

## 価値創造のために大切なこと

# 企業理念 / 2030 VISION

## 01 企業理念 / 2030 VISION 策定の背景や目的

マツダは、2013年より「ブランド価値経営」を経営哲学として掲げ、商品や技術に加え、全社全領域をあげて「ブランド価値」を高めることを目指し、これを日々の業務で実践しています。

私たちが実現したいのは、皆さまがマツダブランドが提供する価値に共感していただき、それがマツダとの長期的な関係を生み出すこと。これが企業価値を高めると考えています。

「ブランド価値経営」を始めてから10年が経ちました。今後もブランドを強化し、企業としての成長を続けるために、マツダブランドの位置付けを社会的な視点から再確認する必要がありますと感じています。

近年、生活者の価値観や意識は大きく変化しています。

例えば、日々の購買行動において、人々は多くの商品やサービスに囲まれており、選択肢が多すぎるがゆえに商品や

サービスの内容のみで違いを見出すのが難しくなっています。さらに、オンラインで手軽に情報が得られる現代では、自分の選択が「自分の価値観に合っているか」や「社会へどう影響するか」という視点も、容易に確認することが可能となっています。

このような変化により、企業は商品や技術、サービスそのものに加えて、「社会やより多くの人にとっての意義」を提供することが求められています。

マツダでは、この変化する社会の価値観や視点に対応して、企業やブランドとしての存在意義を明確化し、目指すべき方向として全社共通の指針を定めました。

今後、これを日々の事業の中で実践することで、マツダが幅広い人々から理解され、支持され、信頼され、選ばれ続ける強いブランドを構築することを目指しています。

## 02 企業理念 / 2030 VISION 策定の方法・過程

マツダは前身の東洋工業の創業から今日まで、多くの人々からご支持を受けて100年以上歴史を重ねてきた一方で、企業としての「社会における存在意義」は明確に定義されていない状態にありました。

そこで、2021年にプロジェクトを開始し、まずは過去の歴史的な事実を整理しました。その後、社内の多岐にわたる部門や領域の従業員に対してインタビューを行いました。国内の従業員にとどまらず、グローバルのマツダグループも対象として、インタビューやディスカッションを実施し、一人ひとりが持つ想いや考えを丁寧に聞き出しました。この結果、「マツダは、人々や街を元気に、活力を届けたいと願ってこれまで事業を続けてきた」という考えが部門や領域、地域を超えて共通していることが明らかになりました。

さらに、さまざまなデータや情報を基に、将来の世の中の変化についても検討を重ね、これからの社会で人々が何を

求めるのかも理解を深めてきました。

これらの取り組みを通じて明らかになった、マツダがこれまで大切にしてきた想いと強み、今後世の中で求められることをかけ合わせ、「いきいき」というコンセプトにまとめました。

このコンセプトに基づいて、ブランドの定義として、存在意義を示す『PURPOSE』、その実現のために私たちが提供することを『PROMISE』、行動のために大切にしたい価値観を『VALUES』(以下、前記の3つをまとめて企業理念)として決めました。

さらに、企業理念を踏まえた直近の具体的な取り組みを明確にするため、中期経営計画と紐づく『2030 VISION』も同時に策定しています。



グローバル販売&マーケティング本部  
グローバルブランド推進部  
部長 鷗木 英子  
戦略&アナリティクスグループ  
マネージャー 仁木 沙野花

## 03 企業理念 / 2030 VISION 規定による理想の状態

マツダは、お客さま、地域社会、購買取引先を含むビジネスパートナー、国内・海外のグループ会社の従業員など、マツダと関わる全ての皆さまが心身ともにいきいきと過ごし、一瞬一瞬、日々を前向きに過ごしている状態を理想としてその実現を目指しています。

この想いは、創業者の信念、「工業で社会に貢献する」と通じるものでもあり、これを受け継ぐ精神です。

最初から世の中の多くの方々を対象とすることは難しいかもしれませんが、マツダから少しずつ輪を広げることで、地域をはじめ、社会の方々に貢献することが可能だと考えています。

### 企業理念

**PURPOSE:** 前向きに今日を生きる人の輪を広げる

**PROMISE:** いきいきとする体験をお届けする  
人の頭、身体、心を活性化する  
コミュニティと共に

**VALUES:** ひと中心 / 飽くなき挑戦 / おもてなしの心

### 2030 VISION

「走る喜び」で移動体験の感動を量産するクルマ好きの会社になる。

1. マルチソリューションで温暖化抑制に取り組み、持続可能な地球の未来に貢献する。
2. 心と身体を見守る技術で、誰もが安全・安心・自由に移動できる社会に貢献する。
3. 日常に動くことへの感動や心のときめきを創造し、一人ひとりの「生きる喜び」に貢献する。

## 価値創造のために大切なこと

# 価値創造ワークショップの開催

マツダは、2022年より統合報告書を発行しています。

マツダらしい価値創造を推進するためには、組織内部の縦割りを取り除く統合思考の醸成が必要と考え、クロスファンクショナルなメンバーによる「価値創造ワークショップ」を開催しています。

