

マツダ(株)元代表取締役会長兼社長兼CEO

## 井巻 久一

マツダの業績回復とフォードからの独立を主導



### 井巻久一(いまき ひさかず)略歴

1942(昭和17)年 12月5日生まれ

1955(昭和30)年 三田中学校(現、三田学園中学校)入学。

1965(昭和40)年 姫路工業大学(現、兵庫県立大学)を卒業後、東洋工業に入社。

1993(平成5)年 取締役技術本部長に就任。

1996(平成8)年 取締役本社工場長に就任。

1999(平成11)年 専務取締役に就任。

2002(平成14)年 代表取締役副社長に就任。

2003(平成15)年 代表取締役社長兼CEOに就任。

2006(平成18)年 代表取締役会長兼社長兼CEOに就任。

2008(平成20)年 代表取締役会長に就任。

2010(平成22)年 相談役最高顧問に就任。

2012(平成24)年 相談役に就任。

2013(平成25)年 兵庫県立大学経営審議会委員及び特任教授に就任。

2021(令和3)年 兵庫県立大学名誉フェロー(初代)に就任。

戦前から戦後にかけて3輪トラックを主力商品に成長した東洋工業株式会社(現:マツダ株式会社)は、1960年(昭和35年)に軽乗用車「R360クーペ」、翌年には軽4輪トラック、バンを発表、さらに1962年には軽乗用車「キャロル」など、矢継ぎ早に新商品を市場へ投入。そして1963年には小型4輪車のファミリアバン、翌年には乗用車メーカーとして、世界で唯一量産化に成功したロータリーエンジンを搭載する試作車「コスモ」を発表。さらに、1966年に乗用車専用工場である宇品工場を完成させるなど、3輪トラックメーカーから総合自動車メーカーへの階段を駆け上がっていった。

井卷久一氏は、その真只中の1965年に姫路工業大学(現:兵庫県立大学)卒業後、マツダに入社した。以来一貫して、生産畑を歩み、マツダの生産部門を支え続けてきた。

### バブル崩壊による業績悪化

急激な円高や90年代初頭の日本経済のバブル崩壊に直面したマツダは、それまでの国内市場における5チャンネル施策に象徴される拡大路線もあって経営危機に陥る。1990年度に140万台を超えていた国内生産台数は、1993年度には100万台を下回り、業績は急速に悪化した。そのため、1979年から資本提携関係にあった米フォードが1996年、それまで25%だったマツダの持ち株比率を33.4%まで高め、マツダはフォードグループの傘下に入った。当時のフォードは、欧州フォードのほかジャガー、ボルボ、アストンマーチンなどを傘下に加え、プラットフォームを共通化しながら、それぞれのブランドを際立たせていくクルマづくり、マーケティング活動を推進していた。マツダはそのフォードの世界戦略に組み入れられることになった。

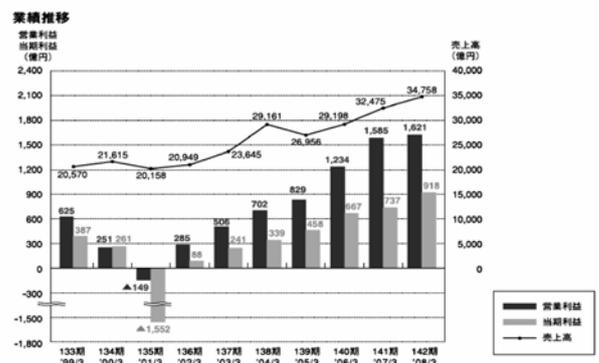
1996年、フォード出身のヘンリー・ウォレス氏が社長に就任する。以後もジェームス・E・ミラー氏、マーク・フィールズ氏、ルイス・ブース氏と2003年までに4代にわたりフォード出身者がマツダの社長に就くこととなった。その後を引き継いだのが、2003年8月から社長に就任した井卷氏で、16年ぶりに同社生え抜きの日本人社長が誕生した。井卷氏はフォードから「ミスター・マニファクチャリング」とも呼ばれ、フィールズ社長時代の2002年には副社長に就いていた。そして後述するように、社長在任期間を通じて業績回復とブランドイメージ向上の牽引役を担い、低迷してい

たマツダの経営の回復に力をふるった。

### 業績の回復とフォード傘下からの独立

2002年以降、マツダの業績は着実に回復する。2001年3月期は売上が2兆158億円あったものの、営業利益は149億円の赤字。2002年3月期は売上高が微増の2兆949億円だが、営業利益は285億円のプラスに転じた。続く2003年3月期の売上高は2兆3,645億円、営業利益506億円を確保。そして井卷氏が社長に就任した2004年3月期の売上高は、2兆9,161億円、営業利益は702億円と、ともに大きく伸びた。翌年の2005年3月期には営業利益829億円と過去最高益を達成し、その後も、井卷氏が退任する2008年までの5年間は表のごとく、4期連続して最高益を更新した。また、生産台数においても、井卷氏が社長に就任した年にグローバル生産台数は100万台を回復し、以後も着実に生産台数を伸ばしていった。

マツダは、フォードグループ内でも存在感を高め、その後、リーマンショックなどで業績の悪化が顕在化したフォードの傘下から離れることになる。井卷氏は、その際、名実ともに日本の企業となりマツダブランドを確かなものにするとの思いをもって、主導的な役割を果たした。



※1: 138期は、決算期を変更した主要海外子会社の15ヵ月決算の影響を含む。従来方法と比べ連結売上高は149千台、連結売上高は3414億円それぞれ増加している。

