

今

活躍中の同窓生

マツダ株式会社
代表取締役 副会長

金井 誠太 氏
(S49 機)

「この時代に生まれた幸運に感謝して、次世代への貢献を」

バブル崩壊、リーマンショックと度重なる危機的時代を乗り越えて、赤字を脱したマツダ。日本の一地方に軸足を置き、シェアも決して大きいとは言えないながら、世界に伍して画期的な製品を生み出し続ける秘密は何か。「まだ、世界一になったとは言わない」と微笑む金井誠太 副会長に、ここまでの道のりと熱い思いを語っていただいた。

インタビュー、写真撮影 2013.09.03 北の丸公園、マツダ東京本社にて



なぜ広島にこだわるのか

—— マツダにお入りになったのは、ご出身が広島なのですか。

金井 ええ、私は広島出身で、大学卒業直前に父親を亡くして、母親が一人残りました。それで「広島に帰ろう、帰るしか選択肢がない」とマツダを選びました。

印象に残っているのは、入社して設計に配属になったときのことです。簡単な部品の図面を描いたら、しばらくして試作品ができてきました。当たり前なのかもしれませんが、自分で描いた絵が物になったことにとっても感動しました。

もっと忘れられないのは、アウトバーンでの経験です。30歳を過ぎた頃だったのですが、当時のマツダ車と欧州のプレミアムカーを走らせてもらいました。アウトバーンに行くと車の良し悪しははっきりと分かり、桁違いの力量差を感じました。そのときに「せっかく

自動車産業に入ったのだから、いつかこの欧州車に勝ちたい」とつくづく思いました。もうそれだけ（笑）。その思いをずっと温めてきました。

—— 御社は製造拠点が一極に集中していることが大きな特徴ですね。

金井 ええ、広島県と山口県に集中しています。国内生産の割合が70%と高く、輸出比率も高いのです。

—— 国内生産にこだわることには、厳しい面もあると思いますが。

金井 一時期、業績の悪化で経営の主な決定をフォードが行うという時代があり、海外進出の意思決定がなかなかできませんでした。もちろん、ほかの時期にもチャンスはあったと思いますが、出る機を逸したというのが正直なところだと思います。当時、他の自動車メーカーはどんどん国内生産を減らして海外へ進出していましたし、私たちの中にもそうすべきだという意見もありました。しかし、中国地方を見ると輸出総額に占める自動車比率は日本全国平均を上回って



●プロフィール

かない せい：1950年広島生まれ。1974年、東洋工業㈱（現マツダ）入社。2002年、車両コンポーネント開発本部長。04年、常務執行役員 車両開発・開発管理担当。06年、取締役 専務執行役員 研究開発担当。11年、代表取締役 副社長執行役員。13年より現職。 蔵前工業会広島県支部長

いるわけです。

—— 地域に対する責任がありますね。

金井 そうです。広島や山口周辺には優秀なサプライヤーさんがたくさんおられ、そのおかげでマツダがあるのです。私たちが日本での生産を減らすとインパクトが非常に大きいので「ここは厳しい目標をお願いしてでも国内生産を守るべき」という認識もありました。

今後は為替のリスクヘッジを進めるためにも、日本と海外の生産割合を半々にするつもりですが、これは国内生産を減らすのではなく海外生産を増やすということです。生産割合を7:3から5:5にするのではなく、7:7にするイメージです。これからまた厳しい為替になっても国内生産を維持できる力がついてきましたので、地元の皆さんにもご安心いただきたいと思います。

わくわくする気持ち「Zoom-Zoom*」

—— 古くはファミリアやRX-7、MPV、最近のデミ

オやCX-5など非常にユニークな車を出されていますね。こんなに次々と生み出せるのは、広島発の気概からでしょうか。

金井 ローターエンジンを開発し、後に社長になった山本健一さんは「飽くなき挑戦」という言葉を残しています。ほかにも「個性がなければ生きる資格がない」と入社以来ずっと聞かされてきました。なぜかと言えば、わが社はナンバーワンではなかったからです。トヨタのような大手と同じものを作ったのでは、チャレンジャーは生き残れないと教えられてきたのです。

「挑戦」や「個性」とひとことで言いますが、そのままではまともりません。具体的に製品に活かすために、方向性をもう少し束ねて、ベクトルを合わせていこうと2000年ぐらいから「Zoom-Zoom」というブランドメッセージを発信し始めました。

