

つながりづくり

「お客さまとのつながりづくり」「さまざまなステークホルダーとのつながりづくり」の取り組みを通じてマツダらしい価値創造を推進します。

想い：「ひと」とのつながりを中心としたブランド体験

マツダは、つながりづくりにおいても一貫して「ひと中心」の価値観に重点を置き、ブランドの価値を伝え、強い結び付きや愛着といったつながりを感じていただきたいと考えています。

おもてなしの心を通して、ブランドの価値を実感できるだけでなく、「走る喜び」を起点として感動や笑顔が生まれ、それが媒介となって人と人をつなぎ、「前向きに今日を生きる人の輪」となって世の中に広がっていくつながりづくりを目指しています。

特集・TOPIC	P51	ビジネス成長を支えるつながりづくり：米国でのお客さま、ディーラーとのつながりづくり(MNAO)
	P53	ビジネス成長を支えるつながりづくり：国内販売会社のお客さまとのつながりづくり
	P55	幅広いお客さまとのつながりづくり：ブランド体験推進本部の新設

培ってきた強み

開発から販売までの心理的距離の近いコミュニケーション

マツダ本社と日々お客さまに接する世界中の従業員が、各領域で納得するまで繰り返し対話を行っています。

お客さまと販売店の心理的距離の近いコミュニケーション

「つながり革新」を通した人対人のコミュニケーションを通じて、お客さまとのタッチポイントごとに、それぞれで最適な価値を提供することに努め、感情的で心理的距離の近いつながりづくりを実践しています。

今後に向けて

開発から販売までの心理的距離の近いコミュニケーションの進化／深化

マツダ本社から販売現場の一人ひとりがおもてなしの心を持ち、自律的に行動する風土を醸成していくために、米国の成功事例をそのほかの市場へ展開していきます。

幅広いお客さまとの心理的距離の近いコミュニケーションの進化／深化

お客さまと販売店のコミュニケーションに加えて、「メーカーとお客さまとの直接コミュニケーション」やメーカーとさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通して共感の輪を広げていきます。

さまざまなステークホルダーとのつながりづくり

ステークホルダーエンゲージメント

マツダは、企業の持続的成長にとって重要なステークホルダーとの対話を通じて、マツダグループの主な責任と課題を明確にし、改善の努力をしながら日々の業務に取り組んでいます。

お客さまをはじめとする各ステークホルダーとの対話を確実に行うため、主なステークホルダーを特定し、対話機会および情報開示の実施頻度などを定めています。対話により得られた情報は、各関連部門あるいはマネジメントが出席する委員会に報告され、日常業務の企画と改善に役立てています。

対話と情報開示の機会の事例

お客さま	コールセンターの設置、マツダ車オーナーとのミーティング、公式ウェブサイトやソーシャルメディアなど
株主・投資家	株主総会、投資家向け説明会など
ビジネスパートナー	経営者懇談会、業務連絡会など
従業員	労使協議会、グローバル社員意識調査など
グローバル社会・地域社会	地域自治体との交流・意見交換・連携、産学官での協働などを通じた対話・連携・支援など
次世代の人々	出前授業の実施など

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆さまへの適時適切な情報開示と建設的な対話を行うためIR活動を推進しています。株主・投資家の皆さまとの対話の機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとの決算説明会を開催し、経営状況や事業活動について説明しています。また、証券アナリスト、機関投資家、個人投資家などへの事業説明会を実施するなど対話機会の充実に努めています。

産学官連携

当社は、社会課題の解決や技術開発・検証の加速に向けて、志を同じくする行政や学校、研究機関と共に、それぞれの強みを活かしながら共創を進めています。

「未来戦略LCA連携研究機構(UTLCA)」

2023年4月に発足した「未来戦略LCA連携研究機構(以下、UTLCA)」の「先制的LCA社会連携研究部門」に参画。UTLCAは、東京大学が中心となってライフサイクルアセスメント(LCA)の研究者を結集し、先端科学技術研究者と共に10部局を横断する機構であり、当社を含む16社が参画する「先制的LCA社会連携研究部門」は、産業界に有用な先制的LCA手法を開発し、その社会実装を目指します。

共同研究講座「移動体験・Well-being研究講座」

2024年4月、当社は弘前大学と共同研究講座「移動体験・Well-being研究講座」を開設しました。弘前大学の超多項目健康ビッグデータに基づく予防医療の研究基盤と、当社のひと中心の思想や技術を融合し、「ひとを理解する」研究を加速することを目的としています。

