



アニュアルレポート 2011
2011年3月期

We Are Pursuing...

Confidence in Motion

世界統一のブランドステートメント“Confidence in Motion”には、

スバルブランドの目指すものが凝縮されています。

「Confidence」は、スバル360から貫いている“確かなクルマづくり”の姿勢と“安心と愉しさ”が築いてきた

お客様との信頼関係を表しています。そして「in Motion」には積極的に時代の動きを捉えることにより、

お客様から獲得した信頼をさらに発展させていく強い意志が込められています。

スバルは“Confidence in Motion”を通じて、スバルならではの

“クルマのある自由で楽しい生活”を提案し、豊かな人生を求める

多くのお客様の期待に応えていくことを目指します。



目次

- 2_ ステークホルダーの皆様へ
- 4_ CEOメッセージ
- 10_ COOメッセージ
- 14_ 特集：スバルの生産体制
- 17_ 特集：スバルの安全思想
- 20_ 企業の社会的責任（CSR）
- 23_ 役員
- 24_ 10年間の主要連結財務データ
- 25_ 財務レビュー
- 34_ 主要関係会社
- 35_ 投資家情報

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。

ステークホルダーの皆様へ



代表取締役会長 兼 CEO
森 郁夫 (左)

代表取締役社長 兼 COO
吉永 泰之 (右)

スバルは2007年より、4年間の中期経営計画に取り組んできました。最終年度となる2011年3月期は、連結販売台数、売上高、当期純利益が過去最高となり、中期経営計画の最終目標としてきた連結営業利益800億円、営業利益率5%レベル、ROA7%レベルも達成しました。期間中には、想定を超える円高の進行やリーマンショックによる世界経済の停滞があり、2009年3月期には15年ぶりの赤字を計上し、無配を決断せざるを得ないなどの危機的な状況もありました。しかし、2007年以降「インプレッサ」「フォレスター」「レガシィ」と基幹車種のグローバル化を図ったことにより、米国や中国など海外市場で好調に販売を伸ばし、業績を牽引していきました。

まさに最終段階で、東日本大震災により、スバルを取り巻く経済環境は大きく変化しましたが、中期経営計画で描いた方向性の正しさは明らかになったといえます。そして今が、トップを一新する好機であると判断しました。スバルは新体制のもと、“Confidence in Motion”を行動指針に、新たな中期経営計画をスタートさせます。

Pursuing Greater Integration



“中期経営計画の
最終目標である
営業利益800億円、
営業利益率5%レベルを
達成しました。”

中期経営計画の最終年度目標値を達成

2011年3月期は、販売台数が657千台、売上高が1兆5,806億円、営業利益が841億円、当期純利益が503億円となりました。東日本大震災の影響で、第3四半期決算

時の通期見通しには今一步及ばなかったものの、販売台数、売上高、当期純利益は過去最高となり、中期経営計画の最終目標である営業利益800億円、営業利益率5%レベルを達成することができました。スバル車の販売では、国内がエコカー補助金終了以降の反動減と震災による影響を大きく受けて前年を割り込む一方、海外では主力の「レガシィ」「フォレスター」「インプレッサ」の販売が好調を維持し、海外全市場で前年実績を上回りました。今回、海外売上高が初めて70%を超えました。

中期経営計画では重点項目を5項目設定し取り組んできましたが、円高やリーマンショックにより全需が大きく後退した厳しい環境でも業績を伸ばすことができたのは、我々の方向性が正しかったからだと理解しています。

なお、震災に関連して、74億円を特別損失に計上しました。このうち約50億円が操業停止による固定費負担分、残りの約25億円がたな卸資産の滅失、固定資産の滅失とその復元費用などとなります。2012年3月期は震災による操業の減少が営業利益に大きく影響するとみています。

最重点市場と定めた米国での販売拡大が業績を牽引

中期経営計画達成の最大の要因は、米国販売です。米国での販売台数は2009年の21万7千台から26万4千台

に増進し、シェア2.2%を達成しました。「20万台突破」と「シェア2%」は、私が2005年に海外営業本部長に就任した時からのターゲットでした。その2つが今回同時に達成できたわけですが、私も販売台数がここまで伸びるとは予測できませんでした。振り返ると中期経営計画では、米国を最重要市場として、海外で販売を伸ばしていくと明確に打ち出しました。そして2007年、

2008年にグローバルでの販売拡大を目指した「インプレッサ」「フォレスター」を米国市場に投入し、相次いでヒットしました。その最中にリーマンショックが起き、他社の販売が軒並み前年を大きく割り込む中でスバルだけがプラスとなり、話題となりました。さらに上昇気流に乗り、2009年に投入した「レガシィ」が決定打となって、ショールーム・トラフィックが飛躍的に上昇しまし

た。スバルはクルマのサイズのグローバル化を図りながらも燃費を改善しました。一方、今まで大きいSUVに乗っていたお客様が、ジャストサイズとなった燃費の良いスバル車に乗り換えてくれたことが、当社の販売拡大につながりました。この年に政府が打ち出した新車購入補助金制度(キャッシュ・フォー・クランカー)では1万7千台のスバル車が販売されましたが、下取り車となっ

業績の概要

	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	2012年3月期 (計画)
自動車販売台数(千台)	571	578	597	555	563	657	632
売上高	14,764	14,948	15,723	14,458	14,287	15,806	14,800
営業利益(損失)	583	479	457	(58)	274	841	300
経常利益(損失)	468	422	454	(46)	224	822	250
当期純利益(損失)	156	319	185	(699)	(165)	503	350
設備投資	562	596	563	580	561	431	600
減価償却費	575	589	655	651	571	498	550
研究開発費	469	507	520	428	372	429	480
有利子負債	3,741	3,439	3,045	3,817	3,676	3,306	3,700
為替レート(¥/US\$, 単独)	112	117	116	102	93	86	81
ROE	3.3	6.6	3.7	—	—	12.7	—
ROA*	4.6	3.9	3.9	—	2.4	7.1	—
総資産	13,484	13,160	12,964	11,654	12,314	11,883	—
純資産**	4,678	4,957	4,944	3,947	3,819	4,140	—

* 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の



たスバル車はわずか173台で、スバルブランド浸透への手応えを強く感じさせました。

米国には約620のディーラーがありますが、この間にディーラーへのフォローをよりきめ細かく行えるように体制を改め、4割弱のディーラーを入れ替え、質を高めました。これらによりディーラーの士気と経営基盤が格段に強化されました。米国では、全需が回復基調をたどっており、スバルが現在のシェア2%をしっかりと守れば

30万台が見通せる段階にきています。現在、震災による在庫不足に陥っていますが、同じ危機的状況でも、リーマンショックとは根本的に異なり、足元の需要はあるだけに、震災による足踏みは残念な限りです。当面は、30万台を狙いながらも、シェアを落とさないことを一番の目標としています。

“米国市場では、
自動車販売30万台を
狙いながらも、シェアを
落とさないことが
一番の目標です。”

前中期経営計画の総括(2007年4月～2011年3月)

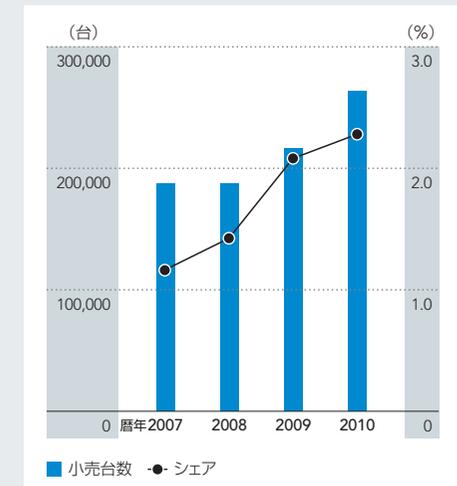
目標 対 実績

	2006年度実績	前中計 2010年度目標	2010年度実績
販売(出荷)台数	58.0万台	68.3万台	65.7万台
営業利益	479億円	800億円	841億円
営業利益率	3.2%	5.0%レベル	5.3%
¥/\$レート	117	110	86

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
- 重要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

米国での小売台数およびシェアの推移



生き残りを賭けた危機意識で国内を再生

中期経営計画の成果として、好調な海外販売と並んで見逃せないのが国内における収益改善です。4年前、中期経営計画のスタートにあたって、商品企画をグローバルに舵を切ったため、国内販売が苦しくなることは当初から予想されていました。国内全需も縮小していく厳しい状況下で生き残りを図るため、国内における出資販売会社の統括化を進めることにしました。さらに、心情的に忸怩たるものがありましたが、スバルの原点である軽自動車の開発・生産からの撤退に踏み切りました。この決断が、国内営業にとって腹を決めるきっかけになり、固定費削減、登録車へのシフト、そして総合営業で稼ぐという意識が行き渡りました。その結果、全国46のディーラーを23に集約する統括会社化を半年前倒しで実現することができました。その後、収益が目に見えて向上したことで士気が高まり、さらに改善が進むという好循環を生んでいます。損益分岐点が30万台といわれていた国内営業が、16、17万台で賄える体制に生まれ変わったのです。

着実な進展を見せるトヨタグループとのアライアンス

2005年にスタートしたトヨタグループとのアライアンスについては、長期成長の視点でWin-Winを追求するとの提携方針のもと、順調に進展しています。

この中期経営計画期間中に提携効果が具体的な成果として現れたのが、2007年より米国SIAでスタートしたトヨタ「カムリ」の生産です。年間10万台の生産受託は、米国SIAの固定費負担の軽減で収益に直接貢献しただけでなく、生産技術の交流という点でも大きなメリットがありました。このほか、コンパクトカーや軽自動車のOEM供給もほぼ計画通りに進んでいます。さらに、2012年3月期末までの発売を目指すトヨタとの共同開発車である小型FRスポーツカーも順調な仕上がりを見せています。

これからもスバルの独自性を堅持しながら、Win-Winの関係を続けていきたいと考えています。

喫緊の課題となった生産能力の増強

中期経営計画を遂行する中で課題となったのが、生産能力の不足です。リーマンショック後においても、生産が販売に常に追いつかない状況にありました。既存設備への能力増強投資をきめ細かく行い、フル操業で対応し

CLOSE UP

好調を支えるマーケティング



受賞したブランドムービー

2011年5月にニューヨークで発表された広告賞「One Show」において、当社のスバルブランドムービー「The Car Parts」が、デザイン性の高さが評価される「One Show Design」の「Broadcast Design」部門で銀賞を受賞しました。

