

FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD.

アニュアルレポート 2004

2004年3月期

What, Why, and How

A GLOBAL PLAYER WITH A PREMIUM BRAND



 **SUBARU**



富士重工業は、航空機とスバルブランドの自動車を製造するグローバルな輸送機器メーカーです。

当社のルーツは、1917年に日本初の民間の飛行機研究所として、中島飛行機を設立したことから始まります。それは、1903年にライト兄弟がキティホークで初の動力飛行に成功した14年後のことでした。

世界には飛行機製造をヘリテージとする自動車メーカーは多くありますが、今なお航空機を製造し続けている主要自動車メーカーは富士重工業が唯一の存在です。

2003年7月15日に、1953年の創立から数えて50周年を迎えたことにあわせ、自動車事業スバルの「六連星(むつらぼし)」をコーポレートシンボルに設定しました。スバルのロゴと六連星を組み合わせた新しいコーポレートシンボルで、世界的にブランドイメージを強化していきます。

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。

目次

ステークホルダーの皆様へ	2
Think.	8
Feel.	14
Drive.	18
役員	22
企業の社会的責任 (CSR)	23
主要関係会社	25
投資家情報	26



Think. Feel. Drive.

TAKING OFF

我々がめざすのは、スバルのクルマで世界中の人々に感動をもたらすことです。


“Think. Feel. Drive.”をブランドメッセージとして設定し、世界中のクルマを愛するすべての人に、とくに自らハンドルを握り運転を楽しむ人々に、新たな価値提案を行っていきます。





HOW we will reach the targets

竹中 恭二
代表取締役社長



2003年度(2004年3月期)は中期経営計画「FDR-1 (Fuji Dynamic Revolution - 1)」の2年目として、「プレミアムブランドを持つグローバルプレイヤー」のブランド戦略を具体的に示し、その成果を問う年となりました。

商品開発では、2003年5月に新型レガシィ、12月にはスバルR2を導入し、ともに市場から高い評価を受けました。とくにフラッグシップカーのレガシィは、国内だけでなく欧州、オーストラリアにおいても好調な販売を持続し、売上に大きく貢献しました。さらに、2003年が当社創立50周年であるという節目にあわせるように、レガシィの日本カー・オブ・ザ・イヤー受賞、3度目となるWRC(世界ラリー選手権)チャンピオン獲得といった記念すべき出来事が続きました。その一方で、米国市場では期後半からの急激な円高進行やモデル末期となった旧型レガシィの販売に苦戦するなど、達成と憂慮が交錯する1年でした。

その結果、2004年3月期の連結売上高は、国内におけるレガシィの販売が好調、海外では欧州におけるレガシィ販売の伸長、米国現地生産会社の受託生産が寄与し、対前年同期比4.9%増の1兆4,394億円となりました。しかしながら、営業利益は前述のドル為替の円高や米国販売の苦戦に加え、新型車導入に関する初期費用の増加もあり、対前年同期比25.5%減の503億円にとどまりました。

しかし、最終の当期純利益は対前年同期比15.4%増の386億円を確保しました。

このような中で、私は富士重工業スバルのめざす姿に確かな手応えを感じており、この方向性の正しさを改めて確信するに至りました。そして、この2004年から2005年までをこれまでの取り組みを具体的な成果として結実させる「販売攻勢の年」と位置づけ、とくに焦点である米国での新型レガシィ・アウトバックシリーズの導入を大成功に導きたいと考えています。

2004年3月期における「FDR-1」の成果

中期経営計画「FDR-1」は、世界シェア1%の自動車メーカーである当社が、今後もグローバルな存在感を発揮するために、スバルというブランド価値を高めていくことを中軸に据えています。当期は、初年度の経営機構改革などの基礎固めを踏まえて、ブランド戦略を本格的にスタートする年にあたりました。

展開にあたっては、世界4大モーターショー（デトロイト、ジュネーブ、フランクフルト、東京）におけるスバルのブランドフィロソフィーの発信と、商品および広告展開を連動し、プレミアムブランドに成長するための足がかりを設けることを狙いとしました。

具体的には、2003年3月のジュネーブモーターショーで当社デザイン改革の方向性を問うコンセプトカー「スバルB11S」を発表したのを皮切りに、5月のツーリングワゴン、6月のセダンB4、そして9月にはフランクフルトモーターショーでアウトバックのワールドプレミアと3リッター6気筒モデルと、レガシィシリーズを次々に登場させていきました。さらに、東京モーターショーではスバルのスタイリングメッセージをさらに進化させたコンセプトカー、B9SC (Scrambler)とR1eを公表し、12月には軽乗用車の新しいカテゴリーを提案するスバルR2を発売するなど、ブランド展開を一気に進めました。

一方、経営・事業構造の改革でも、製造部門では、レガシィ導入にあわせたボディ組立ラインのフレキシブル・ライン化や軽自動車乗用・商用ラインの一本化といった大規模な改修工事を実施し、需要変化に柔軟に対応する製造システムを構築しました。

購買調達活動では、トータルコスト削減のための全社における活動「CSR-1 (コスト・ストラクチャー・レボリューション-1)」活動を国内だけでなく米国にも適用し、また直材費だけでなく、全社レベルの間接費用も対象としてコスト低減と品質レベル向上に取り組んでいます。

また、GMアライアンスにおいては、商品面でも大きな前進がありました。GM傘下のSaab社向けに、スバル車をベースとしたSaab9-2Xの共同開発の企画を具体化させ、2004年3月より矢島工場で生産を開始し、北米Saab販売網向けに出荷が始まりました。

社内カンパニーにおいても、航空宇宙カンパニーでは、エアバス社のA380用部品の初出荷や各種新規大型プロジェクトへの参画を決めるなど、売上拡大に向けた布石を打ちました。また、産業機器カンパニーでは新型携帯発電機の発売や、エコテクノロジーカンパニーではディーゼル規制に伴う^{じんがい}塵芥収集車の特需対応などを行いつつ、事業の自立に向けた事業基盤強化への活動を行ってまいりました。

このように「FDR-1」は着実な成果をあげており、3年目となる2004年度はレガシィやスバルR2など充実した商品ラインアップをてこに販売台数の大幅な増加という実績をつくりあげ、これからのプレミアムブランド確立に向けた原資を積みあげることに集中していきたいと考えています。

業績の概要

(単位:億円)

	実績		計画
	2003年3月期	2004年3月期	2007年3月期
自動車販売台数(単位:千台)	555	553	715
売上高	13,723	14,394	17,200
営業利益	675	503	910
当期純利益	334	386	480
減価償却	488	532	660
設備投資	646	746	650
R&D	601	575	630
有利子負債	3,891	3,789	4,200
為替レート(¥/\$)	123	116	105

環境変化による中期経営計画目標の見直し

2002年度から始まった中期経営計画「FDR-1」は相対的には当初計画どおり進んできましたが、2003年度後半からの円高の進行は、今後の進捗に大きな影響が予想されます。

こうした環境変化を受けて、スバルでは「FDR-1」における中期経営計画最終目標の見直しを行いました。そのポイントはドル円為替条件を115円から105円に円高修正したこと、従来計画に織り込んでいた中国での現地生産を昨今の情勢を見極め、販売を優先して現地生産を先送りしたことがあげられます。

そして、それらの影響を最小限にとどめるために、「CSR-1」と銘打った総合原価低減活動を一層強力に推し進めるとともに、投資効果の精査等を通じて固定費を含めた費用の削減をも計画に織り込みました。その結果、「FDR-1」最終年度である2007年3月期の目標数値を、売上台数が約6%減少させ71万5千台、売上高1兆7,200億円、営業利益では17%減少した910億円に、当初計画を修正しました。

