



Annual Report 2018

2018年3月期 アニュアルレポート



2025年ありたい姿

モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

自動車メーカーとしては決して規模の大きくない当社は、限られた経営資源の「選択と集中」により、「付加価値」をつけ、徹底した「差別化」を図るビジネスモデルを展開しています。

2018年7月に発表しました中期経営ビジョンでは、「会社の質向上」を最重要テーマとしました。

企業風土改革をはじめとして、変えるべきところはスピード感を持って変革を進めることで、より多くのお客様に笑顔を提供できるよう取り組んでまいります。

経営基盤の強化

商品・サービス・風土・人材・組織・財務・業務等、企業としてのあらゆる面で質的向上に取り組み、経営基盤を固めます。

強みを磨き上げる集中戦略

全方位戦略ではなく、当社の強みが発揮できる分野・市場に集中した戦略で、限られた経営資源を注力していきます。商品はSUV・スポーツモデル、市場は米国をはじめとするモータリゼーションの成熟した先進国を中心にビジネスを展開していきます。



業界高位の利益率の実現

将来の持続的成長に向けた戦略的投資は継続的に実施しながら、差別化・付加価値戦略を軸に、営業利益率を意識した経営を進めていきます。その上で、着実な台数成長を目指します。



CONTENTS

- 01 SUBARU Business Style
- 03 CEOメッセージ
- 09 会長メッセージ
- 11 CFOメッセージ
- 15 CCO・CTO・CIOメッセージ
- 17 財務・非財務ハイライト
- 19 事業概況
- 27 HISTORY
- 29 役員紹介
- 31 コーポレートガバナンス
- 39 SUBARUグループのCSR
- 47 10年間の主要連結財務データ
- 49 5年間の販売台数データ
- 51 財務レビュー
- 55 連結財務諸表
- 59 会社情報

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。



代表取締役社長CEO
中村 知美

来るべき「JUMP」に備えて
着実に地力を備え、力強く、歩を進める。

社長就任にあたっての抱負

2018年6月をもちまして代表取締役社長(兼CEO)に就任しました中村です。

モビリティ社会が大変革期にあるこのタイミングで、経営のバトンを引き継ぐことに大変な重責を感じております。当社の不変の経営理念である「お客様第一を基軸に『存在感と魅力ある企業』を目指す」のもと、この大きな事業環境の変化を見極め、スピード感をもって対応していきます。そして、昨年末より急成長に伴うほころびや課題が顕著となりましたが、企業として真の実力を養成していくことが、この度代表取締役社長となりました私の使命だと認識しており、全力で持続的な成長を実現していきます。このような状況だからこそ、まさに会社を変える、さまざまな変革を実現していくチャンスだと捉えています。変えること、変えないことをしっかりと見定めて、新経営陣とともに改革を進めます。

私は2014年から4年間、米国販売子会社(Subaru of America, Inc.)にて会長として、米国市場の成長の勢いを肌で感じてきました。同時に、何が起きるとこの成長が止まるのか、この成長を止めないために何が必要なのかを、常に危機感をもって、外から当社を見ていました。その解の1つが商品、サービス、業務等すべてにおいての品質であり、またモノづくりの抜本的改革でした。新中期経営ビジョンは、この2点を重要テーマとし策定しました。

完成検査に関する不適切事案について

当社群馬製作所において、完成検査員の資格を有していない者が完成検査を行っているなどの不適切な運用、完成検査工程に属する燃費・排出ガスの抜き取り検査工程およびその他の完成検査業務で、不適切な行為が行われていたことが判明しました。お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様へ、大変なご心配とご迷惑をおかけしておりますこと、心よりお詫び申し上げます。

社外専門家チームによる調査報告書では、一連の不適切行為が長期、多種、広範にわたっていた背景は、「企業風土」という体質の問題や、従業員のコンプライアンス意識の問題だけに起因するものではなく、経営陣の完成検査業務に対する認識および関与が不十分であったことを指摘されており、経営の責任を極めて重く受け止めています。私以下、現経営陣が果たすべき責任は、再発防止策を確実に実行し、その成果を挙げていくことであり、自らが陣頭指揮を執って、皆様からの信頼を一步步回復していきます。

「際立とう2020」の振り返り

当社は、2014年に策定した中期経営ビジョン「際立とう2020」の取り組みを通じて、SUBARUがお客様の心の中で際立つ存在になることを目指した事業戦略を展開してきました。大きな成長の柱となったのは、北米市場での販売台数の伸長です。限られた経営資源を集中させて強みを活かすための「選択と集中」を進め、商品はSUVとスポーツモデル、市場は米国をはじめとするモータリゼーションの成熟した先進国に注力する方向へと舵を切りました。同時に米国市場では、商品に加え、販売網の再編と、「LOVE」という言葉を取り入れたマーケティング施策が三位一体となり、強い推進力を発揮してきた結果、2018年3月期には67.1万台と9期連続で販売記録更新となりました。

これまでの成長に対して一定の評価は下せるものの、積み残した課題があるのも事実です。「際立とう2020」では、「ありがたい姿」として、「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120万台+ α 」の4項目を掲げましたが、「お客様からの信頼No.1」「高いブランド力」については、昨今の品質問題や企業風土に起因する課題が顕在化し、お客様、社会に対して信頼を損なう事態に直面したと真摯に捉えています。「業界高位の利益率」については、現状では達成できているものの、販売環境の変化とコスト構造の悪化によって低下傾向にあり、全体として「ありがたい姿」の実現は道半ばです。そして、量と質という観点で言えば、量的成長に対し質的成長が追いついておらず、持続的な成長のためにも企業としての信頼回復、本質的な実力向上が不可欠と認識しています。

新中期経営ビジョン「STEP」

2018年7月「安心と愉しさ」の提供を通じて、お客様から共感され、信頼していただける存在となることを目指して、新たな中期経営ビジョン「STEP」を発表いたしました。



ありたい姿に向けた2025年ビジョン

2025年のありたい姿を「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」としました。これからもより多くのお客様に『SUBARU』を好きになっていただきたい。その実現に向け、常にお客様にとっての価値を考慮することで、お客様の笑顔をつくる商品・サービスを提供していきたいと考えています。そして、“2025年ビジョン”として、以下の3項目を掲げました。

1) 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる

「SUBARUって他のメーカーとちょっと違って、いいよね」「価値観が合うよね」これは、お客様や販売店の皆様から多くいただく言葉であり、そう言われることに私たちは誇りを持っています。そういう存在になりたいという想いを込め、この言葉を用いています。

2) お客様一人ひとりが主役の、心に響く事業活動を展開する

あくまでもお客様が主役であり、一人ひとりのお客様に真摯に向き合うこと。つくり手側の思い入れだけではなく、お客様に向き合い、選んでいただけるクルマづくり、共感される事業活動を展開する。そんな会社であり続けるという決意を込めています。

3) 多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす

会社が急成長する中で、規模に応じた社会的責任に対する考え方が弱かったという反省に立ち、ガバナンスも含めて、果たすべき社会的責任に対してしっかりと向き合っていきます。

組織風土改革と3つの取り組み

具体的な取り組みの最優先項目として、「組織風土改革」を掲げました。SUBARUが過去から培ってきた良いDNAは守りつつ、時代や世の中の変化に対して敏感に、スピード感をもって、柔軟に対応できる会社を目指し、会社の質を高める取り組みを強化します。

まずは、すべての業務と社内規程の順法性総点検と是正、また社内教育を図り、コンプライアンスを強化します。また、グループ全体のガバナンス体制と運用のさらなる強化に取り組みます。そしてそれを司る我々自身のマネジメントも変え、企業としての体制強化を加速させます。

次に、社員がもっと生き活きと仕事ができるような風土づくりを進めます。そのためには、社員一人ひとりが意識を高め、またそれぞれが考えて行動できる自律力をつけていくことがまずは必要であり、それを支える方針や体制をマネジメントトップが率先して整えていきたいと考えています。これは、一朝一夕にできるも

のではありませんが、時間をかけて継続的に取り組みます。そしてその風土をベースとし、ありたい姿を目指します。主な取り組みは以下の3つです。

新中期経営ビジョン取り組み全体像(9Box+1)				
0	“Change the Culture” 組織風土改革	「正しい会社」をつくる活動の加速 風土改革に向けた持続的な取り組み		
		モノづくり	販売とサービス	新たなモビリティ領域
1	会社の質の向上	品質改革	お客様接点の質向上	アライアンスの強化
2	強固なブランドの構築	もっと安心、 もっと愉しく	「愛されるクルマ」から 「愛されるクルマ+ブランド+人々」へ	コネクトを活用した 新価値創出
3	集中戦略を軸とした 持続的成長	S U B A R U づくりの刷新	米国5%シェア挑戦と 世界各地域の着実な成長	新技術・新ビジネスの 創出へのチャレンジ

1) 会社の質の向上

この中期経営ビジョンにおいて、「品質」というテーマを最重点テーマとして設定しました。近年、完成検査問題やエアバッグの問題だけでなく、それ以外の市場品質問題が発生しており、お客様からの信頼の基本となる「品質」の抜本的改善が急務だと痛感しております。「品質」はお客様からのS U B A R Uに対する期待だと捉えており、すべての事業活動において、また経営トップから現場に至るまで、何よりも品質を優先する会社に変えていくことを必須とし、取り組んでいきます。

2) 強固なブランドの構築

当社は、商品開発から販売・サービスにいたるすべてのプロセスを通じて、お客様に提供する中心的な価値を「安心と愉しさ」と規定しています。どんな時代でも機能性、安全性、信頼性を基本とした確かなクルマづくりこそがS U B A R UのDNAであり、安全性能の追求にもより一層注力していきます。目指すは「人の命を守ることにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ*」。自動化ありきではなく、人の得意なタスクを尊重して、苦手なタスクをクルマが補い、安全に移動するということをベースに考え、まずはレベル2の運転支援技術を磨き上げることが優先します。併せて、「知能化技術」「つながる技術」を付加することで、乗員全員に「安心」を感じていただけるよう取り組みを加速していきます。

また、人と人とのつながりを大切に、お客様にとって信頼され、愛されるブランドとなるために、S U B A R U、販売店、お客様、コミュニティが一体となり、あらゆるタッチポイントでS U B A R Uならではの活動を進めます。また、当社はクルマ屋の習性として、どうしてもクルマ中心の発想となる傾向がありますが、今後は異業種の外部パートナーと協力し、コネクトサービスを活用し、お客様一人ひとりとのコミュニケーションを深め、新たな価値創造を進めていきます。他のブランドとは“少し違う”、また、他のブランドには“真似がでない”、そんなブランドへ進化していきたいと考えています。

*S U B A R U乗車中の死亡事故およびS U B A R Uとの衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロ

3) 集中戦略を軸とした持続的成長

世界販売シェア1%と規模の小さいS U B A R Uにとって、自動車業界の大変革期を乗り越え、いかに稼ぐ力を維持していくかは重要な経営課題です。そのためにはお客様にS U B A R Uならではの価値を認めていただくことが何より大事と認識しており、モノづくりにとどまらず、商品からサービス全般まで、S U B A R Uが提供するお客様価値の向上を「高品質」「高付加価値」「低コスト」で実現する取り組みを強化します。昨今の環境対応や規制対応に加え、先進安全技術やつながる技術などお客様のニーズに応えるためには膨大なコストや投資が必要となりますが、現状はその対価をお客様にすべてお支払いいただくことは簡

単ではありません。これまでのやり方を見直し、品質を基軸に、中長期視点で技術や商品、コスト等すべての戦略を一貫して束ね、相互に連携しながら進めることで、着実に価値向上につなげていきます。

市場戦略については、米国でのもう一段上の成長を軸として、全体としては着実な成長を目指し、2025年にグローバルで130万台販売を計画します。米国市場では、マーケットシェア5%にチャレンジします。仮に全需1,700万台とすると、販売台数85万台規模となります。日本市場は、大変厳しい市場環境が続いていますが、母国市場として現状レベルの登録車月販1万台を維持します。アジア市場は、2019年にタイCKD工場での新型フォレスターのノックダウン(現地組立)生産を開始し、これによりさらなる販売拡大を狙います。ロシアは、動向が非常に不透明ではありますが、当社商品との親和性が高い市場だと考えており、販売を伸ばしていきたいと考えています。中国と欧州については、現状の事業規模を維持していくことを前提に、市場や政策の変化を注視しながら戦略を見直していきます。販売戦略を実行する中で、各国の環境規制にどう向き合っていくかは大きな課題です。現状ではマーケットと環境規制の動向にギャップがあり、今後の展開も不透明ですが、マーケットが形成されていく過程と環境規制の進み具合とのバランスを見極めつつ、適切な対策をとっていく考えです。

販売計画(2018年度⇒2025年度) (単位:万台)

	日本	北米	海外 (北米以外)	合計
2018年度	15	77	18	110
2025年度	15	92	23	130
増減	±0	+20%	+27%	+18%

生産能力(2020年度) (単位:万台)

	国内		海外		グローバル 合計
	群馬	米国	アジア CKD		
標準操業	69.6	43.6	1.4		115
フル操業	77.9	49.7			129

米国における販売戦略

米国市場における自動車の全需は、この先も1,700万台レベルを維持していくとみており、商品・マーケティング・販売網を主軸に、競争力を高めることで、もう一段階の成長を狙います。特にサンベルト(米国南部)では、まだ販売を伸ばせる余地があると考えています。商品については、今夏から北米市場専用となる3列SUVアセントを新規投入し、また下期には新型フォレスター導入を予定しています。引き続き、米国市場を意識した商品開発を進め、既存モデルの商品力を最大限に引き上げていきます。販売網については、サンベルトを中心に、オープンポイント(未出店の地域)への出店を進め、現在の631店舗から650程度に増やす計画です。また、販売店におけるハード面、ソフト面のさらなるレベルアップを図ります。販売台数の増加に伴い、各店舗に来場するお客様の数も増えてきています。サンベルトにおいては、現在ようやくマーケットシェアが2%(対前年+0.2ポイント)に達し、新車販売以外のサービス収益も見込めるようになってきました。お客様にご満足いただけるように、販売店と協力し、例えばサービス用設備や駐車場の数、カスタマーラウンジ等の施設・設備面の充実と、販売員やサービススタッフのレベルアップを進めたいと考えております。

商品戦略

主力車種を原則毎年フルモデルチェンジし市場投入していくことをベースとし、加えてSUV商品とスポーツ系商品のラインアップとバリエーションの拡充を目指します。デザインは、アイデンティティである「Dynamic×Solid」を、より大胆な方向に進化させていきます。

自動車産業が変革期を迎えている中、電動化、自動運転、つながる技術、シェアリングの分野における技術革新への対応は急務です。しかしながら先行きは不透明であり、また当社の経営資源は限られていることから、全方位の戦略はとりません。しっかりとマーケット動向を見定めつつ、舵取りをすることが肝要と認識しています。単に電動で走るクルマではなく、電動車としての操縦安定性、安全性に加え、どこにでも行けるパッケージング等々、SUBARUらしいクルマづくりでお客様の期待に応えていきます。

商品戦略



航空宇宙事業戦略

昨年度、産業機器事業からの撤退を完了し、当社は自動車と航空宇宙の2つの事業に集中する体制を整えました。航空宇宙ビジネスもSUBARUブランドとして磨きをかけていくステージとなります。一方で、航空宇宙ビジネスは非常に足の長い事業であり、2025年までの見通しがある程度見えております。劇的な変化・進化は想定せず、「自立」から「安定成長」への取り組みを継続するとともに、次世代を見据えた技術実証の推進、広く他社と協業を見据えたパートナーリング戦略を進めます。加えて、自動車部門と航空宇宙部門の2つの部門の持つ強みを相互に活用し、自部門の弱みの克服、そして新たなシナジーを創出することに取り組んでいきます。

CSRへの取り組み

「我々が考える事業領域からのCSR活動」について、社会から当社に要請されるCSR活動は何なのかという観点から以下の6つに整理しました。(1)人を中心とした自動車文化、(2)共感・共生、(3)安心、(4)ダイバーシティ、(5)環境、(6)コンプライアンスです。

環境については、燃費やCO₂削減に代表される商品の環境性能向上と併せて、バリューチェーン全体、事業全体での環境貢献に取り組む方針です。当社は自動車メーカーですので、調達・生産・物流・販売・商品・管理といった事業活動全体の中で、当然ながら商品の占めるウエイトが非常に大きく、信頼性、耐久性、安全性、実用性などトータルでの社会のムダ削減に取り組めます。具体的には、プラグインハイブリッド(PHEV)や電気自動車(EV)の市場投入を計画通り進めることに加え、さらなる電動車ラインアップの充実、ダウンサイジングターボの投入や軽量化技術の投入などにより、各車種の燃費性能を向上させていきます。

各国市場の規制対応に向けた取り組みについては、市場のニーズ、お客様の嗜好を鑑みつつ、市場ごとに最適な商品ラインアップを形成できるよう、アライアンスによる協業も含めて、持ち得る開発リソースを最大限有効に活用していきます。

※中期経営ビジョン「STEP」詳細につきましては、当社ホームページに掲載しております資料をご参照ください



中期経営ビジョン「STEP」

<https://www.subaru.co.jp/ir/management/plan/>



取締役会長
吉永 泰之

「真に正しい会社」へ生まれ変わるために 企業風土の改革を、覚悟を持って推進します。

社長在任期間の総括

2018年6月の株主総会をもちまして、社長およびCEOを退任しました。

2011年6月の社長就任時よりずっと思っていることは、自動車業界での世界シェアがわずか1%である当社は、規模の小さい会社の戦い方をしないと、厳しい競争環境の中で生き残れないということです。持続的に成長していくための唯一の道は、お客様に魅力的だと感じていただける「付加価値」を付け、徹底した「差別化」を図ることだと考えました。フルラインアップを揃えて全市場でビジネスを展開するのではなく、当社の強みを発揮できる分野や市場に特化し、限られた経営資源を注力しました。商品はSUVとスポーツモデル、市場は米国をはじめとするモータリゼーションの成熟した先進国を中心にビジネスを展開し、強い事業構造の構築を推し進めました。結果として、北米を中心とする多くのお客様からお求めいただき、世界販売台数、業績は大幅に成長し、企業価値を上昇させることができました。

その一方で、今回の不適切事案のほか品質課題の増加など、急激な成長に当社の実力が追いつかなかったと感じています。

経営体制の変更の狙い

社長交代を含めた経営体制一新の狙いは、(1)経営陣の若返りと組織活力の強化、チャレンジ精神の強化(2)経営全体の質の向上(3)市場対応力の強化(4)技術と技術マネジメントの向上 の4点です。

中村社長は、グループ全体の経営戦略に係る要職を歴任しており、直近の4年間は米国販売子会社SOA (Subaru of America, Inc.)の会長を務めました。当社の最重点市場である米国市場を熟知しており、米国リテラーからの信頼も厚く、人望という点でも申し分ありません。これまでの当社の経営戦略、ビジネスモデルに対する考え方もぶれることなく一致していることから、今後、当社の経営実務はすべて中村社長に任せ、私は企業風土改革、コンプライアンスに専念します。

社長の選任においては、オープンかつ公正なプロセスを経ることを意識していました。2018年2月の役員指名会議において、社外取締役を含むメンバーで審議し、次期社長には中村知美を選任するとの考えで一致し、2018年3月に発表の運びとなりました。

真に正しい会社へ

当社群馬製作所の完成検査工程における一連の不適切事案により、お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様へ、大変なご心配とご迷惑をおかけしておりますこと、心よりお詫び申し上げます。

一連の不適切行為の一因である「企業風土」の改革を推し進める組織として、「正しい会社推進部」および「コンプライアンス室」を2018年4月に新設しました。「正しい会社推進部」では、お客様や社会に信頼される「真に正しい会社」となるための全社的な活動を企画・推進し、今回の事案に対する再発防止策の遂行、本質的な課題解決に向け、徹底的に取り組めます。また「コンプライアンス室」では、全社的な法令順守への取り組みのさらなる強化および全社員のコンプライアンス意識の改革につながる活動を企画・推進していきます。

持続的な企業価値向上に向けて

当社における持続的な企業価値向上は、付加価値を上げることにあると考えています。それはSUBARUというブランドの魅力をいかに高めていくかということです。近年、SUBARUのブランド力は大きく向上しました。しかし、真に実力をつけ、さらに皆様に信頼されるブランドへと進化するためには一層の努力が必要です。新経営体制のもと、これから「足元を固める」地道な活動を全社一丸となって取り組んでまいります。今後ともSUBARUへのご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。

ご参考：完成検査および燃費・排出ガス測定に関する不適切事案について

一連の不適切事案について、当社がこれまでに公表した調査報告書は以下の通りです。詳しくは、それぞれのプレスリリースおよび報告書をご覧ください。

①2017年12月19日

完成検査に係る不適切事項に関する実態調査について(登用前検査員による完成検査行為等)
https://www.subaru.co.jp/press/file/uploads/news/2017_1219_01.pdf

②2018年4月27日

完成検査時の燃費・排出ガス測定に関する調査報告について(測定値の不正な書換え)
https://www.subaru.co.jp/press/file/uploads/news/2018_0427_4.pdf

③2018年9月28日

完成検査における不適切な取扱いに関する徹底調査の結果について
https://www.subaru.co.jp/press/file/uploads/news/2018_0928_02.pdf



取締役専務執行役員CFO
岡田 稔明

将来に向けた競争力強化のため
戦略的投資、研究開発費を積み増し、
業界高位の利益率を維持し、
持続的成長を目指す。

就任1年目の振り返り

CFO(最高財務責任者)に就任してからこの1年間、自動車産業全体が大変革期を迎えている中で、SUBARUの立ち位置や考え方、成長機会や潜在的な可能性などの企業情報を適切に発信していくことを、常に心がけて実践してきました。また、外部の情報や意見、ニーズを社内へと適切にフィードバックしていく、そのような社外と社内の接点となるのも私の役目であると認識しています。

自動車メーカーの中で、相対的には決して規模の大きくない当社が持続的に成長していくためには、やはり「個性的で特徴のあるクルマ」を基軸とした差別化戦略、付加価値戦略を中心にビジネスを組み立てていくことが肝要です。持続的成長の実現に向けた経営資源の配分等に取り組んでまいります。

2018年3月期実績

2018年3月期の自動車連結販売台数は、重点市場である北米が前期に引き続き世界販売を牽引し、前年同期比0.2万台の増加となる106.7万台となり、過去最高を記録しました。

