



Daiwa Investment Conference Tokyo 2016

富士重工業株式会社

代表取締役社長 CEO 吉永 泰之

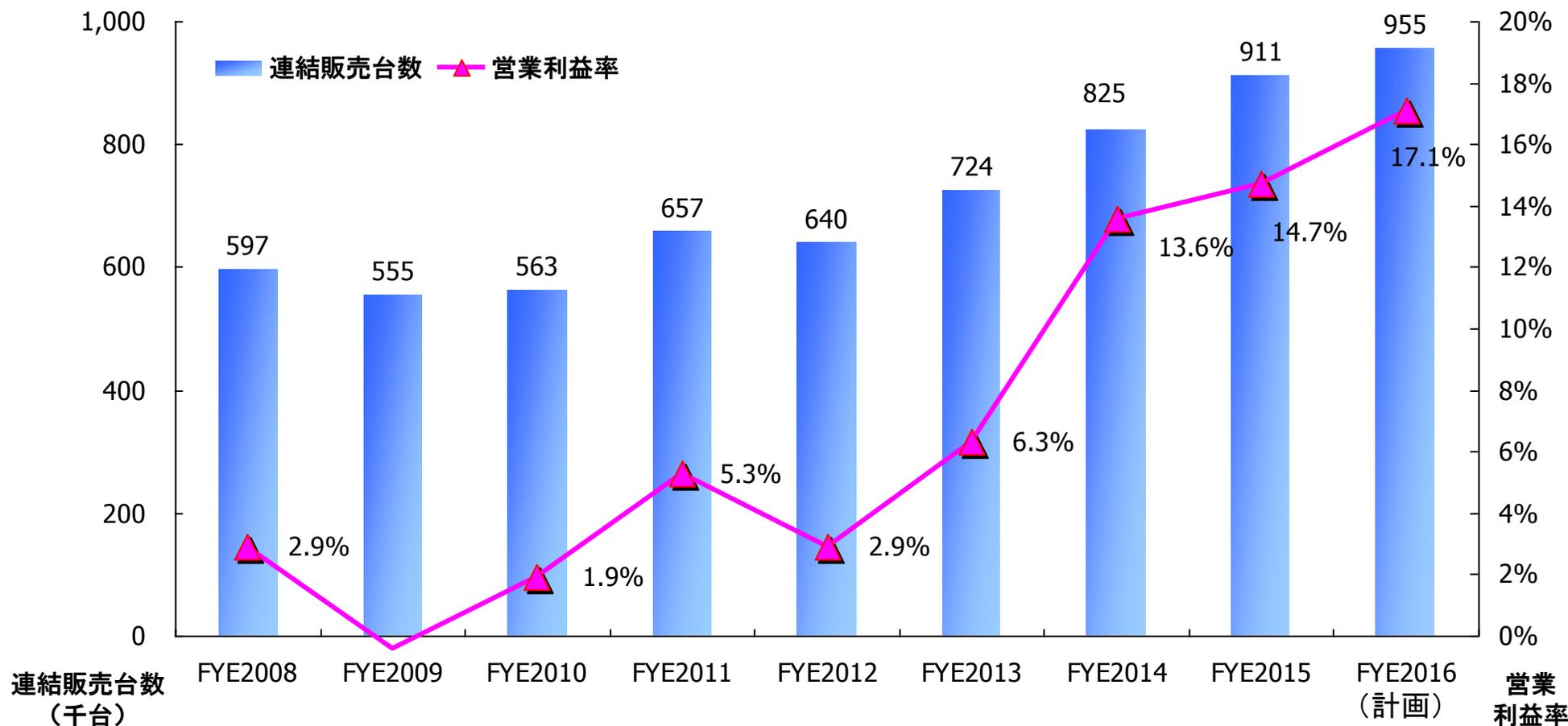
2016年3月2日



業績推移



	(億円)								
売上高	15,723	14,458	14,287	15,806	15,171	19,130	24,081	28,779	32,100
営業利益	457	-58	274	841	440	1,204	3,265	4,230	5,500
¥ / U S \$	116	102	93	86	79	82	100	108	120



