



SUBARU

# Annual Report 2017



2017年3月期  
アニュアルレポート



# モノをつくる会社から、 笑顔をつくる会社へ。

そのクルマを見ただけで、  
キラキラした日常が思い描けるように。  
その翼を想像しただけで、まだ見ぬ世界を思い描けるように。  
そして、ひとりひとりの心の温度を感じられる距離でいつづける。  
大切なのは、何台つくるかより、どれだけの笑顔と出会えるか。

わたしたちの出発点、「飛行機研究所」から100年。  
富士重工業株式会社は、株式会社SUBARUに生まれ変わりました。  
モノから、人の心の中で輝く価値へ。  
SUBARUが、人の心の中で輝き続ける時、  
そこにはいつも笑顔があふれていて欲しい。

笑顔の中にSUBARUがいるために、  
わたしたちは、挑戦し続けます。





**SUBARU**

# 大きくはないが強い特徴を持ち

自動車メーカーとしては決して規模の大きくない当社が、厳しい競争環境のなかで持続的に成長していくためには、徹底した差別化戦略・付加価値戦略が不可欠となります。強みを発揮できる分野や市場にターゲットを絞り、限られた経営資源を投入する「選択と集中」を推し進め、「SUBARUブランドを磨く」「強い事業構造を創る」という2つの活動を一層加速させます。そして、お客様の心の中で“際立つ”存在を目指してまいります。

## 規模の拡大を 一義的な目標にしない

販売台数の拡大を目標とするのではなく、収益性の高いビジネスモデルを維持し続けた結果として、着実に販売台数を伸ばしていければよいと考えています。

## 強みを発揮できる 分野・市場に注力

フルラインアップを揃えて全市場でビジネスを展開するのではなく、当社の強みが発揮できる分野・市場に特化し、限られた経営資源を注力していきます。その結果、商品はSUV、市場は米国をはじめとするモータリゼーションの成熟した先進国を中心にビジネスを展開しています。



# 質の高い企業

## 業界高位の 利益率の実現

売上高や利益の絶対額も大事ではありますが、営業利益率にこだわった経営を意識しています。今後も将来の持続的成長に向けた投資は継続させながらも、業界高位の営業利益率の実現を図ります。



## CONTENTS

- 03 | 2020年 ありたい姿
- 05 | 事業概況
- 10 | グローバルネットワーク
- 11 | HISTORY
- 13 | 財務・非財務ハイライト
- 15 | CEOメッセージ
- 22 | CQO・CTO・CIOメッセージ
- 23 | CFOメッセージ
- 27 | Special Feature: 次世代SUBARUの幕開け
- 33 | コーポレートガバナンス
- 41 | SUBARUのCSR
- 45 | 10年間の主要連結財務データ
- 47 | 5年間の完成車販売台数データ
- 49 | 財務レビュー
- 55 | 連結財務諸表
- 60 | 会社概要／株式情報

### 将来予測に関する免責事項

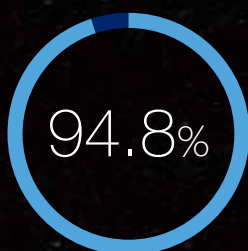
本アニュアルレポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは、将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。従いまして、当社はこれらの将来予測を最新の情報、将来の出来事等に基づいて更新する事に関して、何ら責任を負いません。

## 事業概況

### 自動車部門

乗る人全てにとって  
安心して楽しい走りを約束する  
クルマの開発を続けています。

当社は、1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切りました。以来、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどの独創的な技術を搭載した個性的なクルマを次々と世に送り出し、日本の自動車産業の発展に寄与してきました。また、運転支援システム「アイサイト」の進化や、次世代プラットフォーム「スバルグローバルプラットフォーム」採用による安全性能・走行性能の向上、国内メーカー初となる歩行者保護エアバッグ採用など、全てのお客様に「安心と楽しさ」を提供するための新しいチャレンジを続けています。

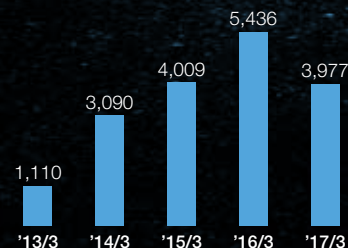


自動車部門の  
連結売上高全体に占める割合

売上高  
(億円)



営業利益  
(億円)

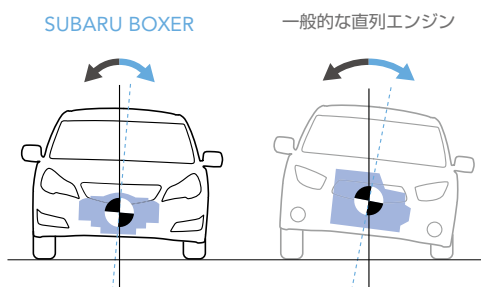


## SUBARUの独自技術

### 水平対向エンジン (ボクサーエンジン)

#### 軽量・コンパクト・低重心

SUBARUが理想のパワーユニットの一つとして提案し続けてきた、水平対向エンジン。ピストンが左右に水平に向き合う形で配置された水平対向エン



ジンは、回転バランスに優れているほか、エンジン全高が低く、軽量・コンパクトな特性により、車体の低重心化にも貢献します。

### シンメトリカルAWD (All Wheel Drive)

#### 前後左右の優れた重量バランス

水平対向エンジンのもたらす低重心と、トランスミッションを車体中心近くに集めることで実現する前後左右の優れた重量バランスが、AWDの能力を最大限に引き出し、さまざまな状況で卓越した走行性能を発揮します。日常走行から高速走行まで、ドライバーの信頼に足るメカニズムの「核」として、SUBARUはシンメトリカルAWDにこだわり続けます。

## 商品ラインアップ

### LEGACYシリーズ

#### LEGACY



#### OUTBACK



連結販売台数合計:344千台

販売地域:日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

#### FORESTER



連結販売台数合計:297千台

販売地域:日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

#### WRX



連結販売台数合計:54千台

販売地域:日本、北米、ロシア、欧州、豪州、その他

### IMPREZAシリーズ

#### IMPREZA



(SEDAN)



(5 Door)

#### SUBARU XV



連結販売台数合計:290千台

販売地域:日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

#### LEVORG



連結販売台数合計:31千台

販売地域:日本、欧州、豪州、その他

#### SUBARU BRZ



連結販売台数合計:9千台

販売地域:日本、北米、欧州、豪州、中国、その他

#### EXIGA



連結販売台数合計:4千台

販売地域:日本

### OEMモデル

#### JUSTY



#### DIAS WAGON



#### STELLA



#### PLEO



#### SAMBAR



連結販売台数合計:32千台

販売地域:日本

(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

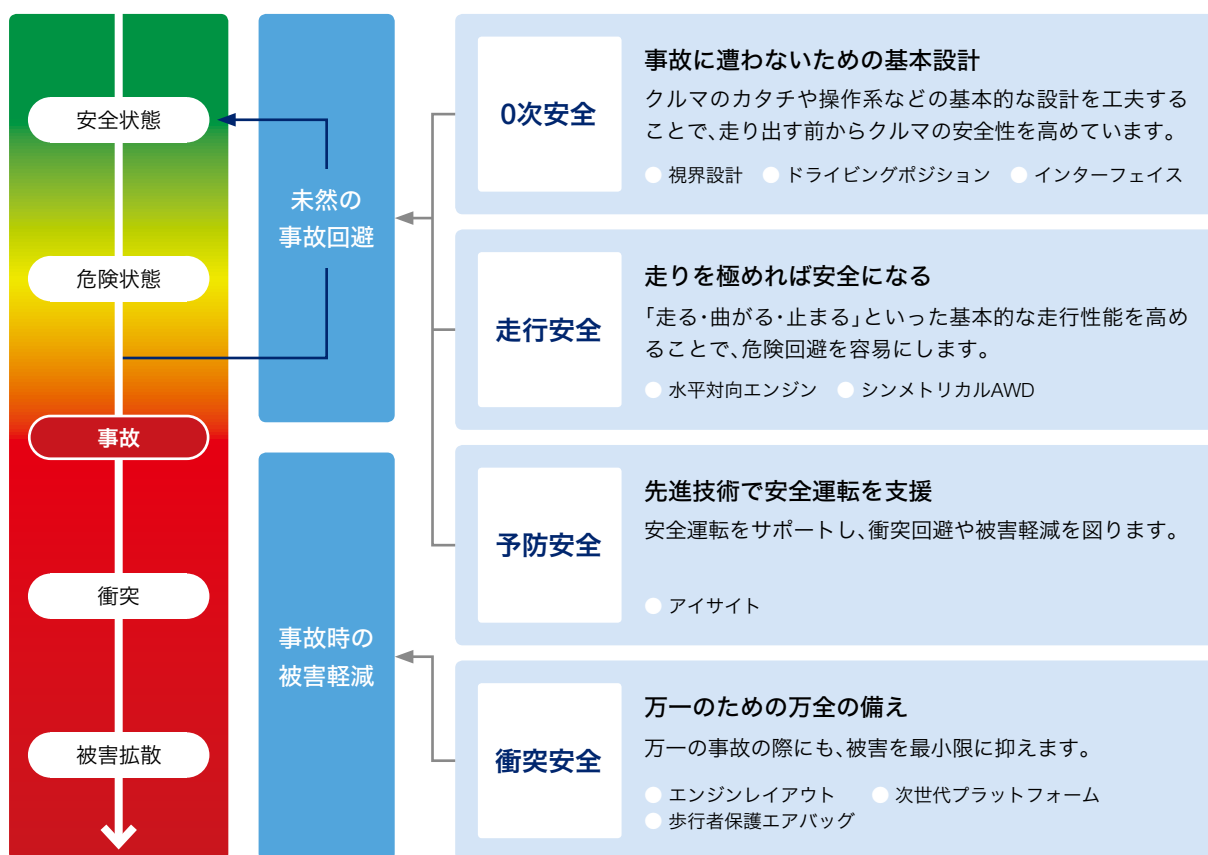
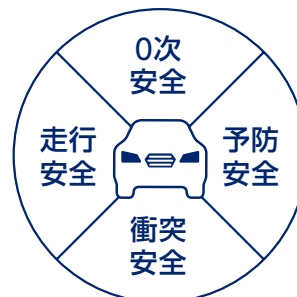
※ 対象期間は2016年4月1日から2017年3月31日です。

## 自動車部門

# 世界最高水準の安心・安全をお客様に届けるために。

SUBARUでは、あらゆる視点からクルマの安全性能を追求する「ALL-AROUND SAFETY」という考え方のもと、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」という4つの軸でクルマづくりの安全を捉えています。

## SUBARU ALL-AROUND SAFETY



## 世界で評価される安全性能

日本、米国、欧州、豪州のNCAP※1、米国のIIHS※2など、国内外の公的機関による安全性能試験・評価を受けており、その多くで最高ランクの評価を獲得しています※3。

日本では、2016年度のJNCAPにおいて、インプレッサ、SUBARU XVが過去最高の得点を獲得したことにより「衝突安全評価大賞」を受賞しました。また、アイサイトを搭載する全ての車種が最高ランクの「予防安全性能評価 ASV++」を獲得しました。

※1 安全性能総合評価 (New Car Assessment Program)

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

※3 各評価内容については、各評価機関のホームページをご参照下さい。

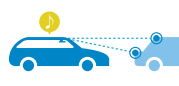


## アイサイトとは

先進技術でドライバーをサポートする運転支援システムです。自車の状況に応じて、警告・ブレーキ・ステアリング制御を行い、「事故回避・被害軽減」「運転負荷軽減」を支援します。現在、日本、北米、欧州、豪州、中国市場を中心に展開しており、今後さらにグローバル展開を進める予定です。



ぶつからない  
技術



ついていく  
技術



飛び出さない  
技術



はみ出さない  
技術



注意してくれる  
技術

## なぜステレオカメラなのか

人の目と同じように左右2つのカメラで、視野内のクルマ、歩行者、自転車、バイクなどを複数同時に、立体的に認識することができます。さらに、対象との距離や形状、移動速度を正確に認識できることが特徴です。先行車や歩行者などを検知するためのセンサーとして、ほとんどのメーカーがレーダーか、レーダーとカメラの組み合わせを採用していますが、SUBARUのアイサイトはステレオカメラのみ。長年磨き続けてきた、ステレオカメラの高い認識性能は、他社には無いアドバンテージです。



ステレオカメラ



ステレオカメラの画像イメージ

## 運転支援システム開発の歴史

アイサイトのコアとなるステレオカメラの開発は先進安全技術の必要性が広く理解されていない時代に、当時では斬新な安全技術の構想のもと、1989年に開発がスタートしました。以降、地道な走り込みと研究を重ねた結果、2008年世界で初めてステレオカメラ単体によるプリクラッシュブレーキを実現したアイサイトが誕生。現在世界中の安全性能試験・評価でトップクラスの評価を獲得し、また多くのお客様からも高い評価をいただいている安全性能は、これまでの長い歳月の間に培われた確かな技術と豊富な経験によって支えられています。

- 1989年 システム開発のスタート
- 1999年 **世界初** アイサイトの前身、ADA(アクティブ・ドライビング・アシスト)を市販化  
世界初ステレオカメラを使った運転支援システムを市販車に搭載
- 2008年 **世界初** アイサイトを発売  
世界初ステレオカメラのみでプリクラッシュブレーキを実用化
- 2010年 アイサイト(ver.2)発売
- 2014年 アイサイト(ver.3)を発売
- 2017年 「ツーリングアシスト」機能追加

## 事業概況

### 航空宇宙カンパニー

# 伝統と革新の技術を活かし、 多種多様な航空機の 開発・生産を担っています。

当社の前身は1917年に創設された「中島飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空機づくりの技術とスピリットを受け継いで日本の航空宇宙産業をリードし、多種多様な航空機の開発・生産で実績を残しています。主に航空機を中心に主翼と胴体を支えるため高い精度と組立技術を要する中央翼を開発・生産。これまで培ってきた独創的で先進的な技術のもと、世界的に存在感のある航空機メーカーへの発展を目指し、常に新たな分野に積極的に挑戦していきます。

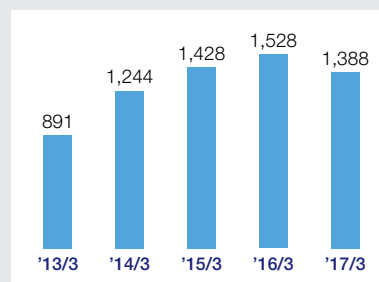
4.2%

航空宇宙カンパニーの  
連結売上高全体に占める割合



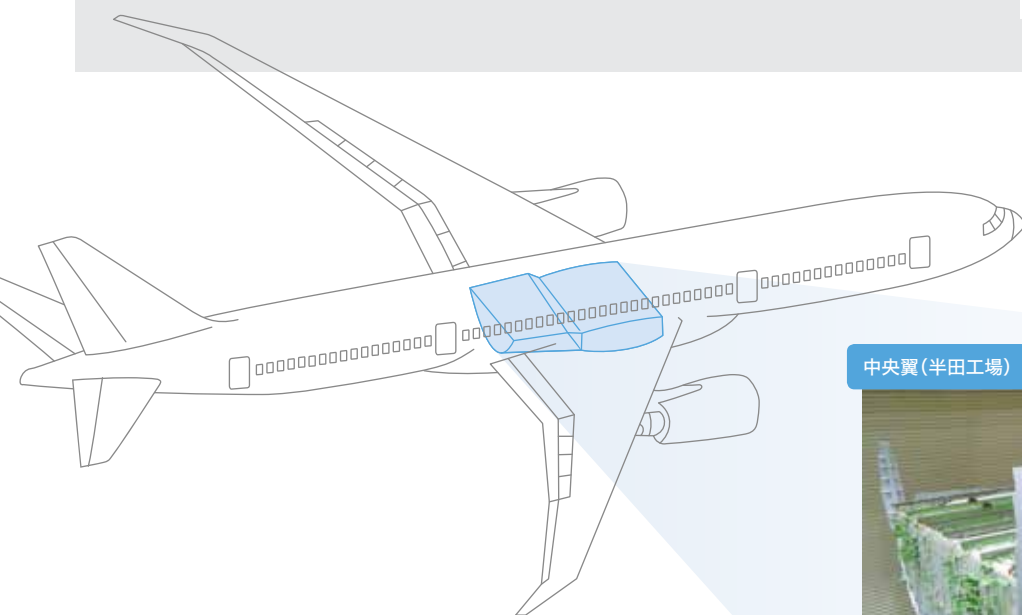
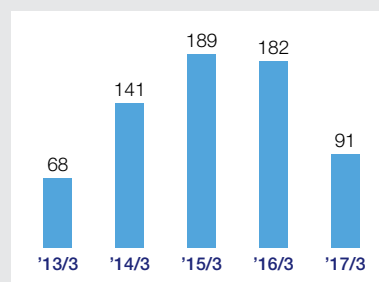
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



中央翼(半田工場)



## SUBARU主要拠点

### 主要海外拠点



① スバル ヨーロッパ  
Subaru Europe N.V./S.A.

② スバル イタリア  
Subaru Italia S.p.A.

③ スバル ベネルクス  
N.V. Subaru Benelux

④ スバル ヴィークル ディストリビューション  
Subaru Vehicle Distribution B.V.

⑤ 斯巴鲁汽车(中国)有限公司/スバル オブ チャイナ  
Subaru of China Ltd.

⑥ 斯巴鲁技术(北京)有限公司  
Subaru Technology Beijing Co. Ltd.

⑦ スバル オブ アメリカ インク  
Subaru of America, Inc.

⑧ ノース アメリカン スバル インク  
North American Subaru Inc.

⑨ 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.

⑩ 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.

主な生産車種: レガシィ、アウトバック、インプレッサ

⑪ スバル カナダ インク  
Subaru Canada, Inc.

⑫ スバル アジア  
Subaru Asia PTE. LTD.

