



Daiwa Investment Conference Tokyo 2015

代表取締役社長CEO **吉永 泰之**

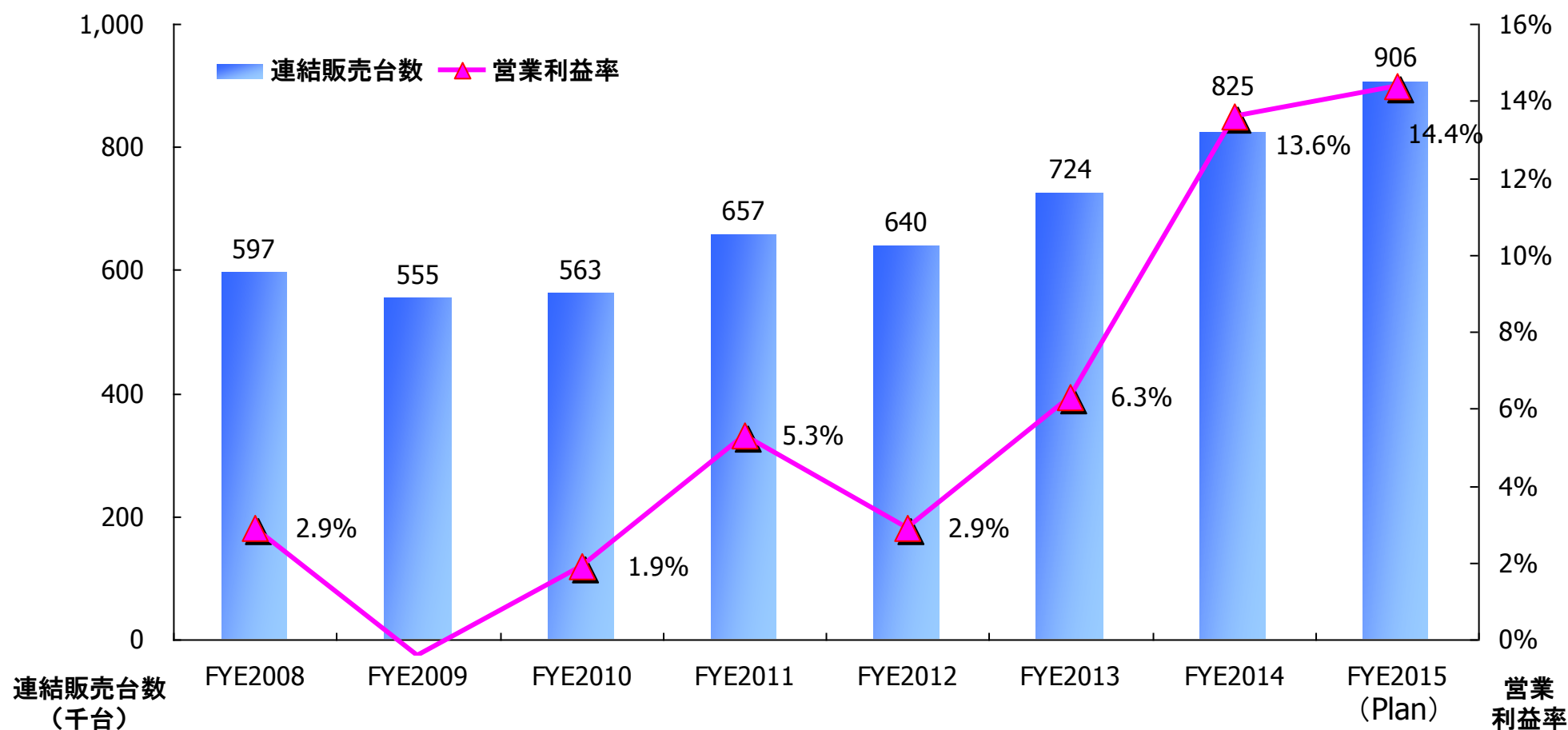
2015年3月3日

業績推移



売上高	15,723	14,458	14,287	15,806	15,171	19,130	24,081	28,500
営業利益	457	-58	274	841	440	1,204	3,265	4,100
¥ / U S \$	116	102	93	86	79	82	100	108

(億円)



Motion- V
(2011-2015)

新中期経営ビジョン
「際立とう2020」
(2014-2020)

新中期経営ビジョン策定の理由

- Motion- V 主要目標の前倒し達成
- 想定以上の急激な成長による経営条件の大きな変化（新たなステージへ）
- 環境規制強化など外部経営環境変化への対応加速の必要性の増大
- 更なる成長に向けての経営目標の再設定

新たなステージでの競争力強化と事業基盤整備を進め、
持続的成長、発展を目指したい。

経営理念（不変） “お客様第一” を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

Motion－V 振返り（現状評価）

- 主要数値計画を達成
→ 好条件重複の追い風、
経営体質は磐石ではない
- 5つの柱は概ね順調に進捗
→ 経営環境の変化もあり、
未解決の重要課題が存在

経営環境変化

- 環境・安全規制が更に強化
- 社会及び自動車のIT化
- 高齡化
- 新興国市場の拡大
- 貿易環境の変化

2020年ありたい姿

企業像

大きくはないが
強い特徴を持ち
質の高い企業

具体像

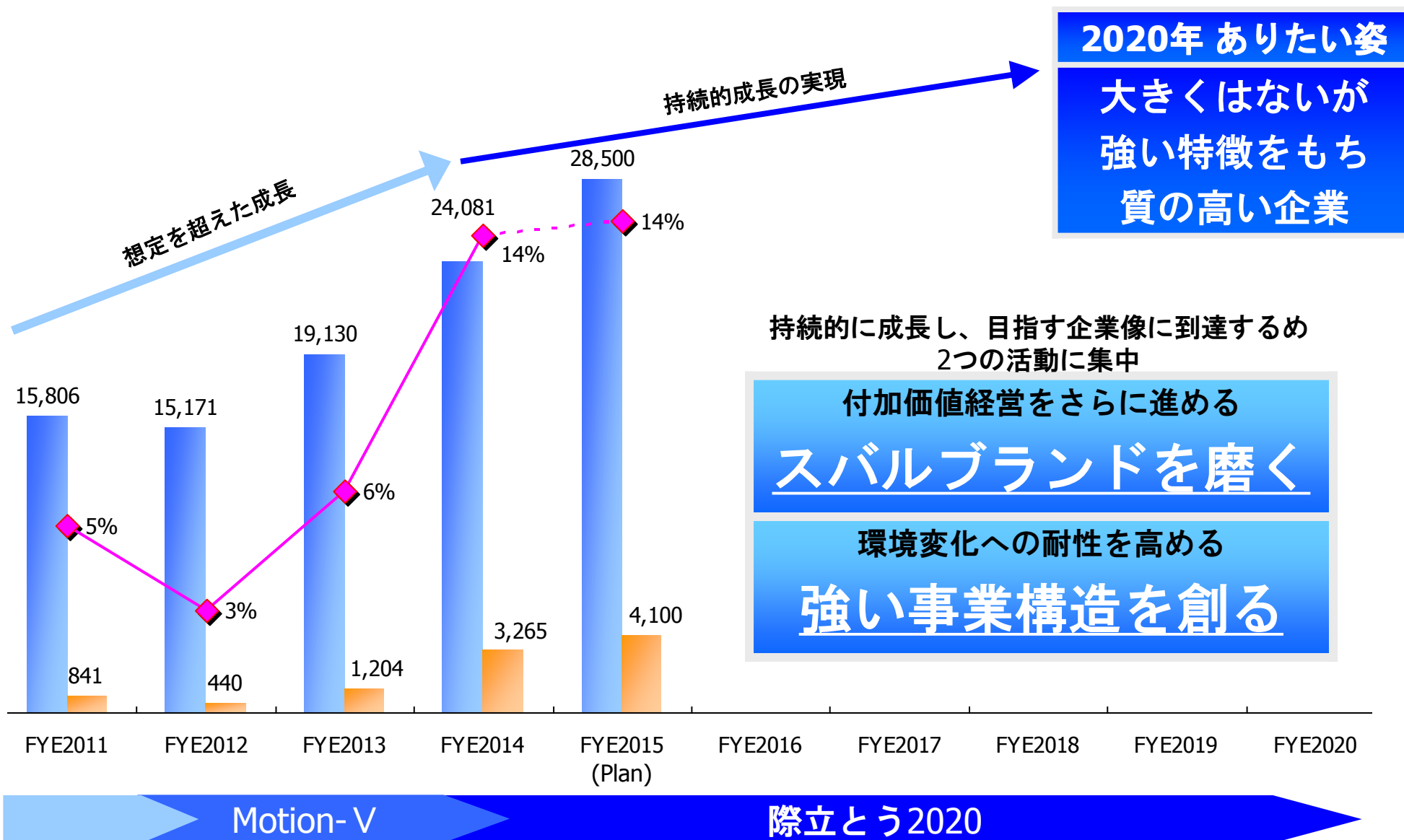
- お客様からの信頼NO.1
- 高いブランド力
- 業界高位の利益率
- 販売台数110万台+a

