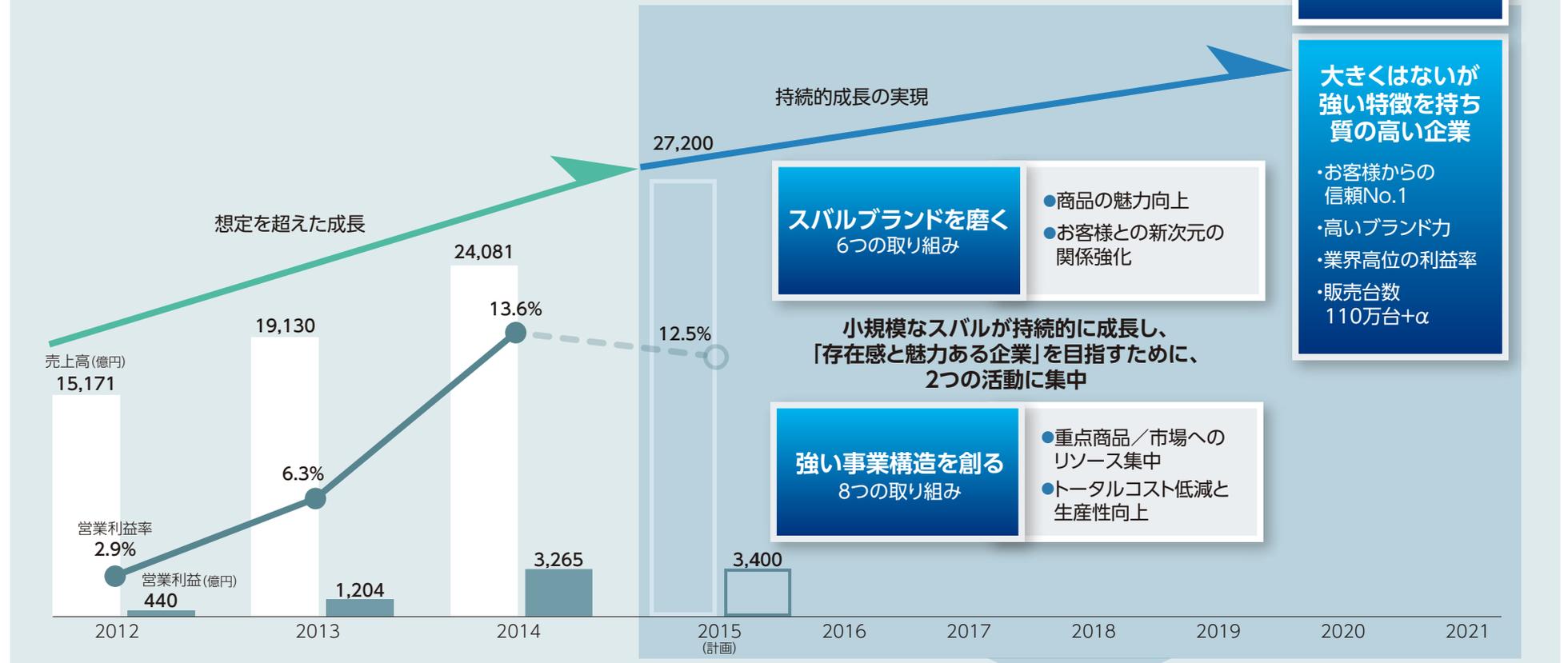




アニュアルレポート
2014
2014年3月期



「存在感と魅力ある企業」を目指す、 富士重工業の今までとこれから



3月31日終了の各事業年度

Motion-V → **際立とう2020 Prominence 2020**

2014年3月期に前倒して目標達成

競争力強化と事業基盤整備を進め、持続的成長、発展を目指す。

数値計画	
2016年3月期目標	2014年3月期実績
販売台数 85万台 <small>(出荷ベース、OEM・CKD込み)</small>	販売台数 85万台
連結営業利益 1,200億円	連結営業利益 3,265億円
連結営業利益率 6%レベル	連結営業利益率 13.6%

主要残課題
・将来の環境規制対応
・生産能力の逼迫
・新しいお客様への対応
・高い為替感応度

策定の理由
・Motion-V主要目標の前倒し達成
・想定以上の急激な成長による経営条件の大きな変化(新たなステージへ)
・環境規制強化など外部経営環境変化への対応加速の必要性の増大
・さらなる成長に向けての経営目標の再設定

3ヵ年連結収益計画(2015年3月期-2017年3月期)	
売上高	8兆円
営業利益	1兆円
営業利益率	12.5%
試験研究費	2,500億円 (前3ヵ年対比159%増)
設備投資費	3,300億円 (前3ヵ年対比171%増)
減価償却費	2,000億円 (前3ヵ年対比122%増)

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

お客様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捉えることにより、

お客様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

多くのお客様の期待に応えていくことを目指します。

目次

- 01 富士重工業のありたい姿
- 03 連結財務・非財務ハイライト
- 04 富士重工業 at a glance
- 05 株主の皆さまへ
- 11 CFOメッセージ
- 13 富士重工業グループのCSR
- 27 コーポレート・ガバナンス
- 29 役員一覧
- 31 財務情報
 - 31 10年間の主要連結財務データ
 - 32 5年間の完成車販売台数データ
 - 34 財務レビュー
- 42 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事に関して、何ら責任を負いません。

連結財務・非財務ハイライト

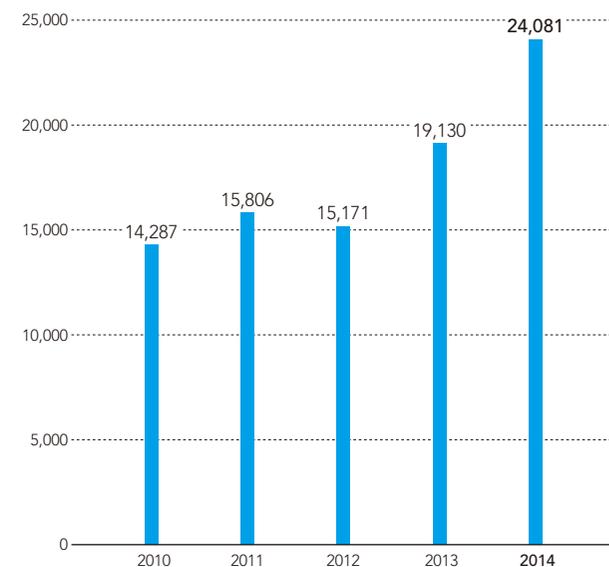
富士重工業株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

(単位：億円)

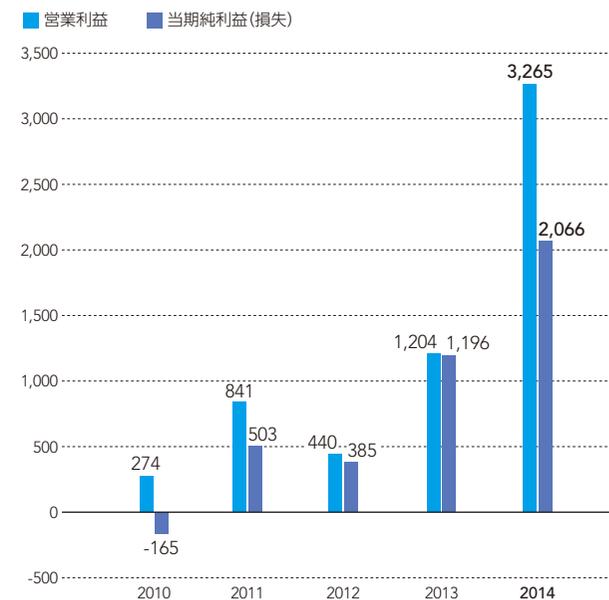
	2010	2011	2012	2013	2014
事業年度					
売上高	¥ 14,287	¥ 15,806	¥ 15,171	¥ 19,130	¥ 24,081
営業利益	274	841	440	1,204	3,265
当期純利益(損失)	(165)	503	385	1,196	2,066
設備投資	561	431	543	702	685
減価償却費	571	498	537	559	549
研究開発費	372	429	481	491	601
自動車販売台数(千台)	563	657	640	724	825
単独為替レート(円/米ドル)	93	86	79	82	100
事業年度末					
総資産	12,314	11,883	13,525	15,775	18,883
純資産	3,819	4,140	4,516	5,968	7,701
有利子負債	3,676	3,306	3,410	3,072	2,697
従業員数(人)	27,586	27,296	27,123	27,509	28,545
財務指標					
ROE(%)	-	12.7	8.9	22.9	30.4
ROA*(%)	2.3	7.0	3.5	8.2	18.8

* ROAは“営業利益/総資産(期首・期末平均)”にて算出

売上高 (単位：億円)



営業利益/当期純利益(損失) (単位：億円)





スバル自動車部門

93.3%



世界合計の完成車売上台数は過去最高となる825千台と、前期に比べ101千台(13.9%)の増加となり、為替の円高が是正されたことも加わり、自動車事業全体の売上高は2兆2,466億円と前期に比べ4,677億円(26.3%)の増収となりました。セグメント利益につきましても、3,090億円と前期に比べ1,980億円(178.4%)の増益となりました。



POINT

- 日米市場を中心とした販売台数の増加や為替レートなどの改善により増収
- 諸経費などのコスト増加分を販売台数増や原価低減の進捗により打ち消し、増益

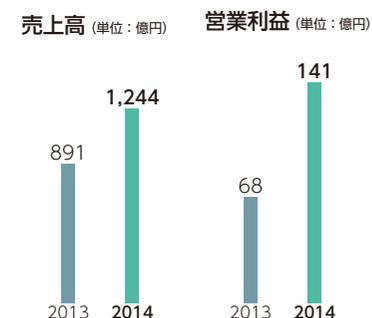
航空宇宙カンパニー

5.2%



© The Boeing Company

防衛省向け製品の売上増加や、民間向け製品の「ボーイング777」、「ボーイング787」などの生産機数増加により、全体の売上高は1,244億円と前期に比べ353億円(39.6%)の増収となりました。セグメント利益につきましても、141億円と前期に比べ73億円(107.5%)の増益となりました。



POINT

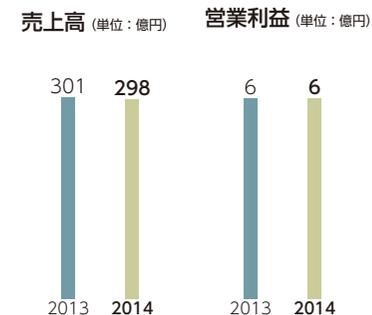
- 防衛需要、民間需要ともに売上が増加し、為替レート差も寄与

産業機器カンパニー

1.2%



国内向けポンプや土木建設用の汎用エンジン、北米及びアジア向け汎用エンジンの販売が伸長したものの、北米向けレジャー用エンジンの販売が減少したことなどにより、売上高は298億円と前期に比べ4億円(1.2%)の減収となりました。セグメント利益につきましても、6億円と前期に比べ0.1億円(1.3%)の減益となりました。



POINT

- 国内、アジア向けエンジンなどで販売拡大したものの、北米向けでレジャー用エンジンの販売が減少



新中期経営ビジョン「際立とう2020」のもと、存在感と魅力ある企業として持続的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

▶ 2年連続で過去最高の通期連結業績を記録

▶ お客様にとって“際立つ”存在をめざし
新中期経営ビジョンを策定

総合性能、安全、環境、品質・サービスなど

▶ 6つの取り組みに集中し、
ブランド価値のさらなる向上を追求

▶ お客様の声に傾聴し、徹底的に考え抜く
スバルのクルマづくりを実践していく

▶ 環境変化への耐性を高め、
利益率を維持しつつ持続的な成長を実現

▶ 中長期的な成長の実現に向けて
人材育成とマネジメント強化に注力

▶ 積極的な先行投資を通じて
未来に向けた成長基盤を構築

2年連続で 過去最高の通期連結業績を記録

富士重工業では、“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」をめざす経営理念の実現に向けて、2012年3月期から2016年3月期までの5カ年中期経営計画「Motion-V」を策定し、成長実現に取り組んでまいりました。その結果、2014年3月期決算において、「Motoin-V」で掲げた主要な数値目標を2年前倒しで達成することができました。

2014年3月期の連結業績は、自動車販売台数が82万5,000台（前年同期比13.9%増）、売上高2兆4,081億円（同25.9%増）、営業利益3,265億円（同171.1%増）、当期純利益2,066億円（同72.8%増）となり、いずれも2年連続で過去最高を記録しました。また、営業利益率は前年の6.3%から13.6%に向上しました。

この大幅な業績向上の背景に、為替の円高是正効果があるのは確かです。営業利益の対前年増減要因においても、前期比2,061億円の増益分のうち、為替レート差による増益が約1,700億円を占めています。しかしながら、この為替要因を除いても、売上構成の改善や原価低減の進捗などによって、諸経費や試験研究費などの費用増加を吸収し、約360億円の増益を実現しており、前期に比べて当社の本業による収益力が格段に高まっているのも事実です。こうした企業としての“実力”を今後もいっそう磨いていく

ことにより、業界高位の営業利益率を維持しながら、持続的な成長を実現していきたいと考えています。

2015年3月期につきましては、国内市場および北米を中心とした海外市場ともに販売台数の増加を計画しており、販売台数91万6,000台（前年同期比11.0%増）、連結売上高2兆7,200億円（同13.0%増）を見込んでいます。損益面では、諸経費や試験研究費など費用の増加を予定していますが、販売台数の拡大に加え原価低減効果を見込み、営業利益3,400億円（同4.1%増）、当期純利益2,150億円（同4.1%増）を計画しており、販売台数、売上高、各利益ともに、過去最高となる見通しです。なお、前提となる為替レートは、1USDドル100円、1ユーロ135円です。

2014年3月期の配当につきましては、業績や経済環境

などを勘案した結果、期末の1株当たり配当金を、会社創立60周年記念配当5円を含む33円としました。その結果、第2四半期末の1株当たり配当金20円と合わせ、年間の配当金は53円となり、前年実績15円に対して38円の増配としました。

