

Confidential



SUBARU

Confidence in Motion

スバル圏マネジメントについて

2018年6月29日

株式会社 SUBARU

取締役専務執行役員 加藤 洋一

＜お願い＞

本資料は会社としての公式見解ではなく、
個人的見解に基づくものであるため、
本委員会以外での引用、ならびに複製は
お控え下さいますようお願いいたします。



SUBARU

Confidence in Motion

1. 会社概要
2. スバル圏概要
3. スバル圏の課題と対応
4. スバル圏の発展に向けて



SUBARU

Confidence in Motion

1. 会社概要

1-1. 事業内容

Confidential



スバル自動車部門

Automotive Business



航空宇宙カンパニー

Aerospace Company



1. 会社概要

1-1. 事業内容

Confidential



自動車事業



航空宇宙事業



産業機器事業

2017年9月末
事業終了



塵芥収集車事業

2011年度末
事業譲渡を決定



風力発電事業

2011年度末
事業譲渡を決定

1. 会社概要

1-1. 事業内容

Confidential



LEVORG



LEGACY



OUTBACK



FORESTER



IMPREZA



XV



WRX STI



SUBARU BRZ

< 軽自動車 (OEM) >



JUSTY
(OEM)



CHIFFON



STELLA



PLEO



DIAS



SAMBER

1. 会社概要

1-1. 事業内容

Confidential

ボーイング777X
中央翼を生産



民需事業



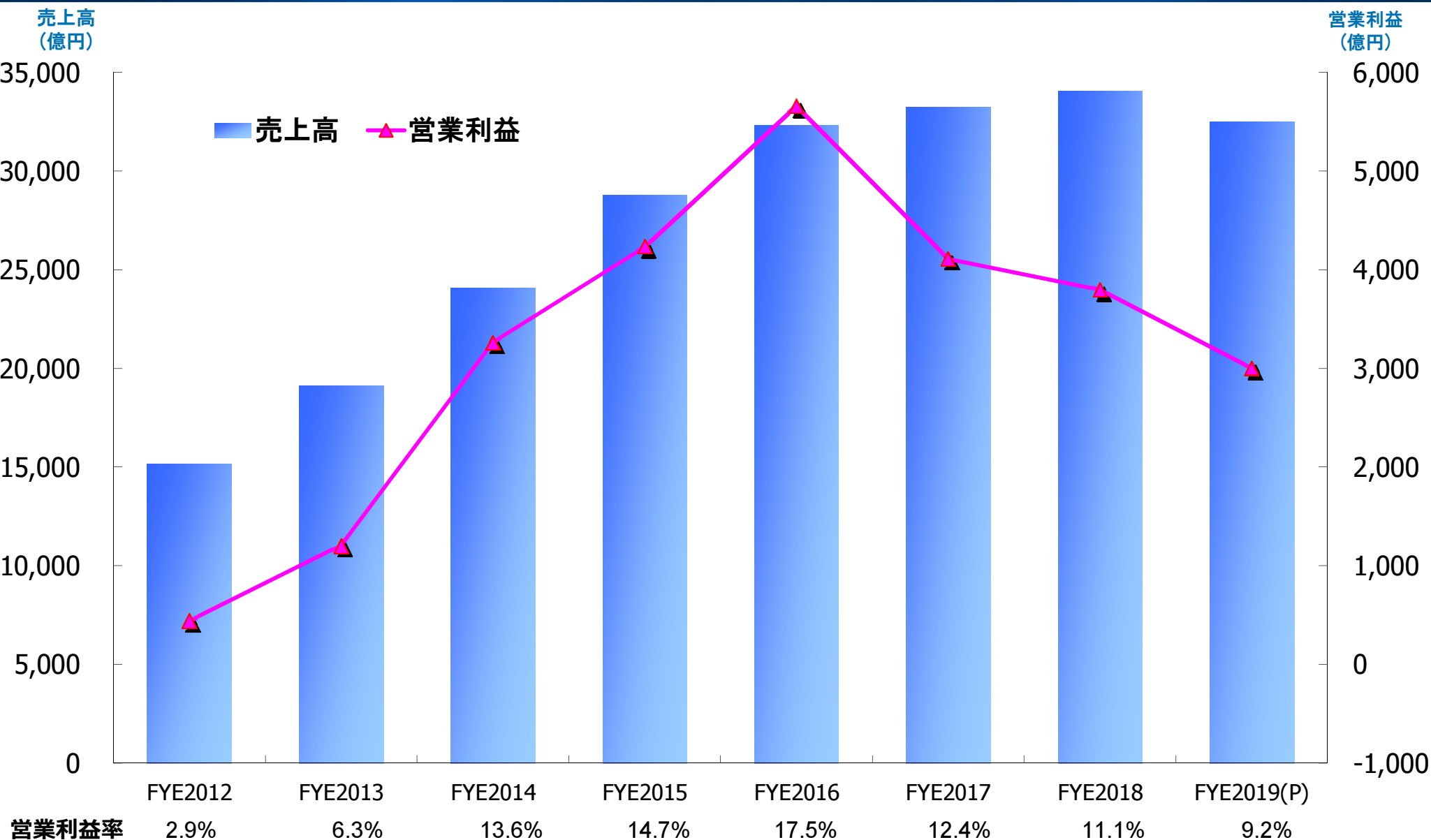
防需事業



1. 会社概要

Confidential

1-2. 売上高・営業利益推移

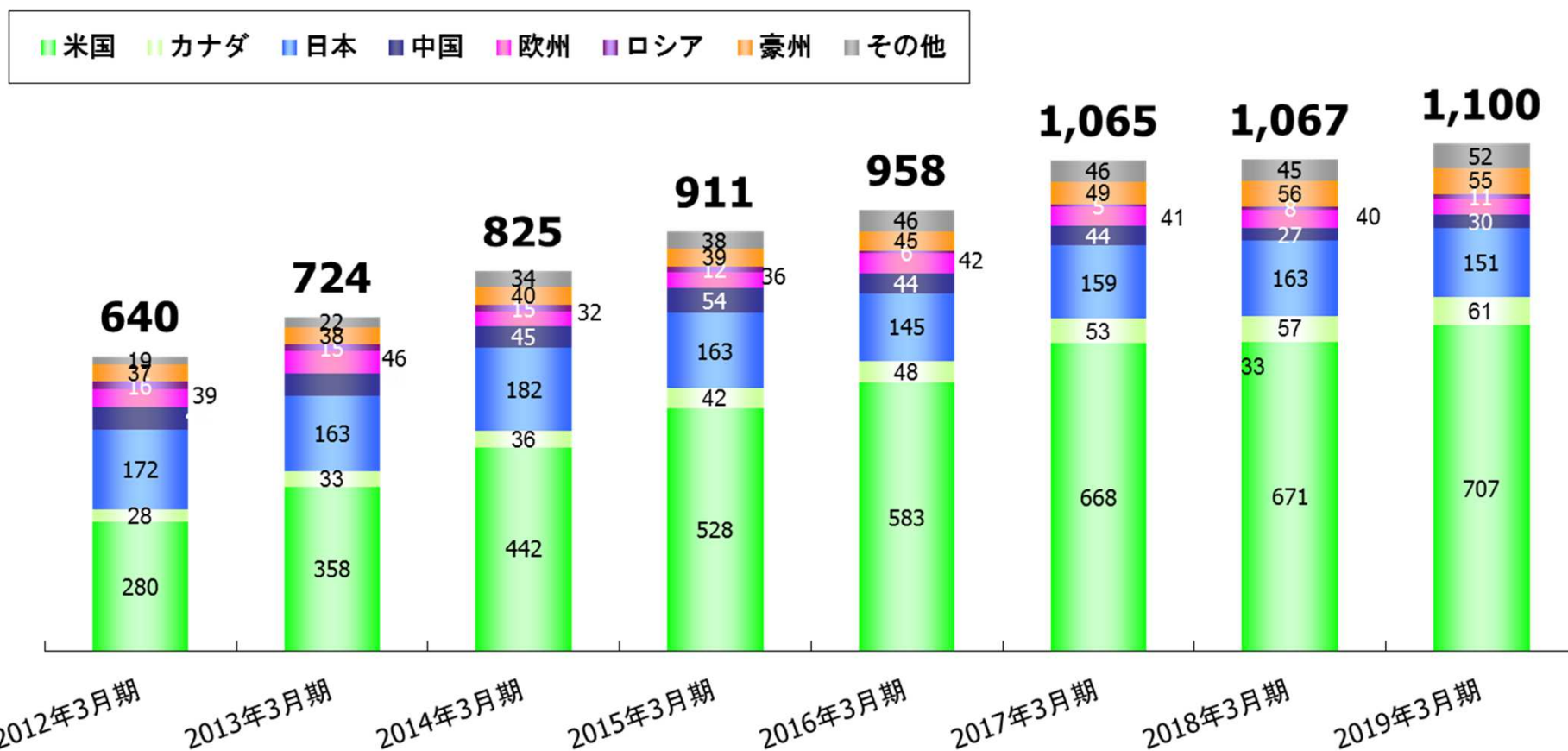


1. 会社概要

Confidential

1-3. グローバル販売台数推移

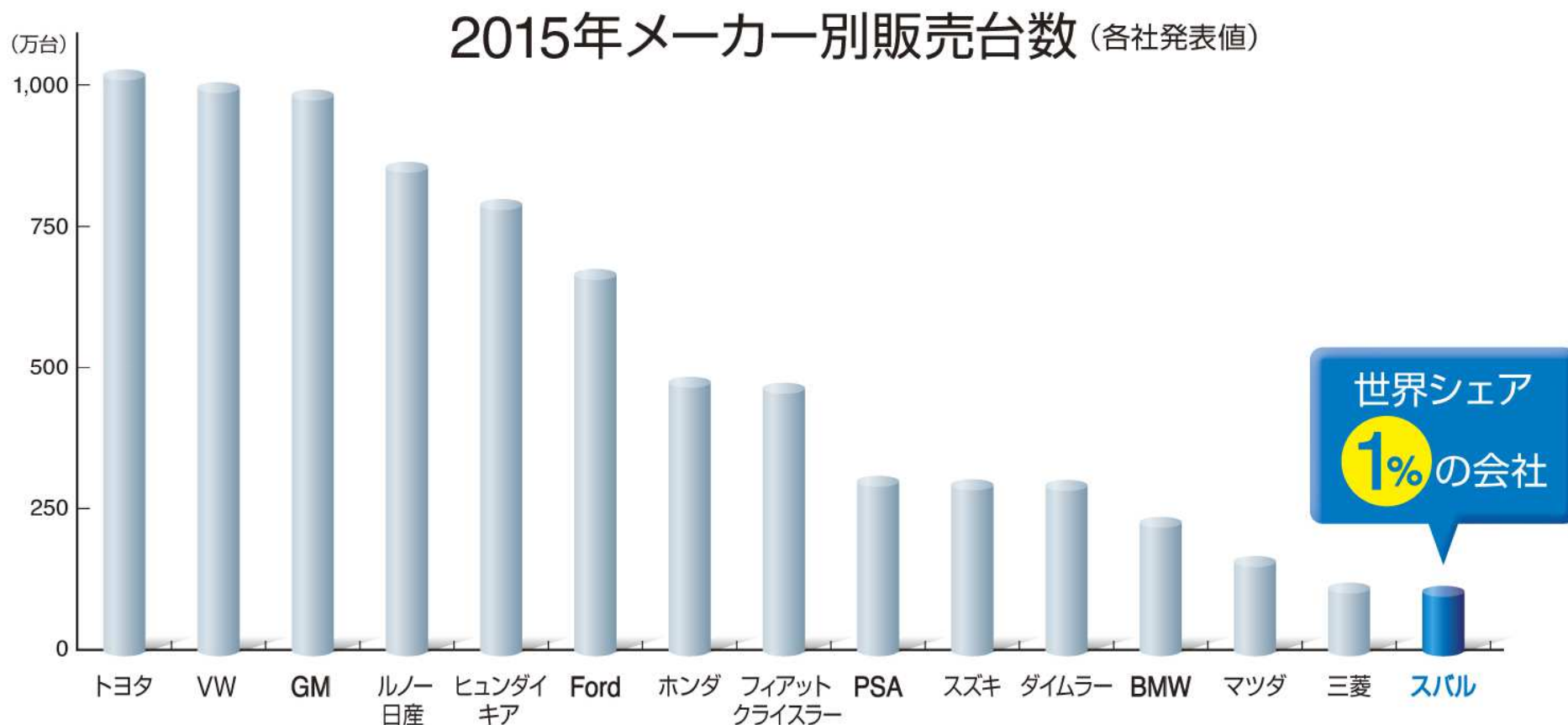
- 2018年3月期実績：1,067千台（前年同期比+0.2%、6期連続過去最高）
- 2019年3月期計画：1,100千台（同+3.1%）



