



Confidence in Motion

世界統一のブランドステートメント“Confidence in Motion”には、スバルブランドの目指すものが凝縮されています。

「Confidence」は、スバル360から貫いている“確かなクルマづくり”の姿勢と“安心とゆしさ”が築いてきたお客さまとの信頼関係を表しています。そして「in Motion」には積極的に時代の動きをとらえることにより、お客さまから獲得した信頼をさらに発展させていく強い意志が込められています。

スバルは“Confidence in Motion”を通じて、スバルならではの“クルマのある自由で楽しい生活”を提案し、豊かな人生を求める多くのお客さまの期待に応えていくことを目指します。

連結財務・非財務ハイライト

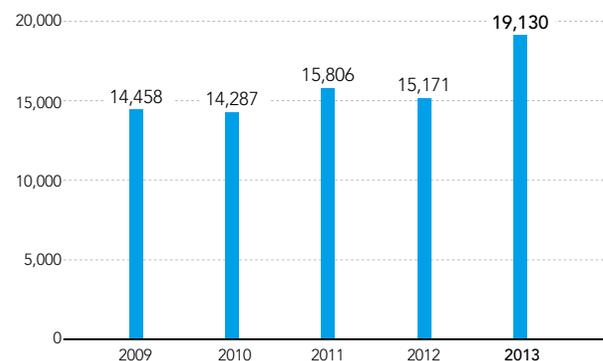
富士重工業株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

(単位：億円)

	2009	2010	2011	2012	2013
事業年度					
売上高	¥ 14,458	¥ 14,287	¥ 15,806	¥ 15,171	¥ 19,130
営業利益(損失)	(58)	274	841	440	1,204
当期純利益(損失)	(699)	(165)	503	385	1,196
設備投資	580	561	431	543	702
減価償却費	651	571	498	537	559
研究開発費	428	372	429	481	491
自動車販売台数(千台)	555	563	657	640	724
単独為替レート(円/米ドル)	102	93	86	79	82
事業年度末					
総資産	11,654	12,314	11,883	13,525	15,775
純資産	3,947	3,819	4,140	4,516	5,968
有利子負債	3,817	3,676	3,306	3,410	3,072
従業員数(人)	27,659	27,586	27,296	27,123	27,509
財務指標					
ROE(%)	-	-	12.7	8.9	22.9
ROA*(%)	-	2.3	7.0	3.5	8.2

※ ROAは“(営業利益+受取利息・配当金)／総資産(期首・期末平均)”にて算出しています。

売上高 (単位：億円)



営業利益(損失)／当期純利益(損失) (単位：億円)



目次

03 イントロダクション

09 株主の皆さまへ

15 特集「富士重工業の生産戦略」

21 富士重工業グループのCSR

33 役員一覧

35 財務情報

35 10年間の主要連結財務データ

36 5年間の完成車販売台数データ

38 財務レビュー

46 会社概要／株式情報



将来予測に関する免責事項

本アニュアルレポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは、将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。従いまして、当社はこれらの将来予測を最新の情報、将来の出来事等に基づいて更新することに関して、何ら責任を負いません。



Reliable & Exciting Drive

「信頼感」と「ワクワク感」のある走り

スバルは、お客さまに「安心してクルマを愉しんでもらいたい」という想いのもと、クルマを開発しています。

このため、安定感、信頼感のある走りはもちろん、
運転して楽しいワクワクする走りを実現する独創的な技術にこれからも拘り続けます。

Horizontally-Opposed **SUBARU BOXER** engine



振動を打ち消し合う「スムーズな回転」と、「軽量・コンパクト・低重心」が走る喜びを生み出す

ピストンを左右水平に配置した、独特のレイアウトを持つ「水平対向(ボクサー)エンジン」。回転バランスに優れ、低振動であることや、軽量、コンパクト、低重心であるというアドバンテージは、高い走行安定性と優れたハンドリング性能を約束。また、衝突安全性能にも貢献します。スバルが目指す、「走る喜び(Driving Pleasure)」を生み出すコア技術です。

走行安定性、路面を問わない走破性、優れた重量バランスが、安心して信頼感のある走りを実現

プロペラシャフトを中心に、水平対向エンジンを核としたパワートレインが、左右対称で一直線上にレイアウトされている「シンメトリカルAWD(SAWD)」。

AWDが本来持つ優れた走行安定性、路面を問わない走破性と、優れた重量バランスとが相まって、スバルならではの高い運動性能を実現します。スバルの走りへの情熱と安全への揺るぎないこだわり、そして卓越した技術が凝縮されています。

Symmetrical All-Wheel Drive



Driving excitement

ワクワクする走りを追求

クロスオーバーモデルと並ぶ、スバルのもうひとつの顔がパフォーマンスモデル。水平対向エンジンの特性を活かした新しいシャシーレイアウトを開発し、超低重心パッケージングを実現した新世代のスポーツカー、「SUBARU BRZ」。水平対向エンジンにターボ技術を組み合わせたハイパワーAWDスポーツ、「SUBARU WRX」。4輪がしっかり路面に接地し、ドライバーが意のままに操ることができるスバルならではのドライビングパフォーマンスをこれからも進化させていきます。





SUBARU ALL-AROUND SAFETY

安全への思想

スバルはクルマづくりを始めたころから、「安全なクルマ」を重要テーマのひとつとして取り組んできました。衝突したときの安全性だけでなく、ぶつからないための安全性を高める。運転のしやすさや、長距離を走ったときの疲れにくさを追求する。「誰もが安心して運転できるクルマ」こそが、スバルの考える「安全」です。

0次安全の思想

危険に“遭遇しない”クルマ

「0次安全」とは、クルマの基本設計を工夫し、安全性を高めようという考え方。スバルは「事故にあわないためにクルマに何が求められるのか」を真摯に追求しています。ドライバーが疲れにくく、安心・集中して運転ができるように、視界設計をはじめ、操作パネル、シートのデザインなど細部にまで拘っています。



アクティブセーフティの思想

「走りを極めると安全になる」という考え方

「走る、曲がる、止まる」というクルマの基本性能を磨くことは、もしもの時に思い通りにコントロールできる、安全で頼もしいクルマづくりにつながる。スバルは、水平対向エンジンやSAWDという優れた基本性能を持つコア技術をベースに、さまざまな環境、天候においてもお客さまが安心して運転できるための車両性能を磨いています。



Primary + Active + Pre-Crash + Passive Safety

プリクラッシュセーフティの思想

危険を予測して安全運転を支援する

事故をなくすことは、自動車メーカーにとっての究極の目標です。スバルは危険を予測することで衝突の被害を軽減する「プリクラッシュセーフティ」の考えをいち早く取り入れ、開発を進めてきました。最新の成果である「EyeSight (ver.2)」は、ステレオカメラの情報をもとに、前方の状況を判断する先進の運転支援システムとして国内外で高い評価を得ています。



パッシブセーフティの思想

衝突事故から、乗員も歩行者も守るクルマ

万一の衝突事故においても、その衝撃から人間を守る。それは自動車メーカーとしての責務です。乗員保護はもちろん、歩行者との衝突も視野に入れたスバルの衝突安全性能は世界中の衝突安全評価において高い評価を得ています。衝突安全ボディ「新環状力骨構造ボディ」や乗員に衝撃を与えないエンジンレイアウトなど、「クルマのすべての要素で安全性を考慮に入れる」というスバル独自の衝突安全思想に結実しています。

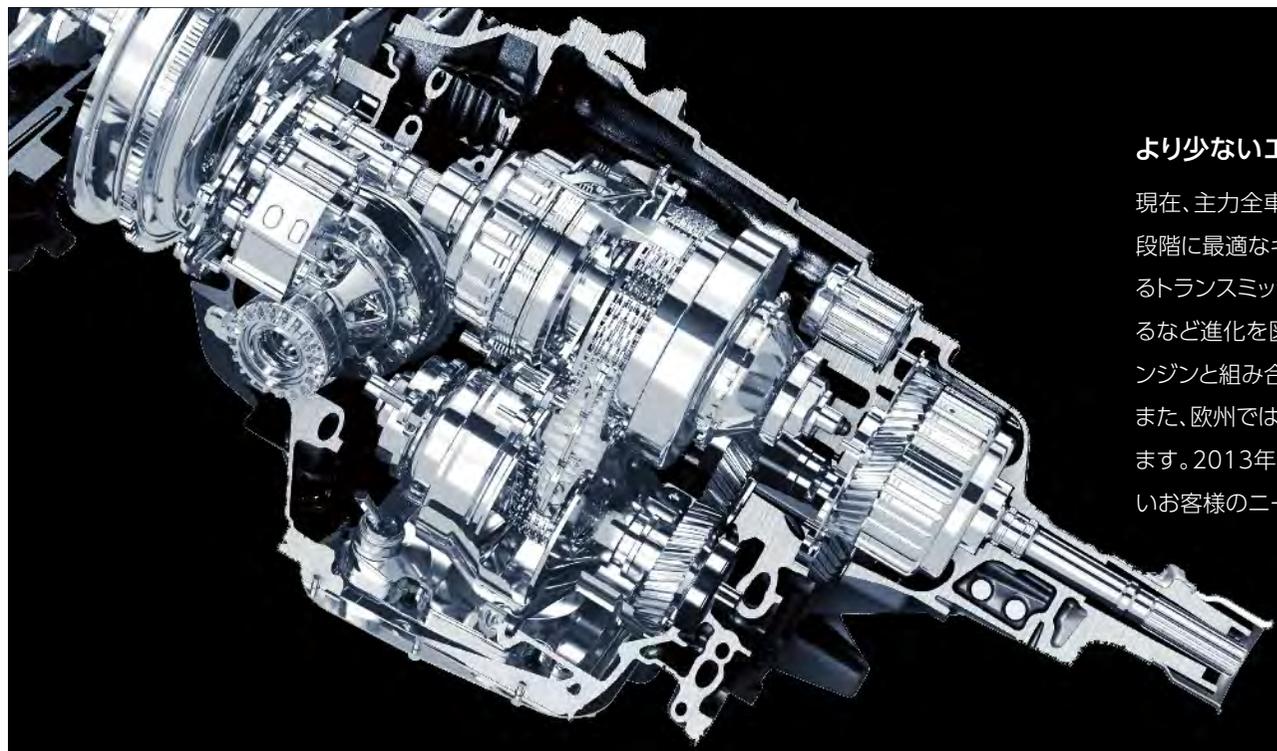


Eco-Friendliness

「環境性能」と「走る楽しさ」の融合

スバルは、環境性能と気持ちの良い走りとの融合を追求しています。そのため、効率の良いエンジンやトランスミッションの改良をはじめ、エコドライブを促進する先進デバイスの開発など、あらゆる取り組みを行っています。水平対向エンジンを使ったスバル初のハイブリッドシステム、また、世界で唯一※の水平対向ディーゼルエンジンなど、スバルらしい走る楽しさを実現する環境技術に、これからも磨きをかけていきます。

※ 現在世界で販売されている量産乗用車として



より少ないエネルギーで、エンジン、トランスミッションをもっと効率的に

現在、主力全車種に搭載しているリニアトロニック(CVT)は、無段階に最適なギア比を選択することで優れた燃費性能を実現するトランスミッションです。軽量でコンパクトなシステムに改良するなど進化を図っています。走行性能と優れた燃費性能をバランスさせた第三世代ボクサーエンジンと組み合わせ、今後のスバルの主力パワーユニットとして、更なる高効率化を追求します。また、欧州ではユニークな水平対向ディーゼルエンジンを搭載したモデルをラインアップしています。2013年よりアウトバックディーゼルモデルにリニアトロニック(CVT)を組み合わせ、幅広いお客様のニーズへ対応しています。

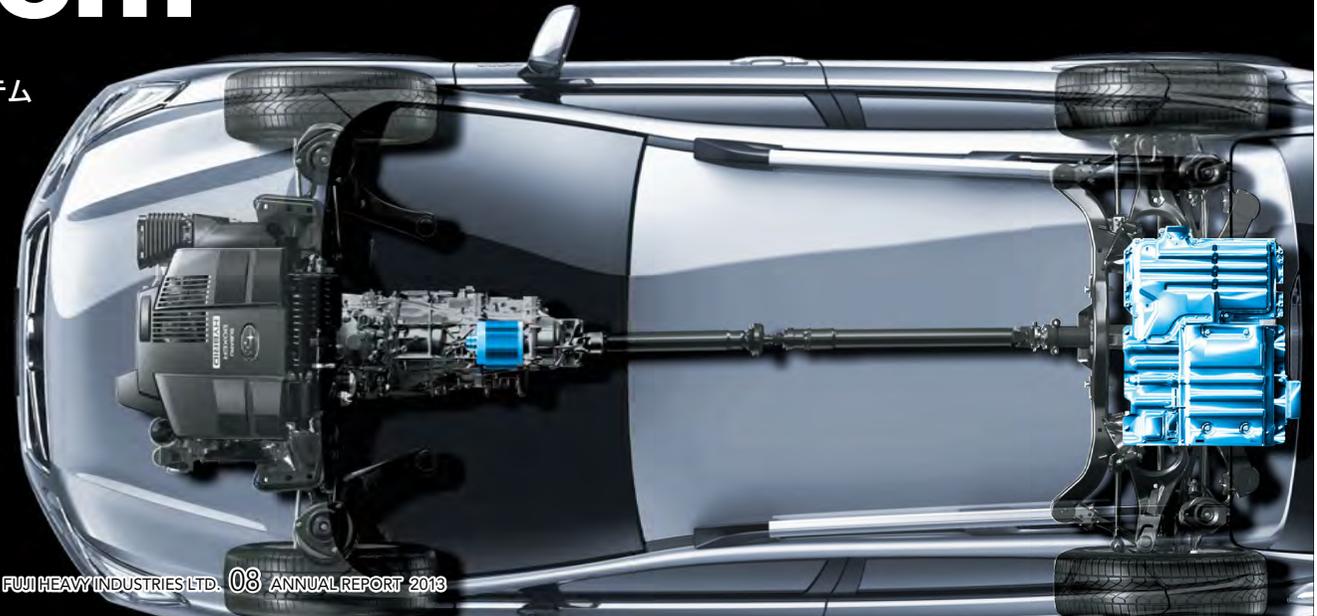


Lineartronic

Hybrid System

「走る愉しさ」と「燃費」を両立するスバルらしいハイブリッドシステム

2013年、スバル初のハイブリッドシステム搭載車、「SUBARU XV HYBRID」を導入しました。スバルのコア技術である水平対向エンジンにハイブリッドシステムが融合し、スポーティながら低燃費を実現したスバルらしいハイブリッドカーです。スバルとして、将来の電動化時代を見据えた取り組みのひとつです。





独自の価値あるクルマづくりを通じて 世界市場でのプレゼンスを着実に高めていく

富士重工業の2013年3月期の連結業績は、販売台数72万4,000台、売上高1兆9,130億円、営業利益1,204億円、当期純利益1,196億円となり、いずれも過去最高を記録しました。これらは、①安心と愉しさを追求したスバルらしい商品の投入、②最重要市場である米国を中心とした販売台数拡大、③生産現場での高い操業率、④原価低減の進捗、⑤円高是正の進行などによるものと考えています。

その後も好調な販売状況が継続していることから、2014年3月期も連結販売台数、売上高、および主要な利益段階において、2年連続で過去最高を更新する見込みです。配当につきましては、業績や経済環境などを総合的に勘案した結果、2013年3月期は前期比6円増配となる一株あたり15円とし、2014年3月期は前期比5円増配となる一株あたり20円を予定しております。これからも株主の皆さまのご期待に応えられるよう、全社をあげて新たな成長を目指します。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。

代表取締役社長 兼 CEO 吉永 泰之

Q 好調な販売が続いている理由は?

