



アニュアルレポート
2015
2015年3月期

INTRODUCTION

THE SUBARU "SAFETY" JOURNEY

航空機事業をルーツに持つ富士重工業は、クルマの最も重要な基本性能は「安全」にあると考え、半世紀以上も前の「スバル360」の時代から現在に至るまで、「ALL-AROUND SAFETY」の思想のもとに安全性能を最優先したクルマづくりを続けてきました。

SINCE 1917

パイロットを安全に

航空機開発から継承される「安全」というDNA。

スバルの安全開発の根底には、航空機開発のDNAが息づいています。万が一墜落したら命に関わる航空機の開発においては、あらゆる非常事態を想定して設計する必要があり、基本構造の中に危険な状況に陥らないための工夫や対策が施されています。また、パイロットが全方位を直接見渡すことのできる良好な視界の確保も小型航空機に不可欠の安全性能の一つです。こうした安全思想は、クルマを作るようになってからも不変であり、「スバル360」の時代から、スバルのクルマはいつでも直接視界の確保をはじめとする安全性能を重視して開発されてきました。

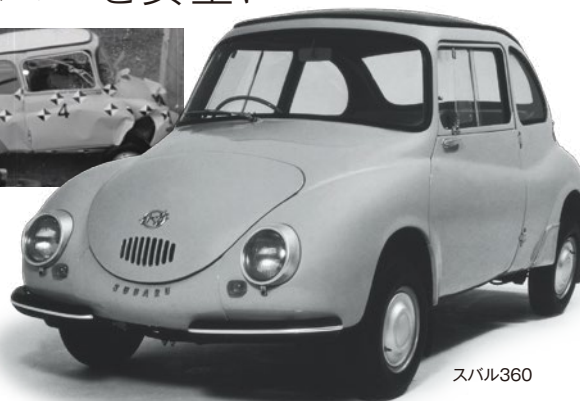
時代に先駆けて

「全方位安全」の思想に基づく衝突安全ボディを開発。

1958年に発売され、高度成長期のクルマの普及拡大に重要な役割を果たした「スバル360」。この時代から、スバルは、あらゆる方向からの衝突に対して効果的に衝撃を吸収し、高い強度を持つキャビンで乗員を守る「全方位安全」の思想のもと、衝突安全ボディの開発に取り組んできました。当時は「安全」がまだクルマの価値として重要視されておらず、衝突実験用のダミー人形もありませんでしたが、スバルの開発陣は、クルマのボディ構造や人体への影響について独自に研究を進め、試行錯誤しながら時代の一步先を行く優れた衝突安全性を追求してきたのです。

SINCE 1960

ドライバーを安全に



スバル360



水平対向エンジン(ボクサーエンジン)



SINCE 1970

走る・曲がる・止まるを安全に

「水平対向エンジン」「AWD」、走行安全性を高める独自技術を開発。

走る・曲がる・止まるという基本性能は、クルマの構造によって変わってきます。とりわけ大きな影響を及ぼすのが重心の位置と駆動方式です。重心が低いほどコーナーを安定して曲がることができ、4輪すべてにエンジンの力を伝える駆動方式の方が常に安定した走行性能が得られます。こうした視点のもと、スバルでは1966年に「水平対向エンジン」を縦置きにしたFF車「スバル1000」を、1972年には4輪駆動車「レオーネ4WD」を発売。以来、これらの独自技術に一層磨きをかけてながら、安全で安定した走行性能を追求し続けています。



レオーネ4WD



スバル1000

フラッグシップ「レガシ」が登場。
運転支援システムの開発に着手。

1989年に発売されたフラッグシップモデル「レガシ」は、同年1月、10万キロ連続走行の世界最速記録を更新するなど、安定した走行性能と耐久性を実証しました。また、この頃、ステレオカメラを駆使した運転支援システムの開発をスタートさせ、1999年にアイサイトの前身となる「ADA」を商品化しました。

IN THE 1980s & 1990s

ドライバーと同乗者を安全に

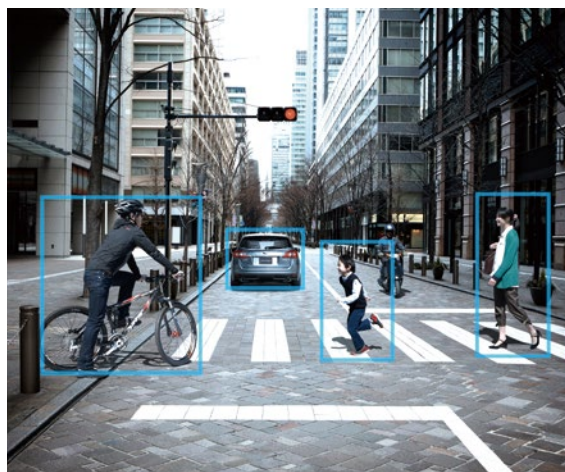


「アイサイト」を商品化。最新のVer.3を搭載した「レヴォーグ」が予防安全性能試験で最高評価を獲得。

2008年、ステレオカメラで常に前方を監視し、警報やプリクラッシュブレーキによって事故回避もしくは被害低減を図る「アイサイト」を商品化しました。さらに2014年には、一層の高性能・高機能化を実現した「アイサイトVer.3」を発売し、この「アイサイトVer.3」を採用した「レヴォーグ」は、多くの予防安全性能試験で最高評価を獲得しています。

IN THE 2000s & 2010s

すべての人を安全に



INTO THE FUTURE

より安全な社会の
実現に向けて

スバルが見据えるこれからの「安全」

スバルでは、これからも「渋滞時の自動追従」や「高速道路の自動運転」などの技術開発テーマに取り組み、「アイサイト」をさらに進化させていきます。そして“ALL-AROUND SAFETY”の思想のもとに、あらゆる視点から安全を追求し、誰もが安心してハンドルを握れるクルマ社会の実現に貢献していきます。

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 THE SUBARU “SAFETY” JOURNEY
- 04 AT A GLANCE
- 05 事業ハイライト
- 06 連結財務・非財務ハイライト
- 07 株主の皆さまへ
- 14 CFOメッセージ
- 17 特集 PROMINENCE BY LEGACY
 - 18 INTRODUCTION
 - 19 PGMインタビュー
 - 23 「生産」で際立つ
 - 25 「販売」で際立つ
- 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

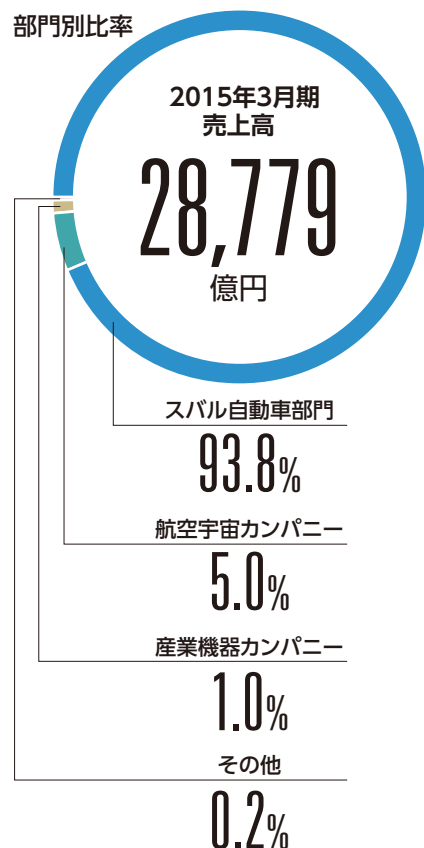
将来予測に関する免責事項

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。

AT A GLANCE

3月31日終了の各事業年度

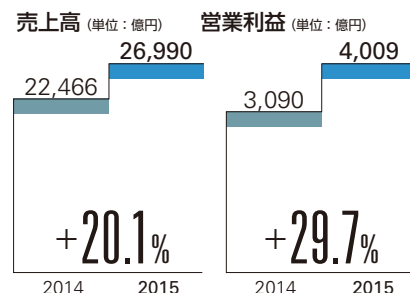
部門別比率



スバル自動車部門

自動車事業の売上高は、前期に比べ4,524億円(20.1%)増収の2兆6,990億円、セグメント利益は、前期に比べ919億円(29.7%)増益の4,009億円となりました。

国内と海外を合わせた売上台数は、北米市場の好調などにより、前期から86千台(10.4%)増の911千台となりました。なお、自動車売上台数は、世界売上台数・海外売上台数が3期連続で、北米売上台数が6期連続で過去最高を更新しています。



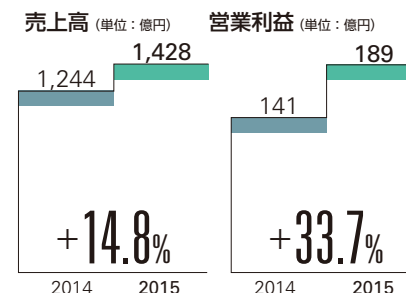
POINT

- 海外販売はレガシィ/アウトバックやWRXや、昨年に続きフォレスターが好調。
- 試験研究費などの増加を、販売台数の増加や為替変動、原価低減の進捗等によりカバー。

航空宇宙カンパニー

航空宇宙事業の売上高は前期に比べ184億円(14.8%)増収の1,428億円となりました。セグメント利益も、前期比48億円(33.7%)増益の189億円でした。

防衛省向け製品では輸送機「C-2」の売上増、民間向け製品では為替変動とともに「ボーイング787」の生産機数増加などが売上高の増加要因となっています。



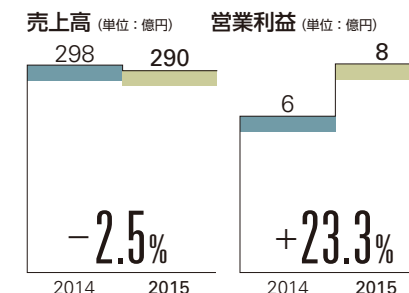
POINT

- 民間向け製品は、為替変動ともなう売上高の増加、および「ボーイング787」の生産機数増加。

産業機器カンパニー

産業機器事業の売上高は、前期に比べ7億円(2.5%)減収の290億円となりました。セグメント利益は、前期に比べ1億円(23.3%)増益の8億円でした。

北米向けレジャー用エンジンの売上が前期を上回り、かつ、北米ホームセンター向け高圧洗浄機用エンジン販売が大きく伸長したものの、国内向け汎用エンジンなどの売上が減少しました。



POINT

- 北米向けレジャー用エンジンおよび汎用エンジンの販売が伸長。

事業ハイライト



富士重工業 スバルビジターセンター 見学者数100万人達成

自動車工場見学施設である「スバルビジターセンター」(群馬製作所矢島工場/群馬県太田市)への見学者数が、2014年9月8日、累計100万人に達しました。本施設は、当社の創立50周年記念事業として、2003年7月15日に開設されて以来、社会科見学の小学生を中心に製造工程を見学いただいています。

米国IIHSの2015年安全評価で 「トップセイフティピック(TSP)+」を 5車種が獲得

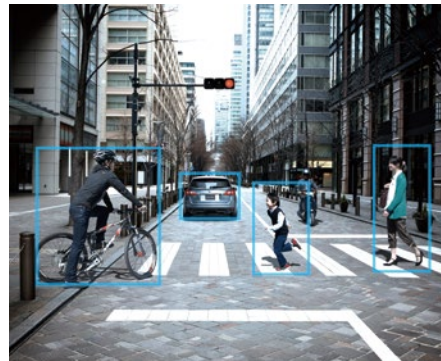
北米で現在販売している2015年型レガシィ、アウトバック、フォレスター、インプレッサ、SUBARU XV(いずれもアイサイト装着車)が、IIHS(道路安全保険協会)が行う最新の2015年の安全性評価において、最高評価の「TSP+」を獲得しました。

スバルの米国、カナダ、豪州の2014年 暦年販売が過去最高を達成

スバルの販売主要国である米国、カナダ、豪州の2014年暦年小売販売において、過去最高を達成しました。特に北米では、暦年販売として初めて50万台を上回る販売を達成するとともに、6年連続で過去最高を更新し、米国において唯一、7年連続で前年実績を上回るメーカーとなりました。

運転支援システム「EyeSight」を 欧州市場へ初展開

2014年中に欧州にて販売を開始する新型アウトバックに、スバルの欧州仕様車として初めて、独自の運転支援システムEyeSightを搭載します。日本、豪州、北米に続く今回のEyeSight導入により、海外市場におけるEyeSight展開を拡大していきます。



GOOD DESIGN
AWARD 2014



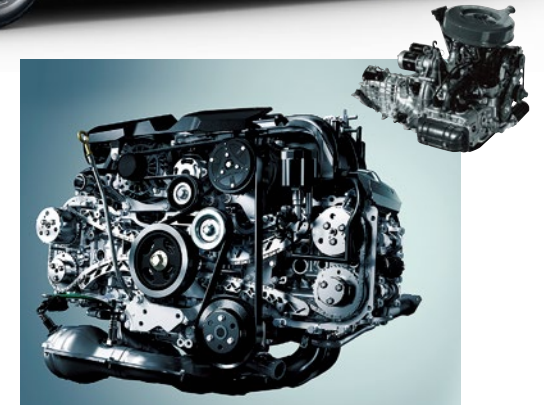
レヴォーグが 2014年度グッドデザイン賞を受賞

レヴォーグが、「2014年度グッドデザイン賞」を受賞しました。同賞の受賞は、2012年のインプレッサ SPORT/G4&SUBARU XV、2013年のフォレスターに続き、3年連続となり、スタイリングと機能性の融合を特長とするスバルデザインは高い評価を得ています。



