

## 巻頭言

## SKYACTIV元年

## マツダらしい『夢』の実現に向けて



執行役員 菖蒲田 清 孝  
Kiyotaka Shobuda

昨年、当社は会社創立90周年を迎えました。10年後の『輝く100周年』に向けた第一歩となる今年、マツダらしさへブレクスルーする年、“SKYACTIV”元年となります。

チャレンジングスピリット溢れる商品の市場導入を通じて、マツダというブランドを世界にアピールするまたとないチャンスです。このチャンスを必ず成功へと導き、さらに次なるマツダらしさへの実現に向け、変革の努力を続けたいと考えています。

『変革には“夢”が必要』、『エンジニアは“夢”を持って』とよく言われます。

しかし『夢』という言葉は、時には個人的な情熱を意味し、また特定の組織が意識的に共有する目標や将来像であったりします。それでは、われわれマツダのエンジニアが持とうとしている『夢』とはどのようなもののでしょうか？

マツダは、自動車という商品をお客様に提供する企業です。長期的な視点に立って新技術を生み出す研究、次にその技術を組み合わせる新商品を創造したり、商品の付加価値を上げて、よりコストパフォーマンスを高める開発、生産、そして商品をタイムリーに市場に導入して具体的な成果をあげる販売、これら全ての活動が連携して初めて、企業は収益を上げることができるのです。つまり、『夢』を実現するためには、その『夢』を共有化し、それぞれの分野で『夢』実現のための課題を設定し、解決するという、暗黙裏に構成されたベクトルの揃った大きな分業体制の結果として『夢』は実現し続けているのです。実現のハードルが高ければ高いほど大規模な分業活動が必要になり、部門横断的な『夢』の共有が必要となります。乱暴に言えば、『夢』の共有には安直には解決できない高いハードルが必要なのです。

さて、今後の自動車製造業を取り巻く環境に目を向けると、2つの大きな変化があります。

一つ目の大きな変化は、『製品の変化』です。環境、安全という言葉キーワードとして、自動車は大きく変わりつつあります。ハイブリッド、燃料電池のように自動車の基本となる動力そのものも変化しています。ABSやナビゲーションも一般化し、さらに衝突防止機構などの安全技術も大きく進化してきています。

もう一つの大きな変化は、顧客のグローバル化から生じる『生産構造の変化』です。国内、海外の生産比率がすでに逆転している業種も数多く存在しています。海外の生産では、材料、部品などの調達先の環境、国内とは異なる労務費、また生産量の点でも国内工場並みの量から極少量まで、バラエティーに富んできます。また、グローバルにビジネスすることは、競争も一段と厳しいところで戦うことであ

り、差別化も重要な課題となってきます。

このような変化に対応していくために、『環境』『安全』『経済性』の領域で、マツダらしい商品をグローバルに開発、生産、販売するのが我々の共有する課題であり、一朝一夕にはクリア出来ない高いハードルです。

そしてこういう状況こそが技術者にとって最も幸福な瞬間なのだと思います。クリアすべき課題がなければ、誰も新技術開発には投資はせず、従来技術の踏襲を続けます。技術者にとっては、自らの内部に育んできた新技術や着想の可能性、正当性を堂々と主張し『個人の夢』を『組織の夢』に昇華させるチャンスでもある訳です。

今回の“SKYACTIV”は正に『組織の夢』であり、関係部門の協働によって大きな『夢』を実現させようとしています。今後も、マツダの技術者には、ハードルをクリアするために必要なブレークスルー技術とその活用シナリオを、机上に出してもらうことを期待します。そしてそれらを関係部門で協力して『共有する夢』『次世代、次々世代商品』『新しいモノづくりシステム』にまとめ上げましょう。目標ブレークダウンと分業化による『夢の具現化』の前段階に位置する『夢を創るプロセス』が重要であり、技術者の活躍の場です。そういった意味で、これからは正に『技術者の時代』であると言えます。勇気と創造力を武器に、素晴らしい夢を描き、共有し、そして持ち前のOne MAZDAの精神によってそれを実現していきましょう。

巻頭言を執筆する機会を得て、こんな思いを巡らせていた時に目に入ってきたのが、正月の箱根駅伝のシーンでした。ゴール直前で、ある大学のアンカーが中継車につられてコースを間違えましたが、そこからコースを修正して懸命に前の走者を追い越して、僅か3秒差で初のシード権を獲得しました。コースを間違えたと気付いた時、彼はいったいどんな気持ちだったのでしょうか。想像するだけでも冷や汗が出てきます。気力も体力も本当に限界に近い中で、道を間違えても最後まで諦めずにゴールを目指して一心で走り続ける。その姿が、“SKYACTIV”やモノ作り革新という夢の実現を間近に控えた当社技術者たちの姿と重なってきました。

夢の実現へ向けたチャレンジも駅伝と同じ。『もう駄目だ』と諦めて立ち止まったら、明日は走り始めることが出来なくなるかもしれません。だから、これまで走り続けてきた過去の努力を無駄にしないために、また、その襷を明日の自分につなぐために、力の限り、走り続けよう。最後の直線路で繰り広げられたドラマを改めて見返しながら、『大丈夫だ。諦めるな。』と自分自身にもエールを送り続けています。

本誌では、夢の実現に向けて、マツダが取り組んできた次世代技術『SKYACTIV』を特集として掲載しています。大きな転換期にあって、自分の回りにある技術の一つ一つ突き詰め、最後までマツダらしいチャレンジをし続けている技術者の姿を感じとっていただければ幸いです。

最後に、本誌に寄稿された皆様に心から感謝いたします。今後も、マツダブランドのためにマツダらしい独創的な技術を開発し、実用化、量産まで達成することで、技術の完成度を上げ、広く社会の発展に貢献していきたいと考えています。