

アニュアルレポート
2016

2016年3月期



目次

- 02 スバルストーリー
- 06 活動ハイライト
- 08 株主の皆様へ
- 14 CFOメッセージ
- 18 特集
次世代のクルマづくりを支える
スバルグローバルプラットフォーム
- 26 コーポレート・ガバナンス
- 28 役員一覧
- 30 財務情報
 - 30 10年間の主要連結財務データ
 - 31 5年間の完成車販売台数データ
 - 33 財務レビュー
- 41 会社概要／株式情報

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。



スバルストーリー

「安心と愉しさ」が息づく、 スバルのクルマづくり

すべての人に、安心と愉しさを
スバルのクルマに込められた変わらない思想。





安心

半世紀以上前に導入した「スバル360」からスバルは安全性能を追究し続けている。

航空機メーカーとして創業したスバルのアイデンティティを形成する最も重要な要素の一つが高い安全性能です。例えば1958年に量産型の軽自動車として初めて大人4人の乗車を可能にしたスバル360。航空機づくりで培った日本初のモノコックボディで、広い空間と高い強度を実現しました。更に、衝突安全という概念すら一般的ではなく、前面衝突時の保安基準が適用される約30年前の1965年より、衝突実験を繰り返し、軽量かつ高剛性のボディの開発に成功。また、水平対向エンジンでは、実験で得たデータをもとに、前面衝突時にエンジンが室内に侵入しにくい構造の実現、歩行者がボンネットに当たった際の衝撃吸収スペースの確保などが高く評価されました。

そして今、スバルは、疲れにくく、安心・集中して運転ができるよう

にする基本的な設計「0次安全技術」、様々な天候や路面状況でも安心して走れるAWD、低重心設計の「アクティブセーフティ」、危険を検知し衝突の被害を軽減する「アイサイト」に代表される「プリクラッシュセーフティ」、万一の衝突事故において、その衝撃から人間を守る「パッシブセーフティ」の4つの視点からさらなる安全性能を追求し続けています。

スバルの安全思想





愉しさ

スバルの走り。その原点には、「人を中心としたクルマづくり」がある。

クルマの愉しさ。その中心となるのは、ドライバーが意のままに操ることができるドライビングパフォーマンスの高さです。アクセルを踏んだ瞬間に感じる移動の喜び。速度も、音も、振動も、すべてがドライバーの感性を満たすためにあるクルマ。そんな究極のパッケージングのコアとなっているのが、スバル独自の「水平対向（ボクサー）エンジン」です。回転バランスに優れ、低振動であることや、軽量、コンパクト、低重心というアドバンテージは、高い走行安定性と優れたハンドリング性能を実現します。また、同様にスバル

独自の「シンメトリカルAWD」は、AWDが本来持つ優れた走行安定性、路面を問わない走破性と優れた重量バランスなど、高い運動性能を実現。走る喜びを喚起します。

そしてスバルは、単なる移動手段としてのクルマにとどまるのではなく、お客様ひとりひとりにもっと豊かな毎日をお届けする、人生に寄り添うパートナーでありたいと考えています。人生の愉しさは、人の数だけ無限にある。スバルはこれからも「人を中心としたクルマづくり」でお客様の期待に応えていきます。



際立とう 2020

「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」となるために、「スバルブランドを磨く」、「強い事業構造を創る」という2つの活動に注力することで、お客様の心の中で“際立つ”存在を目指す。

スバルブランドを磨く

強い事業構造を創る

2020年ありたい姿

企業像

大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業

具体像

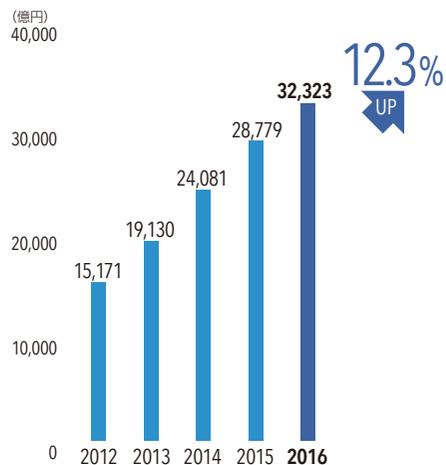
- ・お客様からの信頼No.1
- ・高いブランド力
- ・業界高位の利益率
- ・販売台数120万台+α

活動ハイライト

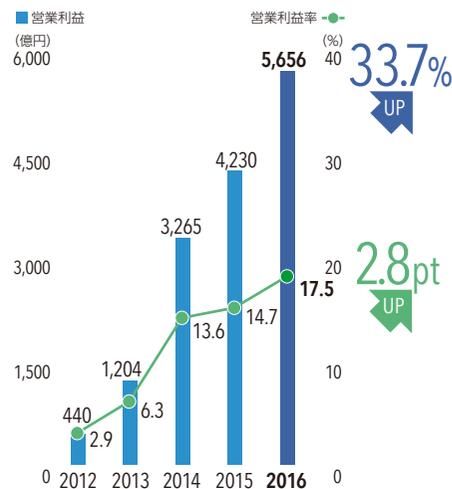
富士重工業株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

財務ハイライト

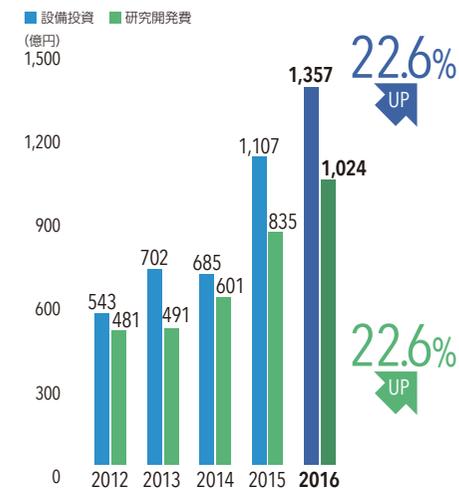
売上高



営業利益／営業利益率



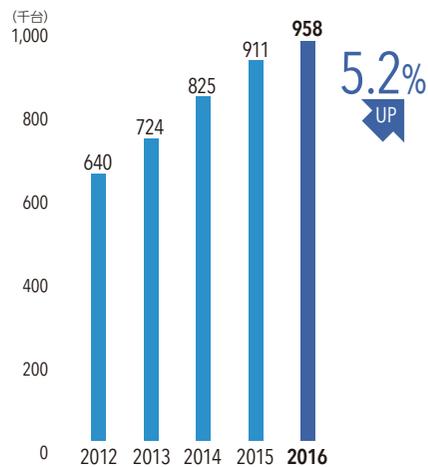
設備投資／研究開発費



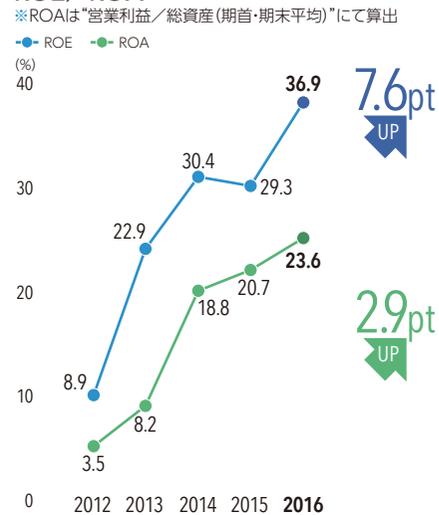
有利子負債



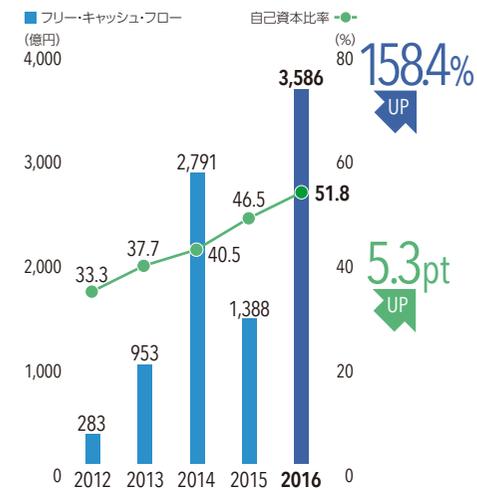
連結販売台数



ROE／ROA



フリー・キャッシュ・フロー／自己資本比率



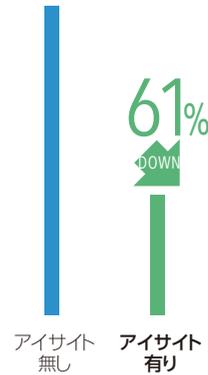
非財務ハイライト

アイサイトによる
事故低減データ

人身事故全体で
事故率が約6割低減



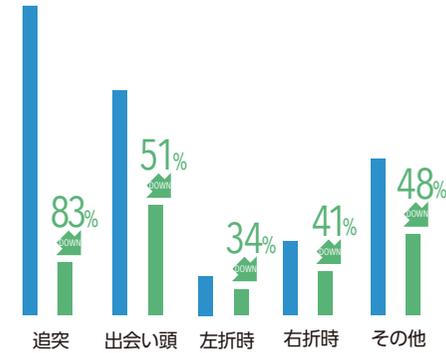
アイサイト(ver.2)有無での
人身事故率比較(1万台当たり)



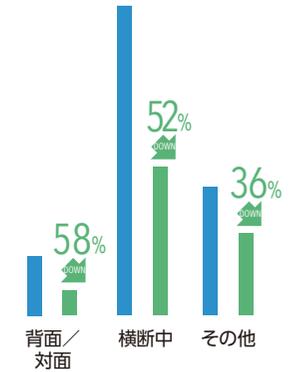
※交通事故総合分析センター(ITARDA)のデータをもとに、平成22年～25年に販売されたアイサイト(ver.2)の装備が可能な車両のうち、平成23年～26年の4年間に発生した事故データから独自算出したもの。事故件数は2,234件。

※アイサイト有無での1万台あたりの人身事故件数(4年間)を算出。対象台数は、アイサイト(ver.2)有りが246,139台、無しが48,085台。

車対車
(発生頻度上位をピックアップ)



人対車



アイサイトのグローバル展開および装着率



スバルは、ほぼすべての車種でアイサイトが装着可能。

約9割の車種で装着可能
(8車種中7車種)



※レガシィ、LEVORG、WRX、インプレッサ、SUBARU XV、フォレスター、クロスオーバー7、SUBARU BRZのうち、SUBARU BRZ以外の全ての車種に装着可能。

装着可能車種で多くのお客様に装着いただいている。

※自社調べ

仕向地	日本	豪州	欧州	米国
2015年1月～12月装着率	83%	62%	96%	31%
最も高い装着率の車種	レガシィ、LEVORG、WRX、クロスオーバー7は100%	レガシィは100%	アウトバックは96%	アウトバックは57%

株主の皆様へ

独自の付加価値戦略・差別化戦略のもと
SUBARUブランドを徹底的に磨き
持続的な成長を目指します。

代表取締役社長 兼 CEO 吉永 泰之

株主の皆様へ

2016年3月期の業績と2017年3月期の見通し 為替影響を除いた企業の“実力”を 強化し、業界高位の営業利益率を 維持していきます。

2016年3月期の富士重工業グループの連結売上高は、前年同期比12.3%増の3兆2,323億円となりました。連結損益は、為替レート差や販売台数の増加、原価低減の進捗等により諸経費等ならびに試験研究費の増加をカバーし、営業利益は同33.7%増の5,656億円、経常利益は同46.6%増の5,770億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同66.7%増の4,367億円となり、売上高、各利益段階のいずれも4期連続で

過去最高を記録しました。また営業利益率は17.5%でした。国内販売は新型車効果の一巡した登録車が前年を下回ったものの、北米市場を中心とする海外販売が順調に推移し、全世界販売台数は前年同期比5.2%増の95万7,900台と4期連続で過去最高を記録しました。このように世界のお客様の厚いご支持に支えられてスバル車が販売台数を伸ばした結果、為替影響を除いた“実力値”においても着実な増収増益を果せたことを何より嬉しく思います。

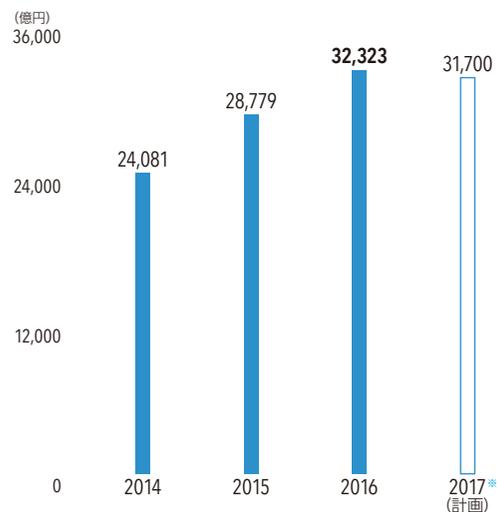
2017年3月期の見通しですが、スバル車の全世界販売台数は、引き続き好調を維持する北米などでの増加を見込み、前年同期比9.6%増の104万9,700台と初めての100万台超えを計画しています。連結業績につきましては、販売台数の増

加や原価低減の進捗により諸経費等ならびに試験研究費の増加をカバーすると見込んでいますが、為替レートを今年度(¥121/US\$)よりも円高(¥105/US\$)で見通すため、連結売上高は同1.9%減の3兆1,700億円、営業利益は同25.7%減の4,200億円、経常利益は同27.2%減の4,200億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同32.9%減の2,930億円、営業利益率は13.2%となる見通しです*。当社では、今後も為替影響を除いた企業としての実力を着実に強化し、業界高位の利益率を維持してまいります。

* 2017年3月期計画は2016年5月12日の発表値。2016年8月3日に修正致しました。詳細につきましては弊社ウェブサイトをご参照ください (<http://www.fhi.co.jp/ir/index.html>)。

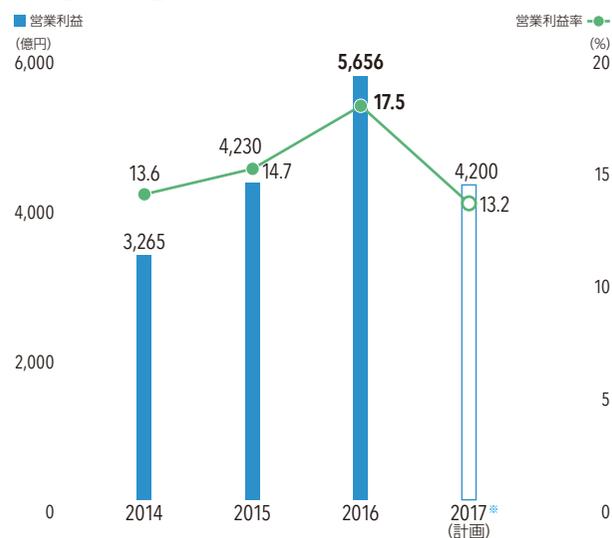
売上高

3月31日に終了した各事業年度



営業利益／営業利益率

3月31日に終了した各事業年度



株主の皆様へ

中期経営ビジョンのアップデート

北米での好調な販売状況に合わせて 2020年の世界販売台数を上方修正。

当社は、2014年5月に中期経営ビジョン「際立とう2020」を発表し、「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」というありたい姿の実現に向けて「スバルブランドを磨く」「強い事業構造を創る」という2つの活動に注力し、企業価値の向上に努めてきました。

これらの基本方針に変更はありませんが、その後の各市場における販売状況や経営環境の変化に応じて、3カ年連結収益計画、連結販売台数、生産計画などをアップデートし、2016年5月に発表いたしました。

