

SIX CRUCIAL QUESTIONS

... Feel the Potential



## プロフィール

富士重工業は、スバルブランドの自動車と航空機を製造するグローバルな輸送機器メーカーです。当社のルーツは、1917年に日本初の民間の飛行機研究所として、中島飛行機を設立したことにさかのぼります。それは、1903年にライト兄弟がキティホークで初の動力飛行に成功した14年後のことでした。世界には飛行機製造を起源とする自動車メーカーは多くありますが、今なお航空機を製造し続けている主要自動車メーカーは富士重工業が唯一の存在です。2003年7月15日、当社は、1953年の創立から数えて50周年を迎えたことを機に、自動車事業スバルの「六連星(むつらぼし)」をコーポレートシンボルに設定しました。スバルのロゴと六連星を組み合わせた新しいコーポレートシンボルで、世界的にブランドイメージを強化していきます。

## 目次

- 1 業績の概要
- 2 ステークホルダーの皆様へ
- 5 スバルに対する6つの質問
- 6 ブランド & マーケティング
- 10 テクノロジー & コストコントロール
- 14 アライアンス & 次世代へ向けて
- 18 役員
- 20 企業の社会的責任 (CSR)
- 23 財務セクション
- 34 主要関係会社
- 35 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。

## 業績の概要

	(億円)				
	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期 (計画)
自動車販売台数(千台、単独)	555	553	601	589	598
売上高	13,723	14,395	14,465	14,764	15,500
営業利益	675	503	420	583	500
経常利益	585	566	436	468	500
当期純利益	334	386	182	156	300
設備投資	646	746	853	562	930
減価償却費	488	532	511	575	605
研究開発費	601	575	530	469	540
有利子負債	3,891	3,790	4,122	3,741	3,700
為替レート(¥/US\$, 単独)	124	116	108	112	110
ROE	8.3	8.9	3.9	3.3	—
ROA*	5.3	3.9	3.3	4.6	—
総資産	13,441	13,497	13,575	13,484	—
株主資本	4,113	4,537	4,711	4,655	—

\*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



## ステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長 森 郁夫

### 社長就任にあたって

2006年6月27日の株主総会および取締役会の承認を得まして、代表取締役社長に就任しました森郁夫です。この場を借りまして、一言、皆様へご挨拶を申し上げます。2006年3月期は、当社にとって大きな転換期となる年となりました。当期は、5カ年の中期経営計画を見直した修正FDR-1 (Fuji Dynamic Revolution-1) を発表、総合原価低減の緊急促進等によって収益力回復を目指す一方、ゼネラルモーターズ社 (GM) との業務提携を解消し、新たにトヨタ自動車株式会社との業務提携に合意した年でした。現在、修正FDR-1は、その最終年度として仕上げの年に入っています。このFDR-1策定・遂行の中心的役割を果たした前社長である竹中恭二の後を受け、私は事業基盤の確立から将来のスバルの成長に向けた新たな道筋作りに力を注いでまいります。

### 2006年3月期の業績概況および修正FDR-1の成果

当期の連結売上高は、海外売上台数の増加や航空宇宙部門を中心とした自動車以外の事業部門の売上高が前期を上回り、為替も寄与したことによって1兆4,764億円、前期比2.1%増の増収となりました。営業利益は、原価低減や諸経費の削減、研究開発の効率化などにより、前期比38.8%増の583億円を計上しました。結果として増収増益を記録しましたが、当社のコアである自動車事業が本格的に寄与したものではないという点で、満足すべき結果ではなかったと認識しています。

修正FDR-1では、2007年3月期の目標を下方修正しつつ、事業基盤の再構築を目指して5つの課題に取り組みました。第一の総合原価低減については、当期、営業利益ベースで一定の水準をクリアしました。商品企画では、2006年6月に軽自動車「ステラ」を発売、新車投入による国内マーケットの活性化を促しました。2007年以降からは、フルモデルチェンジ車を毎年導入していく考えです。販売面では、ネットワーク整備の着実な進捗等はあるものの、顧客満足度向上という点では道半ばとの判断をしています。企業体質のスリム化については、3カンパニーが増益体質へと転換するなど大きな進捗を見せましたが、一方で700余名の方々に早期退職に応じていただくという苦渋の決断も行わざるを得ませんでした。

全体としては、修正FDR-1における取り組みは一定の成果を上げることができたと評価しています。また、次に取り組むべき課題も明確になっており、新体制のもと、当社は次なる成長ステージに向けた取り組みを加速していきます。

### 次期中期経営計画策定に向けた課題と取り組み

はじめに、当社が直面している大きな課題についてご説明したいと思います。

「お客様志向」。これはスバルにとって永遠の課題とも言えるものです。この5年間、全社を挙げてこのテーマに取り組んできましたが、振り返ってみると、やはり十分な成果をあげられなかったと言わざるを得ません。「いいモノを作れば売れるはず」という長年におよぶ企業風土をFDR-1で変革し切れなかったと感じています。現在のスバルには、いいモノを作るだけでなく、今まで以上に顧客志向が求められており、残念ながら今の状況は本来ありたい姿からはまだ遠いと判断しています。当社にとって、商品開発、製造、販売、サービス、あらゆる局面において、お客様満足度を向上させることが求められており、これが結果として新車販売にもつながります。お客様中心のバリューチェーンを構築することが重要であり、私たちを含め、全スバルが意識変革を求められているのです。

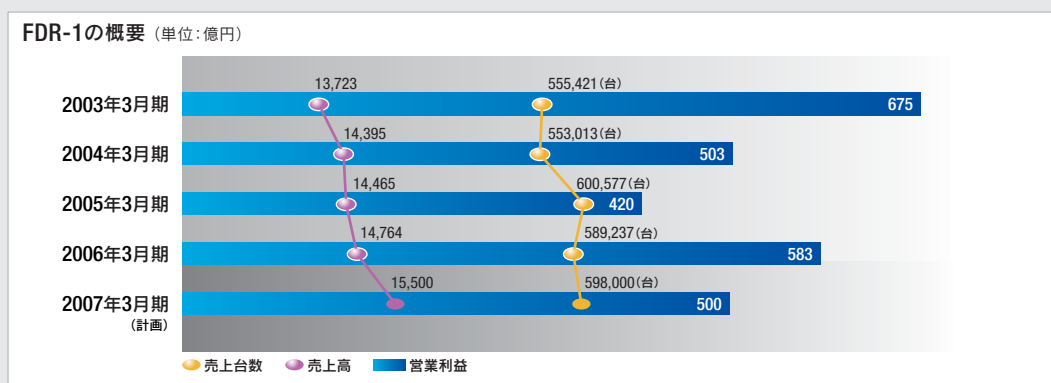
私は、まず、その取り掛かりとして、3つの課題と目標を設定しました。第一に、「修正FDR-1」計画の目標を達成すること。第二に、トヨタとの業務提携の内容を明確にし、提携を成功に導くこと。そして、第三は次年度以降の将来の成長に向けた次期中期経営計画の策定です。

### <FDR-1最終年度の仕上げ>

FDR-1最終年度の重要課題は、コスト構造の改革活動である総合原価低減活動(TSR)を継続・強化し、研究開発費や諸経費の効率化に努め、総合的なコスト競争力の向上を図ることです。販売面では、2006年4月から国内の一部ディーラー経営の統合を推進しており、ここで創出した経営資源を販売力の強化に振り向け、販売の生産性向上を図っていきます。米国では、販売子会社であるスバル オブ アメリカ インク(SOA)が直接拠点投資を行うサイトコントロール計画を立ち上げるなど、拠点の強化を図っています。これらの取り組みにより、顧客満足度を軸とした質の高い販売の改革を推進します。

### <トヨタとの提携>

次にトヨタとの提携では、当社の米国現地生産子会社スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)におけるトヨタ車生産計画の実施や技術交流を通して、トヨタの優れたノウハウを吸収し、スバルの生産性向上、商品力の向上を目指します。生産・開発以外の分野でも交流を深め、シナジー効果を一層高めることによって、太く長い信頼関係を実現していきます。



### <次期中期経営計画策定に向けて>

上記2つの主要課題を着実に遂行し、当社の経営基盤を強固なものとすると同時に、私自身、大きな課題として捉えているのが、当社の今後を見据えた次期中期経営計画の策定です。現在の当社にとっては、お客様志向を中心に据えたスバル独自の商品開発を積極的に進め、高い品質とコスト競争力を持った商品をタイムリーに投入できる体制の整備が急務です。また、国内外の総合的な販売力の強化も喫緊の課題であり、効率化とともに販売店のハードウェアへの必要な投資計画を策定することに加えて、接客品質の向上など人的側面にも注力し、真にお客様満足の得られる高品質な営業とサービスの実現を目指していきます。

### 最後に

私たちは、上述した事業活動と同時に地球環境保全やコンプライアンスなど、CSR活動にも積極的に取り組み、株主の皆様や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信頼される企業として、「存在感と魅力ある企業」を目指していきます。そして、お客様志向をコアとしたブランド開発とマーケティングに注力することによって、新たな成長ステージへ向けた一歩を踏み出します。今後のスバルのポテンシャルにご期待いただきたいと思います。

代表取締役社長

森 郁夫

## SIX CRUCIAL QUESTIONS

スバルに対する6つの質問



土屋 孝夫  
代表取締役副社長



森 郁夫  
代表取締役社長

## Feel the Potential

スバルは、新たな成長ステージに向け、そのポテンシャルを高め、次期中期経営計画を策定するために新たな体制でのぞみます。新社長である森郁夫は、国内および海外の販売、生産管理部門を担当したキャリアを活かし、競争力あるブランドの確立とマーケティングの強化を目指します。そして、開発および品質保証担当の土屋孝夫、調達・製造担当の小松熙と、それぞれのスペシャリストが森を補佐し、取締役相談役である竹中恭二が社外取締役と同様の、ステークホルダーの視点をもって新体制をサポートする形をとり、グローバルな競争を勝ち抜いていきます。



