HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	マツダの企業再生プロセス
Author(s)	平野, 実
Citation	經濟學研究, 59(3), 71-83
Issue Date	2009-12-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/40119
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES59-3_008.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究　59−3
北海道大学　2009. 12

マツダの企業再生プロセス

平　野　　実

Ⅰ　序

2008年9月，米大手証券リーマン・ブラザーズが破綻し，世界の金融危機・経済危機の引き金が引かれた。その後，多くの企業が経営破綻に追い込まれ，2009年4月には米自動車企業ビッグスリーのクライスラー，さらに同年6月，最大手のゼネラル・モーターズ（以下，GMと略記）が連邦破産法11条を申請した。今，多くの企業が危機に瀕し，危機的状況からの脱却の道筋，すなわち，企業再生[1]のプロセスを模索している。

本稿で企業再生の事例として取り上げるマツダ株式会社（以下，マツダと略記）は，1980年代後半のバブル期に，国内販売台数の増加を狙って販売チャネルをそれまでの2チャネル体制から5チャネル体制に拡大した。さらに，マツダは販売チャネルの拡大に合わせた車種の拡充により，マツダのブランドの希薄化と高コスト体質に陥った。その結果としてバブル経済崩壊後，1993年から1995年にかけて3期連続の大幅な赤字に陥り，1996年にフォード・モーター・カンパニー（以下，フォードと略記）の支援を仰ぐことになった。その後，フォードがマツダの経営権を掌握し，フォードから派遣された4人の米国人社長と，マツダ生え抜きの日本人社長のもとで様々な改革を実行し，2007年度に過去最高の売上高と利益を記録し，マツダは再生した。

本稿では，このマツダの再生プロセスを，Stuart Slatter と David Lovett(1999)が提示した実践的な企業再生のフレームワークを用いて明らかにする。

Ⅱ　分析枠組の提示

Slatter & Lovett によれば，企業再生プロセスは，「4つの企業再生の主要目標」((1)直面している危機の管理，(2)ステークホルダーとの関係の再構築，(3)資金問題の解決，(4)事業の修復)と「企業再生の7つの必須要素」(①経営危機の安定化，②リーダーシップ，③ステークホルダーの支援，④戦略的フォーカス，⑤組織改革，⑥コア・プロセスの改善，⑦財務リストラ）に整理される。図表1は，本稿の分析枠組である。この分析枠組では，「企業再生の7つの必須要素」が，「4つの企業再生の主要目標」をどのように支えるかを示している。マツダの企業再生プロセスは，この分析枠組にもとづいて検討される[2]。

以下に，Slatter & Lovett が指摘する「企業再生の7つの必須要素」を説明する。

1．経営危機の安定化

業績が大幅に悪化している企業は，キャッシュの急速な悪化と経営陣によるコントロール不在

1）Slatter & Lovett は，企業再生の状況（ターンアラウンド状況）を，「短期的に何らかの措置を取らない限り近い将来破綻することが明らかな危機的状況」と定義している。

2）姜・平野（2009），pp.71-83.
李・平野（2009），pp.179-184.

図表１　企業再生の４つの主要目標と７つの必須要素

直面している危機の管理 ・経営危機の安定化 ・リーダーシップ	ステークホルダーとの関係の再構築 ・ステークホルダーの支援
資金問題の解決 ・財務リストラ	事業の修復 ・戦略的フォーカス ・組織改革 ・コア・プロセスの改善

（出所：Slatter ＆ Lovett（1999）p.７）

に直面しているため，ただちに，経営危機の安定化に着手する必要がある。このような状況では，適切な責任者が主導権を取って厳格なキャッシュの管理を開始しなければならない。経営危機の安定化の目的は，次の３つである。

（１）短期的なキャッシュを確保し，それにより再生プランの立案と財務リストラへの合意のための時間的余裕を確保すること。
（２）新経営陣が主導権を握ったことをステークホルダーに示して信頼を回復すること。
（３）業務の安定性を回復すること。

また，キャッシュ創出のための各種戦略の実行に着手することも重要である。過剰在庫の処分，債権回収の改善（回収期間の短縮化と確実な回収），支払期限の延長などにより，運転資金を圧縮することができる。設備投資も，不可欠なものを除いて見合わせる。値上げなどの臨時措置で短期的な収益改善が可能なこともあるが，これはあくまで例外措置である[3)]。

