

2019年11月1日

(ご参考)

マツダ株式会社
中期経営計画
(スピーチ要旨)

代表取締役 副社長執行役員
藤原 清志

まず、今年5月にお話ししました中期経営方針を少しだけリキャップすることから始めます。

自動車業界は、100年に一度の変革期に既に突入しています。

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)に代表される時代の要請に応えるためには、私たちには仕事の進め方の大変革が必要です。

企画、開発、製造から販売・販売後のメンテナンスなどを含むお客様対応まですべての業務の変革を、異なる業種の方々との協業を含め、要求されています。

これは、お客様の要求事項の大きな変化だと理解するとともに、より広範囲で高度な要求にお応えしなければならないということであると理解しています。

これらの変革をグローバルに、かつ一度に対応することが、今、求められています。

このような変革期の中、今回の中期経営方針、そして経営計画は、この厳しい時期を乗り越え、来年創業100周年を迎えるマツダが、次の100年に向けた1stステージとして、キックオフする大切な期間の計画です。

従いまして、2030-2040年の長期的なありたい姿に向け、商品群のひとつの世代の導入期間である6年間を中期経営方針・経営計画の期間として設定しています。

基本的な考え方は、スモールプレーヤーであるマツダが、企業として存在し続けるために、独りよがりにならず、マツダとかわるすべての人々と共に汗をかき、人のことを第一に考え、「人と共に創る」と考えています。

人と共に創るマツダの独自性、これが基本方針です。

「独自の商品・顧客体験への投資」「ブランド価値を低下させる支出の抑制」「遅れている領域への投資」という3点を経営の取り組むべき課題として掲げました。この3つの視点で、中期経営計画についてお話しします。

主要施策の説明から進めます。

まず、ブランド価値向上への投資についてです。最初にお話ししましたように、CASE時代への対応を含め、計画的に技術開発・商品化を推進してきました。

2018年秋に開催した技術説明会で「次世代技術コミュニケーション&導入プラン」を発表しましたが、本日時点では、Largeのアーキテクチャー、SKYACTIV-Dジェネレーション2、およびプラグインハイブリッドについては、少し導入時期を見直していますが、その他の領域においては、商品化、および、その準備は完了しています。

さまざまな方々と協業することを含め、先行的に投資を進めてきました。

この先行的な投資の成果であり、新世代商品の第1弾であるMAZDA3は、この9月の中国市場への導入を以て、全世界での導入を完遂しました。

この車には、コネクティビティ技術を日本、米国にて導入、電動化技術としてマイルドハイブリッドを、自動運転技術となる先進安全技術を進化させ導入するなど、CASE対応として投資してきた技術を織り込みました。

そして、今年度新世代商品の第2弾である、CX-30を市場に導入しはじめています。

初の量産電気自動車も、先日の東京モーターショーで発表し、来年度、市場に導入します。

先行的に投資したCASE時代に必要な技術を織り込み、商品化が順調に進捗しています。

そして、新世代商品導入を機に、ロードスターを除き、グローバルでクルマの名前を統一しました。

これは、「マツダに乗っているよ」と言われることを理想とし、個別車種ではなく、すべてのマツダ車を群としてとらえたブランド価値経営、スモールプレーヤーとしての戦い方です。

それは、どのモデルに乗っていただいても、私たちの考えるクルマの開発哲学を感じていただき、安全に、安心してクルマを使う、そして、走る喜びを感じていただきたいという私たちの想いの表れであります。

その上で、ビッグプレーヤーと比較して少ない商品数で戦うための考え方をお話ししておきます。

1つのモデルで、世界中のお客様の多種多様な使い方、嗜好にお応えすべく、電動化を含むさまざまなパワートレインにより、幅広くカバーしていきます。

また、現行世代の商品群についても、一括企画・開発した最新の技術を積極的に採用し、インサイクル期間での商品改良を推し進め、新世代商品と同じ競争力を持ち続けていきます。

新世代商品群への移行期間であっても、マツダ車という群としてお客様に選んでいただけるように進めていきます。

先ほどお話しした、電動化を含むさまざまなパワートレインにより幅広くカバーしていく考え方は、決してマツダを高級路線へ導こうとしているものではありません。どのように販売戦略を考え、どのように価格設定したのかをご説明いたします。

MAZDA3を事例にお話しします。

まず、エントリーモデルでは、CASEに代表される技術・装備を採用し、最低限の価格反映をしました。

その価格反映に見合うだけのお客様に感じていただく価値として、「静粛性」「Audioの良さ」「室内の質感」の3点により、「納得感」を感じていただけるように開発をしています。

その上で、さまざまあるパワートレインの選択により、価格カバレッジを拡大することを計画しました。日本・欧州市場であれば、SKYACTIV-X、プラスマイルドハイブリッドで実現し、米国ではAWDを積極的に採用することでこの上位への価格カバレッジ拡大の挑戦を実行しています。