小松 熙  
代表取締役副社長







Feel the Potential

BRAND AND MARKETING

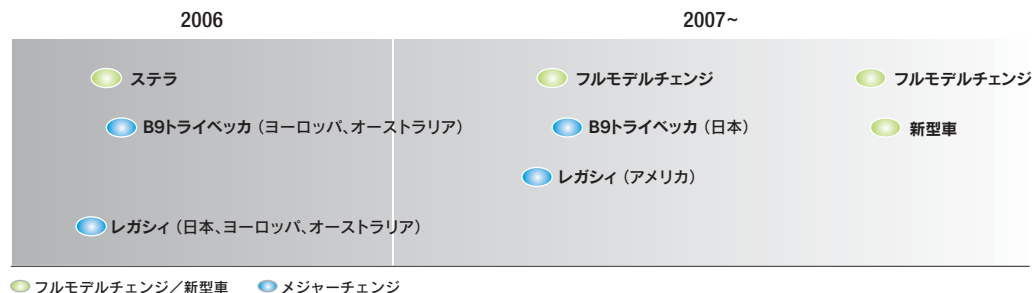
ブランド&マーケティング

# [ BRAND ]

## ブランド

### 顧客価値、企業価値を創造するスバルのブランド力とは何でしょうか？

#### 商品ポートフォリオ



#### ANSWER

スバルは、「レガシイ」、「インプレッサ」や「フォレスター」というお客様の高い支持を獲得しているブランドを有しています。しかしながら、長期的な視点で見ると、現在のスバルブランドは必ずしもお客様に高い満足を提供できていないと考えています。私たちは高い品質を追求するため、モノ作りにこだわり、技術力を高めることに、長年努力を続けてきました。しかし、ここに顧客視点という発想が徹底できていなかったと思われるのです。

今、新しいスバルの成長戦略を描く上で、私たちは、あらためて顧客視点に立ったブランドを確立しなければなりません。顧客視点とは、どういうお客様に買っていただくかを想起することから始め、そのお客様にふさわしい商品、価格、品質とサービスを提供することです。私たちは、これをスバルブランドの基盤としていきます。

また、海外市場での認知度の<sup>はこう</sup>爬行については、地域ごとに認知度を高めていく戦略も重要です。重要市場である米国では、環境とパフォーマンスが高次元で調和するブランドイメージへと転換を図ります。すでに、レガシイターボなどの投入により、付加価値の高いブランド戦略を展開しています。認知度向上という点では、とくに欧州や新規に参入する地域において、WRC(世界ラリー選手権)における実績が、スバルの高いブランド力の訴求を可能にしています。ここで重要なことは、それぞれの地域でお客様が何を志向しているかを捉えて、マーケットごとに戦略を立てていくことです。

企業におけるブランド作りは永遠のテーマです。ブランド価値を上げることは、機能でもデザインでも、その車の特長のある部分を確実に高めていくことです。どのお客様に対して、どこを上げていくのか、その狙い所が分かればアピールできる商品を創造できる力を、スバルは持っています。私たちは、今、お客様のニーズを理解するためにその意見を実際に聞くことから始め、しかもその情報を定量的に把握し、取り入れていく試みを進めています。2006年に発売した「ステラ」は、まさしくそのプロセスを踏まえた新車です。ドライバーだけではなく、乗っている人みんなが楽しくなる車、これが新しいスバル車の将来像のひとつです。

さらに、今後は環境や燃費といった価値を融合させていくことが大きな課題となります。これらの価値をクリアした上で固有の魅力を付加し、お客様の期待に応え、感動を提供することが、これからのスバル車の姿であり、次世代のスバルブランドの方向性なのです。

## [ MARKETING ]

### マーケティング

## 成長性、収益性回復の鍵を握る今後のマーケティングの課題と戦略は何ですか？

### ANSWER

当社は、中期経営計画FDR-1において、米国における販売網の質の向上やディーラー数の拡充、日本における販売特約店の収益性強化など、地域ごとの販売力強化に取り組んできました。しかしながら、販売台数の大幅な拡大を主眼としつつも、販売の質の向上に結び付かず、結果として目標台数を達成できずに下方修正を繰り返す結果となりました。

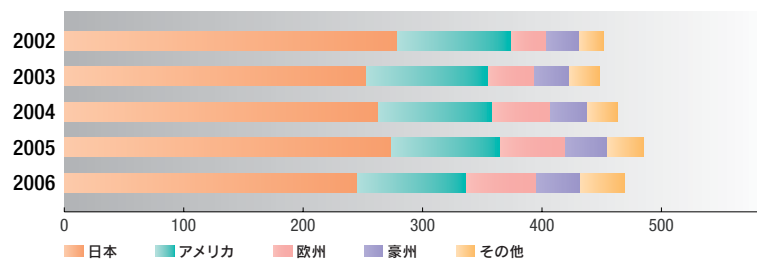
そこで、販売の質の向上を図るためにどうすれば良いかが、当社にとっての重要な課題となっています。そのヒントと考えているのは、オーストラリア市場における好調な展開です。同市場では、クロスオーバーとハイパフォーマンスに訴求ポイントを集約したマーケティング活動を展開し、ジャパニーズプレミアムブランドとして認知され、一定のシェアを確保しています。しかも、いたずらにシェアアップを狙うのではなく、ディーラー数を絞り込み、各店舗で取り扱うボリュームを管理することで、高いプレミアム性を維持することに成功しています。逆に、国内や米国では、この戦略を徹底し切れなかったという反省があり、今後は量のみならず販売の質を高める戦略を徹底させていく計画です。

地域別に今後の展開を見ると、スバル反転のキーポイントとなる米国市場は、まだ大きなポテンシャルを十分に秘めています。当社は、同市場において州単位で戦略を変えており、認知を得ている北部では、プラクティカルなイメージからよりパフォーマンスの良いブランドイメージへの定着を図ります。また、認知の進んでいない中南西部を含む大都市圏では米国子会社SOAが店舗投資を行い、オペレーションを公募した経営者に運営を託すサイトコントロールを推進するなど、販売ネットワークの高質化を目指しています。さらに、成熟化しつつある日本市場では、お客様との関係性を重視し、よりキメ細やかなサービス展開によって、収益性を重視した活動を進めます。

第3の柱となる欧州市場では、販売台数が伸びているなか、今後は水平対向ディーゼルエンジンを搭載したモデルを投入することにより、さらなる販売台数の増加と新たな市場開拓を推進します。ロシアや中国などでは、スバルの高いブランド価値が認知されており、走る楽しさ、安全性といったスバル車の長を活かしたマーケティングを展開していきます。

このように、私たちは、それぞれの市場において、お客様のブランドに対する期待値をしっかり捉え、そのニーズをコアとしたバリューチェーンを構築していくことで、収益性回復につなげることができると確信しています。

地域別完成車販売台数（単位：千台）





Feel the Potential

TECHNOLOGY AND COST CONTROL

テクノロジー&コストコントロール

## [TECHNOLOGY]

### テクノロジー

スバルの技術開発の現状と今後の方向性についてお聞かせください。

#### ANSWER

車作りには2つの方向性があると考えています。メーカーがお客様に提案したいと考えるものを作るプロダクトアウトと、お客様が求めているものを作るマーケットインの2つです。本当に良い商品は、これらを高い次元で融合したものです。スバルが克服すべき課題は、このマーケットインの発想を従来に比べて格段に高め、お客様第一の考え方に基づいて、スバルらしい個性を失うことのない、水平対向エンジンとシンメトリカルAWDをコア技術とした個性豊かな車作りであると考えています。

技術面で見ると、これからの自動車開発にはいくつかの大きなポイントがあります。当社の成長を支える今後のフラッグシップカーを想定してみると、ターゲットとなる米国市場では、今、ニーズに大きな変化が見られます。SUVを例にとれば、大型ではなく燃費のいいもの、それでも室内の広さはしっかりとキープできているような車です。そして、この燃費へのニーズに象徴されるように、今後の技術開発には、環境が大きくクローズアップされ、当社もその方向で開発に取り組んでいます。

環境面における新開発技術では、水平対向ターボエンジンの排気ガスをさらにクリーンにする開発を主要なテーマとして取り組み、欧米、日本の各市場で高まるクリーンな排気ガスへのニーズに対応していきます。また、欧州ではディーゼルエンジン車が主力であり、当社も水平対向ディーゼルエンジンの開発を進めており、すでに技術的課題に目途を付け生産化に向けた詰め段階に入っています。一般にディーゼルエンジンは振動が大きいのが弱点ですが、これを水平対向エンジンのバランスの良さを活かして軽減できるメリットがあり、水平対向の長所を際立たせることができるエンジンになると期待されます。将来的には、欧州だけでなく、米国もポテンシャルを秘めた市場だと考えています。

環境対応車の分野では、従来からハイブリッド車開発に自社で取り組んできましたが、現実には量産化に関わる多大なコストなどの問題があり、トヨタとのアライアンスの中で良い方向性を模索したいと考えています。究極の環境対応車である電気自動車については、効率のいい、短時間で充電できる電池の開発が重要ですが、現在、自社で開発した「R1e」を基に、東京電力株式会社とのタイアップによって業務用車両として東京近郊で実用試験に取り掛かっています。

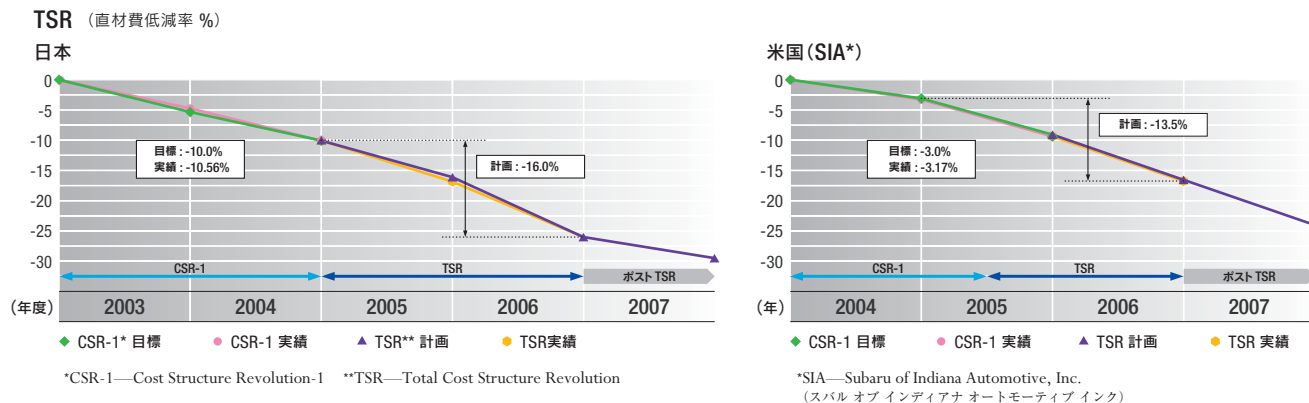
このように、スバルは水平対向エンジンをはじめとする長年におよぶ技術力の蓄積を活かし、お客様の視点や価値観に基づいた、今後の自動車のあるべき姿を見据えた新技術開発に取り組んでいきます。

