

2001年5月23日

富士重工業 新 TQF21 計画 01 ロ-リング プラン (2001 年度 ~ 2005 年度) を策定

富士重工業(田中 毅社長)は、昨年発表した戦略 5 ヶ年中期経営計画「新 TQF21 計画」を見直し、2001 年度から 2005 年度までの 5 年間の対象とする「01 ロ-リング プラン」を策定した。

「01 ロ-リング プラン」では、自動車事業部門における国内全需の低迷、為替の影響による欧州市場の変化、好調を維持した米国市場などの 2000 年度の実績と、GM グループにおけるシナジーの進捗状況を踏まえ、これまで 2004 年度までだった計画を 1 年延長し、2005 年度までの提携戦略や数値目標などを設定した。

本計画では、「プレミアムブランドを持つグローバルプレイヤー」という経営ビジョンはそのままに、今後も特色ある商品で GM グループにおいて確固たるポジションを築き、お客様をはじめとする全てのステークホルダーに満足していただき、加えて環境対応など社会調和を重視して、企業価値の向上を図っていくことを目標に置いている。

具体的には、売上高 30% アップと品質・コスト・生産性の 30% 改善を掲げた『チャレンジ 30』の行動指針の下、2005 年度連結での売上高 17,700 億円(2000 年度比 35% 増)、営業利益 1,340 億円(同 64% 増)、経常利益 1,280 億円(同 79% 増)、当期利益 710 億円(同 214% 増)、市場別売上台数 80.4 万台(同 38% 増)を目指し、会社の全部門にわたる 640 の数値目標とそのアクションプランを定め、社内活動(新 TQF21 活動)として取り組んでいる。

また、その重要施策としてあげられる GM との提携効果については、マネジメントレベルの人員交流からスタートし幅広い分野での取り組みが進んでいるが、FIAT のグループ参入などによる更に拡大したグループとして、真に WIN/WIN となる項目を最重点とし、かつ経営の主体性とブランドの独自性を重視して、その具現化を推進している。

【新 TQF21 計画 01 ロ-リング プランの概要】

収益目標 (2005 年度連結)		売上台数 (2005 年度)	
売上高	17,700 億円 (35% 増)	国内 軽	18.1 万台 (4.3% 増)
営業利益	1,340 億円 (64% 増)	国内 登録	17.3 万台 (34.1% 増)
経常利益	1,280 億円 (79% 増)	国内 計	35.4 万台 (17.0% 増)
当期利益	710 億円 (214% 増)	北米	28.5 万台 (45.5% 増)
		欧州	7.0 万台 (91.2% 増)
有利子負債	3,350 億円 (8% 減)	その他	9.5 万台 (108.5% 増)
		海外 計	45.0 万台 (61.8% 増)
		総合計	80.4 万台 (38.3% 増)

() 内は 2000 年度比、売上台数は海外生産用部品売上を含む

【経営目標】

010-リングプランの2002年度、2004年度は非公開

1. 収益目標

		(連結)				(単独)			
		2000	2001	2003	2005	2000	2001	2003	2005
	売上高	13,118	14,000	15,900	17,700	9,231	9,600	11,360	13,170
010-リングプラン	営業利益	816	840	920	1,340	564	670	660	1,010
	経常利益	715	770	870	1,280	544	640	620	970
	当期利益	226	400	470	710	303	330	330	540
	為替レート	109	115	105	105	109	115	105	105

2. 主要経営指標 (連結ベース)

RONAはGM方式により算出

		(単位：%、億円)			
		2000	2001	2003	2005
	ROE (株主資本当期利益率)	8.0	10.7	10.3	12.6
	ROA (総資産当期利益率)	2.1	3.3	3.7	5.2
010-リングプラン	RONA (純総資産当期利益率)	3.9	6.6	6.4	8.6
	有利子負債	3,651	3,750	3,600	3,350
	試験研究費	466	540	550	510
	設備投資額	436	690	860	620
	D/Eレシオ (有利子負債株主資本比率)	1.02	0.96	0.74	0.55