A 安心と愉しさを追求したクルマづくりが
高く評価された結果だと考えています。

従業員やお取引先などすべてを含めたスバルチーム全員の取り組みが、お客さまから大きな支持をいただき、今の成果につながったと考えています。

全世界での販売シェアが1%レベルの会社が勝ち残るためには、お客さまに付加価値のある商品を提供し、他社との差別化を図る必要があります。その価値こそが「安心と愉しさ」です。富士重工業は航空機メーカーを起源とし、現在も航空宇宙事業に取り組んでいます。ここに強烈な当社の個性があります。前身の航空機メーカー時代から継承してきた安心・安全へのこだわりが、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDによる優れた走行安定性能、業界トップレベルの衝突安全性を実現し、さらには運転支援システム「EyeSight」など、スバルならではの安心と愉しさという価値に結実しています。

米国では第三者機関による衝突安全テストにおいて、最高

評価を獲得しており、現在の米国での好調な販売に結びついています。

また、スバルは2012年2月末に軽自動車の開発・生産から撤退しました。スバルのような小さな規模のメーカーが生き残っていくためには、限られた経営資源を得意分野である登録車に集中させる必要があるためです。登録車に集中することで、これまで軽自動車の開発にかけていた人員やコストを登録車にあてることができます。その結果として、高い評価をいただいている「SUBARU XV」や「SUBARU BRZ」といった独自性のあるクルマを導入することができました。

このように、経営資源を集中し、付加価値のある商品やサービスを提供してきたことが、今の好調な販売に結びついていると考えています。



Q 2014年3月期の業績見通しを教えてください。

A 売上高・営業利益などで2年連続の過去最高を更新する見込みです。

2014年3月期につきましては、連結販売台数75万2,000台、売上高2兆800億円、営業利益1,980億円、当期純利益1,210億円を計画しています。連結販売台数、売上高、営業利益については、2年連続で過去最高を更新できる見込みです。

直近の販売状況をみても「SUBARU XV」の販売が好調に推移していることに加え、2012年末にフルモデルチェンジした「フォレスター」が北米を中心に好評いただいております。これらが年度を通じて業績に寄与すると考えています。

中期経営計画「Motion-V」では、計画最終年度である2016年3月期の連結販売目標85万台のうち、38万台を米国市場で販売する予定でしたが、直近の計画では2014年3月期に38.5万台の販売を予定しており、米国については中期経営計画の目標を2年前倒しで達成できる見込みとなりました。

Q このところの円高是正の動きは
どう影響していますか？

A 円安による収益拡大分は増産や研究開発に
投資していきます。

為替につきましては、2013年3月期の1ドル82円に対して、2014年3月期は1ドル92円を想定しています。年初来の円高是正の動きが、海外販売や収益性の改善に追い風となっているのは事実ですが、当社としましては今後、円高傾向に転じた場合でもきちんと収益を上げられるように、為替の影響を除いた状態でどれだけ企業の力を高められるかを重視しています。

なお、為替の影響によって生じた利益については、生産能力の増強や研究開発など今後の成長に向けて投資していくほか、労働環境の整備などグループ全体に力がつくような投資をしていきたいと考えています。



Q 生産能力増強への取り組みは？

A 米国を中心に供給力拡大に全力を注ぎます。

これまでの販売拡大への取り組みで、一番大きな成果を上げてきたのは米国市場です。そのため、今後の取り組みとしては、米国のお客さまに喜んでいただける体制を強化するべきだと考えています。米国では好調な販売が続いている一方で、一部モデルにおいて在庫不足が生じ、お客さま、現地ディーラーの方々にお待ちいただいています。そこで、先日の決算発表において、米国の現地生産工場スバル オブ インディアナ オートモーティブインク(SIA)での生産能力増強を発表いたしました。現時点で年間17万台の生産能力を、2014年度に20万台、2016年度には30万台にまで引き上げます。スバルを支持してくださるお客さまが多くいらっしゃる米国において、現地の工場能力を増強

し、速やかに供給できる体制を整えていきます。現地ディーラーの皆さまに、安心して事業投資を行っていただける環境をつくっていきます。

また、2012年末からはマレーシアにおいて現地資本と協力し、CKD生産*を開始しました。アセアン地域は高い関税がかかるため、日本からの輸出ビジネスでは限界があります。しかしながら、人口の増加により今後、自動車市場の拡大が見込まれます。現在は年間5千台レベルと小規模な生産体制ではありますが、順調に進めばアセアンでの販売拡大に結びつけられると考えており、長期的視野をもって取り組んでいきます。

* CKD生産：Complete Knock Down。製品の主要部品を輸入して、現地で組み立て、販売する方式。

Q 将来有望な市場は?

A 米国サンベルト地域をはじめ、中国、ロシアなどの市場開拓を目指します。

大きな成長性を秘めたフロンティア市場として最も期待しているのは、米国南部のサンベルトと呼ばれる地域です。米国では近年の販売拡大により、2007年に1.2%だったマーケットシェアは、2012年には2.3%まで拡大しました。しかしながら、台数増加を牽引してきたのはスノーベルトで、3%超のシェアを獲得していますが、サンベルトはまだ1%レベルです。今、米国でのスバルの認知度は高まってきており、サンベルトではまだ販売拡大の余地があると考えています。2つ目の市場は中国です。世界最大の自動車市場であることはもちろん、スバル車のユニークな商品性への理解が浸透し、高いブランドイメージを獲得しています。前期の中国



での販売台数は5万台でしたが、現中期経営計画の最終年度、2016年3月期には10万台の販売を目指しています。ロシアも販売拡大の可能性のある市場だとみています。ロシアは300万台規模の大きな市場です。降雪地帯であり、当社の特長であるAWDが最も得意とする道路環境です。我々は、単に量的拡大を目的に市場を広げるのではなく、スバル車の付加価値、差別化戦略を活かせる市場にターゲットを絞って事業を展開していく計画です。

Q 今後の商品戦略は?

A 販売好調の今だからこそ新たなチャレンジが重要だと考えています。

今後も安心・安全と走る愉しさを追求したスバルらしいクルマづくりに専念していきます。2012年度は「フォレスター」をフルモデルチェンジしたほか、新規車種として「SUBARU XV」と「SUBARU BRZ」を投入しましたが、いずれも好調な販売が続けています。

このように近年導入した商品は、お客さまから高い評価をいただいているだけに、次期商品の開発プロジェクトに携わるスタッフへのプレッシャーも高まっています。しかし、私は、開発スタッフが失敗を恐れ、過去の成功体験を踏襲した“キープコンセプト”のクルマづくりに向かうことを一番危惧しています。“キープコンセプト”の結果、従来モ

デルとの差別化が不明確になるとともに、他社との商品競争力も低下します。富士重工業の規模のメーカーが大手メーカーと市場で競っていくためには、クルマづくりにおける他社にない新しいチャレンジが不可欠です。ですから最近、開発責任者(PGM=Project General Manager)と会うたびに、「守りに入るな」「失敗を恐れずにチャレンジしろ」と鼓舞しています。

Q そのために開発現場ではどのような取り組みが行われていますか？

A 開発責任者がお客さまの意見に直接耳を傾け、新車開発に活かしています。

当社の場合、開発組織の規模が比較的小さいこともあって、開発業務が大手メーカーほど細分化されておらず、一人ひとりのエンジニアがより広範囲の開発に携わっています。「クルマの技術を丸ごと語るエンジニアがこんなにたくさんいる会社はスバルだけ」といった評価をいただくこともあります。守備範囲が広いだけにエンジニア本人は大変なのですが、コストを意識しつつも、自由に研究できる風土があり、各セクションのエンジニア一人ひとりがクルマ全体をみながら開発を進められることは、スバルのクルマづくりの特長になっています。

こうしたエンジニア集団を率いて新車開発プロジェクトを推進する責任者がPGMですが、スバルのPGMの間では、最近、新車開発にあたってエンドユーザーの意見を直接汲み上げようという動きが活発化しています。例えば、あるPGMは米国のスバルにお乗りいただいているお客さまの自宅を訪問し、クルマに関するご意見やご要望を本人が直接ヒアリングしています。

もちろん、これまでも現地ディーラーなどを通じて寄せられたお客さまの声や、調査会社のリサーチ結果などを分析して新車開発に活かしてきましたが、クルマづくりのアイデアを抱えたPGM本人がお客さまのご意見や反応を直接探ることは、新車開発の方向性を定めるうえで非常に有効な取り組みといえます。PGMにとっても、自らヒアリングしてお客さまのニーズを把握できていれば、確信を持って新しいチャレンジができるはずです。



Q 技術的にはどのようなチャレンジをしていますか？

A 燃費だけでなく走りにもこだわったスバル初のハイブリッド車を投入しました。

当社では、これまで運転支援システム「EyeSight」や、新型水平対向エンジン、新型CVT、直噴ターボエンジンなどの新技術を積極的に投入して大きな成果を上げてきました。その一方で、来るべき電動化の時代を見据えた新たな技術開発も積極的に推進しています。

その最初の成果として、2013年6月、スバル初のハイブリッド車「SUBARU XV HYBRID」を日本市場に導入しました。この秋には米国市場にも展開する予定です。この新モデルに搭載したハイブリッドシステムは、水平対向エンジン&シンメトリカルAWDというスバル独自のパワートレイン構造に合

わせて、新規開発した当社オリジナルのシステムです。スバルはハイブリッド車では業界でも最後発なため、一般的なハイブリッドシステムを導入したとしても、お客さまに選んでもいただけません。そこでスバルでは、ハイブリッドシステムを単に燃費改善に活用するだけではなく、低速域での加速性能を高めるための、モーターアシストとして活用し、スバルらしい走りの楽しいハイブリッド車を実現しました。

今後は電動化時代におけるスバルらしさをもっと突き詰めていくために、研究開発を強化していきます。電動化と既存のガソリンエンジン、この両方でスバルらしさを確立することができれば、さらなる成長につながると考えています。

Q 今後の経営方針について
教えてください。

A 独自の存在感ある自動車メーカーとして
着実な成長を目指します。

今期の取り組みを順調に進めることができれば、現中期経営計画で掲げた利益目標を2年前倒しで達成することも可能です。そのため、今後の取り組みについて、社内で議論を始めました。

議論の中では、単に数値目標を掲げるだけでなく、富士重工業をもっと魅力的な会社にするために、今後どのような方向を目指すべきなのかを考えています。世界販売台数85万台という目標の達成が近づいてきた今、より高い目標を掲げて成長戦略を推進するのは当然のことです。しかし、世界の自動車業界における当社のポジションを考えると、単純に販売台数を増やしていく量的拡大よりも、他社にない魅力あるクルマづくりによって収益性を高めていくという質的向上がより重要な経営課題となるはずです。

自動車メーカーとしての当社の存在意義を再確認しながら、今後、当社が進むべき方向を定め、そのベクトルをグ

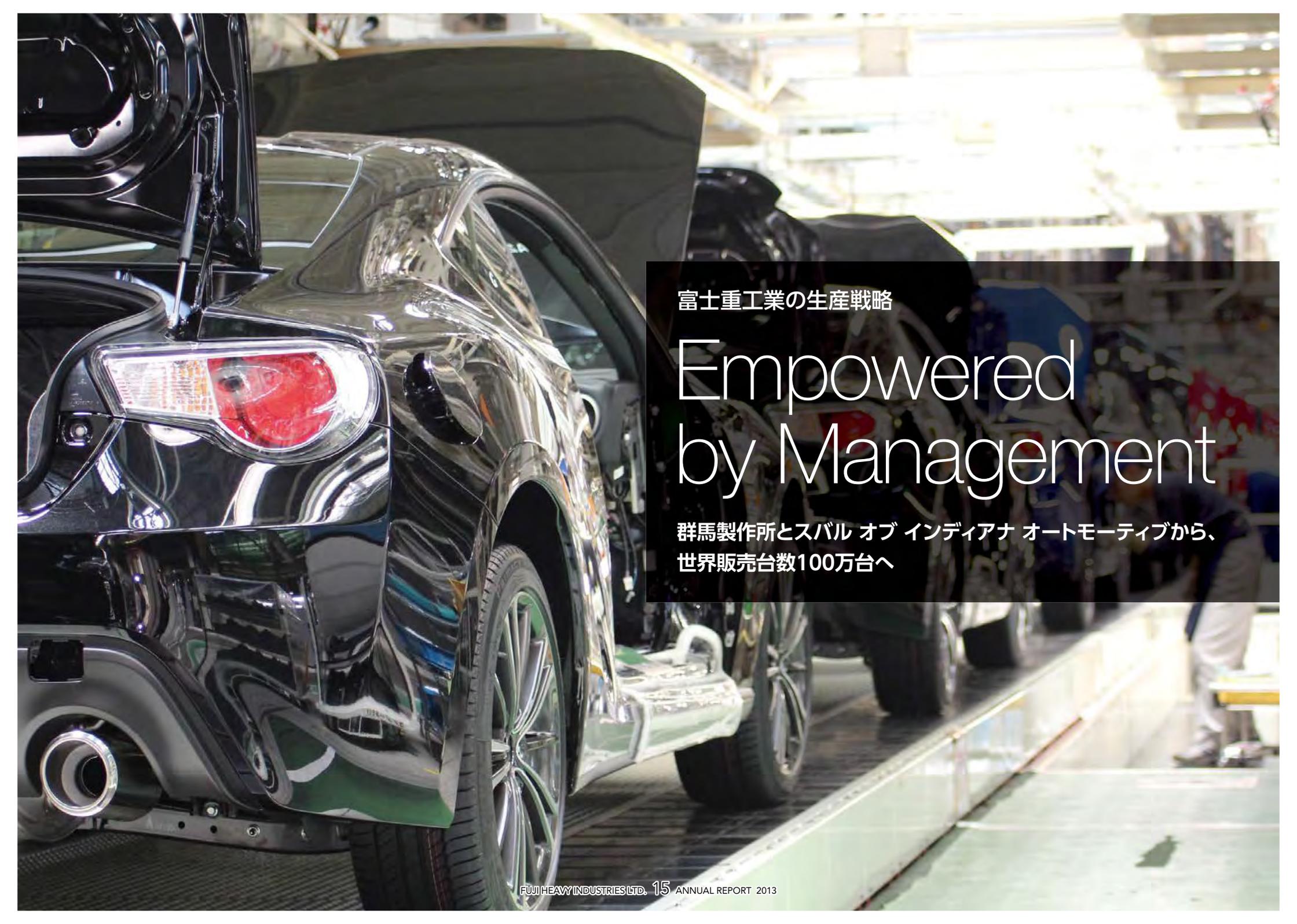
ループ全体で共有していきたいと考えています。そして、経営資源の選択と集中を進めながら、スバルらしい差別化された付加価値のある新商品を投入するとともに、主要市場への供給力拡大に取り組んでいきます。

富士重工業は、これからも安心と愉しさを追求したスバルらしいクルマを提供し続け、“存在感と魅力ある企業”を目指して、着実な成長を果たしていきます。



代表取締役社長 兼 CEO

吉永 泰之

A close-up, low-angle shot of a black sports car on an assembly line. The car is highly reflective, showing the overhead lights of the factory. The focus is on the front left side, including the headlight and front wheel. In the background, other cars and factory equipment are visible but blurred.