このほか、スバル オブ アメリカ (SOA) の広告がウェブ賞で自動車部門賞を受賞するとともに、国際自動車広告賞で金賞を受賞。スバルブランドの価値および認知度をさらに高める優れたマーケティングが高い評価を受けています。



受賞トロフィー
(鉛筆の形をしていることから「ペンシル」と呼ばれる)

One Show:

カンヌ国際広告祭、クリオ賞と並ぶ「三大広告賞」の1つ。広告クリエイターが審査するため、世界各地のクリエイターが最も憧れる賞といわれる。

ウェブ賞:

秀逸なウェブサイトを専門家および一般からの投票によって選出。インターネットのアカデミー賞ともいわれる。

国際自動車広告賞:

1995年に設立された広告賞。自動車の広告に携わっているクリエイターからの注目度が高い。

CLOSE UP

予想を超えたEyeSightの装着率 (国内向けレガシィ)

当初計画の装着率 30%
≡
現在の装着率 80%



EyeSight

EyeSightの仕組み：

人の目と同じように前方の交通環境を2つのステレオカメラで常に認識。「3D画像処理エンジン」がカメラから得られた映像を超高速で処理し、障害物までの距離や位置、速度を認識します。さらにエンジンやVDC（横滑り防止機能）などの各種センサから送られる情報をもとに、衝突の危険があると判断した場合は、警報やブレーキ制御を行い、衝突回避および被害軽減を支援します。

外部評価：

テクノロジーオブザイヤー受賞
(主催：日本自動車研究者・ジャーナリスト会議)

日本自動車殿堂
カーテクノロジーオブザイヤー受賞
(主催：日本自動車殿堂)



ていたところに、東日本大震災が起きました。生産設備、研究開発設備の一部が被災し、震災発生直後から操業停止となりました。懸命な作業の結果、震災後3日目にはライン自体の復旧はできましたが、国内の最必要月の3分の2が生産停止となった影響は大きく、過去最高の販売台数をさらに伸ばすことはできませんでした。私は41年間、スバルで働いていますが、このように長期にわたって「売りたいでも、つukれない」というのは初めての経験です。

一日も早いフル操業が望まれますが、稼働状況は第2四半期半ばまで日本が60%、米国SIAが80%と見込まれ、10月にはフル稼働に戻すことを目指しています。今後、電力の安定的な供給に関して課題はあるものの、部品供給が元通りになると、生産能力が高い企業が一步抜け出します。従来100%稼働であったスバルにとって、生産回復時のキャッチアップは大きな課題であり、現在、生産能力増強に経営資源を傾斜配分し、対応しています。

米国や新興国での販売台数の伸長を見ると、海外現地生産の拡大も喫緊の課題です。とりわけ急がれるのが、中国市場への対応です。中国市場は1,800万台の需要がある中で、昨年のスバル車販売は6万2千台でした。中国はスバル車に適した市場であり、間違いなく販売機会がありますので現地での生産を検討しています。2015年くらいまでに18万台を狙い、中期的に中国市場で1%の

シェア獲得を目指します。さらに中国の次に魅力のある市場がASEANです。さまざまなことを考慮しながら現地生産ができる方法を検討しています。現地生産への移行で生じる国内の生産キャパシティは、他の新興国市場開拓に振り分けていきます。

独自技術が「スバルらしさ」のエッセンス

我々はマスマーケッターではありません。独自性を持ったスバルらしい技術を提供することにより、お客様にバリューを認めていただいた上で、ある程度高価でも買っただけの商品を提供するという戦略を採っています。

「スバルらしいクルマづくり」の1つに「安全」へのこだわりがあります。スバルはまず、四輪駆動や水平対向エンジンによる走行安定性を磨き“Active Safety”を高めました。また、衝突時の安全性に対する取り組みを進め“Passive Safety”の高さが世界的にも認められるようになりました。そして今、先進運転支援システム「EyeSight(ver.2)」で“ぶつからない(Pre-Crash Safety)”という、もう一段上の安全を実現しました。

「EyeSight」は現在、国内向け「レガシィ」のみのオプション設定ですが、装着率は当初計画の30%を遙かに超え、80%に達しています。「EyeSight」の自動ブレーキによる衝突回避や運転負荷の軽減が、一度体験したらなくてはならない機能としてお客様に認められた結果といえます。「EyeSight」は、スバルブランドの一翼を担う独自技術として進化しつつあります。

そして新型「インプレッサ」においても安全性も含め、お客様にとって価値や魅力がわかりやすいクルマとはどういうクルマなのかを徹底的に追求しています。

結びに代えて

私が社長交代を決断したのは、手がけてきた中期経営計画が一定の成果を上げ、新しい中期経営計画がスタートする今が、新たな体制のもとでさらに大きく改革を前進させる「節目」になると考えたからです。組織は常に変化すべきです。スバルはこれまで経営が改善したり、悪化したりを繰り返してきました。スバルが進むべき方向性は不変としても、この好機を捉えてトップ人事を一新し、新たな発想や戦略でさらなる成長路線を築くことが経営に課せられた責務だといえます。新社長となった吉永泰之は、大局観を持った戦略性と目標に対する確実な

実行力、結果へのこだわりがあり、これからのスバルの成長を導く最適な人材であると確信しています。

私自身も、就任時から社長在任の5年間に結果を出すとの想いで臨んできました。やり残したこともまだありますが、ほぼ考えていた方向で結果を出すことができました。今後は、自動車事業の業務執行はすべてCOO（最高執行責任者）である吉永に任せ、私はCEO（最高経営責任者）として震災対策本部長の職務のほか、航空宇宙を除くカンパニーの方向付けや中国プロジェクトをやり遂げていく考えです。

スバルは今変わりつつある、と実感しています。スバルが持つこの勢いを“Confidence in Motion”の行動指針のもと、ブレークスルーに変えていくことが、私たちの目指すところです。これからのスバルに是非ご期待いただきたいと思います。

代表取締役会長 兼 CEO

森 郁夫



“新たな体制のもとで
新中期経営計画を
スタートすることが、
さらに大きく改革を
前進させると
考えています。”



代表取締役社長 兼 COO
吉永 泰之

“新中期経営計画
「Motion-V」のもと、
企業価値の向上と
さらなる成長の
実現を目指します。”

前中期経営計画の成果の上に「正常進化」を目指す

2008年3月期にスタートした、前中期経営計画では「お客様第一」を機軸に、スバルらしさの追求、グローバル視点の販売を推し進めた結果、北米、中国等で販売台数を大きく伸ばす一方、国内においても特約店の統括化

により収益構造を一気に改善することができました。これにより為替レートが、策定時に想定した110円/US\$から大きく乖離して86円/US\$となる中でも、目標値を上回る841億円の営業利益を達成することができました。しかしながら、米国や中国での販売が大きく伸びたとはいえ、絶対値は他社に比べればまだ低いレベルであり、また新興国での取り組みが依然として弱いなど、課題はまだあります。前中期経営計画の方向性は正しかったと認識しており、新中期経営計画のスタートにあたり、これまでの取り組みを総括した上で、将来に向けて「正常進化」を目指すべく、健全な危機意識を持って積み残した課題に全力を注ぐ必要があります。

スバルは、新中期経営計画での5年間を足場固めの期間と定め、10年以内に自動車年間販売台数100万台を目指します。そのための新たな行動指針として“Confidence in Motion”を掲げました。Confidenceとは「信頼」を表しています。スバルは1953年にスバル360を発売して以来、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどスバルならではの独自技術を活かしたユニークな商品を提供することで、お客様との信頼関係を構築してきました。そして、新中期経営計画においても今後スバルがさらなる成長を遂げるために、このようなスバルの原点をもう一度見つめ直すことが重要と考えています。なぜなら社員一人ひとりが、お客様から信頼される商品やサービス

を提供することを常に念頭に置き、仕事に取り組むことこそ、お客様第一に通じる基礎となるからです。また、in Motionは「動き出そう」ということです。当社はチャレンジがやや苦手という風土があります。世の中がどんどん変わっていく中でも、確かなモノづくりによって獲得した「信頼」を、より発展させるために「動きだそう」ということです。

スバルでは“Confidence in Motion”を行動指針に、新中期経営計画「Motion-V」のもと、次の3つの取り組みを通じて企業価値の向上とさらなる成長を実現していきます。

成長を実現する取り組み：「新たなスバルらしさの追求」

新中期経営計画では、経営ビジョン「存在感と魅力ある企業」の実現を目指します。今こそ、15年前から掲げ

てきた、この経営ビジョンの意味を掘り下げていくべきなのです。

世界の自動車販売シェア1%というニッチメーカーにとって「存在感」はとても大切な言葉です。なぜ、スバルは60年にわたり存在できたのか、台数は少ないが、存在感があるとはどういうことか、スバルはどの分野で存在感を発揮できるのかなど、現状を突き詰めると解がでてきます。

まず、存在感を形づくる個性という点では「安心と愉しさ」というスバルならではの価値を提案することを通じて「新たなスバルらしさの追求」を行っていきます。水平対向エンジンとシンメトリカルAWDによる優れた走行性能、危険回避能力を追求し、衝突安全性能のトップレベルを堅守するとともに、先進運転支援システム「EyeSight(アイサイト)」を順次海外市場に展開し、オールアラウンドセーフティのさらなる徹底を図り、安心感

とスポーティーを両立した走りを目指します。環境対応についても、順次、新型水平対向エンジンとCVTの搭載をすすめることで、燃費性能の約30%アップを狙います。さらに2013年には、待望の水平対向エンジンによるハイブリッド車が登場する予定です。

「新たなスバルらしさの追求」に基づく商品ポートフォリオの拡充では、2011年に米国市場を皮切りに新型「インプレッサ」を投入します。以降、新中期経営計画の期間中に毎年1車種のフルモデルチェンジを行っていきます。これと並行して新車種も、積極的に投入していきます。2011年には、スバルが得意とするクロスオーバー・セグメントに「スバルXV」を導入します。続く2012年には、トヨタとの共同開発車である小型FRスポーツカー、2014年には新しいコンセプトのクルマをそれぞれ投入する計画です。

Pursuing Specific Goals

この「新たなスバルらしさの追求」に、次に述べます競争に打ち勝つ市場戦略・拡販施策、適正な生産能力の構築を組み合わせることで、10年以内に自動車販売100万台超えを目指します。

