



<基調講演> ■ マツダのブランド価値経営：イノベーションの現場から

[金井 誠太氏略歴]

- ・1950年：広島生まれ
- ・1974年：東京工業大学工学部卒業後、東洋工業（現在のマツダ）入社
- ・1996年：車両先行設計部長
- ・2000年：第2プラットフォーム・プログラム開発推進室 統括主査
- ・2003年：執行役員 車両コンポーネント開発本部長、商品開発担当補佐
- ・2004年：常務執行役員 車両開発・開発管理担当
- ・2006年：取締役専務執行役員 研究開発担当
- ・2011年：代表取締役 副社長執行役員社長補佐、技術領域・品質統括、モノ造り推進・R&Dリエゾン室担当
- ・2013年：代表取締役 副会長、2014年から代表取締役 会長

マツダ(株) 代表取締役会長
金井 誠太



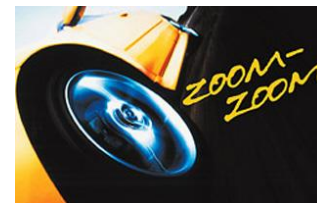
アテンザ

[マツダの沿革]

- ・1920年：東洋コルク(株)として創立
- ・1927年：東洋工業(株)に改称
- ・1931年：3輪トラック マツダ号生産開始
- ・1940年：小型乗用車の試作完成
- ・1945年：広島に原子爆弾投下
- ・1949年：3輪トラック輸出再開(インド)



- ・1979年：FORDと資本提携
- ・1984年：マツダ(株)に社名変更
- ・1991年：ルマン24hrで日本車史上初総合優勝
- ・2002年：新ブランドメッセージ「Zoom-Zoom」展開
- ・2010年：次世代技術「SKYACTIV」発表
- ・2012年：CX-5がカー・オブ・ザ・イヤー受賞



[講演内容]

- ・最近の商品(CX-5、ATENZA、AXELA、DEMIO、等)はCOTYやRJC、デザインアワードを受賞するなど、高い評価を得ており、2013年3月期には5期ぶりに黒字転換を果たすことができたが、その主な要因は2つ

① SKYACTIVテクノロジー

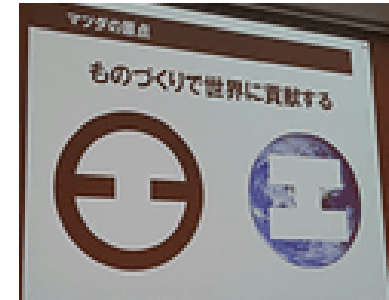
② “魂動”デザイン：私から出した指示＝カッコ良い & 一目見てマツダと判る

➡ 本題の“マツダのブランド価値経営”＝唯一無二の提供価値、即ち「ワン & オンリー」(規模拡大ではなく)
⇒ その背景とそれを実現する「イノベーション」



■ マツダのDNA

- ・マツダの歴史VIDEO(社内向け)⇒ **マツダスピリット**、DNAを社内に浸透
 - * 広島は移民の多い県として、開拓の歴史、近代まで国内の鉄の半分以上を生産:「安芸十リ」
 - * マツダの初めての製品名「グリーン・パネル」=安全・平和への願い
 - ・1945年8月原爆投下⇒ 4ヵ月後には3輪トラックの生産再開
 - ・松田重次郎のコーポレートマークに込めた想い:「**ものづくりで世界に貢献する**」
 - * 広島の地域に根ざし、その発展を願う
 - ・**人と違ったことに挑む、決してあきらめない**
 - ex. ローターエンジン、赤いファミリア、ルマン24hrレース総合優勝、ロードスター
 - ・一方で浮沈を繰り返す経営の歴史(独自の技術でヒット商品も生まれたが・・・、安売り競争とかに陥った)
 - = **販売数量を上げることが最優先**の近視眼的なビジネスオペレーション
 - * 商品戦略: 個別車種最適、不十分な独自性(大手並みに品を揃えるのが精一杯)
 - * チャンネル戦略: チャンネル拡大
 - * 販売戦略: 新車販売台数達成至上主義=プッシュ・プッシュ
- ⇒ 円安になるとちょっと潤うので規模拡大⇒ 円高で設備投資が重荷に



