



富士重・吉永社長

今年2月、富士重工業は軽自動車を生産を終了し、群馬県の工場で最後の1台を出荷した。軽の生産・開発からの撤退を決めたのは2008年。1958年発売の軽「スバル・360」は同社初の量産車だった。富士重の軽自動車への思い入れは深い。将来の成長のため、社長の吉永泰之(58)が歴史の幕引きを主導した。

1950年代、飛行機

1950年代、飛行機

発端は2000年代前半にさかのぼる。当時、吉永は経営戦略を練る「戦略本部」で新たな中期経営計画を策定する任についていた。そして「スバルの社史を隅々まで全部、読み込んだ」。

当時、吉永の頭から離れなかったのは「限られた経営資源を何に集中すべきなのか」という問いだ。富士重の世界販売台数は70万台。5倍、10倍の規模のライバルと異なり、総花的な品ぞろえはできない。

低い重心と振動の少なさを強みとする水平対向

リーダー考

中国資本受け入れ

さらに成長、海外へ

軽撤退、高い付加価値を

スバルDNAを進化

重い決断、次へ一歩

メーカーとして名をはせた富士重が最初につくったクルマは「P1」。軽よりも大きいクルマだった。最初に市場投入したのは軽の「スバル・360」だが、当時の開発陣はもっと大きいクルマをつくらうとしていた。

さらに、68年に日産自

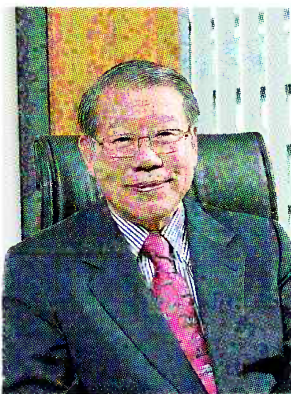
動車と結んだ提携。2社なごったのだ。08年初めごろ、業担当の常務勢して吉永は大穴ループ販売会と向き合っている。トップは富士重からの撤退方針を永に「スバルの」などの大ヒットに

つ。国内営
執行役員と
政府内のグ
レのトップ
いた。その
重OB。軽
針を話す吉
の大事な事
モノもな
昨年全面改
軽撤退で得た成果は何
か。吉永は「とにかく頑
張ってくれ、という竹や
り戦法みたいな開発がな
くなった」と話す。軽に
割いていた開発人員をよ
り大きなクルマに回し、
開発陣の厚みが増した。

くなる」と怒った。ただ、長い時間をかけてスバルのDNAを語る吉永に対し、徐々にOBの表情も和らいだ。「そこまで言うのなら、命懸けでやろう。『幹』が必要だ」と吉永。

富士重は今年、提携先の入した。「幹」は高付トヨタ自動車と共同開発 加価値のクルマづくりしたスポーツ車も市場投だ。

トライウォール
鈴木会長



特殊段ボール製造、ト
け準備を進める。

ライウォール会長の鈴木雄二（68）は10年に中国の投資ファンド、シティック・キャピタル・パートナーズからの過半出資受け入れを決めた。現在、14年の香港市場上場に向けたジャスダック上場を断りマン・ショックで断念。そこで既存の株主対策もあり、出資受け入れ先を探し始めた。当初の候補は50以上。中国市場

の成長性は魅力だが、中国資本の受け入れには社内外で抵抗感もあった。

「シティックは『中国』ではなく、グローバルな存在。経営幹部は若く意思決定も早い。1つの事を決めるのに5、10年かかっていたら、生き残れず、半年以上をかけて出資受け入れ先をシティックに絞った。

鈴木は学生時代を米国で過ごした国際派。当時の米トライウォールに入社し、業界再編を経て日本法人を95年に鈴木が買

日米における2000年以降の主な事業撤退

年	企業	撤退した分野	狙い
2000	日産自動車	航空宇宙・防衛	本業に集中しV字回復へ
02	東芝	DRAM	NAND型フラッシュメモリーに転換、韓国サムスン電子とシェア争い
04	米デュポン	繊維	バイオ企業買収などで事業構造を転換
05	米IBM	パソコン	高成長を期待できるサービス事業に経営資源を集中して投入
06	ツムラ	入浴剤	漢方薬に特化するため分社化。08年には投資ファンドへ売却
	コニカミノルタ	カメラ	事務機や液晶パネルに欠かせない偏光板保護フィルムに注力
08	日立造船	造船	ゴミ焼却プラントなどが主力の事業構造に転換
	三菱電機	携帯電話	携帯電話に関わっていた研究者を再配置し、カーナビシステムなどに人材を生かす
	ホンダ	自動車レースのフォーミュラ・ワン(F1)	F1の技術・開発者約400人を次世代環境車やエンジン開発に投入
10	パイオニア	プラズマテレビ	カーナビゲーションシステムに注力
11	三菱化学	塩化ビニール樹脂	脱・石油化学にかじ。利益率の高い高機能品にシフト
12	日立製作所	ハードディスク駆動装置	主力事業の情報通信や社会インフラ分野に集中

元マーサー・グローバルM&A
コンサルティングアジア太平洋
地域代表の西口尚宏・産業
革新機構執行役員の話 撤退
は事業の組み替えの観点で
考えるべきだ。撤退する一方、
自力だったり買収を使ったり
しながら、自社のどの事業を
強化していくのか同時並行で
検討しておく必要がある。

撤退やM&A 将来像を明確に

M&A（合併・買収）は2
つ以上の会社や資源を組み合
わせてイノベーションを起こ
すことだと定義できる。撤退
し事業売却する場合は、どの
相手に渡せば事業が成長でき
るのかという判断が重要だ。
イノベーションとは「新機
軸の付加価値」だ。企業文化
の融合や人事などシステムの
統合が注目されてきたが、イ
ノベーション文化を創造する
ことが重要だ。企業文化
が融合しても、新しい付加価
値を生み出し続ける文化を持
った企業にならないければ、結
局は共倒れになってしまう。
トップの役割は両社の良さを
知り尽くし、ブランドデザイ
ンを描くことだ。

い取った。海外展開を進
め、今ではアジアでの売
り上げが7割を占める。

同社の強化段ボールは
幅広い工業製品の搬送に
欠かせない。海外市場の
開拓余地は大きい。鈴木
がシティックから得たか
ったのは、さらなる海外
展開を可能にする顧客や
人材のネットワークだ。
「次代の経営の担う若手
はみな大きな夢を持って
グローバル化をさらに進
めたがっている。各国に
広がった拠点を利用した
新規事業だってできるか
もしれない」と話す。