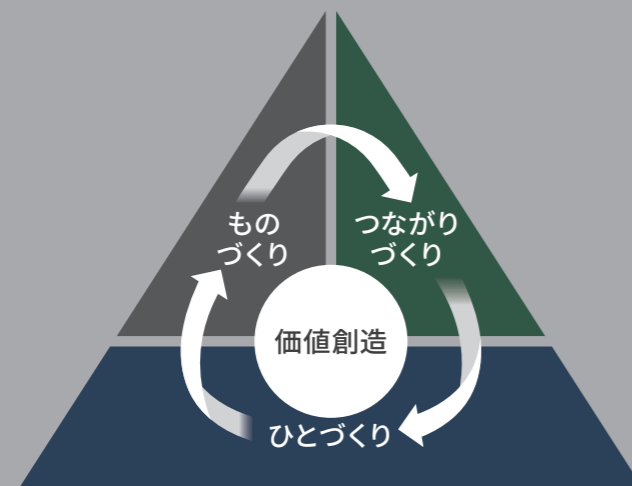
2022年は、社会環境の変化と自社のマテリアリティを理解した上で、マツダが創造できる価値は何かを検討するために、各担当領域から11名の役員・本部長とその部門の幹部社員11名が、業務を離れオフサイトのワークショップを繰り返し実施しました（6カ月間、計11回）。

結果、価値創造プロセスを作成、公開するだけでなく、各部門で議論を深める中で、組織を横断して存在する価値観や想いなどを再認識するとともに、各領域の課題を共有す



価値創造のために大切な3つの取り組み

**PURPOSE**  
前向きに今日を生きる人の輪を広げる



る機会にもなり、統合思考が深まりました。

2023年は、2022年のメンバーを再編成し、価値創造のための大切な取り組みである「ものづくり」「つながりづくり」「ひとづくり」の3つのチームに分かれて取り組みを行いました。

この3つの領域は、『PROMISE』を通じた『PURPOSE』実現のための中心的な取り組みであり（下図参照）、2030経営方針においても、重要な考え方となっています。

活動内容は、各チームで

- 1 価値創造プロセスのブラッシュアップ
- 2 企業理念、2030 VISION実現のためにできることを検討した上で、以下の3つにまとめました。
  - 各領域の想いと目指す姿
  - これまで培ってきた強み
  - これからの課題と取り組み

また、新たな試みとして、社外取締役の佐藤 潔氏、小川 理子氏も加わって対話を進める中で、各チームの検討内容について、外部の視点を踏まえた意見交換を行いました。

今後もこの活動を継続していくことで、統合思考の定着と社内の一掃感醸成を図り、マツダが提供する価値を着実に向上させていきたいと考えています。

## ものづくり

Value Creation Workshop



「動くことへの感動」が「いきいきとする体験」につながるようなクルマを造っていきます。

チームリーダー：佐賀 尚人



参加部門：  
デザイン本部  
R&D戦略企画本部  
技術本部  
統合制御システム開発本部

(写真 左より)

本部長	中山 雅
部長	木村 大
執行役員	佐賀 尚人
主幹	渡部 孝道
執行役員	弘中 武都
シニアエキスパート	角 和宏
執行役員	今田 道宏
統括研究長	千葉 正基

## 1 ものづくりへの想いと目指す姿

### ■ 想い：「走る喜び」

マツダのものづくりは、「工業で社会に貢献する」という創業者松田重次郎の想いを今も受け継いでいます。時代が変わり、人々の生活や価値観が変わっても、「動くことへの感動」は変わらないと信じ、それをお届けするために「走る喜び」を追求してきました。

### ■ 目指す姿：「いきいきとする体験」

デジタル技術の革新により、移動せずとも、さまざまなことができるようになり、消費者の価値観の多様化で、「移動」の概念も変わります。しかし、私たちは「動くことへの感動」を通して生きている実感を得ることは変わらないと考えています。

お客さまがクルマで、いつでも、どこでも、誰とでも、自由に移動できることを通して、好奇心や感動を味わい、笑顔になり、その喜びをみんなと共有できる幸せが感じられる。これからのクルマは、そのような存在であるべきだと考えています。

そのためには「走る喜び」の進化／深化が必要です。カーボンニュートラルの実現や安全・安心なクルマ社会の実現によるサステナブルなクルマ社会に貢献しつつ、ひとを中心に置き、ひとの欲求や感情を見つめ、「動くことへの感動」が「いきいきとする体験」につながるようなクルマを造っていきます。

## 2 これまで培ってきた強み

### 「動くことへの感動」の追求

#### ■ 感動を理解するための「ひと研究」

マツダは、クルマを単なる道具とは考えていません。技術開発を進めるにあたり、技術的な進化を追い求めるだけでなく、「ひと中心」の価値観のもとに、身体機能を学び、「ひと」が運転しやすい環境とは何かを追求してきました。具体的には、「ひと研究」を技術開発と等価に置き、「ひと」の特性と技術を結び付け、すべての人が「走る喜び」を感じていただけることを目指してきました。

デザインにおいても「走る喜び」を表現するエッセンスを取り入れています。愛車を見るたびに、心ときめくような美しい外観と、乗るたびにワクワクし、また乗りたくなる使いやすい室内空間を目指し、お客さまに愛着を持って使ってもらえるようなデザインを創造しています。

そのこだわりで実現したものは以下の通りです。

- 今にも走り出しそうな筋肉の動きを連想させるプロポーション、周りの風景や光をボディに映しこみ、さまざまな表情を創り出す「魂動デザイン」
- 色も造形の一部と考えている「匠塗り」のボディカラー

## 価値創造のために大切なこと

### ■ 感動を実現する技術を積み重ねる ビルディングブロック構想

マツダは、2007年に技術開発の長期ビジョンである「サステイナブルZoom-Zoom宣言」のもと、「走る歓び」と「優れた環境／安全性能」を同時にお届けすることをお約束しました。この実現のために、すべての構成技術に対し、理想を追求し、長期的に技術を積み上げる「ビルディングブロック構想」を策定し、着実に進化させてきました。具体的には、「SKYACTIV技術」は、3つのフェーズで構成されています（P38参照）。また、安全技術においては、「MAZDA PRO ACTIVE SAFETY」の安全思想のもと、3つのアプローチで構成され技術のブロックを積み上げてきました（P59参照）。

