



**SUBARU**

**富士重工業株式会社  
第81期定時株主総会**



# 対処すべき課題



# 対処すべき課題

## 当社グループをとりまく経営環境

世界経済の動向において景気の減速傾向

円高などの懸念材料

厳しい現状



# 対処すべき課題

5か年中期経営計画  
“Motion-V(モーションファイブ)”

お客様第一  
“Confidence in Motion”



成長戦略の実現へ





対処すべき課題

「安心と愉しさ」を提供



ファン層を拡大



IMPREZA  
**G4**





# 対処すべき課題

## 商品面

安全性能・走行性能・環境性能の向上

商品ラインナップの拡充

## 販売面

平成27年度の販売目標：年間85万台

生産体制の構築



## 対処すべき課題

事業の規模を拡大

原価低減活動

アライアンス効果



「存在感と魅力ある企業」



# 対処すべき課題

1. 規模の拡大

2. 順調な販売に伴う生産能力の増強

3. 想定を超える為替変動への対応

4. トヨタグループとのアライアンス

5. 事業構造の改革

6. コーポレートガバナンス





# 対処すべき課題

## ① 規模の拡大

米国・中国

平成23年暦年  
販売実績が過去最高を更新



平成24年度  
年間72万台の世界販売を計画



# 対処すべき課題

## ② 順調な販売に伴う生産能力の増強

国内の完成車工場

平成24年2月：軽自動車の生産終了

平成24年3月：新型スポーツカーの生産開始

効率的な設備投資を行い  
段階的に能力を引き上げる



## 対処すべき課題

### ② 順調な販売に伴う生産能力の増強

新型水平対向エンジン・  
新型トランスミッションの供給



国内生産拠点へ集中的に投資し  
高効率な生産体制を築く



## 対処すべき課題

### ③ 想定を超える為替変動への対応

国内生産

円高の影響により収益悪化



目標: 海外での売上を一層拡大させる  
課題: 為替対応力の向上





# 対処すべき課題

## ③ 想定を超える為替変動への対応

### 海外生産

- 生産能力強化に着手
- 生産拡大に向けて検討を開始
- 原価低減活動の推進、海外調達拡大の検討、販売力・商品力向上による付加価値戦略、販売費用抑制をはじめとする営業改善などの実施

企業体質を強化・克服



# 対処すべき課題

## ④ トヨタグループとのアライアンス

SUBARU  
**BRZ**



平成24年3月  
トヨタ自動車と共同開発  
新型スポーツカー「SUBARU  
BRZ」発売

SAMBAR  
VAN



平成24年4月～  
スバルの全軽自動車は  
ダイハツ工業からの  
OEM供給へ

販売拡大・アライアンス効果の最大化



# 対処すべき課題

## ⑤ 事業構造の改革

平成24年12月28日

塵芥収集車事業 ⇒ 新明和工業へ譲渡

平成24年7月1日

風力発電システム事業 ⇒ 日立製作所へ譲渡



自動車を中心とした事業へ経営資源を集中



# 対処すべき課題

## ⑥ コーポレートガバナンス

事業統制の仕組みの再編成

財務会計の不正防止機能強化

内部監査体制の更なる強化

コンプライアンスの再徹底





# 中期経営計画の変化点



# 中期経営計画(昨年7月6日発表)

考え方

**10年内**に自動車年間販売 **100万台**超えを目指す

2011-2015中期経営計画はその通過点として

**1**

【成長戦略における基盤固めの期間】

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**

【前中計の正常進化】

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(昨年7月6日発表)

