

2013.10.9

富士重工業株式会社の吉永社長による講演会  
「個性を活かして生きようよ」報告

日 程：2013年10月9日（水）13時20分～14時30分（受付開始12時50分）

場 所：多摩キャンパス 8号館8304号教室

講演者：富士重工業株式会社 代表取締役社長 吉永泰之氏

内 容：大学キャンパス出張授業 経営トップが語るクルマの魅力

国内乗用車メーカーの中で小規模ながら、個性的な商品を市場に展開し、過去最高の実績をあげているスバル。本日の講演会では、「個性を活かして生きる」というメッセージに込められた想いを、富士重工業株式会社代表取締役社長の吉永泰之氏に、ご自身の経験と事業戦略を通じてご講演いただきました。

連日の台風を避けるかのように晴天に恵まれた秋晴れの吉日。

580人の8号館教室も満員御礼、隣の教室に映像を中継し、総勢1,100人の参加者が吉永社長のお話に耳を傾けるという大盛況ぶりでした。

また、屋外展示では、ぶつからない技術『アイサイト』を実際に体感（試乗）することもでき、講演会終了後も多くの学生がスバルを満喫していました。

以下、当日の講演内容をご報告します。

**【講演内容】**

福原学長挨拶：皆さんこんにちは。この会場に入れなくて隣の教室にも遠隔で映像と音声の中継していると聞きました。中継会場の皆さんも併せて、こんにちは。本日は自動車工業会と中大との共催で、富士重工業の吉永社長にキャンパスにおいていただき、経営トップの立場から、日本の自動車産業——まさにグローバルな展開をしている立場から皆さまに見合うお話しをしていただけるという事で、願ってもないチャンスである。ご承知のようにキャンパスには『アイサイト』——ぶつからない最先端技術のデモンストレーションを、この会場の前で用意している。今、大学で学ぶということ——机の上で、ゼミ室で、このキャンパスの中だけで学ぶのではなく、世界に視野を広げて学ぶことが大事。これは何度も皆さんにお伝えしているところである。今日はその最先端のお話しを聞くために皆さんに集まって頂いた。限られた時間の中ではあるが、社長を囲んで、できれば有意義な時間にして頂きたい。開催にあたりこの機会を与えて頂いた自動車工業会ならびに、富士重工業の皆さん、学内の皆さんにお礼を申し上げて開会のご挨拶としたい。それではよろしくお願ひします。

長谷川（司会：経済学部教授）：日本自動車工業会は、関東ならびに関西の8つの大学と連携し、大学キャンパスにおいて乗用車メーカー各社のトップが、出張授業を開催するというご協力頂いている。日本の自動車メーカーの活動については、私たちは毎日、様々なメディアを通して途絶えることなく耳にしており、世界経済に大きく影響を持つ存在といえる。日本国内の自動車の製造従事者は、78万7千人、さらに自動車関連就業者となると、548万人の規模となり、その活動を支えている。これは日本の全就業者の8.8%のシェア、また日本の輸出総額に占める自動車の輸出割合は20%、輸送用機として見ると23.5%という、日本最大の輸出産業になっている。またその生産能力はグローバルに展開され、企業活動は、国内ばかりでなく世界経済に大きな貢献をし続けている。大学生にとって自動車メーカーとの接点は、最近では少々距離感があるように思われるが、経済活動における自動車の観点だけでなく、ライフスタイル、社会における環境問題、技術の発展など、様々な視点で車社会を知る必要がある。私自身も全国の大学の自動車部から成る全日本学生自動車連盟の会長として、その競技やイベント企画、運営にかかわっており、たくさんの魅力を創出してきた。本日はスバルのご担当で広く知られている富士重工業株式会社社長・CEOである吉永泰之氏を迎えている。自動車メーカーが私たちに何を訴えて下さるのか、皆さんと共に楽しみにしている。それでは、「個性を活かして生きようよ」の演題のもと、宜しくお願ひしたい。

吉永：皆さん、こんにちは。会場が大勢であり、（中継されている）もう一方の会場は見えないが——こんにちは。ご紹介頂いた吉永です。45分くらいの話と15分くらいの質疑と伺っているので、そういう形で進めたい。また小難しい話は全くしようと思っていないので、せっかくの機会なので、自由に聞いて頂きたい。本日のタイトルは「個性を活かして生きようよ」。スバルという会社もそうやって、やってきているし——今日は学生の皆さんとお話するので、皆さんに対してもそういうメッセージを送りたいと考えている。そういう気持ちで聴いてほしい。