一方、当社のヘリテージでもある航空宇宙カンパニーは、本格的な収益力の回復を示すとともに、売上高1,000億円以上、営業利益率8%以上のあるべき姿に向かって、さらに技術力に磨きをかけています。民需では既存のボーイングビジネスのみならず、新規プロジェクト「ボーイング787」では、複合材製中央翼の開発を成功させ、世界に先駆けて構造組立を開始しました。さらに航空機業界では画期的な大量生産を目指す「エクリプス500」の主翼の量産も、自動車部門の生産技術を取り入れ、間もなくスタートします。防需では、次期固定翼哨戒機「PX」、輸送機「CX」の主翼の出荷を開始しました。これは日本で開発した主翼としては最大の大きさとなります。加えて2006年3月には日本の陸上自衛隊の次期主力航空兵力である戦闘ヘリコプター「AH-64D」を納入開始するなど、リスクを取りつつも新規ビジネスに挑戦し、一段の飛躍を目指しています。

# [COST CONTROL]

## コストコントロール

総合原価低減策をはじめとするコストコントロールの進捗状況についてお聞かせください。



### ANSWER

当社が修正FDR-1で掲げたTSR (Total Cost Structure Revolution)活動は、ほぼ計画通りに進展しています。具体的には、目標とした2年間で国内の直材費16%削減、米国の13.5%削減に対して、初年度から成果をあげており、製造原価は目標以上に低減が進み、全体としては、収益予算面は達成できると考えています。

ただし、想定外だったのは原材料の高騰です。とくに貴金属が異常な高騰を示しており、その他、原油や非鉄金属も高騰し、大きな影響が出始めています。商品価格に転嫁しにくい環境のなかで、原材料高騰は、原価低減活動では吸収しきれないレベルに迫ってきています。当社では、対応策として脱貴金属の開発速度を上げ、使用量を減らす取り組みを含めてあらゆる方策を進めており、新規の開発車から、順次、実現させていく考えです。

新車開発への取り組みでは、抜本的なコスト構造の革新が必要です。従来は、開発にコストがかかり過ぎ、顧客視点から見ればムダも多く見られました。この点の見直しが重要です。生産を開始してからの原価低減策はきわめて不効率であり、生産開始の前の段階で目標原価を達成することを基本としていく考えです。また、メーカーの課題として、私たちはどんな低価格の車であっても、そのコスト構造に見合った開発を進めなければなりません。実は、これがスバルの直面しているもっとも大きな課題であるといえます。コストに見合った技術を開発し、適正な価格で提供すること、そのための原価構成を考える必要があるのです。これができて、はじめて次の世代を担うフラッグシップカーが生まれてくると考えています。

もう一つの課題は、スバルと関連のあるサプライヤー企業が全体的に過剰設備投資になっている点です。これまで、新車開発はサプライヤーの設備状況に関わらず、スバル主導で進めてきた傾向があり、単に低価格のみを追求するのではなく、投入商品、新規開発のバランスを考慮し、部品の共有化を進めるなどの施策によって、サプライヤーとの協力関係をさらに強化し、文字通り総合原価低減活動を進めなければなりません。

自動車開発は、今、過渡期にきています。投資を集中すべきテーマに絞るとともに、どの調達先を選択してグループを形成していくか、長期的な視点で開発とコストの関係を見直していく必要があると考えています。





Feel the Potential

BUSINESS ALLIANCE AND NEXT GENERATION

アライアンス&次世代へ向けて



## [BUSINESS ALLIANCE]

### アライアンス

## スバルの成長戦略においてトヨタとの提携は、どのような意味を持ちますか？

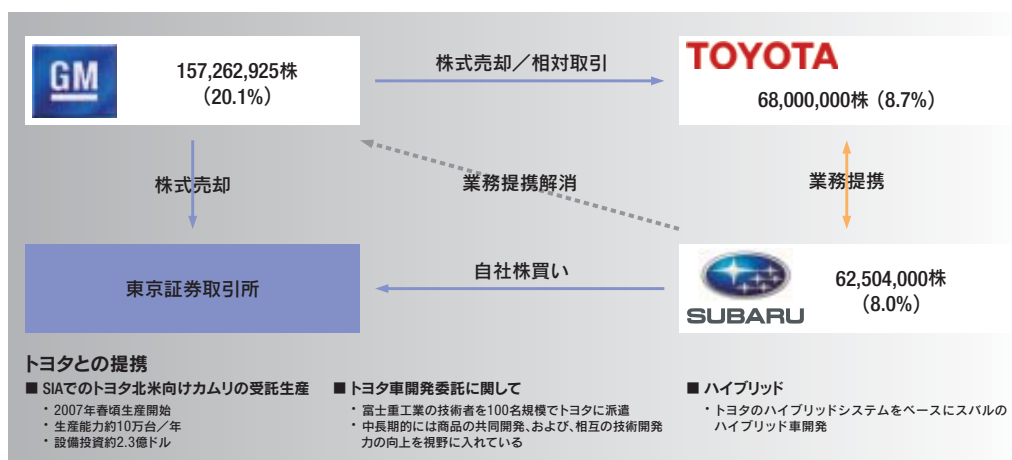
### ANSWER

自動車産業は、グローバルな市場とお客様に対面しなければなりません。当然、競争もきわめて激しいものとなります。また、自動車産業には環境性能あるいは燃費、安全性など、1社で対処するには大きすぎるテーマが顕在化しており、スバルにとって他社との提携戦略は必要不可欠なものです。GMとの提携もその方針に基づいたものでしたが、提携解消後も、その方針に変更はなく、トヨタとの提携が実現したのです。価値ある「モノ作り」を志向するという点で、また、その情熱の高さという点で、スバルとトヨタはよく似ており、私たちは、スバル固有の技術を伸ばしつつ企業体力を強化していくためには、トヨタから学ぶべきことはきわめて大きいと確信しています。

すでに、当社の北米生産拠点であるSIAへの生産委託に関しては、トヨタ「カムリ」を2007年春から生産開始するための準備を進めています。この生産委託は、お互いにとって非常に挑戦的な試みです。トヨタの最新生産技術を投入し、お互いに経験したことがないほどの速さで立ち上げる計画で、これはスバルの生産技術の革新においてもきわめて大きな意義を持つものです。さらに、当社へのトヨタ車開発委託およびトヨタのシステムをベースとしたスバルのハイブリッド車開発など、様々な分野における技術的なコラボレーションも進んでおり、世界でも高く評価されるトヨタの最新の技術を共有することは、当社にとって大きな価値をもたらすものと考えています。これらの成果は、2008年以降、具体的な形になって現れてきます。

もちろん、これを契機として、スバルも課題を克服していかなければなりません。スバルの企業風土を変革する意味では、トヨタの存在はとても大きいものです。提携によって堅固な事業基盤を築くとともに、スバルのアイデンティティをより鮮明にして、お客様ニーズに応えていくことがもっとも大切だと考えています。

中長期の視点で、この提携を展望すれば、まず、第一にトヨタとの協業を通じて、富士重工業の企業風土を活性化していくこと、第二は、その具体的なシナジー効果として、効率的な開発システムの構築、コスト競争力の最大化、販売力強化を含めた企業活動全般の改善があげられます。当社は、これらの提携効果によってスバルを軸としたブランド力を高め、富士重工業の企業価値最大化の実現を目指していきます。



## 【NEXT GENERATION】

### 次世代へ向けて

#### 次世代を担い、世界市場で勝ち抜く人材をどう育成していきますか？



森 郁夫(左)  
代表取締役社長

竹中 恭二(右)  
取締役相談役

#### ANSWER

今後、さらに変化と競争の激しくなる自動車市場で求められる人材としては、文字通り、グローバルな視点を持った人材が必要です。すでに、当社の経営陣の中には、かなり若い世代のスタッフが存在し、また、海外にも多くの人材が出ています。これらのスタッフの力をどのように引き出し、グローバルな戦いに挑んでいくかが、私たちの課題であると認識しています。

もうひとつ重要なことは、それぞれのスタッフがどこまで「お客様のために」という視点、意識を持っているか、ということです。実は、開発・販売をはじめ、様々な面でこの意識が足りないのではないかと、この認識を持っています。言い換えれば、良い車を作れば売れるという、いわばスバルの企業文化が開発、マーケティング、セールスなどあらゆる局面で、まだ残されていると感じています。この意識改革が重要です。

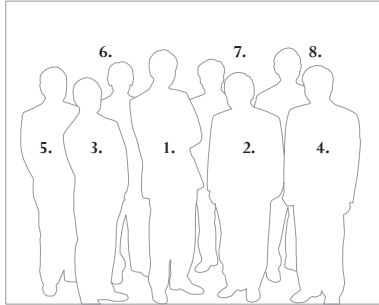
さらに、経験の積み上げも重要なテーマであると考えています。私たちは、自動車産業が未成熟な時代から経験を積み、それを成長の糧としてきました。現在の車や社会を考えると、開発に必要なものは高いレベルで揃っていますが、これらを活かす現場の力、経験がさらに重要な意味を持っています。直面する課題を一つずつ解決して将来へつなげていくためには、的確な課題形成力を持ち、その課題を具体的に解決できる実行力のある人材が求められています。そのための具体的育成方法の基本はOJTであると考えます。経験に裏打ちされた正しい直観力を養うための様々な経験を積むために、原点に戻った人材育成も視野に入れていかなければなりません。

今、人材育成は曲がり角にきています。年功序列から成果主義へと世の中が変化しつつある今日、当社においても能力ある人材の選別的な育成も必要だと思えます。総合職と専門職、それぞれに志向するところを活かした人材育成とともに、次代の経営を担うスペシャリストの育成は急務であり、スバルが世界市場で勝ち抜いていくための大きな課題です。

## 役員

(2006年6月27日現在)





