

【研究ノート】

自動車産業における顧客との信頼関係の構築 —スバルのもつコア・コンピタンス—

The long-term relationship between customers and SUBARU

前 原 千 穂 (Chiho MAEHARA) *

崔 珉 寧 (Minyoung CHOI)**

キーワード：リレーションシップ、コア・コンピタンス、スバル、富士重工業

1. はじめに

現代、自動車産業は、燃費高騰やリーマンショックといった景気変動の影響により、世界的に注目されている。米国では、フォード、クライスラー、GMといったビッグスリーが経営危機に陥るなど、2007年から2009年にかけて、自動車産業に劇的な変化が起きた。この影響は、米国だけでなく、日本の自動車メーカーにも大きく及び、日本国内のほとんどの自動車メーカーは、売上を下げることとなった。

日本のトップでもあり、世界でも第三位の売上を誇っていたトヨタ自動車ですら赤字に見舞われ、各地で工場の閉鎖と縮小をせざるを得なくなってしまった。この世界的な経済危機は、自動車メーカーの売上を下げるだけでなく、人々の車離れまでも引き起こした。経済危機が起こる前から、日本では、若者の車離れという問題が出てきており、これに拍車をかけることとなってしまった。このような景気変動は、日本自動車産業に多大な影響を及ぼすこととなり、今後も避けることのできない大きな課題として残っている。

この景気変動を乗り越えてこそ、長期に渡り企業を存続することが可能となる。多くの日本の自動車企業の中、上述したような景気変動に左右されにくいメーカーは存在しないのか。スバルという自動車メーカーは、日本の自動車メーカーの中でその規模も小さく、また名前を聞いたこともないという人までいるような小規模なメーカーである。1917年に中島飛行機から始まったスバルは、今まで何度も景気変動を乗り越え、致命的な経営危機に陥ることも、倒産にいたることもなく、存続している自動車企業である。その規模は小さく、保有資産も製品ラインも、ほとんどが他の自動車メーカーより小規模なスバルが、これまで企業を維持してくることができたのは、なぜなのか。また、他の自動車メーカーと比べ、比較的に景気変動への影響が少ないのは、なぜなのか。これらのいくつかの問いを明らかにすることが本研究の目的であり、この作業を通じて、企業と顧客との間に長期的な信頼関係を構築するためにいかなる工夫とイノベーションがなされたのかというのが、本研究の大きな問題意識である。

上述した本研究の目的と問題意識を考察するために、次項では、スバルの売上を支えている主要

車種の売上状況を中心に現状を確認し、第三項で、スバルのコア・コンピタンスに焦点を当て、技術面における独自性と、経営面における独自性の視点から、スバルがいかなる独自性をもっているのかを明確にしていく。第四項では、実際にスバルのクルマに乗る顧客であるスバルユーザーの声から、スバルとユーザーとの信頼関係をより詳しく分析する。スバル側から発信される独自の思いと信念は、本当にユーザー側まで伝わっているのかを明らかにしようとする。最後の第五項では、スバルに与えられたリーマンショック以降の一連の景気変動の影響を、トヨタ自動車のそれと比較しながら、スバルのコア・コンピタンスへのより客観的かつ深い理解を試み、今後の研究への方向性を考えることにする。

2. スバルを支える主要車種

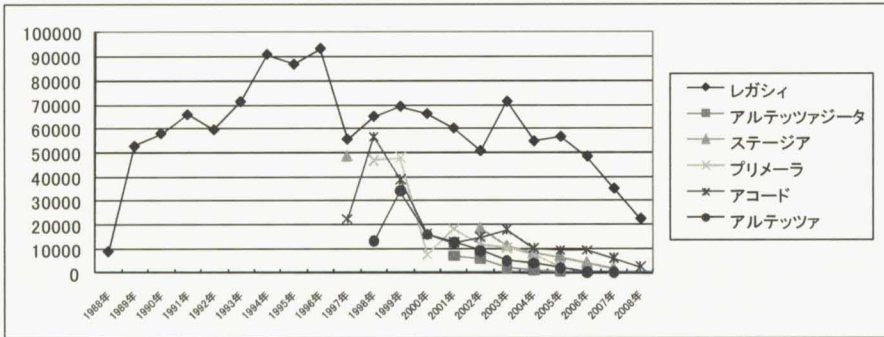
スバルには、スバルの顔とも言える「レガシィ」、WRC 参戦で注目を浴びた「インプレッサ」、アウトドアな状況に対応可能な「フォレスター」といった代表的な三車種を含め、十六種類のラインアップがある。この中で最も売れているのはレガシィであり、次いでインプレッサ、フォレスター、エクシーガという順番になっている。軽自動車の方が販売台数からみると多いが、売上高からみると、乗用車の方が軽自動車を超えている¹。

まず、スバルの顔とも言えるレガシィを取り上げよう。1989年、初代レガシィが初めてワゴンという形を生み出したが、始めの頃は、荷物を載せるためだけのバンや営業車だと言われ、なかなか消費者には受け入れられなかった。しかし、基本走行性があり、乗用車と同じ感覚もあり、走破性もあったため、後にワゴンと呼ばれ認識されるようになったのだ。1993年型のレガシィは最も売れた。初めてのツーリングワゴンという形であったため、スバルのファンだけでなく、流行を追いかける消費者たちが、時代の流れに乗って買ったケースも多い。時代の流れで買った人たちはその後、他のメーカーのミニバンなどに移っていった。この時、ツーリングワゴンという新たな形のレガシィの人気から、レガシィの形を真似るメーカーが続々と出てくる。トヨタのカルディアや三菱のレグナム、ニッサンのステージア、アベニール、ホンダのアコードらが、そうであるが、この時の形をそのまま持ち続け、未だに売れ続けているのは、レガシィだけである²。他のメーカーのクルマは、販売停止になったものばかりで、一時期に売り上げを伸ばしただけで、レガシィのように長期に渡って販売されているものは一つもない(図2-1を参照)。

レガシィの中でも、売上を伸ばしたのが、アウトバックである。特にアウトバックは、北米やカナダでの売り上げを伸ばした。それまでのレガシィとは少し違う形のもので、スバルユーザー以外にも注目された。

以前ドイツ車のセダンに乗っていたと言う男性は、「アウトバックを初めて試乗したときに“日本車もここまでできたか”と感激しましたね。友人にも“アウトバックは一味違うぞ”って薦めていますよ」と話している³。二代目レガシィツーリングワゴンからアウトバックに乗り換えた男性は、「運転はずいぶん楽になりましたね…中略…走りにたくましさを感じるのに、決して粗野な車という感じがしないのは、他にはない洗練されたスタイルのおかげだと思います」と話している⁴。他メーカーのステーションワゴンからアウトバック3.0Rに乗り換えた男性は、下記のように話している。

図 2 - 1 レガシィと対抗馬の販売台数の比較



出所：日本自動車販売協会連合会のホームページ (<http://www.jada.or.jp/>) より作成。

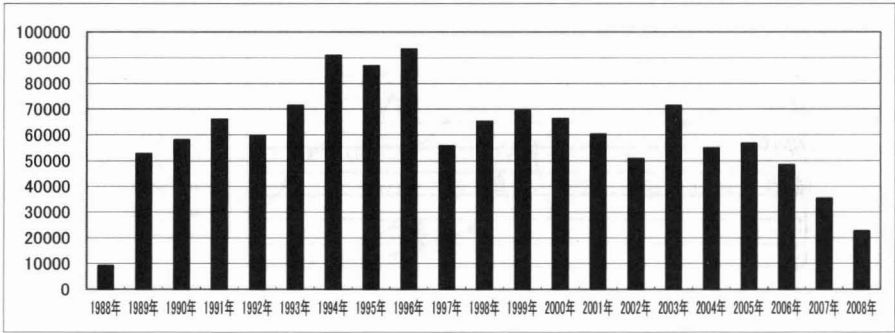
「仕事の関係上、険しい道进行することが多く、以前乗っていた車ではスタックなどのトラブルに悩まされていきました。そんな時に、ちょうどアウトバックの走りを見る機会があったのですが、その瞬間、次はこの車しかない決めていました。本格的なオフロード車でないと通れないような道を余裕で走り抜けてしまったアウトバックの走りはそれほど衝撃的でした。それが初めてのスバル車ですが、今まで乗ってきた車とは走りが違いますね。荒れた道をしっかり走れる性能を持っていながら、オンロードでも気持ちのいいコーナリングができるなんて、こんな走りができる車には初めて会いました。どんな道でも関係なく、楽しい走りを実現させようというスバルのこだわりを感じながらいつも走っています。」⁵

他のメーカーのステーションワゴンからアウトバックに乗り換えた男性は、下記のように話している。

「街中のごく普通の曲がり角でも、明らかに以前のクルマとの違いが分かるほどスムーズに曲がれることにびっくりしました。スポーツ走行でなくても、街中で走っても運転の愉しさを味わえるなんて、やっぱりアウトバックにしてよかったと思いますね。」⁶

このように、アウトバックの顧客には、レガシィから乗りかえたユーザーと、他メーカーから乗りかえたユーザーも多くいる。1999年から少しずつ販売台数を下げていたレガシィだが、アウトバックを販売開始した2003年に一気に上がっている(図2-2を参照)。レガシィとアウトバックは、日本だけにとどまらず米国でも人気を博している。とくにレガシィの1995年型と2003年のアウトバックは、未だに乘られていることが多い。

