

社外取締役インタビュー



社外取締役
佐藤 潔

社外取締役
小川 理子

新経営チームの下、さらなるブランド価値向上と ステークホルダーとの対話を期待

マツダの取締役会は、全15名の取締役のうち、6名が社外取締役で構成されています。業務執行から独立した立場で取締役会の意思決定に参画する佐藤潔氏と小川理子氏は、社外取締役に就任して4年が経ちました。ブランド価値経営の進捗や中期経営計画のアップデートなど、マツダの企業価値向上に向けた諸施策や課題について伺いました。

社外取締役 佐藤 潔

2019年6月より社外取締役に就任。長年勤務した電気機器メーカーにおける経営の経験や営業・マーケティング領域に関する豊富な知見、さらには海外事業で培った国際的な視点から、経営に対する意見・提言をいただいています。

社外取締役 小川 理子

2019年6月より社外取締役に就任。電気機器メーカーで研究開発をしてきた技術者としての専門的見地に加え、ESGやブランドマーケティングの視点から、経営に対する意見・提言をいただいています。

ブランド価値経営の進捗評価

— マツダの中長期的な企業価値向上について、2022年の統合報告書では、お二人とも「ブランド価値経営」をポイントの一つにあげました。ここ1年の「ブランド価値経営」への取り組みを、どう評価しますか。

佐藤 過去数年間の実績に基づく、確かにマツダのブランド価値は上がってきたといえると思います。よりグレードの高いクルマがお客様に好まれるようになり、売上や利益にも貢献できています。そういった意味でブランド価値経営が進んできていると思います。

ただ、ここ1年を振り返ると課題を感じる点もあります。直近の業績に寄与した要因としては、コロナ禍での各社生産台数の減少に伴い、市場への供給台数に制約があることにより、値引きが少なくても販売につながった点や、円安などの環境も輸出の多いマツダにはプラスに働いたと思います。しかし今後は、サプライチェーンの混乱も収束に向かい、各社ともに市場への商品供給が回復していく中、競争が厳しくなるため、ブランド価値の真価が問われるのではないのでしょうか。一方で、2022年よりグローバルでの販売を開始したMAZDA CX-60をはじめとする「ラージ商品群」が、マツダのブランド価値向上への新たな推進役になってくれることを期待しています。

小川 「ブランド価値」は、商品力・技術力・マーケティング力に加え、ESGに関わる非財務的な力の掛け算で生み出されるものだと考えています。この1年という短いスパンでマツダのブランド価値を見ると、半導体不足などさまざまな問題の中で、何とか向上しようとする姿勢がみられたものの、外部から感じられる顕著なブランド価値といえる成果には、まだつながっていない部分も多いと感じます。ただ、ブランド価値経営の、ブランド価値自体も今までの指標とこれからの指標は変わってきます。電動化戦略や、中期経営計画の見直しにおいて、これから新たに必要な要素も増えていきます。2023年は、お客さまへの新たな価値を創造する、いわばスタートの年であり、今後力を付けていくところかと思っています。

中期経営計画アップデートおよび 2030経営方針策定について

— 2022年11月に発表した「中期経営計画アップデートおよび2030経営方針」について、取締役会では活発な議論を行ってきました。策定の過程や、社外取締役の立場として議論に加わられたの所感をお聞かせください。

佐藤 私たち社外取締役は、中期経営計画をはじめとする重要な経営の基本方針の策定に関して、取締役会における審議を通じて高い頻度で関わっています。取締役会に諮られない事項についても、情報提供という形で関係部署から説明を受けており、社外取締役は会社の方針決定へ定期的に関与しています。マツダは、将

来に向けての電動化や自動運転、CASE（コネクティビティ技術／自動運転技術／シェアード・サービス／電動化技術といった新技術の総称）に取り組んでいくわけですが、その実現には、短い期間で絶えず変化する各国・各地域の規制や市場の変化に対応しなければなりません。取締役会での頻繁な議論はもちろんのこと、今後も状況変化を的確に捉え、柔軟な対応を続けていくことが重要だと思います。

