

10月20日アナリストコンファレンススピーチ

富士重工業株式会社
代表取締役取締役社長
竹中恭二

はじめに

ただいまご紹介いただきました、富士重工業・スバルの竹中恭二です。

本日は、かくも有力な投資家ならびにアナリストのみなさま方とお会いしお話できる機会をいただき、大変光栄に思っております。

しかも私たちのトップシェアホルダー・ゼネラル・モーターズのしかもCFOデヴァイン副会長の後にお話させていただくということで、まるで親父の後で話すようでたいへん緊張しております。

でも正直言うと、GMとのアライアンス会議で定期的にデヴァインさんとお会いしますが、何時もクルマの話、特にモータースポーツの話で盛り上がっています。私は、デヴァインさんは世界で最もクルマ好きのCFOだと思っています。

さて今日は、敢えて経営や財務の話ではなく、当社らしくモータースポーツの話も織り交ぜて、スバルのブランドと技術について、その核心と戦略について、お話したいと思っております。限られた時間ですが、最後までよろしくお付き合いください。

さて、初対面の方もいらっしゃるかと存じますので、まず始めに簡単に自己紹介させていただきます。

私は、もともと機械工学のエンジニアであり、富士重工業に入社し以来、クルマを運転する実験屋からスタートして、30年余りスバル車の開発と商品企画に携わってきました。その意味でも、私自身は根っからのクルマ好き人間です。

私が2年前の2001年6月の社長就任以来、一貫して取り組んできたのは、新しいスバルのブランド戦略構築であります。

いかにスバルというブランドの価値を高め、富士重工業という企業の価値を高めるかを長期的視点に立って取り組むことが私の使命と考えております。

先ず初めに、当社の事業概要を申し上げますと、2003年3月期の連結売上高は1兆3,723億円、営業利益675億円でした。売上高を事業分野別で見ますと約9割がスバルの自動車事業であり、残り1割は3つの社内カンパニーで構成しており、航空宇宙部門、小さな排気量の産業用エンジンや風力発電・環境機器の部門などです。

そういう意味で当社は自動車メーカーと位置付けられるわけですが、世界の自動車生産台数は約60百万台です。当社の生産台数は600千台弱でありますから、世界でわずか1%のシェアです。

従って10%、20%のシェアの大手メーカーと同じことをしていたのでは存在理由はなく、当然生き残ることは出来ません。

数年前に自動車メーカーの目指す姿は「4百万台」といわれました。確かに自動車生産は膨大な開発費と設備投資を必要とすることから、コスト競争に勝ち残るには「数」の勝負が常識ともいえます。

しかし自動車、とくに乗用車は単なるコストだけの機械装置ではなく、最終消費者である「人」の感性によって評価される機械装置であることが一般の機械装置と大きく異なるポイントです。

その製品の特性が、世界シェアにしてわずか1%の、自動車メーカーの中では絶対的に小さい規模のスバルが活躍できる道を与えてくれると私は確信しています。

世界を舞台に戦いそして生き残るためのスバルの戦略とは、世界のお客様にスバルの個性を認めていただくことであります。そのためには万人のためではなく、特定のお客様が満面の笑みを持ってスバルの価値に惚れ込んでいただける、そんなクルマに磨き上げることであります。

これは、「選択と集中」に基づく徹底した固有のブランド戦略に他なりません。私たち富士重工業のブランド戦略とは“選択と集中”、“競争と協業”に他なりません。

富士重工業のモノづくりの思想

スバルは固有のプレミアムなブランドを目指しているわけですが、一般的にプレミアムなブランドを成り立たせるに、モノ作り側としては、3つの基本要件が必要と考えています。

一つ目は、固有の技術・性能に裏付けられた高度な商品。

二つ目は、それを包み込む高品質なデザイン

三つ目は、ちょっと視点が異なりますが、積み重ねられた歴史・ルーツであります。

しかし、これだけではプレミアムの領域には入れないのは明らかです。もう一つの必須要件として、高品質な販売・サービスが無くしては絶対に成立しないのは、皆さんご承知のとおりであります。