成長を実現する取り組み：「加速する規模の拡大」

現状認識で大事なことは、全世界の自動車産業が成長産業にあるということです。さまざまな調査機関の調査

を総合してみると、2015年には年間販売台数が9千万台から1億台と見込まれます。この成長市場でスバルが存在感を発揮し続けるには、現在と同様に、全需の1%のシェアを確保していくことが不可欠だと考えています。このように100万台という目標は、拡大路線をひた走るのではなく、全需の伸びに応じた「正常進化」として掲げたものです。

では、この成長をどの市場で実現していくのか。最重要市場と定めた米国でしっかりとシェアを確保すると

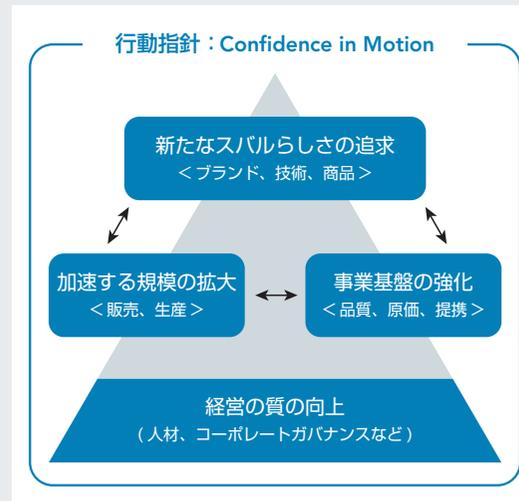
もに、成長著しい中国をはじめとする新興市場での伸びに乗り遅れないことが必要です。新中期経営計画の最終年度である2015年には、北米で2010年度比7万台増の38万台、中国で同12万台増の18万台を目指し、日本、欧州、豪州での27万台を合わせ、同23万台増の90万台を計画しています。

最重要市場である米国では、2%に達したシェアを堅持していきます。スバルが築いてきたクロスオーバー・セグメントでの強みを活かしながら、今後はボリューム

新中期経営計画「Motion-V」における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”
5. 事業の具体的な取り組みを支える“経営の質の向上”

スバルの成長を実現する取り組み



ゾーンであるセダンでも台数を伸ばしていきます。このため、新型「インプレッサ」には大いに期待がかかるところです。

世界最大の市場となった中国では、スバルは目覚ましい成長は遂げたものの、中国における全需に比較すれば、絶対値が少ないのが大きな課題です。この中国市場で埋没しないため、2015年には販売店を現在の約2倍となる250拠点体制とし、現在の3倍となる18万台の販売を目指します。現在、鋭意検討を進める中国における合弁生産は、この目標実現のための当然の帰結といえるものです。中国での現地生産化により、海外生産比率を26%から約40%に引き上げる計画です。

成長を実現する取り組み：「事業基盤の強化」

事業基盤の強化のカギを握るのが、品質とコストの改善です。スバルは、従来から高コスト体質を課題としてきており、前中期経営計画でも積極的な対応を進めてきました。新中期経営計画では、次期開発車での原価20%削減を、また、開発投資の30%削減を目標としています。今後も品質やコストを徹底的に洗い出し、体力強化に結びつけていく考えです。また、トヨタとの提携においては、長期的な相互の競争力強化を追求していきます。これまでに、SIAでのカムリ受託生産やトヨタグループか

らのOEM車供給など成果を上げてきました。2012年には共同開発車を発売する予定となっており、今後も両社の発展に向けたWin-Winを追求していきます。

2012年3月期の見通し

今期の業績については、売上高1兆4,800億円、営業利益300億円、当期純利益350億円と減収減益を計画しています。販売台数においては、下期に挽回生産を図るものの、震災による上期での減少分(前年度比7万9千台減)による影響が大きく、年間での販売台数は同2万5千台減の63万2千台を見込みます。また、将来の成長に向けた新型エンジンやCVTへの投資や、新商品への試験研究費が増加する計画です。まず、2012年3月期に営業利益300億円の確保に全力を挙げ、中計の諸施策を着実に実行していきます。

「存在感と魅力ある企業」を目指し、全社員一丸となつて、新中期経営計画に取り組んでまいります。これからも当社取り組みへのご理解・ご協力をお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 COO

吉永泰之



“全需の伸びに応じた「正常進化」として、10年以内に自動車販売100万台超えを目指します。”

特集:スバルの生産体制



最高品質の“スバル”を世界のお客様に届けるべく、震災前の生産量を取り戻すとともに、生産能力の増強により安定した供給体制を構築していきます。

常務執行役員 兼 スバル製造本部長
笠井 雅博



被災からの早期復旧を果たす

3月11日14時46分。東日本大震災は、まずドンと縦に揺れ、それから震度6弱の、立ってられない人が出るほど大きな横揺れが続きました。群馬製作所では、震度4以上の地震が起ると、自動放送で退避命令が発令されます。約9千名が所定の手順に従って退避し、30分後には全員が安全に避難したことを

確認しました。日ごろの訓練通りに退避が完了したことに安堵する一方、状況が掴めない中、従業員のご家族の安否や、工場設備やサプライヤーの被害状況はどうかなど、さまざまな思いが一気に頭を駆け巡りました。災害対策本部を立ち上げ、訓練された社員が工場内の安全確認をした後に退避命令を解除し、被害状況の全容解明に全力を傾けていきました。

事態を掌握するにあたっては、まず14日運転再開で臨むことを決め、各部門がそれぞれの責任範囲で現状把握し、それに向けた対応策を報告させることとしました。幸い重大な人的被害がなかったことはすぐに確認でき、軽自動車を生産する本工場や、エンジン・トランスミッションを生産する大泉工場などではその日のうちに被害状況わかりましたが、登録車を生産する矢島工場は翌日に持ち越しとなりました。これは、矢島工場が停電になったため、外光を遮断した塗装工程の安全確認、被害把握が12日に通電するまでできなかったためです。

これと並行して購買部門では、各取引先に連絡を取り、人的被害と設備被災状況、供給体制などを確認していきました。復旧・修復に必要な外部リソースも直ちに確保してきました。

こうして12日夕方までには、すべての工程が目視で確認できるようになりました。12日、13日と1,500人規模の従業員が出動して懸命の復旧作業に取り組んだ結果、再開に必要な試運転

3.11 >>

東日本大震災発生直後に退避命令を発令。人的被害ゼロを確認。

3.12 >>

各工場内の安全確認と被害状況の把握、および復旧作業に取り組む。



ハンガーから外れたボディ(矢島工場)



配管の脱落(大泉工場)

3.14 >>

試運転が行えるまで復旧するも、取引先各社および電力供給の状況を踏まえ操業停止を決定。

を1日遅れながら14日に行うことができ、15日再開にこぎ着けました。

計画停電、部品供給が次なる難関に

震災直後に直面した次の課題は、13日に始まった東京電力管内での計画停電への対応でした。計画停電で大きな支障が出るものが2つありました。1つが大泉工場での熱処理炉です。20時間連続で熱処理する工程があり、電力が途切れることが致命的だったからです。もう1つがコンピュータ関連で、わずか2、3時間の停電にあわせて、その前後にコンピュータの終了、立ち上げを行うと、生産に充てる時間が大きく減少するからです。

そこで、矢島・大泉工場にある自家発電システムを活用し、熱処理工程での電力を賄うことにしました。コンピュータ関連にも、発電機を手当てし、計画停電を回避することにしました。さらに大量の電気を消費するプレス工程などを夜番にシフトするなどの対応を行いました。

しかし、当初の見込みを上回って早期に工場機能は復旧したものの、計画停電への対応、部品供給の遅れから操業および出荷の停止を決断せざるを得ませんでした。そして取引先の状況確認と部品確保を懸命に続けた結果、軽乗用車は3月31日から登録車は4月6日から生産を順次再開しましたが、3月の国内生産台数(軽自動車を含む)は16,530台と前月の40,729台から急落、前年同月比では3分の1に減少しました。

こうした日本の状況は、「レガシィ/アウトバック」の販売好調により、フル生産が続いていた米国SIAへのCKD部品の供給にも影を差すことになりました。そこで「米国の生産を止めるな」を合言葉に、供給再開の目処が立たない部品を優先的に振り向けるとともに、23日には大泉工場が米国SIA向けのエンジン構成部品やトランスミッションの生産を再開しました。

こうした影響を踏まえたSIAの生産対応には、2つの選択肢がありました。1つは連続2直勤務体制を維持できる生産水準で持ちこたえる、もう1つは、長期化を見越して生産量を引き下げる、の2つです。しかし、一旦生産を絞り込むと供給が挽回した時にリカバリーできません。これは、生産余力の限られたスバルにとって致命的です。そこで残業や休日出勤を見合

Pursuing Stable Supply

3.23 >>

米国SIA向け生産用部品を準備ができたものから順次生産を再開。

3.24 >>

補修用部品を準備ができたものから順次生産を再開。

3.31 >>

軽自動車完成車を準備ができたものから順次生産を再開。

4.6 >>

登録完成車を準備ができたものから順次生産を再開。

わせるなど操業を7割に抑えることで、日本からの部品供給の回復を待つこととしました。

スバルのサプライチェーンにおける部品供給問題は、供給ルートの複数化、代替部品の確保、設計変更や部品の切り替えなどに取り組むとともに、被災されたサプライヤーが早期に復旧したことで解消の目処が立ちました。

下期挽回の体制づくりが進む

主力の矢島工場には年間40万台の生産能力があり、連結完成車販売台数が65万7千台と、初の60万台超えとなった2011年3月期は、40万台を実際に生産しています。しかし、リーマンショックの際に人員過多で苦しんだ苦い経験があるため、要員は販売予測の上限と下限の間で確保し、前期のように上振れした場合には、残業や休日出勤を加えてフル生産で対応してきました。今回の事態急変にあたっては、正社員、期間従業員、社内他部署等からの応援の3つのグループのうち、応援の方々に元の所属先に戻っていただくことで人員の適正化を図りました。

こうした緊急対応を行うとともに、矢島工場では、5月の連休と8月の夏休みを使って設備を更新し、ピッチタイムの向上により、生産能力を約5%増の年間42万台としました。

そして、7月から発令された15%の電力使用制限令に土日操業や節電で対応する一方、8月には自家発電機を追加導入し、既存のものとあわせ、使用電力の約6割を自社で賄えるようになりました。