Confidence

“確かなクルマづくり”を貫き、魅力的な存在であり続けること

Confidence in Motion
の実践

スバルがお客様に提供する価値

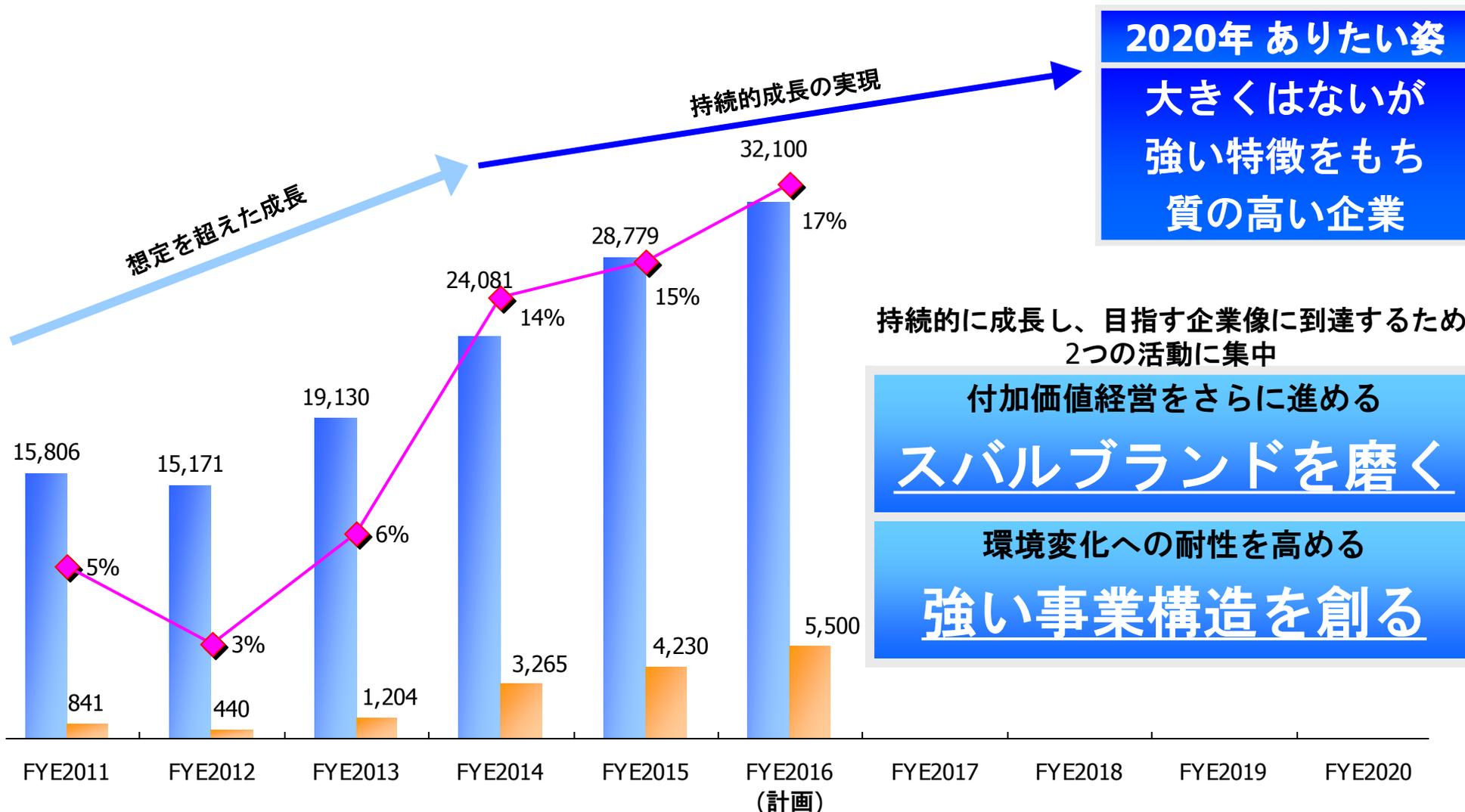
「安心と愉しさ」

スバルファンの拡大

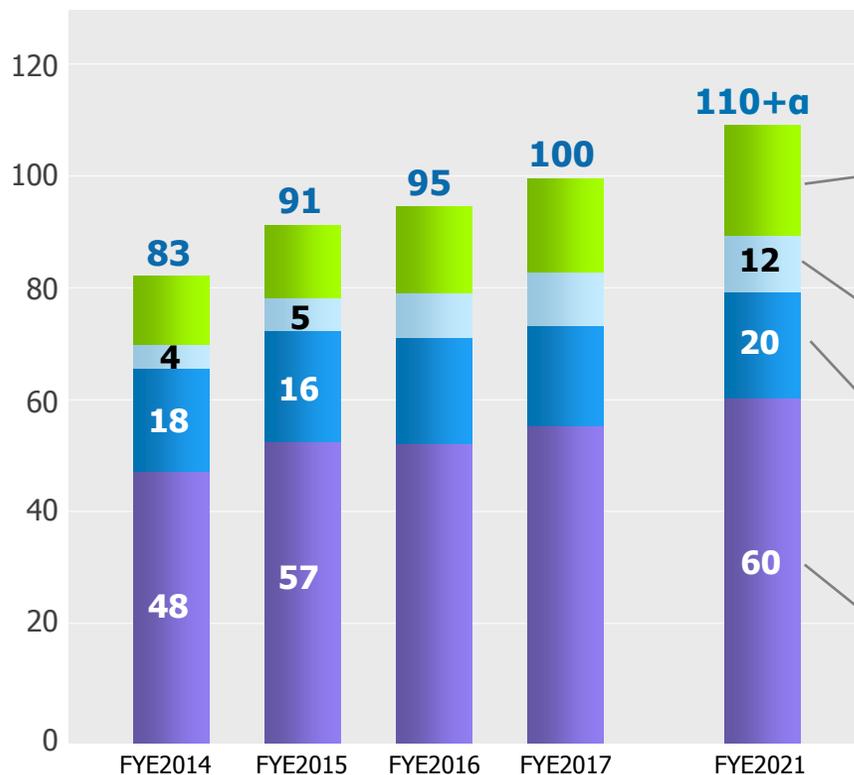
in Motion

情緒的な価値を高めるブランドへの脱皮 / 新しい時代に向けた革新的な行動・考え

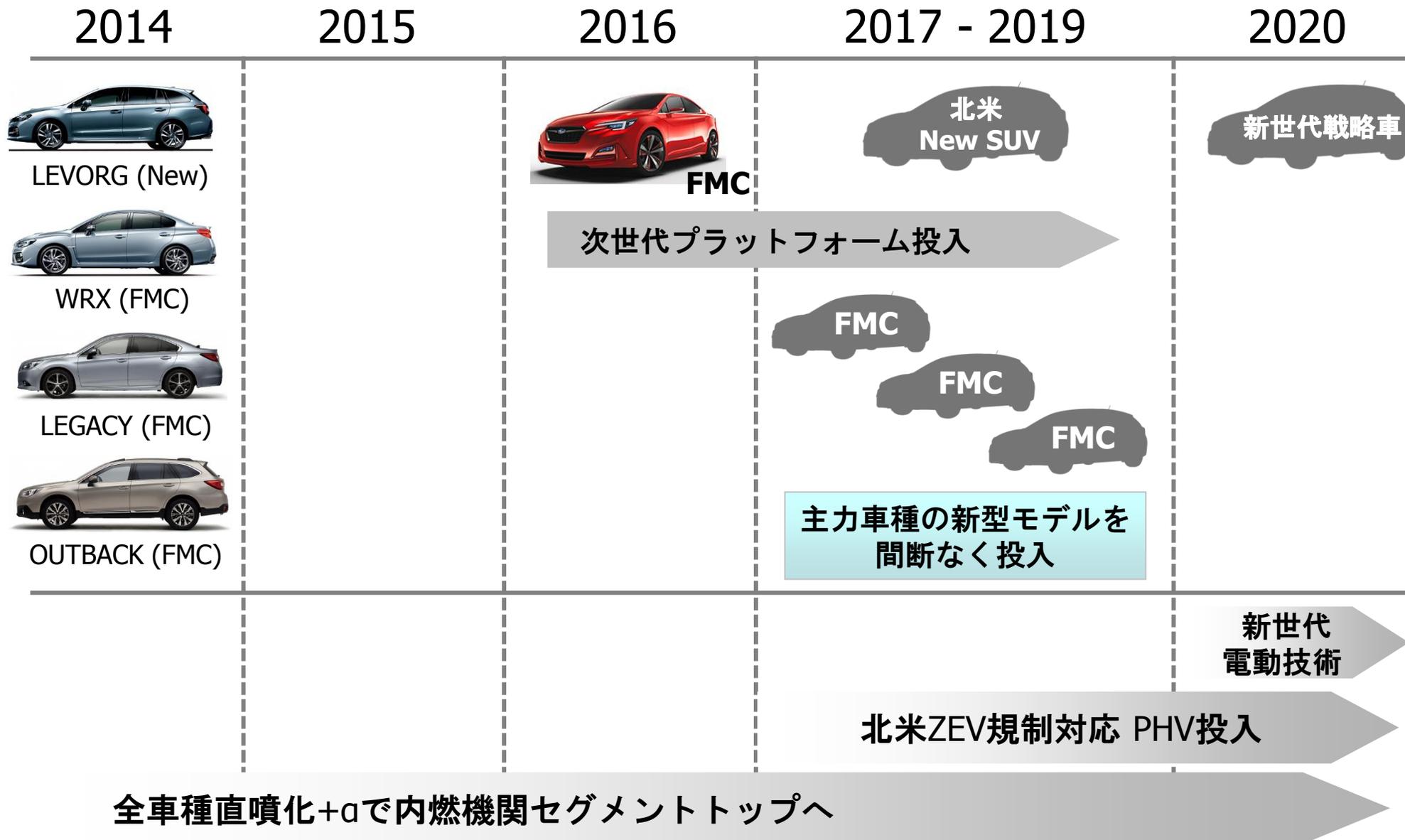
スバルは確かなクルマづくりを貫き、お客様への「安心と愉しさ」の提供を追求し続けます



- 販売台数110万台+a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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州CO2規制をクリア
	<ul style="list-style-type: none"> ・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+a
	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	<ul style="list-style-type: none"> ・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



IIHS Top Safety Pick Plus



アイサイト搭載可能全6モデルで2016 IIHS TSP+
(Top Safety Pick+)を獲得



OUTBACK



LEGACY



FORESTER



IMPREZA



CROSSTREK



WRX

*米国仕様、アイサイト搭載車に限る



Consumer Reports

2016 Top Pick



IMPREZA
5年連続受賞
(2012-2016)



FORESTER
3年連続受賞
(2014-2016)

2016 Brand Ranking



SUBARU

- メインストリームブランド中1位
- 全ブランド中でも2位

Kelly Blue Book

16 Best Family Cars of 2016



OUTBACK

2016 BEST RESALE VALUE AWARDS



ALG

2016 ALG RESIDUAL VALUE AWARDS

**"BEST OVERALL
MAINSTREAM
BRAND"**



JNCAP ASV+ (JAPAN)



*アイサイト搭載車



OUTBACK



B4



LEVORG



FORESTER



IMPREZA



XV



S4 / WRX STI



CROSSOVER7

JNCAP 5Star (JAPAN)



OUTBACK



B4



LEVORG

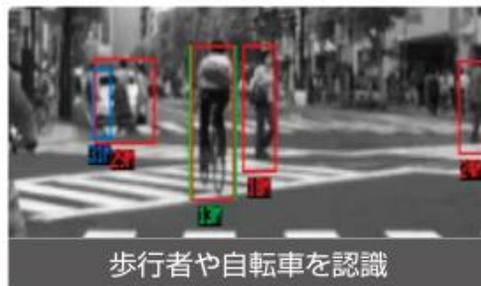
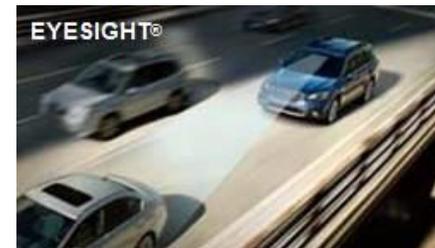


FORESTER



S4 / WRX STI

商品 - アイサイト装着率



歩行者や自転車を認識



クルマを認識

<アイサイト搭載比率（2015年1-12月実績）>



OUTBACK



LEGACY



FORESTER



CROSTREK / XV



IMPREZA

	OUTBACK	LEGACY	FORESTER	CROSTREK / XV	IMPREZA
日本	100%	100%	90%	92%	54%
米国	57%	42%	25%	19%	12%

SUBARU ALL-AROUND SAFETYを全方位で進化 「安心と愉しさ」を追求し「世界のお客様の命を守ります」



2017年

自動車専用道路の同一車線上
における渋滞追従機能を実現

2020年

車線変更も含めた
高速道路自動運転へ

➢ 1988
ステレオカメラの
研究に着手

➢ 1999
ADA(ステレオカメラ)
車線逸脱/車間距離警報
車間距離制御クルコン等

➢ 2008
アイサイト(ver.1)
衝突回避支援

➢ 2017
アイサイト
高速道路渋滞時自動運転

➢ 1991
東京モーターショーで
ADAを発表

➢ 2003
新型ADA(ステレオカメラ
+ミリ波レーダー)

➢ 2010
アイサイト(ver.2)

➢ 2020年
アイサイト
高速道路自動運転

➢ 2006
SI-Cruise
(レーザーレーダー)
全車速クルコン

➢ 2014
アイサイト(ver.3)
車線中央維持

3カ年連結収益計画

- 2015年3月期～2017年3月期の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

2015年3月期～2017年3月期（3カ年）		（¥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 (+59%)	→ 2,800億円 (+78%)
設備投資額	3,300億円 (+71%)	→ 4,000億円 (+107%)
減価償却費	2,000億円 (+22%)	→ 2,100億円 (+28%)

2015年5月
見直し

※（）内は前3カ年（2012年3月期～2014年3月期）対比

財務方針

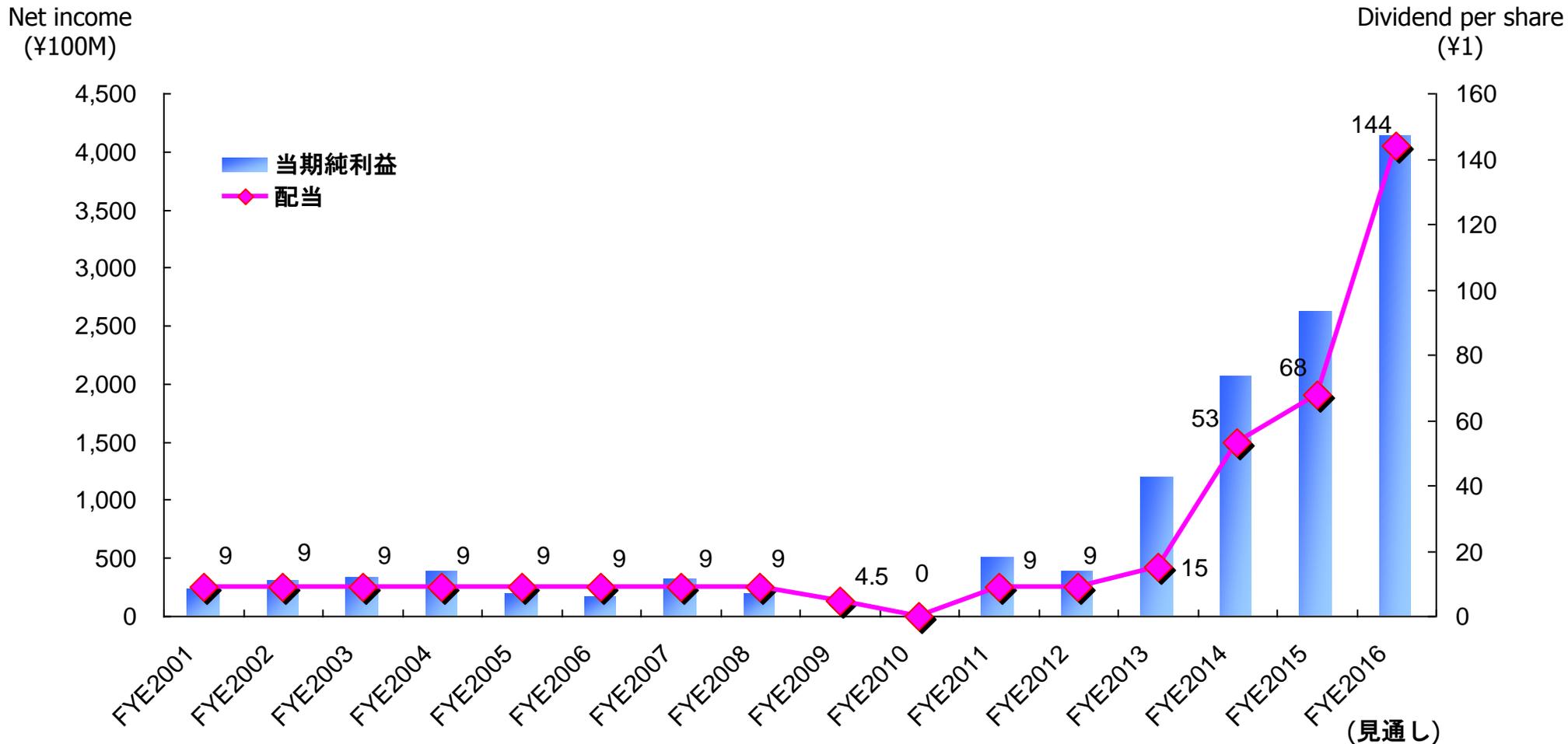
- 持続的な成長への投資に積極的にキャッシュフローを配分
- 投資の効率性や財務の健全性、株主還元留意し、バランスのとれた財務戦略を実現

<通期計画> 連結業績



(億円)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 計画	増減
売上高	28,779	32,100	+3,321
国内	6,529	5,962	▲567
海外	22,250	26,138	+3,888
営業利益	4,230	5,500	+1,270
経常利益	3,936	5,470	+1,534
税前利益	3,922	5,870	+1,948
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,619	4,140	+1,521
単独為替レート	¥108/US\$	¥120/US\$	+¥12/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