富士重工業の生産戦略

Empowered by Management

群馬製作所とスバル オブ インディアナ オートモーティブから、
世界販売台数100万台へ

富士重工業は、2011年に発表した中期経営計画「Motion-V」において、長期的、かつ継続的な成長をするために、「10年以内に自動車年間販売100万台超えを目指す」という長期目標を掲げ、選択と集中を徹底した販売戦略、そしてそれを支えるための生産体制構築に取り組んできました。その後、情勢の変化に伴い、当初計画していた中国での現地生産が中期経営計画期間中に開始することが困難な見通しとなりましたが、既存の生産拠点である日本での生産能力増強に取り組むとともに、最重要市場である北米では計画を

上回る販売が続いていることから、米国でのさらなる生産体制の強化を決定しました。

米国インディアナ州にあるスバル オブ インディアナ オートモーティブ イング(SIA)では、現在年間17万台の生産能力を2014年度に20万台に引き上げ、さらに2016年度には30万台まで増強し、生産車種に好調な販売が続く「インプレッサ」を追加する予定です。

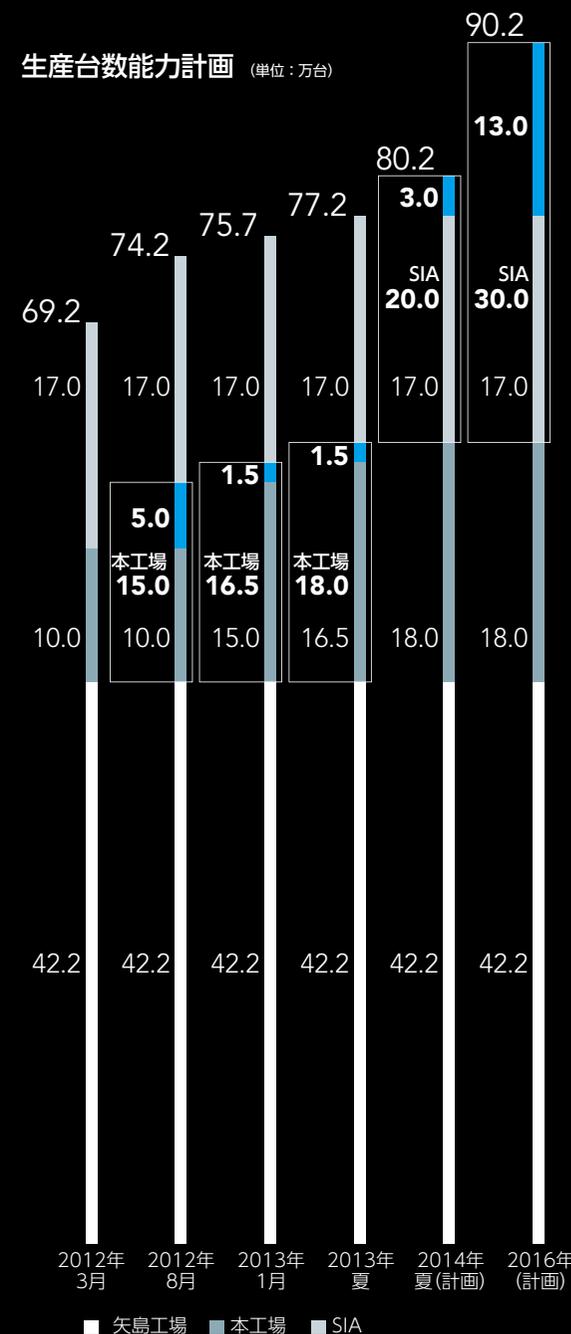
一方、国内の生産拠点である群馬製作所では、工程改善の積み上げなどによる「チョコット能増」や、複数の生産ラインで需要に応じて車種ごとの生産台数を最適に配分する「ブリッジ生産」といった取り組みによって、既存設備の効率化を最大限に追求し、設備投資を最小限に抑えながら生産能力の増強を図っています。これらの施策によって、2011年度には42.2万台だった国内の登録車生産能力は、2013年夏には60.2万台となりました。

当社は、世界販売100万台超えに向け、各生産拠点の人、モノ(設備)などを最適にマネジメントしながら、効果的な生産能力増強を実現していきます。

年間販売100万台超えを目指し 柔軟かつ高効率な生産体制を追求

富士重工業は、世界販売台数100万台超の長期目標達成に向けて、グローバル生産体制の再構築に着手。最大市場の北米で増産投資を積極推進するほか、国内でも生産設備の工程改善や稼働効率向上などによる費用対効果の高い生産増強に取り組めます。

生産台数能力計画 (単位:万台)



富士重工業の生産戦略

1960年の開設以来
生産革新の中核を担ってきた
群馬製作所の新たな取り組み

前身の航空機メーカー時代から脈々と受け継いできた“モノづくりのフィロソフィー”——それが「最高の性能の追求」「凝縮された無駄のないパッケージ」「あらゆる環境下での安全思想の徹底」の3つです。1960年に開設された群馬製作所は、これらの思想に基づく富士重工業の自動車生産を半世紀以上にわたり支えてきた中核拠点です。

群馬製作所は、本工場と矢島工場の2つの車体工場のほか、エンジンやトランスミッションを製造する大泉工場などから構成されています。創業以来培ってきた技術・技能を伝承しながら、お客さまに喜んでいただける商品をタイムリーに提供するため、世界一の高品質・高効率とクリーンで快適な工場を目指しています。



In Japan

高品質なクルマをタイムリーに供給するため、
生産ライン・生産技術のさらなる
改革・改善に取り組む

Gunma
Tokyo



年間自動車生産台数

2013年3月実績

58.3
万台

2012年2月に
軽自動車の生産を終了し、
独自技術を活かした
高付加価値の登録車生産に注力

富士重工業は、より付加価値の高い登録車に経営資源を集中させるために、2012年2月をもって軽自動車の開発・生産を終了しました。これに合わせて軽自動車の主力生産拠点だった群馬製作所本工場を登録車生産工場にリニューアルし、トヨタ自動車株式会社と共同開発した「SUBARU BRZ」と「TOYOTA 86」の生産を開始しました。

2012年8月からは本工場と矢島工場との「ブリッジ生産」をスタート。「インプレッサ」と「SUBARU XV」を、矢島工場と本工場のどちらでも生産できる体制とすることで、変動する需要に迅速かつ柔軟に対応しています。さらに工程改善の積み上げなどによる「チョコット能増」を継続的に推進した結果、2013年3月期の国内生産台数は、前年に比べ

24.6%の増加となる583千台となりました。設備投資の選択と集中を図りながら、お客さまに少しでも早く車をお届けするため、従業員全員が生産力増強に取り組んでいます。

富士重工業の生産戦略

取り組み①: チョコット能増

設備投資を最小限に抑えながら
効率よく生産力を強化する

富士重工業では、設備投資を最小限に抑えながら、生産能力を効果的に増強していくための「チョコット能増」に取り組んできました。プレスや溶接、塗装、組立などさまざまな工程によって構成される自動車の生産ラインでは、各設備の能力差などによりボトルネックとなる部分が生じることがあります。「チョコット能増」とは、こうしたボトルネック工程を詳細に

分析し、小さな投資で適切な対策を講じることにより、生産ライン全体の能力を引き上げる能力増強の手法です。これまでも、溶接ロボットの追加や適切な配置などの施策を重ね、生産能力増強を段階的に行ってきました。たゆまぬ改善を続けることで、投資を抑えた効率的な生産体制を構築しています。



年間登録車生産能力の推移

2012年3月

42.2
万台

群馬製作所 2012年の生産ラインの変遷

3月

SUBARU BRZ/
TOYOTA86
生産開始



5月

レガシィ大幅改良



8月

インプレッサ・XV
混流化
ブリッジ生産



11月

新型フォレスター
発売



2013年夏

▶▶ 60.2
万台

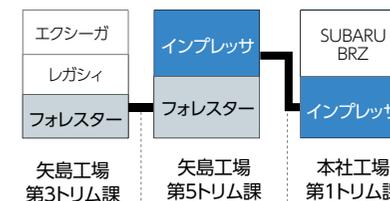
取り組み②: ブリッジ生産

本工場・矢島工場が連携して
需要変動に柔軟かつ迅速に対応

当社のようにモデル数の少ない企業においては、変種変量短生産(異なった車種、台数を短期間に生産すること)の対応力強化が重要となります。それを実現させるのが「ブリッジ生産」です。「ブリッジ生産」とは、複数車種の生産に対応できる生産ラインを2本以上用意し、需要変動に合わせて、各ラインで生産する車種ごとの生産台数を柔軟に変更していく手法です。群馬製作所では、すでに矢島工場内の2本のラインを用いた「ブリッジ生産」を続けて

きましたが、本工場を登録車生産工場に改変したのを契機に、2012年8月からは新たに本工場と矢島工場での「ブリッジ生産」を開始しました。具体的には「インプレッサ」と「SUBARU XV」を両工場で作成できる体制を構築し、需要動向に応じて、生産車種・生産量を最適に配分しています。これにより両工場のライン稼働率の平準化を図りながら、需要変動に柔軟・迅速に対応していきます。

矢島工場と本工場間でのブリッジ生産



インプレッサとフォレスターを調整弁とすることで、車種ごとの生産台数を需要に合わせて柔軟に変更し、生産能力を余すことなく活用しています。

富士重工業の生産戦略

独自のクルマづくりが 支持を広げ 米国市場で好調な販売を継続

米国市場は、富士重工業にとって世界の売上の約50%を占める最大のマーケットです。衝突安全性能や機能性、走行性能を追求したスバル独自のクルマづくりが、多くのユーザーの支持をあつめたのはもちろん、米国市場のニーズに対応した車体のサイズアップ、現地販売網の強化といった施策も販売拡大につながりました。

現地生産法人のスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)もまた、この米国市場での事業成長に大きく貢献してきました。SIAでは、スバルの中核生産拠点である群馬製作所と連携しながら、米国市場で人気の高い「レガシィ」「アウトバック」「トライベッカ」の生産を担当。生産の現地化により、為替リスクを抑えるとともに、年々高まる販売需要に対しても、速

やかな生産・供給で対応し、米国での持続的な販売拡大を支えてきました。



In the US

Indiana

最重要市場・米国でのさらなる成長に向けて
現地生産の能力拡大を積極的に推進

アメリカ市場での販売台数の推移



米国市場での成長の基盤となった SIAの生産能力増強の変遷

SIAは2003年1月の完全子会社化を契機に、生産性の改善に着手し、販売子会社スバル オブ アメリカ インク(SOA)との連携を、一段と密にすることにより米国での生産を拡大してきました。2007年4月からはトヨタとの提携に基づいて、北米市場向けの乗用車「カムリ」の受託生産を開始し、工場稼働率の安定化を図っています。

その後、米国販売の好調を受け、2010年には内外装品の取り付けや板金、塗装など主要工程の設備の増強を実施。一部老朽化設備も更新するなど米国工場の生産能力を高め、主力車「レガシィ」「アウトバック」を増産してきました。さらに、SIAでは設備増強や「チョコット能増」といった効率化などによる継続的な生産能力の増強に取り組み、現在の米国市場での好調な販売を支えています。



富士重工業の生産戦略

4億ドルの増産投資を実施し 2016年度に30万台体制を確立

近年米国市場では、予想を上回る販売好調によって、在庫不足が常態化しつつあります。一方、日本国内でも2012年度は登録車の販売が好調に推移し、米国向けの生産を増やす余裕はありません。そこで、米国市場での供給不足解消を図るため、SIAでのさらなる生産増強を推進していきます。まず、既存の生産ラインの設備増強を積極的に進め、SIAの生

産能力を2014年度に20万台まで増強します。さらに、2016年度には30万台にまで引き上げる計画で、このため約4億ドルの投資を行います。また、生産ラインの拡充に合わせて、米国市場で人気が高まっている「インプレッサ」の現地生産を新たに開始する予定です。このほかに、日本国内と同様に複数生産ライン間の「ブリッジ生産」の導入も計画するな

ど、今後も継続的な生産能力の増強を目指します。



SIAの増産計画



SIA能増投資として\$400Mを計画

既存ライン拡張	\$160M
ブリッジ生産	\$40M
塗装工場新設	\$200M



米国での事業拡大に対応し 自律性ある人材育成に注力

SIAでは、2016年度の設備増強や生産車種の拡大に対応して、従業員900名の新規雇用を計画するなど、人材の拡充にも積極的に取り組んでいきます。これに合わせて、現地従業員の人材育成・教育研修のさらなる充実を図ります。そのような施策のひとつとして、SIAのエンジニアを日本に派遣し、新車開発の初期段階からプロジェクトに参加させる計画がありま

す。こうした実戦的な業務経験は、新車の生産立ち上げを円滑に行ううえで活かされるのはもちろん、エンジニア一人ひとりの“スバルのクルマづくり”への参加意識を高め、SIAにおけるさらなる品質向上や生産性改善などに自律的に取り組むことのできる優秀な人材を育成するうえでも意義を持ちます。また、SIAとして早くから認証取得を進めてき

たISO9001/ISO14001/ISO50001などの国際マネジメントシステムへの取り組みについても、全従業員が参加し、これらの手法を全社に浸透させることによって、さらなる業務の効率化や継続的な環境経営の強化につながると考えています。



富士重工業グループのCSR

CSR活動8項目

<p>お客さま・商品 社会的に有用で安全な商品・サービスを提供し、お客さまの満足と信頼を得る。</p>	<p>従業員 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。</p>
<p>環境 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として、主体的に活動する。</p>	<p>コンプライアンス 法律やモラルを守り、公正・透明・自由な競争ならびに適正な取引引きを行う。また、個人情報・お客さま情報をはじめとする各種情報の保護・管理を徹底する。</p>
<p>情報公開 株主さまをはじめ広くコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。</p>	<p>社会貢献 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。</p>
<p>調達 適正な調達を行うとともに、取引先におけるCSRの推進を促す。</p>	<p>コーポレート・ガバナンス 経営トップは社内およびグループ企業に対しCSRの徹底を図るとともに、緊急事態が発生した場合は、自らが問題解決にあたる。</p>

CSR報告の対象組織・対象期間

- ・富士重工業株式会社を中心に、国内グループ会社や海外グループ会社について報告をしています。
- ・2012年度(2012年4月～2013年3月)の実績と一部それ以前の取り組みや本レポート発行直前までのものを含まます。
- ・本レポートにおける所属、役職等は、すべて取材当時のものです。

お客さまとのコミュニケーション

「お客さま第一」を基軸とした スバル宣言を策定

2011年10月、スバルが「安心と楽しさ」でお客さまに選ばれるブランドとなるためにあるべき姿や行動指針を「スバル宣言」として策定しました。販売店舗においても、「安心と楽しさ」で選ばれることを目指し、それぞれのスバル宣言を掲げて具体的な活動を進めています。

スバル宣言

- スバルはお客さまに「安心と楽しさ」をご提供するブランドとしてNo.1を目指します。
- スバルのスタッフは、お客さまに「安心と楽しさ」を提案し、全力でサポートします。



お客さま満足度調査結果

2011年度の中期経営計画から取り組みをスタートした「スバル宣言」では、「スバルお客さま満足度調査」も大きな見直しを行いました。これまでの活動指標であった「満足度(=お店の提供したサービスに対する評価)」に加えて、

「信頼度(=対応の結果抱いた将来に対する期待)」も併せて確認し、スバル宣言で掲げている「安心と楽しさの提供」と「中長期的な視点でお客さまから選ばれ続ける関係の構築」を目指していきます。

社外調査での評価

サービス産業生産性協議会 (SPRING) が発表した「2012年度JCSI(日本版顧客満足度指数)第2回調査」において、スバルの販売店は自動車業界の顧客満足度において2位(11社中)の好評価を獲得しました。

販売特約店を中心としたCS活動

スバルブランドの基盤となるCSの継続的な改善に向けて、国内スバル販売特約店を中心に、お客さま満足度を高めるための支援や推進活動を行っています。「スバルお客さまアンケート」などで得られたお客さまのご意見を販売特約店や関連部署にフィードバックし、商品、品質、販売、アフターサービスの向上などに反映させています。

特約店スタッフ育成の取り組み

お客さま満足度の継続的な向上のため、国内スバル販売特約店へのCS推進活動を行っています。スバルアカデミーでは、「スバル宣言」に基づき、人材育成、および、人を育てる風土づくりを支援することを目的として、販売特約店への教育や改善指導を行っています。

海外での取り組み

スバルカスタマーセンターでは、全世界の特約店(インポーター)が販売店(ディーラー)を通じて高水準で均一なアフターサービスを提供することでお客さまに安心してスバル車に乗っていただけるように教育面と体制面の強化を推進しています。「サービスアドバイザー教育プログラム」や「アフターCS No.1委員会」といった活動を通じて、お客さまのニーズに合ったサービスを提供できる仕組みを構築し、全世界の特約店・販売店において「スバルらしいサービス」を具現化していきます。

2012年度の取り組み

- **教育面での強化**
スバル車に特化した技術教育カリキュラム"STEP (Subaru Technician Education program)"を開発。海外のスバルメカニックに技術教育を提供。
- **体制面での強化**
海外特約店と一体となってCS向上を図る目的で「アフターCS No.1委員会」を設立。昨年2回の会合を開催。

安全なクルマづくり

「安全なクルマづくり」の基本的な考え方

スバルは「誰でも、いつでも、安心、快適に、運転を愉しんでほしい」という想いでクルマづくりに取り組んできました。これを実現する重要なテーマのひとつが「安全性の追求」と考えています。当社が目指す安全は、あらゆる環境下で安全を優先することです。そのために当社は、下記のような車両安全技術の開発に取り組んでいます。

