



アニュアルレポート 2009

2009年3月期

Challenge for Winning the Place





“Challenge for Winning the Place”

Challenge:

The New Legacy for Our Customers

「お客様第一」を基軸とした中期経営計画の集大成として、当社のフラッグシップカーであるレガシィをフルモデルチェンジし、お客様の期待に応えていきます。

Challenge:

The Survival

中期経営計画をより一層のスピードと柔軟性を持って推し進めるとともに、さらなるコストダウンを図り、現在の厳しい事業環境を勝ち抜いていきます。

Challenge:

The Next 50 Years

スバル360の発売から昨年で50年を迎え、次なる50年もお客様に愛される企業であるために、組織のスリム化などの構造改革に引き続き取り組んでいきます。



目次

2		ステークホルダーの皆様へ
10		新型レガシィの真価
14		技術・走りの思想を極める
16		グローバル視点の販売
18		企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)
21		役員
22		10年間の主要連結財務データ
23		財務レビュー
32		主要関係会社
33		投資家情報

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・見直し・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。

私たちは、グローバルに“スバルらしさ”を
追求し、現在の逆境を何としても
乗り切っていく覚悟です。

2007年にスタートした中期経営計画のもと、インプレッサ、フォレスターを市場に
送り出し、厳しい販売環境ながらも善戦してきました。そして今、私たちが目指す
「安全・安心・信頼の走り」と、地球環境の融合」を体現した、新型レガシィを導入する
ことによって、この逆境をむしろチャンスとしてまいります。



代表取締役社長
森 郁夫

▶ S T E E R I N G

▶ F E E L I N G

▶ D R I V I N G

“環境の激変を受け
て、15期ぶりの赤字
となりました。”

当期業績のレビュー

2009年3月期は、自動車産業を取り巻く環境が著しく変動しました。当社も、上半期、下半期でその様相は大きく異なりました。2009年3月期の業績は、期初、中期経営計画で掲げた「スバルらしさの追求」「グローバルな視点の販売」の通り、インプレッサ、フォレスターの新型効果で、連結販売台数は636千台と前期比で39千台の増を計画しておりました。一方、利益に関しては、為替を対US\$で前期比16円円高のUS\$=100円の前提で、原材料の高騰等も見込み、前期比で

半減の営業利益230億円を予想していました。上半期は、前年に発売したインプレッサに続いてフォレスターも好調でフル生産となり、生産台数は前期を31千台上回る268千台、連結販売台数は282千台と前年同期比で11千台の増、営業利益もほぼ前年同期並みの183億円となりました。しかしながら、秋以降の急速な景気の悪化、全体需要の減速により、2009年初には、年度の見通しの下方修正を行い、販売台数を555千台、さらには営業損失90億円を見込まざるを得なくなりました。実績は為替が想定よりもやや円安となり、経費削減が進んだことなどにより、業績予想よりも売上高は若干上振れの1兆4,458億円、営業損失は損失幅が縮小し58億円となりました。

業績の概要

	単位:億円						
	(計画)						
	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期
自動車販売台数(千台)	551	582	571	578	597	555	508
売上高	14,395	14,465	14,764	14,948	15,723	14,458	13,200
営業利益(損失)	503	420	583	479	457	(58)	(350)
経常利益(損失)	566	436	468	422	454	(46)	(400)
当期純利益(損失)	386	182	156	319	185	(699)	(550)
設備投資	746	853	562	596	563	580	590
減価償却費*	532	511	575	589	655	651	590
研究開発費	575	530	469	507	520	428	430
有利子負債	3,790	4,122	3,741	3,439	3,045	3,817	4,000
為替レート(¥/US\$, 単独)	116	108	112	117	116	102	95
ROE	8.9	3.9	3.3	6.6	3.7	—	—
ROA**	3.9	3.3	4.6	3.9	3.9	—	—
総資産	13,497	13,575	13,484	13,160	12,964	11,654	—
純資産***	4,570	4,746	4,678	4,957	4,944	3,947	—

* リース資産から生じるものは含まない
** ROAは“(営業利益+受取利息・配当金)/総資産(期首・期末平均)”にて算出
*** 2007年3月期以前の純資産は会計基準の変更に伴い、組替え表示したものと

当期純利益につきましては、繰延税金資産の取り崩し394億円を実施したことに加え、当社航空宇宙カンパニーの取引先である、エクリプス社に対する債権などの回収不能分で89億円、WRC（世界ラリー選手権）撤退費用30億円などを特別損失に計上したことにより、前期比で884億円の減益となる699億円の当期純損失となりました。15期ぶりの当期純損失により内部留保が減少したため、残念ながら期末配当を無配とさせていただきます。

販売台数は555千台と前期を41千台下回りましたが、ほぼ計画通りの着地となりました。中国で26千台と前期に比べ14千台増加したものの、海外全体の売上台数は前期比11千台減の377千台となりました。国内市場も30千台減の179千台で、登録車・軽自動車のいずれも販売台数が前期を下回りました。

環境の急変に対し、緊急対策を実施

2009年の初めからは、こうした事態の急変に対して、在庫調整や生産調整に加え、取締役の賞与をゼロ、取締役・執行役員報酬の10%カット、管理職の給与カットなどを行いました。グループ全体の費用削減として、国内販売会社の統括会社への移行を前倒して実施し、経営・管理業務の統合や効率化を推し進めました。このほか、あらゆる費用についてゼロベースで見直し、大幅な削減に努めました。投資計画も、今後の成長を牽引する事案を除いては緊急性・投資効果を厳密に検証し、既存計画の20%以上の削減を目指しています。

2010年3月期は、レガシィのフルモデルチェンジにあたって、最重要市場とした米国に重点を置き、初めての試みですが、



日米同時立ち上げに取り組んでいます。しかしながら、設備投資額は前期を10億円上回る590億円にとどめており、これは、中期経営計画で見込んでいた900億円を約30%下回る額です。減価償却費を中期経営計画よりも約10%削減するほか、試験研究費も前期とほぼ同額に抑えています。将来への投資を弱めることなく、優先順位を明確にして効率化を図り、コスト削減を続けています。

しかしながら、需要の急激な回復が見込めず、為替の動向も不透明な現状では、2010年3月期も厳しい見通しを立てざるを得ず、連結販売台数は508千台、売上高は1兆3,200億円、営業損失350億円、当期純損失も550億円を予想し、中間配当はゼロ、期末配当は未定としております。

“**出を制すを
徹底します。**”

グローバルに戦えるクルマ、
それが「レガシィ」。





▶ STEERING

▶ FEELING

▶ DRIVING



“これからも、
スバルの走りの
良さを際立たせる
クルマづくりを
続けていきます。”

今後の見通し

こうした中で光明であったのは、北米においてフォレスター、インプレッサの販売が依然好調で、2008年の暦年で前年を上回る販売を達成した唯一のメーカーとなったことです。2009年の1~6月においても、ほぼ前年並みの販売台数を維持しています。中期経営計画のもと、グローバルな市場での販売を狙ったフルモデルチェンジが相次いで成功を取めたことに加え、地道に取り組んできたディーラー強化、とりわけサンベルトエリアの拡充が功を奏したと言えます。

新型レガシィは、中期経営計画で目指してきた「スバルらしさの追求」「グローバル視点の販売」「品質・コスト競争力の強化」

の集大成として登場しました。そして、パワーユニットのマウント構造刷新や新たにCVTを搭載するなど、“走りのクルマ”として進化を遂げながら、地球環境といかに融合していくか、に心を砕きました。

米国での販売の好調さが示すように、スバルにとっては、世界的な全体需要動向もさることながら、我々がどのようなクルマづくりを行っているかの方がはるかに重要です。ニューヨークモーターショーで発表したレガシィは、メディア、ディーラーから高い評価を受けました。北米をメイン市場とするレガシィを、フォレスター、インプレッサの成功で意気上がる時期に投入できることは、非常に良い流れだと考えています。

欧州では、受注が急減しており、レガシィの本格展開を待つ回復を図ります。また、新興国の中でも、中国とロシアはスバルの持ち味が活かせる市場であり、中国はフォレスターの販売が好調に推移しており、さらにスバルとして伸ばせる市場、ロシアは今は苦戦していますが、2~3年後にはまた戻ってくる市場と考えています。次のステップとしてインフラが整備され、モータリゼーションが進んでくればインドやブラジルでの展開も視野に入れていくつもりです。

当面は世界販売台数を55~60万台に戻すことを目指し、将来的には70万台の販売を狙ってまいります。

スバルならではのクルマづくりを

スバルは、今後の目指す方向として、「快適と信頼の新しい走りと地球環境の融合」を掲げています。これに対するチャレンジが、環境対応によるクルマの質的変化の追求です。その

中核を成すのがパワーユニットの変化で、従来のガソリンエンジンから、ディーゼルエンジン、ハイブリッドエンジン、電気自動車 (EV)、燃料電池とさまざまな選択肢が登場しています。将来的にこの方向に移行していくのは間違いなく、それぞれのクルマの用途によってベストマッチが生まれてくると思われま

こうした中で私たちが果たすべき役割は、変化を的確に捉えてお客様にとって一番良い選択肢となるクルマを開発することにほかなりません。クルマが持つ良さは、単にパワーユニットによるものだけでなく、優れた足回りによる走りの楽しみも含めた、パッケージとしての成熟度が大きな部分を占めます。ここに、スバルが脈々と磨き続けてきた技術が生きてくるのです。私たちは、主要なパワーユニットについては先行開発に取り組んでおり、ディーゼルは2008年3月から欧州市場に導入しており、EVは、2009年7月に日本に投入いたします。

トヨタ自動車株式会社とも、スバルの強さをさらに際立たせていくために、アライアンスによる補完関係を活用していきます。ダイハツ工業株式会社にも、軽自動車の供給をお願いしており、関係はますます深まってくると考えています。

クルマの売り方

環境対応のみならず、何が本当にお客様にとってのメリットなのかをきちんと訴求していくことが、一番のポイントだと考えています。いわゆるブランド戦略として、スバルのクルマづくりに対するインフォメーションを発信し、ネット等のみではわからないところを、店頭に来て乗っていただくことが大切