2015年 小売販売台数実績

(単位：千台)

世界：978千台

前年比 +7%
対前年 +65千台

 ロシア ↓

14年	18
15年	7
対前年	▲60%

 カナダ ↑

14年	42
15年	47
対前年	+11%

 欧州 ↑

14年	36
15年	42
対前年	+15%

 中国 ↓

14年	55
15年	47
対前年	▲14%

 日本

14年	170
15年	162
対前年	▲4%

 米国 ↑

14年	514
15年	583
対前年	+13%

 豪州 ↑

14年	41
15年	44
対前年	+8%

その他 ↑

14年	39
15年	48
対前年	+22%

米国 小売販売台数推移



Retail sales
(1,000 cars)

187

188

217

264

267

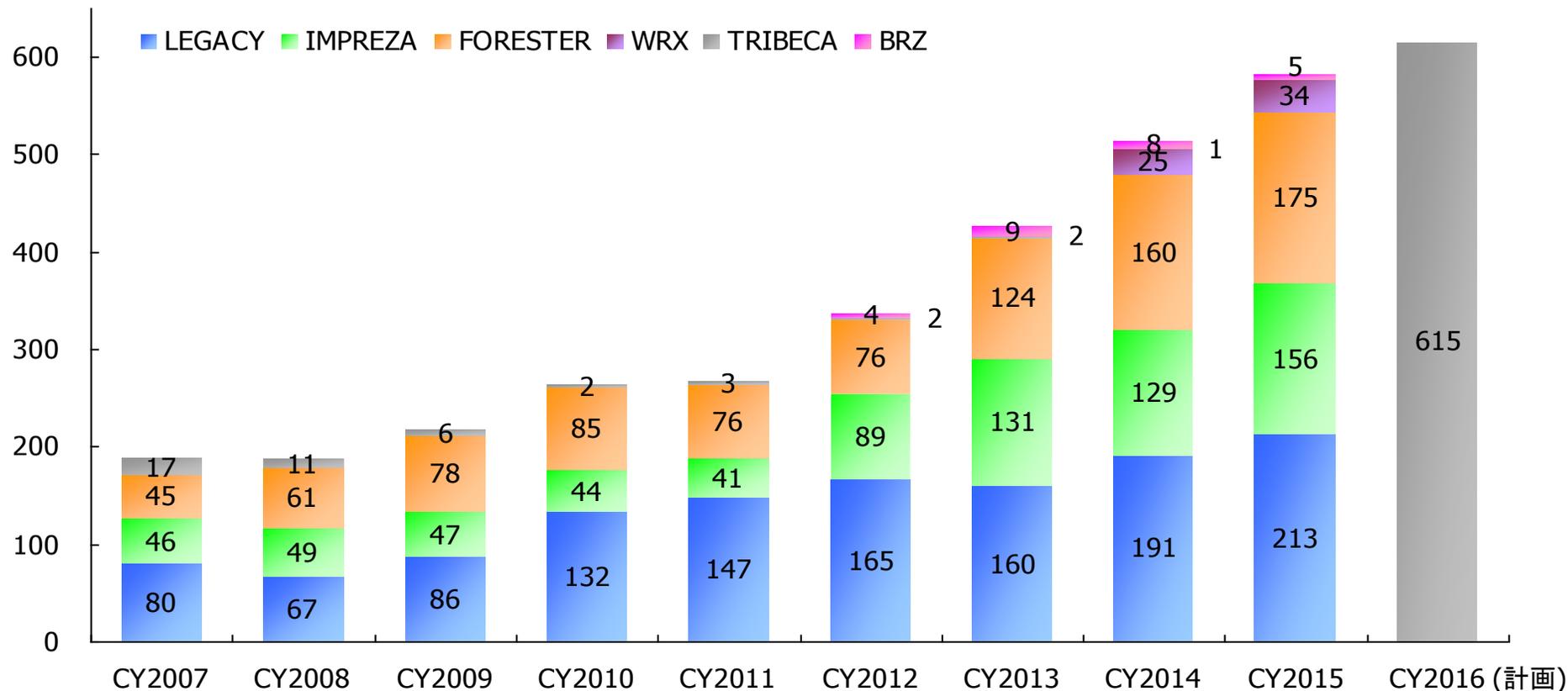
336

425

514

583

615



- 各モデルともにバランスよく台数を伸ばしている
- 足元ではレガシィ、アウトバック（特にアウトバック）の勢いが非常に強い
- 2016年は、9年連続前年超え、8年連続新記録を狙う

<商品>



<マーケティング>

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

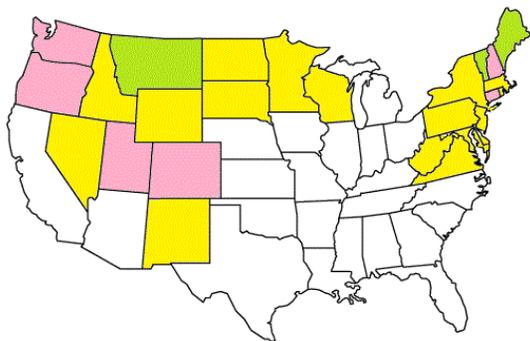


<ディーラー>

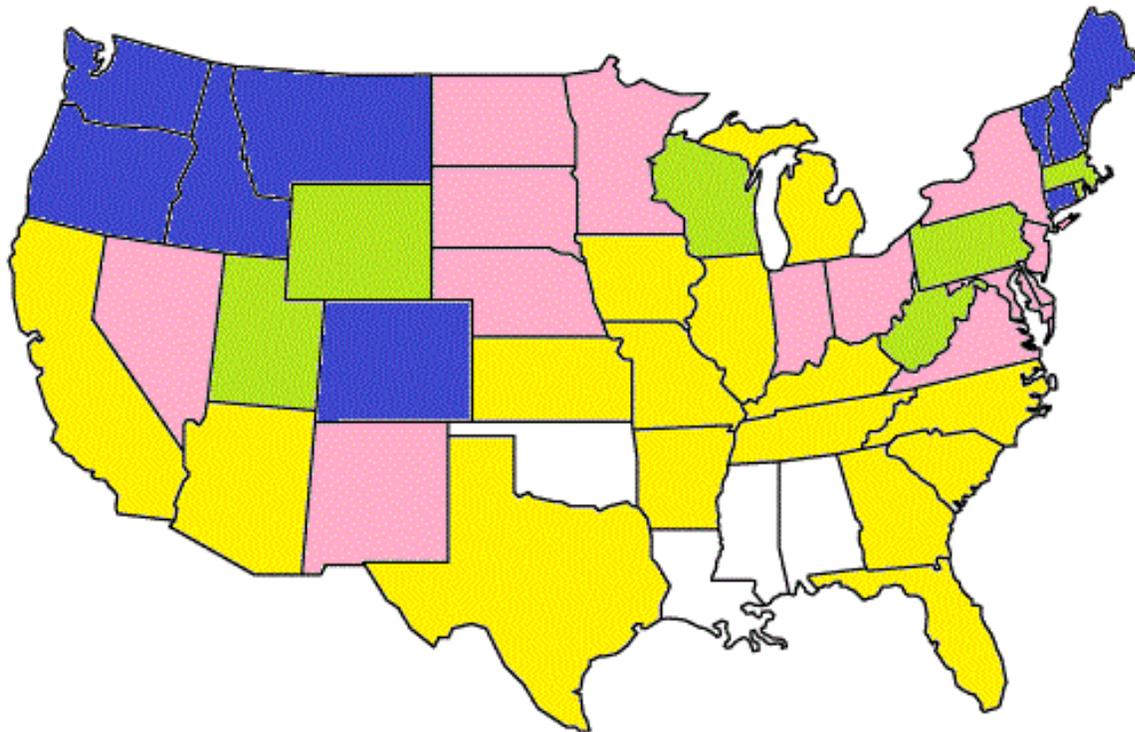


米国 州別シェア推移

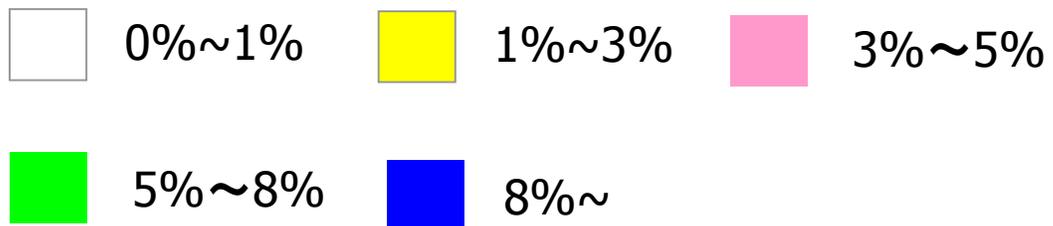
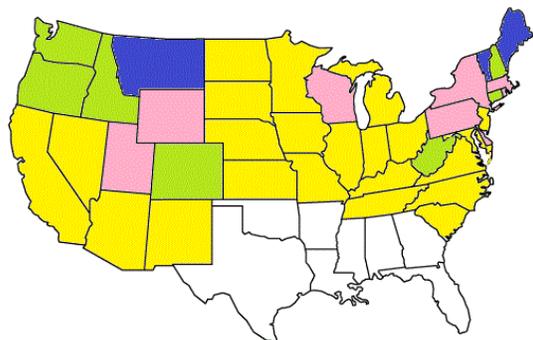
2007