—— 実はあれがよく分からないのですが（笑）。

金井 「走る歓び」、「わくわくする気持ち」、「一目



見て欲しくなる」、そんな「車は楽しい」という思いを真っ先に提供したい。それを「Zoom-Zoom」という言葉で象徴したのです。

スポーティで楽しいマツダのイメージをつくり上げてきたのは、ロータリーエンジンを搭載したコスモスポーツや、モータースポーツで活躍したRX-7、2人乗り小型オープンスポーツカーのギネス記録を持つロードスター、そして1991年ル・マン24時間耐久レースでの優勝などです。「Zoom-Zoom」というブランドメッセージがよくマッチしていると思いませんか。当時、私は若かったなのでその決定に携わってはいないのですが、このような方向に決まったと聞いて本当にうれしかったのです。

その後、私が開発のトップになったとき「Zoom-Zoom」路線を強化することに決めました。そして、環境や安全を重視すべきという声の高まりに応じて発表したのが「サステイナブル Zoom-Zoom 宣言」です。

成長する木をイメージして、上に伸びていく幹はいつも「Zoom-Zoom」ですが、これに加えて環境と安全のしっかりした枝を育てていく。「すべてのお客様に走る喜びと優れた環境安全性能をお届けする」という宣言です。まずは「見て乗りたくなる」そして「乗って楽しくなる」というところから始めて、「走る喜び」と「優れた環境安全性能」以外のものには脇目を振らなくていいのです。(笑)

全ての制約を考えずに 革新技術で全車種を一新

金井 新世代技術ですべての車種を一新させるために、今、急ピッチで技術革新を進めています。まずエンジンやトランスミッション、車体、足回りといったクルマに不可欠な「ベース技術」の進化目標を描いたのが2006年。2015年にはどんな会社になりたいかと議論をしました。10年近く先の話という思いもあって、夢のような意見もたくさん出ました。

当時、ある欧州プレミアムメーカーのエンジンが非常に優れていました。また、彼らの技術展開が素晴らしく、一つのエンジンで実現した技術を数年間で他の全車種に展開し、さらに次のステップアップを図って、また全車種に展開していくというものでした。私たちもこのように技術展開を進め、さらに到達レベルについても世界一を狙おうと、世界のトップブランドの将来予測を立て、それを超えるエンジンを提案しようと決めたのです。

もちろんエンジンだけではありません。トランスミッションも車体も足回りも、すべて同じように革新を図りました。10年後に発売するとしたら、15年先でも競争力を持つ技術である必要があり、「その目標を明示するように」と指示しました。最初のうちは世界のトップ技術をつなぎ合わせた提案もあったのですが、「3

年後にはどこかが必ずやるから」と突き返しました。また「当社比でこれだけ良くした」という議論には「当社比など聞いていない」とも言いました。必要なのは世界との比較なのです。何が世界一で、なぜそう言えるのか。それを超えるレベルを実現するよう、すべてのユニットについて要求しました。

2015年にすべての商品を塗り替えたいのですから、実は2011年には量産をスタートして、4年間ですべての商品をモデルチェンジしなければなりません。準備期間が10年近くあるはずが、いつの間に前倒しになっているので詐欺みたいなのです（笑）。それでも2006年から5年ちょっとでスタートできればいい。通常は企画から量産まで3年なので、それに比べたら2年も長いわけです。この2年間にスタートラインをどこまでレベルアップできるかが勝負。すべての制約は考えなくていいと言いつつ続けました。今の生産ラインで作れないなら生産ラインを変えればいいと。こうなると、エンジニアには逃げ場がなくなります。

酷な要求だったのも分かっていますが、始めたらあとはノンストップで全車種のエンジン、トランスミッション、車体、足回りなどのすべての基幹となるユニットに高度な技術革新を実現し、2015年までのモデルチェンジで商品を一新するところまで進めます。こういった革新の新世代技術群を「SKYACTIV TECHNOLOGY」と名付けました。結果として、



日本のオリジナルエンジンという意味で画期的なものできたと思っています。

開発と生産の意識を180度変えたモノ造り革新

金井 これだけ一度に実現するには、ものづくりの方法にも改革が必要となります。次に考えたのが「モノ造り革新」です。通常、個々の商品競争力を高めるには車種や仕向地の違いなどの多様性が必要です。その一方で、新開発した技術をすべての車種に広げてポリウム効率を高める共通性を両立させて、生産を一つのラインで賄いたい。「多品種・少量生産」を「少品種・多量生産」の効率で実現するために、知恵を絞ることにしました。

—— すべての車種を一つのラインで流せるようになったら、究極ですね。

金井 「モノ造り革新」をやろうとしたら、最初の段階で量産を開始する車種、さらに排気量や装備、仕様などすべてについて10年先を見据えて一括して決めるわけです。あらかじめ全体像が見えていれば、どうやって作り分け、どこは一緒にできるかという計画が立てられます。このように様々なクルマの各ユニットの基本コンセプトを共通化し、相似形のようにして同じプロセスで開発・生産できるようにすることをコモンアーキテクチャー構想と呼んでいます。これをうま