連結売上高は、為替変動や販売台数の増加などにより、過去最高となる3兆4,052億円と前年同期比2.4%の増収となりました。なお、北米販売台数は9期連続で過去最高を更新、全世界販売台数、連結売上高も6期連続で過去最高となりました。

連結損益は、為替変動による増益影響があったものの、米国の金利上昇に伴う販売費の増加、原材料市況等の影響および研究開発費の増加などにより、営業利益が前年同期比7.6%減となる3,794億円となりました。経常利益は同3.7%減の3,799億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、エアバッグ関連損失813億円を特別損失として計上したことなどから同22.0%減の2,204億円となりました。

2019年3月期見通し

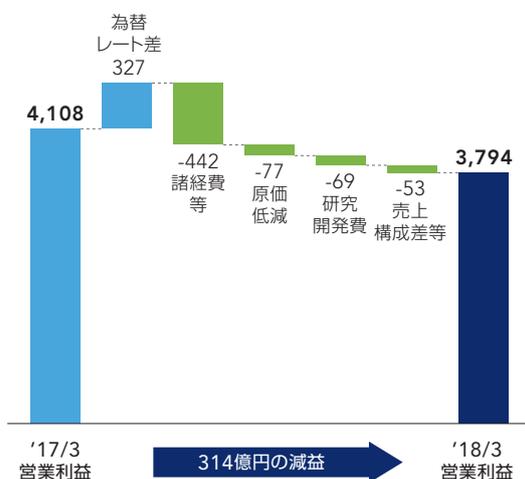
2019年3月期の連結販売台数は、引き続き北米などでの好調な販売を見込み、前年同期比3.1%増の110.4万台を見込んでいます。連結売上高は、販売台数の増加と、為替変動による減収影響や会計方針の変更(売上高から販売奨励金を控除:約1,800億円)による影響などを織り込み、同0.5%増*の3兆2,500億円を計画しています。連結損益については、販売台数の増加を織り込むものの、米国の金利上昇に伴う販売費の増加、原材料市況等の影響などにより、営業利益は同20.9%減の3,000億円、経常利益は同19.7%減の3,050億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同0.2%減の2,200億円を計画しています。

2019年3月期は、3列SUVアセントの新規投入と主力モデルであるフォレスターのフルモデルチェンジ等による業績改善の効果が期待できるものの、本格寄与は下期以降となる見通しです。また、上期はインプレッサ、クロストレック(日本名:SUBARU XV)の新車効果が一巡することや、その他収益性の高い車種についてもモデルライフの後半に入るなど商品の端境期となるため、業績面では上期が非常に厳しくなる見込みです。そのため、通期営業利益計画3,000億円の内訳は、上期1,100億円、下期1,900億円を計画しています。

*比較対象となる前期の連結売上高を新しい会計方針に従って再計算し前年比を算出

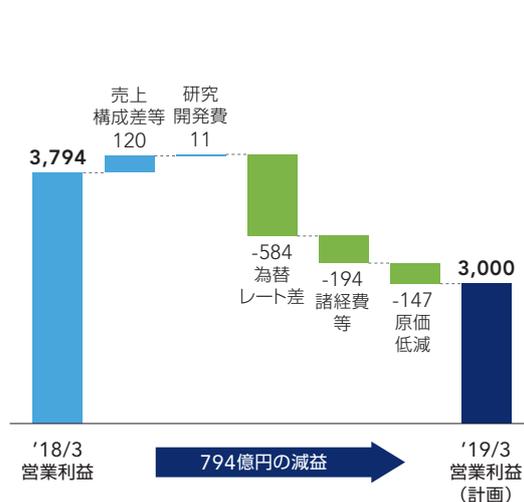
2018年3月期営業利益増減要因

(単位:億円)



2019年3月期営業利益増減要因

(単位:億円)



当社の重点市場である米国市場は、緩やかな景気回復が続きつつも自動車の全体需要は頭打ちの状況にあり、それに伴い販売競争が激化しています。そのような環境下において競争力を維持していくためには、インセンティブプログラムの管理が非常に重要と認識しています。お客様に提供する金融プログラムに大きな変更はないものの、市況や競争環境を注視しながら、モデル別に利率や期間等の条件を慎重かつ細かく管理することで、当社の台あたりインセンティブ額は業界平均よりも低い水準を維持しています。しかし、調達金利上昇による影響が大きく、増加傾向となっているのが現状です。新型車導入を機に費用を抑えていくよう取り組んでいきます。

新中期経営ビジョン「STEP」

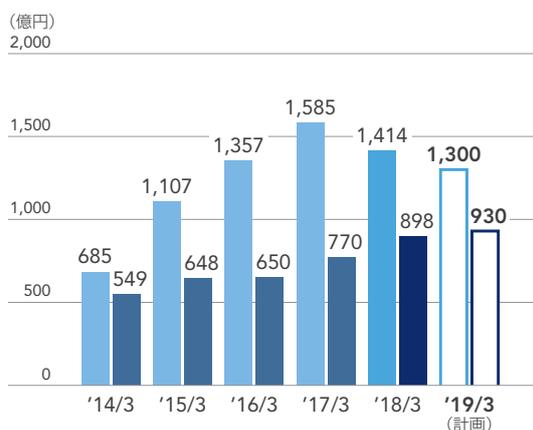
2018年7月新中期経営ビジョン「STEP」を発表しました。ここ数年で急激に量的成長を遂げてきましたが、質的側面に多くの課題があると認識しております。お客様からの信頼の基本となる「品質」を抜本的に改善していくことが急務であり、最重点テーマとして、「品質向上への取り組み」を掲げました。商品企画から生産に至る品質に関わる全プロセスの見直し、生産工場のレベルアップ、品質マネジメント体制の強化、お客様へのサービス基盤の整備など、「全品質」の向上のための投資枠として1,500億円(5年間)を設定し、取り組んでまいります。

財務・資本戦略

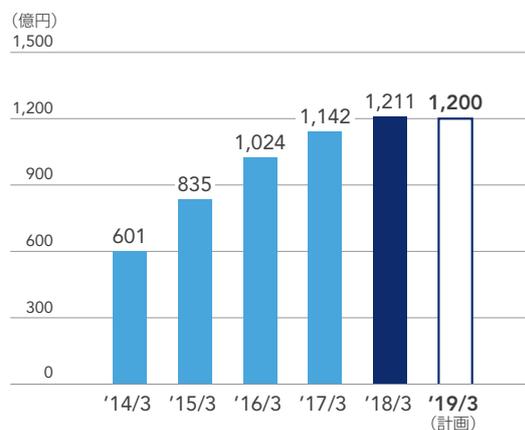
当社は、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標として、経営を行っています。具体的には、中長期的に自己資本利益率(ROE)と自己資本比率の高次元でのバランスを保ちつつ、適切な株主還元を行うことを掲げており、この基本方針は変わりません。その上で、今後はよりキャッシュを意識して、資金をコントロールをしていきます。当社の経営は「選択と集中」を特徴とし、少ないモデルラインアップで米国を中心とした先進国に集中しており、為替や市場の景気変動の影響を大きく受けるという点で、他社よりもリスクを積極的にとっていると認識しています。そのため、突然の経営環境の変化にも耐えうるよう、2月商分の手元資金と50%の自己資本比率を下限とし、経営環境を考慮しながら、株主還元も含めて適切にマネジメントしていくことを考えています。ROEについては、10%を守るべき目標とし15%以上を目指します。

設備投資／減価償却費

■ 設備投資 ■ 減価償却費



研究開発費



また、今後の成長を見据え、品質を基軸とした経営ベースの改善と、急務である自動車産業の変革への対応も含めた将来に向けた競争力強化のため、戦略的投資、研究開発費の積み増しを行います。2018～2020年度の3年間累計では、設備投資4,500億円、研究開発費4,000億円を計画しており、その上で、業界高位の利益率である9.5%を計画し、10%以上の営業利益率を目指します。

利益還元については、すべてのステークホルダーに対してバランスの良い利益還元の配分を行うこと、株主還元は配当を基本とし、継続的、安定的な還元を重視することを基本方針とします。2018年3月期の年間配当金につきましては、前期実績同様144円(中間72円、期末72円)としました。2019年3月期も1株あたり144円(中間72円、期末72円)を維持する予定です。この3年間は配当144円をベースとし、キャッシュフローに応じて自己株式取得を機動的に実施します。

新中期経営ビジョン「STEP」には、外部環境の変化への対応力を磨き、急成長に伴う歪みを正し、真の実力をつけるという想いを込めています。お客様から共感され、信頼していただける存在となるためには組織風土改革、従業員の意識改革が喫緊の課題であると認識しています。スピード感をもって諸施策を進めていくにあたり、CFOの立場から、法令を順守し、品質を確保できる体制づくりに尽力します。次の飛躍に向け、今は足元を固める重要な時期です。「正しい会社」をつくる取り組みを加速させ、一刻も早く真の実力を養成することによって持続的成長を実現し、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

連結収益計画 2018～2020年度(3カ年)

(為替:105円/\$)

売上高	10兆円
営業利益	9,500億円
営業利益率	9.5%
研究開発費	4,000億円 (+18%)
設備投資	4,500億円 (+3%)
減価償却費	3,000億円 (+29%)

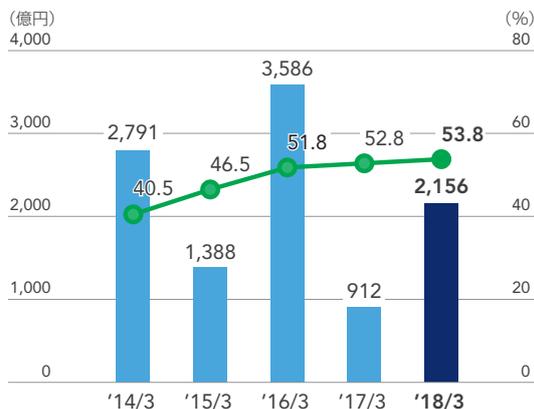
※()内は前3カ年度(2015～2017年度)対比

資本政策

ネットキャッシュ	2月商(下限)
自己資本比率	50%(下限)
ROE	岩盤 10%
	目標 15%
株式還元	一株当たり年間配当 144円
	自己株式取得 機動的に実施

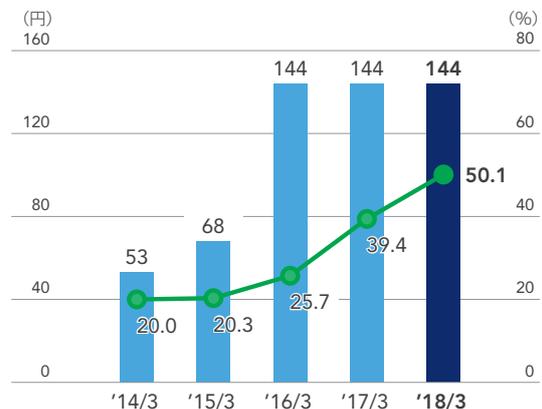
フリーキャッシュ・フロー／自己資本比率

■ フリーキャッシュ・フロー(左軸) ● 自己資本比率(右軸)



配当金／配当性向

■ 配当金(左軸) ● 配当性向(右軸)



CQO(最高品質責任者)



常務執行役員
大崎 篤

当社は、お客様へ提供する価値として「安心とゆしさ」を標榜しています。その根幹は「品質」であり、「品質はお客様に対する最も基本的な責任の一つ」と考えています。「品質」と言っても、商品の品質から、お客様への対応品質、社員一人ひとりの日常における業務品質、そして企業活動の質そのものまで広く定義することができ、これらを着実に高めていくことが大切であると認識しています。お客様の生活に寄り添い、人生をより豊かにする高品質な製品づくり、サービス向上に邁進するため、グループ全員が何にも増して「品質が最優先」の価値基準を醸成する先導役を果たしていきたいと考えています。

一方で、エアバッグをはじめとするリコールやサービスキャンペーンを継続して発生させてしまい、株主様、お客様をはじめ多くのステークホルダーの皆様にご心配とご迷惑をお掛けしてしまっており、誠に申し訳なく思っています。また、米国市場における第三者機関による品質評価にて、着実な改善は図ってきましたが、残念ながら他社との比較において相対的に品質評価が低下してしまっている状況にあり、極めて大きな課題と認識しています。

これらの問題・課題への対応として、新車開発では、開発の各段階における節目管理を一層強化し、徹底して過去不具合の再発防止を図りながら、リコールやサービスキャンペーンの撲滅を目指します。また、お客様のご使用状況を踏まえた、分かりやすく、使い勝手の良い、高品質の製品づくりを進めると同時に、コールセンターの拡充や対策部品・補修部品のスムーズな供給体制の構築、サービス作業の効率的な運用に努めるなど、お客様が製品をご使用になれない時間を最小限に留め、満足度の向上を図っていきます。

新中期経営ビジョンにおける最中核は、「品質改革」と認識しています。そのために、これまでの商品企画から生産に至る品質を造り込むすべてのプロセスを見直していきます。見直しにあたっては、これらのプロセスに関わる各部門において、品質が基軸である考え方にぶれが無いように、CQOの権限も強化して横串を刺し、商品づくりにおける品質マネジメント体制を徹底して強化します。

また、品質に関わる技術開発用の設備、例えばシミュレーターをはじめとする制御関連の評価設備、温度や気圧などの変更が可能な環境評価設備や耐久評価設備等に投資を行います。製造においては、これまで生産能力を上げる設備投資が中心でしたが、今後は品質を底上げするため老朽設備更新やトレーサビリティ強化などへ重点的に実施していきます。人的投資も含めて、品質改善に寄与する部分については積極的に投資を行い、「お客様が安心して長く使い続けることができる品質」No.1を目指していきます。

CTO(最高技術責任者)



取締役専務執行役員

大抜 哲雄

クルマの価値観が変わると言われる大変革の時代においても、SUBARUは「安心とゆしさ」を提供することを最も大切にしたいと考えています。クルマを運転することをゆしみ、若者から高齢になってもクルマで自由に移動することをゆしみ、クルマを使った生活をゆしみ、即ち人生を豊かにすることをSUBARU車とそれを取り巻くサービスでご支援できるようにしたいと思います。

スバルグローバルプラットフォームはさらに進化を続けていきますが、大きな課題は、安全と環境対応です。「総合安全」の技術をさらに高めるとともに「つながる安全」を加えて、SUBARU車による死亡事故ゼロを目指します。また、各国環境規制に対応するため、EVやハイブリッド車を投入するとともに、ガソリン車も不断の技術開発を行い、「環境」と「安心とゆしさ」を両立する商品をご提案していきたいと思っています。

2018年4月から技術統括本部を新設しました。当社規模の自動車会社が、クルマの大変革の時代においてもグローバル市場で存在感のある企業であるために、技術統括本部が技術部門全体のリソースの機動性を高め、スピーディで、かつ他銘とは違ったSUBARUならではの商品とサービスを創造し提案できるようにしていきたいと思っています。

CIO(最高情報責任者)



代表取締役専務執行役員

大河原 正喜

情報(IT)とは人と人、部署と部署をつなぐものであり、それを活性化することで「経営品質の向上」をIT側面からサポートしていきたいと考えています。昨今のIT業界では、DX(デジタルトランスフォーメーション)と叫ばれています。我々はこれを①ビジネスプロセスの変革、②新たなビジネスの創造、と定義しています。これらを高次元で実現するために、散在しているデータの利活用やSUBARUのお客様ならではのサービスとは何かなど、さまざまな切り口から検討を進めています。そこには情報セキュリティの強化を柱としたIT基盤の整備や全員参加のITコンシャスな風土づくりが欠かせません。その足固めとして、昨年より取り組んできたものが今年から徐々に具体化していきます。

一方、昨年来の不適切事案の根底にはさまざまな要因が考えられますが、やはりコミュニケーション不足・意思疎通不足の改善が喫緊の課題だと捉えています。それには気づかい気づかれる職場づくりが肝要となりますが、その補完のひとつとしてITツールの展開を進めていきます。