２．リーダーシップ

Slatter ＆ Lovett は，企業再生において，ターンアラウンド・マネジャー[4)]がただちに着手しなければならない仕事は，再生の方向性と目的を見直し，ステークホルダーの信頼を回復することである，と指摘している。ターンアラウンド・マネジャーは迅速に行動して，緊急脱出策の立案に着手し，それをステークホルダーに開示しなければならない。最後に，自らのリーダーシップのもとで迅速な行動を取っていることを示さなければならないため，再生の初期段階で何らかの成果を達成してそれを示すことが重要である。

また，経営トップ，特にターンアラウンド・マネジャーが，組織全体へのコミュニケーションを広く行うことも重要である。良いコミュニケーションは，ターンアラウンド・マネジャーに求められるリーダーシップの一部である。これは，危機の後に従業員にやる気を起こさせるためにもきわめて重要である。コミュニケーションは重要な経営管理機能であり，ＣＥＯは常にコミュニケーションに責任を持つ必要がある。企業再生においてＣＥＯは，健全な組織で行われるよりもずっと組織の奥深くに至るまで，直接語りかけなければならない。ターンアラウンド・マネジャーが引き継いだ経営陣と組織文化は，オープンなコミュニケーションに慣れていないのが通常だからである。危機的状況では，秘密主義が当たり前である。そのため，新しい管理者が多数組織内に入る場合を除き，ターンアラウンド・マネジャーがこの役目も果たさなければならない。

３．ステークホルダーの支援

Slatter ＆ Lovett は，ステークホルダー[5)]は，企業の活動に対して利害関係を持っていること

3）Slatter ＆ Lovett（1999），pp.86-88.
4）企業再生を主導するリーダーを意味する。

から，再生に関しても利害と影響力を持つことになると説明している。それぞれ利害や影響力が異なるために，ステークホルダー間で大きな緊張関係が発生する。ステークホルダー管理は，再生プロセスの重要な部分であり，自然に発生する緊張がプロセスを混乱させないように管理しなければならない。ステークホルダーとの関係で最も重要なのは，経営陣と外部ステークホルダーの関係である。企業の危機的状況では，現経営陣に対する信用と信頼は弱まっている。ステークホルダー管理の主な目的は，事業が急激に経営不振に陥り，現経営陣が現実から目を逸らし，ステークホルダーが高い危機感を持つなかで，信頼関係を再構築することである。Slatter & Lovett が指摘するステークホルダー管理における８つの原則とは以下のものである。

（１）率直に考え，率直に話す，（２）コミュニケーションを図る，（３）オープンである，（４）情報の流れを管理する，（５）期待と現実を管理する，（６）効果的に交渉する，（７）人を管理する，（８）ステークホルダー管理者[6]を任命する。

４．戦略的フォーカス

Slatter & Lovett は，戦略に関する問題は，「企業の存在意義」に関わるものであるため，きわめて重要な課題であると強調している。存在意義は組織に自然に与えられるものではなく，生き残りは，資本コストを上回る収益をサービスや製品を提供できる事業をいかに確立できるかにかかっている。そのためには，明確な方向性に裏づけられた確固たる戦略，採算性の見込みに基づく長期的なゴールと，それを達成するための具体的な計画，他社を圧倒する競争優位が必要となる。

企業再生においても，戦略立案についての一般原則が当てはまる。まず，目指すべき状態やビジョンを明確にしなければならない。その目指すべき方向は，誰にとっても魅力的なもの（高い収益性など）であり，提供する製品やサービスに対する需要がなければならない。事業は，インフラ，人材，ノウハウ，技術など，自社の経営資源を考慮したうえで，競合他社より効率よく効果的に幅広い製品やサービスを提供できなければならない。戦略は明文化し，組織全体に伝える必要がある。その際，事業のゴールや目標をわかりやすく定義しなければならない。そこには「何を」，「いかに」，すなわち，どのような製品・サービスを誰に対して提供するのか，また，どのようにそれを実現するのか，といった具体策が明確でなければならない。さらに，戦略の選択にあたっては，組織の持つ経営資源や能力を考慮する必要がある。実行可能な製品・市場戦略の立案のためには，真の顧客ニーズを知ることが前提であると述べている[7]。

