



**SUBARU**

*Confidence in Motion*

2016年3月期 決算説明会

富士重工業株式会社

代表取締役社長 CEO 吉永 泰之

2016年5月12日

# 2016年3月期 通期実績



(億円)

	2015年3月期	2016年3月期		前年比	計画比
	実績	計画	実績		
連結販売台数	910.7 千台	954.8 千台	<b>957.9 千台</b>	+5.2%	+0.3%
売上高	28,779	32,100	<b>32,323</b>	+12.3%	+0.7%
営業利益	4,230	5,500	<b>5,656</b>	+33.7%	+2.8%
営業利益率	14.7%	17.1%	<b>17.5%</b>	+2.8pt	+0.4pt
経常利益	3,936	5,470	<b>5,770</b>	+46.6%	+5.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,619	4,140	<b>4,367</b>	+66.7%	+5.5%
単独為替レート	¥108/US\$	¥120/US\$	<b>¥121/US\$</b>	+¥12/US\$	+¥1/US\$

# 2017年3月期 通期計画



(億円)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 計画	前年比
連結販売台数	957.9 千台	<b>1,049.7 千台</b>	+9.6%
売上高	32,323	<b>31,700</b>	-1.9%
営業利益	5,656	<b>4,200</b>	-25.7%
営業利益率	17.5%	<b>13.2%</b>	-4.2pt
経常利益	5,770	<b>4,200</b>	-27.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,367	<b>2,930</b>	-32.9%
単独為替レート	¥121/US\$	<b>¥105/US\$</b>	-¥16/US\$

## 【取得の内容】

---

取得株式の種類

当社普通株式

取得株数

1,500万株（上限）

取得金額

480億円（上限）

取得期間

2016年9月末日まで

\*取得する自己株式は全数消却予定

# 株主還元（配当）



## 【一株当たり配当金】

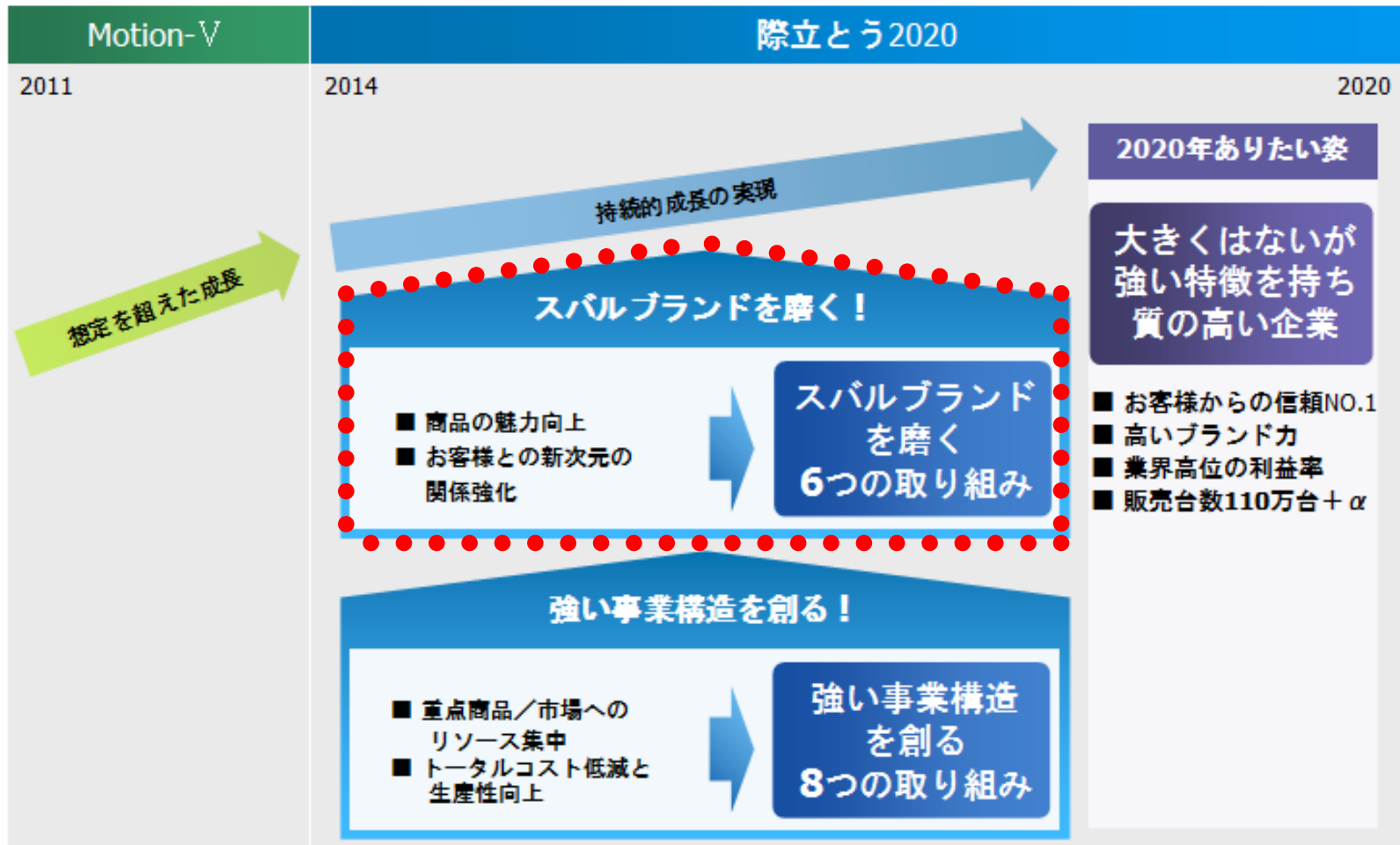
	2015年3月期 (a)	2016年3月期 (b)	2017年3月期 (予定)	対前年 (b) - (a)
第2四半期末	31 円	<b>72 円</b>	72 円	+41 円
期末	37 円	<b>72 円</b>	72 円	+35 円
年間合計	68 円	<b>144 円</b>	144 円	+76 円
配当性向	20.3%	<b>25.7%</b>	38.4%	+5.5pt
総還元性向	20.3%	<b>36.7%</b>	38.4%	+16.5pt

\*総還元性向：今回の自己株式取得（480億円）は2016年3月期分として反映

# 際立とう2020（アップデート）



- 2020年のありたい姿は不変
- 進捗状況や経営環境の変化に合わせ、商品戦略、市場戦略、生産戦略を見直す
- 「スバルブランドを磨く」取り組みを更に加速



CY2016

CY2017

CY2018

CY2019

CY2020~

モデル計画



新型インプレッサ



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）  
\* 新型インプレッサを皮切りに、2016年度以降のFMCモデル全車に順次投入