これらにより、上期は17万5千台と前年比28.6%の減少が見込まれる国内生産台数を、下期には、34.6%の増となる28万8千台で挽回し、年度で前期を0.9%上回る生産台数を計画しています。好調な販売モメンタムを持続したい米国SIAにおいても、下期だけで9万9千台の生産を行い、年間167千台と前年比1.5%の増を計画しています。

一刻も早く最高品質の“スバル”をお届けしたい

電力の節電要請が終了する9月末以降、一気にフル生産体制に移行するには、まだ課題が残されています。能力増に対応した、人員の確保が急務となっているからです。6月下旬に再開した期間従業員の募集を加速し、400人増の1,500人体制としていきます。

振り返ってみると、工場が震災の被害を跳ね返して早期に復旧したのは、スバルが進めてきた「多能工化」が奏功したとみられています。スバルのような小さな自動車会社では、世界で生き残っていくために、ラインに立つ社員がその場の修理に対応できるようにになったり、メンテナンスを担う社員が品質を判断できる目を養ったりと、1人が何役も果たす力を備えています。スバルでは先輩から後輩へ技術・技能の伝承を行うプログラムを通して、伝統的に守備範囲の広い人材の育成を行っており、こうした取り組みが工場を復旧させるという1つの目的に結集されたのです。状況変化に応じて機敏に動くことも、その大切さを実体験の中で実感することができました。そして何より「売れるのに、つくれない」「お客様をお待たせしている」という、供給責任を果たせなかった辛い経験が「つくることの素晴らしさ」「つくれることの愉しさ」となって社員のモチベーションを高めていくに違いありません。今は愛車を待ち望んでいる世界のお客様に、一刻も早く最高品質の“スバル”をお届けしたいという気持ちで一杯です。

特集：スバルの安全思想



お客様に喜ばれ安心して乗って
いただけるクルマづくりに
チャレンジする風土が、
スバルの優れた安全性能を
生み出す源になっています。



執行役員 兼 スバル技術本部副本部長

平川 良夫

スバルの根底を貫く開発へのこだわり

クルマや飛行機は、人が『内』に乗り込んで動かす工業製品です。これは『外』からアクセスするのが一般的な工業製品の中では特異な存在といえます。クルマには、自分の意思で稼働させて、人間の持つ欲望や能力を何倍にも引き上げる大きな魅力がある一方で、使い方を誤ったり、不測の事態に陥ったりすると、危険な側面があることも否定できません。このクルマ選びにあたって、お客様に世界に何十とあるブランドから「スバル」を選んだから、スバルが持つ最高の技術をもってお応えすべき、というのが企画、設計、開発を貫く思想となっています。そして納得できない点があれば、先行して新

たな技術開発に挑み、商品に埋め込んでいく—そうした姿勢がお客様に喜ばれているのだと自負しています。

我々が手がける技術領域には「これで良い」という限界がありません。ですから何をどの方向で極めるのかによって、クルマという最終製品に大きな違いが出ます。スバルの企画、設計、開発には「最高の技術が凝縮されたパッケージで、お客様に信頼とともにクルマ本来の愉しさや喜びを提供する」という開発理念が共有されており、これに製造部門が「お客様に喜んでいただけるならば、何とか実現しよう」という気概で応えていく。企画・設計・開発・製造・販売がオープンに話し、協力しあうという組織の強みを活かしたクルマづくりがスバルらしさです。

スバルが考える「安全」とは

人やものを安全に、しかも低コスト、短時間に輸送する—これが、クルマ本来の機能です。これを充たす上で、スバルが目指す“魅力的な”クルマとは、お客様の感覚にぴったりと寄り添い、自分の手足のように自由に動くクルマをいいます。つまりクルマに求められる安全とは、衝突時だけではなく、人間の感覚に合ったクルマの挙動や運動性能などを持たせることで、常に安全な状況をつくり続けることだと考えています。お客様の操作に対して期待通りの運動をすることにより、クルマの側で常にマージン、余裕を与えることが、安心して快適にドライバーのみならず、同乗者を目的地まで愉しく到達させることにつながります。スバルが考える「安全」とは、こうしたものなのです。

スバルにおける安全性能の進化

スバルのこだわりの1つに、危機回避能力があります。これは、とっさの人間の動作をクルマが受け止めてスピンを回避したり、飛び出しに対しても自由に避けたり、仮に不安定な状態を引き起こす操作があってもクルマがしっかり安定領域にもっていく能力のこと。これはスバルの安全への取り組みの基本です。

さらに、2007年からクルマのグローバルサイズ化に伴い、危険な環境下でも自分の思い通りに動いてくれるクルマとして、徐々にお客様がスバルの商品の新しい魅力を感じ取り始めてきています。この部分をさらに強めてスバルの持ち味を活かし、

今より大きく一歩も二歩も大勢のお客様に気に入っていただけるような状況をつくりだしつつも、日進月歩の技術の進歩をも見据えていかなければなりません。これは、安全というよりも“Secure”な感じ“Make me feel secure”です。この信頼感をつくり、継続していくことが、我々、技術部門がお客様に提供すべき最大のミッションです。

リアルな交通事情に対応した「安全」とは

安全を考える上で、もう1つポイントになるのが、国によって交通事情が異なる点です。例えば日本では、クルマ、自動二輪

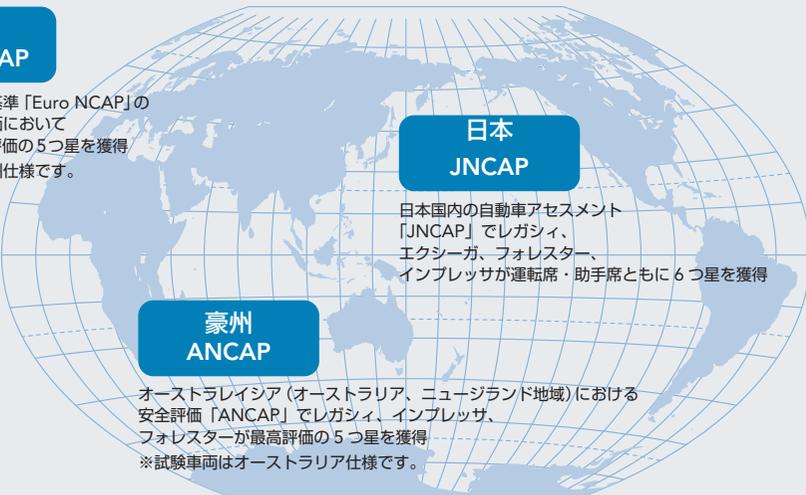
車、自転車、そして歩行者が1つの狭い道を共有しながら、安全を分かち合っています。歩行者という存在を常に意識する日本の混在交通は、世界的には極めて特殊な環境といえます。北欧であれば、片輪が氷の上に乗ったり、飛び出してきた鹿を安全に回避したりする状況を前提にしなければなりません。これに対して米国では、事故の相手が2トンクラスの大型トラック・乗用車であることが珍しくありません。スバルのクルマは、こうしたクルマに衝突されてもつぶれないボディに仕上がっています。逆に自分よりも小さなクルマを想定して、衝突エネルギーを吸収して相手のクルマを壊さない工夫も織り込まなければなりません。特に9.11以降、北米のお客様の中では、工業製品が自分を守ってくれているという感覚が大切になってきています。スバルが北米で好調なのは、スバルが目指す“Secure”な方向性が支持されているからだと思っています。

お仕合せではない、お客様が心から感じる愉しさ、安心感とは何なのか。これを知るために我々自身がユーザーとして欲することを織り込みつつも、事前のケーススタディーを行っています。開発にあたっては、現地で現物を使い、リアルなお客様の気持ちを確認しています。

尽さない進化を求めて

このように安全へのこだわりは「スバルらしさ」の原点の1つです。そして、その時々最高の技術でお客様の安全を守るため、スバルは進化し続けなければなりません。

走らせる愉しさと安全を対極と捉えるのは、衝突安全にばか



世界で評価されるスバルの安全性能

欧州 Euro NCAP
欧州の新車評価基準「Euro NCAP」の安全性能総合評価においてレガシィが最高評価の5つ星を獲得
※試験車両は欧州仕様です。

日本 JNCAP
日本国内の自動車アセスメント「JNCAP」でレガシィ、エクシーガ、フォレスター、インプレッサが運転席・助手席ともに6つ星を獲得

豪州 ANCAP
オーストラリア（オーストラリア、ニュージーランド地域）における安全評価「ANCAP」でレガシィ、インプレッサ、フォレスターが最高評価の5つ星を獲得
※試験車両はオーストラリア仕様です。

米国 NHTSA
米国道路交通安全局「NHTSA」による安全評価で、前面衝突、側面衝突、耐ロールオーバー（横転）性能の全試験項目においてレガシィが最高評価の5つ星を獲得
※試験車両は米国仕様です。

米国 IIHS
米国道路安全保険協会「IIHS」による安全評価において最高評価の「トップセイフティピック」を全モデルが獲得。全モデルを獲得したメーカーはスバルのみです。
※試験車両は米国で販売中のレガシィ、アウトバック、フォレスター、トライベッカ、インプレッサです。

安全評価は各国ごとに独自の基準で評価されています。

りに目を奪われているからです。事故に至る過程の方が重要であるという視点から、スバルは20年近い歳月を掛け、先進運転支援システム「EyeSight」を開発してきました。「EyeSight」は、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や、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誤発進抑制制御等を搭載しています。

世界中の関係機関が「EyeSight」のような技術を量販車で実現したことに注目しています。スバルは安全といえば衝突安全だと思われていた10年以上前から、海外関係機関にさまざまな情報を提供してきました。「EyeSight」についても“こうすれば、クルマはもっと安全になる”という、スバルの考え方を可能な限り伝えていくつもりです。その一環として、米国IIHS（道路安全保険協会）や英国Thatcham（自動車盗難防止機関）に研究車両を提供するなどの取り組みを進めています。

「EyeSight」を発売して1年が経ちましたが、お客様が日々感じている安全に対する意識の変化は非常に参考になります。

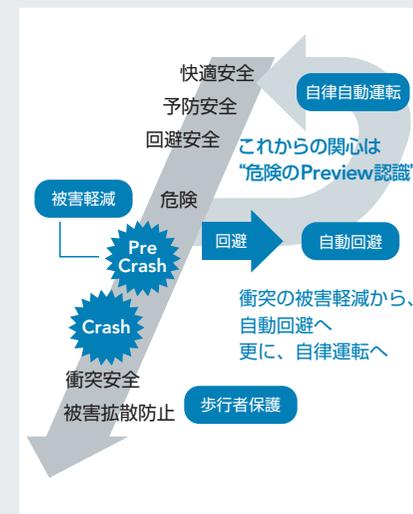
スバルは、お客様が今一番大切だと思うことに「EyeSight」がどこまで合致しているかを検証しています。

