

新中期経営計画

Fuji Dynamic Revolution -1

(2002 ~ 2006年度、2003年創立50周年)

2002年5月17日



経営ビジョン

Corporate Vision

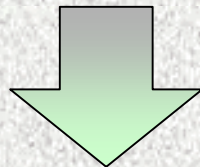
「存在感と魅力ある企業」

プレミアムブランドを持つ
グローバルプレイヤーを目指して

テクノロジー・オリエンテッドから、
トータル・ヒューマン・オリエンテッドへ

2010年 在りたい姿

モノ先行の技術から、人の心に響く技術へ
バリューチェーン全体でのプレミアム活動
カテゴリNo.1の商品・販売・サービス
世界に誇れる高収益な企業体質



改善活動から改革活動へ
企業風土の変革
ブランド戦略の推進

日・米、各売上 1兆円

ROA > 10%

営業利益率 > 10%

R&D = 1千億円

新中期経営計画の狙い

2010年の在りたい姿を目指して

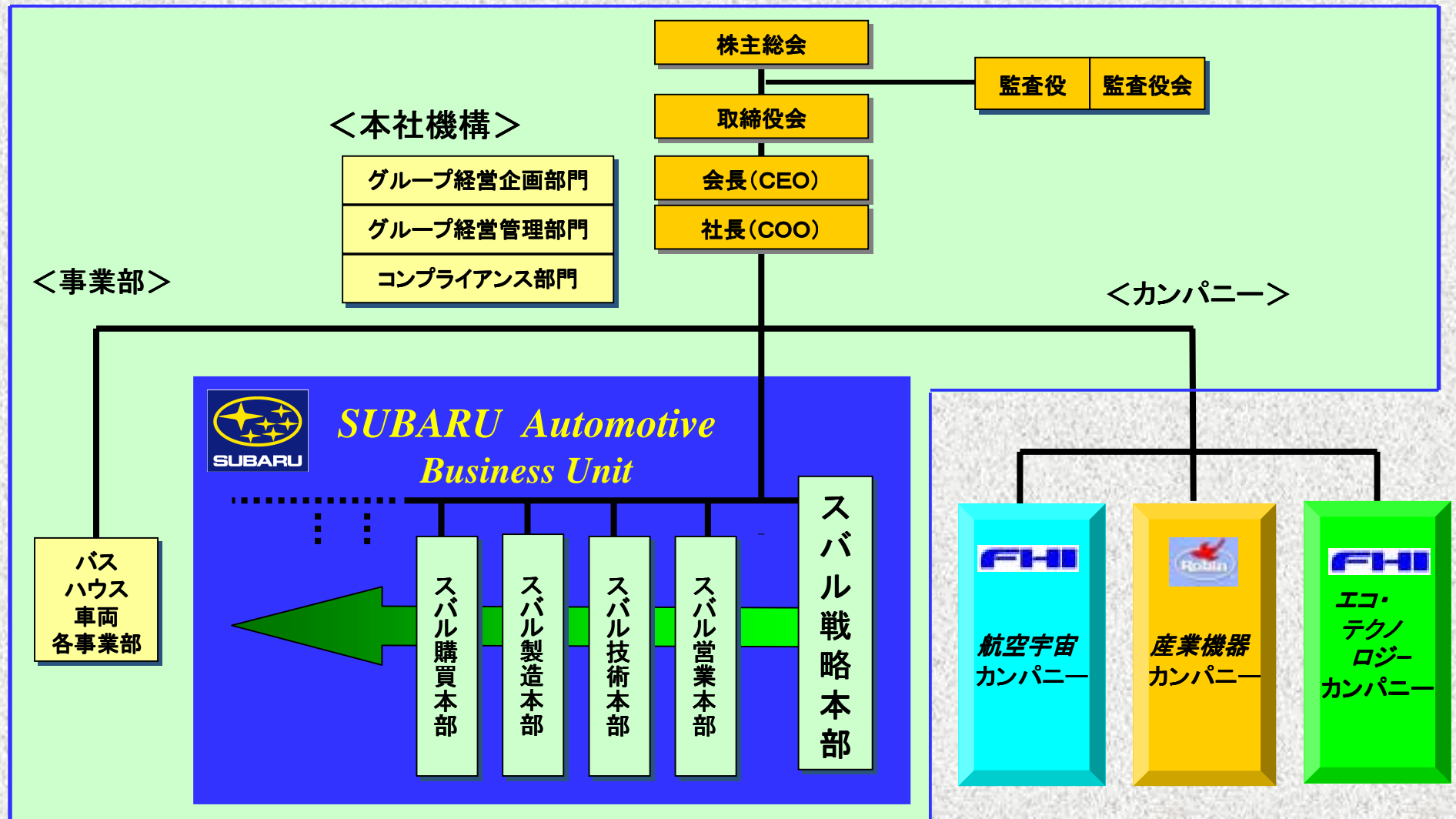
FDR-1

- 機構改革（事業持株会社型経営体制）
- ブランド戦略（商品・営業の変革）
- 製造原価の変革
- 新コア技術の創生
- 企業風土の改革（創造と変革）

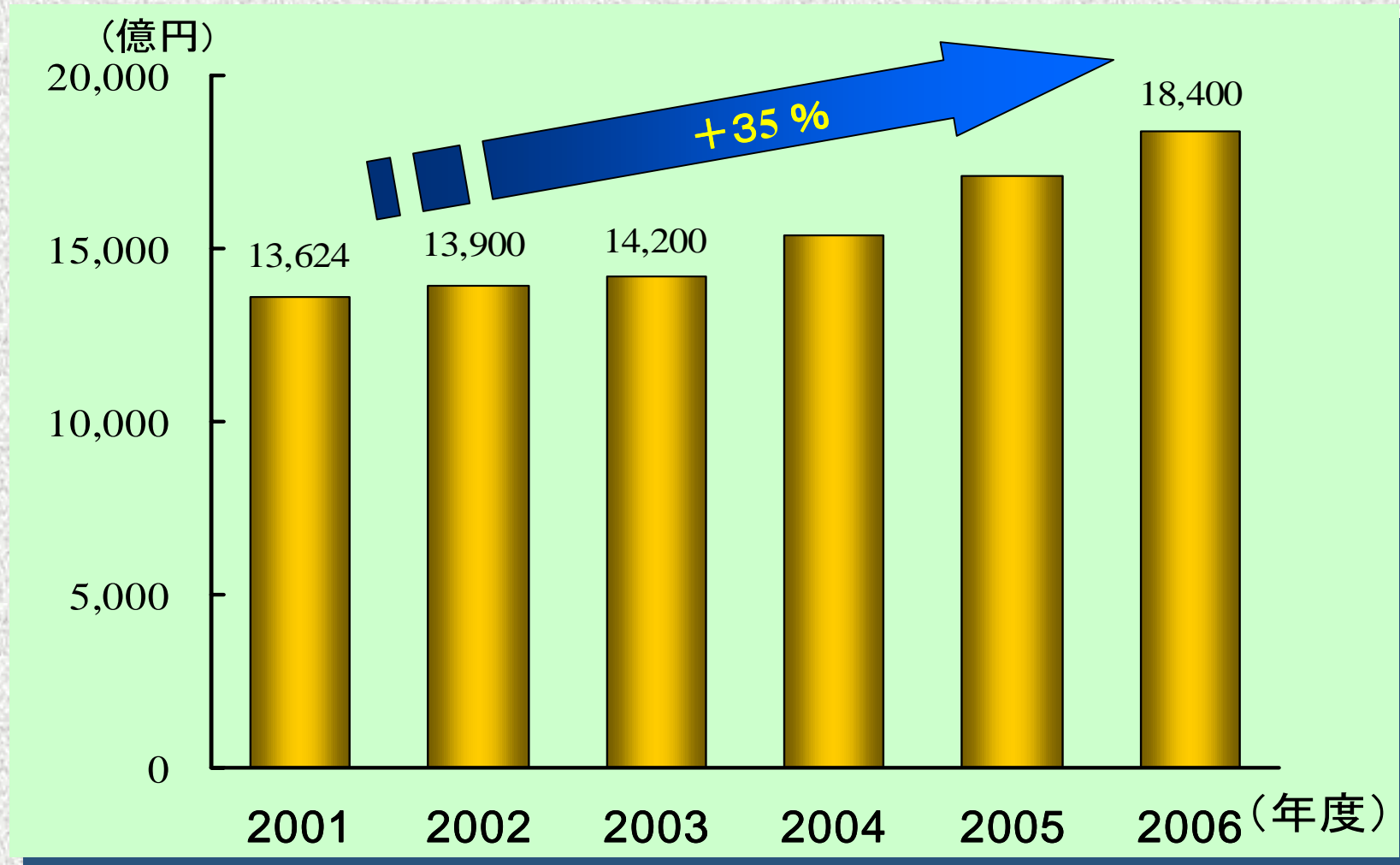
新しい経営機構改革

- 自動車部門を中核に据えた
事業持株会社型経営体制
 - クロスファンクションのスバル戦略本部の新設
 - 自立的成長を目指す事業の社内カンパニー制
 - 不採算事業の再編
 - グループコーポレートガバナンスの強化

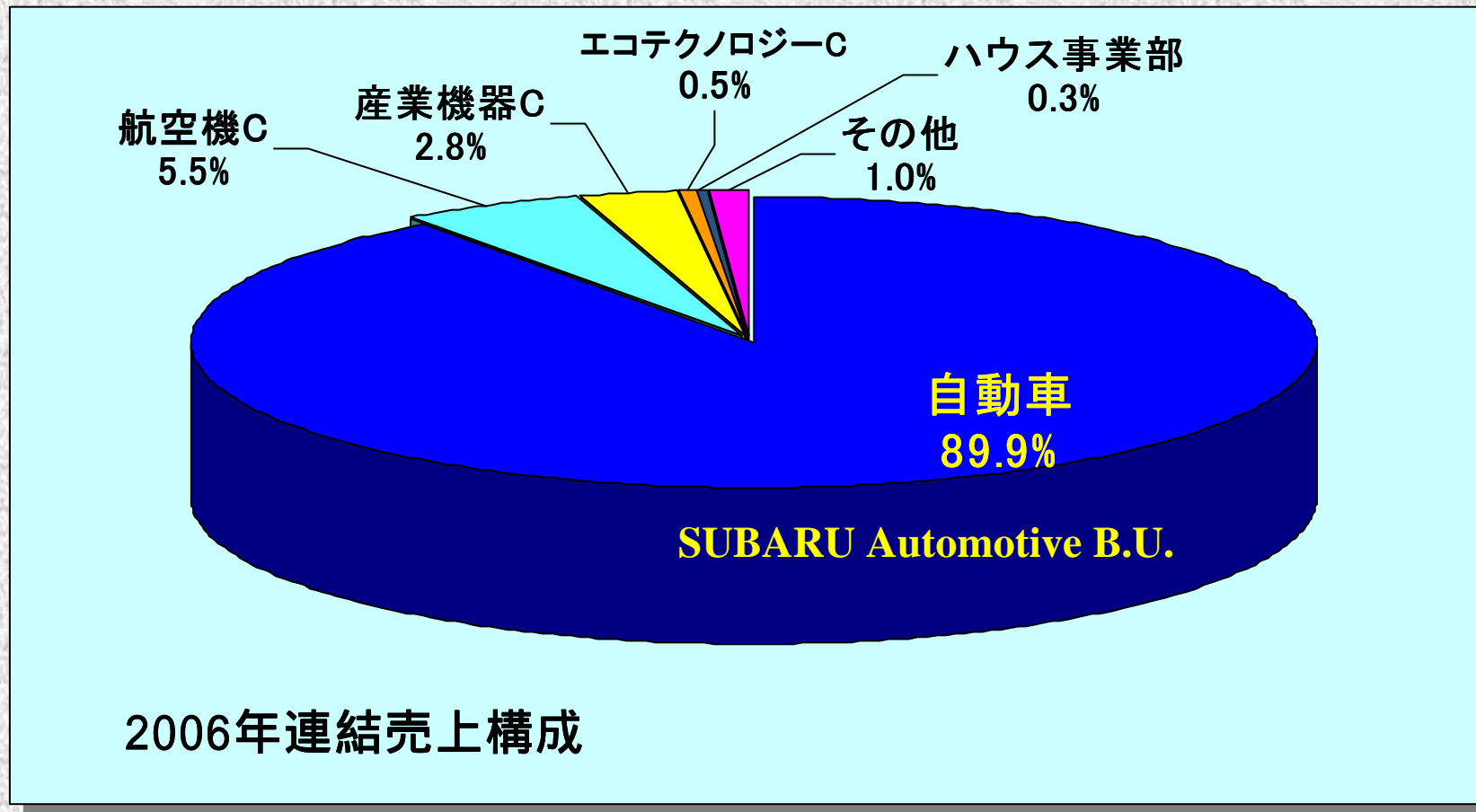
新しい経営機構（事業持株会社型経営体制）



売上目標 (連結)