だと思っています。そこにマジックが別にあるわけではなく、愚直にいかにお客様に満足していただけるような考え方、仕組みをつくっていくかが大事です。

結びに代えて

この厳しい環境の中でも、インプレッサ、フォレスターが善戦してきたことは、これまで私たちが行ってきたことに間違いがなかったことの証です。私たちは、中期経営計画の方向性に自信を持っており、今後さらにスピード感を持って推し進めていきます。先行きが極めて不透明であることから、中期経営計画の目標はいったん保留といたしますが、まずは新型レガシィによって勢いを加速し、下期には販売回復を軌道に載せ、2010年3月期の目標を達成することに全力を傾けていきます。そして続く2011年3月期には、安定成長の確保と確実な業績回復を成し遂げていきます。その意味で、中期経営計画を通じた取り組みに対する真の答えが、今回のレガシィによって出ると考えています。

何としても現在の逆境を乗り切っていきますので、これからのスバルに是非ご期待いただきたいと思ひます。

代表取締役社長

森 郁夫

“クルマを通して
お客様とお付き合い
をしていくことが
非常に大事です。”

新型レガシィの真価

お客様が求める「価値」をグローバルに実現

— 新型レガシィに乗って快適な時間を過ごした先には、人生を豊かにする新しい発見や喜びが待っている —



新型レガシプロジェクトゼネラルマネージャーに聞く

Q: 中期経営計画におけるレガシの位置付けをお聞かせください。

レガシは、スバル全体の販売台数56万台の4分の1、収益面ではそれ以上を占めています。今年から来年にかけては、新型レガシ効果による販売増加を見込んでいるため、その販売構成比はさらに高まると思われます。一方、地域別の販売台数では、北米が半分、残りが日本とその他のマーケットです。北米向けレガシはSIA (Subaru of Indiana Automotive, Inc)で、全量を生産しています。中期経営計画にある通り、レガシをグローバルな商品としていかに伸ばしていくかが、スバルにとって非常に重要な意味を持つのです。

Q: グローバルな視点に立つことで、その開発はどのように変化しましたか。

従来のレガシには、“日本の、日本人による、日本人のための、レガシ”という側面がありました。しかし、これからのレガシは、グローバルマーケットで勝ち抜く商品でなければなりません。そこで新型レガシでは、日本の中だけで考えるのではなく、米国で実際に競合するクルマとの商品力の違いや、今乗っていただいているお客様の期待や不満を徹底的に検証し

ました。そして、“作り手が良い商品をつくれれば、お客様も喜んでいただけるはず”と考えるのではなく、私たちの商品がどのように受け止められていて、お客様がどのような性能や機能を求めているのか、あるいは将来どのようなクルマを望んでいるかにすべてきちんと応えることにしたのです。

Q: グローバル視点の販売をどのように実現していくのか、重点市場で行った対応について、もう少し詳しく説明してください。

国内では、レガシの母体となる2リッタークラスのセダンやステーションワゴンの市場が縮小しつつあります。購買層自体が小さくなる中では、ターゲットユーザー層をいくら明確化しても、レガシを継続的に売ることが難しくなるばかりです。

レガシが対象とすべき層は、レガシ的な世界に共感いただけるお客様になります。単に「2リッタークラスのセダンに乗る人はこういう人だから、それに対して“正しい”セダンをつくらう」では、レガシの魅力をきちんと作り上げることができません。というのも、実際に乗っているお客様だけでなく、今は乗っていないお客様からも、レガシは高く評価されているからです。そうした人たちが、次のレガシにどうなって欲しいと思っているのか。単なるイメージではなく、実際の乗り心地や使った時の便利さなど、レガシを評価していただいているお客様のライフスタイルに対して、何を提供すべきかを徹底的に詰めました。

“お客様のライフ
スタイルに対して
何を提供すべきかを
徹底的に詰めました。”

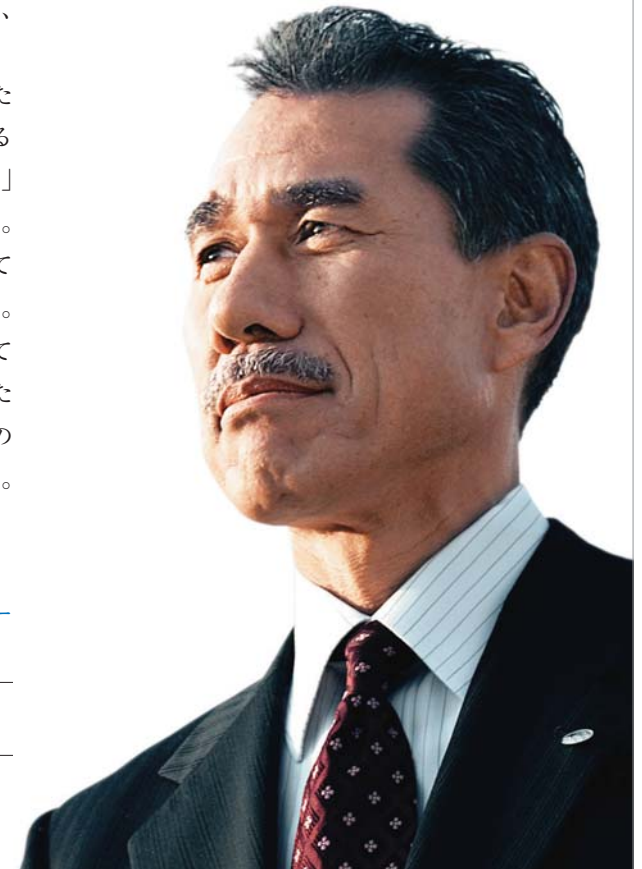


2.5リッター ボクサーエンジン(左)
エコゲージ(右)

新型レガシ プロジェクトゼネラルマネージャー

日月 丈志 (たちもり たけし)

執行役員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





リニアトロニック：新開発のCVT



インテリア：全幅・全高を伸長し、お客様に納得いただける大きさ感を実現



クレードル構造マウント：新採用のパワーユニット搭載方式

米国では、クロスオーバーのパイオニアとして7～8千台あったアウトバックの販売回復が焦点です。販売が低迷したのは、クロスオーバーの売れ行きを見た競合他社が専用ボディのモデルを相次いで投入したのに対し、スバルはセダンとの共通化という作り手の事情から専用ボディを投入できず、SUVユーザーのニーズの方が先行してしまったからです。競合車種に対して、アウトバックはどう見られているのか。スバルを選ぶ良さとは何か。選ばれない理由とは何か。お客様の選択基準を徹底的に調べ、全幅や全高を広げるなどSUVとして受け入れられる商品に仕上げました。

一方、米国で販売台数が1,000台レベルであったセダンも、競合の北米専用モデルと同じ土俵に立って、お客様に「次は、レガシイ」と思っていたかなければなりません。まず、お客様に納得いただける居住性、快適性、燃費性能を実現するとともに、操縦性や乗り心地というスバルとしての明確なキャラクターや存在感がはっきり見えるスタイリングにしました。

こうしてサイズは、日本のセダンとワゴンの全幅が1,780ミリで、アウトバックが1,820ミリ。米国では、お客様に納得いただける大きさ感を持たせるために、アウトバックもセダンも全幅を1,820ミリとしました。また、十分な室内空間を提供するために全高をちょっと高めにしました。

Q：新興国向けに2リッターを用意していますね。

米国では従来から2.5リッターで、日本や欧州、その他の輸出マーケットは2リッターをベースにしてきました。欧州や、東南アジアや中近東、南米などの新興国では、価格や税金を考慮すると2リッターが必要です。一方、日本では、ベストバランスと考える2.5リッターだけの設定としました。

通常、2.5リッターは2リッターより燃費が悪くなりますが、実際の走行条件では、2.5リッターのトルクでCVTを使って走った方が低回転になり、燃費が上回ります。お客様の実際の満足度を考えて、2.5リッターを選択しました。実際の市場調査でも、レガシイを好きな人は、2.5リッターが2リッターと燃費が同じであれば、2.5リッターを選ぶと答えています。

Q：4代目のレガシイで課題として残ったコストダウンに対して、5代目ではどのように取り組みましたか。

先代のレガシイは、排ガス規制と衝突安全規制に対するコストが価格に反映できず、燃費改善のためにアルミパーツを多用した結果、収益的には厳しい状況にありました。

新型レガシイでは、かけたコストが商品力としてお客様に通じるかどうか、をマーケットごとに徹底的に検証しました。そして、米国で競合する同じ価格帯のクルマの装備・仕様と比較し、どこが違うか、本当に必要なのかを確かめました。コストと商品力が見合うように、設計仕様や購買の段階から原価を低減し、収益悪化の原因であった箇所をすべて解消したのです。

Q：従来、北米での生産・販売は日本での生産・販売の1年後でしたが、日米同時生産立ち上げに、どのように取り組みましたか。

2003年に4代目が出て、その年のカーオブザイヤーを受賞した年明けに、5代目のプロジェクトゼネラルマネージャー(PGM)に任命されました。PGMに選ばされると、すぐに設計や実験のメンバーを集めて「どんなクルマをつくるか」を考えるのがふつうです。しかし私の場合は、それから1年間、米国マーケットで売れるにはどうするか、日本ではどうすべきか、

をずっと考え続けました。“どのようなクルマにするのか”を検討する前から、製造部門や販売部門との打ち合わせを開始したのです。北米の販売部門からは、“一番売れている米国が1年遅れになるのは絶対やめて欲しい”という強い要望が寄せられました。米国駐在の経験があった私も同じ感覚を持っていましたから、これは絶対に変えなければいけないと考えました。

そして、日米同時立ち上げをするには、どのような開発、どのような作り方が合理的かを検討していったのです。従来よりも徹底的に原価を下げるには、作り方自体を見直す必要があります。購買や製造も加わってアイデアを出し合い、遅れが生じれば、全体スケジュールを微調整しながら進めてきました。実は、米国でアウトバックに合わせてセダンも幅広にして力強くするというアイデアは、購買のメンバーから出たものなのです。

Q: ターニングポイントは、どのような点ですか。

商品コンセプトでも、“どこをどう良くする”ではなく、“お客様とどのように向き合っているのか”“本来は、どのように向き合おうべきなのか”を課題にしました。お客様との向き合い方は、商品企画であれ技術部門であれ、クルマづくりの最初に身にしみてやらなければダメだな、と思います。

私の役割は、どんな課題があるのか、を見るようにすること。そして、どうすれば納得して進んでいけるか、を考えることでした。課題にはすべて応えるつもりで、“本当にできないのか、こうすればできるのではないか”を検討しました。メンバーにとって厳しい局面もありましたが、メンバーに“できただろう”と言うと、“そうですね、できたのですね”という答えが返ってきました。

