

中期経営計画「FDR-1」の修正について

(今後二カ年の計画)

2005年5月12日

富士重工業株式会社
代表取締役社長
竹中 恭二

Think. Feel. Drive. |



SUBARU

アジェンダ

- ・ 経営ビジョン / 過去3年の振り返り
- ・ 修正FDR-1
 - 課題
 - 五つの改革案
 1. 総合原価低減の緊急促進
 2. 商品企画の再構築
 3. 販売体制の再構築
 4. 資産効率の向上
 5. 企業構造のスリム化
- ・ その他
- ・ サマリー： 数値修正目標

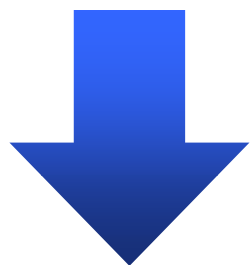
小粒でも存在感と魅力ある企業

自動車をコアとした高収益企業体質の構築

2010年に巡航速度で営業利益率8%以上、
ROA10%以上を達し得る経営基盤の構築

経営ビジョン達成手段

- ・ 固有コア技術の発展と革新
- ・ 投資判断の選択と集中
- ・ 競争力のある価格と収益性を両立するコスト
- ・ 「走り」に「安全」と「環境」を高次元で融合



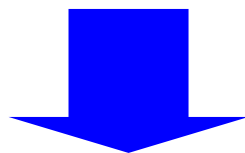
走り

全てのお客さまに、全ての車で
「**楽しさと安心感**」
を提供

スバル固有のプレミアムブランド戦略の進化

収益悪化の原因

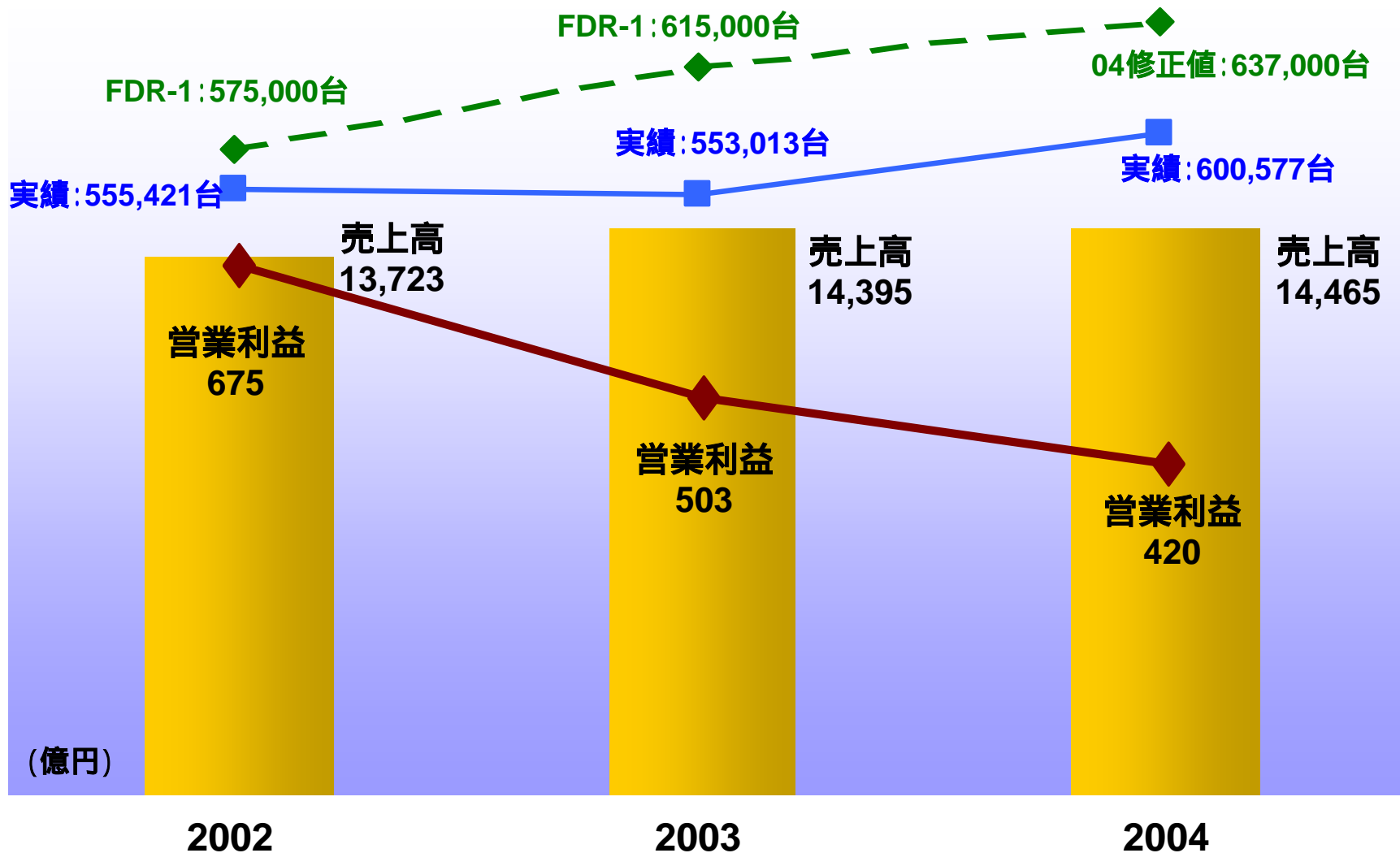
1. 販売台数計画の未達
2. 環境変化に対応する原価管理の不徹底
3. 予想を越える市場競争の激化