新型WRX搭載水平対向直噴ターボ 「DIT」エンジンが米国ワーズ社の 「10ベストエンジン」賞を受賞

2015年型WRX(米国仕様車)に搭載されている「FA20」型2.0ℓ水平対向4気筒直噴ターボ「DIT」エンジンが、米国の自動車専門メディアであるワーズ社の2015 ワーズ「10ベストエンジン」賞に選出されました。スバルとしては2年ぶり4度目の受賞になります。



水平対向エンジンが 生産累計1,500万台を達成

水平対向エンジン累計生産台数1,500万台を達成しました。1966年に水冷水平対向4気筒アルミエンジンを新開発し、同年5月に小型乗用車「スバル1000」に初めて搭載してから、49年目での達成となりました。

ボーイング777X向け 中央翼組立工場を建設

愛知県半田市にある半田工場敷地内に、新たに3棟目となる航空機の組立工場の建設に着手しました。この新工場では、米国ボーイング社の次世代旅客機「777X」の胴体と主翼をつなぐ重要な部位である中央翼の組立を行う予定です。工場完成は2016年を目指しています。

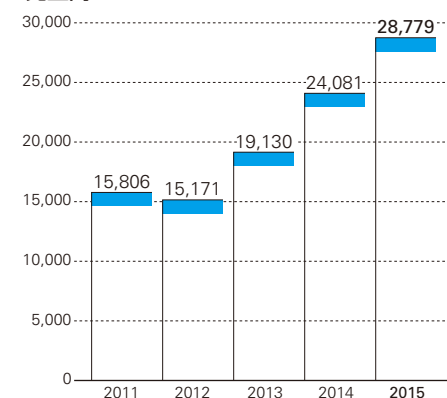
連結財務・非財務ハイライト

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

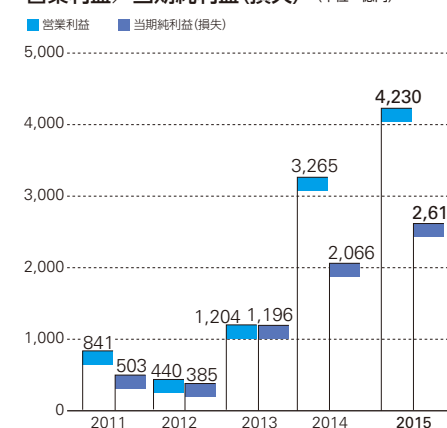
	2011	2012	2013	2014	2015
(単位：億円)					
事業年度					
売上高	¥ 15,806	¥ 15,171	¥ 19,130	¥ 24,081	¥ 28,779
営業利益	841	440	1,204	3,265	4,230
当期純利益(損失)	503	385	1,196	2,066	2,619
設備投資	431	543	702	685	1,107
減価償却費	498	537	559	549	648
研究開発費	429	481	491	601	835
自動車販売台数(千台)	657	640	724	825	911
単独為替レート(円/米ドル)	86	79	82	100	108
事業年度末					
総資産	11,883	13,525	15,775	18,884	21,997
純資産	4,140	4,516	5,968	7,701	10,307
有利子負債	3,306	3,410	3,072	2,697	2,112
従業員数(人)	27,296	27,123	27,509	28,545	29,774
財務指標					
ROE(%)	12.7	8.9	22.9	30.4	29.3
ROA*(%)	7.0	3.5	8.2	18.8	20.7

※ 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)



株主の皆さまへ



徹底した差別化戦略を推進し、
独自の「存在感と魅力ある企業」として
持続的成長を実現していきます。

代表取締役社長 兼 CEO
吉永 泰之

Q1 2015年3月期の業績についてどう評価されていますか？

A1 グループ各部門の尽力によって、3年連続で過去最高の業績を更新しました。

2015年3月期の連結業績は、自動車販売台数が91万700台(前年同期比10.4%増)、売上高2兆8,779億円(同19.5%増)、営業利益4,230億円(同29.6%増)、当期純利益2,619億円(同26.7%増)となり、いずれも3年連続過去最高を更新しました。営業利益率についても前年の13.6%から14.7%に向上しています。

この業績向上の要因として、為替レートの円安進行が大きかったのは確かです。ただし、そうした追い風も活かしながら、

3年連続で過去最高の業績を達成できた背景には、富士重工業グループ各社・各部門による並々ならぬ努力があったからだと考えています。開発部門は当期も、新型レガシィ/アウトバックをはじめ、大変市場競争力の高い新車を投入してくれました。また、旺盛な需要に対応するため、各製造部門も常にキャパシティの限界に近い操業を持続してくれました。さらに自動車事業だけでなく、航空宇宙事業や産業機器事業などもそれぞれ業績を順調に伸ばしています。



Q2 米国での販売好調の理由をどのように捉えていますか？

A2 安全性能への高い評価を背景に急成長を続けています。

2008年の米国での新車販売台数は18万台程度だったのに対し、昨年2014年には、3倍近くの約51万台にまで拡大しています。米国の景気動向や新車需要の伸びといった事業環境だけでは、この成長を説明することは不可能です。この間、米国市場ではスバルが得意とするSUVの需要が伸びていることもありますが、やはり最大の要因は、多くのスバル車が現地の評価機関による安全試験で最高レベルの評価を受けたことによって、米国のお客さまの間に「スバル=安全」という評価が定着し、売上拡大に結びついたと考えています。

通常は、これだけ急成長するとピークアウトする兆しが現れるものですが、昨年の新レガシィ/アウトバックの発売後、さらに勢いを増している状況です。モデルチェンジして時間が経った車種でも売上の衰えが少ないことや、販売インセンティブを業界で最も低いレベルに抑えられていることなども、スバルブランドが米国市場で高く支持されている証といえます。

2015年は米国市場で54万台の販売目標を掲げていますが、現地のディーラーの方々からは「もっと上を狙えるから、供給を拡大して欲しい」という要望をいただいています。

Q3 米国での事業を今後どのように伸ばしていく計画ですか？

A3 生産供給力の拡大や環境規制に対応したPHEVの投入、アフターサービス体制の強化などを通じて米国市場における強固な顧客基盤の構築を目指します。

米国市場では、現地販売子会社であるSOA (Subaru of America, Inc.)のもと、販売ネットワークの強化を進め、現在、全米625店舗のディーラー網を組織しています。成長戦略としては、ディーラー数を増やすのではなく、1店舗当たりの販売台数を増やしていく方針です。その結果、“スバルのフランチャイズになれば売上が伸ばせる”という評価が定着し、実力のあるディーラーが集まっていくという好循環が生まれつつあります。

この米国での事業をさらに加速させるために、2014年5月に発表した中期経営ビジョン「際立とう2020」の中に次の3つの施策を盛り込みました。1つめが、現地で要望の高かった3列多人数車の新車投入であり、現在開発を進めております。2つめが、米国生産子会社のSIA (Subaru of Indiana Automotive, Inc.)の生産能力の拡大であり、2016年末までには現在の20万台から40万台弱に倍増させます。そして3つめが環境対応

です。2018年型から適用される米国のZEV規制に対応して、スバル車の個性でもある走りの魅力を備えたプラグインハイブリッド(PHEV)を投入することを発表しました。

今年、SOAがインディアナポリスで開催した全米のディーラー大会でこれらの施策を発表したところ、出席者から大きな反響があったのですが、これらは現地ディーラーに対する「スバルは米国市場に全力で取り組むので安心して店舗に投資して欲しい」というメッセージでもあります。とりわけ重要なのがアフターサービス体制の強化です。好調の続く米国市場においても、いずれは景気が後退する時期が訪れます。それまでに、いかにして強固な顧客基盤を築けるかが重要であり、そのためにはアフターサービスの充実が欠かせません。ですから、当社ではこれからもSOAとともにディーラーのサービス施設などへの投資を全力でサポートしていく計画です。



Q4 2016年3月期の見通しを教えてください。

A4 好調を維持する米国での販売拡大を原動力に 連結売上高3兆300億円、連結営業利益5,030億円を見込んでいます。

2016年3月期の連結業績については、販売台数が92万8,300台、売上高3兆300億円、営業利益5,030億円を計画しています。3兆円、5,000億円といった数字が最初からあったのではなく、各部門が適切な情勢分析に基づいて予算を組んだ結果として算出されたものです。当初は1ドル=115円の為替レートを想定して予算を策定していましたが、その後さらに円安傾向が強まったため、最終的に1ドル=118円を前提にした数字を発表しました。

地域別の見通しとしては、米国での販売が予想以上に好調に推移しており、計画を上回る数字を計上できる可能性もあります。一方、ロシアなどは計画時よりも厳しい状況です。日本市場も新車効果が一巡して販売が落ち着くことを見込み、販

売減の計画となっていますが、この4月、5月と予想以上に好調な販売が続いており、計画を上回ることも考えられます。このように地域によって差はあるものの、最大市場の米国が好調を維持していることから、全体としては計画を達成できると確信しています。

Q5 今後も持続的な成長を続けていくためにどのような取り組みに力を注いでいますか？

A5 お客様の心の中で“際立つ”存在を目指して、 商品・事業の徹底した差別化を図っていきます。

自動車メーカーとしては小規模な当社が競争に勝ち残っていくためには、経営資源を特定の市場・商品に集中させ、徹底的に他社との差別化を図ることが不可欠です。当社の事業戦略の根幹を担うこの“差別化”の戦略を、より一層極めていくためのキーワードが、中期経営ビジョンのタイトルにも用いた「際立とう」という概念です。これは、単に他社と比べて際立つというだけでなく、“スバルがお客様の心の中で際立った存在になる”ことを目指すものであり、シンプルな言葉ですが、実は大変ハードルの高い目標でもあります。この目標をスローガンで終わらせず、確かな形にしていくためには、“お客様にとって際立つ”とはどういうことかを各部門の社員一人ひとりが徹底的に考え抜き、実践していくことが求められます。

具体的な方法論としては、「スバルブランドを磨く」「強い事業構造を創る」という2つの重点活動に取り組んでいきます。スバルブランドをお客様にとって際立った存在にするためにも、最大の特長である安全性能や走行性能においては、これからは常に他社の1歩先を行く存在であり続けなければなりません。また、市場競争力を高め、株主の皆さまの期待に応え続けるためには、一層のコスト低減や経営効率化を進め、事業基盤を強化することが不可欠です。

好業績の続く現在だからこそ、全社員が一層気を引き締め、良い意味での危機感、緊張感を持ち続けながら、ブランド力・事業競争力のさらなる向上に取り組んでいきます。

Q6 試験研究費や設備投資額を増額する狙いは？

A6 安全性能や環境対応のための研究開発強化や生産能力の増強、職場環境の改善を推し進めていきます。

2015年3月期から2017年3月期までの3カ年連結投資計画として、当初は試験研究費2,500億円、設備投資額3,300億円を予定していましたが、その後の業績の推移などを踏まえて計画を上方修正し、試験研究費を2,800億円、設備投資額を4,000億円に増額することにしました。

近年、各社から自動ブレーキアシスト機能を搭載したクルマが発売されるなど、安全技術をめぐる開発競争は一層激しさを増しています。その中でもスバルの「アイサイト」は、多くの安全性能試験で業界最高レベルの評価をいただいておりますが、こうした安全面での優位性を将来にわたって維持できるよう

に、今後も積極的な技術開発を推進していきます。また、世界各地で環境規制強化が進むなかで、内燃機関のさらなる低燃費化やPHEVの開発にも力を注いでいきます。さらに研究開発体制の強化を図るため、新規・中途のエンジニア採用を積極的に行っています。

一方、設備投資については、多くのお客さまに納車をお待ちいただいている状況を改善するため、生産設備の増強が中心となりますが、それ以外にもこれまで投資できなかった老朽化した事業所施設などを適宜リニューアルし、より良い職場環境を整備していきたいと考えています。



Q7 次世代リーダーの育成やダイバーシティへの取り組みを教えてください。

A7 幅広いスキルや経営感覚を備えた人材の育成に努めるとともに、女性の活躍をサポートする職場環境整備に注力しています。

企業が持続的な成長を果たしていくためには、常に次世代のリーダー候補となる人材の養成に取り組み、円滑な世代交代を実現していくことが重要なのは言うまでもありません。そこで当社では、ミドルマネジメント層から優秀な人材を抜擢して経営層の若返りを図ると同時に、次世代のリーダー候補となる人材を——それも1人2人ではなく一定規模の集団として養成していきます。その一貫として、今後は中堅社員やミドルマネジメントを対象に、国内↔海外、技術↔営業といった、部門の枠組みを超えたジョブローテーションを積極的に実施し、幅広い業務スキルや経営的センスを備えた人材群を育成していかうと考えています。

さらに、当社がこれからも高い企業活力を維持していくためには、こうした次世代リーダーの育成に加えてダイバーシティの推進が欠かせません。当社では、2014年にダイバーシティ推進室を設置し、主に女性の活躍をサポートするための環境整備や女性管理職の育成支援などに注力しています。また、2015年4月からは、当社生え抜きの女性の執行役員が、このダイバーシティ推進室を管轄する人事部長に就任しています。今後も年齢や性別、国籍などに関係なく優れた人材を積極的に登用することで、今以上に活力に満ちた組織へとレベルアップしていきたいと考えています。

Q8 2015年4月からスタートした「スバル・ネクストストーリー・プロジェクト」について教えてください。

A8 インターネットやソーシャルネットワーキングサービスなどを活用し、スバルユーザーのアクティブライフを応援する多彩な活動を展開しています。

中期経営ビジョン「際立とう2020」では、重点活動テーマである「スバルブランドを磨く」ための取り組みの一つとして「お客さまとの新次元の関係強化」を掲げています。その実践に向け、若手・中堅の社員が主体となってスタートしたのが「スバル・ネクストストーリー・プロジェクト」です。これは、「お客さまにもっとスバルを楽しんでいただく」「スバルのクルマを通じて人生を豊かにしていただく」ために、インターネットやソーシャルネットワーキングサービスなどを積極的に活用しながら、