実は、何が本当に大変だったかと言えば、『自分たちが壁だと

思っていたものを乗り越える』『どうすれば乗り越えられるかを考える』ことだったと思います。精神論ではなく、ちゃんと考えればできるというように、思考サイクルや思考プロセスを変えていくことが一番難しかったのではないのでしょうか。

スバルは、あくまで作り手のプロとして商品を出すために、レガシイの開発を通じて、従来の思考回路、商品に対する向き合い方、そして開発のやり方を変えてきたのです。

Q: 最後に、レガシイが目指した“豊かさ”とはどのようなものですか。

豊かさとは、言い換えれば「グランドツーリング・イノベーション」なのかなと思います。昔からグランドツーリングとは、「旅をしたら、一回りも二回りも大きな人間になって帰ってきた。旅にはいろいろな発見や経験があるから、人間は旅によって成長するのだ」という意味が込められています。レガシイの目指すグランドツーリングとは、レガシイに乗ったからこそ、行ったことのない場所に足を伸ばしたり、得られた発見や経験があったり、人生のさまざまな出来事を楽しめるようになること。クルマで過ごした一日、ともにした楽しい時間が、気持ちを豊かにするのです。

一日一日の命の積み重ねに暮らしがあって、その暮らしの積み重ねに人生がある。だからこそ、どれだけ充実できるかが大切なのだ、と思います。

“Love Your Life”

執行役員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

日月 丈志



“クルマで過ごした一日、
ともにした楽しい時間が、
気持ちを豊かにする
のです。”



卓越の走りを支えてきたもの、 そして新たな“スバルらしさ”への挑戦とは



Rd.9 2008年 WRC ラリーフィンランド

“スバルのクルマに対する
想いは変わりません。”

5代目レガシィは、誕生20周年の記念すべき節目に登場しました。初代レガシィが切り拓き、今日に至るまで貫いてきたのが、「グランドツーリング」というコンセプト。意のままにクルマを操る楽しさ、そこに生まれる、クルマが本来持つ移動という自由の広がり、レガシィならではの価値なのです。この本質的な価値を支えてきたのが、スバルのコア技術「SYMMETRICAL AWD (Boxer Engine + All Wheel Drive)」です。水平対向エンジンをはじめ、クルマを構成する主要な重量物をすべて一直線上に、しかも左右対称に配置した独自のAWDレイアウトは、いかなる速度域や路面状況においても卓越した運動性能を実現しています。

新型レガシィでは、伝統の「ドライバーズファン」に「パッセンジャーズファン」「エコパフォーマンス」を加え、“乗る人すべてに豊かな時間を提供する”という、『グランドツーリング イノベーション』を提唱しています。この新たな価値を実現するために、新型レガシィはSI-シャーシを採用するとともに、スバル1000以来続いてきたエンジンマウント構造を、「クレードル構造マウント」に刷新しました。ボディにエンジンやトランスミッションを直接マウントする構造に代え、クレードル(揺りかご)状フレームを介してエンジンやトランスミッションをマウントし、振動や騒音を低減して乗り心地を良くするとともに、衝突安全性も高めました。さらに“豊かな時間の提供”を実現するために、新開発のCVT(リニアトロニック)を搭載するなど、実用燃費や排ガス浄化性能などの環境性能向上も特に心がけました。

スバルは、「走りを極めれば安全になる」との思想のもと、世界の強豪と競い合う中でさらに技術を磨くと同時に、スバルブランドの認知向上とイメージ確立を図るために、WRC(世界ラリー選手権)のトップカテゴリーに、19年にわたり参戦してきました。奇しくも、1990年にWRCへの本格参戦したのが、初代レガシィです。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、総合優勝も果たしました。インプレッサにバトンを渡してからも、1995年・1996年・1997年には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。この輝かしい栄冠によってスバルのブランド価値は大いに高まり、WRCで得たさまざまなノウハウが量販車の開発にフィードバックされてきましたが、WRC参戦の当初の目的を達成したこと、また、世界的な経済情勢の急激な変化により、経営環境が大きく変化したことから、経営資源をより効率的に活用し、スバルブランドを守り、さらに強めるために、2008年シーズンをもってWRCワークス活動を終了しました。

しかしながら、スバルのクルマに対する想いは変わりません。これからもスバルは、クルマに乗った時に、高い安心感につつまれながら、走る喜びを味わえる、魅力的なクルマづくりを通じて、「快適・信頼の新しい走り」と地球環境の融合」を実現していきます。



Subaru's Worldwide Presence

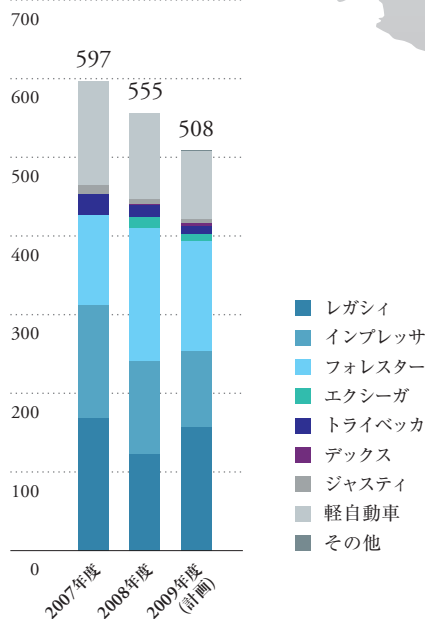
当社は、中期経営計画の中で「グローバル視点の販売」を掲げ、収益基盤の軸足を海外に置いたマーケティング戦略を展開しています。新型インプレッサ・フォレスター、欧州に投入したレガシディーゼルの販売が好調に推移しました。海外販売が減少する中では、経済成長が著しい中国が大幅に販売台数を伸ばしました。

グローバル

2008年度の世界販売台数は、景気悪化・需要低迷の影響を受け、前期比41千台減の555千台となりました。今期の計画は約9%減の508千台ですが、新型レガシイの投入および北米市場を中心としたマーケティングの強化等により、海外販売の拡大を目指します。

グローバル

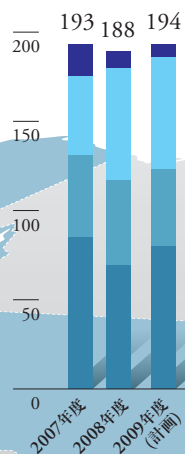
(千台)



米国

(千台)

250



米国

米国市場の2008年度の販売台数は、新型インプレッサ・フォレスターの販売が堅調に推移したものの、他の車種の販売が振るわず、前期比5千台減の188千台となりました。今期は新型レガシイの販売効果を想定し、約3%増の194千台を目標としています。

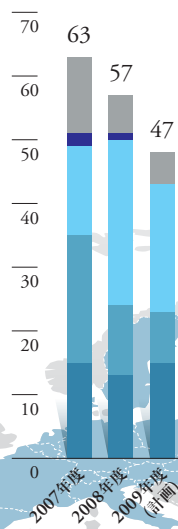
※ 米国の販売台数は、2008年度までは暦年1月～12月、2009年度は年度4月～翌3月の数値。



レガシイ

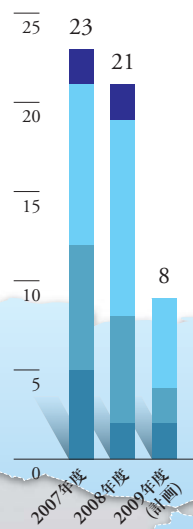
欧州

(千台)



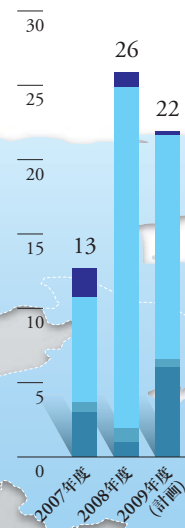
ロシア

(千台)



中国

(千台)

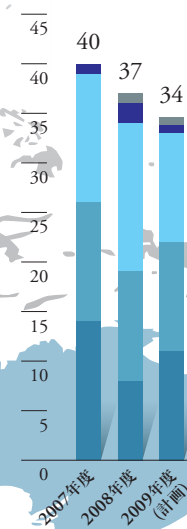


中国

中国市場の2008年度の販売台数は、フォレスターの売れ行きが好調で前期比14千台増の26千台と大幅に伸長しました。中国市場においても、安全で快適な走りを楽しめるスバルが高く評価されています。今期はフォレスターの新型効果が一巡すると考え、計画は約15%減の22千台としていますが、販売台数の拡大を目指していきます。

豪州

(千台)



インプレッサ



フォレスター

企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)

■ CSR方針

富士重工業グループでは、お客様に喜んでいただけるモノづくり企業として、企業組織レベルの取り組み要件である「企業行動規範や重要項目の尊重を主体とした守りのCSR」と、「企業市民として事業活動を通じて社会課題に寄与することを主体とした攻めのCSR」をより明確にするため、CSR・環境委員会の承認を経てCSR方針を改定しました。

1. 私たちは、富士重工業の企業行動規範に基づき、法令、人権、国際行動規範、ステークホルダーの権利およびモラルを尊重します。
2. 私たちは、企業市民として、現代社会が抱える世の中の社会問題の改善に向けて取り組みます。

私たちのCSR活動は、さまざまなステークホルダーとの関わりに重点を置くとともに、グローバルな事業活動を通じて社会の持続的発展に貢献することが、富士重工グループの使命と考えています。

■ CSR経営

新中期経営計画の経営ビジョンのひとつとして、「社会的責任を全うする企業」を掲げました。これは、長期ビジョンである「存在感と魅力ある企業」を実現するための必要不可欠な基本事項で、「すべてはお客様のために」という基本方針とあわせて、さまざまなステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指して、持続的な社会発展へ貢献するとともに企業価値の向上を図っていきます。

■ 環境対応への取り組み

地球環境問題は経営における最重要課題のひとつであるという認識のもと、「環境方針」を制定し、方針達成のための具体的な行動指針を「環境保全の運営基準」として定めて、活動を推進しています。

<環境方針>

常に環境と事業活動の深い関わりを認識し、地球と社会と人にやさしい商品と環境づくりに努め、豊かな未来の実現を目指します。

■ 企業活動と環境への影響

スバルは、自動車等の輸送機器を中心としたメーカーです。自動車は、私たちの暮らしになくてはならない便利で快適な乗り物ですが、限りある地球の資源を消費し、地球温暖化の原因となるCO₂や、大気汚染の原因となる物質を排出します。これら自動車の2つの側面を強く認識し、その上でスバルらしさの追求として、快適・信頼の楽しい走りや燃費性能の抜本向上による地球環境の融合の実現を図っていくことが、我々の責務であると考えています。