1. 会社概要

Confidential

1-4. 業界でのポジション



- ✓ 経営資源は限られている
- ✓ 量が勝敗を決する戦いはできない
- ✓ 何が個性か、強みはあるのか

2-1. 定義と特徴

スバルの特有部品を担当し、且つスバル向け売上高比率の高いサプライヤーの競争力および経営面強化は、スバル責任であるという観点から、“スバル圏”と表現

尚、対象取引先は22社となるが、その定義・特徴は以下の通り

【1】 スバル向け売上高比率が**20%**を超え、且つその会社の売上高の中でスバルがトップの比率を占める

【2】 一部を除き、群馬県太田市近郊に本社及び工場を構え、開発と生産面で深い関係にある

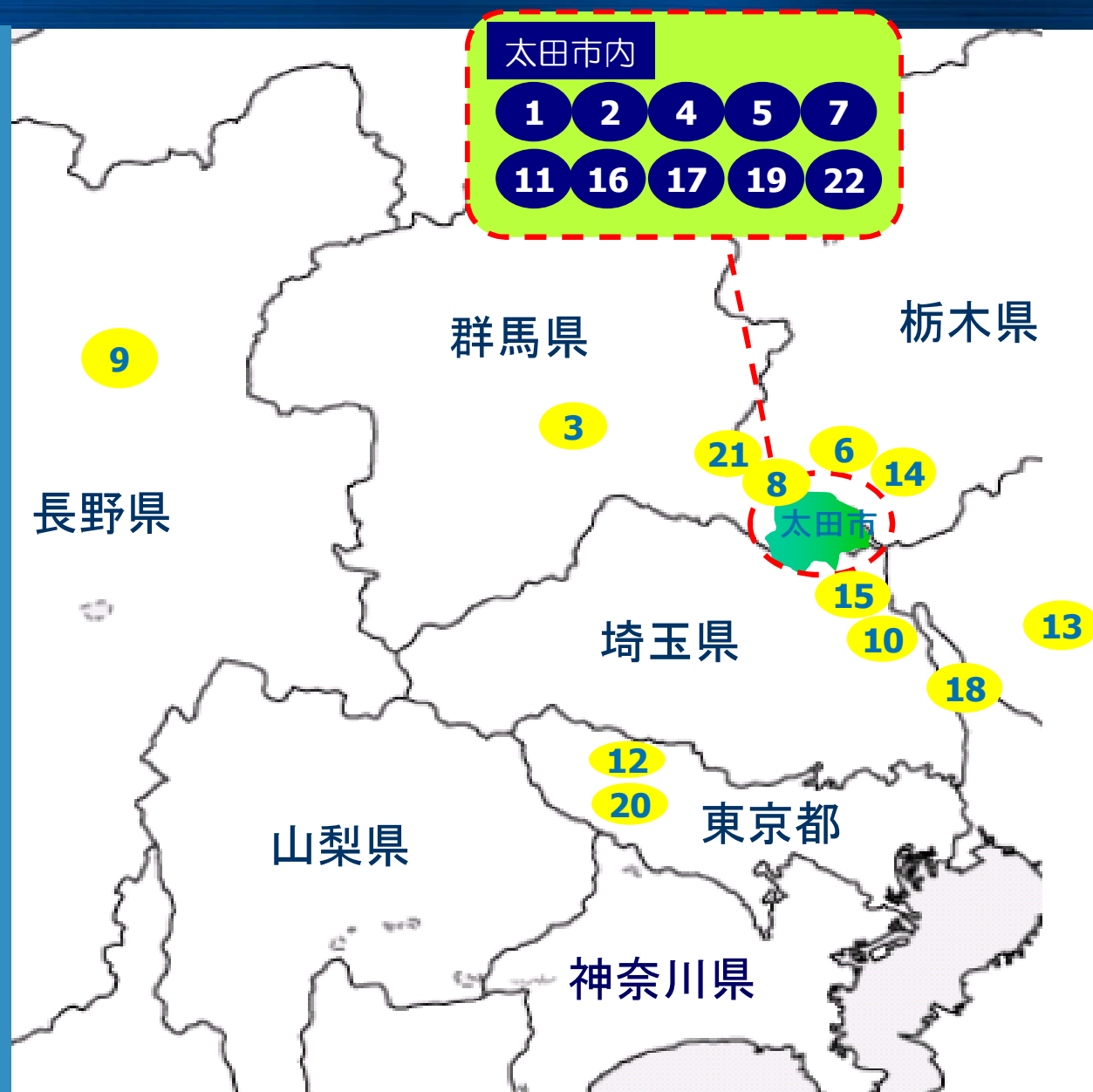
【3】 中小（資本金**3億円**以下）の会社 と 大企業（資本金**3億円**超）が混在、大半がオーナー企業