主力車種の新型モデルを中断無く投入

FMC

FMC

FMC

FMC

北米  
多人数 SUV

環境対応



直噴ユニットの拡大展開

2019  
新設計ダウンサイジングターボ

プラグインハイブリッド

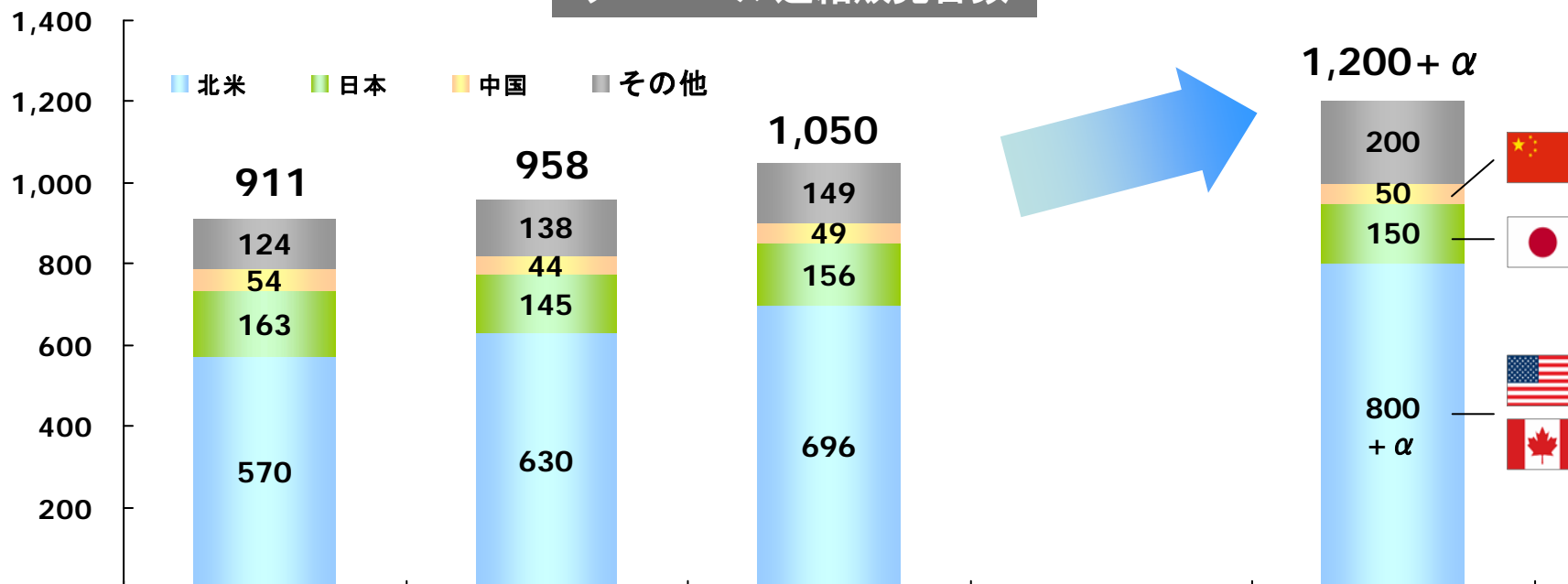
\* 内燃機関の大幅効率改善と電動化の組み合わせにより各地域の規制に対応

2021  
電気自動車

- 好調な北米販売は計画を大幅に上回り、販売台数は今後も拡大する見通し
- 日本、中国は現状レベルを維持し、その他の市場での底上げを図る
- 2020年度グローバル販売予測は120万台+ $\alpha$ に上方修正（従来は110万台+ $\alpha$ ）

## グローバル連結販売台数

(単位：千台)

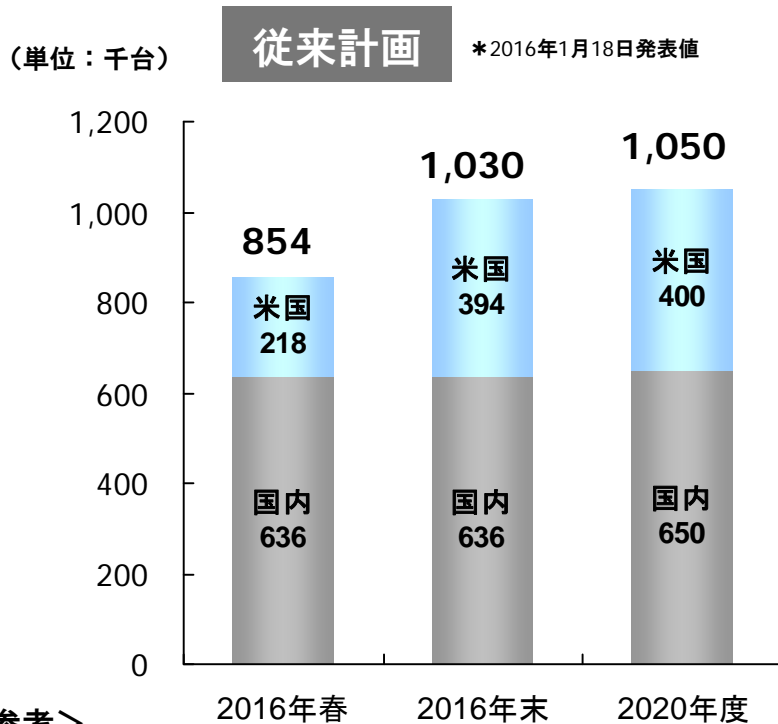


	2014年度	2015年度	2016年度		2020年度(予測)
今回	91万台(実績)	96万台(実績)	105万台(計画)	⇒	120万台+ $\alpha$
従来	92万台	95万台	100万台		110万台+ $\alpha$

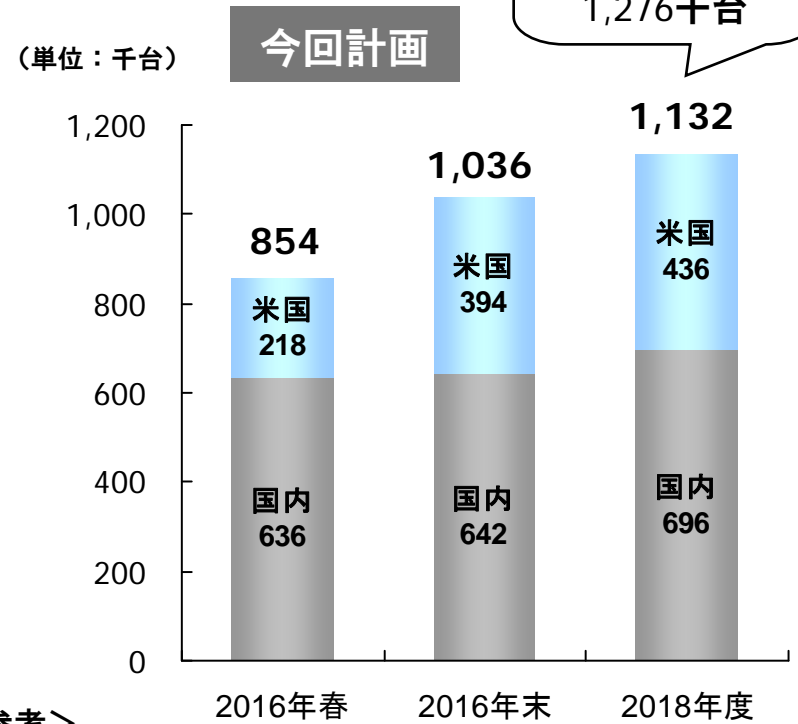


- 販売台数の見直しに伴い、生産能力増強計画についても見直しを実施  
(従来：2020年度 105万台 ⇒ 今回：2018年度 113万台)
- SIAでのカムリの受託生産は2016年5月に終了、同年7月より同ラインでアウトバック生産を開始し供給不足の早期改善を図る

フル操業での  
生産能力は  
1,276千台



マレーシアCKD	20	20	20
----------	----	----	----



マレーシアCKD	20	20	20
----------	----	----	----

※ 標準操業における生産能力

# 3カ年連結収益計画



## 3カ年連結収益計画（16-18年度）

- 将来成長のための投資は更に増強しながらも増収増益を見込む（為替同条件）
- 業界高位の営業利益率は維持

	14-16年度見通し (14-15年度実績+16年度計画)		16-18年度計画	
	(a)	(b)	(c)	(c) - (b)
為替	¥111/US\$	¥100/US\$	¥100/US\$	差異
売上高	9.3兆円	8.5兆円	9.8兆円	+1.3兆円
営業利益	1.4兆円	1兆円	1.1兆円	+0.1兆円
営業利益率	15.2%	11.8%	11.2%	-0.6pt
試験研究費	3,000億円	3,000億円	3,600億円	+600億円
設備投資額	4,000億円	3,900億円	4,700億円	+800億円
減価償却費	2,100億円	2,000億円	2,900億円	+900億円

\* (b) は (a) を為替条件 ¥100/US\$ で置き換えて算出した数値

## 富士重工業株式会社



# 株式会社 SUBARU

## 英文：SUBARU CORPORATION

- \*2016年6月28日の定時株主総会での承認が条件
- \*2017年4月1日より実施予定

# 商号変更／事業統合



- 「スバルブランドを磨く」取り組みを加速させるため、商号とブランド名を統一
- 経営資源の最適な配分のため、産業機器カンパニーを自動車部門へ統合し、自動車事業の開発リソースを増強
- スバルを自動車と航空宇宙事業における魅力あるグローバルブランドとして成長させる

富士重工業株式会社

自動車部門

航空宇宙  
カンパニー

産業機器  
カンパニー

株式会社 SUBARU

自動車部門

産業機器事業

航空宇宙  
カンパニー

\*組織改正は2016年10月1日を予定



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





**SUBARU**



**SUBARU**

*Confidence in Motion*

2016年3月期 決算説明会

富士重工業株式会社

取締役専務執行役員CFO 高橋 充

2016年5月12日

## 2016年3月期 実績

- 引き続き好調な北米市場が牽引し、4年連続で過去最高となる958千台を記録
- 為替レート差、販売台数の増加、原価低減の進捗が、各種費用の増加を打ち消し、売上高、各利益ともに4期連続で過去最高を記録

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主 当期純利益	連結販売台数
<b>実績</b> (対前年実績)	3兆2,323億円 (+3,543億円)	5,656億円 (+1,425億円)	5,770億円 (+1,833億円)	4,367億円 (+1,748億円)	957.9千台 (+47.2千台)

## 2017年3月期 計画

- 連結販売台数は5年連続過去最高となる1,050千台を計画
- 販売台数の増加、原価低減の進捗により、各種費用の増加をカバーするものの、円高の影響を受け、5期振りの減収減益を計画

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主 当期純利益	連結販売台数
<b>計画</b> (対前年実績)	3兆1,700億円 (-623億円)	4,200億円 (-1,456億円)	4,200億円 (-1,570億円)	2,930億円 (-1,437億円)	1,049.7千台 (+91.8千台)



