

## 巻頭言

### 次の100年に向けて...

### Towards next 100 years...



執行役員

工藤 秀俊  
Hidetoshi Kudou

マツダは、2020年に創業100周年を迎える。お客さまとの信頼関係を強め、従業員や地域に継続的に貢献するためには、永続することこそが企業の使命とも言えるが、100年続く企業は全体の3%にも満たない。一方、日本における100年企業は3万社を超え、200年以上続く世界の長寿企業の約半分は日本に存在するという。その理由は、内乱が少なく平和な地域が多かったことやM&Aなどの欧米とのビジネス慣習の違いなどがあげられるが、日本の長寿企業にはいくつかの共通点がある。

それは、①企業理念を愚直に遵守していること、②伝統を守りつつも時代に合わせて変化していることである。以降、この2つの観点からマツダの現状と今後の抱負を述べたい。

#### ① 企業理念の遵守

長寿企業の多くは、社会や地域貢献を柱とする企業理念を持ち、一貫性ある事業を通じて顧客からの信用を得て、不景気の時にこそ選ばれているという。これは、“工業で世界に貢献する”ことを目指した、我々の創業者の想いと同じであり、現在のマツダのコーポレートビジョンが目指すところとも一致している。そして昨年、マツダはコーポレートビジョンに沿った技術開発の長期ビジョン『サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言 2030』を公表し、我々がクルマを造る目的・意義を改めて社内外に示した。“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”というメッセージには、生き様や真理の追究を精神の修練と捉える“道”の精神や、他者のために思いやりを持ち情熱を傾けることに生き甲斐を感じる“和”の精神が息づいており、それを走る歓びを中核に据えたクルマの価値で実現しようとする様はマツダらしくもありかつ日本的である。このような理念・哲学を持っていることをとても誇りに思う。

そのコーポレートビジョンはリーマンショック直後の2009年、その後に訪れるであろう未曾有の危機に耐えて生きのびるために、全社員の想いを揃えるべく改定に着手したものであった。そして、皆の想いを紡いだビジョンを額に入れて飾っておくのではなく、社員一人ひとりの行動の質を上げるための活動がブランド価値経営に他ならない。だからこそ開発の我々は、『人生の輝き』を提供するために『人間中心』でクルマを研究し、『地球や社会と永続的な共存』に向けた本質な課題解決のために理想の燃焼に向けた挑戦を続けているさまは、我々の強みになりつつあることを共通認識しておきたい。

今後も、創業時代から続く大義ある企業理念・開発哲学に基づき迷うことなく技術開発を行うしくみ作りを通して企業風土にまで高めることで、独自性と信用で選ばれる企業を目指していきたい。

#### ② 伝統と変化

長寿企業の他方の特徴は、伝統を守りつつ時代に応じた変化をすることで、時代や世代を超えて選ばれ続けている点である。我々が守るべき伝統は、前述の理念に基づく、しなやかな人馬一体感のあるエフォートレスなドライビングフィール、理想燃焼を追求する超高効率な内燃機関、そして見る人を惹き

つけてやまない日本の美意識を体現するデザインなどの顧客提供価値に他ならない。

一方、自動化や電動化の台頭により 100 年に一度の変革期と言われている今、従来提供価値の正常進化に留まっているだけでは生き残れないが、他社を模倣するような変化に留まってはマツダの存在意義はなくなる。つまり、永続するためには、トレードオフ関係にある伝統と変化のブレークスルーが必要となる。したがって、上記のような最新技術を導入する目的・意義を真剣に考え抜き、企業理念・哲学に照らし合わせた上で取捨選択してブランドバリューを定義すること、言い替えれば、技術や世の中の変化を捉まえてマツダらしさを体現することこそが時代に合わせた変化の必要条件だと考える。

例えば、人間の能力の最大化を基本とし、ドライバーに異常が生じた場合にのみ人命保護を目的とする自動走行・停車を実行する自動運転コンセプト“Mazda Co-Pilot Concept”は、常に人とクルマがひとつでありながら状況に応じて主従の関係を变える究極の人馬一体性能であり、高齢化社会においても安心・安全な運転を提供できるクルマだと考える。また理想燃焼の実現による軽量・小型・安価でシステム効率に優れた電動化技術の導入や、EV の課題解決のためのレンジエクステンダーとしてのロータリーエンジンの復活などは、社会変化と最新技術を通してマツダらしい価値を提供する技術戦略ではないだろうか。

そしてこれらの戦略は、いずれも手戻りのないビルディング・ブロックの構造を持ち、結果的に濃淡を持ちながらもマルチソリューションにつながっていることがわかる。しかし、純粋な科学分野とは異なり、各社／各人の行動が次の行動や結果に影響を及ぼす、自動車業界を取り巻く社会科学的事象の将来を予測することは不可能であることを考えると、さらなる潜在的な変化に対する適応力が求められる。例えば EV の領域では、飛躍的なバッテリーコスト低減をもたらす技術革新や社会通念の急激な変化などにより、地域ごとに異なる複数車種の EV が必要となる時期が来るかもしれない。それに備えるためには、全ての車種に適用可能な専用プラットフォームを準備する必要があるが、そのリスクマネジメントを最高効率で実行するための鍵となるのは、やはり一括企画・コモンアーキテクチャー・フレキシブル生産というマツダ独自のプロセスなのである。これは新世代商品開発にあたり、飛躍的なビジネス効率向上を果たすために編み出した戦術であったが、経営のフレームワークが劇変する中でマツダ単独で存続するための原動力となり、そして今マツダの規模でマルチソリューションを持ち、時代変化に備える力になりつつある。すなわち、我々の仕事の進め方そのものの進化も生き残りのための条件である。

今後はあらゆる技術領域において、モノ造り革新プロセスと我々の他方の強みである MBD との連携を深め、異業種を含めて仲間を世界中に増やしながらか戦術を磨きあげることで、いかなる時代にも通用するマツダらしさと、いかなる時代変化にも適合できる力を身につけていきたい。

さて今回のマツダ技報は、SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE などの次世代技術を含む興味深い技術論文が多数寄稿されている。地球・社会・人に想いを馳せ、自ら定めた高い目標に向けた挑戦を続けるエンジニア諸氏に感謝の念とエールを送りたい。私が SKYACTIV 技術の開発を担当していた当時から多くの難題に直面したものだが、一心不乱に技術開発に没頭していたあの時期は第 2 の青春のように楽しかった。今現在苦しみ悩んでいるエンジニアもいるかもしれないが、原理原則に基づいてやり続ければ、課題解決に導く技術や人との出逢いが待っており、仲間はきっと支えてくれる。

よって、『答えは必ずある』というフェローの言葉を信じ、諦めることなく自己成長に向けたハードワークを楽しんで欲しい。これは、先輩エンジニアの私の経験を通して、真理だと断言できる。

2 年後に迫った創業 100 周年は通過点に過ぎないが、今日まで存続できたことを素直に喜ぶとともに、先人達の弛まぬ努力に心からの敬意と感謝を表したい。その上で、人の心と身体を元気にするマツダのクルマが健康医療器具として認定され、ドイツ人が発明した内燃機関はマツダが完成させた、マツダのデザインはアートの域に達したと認めて頂ける日を夢見て、マツダに係る全ての人々を幸せにするという大義を脈々と引き継ぎながら誠実なクルマ造りを続けていきたい。その結果として、次の 100 年も存続する企業になればこれ以上幸せなことはない。決して容易なことではないが我々マツダにはそれができると信じており、そのために私自身も最善を尽くし完全燃焼するまでやりぬく覚悟である。