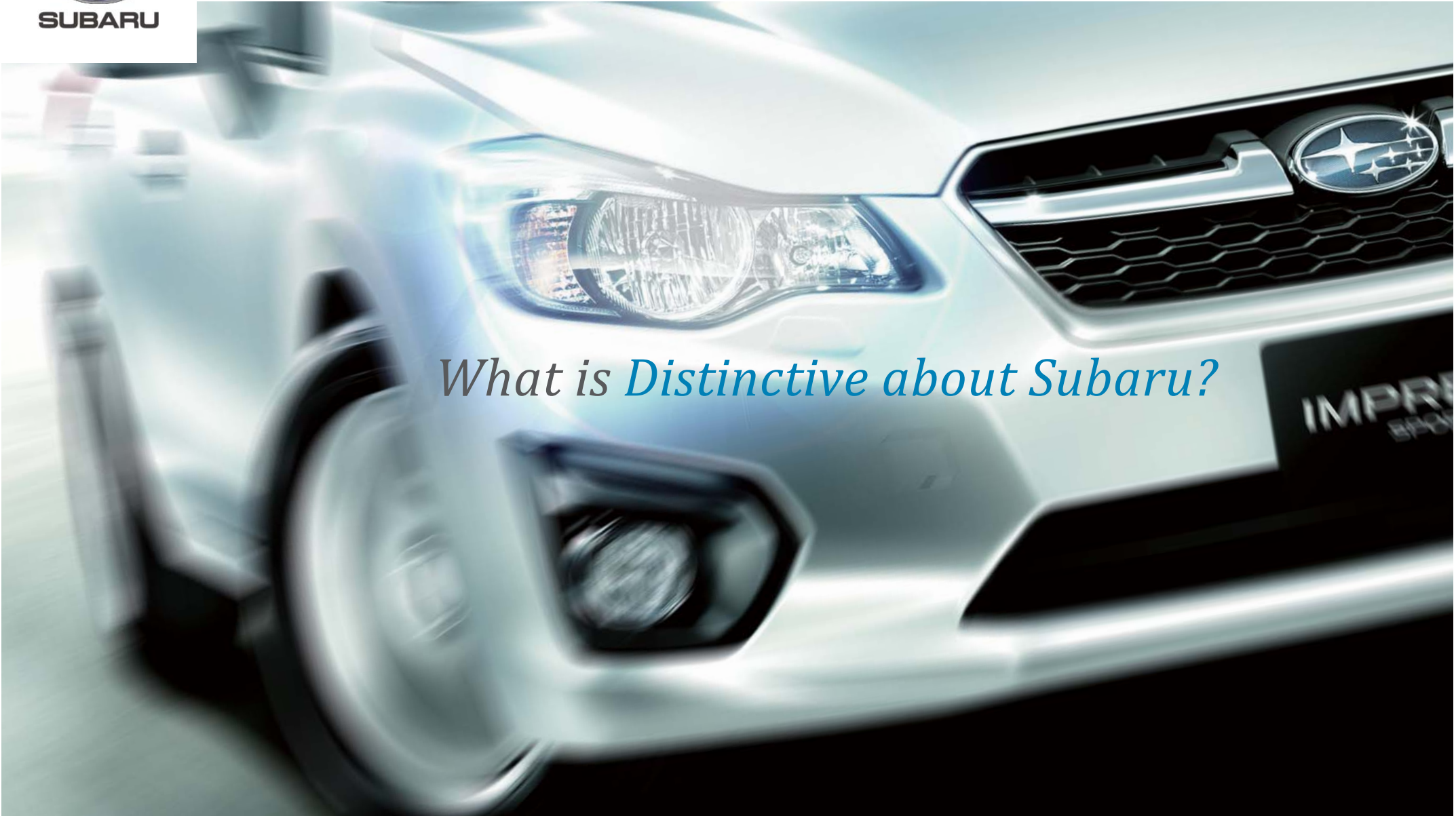




アニュアルレポート 2012
2012年3月期

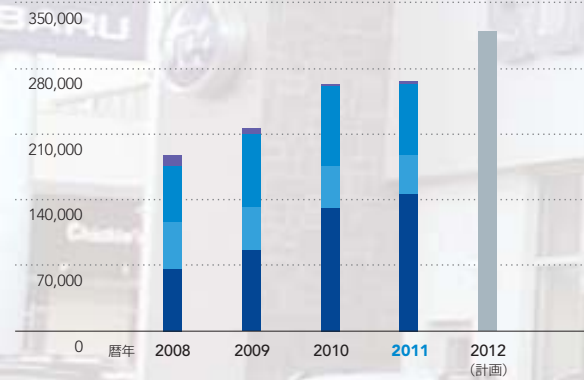
What is Distinctive about Subaru?



Distinctive Sales Record

スバルは最重要市場と定めた米国において3年連続で過去最高を更新、4年連続で前年実績を超えた唯一の主要メーカー。2012年はさらなる成長を目指し32万台に挑戦します。

米國小売販売台数の推移
(単位：台)



■ レガシィ/アウトバック ■ インプレッサ ■ フォレスター
■ トライベッカ

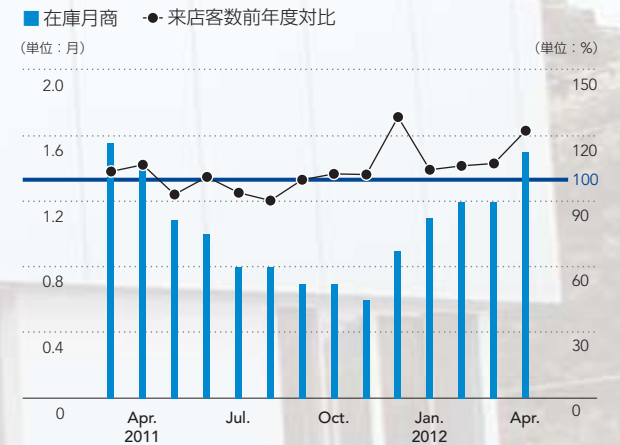




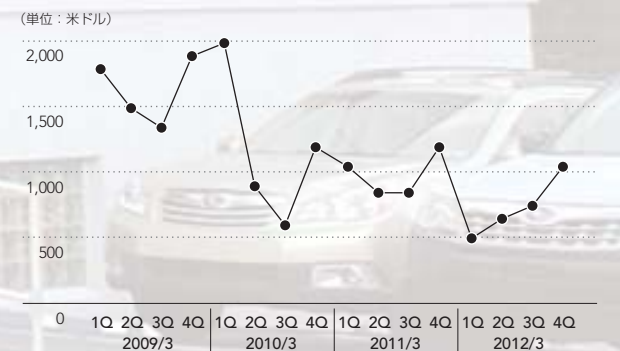
Distinctive Marketing

スバルがお客様に提供する価値、「安心と愉しさ」。ブランドステートメント“Confidence in Motion”のもと、価格ではなく価値を訴求したマーケティングにより、スバルファンの拡大を目指します。

米国ディーラー在庫月商／来店客数推移



1台当たりのインセンティブ推移





Distinctive Progress

信頼と革新。これまでに築いてきたスバルならではの確かなクルマづくりを貫くとともに、
新型水平対向エンジン+新リニアトロニック(CVT)による環境性能向上など、
時代の動きを捉えた進化をすることで、お客様の期待に応えていきます。

新型水平対向エンジン + 新リニアトロニック(CVT)

Distinctive Cooperation

スバルとトヨタ自動車(株)による共同開発から生まれた新たなスポーツカー。
運転する楽しさをより多くのお客様へ伝えたいという両社の思いがカタチとなった商品。
長期的な競争力強化と発展に向け、Win-Winを追求していきます。



水平対向エンジン — 後輪駆動方式

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。

連結財務ハイライト

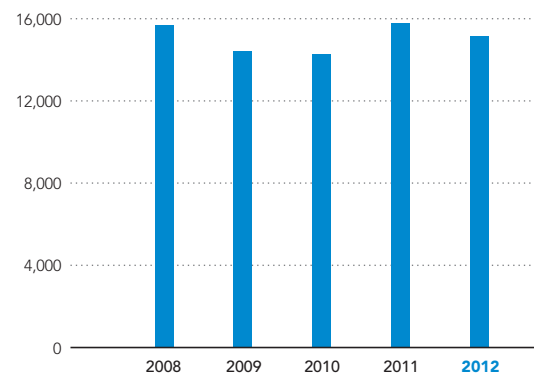
富士重工業株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

単位:億円

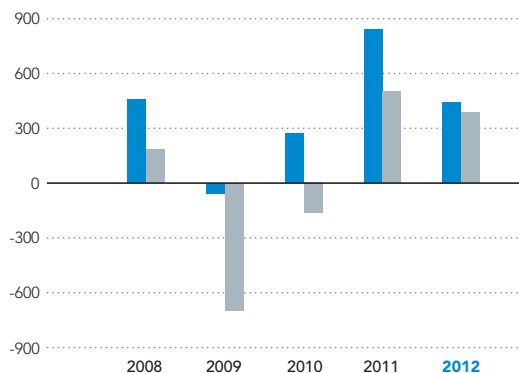
	2008	2009	2010	2011	2012
事業年度					
売上高	¥15,723	¥14,458	¥14,287	¥15,806	¥15,171
営業利益(損失)	457	(58)	274	841	440
当期純利益(損失)	185	(699)	(165)	503	385
設備投資	563	580	561	431	543
減価償却費	655	651	571	498	537
研究開発費	520	428	372	429	481
自動車販売台数(千台)	597	555	563	657	640
為替レート(円/米ドル、単独)	116	102	93	86	79
事業年度末					
総資産	12,964	11,654	12,314	11,883	13,525
純資産	4,944	3,947	3,819	4,140	4,516
有利子負債	3,045	3,817	3,676	3,306	3,410
財務指標(%)					
株主資本利益率(ROE)	3.7	—	—	12.7	8.9
総資本利益率(ROA)*	3.9	—	2.4	7.1	3.6

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

売上高
(単位:億円)



営業利益(損失)/当期純利益(損失)
(単位:億円)



■ 営業利益(損失) ■ 当期純利益(損失)

目次

- 6 ステークホルダーの皆様へ
- 16 特集: 執行役員インタビュー (スバルらしさの追求)
- 21 企業の社会的責任 (CSR)
- 24 役員
- 25 10年間の主要連結財務データ
- 26 5年間の完成車販売台数データ
- 28 財務レビュー
- 35 会社概要/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・見直し・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。

ステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長 兼 CEO
吉永 泰之

スバルらしさを追求した付加価値の高い商品投入と、 経営環境の変化に対応した選択と集中を 一層推進することにより、さらなる成長を目指します。

スバルは2011年7月より、中期経営計画“Motion-V”をスタートさせました。初年度となる2012年3月期は、連結売上高15,171億円(4.0%減)、連結営業利益440億円(47.8%減)、連結当期純利益385億円(23.6%減)となりました。東日本大震災の影響により減収減益となったものの、メーカー、ディーラー、サプライヤーが一体となって、生産の回復、販売の維持に取り組んだ結果、期初計画を上回る業績となりました。

事業環境が大きく変化する中、スバルは個性ある付加価値の高い商品を提供することで、好調な販売モメンタムを維持させるとともに、行動指針“Confidence in Motion”のもと、全社一丸となって中期経営計画の達成に取り組みます。



“スバルらしさ”を考え抜き、 「個性」「付加価値」 「差別化」で際立つ

// 社長に就任して1年がたちましたが、率直な感想をお聞かせください。

一言で言うならば、従業員をはじめ関係者の頑張りに対して「ありがとう」という気持ちが一番強いです。まず、社長就任の直前に東日本大震災があり、いつになれば生産が復旧できるのかが全くわからず、年内一杯はダメだとまで言われる状況でした。そうした中、製造現場やサプライ

ヤーの方々の並々ならぬ努力で、工場を非常に短期間で復旧することができました。また、自動車業界全体で部品メーカーを支えるなど、モノづくりを大切にしてきた日本の底力が発揮されたと思っています。スバルも2011年10月には自動車生産が完全復旧し、フル生産体制に入りました。決算においても、このような厳しい経営環境だったにも関わらず、当初の営業利益目標300億円を上回る、440億円で着地することができました。