### ■ 感動を提供する商品を共創する組織風土

マツダは、スモールプレイヤーの強みを活かした部門横断の共創により、ビッグプレイヤーを超える高効率なものづくりを「モノ造り革新」として進めてきました。これは、開発・生産一体で、お客さまの要求にお応えする「フレキシビリティ（多様性、多品種少量）」と、効率化を高める「コモンリティ（汎用性、少品種多量）」を高い次元で両立する取り組みです。

具体的には、以下の内容から成り立っています。

- 将来の全商品を同時に企画する「一括企画」
- 開発・生産で車格や排気量を超えた理想構造を追求し、同質化を進める「コモンアーキテクチャ構想」
- 車種ごとに新しい生産設備を準備することなく、異なる車格のクルマを同一ラインで生産する「フレキシブルライン構想」

また、デジタル技術の活用も進めています。コンピューター上の「モデル」を活用する「モデルベース開発・研究」や、バーチャルで生産現場を再現するデジタルツインなどのDX技術を用い、開発・研究の期間・コストを劇的に改善しています。加えて、最高品質の商品をお届けすべく、動作をデータ化するモーションキャプチャーなどのIT機器を活用し、匠の技を数値化、生産ツールへの折り込みや人材育成に活用しています。このように、システムやプロセスのみならず、開発・生産が初期構想段階から共創する風土の形成により、部門横断の一气通貫体制を構築しています。

## 3 これからの課題と取り組み

### 「いきいきとする体験」をお届けする

時代が変わってもマツダが目指しているものづくりの本質は変わりません。一方で、ものづくりのやり方は時代やニーズの変化に合わせて進化／深化していきます。これまではクルマの性能や機能など、技術を起点にすり合わせ技術により価値創造につなげる考え方でした。

これからは、「ひと」の欲求や感情からどのような価値を提供すべきかを最初に考え、それを具現化する技術／機能を組み合わせることで、個々の技術／機能では達成できなかった大きな一つの価値をお客さまへ提供していきます。

### ■ 感動がいきいきとする体験につながる「ひと研究」の進化／深化

お客さまの気持ちにもっと寄り添うために、これまで積み重ねてきた「ひと研究」にさらに磨きを掛けます。これまでの骨格、筋力、能力など人間としての仕組みに着目した研究に加え、脳や感情との結びつきを研究することで、五感で感じたものが、どのような感情に結びつくかを明らかにしていきます。

そして、これらの取り組みを通して、移動体験から多くの好奇心や感動、心身の活性化を提供することでクルマに乗ることで楽しく、元気にできることに挑戦していきます。

デザイン領域でも、デジタルだけではなし得ない、ひとの手の温もりを感じられ、ひとの手で造り込まれた造形により、愛車を見るたびに心ときめくような美しいエクステリアと、環境に配慮されたサステナブルな素材を使用しつつ考え抜かれた機能性と融合された使いやすいインテリアにより、お客さまが乗るたびにワクワクし、また乗りたくなるデザインを目指します。



### ■ いきいきとする体験をお届けする技術を蓄積する ビルディングブロック構想の進化／深化

カーボンニュートラル達成に電動化技術が必須の時代に向けて、お客さまが新時代のマツダらしいデザインと「走る歓び」を実感できて、誰もが乗りたくなるような将来のバッテリーEVを効率的に開発・生産いたします。具体的には、これまでのビルディングブロック構想に、バッテリーEVの構造特性と「走る歓び」を両立する骨格を採用した「SKYACTIV EV専用スケーラブルアーキテクチャー」を新たに加えます。このような電動化技術を効率的に進めるために、志を共にする企業との共創活動を強化しています（P38参照）。

#### マルチソリューションによる本格的な環境貢献



また、重要な要素であるバッテリーにおいては、将来的なサプライチェーンの逼迫可能性や各国規制動向の変化、お客さまニーズの変化などに対応するために、複数の異なるタイプのバッテリー調達の検討を進めています。

内燃機関においては、ビルディングブロック構想で培ってきた技術を磨き、新しいハイブリッドシステムの開発を進め、お客さまがお住まいの国や地域の事情が異なっても、最適でクリーンなパワーソースを、マルチソリューションで提供するほか、将来に向けた代替燃料の可能性も検討しています（P38参照）。

#### レースを通じた次世代バイオ燃料の実証実験



安全については、ひとの幸せを第一に、事故のない安全・安心な社会づくりに貢献していくことが責務だと考えています。安全技術開発に加え、地域や社会と連携し「死亡事故ゼロ」を目指し取り組んでまいります。

その実現のために、「人の力を信じる」という考え方のもと、お客さまが自ら運転する歓びを尊重しながらも、「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」を進化させ、人や社会が融合した先進安全技術を磨き続けることで、いざという時には運転手だけでなく、同乗者や周りの人の救護・救命にも寄与します。

### ■ 体験価値の多様化に対応するデジタル技術を活用した共創の進化／深化

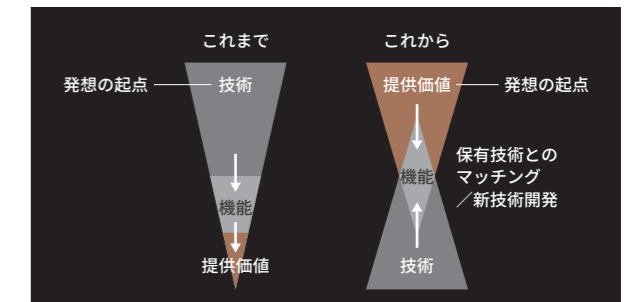
デジタル技術が進歩する中で、それらを支える電気電子アーキテクチャーの開発がますます大規模になっています。この動きに対応するため、ソフトウェア技術も有効に活用すると同時に、他の自動車メーカーやサプライヤーなどとの連携を通して、投資を抑制しつつ高性能なプラットフォーム開発を進めています。

