



## サステイナブルな未来に向けたクルマづくりへ

マツダ株式会社  
代表取締役会長兼社長  
**井巻 久一**

### 1. はじめに

自動車産業を取り巻く経済環境は、極めて不透明な状況にあります。マツダはこうした経営環境下で、地球環境の保全や社会貢献など、企業市民としての社会的責任を果たしながら、着実な成長を遂げていくために、マツダブランドの強化を図ると共にモノづくり革新を中心とした構造改革に取り組んでいます。

### 2. 「アドバンスメントプラン」と

#### 「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」

私たちは、10年先を見据え「信頼される社会の一員として、日本の自動車メーカーとしての誇りを持ち、マツダならではの商品とサービスによりお客様に喜びを提供する」という長期ビジョンを策定しました。このビジョンの実現を目指し、前中期計画「マツダモメンタム」に引き続き、昨年3月に、更なる成長戦略である新中期計画「マツダアドバンスメントプラン」(2010年度までの4年計画)を策定し、発表しました。その具体的な目標は、グローバルでの販売台数160万台以上、営業利益2000億円以上、営業利益率6%以上、配当性の着実な向上です。

この目標を達成していくための4つの主要施策を「ブランド」「プロダクト&テクノロジー」「サプライ&マニュファクチャリング」「人材」とし、各領域において取り組みを強化しております。中期計画と同時に、もう一つ非常に

重要な“ビジョン”を発表しました。マツダの技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」です。

これは、マツダが自動車メーカーとして、今後のクルマはどうあるべきかを考え、これからは「見て乗りたくなる、乗って楽しくなる、また乗りたくなる」クルマをつくり続け、さらに持続可能な社会の実現に向けて、環境安全性能の向上に努めることを宣言したものです。

走行性能が良くても、燃費が悪く、有害なガスを排出するようなクルマでは、心から走る喜びを得ることはできません。また逆に、環境性能が優れていても、乗って楽しくなければ魅力的なクルマとは言えないとマツダは考えます。走行性能と環境安全性能は決して相反するものではなく、調和しうるものであると確信しています。

### 3. サステイナブルな社会へCO<sub>2</sub>排出削減強化一

この宣言に基づいた具体的な取り組みを少しご紹介したいと思います。

まず、商品領域では、この7年間で、国内で販売するマツダ車の平均燃費を約30%向上させて参りました。更にこれからの7年間、つまり2015年までに、グローバルで販売するマツダ車の平均燃費を現時点(2008年)より30%向上させる計画です。パワートレインの一新に加え、軽量化した新型プラットフォームや新技術の導入などによりその実現を図ってまいります。私たちが燃費

向上に一層注力するのは、内燃機関によるエンジンがまだまだ主力であり、CO<sub>2</sub>の排出削減において、燃費効率向上がより現実的かつ効果的な対策であると考えられます。もちろん、排ガスのクリーン化にも注力しています。ちなみに、2007年に国内で販売したマツダ車の内、最高レベルの「平成17年基準排出ガス75%低減レベル(SULEV)」認定車の割合が既に90%以上となっており、業界トップレベルにあります。

また、代替エネルギーへの対応を見据えて、将来的な技術の開発にも着実に取り組みを進めております。マツダらしく、内燃機関にこだわりながら、きたる「水素社会」に向けて技術開発を強化してまいります。お聞きおよびかと思いますが、国内で官公庁を中心にリース販売実績のある水素ロータリーエンジン車「RX-8ハイドロジェンRE」を国内にとどまらず、水素先進国ともいえる北欧にも積極的に展開してまいります。昨年秋に、水素燃料と水素自動車の展開および開発を促進することを目的に、ノルウェーが推進する水素利用に関する国家プロジェクト「ハイノール」に協力していくことを表明しました。今期から順次、30台の水素自動車「RX-8ハイドロジェンRE」を納入していく予定です。

今年6月には、「プレマシーハイドロジェンロータリーハイブリッド」の大臣認定を取得し、公道テストを開始しました。これは「RX-8ハイドロジェンRE」のシステムをより進化させた水素エンジンシステムを搭載しております。水素とガソリンをボタン一つで自由に切り替える事ができるバイヒューエルのロータリーエンジンを、発電システムとして活用し、駆動は電気モーターで行なうハイブリッドシステムを採用しています。今年度中に官公庁やエネルギー企業へのリース販売を予定しております。

また、生産領域においてもCO<sub>2</sub>削減の取り組みを、鋭意、進めております。工場から排出するVOC(揮発性有機化合物)の大半とCO<sub>2</sub>の1/4近くを占める塗装工程において、VOC/CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減を同時に実現する独自のスリーウエットオン塗装技術を国内外のすべての工場にも展開しています。

さらに、来年には、革新的な水性塗装技術を開発・導入する計画です。スリーウエットオン塗装技術をベースに、CO<sub>2</sub>排出量を増加させることなくVOC排出量をさらに半減させることが可能な技術です。これにより世界で最もクリーンな塗装工場を目指します。加えて、生産工程

に潜むあらゆるムダ・ロスを徹底的に削減するなど、工場全体のエネルギー効率を高め、CO<sub>2</sub>排出量の一層の低減を進める計画です。

#### 4. マツダウェイ

私たちは、これまでもビジョンを実現していくために、新しい価値の創造を求め、未知の困難な領域にも果敢に挑戦してまいりました。こうした過程において、最も重要なのはやはり「人」です。いかにすばらしい事業計画や経営戦略を立てても、それを実践し展開していくのは「人」であることは言うまでもありません。

前述したように「人材」は、中期計画「アドバンスメントプラン」を推進していくための4つの柱の一つとして、成長の原動力に位置づけています。マツダでは2000年から毎年1回、リーダー育成、社員教育の場として「マツダ・ビジネス・リーダー・デベロップメント」(MBLD)を全社員対象に実施しています。マツダグループにおける人づくりのベースとして、仕事を進める上で大切にすべき考え方を「マツダウェイ」として明確化し、今年のMBLDのテーマとしてグループ全体への展開を開始しました。

私は、常々機会あるごとに、仕事をする上で次の事を意識すべきであると社員に話しています。「職務遂行能力＝能力×熱意×考え方」。つまり、仕事を進める上では「能力」「熱意」に加え、仕事を進める上での「考え方」が最も重要であると訴えています。今回のMBLDではこの考え方を共有したわけです。

「マツダウェイ」は、世代を超えて受け継いでいくべきであると思いますし、延いてはマツダグループの文化にまで高めていきたいと思っています。

#### 5. おわりに

取り巻く環境は、刻一刻と変化しています。私たちはその変化に、よりスピーディに対応していかなければなりません。しかし、一方で変えてはいけなない大切なものは、キチンと守り育てていく姿勢も忘れてはいけません。

マツダの目標は、大規模な自動車メーカーになることではありません。私たちは品質、環境、安全に配慮したマツダならではのZoom-Zoomな商品とサービスを提供し続ける企業でありたいと願っています。そして、すべてのステークホルダーの皆様から愛され、信頼される企業になる事を目指してまいりたいと考えております。