

2017年3月期 決算説明会



SUBARU ASCENT SUV CONCEPT



株式会社SUBARU

代表取締役社長 CEO 吉永 泰之

2017年5月9日

2017年3月期 通期実績



(億円)

	2016年3月期	2017年3月期		前年比 (c) / (a)	前回 計画比 (c) / (b)
	実績 (a)	前回計画 (b)	実績 (c)		
連結販売台数	957.9 千台	1,067.5 千台	1,064.5 千台	+11.1%	-0.3%
売上高	32,323	33,100	33,260	+2.9%	+0.5%
営業利益	5,656	4,100	4,108	-27.4%	+0.2%
営業利益率	17.5%	12.4%	12.4%	-5.1pt	0pt
経常利益	5,770	4,120	3,943	-31.7%	-4.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,367	2,900	2,824	-35.3%	-2.6%
単独為替レート	¥121/US\$	¥108/US\$	¥108/US\$	-¥12/US\$	¥0/US\$

2018年3月期 通期計画



(億円)

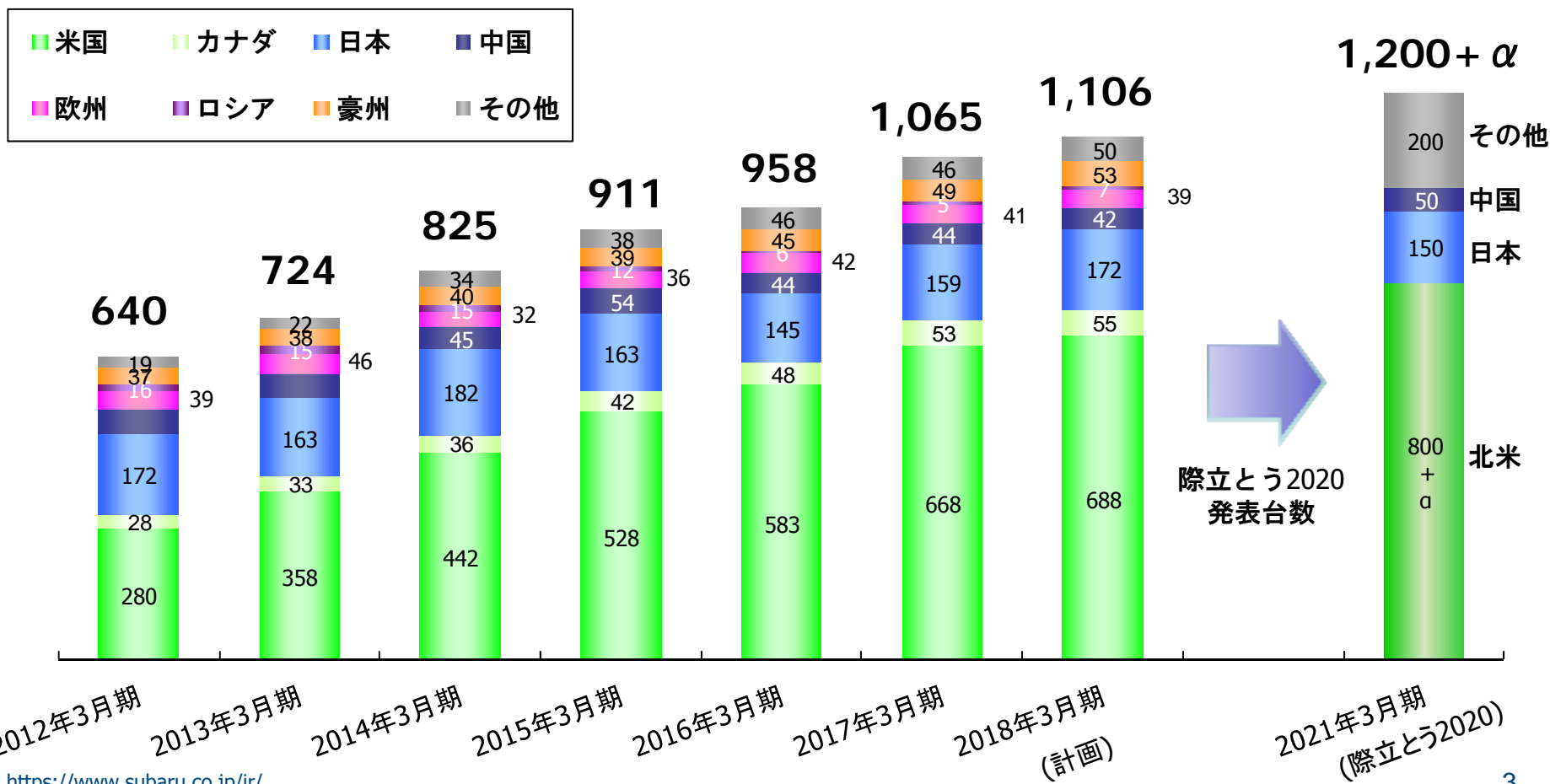
	2017年3月期	2018年3月期	前年比	
	実績 (a)	計画 (b)	(b) - (a)	(b) / (a)
連結販売台数	1,064.5 千台	1,105.5 千台	+41.0 千台	+3.8%
売上高	33,260	34,200	+940	+2.8%
営業利益	4,108	4,100	-8	-0.2%
営業利益率	12.4%	12.0%	-0.4pt	
経常利益	3,943	4,100	+157	+4.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,824	2,850	+26	+0.9%
単独為替レート	¥108/US\$	¥110/US\$	+¥2/US\$	

グローバル 連結販売台数



- 2017年3月期実績：1,065千台（前年比+11%、5年連続過去最高）
- 2018年3月期計画：1,106千台（同+4%）

（単位：千台）



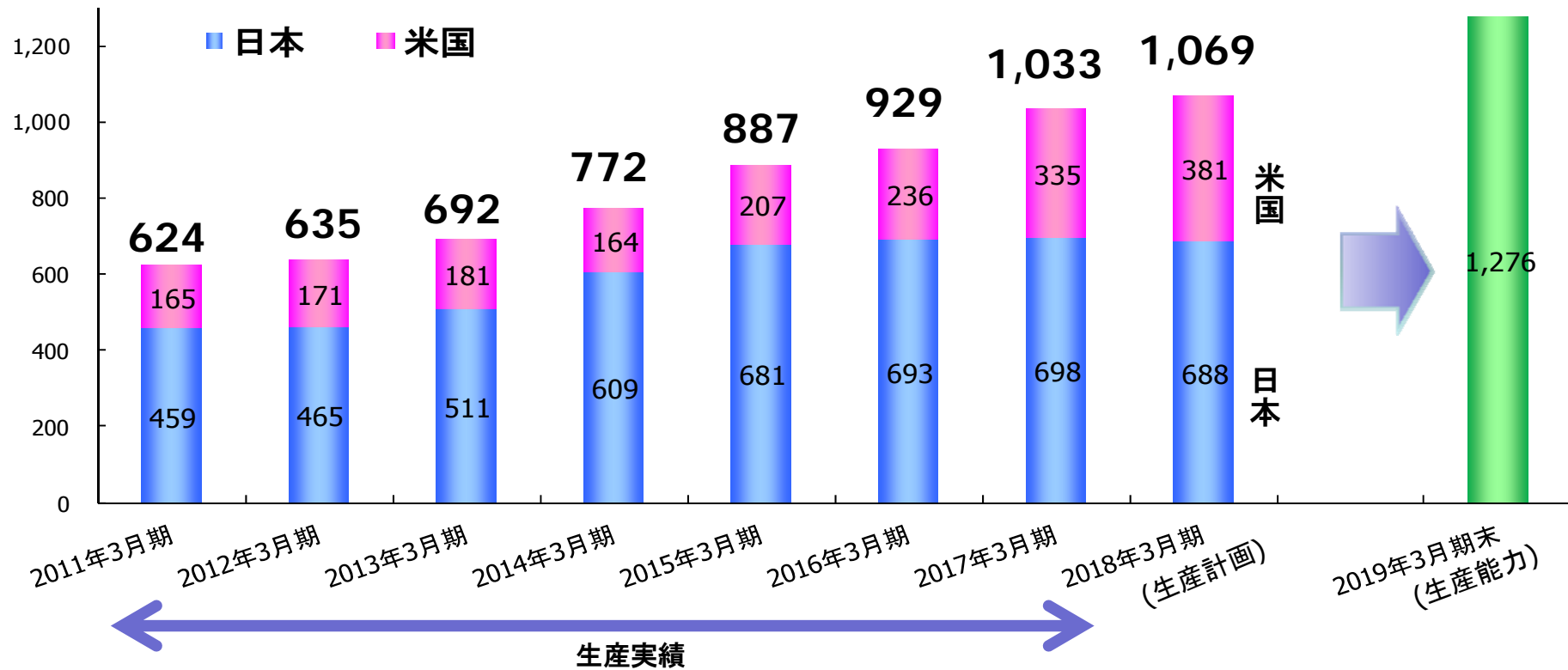
グローバル生産台数



フル操業でのグローバル生産能力は
1,276千台まで拡大する計画
(標準操業では1,132千台)