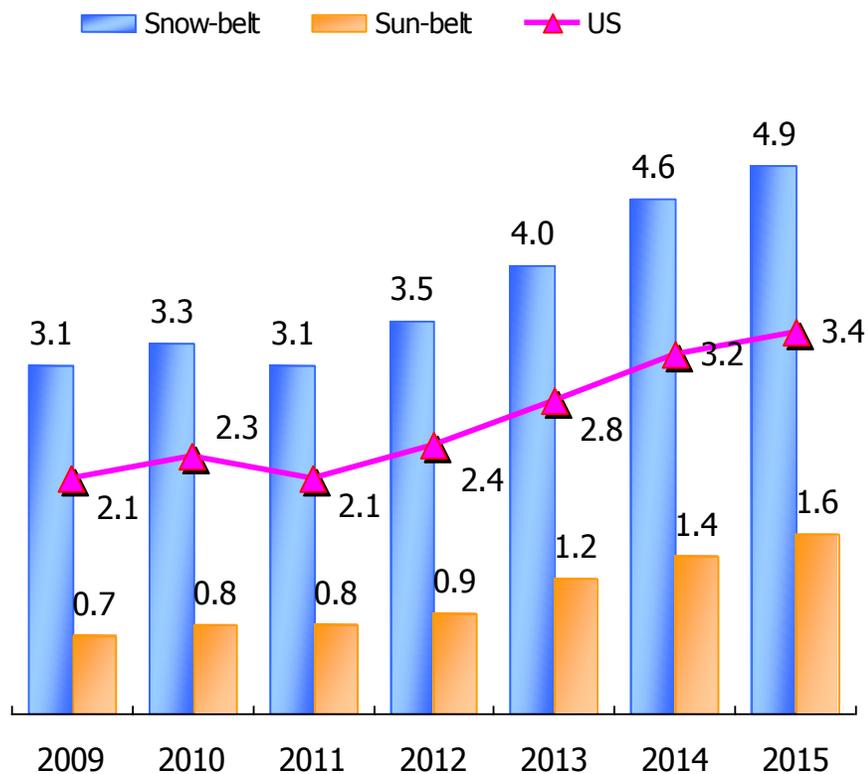
2014



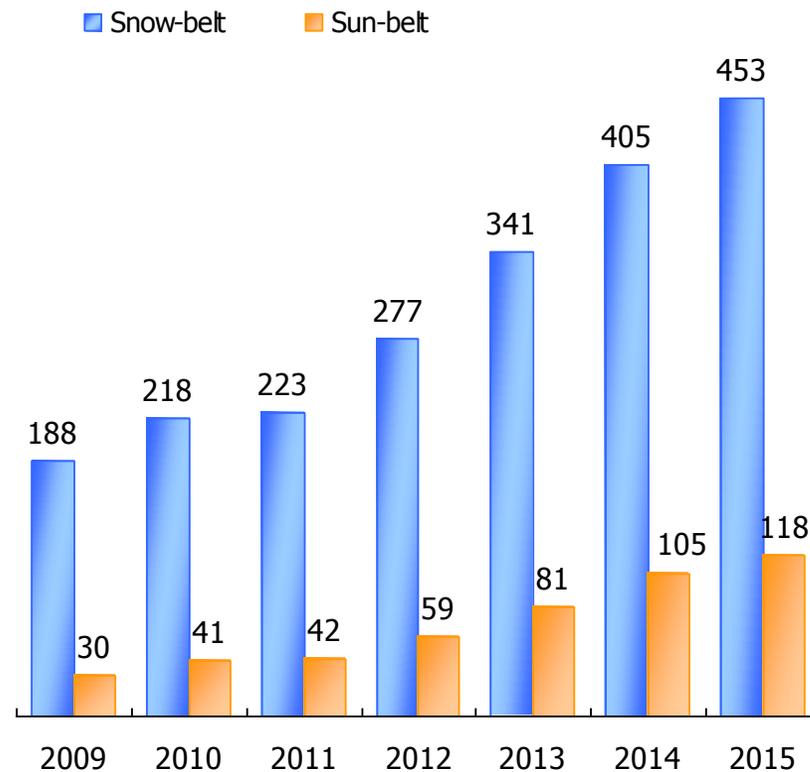
2010



マーケットシェア (%)



小売台数 (千台)

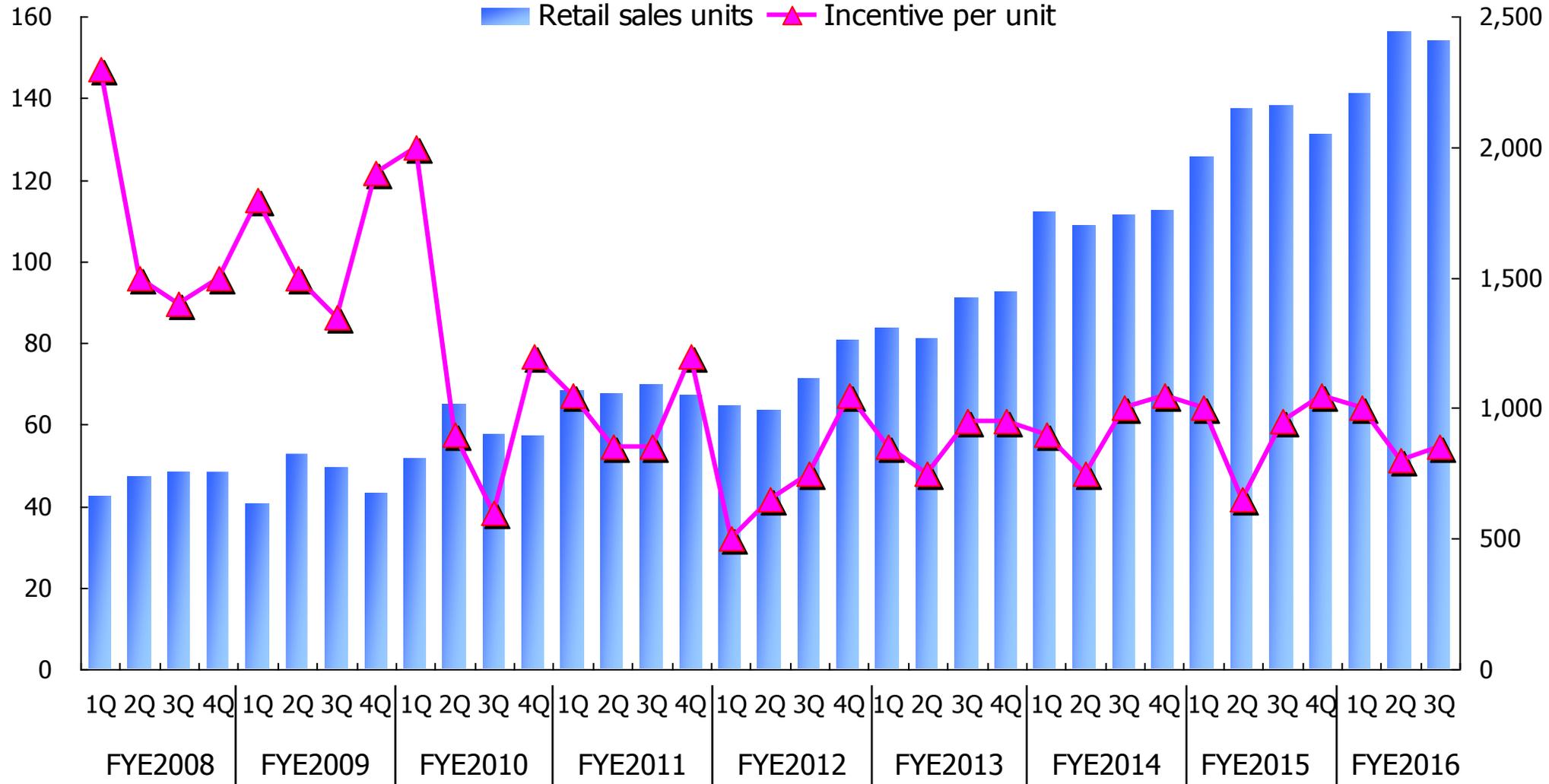


米国 台あたりインセンティブ推移



Retail sales
(1,000 cars)

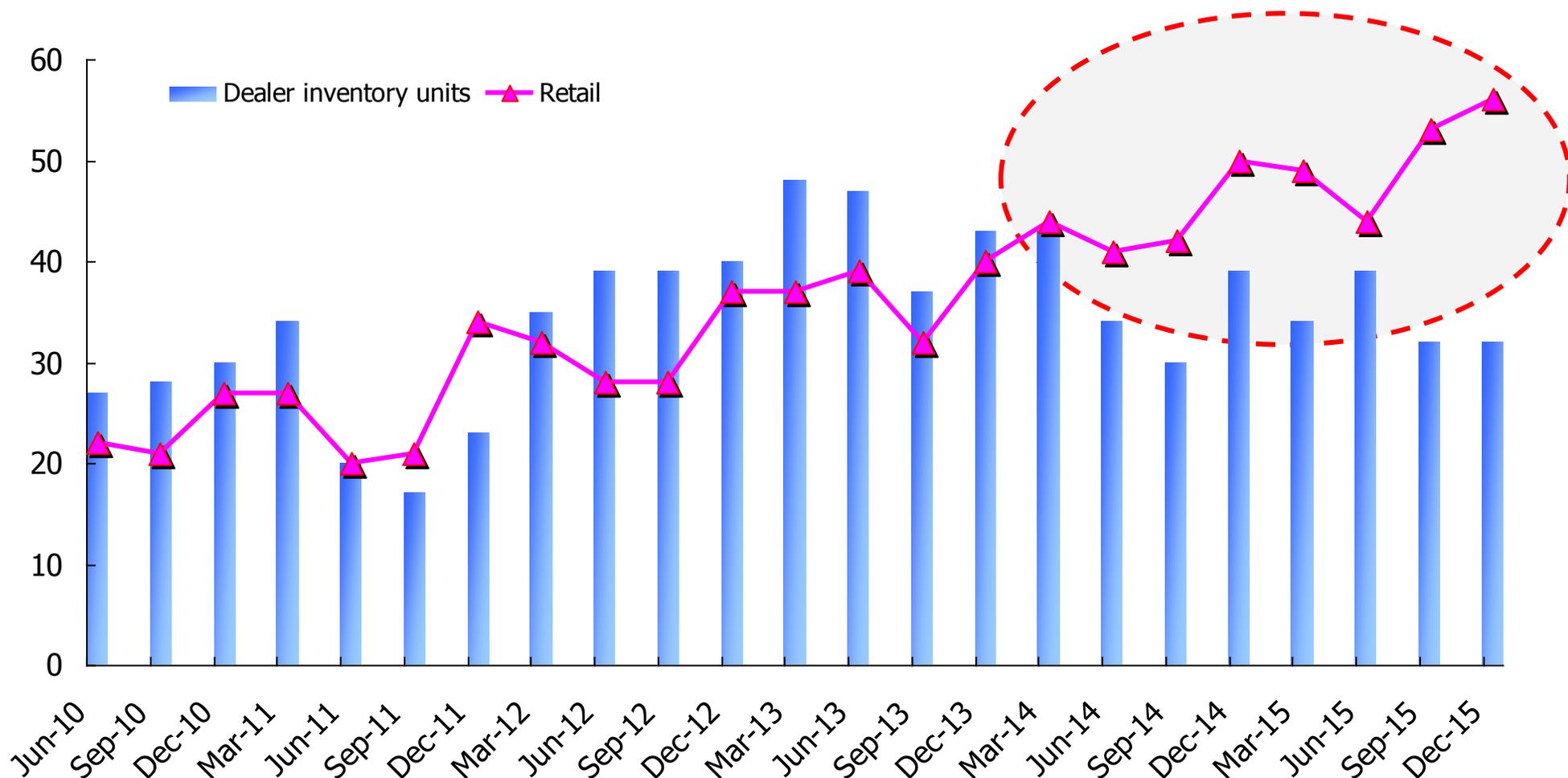
Incentive per
units
(US\$)



米国 ディーラー在庫台数 / 小売販売台数



(千台)