売上目標の事業構成比



自動車事業

SUBARU Automotive Business Unit

世界 1 %シェアの主張

- ・ 1 %だからこそその得意マーケティングの徹底
- ・ 量よりも「質」で闘うブランドへの変革



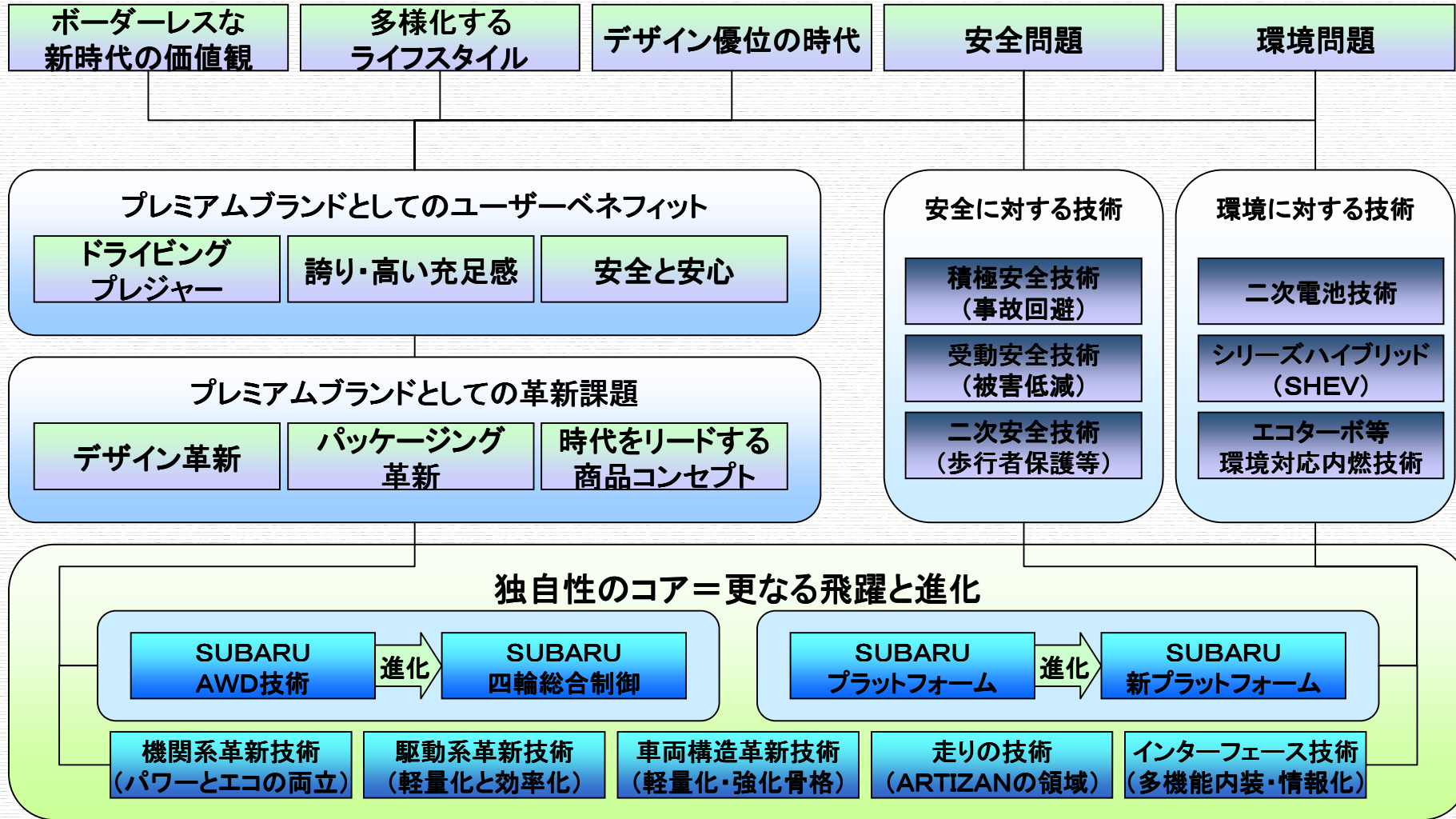


自動車事業の方針と施策

- **ブランド戦略の推進**
 - 戦略的商品ポートフォリオの構築
 - プレミアムブランド構築の為のマーケティング戦略強化
 - 販売・サービス面における質的な変革
- **走りと安全、そして環境に対応した技術革新**
 - お客様の期待を超えるクルマづくり
- **事業の日米二極自立化へ向けた布石**
- **総合コスト低減活動の推進**
- **GMグループ・アライアンス効果の更なる充実**



技術戦略マトリクス





技術戦略マトリクス

ボーダーレスな
新時代の価値観

多様化する
ライフスタイル

デザイン優位の時代

安全問題

環境問題

走り

安全

環境

AWD (4WD)