2. スバル圏概要

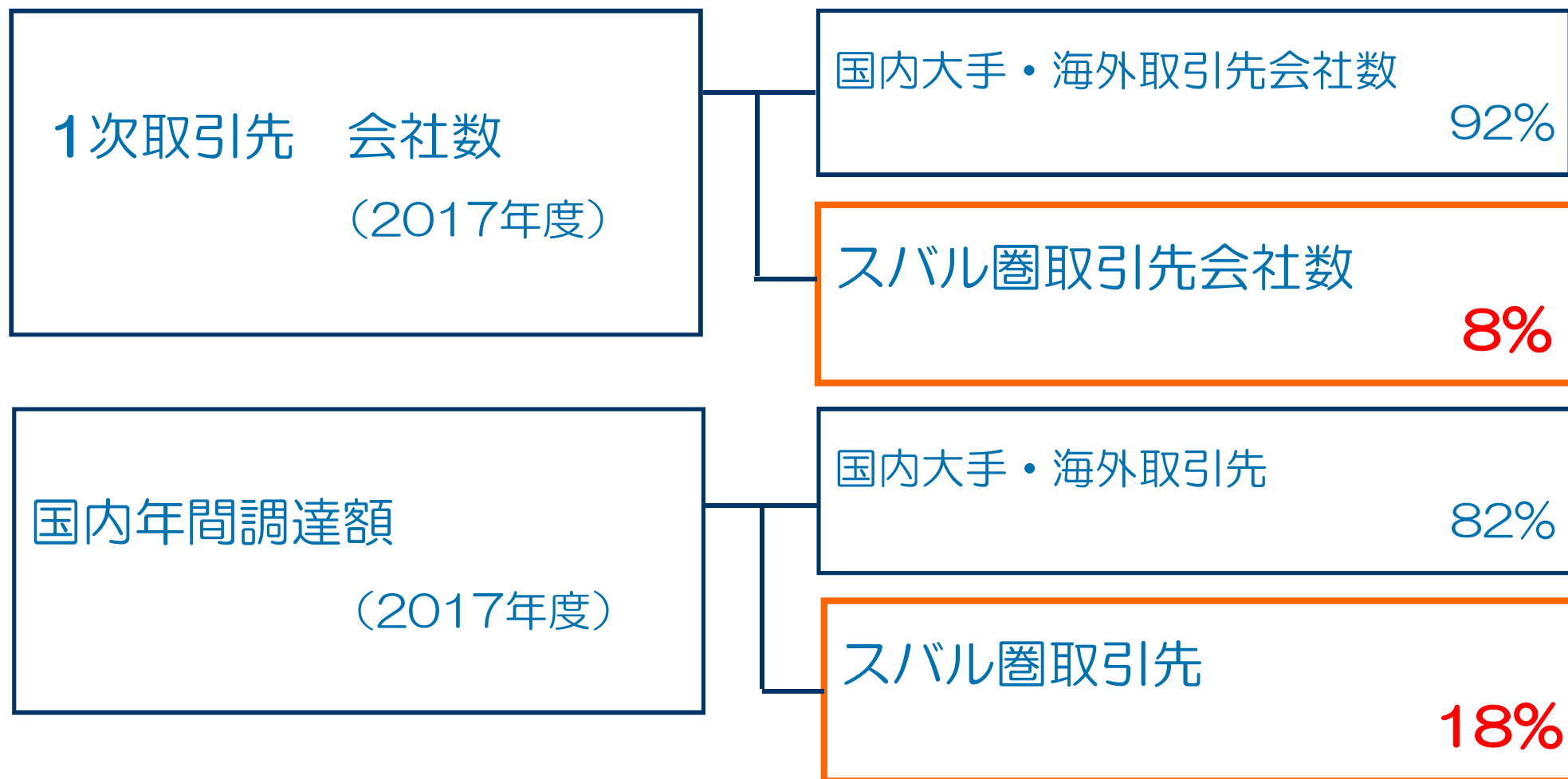
2-2. ロケーション

Confidential

No	資本金 3億円超	従業員数 3百人超	米国進出
1	○	○	○
2	○	○	○
3	○	○	
4	○	○	○
5	○		○
6		○	○
7	○		
8			
9		○	
10	○		
11			
12			
13			
14			
15	○		
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			