お客さまとのつながりを深め、一緒に楽しい活動を展開していかうという取り組みです。

具体的には、WEBサイトを通じて、スバルが主催するドライビングレッスンやスポーツ&アウトドアイベントなどに関する情報発信を行うほか、ソーシャルネットワーキングサービスを通じてユーザー同士の交流を図るなど、お客さまのアクティブライフを応援するさまざまな活動を展開しています。

Q9 ガバナンス強化への取り組みについて教えてください。

A9 社外の意見、社会の声を反映させながら、適切な情報開示や経営のさらなる透明性向上を目指します。

当社では、従前より企業経営の経験者やアナリストなど有識者の方々を社外取締役や監査役に迎え、外部の視点から貴重なご意見やご指摘、アドバイスをいただけてきました。今後も社外取締役や社外監査役を増員するなど、社外の意見、社会の声をより確実に経営に反映できるよう努めます。また、2015年6月1日から適用が開始された東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」につきましても、各項目の主旨に沿いながら、迅速かつ適切な情報開示の実現や経営のさらなる

透明性向上に力を注いでまいります。

さらに、このガバナンスやCSR経営にも関わる重要なテーマの一つとして、現在、とくに力を注いでいるのが品質管理の厳格化です。好調な販売が続くなか、近年、各生産現場では能力の上限に迫る稼働状況が続いています。しかし、生産を急ぐあまり品質管理が不十分になることは絶対にあってはなりません。生産部門に対しては「品質に絶対の自信が持てないときはラインを止める」ことを徹底させています。



Q10 最後に株主の皆さまへのメッセージをお願いします。

A10 徹底的に考え抜いたクルマづくり、確かなモノづくりを貫き、業界高位の利益率を確保しつつ持続的な成長を目指します。

「存在感と魅力ある企業」を目指す——それが富士重工業の経営理念です。その実現のために、当社はこれからも「お客さま第一」を基軸に、徹底的に考え抜いたクルマづくり、確かなモノづくりを貫き、お客さまに「安心と愉しさ」を提供し続けて

いきます。同時に、業界高位の利益率を確保しながら持続的な成長を果たすことにより、株主の皆さまの信頼に応えてまいります。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。

積極的な先行投資と高いレベルの収益確保を両立し
持続的成長と安定・継続的な利益還元を実現していきます。

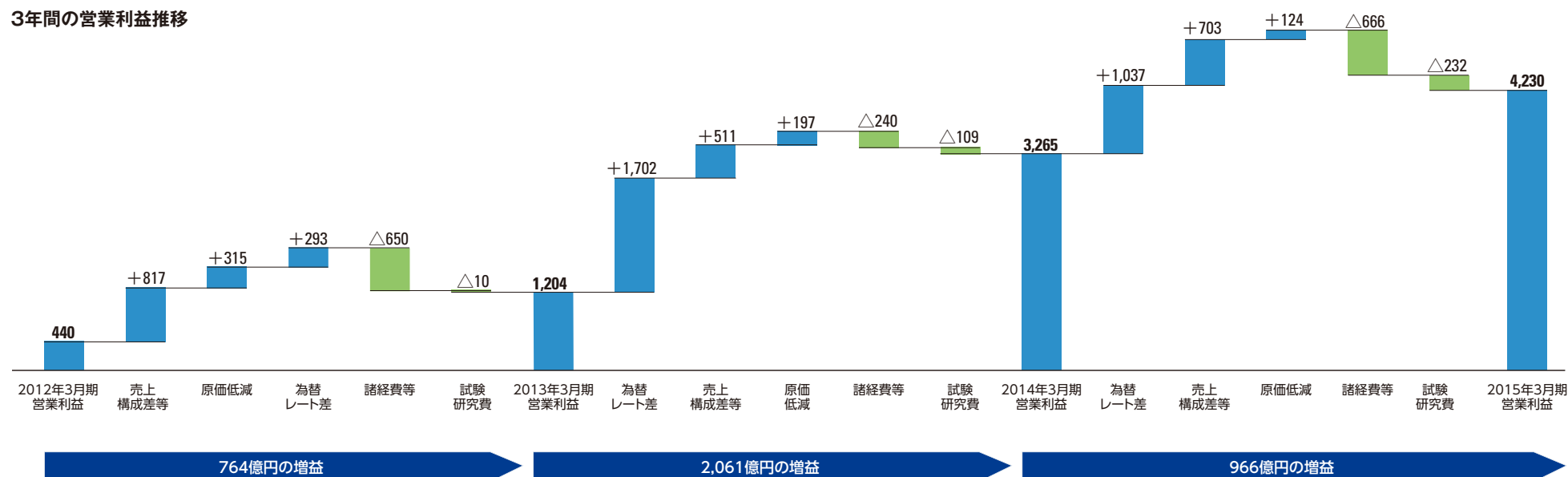
取締役 専務執行役員CFO 高橋 充



市場競争力のさらなる強化に向けて
試験研究費や設備投資を増額

2015年3月期、富士重工業は、前期比966億円増の営業利益4,230億円を計上し、3年連続で過去最高益を更新しました。営業利益率も14.7%と業界高位の水準を維持しています。

3年間の営業利益推移



主な増益要因は、円安の進行による為替レート差1,037億円、以下、売上構成差等703億円、原価低減124億円となります。

為替レート差を除いても359億円の増益であった前期に対して、当期は為替による増益を除くと71億円のマイナスとなりましたが、これは決して当社の本業の利益創出力が前期に比べ

て低下したことを意味するものではありません。当期の特殊要因としては、米国の港湾荷役遅延に対応するための緊急の航空便による自動車生産用部品輸送費用105億円が発生したことがあります。さらに、当期においては、想定以上の円安による増収分をそのまま利益に上積みするのではなく、試験研究費や

3か年連結収益計画 (2015年3月期~2017年3月期 合計)

売上高	8兆円
営業利益	1兆円

※為替前提は¥95/US\$

3か年連結投資修正計画 (2015年3月期~2017年3月期 合計)

	当初計画	今回計画
試験研究費	2,500億円 (+59%)	2,800億円 (+78%)
試験研究費	3,300億円 (+71%)	4,000億円 (+107%)
減価償却費	2,000億円 (+22%)	2,100億円 (+28%)

※ ()内%は前3か年(2012年3月期~2014年3月期)対比

設備投資といった今後の持続的成長の実現に向けた先行投資を意識的に増額しております。

当社は、現在、米国市場を中心に好調な販売実績を続けていますが、今後、カリフォルニア州を中心としたZEV規制をはじめ、世界各市場で環境規制が強化される予定であり、さらに将来の自動運転を視野に入れた先進安全技術の開発競争も一層激化することが予想されます。当社では、こうした厳しい競争環境を勝ち抜いていくために、好調な業績を追い風として、今後も引き続き試験研究費や設備投資を増額していく計画です。

2014年5月に発表した新中期経営ビジョン「際立つ2020」では、別図のように2015年3月期から2017年3月期までの3年間の売上高合計、営業利益合計、試験研究費合計、設備投資額合計などの連結収益計画をアナウンスしています。計画段階では1ドル=95円を前提として、3年間の売上合計8兆円、営業利益合計1兆円という業績目標値を設定しましたが、足元での為替想定が円安方向に大きくシフトしており、目標を大きく上回る見込みです。その為替による増収分を試験研究費や設備投資に積極的に配分していく事を方針として、3年間の試験研究費の合計を当初計画の2,500億円から2,800億円、設備投資合計についても同じく3,300億円から4,000億円

に増額することを決心いたしました。

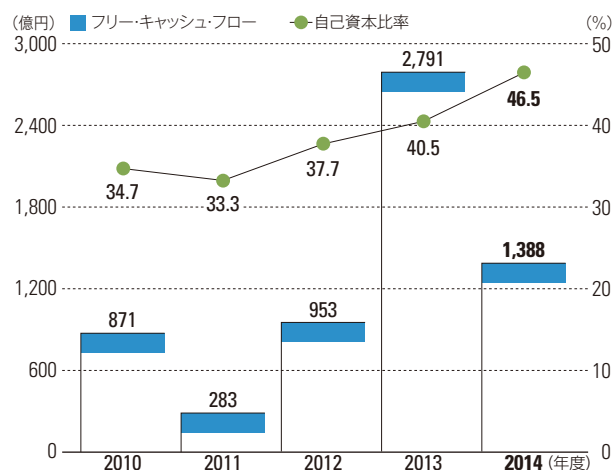
**先行投資を積極的に拡大しながら
一定規模のフリー・キャッシュ・フローを維持**

続いて、財務内容についてご説明します。2015年3月期の当社のフリー・キャッシュ・フローは、1,388億円となりました。2014年3月期が2,791億円ですので半減したように見えますが、これには一過性の特殊要因があります。昨年のご説明いたしましたように、一つめの特殊要因は、2014年3月期においては当社が筆頭株主として保有してきた米国ボラリ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、もう一つの要因が納税時期の差によるもので、2014年3月期は、過去における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。これに対して2015年3月期は、前期の法人税等1年分の納税に加え、予定納税制度に基づいてその1/2の中間納付を行ったため、法人税等1年半分に相当する1,900億円ほどのキャッシュアウトが発生しました。

これらの特殊要因を除いた“実力値”を見ますと、2014年3月期が約1,400億円、2015年3月期が約2,000億円となり、

業績拡大にともなって当社のキャッシュ・フロー創出力は着実に向上しています。2016年3月期以降につきましては、前述のように試験研究費、設備投資といった先行投資を積極的に増額していく計画ですが、同時に売上規模の拡大も見込まれることから、今後の投資局面においても引き続き1,500億円から2,000億円規模のフリー・キャッシュ・フローを維持できるものと考えております。

フリー・キャッシュ・フローと自己資本比率の推移



財務基盤のさらなる強化を図りながら 株主還元の新たなステージへ

最後に、株主の皆さまへの還元方針についてご説明いたします。当社の配当方針は、安定・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たものです。業績連動の仕組みとしては、連結配当性向20%~40%という方針を開示させていただいています。このように配当性向に幅を持たせたのは、増益基調のうちは20%レベルを基本としつつ、減益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。

大手自動車メーカーに比べ、当社の財務基盤は盤石と言えるものではありませんでした。そのため、これまでは内部留保の充実を重視し、配当性向の下限である20%を適用させていただいてきました。しかしながら、この数年の業績拡大にともない当社の財務基盤の改善が進んでおります。2015年3月末の自己資本比率は46.5%に達しており、2016年3月期内に50%を超える可能性も十分あると考えています。そこで2016年3月期以降は、当社の経営が新たなステージへと進んだものと捉え、増益基調にあっても配当性向20%にこだわらない利益還元を実施していく方針です。ただし、20%~40%の幅のなかで

どのレベルを適用するかにつきましては、今後の経営環境や業績のフォーキャストなどを直前まで見極めたうえで慎重に判断したいと考えております。この点を踏まえ、2016年3月期の配当計画は現時点では未定とさせていただいております。

また、自己資本の増加にともない、今後、ROE(自己資本利益率)が低下していくことが予想されます。当社ではROEを配当額決定の直接の指針とはしてはおりませんが、今後も自己資本比率とROEの高次のバランスを意識しながら、財務基盤のさらなる強化と株主の皆さまへの持続的・安定的な還元を両立していきたいと考えています。

当社は自動車メーカーとして規模の大きな会社ではありませんが、限られた資源を限られた市場・商品に集中投資することによって、国内外の主要市場において強い特徴を持つ自動車メーカーとしてのポジションを築いてまいりました。中期経営ビジョン「際立とう2020」のもと、当社ではこれからも積極的な先行投資を実施すると同時に、足元での高いレベルでの収益確保を両立させることで持続的な成長を目指します。株主の皆さまには、今後ともより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



特集

PROMINENCE BY LEGACY

安全性で、世界で際立つレガシィ

お客様の声を第一に考えた設計を行い、品質と需要に応える生産体制を構築し、自分たちの価値を再確認し、訴求する—
スバルは開発・設計、生産、販売といった側面で安全性を訴求し、世界中で高い評価をいただいています。

INTRODUCTION

全方位の「安全性能」を一層進化させ、
お客様に「安心と楽しさ」を提供する
確かなクルマづくりに力を注いでいます。

新型レガシアウトバックが
日米欧の安全性能試験で最高評価を獲得。

富士重工業は、ブランドステートメントである“Confidence in Motion”のもと、お客様に「安心と楽しさ」を提供する確かなクルマづくりに力を注いでいます。この「安心と楽しさ」を支えるクルマの安全性能をより一層進化させていくために、当社では“ALL-AROUND SAFETY”の思想に則り、アクティブセーフティ、パッシブセーフティ、プリクラッシュセーフティといった全方位から安全技術の革新に取り組んでいます。

そんな中、最先端の「アイサイト」を搭載した新型レガシ アウトバック/B4は、国土交通省とNASVA*1が実施する予防安全性能の評価で満点を獲得し、レヴォーグ、フォレスター、SUBARU XV HYBRIDに続いて、最高評価のJNCAP「ASV+」に選定されました。また、「アイサイト」を搭載した新型アウトバックは、欧州の新車評価基準「ユーロNCAP」の2014年安全性能総合評価でも最高評価を獲得。さらに米国では、「アイサイト」を搭載する販売中の5車種すべてが、IIHS*2の2015年安全性評価において、最高評価の「トップセーフティピック+」を受賞しました。このように世界の評価機関によって実証された最高レベルの安全性能こそが、スバルブランドに対するお客様の信頼に結びついているのです。