(単位：千台)

1,276



前年比	+2%	+9%	+12%	+15%	+5%	+11%	+3%
-----	-----	-----	------	------	-----	------	-----

株主還元政策



【一株当たり配当金】

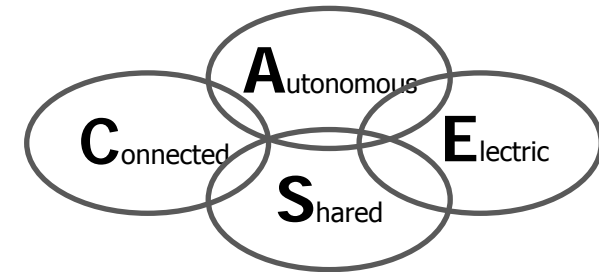
	2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (予定)	2018年3月期 (予想)
第2四半期末	72 円	72 円	72 円
期末	72 円	72 円	72 円
年間合計	144 円	144 円	144 円
配当性向	25.7%	39.4%	38.7%

2018年3月期以降、配当性向を30%~50%に見直し（従来は20%~40%）
その他の基本的な考え方については変更無し

- 配当による還元を主とし、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案
- 継続的な配当を基本としつつ、業績連動の考え方を取り入れていく
- 各年度の配当は、連結配当性向30%~50%を基本とし、諸状況を勘案のうえ決定する

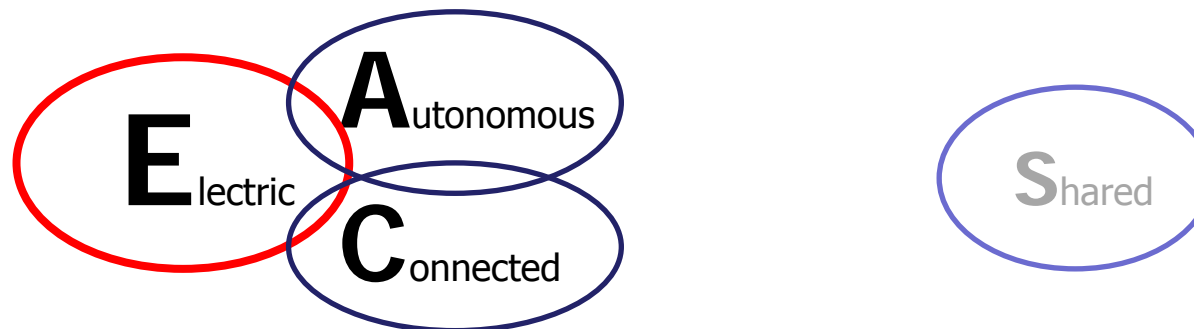
<経営環境の変化>

- 自動車史の中での技術の次元進化
- 近年の当社企業サイズの急成長
- 足元の米国市場の競争激化



<今後の方向性>

- 選択と集中、差別化・付加価値戦略の基本方針は不変
- SUBARU ブランドを更に磨く
⇒ 新しい経営環境の中でプライオリティの再検討
 - Ex) ・品質への徹底的なこだわり
 - ・技術／商品／市場選択



コーポレートガバナンスの強化



1. 新取締役体制 (* 6月の定時株主総会に諮る予定)

- ・ 経営と業務執行の分離による監督機能の強化
- ・ 業務執行のスピードアップ

取締役会長	近藤 潤	取締役専務執行役員	岡田 稔明 ◎
代表取締役社長	吉永 泰之	取締役常務執行役員	加藤 洋一 ◎
代表取締役専務執行役員	日月 丈志	社外取締役	駒村 義範
取締役専務執行役員	笠井 雅博	社外取締役	青山 繁弘

注) ◎は新任

2. 役員報酬制度の見直し (* 6月の定時株主総会に諮る予定)

- ・ 譲渡制限付株式報酬制度の導入


3. 経営管理・事業監視機能の強化

- ・ 経営管理本部の新設
- ・ CQO (Quality) 、CTO (Technology) 、CIO (Information) の新設

1. CSR環境部の新設：専任部署を新設（2017年4月1日付）
2. 環境方針の改定（2017年4月1日付）

『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド

大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマと考え、すべての企業活動において取り組んでいきます。

- 
- 1) 先進の技術で環境に貢献できる商品を開発、社会に提供
 - 2) 自然との共生を目指した取り組みに注力
 - 3) オールSUBARUでチャレンジ



本資料に記載されている計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報、予測に基づいた仮定、および判断であり、様々なリスクや不確実性を含みます。将来における当社の実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や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ございます。従いまして、この見通しのみに全面的に依拠されることは避けて頂きますようお願い致します。



SUBARU

2017年3月期 決算説明会



株式会社SUBARU

専務執行役員CFO 岡田 稔明

2017年5月9日

2017年3月期 決算サマリー



2017年3月期 実績

- 連結販売台数、連結売上高は5期連続で過去最高を記録。
- 連結損益は、販売台数の増加や原価低減の進捗などがあったものの、諸経費等および試験研究費の増加、為替変動が影響し、減益。

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主 当期純利益	連結販売台数
実績 (対前年実績)	3兆3,260億円 (+937億円)	4,108億円 (-1,548億円)	3,943億円 (-1,826億円)	2,824億円 (-1,543億円)	1,064.5千台 (+106.7千台)

2018年3月期 計画

- 連結販売台数、連結売上高は過去最高を計画。
- 販売台数の増加や為替レートを円安に見込む影響を織り込むものの、諸経費等および試験研究費の増加、原材料市況等の影響により、営業利益では減益。

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主 当期純利益	連結販売台数
計画 (対前年実績)	3兆4,200億円 (+940億円)	4,100億円 (-8億円)	4,100億円 (+157億円)	2,850億円 (+26億円)	1,105.5千台 (+41.0千台)



2017年3月期 実績

通期実績 連結完成車販売台数



(千台)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	増減
登録車	111.6	126.4	+14.8
軽自動車	33.7	32.5	-1.2
国内合計	145.3	158.9	+13.6
米国	582.7	667.6	+84.9
カナダ	47.6	53.1	+5.5
ロシア	5.7	5.3	-0.4
欧州	41.8	40.9	-0.9
豪州	44.6	49.1	+4.5
中国	44.4	44.0	-0.4
その他	45.8	45.6	-0.3
海外合計	812.6	905.6	+93.0
合計	957.9	1,064.5	+106.7