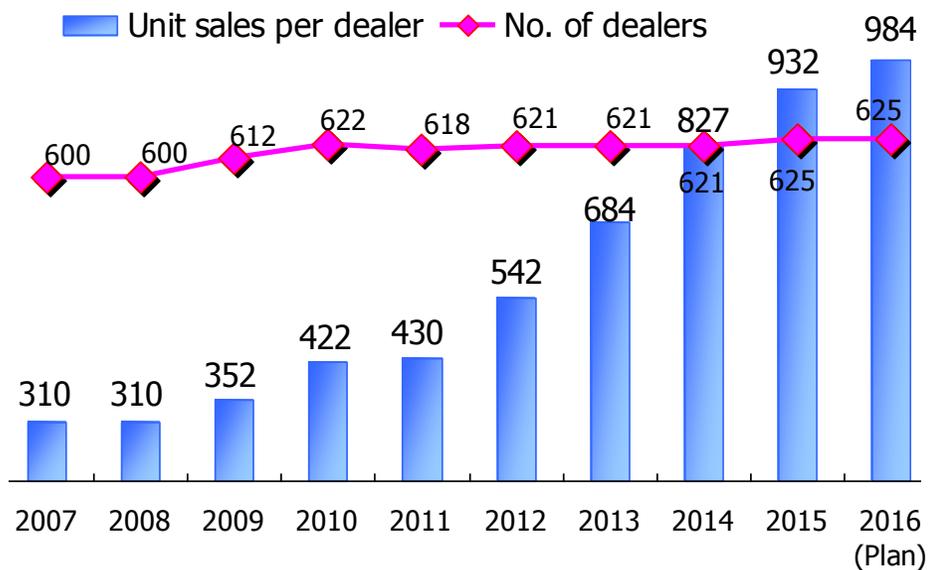


➤ 2016年1月末のスバルの現地在庫は24日商（業界平均は78日商）

米国 サービス体制の強化



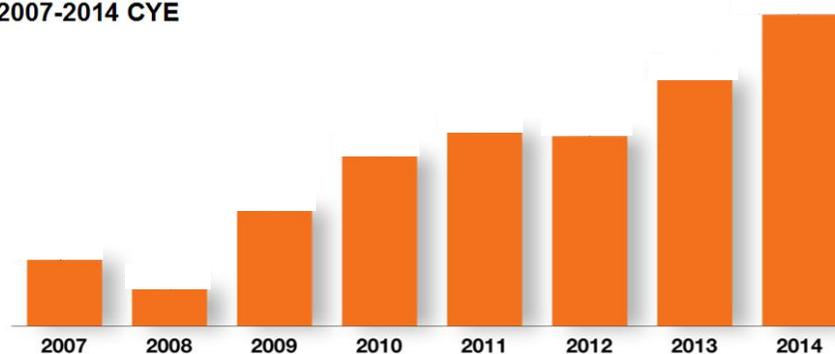
- ディーラーでのサービス体制強化に向けた投資サポートプログラムを開始
- 品質サービスでお客様に喜んでいただける信頼のブランドを目指す



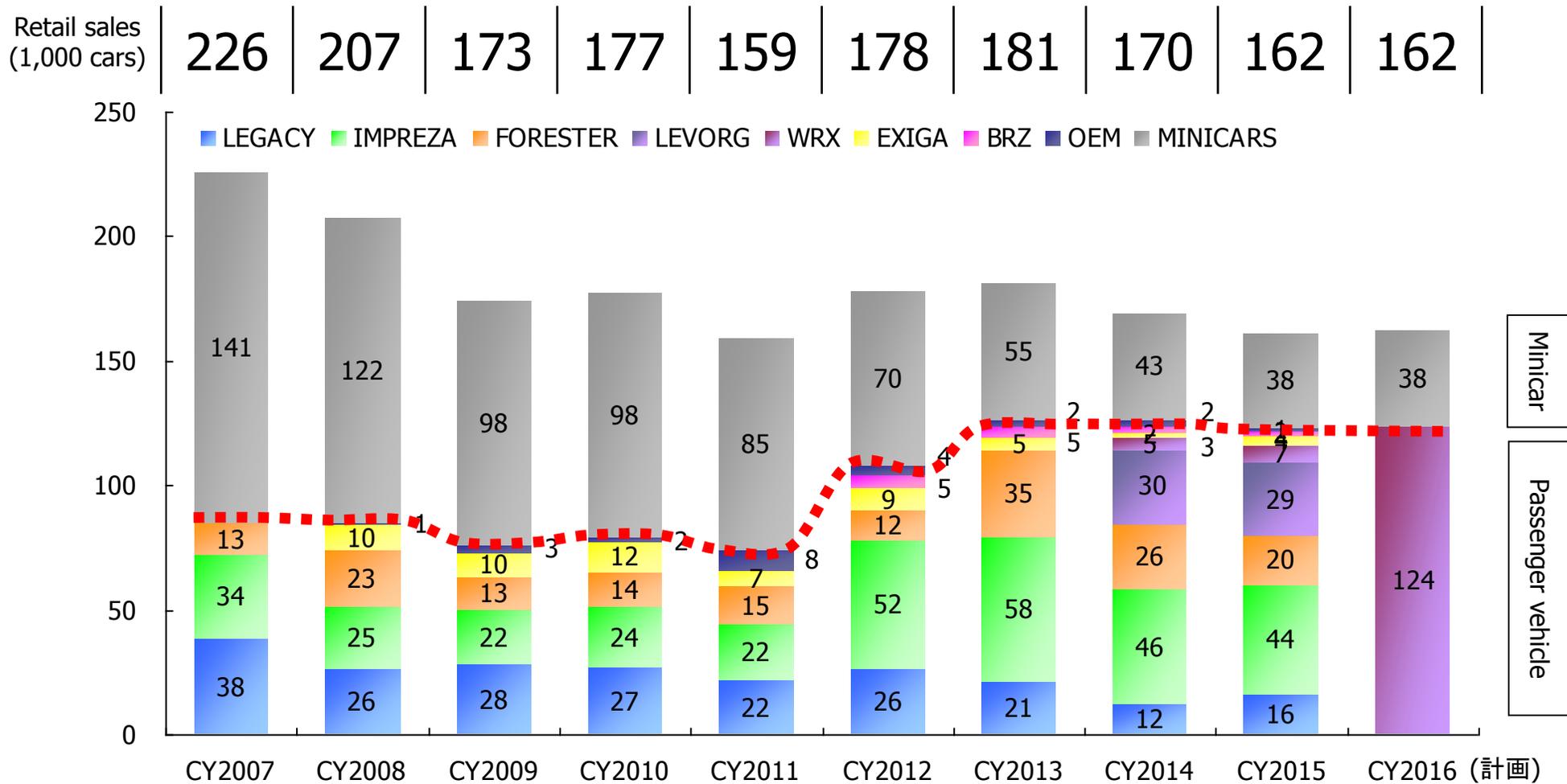
米国ディーラー収益の向上

Profitability

Average Subaru Retailer Net Income
2007-2014 CYE



日本 小売販売台数推移



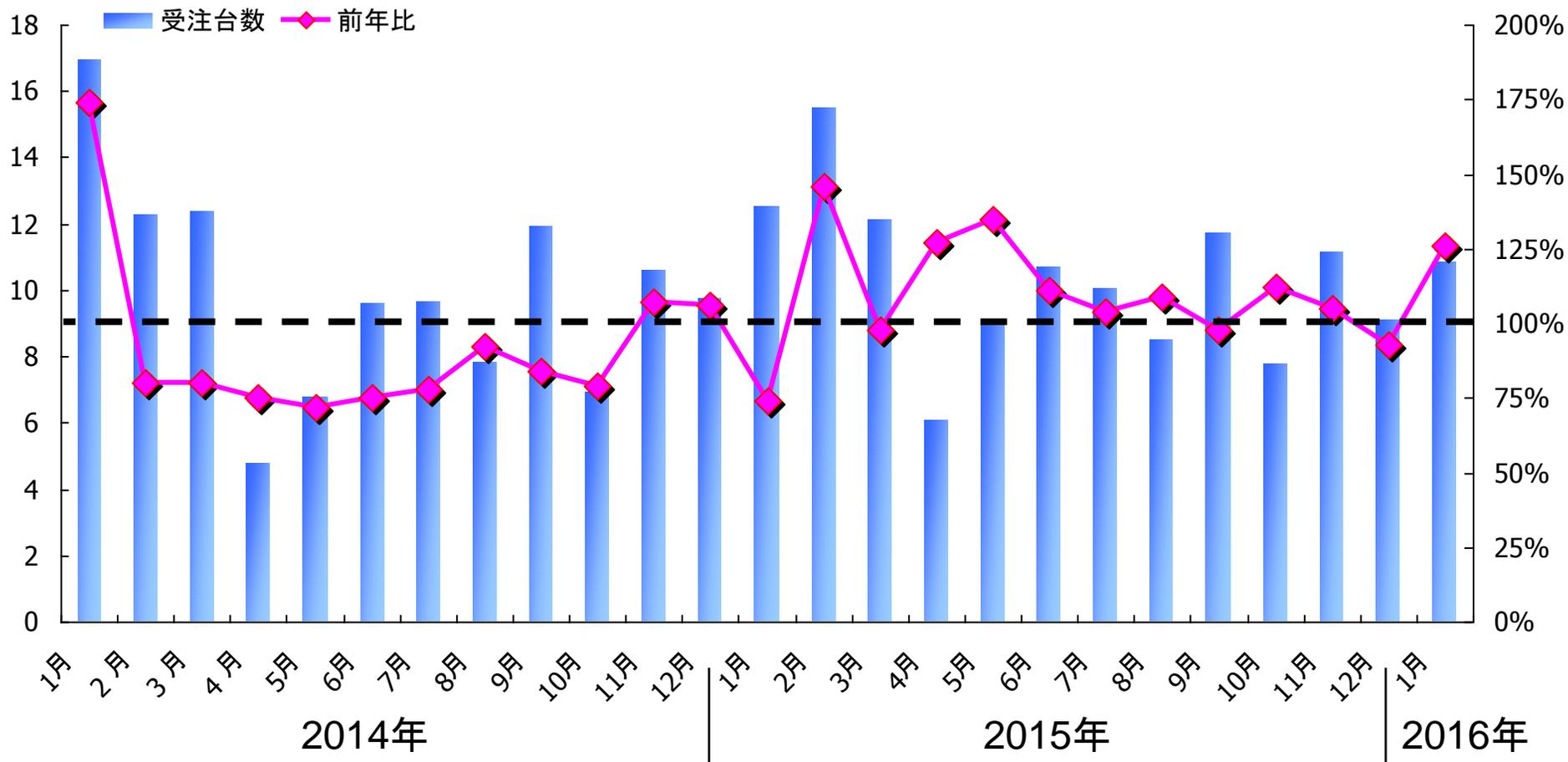
- 総台数は減少傾向だが、登録車の販売台数は上がっている
- 今後も安定的に12万台／年の登録車販売を目指す

日本 登録車受注台数 / 前年比



受注台数
(千台)