そこで、3つ目のブランド確立の必須要件である我社のルーツから話を初めさせていただきます。

ちょっと脇道にそれますが、ライト兄弟がキティホークで初の動力飛行に成功したのが、奇しくも丁度100年前の1903年でした。私たちのルーツは、それから14年後の1917年に、日本初の民間の飛行機研究所として、中島飛行機を設立したことから始まります。

そしてWWⅡの後の1953年、新たに富士重工業を設立し、今年が50周年にあたります。

世界には飛行機製造をヘリテージとする自動車メーカーは多くありますが、今なお飛行機を作りつづけている主要自動車メーカーは富士重工が唯一の存在であります。

この飛行機製造をルーツとすることに私が拘る理由を述べます。

私は、航空機設計の基本思想というのは3つあると考えています。

1つは、「最高の性能を迫及する」ということであります。

2つ目は、「凝縮された無駄の無いパッケージ」、つまり、限られた空間の中に先端的な技術や

機能を凝縮して、それらを合理的にレイアウトすることです。

3つ目が、離陸から着陸まで様々な天候条件の中を飛行することから、「あらゆる環境下での安全を最優先する」ということです。

この3つで航空機は成り立っています。

この3つの要件は航空機をルーツにもつ当社ならではの、クルマの設計思想を培ってきました。

当社の設立当初は、中島飛行機のエンジニアたちが、飛行機の開発を禁じられたことから、いろいろな輸送機器の技術開発に活躍したわけで、1954年には1500ccの本格的な乗用車P1を開発しました。当時の日本にはこのクラスの国産車は無く、欧州車のノックダウンの時代でした。突出した技術者のこの計画は残念ながら経営的には成立せず、20台余りの増加試作車だけの生産に終わりました。

その後、改めて1958年に、自動車では日本のモータリゼーションのスタート台となった国民車であるスバル360を開発しました。このクルマは全長も2輪車並、排気量も360ccと2輪車並、そこに大人4人乗せるわけですから、緻密なパッケージングと車体の徹底した軽量化に全力で取り組み、初のモノコック構造、アルミや複合材・樹脂の多用と、航空機造りのアイデアをふんだんに取り入れたものでした。その一方で航空機産業の解禁に伴って、航空機部門は戦後国産初のジェット練習機T-1を開発しました。

中島飛行機時代から脈々と受け継いできた技術思想、即ち航空機づくりの基本的思想は、その後の富士重工業の新しいエンジニア達にも、当社のモノづくりの思想として受け継がれております。

現在の当社の航空宇宙カンパニーは勿論ですが、スバルのクルマづくりにおきましても、スバル360以来、1966年には水平対向エンジンの発端であるスバル1000、そしてこの5月に発売いたしました新型レガシィと、一貫して、このモノづくりの思想を受け継いでおり、それこそがスバルのエンジニア・フィロソフィ、富士重工業のエンジニアリングの理念とも言えるものであり、個性的な製品開発の源であります。

ちょっと長くなりましたが、この拘りがスバルのブランド形成のバックボーンとなっていることをご理解いただきたいと思います。

さて、ブランドを構築する基本要素の第一は商品であり、固有の技術・性能に裏付けられていることが必要と、先程言わせて頂きました。

スバル固有の技術要素の中で、最も分かり易く特徴的なものが、水平対向エンジンにより構成されるシンメトリカルAWDシステムです。

スバルは1972年に乗用車の四輪駆動車を、雪道や悪路での走行安全を求めて発売しました。その後、私たちはこの四輪駆動乗用車を更に高性能で操縦性の優れたクルマとして開発の方向を定め、呼び名もシンメトリカルAWDと決めました。

ご承知のように、世界のマーケットではトラックベースのSUV・4WDから乗用ベースのSUV・AWD車へ移行し、ますます増えてきています。

その様な中で、スバルのAWDは水平対向エンジンと組み合わせることで、基本的に優位な構造を持っており、AWD化の流れの中で絶対的なアドバンテージを確保しています。

スバルが生み出す車は、車を運転する人の思いに答え、車を運転することの喜びを提供するものです。

そして、運転する喜びは、運転する際の安心感に支えられることでさらに増します。「アクティブドライビング・アクティブセーフティ」とは、スバルが提供する最高の運転体験を表した言葉です。