振り返ってみると、震災後、特に日本と米国で販売現場の勢いが落ちませんでした。これには実に大きな意味があります。販売の勢いがいったん途切れてしまうと、勢いを取り戻すにはかなりの努力が要ります。しかし、生産が止まり、在庫がどんどん減っていったにも関わらず、その勢いを持続することができたのです。米国のディーラーは、それぞれが独立したオーナーなのですが、少ない在庫をお互いに融通して販売を支え合いました。その結果、米国販売は2011年も4年連続で前年を上回り、直近の3年間で過去最高記録を塗り替え続けた唯一のブランドとなったのです。また、これが新聞などで報道されると、さらに来店が増えるという好循環が起きています。

正直なところ私は、11月末時点で4年連続の販売記録更新が達成できるとは思いませんでした。ところが、11月末の東京モーターショーの際に訪日した、米国ディーラー3社の代表者が、「プラス1」（前年より1台でも多く売るという決意）と書かれたリストバンドを着け、「在庫は少ないが、融通してでも前年実績超えの達成はあきらめない」と誓ったのです。我々も、その決意に応えるべく、できる限

りの車を生産、供給し続け、結果として記録を達成することができました。そして今もなお、米国の販売モメンタムが維持されている状況を見て、スバルチーム全体としての実力が随分ついてきたと実感しているところです。あらためてすべての関係者のご尽力に感謝します。

// 新型車のヒットが続いていますが、その要因をどのように捉えていますか。

これがヒットの要因だと例を端的に挙げることは簡単ではありません。

スバルの売りは独自性のある技術力です。スバルには、クルマ好きがたくさんいて、こだわりを持つ技術陣がそろっています。以前から自分たちの好きなもの、良いと信じるものをこだわり抜いて作ってきましたが、そのような技術オリエンテッドが行き過ぎるのは良いことではありません。それが今では、その良さを残しつつ、マーケットや販売現場の声を一生懸命に聞くようになりました。そこにヒットの理由があると思っています。

時代が移り変わっても、いい意味での技術オリエンテッドな商品の開発、つまり“スバルらしさ”を追求していかなくてはなりません。一方で、マーケットの声だけに耳を傾けてクルマを作ってしまうのは、他社と何ら変わりません。個性化で行き過ぎず、コモディティ化にも寄り過ぎない。スバルの規模では、この微妙なバランスが取れているかどうかが肝心です。商品開発において、我々はいつも、お客様やディーラーといった市場の声を聞きながら、“ス

バルらしさ”の実現を探っています。それが今、ピタッとはまっていると感じています。

また、スバルの源流は航空機の開発、製造にあり、中島飛行機のDNAが根づいています。それは安全だけでなく、安心できるクルマを作る文化、むしろ安全でないクルマを許さない文化ともいえます。同じ自動車会社であっても、生い立ちが他社とは違います。安全性能でさまざまな表彰を受けているように、『安全・安心』はスバルがもっとも大切にしている強みの1つです。そしてもう1つが『愉しさ』です。スバルを所有すること、運転することで得られる喜びや人生の愉しさ、スバルだからこそ実現できる走りの良さに対し、評価をいただいていると思っています。

// “スバルらしさ”を追求する一方で、販売目標100万台を掲げたことが話題となりました。この目標をどのように位置付けていますか。

2011年7月に中期経営計画“Motion-V”を発表する際、2015年に販売目標90万台(2012年5月に85万台に修正)、営業利益1,200億円、そして10年以内に100万台の販売を目標に掲げたところ、社内では想像していたことが起きました。営業部門が、100万台という数字に強く反応したのです。そして、100万台を売るには小さなクルマが必要だ、という議論が巻き起こりました。私は元々営業出身ですから、その気持ちがよくわかります。台数が示されると、それを達成しなければいけないと思ってしまう。これに対して私は、100万台はあくまで結果だ、という言い方

技術オリエンテッドで あり続けることが スバルの個性

中期経営計画 “Motion-V” (2011-2015年度)

考え方

10年以内に自動車年間販売
100万台超えを目指す

“Motion-V”はその通過点として

- 1 【成長戦略における基礎固めの期間】
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 【前中期経営計画の正常進化】
不十分な点は変革、
成功した点はさらなる強化

中期経営計画 “Motion-V” のポイント

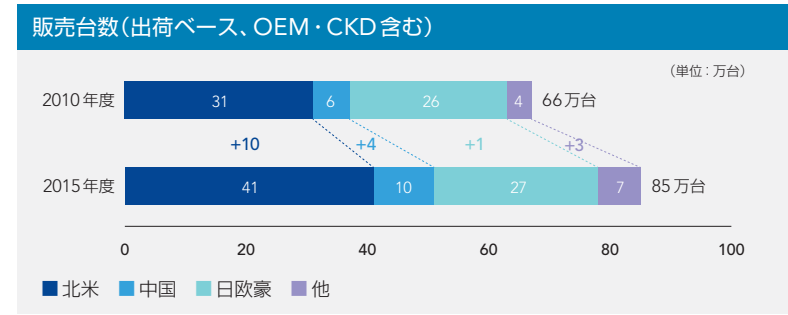
数値目標

2015年度	2011-2015年度
連結営業利益 1,200 億円 (¥80/\$, ¥105/€) 連結営業利益率 6% レベル	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





原価構造改革

取り組み内容
<ul style="list-style-type: none"> 開発車原価低減活動の強化 量産車原価低減目標の上積み 新型パワーユニットの集中原価低減
300億円規模の追加低減を目指す

グローバル販売戦略



商品ポートフォリオ計画

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
主力車種	 インプレッサ	 フルモデルチェンジ	 フルモデルチェンジ	 フルモデルチェンジ	 フルモデルチェンジ
新車種	 スバル XV	 スバル BRZ		 新コンセプト	
軽自動車 コンパクト	自社生産終了 OEM	全量OEM			
環境対応		環境水平対向エンジン+新型CVT: 全车系へ展開拡大			
		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(運転支援)	EyeSight搭載車種拡大、海外展開、機能向上				

をしています。本質的にこだわるべきは、利益目標の方です。私にとっては、「100万台に達したけれども、営業利益は未達」よりも、「営業利益は達成したけれど、販売台数は80万台で未達」となった方がはるかに良いのです。後者は、付加価値やブランドイメージが高まった結果と評価できますが、その逆は許されません。優先順位で言えば、「個性」や「差別化」、「市場での存在感」が先にあり、それらを100万人のお客様に評価していただければ、結果として100万台は達成できます。付加価値を高く見ていただければ、販売台数は80万台でもかまいません。

100万台を達成するために台数が稼げる小さいクルマが欲しい、新興国でコンパクトカーを生産したい——それでは他社とのコスト競争、さらには価格競争に陥ります。600～700万台の生産規模の自動車会社が新興国で生産するコストと、スバルのコストでは勝負になりません。そのポイントをしっかり社内に浸透させるために、丁寧に説明して回っています。

// “Motion-V” については、2012年の5月に再設定を行いました。中期経営計画に手を加えることを意識し始めたのはいつごろですか。

“Motion-V” は、2011年6月24日に社長に就任した直後の、7月6日に発表しました。スバルでは従来、社長就任後1年ぐらいかけて中期経営計画を策定してきましたが、私は、方針をいち早く示すべきだと考えたからです。その

後、年末にかけて、米国販売は想定以上に好調な反面、円高進行によって90円という為替の前提がふさわしくなくなり、さらには中国の現地生産については明確な答えが得られない状況となりました。これまでは5年の中期経営計画を2、3年後に改訂してきましたが、決算の時点で再設定すべきだと考えるようになりました。

今回の再設定で強調したいのは、計画の大きな狙いは一切変わっていない点です。10年以内に100万台の販売を目指すという幹の部分、何も変えていません。生産体制の強化では、好調な販売を背景に、米国を優先することに決めました。経過を見守るとした中国での現地生産については、当初の計画でも、すぐに多くの利益が出ると見込んでいません。ですから、中国での台数減少は、米国での台数増加によって補えるとみています。

営業利益1,200億円の目標は、据え置きました。ここを変えてしまえば、「基本的なところは変えずに」と言えなくなるからです。10円の円高でもこの利益目標をやり抜くと発表したことは、かなりインパクトがあったと感じています。今回の見直しに当たり、300億円の原価低減などを追加することで、1ドル80円でも営業利益1,200億円の挑戦できる前提としました。

// 円高への対応策として一番期待するのは、原価低減でしょうか。

開発と生産が一体となって懸命に取り組んできた結果、



1ドル80円でも 営業利益1,200億円の 達成を目指す



比較的高価格帯のクルマを 作り続け、インセンティブを 低く抑えることが 一番の円高対応策

原価低減は、これまでも確実な成果を生んできました。これは非常に大切なことだと思っています。しかし、当社の規模では、コスト低減において他社に打ち勝つことは簡単なことではないと思っています。どの自動車会社も死に物狂いで原価低減に取り組んでいますから、そこで比較優位に立つのは容易なことではありません。

では、決め手は何かと問われれば、当社の場合、「付加価値」になります。例えば米国では、他社のインセンティブが1台当たり2千数百ドルであるのに対し、スバルは800～900ドルと3分の1程度に抑えられています。これは重要な要素になります。スバルにとって一番の円高対応策は、比較的高価格帯のクルマを作り続け、インセンティブを低く抑える、ということになります。この中でのスバルの立ち位置は、「差別化」、「個性」、「付加価値」であり、現在、米国でも日本でも、良い形で評価されています。

例えば日本で「EyeSight」が、“ぶつからないクルマ”として大きな評判を呼んでいます。こうした領域で勝負していけば、他社ブランドとの戦いは全く様相が変わってきます。極端に言えば、競合しません。いよいよ米国でも、「EyeSight」が投入されます。米国では、「レガシィ／アウトバック」や「インプレッサ」は非常に高い評価を受けており、価格面をアピールするCFは全く打っていません。キャッシュインセンティブは一切言及せずに、スバルの価値、スバルに乗っていただくことで得られる人生の愉しさを訴えてきた結果、中古車の残存価格が一番高いブランドになりました。お客様が何年か乗って下取りに出した時、

一番高く売れるわけですから、お客様にとっても利益につながります。こうした戦いをいかに長く続けられるか、もっと極められるか、がスバルにとっての勝負なのです。

// 販売が好調なだけに、生産体制がスバルにとってのリスク要因になっているとの指摘があります。今後の生産体制の充実についての考え方、方向性を教えてくださいませんか。

確かに、差し迫った課題はクルマが足りないことであり、生産能力の増強をどのようなカタチ、順番で行っていくかが争点です。すでに群馬製作所の本工場および米国SIAでの能力増強を発表しています。決定した能力増強をいかに早く実現するか、が足元でもっとも重要な課題であることに間違いありません。

しかし、今、供給力が課題となっていますが、私は常に需要よりやや少ない供給力でいきたいと考えています。現在は、その差が大き過ぎますが、好調だからといって一気に大規模な投資に踏み出すつもりはありません。

// 中国の現地生産が足踏みする中、新興国市場への対応はどのように進めていきますか。

中国での現地生産は今のところ、この中計期間中の実現が困難な状況ですので、日本からの完成車輸出で伸ばしていきます。私は、この状況をネガティブに捉えていません。

中国市場でのバリューチェーン構築・強化

商品力強化

- 中国市場をメインターゲットとする商品の投入
- SUV系商品の強化

生産体制

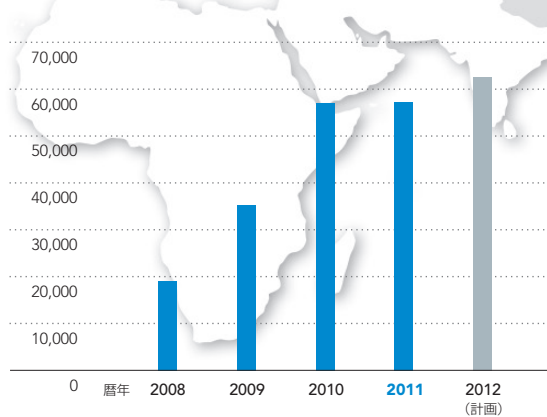
- 中計期間中の現地生産開始は困難な見通し

販売体制

- 完成車輸出による拡販の追求
- 周辺利益の拡大



中国小売販売台数の推移
(単位：台)