3. 売上台数計画

		(単位：万台)			
		2000	2001	2003	2005
	軽自動車	17.4	17.4	16.8	18.1
010-リングプラン	国内 登録車	12.9	13.1	17.1	17.3
	小計	30.3	30.4	33.8	35.4
	北米	19.6	20.2	23.1	28.5
	海外 欧州	3.7	4.3	5.7	7.0
	その他	4.5	4.8	6.6	9.5
	小計	27.8	29.2	35.4	45.0
	総計	58.1	59.6	69.3	80.4

海外生産用部品売上を含む

四捨五入の差があるため、合計値は必ずしも一致しない

4. 生産体制

		対象工場	能増台数	増強後能力	設備投資額
	車体	矢島	4,800台	32,200台	80億円
010-リングプラン	登録車	SIA	5,300台	14,800台	150億円
	エンジン	SIA・大泉	13,000基	51,000基	270億円
	トランスミッション	大泉	13,000基	50,000基	130億円
	軽自動車	車体	-	24,500台	-
	パワーユニット	大泉	-	24,500基	-
	設備投資額総計				630億円

増強後の年間車体総生産能力：71,500台/月 × 12ヶ月 = 858,000台/年

【部門別計画について】

自動車

水平対向 AWD などのコアとなるスバル DNA を更に進化発展させ、GM グループにおいて確固たる地位を確立し、一方、先端技術の共同研究など次世代への布石を図り、コンパクトでプレミアムなスバルならではのラインアップで、80万台体制を構築する。

GM・スズキとの提携シナジーの進捗について

本計画に反映させた項目は以下の通りだが、その進行状況は、アイデア・構想レベルのものから、既に着手したものまで含まれており、あくまで本計画に計上している項目である。

1. 商品

・ 多人数乗りワゴンの国内市場投入

国内販売の強化の一環として、市場要望の高い多人数乗りワゴンを今秋発売する。
当該車両はGMグループのドイツOPELにて開発したものをベースに、スバル専用仕様を施し、GMタイ工場で生産し、スバル・ブランドにて販売する。

・ 台湾での共同開発プロジェクト

大慶汽車（台湾）で生産しているインプレッサをベースに、GMと台湾市場向けの共同開発を行い、スバル・GM双方のブランドで販売するプロジェクトを検討中。

・ 中国での軽自動車共同プロジェクト

中国において、当社のミニカーの現地生産を含め、GMと事業協力の可能性を検討中。

・ 多人数乗り新コンセプトSUV共同開発プロジェクト

新コンセプトの多人数乗りSUV（スポーツ・ユーティリティ・ピークル）をGMと共同開発し、2005年に投入する計画である。スバルのプラットフォームを活用し、スバル、GMそれぞれのブランドで生産・販売する。スバルでは、北米から市場導入を開始し、世界展開する。

・ OnStarの導入

米国市場において、スバルでは03MYから順次、GMが提供するテレマティクス・サービスであるオンスター（OnStar）を導入する計画である。

・ 欧州市場向け新規開発車構想

欧州における小型軽量低燃費車を、当社のCVTを用いてアライアンス・パートナーの協力のもとに開発することを検討中。

2. 技術

・ AWD-CoE (All Wheel Drive - Center of Expertise)

既に欧米GMに技術駐在を派遣し、GMの次世代商品のAWD化について技術協力を開始している。
社内支援体制としては、本年4月に東京事業所にAWD-CoEセンター（スタッフ20名）を設置し、業務を開始している。

・ CVT-CoE (Continuously Variable Transmission - Center of Expertise)

FiatとGMのジョイント・ベンチャー Fiat-GM Powertrainのハンガリー工場での、CVT生産立ち上げに際して、生産技術支援を行っている。
さらに当社CVTの現地生産も含めてグループとしてのCVT事業拡充を検討中。

・ 環境対応の共同研究

中長期に渡る排出ガスの高度な抑制技術について、双方の持つ固有技術を交換し、より合理的なシステムの共同研究に基本合意し、具体的な活動に入った。

・ 先端技術の共同研究

総合車両制御、燃料電池やハイブリッドなどの次世代動力、軽量化、安全技術、製造関係先端技術など30項目以上のテーマについて、双方の特質を生かすと同時に重複を避けることにより膨大な開発投資の節減合理化を進めている。