通期実績 連結業績



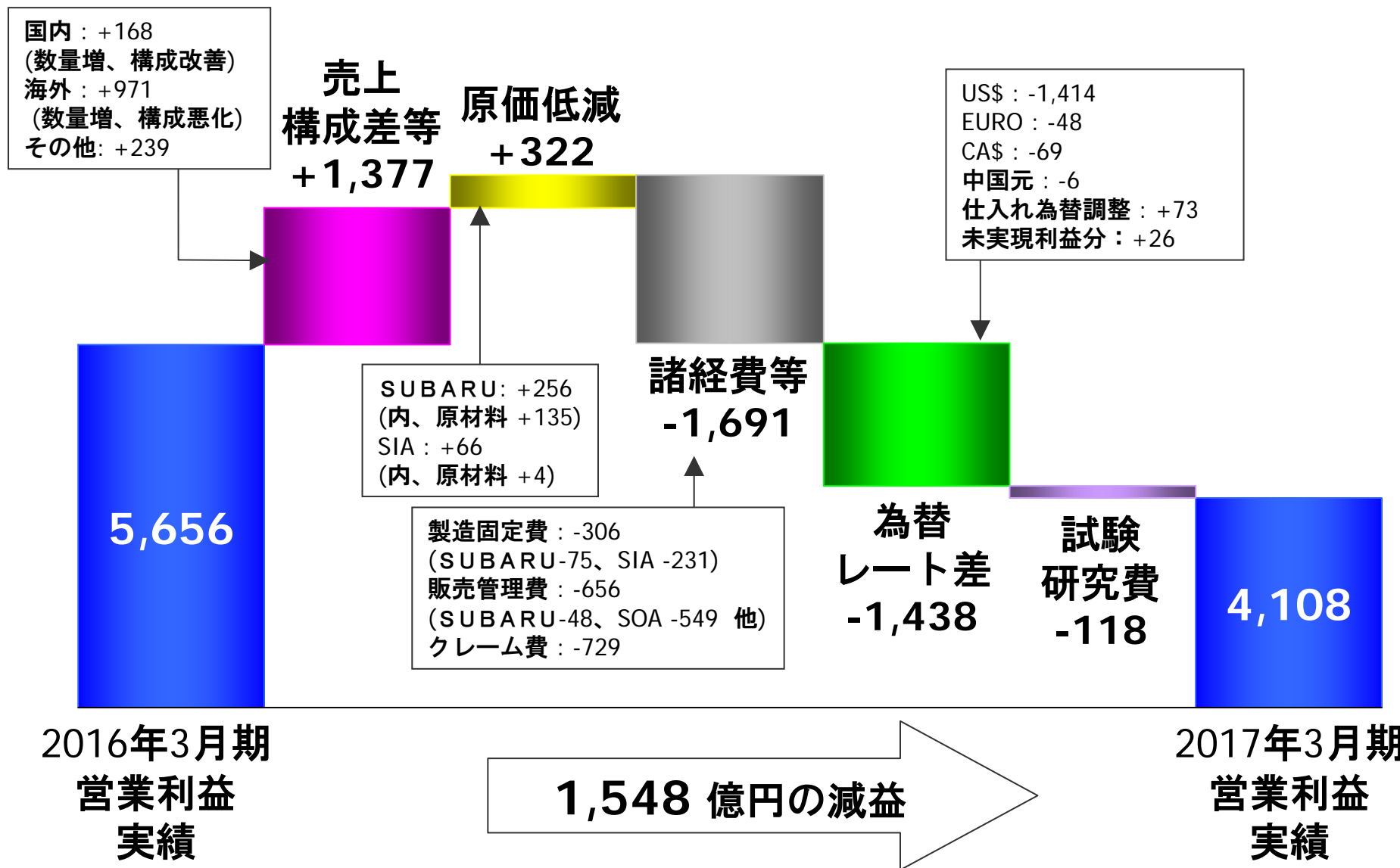
(億円)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	増減
売上高	32,323	33,260	+937
国内	6,054	6,503	+449
海外	26,269	26,756	+488
営業利益	5,656	4,108	-1,548
営業外損益	+114	-165	-279
経常利益	5,770	3,943	-1,826
特別損益	420	4	-417
税前利益	6,190	3,947	-2,243
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,367	2,824	-1,543
単独為替レート	¥121/US\$	¥108/US\$	-¥12/US\$

通期実績 営業利益増減要因



(億円)



連結貸借対照表



(億円)

	2016年3月末	2017年3月末	増減
総資産	25,924	27,623	+1,699
流動資産	17,841	18,453	+612
固定資産	8,083	9,171	+1,088
有利子負債	1,700	1,483	-217
純資産合計	13,494	14,649	+1,155
利益剰余金	10,490	11,733	+1,243
自己資本	13,437	14,587	+1,150
自己資本比率	51.8%	52.8%	+1.0pt
D/E レシオ	0.13	0.10	-0.02

通期実績 連結キャッシュフロー



(億円)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	増減
営業活動CF	6,143	3,454	-2,688
投資活動CF	-2,557	-2,543	+14
フリーCF	3,586	912	-2,674
財務活動CF	-1,262	-1,890	-629
換算差額	-149	-30	+119
手元資金増減	2,175	-1,008	-3,183
連結範囲の変更に伴う現金 及び現金同等物の増減額	-1	-	+1
手元資金合計	8,295	7,286	-1,008

通期実績 海外子会社業績



(Million US\$)

SOA	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	増減
売上高	15,203	17,947	+2,744
営業利益	770	671	-99
当期純利益	480	421	-59
小売販売台数(千台)	581.4	625.0	+43.6

SIA	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	増減
売上高	5,468	7,525	+2,057
営業利益	209	236	+27
当期純利益	134	148	+14
スバル生産台数(千台)	236.0	335.2	+99.2



2018年3月期 見通し

通期計画 連結完成車販売台数



(千台)

	2017年3月期 実績	2018年3月期 計画	増減
登録車	126.4	134.2	+7.8
軽自動車	32.5	37.8	+5.3
国内合計	158.9	172.1	+13.1
米国	667.6	687.7	+20.1
カナダ	53.1	54.6	+1.5
ロシア	5.3	6.6	+1.3
欧州	40.9	39.2	-1.7
豪州	49.1	52.6	+3.5
中国	44.0	42.3	-1.7
その他	45.6	50.5	+4.9
海外合計	905.6	933.4	+27.8
合計	1,064.5	1,105.5	+41.0

通期計画 連結業績



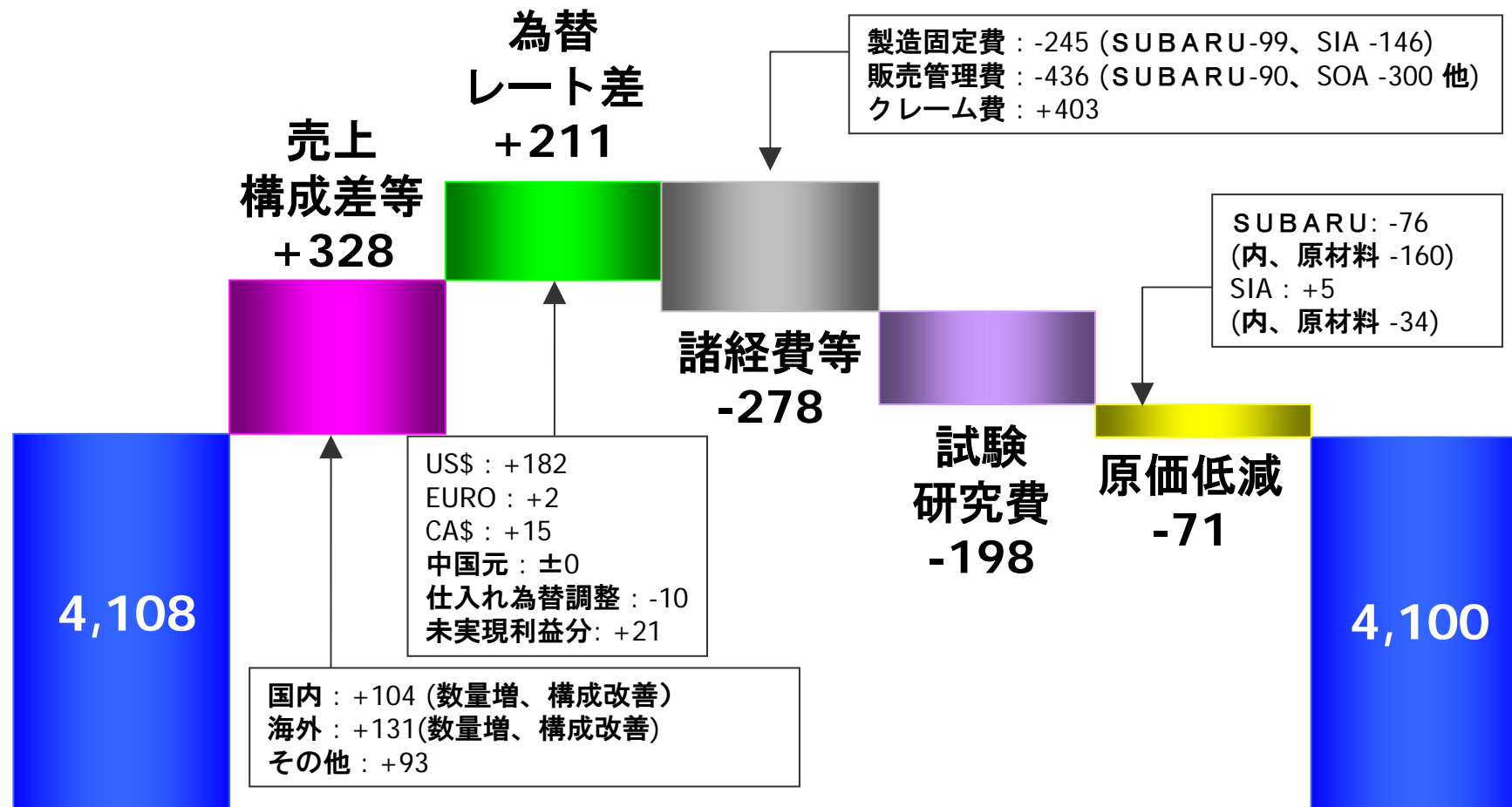
(億円)