- 起こり得る事故を想定し、これを未然に防ぐ
「アクティブセーフティ」
- 事故被害を軽減する衝突前安全の
「プリクラッシュセーフティ」
- 万が一事故が発生した際に被害を最小限に抑える
「パッシブセーフティ」

2012年度に実施した自動車アセスメント

2012年度のJNCAP^{※1}では、「インプレッサ」と「レガシィ」が新・安全性能総合評価でファイブスター賞^{※2}を受賞しました。「レガシィ」は昨年度に引き続き受賞となります。

海外ではIIHS^{※3}の2013年トップセイフティピック賞^{※4}を、米国で販売している全モデルラインナップで獲得しました。さらに「レガシィ」と「アウトバック」については、IIHS^{※3}が新たに導入したスモールオーバーラップ前突試験を実施した結果、新設された最高評価の2013年トップセイフティピックプラス賞^{※5}を獲得しました。

またEuroNCAP^{※6}では、「フォレスター」が2012年評価で最高評価の5★を獲得、ANCAP^{※7}では「フォレスター」、「SUBARU BRZ」が最高評価の5★を獲得しました。

※1 自動車アセスメント (Japan New Car Assessment Program : JNCAP) 国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構 (NASVA) が自動車の安全性能を評価し、結果を公表する自動車の安全情報公開プログラム。

※2 新・安全性能総合評価の得点が170点以上であり、フルラップ前面衝突試験、オフセット前面衝突試験、側面衝突試験、後面衝突頸部保護性能試験、歩行者頭部保護性能試験及び歩行者脚部保護性能試験に係る個別評価が、それぞれにおける最高評価から2段階以上下回っていないこと。

※3 The Insurance Institute for Highway Safety (米国道路安全保険協会)

※4 IIHSが行う自動車の安全情報公開で、オフセット前突試験、側突試験、後突(鞭打ち)試験、ルーフ強度試験の結果がすべてGood評価の自動車にトップセイフティピックが与えられる。

※5 IIHSが行う自動車の安全情報公開で、オフセット前突試験、側突試験、後突(鞭打ち)試験、ルーフ強度試験、スモールオーバーラップ前突試験のうち4つの試験結果がGood評価で、1つがAcceptable評価以上の自動車にトップセイフティピックプラスが与えられる。

※6 ヨーロッパ各国の交通関連当局などで構成された独立機関が1997年より実施している安全性能評価。

※7 オーストラリア、ニュージーランドの交通関連当局などで構成された独立機関が1993年より実施している安全性能評価。

JNCAP

- 「インプレッサ」が2012年度ファイブスター賞受賞
- 「レガシィ」が2012年度ファイブスター賞受賞



IIHS

- 2013MYのスバル車の全モデルラインナップでTSP受賞
- 2013MY「レガシィ」、「アウトバック」がTSP+受賞



Euro NCAP

- 「フォレスター」が2012年評価で5★を獲得



ANCAP

- 「フォレスター」が5★を獲得
- 「SUBARU BRZ」が5★を獲得



労働安全衛生

労働安全衛生の考え方

当社は企業理念に基づき安全衛生を重要な経営課題と位置づけ、「安全衛生はすべての業務に優先する」ことを安全衛生基本理念としています。すべての管理者と従業員はこの安全衛生基本理念のもと、職場の安全と衛生を確保するとともに、より快適に働くことのできる職場環境の改善に努めています。

安全衛生基本理念 「安全衛生は全ての業務に優先する」

安全衛生基本方針

労働災害、交通事故、疾病、火災等災害のゼロをめざし、全員が安全衛生の重要性を認識し合い、設備・環境・作業方法の改善と管理・意識の向上を図り、安全快適な職場作りを進める。

災害・事故ゼロに向けて

当社は年度初めに、各事業所一斉に「安全衛生キックオフ大会」を行っています。これは「労働災害、交通安全」と「健康管理」への意識向上を目的とし、事業所トップから年度方

針や安全衛生活動に取り組むポイントなどを各職場の管理監督者に通達をし、1年間災害・事故ゼロに向けて気持ちをひとつに活動に取り組んでもらうことを目的に毎年行っています。また、労働安全衛生マネジメントシステム、リスクアセスメント活動は各事業所とも、継続的改善に取り組み、さらなる安全衛生水準の向上および、労働災害防止に努めています。

労働災害発生状況と休業度数率



2012年度の労働災害発生件数は29件、災害の程度を表す休業度数率は1.04になり、平均値を上回りました。

2013年度は労働災害の未然防止活動や労働災害情報の共有化に向けた取り組みをさらに強化し、労働災害ゼロと休業度数率の低減を目指します。

ワークライフバランスの取り組み

ワークバランスの推進 (ワークライフバランスの考え方)

当社は、従業員が個々の能力を存分に発揮するために、仕事と家庭の両立を支援し、子育てや介護をしながら働くことができる環境整備が重要と考えています。

従業員一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、職場で能力を発揮し続けるためには、家庭や地域生活においても多様な価値観・ライフスタイルを選択できることが重要と考えています。従業員の仕事と生活の調和を実現するため、職場環境や制度の整備を行っていきます。

ダイバーシティの取り組み

ダイバーシティの推進

当社は、他社にない価値創造を実現し続けるため、さまざまな個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努めています。

障がいを持つ従業員への取り組み

当社は、障がいをもつ従業員が働くことを通じて輝くことができる社内環境の実現に努めています。障がいを持つ従業員や、障がい者のご家族から寄せられる意見を活かし、働きやすい職場づくりを推進しています。2013年3月末現在、製造業務を中心に162名の障がいをもつ従業員が活躍しています。2012年度の当社の障がい者雇用率は、法定雇用率1.8%を下回る1.62%であり、さらなる雇用促進と社内環境の整備に取り組んでいきます。



職場内にある自動扉のスイッチや作業台は、車いすの従業員に合わせた高さに設定しています

グローバル人材の取り組み

群馬製作所では、ブラジル、ペルー、中国などさまざまな国の方を迎え入れています。日本語の日常会話ができる人でも、製造の細かい指示や専門用語などを正確に理解する



ポルトガル語のマニュアル

のは難しいこともあるため、外国語のマニュアルを作成したり、通訳を用意して対応しています。また、従業員を対象にした語学研修や海外派遣研修を整備するなど、

外国人とのコミュニケーション力や異文化への理解力を高めるための取り組みをしています。

ユニバーサル化への取り組み

快適職場指針の実現に向け、作業環境、作業方法、環境設備などの各項目について、組織的・計画的に改善活動を行っています。また、より働きやすい職場をつくるため、休憩所、



バリアフリー化したエントランス

トイレ、喫煙所、食堂などについてバリアフリー化を進め、施設のユニバーサル化を行うことで、だれもが働きやすい職場づくりを目指しています。

人材育成の取り組み

人材育成の考え方

当社では、従業員が自らの「将来のありたい姿」を描き、その実現に向けて積極的に努力することを支援する教育プログラムを各種取り揃えています。階層別プログラムでは、全階層で昇格時に「新任研修」を実施し、「論理的問題解決」を軸にしたカリキュラムを導入しています。

職能別プログラムでは、ビジネススキルの習得・向上を目指し、各種教育プログラムを実施していますが、2012年度は新たな取り組みとして、ビジネススクールへの通学支援などを導入しました。また、グローバル人材育成を加速させるために、海外企業研修、海外語学研修などの制度を導入しました。

人材育成基本方針

「自ら問題を発見し解決に向けて行動できる人材」の育成を通じて、当社が求める人材像である「やる気に満ちた自立型人材」の実現を図る。

スバルテクニカルスクール

当社では、将来を担う若い技能者を対象として、2005年にスバルテクニカルスクール (STS) を開校し、各階層に応じた、安全で質の高い技術・作業の伝承によって、高品質な製品の提供に取り組んでいます。



STSでの機械加工訓練の様子

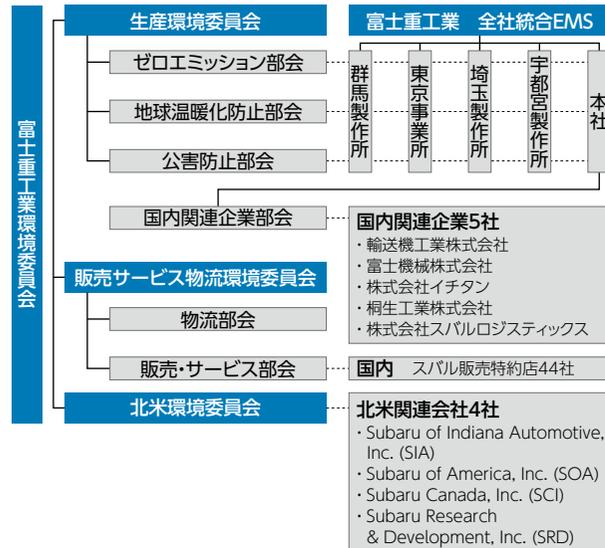
環境マネジメント

組織体制

当社では、環境方針や環境ボランティアプランの目標を達成するために、全社統合EMS（環境マネジメントシステム）と環境委員会の2つを軸に、組織横断的に富士重工業グループの環境管理体制を構築しています。

環境担当役員が全社統合EMSの代表と環境委員会の委員長を兼務し、年2回定期的にレビューを実施しています。全体の進捗および取り組みの方向性を総合的にマネジメントすべく、活発に環境保全活動を推進しています。

環境マネジメント「組織体制」

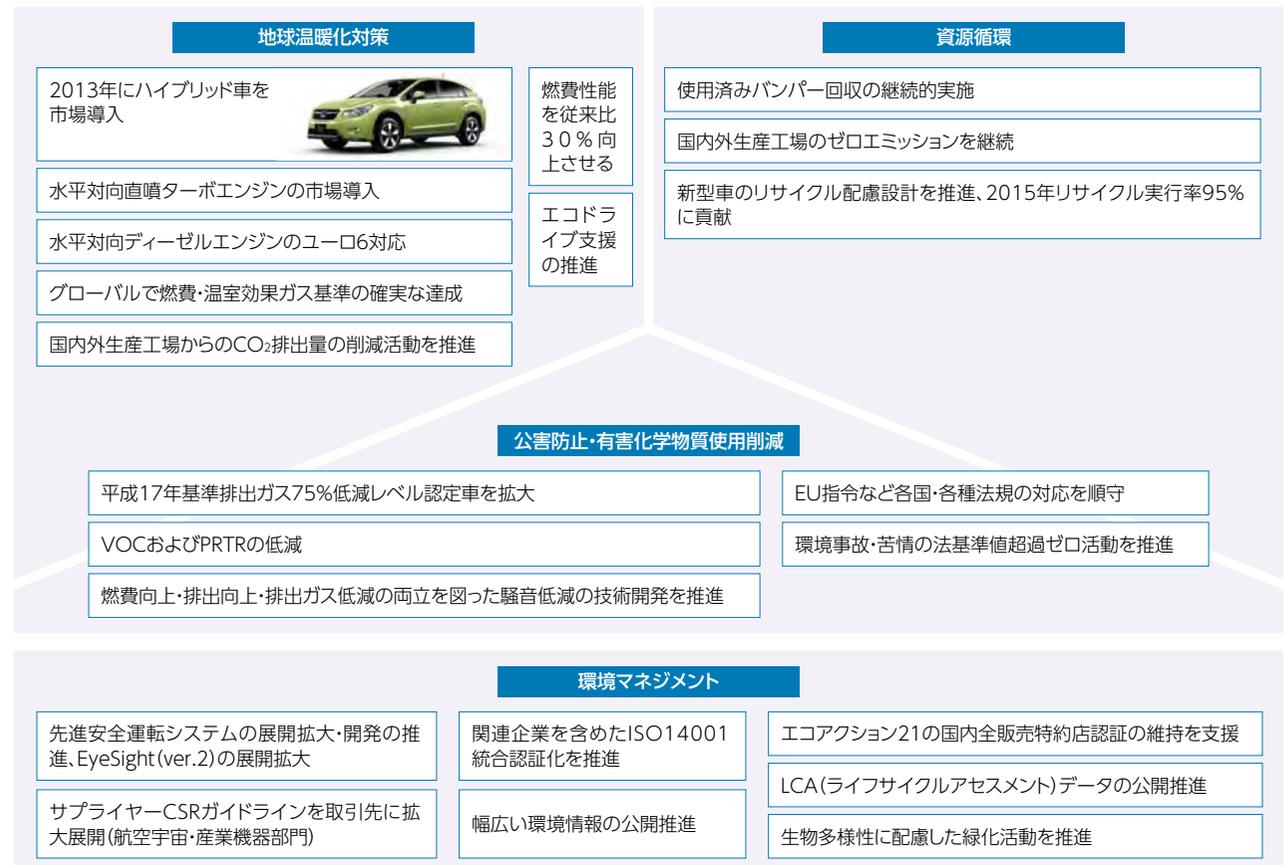


第5次環境ボランティアプラン (2012～2016年度) サマリー

当社は、第5次環境ボランティアプランとして、2012年度から2016年度までの環境保全自主取り組み計画を策定しました。これは、当社環境方針に基づき、常により高い環境保全目標を掲げるとともに、法規制・業界との連携を含め

た的確な環境対策を盛り込み、これまで以上にクリーンな商品や、クリーンな工場・オフィスから、クリーンな物流により、クリーンな販売店を通してお客さまにお届けし、商品で社会に貢献することを目標としています。また、当社のみならず、グループ企業の指針として共有し、当社グループとして環境問題の継続的改善に積極的に取り組んでいきます。

第5次ボランティアプラン

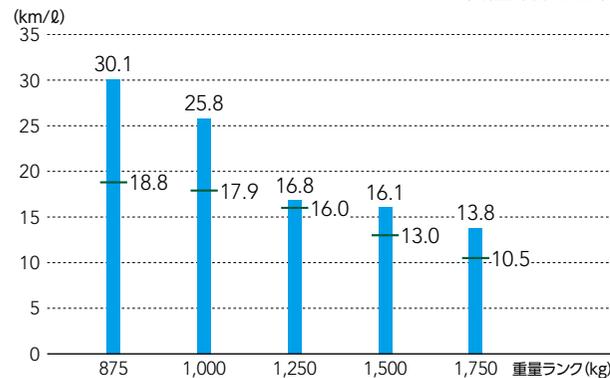


環境に配慮したクルマ

燃費基準への対応

国内：全重量ランクで平成22年度燃費基準を達成

平成22年度燃費基準達成状況



米国：2012モデルイヤーのCAFE (企業平均燃費) 規制およびGHG (グリーンハウスガス) 規制を達成

自動車リサイクル

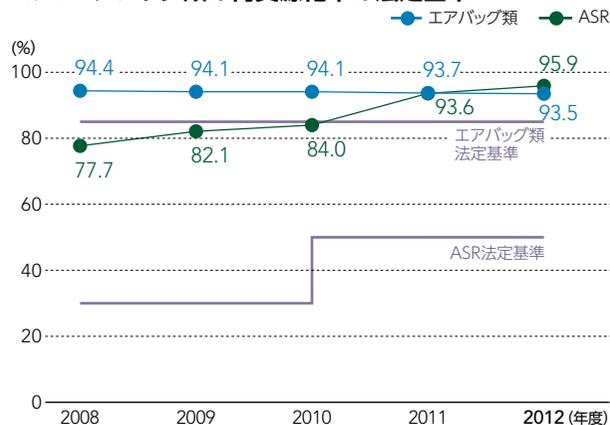
使用済自動車 (ELV) の処理

2005年に施行された自動車リサイクル法では、自動車メーカーは「自動車破砕残さ (ASR)」「フロン類」「エアバッグ類」の全量引き取り、適正処理が求められています。

2012年度は「ASR」のリサイクル率が95.9%となり、法定基準の50%を超過しました。あわせて2011年5月に達成した埋立て処分ゼロ化の記録を更新し続けています。

またエアバッグ類についても法定基準の85%を上回る93.5%を達成、フロン類についても引き取った全量を適正に処理しました。

ASR・エアバッグ類の再資源化率の法定基準



再資源化率の法定基準
 ASR: 30%以上 (2005年度～2009年度)
 50%以上 (2010年度～2014年度)
 70%以上 (2015年度～)
 エアバッグ類: 85%以上