今後ともSUBARUのお客様とのつながりをより深めてSUBARUブランドを磨き、お客様に笑顔になっていただく活動の一翼を担っていききたいと思います。

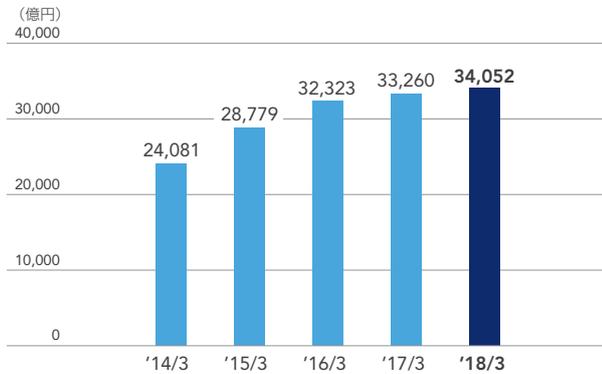
財務・非財務ハイライト

3月31日に終了した各会計年度

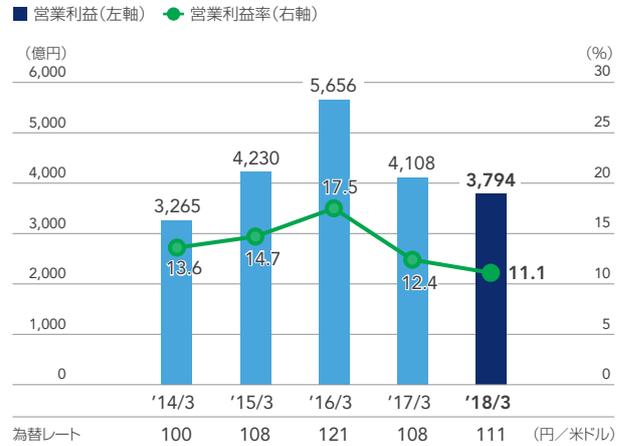
財務ハイライト

株式会社 SUBARU および連結子会社

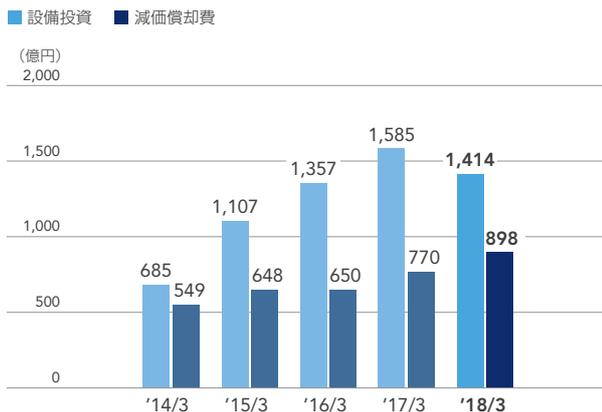
売上高



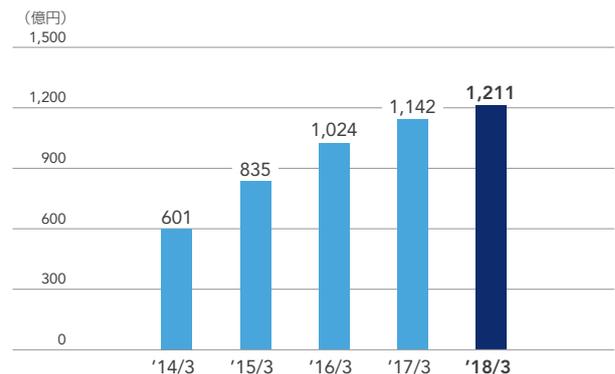
営業利益／営業利益率



設備投資／減価償却費

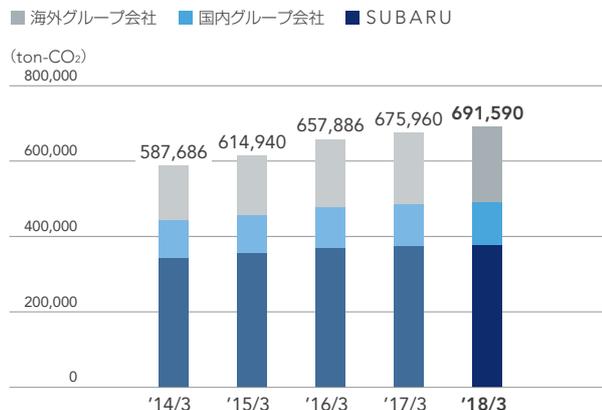


研究開発費

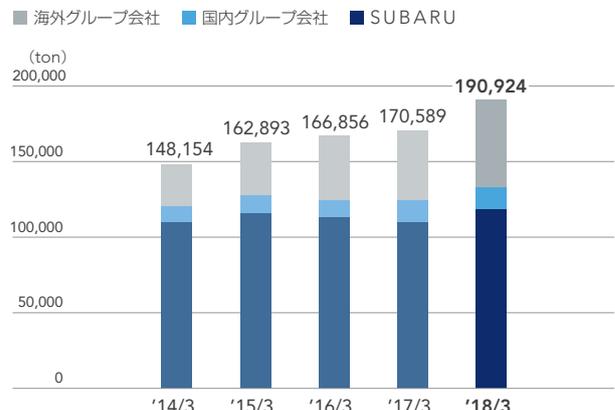


非財務ハイライト

CO₂排出量



廃棄物排出量

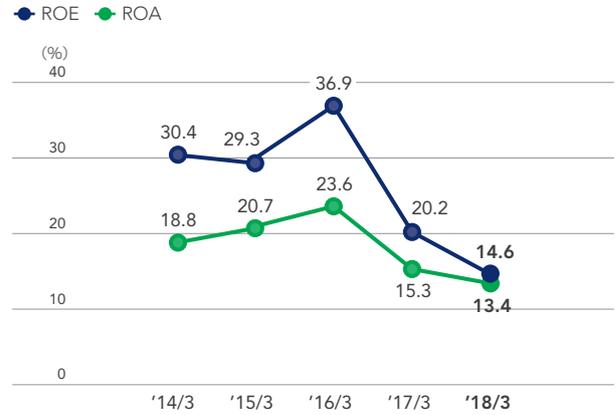


※売却金属くずを含みます

有利子負債／D/Eレシオ

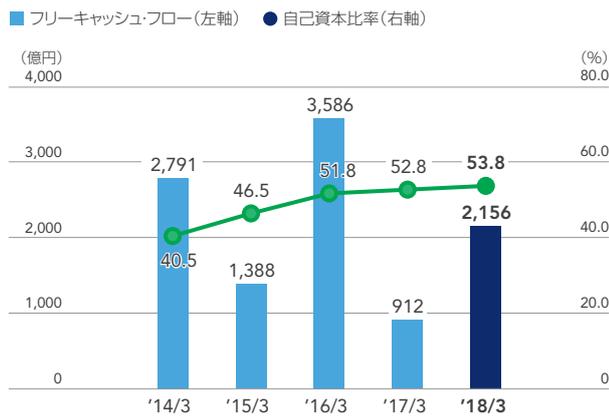


ROE／ROA

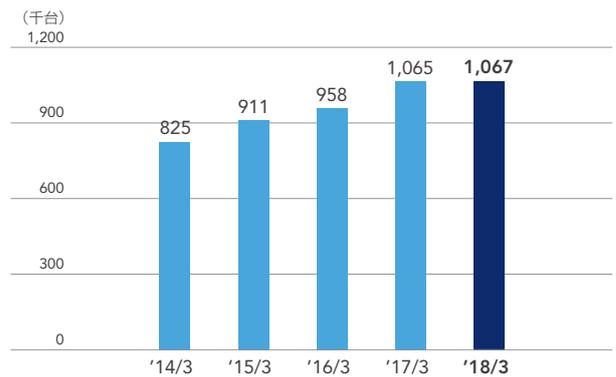


※ROAは“営業利益／総資産(期首・期末平均)”にて算出

フリーキャッシュ・フロー／自己資本比率

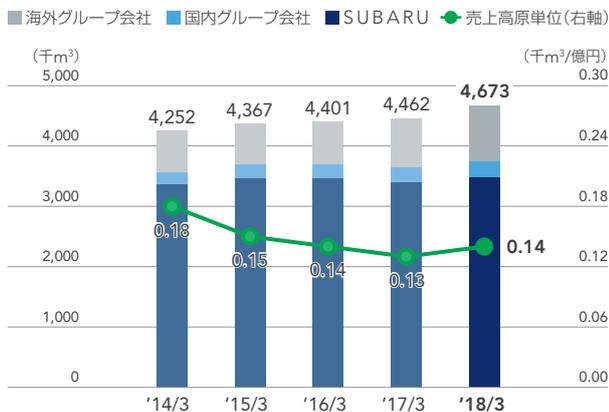


連結販売台数

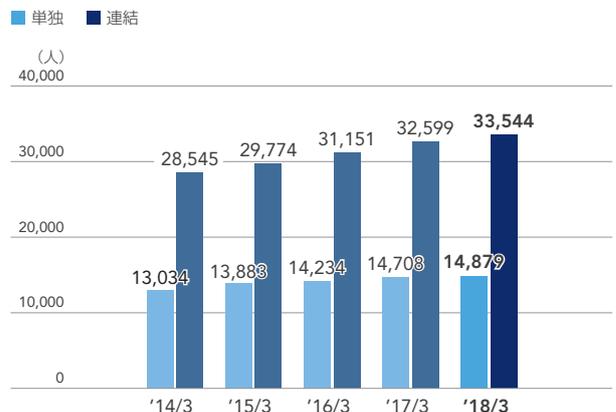


※当社および連結子会社の完成車販売台数

水使用量



従業員数



※役員、顧問、出向者を除く

自動車部門

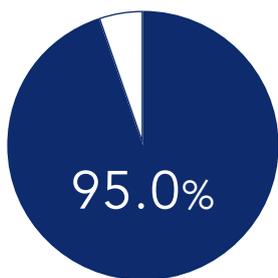
Automotive Business

乗る人すべてにとって安心で楽しい走りを
約束するクルマの開発を続けています。

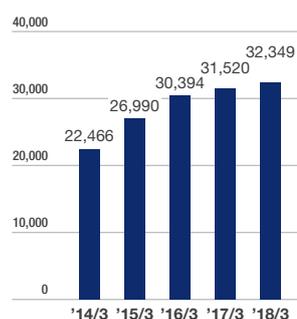


当社は、1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切りました。以来、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどの独創的な技術を搭載した個性的なクルマを次々と世に送り出し、日本の自動車産業の発展に寄与してきました。また、運転支援システム「アイサイト」の進化や、次世代プラットフォーム「スバルグローバルプラットフォーム」採用による安全性能・走行性能の向上、国内メーカー初となる歩行者保護エアバッグ採用など、すべてのお客様に「安心と楽しさ」を提供するための新しいチャレンジを続けています。

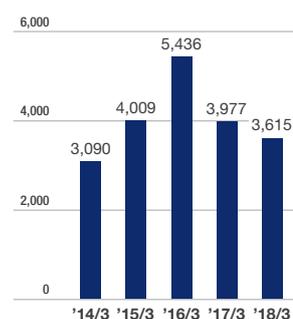
自動車部門の
連結売上高全体に占める割合



売上高
(億円)



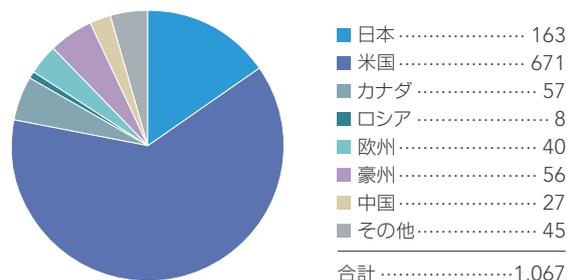
営業利益
(億円)



2018年3月期の概況

- 全世界連結販売台数は前期に比べ0.2%増の1,067千台となり、6期連続で過去最高となりました。
- 国内販売は163千台、海外販売は903千台となりました。なお、北米販売は9期連続で過去最高を更新しました。

連結完成車 地域別販売台数 (千台)



商品ラインアップ

LEGACYシリーズ

LEGACY



OUTBACK



連結販売台数合計：291千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

FORESTER



連結販売台数合計：279千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

WRX



連結販売台数合計：51千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、その他

IMPREZAシリーズ

IMPREZA



(SEDAN)



(5 Door)

SUBARU XV
(北米名:CROSSTREK)



連結販売台数合計：373千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

LEVORG



連結販売台数合計：25千台

販売地域：日本、欧州、豪州、その他

SUBARU BRZ



連結販売台数合計：9千台

販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他

EXIGA



連結販売台数合計：3千台

販売地域：日本

OEMモデル

JUSTY



PLEO



CHIFFON



DIAS WAGON



STELLA



SAMBAR



連結販売台数合計：34千台

販売地域：日本

(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

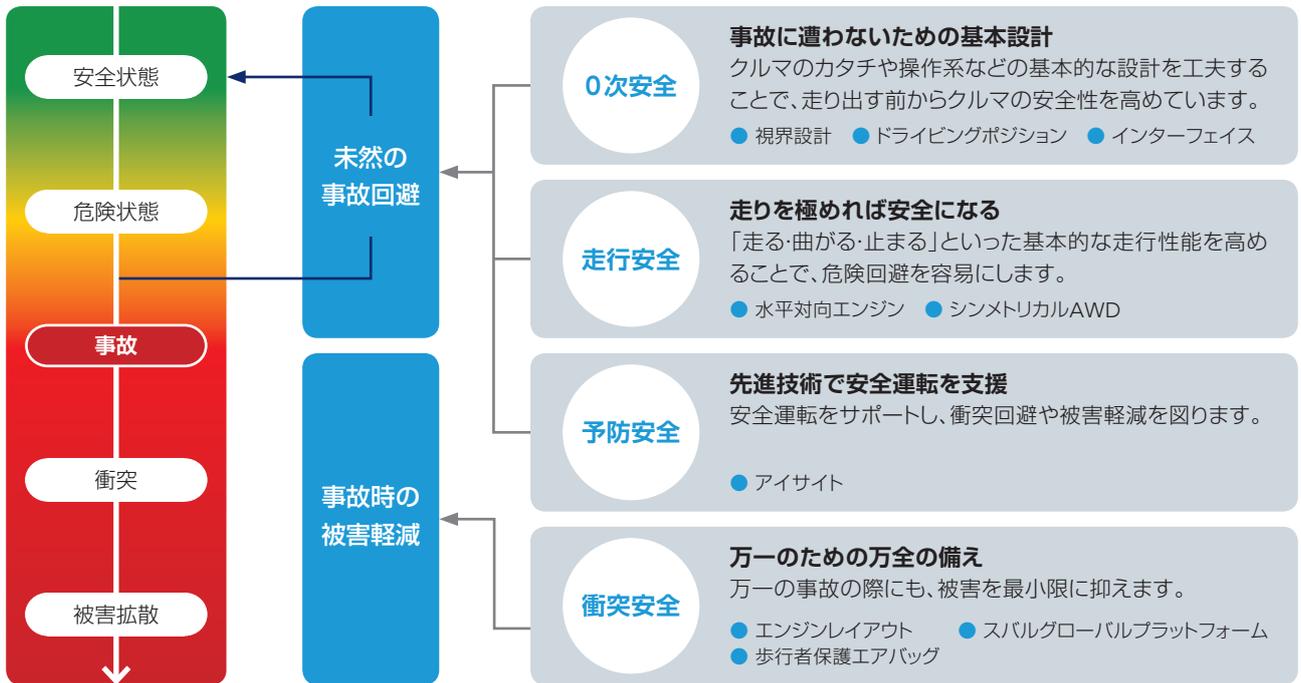
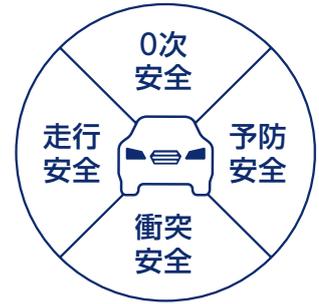
※対象期間は2017年4月1日から2018年3月31日です。
※当社および連結子会社の完成車販売台数

自動車部門

SUBARUの総合安全思想

乗る人すべてに、世界最高水準の安心と安全を

SUBARUでは、あらゆる視点からクルマの安全性能を追求し、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」の4つの軸を持って、独自の安全技術を磨いています。



世界で評価される安全性能

SUBARUは日本、米国、欧州、豪州など各国当局が行っている安全性能総合評価 (NCAP)※1や、米国の道路安全保険協会 (IIHS)※2による安全性能評価で、最高ランクの評価を獲得しています。※3

IIHSの2018年の安全性能評価においては、IMPENZA、CROSSTREK、LEGACY、OUTBACK、WRX (いずれもアイサイトおよび特定のヘッドライト搭載車) が、最高評価である「トップセーフティピックプラス (TSP+)」を獲得しました。

※1 NCAP: New Car Assessment Program
 ※2 IIHS: Insurance Institute for Highway Safety
 ※3 各評価内容については、各評価機関のホームページをご参照下さい。



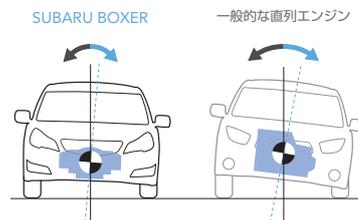
JNCAP ASV++認定モデル:2017年度評価のLEVORG/WRX (アイサイト搭載車)
 JNCAP 5★認定モデル:2016年度評価のIMPENZA/SUBARU XV
 2018年IIHS「TSP」認定モデル:2018年型 FORESTER (アイサイトおよび、特定のヘッドライト搭載車)
 2018年IIHS「TSP+」認定モデル:2018年型 IMPENZA, CROSSTREK, LEGACY, OUTBACK, WRX, (いずれもアイサイトおよび、特定のヘッドライト搭載車)
 US-NCAP 5★認定モデル:2018年型IMPENZA, CROSSTREK, LEGACY, OUTBACK, FORESTER
 Euro NCAP 5★認定モデル:2017年評価のIMPENZA/SUBARU XV.
 ANCAP 5★認定モデル:2017年評価のSUBARU XV

SUBARUの独自技術

水平対向エンジン(ボクサーエンジン)

コンパクト・低重心

ピストンが左右に向き合う形で配置された水平対向エンジンは、向かい合ったピストンが互いの振動を打ち消しあうため、なめらかに回転し、車内に伝わる振動も少なくすることができます。また、エンジン全高が低くコンパクトな形状がクルマを低重心化。安定した走行姿勢が安心感の高いドライビングを提供します。



シンメトリカルAWD(All Wheel Drive)

前後左右の優れた重量バランス

水平対向エンジンのもたらす低重心と、トランスミッションを車体中心近くに集めることで実現する前後左右の優れた重量バランスが、AWDの能力を最大限に引き出し、さまざまな状況で卓越した走行性能を発揮します。日常走行から高速走行まで、ドライバーの信頼に足るメカニズムの「核」として、SUBARUはシンメトリカルAWDにこだわり続けます。



シンメトリカルAWD

スバルグローバルプラットフォーム

2025年までを見据えた次世代プラットフォーム

2016年10月にフルモデルチェンジをした新型インプレッサから、順次導入している「スバルグローバルプラットフォーム」。車体・シャシー剛性の大幅向上やさらなる低重心化により、「走行安全」および「衝突安全」のレベルを引き上げるとともに、ドライバーの意思に忠実なハンドリングや、不快な振動騒音を低減した快適な乗り心地を実現します。



スバルグローバルプラットフォーム

運転支援システム「アイサイト」

ステレオカメラで高い認識力を発揮

アイサイトは人の「目」と同様に左右2つのカメラで、前方のクルマや歩行者などを立体的に認識し、それら対象物との距離、形状、移動速度を正確に捉えることで事故回避・被害軽減や運転負荷軽減といった「予防安全」を実現しています。SUBARUは1989年にこのステレオカメラによる運転支援システムの開発に着手。以来、長年にわたる研究成果と経験により、乗る人すべてが安心して使えるシステム「アイサイト」を実現しました。2017年には、高速道路上の0km/h～約120km/hの幅広い車速域でアクセル、ブレーキ、ステアリング操作を自動的に制御することで、運転負荷を大幅に軽減する「アイサイト・ツーリングアシスト」を導入しました。

SUBARUは引き続き、事故のないクルマ社会に向け取り組みます。



ステレオカメラ



ステレオカメラの画像イメージ



北米市場専用新型3列SUV

「ASCENT」誕生

「ASCENT」(アセント)は、SUBARUが最重要市場である北米での持続的成長を目指し、特に従来ラインアップでは補えなかった多人数車を必要とするファミリーユーザーに向けて新規開発した3列SUVです。アクティブライフを満喫するファミリー層のために、安心してどこまでも移動ができる楽しさをお届けします。

- いずれの座席においても気持ち良く過ごせるよう徹底的に造りこんだパッケージング、室内装備の充実、スバルグローバルプラットフォームの高いボディ剛性による振動騒音の抑制により、快適な室内空間を実現。
- 独自の運転支援システム「アイサイト」を全車標準装備、クラストップレベルの安全性能を追求。
- 新開発2.4L 4気筒水平対向直噴ターボエンジンを採用、6気筒を凌駕する動力性能と燃費性能を実現。
- シンメトリカルAWDとX-MODEにより、優れた走行性能とSUVらしい安心の走破性を提供。
- 米国にて生産、2018年初夏販売開始。

開発責任者が語るASCENTへの想い 北米専用車ならではの「こだわり」

ASCENT誕生の背景

当社の北米向けのラインアップは、コンパクトからミッドサイズのSUVが主力で、お子様が3人以上となった場合に乗り続けられるクルマがなく、他銘に乗り換えてしまうという状況が起きていました。現地の販売店から、「お客様がライフステージを通じてSUBARUに乗り続けるためには、多人数乗りが絶対に必要」と強い要望を受け、北米専用車となる3列SUV、ASCENTの開発が始まりました。

3列シート、快適性へのこだわり

一般的に3列目は狭くて、エアコンの風も届きづらくて、視界も悪く、前列と話もしづらい。そういったペナルティーボックスと揶揄されるデメリットを解消し、逆に子どもが喜んで乗りたくなるような3列目シートを目指しました。現地の販売店の方々に実際にモックアップ(室内の実物大モデル)に乗ってもらい、その感想やご意見を基に、試行錯誤を繰り返しました。いずれの座席においても快適な室内空間を徹底的に造りこむことが開発の最優先でした。勿論、家族全員が移動を愉しむことができるようにファミリー目線・子供目線の装備も充実させました。それ以外にも装備全般は他銘と比較して「これがないから買わない」という“棄却理由をつくらない”ということを目指しました。

走りへのこだわり

他社のこのクラスでは6気筒の3.5L級のエンジンが主流ですが、環境に対する時代の要請に応えるべく、4気筒の2.4Lにダウンサイジングした直噴ターボエンジンを新開発し、クラストップレベルの燃費を実現しました。ファミリーユース視点から家計に優しいレギュラーガソリンを採用しています。また、4気筒のイメージを払拭し、フリーウェイの合流や高速での追い越しなどで、他社の6気筒には一切負けない力強い走行性能に仕上げました。むしろ、ターボならではの高回転の伸び、走りの気持ち良さを実感してもらえる仕上がりになっています。

安全へのこだわり

当社の根本である安全性能で、開発当初からこだわったのが3列目の衝突安全性です。ASCENTは後ろから追突された時の被害として、頭部が損傷を受ける度合いや、乗員の生存空間を潰さずに維持できる度合いなどが、他社のクルマに比べて圧倒的に優れています。最後尾の乗員も守ることにこだわり、リヤフレームを太くし、衝撃を吸収できるような構造を初期から造りこみました。安全性の証として第三者評価機関の評価項目をクリアするのは当然ですが、実は3列目の安全性はその評価対象になっていません。しかし、我々はリアルワールドで乗員全員を守ることにこだわります。それがSUBARUの安全思想です。

ASCENTはファミリーユース故にその静粛性や滑らかな乗り心地に注力しました。これに関しては開発を通じ、何度か目標をランクアップしました。試作車の段階、開発の後半に他社のクルマがレベルアップをしてきた時など、我々自身が目標を上方修正し他銘を凌駕することにチャレンジしました。そして、現地販売店や現地生産拠点などさまざまなスタッフとも協業を積み重ね、売り手や作り手自身が「欲しい」と実感するクルマに仕上げてきました。購入されたお客様に心から「このクルマを買って良かった」、その周りからも「いいクルマを買ったね」と言ってもらえるクルマに仕上げたい。それが私たち開発に携わったスタッフ全員の想いです。

※2018年9月30日時点



商品企画本部
プロジェクトゼネラルマネージャー*
熊谷 泰典



航空宇宙カンパニー

Aerospace Company

伝統と革新の技術を活かし、
多種多様な航空機の開発・生産を担っています。

当社の前身は1917年に創設された「飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空機づくりの技術とスピリットを受け継いで日本の航空宇宙産業をリードし、多種多様な航空機の開発・生産を担っています。

防衛事業では、陸上自衛隊で災害救助などにも活躍する多用途ヘリコプター「UH-1J」、海上自衛隊の初級練習機「T-5」、半世紀にわたり15機種以上開発した無人機、操縦等の訓練に使用するシミュレータなどの開発・製造・整備・修理・技術サポートを行っています。一方、民間事業では、米国ボーイング社の国際共同開発に多数参画し、最新の大型旅客機「ボーイング777X」でも主要部位である中央翼及び主脚格納部組立(インテグレーション)をはじめ、翼胴フェアリング等の開発・製造を担当しています。また、米国ベル・ヘリコプター・テキストロン社とのアライアンスを活かし、最新のヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」(陸上自衛隊向け新多用途ヘリコプター「UH-X」のベースになる)の共同開発を進めています。

このように多種多様な航空機の開発・生産に携わることで培ってきた独自の先進的な技術を一層磨いていくことで、世界的に存在感のある航空機メーカーへ発展すべく、さらなる挑戦を続けていきます。

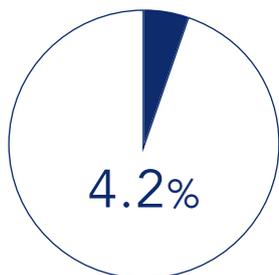


ボーイング777X

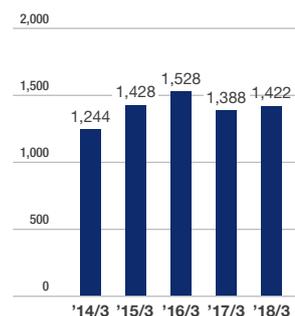


SUBARU BELL 412EPX

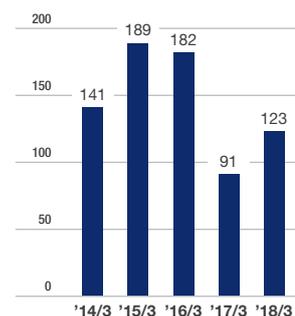
航空宇宙カンパニーの 連結売上高全体に占める割合



売上高 (億円)



営業利益 (億円)

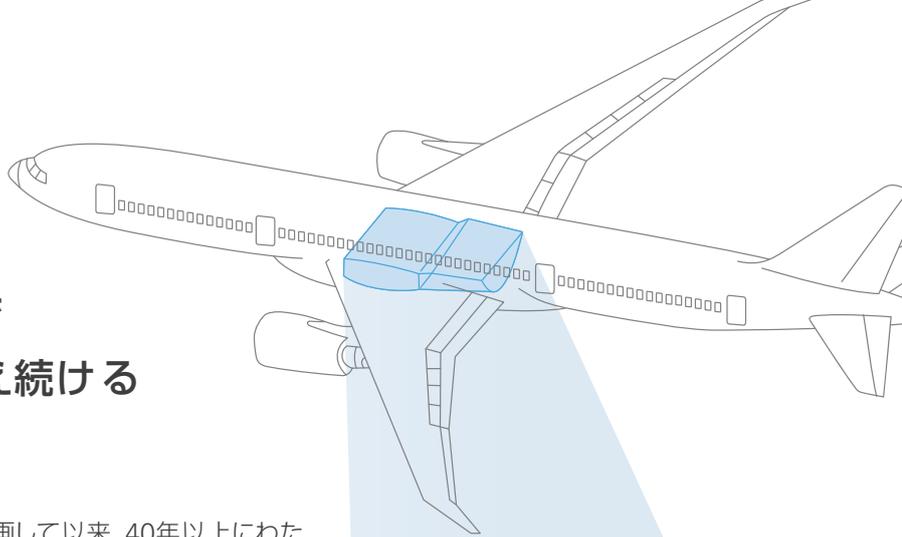


中央翼の概要とSUBARUの技術

40年以上にわたり世界の空で 活躍する翼の開発・生産を支え続ける SUBARUの高い技術力

1973年に米国ボーイング社の旅客機生産に参画して以来、40年以上にわたり主要パートナーのひとつとして開発・生産に関わってきました。当社が担当する中央翼は、航空機の左右の主翼と前後の胴体を繋ぎ荷重を支える部位で、中身は燃料タンクのため、高強度・高水密が求められる部品です。そのため、製造に高い精度と組み立て技術を要するため、製造できるメーカーは数少なく、当社はそのうちのひとつです。この製造を手がける半田工場は、「ボーイング777X」以外にも、同社の大型旅客機「777」、中型旅客機「787」、防衛省の「固定翼哨戒機(P-1)」、「輸送機(C-2)」の中央翼の生産を行うなど、世界的にも類まれな中央翼生産センターです。

