



## マツダは人を作る会社でありたい

マツダ株式会社  
代表取締役社長 兼 CEO

井巻 久一

マツダのブランドメッセージであるZoom-Zoomは、動くものへの感動を世の中の皆様提供したいというものです。つまり、乗って楽しい車をお客様にお届けしたいというものであり、これを車作りの基本にしてきました。その最初が初めての乗用車「R360」であり、その後は、世界で初めてロータリーエンジンを搭載した「コスモスポーツ」、「サバンナRX-7」、「ロードスター」といったモデルで、お客様に新しい楽しさを提供してきました。

特にロータリーエンジンについては、世界で多くの会社がロータリーエンジンの開発に取り組んでいましたが、実用化は難しいと思われていました。このような状況の中で、マツダがロータリーエンジンの実用化に成功したのは、新しい世界を切り開くという開拓者の精神と、高いハードルに対する挑戦者としての意気込みがあった

からです。ロータリーエンジンはその後オイルショック等もあって、山あり谷ありの道を歩みますが、私たちはロータリーエンジンの進化に挑戦し続け、新世代のロータリーエンジンとして「レネシスロータリーエンジン」を生み出すことが出来ました。

また2004年5月には、一旦閉鎖していた宇品第2(U2)工場の操業を再開しました。操業再開自体も、マツダ復活への挑戦でしたが、一方でフレキシブルな生産ライン実現への挑戦でもありました。資金を投入すれば新しい機械設備は導入できます。しかし、元々あるラインに私たちは出来るだけ資金を投入しないで、いかに最新のラインにすることが出来るかに挑戦しました。結果としてU2工場は、人の知恵によってどこにも負けない生産



R360



コスモスポーツ

ラインとして復活することが出来たと自負しております。

乗って楽しい車も、以前は文字通り運転して楽しい車、自動車本来の持つ走りの楽しさを追求したものでした。しかし、世の中では環境、安全等への関心が非常に高くなっており、乗って楽しい車とは、持つことが楽しい車、持つことが誇れる車でもあることが求められるようになりました。特に、地球環境保全という面でも、環境に優しい車への取り組みが求められています。

マツダはこの課題について、現在水素ロータリーエンジンをベースとした開発に取り組んでおります。RX-8水素ロータリーエンジン車は、市販のRX-8に搭載されているレネシスエンジンをベースにガソリンでも水素でも走行できるデュアルフューエルシステム用に変更し、電子制御水素ガスインジェクターで水素を直接噴射する方式を採用しています。CO<sub>2</sub>排出量はゼロ、NO<sub>x</sub>もほとんど発生しない優れた環境性能を持ち、内燃機関特有の自然な運転感覚を損なうことなく環境性能との両立を実現しています。既存のエンジン部品や生産設備などを活用できるため、低コストでの実用化が可能であり、高い信頼性も備えております。

また、デュアルフューエルシステムの採用によって、水素とガソリンのどちらでも走行できるため、水素ステーションなどのインフラが未整備の地域でも水素燃料切れの不安なく走行できます。2006年にリース販売を開始する予定ですが、内燃機関の可能性を示すエンジンとして、水素エネルギー社会の実現に貢献したいと考えております。

ただ環境だけではなく、市場ニーズの多様化への対応のためには、技術開発のこれまで以上のスピードアッ



新型ロードスター

プと「深化」が求められています。これに対応するには、IT技術の活用も必要ですし、お互いの弱いところを補完する共同開発等も考えないといけないでしょう。しかし、IT技術の活用も共同研究開発も仕組みはあってもそれを生かす人材がいなければ、それは絵に書いた餅にすぎません。

つまり、企業が挑戦し続けるためには、それを支える人材の育成が重要です。資源には限りがありますが、人の知恵は無限でしかもコンピューターと違って大変フレキシブルです。そして、この知恵をいかに引き出すか、そのような環境をいかに作れるかが会社として生き残り、成長出来るポイントです。

それをトップダウンのお仕合せではなく、自らが考えて行動する集団にしていく必要があります。マツダとしてこれを実現するために各種の施策を実施しておりますが、その一つがMBLD(マツダビジネスリーダーデベロップメント)です。このプログラムの特徴は、階層別ですが社員全員を対象としており、教わるだけでなく、人に教えることで自ら学ぶことにあります。話を聞くだけでは身に付かない、自分で教えることで自分が成長する。これをさらに進めていきたいと考えております。

人材を育成して「人財」にする。そのためのベース作りが社長の務めだと考えております。そして、いかにグローバルに強化していくか、さらに将来に向けていかに伝承していくかが大きな課題です。「人財」さえあれば、常に新しい世界に挑戦し続けることが出来るのです。それによって不可能も可能に出来るのではないのでしょうか。

そのために、マツダは「人を作る会社」でありたいと思っています。



水素RE RX-8