グローバルでの取り組み

グローバルな環境活動への取り組み

スバルグループでは、海外の関連会社の中で特に環境負荷が高い北米の製造および販売関係会社のSIA、SOA、SCI、SRDの4社で「北米環境委員会」を組織しています。グループ間の活動事例の共有や水平展開を図ることで、効率的で合理的な環境活動を推進しています。

2012年度は、6月と11月に北米環境委員会を開催しました。この委員会では、北米環境委員会各社の活動報告とともに、日本の環境委員会の活動報告も行い、グローバルな情報の共有を進めています。

また、北米各社は、2005年までにISO14001環境マネジメントシステムの認証を取得しています。各社とも、教育、訓練、特定施設の法令順守活動、内部監査など、汚染の未然防止と環境負荷低減に向けた取り組みを進めています。

また、SIAは、2012年5月にエネルギーマネジメントシステム (EnMS) の国際規格である「ISO50001」認証を米国内の自動車生産工場として初めて取得しました。SIAでは、これまでもISO9001品質マネジメントシステム、ISO14001環境マネジメントシステムを米国内の自動車生産工場として初めて取得しており、業界をリードした環境活動への取り組みを推進しています。



SIAの認証授与の様子

コンプライアンスの順守

コンプライアンス基本方針

コンプライアンス基本方針

当社はコンプライアンスの実践を経営の最重要課題のひとつと位置付け、全社的なコンプライアンスの徹底が当社の経営の基盤をなすことを強く意識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内諸規定等の順守はもとより、社会規範に則した公明かつ公正な企業活動を遂行します。

企業行動規範と行動ガイドライン

当社はコンプライアンスを実践するための順守基準として、「企業行動規範」と「行動ガイドライン」を定めています。これらは全従業員が所持している「コンプライアンスマニュアル」で詳細に解説されており、日常の行動の中での徹底を図っています。

コンプライアンス体制と運営

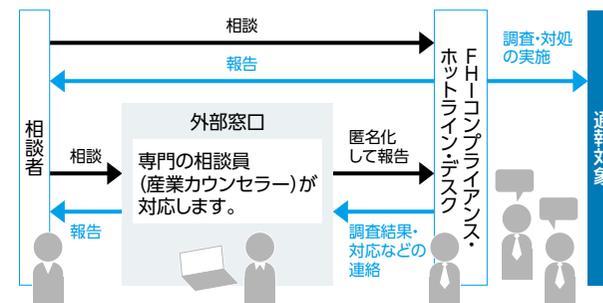
コンプライアンス体制・組織と運営

コンプライアンスを推進する全社的な委員会組織として「コンプライアンス委員会」を設置し、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議・決定、情報交換などを行っています。また、各部門はそれぞれコンプライアンス推進のための実践計画（コンプライアンス・プログラム）を毎年度策定し、継続的・計画的な自主活動を進めています。

コンプライアンス・ホットライン制度

当社およびグループ企業などで働く従業員などは、グループ内のコンプライアンスに関する問題を発見した場合、上司を通じて解決する方法のほかに、「コンプライアンス・ホットライン」を利用して「ホットライン・デスク」に相談することができます。「ホットライン・デスク」は、当社内に設置されており、規則に基づいて任命された従業員が、郵送・電話・Eメールによる通報を直接受け付け、事実調査や対応にあたります。通報者の所属・氏名は、通報者の同意がない限り厳格に秘匿され、通報したことにより不利益を受けることがないように十分配慮されます。2008年4月から、この制度に外部事業者による通報受付窓口を追加し、受付時間の拡大と通報者の氏名・所属の秘匿性強化を図るなど、さらに使いやすい制度とするよう努めています。

コンプライアンス・ホットライン（相談・解決の流れ）



個人情報保護への取り組み

当社では、個人情報保護法施行に合わせて社内体制や規程類を整備し、プライバシーポリシーを公表するなどの取り組みを行ってきました。特に国内販売特約店では、お客さまの個人情報を直接かつ大量に取り扱うことから、販売特約店ごとに社内体制の整備を徹底するとともに、全販売特約店共通の「SUBARU特約店スタッフのための個人情報保護ハンドブック」を作成・活用し、従業員一人ひとりが個人情報保護に関して正しく理解するよう努めています。

皆さまへの情報開示

情報公開への考え方

富士重工業は、経営戦略や事業活動などの企業情報を、適時、公正、適正に開示することを通じて、経営の透明性を向上させるとともに、ステークホルダーの皆さまに当社への理解を深めていただき、信頼関係の構築と維持に努めます。

webサイトでの情報開示

当社のホームページには「株主・投資家の皆様へ」のページを設けて、当社の最新IR情報を提供しています。また、ご登録いただいた皆さまに、決算情報などのIRに関する新着情報をメールにてお届けしています。IRメール配信（無料）には現在900名余りの方が登録されています。さらに携帯電話向けサイトも開設しています。

個人投資家向け説明会

当社では、個人の投資家の方々を対象とした会社説明会を開催しています。当社の歴史から最近の業績まで、わか

りやすくご説明させていただくとともに、質疑応答などにより当社への理解を深めていただくよう努めています。

「株主様工場ご視察会」の開催

当社では、株主さまを対象とした「株主様工場ご視察会」を実施しています。このご視察会は、株主の皆さまに当社生産活動の生きた現場をご覧いただき、当社の企業方針や日ごろの生産活動に対するご理解を深めていただくことを目的としています。

工場ご視察会後には、株主さまからの貴重なご意見を承るために、質疑応答の時間を設けています。当社役員とのコミュニケーションを図っていただくとともに、いただいたご意見を今後の課題として社内でも検討し、改善に役立てています。



矢島工場「株主様工場ご視察会」の様子

社会貢献

中国四川省雅安に災害復旧車両を寄付

スバルチャイナでは、2013年4月20日中国四川省で発生した地震により、被害が最も大きかった被災地域を中心に、「フォレスター」5台を寄贈しました。四川省碧峰峡パンダセンター、廬山県林業局、教育局、天全県衛生局、農業局にそれぞれ寄贈された車両は、住宅の復旧や学校など建物の補強、被害者の移送、医薬品をはじめとする支援物資の搬送などさまざまな目的に使用され、被災地の復興支援に寄与しています。



寄贈される「フォレスター」

スバルビジターセンターへ お客さまをお招きしています

スバルビジターセンターは2003年7月15日にオープンし、工場見学などで矢島工場を来訪されるお客さまにスバルの歴代のクルマや世界記録を樹立したクルマ、スバルの個性的な技術や環境への取り組みなどを展示し、紹介している施設です。

2012年度は94,676名のお客さまにご来場いただきました。

なお当施設では小学生の授業としての見学も受け入れており、多くの子どもたちが新学習指導要綱に沿って自動車産業を学んでいます。



スバルビジターセンター



小学校の工場見学の受け入れを実施

お取引先との共存共栄の 関係づくり

調達基本方針

当社は企業理念の実現のため、高品質で環境にやさしくコストパフォーマンスに優れた部品や原材料、設備の調達を目指しています。そのためには、お取引先と当社が対等な立場で相互に信頼し、切磋琢磨し、共存共栄できる関係をつくることが重要だと考えています。

適正取引の推進

当社では従来より、独占禁止法、下請代金支払遅延防止法などの調達業務に関連した法令の順守に取り組んできました。また、2007年6月に経済産業省が公表した「自動車産業適正取引ガイドライン」の適正取引推進活動も行っています。その一環として、当社のサプライチェーンのお取引先を対象とした相談窓口を設置しています。

CSR調達の取り組み

当社では従来より、自動車部門・航空宇宙カンパニー・産業機器カンパニーの購買部門で構成する「購買環境委員会」が、購買にかかわる環境課題への対応を中心に活動を行ってきました。2011年度からは、対象を当社CSR8項目に

拡大し、名称を「調達委員会」と改名して新たな活動を開始しました。

調達委員会の活動方針は「適正な調達を行うとともに、取引先におけるCSRの推進を促す」とし、当社とお取引先との適正取引推進や、サプライチェーンの皆さまとの連携によるCSR調達を行ってまいります。

CSR調達ガイドライン（「スバルサプライヤーCSRガイドライン」）の、お取引先への展開年度

- 2011年度（自動車部門）展開を開始
- 2012年度（産業機器カンパニー）展開を開始
- 2013年度（航空宇宙カンパニー）展開を開始（予定）

役員報酬

役員報酬については、2006年6月開催の定時株主総会にて、取締役の年間報酬等の総額は6億円以内、監査役の年間報酬等の総額は1億円以内とする決議を得ています。このうち、取締役の基本報酬は、取締役会の決議にて、固定部分（職位を基礎とし経営環境等を勘案して決定されるもの）と業績連動分（当事業年度の連結経常利益実績を基礎とし経営環境等を勘案して決定されるもの）を支給することとしています。当期の報酬額は以下のとおりです。

(単位：百万円)

基本報酬				
区分	員数(人)	固定分	業績連動分	総額
取締役 (社外取締役除く)	7	237	108	345
監査役 (社外監査役除く)	2	51	-	51
社外役員	5	45	-	45
合計	14	333	108	441

(注) 上表は、当事業年度の末日までに退任した取締役1名、監査役2名を対象に含んでいません。当事業年度末においては、取締役は8名(うち社外取締役1名)、監査役は4名(うち社外監査役2名)です。

リスクマネジメント

企業の事業活動に何らかの負(マイナス)の影響を与える不確定要素のことをリスクととらえますが、このリスクにはさまざまな領域のものがあります。その中でも、とりわけ経営に重大な影響を及ぼすもので、かつ通常的意思決定ルートでは対処困難なほど「緊急性」を求められるものが「クライシスリスク」です。

当社では、このクライシスリスクをさらに自然災害、事故、内部人的要因、外部人的要因、社会的要因(国内・海外)、コンプライアンスリスクに分類し、各々の緊急事態発生時に対応したマニュアルを作成しています。そして、このマニュアルをもとに、リスク発生認知後の情報の伝達経路や対策本部の設置など、最適な方法による対応を図っています。

各事業所単位でのBCPを策定

さまざまな緊急事態の発生時にも、お客さまへのサービスの低下やマーケットシェアの縮小、企業価値の喪失を最

小限に抑えることを目的に、当社の事業継続や早期復旧を的確かつ迅速に行うためのBCP[※]を各事業所単位で策定しています。緊急事態の発生により、当社の事業リソース(人的・物的・金的)が損傷を受けた場合には、残存する能力を最大限に活用して、優先される事業の中断をミニマムレベルにとどめ、発生前の操業状態への早急な復旧を図ります。また、緊急事態対応の基本方針を定め、事業継続の推進に取り組んでいます。

※ BCP : Business Continuity Plan (事業継続計画)

緊急時対応の基本方針

- 1 生命・身体の安全を最優先とする。
- 2 ステークホルダー(利害関係者)の利益の喪失、および会社の価値の喪失を最小限とする。
- 3 緊急事態においても、常に誠実、公正、透明を基本とする。

取締役



代表取締役社長
吉永 泰之

昭和52年4月 当社入社
平成17年4月 当社執行役員戦略副本部長 兼 経営企画部長
平成18年6月 当社執行役員戦略本部長
平成19年4月 当社執行役員スバル国内営業本部長 兼 販売促進部長
平成19年6月 当社常務執行役員スバル国内営業本部長
平成21年6月 当社取締役 兼 専務執行役員
平成23年6月 当社代表取締役社長(現)



代表取締役副社長
近藤 潤

昭和51年4月 当社入社
平成15年6月 当社執行役員スバル製造本部長 兼 群馬製作所長
平成16年5月 当社執行役員スバル原価企画管理本部長 兼 コスト企画部長
平成16年6月 当社常務執行役員スバル原価企画管理本部長
平成18年6月 当社常務執行役員スバル原価企画管理本部長 兼 スバル購買本部副本部長
平成19年4月 当社常務執行役員戦略本部長 兼 スバル原価企画管理本部長
平成20年6月 当社取締役 兼 専務執行役員
平成23年6月 当社代表取締役副社長(現)



取締役 兼 専務執行役員
馬淵 晃

昭和54年4月 当社入社
平成17年4月 当社執行役員スバル技術本部副本部長 兼 技術管理部長
平成19年6月 当社常務執行役員スバル技術本部長
平成21年4月 当社常務執行役員戦略本部長
平成22年6月 当社取締役 兼 専務執行役員(現)



取締役 兼 専務執行役員
武藤 直人

昭和52年4月 当社入社
平成17年4月 当社執行役員スバル商品企画本部副本部長 兼 商品企画部長
平成18年6月 当社執行役員スバル商品企画本部長
平成19年6月 当社常務執行役員スバル商品企画本部長
平成21年4月 当社常務執行役員スバル購買本部長
平成22年6月 当社専務執行役員スバル購買本部長
平成23年6月 当社取締役 兼 専務執行役員(現)



取締役 兼 専務執行役員
池田 智彦

昭和52年4月 当社入社
平成18年6月 当社執行役員スバル海外営業本部長
平成19年4月 当社執行役員スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ
インク会長 兼 社長
平成21年4月 当社常務執行役員人事部長
平成23年6月 当社取締役 兼 専務執行役員(現)



取締役 兼 専務執行役員
高橋 充

昭和53年4月 当社入社
平成18年6月 当社執行役員 兼 財務管理部長
平成21年4月 当社常務執行役員 兼 財務管理部長
平成22年4月 当社常務執行役員 兼 財務管理部長 兼 エコテクノロジーカンパニープレジデント
平成22年6月 当社専務執行役員 兼 財務管理部長 兼 エコテクノロジーカンパニープレジデント
平成23年4月 当社専務執行役員 兼 エコテクノロジーカンパニープレジデント
平成24年6月 当社取締役 兼 専務執行役員(現)

役員一覧 (2013年6月21日 現在)



取締役 兼 専務執行役員
日 月 丈 志

昭和52年4月 当社入社
平成18年6月 当社執行役員 兼 スバル商品企画本部副本部長 兼 上級プロジェクトゼネラルマネージャー
平成21年4月 当社執行役員 兼 スバル商品企画本部長 兼 上級プロジェクトゼネラルマネージャー
兼 スバルテクニカインターナショナル株式会社 代表取締役社長
平成22年4月 当社常務執行役員 兼 スバル商品企画本部長
平成23年4月 当社常務執行役員 兼 スバル オブ アメリカ インク会長 兼 社長
平成23年6月 当社常務執行役員 兼 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク会長 兼 社長
平成25年4月 当社専務執行役員 兼 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク会長
平成25年6月 当社取締役 兼 専務執行役員 (現)



取締役 (社外取締役)
有 馬 利 男

平成23年6月 当社社外取締役

執行役員

専務執行役員 灰本 周三
高田 充
永野 尚
常務執行役員 鴨川 珠樹
笠井 雅博
小林 英俊
平川 良夫
緒川 達彦
小坂井 康雄
執行役員 中井 毅
野飼 康伸
高橋 正士
飯田 政巳
中村 知美
増田 年男
細谷 和男
大河原 正喜
前田 聡
堤 ひろみ
戸塚 正一郎
岡田 稔明

監査役

常勤監査役 今井 伸茂
木村 正一
齋藤 典夫
監査役 山本 高稔

社外役員について

社外取締役の有馬利男氏は、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、企業の社会的責任に関する高い見識を有しており、取締役会などにおいて的確な発言をしていたり、助言機能と独立した立場からのモニタリングに努めていただいています。また、社外監査役については、今井伸茂氏は金融機関の役員を歴任された経験と豊富な知識、監査を客観的に行うための資質・能力を有しており、山本高稔氏は証券アナリストとしての企業活動に関する広範な見識および製造業の役員としての企業経営に関する経験を有しており、それぞれその識見を活かした社外監査役として適任であると考えます。なお、取締役有馬利男氏および監査役山本高稔氏を、経歴や当社との利害関係などに照らし、一般株主との利益相反が生じる恐れがないことから、東京証券取引所の規定に基づき「独立役員」として届け出しています。

10年間の主要連結財務データ

富士重工業株式会社および連結子会社 3月31日に終了した各事業年度

(単位：百万円)

(単位：千米ドル^{*)})