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
グローバル生産台数	871,263	968,921	1,065,681	1,120,690	1,244,521	1,311,027	1,291,744
国内	729,971	776,682	811,333	812,772	864,929	966,547	995,511
海外	141,292	192,239	254,348	307,918	379,592	344,480	296,233

1960年代の乗用車市場への参入以降、マツダは販売台数拡大に対応し、生産能力を増強する。だが、同社は1990年代のバブル経済崩壊後の事業再構築の中で、2001年9月に抜本的な生産体制の見直しに合わせて、宇品第二工場を閉鎖していた。しかしその後、新しいブランド戦略に基づく商品主導による成長を目指し、販売台数を伸ばし、閉鎖を余儀なくされていたこの宇

品第二工場を、社長就任後 2 年目の2004年 5 月、井巻氏自身の手で新たな工場として再開させた。

### 新ブランド戦略と次世代世界戦略車開発

フォード傘下で新たなブランド戦略構築を進めていたマツダは2001年10月の東京モーターショーで新ブランドメッセージ「Zoom-Zoom(ズーム ズーム)」を打ち出した。「Zoom-Zoom」は、動くことへの感動を愛し続ける全世界の方々と、走る喜びを分かち合うための合言葉として、TVコマーシャル等でブランドエッセンスとして表現され、グローバルに展開されていった。

井巻氏は新しいブランド戦略に基づく世界戦略車の開発も主導した。「Zoom-Zoom」のエッセンスを商品に込めた第1弾が「アテンザ」であった。「アテンザ」は海外でも高い支持を受け、国内外で数々の賞を受賞した。2002年には、「アテンザ」に続き、2代目「デミオ」が投入される。この「デミオ」の欧州向けは、マツダとしては初めてフォードのスペイン工場で生産されることになる。

2003年には、ロータリーエンジンを搭載した「RX-8」を発売。「RX-8」はロータリースポーツながら、観音開きの4枚ドアを有するユニークな新型車であった。また同年、「ファミリア」の後継として投入された「アクセラ」は海外でも大ヒットし、生産開始から3年2カ月で当初目標を大幅に上回る累計100万台に達した。

2005年には、フルモデルチェンジされ2代目となった「プレマシー」のほか、日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞した3代目「ロードスター」が発売され、2006年には3代目「MPV」が発売される。マツダが主導して開発したプラットフォームは、マツダのみならずフォードグループにおいても世界戦略車に活用され、マツダのフォードグループ内での存在感を高めるとともに、マツダの業績とブランドイメージの向上を牽引した。

井巻氏は、これらの功績により、日本自動車研究者・ジャーナリスト会議(RJC)主催の「2006RJCパーソン・オブ・ザ・イヤー」を受賞している。

### サステイナブルZoom-Zoom 宣言

井巻氏が社長在任中の2007年3月、マツダは「サステイナブルZoom-Zoom 宣言」を公表した。持続可能な社会の実現に向けて、「走る喜び」と「優れた環境安全性能」を高いレベルで調和させることを目指した技術開発の長期ビジョンで、2008年から2015年までの7

年間で、2008年比30%の燃費改善を目指していくという目標を掲げていた。ちなみに、この宣言を公表した2007年当時、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、業界内のトップレベルであった。

生産領域の環境負荷削減の取り組みでは、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「スリーウェットオン塗装技術」を国内外のすべての工場で展開。この「スリーウェットオン塗装技術」は、2003年度大河内記念生産賞、2004年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰の技術開発・製品化部門賞や、(財)省エネルギーセンターの2004年度省エネルギー実施優秀事例として経済産業大臣表彰を受賞するなど、数々の賞を受賞した。

そしてこの「スリーウェットオン塗装技術」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革新的な水性塗装技術に発展させるなど、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た。

### 「人材」の育成

井巻氏は、ロータリーエンジンの開発など、未知の困難な領域にも果敢に挑戦してきたマツダの企業風土・向洋魂(本社所在地の向洋に由来し、マツダ社内では「向洋魂」という)から、「人材」こそ企業成長の原動力と位置づけ、2000年から続く、全社員の教育の場である「マツダ・ビジネス・リーダー・デベロップメント」(MBLD)に精力的に取り組んだ。

MBLDを通じて、マツダが成長していくための課題を全社員で共有化した上で、社員一人ひとりの「自分発」の行動力を促した。また、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、グループ全体に浸透させた。

井巻氏は、「職務遂行能力=能力×熱意×考え方」と語っている。つまり、仕事を進める上では「能力」「熱意」に加え、「考え方」が最も重要であるということ。

MBLDはこの「考え方」の全社員の共有を狙ったものである。井巻氏は「人材を人財に」との信念のもと



専務取締役時代、次世代の生産体制を支えるデジタルファクトリーによる事前シミュレーション技術の導入を推進



Mazda 3 / アクセラ生産開始セレモニー(2003年6月 防府工場)



閉鎖していた宇品第2工場の再開セレモニー(2004年5月)



ノルウェー国家プロジェクト「ハイノール」に参画し、水素ロータリーエンジン納入の調印式を行った(2007年11月)



防府工場累計生産800万台記念セレモニー(2008年6月)



オートアライアンスインターナショナル(AAI)で北米向けMazda 6の生産を開始(2008年7月)

「考え方」は「心の持ちようで決まる」と説き、IQだけでなくEQ(心の知能指数)を重視、上記「自分発」を始め「脱皮できない蛇は死ぬ」「力になるまで継続する」「非まじめの勧め」「共育」など多くの示唆に富んだ活動を実践した。

終わりに、井巻氏がマツダについて語っていることを紹介する。

「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ます」。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)