2020年度のグローバル連結販売台数につきましては、好調が続く北米市場において今後も順調な販売の増加が見込めることから、従来の110万台+αを120万台+αへと上方修正いたします。これに合わせて生産能力増強計画も見直します。従来計画では、2020年度のグローバルでの生産能力(マレーシアのCKD除く)を105万台(標準操業時)としていましたが、これを2018年度に113.2万台(標準操業時/フル操業時は127.6万台)へと上げます。

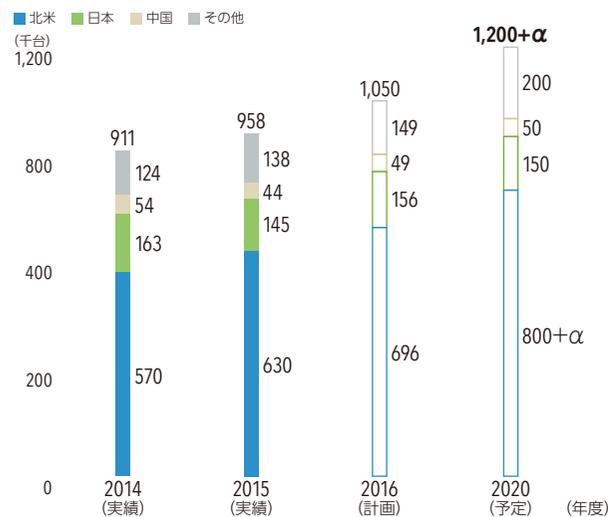
更に、2017年3月期～2019年3月期までの3カ年の連結収益計画を新たに公表しました。3カ年合計の売上高は9.8兆円、営業利益1.1兆円、試験研究費3,600億円、設備投資額4,700億円の計画です。今後の持続的成長に向けた投資は引き続き増強しながらも、現在の収益性の高いビジネスモデル

を継続し、業界高位の営業利益率は維持します。

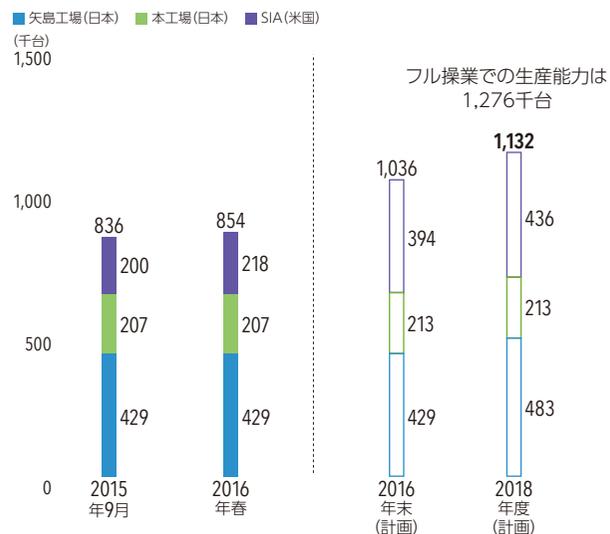
決して規模が大きくはない当社が、世界の手自動車メーカーと競争していくためには、徹底した差別化戦略・付加価値戦略が欠かせません。したがって販売台数を伸ばすために、大手メーカーが得意とするポリウムゾーンに参入して価格競争を強いられるような戦略は絶対に避けなければなりません。当社が強みを発揮できるカテゴリーや市場を絞り込み、そこに経営資源を集中していった結果として、着実に販売台数を伸ばしていければよいと考えています。

当社では、これからも他メーカーとは一線を画した差別化戦略・付加価値戦略に徹し、「スバルブランドを磨く」「強い事業構造を創る」ための活動を一層加速させていきます。

連結販売台数



生産能力 増強計画



株主の皆様へ

2017年4月の社名変更について

新社名「株式会社SUBARU」の名のもとに
 全員一丸となってブランドを磨く。

「スバルブランドを磨く」取り組みを加速させるための施策の一つとして、当社の前身である中島飛行機が創業100周年を迎える2017年の4月より「富士重工業株式会社」の会社名を「株式会社SUBARU」(英文:SUBARU CORPORATION)に変更いたします。

もちろん会社名やロゴを刷新するだけで、即ブランド価値が高まるわけではありません。ブランド価値とは、実際にお客様にクルマを使っていただき、その性能や品質を評価いただいた結果、自ずと向上していくものです。その点でスバルのクルマは、近年、その安全性能・走行性能などによってお客様および第三者機関から高い評価をいただいております。

今後より多くのお客様にスバルをお選びいただけるよう、会社名とブランド名を統一し、グループ全従業員が新社名「SUBARU」のもとに一丸となって、スバルブランドの更なる価値向上に注力していきます。

富士重工業株式会社

▼

株式会社 SUBARU

英文: SUBARU CORPORATION

スバルグローバルプラットフォームの導入

10年先を見据えた新プラットフォームを導入し、スバルの強みである「安心と愉しさ」に磨きをかける。

当社では、「スバルブランドを磨く」ための取り組みとして、クルマの「総合性能」や「安全性能」の更なる向上をはじめ、スバルらしい「デザイン」の追求、「環境」への対応、「品質・サービス」の向上、お客様との「コミュニケーション」強化などに力を注いできました。

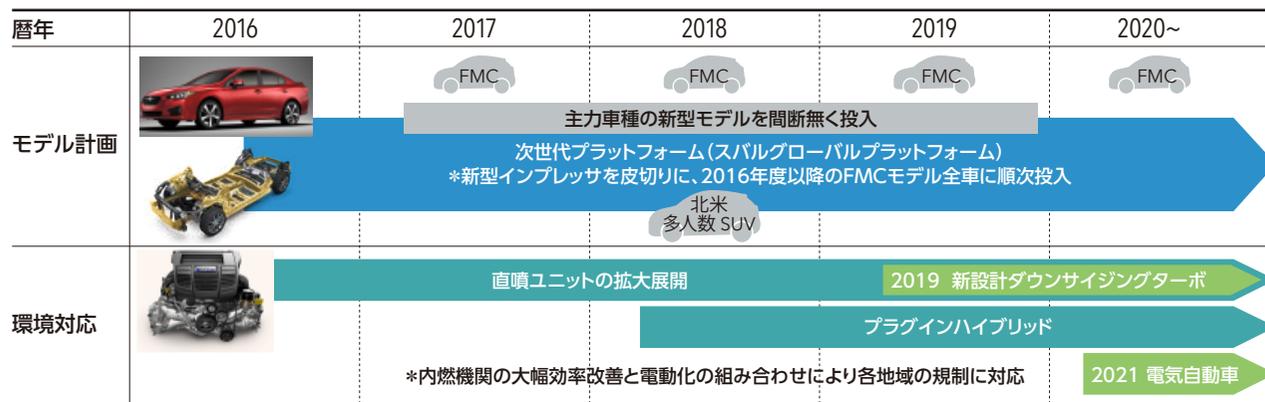
こうした「スバルブランドを磨く」活動の一つに、今秋発売予定の次期インプレッサから採用する「スバルグローバルプラットフォーム」があります。自動車業界では、近年、複数車種の基盤となる共通プラットフォームの導入が盛んに進められていますが、その多くは新車開発の効率化や部品共有化などによるコスト低減を主な目的とした施策です。これに対して、当社が新たなプラットフォームを導入する最大の狙いは、スバルブランドの強み

である「安全性能」や「走行性能」を徹底的に磨くことにあります。

2025年を見据えて開発された「スバルグローバルプラットフォーム」は、現行車に対して車体・シャーシー剛性を大幅に向上させるとともに、更なる低重心化、足回りの進化などを追求しました。これによって、すでに定評あるスバルの「走る・曲がる・止まる」といった基本性能をより一層向上させております。

また、新プラットフォームでは、現行車に比べ衝突時の衝撃エネルギーの吸収を40%向上させています。現在、スバルのクルマは、日本の新車アセスメントプログラム(JNCAP)や米国の高速道路安全保険協会(IIHS)、欧州の新車アセスメントプログラム(EuroNCAP)など、国内外の公的機関が実施する安全評価試験でいずれも最高レベルの評価を獲得し、その実績が市場における最大の競争力にもなっています。これらの評価試験では、新たな衝突形態が追加されるなど基準が厳格化されつつあります。当社では、新プラットフォームの導入などによって衝突安全性の更なる向上を図り、今後も世界最高レベルの安全性能を維持していきます。

商品戦略



株主の皆様へ

米国の販売戦略

お客様のご要望にお応えするため、生産能力を増強し、ディーラーのサービス体制の強化に取り組みます。

最重要市場である米国の現地ディーラーからは「クルマさえ供給できれば更に販売は伸び、シェア5%も可能」という声も届いています。現在のシェア3.4%を考慮すると5%は少し強気の見方かもしれませんが、4%は十分に見込めると考えています。仮に全需を17百万台とすると販売台数にして68万台、全需が少し増えれば70万台の可能性もあるので、まずは向こう数年間で4%程のシェアとなる台数まで伸ばしていきたいです。ディーラー店舗数は現在の625店舗を増やす予定は基本的に

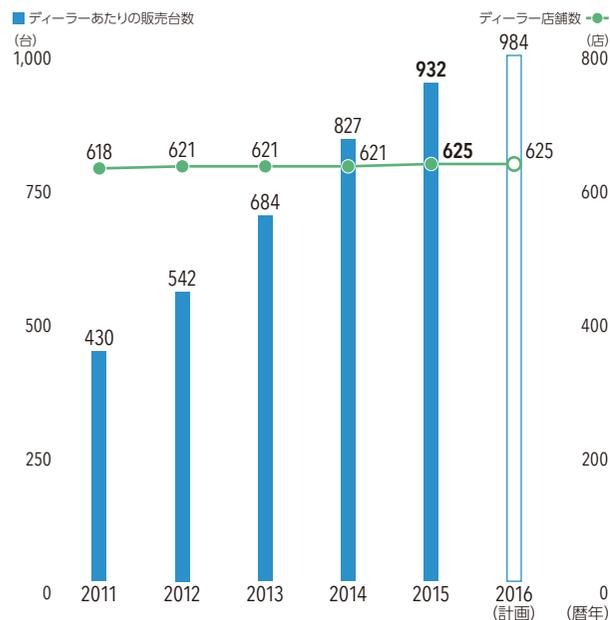
はなく、1店舗当たりの販売台数を増やしていきたいと思っています。2016年暦年の米国販売計画は、1店舗あたり約1,000台の61万5,000台ですが、これを1店舗あたり約1,200台とすることにより米国で約75万台が可能となります。現地ディーラーの販売を後押しするためにも、2018年に北米で3列シートの多人数乗しSUVを新車種として投入する計画です。

一方、インセンティブについては、業界平均が1台当たり3,000ドル程度であるのに対して、スバルの2016年3月期実績は約900ドルと業界最低水準です。業界全体でインセンティブが増加傾向にあることを考慮して、2017年3月期は通期1,100ドルと今年度より増額を見込んでいますが、今後とも価格競争で台数を伸ばしていくつもりはなく、低インセンティブでの販売を継続していきます。

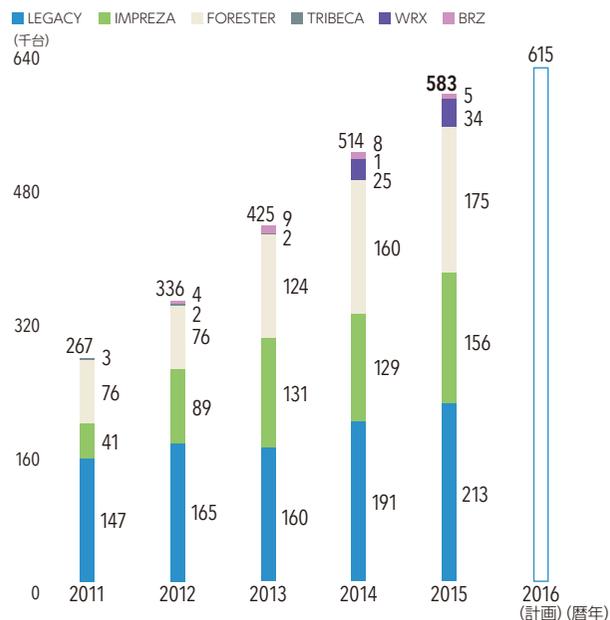
また、北米での販売増加に対応するため、米国生産子会社スバル・オブ・インディアナ・オートモーティブ(SIA)の生産能力の増強を実施します。SIAでのカマリの受託生産終了後、2016年7月からアウトバックの生産を開始し、供給不足の早期改善を図ります。そして2016年末までにSIAの生産能力を従来の20万台からほぼ倍増の約40万台体制に引き上げます。

米国市場では、「アイサイト」搭載モデルの全車種が米国IIHSの安全評価で最高評価を獲得してきたことなどにより、「スバル=安心・安全」というブランドイメージが定着し、現在の根強い需要につながっていると思います。今後も安全で高品質のクルマを提供していくのはもちろん、新たにスバルをご購入いただいているお客様にご満足いただけるアフターサービスをご提供できるよう、サービス体制の強化に取り組んでいきます。

ディーラー店舗数推移



小売販売台数推移



株主の皆様へ

環境規制対応と自動運転への取り組み

環境対応や運転支援技術の開発を加速させるため
自動車部門の研究開発体制を強化。

更に「スバルグローバルプラットフォーム」は、現行のガソリンエンジンやハイブリッド(HV)はもちろん、プラグインハイブリッド(PHEV)や電気自動車(EV)への発展を見据えた設計となっています。主力の米国では、カリフォルニア州のZEV (Zero Emission Vehicle)規制の対象が、2018年から当社を含む中規模メーカーにまで拡大されるため、このタイミングに合わせてPHEVを投入し、更に2021年にはEVを投入すべく研究開発を進めています。基本的には、PHEVやEVの専用モデルを開発するのではなく、スバルブランドの既存の車種が持つ個性や走りの特徴などを活かしながら、PHEVやEVのグレードを追加していく方針です。それにより、エコカーの時代になってもスバルらしい「安心と楽しさ」を備えたクルマを

提供していきたいと考えています。

一方、「自動運転」についても着実に研究開発を進めています。当社の考える自動運転とは、「人の代わりにクルマに運転させる」ことではなく、「ドライバーを中心に置いた運転支援」です。そんな基本姿勢のもとに、現在、プリクラッシュセーフティ技術を含む運転支援技術としてご好評いただいている「アイサイト」を更に進化させることによって、スバルらしい自動運転技術の開発を進めております。

こうした環境対応や先進安全技術の開発を加速するためにも、試験研究費については今後も積極的に投下していく計画です。更に、全社的な経営資源配分の最適化を図り、自動車部門の開発リソースを増強していくために、2016年10月に産業機器カンパニーを自動車部門に統合することを決定しました。産業機器事業の既存製品の製造・販売・サービスは当面継続しますが、開発案件を停止し、開発人員などの経営資源を自動車部門に投入していきます。

CSR経営について

社会から信頼され続ける存在を目指し
企業経営の「品質」を高めていく。

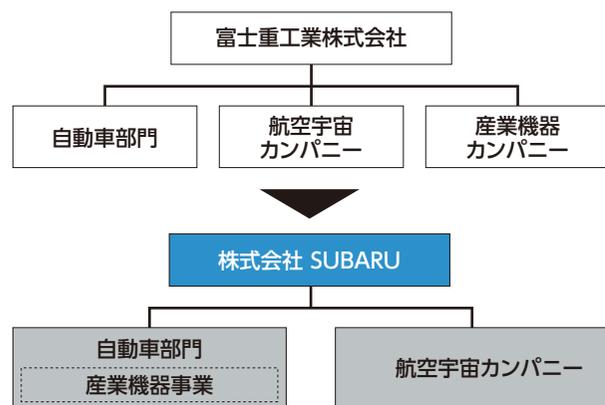
当社がこれからも持続的成長を実現していくには、企業としての社会的責任を果たし、幅広いステークホルダーから常に支持され信頼され続ける企業でなければなりません。そのためには、企業経営のあらゆる“質”を一層高めていくことが大切です。