受注台数
前年比



SUBARU ACTIVE LIFE SQUARE



SNS（Subaru Next Story）活動の強化・充実 ⇒お客様との繋がりを強化

2016年1月 スバルWEBコミュニティ再構築

⇒ スバルとお客様、お客様同士が繋がる仕組みを再構築

2016年夏以降 お客様の個人IDによるWEBページ提供

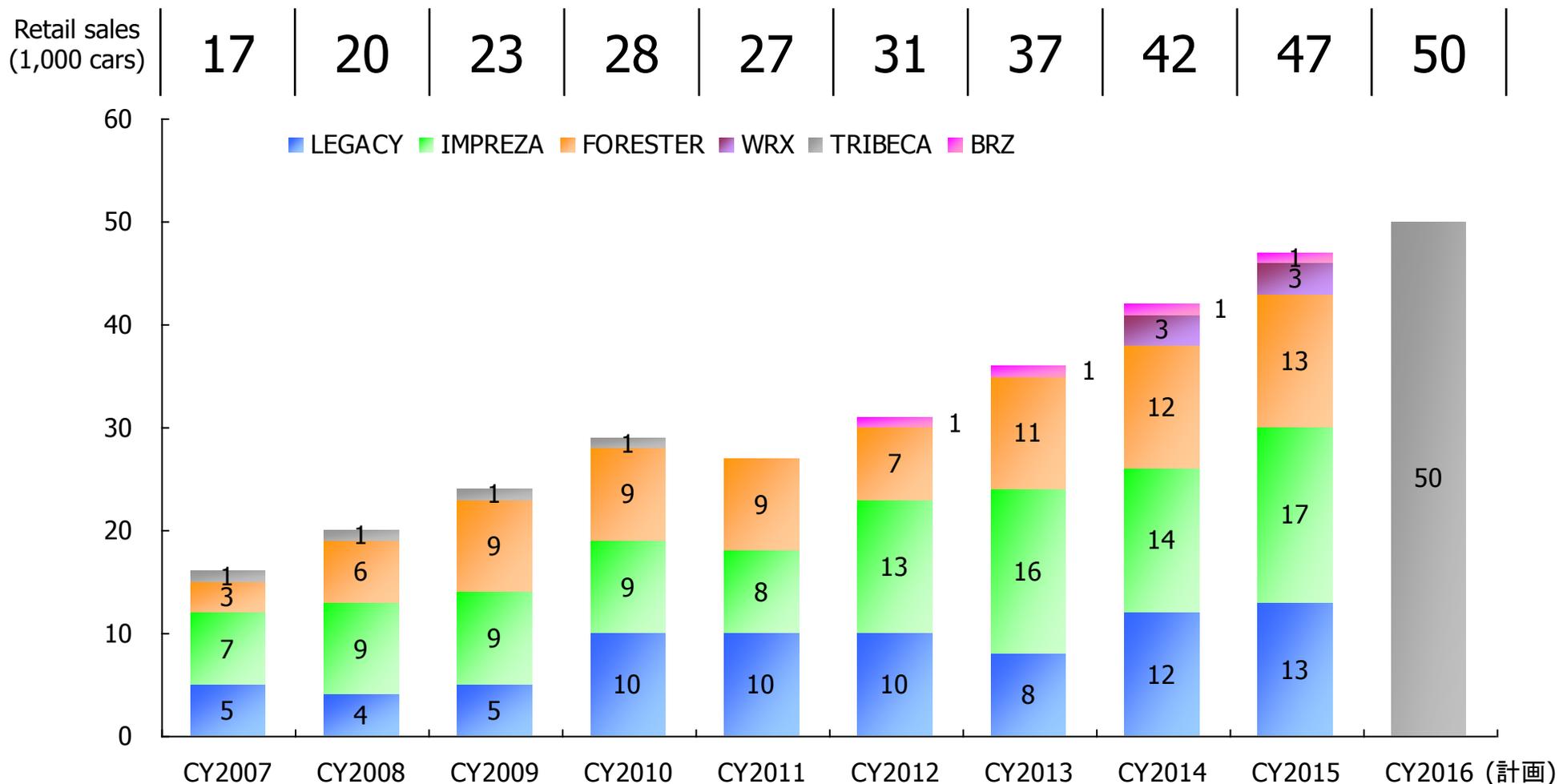
⇒ お客様への車両や最新情報などの提供・スバルネクストストーリーコンテンツとの連動など順次便利な繋がりを拡張

★2016年3月27日 スバル初の「スバルファンミーティング」開催。



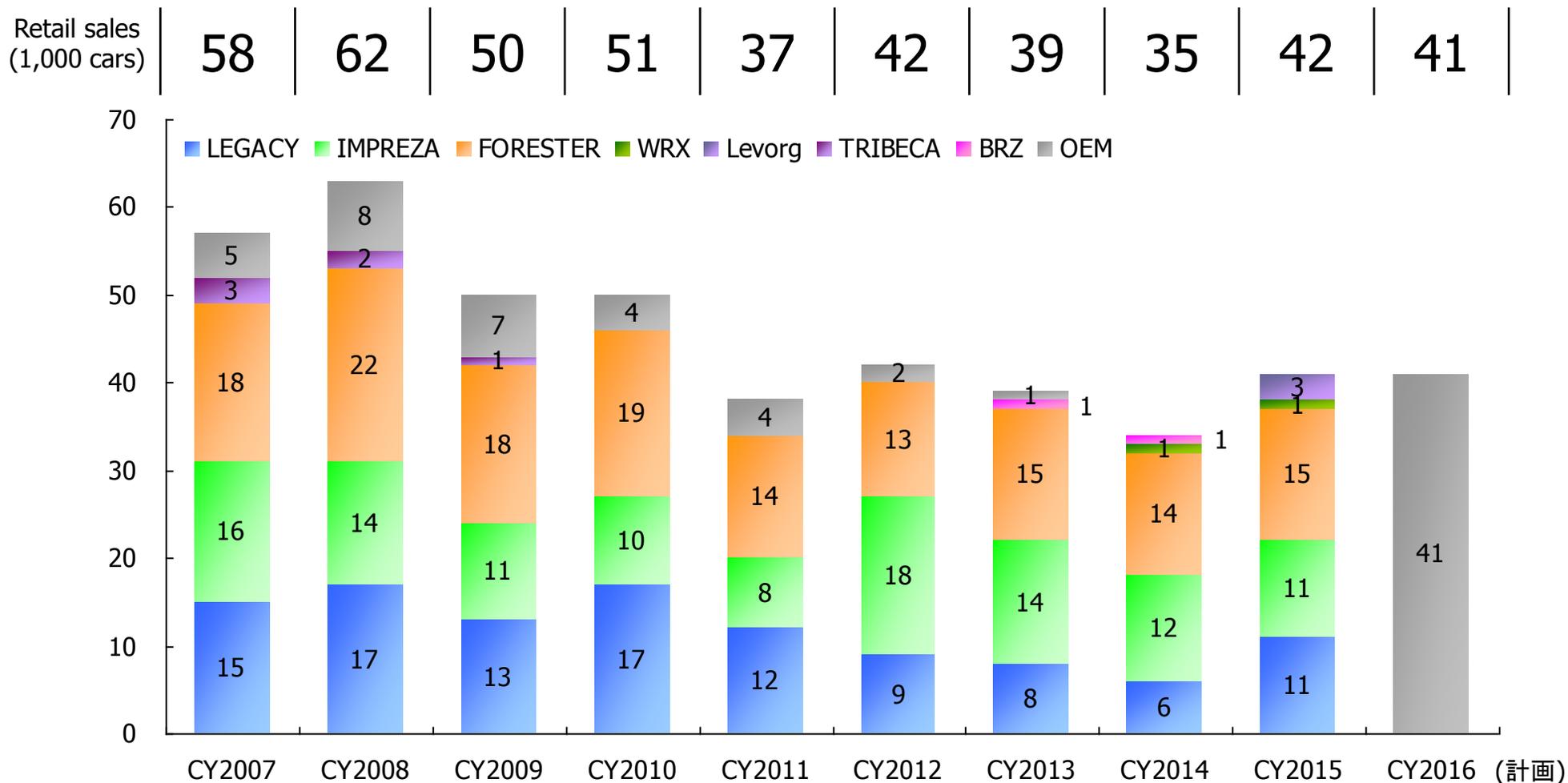
* お客様の心の中で際立つための「繋がり」を加速します。

カナダ 小売販売台数推移



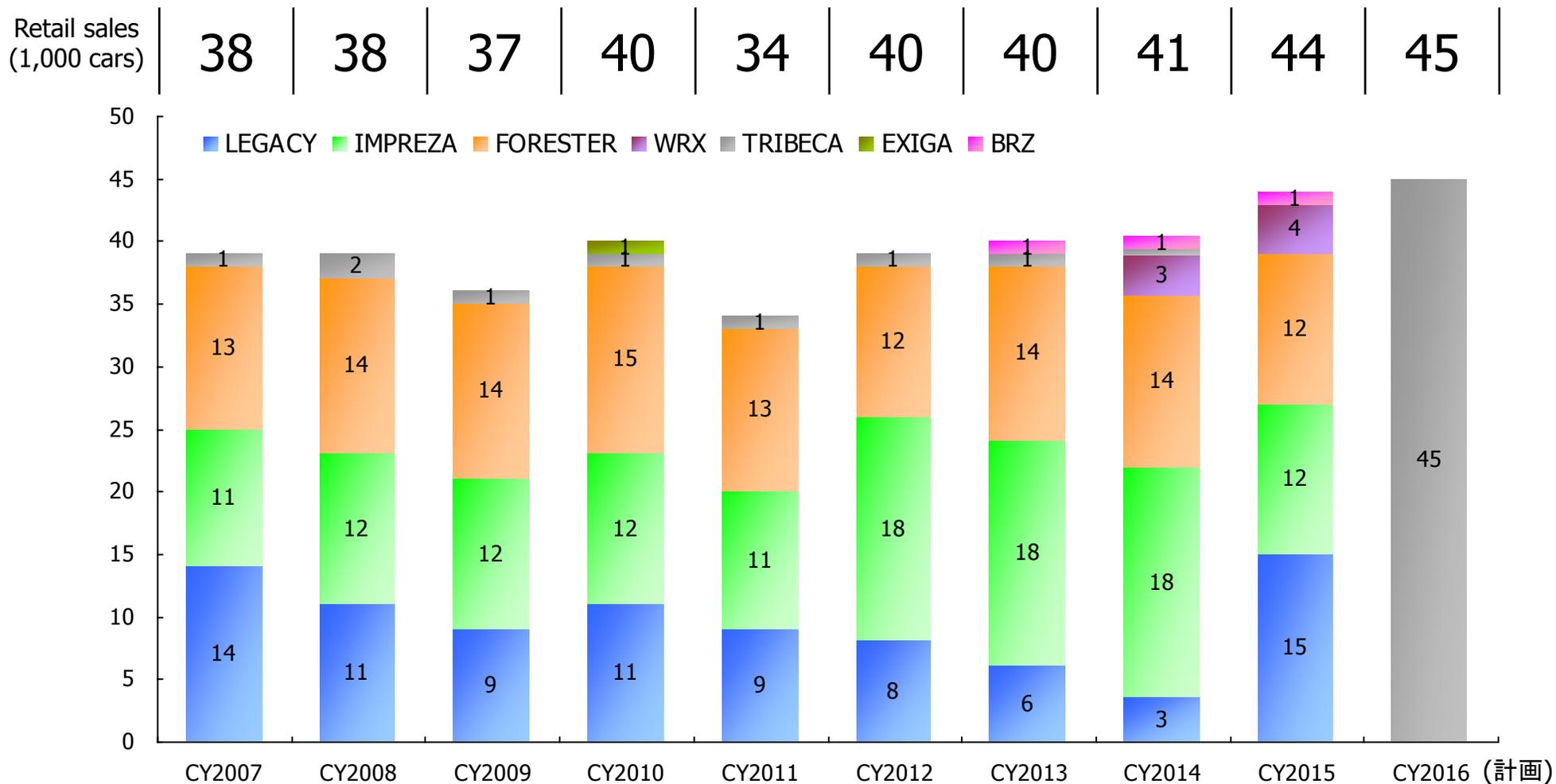
- 米国同様に各モデルともバランスよく台数を伸ばしている
- 2016年は5年連続での新記録を目指す