地球に「工」の字

■ ターニングポイント: FORD社による経営

- ・当時FORDは傘下にリンカーン、マーキュリー、ジャガー、ランドローバーなど多くのブランドを抱え、その中でマツダをどう位置付けるかに腐心⇒ 2000年「グローバルブランド戦略」策定 = “**Zoom-Zoom**”(走る喜び)
 - * 人々の心をワクワクさせ、心も体も活性化させる
- ・ブランドエッセンスVIDEO～マツダの世界観～(2001年制作、その後マイナーチェンジは繰り返すもベースは同じ)
- ・「**アテンザの志**」(2000年、開発主査として)← 希望退職を募った時期
 - * 新しいブランド戦略を“フルスケールで体現”
 - * ミッドサイズカーの“新たな世界ベンチマークとなる”
 - * 全ての面で、“BetterでなくBest”、“最高で超一流、最低でも一流”(当社比ではダメ)
 - * 開発・生産・販売・サービスする、購入・所有・使用する“誰もが「誇り」を持てる商品”
- ・以降、2008年のリーマンショックまでは毎年最高益更新



経営トップから量産前倒しの要請があったが拒否
⇒ 世界から174の賞



■ 「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」(2007年)

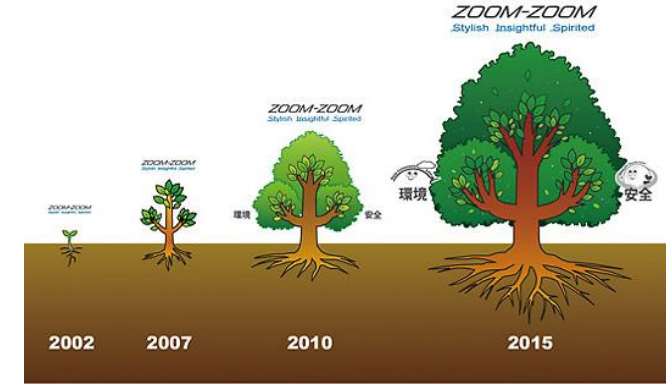
- ・2006年に「2015年にどんな会社になっていたいかな」を討議
 - * 世の中はCO2規制、トヨタ・HondaはHEV、一方マツダは1台1台のクルマをつくるのに精一杯
 - * 長期的成長のために、我々はどうあるべきか？そのためには何をすべきか？
 - * 開発トップとして長期ビジョン策定の最大のチャンス
- ⇒ 「ものづくりで世界に貢献“Zoom-Zoom”No.1」
 - (社内にはZoom-Zoomの次は何にするか、との議論もあったが・・・)
 - * 金井流表現「インコース高めのストライクゾーンに一球入魂で速球を投げ込む」
- ・すべてのお客様に「**走る喜び**」と「**優れた環境・安全性能**」を
 - * “すべての・・・”にするためにはコストも重要

際立つデザイン

Zoom-Zoom

考え抜かれた機能

意のままの走り

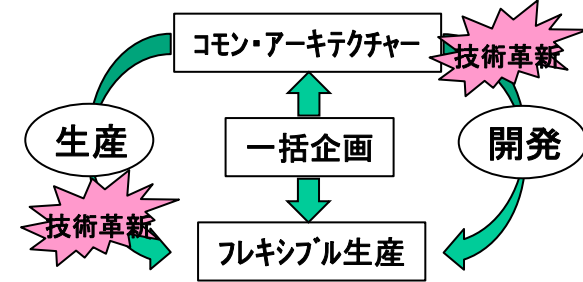
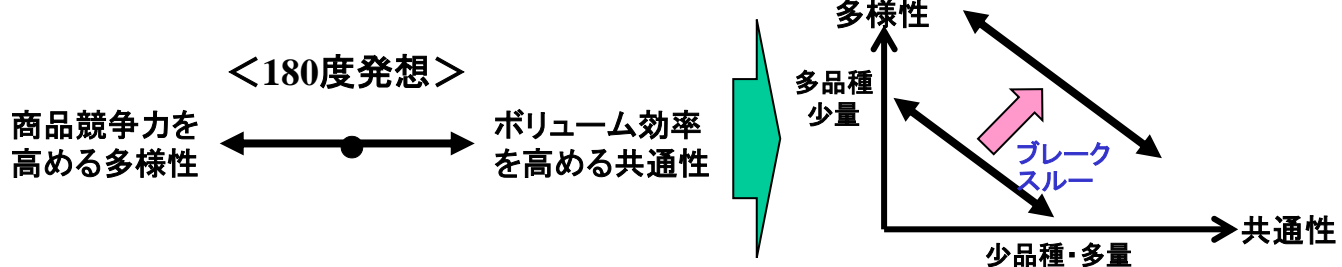