新中期経営ビジョンの方向性

小規模なスバルが持続的に成長し、
目指す企業像に到達するために2つの活動に集中

- 付加価値経営を更に進める
→ スバルブランドを磨く
- 環境変化への耐性を高める
→ 強い事業構造を創る

際立とう2020： 2020年 ありたい姿



際立とう2020： スバルブランドを磨く6つの取り組み 強い事業構造を創る8つの取り組み



スバルブランドを磨く6つの取り組み

1. 総合性能

基本走行性能と質感に拘り更なる安心と愉しさを追求

2. 安全

全方位ですべての乗員、歩行者を守る総合安全ブランドNo.1を目指す

3. デザイン

DYNAMIC&SOLIDをコンセプトに新たなスバルらしさを表現

4. 環境対応

内燃機関対応、電動化対応の双方でトップレベルの環境性能を目指す

5. 品質サービス

お客様に喜ばれる信頼のブランドを目指す

6. コミュニケーション

小さく個性的なブランドならではのお客様とのより深い繋がりを目指す

強い事業構造を創る8つの取り組み

ス
バ
ル

1. 商品戦略

SUVを中心にラインナップ強化、新商品を間断なく投入

2. 市場戦略

北米を最重要、日本・中国を第二の柱としグローバルで110万台+αを目指す

3. 生産戦略

海外生産比率を高め必要に応じ107万台への能力拡大を想定

4. トータルコスト低減

20%の総合生産性向上を実現する全社活動をスタート

5. アライアンス

更なるシナジーを創出

カ
ン
パ
ニ
ー

6. 航空宇宙事業

自立から成長への新たなステージへ

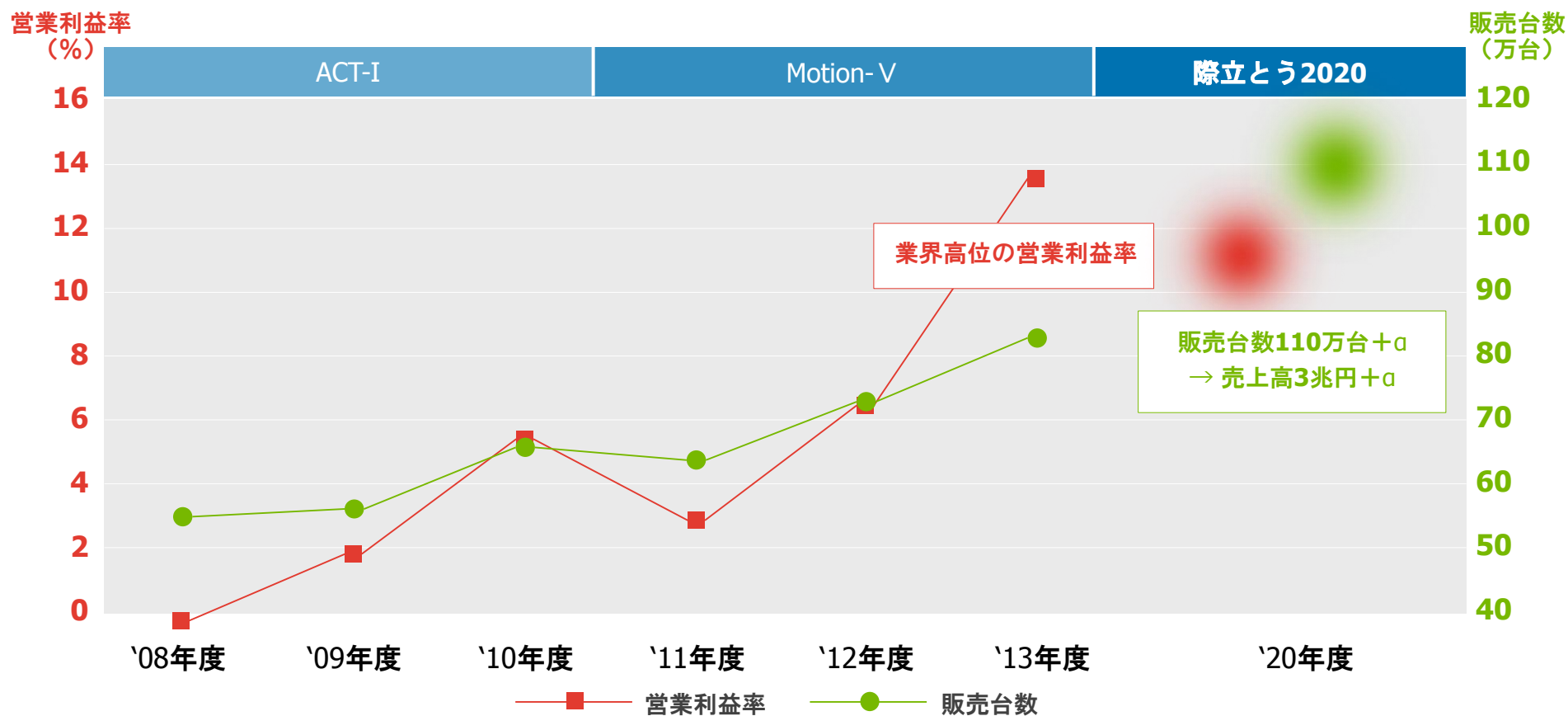
7. 産業機器事業

車載エンジンと汎用エンジンの両軸で成長

8. 人材育成・組織風土

存在感と魅力ある企業に求められる人材・組織風土を強化

2020年収益イメージ



■ 安定的に業界高位の営業利益率を確保

■ 持続的成長により販売台数110万台+α、売上高3兆円+αに

3ヵ年連結収益計画

- 2014～2016年度の3年間は、試験研究費、設備投資を積極的に拡大し将来に向けての基盤を築く
- 先行投資拡大による固定費の増加を付加価値拡大とトータルコスト圧縮で吸収し、利益水準は維持

2014～2016年度（3ヵ年）		（¥95/US\$）
売上高	8兆円	
営業利益	1兆円	
営業利益率	12.5%	
試験研究費	2,500億円	（159%）
設備投資額	3,300億円	（171%）
減価償却費	2,000億円	（122%）

※（ ）内は前3ヵ年（2011～2013年度）対比

財務方針

- 持続的な成長への投資に積極的にキャッシュフローを配分
- 投資の効率性や財務の健全性、株主還元に留意し、バランスのとれた財務戦略を実現

際立とう2020：商品戦略



2014



LEVORG



WRX



LEGACY



OUTBACK

2016

北米New SUV

新世代戦略車

次世代戦略車（プラットフォーム、パワーユニット更新）
主力車種の新型モデルを間断なく投入

新世代電動技術

北米ZEV規制対応 PHV投入

全車種直噴化+αで内燃機関セグメントトップへ

2014年 安全性能評価



IIHS TSP+ (US)



OUTBACK



LEGACY



FORESTER



IMPREZA



XV



IIHS TSP (US)



WRX



BRZ



JNCAP ASV+ (JAPAN)