売上台数に最も影響した中国戦略ですが、スバルでは従来GMの協力のもと成長著しい中国での現地生産のフィージビリティスタディを行っていました。しかし、中国市場は急激な変化の途上にあり、この市場でスバルの企業規模を勘案すると、まずブランド認知を高めることが先決であると考え、完成車輸出事業によるブランド確立を優先事項との経営判断を行いました。そして、2004年6月の北京モーターショーにおいて、華北・華東・華南の販売代理店を通じての完成車販売の本格参入を発表しました。

このように「FDR-1」の当初の基本目標はしっかりと堅持しつつ、現実に即した内容に修正しましたが、今後とも一層のブランド力アップの施策、販売強化の施策を織り込むことによって、経営環境の変化に対し強靱な経営基盤の構築とともに、変化に即応できる体質に改革してまいります。

HOW we will reach the targets

今後の商品展開と販売体制強化

スバルの商品戦略はAWDメカニズムに代表されるクロスオーバー戦略と、もう一方が水平対向ターボチャージャーエンジンに象徴されるハイパフォーマンス戦略から成り立っています。

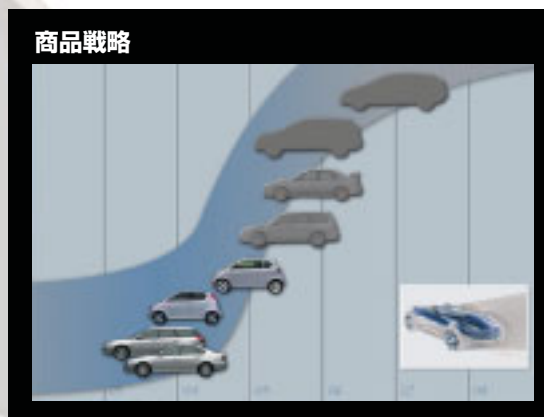
新型レガシィでは、海外のみだったアウトバックを国内にも展開し、世界統一ブランドとなって、国内販売でも予想以上に好評で、日本でもスバルのクロスオーバーコンセプトが高く評価される勢いにあります。そこで、この方向性の一層の加速を狙って、レガシィ・アウトバックとともにフォレスターにも異業種コラボレーションとしてL.L. Bean仕様車を設けるなど、クロスオーバー路線のさらなる強化を図ります。

一方のハイパフォーマンス路線では、従来から積みあげてきたWRC参戦の成果をもって、2004年9月に日本で初めて開催されるWRC(ラリー・ジャパン)の機会を最大限に活用し、スバルブランドの「走りのよさ」のイメージと認知度をさらに高めていく考えです。そして、米国では2004年6月から本格販売を開始した新型レガシィ・アウトバックに新たにターボチャージャー

エンジンを搭載したGT・XTシリーズを加え、フォレスターXT、インプレッサWRXやSTi、さらにはバハ・ターボを含め全シリーズにハイパワーエンジン搭載車種が揃うことによって、ハイパフォーマンス戦略のさらなるレベルアップを進め、拡販に努めていきます。

そして2005年には、米国販売をもう1段階高めるための戦略車種として、レガシィの属するセグメントより1つ上のEセグメントのラグジュアリーSUVに属するクロスオーバー・ユーティリティ・ヴィークルを導入する計画です。このクルマは、米国のスバルの生産工場であるSIAにて生産する米国市場をメイン市場として開発した戦略車であり、これらの商品施策と同期して、現在20万台弱のスバル北米販売網を2006年には25万台レベルに引きあげるべく整備を図っていきます。この販売重点戦略としては、サンベルト地帯の14都市を重点ターゲットにディーラー網の再開発、また、北部を含めた主要25都市をディーラー強化地域的に絞って進めていきます。

日本国内では、前述のクロスオーバー戦略の強化とともに、国内固有商品のミニカー（軽自動車）について、スバルR2とプレオシリーズに加え、さらにR2のクーペタイプともいえる新車種を2005年早々に展開します。さらに2006年を目標に、レガシィ・フォレスター・インプレッサと並ぶもう1つの商品の柱となる新しいコンセプト



HOW we will reach the targets

トのマルチパッセンジャーカーを開発しています。これらの商品強化に同期し、ここ数年来続けてきた販売拠点の新設・リニューアルに加え、とくに販売サービスの質的向上を行って国内販売網を2006年に32万台体制を構築していきます。

米国・日本以外の地域では、欧州については2002年に立ち上げたスバル・ヨーロッパの機能を順次高め、統一マーケティングの徹底を図っていくと同時に、ロシア・ウクライナなどスバルにとって商品相性の良い新興市場に重点的に取り組んでいきます。

また、豪州についてはここ数年取り組んできた販売力整備が功を奏しており、プレミアムな価値を維持しつつしっかりと販売を継続させていきます。中国につきましては前述のとおり、まずはブランドイメージの構築を優先し、先行する量販車ブランドとは一線を隔したマーケティング展開を指向していきます。

3カンパニーの今後の展開

自動車部門以外の事業展開では、2003年3月期までに将来性やシナジー効果の観点から行った事業再編が完了し、新たな取り組みが表れつつあります。

富士重工業の原点である航空宇宙カンパニーでは、当社固有の技術・無人機システムインテグレーション技術を活かした遠隔操縦観測システム(FFOS)を防衛庁に納入したほか、次期戦闘ヘリコプターAH-64Dのプライム契約受注や次期固定翼哨戒機・輸送機開発(PX/CX)の大型プロジェクトが進行中であり、2004年度より徐々に売上に大きく寄与してまいります。

民間向けでは、ボーイング7E7開発への参画や、国産環境適応型小型旅客機研究開発など、国際あるいは政府主導プロジェクトへの参画があります。当社固有のプロジェクトとしては、米国エクリプス社の小型ジェットビジネス機プロジェクトの従来にない大量生産の主翼供給がスタートします。

産業機器カンパニーでは、ポートフォリオの全面見直しを通じ、国内では環境技術の高付加価値エンジン、コスト主導のエンジンは中国生産への集中を戦略的に進め、産業用小型エンジンのプロユース・トップブランドとしての地位確立をめざします。

さらにエコテクノロジーカンパニーでは、メイン事業でトップブランドの塵芥収集車部門で、製造部門の高品質合理化によって競争力を高めると同時に、業界第2位のメーカーとの次世代機種共同開発を進め、さらなる商品力整備を図ってまいります。また、大型風力発電装置の開発や知能ロボット技術の応用開発に取り組んでいます。

以上のようなカンパニー個々の事業改革とともに、スバルを含めた互いの技術シナジー(相乗効果・相互補完)を具現化し、富士重工業ならではの固有の総合力の発揮に努めてまいります。

スバルブランドのさらなる伸長をめざして

2003年11月、新型レガシィ・シリーズはスバル初の日本カー・オブ・ザ・イヤーに輝きました。今回の受賞は、徹底した顧客志向に基づいて「時代性を的確に捉えつつ、クルマが本来持つべき価値を極める」というスバル固有のクルマづくりの思想が評価されたものと考えています。

これからの時代は、地球環境保全を第一としながら、グローバルなニーズに応え、ブランド固有の特長を極めていく技術力がますます問われると考えています。量を持って勝負する大手に対し、我々は固有の質を持って戦ってまいります。すなわち富士重工業・スバルが進むべき道は、スバルらしい個性を持ったプレミアムブランドの確立以外にはないと確信しています。

他に無い「価値あるものづくり」を通じて、世界において存在感と魅力のある企業であること——これが、私たちが求めてやまない“スバルらしさ”なのです。



代表取締役社長

竹中恭二

A silver car is shown from a low-angle, rear-quarter perspective, driving on a winding asphalt road. The road curves to the right and has a white dashed line on the left side. The background consists of rolling hills with sparse, dry vegetation under a clear blue sky. The car's side mirror, door, and rear wheel are visible. The overall scene conveys a sense of motion and freedom.

Think.

