



チャレンジングスピリットを 継承し、たくましく強い 会社へ

マツダ株式会社
代表取締役社長兼CEO(最高経営責任者)
山内 孝

1. はじめに

2008年11月に社長を拝命し、早一年となります。昨秋、米国の金融危機に端を発した経済不況は瞬く間に全世界を席卷し、百年に一度といわれる誰も予想し得ない未曾有の経済危機にまで発展いたしました。そうした意味で、私の就任1年目は経験した事のない大変な嵐の中で迎える事となりました。

自動車産業は世界的な規模でその嵐の被害を最も大きく受けた産業の一つであると思います。全世界の需要は突然に急ブレーキがかかり、当社においてもみるみる内に在庫が膨れ上がり、前下期は苦汁の中大きな減産や対策を余儀なくされました。計画していた営業利益は吹き飛ばされ、逆に8期振りの営業赤字に陥ってしまいました。

2. 難局をチャンスに筋肉質な企業へ

今期に入って、日本を含む全世界のマーケットは各国政府の経済支援策の効果もあって、不透明感が残るものの、やっと底を脱しつつある感があります。本格的な景気回復にはもう少し時間がかかるものと思われれますが、マツダとしては今下期には何としても水面に浮上し、更に業績回復を本格軌道に乗せたいと考えています。

一昨年に策定し発表した中期計画「アドバンスメン

トプラン」は、経営環境の変化により多少の修正は必要なものの、更なる成長を期するためにその骨格である「モノづくり革新」を中心とする構造改革を加速していく事に変わりはありません。その取り組みにあたって重要なのは「『選択と集中』を更に高めること」、「『効率を2倍』にする発想を持つこと」、「スピードをもってこれを実行すること」であると認識しています。

私は、この厳しい経営環境は、マツダにとっても今後の成長への試金石となるものと考えています。というのも、こうした状況が改めて自分たちの仕事のあり方や業務を見つめ直すチャンスにもなるからです。

全社で「効率を2倍にする」という変革の発想を持ち、一人一人が「半分のリソースで課題をやり遂げる」、また「2倍の成果を出すにはどうすべきか」という気持ちで仕事に当たり、スピードを持って実行していくべきであると事あるごとに説いています。

一刻も早く、スリムで筋肉質な経営体質に変革し、そして、全員でスピードを上げてこの難局を乗り切ることで、更にたくましく、強い会社にしていきたいと考えています。

マツダは過去に数度、大変困難な状況に遭遇し、これまで全社員の英知と努力でそれらの苦難を乗り越ってまいりました。今回も必ずや難事をのり越え、むしろそれを糧としていく事ができるものと確信し

ております。

3. サステイナブルZoom-Zoomの実現

さて、長期的な視点から、マツダの地球環境問題への取り組みについて申し上げておきたいと思えます。自動車メーカーは生産工程における環境負荷低減はもちろんのこと排ガスのクリーン化による大気環境改善や燃費向上によるCO₂排出削減、さらには枯渇が懸念される化石燃料への依存低減などにこれまで以上に取り組んでいかなければなりません。

マツダは2007年春に技術開発の長期ビジョン「サステイナブルZoom-Zoom宣言」を発表いたしました。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、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。マツダは“Zoom-Zoom”つまり、“乗って楽しい”魅力的なクルマでありながら、人や地球にやさしい高い環境安全性能をも同時に実現したいと思っています。

そのビジョンの一環として、昨年6月に、2015年までに全世界で販売するすべての「マツダ車の平均燃費30%向上（08年比）」という具体的な数値目標を発表しました。

革新的なガソリン・ディーゼルエンジンや画期的なトランスミッションの導入に加え、プラットフォームの軽量化や空力性能の改善などを進め、ガソリンエンジンで現行ディーゼル並みの燃費性能を、ディーゼルエンジンではコストを下げながら現行ハイブリッド車並みの燃費性能の達成を目指しています。

更に、この新しい内燃機関をベースに、ハイブリッドも視野に入れた電気デバイスを順次付加していく考えです。今年6月に導入した新型「アクセラ」に搭載して大変好評を博している「i-stop」（アイドリングストップ機構）は現行エンジンですがその電気デバイスを付加した一例です。

また、排ガスのクリーン化についても超低排出ガス車「SU-LEV認定車」率が業界トップレベルの96%を達成していますし、「新グリーン税制（環境対応車普及促進税）」に関しては、2009年度は70%以上になるものと思えます。

更に、将来を睨んで、脱化石燃料のソリューション

ンとしてCO₂を排出しない「水素ロータリーエンジン」も開発を継続していきます。2006年より水素ロータリーエンジンを世界で初めて実用化し「RX-8ハイドロジェンRE」としてリース販売を開始しました。今春には、更にハイブリッドを採用し走行性能・距離を大幅に向上させた「プレマシーハイドロジェンREハイブリッド」の国内リース販売を開始しました。

水素ロータリーエンジンは北欧の水素先進国でも注目されており、ハイウェイに水素ステーションを設置し約600kmを水素自動車で行く可能にする事をめざしたノルウェーの国家プロジェクト「ハイノール」に協力していく事を決め、今春より順次「RX-8ハイドロジェンRE」を納入して行くことにしています。

もちろん生産工程においても、従来から人と環境にやさしいクリーンな工場をめざし、揮発性化合物やCO₂、廃棄物や製造にかかるエネルギーを大幅に削減する技術開発に取り組んでいます。とりわけ、今年6月に導入した水性塗装技術「アクアテック塗装」は、独自の塗料や生産技術の開発によりVOC（揮発性有機化合物）やCO₂の排出量は世界で最も低レベルとなっています。

こうした地球環境への対応は、今後ますます重要になってくると思えますし、企業の社会的責任として弛まぬ努力を続けていく所存です。

4. おわりに

マツダが目指すのは、規模の大きな自動車メーカーになる事ではありません。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となり、あらゆるステークホルダーの皆様から喜ばれ、信頼される企業になることです。

私たちは、これまで新しい価値の創造に常にチャレンジして参りました。ロータリーエンジンの実用化に代表されるように新たな領域や可能性に挑戦していく“チャレンジングスピリット”は私たち「マツダマン」の血に脈々と流れる“伝統”であり“企業風土”です。これからも困難が待ち受けようとも、ひるむことなく「ワンマツダ」の精神で、社会の皆様からの信頼を得ると共にご期待にお応えできるようチャレンジし続けて参りたいと考えております。