また、ボーイング社と市場を二分する欧州エアバス社とも、超大型旅客機「エアバスA380」の製造を通じて協力するほか、JAXA(宇宙航空研究開発機構)とともに超音速試験機(D-SEND)の開発にも取り組むなど、SUBARUの高い技術力が世界で認められています。



中央翼(半田工場)



航空宇宙カンパニー
プレジデント

戸塚 正一郎

カンパニー長メッセージ

SUBARUブランドの一翼を担っていきます

私たちは、素材開発から飛行試験を含む品質保証まで、トータルで航空機の機体の開発製造ができる完成機メーカーです。航空機には飛行安全という順守事項があり、品質と安全が一体となって認識され、徹底されるという文化を長年にわたり醸成してきました。この安全思想こそがSUBARUのDNAの根源ともいえます。

現在、航空宇宙カンパニーでは大きな変局点を迎えています。「ボーイング777」が「777X」開発を機に減産に入り、代わって「787」が月産14機ペースの増産になるなど、主力となる生産機種が入れ替わっています。同時に、「777X」の中央翼や完成機事業の「SUBARU BELL 412EPX」ヘリコプター(陸上自衛隊向け新多用途ヘリコプター「UH-X」のベースになる)など今後の航空宇宙カンパニーの成長を支える新規事業がモノづくりのフェーズに入り、設計・設備投資・開発試験がピークとなっています。また、世界の航空旅客需要は今後も伸びが見込まれる一方で、機体の価格競争は厳しさを増しています。

私たちは、主翼の設計・製造などの技術的な強みをさらに磨いていくことで、SUBARUブランドの一翼をしっかりと担っていきます。

HISTORY

SUBARUグループの歩み

SUBARUは、飛行機研究所をルーツとし、独創性に富んだ技術を育み続けるとともに、時代の大きな変化に対応すべく、さまざまな業務提携を通じて、企業価値を向上させてきました。これまでのSUBARUグループの歩みを紹介します。

1917	飛行機研究所を設立
1931	中島飛行機設立
1945	中島飛行機を富士産業(株)と改称

1946年
ラビットスクーター1号車誕生

1953	富士重工業株式会社設立 航空機生産と自動車の開発を開始
1960	群馬本工場開設
1960	株式、東京証券取引所に上場
1966	いすゞ自動車(株)と業務提携調印

1968	SOA(スバル オブ アメリカ)設立
1968	いすゞ自動車(株)と業務提携解消
1968	日産自動車(株)と業務提携調印
1968	スノーモービル用ロビンエンジン、米・ポラリス社に輸出開始
1969	矢島工場稼働開始
1972	世界初の量産乗用4WD 「レオーネ4WDエステートバン」発売
1978	ボーイング社と767の事業契約を締結
1983	大泉工場本格稼働
1987	世界初の電子制御・無段変速システムECVT搭載 「ジャスティ」発売
1987	いすゞ自動車(株)と合併により、 米国にSIA(スバル・いすゞオートモーティブインク)設立

歴代取扱い車種

1958

スバル360発売

1966

スバル1000 4ドアセダン発売

1969

R-2発売

1971

レオーネクーペ発売

1972

レックス発売

1977

ブラット発売

1983

ドミンゴ発売

1984

ジャスティ発売

1985

アルシオーネ発売

1987

レガシィシリーズ発売

1983

スバルサンパートラック発売

SUBARUの由来



SUBARUは、別名「六連星(むつらぼし)」とも呼ばれるおうし座の中にあるプレアデス星団のことで、純粋な日本語です。富士重工業が中島飛行機の流れをくむ5社の資本出資によって設立されたことから、名付けられました。

1989	SCI(スバル カナダ)設立
1989	スバル研究実験センター(SKCC)完成
1990	SOA(スバル オブ アメリカ)を100%子会社化
1991	ボーイング777プログラムに参画
1993	半田工場稼働
1999	米国ゼネラルモーターズ(株)(GM)と資本・業務提携
1999	スズキ(株)と業務提携
2000	日産自動車(株)と業務提携を解消
2002	いすゞとSIAの合併解消と生産委託契約に正式調印
2003	レガシィが「2003-2004 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
2003	SIA(スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク)を100%子会社化
2005	ボーイング787プログラムに参画。次期輸送機、次期固定翼哨戒機の主翼を納入

2005	GMとの提携関係を解消、トヨタ自動車と業務提携を結ぶことで合意
2007	SIAでトヨタ車(カムリ)の生産開始
2012	マレーシアでSUBARU XVのKD生産スタート
2012	軽自動車の生産終了。OEM車販売へ転換
2014	ボーイング777X開発・量産事業参画覚書調印
2016	SIAでのトヨタ カムリ受託生産終了 北米向けインプレッサ生産をSIAに移管
2016	新型インプレッサSPORT/G4が「2016-2017 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
2017	「株式会社SUBARU」に社名変更
2017	SUBARU汎用エンジン・発電機等の生産・販売を終了

<p>1992</p>  <p>ヴィヴィオ発売</p>	<p>1998</p>  <p>プレオ発売</p>	<p>2008</p>  <p>エクシーガ発売</p>	<p>2014</p>  <p>レヴォーグ発売</p>
<p>1992</p>  <p>インプレッサシリーズ発売</p>	<p>2003</p>  <p>アウトバック発売</p>	<p>2012</p>  <p>SUBARU BRZ発売</p>	<p>2014</p>  <p>WRX発売</p>
<p>1997</p>  <p>フォレスター発売</p>	<p>2005</p>  <p>B9トライベッカ発売</p>	<p>2012</p>  <p>SUBARU XV発売</p>	<p>2018</p>  <p>ASCENT発売</p>

役員紹介

(2018年10月1日現在)

取締役



取締役会長

吉永 泰之

Yasuyuki Yoshinaga

正しい会社推進部、
コンプライアンス室、品質



代表取締役社長
CEO(最高経営責任者)

中村 知美

Tomomi Nakamura

航空宇宙カンパニー



代表取締役専務執行役員
CIO(最高情報責任者)

大河原 正喜

Masaki Okawara

IT戦略本部、製造



取締役専務執行役員
CFO(最高財務責任者)

岡田 稔明

Toshiaki Okada

経営企画部、秘書室、財務管理部、
人事部、正しい会社推進部、
コンプライアンス室、
スバルネクストストーリー推進室



取締役専務執行役員

加藤 洋一

Yoichi Kato

渉外部、総務部、CSR環境部、
グループ企業経営推進部、
法務部、監査部



取締役専務執行役員
CTO(最高技術責任者)

大拔 哲雄

Tetsuo Onuki

技術統括本部、第一技術本部、
第二技術本部、知的財産部



社外取締役

駒村 義範

Yoshinori Komamura



社外取締役

青山 繁弘

Shigehiro Aoyama

監査役



常勤監査役

馬淵 晃

Akira Mabuchi



常勤監査役

灰本 周三

Shuzo Haimoto



社外監査役

三田 慎一

Shinichi Mita



社外監査役

阿部 康行

Yasuyuki Abe

執行役員

役職	氏名	業務執行責任範囲
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma)	海外第一営業本部、海外第二営業本部
常務執行役員	松木 秀明 (Hideaki Matsuki)	部品用品本部
常務執行役員	堤 ひろみ (Hiromi Tsutsumi)	広報部、人事部
常務執行役員	戸塚 正一郎 (Shoichiro Tozuka)	航空宇宙カンパニー
常務執行役員	為谷 利明 (Toshiaki Tamegai)	製造本部
常務執行役員	臺 卓治 (Takuji Dai)	商品企画本部
常務執行役員	早田 文昭 (Fumiaki Hayata)	経営企画部
常務執行役員	大崎 篤 (Atsushi Osaki)	CQO(最高品質責任者)、品質保証本部
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	調達本部
執行役員	栗原 宏樹 (Hiroki Kurihara)	カスタマーサービス本部
執行役員	齋藤 勝雄 (Katsuo Saito)	事業企画部、総務部、CSR環境部、グループ企業経営推進部
執行役員	濱中 康宏 (Yasuhiro Hamanaka)	航空宇宙カンパニー
執行役員	荻野 英司 (Eiji Ogino)	SIA ^{*1}
執行役員	永江 靖志 (Yasushi Nagae)	品質保証本部、カスタマーサービス本部
執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第一営業本部、SCI ^{*2} 、NASI ^{*3}
執行役員	竇 寛海 (Hiromi Tamou)	技術統括本部、技術研究所
執行役員	佐藤 洋一 (Yoichi Sato)	国内営業本部
執行役員	清山 健史 (Takeshi Seiyama)	SIA ^{*1}
執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	第二技術本部
執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	グローバルマーケティング本部
執行役員	奥野 竜也 (Tatsuya Okuno)	第一技術本部
執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	原価企画管理本部

※1 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

※2 Subaru Canada, Inc.

※3 North American Subaru, Inc.

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

- 当社は企業理念に基づき「存在感と魅力ある企業」を目指し、「お客様第一」を基軸に持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーから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の一つとして取り組みます。
- 当社は経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にし、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指します。
- 当社は社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、コンプライアンスやリスク管理体制の向上を図ります。
- 当社は経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施します。

企業理念

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。

当社におけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営方針を明らかにすることを目的として、「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定しています。

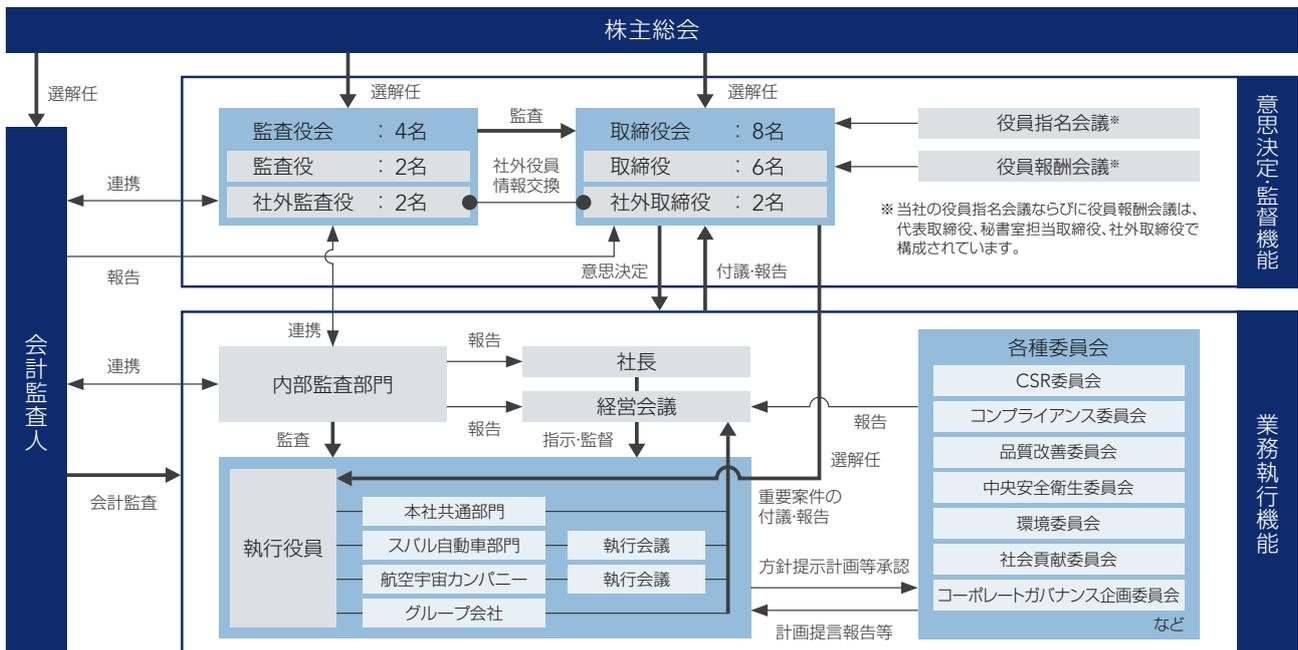
 [コーポレートガバナンスガイドライン・コーポレートガバナンス報告書](https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html)
<https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html>

※2018年6月の改訂コーポレートガバナンス・コードの内容を踏まえた更新は、2018年12月末までに行う予定です。

会社の機関の内容

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会および監査役会において、重要な業務執行の決定や監督および監査を行っています。取締役会は取締役8名により構成され、2名を独立性の高い社外取締役とすることでガバナンスの一層の強化を図っています。監査役会は監査役4名により構成され、2名を独立した社外監査役とすることで経営の監視を客観的に行っています。

コーポレートガバナンス体制図



業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略および重要な業務執行の審議を行っています。また、執行役員制度を採用し、事業部門の意思決定機関として執行会議を設置することに加え、航空宇宙事業部門を社内カンパニー制とすることにより、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。

現在、特別顧問に3名が就任していますが、いずれも代表取締役社長等を退任した者ではありません。特別顧問の主な役割は、一定の頻度で出社し、求めに応じて業務上の助言等を行うことであり、各種会議体への参加や経営への関与は一切行っていません。また、その任期は原則1年としています。

なお、当社は相談役制度を廃止しています。

内部統制システムの整備

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の適正を確保するために必要なものとして、法務省令で定める体制の整備についての基本方針を取締役会において決議しています。なお、この基本方針については、随時見直しを図り、整備・運用を行っています。

内部監査および監査役監査の状況

当社は、内部監査の組織として監査部を設置しており、当社および国内外のグループ会社の業務執行について業務監査を実施しています。監査部は、年度はじめに、グループ全体の内部統制状況を考慮した年度の業務監査計画を作成し計画的に実施しています。業務監査の結果については、監査報告書を作成し、取締役、監査役、関係者に配布するとともに、四半期ごとに経営会議で報告しています。

当社の監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席のほか、その他重要な会議体への出席、事業所調査、子会社調査、監査部からの聴取等を実施し、取締役等の職務執行を監査しています。

監査部と監査役は、毎月の監査部からの業務監査報告会の実施や、四半期ごとに内部統制に対する意見交換を行うことで連携を深めて監査機能強化を図っています。また、監査部と監査役は、四半期ごとに会計監査人と情報共有を行うことで監査機能の強化に努めています。

財務報告に係る内部統制の評価

金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に関して、財務報告に係る内部統制の評価は、連結会計年度の末日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価に関する基準に準拠しています。

2018年3月31日現在の財務報告に係る内部統制の整備状況について、適正に整備され、有効に機能していることをCEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）が評価・確認し、その旨の内部統制報告書を会計監査人の監査を得て発行しました。

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名に関する方針

取締役会は、取締役・監査役候補者の指名および執行役員の選任を行うにあたり、当社の企業理念・実効的なコーポレートガバナンスおよび持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、当社の取締役・監査役および執行役員として相応しい豊富な経験と高い能力・見識、高度な専門性を有する人物を指名します。

取締役会は、取締役会全体の多様性等に配慮するとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を担い経営の透明性と株主価値の向上を図る観点から、複数の独立した社外取締役を選任します。

社外役員の選任理由と主な活動状況

社外取締役	独立役員 ^{*1}	選任理由	出席状況		重要な兼職の状況 ^{*2}
			取締役会		
駒村義範	○	当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第87期定時株主総会終結の時をもって3年です。株式会社小松製作所(コマツ)の代表取締役として経営に携わられた経歴を活かし、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、引き続き社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から助言いただくことにより、経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンスの強化への寄与が期待できると判断し、選任しています。	17回/17回		株式会社小松製作所(コマツ)顧問 特定非営利活動法人 アイ・エス・エル 理事
青山繁弘	○	当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第87期定時株主総会終結の時をもって2年です。サントリーホールディングス株式会社の代表取締役として経営に携わられた経歴を活かし、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、引き続き社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から助言いただくことにより、経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンスの強化への寄与が期待できると判断し、選任しています。	17回/17回		サントリーホールディングス株式会社 最高顧問 株式会社高松コンストラクショングループ 社外取締役 公益財団法人 流通経済研究所 理事長 公益社団法人 日本マーケティング協会 理事

社外監査役	独立役員 ^{*1}	選任理由	出席状況		重要な兼職の状況 ^{*2}
			取締役会	監査役会	
三田慎一	○	当社独立社外監査役としてのこれまでの在任期間は第87期定時株主総会終結の時をもって3年です。花王株式会社の取締役執行役員として監督と執行の両面から経営に携わられた経験と知識を有し、中でも企業活動における会計・財務の広範な見識を備えていることから、社外監査役として適任であると考え選任しています。	17回/17回	12回/12回	みずほキャピタルパートナーズ株式会社 アドバイザー 一般社団法人 日本CFO協会 理事
阿部康行	○	当社独立社外監査役としてのこれまでの在任期間は第87期定時株主総会終結の時をもって2年です。住友商事株式会社の代表取締役専務執行役員として監督と執行の両面から経営に携わられた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、社外監査役として適任であると考え選任しています。	15回/17回	11回/12回	住友商事株式会社 顧問 株式会社JVCケンウッド 社外取締役 取締役会議長 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問

なお、当社群馬製作所において、完成検査員の資格を有していない者が完成検査を行っているなどの不適切な運用、完成検査工程に属する燃費・排出ガスの抜き取り検査に際して測定値を書き換えるという不正行為および運転が測定モードに合わせられず失敗するというトレースエラー、および測定室内の湿度が試験条件として規定された範囲の外であったにもかかわらず、それぞれ有効な測定として処理したという不適切な測定手続が判明しました。社外取締役および社外監査役の各氏は、事前に当該事実を認識していませんでしたが、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制の重要性について提言を行うとともに、当該事実の判明後は、事実関係等の調査の進捗について逐次報告を受けて状況を把握し、国土交通省からの要請等への適時適切な対応を行うこと、コンプライアンスのさらなる強化・徹底を図ること、および再発防止に向けた適切な措置を講ずることを求めるなど、その職責を果たしています。

※1 証券取引所が定める一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役および社外監査役

※2 2018年3月31日現在

役員指名会議

取締役・監査役候補の指名および執行役員の選任は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、役員指名会議において審議し、委員の全員一致により承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定します。個々の指名・選任について、経歴および兼職の状況ならびに見識および当社において期待される役割等について説明を行います。監査役候補者の指名を行うにあたっては、監査役会の同意を得ています。

役員指名会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役会長(代表取締役会長に欠員または事故が生じたときは代表取締役社長)が務めます。

2017年度は2回開催され、主に役員体制・人事およびその役割分担、重要な子会社の代表人事などの答申を行いました。

役員報酬額・算定方法の決定に関する方針

取締役の報酬等は以下に掲げる項目の観点から決定しています。

- その役割と責務に相応しい水準とし、適切、公正かつバランスの取れたものとする。
- 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けや優秀な人材の確保に配慮した体系とする。

取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内(うち社外取締役分2億円以内)と決議されており、その枠内で、取締役会の委任に基づき、役員報酬会議が決定します。具体的な報酬等の構成は、以下のとおりとします。なお、総額および各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて設定します。また、長期インセンティブに関する金銭報酬の総額は年額2億円を上限とします。

- ① 基本報酬:職位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される固定分
- ② 短期業績連動報酬:当事業年度の連結経常利益実績を基礎としROEおよび自己資本比率改善度、ならびに人材育成や経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される業績連動分
- ③ 長期インセンティブ:当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬

社外取締役には、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割を考慮し、②および③の支給は行っていません。

監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月27日開催の第75期定時株主総会において、1億円以内とする決議がされています。その枠内で、監査役の協議により、監査役の基本報酬として、職位を基礎とし経営環境等を勘案し決定される金額を支給することとしています。

取締役および監査役の種類別報酬等の総額

区分	員数	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬 (月額固定)	業績連動報酬		
			短期業績連動報酬	長期インセンティブ	
取締役 (社外取締役を除く)	8	298	151	37	486
監査役 (社外監査役を除く)	2	56	—	—	56
社外役員	4	46	—	—	46
合計	14	400	151	37	588

(注) 上表には、当事業年度の末日までに退任した取締役2名を対象に含んでいません。
当事業年度末においては、取締役8名(うち社外取締役2名)、監査役は4名(うち社外監査役2名)であります。

役員報酬会議

役員報酬会議は、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢、執行役員等の考課等を考慮し、報酬を決定します。代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役より構成され、議長は代表取締役会長(代表取締役会長に欠員または事故が生じたときは代表取締役社長)が務めます。

2017年度は2回開催され、報酬体系について議論を行うとともに、考課に基づいた取締役(社外取締役を除く)および執行役員等の業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額等を決定しました。

政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式として保有する上場株式のうち主要なものについては、中長期的な企業価値向上・事業戦略上の重要性・取引先との事業上の関係等を総合的に勘案し、リスクリターンも踏まえた経済合理性を評価した上で、取締役会において保有が中長期的に当社の経営に資するかどうかを検証します。2018年3月末現在、投資株式のうち保有目的が純投資目的以外であるものの銘柄数および貸借対照表上計上額の合計額は、49銘柄・9,371百万円になります。

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
銘柄数(銘柄)	91	63	62	49
貸借対照表計上額(百万円)	39,055	28,764	13,339	9,371

取締役会の参加率(直近5年の推移)

区分	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
開催回数	17回	14回	15回	15回	17回
出席率	82.4%	100%	96.3%	96.3%	99.0%

※各期の新任役員については、就任後に開催された取締役会を対象に出席率を算出しています。

取締役および監査役に対し、その職責を十分に果たすため、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供するように、勉強会を実施しています。また、社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境等について継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学等の機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備しています。

当社取締役会の実効性の評価・分析

当社取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、取締役会の実効性について評価・分析し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しています。2017年度につきましては、これまでの評価で認識された課題に対する取り組みの確認に加えて、完成検査に関わる不適切事案の発生を受け、取締役会の監督機能の実効性をより詳細に評価する観点から、実施要領および質問事項を変更したうえで実施しました。その結果を以下のとおり報告します。

評価・分析方法

実施時期：2018年3月 回答者：全取締役および監査役(社外役員含む計12名)

実施要領：第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式 ※本年度から無記名式といたしました。

- ① 第三者機関が全取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施
- ② 第三者機関がアンケートを集計・分析
- ③ 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論