欧州市場ではMAZDA3のSKYACTIV-X初期受注比率が全体の約6割と好調にスタートし、日本では10月30日にSKYACTIV-Xの認可が下りましたので、これからです。良い商品に仕上がったので楽しみです。

米国では、AWDモデルは想定通りの上級価格帯のカバレッジ拡大に成功しています。量販価格帯モデルについては苦戦していますが、2020モデルイヤーからすでに対策を実施しています。

今一度、Large商品群の挑戦についてお話しします。

私たちは、未だブランドポジションが確立されていない、挑戦し続けているブランドです。

マツダブランドで成功を続けるためには、「非常に高い商品価値に対して、納得感のある価格」が重要であると認識しています。つまり、高い商品力を生み出すデザインを含む開発力、それを適切なコストで創り出す技術力・調達力があること。この抜群に高い商品競争力を得るための技術が、エンジンの縦置き化、直列6気筒化、プラグインハイブリッド化技術であり、すなわちこれらがLarge商品群に必要な技術です。

そして、その「価値と納得感」をお客様にお届けするコミュニケーション・販売力が必須であるということも理解しています。

この2点については、ブランドを強固にするために立ち止まることなく、挑戦し続けていく覚悟をもって実現していきます。

この挑戦し続ける考え方は、我々がこれまでに取り組み実現してきたことがベースにあります。

2012年の日本市場へ新規モデルとして導入したCX-5の例で説明します。

導入当初、2リットルガソリンモデルのエントリー価格は205万円スタートし、ディーゼルエンジンは258万円からスタート、最上級は319万円でした。

420ニュートンメートルの圧倒的なトルクと燃費とデザインにより、価値と価格を高いレベルでバランスした商品でした。

高い価格帯の車を選んでいただき、台当たりの売上も向上させることができました。

その後、時代に必要とされる先進技術、そして新しいデザインを商品改良で取り入れることで、エントリー価格の上昇や上級グレードの拡充によって、販売平均価格の上昇と売上増を実現することができました。

この過程において、残価は高く維持され、残価設定型ローンのサポートもあり、新しいクルマへの短期間での乗り換えを促進することができたと考えています。

私たちが今一度、グローバルに実現したいのが、そのような商品です。それをLarge商品群で実現したいと考えています。つまり、抜群の商品力を納得感のある価格で、それは、先ほどの例で言えば、現

在CX-5の2.2リットルディーゼルエンジンにお乗りの方々が買い換えやすい価格で提供することが基本です。

その上で、マイルドハイブリッド、プラグインハイブリッド、AWDなどを含め、より価格カバレッジを拡大し、さまざまな地域で、さまざまなお客様に、「良い商品でリーズナブルだ」と喜んで選択していただけるクルマに仕立てていきます。

モノ造りの視点での取り組みを少し加え、ブランド価値向上への投資についてのまとめをします。

私たちは、2012年から現在までに進めてきた一括企画、モデルベース開発、コモンアーキテクチャーとフレキシブル生産のモノ造り革新により、縦置きと横置きの混流生産を、エンジン、トランスミッション、組み立てなどを含め実現できています。

縦置きと横置きの2つのアーキテクチャーを持つ非効率性を極小化できていることも、私たちが2012年から成し遂げた強みであり、これを活用し、少額の投資により、縦置きか横置きかに関係なく、必要な個別の車種投資でLarge商品の開発を実現できると考えています。

そして、今、更なる効率的な開発のポイントとして、CASE技術の一括企画・開発、そのためのモデルベース化、そして今まで経験の浅い異業種関連の企画・構想段階でのモデルベース化などの取り組みを進めています。

スモールプレーヤーでも、生き残れる強さを更に鍛えながら、効率的な仕事への変革へ投資を進めていきます。

また、CASE時代への対応など、必要な技術開発・投資は、一部、タイミングを見直したものはあるものの、順調に進捗しています。

Small商品群の、MAZDA3、CX-30、MX-30の商品化も順調に進捗し、米国生産拠点、米国向け新型クロスオーバーへの準備も順調に進捗しています。

一方、Large商品群については、単に高価格を目的とするのではなく、あくまでも、想定を超える価値を持つ商品をお客様に納得感を感じていただける価格で提供することで、独自のブランド価値を築き上げる商品とするべく挑戦し続けているところです。

次に、商品以外のブランド価値向上の取り組み、つまり、お客様への価値の伝達、体験について説明します。

お客様の購買行動がデジタル・シフトする今日でも、クルマという商品は”見て、触って、乗って、納得して”購入いただきたいと考えています。そのために、デジタル・リアル双方を最適に進化させる投資を加速します。まず目を向けるのは、販売現場のスタッフにお客様と接する時間と心の余裕を持ってもらう投資です。