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013
事業年度											
売上高	¥ 1,439,451	¥ 1,446,491	¥ 1,476,368	¥ 1,494,817	¥ 1,572,346	¥ 1,445,790	¥ 1,428,690	¥ 1,580,563	¥ 1,517,105	¥1,912,968	\$ 20,352,889
売上原価	1,085,716	1,107,718	1,125,293	1,142,674	1,217,662	1,164,564	1,152,763	1,241,427	1,222,419	1,501,809	15,978,392
売上総利益	353,735	338,773	351,075	352,143	354,684	281,226	275,927	339,136	294,686	411,159	4,374,497
販売費及び一般管理費	303,411	296,756	292,736	304,237	309,004	287,029	248,577	255,001	250,727	290,748	3,093,393
営業利益(損失)	50,324	42,017	58,339	47,906	45,680	(5,803)	27,350	84,135	43,959	120,411	1,281,104
税金等調整前当期純利益(損失)	56,266	21,066	28,674	45,589	31,906	(21,517)	(443)	63,214	52,879	93,082	990,339
当期純利益(損失)	38,649	18,238	15,611	31,899	18,481	(69,933)	(16,450)	50,326	38,453	119,588	1,272,348
包括利益(損失)	-	-	-	-	-	-	(13,416)	34,900	44,474	152,009	1,617,289
事業年度末											
純資産 ^{**}	¥ 457,027	¥ 474,616	¥ 467,786	¥ 495,703	¥ 494,423	¥ 394,719	¥ 381,893	¥ 413,963	¥ 451,607	¥ 596,813	\$ 6,349,750
自己資本	453,708	471,149	465,522	494,004	493,397	393,946	380,587	412,661	450,302	595,365	6,334,344
総資産	1,349,727	1,357,459	1,348,400	1,316,041	1,296,388	1,165,431	1,231,367	1,188,324	1,352,532	1,577,454	16,783,211
自己資本比率	33.6%	34.7%	34.5%	37.5%	38.1%	33.8%	30.9%	34.7%	33.3%	37.7%	
1株当たり情報(円)											
当期純利益(損失)											
基本	¥ 50.62	¥ 23.27	¥ 20.66	¥ 44.46	¥ 25.73	¥ (91.97)	¥ (21.11)	¥ 64.56	¥ 49.27	¥ 153.23	\$ 1.63
潜在株式調整後	49.66	23.27	20.66	44.44	25.73	-	-	-	-	-	-
純資産	582.60	604.51	649.41	687.81	687.02	505.59	488.58	528.88	576.97	762.87	8.12
その他情報											
減価償却費	¥ 71,112	¥ 71,010	¥ 80,073	¥ 81,454	¥ 87,164	¥ 74,036	¥ 65,785	¥ 56,062	¥ 58,611	¥ 61,544	\$ 654,793
資本的支出	128,026	147,759	119,289	126,329	118,869	95,153	89,077	67,378	67,035	94,986	1,010,597
研究開発費	57,541	52,962	46,893	50,709	52,020	42,831	37,175	42,907	48,115	49,141	522,832
発行済株式総数(千株) ^{***}	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	
株主数 ^{***}	34,704	34,558	46,367	42,920	44,484	40,839	39,223	34,240	33,139	28,890	
従業員数(人) ^{***}											
単独	12,928	12,703	11,998	11,752	11,909	12,137	12,483	12,429	12,359	12,717	
連結	27,296	26,989	26,115	25,598	26,404	27,659	27,586	27,296	27,123	27,509	

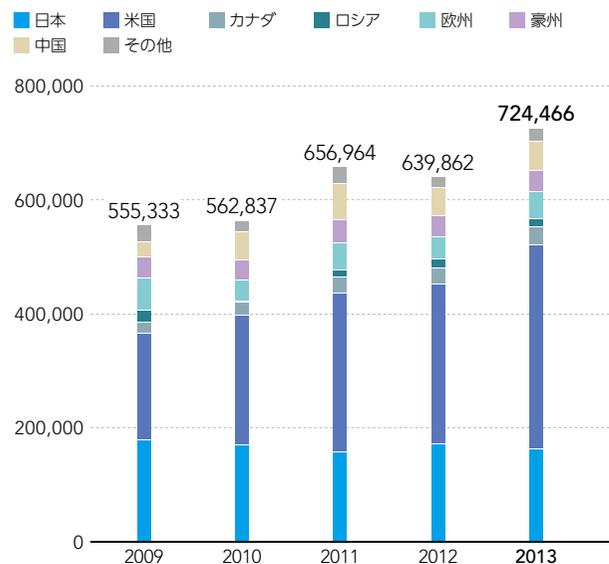
* 米ドル金額は、便宜上、2013年3月31日の為替レート1米ドル=93.99円で換算しています。

** 2006年3月期以前の純資産は、会計基準の変更に伴い、組み換え表示しています。

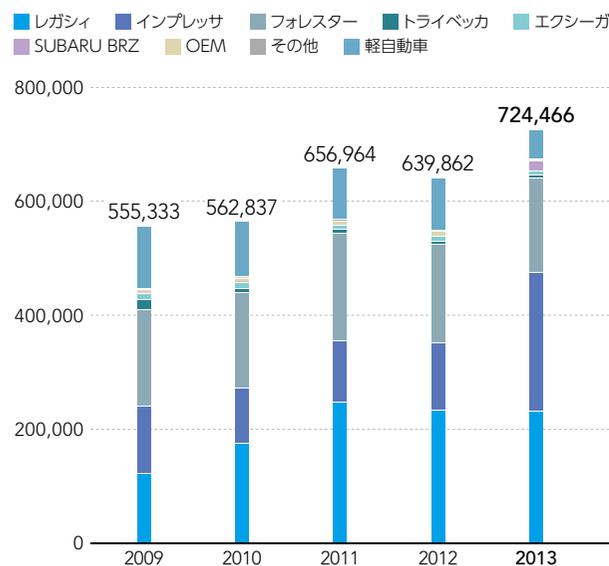
*** 3月31日現在

5年間の完成車販売台数データ 3月31日に終了した各事業年度

連結完成車地域別販売台数 (単位:台)



連結完成車車種別販売台数 (単位:台)



連結完成車販売台数 (単位:台)

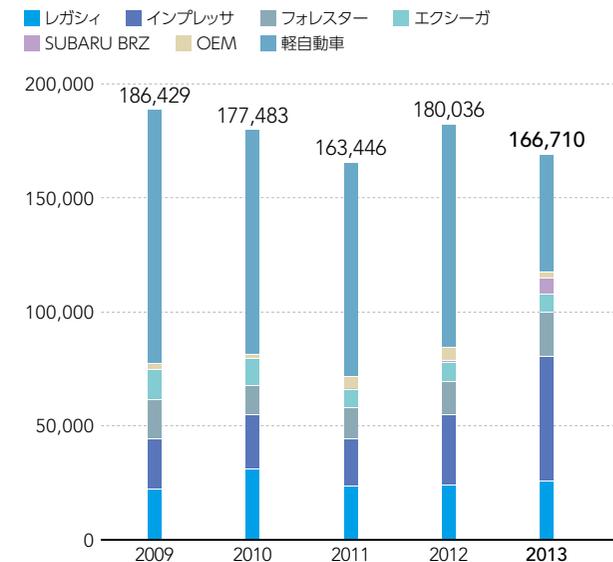
	2009	2010	2011	2012	2013
国内					
レガシィ	20,415	28,862	22,673	22,812	24,207
インプレッサ	19,733	21,721	20,184	29,122	53,250
フォレスター	16,424	11,879	12,685	13,803	18,044
エクシーガ	11,126	10,789	7,859	8,020	7,392
SUBARU BRZ	-	-	-	249	6,711
OEM	2,034	1,523	4,430	5,844	2,778
その他	363	323	303	303	368
登録車計	70,095	75,097	68,134	80,153	112,750
軽自動車	108,694	96,175	89,971	92,189	50,372
国内合計	178,789	171,272	158,105	172,342	163,122
海外・地域別					
米国	188,240	227,028	278,959	280,356	357,569
カナダ	18,873	22,828	28,059	28,239	32,644
ロシア	20,711	1,563	11,320	15,860	14,719
欧州	56,764	37,340	48,244	39,075	46,382
豪州	36,716	34,992	41,150	36,928	38,120
中国	26,184	48,938	62,412	48,323	50,185
その他	29,056	18,876	28,715	18,739	21,725
小計	376,544	391,565	498,859	467,520	561,344
海外車種別					
レガシィ	102,106	146,099	225,388	210,194	207,460
インプレッサ	97,472	74,998	87,066	90,149	190,864
フォレスター	153,289	156,288	176,453	157,833	147,679
トライベッカ	17,658	7,564	5,643	5,702	4,243
SUBARU BRZ	-	-	-	38	10,100
OEM	5,580	5,994	3,865	3,372	591
その他	439	622	444	232	407
小計	376,544	391,565	498,859	467,520	561,344
合計	555,333	562,837	656,964	639,862	724,466

単独完成車販売台数 (単位: 台)

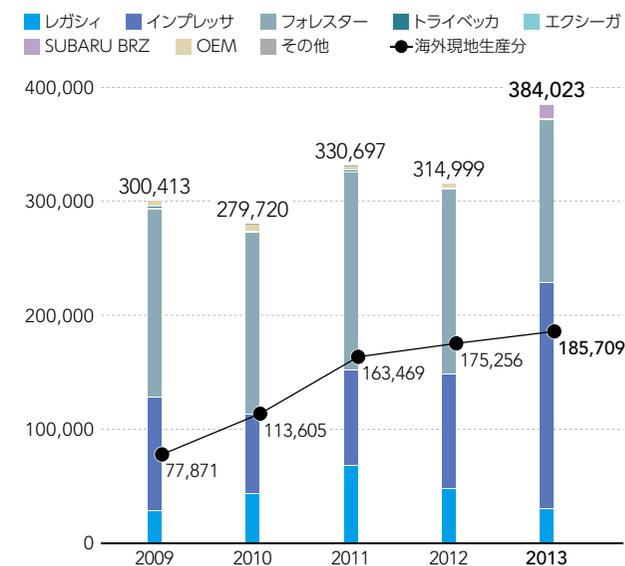
	2009	2010	2011	2012	2013
国内					
レガシィ	22,059	30,927	23,212	23,968	25,424
インプレッサ	21,935	23,316	20,859	30,566	54,306
フォレスター	16,954	12,542	13,160	13,990	18,951
エクシーガ	12,787	11,893	8,150	8,477	7,845
SUBARU BRZ	-	-	-	585	6,850
OEM	2,651	1,575	5,313	5,993	2,953
登録車	76,386	80,253	70,694	83,579	116,329
軽自動車	110,043	97,230	92,752	96,457	50,381
国内合計	186,429	177,483	163,446	180,036	166,710
輸出					
レガシィ	28,787	43,937	67,926	48,304	30,559
インプレッサ	99,688	69,386	83,921	100,350	198,232
フォレスター	164,960	159,463	174,541	162,199	142,745
トライベッカ	1,227	318	-	331	222
エクシーガ	328	526	374	232	407
SUBARU BRZ	-	-	-	211	11,542
OEM	5,312	5,994	3,865	3,372	316
その他	111	96	70	-	-
輸出合計	300,413	279,720	330,697	314,999	384,023
米国小売販売台数*					
レガシィ	66,878	86,330	131,873	146,806	164,680
インプレッサ	49,098	46,611	44,395	41,196	89,195
フォレスター	60,748	77,781	85,080	76,196	76,347
トライベッカ	10,975	5,930	2,472	2,791	2,075
SUBARU BRZ	-	-	-	-	4,144
小計	187,699	216,652	263,820	266,989	336,441
海外現地生産分					
(SIA向け)	77,871	113,605	163,469	175,256	185,709
	77,871	113,605	163,469	175,256	183,729
米国生産台数**					
レガシィ	73,473	100,149	159,215	164,968	177,471
トライベッカ	18,108	4,197	5,558	5,661	3,713

※ 米国販売台数は、暦年1月～12月の数値
 ※※ 米国生産対数は、2009年まで暦年1月～12月の数値

国内単独完成車車種別販売台数 (単位: 台)



単独車種別輸出台数 (単位: 台)



財務レビュー

事業領域および連結の範囲

富士重工業グループ(以下、「当社グループ」)は、コア事業の自動車事業部門(連結売上高に占める構成比9割強)を中心に、航空宇宙事業部門、産業機器事業部門、およびその他の事業の4部門において事業を展開し、多岐にわたる製品の生産、販売を行っています。

2013年3月31日に終了した年度(以下、「当期」)の連結決算は、連結対象会社として富士重工業および子会社73社(前期比3社増)、持分法適用会社として6社(前期比3社減)を含めています。

当期の業績概況

経営環境

当期の当社グループを取り巻く経済環境は、海外の景気動向に左右されるリスクは残されるものの、昨年末からの政府の経済対策や金融政策を背景に、歴史的な超円高の是正により輸出環境に改善の兆しがうかがえるなど、次第に景気回復へ向かっていくことが期待される状況にあります。

自動車業界においても、日本の自動車販売は、エコカー補助金制度の効果もあり、年間の販売台数は500万台レベルに回復しました。海外の自動車販売についても、当社の最重要市場である米国では全体需要が回復基調を示し、また、中国は世界最大の市場規模を維持しながら緩やかな成長を続けています。

このような環境の中、当社グループは、2011年7月に発表した5ヶ年の中期経営計画「Motion-V(モーションファイブ)」(2012年3月期～2016年3月期)に対して、北米を中心とした計画以上の販売伸長や中国現地生産実現の遅れなど、計画策定時からの経営環境の変化に応じた追加施策を織り込んだうえで、本計画における収益目標は不変とする対応策を2012年5月に発表し、スバルの成長戦略実現を目指しています。

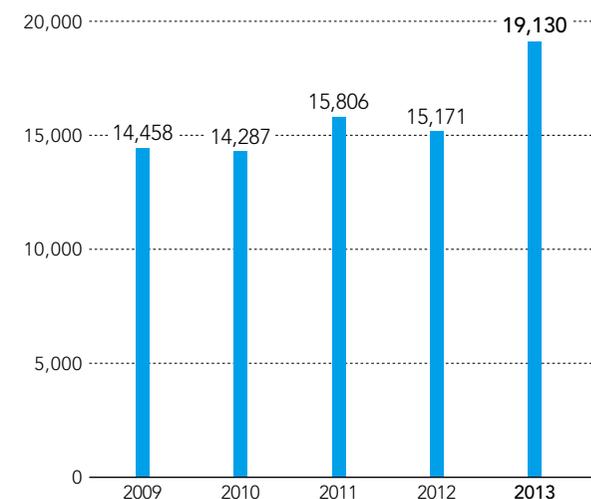
当期は、ブランド戦略商品である「SUBARU XV」や新型「フォレスター」を発売し、お客さまに大変ご好評をいただきました。また、2010年5月に発売しました先進運転支援システム「EyeSight(ver.2)」搭載モデルが、2013年3月末時点で国内売上台数10万台を達成するなど、着実に取り組みの成果を出すことができました。

また、お客さまにお待ちいただいている状況を解消するために、国内の完成車工場およびエンジン・トランスミッション工場の能力増強に取り組みました。

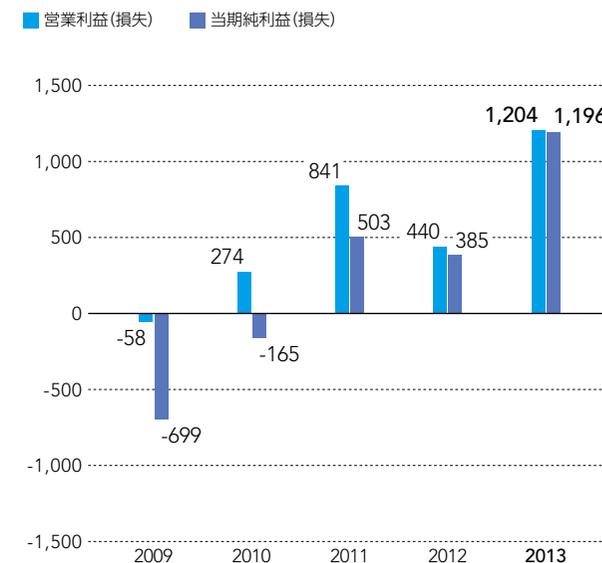
業績の総括

以上のことから、当期の当社グループの業績はスバルらしい商品の投入、米国市場を中心とした販売台数の拡大、生産工場の高操業、原価低減活動の進捗、円高是正の進行、といった要因を受け、売上高、およびすべての利益項目において、過去最高を記録しました。当期の連結業績主要数値は以下のとおりです。