# 2016年3月期 実績

# 通期実績 連結完成車販売台数



(千台)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	増減
登録車	127.9	111.6	-16.3
軽自動車	34.9	33.7	-1.2
<b>国内合計</b>	<b>162.8</b>	<b>145.3</b>	<b>-17.5</b>
米国	527.6	582.7	+55.0
カナダ	42.4	47.6	+5.1
ロシア	11.6	5.7	-5.8
欧州	35.7	41.8	+6.0
豪州	38.9	44.6	+5.7
中国	53.8	44.4	-9.4
その他	37.9	45.8	+7.9
<b>海外合計</b>	<b>747.9</b>	<b>812.6</b>	<b>+64.6</b>
<b>合計</b>	<b>910.7</b>	<b>957.9</b>	<b>+47.2</b>

# 通期実績 連結業績



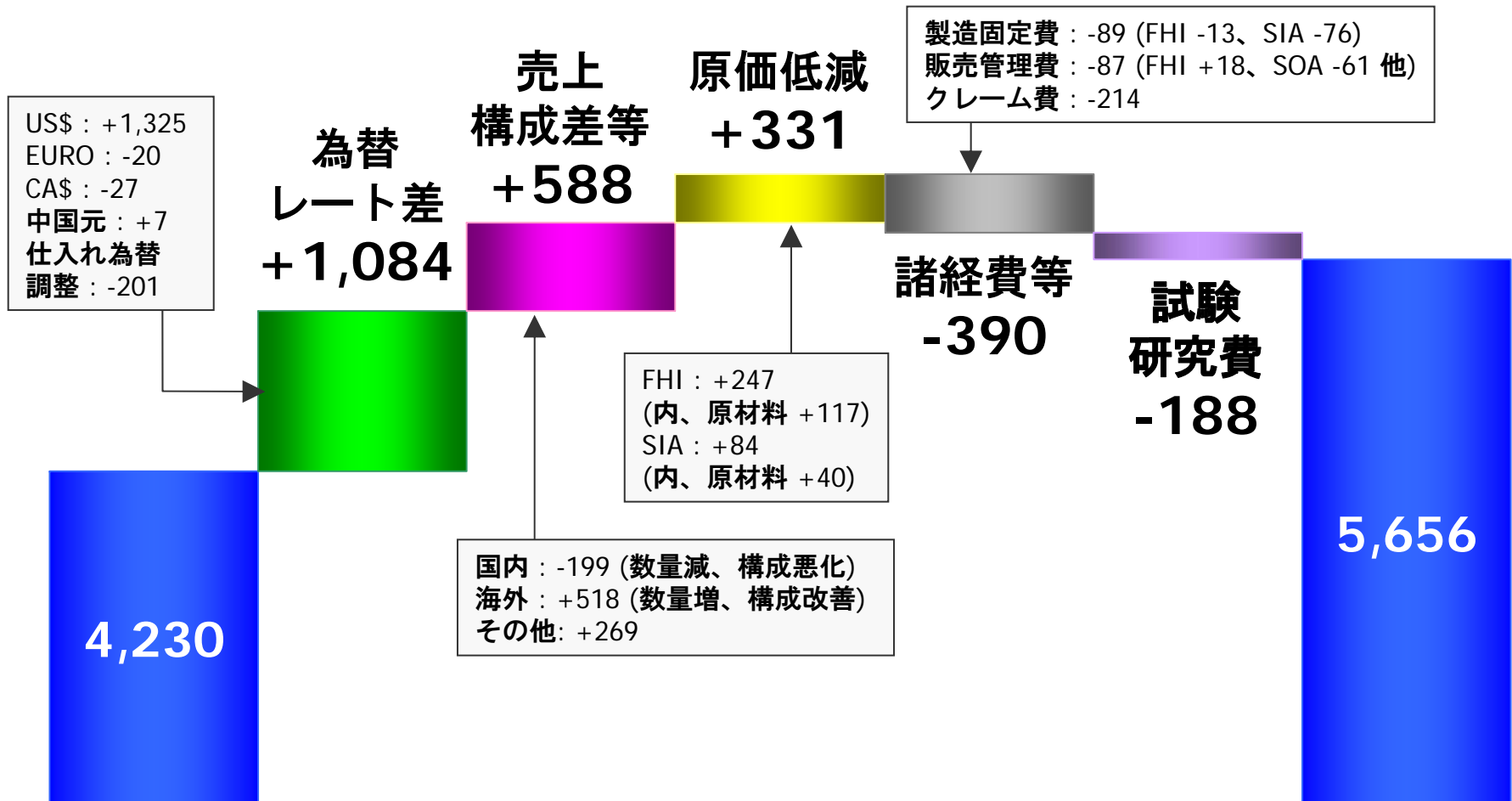
(億円)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	増減
売上高	28,779	32,323	+3,543
国内	6,529	6,054	-475
海外	22,250	26,269	+4,018
営業利益	4,230	5,656	+1,425
営業外損益	-294	+114	+408
経常利益	3,936	5,770	+1,833
特別損益	-14	420	+435
税前利益	3,922	6,190	+2,268
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,619	4,367	+1,748
単独為替レート	¥108/US\$	¥121/US\$	+¥12/US\$

# 通期実績 営業利益増減要因



(億円)



1,425 億円の増益

2015年3月期  
営業利益  
実績

2016年3月期  
営業利益  
実績

# 連結貸借対照表



(億円)

	2015年3月末	2016年3月末	増減
<b>総資産</b>	<b>21,997</b>	<b>25,924</b>	<b>+3,927</b>
流動資産	14,733	17,841	+3,108
固定資産	7,264	8,083	+819
<b>有利子負債</b>	<b>2,112</b>	<b>1,700</b>	<b>-412</b>
<b>純資産合計</b>	<b>10,307</b>	<b>13,494</b>	<b>+3,187</b>
利益剰余金	6,974	10,490	+3,516
自己資本	10,224	13,437	+3,213
自己資本比率	46.5%	51.8%	+5.3pt
D/Eレシオ	0.21	0.13	-0.08

# 通期実績 連結キャッシュフロー



(億円)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	増減
営業活動CF	3,115	6,143	+3,027
投資活動CF	-1,728	-2,557	-829
フリーCF	1,388	3,586	+2,198
財務活動CF	-1,105	-1,262	-156
換算差額	260	-149	-409
手元資金増減	542	2,175	1,633
連結範囲の変更に伴う現金 及び現金同等物の増減額	-	-1	-1
手元資金合計	6,121	8,295	+2,174

# 通期実績 海外子会社業績



(Million US\$)

SOA	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	増減
売上高	13,393	15,203	+1,810
営業利益	490	770	+280
当期純利益	309	480	+171
小売販売台数(千台)	530.5	581.4	+50.9

SIA	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	増減
売上高	4,770	5,468	+698
営業利益	108	209	+101
当期純利益	70	134	+64
スバル生産台数(千台)	206.7	236.0	+29.3

# 2017年3月期 見通し



# 通期計画 連結完成車販売台数



(千台)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 計画	増減
登録車	111.6	119.0	+7.5
軽自動車	33.7	37.3	+3.6
<b>国内合計</b>	<b>145.3</b>	<b>156.3</b>	<b>+11.0</b>
米国	582.7	643.1	+60.4
カナダ	47.6	52.6	+5.0
ロシア	5.7	9.6	+3.9
欧州	41.8	40.1	-1.7
豪州	44.6	48.2	+3.6
中国	44.4	48.5	+4.1
その他	45.8	51.2	+5.4
<b>海外合計</b>	<b>812.6</b>	<b>893.4</b>	<b>+80.8</b>
<b>合計</b>	<b>957.9</b>	<b>1,049.7</b>	<b>+91.8</b>