お客様にとって“際立つ”存在をめざし 新中期経営ビジョンを策定

このように「Motion-V」の目標を2年前倒しで達成できたことは非常に大きな成果ですが、まだ多くの課題が残されているのも事実です。まず第一に、想定を超える販売台数の拡大によって生産能力が逼迫しており、供給不足の解

決算サマリー

2014年3月期実績	売上高	営業利益	当期純利益	連結販売台数	配当
実績	24,081	3,265	2,066	825.1千台	53.00円
(対前年度)	(+4,952)	(+2,061)	(+870)	(+100.6千台)	(+38.00円)

2015年3月期計画	売上高	営業利益	当期純利益	連結販売台数	配当
計画	27,200	3,400	2,150	916.0千台	56.00円
(対前年度)	(+3,119)	(+135)	(+84)	(+90.9千台)	(+3.00円)

株主の皆さまへ

消が喫緊の課題となっています。また、世界各地で進みつつある環境規制強化への対応も課題です。さらに、この間に世界中で本当に多くの新しいお客様にスバルのクルマをご購入いただきましたが、これらのお客様のスバルに対する満足度をきめ細かく把握し、改善・向上させていくことも、これからの大切な課題だと考えています。

こうした課題に的確に対応していくために、当社では「Motion-V」の最終年度を待つことなく、2014年5月に新中期経営ビジョン「際立とう2020」（英文表記：Prominence 2020）を発表し、スタートいたしました。

自動車メーカーとしての規模が決して大きくはない当社が、これからも持続的な成長を果たしていくためには、得意分野に資源を集中して、スバルならではの魅力あるクルマを提供するのはもちろん、購入いただいた後、実際にクルマに乗っていただく期間を通じ、クルマの品質や性能、アフターサービスまで含めて「やはりスバルは素晴らしい」「次もスバルに乗ろう」と実感していただくことが大切です。そのためにスバルは、お客様にとって「良い(good)」「優秀(excellent)」といったレベルにとどまることなく、「傑出している(outstanding)」と評価されるような“際立った”存在にならなければなりません。

「際立とう 2020」は、そんな考えから名づけました。もちろん当社の独断専行で“際立った”クルマをつくらうというわけではありません。お客様が本当に求めているスバルらし

いクルマ、お客様にご満足いただける高品質のサービスなどを通じて、結果としてお客様の心の中で“際立った”存在になろうと考えているのです。

総合性能、安全、環境、品質・サービスなど 6つの取り組みに集中し、 ブランド価値のさらなる向上を追求

こうした考え方のもと、新中期経営ビジョンでは2020年のありたい姿を「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」とし、具体像として「お客様からの信頼No.1」「高いブランド力」「業界高位の利益率」「販売台数110万台+α」をめざします。そしてその実現に向けて「スバルブランドを磨く」「強い事業構造を創る」という2つの活動を重点的に推進していきます。

「スバルブランドを磨く」ために、総合性能、安全、デザイン、環境、品質・サービス、コミュニケーションの6つの取り組みに集中し、さらなるブランド価値の向上を図ります。たとえば、総合性能については、基本走行性能と質感にこだわるとともに、新設計プラットフォーム「Subaru Global Platform」を投入することで、スバル車のアイデンティティである「安心と愉しさ」をさらに追求します。安全面では、運転支援システム「アイサイト」の進化による将来の自動運転も視野に入れながら、全方位からすべての乗員、歩行者の安全性を追求し、「総合安全No.1ブランド」をめざします。

デザインについては、「DYNAMIC & SOLID」をコンセプトに、一目でスバルと分かるデザインで「安心と愉しさ」を具現化していきます。

環境への対応では、米国をはじめ主要市場における環境規制に対応していくために、内燃機関、電動化の双方でトップレベルの環境性能をめざします。品質・サービス面にお





いても、お客様に喜んでいただける信頼のブランドをめざします。とりわけ販売台数が急増している米国では、アフターサービス体制の強化が喫緊の課題になっています。そのため、米国販売会社のスバル・オブ・アメリカでは、2013年11月からディーラーによるサービス工場・サービスピットへの設備投資の一部を援助するプログラムを導入しました。その結果、多くのディーラーから申請が集まり、整備が進みつつあります。

さらにお客様とのコミュニケーションとしては、個性的なブランドにしか出来ない、お客様とのより親密なつながりをベースにして、“スバルのある楽しい人生”といった新しい提案を行っていきたいと考えています。

お客様の声に傾聴し、徹底的に考え抜くスバルのクルマづくりを実践していく

こうしたブランド価値の向上を実現するうえで大きな力となっているのが、当社がこれまで受け継いできた“お客様第一”の姿勢です。たとえば、新車開発プロジェクトを統率する当社の開発責任者（プロジェクト・ゼネラル・マネージャー“PGM”）は、プロジェクトを推進する過程において、主要市場のスバル車ユーザーのもとを実際に訪ねて、クルマに対するお客様のご意見やご要望を直接ヒアリングし、商品の企画・開発にフィードバックしています。

2014年4月、米国で新型「アウトバック」を発表した際、米国のディーラーのオーナーから、「素晴らしい。実際に使っているユーザーの意見が見事に反映されている」と賞賛の言葉をいただいたのですが、じつはこのクルマも、PGM自身が米国の「アウトバック」ユーザーのもとに何度も通って、従来モデルのどこが良くて、どこが不満なのかといった意見を詳しく汲み上げたうえで企画・開発されたモデルでした。

幅広い車種をラインナップする大手メーカーに比べ、当社は限られたセグメントのクルマしか手がけることはできません。しかし、だからこそ一つひとつの車種について、お客様のご意見に真摯に耳を傾け、徹底的に考え抜いたクルマを提供しているのです。この“お客様第一”の姿勢を社員一人ひとりが肝に銘じ、今後も着実に実践していくことが、

お客様にとって“際立った”クルマづくりを可能にするものと確信しています。

環境変化への耐性を高め、利益率を維持しつつ持続的成長を実現

新中期経営ビジョンのもう一つの重点活動が「強い事業構造を創る」ことです。当社が業界高位の利益率を維持しながら持続的な成長を実現していくためには、「重要商品／市場への経営リソース集中」「トータルコスト低減と生産性向上」といった戦略を、これまで以上に強力に推し進め、環境変化への耐性を高める必要があります。

たとえば、商品戦略としては、スバルの強みであるXUV・SUVセグメントを中心にラインナップを強化し、新商品を間断なく投入していきます。市場戦略では、北米を最重要、日本・中国を第二の柱に位置づけ、グローバルで110万台+αの販売をめざします。生産戦略では、年間107万台への能力拡大を想定し、必要に応じて逐次能力増強を進めていきます。米国生産子会社SIAでは、2016年に現状の20万台から31万台体制へと能力増強を行い、2020年には販売状況に応じて40万台まで増強していきます。国内生産体制を維持しつつ海外生産比率を約4割まで高めることで、為替変動の影響を受けにくい生産体制を構築していきます。

株主の皆さまへ

トータルコスト低減の取り組みでは、合理的な設計構造を採用し、Subaru Global Platformによる部品共有化・部品点数削減や、サプライヤーと一体となった生産性向上活動、日米最適原価の追求などによって20%の原価低減を図り、これによってブランドを磨くために必要な環境対応コストや商品力向上コストの増加を吸収していきます。さらに直材原価低減への取り組みに加えて、製造生産性や開発、物流、販売、間接のコスト、投資効率までも含めた総合生産性を2020年までに20%向上させるための全社活動をスタートさせました。その実現に向けて業務プロセスの改革とITインフラの整備を進めていきます。

アライアンス戦略については、北米でのカムリ生産受託

や、技術者交流、BRZ/86共同開発といった成果を上げてきたトヨタ自動車との協業をさらに発展させていきます。中長期的な競争力強化に向けて、互いの強みを活かした商品・技術開発における協業を進めます。現在、電動化対応などを含めた環境分野を軸に具体的な協業テーマを検討中です。

中長期的な成長の実現に向けて 人材育成とマネジメント強化に注力

そして、最も重要な施策として力を注いでいるのが、人材育成、組織・風土の改革です。スバルがお客様にとって

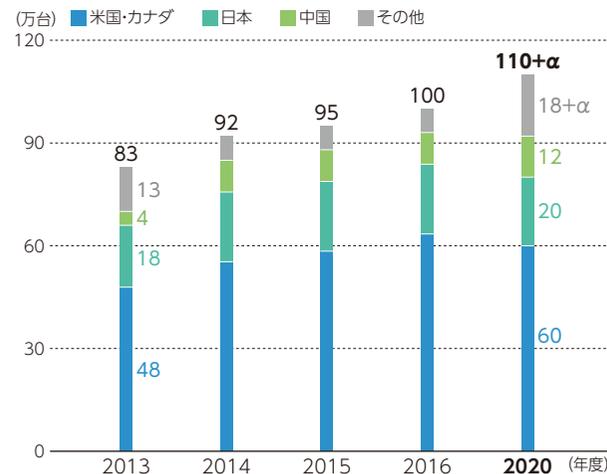
“際立った”存在になるためには、当社のビジネスを担う一人ひとりの人材、さらには人材を活かす組織も一層レベルアップさせていかなければなりません。

そこで当社では、新たに人材育成と組織・風土に関する社内プロジェクトを発足させ、若手・女性の活用促進などを含めたヒューマンリソースのさらなる強化と、組織・風土の改革に取り組んでいます。具体的には、“一人ひとりが強靱になる”というスローガンのもと、高い問題意識と自主性を備え幅広い業務を推進できる「グローバル人材の育成」、物事の本質を追求する「スペシャリストの育成」、新しい領域に挑戦して提供価値の進化を図るための「創造性の強化」などをテーマに人材育成を進めていきます。

強い事業構造を創る8つの取り組み



グローバル連結販売台数予測



生産能力拡大計画

		2013年度		2016年度		2020年度	
		生産台数	比率	生産台数	比率	生産台数	比率
日本	群馬製作所 (本工場・ 矢島工場)	60万台	77%	63万台	66%	65万台	61%
		海外					
海外	米国 (SIA工場)	17万台	22%	31万台	32%	40万台	37%
	マレーシア CKD	0.5万台	1%	2万台	2%	2万台	2%
生産能力 (標準操業)		78万台		96万台		107万台	

また、人材の能力を最大限に活かすための経営管理体制の強化、チャレンジ・個性・創造力を大切にする風土の醸成にも力を注ぎます。とくに経営管理体制については、当社の持続的成長を支える重要課題に位置づけています。国内外の事業拠点におけるミドルマネジメント層の強化、将来の経営を担う次世代リーダーの養成などに注力し、中長期的な成長を牽引する強力な布陣をつくりあげたいと考えています。

この人材育成、組織・風土に関する取り組みについては、「安全」の追求や「環境」への対応、コーポレート・ガバナンス強化などとともに、当社のCSR経営における最重要テーマ

として位置づけており、ダイバーシティの推進などを含め、これからも積極的に推進していきます。

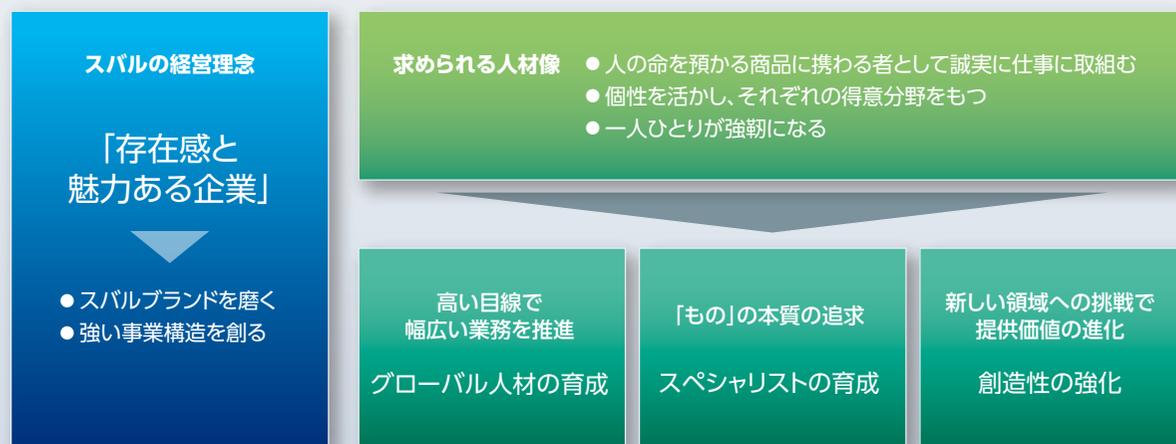
積極的な先行投資を通じて 未来に向けた成長基盤を構築

新中期経営ビジョンでは、これらの重点活動を通じて、最終2021年3月期に世界販売台数110万台+α、売上高3兆円+αの達成をめざします。そのうち2015年3月期から2017年3月期の3カ年の連結収益計画としては、3年間合計で売上高8兆円、営業利益1兆円、営業利益率12.5%を見込

んでいます。この3年間については、試験研究費、設備投資費を積極的に拡大し、将来に向けた成長基盤を築く時期として位置づけており、先行投資の拡大によって固定費が増加しますが、製品の付加価値拡大とトータルコスト低減でこれを吸収し、利益水準は維持していく計画です。なお、この3カ年連結収益計画につきましては、前提となる為替レートを1USドル95円に設定し、チャレンジングな目標設定としました。

富士重工業では、この新中期経営ビジョンを着実に遂行し、「存在感と魅力ある企業」として、業界高位の利益率を確保しながら持続的成長を果たしてまいります。今後ともご指導、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

人材育成の考え方



代表取締役社長 兼 CEO

吉永 泰之

持続的成長の実現に向けて財務体質の強化を図りながら積極的な先行投資を進めていきます。



取締役 専務執行役員・CFO

高橋 充

3つの好循環が利益水準の向上を支える

2014年3月期、富士重工業は、過去最高の営業利益3,265億円を計上いたしました。前年同期に比べ2,061億円もの大幅な増益を記録した要因は、為替の円高是正によるところが大きいですが、販売台数の拡大やコスト低減など、製造業としての本業によって360億円近い増益を達成できたことは、経営としてよかったと考えています。このように当社の利益水準が格段に向上した主な要因は、次の3つに集約されます。

