

2007-2010 新中期経営計画

～すべてはお客様のために～

2007年2月28日
富士重工業株式会社
代表取締役社長 森 郁夫



目次

- 経営ヴィジョン
- 新中計の位置付け
- 現中期経営計画の振り返り
- 新中期経営計画策定の背景
- 新中期経営計画の戦略骨子
- 新中計重点取り組み
 - 1. スバルらしさの追求
 - 2. グローバル視点の販売
 - 3. 品質・コスト競争力の強化
 - 4. トヨタ提携効果の拡大
 - 5. 人材育成と組織力の強化
- 3カンパニー部門
- 財務戦略／株主還元
- コーポレートガバナンス／CSR
- 2010年度 目標



長期的には
「存在感と魅力ある企業」

定常的に営業利益率8%以上、ROA10%以上を
達しえる経営基盤を持ち

規模より質の追求を続け、社会的責任を全うする企業

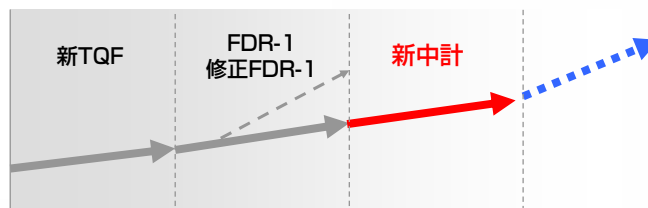
社会環境の変化にあわせ、魅力ある個性的な商品を提供する企業

新中計 (2007年~2010年) の位置づけ

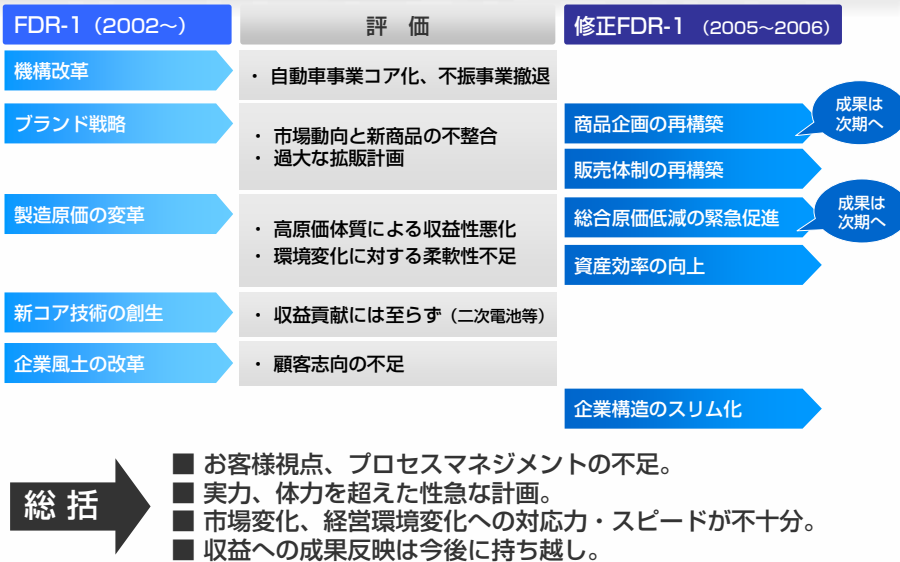
「お客様第一」への徹底的転換による堅実な企業価値向上



営業利益率 5%、ROA 7%の回復



現中期経営計画の振り返り



現中期経営計画の振り返り

【定量的評価】 最終年度(2006年度)目標

	FDR-1 (2002/5)	修正FDR-1 (2005/5)	2006年度見通し (2006/10)
売上台数(出荷台数)	760千台	654千台	575千台
売上高	18,400億円	15,800億円	15,000億円
営業利益	1,100億円	500億円	500億円
営業利益率	6.0%	3.2%	3.3%
ROA	8.1%	—	—
有利子負債	3,800億円	4,000億円	3,500億円
¥/\$レート	115	105	115

総括

台数、コスト、価格のバランスが崩れ、
損益分岐点の上昇を招く

新中期経営計画策定の背景

世界的には

- ◆ 環境規制の強化
- ◆ 原油、原材料価格の高騰
- ◆ 為替・金利の変動
- ◆ BRICs等の新興市場の台頭
etc.