2-3. 調達構図



スバル圏取引先は会社数では8%だが、取引額では18%を占める
＝大物コア部品を発注「準内製・一心同体・密接不可分」の関係

2. スバル圏概要

Confidential

2-4. 主な生産品目と技術課題

車体プレス部品

主な技術課題

アルミ活用による軽量化：異材接合技術の確立

溶接技術革新による軽量化：レーザー溶接技術導入

高度な熱間プレスによる軽量化：型内焼き分け工法確立



燃料タンク・マフラー

主な技術課題

樹脂タンク軽量化：樹脂肉厚分布測定技術の導入

法規制対応：排気部品の劣化性能評価技術の導入

商品性向上：排気音計測技術の導入（CDM）



マフラー



燃料タンク

2. スバル圏概要

Confidential

2-4. 主な生産品目と技術課題

インパネ・内装部品

主な技術課題

軽量化：インパネビームの鉄→樹脂化技術の確立

質感向上：クルマ1台が入る計測定盤等の導入

質感向上：照明シミュレーション技術の確立



足回りプレス部品

主な技術課題

アルミ活用による軽量化：異材接合技術の確立

軽量化：異種材（アルミと鉄）の締結信頼性、剛性確保



2. スバル圏概要

Confidential

2-4. 主な生産品目と技術課題

外装樹脂塗装部品

主な技術課題

軽量化：樹脂発泡成形技術の確立

軽量化：リヤゲート等大物部品の樹脂化技術確立

質感向上：ヒート&クール成形による外観品質改善
技術の導入



リヤスポイラー



フロントグリル

エンジン・トランスミッション部品

主な技術課題

軽量化：中空鍛造技術の確立

軽量化：アルミと鉄の接合技術の確立



クランクシャフト
コンロッド・カムシャフト

2. スバル圏概要

Confidential

2-4. 主な生産品目と技術課題

樹脂・ゴム小物部品

主な技術課題

コスト競争力：海外部品を含め競合
他社に負けない生産性
の確保



エンジン吸気ブーツ



防振ゴム

車体及びエンジン小物プレス部品

主な技術課題

コスト競争力：ファインブランキング技術の導入

コスト競争力：海外部品を含め競合他社に負けない
生産性の確保



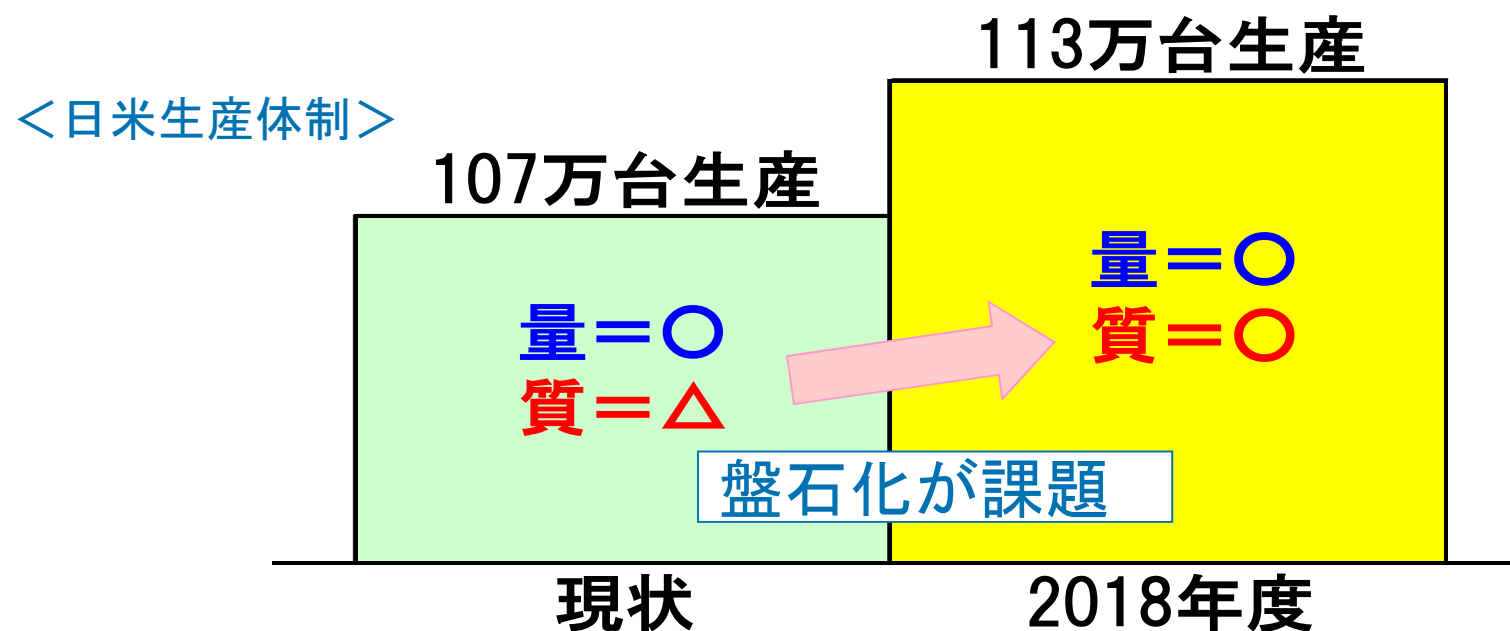
中小物プレス部品類

3. スバル圏の課題と対応

Confidential

3-1. SBRの急成長に伴う課題

日米での急激な生産台数増に対し、量的な目途立ては完了
一方、スバル圏は「品質、納入、開発、物流、コスト等」の
真の競争力確保、ならびに技術力向上が課題



■ 当社日米台数増に比例し、スバル圏の当社依存度も増加

3. スバル圏の課題と対応

Confidential

3-2. 構造転換に対する課題

■空洞化

- 【1】 他業界の事業縮小等に伴い、一部スバル圏のTier2以下においては大幅な売上げ減に陥り、後継者問題も相まって自主廃業へ追い込まれる事案も発生
- 【2】 関東地域の製品出荷額は、30年前は多様な業種が支える構造であったが、2000年代以降は自動車関連に大きく偏る構造。群馬県及び近隣県の中小企業は結果として自動車への依存度増加

＜群馬県 業種別製造品出荷額順位の推移＞

2000年	輸送機器	電気機器	一般機械	食料品	化学	飲料・飼料
2001年	輸送機器	電気機器	一般機械	食料品	飲料・飼料	化学
2002年	輸送機器	一般機械	電子部品	食料品	電気機器	飲料・飼料
2003年	輸送機器	一般機械	電子部品	電気機器	食料品	飲料・飼料
2004年	輸送機器	一般機械	電子部品	食料品	電気機器	飲料・飼料
2005年	輸送機器	一般機械	電子部品	食料品	電気機器	化学
2006年	輸送機器	一般機械	電気機器	食料品	化学	プラスチック
2007年	輸送機器	食料品	化学	プラスチック	飲料・飼料	電気機器
2008年	輸送機器	食料品	業務用機器	プラスチック	飲料・飼料	化学
2009年	輸送機器	食料品	業務用機器	化学	飲料・飼料	プラスチック
2010年	輸送機器	食料品	化学	業務用機器	プラスチック	飲料・飼料
2011年	輸送機器	食料品	化学	飲料・飼料	業務用機器	プラスチック
2012年	輸送機器	食料品	業務用機器	化学	プラスチック	飲料・飼料
2013年	輸送機器	食料品	化学	業務用機器	プラスチック	飲料・飼料
2014年	輸送機器	食料品	業務用機器	化学	プラスチック	飲料・飼料
2015年	輸送機器	食料品	化学	業務用機器	プラスチック	電気機器
2016年	輸送機器	食料品	化学	プラスチック	金属製品	業務用機器