<燃費の向上>

スバルではAWDや高出力エンジンなどの特性を活かしつつ、エンジンの改良によって効率化、駆動系の伝達ロス軽減、車両の軽量化、走行抵抗軽減など燃費改善の技術開発を進め、ガソリン自動車の燃費改善を達成した車を順次、市場投入

しています。2009年に世界中で投入される新型レガシィでは、スバル独自の水平対向エンジンの優れた出力特性と環境性能をさらに高めるため、AWDでは世界初となるチェーン式CVT「リニアトロニック」を開発し、搭載しています。

<クリーンエネルギー自動車>

クリーンエネルギー自動車は、CO₂や大気汚染物質（一酸化炭素、炭化水素、窒素酸化物など）の排出が少なく、ガソリン自動車より環境への影響が少ないという特性を持っています。

スバルでは2009年7月、電気自動車（EV）の「スバル プラグイン ステラ」を発売しました。同車は、シティ通勤用として必要十分な量の高性能リチウムイオン電池を搭載し、10・15モードでの航続距離は90km（自社計測値）を達成しています。充電は、家庭用100Vの交流電源で約8時間、200Vで約5時間。専用の急速充電設備を用いると、バッテリー容量の80%までを15分で充電することも可能です。

スバルは、EVを環境保全に対する重要な技術のひとつとして位置付けていますが、価格や航続距離などの技術的な問題があり、今後もさらに研究開発に注力していきます。

■ 安全なクルマづくり

スバルは、クルマに乗るすべての人がさまざまなドライビングシーンで安心・快適な走りを楽しめることはもちろん、周りの環境や人々の安全をも視野に入れたモビリティ社会全体の安全性向上を目指しています。そのためにスバルは事故を

未然に防ぐ「アクティブセーフティ」、万が一事故が発生した際に被害を最小限に抑える「パッシブセーフティ」など、車両安全技術の開発に取り組んでいます。さらに、産官学が連携して進めているITS(高度道路交通システム)やASV(先進安全自動車)のプロジェクトにも、積極的に参加しています。

<アクティブセーフティ>

2008年5月に発売したレガシィには、先進運転支援システム「EyeSight」を搭載しました。「EyeSight」は、新型ステレオカメラと新開発3D画像処理エンジンによって、歩行者、自転車をも対象とした優れたプリクラッシュセーフティ(衝突被害軽減)を実現する運転支援システムで、世界初となる「渋滞時などの極低速時(15km/h未満)のプリクラッシュ制御」や「AT誤発進抑制制御」をはじめ、「車線逸脱警報」「ふらつき警報」「全車速追従機能付クルーズコントロール」等の機能を備えています。



<パッシブセーフティ>

スバルは独自の安全ボディ「新環状力骨構造ボディ」により、全方位からの衝突に対し優れた安全性能を有しています。また、相手車両や歩行者のダメージ軽減につながるコンパチビリティ(共存)性能の確保など、総合的な衝突安全性能を目指しています。2008年度JNCAPに選定されたフォレスターおよびエクシーガは、ともに衝突安全性能試験(運転席・助手席)および歩行者頭部保護性能試験で高い評価を得て、「自動車アセスメント優秀車08/09」を受賞しました。

さらに新型レガシィでは、水平対向エンジンを支えるマウント部に「クレードルマウント構造」を採用し、前面衝突時にクレードルフレームを折り曲げることで、パワーユニットを斜め下方向へ後退させキャビンを守るとともに、より効率的にメインフレームで衝撃を吸収して、快適性や走りのみならず、衝突安全性を飛躍的に向上させました。

<ASV(先進安全自動車)>

スバルは、車両間の相互通信(車車間通信)により、走行中の位置や方向などの情報交換によって車両衝突回避を目指す機能に加え、道路に設置されたセンサーなどから渋滞情報などを伝達する路車間通信システムに対応し、インフラ協調型安全運転支援システムを搭載した車両「スバルASV-4」を開発しました。この車両を用いて、2008年9月に栃木地区で、2009年1月には東京臨海副都心地区での公道実証実験に参加し、実用化に向けた検証を行うとともに、事故低減への効果について評価を進めています。



スバル プラグイン ステラ

「スバル プラグイン ステラ」主要諸元

全長×全幅×全高:	3,395mm×1,475mm×1,660mm
車両重量:	1,010kg
乗車定員:	4名
最高速度:	100km/h
一充電航続距離:	90km(10・15モード)
モーター種類:	永久磁石式同期型
最高出力:	47kW
最大トルク:	170N・m
駆動方式:	前輪駆動
電池種類:	リチウムイオンバッテリー
総電圧:	346V
総電力量:	9kWh

■ 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＞

企業理念に基づき、株主、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に満足と信頼を得るべく、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題として取り組んでいます。経営と執行の機能を明確化し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指しています。そして監査体制を充実することにより、適切な経営と業務執行を確保し、コンプライアンスやリスク管理体制の向上を図っています。また、経営の透明性を高めるために、公正でタイムリーな開示を実施しています。

＜会社の機関の内容および内部統制システムの整備状況＞

監査役制度を採用しており、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7名により構成され、業務に関する意思決定の迅速化と効率化を図っています。監査役会は現在監査役4名により構成され、社外監査役を2名置くことで経営の監視を客観的に行っています。

業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、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。また、執行役員制度を採用するとともに、自動車事業を中核に、航空宇宙・産業機器・エコテクノロジーの事業部門については社内カンパニー制を導入して、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。

2006年5月には、取締役会において、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社業務の適性を確保するために必要な体制の整備についての基本方針を決議しています。

＜内部監査および監査役監査の状況＞

監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席のほか、その他の重要な会議体への出席、事業所往査、子会社調査、内部監査部門からの聴取等を実施し、取締役等の職務執行を監査しています。また、内部監査の組織として監査部7名を設置しており、社内各部門および国内外のグループ会社の業務遂行について計画的に業務監査を実施しています。年度はじめに内部監査年度計画と監査役会方針との事前調整を行い、監査役に対して監査部はすべての内部監査結果の報告、月次単位での内部監査活動状況の報告および意見交換等を行い、連携を図っています。さらに、会計監査人による監査をあわせ、監査機能の強化に努めています。

＜リスク管理体制の整備の状況＞

各事業の横串機能を担う戦略本部を中心とした全社共通部門が、各部門・カンパニーと密接に連携して、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執行について計画的に監査を実施しています。さらに、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付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。まず、全社的なコンプライアンスの実践を推進するため、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・連絡を行っています。また、部門・カンパニーごとにコンプライアンス責任者およびコンプライアンス担当者を配置し、コンプライアンスを現場単位できめ細かく実践する体制を組織するとともに、日頃から役職員を対象とした教育・研修を計画的に実施しており、社内刊行物などを通じて随時コンプライアンス啓発を行っています。

＜内部統制システムの整備＞

これまで内部統制システムの整備について基本方針を定め、整備・運用を行い、さらに2008年4月以降から実施となった金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に対しては、財務報告に係る内部統制体制の整備を専任のプロジェクトチームを中心に進めてきました。その結果、2009年3月期末現在の内部統制の整備状況について、適正に整備され、有効に機能していることをCEO(代表取締役社長)、CFO(最高財務責任者)が評価・確認し、その旨の内部統制報告書を会計監査人の監査を得て、2009年3月期の有価証券報告書及び内部統制報告書として発行しました。

役員

(2009年6月24日現在)



代表取締役社長
森 郁夫



代表取締役副社長
小松 熙



取締役 兼 専務執行役員
及川 博之



取締役 兼 専務執行役員
奥原 一成



取締役 兼 専務執行役員
長門 正貢



取締役 兼 専務執行役員
近藤 潤



取締役 兼 専務執行役員
吉永 泰之

代表取締役社長
森 郁夫 (CEO)

代表取締役副社長
小松 熙

取締役 兼 専務執行役員
及川 博之
奥原 一成
長門 正貢
近藤 潤
吉永 泰之

常務執行役員
蓮沼 愛雄
武藤 直人
馬淵 晃
鴨川 珠樹
池田 智彦
永野 尚
高橋 充 (CFO)
宮脇 基寿

執行役員
木村 正一
日月 丈志
野村 元清
笠井 雅博
荒井 直人
上野 康男
小林 英俊
平川 良夫
下川 良一
務川 達彦
小坂井 康雄

常勤監査役
高木 俊輔
石丸 雍二
今井 伸茂

監査役
宮川 義一

10年間の主要連結財務データ

富士重工業株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009
	単位:百万円										単位:千米ドル*
事業年度:											
売上高	¥1,330,125	¥1,311,887	¥1,362,493	¥1,372,337	¥1,439,451	¥1,446,491	¥1,476,368	¥1,494,817	¥1,572,346	¥1,445,790	\$14,713,922
売上原価	995,131	978,841	992,950	1,011,582	1,085,716	1,107,718	1,125,293	1,142,674	1,217,662	1,164,564	11,851,862
売上総利益	334,994	333,046	369,543	360,755	353,735	338,773	351,075	352,143	354,684	281,226	2,862,060
販売費及び一般管理費	243,593	251,373	281,063	293,234	303,411	296,756	292,736	304,237	309,004	287,029	2,921,117
営業利益及び営業損益	91,401	81,673	88,480	67,521	50,324	42,017	58,339	47,906	45,680	(5,803)	(59,057)
税金等調整前当期純利益及び 税金等調整前当期純損失	64,839	21,291	56,136	46,970	56,266	21,066	28,674	45,589	31,906	(21,517)	(218,980)
当期純利益及び当期純損失	31,348	22,628	30,283	33,484	38,649	18,238	15,611	31,899	18,481	(69,933)	(711,714)
事業年度末:											
純資産**	¥ 213,806	¥ 363,199	¥ 399,598	¥ 414,614	¥ 457,027	¥ 474,616	¥ 467,786	¥ 495,703	¥ 494,423	¥ 394,719	\$ 4,017,087
自己資本	206,404	357,455	396,112	411,252	453,708	471,149	465,522	494,004	493,397	393,946	4,009,220
総資産	1,038,558	1,168,501	1,269,558	1,344,072	1,349,727	1,357,459	1,348,400	1,316,041	1,296,388	1,165,431	11,860,686
自己資本比率	19.9%	30.6%	31.2%	30.6%	33.6%	34.7%	34.5%	37.5%	38.1%	33.8%	
1株当たり情報(円):											
当期純利益及び当期純損失:											
基本	¥ 51.90	¥ 30.44	¥ 40.74	¥ 44.84	¥ 50.62	¥ 23.27	¥ 20.66	¥ 44.46	¥ 25.73	¥ (91.97)	\$ (0.94)
潜在株式調整後	48.53	29.06	38.83	42.91	49.66	23.27	20.66	44.44	25.73	—	—
純資産	338.75	480.86	532.88	553.90	582.60	604.51	649.41	687.81	687.02	505.59	5.15
その他情報:											
在庫台数(千台):											
日本	26.1	29.7	33.5	22.9	28.4	24.5	18.5	16.5	12.4	13.5	
米国	29.2	40.0	41.2	44.7	48.1	51.2	55.6	46.3	49.5	54.2	
減価償却費	¥ 60,190	¥ 64,070	¥ 63,964	¥ 67,896	¥ 71,112	¥ 71,010	¥ 80,073	¥ 81,454	¥ 87,164	¥ 74,036	\$ 753,470
資本的支出	103,922	102,301	118,376	119,423	128,026	147,759	119,289	126,329	118,869	95,153	968,380
研究開発費	40,123	46,622	54,903	60,110	57,541	52,962	46,893	50,709	52,020	42,831	435,895
発行済株式総数(千株)***	614,553	746,502	746,506	746,521	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	
株主数***	49,381	32,996	33,094	35,584	34,704	34,558	46,367	42,920	44,484	40,839	
従業員数(人)***:											
単独	13,668	13,603	13,374	13,064	12,928	12,703	11,998	11,752	11,909	12,137	
連結	26,914	26,502	26,483	27,478	27,296	26,989	26,115	25,598	26,404	27,659	