	2017年3月期 実績	2018年3月期 計画	増減
売上高	33,260	34,200	+940
国内	6,503	6,680	+176
海外	26,756	27,520	+764
営業利益	4,108	4,100	-8
経常利益	3,943	4,100	+157
税前利益	3,947	4,030	+83
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,824	2,850	+26
単独為替レート	¥108/US\$	¥110/US\$	+¥2/US\$

通期計画 営業利益増減要因



(億円)



2017年3月期
営業利益
実績

8 億円の減益

2018年3月期
営業利益
計画

通期計画 海外子会社業績



(Million US\$)

SOA	2017年3月期 実績	2018年3月期 計画	増減
売上高	17,947	18,485	+538
営業利益	671	538	-133
当期純利益	421	338	-83
小売販売台数(千台)	625.0	670.0	+45.0

SIA	2017年3月期 実績	2018年3月期 計画	増減
売上高	7,525	8,376	+851
営業利益	236	215	-21
当期純利益	148	128	-20
スバル生産台数(千台)	335.2	381.1	+45.9

設備投資・減価償却費・試験研究費・有利子負債



(億円)

	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期実績 (a)	2018年3月期 通期計画 (b)	増減 (b) - (a)
設備投資	1,357	1,585	1,500	-85
減価償却費	650	770	920	+150
試験研究費	1,024	1,142	1,340	+198
有利子負債	1,700	1,483	1,000	-483

ご参考 (1)

- 連結営業外収支 / 特別損益
- セグメント情報(事業別 / 所在地別)
- 海外売上高
- 単独販売台数
- 第4四半期(3ヶ月)業績
- 通期実績 計画との差
- 通期計画 第2四半期累計計画

通期実績 連結営業外収支 / 特別損益



(億円)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	増減
金融収支	27	28	+1
為替影響	78	-90	-169
その他	9	-102	-111
営業外収支	114	-165	-279
固定資産売却益	3	9	+6
投資有価証券売却益	27	101	+74
貸倒引当金戻入額	302	-	-302
固定資産除売却損	-48	-42	+6
事業終了損失	-	-51	-51
減損損失	-0	-12	-12
その他	137	-2	-139
特別損益合計	420	4	-417

通期実績 事業セグメント別業績



(億円)

	売上高			営業利益		
	2016年 3月期 実績	2017年 3月期 実績	増減	2016年 3月期 実績	2017年 3月期 実績	増減
自動車	30,394	31,520	+1,125	5,436	3,977	-1,460
航空宇宙	1,528	1,388	-140	182	91	-91
その他*	400	353	-48	30	35	+5
消去・全社	/	/	/	8	5	-3
合計	32,323	33,260	+937	5,656	4,108	-1,548

* 2017年3月期第3四半期より報告セグメントの区分を変更、従来の「産業機器」は「その他」へ集約

通期実績 所在地別セグメント業績



(億円)

	売上高			営業利益		
	2016年 3月期 実績	2017年 3月期 実績	増減	2016年 3月期 実績	2017年 3月期 実績	増減
日本	9,621	9,705	+84	4,457	2,945	-1,511
北米	19,878	20,947	+1,069	1,155	1,059	-96
その他	2,824	2,608	-216	28	87	+60
消去・全社	/	/	/	17	16	-0
合計	32,323	33,260	+937	5,656	4,108	-1,548

通期実績 連結海外売上高



(億円)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	増減
北米	21,045	21,923	+878
欧州	1,262	1,126	-136
アジア	2,373	2,113	-260
その他	1,589	1,595	+6
合計	26,269	26,756	+488

通期実績 単独販売台数



(千台)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	増減
国内生産	714.9	720.5	+5.6
国内売上	150.0	163.7	+13.7
登録車	114.4	129.6	+15.2
軽自動車	35.6	34.1	-1.5
輸出台数	576.5	570.7	-5.7
海外生産用部品	242.4	353.8	+111.3
単独売上合計	968.9	1,088.2	+119.3

※ 国内生産台数にはトヨタ86を含む

第4四半期(3ヶ月)実績 連結完成車販売台数



(千台)

	2016年3月期 4Q 実績	2017年3月期 4Q 実績	増減
登録車	35.7	43.3	+7.6
軽自動車	9.7	10.2	+0.4
国内合計	45.4	53.4	+8.0
米国	136.4	166.3	+29.9
カナダ	10.9	12.6	+1.7
ロシア	1.0	1.3	+0.3
欧州	13.2	11.2	-2.0
豪州	11.7	11.2	-0.5
中国	14.3	12.0	-2.3
その他	12.9	10.8	-2.1
海外合計	200.3	225.3	+25.0
合計	245.7	278.7	+33.1

第4四半期(3ヶ月)実績 連結業績



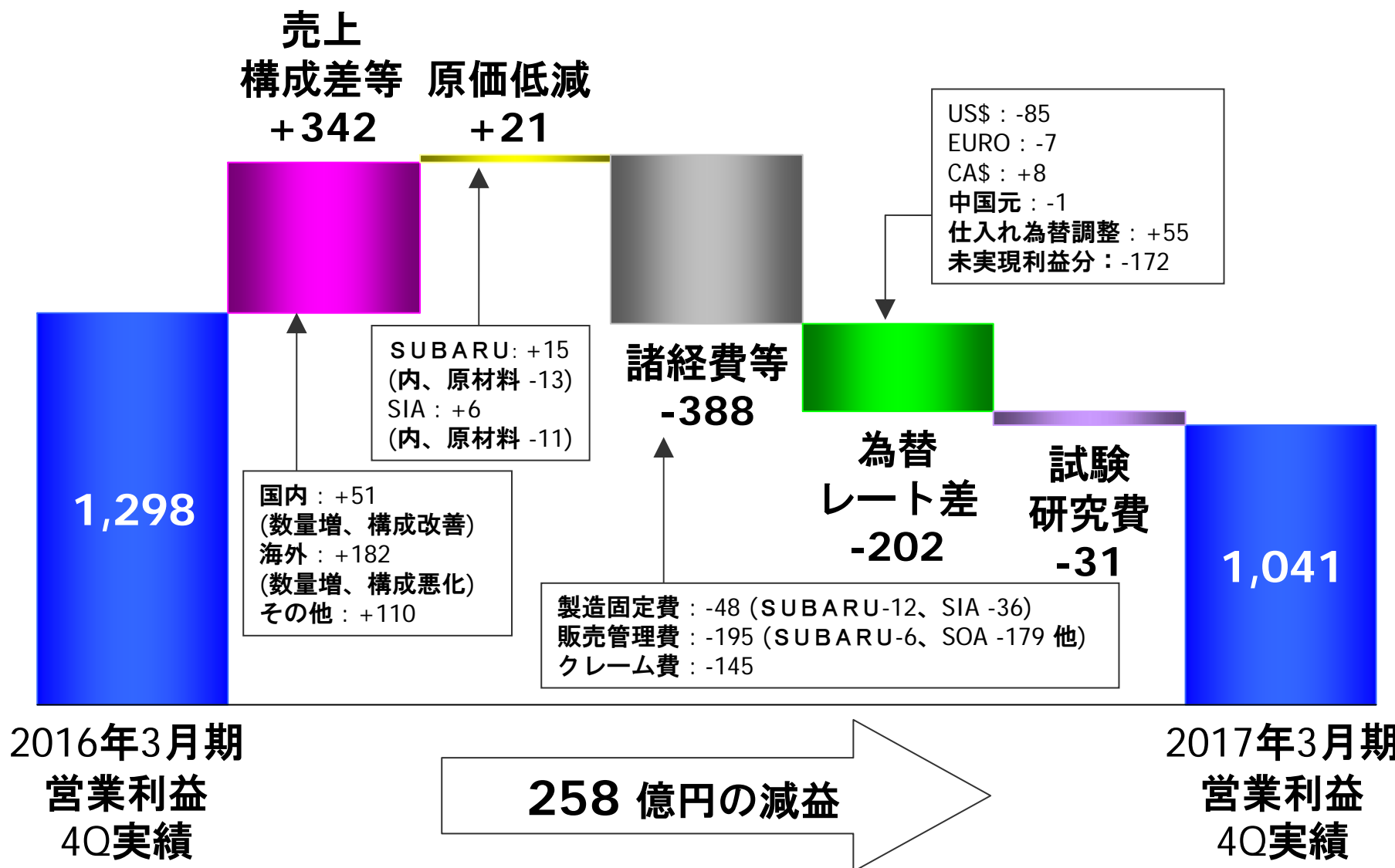
(億円)