LEVORG



OUTBACK



LEGACY



FORESTER



IMPREZA



XV



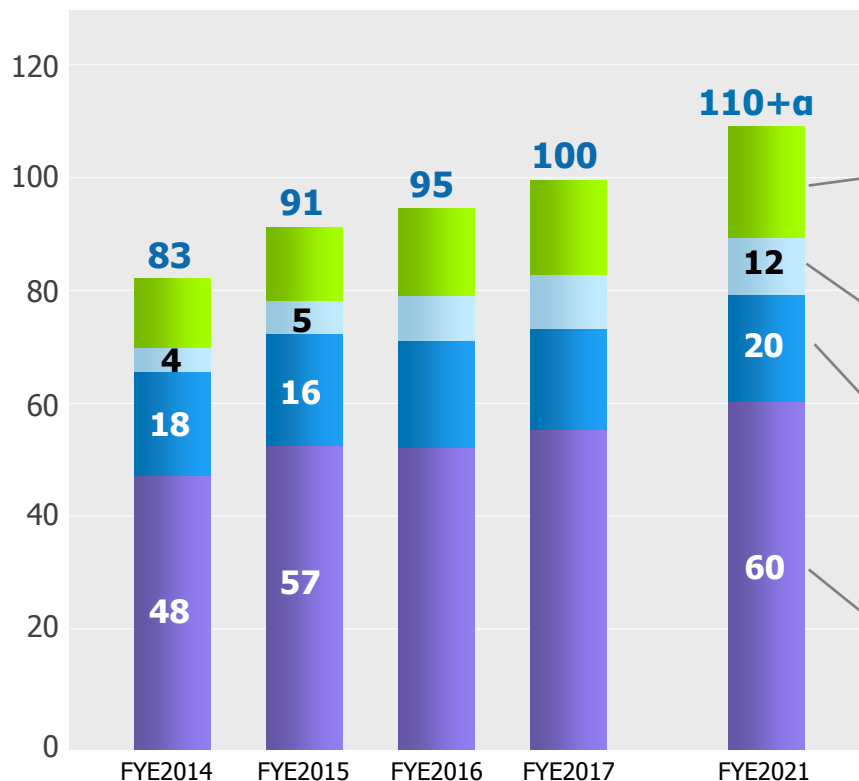
ENCAP 5 Star (EUROPE)



OUTBACK

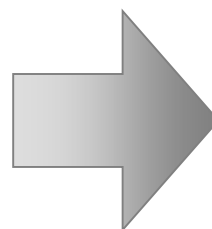
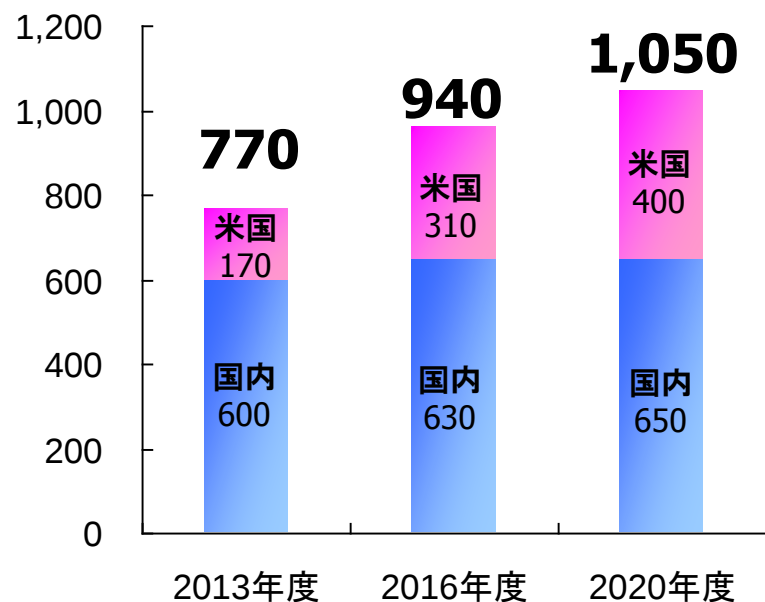


- 販売台数110万台+αへの持続的成長
- 最重点市場として北米60万台、第二の柱として日中で32万台を見込む
- 富裕層の広がりが期待できるロシア、東南アジアを強化

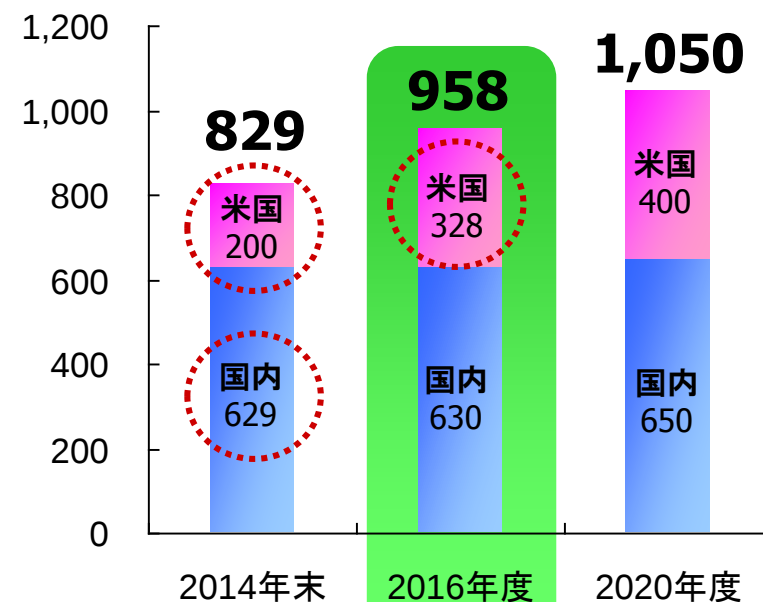


豪州	・重要な市場であり存在感を高める ・ブランド力強化を推進
ロシア	・販売網強化による着実なマーケットシェアの拡大
東南アジア	・強固な事業基盤を構築する ・CKD生産車拡充と現地事務所開設
欧州	・欧州CO2規制をクリア
	・販売網の拡大、ディーラーの販売力強化 ・当面は日本からの輸出で12万台+α
	・スバルブランド発信源市場としてマーケティング力強化 ・総合営業活動の質の向上
 	・SUVセグメントに北米専用商品を投入 ・サンベルトエリアの攻略 ・現地生産比率を高め、競争力を強化