※1 NASVA=独立行政法人 自動車事故対策機構

※2 IIHS=道路安全保険協会

CONTROL & BRAKING SYSTEMS



EYESIGHT®



ACTIVE TORQUE VECTORING



SUBARU ALL AROUND SAFETY



VISIBILITY & CHILD SAFETY



PROTECTIVE SYSTEMS



SUBARU REAR VEHICLE DETECTION





**お客様の人生を豊かにするのはどんなクルマなのか——
新型レガシィの開発は、それを真剣に考えることから、
スタートしました。**

執行役員 スバル技術本部 副本部長
(前・商品企画本部 シニアプロジェクトゼネラルマネージャー)

内田 雅之

プロフィール

1981年 4月 富士重工業株式会社 入社
2003年11月 スバル技術本部 車体設計部長
2005年 4月 スバル技術本部 外装設計部長
2008年 3月 スバル技術本部 主管
2010年 4月 スバル商品企画本部 PGM
2011年 4月 スバル商品企画本部 上級PGM
2015年 4月 執行役員 スバル技術本部 副本部長

“誰もが安心して乗れるクルマでなければ、
人生を支えるパートナーにはなれない。”

お客様の充実した人生を支えるために 何よりもまず安全性能を徹底追求しました。

私が、新型レガシィ アウトバック/B4(以下、新型レガシィ)の開発責任者となって最初に力を注いだのが、お客様の声ができるだけ多く取り込むことでした。その一環として、レガシィが最も多くの支持を得ている米国を中心にお客様のお宅を実際に訪問しました。そして、さまざまなご意見、ご要望に耳を傾けながら、お客様の生活や人生をもっと楽しく豊かにするのはどんなクルマなのか——それを徹底的に考え抜き、具現化することによって、米国はもちろんグローバル市場において多くのお客様に支持され、信頼されるクルマを提供しようと考えたのです。

お客様にうかがったお話のなかでも、とくに印象的だったのが、“事故でクルマが大破したものの、高い衝突安全性のために大事に至らなかった”といった「安全」に関わるエピソードでした。そんなお客様の感謝の声や笑顔に接するたびに、安全性能の大切さを再確認するとともに、自動車メーカーとしての社会的責任の大きさを改めて実感しました。

SUBARUの安全性能に対する取り組みには2つの柱があります。1つめの柱は、“最高レベルの安全性能をすべての車種で実現していく”という方針です。実際、SUBARU車の安全性

能は、世界各国の安全アセスメントで高く評価されており、“SUBARU=安全性能の高いクルマ”というブランドへの信頼感が成長の原動力となっています。そして2つめの柱が、「アイサイト」を代表とする先進安全技術の追求です。現在、各社からブレーキアシストなどの運転支援機能を搭載したクルマが発売されていますが、その中でも「アイサイト」は、各種の安全テストで最高レベルの評価を受けています。

もちろん、今回の新型レガシィについても、最新の「アイサイトVer.3」の搭載をはじめ、安全性能をあらゆる角度から徹底追求しました。誰もが安心して乗れる安全なクルマでなければ、お客様の日々の楽しい生活や充実した人生を支えるパートナーにはなれないからです。

開発スタッフ一人ひとりがお客様の視点に立って デザインや走りの上質さに磨きをかけました。

今回の新型レガシィの開発では、SUBARUが本来得意としてきたこの安全性能や走行性能、使いやすさといったクルマの機能的価値に加え、新たにデザインや走りにおける“情緒的価値”を追求しました。SUBARUの開発陣には、“道具としての機能・性能を追求することを重視し、デザインはその結果”生まれるものという発想がありました。そんな機能美重視の姿勢は



変わらないものの、最近ではもう一歩踏み込んで、クルマの持つ機能性や性能の高さを積極的に表現する主張のあるデザインを志向しています。新型レガシィにおいても、フラッグシップモデルとしての優れた走行性能や、安全性、信頼感などをダイナミックで力強いボディフォルムで表現したほか、インテリアの仕上げから操作部の触感、エンジン音や各種操作の音質まで

“チーム全員がお客様の求める性能を実現するために、
とことん結果を追い求める。
それがSUBARUの開発スタイル。”

徹底的に磨きをかけ、人間の五感に訴えかける上質さを追求しました。

一方、走りの面でも、物理的な走行性能にとどまらず、その先にある走りのスムーズさや“ずっと走っていたい”と感じさせる心地よさといったお客様の気持ちを動かす“動的質感”を追求しました。このようにデザイン面でも走りの面でも、人間の感性領域に踏み込んだ質の高さ——すなわち“情緒的価値”を追求することによって、乗る人の充足感を高め、豊かな人生のパートナーとなるクルマを目指したのです。

もちろん、動的質感、情緒的価値といった要素は、クルマの

物理的性能と異なり、数値だけで把握できるわけではありません。それだけに開発過程では、試作車によるロードテストを何度も繰り返しながら、ステアリングやブレーキのレスポンス、走行中の音や振動といったドライビングフィールを詳細に検証する必要がありました。途中、目標とする成果が得られず開発が停滞したこともありましたが、開発チームの中から「もうこのくらいでいいんじゃないか」といった意見が出たことは一度もありませんでした。チーム全員がお客様の求める性能を実現するためにとことん結果を追い求める——それがSUBARUの開発スタイルなのです。

環境性能と気持ちの良い走りの両立を目指し AWDながら最高レベルの実用燃費を実現しました。

そんなお客様の立場に立ったSUBARUのクルマづくりは、燃費性能に対するアプローチにも現れています。もちろん燃費消費率のカタログ値を向上させることも重要ですが、それ以上に重視しているのは、お客様が普通にクルマを走らせた時の実用的な燃費性能です。

私たちは、環境に配慮して走ることが、乗る人に我慢を強いるものではなく、気持ちの良い走りと同立できるものでなければならぬと考えています。だから、FFに比べて重量やメカニカルロスが増すために燃費上は不利であっても、さまざまな路面状況下での安全かつ快適な走りを実現するためにAWDを採用しています。その代わりに、エンジンやトランスミッションの効率化や空力性能の向上、アイドリングストップ機能などを活用して、同クラスのFF車と比べてもトップクラスの実用燃費を追求しました。実際、新型レガシィのユーザーからも「実際に使ってみると、AWDとは思えないほど燃費がいい」と評価をいただいています。





“私たちはお客様の期待を超える
価値ある車の開発に挑戦し続ける。”

グループ各社や現地のパートナーと一体となって お客様の期待を超えるクルマを提供していきます。

米国での生産立ち上げに際しては、米国生産子会社であるSIA (Subaru of Indiana Automotive, Inc.) に日本から多くのエンジニアが出張し、開発・製造・品質管理といった部門の垣根を越えて量産準備に取り組みました。現地スタッフからも積極的な提案が出され、全員一体となって品質向上、ユーザー価値の向上を実現することができました。また、新型レガシイに対

しては、米国販売子会社であるSOA (Subaru of America, Inc.) や現地ディーラーの方々の期待が非常に大きく、開発期間中も現地のキーマンへのデザインレビューや試乗会を積極的に行い、忌憚のないご意見をうかがいながら仕上げていきました。

このように、SUBARUが総力を結集して開発した新型レガシイは、安全性能や走行性能はもちろん、デザインや質感についても非常に高く評価され、発売以来、米国や日本はもとより

設計・開発で配慮すべきこと

- 品質マネジメントサイクルの運用
- リコールへの対応
- 「ALL-AROUND SAFETY」をコンセプトに安全性を追求
- 燃費基準への対応
- 低排出ガス認定車の向上と普及
- 自動車リサイクル

詳細はCSRサイトの各ページをご覧ください。

・お客様と商品 <https://www.fhi.co.jp/envi/csr/csr/consumers>

・環境 <https://www.fhi.co.jp/envi/csr/csr/environment/environment.html>

世界各地で予想を上回る好調なセールスを記録しています。ありがたいことに、欧州系のプレミアムブランド車と比較して新型レガシイを選択されるお客様も少なくありません。

そんなお客様の信頼に応え、世界の自動車市場におけるSUBARUのブランド力をより強固なものにしていくために、私たちはこれからもお客様の期待を超える価値あるクルマの開発に挑戦し続けます。



群馬製作所(本工場・矢島工場)

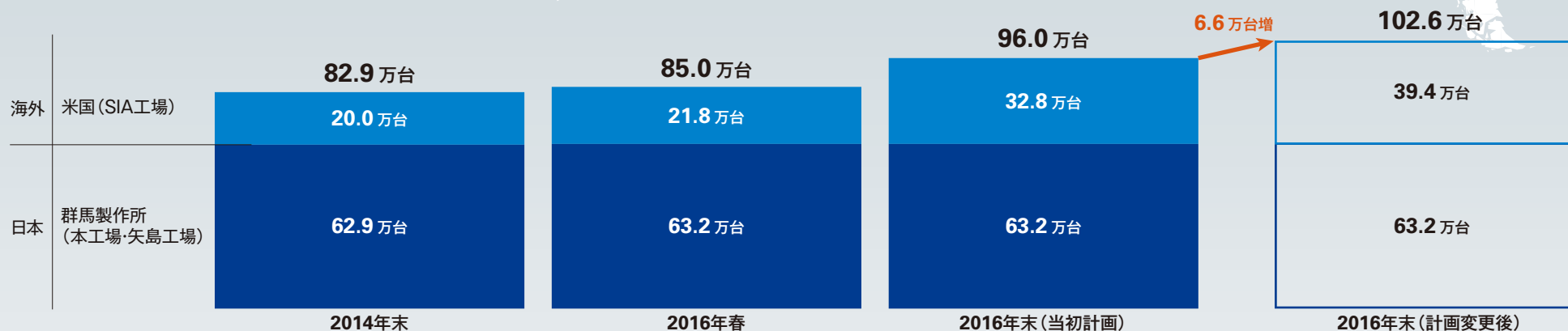


米国(SIA工場)



成長を続ける北米需要に応じて 能力増強と効率的な操業に注力。

2014年の新型レガシィ／アウトバックの発売以降、北米市場でのスバルの販売が一段と勢いを増しています。この北米での需要拡大に対応するため、富士重工業では、現地生産子会社SIA (Subaru of Indiana Automotive, Inc.) の生産増強計画を前倒しし、2016年末までに39万台体制を構築することを決定。今後も日米合計5ラインの生産体制を効率的に活用しながら、グローバル市場の需要に応じていきます。



人気の新モデルに加え、 既存車種も好調な販売を継続。

2014年暦年の米国での小売販売台数は、前期比21.0%増の約51万台に達し、6年連続で過去最高を更新するとともに、米国での販売台数が7年連続で前年実績を上回った唯一のメーカーとなりました。さらに、カナダでの販売台数も前年比14.3%増の4万2,000台と3年連続で過去最高を更新しました。これら北米市場では、昨年フルモデルチェンジしたレガシィ/アウトバックが、販売台数を大幅に伸ばしたのはもちろん、モデルチェンジから時間が経過したインプレッサやフォレスターといった車種についても堅調な販売を維持するなど、スバルブランドの根強い人気を証明する結果となりました。



SIAの増強計画を4年前倒し、 2016年末までに39万台体制を構築。

富士重工業は、北米での販売拡大に対応するため、2014年5月に発表した中期経営ビジョンにおいて、米国生産子会社SIA (Subaru of Indiana Automotive, Inc.) の生産能力増強を発表しました。当初は、当時の年間17万台から、2016年度に31万台、2020年度に40万台と段階的に増強していく計画でした。しかし、その後の新型車投入効果などによって北米での販売がさらに勢いを増したことを受け、2015年5月、計画を大幅に前倒して2016年末に39万4,000台にまで上げることが発表しました。この生産能力増強と同時期に、北米向けインプレッサの生産を国内からSIAに移管し、新たなラインで生産を開始します。

この能力増強によって、2016年末時点の生産体制は、国内3ライン、SIA2ラインの合計5ライン体制となります。これら5本の生産ラインを最大限効率的に稼働させるため、各工場では今後どの車種の販売が伸びても迅速に対応できるフレキシブルな操業に注力していきます。

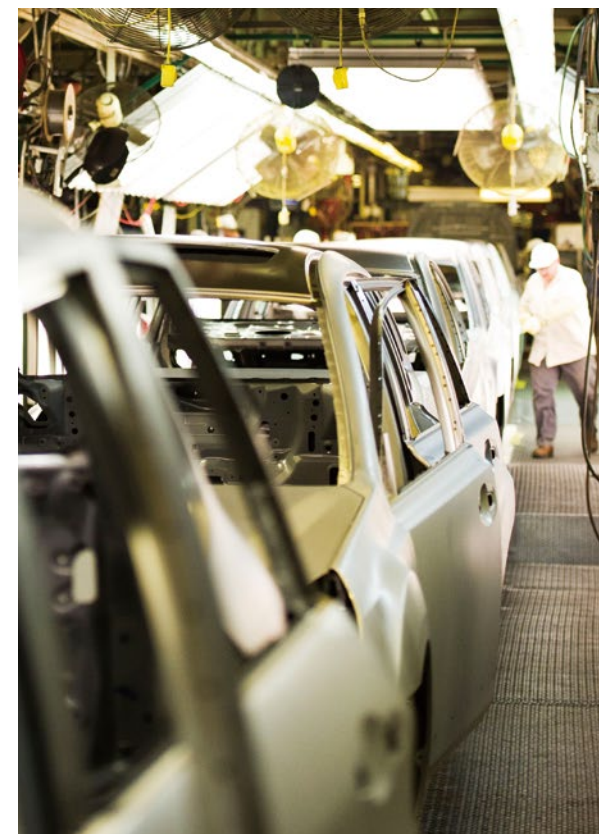
生産で配慮すべきこと

- 品質マネジメントサイクルの運用
- 災害・事故ゼロに向けて（毎年の年度初めに、各事業所で一斉に「安全衛生キックオフ大会」を実施）
- リスクアセスメント活動
- 第5次環境ボランティアプラン（2012～2016年度）
- 主な環境パフォーマンス（CO₂排出量／廃棄物排出量（売却金属くずを含む）／PRTR排出量）
- お取引先とのコミュニケーション（「購買方針説明会」を毎年春に実施／お取引先で構成される「協力会」と連携）