台数、コスト、価格のバランス回復が喫緊課題

FDR-1 過去3年間の振り返り

売上台数の計画未達、車種構成の悪化



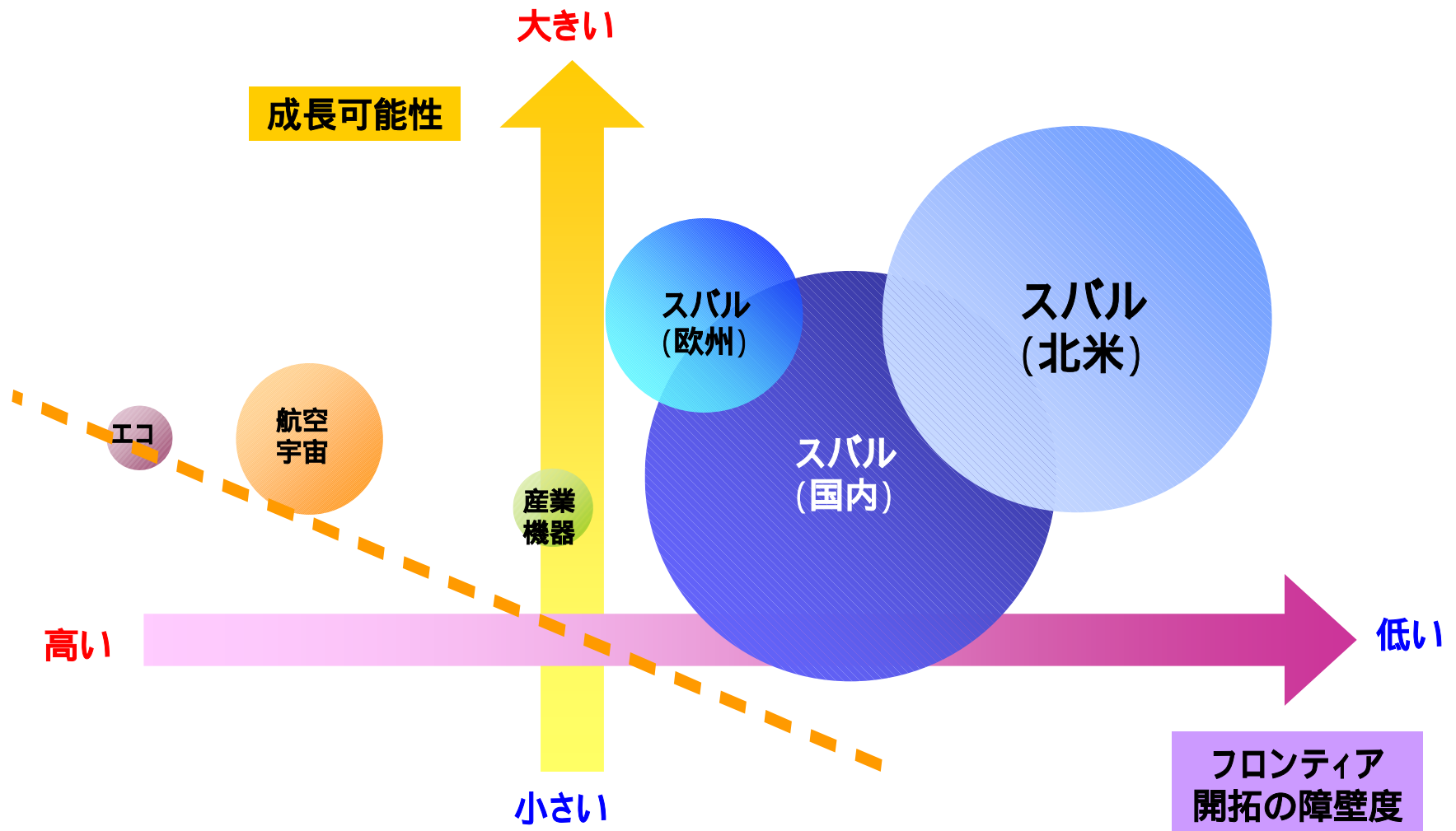
修正FDR-1について



「収益力強化への変革」



事業ポートフォリオ概観



修正FDR-1について

1. 総合原価低減の緊急促進
2. 商品企画の再構築
3. 販売体制の再構築