欧州 小売販売台数推移



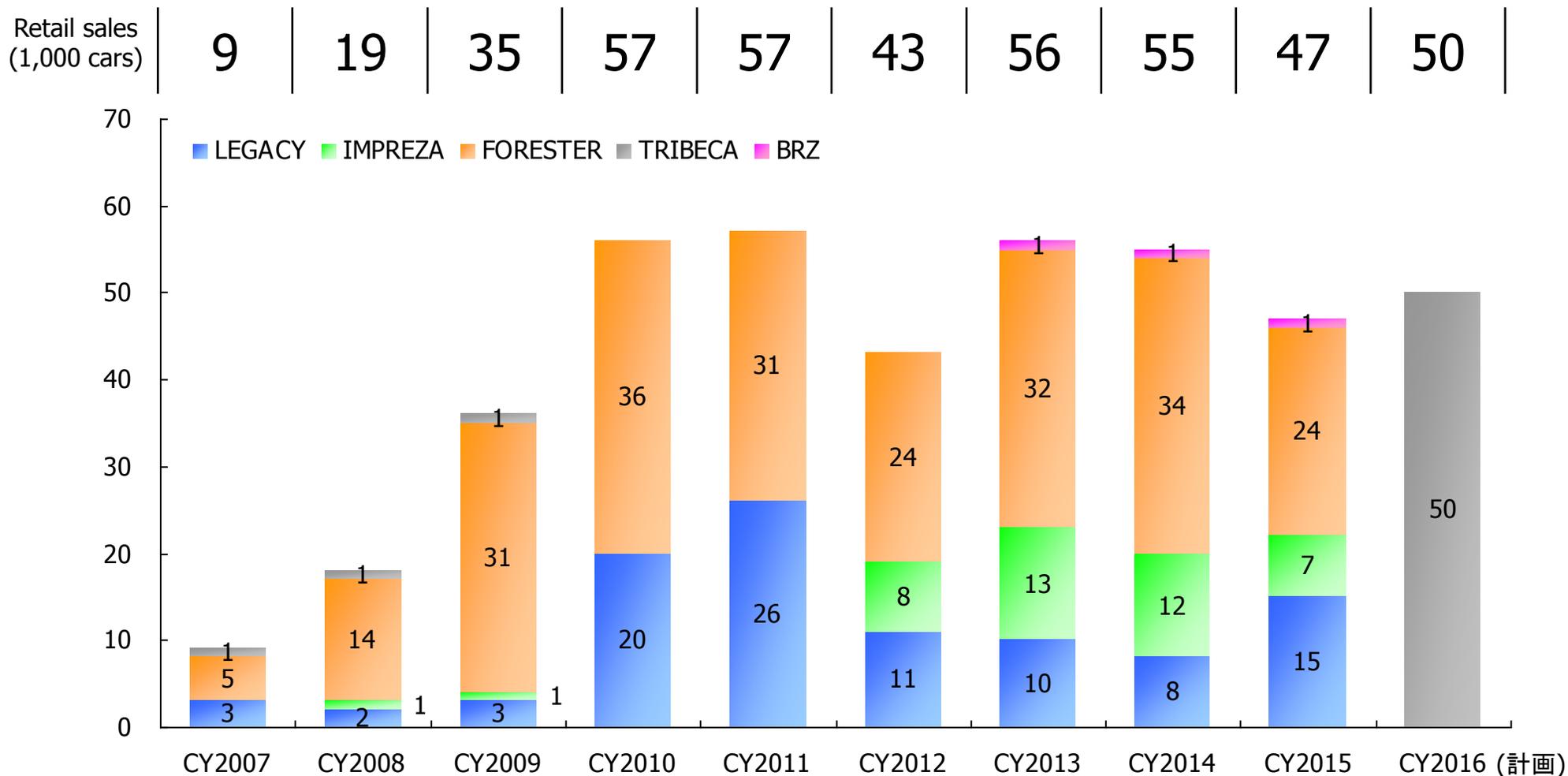
- スバルにとっては厳しい市場環境であり、販売は減少傾向であるが、2015年は新型アウトバックが牽引役となり前年比115%を記録
- 今後も同水準を安定的に販売すべく、現地販売力の強化に努める

豪州 小売販売台数推移



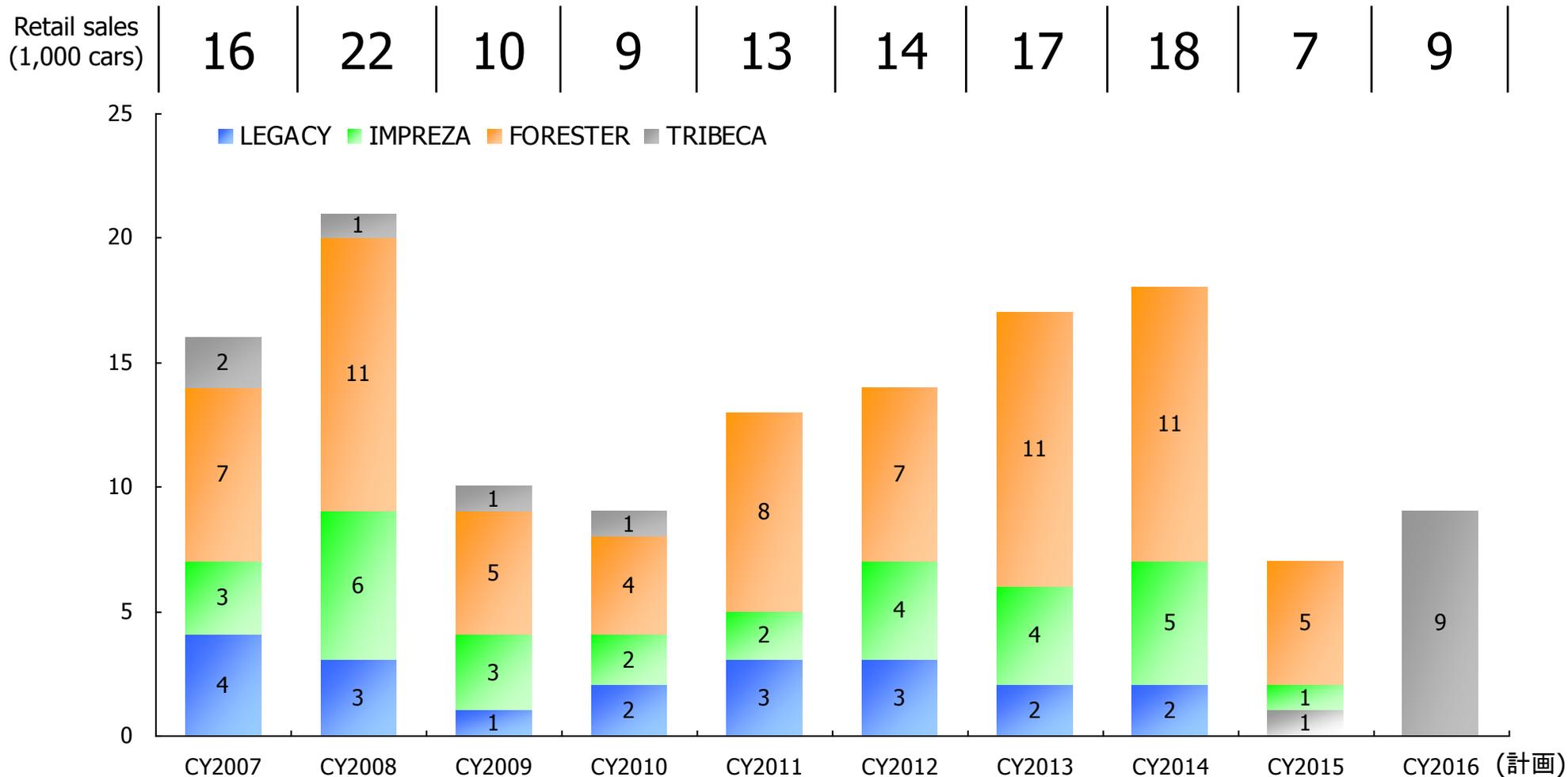
- FTAの影響もあり競争は激化しているが、スバルにとっては安定市場
- 2015年のスバルのマーケットシェアは3.8%（前年比+0.2pt）
- 2016年は5年連続での販売新記録を狙う

中国 小売販売台数推移



- 引き続き厳しい市場環境であるが、「安心・安全」訴求によるブランド構築、ターゲットマーケティング、販売力向上などにより成長を目指す

ロシア 小売販売台数推移

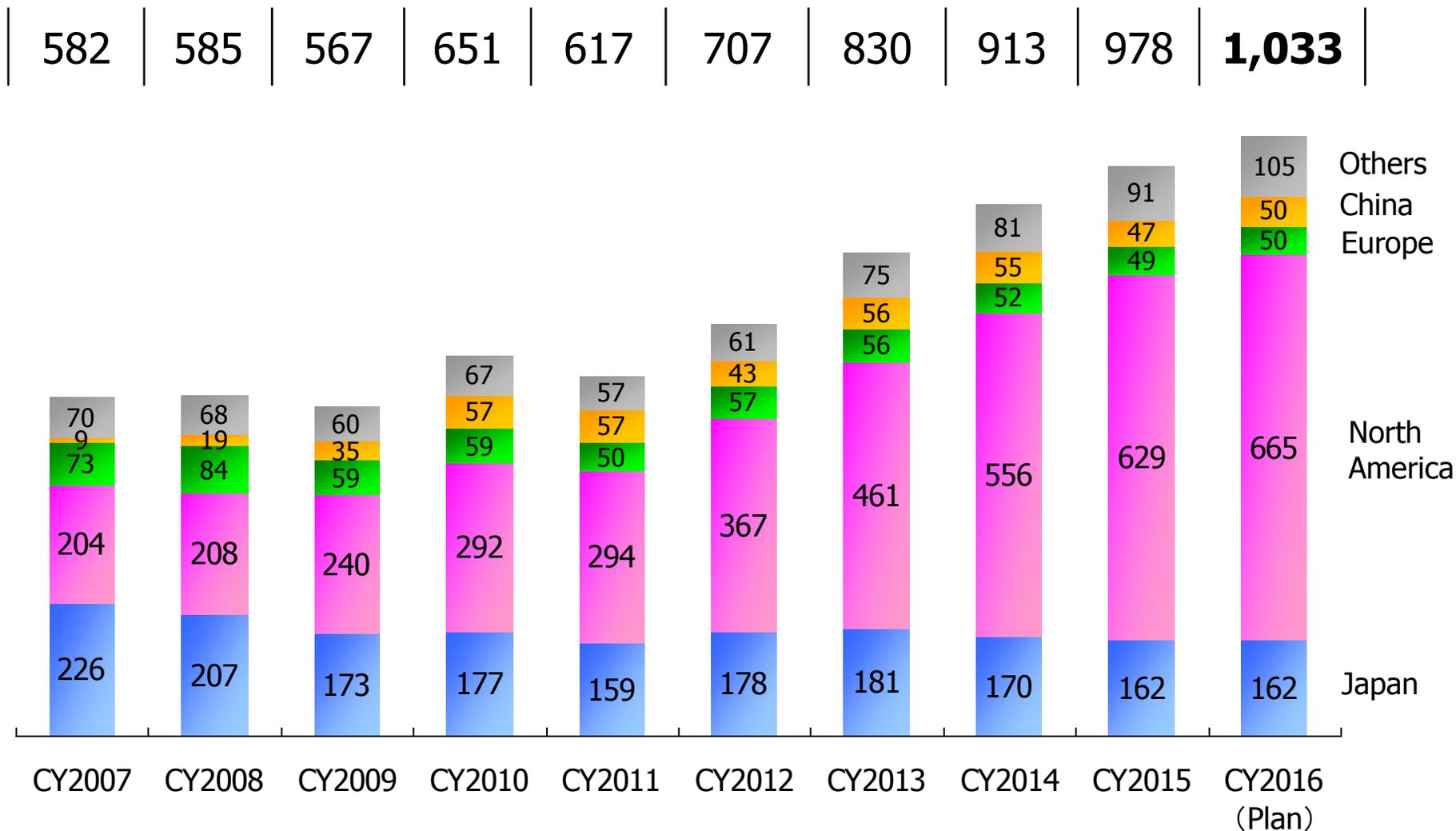


- 不安定な為替を主因に、引き続き非常に厳しいマーケット状況
- 中長期的な成長市場と捉え、現地販売力の強化に取り組む

曆年小売販売台数



Retail sales (1,000 cars)