自動車事業に関して申し上げます、世界最高水準の安全性を備えたクルマであっても、十分な品質が伴わなければお客様に「安心と楽しさ」をお届けすることはできません。北米を中心に販売好調が続くなか、近年、各生産現場で能力の上限に迫る稼働状況が常態化していますが、生産を急ぐあまり品質管理が不十分になることは絶対にあってはなりません。そのため生産部門に対しては「品質に絶対の自信が持てないときは、必ずラインを止める」よう徹底しています。

また、コーポレート・ガバナンスに対する世間の注目度が上がるなか、当社では、従前より社外取締役・監査役がステークホルダーの意向を踏まえて経営に参画しています。昨年取り纏めたコーポレートガバナンスガイドライン策定の際も、社外取締役・監査役が積極的に助言を行う等、コーポレート・ガバナンス体制の確立と企業価値向上に大いに貢献しています。

新社名となる株式会社SUBARUの名のもとでも、経営陣・グループ全従業員とともに法令を順守して日々責任ある行動に徹し、更なるブランド価値の向上、企業価値の向上に邁進してまいります。今後ともご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

商号変更／事業統合





業界高位の利益率を維持しながら
持続的成長を目指し、
継続的な株主還元に努めてまいります。

取締役 専務執行役員CFO 高橋 充

**為替影響を除く実質的な収益力強化を図り
今後3年間の営業利益1兆1,000億円を
目指します。**

2016年3月期、富士重工の連結業績は、売上高、各利益ともに4年連続で過去最高を計上しました。営業利益は、前年同期比1,425億円増の5,656億円となりました。そのうち為替レート差による増益分が1,084億円ありましたが、為替影響を差し引いた実力値としても341億円の増益を実現できたのは、非常に大きな成果であったと考えています。

当社は、2014年に発表した中期経営ビジョン「際立つ2020」において、2015年3月期～2017年3月期の3カ年の連

結業績計画として売上高8兆円、営業利益1兆円(為替前提¥95/US\$)の目標を掲げてきました。

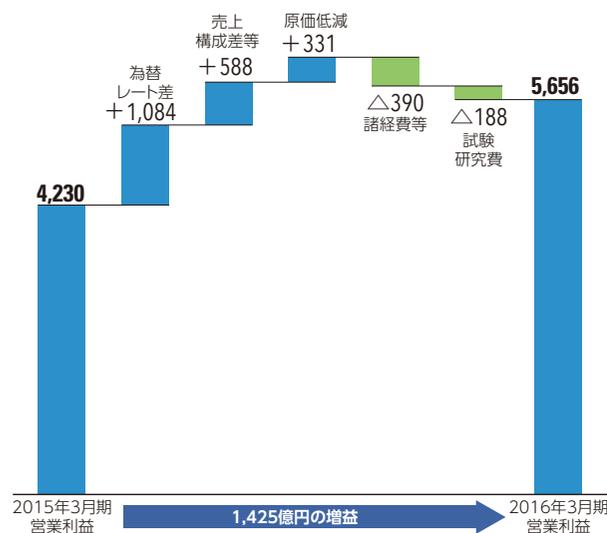
実際には、為替レートが円安に推移したこともあり、実勢レート¥108/US\$での2015年3月期営業利益4,230億円、同¥121/US\$での2016年3月期営業利益5,656億円に、¥105/US\$を前提とする2017年3月期営業利益4,200億円の見通しを加えると、3カ年合計の営業利益は1兆4,000億円に達する見込みです※。当初の¥95/US\$に置き換えて計算し直すと8,700億円と1兆円を下回りますが、これは将来への成長投資として試験研究費や設備投資を意図的に増額したことなどによるものであり、企業の実質的な収益力は計画通り強化されてき

たと確信しています。

今回、新たな3カ年となる2017年3月期～2019年3月期の連結業績計画を策定しました。為替前提¥100/US\$にて売上高9兆8,000億円、営業利益1兆1,000億円、営業利益率11.2%を計画しており、試験研究費や設備投資も増額していきます。今回の計画は、持続的成長を果たしていくために必要な投資は実施しながらも、業界高位の営業利益率は今後も維持していきたいという経営の意思を示しています。

※ 2017年3月期計画は2016年5月12日の発表値。2016年8月3日に修正致しました。詳細につきましては弊社ウェブサイトをご参照ください(<http://www.fhi.co.jp/ir/index.html>)。

2016年3月期営業利益増減要因 (単位: 億円)



3カ年連結収益計画 (2017年3月期～2019年3月期合計)

	(¥100/US\$)
売上高	9.8兆円
営業利益	1.1兆円
営業利益率	11.2%
試験研究費	3,600億円 (+29%)
設備投資額	4,700億円 (+18%)
減価償却費	2,900億円 (+38%)

※ ()内は前3カ年(2015年3月期～2017年3月期)対比

2017年3月期連結業績計画

	当初 (2016年5月12日 発表値)	修正後 (2016年8月3日 発表値)
売上高	31,700億円	31,900億円
営業利益	4,200億円	4,000億円
経常利益	4,200億円	4,100億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,930億円	2,850億円
為替レート	¥105/US\$	¥106/US\$

将来への成長に向けた投資を拡大しながらも、業界高位の営業利益率を維持。

当社では、2015年3月期～2016年3月期、為替レート差などによって計画を大きく上回る収益が見込まれたことから、試験研究費を当初計画より増額しました。この決定の背景には、「環境対応」と「自動運転」を巡る開発競争の激化があります。

2018年に米国カリフォルニア州を中心に適用が拡大されるZEV(Zero Emission Vehicle)規制をはじめ、今後、2020年頃にかけて世界の主要市場において、クルマの排気ガス・燃費に関する規制が一段と厳格化される見通しです。一方、世界の主要な自動車メーカーやIT企業による自動運転技術の研究開発・実証実験が活発化しているのはご存知の通りです。

当社は、「事故を未然に防ぐ技術」として業界をリードしてきたと自負している「アイサイト」を進化させ、その優位性を維持しながらスバルらしい自動運転の実現を目指してまいります。一方、電動化などの環境対応では、まだキャッチアップする余地が大きく課題だと認識しております。

当社では、これまで比較的少ない試験研究費で効率的に成果を上げてまいりましたが、今後、「環境対応」「自動運転」といった大きな技術テーマをクリアしていくために、やはり相応の試験研究費を投下しなければならないと考えています。

更に、北米を中心にクルマの供給不足が続いている状況を考慮すると、生産能力の増強に向けた設備投資の拡大も欠かせません。2016年末までに米国での生産能力は従来のほぼ倍となる40万台体制とする予定ですが、更にその先も需要に応じた設備投資を実施していく計画です。

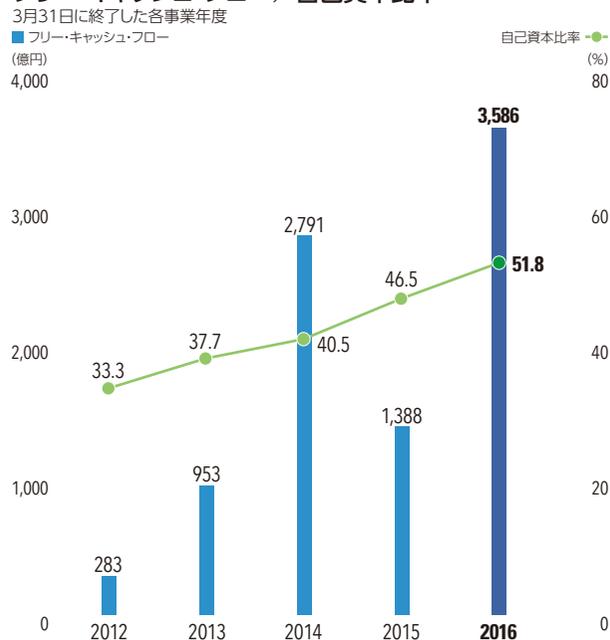
自己資本比率とROEを高次元にバランスさせながら適切なキャッシュポジションを維持。

業績の伸長にともない当社のキャッシュ・フロー創出力は着実に高まりつつあります。2016年3月期の当社のフリー・キャッシュフローは、法人税1年半分のキャッシュアウトなど一過性の特殊要因があった2015年3月期の1,388億円はもちろん、米国ポラリス社の株式売却による500億円弱の収入があり、過去の繰越欠損金により約900億円の法人税納税を計上していない2014年3月期の2,791億円に比べても大幅に増加し、3,586億円となりました。

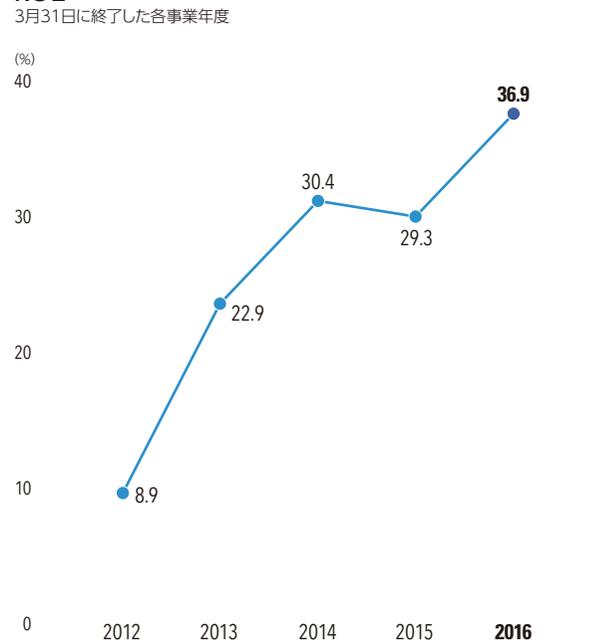
現状のフリー・キャッシュフローは、当社が持続的成長を続けていく上で十分な水準に達していると認識していますが、今後のキャッシュポジションの調整につきましては、ROEとの兼ね合いで判断し、健全な財務バランスを維持していきたいと考えています。

当社では、自己資本比率とROEを高い次元でバランスさせることを資本政策の基本として掲げています。2016年3月期の当社のROEは36.9%という極めて高い水準にあります。これは稀有な状況であり、今後は次第に低下していく見通しです。戦略的な資本コストを約8%と認識しており、ROEについてはその2倍程度の水準はできる限り長く維持していきたいと考えています。

フリー・キャッシュ・フロー／自己資本比率



ROE



連結配当性向に20%～40%の幅を持たせ業績に連動させつつ継続的な配当を実現。

当社の資本政策における株主還元方針は、配当を基本とし、継続的かつ業績連動の考え方を取り入れたものとしています。各年度の配当は、連結配当性向20%～40%を基本とし、諸条件を勘案のうえ決定いたします。継続的な配当という考えのもと、今回、一過性の利益となる防衛省向けヘリコプター訴訟に関する特別利益482億円については、配当としてではなく、ほぼ同額の自己株式取得にて還元することを発表いたしました。取得す

る自己株式は全数消却する予定です。還元は配当で行うという基本的な考えは変わりませんが、今回のように一過性の利益が生じた場合には、自己株式取得も手段の一つとして検討していきたいと思っています。

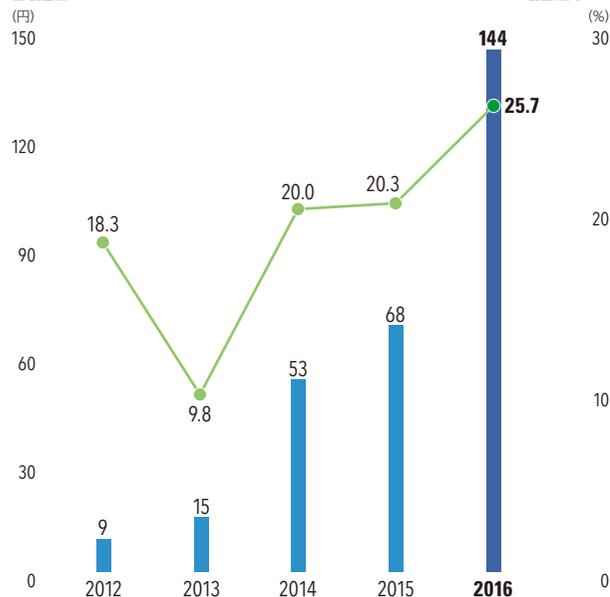
2016年3月期の年間配当金につきましては、前期実績より76円増配の1株あたり144円(中間72円、期末72円)となります。2017年3月期は、為替レートの影響により減益となる見通しですが、配当性向を上げるにより1株当たり年間144円(中間72円、期末72円)を維持する予定です。このように業績に連動させつつも、減益局面における減配をできる限り避け、継続

的な配当を実現することが連結配当性向に幅を持たせている目的です。

当社は、中期経営ビジョン「際立とう2020」で掲げた「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」というありたい姿の実現に向けて、これからも業界高位の利益率を維持しながら持続的成長を果たしていくことで企業価値の向上を図り、株主の皆様のご期待に応えてまいります。

今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

配当金／配当性向
3月31日に終了した各事業年度



次世代のクルマづくりを支える スバルグローバルプラットフォームの革新性

「人を中心としたクルマづくり」を通じて、世界中のお客様に「安心とゆしさ」を提供してきたスバル。
そんなスバルの次世代のクルマづくりを大きく進化させるコアテクノロジーが
「スバルグローバルプラットフォーム」です。





スバルグローバルプラットフォームに息づく スバルのDNAが、 「安心と愉しさ」を加速させる。

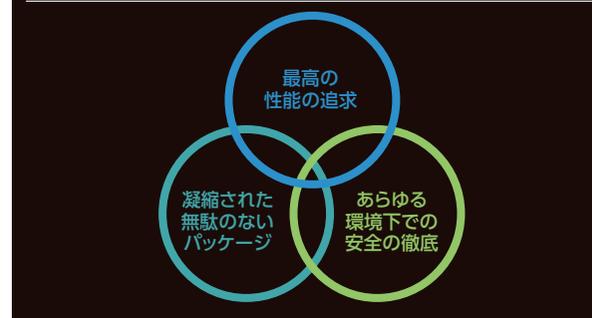
取締役 専務執行役員
武藤 直人

富士重工業のルーツは、航空機メーカーの中島飛行機です。1917年に創業し、来年で100周年となります。中島飛行機時代には非常に多くの飛行機を開発・生産しました。そこで培われた航空機メーカーならではの、安全性能・合理的な設計への徹底的な探求が、現在のスバルのクルマ作りのDNAとして脈々と受け継がれています。

1958年に発売した軽自動車の「スバル360」は、軽自動車にも関わらず日本初のモノコックボディを採用して小型軽量ながら大人4人が快適に乗れる革新的なパッケージを実現しました。1966年発売の「スバル1000」は、オールアルミ水平対向4気筒エンジンとフロントエンジン・フロントドライブ(FF)方式を採用し、小型車のFF化という世界的潮流の先頭におりました。