小川 取締役会の中で、中期経営計画を議論する時間は十分に確保しています。中期経営計画のアップデートについても、外部環境の激しい変化や前提が短期間で変わっていくことを念頭に、中期経営計画の主要なテーマについて、毎月開催される取締役会で関連な議論を行っています。

サステナビリティの取り組みについて

— マツダは、カーボンニュートラル（以下、CN）を重要な経営課題の一つと捉え、クルマのライフサイクル全体を通じたCO₂排出量削減への取り組みを行っています。例えば、2023年1月には、株式会社ユーグレナが実施する次世代バイオ燃料の普及拡大に向けた事業をサポートし、同年3月には、太陽光発電による「オフサイトコーポレートPPA」に関する契約を締結されています。また、「波方ターミナルを拠点とした燃料アンモニア導入・利活用協議会」の設置に合意し、協議会での検討も開始されました。この進捗や期待する点についてはいかがでしょうか。

佐藤 マツダは、2050年のサプライチェーン全体でのCNに向け、それぞれの地域にあった解決策の選択肢を提供する「マルチソリューション」のアプローチが有効と考えています。太陽光発電の話など、こうした個別の取り組みは着実に進んでいますが、全体としては、まだまだ、これからであるというのが率直な印象です。個々の有効な施策を積み重ねつつ、より大きな成果や社会課題の解決につながる全社的な実行計画としてアクションプランに落とし込んでいただくことを期待します。

小川 サステナビリティの中でも、特にGXと呼ばれるグリーン・トランスフォーメーションやCNは、企業一社では解決のできない非常に大きな課題です。マツダは、ステークホルダーとともにマルチソリューションの確実性

社外取締役インタビュー



を高める挑戦を続けています。先日、佐藤さんと富士スピードウェイに赴き、次世代バイオディーゼルを燃料にして走るレース車両を視察しました。サーキットでは、他社のさまざまなCNへの取り組みも目に見ることができ、新たな取り組みのヒントになりました。ステークホルダーとの実証を進める中で、何がマルチソリューションとして機能するのかを、見極めていく段階に差し掛かっているのだとも思います。

マツダの企業価値向上に向けて

— マツダの社内でも価値創造についての対話が加速しています。今後、どのような課題を克服すれば、マツダの企業価値向上に弾みがつくのでしょうか。従業員の方々へのアドバイスをお願いします。

佐藤 マツダは人とのつながりをつくり出す手段であるコミュニケーションや伝えることが、少し不得手であるように感じます。この点をもっと洗練しなければ、マツダの企業価値向上は、画餅に終わってしまいます。独自価値を定義することが大切ですが、独自性というのは、

相対的な比較でないとわからないことです。従業員の皆さんには、相対比較の中で「マツダらしさ」を捉え、どのように高めていくかという視点を大切にさせていただきたいと思います。同時に、顧客やマツダグループに対して、マツダの強みや取り組みを紹介できるコミュニケーション力も培ってほしいと思います。SNSやITを使ったコミュニケーションなど、双方向型のコミュニケーションを洗練させていくことが重要だと思います。

小川 昨今の価値創造は、従来のクルマを製造するという時代の価値づくりとは変わってきています。今までですと、エンジンの性能やデザインといったところで創造できていた価値が、よりソフトウェアを重視する「ソフトウェア・オリエンテッド」や、ハードの機能をソフトで実現する「ソフトウェア・ディファインド」と呼ばれる領域へ入ってきており、統合的な価値づくりが求められるようになってきました。新しい価値創造では、新技術やイノベーションに固執するあまり、本質的なアプローチを見失ったりすることもあるでしょう。しかし、表面的な手段に頼るのではなく、最先端のツールを使いながら自分たちの強みや資産をどのように生かせるかという発想が重要です。さらに、ビジネスにおけるコミュニケーションの大切さについても考えなければなりません。ビジネスはロジカルな組み立てで行われますが、コミュニケーションにおいては、感情的なつながりも大切です。自分たちの取り組みを伝える「論理的思考」と、そこから生み出される価値を、「感情的つながり」もふくめた「共感」に変える伝え方がバランス良くできるよう意識的に取り組んでいただければと思います。