販売現場の事務手続き等を効率化するIT化、また、教育の充実、プロセス整備、Team制の導入等のリアル面も充実させ、現場での素晴らしい接遇を実現します。

並行して、販売店をリニューアルすることで、居心地よい空間も提供していきます。

そのうえで、お客様が集うミーティングやマツダらしい体験イベントなど、お客様とのつながりを強める活動を推進していきます。

これらの現場へのデジタル・リアル両面での投資により、商品とブランド価値を素晴らしい環境で体感いただける状態を実現します。

次にブランド価値を低下させるこの支出の抑制についてお話しします。まず、販売の質的向上を加速しながら、販売量の増加への挑戦を進めます。

ここでは、デジタルとリアルを融合させた新たな商品価値の伝達への変革を推進します。

マツダブランドの共通価値をマスメディアで伝える一方、個別モデルや詳細な情報は、デジタルでお客様一人ひとり最適化してお届けします。

このデジタルでの体験と、さきほどのリアルな体験・試乗を繋げることで、価値訴求販売を大幅に進化させ、販売の質的向上を加速します。具体的には、欧州市場で既に実施済の“Keep me informed”と呼ばれる双方向のコミュニケーションハブの取り組みなどを拡大していきます。

これに加えて、お客様の大切な資産であるクルマの残価を高い状態で維持するために、お客様のご要望に即応できる販売や生産のシステムの変革による在庫量の極小化と、時代の要求変化に対応する年次改良を適切に実施していきます。

さらに、この高い残価と販売金融面での協業を組み合わせることでお客様の支払い方法の多様化に対する競合力ある対応を世界各国で実現していきます。

これらの施策により、変動販促費・固定販促費を抑制しつつ、販売の質と量の両立に挑戦していきます。

品質問題の抑制に向けた挑戦は、技術の高度化により複雑化・複合化した問題を最大限早く再現し、根本的な原因を見つけることであり、その結果を迅速に開発段階にフィードバックし、最適な解決策を抽出し、対応することです。

未然防止として、複雑化、システム化する開発をモデルベース開発し、またソフトウェアのコモンアーキテクチャー化を実施します。

早期発見・早期解決のために、マツダコネクティブを活用した実際の走行データ等の情報を、通信機を通じて入手し、不具合の予兆把握を早期に実現させ、問題の拡大を止めることで、費用の抑制を進めていきます。もちろん、従来から進めている品質向上の活動はしっかりと実施していきます。

ここからは今まで少し遅れ気味であった投資です。

インフラへの投資として、米国新工場は順調に進捗中です。

Mazda Digital Innovation IIの一貫として、コネクティビティの対応を含め、IT系のシステムへの投資を進めています。

販売系のシステム、モデルベース開発/モデルベースリサーチ用へのIT環境系の充実も同時に進めています。

仲間作りの視点では、CASEなどの高度な要求へ対応すべく共創活動を進めています。

自動車販売金融の分野での協業も米国・日本・オーストラリアで進めています。大学や地域との共創活動も進めています。

また、次世代のクルマに関する協業の議論も前向きに進めています。
適切な時期に公表いたします。

働く人、環境への投資については、工場・オフィスの環境対策を進めていく計画としています。100周年を区切りに、今一度、人材活躍の最大化を狙い、モチベーションの向上と全体最適の視点による効率化を図る計画です。これは、働き方改革、高齢化対応などへの長期的な課題への対応にもなると考えています。

地域社会への貢献は継続していきます。

では、これらの考え方を基に計画した中期経営計画 財務指標を説明します。

中期経営計画の6年間の前半3年間は、CASEに代表される新しい要求への対応を含む新世代商品群への投資を先行しつつ、現行世代商品群の進化と共に、新世代商品の中のSmall商品群をしっかりと収益基盤となるように育成していく期間です。つまり、「足場固めの期間」として、ROS1.5%から3%レベルを維持します。

後半3年間は、Large商品群の投入により、先行してきた投資の刈り取り時期として、中期経営方針で2025年3月期の指標として提示したROS5%超えへと成長する計画です。

台数の推移で説明すると、前半3年は、新世代Small商品群と、現行世代商品群の改良モデルを中心に構成し、後半3年から、Large商品群が入り、最終年度まで徐々に増加させていく計画です。

徐々に、しかしながら着実に一步一步確かめながら進めていき、中期経営計画最終年度で、180万台レベルの販売を想定しています。

2018年4月の公表で、200万台。その内訳はSmall商品群(その他も含め)120万台、Large商品群80万台としておりましたが、Small商品群と現行世代商品群でビジネス基盤を固め、着実にLarge商品群の比率を高めながら、理想の比率へと挑戦していきたいと考えています。

市場別の台数では、米国のネットワークの強化による販売店のビジネスが強固になり始める後半時期から北米事業の成長が進み、販売比率を拡大する計画です。

これからの足場固めの期間にはCASEに代表される新しい要求への対応を含む新世代商品群への開発・設備投資、および、米国新工場投資が先行して発生しますが、中期経営計画 2025年3月期指標にあります通り、6年間の平均では売上高比7-8%のレベルに抑える計画です。

最終年度の目標は前回の方針説明時と変わりなく達成を目指していきます。

来年の100周年を迎え、次の100年のための6年間として足場を固めながら、次の成長へとつなげていきたいと考えています。

以上