### 主要国内拠点

① 本社

自動車部門

② 群馬製作所

本工場

主な生産車種: レヴォーグ、インプレッサ、SUBARU XV、WRX、SUBARU BRZ

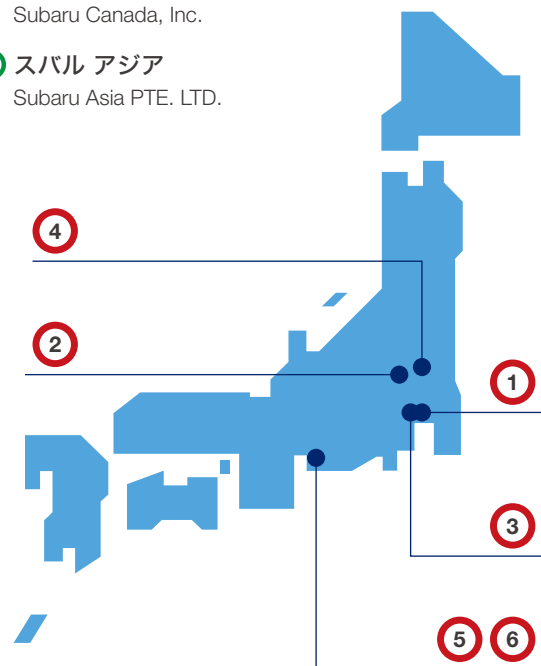
矢島工場

主な生産車種: レガシィ、アウトバック、インプレッサ、SUBARU XV、フォレスター、エクシーガ

大泉工場

主な生産品目: 自動車用発動機、自動車用変速機

③ 東京事業所



航空宇宙カンパニー

④ 宇都宮製作所

⑤ 半田工場


⑥ 半田西工場

## SUBARUグループの歩み

SUBARUは、飛行機研究所をルーツとし、独創性に富んだ技術を育み続けるとともに、時代の大きな変化に対応すべく、さまざまな業務提携を通じて、企業価値を向上させてきました。これまでのSUBARUグループの歩みを紹介します。

1917	飛行機研究所を設立
1931	中島飛行機設立
1945	中島飛行機を富士産業(株)と改称

1946年 ラビットスクーター1号車誕生











1953	富士重工業株式会社設立 航空機生産と自動車の開発を開始
1960	群馬本工場開設
1960	株式、東京証券取引所に上場
1966	いすゞ自動車(株)と業務提携調印
1968	SOA(スバル オブ アメリカ)設立
1968	いすゞ自動車(株)と業務提携解消

1968	日産自動車(株)と業務提携調印
1968	スノーモービル用ロビンエンジン、米・ボラリス社に輸出開始
1969	矢島工場稼働開始
1972	レオーネ4WDエステートバン発表
1978	ボーイング社と767の事業契約を締結
1983	大泉工場本格稼働
1987	ECVT(世界初の電子制御・無段変速システム)搭載ジャスティ発売
1987	いすゞ自動車(株)と合併により、米国にSIA(スバル・いすゞオートモーティブインク)設立
1989	SCI(スバル カナダ)設立
1989	スバル研究実験センター(SK)完成
1990	SOA(スバル オブ アメリカ)を100%子会社化
1991	ボーイング777プログラムに参画

### 歴代取扱い車種



1958	 スバル360発売	1966	 スバル1000 4ドアセダン発売	1972	 レックス発売	1984	 ジャスティ発売
1961	 スバルサンパコトラック発売	1969	 R-2発売	1977	 ブラット発売	1985	 アルシオーネ発売
		1971	 レオーネクーペ発売	1983	 ドミンゴ発売	1989	 レガシシリーズ発売



## SUBARUの由来

SUBARUは、別名「六連星(むつらぼし)」とも呼ばれるおうし座の中にあるプレアデス星団のことで、純粋な日本語です。富士重工業が中島飛行機の流れをくむ5社の資本出資によって設立されたことから、名付けられました。

1993	半田工場稼働
1998	米国の自動車組み立て工場として初めてISO14001認証取得
1999	米国ゼネラルモーターズ(株)(GM)と資本・業務提携
1999	スズキ(株)と業務提携
2000	日産自動車(株)と業務提携を解消
2001	自動車製造部門(群馬製作所)でゼロエミッションを達成
2001	宇都宮製作所および宇都宮車両工場、埼玉製作所でゼロエミッションを達成
2002	いすゞとSIAの合併解消と生産委託契約に正式調印
2003	レガシィ日本カー・オブ・ザ・イヤー受賞
2003	ボーイング・サプライヤー・オブ・ザ・イヤー(大型構造分野)受賞
2003	SIA(スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク)を100%子会社化
2005	ボーイング787プログラムに参画。次期輸送機、次期固定翼哨戒機の主翼を納入

2005	GMとの提携関係を解消、トヨタ自動車と業務提携を結ぶことで合意
2007	SIAでトヨタ車(カムリ)の生産開始
2010	運転支援範囲を大幅に拡大した先進運転支援システムEyeSightを開発
2012	ボーイング・サプライヤー・オブ・ザ・イヤー(Pathfinder部門)受賞
2012	マレーシアでSUBARU XVのKD生産スタート
2012	SIAが米国の自動車生産工場として初のISO50001認証を取得
2012	軽自動車の生産終了。OEM車販売へ転換
2014	ボーイング777X開発・量産事業参画覚書調印
2015	水平対向エンジン 生産累計1500万台達成
2015	コーポレートガバナンスガイドラインを制定
2016	AWD車の累計生産台数1500万台を達成
2016	SIAでのトヨタ カムリ受託生産終了

1992



ヴィヴィオ発売

1992



インプレッサシリーズ発売

1997



フォレスター発売

1998



プレオ発売

2003



アウトバック発売

2005



B9トライベッカ発売

2008



エクシーガ発売

2012



SUBARU BRZ発売

2012



SUBARU XV発売

2014



レヴォーグ発売

2014



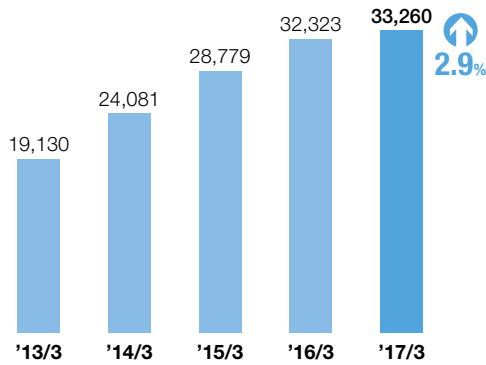
WRX発売

## 財務・非財務ハイライト

### 財務ハイライト

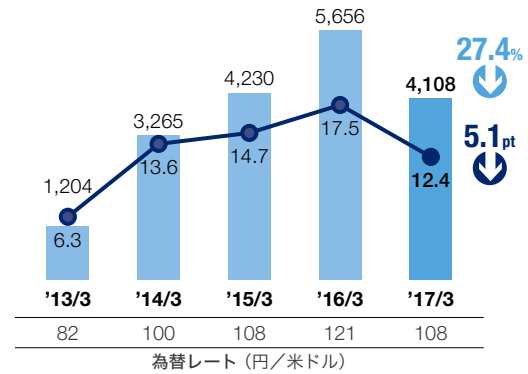
株式会社SUBARUおよび連結子会社

#### 売上高 (単位:億円)



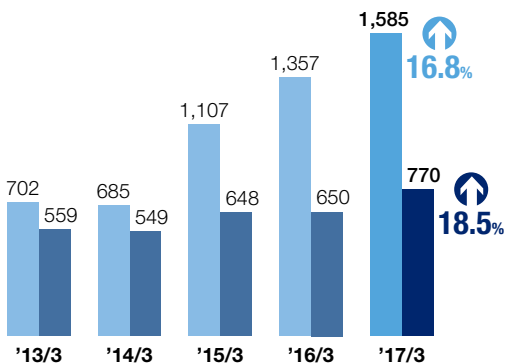
#### 営業利益 (単位:億円)

#### 営業利益率 (単位:%)

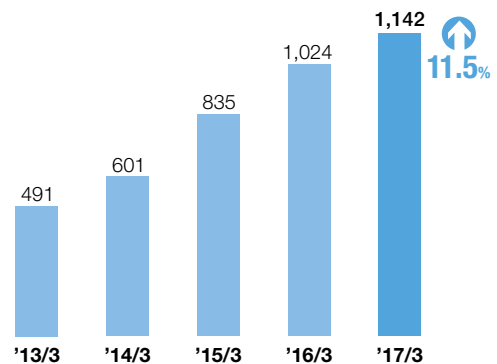


#### 設備投資 (単位:億円)

#### 減価償却費 (単位:億円)



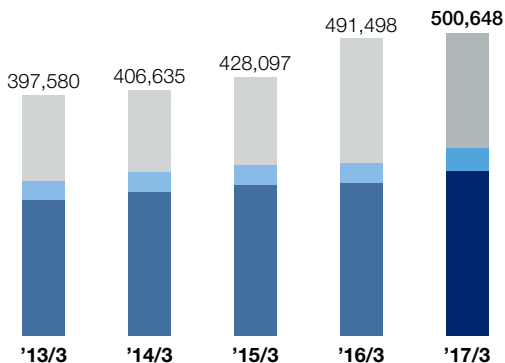
#### 試験研究費 (単位:億円)



### 非財務ハイライト

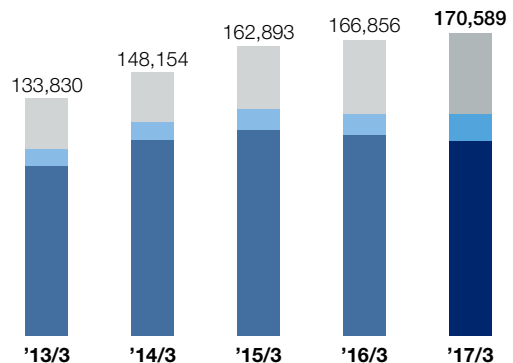
#### CO<sub>2</sub>排出量 (単位:ton-CO<sub>2</sub>)

■ 海外グループ会社  
■ 国内グループ会社  
■ SUBARU

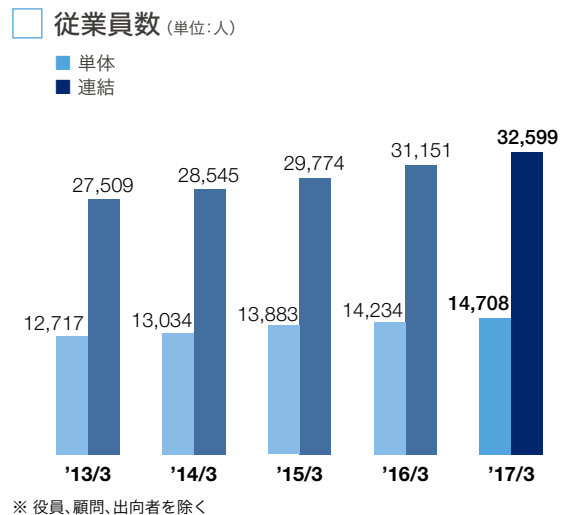
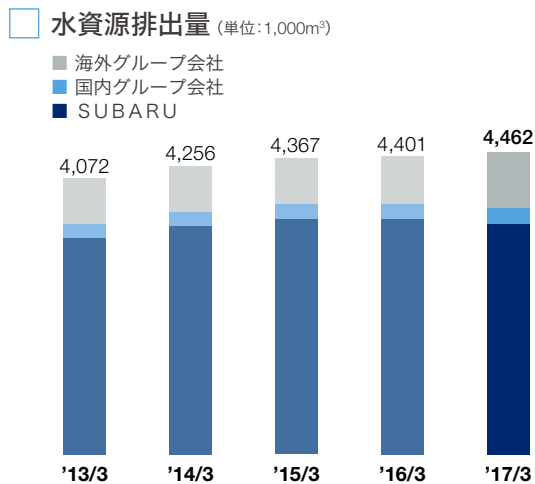
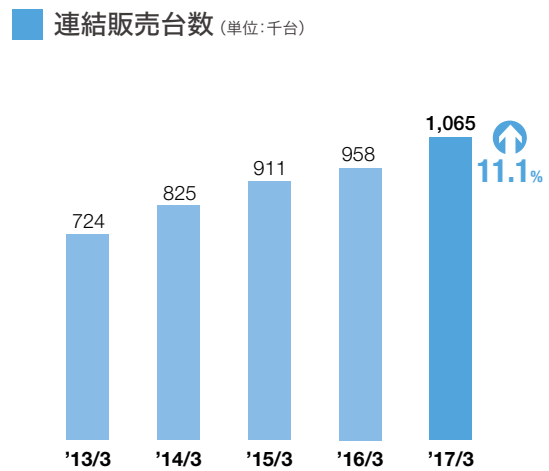
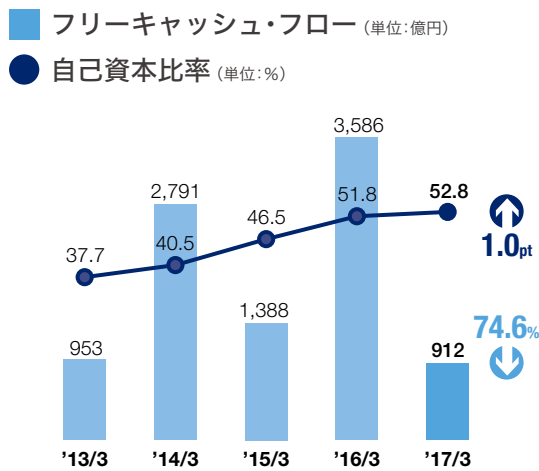
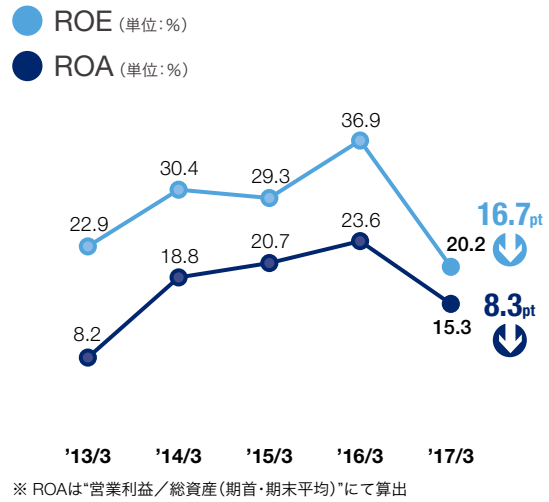
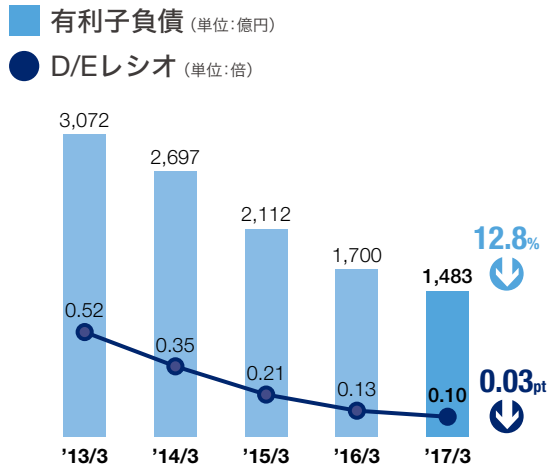


#### 廃棄物排出量 (単位:ton)

■ 海外グループ会社  
■ 国内グループ会社  
■ SUBARU



※ 売却金属くずを含みます



「モノをつくる会社から、  
笑顔をつくる会社へ」と  
SUBARUブランドを磨き続ける。

代表取締役社長CEO 吉永 泰之



## 1. 「株式会社SUBARU」へ

当社の連結自動車販売台数は、数年前まで年間50万台～60万台で推移していましたが、世界中のお客様から厚いご支持をいただき、2017年3月期は106.5万台と初めて100万台を超えました。これは大変喜ばしいことです。とはいえ、当社の自動車業界における世界シェアはわずか1%。大手自動車メーカーと同じ経営戦略で挑んでも、規模の力で勝負することはできません。当社が生き残るための唯一の道は、限られた経営資源を「選択と集中」し、お客様に魅力的だと感じていただける「付加価値」を付け、徹底した「差別化」を図ることだと考えています。これらを全て包含した一言が「SUBARUブランドを磨く」です。

2014年に発表した中期経営ビジョン「際立つ2020」は、差別化を推進し「SUBARUブランドを磨く」ためにできることは全て実施するという目的で掲げました。社名とブランド名を統一させた今回の社名変更もその取り組みの一つであり、SUBARUを本当に輝くブランドにしてみせるという決意表明です。実現に向け、グループ全員が常にお客様にとっての価値を考え、商品、サービスを提供していきます。お客様にご満足いただいた時、そこにはお客様の笑顔があるでしょう。「モノをつくる会社から、笑顔をつくる会社へ」と、グループ全員一丸となって取り組みます。

## 2. 「安心と楽しさ」の追求

SUBARUとは何か。他社との差別化を図るにあたり、改めて当社に関わる全ての点を踏まえ議論しました。考えぬき辿り着いた答えは、当社は航空機メーカーをルーツとすること。航空機の開発でもっとも大事なこと、それは安全です。万が一の状況に陥らないため、求められる安全性能、技術基準は非常に高く、安全であるのは当然という思想が、クルマの開発においても脈々と受け継がれています。そして、そのスピリットと技術を継承し、どんな時代にも、一貫して高い安全性、優れた走行性能、合理的なパッケージを追求してきたことこそが、SUBARUのDNAであるということでした。そして、SUBARUならではの「安心と楽しさ」を感じていただけた時、SUBARUがお客様にとって「際立つ」存在になることができると考え、SUBARUがお届けしたい価値として定義づけました。「安心」とは安全という機能だけではなくSUBARUというブランドに対する信頼感があって初めて成立するもの、「楽しさ」は運転の楽しさだけではなく、クルマで移動することの楽しさ、クルマのある生活全般の楽しさだと考えています。

現在では世界中の第三者機関による安全評価においてトップクラスの評価を獲得しており、米国では保険業界の非営利団体IIHS(道路安全保険協会)の2016年安全評価にて、アイサイト搭載車の全モデルが「トップセイフティピック」を受賞しました。

以前は「水平対向エンジン」「シンメトリカルAWD」といった独自の技術から当社のクルマをお選びいただく方が多かったのですが、近年、特に米国では「SUBARU＝安全」というイメージが強く、多くのお客様にご好評をいただく要因になっていると思います。

また、この世界最高水準の安全性能をより一層高めるために、昨年「スパルグローバルプラットフォーム」を採用しました。クルマの基本構造であるプラットフォームを全面刷新することで、従来の技術の延長線上では難しかった安全性能を含める総合性能の大幅な進化を実現しています。

2018年にはプラグインハイブリッド(PHEV)、2021年には電気自動車(EV)の導入を計画しています。動力源がエンジンから電気モーターに変化しても、「安心と楽しさ」を追求することで、SUBARUらしいクルマを提供し続けていきます。

### 3. 経営環境の変化

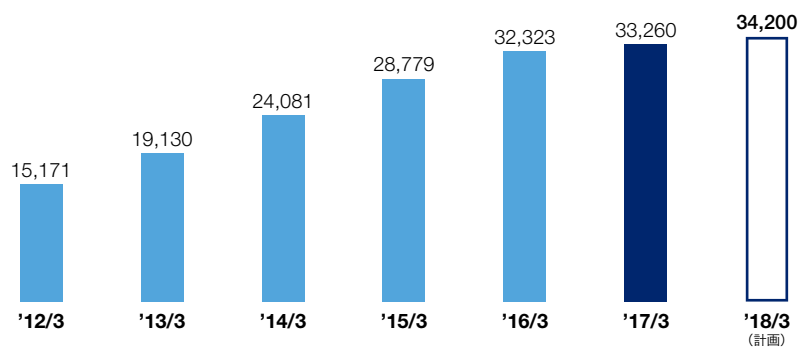
ここ数年間で、連結販売台数は60万台前後から100万台を超え、連結売上高は1兆5千億円から3兆円を超えるなど急激に成長しました。収益面においても、米国市場を中心とした販売台数の大幅な伸び、高い工場稼働率による固定費負担の低減、供給不足を背景とした極めて低いインセンティブ、低い減価償却費・試験研究費、そして円安の追い風と、当社にとってプラスに効く要素が重なり、非常に高い営業利益率を実現することができました。しかし、市場環境の変化や企業規模の拡大に伴い、置かれている経営ステージは大きく変化しています。長く続いた供給不足に対応するため、昨年は米国の生産拠点であるSIAの生産能力を大幅に増強(標準操業時218千台⇒394千台へ)し、償却費をはじめとする固定費の負担が増加しています。また、以下で詳しくお話しする新技術への対応のため、試験研究費も相応に費やしていきます。

自動車産業は、技術革新という点で変化の少ない産業でしたが、現在、変革期を迎えています。電動化、自動運転、つながる技術、シェアリングなどの急速に押し寄せる技術革新の波にどのように対応していくかが喫緊の課題と考えています。当社の経営資源は限られていますので、大手メーカーのように全てを同時に取り組むことはできません。他社とのアライアンスも活かしながら、以下の優先順位で取り組むことを考えています。

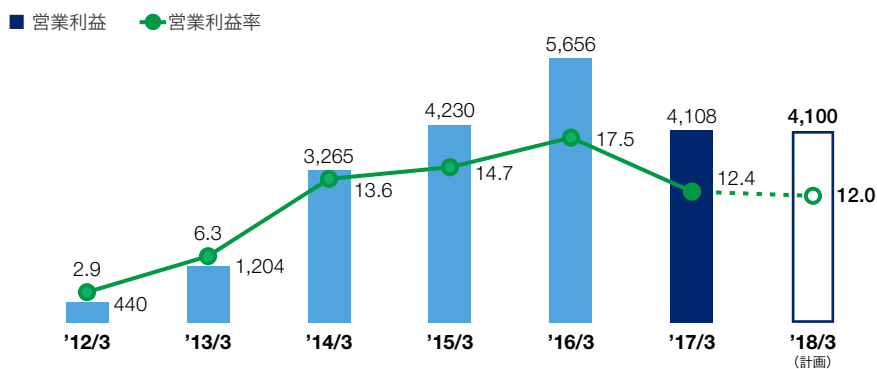
#### 1) 電動化

各国の環境規制は今後さらに厳格化されるため、最優先に取り組んでいきます。重点市場の米国ではZEV(Zero Emission Vehicle)規制の対象が、2018年より当社を含む中規模メー