独自性のコア＝更なる飛躍と進化

N-PF

N-PS

N-DL

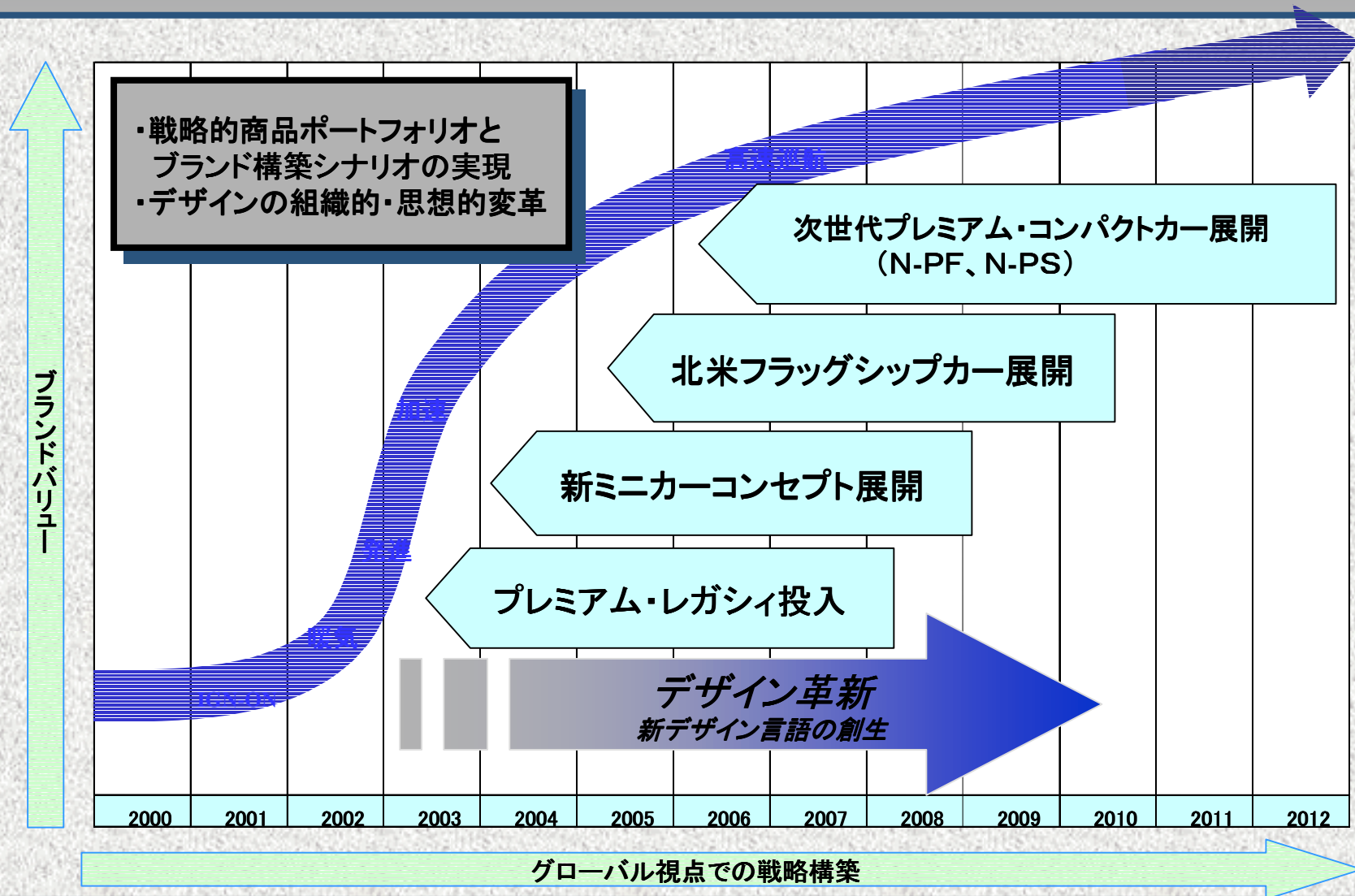
次世代ニュープラットフォーム

次世代ハイブリッドパワーソース

新デザインランゲッジ



商品戦略シナリオ





N-PSシナリオ

自動車用電池開発合弁会社設立 (NEC Lamilion Energy, Ltd.)





販売・マーケティング変革

ブランド構築に向けたマーケティング戦略

新たなバリューチェーンの創生

重点志向



日本市場

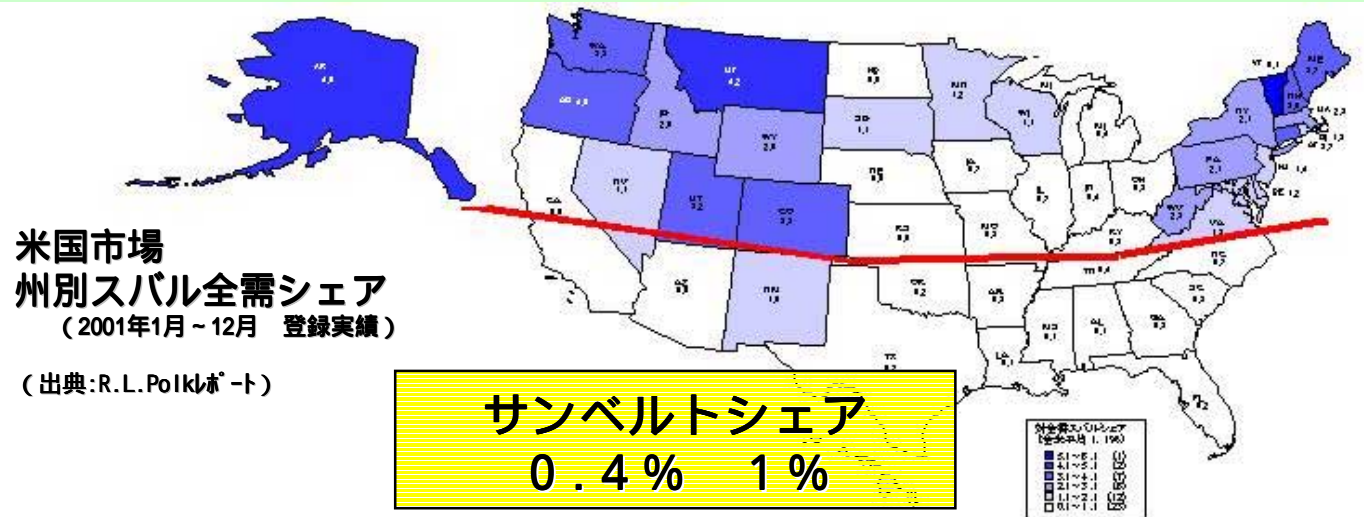


- 35万台販売への取組み
- ブランド戦略を支える販売品質の革新
 - 全国統一販売支援体制の整備(PARTNER21)
 - 守りから攻めの販売へ変革
- 新たなバリューチェーン創生
 - スバルファンへの総合的なアプローチ
(スバルカスタマーセンター設立、顧客ネットワーク)
 - カスタマイズ事業への新たな取組み



北米市場

- 30万台シナリオへ向けた布石
 - サンベルト地域でのシェア倍増
 - 都市部複合機能メガディーラーの育成、専売店比率向上
- 商品レンジの拡大とプレミアム路線の発展
 - ハイパワー&クロスオーバーのコンビネーション拡大
 - フラッグシップカー(新概念SUV)展開





