

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たせたことを何より嬉しく思います。

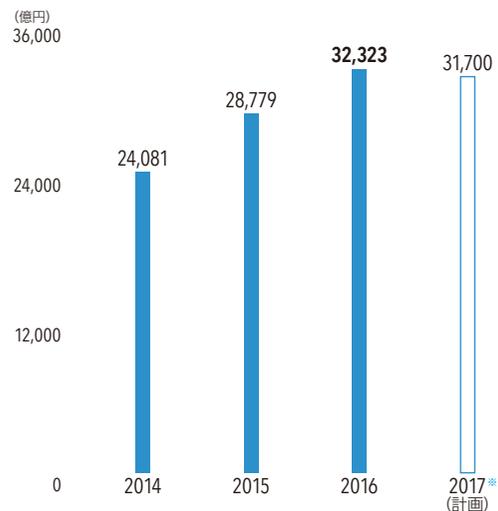
2017年3月期の見通しですが、スバル車の全世界販売台数は、引き続き好調を維持する北米などでの増加を見込み、前年同期比9.6%増の104万9,700台と初めての100万台超えを計画しています。連結業績につきましては、販売台数の増

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>)。

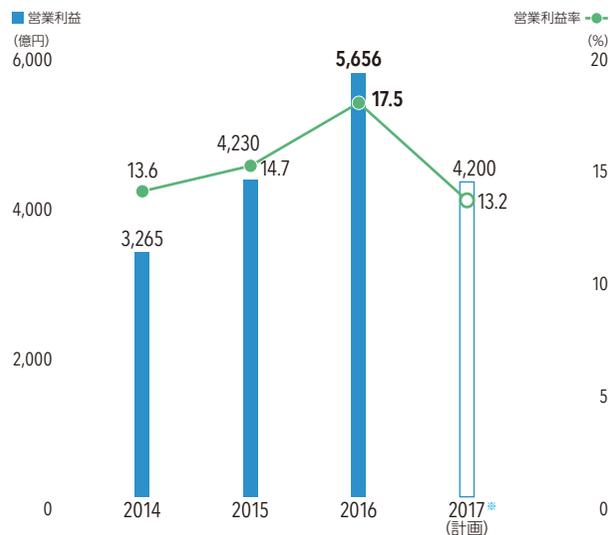
#### 売上高

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。

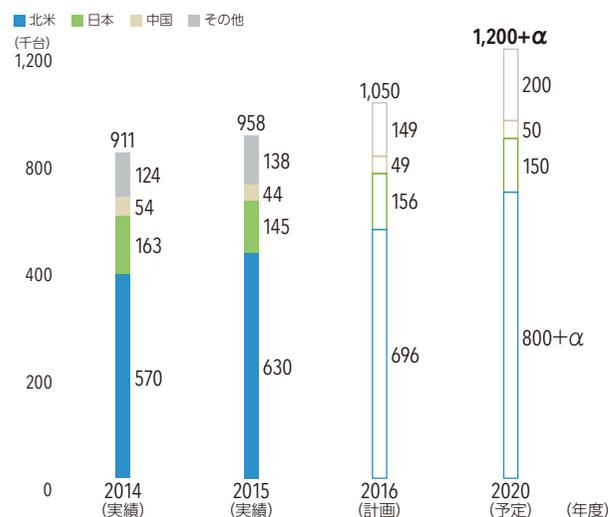
更に、2017年3月期～2019年3月期までの3カ年の連結収益計画を新たに公表しました。3カ年合計の売上高は9.8兆円、営業利益1.1兆円、試験研究費3,600億円、設備投資額4,700億円の計画です。今後の持続的成長に向けた投資は引き続き増強しながらも、現在の収益性の高いビジネスモデル

を継続し、業界高位の営業利益率は維持します。

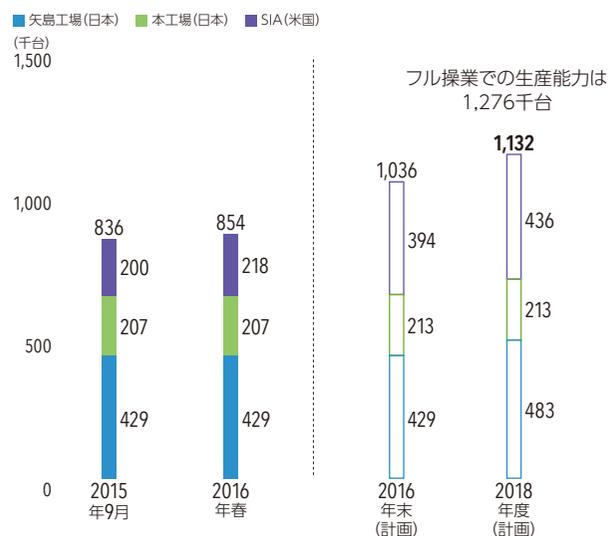
決して規模が大きくはない当社が、世界の手自動車メーカーと競争していくためには、徹底した差別化戦略・付加価値戦略が欠かせません。したがって販売台数を伸ばすために、大手メーカーが得意とするポリウムゾーンに参入して価格競争を強いられるような戦略は絶対に避けなければなりません。当社が強みを発揮できるカテゴリーや市場を絞り込み、そこに経営資源を集中していった結果として、着実に販売台数を伸ばしていければよいと考えています。