□ 売上高 (単位:億円)



□ 営業利益 (単位:億円) / 営業利益率 (単位:%)



カーにまで拡大されるため、このタイミングに合わせてプラグインハイブリッド(PHEV)を発売する予定です。アライアンスを活かし技術支援を受けて開発しています。また、2021年には電気自動車(EV)を発売する計画です。電動化時代においても「安心と愉しさ」を感じていただけるSUBARUらしいEVを開発します。

## 2) 自動運転 ※ P.32参照

当社の考える自動運転とは、無人運転ではなく、ドライバーの運転負荷を大幅に軽減させる高度運転支援技術です。既に多くのお客様にご好評いただいている運転支援システム「アイサイト」を今後もさらに進化させ、「自動車事故ゼロ=究極の安全」を目指します。

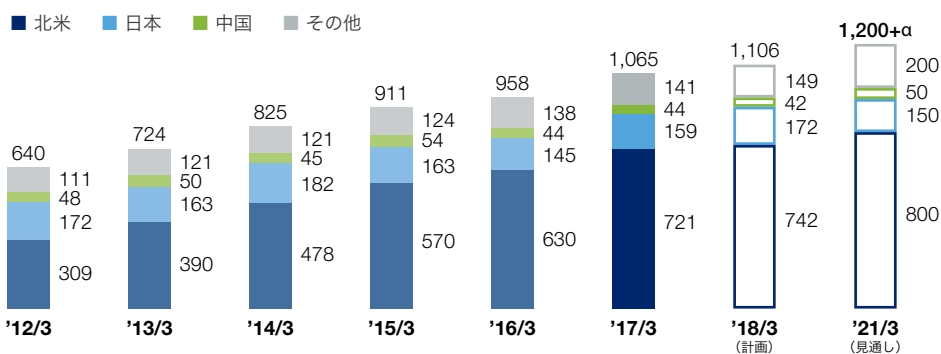
## 3) つながる技術

当分野における当社の取り組みを加速させ、今後も拡大するお客様のニーズに応えるため、2017年4月にCIO(最高情報責任者)の役職を設け、IT戦略本部を新たに立ち上げ、企画開発を加速させていきます。

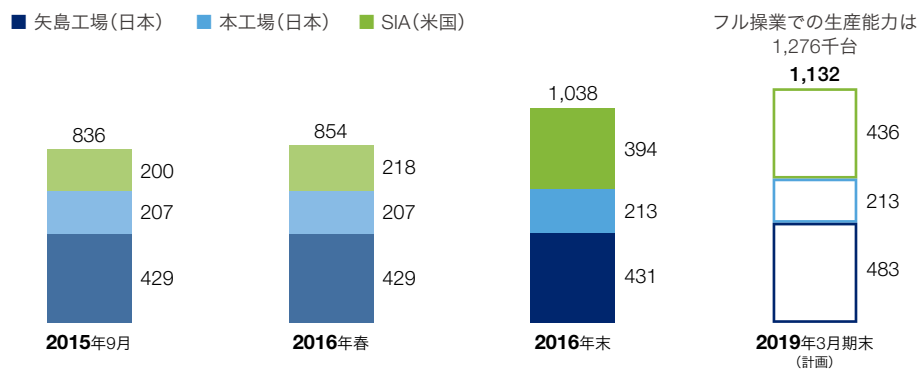
## 4) シェアリング

当社の販売台数・規模・お客様の嗜好性等を踏まえると、受ける影響の度合いは小さいと考えており、上記1)-3)を優先的に取り組んでいきます。

### 連結販売台数 (単位:千台)



### 生産能力 増強計画 (単位:千台)



※ 標準操業における生産能力

#### 4. 米国での販売動向

米国自動車販売市場はピークアウトしたと言われてはいますが、17百万台前後の全需が大きく崩れない限り、当社の好調な販売は今後も維持できると考えています。2016年末にフルモデルチェンジした新型インプレッサを発売しており、2017年夏にはクロストレック（日本名：SUBARU XV）、2018年には新規投入となる北米専用3列SUVのアセントの導入および既存モデルのフルモデルチェンジを予定しています。アセントは現在のモデルラインアップを補完する車種で、現地ディーラーからの強い要望を取り入れて開発しています。このようにお客様にとって魅力ある商品を継続的に市場へ投入することで、販売モメンタムを持続させていきます。

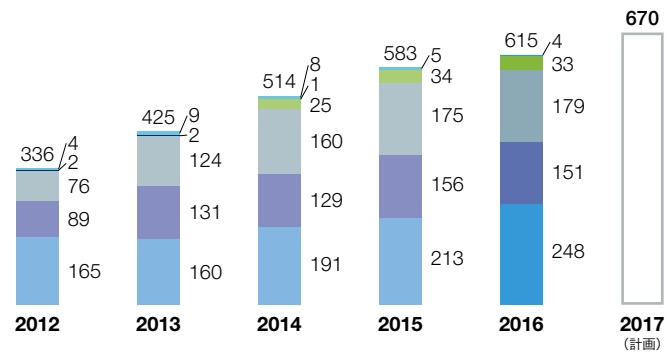
米国市場の減速に伴い、各社インセンティブの積み増し等を実施しており、販売競争が厳しくなっています。当社の2018年3月期の経理上のインセンティブは前年比プラス400ドルの1,850ドルを見通していますが、これは販売金融プログラムの一部強化・利用率の上昇、米国の政策金利上昇に伴うコストアップが要因となっています。インセンティブの上昇は収益を圧迫する要因となりますが、今後については相対的な競争力を維持するため、業界全体の動きを注視していきます。

今後のオポチュニティは、サンベルト（米国南部）にあると考えています。2016年暦年の当社の米国市場シェアは全体で3.5%ですが、内訳はスノーベルト（米国北部）で5.0%、サンベルトで1.8%であり、サンベルトで販売を伸ばす余地はまだあるとみています。ディーラーについては店舗数を増やすのではなく、サービス向上やモデルラインアップの拡充（アセント投入）によって、1店舗あたりの販売台数を増やしていきます。

□ 米國小売販売台数（単位：千台）

（暦年）

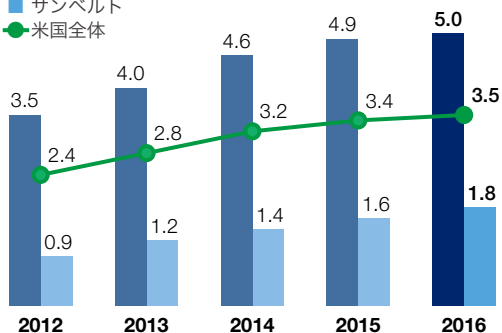
- LEGACY
- FORESTER
- TRIBECA
- IMPREZA
- WRX
- SUBARU BRZ



□ 米国マーケットシェア（単位：%）

（暦年）

- スノーベルト
- サンベルト
- 米国全体

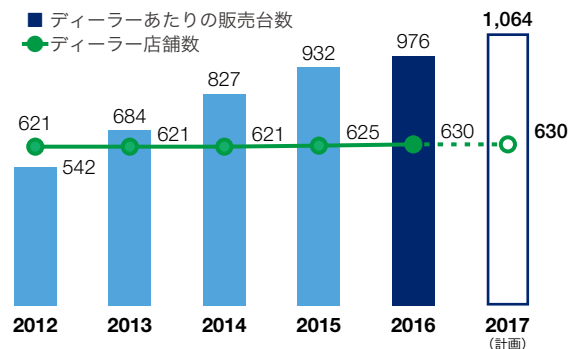


□ 米国ディーラー店舗数

ディーラーあたりの販売台数（単位：台）

（暦年）

- ディーラーあたりの販売台数
- ディーラー店舗数



## 5. 米国以外での販売動向

中期経営ビジョン「際立とう2020」にて、中国とロシアでの販売伸長を計画していましたが、足元では苦戦を強いられています。

中国では市場における供給過多が続いており、販売競争が激化しています。当社は現地に生産拠点をもっていませんので、操業を維持するために無理をして販売する必要はなく、販売競争からは少し距離を置き、当社の付加価値を評価していただけるお客様に丁寧な販売をすることで、販売網はきちんと維持していきます。

ロシアは、当社の商品特性と親和性があり、将来的には販売の伸びを期待しています。しかし、現在はルーブル安を含めた経済環境が良くありませんので、回復を待ちたいと思っています。

東南アジアでは、マレーシアでのSUBARU XV・フォレスターのノックダウン生産(現地組立生産)に加え、タイでも2019年からノックダウン生産を予定しています。

このように、市場別に見ると、中国、ロシアでの販売計画の進捗が遅れていますが、中期経営ビジョン「際立とう2020」で掲げた2021年3月期の連結販売台数見通し120万台プラス $\alpha$ に変更はありません。販売計画、損益計画の達成はもちろん大事ではありますが、将来を切り拓くことを最優先に、現在のビジネスモデルを大切に守り、「SUBARUブランドを磨く」ことを徹底していきます。

### 商品戦略



※ 画像はSUBARU ASCENT SUV CONCEPT

### 6.コーポレートガバナンスの強化

2017年4月1日付で、経営管理体制・事業監視機能の強化を目的として、経営管理本部を立ち上げ、また、CQO(最高品質責任者)・CTO(最高技術責任者)・CIO(最高情報責任者)の役職を新たに設けました。CQOの新設は、品質関連費用・リコール対応件数が増加傾向にあることから、品質関連問題の迅速な解消、さらなる商品品質・お客様対応品質等の向上を目的としています。CTOは変革期にある自動車産業における新技術への対応、CIOはITを活用したビジネスプロセスの改革改善、自動車ビジネスにおけるデジタル分野の企画開発の加速を目的としています。

また2017年6月23日の定時株主総会での承認を経て、取締役体制の変更、役員報酬の見直しを行いました。取締役体制の変更は、経営と業務執行の分離による監督機能の強化、業務執行のスピードアップを目的としたものです。役員報酬の見直しとしては、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。対象となる取締役等に企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えること、対象となる取締役等が株主との価値共有を進めるようになることを目的としています。

### 7. CSRの取り組み強化

持続的な成長を描くにあたり、社会の持続可能性に対しても積極的に取り組み、貢献することは、企業の社会的責任であると考えています。SUBARUグループとしての想い、環境・地域社会貢献への取り組みをより明確にするため、2017年4月1日付でCSR環境部を新設し、環境方針を改定しました。環境方針では、自動車と航空宇宙事業を柱とする当社の事業フィールドを『大地と空と自然』と定義しています。この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマと考え、全ての企業活動において取り組んでいきます。

今後は、社長としてより一層CSR活動を推進し、地球環境保護や地域社会貢献を進めていきます。

## CQO(最高品質責任者)

## 近藤 潤

取締役会長



「安心と愉しさ」をお客様に提供する当社にとって、「品質」はブランド価値そのものです。お客様にとって本当の「価値」あるブランドになるために、商品の品質はもちろん、お客様対応の品質、さらには企業活動の質そのものを上げていくことが大切と考えています。まず、製造工程では部品一つ一つの品質保証のあり方までを見直し、新車開発では過去の不具合の再発防止、開発ステップ検証を強化することで、商品品質のさらなる向上、特にリコール・サービスキャンペーンにつながる不具合の撲滅に取り組みます。また、コールセンターの拡充や対策部品のスムーズな供給、特約店でのサービス作業効率化等に取り組み、お客様満足度の向上を図ります。世界トップレベルの「品質」を目指し、そして「品質へのこだわり」がSUBARUのDNAと言われるまでグループ全員で企業体質を改善していきます。

## CTO(最高技術責任者)

## 日月 丈志

代表取締役専務執行役員



技術部門で20年以上を過ごした後、商品企画部門で8年、販売マーケティング部門で6年を過ごしてきました。常にお客様の気持ちに寄り添い、より新しいアイデア、より高い技術によって、お客様にこれまで以上の喜びと満足を提供したいと考えています。近年の自動車産業では、深刻化する環境課題や交通課題への対応が求められているのと同時に、新技術による解決策も生み出されています。それらを積極的に取り入れ、現実的な形でお客様に提供していくことが必要であり、この実現に向け適切な投資やリソースの手当てを行っていきます。これからも、お客様の信頼を裏切ることなくより強めていくことが、SUBARUが生き続けるための唯一の道です。提供する商品やサービスだけではなくその基にあるSUBARUの哲学に共感していただけるよう、ブランドの立ち位置を常に見つめ直し、継続的に高めていきます。


## CIO(最高情報責任者)

## 大河原 正喜

専務執行役員



情報(IT)とは部署と部署、人と人をつなぐものであり、そこを活性化することで「経営品質の向上」をIT側面からサポートしていきたいと考えています。そのためには、過去何ができて、何ができていなかったか、今後何を成すべきかをグループ全員で考えることが必要で、当方がその先導役となります。まずは堅牢なIT基盤の安心安全な作業環境の中で、ITコンシャスな風土を築き、全員が生き生きと働ける環境を整備していきます。そして、情報セキュリティ強化を柱としたIT基盤の整備、全体最適発想やモノと情報の整流化を基にした真のIT活用の推進、ビジネスの変革や新たな価値創造に向けたIoT、AIやコネクティッドの探求に取り組みます。これらを通して、お客様とのつながりをより深めた価値の向上および新たな価値を創造し、SUBARUブランドを磨く一翼を担っていきます。



**「選択と集中」・「差別化」・  
「付加価値戦略」を推し進め、  
業界高位の利益率を維持し、  
持続的成長を目指す。**

取締役専務執行役員CFO 岡田 稔明

### CFO就任にあたっての抱負

2017年4月1日をもちましてCFO(最高財務責任者)に就任しました。

CFOとしての私の役割は、自動車メーカーとしては決して規模の大きくない当社が、厳しい競争環境においても持続的に成長し、高い収益をあげていけるよう、財務面・経営管理の面からしっかりと働きかけることであると認識しています。前任の経営企画部では中期経営ビジョン「際立とう2020」の策定等にも携わっていましたが、CFOに就任以降、投資家の皆様の温度感をより直に感じられるようになりました。株主をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の機会を積極的に設け、当社の実態を正しくお伝えすること、皆様のお考えやご意見をお聞きすることで、SUBARUの企業価値向上に取り組んでいきます。



## 2017年3月期実績

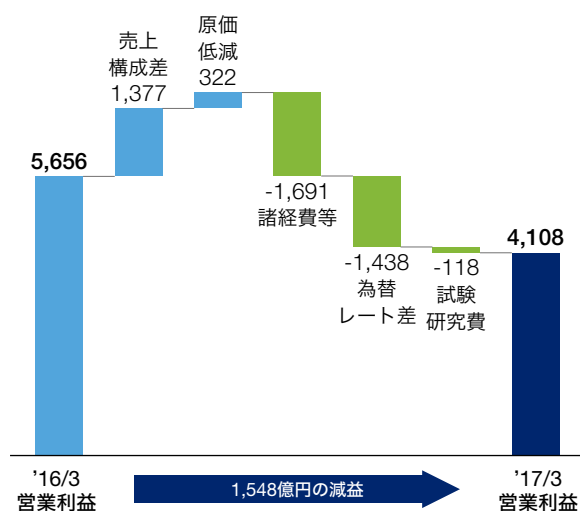
2017年3月期の連結販売台数は、米国生産拠点のSIA(スバル オブ インディアナ オート モーティブ インク)における生産能力増強が寄与し、北米を中心に好調な販売が続いたことから、前年同期比10.7万台の増となる106.5万台となりました。連結売上高は前年同期比937億円の増収となる3兆3,260億円となりました。連結損益は、売上構成差の改善や原価低減の進捗等があったものの、エアバッグインフレタに起因する品質関連費用を中心とした諸経費等ならびに試験研究費の増加、為替レート差が影響し、営業利益は前年同期比1,548億円の減益となる4,108億円、経常利益は3,943億円、親会社株主に帰属する当期純利益は2,824億円となりました。

## 2018年3月期見通しと今後の方向性

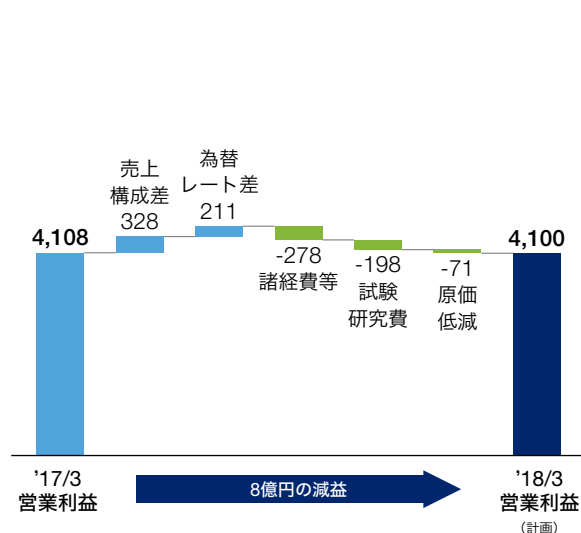
2018年3月期の連結販売台数は、引き続き北米などでの好調な販売を見込み、1,106千台を計画します。連結業績につきましては、販売台数の増加や為替レートを円安に見込む影響を織り込むものの、諸経費等および試験研究費の増加、原材料市況等の影響による原価低減の縮小により、連結売上高は3兆4,200億円、営業利益は4,100億円、経常利益は4,100億円、親会社株主に帰属する当期純利益は2,850億円を計画します。

足元では、当社の重点市場である米国市場の減速や、それともなう競争激化が見られています。そのような中、SUBARUの販売は引き続き好調を維持していますが、2018年3月期販売の一番の牽引役は昨年末に導入された新型インプレッサです。SUBARUのラインアップにおいてインプレッサは収益性が相対的には低いモデルであるため、今年度は販売台数の伸びが収益の伸びに連動しづらい時期にあります。また、当社の販売インセンティブは業界水準よりも大幅に低い水準を維持していますが、リースやローン等の販売施策プログラム自体は大きく変更しない計画です。しかし、市中金利の上昇やプログラム利用率の上昇もあり、1,850ドルと前年比プラス400ドルとなる見通しです。このようなモデルサイクルの影響や販売費の増加に加え、原材料価格の高騰や試験研究費の増額等もあり、利益の絶対額としてはほぼ横ばいの数字を計画しています。

□ 2017年3月期営業利益増減要因 (単位:億円)



□ 2018年3月期営業利益増減要因 (単位:億円)



## CFOメッセージ

また、ここ数年の間、北米を中心に販売台数が大幅に伸長し、小さく構えられた生産設備の中で非常に高い稼働率が維持されてきました。さらに、供給不足を背景とした低い在庫水準、低インセンティブ、為替の追い風、といった当社にとっての好条件が積み重なり、収益面での急速な成長に繋がりました。そのような状況の中、過度になっていた供給不足に対応するために、昨年はSIAの生産能力を大幅に増強し、減価償却費をはじめとする固定費の負担が増加しています。また厳しさを増す環境規制や関心が高まる先進安全技術等へ対応するため、試験研究費を見直し、増額することが必要です。このように台数成長に少し遅れて固定費構造が変化してきています。

これらを踏まえ、モデルサイクルについては一過性ではありますが、新技術開発への対応は今後も継続して取り組まなければならない課題であり、一段階高くなった固定費を前提としながらいかに高い収益率を維持していくかが今後の課題であると考えています。それに向けた方向性としては、中期経営ビジョン「際立とう2020」で掲げた2020年のありたい姿「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」を目指すことから変わっていません。「選択と集中」、「差別化」を推し進め、質の面でお客様にSUBARUブランドをご評価いただけるような「付加価値」を生み出していきます。そして、この考えのもとで成り立っている現在のビジネスモデルを、今後、市場環境がさらに厳しさを増した局面においても、決して壊さず持ちこたえられるように、外部環境の変化をいち早く捉え、行動していきます。