大きな流れは5つくらい。まず、自己紹介をしたい。昭和52年に富士重工業株式会社に入社した。皆さんにとって昭和52年がどんな年だったかなんて、古すぎてよくわからないだろう。つまり、相当昔に学校を出て富士重工業に入った、ということ。この中にも来年社会人になる人もいると思うので、少しでも参考になればと思う。私は色々な仕事をしてきた。一番長いのは国内営業と経営企画、それから若干の海外の仕事もやっているが、長いのは前者2つ。皆さんの参考になるかはわからないが、入社の際のことをお話ししたい。

昭和52年4月に富士重工業に事務系で入社した。当時の富士重工業は、事務系は本社ではなく全員が工場に配属されることになっており、私も東京の三鷹の——今は研究所になっているが——国際基督教大学の横の工場に配属された。そこに4月に入って半年間現場実習をした。現場のラインに入って、エンジンとミッションを初工

程から毎日ラインを変えられて、ずっとやった。ラインも2日目くらいになると慣れるのだろうが、毎日ラインを変えられてしまうので、えらい大変で……それでも5か月半何とかみっちりやった。それから今度は改修班というのがあって——これは市場クレームで回収したエンジンを一人で分解して組み立てるといふ仕事だが——これをやった。

現場実習後の9月30日に10月1日からの配属が渡されるのだが、同期はたとえば、工場の資材部とか、会計とか、工場の人事とか——そういう場所に配属されたが、私は生産部工務課だった。まず生産部というのが嫌な気がした。何をするとところかと尋ねたら、フォークリフトに乗って現場に部品を運ぶところだと言われた。ついては、フォークリフトの勉強をして資格をとれと言われた。羽田に行く途中の流通センターの駅にあるビルで、フォークリフトの免許をとって一年半。学生時代の友達からえらく可哀想がられた。他の友人は銀行や商社に行ったが、吉永はフォークリフトか…と。一年半フォークリフトの運転をやった。とにかく現場の人とえらく仲良くなった。毎日部品を運んでいるから、色々な機械の操作を教わった。

2年経って、福岡スバルのディーラーでセールスマンをやってくれと言われた。私どもの会社にはセールス出向というのがあるが、それから3年間、車を売っていた。だから、入って2年は工場で、それから3年は営業、入ってから5年は書類、企画書というものを一度も書いたことがなかった。だけど、何年も経ってから考えたら、最初の2年がなければ、私は、工場勤務はゼロ…ということになる。

今社長で工場を見ながら「頑張っているね」とか声をかけているが、たった2年でもフォークリフトで回っていたので、今の工場で働いている人の気持ちがわかる。機械が壊れたときの焦る気持ち、残業で忙しくなったらどんなに大変か、それがわかる。夏暑ければ、ちょっと見に行こう……と。後で自分がこんなことを感じるとは、その時は全く思っていなかった。でも、10年、20年経った今、あの頃の工場の配属がなかったら、本社の新宿で現場を知らずに何か言っている人になってしまったのだろうか、と思う。これは自分にとっては、本当にもの凄く、貴重で大事な経験だった。

是非、皆さんこれから社会に出ると色々あると思うが、とにかく短気を起こさず、明るく前向きにやって欲しい。本日はこれだけは言いたかった。同じことをやっても文句ばかり言って、「俺はこんな（立派な）大学を出ているのに、なんでこんなことばかりやらされるんだ」と言う人がいるが、そういう人は皆、伸びない。どうせやらされるんだから、色々な人の——現場の声を聴いて、楽しくやればいい。

当時、富士重工業で働いていた人がこんなことを言っていたのを覚えている。「兄ちゃん、大学出ているんだってな。将来偉くなるかも知れないから覚えておいて欲しい。俺は中学しか出ていないが、この会社の給料で子供を大学までやった。お前は偉くなっても、この会社をつぶすなよ」と。こんな感じではあるが、以上が自己

紹介。

続いて我々の経営ビジョンは、お客様第一を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す、ということ。10年間くらいこの言葉を使っている。私にとって大事なのは——ただのお題目にしないこと。

「経営ビジョンって、なんでしたっけ…？」という時期もあった。スバルが市場で存在感を得るにはどうしたらいいか。世界から見るとスバルは小さな会社。そのスバルがどうしたら存在感をもつことができるのか、社長になってからずっと言い続けている。