# 通期計画 連結業績



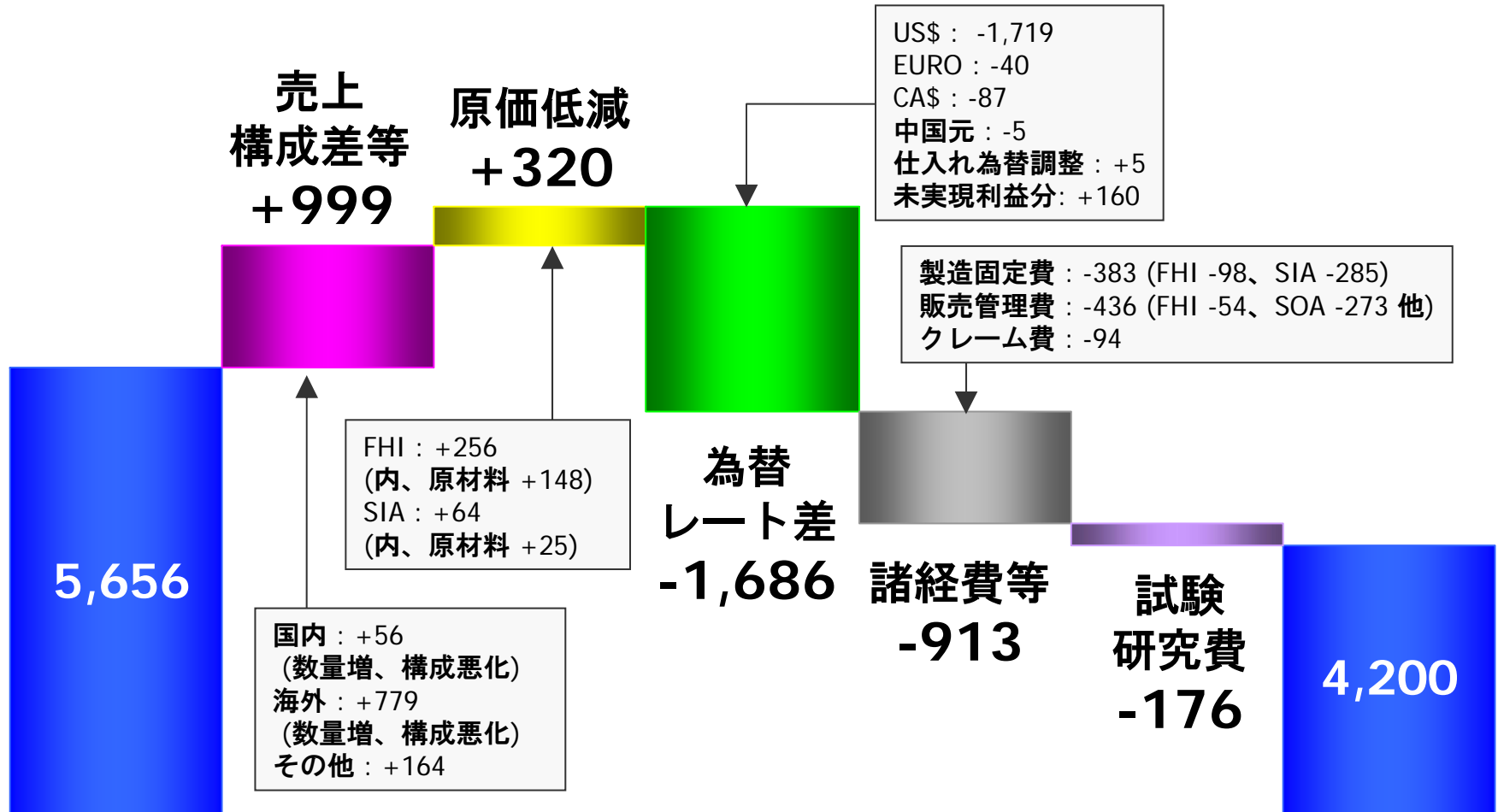
(億円)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 計画	増減
売上高	32,323	31,700	-623
国内	6,054	6,103	+49
海外	26,269	25,597	-672
営業利益	5,656	4,200	-1,456
経常利益	5,770	4,200	-1,570
税前利益	6,190	4,130	-2,060
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,367	2,930	-1,437
単独為替レート	¥121/US\$	¥105/US\$	-¥16/US\$

# 通期計画 営業利益増減要因



(億円)



2016年3月期  
営業利益  
実績

1,456 億円の減損

2017年3月期  
営業利益  
計画

# 通期計画 海外子会社業績



(Million US\$)

SOA	2016年3月期 実績	2017年3月期 計画	増減
売上高	15,203	16,973	+1,770
営業利益	770	789	+19
当期純利益	480	484	+4
小売販売台数(千台)	581.4	623.6	+42.2

SIA	2016年3月期 実績	2017年3月期 計画	増減
売上高	5,468	7,496	+2,028
営業利益	209	178	-31
当期純利益	134	107	-27
スバル生産台数(千台)	236.0	341.3	+105.3

# 設備投資・減価償却費・試験研究費・有利子負債



(億円)

	2015年3月期 通期実績	2016年3月期 通期実績 (a)	2017年3月期 通期計画 (b)	増減 (b) - (a)
設備投資	1,107	1,357	1,600	+243
減価償却費	648	650	800	+150
試験研究費	835	1,024	1,200	+176
有利子負債	2,112	1,700	1,650	-50

## ご参考 (1)

- 連結営業外収支 / 特別損益
- セグメント情報(事業別 / 所在地別)
- 海外売上高
- 単独販売台数
- 第4四半期(3ヶ月)業績
- 通期実績 計画との差
- 通期計画 第2四半期累計計画

# 通期実績 連結営業外収支 / 特別損益



(億円)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	増減
金融収支	12	27	+15
為替影響	-263	78	+341
その他	-43	9	+52
<b>営業外収支</b>	<b>-294</b>	<b>114</b>	<b>+408</b>
固定資産売却益	6	3	-4
投資有価証券売却益	11	27	+17
貸倒引当金戻入額	-	302	+302
国庫補助金	-	30	+30
固定資産除売却損	-39	-48	-9
固定資産圧縮損	-	-17	-17
投資有価証券評価損	-	-54	-54
その他	8	177	+169
<b>特別損益合計</b>	<b>-14</b>	<b>420</b>	<b>+435</b>

# 通期実績 事業セグメント別業績



(億円)

	売上高			営業利益		
	2015年 3月期 実績	2016年 3月期 実績	増減	2015年 3月期 実績	2016年 3月期 実績	増減
自動車	26,990	30,394	+3,405	4,009	5,436	+1,427
航空宇宙	1,428	1,528	+100	189	182	-7
産業機器	290	326	+35	8	1	-7
その他	71	75	+4	19	29	+10
消去・全社				6	8	+2
合計	28,779	32,323	+3,543	4,230	5,656	+1,425



# 通期実績 所在地別セグメント業績



(億円)

	売上高			営業利益		
	2015年 3月期 実績	2016年 3月期 実績	増減	2015年 3月期 実績	2016年 3月期 実績	増減
日本	9,722	9,621	-101	3,518	4,457	+938
北米	16,250	19,878	+3,628	909	1,155	+246
その他	2,807	2,824	+17	140	28	-112
消去・全社	/	/	/	-336	17	+353
合計	28,779	32,323	+3,543	4,230	5,656	+1,425

# 通期実績 連結海外売上高



(億円)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	増減
北米	17,309	21,045	+3,736
欧州	1,233	1,262	+30
アジア	2,387	2,373	-15
その他	1,321	1,589	+268
合計	22,250	26,269	+4,018

# 通期実績 単独販売台数



(千台)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	増減
国内生産	707.7	714.9	+7.2
国内売上	167.1	150.0	-17.1
登録車	131.6	114.4	-17.2
軽自動車	35.6	35.6	+0.1
輸出台数	545.6	576.5	+30.9
海外生産用部品	222.5	242.4	+19.9
単独売上合計	935.3	968.9	+33.7

※ 国内生産台数にはトヨタ86を含む

# 第4四半期(3ヶ月)実績 連結完成車販売台数



(千台)

	2015年3月期 4Q 実績	2016年3月期 4Q 実績	増減
登録車	44.4	35.7	-8.7
軽自動車	12.5	9.7	-2.8
<b>国内合計</b>	<b>56.9</b>	<b>45.4</b>	<b>-11.5</b>
米国	128.9	136.4	+7.4
カナダ	10.5	10.9	+0.4
ロシア	0.7	1.0	+0.2
欧州	12.8	13.2	+0.3
豪州	10.7	11.7	+1.0
中国	13.1	14.3	+1.2
その他	13.4	12.9	-0.4
<b>海外合計</b>	<b>190.1</b>	<b>200.3</b>	<b>+10.1</b>
<b>合計</b>	<b>247.0</b>	<b>245.7</b>	<b>-1.4</b>