具体的には、自動運転技術／先進安全技術をはじめとした進化の続くクルマの中のさまざまな電気電子の機能に加えて、インターネット／クラウド上の機能の組み合わせや、無線通信を経由した機能追加なども考えています。価値の多様化に対しては、これまで培ってきた「モデルベース開発・研究」の更なる進化による効率的な開発／生産とともに、協業先との共創の拡大により継続的に進化していきます。

また、デジタル活用の重要な要素は、「ひと」であると考え、マツダ社内のものでづくり領域の全従業員に対し、AI教育を開始し、社内業務の効率化、DXの推進、高度IT人材の内部育成を推進していきます。

今後も増え続けると予測される開発要素に対し、「モデルベース開発・研究」で培った知見で構造化し、AIを活用するデータ設定のセンスを磨き続け、この両輪で新時代に適したスピーディーかつ高度な開発能力を進化させていきます。

#### ソフトウェア価値ファーストに向けて



価値創造のために大切なこと

# つながりづくり

Value Creation Workshop



すべてのタッチポイントで感動や笑顔を生む「おもてなしの心」を感じるブランド体験を提供します。

チームリーダー：大塚 正志



参加部門：  
国内営業本部  
グローバル販売&マーケティング本部  
購買本部  
経営戦略本部

(写真 左より)  
アシスタントマネージャー 竹下 雅人  
主幹 大村 辰郎  
本部長 大塚 正志  
執行役員 東堂 一義  
主幹 徳勢 直也  
執行役員 鷺見 和彦  
本部長 東野 信之  
部長 伊与 信一

## 1 つながりづくりへの想いと目指す姿

### ■ 想い：「ひと」とのつながりを中心としたブランド体験

マツダは、10年以上にわたり、ブランド価値経営の根幹をなす取り組みとして「つながり革新」を推進してきました。「つながり革新」は、ブランド強化とビジネス成長によってお客様のブランドロイヤリティが高まることで、お客様がマツダに強い結びつきや愛着といったつながりを感じていただけるよう、あらゆるタッチポイントにおける私たちの考え方や振る舞いを大きく変革する取り組みです。そのつながりは、「ひと」であるお客様に価値を感じていただいた時にはじめて育まれると考えています。マツダは、これまで一貫して「ひと中心」の価値観に重点を置き、クルマづくりを行い、ブランドのその価値を伝え、つながりをつくってきました。

### ■ 目指す姿：「おもてなしの心」を感じるブランド体験

マツダは、広島で生まれ育った企業ということもあり、平和の証である人々の笑顔をつくり、社会をより豊かにすることに貢献していきたい、という想いを持っています。

そこには、人が人を思いやる心、つまり「おもてなしの心」が通底しており、その心の持ち方を世界中のマツダに広げていくことが、人と人とのつながりを深めることにつながると考えています。

一方で、デジタル技術の革新やコロナ禍により、手間を減らし、効率的に情報のやりとりができる利便性の高いコミュニケーション手段が増え、人と人のつながり方の選択肢はかつてないほどに広がっています。

このような時代だからこそ、マツダが大事にしてきた「ひと」を中心に据えて感情的で心理的距離の近いつながりづくりのあり方をさらに広げていくと同時に、徹底的に深めていくタイミングにあると考えています。「走る喜び」は、クルマを運転するときの楽しさだけではありません。お客様が安心して気軽にどこへでも行くことができ、行った先々で新たな出会いや発見をし、頭、身体、心が活性化することで、前向きな活力が生まれると考えています。

「おもてなしの心」を通して、ブランドの価値を実感できるだけでなく、これらの一連の移動体験を通して、日常におけるさまざまな感動や笑顔が生まれると信じています。そして、生まれた感動や笑顔が媒介となって人と人をつなぎ、ポジティブな輪（コミュニティ）が世の中に広がっていくことで、そこで形成されるコミュニティに対しても、より多くの感動や笑顔を生み出し『PURPOSE』が実現できると考えています。

このように、「走る喜び」を起点として、感動や笑顔が「前向きに今日を生きる人の輪」となって世の中に広がっていくつながりづくりが、マツダの理想です。

## 2 これまで培ってきた強み

### 「つながり革新」を通じた一貫したコミュニケーション

#### ■ 開発から販売までの一体感を醸成したインサイドアウト活動

「つながり革新」は、マツダ本社だけでなく、世界中のマツダ関係者やディーラーが実践しています。

これは、「つながり革新」の考え方について、本社と日々お客様に接する世界中の従業員が、各領域で納得するまで繰り返し対話を行うことで、内から外へとつなげる形で丁寧に浸透させた成果です。