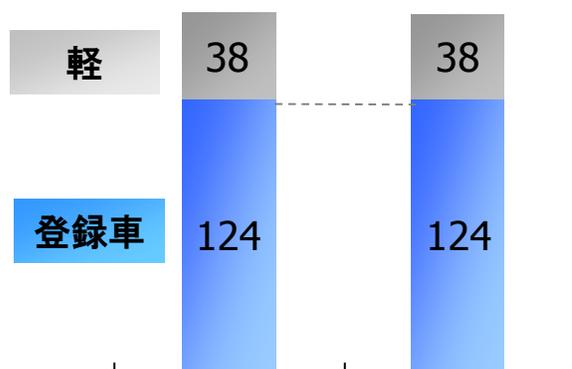


1,033,000 台

(対前年 +6%)

日本

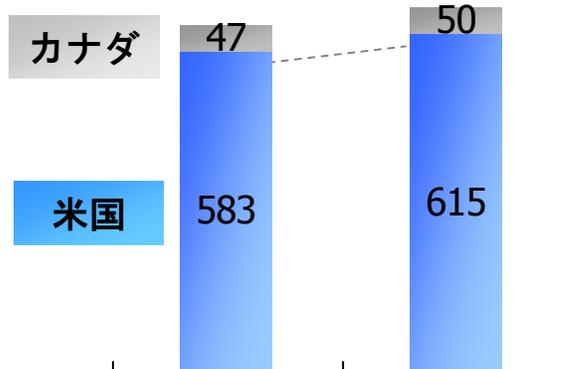
対前年 ±0%
(登録車 ±0%)



2015年実績 2016年計画

北米

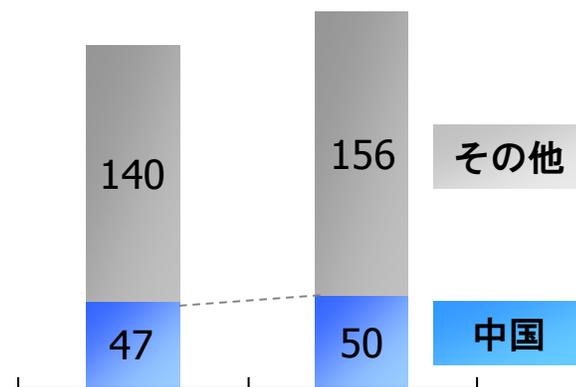
対前年 +6%
(米国 +6%)



2015年実績 2016年計画

中国・その他

対前年 +10%
(中国 +6%)



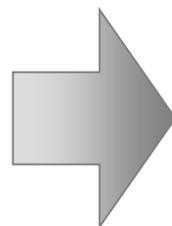
2015年実績 2016年計画

(千台)

2015年 実績

939 千台

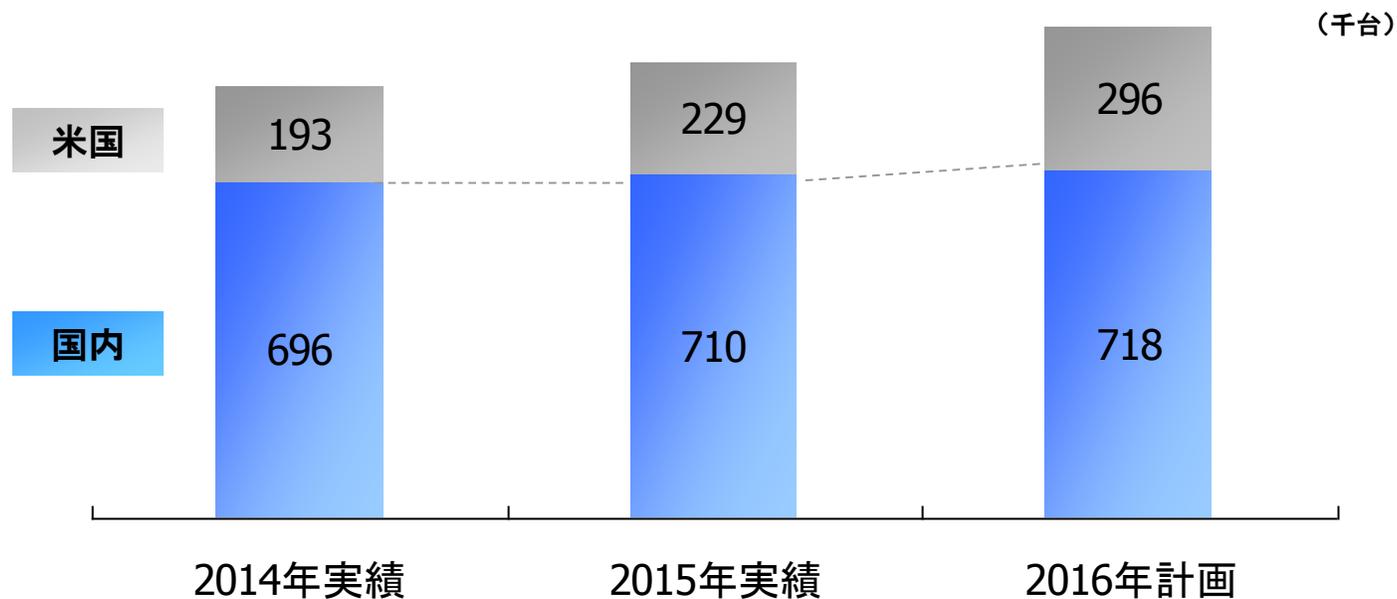
対前年 +6%



2016年 計画

1,014 千台

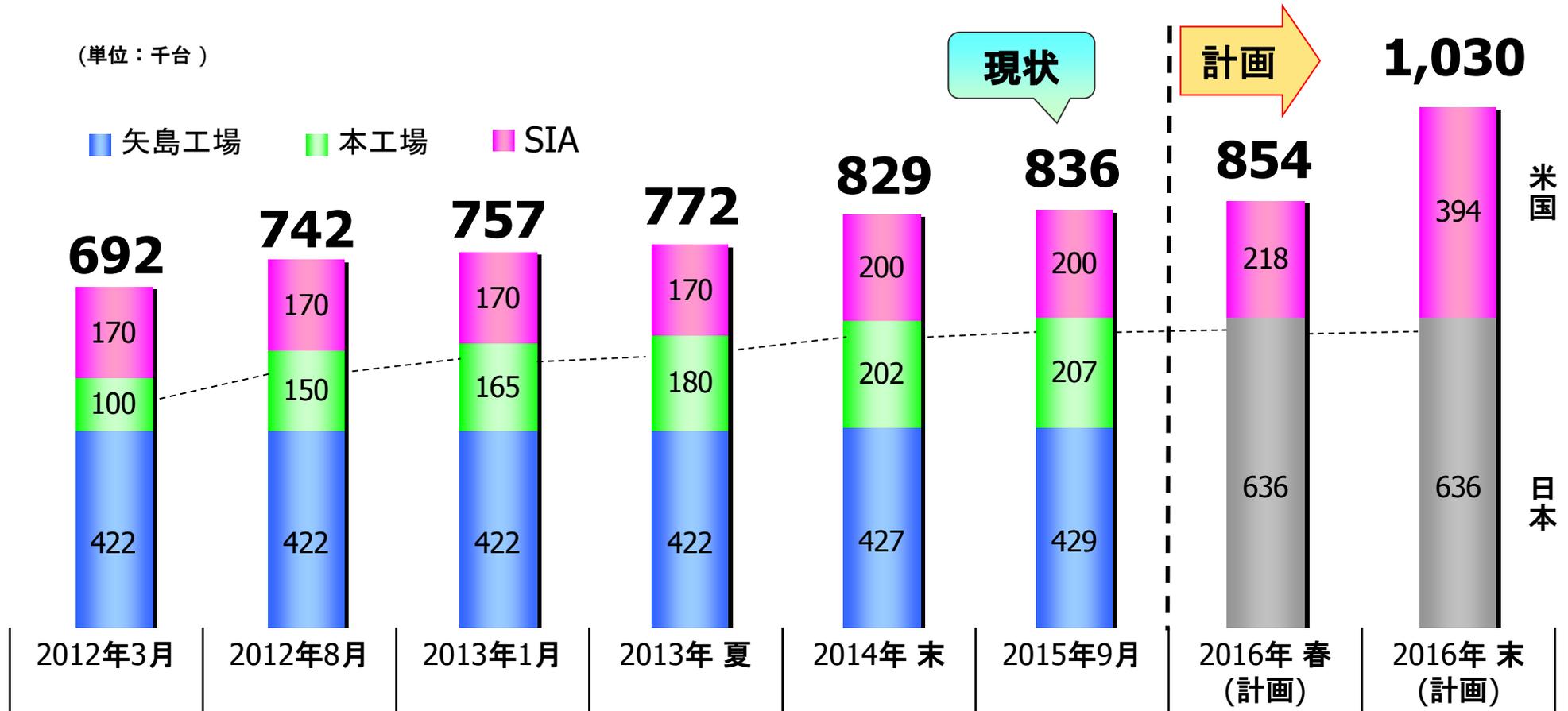
対前年 +8%



生産能力増強計画

(単位：千台)

■ 矢島工場 ■ 本工場 ■ SIA



- 好調な販売に対応するため、米国生産子会社（SIA）の生産能力を2016年春に18千台増強
- 更に、2016年末に計画していた能力増強の一部を夏に前倒しで実施
- 2016年末のSIA生産能力は39.4万台を計画

新型インプレッサ導入予定



次世代プラットフォーム (Subaru Global Platform) 導入



* 導入タイミングは秋以降で、マーケットにより異なる

SUBARU XV CONCEPT 発表（2016ジュネーブモーターショー）





SUBARU

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。