

JIRON KOHRON II

株価は10倍、新車が足りない……

米国市場でスバルが バカ売れする意外な理由

国際ジャーナリスト

戸田光太郎

知的階級・LGBTも支持

今年4月、社名がスバルに変わった富士重工から、知り合いが旧社名の残る最後の最後に引退した。彼は入社当初からの持ち株制度で、引退するまでのおよそ30年間自社株を保有していたという。

大体1株500円ほどで、それが、まあ29年ほど動かなかったと言う。それが、引退間近になって突然動き出した。2012年春頃から上昇し始め、520円、550円、570円



森 郁夫氏（スバル）

と上がり、遂に600円に達した時、持ち株制度で購入した社員は狂喜乱舞し、一斉に売ったという。

600円に達した時、何十年も動かなかった自社株が、いつ500円に戻らないとも限らない。彼の知るほぼ総ての社員は持ち株を放出したという。

ところが、株はなおも上がり続けて、700円になり、1000円を超え、2000円を超え、3000円を超え、この話を聞いた時点では5500円に達していた。ちなみに10月初めの株価は4000円前後である。

しかし、もはや500円時代から株のことを失念したまま寿退社した社員くらいしか、保持している者はおらず、10倍近くに跳ね上がった株に驚いたらしい。

調べてみると、確かにスバル株はずつと低迷していたのに、リーマンショック後に急上昇している。

原因は米国市場での大成功にある。同国でスバルには「スビー」と称するファンが多くいて、メーカーにとつては手放しでは喜べないが、スバルを末永くいつまでも使い込む一群の人々がいる。しかも、知的階級やLGBTに人気があるというのだ。

日本の国土はカルフォルニア州にすっぽり収まってしまうほど小さい。米国の国土は日本の25倍、人口密度は日本の10分の1。都市部を過ぎれば、未舗装のオフ・ロード、山道や雪道が続く広大な土地が広がる。そんな土地柄だからスバルは重宝されている。

1972年にはレオーネのバンに四輪駆動を設定した。市街地を普通に走る自動車の四輪駆動に逸早く着手したのである。

これは後継となるレガシーや、1992年のインプレッサにも引き継がれ、2003年の4世代目レガシー以降は、

米国市場を視野に車体を大型化し、2009年の5世代目ではさらなる大型化で米国市場に食い込んだ。この頃が株価の上昇時期と重なる。当時の森郁夫社長の決断である。「米国で勝負する」と、レガシーの大型化を宣言した。

営業畑出身の現社長・吉永泰之氏は、当時大反対したという。しかし、この森氏の車体大型化戦略が当たった。

北米でスバルは売れに売れ、今では「玉がない」状態で生産が追いついていない。実は米国の自動車市場はピークを越えた下り坂にあり、各国の自動車メーカーが苦戦を強いられる中、ステーションワゴンとSUVの混合体であるアウトバック（日本のレガシーアウトバック）が前年比で10%を超える伸びを示している。

日本でのスバルは安全性と技術を売りにしているが、米国では断然、実



用性が魅力のようだ。「スバルなら、オフロードだろうが、雪だろうが、泥濘だろうが、何でも運べる」という信頼感があるようだ。

アウトバック（日本名・レガシーアウトバック）が米国市場で飛ぶように売れていると言う（スバル）

この国では広告代理店のカーマイケル・リンチ社を採用しているのだが、この作る「ラブCMキャンペーン」というシリーズが当たりもした。どれもこれもスバル・オーナーの家族への愛と、マイカーへの愛を融合させたメッセージで、BGMには、インディーズのアーティストによるアコースティックな曲を使っている。メッセージはスバルへの愛、末永くスバルを愛用する人々の愛がテーマで、息子や娘に受け継がれて行くスバルへの愛情が描かれている。

これらのCMの中で、綺麗な娘さんが、ボーイフレンドとドライブ・デートをしているものがある。せうかくのドライブなのに、車は道路脇の泥濘にハマって動けなくなる。タイヤは回っても、いたずらに泥を撒き散らすだけ。呆れ気味の彼女が携帯で電話すると、颯爽とスバルに乗ったイケメンの中年男が現れる。

間抜けなボーイフレンドの車の頭に太いバンドを繋ぐと、スバルは難なく泥濘を抜け、後続の車を救い出す。ボーイフレンドの車の頭からバンドを外したイケメン中年は、よい働きをしたスバルを愛しいというように撫で回し、そんな中年男に向かって綺麗

な娘さんは言う。「サンキュー、ダディー！」ボーイフレンドはぎよとする。「え？ お父さんだつて？」うまいCMだ。米国でのスバル所有者の平均年齢は約50歳、男女比はほぼ半々である。娘がちょうどボーイフレンドを持つ年頃に、カッコよく性能のよいスバルをイケメン俳優で訴求している。

ちよつと足りないくらいがいい

米国では実用的で信頼できる車として売り込み、スバルは成功した。車種も絞り込み、他の事業も選択と集中を繰り返して来た。

1958年に軽自動車の先駆けとなつた「スバル360」を大ヒットさせた同社だが、2011年に社長に就任した吉永氏は、2012年に軽自動車の開発と生産から撤退した。「グローバル市場で生き残る」という戦略からだつた。自動車と航空機ビジネスを選択し、そこに集中した。

富士重工は1917年、100年前の飛行機研究所の創立から中島飛行機を源流としている。中島飛行機は、加藤隼戦闘隊の一式戦闘機、隼や高性能の栄、誉のエンジンを開発している。戦後放さ

れた優秀な飛行機技術者が流れ込んで以来、同社の技術は突出して来た。自動車以外に航空機事業、産業機器事業、バスボディー事業など多角的な経営を維持したが、ここに来て事業の選択と集中を図つた。

さらに、発動機、発動機搭載機器、農業機械、農業機械、林業機械、建設機械、その他各種機械器具とその部品製造、販売、修理を扱っていたオートモーティブビジネス産業機器本部も、今年9月いっばいで終了した。

「例えば、新たに工場を建設して生産能力を20万台に増やしたとしても、今の販売の好循環を守れるか。ちよつと足りないくらいがちょうどいい」と、吉永氏は周囲に話している。米国で飛ぶように売れるからと言って無理な増産は控える。技術と安全性を守りながら、その地に足着的な会社のありようを、堅実なマーケティングと広告表現で消費者に伝えて行く。

こうして地道に頑張っている企業を見つけ出して投資する人間は、株価を10倍にできるわけだが、それはなかなか容易なことではなさそうだ。