1つめは商品戦略です。富士重工業は、北米を中心とする

先進国市場をターゲットに、XUV・SUVといったスバルらしい付加価値の高いセグメントに的を絞った商品展開をしてきました。この“選択と集中”の戦略が功を奏し、2014年3月期は北米市場を中心に販売台数が大きく伸長しました。

2つめはコスト低減です。好調な販売が続く中、販売費はコントロールされており、継続的に推進してきた原価低減や生産性向上の取り組みによって、クルマ1台あたりの利益を計画通り確保できるようになりました。

そして3つめの要因が高い工場稼働率です。販売の伸長に応じて効率的な生産能力増強に取り組んできましたが、常に100%を少し超えた高い稼働率を維持しています。これによって各工場での固定費の負担が相対的に軽減され

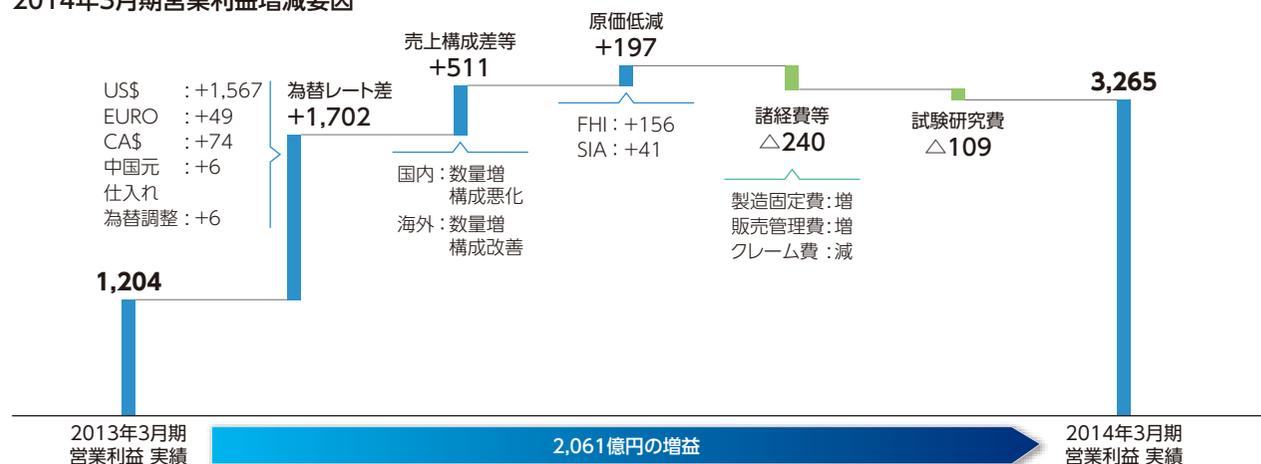
る効果が現れています。

これらの3つの増益要因による好循環が働いた結果、2014年3月期は13.6%という業界高位の営業利益率を実現できたと考えています。

先行投資期間においても一定のキャッシュ・フローを維持

続いて、財務内容についてご説明します。2014年3月期の当社のフリー・キャッシュ・フローは2,791億円となりましたが、これは一過性の特殊要因も含まれています。1つめの特殊要因は、当社が筆頭株主として保有してきた米国ポラリ

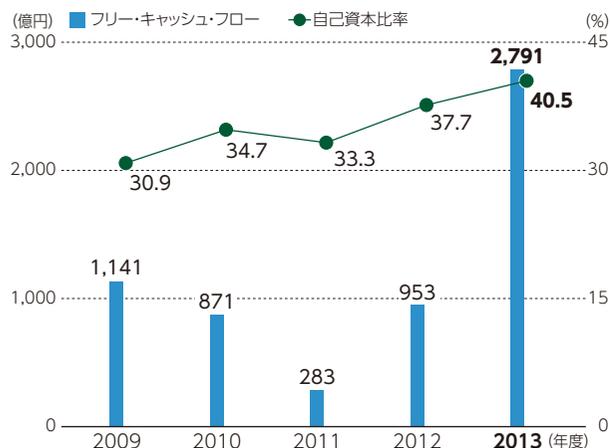
2014年3月期営業利益増減要因



ス社の株式売却による収入500億円弱が含まれていることです。そしてもう一つの要因が、過去の税務上の繰越欠損金の存在によって、納税によるキャッシュアウト約900億円が計上されていません。これらを差し引いた本来の実力による“フリー・キャッシュ・フロー”は1,400億円程度となります。

2015年3月期は、前期の法人税等の1年分の税金費用に加え、その約1/2の中間納付を行うため、キャッシュアウトが大幅に膨らみます。さらに当社では、新中期経営ビジョンのもと、2015年3月期からの3年間は、新たな成長基盤を築くための先行投資の期間として位置づけており、過去3年間に比べ試験研究費はこの3年間に約6割アップ、設備投資は同じく7割アップと積極的に投資を拡大していく予定です。

フリー・キャッシュ・フローと自己資本比率の推移



そのため、2014年3月期に比べれば、フリー・キャッシュ・フローの大幅な縮小は避けられません。しかし、積極的な先行投資にともなって、売上規模の拡大も見込まれることから、この投資局面においても一定のフリー・キャッシュ・フローを維持できると考えております。

配当性向に幅を持たせ 配当額の下ぶれを吸収

当社の配当方針は、安定・継続的な配当を基本としながら、業績連動の考え方を取り入れたものです。これまでの財務状況は内部留保が十分ではなかったため、利益の多くを内部留保に配分してきました。しかし、2014年3月期に自己資本比率が40%台に達したことを受け、配当の基本方針は

財務方針

- 持続的な成長への投資に積極的にキャッシュ・フローを配分
- 投資の効率性や財務の健全性、株主還元を意識し、バランスのとれた財務戦略を実現

株主還元方針

- 配当による還元を主とし、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案
- 継続的な配当を基本としつつ、業績連動の考えを取り入れていく
- 各年度の配当は、連結配当性向20%~40%を基本とし、諸状況を勘案のうえ決定

変えないものの、より踏み込んだ業績連動の仕組みとして、配当性向20%~40%という方針を開示させていただきました。配当性向に幅を持たせたのは、増益基調のうちには20%レベルを基本としつつ、減益の局面においては最大で40%レベルとすることで、配当の下ぶれをこの範囲内で吸収するためです。仮に一過性の要因によって業績が落ち込んだ場合も、一度示した配当額を出来る限り維持してこうという考え方によるものであり、配当額に下方硬直性をもたせるとともに、増益基調であれば増配をしていきます。

また、業績の拡大などによって自己資本がさらに増加し、今後、ROE(自己資本利益率)が低下することも予想されます。当社ではROEを配当額決定の直接の指針とはしておりませんが、常にROEや内部留保の水準も意識しながら、株主の皆さまへの還元を決定していきたいと考えております。

当社は自動車メーカーとして規模は大きくはありませんが、限られた資源を限られた市場・商品に集中投資をしています。マネジメントが正しい方向性を持って、正しい経営を行うことが出来れば、大きなリターンとなり、それが今、13.6%という高い収益性に繋がっています。新中期経営ビジョン「際立とう2020」では、将来に向けた積極的な投資をしっかりと行うと同時に足元での高いレベルの収益性確保を両立させることで持続的な成長をめざしてまいります。株主の皆さまには、今後ともご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

富士重工業 グループの CSR



「存在感と魅力ある企業」をめざすという経営理念のもと、経営戦略に基づいたCSR活動を実践し、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、「安心と愉しさ」という共有価値を提供しています。またステークホルダーの皆さまからの声を経営戦略に反映することで、持続可能な社会の実現をめざしています。

CSR報告の対象組織・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。
2013年度(2013年4月～2014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みます。
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。

CSR活動8項目

- **お客様・商品**
社会的に有用で安全な商品・サービスを提供し、お客様の満足と信頼を得る。
- **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。
- **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。
- **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。
- **情報公開**
株主様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。
- **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。
- **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。
- **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。

お客さま満足度向上への取り組み

「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「安心とゆしさ」でお客さまに選ばれるブランドとなるために、国内営業部門を対象に、あるべき姿や行動指針をまとめ、「スバル宣言」として策定しました。国内スバル販売特約店においても、「安心とゆしさ」で選ばれるお店を目指し、それぞれのスバル宣言を掲げて具体的な活動に取り組んでいます。

スバル宣言

- スバルはお客さまに「安心とゆしさ」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「安心とゆしさ」を提案し、**全力でサポート**します。



満足度調査の実施

自社調査での評価 ～スバルお客様アンケート～

スバル宣言で掲げる「安心とゆしさ」の提供により、長期的にお客さまから選ばれ続ける関係構築を目指し、スバルでは販売特約店でお車をご購入されたお客さまを対象とす

る「スバルお客様アンケート」を実施しています。スバルでは、調査結果からお客さまのご意見・ご要望を真摯に受け止め、各販売特約店で改善を続けています。

2013年度は、月を追うごとにお客様満足度の向上が見られました。なかでも「ご利用店の総合評価」においては、「非常に満足」および「満足」という肯定的なご意見の回答比率が84.7%（2012年度は82.2%）を占めるなど、一定の成果をあげることができました。

今後も、お客さまの「安心で楽しいカーライフ」をサポートし、スバル宣言の実現を通じて、長期的に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。

「スバルお客様アンケート」有効回答数

- 2013年度 80,362件／年
- 2012年度 67,383件／年

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「2013年度JCSI（日本版顧客満足度指数）第2回調査」の「自動車販売店部門」において、スバル販売特約店は顧客満足度第1位（13企業・ブランド中）という高評価を獲得しました。



販売特約店を中心としたCS活動

スバルでは、スバルブランドの基盤となるCS（お客様満足）の継続的な改善に向けて、お客さまとの窓口である販売特約店の支援や推進活動を展開しています。

「スバルお客様アンケート」などで得られたお客さまのご意見・ご要望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取り組んでいます。

「安心とゆしさ」の提供に向けた販売特約店人材の育成

国内スバル販売特約店のすべてのスタッフが「スバル宣言」を実践し、お客さまに満足していただける行動ができるよう、さまざまな研修を通じて人材育成に取り組んでいます。

また、海外のスタッフについても、現地および日本での研修やE-ラーニングなどを活用した学習により、育成に取り組んでいます。

国内の販売特約店教育プログラム受講人数

	2013年 上期	2013年 下期	合計
管理者・セールススタッフ	1,145	1,073	2,218
テクニカルスタッフ・他	1,285	953	2,238
合計	2,430	2,026	4,456

※出張研修等も含む

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、教育面と体制面の強化を推進しています。

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「Confidence in Motion」を具現化していきます。

2013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)"を実施。海外のスバルメカニックに技術教育を提供。



「サービスアドバイザー教育プログラム」資料（抜粋） サービスアドバイザー教育の様子

●体制面での強化

日本で開催する年2回の海外主要特約店会議のほか、現地開催の地域会議を実施。

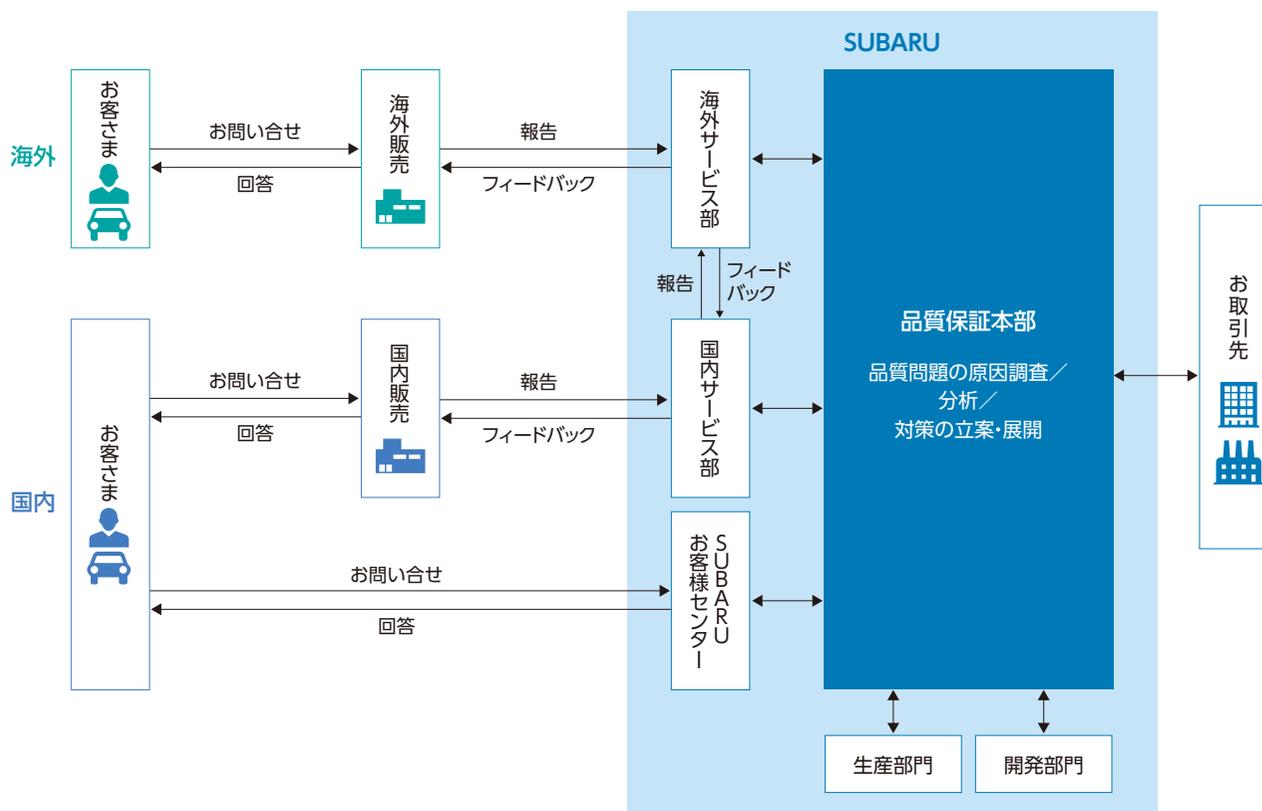
品質マネジメント

品質改善に向けた体制の構築

スバルでは、商品販売後の品質不具合やお客様のご要望をいち早く分析し、より高品質な開発・生産に結びつける

ため、品質保証本部を中心とする品質改善体制を確立しています。お客様の声をグローバルに収集し、品質に関する課題を抽出。原因を調査するとともに対策を立案し、社内に関連部門やお取引先に展開しています。