詳細はCSRサイトの各ページをご覧ください。

●お客様と商品 <https://www.fhi.co.jp/envi/csr/csr/consumers>

●環境 <https://www.fhi.co.jp/envi/csr/csr/environment/environment.html>



特集 PROMINENCE BY LEGACY
「販売」で際立つ



優れた実用性・安全性に支えられたクルマの 情緒的・感性的な価値に着目

スバルは、世界の自動車業界の中でも明確な個性を持つ会社として評価されています。その一つが、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどの独自技術を採用して、さまざまな路面状況下での安定した走行・操舵性能を追求してきたことです。また、視認性などの0次安全から衝突安全性まで、あらゆる角度から安全性を最優先したクルマづくりに徹してきたのも大きな特徴です。この安全や走りといった基本性能の確かさが、走る道具としての実用性を重視する米国のお客様から高く評価され、着実に支持層を拡大させてきました。

さらにSOAが、スバルのオーナーの意識や行動について調査した結果、多くのオーナーがスバルのクルマやブランドに強い信頼感と愛着を抱き、また、日常生活はもちろん趣味やスポーツ、レジャーなど、それぞれのライフスタイルの中でスバルをアクティブに活用していることが分かりました。そこでSOAは、こうしたスバルの個性や特徴を幅広いお客様に効果的に伝えていくために、2007年から、クルマの機能や性能のみならず、オーナーのクルマへの想いや楽しみ方といった情緒的・感性的な価値を訴求する「LOVEキャンペーン」をスタートさせました。

徹底したオーナー目線のもとに スバルブランドの価値を訴求する SOA独自のマーケティング戦略。

米国市場におけるスバルの販売は、2008年以降、新車需要の伸びを大きく上回る成長を続け、スバルブランドの存在感は大きく高まりつつあります。この米国での躍進に重要な役割を果たしてきた施策の一つが、現地販売子会社SOA (Subaru of America, Inc.) が2007年から展開しているマーケティング戦略「LOVEキャンペーン」です。



スバルに乗ることで実現する 豊かなライフスタイルをアピール

それまで米国でのスバルの広告宣伝は、いずれも短期的な購入見込み客層をターゲットに個々の商品の機能や性能をアピールするものだったため、ブランド全体のイメージが曖昧となり、市場認知度も低いレベルにとどまっていた。これに対して「LOVEキャンペーン」は、オーナーのスバルへの信頼と愛情、スバルに乗ることで実現する家族との充実した生活など、オーナーの目線からスバルブランドの価値を訴求していくユニークなマーケティング戦略です。

このキャンペーンは米国のお客様の心を捉え、スバルブランドの顧客層は確実に拡大していきました。さらに、画期的な運転支援システム「アイサイト」の登場や、現地の安全性能評価でスバル車がいずれも最高評価を獲得するなど、オーナーの“スバル愛”を根底で支える安全性の高さが実証されたことも、キャンペーンを一層説得力あるものにしました。

地域で最も愛される存在を目指して 社会貢献活動にも注力。

SOAでは、「LOVEキャンペーン」の一環として、スバル車を1台販売するごとに250ドルを慈善団体に寄付する、

「SHARE THE LOVE」という活動を展開してきました。この活動はオーナーからも非常に高く評価され、「スバルを選んだことで社会をサポートできるのが嬉しい」といった意見が多数寄せられています。

さらに、現在、全米の販売店と共に、この活動を拡大・発展させた取り組みとして「THE SUBARU LOVE PROMISE」を展開。具体的には、環境保全、環境教育、動物保護といった慈善活動への支援をはじめ、地域・社会へのさまざまな貢献活動

SOAの取り組み

- 電話対応やWebサイトを通じてお客さまサービスを強化

詳細はCSRサイトの各ページをご覧ください。

• お客様と商品 <https://www.fhi.co.jp/envi/csr/csr/consumers>

を推進しています。

こうした活動を通じ、SOAや各地の販売店もまた、スバルのブランドやクルマと同様に、オーナーや地域社会から信頼され愛される存在になりたいと考えています。そして、スバルブランドのクルマをより多くのお客様に愛用していただくとともに、各販売会社がそれぞれの地域でNo.1のディーラーに成長できるよう努力していきます。

VOICE

市場要求を的確に反映させたクルマを提供しお客様との長期的な信頼関係を構築していきます。

スバルは、業界最高レベルの安全性能と優れた品質を備えたクルマを米国市場に提供し続けることによって、お客様の信頼を獲得してきました。そして、例えば“雪道を安全に走りたい” “家族で長期旅行を楽しみたい”といった多彩な要求に確実に応え、オーナーの充実した人生のパートナーとなることによって、スバルブランドはオーナーから深く愛される存在になりました。

もちろん、お客様にスバルのクルマを選んでいただくためには、市場のニーズを的確に捉えたモデルを投入することが欠かせません。その点、現在のスバルの商品ラインナップは、いずれも米国市場での成長セグメントにある車種であり、またサイズや価格設定などについてもお客様の要求を適切に反映させたものとなっています。米国におけ

る今日の成功は、富士重工業の高度な技術開発力と、SOAの市場分析力やマーケティング力を駆使したコラボレーションによって実現したものであると自負しています。

今後もSOAでは、スバルのクルマならではの特別なユーザー体験を提供していくことによって、オーナーとの長期的な信頼関係を構築していきます。



Thomas J. Doll

President
Chief Operating Officer

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。

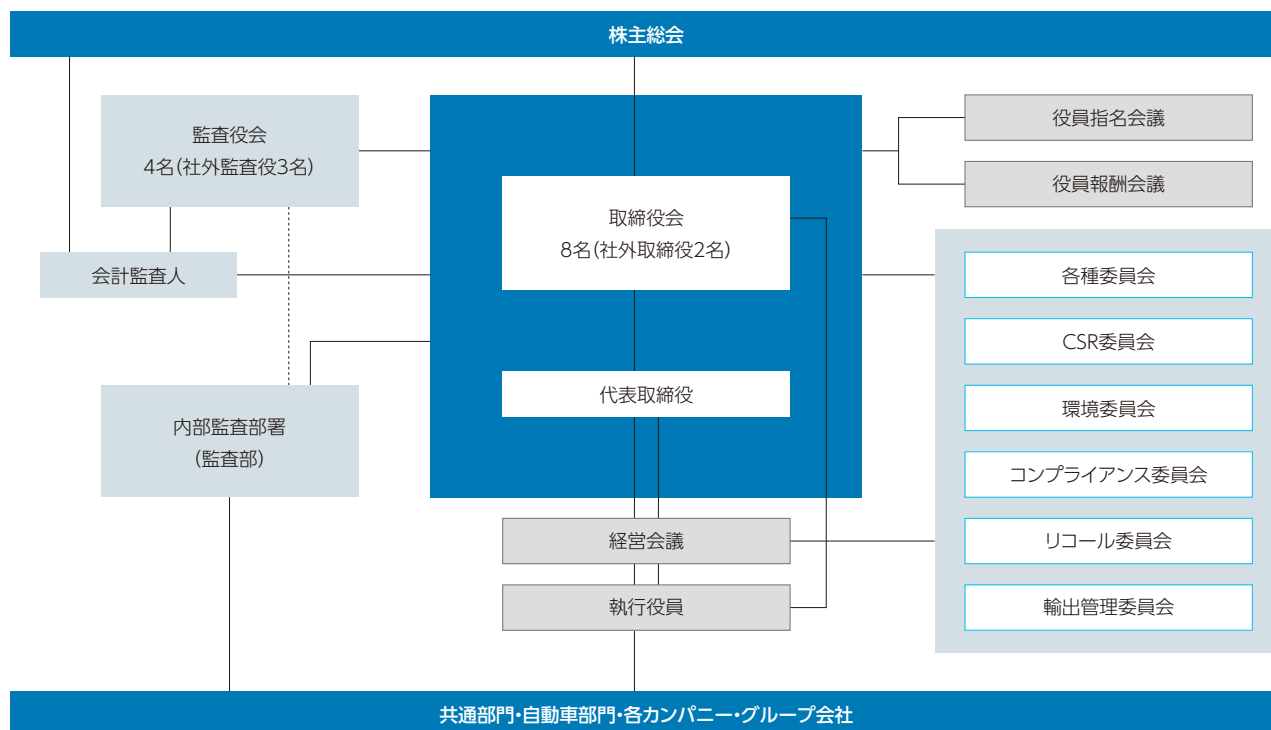
また、取締役会および監査役会においては、重要な業務執行の決定や監督および監査を行っています。取締役会は8名により構成し、うち2名を独立性の高い社外取締役とすることでガバナンスの一層の強化を図っています。監査役会は監査役4名により構成し、うち3名を社外監査役とすることで経営の監視を客観的に行っています。さらに、経営の透明性を高めるために公正かつタイムリーな開示を実施しています。

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、リスク管理の最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)事業活動に関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

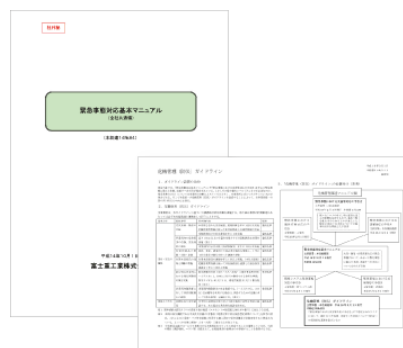
役員報酬については、2006年6月開催の定時株主総会にて、取締役の年間報酬等の総額は6億円以内、監査役の年間報酬等の総額は1億円以内とする決議を得ています。このうち、取締役の基本報酬は、取締役会の決議にて、固定分（職位を基礎とし経営環境等を勘案して決定されるもの）と業績連動分（当事業年度の連結経常利益実績を基礎とし経営環境等を勘案して決定されるもの）を支給することとしています。2015年3月期の報酬額は以下の通りです。

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	229	470
監査役 (社外監査役を除く)	2	30	-	30
社外役員	3	44	-	44
合計	12	315	229	544

(注) 上表には、当事業年度の末日までに退任した監査役1名を対象に含んでおります。2015年3月期末においては、取締役7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。

役員一覧



役員一覧

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

武藤 直人^③

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^④

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^⑤

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 兼 専務執行役員

笠井 雅博^⑥

昭和53年4月 当社入社
 平成19年6月 当社執行役員 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク 社長
 平成21年4月 当社執行役員 兼 スバル製造本部長 兼 群馬製作所長
 平成22年4月 当社常務執行役員 兼 スバル製造本部長 兼 群馬製作所長
 平成26年4月 当社専務執行役員 兼 スバル購買本部長
 平成27年6月 当社取締役専務執行役員(現)

取締役(社外取締役)

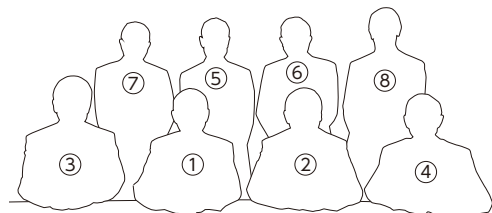
有馬 利男^⑦

平成23年6月 当社社外取締役

取締役(社外取締役)

駒村 義範^⑧

平成27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
 村上 晃彦
 小坂井 康雄

常務執行役員

中村 知美
 細谷 和男
 大河原 正喜
 野飼 康伸
 前田 聡
 岡田 稔明

執行役員

高橋 正士
 飯田 政巳
 堤 ひろみ
 戸塚 正一郎
 為谷 利明
 栗原 宏樹
 大抜 哲雄
 加藤 洋一
 内田 雅之
 臺 卓治
 早田 文昭

監査役

常勤監査役

馬淵 晃
 今井 伸茂
 山本 高稔
 三田 慎一

監査役

社外役員について

社外取締役について、有馬利男氏および駒村義範氏は、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。

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・能力を有していること、また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いることから適任であると考えます。

また三田慎一氏は、製造業の役員として経営に携わられた経験と知識を有し、中でも企業活動における会計・財務の広範な見識を備えていることから、職務を適切に遂行することができると判断しています。

当社では、社外取締役および社外監査役を選任する上で、独立性に関する基準等は特別に定めていませんが、東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準等を参考にしています。

