

2013 年度第 6 回物学研究会レポート

「MAZDA のこれからのクルマ創りについて」

大塚正志氏

(マツダ株式会社商品本部主査)

2013 年 9 月 13 日

自社のアイデンティティにこだわり、「走る歓び」のリアライズを追及する、マツダのクルマ創り。今回は、マツダの企業風土に根ざす商品開発という視点から、マツダのクルマ作りとカーデザインのビジョンについてご講演いただきました。

以下、サマリーです。

「MAZDA のこれからのクルマ創りについて」

大塚正志氏

(マツダ株式会社商品本部主査)



01 : 大塚正志 氏

■ 広島に本拠地を置く MAZDA

大塚 MAZDA の商品本部で主査をしております、大塚です。よろしくお願いたします。最初に MAZDA の「ブランドエッセンスビデオ」をご覧いただきたいと思います。

(ビデオ上映)

このビデオは私が今日、お話する内容のキーを握っています。後ほど、なぜこれを最初に見ていただいたのかということも含めてお話させていただきたいと思います。

私は 1989 年に MAZDA に入社して、これまでさまざまなクルマの開発や企画に携わってまいりました。現在の商品本部の主査というのは、商品企画、デザイン、開発、生産、販売、ファイナンスのすべての部門の統括的な責任を担う仕事です。まず MAZDA というのはどういう会社なのか、少しご紹介させていただきたいと思います。

本社は、広島にあります。広島駅から 2 つ目の向洋駅というところにあり、広島東洋カープのホームグラウンド「MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島」や原爆ドームのある平和記念公園なども近くに 있습니다。敷地内には工場や試験場などがあり、海に面していて船着き場もあって、そこからクルマを海外に輸出することもできます。この敷地内を移動するには皆、

社内バスを利用しています。

MAZDA は、グローバルに見ると現在、1.8%のシェアしかない小さな会社で、残念ながら日本よりも海外での人気が高い状況にあります。オーストラリアは、MAZDA の国内シェアが高く、台数的には米国や欧州も多いです。1920年に東洋コルク工業株式会社として創立して、2020年の東京オリンピックの年に100周年を迎えます。

最初に生産されたクルマは、1931年の3輪トラック「MAZDA号DA型」です。1960年には「R360クーペ」。1967年の「コスモスポーツ」は、テレビ番組『帰ってきたウルトラマン』にも登場したので、ご存じの方もいらっしゃるかもしれません。1980年には初代「ファミリア」が誕生しました。

1989年のオープン2シーターの「ユーノスロードスター」は、コスモスポーツに並んで、わが社のエポックメイキングとなったクルマです。1991年には「RX-7」が登場し、2002年の「アテンザ」もエポックメイキングになった、わが社にとって大事な商品です。

今年の冬の商品ラインナップに新たに加わったのは「MAZDA3」で、日本名を「アクセラ」と言います。次にこの商品のビデオを観ていただきたいと思います。

(ビデオ上映)

このビデオにはさえない男性が「アクセラ」に乗ると、たちまち格好良く変身していくというストーリーが描かれています。商品企画部では、クルマを企画する最初の段階でその商品のコンセプトを表すストーリーを考えてつくります。

それは、社内のデザイン、エンジニアリングだけに向けられたものものではなく、市場に発信するメッセージとしても有効なものをつくります。このビデオの内容は、商品企画部の若い世代が中心になってさまざまな考えを出し合ってつくったもので、「アクセラ」という商品を表すものになっています。なぜこういうストーリーをつくるのかは、後ほどお話ししたいと思います。

■すべての発想は VISION から

今日、お話しさせていただく内容は大きく3つあります。ひとつはMAZDAが現在、そして今後、目指していること。2つ目は、商品づくりそのものについてです。これは企画の領域を中心にお話しさせていただこうと思います。3つ目は、MAZDAの仕事の進め方です。かなり変わっていると思うので、みなさんの会社と違うところも多いかもしれません。

最初にMAZDAの目指していることについてですが、その前に最近の状況を振り返ってみたいと思います。MAZDAは2000年以降、浮き沈みを繰り返してきました。2000年初頭にフォードの傘下に入り、2001年には約3000人の早期退職者を出しました。その後、リーマンショックがあり、円高によって経営が悪化していきます。これはMAZDAだけでなく、いろいろなところに影響があったと思います。