売上高 (単位: 億円)



営業利益(損失)／当期純利益(損失) (単位: 億円)



売上高は、米国を中心とした自動車売上台数の増加などにより、前期に比べ3,959億円(26.1%)増の1兆9,130億円となりました。

営業利益につきましては、新車売上台数の増加や原価低減の進捗等から、前期に比べ765億円(173.9%)増の1,204億円となりました。当期純利益につきましては、最近の堅調な業績動向を踏まえ繰延税金資産の回収可能性について見直しを行った結果、将来にわたり課税所得の発生が見込まれることから、法人税等調整額を442億円計上したことなどにより、前期に比べ811億円(211.0%)増の1,196億円となりました。

損益の状況

営業利益

営業利益は、前述のとおり、前期に比べ765億円増の、1,204億円となりました。販売台数増加に伴う諸経費等の増加650億円や試験研究費の増加10億円はあったものの、国内および北米市場での販売台数増加による売上構成差等の改善817億円や、原価低減の進捗315億円、円高是正による為替レート差293億円により前年を大きく上回りました。これにより、売上高営業利益率は前期の2.9%から当期は6.3%へと向上しました。

税引前利益・当期純利益

税金等調整前当期純利益(税引前利益)につきましては、

前年度にはスバルビル売却による特別利益261億円があったものの、営業利益の増加により、前期に比べ402億円(76.0%)増加し、931億円となりました。

当期純利益につきましては、最近の堅調な業績動向を踏まえ繰延税金資産の回収可能性について見直しを行った結果、将来にわたり課税所得の発生が見込まれることから、法人税等調整額を442億円計上したことなどにより、前期に比べ811億円(211.0%)増の1,196億円となりました。

各セグメントの状況

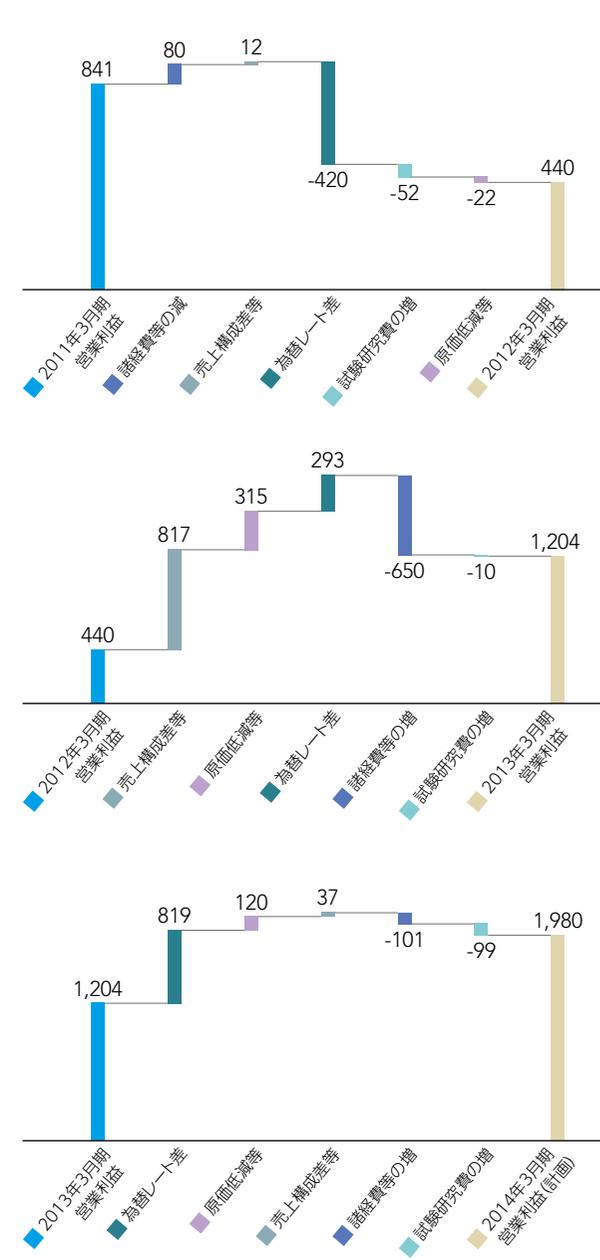
自動車事業部門

当期の完成車売上台数につきましては、「インプレッサ」がすべての市場で台数を伸ばしたことに加え、前年度末に投入した「SUBARU BRZ」も好調な販売を記録したことから、前期に比べ85千台(13.2%)増の724千台となり、過去最高を記録しました。

国内市場につきましては、登録車では、「インプレッサ」の販売が年度を通して好調に推移するとともに、「SUBARU XV」や新型「フォレスター」などの新型車や「レガシィ」、「SUBARU BRZ」の販売が好調に推移し、前期に比べ33千台(40.7%)増の113千台となりました。登録車販売台数が10万台を上回ったのは、2005年3月期以来となります。

一方、軽自動車につきましては、乗用系車種が新型車の投入などにより堅調に推移したものの、商用系車種の落ち込みにより、前期に比べ42千台(45.4%)減の50千台とな

対前期末営業利益増減要因(連結) (単位:億円)



りました。

この結果、国内総売上台数合計は、前期に比べ9千台(5.3%)減の163千台となりました。

海外市場につきましては、「インプレッサ」、「SUBARU BRZ」が好調に推移し、全市場で前期を上回ることができました。その結果、海外合計では前期に比べ94千台(20.1%)増の561千台となりました。

地域別に詳細をみますと、まず北米では「レガシィ」、「インプレッサ」の好調な販売に加え、期途中から投入した「SUBARU XV」、「SUBARU BRZ」が高い評価を獲得したことで、売上台数は前期に比べ82千台(26.4%)増の390千台となりました。中国では期後半に起きた反日デモの影響により売上は減速したものの、売上台数は前期に比べ2千台(3.9%)増の50千台となりました。ロシアを含む欧州での売上台数は前期に比べ6千台(11.2%)増の61千台となりました。また、豪州での売上台数は前期に比べ1千台(3.2%)増の38千台となりました。その他地域の売上台数も前期に比べ3千台(15.9%)増の22千台となりました。

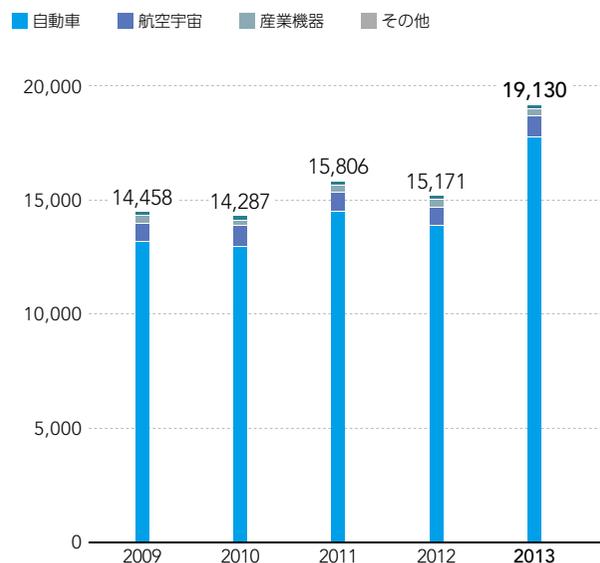
当部門全体の売上高は、新車販売台数が増加したことにより、米国販売子会社SOAや国内ディーラーでの売上構成差が改善したことに加え、販売体制強化のため、一部の海外販売会社を連結化したこともあり、前期に比べ3,899億円(28.1%)増の1兆7,790億円となりました。セグメント別営業利益は、販売台数の拡大により、工場経費や販売管

理費の増加などがあったものの、売上構成差の改善、為替の円高是正、原価低減の進捗等により、前期に比べ716億円(181.7%)増の1,110億円となりました。

航空宇宙事業部門

防衛省向け製品では、輸送機「C-2」の量産開始による売
上増があるものの、多用途ヘリコプター「UH-1J」の売上減
などにより、売上高は前期を下回りました。

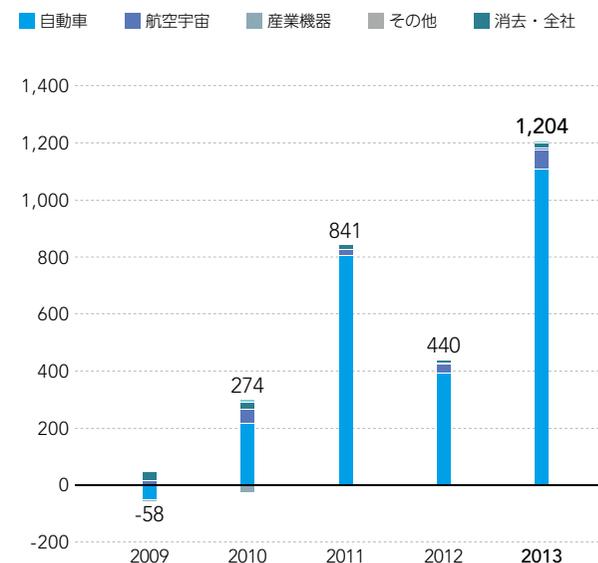
セグメント別売上高 (単位：億円)



セグメント別売上高 (単位：億円)

	2009	2010	2011	2012	2013
自動車	¥13,163	¥12,945	¥14,522	¥13,891	¥17,790
航空宇宙	809	932	828	803	891
産業機器	349	239	301	336	301
その他	137	171	155	142	147
合計	¥14,458	¥14,287	¥15,806	¥15,171	¥19,130

セグメント別営業利益 (単位：億円)



セグメント別営業利益 (単位：億円)

	2009	2010	2011	2012	2013
自動車	¥(92)	¥217	¥804	¥394	¥1,110
航空宇宙	16	48	23	29	68
産業機器	(16)	(24)	(1)	5	6
その他	31	26	15	10	16
消去・全社	3	7	1	2	4
合計	¥(58)	¥274	¥841	¥440	¥1,204

一方、民間向け製品では、円高が是正されたことや、「ボーイング777」、「ボーイング787」の売上増加などにより、売上高は前期を上回りました。

以上の結果、当部門全体の売上高は前期に比べ89億円(11.1%)増の891億円となりました。またセグメント営業利益も、前期に比べ39億円(136.6%)増の68億円となりました。

産業機器事業部門

国内農機向けや中東向け発電機の販売は伸長したものの、震災復興需要の一巡により国内向けエンジンや発電機の販売が減少したことに加え、海外向けエンジンやポンプの販売が減少したことから、売上高は前期に比べ35億円(10.3%)減の301億円となりました。セグメント別営業利益につきましては、売上構成差の改善などにより前期に比べ1億円(27.2%)増の6億円となりました。

その他事業部門

塵芥収集車事業を新明和工業株式会社へ事業譲渡したことにより塵芥収集車「フジマイティ」の売上台数が前期を下回ったものの、風力発電システム事業を株式会社日立製作所へ事業譲渡したことなどにより、売上高は前期に比べ5億円(3.8%)増の147億円となり、セグメント別営業利益は、前期に比べ6億円(57.2%)増の16億円となりました。

流動性と資金の源泉

財政状態

当期末の総資産は、前期末に比べ2,249億円増加し、1兆5,775億円となりました。

総資産のうち、流動資産は、前期末に比べ1,815億円増加し、9,440億円となりました。これは主に生産台数の増加に伴うたな卸資産や現金及び預金が増加したことに加え、新たに海外の販売子会社を連結範囲に含めたことによる資産の増加があったことなどによるものです。

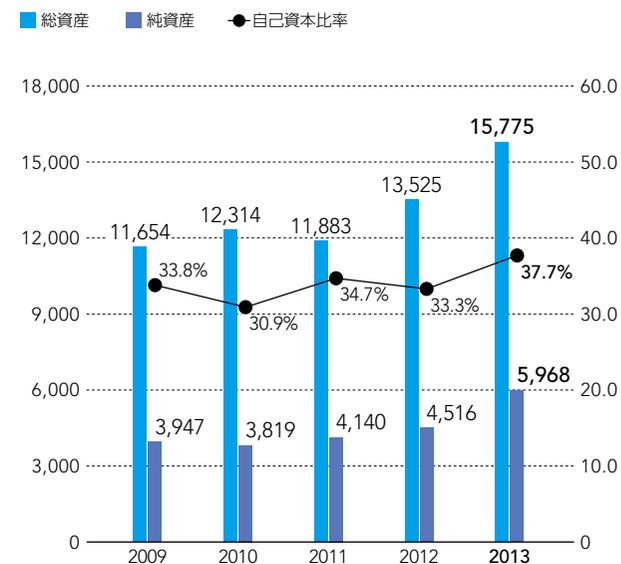
固定資産は、前期末に比べ434億円増加し、6,334億円となりました。この増加は主に、生産能力を増強したことによる機械装置及び運搬具が増加したこと、投資有価証券が増加したことなどによるものです。

負債合計は、前期末に比べ797億円増加し、9,806億円となりました。主な要因は、有利子負債を削減したものの、生産台数が拡大したことにより、支払手形及び買掛金が増加したことによるものです。

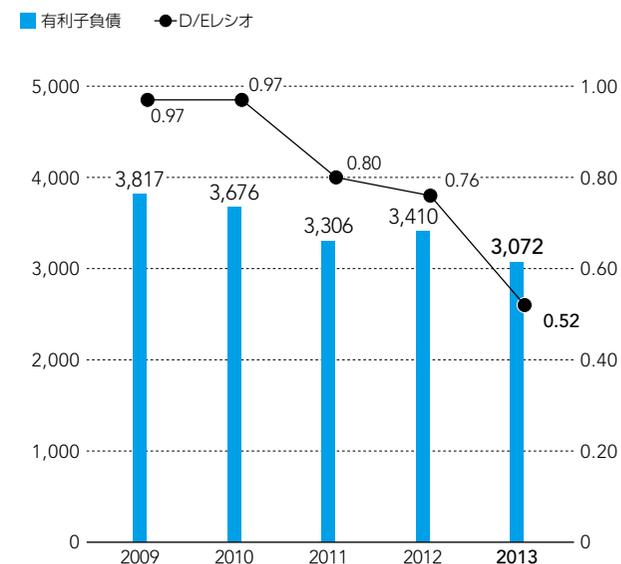
なお、有利子負債の期末残高は、6月に100億円の起債をした一方で、200億円の社債の返還など負債の削減に取り組んだことで、前期末に比べ338億円減少し、3,072億円となりました。デット・エクイティ・レシオは、利益剰余金が増えたこと、有利子負債の削減が進んだことなどにより、前期末に比べ0.24ポイント改善し、0.52倍となりました。

純資産合計は、前期末に比べ1,452億円増加し、5,968億円となりました。この増加は主に、当期純利益の計上に伴

総資産・純資産・自己資本比率 (単位: 億円)



有利子負債・D/Eレシオ (単位: 億円、倍)



い、利益剰余金が1,128億円増加したことなどによるものです。その結果、当期末現在の1株当たり純資産(自己資本)は、前期末の576円97銭に比べ185円90銭増加し、762円87銭となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期が549億円の収入であったのに対し、当期は1,667億円の収入となりました。これは主に、販売が拡大し、生産も高操業で推移したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期が266億円の支出であったのに対し、当期は714億円の支出となりました。これは主に、本工場や大泉工場での生産能力増強に加え、前年度はスバルビルの売却益があったことなどによるものです。

以上により、フリー・キャッシュ・フローは、前期が283億円の収入であったのに対し、当期は671億円増加し、953億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期が26億円の収入であったのに対し、当期は608億円の支出となりました。前期は東日本大震災後の対応として、借入金を増加させましたが、今期は有利子負債の削減に取り組みました。これらの結果に換算差額などによる増減を加えた、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末に比べ709億円増の3,289億円となりました。

当社では、現金及び現金同等物の保有に加え、主要銀行と借入コミットメントライン契約を締結しており、現在必要とされる資金水準を満たす流動性を保持していると考えています。