魅力ある企業を目指すというのは、お客様にとっての魅力ある企業——当然そうだが、我々従業員にとっても魅力ある企業にしたい。いい業績を上げて、従業員にはいい給料をあげていい待遇にしたい。我々の取引先である部品メーカーさんに対しても「富士重工業って、魅力的だね」と言ってもらえる会社にしたい。ただの標語で終わらせるな、と言っている。だから私は毎日これを考えている。

そうはいっても、富士重工業は何をやっている会社かと言われると——まず、スバルです。飛行機です。そして、汎用エンジンを作っている会社です。私が社長になる前はもっとたくさんやっていた。社長になってからは3つに絞った。富士重工業はもともと飛行機会社。ボーイング787——これは日本の機体メーカーが分担して作っているが、富士重工業は中央翼を作っている。多少の関連でいうと……直接ではないが、無人機研究システムというのがある。無人機というのは、無人ヘリコプターなど、そういう人が乗っていないヘリコプターにステレオカメラを使っている訳だが——アイサイトのステレオカメラもそういう技術と関連をもって作られている。先ほどの汎用エンジンは、スノーモビルや発電機のエンジンとして使われている。東日本大震災の際は活躍をした。富士重工業は、こういう飛行機や汎用エンジンを作っている会社。

また、売上高の推移を見ると、今年は間違いなく2兆円は超える。グラフにあるように伸びている会社。1兆9,130億円が去年の売上。今年度はもっと高くなる。これ以上数字の話をすると寝てしまう人がいるので、今度は当社の生い立ちについて話したい。

富士重工業は設立当初、ご存知の方はいないと思うが——中島飛行機という名前で飛行機を作っていた。写真の真ん中にあるように、ハヤブサとかゼロ戦——ゼロ戦というのは三菱重工が設計したが、中島飛行機と共同で作っていた。戦争時の巨大軍需産業、従業員30万人という産業。飛行機から始まった、ということが、後々大きな意味を持つ。しかし富士重工業がもともと飛行機の会社だったということと言わない時代が続いたが、私になってからは言うようにしている。とても大事なこと。

例えば自動車各社のルーツを見ると、トヨタは織機、スズキもそう。ホンダはバ

イク。これはいい悪いではない。企業とは——皆さんも色々入るだろうが——その企業の持つて生まれた伝統、持つて生まれたDNAが相当影響する。

簡単に言うと、例えば、バイクを作っている会社というのは、特徴的にいうと非常にモデルチェンジが早い。そういう点で言うとスバルは遅い。これは欠点のようであるが、「それでもいいじゃないか」というのが個性になる。

車に興味がないと全く興味のない話になるだろうが、水平対向エンジンをスバルは使っている。これに対するのが直列型エンジン。普通の車は後者であり、ピストンが上下に動く。これに対し富士重工業の車は水平に——横に動く。これが後々もの凄い特徴になる。何でこうなったかと言うと、飛行機のエンジンは星型であり、空を飛ぶから、ピストンが360度、星形に出ている。その時に、一番作りにくくてコストが高いけれども、水平対向のエンジンを作れば、重心が低くなり、左右対称でバランスが良くなる。その結果、走りが安定する。世界でこのエンジンを使っているのはポルシェとスバルだけ。これが後々我々のものすごい財産になる。

もう一つの特徴は、水平対向、左右対称の特徴を生かし、プロペラシャフトを真っ直ぐ後ろに出して後輪も動かすのが四輪駆動。スバルは四輪駆動で有名と言われるが、その最大の特徴は、エンジンも何もかもがどこから見ても左右対称である、ということ。これはバランスが良いということになるので、必然的に走りが良くなる。

技術的なことはわからなくてもいいが、航空機メーカーのDNA、飛行機を作っている会社が持つ“ものの本質”がスバルにはあって、これに、「いいものを作りたい」という熱い想いと、それに新しい領域への挑戦が加わり、これが富士重工業のやるべきことでないのかということで、何年前かに皆で議論を始めて、現在の結論に達した。