私が新聞記事などで知ったことなので、それぞれ本質的に目指していることは違うかもしれませんが、多くの日本企業は円高対策のためのコストの削減や海外移転、競争に勝つためだけの新技術の開発などをこの十数年間、繰り返してきたように思います。それが私には明日の見えない戦いのように感じられました。

MAZDA では、ほかにやるべきことがあるのではないかと考え、その間に土台づくりを行なっていました。MAZDA には「すべての発想は VISION から」というキーワードがあります。すべての活動に VISION をおき、それをとても大事にしています。言い換えれば、VISION のないところでは仕事はしません。

たとえば、現在のデザインの VISION は「魂動 (KODO : Soul of Motion) デザイン」です。MAZDA では商品の一つひとつを考えてつくっていくのではなく、魂動というその大きな VISION に向かってどのような商品をつくっていきたいのか、どのようなデザインにしたいのかを考えます。そして、先ほどの「アクセラ」のようなストーリーを考えてつくるのです。ですから、デザイナーがいきなりクルマの形から考えることはありません。

一般的な仕事の考え方というのは、「ロールフォワード」だと思います。今日、生きなければ明日はない。現状の延長線上で行動し、何か問題が起きた場合には最適な解決策を探すという考え方です。しかし、目の前の問題の解決に追われていると、自分たちがどの方向に進みたいのかがわからなくなってしまいます。

MAZDA では、それとは異なる「バックキャストイング」という考え方をしています。目の前にどのような問題があろうと、将来を見据えて自分が何をやりたいのか、どうありたいのかという VISION を考え、そのために明日、何をすべきかと発想します。時間はかかるのですが、自分たちの進むべき道、つまり VISION を決める作業を徹底的に行なうというのが MAZDA の仕事の流儀です。

■人々に笑顔を提供するために

冒頭で観ていただいたビデオの最後に「Zoom-Zoom」という言葉が出てきたと思います。これには創造性と革新性、子どものときに感じた動くことへの感動を持ち続ける人々に、心ときめくドライビング体験を提供したいという思いが込められています。

そして、私たちはクルマという商品を提供するのではなく、そこに登場する人々のような笑顔を提供するために仕事をしているのだということがメッセージとして書かれています。これが MAZDA という会社が目指している大きな VISION です。そして、この中にはいろいろな人の笑顔が出てきたと思いますが、これが私たちの描きたい世界なのです。

このビデオは米国の映画会社 20 世紀フォックスにつくっていただいたもので、曲は映画『シザーハンズ』を編曲したものです。かなりのコストをかけてつくられています。実は今日、みなさんに最初に見ていただいたように、私たちも株主総会やいろいろな社内イベントでまずこのビデオを観ることから始めます。社内の中ではいろいろな諍いもあり、面白くな

いこともあります。けれども、このビデオを観ると皆、童心に戻るんです。われに返って、気持ちがりセットされるのです。

当時の経営陣が素晴らしかったと思うのは、従業員のためにこのビデオをつくったということです。つまり、従業員が、人こそが最も大事な土台であり、人の能力をいかに発揮するか、いかに皆が共通の VISION を持って仕事ができるかということを第一に考えたのです。

2000年に制作されてから13年経ち、そこに描かれた VISION が次第に社内の中に浸透していったように感じます。現にこの13年の間にクルマはモデルチェンジを行なって少しずつ変えていますが、そのクルマに乗っている人々の笑顔は変えていません。

MAZDA の中では、その VISION が色褪せないようにするために、そのビデオを観るだけでなく、年に一度、もしくは2年に一度、各国から全従業員を集めたミーティングを行なっています。数年後にどのようなことを考えているのか、今後どのようなプロダクトをつくっていこうとしているのかという、将来の MAZDA について語り合うことによって、土台を維持、向上していくことに取り組んでいます。

■人間を中心にした設計

ここから新聞などでは書かれない、かなり裏話的な内容になっていきますが、境界線ギリギリの範囲内でお話をしていきたいと思います。まず MAZDA の商品づくりについてお話ししたいと思います。私たちが目指しているのは、顧客ではなくファンを獲得したいということです。MAZDA では、万人に好かれるような企画づくりを行なっていません。ターゲットカスタマーは、先進的で新しい考えを持った人を想定しています。

