



変化に強靱な モノ造りに向けて

マツダ株式会社 常務執行役員
R&D管理・商品戦略・技術研究所・
カーボンニュートラル担当

小島 岳二

自動車産業は100年に一度の変化に直面し、我々はそれへの対応が必要な状況にある。各国政府は2050～2060年でのカーボンニュートラル化を宣言し、クルマはWell-to-Wheelでの走行段階や燃料製造段階のCO₂排出量をゼロにするだけでなく、LCA (Life Cycle Assessment) による製造や輸送も含めたCO₂排出量をゼロにすることが求められている。電動化の加速も待たないであり、温室効果ガス削減に向けて、環境規制の強化も加速度的に高まり、2025年や2035年までに内燃機関のみの車両の販売を禁止する政策を掲げる国々も増加している。また、自動運転、コネクティビティ、MaaSを含めたCASE技術への対応、技術の確保も遅れが許されない。加えて、IT企業や新興勢力の自動車産業への参入により、顧客への新たな価値提供、モノ造りのスピードなど、今までの業界の「あたりまえ」の考え方を打破しており、これらの動きにどのように対峙していくかで、企業としての生き残りがかかってくると思う。

マツダのような自動車産業の中で比較的規模の小さなスモールプレイヤーにとっては、大きな変化の

渦に飲み込まれず、我々の理想や夢を大事にしながら、将来の変化に柔軟に対応できるモノ造りが求められている。

その対応には正解は無いが、5つの視点での取り組みが重要と考えている。

1点目は、モノ造りにおける他との差別化、生き残るために正しいと信じる道を歩み、自分たちが守り続ける「お客様に感じて頂きたい価値の先鋭化」である。昨今、EVや自動運転技術を市場導入することを目的化する論評を多く見るが、技術は目的を実現するための手段であり、何のためにその技術を使うのかといった目的が重視されるべきである。

当社では、コーポレートビジョンやサステナブルZoom-Zoom宣言2030に示されるように、「カーライフを通じて人生の輝きを提供」、「クルマの持つ価値により人々の心を元気にする」を掲げており、2012年のCX-5導入以降、ドライビングポジションやペダルレイアウト等、「人間中心」の開発哲学に基づき技術を進化させ続けている。現在では、メディアなど外部のステークホルダーの皆様からもマツダ車の価値として認めていただいていると認識しており、

私たちマツダは、美しい地球と心豊かな人・社会の実現を使命と捉え、クルマの持つ価値により、人の心を元気にすることを追究し続けます。



さらに進化させるべき価値と考えている。

2点目は、「将来予測と対応戦略の共有化」である。将来予測は不確実なもので、時として自らにとって不都合な将来が予測されることもある。それらを正しく認識、解釈し、正しく受け止め、1点目で示した「お客様に選んでいただける価値」を守りながら、どのように対峙していくのか、自分たちの中長期の戦略が必要である。加えて、その戦略の目的・意図を全員に理解・浸透させ、進むべき方向性を一致させることが開発の原動力になると考える。

3点目は、戦略実行に向けた、「資産の活用」である。スモールプレイヤーとして限られたリソースでは一足飛びに理想とする技術を手にする事ができないことが多い。理想という城を築くために、その土台となるブロックを完成させ、一つひとつ積み上げていく。さらにその資産を活かし、次なる進化のブロックを継続的に積み上げる。これはマツダならではの技術革新とプロセス革新の考え方と言える。電動化技術や安全技術の進化、MBD/MBR (Model Based Development/Model Based Research) の進化、モノ造り革新の進化などは、今までの資産を活用して技術革新を遂げてきた実績であり、これらの資産の理解、活用が必須である。

4点目は、「協業」である。特に社内資産の活用で対応できない新領域や新技術の獲得には、外部との

協業が欠かせない。自動車業界の枠を超えた協業が必要である。当社は過去から志を同じくする皆様と協業を進めてさせて頂いているが、必要な取り組み姿勢は、「共に学び、共に汗をかき、Win-Winの関係を築く」ことであり、それを忘れてはならない。

日頃から当社を支えて頂いている地場のサプライヤー様や地元企業や自治体の皆様も「協業仲間」であり、将来のカーボンニュートラル化への取り組みへは、この姿勢を守りながら地域が一体となって進めて行きたいと考える。

5点目は、「発想の転換」である。先の読めない将来の変化の中、多くの要求・要請に対峙することになる。特にカーボンニュートラル化は、サプライチェーンを含めたLCAでのCO₂削減と経済成長を両立させなければ達成できないハードルであり、考え方や取り組みにブレークスルーが必要である。そのために、視点や視野を広げると共に、発想や意識を変え、「やらなければいけない」という負の側面を、「理想を実現する」という正のスパイラルに転換させ、前向きに課題に対峙していく思考が必要と考える。

最後に、どのような時代になっても「美しい地球」と「心豊かな人と社会」の実現をマツダの使命と考え、社会課題の解決に果敢に挑戦すると共に、クルマを通じて人々の心と体を元気にすることを目指していく、と改めて宣言して締めさせていただきたい。