日本において前面衝突時の保安基準が適用されたのは1994

富士重工業のルーツ: 航空機メーカーのDNA



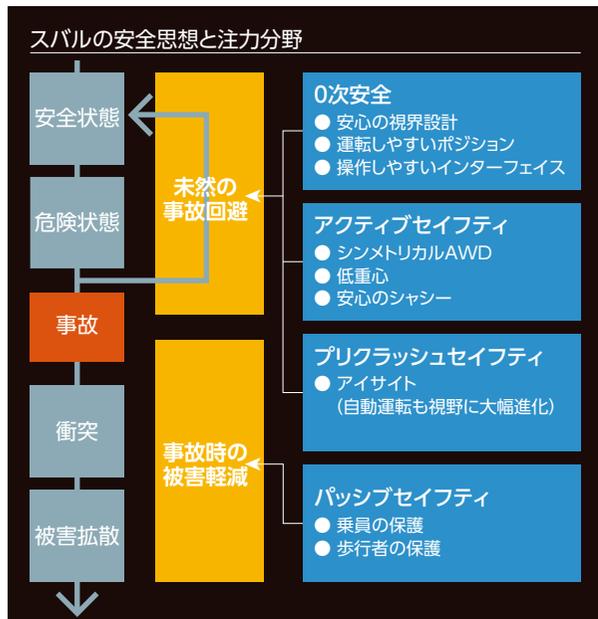
年4月のことですが、スバルは遡ること29年前、1965年から自主的に「スバル360」の前面衝突試験に取り組んでいます。その後も、運転者だけでなく、同乗者、歩行者も守るという安全思想のもと、転覆や後突といった様々な形態の衝突安全データを積み重ね、独自の安全技術の開発を現在に至るまで続けております。

このように半世紀以上も前から安全について取り組んできたスバルでは、現在、「0次安全」「アクティブセーフティ」「プリクラッシュセーフティ」「パッシブセーフティ」という4つの軸でクルマづくりの安全を捉えています。「0次安全」「アクティブセーフティ」「プリクラッシュセーフティ」は事故の発生を未然に回避することを目的とした技術、「パッシブセーフティ」は事故が発生した際の被害を最小限に抑えることを目的とした技術です。

「0次安全」では、ドライバーが疲れにくく、安心集中して運転できるように、良好な視界設計、運転しやすいポジション、操作しやすいインターフェース等を設計における評価基準として開発しています。

「アクティブセーフティ」では、さまざまな路面状況において安全な走行を可能にするシンメトリカルAWDや水平対向エンジンを駆使した車体の低重心設計などがあります。低重心であることで、誰でも安心してまっすぐ走れ、きちんと曲がるのが容易になります。

「プリクラッシュセーフティ」において中核となる技術が「アイサイト」です。人の目と同じように2つのカメラで車の前方を認識し、



前方の車、歩行者、自転車等との安全を守るシステムです。昨年、「アイサイト」付きの車は人身事故を61%低減するという実際の市場での結果も明らかになりました。スバルは、今後も「アイサイト」を大幅に進化させ、世界中のスバルのお客様の命を守ることに注力してまいります。

「パッシブセイフティ」においては、たとえ衝突しても車のフロントゾーンが極短時間にスムーズに潰れることで、キャビン潰れに守りきることを要とし、実際の市場でもしっかり対応できる衝突のシステムを開発しています。「スバル360」の時代から独自の衝突安全性能の研究を続けてきたスバルは、現在、世界各国の第三者による安全性能試験においていずれも最高レベルの評価を頂いております。

車の基本となる安全思想を確実な技術として車に作り込むのと同期して、お乗りいただくお客様に楽しいと感じていただける様

に「人を中心としたクルマづくり」に則り、お客様の「感覚」を大切に開発してまいりました。まっすぐ走る、思った通りに曲がることの気持ち良さ、楽しさを感じていただけるように、クルマの動的な質感を向上させております。

車にお乗りいただきシートに座ってドアを開めた瞬間に安心だと感じていただく。エンジンを掛けてその確かな鼓動を感じ、アクセルを踏んでスタートすると、走り出した瞬間にスムーズさを感じていただく。お客様がハンドルの存在を忘れるほどまっすぐ走り、ステアリングを切り曲がる時には、お客様のイメージどおりに車が曲がる。お客様の心とニアに車が連動して動く。そんな車との関係が、楽しいと感じていただける様に仕立ててまいりました。

また、更にクルマの楽しさを広げ、お客様の「暮らし」を豊かにするという観点から、無駄のないパッケージング、ユーティリティを追求し、お客様と色々な場面で活動できる車に仕上がっております。

大幅な燃費効率を実現する新規小排気量ターボエンジンの開発、今お客様にご使用いただいているハイブリッド(HV)に加え、米国市場向けに開発を進めているご家庭で充電も出来るプラグインハイブリッド(PHEV)、そして、電気自動車(EV)も2021年の市場投入を目指して開発していきます。

安全でお客様にご評価いただいている「アイサイト」は、今後も

安全のレベルを更に向上させてまいります。交差点で出くわす自転車にも反応して止まる。高速道路での車線変更も出来る自動運転を、量産車でご提供させていただきます。勿論、スバルの自動運転は、無人運転ではなくお客様を中心とした自動運転になります。安心で楽しい自動運転になります。

以上の全ての機能を、「スバルグローバルプラットフォーム」の車に織り込んでいきます。

世界最高水準の安全性能を磨き上げ、2025年まで見越した安全性能を実現し、高性能だけではなく、お乗りになった瞬間から、そして走り出した時点でご理解いただける感性にフィットする動きの質感、そして、将来の環境対応の要諦となる電動化、電気自動車へも対応でき、更に自動運転も投入されるプラットフォームです。

今年秋に発売する次期インプレッサに投入し、以降、全てのスバルの独自開発車に「スバルグローバルプラットフォーム」を採用してまいります。そして、これらの機能を表現する車のデザインは、スバルの「安心と楽しさ」が醸し出されるデザインであり、スバルらしい躍動感・塊感を高次元で兼ね備えたDYNAMIC×SOLIDという思想に一元化し、全てのスバル車に統一されたデザインとしてお客様にお届けしてまいります。

安心と楽しさを加速させる取り組み

プラットフォーム

SUBARU GLOBAL PLATFORM

スバルの安心で楽しいクルマづくりを加速させるスバル史上最高レベルの総合性能進化。

運転支援技術

＜スバルが目指す究極の目標＞

自動車事故を ゼロにすること

「アイサイト」をベースに、事故回避性能を徹底追求。その進化上に人を中心とした自動運転機能を実現。

デザイン

次世代スバルデザイン ＜DYNAMIC×SOLID＞

スバルらしい機能性と躍動感・塊感を高次元で兼ね備えた意味のあるカタチ。



2025年を見据えた新プラットフォームが、 スバル史上最高レベルの 総合性能進化を実現する。

常務執行役員 スバル第一技術本部本部長
大拔 哲雄

**性能・スペックを高めるだけにとどまらず、
人間の感性に響く“動的質感”を追求。**

2025年を見据えて開発された「スバルグローバルプラットフォーム」は、次期インプレッサを皮切りに、今後独自開発する全てのスバル車に採用される新プラットフォームです。「スバルグローバルプラットフォーム」導入の大きな狙いは、クルマの基本構造であるプラットフォームを全面刷新することによって、従来技術の延長線上では難しかった総合性能の大幅な進化を実現し、スバル車の最大の魅力である「安心とゆしさ」を加速させることにあります。そのために開発陣が最も力を注いだ要素が、単なる高性能を超えて人の感性に響く「動的質感」と、世界最高水準の「安全性能」の追求でした。

「動的質感」とは、クルマを走らせた時の操作感や走行感、乗り心地といった、乗る人が走行時に感じる質感のことです。スバルでは、この「動的質感」を、(1)ステアリングやペダルを操作して感じる質感、(2)音で感じる質感、(3)クルマの動きから感じる質感の3つの組み合わせで捉え、以前から「スムーズさ」や「気持ちよさ」といった人の感性領域に踏み込んだ質の高さを追求してきました。そして今回の「スバルグローバルプラットフォーム」の開発にあたっては、これまで物理的な数値として把握することが難しかった、これら「動的質感」の可視化に挑みました。

例えば、ドライバーが走行時にステアリングを操作した後、前

輪から車体へと曲がろうとする力が伝わり、実際にクルマが向きを変え始めるまでには、通常1/10秒程度の遅れが生じるのですが、この微妙な遅延を減らすことが、操舵感の向上や、スムーズで安定したクルマの挙動につながります。そこで当社では、独自のセンサーを開発し1/1000秒単位でのサスペンション入力の計測や、車体200カ所の歪み計測をすることで、車両各部の動きを定量化しました。また、実路でのサスペンションの動きを再現した台上試験装置を開発し、車両の要素開発を推進しました。

こうした基礎研究・要素開発を踏まえ、スバルが追求すべき「動的質感」を(1)まっすぐ走れる(直進安定性)、(2)不快な振動騒音がない、(3)快適な乗り心地の3つに決めました。これらを実現するために、「スバルグローバルプラットフォーム」の開発においては「車体・シャーシ剛性の大幅向上」「更なる低重心の追求」「足回りの進化」に力を注ぎました。

動的質感の構成要素

スバルが目指す 動的質感

- (1) まっすぐ走れる
- (2) 不快な振動騒音がない
- (3) 快適な乗り心地

スバルグローバル プラットフォーム

- 車体・シャーシ剛性の大幅向上
- 更なる低重心の追求
- 足回りの進化

現行車比で
70~100%剛性アップ

例えば、「スバルグローバルプラットフォーム」は現行車に比べ、フロント車体横曲げ剛性を90%、車体ねじり剛性を70%、フロントサスペンション剛性を70%、リアサブフレーム剛性を100%、それぞれ向上させました。また、スバル車は従来から低重心設計が特長でしたが、「スバルグローバルプラットフォーム」では現行車よりも更に5mmの低重心化を実現しました。足回りについてもサスペンションジオメトリの見直しと取り付け部の剛性向上などによって大きく進化しています。

これらの結果、「スバルグローバルプラットフォーム」を採用した次世代車は、まるでレールに吸い付いて走るかのような圧倒的な直進安定性を実現しました。これは操舵応答性が極めて高く、路面の微妙な凹凸や横風などによる軌道の乱れをドライバーが簡単に修正できるためです。

一方、振動・騒音の対策に関しては、従来は車体とサスペンションが共振し振動を増幅してしまう領域がありましたが、「スバルグローバルプラットフォーム」では、車体剛性向上により車体の固有振動数を上げて、サスペンションとの共振を防いでいます。また、剛性の弱点部分となる、サブフレーム取り付け部などへの局所的な歪みの集中回避、車体全体のねじり特性の均一化を図りつつ、車体フレーム構造の最適化や構造用接着剤を活用することで、質量を掛けずに車体剛性を合理的に向上させています。また、振動の入力源であるストラットサスペンションのマスオフセット量を従来比15%低減したことも、振動・騒音の低減に寄与しています。

快適な乗り心地の実現については、車体フレームの剛性を上げることにより、サスペンション本来の衝撃緩衝性能を引き出し、路面の突起などによる振動を素早く収束できるようになりました。また、リアスタビライザーの車体への直接取り付けを実現し、現行車に比べ車体揺れを50%低減することに成功しました。

これらの取り組みにより、「スバルグローバルプラットフォーム」

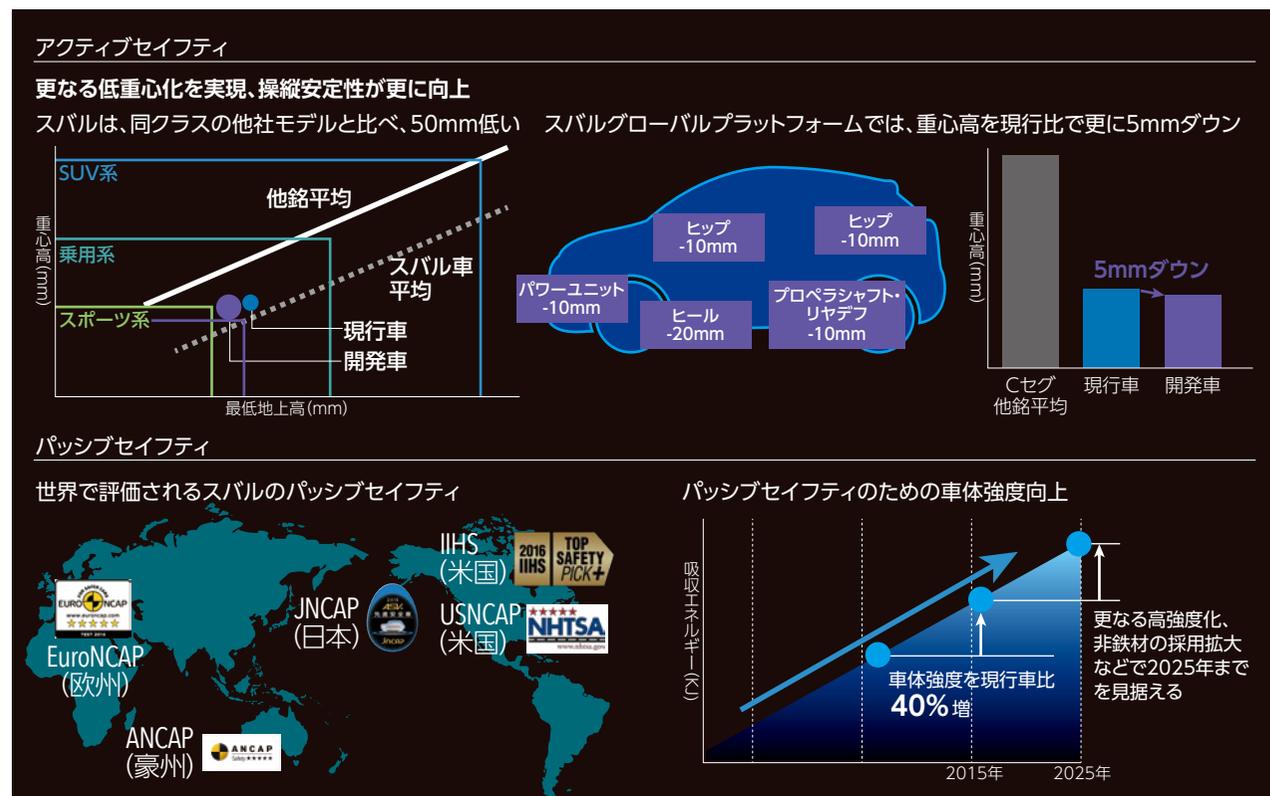
」を搭載した次世代のスバル車は、日本車はもちろん欧州の上位車種をも凌駕する「動的質感」を実現しています。

スバル独自の安全思想に基づき 10年先を見据えた安全性能を追求。

そして、「スバルグローバルプラットフォーム」を導入するもう一つの大きな目的は、世界最高レベルの安全性能を更に進化・発展させることにあります。当社の安全思想にもとづく注力4分野の中でも、とくに「アクティブセーフティ」と「パッシブセーフティ」において大きな効果が得られました。

「アクティブセーフティ」においては、車体・シャーシー剛性の大幅な向上と更なる低重心化によって、これまででも高く評価されてきたスバル車の操縦安定性を一段と向上させています。社内テストにおいて、次期インプレッサの危険回避速度は、現行車の84.5km/hを大きく上回る92.5km/hと、欧州製スポーツ車に匹敵するレベルに達しています。

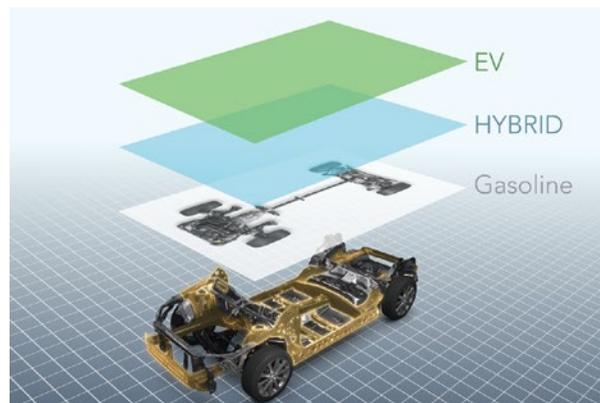
一方、「パッシブセーフティ」においては、フレーム構造の最適化、荷重伝達経路の多重化、高強度材の採用拡大などによって車体強度を高め、現行車に比べて衝撃吸収エネルギーを40%向上させるなど、すでに世界最高レベルの評価を得てい