新経営体制への期待

— 2023年6月、代表取締役社長兼CEOに毛籠勝弘氏が就任し、外国籍のジェフリー・エイチ・ガイトン氏も代表取締役専務執行役員兼CFOに就きました。同年4月には、竹内都美子氏が執行役員となり、人材の多様化が進んでいます。

小川 ガイトン氏の代表取締役就任や女性執行役員の竹内氏の誕生は、世界と比べてダイバーシティで大きく出遅れている日本の、とりわけ保守的な製造業へ意識的に多様性を加え、変革に対する原動力にしていこうという強い意志を感じます。取締役会の中でも多様性に

関する発言が増えており、会社の中でこれまでにない非連続を含めた変化が起きることを期待しています。ガイトン氏は、「組織の成長にとってカルチャーが非常に重要である」という考えを基本に据えています。取締役会でもたびたび議論していますが、マツダは優れた「ものづくりの力」と同じくらい、お客さまに対して価値を創造する力やコミュニケーション力など、トータルの企業力を高めないとはいけません。新しいやり方を積極的に導入し、カルチャーを変革しようとするガイトン氏のような方が入られるのは大きなポイントだと思います。一方で、竹内氏の役割にも大きな期待を抱いています。彼女は、主査として長年開発に携わってきました。彼女が執行役員に昇格する前から何度も1on1ミーティングでお話しし、マツダで働いている理由を「本当にクルマが好きでクルマをつくりたいから」と教えてくれました。彼女は、クルマの好きな人たちが働くマツダの企業価値を向上させ、より良い会社にしていきたいという強い信念を持っています。マツダは2030年に向けた経営の基本方針の中で「ものづくり、つながりづくり、ひとづくり」を掲げており、竹内氏は人事本部長として「ひとづくり」を担っていきます。「人の力」を生かし、さらに、ものづくりの現場を活性化することで、マツダ全体の力を大きく引き出せるとの考えも示しています。ガイトン氏と竹内氏が先頭になってカルチャーの変革に取り組みれば、掛け算による大きな効果が表れるのではないのでしょうか。

佐藤 毛籠氏は、非常に誠実な人柄で、真面目で明るく、コミュニケーション能力に優れている方だと感じています。「毛籠さんがやるなら私も協力したい」という声が多方面から聞かれるなど、信頼が厚く、社長の職責を全うしていただけたと思います。販売の主戦場となる北米市場を統括してきた経歴は、今後のグローバル戦略を立案するうえで、大きなアドバンテージになるはずです。また、これまでマツダがあまり得意としてこなかった領域や関連団体、顧客などへのコミュニケーションについても毛籠氏が中心となり、より開かれたマツダを作ってくれると期待しています。代表取締役専務執行役員兼CFOに就任した外国籍のガイトン氏の役割は、私たち、日本人が持っているビジネスへの常識とは違った視点や切り口で組織に対して提言を行ってくれることでしょうか。彼は、ヨーロッパやアメリカでの在任時、組織の活性化に注力してきました。すでに、



日本でも同様の取り組みを行うことを宣言しており、期待しています。

小川 私が社外取締役に就任した2019年当時、北米事業を統括していた毛籠氏とは主にオンラインで、事業変革のための具体策やその成果などについてお話ししてきました。私の就任当初と比べ、毛籠氏には、北米市場をマツダで最も利益を上げるマーケットに成長させた実績が、自信として表れているように見受けられます。2021年以降、コミュニケーション強化やサステナビリティの統括などを管掌し、難しい課題に日々取り組んでおられますが、グローバルでの経験や北米での果敢な挑戦が生かされると期待しています。

— 本日はお忙しい中、ありがとうございました。