つまり、我々は何で戦うか？ということ。これが「個性を活かして生きる」につながる。

それでは、自動車環境を取り巻く環境を見てみたい。自動車は世界でどれだけ売れているのか？日本は一年間に500万台いくかいかないか、といったところ。世界は大体8千万台くらい売れている。あと何年かすると一年間に1億台くらいになる。このことから、自動車産業は世界的には成長産業といえる。しかしだから大丈夫かというところではない。ではどこが伸びるのか？グラフからもわかるように、先進国では増えず、新興国が増えている。だから、今、世界中の大手自動車会社は、新興国で成長するのだから新興国で作ろうとする。新興国の人に乗るのはコンパクトカー、安い車。それを新興国で作る。そういう観点で聴くと自動車会社がやっていることがすぐにわかる。タイ、インドで作る。それは絶対的に正しい。

では、世界で台数の小さな富士重工業——たとえば日本には8社の自動車メーカーがある。トヨタ、ホンダ、マツダ、日産、三菱、ダイハツ、スズキ。台数だけで言

うと、一番少ないのがスバル。そのスバルが、他社と同じ競争をやっているのか、というのが、私が社内に出した命題。

新興国で伸びていく時の競争のポイントは、安い車を作ること。そして、この安い車を作るポイントは、たくさん安い部品を買うこと。大手自動車メーカーは、「800万本部品を買うからいくらにしてくれ」と、値段交渉をするだろうが、我々は70万本しか買わないと言う。これに競争力はあるのか？これが私の提示した命題。

これは2012年に、世界の自動車会社がどれだけ売ったか、というグラフ。左が1千万台で、1メモリが100万台で表示されている。上から、トヨタ、GM、フォルクスワーゲン、ルノー、日産……とあり、スバルは最下位。我々のスバルは世界シェア1%しかない。これを「いいじゃない。世界シェア1%であり続けよう」とする。コストを競争力の源にする会社ではないという事、いたずらに量的拡大は狙わない。極めて差異化された個性的な存在として生き残る。

こうやってしゃべっていると簡単そうであるが、これを実現する事は、本当に簡単ではない。先々週発行の日経ビジネスでは「常識の真逆」と言われたが、会社経営でウケを狙う訳はない。死ぬほど考えてこれでも明るくやっている。戦略の軸は「選択して集中しよう」ということ。手広くやっていたら、その分薄まってしまう。「選択と集中」そして「差別化」。お客さんから見ての「差別化」、その上で、ちょっとの「付加価値」を頂きたい。他社よりもちょっとだけ高い。そのちょっとで我々は十分やっていける。これに的を絞って、私はこれで社長をやっている。私は社長になる前は、経営企画部長だったので、その頃からずっと、皆と議論しながら、前の社長と一緒にこういうことをやっていた。

では、スバルの成長戦略とは何か。限られた経営資源を何に集中させるのかということ。私たち富士重工業はそれまで、風力発電をやっていた。この事業は環境問題を考えても、大変意義のある事業。また塵芥収集車。これもまさに都会のゴミを収集する大事な事業であり、50年やっていたが、その二つの事業を止めた。全部はできない、「選択と集中」が必要という判断で、風力発電事業は、2012年の7月に日立製作所を買ってもらった。塵芥収集車については、今年の1月に新明和工業を買ってもらった。従業員は全て守っており、首切りは一切していない。残したのは自動車と飛行機と産業機器。

そして今度は、「では自動車を今まで通りやって生き残れるのか」、ということになり、これが私の命題。当時、スバルは軽自動車を作っていた。もちろん、これは大事な商品だが、日本国内でしか売れない。私どもの会社がもっと規模が大きければ何でもできるが、それでは、この会社の存在感は出ない、競争に勝てない。では、世界でスバルが生き残るにはどうしたらいいか。答えは、つらいけれども普通乗用車に集中させること。私は社長になる前は国内の総責任者だったので、自分たちの開発は止めて——軽自動車の生産をやっていた群馬の工場の生産を止めて普通

乗用車に切り替えた。風力発電と塵芥収集車を止めて、普通乗用車に切り替え、では、それで十分ですか、ということ。それだけで生き残れるのか、そんな甘いものですか、と。ただ普通乗用車を作れば売れるというものではない。

次の命題は、普通乗用車の中で何ができるかということになった。これについては、ものすごい議論を社内でやった結果、「安心」と「愉しさ」に行きついた。この言葉は、初めはフワッとした印象しか持たれないだろうが、当社の社内ではおそらくわかってもらって来ていると思っている。