る衝突安全性能を更に進化させています。なお、将来より多種多様な衝突形態への対応が必要になり、2025年頃には衝突吸収エネルギーを更に向上させる必要があると考えています。「スバルグローバルプラットフォーム」は一層の高強度化や非鉄材の採用拡大などによって、これに対応できるポテンシャルを持った設計となっています。

このように車体の剛性・強度を大きく向上させると、通常は重量がかさむものですが、「スバルグローバルプラットフォーム」は、合理的な設計によって軽量化した分を性能向上や安全性向上のために有効に活用しつつ、従来のスバル車と同様に軽量のボディーを実現しております。更に、2025年までのクルマの進化を見据え、ガソリンエンジン車はもとより、ハイブリッド車(HEV/PHEV)や電気自動車(EV)まで、各種のパワーユニットに対応できるプラットフォームとして設計されています。抜群の直進安定性やハイレベルの危険回避性能、世界最高レベルの衝突安全性能といったクルマの総合性能進化を可能にする「スバルグローバルプラットフォーム」は、将来の自動運転を実現する上でも重要なコアテクノロジーとなります。

2025年までを見据えたプラットフォーム



「交通事故ゼロ」の実現に向けて、人を中心とした自動運転機能を追求。

「人を中心としたクルマづくり」を原点とするスバルにとって、自動運転の究極の目標は「人の代わりにクルマに運転させる」ことではなく、人の生命や財産を脅かす「交通事故をゼロにすること」にあります。そのような技術思想のもとに、今後も当社は「スバルグローバルプラットフォーム」の導入と運転支援システム「アイサイト」の更なる高性能・高機能化によって、「事故ゼロ」の実現に向けた運転支援・自動運転の進化を図ります。

すでに日本国内では「アイサイトVer.2」の搭載によって、人身事故を61%低減させたという調査結果が出されています。事故の状態を更に細分化してみると、車対車の衝突は80%減、出会い頭の衝突では50%減の効果を発揮しています。現在市場に投入している最新の「アイサイトVer.3」は、障害物の検知能力やブレーキが作動する速度域などの性能が向上していますので、事故発生の更なる低減が期待できます。

運転支援・自動運転への展開としては、2017年から自動車専用道路での渋滞追従機能を追加する予定です。これは、高速道路などが渋滞した際に、「アイサイト」で先行車の動きやカーブの状況などを認識しながら、同一レーン上で0km/h~65km/h程度で渋滞追従走行する機能です。更に2020年には、ステレオカメラを活用した「アイサイト」にレーダーとデジタル地図を追加、車線変更を含めた高速道路での自動運転を実現する計画です。

このようにドライバーが集中力を失いやすい渋滞時や慎重な後方確認が求められる車線変更など、事故の危険性が高い状況をターゲットとした運転支援機能を優先的に実用化することにより、スバル車の事故回避性能を一層向上させていきます。こうした安全性追求の結果として、乗る人により一層の「安心とゆしさ」を提供できるスバルらしい自動運転を実現していきたいと考えています。

アイサイトの進化

2017年
高速道路での渋滞追従機能



2020年
高速道路での車線変更機能



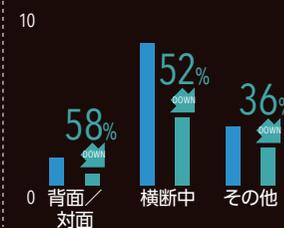
アイサイト事故低減データ※1

人身事故全体で事故率約6割低減

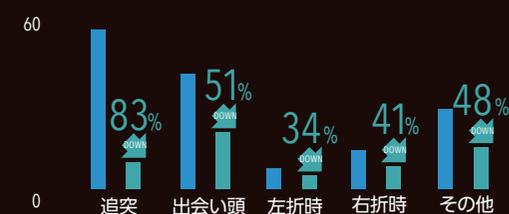
アイサイト(ver.2)有無での人身事故比較(1万台当たり)



人対車



車対車※2



※1 交通事故総合分析センター(ITARDA)のデータを基に、平成22年~25年に販売されたアイサイト(ver.2)の装備が可能な車両のうち、平成23年~26年の4年間に発生した事故データから独自算出したもの。事故件数は2,234件。

アイサイト有無での1万台当たりの人身事故件数(4年間)を算出。対象台数は、アイサイト(ver.2)有りが246,139台、無しが48,085台。

※2 発生頻度上位をピックアップ。



「安心と楽しさ」を クルマというカタチにする 新スバルデザイン。

デザイン部 部長
石井 守

人生が豊かになる「ライフスタイルデザイン」 長く使いたくなる「ロングライフデザイン」を追求。

スバルでは、中期経営ビジョン「際立とう2020」において、ブランドを磨くための6つの取り組みを掲げ、その重要項目の一つにデザインが位置づけられました。スバルがお客様にとって際立った存在になるために、デザインが目指すべき目標を再確認し、改めてスバルのデザイン戦略を構築しました。新スバルデザインが目指すのは、お客様の人生が豊かになる「ライフスタイルデザイン」であり、お客様が長く使いたくなる「ロングライフデザイン」です。

スバルでは、お客様のライフスタイルに心地よくフィットするクルマをデザインするのももちろん、更に一歩前進して、お客様の人生が豊かになる新しいライフスタイルをデザインして積極的に提案していきます。これが「ライフスタイルデザイン」です。

もちろん、お客様の豊かな人生のパートナーとなるクルマは、毎日ストレスなく使える機能性を備えると同時に、お客様が愛着を感じて長く使いたくなるデザインでなければなりません。例えば、スバルでは、優れた視界性能の実現のために、有効視野角の確保はもちろんガラスへの映り込みや反射光の制御にまで配慮したインテリアデザインを実現しています。更に、やみくもに目新しさや流行を追うのではなく、必然から生まれる本質的なク

ルマの美しさを追求したデザインを重視してきました。こうしたスバルのクルマづくりの精神を反映させることが「ロングライフデザイン」につながると考えています。

「安心と楽しさ」をデザインの視点から表現した DYNAMIC×SOLIDのデザインフィロソフィー。

これら新スバルデザインは、スバルの提供価値である「安心と楽しさ」を、デザインの視点から解釈してカタチにすることでもあります。この考え方に基づいて「安心と楽しさ」を分析した結果、私たちは新スバルデザインが共通して表現すべき3つの意味を再認識し、それぞれを進化させていくことにしました。

1つめの意味は、スバルが創業時から重視してきた“視界の良さ”や“快適な室内空間”“使いやすさ”“走破性”といった「機能的価値」です。これらに加え、最近では“空力特性”なども重要な要素となっています。2つめの意味が、スバルが創業時からDNAとして受け継いできた“合理的な設計思想”や、新しい価値を生み出そうとする“チャレンジスピリット”といった「モノづくり精神」です。そして3つめの意味が、一目見ただけでもスバル車と分かる独自のフロントフェイスをはじめ、必然から生まれた美しい「カタチ」そのものが発信する「情緒的価値」です。

この新スバルデザインを具現化した最新のデザインフィロ

ソフィーが、DYNAMIC×SOLIDです。スバルが従来からデザインでこだわってきた“安心感ある塊感”“乗員を守る逞しさ”などをSOLIDで表現し、未来への心ときめく躍動感、アクティブなライフスタイルなどをDYNAMICというキーワードで表現しています。

スバルでは、このDYNAMIC×SOLIDのデザインフィロソフィーを、次の3要素から具体的な立体造形に落とし込んでいきます。1つめの要素が最も重要な「構え」です。これはスタンスやプロポーションとも言い換えられ、クルマのプロフィールを

決定づける骨格となります。2つめの要素が「カタマリ」です。これはボリュームや量感とも言い換えられ、クルマが備える信頼感やタフネスさを印象づける筋肉のつき方を構築することで。そして3つめの要素が「面構成」です。スバル独自のヘキサゴングリルからはじまる立体感表現を通じて、そのクルマ固有の表情や個性を印象つけていきます。

次期インプレッサは、このDYNAMIC×SOLIDデザインを全面採用した最初の量産車となります。今後のスバルデザインにご期待ください。



安心	愉しさ
ロングライフデザイン	ライフスタイルデザイン
DYNAMIC × SOLID	
躍動感	塊感
スポーティ&アドヴァンス	機能に裏付けられた信頼性
パワーを解き放つ直前の力強さ	ツールとしての美しさ
エモーショナルな動的質感	乗員を守る逞しさ
アクティブ・ライフの象徴	硬質で力強い剛性感



内部監査、および監査役監査の状況

当社の各常勤監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席ほか、その他重要な会議体への出席、事業所往査、子会社調査、内部監査部門からの聴取等を実施し、取締役等の職務執行を監査しています。常勤ではない独立社外監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席ほか、その他重要な会議体への出席、内部監査部門及び常勤監査役からの聴取等を実施し、取締役等の職務執行を監査しています。

当社は、内部監査の組織として監査部を設置しており、社内各部門及び国内外のグループ会社の業務執行について計画的に業務監査を実施しています。年度はじめに内部監査年度計画と監査役会方針との事前調整を行い、監査役に対して監査部は全ての内部監査結果の報告、月次単位での内部監査活動状況の報告及び意見交換等を行い、連携を図っています。更に、会計監査人による監査を併せ、監査機能の強化に努めています。

財務報告に係る内部統制の評価

金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に関して、財務報告に係る内部統制の評価は、連結会計年度の末日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価に関する基準に準拠しています。

2016年3月31日現在の財務報告に係る内部統制の整備状況について、適正に整備され、有効に機能していることをCEO(代表取締役社長)、CFO(最高財務責任者)が評価・確認し、その旨の内部統制報告書を会計監査人の監査を得て発行しました。

役員報酬

役員報酬については、取締役の年間報酬等の総額は、2016年6月開催の定時株主総会において12億円以内(うち社外取締役分2億円以内)、監査役の年間報酬等の総額は、2006年6月開催の定時株主総会において、1億円以内とする決議を頂いております。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、人材育成や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。社外取締役には業績連動分の支給はありません。

区分	員数	報酬等の総額(百万円)		
		基本報酬		
		固定分	業績連動分	
取締役(社外取締役を除く)	7	234	282	516
監査役(社外監査役を除く)	3	27	-	27
社外役員	5	62	-	62
合計	15	322	282	604

(注) 上表には、当事業年度の末日までに退任した取締役1名および監査役2名を対象に含んでおります。当事業年度末においては、取締役8名(うち社外取締役2名)、監査役は4名(うち社外監査役3名)であります。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に定める各原則について、実施する方針です。その原則を踏まえ、当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営方針を明らかにすることを目的として「コーポレートガバナンスガイドライン」を2015年11月5日に制定し、当社ホームページで公開しています。

当社のコーポレート・ガバナンスに関するホームページ
<https://fhi.co.jp/csr/mecenat/governance.html>
<https://fhi.co.jp/envi/csr/csr/governance/governance.html>

当社取締役会の実効性の分析・評価

「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、2015年度の当社取締役会の実効性について分析・評価を実施しました。

分析・評価方法

- 実施時期 2016年3月
- 回答者 取締役および監査役(計12名 社外取締役含む)
- 概要 第三者機関の知見を得ながらアンケートによる自己評価方式で実施しました。

分析結果の概要は下記の通りです。

- 取締役会は審議に適切な規模と十分な多様性を備えており、取締役会上程基準に基づき上程された議案の数、内容、審議時間は適切であり、取締役会において自由闊達な審議がなされている。
- 取締役会メンバーは各人の専門性を理解し他メンバーを尊重し、自分の意見や価値観に合わないものを排除することなく、その理解に努めている。
- 社外役員に対する支援体制、および対外的コミュニケーションについては、より改善していくべきではないか。

以上のことから、当社取締役会は、業務執行にかかる意思決定および監督の両面において、当社取締役会は全体として、「コーポレートガバナンス・コード」が定める役割・責務を果たしており、2015年度の取締役会の実効性は有効であったと評価しました。

他方で、社外役員に対する会社からの情報提供および説明の充実、IR活動の報告の改善や戦略的議論の活発化を期待する建設的な意見もありましたので、今回の結果を受け、取締役会上程議案について使用する資料をより早期に配布を行うとともに、社外役員に対する事前説明の充実を図ることに加え、IR活動について今まで以上に情報共有とフィードバックを図り、当社の事業戦略や経営課題に関して社外役員を交えた取締役会メンバーが意見や情報を交換できる機会を増やすなど、社外役員に対する一層の支援を企業価値の継続的な向上に取り組んでいくこととしました。



役員一覧

取締役

代表取締役社長

吉永 泰之 ①

昭和52年4月 当社入社
 平成17年4月 当社執行役員戦略本部副本部長 兼 経営企画部長
 平成18年6月 当社執行役員戦略本部長
 平成19年4月 当社執行役員スバル国内営業本部長 兼 販売促進部長
 平成19年6月 当社常務執行役員スバル国内営業本部長
 平成21年6月 当社取締役 兼 専務執行役員
 平成23年6月 当社代表取締役社長(現)

代表取締役副社長

近藤 潤 ②

昭和51年4月 当社入社
 平成15年6月 当社執行役員スバル製造本部長 兼 群馬製作所長
 平成16年5月 当社執行役員スバル原価企画管理本部長 兼 コスト企画部長
 平成16年6月 当社常務執行役員スバル原価企画管理本部長
 平成18年6月 当社常務執行役員スバル原価企画管理本部長 兼 スバル購買本部副本部長
 平成19年4月 当社常務執行役員戦略本部長 兼 スバル原価企画管理本部長
 平成20年6月 当社取締役 兼 専務執行役員
 平成23年6月 当社代表取締役副社長(現)

取締役 兼 専務執行役員

武藤 直人 ③

昭和52年4月 当社入社
 平成17年4月 当社執行役員スバル商品企画本部副本部長 兼 商品企画部長
 平成18年6月 当社執行役員スバル商品企画本部長
 平成19年6月 当社常務執行役員スバル商品企画本部長
 平成21年4月 当社常務執行役員スバル購買本部長
 平成22年6月 当社専務執行役員スバル購買本部長
 平成23年6月 当社取締役 兼 専務執行役員(現)

取締役 兼 専務執行役員

高橋 充 ④

昭和53年4月 当社入社
 平成18年6月 当社執行役員 兼 財務管理部長
 平成21年4月 当社常務執行役員 兼 財務管理部長
 平成22年4月 当社常務執行役員 兼 財務管理部長 兼 エコテック/ロジックカンパニープレジデント
 平成22年6月 当社専務執行役員 兼 財務管理部長 兼 エコテック/ロジックカンパニープレジデント
 平成23年4月 当社専務執行役員 兼 エコテック/ロジックカンパニープレジデント
 平成24年6月 当社取締役 兼 専務執行役員(現)

取締役 兼 専務執行役員

日月 丈志 ⑤

昭和52年4月 当社入社
 平成18年6月 当社執行役員 兼 スバル商品企画本部副本部長 兼 上級プロジェクトゼネラルマネージャー
 平成21年4月 当社執行役員 兼 スバル商品企画本部長 兼 上級プロジェクトゼネラルマネージャー 兼 スバルテクニカインターナショナル株式会社 代表取締役社長
 平成22年4月 当社常務執行役員 兼 スバル商品企画本部長
 平成23年4月 当社常務執行役員 兼 スバル オブ アメリカ インク会長 兼 社長
 平成23年6月 当社常務執行役員 兼 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク会長 兼 社長
 平成25年4月 当社専務執行役員 兼 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク会長
 平成25年6月 当社取締役 兼 専務執行役員(現)