新中期経営ビジョン発表時計画



現在計画



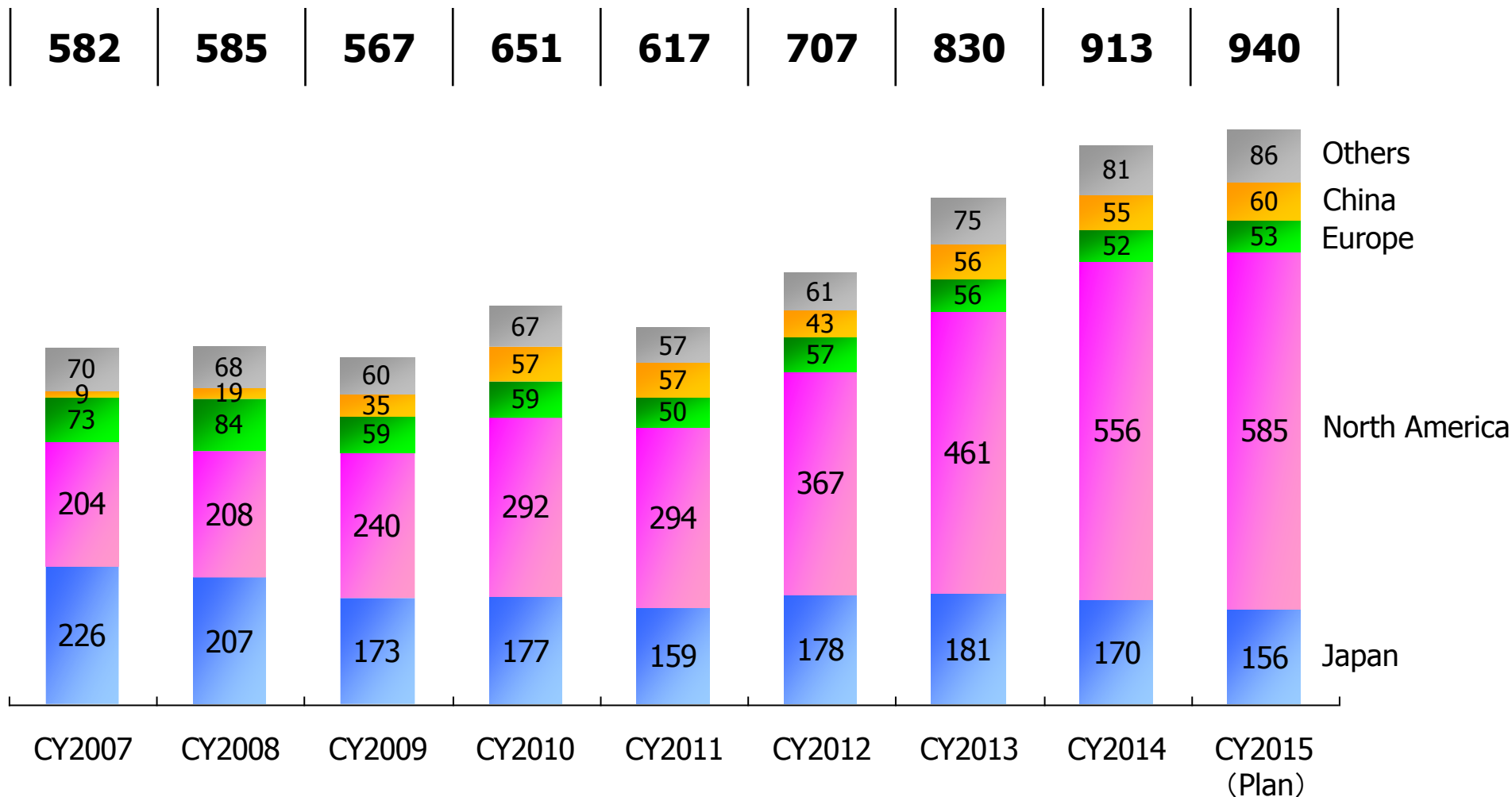
- 新型LEGACY/OUTBACKの好調な販売に対応するため、SIAの生産能力を2016年度上期に18千台増強
- 2016年末のSIA生産能力は328千台を予定

小売販売台数



(千台)

暦年小売販売台数



米国 小売販売台数推移

Retail sales
(1,000 cars)