品質改善体制



航空宇宙カンパニーでの取り組み

航空宇宙産業向け規格に基づいた品質マネジメントシステム

航空宇宙カンパニーでは、航空宇宙産業向けの品質マネジメントシステム規格「JIS Q9100」に適合した品質マネジメントシステムを構築しています。このマネジメント規格は、世界の航空機メーカーが参画する国際航空宇宙品質グループ (IAQG) が制定したものです。

当社は、日本の航空宇宙関連企業がIAQG活動に参画する航空宇宙品質センター (JAQG) の幹事会社の1社に名を連ね、マネジメント規格の作成やマネジメントシステム認証制度のための運用規則の制定に貢献しています。

品質改善に向けた仕組みづくり

航空宇宙カンパニーにおける品質改善やエラー防止に向けて、さまざまな活動を実施しています。

年4回、「品質会議」を開催し、顧客満足や製品品質について多様な側面から審議するほか、毎年11月を品質月間と定め、講演会や全従業員への啓発用チラシ配布などを実施しています。2013年度の講演会は、「ヒューマンエラー対策の基本と原則」と題し、自治医科大学医学部メディカルコミュニケーションセンター センター長 医療安全学教授 河野龍太郎様をお迎えしてご講演いただきました。係長以上の従業員やカンパニープレジデント、お取引先を含めて500名以上が参加しました。また、年間を通して、従業員の自主的な創造力発揮や品質改善の風土醸成を狙いとする「改善提案制度」を設けています。

安全なクルマづくり

「ALL-AROUND SAFETY」をコンセプトに安全性を追求

スバルは「誰でも、いつでも、安心、快適に、運転を愉しんで欲しい」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一つが安全性の追求です。

その基本コンセプトである「SUBARU ALL-AROUND SAFETY」とは、あらゆる環境下で安全を目指すということです。起こりうる事故を想定し、事故を未然に防ぐ「アクティブセーフティ」、ドライバーの運転操作をサポートし、衝突を避けるために必要とあればクルマが自ら回避操作を行い、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」など、さまざまな状況でスバルにかかわる人すべての安全性を高めるために取り組んでいます。

2013年度に実施した自動車アセスメント

米国のIIHS※1において、インプレッサ、XV Crosstrekが2014年トップセーフティピック賞※2を獲得しました。また、レガシィ、アウトバック、フォレスターのアイサイト搭載車が、2013年から評価が開始された前突回避性能評価において最高評価のSuperiorを獲得し、総合評価としても最高評価の2014年トップセーフティピックプラス賞※3

を獲得しました。

また、ANCAP※4ではWRXが最高評価の5★を獲得しました。

2013年度の受賞実績

IIHS

- インプレッサ、XV Crosstrek、WRXが2014TSP受賞
- レガシィ、アウトバック、フォレスターのアイサイト装備車が2014TSP+受賞



ANCAP

- WRXが5★を獲得



※1 The Insurance Institute for Highway Safety (米国道路安全保険協会)
 ※2 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ーフティピック賞が与えられる。
 ※3 トップセーフティピック賞の条件に加え、衝突回避評価を実施した結果、Basic評価以上の自動車にトップセーフティピックプラス賞が与えられる。
 ※4 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性能評価。

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
「安全衛生はすべ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

当社は毎年の年度初めに、各事業所で一齐に「安全衛生キックオフ大会」を行っています。これは「労働災害防止、

交通安全」と「健康管理」に対する意識向上を図るため、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し、年間の災害・事故ゼロに向けて、気持ちを一つにして活動に取り組んでもらうことを目的に行っています。

また、従業員が災害・事故防止への意識を常に維持しながら日々の作業にあたるよう、各事業所で活動目標・計画を定め、その達成に向けた取り組みを進めています。

2013年度労働災害発生件数は22件でした。災害の程度を表す休業度数率は0.07であり、自動車製造業全体の平均と同等でした。2014年度は「標準作業時のルール遵守」「非正常作業時の危険予知(KY)の実践」を中心に労働災害ゼロを目指します。

労働災害発生状況と休業度数率



ワークライフバランスの取り組み

ワークライフバランスの推進 (ワークライフバランスの考え方)

当社は「やる気に満ちた自立型人材」の集団を目指し、多様な従業員一人ひとりが個々の能力を存分に発揮できる環境整備が重要と考えています。

従業員の多様性を尊重し、仕事と生活の調和(ワークライフバランス)を実現するため、働き方の多様化を進めるとともに、制度の拡充に取り組んでいきます。

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、障がいを持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年度は、障がいを持つ方の雇用拡大に向けた新たな取り組みとして、スバルブルーム株式会社を設立しました。同社は「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社の認定を取得する予定です。

2014年3月末現在、当社では製造業務を中心に168名の障がいを持つ従業員が活躍しています。また、2013年度の当社の障がい者雇用率は、法定雇用率2.0%を下回る1.57%でした。法定雇用率の遵守を目指して、今後も当社およびスバルブルーム(株)において、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。



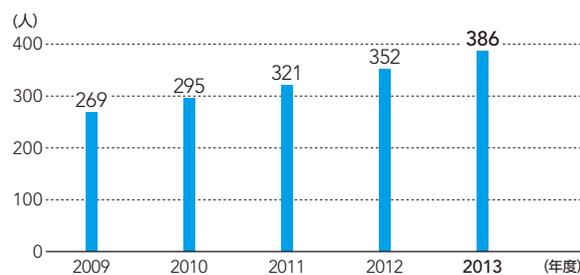
職場内にある自動扉のスイッチや作業台は、車いすの従業員に合わせた高さで設定

60歳定年後の再雇用の取り組み

当社は60歳定年後の就労問題の解決および人材の活用を図るため、2003年に定年後再雇用制度である「シニアパートナー制度、シニアスタッフ制度」を導入しました。また、2013年4月からの「高齢者雇用安定法改正」に対応するとともに、定年退職者が持つノウハウ・技能などをさらに積極的に活用していくために当制度を見直し、定年後も引き続き就労希望する従業員に対して、原則社内および当社関連企業で就労することができる制度としました。

今後も、定年を迎える従業員が持つ経験や能力を、後進の指導育成や技能の伝承に活かし、60歳定年後の再雇用促進に取り組んでいきます。

60歳以上の勤務者人数



グローバル人材育成の取り組み

当社は、新卒・キャリアいずれも国籍を問わず採用活動を実施しており、外国籍の正規従業員および期間従業員を雇用しています。

なかでも群馬製作所では、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のは難しい場合もあるため、外国語のマニュアルや通訳を用意することで対応しています。

また、日本人の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。

2013年度、群馬製作所では外国人技能実習制度により



ポルトガル語のマニュアル

中国人の実習生を受け入れております。2013年度末で計183名の実習生が活躍しており、職場の活性化や生産活動に貢献しています。

人材育成の取り組み

人材育成の考え方

当社は、人材育成基本方針に沿って、求める人材像である『やる気に満ちた自立型人材』の実現に向けた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するほか、ビジネススクールへの通学を支援しています。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設けています。

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。

技能伝承に向けた取り組み

当社は、将来を担う若い技能者を対象とする「スバルテクニカルスクール(STS)」を2006年に開校し、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。

新卒から20歳代半ばまでの従業員を受講生とし、それぞれの技能レベルに合った教育を提供しています。2013年度は421名が受講・修了し、累計での修了生は2,087名となりました。



STSでの基本技能教育の様子

修了者の声 教科書だけでは学べない技能を習得

職場で即役立つ知識、そして教科書だけでは学べない技能を経験豊富な技能者である講師から沢山教えていただきました。授業では、良き仲間でありライバルでもある仲間と、ともに腕を競い合い充実した毎日を感じ取ることができました。

スバルテクニカルスクールで学び得た知識・技能と貴重な経験を職場の中で活かしていきたいと思えます。

スバル製造本部 第1製造部 第1トリム課
渡邊 晃士

公正な評価と能力開発支援

当社が目指す「自立型人材」を育成するためには、公正な人事評価に基づき成長に向けた能力向上を図る仕組みが必要です。

そこで当社は、職能資格制度、人事考課制度、目標管理制度、人事ローテーション、教育体系で構成される「人事制度」を人材育成のためのツールと位置づけ、活用しています。人事制度の運用を通じて仕事の成果と能力の発揮度合いを客観的に評価するとともに、成長に向けて必要な課題を上司と部下が共有しています。当社の全従業員は、目標管理制度のもと、年3回(目標設定・中間確認・成果確認)、上司と面談しています。

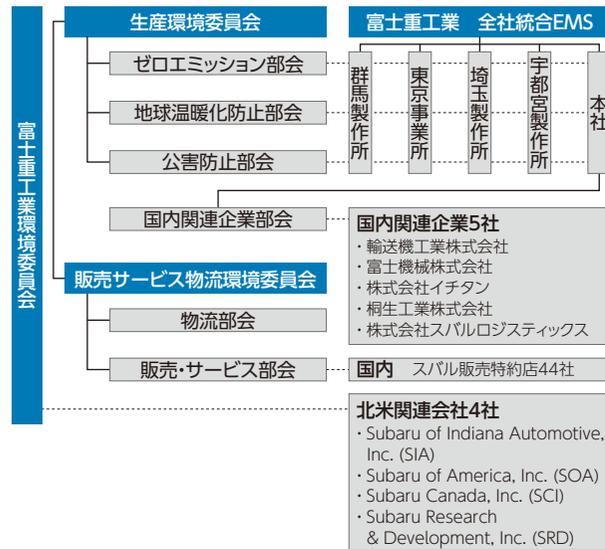
環境マネジメント

組織体制

当社は、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」



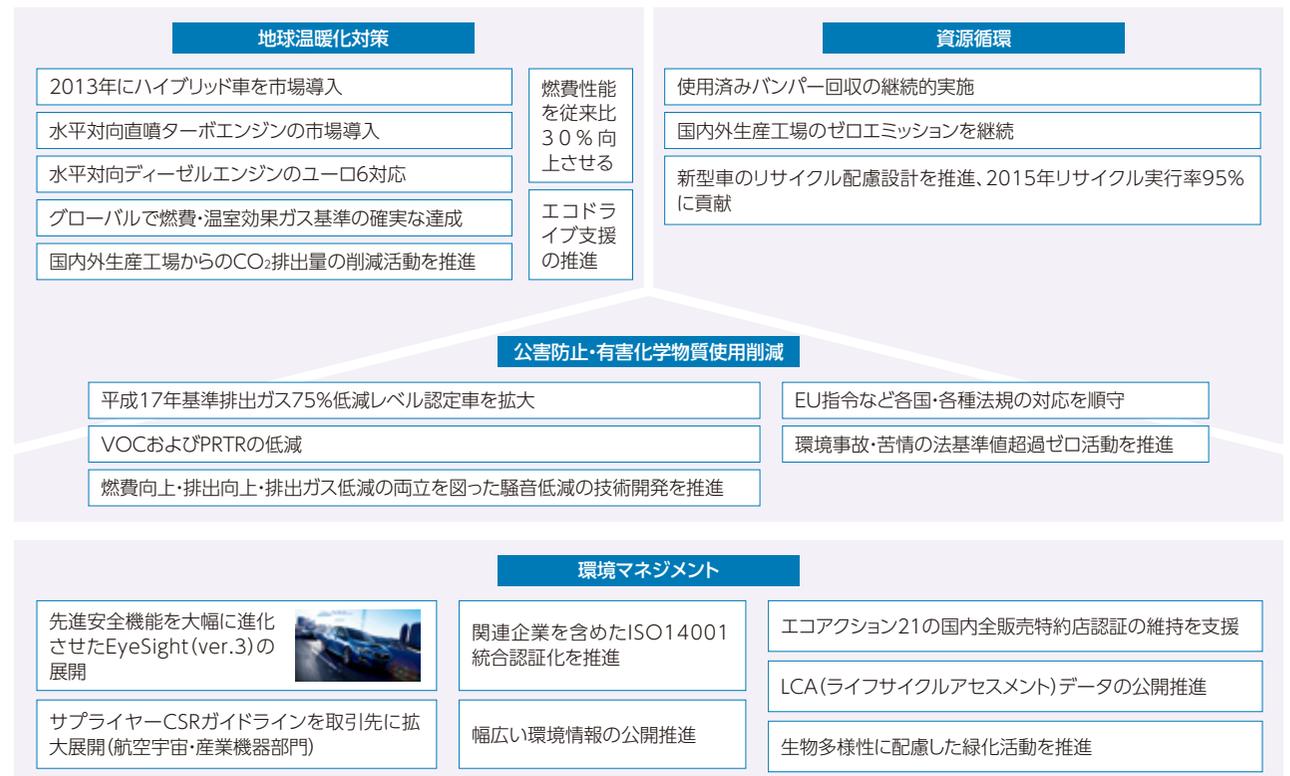
第5次環境ボランティアプラン (2012～2016年度) サマリー

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を、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。

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。その取り組み項目について「地球温暖化対策」「資源循環」「公害防止・有害化学物質使用削減」「環境マネジメント」に区分し、紹介します。

第5次環境ボランティアプラン



環境データハイライト

燃費基準への対応

- 国内：対象9ランク中5ランクで平成27年度燃費基準を達成
- 米国：2013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

平成27年度燃費基準達成状況



低排出ガス認定車の向上と普及

- 平成17年基準75%低減レベル車の生産台数は98%まで向上
- すべての車両が低排出ガス認定車(平成17年基準50%低減レベル以上)