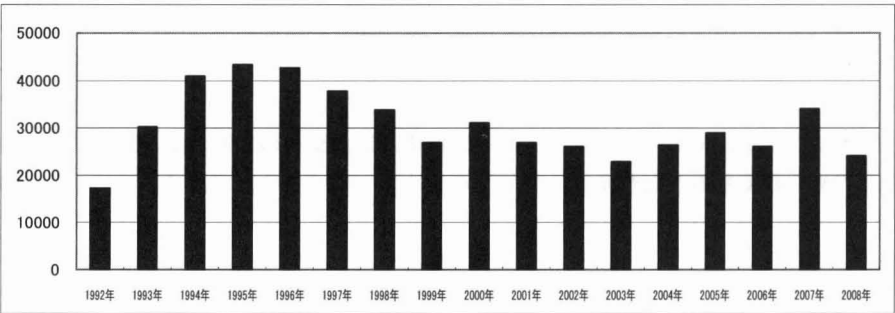
図 2-2 レガシィの国内販売台数推移



出所：『富士重工業50年史資料集』より作成。

次に、スバルの中でも引き継いで乗るユーザーが多い一台が、インプレッサである。1993年、インプレッサのようなスポーツワゴンという形が出たのは日本で初めてであり、他にはないということで売れた。インプレッサの競合として昔は、三菱のランサーエボリューションと言われていたが、今は、1500ccではマツダのアクセラ、ニッサンのマーチやノート、ホンダのインサイト、トヨタのプリウスと言われている⁷。STI ではゴルフのトップグレード R38 (ゴルフ GTI) とレクサスの ISF といった走りを重視した車になる。このようにインプレッサには、1500cc と STI の二種類があり、1500ccの方は、女性にも多く乗られており、会社の営業者やセカンドカーとしても乗られていることが多い。このふたつがスバルの売り上げを引っ張っており、2008年10月には STI のオートマが登場した影響で、インプレッサの売り上げのうち40%を STI が占めているのだが、これは異例なことである。なぜなら、どこのメーカーであっても、トップグレードはなかなか売れないため、通常、トップグレードの売り上げは多くて20%の割合程度に留まるからである。しかし、スバルの場合は、インプレッサと言えば、STI のトップグレードを選ぶユーザーが多いのだ。

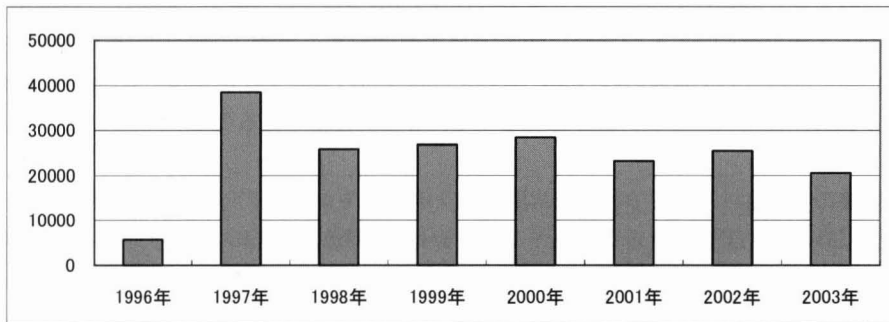
図 2-3 インプレッサの国内販売台数推移



出所：『富士重工業50年史資料集』より作成。

SUV でターボ、ミッションという日本車で唯一のクルマが、フォレスターである。フォレスターの競合としては、ニッサンのエクストレール、トヨタのラブフォー、バンガードが挙げられる⁸。このフォレスターは季節車と言われ、秋口から一月、二月がよく売れる。冬はスキーに行く人たちが買うため売り上げが伸び、夏もサーフィンに行く人たちが少し売り上げが伸びる。カナダのような雪の多い国では、アウトバックと並んで、このフォレスターも売れている。

図 2-4 フォレスターの国内登録台数の推移



出所：『富士重工業50年史資料集』より作成。

3. スバルの独自性

独自のエンジン開発

始めに、スバルがこれまで経営存続の危機に陥ってしまうことも、淘汰してしまうことなく、日本の自動車メーカーとして続けてこられたのは、なぜだろうかという、重要な疑問を述べた。それには、やはり熱狂的なスバルユーザーが要因となっているであろう。ここでは、それを証明していくことにする。まず、スバルユーザーを長期間に渡って定着させているスバルの魅力とは何か。柴田充氏は、下記のように述べている。

「国産車においては特定車種それぞれのファンはいても、メーカーそのものにシンパシーを感じるケースは少ない。ところが、その中でも際立っているのが富士重工業であり、特に熱烈なファンは『スバリスト』といわれているほどだ。実際にスバリストの多くは同一車種を乗り継ぐ傾向が強く、代替時は『次もスバル』と決めている。そんなスバリストを魅了するのは、やはり独自技術に他ならない。」⁹

スバルにとって独自技術はひとつのブランドのようなものであり、スバルを語る上で絶対に欠かさないものである。この熱狂的なファンであるスバリストを長期に渡り、惹きつけているスバルの魅力のひとつは独自技術である。その独自技術のひとつが、縦置き水平対向エンジンとシンメトリ AWD を組み合わせた「シンメトリカル AWD」である。水平対向エンジンとは、クランクシャフト¹⁰を中心に、180度、左右対称にピストンを配置することで、互いの振動を打ち消し、低振動性

が生まれるという理想的なエンジンである。このエンジンはボクサーエンジンとも呼ばれており、他のメーカーで使われている、一般的な直列エンジンに比べて、軽量、コンパクトで、他のメーカーには簡単に真似のできない低重心と高バランスを実現している。それに加え、四つのタイヤをすべて駆動輪するという AWD は、他の駆動方式に比べて安定した走行ラインを走ることができる。前・後輪いずれかに駆動力を配分する FF¹¹や FR¹²では、アンダーステア¹³、オーバーステア¹⁴になってしまいがちであるが、AWD では、四つのタイヤにバランス良く駆動力を配分するため、コーナリングでも優れたハンドリング性能が実現される。このシメトリカル AWD の最大の特徴は、レイアウトで、縦置き水平対向エンジンと、ミッション¹⁵、トランスファー¹⁶、プロペラシャフト¹⁷、リヤデファレンシャル¹⁸といった車を構成する主要素がすべて一直線上で左右対称に配置されている。そのため、前後左右の重量バランスに優れ、自然なハンドリングを実現できるのだ。今やシメトリカル AWD はスバルのシンボルともなっている独自技術である¹⁹。

安全性と走りの愉しさ

エンジン以外にも、アンチロックブレーキシステム (ABS)²⁰やスーパースポーツ ABS²¹、ヴィークルダイナミクスコントロール (VDC)²²などの走りの愉しさを十分に安心して味わってもらうための、安全性能に関する独自技術も次々と開発されている。車の数が増えるにつれて交通事故も増えていき、2001年には事故発生件数が95万2,191件と過去最悪を記録した²³。車を作る際に安全対策を考えるのは当たり前のことになり、スバルでも車づくりの際に、“安全”は重要なテーマとなっていた。1985年、現スバル技術本部・車両研究実験総括部部長の平川良夫氏は、日本ではできない試験が実施できるという理由からアメリカでの車づくりを任された。その当時の心境を下記のように述べている。

「世の中に無数にある車の中から選んで買ってくださいのお客様がいるわけですよ。さっかく選んでくれたのだから、そういうお客様の期待を裏切ってはいけない。では、どうしようかと考えたとき、よし、レオーネを買ってくれたお客様は絶対に死なせないようにしようと誓ったんです」²⁴

交通事故というものは、試験と実際では異なるであろうし、正面から衝突するものばかりだとは限らず、どのように衝突するかなど安易には想定できないものである。アメリカでは、フルラップ方式の衝突試験方法に加え、当時は画期的であったオフセット衝突までも実施した。実際に起こりうるであろう事故の衝撃、状況を想定しての厳しい試験をすることで、安全性能が上がるからだ。

しかし、この安全性能というものは、消費者にとっては漠然としたものになりがちである。どれほど素晴らしい安全性能であっても、雑誌やカタログに書かれたその性能を活字で読んでも、あるいは実際に乗っていても実感はわからないものである。安全性能は目に見えるものでもなく、実際、事故に合ってみないとわからないのだ。そのため、車を選ぶ時、安全性を重視する消費者は少ない。特に日本の消費者たちは、安全性能のような目に見えない内面的な部分より、デザインやカラーといった外見を重視する傾向があり、どんなに安全性能が良いことをアピールしても、購入したいと思うきっかけにはなりにくいのだ。それでも、スバルは安全性能の技術進化を止めることはなかった。1998年、スバルは、当時ではメルセデス・ベンツでもSクラスに付けるのがやっとであっ

た最先端技術であった、サテライトセンサーという三点式エアバック・センサーを軽自動車に搭載したのだ。もちろん、軽自動車だけでなく、レガシィやインプレッサといった、スバルの全ての車種に搭載した。世界のシェアでも軽自動車は1%にも満たない程であるにもかかわらず、最先端技術を搭載したのは、異例であった²⁵。ここから、軽自動車であれ、スバルを選んで乗ってくれている顧客を死なせないという強い想いが感じ取れる。平川良夫氏は下記のようにも述べている。

「その1%なんです。300も400種類もある車の中で、わざわざスバルを選んでくれるわけですから、我々の持っている技術というものをすべてつぎ込まないと。そういう想いが開発現場にあります。では、それを一番高価な車だけにつけるかといえば、そんなことではいけないわけです、スバルはどれも同じ、どれを買っても同じ安全思想で統一されてなくてはならない。それがお客様に対するスバルの答えなんです。」²⁶

スバルのもつ技術は、すべてスバルを買ってくれた顧客のために開発されたものであり、それがどんなに小さく、顧客に見えにくい技術であっても、一切、手を抜くことなく、常に進化を止めない。それがスバルの魅力であり、スバルユーザーとの厚い信頼関係を築く要因になっている。

このようなスバルの安全性の技術が優れていると証明されたのが、2008年度、国土交通省監修のもと行われた「自動車アセスメント」である。ここで、スバルは最高評価の自動車アセスメントグランプリを獲得した。この自動車アセスメントは、自動車の安全性能について、三種類の自動車安全性能比較試験による評価を行い、その結果を公表するものである。試験対象車種は、学識経験者やユーザー代表等から構成させる自動車アセスメント評価検討会において、直近一年間の販売実績が上位の車種から公正に選定され、試験車は、ユーザーが実際に購入するものと同等でなければならないため、不特定の自動車販売店から調達することになっている²⁷。

この自動車安全性能比較試験には衝突安全性能試験がある。運転席と助手席にダミーを乗せた試験車を、時速55kmでコンクリート製の障壁に正面衝突させ、その時、ダミーの頭部、頸部、胸部、下肢部に受けた衝撃や室内の変形をもとに、乗員保護性能の度合いを五段階で評価するという、フルラップ前面衝突試験。その他、運転席と助手席にダミーを乗せた試験車を、時速64kmでアルミニウムに運転席側の一部を前面衝突させ、その時、ダミーの頭部、頸部、胸部、下肢部に受けた衝撃や室内の変形をもとに、乗員保護性能の度合いを五段階で評価するというオフセット前面衝突試験。運転席にダミーを乗せた静止状態の試験車の運転席側に、重さ950kgの台車を時速55kmで衝突させ、その時、ダミーの頭部、胸部、腹部、腰部に受けた衝撃をもとに、乗員保護性能度合いを五段階で評価する側面衝突試験の三種類がある。これらの試験の結果から、それぞれの車種についての総合評価を行っていく。その評価から、2002年度から2007年度の自動車アセスメントのデータを基に、自動車アセスメント試験に相当する条件で事故に遭遇した場合に重傷になる確率を推定したものをみることもできるようになっている（表3-1を参照）。