この会社は「Product-out」か、「Market-in」かとよく言われることですが、MAZDA は両方行なっていると思います。商品企画部では、先ほどお話したように商品を顧客から考える「Market-in」的なところと構造から考える「Product-out」的なところと、どちらも行なっています。開発部門は「Product-out」を徹底的に行なっています。デザイン部門も比較的「Product-out」の要素が強いのですが、MAZDA がとるべき最終的な商品の方向性は何かということについては、顧客を見ている私たち商品企画部と議論して考えるという体制をつくっています。

商品企画部が構造から考える「Product-out」的な部分というのは、聞き慣れない言葉かもしれませんが、私たちは商品のラインナップにジェネレーションという考え方を持っています。最初にその世代の中で最適な骨格となるプラットフォーム構造を考えるのですが、それが各ジェネレーションを象徴するものになります。この部分も VISION を持ってつくられないと、その後に影響してしまうのでとても重要です。

第1世代から始まって、現在は第6世代になります。「CX5」以降が第6世代になるのですが、CX5以前のクルマと比較して見ると明らかにその変化が感じられると思います。第6世代の特徴はデザインもエンジニアリングも、人間を中心にした設計を強く意識しているとい

うことです。

たとえば、FF（前輪駆動）方式のクルマでは、一般的にフロントのタイヤとAピラーのつけ根の部分が近い位置にあります。トヨタさんの「プリウス」やホンダさんの「フィット」などのように、日本では今、そういったAピラーとボンネットがワンモーションのデザインが主流だと思います。これは空力などという、クルマの機能から考えれば理にかなっている、ひとつの姿かもしれません。けれども、MAZDAはそのデザインを採用していません。

私たちは最初に人間を乗せたい場所を考えます。すると、必然的に足を置く場所が決まるので、アクセルペダルやブレーキの位置が決まります。そして、その足下の空間を確保しなければならないので、必然的にタイヤは前に持っていかなざるを得なくなります。それからサスペンションやエンジンの位置を決めていくという設計の仕方をしています。この第6世代のMAZDAのクルマに乗っていただくと、自然に足を置いた位置にアクセルとブレーキのペダルがあることがわかると思います。ステアリングと鼻の位置は一ミリもずれずに、完全に一致しています。機能の最適化からモノを考えるのではなく、そのモノを使う人間に最適なモノを考えているのです。

■仕事の進め方

もう少し突っ込んだ話をしていきたいと思います。商品の企画を考えてからのMAZDAの仕事の進め方は、みなさんの会社とはかなり違うのではないかと思います。まず商品の承認を得るときは何となく決められるのではなく、きちんとした会議体があります。企画書を通すときは、基本的に事前のネゴシエーションは行わず、基本的に一発勝負となります。

消費者調査や専門家に意見を聞くようなデザインクリニックというのは、MAZDAではこの数年、行なっていません。ケーススタディも原則的に行ないません。ケーススタディというのはほかにもいろいろな道があることを示すものなので、最初にその仕事のVISIONを決定して、皆がそれに合意すれば必要ないはずです。

定量調査ではいろいろなところからデータを取りますが、これは基本的には聞き流します。定性調査も行ないませんが、最終的には顧客の言うことを聞きません。けれども、そこで聞いたことをベースに彼らが何を言いたかったのか、本当に欲しいものは何かなどと、顧客の真意を徹底的に分析します。顧客から言われたことをそのまま商品に反映するのではだめなのです。彼らの想定を大きく超えるようなものづくりをすることが大事だからです。

先ほどから人が大事だという話をしていますが、商品企画部では従業員のスキルを上げるために20%ルールというものをつくりました。これは私たちが勝手に行なっていることで、誰かの承認を得たものでもなく、その必要もないと思っています。これは何かというと、全体の働く時間の2割は自分の与えられた業務以外のことをやってもいいというものです。今日はその中から「走るオンナ倶楽部」のメンバーが来ていますので、ぜひご紹介したいと思います。

門田 「走るオンナ倶楽部」で活動しております、門田と申します。クルマに女性の意見をもっと取り入れたい、クルマが楽しいと思う気持ちを女性にもっとわかってもらいたいという思いから始めました。現在、この倶楽部は商品企画部を中心に、女性を元気にしたいと願う広島マーケティング会社「ハー・ストーリィプラス」と、地元の広島東洋カーブを応援するようにMAZDAを応援したいと言ってくれている340名の倶楽部員で構成されています。