#### ■ お客様と販売店との心理的距離の近いコミュニケーションづくり

「つながり革新」を通じた人対人のコミュニケーションを通じて、感情的で心理的距離の近いつながりづくりが醸成されました。

具体的には、お客様とのつながりが育まれ、ブランドの価値が伝わり、その価値に見合う対価を納得してお支払い

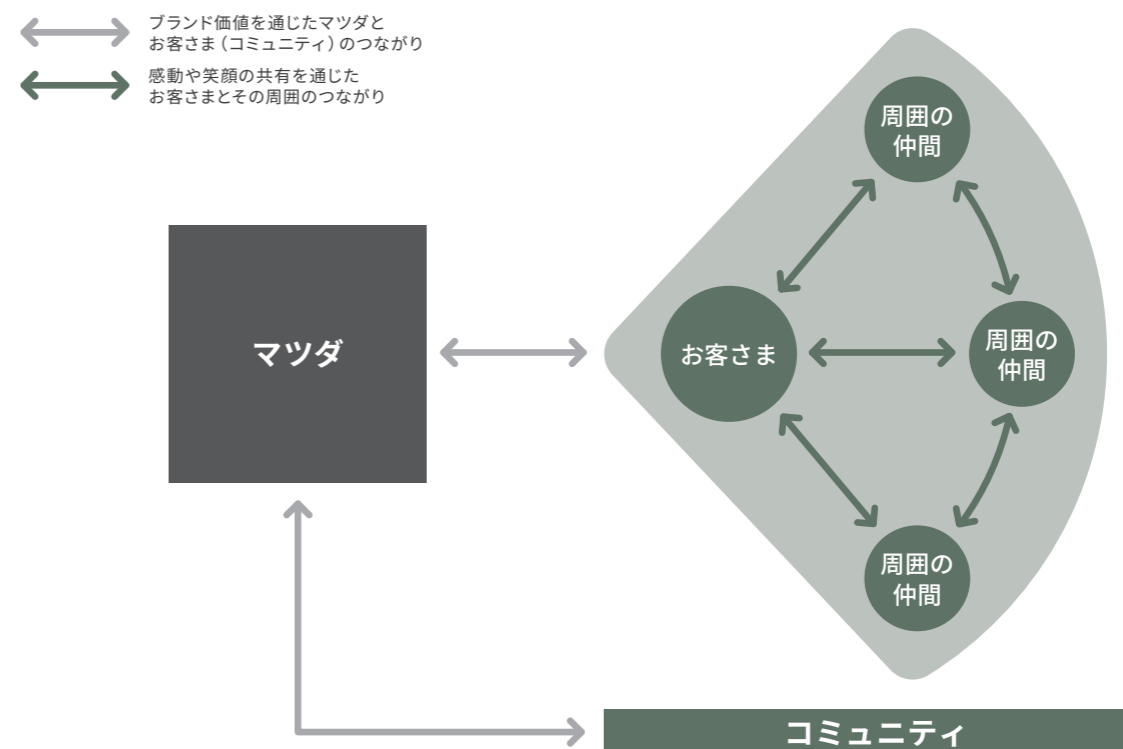
いただくことにより、販売単価の向上とともに、マツダの収益力も着実に高まっています。

特に重要市場であるアメリカにおける顧客満足度、再購入率の向上などは、販売現場が時間をかけて丁寧にお客様に向き合っており、ブランドの価値をお伝えし、つながりを強固にしてきた成果です。

これまで「つながり革新」を通じて、マツダの視点で、お客様とのタッチポイントごとに、それぞれで最適な価値を提供することに努めてきました。

今後は、お客様にさまざまなタッチポイントでそれぞれに提供された価値が、結果として1つのブランド（=マツダ）として認識されること、つまり、お客様がすべてのタッチポイントを横断して、一人格の一貫したブランドとして最適な価値を享受できている状態が理想であると考えています。このように、感動が生まれる瞬間をこれまで以上に増やしていくことがマツダの考える「おもてなしの心」です。

ブランドの価値を通じた「つながり」のイメージ



## 価値創造のために大切なこと

### 3 これからの課題と取り組み

#### 「おもてなしの心」の理解と実践

##### ■「おもてなしの心」醸成のためのインサイドアウト活動

これまで実施してきた「つながり革新」浸透のインサイドアウトの手法を有効活用して、マツダ本社から販売現場の一人ひとりまでが「おもてなしの心」を持ち、自律的に行動する風土を再浸透させます。加えて、確実に実行していくための「ひとつづくり」にも注力することで、つながりづくりをさらに深化していきます。

##### ■お客さまを理解する仕組みづくり

一人ひとりのお客さまや、お客さまと周囲の仲間とのつながり（コミュニティ）の中で、どのような困りごとや、希望があるかを把握／理解するために、お客さまごとにさまざまな情報を統合的に一括管理できるデータプラットフォームを構築します。このシステムでは、デジタル技術を活用して既存のタッチポイントでの行動履歴を把握／理解することで、何が日常における感動や笑顔を生むきっかけや行動になるのかを考えるだけに留まらず、お客さまのライフスタイルやその時々で抱く感情も把握できることを目指していきます。