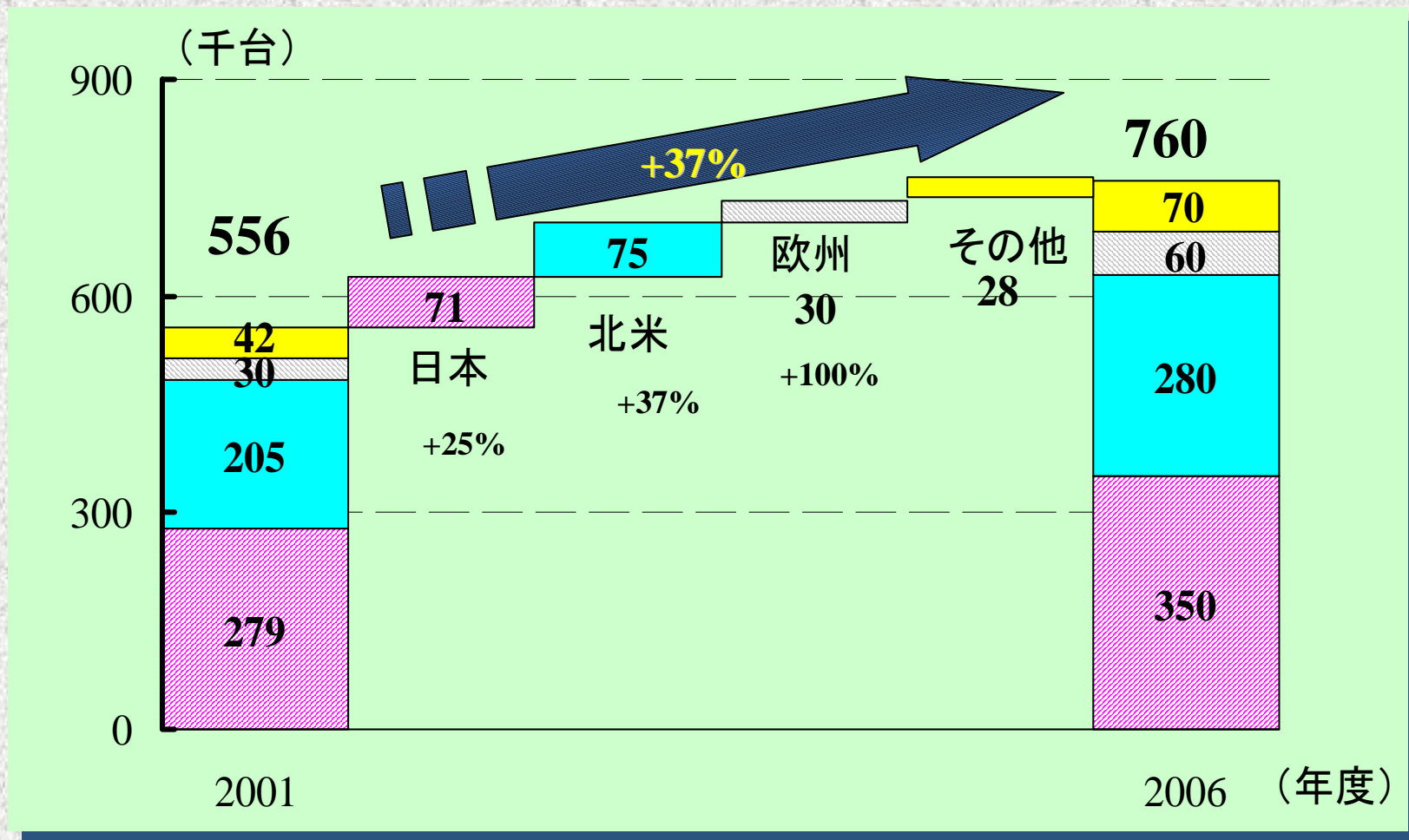
その他の市場

- **欧州市場での復権に向けた再構築**
 - 日本発のプレミアムスポーツブランドの研鑽市場と認識
 - スバル・ヨーロッパ社主導の供給販売サービス体制整備
 - 重点市場の市場特性格別戦略展開と現地販売体制の再構築
- **豪州でのプレミアム販売戦略の試行と推進**
 - メルボルンでの複合機能メガディーラー拠点の完成
 - 試行結果の世界展開の実行





売上台数目標





生産調達体制の変革

- 生産システムの変革

- 矢島工場に続き S I A 生産のフレキシブルライン化
- 本工場 軽自動車ラインの統合化
- 生産管制システムの刷新・販売との直結システム化
- 生産能力（車体）

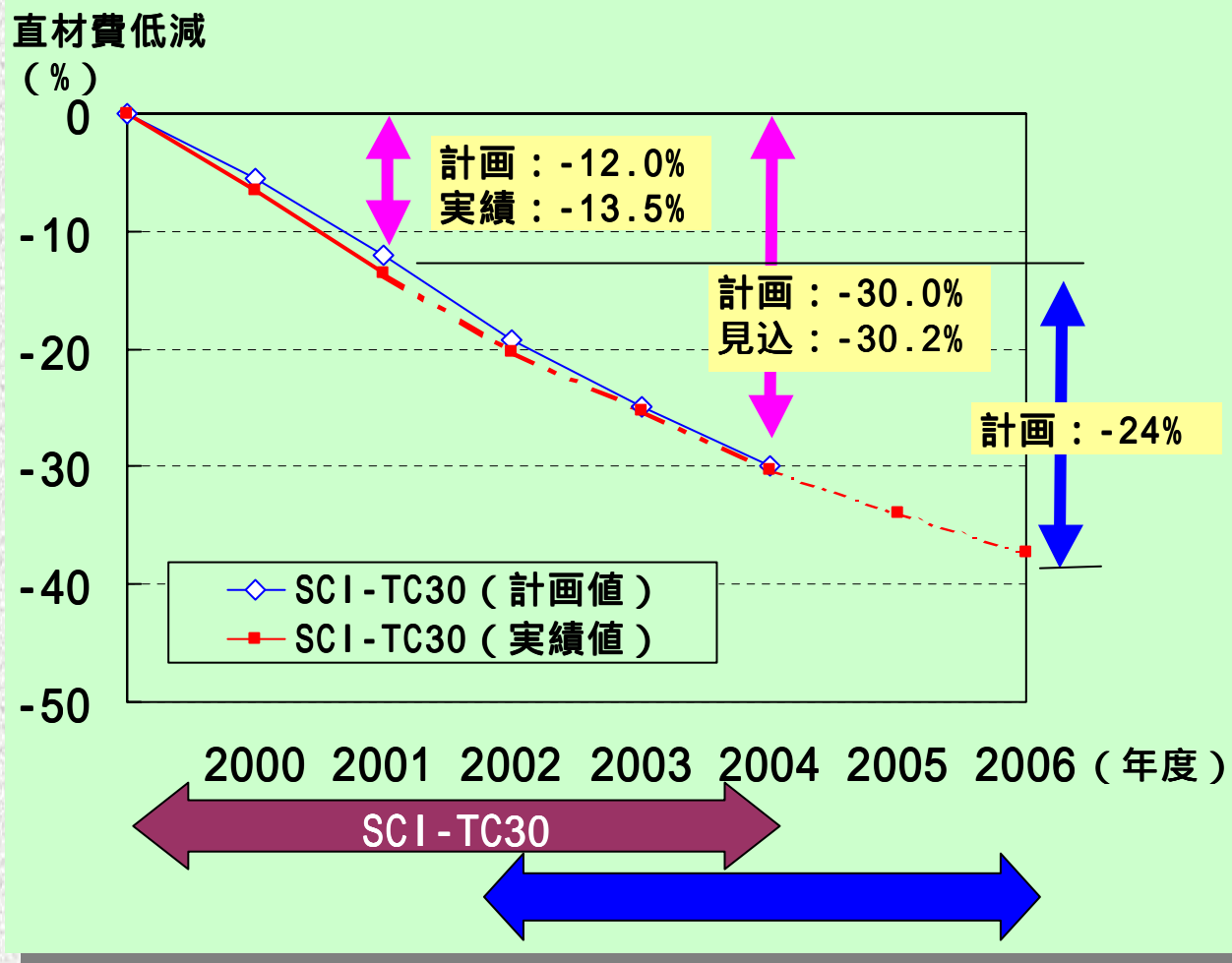
	2001年度	2006年度
日本	622,800	588,000
(ウチ軽)	(294,000)	(204,000)
米国	114,000	160,000

- 新しい原価改革活動

- トータルコスト構造の変革（新たな活動をスタート：CSR-1）
- サプライヤーとの総合コラボレーションの戦略的活動
- GMグループ共同購買の戦略的拡大



原価低減の実績と今後の取組み





アライアンス戦略

- 自主経営基盤を堅持し、GMグループ内での存在感を拡大
- 相互のブランドを尊重しつつ、多面的にシナジーを追求
 - － 総合的な技術面での相互支援・協力（得意分野で相互補完）
 - － 販売・購買などでのGMネットワーク活用と共同プロジェクトの推進
 - － 着実なシナジー効果の積上げによる収益貢献
- 環境変化に則して新たなアライアンス効果の創出
 - － 多面的な Win / Winシナジーを追求