質問事項：1) 取締役会の運営体制 2) 取締役会の監督機能 3) 株主との対話

評価結果

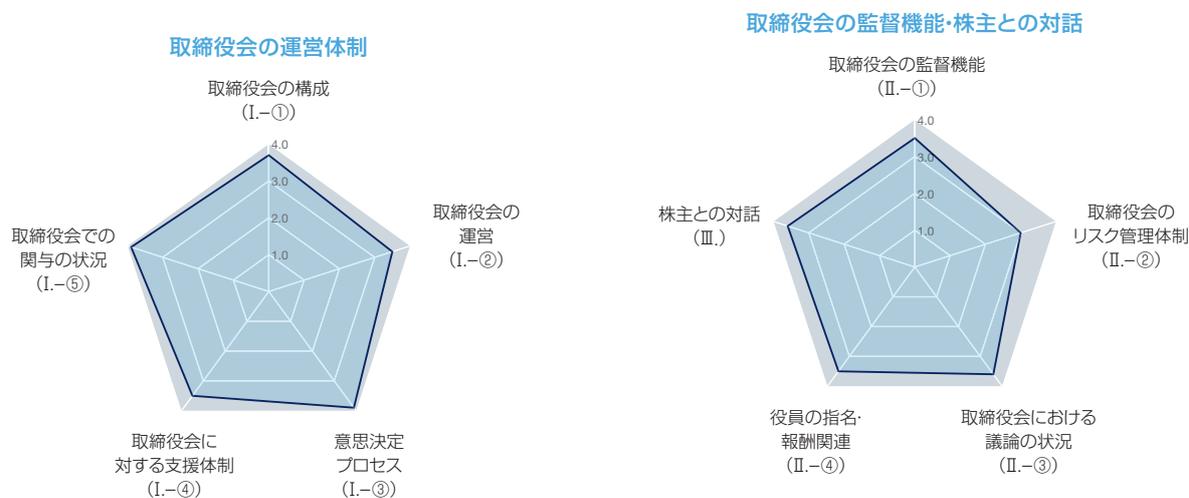
- 昨年度までの評価の結果と同様、議長のリーダーシップやメンバー間の相互理解のもと、取締役会での自由闊達な議論が、全社的な観点で行われていることが確認されました。
- 取締役会の規模や社外取締役の比率、役員指名会議・役員報酬会議の構成役員の妥当性、株主・投資家からの意見の共有などに関しても適切であるとの共通認識が確認されました。
- 今後の改善・機能向上が見込まれる点としては、取締役会のリスク把握・管理体制の一層の強化、中長期的な経営戦略についての議論の充実などが確認されました。

今後の取り組み

- 取締役会としては、中長期的な経営戦略に関する議論を行うとともに、これまで以上にリスク把握・管理体制の強化に焦点をあて、不適切事案の再発防止策の徹底的な遂行に向けて取り組んでいくことを確認しました。
- なお、2018年4月1日付で、当社の抱える法令順守や企業風土改革の課題への取り組み強化を目的として、「正しい会社推進部」および「コンプライアンス室」の新設などを行い、取締役会としても、これらの組織を中心としたグループ全体の活動を注視し、ステークホルダーからの信頼回復に取り組んでいくことを確認しました。

当社取締役会は、今後も継続して取締役会の実効性評価を行うことで、取締役会の機能向上、コーポレートガバナンスの強化を図り、企業価値の継続的な向上を推進していきます。

アンケート回答集計結果



質問事項

カテゴリー	診断項目		
I. 取締役会の運営体制			
①取締役会の構成	取締役会の規模	取締役会の構成(社内外比)	取締役会の構成(多様性・専門性)
②取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	議題の妥当性	資料の質・量
	資料配布のタイミング	事前説明	説明・報告内容
③意思決定プロセス	議長の采配	十分な議論	
④取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制	社外役員への情報提供	社外役員のトレーニング
	社内役員のトレーニング		
⑤取締役会での関与の状況	取組姿勢	全社的視点	相互尊重
	多様な価値観	ステークホルダー視点	
II. 取締役会の監督機能			
①取締役会の監督機能	報告体制	経営の監督	
②取締役会のリスク管理体制	リスク管理体制	子会社管理体制	リスクの情報共有と対策
	対応策の進捗管理体制	コンプライアンス意識の浸透	
③取締役会における議論の状況	経営戦略の議論	資本政策の議論	政策保有株式の議論
	ガバナンス強化の議論	社会・環境問題への対応	
④役員の指名・報酬関連	役員指名会議・役員報酬会議の構成	後継者育成	インセンティブ報酬
III. 株主との対話			
株主との対話	株主・投資家からの意見の共有	株主・投資家との対話の充実化	

社外取締役メッセージ



社外取締役
駒村 義範

社外取締役としてのご自身の役割について

社外取締役は、社内論理、暗黙知、人間関係等に縛られない外部の独立した立場から取締役会場で積極的に発言し議決に参加する存在だと考えています。そして、社外取締役としての私の考えの基本は、SUBARUのすべてのステークホルダー（お客様、従業員、協力企業、販売店、株主・投資家、地域社会など）の利益と価値の最大化です。さらに、社外取締役は社内取締役と対立的関係にあるのではなく、立場や経験や知識の違いによりアプローチは異なるものの、SUBARUの企業価値を高め、持続的成長を目指すという目標は同じです。

「真に正しい会社」に生まれ変わるためのお考えについて

SUBARUがここ数年の短期間で急速に売上高を1兆円台から3兆円台に伸ばしてきた事は大いに称賛されるべきであると思います。一方で、3兆円企業としての持続性を保つには、業績だけではなく、その社会的地位に相応しい考え方や行動ができるかどうかが問われます。売上や利益の最大化だけではなく、安全、環境、コンプライアンス、ガバナンスなどに対する意識の高さが益々必要とされます。

今後、さらなる量的、質的成長を目指していく時には、より高い責任基準を乗り越えていかねばならないと思います。

取締役会においてどのように議論、助言をされていますか

取締役会における社外取締役の発言の多さは、日本企業の取締役会の中では群を抜いてトップクラスであろうと確信しています。そういった、外部の意見を聞く柔軟性と、それを受け止める強靱性とをSUBARUの経営陣が有している事は大なる誇りであり深く尊敬をしているところです。

海外売上比率は85%を超え、外国人株主比率も30%を超える、という今のSUBARUにとってグローバルに高い価値基準を追求して行くのは当然の流れであり、今後議論を深めていきたいと思っています。

持続的な企業価値向上のため、今後期待されることについて

ブランドとは、顧客を含む全ステークホルダーから見ると「SUBARUへの信用、信頼」です。一方SUBARUから見ると「SUBARUからステークホルダーへの約束」なのだろうと考えています。信用、信頼を得るには数十年の月日がかかるが失うのは一夜で充分、とはよく言われます。SUBARUが今後もステークホルダーからの信用、信頼を勝ち得ていくには、世の中の変遷や企業規模の拡大に合わせて、何を守り、何を变えて行くか、をより一層峻別して行くことが必要なのではないでしょうか。個人的には、守るべきは「先進技術開発への飽くなき探究心」と「顧客に真摯に向き合う真面目さ」であり、変えるべきは「1兆円から3兆円企業としての意識改革」ではないかと思っています。

微力ながら社外取締役として、社内取締役、執行役員や従業員の皆様と一緒にあってSUBARUのさらなるオペレーションレベルの進化に寄与していきたいと思っています。



社外取締役
青山 繁弘

社外取締役としてのご自身の役割について

社外取締役には、経営の監督・業績向上への多角的な助言・不祥事防止やリスク回避の意見が求められています。特に、お客様、株主・投資家をはじめとする外部のステークホルダー（「ソト」）の視点から判断をおこなうことが必要で、「ウチ」の論理に凝り固まってしまった企業風土を改革する役割があります。一連の不適切事案は、まさに長年にわたり、繰り返されてきた「ウチ」の論理にチェックを加える事ができなかった、その経営風土を変革する必要があります。社外役員として、二度とこのようなことが起きないように努めていきます。

「真に正しい会社」に生まれ変わるためのお考えについて

SUBARUのコーポレートブランドとしての最大価値は、品質の良さと理解しています。しかし、品質に対する自信が過信につながるリスクもあります。時代は変化し、自らのコアコンピタンスである品質を作り上げていくためには、常にその品質を磨き上げ、製造工程においても変革を加えていかなければなりません。特に、今日の事業経営においてはコンプライアンスという視点が必要不可欠です。「働き方革新」とは、単に労働時間やワークライフバランスといったレベルの問題だけでなく、時代の求めるコンプライアンス精神に富んだ働き方を徹底していくことであり、それが「正しい会社」に生まれ変わるための必要条件です。

取締役会においてどのように議論、助言をされていますか

闊達な議論が常にとり行われています。社外取締役に発言機会が多く与えられて、取締役会議長の会議マネジメントは秀逸です。社外役員が今日のグローバルスタンダードなガバナンス体制を推進するために、積極的な意見を申し述べています。

ただし、執行を担当する取締役の意見と十分にかみ合ったものにするための一層の努力が必要と思います。とりわけ当社は個別最適の議論に偏ってしまう傾向があるため、より経営の全体最適の議論を展開すべきだと考えています。

持続的な企業価値向上のため、今後期待されることについて

今日の企業は、持続的価値の向上を考えると成長はあり得ません。財務的価値の向上は不可欠ですが、非財務的価値（ESG）を考慮することが強く求められています。E（Environment）は排ガス規制等を含めた環境対策、S（Social）は車の安心安全等、社会的ニーズへの対応、G（Governance）はそれを遂行するための企業経営の組織体制を進化させることです。これらのことがこれからのSUBARUブランドの価値向上につながります。そのためには企業経営に対する危機感・スピード感が重要で、「SUBARU」の持続的成長を図ることができる経営体制のより一層のイノベーションを期待しています。

S U B A R UグループのCSR

CSR

S U B A R Uグループは、事業を通じて、社会に貢献し、持続可能な社会の実現を目指してCSRに取り組んでいます。

企業理念

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。

企業行動規範

当社は企業理念に基づいた事業活動の実践に向けて、コンプライアンスを順守し、社会的責任を果たしながら行動していくための企業行動規範を定めています。従業員一人ひとりがお互いを尊重しながら、この企業行動規範を尊び同じ価値観で行動することを通じて、豊かな社会づくりに貢献し、すべてのステークホルダーに信頼される企業となるべく努力を続けていきます。

1. 私たちは、環境と安全に十分配慮して行動するとともに、創造的な商品とサービスを開発、提供します。
2. 私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重します。
3. 私たちは、社会との調和を図り、豊かな社会づくりに貢献します。
4. 私たちは、社会的規範を順守し、公明かつ公正に行動します。
5. 私たちは、国際的な視野に立ち、国際社会との調和を図るよう努めます。

経営理念

“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す。

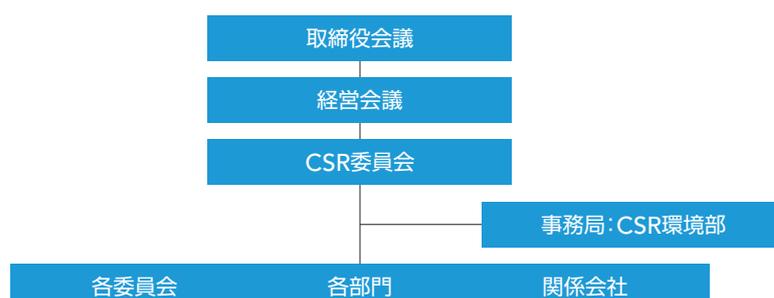
CSR方針(2009年6月改定)

1. 私たちは、企業行動規範に基づき、法令、人権、国際行動規範、ステークホルダーの権利およびモラルを尊重します。
2. 私たちは、企業市民として、現代社会が抱える世の中の社会問題の改善に向けて取り組みます。

CSR推進体制

CSRの取り組みを議論する場として「CSR委員会」を設け、各委員会、各部門のPDCAの状況を確認します。

CSR委員会は、委員長を取締役会長とし、全役員がメンバーとして加わり、事業を社会的側面からも考察して、取り組みの強化を図っていきます。



CSRの考え方

地球温暖化や人権問題、少子高齢化など、国内外にはさまざまな社会課題が山積しており、それらの解決へ向けた企業への期待はますます高まっています。SUBARUグループの事業領域においても、環境負荷の削減や交通事故防止、交通渋滞の緩和など、多様な社会課題への取り組みが求められています。

そのため私たちは、安全・環境性能および品質に優れた商品の開発・生産・販売はもちろん、企業市民として社会からの要請に応えるためのCSRに取り組み、社会課題に向き合っています。自動車業界が100年に一度の変革期を迎え、社会環境が刻々と変わりゆくなか、私たちが事業を通じて社会に貢献し、ステークホルダーの期待や要請に応えていくためには、グループ・グローバルでCSRの取り組みを推進し、浸透させることが必要と考えます。そのため、これまでのCSR活動8項目を見直し、新たにCSR重点6領域を定めました。

CSR重点6領域の考え方を取り入れ、事業を行うことで、企業としての社会的責任を果たし、これからもお客様をはじめとするステークホルダーに「安心とゆしさ」を提供していきます。そして、SUBARUグループが真のグローバル企業として社会から信頼される企業となり、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。



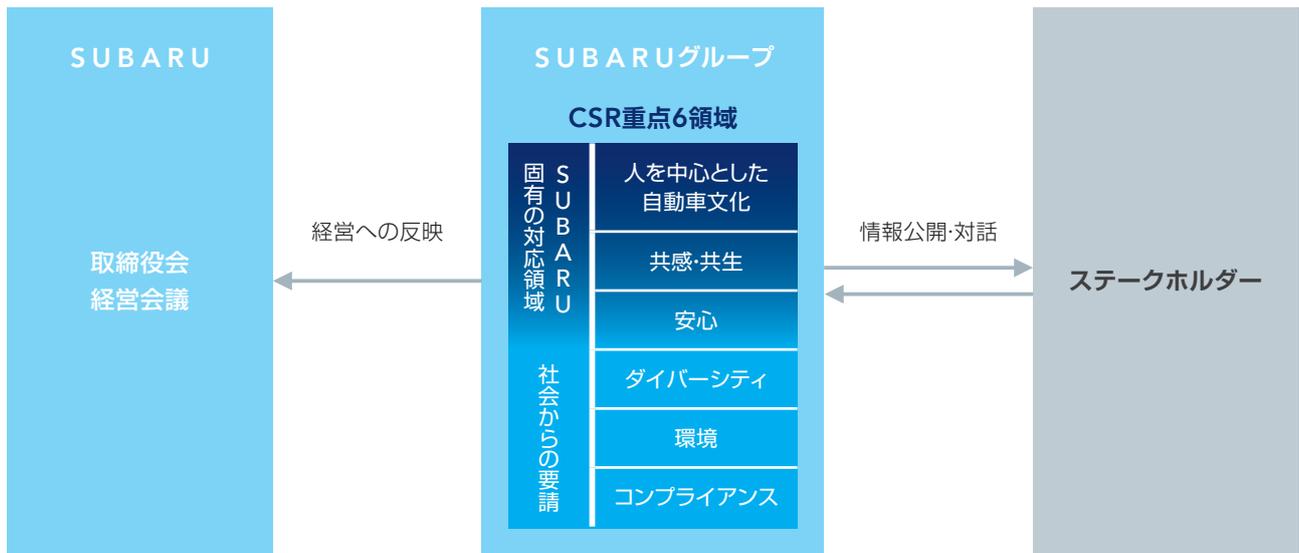
CSR重点6領域策定プロセス

SUBARUグループは、新中期経営ビジョン「STEP」に合わせ、CSRの取り組みについても従来の「CSR活動8項目」を見直し、「CSR重点6領域」—「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」—を定めました。

重点領域の選定にあたっては、まずCSR重点項目として社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家へのアンケートを実施しました。最終的に「事業の強みを活かして社会に貢献する領域」と「社会の要請に応える領域」の2つの視点から考えました。その結果、事業の強みを活かして社会に貢献する領域として、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」の4つを、社会の要請に応える領域として、「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の4つを選定しました。「安心」と「ダイバーシティ」が重複していますが、「安心」については、社会の要請とSUBARUグループの事業の強みが合致している領域であり、「ダイバーシティ」については、社会から求められるダイバーシティだけでなく、お客様に提供する商品のダイバーシティを含めた広義のものとして捉えたためです。

さらに、信頼回復のために、ステークホルダーへの情報公開や対話、また経営への反映などが不可欠であることから、6つの重点領域(6M、M=マテリアリティ)に、ステークホルダーへの「情報公開・対話、および経営への反映」(1E、E=エンゲージメント)を加えた「6M+1E」で取り組みを進めていきます。

CSR重点6領域の経営への反映



CSR重点6領域と基本的な考え方

人を中心とした自動車文化	「クルマは単なる移動手段ではない」と考えます。 SUBARUは、「安心と愉しさ」といった人の「感性」を大切にし、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる商品やサービスを付加価値としてお客様に届け、持続可能なモビリティ文化を醸成します。
共感・共生	人と人とのコミュニケーションの輪を広げ、一人ひとりのお客様および社会の声に真摯に向き合うことで、信頼・共感され、共生できる企業になります。
安心	すべてのステークホルダーが「最高の安心」を感じていただける存在となります。
ダイバーシティ	多様な市場価値を尊重した商品の提供と、SUBARUグループで働くすべての人々の多様な価値観の尊重と反映がSUBARUグループのダイバーシティと見え、推進します。
環境	SUBARUのフィールドである「大地と空と自然」を将来世代へ伝承するため、企業活動全体で環境に配慮していきます。
コンプライアンス	法令や社会規範を守って業務が遂行できている、そしてコンプライアンス重視・優先の考え方がSUBARUグループで働くすべての人々に浸透し、実行されている企業になります。

SDGsへの取り組み

2030年に向けた持続可能な未来を実現するための開発目標SDGs(Sustainable Development Goals)への対応についてはSUBARUグループとして重要性を認識しています。特に気候変動への対応については2030年度にSUBARUグループが直接排出するCO₂(スコープ1、2)の30%削減(2016年度比・総量ベース)、交通事故による死傷者低減については、2030年に死亡交通事故ゼロ*を目標に掲げ、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

*SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロに

SUBARU環境方針

SUBARUの環境理念

「大地と空と自然」がSUBARUのフィールド

自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドは、大地と空と自然です。私たちは、この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、すべての企業活動において取り組んでいきます。

1. 先進の技術で環境に貢献できる商品を開発、社会に提供

私たちは、環境と安全を第一に先進技術の創造に努め、地球環境保護に貢献できる商品を開発し、提供してまいります。

2. 自然との共生を目指した取り組みに注力

私たちは、CO₂削減活動をすべての企業活動で取り組むとともに、森林保全に注力しアクティブに自然との交流を進める活動を支援してまいります。

3. オールSUBARUでチャレンジ

私たちは、バリューチェーン全体を俯瞰できる組織的特性を活かし、オールSUBARUチームで地球環境保護にチャレンジしてまいります。

環境行動指針

SUBARUのフィールドは、大地と空と自然です。

大地と空と自然が広がる地球環境保護を重要な企業活動と捉え、あらゆる事業活動において、気候変動への対応、生物多様性など地球規模の環境課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

【商品】私たちは環境に配慮し、かつライフサイクルを考慮した商品の設計と研究開発に取り組めます。

【調達】私たちは生物多様性など環境保護に配慮した調達を実施します。

【生産】私たちはエネルギーの有効活用、廃棄物の発生抑制・適正処理など環境負荷の低減に努めます。

【物流】私たちはエネルギーの有効活用、汚染予防など環境負荷の低減に努めます。

【販売】私たちは資源のリサイクルおよび適正処理に取り組めます。

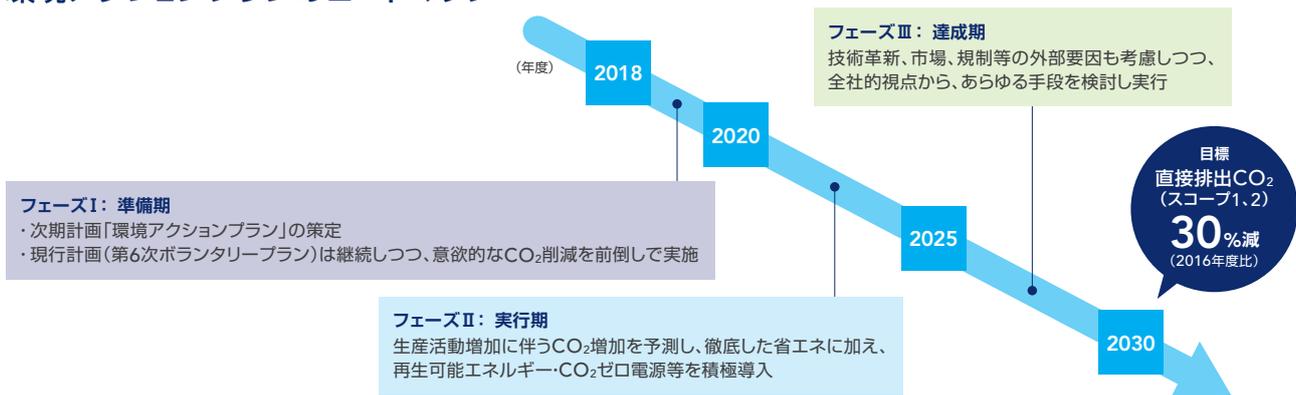
【管理】私たちは社会のニーズに応じた貢献や情報公開、SUBARUチームとしての活動の統制と強化に取り組めます。

1998年4月制定 2017年4月改定

CO₂の大幅削減にチャレンジ

SUBARUグループが直接排出するCO₂(スコープ1、2)を、2030年度に30%削減(2016年度比・総量ベース)する目標を新たに設定しました。また、実行計画「環境アクションプラン」の策定にも着手しました。同プランの先行取り組みとして、航空宇宙カンパニー宇都宮製作所の一部では、全国初の地産消費型CO₂ゼロ電気「とちぎふるさと電気」を導入(約11,500MWh/年)し、約5,400t-CO₂の削減を目指しています。さらに、再生可能エネルギー設備の導入拡大を計画しています。

環境アクションプランのロードマップ



人事部長メッセージ



常務執行役員
人事部長
堤 ひろみ

人材を最大限に活かすということ

SUBARUが求める人材像

人事部長の役割とは、人材というリソースを最大限に活かすための方針・制度を構想し、運用状況や業界動向等を確認しながら、継続的な改善を重ねていくことだと考えています。当社の求める人材像は以下の通りです。