187

188

217

264

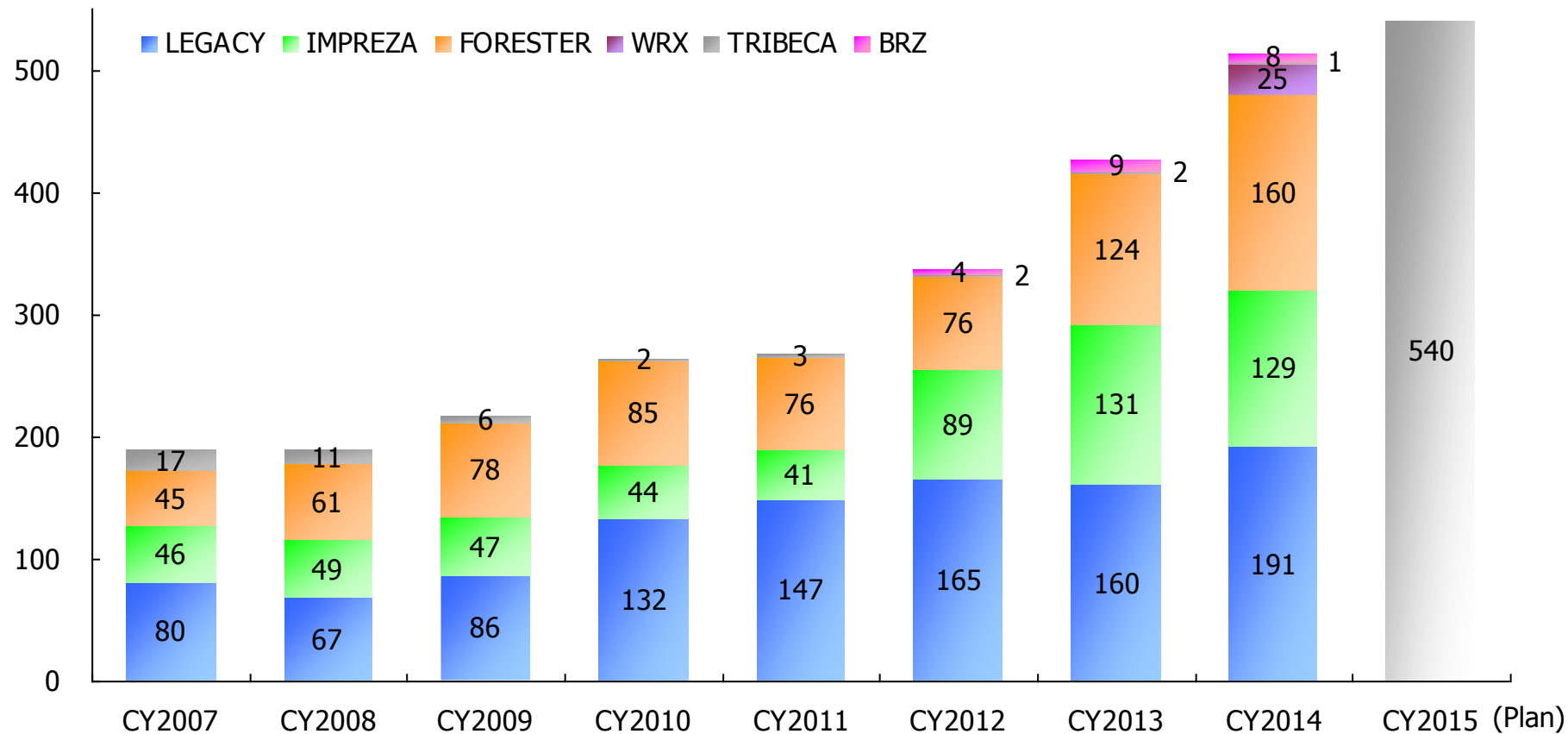
267

336

425

514

540



IMPREZA
2012, FMC



XV
2012, New launch



FORESTER
2013, FMC



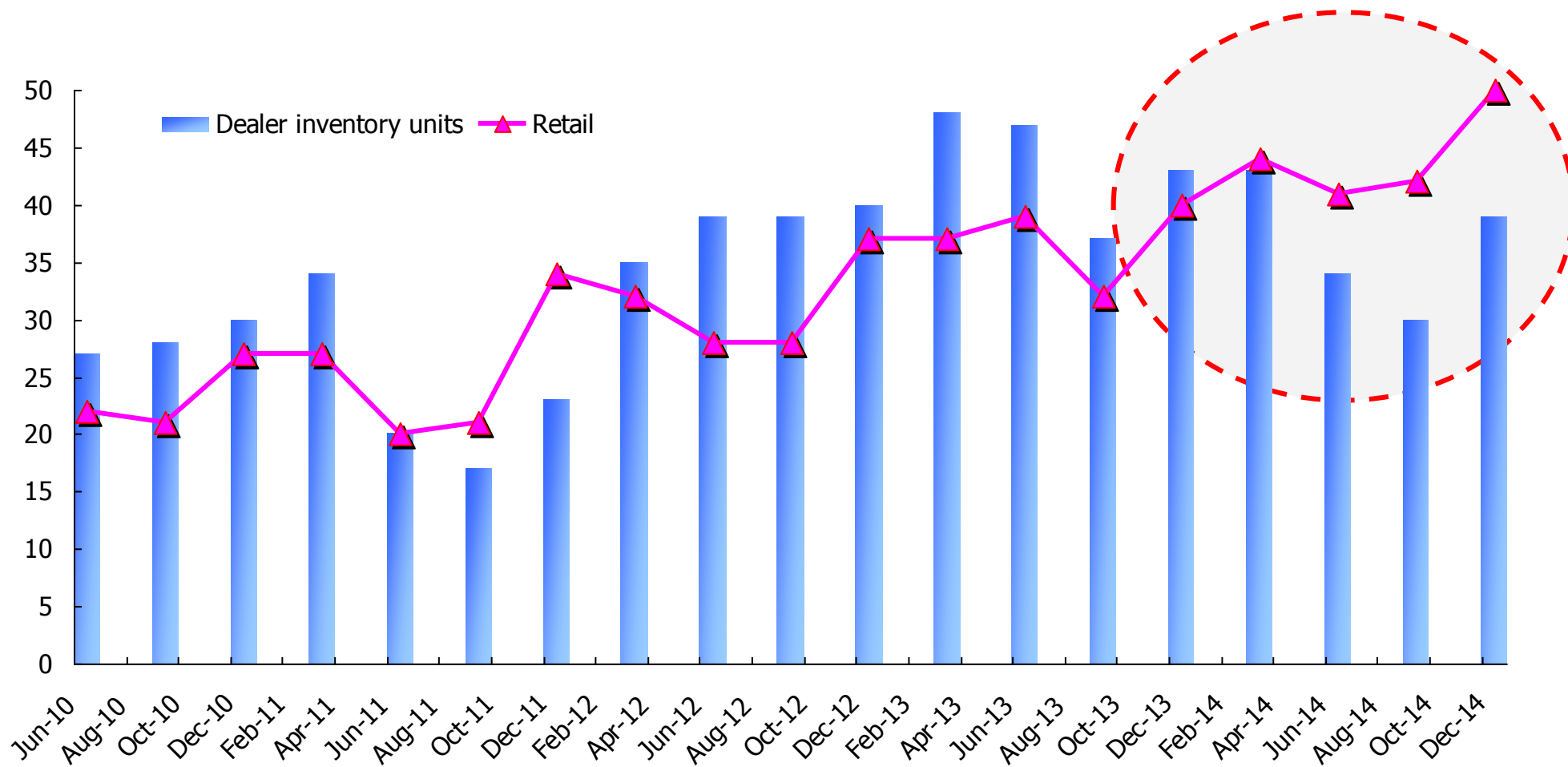
LEGACY/OUTBACK
2014 Summer, FMC



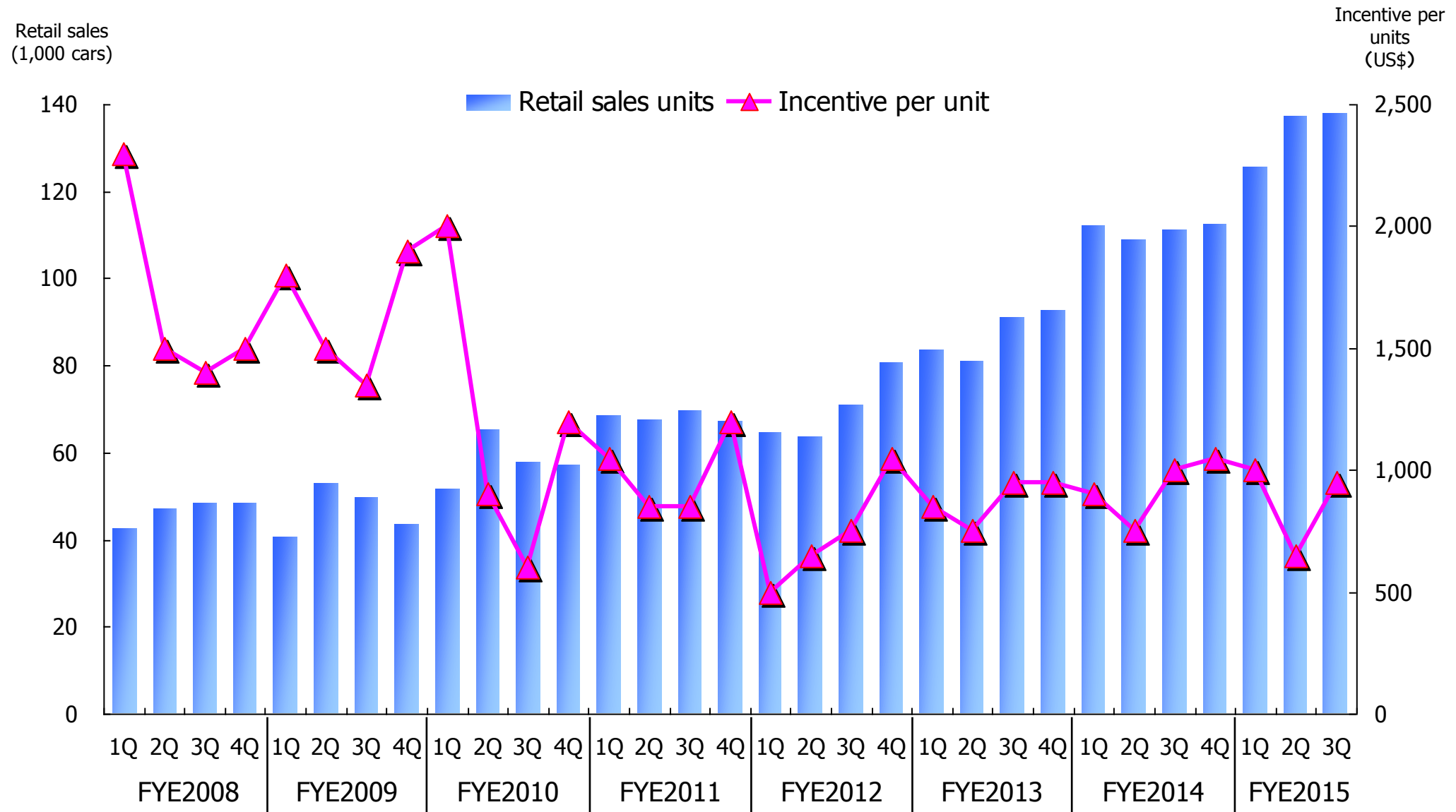
米国 ディーラー在庫台数 / 小売販売台数



(千台)



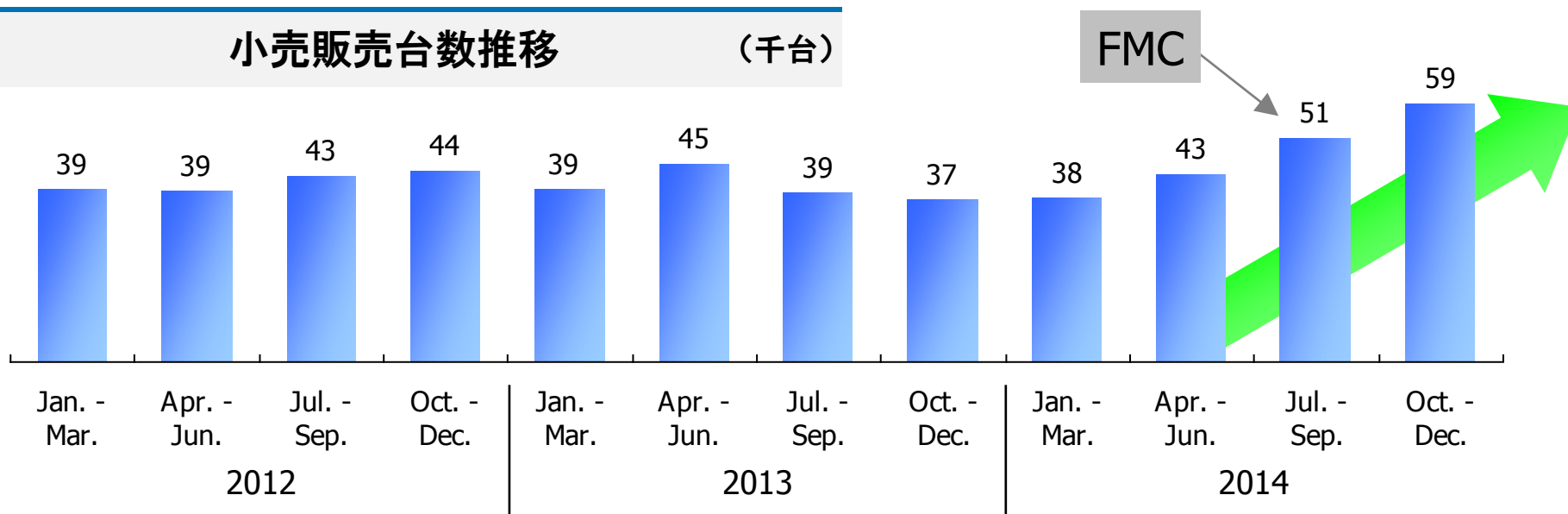
米国 台あたりインセンティブ推移



米国 新型LEGACY / OUTBACK 販売状況



小売販売台数推移 (千台)





OUTBACK



CY2014 : 26%
Dec. 2014 : 46%

LEGACY



CY2014 : 19%
Dec. 2014 : 36%

FORESTER



CY2014 : 19%
Dec. 2014 : 21%

IMPREZA



新たに導入開始



Love. It's what makes a Subaru, a Subaru.