アライアンスの主な進捗状況

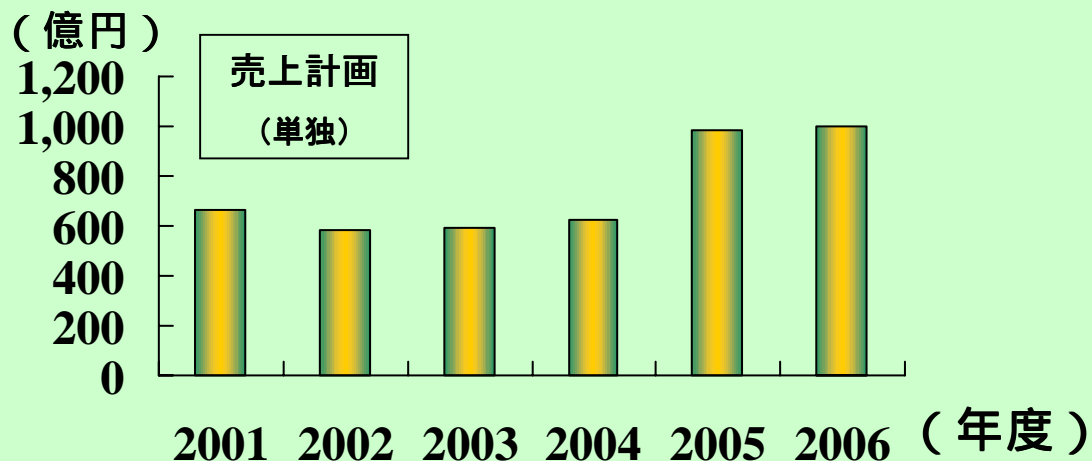
☆:実績 ○:計画

商品	トラヴィックの国内市場投入 共同開発車（多人数乗りSUVから新型スポーティ車構想へ） 欧州における小型車OEM（スズキ） 軽自動車の部品共通化（スズキ）
技術 製造	触媒技術供与による原価低減（GM FHI） COE技術支援活動（AWD・CVT）の拡大（FHI GM） 先進技術分野での協力を拡大
購買	年間調達額の8%に対してWWP活動を実施（2001年度） 2002年度は同10%での実施を計画
販売	販売ファイナンスでGMAC活用（欧州・豪州） アジア地区でのGM AutoWorldに参加（拡大を継続） GM BuyPowerによる共同eコマースサイトの立上げ 北米サンベルト地帯を中心とする販売網強化で連携

3 カンパニーの中期計画

- 各カンパニーの自立的成長に向け権限委譲
- 各業界内での存在感のあるブランド戦略の推進
- 新しいコアコンピタンスの創生
(カテゴリーNo.1)

- 航空宇宙メーカーとして世界的存在感のある地位の確立
- 高い自主開発能力を有する完成機 & システム企業を目指す
- 売上目標 1 千億円 （将来 2 千億円を狙う）
 - 資産効率 / 収益率 / 生産性(QCD)での業界トップレベル
 - 無人機（含む宇宙機）システムにおけるコア技術の飛躍的向上
 - グローバル対応に向けた新たなアライアンスの模索





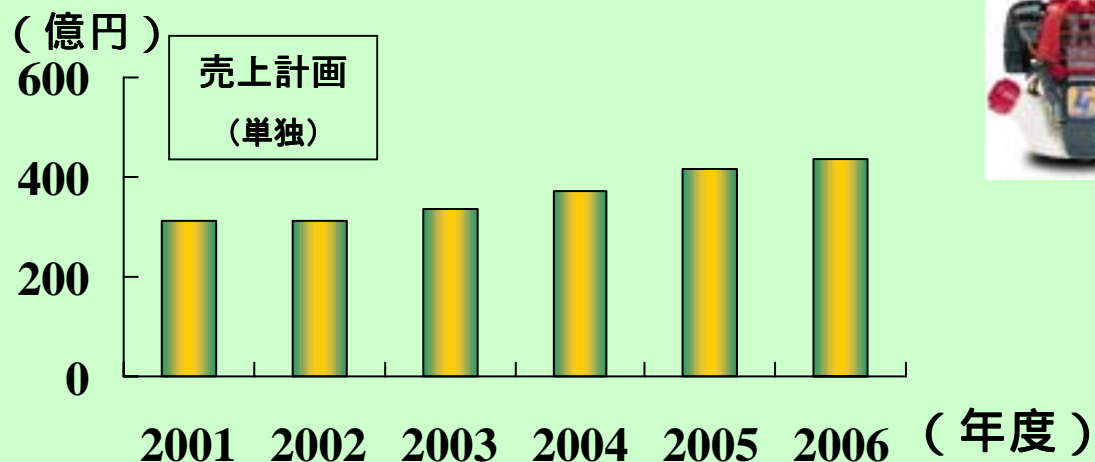
産業機器カンパニー

FHI Industrial Products Company

● トップブランドへの再生

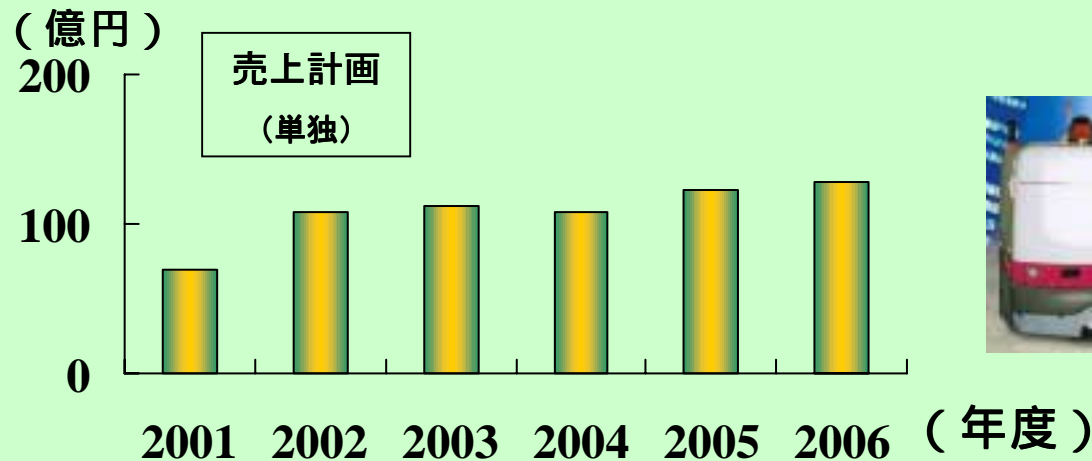
“グローバル Robin - プレミアムブランドを目指して”

- プロフェッショナルユースのトップブランド戦略
- 新環境(低燃費・排出ガス)対応 E X エンジンへの経営資源集中
- 原価改革活動と不採算機種種の整理
- O E M 先との連携強化による新市場開拓