表 3 - 1 衝突安全性能試験基準

総合評価	重傷（脳挫傷、大腿骨骨折等）になる確立
☆☆☆☆☆	35%以下
☆☆☆☆	35～50%程度
☆☆☆	50～60%程度
☆☆	60～70%程度
☆	70～85%程度
	85%以上

出所：「2008年度自動車アセスメント」より作成。

自動車安全性能比較試験のふたつ目は、歩行者頭部保護性能試験である。歩行者の交通事故における死傷者の多くは頭部障害による要因が大きいことから、その障害の低減を目的とした試験で、車が歩行者をはねたときに歩行者の頭部が車のボンネットやフロントウインドウなどに衝突したことを想定したものである。人の頭部を模擬したダミーを衝突装置により試験車のボンネットなどに向けて時速35kmで発射させ、衝突点における頭部障害値を計測して、自動車が歩行者に衝突した場合の頭部の障害程度を五段階で評価するものである。評価の結果の見方としては、レベル5は定められた試験条件で頭部に重大な障害を受ける危険性が10%以下の確立、レベル2～4は上記危険性が約10～40%の確率、レベル1は上記危険性が約40%以上の確率を示している。最後の試験は、ブレーキ性能試験である。ブレーキの性能としては、停止距離が短いこと、安定した姿勢で停止することなどが重要となる。試験では、乾燥した路面、濡れた路面のそれぞれにおいて、前席に二名が乗車した状態にした重量の試験車を、時速100kmからブレーキペダルを素早く踏み込んで停止させ、その時の停止距離と停止姿勢について評価するというものである。

2008年の自動車アセスメントに、インプレッサとレガシィが試験対象車として選出されている。インプレッサはこの時、乗員保護性能で、運転席と助手席ともに星六つ、歩行者頭部保護性能においてもレベル5という最高評価を得たため、自動車アセスメント対象車種の中から、最も安全性の優れた自動車として、第二回自動車アセスメントグランプリに選ばれた。表3-2では、スバルの選出された車種の総合結果と、それを比較するために他メーカーの車種の総合結果も参考として示すことにする。この他、「乗用車C（排気量2000cc超）」「ワンボックス（ワンボックスとミニバン）」「商用車」という項目もあるが、スバルは、この項目において試験対象にはなっていないので、ここでは省くことにする。

表 3 - 2 自動車安全性能比較試験結果

[乗用車A (排気量1500cc以下)]

スバル インプレッサ			トヨタ プリウス		
衝突安全性能総合評価	運転席	☆☆☆☆☆ 6	衝突安全性能総合評価	運転席	☆☆☆☆☆ 6
	助手席	☆☆☆☆☆ 6		助手席	☆☆☆☆☆ 5
歩行者頭部保護性能評価	レベル 5		歩行者頭部保護性能評価	レベル 2	
ブレーキ性能 (停止距離)	乾燥路面	40.2m	ブレーキ性能 (停止距離)	乾燥路面	45.8m
	湿潤路面	42.5m		湿潤路面	54.8m

日産 ノート			マツダ デミオ		
衝突安全性能総合評価	運転席	☆☆☆☆☆ 6	衝突安全性能総合評価	運転席	☆☆☆☆☆ 5
	助手席	☆☆☆☆☆ 6		助手席	☆☆☆☆☆ 6
歩行者頭部保護性能評価	レベル 3		歩行者頭部保護性能評価	レベル 3	
ブレーキ性能 (停止距離)	乾燥路面	44.3m	ブレーキ性能 (停止距離)	乾燥路面	42.9m
	湿潤路面	(未発表)		湿潤路面	49.0m

[乗用車B (排気量1500cc超～2000cc以下)]

スバル レガシィ			スズキ エスクード		
衝突安全性能総合評価	運転席	☆☆☆☆☆ 5	衝突安全性能総合評価	運転席	☆☆☆☆☆ 5
	助手席	☆☆☆☆☆ 5		助手席	☆☆☆☆☆ 6
歩行者頭部保護性能評価	レベル 2		歩行者頭部保護性能評価	レベル 4	
ブレーキ性能 (停止距離)	乾燥路面	40.8m	ブレーキ性能 (停止距離)	乾燥路面	43.5m
	湿潤路面	44.3m		湿潤路面	(未発表)

出所：「2008年度自動車アセスメント」より作成。

2009年にも行われた自動車アセスメントでは、乗用車Bにフォレスターとワンボックスにエクシーガの二台が試験対象車として新たに選出された(表3-3を参照)。このフォレスターとエクシーガは「自動車アセスメント優秀車」を受賞している。

表 3-3 自動車安全性能比較試験結果

スバル フォレスター				スバル エクシーガ			
衝突安全性能総合評価	運転席	☆☆☆☆☆	6	衝突安全性能総合評価	運転席	☆☆☆☆☆	6
	助手席	☆☆☆☆☆	6		助手席	☆☆☆☆☆	6
歩行者頭部保護性能評価	レベル 5			歩行者頭部保護性能評価	レベル 5		
ブレーキ性能 (停止距離)	乾燥路面	42.7m		ブレーキ性能 (停止距離)	乾燥路面	40.3m	
	湿潤路面	46.0m			湿潤路面	48.1m	

出所：「2008年度自動車アセスメント」より作成。

スバルの車は、これら日本の自動車アセスメントのみならず、米国の安全性能試験においても、高い評価を得ている。2002年には、米国保険業界の非営利団体である道路交通安全保険協会 (IIHS: the Insurance Institute for Highway Safety) が行った衝突試験において、フォレスターが、最高評価である「グッド」を獲得するとともに、その中でもさらに評価が高く推奨されている「ベストピック」にも選ばれた²⁸。これまで、小型 SUV クラスでこの「ベストピック」に選ばれたクルマはなく、スバルのフォレスターが初めてとなった。ここでの衝突試験方法は、側面衝突試験、前面オフセット衝突試験がある。この試験によって乗員が障害を受ける危険性や車体の乗員スペースの変形度合いと、衝突時の乗員拘束装置の性能に対して行われ、「グッド」を最高として四段階での評価を行っている。それに加え、バンパーの衝突安全性能を修理コストで評価するものもある。これらの試験でそれぞれ最高評価の「グッド」を獲得した小型 SUV は、フォレスターだけであった。2000年4月にはレガシィ、2002年3月にはインプレッサも、「ベストピック」に選ばれており、今回のフォレスターの最高評価獲得によって、米国でのスバル三車種がすべて「ベストピック」に選ばれることとなった²⁹。日本の自動車アセスメントでは、インプレッサやフォレスターに比べて、平均的でそれほど高評価ではなかったレガシィだが、2005年には、同じく道路交通安全保険協会が行った安全性評価において、優れた車種に与えられる「トップセイフティピック」に選定され、その中でも最高評価のゴールド賞を受賞した³⁰。これは、道路交通安全保険協会が独自に実施した前面オフセット衝突、側面衝突、後方衝突試験の総合結果から判断されたものである。フォレスターも2009年には、この「トップセイフティピック賞」を獲得している。その上、フォレスターは米国の自動車アセスメント (New Car Assessment Program) においても、衝突性能で最高評価を獲得し、さらにオーストラレイシアの自動車アセスメント (Australasian New Car Assessment Program) でも、乗員保護性能で最高評価の五つ星を、歩行者保護性能で六つ星を獲得している³¹。スバルのもつ安全性能技術においては、日本のみならず、海外でも高く認められていることがわかる。車に乗る以上、避けることのできない交通事故からスバルユーザーを守ろうという思いから、独自の安全性能技術が開発され、それは今や、スバルの車を選ぶときのきっかけのひとつにもなりつつある。

WRC への参戦

このようにシンメトリカル AWD、安全性と、独自の技術をもつスバルは、技術開発に積極的に力

を入れており、常に「楽しい走り」を追求している。スバルが他のメーカーに比べて、技術開発に力を入れていることがわかるのが、世界的なラリー WRC への参戦である。なぜなら WRC への参戦は結果を得るためのものだけではなかった。スバルは1990年、イメージアップを求め、F 1 への参戦を発表したが、それまでレーシングエンジンに携わったことのないスバルにとっては、とても困難なことであった³²。水平対向12気筒エンジンの載った F 1 を完成させたものの、すべて予選落ちに終わり、独自技術の水平対向エンジンを、世間にアピールすることもできず、F 1 からの撤退することとなった。しかし、F 1 参戦と同様に1990年に、スバルは WRC への参戦も始めていた³³。スバルテクニカルインターナショナル株式会社初代代表取締役社長であった久世隆一郎氏は、「私としては WRC に注目していたし、そこでは水平対向のメリットが生かせると思ったんです」と話しており、F 1 の撤退をまったく失敗とは捉えず、WRC に基軸を移すきっかけと考えていたのだ³⁴。WRC では、参戦当初から世界チャンピオンを獲得目的で計画を進めていたようで、久世隆一郎氏は下記のようにも述べている。

「トップを競うことでお客様が誇りと自信を持てる車にしたかった。それはオーナーだけでなく、販売する人や開発、製造する人まで同じモチベーションを持ってもらうことが大きな目的だったんです。」³⁵