研究開発費

当期の研究開発費は、フルモデルチェンジを行った「フォレスター」など新型車投入に加え、2013年に市場導入した「SUBARU XV HYBRID」に搭載するハイブリッドシステムなど環境対応技術の開発などにより、前期に比べ10億円(2.1%)増の491億円となりました。

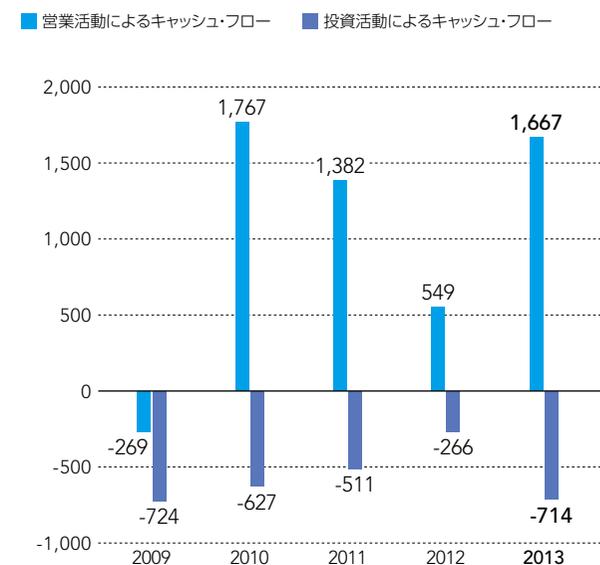
設備投資と減価償却費

当期の設備投資は、群馬製作所本工場において、矢島工場とのブリッジ生産を開始し、生産能力を増強したことなどにより、前期に比べ159億円(29.3%)増の702億円となりました。減価償却費は、前期に比べ22億円(4.0%)増の559億円となりました。

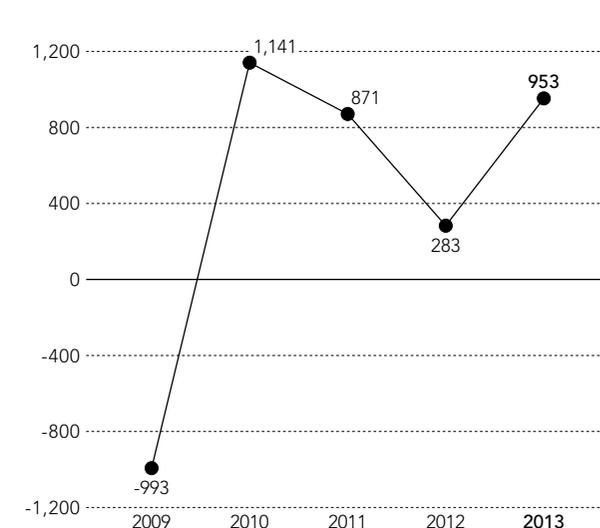
利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

当社は、株主の皆さまの利益を重要な経営課題と位置付けています。毎期の業績、投資計画、経営環境や配当性向などを総合的に考慮しながら、継続的な配当を基本としつつ、ROEの改善を視野に入れ、業績連動の考え方を取り入れています。当期の期末配当金につきましては、当期の業績お

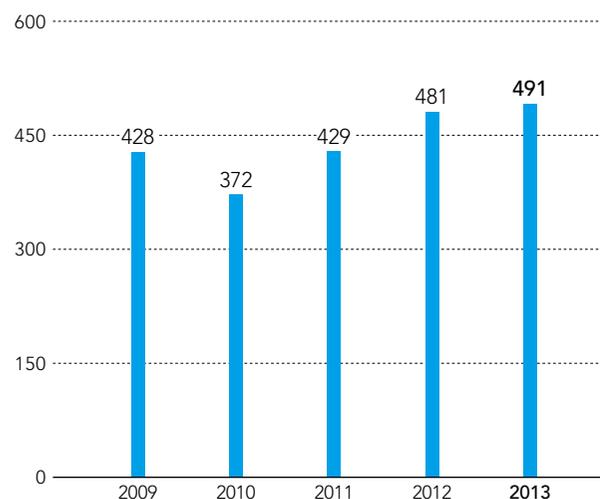
営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー (単位: 億円)



フリー・キャッシュ・フロー (単位: 億円)

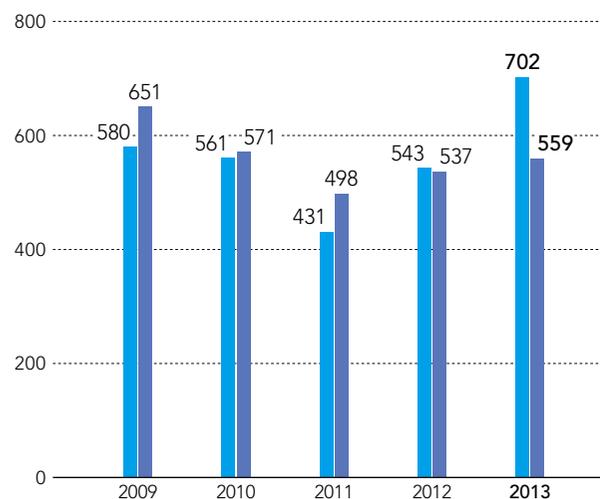


研究開発費 (単位：億円)



設備投資／減価償却費 (単位：億円)

■ 設備投資 ■ 減価償却費



および今後の事業展開、経営環境等を勘案し、1株あたり10円、年間としては中間配当5円と合わせて15円の配当を実施しました。なお、次期の配当につきましては、当期より増額し、年間配当金は1株あたり20円(中間配当10円、期末配当10円)を予定しています。

次期の見通し

今後の見通しにつきましては、国内市場では、経年に伴う「レガシィ」の販売台数減少に加え、「インプレッサ」の販売がフルモデルチェンジから一巡したことにより、台数の減少を見込むものの、北米を中心とした海外市場の伸長により、自動車販売台数は、前期に引き続き過去最高となる27千台(3.7%)増の752千台を計画しています。

以上の結果、当社では現時点(2013年7月)で、次期(2014年3月期)の売上高を当期に比べ1,670億円(8.7%)増の2兆800億円を計画しています。損益につきましても、為替の円高是正に加え、原価低減の効果、販売台数増加による売上構成差の改善により、営業利益は776億円(64.4%)増の1,980億円を見込みます。当期純利益につきましては、前期は繰延税金資産の再計上を行ったこともあり、14億円(1.2%)増の1,210億円としています。

なお、これらの予想値の前提となる為替レートは、年間平均で1米ドル92円(前年実績82円)、1ユーロ122円(前年実績106円)です。

これらの予想および以下の中長期的な戦略の記述は、現

時点で入手可能な情報に基づく「将来見通し情報」であり、実際の業績はさまざまな要因によって大きく異なる結果となる可能性がありますことをご留意ください。

連結業績計画 (単位：億円)

	2013	2014(計画)	増減
売上高	19,130	20,800	1,670
国内	6,718	6,081	(638)
海外	12,411	14,719	2,308
営業利益	1,204	1,980	776
税前利益	931	1,860	929
当期純利益	1,196	1,210	14
為替レート(円)			
円/ドル	82	92	10
円/ユーロ	106	122	16

連結完成車販売台数計画 (単位：千台)

	2013	2014(計画)	増減
国内			
登録車	112.8	101.6	(11.1)
軽自動車	50.4	53.9	3.5
小計	163.1	155.5	(7.6)
海外			
米国	357.6	384.9	27.3
カナダ	32.6	35.5	2.9
ロシア	14.7	12.6	(2.1)
欧州	46.4	41.8	(4.6)
豪州	38.1	42.5	4.4
中国	50.2	51.2	1.0
その他	21.7	27.6	5.9
小計	561.3	596.0	34.7
合計	724.5	751.5	27.0

事業等のリスク

アニュアルレポートに記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、以下のとおりです。本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は2013年6月24日現在において当社グループが判断したものです。また、以下は当社グループに関するすべてのリスクを列挙したものではありません。

(1) 経済の動向

当社グループの主要な市場である国および地域の経済情勢の動向は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。国内はもとより当社グループの主要市場である北米における景気後退および需要減少、また価格競争の激化が進むことにより、当社グループの提供する商品・サービスの売上高や収益性において悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 為替の変動

当社グループにおいて、海外売上高の割合は64.9%（2013年3月期実績）を占め、売上高、営業利益、資産等の中には、米ドルを中心とした現地通貨建ての項目が含まれ

ており、連結財務諸表作成時に円換算しております。従って通期の見通しにおいて想定した為替レートに対し、実際の決算換算時の為替レートに乖離が生じた場合、主に円高局面では当社グループの業績と財務状況はマイナスに作用し、円安局面ではプラスに作用する可能性があります。

こうした為替リスクを最小限に軽減すべく、当社では為替予約等によるヘッジを実施しており、状況に応じ為替予約等のヘッジオペレーションを行っております。ただし、期末日の極端な為替変動によりデリバティブ評価損益等に影響を及ぼし、営業外損益が大きく変動する可能性があります。

(3) 特定の事業への依存

当社グループは、自動車事業のほかに航空宇宙事業・産業機器事業等の事業で構成されていますが、事業規模として自動車事業が突出しているため、自動車事業にかかわる需要や市況、同業他社との価格競争力などが予測し得る水準を超えた場合に、グループ全体の経営成績および財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

(4) 市場評価の変動

市場の需要動向、お客さまニーズに基づく商品企画により、適切なタイミングと価格で新商品を開発・製造し、市場

に投入することが、当社グループの安定した業績向上に関して最も大切なことです。市場における新型車をはじめとした新商品の評価が当社グループの狙いとした販売計画の想定に満たない場合や、現行の商品の陳腐化が想定以上に進んだ場合には、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

(5) 特定の原材料および部品の購入

当社グループでは、原材料および部品等を多数のお取引先から調達しておりますが、一部の原材料およびお取引先に依存している場合があり、需給状況の逼迫等により、安定したコスト・納期・品質で調達できない場合、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

(6) 知的財産の保護

当社グループでは、製品を差別化するために技術やノウハウ等に関し、特許、商標で知的財産権を構築しています。しかし、第三者が当社グループの知的財産を不当に使用した類似製品を製造した場合や特定の地域により保護が限定的な場合、販売減少や訴訟費用の発生により、当社グループの事業性に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 製品の欠陥

当社グループでは、安全を最優先として製品の開発・製造・販売を行っておりますが、すべての製品、サービスに関して欠陥がなく、リコールが発生する可能性がないとはいえません。大規模なリコール等を実施する事態になれば、多額のコストが発生し、当社グループの経営成績や財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。また製造物賠償責任については保険に加入しておりますが、この保険によりカバーできないリスクもあります。

(8) 退職給付債務

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、数理計算上設定した退職給付債務の割引率および年金資産の期待運用収益率といった前提条件に基づいて算出しております。しかし、実際の結果が前提条件と異なる場合には、将来にわたって当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(9) 環境等に関する法的規制

国内外ともに排出ガス規制、省エネルギーの推進、騒音、リサイクル、製造工場からの汚染物質排出レベルおよび自動車等の安全性に関しては、さまざまな法的規制を受けて

おります。今後、そうした法的規制が強化されることによるコストの増加が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 災害・戦争・テロ・ストライキ等の影響

大規模な地震、台風等の自然災害、疾病、戦争、テロ等の発生により、当社グループの事業活動が妨げられ、原材料・部品の購入、生産、製品の販売および物流、サービスの提供などに遅延や停止が生ずる可能性があります。こうした遅延や停止が発生し長引くようであれば、当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

会社概要 (2013年3月31日現在)

社名

富士重工業株式会社

創立

1953年7月15日

資本金

153,795百万円

従業員数

12,717名(連結会社合計27,509名)

ホームページアドレス

「株主・投資家の皆様へ」

<http://www.fhi.co.jp/ir/>

本社

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スバルビル
TEL: 03-3347-2111
FAX: 03-3347-2338

IR室

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スバルビル
TEL: 03-3347-2655
FAX: 03-3347-2295

国内生産拠点

群馬製作所(自動車部門)
宇都宮製作所(航空宇宙部門)
埼玉製作所(産業機器事業部門)

主要関係会社

会社名	議決権の所有	主要な事業の内容
国内		
富士機械株式会社	100.0%	自動車部品・産業機械・農業用トランスミッションの製造、販売
株式会社イチタン	100.0%	自動車・産業機械用鍛造品の製造、販売
桐生工業株式会社	97.7%	スバル特装車の製造、スバル用部品の物流管理
スバルテクニカルインターナショナル株式会社	100.0%	モータースポーツ関連業務受託、モータースポーツ用部品・グッズ販売
スバル興産株式会社	100.0%	不動産の売買・賃貸業、旅行代理店業
スバルファイナンス株式会社	100.0%	自動車リースならびにレンタル業、クレジット業、金銭の貸付、保険代理店業
輸送機工業株式会社	100.0%	航空機部品の製造、販売
東京スバル株式会社	100.0%	スバル車の販売、整備(他32国内販売代理店含む)
海外		
Subaru of America, Inc.	100.0%	スバル車および部品の販売、整備
Fuji Heavy Industries U.S.A., Inc.	100.0%	北米市場におけるスバル車の技術調査
Subaru Research & Development, Inc.	100.0%	北米市場におけるスバル車の研究開発
Subaru of Indiana Automotive, Inc.	100.0%	スバル車の製造、トヨタ車の受託生産
Subaru Canada, Inc.	100.0%	スバル車および部品の販売、整備
Subaru Europe N.V./S.A.	100.0%	スバル車および部品の販売、整備

株式情報 (2013年3月31日現在)

発行可能株式総数

1,500,000,000株

発行済株式の総数

782,865,873株

株主数

38,638名

上場証券取引所

東京証券取引所

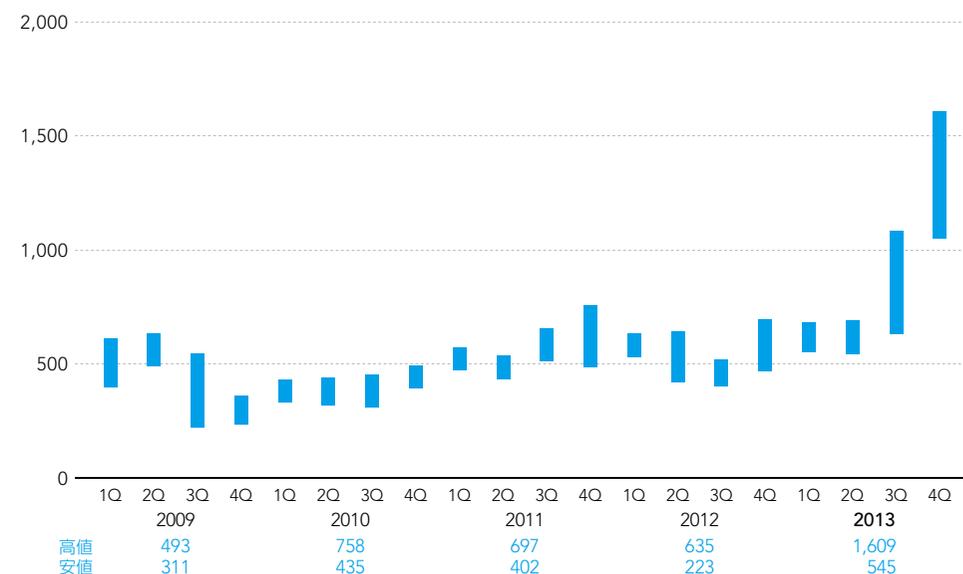
株主名義書換代理人

〒103-0028 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
みずほ信託銀行株式会社

大株主

株主名	株式数(千株)	比率(%)
トヨタ自動車株式会社	129,000	16.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	39,541	5.05
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,527	4.28
スズキ株式会社	13,690	1.75
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	13,386	1.71
富士重工業取引先持株会	12,528	1.60
株式会社みずほコーポレート銀行	12,361	1.58
株式会社みずほ銀行	12,017	1.54
日本生命保険相互会社	11,191	1.43
BBH/BLACKROCK GLOBAL ALL OCATION FUND, INC.	10,511	1.34

株価の推移(東京証券取引所) (単位:円)





富士重工業株式会社

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スバルビル

TEL: 03-3347-2111

FAX: 03-3347-2338

<http://www.fhi.co.jp/ir/>