TOPIC 地域とのつながり

MAZDA TOWN FESTA 2024

地域の皆さまへ日頃の感謝の気持ちをお伝えし、交流を深める場として「MAZDA TOWN FESTA 2024」を2024年6月に開催しました。このイベントは、2016年から2019年まで毎年開催していた「MAZDA OPEN DAY」の名称を変更し、地域の皆さまと共に、より一層楽しめる交流イベントを目指し、5年ぶりに再開したものです。今年は「このまちで、みんなで。」をテーマに、地域の皆さまにもステージ出演や飲食ブースの出店など

でご参加いただき、文字通り“みんなで”盛り上がり、来場者は2日間で1万人を超えました。お客さまからは「従業員のの方々のおもてなしや熱意が素晴らしかった」「マツダだけでなく、いろいろなサプライヤーや企業団体の方々に参加されていたのが良かった」「小さい子どもたちの目も輝いていた」などのお声をいただき、多くの皆さまに楽しんでいただきました。



特集

TOPIC1 ビジネス成長を支えるつながりづくり

米国でのお客さま、ディーラーとのつながりづくり(MNAO®)

ディーラーとの絆を
深めるネットワーク改革
チーム マニング (シニアバイスプレ
ジデント リテールオペレーションズ)



マツダは、2016年以降ブランド価値経営の下、オペレーション改革の取り組みとして販売網再構築と店舗改革を推進し、ネットワークとして適切な立地や適切な規模でビジネスを展開しているようディーラーとの信頼関係構築によるwin-winの絆づくりを進めてきました。この取り組みをふれずに一貫して実行し続けてきたことでディーラーからの信頼度は過去最高水準に達し、それが現在の成功につながっています。店舗数は、2019年1月の635店舗から2024年の5月には543店舗と減少していますが、マツダブランドへの信頼関係を深めた既存ディーラーによる新世代店舗への転換や新規参入ディーラーによる新規投資の増加により、当初の計画を上回るレベルで推移しています(2025年3月期 新世代店舗数370店舗以上)。全店舗平均スループット(1店舗当たり販売台数)は2016年の445台から2023年には625台に増加

し、新世代店舗だけに限ると約850台になっています。このようにビジネス効率が高まると同時に、ラージ商品含めCX系のSUV商品導入により収益性も高まっています。また、これまで一貫して進めてきた取り組みの成果として、今後のブランドへの期待感を示す「The Most Optimistic」スコア(出典:NADA National Automotive Dealer Association,2024 Winter調査)は、2019年の6.3から2024年には8.3に上昇し、「LEXUS」「TOYOTA」に次ぐ3位となっており、マツダに対する将来への期待感が高まっています。

ディーラーとの
絆づくりの基本となる
「おもてなしの心」

シュリーダー アディガ (ダイレクター
カスタマーエクスペリエンス)



ディーラーとの信頼関係構築の中心となったのが企業理念のVALUESにもある「おもてなしの心」です。私たちは、「おもてなしの心」をInteractions which are warm & caring, empathetic, and personalと翻訳し、一人ひとりに

合わせた、期待を超える体験で長期的なつながりを構築しています。しかしながら、当初は日本独特の文化ということもあり、日本人には理解できず、米国ではその意味がなかなか理解されませんでした。そこで一部のディーラーと共に日本を訪れて日本の文化に触れてもらう機会を作りました。「おもてなしの心」を実際に体験していただき、考え方や心構えについての理解を深めてもらうといった取り組みを継続することで、決められたプロセスや手順に沿って行動するだけではなく、お客さまの立場に立ち「ひと」中心で「おもてなし」を提供するためにはどうすればよいかについて、各ディーラーが自主的にその状況に適した対応を行うようになり、少しずつお客さまへの「おもてなしの心」の重要性に対する理解が進んでいきました。

例えば、一度ディーラー店舗でネガティブな体験をしたお客さまの気持ちに寄り添って、包括的にフォローするプログラムを実施したことで、店舗スタッフとお客さまとの相互理解が深まり、点検修理などのアフターサービスのために同じ店舗に再来店して下さるお客さまが増加し、店舗への定着度も向上しました。

その結果は、以下の数字にも表れています。

- 定着度(サービスリテンション): 2023年56%、2019年対比+5ポイント

こうしたお客さまに対する「おもてなしの心」は、一緒に働く仲間であるディーラーの従業員間にも広がっています。お互いを思いやる気持ちが醸成され、ビジネス業績が向上すると同時に職場の雰囲気や個人のマインドセットも向上し、競合他社と差別化され、マツダの目指す方向に共感した人材の獲得にも貢献するという良い循環が回りつつあります。