日本では

- ◆ 急速に進む少子高齢化
- ◆ 伸び悩む個人消費
- ◆ 軽自動車等へのダウンサイジング化
- ◆ 格差拡大
etc.



環境変化に柔軟に対応できる
経営体制を早期に構築

新中期経営計画の戦略骨子

お客様第一を基軸とした
収益の早期回復と成長分野への経営資源の投入

商品・技術	「気持ちよい走り」と地球環境の融合を実現 水平対向エンジン搭載車の特性をコア領域に設定
市場	米国：最重点市場として注力 欧州/新興市場：拡販と収益拡大 日本：収益力強化
競争力	業界トップクラスの品質・コスト・経営効率実現
トヨタとの提携	長期的な相互の競争力強化と発展に向けて積極推進
企業風土	お客様第一の浸透徹底 環境変化に柔軟に対応できるマネジメントの強化

新中計重点取り組み

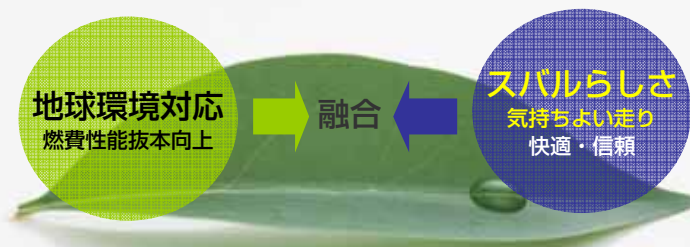
お客様第一を基軸に！

1. スバルらしさの追求
2. グローバル視点の販売
3. 品質・コスト競争力の強化
4. トヨタ提携効果の拡大
5. 人材育成と組織力の強化

1. スバルらしさの追求

【商品開発の方向】

快適・信頼の新しい走り と 地球環境の融合



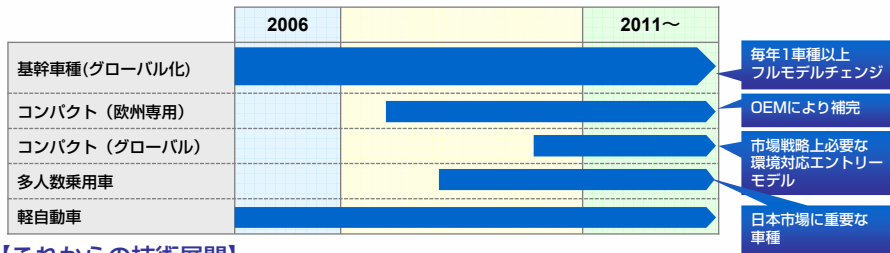
「スバルだからこそできる魅力的な価値提案」の為に

- お客様すべてが気持ちよいと感じられる走りの追求
- お客様すべてが安心だと感じられる信頼の追求
- お客様すべてが使いやすいと感じられる機能の追求
- 美しい地球を次世代へ引き継ぐ環境性能の追求
- 機能を表現する知的でスポーティなデザインの追求

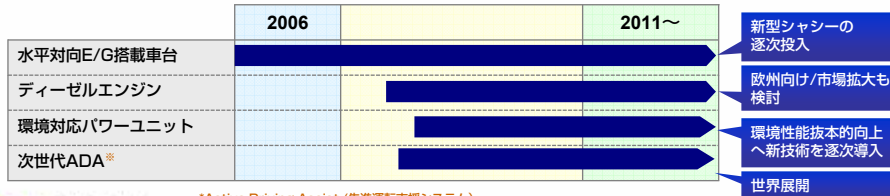
1. スバルらしさの追求

- グローバル市場でスバルの商品をお客様に訴える。
- 世界一厳しい日本市場におけるお客様獲得競争で商品技術を鍛える。

【これからの商品展開】



【これからの技術展開】



*Active Driving Assist (先進運転支援システム)