５．組織改革

成功する企業再生では，経営陣の強力なリーダーシップのもと，大幅な組織改革が実施される。すばらしい再生プランを作成しても，うまく実行するための組織改革がなければ成功はない。組織改革の第一歩は，最適なターンアラウンド・マネジャーとそのチームの任命である。組織改革にあたっては，「組織構造」，「人材育成」，「雇用条件の変更」の３つの要素を考慮する必要がある。組織改革におけるこれら３つの要素と強力なリーダーシップの融合により，短

5）Slatter & Lovett は，ステークホルダーを「不振企業と再生プロセスの成果に管理を持つ関係者」と定義し，主要なステークホルダー・グループを，株主，経営陣，従業員，銀行，仕入先・債権者，顧客であると指摘している。

6）Slatter & Lovett は，よいステークホルダー管理者に求められる資質は，①敏感である，②意思が固い，③経験がある，④洞察が鋭い，⑤コミュニケーション力がある，⑥明確である，⑦見識がある，⑧参加型である，⑨管理力がある，⑩リーダーである，と述べている。

7）Slatter & Lovett, 前掲書, pp.94-95.

期的には行動の変化，長期的には新たな価値観が生まれ，組織文化が作り替えられる。まず，組織文化の改革ありきではなく，組織改革の最終成果として新しい組織文化が生まれる[8)]。

（1）組織構造：組織構造の改革は，不振事業の業務を素早く変えるための強力な手段である。実行と報告に関する責任を明確にした新しい組織構造により，再生プランの実施状況が鮮明になる。これにより，プラン達成に向けて誰が貢献しているのかがターンアラウンド・マネジャーに見える。新しい組織では，外部・市場志向で中間管理職への権限委譲を進め，孤立主義的な考え方をなくす必要がある。ただし，組織構造の改革は，再生の初期段階では最小限にとどめた方がよい。

（2）人材育成：今までと違ったやり方で業務を行うための事業プロセスの改善は，組織全体を巻き込んで実施される。プロセスの構成要素である活動を見直し，組織構造を変えて，成功のための新たな施策を導入するには，従業員に新しいやり方を習得させるための研修を実施する必要がある。改革のための十分な研修が再生の条件である。

（3）雇用条件の変更：人材に関する問題を解決するためには，報酬制度が重要な役割を果たす。組織全体が，再生プランの実行に向けて強く動機づけられていなければならない。事業に深く関与し，プランの成功により金銭的なメリットを受ける人は，そうでない人に比べて最善の努力を尽くす。組織改革を効果的に進める手段としても，雇用契約や労働協約の変更が活用されている。

6．コア・プロセスの改善

経営危機に瀕している企業は，高コスト体質，低品質，市場対応力の低下などが生じている可能性が高い。こうした問題には多様な原因があるが，コスト，品質，時間に十分配慮していないために，プロセスが適切に管理されていないことが挙げられる。修理が必要な機械，時代遅れの情報システムなどのインフラ，プロセス間の連携を妨げる組織構造などが事態を悪化させることもある。企業再生において重要なのは，早く効果が出るプロセスの見直しである。コア・プロセスに焦点を絞り，主として購買，製造，物流，販売，マーケティングを対象とする[9)]。事業プロセスの改善は，（1）時間面の改善，（2）コスト面の改善，（3）品質面の改善の3つの点に集約される。

7．財務リストラ

財務リストラは，再生プランを実行し，期限が到来した負債を返済し，場合によっては，戦略的な方向性の見直しに必要な資金を確保できるような負債・資本構成を実現することを目的とする。一般には取締役の主たる責任は株主価値を増やすことだが，危機的状況を脱するためには，まず安定性を確保することが中心で，価値の回復はその後である。財務リストラは，取締役の本来の責務である株主価値の増大の前に，まず資金提供者の利益に配慮してその支援を勝ち取るという重要な段階を経る。この過程では緊張が高まる。それは，全体としての目的を達成するために，外部の資金提供者は潜在的な損失や顕在化した損失を認めざるを得なくなり，企業への投融資に対する評価減が必要になるためである。債権者は，帳簿上の貸付金を評価減しなければならないし，既存株主は増資や債務の株式化によって持分が大きく希薄化される。

財務リストラの必要性があるために，資金提供者は再生プランに対して，非常に現実的かつ特別な利害にもとづいて，支援の条件を出してくることになる。現経営陣の交代が要求される

8）同上書，p.98-100，p.282.