今後は、「おもてなしの心」をより多くの新しいお客さまとのタッチポイントに広げ、マツダとお客さまとの絆をさらに深める取り組みを検討していきたいと考えています。

お客さまとの絆を深める
デジタルビデオサービス

カラ ハドソン (ダイレクター
アフターセールス)



2019年に導入したこの取り組みは、お客さまが通常見ることが少ない自分のクルマのアフターサービスにおける整備風景を、サービスを実施するエンジニアがビデオで撮影します。

それをインターネット経由でお客さまに送付することで「おもてなしの心」を届けるサービスです。この取り組みのユニークな点は、このビデオを通してお客さまとエンジニアが直接つながることができる点です。これまで、点検修理などのアフターサービスは、サービスアドバイザーと呼ばれるスタッフがお客さまのご要望をお伺いした上で、その情報をエンジニアに共有し、エンジニアがお客さまのクルマの状態を判定して、最適なサービスを提供するというプロセスが当たり前でした。

その時の状況をお客さまの視点で考えてみると、

- 自分のクルマがどんな人にどんな風に扱われているのか不安・・・
- 一方で、エンジニアの視点で考えると、
- 汚れ具合などの実際の状態を見てもらえば、私たちの対応に納得してくれるのでは・・・

と双方でいろいろな想いがありました。

こうした想いがある中で、この取り組みは、デジタル技術を使うことで、エンジニアがお客さまのクルマの状態に対してどんな修理や対応をしたかを動画で説明することができます。お客さまは動画の情報が加わることで、作業内容の適切性や、メリットをすぐに理解できるようになりました。

お客様からは次のような言葉をいただいています。

「The inspection video reinforced trust and transparency.

(このビデオで信頼と透明性が高まりました。)」

「The video inspection, adds a nice touch.

(このビデオでさらに良い印象を持ちました。)」

この取り組みを開始当初に導入したディーラーは約20%、2022年には約80%になりました。平均では、サービスを入庫していただいたお客さまの84%以上の方がこの動画をご覧になっていて、多くのお客さまから非常に高い評価をいただいております。

お客さまの満足に加えて、エンジニアも以前よりお客さまの立場に立つて自信を持って提案ができるようになり、仕事への誇りを感じるようになっていきました。

今後も「おもてなしの心」で、デジタル技術を活用した取り組み、例えばスマート支払いなどのサービスを拡大していきます。

ラージ商品の商品力に加え、こうしたディーラーの皆さまとの絆づくりやそれを通したお客さまとの絆づくりも、米国での販売台数過去最高記録に貢献しています。



デジタルビデオサービスの撮影風景

※ 北米の統括拠点Mazda North American Operationsの略称。

OMOTENASHI

つながりづくり

特集

TOPIC1 ビジネス成長を支えるつながりづくり 国内販売会社のお客さまとのつながりづくり

役員メッセージ



執行役員
国内営業担当
東堂 一義

世の中の変化のスピードは速く、お客さまの価値観も多様化しており、100人100通りの理想のカーライフが存在します。だからこそ、私たちは「おもてなしの心」を大切に、お客さま一人ひとりに寄り添うブランドであり続けたいと考え、ブランド価値経営を経営哲学としています。

お客さまそれぞれのマツダ体験をより魅力的なものにさせていただくために、グローバルの各地域の販売店が地域の特性に合わせた取り組みを進めています。米国では台数成長を支える基盤として販売網改革などさまざまな取り組みにより過去最高の販売台数を達成し、日本では販売会社の制度や組織改革に取り組んでいます。また、2023年11月にブランド体験推進本部を立ち上げました。デジタルやリアルを含めたオムニチャネルで、各地域の販売会社と一体となって「クルマって楽しい!」と感じていただけるブランド体験を創出し、お客さまの感動と笑顔を増やしていきます。

国内営業本部では、お客さまの店舗でのブランド体験の充実により、ブランドや店舗へのファンを増やしていくために、販売会社の表彰制度に国内各地域の販売会社の最重要経営指標を反映し、人事評価制度、店頭オペレーション(チーム営業)など各制度、仕組みの一新に取り組んでいます。