冒頭にも伝えたが、我が社の一番の強みは飛行機。我々の社内基準では、安全基準が異様に厳しく、これがコストとして跳ね返ってきていたが、これはなぜか…と突き詰めると、飛行機にひっぱられる部分が多いからということがわかる。でもこの厳しい安全基準は、結果的に安心な車につながる。ぶつからない車——それから水平対向エンジンで、走りの楽しい車——ものすごく走りのいいスポーツカーを、我々は絶対に作れる自信がある。この「安心」と「愉しさ」に集中させて強みを伸ばそうよ、と考えた。

それで一昨年2011年の7月に当社中期経営計画を発表した。発表当時は、フルモデルチェンジが面白くもなく5枚書いてあった。2行目は、スバルは普通乗用車に集中するというので、普通乗用車のラインナップを増やす、それが2行目の始めに書かれており、一昨年の7月6日からスタートした。そして今の状況はこれで、インプレッサというのを出した。あとXV、フォレスター、それからトヨタさんとの共同開発で、スバルはBRZ、トヨタさんは86を出した。エンジンも全部新しくした。水平対向エンジンのハイブリッドとか、このジャンルに集中してどんどん車を作って発表している。

今どういうことが起きているかということ、この後数枚、スライドをお見せしたい。これ、順番はわかりやすいように、国内で出した順番。一番上がスバルのBRZ——既に街中で走っている。水平対向エンジンだからできる、世界トップクラスの低重心。その次の、2012年9月15日発表のXVもものすごく売れている。スポーツユーティリティービークル（SUV）という、要するに少しスポーツに寄った、非常に評判になっている車。次がEyeSight（アイサイト）、これが2010年の5月に「ぶつからない車」ということで出した。CMで皆さんご存じだろう。今年9月末で15万台、来年の3月には20万台を超える見込み。

また、車がぶつかった写真があるが、米国IIHSというアメリカの道路安全保険協会が各社の車を比較評価発表したところ、4年連続で全モデルにおいて一番安全性能が高いと評価された唯一のメーカーがスバルであった。日本でもそうだしアメリカでもヨーロッパでも、新型フォレスターが「もっとも良い」という評価を頂いた。これはものすごく大きな話。特にアメリカのお客様はもっとも合理的に物を買う。日本のお客様の方が保守的。公の機関で「この車はいい」と評価され、コンシュー

マーレポートなどに書かれると、アメリカでは一気に台数が売れる。細かいことではなく、全部がつながっている……ということをごここでは理解して欲しい。散々悩んだ答えに基づいて「安心」にたどり着き、それを証明しなくてはならない。これを証明した結果、今、スバルの車をたくさん買って頂けていること。

次にハイブリッド。トヨタさんに色々勉強させて頂いた。ただ我々のエンジンは水平対向エンジンというちょっと変わったエンジンなので、教えて頂いてはいるが自社開発。真ん中に「Fun to Driveなハイブリッドの実現」とある。つまり、ハイブリッドだから普通は燃費競争になるが、スバルは燃費競争ではない、走りが楽しいがハイブリッド。これが、スバルがやりたいこと。走りを楽しみたい方でも燃費も環境も見合っている、というのを追求する方が世の中には必ずいる。発売後一か月で月販目標の13倍の受注があった。

グローバル販売実績。2008年は50~60数万台だった会社が、去年は70万台であり、今年80万台近く、またはそれに到達するかも…とされているくらい大きく伸びている。今までよりは遙かに高くなっている。もちろん、円安効果も入っているが、皆さんに今日もっともお話したかったことは、「個性を活かして生きようよ」ということ。

会社の中では、自分たちの個性が結構わからなかったりする。何が自分たちの強みなのか、中にいながらわからない。社内議論を始める時に、どうして強みがわからないのか議論になった。それは、自分たちにとって当たり前だから。「コストが高い」、「台数が少ない」など、欠点はよく言われるのでわかっている。でも、自分たちの長所はなかなかわからないものだ。結局、自分たちに強みなんてないのではないかと……と、行き詰まった時期もあった。でもその時、私は「でもさ、強みがなかったら、この会社、潰れているはずなんだよね。生き残っているということは、何かあるんだよね」と言い、それをずっと議論して、延々とやっていた。そうしたら、ボソボソと「すごくコストは高いんですけど、安全性能だけは自信がある」とか、「うちの車はぶつかっても壊れない」とか、そんな声が聞こえてきた。「それもうちちょっと教えて…」と、そこから始まった。当時の自動車メーカーでは「安全では商売にならない」と言われていた。今そんなことを言う人はいないが、時代も変わっていく。