米国市場でのバリューチェーン構築・強化

商品力強化

- 乗用系の販売拡大
- SUV系商品の強化

生産体制

- 中計期間中の生産拡大に寄与するSIA能増に着手
- 将来の北米における生産能力拡大に関する検討開始

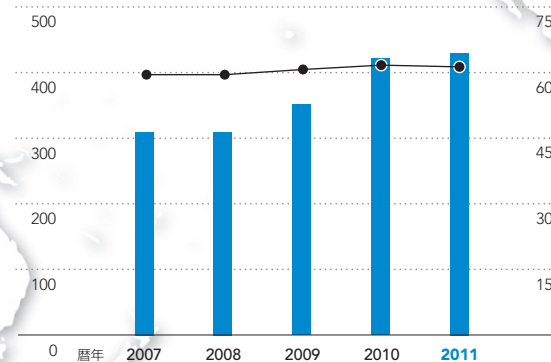
販売体制

- 好調な販売状況に応じて販売目標を上方修正
- ディーラーネットワークの質向上



米国店舗数／店舗当たり販売台数の推移

■ 店舗当たり販売台数 ● 米国店舗数
(単位：台)



生産計画

- 群馬製作所におけるブリッジ生産は、2012年8月から開始
- マレーシアにおけるKD生産は、2013年1月から開始

	2010年度	2015年度
国内生産	46万台	58万台
海外生産	16万台	21万台
合計	62万台	79万台

トヨタ自動車(株)との提携効果の追求

開発	
共同開発	共同開発車「スバル BRZ / トヨタ 86」の導入、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車の展開拡大および全面切替
コンパクトカー	トヨタ製OEM車の日欧への展開・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「スバル BRZ / トヨタ 86」の生産

中国におけるスバルのブランドイメージが、非常に高いからです。中国での現地生産がいつ開始できるかはわかりませんが、現時点でも実現に向けた取り組みは続けています。スバルの規模で本格的な現地生産を行う候補地としては、米国のほかに中国しかないとみています。中国という選択肢を外す気持ちはありません。

その一方で、規模は小さくなりますが、マレーシアでは、今年度中の実現に向け、ノックダウン方式の現地生産を検討しています。今までは非常に慎重な態度で臨んできましたが、大きなリスクがあるわけではないので、やってみれば良いと思っています。投資の規模が少ない分、大きな利益になりませんが、こうした面での勉強も必要だと思って

います。ただし、マレーシア以外でもどんどん広げていけるほど、生産技術部門に人的な余裕があるわけではありません。まずはマレーシアでトライし、どこかのタイミングで中国が動き始めたらそちらに人員を割きたいと考えています。

/// 各事業について、今後の方向性について教えてください。

2012年3月30日に、風力発電と塵芥収集車の事業譲渡を発表しました。これは、それぞれの事業にとって何が最適で、また今後伸びて行くためにはどうすれば良いかを考えた結果です。塵芥収集車も風力発電も、それぞれに当社

が手がけてきたことには意味があります。特に風力発電は、環境の時代に欠かせない技術とされています。しかし、スバルには、事業を伸ばすための投資を幅広く行っていくほど、経営資源に余裕がありません。これは、航空機や産業機器のみならず、自動車においても同じです。自動車でも、環境の時代にどう対応するかが問われています。いかにスバルの売りが技術だと言っても、燃料電池やハイブリッドをゼロから開発するほどの企業規模ではありません。このため、アライアンスの活用が求められます。トヨタ自動車とも、双方にメリットとなる商品を共同開発しながら、環境技術などを共同活用していく方針です。どの事業においても、スバルが手がけていく理由が明確でなければならぬと考えています。

/// 今後も好調さを持続していくために考えていることを教えてください。

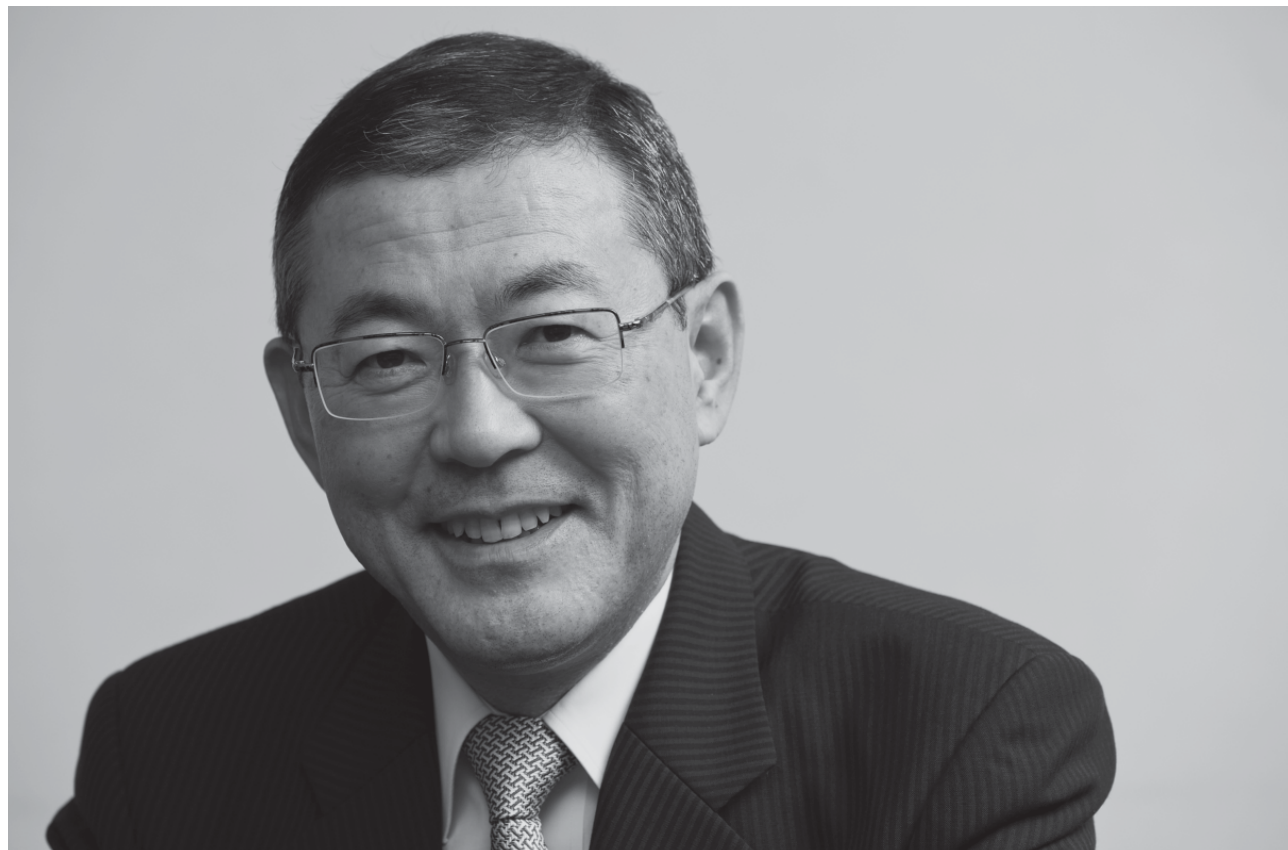
まず、どこに特化すべきかを考えた場合、大手メーカーのようにすべてのジャンルにわたる技術についてではなく、スバルが得意とする技術分野に集中して、いかに勝ち技を磨き、持つことができるかが重要と思っています。つまり、ブランドステートメントを通じてスバルがお客様に提供する価値である『安心と愉しさ』を今後どのような商品で実現し、お客様へ提供し続けていけるか、ということです。水平対向エンジンやシンメトリカルAWDに象徴されるスバルならではの信頼の走りをベースにしながらも、

「EyeSight」がもたらす安心、「スバル BRZ」が実現する新しい走りの楽しさなど、クルマのハードとしての機能面の進化に加え、お客様の心に訴える情緒的な価値を創造し、提供できなければ持続的な成長はないと思っています。

会社組織のあり方も好調を持続する基盤として重要です。この中で私が考えるリーダー像とは、「心に火をつける人」です。上から引っ張る力も必要ですが、皆がやる気を出してそれぞれの力を存分に発揮できる、発揮したいと思いつけることの方が大切であり、そのための組織づくりとリーダーシップに期待します。自分の頭で考え抜く力をもっと養い、それぞれが個性を出しさまざまに花を咲かせながら力を1つに合わせる——そのときスバルはさらに成長し、一段上のレベルに上がることができると心の底から思っています。「百花繚乱」で同じ方向を目指す組織が私の一番の理想です。

// 最後に株主・投資家の皆様へメッセージをお願いします。

スバルは株主・投資家の皆様の利益を第一に真摯に経営を行うことで、この会社に投資をして良かったと思っています。ただける成果を出していきたいと考えています。引き続き、ご指導、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長 兼 CEO

吉永泰之



// 「インプレッサ」や「スバル XV」など、新型車がいずれも好調に販売を伸ばしています。その要因をどのように捉えていますか。

お陰様で、2011年11月に発表した新型「インプレッサ」が、発表後の4ヵ月間で目標の約2.8倍にあたる2万4,000台を受注するなど、好調さが持続しています。米国でも「インプレッサ」は、発売開始以来7ヵ月（2012年6月販売時点）連続で月販記録を更新しています。4代目となる「インプレッサ」の商品コンセプトは“Redefining value, Redefining class”です。このコンセプトを具現化したスバルらしいデザインとクラスを超えた質感を中心とした商品性が、グローバルレベルで時代にマッチしていることが好調の要因だと思います。その根底には、スバルの一貫した「確かなクルマづくり」の姿勢があります。現在スバルが掲げているブランドステートメント“Confidence in Motion”では、この「確かなクルマづくり」に基づいて開発されたスバルの商品を通じ、お客様と信頼関係を築き、ひいてはお客様へ情緒的な価値である『安心と愉しさ』を提供することを目指しています。『安心と愉しさ』とは具体的な商品特長で言えば、スバルが得意とする優れた安全性能、車両の安定性、ハンドリング性能、パッケージングといったクルマとしてのハードな面と、スバル車を運転することで感性に訴える走りの

愉しさ、あるいはスバル車を所有することで広がる生活全般の愉しさを意味します。そのような価値の実現に向け、商品企画部門、開発部門、製造部門、販売部門、サービス部門といった各部門が、同じベクトルのもと、お客様とコミュニケーションがきちんと行われていることが、好調な販売の基盤にあります。

「インプレッサ」販売好調の要因ですが、まず日本では、震災後の復興需要とエコカー減税の追い風もありますが、2004年から2005年に販売された車が代替需要期を迎え、「インプレッサ」のサイズ感やパッケージが市場にジャストフィットしていることが挙げられます。加えて、新技術がもたらす軽快で気持ちの良い走りを実現していること、環境対応型新エンジン、新型CVT、そしてアイドリングストップの採用による優れた環境性能を実現していることも要因です。さらに、先進感と話題性の運転支援システム「EyeSight」といったスバルならではの技術による安心感という情緒的な価値を持った商品ということも大きなアピールポイントと思っています。ダウンサイズでありながらもダウンセグメントでないクラスを超えた質感を提案する商品、つまり、New（新たな）バリュー感を提案する商品ということに評価をいただいていると思っています。

米国では、デザインへの評価もありますが、一貫したスバルのクルマづくりを象徴するクラストップの安全性能評

スバルが進むべき方向を「お客様が求める商品」で描いていきます



執行役員 スバル商品企画本部長
増田 年男

価、さらには消費者向け情報誌による総合商品評価で最高の評価を獲得したこと等が販売を後押ししています。それらは、従来からスバル全車で商品の確からしさを訴求する中で実現してきた安心で安全なクルマに対する評価を裏付けるものです。さらに、スバル車全般が、中古車価格でのリセールバリューにおいても高い評価を得ることで、スバルが信頼と信用に値する商品、そしてブランドであるとの認知が広まり、ひいてはカスタマーの満足度向上にもつながっています。結果として、スバル車販売のモメンタムの高まりがすべて好循環で維持されているということです。