森 郁夫 \_\_\_\_\_ 1  
代表取締役社長

土屋 孝夫 \_\_\_\_\_ 2  
代表取締役副社長

小松 熙 \_\_\_\_\_ 3  
代表取締役副社長

高木 俊輔 \_\_\_\_\_ 4  
代表取締役 兼 専務執行役員

松尾 則久 \_\_\_\_\_ 5  
取締役 兼 専務執行役員

及川 博之 \_\_\_\_\_ 6  
取締役 兼 専務執行役員

奥原 一成 \_\_\_\_\_ 7  
取締役 兼 専務執行役員

竹中 恭二 \_\_\_\_\_ 8  
取締役相談役

代表取締役社長

森 郁夫

代表取締役副社長

土屋 孝夫

小松 熙

代表取締役 兼 専務執行役員

高木 俊輔

取締役 兼 専務執行役員

及川 博之

松尾 則久

奥原 一成

取締役相談役

竹中 恭二

専務執行役員

鷺頭 正一

長門 正貢

常務執行役員

石神 邦男

近藤 潤

石原 卓

岡崎 鎮弘

星 恒憲

工藤 一郎

執行役員

芹澤 洋一

清水 一良

蓮沼 愛雄

武藤 直人

吉永 泰之

鴨川 珠樹

木村 正一

馬淵 晃

池田 智彦

日月 丈志

永野 尚

高橋 充

常勤監査役

街風 武雄

谷代 正毅

石丸 雍二

監査役

田代 守彦

## 企業の社会的責任(CSR)

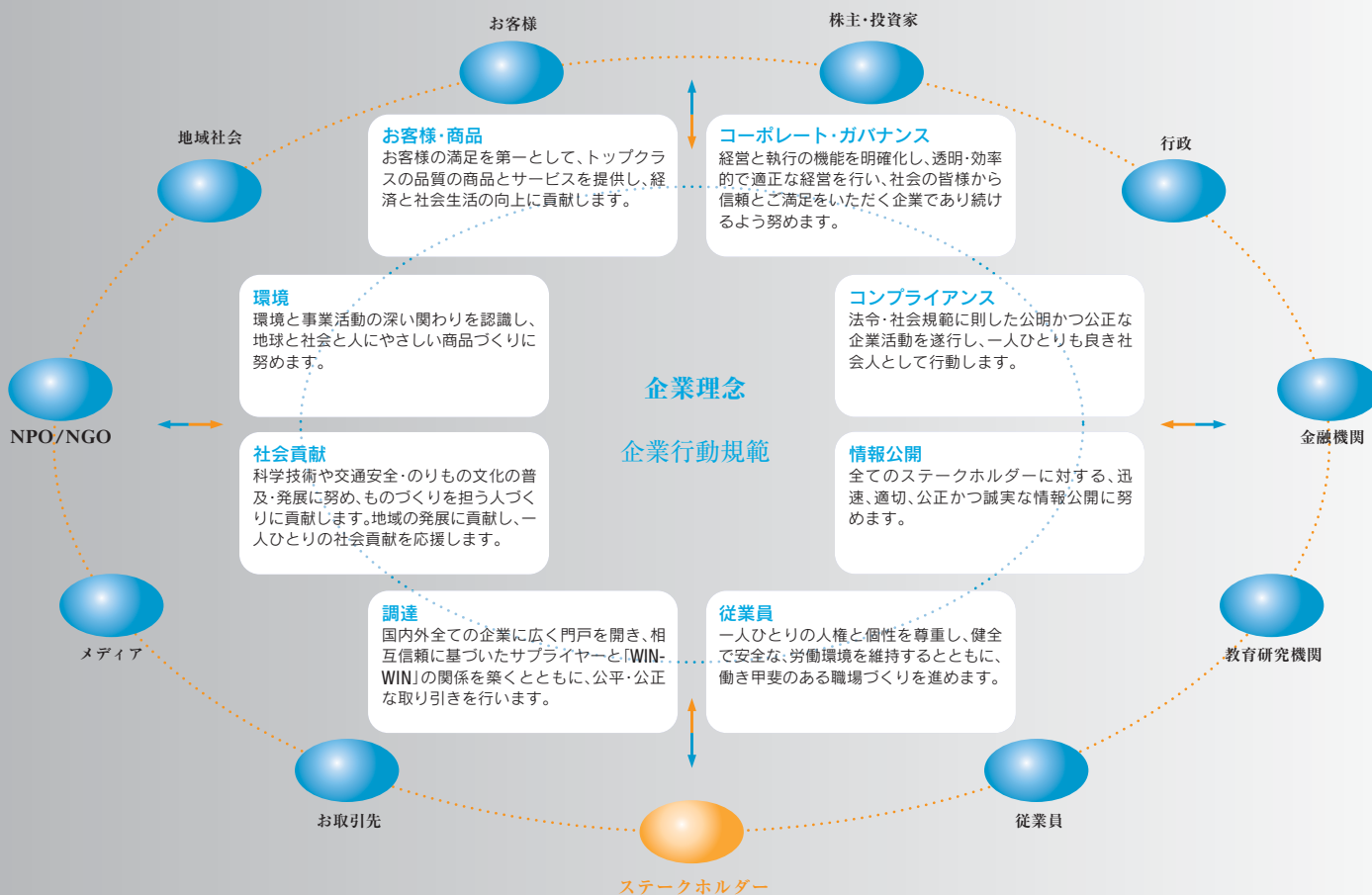
### CSRに対する考え方

CSRは、企業が社会的な存在として活動していく上で果たすべき責任です。富士重工業は、CSRとは企業理念の反映であり、企業活動そのものであると捉え、「企業理念」がすなわち「CSR方針」であると考えています。

当社は、企業活動の経済的側面と、社会・人間的側面は一体のものと捉え、「私たち富士重工業が、社会に対して責任を果たしていくことを事業の基本的基盤」として位置付け、ステークホルダーの皆様に対して、社会の健全で持続的な発展に寄与できる「よりよき企業市民」であり続けたいと考えています。

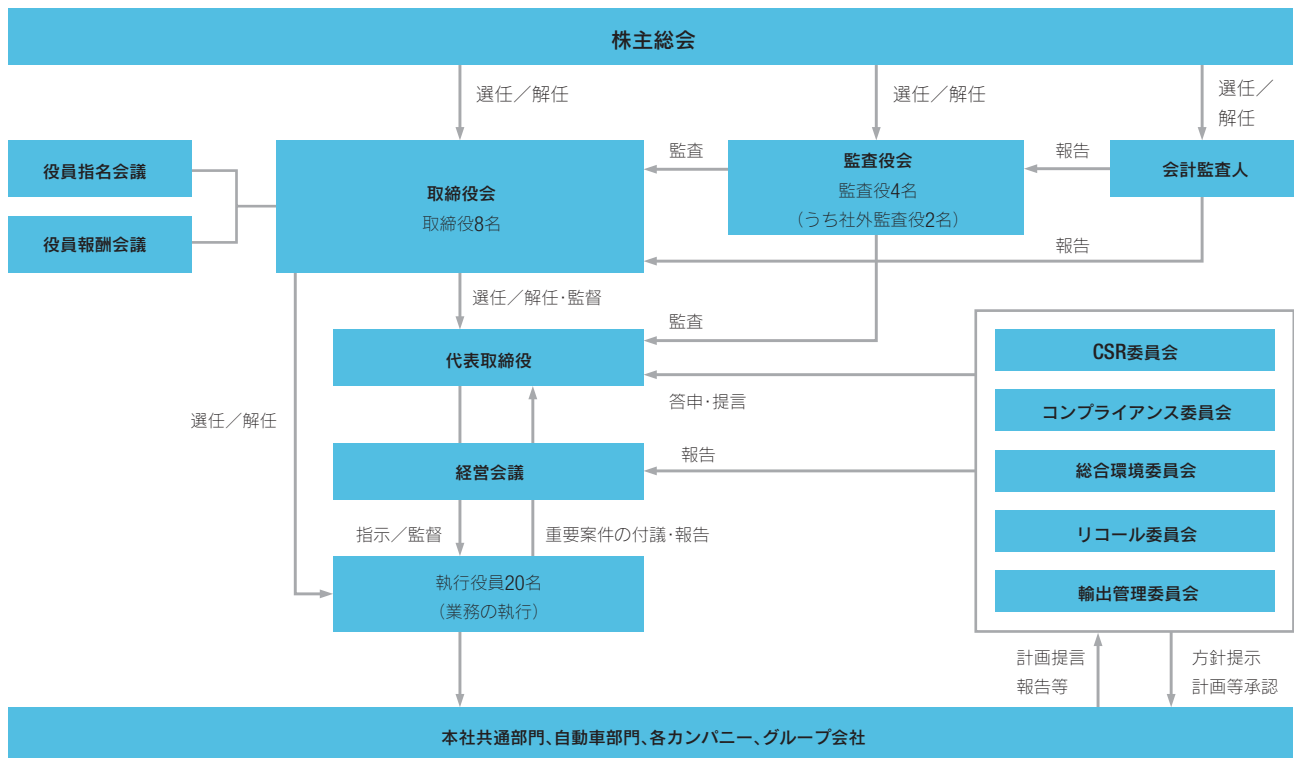
### 企業理念&CSR方針

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。



## コーポレート・ガバナンス

当社では、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することによって意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指すとともに、社外監査役を含む監査体制の充実により、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。一方で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。



## 内部統制

当社は、2006年5月9日の取締役会において会社法第362条に定める内部統制の基本方針について決議しました。基本方針では、取締役の職務の執行が法令および定款に適合するための体制、および株式会社として業務の適正を確保するために必要な体制等について定めています。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。コンプライアンスに関しては、「コンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンスを推進する全社的な委員会組織として「コンプライアンス委員会」を設置しています。2006年4月からは、グループコンプライアンスとして、コンプライアンス・ホットラインの適用を国内グループ企業等に拡大しました。

## 環境マネジメント

当社は、環境ニューボランティアプラン「環境保全自主取組計画」に基づいて、商品の開発から、調達、生産、使用、廃棄にいたるすべての段階で環境負荷低減活動を展開しています。現在推進中の5ヵ年計画は2006年度で終了するため、2007年度～2011年度の第4次環境ボランティアプランを策定いたしました。これは、常により高い環境保全目標を掲げるとともに、法規制、業界との連携を含めた的確な環境対応を織り込み、これまで以上に社会に貢献することを目標としています。また、当社のみならず、グループ関連企業の指針として共有し、スバル・グループとして環境諸問題の継続的改善に積極的に取り組んでいきます。詳細は環境・社会報告書をご参照ください。



## 財務セクション

CONTENTS	24	5年間の主要連結財務データ
	25	財務レビュー

## 5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

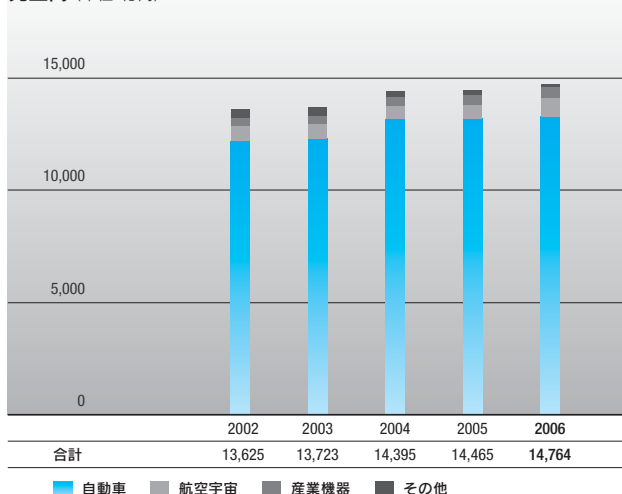
2006年、2005年、2004年、2003年及び2002年3月31日に終了した各事業年度