WRC に参戦することは、結果を得るためだけでなく、その結果を得ることでスバルの車に乗る顧客に、スバルの車に乗っていること自体に自信を持たせたいという意志のもとに行われていた。この WRC 参戦は、上記のようなスバル車のイメージアップだけではない。一般的に、WRC に参戦する時は、外部のプロドライバーの助けを借りることが多いが、スバルだけは技術者たちがドライバーとして参戦していたのだ。その上、当時は生産車をベースとしていたため、極端な改造をしていないラリーカーでの参戦を行っていた。現在、スバル技術本部車両研究実験第一部長兼スバル研究実験センター長の大林真吾氏は、このような参戦方法について、「社内の人間が運転したほうが多くの情報が得られるわけで、自ら世界の最高峰のラリーに挑んだのです」と話している³⁶。スバルのホームページでも、WRC を「実験室」と例えており、WRC に参戦することで、最先端の技術を磨き、シンメトリカル AWD などの既存の技術を常に進化させ続けているのだ。やはり、実際に顧客がクルマを運転しているとき、その顧客がどんな状態の道を、どんな状況で、どのくらいの速さで走らすかについては、一貫性がなく、容易に予想できるものではない。実際には、凹凸のない通常のテストコースをただ走るだけではわからない、予想外の出来事が起きるものだ。それを、WRC という実験室を使うことで、様々な状態でのドライブに対する走行安定性や突然の事故への安全性といった技術を生み出していくことができたのだ。このように WRC でさえも技術開発の場として活用してしまうほど、スバルは技術開発に力を入れている。しかし、技術開発における実験室の場所は WRC だけではない。田舎であろうと山の中であろうと、実際にスバルが使われるかもしれない現場に行き、そこで車の走りを実験するといった経験を重ねることもある。これほど、安全で楽しい「走り」のための技術を追求し続けている自動車メーカーは他にはない。

独自性を貫くスバル

これまで、スバルの独自の技術と技術開発について説明してきたが、この独自の技術こそスバル

の最大の魅力であり、顧客を離れさせない要因のひとつである。スバルユーザーが、スバルを知るときかけとなるのは、ロコミやカー雑誌がほとんどである。トヨタやニッサンなど、自動車メーカーのほとんどはテレビコマーシャルや広告によるものが大きい。スバルの場合は、家族や友人、同僚といったスバルのクルマに乗っている周りの人たちからの紹介が多い³⁷。スバルの販売員は、スバルディーラーに来るユーザーの特徴を次のように述べている。

「広告にもお金はかけています、海外の俳優を起用したりして。でも、CMを見てお店に来る人はほとんどいませんね・・・例えば、同僚の乗っているスバルの車を運転させてもらうことで走りの良さがわかって、スバルの車っていいなって思うんですね。それで、ちょっとお店に見に行ってみようか、ということになって。やっぱり、スバルの車の走りを体験してみて、スバルの良さに気づくことが多いですね。」³⁸

テレビコマーシャルや広告で、消費者が見るのは外観、内装といった目に見えるデザイン面であり、メーカー側は30秒で、あるいは写真一枚で、どのように外観をカッコよく見せるか、内装のデザインを綺麗に見せるかを、重視する。しかし、スバルの顧客は内面的な部分に魅力を感じ、それがきっかけとなる。30秒のテレビコマーシャルや一枚の写真ではなく、外観や内装に加え、エンジンの大きさや馬力、走り具合など内面的な部分を詳しく書いたカー雑誌を読んでディーラーに来る。スバルの技術は、スバルを購入しようとする消費者のきっかけをもつuckingていることがわかる。

このスバル独自の技術は、購入のきっかけをつくるだけでなく、スバルの車からスバルの車への代替を促す要因にもなっている。リピーター率は一位のトヨタに継いで、二位となっている³⁹。しかし、この二位というのも、スバルは固有台数が少ないためであり、割合的にはトヨタと同じくらいである。このリピート状況について、スバルの販売員は以下のように述べている。

「以前もスバルの車に乗っていた人が多いですね。というか、ほとんどがスバルからスバルですね。やっぱり、レガシィ、インプレッサ、サンバーの三台は引き継いで乗る顧客が多いですね。」⁴⁰

その中でも、とくにサンバーの引き継ぎが多いようだ。サンバーとは、サンパートラックという軽トラックで、農家の人たちに丈夫で壊れにくいと、人気がある。このサンバーが、長期に渡って人気があるのは、他のメーカーの軽トラックとは異なる、利点が多くあるからである。通常、軽トラックのエンジンは前方に置かれているが、サンバーはリヤエンジン（RR）という後方にエンジンを置くかたちになっている。これは、エンジンが運転席から遠いため、騒音が少ないことや、坂道を登るとき、空荷でも後輪が空回りしにくく、下るときは、後ろに重心があるためブレーキもききやすいという利点がある。エンジンは四気筒エンジンで、スーパーチャージャー搭載のため、加速が良く、積載登坂や高速でも楽に運転できる。その他、四輪独立サスペンションに、頑丈なシャシーフレームを使用しているため、不安定な路面でも、車が傾くことや、大きく左右に揺られることなく、快適な乗り心地と安定した走行が可能となっている。最後に、タイヤの位置が運転手の座席の下になっているフルキャブがある。通常の軽トラックは、タイヤの位置が運転手の座席の前、つまり運転手の足元にあるため、タイヤハウスが張り出し運転手の足元は狭く、運転する際は少し内向きに斜めに座らなければならなかった。しかし、フルキャブにすることで、ペダルが正面になり運

転しやすく、運転席、助手席ともに足元がゆったりとして、乗り降りも楽にできるようになっているのだ⁴¹。これらは、すべてスバル独自の技術であり、サンバーにしかない技術である。軽トラックであっても、運転のしやすさや、快適さといった内面的な部分の手を抜くことなく、スバル独自の技術を惜しみなく使っている。軽トラックは、乗用車などと違い、仕事の車として乗られることが多い。そのため外観よりも、それぞれの仕事にどれだけ役立ってくれるか、どれだけ長く乗っていただけるかが重視される。そうすると、内面的な部分に力を入れているスバルは、強くなるのだ。スバルの車から同じくスバルの車に乗り換える顧客も多いが、中には他のメーカーの車からスバルの車に乗り換える顧客もいる。スバルの車への乗り換えは、日本車と外車が7：3の割合で、日本車のほとんどはニッサンとトヨタである⁴²。やはり、他のメーカーから乗りかえる場合も、走りを重視したユーザーが多いようで、スバルの販売員は、以下のように述べている。

「ニッサンの車の下取りが一番多いですね。プリメーラとかスカイラインのような、足回りのしっかりした車からの乗り換えが多いんですよ。その代わり、トヨタのように乗り心地を重視して作られたクルマ、フワフワした感じの乗り心地の、それに乗っていた人は、スバルの車の乗り心地は硬いと言いますね。それに、トヨタのような大衆車に乗っていた人たちは、スバルの車はマニアックだというイメージを持っていますし。内装も高級感のあるトヨタに比べて、シンプル過ぎるとか、安っぽいとか、いうイメージがあるようです。」⁴³

車に走りの良さを求めないユーザーにとっては、スバルの車は独特なものに感じられるようだ。やはりスバルの車はトヨタの車には勝てないのではないかと考えがちであるが、そうではない。「乗り心地が悪い」「安っぽい」と言うトヨタの車に乗っていたユーザーもスバルの車に乗りかえることがあるのだ。トヨタユーザーがスバルの車に乗りかえるきっかけを、スバルの販売員は以下のように述べている。

「トヨタは可もなく不可もなくといった感じで、すべてにおいて優等生的な車なんですね。この可もなく不可もなく優等生っていうことは、良いことではありますけど、飽きがきてしまうんですね。それが、スバルのような飽きのこないマニアックな車へ乗りかえるきっかけになるんですよ。」⁴⁴

スバルの車のように特殊性、独自性がある車は、他のメーカーには少ない。ほとんどメーカーは大衆車、つまり老若男女、どの世代の人たちにも受け入れられるような車作りを目指している。スズキのワゴンRは、その良い例である。若い人からお年寄りまで、男女問わず様々な人に乗られている車であり、どの世代の人が乗っても、運転しやすい車となっている。このワゴンRの人気から、ダイハツのムーブやニッサンのスティングレーなど、同じような形のクルマが一気に売られるようになった。運転しやすく、皆も乗っている流行の形となれば、乗りたがる人は増えるが、その中には、皆と同じクルマで個性がなく、すぐ飽きてしまうといった不満を持ち出す人もいる。そういう人たちがスバルというマニアックな車に魅力を感じ始めるのだ。スバルの車に乗っていた顧客が、家庭の事情などにより、他のメーカーに乗り換えても、やはりスバルの車が良いと戻ってくる顧客も多い。スバルの販売員は、このようにマニアックと見られるスバルと大衆向けのトヨタを、以下

のように比較して述べている。

「トヨタはなんでも揃う百貨店、スバルは老舗のうなぎ屋と例えられることが多いんですよ。トヨタは軽自動車からセダンにワゴン、様々な種類の車がたくさんあります。でも、スバルにはこだわりがあるんです。そのうなぎの味を分かってくれる人たちが乗るんです。昔から作り込まれたタレを、長年使い続けている。伝統みたいなものがあるんです。」⁴⁵

スバルユーザーの代替サイクルは他メーカーに比べて長い。古い車種を乗り続けるユーザーが多く、一台の走行距離も長い。ユーザーの中には、「調子が良いから乗り替えるきっかけがない」「ずっと乗っていたい」と話す人が多く、寿命が来てしまい買い替えざるをえなくなったとしても、また同じレガシィに乗り替えるという場合が多い。これは、ユーザーらにとって、保有しているスバルの車の印象が良いということだ。住商アビーム自動車総合研究所による著書では、近年、新型車の「短命化」が顕著になってきており、それは消費者の代替サイクルと密接に関連していると書かれている⁴⁶。自動車メーカーは、代替しようとする消費者を取り逃がさないように、新車開発期の短縮に力を入れており、これほど、新車開発期が短縮されると、少し前に出たモデルでさえも、古く思えてしまい、当然、新型車の寿命は短命化してしまうという悪循環になっているようだ。この悪循環を崩すイノベーティブな商品として、住商アビーム自動車総合研究所は「消費者にサイクルを崩してでも買いたいと思わせる、もしくは革新性ゆえに最新でなくても古臭く見えない商品」が必要だと述べている⁴⁷。最新でなくても古臭く見えないという点において、スバルの車が当てはまる。他のメーカーのように、モデルチェンジを頻繁に行わず、モデルチェンジを行ったとしても技術などの内面的な部分の改良を主とするため、デザインなど外観はさほど変化させていない。そうすることで、最新でなくても古臭く見えにくく、ユーザーは長期に渡って同じ車に乗っていられる。スバルにとっては、新型車の寿命の短命化という問題も、なんら影響はない。スバルには、他メーカーと同様に新型車を次々と開発していく必要はないのだ。

