



アニュアルレポート 2008  
2008年3月期



# Chapter II

## Moving Forward with the Global Subaru Identity



### 目次

page 2-7	ステークホルダーの皆様へ
page 8-15	新型フォレスター開発メンバーによるディスカッション
page 16-17	グローバル視点の販売の成果
page 18	「お客様第一の取り組み」の具現化
page 19-21	企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)
page 22-23	役員
page 24	9年間の主要連結財務データ
page 25-33	財務レビュー
page 34	主要関係会社
page 35	投資家情報

富士重工業株式会社は、スバルブランドの自動車や輸送機器を製造・販売するグローバルメーカーです。1917年に日本初の民間飛行機研究所として設立された中島飛行機をルーツとして、今なお航空機を製造し続ける唯一の自動車メーカーです。

私たちは、「すべてはお客様の満足のために」を事業活動の基本とし、お客様に接するあらゆる面において真に評価していただける「存在感と魅力ある企業」を目指しています。そして、今年初のスバルブランドである自動車「スバル360」を発表してから50年目にあたり、昨年のインプレッサ・フォレスターのフルモデルチェンジに続いてエクシーガと新型車が出揃い、私たちは今、真の意味でのスバルブランド確立に向け、第2章を迎えています。

### 将来予測に関する免責事項

本アニュアルレポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは、将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・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。



## ステークホルダーの皆様へ



スバル360を発売してから50年目となる2008年、当社は大きな節目を迎えています。2007年には、インプレッサとインプレッサWRX STIのフルモデルチェンジについて、3代目となるフォレスターのフルモデルチェンジ車を発売、さらに2008年6月には、新たに多人数乗り車のエクシーガを日本で発売しました。特にフォレスターの販売は、国内外ともに好調で、文字通りお客様視点に立つ「スバルらしさの追求」を体現したクルマだと自負しています。また、海外販売では、米国・欧州に加え、中国・ロシアなどの地域でも販売台数を順調に伸ばしており、新中期経営計画に掲げた「グローバル視点の販売」も着実に進捗しています。さらに、2008年4月に発表したトヨタグループとの提携強化では、小型FRスポーツカーの共同開発、コンパクトカーおよび軽自動車のOEM供給により、新たなステージへの展開を図るなど、提携の方向性を明確にしました。これらの動きは当社の安定的な成長を保障するものではなく、真の意味でスバルブランドを確立していくための基盤に過ぎないと、私は考えています。「スバルらしさの追求」の実現を目指す自分達自身の、これからの活動とその成否によって、スバルの真価が問われることとなります。

代表取締役社長  
森 郁夫

## 当期業績レビュー

2008年3月期の業績は、海外で自動車の販売台数が伸びたことにより売上高は前期を5.2%上回る1兆5,723億円となりました。これに対して、営業利益は当初予想の350億円を上回ったものの、新型車立ち上げの固定費等の増により、前期に引き続き4.6%減益の457億円となりました。営業利益が予想を上回った要因としては、上期の為替の円安と、海外の増販・国内の新車効果で国内外での売上構成悪化に歯止めがかかり、原材料が高騰する中でも原価低減を進めたことなど、自動車メーカーとして本業で利益を出せる体質になったからであると分析しています。市場別では、北米の販売台数は210千台と前期に比べ4千台増加したものの、サブプライムローン問題やガソリン価格の高騰等の影響により、当初の目標には届きませんでした。しかしながら、現場に密接した営業活動と製販一元管理の強化を目的として、海外第一営業本部を設置した結果、

現地主導の機動的な対応が可能になり、的確な在庫管理の実現や、販売奨励金を2006年に比べ台当たり200ドル低減するなどの成果を着実に上げ、収益の改善を図ることができました。欧州では、ディーゼルエンジン車のシェアが高い旧西欧において苦戦しましたが、ロシアやCISにおける好調な販売がそれらを補い、販売台数は86千台と前期比で15千台増加しました。その他地域でも、中国を中心とした新興市場で、前期に引き続き販売が想定した以上の伸長を見せました。国内市場は、登録車・軽自動車のいずれも販売台数が前期を下回る結果となりましたが、新型インプレッサ・フォレスターによって売上構成の改善を実現することができました。

## 業績の概要

	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	2008年3月期	(計画) 2009年3月期
自動車販売台数(千台)	540	551	582	571	578	597	636
売上高	13,723	14,395	14,465	14,764	14,948	15,723	16,000
営業利益	675	503	420	583	479	457	230
経常利益	586	566	436	468	422	454	200
当期純利益	335	386	182	156	319	185	100
設備投資	646	746	853	562	596	563	700
減価償却費***	488	532	511	575	589	655	660
研究開発費	601	575	530	469	507	520	550
有利子負債	3,891	3,790	4,122	3,741	3,439	3,045	3,045
為替レート(¥/US\$, 単独)	124	116	108	112	117	116	100
ROE	8.3	8.9	3.9	3.3	6.6	3.7	—
ROA*	5.3	3.9	3.3	4.6	3.9	3.9	—
総資産	13,441	13,497	13,575	13,484	13,160	12,964	—
純資産**	4,146	4,570	4,746	4,678	4,957	4,944	—

\* ROAは“(営業利益+受取利息・配当金)÷総資産(期首・期末平均)”にて算出

\*\* 2007年3月期以前の純資産は会計基準の変更に伴い、組替え表示したもの

\*\*\*リース資産から生じるものは含まない



“インプレッサやフォレスターは、市場の反響が大きく、お客様の満足度も高いという評価を得ています。”

### 2009年3月期見通し

2009年3月期は、当社を取り巻く事業環境が大きく変化すると見えています。特に為替の変動と原材料費の高騰が当社の業績に与える影響は大きく、営業利益は230億円と予想しました。

為替については、2007年2月末に、中期経営計画を発表した際の前提では為替レートを1米ドル=110円と想定していましたが、2008年3月には12年振りに1米ドル=90円台を記録するなど急激な変動を見せ、当社では業績の前提となる為替レートを1米ドル=100円と見直しました。当社の為替感応度は対米ドルでは1円で約27億円となっており、通期では460億円の減益要因と予想しています。

しかし、私はこの状況は当社にとって非常に良い機会であると認識しており、企業としての体力をつけ、1米ドル=90円台でも利益を出せる体制を構築できるよう、取り組んでいかなければならないと考えています。具体的には、ロシアや中国などの新興市場における販売をさらに拡大することや、すでに開始している米国で生産したトライベッカを欧州で販売するといった方法をとるなど、米国のドル安による業績への影響を極小化する取り組みを強化していきます。

鋼材や貴金属など原材料の値上がりも非常に大きな影響をもたらしています。「品質・コスト競争力の強化」のひとつとして掲げた、台当たり10万円のコスト削減と型費・開発費などの開発投資30%削減の成果は、すでに2007年にフルモデルチェンジしたインプレッサから出てきています。これは、今後発表する新型車でも引き続き取り組んでいきますが、購買のみならず設計も含めた基本的な部分からコスト削減を徹底していきます。

このように、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しましたが、一方で、売上構成は新型車の投入効果により2008年3月期下期から改善しており、これをさらに拡大していく考えです。

また、2007年の中期経営計画発表時に定めた、2010年度の連結営業利益目標800億円については現時点で変更する考えはなく、目標達成に向けて私たちのやるべきことをきっちりとやっていきます。

### 存在感と魅力ある企業を目指して

私たちは、2007年度よりお客様第一の考え方を機軸とした新中期経営計画をスタートし、「スバルらしさの追求」、「グローバル視点の販売」、「品質・コスト競争力の強化」、「トヨタとの提携効果の拡大」、「人材育成と組織力の強化」の5つを重点項目として掲げ、積極的な取り組みを展開してきました。

### 緒についたスバルらしさの追求

お客様視点に立った商品展開として、2007年6月にインプレッサ、10月にはインプレッサ WRX STI、さらに12月のフォレスターと、新型車を次々に投入しました。そして、2008年3月には世界初の「ボクサーディーゼルエンジン」を搭載したレガシィ・アウトバックを欧州市場に投入し、6月には国内で多人数乗り車エクシーガを発表するなど、当初の計画通りにスバルらしさを体現した商品を投入しました。

特にインプレッサやフォレスターは、市場の反響が大きく、お客様の満足度も高いという評価をいただいています。お客様が求めている、助手席にも後部座席にも乗りやすく、かつ運転しやすいクルマに仕上がっており、私たちが目指すクルマづくりの方向性が、お客様に受け入れられる正しいものであったと実感しています。このことが、社内を一段と活性化させています。

SUBARU  
BOXER  
DIESEL



また、国内市場向けに発売したエクシーガは、スバルファンのお客様からの多人数乗り車に乗りたいという声にお応えしたもので、インプレッサやフォレスターと同様に基本性能に優れたクルマに仕上がっており、レガシィの走りを持った多人数乗り車として大きな期待を寄せています。

スバルらしさを追求した技術展開としては、2008年3月、世界初のボクサーディーゼルエンジンを搭載したレガシィ・アウトバックを欧州市場で発表しました。これまで、旧西欧ではディーゼル車のシェアが50%近くあることから苦戦を強いられていましたが、今回のボクサーディーゼル車の投入によって販売台数の拡大が可能になりました。このボクサーディーゼル車は、CO<sub>2</sub>排出量を同クラス排気量のカソリン車と比較して約3割削減しており、スバルとして環境負荷低減活動に貢献できるものです。さらにディーゼルエンジンは元々、振動や騒音が多いというデメリットがありましたが、水平対向エンジンの優位性を活かし、コンパクトかつ振動・騒音のきわめて少ないエンジンに仕上がりました。このボクサーディーゼル車の展開によって、スバルのコア技術である水平対向エンジンの良さをお客様に再認識していただき、スバルブランドのポジショニング向上を図ります。

#### 計画通りに進捗する海外販売

マーケティング面では、グローバル視点の販売として、収益基盤の軸足を海外に置いたマーケティング戦略を展開し、米国市場を最重点市場としつつ、欧州と新興市場を販売・収益拡大の場と位置付けて取り組んでいます。現時点では、市場ごとの伸びにそれぞれ差異はあるものの、全体としては当初の計画以上に進捗しています。

米国市場においては、サブプライムローン問題の影響など実体経済の先行きに不安があり、今後も予断を許さない状況が続くと考えていますが、インプレッサWRX STIやフォレスター等の新型車投入や、専売店・セパレートショールームへの切り替え、および統一ショールームの整備等、販売網の強化を引き続き行っています。欧州市場については先ほど申し上げた通り、ボクサーディーゼルエンジン搭載車を市場に投入し、販売の拡大を図ります。また、ロシアや中国等新興市場における伸びは、当初の予想を超えており、これからも引き続き拡充していく計画です。

このように海外市場、特に新興市場を中心とした販売台数が当初の想定を大幅に超えており、登録車を生産している群馬製作所矢島工場の生産能力が逼迫しています。そこで、当初計画より前倒して設備投資を実施し、2008年の夏を目処に、生産能力を年間約40万台まで引き上げます。

#### 深化するトヨタとの提携

当社は、2008年4月にトヨタ自動車とダイハツ工業との間で開発・生産における新たな協力関係を構築することで合意しました。具体的な内容は、第一に「小型FRスポーツカーをトヨタと共同開発し両社で市場展開」、第二に「トヨタからコンパクトカーのOEM供給」、そして第三に「ダイハツから軽自動車のOEM供給」です。また、当社とトヨタとの協業を円滑に進めるため、当社が保有する自己株式61百万株をトヨタに譲渡し、トヨタが保有する当社の発行済株式の比率は16.5%になります。今回の合意は、2005年10月に業務提携を発表して以来、トヨタから当社へのスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)におけるカムリの生産委託や、ダイハツから当社への欧州市場向け小型車のOEM供給などを通じて深めてきた、お互いの開発・生産における協力関係をさらに強固にすることを目的にしたものです。

提携強化の狙いとしては、今後、国内外の自動車メーカーとの競争が激化し、さらに日本・米  
国・欧州市場において強化される環境規制への対応が迫られる中で勝ち残っていくために、私た  
ちが最も得意とする登録車の事業に特化し、そこに経営資源を投入していく必要があると考えた  
からです。この考えは、中期経営計画の重点項目として掲げた「スバルらしさの追求」の一環で  
あり、今回の関係強化はこれをさらに加速させるものです。

#### トヨタとの小型FRスポーティーカーの共同開発・市場展開について

この開発車は、スバルのコア技術である水平対向エンジンを搭載した新しいプラットフォーム  
をベースに、運転の楽しさを提案するもので、当社とトヨタが共同で開発します。生産は群馬製  
作所に新設する完成車組立工場で行い、当社がトヨタから受託するかたちで2011年末頃の市  
場導入を目指しています。