＜都道府県別 輸送機器出荷額構成比＞

順位	都道府県	構成比
1位	愛知県	56.4%
2位	群馬県	41.4%
3位	広島県	34.9%
4位	福岡県	34.8%
5位	三重県	25.6%

3. スバル圏の課題と対応

Confidential

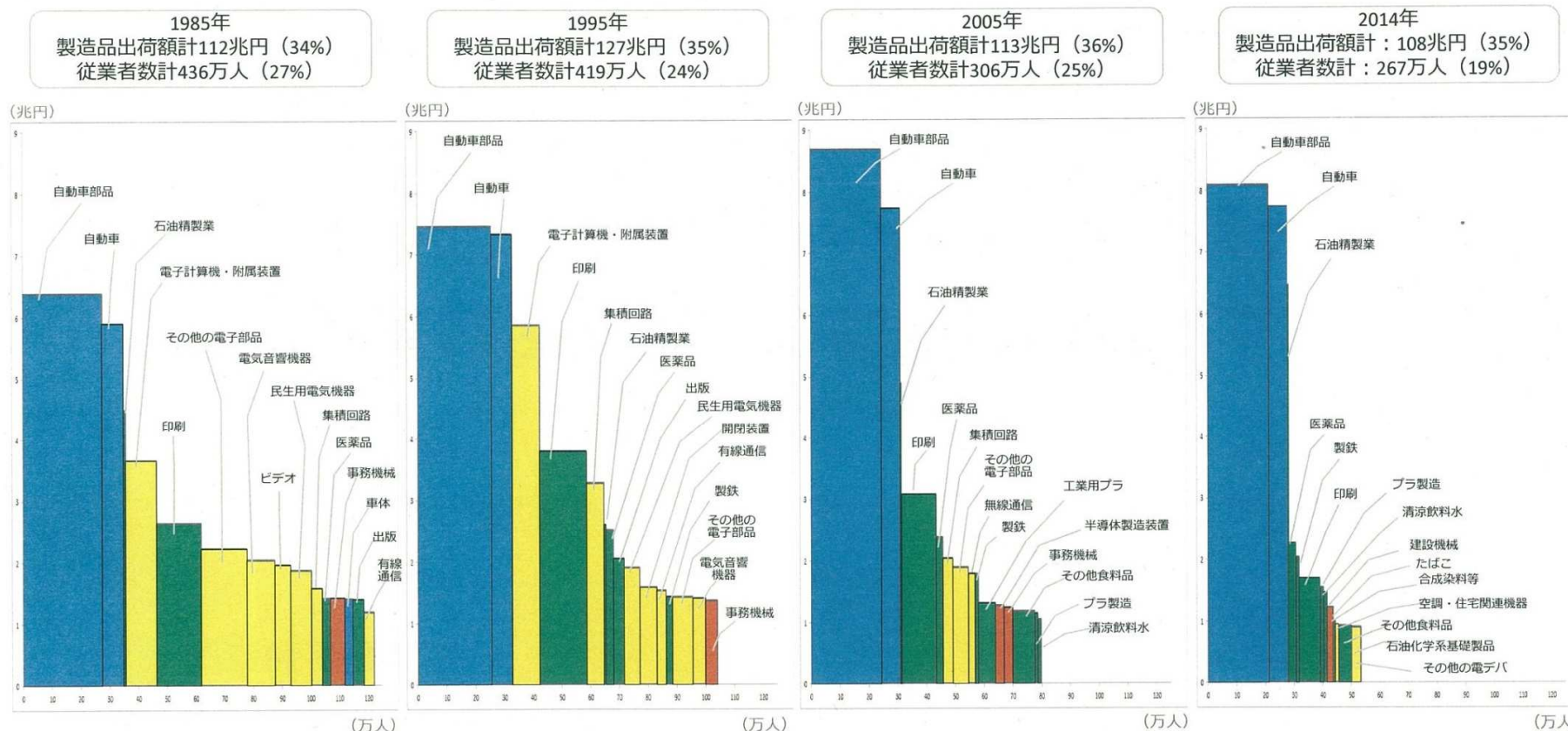
3-2. 構造転換に対する課題

<ご参考> 関東経済産業局管内の製造品出荷額推移

製造品出荷額の上位15業種の変遷をみると、80～90年代は多様な業種が支える構造であったが、2000年代に入ると自動車関連のみ突出した一本足構造に変化。**多様性の確保が力ギ。**