9）同上書，p.100-101.

ことは珍しくない。経営陣は再生プランの作成にゆっくり時間をかけることもできるが，新旧のステークホルダーの支援が無ければ，そのプランを実行することはできない。財務リストラは，どのようなプランにとっても障害になり得る。そのため，提案された財務リストラ策が，ステークホルダーにとっての最善の選択肢であり，そこに含まれる再生プランと資本構成を支持するのが最良であることを明確に示すことがきわめて重要である。財務リストラは，短期的な生き残りのための資金調達と，その後の長期的な資本構成の見直しという２段階を経て行われる。さらに，第３段階，第４段階のリストラが行われることも珍しくない。リストラは，関係するステークホルダーにとってそれが最善の選択である限り，実行されるのが通常である[10]。

Ⅲ　マツダの企業再生プロセス

本節では，1996 年にフォードがマツダの経営権を掌握し，マツダに派遣した４人の米国人社長（ヘンリー・ウォレス，ジェームズ・ミラー，マーク・フィールズ，ルイス・ブース）と，その後の 2003 年にマツダ生え抜きの日本人社長となった井巻久一が，2007 年度に過去最高の売上高３兆 4758 億円，営業利益 1621 億円，経常利益 1485 億円，当期利益 918 億円を記録[11]したマツダ再生に至るプロセスを，Slatter & Lovett の指摘する「企業再生の４つの主要目標」と「７つの必須要素」〔１．直面している危機の管理（①経営危機の安定化と②リーダーシップ），２．ステークホルダーとの関係の再構築（③ステークホルダーの支援），３．事業の修復（④戦略的フォーカス，⑤組織改革，および⑥コア・プロセスの改善），４．資金問題の解決（⑦財務リストラ）〕にもとづいて分析する。

10）同上書，pp.360-361.
11）数字は，全て連結決算の数字である。

１．マツダの経営危機の安定化とリーダーシップの変遷

（１）経営危機の安定化

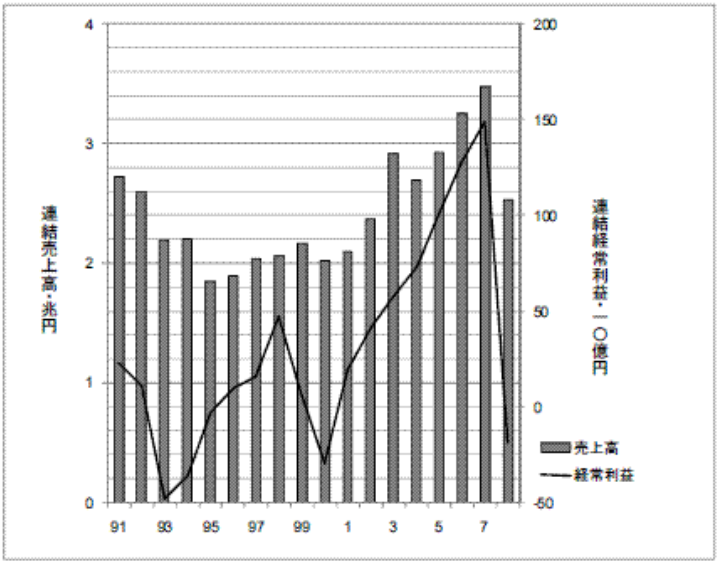
マツダの業績は 1993 年度から３年連続して大幅な赤字を記録した。93 年度は，連結売上高２兆 1882 億円に対し，当期利益は，489 億円の赤字，94 年度は，同じく２兆 2041 億円に対して 411 億円の赤字，95 年度は１兆 8428 億円に対して 118 億円の赤字に陥った[12]（図表２参照）。

翌年の 1996 年４月，フォードがマツダの経営権を掌握した。フォードは，マツダの第３者割り当てに応じ，523 億円を追加出資し，マツダに対する出資比率を従来の 24.4%から 33.4%に引き上げた。さらにフォード出身の副社長（当時）ヘンリー・ウォレスの社長昇格が決定した[13]。社長を務めていた和田淑弘は会長に就任し，フォードにマツダへの出資比率の引き上げを勧めた巽外夫（当時：住友銀行頭取）が新たに取締役に就任した。1987 年からマツダの経営の中枢にあったメーンバンクの住友銀行出身者は実質的に経営のバトンタッチを見届ける立場に退いた[14]。