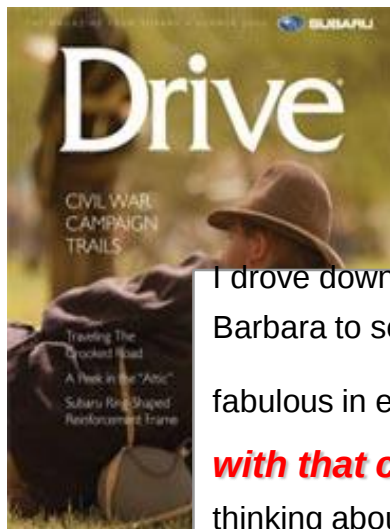
少し変かもしれませんが.....
本当に気に入って
いるので、いつも写真を
撮っています。

We couldn't be happier so far! I take photos
of it whenever we get a new accessory or
whenever I get a chance, really, which is a
little odd, I suppose, but **we both just
really love it.**



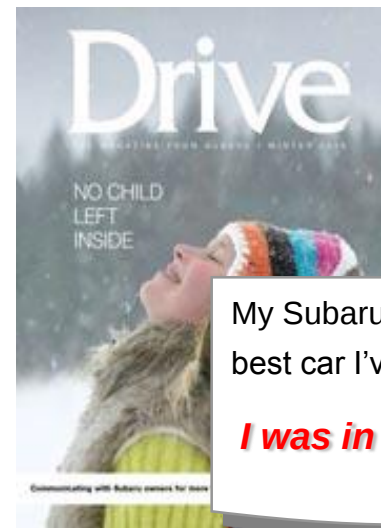
あなたに、Bajaが
大好きなことを、
お伝えしたかったです。

Also, I wanted to tell you **I really love my
Baja.** It's bright yellow. Can't wait to get
another one that has the turbo engine.



友達に会いに行ったら、
車と**恋に落ちて**
しまいました。

I drove down to Long Beach from Santa
Barbara to see my friends, the ride was
fabulous in every aspect! **I fell in love
with that car.** Since then, I have been
thinking about the Outback.



ひと目見たときから、
フォレスターを**本当に**
好きになってしまいました。

My Subaru Forester is the
best car I've ever had.

I was in love at first sight.





Buy 1 SUBARU, Donate \$250



Animals



Environment



Education

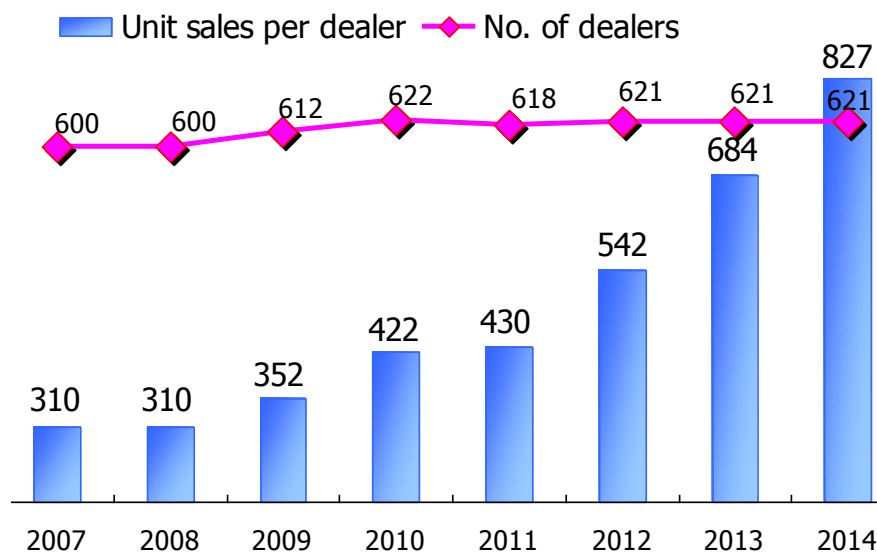


Community



Health

米国 サービス体制の強化



- ディーラーでのサービス体制強化に向けた投資サポートプログラムを開始
- 品質サービスでお客様に喜んでいただける信頼のブランドを目指す

日本 小売販売台数推移

Retail sales
(1,000 cars)

226

207

173

177

159

178

181

170

156

250

LEGACY IMPREZA FORESTER LEVORG WRX EXIGA BRZ OEM MINICARS

200

150

100

50

0

CY2007

CY2008

CY2009

CY2010

CY2011

CY2012

CY2013

CY2014

CY2015 (Plan)