「アクティブ・ドライビング」とは、運転する人の思い通りに車が走り曲がり止ることです。

「アクティブ・セーフティ」とは、運転する人の安全を確保するように車が走り曲がり止ることです。シンメトリカル AWD は、スバルが目指すこの最高の運転体験を実現するための最良の答えであると確信しております。

その証明としての WRC・世界ラリー選手権での我々の活動は、決して別世界で起きていることではありません。

それは単に、スバルのお客様が毎日行っていることのちょっと極端なものでしかないのです。WRC での我々の活躍は、スバルのコア技術であるシンメトリカル AWD を基盤としています。

シンメトリカル AWD とは、スバルの独特のパワートレイン構造と定評ある AWD 技術との組み合わせによるものであり、量産し市販しているインプレッサWRXと同じパワートレインなのです。

WRCでの我々のライバルたちのWRカーのパワートレイン形式は横置きエンジンに縦置きミッションを使っており、お客様が乗られている量産車とは全く違うものです。ベース車にはAWDを市販していないライバルさえ居ます。

私たちスバルでは WR カーも量産車も同じパワートレイン形式なのです。

ここにスバルが WRC に挑戦し続けている意味があります。

ライバルたちにとっては、WRC は専用の技術による特殊な勝負であり、その勝利は単なる宣伝ポスターの絵柄にしか過ぎませんが、スバルにとっては WRC のあらゆる環境、あらゆる路面は究極の開発現場であり、その勝利はすなわち量産車にとってもその優秀さの証明なのです。

スバル固有のシンメトリカル AWD の仕組みを簡単にご紹介します。

それは、水平対向エンジンと縦置きドライブトレインとの組み合わせで出来ています。

ごらんになって判るように、他の構造に比べてスバルの構造は完璧にバランスされています。

この簡潔な構造は効率が高く、そして軽いのです。

水平対向エンジンは低い重心を持っています。

低い重心によって、コーナーで車を傾ける力が小さくなります。

その結果として、車体の傾きが小さく安定した接地力が得られます。

縦置きのパワートレインは重いトランスミッションをホイールベースの間に置いています。

そうすると車の回頭慣性モーメントが小さくなります。

回頭慣性モーメントが小さいと車を旋回させやすくなります。

結果として、より良い操縦性が得られます。

それでは、スバル車の「生まれながらの敏捷性」を示した映像をご覧ください。

コーナリングや危険回避における素晴らしいボディコントロール。その身のこなしはまるで運動選手のようにあります。

勿論、これらは基本構造としてのシンメトリカルAWDによるだけでなく、更にスバル特有の最新の制御技術を織り込んでいます。

AWDにABSを装備したのもスバルが世界で最初ですが、さらに車両の走行挙動から路面の摩擦係数を推定するアルゴリズムを完成させ、このデータをもとにセンターデフのアクティブコントロールによる前後のエンジントルクの配分を最適化するだけではなく、VDCシステムによって左右の車輪のトラクションをも最適化を図るシステムを新型レガシィにて実現しています。

アフリカの草原で最速の四足の動物であるチータが、本能的に4つの足に力を最適配分していることを、この新型レガシィは実現していると考えていただければ良いと思います。

さて、4代目となる新型レガシィとアウトバックを今年5月に日本国内市場に、この秋には欧州・豪州市場に投入いたしました。米国市場は来年の春に投入いたします。

国内市場では販売計画台数月販6千台に対し、7月需要期に10千台をこえ、また9月にも8千台を超えて好調に推移しており、デフレ傾向の厳しいマーケットの中ではありますが、国産ブランド第6位の販売実績にあります。

新型レガシィはスバルの新しいブランド戦略に基づき、スバルの本質的な価値である走行性と安全性を、クラスを超えて世界のトップレベルにまで引き上げることを狙いとして、我々スバルの最新の技術成果を結集しています。

シンメトリカルAWDシステムの更なる研鑽は勿論のこと、水平対向エンジンの最高峰として完全な回転バランスを持つボクサー6気筒エンジンも全く新しい乗り味を提供しています。