# 第4四半期(3ヶ月)実績 連結業績



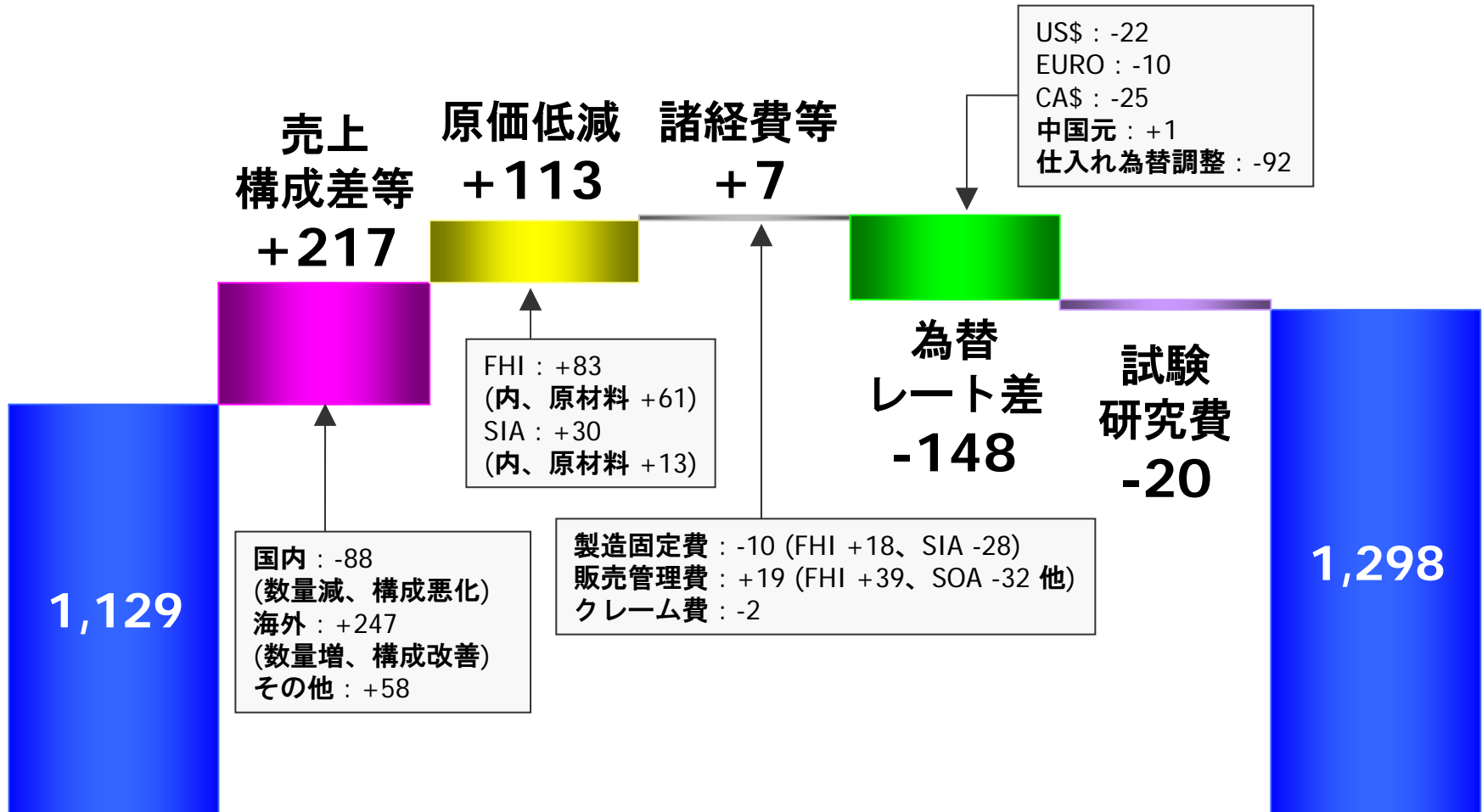
(億円)

	2015年3月期 4Q 実績	2016年3月期 4Q 実績	増減
売上高	8,172	8,136	-36
国内	2,110	1,772	-338
海外	6,062	6,364	+303
営業利益	1,129	1,298	+170
経常利益	1,053	1,430	+377
税前利益	1,055	1,385	+330
親会社株主に帰属する 当期純利益	715	989	+273
単独為替レート	¥118/US\$	¥118/US\$	-¥1/US\$

# 第4四半期 (3ヶ月) 営業利益増減要因



(億円)



2015年3月期  
営業利益  
4Q実績

169 億円の増益

2016年3月期  
営業利益  
4Q実績

# 通期実績 連結完成車販売台数 計画 VS. 実績



(千台)

	2016年3月期 計画	2016年3月期 実績	増減
登録車	109.8	111.6	+1.8
軽自動車	33.5	33.7	+0.2
<b>国内合計</b>	<b>143.3</b>	<b>145.3</b>	<b>+2.0</b>
米国	583.0	582.7	-0.3
カナダ	47.1	47.6	+0.5
ロシア	6.1	5.7	-0.4
欧州	41.3	41.8	+0.4
豪州	44.5	44.6	+0.1
中国	44.4	44.4	±0
その他	45.1	45.8	+0.7
<b>海外合計</b>	<b>811.5</b>	<b>812.6</b>	<b>+1.1</b>
<b>合計</b>	<b>954.8</b>	<b>957.9</b>	<b>+3.0</b>

# 通期実績 連結業績 計画 VS. 実績



(億円)

	2016年3月期 計画	2016年3月期 実績	増減
売上高	32,100	32,323	+223
国内	5,962	6,054	+92
海外	26,138	26,269	+130
営業利益	5,500	5,656	+156
経常利益	5,470	5,770	+300
税前利益	5,870	6,190	+320
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,140	4,367	+227
単独為替レート	¥120/US\$	¥121/US\$	+¥1/US\$

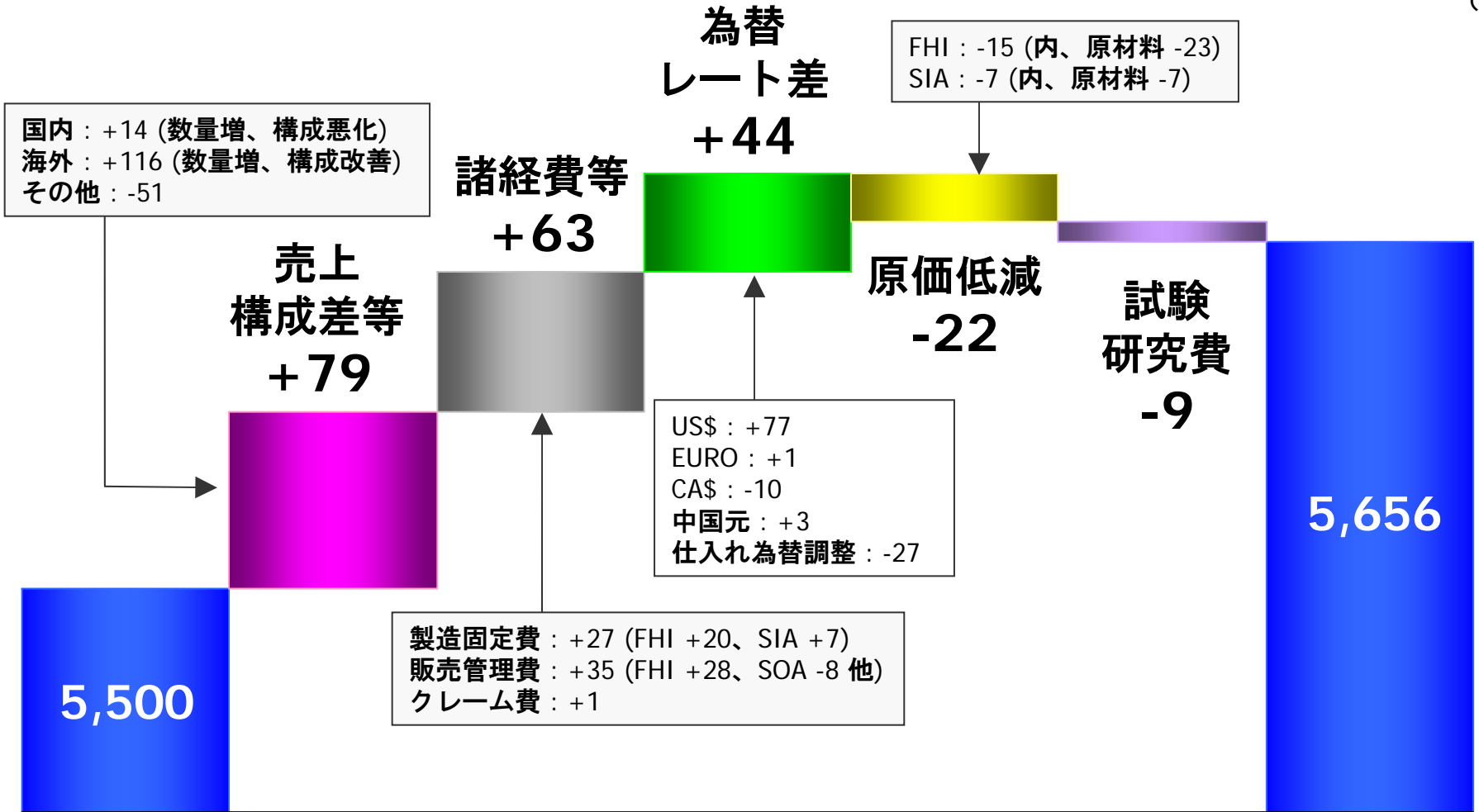


# 通期実績 営業利益増減要因

## 計画 VS. 実績



(億円)



2016年3月期  
営業利益  
計画

156 億円の増益

2016年3月期  
営業利益  
実績

# 第2四半期累計計画 連結完成車販売台数



(千台)