	金額:百万円					金額:千米ドル(注)
	2006年3月期	2005年3月期	2004年3月期	2003年3月期	2002年3月期	2006年3月期
<b>事業年度:</b>						
売上高	¥1,476,368	¥1,446,491	¥1,439,451	¥1,372,337	¥1,362,493	\$12,568,043
売上原価	1,125,293	1,107,718	1,085,716	1,011,582	992,950	9,579,408
売上総利益	351,075	338,773	353,735	360,755	369,543	2,988,635
販売費及び一般管理費	292,736	296,756	303,411	293,234	281,063	2,492,006
営業利益	58,339	42,017	50,324	67,521	88,480	496,629
税金等調整前当期純利益	28,674	21,066	56,266	46,970	56,136	244,096
当期純利益	15,611	18,238	38,649	33,484	30,283	132,894
<b>事業年度末:</b>						
株主資本	¥ 465,522	¥ 471,149	¥ 453,708	¥ 411,252	¥ 396,112	\$ 3,962,901
総資産	1,348,400	1,357,459	1,349,727	1,344,072	1,269,558	11,478,675
株主資本比率	34.5%	34.7%	33.6%	30.6%	31.2%	
<b>1株当たり情報(円):</b>						
当期純利益:						
基本的	¥ 20.66	¥ 23.27	¥ 50.62	¥ 44.84	¥ 40.74	\$ 0.18
希薄化後	20.66	23.27	49.66	42.91	38.83	0.18
株主資本	649.41	604.51	582.60	553.90	532.88	5.53
<b>その他情報:</b>						
減価償却費	¥ 80,073	¥ 71,010	¥ 71,112	¥ 67,896	¥ 63,964	\$ 681,646
資本的支出	119,289	147,759	128,026	119,423	118,376	1,015,485
研究開発費	46,893	52,962	57,541	60,110	54,903	399,191
発行済株式総数(千株)*	782,866	782,866	782,866	746,521	746,506	
株主数*	46,367	34,558	34,704	35,584	33,094	
従業員数(人)*:						
単独	11,998	12,703	12,928	13,064	13,374	
連結	26,115	26,989	27,296	27,478	26,483	

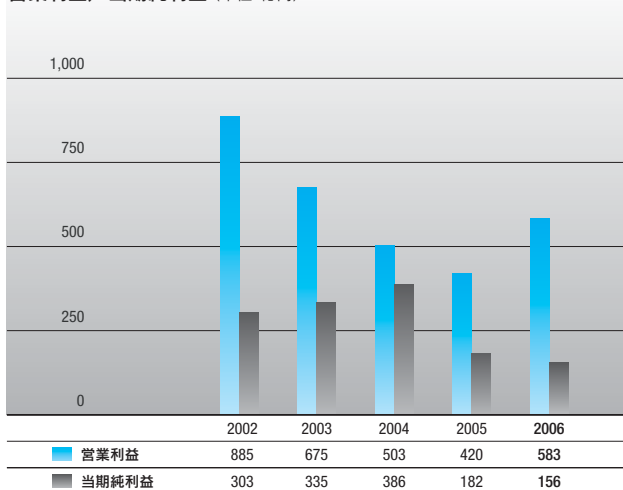
注:米ドル金額は、便宜上、2006年3月31日の為替レート117.47円=1米ドルで換算しています。

\*3月31日現在

売上高 (単位:億円)



営業利益/当期純利益 (単位:億円)



## 財務レビュー

### 概況

富士重工業を取り巻く2006年3月期(当期)の事業環境は、国内経済においては個人消費の増加や堅調な設備投資に支えられ、回復基調となりました。米国では、ハリケーン被害や原油価格高騰の影響があったものの、個人消費や設備投資は底固く推移し、景気の拡大基調が続き、欧州でも緩やかな景気回復基調が見られました。為替相場は概ね円安で推移しましたが、鋼材を中心とする資源価格の高騰が顕著に見られました。

こうしたなか、当社のコア事業である自動車部門では、当期の連結完成車売上台数(除く米国受託生産)が前期比1.8%、10.3千台減少し、571.4千台となりました。減少の要因は、主に国内における売上台数が230.2千台と、前期比9.4%、23.9千台減少したことによります。国内の登録車の売上台数は、主力車種「レガシィ」の減少や「トラヴィック」の販売中止などにより減少しました。また、国内の軽自動車は、「R2」と「サンバー」の伸び悩みなどにより減少しました。

一方、海外の売上台数は前期比4.2%、13.6千台増加し、341.2千台となりました。これは、主に北米での新型車「B9 トライベッカ」の純増と「インプレッサ」、「フォレスター」の販売が好調に推移したもので、地域別ではとりわけ欧州、豪州、その他地域での売上台数が拡大したためです。

これらの要因に加え、米国生産子会社のSubaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)でのいすゞ車の受託生産の終了という減収要因があったものの、海外における数量構成の改善や為替が円安に推移したことなどにより、自動車部門の売上高は前期比0.7%、96億円増加し、1兆3,292億円を計上しました。自動車部門の売上高に、産業機器部門や航空宇宙部門、その他の売上を加えた当期の連結売上高は1兆4,764億円と、前期比2.1%、299億円増加しています。

利益面では、国内市場での売上構成の悪化、海外での安全・環境対応によるコスト増、原材料の高騰などにより、利益確保が非常に厳しい状況にありましたが、より一層の原価低減努力や諸経費の圧縮、研究開発費の効率的運用などに努めたほか、円安の影響により、営業利益は前期比38.8%、163億円増加し583億円となりました。当期純利益は、減損損失や、ゼネラルモーターズ社(GM)との提携解消による新型車開発中止損失などを計上したため、前期比14.4%、26億円減少し、156億円となりました。

### 各セグメントの状況

#### 自動車部門

自動車部門の売上高は前期比0.7%、96億円増加し、1兆3,292億円となりました。国内の売上台数の減少や、SIAにおけるいすゞ車の受託生産終了の影響があった一方で、海外における数量構成の改善や為替が円安で推移したことが収益を押し上げたことなどが、増収の要因としてあげられます。

完成車の連結総売上台数は571.4千台と、前期比1.8%、10.3千台減少しました。減少の要因は、主に国内における売上台数が230.2千台と、前期比9.4%、23.9千台減少したことによります。国内の登録車の売上台数は、2005年6月に大幅改良を実施した「インプレッサ」が堅調に推移し、2年連続で前期を上回る売上台数を確保したものの、主力車種「レガシィ」の減少や2005年における「トラヴィック」の販売中止をカバーできず、97.7千台と、前期に比べて6.1%、6.3千台減少しました。また、国内の軽乗用車では「R1」、「プレオ」の増加が新車効果の薄れた「R2」の減少、「サンバー」の減少をカバーできず、前期比11.7%、17.5千台減少し、132.5千台となりました。

一方で、海外の売上台数は341.2千台、前期比4.2%、13.6千台増加しました。北米では、「レガシィ」の減少やGM傘下のサブオートモービル社からの受託生産の大幅な減少があったものの、2005年6月から本格的な販売を開始した「B9 トライベッカ」の純増や「インプレッサ」の増加により、売上台数は209.9千台と、ほぼ前期並みに推移しました。

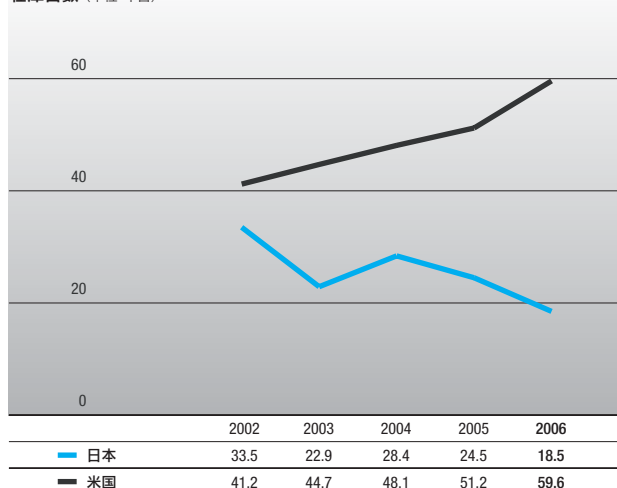
欧州では、「フォレスター」の販売が引き続き好調に推移するなかで、特にロシアや中国などの新興市場での販売が伸長し、売上台数は前期比7.0%、4.2千台増加し64.7千台となりました。

豪州では、「レガシィ」が減少したものの、「インプレッサ」や「フォレスター」が前期を上回り、売上台数は36.5千台と前期比3.1%、1.1千台増加しました。

国内の自動車在庫は、主に大幅改良前の「レガシィ」と新型車の投入が予定されている軽乗用車の在庫の減少により18.5千台と、前期比6.0千台減少しました。一方、米国の自動車在庫は主に「B9トライベッカ」と「フォレスター」の在庫の増加により59.6千台と前期に比べて8.5千台増加しました。

営業利益は、原価低減や諸経費の削減、研究開発の効率化などを推進した結果、前期比25.9%、106億円増加し、516億円を計上しました。

在庫台数 (単位:千台)



## 連結完成車販売台数 (単位:台)

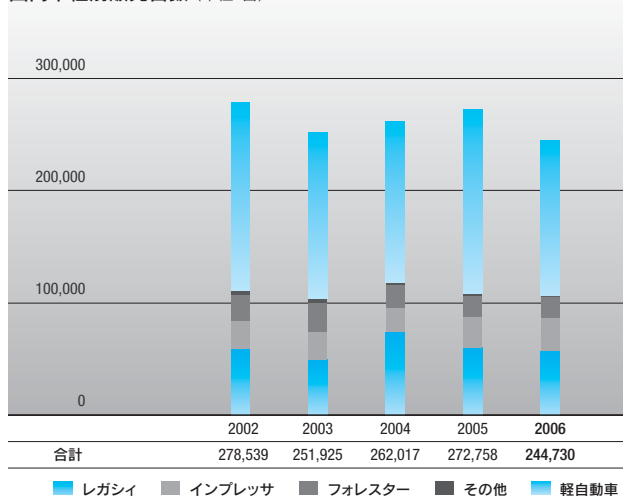
	2006	2005	2004	2003	2002
<b>日本</b>					
レガシィ	50,619	56,977	65,907	47,130	55,850
インプレッサ	26,911	25,194	21,200	24,077	23,416
フォレスター	17,405	17,709	18,988	24,426	21,745
その他	2,747	4,138	5,000	7,031	6,627
軽自動車	132,483	150,021	134,446	142,861	156,619
小計	230,165	254,039	245,541	245,525	264,257
<b>海外</b>					
米国	193,562	193,917	189,633	192,389	191,381
カナダ	16,384	16,506	16,154	17,699	15,632
欧州	64,724	60,517	53,578	41,325	32,373
豪州	36,506	35,414	30,685	29,455	26,923
その他	30,034	21,241	15,652	14,051	12,675
小計	341,210	327,595	305,702	294,919	278,984
レガシィ	132,236	150,987	128,994	—	—
インプレッサ	72,790	66,670	72,729	—	—
フォレスター	104,059	95,173	98,941	—	—
B9トライベッカ	24,187	—	—	—	—
その他	7,938	14,765	5,038	—	—
海外現地生産分	0	0	2,800	1,500	3,288
合計	571,375	581,634	554,043	541,944	546,529
SIA受託生産	0	13,150	25,239	—	—

