



SUBARU

Confidence in Motion

中期経営計画の進捗について

代表取締役社長 吉永 泰之

2012.5.8

Fuji Heavy Industries Ltd.

中期経営計画
Motion-V
について

～進捗状況～

活動の5つの柱

1. すべての活動を貫く行動指針 “Confidence in Motion”
2. お客様視点を徹底した、“新たなスバルらしさの追求”
3. 販売力と供給力を強化して “加速する規模の拡大”
4. 原価構造改革、提携効果拡大など “事業基盤を強化”
5. 事業の具体的な取り組みを支える “経営の質の向上”

《商品》安心と愉しさの具現化

いずれもお客様から高評価をいただくとともに、好調な販売立ち上がり



スバル インプレッサ

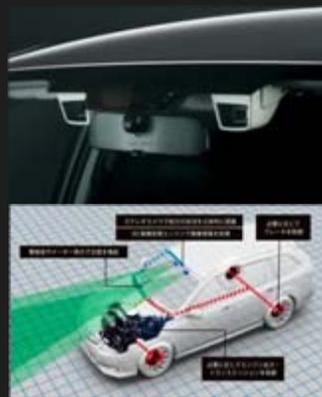


スバル XV



スバル BRZ

《技術》安心と愉しさの具現化



EyeSightの世界展開を開始

- 【世界展開】 ◆ 1月から豪州で本格販売を開始
- ◆ 今夏から米国で販売開始予定
- 【車種拡大】 ◆ 国内インプレッサに追加搭載

世界中で評価される衝突安全性能

| | | | |
|----|----------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| 日本 | JNCAP (2012年) | レガシィ | 5スター (最高評価) |
| 米国 | IIHS安全性評価 (2012年) | レガシィ、アウトバック、インプレッサ、 フォレスター、トライベッカ | トップセーフティピック (最高評価) |
| 欧州 | ユーロNCAP (2012年) | XV | 5スター (最高評価) |

連結販売実績

(単位:千台)

| | 2011年3月期 実績 | 2012年3月期 当初計画(a) | 2012年3月期 実績(b) | 増減 (b)-(a) |
|-----|----------------|---------------------|-------------------|---------------|
| 日本 | 158.1 | 163.8 | 172.3 | +8.5 |
| 米国 | 279.0 | 274.3 | 280.4 | +6.1 |
| 中国 | 62.4 | 54.9 | 48.3 | ▲6.6 |
| その他 | 157.5 | 138.8 | 138.8 | 0 |
| 合計 | 657.0 | 631.8 | 639.9 | +8.1 |

【協業の深化】

本工場をリニューアルし、
共同開発車の生産・販売を開始



【事業譲渡】

塵芥収集車事業及び風力発電機事業
について、他社への事業譲渡を決断

(単位:億円)

| | 2011年3月期 実績 | 2012年3月期 当初計画(a) | 2012年3月期 実績(b) | 増減 (b)-(a) |
|---------|----------------|---------------------|-------------------|---------------|
| 売上高 | 15,806 | 14,800 | 15,171 | +371 |
| 営業利益 | 841 | 300 | 440 | +140 |
| 経常利益 | 822 | 250 | 373 | +123 |
| 当期純利益 | 503 | 350 | 385 | +35 |
| 単独為替レート | 86円/US\$ | 81円/US\$ | 79円/US\$ | ▲2円/US\$ |