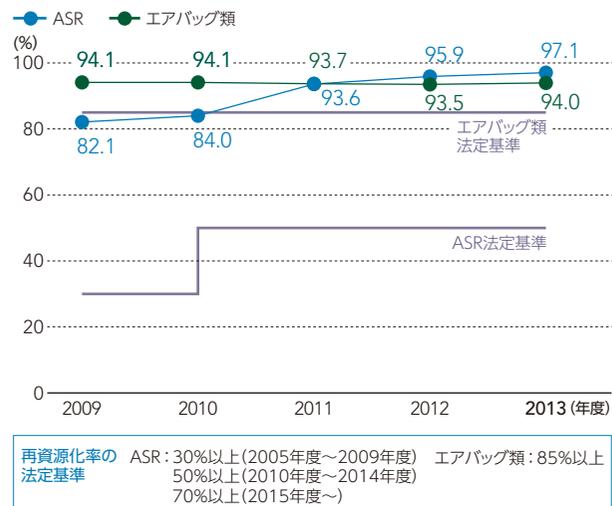
ガソリン乗用車の低排出ガス車比率の推移



自動車リサイクル

- 「自動車破砕残さ(ASR)」リサイクル率97.1%(2015年度法定基準70%)
- 2011年5月に達成した埋立て処分ゼロの月間記録を継続
- エアバッグ類リサイクル率94.0%を達成(法定基準85%)
- フロン類も引き取った全量を適正に処理

ASR・エアバッグ類の再資源化率の法定基準



2013年度の主な環境パフォーマンス

- CO₂排出量と廃棄物排出量は操業増により前年度比で増加
- ※集計対象事業所：群馬製作所、東京事業所、埼玉製作所、宇都宮製作所

CO₂排出量



廃棄物排出量(売却金属くずを含む)



PRTR排出量



コンプライアンス活動の徹底

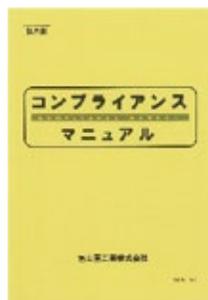
コンプライアンス基本方針

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。



コンプライアンスマニュアル

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。

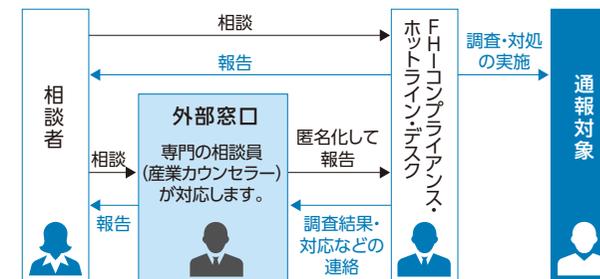
コンプライアンス・ホットライン制度

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、「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。2013年度に

「コンプライアンス・ホットライン」に寄せられた相談件数は53件でした。

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。

特に国内スバル販売特約店では、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、関係会社を含めた全国44の販売特約店それぞれに体制の整備を徹底しています。また、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。

SUBARU特約店スタッフのための個人情報保護ハンドブック

情報公開

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。この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。

当社のIRサイトは、日興アイ・アール株式会社が主催する「2013年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」（対象企業約3,600社）で、7年連続で業種別1位に選ばれたほか、ゴメス・コンサルティング株式会社の「IRサイト総合ランキング2014」でも8年連続で業種別1位となりました。



ホームページ「株主・投資家の皆様へ」



株主の皆様向け報告書「FINANCIAL REPORT」

「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頃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検討し、改善に役立てています。

2013年度は、2014年3月に群馬製作所内矢島工場で実施し、49組87名にご参加いただきました。参加した株主さまからは「スバルのことが大変良くわかり、ますます親近感がわいた」「普通では見られないところも見ることができ大変おもしろかった」などのご感想が寄せられました。



2013年度「株主様工場ご視察会」の様子

調達

調達に対する考え方

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。

調達基本方針

当社は以下の基本的な考えのもと調達活動を推進しています。

●コンプライアンス&グリーン調達

私たちは、人・社会・環境の調和を目指した調達活動を行い、法令・社会規範の順守と環境保全に配慮した取引に努めます。

●ベストパートナーシップの構築

私たちは、信義誠実の原則に従った相互信頼の取引関係を基本として、お取引先様と「WIN-WIN」の関係を築いていきます。

●フェアでオープンな調達先の選定

お取引先様の選定にあたっては、国内外全ての企業に広く門戸を開き、常に公平・公正を期すとともに、品質・コスト・納入・技術開発・マネジメント・環境の6つの視点から最も優れた物品・サービスの調達に努めます。

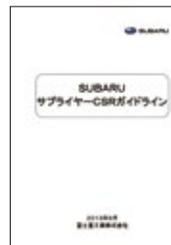
適正取引の推進

当社は従来より、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。

また、従業員に対しても、調達担当者向けの法規制の研修や、イントラネット上での告知や注意喚起を実施し、適正な取引の徹底を図っています。

サプライヤー CSRガイドラインの改訂

当社のCSR調達を推進し、お取引先のCSR実践に役立てていただくための資料として「SUBARUサプライヤー CSRガイドライン」を作成、発行しています。「SUBARUサプライヤー CSRガイドライン」は、日本自動車工業会が策定した「サプライヤー CSRガイドライン」をベースに当社のCSR方針を織り込んだものです。



SUBARUサプライヤー
CSRガイドライン

これまで自動車部門と産業機器カンパニーに順次展開してきましたが、2013年度は航空宇宙カンパニーも含め、すべてのお取引先に向けた全社統一版のガイドラインに改訂し、各お取引先に展開しました。お取引先はもとより、お取引先の仕入先も含めてCSRを展開・推進

いただくことを期待しています。

なお、2013年度からはお取引先に向けて紛争鉱物に関する調査を開始しました。当社は今後もCSR調達の取り組みを推進していきます。

適正取引およびCSR調達に向けた推進体制

当社は従来より、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調達を行っていきます。

お取引先とのコミュニケーション

中長期的な経営戦略や販売・生産・調達に関する方針をお取引先と共有するため、「購買方針説明会」を毎年春に実施しています。また、お取引先で構成される「協力会」とも連携し、定期的に情報を交換しています。

また、毎年1回、お取引先との対話の場として「協力会総会」を開催しています。総会後には、技術や品質などに関して特に貢献していただいたお取引先を表彰しています。

国内での取り組み

交通安全運動

各事業所では、警察や安全運転管理者協会などの協力のもと、事業所に白バイ隊員を招いてのオートバイ安全運転講習会を開催しています。また、夜間における交通事故防止用の反射材を電柱に貼付する活動や、事業所周辺の通学路などでの街頭交通指導など、さまざまなイベントを通じて交通安全・事故防止のための活動を推進しています。



左：夜間における交通事故防止用の反射材を電柱に貼付する活動
右：通学路での交通安全指導

交通安全啓発活動

当社は、子ども向けサイト「スバルキッズ」の運用を開始し、子どもたちの交通安全意識の向上に取り組んでいます。

また各事業所では、従業員に対しても長期連休前をはじめ、折に触れて交通事故防止の啓発を行うなど、交通社会の一員としての意識づけを積極的に行っています。



子ども向けサイト「スバルキッズ」 <http://www.fhi.co.jp/kids/>

スバルビジターセンターでの工場見学

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に訪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。2013年度は95,963名のお客さまにご来場いただきました。



スバルビジターセンター

見学の申し込み（10名～200名）

スバルビジターセンターの詳細については、
こちらをご覧ください

<http://www.subaru.co.jp/about/showroom/vc/>

TOPICS

吉永社長による大学キャンパス出張授業 「個性を活かして生きようよ」

2013年10月、中央大学の多摩キャンパスにおいて、学生たちに世界に視野を広げて学んでもらうことを目的とした講演会が行われ、吉永社長が登壇しました。自身の経験や事業戦略を通じてたどり着いたスバルの「個性」について講演し、総勢約1,100人が吉永社長の話に耳を傾けるとともに、活発な質疑応答も行われました。

また、屋外ではスバルのクルマを展示したほか、「アイサイト」の体験も行い、多くの学生が足を止めてスタッフの説明に聞き入っていました。



約600人収容の教室は満員となり、隣の教室では映像中継も実施



屋外展示や「アイサイト」体験も実施

海外での取り組み

Subaru of America, Inc.での取り組み

水の未来を守るための啓発活動を支援

SOA (米国・ニュージャージー州) は、グリーン・インフラストラクチャ*が持続可能な水の未来を生み出すのに有効であることを知ってもらうため、米国でのパートナーであるペンシルベニア州立大学放送局とともに、参加型ドキュメンタリー「Water Blues Green Solutions」を支援しています。このドキュメンタリーは、洪水、干ばつ、汚染といった問題を解決するための戦略開発を推進することを目



指したもので、そのために河川や飲料水源の保護・復元・保存に関する新たなアイデアを採用しています。

*グリーン・インフラストラクチャ：自然生態系がもつ機能に着目し、都市の中に取り込むことで課題を解決しようという取り組み。例えば、ヒートアイランド現象の抑制に向けた屋上緑化がこれにあたる。

Subaru of Indiana Automotive, Inc.での取り組み

イノベーション・チャレンジ・アワード受賞

SIA (米国・インディアナ州) は、「2013 Innovation Challenge Award for Zero Waste」を受賞しました。

Campbell InstituteとStewardship Action Councilが主催するこの賞は、革新的なプログラムの計画・実施によ



って環境・健康・安全に関する課題解決に取り組んだ企業や団体に対し、その成果を表彰するものです。SIAはZero Waste (ゴミゼロ) への挑戦が評価されました。

Subaru Canada, Inc.での取り組み

ドナルド・マクドナルド・ハウス (トロント) から贈呈

病気で入院している子どもと付き添い家族のための滞在施設「ドナルド・マクドナルド・ハウス」。SCI (カナダ・オンタリオ州) は、この施設を継続的に支援しており、感謝の証としてアート作品が贈呈されました。ハウスに滞在する子どもたちが注射器を使って描いたものです。



Subaru Research & Development, Inc.での取り組み

SRD (カリフォルニア) 見学ツアーを開催

SRD (米国・ミシガン州) のカリフォルニア事業所において、2013年5月、見学ツアーが実施されました。6歳の子どもたちと保護者が参加し、SRDの説明のほか、実際のクルマを用いて車両やアイサイトの説明が行われました。参加者の中でも、父親の皆さんが熱心に聞き入っていました。



Subaru of China, Ltd.での取り組み

中国四川省雅安に災害復旧車両を寄付

SOC (中国・北京市) 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。四川省碧峰峡パングセンター、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。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

1999年6月、執行役員制を採用し、各事業の管理執行責任を明確にしました。また、2003年6月から取締役・執行役員任期を2年から1年に短縮し、2004年6月には取締役会の決議に基づき、役員候補者の選定を行う役員指名会議と、同じく役員の報酬、業績考課などの決定を行う役員報酬

会議を設置しています。

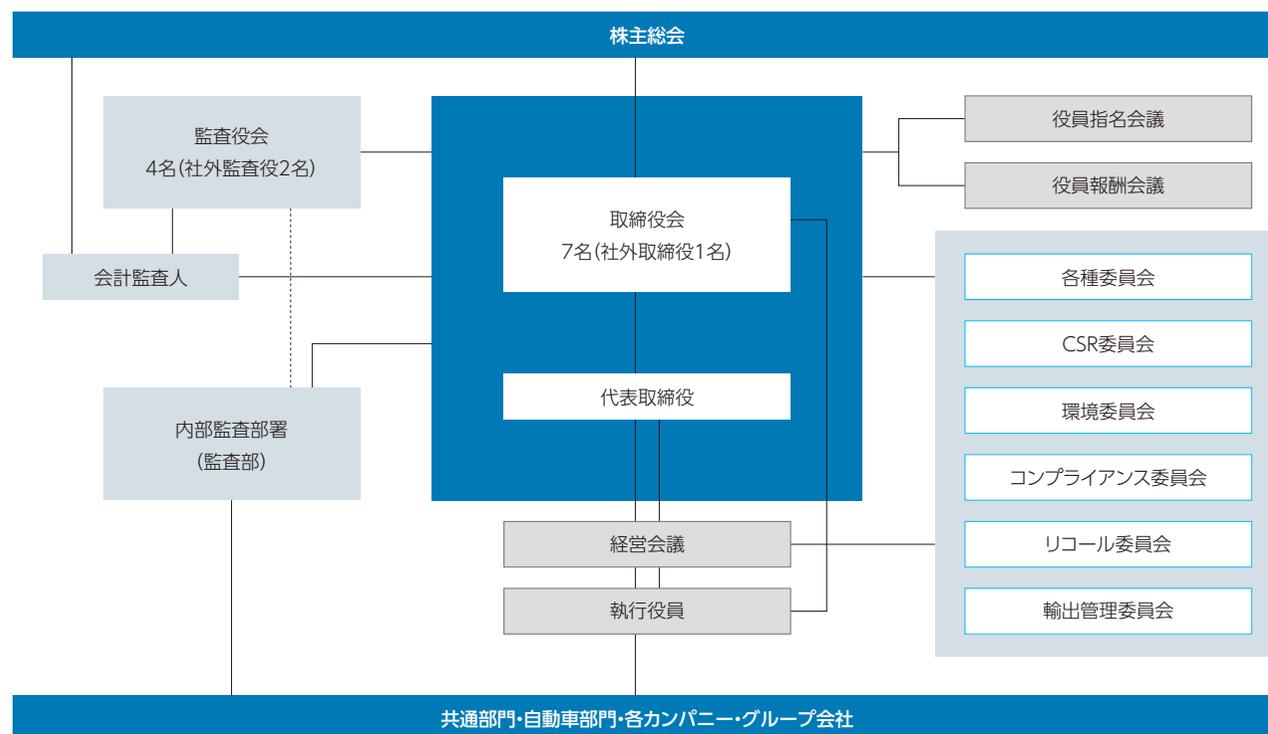
また、取締役会および監査役会においては、重要な業務執行の決定や監督および監査を行っています。取締役会は7名により構成し、うち1名を独立性の高い社外取締役とすることでガバナンスの一層の強化を図っています。監査役会は監査役4名により構成し、うち2名を社外監査役とすることで経営の監視を客観的に行っています。さらに、経営の透明性を高めるために公正かつタイムリーな開示を実施しています。

内部統制システム構築

内部統制は、企業目的を達成するために欠かせない仕組みであり、経営者には内部統制を構築するとともに、その有効性と効率性を維持する責任があります。具体的には、各事業の横串機能を担う経営企画部を中心とした共通部門が各部門、カンパニーなどと密接に連携して、リスク管理の強化を図っています。