■ 輸送機械 ■ 電気機械 ■ 機械工業 ■ その他

※（ ）内は上位15業種の占める割合



※縦軸は製造品出荷額(兆円)、横軸は従業員数(万人)
subaru-global.com

出典：関東経済産業局

3-2. 構造転換に対する課題

自動車業界は『100年に1度の変革期』



<ご参考>群馬県自動運転車関連技術開発推進プロジェクト 自動運転車関連技術マッチング推進事業 事業成果

Confidential

群馬県より紹介を受けた企業21社より25件の技術提案を受け、
内8社と下記13件の商談が成立

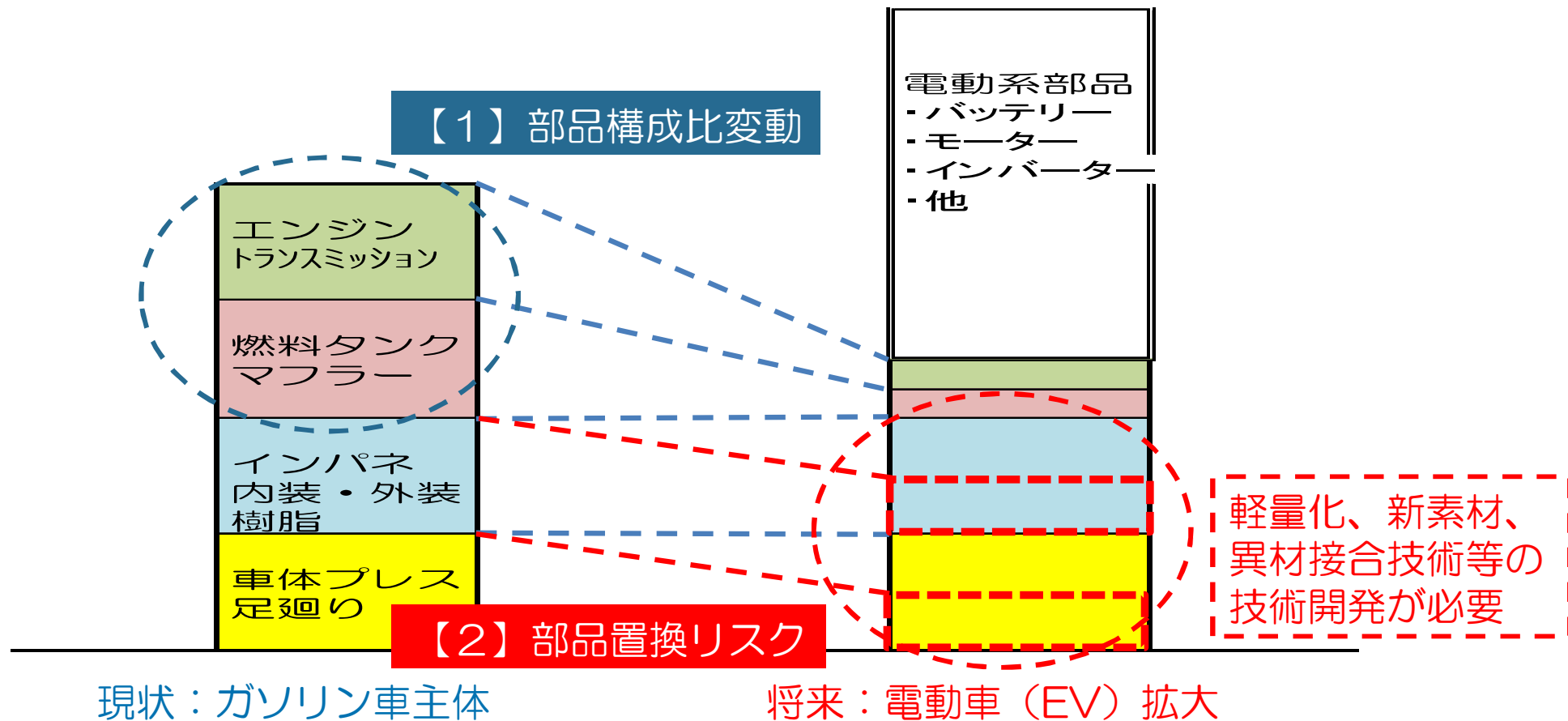
- 【1】 人材派遣・・・6社9名
アイサイト関連のソフトウェア開発
- 【2】 開発請負・・・2社2件
アイサイト関連のソフトウェア開発
- 【3】 実験設備・・・1社1件
アイサイトステレオカメラ実験用の自動設置装置
- 【4】 実験部材・・・1社1件
アイサイト実験用治具

3-2. 構造転換に対する課題

■電動化 電動車（EV）拡大に伴い、

【1】仕事量（台当り売上げ）が大きく減少し存続の危機を迎える
⇒11社／22社が影響大、対応は今後の重要テーマ

【2】従来ニーズ以上の技術開発が必要（独自技術の取り込み等）



3-3. アベノミクス促進に対する配慮

■ 下請法への的確な対応、自工会策定の自主行動計画への対応他

【1】支払い決裁の現金化

- 全下請け事業者に対し、下請代金の支払いを100%現金化（2017年4月～）

【2】金型保管の管理適正化（スバル圏＋一般事業者）

- 金型の保管費用/期間/廃棄等は当社策定ルールに沿って運用中（費用の見直し要請等に対しては十分に協議し対応）
- Tier1に対し、適正な金型保管を徹底すべく以下を実施
 - 廃止部品番号の一斉通知（過去30年分）
 - 不要金型の一斉点検～廃棄推進

3-3. アベノミクス促進に対する配慮

■コストダウン要請の合理化

【1】原価低減活動成果の内部留保～自社活用

- 現行品に対する原価低減活動成果は、当社との取引価格への反映を見送り
- 成果は取引先各社で内部留保し、設備投資/試験研究/人材確保/賃金引上げ/財務体質改善へ活用

4. スバル圏の発展に向けて

4-1. コラボ活動

Confidential

【1】コラボ活動

- スバル製造部門が生産性向上/開発投資抑制等を目的に、スバル圏への巡回指導を実施（2人チームで月2～3回実施）
- 具体的には、プレス/板金集成/樹脂成型/塗装/機械加工の各分野で各社と共に知恵出し/フォロー/横展開を実施

4-2. 海外展開支援 / 4-3. 政策リソースの有効活用

【2】海外展開支援

- スバル圏の海外子会社へスバルより出向/応援を行い、生産技術/品質管理/保全等の分野で支援を実施
- スバル仲介により、他圏サプライヤーと合併で海外進出を実現
- 米国においてスバル現地製造子会社が鉄鋼材料の集中購買を行い、スバル圏の海外子会社へ支給し、安定調達をサポート

▶ 課題：海外事業における工場運営スキルを有した人材が不足

【3】政策リソースの有効活用

- 「新型トランスミッション/リヤデフ生産設備投資事業」において、経産省の平成23年度国内立地推進事業補助金を活用
- 上記により、スバル/スバル圏取引先共に生産拡大/減価償却費圧縮等により、競争力/技術力の向上に寄与

ありがとうございました。



SUBARU