4. 資産効率向上
5. 企業構造のスリム化



1. 総合原価低減の緊急促進

TSR (Total-Cost Structure Revolution) 活動を開始

〈新規開発車〉

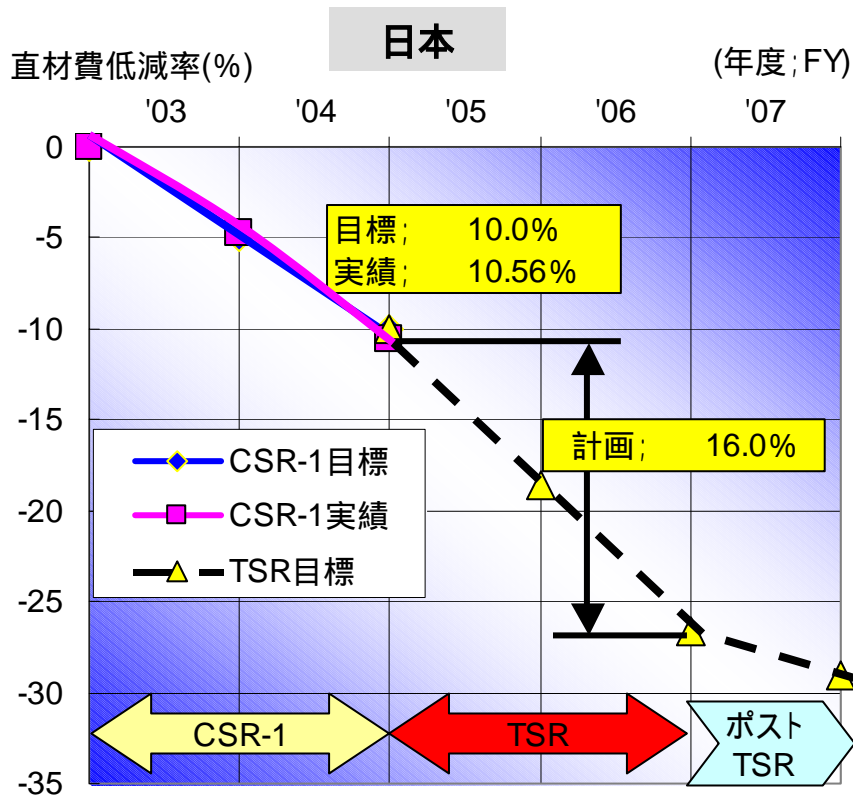
- 1) 台あたり 10万円のコスト削減
 - GM世界購買への参画拡大
- 2) 型費、開発費の 30%削減