こうして振り返って話すと、綺麗に聞こえてしまうが、皆さん、皆さん、皆さん…、皆さん一人ひとりへのメッセージ「個性を活かす」というのが今はわからないかもしれない。でも、自分が思ってもみないことが自分の強みだったりする。後々、何が財産になるのかわからない。意外と自分で自分のことはわかっているものではないかと思う。そういうことはよくある。会社でもよくある。若い方にもあるのではないかと思う。それを話すことによって、皆さんが生きていくうえで役に立てばいいな、と思う。

最後に、私っぽいことばを送りたい。「クルマって、人みたい。皆、同じじゃつ



まらない。個性を活かして生きようよ！！」私たちスバルはこれです！皆が同じ車を作ったら、個性がなくなってしまう。ひょっとすると、日本で車から若者離れが生じたのは、この努力が少なかったからかもしれない、と思っている。

最後の最後に、「百花繚乱」。私の好きな言葉の一つ。皆違う花で、それでいいじゃないか。SMAPの歌ではないが、それぞれ違う花が自分の個性を活かして良くなればいい。今、富士重工業の社員にはこれを言っている。皆の得意技を出して、「俺は、溶接は誰にも負けない」、「俺は、経理は誰にも負けない」。それでいいじゃない。役員会でも同じ種類の間ばかりではダメ。ものすごく頭のいい人、ケンカの強い人、お酒が飲める人——場を盛り上げるのも大事、または、滅茶苦茶技術に詳しい人。私はそんな会社を目指している。何か一つでも皆さんのお役に立てるお話しができればいいと思い、ここに立った。今日はどうも有難う。

長谷川：大変興味深いお話しだった。お疲れの事とは思いますが、もうしばらくお時間をいただき、学生の質疑応答を受けて頂きたい。

女子学生：冒頭のお話しで工場勤務のお話しがあり、感動を覚えたが、それを踏まえて、結果として社長はその経験が大事と言われたが、そのような機会に私たちが遭遇した時に特に心がけて学ぶことがあれば伺いたい。

吉永：先程もお話ししたが、特に若い頃は、工場勤務とか、前向きにやったらいいなと思う。

「なんでこんなことさせられるの」というのがある。そういう人がいたが、その時の自分の気の持ちようでもっとも変わる。毎朝、現場を私は歩いていた。足りなさそうな部品はないか、とか。最初は煙たがられたが、そのうち、いろんな情報をくれるようになる。セールスマンはどんな職場にも行ける。ありとあらゆる職場に行って、「こんにちは。福岡スバルです。車要りませんか」、「いりませんよ」と言われて終わりだけど、でも、立派な証券マンのオフィスとか農家とか、漁業とか、富士重工業に戻ってきたら二度と経験できない。それは後になってわかった。飛び込みを一日何十件して来いと言われたらむかつと来るが、「そうだ、いろんな職業の人にこの機会に会ってみよう」と思うと、100件くらいいくだけでも行けちゃう。気の持ちようによってその期間に得られるものは無限大。今でもその時のお客さんの何人かとはお付き合いがある。人生って面白いものだ。

男子学生：2つお聞きしたい。なぜ社長は富士重工業に入ろうと思ったのか、その理由と、もう一つは、今社長になられて難しいお立場と思うが、社長の成し遂げたい夢を伺いたい。

吉永：なぜ富士重工業に入ったかというのは、大学4年の時に、私は経済学部だった。友人は商社とか銀行とか保険とかに行っていた。色々考えて、自分は、最終的にはモノづくりの会社に行きたいと思っていた。そこまではまず決めた。どんな業種にしろ、メーカーに行こう、と。そこからは笑っちゃうのだけれど、例えば商社だったら、たまたまその時扱う商品が嫌いだったら、次は別な商品を扱うのだからいいのだろ