住商アビーム自動車総合研究所は、「自社開発以外の領域を意図的にコモディティ化させ、競争の焦点を自社開発領域に移行させる『コモディティ化戦略』⁴⁸」というものを提案しており、自社開発しないものを宣伝することの効果は大きく、この戦略が成功すれば、究極の差別化戦略になりうると述べている⁴⁹。このコモディティ化戦略においても、スバルは以前から、自然とそれを行っている。現在の車は見た目や内装がどれほどお洒落にできているか、高級感があるか、もしくは燃費が良いか、という点が重要視されており、テレビコマーシャルでも最も多く取り上げられている。そんな中、スバルは走りの良さ、それと快適に愉しく車に乗ることが、生活を楽しむという「Love Your Life」といったテーマを掲げた宣伝を行っている。燃費やエコカー減税といった面を完全に排除した訳ではないが、エンジンの独自性とそこからくる走りの良さという、他メーカーとは、まったく違うところに焦点を置いている。そうすることで、他メーカーと全面的に競争せずとも、他メーカーとは異なるスバル独自の部分で抜け出せることができる。

その他、住商アビーム自動車総合研究所は、「現代の自動車産業においては、技術開発同様にブランドも重要とされ、フロントグリルを統一したり、一貫したメッセージを消費者に伝え続けるといったブランドマネジメントの議論も盛んである」とも述べている⁵⁰。日本の自動車メーカーは、ひとつ

のメーカーでも、車によってコンセプトやメッセージが異なる場合が多い。現代の一貫したメッセージと言えば、時代の流れに乗った、エコカー減税や燃費向上であろう。しかし、これらは、どこのメーカーでも使われていることで、ひとつのメーカーだけが飛び抜けて消費者の心を掴むものではない。スバルは、独自のエンジンと走りの良さという一貫したコンセプトとメッセージをもっている。その上、レガシィのツーリングワゴン、B4、アウトバックと大きさと形は異なるが、フロントの顔は異ならないというように、デザインでも一貫させている部分がある。エクシーガとレガシィを見ても、フロントの顔は似たようなデザインになっており、どれを見ても一緒だと思う消費者もいるが、逆に考えれば、どれを見てもスバルの車だと一目でわかるといった利点もある。顧客のニーズに応えるために、商品数を増やすのもよいが、商品数が少ないことで、ひとつひとつの車に力を入れていることがわかり、ひとつの車の価値が上がる。住商アビーム自動車総合研究所は「シンプルな商品体系の結果、ディーラーが持つ知識と現物が存在感を増し、助言と解決策を求めて来店する顧客ニーズへの対応力が高くなると考えられる」と述べており⁵¹、商品数が少ないことで、ディーラーのセールスマンらは、それぞれの車に対する知識が豊富になる。スバルの販売員として気にかけていることについて、販売員は以下のように述べている。

「スバルのセールスマンは、商品知識が大切になってきます。スバルの車に乗っている人も、見に来る人も車に詳しい人が多いです。トヨタのセールスマンにも、スバルは商品知識がないと売れないでしょうと言われますよ。」⁵²

今、スバルの少ない商品数と豊富な商品知識が、欠点ではなく、他メーカーとは異なる利点としても取り上げられることとなった。リーマンショックによる大きな景気変動が自動車メーカーにもたらした影響は大きい。自動車メーカーはこの経営難から脱するために、新たな経営方法を考え出そうとする。しかし、このように次々と考え出される新たな方法は、ほとんどがこれまで、スバルが行ってきたことである。創立当初から、スバルの貫いてきた独自性が、景気変動による経済危機など、あらゆる面で良い結果に結びついていることがわかる。

4. スバルユーザーとの信頼関係

スバルユーザーの声

このように、独自性というスバルの魅力が、リピーター率を上げていることがわかった。ここで、実際スバルの車に乗るユーザーらのスバルに対する思いを見ていくことで、本当に独自性がスバルユーザーにも伝わっているのか、それ以外にも長期に渡ってスバルに惹きつけられる何かがあるのかを明らかにしていきたい。

R2に10年間乗り続けたところでR1とS402の二台を追加して、三台のスバル車に乗る男性は、R2に乗る以前は、初代アルシオーネ、プレオ、ネスタとスバルの車を乗り継いでいた。初代アルシオーネについては「目黒の大鳥神社の交差点で初めて見たときには、『いったいどこの車なんだろう』と驚かされた。個性的だった。すぐに注文しました」とスバルの外観における独自性について話しており、彼は、アルシオーネのボディサイドに、4WD TURBO というデカールがあった

ことについて、「そんなものわざわざ貼らなくて、スバルには中島飛行機以来の伝統があるのだから、自信を持ってもらいたい」と話している⁵³。その他にも、スバルらしさについて下記のように話している。

「スバルらしさ？ “味がいい” ってことだと思う。“いいモノを作ろう” っていうエンジニアの気持ちが表れている。その姿勢はおそらく戦前の飛行機作りから続いているのでしょう…中略…スバルは、10年間くらい六連星を止めていたでしょう。あんないいマークはありませんよ。“スバル” というのも、美しい日本語なんだし。車の顔に当たるマークを隠しちゃダメですよ。」⁵⁴

スバルの車に乗っているユーザー自身が、スバルの車に乗っていることに誇りをもっており、スバルの伝統に自信をもっているのだ。マークひとつについても、スバルらしさを出すものとして自信を持っている。6年間レガシィ B 4・RSK を乗り続け、その後インプレッサ15 S に乗り換えた男性は、レガシィ B 4 に乗る前は他メーカーの車に乗っていた。「希少な水平対向エンジンは、スバルのプライドですよ。スポーティな走りができる車が減ってきている現実にあって、スバルは独自の個性を出しています」と話している⁵⁵。彼も前述の男性同様、スバル独自の技術と個性に自信とプライドをもっている。

モータージャーナリストの女性は、レガシィに乗った時のことを下記のように話している。

「私はこの業界ではそれほど運転が上手いとは思っていないので、初めて乗る車に慣れるまで少し時間がかかってしまうんですね。でもレガシィはすぐにフィーリングが合って運転しやすいなあと感じます。自分の手足と同じような感覚で操ることができますし、安心して乗ることができる。」⁵⁶

スバルのクルマと言えば、男性向けというイメージをもつ人が多いが、女性でも十分運転しやすい。彼女は、免許を取って初めて遠距離ドライブをしたクルマが、中古のレオーネであったらしく、「長距離を走ることも、雪道の運転もその時が初めてだったが、運転がしやすく安心して乗れたことが印象となっています」と当時のことを話している⁵⁷。2003年型レガシィツーリングワゴン GT-B E-tune に乗っている男性は、スタッドレスタイヤに履き替え、雪の降る夜に峠をいくつも越えて行ったときのことを以下のように話している。

「その時の安心感は創造以上でした。ステーションワゴンの中からレガシィを選んで良かったと思いました…中略…いろんなところを走って来て、結局のところ、クルマもオートバイも基本性能と信頼性が重要だとわかったかもしれません…中略…短い距離でも楽しさを実感できます。」⁵⁸

彼は、スバルの車に対する信頼があり、「子供もスバルが大好きで、彼らが運転するようになっても独自性があって、走って楽しいクルマをスバルが作り続けていることを願っている」とも話している⁵⁹。安全で走りやすいクルマ作りを追求し続けているスバルの努力が、運転するドライバーにしっかり伝わっているのだ。

山奥に旅館を経営する夫婦は、1969年に高校の同級生の紹介で購入したスバル ff-1 以来、現在ま

でに十八台の斯巴ルを乗り継いできている。夫の方は「同級生も『スバル党』。ff-1は、ポロポロっという独特の排気音を出しながら、急な山道や雪道を苦もなく登りきってしまう。前輪駆動のスゴさを知らされましたね」とスバルの車の良さを話している⁶⁰。彼はサンバートライを二台、レックスを二台、レオーネを三台、レガシィを二台、フォレスターを二台と乗り継ぎ、奥さんの方は、ドミンゴを三台乗り継いできた。現在はフォレスターに加え、R2も持っている。山奥にある旅館を経営するということもあり、山道を難なく登りきれ、丈夫なクルマを必要とする彼らにとって、スバルの車は最適であったようだ。スバルのドライバーズカーとしての性能は、サンバーからレガシィやフォレスターにも受け継がれており、スバルの車であれば、どの車種に乗り換えても、その走りの良さを実感できる。そのため、スバルの車に一度、惚れ込むと、他のメーカーの車では実感できない部分をもっているスバルの車から離れられず、乗り継ぎ続ける人が多いのだ。レガシィのセダンやツーリングワゴンを乗り継ぎ、九台目でフォレスターの新車を購入した女性は、彼女の夫が営業者としてレガシィに乗っていたことがきっかけであったように、スバルの車に一度乗ったことで、走りの良さに気づき、それがスバルの車購入のきっかけとなることが多いのだ。

スバルの車に乗り続けて26年の男性は、レックスコンピ、ジャスティ、レガシィツーリングワゴンGTと、スバルの車計六台を乗り継いでおり、息子も新型のインプレッサを購入している⁶¹。このようにスバルの顧客たちには、家族がスバルの車に乗っているため、その子供もスバルに乗る、ということが多い。やはり、家族が持つスバルの車に乗ることで、走りの良さや安全性といった内面的な部分がわかるからである。走りを知ってこそスバルの車の良さがわかってくる。この走りの良さや安全性は、運転するドライバーだけに受け入れられているものではない。免許を取得してから20年、レオーネRXターボを筆頭にスバルの車に十台も乗り続けている男性は、走りを重視し、インプレッサSTIに乗っていた。しかし、家族と出かけることが多くなり、フォレスターに乗り換えた。彼は「家族で試乗もし、決め手になったのは走り出して100メートルほどで妻が“これにしよう”と言い出したほどの快適性。」とフォレスターに決めた時のことを話している⁶²。