キャンドルをつくったり、フォトコンテストを行ったり、さまざまなイベントを開催して、そこに集まった女性たちにクルマについての意識調査を行なっています。ゴールとしては、広島の街と進化・共生して地域貢献に広げ、盛り上げていければと考えています。「走るオンナ倶楽部」というホームページもありますので、ぜひご覧いただければと思います。

■ ジャパンメイドのブランドを盛り上げていきたい

大塚 この活動で大事なことはいろいろな人とつながっていく中で、女性の心理の本質を掴んで、それをいかに商品に活かしていくかということを考えることだと思います。門田は広島の街と進化・共生していきたいと言いましたが、その先の野望はもっと大きくて、日本全体を見据えています。

ほかに「ワークプレイス研究会」という活動も行なっています。自分たちのオフィスは自分たちでつくろうと考え、商品企画部のオフィスを今、実験場にしてあります。いろいろな文献を調べたり、大学の先生の話の聞いたり、オフィス家具に力を入れているコクヨさんともいろいろ話をさせていただいたりしています。自分たちの働く場が、自分たちの仕事のスタイルに合った状態で働きやすい環境になれば、出てくる答えの質も上がるだろうという考えから始まりました。

それから、「MAZDA 深夜放送局」という活動も行なっています。Twitter がありますが、完璧な裏アカウントのパロディです。企画の領域というのは主業務だけではなかなかいい発想を得ることができないので、ゲリラ的にマーケティングを考えていくというものです。そのほかこの20%ルールの中で、いろいろな異業種の方々との交流も行なっています。カシオ、ソニー、グーグル、ヤフー、ANA、SMBC、スノーピークなど、これまでもさまざまな企業の方とブレインストーミングを行なわせていただきました。その中で未来に発展するようなつながりを見つかることができればと思っています。

最後に、将来を見据えたときのMAZDAのありたい姿についてお話ししたいと思います。私たちは製造のパイオニアとして、モノづくりの革新企業として世界一を目指し、MAZDAを選んでいただけるお客様すべての方々の想像を超えるものづくりをしていきたいと考えています。それがMAZDAのありたい姿であり、VISIONです。

しかし、今の日本を見たときに、モノづくりの開発力や競争力をもっと強化していく必要があると思っています。日本の中でつぶし合いをするのではなく、お互いにブランドや技術を尊重して、各企業がそれぞれ世界で力を発揮し、ジャパンメイドのブランドを盛り上げて

いくことが大事だと思います。

さまざまな人たちと手をつないで共創していくことができれば、日本の国力やブランドをもっと高めていくことができると思います。MAZDA は小さな会社ですけれども、そういうことをいろいろなところから仕掛けていくことで日本に貢献することができるのではないかと考えています。ご清聴いただき、ありがとうございました。

Q&A

Q1: デザインクリニックは基本的に行なわないということでしたが、それは社内のユーザーに対してですか？ それとも社内のパネラー評価を行なわないということですか？

A: どちらも行なっていません。先ほどお話しましたが、デザインの VISION は「魂動デザイン」です。2011 年のモーターショーで、その VISION を目指してデザインした「SHINARI (靱)」というテーマモデル車を発表したのですが、その反響がとても大きかったです。そのとき自分たちが目指している VISION に間違いはなかったと確信しました。デザインクリニックを行なわなくなったのは、それ以降です。

Q2: VISION はどのように決められているのですか？ また、VISION が決まったときに反対意見もあると思いますが、どのように統制を図っているのですか？

A: VISION を設定するうえで最も大事なことは、お客様にとっての利便性や技術の進歩などに対して、その先に未来があるかということです。社内での反対意見はもちろん、いつも山ほどあります。けれども、そこで折れてつくってしまうと、お客様にも見透かされてしまいますので、粘り強く話し合いをしていきます。

Q3: 私も社内で職場環境を自分たちでつくるというプロジェクトに関わっています。予算の問題もあるのでなかなか難しいことも多いのですが、どのようにやられているのでしょうか？