取締役 兼 専務執行役員

笠井 雅博 ⑥

昭和53年4月 当社入社
 平成19年6月 当社執行役員 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク 社長
 平成21年4月 当社執行役員 兼 スバル製造本部長 兼 群馬製作所長
 平成22年4月 当社常務執行役員 兼 スバル製造本部長 兼 群馬製作所長
 平成26年4月 当社専務執行役員 兼 スバル購買本部長
 平成27年6月 当社取締役 兼 専務執行役員(現)

取締役(社外取締役)

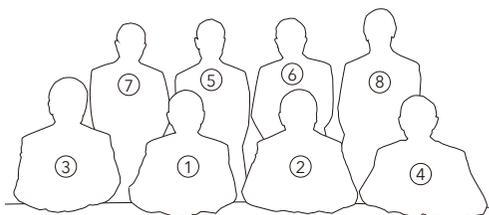
駒村 義範 ⑦

平成27年6月 当社社外取締役(現)

取締役(社外取締役)

青山 繁弘 ⑧

平成28年6月 当社社外取締役(現)



執行役員

専務執行役員

永野 尚
 村上 晃彦
 中村 知美
 細谷 和男
 大河原 正喜
 小坂井 康雄
 野飼 康伸
 前田 聡
 岡田 稔明
 大抜 哲雄
 加藤 洋一
 水間 克之

常務執行役員

執行役員

飯田 政巳
 堤 ひろみ
 戸塚 正一郎
 為谷 利明
 栗原 宏樹
 内田 雅之
 臺 卓治
 早田 文昭
 大崎 篤
 小林 達朗

社外役員について

社外取締役について、駒村義範氏および青山繁弘氏は、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けたと考えています。

社外監査役については、三田慎一氏は、製造業の役員として経営に携わられた経験と知識を有し、中でも企業活動における会計・財務の広範な見識を備えていることから、また阿部康行氏は、総合商社の役員として経営に携わられた経験と知識を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、職務を適切に遂行することができるかと判断しています。

当社では、社外役員の独立性に関する基準を定め、社外取締役および社外監査役を選任しています。

監査役

常勤監査役

馬淵 晃
 灰本 周三

監査役

三田 慎一
 阿部 康行

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

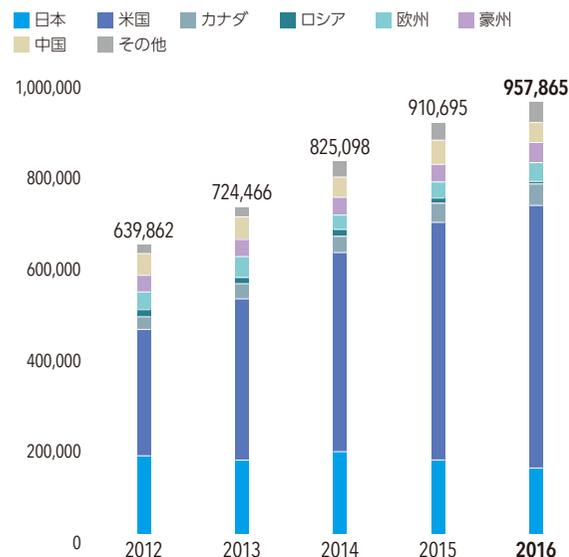
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016	
(単位：百万円)											(単位：千米ドル*)	
事業年度												
売上高	¥ 1,494,817	¥ 1,572,346	¥ 1,445,790	¥ 1,428,690	¥ 1,580,563	¥ 1,517,105	¥ 1,912,968	¥ 2,408,129	¥ 2,877,913	¥3,232,258	\$ 28,682,740	
売上原価	1,142,674	1,217,662	1,164,564	1,152,763	1,241,427	1,222,419	1,501,809	1,728,271	2,017,490	2,187,136	19,408,430	
売上総利益	352,143	354,684	281,226	275,927	339,136	294,686	411,159	679,858	860,423	1,045,122	9,274,310	
販売費及び一般管理費	304,237	309,004	287,029	248,577	255,001	250,727	290,748	353,369	437,378	479,533	4,255,329	
営業利益(損失)	47,906	45,680	(5,803)	27,350	84,135	43,959	120,411	326,489	423,045	565,589	5,018,981	
税金等調整前当期純利益(損失)	45,589	31,906	(21,517)	(443)	63,214	52,879	93,082	328,865	392,206	619,003	5,492,972	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	31,899	18,481	(69,933)	(16,450)	50,326	38,453	119,588	206,616	261,873	436,654	3,874,825	
包括利益(損失)	—	—	—	(13,416)	34,900	44,474	152,009	210,757	309,271	405,703	3,600,169	
事業年度末												
純資産	¥ 495,703	¥ 494,423	¥ 394,719	¥ 381,893	¥ 413,963	¥ 451,607	¥ 596,813	¥ 770,071	¥ 1,030,719	¥1,349,411	\$11,974,541	
自己資本	494,004	493,397	393,946	380,587	412,661	450,302	595,365	765,544	1,022,417	1,343,732	11,924,146	
総資産	1,316,041	1,296,388	1,165,431	1,231,367	1,188,324	1,352,532	1,577,454	1,888,363	2,199,714	2,592,410	23,004,792	
自己資本比率	37.5%	38.1%	33.8%	30.9%	34.7%	33.3%	37.7%	40.5%	46.5%	51.8%		
1株当たり情報(円)												
当期純利益(損失)												
基本	¥ 44.46	¥ 25.73	¥ (91.97)	¥ (21.11)	¥ 64.56	¥ 49.27	¥ 153.23	¥ 264.76	¥ 335.57	¥ 559.54	\$ 4.97	
潜在株式調整後	44.44	25.73	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
純資産	687.81	687.02	505.59	488.58	528.88	576.97	762.87	980.98	1,310.15	1,721.90	15.28	
その他情報												
減価償却費	¥ 81,454	¥ 87,164	¥ 74,036	¥ 65,785	¥ 56,062	¥ 58,611	¥ 61,544	¥ 61,486	¥ 71,821	¥ 72,938	\$ 647,245	
資本的支出	126,329	118,869	95,153	89,077	67,378	67,035	94,986	98,537	135,346	168,338	1,493,815	
研究開発費	50,709	52,020	42,831	37,175	42,907	48,115	49,141	60,092	83,535	102,373	908,448	
発行済株式総数(千株)**	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865		
株主数**	42,920	44,484	40,839	39,223	34,240	33,139	28,890	51,386	70,942	79,594		
従業員数(人)**												
単独	11,752	11,909	12,137	12,483	12,429	12,359	12,717	13,034	13,883	14,234		
連結	25,598	26,404	27,659	27,586	27,296	27,123	27,509	28,545	29,774	31,151		

※ 米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日の為替レート1米ドル=112.69円で換算しています。

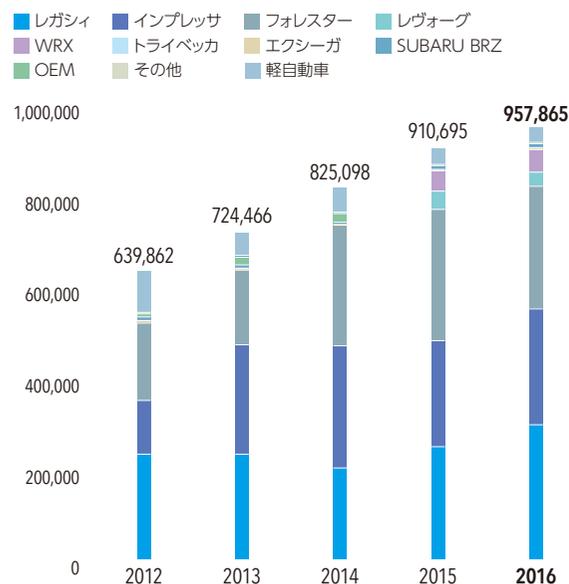
※※ 3月31日現在

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)

	2012	2013	2014	2015	2016
国内					
レガシィ	22,812	24,207	18,961	13,845	11,358
インプレッサ	29,122	53,250	61,071	39,462	39,794
フォレスター	13,803	18,044	36,572	21,103	22,044
レヴォーグ	0	0	0	40,559	23,555
WRX	0	0	0	7,514	6,956
エクシーガ	8,020	7,392	3,853	1,937	4,498
SUBARU BRZ	249	6,711	3,380	1,890	1,995
OEM	5,844	2,778	1,857	1,127	884
その他	303	368	453	439	502
登録車計	80,153	112,750	126,147	127,876	111,586
軽自動車	92,189	50,372	55,454	34,876	33,702
国内合計	172,342	163,122	181,601	162,752	145,288
海外・地域別					
米国	280,356	357,569	441,799	527,630	582,674
カナダ	28,239	32,644	36,013	42,439	47,579
ロシア	15,860	14,719	15,314	11,559	5,723
欧州	39,075	46,382	31,756	35,730	41,778
豪州	36,928	38,120	39,515	38,889	44,611
中国	48,323	50,185	44,807	53,821	44,388
その他	18,739	21,725	34,293	37,875	45,824
海外合計	467,520	561,344	643,497	747,943	812,577
海外車種別					
レガシィ	210,194	207,460	182,712	235,791	286,979
インプレッサ	90,149	190,864	210,828	196,403	217,272
フォレスター	157,833	147,679	231,173	269,649	250,072
レヴォーグ	0	0	0	0	7,713
WRX	0	0	0	37,982	43,120
トライベッカ	5,702	4,243	2,561	64	34
SUBARU BRZ	38	10,100	15,822	7,914	7,387
OEM	3,372	591	256	135	0
その他	232	407	145	5	0
海外合計	467,520	561,344	643,497	747,943	812,577
総合計	639,862	724,466	825,098	910,695	957,865

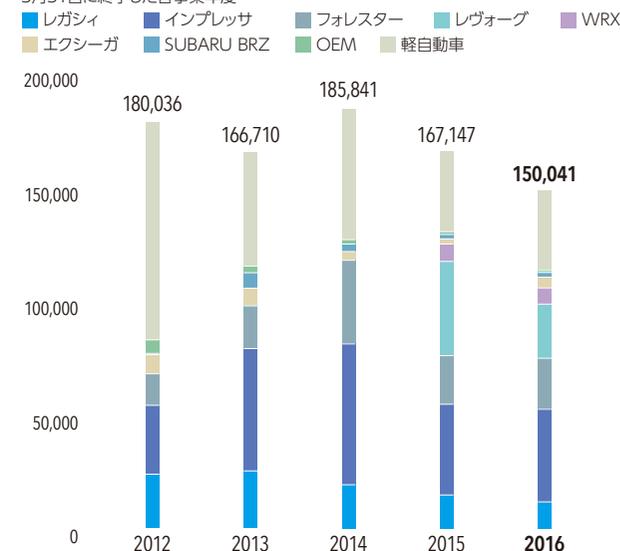
単独完成車販売台数 (単位: 台)

	2012	2013	2014	2015	2016
国内					
レガシィ	23,968	25,424	19,272	14,734	11,665
インプレッサ	30,566	54,306	62,519	40,277	41,137
フォレスター	13,990	18,951	37,124	21,569	22,631
レヴォーグ	0	0	0	41,832	24,014
WRX	0	0	0	7,991	7,181
エクシーガ	8,477	7,845	3,869	2,016	4,797
SUBARU BRZ	585	6,850	3,334	1,941	2,070
OEM	5,993	2,953	1,944	1,224	904
登録車計	83,579	116,329	128,062	131,584	114,399
軽自動車	96,457	50,381	57,779	35,563	35,642
国内合計	180,036	166,710	185,841	167,147	150,041
輸出					
レガシィ	48,304	30,559	22,817	34,344	50,353
インプレッサ	100,350	198,232	206,022	199,770	218,866
フォレスター	162,199	142,745	247,362	265,072	249,202
レヴォーグ	0	0	0	0	7,880
WRX	0	0	7,644	37,865	43,177
トライベッカ	331	222	0	0	0
エクシーガ	232	407	145	5	0
SUBARU BRZ	211	11,542	15,118	8,418	7,005
OEM	3,372	316	86	135	0
輸出合計	314,999	384,023	499,194	545,609	576,483
米国小売販売台数*					
レガシィ	146,806	164,680	160,340	191,060	212,741
インプレッサ	41,196	89,195	130,567	128,952	155,712
フォレスター	76,196	76,347	123,591	159,953	175,192
WRX	0	0	0	25,492	33,734
トライベッカ	2,791	2,075	1,598	732	0
SUBARU BRZ	0	4,144	8,587	7,504	5,296
小計	266,989	336,441	424,683	513,693	582,675
海外現地生産分					
(SIA向け)	175,256	185,757	165,554	222,513	242,424
	175,256	183,729	159,266	218,565	237,060
米国生産台数					
レガシィ	164,968	177,471	161,204	206,681	235,979
トライベッカ	5,661	3,713	2,307	0	0

* 米国販売台数は、暦年1月～12月の数値

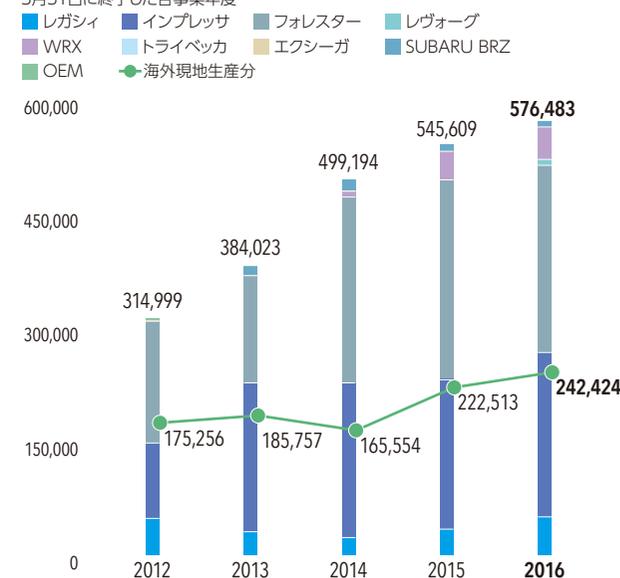
国内単独完成車車種別販売台数 (単位: 台)

3月31日に終了した各事業年度



単独車種別輸出台数 (単位: 台)

3月31日に終了した各事業年度



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、連結売上高の9割強を占める「自動車事業」を中心に、「航空宇宙事業」「産業機器事業」およびそのいずれにも属さない「その他事業」の4つの事業セグメントで構成されています。

2016年3月期(2015年4月1日～2016年3月31日)(以下、「当期」)連結決算は、連結対象会社として富士重工業(以下、「当社」)および子会社77社、持分法適用会社2社を含めています。

当期の業績概況

経営環境

当期の国内経済は緩やかな景気回復が続き、また、世界経済も新興国の成長に弱さがみられるものの、先進国を中心に全体として景気の緩やかな回復がうかがえました。その一方で、今年1月以降の大幅な円高ドル安の進行、金融資本市場の変動の影響など、景気の先行きに対する不透明感が高まっています。

当社グループでは、中期経営ビジョン「際立とう2020」において、2020年の当社のありたい姿を「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」と定め、それを実現するために、付加価値経営の推進を目指す「スバルブランドを磨く」、環境変化の耐性を高めて持続的な成長を確実なものとする「強い事業構造を創る」という2つの活動に集中した取り組みを進めています。