11

1. スバルらしさの追求

環境と独創技術の融合

- ・ 水平対向ターボディーゼルエンジン
- ・ シンメトリカルAWD対応CVT
- ・ 次世代水平対向エンジン
- ・ 次世代シャシー
- ・ 次世代ADA*
- ・ EV、HEV開発

商品ラインアップ強化

- ・ グローバルな商品性向上
- ・ コンパクトカー投入
- ・ 多人数乗用車投入

お客様第一の
クルマづくり
カスタマーリレーション

マーケティング機能充実

- ・ グローバルマーケティング本部新設
- ・ 戦略ターゲット=ライフアクティブ層

カーライフ支援の強化

- ・ サービス技術力の強化
- ・ サービス対応の更なる迅速化
- ・ 補修部品供給スピードの向上



*Active Driving Assist (先進運転支援システム)

12

2. グローバル視点の販売

最重点市場：米国

重点エリアにおける販売体制の強化による収益拡大

海外第一営業本部（北米）新設	製販一元管理強化による収益力と機動性向上
L AにSOAサテライトオフィス設立	販売強化地域における市場要望収集力向上
米国生産のお客様要望即応力強化	柔軟な生産計画による供給と市場の整合性向上
販売網強化	2010年に全米625店舗体制構築

2. グローバル視点の販売

米国店舗増強計画

	2005（実績）	2006（実績）	2010（計画）
専売店	240	272	290
専用ショールーム	156	164	170
合計	396	436	460
その他	192	165	165
総ディーラー数	588	601	625
専売店/ 専用ショールーム店比率	67%	73%	74%
スバル統一ショールーム	330	371	435

2. グローバル視点の販売

欧州・豪州・その他

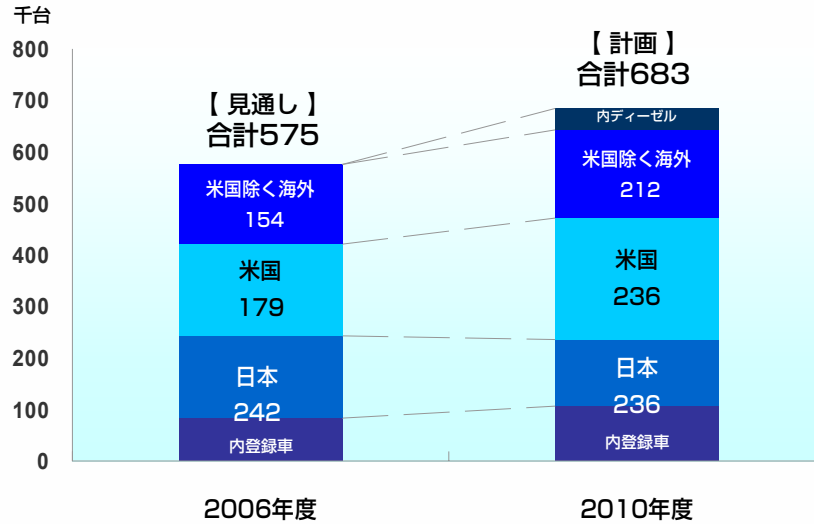
ディーゼル、コンパクトカー投入	CO ₂ 排出量低減対応と拡販
スバルヨーロッパ機能拡大	販売関与強化・物流体制強化
ブランド戦略の一層強化	さらなる拡販とブランドバリューの向上
販売網強化（新興市場）	ロシア、中国、東欧、北欧等
海外地区担当者制の確立	サービス体制強化
生産拠点展開の検討	市場環境に柔軟に対応