##### ■お客さまにおもてなしの心を届ける体制づくり

データプラットフォームで一元管理された情報を、デジタルなコミュニケーション技術も活用し、全社で安全かつタイム

リーに共有できる権限体系や組織体制を整えていきます。

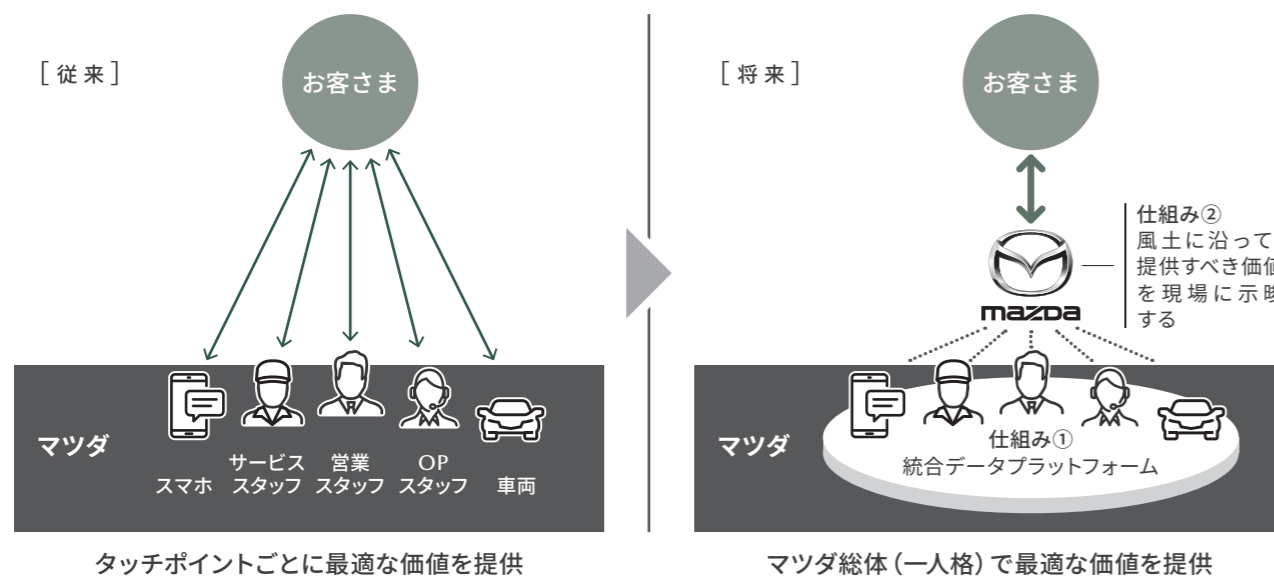
これにより、お客さまと直接的、間接的に関わる販売会社の営業スタッフを含めたすべての従業員が、お客さま一人ひとりへ提供する価値を最大化できる活動に主体的に取り組める環境を整えることで、お客さまの満足度をさらに高めていきます。加えて、お客さまや、お客さまを取り巻くコミュニティへの理解を深めた上で、お客さま一人ひとりに寄り添うことで、感動や笑顔が多く生まれ、それに伴ってお客さまの中で流通する感動や歓びといったポジティブな情報量が増えると考えています。また、この情報量を見える化することを通して、マツダが理想とするお客さまとのつながりづくりの状態を把握・改善することを目指します。

##### ■さらに多くの人におもてなしの心を届ける

マツダは、世界約130カ国、4,800以上の販売拠点を通して、2022年には110万人以上の方にマツダ車をお乗りいただき、世界中の多くの方々とのつながりの中で、企業活動を行っています。購買取引先を含むビジネスパートナーは、グローバルでは約3,000社を超え、日本では、中国地域だけでも500社以上で8万名以上の従業員の方が働いています。マツダは、こういった幅広い領域のステークホルダーの皆さまに支えられていると考えています。

これからも、マツダ車にお乗りいただいているお客さまだけでなく、これからお乗りいただくお客さまを含めた幅広いステークホルダーの皆さまと、「おもてなしの心」を通じたつながりの深化を大切にしていきます。

プラットフォームを活用したおもてなしの心を届けるイメージ



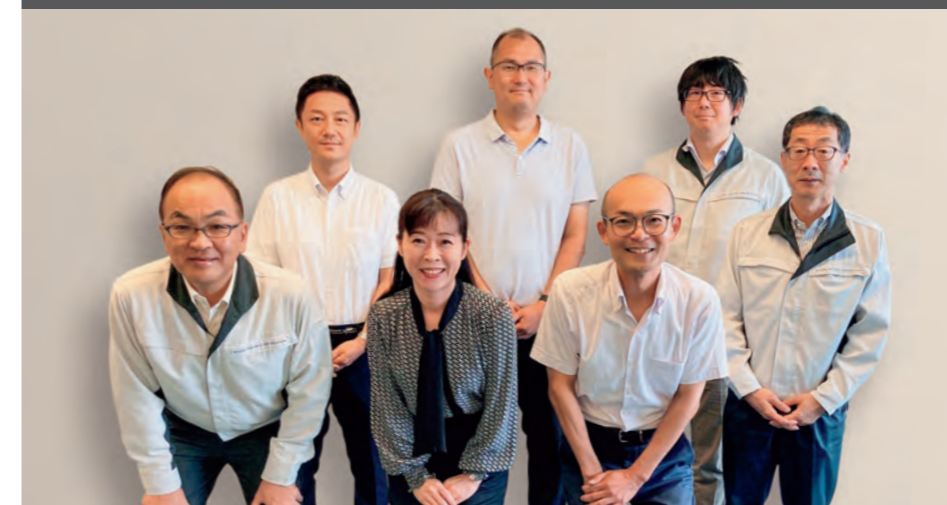
## ひとつづくり

Value Creation Workshop



現場を中心に据え、社外とも共創できる従業員を  
共育（ともいく）で育てていきます。

チームリーダー：竹内 都美子



参加部門：  
人事本部  
本社工場  
経営企画本部

(写真 左より)

執行役員 主幹	向田 光伸 子籠 一弘
執行役員 主幹	竹内 都美子 市岡 雅巳
本部長	塩見 洋
アシスタントマネージャー 主幹	藤原 貴大 中田 知宏

## 1 ひとつづくりの想いと目指す姿

### ■想い：「いきいき」とする従業員

マツダは「最大の経営資本は人である」と考え、どこよりも「ひと」がいきいきしている企業を目指しています。従業員一人ひとりがエネルギーに満ち溢れ、創造・成長・多様性・共感といったポジティブな感情とそこから生まれた理想を全員で納得いくまで議論し、その実現を全員が自分事として考え、行動することが人材活躍の最大化であり、マツダの成長につながると信じています。