新中計 名称

## Motion-V

V (five) … 5 = 5年間, 5つの取り組みに、Vision、Value、Victory などの頭文字Vをかけたもの

5つのテーマ

1. すべての活動を貫く行動指針 **“Confidence in Motion”**

2. お客様視点を徹底した、**“新たなスバルらしさの追求”**

3. 販売力と供給力を強化して **“加速する規模の拡大”**

4. 原価構造改革、提携効果拡大など **“事業基盤を強化”**

スバルの成長を実現する取り組み

5. 事業の具体的な取り組みを支える **“経営の質の向上”**





# 成長を実現する取り組み ～「新たなスバルらしさの追求」

## 新ブランド戦略の推進

スバルの成長／収益力を実現する「鍵」となる取り組み

### Confidence

“確かなクルマづくり”を貫き、魅力的な存在であり続けること

“Confidence In Motion”  
の実践

スバルがお客様に提供する価値  
「安心と楽しさ」

スバルファン層の  
拡大を目指す

### in Motion

情緒的な価値を高めるブランドへの脱皮 / 新しい時代に向けた革新的な行動・考え



# 各種表彰

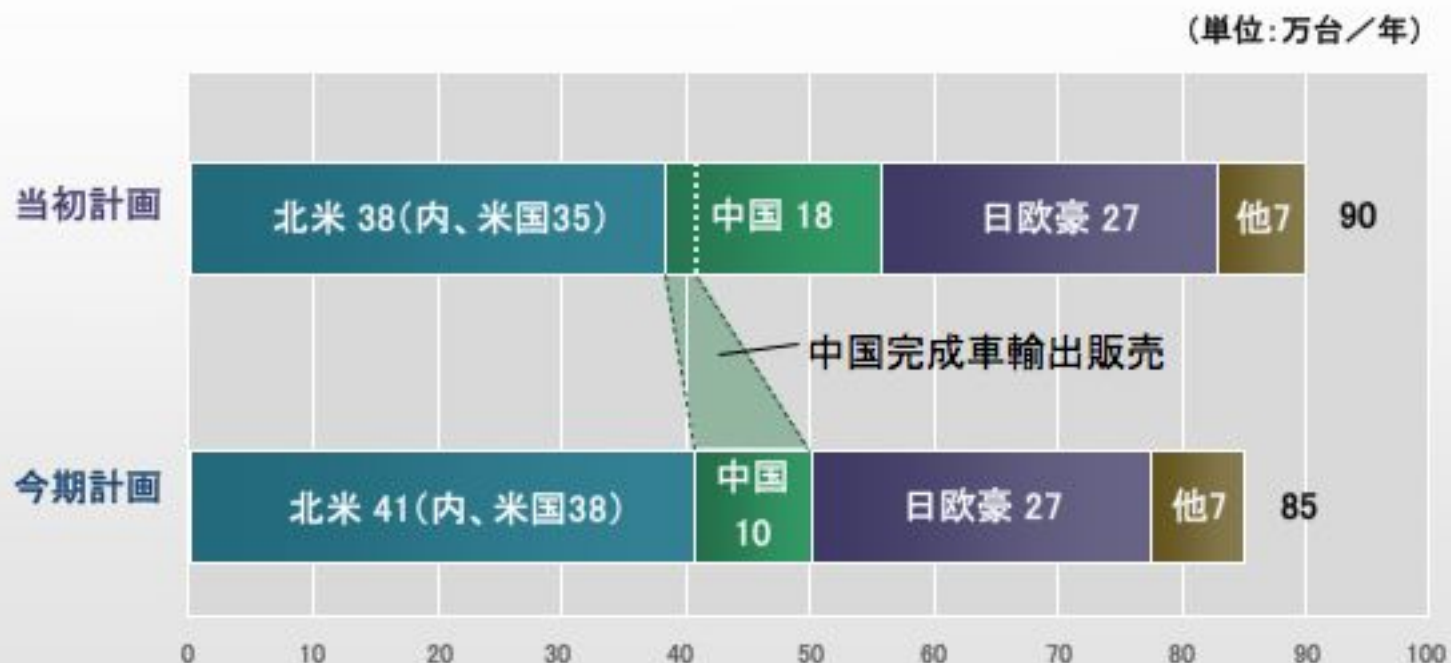


	日本	米国	その他
衝突安全 テスト	2012 JNCAP ファイブスター賞-レガシィ 2011 JNCAP Grand Prix Winner-インプレッサ 2010 JNCAP Grand Prix Winner-レガシィ 2008 JNCAP Grand Prix Winner-インプレッサ	2009-2011 IIHS Top Safety Pick -全車種(3年連続) 2008 IIHS Top Safety Pick-フォレスター	2012 EBCAP Top Safety Pick-XV 2011 ENCAP Top Safety Pick-XV 2009 ENCAP Top Safety Pick-レガシィ 2009 ANCAP Top Safety Pick-レガシィ
その他の賞	2011 RJC Technology Year- アイサイト	2010-2012 ALG Residual Value Awards Best Mainstream Brand (3年連続) 2012 Consumer Report ブランド別ランキング1位 Small Car セグメント1位-インプレッサ	Kelly Blue Book's Best Resale Value Awards Best Retail Brand



# 中期経営計画の変化点

販売台数(出荷ベース、OEM・CKD込み): 2015年度 85万台へ再設定





# 中期経営計画の変化点

## ①連結販売計画の再設定と販売施策の見直し

### 米国

- 平成27年度販売計画：35万台⇒38万台へ

### 中国

- 平成27年度販売計画：18万台⇒10万台へ
- 現地生産車の販売⇒日本からの完成車輸出へ
- アフターサービス・部品販売の強化

### グローバル販売

- 平成27年度販売計画：90万台⇒85万台へ





# 中期経営計画の変化点

## ② 生産体制の再構築

中国での現地生産開始が困難

日米

既存生産拠点の生産能力増強

北米

生産能力拡大について検討開始





# 中期経営計画の変化点

## ③ 原価構造改革の強化

- 開発車段階からの原価低減活動の強化
- 量産車の原価低減の上積み
- 新型パワーユニットの原価低減の強化



平成27年度までに  
300億円規模の追加原価低減を目指す



# 中期経営計画の変化点

## ④ 収益目標

連結営業利益

1,200億円

営業利益率

6%レベル

※ 想定為替レートを80円/\$ 105円/€に見直し  
(当初計画は90円/\$ 120円/€)



# 今年度の業績見通し



## 今年度の業績見直し

連結販売台数

72万台(過去最高)

連結売上高

1兆8,600億円(過去最高)

連結営業利益

670億円

※ 想定為替レート: 80円/\$ 105円/€

株主の皆さまへの配当

年間9円(予定)