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^{*)}

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
事業年度											
売上高	¥ 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	¥2,877,913	\$ 23,928,769
売上原価	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	2,017,490	16,774,674
売上総利益	351,075	352,143	354,684	281,226	275,927	339,136	294,686	411,159	679,858	860,423	7,154,095
販売費及び一般管理費	292,736	304,237	309,004	287,029	248,577	255,001	250,727	290,748	353,369	437,378	3,636,634
営業利益(損失)	58,339	47,906	45,680	(5,803)	27,350	84,135	43,959	120,411	326,489	423,045	3,517,461
税金等調整前当期純利益(損失)	28,674	45,589	31,906	(21,517)	(443)	63,214	52,879	93,082	328,865	392,206	3,261,046
当期純利益(損失)	15,611	31,899	18,481	(69,933)	(16,450)	50,326	38,453	119,588	206,616	261,873	2,177,376
包括利益(損失)	—	—	—	—	(13,416)	34,900	44,474	152,009	210,757	309,271	2,571,473
事業年度末											
純資産 ^{**}	¥ 467,786	¥ 495,703	¥ 494,423	¥ 394,719	¥ 381,893	¥ 413,963	¥ 451,607	¥ 596,813	¥ 770,071	¥1,030,719	\$ 8,570,042
自己資本	465,522	494,004	493,397	393,946	380,587	412,661	450,302	595,365	765,544	1,022,417	8,501,104
総資産	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	2,199,714	18,289,798
自己資本比率	34.5%	37.5%	38.1%	33.8%	30.9%	34.7%	33.3%	37.7%	40.5%	46.5%	
1株当たり情報(円)											
当期純利益(損失)											
基本	¥ 20.66	¥ 44.46	¥ 25.73	¥ (91.97)	¥ (21.11)	¥ 64.56	¥ 49.27	¥ 153.23	¥ 264.76	¥ 335.57	\$ 2.79
潜在株式調整後	20.66	44.44	25.73	—	—	—	—	—	—	—	—
純資産	649.41	687.81	687.02	505.59	488.58	528.88	576.97	762.87	980.98	1,310.15	10.89
その他情報											
減価償却費	¥ 80,073	¥ 81,454	¥ 87,164	¥ 74,036	¥ 65,785	¥ 56,062	¥ 58,611	¥ 61,544	¥ 61,486	¥ 71,821	\$ 597,165
資本的支出	119,289	126,329	118,869	95,153	89,077	67,378	67,035	94,986	98,537	135,346	1,125,351
研究開発費	46,893	50,709	52,020	42,831	37,175	42,907	48,115	49,141	60,092	83,535	694,562
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 ^{***}	46,367	42,920	44,484	40,839	39,223	34,240	33,139	28,890	51,386	70,942	
従業員数(人) ^{***}											
単独	11,998	11,752	11,909	12,137	12,483	12,429	12,359	12,717	13,034	13,883	
連結	26,115	25,598	26,404	27,659	27,586	27,296	27,123	27,509	28,545	29,774	

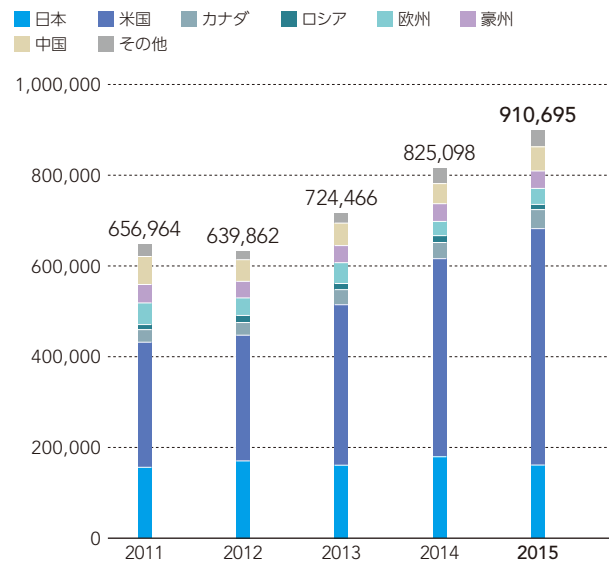
* 米ドル金額は、便宜上、2015年3月31日の為替レート1米ドル=120.27円で換算しています。

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

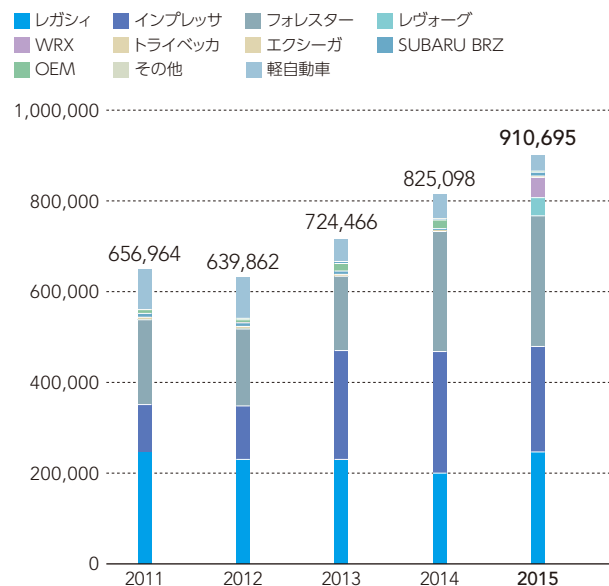
*** 3月31日現在

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)

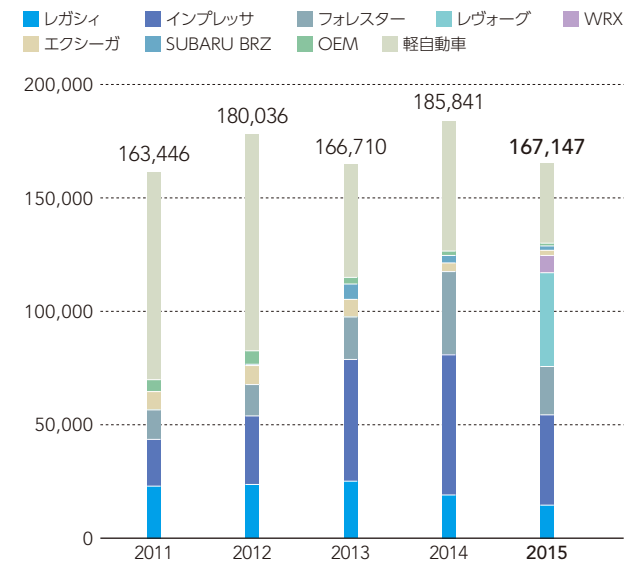
	2011	2012	2013	2014	2015
国内					
レガシィ	22,673	22,812	24,207	18,961	13,845
インプレッサ	20,184	29,122	53,250	61,071	39,462
フォレスター	12,685	13,803	18,044	36,572	21,103
レヴォーグ	0	0	0	0	40,559
WRX	0	0	0	0	7,514
エクシーガ	7,859	8,020	7,392	3,853	1,937
SUBARU BRZ	0	249	6,711	3,380	1,890
OEM	4,430	5,844	2,778	1,857	1,127
その他	303	303	368	453	439
登録車計	68,134	80,153	112,750	126,147	127,876
軽自動車	89,971	92,189	50,372	55,454	34,876
国内合計	158,105	172,342	163,122	181,601	162,752
海外・地域別					
米国	278,959	280,356	357,569	441,799	527,630
カナダ	28,059	28,239	32,644	36,013	42,439
ロシア	11,320	15,860	14,719	15,314	11,559
欧州	48,244	39,075	46,382	31,756	35,730
豪州	41,150	36,928	38,120	39,515	38,889
中国	62,412	48,323	50,185	44,807	53,821
その他	28,715	18,739	21,725	34,293	37,875
海外合計	498,859	467,520	561,344	643,497	747,943
海外車種別					
レガシィ	225,388	210,194	207,460	182,712	235,791
インプレッサ	87,066	90,149	190,864	210,828	196,403
フォレスター	176,453	157,833	147,679	231,173	269,649
WRX	0	0	0	0	37,982
トライベッカ	5,643	5,702	4,243	2,561	64
SUBARU BRZ	0	38	10,100	15,822	7,914
OEM	3,865	3,372	591	256	135
その他	444	232	407	145	5
海外合計	498,859	467,520	561,344	643,497	747,943
総合計	656,964	639,862	724,466	825,098	910,695

単独完成車販売台数 (単位: 台)

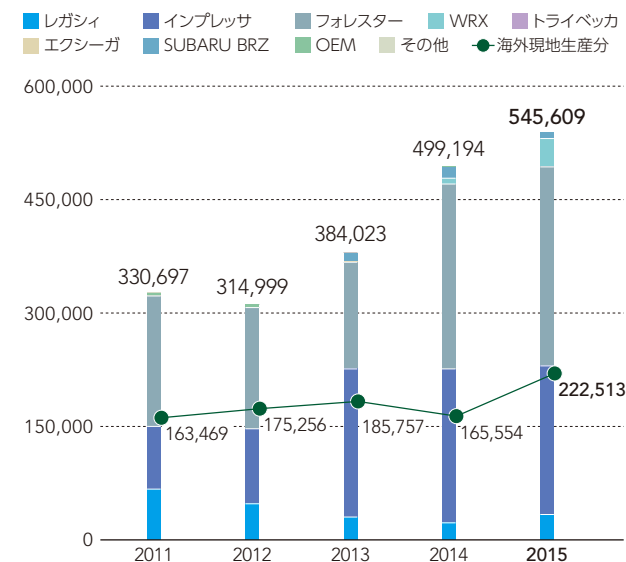
	2011	2012	2013	2014	2015
国内					
レガシィ	23,212	23,968	25,424	19,272	14,734
インプレッサ	20,859	30,566	54,306	62,519	40,277
フォレスター	13,160	13,990	18,951	37,124	21,569
レヴォーグ	0	0	0	0	41,832
WRX	0	0	0	0	7,991
エクシーガ	8,150	8,477	7,845	3,869	2,016
SUBARU BRZ	0	585	6,850	3,334	1,941
OEM	5,313	5,993	2,953	1,944	1,224
登録車計	70,694	83,579	116,329	128,062	131,584
軽自動車	92,752	96,457	50,381	57,779	35,563
国内合計	163,446	180,036	166,710	185,841	167,147
輸出					
レガシィ	67,926	48,304	30,559	22,817	34,344
インプレッサ	83,921	100,350	198,232	206,022	199,770
フォレスター	174,541	162,199	142,745	247,362	265,072
WRX	0	0	0	7,644	37,865
トライベッカ	0	331	222	0	0
エクシーガ	374	232	407	145	5
SUBARU BRZ	0	211	11,542	15,118	8,418
OEM	3,865	3,372	316	86	135
その他	70	0	0	0	0
輸出合計	330,697	314,999	384,023	499,194	545,609
米国小売販売台数*					
レガシィ	131,873	146,806	164,680	160,340	191,060
インプレッサ	44,395	41,196	89,195	130,567	128,952
フォレスター	85,080	76,196	76,347	123,591	159,953
WRX	0	0	0	0	25,492
トライベッカ	2,472	2,791	2,075	1,598	732
SUBARU BRZ	0	0	4,144	8,587	7,504
小計	263,820	266,989	336,441	424,683	513,693
海外現地生産分					
(SIA向け)	163,469	175,256	185,757	165,554	222,513
	163,469	175,256	183,729	159,266	218,565
米国生産台数**					
レガシィ	159,215	164,968	177,471	161,204	206,681
トライベッカ	5,558	5,661	3,713	2,307	0

※ 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、グループの中核である「自動車事業」(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」、「産業機器事業」、およびそのいずれにも属さない「その他事業」の4つの事業セグメントで構成されています。

2015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(以下「当社」)および子会社77社、持分法適用会社として2社を含めています。

当期の業績概況

経営環境

当期の国内経済は、消費税率引上げの影響を受けつつも、企業収益の改善を中心に緩やかな景気回復を示しました。また世界経済も、ヨーロッパ、中国、その他新興国の成長に弱さがみられるものの、好調な米国経済にけん引されるかたちで穏やかな景気回復基調を維持しました。

当社グループは昨年5月、2014年度から2020年度までの中期経営ビジョン「際立とう2020」を策定し、「スバルブランドを磨く」「強い事業構造を創る」という2つの活動に集中することにより、自動車事業“スバル”をコアとする成長戦略の実現を目指す取り組みを進めています。

当期は、当社グループの重点市場である米国が前期に引き続き世界販売を牽引し、スバルの売上台数は過去最高を記録しました。また、「フォレスター」が好調を維持すると

も、「レガシィ」および「アウトバック」、「レヴォーグ」、「WRX」といった新型車の発売や、予防安全・運転負荷軽減機能を一層進化させた「アイサイト(Ver.3)」搭載車を導入し好評をいただくなど、着実に取り組みの成果を出すことができました。さらに、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、国内外の完成車工場の能力増強にも取り組みました。

業績の総括

これらの取り組みの結果、当社グループの連結業績は、売上高、各利益ともに3期連続で過去最高となりました。連結業績の主要数値は以下のとおりです。

売上高は、主力となる自動車事業における売上台数の増加、為替変動にともなう売上高の増加などにより、前期に比べ4,698億円(19.5%)増収の2兆8,779億円となりました。

利益面についても、売上高の増加にともない、営業利益は前期に比べ966億円(29.6%)増益の4,230億円、当期純利益は553億円(26.7%)増益の2,619億円となりました。