	2016年3月期 4Q 実績	2017年3月期 4Q 実績	増減
売上高	8,136	8,981	+845
国内	1,772	2,054	+282
海外	6,364	6,927	+562
営業利益	1,298	1,041	-258
経常利益	1,430	971	-459
税前利益	1,385	959	-427
親会社株主に帰属する 当期純利益	989	748	-240
単独為替レート	¥118/US\$	¥114/US\$	-¥3/US\$

第4四半期(3ヶ月) 営業利益増減要因



(億円)



通期実績 連結完成車販売台数 計画 VS. 実績



(千台)

	2017年3月期 計画	2017年3月期 実績	増減
登録車	127.5	126.4	-1.1
軽自動車	34.0	32.5	-1.4
国内合計	161.5	158.9	-2.5
米国	667.4	667.6	+0.2
カナダ	52.9	53.1	+0.2
ロシア	5.6	5.3	-0.3
欧州	41.1	40.9	-0.2
豪州	49.5	49.1	-0.4
中国	44.0	44.0	±0
その他	45.6	45.6	-0
海外合計	906.1	905.6	-0.5
合計	1,067.5	1,064.5	-3.0

通期実績 連結業績 計画 vs. 実績



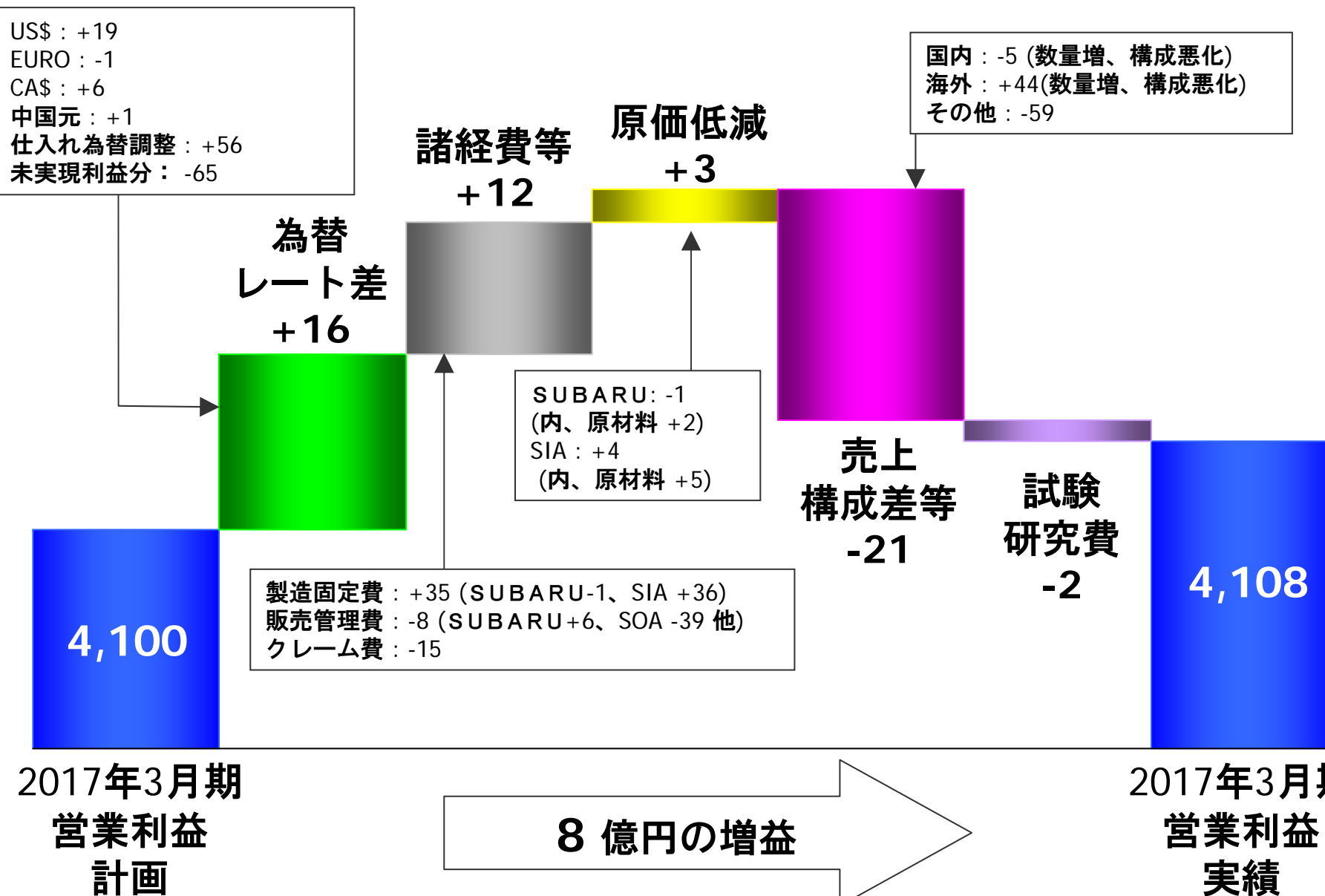
(億円)

	2017年3月期 計画	2017年3月期 実績	増減
売上高	33,100	33,260	+160
国内	6,511	6,503	-7
海外	26,589	26,756	+167
営業利益	4,100	4,108	+8
経常利益	4,120	3,943	-177
税前利益	4,120	3,947	-173
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,900	2,824	-76
単独為替レート	¥108/US\$	¥108/US\$	+¥0/US\$

通期実績 営業利益増減要因 計画 vs. 実績



(億円)



第2四半期累計計画 連結完成車販売台数



(千台)

	2017年3月期 2Q累計 実績	2018年3月期 2Q累計 計画	増減
登録車	52.5	65.2	+12.7
軽自動車	15.6	17.4	+1.8
国内合計	68.0	82.6	+14.5
米国	326.9	335.0	+8.0
カナダ	28.4	30.1	+1.7
ロシア	3.7	3.7	-0.0
欧州	18.4	19.6	+1.1
豪州	22.4	27.3	+4.9
中国	21.8	21.9	+0.1
その他	22.3	22.2	-0.1
海外合計	443.9	459.7	+15.8
合計	512.0	542.3	+30.3