1. 総合原価低減の緊急促進

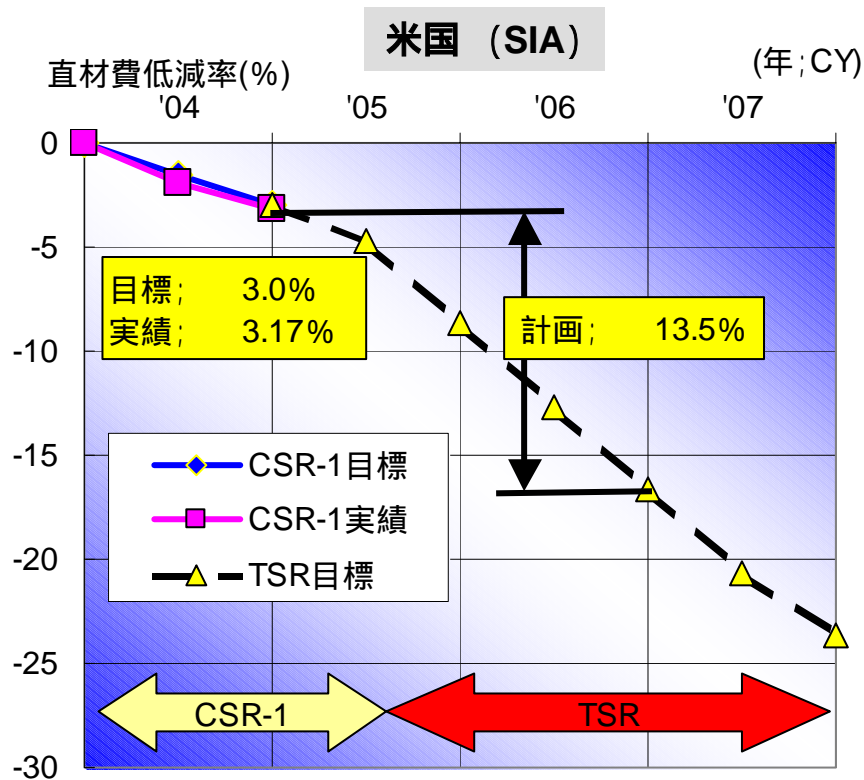
TSR (Total-Cost Structure Revolution) 活動を開始

〈量産車〉 直材費低減の実績と計画

国内生産:2年間で 16%



SIA生産:2年間で 13.5%



GM世界購買の積極活用

2. 商品企画の再構築

- 1) 顧客視点をさらに重視
- 2) より現実的な事業計画
- 3) プラットフォーム / コンポーネント共有化の促進
- 4) ベンチマーク徹底
- 5) 開発期間の短縮
- 6) GMの先行技術開発との連携

2. 商品企画の再構築

〈アクション・プラン〉

- 1) B9トライベッカの米国からの輸出展開
- 2) 新型軽乗用車の投入前倒し
- 3) レガシィ・プラットフォームの進化と応用展開
- 4) サーフ向け新型クロスオーバー車共同開発
- 5) 先行技術開発プロジェクト:

水平対向ディーゼル、ハイブリッド、HEV用電池

【参考：商品ポートフォリオ】

2005	2006	2007 ~	
フォレスター	新型軽乗用 B9トライベッカ(日欧豪)	FMC	FMC
B9トライベッカ(米) インプレッサ	レガシィ(日欧豪)	レガシィ(米)	新型車

FMC / 新型車、

メジャーチェンジ

3. 販売体制の再構築 - 米国

1) 新規ディーラー設定 / 既存販売網の強化

	2004	2006	増減
総ディーラー数	581	608	+27
専売店 または 専用ショールーム設置店 比率	379 65%	415 68%	+36
スバル統一ショールーム設置店 比率	285 49%	385 63%	+100
店舗あたり販売台数	321	371	+16%

630店で25万台を目標

2) SOAの地域別管理体制の再編

- サンベルトの市場開発・販売網強化・拡充

3) ディーラー開発部門の独立

3. 販売体制の再構築 - 国内

1) 特約店ブロック化及び業務統合

- ディーラーネットワーク・システム(PARTNER-21)の活用
- 地域別持株会社による出資特約店の統合

2) 販売・サービス品質の飛躍的向上

- 顧客接点を重視
- 外部機関の調査において業界上位を目指す。

3. 販売体制の再構築 - 欧州その他

- 1) スバルヨーロッパ社の機能強化
- 2) 主要特約店への直接関与強化による販促推進
- 3) 流通コスト改革で競争力ある価格実現
- 4) 販売網強化
2004年 974店 2006年 1,140店 (+ 166店)
- 5) 新興市場：東欧、中欧、CIS



4. 資産効率向上

08年3月期までに:

1) 連結総資産(05年3月末13,575億円)を10%

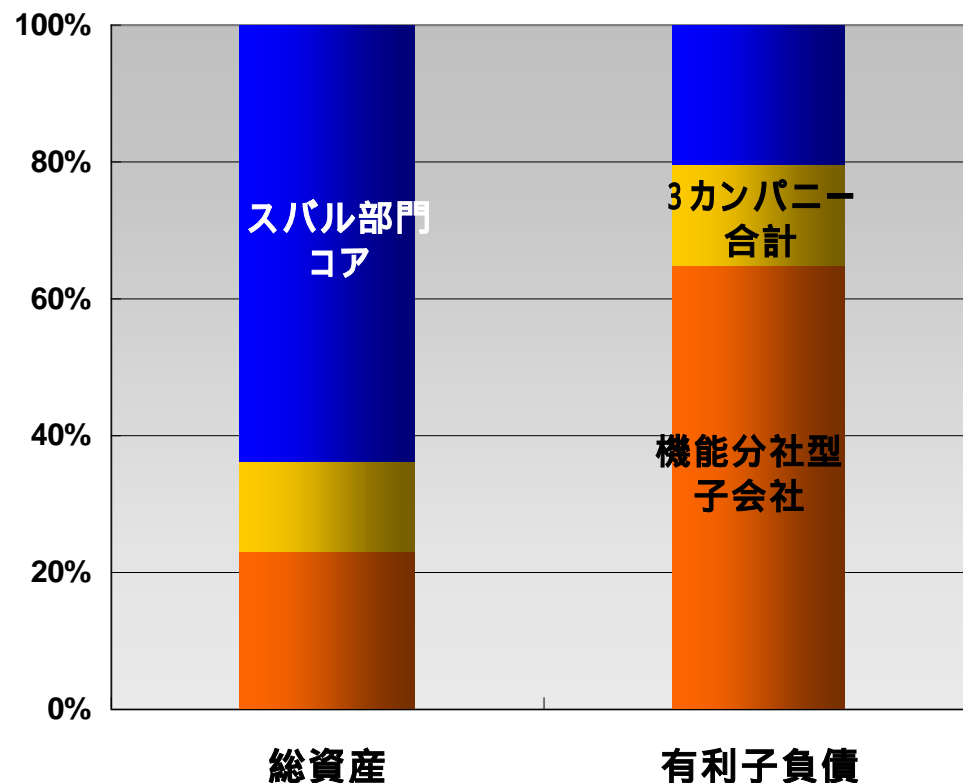
2) 連結有利子負債(05年3月末4,122億円)を20%

それぞれ削減する。

施策:

- 1) 機能分社型子会社及び
カンパニー資産効率の精査
- 2) プロセス・マネジメントによる
棚卸資産圧縮
- 3) 流動化・事業売却等
多様な手段の採用

連結ベースの資産・有利子負債構成



4. 資産効率向上(3カンパニー)

- 1) 売上高と利益を増加
- 2) 資本投下を厳格に管理
- 3) 事業ポートフォリオの見直しを毎年度実施

(百万円/%)

		航空宇宙		産業機器		エコ・テク	
04年度	売上高	59,434	-	38,899	-	6,491	-
	営業利益	54	0.1%	583	1.5%	-431	-6.6%
05年度	売上高	81,610	-	39,200	-	7,260	-
	営業利益	2,090	2.6%	620	1.6%	20	0.3%
06年度	売上高	82,730	-	39,900	-	9,170	-
	営業利益	3,370	4.1%	640	1.6%	60	0.7%
概況		ボーイングなど民間 需要回復基調 防需の売上本格化		米国を中心とした 大口OEM受注拡大		フジマイティ어의 トップシェア堅持	

5. 企業構造のスリム化

- 1) グループ人員の効率化・活性化
- 2) 社外取締役によりコーポレート・ガバナンス強化
- 3) 内部統制 / 監査の強化

その他

- 1) **配当政策： 2007年3月期までは安定配当継続
その後は業績連動型へ**
- 2) **為替ヘッジ： 米国からの輸出によるヘッジ効果を
推進**
- 3) **さらなる円高に備えたコンティンジェンシー・プラン**

サマリー(修正数値目標)



修正FDR-1計画

収益昨年度目標(億円)