また、別の視点で、初代から2代目「インプレッサ」には、ピュアスポーツセダンからスタートしたスバルのスポーツマインドの強さがあります。現在も世界ラリー選手権(WRC)のトップカテゴリーで活躍したハイパフォーマンスのイメージがあり、スバルのブランド価値の一側面でもあります。一方で、メーカーとして、新型「インプレッサ」ではお客様の層を広げるとともに、グローバル市場で販売ポリュー



スバル XV

ムを稼ぎたいという強い想いがありました。検討の結果、新型ではターボエンジンを採用せず、自然吸気エンジンに特化しました。これは大きな決断でした。マーケティング面では、「インプレッサ」からパフォーマンスカーとしてのイメージを切り離す決断をした一方で、開発面では、当初からターボやハイパフォーマンスのコンセプトは織り込まず、自然吸気エンジンをベースとした開発に特化できたことから投資をより効率的に行うことができました。もちろん一番重要なのは、お客様の要望にどのように応えられるかということでしたが、結論として、環境時代を意識した商品でお客様のニーズに応えたことが販売好調の要因と思います。

「スバル XV」は、スバルが得意とする乗用車ベースのクロスオーバーモデルです。コンパクトSUVの潮流が欧州を中心に広がる中、そのトレンドをタイミング良く捉え、開発当初よりスタイリッシュなSUVデザインを意識してデザイン開発を進め、内外装とも完成度の高いクルマに仕上げることができました。環境性能も高く、ダウンサイジングで効率的な商品を求めているお客様にとってジャストフィットな商品になっていることが好調の要因と思っています。

// “ニーズの多様化”という言葉のもと、“ラインアップを増やす”や“目先を変えたものを出す”などに走りがちですが、スバルがお客様の変化を的確に捉えているのはなぜでしょうか。

スバルは、非常に高い技術とかけがえのない技術オリエ

ンテッドな文化を持つ一方、限られた経営資源で競争を生き抜いてきた会社です。ですから、1つのパッケージ、1つのデザインをつくり上げたら、それをいかに確実に、未永くお客様にお届けできるかに全力を傾けてきました。

例えば、ダウンサイジングや新しいパワーソース、環境に必要なアイテムなどのクルマ社会の変化に対しても、総花的に手を出すのではなく、マーケットごとに確かな商品の方向性を固めた上で、求められる新たなカテゴリーや商品に対して何を投入できるかを考え抜きます。もちろん、必要があればそこに商品を置かないと、ボリュームが稼げません。新たな車種に経営資源を投じて良いか、リターンはどのようなカタチで望めるかを徹底的に理詰めで考えていきます。

車種の少ないメーカーが生き残る秘訣は、お客様との接点をつくりやすいというメリットを最大限活かすことです。スバルには、毎年商品を改良していく文化があります。その分、お客様とコミュニケーションを取れる機会が多くなり、クルマ1台で見たときの情報量はかなり多くなります。作り手のマインドを正しく伝える一方で、マーケットの実情をどんどん吸収した上で、どう変化させるのか、マーケットを広げるには何が必要か、を常に議論しています。

商品企画の役割は、まさにスバルが進むべき方向を、「お客様が求めている商品」でつなぐことにあります。スバルは、お客様へとつながる、一貫したクルマづくりのプロセスにおいて、お客様とのコミュニケーションがしっかりと取られています。ですから、スパイラルアップしても商品企画の考え方は変えない、ブラさない、ブレないことに対して非常

に気を遣っています。素直に「なぜだろう」と考え続けるサイクルを大切にしているため、何が受けているのか、何が足りないのか、次は何を入れなければならないのか、といったモデルライフの戦略をいつもローリングしています。

お客様とコミュニケーションする上で、強いメッセージが発信できていることも、お客様との信頼関係を強固にし、またそれらが的確な商品開発に役立つ重要な要素になっています。例えば最多販売地域の米国では、メディアや第三者機関による総合的な商品評価、安全性能評価、あるいは車両の残存価値などにおいて、それぞれ最高の評価を頂戴しています。これらを支えているのが、最新が最良であるために、モデルイヤー変更やマイナーチェンジの時期を活かし、常に商品を改良していくスバルの文化だといえます。従来商品のネガティブ要素を、代を重ねるごとに克服、改良していくことで、お客様が求める商品に近づいていきます。結果として、高い残存価値など、お客様に満足いただきながら、メーカーとしてはインセンティブを抑えた販売ができており、スバルを取り巻くビジネス環境は好循環が生まれていると思っています。

スバルの多くのモデルでは、モデルライフの折り返し地点で“ビッグマイナーチェンジ”を行います。市場環境の変化、お客様の変化を的確に捉えるという観点からも、ビッグマイナーチェンジは欠かすことができない重要なイベントになります。今年、「レガシィ」で実施しましたが、各市場環境やお客様からの要望に合わせ、改良も市場ごとにアレンジしました。例えば日本では、スバル初となる2.0リッ



群馬製作所本工場

ターの直噴ターボエンジンを搭載しました。さらなるパフォーマンスを求めるお客様の期待にお応えするということと、エンジンの直噴化、あるいはダウンサイジング化といった市場のトレンドに対し、このタイミングでスバルとしての技術的な答えを出したかった、ということが採用の理由です。スバルが持つ、ディーゼルエンジンで培った直噴技術とターボ技術を融合、さらにCVTを組み合わせ、環境の時代に合わせスバルらしいパフォーマンスパワーユニットとして大事に育てていきたいと思っています。

中国では、現状「アウトバック」、「フォレスター」といったSUVモデルが販売の中心ですが、現地のセダンモデルの商品力強化への要望に応えるべく、競合ひしめく中国市場

でも「レガシィ」の存在感を出せるよう、車高を上げるとともに、エクステリアデザインを中心とした変更を施しました。いずれも、お客様のニーズや市場環境の変化が商品企画に反映できている実例ですが、この前提として、お客様とのコミュニケーション強化がうまく図られてきている、ということがいえます。

// トヨタ自動車(株)との共同開発車である「スバル BRZ」については、いかがですか。

「スバル BRZ」は、共同開発という難しさもある中で、過去、「レガシィ」、「インプレッサ」の開発に携わりスバルの

特長がわかっているエンジニアとして、スバルの持ち味をしっかりと出していける商品であると開発当初から考えを持って進めました。その分、完成した商品に対する満足度は、非常に高いものがありますし、「SVX」以来20年ぶりに、2ドアのスポーティモデルを世に送ることもできました。開発責任者として大きな責任を果たせたという達成感があります。また、このプロジェクトには、トヨタとの提携関係を深めるだけでなく、長らく軽自動車を生産してきた本工場をリニューアルするという点で事業戦略上も大きな意味を持っていました。具体的には、収益性の高いパセッジャーカーの生産へシフトできただけでなく、地域の雇用確保やサプライヤー各社の体力アップにも貢献できたと思っています。特に生産に関して、わずか4日間でラインの切り替えを完了できたことは、スバル製造部門の高い現場対応力を証明するものです。そして、生産開始以降、予想を超える受注をいただいた結果、軽自動車生産では一直だったラインが二直操業になり、製造現場はますます活況を帯びています。

共同開発を進めるからには、我々自身もこのプロジェクトを梃子に飛躍することを目指しました。AWDが特長のメーカーなのでFRモデルを開発する中で、自分たちがつくったテクニカル・スタンダードを越えるいくつものチャレンジがありました。時に既存の発想を捨て、開発にあたるケースもありましたが、最終的にトヨタ、スバル双方で良いものを持ち出し合い、1つの大きな成果へ結びつけたことで、スバルエンジニアとしても、クルマづくりに対し1つの壁を越えることができたと思っています。

// “スバルらしさ”とは、また将来へ向けた商品企画についてのお考えを聞かせください。

合理性を追求し愚直なクルマづくりをする中で、性能面、原価面、質量面、販売面、サービス面において、最新が最良の商品を展開していくことを基本に、商品企画を行っています。この中で、“スバルらしさ”とは、スバルの独自技術や特長である、水平対向エンジンなら水平対向エンジンを、車体技術なら車体技術を、商品にしっかりと活かしきることです。具体的には、エンジン系の技術指向の強い商品、車体パッケージなど組み合わせたハイブリッド商品をはじめ、クルマ本来の機能に加え、よりお客様の琴線に触れる商品、つまり“安心や安全を求める情緒価値を持ったディライトフル商品”への移行を商品企画に織込み、商品化を実現していきます。

水平対向エンジンはこれからもスバルのコア技術です。このエンジンには、1つのエンジンで非常にワイドレンジのエンジンキャパシティをカバーできる技術があります。ターボの過給技術においても、世界のトレンドを引っ張っていただけるだけの技術・ノウハウの蓄積があります。近年の欧州各メーカーもダウンサイジングエンジン化や過吸技術を基本に環境エンジンへの変化に対しても商品化を進めています。スバルにおいても、水平対向エンジンの持ち味であるコンパクト、低振動、レイアウトの優位性をさらに活かす新車体プラットフォーム、さらに過給して魅力を高めるといった固有資産を最大限活用することを目的に、小排気量ターボや直噴化、高効率CVTとの組み合わせなどは、その

ような動向の中でおさえています。

今後の商品企画のポイントについては、最大市場に即した商品フォーメーションと成熟市場での高感度商品維持による販売規模の拡大、各車種毎に最大ボリュームを稼ぎ出す商品の在り方、その発展と展開性、その自由度の構築です。

重要市場の米国では、リーマンショック以降の市場回復、台頭するアジア韓国勢力、対するアジアカーの攻勢策など想定されます。そのような環境下で米国販売の現地の声をしっかりと受け取め、お客様、販売現場での高いモメンタムを維持しながら2014、2015年、さらには2016年以降の米国基軸商品の販売規模に沿った生産対応と商品ラインアップの充実を課題と捉えています。日本では、震災需要、エコカー補助期の代替需要などを想定した戦略商品の展開を考えていきます。

具体的な商品については、スバルのブランドイメージを引っ張るパフォーマンス系の商品力を強化する一方、安全や安心、安全性能などインテリジェント領域でもアドバンテージを出せるよう商品の差別化を図っていきます。「EyeSight」はその一例ですが、今後も他社との差別化戦略を図りながら、お客様にわかりやすい(高齢化対応など含む)機能の充実、情緒価値(= Delight、ディライトフル商品)の創造、さらにアドバンテージとなるアイテムの横展開を図ります。これに加え、ハイブリッド商品の親和性の構築や、電動化なども視野に入れたキーとなる商品展開の在り方について検討を進めています。そして、今は、ポスト“Motion-V”に向け、そのフォーメーションを固めていくべき時期だと思っています。

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、人權、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課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活動

当社では、従業員一人ひとりがCSR活動を認識し、業務を通じてCSR活動を推進できるよう、CSR8項目を掲げています。社会からの要請に確実に対応できるように、8項目ごとに詳細な活動を定義し、CSR活動の具現化を図っています。

(CSR8項目と考え方)

お客様・商品	従業員
社会的に有用で安全な商品・サービスを提供し、お客様の満足と信頼を得る。	従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。
環境	コンプライアンス
環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として、主体的に活動する。	法律やモラルを守り、公正・透明・自由な競争ならびに適正な取り引きを行う。また、個人情報・お客様情報をはじめとする各種情報の保護・管理を徹底する。
情報公開	社会貢献
株主様をはじめ広くコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。	「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
調達	コーポレート・ガバナンス
適正な調達を行うとともに、取引先におけるCSRの推進を促す。	経営トップは社内およびグループ企業に対しCSRの徹底を図るとともに、緊急事態が発生した場合は、自らが問題解決にあたる。

// 安全

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、走りの愉しさを高めると同時に安全運転を可能にしま

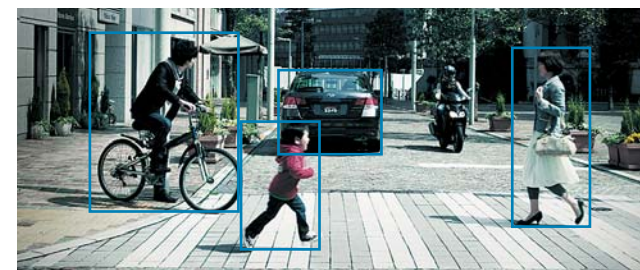
す。さまざまな状況下でも思い通りのハンドリングにより、いざという時でもドライバーが冷静に判断する余裕を生み出し、危険の回避につなげる事ができます。