共同開発については、基本構想とデザインをトヨタが担当し、開発・生産・製造の部分を当社  
が担当します。まだ開発段階ではありますが、FRのレイアウトの良さと水平対向エンジンの良さ  
がうまくマッチしており、運転して非常に楽しいクルマができると思います。これまでのスバル車  
の特徴であったAWDではなく、FRに水平対向エンジンを搭載することで、水平対向エンジンそ  
のものの良さと、それを支えるSI-シャシー (SUBARU Intelligent-Chassis) の良さを活かした、  
新しいクルマの価値をご提案できると考えています。

生産については、現在エンジンやトランスミッションなどの生産を行っている群馬製作所大泉工  
場の隣接地に完成車組立工場を新設し、2011年からの稼働を目指しています。当社で全数生産を  
する予定で、今回決定した小型FRスポーティーカー以外の車種の受託生産については、現在、検  
討している段階です。また、当社は群馬製作所矢島工場と米国のSIAの2工場を登録車の生産拠  
点としていますが、今後の生産能力の増強策のひとつとして、この新工場を活用していく計画です。

あわせて、今回の協業強化にともない、当社の国内販売網の再構築に着手します。まず、地域  
ごとに統括会社を設置し、現在、全国に46社ある販売会社を2009年度中に半数に集約するな  
ど、販売会社の再編を実施していきます。これにより、固定費の削減を図り、かつ今後の商品展  
開にあわせた体制を整備していきます。

#### トヨタ、ダイハツから当社へのOEM供給について

従来、当社もコンパクトカーを独自開発により、商品ラインアップに加えることを検討してきま  
したが、今後、我々の強みを活かすことができる分野に経営資源を集中するとの判断のもと、ト  
ヨタからコンパクトカーのOEM供給を受けることを決断しました。これにより、2010年末を目処  
に商品ラインアップを充実させる計画です。

あわせて、2008年10月から国内市場向けにダイハツが生産している小型車「クー」を、年間  
約6千台規模でOEM供給を受けることも決定しました。また、今後は2009年後半以降、順次、  
軽自動車をダイハツからのOEMで充足し、ダイハツの軽自動車生産台数増加とのシナジー効果  
を目指します。





スバルは軽自動車の開発・生産を終了することを決定しましたが、軽自動車事業全般から撤退するわけではありません。今後、スバルらしさを追求し、強みをさらに伸ばしていく上で重要なのは、当社の経営資源を主力の商品分野に集中させることであり、そのために今回のアライアンスを活用することによって、引き続き商品ラインアップの拡充を継続していく考えです。

#### 出資比率の変更と今後のスバル

今回の当社株式の譲渡により、トヨタの当社への出資比率はこれまでの8.7%から16.5%となります。2005年の業務提携以来、これまでSIAにおけるトヨタカマリの受託生産により、トヨタの最新設備を導入する一方で、当社のエンジニアがトヨタ車の開発に携わるなど、両社の開発技術や生産技術の活発な交流を行ってきました。当社は、今回発表した小型FRスポーツカーの共同開発や受託生産等をはじめ、これからさらにさまざまなプロジェクトを両社で推し進めていく上で、より一歩踏み込んだ関係を構築するべく、出資比率の引き上げを受け入れる決断をしました。これによって、私たちはトヨタグループの一員として歩んでいくことになります。

今回の提携は、あくまでスバルをこれからも輝かせるためのものです。私は、現在のスバルの事業規模や経営資源を鑑みた場合、強みを伸ばすことに全力で取り組まないと企業として生き残ることはできないという危機感を持っています。スバルがこれからもスバルらしくあり続けるために、トヨタグループの一員となるとともに、限られた経営資源を得意分野にすべて投入することを決断したのです。

“スバルブランドを確立することができるのか、  
文字通り、真価が問われているのだと考えています。”

自己株式の譲渡は、短期的には当社株式の希薄化などの影響をもたらしますが、株式譲渡によって小型FRスポーツカーの研究開発費、新工場の建設資金を獲得し、当社の得意分野へ経営資源を注力することで、長期的な視点に立てば、当社の株式価値、企業価値を高めることができると考えています。

#### 最後に

私たちはすべての企業活動の視点を「お客様のために何ができるか」に基軸を置き、お客様に支持されるクルマづくりを進めることが重要であるという考えのもと、事業を展開しています。冒頭に申し上げたように、新車ラインアップを拡充し、海外でも成果を上げ、トヨタとの提携においても重要な決断を下した今こそ、スバルブランドを確立することができるのか、文字通り真価が問われているのだと私は考えています。今後も「存在感と魅力ある企業」を目指してまいりますので、これからのスバルに是非ご期待いただきたいと思えます。

代表取締役社長

森 郁夫



## 新型フォレスター開発メンバーによるディスカッション

# お客様が本当に求めているクルマづくりを目指して

2007年12月25日に世界デビューした3代目「フォレスター」。

新中期経営計画の考え方である「お客様第一」を具現化した基幹車種として開発を進め、発表以来、国内外のお客様から非常に高い評価を受け、世界中の市場において好調な販売を続けています。新中期経営計画の「スバルらしさの追求」、「グローバル視点の販売」等のテーマに基づいて、新型フォレスターの開発者達はそのテーマをいかに捉え、実行に移し、市場にマッチした商品を作り上げることができたのか、開発に懸けた担当者の想いを紹介します。





# Global

## “つねに開発者の頭の中にグローバルな視点があった”

フォレスターは、スバル車の中で、セダン・ワゴンといった車種の別なく、一車型で全世界に展開しており、まさにグローバルな視点を具現化したクルマです。初期構想から、サイズ、性能は日本・米国・欧州を含めた全世界において通用するものを突き詰め、クリニックを繰り返し実施することで、世界中のお客様に愛されるデザインを追求するなど、つねに開発者は頭の中に、グローバルに通用するクルマという視点を持ちながら開発を進めました。

この結果、日本では発売後1ヶ月で販売目標の月販2,000台を200%上回る4,285台の受注を獲得し、米国では2008年5月の販売が過去最高の6,412台を記録、中国では発売早々にバックオーダーを3,500台抱えるなど、すべての市場で順調な立ち上がりを見せています。

開発段階から“Best Balance for Active Life”という商品コンセプトのもとに「パッケージング」「走り」「環境」という3つの要素を高次元に融合・凝縮させ、ベストバランスを追求するという、私たちがフォレスターに込めた想いがお客様に支持された結果が、この好調な販売につながっているのだと考えています。



“去年のクリスマスに国内で発表して以来、世界各地の発表会や試乗会において「本当にいいクルマを作ってくれた」と記者の方やディーラーからも歓迎され、お客様からの評判も非常に良く、手応えを感じています。”

市川 和治  
(スバル商品企画本部 プロジェクトジェネラルマネージャー)

# Concept

## “ドライバーズカーから、乗る人すべてが気持ちよく走りを楽しめるクルマに”

### —Best Balance for Active Life—

新型フォレスターの商品コンセプトを決める段階にあたって、私たちが最初にクリアすべきことは「お客様第一」とは何かということを改めて導き出すことでした。今回、お客様の声を聞く機会を設けた際に、商品企画やデザイン部門の開発者に加えて、技術部門の担当者も積極的に参加しました。開発に関わるすべてのフェーズの担当者が、スバルがこれから何をやらなければいけないか、お客様から直に感じ取りました。そして、徹底的に議論をして、お客様が求めているスバルとしてのこだわり、コア技術はそのままに、お客様の期待を超える新たな付加価値を試行錯誤しながら生み出したのです。

例を挙げれば、私たちのこれまでのクルマづくりは、どちらかといえばドライバーの楽しみを高めるパーソナルユースの視点が主体となっており、助手席、後部座席に乗るお客様の乗り心地に対する配慮がやや不十分だったことが浮かび上がってきたのです。そこで、商品コンセプトを作り上げていく過程において、世界中のお客様の声に直接耳を傾け、お客様が本当に求めているものは何かという原点に立ち返り、客観的な評価を重ねました。その結果、私たちは、「パッケージング」「走り」「環境」の3つを高次元に融合させることで、乗っているすべての人々に楽しんでいただける空間作りと、高い環境性能を実現させるというコンセプトにたどり着いたのです。



“縦置き水平対向エンジンと、シンメトリカルAWDの組み合わせによって実現される走行性能が、スバルらしさです。このスバルらしさを醸成していくことが、スバルブランドを作り上げていくのだと考えています。”

守田 尚義  
(スバル商品企画本部)

# Size

## “ファミリー層にも受け入れられる大きさに一くつろぎの空間”

新型フォレスターは、サイズの問題が重要なポイントのひとつでした。従来、商品コンセプトを決める際には、調査データを確認するなどの手順を踏んでおり、「フォレスターのサイズは世界では小さく見られている」との意見が調査会社から出ていました。しかし、小さな車体に大きなエンジンを搭載していることがフォレスターのユニークさ、つまり良さなのではないかという意見もありました。そこで、私たちは、お客様が実際にどのようにクルマを使いこなしているのか、自分達目で直接確かめるために現地に足を運び、お客様の声を直に聞くことから始めました。そして、米国のショッピングモールの駐車場で、現地のSUV車とフォレスターを見比べてみると、フォレスターの小ささを、改めて実感させられたのです。また、お客様の声からは、後部座席の居住空間を十分に広くとり、大人4人が乗ってもしっかりと快適に座ることができる、まさにファミリーユースのクルマを欲していることがわかりました。こうして得た調査結果と、数多くのさまざまなお客様の声に耳を傾けた結果、ボディサイズの拡大へと大きく舵をきりました。一方でフォレスターの本来持っている乗降の容易さ、広い視界、最小回転半径の小ささによる取り回しの良さにはこだわり、ボディサイズの大きさとこれらの機能を両立させました。



“走りの部分において、今までのものを全否定するのでは決してありません。スバルの走りというものは、エンジニアリング部門の人々が磨き、熟成して今の土台ができあがったもので、明日、明後日に消えるようなものではありません。そのDNAをさらに熟成し、昇華させていくのが私たちの使命のひとつでもあると考えます。”

高橋 一哉  
(スバル商品企画本部)

# Design

## “お客様が普遍的に求めている価値を、実際にクルマというカタチにして提供”

私たちのデザインは、つねに「機能と美しさの高次元の融合」を目指すことを基本的な考え方としています。乗降性を高めるサイドシルの位置や視界を確保するための窓、リヤウインドウの大きさといったクルマとしての基本機能や、性能を確保した上で、スタイリングを追求するという考え方です。それは、世の中のスタイリングの流れに追従するのではなく、お客様が普遍的に求めている価値を、実際にクルマというカタチにして提供することが、目指すべきクルマのデザインの在り方であるとの考え方に基づくものです。新型フォレスターは、スバルの良さである機能や性能の高さをきっちりと守りながら、気品を感じさせる洗練されたデザインを実現しました。従来のスバルファンの方だけに喜んでいただけるスタイリングを目指すのではなく、より多くのお客様に幅広く支持していただけるスタイリングを強く意識したのです。



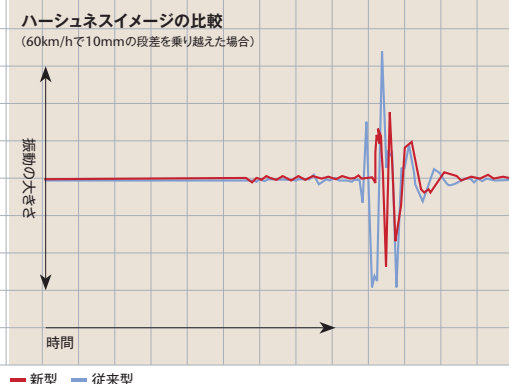
“スバルユーザーだけをターゲットとして追求するのではなく、普遍的な価値があるものを追いつけていくことによって、スバルユーザー以外のお客様にも必ずや受け入れていただけると考えています。”

富田 邦裕  
(デザイン部)

# Input

## “原点に戻るとSUVとしてのフォレスター”

私たちは、国内のディーラーにも足を運び、実際にスバル車を利用しているお客様にアンケート調査を実施しました。そこで、スバル車を購入した主な理由として、「安全性」や「走り」といったスバルのこだわりを気に入って購入したという声を、多数聞くことができました。このお客様の声に基づいて、私たちは新しいフォレスターのコンセプトとして、今まで培ってきたスバルの良さはそのままに、さらにフォレスターをSUVとして進化させるべく、まずは原点に戻って、フォレスターらしさを追求するという思いで方向性を決めていきました。検証の結果、お客様は一台のクルマを、さまざまなシーンで利用していることを再認識しました。このSUVとしての使い勝手の良さ、ユーティリティの高さを実感できるように、開発にあたっては、通勤にも買い物にもキャンプにも、どんな使い方もできるクルマに仕上げました。その一例として、お客様からの強い要望に応えるかたちで、座席のソフトフラットシート化が商品仕様に加えられたのです。