また車体設計の本質である軽量化に徹底的に取り組み、AWD車でありながら、2WD車よりも軽量な車体を実現しました。このことは走行性能の向上のみならず、環境問題に係わるCO2排出の決め手となる燃費性能向上にも大きく寄与させることが出来ました。

次世代技術

さて、みなさんの中には「スバルの水平対向エンジンとか AWD のことは分かったけれど、環境問題に対してのハイブリッドや燃料電池など次世代技術はどうするのか？燃料電池の時代になったらそんな独自性は消えてしまうのではないか？」とあってらっしゃる方もいるでしょう。その疑問にお答えします。

私たちは「選択と集中」という概念から、スバルに相応しいハイブリッドシステムを探し求めています。私たちのクルマ造りの拘りに合致し、そしてスバルのお客様の期待と満足に応えられる、スバルらしい走りの性能を持ったハイブリッドシステムです。

その技術的可能性の一つとして、今回のモーターショーでハイブリッドのコンセプトカー“スバル B9 Scrambler”を発表いたします。

スバルのシンメトリカル AWD の特性とレイアウトをそのまま生かし、且つターボエンジンにも勝るとも劣らない動力性能を発揮することを狙いとしました。それがスバル B9 Scrambler のシーケンシャル・シリーズ・ハイブリッド・エレクトリック・ヴィークル、SSHEV であります。

発進から市街地走行の低中速域では大出力モーターで走行し、その特性を生かして胸のすく加速を得ています。このときエンジンは必要時に充電のみに機能しています。ということは、中低速域はほぼEVとして機能しているということです。

高速巡航時は電動モーターの不得意域である事から、エンジン駆動を直列に併用し、スバルならではの高速ツアラーとしての走りを可能としています。このようにスバルの個性的な走りや環境対応を両立させているのがスバルのSSHEVシステムなのです。

シンメトリカル AWD というシンプルかつ効率的なレイアウトはハイブリッド・カーにおいてもスバルらしいシンプルかつ効率的なものを可能としています。

しかし、その実現にはもう一つの技術課題を解かねばなりません。それは何もSSHEVだけではなく、その他の全てのHEV、更には燃料電池車においても同じですが、技術革新が渴望されているバッテリーであります。

私たちは早くからこの課題に着目し、軽量・高性能・長寿命な2次バッテリーの開発を目指し、電池の基礎技術を持つNECと、組電池システムに独自の技術を持つ当社が共同で新型バッテリーの開発会社 NEC ラミリオン・エナジーを設立し、既存のものとは全く異なるマンガン系リチウムイオン・バッテリーの研究開発を進めています。

現在は試作段階ですが、一般的なニッケル水素電池に対し、2倍の蓄電性能を持つだけでなく、さらに倍以上の長寿命が得られており、詳細な評価試験に入っております。

確かに燃料電池搭載車の開発も熾烈を極め重要と認識していますが、膨大な研究開発リソースを要するのは明らかであり、私たちは選択と集中の中で、燃料電池開発はアライアンスを利用してGMのそれに委ね、私たちは周辺の要素開発と応用技術開発に専念するのが最良の策と判断しております。

実はSSHEVシリーズハイブリッドを選択したのも、将来高性能な燃料電池スタックが手に入れば、このハイブリッドのエンジンをスタックに置き換えるだけという判断もあるのは事実であります。

また、ちょっと視点が異なり唐突に聞こえるかもしれませんが、環境対応車両の究極の姿は、ピュア電気自動車によるゼロエミッション車かもしれないと、私たちは考えています。

私たちの高性能なマンガン系リチウムイオン・バッテリーが完成し、さらに性能向上が図られていくとの想定のもと、もう一台の環境対応コンセプトカーを東京モーターショーに展示します。これは純電気自動車の“スバル R1e”であります。

このクルマは2+2のミニサイズではありますが、十分に実用車としての可能性を秘めています。この考え方は、より高効率で安価なステーションナリーな家庭用燃料電池や、風力発電などのクリ

ーンエネルギーで充電された“スバル R1e”が都市内を駆け回るのも夢ではないと考えて開発に取り組んでいます。

さてブランド構築のもう一つがデザインである事は言うまでもありません。従来からデザインについてのアイデンティティを求めて検討してきました。しかし決して成功してきたとは言えないのは事実であります。より科学的にかつグローバルに普遍的なスバルのデザインを確立することがブランド戦略を推し進めるために必須要件と認識しています。