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。

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。「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。



街中での障害物の認識イメージ

国内は「レガシィ」「インプレッサ」「エクシーガ」に、豪州では「レガシィ/アウトバック」に「EyeSight (ver.2)」を搭載し、高い評価を受けています。また、2012年夏には「EyeSight (ver.2)」搭載車を北米市場に投入する予定です。

// 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きます。

第5次環境ボランティアプラン

当社は第5次環境ボランティアプラン(2012~2016年度)として、(1)地球温暖化対策、(2)資源循環、(3)公害防止・有害科学物質使用削減、(4)環境マネジメントの各領域からなる、環境保全自主取り組み計画を策定しました。これは当社環境方針に基づき、常により高い環境保全目標を掲げるとともに、法規制・業界との連携を含めた的確な環境対策を

盛り込み、これまで以上にクリーンな商品を、クリーンな工場・オフィスから、クリーンな物流により、クリーンな販売店を通じてお客様にお届けし、商品で社会に貢献することを目標としています。当社のみならず、グループ企業の指針として共有し、スバルグループとして環境諸問題の継続的改善に積極的に取り組んでいきます。

(主な取り組み)

(1)地球温暖化対策	<ul style="list-style-type: none"> 海外各地域燃費・温室効果ガス基準の確実な達成 海外生産工場からのCO₂排出量の削減活動を推進 燃費性能を従来比30%向上させる
(2)資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 生産工場のゼロエミッションを継続 新型車のリサイクル配慮設計を推進
(3)公害防止・有害化学物質使用削減	<ul style="list-style-type: none"> EU指令など各国・各種法規の対応を順守 燃費向上・排出ガス提言との両立を図った騒音提言の技術開発を推進
(4)環境マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 先進安全運転システムの展開拡大・開発推進 EyeSight (ver.2)の展開拡大 関連企業を含めたISO14001統合認証化を推進 生物多様性に配慮した緑化活動を推進

// 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・会社機関連体制

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。運営においては、取締役会等におけ

る意思決定・監督と執行の機能を明確にして経営の迅速化に努めており、より効率的な経営を図るため、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進めています。経営監視については、取締役会による監督機能および監査役・監査役会による監査を基本とし、加えて社外取締役および社外監査役を選任し、経営の客観性・透明性の確保に努めています。

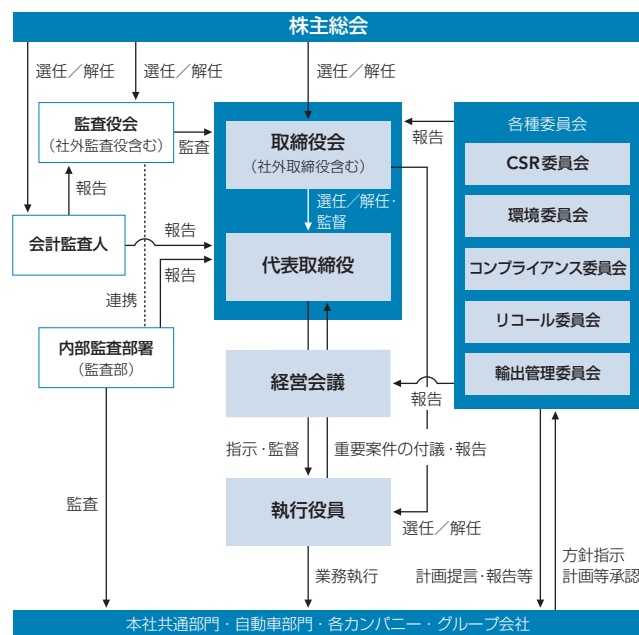
取締役会・監査役会および社外役員

当社は監査役会設置会社であり、取締役会は重要な方針・戦略や業務執行の決定および監督を、監査役・監査役会は取締役などによる職務の執行状況などの監査を行っています。現在、取締役会は社長を含め7名の取締役ににより構成され、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4名の監査役により構成し、うち2名は社外監査役が在任しています。監査役は、取締役会、監査役会をはじめ、経営会議など重要な会議に出席し、幅広い観点から適切な助言、指摘を行うとともに、事業所往査、子会社監査、内部監査部門(監査部)からの聴取などを通して監査を実施しています。

社外取締役の有馬利男氏は、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おり、取締役会などにおいて的確な発言をしていただくな

どの助言機能と独立した立場からのモニタリングに努めていただいています。また、社外監査役については、今井伸茂氏は金融機関の役員を歴任された経験と豊富な知識、監査を客観的に行うための資質・能力を有しており、山本高稔氏は証券アナリストとしての企業活動に関する広範な見識および製造業の役員としての企業経営に関する経験を有しており、それぞれその識見を活かした社外監査役として適任であると考えます。なお、取締役有馬利男氏および監査役山本高稔氏を、経歴や当社との利害関係などに照らし、一般株主との利益相反が生じる恐れがないことから、東京証券取引所の規定に基づき「独立役員」として届け出しています。

ガバナンス体制図



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(人)	基本報酬		総額
		固定分	業績連動分	
取締役 (社外取締役除く)	8	255	73	328
監査役 (社外監査役除く)	2	51	-	51
社外役員	3	42	-	42
合計	13	348	73	421

(注) 上表は、2011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を対象に含んでいます。当期末においては、取締役は7名（うち社外取締役1名）、監査役は4名（うち社外監査役2名）です。

リスクマネジメント

当社は、リスクの把握と最適な対応により、緊急事態の発生時にも事業の継続に努めることとしており、コンプライアンス体制をベースに各部門・カンパニーが連携し、また規定やガイドラインなども定め、リスク管理の強化に取り組んでいます。

事業性のリスクについては、各事業の横串機能を担う経

営企画部を中心とした本社共通部門が各部門・カンパニーと連携し、全社横断的な管理を行っています。

また、経営に重大な影響を及ぼすもので、かつ通常の意味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、内部人的要因、外部人的要因、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など、最適な方法による対応を図っています。さらに、緊急事態の発生時にもお客様へのサービス低下や企業価値の喪失を最小限に抑えるべく、当社の事業継続や早期復旧を的確かつ迅速に行うためのBCP (Business Continuity Plan) を策定しています。緊急事態の発生により当社の事業リソースが損傷を受けた場合には残存する能力を最大限に活用することで、優先される事業の中断を最小限に抑え、発生前の操業状態への早急な復旧を図ります。

コンプライアンス

全社的なコンプライアンスの実践を推進するため、コンプライアンス規定を定めるとともに、コンプライアンス委員会を設置し、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定、情報交換などを行っています。また、各部門はそれぞれコンプライアンス推進のための実践計画を毎年度策定し、継続的・計画的な自主活動を進めています。さらに、当社だけでなく、グループ企業も含めたコンプライアンス研修の実施や、内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を設置することで、違法行為などの予防に努めています。

役員 (2012年6月22日現在)

代表取締役社長

1. 吉永 泰之 (CEO)

代表取締役副社長

2. 近藤 潤

取締役 兼 専務執行役員

3. 馬淵 晃

4. 武藤 直人

5. 池田 智彦

6. 高橋 充 (CFO)

取締役

7. 有馬 利男*

専務執行役員

灰本 周三

高田 充

永野 尚

常務執行役員

鴨川 珠樹

日月 丈志

笠井 雅博

小林 英俊

平川 良夫

執行役員

上野 康男

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

増田 年男

細谷 和男

大河原 正喜

前田 聡

常勤監査役

高木 俊輔

及川 博之

今井 伸茂**

監査役

山本 高稔***



* 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。

** 今井伸茂氏は、会社法に定める社外監査役です。

*** 山本高稔氏は、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および連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
	単位：百万円										単位：千米ドル*
事業年度：											
売上高	¥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	¥1,517,105	\$18,469,747
売上原価	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	1,222,419	14,882,140
売上総利益	360,755	353,735	338,773	351,075	352,143	354,684	281,226	275,927	339,136	294,686	3,587,607
販売費及び一般管理費	293,234	303,411	296,756	292,736	304,237	309,004	287,029	248,577	255,001	250,727	3,052,435
営業利益(損失)	67,521	50,324	42,017	58,339	47,906	45,680	(5,803)	27,350	84,135	43,959	535,172
税金等調整前当期純利益(損失)	46,970	56,266	21,066	28,674	45,589	31,906	(21,517)	(443)	63,214	52,879	643,767
当期純利益(損失)	33,484	38,649	18,238	15,611	31,899	18,481	(69,933)	(16,450)	50,326	38,453	468,140
包括利益(損失)	—	—	—	—	—	—	—	(13,416)	34,900	44,474	541,441
事業年度末：											
純資産**	¥ 414,614	¥ 457,027	¥ 474,616	¥ 467,786	¥ 495,703	¥ 494,423	¥ 394,719	¥ 381,893	¥ 413,963	¥ 451,607	\$ 5,498,016
自己資本	411,252	453,708	471,149	465,522	494,004	493,397	393,946	380,587	412,661	450,302	5,482,128
総資産	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	1,352,532	16,466,180
自己資本比率	30.6%	33.6%	34.7%	34.5%	37.5%	38.1%	33.8%	30.9%	34.7%	33.3%	
1株当たり情報(円)：											
当期純利益(損失)：											
基本	¥44.84	¥50.62	¥23.27	¥20.66	¥44.46	¥25.73	¥(91.97)	¥(21.11)	¥64.56	¥49.27	\$0.60
潜在株式調整後	42.91	49.66	23.27	20.66	44.44	25.73	—	—	—	—	—
純資産	553.90	582.60	604.51	649.41	687.81	687.02	505.59	488.58	528.88	576.97	7.02
その他情報：											
減価償却費	¥ 67,896	¥ 71,112	¥ 71,010	¥ 80,073	¥ 81,454	¥ 87,164	¥ 74,036	¥ 65,785	¥ 56,062	¥ 58,611	\$ 713,550
資本的支出	119,423	128,026	147,759	119,289	126,329	118,869	95,153	89,077	67,378	67,035	816,107
研究開発費	60,110	57,541	52,962	46,893	50,709	52,020	42,831	37,175	42,907	48,115	585,768
発行済株式総数(千株)***	746,521	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	
株主数***	35,584	34,704	34,558	46,367	42,920	44,484	40,839	39,223	34,240	33,139	
従業員数(人)***：											
単独	13,064	12,928	12,703	11,998	11,752	11,909	12,137	12,483	12,429	12,359	
連結	27,478	27,296	26,989	26,115	25,598	26,404	27,659	27,586	27,296	27,123	

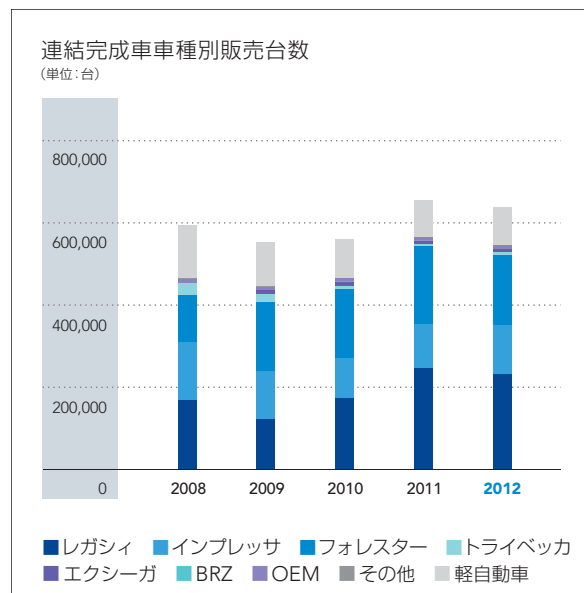
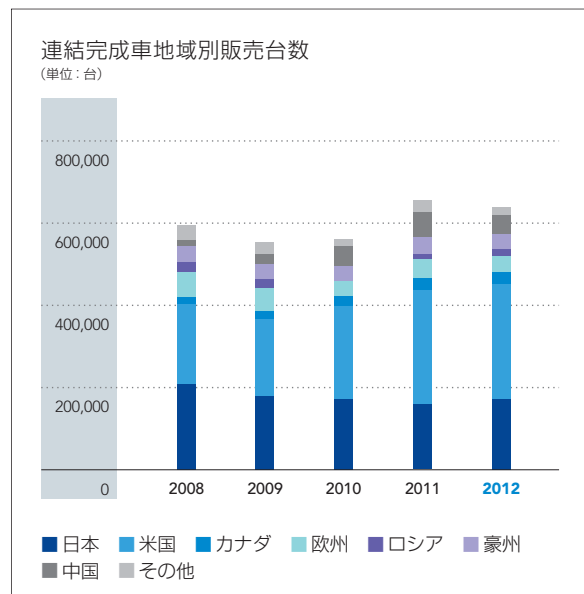
* 米ドル金額は、便宜上、2012年3月31日の為替レート1米ドル=82.14円で換算しています。