“通勤にも買い物にも使えて、週末には家族や友人たちとみんなでドライブやキャンプに行くなど、どんな使い方もできる便利なクルマという商品コンセプトのもと、開発をスタートしました。”

中津 清和  
(内装設計部)

# Evaluation

## “2人あるいは3人一緒に運転席、助手席と後部座席に実際に乗ってみた”

クルマの機能や性能を高める実車の評価部門では、従来のスバルの走りの特徴である操縦安定性はもちろん、助手席に乗る人や後部座席に乗る家族等、全員の乗り心地や快適性を高め、長距離を走っても疲れない快適でしなやかな乗り心地のクルマを目指しました。特に、実験段階においては、通常、ドライバー1人でクルマの乗り心地を評価するところを、今回は2人もしくは3人組みになって運転席、助手席、後部座席に実際に乗車し、路面の荒れたコースで試乗を実施するなど、乗っている人がどのように感じるか、お客様の視点に立った評価を繰り返し重ねてきました。



また、日常的にクルマを利用するお客様の視点からの評価が非常に重要であると考え、開発段階では自動車専門家の評価だけをベースにクルマを作り上げるのではなく、実際に多くの方々に試乗してもらい、その評価・意見を謙虚に受け止めながら、開発作業を進めました。



“視界を守るために窓肩の高さの部分の造形を1ミリ削るのに、論議を重ねラインを決めるなど、乗り心地や乗降性、視界の向上を図ることを追求しました。”

鈴木 幸夫  
(車両研究実験総括部)

# Drivability

“最小回転半径を前モデルに対して0.1メートル減らすといった部分にこだわる”

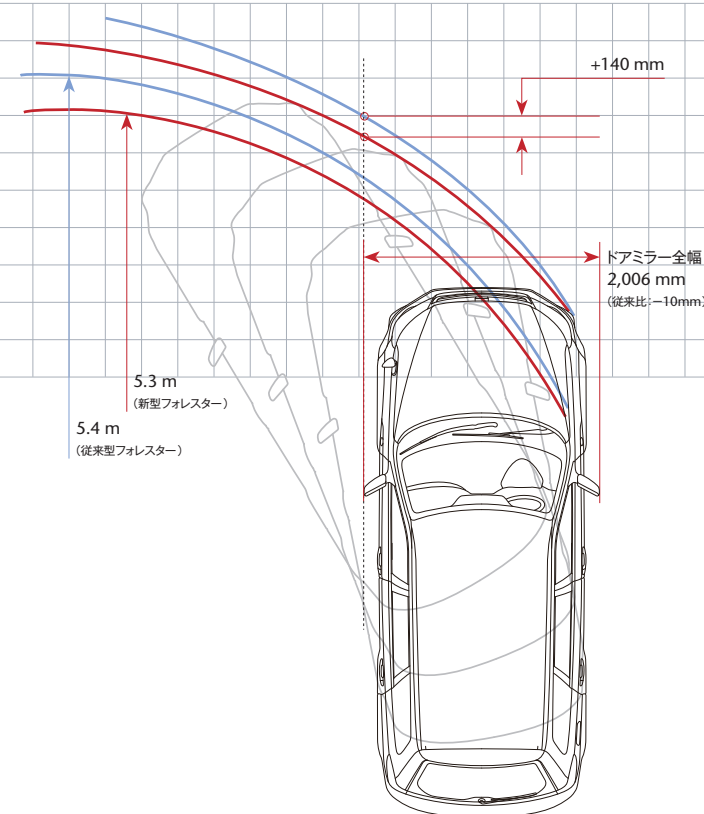
私たちは、スバルらしさの基本は縦置き水平対向エンジンとシンメトリカルAWDの組み合わせによって実現される走行性能の高さにあると考えています。このコア技術が基本にあることで、低重心かつ左右前後のバランスがとれた構造が可能となり、サイズが一回り大きく、車高も高くなった新型フォレスターにおいても、乗用車のような乗り味とロングドライブでも快適な乗り心地を実現しています。

確かに、「スバルらしさ」と「走り」というイメージは一体のものです。ただし、走りといってもサーキットにおける直線的な走りやコーナーを駆け抜けるような走りをするクルマがある一方で、今回のフォレスターのように運転のしやすさを追求することも「スバルらしさ」であると、私たちは考えます。例えば、最小回転半径を前モデルに対して0.1メートル減らすといった部分にこだわるなど、各カテゴリーに合った走りを目指すことも、スバルらしさの追求の一端です。スバル独自の技術を活かしながら、お客様が求めるシーンごとの走りや快適性、環境性能を提供し、より幅広いお客様に愛されるクルマを生み出すこと、これが私たちのクルマづくりです。

# Performance

“二律背反の両立を図る高い志をもって”

クルマとしての走行性能を高めることと、環境性能を高めることは、相反する問題とも言えます。私たちは、SUV車は燃費が悪いという一般的なイメージを払拭するために、国内・欧州・北米など各市場においてカテゴリー毎にトップクラスの燃費性能の実現を目指しました。まず、車両の軽量化にはじまり、エンジンの燃焼効率向上、フリクションの低減、タイヤの転がりやクルマの空力など、非常に細かい部分まで幾重にも改良を積み重ねることで、カテゴリートップクラスの燃費性能を実現することができました。



“今回の開発段階において、細かいことの積み重ね、燃費への寄与率で言ったら、わずか0.1%というほどの、本当に小さい改良を重ねていって、トップクラスの燃費を実現させることができました。フォレスターの好調な販売から、私たちが取り組んできた方向性は正しかったと考えています。”

砂口 豊秀  
(パワーユニット研究実験第一部)

# Cost

## “インプレッサの部品と金額ベースで約75%の共用化”

中期経営計画にある「品質・コスト競争力の強化」のひとつである台当たり10万円のコスト低減への取り組みは、新型フォレスターでも実践されました。そのひとつが、骨格やプラットフォーム、インストルメントパネル周りなど、インプレッサの部品と金額ベースで約75%の共用化を図り、コスト低減を進めたことです。短期間のうちに、インプレッサに続いてフォレスターのフルモデルチェンジを進めたため、私たちにとっては大きなチャレンジでしたが、それぞれの部門が役割を果たし、初期の目標を達成することができました。コスト低減を可能にするのは総合力です。設計段階ではコストを抑えるための設計変更、評価部門では過剰品質の部分を削減するなど、開発におけるあらゆる局面でコスト低減を進めました。貴金属や鋼材など原材料高騰も大きな課題でした。特に、排ガスの排出規制に対応するために、触媒金属の使用に関しては規制の流れに沿いながら、本当にお客様が求めているものになっているかを見直すなど、市況の動きをにらみながら、つねに全体最適を目指して開発に取り組みました。

一方で、世界の市場で高い評価を得ている安全性確保については、VDC (Vehicle Dynamics Control: 車両挙動安定装置) を標準搭載して、安全性能の向上とコスト低減とのバランスを取りながら開発に取り組みました。また、前モデルより大型化したにも関わらず、クルマの基本構造や板組みに高張力鋼板を効果的に使用することにより、さらに高い衝突安全性能を実現しています。



“私たちスバルが持つAWD技術の中で、フォレスターあるいはSUV車に乗られる方々がどんな性能を求めているかということを見極めて開発しました。”

松前 和伸  
(パワーユニット研究実験第三部)

# Customers Come First

## “新型フォレスターが世界中のお客様に幅広く受け入れていただいているのは、お客様の笑顔の思い浮かべ、その期待に応えることを目指してきたからだと考えています”

私たちは、例えば駆動系を開発するにあたって、レガシヤやインプレッサで積み上げてきた知見を新しいフォレスターにやみくもに注ぎ込むという方法は取りませんでした。SUV車に乗るお客様がAWDに求めているものを改めて見直し、例えばATやMTの変速段数のように表向きの数値を前面に押し出すのではなく、VDCの制御の投入や欧州のユーザーが重視するようなトーイング(牽引)性能について充分満足してもらえるパッケージングに仕上げました。お客様の期待に応えるべく、まじめにお客様に向かい合って、価値を認めていただけるものにコストをかけました。言い換えれば、新型フォレスターが世界中のお客様に幅広く受け入れていただいている要因は、お客様のニーズとスバルとしてのシーズを融合させ、さらに新たな付加価値を生み出したことで、お客様の期待以上のものとなったからであると考えています。



“新型フォレスターの開発にあたって、まず助手席や後部座席に乗る方が長距離乗っても疲れない、しなやかで快適な乗り心地を目指しました。”

伊藤 和広  
(車両研究実験第一部)





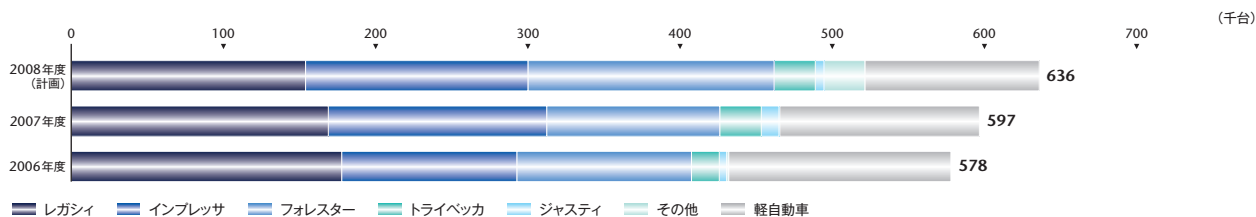
# グローバル視点の販売の成果

当社は、新中期経営計画で「グローバル視点の販売」を掲げ、収益基盤の軸足を海外に置いたマーケティング戦略を展開しており、現在、順調に販売台数を伸ばしています。特に、インプレッサ・フォレスターなど新型車販売がこの好調な動きを支えており、最重要マーケットと位置付けた北米はもとより、経済成長著しいロシアや中国における伸びが顕著となっています。

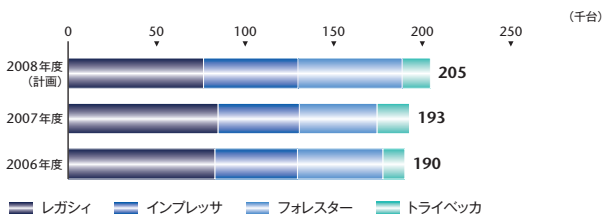


## グローバル

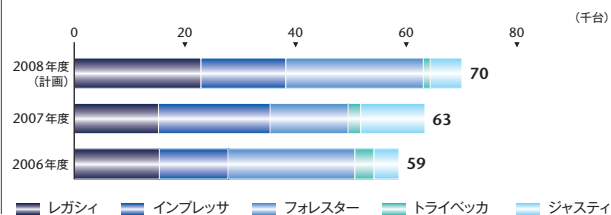
海外市場の2007年度の販売台数は、前期比36.9千台増の388千台と当初計画を上回る進捗を見せました。今期の計画では、約9%増の423.3千台を目標とし、新興国におけるマーケティング強化等により、海外販売の拡大を目指します。

