

社外取締役対談

社外取締役 小川 理子

2019年6月より社外取締役に就任。電気機器メーカーで研究開発をしてきた技術者としての専門的見地に加え、ESGやブランドマーケティングの視点から、経営に対する意見・提言をいただいています。

社外取締役 北村 明良

2018年6月、社外監査役に就任。2019年6月、社外取締役監査等委員に就任。金融機関において、代表取締役などの要職を歴任した経験に基づき、幅広い経営的視点や財務会計の専門的知見から、経営に対する意見・提言をいただいています。



変革を加速し、マツダの独自性を 追求することが企業価値の向上につながる

マツダは、2022年に発表した「2030経営方針」の策定以降、地球温暖化抑制への貢献、安全・安心なクルマ社会の実現、ブランド価値経営の継続という3つの方針に従い取り組みを進めてきました。各施策の進捗や経営体制への評価、企業価値向上に向けた課題などについて、社外取締役である小川理子氏と北村明良氏に語っていただきました。

2030経営方針の実現に向けた進捗

経営方針の実現に向けた進捗や足元の業績についての評価をお聞かせください。

小川 2030経営方針では、第1フェーズ(2022~2024年)で内燃機関やハイブリッド(HEV)、プラグインハイブリッド(PHEV)などマルチ電動化技術による基盤構築、第2フェーズ(2025~2027年)で電動化へのトランジション、第3フェーズ(2028~2030年)でバッテリーEV(BEV)の本格的な導入という3つのフェーズに分けて段階的に電動化へ取り組む方針を掲げ対応を進めています。世界が電動化に向けて動きだした当初から、取締役会ではあらゆる外部環境の変化を想定し、危機感を持って電動化への移行シナリオを徹底的に議論してきました。近年は特に環境規制の面で予想を超える大きな変化が起きていますが、激しい外部環境の変化の中でマツダのポジション

を適切に分析できる力がついてきていると感じています。今は、マツダらしい電動化やソフトウェア中心の開発への投資など、さまざまな要素が揃うタイミングを図りながらも、各地域の環境規制や市場動向、電動化に対する顧客心理の変化などに慎重かつ俊敏に対処していかなければならない状況にあります。市場環境を慎重に見極め、2030年に向けてフェーズごとに立ち位置を注意深く確かめながら進んでいくという考え方は適切だと思えますし、そのための基盤構築は着実に進んでいると評価しています。

北村 足元の2023年度の業績は、円安が追い風になった側面もありますが、売上高、営業利益、1株当たり配当額ともに過去最高となりました。コロナ禍や半導体不足、さらに物流問題などの影響で減少傾向にあった販売台数もようやく回復し、事業基盤の再構築が整いつつあると考えています。商品構成においてラージ商品の比率を上げつつも、販売台数を増加できたことは、

マツダグループの全員が努力した結果であると評価しています。毛籠社長率いる新体制の初年度にこのような良い結果を残すことができ、良いスタートが切れたと思えますし、皆さんのより一層の頑張りに非常に期待しています。

小川 北米を重要戦略市場と定めて進めてきた販売網改革の成果が大きく芽吹いたと言えますね。米国の各拠点を視察した際、競争環境が厳しく、多様な価値観がある中で、マツダを高級志向のお客さまに選択していただけているのは、米国における生産体制と販売網の強化など、生産と販売が一体となり計画を着実に実行してきた結果であると肌で感じました。クルマとその商品性、先進的な技術、店舗など全ての世界観を統一したステークホルダーとのコミュニケーションによりブランドイメージが高まり、マツダが魅力あるブランドとしてお客さまに受け入れられたことが車両1台当たりの利益率向上につながっていると思います。社内でもブランド価値の向上を図るという方向性

社外取締役対談



は浸透しつつあり、2030経営方針の一つであるブランド価値経営の体現が進んでいると感じます。

北村 今後は北米でのブランド構築の成功体験を活かして、米国以外の地域でも一貫したブランド価値を築き上げることでさらなる成果につなげていくことが課題と考えています。

マツダの経営体制への評価

2023年6月から毛籠社長率いる新体制となり、CXO制の導入や役員報酬制度の見直しなどガバナンス面の改革が進んでいます。新体制への評価についてお聞かせください。

小川 新体制になってから、2つの大きな変化を感じています。まず、コミュニケーションの変化です。これまでマツダの目指すクルマづくりや独自価値など、当社主体で情報を発信していたのに対し、求められるモビリティ社会の中でどうすれば持続的に顧客ロイヤリティを高められるかを意識し、お客さま第一のコミュニケーションが行われるようになりました。これは、北米でマーケティングを中心に市場開拓をしてきた毛籠氏ならではの視点だと思います。次に、協業体制の変化です。世界規模の社会課題解決には産業全体

での取り組みが必要になりますが、マツダ独自のアイデンティティを保ちつつも高いゴールに向けて協業するといった非常に良い関係を同業他社やサプライヤーと構築できていると思います。

北村 大きな変化には新体制の明確な役割分担も寄与しているのではないのでしょうか。CXO制を導入したことで、従来の縦割りで各専門領域を深めていくことに加え、組織横断的に課題解決を図ることが可能になってきています。また、2024年6月には役員報酬制度の見直しを行い評価指標に非財務指標が追加されました。評価項目として明確化したことで、役員がこれまで以上にサステナビリティを強く意識し、行動が変わるのではないのでしょうか。このように変革を加速していくための仕組みづくりが進んでおり、変革への明確な意思を感じています。