スバルには、走りを重視するようなドライバーズカーばかりの印象があるが、フォレスターのように家族皆が快適に乗れる車もあるのだ。フォレスターだけでなく、エクシーガというドライバーズカーとパッセンジャーカーの両方の性能をもつ車も2007年に登場している。このエクシーガは家族連れに売れており、特に、結婚など家庭環境の変化でスバルの車から離れていったユーザーが、フォレスターやエクシーガの登場でまたスバルに戻ってくるといったケースも多い⁶³。ここでスバルらしいところは、パッセンジャーカーであっても、ドライバーズカーとしての性能は決して外していないことである。パッセンジャーカーだからといって、スバルの走りを感じられなければ、顧客が他のメーカーからスバルに帰ってはこないであろう。上記のフォレスターに乗り換えた男性も、「コーナーでのハンドリングの良さ、応答の素直さ、フィーリングの良さが抜群」だと話しており⁶⁴、インプレッサのような走り重視の車から乗り換えたとしても、スバルの走りを十分に愉しむことができる。以前は他のメーカーの車に乗っていた男性は、旅行先でAWDのインプレッサを借りたことがスバル購入のきっかけになっている。運転した男性も同乗していた奥さんも、長距離ドライブにもかかわらずまったく疲れることなく、「自動車を運転するのがこんなにも楽しいものだったのかと思うほどであった」と、その時のことを話している⁶⁵。スバル1100を購入してから、サンバーやランカスター、フォレスターと八台のスバル車に乗り継ぎ、スバル暦16年の男性は、「最

近のスバル車は、試乗してきて伝統の走りはもちろん、乗ってみたときの快適性が格段に向上していると感じる」と話している⁶⁶。

レックスコンビ、ジャスティ、レガシーツーリングワゴン GT とスバルの車を六台乗り継いできたスバル暦26年の男性の息子も父親の影響で、新型のインプレッサを購入した⁶⁷。このように親子でスバリストというケースは多く、父親がスバル愛好者ということで、自分もフォレスターを二台乗り継いで、その後エクシーガ2.0GT に乗り換えたという男性もいる⁶⁸。その他にも、父親がレガシィ B 4、妻がステラ、弟が R 2、自分はレガシーツーリングワゴン、農作業用にはサンバーと家族全員がスバルのクルマを愛用しているケースもある⁶⁹。四代目レガシーツーリングワゴンを購入した男性は、祖父がレガシィ VZ に乗っていたことがきっかけとなっており、彼の祖父は、それまで他のメーカーの車十九台をほぼ2年に一台の割合で買い換えていたにもかかわらず、レガシィ VZ には20年間も乗り続けたそうだ⁷⁰。サンバートライを初めて購入してから12年間、レオーネとレガシィとスバルの車を乗り継いできた女性は、息子もレガシィを購入し、レガシィとプレオにヴィヴィオが二台と、家族で四台ものスバルの車に乗っている⁷¹。

スバルが築き上げてきた信頼

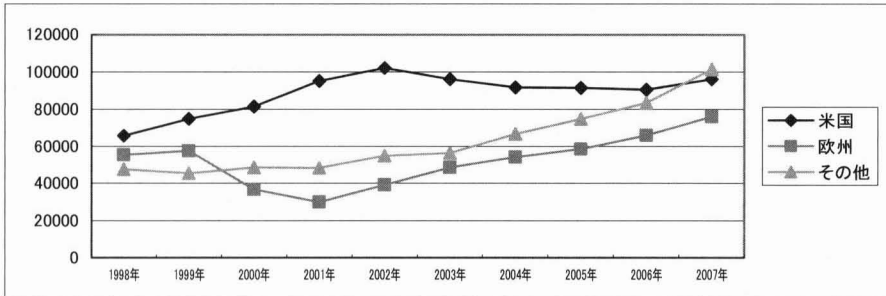
ここまでスバルユーザーの声を書いてきたが、ユーザーは皆、ユーザー自身がスバルの独自性に自信とプライドをもっており、それをこの先も受け継いでいって欲しいと願っている。つまり、スバルの独自性に魅力を感じているからであり、それがスバルの車に乗る理由になっているからだ。スバルの研究者たちが、進化を止めることなく常にユーザーの為を思った技術の追及をし続けていることを述べたが、それは、確実にスバルユーザーに伝わっている。スバルのどの車に乗っても走りを愉しめる上、どんな道を走っても安心して運転できると、ユーザーらは話しているからだ。ほとんどのユーザーが、スバルの車を長期に渡り乗り継いでおり、同じ車種を乗り継いでいるユーザーも多い。それは、スバルとユーザーの間にしっかりとした信頼関係があるからだ。独自性に自信がもてるのも、安心して運転ができるのも、スバルを信頼していないとできないことである。スバルの車を乗り継ぐのも、スバルはその信頼を裏切らないと確信しているからである。スバルは、新しいものを追い続け、新しい形の、流行している車を開発し販売していくのではない。スバルが持つ独自の技術力、すなわち中島飛行機時代から続く伝統に誇りを持っており、それをわかってくれるスバルユーザーらのために、研究と開発を繰り返し、進化を続けていく。それがどんなに小さな技術で、気づかれることのないような技術でも、スバルの車に乗ってくれる人のためになるのなら、惜しみなく使っていく。それが、流行とは離れたものであっても、スバルユーザーには、受け入れられるというスバルからユーザーへの信頼もあるからだ。流行や企業の拡大ではなく、スバルの車に乗るユーザーとの信頼関係を深くすることを第一としている。

海外でのスバル

これまで、スバルの独自性がスバリストと呼ばれるような熱狂的なスバルのファンを生み出し、ユーザーとの濃密な信頼関係を築いてきたことを述べてきた。この独自性を重要視するスバルは、日本だけではなく、海外でも受け入れられている。スバリストと呼ばれる熱狂的なファンは、日本だけにとどまらず、「スービー」と呼ばれ、米国にも存在している。米国でのスバルのシェアの多く

を占めるのが東部のニューイングランド地区であり、この地区は、所得が高く、高学歴である人や、しっかりしたライフスタイルをもった人が多い⁷²。そういった人たちに受け入れられているのがスバルであり、西部のカリフォルニアなどでよく売れている他の日本車メーカーとは異なっている。海外への輸出状況を見ても、米国は2002年をピークに落ちてきたが、2006年からまた上がってきており、欧州は2001年以降右肩上がりが続いている。その他、アジア圏内などでも右肩上がり、2003年以降は伸びも大きくなっている。(図4-1を参照)つまり、スバルの海外における国内のイメージ管理が優れていることがわかる。

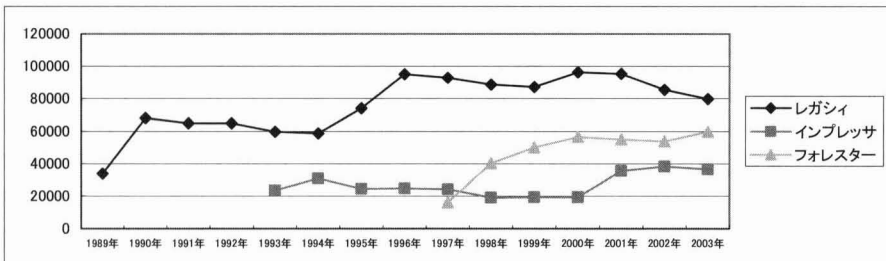
図4-1 富士重工業輸出の推移(自動車のみ)



出所：『SUBARU 会社概要 2008』より作成。

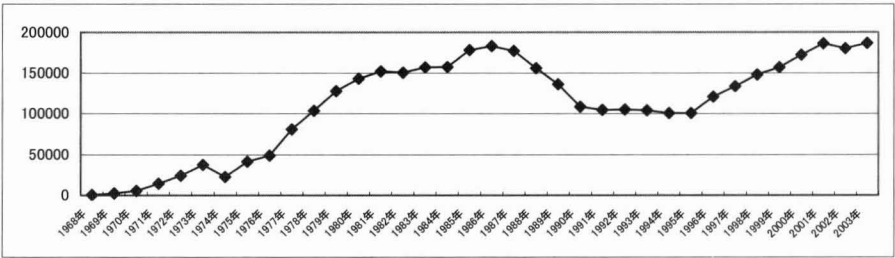
スバルの中でも、最も売上を伸ばしていた米国だけを見ている。レガシィがその売上を引っ張っており、少しの変動はあるものの、1996年以降は、ほぼ平均的な推移になっている。インプレッサは、2001年に大きく伸びて以来、約4万台の販売台数を維持している。フォレスターにおいては、販売開始の2年目から一気に販売台数を伸ばし、インプレッサの売上を上回るほどである(図4-2を参照)。米国販売台数を総合的に見ても、1990年から1996年の落ち込みを除くと、年々右肩上がりになっている。(図4-3を参照)

図4-2 米国販売台数(レガシィ、インプレッサ、フォレスター)



出所：『富士重工業50年史資料集』より作成。

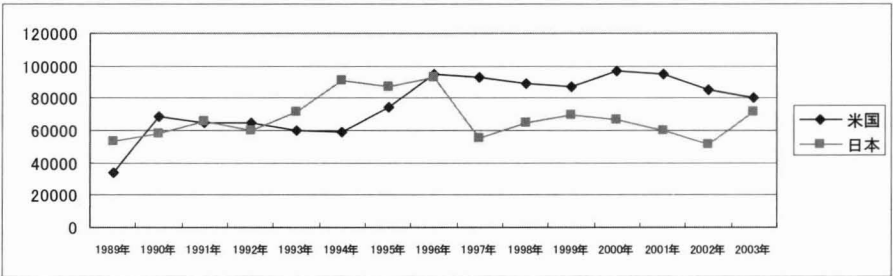
図 4 - 3 米国販売台数（総合）



出所：『富士重工業50年史資料集』より作成。

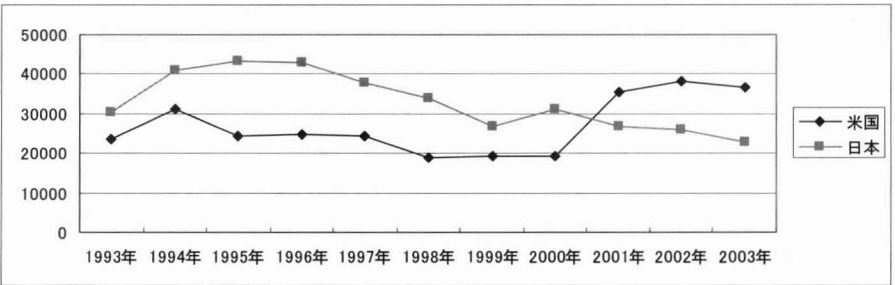
このように、米国での販売台数を年々伸ばしているスバルだが、主要車種の日本での販売台数と比較してみる。レガシィは、米国での販売開始から約4年間は、同じくらいであったが、1996年以降は日本よりも米国の方が販売台数は多くなっている（図4-4を参照）。インプレッサでは、米国での販売開始以降、同じような動きで、日本の方が販売台数は多かった。しかし、2000年以降に米国での販売台数が一気に増えたことで、逆転するかたちになっている（図4-5を参照）。フォレス