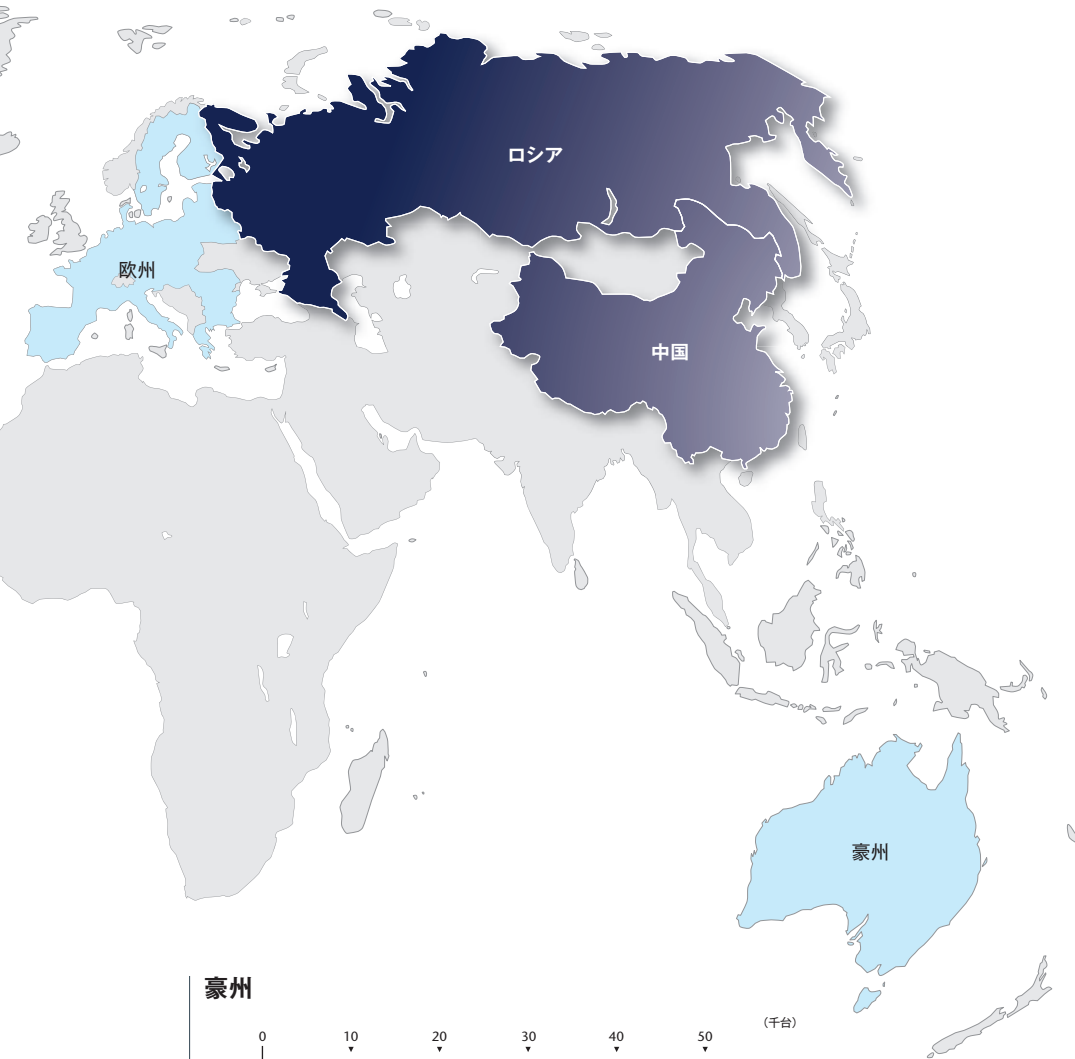


## 米国

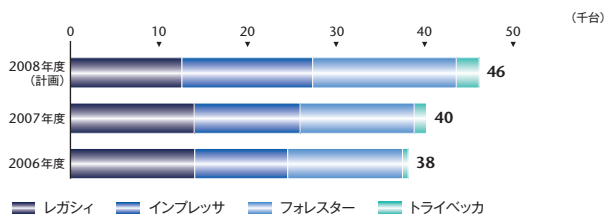


## 欧州



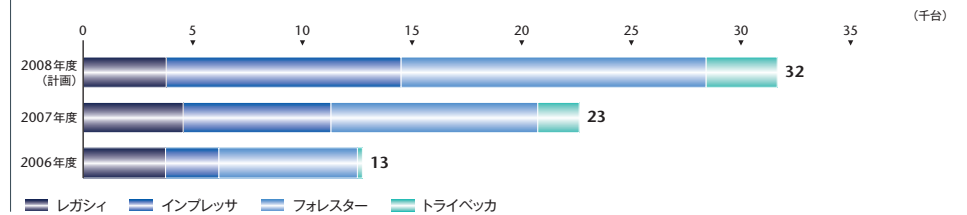


### 豪州



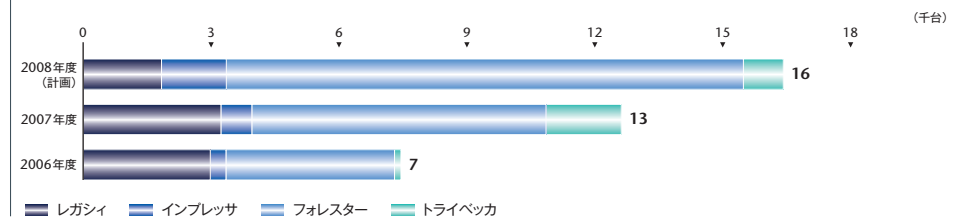
### ロシア

ロシアでは、フォレスターとインプレッサを中心に、2007年度の販売台数は、前期比9.9千台増の22.6千台、1店舗あたりの販売台数は、665台/年と世界No.1の販売台数を記録しています。今期の計画は、約40%増の31.7千台を目標としています。



### 中国

中国市場の2007年度の販売台数は、フォレスターを中心に前期比5.2千台増の12.6千台となりました。水平対向エンジンとシンメトリカルAWDの高い信頼性など、スバル車の走りの強みが、中国の道路環境下で高く評価されています。今期の計画は、約30%増の16.4千台を目標としています。



## 「お客様第一の取り組み」の具現化

スバルでは、お客様により安心してドライブしていただくために、万が一衝突した際の乗員や歩行者を保護するための「パッシブセーフティ」と、事故を起こさないための「アクティブセーフティ」を充実することで、安全性能の強化を図っています。

### 「パッシブセーフティ」——

#### 世界で評価を受けるスバルの衝突安全性能

2008年4月に、新型インプレッサは、自動車アセスメント(JNCAP)において、最も安全性の優れた自動車に授与される「自動車アセスメントグランプリ」を獲得しました。試験を実施した自動車の中で、唯一、衝突安全性能総合評価と歩行者頭部保護性能評価において最高評価を得ました。豪州の衝突安全テスト(ANCAP)においても、乗員保護で最高評価となる5スターを、歩行者保護では全メーカー全車種の中で初となる4スターの評価を獲得しました。新型フォレスターでも、乗員保護において5スターを獲得しています。また、2007年11月には米国ハイウェイ安全保険協会(IIHS)の安全性評価において、レガシィ・インプレッサ・フォレスター・トライベッカがいずれも最高評価の「トップセーフティピック」を獲得しました。とくに、インプレッサは小型車クラスで唯一の受賞です。さらに、2008年4月には新型フォレスターがIIHSの「トップセーフティピック」を、5月には米国高速道路交通安全局(NHTSA)の5スターを獲得しました。これらの評価は、私達の考える「全方位からの安全」を具現化したクルマづくりが、評価されたものだと捉えています。



### 「アクティブセーフティ」——

#### スバルが目指す「ぶつからないクルマ」の実現に向けて

私たちは、万が一事故が起こった際の安全はもちろんのこと、予防安全の分野にも注力し、究極の目標である「ぶつからないクルマ」の実現に向けて開発を進めてきました。そのひとつが、次世代ADA(先進運転支援システム)を市販化した「EyeSight」で、レガシィ・アウトバックに搭載しています。世界初(当社調べ、2008年3月現在)となるステレオカメラのみの「プリクラッシュブレーキ」、「AT誤発進抑制制御」などの予防安全機能や、「全車速追従機能付クルーズコントロール」などによる運転負荷軽減機能を備えています。スバルの特徴であるシンメトリカルAWDがもたらす車両の安定性、危機回避性能の高さに、プリクラッシュセーフティ機能を追加することで、より安心してドライブを楽しんでいただけるようになりました。また、従来のシステムに比べ原価を半減することに成功しており、今後は搭載車種を拡大することで、より多くのお客様の予防安全に貢献していきたいと考えています。



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

## CSRに対する考え方

新中期経営計画では、「規模より質の追求を続け、社会的責任を全うする企業」を経営ビジョンの柱のひとつとしました。

これに従って、「企業市民として、事業活動を通じて、社会問題に対処すること」および「お客様や社会から信頼され、必要とされる企業」となることを目指してCSRの取り組みを進めています。

## 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の満足と信頼を得るべく、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題として取り組んでいます。経営と執行の機能を明確化し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指しています。また、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

### 会社の体制および方針

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として、取締役および監査役の各種会議への出席、りん議書の閲覧、執行役員・使用人からの業務報告を受ける体制の整備、コンプライアンス規程の整備、内部者通報制度の整備、コンプライアンスに関する研修の実施などを定めています。

また、その他に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、法務省令で定められた体制の整備としては、取締役の職務の執行に係る情報の保存・管理に関する体制、損失の危険の管理に関する規程その他の体制、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、執行役員・使用人の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制、企業集団における業務の適正を確保するための体制、監査役の職務を補助すべきスタッフに関する事項、取締役・執行役員・使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制および監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制について定めています。

### 内部統制システムに関する整備状況

当社では、戦略本部を中心とした全社共通部門が各部門・カンパニーと密接に連携して、リスク管理の強化を図っています。また、監査部が各部門およびグループ各社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。

さらに、当社では、内部統制システムの整備に資するため、リスク管理の最も基礎的な部分に位置付けられるコンプライアンスの体制・組織を整え、運用しています。

まず、全社的なコンプライアンスの実践を推進するため、コンプライアンス委員会を設置し、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行っています。また、部門・カンパニーごとにコンプライアンス責任者およびコンプライアンス担当者を配置し、コンプライアンスを現場単位できめ細かく実践する体制を組織し、さらに、日頃から役職員を対象とした教育・研修を計画的に実施しており、社内刊行物などを通じて随時、コンプライアンス啓発を行っています。

### J-SOX法への対応

当社ではJ-SOX法への対応として、専任のプロジェクトチームを組織し、1.業務の有効性・効率性、2.財務報告の信頼性、3.事業活動にかかわる法令等の順守、および、4.資産の保全を図るべく、グループ全体での内部統制システムの整備と強化を進めています。2009年3月期末の内部統制報告書の提出に向けて、文書化等に取り組んでいます。

## 環境への取り組み

当社は「常に環境と事業活動の深い関りを認識し、地球と社会と人にやさしい商品と環境づくりに努め、豊かな未来の実現を目指します」という環境方針のもとで、環境ニューボランティアプラン「環境保全自主取組計画」を策定し、商品の開発から、調達・生産・使用・廃棄に至るすべての段階で環境負荷低減活動を展開しています。現在は2007年度～2011年度の第4次環境ボランティアプランを遂行しています。

また、新中期経営計画では、「スバルらしさの追求」として、商品開発の方向性を「快適・信頼の走り」と地球環境の融合」と位置付けました。スバルらしい快適で信頼のおける気持ちよい走りを運転者のみならず、同乗者にも体感していただきつつ、燃費性能の抜本的な向上への技術開発に取り組んでいます。

## 電気自動車 (Electric Vehicle, EV)

当社では、2006年6月から東京電力とともに、R1をベースとしたEV「R1e」の実証実験を進めています。2007年9月からは神奈川県も参画して、現在40台のEVが公道を走行しています。

また、2008年7月の洞爺湖サミットには「プラグイン ステラ コンセプト」を5台提供し、メディアおよびサミット出席各国の関係者の注目を集めました。このモデルは2009年の市販化のベースとなる予定です。

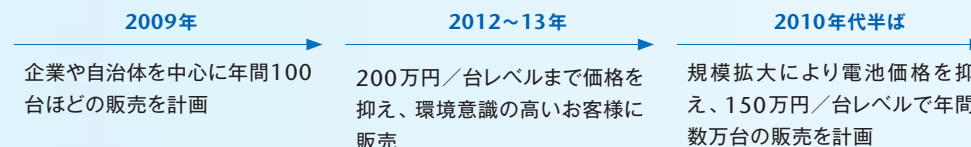
スバルR1e、プラグイン ステラは、地球温暖化の原因と考えられている二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量を低減するとともに、ランニングコスト(燃料代)も抑制できる、地球と社会と人の持続可能性に配慮したエコカーです。

スバルのEVの、走行時におけるCO<sub>2</sub>排出量はゼロです。また、発電時のCO<sub>2</sub>排出量を考慮しても、日本で使用する場合、同クラスのガソリン軽自動車に比べ、CO<sub>2</sub>排出量を約4分の1に低減できます。加えて、同クラスのガソリン軽自動車の約8分の1、ハイブリッド車の約5分の1というランニングコストを実現しています。

動力源となるリチウムイオンバッテリーは、EV専用の急速充電器を用いれば約15分で全体の80%を充電することが可能です。満充電の状態であれば、スバルのEVは1充電当たり最長80km以上の走行が可能です。

当社では、導入初期段階では通勤車としての役割を期待しています。内蔵するリチウムイオンバッテリーは高価で重いため、バッテリー搭載量をむやみに増やすのではなく、通勤車として必要な航続距離を充足するレベルにとどめます。少しずつ多くの人がEVを体験できる環境を作るとともに、リチウムイオンバッテリーを含めた車両コストを下げることに努め、環境に配慮したEVの販売を拡大していきます。