### ■目指す姿：社外とも「いきいき」を共創できる従業員

『PURPOSE』である「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」の実現に向け、すべての従業員が「ものづくり」や「つながりづくり」などの事業活動を通して、お客さまをはじめ、マツダと関連するすべての人に歓びや感動を通して「いきいき」を届けたいと考えています。そのためには、世の中の当たり前や期待をしっかりと理解し、さらに「そこまでやるか」と言っていたただける価値を提供したい、という想いをもった人材がこれまで以上に必要です。具体的には、従業員一人ひとりがいきいきとしていることを基本に、さまざまなステークホルダーの意見や要望を聞き、自分発で「自分たちにはできることは何か」を考え、自由闊達に意見交換した上で目標に向かって挑戦していく風土づくりが重要です。つまり、従業員とス

テークホルダー全員の知恵と工夫を集結し、学び合い、高め合うこと、すなわちMazda Wayの一つである“共育（ともいく）”の輪をより広くしていくことが不可欠と考えています。

「ものづくり」「つながりづくり」においても、「ひと」を中心にして取り組みを進めていますが、「ひとつづくり」では、加えて、上記の企業風土醸成の土台となる「ひとを大切に想える心」を大事にしていきたいと考えています。

## 2 これまで培ってきた強み

### ■Mazda Wayを軸とした企業風土づくり

マツダのひとつづくりの原点は、Mazda Wayにあります。Mazda Way (P55参照) はマツダの創立から培ってきた仕事を進める上での考え方（＝行動指針）をまとめたもので、従業員が個性を発揮して仕事を進めながらも、組織としての軸がぶれることなく、そして確実に次世代に考え方を伝承していけるよう2008年に言語化しました。英語、中国語、スペイン語などにも翻訳し、マツダグループ全体で共有し、社内研修で繰り返し活用しています。またマツダ本社では「とびうお」(P55参照) という人事制度の中にMazda Wayを組み込み、コンピテンシー評価などの評価軸として全従業員が定期的に活用することで、従業員一人ひとりが個性を発揮しながら、力を合わせて会社や社会に貢献する企業風土醸成につなげています。

## 価値創造のために大切なこと

### ■「ものづくり」を通したひとの成長

製造業であるマツダにとって、ものづくりは重要な要素です。しかし、高性能な機械を導入しても、それを使いこなし、お客様の価値に転換できる人がいなければ良いクルマは生み出せません。だからひとづくりにこだわります。そのために、Mazda Wayをベースにした、マツダらしい独自のひとづくりの取り組みがあります。

例えば、マツダ工業技術短期大学校です。製造業の根幹ともいえる、製造に携わる技能系の従業員教育に熱心だった創業者松田重次郎が1928年に見習工制度を開始し、以降、青年学校、技能者養成所を経て、1988年にマツダ本社に創設された学校です。ロボット操作や機械加工などの技術・技能の実習だけでなく、豊かな人間性を育むことを目的の一つとし、学内、社内だけでなく、地域と連携した課外授業にも力を入れるなど、心技体を備えたひとづくりを行っています。

もう一つの例は、マツダ塾です。役員や本部長が塾長となって自身の経験や想いを塾生と対話することで、挑戦への志を育む選抜型プログラムです。塾修了後には、教育を受けた各塾生が塾長となり、さらに若手従業員に対し「子塾」を主催することで、その想いが組織全体に広がるとともに共育（ともいく）にもつながります。

こうした各部門・各拠点をリードする志の高い従業員が部門を超えて集い、力を合わせたことにより、世界から認められる魂動デザインやSKYACTIV技術への挑戦につながったと考えています。

今後も、マツダ塾を通して、仲間と共に会社を変えていくという想いをさらに大きく育てるとともに、変革をリードできるひとづくりを行っていきます。

### ■幅広い機会／経験を通したひとの成長

マツダは、自動車製造業としては小規模ゆえに、さまざまな業務にチャレンジできる機会も多く、それが一人ひとりが多様で幅広い経験・視点を持つことにもつながると同時に、自分の潜在能力に気づききっかけになることもあります。

例えば生産部門においては一人三役（“生産”だけでなく、設備“保全”や“改善”も担当）という考え方があります。開発部門においては一人のエンジニアが設計、コスト、品質を担うといったように、一人ひとりの業務範囲が広がり、幅広い経験の蓄積や全体をデザインする力が醸成されます。それにより、仕事の本質を複眼的に捉え、全体最適で業務を進めることができ、将来的にはその経験を活かしてさまざまな領域で活躍できる可能性を広げています。

## 3 これからの課題と取り組み

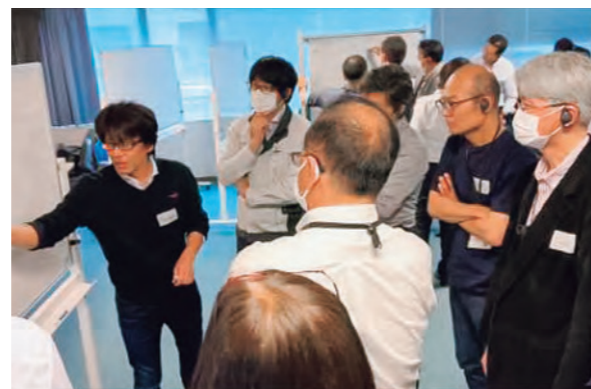
### ■現場を主役にしたMazda Wayの進化／深化

知恵と工夫は常に現場が源泉です。現場の従業員がいきいきとし、皆で現場の成功を支援する企業風土を育むことが大切だと考えています。

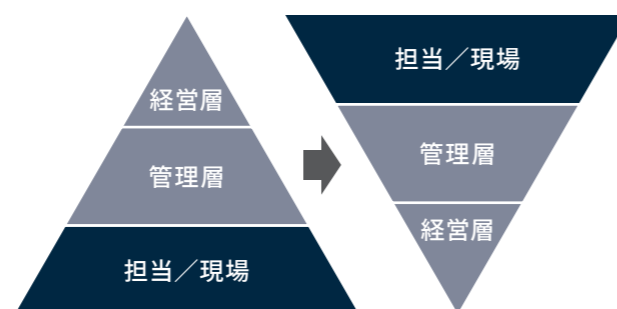
Mazda Wayに「自分発」という言葉があります。マネジメントは現場の「自分発」に常に耳を傾け、その意見を尊重し、相手を思いやる人と風土を育てていきます。