一方で、安全に関わるコストに関しては、従来の技術を100%完璧に仕上げ、次のサイクルでは従来技術を60%くらいに、コンパクトに標準化して、コンピューターの中ですべて処理させるようにしています。これにより開発の投資額や人員・技術者の数、コストなどが最小化され「EyeSight」や“Secure”な新しい価値観に、新たな投資を行う事ができるのです。

そして「EyeSight」に関しては、お客様、個々に合わせた危険回避能力を備え、時には人間の五感に勝るような入力を開発するなど、知能化を目指していきたいと思っています。それがスバルが求める“Secure”な感じに磨きをかけ、走らせて愉しく、乗って楽しい、心地よいクルマを進化させることになり、次もスバルに乗ろうというお客様、スバルファンが増えてくれると信じているからです。

Pursuing Secure Automobiles

安全システムの進化の方向(Pの構造)



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の解決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に関わる委員会の承認を経てCSR方針を2009年に改定しました。

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、富士重工業グループの使命と考えております。

CSR経営

当社は長期ビジョンとして「存在感と魅力ある企業」を目指しています。新中期経営計画では「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関わりを大切にする企業」をCSRのテーマとして掲げ、今後も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、企業価値の向上を図っていきます。

CSR活動

当社はCSR8項目(「お客様・商品」「従業員」「環境」「コンプライアンス」「情報公開」「社会貢献」「調達」「コーポレート・ガバナンス」)を基本とした活動を推進し、さまざまな社会課題の解決に向けた取り組みを推進します。

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。

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、走りのゆとりを高めると同時に安全運転を可能にします。様々な状況下でも思い通りのハンドリングにより、いざという時でもドライバーが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、乗員だけではなく相手車両や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。(P18参照)



Pre-crash Safety—事故のないクルマ社会の実現のために

「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。国内で2010年5月から「レガシィ」に「EyeSight (ver.2)」を搭載して以来、高い装着率を誇っています。「EyeSight (ver.2)」は、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、追従走行を行な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誤発進抑制制御などの機能を搭載しています。

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1つであるという認識のもと、1998年に「環境方針」とその行動指針である「環境保全の運営基準」を定めました。2010年には「環境方針」をより具体的に改定し、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「クリーンな商品」を「クリーンな工場、オフィス」から「クリーンな物流、販売店」を通してお客様にお届けし、社会の持続的な発展を目指します。また、法規制・地域協定・業界規範の遵守はもとより、社会・地域貢献、自主的な継続的改善、汚染の未然防止に取り組んでいます。

企業活動と環境への影響

スバルは、自動車等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。これら自動車の二つの側面を強く認識し、その上で豊かな自動車社会の実現に向けて「さらなるスバルらしさの追求」として快適・信頼の楽しい走りや次世代環境技術開発により、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

- 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。

- 2010年から約10%の燃費向上を実現した新型水平対向エンジンを「フォレスター」に搭載し、順次他車種にも搭載していきます。
- 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を利用する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

当社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の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、効率的な経営を図るために、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。また、執行役員制度を採用するとともに自動車事業を中核に捉え、航空宇宙、産業機器、エコテクノロジーの事業部門については社内カンパニー制を導入して、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。

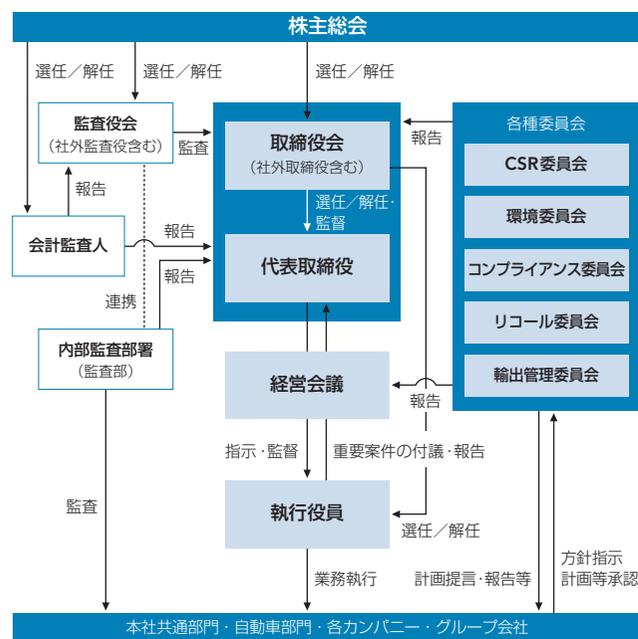
取締役・監査役

当社の取締役会および監査役会においては、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7名により構成され、うち1名を独立性の高い社外取締役とする

ことで、ガバナンスの一層の強化を図っています。監査役会は監査役4名により構成し、うち2名は社外監査役であり、取締役会および監査役会に参加するとともに、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。

当社は社外取締役1名、社外監査役2名を選任しています。特に、社外取締役有馬利男氏は、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、企業の社会的責任に関する高い見識を有していることから、また、社外監査役宮川義一氏は製造業の役員とし

ガバナンス体制図



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、それぞれの経歴などに照らし、一般株主との利益相反が生じる恐れがないことから、独立役員として適任であると考えています。

役員報酬

役員報酬については、2006年6月開催の定時株主総会にて、取締役の年間報酬等の総額は6億円以内、監査役の年間報酬等の総額は1億円以内とする決議を得ています。このうち取締役の基本報酬は、取締役会の決議にて、固定部分（職位を基礎とし、経営環境等を勘案して決定されるもの）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決定されるもの）を支給することとしています。当期の報酬額は以下の通りです。

(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	8	244	101	345
監査役	5	81	-	81
(うち社外監査役)	(2)	(32)	-	(32)
合計	13	325	101	426

(注) 上表は2010年6月開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役、監査役を対象に含んでいます。

リスクマネジメント

当社はリスクの把握と最適対応により、緊急事態の発生時にも事業の継続に努めます。コンプライアンスの体制をベースに各部門・カンパニーが連携して、リスク管理の強化に取り組んでいます。

経営に重大な影響を及ぼすもので、かつ通常的意思決定ルートでは対処困難な、緊急性を求められるものについては、自然災害、事故、内部的要因、外部的要因、社会的要因、コンプライアンスリスクに分類し、各々の緊急発生時に対応したマニュアルを作成し、リスク発生認知後の情報伝達経路や対策本部の設置等、最適な方法による対応を図っています。

緊急事態対応の基本方針

1. 生命・身体の安全を最優先とする。
2. ステークホルダー（利害関係者）の利益の喪失、および会社の価値の喪失を最小限とする。
3. 緊急事態においても、常に誠実、公正、透明を基本とする。



代表取締役会長

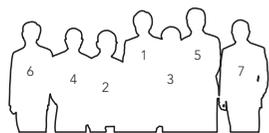
1. 森 郁夫 (CEO)

代表取締役社長

2. 吉永 泰之 (COO)

代表取締役副社長

3. 近藤 潤



取締役 兼 専務執行役員

4. 馬淵 晃

5. 武藤 直人

6. 池田 智彦

取締役

7. 有馬 利男^{*1}

専務執行役員

高橋 充 (CFO)

灰本 周三

高田 充

常務執行役員

鴨川 珠樹

永野 尚

宮脇 基寿

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

飯田 政巳

中村 知美

常勤監査役

高木 俊輔

及川 博之

今井 伸茂^{*2}

監査役

宮川 義一^{*3}

^{*1} 有馬利男氏は、会社法に定める社外取締役であり、東京証券取引所の上場規則に基づく独立役員です。

^{*2} 今井伸茂氏は、会社法に定める社外監査役です。

^{*3} 宮川義一氏は、会社法に定める社外監査役であり、東京証券取引所の上場規則に基づく独立役員です。

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*
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011
事業年度：											
売上高	¥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	¥1,580,563	\$19,008,575
売上原価	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	1,241,427	14,929,970
売上総利益	369,543	360,755	353,735	338,773	351,075	352,143	354,684	281,226	275,927	339,136	4,078,605
販売費及び一般管理費	281,063	293,234	303,411	296,756	292,736	304,237	309,004	287,029	248,577	255,001	3,066,759
営業利益及び営業損益	88,480	67,521	50,324	42,017	58,339	47,906	45,680	(5,803)	27,350	84,135	1,011,846
税金等調整前当期純利益及び税金等調整前当期純損失	56,136	46,970	56,266	21,066	28,674	45,589	31,906	(21,517)	(443)	63,214	760,241
当期純利益及び当期純損失	30,283	33,484	38,649	18,238	15,611	31,899	18,481	(69,933)	(16,450)	50,326	605,244
包括利益及び包括損益	—	—	—	—	—	—	—	—	(13,416)	34,900	419,723
事業年度末：											
純資産**	¥ 399,598	¥ 414,614	¥ 457,027	¥ 474,616	¥ 467,786	¥ 495,703	¥ 494,423	¥ 394,719	¥ 381,893	¥ 413,963	\$ 4,978,509
自己資本	396,112	411,252	453,708	471,149	465,522	494,004	493,397	393,946	380,587	412,661	4,962,850
総資産	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	1,188,324	14,291,329
自己資本比率	31.2%	30.6%	33.6%	34.7%	34.5%	37.5%	38.1%	33.8%	30.9%	34.7%	
1株当たり情報(円)：											
当期純利益及び当期純損失：											
基本	¥40.74	¥44.84	¥50.62	¥23.27	¥20.66	¥44.46	¥25.73	¥(91.97)	¥(21.11)	¥64.56	\$0.78
潜在株式調整後	38.83	42.91	49.66	23.27	20.66	44.44	25.73	—	—	—	—
純資産	532.88	553.90	582.60	604.51	649.41	687.81	687.02	505.59	488.58	528.88	6.36
その他情報：											
在庫台数(千台)：											
日本	33.5	22.9	28.4	24.5	18.5	16.5	12.4	13.5	10.5	6.4	
米国	41.2	44.7	48.1	51.2	55.6	46.3	49.5	54.2	41.8	47.1	
減価償却費	¥ 63,964	¥ 67,896	¥ 71,112	¥ 71,010	¥ 80,073	¥ 81,454	¥ 87,164	¥ 74,036	¥ 65,785	¥ 56,062	\$ 674,227
資本的支出	118,376	119,423	128,026	147,759	119,289	126,329	118,869	95,153	89,077	67,378	810,319
研究開発費	54,903	60,110	57,541	52,962	46,893	50,709	52,020	42,831	37,175	42,907	516,019
発行済株式総数(千株)***	746,506	746,521	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	
株主数***	33,094	35,584	34,704	34,558	46,367	42,920	44,484	40,839	39,223	34,240	
従業員数(人)***：											
単独	13,374	13,064	12,928	12,703	11,998	11,752	11,909	12,137	12,483	12,429	
連結	26,483	27,478	27,296	26,989	26,115	25,598	26,404	27,659	27,586	27,296	