■ ロマン vs ソロバン

ロマン	ソロバン
<ul style="list-style-type: none"> ・自由な発想、高い理想 * エンジン: 伸び伸びエンジン * シャシー: しっかりシャシー * ボディ: わくわくボディ 	<ul style="list-style-type: none"> ① 長期的な利益創出 ② 高次元の生産効率 ・SKYACTIVの短期間での全車種展開 かつ「手頃な価格の実現」
SKYACTIV TECHNOLOGY	ブレークスルーのためのイノベーション

「マツダのものづくり革新」

■ 相反要素のブレークスルー



徹底的なすり合わせ

・大手もMQB、TNGAなど進めているが、マツダは**マツダ独自のやり方**



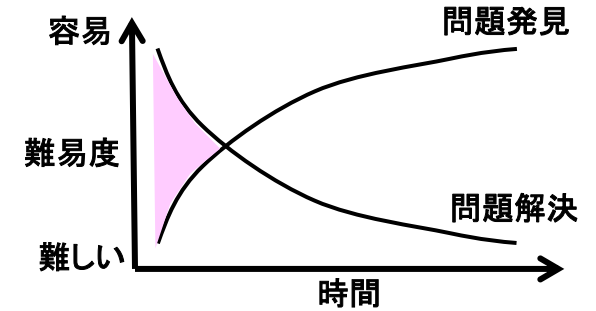
■「芋虫」変革

- ・「変革」=小さな「改善」の積み重ね



■「PDマネジメント」と「CAマネジメント」

- ・CA重視マネジメント: 適当な計画でスタート⇒プロジェクトうまく進まず
 - * やっぱり自分がやらないと…⇒重大問題を解決した達成感(マッチポンプ?)
- ・PD重視マネジメント: 最初にプランを綿密に立てる⇒後はまかせる
 - * 早い段階で問題が見つかるから解決が容易⇒簡単なプロジェクトだった印象
- ・フロントローディング: 意思決定の早期化



■ KNOW-HOWよりKNOW-WHY: 伝えるべきは“どうすべきか”ではなく“なぜそうするか”

- * なんでもマニュアル⇒応用力不足
- * なんでも定量化⇒全体観の欠如
- * なんでもパソコン⇒画面サイズの発想



マツダの「骨太エンジニア」 「5ゲン主義」の実践
(現場・現物・現実・原理・原則)

■ 飽くなき挑戦

- ・「挑戦せよ！でも失敗するな」ではダメ⇒「**挑戦せよ！失敗しても骨は拾ってやる**」

■ 日本最大の資源は「人」

- ・今の便利な生活を当たり前と思うな、これはとんでもなく幸運なこと
⇒ 受け継いだ財産に知恵と工夫を付加し次の世代に引き継ぐのが我々の義務

<感想>

- ・マツダは昔から、例えば本家NSUが断念したロータリーエンジンをモノにするなど、“技術”には定評があった一方、販売チャネル戦略で失敗するなど、“経営”は二流のイメージがありましたが、最近時の躍進ぶりは、「骨太エンジニア」出身の金井会長の、人を大切にし力を引き出す経営哲学がルーツだったと理解しました。