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。

今後も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

暦年	2016	2017	2018	2019	2020~
モデル計画					
	主力車種の新型モデルを間断無く投入 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) *新型インプレッサを皮切りに、2016年度以降のFMCモデル全車に順次投入				
環境対応		直噴ユニットの拡大展開			2019 新設計ダウンサイジングターボ
	*内燃機関の大幅効率改善と電動化の組み合わせにより各地域の規制に対応				2021 電気自動車
			北米 多人数 SUV	プラグインハイブリッド	

## 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

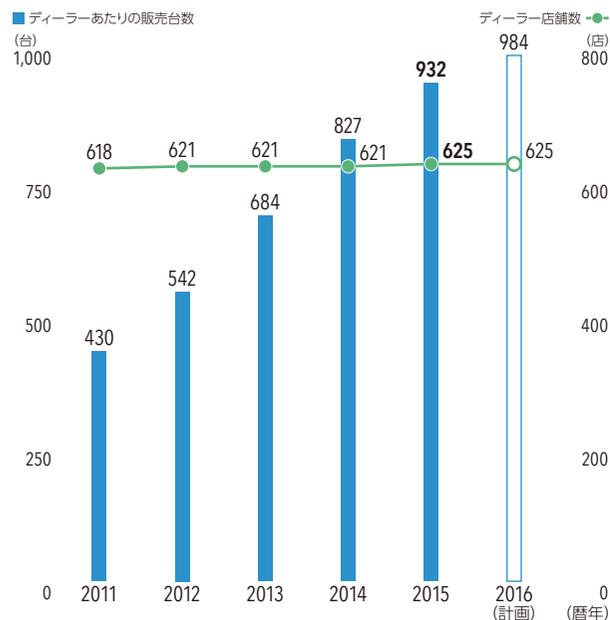
はなく、1店舗当たりの販売台数を増やしていきたいと思っています。2016年暦年の米国販売計画は、1店舗あたり約1,000台の61万5,000台ですが、これを1店舗あたり約1,200台とすることにより米国で約75万台が可能となります。現地ディーラーの販売を後押しするためにも、2018年に北米で3列シートの多人数乗用SUVを新車種として投入する計画です。

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。

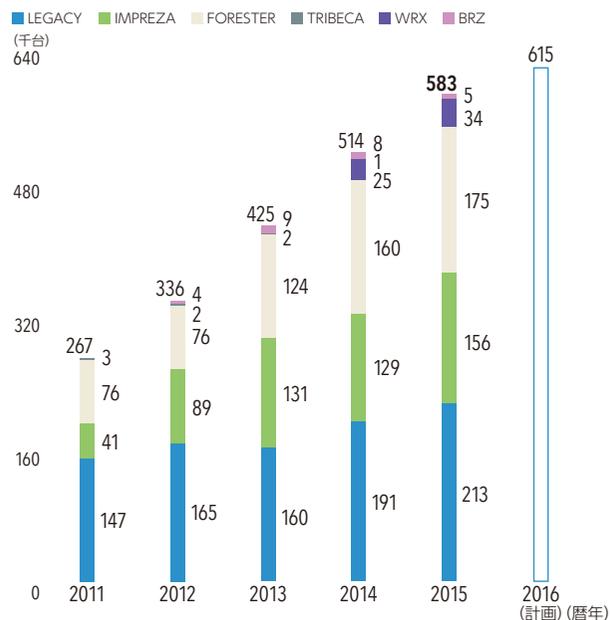
また、北米での販売増加に対応するため、米国生産子会社スバル・オブ・インディアナ・オートモーティブ(SIA)の生産能力の増強を実施します。SIAでのカマリの受託生産終了後、2016年7月からアウトバックの生産を開始し、供給不足の早期改善を図ります。そして2016年末までにSIAの生産能力を従来の20万台からほぼ倍増の約40万台体制に引き上げます。

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「安心と愉しさ」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「安心と愉しさ」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