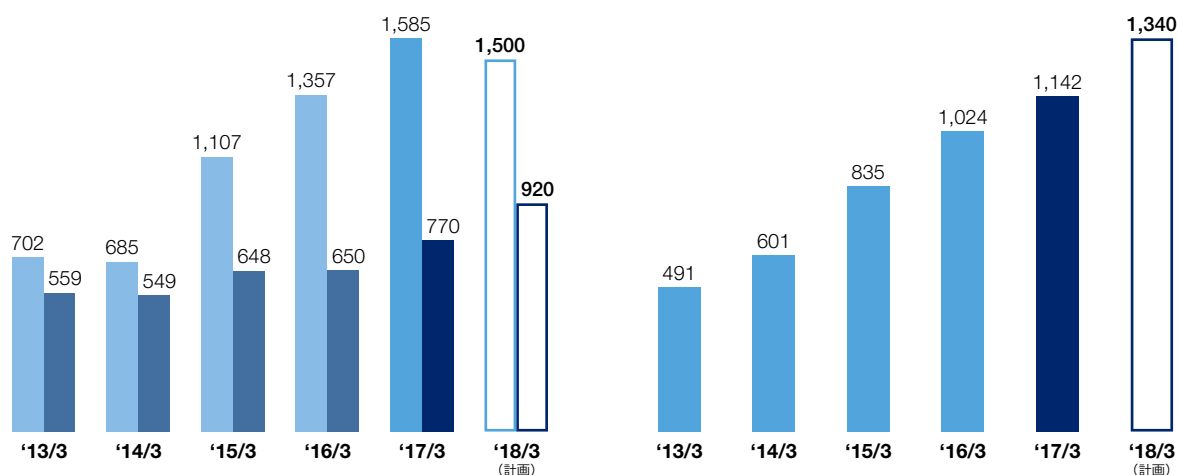
## 財務・資本戦略

当社は、「資本収益性」・「財務健全性」・「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標とし、日々の経営を行っています。具体的には、中長期的に自己資本利益率(ROE)と自己資本比率の高次元でのバランスを保ちつつ、適切な株主還元を行うことを掲げており、これらをバランスよく進めることが肝要であります。

### 設備投資 (単位: 億円)

#### 減価償却費 (単位: 億円)

- 設備投資
- 減価償却費



ROEについては、これまでの業界水準に比べて極めて高い利益額を背景に、2017年3月期では20.2%と非常に高い水準にありますが、この数字は利益成長とコスト増加の時間差等の好条件の追い風を受けた部分もあり、今後は現状よりはやや低下していくと見通しています。戦略的な資本コストを約8%と認識しておりますが、その2倍程度の水準をできる限り長く維持していきたいと考えています。

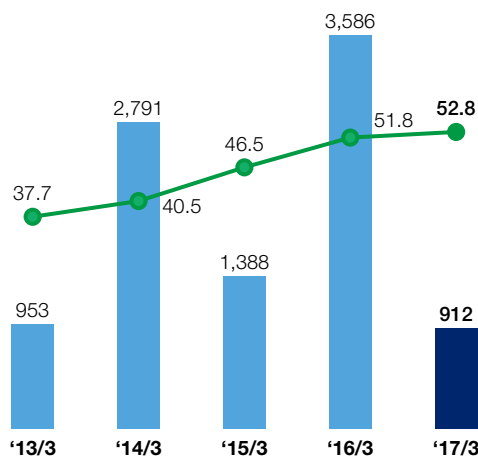
また、当社の経営は、少ないモデルラインアップで米国を中心とした先進国に集中しており、為替や市場の景気変動の影響を大きく受けるという点で、他社よりもリスクを積極的にとった経営であると認識しています。そのため、突然の経営環境の変化にも耐えうよう、自己資本の充実および盤石な財務基盤の構築を引き続き意識していきます。

これらと同時に、株主の皆様への還元も強化していきたいと考えています。株主還元は、配当を基本とし、継続的かつ業績連動の考え方を取り入れています。2017年3月期の年間配当金につきましては、前期実績同様144円(中間72円、期末72円)としました。2018年3月期も1株あたり144円(中間72円、期末72円)を維持する予定です。また2018年3月期以降は、連結配当性向の幅を従来の20~40%から30%~50%へ引き上げました。配当性向に幅を持たせている目的は、業績の変動を配当性向で吸収し、可能な限り安定した配当を実現するためであります。もちろん、1株あたりの配当額を固定するという意味ではなく、配当額の水準については各年度の業績、投資計画、経営環境を総合的に勘案しながら考えていきます。また、自己株式の取得および消却も株主還元の有効な手段のひとつであると認識しており、状況に応じて検討していきます。

当社は、中期経営ビジョン「際立とう 2020」で掲げた2020年のありたい姿「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」の実現に向けて、付加価値経営のさらなる推進を目指す「SUBARUブランドを磨く」、経営環境変化への耐性を高める「強い事業構造を創る」という2つの取り組みを加速させていきます。そして、業界高位の利益率を維持しながら持続的成長を果たしていくことで企業価値をさらに高め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。今後とも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。

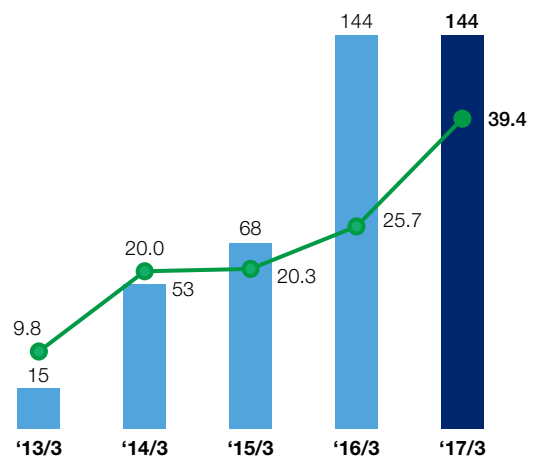
□ フリーキャッシュ・フロー (単位:億円)  
自己資本比率 (単位:%)

■ フリーキャッシュ・フロー  
● 自己資本比率



□ 配当金 (単位:円)  
配当性向 (単位:%)

■ 配当金  
● 配当性向



# New IMPREZA 誕生!

新型インプレッサは、中期経営ビジョン「際立とう2020」において、SUBARUの次世代商品群の第一弾として位置づける戦略車です。新プラットフォームのトップバッターとして、また新コンセプトデザインを採用する最初のモデルとしてさまざまなチャレンジを行い、お客様に提供するブランド価値として定めた“安心と愉しさ”をさらに進化させました。

新型インプレッサは、まさに次世代SUBARUの幕開けとなるモデルであると同時に「SUBARUの新たなスタンダード」となる存在です。



# 世界トップレベルを目指した **総合安全性能**

## 0次安全

～事故に遭わないための基本設計～

- ・ 広い視野性能や快適な運転環境など

## 走行安全

- ・ 「スバルグローバルプラットフォーム」による優れた運動性能
- ・ 「アクティブ・トルク・ベクタリング」が高める危険回避性能※

## 予防安全

- ・ 進化した「アイサイト(ver.3)」を全車に標準装備※
- ・ 「ステアリング連動ヘッドランプ」、「ハイビームアシスト」を装備※

## 衝突安全

- ・ 「スバルグローバルプラットフォーム」による優れた衝撃吸収性能
- ・ 「歩行者保護エアバッグ」を標準装備※

※ 展開市場により仕様差有り

# クラスを超えた **感動質感**

## 抜群の動的質感

- ・ 「スバルグローバルプラットフォーム」を初めて採用したほか、感性を数値化する解析技術により、「高性能」と「快適性」を両立

## クラスを超えた静的質感

- ・ “安心と愉しさ”をカタチにした「DYNAMIC × SOLID」デザインを採用し、見て、乗って、使って「全てのシーンで惹きつける質感」を実現



## 2016-2017 日本カー・オブ・ザ・イヤー受賞

新開発の「スバルグローバルプラットフォーム」などにより質の高い走行性能を持つとともに、国産車初の歩行者保護エアバッグ、運転支援システムの「アイサイト」をはじめとする多くの安全装備を標準装着するなど世界トップレベルの安全性能を実現したことや、お求めやすい価格帯を設定したことなどが評価されました。

## 開発責任者が語る 新型インプレッサの魅力

目指したのは、  
乗る人全てに  
最高の“安心と楽しさ”を  
お届けすること。

商品企画本部  
上級プロジェクトゼネラルマネージャー

阿部 一博



お客様の期待に応えるために、  
“安心と楽しさ”を改革的に進化させる

お客様の期待にもっと応えたい、そしてもっと多くのお客様にインプレッサと過ごす毎日の楽しさを感じていただきたい。これが、新型インプレッサ開発のスタートから、今もずっと持ち続けている私たちの強い想いです。どのようなクルマに仕上げれば、その想

いが達成されるのか？この問いへの答え探しが開発の最初の取り組みとなりました。

SUBARUがお客様に提供する価値である“安心と楽しさ”を、改善レベルではなく改革的に進化させる。誰にでもはっきりと感じ取れ、魅力として認知していただける商品とする。『乗る人全てに最高の“安心と楽しさ”を』これが、開発責任者として私が出した答えであり、開発コンセプトそのものでした。

フルモデルチェンジに留まらない、  
次世代SUBARU車の基盤構築への挑戦

このコンセプトの実現には、SUBARU全体の強みである安全性能と楽しい走りの改革的進化が絶対条件でした。それはインプレッサのフルモデルチェンジに留まらず、プラットフォームを一から見直すこと、言い換えれば次世代のSUBARUの基盤を開発するという大きなチャレンジを意味します。私は、“世界トップレベルを目指した総合安全性能”、“クラスを超えた感動質感”といえる大幅な進化を遂げてこそ、次世代SUBARU車の基盤になると考えました。次世代のスタートを切るこのクルマが成功しなければ、続くクルマの成功はないわけですから、プロジェクトチーム全員が多大な責任とプレッシャーを感じて開発に挑みました。

現在のプラットフォームを開発した4代目レガシィ以降、約15年間にわたってSUBARUのエンジニアたちは、安全性能と楽しい走りの向上につながるさまざまな技術とノウハウを積み重ねてきました。それらを一気に、かつ完全に新開発プラットフォームに注ぎ込むこと。これが新型インプレッサの開発であり、同時にグローバルにおいて最高の“安心と楽しさ”を提供し続けるための基盤構築につながることであります。こうした想いを込め、新開発プラットフォームを「スバルグローバルプラットフォーム」と命名しました。

このプラットフォーム開発により、SUBARUのラインアップ全体の動的質感や総合安全性能を大幅に引き上げるだけでなく、開発の効率化や生産工程における柔軟性も持ち、ガソリンエンジン車だけでなく、ハイブリッド車やプラグインハイブリッド車、さらに電気自動車の生産まで考慮した設計となっています。

## “世界トップレベルを目指した総合安全性能”

最高の“安心とゆしさ”の最重要テーマは安全性能です。SUBARUの安全思想のもと、0次安全、走行安全、予防安全、衝突安全の全ての安全性能を並ぶもののないレベルまで妥協なく高めました。

0次安全では、死角の少ない優れた視界設定や快適で疲れにくい運転環境を実現し、走行時の安心感をさらに高めました。走行安全では、「スバルグローバルプラットフォーム」による卓越した運動性能などにより、クラストップの優れた危険回避性能を実現しました。予防安全では、運転支援システム「アイサイト(ver.3)」を全グレードに標準装備※1するなど予防安全評価最高ランクの安心感を提供します。衝突安全では、「スバルグローバルプラットフォーム」による優れた衝撃吸収性能に加え、歩行者の被害を軽減する「歩行者保護エアバッグ」※1を日本車で初めて採用しました。

このように乗員・乗客はもとより周囲の人々も含めた安全を一層強化した新型インプレッサは、国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構(NASVA)が実施する2016年度自動車アセスメントの衝突安全性能評価において、過去最高となる得点を獲得し、「衝突安全性能評価大賞」に選ばれました。米国市場では、IIHS2017年安全評価で最高評価「トップセーフティ



国産車初の歩行者保護エアバッグ搭載車両による衝突試験

ピック(TSP)+」を獲得することができました。“世界トップレベルを目指した総合安全性能”といえる性能の実現に向け、プロジェクトチームの懸命な努力がこの結果に結実したと考えています。

※1 展開市場により仕様差有り



### 2016年度自動車アセスメント(JNCAP) 「衝突安全性能評価大賞」を受賞

衝突安全性能評価ファイブスター賞対象車種で、衝突安全性能の得点がこれまでの最高得点を越えた車種に与えられる賞であり、乗員保護性能と、歩行者保護性能およびシートベルトの着用警報装置の評価について、全てにおいて過去最高となる得点を獲得しました。



### 米国IIHS2017年安全評価で 最高評価「トップセーフティピック(TSP)+」を獲得

要求される全ての耐衝撃性能試験において最高評価「Good」を、前面衝突予防性能試験においても最高評価「Superior」を獲得。さらに、新規導入されたヘッドライト性能試験においても最高評価「Good」を獲得するとともに、チャイルドシート取り付け性評価においても最高評価「Good+」を獲得し、小型車として唯一、IIHS※2の全評価項目で最高評価を獲得した車種として認定されました。

※2 Insurance Institute for Highway Safety (米国保険業界の非営利団体)

## 心を動かす領域へ クラスを超えた“感動質感”

また、新型インプレッサは、「見て、触れて」、「走って、乗って」感じる全ての質感をクルマの大きさ等によって分けられるクラスの枠を超えて、人々の心を動かす領域まで引き上げることを第2のテーマとしました。「走って、乗って」という動的質感では、乗る人全てが安心して愉しく、そして気持ち良いと感じる走りを目指して開発しました。車体とサスペンションの剛性を最大で現行比200%とするなど、「スバルグローバルプラットフォーム」がもたらす動的質感を感動レベルに仕上げました。「見て、触れて」という静的質感では“安心と愉しさ”をカタチで表現するSUBARUのデザインフィロソフィー“DYNAMIC × SOLID”を量産車で初めて全面採用し、クラスの枠にとらわれない高い質

感を融合しました。心を惹きつけ、そして深く満足していただける内外装を実現しました。新型インプレッサの動的質感と静的質感はクラスを超えた感動質感として安全性能と並ぶ重要なアピールポイントです。

また、世界トップレベルを目指した総合安全性能とクラスを超えた感動質感に加え、アクティブに過ごす毎日をより充実したものとするための実用性、最新のインフォテイメントや高い内装質感、快適な室内、そして日常使用でその良さを実感できる燃費性能も新型インプレッサのポイントです。

より充実し、より幸せを感じる生活の中で、ふと気付くと傍らにいつもこのクルマが寄り添っている。新型インプレッサが、お客様のそうした人生のパートナーのような存在になること。それが私たち開発に携わる全てのスタッフの夢です。

## SUBARUの将来技術

### 未来の安全を見据えた「スバルグローバルプラットフォーム」

#### 車両の走行安定性を飛躍的に高め、 世界トップ水準の危険回避性能を実現。

クルマの基本構造であるプラットフォームを全面刷新する大きな目的の1つは、SUBARU車の大きな特長である世界最高水準の安全性能をさらに進化させていくことにあります。新プラットフォームでは、車体・シャシー剛性の大幅向上や一層の低重心化、サスペンションの設計見直しなどによる足回りの進化を図りました。その結果、当社試験による危険回避性能(緊急時にとっさのステアリング操作で安全に危険回避できる速度)は、現行車の84.5km/hに対し、新プラットフォームを採用した次世代車は92.5km/hと上級スポーツモデルに匹敵するレベルに達しています。

#### 衝突時のエネルギー吸収効率を40%向上 させ衝突安全性能のさらなる進化をリード。

新プラットフォームは、「車体・シャシーの剛性向上」に加え、「フレーム構造の最適化」「荷重伝達経路の多重化」「高強度材の採用拡大」などによって車体強度を飛躍的に高め、現行車に比べて衝突時のエネルギー吸収効率を約40%向上させました。

また、今後10年を見越し、将来のよりシビアな衝突にも効率的に対応できるように、一層の高強度材の採用などによって、さらなる性能向上を見込める設計に取り組んでいます。





## SUBARUの考える環境技術

**内燃機関の大幅な効率改善と電動化の組み合わせにより、各地域の規制に対応していきます。**

燃費の向上およびCO<sub>2</sub>排出量の低減に向けては、現在搭載中の直噴エンジンのさらなる改良を進めているほか、新設計のダウンサイジングターボエンジンの投入に向け開発を進めています。

主力の米国市場では、カリフォルニア州などのZEV (Zero Emission Vehicle) 規制の対象が、2018年から当

社を含む中規模メーカーにまで拡大されるため、このタイミングに合わせてPHEVを投入し、さらに2021年にはEVを投入すべく研究開発を進めています。

基本的には、PHEVやEVの専用モデルではなく、SUBARUブランドの既存の車種が持つ個性や走りの特徴などを活かしながら、PHEVやEVを追加していく方針です。それにより、エコカーの時代になってもSUBARUらしい“安心と愉しさ”を備えたクルマを提供していきます。

## SUBARUの考える自動運転技術

**「人の代わりにクルマに運転させる」ことではなく、運転支援システム「アイサイト」を進化させることで、「交通事故をゼロにする」ことを目指します。**

2017年は、新機能「ツーリングアシスト」を搭載した「アイサイト」を導入します。

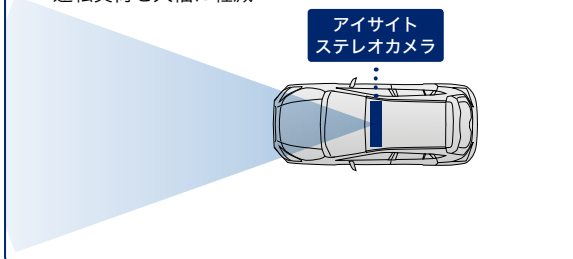
「アイサイト」の「車線中央維持」機能の作動領域を従来の「60km/h以上」から「0km/h以上」へと拡大するとともに、「先行車追従操舵」機能を追加し、「全車速域追従機能付クルーズコントロール」と組み合わせることで、高速道路でのアクセル、ブレーキ、ステアリング操作を自動制御して、高速道路でのドライバーの運転

負荷を大幅に軽減します。これは、SUBARU独自のステレオカメラによる区画線と先行車の2つの認識情報を併用することで、リアルワールドの幅広いシーンで安定した動作を実現しています。さらに2020年には、「アイサイト」にレーダーやデジタルマップなどを追加して車線変更やカーブ走行など自動制御できるシーンを拡大し、高度運転支援を実用化する計画です。

SUBARUでは、こうした事故につながりやすい状況をターゲットにした運転支援機能を優先的に開発することによって、今後もSUBARU車の事故回避性能を一層向上させていきます。

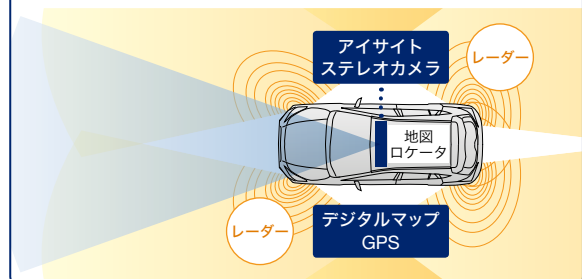
### 2017年:「ツーリングアシスト」機能追加

- 車線中央維持機能の作動速度域拡大 (従来 60km/h以上 ⇒ 0km/h~)
- ハンドル、アクセル、ブレーキを全車速域で自動制御し、運転負荷を大幅に軽減



### 2020年:さらなる進化

- カーブ走行や車線変更など、自動制御で走行できるシーンを拡大することで運転負荷をさらに軽減 (ミニマムなデバイスの追加で実現)





前列左より、日月 丈志、近藤 潤、吉永 泰之、笠井 雅博。後列左より、駒村 義範、岡田 稔明、加藤 洋一、青山 繁弘

取締役

近藤 潤

取締役会長  
CQO(最高品質責任者)  
1976年 4月 当社入社  
1999年 4月 当社群馬製作所第二製造部長  
2003年 6月 当社執行役員スバル製造本部長  
兼 群馬製作所長  
2004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  
2004年 6月 当社常務執行役員スバル原価企画  
管理本部長  
2006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  
2007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  
2008年 6月 当社取締役専務執行役員戦略本部長  
2009年 4月 当社取締役専務執行役員  
2011年 6月 当社代表取締役副社長  
2017年 6月 当社取締役会長  
現在に至る