* 米ドル金額は、便宜上、2011年3月31日の為替レート1米ドル=83.15円で換算しています。

** 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(以下「当社グループ」)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。

2011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(前期比同)、持分法適用会社として9社(前期比同)を含めております。

当期の業績概況

経営環境

当期の経済環境については、世界経済は北米の景気回復や中国の経済成長に支えられた輸出の増加、各国政府の景気対策の効果などにより、緩やかな回復基調で推移しました。

このような環境の中、当社グループは、当期を最終年度とする4カ年の中期経営計画における経営目標を達成するべく、自動車事業を中心に国内外において積極的に拡販と構造改革を進めてまいりました。しかし、2011年3月11日に発生した東日本大震災により、当社グループを取り巻く環境は一転し、大変厳しい状況となりました。

震災による当社グループの生産設備等への損傷は比較的軽微であったものの、被災された取引先メーカーからの部品供給が滞ったことや、福島第一原子力発電所の事故などに伴う電力供給不足により、3月の生産・販売に多大な影響を被りました。

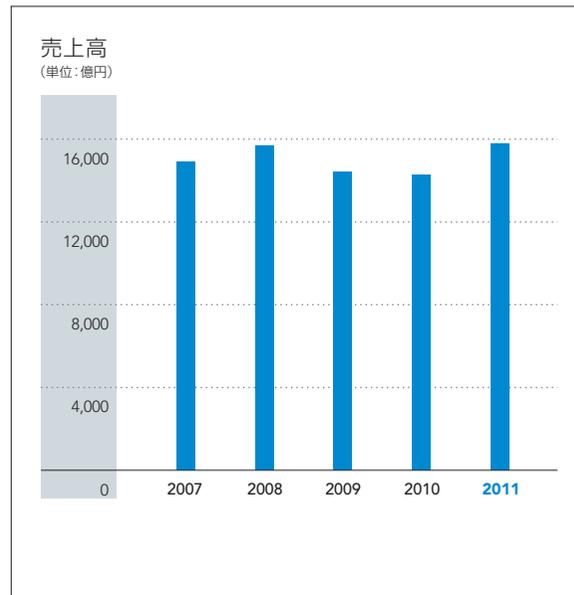
業績の総括

以上のように、予期せぬ環境の変化が期末月に発生しましたが、当期の当社グループ実績は、中期経営計画で定めた最終年度目標値である、営業利益800億円、営業利益率5%レベル、ROA7%レベルを達成することができました。また、連結自動車販売台数、売上高、および当期純利益は、過去最高となりました。これらの結果は「お客様第一」を基軸にスバルらしさを追求し、グローバル視点での販売に注力してきたことによるもので、これまでの方向性が正しかったと認識しています。当期の連結業績主要数値は以下の通りです。

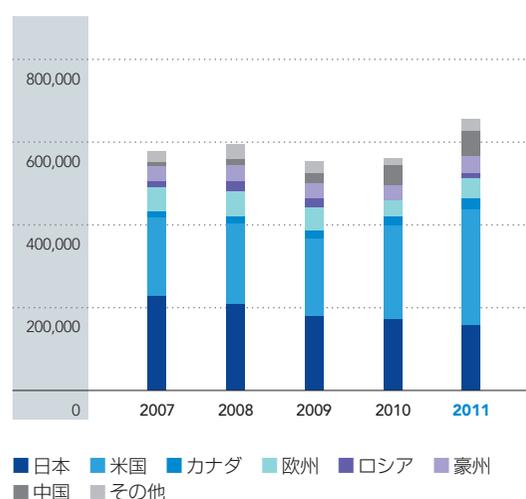
売上高は、円高による為替レート差の影響があったものの、北米、中国市場を中心に販売が好調であった自動車事業部門および需要回復によりエンジン販売が増加した産業機器事業部門の売上増加などにより、前期に比べ1,519億円(10.6%)増の1兆5,806億円となりました。国内売上高は、自動車販売におけるエコカー補助金終了後の反動減や震災影響などにより、前期に比べ10.3%減の4,673億円となりました。一方、海外売上高は、北米、中国をはじめとする全市場で販売台数を伸ばした結果、前期に比べ22.6%増の1兆1,132億円となり、海外売上高比率が初めて70%を上回りました。

利益面につきましては、円高の影響および試験研究費の増加があったものの、海外での販売が好調に推移したことに加え、原価低減や諸経費等の削減効果により、営業利益は前期に比べ568億円(207.6%)増の841億円となりました。

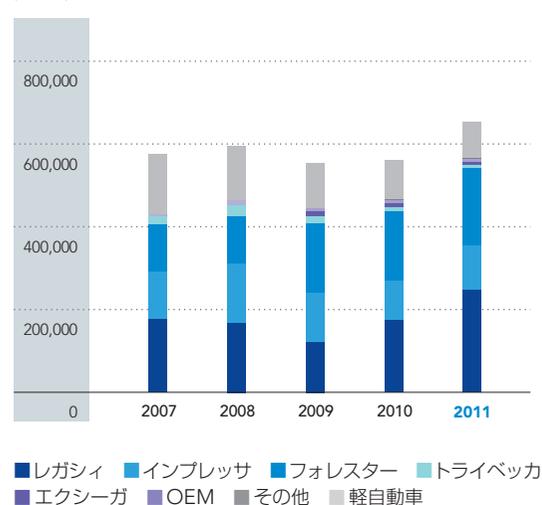
当期純利益につきましても、震災による特別損失を74億円計上したものの、前期(純損失165億円)に比べ668億円改善し、503億円の純利益となりました。(詳細は、後述の「損益の状況」の項をご参照ください。)



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)

	2007	2008	2009	2010	2011
国内：					
レガシィ	43,951	31,079	20,415	28,862	22,673
インプレッサ	24,135	29,678	19,733	21,721	20,184
フォレスター	11,807	16,863	16,424	11,879	12,685
エクシーガ	—	—	11,126	10,789	7,859
OEM	—	—	2,034	1,523	4,430
その他	1,308	435	363	323	303
登録車合計	81,201	78,055	70,095	75,097	68,134
軽自動車	145,610	130,635	108,694	96,175	89,971
国内合計	226,811	208,690	178,789	171,272	158,105
海外・地域別：					
米国	190,276	192,760	188,240	227,028	278,959
カナダ	16,247	17,587	18,873	22,828	28,059
欧州	58,475	63,373	56,764	37,340	48,244
ロシア	12,929	22,622	20,711	1,563	11,320
豪州	38,136	40,210	36,716	34,992	41,150
中国	7,454	12,621	26,184	48,938	62,412
その他	27,610	38,802	29,056	18,876	28,715
小計	351,127	387,975	376,544	391,565	498,859
海外・車種別：					
レガシィ	133,720	137,829	102,106	146,099	225,388
インプレッサ	90,927	113,777	97,472	74,998	87,066
フォレスター	102,969	96,839	153,289	156,288	176,453
トライベッカ	18,268	27,327	17,658	7,564	5,643
OEM	4,848	11,624	5,580	5,994	3,865
その他	395	579	439	622	444
小計	351,127	387,975	376,544	391,565	498,859
合計	577,938	596,665	555,333	562,837	656,964

単独完成車販売台数

(単位：台)

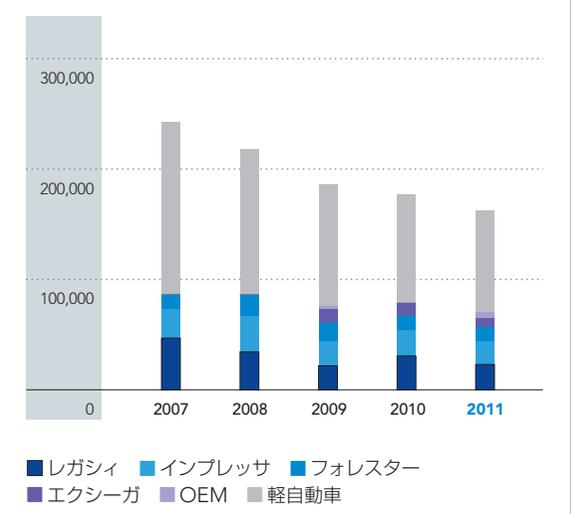
	2007	2008	2009	2010	2011
国内：					
レガシィ	47,176	34,634	22,059	30,927	23,212
インプレッサ	26,159	32,873	21,935	23,316	20,859
フォレスター	12,946	18,740	16,954	12,542	13,160
エクシーガ	—	—	12,787	11,893	8,150
OEM	—	—	2,651	1,575	5,313
その他	—	—	—	—	—
登録車合計	86,281	86,247	76,386	80,253	70,694
軽自動車	157,453	132,872	110,043	97,230	92,752
国内合計	243,734	219,119	186,429	177,483	163,446
輸出：					
レガシィ	46,410	48,568	28,787	43,937	67,926
インプレッサ	92,782	119,000	99,688	69,386	83,921
フォレスター	99,637	98,602	164,960	159,463	174,541
その他	894	7,533	6,978	6,934	4,309
輸出合計	239,723	273,703	300,413	279,720	330,697
米国小売販売台数*：					
レガシィ	84,442	78,428	66,878	86,330	131,873
インプレッサ	41,148	46,329	49,098	46,611	44,395
フォレスター	51,258	44,534	60,748	77,781	85,080
パハ	5,241	1,127	—	—	—
トライベッカ	18,614	16,790	10,975	5,930	2,472
小計	200,703	187,208	187,699	216,652	263,820
海外現地生産分	100,972	110,363	77,871	113,605	163,469
(SIA分)	100,972	110,363	77,871	113,605	163,469
米国生産台数**：					
レガシィ	89,351	84,960	73,473	100,149	159,215
トライベッカ	21,022	24,218	18,108	4,197	5,558