- つねに挑戦者である。探究者である。
- モノを徹底的につきつめる。
- 考えて、考えて、考え抜く。
- 人を思う。相手の身になって考える。

これらは2017年4月、社名を「株式会社SUBARU」に変えた際、「私たちが大事にしてきたもの。これからも大切にしていくもの」として熟考の末に選んだ言葉であり、この4項目を重視した人材育成こそが、お客様からの信頼獲得、SUBARUの企業価値向上の礎になると考えています。

人材育成の課題

当社の人材育成は、OJTを基本とし、階層や専門性に応じた教育体制を整えています。今後、一層の強化を図るべき重点課題は、①若いうちにしっかりと鍛える、②明日を切り拓くスペシャリスト人材を磨く、③強靱なリーダーを多く育てる、の3点です。これらは変革期にある自動車業界において、お客様にSUBARUが付加価値を提供し続けるために不可欠な強化領域であり、たとえば個々の特性に応じた育成プログラムや、マネジメント研修の拡充を計画・推進しています。また、近年は管理職の多面評価、従業員の意識調査やストレスチェック等の導入によって職場における人材マネジメントの課題を明確にし、データ分析を踏まえて課題解決につなげることも強化しています。

ダイバーシティ活動の推進

SUBARUは、新中期経営ビジョン「STEP」の重要課題として、組織風土改革“Change the Culture”に取り組むことを掲げていますが、その実現に向けたCSR活動の重点領域のひとつにダイバーシティを挙げ、社内外の多様な価値観に貢献できる企業を目指しています。

SUBARUが提供する商品・サービスが、「安心とゆしさ」を基軸とする多様な価値観に受け入れられるためには、それを生み出す組織・人材においてもダイバーシティが実現されていなければなりません。そういう意味で、ダイバーシティは組織活性化の基盤となるものであり、さまざまな個性を持つ全従業員が個々の能力を最大限発揮できるように、性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備を推進しています。目指す姿は「百花繚乱」です。

2015年1月に設置したダイバーシティ推進室では、「女性活躍推進」「障がい者雇用」「外国人採用の企画推進」「高齢者雇用推進」を重点テーマに活動を展開し、現在、「女性活躍推進」を最重要課題として取り組んでいます。

自動車メーカーは技術者や作業者の大半が男性で、男性中心の社会ですが、購入者やドライバーが女性であることは少なくありません。より多くのお客様にSUBARUを受け入れてもらうために、女性視点も取り入れた商品やサービスが必要です。しかし他の自動車メーカー同様、SUBARUで働く人材は男性が圧倒的に多く、女性が活躍する機会をもっと増やさなければなりません。

「女性活躍推進」における課題は「定着」と「戦力化」の二つであり、「定着」については、仕事と育児の両立を支援するための柔軟な勤務時間制度等があります。「戦力化」については、女性管理職増加に向け、女性の部下育成に優れた上司を増やす取り組みや、女性管理職候補を対象にしたメンター制度等を設けています。このような取り組みを通じて、女性が意欲高く生き活きと働き、成果を出せる環境づくりを目指しています。

ワークライフバランスの推進

オン・オフのメリハリをつけ、充実したプライベートを過ごすことは、仕事にも好循環をもたらします。ワークライフバランスを支援するために、ノー残業デーの設定やフレックスタイム勤務のコアタイムの短縮等に取り組んでいます。従業員一人ひとりが業務時間をコントロールしやすくすることで、長時間労働を抑制する環境を整備しています。

TOPICS

女性活躍推進の取り組み

当社では「女性活躍推進法」に基づき、女性の活躍推進に向けた行動計画を策定しています。行動計画では「発揮能力による実力値での登用を前提として、2020年までに女性管理職数を、登用目標を定めた2014年時点の5倍(4人→20人)以上とする」ことを数値目標に掲げ、取り組んでいます。役員・部長・課長の女性候補者の層を厚くして2020年代を迎えることができるよう確実に推進していきます。

コンプライアンス

基本的な考え方・方針

2017年度に判明した、当社における完成検査業務に関する一連の不適切事案が発生した原因・背景を踏まえ、真に「正しい会社」に生まれ変わるために、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題のひとつと位置付けています。全社的なコンプライアンスの徹底が当社の経営の基盤を成すことを強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内諸規程等の順守はもとより、社会一般の倫理、常識および規範に則した公明かつ公正な企業活動を徹底して遂行することを従業員一人ひとりに浸透させます。そして、お客様・関係者をはじめとする当社を取り巻くステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めてまいります。

企業行動規範と行動ガイドライン

当社はコンプライアンス重視の企業活動を実践するための順守基準として、「企業行動規範」(P.39)と「行動ガイドライン」を定めています。グループコンプライアンスの一層の推進を図るべく、2017年度に「行動ガイドライン」の内容を改訂しました。当社および国内外グループ企業 of 全従業員が共通して所持している「コンプライアンスマニュアル」で詳細に解説し、日常の行動の中での徹底を図っています。

<企業行動規範とは>

当社の「企業理念」(P.39)を踏まえ、お客様・お取引先様・株主様・地域社会などの各ステークホルダー(利害関係者)に対して、すべての役員および従業員が順守すべき基本方針について定めたものです。

<行動ガイドラインとは>

「企業行動規範」(P.39)で示した基本方針を、すべての役員および従業員が日常の事業活動の中で実践するための行動の基準を具体的に定めたものです。

コンプライアンス規程

当社はコンプライアンスに関する体制・組織および運営方法を定めた基本規程として、2001年に「コンプライアンス規程」を取締役会の承認を経て制定しました。2017年度は、制定以降の運用状況の確認・見直し、規程と実態との乖離の確認等を行い、それらを反映する形で、コンプライアンス委員会の審議、取締役会の承認を経て、同規程の改訂を行いました。

コンプライアンス体制・組織と運営

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、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議・決定、情報交換等を行っています。また、各部門はそれぞれコンプライアンス推進のための実践計画(コンプライアンス・プログラム)を毎年度策定し、継続的・計画的な自主活動を進めています。なお、当社における完成検査業務に関する一連の不適切事案の判明を契機として、2018年度からは当社取締役会長である吉永泰之(※6月22日までは代表取締役社長)がコンプライアンス委員長に就任し、コンプライアンスに関する取り組みを抜本的に見直し、実行しています。

<コンプライアンス室の設置>

2017年度に判明した当社における完成検査業務に関する一連の不適切事案に対する深い反省に基づき、同じような過ちを繰り返さないために、2018年度より、全社的な法令順守・コンプライアンス重視の取り組み強化の一環として「コンプライアンス室」を独立した組織として新設しました。コンプライアンス室は、「コンプライアンス委員会」の事務局として、SUBARUグループのコンプライアンス推進の実働組織として、主に以下の業務を行っています。

- SUBARUグループ全体のコンプライアンス推進活動の企画・立案・実践
- コンプライアンス研修・教育・社内啓蒙活動の実施、および風通しの良い職場の基礎となるSUBARUグループの内部通報制度(「コンプライアンス・ホットライン」)の運営)

コンプライアンス・ホットライン制度

当社およびグループ企業などで働く従業員や派遣社員は、グループ内のコンプライアンスに関する問題を発見した場合、上司を通じて解決する方法の他に、「コンプライアンス・ホットライン」を利用して「ホットライン・デスク」に相談することができます。

「ホットライン・デスク」は、当社内に設置されており、規則に基づいて任命された従業員が、郵送・電話・Eメールによる通報を直接受け付け、事実調査や対応に当たります。通報者の所属・氏名は、通報者の同意がない限り厳格に秘匿され、通報したことにより不利益を受けることがないよう十分配慮されます。2008年4月から、この制度に社外窓口として外部専門事業者による通報受付窓口を追加し、受付時間の拡大と通報者の氏名・所属の秘匿性強化を図るなど、さらに使いやすい制度とするよう努めています。2017年度に「コンプライアンス・ホットライン」に寄せられた相談件数は163件で、これらの相談に対しては、当社法務部長（※2018年度からは所管変更によりコンプライアンス室長）を中心に事実関係を調査の上、迅速な問題解決に努めています。また、適宜経営層やコンプライアンス委員会に報告し、再発防止に向けた取り組みも行っています。

また、同制度の周知を図るため、制度の仕組みや相談窓口の連絡先について記載したカードを当社および当社グループ企業の従業員などに配布する他、各職場にはポスターを掲示しています。外部専門事業者による窓口機能については、ポスターに説明を織り込む他、社内イントラネットの画面上に掲載しています。

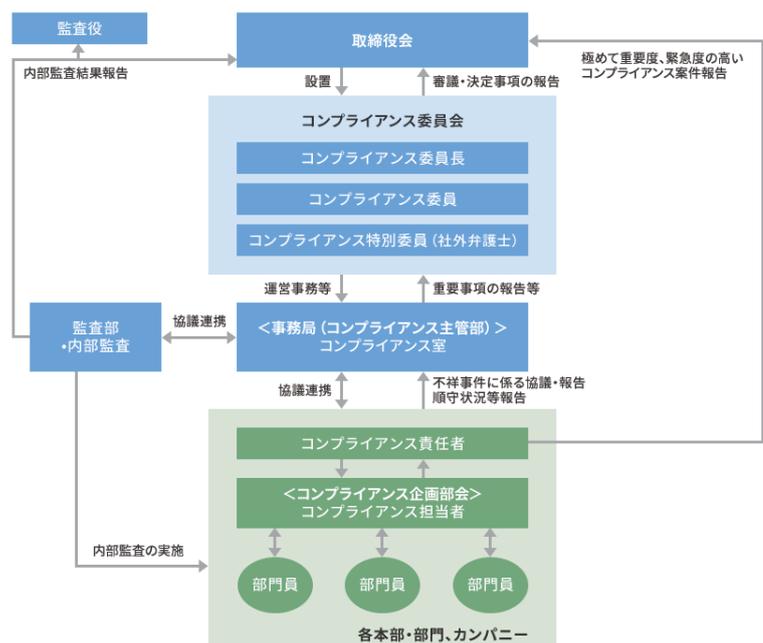
コンプライアンス活動実績

<コンプライアンス研修>

コンプライアンスの徹底には、グループ全体で歩調を合わせて取り組むことが必要であるという考えのもと、全グループ企業の従業員を対象とするコンプライアンス研修・実務法務研修を実施しています。この研修は当社の法務部、コンプライアンス室（2018年4月新設）や人事・教育部門が主催しています。また、各部門・グループ企業においては、実務計画（コンプライアンス・プログラム）に独自の教育計画を盛り込み、当社法務部員等を講師とする業務上重要な法令の勉強会やコンプライアンス啓発研修を実施することで補完しています。2017年度は、法務部が主催・関与したこれらの研修に、約4,500人が参加しました。

また、コンプライアンスの日々の実践を推進するため、当社のみならず、グループ企業や国内SUBARU販売特約店に特化したものも含め、さまざまな支援ツールを作成・提供しています。加えて、緊急度の高い情報については「コンプライアンス情報」をタイムリーに配信し、グループ全体の注意喚起に取り組んでいます。2018年度は、当社およびグループ企業管理者を対象に「規範意識強化教育」を実施し、当社における完成検査業務に関する一連の不適切事案およびその原因背景を共有し、各部門において同種同様の不適切事案を発生させない取り組みの促進を実施しております。また、全社的に業務規程の再整備を遂行するとともに、コンプライアンス研修の受講対象者を拡大して継続的に本教育を実施していく計画です。また、コンプライアンスマニュアルのエッセンシャル版の全社員への配布を行います。

コンプライアンス体制図



10年間の主要連結財務データ

株式会社SUBARUおよび連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

		'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
--	--	-------	-------	-------	-------

損益状況(会計年度)

	百万円	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
売上高	百万円	¥1,445,790	¥1,428,690	¥1,580,563	¥1,517,105
売上原価	百万円	1,164,564	1,152,763	1,241,427	1,222,419
売上総利益	百万円	281,226	275,927	339,136	294,686
販売費及び一般管理費	百万円	287,029	248,577	255,001	250,727
営業利益(損失)	百万円	(5,803)	27,350	84,135	43,959
税金等調整前当期純利益(損失)	百万円	(21,517)	(443)	63,214	52,879
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	百万円	(69,933)	(16,450)	50,326	38,453
減価償却費	百万円	74,036	65,785	56,062	58,611
資本的支出※2	百万円	95,153	89,077	67,378	67,035
研究開発費	百万円	42,831	37,175	42,907	48,115

財政状態(会計年度末)

	百万円	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
純資産	百万円	394,719	381,893	413,963	451,607
自己資本	百万円	393,946	380,587	412,661	450,302
総資産	百万円	1,165,431	1,231,367	1,188,324	1,352,532
自己資本比率	%	33.8	30.9	34.7	33.3

キャッシュ・フロー

	百万円	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(26,892)	176,734	138,208	54,865
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(72,385)	(62,656)	(51,109)	(26,602)
フリーキャッシュ・フロー	百万円	(99,277)	114,078	87,099	28,263
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	80,449	(18,560)	(39,408)	2,586

1株当たり情報

	円	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
当期純利益(損失)(EPS)	円	(91.97)	(21.11)	64.56	49.27
純資産(BPS)	円	505.59	488.58	528.88	576.97
配当金	円	4.5	0	9	9

その他情報

	円/米ドル	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
単独為替レート	円/米ドル	102	93	86	79
発行済株式総数	千株	782,865	782,865	782,865	782,865
株主数※3	人	40,839	39,223	34,240	33,139
単独従業員数	人	12,137	12,483	12,429	12,359
連結従業員数	人	27,659	27,586	27,296	27,123

台数情報

	千台	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
連結完成車販売台数※4	千台	555	563	657	640
SUBARU車生産台数	千台	566	557	624	635
国内	千台	474	453	459	465
米国(SIA)※5	千台	92	104	165	171

※1 米ドル金額は、便宜上、2018年3月31日の為替レート1米ドル=106.27円で換算しています。

※2 有形固定資産および無形固定資産の増加額

※3 1単元の株式数100株

※4 当社および連結子会社の完成車販売台数

※5 米国生産拠点 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

(単位:千米ドル*)

'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'18/3
¥1,912,968	¥2,408,129	¥2,877,913	¥3,232,258	¥3,325,992	¥3,405,221	\$32,043,107
1,501,809	1,728,271	2,017,490	2,187,136	2,386,266	2,442,706	22,985,847
411,159	679,858	860,423	1,045,122	939,726	962,515	9,057,260
290,748	353,369	437,378	479,533	528,916	583,068	5,486,666
120,411	326,489	423,045	565,589	410,810	379,447	3,570,594
93,082	328,865	392,206	619,003	394,695	297,340	2,797,967
119,588	206,616	261,873	436,654	282,354	220,354	2,073,530
61,544	61,486	71,821	72,938	85,653	102,102	960,779
94,986	98,537	135,346	168,338	196,616	193,789	1,823,553
49,141	60,092	83,535	102,373	114,215	121,084	1,139,400
596,813	770,071	1,030,719	1,349,411	1,464,888	1,561,023	14,689,216
595,365	765,544	1,022,417	1,343,732	1,458,664	1,552,844	14,612,252
1,577,454	1,888,363	2,199,714	2,592,410	2,762,321	2,884,313	27,141,366
37.7	40.5	46.5	51.8	52.8	53.8	—
166,715	313,024	311,543	614,256	345,442	366,298	3,446,862
(71,370)	(33,903)	(172,780)	(255,676)	(254,252)	(150,711)	(1,418,190)
95,345	279,121	138,763	358,580	91,190	215,587	2,028,672
(60,766)	(63,011)	(110,546)	(126,190)	(189,044)	(170,937)	(1,608,516)
153.23	264.76	335.57	559.54	365.77	287.40	2.70
762.87	980.98	1,310.15	1,721.90	1,902.56	2,025.31	19.06
15	53	68	144	144	144	1.36
82	100	108	121	108	111	—
782,865	782,865	782,865	782,865	769,175	769,175	—
28,890	51,386	70,942	79,594	76,471	132,570	—
12,717	13,034	13,883	14,234	14,708	14,879	—
27,509	28,545	29,774	31,151	32,599	33,544	—
724	825	911	958	1,065	1,067	—
692	772	887	929	1,033	1,036	—
511	609	681	693	698	687	—
181	164	207	236	335	349	—

(単位:米ドル)

5年間の販売台数データ

3月31日に終了した各会計年度

連結完成車販売台数

(単位:台)

	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3
国内					
レガシィ	18,961	13,845	11,358	11,065	9,328
インプレッサ	61,071	39,462	39,794	51,592	66,748
フォレスター	36,572	21,103	22,044	24,239	18,139
レヴォーグ	0	40,559	23,555	23,775	21,342
WRX	0	7,514	6,956	6,552	8,252
エクシーガ	3,853	1,937	4,498	4,284	3,498
SUBARU BRZ	3,380	1,890	1,995	2,253	1,879
OEM	1,857	1,127	884	2,066	2,889
その他	453	439	502	567	480
登録車計	126,147	127,876	111,586	126,393	132,555
軽自動車	55,454	34,876	33,702	32,542	30,889
国内合計	181,601	162,752	145,288	158,935	163,444

海外 地域別

米国	441,799	527,630	582,674	667,613	670,931
カナダ	36,013	42,439	47,579	53,061	56,820
ロシア	15,314	11,559	5,723	5,338	7,729
欧州	31,756	35,730	41,778	40,915	40,228
豪州	39,515	38,889	44,611	49,106	55,674
中国	44,807	53,821	44,388	44,000	26,872
その他	34,293	37,875	45,824	45,574	45,231
海外合計	643,497	747,943	812,577	905,607	903,485

海外 車種別

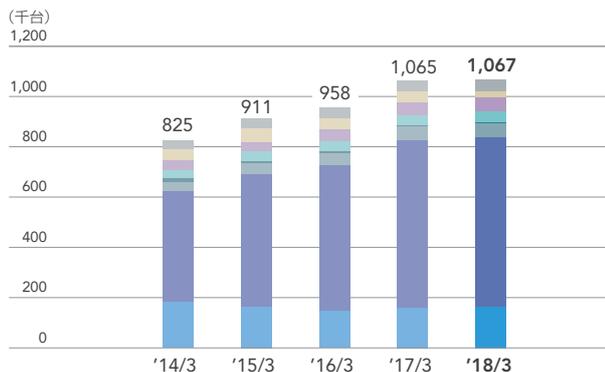
レガシィ	182,712	235,791	286,979	333,339	281,846
インプレッサ	210,828	196,403	217,272	238,858	306,673
フォレスター	231,173	269,649	250,072	272,768	260,853
レヴォーグ	0	0	7,713	6,823	3,913
WRX	0	37,982	43,120	47,185	42,739
トライベッカ	2,561	64	34	7	1
SUBARU BRZ	15,822	7,914	7,387	6,627	7,460
OEM	256	135	0	0	0
その他	145	5	0	0	0
海外合計	643,497	747,943	812,577	905,607	903,485

総合計	825,098	910,695	957,865	1,064,542	1,066,929
-----	---------	---------	---------	-----------	-----------

※当社および連結子会社の完成車販売台数

連結完成車 地域別販売台数

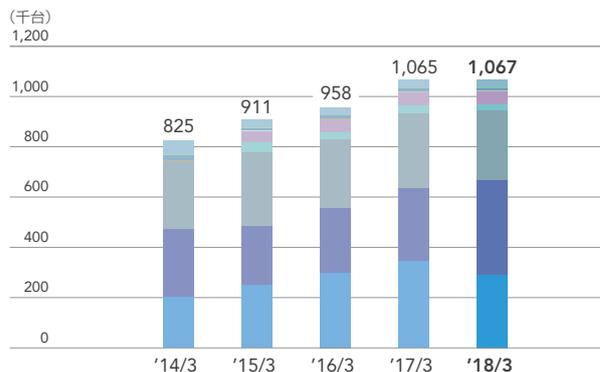
■ 日本 ■ 米国 ■ カナダ ■ ロシア
■ 欧州 ■ 豪州 ■ 中国 ■ その他



※当社および連結子会社の完成車販売台数

連結完成車 車種別販売台数

■ レガシィ ■ インプレッサ ■ フォレスター ■ レヴォーグ
■ WRX ■ トライベッカ ■ エクシーガ ■ SUBARU BRZ
■ OEM ■ その他 ■ 軽自動車



※当社および連結子会社の完成車販売台数

単独販売台数

(単位:台)

	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3
国内完成車					
レガシィ	19,272	14,734	11,665	11,529	9,753
インプレッサ	62,519	40,277	41,137	53,136	68,937
フォレスター	37,124	21,569	22,631	24,231	19,000
レヴォーグ	0	41,832	24,014	24,626	22,525
WRX	0	7,991	7,181	6,724	8,284
エクシーガ	3,869	2,016	4,797	4,356	3,833
SUBARU BRZ	3,334	1,941	2,070	2,394	1,999
OEM	1,944	1,224	904	2,575	2,862
登録車計	128,062	131,584	114,399	129,571	137,193
軽自動車	57,779	35,563	35,642	34,124	31,717
国内合計	185,841	167,147	150,041	163,695	168,910
輸出完成車					
レガシィ	22,817	34,344	50,353	39,719	32,122
インプレッサ	206,022	199,770	218,866	191,873	214,631
フォレスター	247,362	265,072	249,202	278,963	254,397
レヴォーグ	0	0	7,880	6,805	3,813
WRX	7,644	37,865	43,177	46,730	44,053
エクシーガ	145	5	0	0	0
SUBARU BRZ	15,118	8,418	7,005	6,653	7,451
OEM	86	135	0	0	0
輸出合計	499,194	545,609	576,483	570,743	556,467
海外現地生産部品(CKD)					
合計	165,554	222,513	242,424	353,770	348,144
総合計	850,589	935,269	968,948	1,088,208	1,073,521

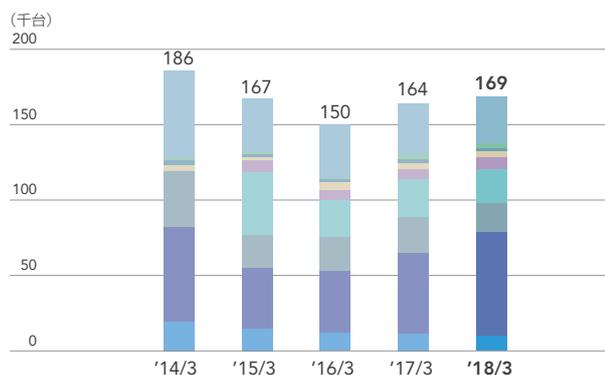
米國小売販売台数(暦年1月~12月)