また、監査部が各部門およびグループ各社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。さらに当社では、内部統制システムの整備に資するため、リスク管理のもっとも基礎的な部分に位置づけられるコンプライアンスの体制・組織を整え、運用しています。また、2007年2月15日に金融庁企業会計審議会から公表された「財務報告に係る内部統制の評価および、監査の基準」に対応し、(1)業務の有効性・効率性、(2)財務報告の信頼性、(3)事業活動にかかわる法令等の順守および、(4)資産の保全を図るため、グループ全体での内部統制システムの整備を継続的に強化しています。

コーポレート・ガバナンス体制



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通りです。

区分	員数	報酬等の総額(百万円)		
		基本報酬		
		固定分	業績連動分	
取締役 (社外取締役を除く)	7	241	221	462
監査役 (社外監査役を除く)	4	35	-	35
社外役員	3	44	-	44
合計	14	320	221	541

(注) 上表には、当事業年度の末日までに退任した監査役2名を対象に含んでおります。当事業年度末においては、取締役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)であります。

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捉えますが、このリスクにはさまざまな領域のものがあります。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。



当社の緊急事態対応基本マニュアルと危機管理(防災)ガイドライン

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)

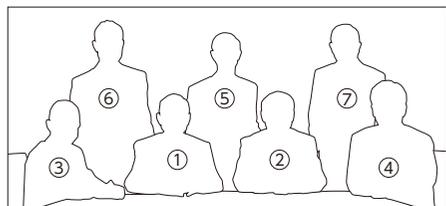
緊急事態対応の基本方針

- 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



取締役



代表取締役社長

吉永 泰之 ①

昭和52年4月 当社入社
 平成17年4月 当社執行役員戦略本部副本部長
 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 ②

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 ③

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 ④

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

高橋 充 ⑤

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 エコテック/ロジック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 エコテック/ロジック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 エコテック/ロジック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)

取締役 兼 専務執行役員

日月 丈志 ⑥

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 ⑦

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

永野 尚

笠井 雅博

常務執行役員

小林 英俊

小坂井 康雄

中村 知美

細谷 和男

大河原 正喜

執行役員

野飼 康伸

高橋 正士

飯田 政巳

増田 年男

前田 聡

堤 ひろみ

戸塚 正一郎

岡田 稔明

為谷 利明

栗原 宏樹

大抜 哲雄

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だくなどの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*)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
事業年度											
売上高	¥ 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	¥2,408,129	\$ 23,398,066
売上原価	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	1,728,271	16,792,372
売上総利益	338,773	351,075	352,143	354,684	281,226	275,927	339,136	294,686	411,159	679,858	6,605,694
販売費及び一般管理費	296,756	292,736	304,237	309,004	287,029	248,577	255,001	250,727	290,748	353,369	3,433,434
営業利益(損失)	42,017	58,339	47,906	45,680	(5,803)	27,350	84,135	43,959	120,411	326,489	3,172,260
税金等調整前当期純利益(損失)	21,066	28,674	45,589	31,906	(21,517)	(443)	63,214	52,879	93,082	328,865	3,195,346
当期純利益(損失)	18,238	15,611	31,899	18,481	(69,933)	(16,450)	50,326	38,453	119,588	206,616	2,007,540
包括利益(損失)	—	—	—	—	—	(13,416)	34,900	44,474	152,009	210,757	2,047,775
事業年度末											
純資産**	¥ 474,616	¥ 467,786	¥ 495,703	¥ 494,423	¥ 394,719	¥ 381,893	¥ 413,963	¥ 451,607	¥ 596,813	¥ 770,071	\$ 7,482,229
自己資本	471,149	465,522	494,004	493,397	393,946	380,587	412,661	450,302	595,365	765,544	7,438,243
総資産	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	1,888,363	18,347,873
自己資本比率	34.7%	34.5%	37.5%	38.1%	33.8%	30.9%	34.7%	33.3%	37.7%	40.5%	
1株当たり情報(円)											
当期純利益(損失)											
基本	¥ 23.27	¥ 20.66	¥ 44.46	¥ 25.73	¥ (91.97)	¥ (21.11)	¥ 64.56	¥ 49.27	¥ 153.23	¥ 264.76	\$ 2.57
潜在株式調整後	23.27	20.66	44.44	25.73	—	—	—	—	—	—	—
純資産	604.51	649.41	687.81	687.02	505.59	488.58	528.88	576.97	762.87	980.98	9.53
その他情報											
減価償却費	¥ 71,010	¥ 80,073	¥ 81,454	¥ 87,164	¥ 74,036	¥ 65,785	¥ 56,062	¥ 58,611	¥ 61,544	¥ 61,486	\$ 597,415
資本的支出	147,759	119,289	126,329	118,869	95,153	89,077	67,378	67,035	94,986	98,537	957,414
研究開発費	52,962	46,893	50,709	52,020	42,831	37,175	42,907	48,115	49,141	60,092	583,871
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***	34,558	46,367	42,920	44,484	40,839	39,223	34,240	33,139	28,890	51,386	
従業員数(人)***											
単独	12,703	11,998	11,752	11,909	12,137	12,483	12,429	12,359	12,717	13,034	
連結	26,989	26,115	25,598	26,404	27,659	27,586	27,296	27,123	27,509	28,545	

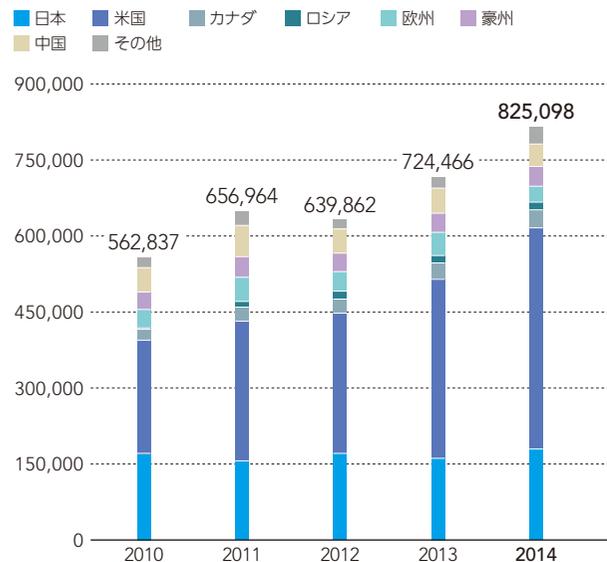
* 米ドル金額は、便宜上、2014年3月31日の為替レート1米ドル=102.92円で換算しています。

** 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。

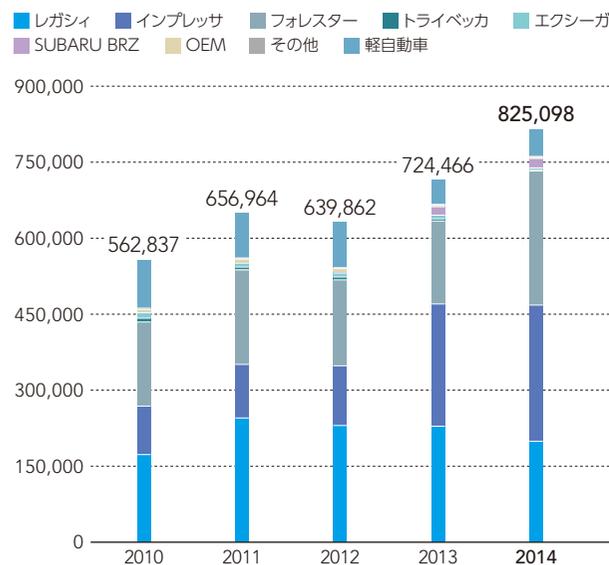
*** 3月31日現在

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)

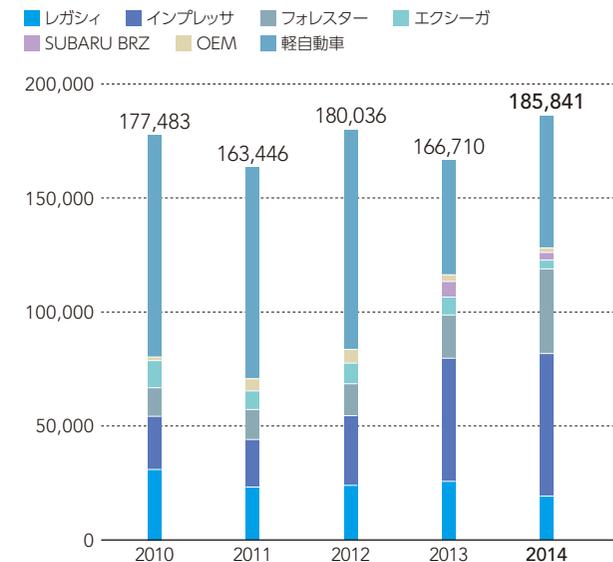
	2010	2011	2012	2013	2014
国内					
レガシィ	28,862	22,673	22,812	24,207	18,961
インプレッサ	21,721	20,184	29,122	53,250	61,071
フォレスター	11,879	12,685	13,803	18,044	36,572
エクシーガ	10,789	7,859	8,020	7,392	3,853
SUBARU BRZ	—	—	249	6,711	3,380
OEM	1,523	4,430	5,844	2,778	1,857
その他	323	303	303	368	453
登録車計	75,097	68,134	80,153	112,750	126,147
軽自動車	96,175	89,971	92,189	50,372	55,454
国内合計	171,272	158,105	172,342	163,122	181,601
海外・地域別					
米国	227,028	278,959	280,356	357,569	441,799
カナダ	22,828	28,059	28,239	32,644	36,013
ロシア	1,563	11,320	15,860	14,719	15,314
欧州	37,340	48,244	39,075	46,382	31,756
豪州	34,992	41,150	36,928	38,120	39,515
中国	48,938	62,412	48,323	50,185	44,807
その他	18,876	28,715	18,739	21,725	34,293
海外合計	391,565	498,859	467,520	561,344	643,497
海外車種別					
レガシィ	146,099	225,388	210,194	207,460	182,712
インプレッサ	74,998	87,066	90,149	190,864	210,828
フォレスター	156,288	176,453	157,833	147,679	231,173
トライベッカ	7,564	5,643	5,702	4,243	2,561
SUBARU BRZ	—	—	38	10,100	15,822
OEM	5,994	3,865	3,372	591	256
その他	622	444	232	407	145
海外合計	391,565	498,859	467,520	561,344	643,497
合計	562,837	656,964	639,862	724,466	825,098

単独完成車販売台数 (単位: 台)

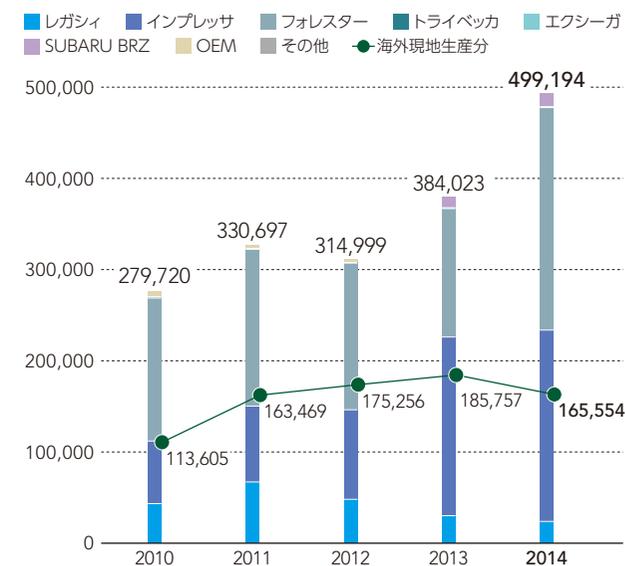
	2010	2011	2012	2013	2014
国内					
レガシィ	30,927	23,212	23,968	25,424	19,272
インプレッサ	23,316	20,859	30,566	54,306	62,519
フォレスター	12,542	13,160	13,990	18,951	37,124
エクシーガ	11,893	8,150	8,477	7,845	3,869
SUBARU BRZ	—	—	585	6,850	3,334
OEM	1,575	5,313	5,993	2,953	1,944
登録車	80,253	70,694	83,579	116,329	128,062
軽自動車	97,230	92,752	96,457	50,381	57,779
国内合計	177,483	163,446	180,036	166,710	185,841
輸出					
レガシィ	43,937	67,926	48,304	30,559	22,817
インプレッサ	69,386	83,921	100,350	198,232	213,666
フォレスター	159,463	174,541	162,199	142,745	247,362
トライベッカ	318	—	331	222	—
エクシーガ	526	374	232	407	145
SUBARU BRZ	—	—	211	11,542	15,118
OEM	5,994	3,865	3,372	316	86
その他	96	70	—	—	—
輸出合計	279,720	330,697	314,999	384,023	499,194
米国小売販売台数*					
レガシィ	86,330	131,873	146,806	164,680	160,340
インプレッサ	46,611	44,395	41,196	89,195	130,567
フォレスター	77,781	85,080	76,196	76,347	123,591
トライベッカ	5,930	2,472	2,791	2,075	1,598
SUBARU BRZ	—	—	—	4,144	8,587
小計	216,652	263,820	266,989	336,441	424,683
海外現地生産分					
(SIA向け)	113,605	163,469	175,256	185,757	165,554
	113,605	163,469	175,256	183,729	159,266
米国生産台数**					
レガシィ	100,149	159,215	164,968	177,471	161,204
トライベッカ	4,197	5,558	5,661	3,713	2,307

※ 米国販売台数は、暦年1月～12月の数値
 ※※ 米国生産台数は、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、コア事業を担う自動車事業部門(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部門の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。

2014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77社(前期比4社増)、持分法適用会社として2社(同4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営環境は、国内では堅調な設備投資、為替の円高是正に伴う輸出環境の改善、消費税率引上げに伴う駆け込み需要による個人消費や生産の増加などを背景に、緩やかな景気回復を示しました。また、世界経済は、新興国の成長の勢いが後退したものの、先進国が主導するかたちで景気の堅調な回復がうかがえました。

自動車業界においても、国内の自動車販売は、前年に実施されたエコカー補助金制度による効果の反動があったものの、各社の新型車導入効果や消費税率引上げに伴う駆け込み需要により、前期を上回る569万台となりました。海外の自動車販売でも、当社の最重要市場である米国での需要が拡大しました。