* 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

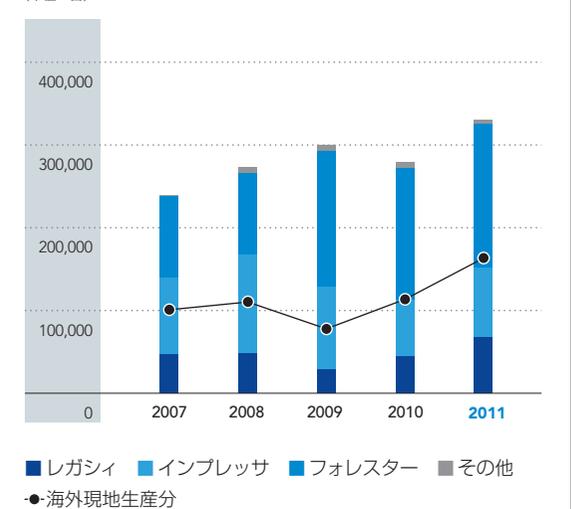
国内単独完成車車種別販売台数

(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、国内において年度後半にエコカー補助金終了や東日本大震災の影響があったものの、北米、中国市場を中心に「レガシィ」の好調な販売が続いたことにより、完成車の売上台数合計は前期に比べ94千台(16.7%)増の657千台と、過去最高となりました。

国内では、年度前半、先進運転支援システム「EyeSight(ver.2)」を搭載した「レガシィ」を投入するとともに、軽自動車「ルクラ」「ブレオ」を投入するなど、商品力の強化を図りました。これに加え、エコカー補助金の効果も寄与したことにより、年度前半の売上台数は前年を上回る好調な結果となりました。一方、年度後半は“新世代ボクサーエンジン”を搭載した「フォレスター」および新型コンパクトカー「トレジア」を投入するなど、引き続き商品力の強化を図りましたが、補助金終了による反動減や東日本大震災の影響により、売上台数は前年を下回る厳しい状況となりました。

この結果、通期での国内における登録車の売上台数は前期に比べ7千台(9.3%)減の68千台、軽自動車の売上台数は前期に比べ6千台(6.5%)減の90千台となり、国内総売上台数合計は、前期に比べ13千台(7.7%)減の158千台となりました。

海外につきましては、年度前半は前年同期に出荷調整を行っていた市場があったことに加え、北米、中国をはじめ全地域において「レガシィ」「フォレスター」などの販売が好調に推移したことから、前期を大きく上回りました。また、年度後半も北米を中心に引き続き「レガシィ」が販売を牽引したことにより、震災による影響はあったものの、前年を上回ること

ができました。これらの結果、海外における売上台数は、米国、カナダ、中国、豪州で過去最高を記録し、海外合計では前期と比べ107千台(27.4%)増の499千台となりました。

地域別に詳細を見ますと、まず米国では「レガシィ」「フォレスター」の好調な販売が続き、売上台数は前期に比べ52千台(22.9%)増の279千台となり、カナダでは5千台(22.9%)増の28千台となりました。中国においても「レガシィ」の売れ行きが好調に推移したことにより、売上台数は前期に比べ13千台(27.5%)増の62千台となりました。ロシアを含む欧州での売上台数は、前期に比べ21千台(53.1%)増の60千台となりました。また、豪州での売上台数は前期に比べ6千台(17.6%)増の41千台となり、その他地域の売上台数も、前期に比べ10千台(52.1%)増の29千台となりました。

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があったものの、海外市場での好調な販売が牽引し、前期に比べ1,578億円(12.2%)増の1兆4,522億円となりました。セグメント利益は、海外での販売台数増に加え、原価低減や諸経費等の削減などにより、前期と比べ587億円(270.2%)増の804億円となりました。

航空宇宙事業部門

防衛省向け製品では「無人機研究システム」などの売上減少により、売上高は前期を下回りました。一方、民間向け製品では、円高による為替レート差の影響や「ボーイング777」の売上減少があったものの「ボーイング787」の売上が増加したことにより、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、前期に比べ104億円(11.2%)減の828億円となり、セグメント利益も前期と比べ26億円(53.1%)減の23億円となりました。

産業機器事業部門

年初から続いた需要回復と市場在庫の底打ちにより、国内につきましては、土木建設用や電機機械用を中心にエンジン販売が増加しました。海外につきましても、北米、ロシアを含む欧州、中東諸国を中心に、全市場においてエンジンの販売台数が大きく増加しました。

以上の結果、当部門全体の売上高は、前期に比べ61億円



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	2008	2009	2010	2011
自動車	¥13,393	¥14,212	¥13,163	¥12,945	¥14,522
航空宇宙	940	997	809	932	828
産業機器	497	407	349	239	301
その他	118	108	137	171	155
合計	¥14,948	¥15,723	¥14,458	¥14,287	¥15,806

(25.7%)増の301億円となりました。セグメント利益は、前期と比べ24億円改善しましたが、為替レート差等の影響により1億円の損失となりました。

その他事業部門

大型風力発電システムの納入基数が、全体需要低迷の影響などにより減少しました。加えて、塵芥収集車の売上台数も



事業別セグメント利益(損失)

(単位: 億円)

	2007	2008	2009	2010	2011
自動車	¥378	¥371	¥(92)	¥217	¥804
航空宇宙	57	44	16	48	23
産業機器	15	7	(16)	(24)	(1)
その他	23	25	31	26	15
消去又は全社	6	9	3	7	1
合計	¥479	¥457	¥(58)	¥274	¥841

減少したことなどにより、売上高は前期に比べ16億円(9.5%)減の155億円となり、セグメント利益は11億円(42.9%)減の15億円となりました。

損益の状況

営業利益

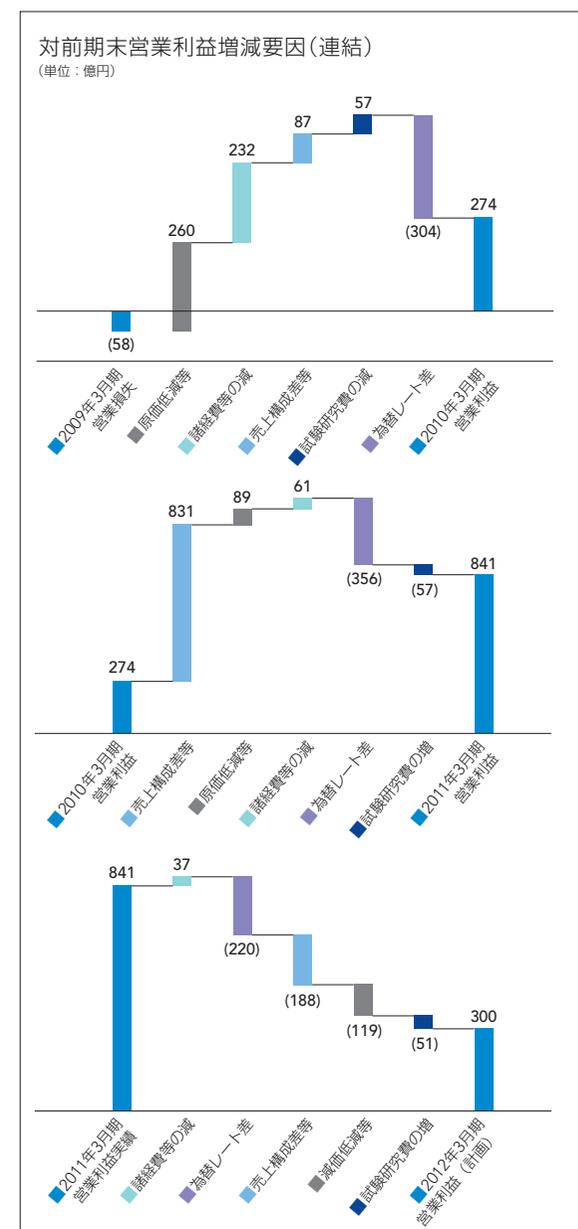
営業利益は、前述の通り、前期に比べ568億円増加し、841億円となりました。これは、円高による為替レート差356億円および新型車の開発や環境対応による試験研究費の増57億円の減益要因があったものの、米国、中国をはじめとする海外の全市場で販売台数を伸ばしたことなどによる売上構成差等の改善831億円や、原材料高騰の影響を相殺した原価低減89億円、製造固定費やクレーム費などを削減したことによる諸経費等の減少61億円などの増益要因があったためです。また、これにより、売上高営業利益率は前期の1.9%から当期は5.3%へと改善しています。

税引前利益・当期純利益

営業利益以下の損失につきましては、前期に比べ69億円減少し、209億円の損失となりました。災害による損失(東日本大震災に係る修繕費、操業停止期間中の固定費用など)や、過年度分の製品補償引当金を含む過年度損益修正損、軽自動車生産撤退に伴う設備除却・解体費用などを計上した一方で、金融収支(受取利息・配当金-支払利息)や関係会社に対する持分法投資利益が増加したことなどによるものです。

以上の結果、税金等調整前当期純利益(税引前利益)は、632億円となり、前期の4億円の損失に比べ、637億円改善しました。

これに法人税等および少数株主損益を差し引いた当期純利益は503億円となり、前期の165億円の損失に比べ668億円改善しました。



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370億円減少し、3,306億円となりました。デット・エクイティ・レシオは、前期末に比べ0.17ポイント改善し、0.80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430億円減少し、1兆1,883億円となりました。

総資産のうち、流動資産は、前期末に比べ286億円減少し、6,103億円となりました。販売増により現金及び預金が431億円増えた一方で、震災の影響で3月の生産、販売が減少したことにともない、たな卸資産が302億円、受取手形及び売掛金が267億円減少したことなどによるものです。

固定資産は、前期に比べ145億円減少し、5,780億円となりました。この減少は主に、円高による為替レート差の影響によるものです。

負債合計は、前期末に比べ751億円減少し、7,744億円となりました。この減少は主に、震災の影響で3月の仕入が減少したため支払手形及び買掛金が402億円減少したことと、社債を200億円償還したことなどによるものです。