図 4 - 4 レガシィの米国と日本の販売台数比較



出所：『富士重工業50年史資料集』より作成。

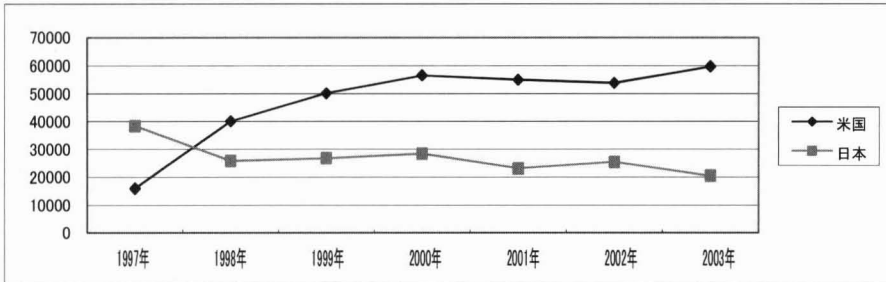
図 4 - 5 インプレッサの日本と米国の販売台数比較



出所：『富士重工業50年史資料集』より作成。

ターにおいては、米国での販売開始年のみ日本の方が多いが、それ以降は米国の方が多くなっている。三台のうち、日本との差が最も大きく、2003年には四万台もの差がひらいている（図4-6を参照）。主要車種三台とも、近年では、米国の販売台数が日本を上回っていることがわかった。これは、スバルの日本における、独自性を重要視した経営戦略が、米国でも、成功しているということである。

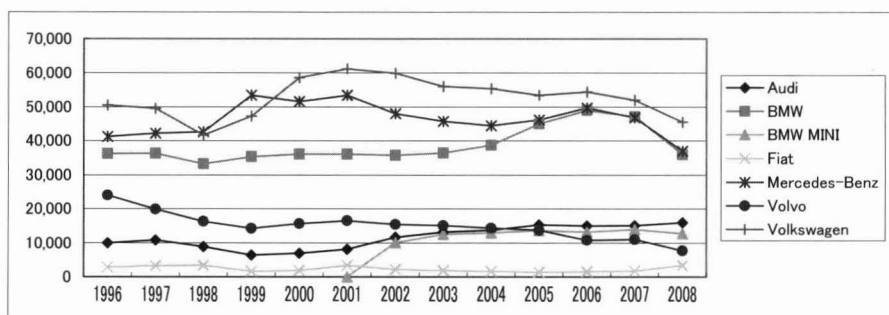
図4-6 フォレスターの米国と日本の販売台数比較



出所：『富士重工業50年史資料集』より作成。

このように海外でも受け入れられているスバルであるが、それはなぜだろうか。上述したように、この三車種は安全性能において、日本だけでなく、海外でも多くの賞を獲得しており、安全性能の良さは証明されている。しかし、安全性能に優れているだけでは、これほど売上を伸ばすことはできないであろう。海外米国においては、日本を上回る売上にもなっているように、日本以上に、スバルの独自性が受け入れられていることになる。スバルの車、とくにレガシィは、外車と比較されることが多いが、それは、形や性能だけが日本車よりも外車に近いというだけではなく、独自性や個性という面において、外車に近い部分があるからである。スバルの伝統、歴史を守っているという点も、外車に近いものがある。外車は、日本車に比べて、伝統や歴史を大切にしている。BMWやベンツ、アルファロメオなど、最新の車であっても、昔の車であっても、一目見るだけで、どの車かがわかるデザインになっている。つまり、そのメーカーの顔というものをもち、それは今もなお受け継がれている。ミニ（MINI）に至っては、1959年にイギリスで誕生して以来、長い歴史の中で大きなモデルチェンジを行ったのは、一回のみであり、それでも昔の形のミニは未だに好んで乗り続けられている。株式会社デルタ代表取締役の丸山修二氏は「技術革新が激しく流行に左右されやすいクルマの世界で、『奇跡』と呼ばれる方もいらっしゃる」「ミニは文化です。思いつきの遊び心も持ちたいですね。ただし伝統を忘れてはダメ」と話しているように、流行に左右されず、個性的なミニのデザイン、すなわち伝統を大切にしている⁷³。日本車のように、モデルチェンジを頻繁に行うこともなく、新型車を次々と販売することもないが、売上を下げることもない。海外メーカーの日本での売上を見ても、スバル同様、変動の少ない推移となっている（図4-7を参照）。この歴史と伝統、それぞれのメーカーの独自性と個性を大切に、主張している点は、スバルと同じである。よって、スバルの独自性を大切にするという姿勢が、米国など海外でも大いに受け入れられ、売上を伸ばすことに繋がっているのだ。

図 4-7 輸入車の新規登録台数の推移 (1996~2008年)



出所：日本自動車販売協会連合会のホームページ (<http://www.jada.or.jp/>) より作成。

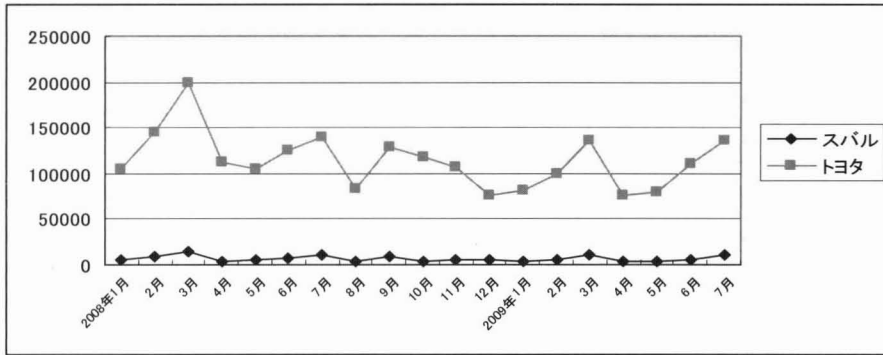
5. 景気変動とスバル

これまでの結果から、スバルのもつ独自性と伝統を守る姿勢が、ユーザーとの信頼関係を築き、根強いスバルユーザーを長期に渡り定着させている。そうすることで、景気変動にはあまり左右されないということが明らかになりつつある。自動車産業に大きな影響を与えた、2008年のリーマンショックが起きた当時のことについて、スバルの販売員は以下のように述べている。

「リーマンショックの影響も少なからずはありましたけど、それほどですね。僕の中では、リーマンショックのときより、ガソリンが高騰したときの方が影響が大きかった気がしますね。やっぱりスバルはエコカーというより、ターボでよく走る車ですからね。」⁷⁴

ここで、リーマンショックで非常に大きな影響を受けたトヨタを見てみる。日本には、スバルとトヨタを含めて、ホンダやニッサン、三菱、スズキなど大手八社のメーカーが存在するが、その中でもトヨタの国内シェアが最も多く、三分の一を占めている⁷⁵。このようにトヨタは日本最大の自動車メーカーであり、世界でもGMやフォードに次いで第三位の売り上げを占めている世界の自動車メーカーである。しかし、2007年まで7年連続での営業増益を成し遂げてきたトヨタが、2008年のリーマンショックにより急激な落ち込みを見せた。この落ち込みの原因として、井上久男氏と伊藤博敏氏は「北米市場向けの車作りで数字を作ってきた戦略ミスで、トヨタが躓いたのは間違いない」と述べている⁷⁶。USB証券のシニアアナリストである吉田達生氏は「なまじ体力に自信があっただけに、対応が遅れた。そのため、他のメーカーよりも減産規模が拡大してしまったと言っています」と述べている⁷⁷。規模も資源も商品数も、すべてがスバルよりも優れていたトヨタだが、リーマンショックでの不況の影響も、売り上げの落ち込みもスバルより大きかった。2008年1月から2009年7月までの登録台数推移を見ても、トヨタは変動が大きい、スバルは平均的な台数を保っている。(図5-1を参照)

図5-1 スバルとトヨタの登録台数比較 (2008年1月～2009年8月)



出所：日本自動車販売協会連合会のホームページ (<http://www.jada.or.jp/>) より作成。

トヨタが赤字転落という大きな落ち込みをした一方で、スバルがさほど落ち込まなかったのはなぜか。「最強企業」と呼ばれたトヨタが、営業赤字になった原因は、リーマンショックだけではないようだ。井上久男氏は「目先の利益や株価だけを追い求めた結果、現場重視やもの造りに対する愚直な姿勢など、トヨタらしさを失ったのである」と述べている⁷⁸。トヨタの社内でも下記のような指摘が多く出てきていたようだ。

「いつの間にかトヨタは利益優先主義に陥り、大型車や高級車中心の会社になった。しかも IR（機関投資家＝株主向け広報）や政治家、マスコミへの対応を優先した結果、トヨタ車のファンであるお客を失いつつある。」⁷⁹

業績拡大につれて、一流企業からトヨタに転職してくる人も増え、優秀な人材が大量に増加したが、それが成功の体験しかしていない幹部の増加につながってしまった。井上久男氏は現在のトヨタを下記のように述べ、昔の最強企業を作り上げてきたトヨタとは変わってしまったことを明らかにしている。

「すぐに金になりそうな商品に目を付け、資本力にものを言わせ、市場投入する。かつてのトヨタは、日本国内でじっくり育てた商品を海外に送り出し、こつこつと積み上げて売っていくことを得意とした…中略…トヨタが成長したのは、利益を求めたからではなく、お客が欲しがるとような商品を開発し、それを効率よく提供できたからに尽きる。それがここ数年、舵取りが変わり、目先の利益ばかりを追い求め、トヨタの原点を見失った。」⁸⁰

新車情報誌「ザッカー」の総編集長で、日本カー・オブ・ザ・イヤーの実行委員も務める城市邦夫氏は、これからの自動車産業について、「これまでのような大量生産をして、コストダウンするようなビジネスモデルは崩れると思いますね」と述べている⁸¹。太刀川正樹氏、城島充氏、平塚秀夫氏も「販売台数の拡大を前提としない新たなビジネスモデルを模索する。自動車業界の大転換の時