* 米ドル金額は、便宜上、2009年3月31日の為替レート1米ドル=98.26円で換算しています。

** 2006年以前の純資産は、会計基準の変更にとりま、組み替え表示しています。

*** 3月31日現在

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

2009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（株）および子会社68社（前期比6社増）、持分法適用会社として15社（前期比6社減）を含めております。連結対象会社数・持分法適用会社数の増減は、当期より従来の持分法適用子会社のうち7社を重要性の増加に鑑み、連結子会社に変更したことなどによるものです。

当期の業績概況

当期における当社を取り巻く経済環境は、米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機の影響が期後半において実体経済へ急速に波及し、自動車をはじめとする製品需要が低迷したことに加え、為替の円高進行なども重なり、大変厳しい状況となりました。

このような中、当社グループは、2007年4月からスタートした中期経営計画のキーワード「すべてはお客様のために」のもと、多人数乗り車「エクシーガ」やダイハツ工業株式会社（以下、「ダイハツ」）からのOEM供給によるコンパクトカー「デックス」など、お客様のニーズに即した新製品を国内市場などで投入しました。

同時に、経営環境の激変に対し、緊急対策としてあらゆるコストの削減に注力するとともに、こうした環境下においても利

益を確保することを目指す構造改革など、体質改善に取り組みました。しかしながら、各種の取り組みにもかかわらず、当期の連結業績は、厳しい結果を余儀なくされました。

売上高は、自動車需要の低迷による売上台数の減少に加え、円高の影響などにより主力の自動車事業部門が低迷し、航空宇宙事業部門や産業機器事業部門も減収となった結果、前期の1兆5,723億円に比べ8.0%（1,266億円）減少し、1兆4,458億円となりました。このうち、国内売上高は、消費需要低迷により、前期比6.7%減の5,075億円、海外売上高は、中国での増販はありましたが、北米、欧州等での販売が減少し、前期比8.8%減の9,383億円となりました。

利益面につきましては、売上高の減少や円高の影響に加え、新型車投入に伴う費用の増加などにより、営業利益が前期の457億円に比べ515億円減少し、58億円の営業損失となりました。また、当期純利益は、取引先の債権等の回収不能に伴う特別損失の計上や繰延税金資産の取崩しなども行ったため、前期の185億円に比べ884億円減少し、699億円の当期純損失となりました。（詳細は、後述の「損益の状況」の項をご参照ください。）

事業別セグメントごとの状況

自動車事業部門

当期は、国内・海外とも景気悪化・需要低迷の影響を受け、完成車の売上台数合計で前期に比べ6.9%（41千台）減少し、555千台となりました。

国内では、登録車の販売は、新型車「エクシーガ」と「デックス」の投入があったものの、モデル末期となった「レガシィ」および新型効果が一巡した「インプレッサ」や「フォレスター」

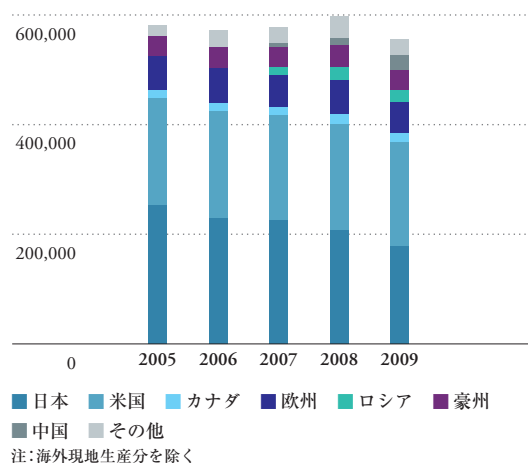
の販売台数減の影響をカバーすることができず、売上台数で前期比10.2%（8千台）減の70千台となりました。また、軽自動車につきましては、新型車の投入がなく、現行車種のモデル長期化の影響などにより、売上台数は前期比16.8%（22千台）減の109千台となりました。これらの結果、国内における売上台数の合計は、前期に比べ14.3%（30千台）減少し、179千台となりました。

海外では、上期は順調でしたが、下期に景気悪化の拡がりに加え急激な円高の影響を受け在庫調整を実施した結果、当期の海外全地域における売上台数の合計は、前期に比べ3.0%（11千台）減少し、377千台となりました。地域別に見ますと、まず北米市場では、2007年に投入した「インプレッサ」と新型「フォレスター」の販売が堅調に推移したものの、モデル末期の「レガシィ」および「トライベッカ」の販売減をカバーできず、売上台数は前期比1.5%（3千台）減の207千台にとどまりました。欧州では、「フォレスター」と新規投入した「レガシィディーゼル」の販売が順調でしたが、他の車種の販売が減少し、また第4四半期に在庫調整を実施したことなどにより、売上台数は前期比9.9%（9千台）減の77千台となりました。中国では「フォレスター」の売れ行きが好調で、売上台数が前期比107.5%（14千台）増の26千台と伸長しましたが、中近東諸国で「レガシィ」や「インプレッサ」の販売が減少したことなどにより、その他地域合計の売上台数は前期比25.1%（10千台）減少し、29千台となりました。

以上の結果、当部門の売上高は、前期に比べ7.4%（1,049億円）減少し、1兆3,163億円となりました。また、営業利益は、減収、および円高による為替レート差、固定費の増加などにより、前期に比べ463億円減少し、92億円の営業損失となりました。

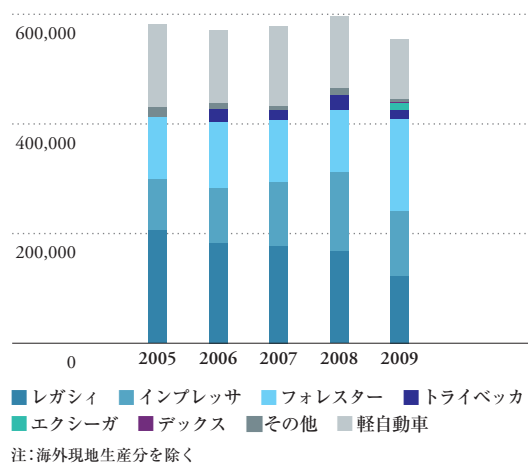
連結完成車地域別販売台数

(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)

	2005	2006	2007	2008	2009
国内:					
レガシィ	56,977	50,619	43,951	31,079	20,415
インプレッサ	25,194	26,911	24,135	29,678	19,733
フォレスター	17,709	17,405	11,807	16,863	16,424
エクシーガ	—	—	—	—	11,126
デックス	—	—	—	—	2,034
その他	4,138	2,747	1,308	435	363
登録車合計	104,018	97,682	81,201	78,055	70,095
軽自動車	150,021	132,483	145,610	130,635	108,694
国内合計	254,039	230,165	226,811	208,690	178,789
海外・地域別:					
米国	193,917	193,562	190,276	192,760	188,240
カナダ	16,506	16,384	16,247	17,587	18,873
欧州	60,517	64,724	58,475	63,373	56,764
ロシア	—	—	12,929	22,622	20,711
豪州	35,414	36,506	38,136	40,210	36,716
中国	—	—	7,454	12,621	26,184
その他	21,241	30,034	27,610	38,802	29,056
小計	327,595	341,210	351,127	387,975	376,544
海外・車種別:					
レガシィ	150,987	132,236	133,720	137,829	102,106
インプレッサ	66,670	72,790	90,927	113,777	97,472
フォレスター	95,173	104,059	102,969	96,839	153,289
トライベッカ	—	24,187	18,268	27,327	17,658
その他	14,765	7,938	5,243	12,203	6,019
小計	327,595	341,210	351,127	387,975	376,544
合計	581,634	571,375	577,938	596,665	555,333

単独完成車販売台数

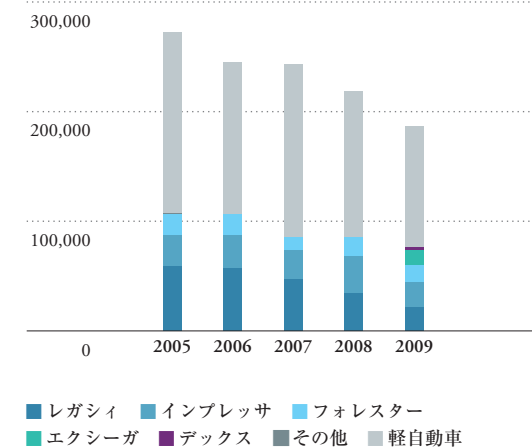
(単位:台)