うけれど、メーカーに入って自分が嫌いな商品を扱わなくてはならなかったら、最悪。自分が誇りの持てる商品を扱える会社に行こう、と思った。だから自動車会社ばかりを受けた訳ではない。乳製品ならここ、とか。あと、富士重工業みたいに、いいモノは作っているんだけど、ちょっと売るのが下手そうなところに行きたかった。あとは内定順。最初に「吉永さんが欲しい」と言ってくれた会社にしようと思った。これはご縁、運だから。それ以上、学生はわからない。いくら調べたって限界がある。社長の夢——？ちょっと答えられないけれど、今日お話ししたことは全部やりたかったこと。私はもともとアンチ権力的なところがある。馬鹿デカイ会社とか権力とかが嫌い。それに立ち向かっていくのがいい。スバルは最適。巨大なシェアを持っているよりも、小さいけれど一生懸命生きていて、立ち向かいながらも伸びていくのがいい。それが一番やりたかったこと。今は社長なので、自分なりにグループの社員2万7千人、これが皆ハッピーになるのが一番うれしい。多少嫌なことがあっても、社員の嬉しい顔を見るといい。それが全て。

男子学生：今年自分は富士重工業の採用試験に参加した。スバルを好きな気持ちは他の学生に負けていないと思っていたが、結果は書類も通らなかった。新入社員を採用するにあたって、自分の会社の車が好きと言う気持ちはどの程度重視されているのか？

吉永：すばらしい質問。自分の会社の製品が好きだということはとても大事。そもそも、お客様として有難うございます。最近、思っているよりもたくさんの学生から当社に入りたいという声があり、全ての希望にこたえられないが、本当に有り難い。自分が入った時はそんな会社ではなかったが……でもまあ、頑張ってください。

男子学生：抽象的なビジョンを具体的にどう伝えているのか。今日の講演を聞いてすごく伝わったが、他に何か具体策があれば教えてほしい。

吉永：多少誤解を招いたかもしれないが、社外に向かっては、「存在感と魅力ある企業をめざす」というのは言っていない。これは経営ビジョン。世の中に言っているのは——これがスバルっぽい——何を言っても難しくなるのがスバルの欠点。スバル—Confidence in Motion と書いてある。「Confidence」は「信頼」、「in Motion」で「動き出そうよ」ということ。これがブランドステートメント。飛行機とかをふまえて、スバルは結局お客さまからの信頼に支えられている企業なので、これを守りながら一方でどんどん前に進んでいきますよ、というメッセージ。それに「安心」と「愉しき」が加わる。これが世の中に向けて我々が発信していること。存在感と魅力ある企業というのは、社内に対して言うことであって、世の中には言わない。抽象的なので使っていない。

男子学生：高いところから失礼する。一点質問したい。私は来年から小さいメーカーに就職する。職種は営業だが、機会を頂いてその会社の特許技術を利用した新製品の開発をやっている。試作品はできたが、何分市場にない製品なので、売り方がわから

ない。その売り方を考えるのが4月入社する我々の最後の宿題となる。そこで社長に伺いたい。新しい製品を作った時にお客さんに売るために、それを発見してもらうための一番大切なポイントは何か。

吉永：使ってくれる人は誰なのか、ということをよく考えるしかない。売り込もうとすると難しい。誰が必要とし、誰が使ってくれるのか。営業というのはよく、「売る力」みたいにする人がいるが、そうではない。私も営業が長いが、「お客様が買いたくなるようにする力」が営業。そのためには、この商品はどういうもので、誰が何のために使うか、これを考える。富士重工業は、技術員が優秀な会社。これは一方で危険。こんないい技術員がいるのにどうしてお客さんは買ってくれないのか、わかってくれない消費者——そうってはならない。

男子学生：自動車の自動運転の技術開発が最近進んでいる。トヨタ、日産、ルノーが力を入れているなか、富士重工業がヘリコプターの自動運転の技術をもともと持っているということを利用して、自動運転に進んでいく、ということは、今後あるのか。

吉永：スバルの内容について話す訳ではないが、この数か月、自動運転ということについて、マスコミが取り沙汰している。大きな流れは二つ。一つはインフラ方向から考える自動走行。日本の自動車会社は通信衛星も含めたインフラから考える。ヨーロッパは自律走行。大きくは日本のメーカーのようにインフラから入るが、我々はどちらかというと、ヨーロッパ型。アイサイトのように、自律走行の方向に当社は研究を進めている。両方あっていいが、インフラとかは国とかと一緒に研究を進めて行かないと無理。うちは小さな会社だし、自律走行でやる。多くの会社は2020年にターゲットを絞って頑張っている。何らかの技術成果を出したい、と。当社も研究はしている。

長谷川：それでは以上で講演会を終了する。