(単位:台)

	'13	'14	'15	'16	'17
レガシィ	160,340	191,060	212,741	248,204	238,723
インプレッサ	130,567	128,952	155,712	150,915	196,181
フォレスター	123,591	159,953	175,192	178,593	177,563
WRX	0	25,492	33,734	33,279	31,358
トライベッカ	1,598	732	0	0	0
SUBARU BRZ	8,587	7,504	5,296	4,141	4,131
米國小売合計	424,683	513,693	582,675	615,132	647,956

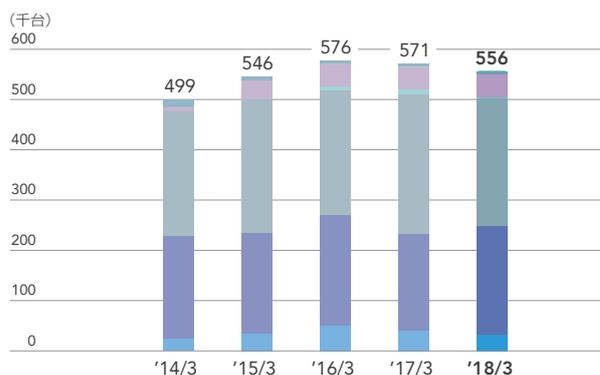
単独完成車 国内車種別販売台数

■レガシィ ■インプレッサ ■フォレスター ■レヴォーグ ■WRX
■エクシーガ ■SUBARU BRZ ■OEM ■軽自動車



単独完成車 輸出車種別販売台数

■レガシィ ■インプレッサ ■フォレスター ■レヴォーグ
■WRX ■エクシーガ ■SUBARU BRZ ■OEM



財務レビュー

事業領域および連結の範囲

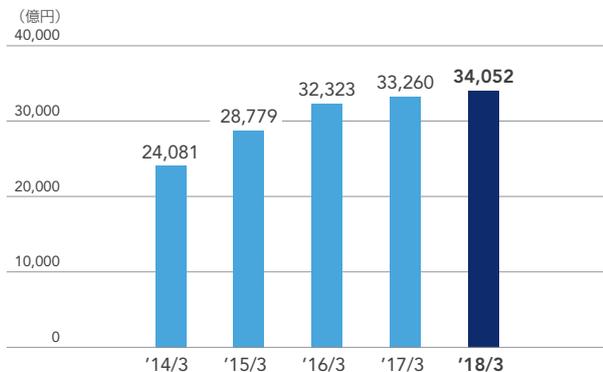
SUBARUグループ(以下、「当社グループ」)は、連結売上高の約95%を占める「自動車事業」を中心に、「航空宇宙事業」およびこれらのいずれにも属さない「その他事業」の3つの事業セグメントで構成されています。2018年3月期(2017年4月1日~2018年3月31日)(以下、「当期」)連結決算は、連結対象会社として株式会社SUBARU(以下、「当社」)および連結子会社75社、持分法適用会社8社を含めています。

当期の経営成績

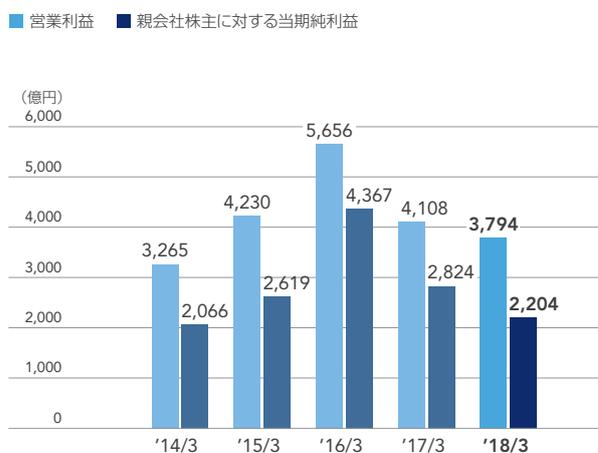
当期の国内経済は、雇用・所得環境の改善のなかで、各種政策の効果もあり、緩やかな景気回復が続きました。また世界経済も、中国をはじめアジア新興国などの経済の先行き、政策に関する不確実性による影響や金融・資本市場の動向などに留意する必要があるものの、米国を中心に緩やかな景気回復が続きました。これらを背景に、為替の動向は、第4四半期はやや円高ドル安になったものの、おおむね安定して推移しました。

当期は、当社の重点市場の北米が前期に引き続き世界販売を牽引し、自動車売上台数は過去最高を記録しました。当社グループの連結売上高は、為替変動に伴う売上の増加や自動車売上台数の増加などにより、過去最高となる3兆4,052億円と前期比792億円(2.4%)の増収となりました。利益面については、営業利益は為替変動による増益影響があったものの、米国の金利上昇に伴う販売費の増加、原材料市況の影響および試験研究費の増加などにより、3,794億円と前期比314億円(7.6%)の減益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、エアバッグ関連損失として813億円の特別損失を計上したことなどにより、2,204億円と前期比620億円(22.0%)の減益となりました。

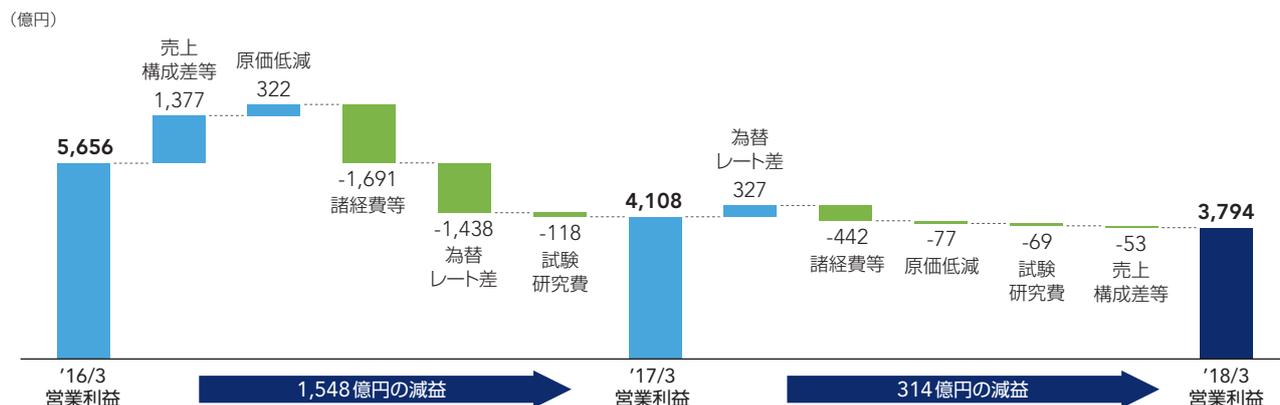
売上高



営業利益／親会社株主に対する当期純利益



対前期営業利益増減要因(連結)



各セグメントの状況

自動車事業部門

自動車事業では、売上高が前期比829億円(2.6%)増収の3兆2,349億円、セグメント利益は362億円(9.1%)減益の3,615億円となりました。国内と海外を合わせた連結完成車販売台数は、前期比0.2万台(0.2%)増の106.7万台と、6期連続で過去最高を更新しています。

<国内市場>

当期の国内の自動車全体需要は、登録車は前期並み、軽自動車は前期を上回り、前期比2.3%増の519.7万台となりました。当社グループの国内販売台数は、前期比0.5万台(2.8%)増の16.3万台となりました。軽自動車は前期比0.2万台(5.1%)減の3.1万台に留まったものの、登録車では全面改良を行った「SUBARU XV」を中心に販売が好調に推移し、前期比0.6万台(4.9%)増の13.3万台となりました。

<海外市場>

当社の重点市場である米国の自動車全体需要は、前期比1.0%減の1,730.8万台となり、乗用車系からSUV(多目的スポーツ車)を含むライトトラック系へ移行が進みました。

当社グループの海外販売台数は前期比0.2万台(0.2%)減の90.3万台となりました。北米における売上台数は9期連続過去最高を更新し好調を維持したものの、競争環境の厳しい中国の売上台数が減少しました。地域別では、北米で前期比0.7万台(1.0%)増の72.8万台、ロシアを含む欧州で前期比0.2万台(3.7%)増の4.8万台、豪州で前期比0.7万台(13.4%)増の5.6万台、中国で前期比1.7万台(38.9%)減の2.7万台、その他地域で前期比0.8%減の4.5万台となっています。

航空宇宙事業部門

航空宇宙事業では、売上高が前期比34億円(2.5%)増収の1,422億円、セグメント利益が32億円(34.7%)増益の123億円となりました。防衛省向け製品では、新多用途ヘリコプター「UH-X」の契約に基づく開発本格化などにより、売上高は前期を上回りました。民間向け製品では、「ボーイング777」の生産が減少したものの、「ボーイング787」の生産が増加したため、売上高は前期を上回りました。

その他事業部門

その他事業では、売上高が前期比71億円(20.1%)減収の282億円、セグメント利益が16億円(44.2%)増益の51億円となりました。

セグメント別売上高

(億円)

	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3
自動車	22,466	26,990	30,394	31,520	32,349
航空宇宙	1,244	1,428	1,528	1,388	1,422
産業機器	298	290	—	—	—
その他	73	71	400	353	282
合計	24,081	28,779	32,323	33,260	34,052

セグメント別営業利益

(億円)

	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3
自動車	3,090	4,009	5,436	3,977	3,615
航空宇宙	141	189	182	91	123
産業機器	6	8	—	—	—
その他	21	19	30	35	51
消去・全社	6	6	8	5	7
合計	3,265	4,230	5,656	4,108	3,794

※2016年11月に産業機器事業終了を決定したこととともない、「産業機器」セグメントは2017年3月期より「その他」の区分に含めています。2016年3月期についても、変更後の区分により作成したものを記載しています。

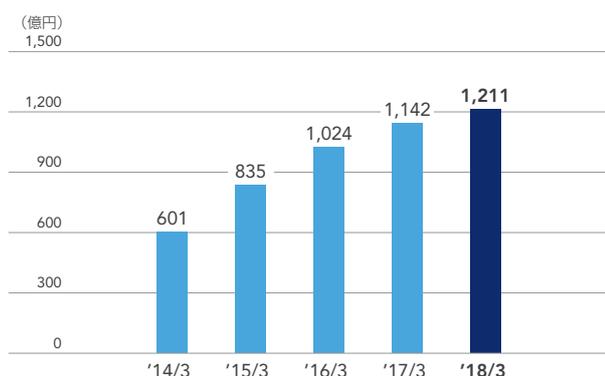
研究開発費

当期の研究開発費総額は、前期比69億円(6.0%)増の1,211億円となりました。うち、1,176億円が自動車事業に関わるものです。2019年3月期の研究開発費は、当期比11億円(1.0%)減の1,200億円を計画しています。

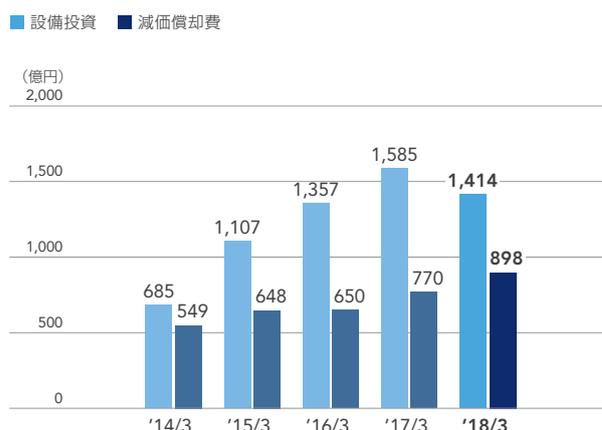
設備投資と減価償却費

当期の設備投資は、前期比171億円(10.8%)減の1,414億円となりました。うち、1,334億円が自動車事業に関わるものです。自動車事業では、販売台数の増加にともなう生産能力の拡充、新商品のための生産設備、研究開発設備、販売網の整備・拡充を中心に630億円の設備投資を実施しました。また、米国生産拠点SIAにおいては新商品のための生産設備および生産能力拡充のための生産設備等を中心に395億円、米国の販売子会社SOAにおいても本社移転を中心に90億円の設備投資を実施しました。当期の減価償却費は、前期比128億円(16.6%)増の898億円となりました。2019年3月期の設備投資は当期比114億円(8.1%)減の1,300億円を、減価償却費は32億円(3.6%)増の930億円を計画しています。

研究開発費



設備投資／減価償却費

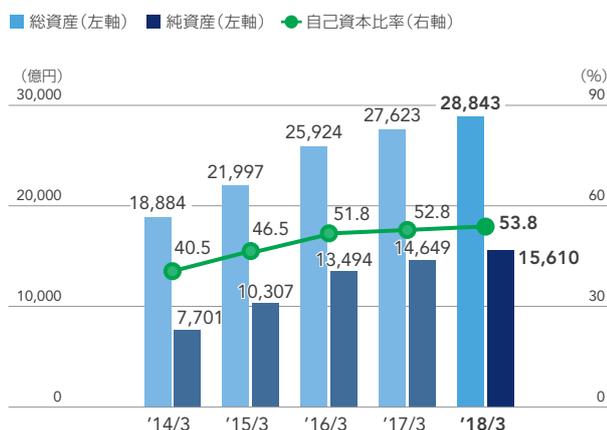


流動性と資金の源泉

財政状態

総資産は、前期末から1,220億円増加の2兆8,843億円となりました。有形固定資産が458億円、現金及び預金と有価証券を合わせた手許資金が286億円、繰延税金資産が265億円、それぞれ増加しています。負債は、前期末から259億円増加の1兆3,233億円となりました。1年内返済予定を含めた長期借入金および短期借入金が621億円減少しましたが、エアバッグ関連損失引当金が647億円、未払費用が346億円、それぞれ増加しています。有利子負債は、前期末から621億円減少の862億円となりました。デット・エクイティ・レシオ(D/Eレシオ)は0.06となり、安全性を維持しています。純資産は、前期末から961億円増加の1兆5,610億円となりました。利益剰余金が1,103億円増加しています。自己資本比率は、53.8%となりました。

総資産／純資産／自己資本比率



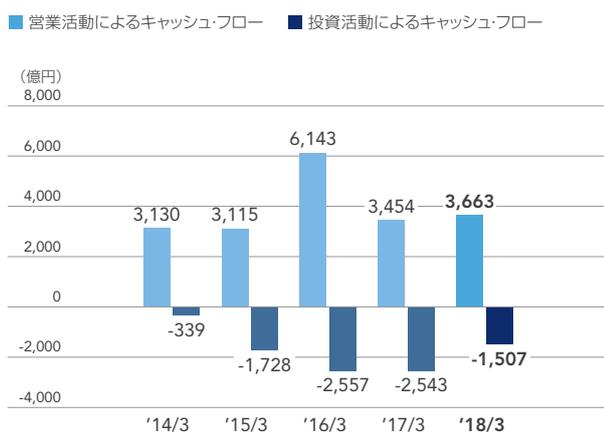
有利子負債／D/Eレシオ



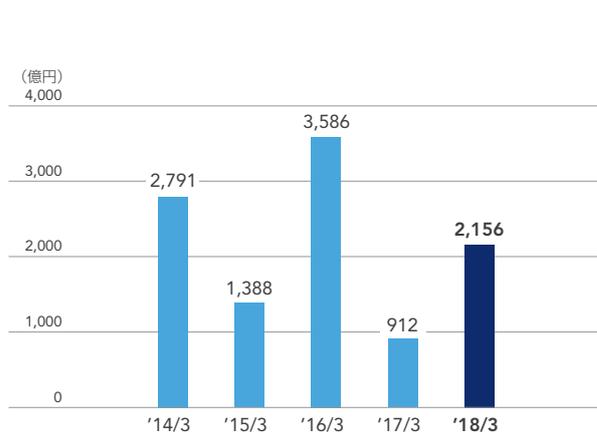
キャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は、当期は3,663億円となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益の計上2,973億円、エアバッグ関連損失引当金の計上647億円などです。投資活動による資金の減少は、当期は1,507億円となりました。主な要因は、固定資産の取得による支出(売却による収入との純額)1,465億円などです。以上により、フリーキャッシュ・フローは、当期は2,156億円となりました。財務活動による資金の減少は、当期は1,709億円となりました。主な要因は、配当金の支払1,103億円、長期借入金の返済による支出(借入れによる収入との純額)409億円、短期借入金の純減184億円などです。これらの結果に換算差額などによる増減を加えた現金及び現金同等物の期末残高は、7,656億円となりました。

営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フロー



利益配分に関する基本方針および配当

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置づけ、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、業績連動の考え方を取り入れています。各期の配当金は、連結配当性向30%~50%を基本とし、諸条件を勘案のうえ決定しています。これらを踏まえ、当期は前期に引き続き、1株当たり年間144円の配当を実施しました。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ます。

2018年7月、新中期経営ビジョン「STEP」にて、今後の資本政策を発表しました。詳細につきましては、P.13-14をご参照ください。なお、2019年3月期は当期同様、1株当たり144円(中間72円、期末72円)の配当を予定しています。

2019年3月期業績計画

連結販売台数は、引き続き北米市場を中心に増加を見込み、110.0万台を計画しています。連結売上高は、販売台数の増加を見込むものの、為替変動による減収影響および会計方針の変更などを織り込むことにより、3兆2,500億円を見通しています。また利益面については、自動車売上台数の増加を見込むものの、米国の金利上昇に伴う販売費の増加、原材料市況の影響などにより、営業利益は3,000億円、経常利益は3,050億円、親会社株主に帰属する当期純利益は2,200億円を見通しています。なお、通期の連結業績予想数値の前提となる為替レートは1米ドル105円(前期実績111円)、1ユーロ130円(前期実績130円)としています。

事業等のリスクに関して

事業等のリスクは、有価証券報告書よりご覧いただけます。

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_87.pdf

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2017年3月31日	当連結会計年度 2018年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	658,822	765,397
受取手形及び売掛金	158,454	155,247
リース投資資産	18,538	17,120
有価証券	320,579	242,573
商品及び製品	205,991	202,435
仕掛品	51,754	52,307
原材料及び貯蔵品	43,586	42,448
繰延税金資産	109,600	124,766
短期貸付金	176,433	185,364
その他	102,045	107,893
貸倒引当金	△551	△340
流動資産合計	1,845,251	1,895,210
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	178,464	207,133
機械装置及び運搬具(純額)	172,977	169,814
土地	183,477	184,339
賃貸用車両及び器具(純額)	11,609	18,638
建設仮勘定	45,416	55,908
その他(純額)	65,322	67,276
有形固定資産合計	657,265	703,108
無形固定資産		
その他	24,905	28,293
無形固定資産合計	24,905	28,293
投資その他の資産		
投資有価証券	105,510	113,465
退職給付に係る資産	931	82
繰延税金資産	20,922	32,244
その他	110,848	115,273
貸倒引当金	△3,311	△3,362
投資その他の資産合計	234,900	257,702
固定資産合計	917,070	989,103
資産合計	2,762,321	2,884,313

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2017年3月31日	当連結会計年度 2018年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	349,737	320,137
電子記録債務	92,098	64,863
短期借入金	43,205	22,082
1年内返済予定の長期借入金	44,443	42,982
未払法人税等	13,858	45,372
未払費用	221,328	255,914
賞与引当金	23,678	24,131
製品保証引当金	59,259	34,743
工事損失引当金	65	160
事業終了損失引当金	3,317	3,098
エアバッグ関連損失引当金	—	64,711
その他	162,750	172,813
流動負債合計	1,013,738	1,051,006
固定負債		
長期借入金	60,612	21,138
繰延税金負債	29,802	20,305
製品保証引当金	—	35,801
役員退職慰労引当金	536	447
退職給付に係る負債	18,615	19,337
その他	174,130	175,256
固定負債合計	283,695	272,284
負債合計	1,297,433	1,323,290
純資産の部		
株主資本		
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,178	160,197
利益剰余金	1,173,277	1,283,539
自己株式	△7,173	△7,054
株主資本合計	1,480,077	1,590,477
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,099	7,038
為替換算調整勘定	△16,631	△36,193
退職給付に係る調整累計額	△10,996	△10,136
在外子会社のその他退職後給付調整額	△1,885	1,658
その他の包括利益累計額合計	△21,413	△37,633
非支配株主持分	6,224	8,179
純資産合計	1,464,888	1,561,023
負債純資産合計	2,762,321	2,884,313

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2016年4月 1 日 至 2017年3月31日	当連結会計年度 自 2017年4月 1 日 至 2018年3月31日
売上高	3,325,992	3,405,221
売上原価	2,386,266	2,442,706
売上総利益	939,726	962,515
販売費及び一般管理費	528,916	583,068
営業利益	410,810	379,447
営業外収益		
受取利息	3,131	6,812
受取配当金	1,485	1,374
持分法による投資利益	292	778
デリバティブ評価益	—	2,266
その他	1,992	3,071
営業外収益合計	6,900	14,301
営業外費用		
支払利息	1,846	1,379
為替差損	4,800	7,395
デリバティブ評価損	4,248	—
減価償却費	956	1,025
和解関連費用	7,659	—
その他	3,871	4,015
営業外費用合計	23,380	13,814
経常利益	394,330	379,934
特別利益		
固定資産売却益	908	563
投資有価証券売却益	10,144	4,618
その他	1,557	759
特別利益合計	12,609	5,940
特別損失		
固定資産除売却損	4,178	5,400
事業終了損失	5,122	—
エアバッグ関連損失	—	81,261
減損損失	1,188	31
その他	1,756	1,842
特別損失合計	12,244	88,534
税金等調整前当期純利益	394,695	297,340
法人税、住民税及び事業税	123,591	113,155
法人税等調整額	△12,448	△37,554
法人税等合計	111,143	75,601
当期純利益	283,552	221,739
非支配株主に帰属する当期純利益	1,198	1,385
親会社株主に帰属する当期純利益	282,354	220,354