MAZDA TOWN FESTA 2024国内営業本部ブースにご協力いただいた有志メンバーおよび広島企業のの方々

ディーラー店舗の仕事の魅力向上

私たち国内営業本部は、ブランドや店舗へのファンを増やすためには、メーカーのみならず販売会社で働く従業員が主体的にいきいきと働ける組織を作り、「マツダ車を通して、お客さまの幸せ/豊かな人生」を実現したいと考え

る高い使命感を持った従業員を育てることが必要だと考えています。

そのために、販売会社の経営指標をこれまでの販売台数や利益から「従業員エンゲージ

メント/お客さまエンゲージメント/ビジネス成果」に変更しました。

販売会社の人事制度も、これまでの個人の成果を中心にする制度から、チーム(店舗全員)で「お客さま体験」を第一に考えた行動を評価する制度に変革しました。

また、処遇改善として、一人ひとりの多様性を活かしつつ、チーム全員が主体的に活躍できるキャリアプランも整えました。

加えて、販売会社の間接業務についてはDXによる効率化を目指しています。より多くのスタッフがディーラー店舗でお客さまの視点に立った行動

をとることで、各店舗はお客さまニーズに合った細かな対応をすることが可能になります。

日頃からお客さまと接している販売会社の従業員にもマツダブランドの理解をより深めてもらう取り組みとして、ブランド体験推進本部「P55、56参照」が開催するマツダファンフェスタへの参画を呼びかけています。参画した販売会社の従業員は、多くのお客さまと共にマツダブランドを体験する機会を持ったことで、「自動車ディーラーで働く喜び」を実感しています。最近では参画する販売会社も増加しており、こうした経験を活かして、千葉マツダ、神戸マツダなどで独自のファンイベントを開催する販売会社もあり、すそ野が広がっています。

保有体験の魅力向上

お客さまの価値観の多様化により、ますます「商品だけによる差別化」が難しくなっている中、地域に根差した販売会社は、独自価値を提供し、お客さまの保有体験をデジタルとリアルの両面で豊かにすることを通して、ブランドや店舗のファンを増やすことを目指しています。デジタルの領域としては、CLUB MAZDAというサービスがあります。これは、オンラインでの各種お申し込みのほかに、クルマ選びに役立つマツダの最新情報や、カーラ

イフを楽しんでいただくためのコンテンツを定期的にお届けするサービスです。このCLUB MAZDA会員の方々に、特典やサービスを提供させていただくことで、お客さまの情報を蓄積し、その情報を活用して、お客さまの趣味や志向、ニーズに合った適切なコミュニケーションを実施したいと考えています。例えば、購入意欲の高まったお客さまへの試乗のご案内などの提供を考えています。

リアルの領域としては、ディーラー店舗へご来店いただいた際に、店舗スタッフがマツダの行動指針を実行することで、マツダの独自価値である人馬一体試乗や納車・車点検を通じて、最高のマツダ体験をお届けします。

その実現に向け、店舗の誰もがお客さまのことをより深く理解するため、担当営業スタッフ個人ではなく、店舗スタッフ全員で対応をする「チーム営業」へのシフトを2024年度から本格化させていきます。

店舗での取り組みに加えて、お客さまのライフスタイルや趣味の多様化に対応して、異業種とのコラボレーションなども実施しています。2024年には、東京アウトドアショーに初出展し、アウトドア好きのお客さまに対して、「ロードスターソロキャンプ仕様」など2030 VISIONでクルマ好きの会社になると宣言するマツダらしい提案をさせていただきました。

このように、お客さまのカーライフをより豊かに充実していただけるような連携をメーカーであるマツダだけでなく国内の販売会社でも今後も増やしてまいります。



ロードスターに積載できるキャンプ道具

OMOTENASHI

つながりづくり

特集

TOPIC2 幅広いお客さまとのつながりづくり

ブランド体験推進本部の新設

組織発足の背景と
目指す姿

ブランド体験とは？

私たちは、ブランド体験とは、そのブランドに対して想起してほしいイメージを、体験を通して伝えることで、そのブランドが他社とどのように違うのかを深くご理解いただくことだと考えています。

マツダは、2030 VISIONで『『走る喜び』で移動体験の感動を量産するクルマ好きの会社になる。』と宣言しています。

そのためには、その体験が「クルマ好き」の方々に加えて、もっと幅広いお客さまにも「マツダ＝クルマを楽しむ人のブランド」と感じていただけるような、お客さまにとっての「いきいきとした体験」を提供することで、ディーラー店舗以外のタッチポイントでも心理的距離の近いコミュニケーションを広げていきたいと考えています。