中期経営計画
Motion-V
について

～今後の取り組み～

【経営環境の変化】

1. 北米を中心とした計画以上の販売台数の伸長
2. 中国現地生産実現の遅れ／商品供給力の不足
3. 厳しい為替状況



【追加施策】

1. 重点市場でのバリューチェーン構築・強化
2. 生産体制の再構築
3. 原価構造改革の強化

中国

商品力強化

- ◆ 中国市場をメインターゲットとする商品の投入
- ◆ SUV系商品の強化

生産体制

- ◆ 中計期間中の現地生産開始は困難な見通し

販売体制

- ◆ 完成車輸出による拡販の追求
- ◆ 周辺利益の拡大



米国

商品力強化

- ◆ 乗用系の販売拡大
- ◆ SUV系商品の強化

生産体制

- ◆ 中計期間中の生産拡大に寄与するSIA能増に着手
- ◆ 将来の北米における生産能力拡大に関する検討開始

販売体制

- ◆ 好調な販売状況に応じて販売目標を上方修正
- ◆ ディーラーネットワークの質向上



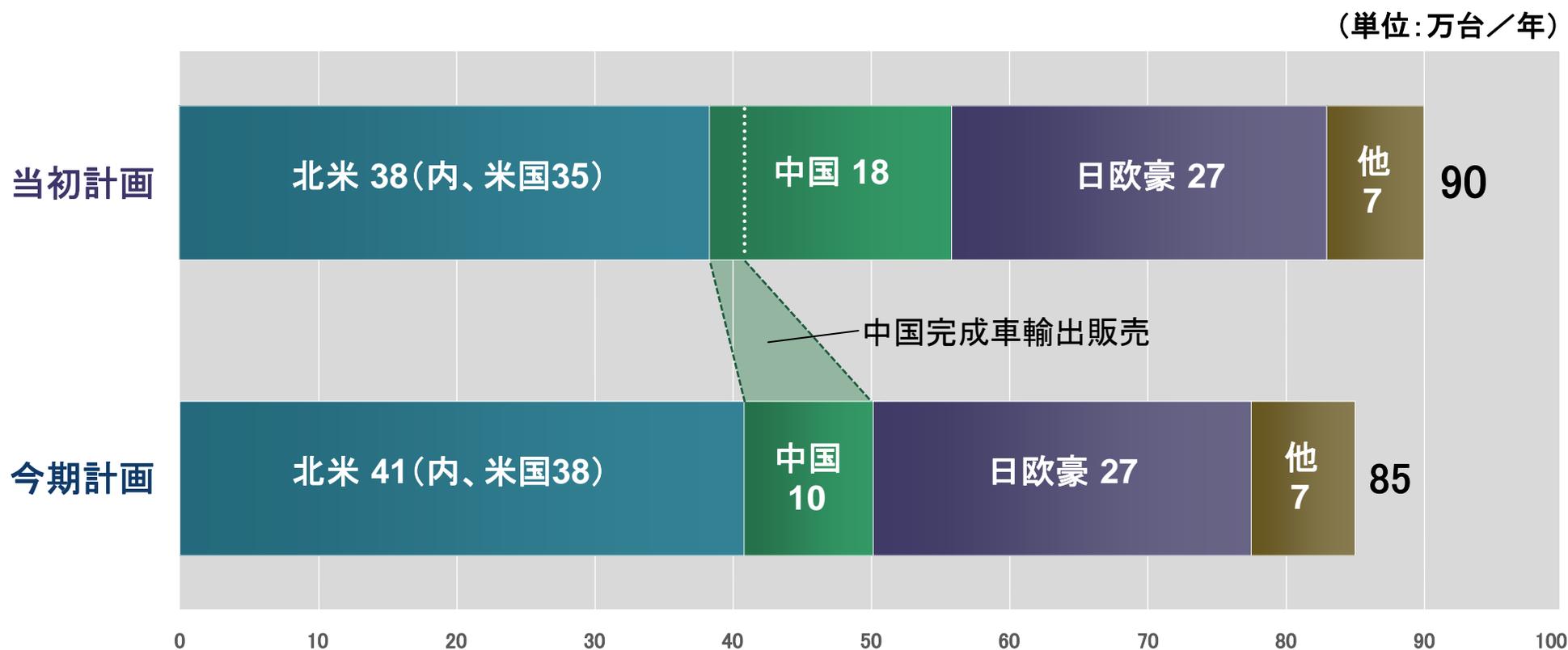
連結販売計画(2012年度)

(単位:千台)

| | 2012年3月期実績 (a) | 2013年3月期計画 (b) | 増減 (b)-(a) |
|-----|-------------------|-------------------|---------------|
| 日本 | 172.3 | 145.4 | ▲26.9 |
| 米国 | 280.4 | 324.0 | +43.7 |
| 中国 | 48.3 | 62.0 | +13.7 |
| その他 | 138.8 | 189.3 | +50.5 |
| 合計 | 639.9 | 720.8 | +81.0 |

連結販売計画(2015年度)の再設定

販売台数(出荷ベース、OEM・CKD込み): 2015年度 85万台へ再設定



生産能力増強

◆ 中計期間中の生産拡大に寄与する生産能力の増強

群馬製作所本工場（当初計画：15.0万台/年 → 16.5万台/年）

SIA（当初計画：17.0万台/年 → 20.0万台/年）

◆ 将来の北米における生産能力拡大に関する検討開始

生産計画

◆ 群馬製作所本工場におけるブリッジ生産は、今年8月から開始（2ヶ月の前倒し）

◆ マレーシアにおけるKD生産は、来年1月から開始

| 2015年度生産計画 | 当初計画 | 今回計画 |
|------------|------|------|
| 国内生産 | 50万台 | 58万台 |
| 海外生産 | 32万台 | 21万台 |
| 合計 | 82万台 | 79万台 |

【取り組み内容】

- ◆ 開発車原価低減活動の強化
- ◆ 量産車原価低減目標の上積み
- ◆ 新型パワーユニットの集中原価低減



300億円規模の追加低減を目指す

中期経営計画
Motion-V
について

～数値目標～

(単位:億円)

| | 2012年3月期 実績(a) | 2013年3月期 計画(b) | 増減 (b)-(a) |
|---------|-------------------|-------------------|---------------|
| 売上高 | 15,171 | 18,600 | +3,429 |
| 営業利益 | 440 | 670 | +230 |
| 経常利益 | 373 | 630 | +257 |
| 当期純利益 | 385 | 480 | +95 |
| 単独為替レート | 79円/US\$ | 80円/US\$ | +1円/US\$ |

収益目標は不変

| | | |
|----------|---------|---------|
| 2015年度目標 | 連結営業利益 | 1,200億円 |
| | 連結営業利益率 | 6%レベル |

想定為替レートを80円/\$ 105円/€に見直し(当初計画は90円/\$ 120円/€)

財務戦略

持続的な成長のため、商品開発、環境対応技術開発、生産能力の増強、海外事業展開などに積極的にキャッシュフローを配分するとともに、投資の効率性や財務の健全性、株主還元を留意し、バランスのとれた財務戦略を実現する。

株主還元

毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案しながら、継続的な配当を基本としつつ、ROEの改善を視野に入れ、業績連動の考え方を取り入れていく。

今年度の配当は9円/年を計画

その他

取締役候補者(6月22日付)

代表取締役社長

吉永 泰之

代表取締役副社長

近藤 潤

取締役

馬淵 晃
武藤 直人
池田 智彦
高橋 充*

社外取締役

有馬 利男

*新任

退任取締役

森 郁夫(当社相談役に就任予定)

本日国内にて発表・発売

新世代ボクサーエンジンの採用、
足回りの最適化など、大幅な見直しを実施



直噴ターボ「DIT」を新規投入

排気量を20%ダウンしながら、20%以上の燃費向上と5%以上の出力向上を両立



SUBARU

Confidence in Motion