このような環境の中、当社グループは、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)の下、引き続き成長戦略の実現を目指して取り組んでまいりました。

当期は、米国での商品、マーケティングおよび販売店の質的向上への取り組みが功を奏し、また、日本や北米を中心に「フォレスター」をはじめとするスバルの販売を伸ばすことができました。さらに、スバルとして初めてとなるハイブリッド車「SUBARU XV HYBRID」を発売し、「Fun to Driveを実感できるハイブリッド」として、お客さまに大変ご好評をいただくなど、着実に成果をあげることができました。

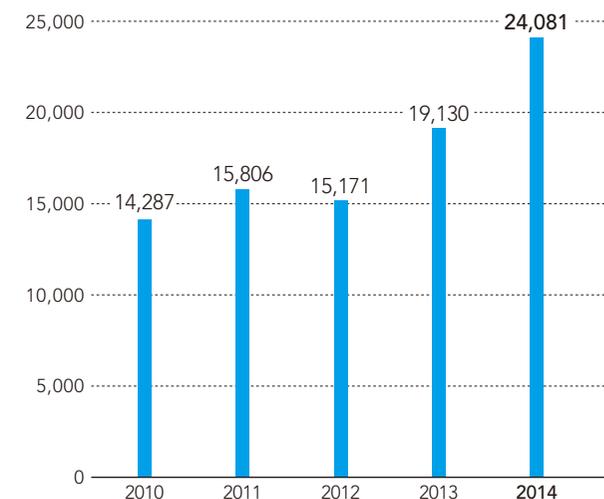
業績の総括

以上のことから、当期の当社グループの連結業績は、スバルらしい商品の投入、国内・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、各利益ともに2期連続で過去最高を記録し、中期経営計画「Motion-V」で定めた主要な数値目標を2期前倒しで達成することができました。当期の連結業績主要数値は以下のとおりです。

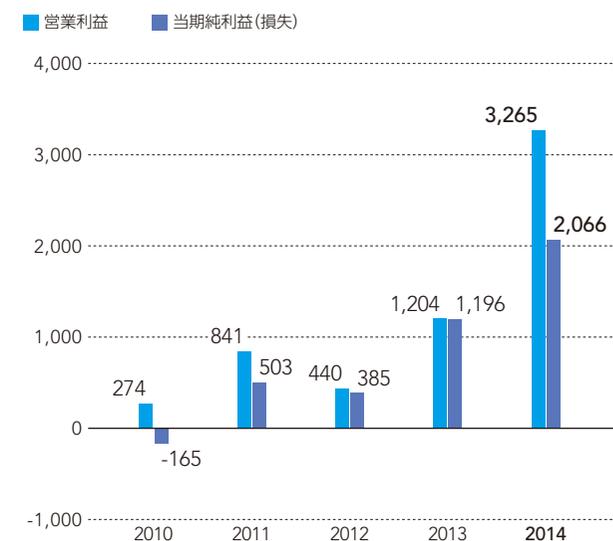
売上高は、為替の円高是正に加え、国内外での自動車販売台数の増加などにより、前期に比べ4,952億円(25.9%)増の2兆4,081億円となりました。

営業利益は、為替レート差に加え、売上構成差の改善、原価低減の進捗により、前期に比べ2,061億円(171.1%)増の

売上高 (単位:億円)
3月31日に終了した各事業年度



営業利益/当期純利益(損失) (単位:億円)
3月31日に終了した各事業年度



3,265億円となりました。

当期純利益は、株式売却に伴う特別利益を計上したものの、貸倒引当金として特別損失を計上したことなどから、前期に比べ870億円(72.8%)増の2,066億円となりました。

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2,061億円(171.1%)増の3,265億円となりました。当期は、減益要因として諸経費等の増加240億円や試験研究費の増加109億円があったものの、為替レート差1,702億円、販売台数増加による売上構成の改善511億円、原価低減の進捗197億円などの増益要因が大きく上回りました。この結果、売上高営業利益率は前期の6.3%から13.6%へと向上しました。

当期の営業利益は前期に比べ、為替レート差による影響が大きく寄与したものの、販売台数拡大による売上構成差の改善や原価低減の進捗など、為替以外の要因により359億円の増益を達成することができました。製造業としての企業の実力が着実に強くなったと考えています。

税引前利益・当期純利益

税金等調整前当期純利益(以下、「税引前利益」)は、前期に比べ2,358億円(253.3%)増加し3,289億円となりました。

当期は、第3四半期に産業機器事業におけるエンジンの供給先であったポラリス インダストリーズ インク(米国)

の株式を売却し、投資有価証券売却益として471億円の特別利益を計上しました。一方、第4四半期には、貸倒引当金として296億円の特別損失を計上しました。これは、当社が東京地方裁判所に対し、国を被告として提起した防衛省向け戦闘ヘリコプター AH-64Dに関する初度費*請求訴訟の判決が言い渡され、当社の請求が棄却されたことを受けたものです。当社では当該判決を不服とし、2014年3月13日に東京高等裁判所に控訴を提起しましたが、本判決どおりに確定した場合に備えるため、貸倒引当金を計上することとしました。

税引前利益から法人税等合計、少数株主利益を差引いた当期純利益は、前期に比べ870億円(72.8%)増の2,066億円となりました。

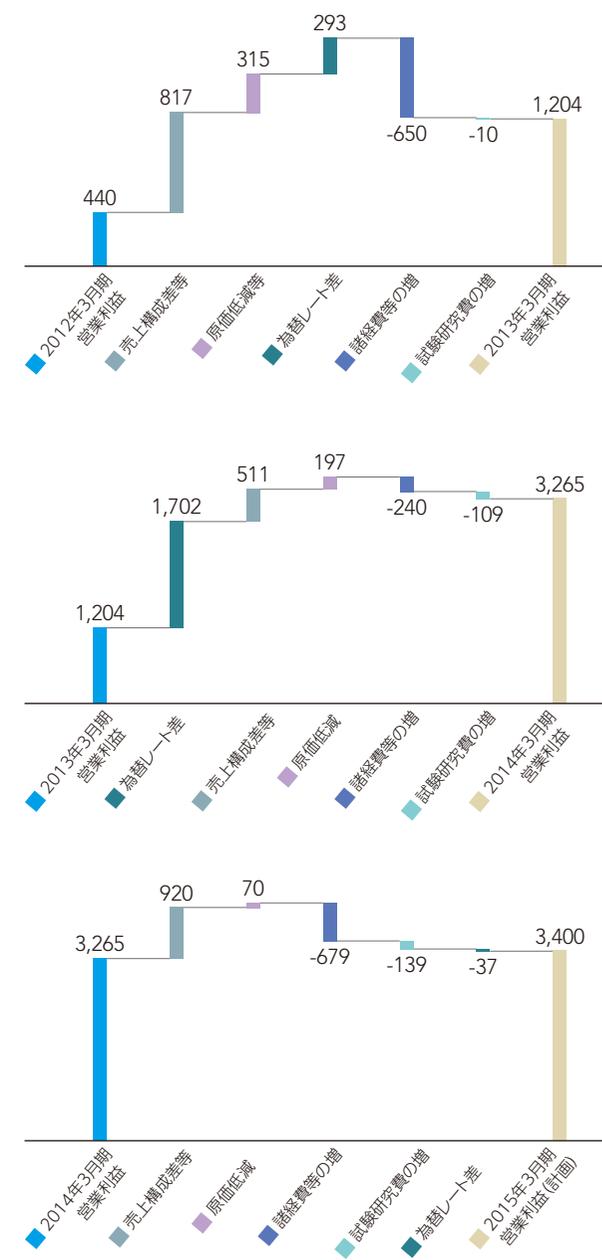
* 初度費：特定の防衛装備品の製造のためだけに支出される設計費、専用治工具費、技術提携費等、主として製造の初期段階で支出される費用で、製造機数に関わりなく一定額が発生します。具体的には、日本仕様へ変更するために当社が支出した金額などが含まれます。

各セグメントの状況

自動車事業部門

当自動車事業の売上高は、2兆2,466億円と前期に比べ4,677億円(26.3%)の増収となりました。セグメント利益も3,090億円と前期に比べ1,980億円(178.4%)の増益となりました。世界合計の売上台数が、前期に比べ101千台(13.9%)増の825千台と2期連続で過去最高を記録したことに加え、為替の円高が是正されたことなどが増収増益に寄与しました。

対前期営業利益増減要因(連結) (単位:億円)



国内市場

登録車と軽自動車を含めた売上台数は、前期に比べ18千台(11.3%)増の182千台となりました。

登録車の売上台数は、前期に比べ13千台(11.9%)増の126千台となりました。先進運転支援システム「アイサイト(ver.2)」搭載車を中心に、「インプレッサ」の販売が堅調に推移したことに加え、一昨年に投入した「フォレスター」が台数の上積みで寄与し、モデル経年化が進む「レガシィ」の台数減を補いました。

軽自動車の売上台数は、前期に比べ5千台(10.1%)増の55千台となりました。乗用系車種の「ステラ」が堅調に推移し、一昨年に投入した「プレオ+ (プラス)」が台数の上積みで寄与しました。

海外市場

海外の売上台数は、前期に比べ82千台(14.6%)増の643千台となりました。すべての地域で「フォレスター」が前年を上回る好調な販売を記録したことに加え、「インプレッサ」および「SUBARU XV」が米国などで販売を伸ばしました。

地域別では、北米で前期に比べ88千台(22.4%)増の478千台、ロシアを含む欧州で14千台(23.0%)減の47千台、中国で5千台(10.7%)減の45千台、豪州で1千台(3.7%)増の40千台、その他の地域で13千台(57.9%)増の34千台となりました。

航空宇宙事業部門

航空宇宙事業の売上高は、前期に比べ353億円(39.6%)増の1,244億円となりました。また、セグメント利益も前期に比べ73億円(107.5%)増益の141億円となりました。

防衛省向け製品では輸送機「C-2」、戦闘ヘリコプター

セグメント別売上高 (単位: 億円)

3月31日に終了した各事業年度



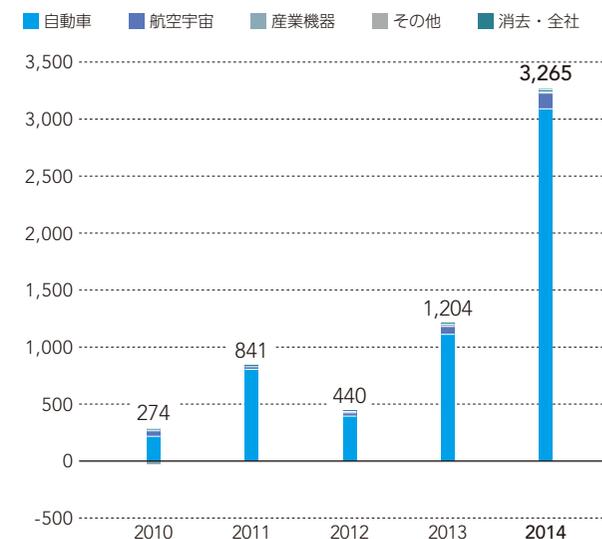
セグメント別売上高 (単位: 億円)

	2010	2011	2012	2013	2014
自動車	¥12,945	¥14,522	¥13,891	¥17,790	¥22,466
航空宇宙	932	828	803	891	1,244
産業機器	239	301	336	301	298
その他	171	155	142	147	73
合計	¥14,287	¥15,806	¥15,171	¥19,130	¥24,081

「AH-64D」の売上増加により、売上高が前期を上回りました。また、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」などの生産機数増加により、売上高が前期を上回りました。

セグメント別営業利益 (単位: 億円)

3月31日に終了した各事業年度



セグメント別営業利益 (単位: 億円)

	2010	2011	2012	2013	2014
自動車	¥217	¥804	¥394	¥1,110	¥3,090
航空宇宙	48	23	29	68	141
産業機器	(24)	(1)	5	6	6
その他	26	15	10	16	21
消去・全社	7	1	2	4	6
合計	¥274	¥841	¥440	¥1,204	¥3,265

産業機器事業部門

産業機器事業の売上高は、前期に比べ4億円(1.2%)減収の298億円となりました。セグメント利益も前期に比べ0.1億円(1.3%)減益の6億円となりました。

国内向けポンプや土木建設用の汎用エンジン、北米およびアジア向け汎用エンジンの販売が伸長したものの、北米向けレジャー用エンジンの販売が減少したことによるものです。

その他事業部門

その他事業の売上高は、前期に比べ74億円(50.4%)減収の73億円となりました。これは、その他事業に含めておりました「エコテクノロジー事業」を昨年3月末日をもって終了したことなどによるものです。一方、セグメント利益は前期に比べ5億円(29.7%)増益の21億円となりました。

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3,109億円増加し、1兆8,884億円となりました。

総資産のうち、流動資産は、前期末に比べ3,297億円増加し、1兆2,738億円となりました。これは主に、現金及び預金と短期資金運用のための有価証券を合わせた手許資金が2,334億円、受取手形及び売掛金が574億円増加したことによるものです。一方、固定資産は、前期末に比べ188億

円減少し、6,146億円となりました。これは主に投資有価証券が163億円減少し、貸倒引当金が296億円増加したことによるものです。

負債合計は、前期末に比べ1,377億円増加し、1兆1,183億円となりました。これは主に未払法人税等が1,026億円増加したことや支払手形及び買掛金と電子記録債務を合わせた仕入債務が432億円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前期末に比べ375億円減少し、2,697億円となりました。デット・エクイティ・レシオは、利益剰余金が増え、有利子負債の削減が進んだことなどにより、前期末の0.52倍から0.16ポイント改善し、0.35倍となりました。

純資産合計は前期末に比べ1,733億円増加し、7,701億円となりました。増加の主な要因は、当期純利益の計上に伴い利益剰余金が増加したことです。この結果、当期末現在の1株当たり純資産(自己資本)は、前期末の762円87銭に比べ218円11銭増加し、980円98銭となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は、前期が1,667億円であったのに対し、当期は3,130億円となりました。これは主に、業績拡大から税金等調整前当期純利益が前期に比べ2,358億円増加し3,289億円となったことなどによるものです。