第2四半期累計計画 連結業績



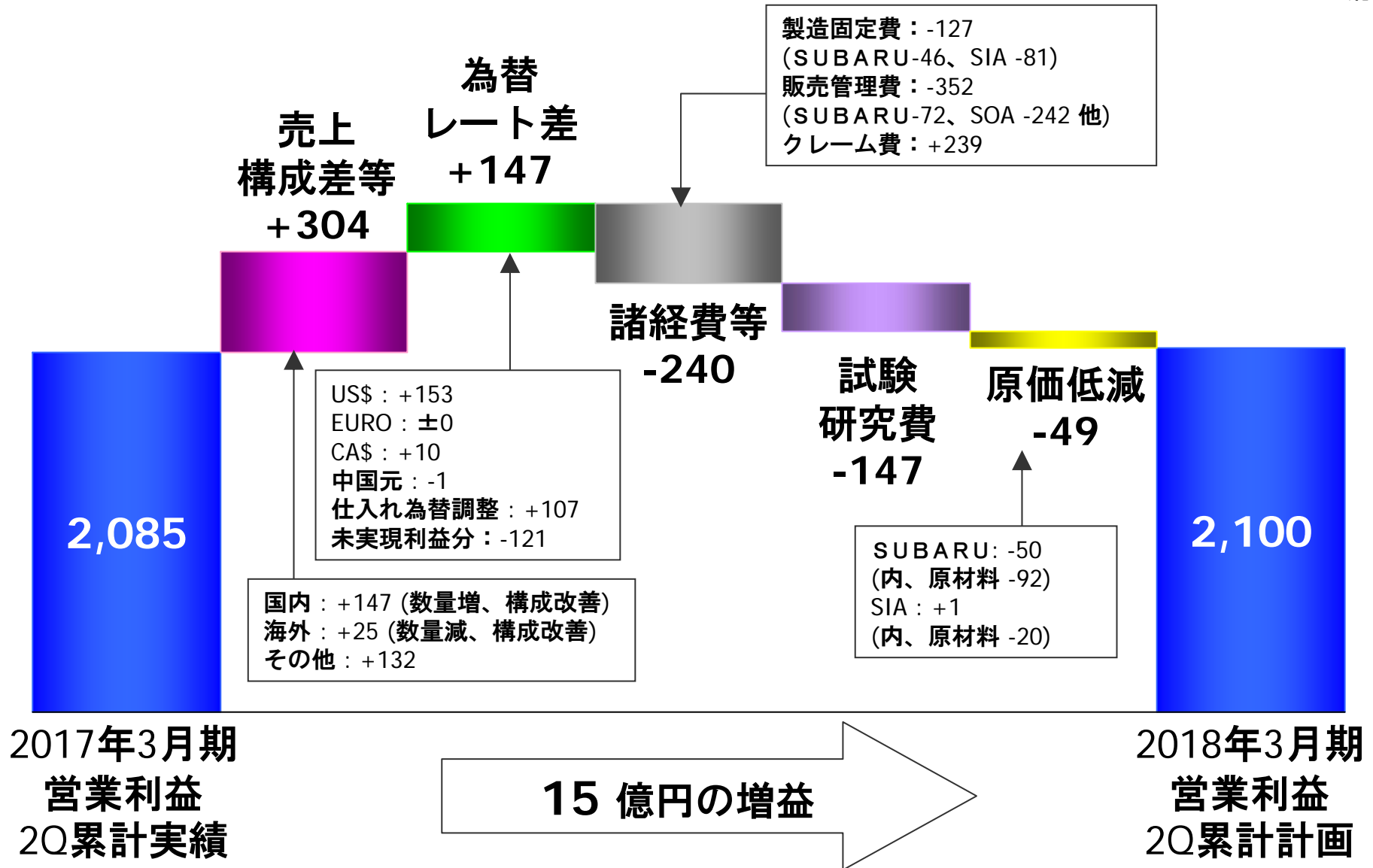
(億円)

	2017年3月期 2Q累計 実績	2018年3月期 2Q累計 計画	増減
売上高	15,777	16,890	+1,113
国内	2,860	3,286	+426
海外	12,916	13,604	+688
営業利益	2,085	2,100	+15
経常利益	2,278	2,100	-178
税前利益	2,356	2,070	-286
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,638	1,450	-188
単独為替レート	¥107/US\$	¥110/US\$	+¥3/US\$

第2四半期累計計画 営業利益増減要因



(億円)



ご参考 (2)

- 売上高 / 営業利益 推移
- 連結販売台数 / 営業利益率 推移
- 生産台数 / 小売台数 推移
- FCF / 自己資本比率 推移
- 有利子負債 / D/Eレシオ 推移
- 主な広報発表案件

売上高 / 営業利益 推移

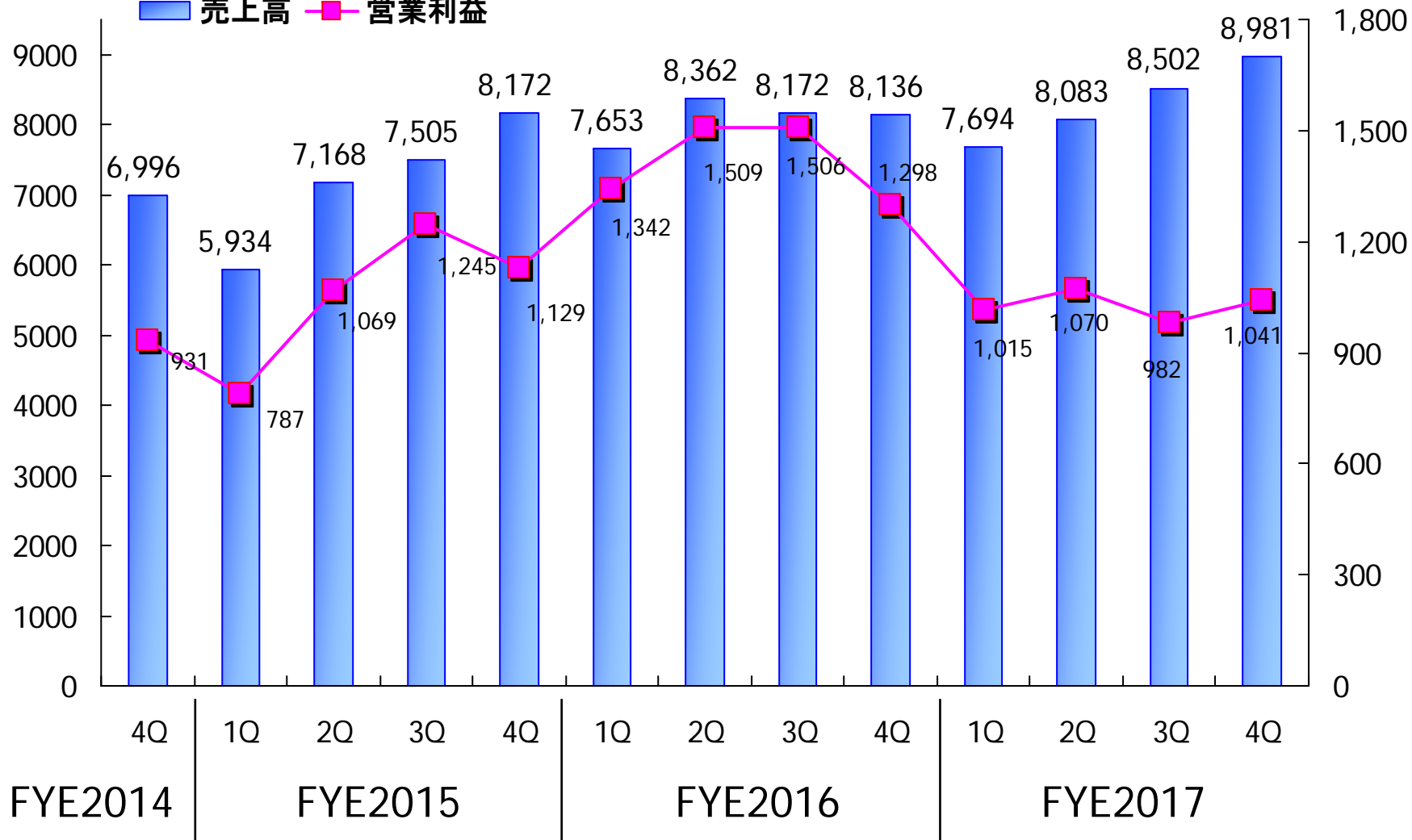


売上高
(億円)

¥103/ \$ ¥102/ \$ ¥102/ \$ ¥110/ \$ ¥118/ \$ ¥120/ \$ ¥123/ \$ ¥121/ \$ ¥118/ \$ ¥111/ \$ ¥104/ \$ ¥105/ \$ ¥114/ \$

営業利益
(億円)