	2005	2006	2007	2008	2009
国内:					
レガシィ	59,843	57,013	47,176	34,634	22,059
インプレッサ	27,437	30,063	26,159	32,873	21,935
フォレスター	19,457	19,256	12,946	18,740	16,954
エクシーガ	—	—	—	—	12,787
デックス	—	—	—	—	2,651
その他	1,397	—	—	—	—
登録車合計	108,134	106,332	86,281	86,247	76,386
軽自動車	164,624	138,398	157,453	132,872	110,043
国内合計	272,758	244,730	243,734	219,119	186,429
輸出:					
レガシィ	44,101	42,809	46,410	48,568	28,787
インプレッサ	69,946	75,935	92,782	119,000	99,688
フォレスター	90,131	104,425	99,637	98,602	164,960
その他	8,324	1,554	894	7,533	6,978
輸出合計	212,502	224,723	239,723	273,703	300,413
米国小売販売台数*:					
レガシィ	89,453	87,788	84,442	78,428	66,878
インプレッサ	32,209	33,637	41,148	46,329	49,098
フォレスター	58,424	53,541	51,258	44,534	60,748
バハ	7,316	6,239	5,241	1,127	—
トライベッカ	—	14,797	18,614	16,790	10,975
小計	187,402	196,002	200,703	187,208	187,699
海外現地生産分	115,317	119,784	100,972	110,363	77,871
(SIA分)	115,317	119,784	100,972	110,363	77,871
米国生産台数(注):					
レガシィ	105,550	91,510	89,351	84,960	73,473
トライベッカ	—	27,481	21,022	24,218	18,108

* 米国小売販売台数と米国生産台数は、会計年度が暦年1月～12月の数値

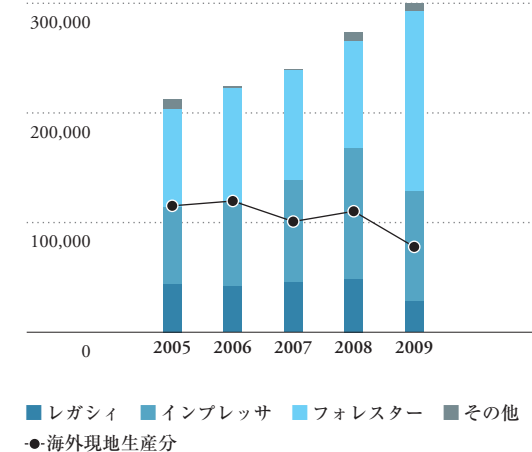
国内単独完成車車種別販売台数

(単位:台)



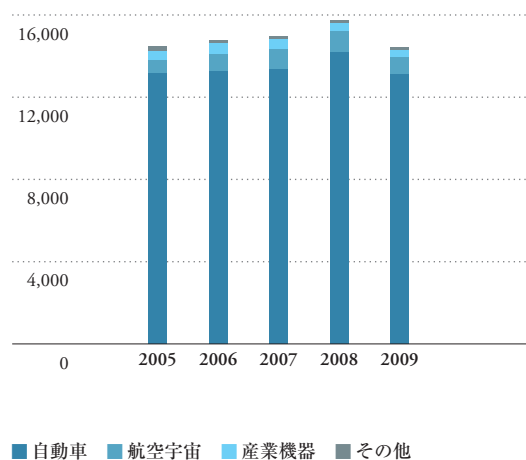
単独車種別輸出台数

(単位:台)



事業別売上高(セグメント間の内部売上高を除く)

(単位:億円)



事業別売上高(セグメント間の内部売上高を除く) (単位:億円)

	2005	2006	2007	2008	2009
自動車	¥13,196	¥13,292	¥13,393	¥14,212	¥13,163
航空宇宙	594	818	940	997	809
産業機器	468	524	497	407	349
その他	206	130	118	108	137
合計	¥14,465	¥14,764	¥14,948	¥15,723	¥14,458

航空宇宙事業部門

製品分野別に見ますと、まず防衛省向け製品では、無人機研究システムの納入が進展しましたが、次期固定翼哨戒機・輸送機「XP-1/CX」および戦闘ヘリコプター「AH-64D」の売上減などが影響し、売上高は前期を下回りました。

一方、民間向け製品では、量産売上開始による「ボーイング787」の中央翼の納入増、中型ビジネスジェット機「H4000」の主翼の納入増などがあったものの、ボーイング社のストライキによる既存機種種の減産や「エクリプス500」の生産中止、円高による為替レート差の影響などマイナス要因が重なり、売上高は前期を下回りました。

以上の結果、当部門全体の売上高は前期比18.9%(188億円)減の809億円となり、営業利益も前期比64.5%(29億円)減の16億円となりました。

産業機器事業部門

国内では発電機完成品の販売が増加しましたが、土木建設用エンジンなどの販売が低迷し、減収となりました。また、海外では、上期までの受注が好調であったことにより欧州向けエンジンが過去最高の販売台数を記録したものの、北米市場の景気低迷による影響が大きく、国内同様に売上高は前期を下回りました。

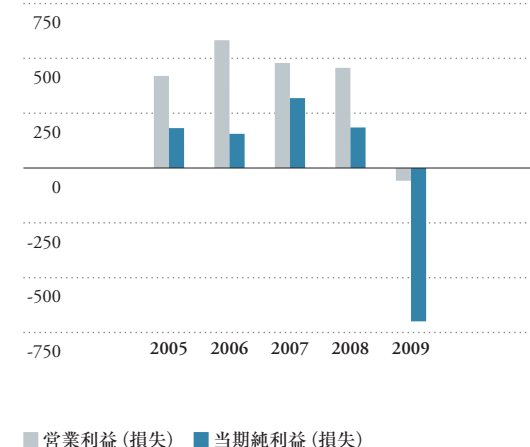
以上の結果、当部門全体の売上高は前期比14.2%(58億円)減の349億円となり、また、営業利益は前期比23億円減少し、16億円の営業損失となりました。

その他の事業部門

大型風力発電システムの納入が売上に寄与したことに加え、新たに子会社2社を完全連結したことなどにより、その他の事業部門全体で、売上高が前期比26.7%(29億円)増の137億円となり、営業利益も、前期比23.5%(6億円)増加し、31億円となりました。

営業利益(損失) / 当期純利益(損失)

(単位:億円)



(単位:億円)

	2005	2006	2007	2008	2009
営業利益(損失)	¥420	¥583	¥479	¥457	¥(58)
当期純利益(損失)	182	156	319	185	(699)

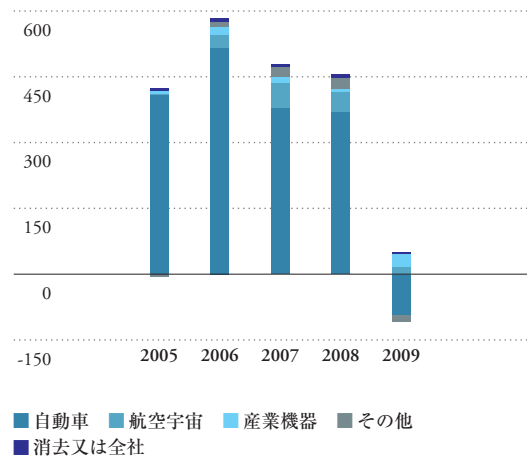
損益の状況

当期の売上原価は、前期比4.4%減少し、1兆1,646億円となりました。しかしながら、売上原価率では80.5%となり、前期に比べ3.1%上昇しました。これは、売上高が円高等の影響で減少する中、固定費の増加、さらには原材料費の高騰が原価低減努力を上回ったことが主な要因です。営業利益は、前期に比べ515億円減少し、58億円の営業損失となりました。これは、新型車の開発が一段落したことによる試験研究費の減少で92億円、売上構成差等3億円の増益要因があったものの、為替レート差435億円、諸経費等の増加143億円、および上述の原価低減・原材料高騰影響等32億円の減益要因があったためです。

営業利益以下の損益は、前期比19億円の減少で、157億円の損失となりました。これは、製造設備等の減損損失が減少したものの、航空宇宙事業部門の取引先であったエクリプス社の破綻に伴う投資有価証券評価損や貸倒引当金繰入額の増加、棚卸資産評価損、およびWRC(世界ラリー選手権)からの撤退費用を計上したことなどによるものです。以上の結果、当期の税金等調整前当期純利益(以下、「税引前利益」)は、前期の319億円に比べ534億円減少し、215億円の税引前損失となりました。さらに、繰延税金資産394億円の取崩しなどを行ったため、当期純利益は前述のとおり、前期の185億円に比べ884億円減少し、699億円の当期純損失となりました。

事業別営業利益(損失)

(単位:億円)



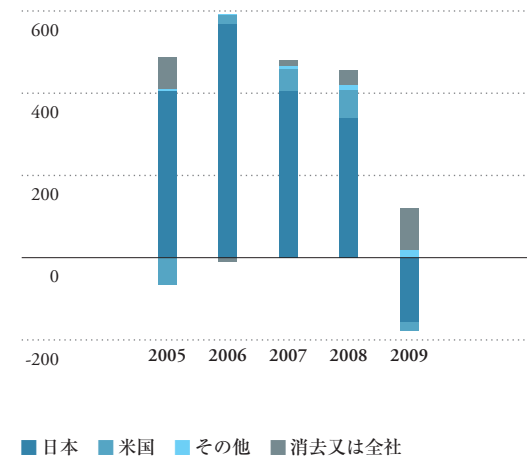
事業別営業利益(損失)

(単位:億円)

	2005	2006	2007	2008	2009
自動車	¥409	¥516	¥378	¥371	¥(92)
航空宇宙	2	28	57	44	16
産業機器	8	20	15	7	(16)
その他	(6)	12	23	25	31
消去又は全社	6	7	6	9	3
合計	¥420	¥583	¥479	¥457	¥(58)

地域別営業利益(損失)

(単位:億円)