プレミアムブランドを持つグローバルプレイヤー——このめざす姿に向け、満を持して投入したのが2003年5月に発売した新型レガシィです。フラッグシップカー、レガシィは、車系でもツーリングワゴンに続いて6月のセダン(B4)、10月の東京モーターショーではアウトバックを発表し、シリーズを完成させました。そして、レガシィ全シリーズを丹念につくり込んだ結果が、「2003-2004 日本カー・オブ・ザ・イヤー」の受賞につながりました。あわせて、日本に続き、6月に欧州・オーストラリア市場に投入、対前年度比2倍を超える販売結果となりグローバルプレイヤーとして認知されつつあります。

さらに12月には、新しいブランド戦略に基づく個性的な軽乗用車「スバルR2」を発売、新鮮なデザインとあわせ、生産が追いつかないほどの人気を集めてスタートが切れました。

こうして主力商品が揃った2004年から2005年は、スバルにとって「販売攻勢の年」です。とくに北米では、5月の新型レガシィ投入により、スバル初の年間販売台数20万台突破に向け、その真価が問われていると考えています。

スバルがめざすクルマづくりとは

スバルには長年にわたり培ってきた歴史と安全思想があり、お客さまに一貫して訴えてきた価値があります。その1つに、「走りの感動」があります。そして、「Active Driving, Active Safety(アクティブ・ドライビング、アクティブ・セーフティー)」と私たちが呼ぶ、安全思想とそれを支えるコア技術が、水平対向エンジンによるシンメトリカルAWDシステム」です(詳しくは、P.20を参照)。

スバルのAWDは、日本初の水平対向エンジン(1966年)、世界に先駆けた乗用4WD(1972年)の商品化、たゆまぬ技術進化の歴史を経て、その可能性を存分に引き出した、WRC(世界ラリー選手権)優勝に象徴される『ハイパフォーマンス路線』と、乗用車をベースとしたSUV(スポーツ・ユーティリティ・ビークル;スポーツタイプの多目的車)を特長とする『クロスオーバー路線』という2つの「走り」、そして商品体系を生んできました。

レガシィのプロジェクト ゼネラル マネジャーを努める増田 年男は、レガシィの進化を次のように語っています。

「スバルは1990年代以降、日本ではGTワゴン、米国ではクロスオーバーというセグメントで独自の世界を生み出してきました。そして近年、クロスオーバーがSUVという世界的な潮流となり、欧州プレミアムブランドがこぞって追随する成長市場となりました。

このような中で、レガシィ・アウトバックは、スバルのコア技術であるシンメトリカルAWDの進化とともに、その基本性能をさらに磨き込み、お客さまの期待に応えつつ、それを大きく超える「感動性能」を実現しました。低重心な水平対向



CAR OF THE YEAR

エンジンの資質を活かし、しっかりと地面を捉えたハンドリング性能を実現しています。また、米国では、ハイパフォーマンスとクロスオーバーを融合させた、よりパワフルなターボエンジンが好まれてきたことを受けて、レガシィに2.5リッターターボモデルを展開、この2.5リッターターボモデルは、アメリカで権威のあるWord社『10ベストエンジン』に選出されたほどです。とくに、ターボチャージャーエンジンは全域ハイパワーと低燃費を両立し、ターボでの環境対応にも配慮しました。3.0リッター6気筒のDOHCモデルは、欧州車の伝統的な3リッタークラスのクルマを視野に入れたパフォーマンスモデルです。

アウトバックは、よりスポーティーに生まれ変わりました。もっとクルマと人が一体に、もっと



(右) スバル商品企画本部プロジェクト セネラル マネジャー 増田 年男
(下) レガシィ、「2003-2004 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を授賞



楽しく、たとえ10mmでも重心を下げたい。そういう考えのもとで実現したパッケージングです。

ノーマルのレガシィより車高を50mm高く、地上高は200mmを確保、乗用車のオンロード性能にラフロード性能を加えたSUVの良さを兼ね備えつつ、これらとは、まったく異なる世界を体験できる"Best of Both Worlds"として評価されています」

世界で統一したブランドイメージを

「新型レガシィの国内販売はワゴン・セダンとも好調で、2003年下期の販売台数はベストテン入りを達成しました。ワゴン系・セダン系の商品力アップが躍進の源ですが、とくに目立つのが全体の20%強をアウトバックが占めたことです。これまでランカスターと呼んでいたモデルを、世界共通のアウトバックに改め、その商品力をアピールしたことが奏功しました。アウトバックが切り拓いた“クロスオーバー路線”がいよいよ日本でも受け入れられた、と確かな手応えを感じています。従来、国内ではGTワゴンをはじめハイパフォーマンスなイメージが先行していましたが、アウトバックの投入によって顧客特性や年代も拡げることができました」(代表取締役副社長 和田 英生)

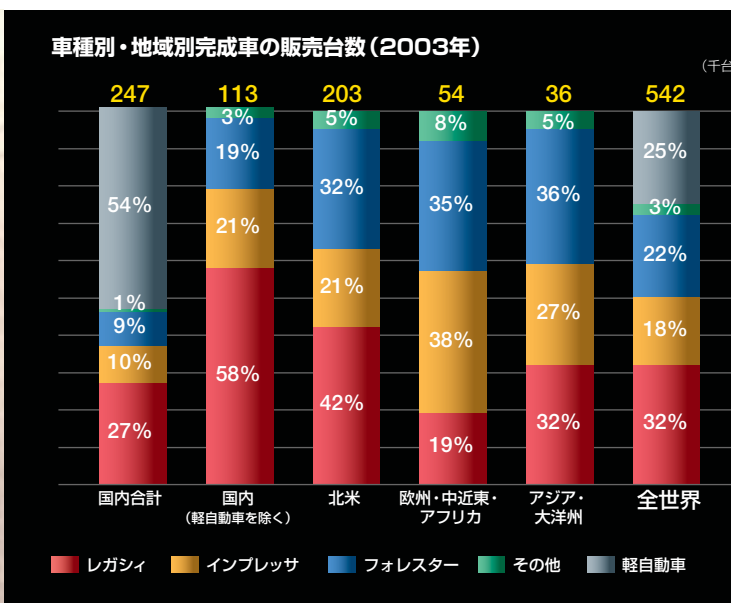
プレミアムブランドが割拠する欧州でも、新型レガシィ投入後、着実に販売台数を伸ばしました。ラリーでの活躍を受けたインプレッサやクロスオーバーのフォレスターが安定した売れ行きを示す中、レガシィ・アウトバックの拡販によって今後数年以内に6万台という販売記録の更新をめざします。

日本とは対照的に、米国ではアウトバックがレガシィ・シリーズの8割を占めます。

「今回のレガシィ・フルモデルチェンジでは、このクロスオーバー路線に加え、米国でもハイパフォーマンス路線を本格展開します。しかも、米国専用の2.5リッターターボエンジンをワゴン／セダン／アウトバックの全車系に展開するという、意欲的な取り組みです。ターボモデルには大きな期待を寄せており、2001年に投入し予想を上回る反響を得たインプレッサWRXが切り拓いたブランド力とノウハウを一気に開花させたいですね。レガシィの良さを知っていただくには、実際に乗っていただくのが一番。日本でも地道に試乗会を重ねたことが拡販につながりました。米国でも、キャラバンを組み、欧州車との比較試乗会を徹底的にやっていくつもりです」



代表取締役副社長 和田 英生



前期の米国販売は、レガシィがモデル切り替えを前に伸び悩んだものの、フォレスターが好調を持続し、バハ販売の上乗せもあり、対前年比4%増の18万7千台と過去最高を更新しました。とくに、フォレスターは6万台という新記録となりましたが、これは、米国道路安全保険協会(IIHS)による米国衝突安全テストで、同クラス12車種中最高評価を受けたことやターボ追加が大きく貢献したと考えられます。

プレミアムブランドを支える販売体制

6年連続で過去最高記録を更新し、日本、米国に次ぐ販売台数を誇るオーストラリアでは、ブランドづくりの成功事例が生まれています。それが、世界でも他に例を見ない多目的メガディーラー「Subaru Interactive @ Docklands(スバル インタラクティブ @ ドックランズ)」の誕生です。