## 単独完成車車種別販売台数 (単位:台)

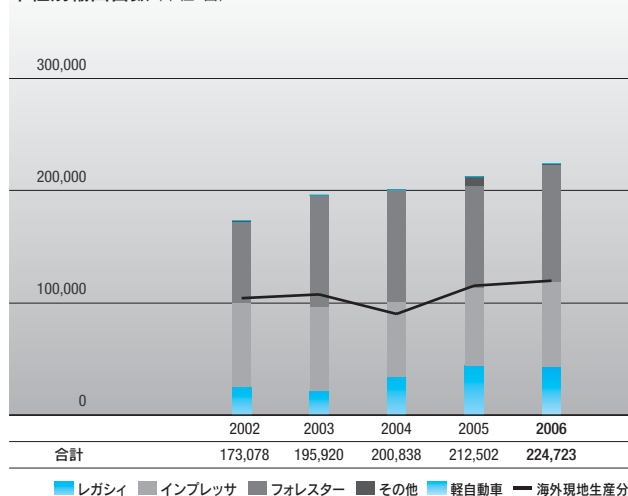
	2006	2005	2004	2003	2002
<b>国内:</b>					
レガシィ	57,013	59,843	73,676	49,179	59,209
インプレッサ	30,063	27,437	22,263	25,471	24,899
フォレスター	19,256	19,457	20,097	25,389	22,922
その他	0	1,397	2,479	4,174	4,244
小計	106,332	108,134	118,515	104,213	111,274
軽自動車	138,398	164,624	143,502	147,712	167,265
合計	244,730	272,758	262,017	251,925	278,539
<b>輸出:</b>					
レガシィ	42,809	44,101	33,865	21,421	24,727
インプレッサ	75,935	69,946	67,349	75,354	75,700
フォレスター	104,425	90,131	99,463	99,145	72,629
その他	1,538	8,324	161	—	—
小計	224,707	212,502	200,838	195,920	173,056
軽自動車	16	—	—	—	22
合計	224,723	212,502	200,838	195,920	173,078
海外現地生産分 (SIA分)	119,784	115,317	90,158	107,576	104,234
	119,784	115,317	87,358	106,076	100,946
<b>米国小売販売台数(注):</b>					
レガシィ	87,788	89,453	79,839	85,359	95,291
インプレッサ	33,637	32,209	36,525	38,226	35,612
フォレスター	53,541	58,424	59,761	53,922	55,041
バハ	6,239	7,316	10,694	2,513	—
B9トライベッカ	14,797	—	—	—	—
合計	196,002	187,402	186,819	180,020	185,944
<b>米国生産台数(注):</b>					
レガシィ	91,510	105,550	96,993	102,813	103,010
B9トライベッカ	27,481	—	—	—	—

注: 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

国内車種別販売台数 (単位:台)

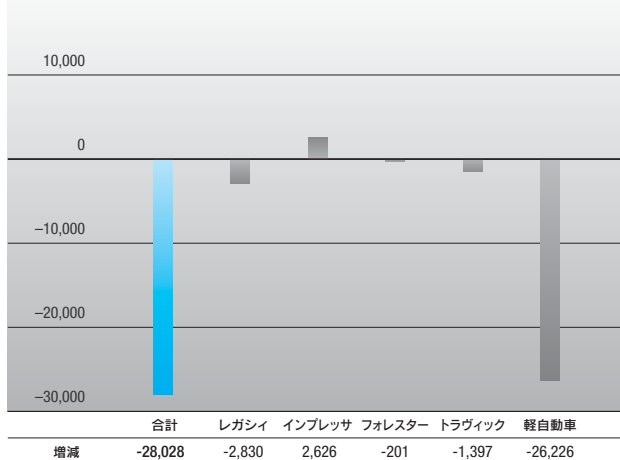


車種別輸出台数 (単位:台)

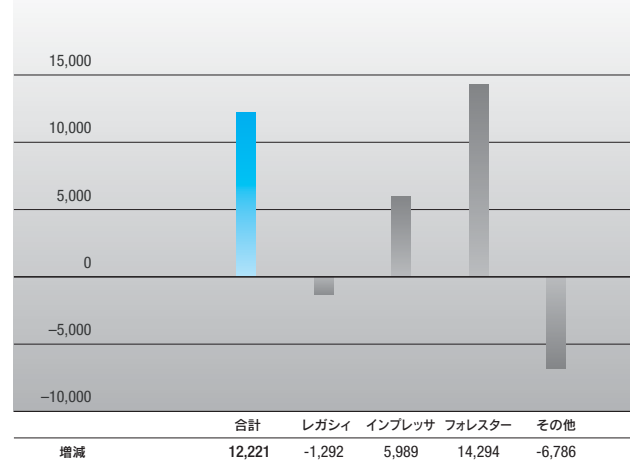


## 車種別販売台数の増減(2006年と2005年の増減比較)

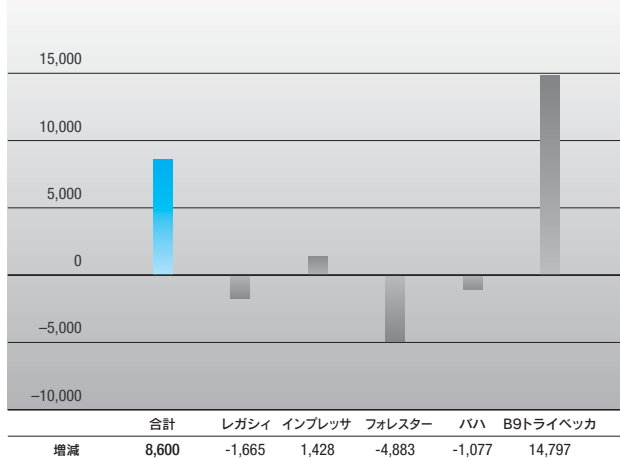
国内(単独) (単位:台)



輸出(単独) (単位:台)



米国小売販売台数 (単位:台)



## 連結完成車販売台数 (単位:千台)

	2002	2003	2004	2005	2006
連結完成車販売台数	543.2	540.4	551.2	581.6	571.4

## 産業機器部門

産業機器部門の売上高は、前期比12.0%、56億円増加し、過去最高の524億円を計上しています。これは、国内において、ポンプ搭載用および発電機搭載用エンジンの販売台数の増加などにより、売上高が前期に比べて増加したほか、海外でも、主力製品である環境対応型高性能ガソリンエンジン「EX」シリーズが好評だったことなどが要因です。

営業利益は、前期比140.0%、12億円増の20億円となりました。

## 航空宇宙部門

航空宇宙部門の売上高は、新規の大型プロジェクトが大きく貢献し、前期比37.6%、224億円増加し、過去最高の818億円となりました。その要因として、防衛庁向けとして、戦闘ヘリコプター「AH-64D」の納入、次期固定翼哨戒機・輸送機(PX/CX)の試作機納入、新無人偵察機システムの納入開始などの寄与があげられます。また、民間向けではボーイング向け既存製品の納入機数の増加、小型ビジネスジェット機「エクリプス500」の主翼の生産開始や、

次世代旅客機「ボーイング787」の開発売上の開始などが  
主な要因です。

この結果、前期に2億円であった営業利益は28億円と、26  
億円の大幅増益となりました。

#### その他

その他の売上高は、前期比37.1%、77億円減少し、130億  
円となりました。これは、環境事業部門において、塵埃収集車  
「フジマイティ」の販売台数が前期を上回ったものの、国内  
子会社である輸送機工業株式会社の事業撤退に伴う売上高  
の減少が大きく影響しました。

利益面では、6億円の営業損失を計上した前期に対し、当期  
は12億円の営業利益を計上し、18億円の改善となりました。

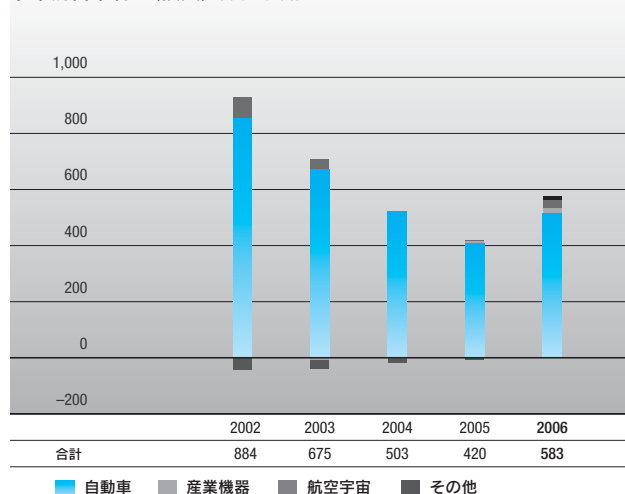
#### 事業別売上高(セグメント間の内部売上高を除く)

	単位:億円				
	2006	2005	2004	2003	2002
自動車	¥13,292	¥13,196	¥13,169	¥12,298	¥12,197
産業機器	524	468	422	415	394
航空宇宙	818	594	566	630	662
その他	130	206	236	379	370
合計	¥14,764	¥14,465	¥14,394	¥13,723	¥13,624

#### 事業別営業利益(損失)

	単位:億円				
	2006	2005	2004	2003	2002
自動車	¥516	¥409	¥521	¥673	¥856
産業機器	20	8	(2)	(8)	(2)
航空宇宙	28	2	(3)	33	74
その他	12	(6)	(14)	(31)	(42)
消去又は全社	7	6	3	8	(0)
合計	¥583	¥420	¥503	¥675	¥884

事業別営業利益(損失) (単位:億円)