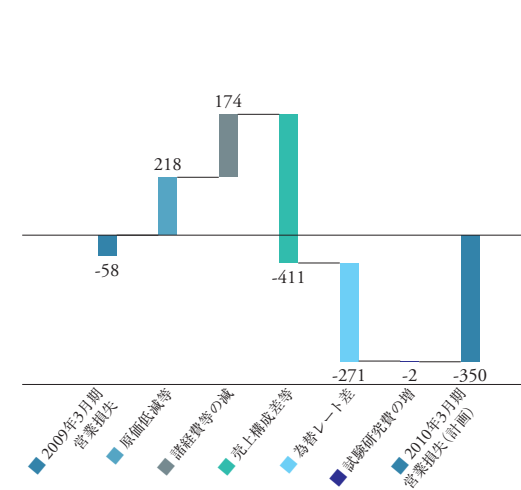
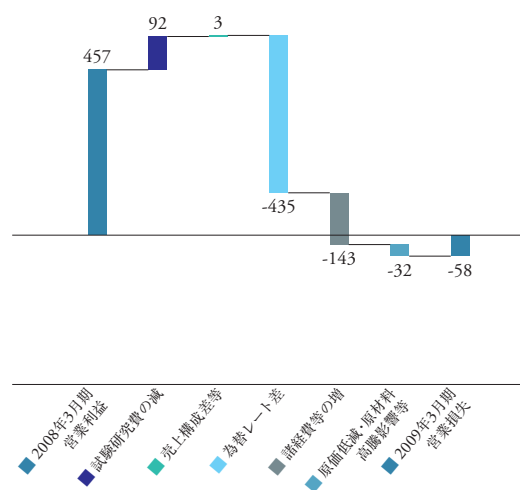
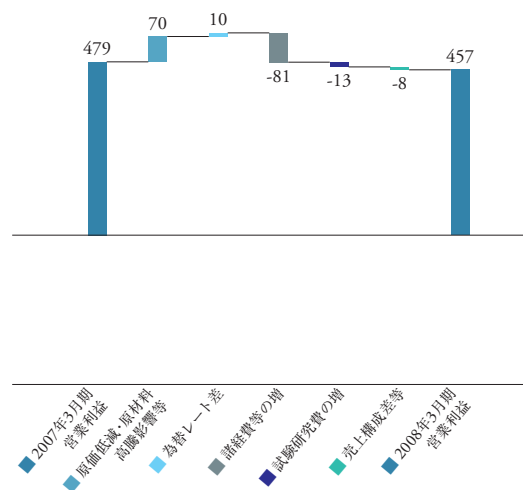
地域別営業利益(損失)

(単位:億円)

	2005	2006	2007	2008	2009
日本	¥405	¥570	¥406	¥342	¥(158)
米国	(67)	20	52	66	(20)
その他	4	3	8	14	19
消去又は全社	78	(9)	13	35	101
合計	¥420	¥583	¥479	¥457	¥(58)

対前期末営業利益増減要因

(単位:億円)



流動性と資金の源泉

流動性の確保

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

当期末の有利子負債は、短期および長期の借入金の増加などにより前期末に比べて771億円増加し、3,817億円となりました。その結果、デット・エクイティ・レシオは、0.35倍悪化し、0.97倍となりました。

財政状態

当期末の総資産は、海外子会社資産の為替換算レート差や繰延税金資産(短期および長期)の取崩しの影響などにより、前期末比1,310億円減少し、1兆1,654億円となりました。

総資産のうち、流動資産は、前期末比368億円減少し、5,860億円となりました。この減少は、受取手形及び売掛金の減少、繰延税金資産(短期)の取崩しおよび短期貸付金の減少などによるものです。

有形固定資産は、前期末比436億円減少し、4,681億円となりました。この減少は、主にリース取引に関する会計基準の適用に伴い、有形固定資産に計上していたリース資産の一部を流動資産に振り替えたことなどによるもので、当社所有の建物・土地・設備等の計上額につきましては、前期末と比べ大きな増減はありません。なお、当期の設備投資につきましては、後述のとおり、前期比17億円増の580億円を実施しています。

無形固定資産は、海外子会社の会計処理の変更に伴い、のれんの償却を行ったことなどにより175億円減少し、140億円となりました。

投資その他の資産は、海外子会社での会計処理の変更に伴

い、のれんの償却を行ったこと、投資有価証券、繰延税金資産(長期)の減少などにより前期末比505億円減少し、1,113億円となりました。

負債合計は、前期末比313億円減少し、7,707億円となりました。このうち、流動負債は、支払手形及び買掛金や未払費用の減少などにより、前期末比368億円減の5,612億円となり、固定負債は、長期借入金の増加などにより、前期末比55億円増の2,095億円となりました。

なお、有利子負債につきましては、短期借入金、商業・ペーパーおよび長期借入金の増加などにより、前述のとおり、前期比771億円増加し、3,817億円となりました。

純資産合計は、前期末比997億円減少し、3,947億円となりました。この減少は、主に利益剰余金が前期比1,012億円減少し、1,266億円となったことと、その他有価証券評価差額金および為替換算調整勘定がそれぞれ107億円、260億円減少し

たことによるものです。その結果、当期末現在の1株当たり純資産(自己資本)は、前期末の687円02銭に比べ181円43銭減少し、505円59銭となりました。

キャッシュ・フロー

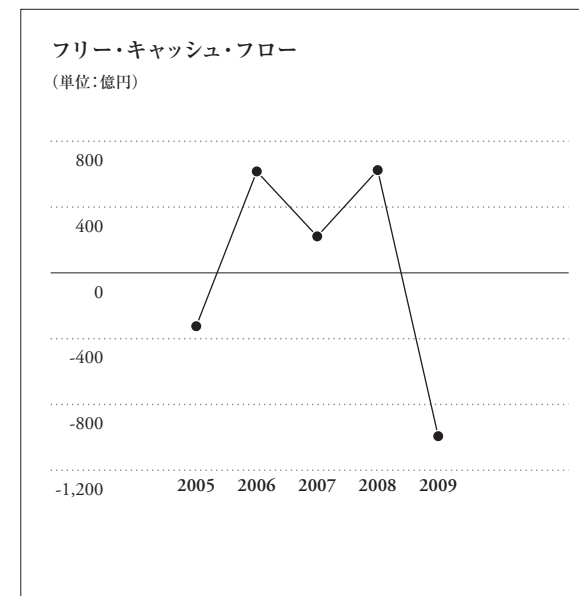
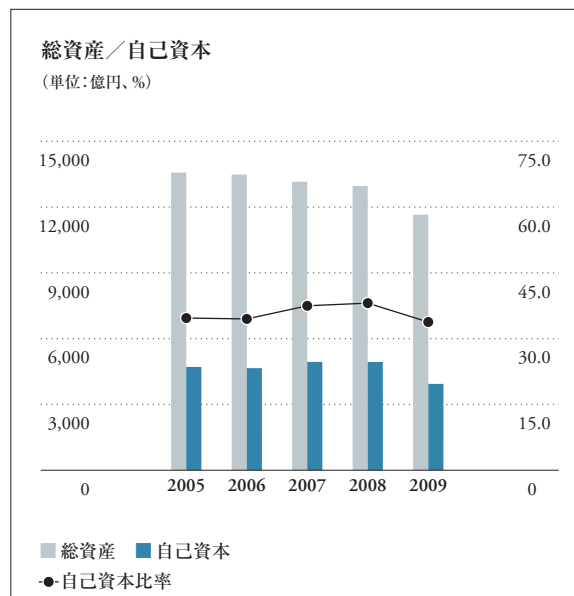
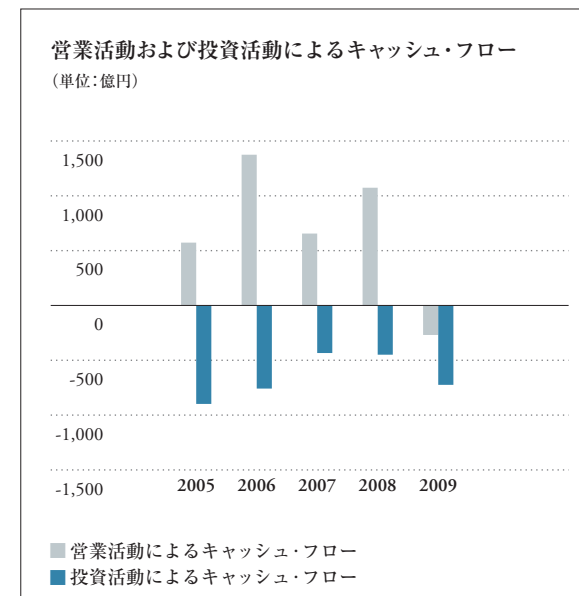
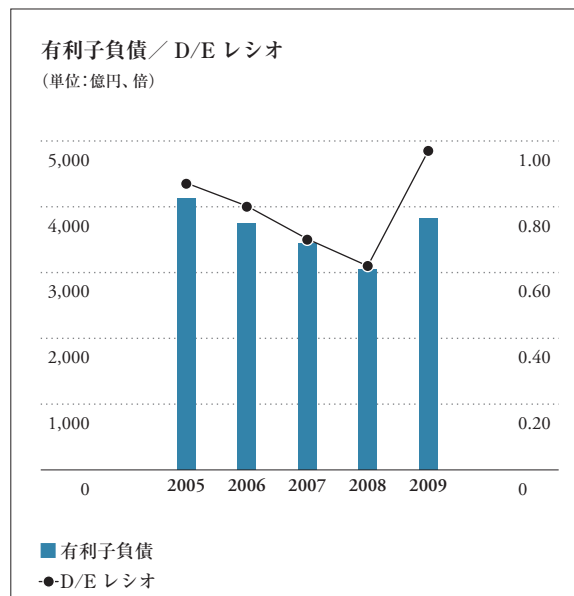
営業活動によるキャッシュ・フローは、前期が1,074億円の収入であったのに対し、当期は269億円の支出となりました。これは、主に運転資金の減少と税金等調整前当期純損失(215億円)を計上したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期が449億円の支出であったのに対し、当期は724億円の支出となりました。この増加は、主に有形固定資産の取得による支出(売却による収入との差額)、投資有価証券の取得による支出(売却による収入との差額)が増加し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625億円の収入であったのに対し、当期は1,618億円減少し、993億円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期が451億円の支出であったのに対し、当期は804億円の収入となりました。これは、社債の償還が300億円あったものの、短期および長期の借入金、コマーシャル・ペーパーによる収入や、自己株式の売却による収入(取得による支出との差額)が増加したことによるものです。

これらの結果に為替の変動による換算差額を加えて、当期の現金及び現金同等物は344億円の純減となりました。当期末における現金及び現金同等物の残高は、海外子会社の決算日変更による影響なども加え、前期末に比べ181億円減の965億円となりました。



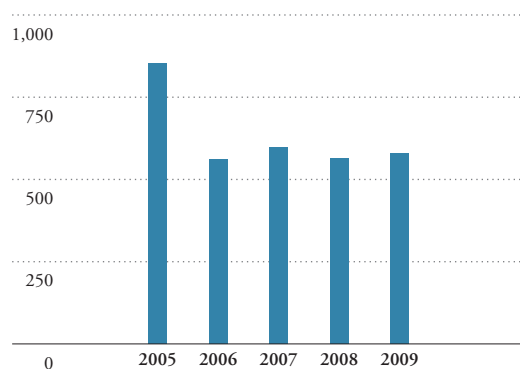
研究開発費

(単位:億円)