## EVへの取り組み



スバル プラグイン ステラ コンセプト



充電中のスバル プラグイン ステラ

### プラグイン ステラ コンセプトの主要諸元

ボディサイズ	3,395×1,475×1,660mm (ガソリン車のステラとほぼ同サイズ)
乗車定員	4人
車両重量	1,060kg (ガソリン車+約200kg)
1充電あたり走行距離	80km以上
最高速度	100km/h
モーターの種類	永久磁石式同期型モーター 最高出力: 40kw (ガソリン車と同等) 最大トルク: 150Nm
バッテリーの種類	リチウムイオンバッテリー (NEC子会社AESCからセル電池を調達し、FHIで電池ユニットとしてパッケージング) 総電圧: 346V 総電力量: 9.2kWh
充電性能	急速充電: 80% / 15分 家庭用電源: 100% / 8時間
ランニングコスト	ガソリン軽自動車と比べ、昼間の充電で1/3、深夜充電で1/8~1/10

### ボクサーディーゼルエンジン

当社では、2008年3月より世界初となるボクサーディーゼルエンジンを搭載したレガシィ・アウトバックを、欧州地域向けに発売しました。ディーゼルエンジンは、ガソリンエンジンに比べ低燃費でCO<sub>2</sub>排出量が少ない、環境に配慮したエンジンです。ボクサーディーゼルエンジンは、当社のガソリン2リッターエンジンに比べ、CO<sub>2</sub>排出量を約3割低減し、欧州EURO4規制に対応するとともに、同クラスAWD乗用車でトップクラスの環境性能を獲得しています。また、ディーゼル特有の力強い低中速トルクと水平対向レイアウトのメリットである高剛性、低振動性を活かした高い運動性能を実現しており、当社の目指す「スバルらしさ」である、「気持ちの良い走り」と地球環境の融合」を果たしています。今後、搭載車種・販売地域を順次拡大していく予定です。

その他、当社のCSRの取り組みの詳細は社会・環境報告書に掲載していますので、ご参照ください。



スバルボクサーディーゼル

### ボクサーディーゼルの主要諸元

エンジン形式	EE20 (ディーゼル)	EJ20 (ガソリン)	EZ30 (ガソリン)
排気量 [cc]	1,998	1,994	2,999
最高出力 [kW (PS)/rpm]	110 (150)/3,600	110 (150)/6,000	180 (245)/6,600
最大トルク [Nm (kgfm)/rpm]	350 (35.7)/1,800	196 (20.0)/3,200	297 (30.3)/4,200
CO <sub>2</sub> 排出量 [g/km]	148 (セダン)	209 (セダンMT)	243 (セダンMT)
圧縮比	16.3	10.2	10.7
ボア×ストローク [mm]	86.0×86.0	92.0×75.0	89.2×80.0
ボアピッチ [mm]	98.4	113	98.4
燃料噴射システム	コモンレール式	EGI	EGI
ターボチャージャー	可変ノズルターボ	-	-
EGRレイアウト	水冷	-	-
DPF	オープンタイプ	-	-
エンジン全長 [mm]	353.5	414.8	438.4

# 役員

(2008年6月25日現在)



代表取締役社長  
森 郁夫

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  
松尾 則久

取締役 兼 専務執行役員  
長門 正貢





取締役 兼 専務執行役員  
近藤 潤



取締役 兼 専務執行役員  
奥原 一成



取締役 兼 専務執行役員  
及川 博之



代表取締役副社長  
小松 熙

代表取締役社長

森 郁夫

代表取締役副社長

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

長門 正貢

近藤 潤

常務執行役員

石原 卓

星 恒憲

蓮沼 愛雄

武藤 直人

吉永 泰之

馬淵 晃

鴨川 珠樹

執行役員

木村 正一

池田 智彦

日月 文志

永野 尚

高橋 充

野村 元清

宮脇 基寿

笠井 雅博

荒井 直人

上野 康男

小林 英俊

平川 良夫

常勤監査役

街風 武雄

石丸 雍二

今井 伸茂

監査役

宮川 義一

# 9年間の主要連結財務データ

富士重工業株式会社及び連結子会社  
3月31日に終了した各事業年度

									単位:百万円	単位: 千米ドル*
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008
<b>事業年度:</b>										
売上高	¥1,330,125	¥1,311,887	¥1,362,493	¥1,372,337	¥1,439,451	¥1,446,491	¥1,476,368	¥1,494,817	¥1,572,346	\$15,692,075
売上原価	995,131	978,841	992,950	1,011,582	1,085,716	1,107,718	1,125,293	1,142,674	1,217,662	12,152,315
売上総利益	334,994	333,046	369,543	360,755	353,735	338,773	351,075	352,143	354,684	3,539,760
販売費及び一般管理費	243,593	251,373	281,063	293,234	303,411	296,756	292,736	304,237	309,004	3,083,872
営業利益	91,401	81,673	88,480	67,521	50,324	42,017	58,339	47,906	45,680	455,888
税金等調整前当期純利益	64,839	21,291	56,136	46,970	56,266	21,066	28,674	45,589	31,906	318,423
当期純利益	31,348	22,628	30,283	33,484	38,649	18,238	15,611	31,899	18,481	184,441
<b>事業年度末:</b>										
純資産**	¥ 213,806	¥ 363,199	¥ 399,598	¥ 414,614	¥ 457,027	¥ 474,616	¥ 467,786	¥ 495,703	¥ 494,423	\$ 4,934,361
自己資本	206,404	357,455	396,112	411,252	453,708	471,149	465,522	494,004	493,397	4,924,121
総資産	1,038,558	1,168,501	1,269,558	1,344,072	1,349,727	1,357,459	1,348,400	1,316,041	1,296,388	12,938,004
自己資本比率	19.9%	30.6%	31.2%	30.6%	33.6%	34.7%	34.5%	37.5%	38.1%	
<b>1株当たり情報(円):</b>										
当期純利益:										
基本	¥ 51.90	¥ 30.44	¥ 40.74	¥ 44.84	¥ 50.62	¥ 23.27	¥ 20.66	¥ 44.46	¥ 25.73	\$ 0.26
潜在株式調整後	48.53	29.06	38.83	42.91	49.66	23.27	20.66	44.44	25.73	0.26
純資産	338.75	480.86	532.88	553.90	582.60	604.51	649.41	687.81	687.02	6.86
<b>その他情報:</b>										
在庫台数(千台):										
日本	26.1	29.7	33.5	22.9	28.4	24.5	18.5	16.5	12.4	
米国	29.2	40.0	41.2	44.7	48.1	51.2	55.6	46.3	49.5	
減価償却費	¥ 60,190	¥ 64,070	¥ 63,964	¥ 67,896	¥ 71,112	¥ 71,010	¥ 80,073	¥ 81,454	¥ 87,164	\$ 869,900
資本的支出	103,922	102,301	118,376	119,423	128,026	147,759	119,289	126,329	118,869	1,186,317
研究開発費	40,123	46,622	54,903	60,110	57,541	52,962	46,893	50,709	52,020	519,162
発行済株式総数(千株)***	614,553	746,502	746,506	746,521	782,866	782,866	782,866	782,866	782,866	
株主数***	49,381	32,996	33,094	35,584	34,704	34,558	46,367	42,920	44,484	
従業員数(人)***:										
単独	13,668	13,603	13,374	13,064	12,928	12,703	11,998	11,752	11,909	
連結	26,914	26,502	26,483	27,478	27,296	26,989	26,115	25,598	26,404	

\* 米ドル金額は、便宜上、2008年3月31日の為替レート1米ドル=100.20円で換算しています。

\*\* 過年度の純資産は、会計基準の変更にともない、組み替え表示しています。

\*\*\*3月31日現在

## 概況

2008年3月31日をもって終了する当期、富士重工業グループ(子会社102社、関連会社9社)は、自動車事業部門を中心に、航空宇宙事業部門・産業機器事業部門、およびその他の事業部門の4部門において事業を展開し、多岐にわたる製品を生産、販売しました。

当社は、2007年2月に「すべてはお客様のために」をキーワードとして、2007年度から2010年度までの4年間を対象とした新中期経営計画を発表し、その達成に向けてグループ一丸となって取り組んでいます。

当期の事業概況は、下記の通りです。

コア事業である自動車事業部門は、国内ではフルモデルチェンジを行った新型登録車「インプレッサ」(2007年6月発売)や「フォレスター」(2007年12月発売)の販売が好調に推移したものの、「レガシィ」や軽自動車など既存車種の売上台数が減少したことにより、登録車と軽自動車の売上台数は、いずれも前期を下回りました。また、海外ではロシアや中国等の新興市場における販売が当初の想定以上の伸びを見せるなど、北米・欧州をはじめとするすべての市場において、売上台数は前期の実績を上回ることができました。

自動車以外の事業部門では、民間機需要が順調に推移した航空宇宙事業部門の売上高が3期連続で過去最高を記録した一方、産業機器事業部門では友好的TOBにより保有株式を全株売却した富士ロビン株式会社(現株式会社マキタ沼津)が連結子会社でなくなったことなどにより、売上高は前期を下回りました。

これらの結果、連結売上高は、海外における販売台数が増加したこと、上期の為替の円安などが寄与し、1兆5,723億円と前期に比べ775億円(5.2%)の増収となりました。利益面については、国内販売の台数伸び悩みや海外の車種構成の悪化による上期の売上構成の悪化、減価償却制度の変更による固定費および販管費などの諸経費等の増加や試験研究費の増加を原価低減努力でカバーすることができず、営業利益は457億円と前期に比べ22億円(4.6%)の減益となりました。また、当期純利益は、前期に計上していた固定資産売却益がなくなったことや、将来予定されている生産体制の再編にともない、群馬製作所(群馬県太田市)の軽自動車製造設備の減損損失を計上したことなどにより、185億円と前期に比べ134億円(42.1%)の減益となりました。

## 各セグメントの状況

### 自動車事業部門

自動車事業部門の売上高は1兆4,212億円と前期比6.1%、819億円の増収となりました。しかし、営業利益は、下期には国内外の好調な新車販売により売上構成が改善に向かったものの、新車立ち上がり、および減価償却制度の変更による固定費や販売管理費などの諸経費や、試験研究費等の増加を原価低減努力でカバーしきれず、371億円と前期に比べ7億円(1.8%)の減益となりました。

販売台数では、国内と海外を合わせた完成車の売上台数は、597千台と前期に比べ19千台(3.2%)の増加となりました。

国内では、登録車の販売は「インプレッサ」や「フォレスター」の新車効果により、好調に推移したものの、既存車種の「レガシィ」の販売台数の減少をカバーすることができず、売上台数は78千台と前期比3.9%、3千台の減少となりました。また、軽自動車は、2006年6月に発売した「ステラ」の新車効果が一巡したことに加え、他の車種も減少したことにより、売上台数は131千台と前期比10.3%、15千台の減少となりました。これらの結果、国内における売上台数の合計は209千台と前期比8.0%、18千台の減少となりました。

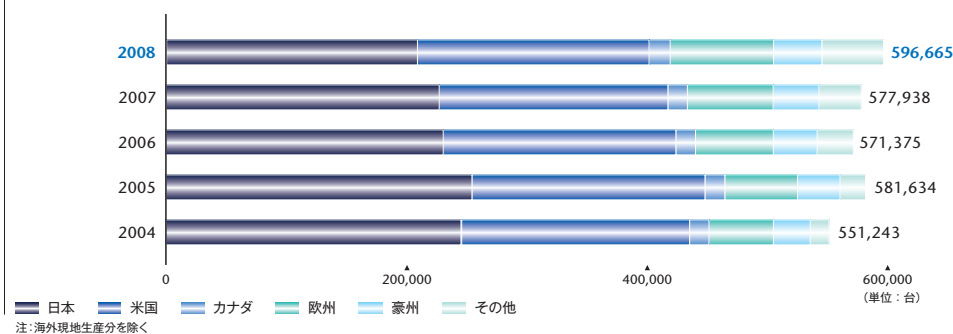
海外では、全体の売上台数は388千台と前期比10.5%、37千台の増加となりました。北米市場ではビッグチェンジを行った「トライベッカ」と「レガシィ」の販売が伸長し、フルモデルチェンジ前の「フォレスター」の販売台数の減少を補い売上台数は210千台と前期比1.9%、4千台の増加となりました。欧州では、ロシアで23千台と前期比77.7%、1万台増等、新興市場における販売が大幅に伸長したこと、また「インプレッサ」、「ジャスティ」を中心に販売が好調に推移したことにより、売上台数は86千台と前期比20.4%、15千台の増加を記録しました。豪州での販売は引き続き好調で、売上台数は4万台と前期比5.4%、2千台の増加となり、10年連続で過去最高を更新しました。その他の地域の販売は、中国では、「フォレスター」を中心とした販売が好調に推移し、売上台数は13千台と前期比69.3%、5千台の増加となったのははじめ、好調に推移し、売上台数は51千台と前期比46.7%、16千台の増加となりました。