吉永 泰之

代表取締役社長  
CEO(最高経営責任者)  
1977年 4月 当社入社  
1999年 10月 当社国内営業本部営業企画部長  
2005年 4月 当社執行役員戦略本部副本部長  
兼 経営企画部長  
2006年 6月 当社執行役員戦略本部長  
2007年 4月 当社執行役員スバル国内営業本部  
兼 販売促進部長  
2007年 6月 当社常務執行役員スバル国内営業  
本部長  
2009年 6月 当社取締役専務執行役員スバル国内  
営業本部長  
2011年 6月 当社代表取締役社長  
現在に至る

日月 丈志

代表取締役専務執行役員  
CTO(最高技術責任者)  
1977年 4月 当社入社  
2000年 7月 当社スバル技術本部車両研究実験  
総括部長  
2006年 6月 当社執行役員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  
2009年 4月 当社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  
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  
2010年 4月 当社常務執行役員スバル商品企画  
本部長  
2011年 4月 当社常務執行役員スバル オブ  
アメリカ インク(SOA)会長 兼 社長  
2011年 6月 当社常務執行役員スバル海外第一  
営業本部長 兼 スバル オブ  
アメリカ インク(SOA)会長 兼 社長  
2013年 4月 当社専務執行役員スバル海外第一  
営業本部長 兼 スバル オブ  
アメリカ インク(SOA)会長  
2013年 6月 当社取締役専務執行役員スバル海外  
第一営業本部長 兼 スバル オブ  
アメリカ インク(SOA)会長  
2014年 4月 当社取締役専務執行役員スバル  
グローバルマーケティング本部長  
2017年 4月 当社取締役専務執行役員  
2017年 6月 当社代表取締役専務執行役員  
現在に至る

## 笠井 雅博

### 取締役専務執行役員

1978年 4月 当社入社  
2000年 4月 当社総合企画本部生産企画部主管  
2007年 6月 当社執行役員スバル オブ  
インディアナ オートモーティブ  
インク(SIA)社長  
2009年 4月 当社執行役員スバル製造本部長  
兼 群馬製作所長  
2010年 4月 当社常務執行役員スバル製造本部長  
兼 群馬製作所長  
2014年 4月 当社専務執行役員スバル購買本部長  
2015年 6月 当社取締役専務執行役員スバル購買  
本部長  
2016年 4月 当社取締役専務執行役員産業機器  
カンパニープレジデント  
2016年10月 当社取締役専務執行役員産業機器  
本部長  
現在に至る

## 岡田 稔明

### 取締役専務執行役員

#### CFO(最高財務責任者)

1984年 4月 当社入社  
2004年10月 当社スバルマーケティング本部  
営業企画部担当部長  
兼 企画第一課長  
2013年 4月 当社執行役員経営企画部長  
2015年 4月 当社常務執行役員経営企画部長  
2017年 4月 当社専務執行役員  
2017年 6月 当社取締役専務執行役員  
現在に至る

## 加藤 洋一

### 取締役常務執行役員

1983年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省  
2010年 7月 経済産業省中部経済産業局長  
2011年 8月 同省中小企業庁事業環境部長  
2012年 9月 内閣官房内閣審議官(国家戦略室)  
2012年12月 経済産業省大田官房政策評価審議官  
2013年 6月 同省地域経済産業審議官  
2014年10月 当社執行役員  
2015年 4月 当社執行役員渉外部長  
2016年 4月 当社常務執行役員渉外部長  
2017年 4月 当社常務執行役員渉外部長  
兼 経営管理本部長  
2017年 6月 当社取締役常務執行役員  
現在に至る

## 駒村 義範

### 社外取締役

1970年 4月 株式会社小松製作所(コマツ)入社  
1999年 6月 欧州コマツ株式会社社長CEO  
2005年 6月 株式会社小松製作所(コマツ)取締役  
常務執行役員建機マーケティング  
本部長  
2007年 4月 当社取締役専務執行役員建機  
マーケティング本部長  
2010年 6月 当社代表取締役副社長  
2013年 6月 当社特別顧問  
2015年 6月 当社社外取締役(現任)  
2016年 6月 株式会社小松製作所(コマツ)顧問  
現在に至る

## 青山 繁弘

### 社外取締役

1969年 4月 サントリー株式会社入社  
1994年 3月 当社取締役洋酒事業部長  
1999年 3月 当社常務取締役マーケティング部門・  
宣伝事業部担当営業推進本部長  
2001年 3月 当社常務取締役経営企画本部長  
2003年 3月 当社専務取締役経営企画本部長  
2005年 9月 当社専務取締役酒類カンパニー社長  
2006年 3月 当社取締役副社長酒類カンパニー社長  
2009年 2月 サントリーホールディングス株式会社  
取締役副社長  
2010年 3月 当社代表取締役副社長  
2014年10月 当社代表取締役副会長  
2015年 4月 当社最高顧問(現任)  
2016年 6月 当社社外取締役  
現在に至る

## 監査役



## 馬淵 晃

### 常勤監査役

1979年 4月 当社入社  
2005年 4月 当社執行役員スバル技術本部  
副本部長 兼 技術管理部長  
2007年 6月 当社常務執行役員スバル技術  
本部長  
2009年 4月 当社常務執行役員戦略本部長  
2010年 6月 当社取締役  
専務執行役員戦略本部長  
2011年 6月 当社取締役専務執行役員  
2011年10月 当社取締役専務執行役員  
中国プロジェクト準備室長  
2015年 4月 当社取締役専務執行役員  
2015年 6月 当社常勤監査役(現)



## 三田 慎一

### 社外監査役

1974年 4月 花王石鹸株式会社(現花王株式  
会社)入社  
2004年 6月 同社執行役員会計財務部門統括  
2006年 6月 同社取締役執行役員  
2015年 6月 当社監査役(現)



## 灰本 周三

### 常勤監査役

1978年 4月 株式会社日本興業銀行入行  
2006年 3月 株式会社みずほフィナンシャル  
グループ執行役員人事部長  
2007年 4月 株式会社みずほ銀行常務取締役  
2010年 6月 株式会社みずほフィナンシャル  
グループ常勤監査役  
2011年 6月 当社専務執行役員  
2012年 4月 当社専務執行役員事業企画部長  
2013年 4月 当社専務執行役員事業企画部長  
兼 産業機器カンパニー  
プレジデント  
2014年 4月 当社専務執行役員 兼 産業機器  
カンパニープレジデント  
2016年 4月 当社専務執行役員  
2016年 6月 当社常勤監査役(現)



## 阿部 康行

### 社外監査役

1977年 4月 住友商事株式会社入社  
2002年 6月 住商エレクトロニクス株式会社  
代表取締役社長  
2005年 4月 住商情報システム株式会社  
(現SCSK株式会社)代表取締役  
社長  
2009年 6月 住友商事株式会社代表取締役  
常務執行役員金融・物流事業  
部門長  
2010年 4月 同社代表取締役常務執行役員  
新産業・機能推進事業部門長  
2011年 4月 同社代表取締役専務執行役員  
新産業・機能推進事業部門長  
兼 金融事業本部長  
2013年 4月 同社代表取締役専務執行役員  
コーポレート・コーディネーション  
グループ長  
2015年 6月 同社顧問(現)  
2016年 6月 当社監査役(現)

## 執行役員

### 専務執行役員

中村 知美  
細谷 和男  
大河原 正喜  
CIO(最高情報責任者)

### 常務執行役員

野飼 康伸  
前田 聡  
大拔 哲雄  
水間 克之  
松木 秀明  
堤 ひろみ  
戸塚 正一郎  
為谷 利明  
臺 卓治  
早田 文昭

### 執行役員

栗原 宏樹  
内田 雅之  
大崎 篤  
小林 達朗  
齋藤 勝雄  
濱中 康宏  
荻野 英司  
永江 靖志  
庄司 仁也

## 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、以下に掲げる企業理念に基づき、「存在感と魅力ある企業」を目指し、「お客様第一」を基軸に、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、全てのステークホルダーから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のひとつとして取り組んでいます。

経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にし、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指します。さらに社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、コンプライアンスやリスク管理体制の向上を図ります。また、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施します。

#### 企業理念

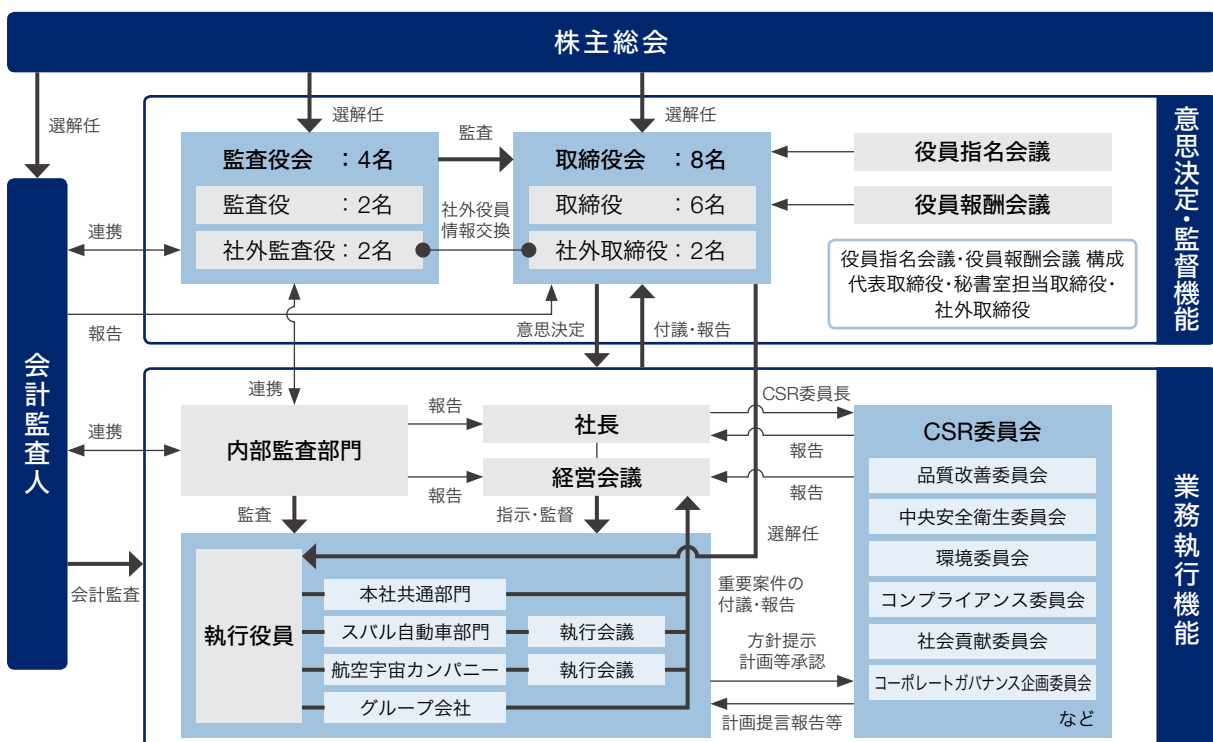
1. 私たちは常に先進の技術の創造に努め、お客様に喜ばれる高品質で個性のある商品を提供します。
2. 私たちは常に人・社会・環境の調和を目指し、豊かな社会づくりに貢献します。
3. 私たちは常に未来をみつめ国際的な視野に立ち、進取の気性に富んだ活力ある企業を目指します。

### 会社の機関の内容

当社は、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8名により構成され、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名により構成され、2名を社外監査役とすることで経営の監視を客観的に行っています。

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し、各事業部門の意思決定機関として執行会議を設置すること、航空宇宙事業部門を社内カンパニー制とすることにより、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。

### コーポレートガバナンス体制



## 内部統制システムの整備

当社は、2015年4月の取締役会において、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、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備についての基本方針を決議しています。

## リスク管理体制の整備の状況

当社では、各事業の横串機能を担う経営企画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。さらに、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。加えて、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・カンパニー毎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しています。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、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。

さらに、当社グループのコンプライアンスの実践を推進するために、グループ会社に対し教育・研修の実施や社内刊行物による情報提供を行うとともに、当社内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)への参加により、実効性を高めています。

## 内部監査、および監査役監査の状況

当社の各常勤監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席ほか、その他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。常勤ではない独立社外監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席ほか、その他重要な会議体への出席、内部監査部門および常勤監査役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。

当社は、内部監査の組織として監査部を設置しており、社内各部門および国内外のグループ会社の業務執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全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併せ、監査機能の強化に努めています。

## 財務報告に係る内部統制の評価

金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に関しまして、財務報告に係る内部統制の評価は、連結会計年度の末日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価に関する基準に準拠しています。

2017年3月31日現在の財務報告に係る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発行しました。

## 役員報酬

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)	6	283	240	523
監査役 (社外監査役を除く)	2	49	0	49
社外役員	7	52	0	52
合計	15	383	240	624

(注) 上表には、当事業年度の末日までに退任した取締役1名および監査役2名を対象に含んでおります。  
当事業年度末においては、取締役8名(うち社外取締役2名)、監査役は4名(うち社外監査役2名)であります。

取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内(うち社外取締役分2億円以内)とする決議をいただいております。その枠内で、役員報酬会議において審議し、取締役会の決議により、①基本報酬(職位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される固定分)、②短期業績連動報酬(当事業年度の連結経常利益実績を基礎としROEおよび自己資本比率改善度、ならびに人材育成や経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される業績連動分)、③\*長期インセンティブ(当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬)を支給することとしています。なお、各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定いたします。また、③の総額は年額2億円を上限としています。社外取締役には②および③の支給はありません。

監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月27日開催の第75期定時株主総会において、1億円以内とする決議をいただいております。その枠内で、監査役の協議により、監査役の基本報酬として、職位を基礎とし経営環境等を勘案し決定される金額を支給することとしております。

\* 2017年4月28日開催の取締役会において、譲渡制限付株式報酬制度導入を、また、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会において、取締役に對して譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することを決議いたしました。

## 当社取締役会の実効性の分析・評価

当社取締役会は「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、取締役会の実効性について分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しています。この度、2016年度の実効性につきまして、昨年度の評価で認識された課題に対する取り組みの確認を中心に分析・評価を行いましたので、その結果を報告します。

### 評価・分析方法

- 実施時期 2017年3月
- 回答者 取締役および監査役(計12名 社外役員含む)
- 評価形式 昨年同様、第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式
- 設問形式 取締役会の運営面に関する設問と、取締役会の関係性に関する設問に対して4段階で自己評価、取締役会の優れている点・実効性をさらに高めるために必要な点などについて自由記入。第三者機関に直接提出
- 設問内容 昨年度の評価結果と比較するため、基本的に昨年と同じ。社内取締役を対象とした後継者育成に関する設問を追加
- 評価分析 第三者機関が集計した結果を全取締役・監査役にフィードバックし、取締役会において討議・検証を実施

評価・分析結果の概要は以下の通りです。

- 取締役会は審議に適当な規模と十分な多様性を備えており、取締役会上程基準に基づき上程された議案の数、内容、審議時間は適切であり、自由闊達な審議がなされている。

- 取締役会メンバーは各人の専門性を理解し他メンバーを尊重し、自分の意見や価値観に合わないものを排除することなく、その理解に努めている。

以上のことから、当社取締役会は、業務執行にかかる意思決定および監督の両面において、当社ガイドラインに定める役割・責務を果たしているとともに、昨年度の評価で認識した課題である社外役員に対する情報提供および説明の充実、IR活動の情報共有、戦略的議論の活発化については、各種取り組みにより改善がみられたことを確認し、2016年度の実効性は有効であったと評価しました。当社取締役会は、今後も継続して実効性評価を行うことで、取締役会の機能向上を図り、企業価値の継続的な向上に取り組んでいきます。

## 社外役員の選任理由と主な活動状況

	氏名	独立役員※1	選任理由と当期における主な活動状況	重要な兼職の状況※2
社外取締役	駒村義範	○	<p>当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第86期定時株主総会終結の時をもって2年でありますが、この間、株式会社小松製作所(コマツ)の代表取締役として経営に携われた経歴を活かし、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、引き続き社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から助言いただくことにより、経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンスの強化への寄与が期待できると判断し、選任しております。</p> <p>第86期開催の取締役会15回の全てに出席し、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。また、役員指名会議ならびに役員報酬会議の構成員を務めました。</p>	株式会社小松製作所(コマツ)顧問 特定非営利活動法人アイ・エス・エル理事
	青山繁弘	○	<p>当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第86期定時株主総会終結の時をもって1年でありますが、この間、サントリーホールディングス株式会社の代表取締役として経営に携われた経歴を活かし、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、引き続き社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から助言いただくことにより、経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンスの強化への寄与が期待できると判断し、選任しております。</p> <p>2016年6月28日の就任以降、第86期末までに開催された取締役会12回のうち11回に出席し、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。また、役員指名会議ならびに役員報酬会議の構成員を務めました。</p>	サントリーホールディングス株式会社最高顧問 株式会社高松コンストラクショングループ社外取締役 公益財団法人流通経済研究所理事長 公益社団法人日本マーケティング協会理事
社外監査役	三田慎一	○	<p>当社独立社外監査役としてのこれまでの在任期間は第86期定時株主総会終結の時をもって2年であります。花王株式会社の取締役執行役員として、監督と執行の両面から経営に携われた経験と知識を有し、中でも企業活動における会計・財務の広範な経験と見識を備えていることから、社外監査役として適任であると考えて選任しております。</p> <p>第86期開催の取締役会15回および監査役会12回の全てに出席し、監査機能を十分に発揮しました。</p>	みずほキャピタルパートナーズ株式会社 アドバイザー 一般社団法人日本CFO協会理事
	阿部康行	○	<p>当社独立社外監査役としてのこれまでの在任期間は第86期定時株主総会終結の時をもって1年であります。住友商事株式会社の代表取締役専務執行役員として、監督と執行の両面から経営に携われた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、社外監査役として適任であると考えて選任しております。</p> <p>2016年6月28日の就任以降、第86期末までに開催された取締役会12回および監査役会10回の全てに出席し、監査機能を十分に発揮しました。</p>	住友商事株式会社顧問 株式会社JVCケンウッド社外取締役 (取締役会議長) 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ顧問

※1 証券取引所が定める一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役および社外監査役

※2 2017年3月31日現在

※ 「コーポレートガバナンスガイドライン」および「コーポレートガバナンス報告書」については、当社ウェブサイトのコーポレートガバナンスページをご覧ください。(https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html)

## 社外取締役メッセージ

### 駒村 義範

社外取締役



#### 社外取締役としての自身の役割について

私の考える役割は大きく二つに集約されます。

1. 社内の常識や人間関係に縛られない社外取締役の観点から、純粋に企業価値の最大化を目的として、全てのステークホルダーに公平でバランスのとれた経営の実行を目指し取締役会に臨むことです。この行動が即ちSUBARUのコーポレートガバナンス強化向上に繋がると信じています。
2. グローバルビジネス経験や人的資産に基づき都度必要な助言を行い、SUBARUの持続的成長に貢献すること。

#### 取締役会ではどのように議論が行われていますか

取締役会では取締役会附議基準に基づき、審議と決議、または重要事項の報告に関し大変真剣な討議と迅速な意思決定がなされています。SUBARUが質の高い会社であり続けるためには、高品質に加えて、安全、環境、コンプライアンスについても高いレベルを達成し続けることが必要です。社外取締役としての観点から、積極的に発言し、少しでもSUBARUの成長に貢献したいと考えています。SUBARUの取締役会がそういった社外取締役の発言を正面から受けとめる柔軟性と、その一つ一つを真摯に討議する強靱性を有していることは尊敬に値します。

#### 社外取締役へのサポート体制、サポートの十分性について

取締役会資料は社内取締役と同等に十分な詳細が提供されています。また、重要な社内会議や新商品・技術発表会、試乗会への参加、工場や販売等の現場訪問など、会社オペレーションを理解するための機会も十分に与えられており、社外取締役へのサポート体制は大変厚いものとなっています。

#### 今後SUBARUが直面すると想定される経営課題について

日米等の主要市場の需要が低下しても、高付加価値経営を維持発展させていくことが最大の課題であると思います。そのためには、今後一時的に収益性が悪化しても、あくまでも高品質を最優先し、研究開発、生産能力、人材開発、品質保証に対する質の高い集中投資を続行していく強い意志が必要です。質の高い集中投資の中から、必ずや将来のSUBARUビジネスの持続的発展に資するものが生まれると信じています。中には現在のSUBARUのドメインやポートフォリオを超越するビジネス領域のものが新しく生まれる可能性もあります。そういったものも柔軟に取り込んで高付加価値経営を続けていただきたい。Nothing is impossible!(不可能なことなどない)という言葉こそがSUBARUには相応しいと思います。