■ 売上高 ■ 営業利益

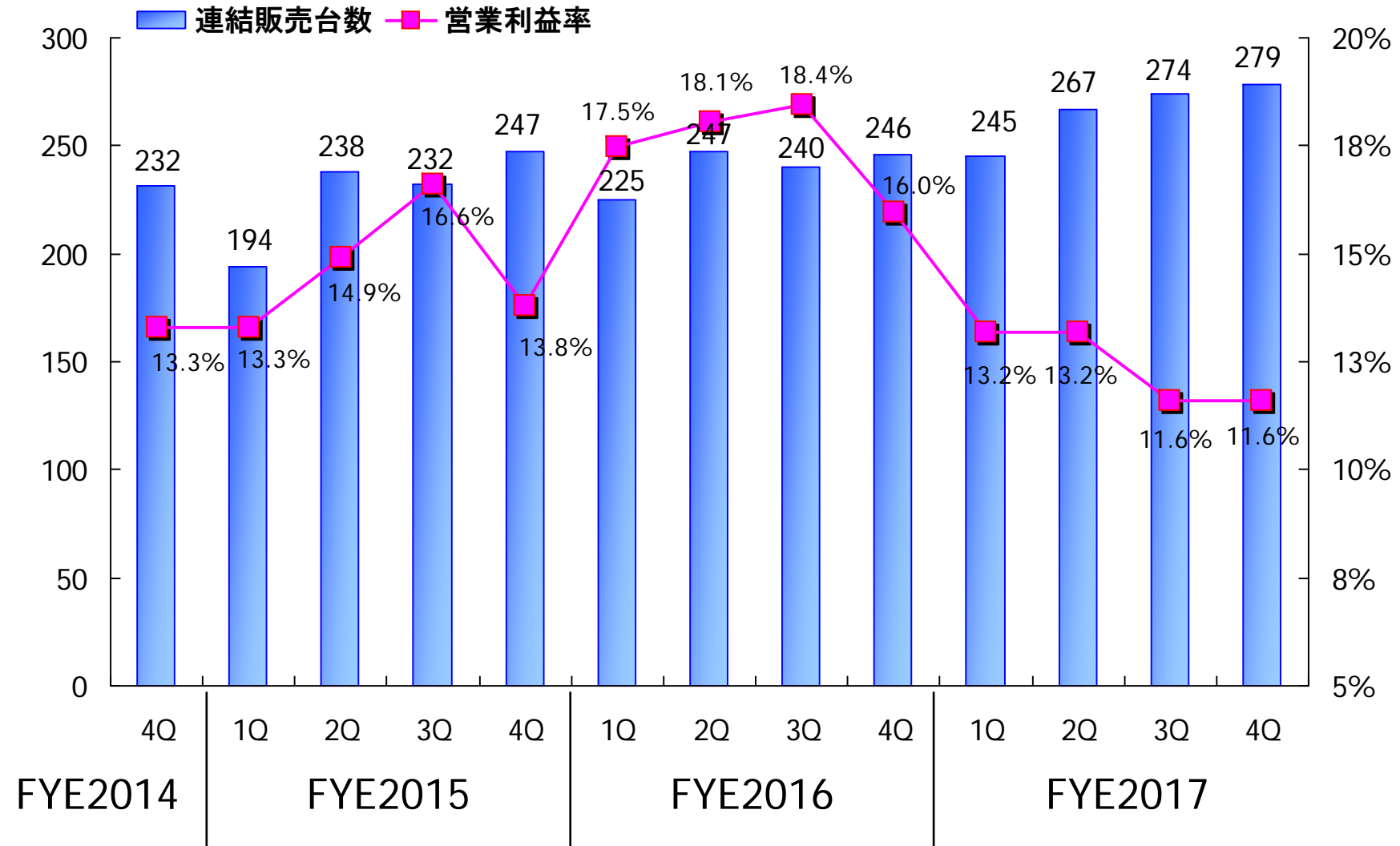


連結販売台数 / 営業利益率 推移



連結販売台数
(千台)

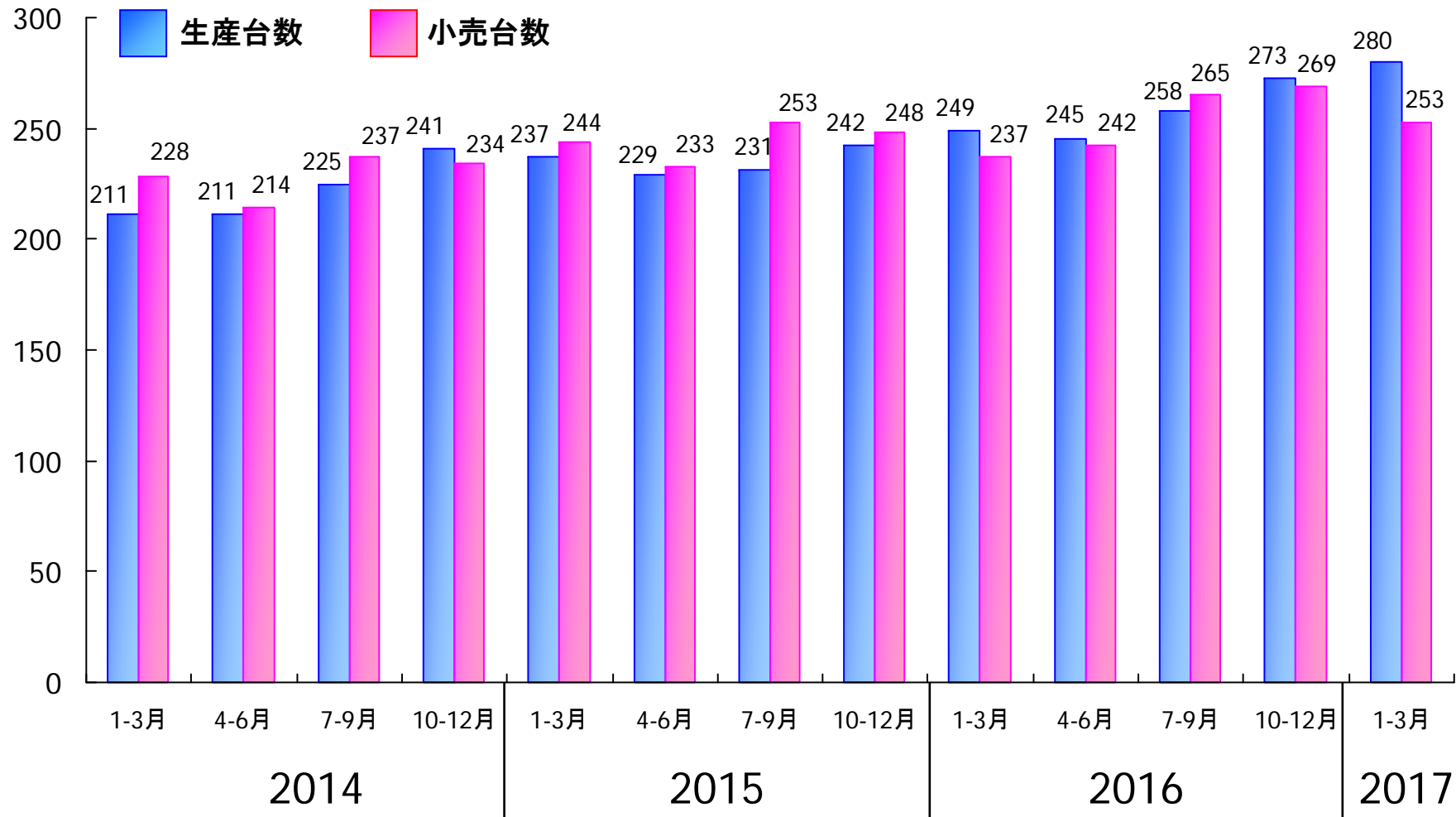
営業利益率



生産台数 / 小売台数 推移



(千台)