欧州の先進プレミアムブランドの真似や後追いではなく、スバルのヘリテージや技術特性に基づき、しかも日本のスバルのブランドとして独自の機能美とグローバルに評価されるエモーショナルなデザインを確立したいというのが私の狙いです。

勿論、これは技術と同様に一朝一夕に出来上がるものではありません。

デザインの目指すコンセプトをしっかりと確立することが実は最も大切で、その上でデザインスキルの高い国内外のデザインスタジオ・デザインスタッフを活用して、スバルらしいデザインランゲージを創り上げて参ります。

このデザインの試みは量産車では、今般の新型レガシィにおいても、デザインの高品質化ということで部分的に織り込みをスタートさせました。

プロトタイプでは今年のジュネーブオートショーで公開したスバルB11Sが、その研究テーマの一端を表現しています。この活動を更に推し進め、デザインの熟成・進化を具体的に図っていきたいと考えています。

その意味で今回の東京モーターショーでのコンセプトカー“スバル B9 Scrambler” これはSS HEV搭載車として先程紹介しましたが、ご覧のように、他にない個性的なフロントマスクは益々洗練させることが出来ました。デザインの基本を堅持しながら、B9Scrambler のようなロードスターを含め、いろいろなコンセプトの車種に適合するバリエーションを構築しつつあります。

また、もう一つのコンセプトカー“スバル R1e”ではミニカーにおける新たなフロンとマスクに加え、側面のキャラクターからリヤフィニッシュにかけての個性も徐々に進化の方向を固めつつあります。

その基本的な考え方は富士重工業が航空機造りをヘリテージとして、今なお航空機を生産する唯一の自動車メーカーである事に基点を置いているものです。これからの新型車のエクステリアデザインのみならずインテリアデザインにも、おおいに期待をしていただきたいと思います。お待ちしております。

ここまでスバル・ブランドの重要な要素である、航空機メーカーとしてのDNAと、シンメトリカルAWDをコアとした独自技術、そしてデザインについてお話ししました。

ではそういった活動の目指す姿は何でしょうか？

スバルが目指すモノは、敢えて一言でいうならば、世界中のクルマ好き、とくに自分でステアリングを握って運転を楽しむ人々のために「走りのプレミアムカー」を開発し、スバルの個性を楽しんで頂きたい、というのが私の考えです。

“プレミアム”というと“BMW や Audi を目指すのか？”とよく聞かれますが、そうではありません。確かに、これらの欧州車はベンチマークの対象ではありますが、真似るつもりは全くありません。

日本から世界に発信するという意味での“日本発”のプレミアムブランドとして、むしろスバルらしい独自性をもって、世界を舞台にいかにか彼らと伍して戦っていくかを考えています。

そのために走りを、もっと高い次元に引き上げると共に、それを誰でもが安全に楽しめるようにする事が、私たちに課せられた使命と考え、このスバルの走りの楽しさを世界中にもっと広げていきたいと思っています。

これを、航空宇宙カンパニーなども含めて富士重工業という会社全体にあてはめてみれば、モノ造りを業として「世界に存在感ある企業」を目指し、自動車業界とか航空業界という単位では小さな存在ではあるけれども、富士重工業でしかできない世界に誇れる一級の製品を創造していく企業になりたい、そう考えています。

自動車も航空機もある意味で、それ自体で一つのシステムを完結した機械装置であります。これからの将来技術の中でシステムインテグレート技術は益々発展していきます。私たちの先行開発研究は、その点に着目し自動車と航空に共通するシステム技術を更に高度化し、それらのシナジー（相乗効果）を最大化することによって富士重工業らしい個性ある製品をお客様に提供していかねばならないと考えております。

アグレッシブに新しい技術を開発し、モノに対する深い見識と、モノの本質を迫及する個性的な企業でありたい、それがスバルの目指す姿であります。

このブランド戦略を経営計画にまとめたのが、昨年5月に策定した「Fuji Dynamic Revolution-1」、略して「FDR-1」と称する5ヵ年経営計画です。