ブランド体験推進本部は、「マツダ＝クルマを楽しみたい人のブランド」というお客さまの認識を確立することを目的に、「クルマって楽しいよね」「クルマで出かけるって良いよね」といった前向きな気持ちを広げる「いきいきとした体験」を提供するために、2023年11月に発足しました。

その実現のために、この本部は、社内各領域から人材を集め、お客さまや販売会社、関係会社等の皆さまと共に知恵や資産を相互に活用し、共創を通じてマツダブランドとして象徴的な顧客体験を創出していきます。まずは、国内での取り組みを通して実績やノウハウを蓄積した上でグローバルに展開することで、この本部が各地域のブランド体験を変革する推進役となることを期待されています。



ブランド体験推進本部のメンバー(前列中央 本部長 藤本 恵利)

具体的な取り組みと
進捗

参加型モータースポーツや

ドライビングアカデミー

クルマの楽しさを味わい尽くしたい方々に向けた取り組みです。参加型モータースポーツは、リアルな競技だけでなくeスポーツの開催により、バーチャルとリアルを相互に楽しんでいただけの機会を提供しています。また、お客さまの日々の運転が楽しく、快適になるきっかけづくりとして始めた「マツダ・ドライビング・アカデミー」は2024年に10周年を迎え、今後も引き続き注力していきます。



2024年入社式での大会の様子

DISCOVER with MAZDA

お客さまの趣味や関心事と、ドライブをかけた体験イベントです。私たちはこのイベントを、趣味や関心事に対する発見だけでなく、ドライブに役立つ情報提供や体験などのさまざまな発見もできることを通して、いきいきと楽しい生活とカーライフを



陶芸体験イベントの記念写真

応援する、というコンセプトで実施しています。2023年度に開催した初回イベントでは、信楽焼陶芸体験イベントと楽な運転姿勢や操作方法などのレクチャーを実施しました。参加者の方からは、陶芸体験に加えて、「帰路の運転がラクだった!」とご好評をいただく一方で、運営側の私たちも、これまで接することが少なかったお客さま層のインサイト(意識)を知る貴重な機会になりました。例えば、クルマは趣味を楽しむ上では主役ではないけれども、大切な存在であることなどの新しい発見があり、モチベーションアップにもなりました。今後も、マツダ車がお客さまのいきいきとした生活の一助となっている様子を知ること、クルマを造っている私たちの自信につながると同時に、このイベントをいきいきとできる機会として、大切に育てていきたいと思えます。

今後も多様なジャンルに内容を広げて実施していく予定です。

マツダファンフェスタ

子どもから大人まで幅広いお客さまに楽しんでいただくために新たな発見や出会い、いきいきとした体験ができるさ

まざまなコンテンツを用意したイベントです。最近の1年間では3会場で開催し、約25,000名のお客さまにご来場いただき、規模を拡大しております。

運営に参加した従業員からは、「お客さまの笑顔を見て自分たちの仕事は何のためにあるのかあらためて実感した」

「あらためてお客さまに支えられていることを実感した」

「より喜んでいただく商品やサービスを提供したい」

「部門を超えてチームで仕事を進めることの楽しさを実感した」

「自分たちの仕事に自信が持てた」などの意見がありました。

私たちは、今後もこうしたお客さまとのつながりを(従業員発の)イベントといった企画/運営面での参画意識向上だけでなく、販売会社を含めたマツダグループ全体の従業員がお客さまと体験の共有を通して、「おもてなしの心」とは何かを探求しながらこのイベントを運営していきたいと考えています。

加えて、多くの方にマツダの世界観を感じていただけるグッズ類について

は、クルマを運転しない方も含めた幅広い方々の意見を伺いながら、商品ラインアップの充実などにこれからも力を入れて取り組んでいきます。

このような取り組みによって、クルマは楽しい〜クルマが好き〜マツダが好き、という共感の輪を広げていきたいと考えています。

今後の展望、
直近の目標

今後は、先述のようなリアル体験となるイベントを実施していくことだけでなく、eスポーツをはじめさまざまなデジタル体験とリアル体験を融合しながら、お客さまのブランド体験を広げていくことを目指します。

また、こうした体験を通して、お客さまの感情や行動の変化を感じるだけでなく、データを蓄積し見える化することで、イベントで培ったノウハウやデータを用いて、店舗での販売等も含めた既存のビジネス領域でのお客さま満足度や業務効率のさらなる向上に貢献していきます。



マツダファンフェスタのイベント内容のコラージュ

OMO TENASHI