代がやって来ているのかもしれない」と述べている⁸²。大量生産でのコストダウンが見込めなくなるといふこれから、自動車企業はどうコストダウンを図るべきなのかという疑問が出てくるのだが、スバルは、元より大量生産を行っていない。一台一台を大切にするために、少数の車を時間をかけて生産してきた。そのため、生産面において、大量生産が行えないからといってコストダウンができなくなったという訳ではなく、スバルにとって生産段階での影響は大きくない。新たな生産方式やビジネスモデルを新たに開発する必要もないのだ。トヨタは、急激に減少していく販売台数に対応するため、減産だけでなくあらゆる工場の閉鎖もせざるをえなくなったが、スバルは、減産のみに留まり、工場の閉鎖をすることはなかった⁸³。

トヨタが赤字へと転落したのは、不況の影響だけではなく、それまでのトヨタ内部の変化が影響を与えたということがわかった。その原因というものは、すべてスバルとは逆の行為であった。上述したように、トヨタは目先の利益ばかりを求めてしまったため、トヨタらしさを失っていた。この「らしさ」というものを失うことは、定着した顧客を失うことに繋がり、トヨタの車に乗っていても、他のメーカーの車に乗っていても、何も変わらないという考えになってしまう。スバルはスバルらしさというものを守ってきた。スバルらしさを大切にすることは、伝統を大切にすることであるからで、スバルの顧客がスバルらしさに魅力を感じて、スバルのファンになっていることをわかっているからである。「らしさ」があることで、そのメーカーの独自性がはっきりわかるため、スバルはスバルらしさを最も大切にしているのだ。その上、トヨタは「金になりそうな商品に目をつけ、資本力にものを言わせ、資本投入する」とあり、その時々々の流行を追いつけ、流行ると思えばすぐに食いついていた。これもスバルとは、まったく逆の考え方であり、スバルは、流行よりも先ほど述べた「らしさ」を大切にするため、流行を追いかけてデザインを変えるなんてことはしない。常に、新しいデザインを開発することと、スバルらしい伝統の受け継がれたデザインを使い続けることを行っており、エンジン技術についても、中島飛行機から始まったスバルの原点を見失わないでいる。

このようなスバルの伝統を守る姿勢が、経済不況などの影響をさほど受けない理由になっているのではないだろうか。変わることを嫌い、昔からあるスバルの伝統を守ってきたからこそ、長期に渡り顧客が離れず、同じように顧客もスバルの伝統を守ろうとしている。そうすることで、スバルの車に乗っているという自信と誇りをもつようになっていく。どこのメーカーに限らず、その時々々の流行のデザインや形で、車を買っていく人は、それぞれのメーカーにこだわりをもたない。そのため、経済不況などになった場合、メーカーは関係なく、安い車を探して買うことになるか、車を買替えること、新たに購入することを辞めてしまいがちである。特に通勤など単なる移動手段として車を利用していた人たちは、高いお金を出してまで車を買替えなくなる。しかし、スバルの顧客は、スバルというメーカーに誇りを持っているため、どのような状況でもスバルの車を選ぶ。スバルの車に乗る人は、車に詳しくあったり、車が好きであったり、車で走るのが好きという場合が多い。不況の中でも車を買う人というのは、スバルユーザーに多い、本当に車を好きな人、車で走るのが好きという人だけになってくる。よって、不況になったからといって、安い車のある他のメーカーに乗りかえるや、燃費の良い車がある他のメーカーに乗りかえるといったことがないため、スバルのようなユーザーを持つメーカーは、不況など景気変動に大きく左右されることはないのだ。

* 前原千穂（まえはら・ちほ）沖縄大学大学院現代沖縄研究科修士課程（chiho8238c@yahoo.co.jp）

** 崔 珉寧（ちえ・みんよん）沖縄大学法経学部法経学科准教授（choi@okinawa-u.ac.jp）

- 1 2009年8月11日、向井一博大阪スバル株式会社和歌山スバル事業部和歌山店販売課直販係係長への筆者によるインタビュー。
- 2 同前。
- 3 富士重工業株式会社販売促進部（2004）『OUTBACK OWNER'S BOOK』、5頁。
- 4 同前、6頁。
- 5 同前、6頁。
- 6 同前、7頁。
- 7 2009年8月11日、向井一博大阪スバル株式会社和歌山スバル事業部和歌山店販売課直販係係長への筆者によるインタビュー。
- 8 同前。
- 9 清水和夫・柴田充（2005）『スバリストと呼ばれる根強いファンの心を掴むスバルを支える職人たち』小学館、8頁。
- 10 エンジンの構成部品の一つで、ピストンの往復運動を回転力に変えるための軸。
- 11 フロントエンジン・フロントドライブ方式の略。前輪駆動。
- 12 フロントエンジン・リアドライブ方式の略。後輪駆動の一つで、車体前部にエンジンを配置し、プロペラシャフトを通して後輪を回転させる方式。
- 13 自動車がカーブを曲がるとき、車体が外側にはみでる走行特性。
- 14 自動車がカーブを曲がるとき、車体がカーブの内側に入り込んで走行特性。
- 15 自動車の歯車式変速装置（トランスミッションギア）。
- 16 自動車においてトランスミッションの出力を後軸に分配するためのギアボックス。
- 17 自動車の車体前部にあるエンジンから、動力を後ろの駆動輪に伝えるための軸。
- 18 自動車など車輪のついた乗り物に使われる動力伝達装置。1つのエンジン出力を2つの異なった回転速度に振り分けて伝えることができる。
- 19 富士重工業株式会社 SUBARU ホームページ（<http://www.subaru.jp/information/topics/2003/ihs/>）。
- 20 急ブレーキや低摩擦路でのブレーキ操作においてタイヤがロックして滑るのを防止する装置。このABSを限界能力の高いシンメトリカルAWD組み合わせ最適に制御することで、危険回避性能がさらに高まる。
- 21 従来のABSのように、タイヤのロックを検知してブレーキングを制御するだけではなく、加速や減速、コーナリング、クルマの回頭速度などの状況までも検知し、制御するシステム。
- 22 ステアリングの舵角やエンジン回転数、ギアやブレーキの状態から、常に理想的なクルマの走行状態をイメージするとともに、実際の走行状況を各種センサーによりチェックする。これらの情報からコンピューターの自動制御により、トラクションとスタビリティを常時最適化するシステム。
- 23 清水・柴田（2005）、107頁。

- 24 同前、108頁。
- 25 同前、114頁。
- 26 同前、114頁。
- 27 国土交通省管轄独立法人自動車事故対策機構「自動車アセスメント」資料。
- 28 富士重工業株式会社 SUBARU Press Information (http://www.fhi.co.jp/news/02_07_09/02_07_10.htm)。
- 29 富士重工業株式会社 SUBARU ホームページ (<http://www.subaru.jp/information/topics/2003/iihs/>) インフォメーション1997年～2003年スバルトピックス。
- 30 富士重工業株式会社富士重工業株式会社 (http://www.fhi.co.jp/news/05_10_12/05_12_06.html) ニュースリリース2005年12月6日。
- 31 富士重工業株式会社 スバル国内営業本部マーケティング促進部 (2009)『FORESTER (広報資料)』。
- 32 清水・柴田 (2005)、53頁。
- 33 『driver』2008年5月号、八重洲出版、192頁。
- 34 清水・柴田 (2005)、55頁。
- 35 同前、55頁。
- 36 同前、98頁。
- 37 2009年8月11日、向井一博大阪スバル株式会社和歌山スバル事業部和歌山店販売課直販係係長への筆者によるインタビュー。
- 38 同前。
- 39 同前。
- 40 同前。
- 41 富士重工業株式会社スバル国内営業本部マーケティング促進部 (2009)『SAMBER TRACK (広報資料)』。
- 42 2009年8月11日、向井一博大阪スバル株式会社和歌山スバル事業部和歌山店販売課直販係係長への筆者によるインタビュー。
- 43 同前。
- 44 同前。
- 45 同前。
- 46 住商アビーム自動車総合研究所 (2008)『自動車立国の挑戦～トップランナーのジレンマ』英治出版株式会社、83頁。
- 47 同前、85頁。
- 48 同前、93頁。
- 49 同前、95頁。
- 50 同前、124頁。
- 51 同前、312頁。
- 52 2009年9月1日、向井一博大阪スバル株式会社和歌山スバル事業部和歌山店販売課直販係係長への筆者によるインタビュー。

- 53 太田克人 (2008) 『カートピア』 2008年 8 月号、富士重工業株式会社カートピア編集部、13頁。
- 54 同前、13頁。
- 55 同前、23頁。
- 56 同前、23頁。
- 57 同前、23頁。
- 58 同前、19頁。
- 59 太田克人 (2009) 『カートピア』 2009年 5 月号、富士重工業株式会社カートピア編集部、19頁。
- 60 太田 (2008)、20頁。
- 61 太田克人 (2009) 『カートピア』 2009年 5 月号、富士重工業株式会社カートピア編集部、20頁。
- 62 2009年 8 月11日、向井一博大阪スバル株式会社和歌山スバル事業部和歌山店販売課直販係係長
への筆者によるインタビュー。
- 63 同前。
- 64 太田克人 (2009) 『カートピア』 2009年 8 月号、富士重工業株式会社カートピア編集部、20頁。
- 65 同前、21頁。
- 66 同前、20頁。
- 67 太田克人 (2009) 『カートピア』 2009年 6 月号、富士重工業株式会社カートピア編集部、25頁。
- 68 太田克人 (2009) 『カートピア』 2009年 7 月号、富士重工業株式会社カートピア編集部、21頁。
- 69 同前、19頁。
- 70 太田克人 (2009) 『カートピア』 2009年 5 月号、富士重工業株式会社カートピア編集部、20頁。
- 71 太田克人 (2009) 『カートピア』 2009年 8 月号、富士重工業株式会社カートピア編集部、23頁。
- 72 清水・柴田 (2005)、164頁。
- 73 丸山修二 (2009) 「MINI delta」 広報資料株式会社デルタ。
- 74 2008年 8 月20日、向井一博大阪スバル株式会社和歌山スバル事業部和歌山店販売課直販係係長
への筆者によるインタビュー。
- 75 井上久男・伊藤博敏 (2009) 『トヨタ・ショック』 講談社、97頁。
- 76 同前、7 頁。
- 77 同前、7 頁。
- 78 同前、18頁。
- 79 同前、18頁。
- 80 同前、33頁。
- 81 同前、90頁。
- 82 同前、90頁。
- 83 2008年 8 月20日、向井一博大阪スバル株式会社和歌山スバル事業部和歌山店販売課直販係係長
への筆者によるインタビュー。