当期は、新型モデルの導入がない中でも最重要市場である米国をはじめ多くの市場で好調を維持し、スバルの販売台数が過去最高を記録するなど着実に取り組みの成果

を出すことができました。

業績の総括

これらの結果、当社グループの連結業績は売上高、各利益ともに4年連続で過去最高を更新し、増収増益となりました。

売上高は、自動車販売台数の増加や為替変動の影響などにより、前期に比べ3,543億円(12.3%)増収の3兆2,323億円となりました。

売上高の増加にともない、利益面でも営業利益が前期に比べ33.7%、親会社株主に帰属する当期純利益が66.7%の増益となりました。

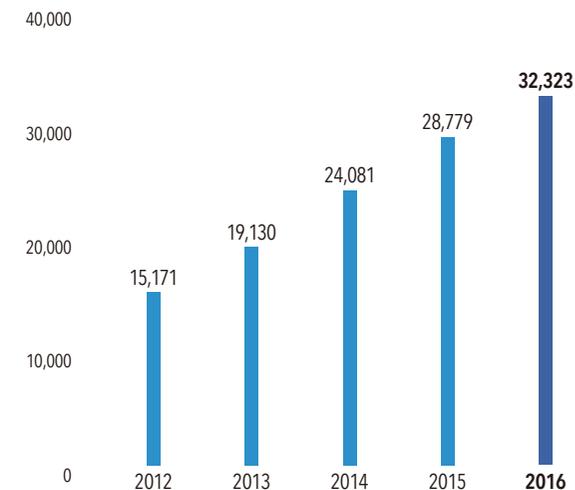
損益の状況

営業利益

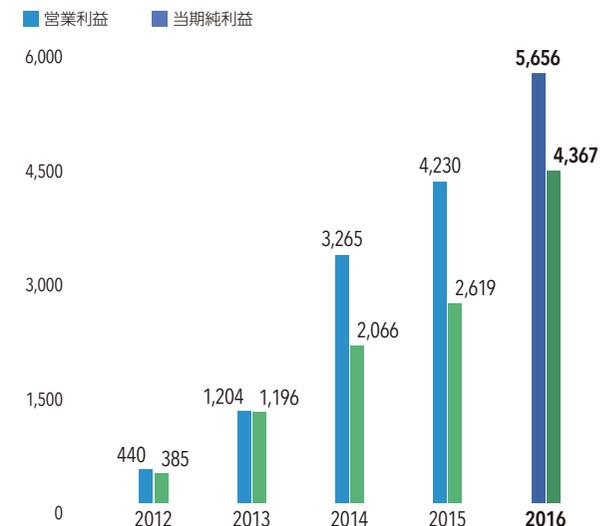
営業利益は、前期から1,425億円(33.7%)増益の5,656億円となりました。売上高営業利益率は前期から2.8ポイントアップの17.5%と、業界でも高い水準を達成しています。

為替レート差による増益が1,084億円と、円安方向に動いた為替が大きな後押しとなりましたが、それだけではなく、売上構成差の改善による588億円、原価低減の進捗による331億円など、為替効果を除いた部分の増益で試験研究費や諸経費の増加分578億円をカバーし、利益を伸ばすことができました。

売上高 (単位：億円)
3月31日に終了した各事業年度



営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：億円)
3月31日に終了した各事業年度



財務レビュー

税引前利益・当期純利益

税金等調整前当期純利益(以下、「税引前利益」)は、前期に比べ2,268億円(57.8%)増益の6,190億円となりました。ここには防衛省向けヘリコプター「AH-64D」に関する初度費請求訴訟の判決確定にともなう特別利益482億円が含まれています。

税引前利益から法人税等、被支配株主に帰属する当期純損益を差し引いた後の親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に比べ1,748億円(66.7%)増益の4,367億円となりました。

各セグメントの状況

自動車事業部門

自動車事業では、売上高が前期に比べ3,405億円(12.6%)増収の3兆394億円、セグメント利益が1,427億円(35.6%)増益の5,436億円となりました。

国内と海外を合わせた連結完成車販売台数は、前期から4.7万台(5.2%)増の95.8万台と4期連続で過去最高を更新しています。

国内市場

国内の自動車需要は低迷し、当期の登録車の販売台数は前期並み、軽自動車の販売台数は前期から16.6%の減少となりました。

このような環境下、当社グループの国内販売台数は、前期に比べ1.7万台(10.7%)減の14.5万台となりました。登録車の販売台数は「インプレッサ」、「フォレスター」および「クロスオーバー7」の販売が好調に推移したものの、発売から1年が経過した「レヴォーグ」、「レガシィ」の台数が減少

したことにより、前期に比べ1.6万台(12.7%)減少し11.2万台となりました。また、軽自動車の販売台数でも発売から1年が経過した「ステラ」の台数が減少したことなどにより、前期に比べ0.1万台(3.4%)減少の3.4万台となりました。

海外市場

海外の販売台数は前期に比べ6.5万台(8.6%)増加の81.3万台となりました。「アウトバック」が年度を通して好調を維持したほか、北米で「クロストレック(日本名: SUBARU XV)」が好調に推移しました。更に、欧州で年度後半から出荷を開始した「レヴォーグ」も台数の増加に貢献しました。

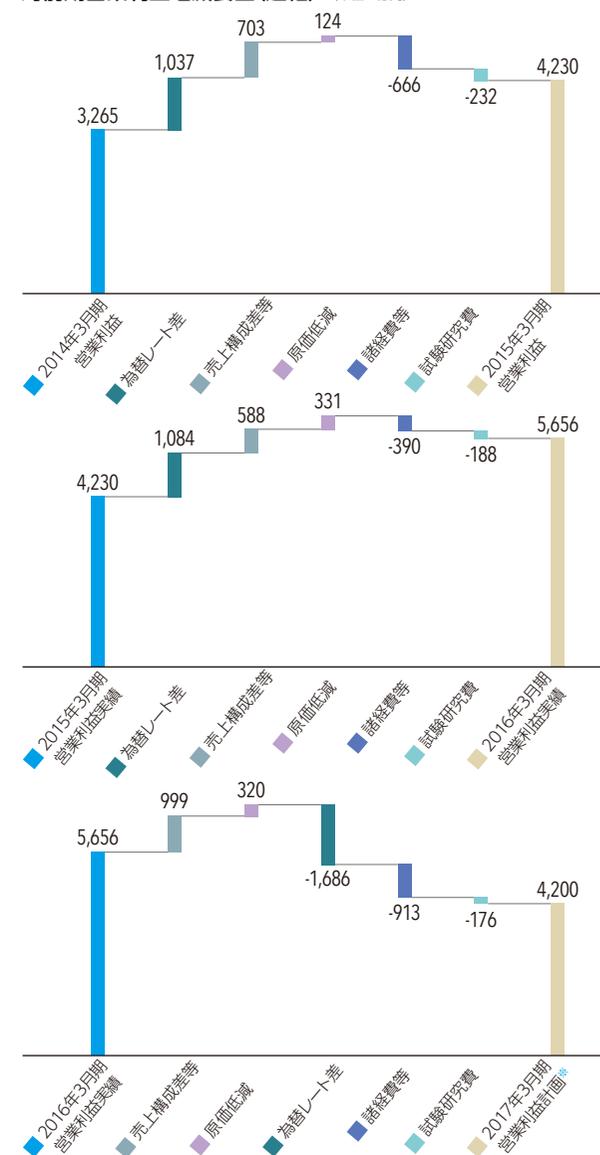
地域別では、北米で前期に比べ6万台(10.6%)増の63万台、ロシアを含む欧州で前期並みの4.8万台、中国で0.9万台(17.5%)減の4.4万台、豪州で0.6万台(14.7%)増の4.5万台、その他地域で0.8万台(21.0%)増の4.6万台となっています。なお、北米は7期連続で過去最高を更新しました。

航空宇宙事業部門

航空宇宙事業では、売上高が前期に比べ100億円(7.0%)増収の1,528億円、セグメント利益が7億円(3.8%)減益の182億円となりました。

防衛省向け製品では練習機「T-5」、航空模擬標的の減少などにより売上高が前期を下回りましたが、民間向け製品では為替変動にともなう売上増や「ボーイング777」の生産機数増加などにより売上高が前期を上回りました。

対前期営業利益増減要因(連結) (単位: 億円)



* 2017年3月期計画は2016年5月12日の発表値。2016年8月3日に修正致しました。詳細につきましては弊社ウェブサイトをご参照ください(<http://www.fhi.co.jp/ir/index.html>)。

財務レビュー

産業機器事業部門

産業機器事業では、売上高が前期に比べ35億円(12.2%)増収の326億円、セグメント利益が7億円(89.5%)減益の1億円となりました。

北米向けレジャー用車載エンジンの売上が伸長した一方で、同製品の不具合対策費として計上した9億円が利益を圧迫しました。

その他事業部門

その他事業では、売上高が前期に比べ4億円(5.2%)増収の75億円、セグメント利益が10億円(53.6%)増益の29億円となりました。

流動性と資金の源泉

財政状態

総資産は、前期末から3,927億円増加の2兆5,924億円となりました。

総資産のうち、流動資産は前期末から3,108億円増加の1兆7,841億円、固定資産は819億円増加の8,083億円となりました。流動資産では現金及び預金と有価証券を合わせた手許資金が3,346億円増加し、固定資産では有形固定資産が579億円増加しています。

負債合計は、前期末から740億円増加の1兆2,430億円となりました。支払手形及び買掛金と電子記録債務を合わせた仕入債務が259億円、未払法人税等が453億円増加しています。

有利子負債は、前期末から412億円減少の1,700億円となりました。自己資本に対する有利子負債の割合を示す

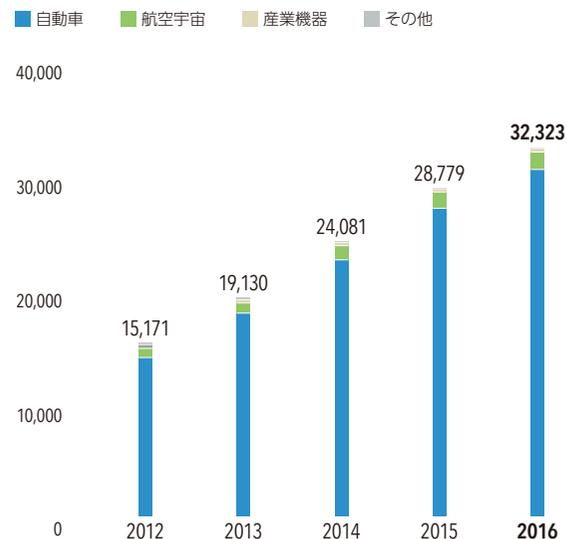
デット・エクイティ・レシオ(D/Eレシオ)は0.13となり、安全性を維持しています。

純資産は前期末から3,187億円増加の1兆3,494億円となりました。当期純利益の計上などにより利益剰余金が

3,516億円増加しています。利益剰余金の増加などにより、自己資本比率は前期から5.3ポイント向上し、51.8%となりました。

セグメント別売上高 (単位: 億円)

3月31日に終了した各事業年度

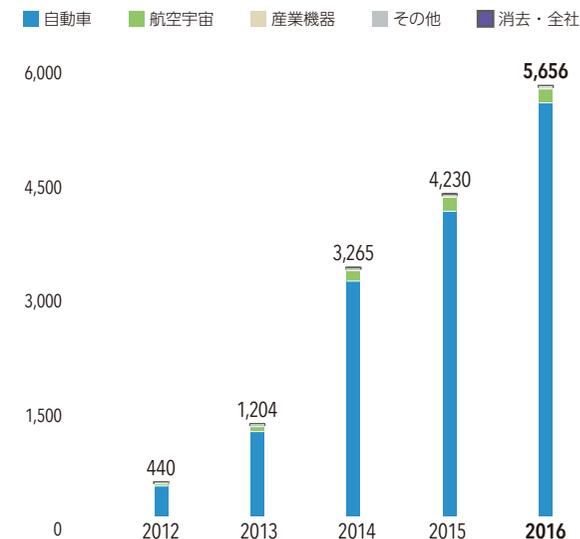


セグメント別売上高 (単位: 億円)

	2012	2013	2014	2015	2016
自動車	13,891	17,790	22,466	26,990	30,394
航空宇宙	803	891	1,244	1,428	1,528
産業機器	336	301	298	290	326
その他	142	147	73	71	75
合計	15,171	19,130	24,081	28,779	32,323

セグメント別営業利益 (単位: 億円)

3月31日に終了した各事業年度



セグメント別営業利益 (単位: 億円)

	2012	2013	2014	2015	2016
自動車	394	1,110	3,090	4,009	5,436
航空宇宙	29	68	141	189	182
産業機器	5	6	6	8	1
その他	10	16	21	19	29
消去・全社	2	4	6	6	8
合計	440	1,204	3,265	4,230	5,656

財務レビュー

キャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は、前期が3,115億円であったのに対し、当期は6,143億円となりました。税金等調整前当期純利益の計上が6,190億円、損害賠償金の受取が482億円、法人税等の支払が1,444億円などとなっています。

投資活動による資金の減少は、前期の1,728億円に対し、当期は2,557億円となりました。固定資産の取得による支出(売却による収入との純額)が1,258億円、投資有価証券の取得による支出(売却による収入との純額)が218億円などとなっています。

以上により、フリー・キャッシュ・フローは、前期が1,388億円であったのに対し、当期は3,586億円となりました。

財務活動による資金の減少は、前期の1,105億円に対し、当期は1,262億円となりました。長期借入金の返済による支出(借入れによる収入との純額)が330億円、配当金の支払が849億円などとなっています。

これらの結果に換算差額などによる増減を加えた現金及び現金同等物の期末残高は8,295億円となりました。

研究開発費

当期の研究開発費は、前期に比べ189億円(22.6%)増の1,024億円となりました。うち993億円が自動車事業に関わるものです。

自動車の研究開発では、「スバルブランドを磨く6つの取り組み」により、「安心と愉しさ」でお客様の期待を超える商品の開発を推進しました。加えて「強い事業構造を創る8つの取り組み」としてコスト低減、人材育成などにより開発

力の基盤強化を図りました。

2016年3月に公開した次世代プラットフォーム「スバルグローバルプラットフォーム」は、全車種の開発を一つのプラットフォーム設計思想で実現するスバルの基盤技術です。2016年発売の新型インプレッサを皮切りに、市場に投入する新しいモデルに順次展開していきます。

安全面では、2017年に自動車専用道路の渋滞時追従機能、2020年に高速道路上の自動運転実現を目指し、「アイサイト」を含む運転支援システムの進化に取り組んでいます。

環境面では、新型ダウンサイジングターボエンジンのほか、米国カリフォルニア州のZEV規制※に対応するプラグインハイブリッド車や電気自動車などの商品開発を進めています。

このほか、2018年には北米向けに多人数乗りSUVを投入する予定で、開発を進めています。

こうした将来商品の開発を一層加速するため、2017年3月期の研究開発費は当期に比べ176億円(17.2%)増加の1,200億円を計画しています。

※自動車メーカーに対し販売台数の一定割合を排ガスゼロの車(ZEV: Zero Emission Vehicle)とすることを義務づけるもの

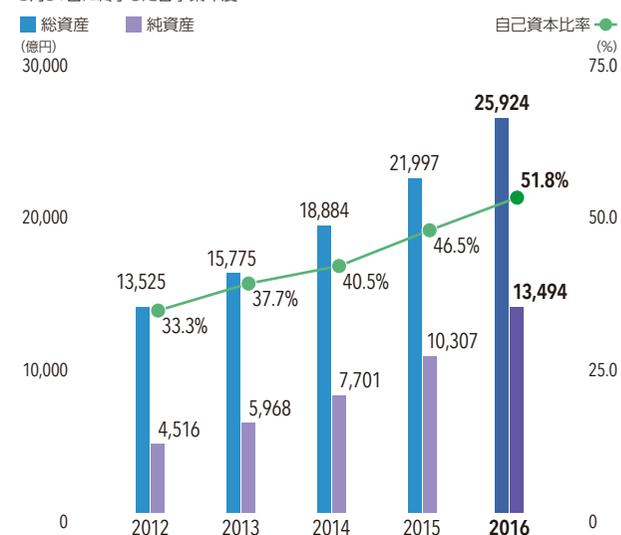
設備投資と減価償却費

当期は、前期から250億円(22.6%)の増加となる1,357億円の設備投資を実施しました。主な内容は、自動車事業における生産・研究開発・販売設備に関するものです。