## 連結完成車販売台数

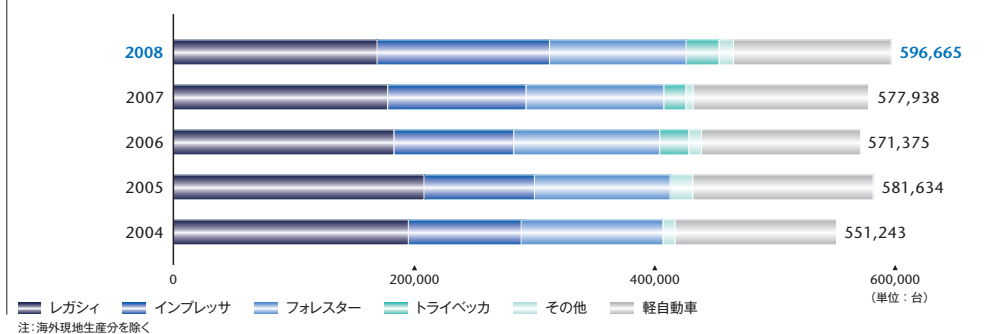
	2008	2007	2006	2005	2004
(単位:台)					
国内:					
レガシィ	31,079	43,951	50,619	56,977	65,907
インプレッサ	29,678	24,135	26,911	25,194	21,200
フォレスター	16,863	11,807	17,405	17,709	18,988
その他	435	1,308	2,747	4,138	5,000
登録車合計	78,055	81,201	97,682	104,018	111,095
軽自動車	130,635	145,610	132,483	150,021	134,446
国内合計	208,690	226,811	230,165	254,039	245,541
海外・地域別:					
米国	192,760	190,276	193,562	193,917	189,633
カナダ	17,587	16,247	16,384	16,506	16,154
欧州*	85,995	71,404	64,724	60,517	53,578
豪州	40,210	38,136	36,506	35,414	30,685
その他	51,423	35,064	30,034	21,241	15,652
小計	387,975	351,127	341,210	327,595	305,702
海外・車種別:					
レガシィ	137,829	133,720	132,236	150,987	128,994
インプレッサ	113,777	90,927	72,790	66,670	72,729
フォレスター	96,839	102,969	104,059	95,173	98,941
トライベッカ	27,327	18,268	24,187	—	—
その他	12,203	5,243	7,938	14,765	5,038
小計	387,975	351,127	341,210	327,595	305,702
海外現地生産分	—	—	—	—	2,800
合計	596,665	577,938	571,375	581,634	554,043

\*「欧州」には、ロシアにおける販売台数を含む

### 連結完成車地域別販売台数



### 連結完成車車種別販売台数



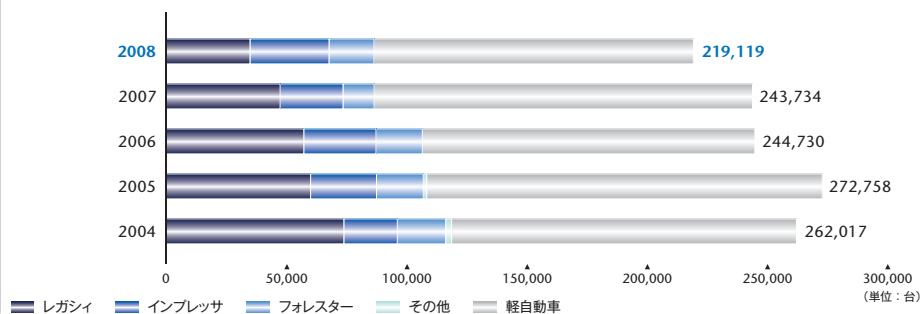
単独完成車販売台数

(単位:台)

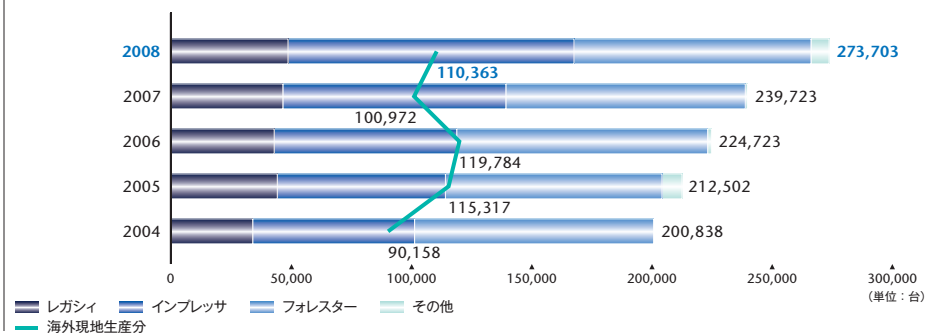
	2008	2007	2006	2005	2004
国内:					
レガシィ	34,634	47,176	57,013	59,843	73,676
インプレッサ	32,873	26,159	30,063	27,437	22,263
フォレスター	18,740	12,946	19,256	19,457	20,097
その他	0	0	0	1,397	2,479
登録車計	86,247	86,281	106,332	108,134	118,515
軽自動車	132,872	157,453	138,398	164,624	143,502
国内合計	219,119	243,734	244,730	272,758	262,017
輸出:					
レガシィ	48,568	46,410	42,809	44,101	33,865
インプレッサ	119,000	92,782	75,935	69,946	67,349
フォレスター	98,602	99,637	104,425	90,131	99,463
その他	7,533	894	1,554	8,324	161
輸出合計	273,703	239,723	224,723	212,502	200,838
米国小売販売台数*:					
レガシィ	78,428	84,442	87,788	89,453	79,839
インプレッサ	46,329	41,148	33,637	32,209	36,525
フォレスター	44,534	51,258	53,541	58,424	59,761
バハ	1,127	5,241	6,239	7,316	10,694
トライベッカ	16,790	18,614	14,797	—	—
合計	187,208	200,703	196,002	187,402	186,819
海外現地生産分 (SIA分)	110,363	100,972	119,784	115,317	90,158
米国生産台数(注):					
レガシィ	84,960	89,351	91,510	105,550	96,993
トライベッカ	24,218	21,022	27,481	—	—

\*米国小売販売台数と米国生産台数は、会計年度が暦年1月～12月の数値

国内単独完成車種別販売台数



単独車種別輸出台数



### 航空宇宙事業部門

航空宇宙事業部門の売上高は997億円と前期比6.0%、57億円の増収となり、3期連続で過去最高を達成しましたが、営業利益は44億円と前期比21.7%、12億円の減益となりました。

防衛省向け製品では、戦闘ヘリコプター「AH-64D」や無人機関係の売上が増加したものの、次期固定翼哨戒機・輸送機「XP-1/CX」の試作機の納入が終了段階を迎えて減少したことなどにより、売上高は前期を下回りました。

一方、民間向け製品では、「ボーイング777」の中央翼の納入機数が増加したことに加え、小型ビジネスジェット機「エクリプス500」、および中型ビジネスジェット機「H4000」の主翼の納入機数の増加などにより、売上高は前期を大きく上回りました。

減益要因については、「ボーイング787」関連の製造費用の増加などが挙げられます。

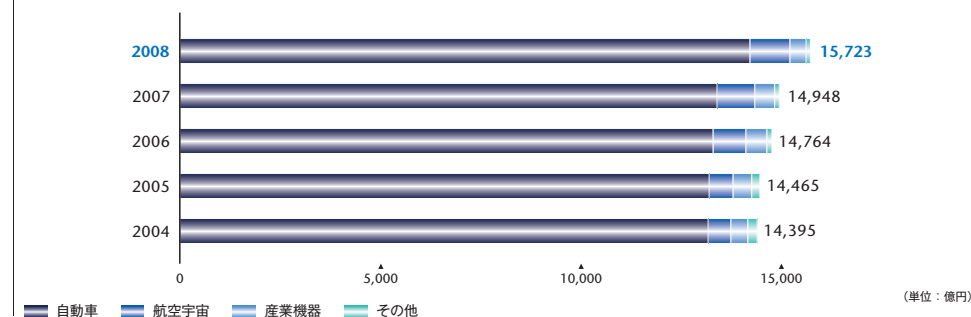
### 産業機器事業部門

産業機器事業部門の売上高は407億円と前期比18.2%、90億円の減収となり、営業利益についても7億円と前期比56.3%、8億円の減益となりました。

この要因として、国内では国内市場向けの土木建設用エンジンの販売が減少したことなどにより、売上高が前期を下回ったことが挙げられます。しかしながら、海外では、北米市場の景気の低迷により販売が減少したものの、ユーロ圏で販売が好調な欧州に加えて、原油高による好景気が続く中東で販売が伸長したことにより、売上高は前期を上回りました。

また、当期に保有株式を全数売却した富士ロビン株式会社が、連結子会社でなくなったことも、減収の要因となりました。

事業別売上高(セグメント間の内部売上高を除く)



### その他の事業部門

その他の事業部門の売上高は108億円と前期比8.5%、10億円の減収となりましたが、営業利益は25億円と前期比11.9%、3億円の増益となりました。

2007年度をもって事業撤退した環境設備事業の売上高の減少が減収の要因となった一方、塵芥収集車「フジマイティ」の新型回転板式塵芥収集車「フジマイティ81シリーズ」において、2トン車ベースおよび3トン車ベースを2007年5月から市場へ導入したことや、大型風力発電システム量産初号機の納入が売上増に寄与し、また、関連子会社を完全連結としたことなどにより増益となりました。

### 損益の状況

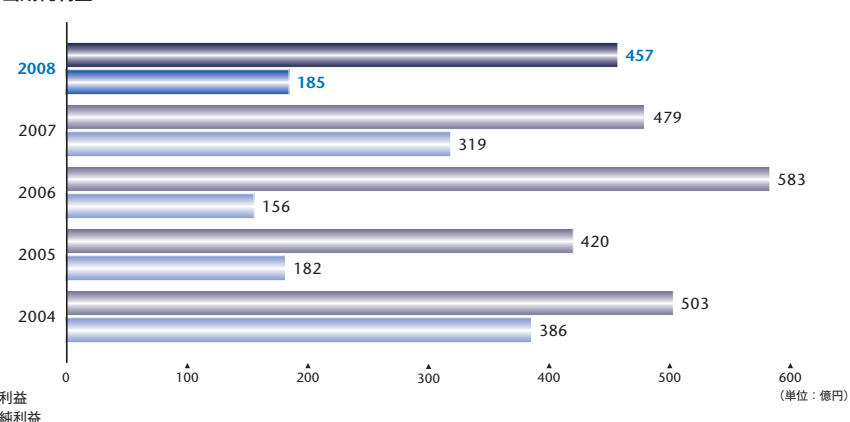
売上原価は、前期比6.6%、750億円増加の1兆2,177億円となり、売上原価率は77.4%と、前期比1.0ポイント上昇しました。当期における売上原価率の上昇は、主に鋼材や貴金属などの資材価格の高騰を背景とした原材料価格の上昇によるものです。営業利益は、前期比4.6%、22億円減少し457億円となりました。これは、原価低減・原材料高騰影響等70億円、為替レート差10億円の増益要因があったものの、諸経費等の増81億円(減価償却制度の変更による46億円増を含む)、試験研究費の増13億円、売上構成差等8億円が営業利益の減少要因となったためです。

事業別売上高(セグメント間の内部売上高を除く)

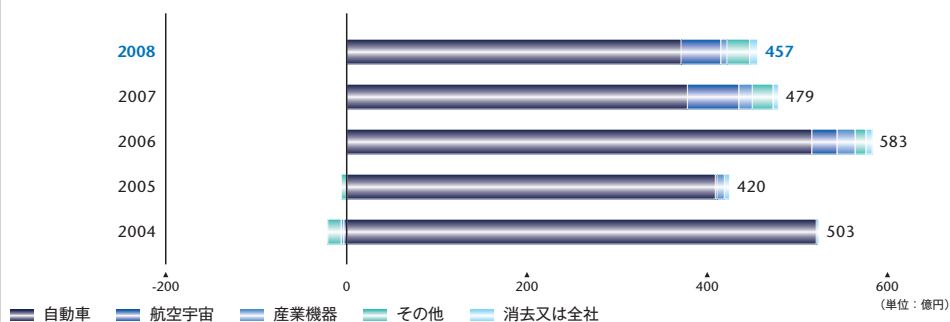
	2008	2007	2006	2005	2004
自動車	¥14,212	¥13,393	¥13,292	¥13,196	¥13,170
航空宇宙	997	940	818	594	566
産業機器	407	497	524	468	423
その他	108	118	130	206	236
合計	¥15,723	¥14,948	¥14,764	¥14,465	¥14,395