** 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

5年間の完成車販売台数データ

3月31日に終了した各事業年度



連結完成車販売台数

(単位：台)

	2008	2009	2010	2011	2012
国内：					
レガシィ	31,079	20,415	28,862	22,673	22,812
インプレッサ	29,678	19,733	21,721	20,184	29,122
フォレスター	16,863	16,424	11,879	12,685	13,803
エクシーガ	—	11,126	10,789	7,859	8,020
BRZ	—	—	—	—	249
OEM	—	2,034	1,523	4,430	5,844
その他	435	363	323	303	303
登録車合計	78,055	70,095	75,097	68,134	80,153
軽自動車	130,635	108,694	96,175	89,971	92,189
国内合計	208,690	178,789	171,272	158,105	172,342
海外・地域別：					
米国	192,760	188,240	227,028	278,959	280,356
カナダ	17,587	18,873	22,828	28,059	28,239
欧州	63,373	56,764	37,340	48,244	39,075
ロシア	22,622	20,711	1,563	11,320	15,860
豪州	40,210	36,716	34,992	41,150	36,928
中国	12,621	26,184	48,938	62,412	48,323
その他	38,802	29,056	18,876	28,715	18,739
小計	387,975	376,544	391,565	498,859	467,520
海外・車種別：					
レガシィ	137,829	102,106	146,099	225,388	210,194
インプレッサ	113,777	97,472	74,998	87,066	90,149
フォレスター	96,839	153,289	156,288	176,453	157,833
トライベッカ	27,327	17,658	7,564	5,643	5,702
BRZ	—	—	—	—	38
OEM	11,624	5,580	5,994	3,865	3,372
その他	579	439	622	444	232
小計	387,975	376,544	391,565	498,859	467,520
合計	596,665	555,333	562,837	656,964	639,862

単独完成車販売台数

(単位：台)

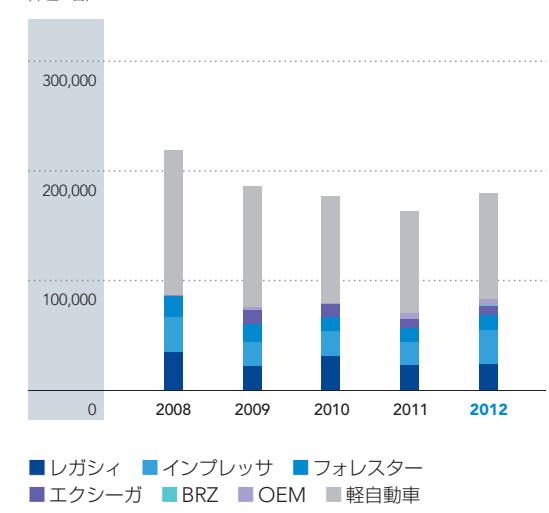
	2008	2009	2010	2011	2012
国内：					
レガシィ	34,634	22,059	30,927	23,212	23,968
インプレッサ	32,873	21,935	23,316	20,859	30,566
フォレスター	18,740	16,954	12,542	13,160	13,990
エクシーガ	—	12,787	11,893	8,150	8,477
BRZ	—	—	—	—	585
OEM	—	2,651	1,575	5,313	5,993
登録車合計	86,247	76,386	80,253	70,694	83,579
軽自動車	132,872	110,043	97,230	92,752	96,457
国内合計	219,119	186,429	177,483	163,446	180,036
輸出：					
レガシィ	48,568	28,787	43,937	67,926	48,304
インプレッサ	119,000	99,688	69,386	83,921	100,350
フォレスター	98,602	164,960	159,463	174,541	162,199
BRZ	—	—	—	—	211
その他	7,533	6,978	6,934	4,309	3,935
輸出合計	273,703	300,413	279,720	330,697	314,999
米国小売販売台数*：					
レガシィ	78,428	66,878	86,330	131,873	146,806
インプレッサ	46,329	49,098	46,611	44,395	41,196
フォレスター	44,534	60,748	77,781	85,080	76,196
トライベッカ	16,790	10,975	5,930	2,472	2,791
パハ	1,127	—	—	—	—
小計	187,208	187,699	216,652	263,820	266,989
海外現地生産分 (SIA分)	110,363	77,871	113,605	163,469	175,256
米国生産台数**：					
レガシィ	84,960	73,473	100,149	159,215	164,968
トライベッカ	24,218	18,108	4,197	5,558	5,661

* 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

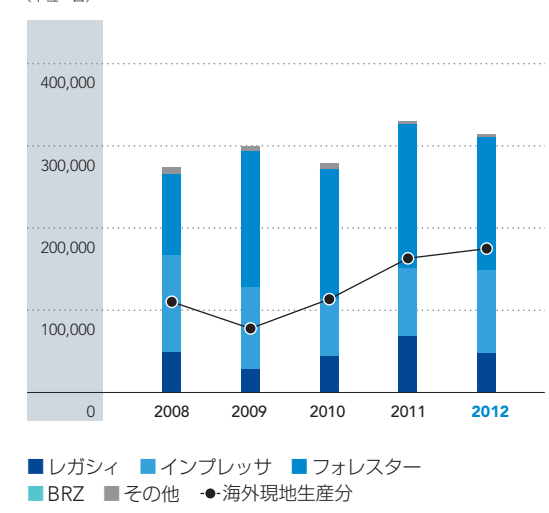
国内単独完成車車種別販売台数

(単位：台)



単独車種別輸出台数

(単位：台)



// 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。

2012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70社(前期比1社減)、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

当期の当社グループを取り巻く経済環境は、東日本大震災の影響による景気の悪化に加え、為替の円高進行もあり、期前半は大変厳しい状況となりました。一方、期後半は震災以降続いていた電力や部品などの供給不足が解消したことにより、企業の生産活動が回復しました。また、個人消費も持ち直すなど、緩やかな回復基調で推移しました。

このような環境の中、当社グループはコア事業である自動車事業部門「スバル」において、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るとともに、その基盤固めとなる5ヵ年の中期経営計画「Motion-V(モーションファイブ)」(2012年3月期～2016年3月期)を

2011年7月に発表し、取り組みを開始しました。

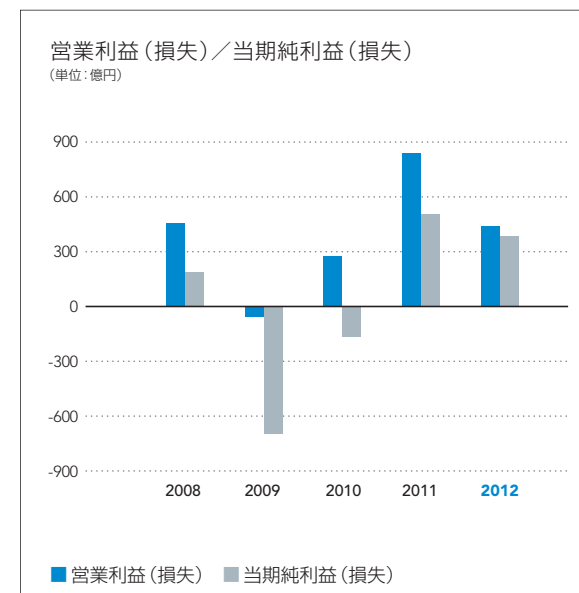
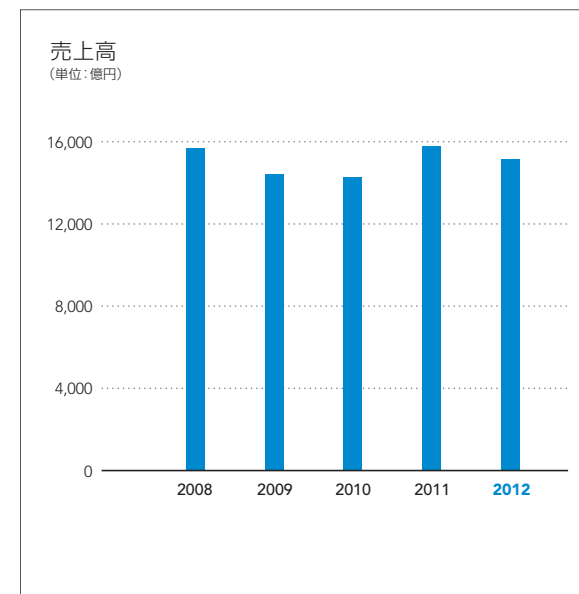
中期経営計画の初年度である当期は、ブランド戦略商品である新型「インプレッサ」やトヨタ自動車株式会社と共同開発した新型スポーツカー「スバル BRZ」を発売しました。どちらもお客様から大変な好評をいただき、着実に取り組みの成果を出すことができました。

また、震災による部品供給の不足から、期前半は大幅に生産台数が落ち込んだものの、生産が正常化した2011年10月以降は、販売拡大へつなげるため、全社一丸となり増産に取り組んでまいりました。

業績の総括

以上のことから、当期の当社グループの業績は、期前半における震災後の減産影響や為替の円高進行から、売上高および各利益項目とも前期実績を下回ったものの、期後半の生産回復とともに販売台数を伸ばしたこと、諸経費等の圧縮に取り組んだことなどにより、期初の通期計画を大幅に上回ることができました。これは、中期経営計画「Motion-V」のもと、新たなスバルらしさの追求、加速する規模の拡大、事業基盤の強化に注力したことが一定の成果を上げたものと考えています。当期の連結業績主要数値は以下の通りです。

売上高は、自動車事業部門における東日本大震災の影響による期前半の大幅な販売減に加え、為替の円高進行などがあったことにより、前期に比べ635億円(4.0%)減の



1兆5,171億円となりました。

利益面におきましては、諸経費等の削減効果などがあったものの、円高の影響や試験研究費の増加などにより、営業利益は前期に比べ402億円(47.8%)減の440億円となりました。

当期純利益につきましても、本社ビルを売却したことによる特別利益261億円を計上したものの、震災による災害損失73億円や一部事業譲渡に伴う損失42億円を計上したことから、前期に比べ119億円(23.6%)減の385億円となりました。

// 損益の状況

営業利益

営業利益は、前述の通り、前期に比べ402億円減少し、440億円となりました。これは主に、国内および北米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12億円や、販管費をはじめとした諸経費等の削減80億円などの増益要因があったものの、円高による為替レート差420億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加52億円などの減益要因があったためです。これにより、売上高営業利益率は前期の5.3%から当期は2.9%へと低下しました。

税引前利益・当期純利益

税金等調整前当期純利益(税引前利益)につきましては、前述の通り、本社ビルの売却益など特別利益を計上しましたが、

営業利益の減少に加え、為替の影響によるデリバティブ評価損、災害による損失(東日本大震災に係る操業停止期間中の固定費用など)や、塵芥収集車事業および風力発電事業の譲渡に伴う事業譲渡損失引当金繰入額などを計上したため、前期に比べ103億円(16.3%)減少し、529億円となりました。