「2万平方メートルを超える広大な敷地には、16台以上展示できるショールームをはじめ、最新鋭のサービス施設、ラフロードと舗装路面という2種類の試乗コースが完備されています。関連映像を上映するシアターやドライビングシミュレーター、STi基地もあり、スバルの良さを体験できる仕掛けが盛りだくさんです。ハード面だけでなく、納車セレモニーといったソフト面も好評です。その活動は、メルボルンにある他メーカーからも注目されています」

スバルでは、こうしたコンセプトに基づいた大型施設を日本や米国でも導入しはじめています。宮城県の「BEST SHOP 栗生」では、ドライビングシミュレーター、STiなどのカスタマイズ用品や中古車展示場(G-Park)を備えるほか、納車セレモニーを実施してスバルファンを増やしています。



(上) オーストラリア・メルボンの多目的メガディーラー「Subaru Interactive @ Docklands」
(下) 宮城県の「BEST SHOP 栗生」



このほか国内販売では、現在550のディーラーを600に、そしてディーラー網を補完する「スバルショップ」という準拠店を現在の200から250に、それぞれ伸ばす計画です。4,400名のセールスマンも



5,000名規模に拡大するとともに、今秋に完成するセールス教育施設を駆使して、質量ともにレベルアップを図る構えです。こうして、国内販売32万台体制の確立をめざします。

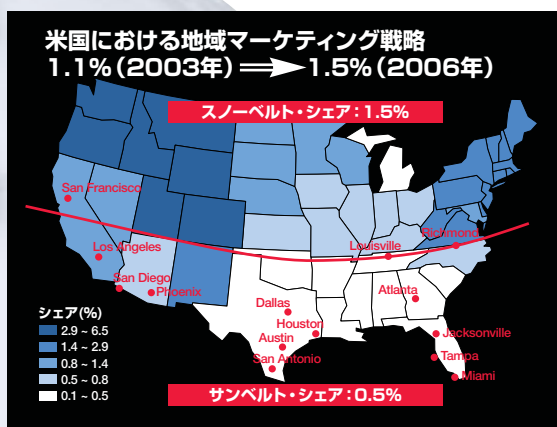
プレミアムブランドを確立するうえで、中古車の販売力向上も欠かせません。主要市場での大型中古車展示施設を整備するなど、新車に次ぐ収益源として取り組みを強化しています。

米国でも、ここ数年ディーラー網の充実が進んでいます。米国販売25万台をめざして、約600弱あるディーラーのうち、専売店とセパレートショールーム店の増加に力を入れています。

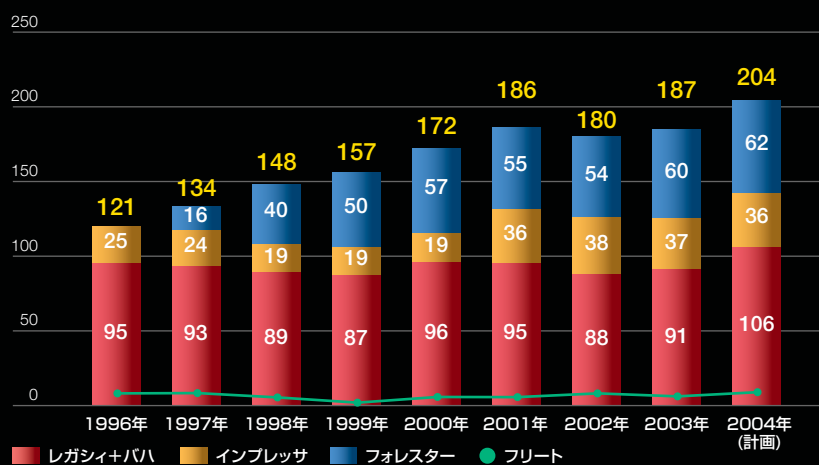
鍵を握る米国での販売拡大策

米国の地域別販売シェアを見ると、従来AWDという商品特性を活かして北東部・北西部のスノーベルト地域には強く、1.5%以上のシェアがあるのに対し、南部のいわゆるサンベルト地帯ではシェアが0.5%にも満たない地域も多く、以前より課題となっていました（全米では1.1%のシェア）。

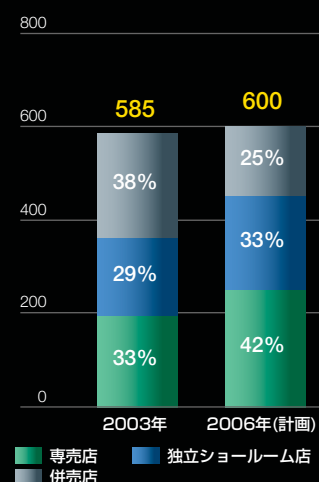
米国での25万台体制およびブランドカアップへの基盤強化には、3つのポイントがあげられます。



米国における販売およびフリートの推移



米国における販売力の強化



第一に、商品の強化です。すなわち、インプレッサ、フォレスターに加え、今回のフルモデルチェンジを契機にレガシィシリーズにもターボ車を揃え、ハイパフォーマンス路線拡充を行いました。これにより、クロスオーバー／ハイパフォーマンスの2本柱を確立する考えです。さらに、フラッグシップモデルとして米国専用生産車「XUV」を投入し、米国でのプレミアムブランド確立をめざします。

第二に、この商品力強化を活かし、サンベルト地帯でのシェアを現在の0.5%から2006年には0.9%まで引きあげます。スノーベルト地帯のシェアも1.5%から1.9%に増やし、全米でのシェアを2006年に1.5%とする計画です。

第三に、専売店および独立ショールーム店の比率を現在の62%から、2006年には75%に引きあげるとともに、質の高い外装、ショールーム等の拠点整備やCS向上策を推進します。これにより、平均年300台あまりの1店舗当たりの販売台数を400台以上にまで引き上げ、商品にリンクしたプレミアムな販売網の確立をめざす考えです。

Feel.





執行役員 スバル商品企画本部副本部長 兼
デザイン部長 杉本 清

ブランドイメージの飛躍的な向上をめざして

「FDR-1」で最も重視したのがブランド戦略です。以前は、どちらかといえば機能が優先され、たとえばスバル独自の「走りの感動」が十分カタチとして表現されていない面がありました。プレミアムブランドを構築するには、新たなスバルデザインの確立が必須の条件だったのです。

「FDR-1」とともにスタートしたデザイン改革では、スバルの個性や独自技術、代々受け継がれてきた持ち味を徹底的に洗い出し、日本のブランドとして独自の機能美とグローバルな普遍性を持つエモーショナルなデザインをめざす取り組みを急ピッチで進めてきました。そして、従来の枠組みにとらわれない革新を求める一方で、中期的な視野で地道にデザインスキルを高める作業を続けています。「FDR-1」のまさに折り返し地点、さらに2005年以降その成果を市場に送り出そうという段階で「2003-2004 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞できたことは、こうしたスバルの姿勢が評価されたものとして自信を深めています。

今、世界中の自動車メーカーが自社のブランド構築に生き残りを賭け、他社と差別化したデザインの開発を競い合っているといても過言ではありません。とくに日本では、ミニバン、SUVなどの提案型商品が話題になると、一気にその流れが加速します。しかも、すぐに次の流れが到来し、ヒット商品の寿命が短くなる傾向にあります。

こうした中でスバルは、「ドライバーズカー」として快適で楽しい走りを約束するクルマの開発を一貫して続けています。そして、代々受け継がれ、お客さまからも認知されてきた“スバルらしさ”に、先進技術の追求、ドライバーズカーとしての積極安全性、スペース効率を追求したパッケージング、ムダのないシンプルなフォルム、そしてモータースポーツを通じた技術の検証があります。



Andreas Zapatinas, Subaru Advanced Chief Designer, and the Subaru Advanced Design Team