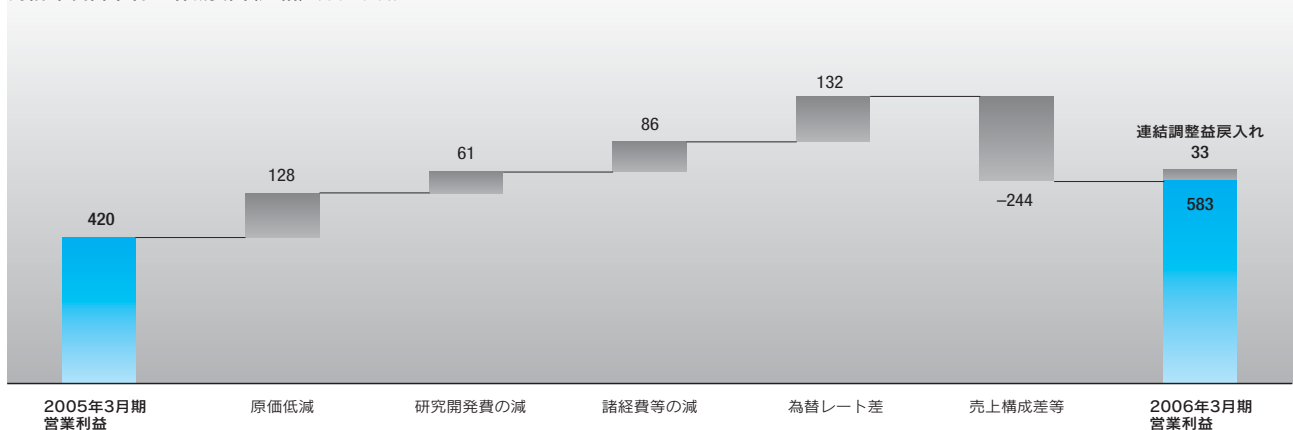
損益の状況

売上原価は、前期比1.6%、176億円増加の1兆1,253億円となり、売上原価率は76.2%と、前期比0.4ポイント改善しました。当期における売上原価率の改善は、資源価格の高騰を背景とした原材料価格の上昇で11億円程度の収益圧迫要因があったものの、原価低減の努力によってこれをカバーし、ネットで128億円の原価低減効果を実現しました。営業利益は、前期比38.8%、163億円増加し583億円となりましたが、これは、プラットフォームの共通化など、効率化を進めたことによる研究開発費の抑制61億円、製造固定費の削減等による諸経費削減額86億円、対米ドル、カナダドル、ユーロで円安に振れたことによる為替差益132億円などが要因としてあげられます。一方で、国内では販売台数の減少や売上構成の悪化、海外では環境・安全対応関係の費用増などを

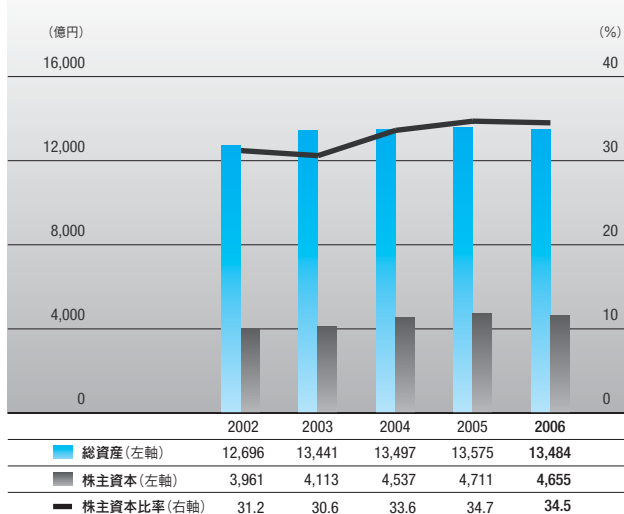
合わせ、244億円が営業利益の圧迫要因となりました。

ネットの営業外損益は、前期比41.6%、87億円の損失増となり、297億円の営業外損失となりました。これは、主に投資有価証券売却益の計上30億円などがあった一方で、売にかかるとして為替差損の計上、デリバティブの評価損、希望退職の実施に伴う割増退職金の発生80億円、GMとの提携解消に伴うサブオートモービル社との共同開発の中止および社内でのサプライチェーンマネジメント(SCM)システムの開発中止による開発中止損失71億円、減損損失41億円の計上などがあったことによります。以上により、税金・少数株主利益控除前の当期純利益は前期比36.1%、76億円増加し287億円となりました。当期純利益は、法人税等の増加により、前期比14.4%、26億円減少し156億円となりました。

対前年度営業利益増減要因(連結) (単位:億円)



総資産/株主資本/株主資本比率 (単位:億円、%)



ROE/ROA (単位:%)



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



## 流動性と資金の源泉

### 流動性の確保

富士重工業では、現預金及び現金同等物の残高について、平均1月商の水準を目途として資金管理しております。

当期末の現預金及び現金同等物の残高は1,124億円と、当期の平均1月商1,230億円を下回っていますが、これは資産効率向上のため資産を圧縮していること、また、2005年10月に実施した自社株式取得の原資として使用したことによる減少であり、流動性はコミットメントラインによりカバーし、現預金及び現金同等物の残高、そしてコミットメントラインの空き枠にて、平均1月商の水準に十分な流動性を確保しています。

また、デット・エクイティ・レシオの目標を1倍以下に設定し、有利子負債の残高を管理しています。当期末の有利子負債は3,741億円となり、前連結会計年度に比べて381億円の減少となりました。デット・エクイティ・レシオについても0.80と前期比0.07ポイント改善しており、財務の安全性を維持しています。

なお、有利子負債に関しては、2008年3月末に2005年3月期の4,122億円を2割削減する目標を掲げています。

### 財政状態

総資産は前期比0.7%、91億円減少し、1兆3,484億円となりました。ただし、当期の総資産の増減には為替の円安要因による増加分が含まれており、為替の影響を除くと、実質的には500億円程度の資産圧縮を実施したことになります。流動資産は前期比4.6%、299億円減少し、6,192億円となりました。減少の主な要因は、自社株式取得のための原資として有価証券を取り崩したことなどがあげられます。

有形固定資産は、前期比2.3%、122億円増加し、5,560億円となりました。主な要因は円安による為替差によるものです。

投資その他の資産は、前期比5.2%、86億円増加し、1,732億円となりました。主な増加要因は、持分法適用及び金融債の取得による投資有価証券の増加です。

負債の合計は前期比0.3%、22億円減少し、8,806億円となりました。これは為替レート差による増加の一方で、社債の償還およびコマーシャルペーパーの返済により、有利子負債が3,741億円と、前期末比9.2%、381億円減少したことなどによります。

株主資本は、前期比1.2%、56億円減少し、4,655億円となりました。この主な減少要因は、GM社との提携解消に際して、自社株式を取得したことで自己株式が415億円と、前期比393億円増加したことなどによります。なお、取得した自己株式については、資本政策の機動的な実施に備え、しばらくは消却せずに保有する予定です。

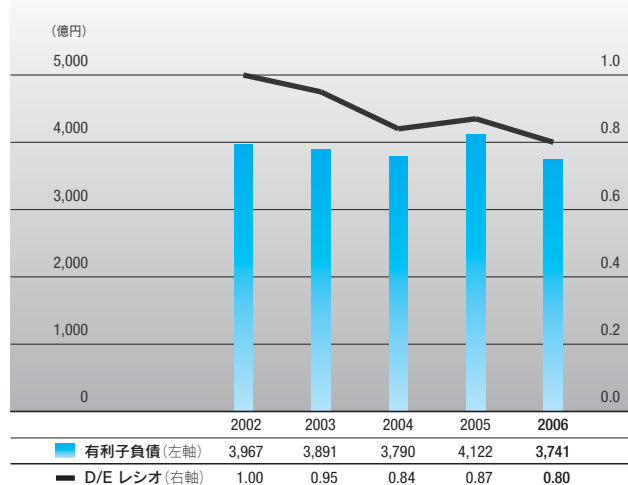
以上により、当期末の株主資本利益率(ROE)は3.3%と、前期比0.6ポイント低下しました。また、営業利益と受取利息・配当金を分子とした総資産利益率(ROA)は前期比1.3ポイントと大幅に改善し、4.6%となりました。

### キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金・少数株主利益控除前の当期純利益や減価償却費が前期より増加したことに加え、売上債権の減少や仕入債務の増加などによる運転資金の改善などにより、前期に比べて802億円増の1,375億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に計上した拘束性預金の払戻しによる収入294億円が当期はなく、キャッシュ・フローにネガティブに作用しましたが、有形固定資産の取得による支出が前期に比べて減少したことや、貸出金の回収による収入が前期に比べて増加したことなどがポジティブに作用し、758億円と、前期に比べて140億円の支出減となりました。

有利子負債/D/Eレシオ (単位:億円)



これにより、前期において324億円のマイナスであったフリー・キャッシュ・フローは941億円改善し、617億円のプラスとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、当期に獲得したフリー・キャッシュ・フローを有利子負債の削減に振り向けたこと、およびGMとの資本提携の解消に伴い、自己株式を取得したため、当期の支出額は889億円となり、前期に比べて1,151億円の支出増となりました。

以上に加え、換算差額79億円の増加があり、期中の現金及び現金同等物は193億円の支出となり、当期末の残高は1,124億円となりました。

### 設備投資

当期の設備投資は、前期に計上したSIAのリース設備に関わる支出がなかったため、前期比34.1%、291億円減少し、562億円となりました。一方、減価償却費は、SIAでの「レガシィ」、「B9トライベッカ」の立ち上がりに伴う設備の償却開始等の要因により、前期比12.5%、64億円増加し、575億円となりました。

### 研究開発費

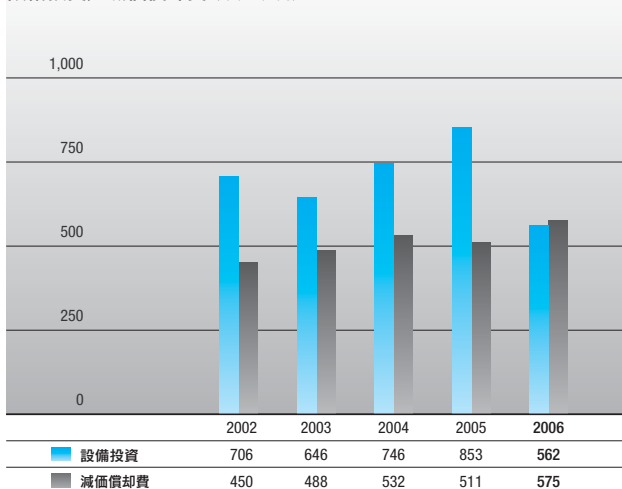
富士重工業全体の当期の研究開発費は469億円と、前期比11.5%、61億円減少しました。主な減少要因は、自動車の開発に際して、デジタル化の推進や、プラットフォームの共通化による衝突試験の効率化などを推進したことによるものです。