	2016年3月期 2Q累計 実績	2017年3月期 2Q累計 計画	増減
登録車	49.8	50.5	+0.7
軽自動車	16.7	14.6	-2.1
<b>国内合計</b>	<b>66.5</b>	<b>65.1</b>	<b>-1.4</b>
米国	290.6	315.1	+24.5
カナダ	26.1	28.2	+2.1
ロシア	3.5	5.3	+1.9
欧州	19.6	19.3	-0.3
豪州	23.0	22.3	-0.7
中国	20.5	24.0	+3.5
その他	22.5	22.5	+0.0
<b>海外合計</b>	<b>405.7</b>	<b>436.7</b>	<b>+31.0</b>
<b>合計</b>	<b>472.2</b>	<b>501.8</b>	<b>+29.6</b>

# 第2四半期累計計画 連結業績



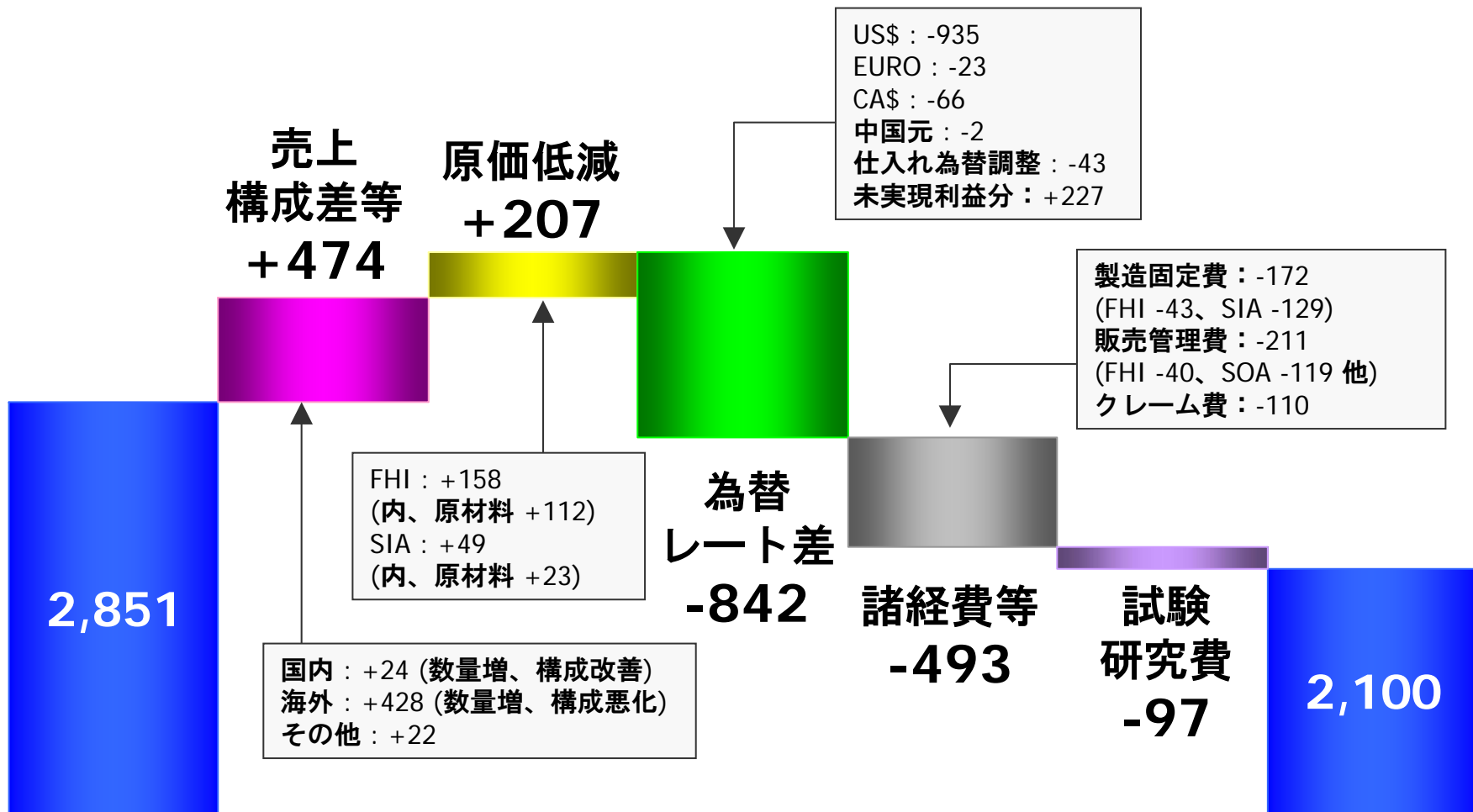
(億円)

	2016年3月期 2Q累計 実績	2017年3月期 2Q累計 計画	増減
売上高	16,015	15,335	-680
国内	2,852	2,796	-56
海外	13,163	12,539	-624
営業利益	2,851	2,100	-751
経常利益	2,850	2,140	-710
税前利益	2,831	2,120	-711
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,932	1,480	-452
単独為替レート	¥122/US\$	¥105US\$	-¥17/US\$

# 第2四半期累計計画 営業利益増減要因



(億円)



2016年3月期  
営業利益  
2Q累計実績

751 億円の減益

2017年3月期  
営業利益  
2Q累計計画

## ご参考 (2)

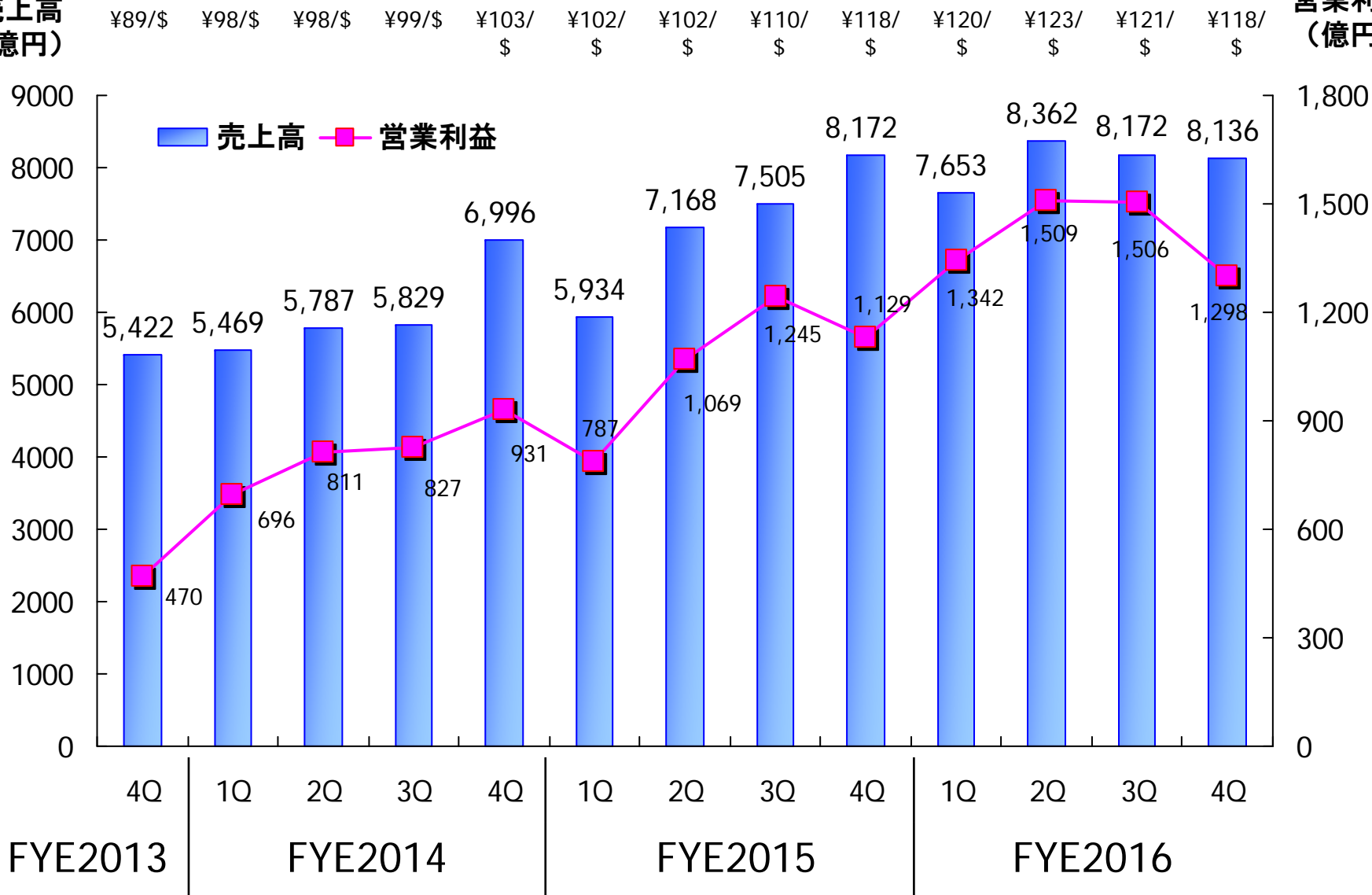
- 売上高 / 営業利益 推移
- 連結販売台数 / 営業利益率 推移
- 生産台数 / 小売台数 推移
- FCF / 自己資本比率 推移
- 有利子負債 / D/Eレシオ 推移
- 主な広報発表案件