FDR-1は、まず10年後の当社のあるべき姿を思い描き、そこに至る過程としての5ヵ年事業計画であります。

この中心となる思想は、「価格競争から価値競争へ」であり、10年後のありたい姿は、モノ造りを業として世界に存在感ある企業になりたい、ということでもあります。

このブランド戦略によって高収益体質に発展転換し、重点的な試験研究投資が継続的に可能な事業形態への転換を果たして企業基盤をより強固なものにして行きます。

現在、その戦略シナリオに沿って全ての企業活動を展開しています。

初年度である昨年は、社員の意識統一、「選択と集中」の経営戦略の推進、プレミアムブランドを目指す総合ブランド戦略等、全体として計画通りの実績を上げたと判断しております。

そして2年目となる今年度以降は、そのビジョンに基づき、開発した商品とサービスを一つ一つお客様に提示し、その価値をマーケットに問うこととなります。

商品戦略ポートフォリオ

ブランド戦略の中心となるのは何と言っても商品であります。

ここで、FDR-1 の設定期間内2006年までの商品計画について概略ご説明します。

みなさんご存知のとおり、今年度は主力車種であるレガシィをフルモデルチェンジし、5月に日本で、次いで9月のフランクフルト・ショーで欧州、そして豪州に導入いたしました。

来年は春に北米市場に投入します。これは私たちの米国工場である SIA、スバル・オブ・インディアナ・オートモーティブで製造します。

商品戦略シナリオのイメージ図を見ていただきたいのですが、次のイベントはニューデザインコンセプトの新ミニカーはスバルR2という名称で日本の軽乗用車市場に追加投入する計画で、来年2004年初めの投入を予定しております。

このプロトタイプを今回の東京モーターショーで参考出品車としてご覧いただけます。

現在、軽乗用車市場は低価格と、軽の寸法規格を目一杯使った広さだけを競う状態にあります。多様な感性という点からはやや片寄った激しい戦いの場になってはいますが、スバルはこれとは一線を隔し、先ほど申し上げた価値競争による新しい提案をしたいと考えており、それがこの新しい軽自動車スバルR2であり、東京モーターショーに参考出品しております。

さてまた、商品戦略シナリオのイメージ図に戻っていただきますが、2005年には、北米にて、レガシィより一格上の全く新しい XUV(クロスオーバー・ユーティリティ・ヴィークル)を北米市場に投入します。

この車の内容はまだ詳しく申し上げるわけにはいきませんが、欧州プレミアムブランドの XUV を相手に十分に戦えるスバルらしい走りのよさをもったクルマとすべく鋭意開発中です。米国市場においてスバルのブランド価値をもう一段高める戦略車種であります。

一方、日本市場に向けては、2006年を目途にスバルの新たな商品体系の源となるマルチパッセンジャーカーを投入するべく現在コンセプトを詰めているところであります。このプラットフォームは勿論水平対向エンジンですが、新しい環境時代に相応しい軽量化と高効率なパッケージングを可能とする新たなレイアウトを考えております。一般的には新しいプラットフォームとも言えるものと考えています。

このプラットフォームをベースとして、将来さらに新たなコンセプトの商品への可能性が広がるものとするのが研究開発の重要な課題となっております。

ここまで申し上げた積極的な商品開発を支え、原資を生み出すために、一方で徹底した原価構造の改革活動に取り組んでいます。

私たちはこれをCSR-1 (Cost Structure Revolution-1)と名付けました。これは上流の設計開発から製造・物流段階、そして最終の販売サービス段階、共通間接部門に至るまで一連の活動であります。

そしてこれが非常に重要なのですが、複数のサプライヤーさんと我々が一体となって行う、全

てのステージをカバーする総合的な原価構造の改革の取組みであります。

具体的には、既存の部品では10%、新規開発システムや部品は30%の削減を目標に取り組んでおります。

さて、ここでもうひとつ、みなさんのご関心が高いアライアンスについてお話いたします。私たちスバルは、GM グループの一員となって以来、常に相互のブランドを尊重しつつ、多面的なシナジーを追求してまいりました。