3. 生産

・アジア地域での品質向上に貢献

多人数乗り車の国内導入をきっかけに、GMタイ工場の品質向上プログラムに協力している。

・スバル車のCKD生産

GMタイ工場を活用して、スバル車をCKD生産し、タイ及び周辺市場において、スバルブランドで販売することを検討中。また中南米地域でも同様のCKD生産を検討している。

4. 販売

・アジア地域でのスバル車拡販

フィリピンではGM Autoworldを通してフォレスターの販売を開始する（既報）。

これに続いて、今後成長が見込めるアジア市場でのスバル車拡販にGM Autoworldを活用することを検討中。

・北米でのスバル車拡販

GMの協力を得て、米国市場での販売網の改善とスバル車販売の強化を加速する。

また、GMの対法人営業プログラムに参画し、企業向け販売の充実を図る。

・GMACを活用した金融サービスの充実

すでに台湾では現地スバルディーラーでGMACによる販売金融を活用しており、欧州ではスバルイタリアが、GMACの活用を決定した。

これに続いて他地域においても、スバルが充実した金融サービスを提供するべく、GMACの活用を検討中である。

5. 購買

・WWP（GM世界購買）活用による原価低減推進

購買部門では、昨年度よりWWPプロセスへ本格的に参画をするため専任要員を配置し、取引先に対するGMグループ共同価格交渉などの共同購買活動を進めてきた。すでに10種ほどの部品・材料アイテムで具体的な低減効果を創出しているが、今年度は年間購買額の10%以上をWWPプロセスにのせる予定であり、最終的には30%を目指している。

・スズキとの部品共用化

両社の車両開発日程に合わせて、具体的な検討を推進中。

6. 物流

・スバル太田部品センターによるGM車補修部品取り扱いサービス

スバル太田部品センターにて、GM Autoworld店に対するGM車補修部品の取り扱いサービスを、2002年4月から開始する。

これにより当社はこれまでの在庫削減努力によって生じた余裕スペースの有効活用や輸送費などのコスト削減が可能となり、GMは新たな設備投資が不要となる。

・スバルの欧州物流会社設立とGMグループ欧州物流との協調

当社は欧州市場での物流改善のため、三井物産、現地法人と共同で欧州物流会社を設立する。将来的にはGMグループ物流部門との協調をも図り、さらに域内物流の改善を図る。

7. IT

・ネットワーク接続

共同開発でのデジタルデータ授受、コミュニケーション・インフラの拡充のため、GMと専用線接続を行った。

・各種システムの共通化促進

各共同開発プロジェクトの進行に合わせて、技術、デザイン、購買、製造など各分野での協調化を推進している。

8. その他

・モータースポーツ/モーターショー

スバル・GM相互のモータースポーツ/モーターショー部門の交流を通して、競争力、ブランド力の向上を図ることを検討中。

・GM決済処理機能の活用

GMのもつグローバルな決済処理機能を活用することで、為替リスクのヘッジ、グループ内決済の効率化、国際電子送金の簡略化を検討中である。

四事業部門

各々の事業部門としての成立性を第一義とし、その上で、さらに成長性を期待し得る有力分野への資源集中など枠組みの見直しを検討する。

1. 各事業部門収益目標

	売上高	営業利益
産業機器	500億円	25億円
バス・ハウス	200億円	10億円
車両環境	200億円	10億円
航空宇宙	900億円	70億円

2. 各事業部門 計画のポイント

・産業機器

新シリーズ商品投入、中国合弁事業立ち上げなどによるグローバルロビン計画を遂行し、小型汎用エンジン世界No.3を目指す。

・バス・ハウス

バス市場の厳しい中、ミニマム日産2台のコンパクトな生産体制を確立するとともに、バリューチェーン拡大のため、リニューアル事業、部品売上の拡大を図る。またハウスは新商品を投入する。

・車両環境

車両事業は、収益性を優先し、一方、塵芥収集車フジマイティ、ゴミ処理プラント、ロボットなどの環境事業で売上高倍増を図り、自立化を期す。

・航空宇宙

プライム事業と国際共同事業の積極的獲得に向け、営業と技術が一体化となった提案型事業展開を推進するとともに、資産圧縮および生産性向上を図り、経営体質の強化、売上高1,000億円の成長シナリオを追求する。

以上