A: 「ワークプレイス研究会」でも、初めはお金が必要ではないかという話も出ました。そこで働きやすい仕事環境をつくることと、高価なイスを購入して置くというのははたして結びつくのだろうかとか皆で議論を行ないました。予算ありきで物事を考えると結局、コストばかりかかってしまい、結果的に皆が望んでいない、血の通っていないものになってしまいます。まず自分たちがやりたいこと、仕事の中で達成したいことは何かということ突き詰めたうえで、それから必要な予算や社内にあるリソースは何かと考えることが大事だと思います。

Q4: 「アテンザ」が世界的権威のある「2013 ワールドカーデザインオブザイヤー」のベスト3に選ばれましたが、個人的にも MAZDA のクルマは美しいと思っています。そういった美しいクルマを生み出すパワーや結束力などを感じるのですが、広島という土壌に何か特別なエネルギーのようなものがあったりするのでしょうか？

A: もともと日本はさまざまな国から成り立っていましたが、広島も含めた中国地方の国では明治時代以降、いろいろな国から移り住んできた人が多く、そういう人たちが開拓精神で製鉄業を行っていたという歴史があります。このフロンティアスピリッツというのは、この地方の土壌としてあるような気がします。MAZDA の社員は広島や山口の人間が多いのですが、これまで世界で唯一ロータリーエンジンを搭載したクルマを量産したり、ル・マン 24 時間耐久レースで日本車として初めて優勝を果たすなど、やはり何事にも挑戦する気質があるように感じます。

Q5: MAZDA のクルマはデザインだけでなく、造形的にも力強く美しいと感じます。以前、MAZDA ではデザイナーよりもモデラーの地位が高いという話を聞いたことがあります。そのような素晴らしいデザイナーとモデラーがつくったものに対して、商品企画部の大塚さんがおっしゃることをみなさん聞かれますか？

A: デザイナーもモデラーもエンジニアもデザインをよくするために頑張る、というのが MAZDA の基本的なスタイルです。たとえば、デザイナーがプレス技術の限界を超えるような制作の難しそうな造形を持ってきたとしても、エンジニアは「できない」とは言わず、「こういうふうにするればできる」などという提案をします。その造形が実現可能なのであれば、デザイナーはさらに自分たちがつくりたい高度なものに挑むというように、お互いに切磋琢磨する関係がすべての領域にあります。商品企画部とデザイナーで言えば、私たちがターゲットとしている顧客に対して力が足りなかったりした場合などは、デザイナーにだめ出しをします。すると、「必ずうならせるようなものをつくってみせる」と再挑戦して新たなデザインを持ってくるという、そういうようなやり取りをしながら仕事をしています。

関 大塚さん、ありがとうございました。最後に、以前から MAZDA の方にレクチャーを切望されていた黒川さんからひと言、お願いいたします。

黒川 ありがとうございます。2年くらい前から、ぜひお話をお聞きしたいとお願いしていて、今日ようやく実現できてうれしく思います。お話をうかがっていて、何か本当はもっと深いものがあるはずだと思うのですが、それがなかなか見えてこないのも実は少し欲求不満な気持ちでございました。けれども、最後にトヨタの方から質問があがって、MAZDA 対トヨタという話になって、ようやく何か見えてきたような気がします。

デザインというのは、本質的に言葉で語ることはとても難しいことだと思います。MAZDA は VISION を持っていらっしゃるということですが、それはとても大事なことだと思います。企業の中で共通した VISION を持って、それに向かって皆がどのように近づけていくか、結

実らせていくかということは言葉だけではないでしょうし、理論やビジュアル的な要素も重要でしょうし、人生の姿勢のようなものも絡んでくると思います。

それをおそらく本当はもっとドロドロした中に行なっていらっしゃるに違いないと思います。そのドロドロした部分というのが、お話をうかがっていてなかなか見えてこなかったのも、ぜひ後ほど懇親会でお聞かせください。いずれにしても、やはり MAZDA という会社は面白いと思います。この先にどんな厳しい時代が来たとしても、生き延びるのはこの会社ではないかとも思いました。この先の MAZDA のさらなるご活躍を期待しております。今日はどうもありがとうございました。

以上

2013 年度第 6 回物学研究会レポート
「MAZDA のこれからのクルマ創りについて」

大塚正志氏

(マツダ株式会社商品本部主査)

写真・図版提供

01 ; 物学研究会

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998~2013 BUTSUGAKU Research Institute.