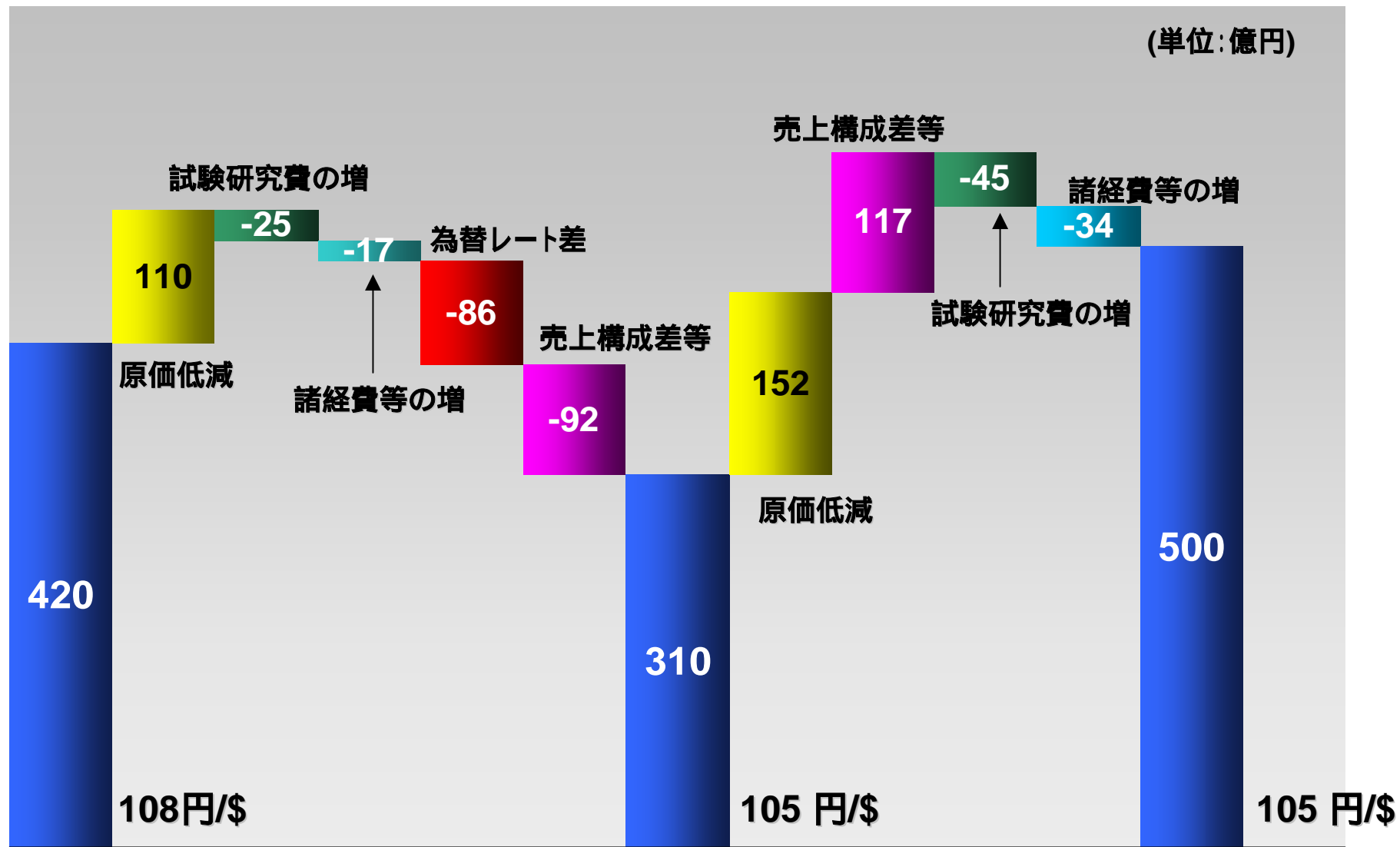
収益修正計画(億円)

年度	04年度	05年度	06年度
売上高	14,700	16,000	17,200
営業利益	450	680	910
経常利益	470	570	850
当期利益	320	280	480
減価償却	520	600	660
設備投資	820	860	650
試験研究費	590	610	630
有利子負債	4,100	4,200	4,200
¥/\$レート	105	105	105