そのような将来の姿に向け、組織風土改革への取り組みBLUEPRINTを順次実施しています。これは、お客さまを中心に据えて、価値の連鎖をどのようにデザインすべきかを描くもので、従来の組織の上位から現場に向かって広がっていくピラミッド的意思決定の上下をひっくり返し（=Reverse the triangle）、お客さまに接する現場の従業員を主役に、マネジメントは現場を支えるサポーターとなる企業風土醸成に向けた取り組みです。

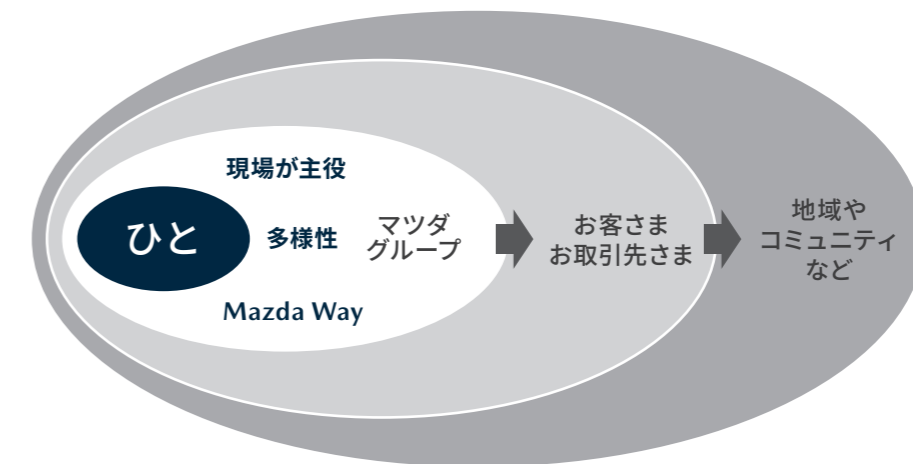
この取り組みは、すでに欧州、北米の拠点で実施し、成果を上げてきたもので、これを本社（広島）でも展開することにより、全世界共通での企業風土醸成を目指しています。



Reverse the triangle (三角形をひっくり返す)



### 共育（ともいく）の輪



### ■「つながりづくり」の輪を広げるひとづくり

「ひとづくり」では、これからの「つながりづくり」を担う従業員を育成する取り組みの一環として、「おもてなしの心」を持った行動をグローバルに共有・賞賛する仕組みを整えていきます。具体的には、以下のような行動です。

#### 取り組み例1：お手紙活動

部品調達困難などによる納車待ちが長期化する中で、完成車検査ラインの従業員が、購入車両の特徴や自分たちのこだわりを織り込んだ検査業務、クルマへの思いなどをお手紙にして納車待ちのお客さまへお届けしました。お客さまにクルマがどのように造られているかだけでなく、そのクルマを造る従業員の想いもお伝えすることで、お客さまから感謝いただきお客さまとの絆づくりにもつながりました。従業員にとっても、お客さまの生の声を聴くことで、お客さまへ向いて仕事をする事の大切さと楽しさを肌身で感じ学ぶことができ、職場の活性化にもつながった事例です。

#### 取り組み例2：ESSENTIAL CAR CARE PROGRAM

世界的に感染症が拡大する中で、全米の販売店において医療従事者を対象にオイル交換・清掃・除菌サービスを無料で提供するプログラムを実施しました。マツダ車だけでなく、他メーカーのクルマにお乗りの方も対象とし、5万人を超える方々に利用いただき、コロナ禍における社会課題をマツダらしい感謝の気持ちで解決しました。今後もこうした、現場発で「自分たちに今できることは何か」を考え抜いた事例の背景や成果などを、Mazda Wayの考え方も活用しつつ皆で共有・賞賛することで、取り組みを広げていきます。

### ■「ものづくり」の輪を広げるひとづくり

「ひとづくり」では、これからの「ものづくり」を担う人材の育成を海外拠点やパートナー企業に広げていきます。具体的には、以下のような行動です。

#### 取り組み例：MPS活動

MPS活動とは、マツダの生産現場で培われたMPS (Mazda Production System マツダ生産方式) の考え方を軸に、相互に信頼関係をつくりながら、同じ方向に突き進む仲間と相互研鑽し、共に成長する取り組みを進める人材育成の仕組みです。具体的には、目指す姿を描き、その実現に向けて、課題を共有しながら、全員の知恵と工夫、ノウハウを活用して、全員参加で課題解決に取り組んでいます。現在は、海外工場5拠点、地域のサプライヤー22社、販売会社3社と一緒にひとづくりを行っており、今後は、共創や共育（ともいく）の範囲をより一層広げていきます。

「私たちは、成長と活躍に向けて、自ら学び、自ら教え合います」——これは、Mazda Wayの“共育（ともいく）”を説明する一節です。

人と人、組織と組織の境界を超えて、相手のことを思い、理想を語り合い、それぞれの視点でどうやったらできるかを議論できる、成長と活躍に向けて、自ら学び、自ら教え合う、そんな関係性を世界中のパートナーと共に育んでいきたいと考えています。「マツダと一緒にあったからこそ、私たちが高い理想に挑戦できた」「マツダは技術だけでなく、人を大切に、私たちの可能性を引き出してくれた」、そんなふうに言ってもらえるような“共育”を広げていきたいと、心から思っています。