デザイン改革では、スバル固有の個性をブランド価値として高め、世界で展開してもなお輝き続けるデザインの確立をめざしています。

新たなスバルデザインを創出するにあたっては、航空機メーカーをその前身とするというヘリテージと、水平対向エンジンやAWDといった技術特性に基づいた、独自の機能美をグローバルに評価されるエモーショナルなデザインとして昇華することを狙っています。もちろん、こうしたデザインの確立は、モデルライフと開発期間も踏まえると一朝一夕にできるものではありません。そこでスバルでは、商品展開と世界の4大モーターショーへのコンセプトカー出展を連動させながら、デザインメッセージの発信を行っています。

スバルの持ち味を新造形言語(New Design Language)として組み込んだ、新たなスタイリングメッセージには、次のような特徴があります。

- エモーショナルで流麗なフォルム:「美しく、躍動感にあふれる」プロポーションを現出。
- 走りの予感: 快適で楽しい走りを約束するホイールオリエンテッドデザイン、大径タイヤ装着によって「足回り」をしっかりと見せる。
- 面のクオリティ: サイドから見たときのキャラクターラインが豊かで美しい。
- Spread Wing Grill: 従来の台形グリルを特徴としていたフロントデザインを刷新。3つのエアインテークを持つフロントグリルで航空機の翼を表現し、その奥にある水平対向エンジンの動きをも連想させる。
- 走りと躍動感あるヒップアップデザイン: リアバンパをインテグレートさせ、リアコンビランプを高く設定。



Andreas Zapatinas

A company with a strong identity that has a precise knowledge of what its goals are. Subaru is a great brand for a designer to work with. My overall approach is to respect Subaru's identity and goals—working toward them and never forgetting them.



Subaru B9

これからも、クルマを愛するすべての人に、“走りの愉しさ”を提供し続けるために、スバルは東京モーターショーでB9を発表しました。B9は、オンロードとラフロードをシームレスに駆け抜け、オープンエアモータリングを愉しまたいという思いを表現しています。

Elegance and uplifting emotion
Pleasure and the fun of driving

Dynamic and beautiful character line
Spread Wing Grill

R1e

必要最小限の機能以外は潔く削ぎ落とし、すべてをシンプルに、コンパクトに。ミニマルでスタイリッシュな都市生活を送る新しい大人たちへのスバルからのメッセージです。





Drive.



航空機製造からスタートした自動車メーカーは多くありますが、今なお飛行機をつくり続けている主要自動車メーカーは世界でも富士重工業しかありません。このことが持つ意味、言い換えれば、私たちのクルマづくりに対する姿勢についてご紹介しましょう。

まず、航空機設計における基本思想とはどのようなものでしょうか。次の3点に凝縮することができます。

第一に、「最高性能の追求」であり、常に技術革新を求め、機能性を突き詰めていくことにあります。

第二に、「凝縮されたムダのないパッケージング」。これは、限られた空間に先端的技術や機能を凝縮し、それを合理的にレイアウトすることです。

そして最後に、「あらゆる環境下での安全を最優先すること」。離陸から着陸までさまざまな天候条件での長距離飛行を可能にするものでなければならない、ということです。

機能性、合理性、安全性を不可分とするエンジニア魂は、スバルが誇るヘリテージの1つなのです。

走りの追求、安全・環境への配慮を高次元に両立

卓越のパワートレインで未来を築く

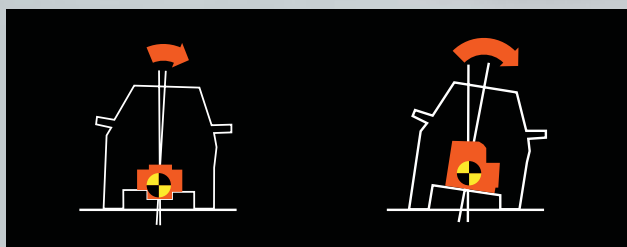
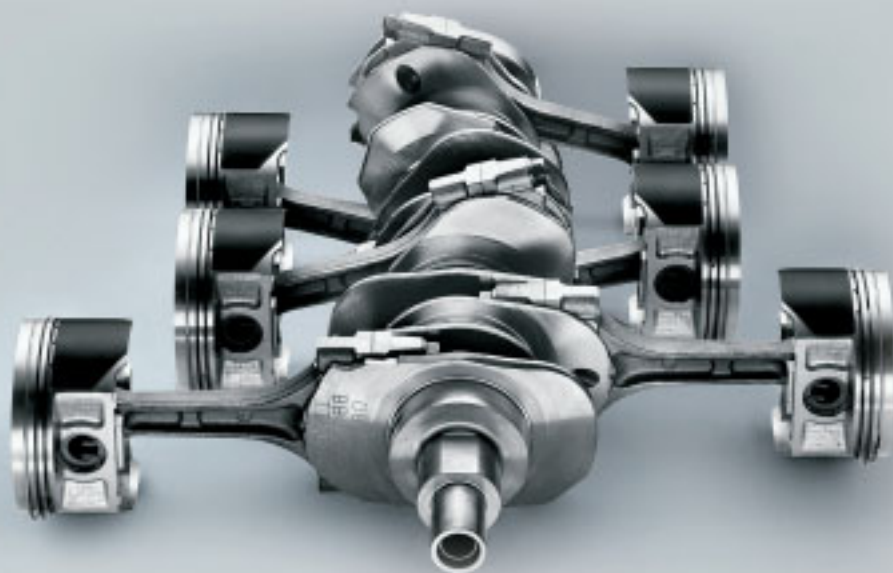
中島飛行機時代のエンジニア魂は、自動車メーカーとして再生したスバルが1958年に送り出した「スバル360」に結実しました。日本のモータリゼーションを担う「国民車」として、全長3m弱という2輪車並みのボディに排気量わずか360ccのエンジンを積み、しかも4人乗りを実現。精緻なパッケージングと徹底した軽量化には、日本初のモノコック構造やアルミ部品の採用など、航空機づくりのアイデアがふんだんに採り入れられました。スバル360の成功を受けて1960年代初頭には、軽自動車が続々と登場し、日本独自のカテゴリーが確立していったのです。



こうした独自の設計思想のもと磨きあげられた技術に、「シンメトリカルAWDシステム」があります。このスバル固有の技術要素は、水平対向エンジンと縦置きドライブトレインとを組み合わせたもの。低重心の水平対向エンジンは、コーナリング時に車体の傾きが小さく、安定した接地力が得られます。一方、縦置きパワートレインは重いトランスミッションをホイールベースの間に置くために回頭慣性モーメントが小さく、より良い操縦性が得られます。シンメトリカルAWDの優位性は、市販車の走りの世界一を競うWRC(世界ラリー選手権)でも実証済み。2004年4月には、1993年の初勝利から通算40勝目を再びニュージーランドの地で獲得しましたが、両者の良さを引き出す構造ゆえに、この間基本メカニズムを

まったく変えることなく勝ち抜いてきたのです。市販車のパワートレイン形式でもAWDが主流に躍り出てきていますが、究極の開発現場で鍛えた技術アドバンテージはいささかも揺らぐものではありません。

そして、このシンメトリカルAWDシステムをベースに、スバルらしい走りの性能を有しつつ、将来に向けての環境性能向上をめざし、水平対向ディーゼルエンジンの先行開発と、ハイブリッドシステムの研究を行っています。



シンメトリカルAWDのアドバンテージ

WRCのマシンと同じコア技術を市販車にフィードバックし、スバルは高バランスとコーナリング時におけるリニアなステアリング反応といったドライバビリティを飛躍的に高めています。水平対向エンジンは、車両搭載時のポジションを低くすることができ、低重心かつ旋回応答性に優れた構造を実現し、スバルのシンメトリカルAWDを可能としているのです。



WRCを戦い抜き、卓越した性能をアピール

世界中から過酷な道を選び、スピードを競うFIA (世界自動車連盟) WRC。スバルは、量販車をベースにしたマシンで競われるモータースポーツで究極の技術を磨き、そして実証する場として選びました。