141

13

34

38

122

10

23

25

26

98

10

13

22

28

98

12

14

24

27

85

7

15

22

22

70

9

12

52

26

55

5

35

58

21

43

2

5

30

12

42

2

3

46

114

Minicar

Passenger vehicle



IMPREZA
2011, FMC



XV
2012, New launch



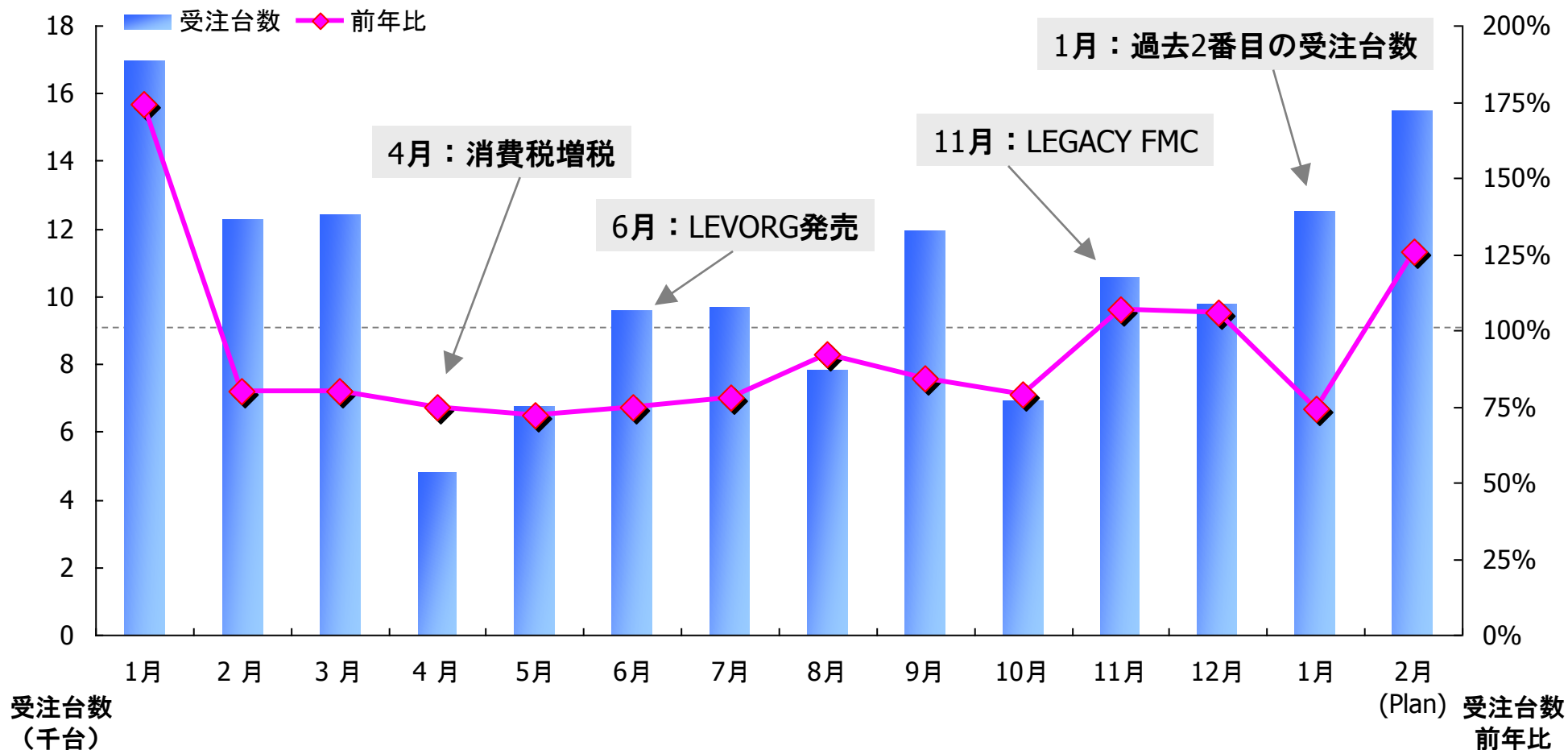
FORESTER
2013, FMC



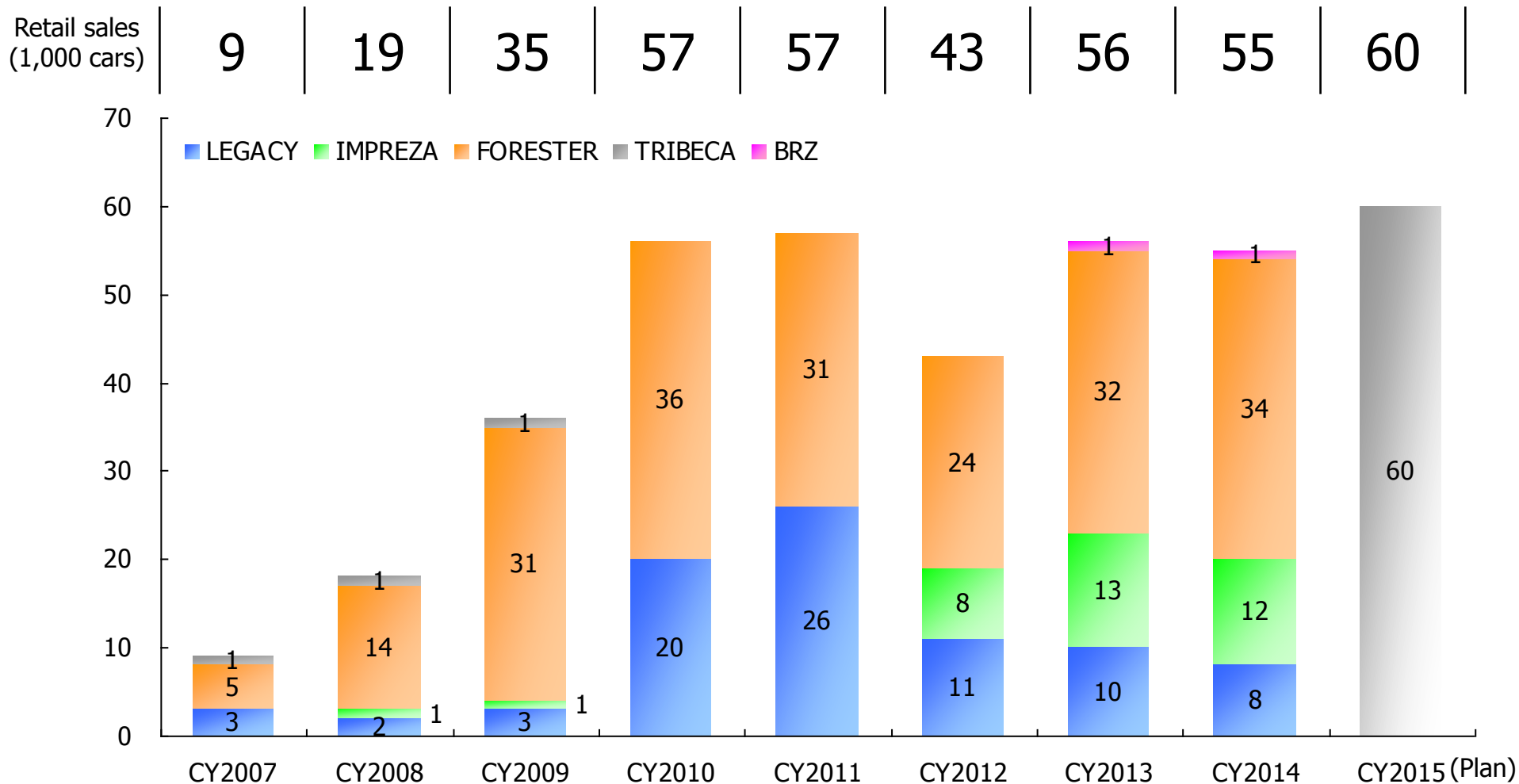
LEGACY/OUTBACK
2014 Winter, FMC



日本 登録車受注台数 / 前年比



中国 小売販売台数推移



XV
2012, New launch

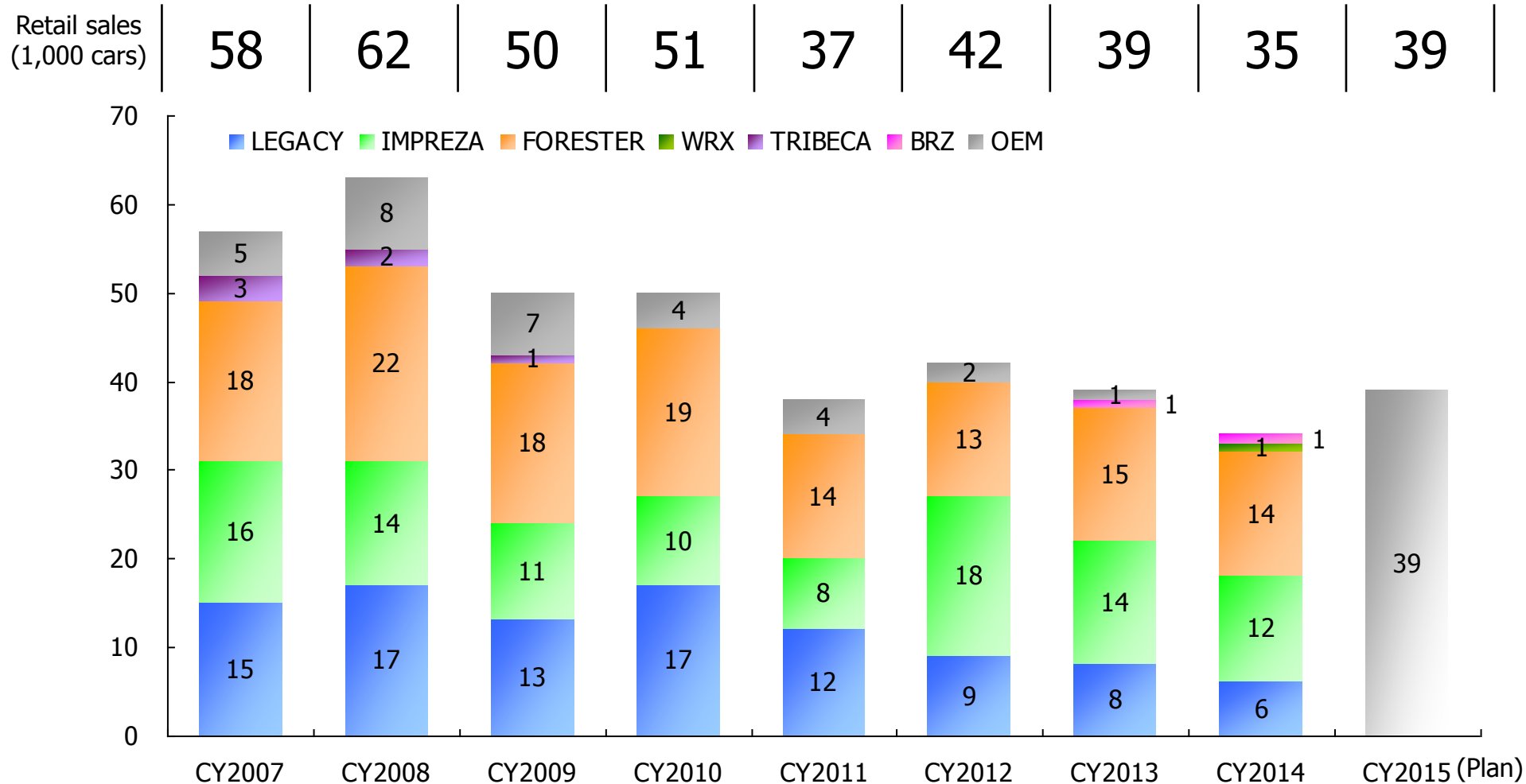


FORESTER
2013, FMC



OUTBACK
2014 Winter, FMC

欧州 小売販売台数推移



IMPREZA
2012, FMC



XV
2012, New launch



FORESTER
2013, FMC



OUTBACK
End of 2014, FMC

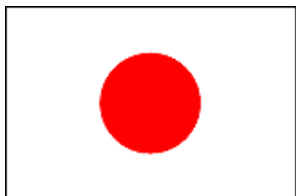
欧州 LEVORG導入



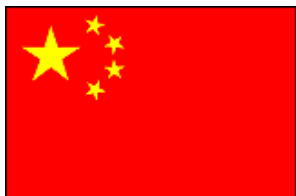
2015年 LEVROGを欧州市場に導入
ジュネーブショー（3月）にて発表



- 好調な販売が持続
- 港湾労使交渉遅延により一時的な代替輸送費発生



- 足元での受注は回復傾向
- 4月からのエコカー減税変更による需要動向を注視

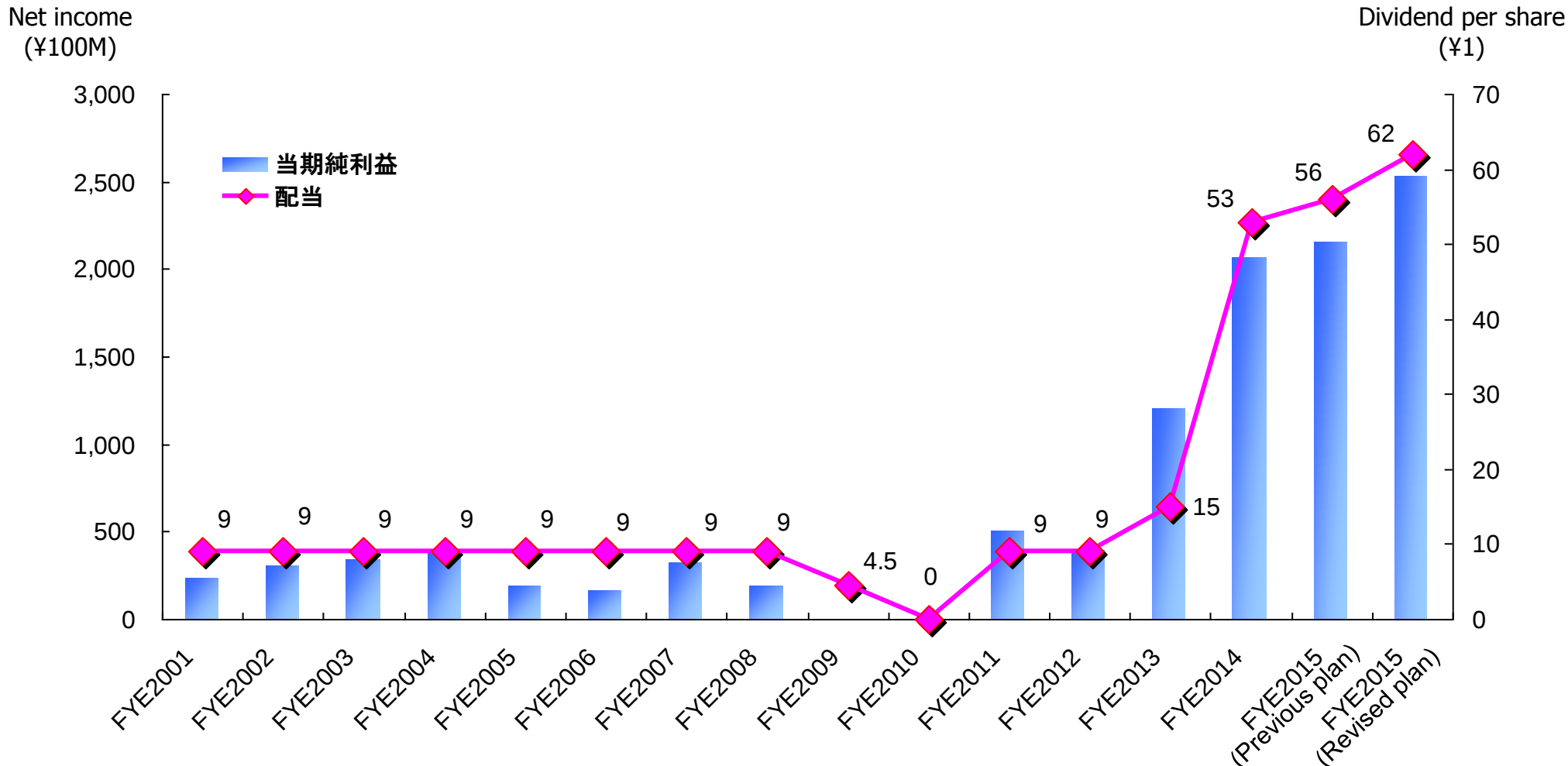


- 市場競争が激化
- 新型OUTBACKの導入を開始



- 為替影響により需要減少
- ディーラー網維持に尽力

	2014年3月期 実績 (A)	2015年3月期 前回計画	2015年3月期 今回計画 (B)	増減 (B) - (A)
連結販売台数	825.1 千台	909.4 千台	906.1 千台	+81.0 千台
売上高	24,081	27,800	28,500	+4,419
営業利益	3,265	3,820	4,100	+835
税前利益	3,289	3,640	3,840	+551
当期純利益	2,066	2,410	2,530	+464
単独為替レート	¥100/US\$	¥104/US\$	¥108/US\$	+¥8/US\$



■ 株主還元方針

- ・ 配当による還元を主とし、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案