2. グローバル視点の販売

日本

登録車商品の販売強化	収益改善
大都市拠点体制の充実	東京、大阪を中心とした集中整備
接客対応品質の向上	スタッフ増員、女性セールス全店配置

販売（出荷）台数推移（2006年⇒2010年）

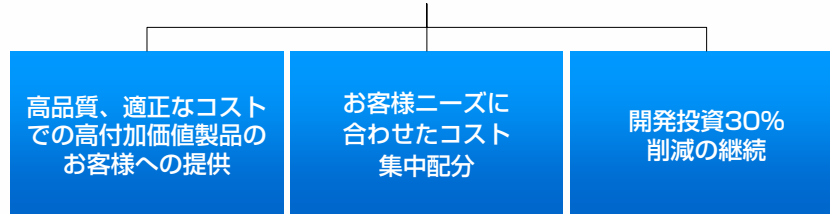


3. 品質・コスト競争力の強化

コスト競争力

TSR-VCのスタート

Total-Cost Structure Revolution
maximize Value for Competitiveness/Customer



【具体的指標】

- ①量産車：部品毎にメリハリをつけた原価低減継続
- ②開発車：フルモデルチェンジごとに現行車に対し台当り10万円の価値／コストの改善
- ③ユニット：新規開発における原価構造改革（台当り10万円相当の改善）

3. 品質・コスト競争力の強化

製造力・品質向上

変種変量短生産、自工程品質保証、技術・技能の伝承

グループ競争力

ミッション明確化による企業体質改革

4. トヨタ提携効果の拡大

提携方針

長期的な相互の競争力強化と発展に向けたWin-Winを追求

1 経営基盤強化 (開発技術、生産技術交流)

2 相互補完 (生産設備、リソース活用)

3 スバルブランド強化 (コア領域への特化)

合意済み推進案件・協議中案件

生産受託 SIAでのカムリ生産立上り (2007年春)

OEM車受領 欧州向けコンパクトカーOEM合意

共同開発協議中 開発受託及び共同開発検討

5. 人材育成と組織力の強化

1. 風土改革の推進：お客様第一の浸透

CCE (Customer, Company, Employee) 活動の全社展開

2. 組織改編

お客様第一のクルマづくり



グローバルマーケティング本部新設

海外営業強化



海外第一営業本部 (北米)

海外第二営業本部 (欧、豪、他)

3. マネジメント強化

執行責任の明確化

4. 人材強化・グループ活性化

グループ全体の人事・教育体系の充実



21

3カンパニー部門

生産効率向上による利益改善／調達のグローバル化と安定化

航空宇宙
カンパニー

防衛需要への貢献を基盤 } 事業を安定的に拡大
旅客機需要の伸長に対応 }
次世代事業による飛躍を検討

産業機器
カンパニー

海外委託生産を含むグローバル生産の拡大
顧客ニーズに合った新商品開発

エコテクノロジー
カンパニー

提携活用による環境車両の収益化と
大型風力発電事業化



22

財務戦略/株主還元

財務戦略

キャッシュフロー配分の考え方

グローバル化に対応した設備投資と商品力強化の為の投資を優先

資産効率の向上

- ・総資産を増やさずに、機動的な配分を行う
- ・2008年3月期までに連結有利子負債2割削減 (2005年3月末比・修正FDR-1目標)

株主還元

- ・2010年までは安定配当の維持
- ・金庫株 (8.4%) は当面保持

コーポレートガバナンス/CSR

コーポレートガバナンス強化策

- ・グループ全体での内部統制システムの整備と強化
- ・社外取締役の招聘を引き続き検討

CSR(企業の社会的責任)

企業理念=「CSR方針」

私たちは

1. 常に先進の技術の創造に努め、お客様に喜ばれる高品質で個性のある商品を提供します。
2. 常に人・社会・環境の調和を目指し、豊かな社会づくりに貢献します。
3. 常に未来を見つめ国際的な視野に立ち、進取の気性に富んだ活力ある企業を目指します。

全てのステークホルダーの皆様の満足と信頼を得られる企業を目指します。

2010年度 目標

販売台数（出荷）：683千台
受託生産台数：100千台

連結営業利益：800億円
連結営業利益率：5%
連結ROA：7%

2007 - 2010（4年間）

連結試験研究費総額：2,300億円
連結設備投資総額：2,700億円
連結減価償却費総額：2,500億円



25

ありがとうございました