1990年4月、スバルは初代レガシィによってWRCへの本格参戦を開始しました。デビュー戦のサファリラリーで、サファリ史上初のグループN完走、クラス優勝。1991-1997年のサファリラリーでも勝ち続け、4年連続グループN優勝を達成しています。1993年のニュージーランドラリーでは、念願の総合優勝も果たしました。

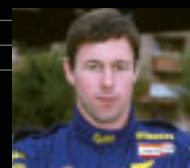
その年シリーズ後半から、インプレッサによるWRCフル参戦がスタート。デビュー戦の1,000湖ラリーで準優勝と卓越した走りを見せたインプレッサは、1995年・1996年・1997年の3年連続でマニファクチャラーズチャンピオンを獲得。1995年・2001年・2003年にはドライバーズチャンピオンも手にしています。こうしてスバルは、WRCをはじめとするモータースポーツで得られた知見を量産車開発に注ぎ込むとともに、ラリーでの成功をブランドづくりに活かしてきたのです。

モータースポーツ挑戦の原点。それは、「走りを極めれば安全になる」というスバルのエンジニア魂なのです。



スバル WRC41勝の軌跡

開催年	ラリー名称	車種	ドライバー/コ・ドライバー	
1	1993 ニュージーランド	レガシィ	C. マクレー/D. リンガー	スバル、WRC初優勝
2	1994 アクロポリス	インプレッサ	C. マクレー/D. リンガー	インプレッサ、WRC初優勝
3	1994 ニュージーランド	インプレッサ	C. マクレー/D. リンガー	
4	1994 RAC	インプレッサ	C. マクレー/D. リンガー	
5	1995 モンテカルロ	インプレッサ	C. サインツ/L. モヤ	
6	1995 ポルトガル	インプレッサ	C. サインツ/L. モヤ	
7	1995 ニュージーランド	インプレッサ	C. マクレー/D. リンガー	
8	1995 カタルニア	インプレッサ	C. サインツ/L. モヤ	
9	1995 RAC	インプレッサ	C. マクレー/D. リンガー	C. マクレー、FIA WRCドライバーズチャンピオン初獲得 FIA WRCマニファクチャラーズチャンピオン初獲得
10	1995 アクロポリス	インプレッサ	C. マクレー/D. リンガー	
11	1996 サンレモ	インプレッサ	C. マクレー/D. リンガー	
12	1996 カタルニア	インプレッサ	C. マクレー/D. リンガー	FIA WRCマニファクチャラーズチャンピオン2連覇
13	1997 モンテカルロ	インプレッサ	P. リアッティ/F. ボンズ	
14	1997 スウェディッシュ	インプレッサ	K. エリクソン/S. パールマンダー	
15	1997 サファリ	インプレッサ	C. マクレー/N. グリスト	
16	1997 ツール・ド・コルス	インプレッサ	C. マクレー/N. グリスト	
17	1997 ニュージーランド	インプレッサ	K. エリクソン/S. パールマンダー	
18	1997 サンレモ	インプレッサ	C. マクレー/N. グリスト	
19	1997 オーストラリア	インプレッサ	C. マクレー/N. グリスト	
20	1997 RAC	インプレッサ	C. マクレー/N. グリスト	FIA WRCマニファクチャラーズチャンピオン3連覇
21	1998 ポルトガル	インプレッサ	C. マクレー/N. グリスト	
22	1998 ツール・ド・コルス	インプレッサ	C. マクレー/N. グリスト	
23	1998 アクロポリス	インプレッサ	C. マクレー/N. グリスト	
24	1999 アルゼンチン	インプレッサ	J. カンクネン/J. レボ	
25	1999 アクロポリス	インプレッサ	R. バーンズ/R. レイド	
26	1999 フィンランド	インプレッサ	J. カンクネン/J. レボ	
27	1999 オーストラリア	インプレッサ	R. バーンズ/R. レイド	
28	1999 グレートブリテン	インプレッサ	R. バーンズ/R. レイド	
29	2000 サファリ	インプレッサ	R. バーンズ/R. レイド	
30	2000 ポルトガル	インプレッサ	R. バーンズ/R. レイド	
31	2000 アルゼンチン	インプレッサ	R. バーンズ/R. レイド	
32	2000 グレートブリテン	インプレッサ	R. バーンズ/R. レイド	
33	2001 ニュージーランド	インプレッサ	R. バーンズ/R. レイド	R. バーンズ、FIA WRCドライバーズチャンピオン初獲得
34	2002 モンテカルロ	インプレッサ	T. マキネン/K. リンドストローム	
35	2002 グレートブリテン	インプレッサ	P. ソルベルグ/P. ミルズ	
36	2003 キプロス	インプレッサ	P. ソルベルグ/P. ミルズ	
37	2003 オーストラリア	インプレッサ	P. ソルベルグ/P. ミルズ	
38	2003 ツール・ド・コルス	インプレッサ	P. ソルベルグ/P. ミルズ	
39	2003 グレートブリテン	インプレッサ	P. ソルベルグ/P. ミルズ	P. ソルベルグ、FIA WRCドライバーズチャンピオン初獲得
40	2004 ニュージーランド	インプレッサ	P. ソルベルグ/P. ミルズ	
41	2004 アクロポリス	インプレッサ	P. ソルベルグ/P. ミルズ	



役員

(2004年6月25日現在)



竹中 恭二
代表取締役社長



和田 英生
代表取締役副社長



鈴木 浩
代表取締役副社長



荒澤 紘一
取締役 兼 専務執行役員



土屋 孝夫
取締役 兼 専務執行役員



中坪 博之
取締役 兼 専務執行役員



高木 俊輔
取締役 兼 専務執行役員



Troy A. Clarke
取締役

代表取締役社長

竹中 恭二

代表取締役副社長

和田 英生
鈴木 浩

取締役 兼 専務執行役員

荒澤 紘一
土屋 孝夫
中坪 博之
高木 俊輔

取締役

Troy A. Clarke

専務執行役員

中原 國隆
伊能 喜義
小松 熙

常務執行役員

塚原 穰
和仁 喜三郎
及川 博之
石丸 雅二
奥原 一成
松尾 則久
田村 稔
鷺頭 正一
寺尾 俊文
石神 邦男
近藤 潤

執行役員

工藤 一郎
David J. Malik
杉本 清
星 恒憲
森 郁夫
石原 卓
岡崎 鎮弘
湯浅 誠治
桜井 智
石藤 秀樹
望月 孝司
Derek C. Leck
芹澤 洋一
清水 一良

常勤監査役

街風 武雄
永野 正義
谷代 正義

監査役

田代 守彦

環境保全

富士重工業は環境ニューボランティアプラン「環境保全取組計画」に基づいて、商品の開発から、調達、生産、使用、廃棄に至るすべての段階で環境負荷低減活動を展開しています。また、グループとしても環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。

環境監査としては、すでにISO14001の認証、更新を受けている群馬製作所、埼玉製作所、宇都宮製作所に続いて、2004年1月に本社と東京事業所でISO14001認証を取得しました。

環境会計においては、環境保全コストは25,043百万円となり、経済効果は2,044百万円でした。

2003年12月11日付け日本経済新聞社の2003年度「環境経営度調査」で富士重工業は製造業599社中52位、自動車製造業11社中4位と対前年度比(2002年度製造業703社中64位、自動車製造業11社中4位)でランクアップしました。

また、エコテクノロジーカンパニーにおいて、住み良い環境と資源循環型社会をつくるうえで貢献する多様な製品を手がけています。また、クリーンなエネルギーを取り出す風力発電システム開発等、製品で地球環境保全に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス

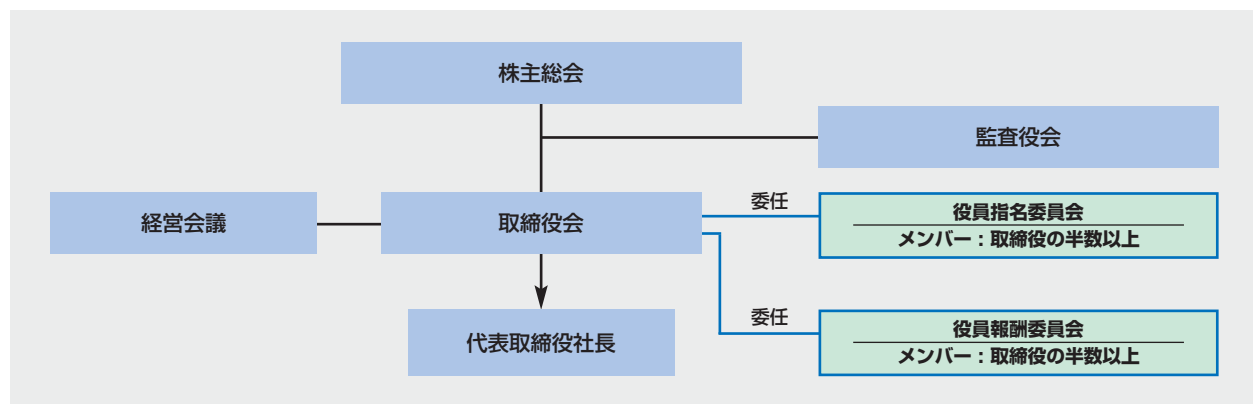
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主やお客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの信頼に沿うべく、コーポレート・ガバナンス強化に取り組んでいます。

取締役会および監査役会において、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。取締役会は取締役8名により構成され、業務に関する意思決定の迅速化を図っており、監査役会は監査役4名により構成され、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行っています。また、取締役会の前置き機関として、経営会議を置き、全社的経営戦略および重要な業務執行の審議を行っています。

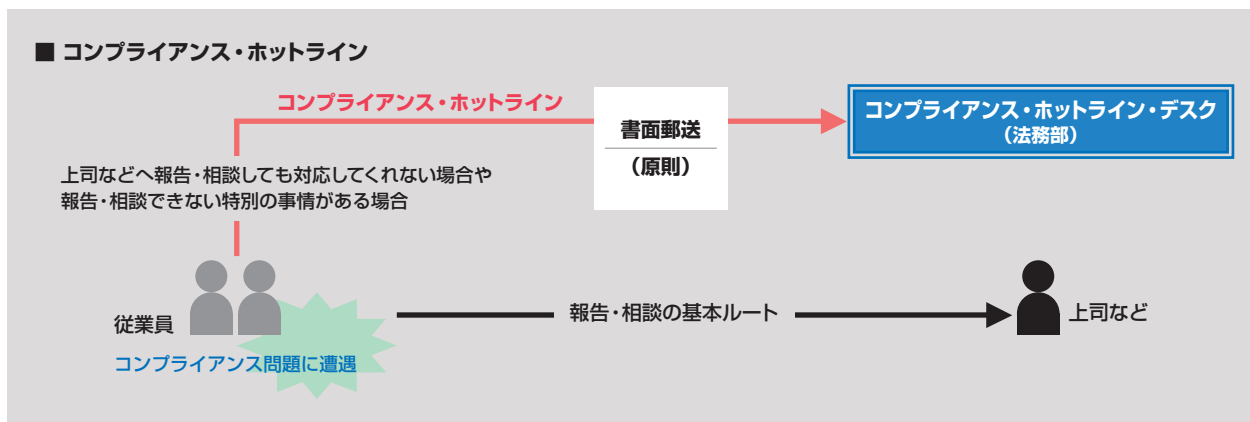
コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況

当社は1999年6月より執行役員制を採用し、各事業の管理執行責任を明確化する経営体制を採ってきましたが、2002年6月に自動車事業を中核とする事業持株会社型社内カンパニー制への経営体制改革を行い、経営と執行の機能分離の一層の明確化、従来以上の経営のスピードアップを図りました。また、激しい経営環境の変化に機動的に対応するために、取締役、執行役員の任期を2年から1年に短縮しました。



コンプライアンス

富士重工業は、社会から信頼され支持される企業をめざし、グループ企業を含めた全社的組織活動としてコンプライアンスに取り組んでいます。2001年には「当社は、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の1つと位置づけ、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成すことを強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内諸規定等の遵守はもとより、社会規範に即した公明かつ公正な企業活動を遂行する」というコンプライアンス規定を制定しました。また、コンプライアンスを推進するための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。2003年2月より、従業員がコンプライアンスに関する問題を発見した場合、直接報告することができる「コンプライアンス・ホットライン制度」もスタートさせました。



社会貢献活動

当社は社会の一員として、日々生産を続ける工場の周辺地域や社会と共生し、共に繁栄することが大切であると認識しています。

その一環として社会貢献活動にも取り組んでおり、2003年7月に群馬製作所矢島工場内に「スバル ビジターセンター」を開設しました。これにより、小学生等を中心とした工場見学の受け入れを年間6万人から10万人まで引き上げることが可能となりました。

お客さまとのかかわり

当社は“安全、人に優しいクルマづくり”を心がけています。また、お客さまに満足していただくために、スバルカスタマーセンターを設けてお客さま相談、CS推進、サービス等の向上に努めています。

とくに、品質保証に関しては、世界中からの品質情報の収集および迅速な重要度判定を行い、確実な対応を図っています。また、開発から生産まですべての段階における品質のつくり込みを進めています。

従業員とのかかわり

伝統的な「人を大切にする」という企業風土を受け継ぎつつも、「自由闊達でアグレッシブな創造集団」をめざして、企業風土改革に取り組んでいます。また、個性豊かな活力ある組織をめざして、雇用、人材育成、福利厚生、安全衛生・健康などの幅広い仕組みを構築しています。

国内

富士ロビン(株) (57.9%)

農林業機器・エンジン・消防ポンプ・付属用補用品の製造、修理、販売
<http://www5.mediagalaxy.co.jp/fujirobin/>

富士機械(株) (69.5%)

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
<http://www.fuji-machinery.co.jp/>

(株)イチタン(51.0%)

自動車・産業機械用鍛造品の製造、販売
<http://www.ichitan.co.jp/>

桐生工業(株) (97.5%)

スバル特装車の製造・スバル用部品の物流管理
<http://www.kiryu-kougyo.co.jp/>

スバル興産(株) (100.0%)

不動産の売買・賃貸業、旅行代理店業

スバルユーアイ(株) (100.0%)

中古自動車の再生、加修、販売
<http://www.sss.ne.jp/sui/>

フィクス(株) (100.0%)

ボルボ車の販売、整備、リースならびにレンタル業

スバルファイナンス(株) (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
<http://www.subaru-finance.co.jp/>

輸送機工業(株) (45.6%)

トレーラ・クレーン車・建材・自動車部品等の製造、販売
<http://www.yusoki.co.jp/>

東京スバル(株) (100.0%)他 39国内販売代理店

スバル車の販売、整備
<http://www.sss.ne.jp/tokyo-subaru/>

海外

スバル オブ アメリカ インク

Subaru of America, Inc. (100.0%)

Subaru Plaza, 2235 Route 70 West, Cherry Hill, NJ 08002, U.S.A.

Phone: +1-856-488-8500

Fax: +1-856-488-3137

スバル車および部品の販売、整備

<http://www.subaru.com/>

米国富士重工業(株)

Fuji Heavy Industries U.S.A., Inc. (100.0%)

c/o Subaru of America, Inc.

Subaru Plaza, 2235 Route 70 West, Cherry Hill, NJ 08002, U.S.A.

Phone: +1-856-488-8532

Fax: +1-856-488-9279

スバル車および部品の販売、整備

スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク

Subaru Research & Development, Inc.

3995 Research Park Drive, Ann Arbor, MI 48108, U.S.A.

Phone: +1-734-623-0075

Fax: +1-734-623-0076

自動車の研究開発

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク

Subaru of Indiana Automotive, Inc. (100.0%)

5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.