その取組みにおいて基本的な思想が二つあります。

一つは、それぞれのシナジーが GM にとってもスバルにとっても「WIN-WIN」であること、もう一つは、私は「小さく生んで大きく育てる」と言っているのですが一歩ずつ着実に進めること、であります。

さて、アライアンス・シナジーを4つの分野

- ① 商品
- ② 技術
- ③ 製造・調達
- ④ 販売

に大きく分けて具体的に説明させていただきます。

まず商品では、サーブとの共同開発として、サーブ 9-2 をスバルの技術商品をベースとして、来春発売を目途に現在開発中です。

アライアンスのシナジーとしては、一般的に商品の相互供給あるいは共同開発といったものがわかりやすいものですが、多くのブランドをもつ GM グループであるだけに、「どのような形の共同開発とすれば、あるいはどのブランドとの共同開発が、スバルのブランドを発展させつつ、その個性を生かしたプロジェクトとして成り立つか？」を GM とのアライアンスコミッティーの中で、真剣且つ慎重に考え検討を重ねてきました。

その結論として、サーブとの共同開発に至ったわけであります。

サーブとスバルは夫々の生まれというか歴史的にも、規模的にも、また商品造りの考え方においても非常に近いもの、相通じるものがあります。お互いの個性を生かしてなお、シナジーを生むことができると確信するに至りました。

サーブ 9-2 プロジェクトは、サーブにとっては開発投資を抑えて新しいモデルの品揃えが出来、一方スバルにとっては生産台数が増えることで工場稼働率向上になります。そしてスバルの基本技術については、まだまだ世界にマーケットでの認知率は極く小さいものでありますが、それがサーブを通じて、より広く認知されることで、ひいてはスバルの拡販に繋がるものと期待しております。

サーブ 9-2 はスバルをベースにしたクルマではありますが、サーブが独自にデザインを行い、サーブ自身が独自の乗り味にチューニングを行った、まさにサーブのクルマとなるものです。

さらに、この共同開発を通じてお互いのデザイン部門と技術部門では非常に密接な交流が

行われており、いい意味で互いに良い刺激になっています。

さらにグループ内での商品シナジーとして、欧州マーケットにおけるスズキとの共同開発があります。これは先月のフランクフルトモーターショーにて発表した、G3X JUSTY です。

スズキのハンガリー工場マジヤール・スズキで製造され、欧州のスバルネットワークにて販売し、欧州特有のsmallカーセグメントの品揃えを強化するものです。

おかげさまで、まだ発表したばかりなのですが、販売滑り出しも好調に推移しています。

次に、技術面でも、いろいろありますが、私はもっとも大きな成果は GM から触媒技術に関して協力を受け、効率的な設計やコスト削減が実現できています。米国での排出ガス規制をクリアしてターボモデルを投入できたのもその成果と言えます。

また、新型レガシィでは前のモデルと比較して約100kg の軽量化を実現しましたが、これの裏には GM との共同研究による衝突解析のコンピュータ・シミュレーション技術の進歩も大きく貢献しております。軽量化と合わせて、歩行者との衝突時に歩行者への影響を軽減するボディ構造を実現できました。

さらに、代替燃料技術の開発においては、世界の自動車メーカーが次世代技術を巡って激しい競争を展開しておりますが、GM グループにあってスバルは独自のハイブリッドとバッテリー技術をもってこれに貢献できればと考えております。

先程申し上げたように、多大な投資と膨大な基礎研究を必要とする燃料電池技術は GM 本体に任せ、スバルは車両への応用技術と二次バッテリーにその力を集中するという役割分担により、スバルとしての独自性を生かしつつ投資リスク、開発リスクを分散するものです。

また、製造調達面ではGMの WWP(ワールド・ワイド・パーチェシング)システムを利用して、大量調達のメリットを最大限生かして原価低減に役立てております。特に私たちは今後部品のドルによる調達、為替のリスヘッジや、北米SIA事業の発展のキーポイントであると考えています。

WWPを利用した開発部品のコストベンチマーキング活動はもとより、コスト低減を目指してWWPを通じての部品調達を現状の10%レベルから30%レベルに引き上げていきたいと考えております。