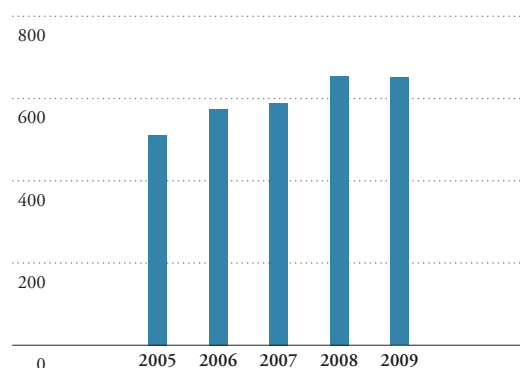
設備投資

(単位:億円)



減価償却費

(単位:億円)



(単位:億円)

	2005	2006	2007	2008	2009
研究開発費	¥530	¥469	¥507	¥520	¥428
設備投資	853	562	596	563	580
減価償却費	511	575	589	655	651

研究開発費

当期の研究開発費は、フォレスターやレガシィの新型車の開発が一段落したことと、先行開発に関わる組織の効率化を図ったことなどにより、前期比17.7% (92億円)減少し、428億円となりました。

設備投資と減価償却費

当期の設備投資は、上半期のフォレスターの販売好調による群馬製作所の能力増強や、国内ディーラーの土地取得、SOA (スバル オブ アメリカ インク)のサイトコントロールなどがあり、17億円増の580億円となりました。減価償却費は、富士重工業単独では増えたものの、SIA (スバル オブ インディアナ モーターズ インク)で型費の償却等が減少したため、4億円減の651億円となりました。

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、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けており、業績や配当性向などを総合的に考慮しながら、長期的に安定した配当の維持を基本としています。この基本に沿って、当期の中間配当金は、従来と同額の1株当たり4円50銭を実施させていただきました。しかしながら、当期後半の経営環境の急変とそれに伴う業績の悪化などを総合的に勘案し、誠に遺憾ではありますが、当期の期末配当につきましては無配とさせていただきます。さらに、次期につきましても、引き続き厳しい経営環境が予想されることから、現時点では、中間配当は無配を予定し、期末配当は未定にしておりますが、下期より業績回復に向けた道のりを確実に示せるべく、取り組んでまいります。

次期の見通し

今後の見通しにつきましては、国内自動車市場がさらに厳しさを増す中で、世界的にも実体経済の悪化により、自動車需要の低迷が続いており、また、今後の為替動向も不透明であることから、当社を取り巻く経営環境は予断を許さない状況です。

こうした状況下、当社では現時点(2009年5月現在)で、次期(2010年3月期)の売上高は、自動車売上台数の減少などにより、当期比8.7%(1,258億円)減の1兆3,200億円、営業損失は292億円増の350億円と予想しています。これは、新型レガシィの市場投入による利益貢献が下期からとなること、また原価低減、諸経費等のコスト削減に努める一方で、円高の影響による為替差損や販売台数の減少による売上構成の悪化などを見込んでいることなどによります。また、当期純損失は前期行った繰延税金資産の取崩しなどがなく、149億円改善の550億円と予想しています。

なお、これら予想値の前提となる為替レートは、年間平均で1米ドル=95円、1ユーロ=125円を見込んでいます。

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。

中長期的な経営戦略

当社は、2007年4月から2011年3月までの4ヵ年中期経営計画に取り組んでおります。本計画は、「お客様第一」を基軸に、1. スバルらしさの追求、2. グローバル視点の販売、3. 品質・

コスト競争力の強化、4. トヨタとの提携効果の拡大、5. 人材育成と組織力の強化、の5項目を重点施策としています。これまでの2年間の実績を振り返っても、これら施策の方向性は間違っていないと認識しております。しかしながら、経済環境の急速な悪化により、急速な業績回復は困難になっている現状を踏まえ、当社では中期計画に掲げた販売台数、営業利益、経営指標、株主還元策などの目標を保留とさせていただきます。一方、緊急対策として以下のような施策も、具体的に進めています。

緊急対策の実施

- (1) 投資計画を見直すべく、緊急性・投資効果の最大化を見極め、既存計画の20%以上の削減に挑戦
- (2) あらゆる費用のゼロベースからの見直しによる削減
- (3) 急速な自動車需要の変化に対応し、迅速な在庫調整、生産調整を実施

新商品投入・試験研究

- (1) 中期経営計画の集大成とも言える新型「レガシィ」を、全世界へ順次展開
- (2) 電気自動車「プラグイン ステラ」を法人・官公庁向けに2009年7月より供給開始
- (3) 電気自動車をはじめとする環境技術および安全技術に関する開発を加速

トヨタグループとのアライアンス

- (1) ダイハツから当社への軽自動車のOEM供給
- (2) トヨタから当社への小型車のOEM供給
- (3) 小型FRスポーティーカーの共同開発

- (4) 共同開発車の生産用に既存工場をリニューアル

国内販売体制の刷新

- (1) 当社出資の国内販売会社の統括会社体制への移行(46販社体制から実質22社体制へ移行)
- (2) 早期に地域密着型の営業活動を実現
- (3) 合理的な経営体制の確立

以上のような取り組みを通じ、今後より一層のスピードをもって中期経営計画を推し進めていくことで、2011年3月期における確実な業績回復を目指し、逆境を乗り切っていく所存です。

連結完成車販売台数計画

(単位:千台)

	2009	2010(計画)	増減
国内:			
登録車	70.1	73.4	3.3
軽自動車	108.7	87.0	(21.7)
小計	178.8	160.3	(18.5)
海外:			
米国	188.2	194.4	6.2
カナダ	18.9	20.5	1.6
欧州	56.8	47.3	(9.5)
ロシア	20.7	8.4	(12.4)
豪州	36.7	34.4	(2.4)
中国	26.2	22.1	(4.1)
その他	29.1	20.5	(8.5)
小計	376.5	347.6	(29.0)
合計	555.3	507.9	(47.4)

主なリスクについて

当社の事業リスクの中で、投資家の皆様の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項の詳細については、当社ホームページ、<http://www.fhi.co.jp/ir/>をご参照ください。

主要関係会社

(2009年7月1日現在)

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

株式会社イチタン (51.0%)

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

桐生工業株式会社 (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-kogyo.co.jp/>

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部品・グッズ販売
<http://www.subaru-sti.co.jp/>

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
<http://www.subaru-kohsan.co.jp/index.asp>

スバルファイナス株式会社 (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
<http://www.subaru-finance.co.jp/>

輸送機工業株式会社 (100.0%)

航空機部品の製造、販売
<http://www.yusoki.co.jp/>

東京スバル株式会社 (100.0%)

他 33国内販売代理店
スバル車の販売、整備
<http://www.tokyo-subaru.co.jp/>

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: +1-856-488-0485
スバル車および部品の販売、整備
<http://www.subaru.com/>

米国富士重工 (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: +1-856-488-8743
Fax: +1-856-488-8517
北米市場におけるスバル車の技術調査

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
北米市場におけるスバル車の研究開発

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、トヨタ車の受託生産
<http://www.subaru-sia.com/>

スバル カナダ インク

Subaru Canada, Inc. (100.0%)
560 Suffolk Court Mississauga, Ontario L5R 4J7, Canada
Phone: +1-905-568-4959
Fax: +1-905-568-8087
スバル車および部品の販売、整備
<http://www.subaru.ca/>

スバル ヨーロッパ

Subaru Europe N.V./S.A. (100.0%)
Leuvensesteenweg 555 B/8, 1930 Zaventem, Belgium
Phone: +32-2-714-0300
Fax: +32-2-725-7792
スバル車および部品の販売、整備

スバル オブ チャイナ

Subaru of China, Ltd. (100.0%)
Beijing Landmark Towers Office Building
2-1501, 8 North Dongsanhuan Road,
Chaoyang District, Beijing 100004, China
Tel: +86-10-6590-0725
Fax: +86-10-6590-0729
スバル車および部品の販売、整備
<http://www.subaru-china.cn/Home.html>

投資家情報

(2009年3月31日現在)

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

創立

1953年7月15日

資本金

153,795 百万円

株主数

51,524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

1. トヨタ自動車株式会社
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)
4. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)
5. ザバンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリー
バンク フォー デポジタリー レシード ホルダーズ
6. 日本生命保険相互会社
7. スズキ株式会社
8. 株式会社みずほコーポレート銀行
9. 株式会社みずほ銀行
10. 株式会社損害保険ジャパン

上場証券取引所

東京証券取引所

株式名義書換代理人

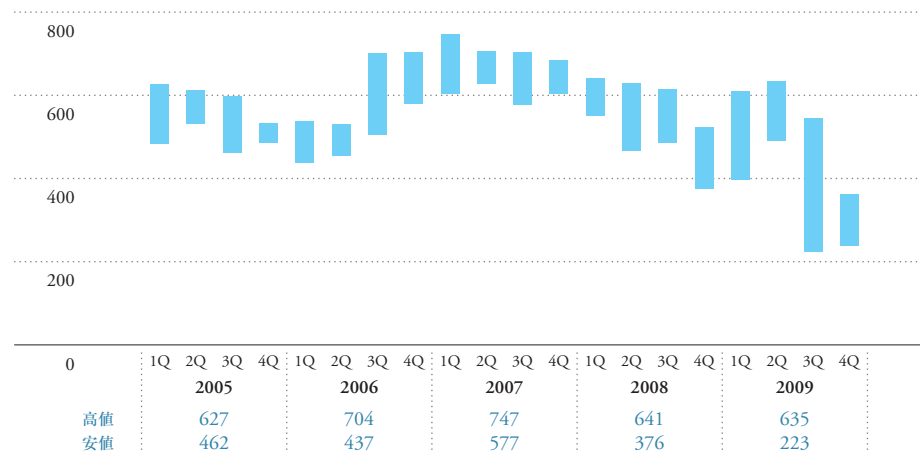
〒103-0028 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
みずほ信託銀行株式会社

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/>

株価の推移 (東京証券取引所)

(単位:円)



* 3月31日に終了した各年度

FORESTER

新型フォレスターは、「Best Balance for Active Life」という商品コンセプトのもとに、「パッケージング」「走り」「環境」という3つの要素を高次元に融合・凝縮しました。環境性能を高めつつも、乗る人すべてが生活のさまざまなシーンにおいて、「使いやすさと安心感、そして快適で気持ちの良い走り」を実感できる、クロスオーバーSUVです。このコンセプトが世界中で多くのお客様に受け入れられ、好調な販売を記録しています。





富士重工業株式会社

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スバルビル

TEL : 03-3347-2111

FAX : 03-3347-2338

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