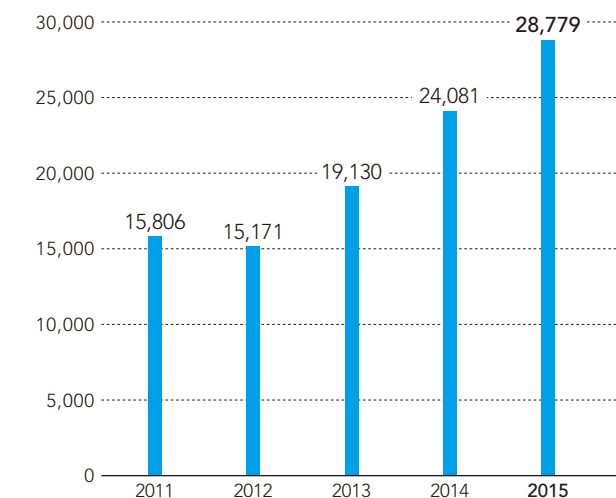
損益の状況

営業利益

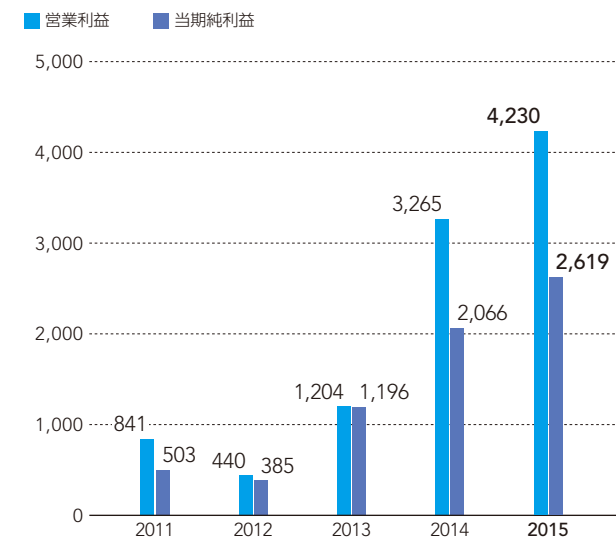
営業利益は前述のとおり、前期から966億円(29.6%)増益の4,230億円となりました。

為替レート差による1,037億円、売上構成差による703億円、原価低減による124億円などの増益要因が、諸経費

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 (単位: 億円)
3月31日に終了した各事業年度



の増加による666億円、試験研究費の増加による232億円などの減益要因を上回りました。売上高営業利益率では、14.7%という高い水準を達成することができました。

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633億円(19.3%)増益の3,922億円となりました。

税引前利益から法人税等、少数株主利益を差引いた当期純利益は、前期に比べ553億円(26.7%)増益の2,619億円となりました。当期における法人税等は、税引前利益の増加により、前期に比べ62億円(5.1%)増の1,271億円となっています。

各セグメントの状況

自動車事業部門

自動車事業の売上高は、前期に比べ4,524億円(20.1%)増収の2兆6,990億円、セグメント利益は、前期に比べ919億円(29.7%)増益の4,009億円となりました。

国内と海外を合わせた売上台数は、北米市場の好調などにより、前期から86千台(10.4%)増の911千台となりました。なお、自動車売上台数は、世界売上台数・海外売上台数が3期連続で、北米売上台数が6期連続で過去最高を更新しています。

国内市場

国内市場では、消費税増税前の駆け込み需要の反動で

個人消費が落ち込み、自動車需要も減少しました。自動車の売上台数は、登録車で前期比8.9%、軽自動車で3.9%の減少となり、登録車と軽自動車を合わせた全体では前期比6.9%減少の5,297千台となりました。

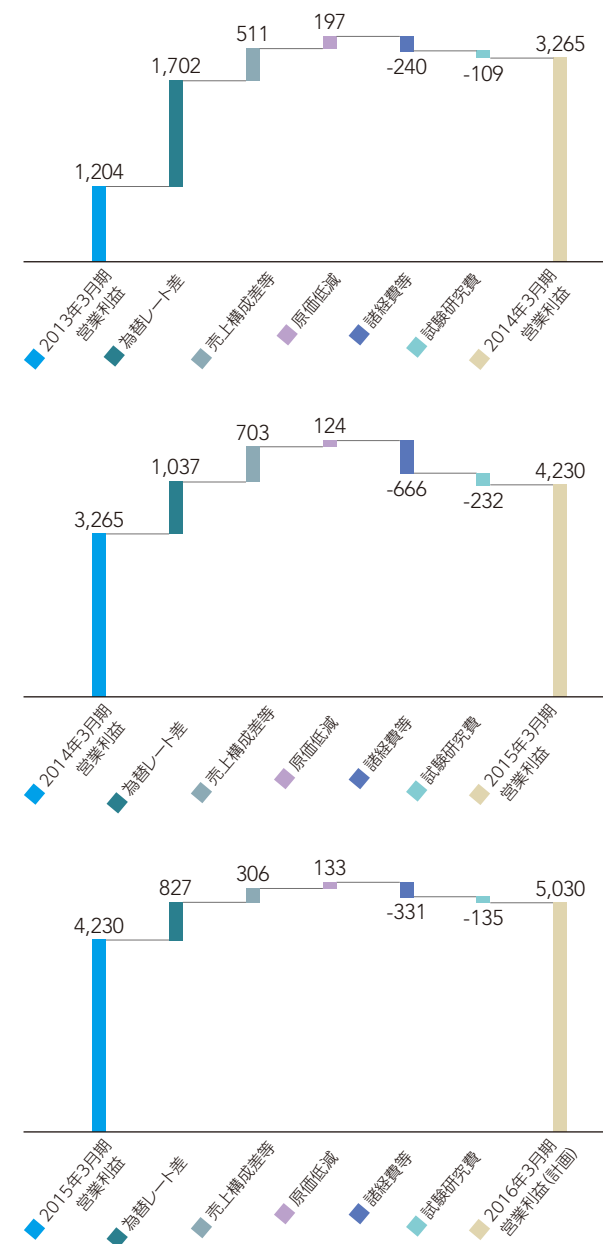
このような市場環境の中、当社の国内売上台数は前期に比べ19千台(10.4%)減少の163千台となりました。登録車の売上台数は、今期に発売した「レヴォーグ」を中心に新型車の販売が好調に推移したことにより、売上台数は前期に比べ2千台(1.4%)増の128千台となりました。一方、軽自動車は、消費税率引上げにともなう駆け込み需要の反動の影響、同業各社の新型車投入などにより競争が激化したことなどの影響を受けたことにより、前期に比べ21千台(37.1%)減少の35千台となりました。

海外市場

海外の売上台数は、前期に比べ104千台(16.2%)増加し、748千台となりました。当社の重点市場である北米において、「フォレスター」、「レガシィ」、「アウトバック」の販売が好調に推移していることに加え、新型「WRX」が台数の上積みで寄与しました。

地域別では、北米で前期に比べ92千台(19.3%)増の570千台、ロシアを含む欧州で前期並みの47千台、中国で9千台(20.1%)増の54千台、豪州で1千台(1.6%)減少し39千台、その他地域で4千台(10.4%)増の38千台となりました。

対前期営業利益増減要因(連結) (単位:億円)



航空宇宙事業部門

航空宇宙事業の売上高は前期に比べ184億円(14.8%)増収の1,428億円となりました。セグメント利益も、前期比48億円(33.7%)増益の189億円でした。

防衛省向け製品では輸送機「C-2」の売上増、民間向け製品では為替変動とともに「ボーイング787」の生産機数増加などが売上高の増加要因となっています。

産業機器事業部門

産業機器事業の売上高は、前期に比べ7億円(2.5%)減収の290億円となりました。セグメント利益は、前期に比べ1億円(23.3%)増益の8億円でした。

北米向けレジャー用エンジンの売上が前期を上回り、かつ、北米ホームセンター向け高圧洗浄機用エンジン販売が大きく伸ばしたものの、国内向け汎用エンジンなどの売上が減少しました。

その他事業部門

その他事業の売上高は、前期に比べ2億円(2.5%)減収の71億円となりました。セグメント利益も前期に比べ2億円(10.2%)減益の19億円でした。

流動性と資金の源泉

財政状態

当期末の総資産は、前期末から3,114億円増加の2兆

1,997億円となりました。

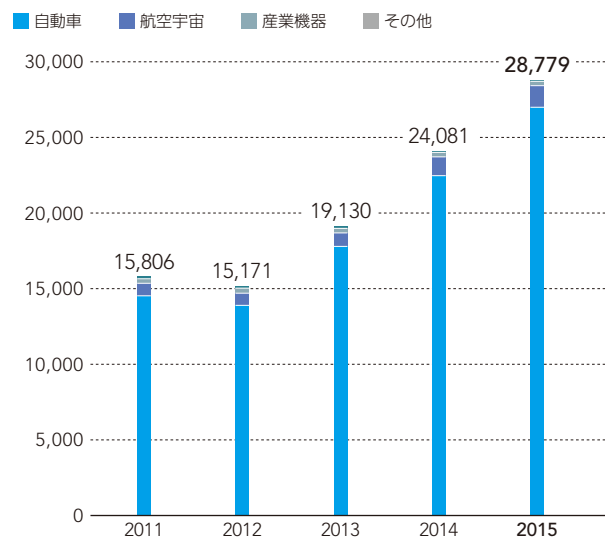
総資産のうち、流動資産は前期末から1,995億円増加の1兆4,733億円となりました。主な要因は、現金及び預金と有価証券を合わせた手許資金が887億円、商品及び製品が438億円増加したことなどによるものです。一方、固定資

産は前期末から1,119億円増加の7,264億円となりました。主な要因は、有形固定資産が539億円、投資有価証券が348億円増加したことなどによるものです。

負債合計は、前期末から507億円増加の1兆1,690億円となりました。主な要因は、長期借入金が384億円減少し

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

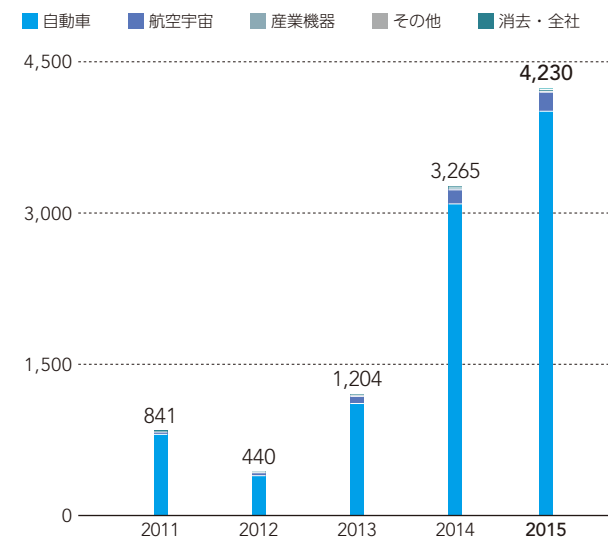


セグメント別売上高 (単位:億円)

	2011	2012	2013	2014	2015
自動車	¥14,522	¥13,891	¥17,790	¥22,466	¥26,990
航空宇宙	828	803	891	1,244	1,428
産業機器	301	336	301	298	290
その他	155	142	147	73	71
合計	¥15,806	¥15,171	¥19,130	¥24,081	¥28,779

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)

	2011	2012	2013	2014	2015
自動車	¥804	¥394	¥1,110	¥3,090	¥4,009
航空宇宙	23	29	68	141	189
産業機器	(1)	5	6	6	8
その他	15	10	16	21	19
消去・全社	1	2	4	6	6
合計	¥841	¥440	¥1,204	¥3,265	¥4,230

た一方、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447億円、未払費用が341億円増加したことなどによるものです。

有利子負債は前期末から585億円減少の2,112億円となりました。自己資本に対する有利子負債の割合を示すデット・エクイティ・レシオ (D/Eレシオ) は0.21となり、安全性を維持しています。

純資産は前期から2,606億円増加の1兆307億円となりました。これは、当期純利益の計上により利益剰余金が2,135億円増加したことなどが主な要因です。純資産の増加により、自己資本比率は前期末から6ポイント増加の46.5%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3,130億円であったのに対し、当期は3,115億円となりました。税金等調整前当期純利益が3,922億円、法人税等の支払が1,931億円などとなっています。

投資活動による資金の減少は、前期が339億円であったのに対し、当期は1,728億円となりました。主な要因は、有価証券の取得による支出(売却による収入との純額) 255億円、固定資産の取得による支出(売却による収入との純額) 1,136億円などです。

以上により、フリー・キャッシュ・フローは、前期が2,791億円であったのに対し当期は1,388億円となりました。

財務活動による資金の減少は、前期が630億円であったのに対し、当期は1,105億円となりました。主な要因は、長期借入金の返済による支出(借入れによる収入との純額) 367億円、配当金の支払499億円などです。

これらの結果に換算差額などによる増減を加えた現金及び現金同等物の期末残高は、6,121億円となりました。

研究開発費

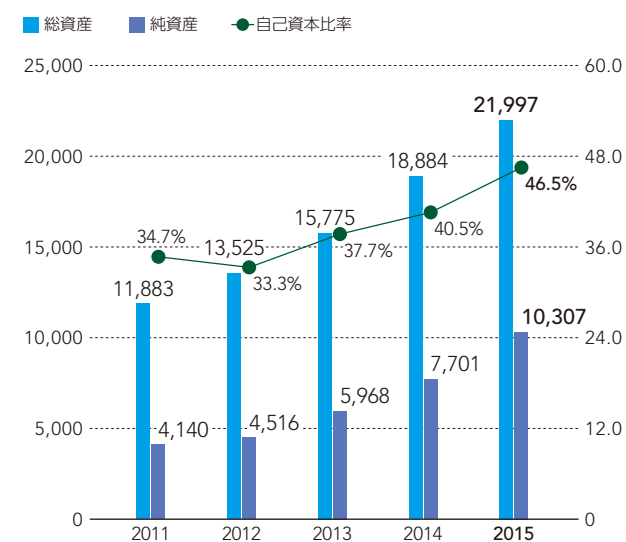
研究開発費は、前期に比べ234億円 (38.9%) 増の835億円となりました。うち、824億円が自動車事業に関わるものです。

自動車の研究開発では、中期経営ビジョン「際立とう2020」の「スバルブランドを磨く6つの取り組み」で掲げた総合性能、安全、デザイン、環境対応、品質向上に取り組み、安心と楽しさでお客さまの期待を超える商品の開発を推進しています。