最後に販売面ですが、私たちのブランド戦略の中でスバル販売力のレベルアップ・強化は商品政策と並んで最重要課題であります。特に米国の地域別販売シェアは、北東部・北西部のスノーベルト地域は歴史的なこともあり3%以上の高いシェアを確保しています。

しかし南西部・中部・南東部のサンベルト地帯は1%に満たないシェアのマーケットも多く、今後の成長のためには重点的な挺入れが必要と考えております。この課題に弊社の販売子会社であるSOAは従前より取り組んでおりますが、GMとのアライアンスを利用して、GMが持っている膨大な北米の販売情報を活用し、ディーラー網の強化、具体的には店舗ロケーションの最適化を図ってきております。

また、国内も販売力の質的改善について多くの課題を持っております。販売にかかわるツール、ソフトウェア、人的問題などの改善について、現状の26万台レベルから30万台に向けて取り組んでおります。

そういった中でGMのアライアンスから、東京・神奈川・大阪でサブ車の販売を扱うことに決定し、この夏よりスタートさせました。未だ極く少数の販売店での扱いですが、GMへの販売協力という意味だけではなく、このサブの販売を通じ、プレミアムな販売手法を習得して、スバルの販売に応用することにより、我々自身の販売力の質的アップと強化に繋げていきたいと考えております。

今後とも、私たちスバルは、GM との固い信頼関係のもと、自主経営基盤を堅持し、GM グループ内での存在感を高めてまいりたいと考えております。

本日はブランド戦略を中心に様々なお話をさせていただきました。最後に、まとめではありませんが、私の夢というか理想をちょっと申し上げて結びとしたいと思います。

富士重工業は、基本的には輸送機器製造を生業としています。ですから、私たちは「人間・ヒトの生活を中心に考える」中で、人々のモビリティの欲求に応じていくことが使命であり、「富士重工業ならではの、個性的なモビリティの世界を作り上げていくこと」が究極の使命ではないだろうかと考えています。

「新しいモビリティの世界を人々の身近に作り上げていくこと」で、人々の生活を楽しく豊かに刺激的にしたいのです。

そして、当社の自動車と航空機の技術を、互いに乗り入れ融合したとき、初めて富士重工業ならではの、全く新しい世界が創造され、広がっていくであろうと確信しています。自動車のモビリティと航空機のモビリティを、もっともっと有機的に結び付けられれば、富士重工業ならではの、ビジネスが拓けると考えているわけです。

先般全く新しいコンセプトの小型ビジネスジェットを開発している米国のエクリプス社（Eclipse Aviation Corporation、本社ニューメキシコ州アルバカーキ、レイバーン社長）と戦略パートナーシップを構築することで合意し、富士重工業がエクリプス社の小型ジェット機「エクリプス 500」の主翼を供給することの契約を結びました。

エクリプス 500 は6人乗りの双発ジェット機で初飛行を終え、現在開発試験中ですが、すでに2000機以上の受注を受けております。

T Cを取得した後は、年間1500機の量産を計画しており、航空機製造にとってはまさに改革となるものですが、ここに我々の自動車の量産経験が大いに活用できると考えています。

また、この企画は米国航空宇宙航空局 NASA と連邦航空局 FAA の主導により構想されている、全米の新しい航空交通体系（SATS）として実現を目指しているものに通

じるものであります。

SATSとは、米国では現在使用されている約600の空港に加え全米10,000以上の飛行場を活用することで、より利便性の高い航空輸送を行おうとするものであり、そのために革新的な小型航空機とそれを支える革新的な航法システムが求められています。

私たち富士重工業は得意の無人航空機技術を活かして、新しい簡便なる自律自動離着陸および航法システムの開発に取り組んでおり、その実機を使った試験に成功したことは、この8月に発表させていただきました。

これはまさにモビリティの知能化といえるものであり、この先行開発は、新たな需要を生み出すと同時に、スバル自動車の開発との新たなシナジーをも生み出すものと期待しております。

ギリシャ神話の中に「翼をもった馬、ペガサス」がありますが、スバルはペガサスのように地上の2次元の世界から、自由に大空の3次元の世界に向かって、新しいモビリティの世界を誕生させたいと思っています。

本日はありがとうございました。