### 次期の見通し

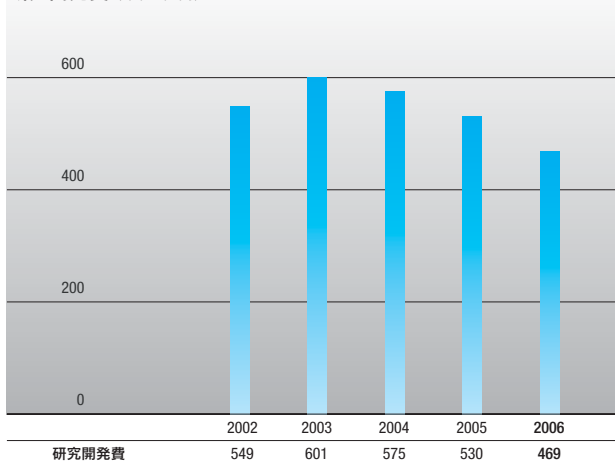
国内経済は個人消費と設備投資の回復により景気は堅調さを示しているものの、国内の自動車需要については大きな伸びは期待し難いと見ています。また米国経済動向においても、原油、原材料の高騰が引き続き予想されることや、今後の為替動向、金利動向等の懸念材料も多くなっています。従って、当社を取り巻く次期(2007年3月期)の経営環境は予断を許さない状況と言えます。

こうした状況のなかで、当社では次期の完成車の連結総売上台数を当期比6.9%、39.4千台増の610.8千台と予想しています。増加の主な要因は国内の売上台数の増加です。国内の登録車は大幅改良を予定している「レガシィ」のほか、「フォレスター」の増加を見込むものの、「インプレッサ」は昨年度までの好調の反動を見込み、当期比0.8千台の微減を見込んでいます。一方、国内の軽自動車は、新たに投入した「ステラ」の新車効果が、「プレオ」や「R2」、「R1」の減少をカバーし、当期34.1千台の増加をもたらすと予想しています。以上により、国内の売上台数は、当期比14.5%、33.4千台増加の263.5千台を見込んでいます。海外の売上台数は、米国における「インプレッサ」の好調などにより、当期比1.8%、6.1千台増加の347.3千台を見込んでいます。

設備投資／減価償却費 (単位:億円)



研究開発費 (単位:億円)



次期の売上高は、売上台数の増加などにより、当期比5.0%、736億円増加の1兆5,500億円、営業利益は当期比14.2%、83億円減少の500億円と予想しています。これは、売上構成の改善や原価低減などの利益貢献を見込む一方で、製造固定費や販売管理費の増加、研究開発費の増加、原材料の

高騰などを見込んでいることによります。当期純利益は、当期比92.2%、144億円増加の300億円と予想しています。なお、計画の前提となる為替の売上レート(単独ベース)は110円/米ドルです。

### 完成車販売台数計画 (単位:千台)

	2007	2006	増減
日本			
登録車	96.9	97.7	(0.8)
軽自動車	166.6	132.5	34.1
小計	263.5	230.2	33.4
海外			
アメリカ	202.6	193.6	9.0
カナダ	17.6	16.4	1.3
欧州	65.3	64.7	0.6
豪州	36.9	36.5	0.3
その他	24.8	30.0	(5.2)
小計	347.3	341.2	6.1
合計	610.8	571.4	39.4

### 主なリスクについて

富士重工業の事業リスクのなかで、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は、以下の通りです。なお、以下は当社に関するすべてのリスクを列挙したものではありません(詳細については、当社ホームページ、<http://ir.fhi.co.jp/finance/fr.html>をご参照ください)。

### 為替の変動

当社の営業利益は当期において前期比増益となりましたが、その要因として為替変動の影響を強く受けています。海外売上高の割合は59.1%と過半数を占める状況にあり、売上高、営業収益、資産等の中には、米ドルを中心とした現地通貨建ての項目が含まれており、連結財務諸表作成時に円換算しています。従って通期の見通しにおいて想定した為替レートに対し、実際の決算換算時の為替レートに乖離が生じた場合、主に円高局面では当社の業績と財務状況はマイナスに作用し、円安局面ではプラスに作用する可能性があります。

こうした為替リスクを最小限に軽減すべく、当社では状況

に応じ為替予約のヘッジオペレーションを行っています。ただし、期末日の極端な為替変動によりデリバティブ評価損益等に影響を及ぼし、営業外損益が大きく変動する可能性があります。

### 特定の原材料および部品の購入

当社では、原材料および部品等を多数の取引先から調達していますが、一部の取引先に依存している場合があります。需給状況の逼迫等により、安定したコスト・納期・品質で調達できない場合、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

### 環境等に関する法的規制

国内外ともに排出ガス規制、省エネルギーの推進、騒音、リサイクル、製造工場からの汚染物質排出レベルおよび自動車等の安全性に関しては、様々な法的規制を受けています。今後、そうした法的規制の強化に伴うコストの増加が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

## 主要関係会社

(2006年3月31日現在)

\* ( )内の数値は出資比率

### 国内

**富士ロビン(株) (58.1%)**  
 農業機器・エンジン・消防ポンプ・付属用補用品の製造、  
 修理、販売  
<http://www5.mediagalaxy.co.jp/fujirobin/>

**富士機械(株) (69.5%)**  
 自動車部品・産業機械・農業用トランスミッションの製造、販売  
<http://www.fuji-machinery.co.jp/>

**(株)イチタン (51.0%)**  
 自動車・産業機械用鍛造品の製造、販売  
<http://www.ichitan.co.jp/>

**桐生工業(株) (97.5%)**  
 スバル特装車の製造・スバル用部品の物流管理  
<http://www.kiryu-kogyo.co.jp/>

**スバル興産(株) (100.0%)**  
 不動産の売買・賃貸業、旅行代理店業

**スバルユーアイ(株) (100.0%)**  
 中古自動車の再生、加修、販売  
<http://www.subaru-ui.jp/>

**フィクス(株) (100.0%)**  
 ボルボ車の販売、整備、リースならびにレンタル業

**スバルファイナンス(株) (100.0%)**  
 自動車リースならびにレンタル業、クレジット業、  
 金銭の貸付、保険代理店業  
<http://www.subaru-finance.co.jp/>

**輸送機工業(株) (100.0%)**  
 航空機部品等の製造、販売  
<http://www.yusoki.co.jp/>

(2006年4月1日現在)  
**東京スバル(株) (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, NJ08002,  
 U.S.A.  
 Phone: +1-856-488-8500  
 Fax: +1-856-488-3137  
 スバル車および部品の販売、整備  
<http://www.subaru.com/>

**米国富士重工業(株)**  
**Fuji Heavy Industries U.S.A., Inc. (100.0%)**  
 c/o Subaru of America, Inc.  
 Subaru Plaza, 2235 Route 70 West, Cherry Hill,  
 NJ08002, U.S.A.  
 Phone: +1-856-488-8743  
 Fax: +1-856-488-8517  
 スバル車および部品の販売、整備

**スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク**  
**Subaru Research & Development, Inc.**  
 3995 Research Park Drive, Ann Arbor, MI 48108,  
 U.S.A.  
 Phone: +1-734-623-0075  
 Fax: +1-734-623-0076  
 自動車の研究開発

**スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク**  
**Subaru of Indiana Automotive, Inc. (100.0%)**  
 5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.  
 Phone: +1-765-449-1111  
 FAX: +1-765-449-6952  
 スバル車の製造  
<http://www.subaru-sia.com/>

**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: +32-2-714-0400  
 Fax: +32-2-725-7792  
 スバル車および部品の販売、整備

(2006年6月1日現在)  
**スバル オブ チャイナ**  
**Subaru of China, Inc. (100.0%)**  
 Beijing Landmark Towers Office Building 2-1506, 8 North  
 Dongsanhuan Road, Chaoyang District, Beijing 100004,  
 China  
 Phone: +86-10-6590-0725  
 Fax: +86-10-6590-0729

**スバル オブ タイワン**  
**Subaru of Taiwan Co., Ltd. (80.0%)**  
 8F-1, No.100, Sec. 2, Chung Hsiao E. Rd., Taipei,  
 Taiwan  
 Phone: +886-2-8866-6630  
 FAX: +886-2-2832-4021  
 スバル車および部品の販売、整備  
<http://www.subaru-sot.com.tw/>

**ロビン・マニュファクチャリングUSA インク**  
**Robin Manufacturing U.S.A., Inc. (60.0%)**  
 1201 Industrial Road, Hudson, WI 54016, U.S.A.  
 Phone: +1-715-381-5902  
 Fax: +1-715-381-5901  
 汎用・四輪バギー・ゴルフカート用のエンジンの製造、販売

## 投資家情報

(2006年3月31日現在)

### 本社

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

### IR室

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

### 創立

1953年7月15日

### 資本金

153,795百万円

### 株主数

57,494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(産業機器部門)

### 大株主

トヨタ自動車株式会社  
富士重工業株式会社  
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)  
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)  
ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドン  
デポジタリーノミニーズインコーポレーション  
ノーザントラストカンパニー(エイブイエフシー)  
サブアカウントアメリカンクライアント  
日本生命保険相互会社  
スズキ株式会社  
株式会社みずほコーポレート銀行

### 上場証券取引所

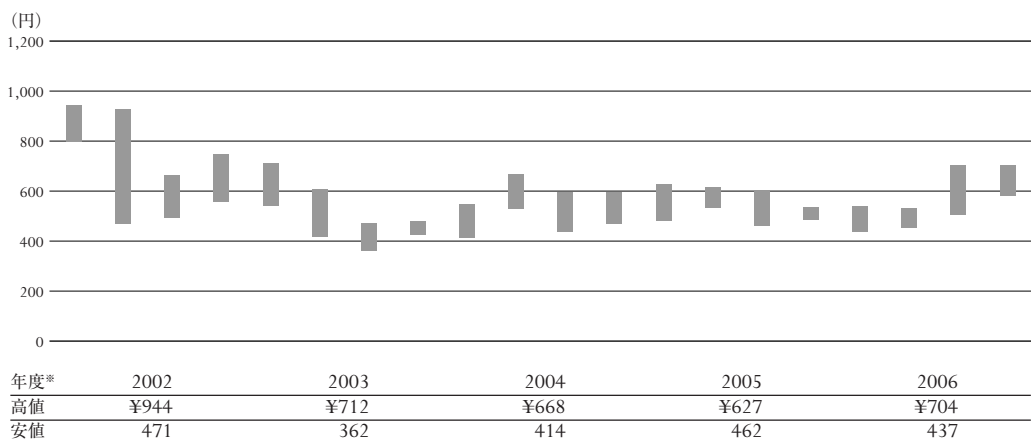
東京証券取引所

### 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

ホームページアドレス「株主・投資家の皆様へ」  
<http://ir.fhi.co.jp/>

## 株価の推移(東京証券取引所)



\*3月31日に終了した各年度



2006年6月、新型軽乗用車「スバルステラ」を発売。



# 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

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



本誌は環境に優しい大豆油インキと再生紙を使用して印刷しています。