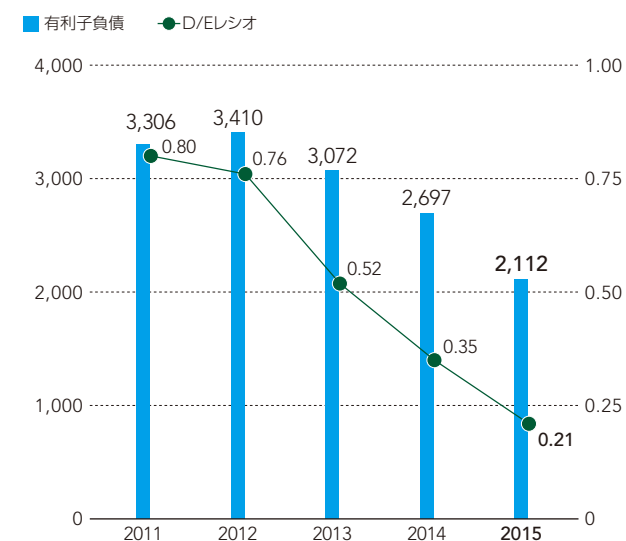
全世界の最新衝突安全基準に対応する次世代型「スバルグローバルプラットフォーム (SGP)」は、商品化に向けた最終開発段階に入っており、2016年以降、随時スバルの商品をこのプラットフォームで作っていきます。

また、運転支援システム「アイサイト」についても、2020年に車線変更も含めた高速道路での自動運転を目指し、研究開発を推進しています。

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



設備投資と減価償却費

当期に実施した設備投資額は、前期から422億円(61.6%)増の1,107億円となりました。その主たる内容は自動車部門における生産、研究開発あるいは販売に関する設備投資です。

自動車事業では、当社においては販売台数の増加にともなう生産能力の拡充、新商品のための生産設備、研究開発設備、販売網の整備・拡充を中心に425億円の設備投資を実施しました。また、米国の生産拠点スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)においても、生産設備および生産能力拡充のための生産設備を中心に396億円の設備投資を実施しました。

減価償却費は、前期に比べ99億円(18.0%)増の648億円となりました。

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、利益還元については継続的な配当を基本としつつ、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案しながら、業績連動の考えを取り入れています。各期の配当は、連結配当性向20%~40%を基本とし、諸条件を勘案のうえ決定しています。

当期については、1株当たり前期比15円増配となる68円の配当を年間で実施しました。内部留保金は、財務体質の強化を図りながら、研究開発や生産・販売体制の強化など、将来の成長・発展に向けた投資に充当します。

次期の配当は、現時点では未定です。財務状況が改善していることから新しいステージに入りつつあると認識していますが、今後の経営状況、外部環境、ROEの推移などを総合的に勘案し、検討する方針です。

次期以降の見通し

2016年3月期業績

2016年3月期の自動車の連結売上台数は、主力の北米市場の伸びにより、当期比18千台(1.9%)増の928千台と、4期連続での過去最高更新を見込んでおり、これにともない、売上高、各利益でも4期連続の過去最高を計画しています。

現時点(2015年7月)での2016年3月期連結業績の計画数値は、以下のとおりです。

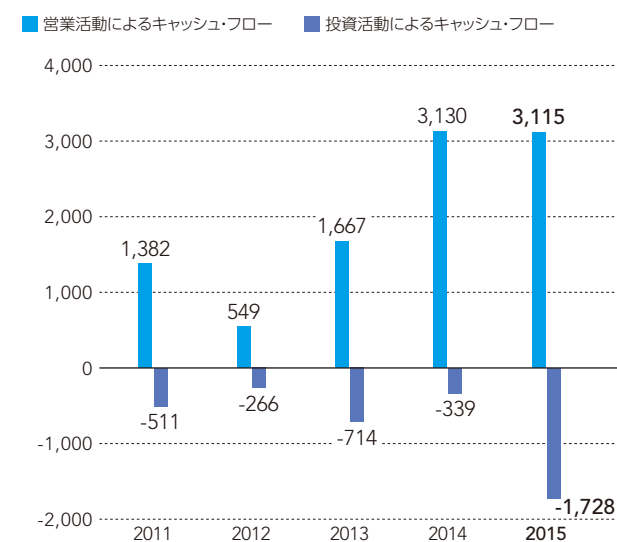
売上高は、海外での売上台数増加による売上構成差の改善190億円、為替レート差1,311億円などにより、当期から5.3%(1,521億円)の増収となる3兆300億円を計画しています。

営業利益は、試験研究費や諸経費等の増加といった減益要因があるものの、為替変動レート差で827億円、売上構成差等で306億円などの増益効果を想定し、当期から18.9%(800億円)増の5,030億円を計画しています。当期純利益*は、当期から28.7%(751億円)増の3,370億円を計画しています。

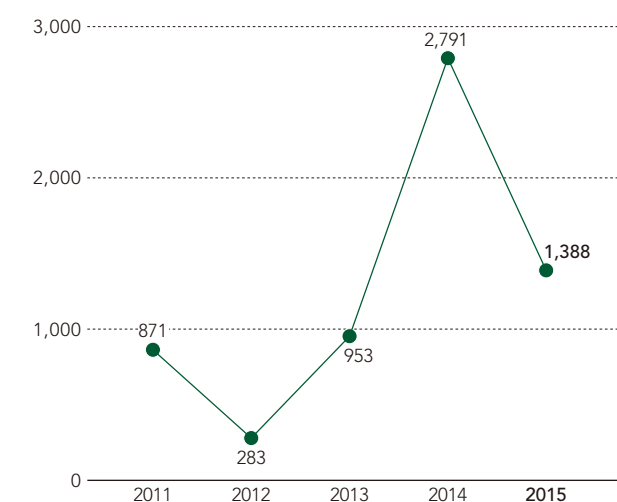
なお、通期の連結業績予想数値の前提となる為替レートは1米ドル118円(前年実績108円)、1ユーロ125円(前年実績140円)としています。

* 2016年3月期 通期連結業績見通しの当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」

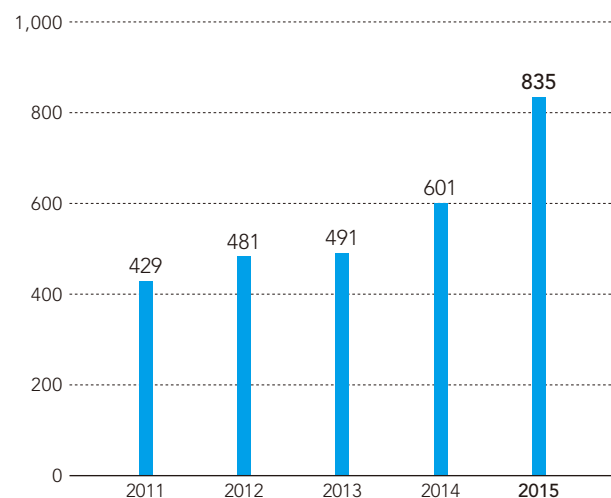
営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー (単位:億円)
3月31日に終了した各事業年度



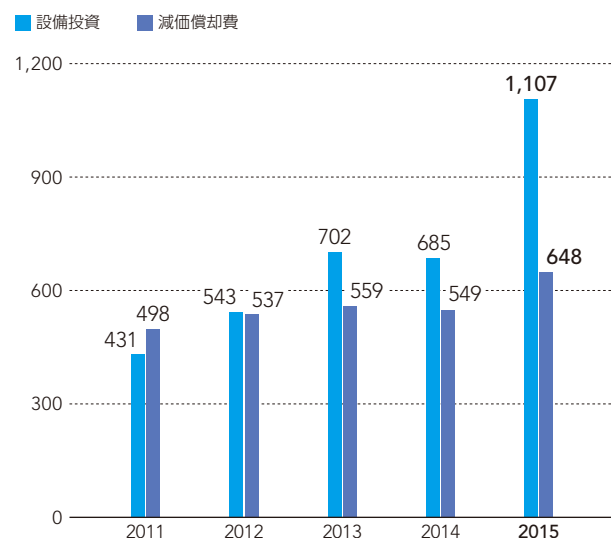
フリー・キャッシュ・フロー (単位:億円)
3月31日に終了した各事業年度



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



3カ年投資計画の見直し

自動車販売が北米を中心に好調に推移する中、供給不足の抜本的な解消とともに、環境対応や安全技術の一層の強化を図り、昨年発表した3カ年連結投資計画（2015年3月期～2017年3月期）の見直しを決定しました。設備投資額を当初計画から700億円増の4,000億円、試験研究費を300億円増の2,800億円とします。

投資計画の見直しにより、米国のスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) の能力増強を4年前倒しで実施し、グローバル生産能力を2016年末に1,026千台とすることとしました。また、品質向上と環境対応強化の両立を図り、国内のペイント工場のリニューアルを実施し、2018年の稼働を目指します。

2016年3月期の設備投資については、当期から193億円の増加となる、1,300億円、試験研究費は135億円の増加となる970億円、減価償却費は22億円の増加となる670億円を計画しています。

なお、将来予想および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ることをご留意ください。

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

連結業績計画 (単位：億円)

	2015	2016(計画)	増減
売上高	28,779	30,300	1,521
国内	6,529	5,655	(874)
海外	22,250	24,645	2,395
営業利益	4,230	5,030	800
税前利益	3,922	4,850	928
当期純利益	2,619	3,370	751
為替レート(円)			
円/ドル	108	118	10
円/ユーロ	140	125	(15)

連結完成車販売台数計画 (単位：千台)

	2015	2016(計画)	増減
国内			
登録車	127.9	106.7	(21.2)
軽自動車	34.9	37.6	2.7
小計	162.8	144.2	(18.5)
海外			
米国	527.6	554	26.4
カナダ	42.4	46.2	3.8
ロシア	11.6	12.8	1.2
欧州	35.7	37.7	2.0
豪州	38.9	42.3	3.4
中国	53.8	49.7	(4.1)
その他	37.9	41.4	3.5
小計	747.9	784.1	36.2
合計	910.7	928.3	17.6

す可能性のある事項は、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2015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や需要減少、または価格競争の激化が進行した場合、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77.3%を占めています。売上高、営業利益、資産などの中には、米ドルを中心とした現地通貨建ての項目が含まれ、連結財務諸表作成時に円換算しています。従って通期の見通しにおいて想定した為替レートと、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、当社では為替予約などによるヘッジを実施し、状況に応じ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がデリバティブ評価損などに影響を及ぼし、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、自動車事業の他に産業機器事業・航空宇宙事業などで構成されますが、事業規模として自動車事業が突出しています。このため、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など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多大な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

社グループの狙いとした販売計画の想定に満たない場合や、現行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多大な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、原材料および部品などを多数の取引先から調達していますが、特定の原材料および取引先に依存している場合があります。需給逼迫などにより、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多大な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、他社製品と差別化できる技術やノウハウなどを保護するために、特許、意匠、商標など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知的財産権による保護が限定的である場合、販売減少や法的手続きの発生など、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・販売を行っていますが、すべての製品、サービスに関して欠陥が無く、リコールが発生する可能性がないとは言えません。大規模なリコールなど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多大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いますが、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、当社グループの経営成績や財政状態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

大規模な自然災害、疾病、戦争、テロの発生などにより、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じ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 (2015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

13,883名(連結会社合計 29,774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

〒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

IR室

〒150-8554東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エビスパルビル
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 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.		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 (2015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

76,446名

上場証券取引所

東京証券取引所

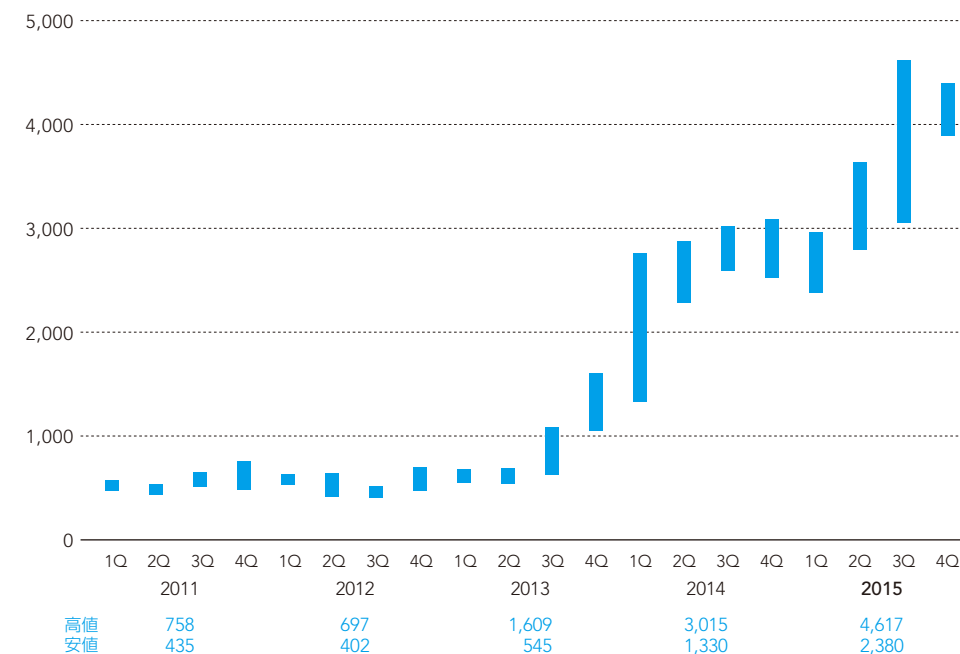
株式名義書換代理人

〒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)	42,266	5.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	34,282	4.38
株式会社みずほ銀行	16,078	2.05
スズキ株式会社	13,690	1.75
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	12,157	1.55
富士重工業取引先持株会	10,962	1.40
東京海上日動火災保険株式会社	10,295	1.32
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	10,251	1.31
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C 69250601	9,905	1.27

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/>