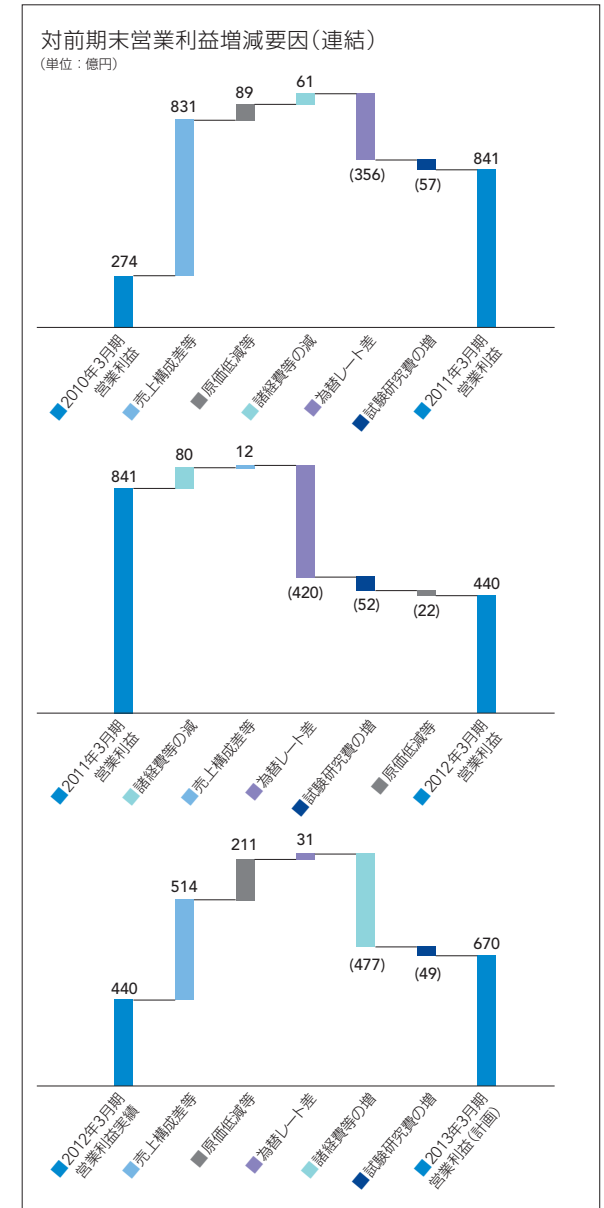
税引前利益から法人税等および少数株主利益を差し引いた当期純利益は、前期に比べ119億円(23.6%)減少し、385億円となりました。

// 各セグメントの状況

自動車事業部門

当期は、国内および北米市場に投入した新型「インプレッサ」の販売が好調に推移したものの、東日本大震災の影響による生産台数の減少があったことなどにより、完成車の売上台数合計は前期に比べ17千台(2.6%)減の640千台となりました。

国内では、期前半は東日本大震災の影響により生産、販売台数ともに大きく減少しました。しかし、期後半には「新世代ボクサーエンジン」と「新リニアトロニック(CVT)」を搭載した新型「インプレッサ」の販売が前期を上回り好調に推移しました。また、2012年2月に生産を終了した「サンバー」も終了前の駆け込み需要により前期を上回る販売を記録しました。これらのプラス要因に加え、エコカー補助金制度が寄与



したこともあり、期後半の売上台数は好調に推移しました。

この結果、通期の国内における登録車の売上台数は前期に比べ12千台(17.6%)増の80千台、軽自動車の売上台数は前期に比べ2千台(2.5%)増の92千台となり、国内総売上台数合計は、前期に比べ14千台(9.0%)増の172千台となりました。

海外につきましては、期後半の生産回復に伴い、北米を中心に新型「インプレッサ」の売上台数が増加した一方、期前半の震災による生産台数の減少が大きく影響したことなどにより、欧州、豪州、中国での売上台数は前年を下回りました。その結果、海外合計では前期と比べ31千台(6.3%)減の468千台となりました。

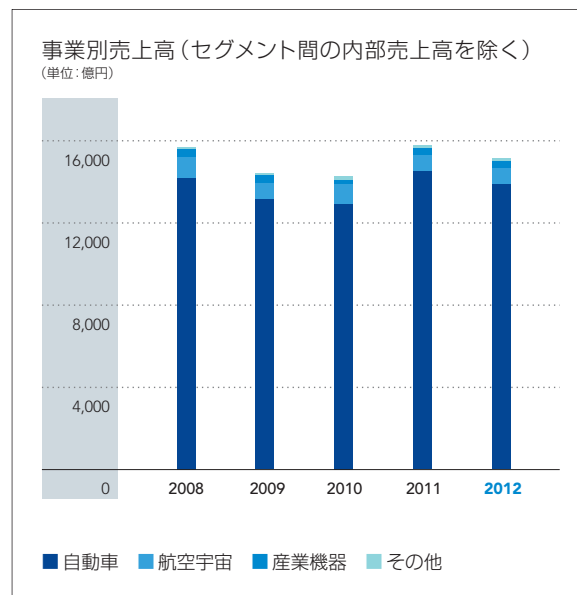
地域別に詳細を見ますと、まず北米では新型「インプレッサ」、「レガシィ/アウトバック」の好調な販売が続き、売上台数は前期に比べ2千台(0.5%)増の309千台と過去最高を記録しました。中国では生産台数の減少が影響したことにより、売上台数は前期に比べ14千台(22.6%)減の48千台となりました。ロシアを含む欧州での売上台数は、前期に比べ5千台(7.8%)減の55千台となりました。また、豪州での売上台数は前期に比べ4千台(10.3%)減の37千台となり、その他地域の売上台数も前期に比べ10千台(34.7%)減の19千台となりました。

以上の結果、当部門全体の売上高は、国内および北米市場において販売が前年を上回ったものの、全地域合計では震災による生産回復の遅れに、円高による為替レート差の影響も加わり、前期に比べ631億円(4.3%)減の1兆3,891億円となりました。セグメント利益(営業利益)は、販売台数の減少に

加え、為替の円高などにより、前期と比べ410億円(51.0%)減の394億円となりました。

航空宇宙事業部門

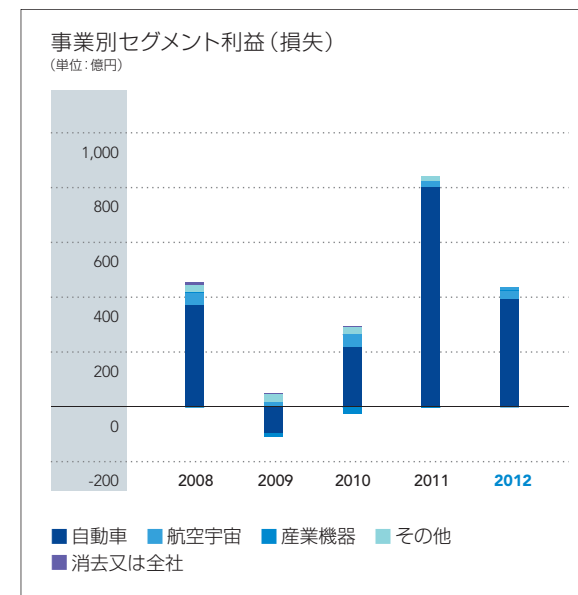
防衛省向け製品では、「無人偵察機システム」、多用途ヘリコプター「UH-1J」、「F-2」戦闘機等の売上減により、売上高は前期を下回りました。



	2008	2009	2010	2011	2012
自動車	¥14,212	¥13,163	¥12,945	¥14,522	¥13,891
航空宇宙	997	809	932	828	803
産業機器	407	349	239	301	336
その他	108	137	171	155	142
合計	¥15,723	¥14,458	¥14,287	¥15,806	¥15,171

一方、民間向け製品では、為替レートが前期に比べ円高に推移したものの、「ボーイング777」等の売上増加により、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26億円(3.1%)減の803億円となりましたが、セグメント利益は前期と比べ6億円(27.7%)増の29億円となりました。



	2008	2009	2010	2011	2012
自動車	¥371	¥(92)	¥217	¥804	¥394
航空宇宙	44	16	48	23	29
産業機器	7	(16)	(24)	(1)	5
その他	25	31	26	15	10
消去又は全社	9	3	7	1	2
合計	¥457	¥(58)	¥274	¥841	¥440

産業機器事業部門

北米市場向け汎用エンジン販売の低迷や為替の円高による影響があったものの、震災復興向け発電機を中心として国内販売が大幅に伸長しました。また、東南アジア向けエンジンの販売も好調に推移しました。

以上の結果、当部門全体の売上高は、前期に比べ36億円(11.8%)増の336億円となりました。セグメント利益は、前期と比べ6億円増の5億円となりました。

その他事業部門

塵芥収集車「フジマイティ」の売上台数が増加したものの、大型風力発電システムの納入基数が減少したことなどにより、売上高は前期に比べ13億円(8.5%)減の142億円となり、セグメント利益は4億円(29.7%)減の10億円となりました。

流動性と資金の源泉

財政状態

当期末の総資産は、前期末に比べ1,642億円増加し、1兆3,525億円となりました。

総資産のうち、流動資産は、前期末に比べ1,522億円増加し、7,625億円となりました。これは主に、震災後の子会社支援や本社ビルの売却などに伴い現金同等物が増加したことに加え、期後半の生産台数の増加に伴いたな卸資産や受取手形及び売掛金が増加したことなどによるものです。

固定資産は、前期末に比べ120億円増加し、5,900億円となりました。この増加は主に、投資有価証券などが増加した

ことによるものです。

負債合計は、前期末に比べ1,266億円増加し、9,009億円となりました。この増加は主に、社債の一部を償還した一方で、生産台数の増加に伴い支払手形及び買掛金が増加したことと、長期借入金が増加したことなどによるものです。

なお、有利子負債の期末残高は、当期における借入金の増加額が社債の償還額を上回ったため、前期末に比べ104億円増加し、3,410億円となりました。デット・エクイティ・レシオは、株主資本が増加したことなどにより、前期末に比べ0.04ポイント改善し、0.76倍となりました。

純資産合計は、前期末に比べ376億円増加し、4,516億円となりました。この増加は主に、当期純利益の計上に伴い、利益剰余金が316億円増加したことによるものです。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528円88銭に比べ48円09銭増加し、576円97銭となりました。

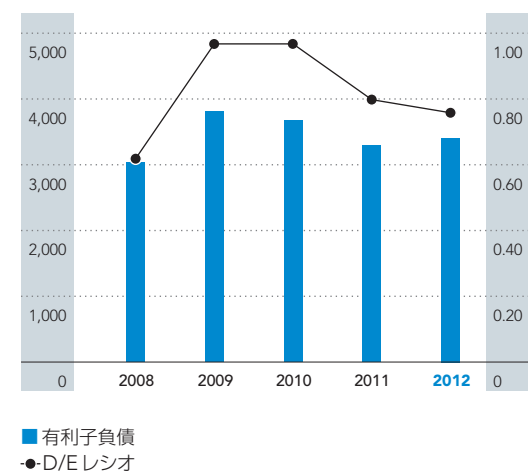
キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期が1,382億円の収入であったのに対し、当期は549億円の収入となりました。これは主に、期後半の生産・販売の回復に伴いたな卸資産や売上債権が増加したことと、営業利益水準が下がったことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期が511億円の支出であったのに対し、当期は266億円の支出となりました。これは主に、本社ビルの売却があったことによるものです。

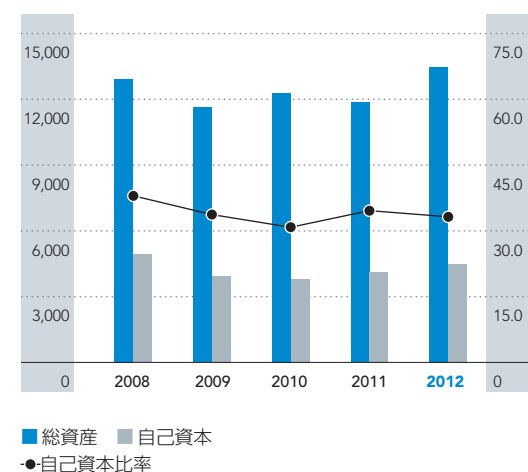
有利子負債／D/Eレシオ

(単位: 億円、倍)

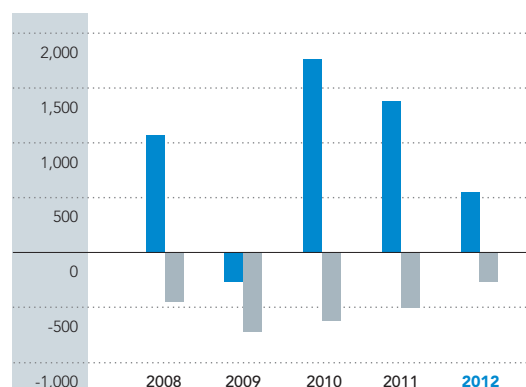


総資産／自己資本

(単位: 億円、%)