自動車事業では、当社においては販売台数の増加にともなう生産能力の拡充、新商品のための生産設備、研究開発設備、販売網の整備・拡充を中心に485億円の投資を実施

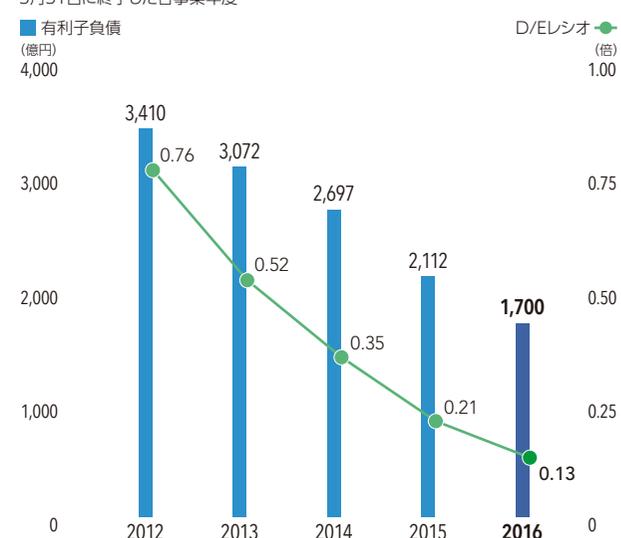
総資産・純資産・自己資本比率

3月31日に終了した各事業年度



有利子負債・D/Eレシオ

3月31日に終了した各事業年度



財務レビュー

しました。また、米国の生産拠点スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)においても生産能力拡充のための生産設備を中心に517億円の投資を実施しました。

当期の減価償却費は、前期から2億円(0.3%)増加の650億円となりました。

なお、2017年3月期の設備投資額は、当期から243億円(17.9%)の増加となる1,600億円を、減価償却費は150億円(23.1%)増の800億円を見込んでいます。

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づけ、継続的な配当を基本としつつ、業績、投資計画、経営環境を勘案しながら業績連動の考え方を取り入れています。各期の配当金は、連結配当性向20%~40%を基本とし、諸条件を勘案のうえ決定しています。

これらを踏まえ、当期は前期実績より1株当たり76円増配となる年間144円の配当を実施しました。内部留保金については、財務体質の強化を図りながら、魅力ある商品展開のための研究開発や生産・販売体制の強化など、将来の成長に向けた投資に充当します。

2017年3月期は当期同様、1株当たり144円(中間72円、期末72円)の配当を予定しています。

また、株主価値および資本効率の向上を目的として、2016年5月12日の取締役会で1,500万株または480億円を上限とする当社普通株式の自己株式取得を決議しました。取得期間は2016年9月30日まで、取得した株式は全数消却する予定です。

今後の見通し

中期経営ビジョンの見直し

当社グループでは、2014年に公表した中期経営ビジョン「際立とう2020」で掲げた「2020年のありたい姿」の実現を目指し、これまで取り組みを進めてきました。このようなありたい姿や取り組みの方向性に変更はありません。

しかし、策定から2年が経過し、進捗状況や経営環境は当初の想定を超えて変化しつつあります。そこで「スバルブランドを磨く」取り組みを一層加速していくために販売台数、生産計画などについて見直し・更新を実施しました。

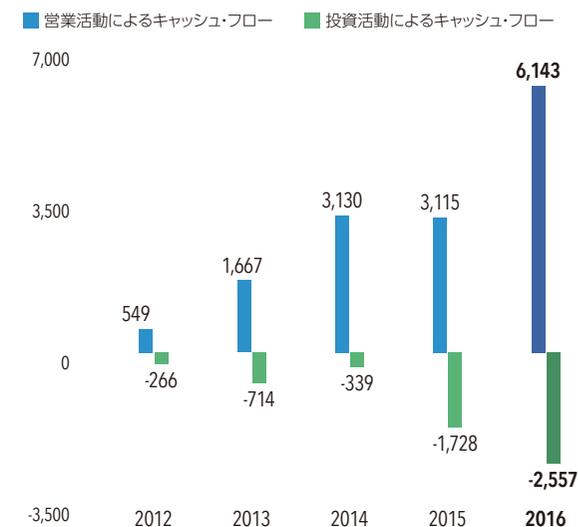
まず販売台数について、好調が続く北米、厳しい環境が続く日本など各市場の状況を検討した結果、2020年の世界の連結販売台数を従来の「110万台+α」から「120万台+α」へと10万台を上積みしました。

販売台数の上方修正にともない、生産計画も見直しを実施し、生産能力を従来の「2020年度105万台」から「2016年末104万台、2018年度113万台※」へと引き上げました。これにより米国で続く供給不足の早期改善を図ります。

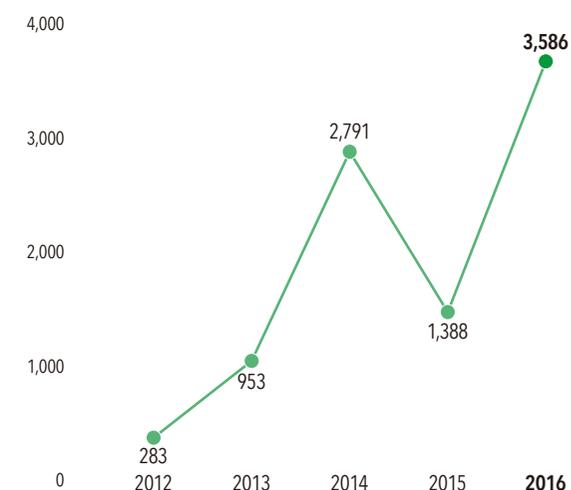
同時に、2017年3月期~2019年3月期の3ヵ年収益計画を新しく策定しました。為替レート¥100/US\$を前提に、3年間で売上高9.8兆円、営業利益1.1兆円、研究開発費3,600億円、設備投資額4,700億円を見込みます。成長のための投資を増強しながら、¥100/US\$においても11%レベルの営業利益率を維持できる収益性の高いビジネスモデルの確立を目指します。

※ 標準操業での生産能力。残業、休出を追加したフル操業による能力は127.6万台

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)
3月31日に終了した各事業年度



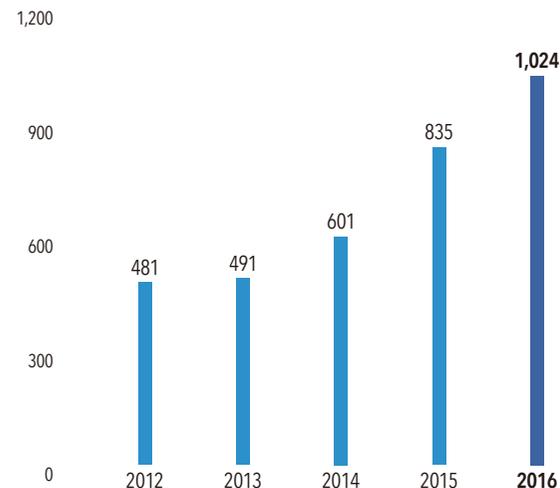
フリー・キャッシュ・フロー (単位:億円)
3月31日に終了した各事業年度



財務レビュー

研究開発費 (単位：億円)

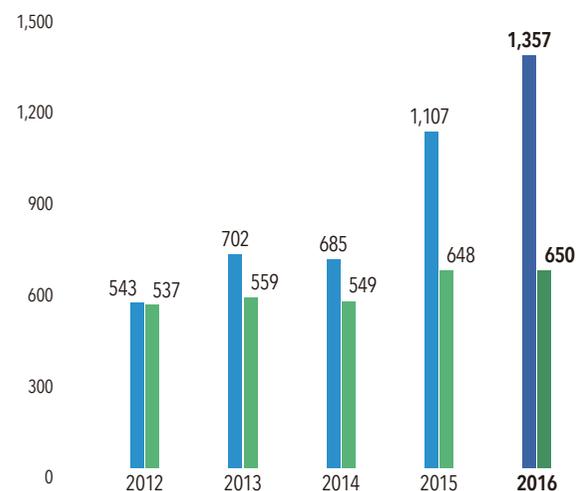
3月31日に終了した各事業年度



設備投資／減価償却費 (単位：億円)

3月31日に終了した各事業年度

■ 設備投資 ■ 減価償却費



2017年3月期業績

2017年3月期の連結販売台数は、引き続き好調な北米などでの増加を見込み、当期から9.2万台(9.6%)増の105万台と、スバルとして初の100万台超えを計画しています。

連結業績については、通期の予想数値の前提となる為替レートを1米ドル105円(当期実績121円)、1ユーロ120円(同133円)と、当期より円高で見通していることなどから、減収減益を見込んでいます。

売上高は、販売台数増加などによる売上構成差の改善で2,701億円の増収となるものの、為替レート差で3,381億円の減収となり、当期から623億円(1.9%)減収となる3兆1,700億円を計画しています。

営業利益は、売上構成差や原価低減などの増益効果があるものの、為替レート差で1,686億円、試験研究費や諸経費などの増加で1,089億円の減益を見込み、当期から1,456億円(25.7%)減の4,200億円を計画しています。親会社の株主に帰属する当期純利益は1,437億円(32.9%)減の2,930億円を計画しています*。

* 2017年3月期計画は2016年5月12日の発表値。2016年8月3日に修正致しました。詳細につきましては弊社ウェブサイトをご参照ください(<http://www.fhi.co.jp/ir/index.html>)。

連結業績計画 (単位：億円)

3月31日に終了した各事業年度

	2016	2017(計画)	増減
売上高	32,323	31,700	-623
国内	6,054	6,103	49
海外	26,269	25,597	-672
営業利益	5,656	4,200	-1,456
経常利益	5,770	4,200	-1,570
税引前利益	6,190	4,130	-2,060
親会社株主に帰属する当期純利益	4,367	2,930	-1,437
為替レート(円)			
円/ドル	121	105	-16
円/ユーロ	133	120	-13

* 2017年3月期計画は2016年5月12日の発表値。2016年8月3日に修正致しました。詳細につきましては弊社ウェブサイトをご参照ください(<http://www.fhi.co.jp/ir/index.html>)。

連結完成車販売台数計画 (単位：千台)

3月31日に終了した各事業年度

	2016	2017(計画)	増減
国内			
登録車	111.6	119.0	7.5
軽自動車	33.7	37.3	3.6
小計	145.3	156.3	11.0
海外			
米国	582.7	643.1	60.4
カナダ	47.6	52.6	5.0
ロシア	5.7	9.6	3.9
欧州	41.8	40.1	-1.7
豪州	44.6	48.2	3.6
中国	44.4	48.5	4.1
その他	45.8	51.2	5.4
小計	812.6	893.4	80.8
合計	957.9	1,049.70	91.8

財務レビュー

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、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、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及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及び需要減少、又は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81.3%を占め、売上高、営業利益、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) 特定事業への依存

当社グループは、自動車事業の他に産業機器事業・航空宇宙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、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。

(4) 市場評価の変動

市場の需要動向、お客様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もあります。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取引先への依存

当社グループでは、原材料及び部品等を多数の取引先から調達しておりますが、特定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、他社製品と差別化できる技術やノウハウ等の保護のために、特許、意匠、商標等の知的財産権のポートフォリオを構築しています。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知的財産権による保護が限定的である場合、販売減少や法的手続きの発生等、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。

財務レビュー

(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、全ての製品、サービスに関して欠陥が無く、リコール等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することに加え、ブランドイメージの毀損等により、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。

(8) 退職給付および退職給付債務

当社グループの従業員退職給付費用及び債務は、数理計算上設定した退職給付債務の割引率及び年金資産の長期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) 環境などに関する法的規制

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及び自動車等の安全性に関しては、様々な法的規制を受けております。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、当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 災害・戦争・テロ・ストライキなどの影響

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、製品の販売及び物流、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 (2016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

14,234名(連結会社合計 31,151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

〒150-8554東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エビスパルビル
TEL&FAX : 03-6447-8000

IR室

〒150-8554東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エビスパルビル
TEL : 03-6447-8878
FAX : 03-6447-8107

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)
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	100.0%	スバル特装車の製造、スバル用部品の物流管理
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
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
スバ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
東京スバル株式会社	100.0%	スバル車の販売、整備(他32国内販売代理店含む)
海外		
Subaru of America, Inc.	100.0%	スバル車および部品の販売、整備
Fuji Heavy Industries U.S.A., Inc.	100.0%	北米市場におけるスバル車の技術調査
Subaru of Indiana Automotive, Inc.	100.0%	スバル車の製造、トヨタ車の受託生産
Subaru Canada, Inc.	100.0%	スバル車および部品の販売、整備
Subaru Europe N.V./S.A.	100.0%	スバル車および部品の販売、整備

株式情報 (2016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

85,200名

上場証券取引所

東京証券取引所

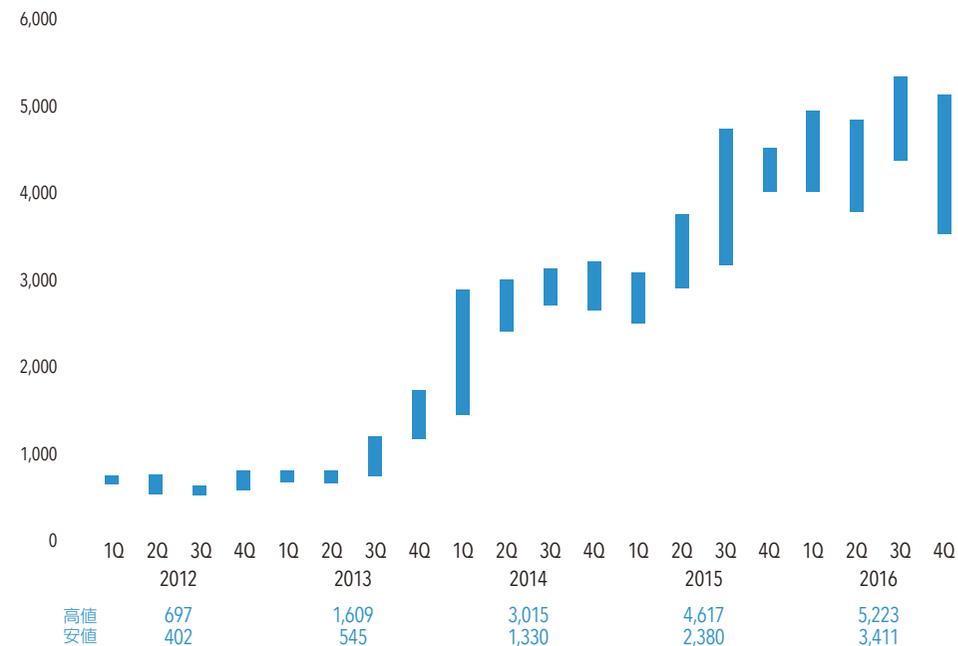
株式名義書換代理人

〒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)	44,889	5.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	42,809	5.47
株式会社みずほ銀行	16,078	2.05
スズキ株式会社	13,690	1.75
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	12,157	1.55
東京海上日動火災保険株式会社	10,295	1.32
富士重工業取引先持株会	10,069	1.29
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C 69250601	9,902	1.26
日本生命保険相互会社	9,513	1.22

株価の推移(東京証券取引所) (単位:円)





富士重工業株式会社

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エビスパルビル

TEL&FAX : 03-6447-8000

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