●地球環境保全に向けた新事業の創生

- 総合輸送機器メーカーの技術要素を組み合わせ、
新たなコアコンピタンスを創出
- LP事業のトップブランドの強化とシステムサービス展開
- 知能ロボット技術の新分野への応用展開
- 多角的なアライアンスの模索



本社管理 3 事業

- **バス事業**：今年度中に新車生産を終了
 - 伊勢崎製作所は自動車関連事業へ転換
(スバル補修部品生産、カスタマイズ特装事業の開拓)
- **車両事業**：今年度中に鉄道車両生産を終了
- **ハウス事業**
 - ハウス製造事業からレンタル事業を含めた形態への発展

企業風土改革

- 3つの行動規範に基づく変革の推進

Innovative : 革新

Individual : 個性

Courageous : 勇気

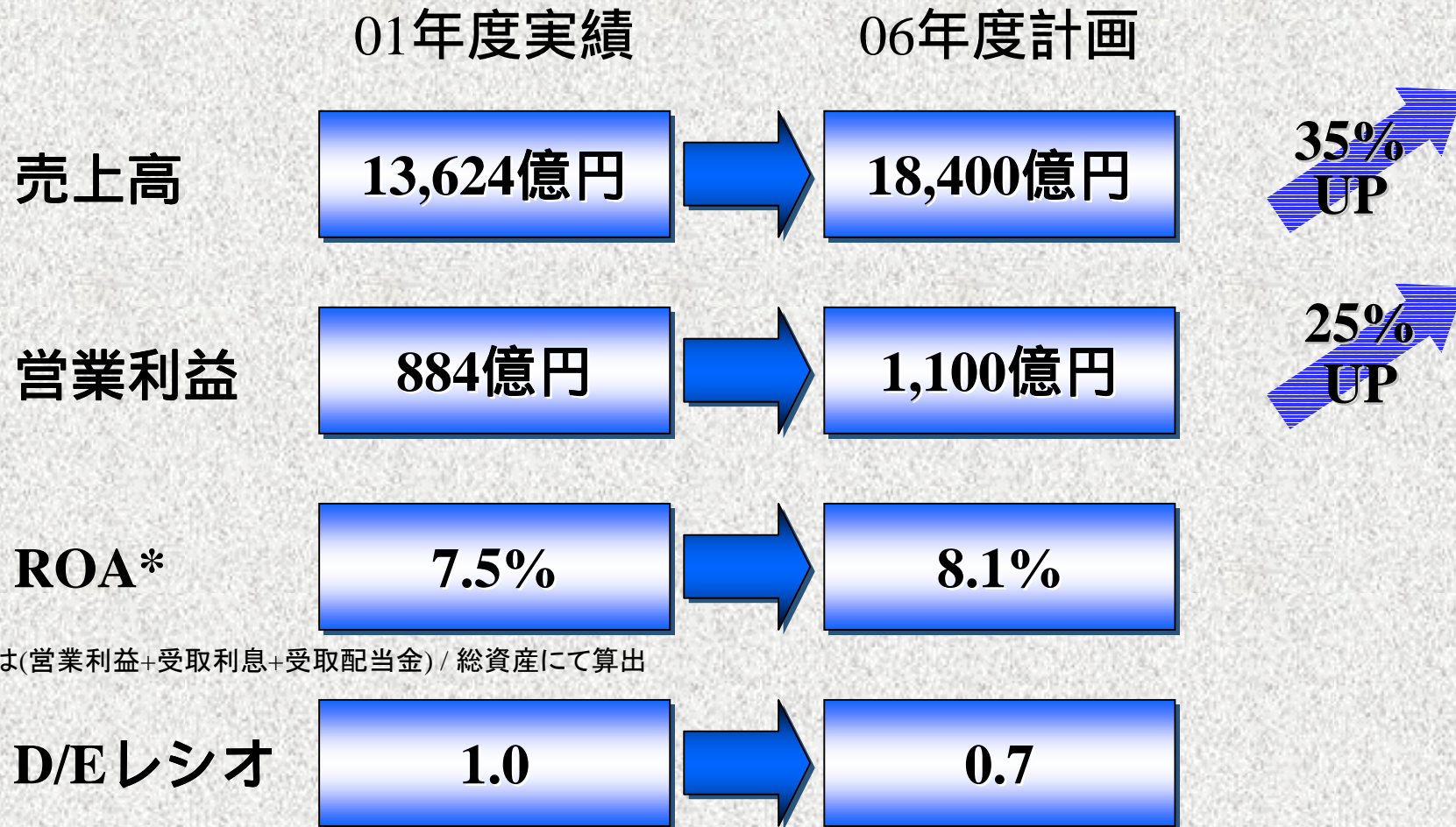
選択と集中
創造と変革

コンプライアンス
透明性
リスクマネジメント

進取果敢な企業集団

新中期経営計画の数値目標

経営数値目標

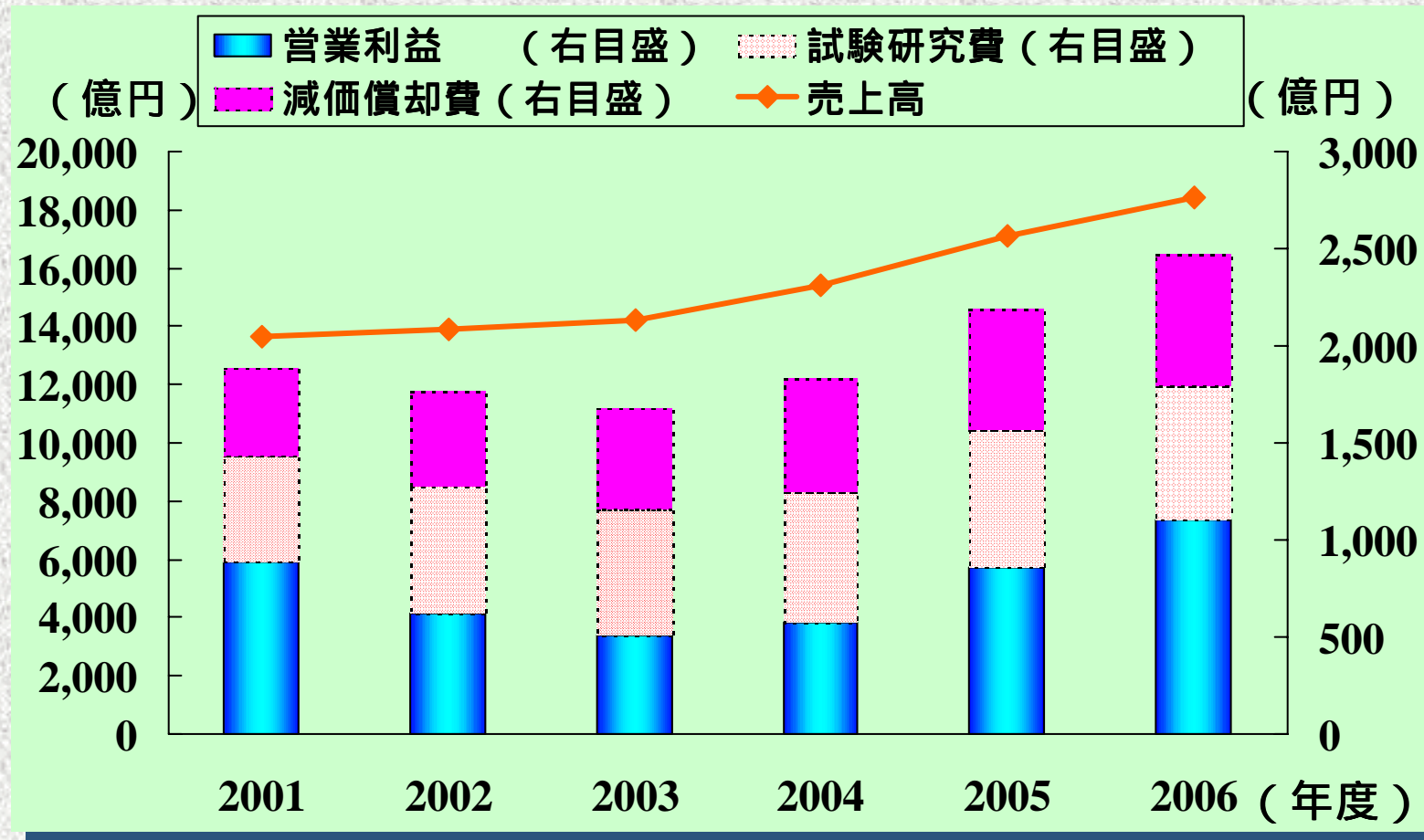


*ROAは(営業利益+受取利息+受取配当金) / 総資産にて算出

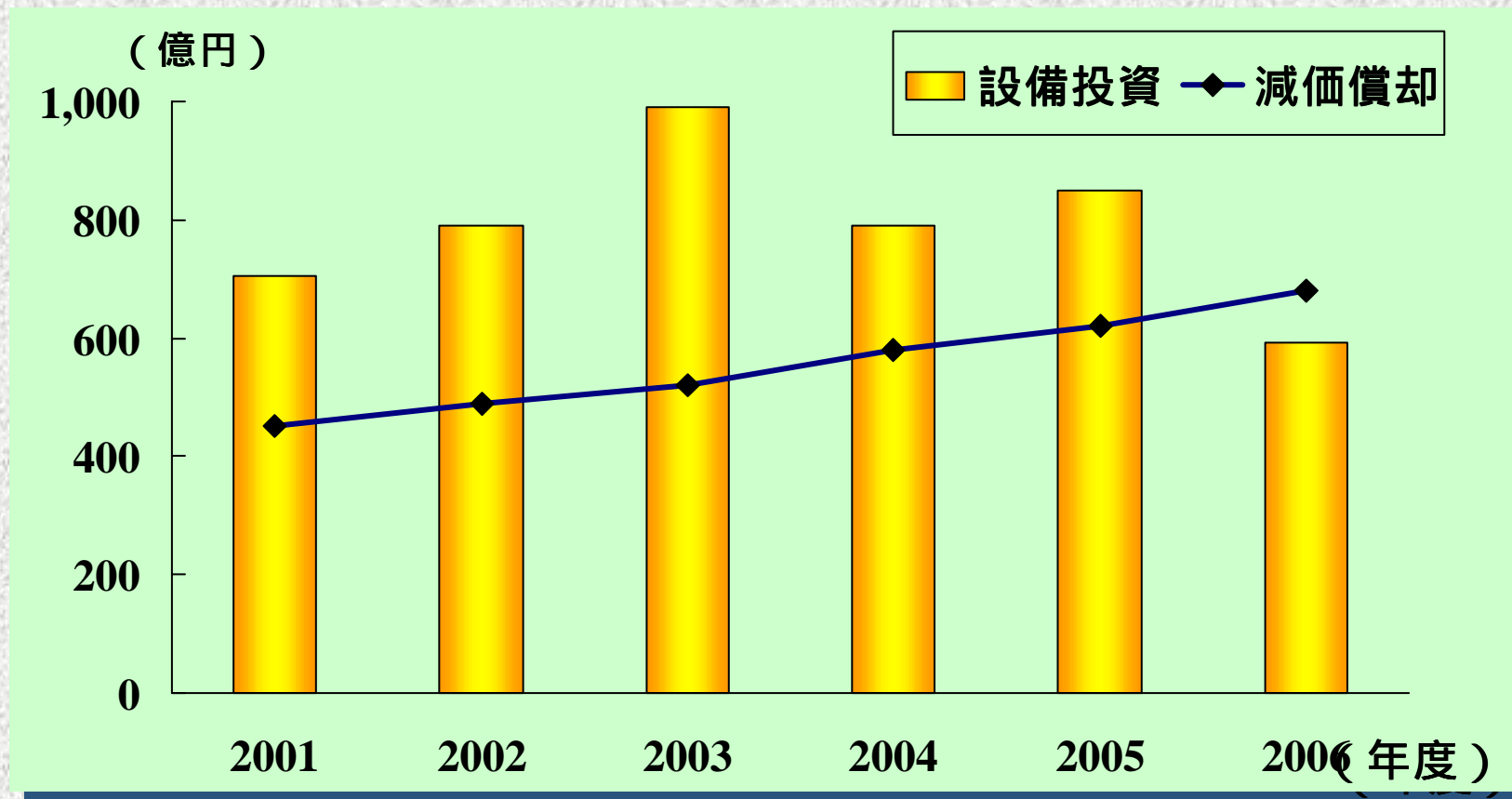
経営数値目標

(単位: 億円)	01年度実績	02年度	03年度	06年度
売上台数	556千台	575千台	615千台	760千台
売上高	13,624	13,900	14,200	18,400
営業利益	884	620	510	1,100
(同率)	6.5%	4.5%	3.6%	6.0%
当期利益	302	240	230	570
減価償却費	450	490	520	680
設備投資	706	790	990	590
R&D	549	650	650	690
有利子負債	3,967	4,000	4,300	3,800
(想定レート¥/\$)	122	125	115	115

売上高・営業利益の見通し



設備投資・減価償却費の見通し



SUMMARY

Fuji Dynamic Revolution -1

創立50周年を機に、ダイナミックな経営への変革

人を中心に据えた、当社ならではの個性溢れる商品開発

世界に誇れる高収益企業を目指す、活力溢れる企業グループ

経営ビジョン

Corporate Vision

「存在感と魅力ある企業」

プレミアムブランドを持つ
グローバルプレイヤーを目指して

テクノロジー・オリエンテッドから、

トータル・ヒューマン・オリエンテッドへ