## 青山 繁弘

社外取締役



### 社外取締役としての自身の役割について

社外取締役には経営の監督、業績向上への多角的な助言、不祥事防止やリスク回避への助言が期待されています。また、お客様、株主をはじめとする外部のステークホルダー（ソト）の視点から判断を行うことが必要で、ウチの論理に凝り固まってしまった企業の論理を改革する役割があります。

私は経営企画・財務会計・マーケティングに対する私自身の経験を活かし、取締役会で助言していくとともに経営陣の監督とメンターとしての役割を果たしていきます。

### 取締役会ではどのように議論が行われていますか

闊達な議論が行われています。社外取締役に発言機会が多く与えられ、取締役会議長の会議マネジメントは秀逸です。とりわけ、生産・技術というSUBARUの最も重要なコアコンピタンスに対する議論は詳細に行われています。

社内・社外役員の丁寧なコミュニケーションは今日のコーポレートガバナンス上の最大のポイントで、その面でも充実しています。取締役会の議論のさらなる充実を図るために、今後は、経営の個別最適の議論に終始するのではなく、全体最適の議論を展開すべきだと考えています。

### 社外取締役へのサポート体制、サポートの十分性について

社外取締役への会社からの情報提供はタイムリーに行われています。各部署からのサポート体制も十分です。事業の執行状況については、バランスの取れた情報が常にあり（合同会議等）、社外取締役が取締役会で議論するには十分な情報共有が行われています。

### 今後SUBARUが直面すると想定される経営課題について

SUBARUはここ数年で急成長を遂げ、好業績を積み重ねてきました。現在、自動車産業技術の歴史的な転換期を迎え、それに対応するかという大きな課題をつきつけられています。SUBARUの経営資源を考慮すると全方位に対応するのではなく、「選択と集中」「差別化・付加価値向上」など、SUBARUブランドをエッジの利いた形で磨いていくことが必要です。新しい時代に向けてのコーポレートブランドづくりが何よりも大切です。

そのためには企業経営に対する危機感・スピード感が重要で、「SUBARU」の持続的成長を図ることができる経営体質へのより一層のイノベーションが必要と思われます。

# 持続可能な社会の実現を目指して

SUBARUグループは、本業を通して、より良い社会、環境づくりに貢献し、持続可能な社会の実現を目指してCSR活動に取り組んでいます。

## CSRの考え方

地球温暖化や人権問題、少子高齢化など、国内外にはさまざまな社会課題が山積しており、それらの解決へ向けた企業への期待はますます高まっています。SUBARUグループの事業領域においても、環境負荷の削減や交通事故防止、交通渋滞の緩和など、多様なテーマへの取り組みが求められています。

そのため私たちは、安全・環境性能および品質に優れた商品の開発・生産・販売はもちろん、企業市民として社会からの要請に応えるためのCSR活動に取り組み、社会課題に誠実に向き合っています。社会環境が刻々と変わりゆくなか、私たちが事業を通じてどのように社会に貢献していけるか、あるいはステークホルダーの期待・要請にどう応えていくかを見直した結果、これまでCSR活動項目として掲げていた8項目があらゆる事業活動の根幹であることを再認識しました。

これからも、CSR活動8項目をベースとした事業活動を徹底することで、「存在感と魅力ある企業」としてお客様をはじめとする全てのステークホルダーに「安心とゆしさ」を提供するとともに、SUBARUグループの企業価値向上も追求し、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

## 企業行動規範

当社は企業理念(P.35)に基づいた事業活動の実践に向けて、コンプライアンスを順守し社会的責任を果たしながら行動していくための企業行動規範を定めています。従業員一人ひとりがお互いを尊重しながら、この企業行動規範を尊び同じ価値観で行動することを通じて、豊かな社会づくりに貢献し、全てのステークホルダーに信頼される企業となるべく努力を続けてまいります。

### 企業行動規範

1. 私たちは、環境と安全に十分配慮して行動するとともに、創造的な商品とサービスを開発、提供します。
2. 私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重します。
3. 私たちは、社会との調和を図り、豊かな社会づくりに貢献します。
4. 私たちは、社会的規範を順守し、公明かつ公正に行動します。
5. 私たちは、国際的な視野に立ち、国際社会との調和を図るよう努めます。

## CSRの方針

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の解決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にかかわる委員会の承認を経てCSR方針を改定しました。

当社のCSR活動は、さまざまなステークホルダーとのかか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であり、SUBARUグループの使命と考えています。

### CSR方針 (2009年6月改訂)

1. 私たちは、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。

## CSR活動8項目

当社は従業員一人ひとりが業務を通じて組織的に推進することができるようにCSR活動8項目を掲げています。また、社会からの要請に確実に対応できるように、各項目ごとに詳細な活動を定義し、CSR活動の具現化を図っています。

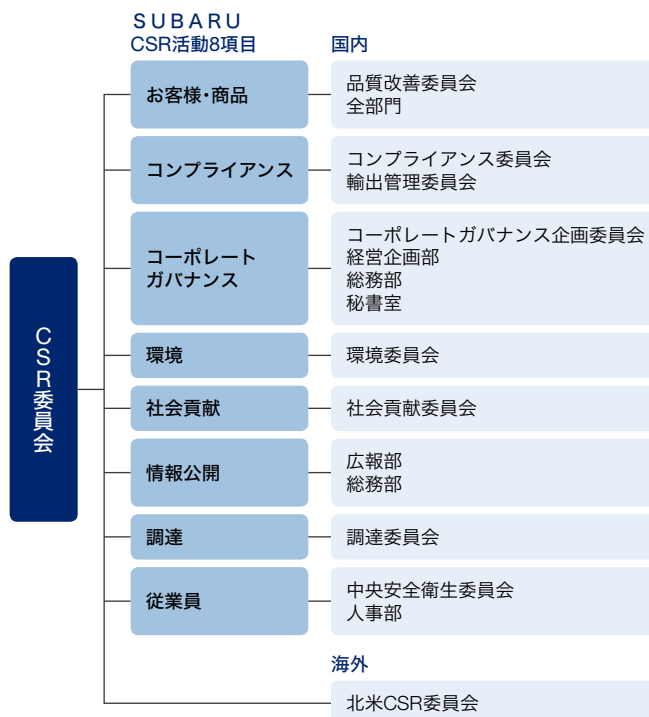


## CSR推進体制

当社はこれまでCSR・環境委員会を設置してCSR活動を推進してきましたが、2010年度より、当社のCSR活動8項目をより明確にして組織的に推進するため、経営トップを委員長とするCSR委員会を設置しました。さらに、2017年度は、CSRや環境分野について、社会の要請が強まるとともに、経営上の重要性も増していることから、CSR環境部を新設しました。

CSR委員会は、昨年度よりCSR活動8項目にかかわる専門の委員会および部門で構成し、全社的な管理のもと、それぞれの部署が主体となり活動に取り組んでいます。また、CSR委員会には北米CSR委員会を加えて、グループ企業によるグローバルなCSR活動を推進しています。

## 組織体制



## CSR活動の推進

## ダイバーシティの推進

当社は、他社にない価値創造を実現し続けるため、さまざまな個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努めています。また、国内・海外の関連会社では、ダイバーシティに関してそれぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを進めています。

## ダイバーシティ推進室の設置

当社におけるダイバーシティを一層積極的に推進していくため、2015年1月、ダイバーシティ推進室を設置しました。ダイバーシティ推進室では、「女性活躍推進」「障がい者雇用」「外国人採用の企画推進」「高齢者雇用推進」を重点テーマに掲げ、なかでも女性活躍の推進を最重要課題として取り組みを進めています。2016年度の取り組みとしては、「女性のキャリア形成支援」として、女性管理職および管理職候補を対象とするメンター制度に加え、次世代の女性管理職候補者を計画的に育成するための取り組みとして新たに「女性チームリーダー層に向けたキャリアアップ研修」を導入しました。

また、当社では「女性活躍推進法」に基づき、女性の活躍推進に向けた行動計画を策定しています。行動計画では「発揮能力による実力値での登用を前提として、2020年までに女性管理職数を、登用目標を定めた2014年時点の5倍(4名→20名)以上とする」ことを目標に掲げ、取り組んでいます。2017年度も、こうした取り組みを継続的に推進するとともに、さらなる質の向上を図っていきます。

## ワークライフバランスの推進

当社は「やる気に満ちた自立型人材」の集団を目指し、多様な従業員一人ひとりが個々の能力を存分に発揮できる環境整備が重要と考えています。従業員の多様性を尊重し、仕事と生活の調和(ワークライフバランス)を実現するため、働き方の多様化を進めるとともに、制度の拡充に取り組んでいきます。国内・海外の関連会社では、それぞれの事業内容や地域性を踏まえたワークライフバランス支援の取り組みを進めています。



くるみんマーク

## 仕事と家庭の両立支援

当社は、従業員の子供が2歳の誕生日を迎えた最初の4月まで延長できる育児休業制度、小学校4年生就学の始期まで利用可能な短時間勤務制度、介護のための休業制度や短時間勤務制度など育児・介護と仕事の両立に向けて法定以上の制度を整え、従業員の仕事と家庭の両立を支援しています。これらの制度内容を階層別研修にて講義するほか、「産休・育児ハンドブック」をイントラネットに掲載するなどして各種制度の周知や利用促進を働きかけています。

また、次世代育成支援対策推進法(次世代法)に基づき、自主行動計画を策定、実践しています。行動計画書において計画を達成した結果、3度の厚生労働大臣認定(くるみんマーク)を取得しました。今後、第五次行動計画(2017年4月～2019年3月)にて「プラチナくるみんマーク」の認定を目指して取り組みを進めます。現在は、育児と仕事を両立しながらキャリアアップを目指せる支援へと、ステップアップを図っています。

## 環境委員長メッセージ



取締役常務執行役員  
環境委員会委員長

加藤 洋一

## 持続可能な社会の実現を目指して

当社は、2017年4月1日をもちまして、社名を株式会社SUBARUに変更いたしました。また、環境方針につきましても、社名変更と同時に「SUBARU環境方針」に改定いたしました。新しい「SUBARU環境方針」では、「『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド」をコンセプトとして、自動車と航空宇宙事業を柱とする当社の事業フィールド、すなわち『大地と空と自然』が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、全ての企業活動において取り組んでまいります。

具体的な活動としましては、ISO14001とともにエコアクション21バリューチェーンの認証を取得し、さらにSUBARUグループへ展開することによりサプライチェーン全体を通して事業に即した実効性の高い環境経営を実現してまいります。一方、SUBARU環境方針では、自然との共生を目指した取り組みに注力することを掲げており、その取り組みとして「SUBARUの森」活動をスタートさせ、まずは、当社の所有林から活動を行い、地域社会とも連携を図り、森林整備・保全活動を行ってまいります。

「2017環境報告書」では、当社の原材料の調達から商品の製造、物流、販売、リサイクル、廃棄に至るまでの製品ライフサイクルおよび企業サプライチェーン全体としての環境問題への取り組みを中心に取りまとめております。是非ご一読いただき、忌憚のないご意見・ご感想をいただければ幸いです。

今後も、「存在感と魅力ある企業」を目指すという経営理念のもと、持続的な企業価値の向上ならびにより良い社会・環境づくりへの貢献をつうじた持続可能な社会の実現を目指してまいります。

※ CSR活動の詳細、2017環境報告書については、当社ウェブサイトのCSRページをご覧ください。  
(<https://www.subaru.co.jp/csr/report/>)

### SUBARU環境方針【1998年4月制定 2017年4月改定】

(SUBARUの環境理念)

#### 『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド

自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドは、大地と空と自然です。私たちは、この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、全ての企業活動において取り組んでいきます。

#### 1. 先進の技術で環境に貢献できる商品を開発、社会に提供

私たちは、環境と安全を第一に先進技術の創造に努め、地球環境保護に貢献できる商品を開発し、提供してまいります。

#### 2. 自然との共生を目指した取り組みに注力

私たちは、CO<sub>2</sub>削減活動を全ての企業活動で取り組むとともに、森林保全に注力しアクティブに自然との交流を進める活動を支援してまいります。

#### 3. オールSUBARUでチャレンジ

私たちは、バリューチェーン全体を俯瞰できる組織的特性を活かし、オールSUBARUチームで地球環境保護にチャレンジしてまいります。

※ SUBARU環境方針全文については、当社ウェブサイトのCSRページをご覧ください。( [https://www.subaru.co.jp/outline/Environmental\\_Policies.pdf](https://www.subaru.co.jp/outline/Environmental_Policies.pdf) )

## 10年間の主要連結財務データ

株式会社SUBARUおよび連結子会社

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3
<b>事業年度</b>				
売上高	¥1,572,346	¥1,445,790	¥1,428,690	¥1,580,563
売上原価	1,217,662	1,164,564	1,152,763	1,241,427
売上総利益	354,684	281,226	275,927	339,136
販売費及び一般管理費	309,004	287,029	248,577	255,001
営業利益(損失)	45,680	(5,803)	27,350	84,135
税金等調整前当期純利益(損失)	31,906	(21,517)	(443)	63,214
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	18,481	(69,933)	(16,450)	50,326
包括利益(損失)	—	—	(13,416)	34,900
営業活動によるキャッシュ・フロー	107,387	(26,892)	176,734	138,208
投資活動によるキャッシュ・フロー	(44,920)	(72,385)	(62,656)	(51,109)
フリーキャッシュ・フロー	62,467	(99,277)	114,078	87,099
財務活動によるキャッシュ・フロー	(45,110)	80,449	(18,560)	(39,408)

### 事業年度末

純資産	¥ 494,423	¥ 394,719	¥ 381,893	¥ 413,963
自己資本	493,397	393,946	380,587	412,661
総資産	1,296,388	1,165,431	1,231,367	1,188,324
自己資本比率	38.1%	33.8%	30.9%	34.7%

### 1株当たり情報(円)

当期純利益(損失)				
基本	¥ 25.73	¥ (91.97)	¥ (21.11)	¥ 64.56
潜在株式調整後	25.73	—	—	—
純資産	687.02	505.59	488.58	528.88

### その他情報

減価償却費	¥ 87,164	¥ 74,036	¥ 65,785	¥ 56,062
資本的支出	118,869	95,153	89,077	67,378
研究開発費	52,020	42,831	37,175	42,907
発行済株式総数(千株) <sup>※2</sup>	782,865	782,865	782,865	782,865
株主数 <sup>※2</sup>	44,484	40,839	39,223	34,240
従業員数(人) <sup>※2</sup>				
単独	11,909	12,137	12,483	12,429
連結	26,404	27,659	27,586	27,296
単独為替レート(円/米ドル)	116	102	93	86

### 販売台数

連結自動車販売台数(千台)	597	555	563	657
---------------	-----	-----	-----	-----

### SUBARU車生産台数

連結生産台数(千台)				
国内	490	474	453	459
SIA	109	92	104	165

(単位:百万円)						(単位:千米ドル※1)
'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'17/3
¥1,517,105	¥1,912,968	¥2,408,129	¥2,877,913	¥3,232,258	<b>¥3,325,992</b>	<b>\$29,643,422</b>
1,222,419	1,501,809	1,728,271	2,017,490	2,187,136	<b>2,386,266</b>	<b>21,267,967</b>
294,686	411,159	679,858	860,423	1,045,122	<b>939,726</b>	<b>8,375,455</b>
250,727	290,748	353,369	437,378	479,533	<b>528,916</b>	<b>4,714,047</b>
43,959	120,411	326,489	423,045	565,589	<b>410,810</b>	<b>3,661,408</b>
52,879	93,082	328,865	392,206	619,003	<b>394,695</b>	<b>3,517,781</b>
38,453	119,588	206,616	261,873	436,654	<b>282,354</b>	<b>2,516,524</b>
44,474	152,009	210,757	309,271	405,703	<b>279,352</b>	<b>2,489,768</b>
54,865	166,715	313,024	311,543	614,256	<b>345,442</b>	<b>3,078,806</b>
(26,602)	(71,370)	(33,903)	(172,780)	(255,676)	<b>(254,252)</b>	<b>(2,266,061)</b>
28,263	95,345	279,121	138,763	358,580	<b>91,190</b>	<b>812,745</b>
2,586	(60,766)	(63,011)	(110,546)	(126,190)	<b>(189,044)</b>	<b>(1,684,884)</b>
¥ 451,607	¥ 596,813	¥ 770,071	¥1,030,719	¥1,349,411	<b>¥1,464,888</b>	<b>\$13,056,044</b>
450,302	595,365	765,544	1,022,417	1,343,732	<b>1,458,664</b>	<b>13,000,572</b>
1,352,532	1,577,454	1,888,363	2,199,714	2,592,410	<b>2,762,321</b>	<b>24,619,617</b>
33.3%	37.7%	40.5%	46.5%	51.8%	<b>52.8%</b>	
¥ 49.27	¥ 153.23	¥ 264.76	¥ 335.57	¥ 559.54	<b>¥ 365.77</b>	<b>\$ 3.26</b>
—	—	—	—	—	—	—
576.97	762.87	980.98	1,310.15	1,721.90	<b>1,902.56</b>	<b>16.96</b>
¥ 58,611	¥ 61,544	¥ 61,486	¥ 71,821	¥ 72,938	<b>¥ 85,653</b>	<b>\$ 763,396</b>
67,035	94,986	98,537	135,346	168,338	<b>196,616</b>	<b>1,752,371</b>
48,115	49,141	60,092	83,535	102,373	<b>114,215</b>	<b>1,017,959</b>
782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	<b>769,175</b>	
33,139	28,890	51,386	70,942	79,594	<b>76,471</b>	
12,359	12,717	13,034	13,883	14,234	<b>14,708</b>	
27,123	27,509	28,545	29,774	31,151	<b>32,599</b>	
79	82	100	108	121	<b>108</b>	
640	724	825	911	958	<b>1,065</b>	
465	511	609	681	693	<b>698</b>	
171	181	164	207	236	<b>335</b>	

※1 米ドル金額は、便宜上、2017年3月31日の為替レート1米ドル=112.20円で換算しています。  
 ※2 3月31日現在

## 5年間の完成車販売台数データ

### □ 連結完成車販売台数

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
(単位:台)					
<b>国内</b>					
レガシィ	24,207	18,961	13,845	11,358	11,065
インプレッサ	53,250	61,071	39,462	39,794	51,592
フォレスター	18,044	36,572	21,103	22,044	24,239
レヴォーグ	0	0	40,559	23,555	23,775
WRX	0	0	7,514	6,956	6,552
エクシーガ	7,392	3,853	1,937	4,498	4,284
SUBARU BRZ	6,711	3,380	1,890	1,995	2,253
OEM	2,778	1,857	1,127	884	2,066
その他	368	453	439	502	567
登録車計	112,750	126,147	127,876	111,586	126,393
軽自動車	50,372	55,454	34,876	33,702	32,542
国内合計	163,122	181,601	162,752	145,288	158,935

### 海外・地域別

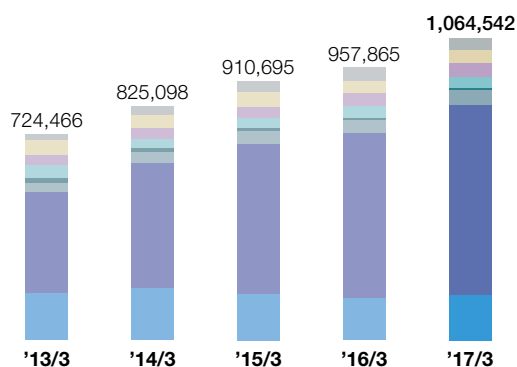
米国	357,569	441,799	527,630	582,674	667,613
カナダ	32,644	36,013	42,439	47,579	53,061
ロシア	14,719	15,314	11,559	5,723	5,338
欧州	46,382	31,756	35,730	41,778	40,915
豪州	38,120	39,515	38,889	44,611	49,106
中国	50,185	44,807	53,821	44,388	44,000
その他	21,725	34,293	37,875	45,824	45,574
海外合計	561,344	643,497	747,943	812,577	905,607