当社の取締役会の実効性についてご評価をお願いします。

小川 毎月の取締役会では、短期的な業績などの議論に加えて、協業や電動化戦略など中長期的な視点での議論も行っています。一つひとつのアジェンダに対し、社外取締役は多様な角度から本質を突いた意見を述べており、業務執行取締役はしっかりと向き合って答えられており、経営の改善に向けた活発な議論がなされています。

北村 事前に丁寧かつ詳細な情報を提供していただくなどの環境整備のおかげもあり、取締役会では有意義な議論ができています。しかしながら、どうしても足元の課題や特定の議案についての議論が中心になりがち

で、中長期的な企業価値向上というテーマを大きな視点で総括的に議論する時間をなかなかとりにくい点については改善の余地があるかもしれませんね。例えば、取締役会とは別にオフサイトミーティングのような場を設けるなど、議論の場を増やすことも検討課題の一つでしょう。

企業価値向上に向けて

企業価値向上に向け、どのような取り組みを推進していくべきだとお考えでしょうか。

北村 企業価値向上に向けた基盤となるのはやはりひとつづくりです。自動車業界が大変革期を迎えている今、2030経営方針やPURPOSEの実現に向けては、マツダ自身も変革していかなければなりません。変革を推進するには、その原動力となるマツダグループ全従業員の目指す方向性を一つにすることが重要です。そのために2023年に企業理念を明確化し、社内コミュニケーションのチャネルを活用して毛籠氏自身の考えを継続的に従業員全員に伝えるなどの取り組みを行っている点は非常に評価していますし、マツダの目指す方向性が浸透していく中で、その成果が徐々に表れてくると思います。

小川 従業員を一つにまとめるための施策として、BLUEPRINTという組織風土改革の取り組みもガイドン氏を中心となって進めています。広島本社を訪れる度に、私はマツダの従業員の皆さんからクルマづくりや感動するモビリティ体験を提供することへの誇り、そして、どんな困難も乗り越えるというマ

ツダスピリットを感じており、マツダを支えているのは現場で働く人の力だと実感しています。BLUEPRINTは多様な価値観やAI、ロボット工学などの最先端技術によりモビリティのあり方も変わっていく中で、従業員一人ひとりがお客さま視点で、価値ある商品やサービスを生み出すというマインドへの変革を目指す取り組みであると私は考えており、この取り組みが未来の企業価値に大きく効いてくるものだと考えています。これまでの組織風土を変えるためには時間も忍耐も必要ですが、ぜひ取り組みを続けていただきたいと思います。また、今後は組織風土改革を起点として、人事制度の変革やダイバーシティの推進など、マツダにとって最も重要である人的資本をさらに強化する施策を進めていくことで従業員のエンゲージメントを高めていくことを期待します。

北村 2030 VISIONにある「走る喜び」という言葉はマツダのクルマに対する考え方を明瞭に表現しており、単なる移動手段としての機能だけでなく、人を大事にして感性に問いかけるような移動体験を提供する技術力こそがマツダのものづくりの核であると私は解釈しています。このようなマツダ独自の価値観を追求し、人とクルマの関係性を重視した研究を続けることで、マツダ車の持つ価値を高めていってほしいと思います。その上で、さらなる安全・安心をぜひ追求し続けてほしいです。

一方、つながりづくりについては、市場から当社の企業価値を正しく評価してもらうためにさらなる情報発信力強化が課題です。私は、マツダは実直なものづくりと向き合う職人気質な会社であるという印象を持っています。もの

づくりにおいてはそれが特に活かされていますが、情報発信の面では抑制的に作用してしまっているように思います。先に述べたような企業価値向上に向けた取り組みやマツダの強みをステークホルダーの皆さまに正しく受け取っていただけるように発信することが、ひいては資本市場からの正当な評価、すなわち株価や株価純資産倍率(PBR)の向上にもつながると考えています。

小川 グローバルで戦っていく上では、情報発信は重要な戦略の一つだと思います。同じ事象でも情報発信の方法で見え方や捉えられ方が大幅に変わるため、競争の世界では発信不足が命取りにもなります。特にサステナビリティなどの非財務情報の企業や社会への影響度を明確に言語化して発信することが難しいのが現状です。こうした非財務情報の価値や意義を正しく発信し、さまざまなステークホルダーとコミュニケーションを取っていくことにも注力してほしいと思います。

マツダに期待する社会価値の創出についてお聞かせください。

小川 私が初めてマツダ車に乗ったとき、運転していると重力を感じ、道路と自分が一体になるような、まさに「人馬一体」を初めて体感したことが大変印象に残っています。私自身、日常的にクルマを使う中で、クルマに乗って新たな景色に出会うことが人生を豊かにするという、身をもって経験しているので、モビリティを通して社会の人々に未知の体験や心の解放を提供し、「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」という企業理念にあるPURPOSEを実現してくれることを期待しています。

また、マツダらしい目を引くデザインをはじめとして、ハンドルの感触や座面の硬さなど細部まで丁寧にこだわったクラフトマンシップはジャパンクオリティを象徴するものなので、この技術やものづくりに対する価値観を未来に継承していくこともマツダの社会的価値だと思います。

社外取締役としては、ブランド価値経営の確立に向けたブランドと経営のさらなる一体化に貢献していきたいと思っています。



北村 電動化をはじめとして、安全・安心のための自動運転など、今後あらゆる技術が大きく進化していくと思いますが、単にそれだけではない、「走る喜び」を社会に提供し続けられる特色ある企業であってほしいと思います。そういった意味でも、新体制が目指す方向性は間違っていないと確信しています。ただ、やはり日々の業務執行に追われてくると、どうしても視野が狭くなりがちになってしまうことを私自身経験してきたので、社外取締役として客観的かつ広い視点からの助言やサポートをさせていただきたいと思っています。

本日はお忙しい中、ありがとうございました。