

巻頭言

変化に強靱なモノ造りに向けて

Robust Monotsukuri Against Changes in the Industry



常務執行役員 小島 岳二
Takeji Kojima

今号でマツダ技報も 38 号となり、1983 年創刊以来継続できているのは、これまでの諸先輩方の今まで積み上げてきた努力と資産が連綿とつながってきた証と考える。マツダも 2020 年で創立 100 周年を迎え、既に新たな 100 年に向け踏み出している。先人への感謝と共に、我々の理想や夢の実現に向け、モノ造りのクリエイティビティをモチベーションとして、変革の努力を続けて行きたいと考えている。

一方で、自動車産業は 100 年に一度の変化に直面し、我々はその大きな変化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、自動車は 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。この CO₂ 削減に貢献する電動化の加速も待たなしであり、各国の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。この電動化に加え、自動車に新しい価値を生み出す自動運転、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、今までの自動車産業の「あたりまえ」の考え方を破壊しており、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考える。

さらに、2019 年末から広がった感染症により、人々の行動は制限され、生活に大きな変化をもたらした。自動車産業にとっても、サプライチェーンの分断による部品供給課題から、同時にサプライチェーンの強靱化も求められてくる。

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。

その対応について正解は無いが、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、生き残るために独自性を保ち、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。マツダでは、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年の新世代商品である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、メディアなどの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、更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、時として自分たち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したうえで、正しく解釈し、受け止め、1点目で示した「独自の価値」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。その戦略に基づき人・モノ・金のリソースを準備していく。加えて、その戦略の目的・意図を開発メンバー全員に理解・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ことが出来ないことが多い。理想という城を築城するために、その土台となるブロックを完成させ、それをひと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、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、いま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、これらの自分たちが獲得した資産を理解し、活用することが必須である。

4点目は、「**協業**」である。特に、CASE技術の獲得など、今までの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。自動車業界のみならず業界を超えた協業が必要である。マツダは過去から志を同じくする皆様と協業を進めて来ているが、必要な取り組み姿勢は、「共に学び、共に汗をかき、Win-Winな関係を築く」ことである。これは必ず忘れてはならない。

日頃からマツダを支えて頂いている地場のサプライヤー様や地元の企業や自治体の皆様も「協業仲間」であり、この姿勢を守りながら、より一層高いハードルであるカーボンニュートラル化への取り組みは、地域が一緒に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、今後も多くの要求・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。より高いハードルに挑戦していくために、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、今号に寄稿された皆様に深く感謝したい。今号では、マツダの新しいページを開く、マツダ初の量産EVであるMX-30を特集する。MX-30は、MAZDA3、CX-30から始まったマルチソリューションプラットフォームのスマート車種群の集大成にあたり、人間中心の考え方を極めると共に、多くのコト創りにも挑戦している。当技報でその内容を理解し、是非とも実車でその価値を体感頂きたい。