### 海外車種別

レガシィ	207,460	182,712	235,791	286,979	333,339
インプレッサ	190,864	210,828	196,403	217,272	238,858
フォレスター	147,679	231,173	269,649	250,072	272,768
レヴォーグ	0	0	0	7,713	6,823
WRX	0	0	37,982	43,120	47,185
トライベッカ	4,243	2,561	64	34	7
SUBARU BRZ	10,100	15,822	7,914	7,387	6,627
OEM	591	256	135	0	0
その他	407	145	5	0	0
海外合計	561,344	643,497	747,943	812,577	905,607
総合計	724,466	825,098	910,695	957,865	1,064,542

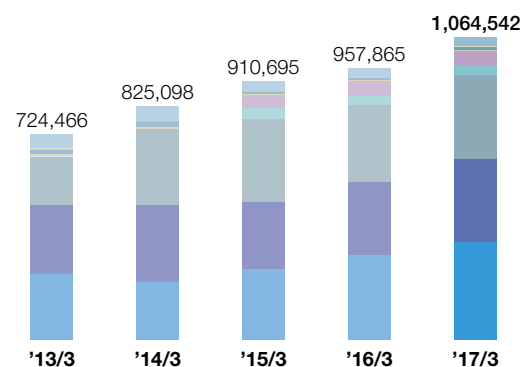
### □ 連結完成車地域別販売台数 (単位:台)

■ 日本 ■ 米国 ■ カナダ ■ ロシア  
■ 欧州 ■ 豪州 ■ 中国 ■ その他



### □ 連結完成車車種別販売台数 (単位:台)

■ レガシィ ■ インプレッサ ■ フォレスター ■ レヴォーグ  
■ WRX ■ トライベッカ ■ エクシーガ ■ SUBARU BRZ  
■ OEM ■ その他 ■ 軽自動車





## □ 単独完成車販売台数

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
(単位:台)					
<b>国内</b>					
レガシィ	25,424	19,272	14,734	11,665	11,529
インプレッサ	54,306	62,519	40,277	41,137	53,136
フォレスター	18,951	37,124	21,569	22,631	24,231
レヴォーグ	0	0	41,832	24,014	24,626
WRX	0	0	7,991	7,181	6,724
エクシーガ	7,845	3,869	2,016	4,797	4,356
SUBARU BRZ	6,850	3,334	1,941	2,070	2,394
OEM	2,953	1,944	1,224	904	2,575
登録車計	116,329	128,062	131,584	114,399	129,571
軽自動車	50,381	57,779	35,563	35,642	34,124
国内合計	166,710	185,841	167,147	150,041	163,695

## 輸出

レガシィ	30,559	22,817	34,344	50,353	39,719
インプレッサ	198,232	206,022	199,770	218,866	191,873
フォレスター	142,745	247,362	265,072	249,202	278,963
レヴォーグ	0	0	0	7,880	6,805
WRX	0	7,644	37,865	43,177	46,730
トライベッカ	222	0	0	0	0
エクシーガ	407	145	5	0	0
SUBARU BRZ	11,542	15,118	8,418	7,005	6,653
OEM	316	86	135	0	0
輸出合計	384,023	499,194	545,609	576,483	570,743

## 米国小売販売台数(暦年)

レガシィ	164,680	160,340	191,060	212,741	248,204
インプレッサ	89,195	130,567	128,952	155,712	150,915
フォレスター	76,347	123,591	159,953	175,192	178,593
WRX	0	0	25,492	33,734	33,279
トライベッカ	2,075	1,598	732	0	0
SUBARU BRZ	4,144	8,587	7,504	5,296	4,141
小計	336,441	424,683	513,693	582,675	615,132

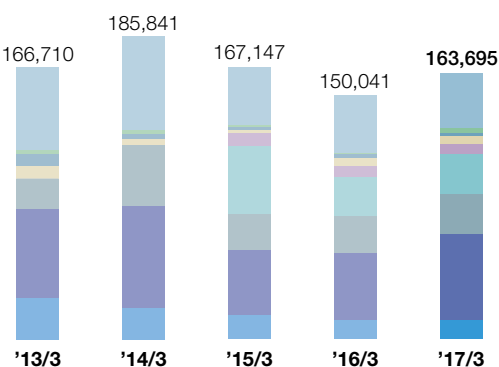
## 海外現地生産分

海外現地生産分	185,757	165,554	222,513	242,424	353,770
(内、SIA向け)	183,729	159,266	218,565	237,060	344,518

※米国販売台数は、暦年1月～12月の数値

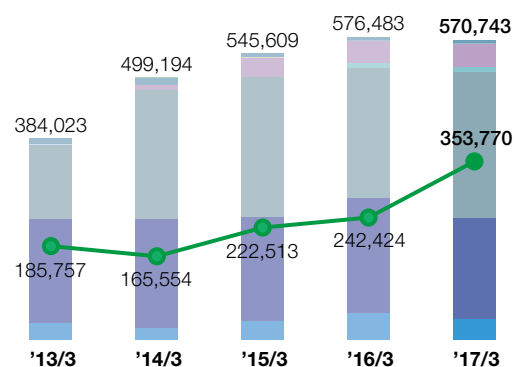
## □ 国内単独完成車車種別販売台数 (単位:台)

■ レガシィ ■ インプレッサ ■ フォレスター ■ レヴォーグ  
■ WRX ■ エクシーガ ■ SUBARU BRZ ■ OEM  
■ 軽自動車



## □ 単独車種別輸出台数 (単位:台)

■ レガシィ ■ インプレッサ ■ フォレスター ■ レヴォーグ  
■ WRX ■ トライベッカ ■ エクシーガ ■ SUBARU BRZ  
■ OEM ● 海外現地生産分



## 事業領域および連結の範囲

SUBARUグループ(以下、「当社グループ」)は、連結売上高の9割強を占める「自動車事業」を中心に、「航空宇宙事業」およびこれらのいずれにも属さない「その他事業」の3つの事業セグメントで構成されています。

2017年3月期(2016年4月1日～2017年3月31日)(以下、「当期」)連結決算は、連結対象会社として株式会社SUBARU(以下、「当社」)および子会社77社、持分法適用会社2社を含めています。

## 当期の業績概要

### 経営環境

当期の国内経済は緩やかな景気回復が続いた一方、世界情勢は英国のEU離脱表明や米国における新政権誕生など、政治および経済の先行きの不確実性が高まりました。これらを背景に、為替は前期に比べ大幅な円高ドル安に推移しました。

当社グループでは、中期経営ビジョン「際立とう2020」において、2020年のありたい姿を「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」と定め、その実現のために、付加価値経営のさらなる推進を目指す「SUBARUブランドを磨く」、経営環境変化への耐性を高めて持続的な成長を確実なものとする「強い事業構造を創る」という2つの活動に集中した取り組みを進めています。その一環として、事業ポートフォリオを総合的に検討した結果、事業の中核である自動車事業のさらなる競争力の強化に向けて、経営資源をより有効に活用するた

めに、産業機器事業を終了することを決定しました。また当社は、2017年4月1日をもって、富士重工業株式会社から株式会社SUBARUへ社名変更しました。

当期は、当社の重点市場である北米市場が前期に引き続き世界販売を牽引し、自動車売上台数は当社として初の100万台超えを記録するなど、着実に取り組みの成果を出すことができました。

### 業績の総括

これらの結果、当社グループの連結売上高は、自動車売上台数の増加などにより、為替変動に伴う売上高の減少を吸収し、前期に比べ937億円(2.9%)増収の3兆3,260億円となり、過去最高を更新しました。

利益面については、連結営業利益が前期に比べ27.4%、親会社株主に帰属する当期純利益も35.3%の減益となりました。

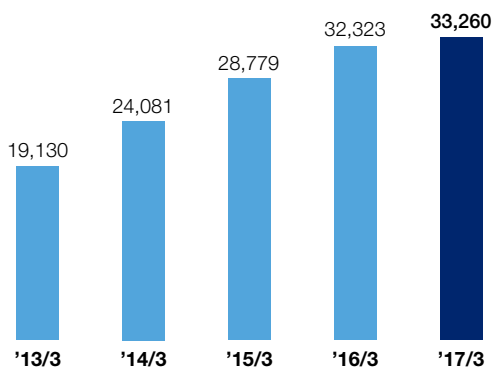
### 損益の状況

#### 営業利益

営業利益は、前期から1,548億円(27.4%)減益の4,108億円となりました。増収減益となったことから、売上高営業利益率は5.1ポイントダウンの12.4%となりました。

売上構成差の改善や原価低減といった増益要因があったものの、エアバッグインフレーターに起因する品質関連費用および米国の金利上昇に伴う販売費を中心とした諸経費等の増加、為替変動の影響、試験研究費の増加等の減益要因がそれを上回りました。

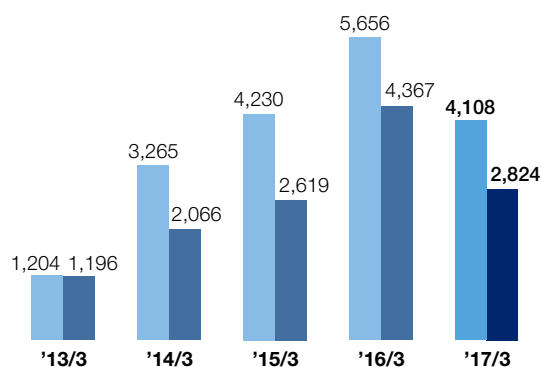
□ 売上高 (単位:億円)



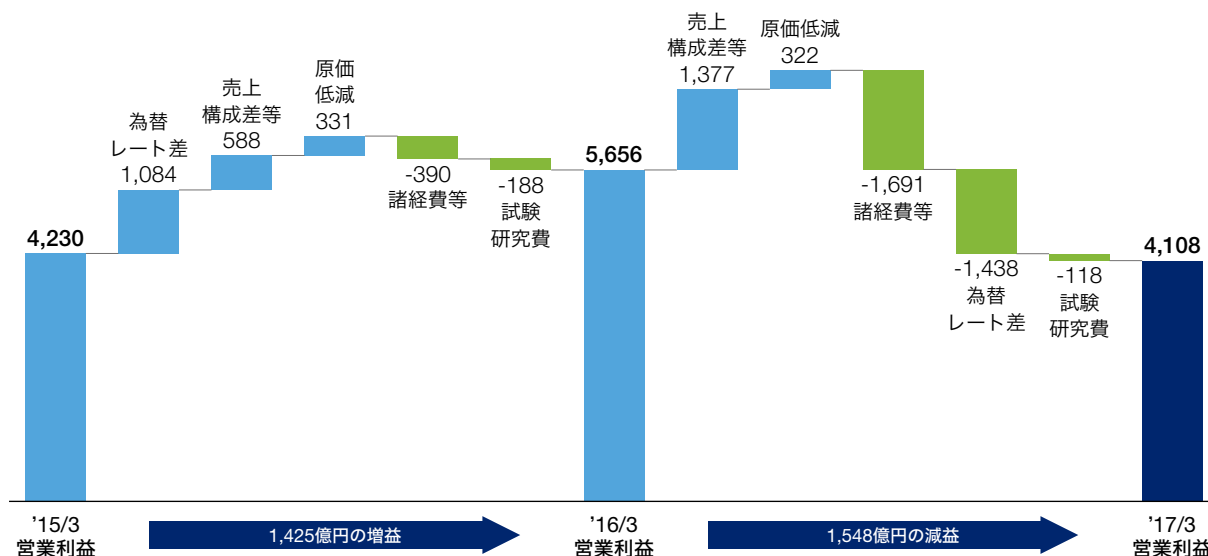
□ 営業利益 (単位:億円)

親会社株主に対する当期純利益 (単位:億円)

■ 営業利益  
■ 当期純利益



□ 対前期営業利益増減要因(連結) (単位:億円)



### 税引前利益・当期純利益

税金等調整前当期純利益(以下、「税引前利益」)は、前期に比べ2,243億円(36.2%)減益の3,947億円となりました。

税引前利益から法人税等、非支配株主に帰属する当期純損益を差し引いた後の親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に比べ1,543億円(35.3%)減益の2,824億円となりました。

## 各セグメントの状況

### 自動車事業部門

自動車事業では、売上高が前期に比べ1,125億円(3.7%)増収の3兆1,520億円、セグメント利益が1,460億円(26.8%)減益の3,977億円となりました。

国内と海外を合わせた連結完成車販売台数は、前期から10.7万台(11.1%)増の106.5万台と、5期連続で過去最高を更新しています。

### 国内市場

当期の国内の自動車需要は、登録車は各社の新型車投入の影響などにより前期比8.1%増、軽自動車は前期からの軽自動車税増税の影響などにより前期比5.1%減となり、国内自動車全体では前期比2.8%増の507.8万台となりました。

このような環境下、当社グループの国内販売台数は、前期に比べ1.4万台(9.4%)増の15.9万台となりました。登録車については、全面改良を行った「インプレッサ」に加え、「レヴォーグ」および「フォレスター」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1.5万台(13.3%)増の12.6万台となりました。

軽自動車については、新型車「シフォン」が販売に寄与したものの、その他車種が減少したことにより、売上台数は前期に比べ0.1万台(3.4%)減の3.3万台となりました。

### 海外市場

海外の販売台数は、前期に比べ9.3万台(11.4%)増の90.6万台となりました。北米で「アウトバック」が好調を維持する中、米国生産拠点であるスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)の生産能力増強が寄与し、大幅に売上台数が増加しました。加えて、北米を中心に「クロストレック(日本名: SUBARU XV)」および「フォレスター」が年度を通して好調を維持しました。

地域別では、北米で前期に比べ9.0万台(14.3%)増の72.1万台、ロシアを含む欧州で前期に比べ0.1万台(2.6%)減の4.6万台、豪州で前期に比べ0.4万台(10.1%)増の4.9万台、中国で前期並みの4.4万台、その他地域で前期並みの4.6万台となっています。なお、北米は8期連続で過去最高を更新しました。

## 財務レビュー

### 航空宇宙事業部門

航空宇宙事業では、売上高が前期に比べ140億円(9.2%)減収の1,388億円、セグメント利益が91億円(50.0%)減益の91億円となりました。

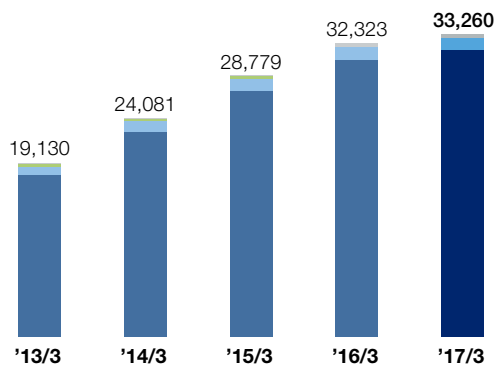
防衛省向け製品では、新多用途ヘリコプター「UH-X」の契約に基づく開発本格化などにより、売上高は前期を上回りました。民間向け製品では、為替変動に伴う売上高の減少および「ボーイング777」の生産機数減少などにより、売上高は前期を下回りました。

### その他事業部門

その他事業では、売上高が前期に比べ48億円(11.9%)減収の353億円、セグメント利益が5億円(17.1%)増益の35億円となりました。尚、「産業機器事業」については、2016年11月2日の取締役会において当該事業の終了を決定したことに伴い、当期より、「その他」の区分に含めています。

#### セグメント別売上高 (単位:億円)

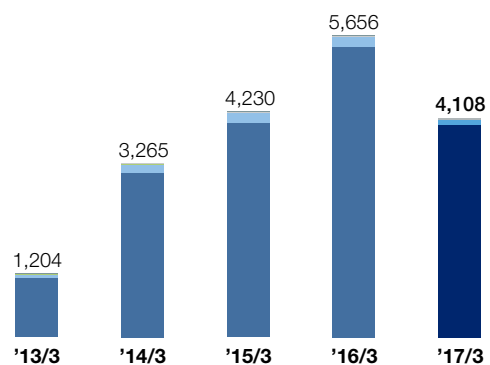
■ 自動車 ■ 航空宇宙  
■ 産業機器 ■ その他



	(単位:億円)				
	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
自動車	17,790	22,466	26,990	30,394	31,520
航空宇宙	891	1,244	1,428	1,528	1,388
産業機器	301	298	290	—	—
その他	147	73	71	400	353
合計	19,130	24,081	28,779	32,323	33,260

#### セグメント別営業利益 (単位:億円)

■ 自動車 ■ 航空宇宙 ■ 産業機器  
■ その他 ■ 消去・全社



	(単位:億円)				
	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
自動車	1,110	3,090	4,009	5,436	3,977
航空宇宙	68	141	189	182	91
産業機器	6	6	8	—	—
その他	16	21	19	30	35
消去・全社	4	6	6	8	5
合計	1,204	3,265	4,230	5,656	4,108

※2016年11月に産業機器事業終了を決定したことに伴い、従来報告セグメントとしていた「産業機器」については、2017年3月期より「その他」の区分に含めて記載しております。2016年3月期についても、変更後の区分により作成したものを記載しております。

## 流動性と資金の源泉

### 財政状態

総資産は、前期末から1,699億円増加の2兆7,623億円となりました。

総資産のうち、流動資産は前期末から612億円増加の1兆8,453億円、固定資産は1,088億円増加の9,171億円となりました。流動資産では現金及び預金と有価証券を合わせた手許資金が287億円減少し、商品及び製品が133億円、短期貸付金が245億円、それぞれ増加しています。固定資産では有形固定資産が846億円増加しています。

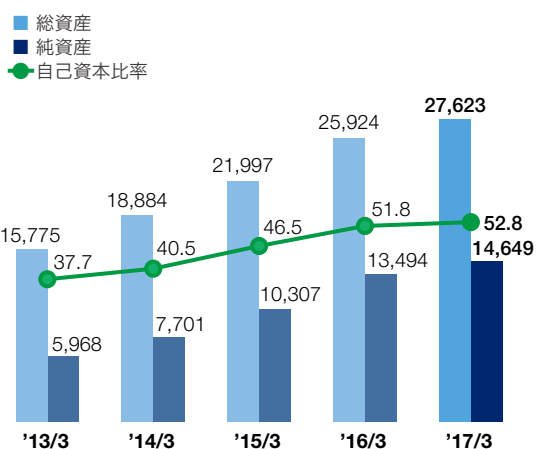
負債合計は、前期末から544億円増加の1兆2,974億

円となりました。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237億円、未払費用が886億円、それぞれ増加し、未払法人税等が864億円減少しています。

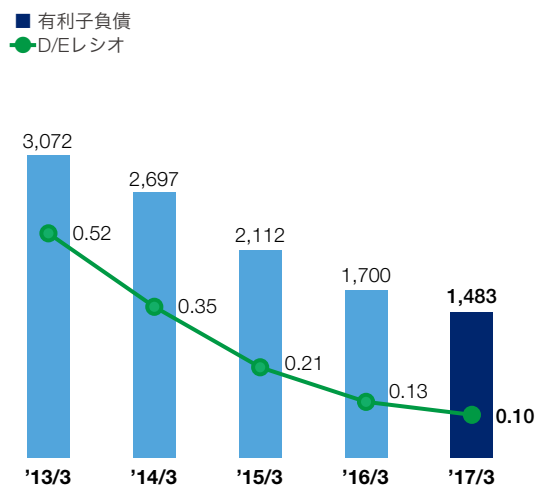
有利子負債は、前期末から217億円減少の1,483億円となりました。自己資本に対する有利子負債の割合を示すデット・エクイティ・レシオ(D/Eレシオ)は0.10となり、安全性を維持しています。

純資産は、前期末から1,155億円増加の1兆4,649億円となりました。当期純利益の計上などにより、利益剰余金が1,243億円増加しています。自己資本比率は前期から1.0ポイント向上し、52.8%となりました。

□ 総資産 (単位:億円) / 純資産 (単位:億円) / 自己資本比率 (単位:%)



□ 有利子負債 (単位:億円) / D/Eレシオ (単位:倍)



キャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は、前期が6,143億円であったのに対し、当期は3,454億円となりました。税金等調整前当期純利益の計上が3,947億円、未払費用の増加が882億円、法人税等の支払が2,082億円などとなっています。

投資活動による資金の減少は、前期の2,557億円に対し、当期は2,543億円となりました。有価証券の取得による支出(売却による収入との純額)が369億円、固定資産の取得による支出(売却による収入との純額)が1,624億円、貸付けによる支出(回収による収入との

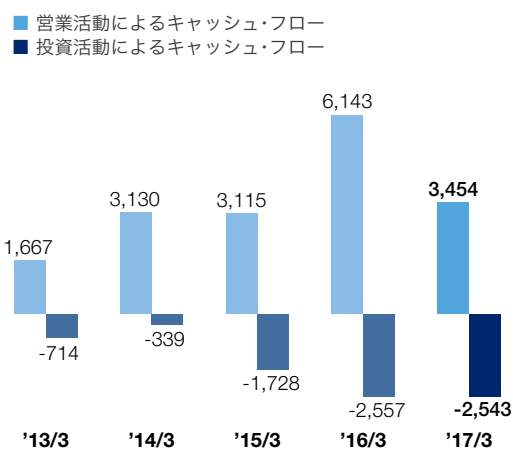
純額)が193億円などとなっています。

以上により、フリーキャッシュ・フローは、前期が3,586億円であったのに対し、当期は912億円となりました。

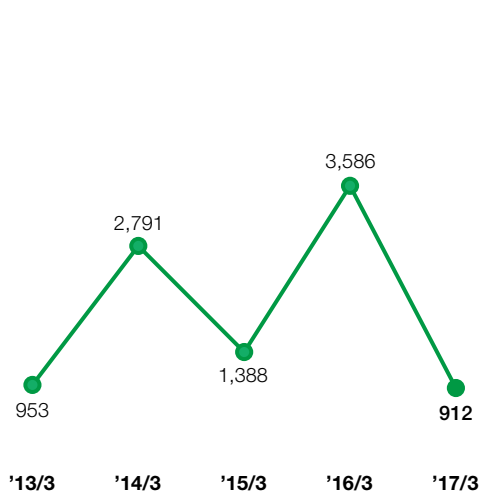
財務活動による資金の減少は、前期の1,262億円に対し、当期は1,890億円となりました。長期借入金の返済による支出(借入れによる収入との純額)が217億円、自己株式の取得による支出が527億円、配当金の支払が1,114億円などとなっています。

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、7,286億円となりました。

□ 営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー (単位:億円)



□ フリーキャッシュ・フロー (単位:億円)



## 研究開発費

当期の研究開発費は、前期に比べ118億円(11.5%)増の1,142億円となりました。うち1,112億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、「スバルブランドを磨く6つの取り組み」により、「安心と愉しさ」でお客様の期待を超える商品の開発を推進しました。加えて「強い事業構造を創る8つの取り組み」としてコスト低減、人材育成などにより開発力の基盤強化を図りました。

「スバルグローバルプラットフォーム」や国内初となる「歩行者エアバッグ」、「アイサイト(ver.3)」を全車採用した新型インプレッサを2016年10月に国内で販売開始しました。新型インプレッサは、その後順次世界各国で発売開始しています。「スバルグローバルプラットフォーム」は、次世代のSUBARUを構成する基盤技術であり、今後市場に投入する新しいモデルに展開していきます。

安全面では、交通事故ゼロに向けて「アイサイト」を中核とした“究極の先進安全運転支援”を目指し、運転支援システムの進化に取り組んでいます。

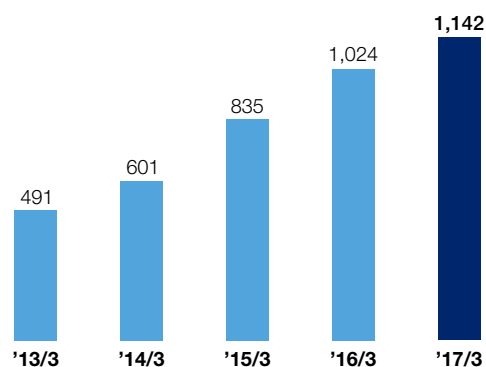
環境面では、新型ダウンサイジングターボエンジンのほか、米国カリフォルニア州のZEV規制※に対応するプラグインハイブリッド車や電気自動車などの商品開発を進めています。

このほか、2018年には北米向けに多人数乗りSUV「アセント」を投入する予定です。

こうした将来商品の開発を一層加速するため、2018年3月期の研究開発費は当期に比べ198億円(17.3%)増加の1,340億円を計画しています。

※自動車メーカーに対し販売台数の一定割合を排ガスゼロの車(ZEV: Zero Emission Vehicle)とすることを義務づけるもの。

## 研究開発費 (単位: 億円)



## 設備投資と減価償却費

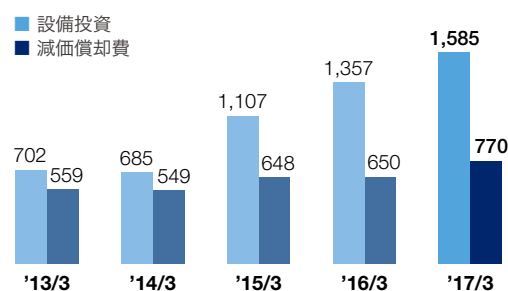
当期は、前期から228億円(16.8%)の増加となる1,585億円の設備投資を実施しました。主な内容は、自動車事業における生産・研究開発・販売設備に関するものです。

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651億円の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)においても生産能力拡充のための生産設備を中心に484億円の投資を実施しました。

当期の減価償却費は、前期から120億円(18.5%)増加の770億円となりました。

なお、2018年3月期の設備投資額は、当期から85億円(5.4%)の減少となる1,500億円を、減価償却費は150億円(19.5%)増の920億円を見込んでいます。

## 設備投資 (単位: 億円) / 減価償却費 (単位: 億円)



## 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づけ、継続的な配当を基本としつつ、業績、投資計画、経営環境を勘案しながら業績連動の考え方を取り入れています。各期の配当金は、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。

これらを踏まえ、当期は前期実績同様、1株当たり年間144円の配当を実施しました。内部留保金については、財務体質の強化を図りながら、魅力ある商品展開のための研究開発や生産・販売体制の強化など、将来の成長に向けた投資に充当します。

2018年3月期は、当期同様、1株当たり144円(中間72円、期末72円)の配当を予定しています。なお、次期以降の配当は、連結配当性向30%~50%を基本とし、諸状況を勘案のうえ決定します。

## 2018年3月期業績

連結販売台数は、国内市場および北米を中心とした海外市場ともに伸長し過去最高の自動車売上台数を計画しており、連結売上高は3兆4,200億円を見通しております。また、連結損益につきましては、自動車販売台数の増加などの効果があるものの、諸経費等ならびに試験研究費などの増加により、営業利益4,100億円、経常利益4,100億円、親会社株主に帰属する当期純利益2,850億円を見通しております。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110円(前年実績108円)、1ユーロ120円(前年実績119円)としております。

### □ 連結業績計画

(単位:億円)			
	'17/3	'18/3(計画)	増減
売上高	33,260	<b>34,200</b>	940
国内	6,503	<b>6,680</b>	176
海外	26,756	<b>27,520</b>	764
営業利益	4,108	<b>4,100</b>	-8
経常利益	3,943	<b>4,100</b>	157
税引前利益	3,947	<b>4,030</b>	83
親会社株主に帰属する当期純利益	2,824	<b>2,850</b>	26
為替レート(円)			
円/ドル	108	<b>110</b>	2
円/ユーロ	119	<b>120</b>	1

### □ 連結完成車販売台数計画

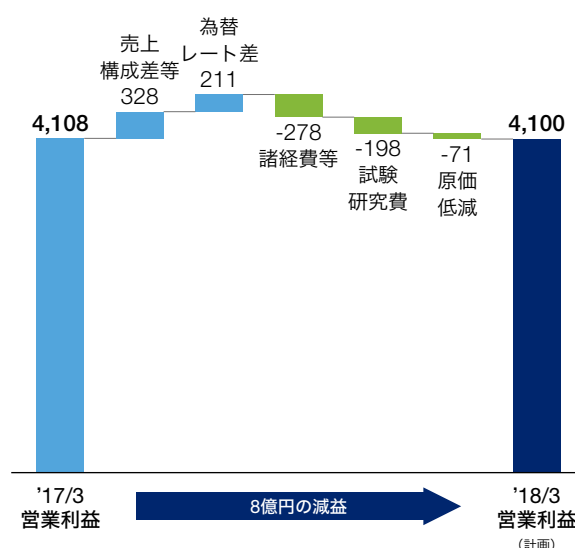
(単位:千台)			
	'17/3	'18/3(計画)	増減
<b>国内</b>			
登録車	126.4	<b>134.2</b>	7.8
軽自動車	32.5	<b>37.8</b>	5.3
小計	158.9	<b>172.1</b>	13.1
<b>海外</b>			
米国	667.6	<b>687.7</b>	20.1
カナダ	53.1	<b>54.6</b>	1.5
ロシア	5.3	<b>6.6</b>	1.3
欧州	40.9	<b>39.2</b>	-1.7
豪州	49.1	<b>52.6</b>	3.5
中国	44.0	<b>42.3</b>	-1.7
その他	45.6	<b>50.5</b>	4.9
小計	905.6	<b>933.4</b>	27.8
合計	1,064.5	<b>1,105.5</b>	41.0

## 今後の見通し

当社グループは、2014年に公表した中期経営ビジョン「際立とう2020」で掲げる「2020年のありたい姿」に向けて持続的成長を実現するために、「スバルブランドを磨く」、「強い事業構造を創る」という2つの活動に集中した取り組みを進めています。

2020年の世界連結販売台数を「120万台+α」とし、試験研究費や設備投資などの持続的成長のための投資は継続させながらも、業界高位の営業利益率を維持できる収益性の高いビジネスモデルの確立を目指します。

### □ 2018年3月期営業利益増減要因(連結) (単位:億円)



### ○ 事業等のリスクに関して

事業等のリスクは、有価証券報告書よりご覧いただけます。

[https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms\\_86.pdf](https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_86.pdf)

## 連結貸借対照表

	前連結会計年度 2016年3月31日	当連結会計年度 2017年3月31日
(単位:百万円)		
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	507,553	658,822
受取手形及び売掛金	140,319	158,454
リース投資資産	21,532	18,538
有価証券	500,572	320,579
商品及び製品	192,705	205,991
仕掛品	50,666	51,754
原材料及び貯蔵品	34,996	43,586
繰延税金資産	90,893	109,600
短期貸付金	151,973	176,433
その他	93,509	102,045
貸倒引当金	△625	△551
<b>流動資産合計</b>	<b>1,784,093</b>	<b>1,845,251</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	158,386	178,464
機械装置及び運搬具(純額)	138,519	172,977
土地	182,531	183,477
賃貸用車両及び器具(純額)	7,460	11,609
建設仮勘定	46,951	45,416
その他(純額)	38,786	65,322
<b>有形固定資産合計</b>	<b>572,633</b>	<b>657,265</b>
<b>無形固定資産</b>		
その他	20,989	24,905
<b>無形固定資産合計</b>	<b>20,989</b>	<b>24,905</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	109,804	105,510
退職給付に係る資産	1,774	931
繰延税金資産	16,339	20,922
その他	90,205	110,848
貸倒引当金	△3,427	△3,311
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>214,695</b>	<b>234,900</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>808,317</b>	<b>917,070</b>
<b>資産合計</b>	<b>2,592,410</b>	<b>2,762,321</b>



(単位:百万円)

	前連結会計年度 2016年3月31日	当連結会計年度 2017年3月31日
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	326,625	349,737
電子記録債務	91,476	92,098
短期借入金	33,252	43,205
1年内返済予定の長期借入金	33,692	44,443
1年内償還予定の社債	10,000	—
未払法人税等	100,272	13,858
未払費用	132,759	221,328
賞与引当金	23,554	23,678
製品保証引当金	51,251	59,259
工事損失引当金	645	65
事業終了損失引当金	—	3,317
その他	155,969	162,750
流動負債合計	959,495	1,013,738
<b>固定負債</b>		
長期借入金	93,030	60,612
繰延税金負債	18,769	29,802
役員退職慰労引当金	478	536
退職給付に係る負債	18,586	18,615
その他	152,641	174,130
固定負債合計	283,504	283,695
負債合計	1,242,999	1,297,433
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,071	160,178
利益剰余金	1,049,016	1,173,277
自己株式	△1,402	△7,173
株主資本合計	1,361,480	1,480,077
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	11,344	8,099
為替換算調整勘定	△13,415	△16,631
退職給付に係る調整累計額	△12,808	△10,996
在外子会社のその他退職後給付調整額	△2,869	△1,885
その他の包括利益累計額合計	△17,748	△21,413
非支配株主持分	5,679	6,224
純資産合計	1,349,411	1,464,888
負債純資産合計	2,592,410	2,762,321

## 連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 自 2015年4月 1 日 至 2016年3月31日	当連結会計年度 自 2016年4月 1 日 至 2017年3月31日
売上高	3,232,258	<b>3,325,992</b>
売上原価	2,187,136	<b>2,386,266</b>
売上総利益	1,045,122	<b>939,726</b>
販売費及び一般管理費	479,533	<b>528,916</b>
営業利益	565,589	<b>410,810</b>
営業外収益		
受取利息	3,253	<b>3,131</b>
受取配当金	1,937	<b>1,485</b>
持分法による投資利益	739	<b>292</b>
デリバティブ評価益	9,883	—
その他	4,896	<b>1,992</b>
営業外収益合計	20,708	<b>6,900</b>
営業外費用		
支払利息	2,499	<b>1,846</b>
為替差損	2,056	<b>4,800</b>
デリバティブ評価損	—	<b>4,248</b>
減価償却費	981	<b>956</b>
和解関連費用	—	<b>7,659</b>
その他	3,789	<b>3,871</b>
営業外費用合計	9,325	<b>23,380</b>
経常利益	576,972	<b>394,330</b>
特別利益		
固定資産売却益	282	<b>908</b>
投資有価証券売却益	2,732	<b>10,144</b>
貸倒引当金戻入額	30,152	—
その他	22,655	<b>1,557</b>
特別利益合計	55,821	<b>12,609</b>
特別損失		
固定資産除売却損	4,812	<b>4,178</b>
事業終了損失	—	<b>5,122</b>
減損損失	11	<b>1,188</b>
その他	8,967	<b>1,756</b>
特別損失合計	13,790	<b>12,244</b>
税金等調整前当期純利益	619,003	<b>394,695</b>
法人税、住民税及び事業税	191,168	<b>123,591</b>
法人税等調整額	△8,524	<b>△12,448</b>
法人税等合計	182,644	<b>111,143</b>
当期純利益	436,359	<b>283,552</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する 当期純損失(△)	△295	<b>1,198</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	436,654	<b>282,354</b>

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 自 2015年4月 1 日 至 2016年3月31日	当連結会計年度 自 2016年4月 1 日 至 2017年3月31日
当期純利益	436,359	<b>283,552</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△6,642	△3,245
為替換算調整勘定	△23,777	△2,968
退職給付に係る調整額	△1,192	1,812
在外子会社のその他退職後給付調整額	1,007	984
持分法適用会社に対する持分相当額	△52	△783
その他の包括利益合計	△30,656	△4,200
包括利益	405,703	<b>279,352</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	406,387	<b>278,689</b>
非支配株主に係る包括利益	△684	<b>663</b>

※連結株主資本等変動計算書につきましては、当社有価証券報告書をご参照ください。(有価証券報告書:[https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms\\_86.pdf](https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_86.pdf))

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2015年4月 1 日 至 2016年3月31日	当連結会計年度 自 2016年4月 1 日 至 2017年3月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	619,003	394,695
減価償却費	72,938	85,653
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△30,260	△189
受取利息及び受取配当金	△5,190	△4,616
支払利息	2,499	1,846
事業終了損失引当金の増減額(△は減少)	—	3,317
固定資産除売却損益(△は益)	4,530	3,270
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	2,957	△9,322
営業貸付金の増減額(△は増加)	△6,540	△3,898
売上債権の増減額(△は増加)	22,791	△19,684
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,342	△32,444
仕入債務の増減額(△は減少)	30,082	24,458
未払費用の増減額(△は減少)	△11,792	88,159
その他	7,674	19,003
小計	707,350	550,248
利息及び配当金の受取額	5,668	5,236
利息の支払額	△2,528	△1,852
損害賠償金の受取額	48,184	—
法人税等の支払額	△144,418	△208,190
営業活動によるキャッシュ・フロー	614,256	345,442
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の純増減額(△は増加)	△101,631	△25,809
有価証券の取得による支出	△48,845	△135,061
有価証券の売却による収入	47,032	98,133
固定資産の取得による支出	△126,732	△163,774
固定資産の売却による収入	975	1,327
投資有価証券の取得による支出	△47,005	△48,705
投資有価証券の売却による収入	25,240	46,585
貸付けによる支出	△106,117	△137,006
貸付金の回収による収入	108,636	117,687
その他	△7,229	△7,629
投資活動によるキャッシュ・フロー	△255,676	△254,252
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△7,822	9,939
長期借入れによる収入	11,760	12,930
長期借入金の返済による支出	△44,797	△34,605
社債の償還による支出	—	△10,000
自己株式の取得による支出	△20	△52,744
配当金の支払額	△84,938	△111,435
非支配株主への配当金の支払額	—	△1,944
その他	△373	△1,185
財務活動によるキャッシュ・フロー	△126,190	△189,044
現金及び現金同等物に係る換算差額	△14,887	△2,991
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	217,503	△100,845
現金及び現金同等物の期首残高	612,085	829,461
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△127	—
現金及び現金同等物の期末残高	829,461	728,616

## 会社概要／株式情報

### 会社概要 (2017年3月31日現在)

#### 社名

株式会社SUBARU  
(英名: SUBARU CORPORATION)

#### 設立

1953年7月15日

#### 資本金

153,795百万円

#### 決算期

3月31日

#### 会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

#### 主な事業内容

自動車: 自動車ならびにその部品の製造、販売および修理  
航空宇宙: 飛行機、宇宙関連機器ならびにその部品の製造、販売および修理

#### 関係会社数

連結子会社77社・持分法適用関連会社2社

#### 従業員数 ※役員、顧問、出向者を除く

14,708人(連結:32,599人)

#### ホームページ

公式企業サイト <https://www.subaru.co.jp/>  
投資家情報サイト <https://www.subaru.co.jp/ir/>

### 株式情報 (2017年3月31日現在)

#### 発行可能株式総数

1,500,000,000株

#### 発行済株式総数

769,175,873株

#### 株主数

82,017名

#### 一単元の株式数

100株

#### 上場証券取引所

東京証券取引所

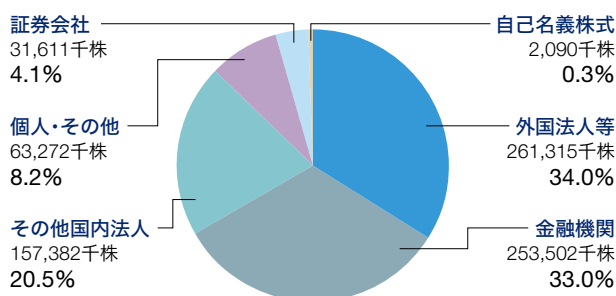
#### 証券コード

7270

#### 株主名簿管理人

〒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  
TEL:0120-288-324(フリーダイヤル)

#### 所有者別状況



#### 大株主の状況

株主名	株式数(千株)	比率(%)
トヨタ自動車株式会社	129,000	16.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	50,011	6.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	43,621	5.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	11,406	1.49
株式会社みずほ銀行	10,078	1.31
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C 69250601	9,902	1.29
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	9,726	1.27
富士重工業取引先持株会	9,635	1.26
日本生命保険相互会社	9,511	1.24
東京海上日動火災保険株式会社	9,265	1.21

※ 比率は、自己名義株式を除いて算出しております。

### お問い合わせ先

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エビスバルビル 株式会社SUBARU 広報部IR室 TEL:03-6447-8000(代表)



## 株式会社SUBARU

〒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

<https://www.subaru.co.jp/ir/>