なお、有利子負債につきましては、短期借入金の長期借入金への借り換えに加え、社債の償還を行ったことなどにより、前述の通り、前期末に比べ370億円減少し、3,306億円となりました。

純資産合計は、前期末に比べ321億円増加し、4,140億円となりました。この増加は主に、当期純利益を計上したことにより、利益剰余金が468億円増加し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488円58銭に比べ40円30銭増加し、528円88銭となりました。



キャッシュ・フロー

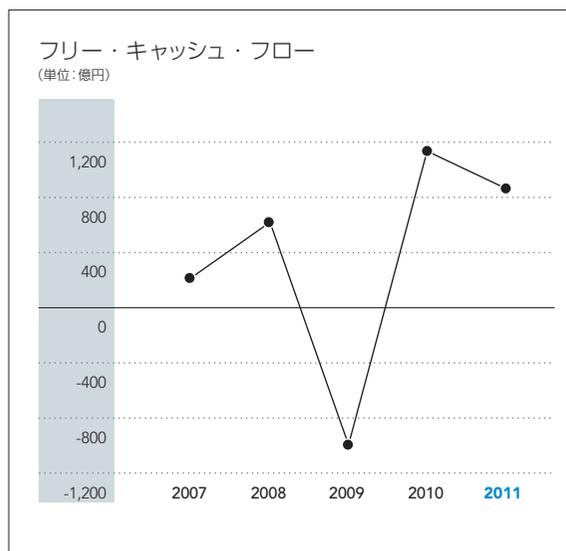
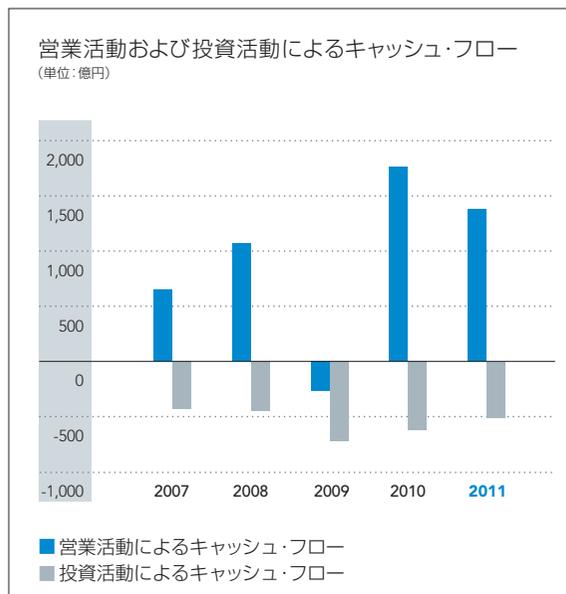
営業活動によるキャッシュ・フローは、前期が1,767億円の収入であったのに対し、当期は1,382億円の収入となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益が増加した一方、減価償却費や運転資金が減少したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期が627億円の支出であったのに対し、当期は511億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による支出が減少したことや、投資有価証券の売却による収入が増加したことなどによるものです。

以上により、フリー・キャッシュ・フローは、前期が1,141億円の収入であったのに対し、当期は270億円減少し、871億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186億円の支出であったのに対し、当期は394億円の支出となりました。これは主に、社債の償還による支出によるものです。

これらの結果に換算差額などによる増減を加えた、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末に比べ362億円増の2,277億円となりました。



研究開発費

当期の研究開発費は、新型「インプレッサ」および環境対応の開発投資があったこと、また前期は新型車の開発が一段落し、開発投資の端境期だったことなどにより、前期に比べ57億円(15.4%)増の429億円となりました。

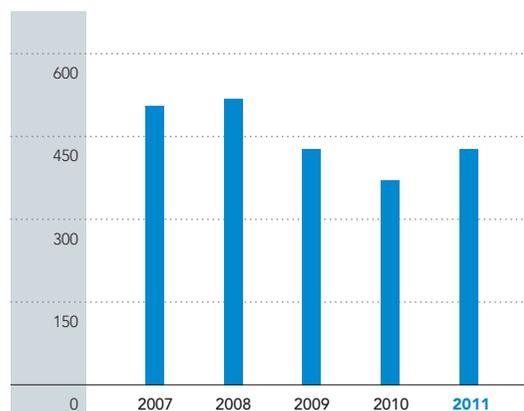
設備投資と減価償却費

当期の設備投資は、新型エンジン投入による大泉工場での能力増強などがあったものの、震災の影響により一部先送りされたものもあり、前期に比べ131億円(23.3%)減の431億円となりました。減価償却費は、前期に比べ73億円(12.7%)減の498億円となりました。

(単位:億円)

	2007	2008	2009	2010	2011
研究開発費	¥ 507	¥ 520	¥ 428	¥ 372	¥ 429
設備投資	596	563	580	561	431
減価償却費	589	655	651	571	498

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、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けています。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きます。また、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などに留意しバランスのとれた財務戦略を実現していきます。

当期の期末配当金につきましては、期初計画通り、1株当たり4円50銭、年間としては中間配当4円50銭とあわせて9円の配当を実施しました。なお、次期の配当につきましては、中間および期末における配当金をそれぞれ1株当たり4円50銭とし、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、中国をはじめとした新興国の内需拡大による景気回復基調がみられるものの、為替の変動や原材料価格の高騰など、先行きは不透明なものになっています。また、東日本大震災に伴う電力不足および部品供給不足による生産活動への影響が秋口までは続くものと予想されます。

このような状況のもと、当社では現時点(2011年7月現在)で、次期(2012年3月期)の売上高を当期比6.4%減の1億4,800億円、営業利益を当期比64.3%減の300億円を計画しています。また、当期純利益は30.4%減の350億円を予想しています。次期予想の前提として、売上面では震災の影響による生産台数の減少を下期に挽回するべく稼働を上げていくものの、上期の生産が前年度対比で25%以上落ち込む予定となっており、全世界販売台数は前期比3.8%減の632千台を計画しています。利益面では円高や原材料価格の高騰があり、さらに将来を見据えた設備投資および研究開発費など先行投資の増加も見込んでいます。なお、これらの予想値の前提となる為替レートは、年間平均で1米ドル=81円、1ユーロ=115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ください。

中長期的な経営戦略

当社は、2011年4月から2016年3月までを対象とした中期経営計画「Motion-V」に取り組んでいます。本計画は今後10年以内に、年間100万台を超える販売を達成するという成長目標を掲げ、その基盤固めとなる5年間を対象とした計画

です。前計画に引き続き「お客様第一」を基軸におき、新たなブランドステートメントである“Confidence in Motion”を行動指針として掲げています。この行動指針に基づき、1. 新たなスバルらしさの追求、2. 加速する規模の拡大、3. 事業基盤の強化、の3つのテーマを、スバルの成長を実現する取り組みとしています。

1. 新たなスバルらしさの追求

お客様に提供する価値を「安心と愉しさ」と定義し、確かなクルマづくりを通してその価値をさらに高めることにより、ファン層の拡大を目指します。特に、安全性の向上と環境対応に主眼をおいた商品・技術の開発を進めていきます。

- 走行性能・危険回避能力を追求
- 衝突安全性能評価トップレベルを堅守
- 先進安全技術「EyeSight」を“全車種”および“海外”へ展開を拡大
- 汎用性の高い軽量新プラットフォームの開発
- 2013年に日本市場からハイブリッド車を導入
- 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

2. 加速する規模の拡大

米国と中国を重点市場と定め、5年間で約40%の販売台数増を目指します。生産面では、販売台数に見合った、為替対応力を高めた生産体制を構築していきます。

- 米国と中国を重点市場と定め、経営資源を投下して大幅な拡販を図る
- 生産能力、為替対応力向上のため中国現地生産化を実現する
- 軽自動車生産工場を乗用車生産工場へ刷新する(本工場)
- 環境性能に優れた新型パワーユニットの生産を拡大する(大泉工場)
- マレーシアでのノックダウン生産を実現し、FTAを活用し成長市場へアプローチする

3. 事業基盤の強化

原価低減活動やアライアンス効果を組み合わせ、環境技術の開発投資、原価上昇、為替変動などのさまざまなリスクや環境変化を克服し、成長を目指します。

- 次期開発車原価20%低減、開発投資30%削減を継続
- LCC調達拡大など、調達改革の推進
- トヨタとは長期的な相互の競争力強化と発展に向けたWin-Winを追求
 - トヨタと共同開発した小型FRスポーツカーを2012年春に生産・投入予定
 - 2012年春に軽自動車の全車種をダイハツ製OEM車に切り替える
 - SIAでカムリ受託生産を継続

以上のような取り組みを通じ、本計画最終年度となる2016年3月期に連結営業利益1,200億円、連結営業利益率6%レベルを目指します。中期経営計画「Motion-V」の達成を目指すべく、社員一丸となってさらなる成長に取り組んでまいります。

連結完成車販売台数計画

(単位:千台)

	2011	2012(計画)	増減
国内:			
登録車	68.1	70.7	2.5
軽自動車	90.0	93.2	3.2
小計	158.1	163.8	5.7
海外:			
米国	279.0	274.3	(4.6)
カナダ	28.1	27.2	(0.9)
欧州	48.2	37.8	(10.5)
ロシア	11.3	13.6	2.2
豪州	41.2	36.4	(4.7)
中国	62.4	54.9	(7.5)
その他	28.7	23.8	(4.9)
小計	498.9	468.0	(30.8)
合計	657.0	631.8	(25.1)

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。

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 (100.0%)

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-kougyo.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.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/>

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/>

投資家情報 (2011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

43,968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. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)
4. スズキ株式会社
5. 富士重工業取引先持株会
6. 株式会社みずほコーポレート銀行
7. 株式会社みずほ銀行
8. 株式会社損害保険ジャパン
9. 日本生命保険相互会社
10. 東京海上日動火災保険株式会社

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: 億円)



* 3月31日に終了した各年度

IMPENZA

新型「インプレッサ」は『Redefining Value, Redefining Class (既存のセグメント、クラスにとらわれない価値の提案)』という商品コンセプトのもと、インプレッサならではの軽快で気持ちのよい「運転する楽しさ」をさらに追求するとともに、前モデルからボディサイズを拡大することなく広く快適な室内空間を実現しています。同時に新世代ボクサーエンジンや新開発のリニアトロニック(CVT)などにより「環境性能」をさらに向上させた結果、米国ではAWD乗用車としてトップクラスの燃費を達成しました。2011年秋より米国で発売を開始する予定です。





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/>