



新しい成長の時代へ

マツダ株式会社
代表取締役社長兼CEO

小飼 雅道

はじめに

私は、本年6月25日に社長兼CEOを拝命し、新体制をスタートさせました。

マツダは、国内外のグループ全社員の努力によって構造改革を着実に推進してきたことにより、前期には5年ぶりの黒字化を達成することができました。特にSKYACTIV技術を全面採用したCX-5や新型アテンザは、グローバルに高い評価を獲得し、販売は大変好調に推移しています。

今期はこの業績回復を確実な軌道に乗せるとともに、構造改革を成功させ「新しい成長の時代」に入るための重要な時期にあると考えています。

マツダは、為替などの外部環境に左右されない強靱な経営体質への転換を早期に実現するために、昨年2月に発表した構造改革プランを前進・加速させていきます。その柱は次の4つです。

1. SKYACTIVによるビジネス革新

「すべてのお客様に、走る喜びと優れた環境安全性能を提供する」ことを商品・技術コンセプトに、2015年迄にグローバル平均燃費を30%改善すると宣言しています。そのため、エンジンをはじめとするベース技術の徹底改善を最優先するSKYACTIV技術の開発に2006年から取り組んでいます。

その上で、お客様に多くの負担をかけずにご提供できる電気デバイスから段階的に導入する「ビルディングブロック戦略」を推進しています。

SKYACTIV技術を全面採用した新世代商品は、内燃機関の徹底改善などにより大幅な燃費向上を実現し、これまで新型「マツダ アクセラ」など3車種を導入しました。マツダはグローバル170万台の販売を目指す2016年3月期までに計8車種を投入、SKYACTIV搭載比率を80%に拡大する計画です。

2. モノ造り革新による更なるコスト改善の加速

モノ造り革新は、今後どのような商品・技術が必要になるかを予測し、5～10年のスパンで、商品・技術をもとめて企画する「一括企画」を土台としています。その上で「コモンアーキテクチャー構想」により、多様な個性を持った製品を同じプロセスで開発・生産できるように設計し、それを「フレキシブル生産」で高効率かつ柔軟に生産します。

これにより新世代商品では、性能や品質を劇的に向上させながら、車両コスト領域での改善目標を従来の20%から30%に拡大します。海外調達率の拡大、更なる固定費の改善とあわせて、円高環境下でも利益を創出できるコスト構造にしていきます。

3. 新興国事業強化とグローバル生産体制の再構築

新興国事業の強化と為替抵抗力の高い生産体制の

構築に向け、国内の台数規模は維持しつつ、2016年3月期には海外生産比率を50%まで引き上げます。メキシコ新工場の建設、中国での生産能力増強とSKYACTIVエンジンの現地生産、ロシアでの現地生産、加えてアセアンでの現地生産と生産能力増強など、海外生産拠点を拡充し、為替に関わらず利益が出せる強靱な体質へ転換します。

自動車生産においては、お客様の安全に関わる品質が最優先です。そのため、国内工場ですっきりと熟成させた後、海外工場に展開します。国内工場はそのためのマザープラントでもあります。

4. グローバルアライアンスの推進

マツダブランドを強化するために、商品・技術・地域ごとに最適な補完を行う提携戦略やSKYACTIVパートレインを含めた商品、技術の供与など、グローバルアライアンス戦略を積極的に推進します。

マツダらしいクルマづくり

マツダは、一見矛盾するような「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を両立する技術に挑み続けると共に、乗るまでもなく一目であのクルマが絶対欲しい、と言っていただけの商品を提供したいと考えています。普段の生活にそのクルマがあるだけで活力が湧き、ガレージにそのクルマがあるだけで家が生き生きと見える、そんなワクワクする商品です。

そのため、新世代商品は共通のデザインテーマ「魂動（こどう）-Soul of Motion」を採用しています。生物が見せる一瞬の動きの強さ、美しさ、緊張感に注目。見る人の魂を揺さぶり、心ときめかせる動きを表現しています。また、この魂動デザインを際立たせる特別なボディカラーとして「ソウルレッドプレミアムメタリック」を開発しました。

お客様の期待を裏切らないクルマをつくり、「やっぱりマツダは違う」と感じてもらう。そしてさらに期待を上回るクルマを提供し、再びマツダ車を選んでもらう。このような、お客様との間に特別な強い絆を持つブランドになることをマツダは目指しています。

新型アクセラは構造改革の成果

10月に発表した新型アクセラは、SKYACTIV技術と魂動デザインを全面採用した新世代商品第3弾です。ガソリン、ディーゼル、ハイブリッドを揃え、幅広いお客様のニーズに対応します。先進安全技術

i-ACTIVSENSEの搭載に加え、カーコネクティビティシステム「MAZDA CONNECT」も初採用しています。ダイナミック性能、環境・安全性能、デザインなど全領域でマツダの技術とこだわりを注ぎ込み、新世代商品で一貫して取り組んできた新生マツダの魅力のすべてを結集させました。

我々が目指す「マツダらしいクルマづくり」の理想像にまた一歩近づくことができましたと思います。

そして、国内の他、メキシコなど海外拠点でも生産し、グローバル販売で約50万台を目指す最量販車種であり、まさに構造改革の成果です。このクルマと共にマツダは「新しい成長の時代」を迎えると私は確信しています。

シーケンシャルからコンカレントへ

モノ造り革新では部門の壁を取り払い、サプライヤー様とも一体となり、これまで設計者一人ではできなかった新しいエンジンやボディ構造などを商品化できるようになりました。また、この過程でクルマ造りに幅広く精通した人材が開発や生産部門で確実に育っています。

今後は、さらに企画や販売も加わり、市場毎に異なるお客様のご要望を共有し、それに応えるために各部門がグローバルで一体となって取り組むことを目指していきます。

「前工程から後工程へ」というシーケンシャルではなく、情報や課題をコンカレント（同時並行）に共有する仕事の進め方を全部門で推進します。全員がビジョンを共有し、PDCAを回しながら商品・技術開発に取り組む。そこにこそブレークスルーが生まれ、「人材」を育てることになると考えています。

マツダ100周年に向けて ～創業の精神を大切に～

2020年、東京オリンピックが開催されるこの年に、マツダは創立100周年を迎えます。

創業以来、マツダは新しい価値の創造に常に挑戦してきました。ロータリーエンジンの開発、量産化に代表されるように、世界の誰も成し遂げていなかった新しい領域や可能性にチャレンジしてきました。SKYACTIV技術もその挑戦の一つです。これからも、その思いを全社員で共有し、独自のイノベーションに「One Mazda」で取り組んでいきます。