年度	04年度 実績	05年度	06年度
売上高	14,465	14,700	15,800
営業利益	420	310	500
経常利益	436	270	480
当期利益	182	150	270
減価償却	511	580	650
設備投資	853	670	610
試験研究費	530	555	600
有利子負債	4,122	4,100	4,000
¥/\$レート	108	105	105

修正FDR-1営業利益計画

(単位: 億円)

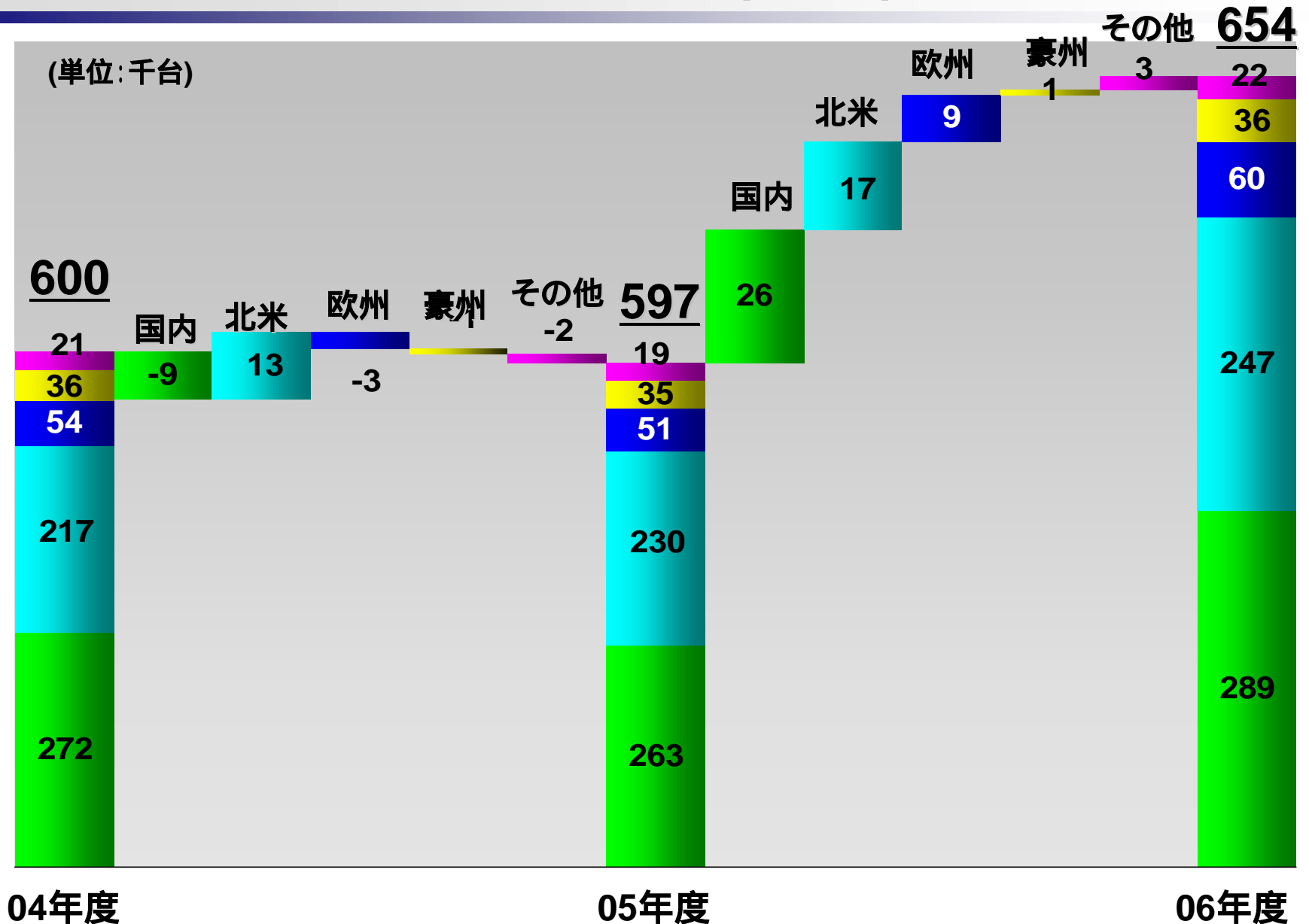


04年度営業利益

05年度営業利益

06年度営業利益

修正FDR-1販売台数計画(単独)



ありがとうございました