今、活躍中の同窓生



く考えれば、同じラインで違う車種が連続で流せます。一方で、フレキシブル生産といって、売れ筋商品の急変や車種の追加、モデルチェンジなどの変動を吸収し、競合力のある多品種生産を可能にする独自の生産方式も実現しました。

従来、開発と生産は互いに要求をしてきたのが、

今は意識が逆に回るようになり、お互いに提案をするようになっていきます。昔は図面の許容範囲内で100%物を作るのが生産の腕の見せどころでした。もう一つ言うと、図面公差を緩めさせれば、それが容易になるわけですから、緩めさせることも腕だったのですが、今はマインドが180度変わったのです。お客様のために、生産と開発が一緒になって、どこまで詰められるかをやっています。うれしい話じゃありませんか。

—— 確かフロントローディングというのでしょうか。開発が終わったときには製造もその準備が整っているという非常に革新的な方式がありましたね。

金井 さらに進んで、図面ができたときには、生産側の知恵がすでに図面に活かされているのです。例えば、「世界一の高圧縮比ガソリンエンジンの性能を確実に実現するために、シリンダーヘッドの裏側を機械加工して精度を出そう」と、生産側から開発に提案するのです。

—— すごいですね。

金井 初めてアウトバーンを走った時の思いもあるから、「SKYACTIV」をつかって、「モノ造り革新」を実行して、今度こそこれで世界一になりたいと思って進んできました。まだ世界一になったとは言わないことにしていますが。

—— いろいろ出てくる車を拝見すると、もう言って



もいよいにも思いますが。

金井 確かに部分的には、名だたるプレミアムブランドよりも上に行ったところはあると思いますが、これを安定した力にすることが必要です。私は日本のためにナンバーワンにならないといけないと思うのです。

過去、日本車を欧米に輸出して席卷できたのは、効率良く、高品質な商品を作っていたからで、オリジナリティで勝ったわけではなかった。今度こそ、オリジナリティの方でも世界一にならないと、この国の将来は暗いと思います。

—— よく分かります。追いつくまではよくても、先頭に立ったときにどっちにいくか。日本はまだまだ弱いのですよね。

金井 そのときに重要なのは、次の世の中をどう見るかです。技術の先をどちらに向けるのか、その技術を受け入れる世の中がどうなっているか、将来のグローバルな世の中の見方のところで負けてはいけません。

奇跡の積み重ねの上に 自分がある幸運

—— 若い人々へのメッセージをお願いします。

金井 ロマンとソロバンです。ソロバンがないと飯を食っていけないのですが、ロマンがなかったら、お客さまにも商品を選んでもらえません。そのロマンとは、生まれたからには、享受するだけでなく貢献したいという気持ちです。

大学のときなどは、わがままいっぱい、やりたい放題という時代でしたが、結婚すれば家族のため、そしてだんだんと会社のため、それから地域のため、今は天下国家のためと思うようになりました。

—— その辺を学生にも伝えたいですね。

金井 地球 45 億年の歴史の中で、今の人類が生まれたのはたった 15 万年前です。さらに、こうやってビルが建って、技術が進歩したのは、ほんの一瞬です。自分の一生なんて瞬間です。その中で、何億年もかかってきた化石資源を 100 年やそこらで使い果たそうとしている。これは驚くべきことです。こんな豊かな生活は、過去のどの時代にも想像すらできなかったはずですよ。

科学技術についても、ニュートンが 1600 年代。マックスウェルがその 200 年後の 1800 年代。今の世の中は信じられないほどのたくさんの積み上げででき

ています。先人の知恵と工夫の積み上げによって繁栄した社会。その奇跡の積み重ねの上に自分たちがいる幸運。しかし、享受しているだけでいいのか。受け取ったものに、付加価値を付けて次の世代に渡す義務があるのではないかと、そんなことを感じています。何でこんな話になったんだろう（笑）。

—— やはり立場が変わると、考え方も自然と変わるのではありませんか。

金井 自動車にしても、携帯にしても、使えるのが当たり前になっていますが、こうなるまでにどれほどの積み重ねがあるのか。地球の資源があり、人類の英知があるからこれがある。そこに畏敬の念を覚えるべきです。学生の皆さんには、今の社会に生きている幸運とありがたさに思いを馳せていただきたい。

—— 本当にそうです。なんととっても爆発的な進歩ですから。

金井 そういう意味では、太陽が膨張して、間もなく地球の水は全部蒸発するらしいです。10 億年後ですが（笑）。

インタビューア： 笹島 和幸 (S51 生機 S57 博生機)
文： 秋庭 紀子
写真撮影： 谷山 實



* Zoom-Zoom 英語で「ブーブー」という自動車の走行音を表わす子供言葉。