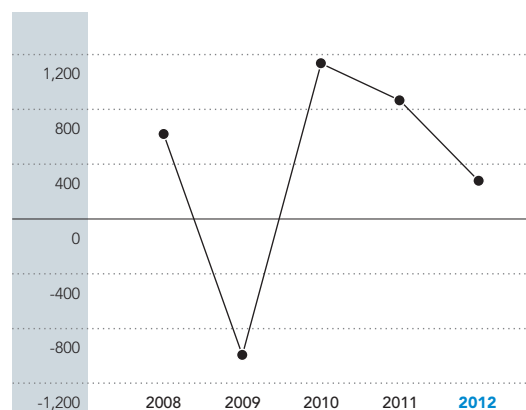


営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー
(単位: 億円)



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

フリー・キャッシュ・フロー
(単位: 億円)



以上により、フリー・キャッシュ・フローは、前期が871億円の収入であったのに対し、当期は588億円減少し、283億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394億円の支出であったのに対し、当期は26億円の収入となりました。これは主に、長期借入金が増加したことなどによるものです。

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304億円増の2,581億円となりました。

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。

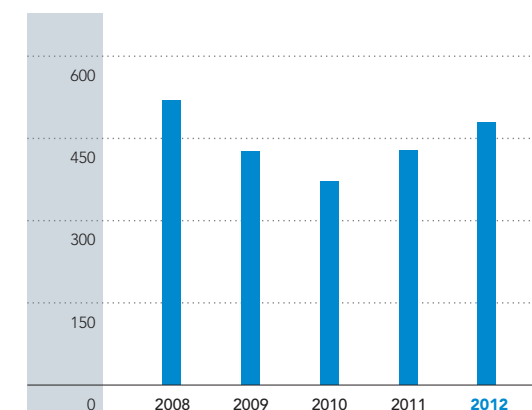
// 研究開発費

当期の研究開発費は、「インプレッサ」や「スバル BRZ」など新型車投入や、水平対向直噴ターボエンジンなど環境対応技術の開発などにより、前期に比べ52億円(12.1%)増の481億円となりました。

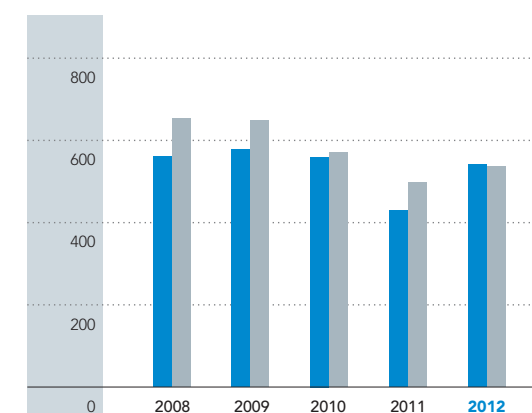
// 設備投資と減価償却費

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、および本工場の軽自動車ラインを登録車ラインへと切り替えたことなどにより、前期に比べ112億円(26.1%)増の543億円となりました。減価償却費は、前期に比べ39億円(7.7%)増の537億円となりました。

研究開発費
(単位: 億円)



設備投資/減価償却費
(単位: 億円)



■ 設備投資 ■ 減価償却費

(単位: 億円)

	2008	2009	2010	2011	2012
研究開発費	¥ 520	¥ 428	¥ 372	¥ 429	¥ 481
設備投資	563	580	561	431	543
減価償却費	655	651	571	498	537

// 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おります。毎期の業績、投資計画、経営環境や配当性向などを総合的に考慮しながら、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。

当期の期末配当金につきましては、当期の業績および今後の事業展開、経営環境等を勘案し、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、当期と同様に年間配当金は1株当たり9円(中間配当4円50銭、期末配当4円50銭)を予定しています。

// 次期の見通し

今後の見通しにつきましては、円高などの懸念材料があるものの、“スバル”の販売では、北米を中心とした海外市場と国内の登録車販売の伸長により、販売台数は過去最高となる81千台(12.7%)増の721千台を見込んでいます。

以上の結果、当社では現時点(2012年7月)で、次期(2013年3月期)の売上高を当期に比べ3,429億円(22.6%)増の1兆8,600億円と過去最高を計画しています。損益につきましても、販売台数増加による売上構成の改善や原価低減効果などにより、営業利益は当期に比べ230億円(52.4%)増の670億円、当期純利益は当期に比べ95億円(24.8%)増の480億円を予想しています。

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=80円(前期実績79円)、1ユーロ=105円(前期

実績108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。

	2012	2013(計画)	増減
売上高	15,171	18,600	3,429
国内	4,985	6,278	1,293
海外	10,186	12,322	2,136
営業利益	440	670	230
税前利益	529	600	71
当期純利益	385	480	95
為替レート(円)			
円/ドル	79	80	1
円/ユーロ	108	105	(3)

	2012	2013(計画)	増減
国内:			
登録車	80.2	94.9	14.7
軽自動車	92.2	50.5	(41.6)
小計	172.3	145.4	(26.9)
海外:			
米国	280.4	324.0	43.7
カナダ	28.2	31.7	3.5
欧州	39.1	59.2	20.1
ロシア	15.9	23.3	7.5
豪州	36.9	43.9	7.0
中国	48.3	62.0	13.7
その他	18.7	31.2	12.5
小計	467.5	575.4	107.9
合計	639.9	720.8	81.0

// 事業等のリスク

アニュアルレポートに記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者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。本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は2012年6月28日現在において当社グループが判断したものです。また、以下は当社グループに関する全てのリスクを列挙したものではありません。

(1) 経済の動向

当社グループの主要な市場である国および地域の経済情勢の動向は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。国内はもとより当社グループの主要市場である北米における景気後退および需要減少、また価格競争の激化が進むことにより、当社グループの提供する商品・サービスの売上高や収益性において悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 為替の変動

当社グループにおいて、海外売上高の割合は67.1%(2012年3月期実績)を占め、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おります。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グループ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、当社では為替予約等によるヘッジを実施しており、状況に応じ為替予約等のヘッジオペレーションを行っております。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。

(3)特定の事業への依存

当社グループは、自動車事業の他に航空宇宙事業・産業機器事業等の事業で構成されていますが、事業規模として自動車事業が突出しているため、自動車事業に関わる需要や市況、同業他社との価格競争力などが予測し得る水準を超えた場合に、グループ全体の経営成績および財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

(4)市場評価の変動

市場の需要動向、お客様のニーズに基づく商品企画により、適切なタイミングと価格で新商品を開発・製造し、市場に投入することが、当社グループの安定した業績向上に関して最も大切なことです。市場における新型車をはじめとした新商品の評価が当社グループの狙いとした販売計画の想定に満たない場合や、現行の商品の陳腐化が想定以上に進んだ場合には、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。

(5)特定の原材料および部品の購入

当社グループでは、原材料および部品等を多数の取引先から調達しておりますが、一部の原材料および取引先に依存している場合があり、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。

(6)知的財産の保護

当社グループでは、製品を差別化するために技術やノウハウ等に関し、特許、商標で知的財産権を構築しています。しかし、第三者が当社グループの知的財産を不当に使用した類似製品を製造した場合や特定の地域により保護が限定的な場合、販売減少や訴訟費用の発生により、当社グループの事業性に影響を受ける可能性があります。

(7)製品の欠陥

当社グループでは、安全を最優先として製品の開発・製造・販売を行っておりますが、すべての製品、サービスに関して欠陥が無く、リコールが発生する可能性がないとは言えません。大規模なリコール等を実施する事態になれば、多額のコストが発生し、当社グループの経営成績や財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。また製造物賠償責任については保険に加入しておりますが、この保険によりカバーできないリスクもあります。

(8)退職給付債務

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、数理計算上設定した退職給付債務の割引率および年金資産の期待運用収益率といった前提条件に基づいて算出しております。しかし、実際の結果が前提条件と異なる場合には、将来にわたって当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(9)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、さまざまな法的規制を受けております。今後、そうした法的規制が強化されることによるコストの増加が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(10)災害・戦争・テロ・ストライキ等の影響

大規模な地震、台風等の自然災害、疾病、戦争、テロ等の発生により、当社グループの事業活動が妨げられ、原材料・部品の購入、生産、製品の販売および物流、サービスの提供などに遅延や停止が生ずる可能性があります。こうした遅延や停止が発生し長引くようであれば、当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

会社概要 (2012年3月31日現在)

社名

富士重工業株式会社

創立

1953年7月15日

資本金

153,795百万円

従業員数

12,359名(連結会社合計27,123名)

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/>

本社

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スパルビル

TEL: 03-3347-2111

FAX: 03-3347-2338

IR室

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スパルビル

TEL: 03-3347-2655

FAX: 03-3347-2295

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)

主要関係会社

会社名	議決権の所有	主要な事業の内容
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
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
桐生工業株式会社	97.7%	スパル特装車の製造、スパル用部品の物流管理
スパルテクニカル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
スパル興産株式会社	100.0%	不動産の売買・賃貸業、旅行代理店業
スパルファイナンス株式会社	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
輸送機工業株式会社	100.0%	航空機部品の製造、販売
東京スパル株式会社	100.0%	スパル車の販売、整備(他32国内販売代理店含む)
海外:		
Subaru of America, Inc.	100.0%	スパル車および部品の販売、整備
米国富士重工業株式会社	100.0%	北米市場におけるスパル車の技術調査
Subaru Research & Development, Inc.	100.0%	北米市場におけるスパル車の研究開発
Subaru of Indiana Automotive, Inc.	100.0%	スパル車の製造、トヨタ車の受託生産
Subaru Canada, Inc	100.0%	スパル車および部品の販売、整備
Subaru Europe N.V./S.A.	100.0%	スパル車および部品の販売、整備
Subaru of China, Ltd.	100.0%	スパル車および部品の販売、整備

投資家情報 (2012年3月31日現在)

発行可能株式総数

1,500,000,000株

発行済株式の総数

782,865,873株

株主数

42,782名

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

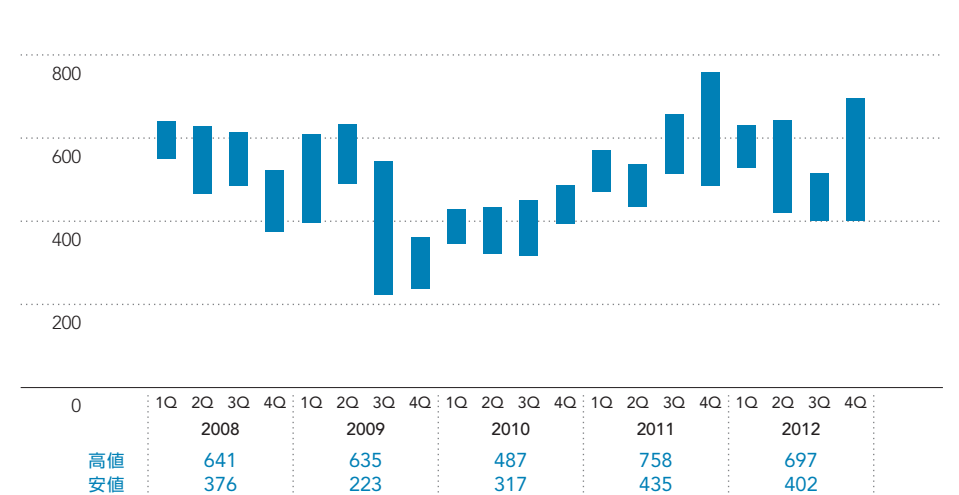
みずほ信託銀行株式会社

大株主

株主名	株式数(千株)	比率(%)
トヨタ自動車株式会社	129,000	16.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	42,948	5.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,176	4.24
スズキ株式会社	13,690	1.75
全国共済農業共同組合連合会	13,534	1.73
富士重工業取引先持株会	12,866	1.64
株式会社みずほコーポレート銀行	12,361	1.58
株式会社みずほ銀行	12,017	1.54
ビービーエイチ493025ブラックロック グローバルアロケーションファンドインク	12,006	1.53
株式会社損害保険ジャパン	11,716	1.50

株価の推移 (東京証券取引所)

(単位:円)



3月31日に終了した各事業年度



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/>