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2016年4月 1 日 至 2017年3月31日	当連結会計年度 自 2017年4月 1 日 至 2018年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	394,695	297,340
減価償却費	85,653	102,102
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△189	△149
エアバッグ関連損失引当金の増減額(△は減少)	—	64,711
受取利息及び受取配当金	△4,616	△8,186
支払利息	1,846	1,379
固定資産除売却損益(△は益)	3,270	4,837
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△9,322	△4,096
営業貸付金の増減額(△は増加)	△3,898	△7,799
売上債権の増減額(△は増加)	△19,684	40
たな卸資産の増減額(△は増加)	△32,444	△15,922
仕入債務の増減額(△は減少)	24,458	△54,159
未払費用の増減額(△は減少)	88,159	40,158
その他	22,320	20,336
小計	550,248	440,592
利息及び配当金の受取額	5,236	8,397
利息の支払額	△1,852	△1,446
法人税等の支払額	△208,190	△81,245
営業活動によるキャッシュ・フロー	345,442	366,298
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額(△は増加)	△25,809	△7,219
有価証券の取得による支出	△135,061	△143,418
有価証券の売却による収入	98,133	168,525
固定資産の取得による支出	△163,774	△149,897
固定資産の売却による収入	1,327	3,413
投資有価証券の取得による支出	△48,705	△52,645
投資有価証券の売却及び償還による収入	46,585	34,272
貸付けによる支出	△137,006	△123,552
貸付金の回収による収入	117,687	120,383
その他	△7,629	△573
投資活動によるキャッシュ・フロー	△254,252	△150,711
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	9,939	△18,393
長期借入れによる収入	12,930	3,500
長期借入金の返済による支出	△34,605	△44,443
社債の償還による支出	△10,000	—
自己株式の取得による支出	△52,744	△11
配当金の支払額	△111,435	△110,326
その他	△3,129	△1,264
財務活動によるキャッシュ・フロー	△189,044	△170,937
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,991	△10,831
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△100,845	33,819
現金及び現金同等物の期首残高	829,461	728,616
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△534
連結子会社の決算期変更による現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	3,690
現金及び現金同等物の期末残高	728,616	765,591

会社情報

国内主要事業所

事業所名		所在地	土地面積 (千m ²)	建物延面積 (千m ²)	従業員数 (人)	主な生産品目	
本社	本社(恵比寿)	東京都	4	14	599	—	
	スバル総合研修センター (スバルアカデミー)	東京都	10	13	38	—	
	その他	群馬県	572 [15]	164	142	—	
自動車部門	東京事業所	東京都	158	76	1,664	—	
	群馬製作所	本工場	群馬県	585 [12]	332	4,416	レヴォーグ、インプレッサ、 SUBARU XV、WRX、 SUBARU BRZ
		矢島工場	群馬県	550	259	3,041	レガシィ、アウトバック、 インプレッサ、SUBARU XV、 フォレスター
		大泉工場	群馬県	304	229	2,637	自動車用発動機、 自動車用変速機
		太田北工場	群馬県	44	25	0	—
		スバル研究 実験センター(佐野)	栃木県	1,081	25	171	—
		スバル研究 実験センター(美深)	北海道	3,614	2	0	—
航空宇宙カンパニー	宇都宮製作所	栃木県	573	232	1,849	航空機	
	半田工場	愛知県	59	27	277	航空機	
	半田西工場	愛知県	42	14	45	航空機	
小計①			7,596	1,412	14,879		
その他	飛行場跡地	群馬県	767	0			
	宇都宮滑走路	栃木県	111	0			
	福利厚生施設	—	219	100			
	関係会社貸与分	愛知県	45	7			
	伊勢崎事業所	群馬県	184	66			
	旧エコテクノロジーカンパニー 宇都宮工場	栃木県	6	1			
	埼玉製作所	埼玉県	143	92			
小計②			1,475	266			
合計①+②			9,071	1,678			

- []は連結外から賃借している土地の面積を示す外数
- 福利厚生施設には寮、社宅37カ所を含む
- 従業員数は、役員、顧問、出向者を除く

主要子会社(国内)

(2018年5月1日時点)
(従業員数は2018年3月末時点)

会社名	設立	所在地	代表者	資本金 (百万円)	出資比率 (%)	従業員数 (人)	2017年度 売上高 (百万円)	事業内容
富士機械(株)	1950. 7. 18	群馬県	新井保弘	480	100.0	448	36,671	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
(株)イチタン	1951. 2. 2	群馬県	前田 聡	480	100.0	226	18,993	自動車・産業機械用鍛造品の製造、販売
桐生工業(株)	1960.12. 23	群馬県	中野幸夫	400	97.7	274	11,763	SUBARU特装車の製造、エンジン、板金補修用部品の製造、トランスミッション等の再生
スバルテクニカインターナショナル(株)	1988. 4. 2	東京都	平川良夫	250	100.0	97	4,594	モータースポーツ関連業務受託、モータースポーツ用部品・グッズ販売、技術開発、試験研究受託、自動車の整備
新スバル中販(株)	1988. 4. 2	神奈川県	前田正弘	100	100.0	20	3,723	中古車政策関連業務、SUAA関東運営事務局、用品販売
スバル用品(株)	1987. 3. 9	埼玉県	増田年男	70	100.0	66	14,519	自動車の用品、部品および自動車整備用機械器具等の販売、研究開発、技術供与、輸出入業
(株)スバルロジスティクス	1986. 3. 27	群馬県	鴨川珠樹	96	100.0	339	21,991	自動車およびその部品の梱包・出荷・陸送業、倉庫業、整備業、保険代理店業
(株)東扇島物流センター	1983. 8. 29	神奈川県	大野 圭	490	68.0	9	712	海外向け自動車の保管ならびに出荷業務
スバルファイナンス(株)	1988. 7. 1	東京都	高橋 充	2,000	100.0	221	19,799	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
SUBARUテクノ(株)	1985. 3. 2	東京都	務川達彦	70	100.0	854	7,943	自動車・航空機・汎用エンジン・環境機器等のデザイン、設計、研究実験および各種調査、技術資料作成他
スバル・インテリジェント・サービス(株)	2005. 3. 1	東京都	田代邦彦	40	75.0	56	2,056	サービスマニュアル、オーナーズマニュアル等各種サービス技術資料の制作
輸送機工業(株)	1950. 7. 15	愛知県	谷川栄治	100	100.0	130	2,070	航空機部品の製造、販売
富士航空整備(株)	1988.10. 31	東京都	小林孝行	30	100.0	181	1,440	航空機・搭載用装備品の点検、検査および整備
(株)エフ・エー・エス	1991. 6. 14	栃木県	梅原英資	30	100.0	132	1,388	航空機用部品の加工および組立
富士エアロスペーステクノロジー(株)	1994. 4. 1	栃木県	若井 洋	20	100.0	93	2,741	航空機、宇宙機器等の設計・製図・翻訳・計算・解析試験およびソフトウェア開発作業等請負他
富士重工ハウス(株)	1999. 9. 1	群馬県	寺内一夫	200	87.2	37	2,320	仮設ハウスのレンタルおよびリース・販売業、仮設ハウスの運搬組立、中古ハウスの売買
産業機器(株)	2017.10. 1	埼玉県	島田和人	20	100.0	219	1,955	小型汎用エンジンおよびその部品の品質対応、補用品販売等のカスタマーサポート
スバル興産(株)	1977. 2. 2	東京都	小坂井康雄	675	100.0	64	6,276	不動産の売買・賃貸業、貸ホール・貸会議室の運営・管理、貸駐車場の運営管理および賃貸、旅行代理店業
(株)スバルITクリエイションズ	1993. 4. 1	埼玉県	尾山 望	100	100.0	261	13,535	情報システムの開発・保守・運用・コンサルティングならびに情報機器の販売・リース
スバルリビングサービス(株)	1988. 4. 2	東京都	飯田政巳	20	100.0	351	16,118	事務用消耗品・日用雑貨の販売、不動産の売買・賃貸借・仲介・管理、個人輸入代行等

※出資比率は(株)SUBARU単体

主要子会社(海外)

(2018年4月1日時点)
(従業員数は2018年3月末時点)

地域	名称(現地名称)	設立	所在地	責任者	出資比率 (%)	従業員数 (人)	事業内容
北米	スバル オブ アメリカ インク Subaru of America, Inc.	1990.9	One Subaru Drive, Camden, NJ 08013, U.S.A.	トーマス・J・ドール	100	1,304	SUBARU車および部品の販売等
	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.	1987.3	5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.	荻野英司	100	5,613	SUBARU車等の製造、生産用部品の購入、スバルオブアメリカインク他への販売等
	ノース アメリカン スバル インク North American Subaru, Inc.	1985.9	C/O Subaru of America, Inc. Subaru Plaza, 2235 Route 70 West Cherry Hill, NJ 08002, U.S.A.	角信一郎	100	76	SUBARU車に対する北米市場内の技術調査、米国における自動車関連の官庁対応
	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.	1986.6	3995 Research Park Drive, Ann Arbor, MI 48108, U.S.A. 6431 Global Drive Cypress, CA 90630, U.S.A. 14382 Chambers Road, Tustin, CA 92780, U.S.A. 46718 Fremont Blvd, Fremont, CA 94538, U.S.A. C/O Subaru of Indiana Automotive, Inc. 5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.	大抜哲雄	100	81	米国自動車市場全般に関する技術情報の収集およびSUBARU車の研究・開発等
	スバル カナダ インク Subaru Canada, Inc.	1989.1	560 Suffolk Court Mississauga, Ontario, L5R 4J7, Canada	榎並靖之	100	148	SUBARU車および部品の販売等
欧州	スバル ヨーロッパ Subaru Europe N.V./S.A.	2002.3	Leuvensesteenweg 555 B/8,1930 Zaventem, Belgium	工藤雅道	100	45	SUBARU車および部品の販売等
	スバル イタリア Subaru Italia S.p.A.	1985.7	Via Montefeltro, 6 / A, 20156 Milano, Italy	山田隆志	100	53	SUBARU車および部品の販売等
	スバル ベネルクス N.V. Subaru Benelux	1974.3	Leuvensesteenweg 555 B/1,1930 Zaventem, Belgium	澤田俊介	100	42	SUBARU車および部品の販売等
	スバル ヴィークル ディストリビューション Subaru Vehicle Distribution B.V.	2001.5	Merseyweg 40, 3197 KG Botlek, Netherlands	澤田俊介	50	1	中部欧州地区特約店向け車両陸揚げおよび内陸輸送受託、PDI作業
アジア	斯巴鲁汽车(中国)有限公司 スバル オブ チャイナ Subaru of China Ltd.	2006.3	中華人民共和国 北京市朝陽区東三環北路8号 北京亮馬河大廈2座1501室	永江靖志	60	199	SUBARU車および部品の販売等
	斯巴鲁技術(北京)有限公司 Subaru TechnologyBeijing. Co., Ltd.	2013.6	中華人民共和国 北京市朝陽区東三環北路8号 北京亮馬河大廈1座802室	今村寿人	100	31	中国におけるSUBARU車の認証、法規関連業務、技術調査等
	スバル アジア SUBARU ASIA PTE.LTD.	1995.2	24 Raffles Place, #26-06B Clifford Centre, Singapore 048621	野口拓馬	100	2	アジアCKD工場のSUBARU車生産立ち上げ支援

販売店一覧(国内)

(2018年7月1日時点)

エリア	地区	統括会社	特約店名	連結子会社	所在地	代表取締役社長	新車拠点数
北海道 東北エリア(9)	北海道		釧路スバル自動車(株)		北海道	上原 博	1
			帯広スバル自動車(株)		北海道	石原 隆	1
			北海道スバル(株)	○	北海道	竹中智雄	20
	東北地区	○	宮城スバル自動車(株)	○	宮城県	羽田 眞	11
			青森スバル自動車(株)	○	青森県	小林研一	6
			岩手スバル自動車(株)	○	岩手県	渡辺康夫	9
			秋田スバル自動車(株)	○	秋田県	三井高春	6
			山形スバル(株)	○	山形県	杉原俊樹	5
			福島スバル自動車(株)	○	福島県	内田良一	11
関東・甲信越・ 北信越エリア(12)	北信越地区	○	新潟スバル自動車(株)	○	新潟県	山野達也	11
			スバル信州(株)	○	長野県	阿部欣也	10
			北陸スバル自動車(株)	○	石川県	太田土郎	12
			南信スバル(株)		長野県	柴田洋忠	1
			富士スバル(株)		群馬県	宮田 亘	17
			栃木スバル自動車(株)		栃木県	小平和正	12
			茨城スバル自動車(株)		茨城県	大槻直樹	10
			埼玉スバル自動車(株)		埼玉県	吉澤 裕	16
			神奈川スバル(株)	○	神奈川県	飯山勝久	26
			千葉スバル自動車(株)	○	千葉県	中村亜人	20
	東京・山梨		東京スバル(株)	○	東京都	細谷和男	32
			山梨スバル自動車(株)	○	山梨県	熊田博彦	3
	中部・近畿エリア(11)	東海地区	○	静岡スバル自動車(株)		静岡県	石田進一
名古屋スバル自動車(株)				○	愛知県	小笠原巧	22
岐阜スバル自動車(株)				○	岐阜県	沼 耕一	9
三重スバル自動車(株)				○	三重県	谷内田雅人	7
近畿地区		○	スバル東愛知販売(株)		愛知県	西川康夫	3
			福井南スバル自動車(株)		福井県	岡田 智	1
			奈良スバル自動車(株)		奈良県	高木 譲	5
			大阪スバル(株)	○	大阪府	山本本山	26
			京都スバル自動車(株)	○	京都府	井上哲夫	8
			滋賀スバル自動車(株)	○	滋賀県	十河富美男	7
			兵庫スバル自動車(株)	○	兵庫県	須永修司	18
中国・四国・ 九州エリア(12)	中国・四国地区	○	広島スバル(株)	○	広島県	福田 健	9
			山陰スバル(株)	○	鳥取県	森 延廣	7
			岡山スバル自動車(株)	○	岡山県	畑 定行	7
			山口スバル(株)	○	山口県	石原 亘	8
			東四国スバル(株)	○	香川県	藤田博巳	8
			四国スバル(株)	○	愛媛県	森田 司	7
	九州地区	○	福岡スバル(株)	○	福岡県	坂本和人	16
			西九州スバル(株)	○	長崎県	木村 真	7
			熊本スバル自動車(株)	○	熊本県	松本哲也	8
			大分スバル自動車(株)	○	大分県	赤嶺英二	5
			南九州スバル(株)	○	鹿児島県	黒谷 博	10
			沖縄スバル(株)	○	沖縄県	嘉数正秋	3
合計		6	44	33	—	—	453

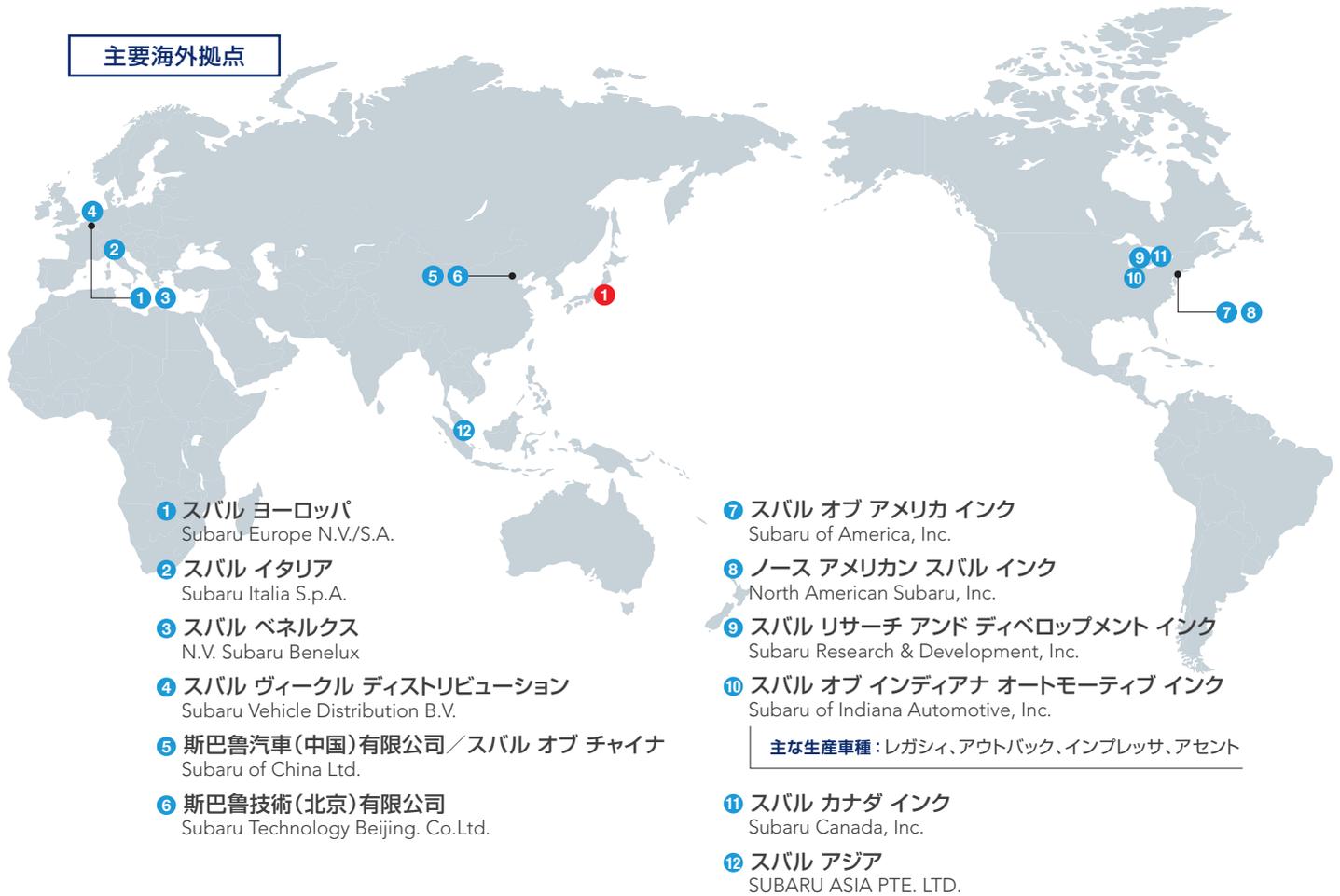
主要な販売店一覧(海外)

(2018年7月1日時点)
(店舗数は2017年12月末時点)

地域	主要国	特約店名	所在地	店舗数	出資比率
北米	アメリカ	Subaru of America, Inc.	Camden, NJ, U.S.A.	630	100%
	カナダ	Subaru Canada, Inc.	Mississauga, Ontario, Canada	93	100%
合計	計3カ国			—	—
欧州	ドイツ	SUBARU DEUTSCHLAND GMBH	Friedberg, Germany	179	29%
	スイス	SUBARU SCHWEIZ AG	Safenwil, Switzerland	157	0%
	スウェーデン	Subaru Nordic AB	Arlöv, Sweden	133	0%
合計	計30カ国			—	—
CIS・中東・ アフリカ	イスラエル	Japanauto-Israel Auto Corporation Ltd.	Petah tikva, Israel	13	0%
	ロシア	SUBARU MOTOR (RUSSIA) LLC	Moscow, Russia	47	33%
	エジプト	ABOU GHALY MOTORS	Cairo, Arab Republic of Egypt	31	0%
合計	計19カ国			—	—
大洋州	オーストラリア	Subaru (Aust) Pty Ltd.	Sydney, Australia	116	8%
	ニュージーランド	Subaru of New Zealand	Auckland, New Zealand	16	0%
合計	計8カ国			—	—
中南米	チリ	Subaru Chile S.A.	Vitacura Santiago, Chile	24	0%
	ペルー	Inchcape del Perú S.A.	Lima, Peru	10	0%
	メキシコ	SGM Automotoriz de México S.A. de C.V.	Mexico, D.F., Mexico	13	0%
合計	計24カ国			—	—
アジア	台湾	Subaru of Taiwan Co.,Ltd.	Taoyuan City, Taiwan	23	35%
	フィリピン	Motor Image Philipinas, Inc.	Pasig City, Metro Manila, Philippines	17	0%
	シンガポール	Motor Image Enterprises Pte Ltd	Singapore	2	0%
合計	計9カ国			—	—
合計	中国	Subaru of China Ltd.	Beijing, China	208	60%
合計	計1カ国			—	—

グローバルネットワーク

主要海外拠点



主要国内拠点

自動車部門

群馬製作所

工場	主な生産車種
本工場	レヴォーグ、インプレッサ、SUBARU XV、WRX、SUBARU BRZ
矢島工場	レガシィ、アウトバック、インプレッサ、SUBARU XV、フォレスター
大泉工場	自動車用発動機、自動車用変速機

航空宇宙カンパニー

半田工場
半田西工場

航空宇宙カンパニー

宇都宮製作所



1 本社

東京事業所

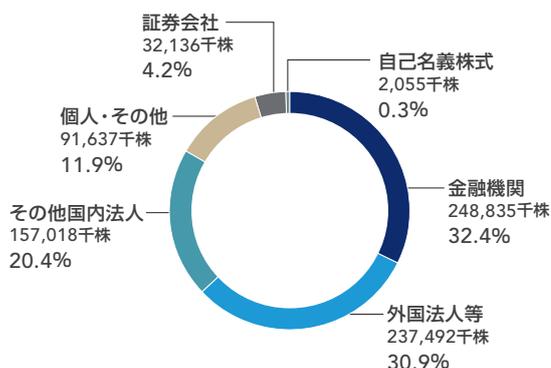
会社概要 (2018年3月末現在)

社名	株式会社SUBARU (英名:SUBARU CORPORATION)	主な事業内容	自動車: 自動車ならびにその部品の製造、 販売および修理 航空宇宙: 航空機、宇宙関連機器ならびにその部品の製造、 販売および修理
設立	1953年7月15日	関係会社数	連結子会社75社・持分法適用関連会社8社
資本金	153,795百万円	従業員数	14,879人(連結: 33,544人) ※役員、顧問、出向者を除く
決算期	3月31日	ホームページ	公式企業サイト https://www.subaru.co.jp/ 投資家情報サイト https://www.subaru.co.jp/ir/
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人		

株式情報 (2018年3月末現在)

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	769,175,873株
総株主数	138,794名
一単元の株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7270
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 TEL:0120-288-324(フリーダイヤル)

所有者別状況



大株主の状況

株主名	株式数(千株)	比率(%)
トヨタ自動車株式会社	129,000	16.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	49,904	6.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	44,410	5.79
BNYM TREATY DTT 15	14,055	1.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	11,863	1.55
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	11,048	1.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	10,433	1.36
株式会社みずほ銀行	10,078	1.31
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C	10,002	1.30
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	9,726	1.27

※比率は、自己名義株式を除いて算出しております。

お問い合わせ先

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エビスバルビル
株式会社SUBARU 広報部IR室
TEL:03-6447-8000(代表)



株式会社SUBARU

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8

エビスバルビル

TEL&FAX : 03-6447-8000

<https://www.subaru.co.jp/ir/>