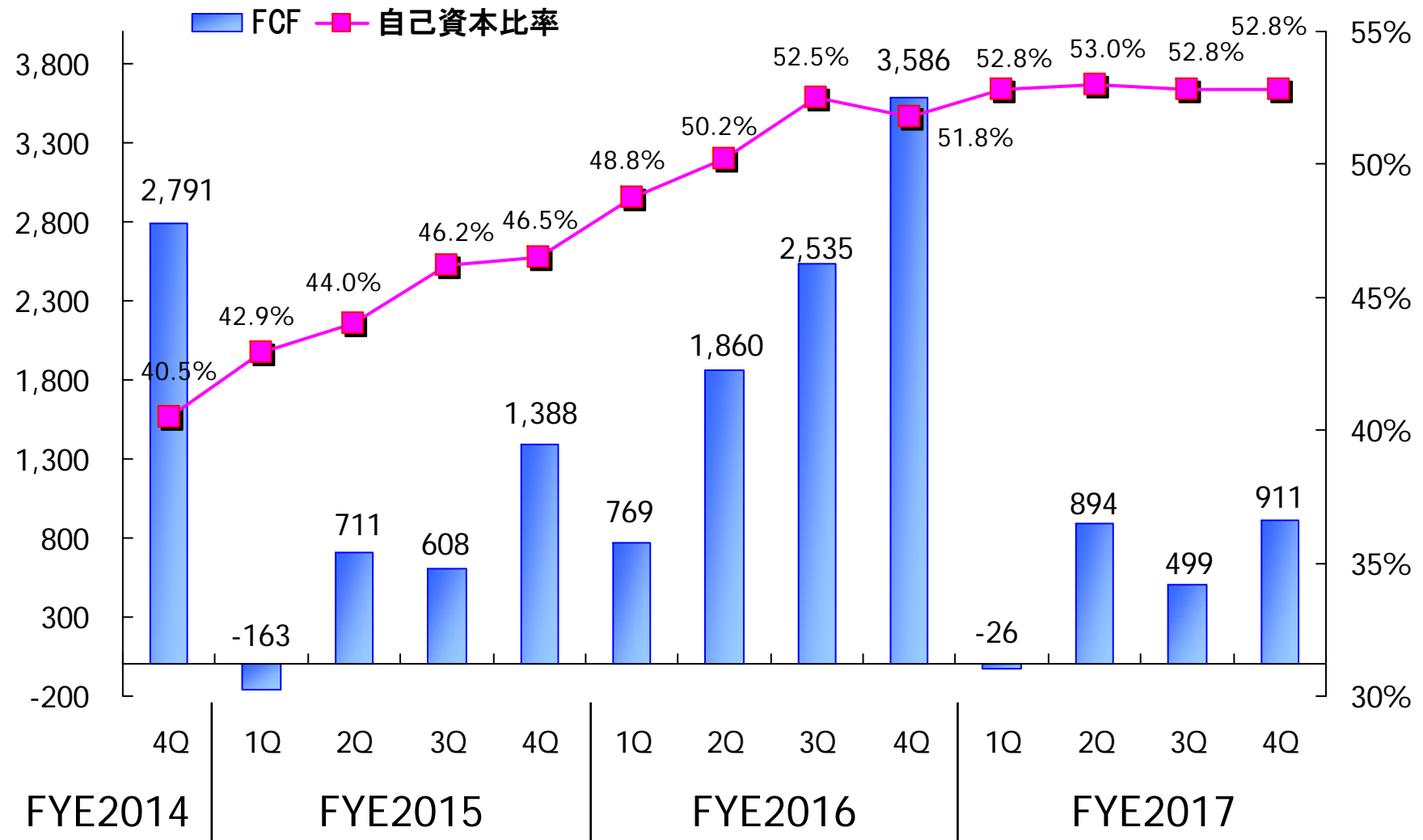
※ 生産台数にはトヨタ86を含む

FCF / 自己資本比率 推移



FCF
(億円)

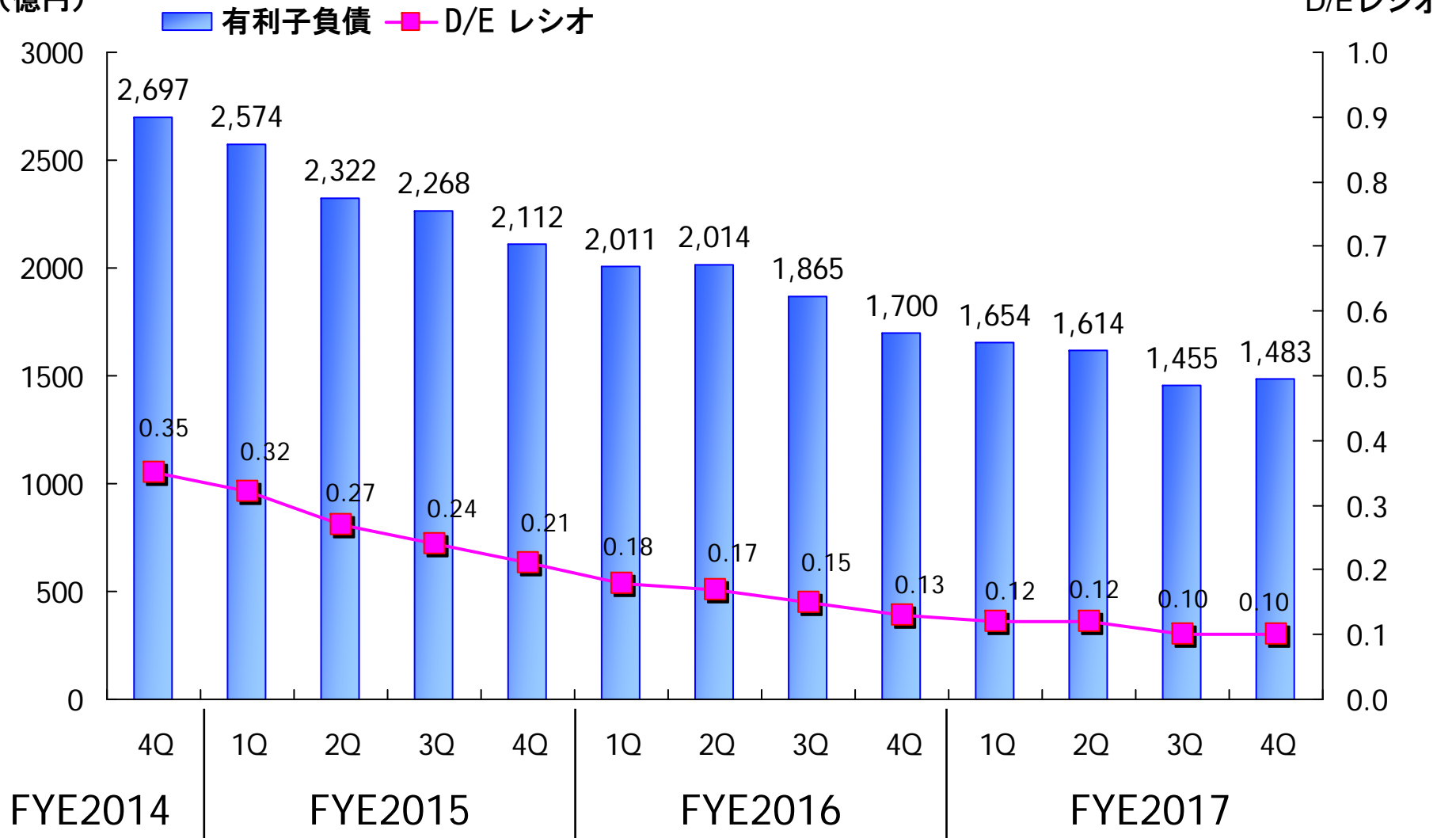
自己資本比率



有利子負債 / D/Eレシオ 推移



有利子負債
(億円)



第4四半期 主な広報発表案件



(発表日)

経営関連

- タイでのCKD生産開始に向けた合弁会社設立へ (1/17)
- 「株式会社SUBARU」に社名変更を実施 (3/31)

商品関係

- 2018年型「WRX / WRX STI」を北米国際自動車ショーに出展 (1/6)
- 2018年型「レガシィ」をシカゴオートショーに出展 (2/3)
- 2017年型インプレッサが米国IIHSの2017年安全評価で最高評価「トップセイフティピック (TSP) +」を獲得 (2/22)
- コミュニケーションアプリ「マイスバル」サービスを導入 (3/2)
- 2017年ジュネーブ国際モーターショーにて新型「SUBARU XV」を世界初公開 (3/7)
- 新型「SUBARU XV」先行予約を開始 (3/8)
- CROSSOVER7 改良モデルを発表 (3/13)
- フォレスター 改良モデルを発表 (3/13)
- 運転支援システム「アイサイト」搭載モデルが国内累計販売台数50万台を達成 (3/16)

その他

- 群馬県の環境活動に対して寄付 (3/28)



本資料に記載されている計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報、予測に基づいた仮定、および判断であり、様々なリスクや不確実性を含みます。将来における当社の実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や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ございます。従いまして、この見通しのみに全面的に依拠されることは避けて頂きますようお願い致します。



SUBARU