その他損益は、前期比115億円の減少で、138億円の損失となりました。これは、為替関係では為替差損をデリバティブ評価益で補うことができたものの、前期に計上されていた固定資産の売却益が減少し、また将来予定されている生産体制の再編にともない群馬製作所の軽自動車製造設備の減損損失を計上したことなどによるものです。以上により、税金等調整前当期純利益は前期比30.0%、137億円減少し319億円となりました。当期純利益は、前期比42.1%、134億円減少し185億円となりました。

営業利益/当期純利益



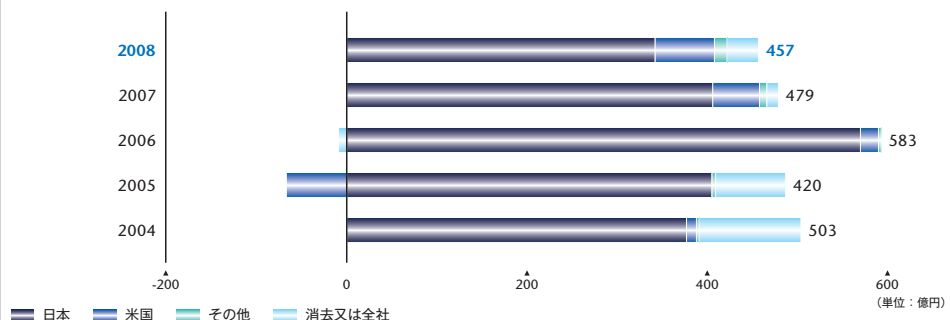
事業別営業利益(損失)



事業別営業利益(損失)

	2008	2007	2006	2005	2004
自動車	¥371	¥378	¥516	¥409	¥521
航空宇宙	44	57	28	2	(3)
産業機器	7	15	20	8	(3)
その他	25	23	12	(6)	(15)
消去又は全社	9	6	7	6	3
合計	¥457	¥479	¥583	¥420	¥503

地域別営業利益(損失)

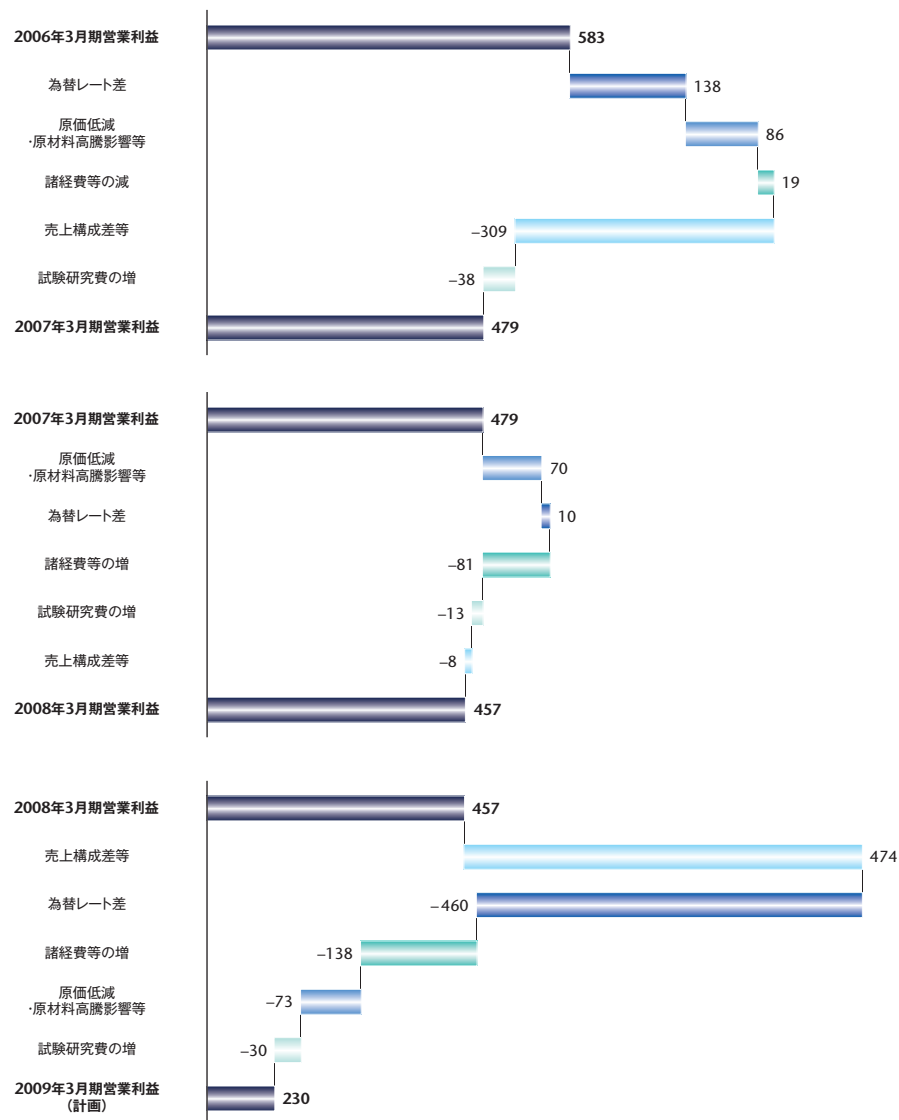


地域別営業利益(損失)

	2008	2007	2006	2005	2004
日本	¥342	¥406	¥570	¥405	¥377
米国	66	52	20	(67)	11
その他	14	8	3	4	3
消去又は全社	35	13	(9)	78	113
合計	¥457	¥479	¥583	¥420	¥503

対前年度営業利益増減要因(連結、3年間の前年度比較)

(単位:億円)



流動性と資金の源泉

流動性の確保

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

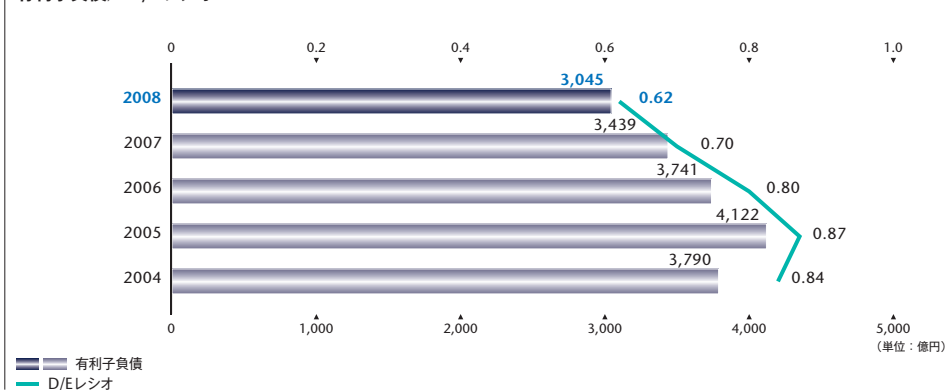
当期末の有利子負債は3,045億円となり、前期末に比べて394億円の減少となりました。デット・エクイティ・レシオについても0.62と前期比0.08ポイント改善しており、財務の健全性を維持しています。

財政状態

総資産は前期比1.5%、197億円減少し、1兆2,964億円となりました。流動資産は前期比4.7%、282億円増加し、6,228億円となりました。金融子会社の債権流動化による短期貸付金が減少した一方、たな卸資産並びに現金及び預金が増加したことなどによるものです。

有形固定資産は、前期比7.1%、389億円減少し、5,117億円となりました。主な要因は機械装置及び運搬具、建設仮勘定およびリース資産の減少などによるものです。

有利子負債/D/Eレシオ





投資その他の資産は、前期比5.2%、89億円減少し、1,619億円となっています。

負債合計は、前期比2.2%、184億円減少し、8,020億円となりました。これは主に、社債の償還、並びに借入金等の減少により、有利子負債が3,045億円と、前期末比11.5%、394億円減少したことなどによるものです。

純資産合計は、前期比0.3%、13億円減少し、4,944億円となりました。利益剰余金が前期比130億円増加し、2,278億円となった一方で、その他有価証券評価差額金が前期比85億円減少し、137億円となったことなどによるものです。

以上により、当期末の自己資本利益率(ROE)は3.7%と、前期比2.9ポイント悪化しました。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、前期と変わらず3.9%となりました。

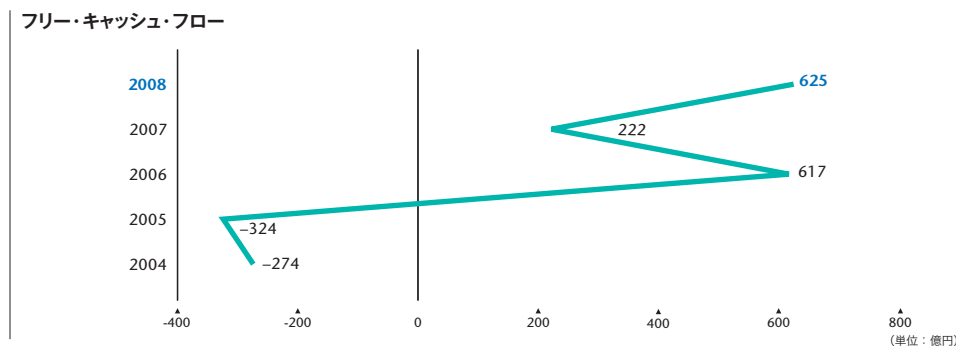
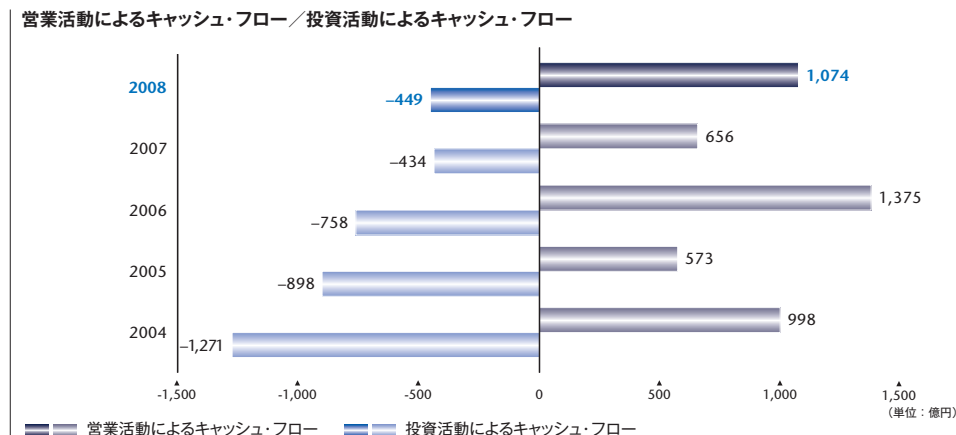
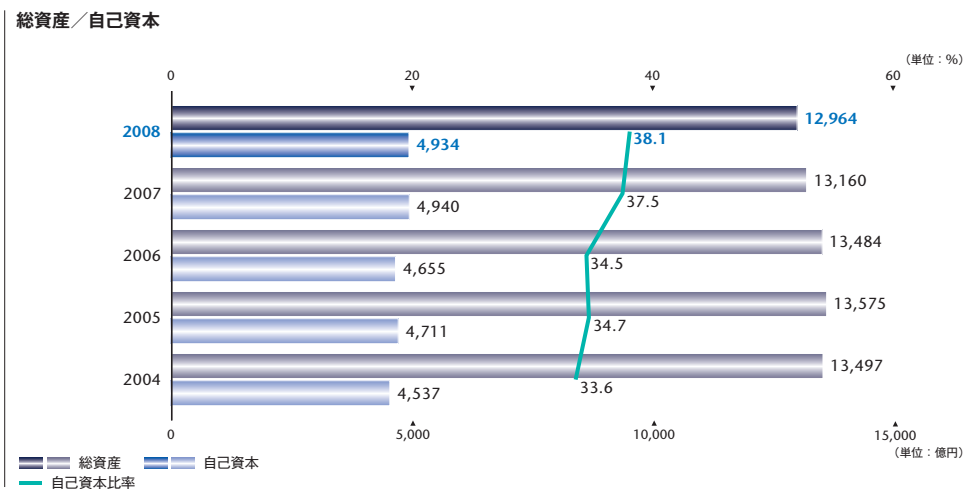
### キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、たな卸資産の増加額456億円を計上したものの、税金等調整前当期純利益319億円および減価償却費872億円の計上に加え、仕入債務の増加額442億円等により1,074億円となり、前期に比べ418億円の増加となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出(売却による収入との純額)570億円および貸付金の回収による収入(貸付による支出との純額)199億円等により449億円の支出となり、前期に比べ15億円の資金の減少となりました。