Phone: +1-765-449-1111

Fax: +1-765-449-6952

スバル車の製造

<http://www.subaru-sia.com/>

台湾速霸陸股份有限公司

Subaru of Taiwan Co., Ltd.

8F-1, No. 100, Sec. 2, Chung Hsiao E. Rd., Taipei, Taiwan

Phone: +886-2-8866-6630

Fax: +886-2-2832-4021

<http://www.subaru-sot.com.tw/>

スバル カナダ インク

Subaru Canada, Inc. (100.0%)

5990 Falbourne Street, Mississauga, Ontario, Canada L5R 3S7

Phone: +1-905-568-4959

Fax: +1-905-568-8087

スバル車の販売、整備

<http://www.subaru.ca/>

スバル ヨーロッパ

Subaru Europe N.V. / S.A. (100.0%)

Hermesstraat 6C, 1930 Nossegem-Zaventem, Belgium

Phone: +32-2-714-0400

Fax: +32-2-725-7792

スバル車の販売、整備

ロビン・マニュファクチャリングUSA インク

Robin Manufacturing U.S.A., Inc. (60.0%)

1201 Industrial Road, Hudson, WI 54016, U.S.A.

Phone: +1-715-381-5902

Fax: +1-715-381-5901

汎用・四輪バギー・ゴルフカート用のエンジンの製造、販売

本社

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

IR室

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

創立

1953年7月15日

資本金

153,795百万円

株主数

45,178名

発行済株式の総数

782,865,873株

国内生産拠点

群馬製作所(自動車部門)
宇都宮製作所(航空宇宙事業部門/エコ・テクノロジー部門)
埼玉製作所(産業機器事業部門)

大株主

ゼネラル モーターズ オブ カナダ リミテッド
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口
株式会社 みずほコーポレート銀行
スズキ株式会社
日本生命保険相互会社
株式会社損害保険ジャパン
野村信託銀行株式会社投信口
富士重工業取引先持株会

上場証券取引所

東京証券取引所

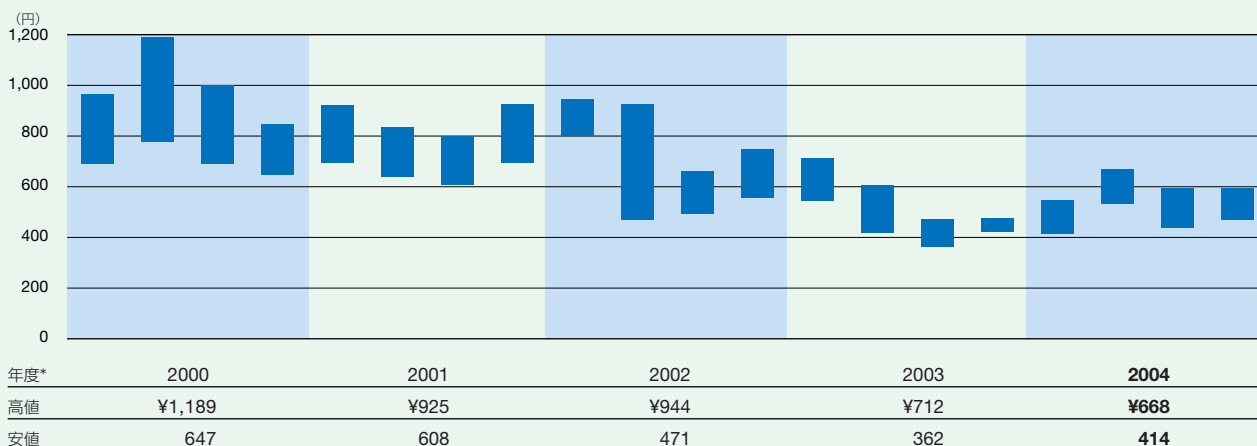
株式名義書換代理人

〒103-8670 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

ホームページアドレス

「株主・投資家の皆様へ」
<http://www.fhi.co.jp/fina/>

株価の推移 (東京証券取引所)

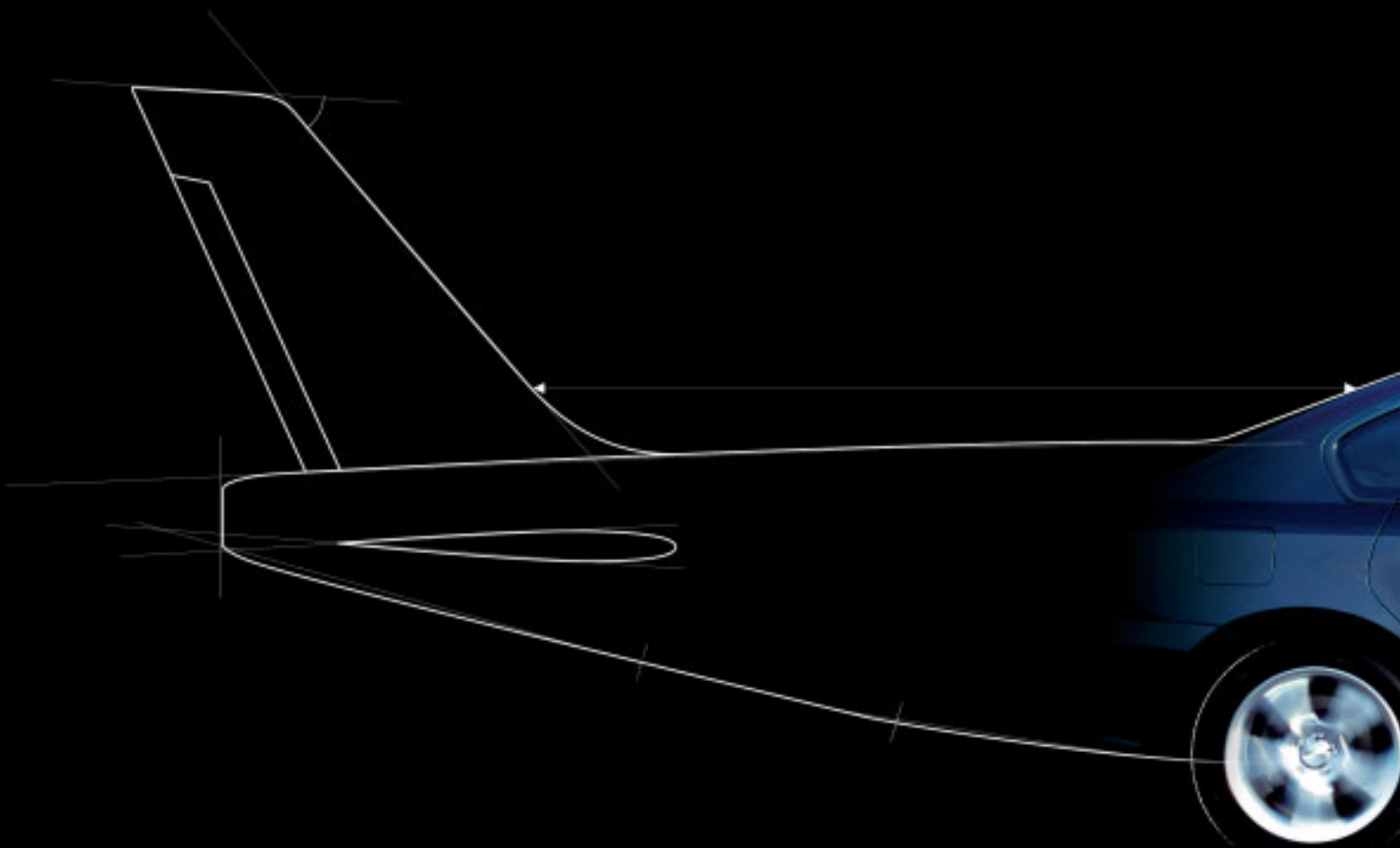


*3月31日に終了した各年度

FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD.

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スバルビル

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



本誌は環境に優しい大豆油インキと再生紙を使用して印刷しています。