# 売上高 / 営業利益 推移



売上高  
(億円)

営業利益  
(億円)

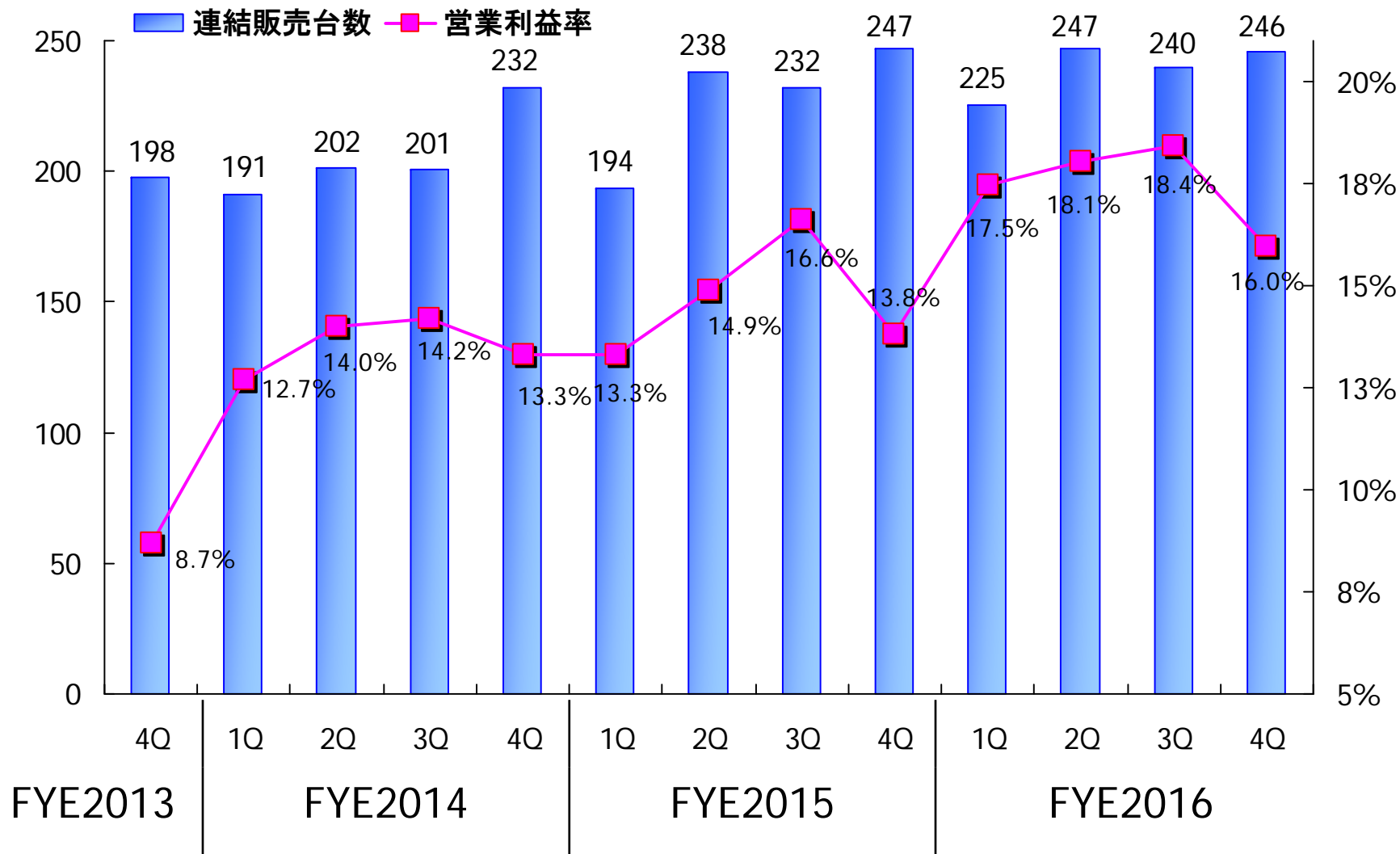


# 連結販売台数 / 営業利益率 推移



連結販売台数  
(千台)