これにより、前期において222億円であったフリー・キャッシュ・フローは403億円改善し、625億円のプラスとなりました。

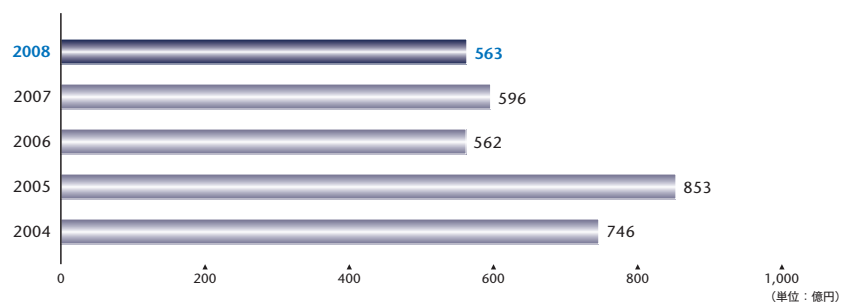
財務活動によるキャッシュ・フローは、有利子負債の圧縮に努めた結果、451億円の支出となり、前期に比べ89億円の資金の減少となりました。



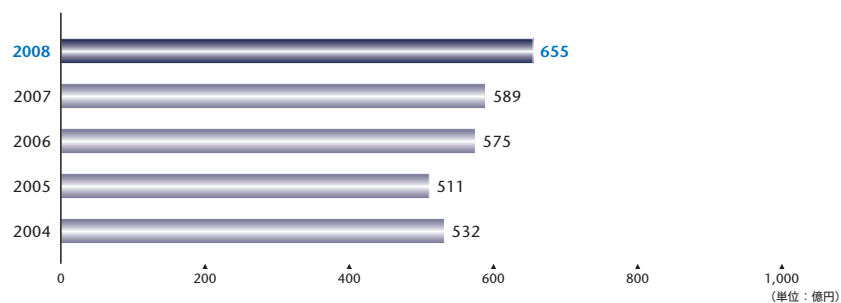
## 設備投資

当期の設備投資は、SIAの設備投資が一段落したこと、および国内ディーラーの新規土地取得等が期初想定よりも進まず、前期比5.5%、33億円減少し563億円となりました。一方、減価償却費は、減価償却制度の変更の影響等もあり、前期比11.2%、66億円増加し655億円となりました。

### 設備投資



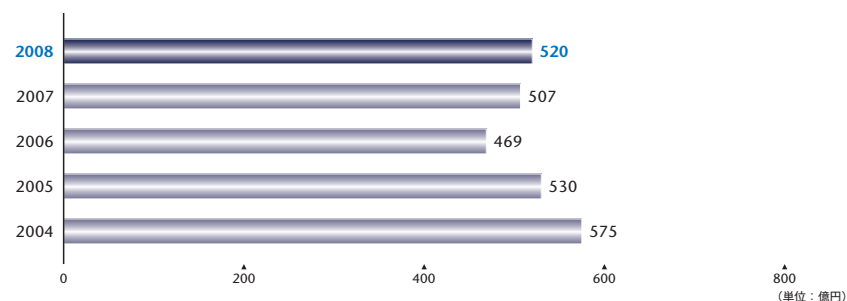
### 減価償却費



## 研究開発費

当期の研究開発費は520億円と、前期比2.6%、13億円増加しました。主な増加要因は、次期フルモデルチェンジ車の研究開発、および環境対応等によるものです。

### 研究開発費



## 利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けており、業績や配当性向などを総合的に考慮しながら、長期的に安定した配当の維持を基本としています。また、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、発展に向けた投資へ充当していきます。

## 次期の見通し

今後の見通しについては、国内自動車市場は厳しい状況が続いており、米国経済動向においてもサブプライムローン問題を背景に景気の減速傾向がみられ、原油や鉄鋼、貴金属等の原材料価格の高騰や為替が一層の円高傾向へ進展するなど、当社を取り巻く経営環境は予断を許さない状況です。

こうした環境の中で、次期の売上高は、売上台数の増加などにより、当期比1.8%、277億円増加の1兆6,000億円、営業利益は当期比49.6%、227億円減少の230億円と予想しています。これは、継続的な新車の市場投入による売上構成の改善による利益貢献を見込む一方で、為替レート差や製造固定費、販売管理費の増加、原材料の高騰、研究開発費の増加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45.9%、85億円減少の100億円と予想しています。

なお、計画の前提となる単独の為替の売上レートは100円/米ドルとしています。

## 中長期的な会社の経営戦略

当社は、2007年2月に2007年度から2010年度までの4年間を対象とした新中期経営計画を発表し、その達成に向けグループ一丸となって取り組んでいます。この新中期経営計画では、これまで通り「存在感と魅力ある企業」を長期ビジョンに掲げながら、将来の発展に向けた基盤強化に重点を置き、「すべてはお客様のために」をキーワードとして、堅実な企業価値向上を目指す

### 連結完成車販売台数計画

			(単位:千台)
	2009	2008	増減
国内:			
登録車	98.1	78.1	20.0
軽自動車	114.6	130.6	-16.1
小計	212.6	208.7	3.9
海外:			
米国	204.6	192.8	11.8
カナダ	18.0	17.6	0.4
欧州	101.7	86.0	15.7
豪州	46.2	40.2	5.9
その他	52.9	51.4	1.5
小計	423.3	388.0	35.4
合計	636.0	596.7	39.3

指していきます。本計画では、「お客様第一」を基軸に置き、1.スバルらしさの追求、2.グローバル視点の販売、3.品質・コスト競争力の強化、4.トヨタとの提携効果の拡大、5.人材育成と組織力の強化、の5項目を重点課題として、2010年度には連結業績で営業利益率5%レベル、ROA7%レベルを目標としていきます。

なお、当社は2008年4月、トヨタ自動車(以下トヨタ)およびダイハツ工業(以下ダイハツ)と開発・生産における協力関係を発展させ、各社の持つ技術力を活用して新たな商品ラインアップと開発・生産体制を構築していくことに合意しました。具体的には、以下のとおりです。

- (1) 小型FRスポーティーカーをトヨタと共同開発し、両社で市場展開。スバルの水平対向エンジンのプラットフォームベースで開発し、2011年末に市場投入
- (2) 群馬製作所に新工場を建設し、共同開発車を全数生産
- (3) トヨタから、当社に2010年末を目処に、小型車をOEM供給
- (4) ダイハツからも、2008年10月より、小型車「クー」をOEM供給
- (5) ダイハツから2009年後半以降、順次、軽自動車をOEM供給
- (6) 当社は軽自動車の開発・生産を順次終了し、現在の本工場の従業員は、新設する工場に異動
- (7) トヨタとは、より協業を円滑に推進するべく、当社の保有する自己株式6千1百万株を公正取引委員会の審査終了後に譲渡\*

これによりトヨタの当社株式の保有比率は、8.7%から16.5%となります。また譲渡により得た資金は、今後の新工場建設の設備投資等に充当していきます。

これらの具体策のいずれも、スバルらしさの追求をさらに鮮明にしていくためのものであり、当社は、スバルブランドとして、経営の独立性を保ちつつ、コア領域に特化していくことで、企業価値の増大による株主価値の拡充を進めていく考えです。

\*本取引は2008年7月14日に終了

### 主なリスクについて

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

# 主要関係会社

(2008年3月31日現在)

\* ( )内の数値は出資比率

## 国内

### 富士機械株式会社 (100.0%)

自動車部品・産業機械・農業用トランスミッションの製造、販売

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

### 株式会社イチタン (51.0%)

自動車・産業機械用鍛造品の製造、販売

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

### 桐生工業株式会社 (97.5%)

スバル特装車の製造、スバル用部品の物流管理

<http://www.kiryu-kougyo.co.jp/>

### スバル興産株式会社 (100.0%)

不動産の売買・賃借業、旅行代理店業

<http://www.ebis303.com/>

### スバルユーアイ株式会社 (100.0%)

中古自動車の再生、加修、販売

<http://www.subaru-ui.jp/>

### スバルファイナス株式会社 (100.0%)

自動車リース並びにレンタル業、クレジット業、金銭の貸付、保険代理店業

<http://www.subaru-finance.co.jp/>

### 輸送機工業株式会社 (100.0%)

航空機部品の製造、販売

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

### 東京スバル株式会社 (100.0%)

他33国内販売代理店

スバル車の販売、整備

<http://www.tokyo-subaru.co.jp/>

## 海外

### スバル オブ アメリカ インク

Subaru of America, Inc. (100.0%)

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

Phone: +1-856-488-8500

Fax: +1-856-488-0485

スバル車および部品の販売、整備

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

### 米国富士重工業(株)

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

c/o Subaru of America, Inc.

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

Phone: +1-856-488-8743

Fax: +1-856-488-8517

北米市場におけるスバル車の技術調査

### スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク

Subaru Research & Development, Inc.

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

Phone: +1-734-623-0075

Fax: +1-734-623-0076

北米市場におけるスバル車の研究開発

### スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク

Subaru of Indiana Automotive, Inc. (100.0%)

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

Phone: +1-765-449-1111

Fax: +1-765-449-6952

スバル車の製造、トヨタ車の受託生産

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

### スバル カナダ インク

Subaru Canada, Inc. (100.0%)

560 Suffolk Court Mississauga, Ontario L5R 4J7, Canada

Phone: +1-905-568-4959

Fax: +1-905-568-8087

スバル車および部品の販売、整備

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

### スバル ヨーロッパ

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

Leuvensesteenweg 555 B/8, 1930 Zaventem, Belgium

Phone: +32-2-714-0300

Fax: +32-2-725-7792

スバル車および部品の販売、整備

### スバル オブ チャイナ

Subaru of China Ltd. (100.0%)

Beijing Landmark Towers Office Building 2-1501, 8 North Dongsanhuan Road, Chaoyang District, Beijing 100004, China

Phone: +86-10-6590-0725

Fax: +86-10-6590-0729

スバル車および部品の販売、整備

# 投資家情報

(2008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

55,422名

## 発行済株式の総数

782,865,873株

エクシーガは、“7シーターパノラマツーリング”をコンセプトに開発された、乗る人すべてが会話や景色、ツーリングの楽しさを共有できるとともに、安心してくつろげる快適な移動空間を持つ多人数乗り車です。スバルがこれまで培ってきたワゴン造りのノウハウを活かし、7人までしっかり乗れる高い居住性と開放感あふれる室内空間を実現した新しい価値を提案したクルマです。

**EXIGA**

財務諸表の情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。

URL: <http://www.fhi.co.jp/ir/report/ar.html>

## 国内生産拠点

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

## 大株主

1. トヨタ自動車株式会社
2. 富士重工業株式会社
3. 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
4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
5. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)
6. ヒーロー・アンド・カンパニー
7. 日本生命保険相互会社
8. スズキ株式会社
9. 株式会社みずほコーポレート銀行
10. 株式会社みずほ銀行

## 上場証券取引所

東京証券取引所

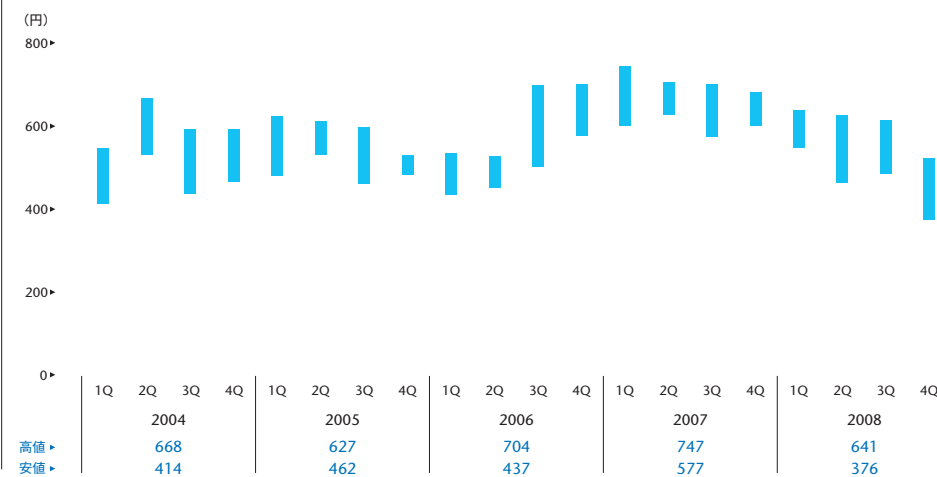
## 株式名義書換代理人

〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号  
みずほ信託銀行株式会社

## ホームページアドレス「株主・投資家の皆様へ」

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

## 株価の推移 (東京証券取引所)



\*3月31日に終了した各年度





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/ir/>