- ・ 継続的な配当を基本としつつ、業績連動の考えを取り入れていく
- ・ 各年度の配当は、連結配当性向 20%～40%を基本とし、諸状況を勘案のうえ決定する

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Best Overall	Lexus LS 460L	NA	NA	NA	Tesla Model S	Tesla Model S
Compact Car	Hyundai Elantra SE	Hyundai Elantra	  Subaru Impreza	  Subaru Impreza	  Subaru Impreza	  Subaru Impreza
Midsized sedan	Nissan Altima	Nissan Altima	Toyota Camry Hybrid	Honda Accord	Honda Accord	  Subaru Legacy
Sports sedan	Infiniti G37	Infiniti G37	Infiniti G37	BMW 328i	BMW 328i	Buick Regal
Green car	Toyota Prius	Toyota Prius	Toyota Prius	Toyota Prius	Toyota Prius	Toyota Prius
Small SUV	  Subaru Forester	Toyota RAV4	Toyota RAV4	Honda CR-V	  Subaru Forester	  Subaru Forester
Midsized SUV	Chevrolet Traverse	Kia Sorento	Toyota Highlander	Toyota Highlander	Hyundai Santa Fe	Toyota Highlander
Minivan	NA	NA	NA	Honda Odyssey	Honda Odyssey	Honda Odyssey
Luxury car	NA	NA	NA	Audi A6	Audi A6	Audi A6
Large Car	NA	NA	NA	NA	NA	Chevrolet Impala

Mid sized sedan segment



LEGACY

Small SUV segment



FORESTER

Compact car segment



IMPREZA



本資料に記載されている計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報、予測に基づいた仮定、および判断であり、様々なリスクや不確実性を含みます。将来における当社の実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や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ございます。従いまして、この見通しのみに全面的に依拠されることは避けて頂きますようお願い致します。



SUBARU