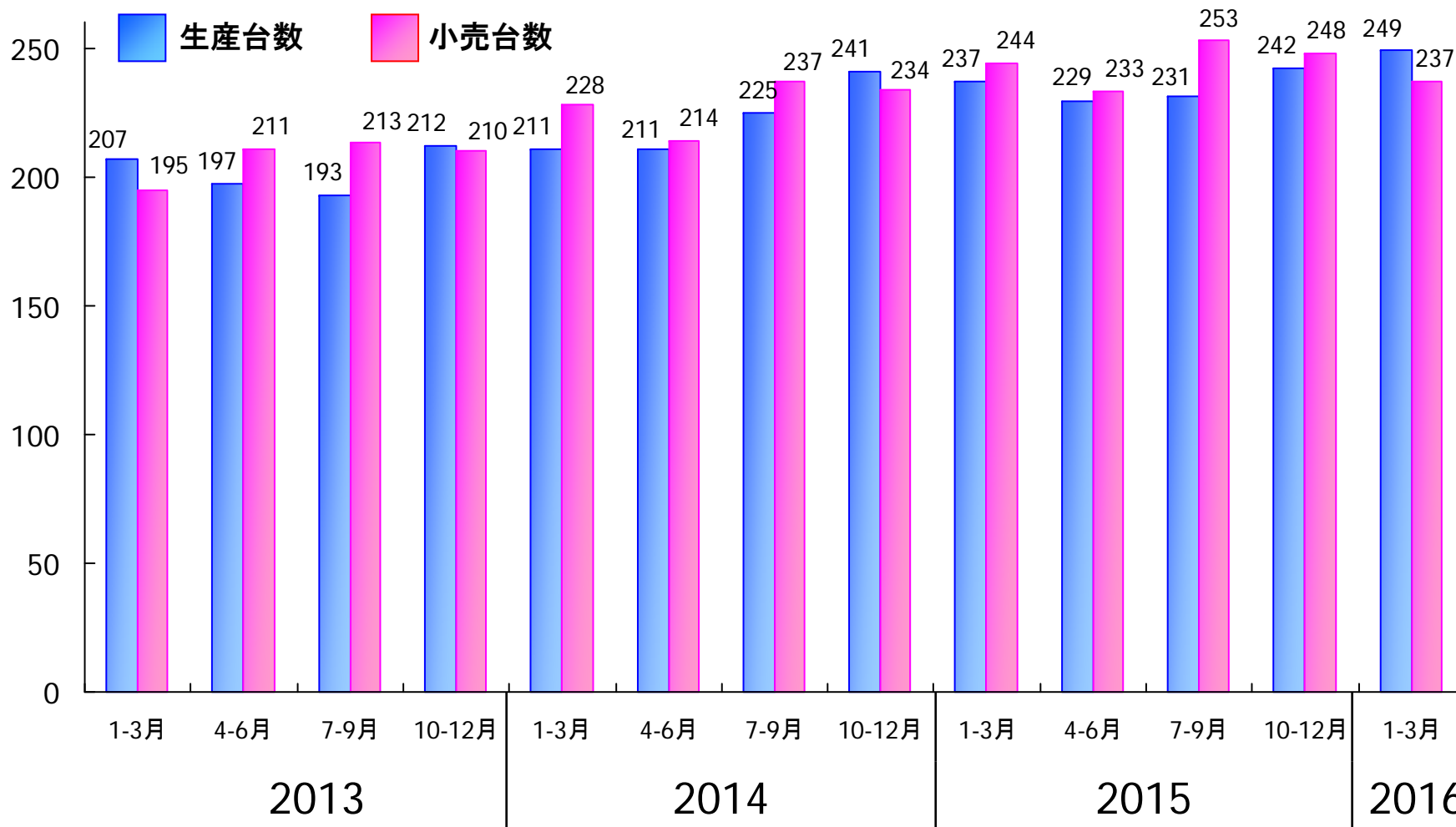
営業利益率



# 生産台数 / 小売台数 推移



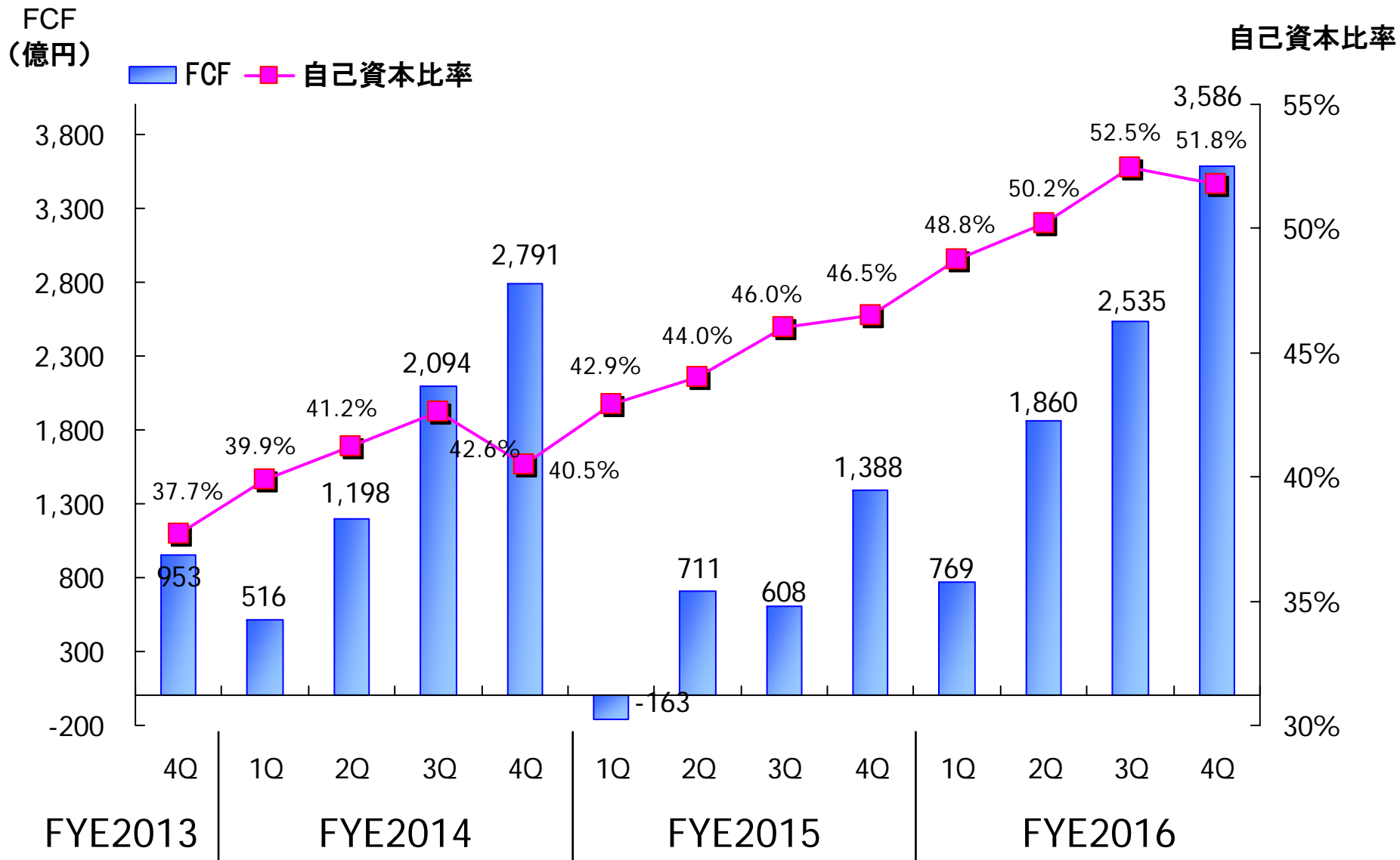
(千台)



※ 生産台数にはトヨタ86を含む



# FCF / 自己資本比率 推移

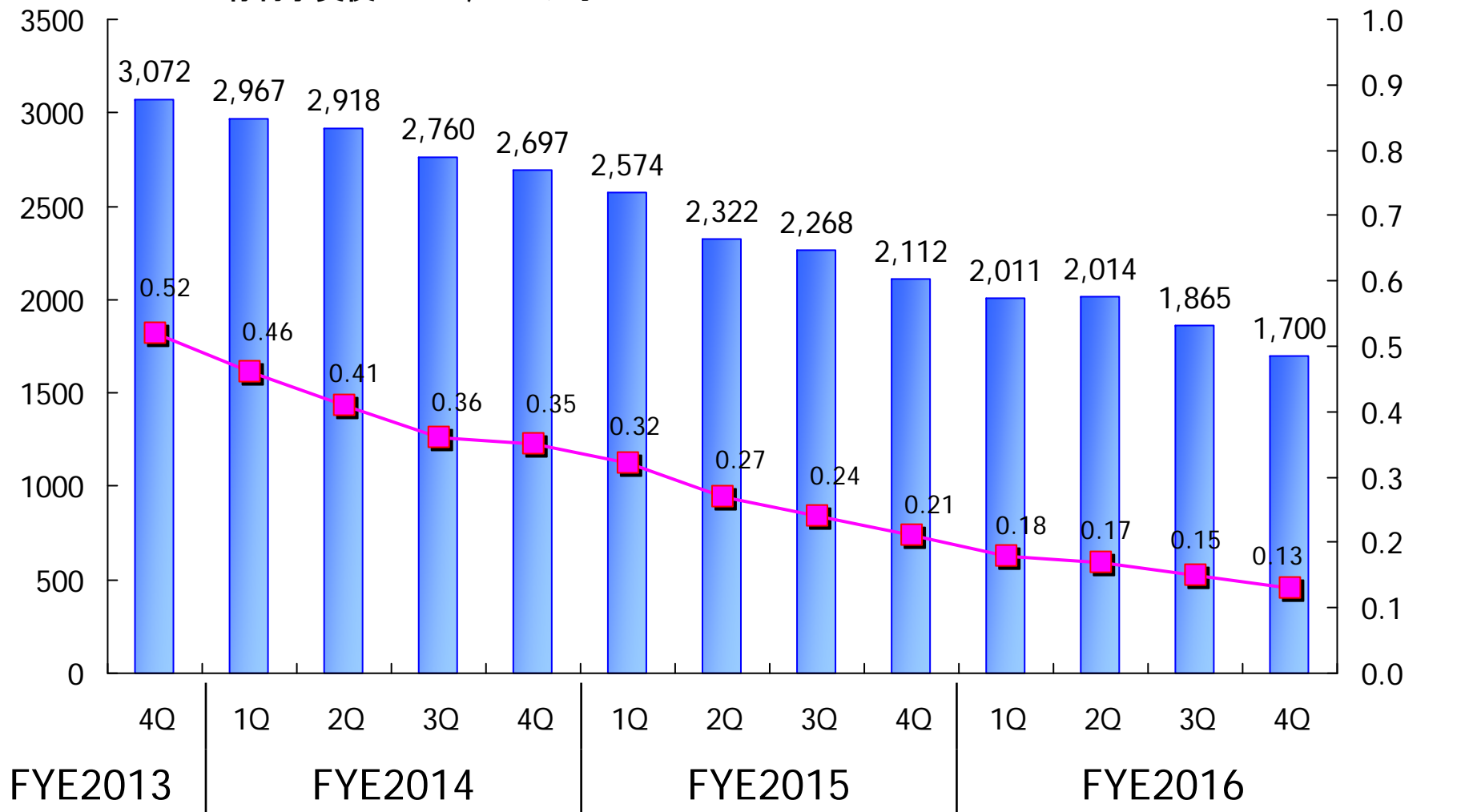


# 有利子負債 / D/E レシオ 推移



有利子負債  
(億円)

有利子負債 D/E レシオ



# 第4四半期 主な広報発表案件



(発表日)

## 生産・販売関係

- 2016年 暦年生産・販売計画 初めての100万台超えを計画 (1/18)
- マレーシアでフォレスターのKD生産を開始 (2/26)
- AWD車の累計生産台数1,500万台を達成 (3/2)
- ボーイング777X向け中央翼組立工場が完成 (4/27)
- 水平対向エンジン生産累計1,500万台を達成 (2/17)

## 商品関係

- アイサイト搭載のフォレスター JNCAP「先進安全車プラス (ASV+)」を獲得 (1/25)
- アイサイト搭載車の事故件数調査結果～搭載車は非搭載車比6割減～ (1/26)
- 2016年ジュネーブ国際モーターショーで「XV CONCEPT」を世界初公開 (3/1)
- 次世代プラットフォーム「SUBARU GLOBAL PLATFORM」を初公開 (3/7)
- 新型「インプレッサ」をニューヨーク国際自動車ショーにて世界初公開 (3/24)
- レヴォーグを改良～2016年夏にSTIブランドの新グレード追加予定～ (4/11)
- WRX S4/ STIを改良 (4/11)

## その他

- 『世界の名機カレンダー』原画展を開催 (1/20)
- 初の公式ファンミーティング「SUBARU FAN MEETING2016」を開催 (2/10)
- 熊本震災に対する支援について (4/19)
- 日本IBM 高度運転支援システム分野での協業を開始 (4/25)



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



**SUBARU**