投資活動による資金の減少は、前期が714億円であった

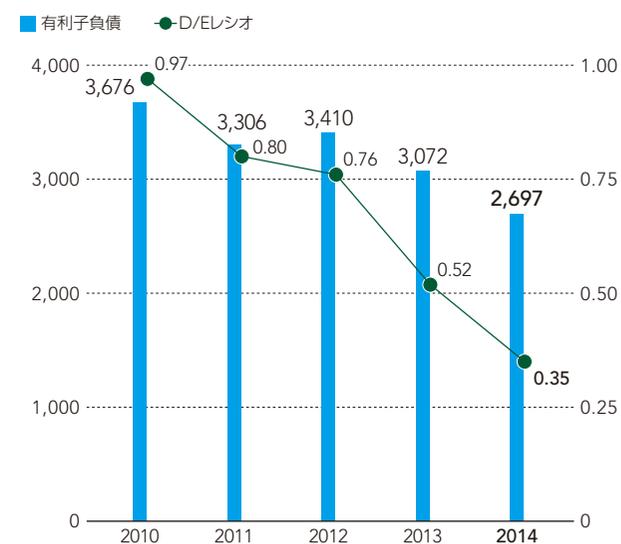
総資産・純資産・自己資本比率 (単位: 億円)

3月31日に終了した各事業年度



有利子負債・D/Eレシオ (単位: 億円、倍)

3月31日に終了した各事業年度



のに対し、当期は339億円となりました。これは主に、生産能力増強などを進め、有形固定資産の取得による支出(純額)が前期に比べ69億円増加し658億円となった一方、投資有価証券の売却による収入(純額)が367億円(前期は取得による支出の純額が25億円)とな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953億円であったのに対し、当期は1,838億円増加し、2,791億円となりました。

財務活動による資金の減少は、前期が608億円であったのに対し、当期は630億円となりました。これは主に、長期借入金の返済による支出(純額)が前期に比べ232億円増加し369億円となったこと、配当金の支払額が前期に比べ159億円増加し234億円となったことなどによるものです。

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、前期末の3,289億円に比べ2,289億円増の5,579億円となりました。

研究開発費

当期の研究開発費は、前期に比べ110億円(22.3%)増の601億円となりました。

コア事業である自動車の研究開発では、「レヴォーグ」や「WRX」など新型車の開発に加え、先進予防安全技術であるアイサイト搭載商品の拡充とグローバル展開、次世代バージョンへの進化を推進してきました。全性能を進化さ

せたアイサイトver. 3は、次期発売の「レヴォーグ」や新型「レガシィ」に搭載していきます。

設備投資と減価償却費

当期は、主に自動車事業部門における生産設備、研究開発設備、販売網の整備・拡充を中心に、前期に比べ17億円(2.4%)減の685億円の設備投資を実施しました。減価償却費は、前期に比べ10億円(1.7%)減の549億円となりました。

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。利益還元については、毎期の業績、投資計画、経営環境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、業績連動の考え方を取り入れています。

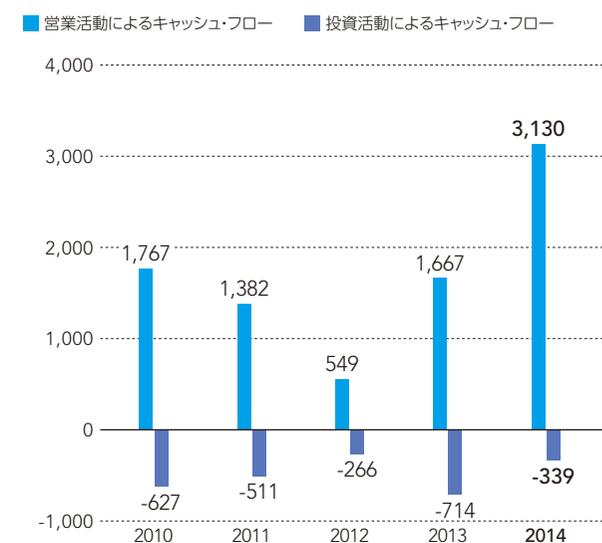
当期末は、普通配当28円に創立60周年記念配当5円を加えた、1株当たり33円の配当を実施しました。この結果、第2四半期末の20円と合わせて年間配当金は53円と、前年実績15円に対し38円の増配となりました。なお、次期(2015年3月期)については当期より3円増配の1株当たり56円(第2四半期末28円、期末28円)を予定しています。

次期の見通し

当社グループは、2020年を見据えた新中期経営ビジョン「際立とう2020(Prominence2020)」を策定し、新しい

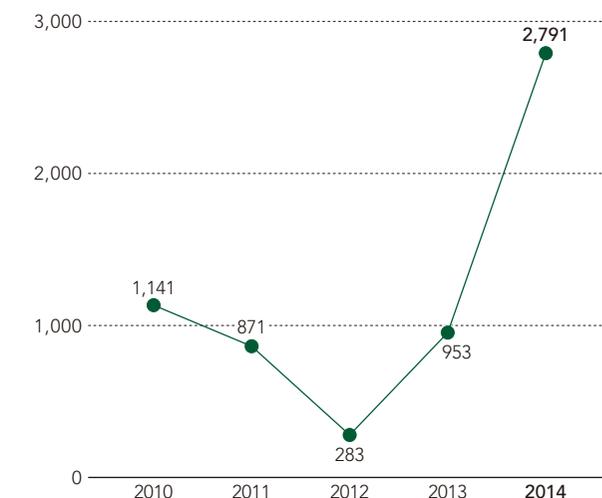
営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー (単位:億円)

3月31日に終了した各事業年度

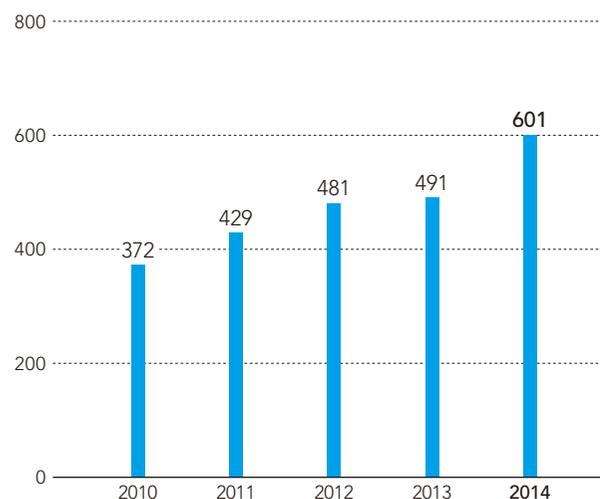


フリー・キャッシュ・フロー (単位:億円)

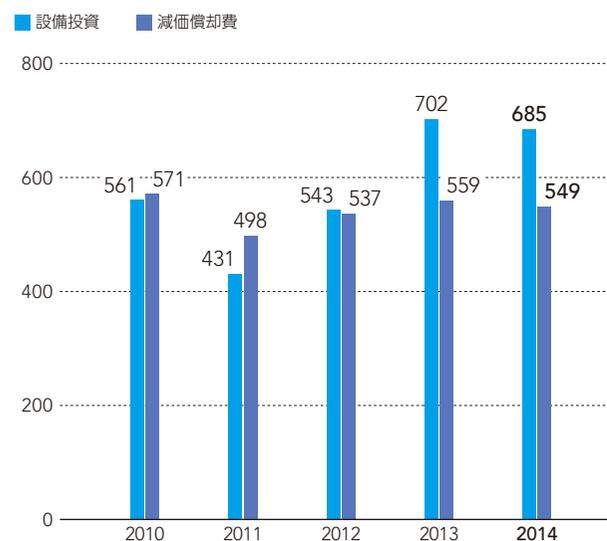
3月31日に終了した各事業年度



研究開発費 (単位：億円)
3月31日に終了した各事業年度



設備投資／減価償却費 (単位：億円)
3月31日に終了した各事業年度



スタートを切りました。初年度となる次期(2015年3月期)では、「レガシィ」「アウトバック」「WRX」のフルモデルチェンジに加え、新型車「レヴォーグ」を投入することなどから、連結売上台数は当期に比べ91千台(11.0%)増の916千台と、過去最高台数の更新を計画しています。また、売上台数とともに、売上高および各利益段階での過去最高更新を目指しています。

現時点(2014年7月)での2015年3月期連結業績の計画数値は以下のとおりです。

売上高は、国内外での販売台数拡大により当期に比べ3,119億円(13.0%)増の2兆7,200億円を計画しています。また、営業利益も試験研究費や諸経費の増加があるものの、販売台数増加による売上構成差の改善や原価低減などのコスト削減効果により当期に比べ135億円(4.1%)増の3,400億円を計画しています。当期純利益については、当期に比べ84億円(4.1%)増の2,150億円を計画しています。

なお、これらの予想値の前提となる為替レートは1米ドル100円(前年実績100円)、1ユーロ135円(前年実績133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)

	2014	2015(計画)	増減
売上高	24,081	27,200	3,119
国内	6,721	7,032	312
海外	17,361	20,168	2,807
営業利益	3,265	3,400	135
税前利益	3,289	3,240	(49)
当期純利益	2,066	2,150	84
為替レート(円)			
円/ドル	100	100	0
円/ユーロ	133	135	2

連結完成車販売台数計画 (単位：千台)

	2014	2015(計画)	増減
国内			
登録車	126.1	143.7	17.6
軽自動車	55.5	51.2	(4.3)
小計	181.6	194.9	13.3
海外			
米国	441.8	490.2	48.4
カナダ	36.0	40.4	4.4
ロシア	15.3	19.3	4.0
欧州	31.8	40.3	8.5
豪州	39.5	40.1	0.6
中国	44.8	57.3	12.5
その他	34.3	33.5	(0.8)
小計	643.5	721.1	77.6
合計	825.1	916.0	90.9

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ますが、当該事項は2014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、当社グループが提供する商品・サービスの売上高や収益性に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72.1% (2014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、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います。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、自動車事業に関わる需要や市況、同業他社との価格競争力等が予測し得る水準を超えた場合に、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。

(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。市場における新商品の評価が当社グループの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いますが、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、製品を差別化できる技術やノウハウ等を保護するために、特許、商標等の知的財産権のポートフォリオを構築しています。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、販売減少や法的手続きの発生により、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を開発・製造・販売していますが、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く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いますが、この保険では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います。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います。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 (2014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

13,034名(連結会社合計 28,545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 スパルビル
TEL : 03-3347-2111
FAX : 03-3347-2338

IR室

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

※2014年8月17日以降、下記に移転

本社

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エピススパルビル
TEL&FAX:03-6447-8000

IR室

TEL : 03-6447-8878
FAX : 03-6447-8107

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%	スパル特装車の製造、スパル用品の物流管理
スパ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品・グッズ販売
スパル興産株式会社	100.0%	不動産の売買・賃貸業、旅行代理店業
スパ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
東京スパル株式会社	100.0%	スパル車の販売、整備(他32国内販売代理店含む)
海外		
Subaru of America, Inc.	100.0%	スパ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パル車の技術調査
Subaru Research & Development, Inc.		北米市場におけるスパル車の研究開発
Subaru of Indiana Automotive, Inc.	100.0%	スパル車の製造、トヨタ車の受託生産
Subaru Canada, Inc.	100.0%	スパル車および部品の販売、整備
Subaru Europe N.V./S.A.	100.0%	スパル車および部品の販売、整備

株式情報 (2014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

56,899名

上場証券取引所

東京証券取引所

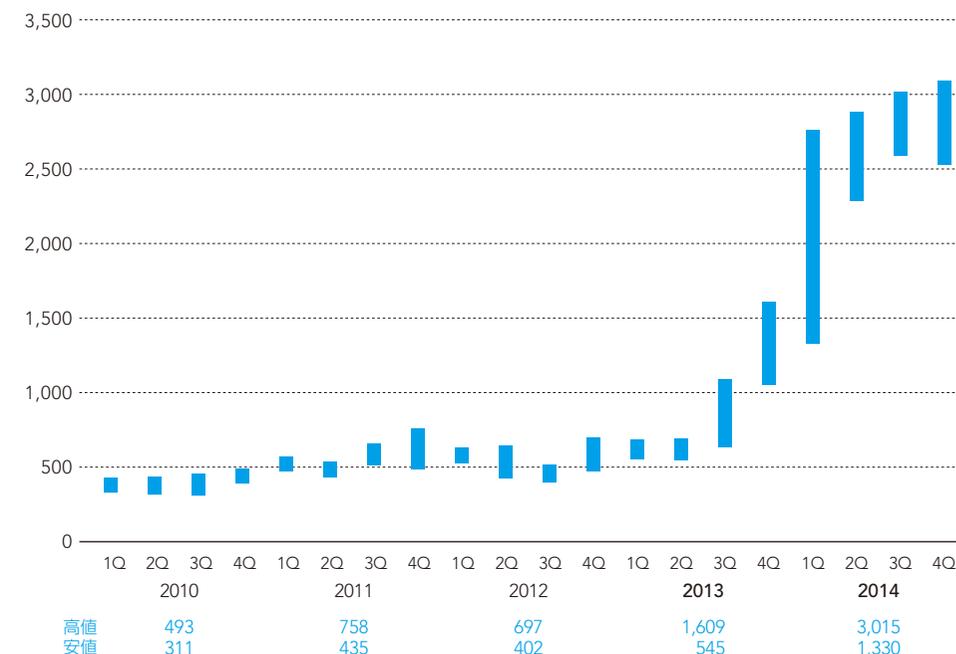
株式名義書換代理人

〒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)	40,712	5.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	34,833	4.45
株式会社みずほ銀行	24,378	3.11
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	21,296	2.72
スズキ株式会社	13,690	1.75
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	13,457	1.72
富士重工業取引先持株会	11,585	1.48
BBH BOSTON CUSTODIAN FOR BLACKROCK GLOBAL ALLOCATION FUND, INC. 620313	10,528	1.34
日本生命保険相互会社	10,352	1.32

株価の推移(東京証券取引所) (単位:円)





富士重工業株式会社

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エビスパルビル

TEL&FAX : 03-6447-8000

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