ウォレスの社長就任当時，96 年前後のマツダの有利子負債は 7000 億円を超え，そのために，資本・負債比率は 200%を突破していた。ウォレスら経営陣は，あらゆる経費を削減し，不要不急の施設や保有株式など資産の売却を進めて徹底的なスリム化を図り，財務の健全化を

12）1993 年度は 102 万 9000 台，94 年度は 98 万 5000 台，95 年度は 77 万 1000 台で推移した。生産台数は，1995 年度の 77 万 1000 台はピーク時の 90 年度の 142 万 2000 台のほぼ半分に過ぎない（アイアールシー（1998），p.59）.
13）当時の状況を振り返って，商品企画を担当していた鬼塚清人は，「それまでうすうす兆候はあったものの，実際に起きてみるとやはり衝撃でした。私の周りもこれからマツダがどうなるのか，と不安感を隠せない人がたくさんいました」と述べている（宮本（2004），p.129）.
14）宮本，同上書，p.128.

図表２　マツダの売上高と経常利益の推移



（出所：マツダ有価証券報告書より作成）

目指した。生産面でも可能な限りのコストダウンを実行した。さらに，ウォレスら経営陣が着目したのが，開発部門であった。マツダは創業以来，技術開発志向が非常に強く，開発部門に必要な開発資金を与えることに関しては伝統的に寛容な企業であった。しかし，ウォレスら経営陣は，「現行モデルの基本設計を改良することで，開発コストを低く抑え，すぐに利益を稼げるクルマを作れ」とコストダウンを徹底して要求した[15]。

（２）リーダーシップの変遷

1997 年６月，ジェームズ・ミラーは，社長就任後，シート部品のデルタ工業や自動車用電子部品のナルディックなど関連部品メーカーの保有株式の売却や，若手社員の役員登用などあらゆる改革を進めた。また，1999 年２月，ミラーの次に社長に就任したマーク・フィールズは，マーケティングのエキスパートとしてマツダブランドのアイデンティティーを構築した。

彼は，お客の納得しない車は売らないと常に言い続けた。結果として，「長期スパンでモノづくりができる体制を構築したと評価された[16]。ルイス・ブースは，製造現場出身で，彼のもとで製・販の両輪がうまく絡み合った。人員削減などのリストラにもかかわらず会社の雰囲気は明るく，やる気に満ちた。また，彼は，マツダの復活には「欧州ビジネスが重要」と語り，欧州市場に力を入れ，2002 年は前年比 11.5%増の 17 万台を記録した[17]。井巻は，マツダ生え抜きの日本人社長として 2003 年８月に社長に就任したが，井巻改革は，副社長に遡る[18]。彼は，副社長になってから，新車の開発では，試作車を作らない，開発投資を半分にするという方針をたて，実行した。この方針に反して新車開発期間を半分にし，新車開発コストを大幅に削減した。また，井巻は，柔軟な生産体制の構築を目指して陣頭指揮を執った。新世代商品群の輪

15）宮本，同上書，pp.130-132.

16）村上（2003），pp.46-47.
17）経済界（2003），p.37.
18）2002 年３月から副社長。

出増で再稼働した宇品第２工場は，再開に伴う新規投資で需要の増減に柔軟に対応できる工場に生まれ変わった。閉鎖前は重さに耐えきれなかったミニバンも流せる生産ラインに改良された。小型車「デミオ」から複数車種を組み立てる混流生産を実現した[19]。

２．ステークホルダーとの関係の再構築（ステークホルダーの支援）

（１）株主へのコミットメント

ウォレスの社長就任後，目標利益が未達になりそうな雲行きになった。以前のマツダであれば，挽回しようと必死には考えるが，どれだけ未達額を少なくできるかという方向に傾いていた。多くの企業では，環境変化では仕方がない，無理をすると歪みが起こる，といった言い訳が通じて予算の修正がされやすい。実際，当時の経営会議ではそういうムードになりかけた。しかし，ウォレスには，未達になるかもしれないという発想自体がなかった。ウォレスは，「目標は，株主の皆さんと約束したことだ。絶対に変えられないのだ，必達しかないのだ」と宣言した。当時，生産部門担当だった井巻はウォレスとのやりとりを，次のように説明している。ウォレスに，「井巻さん，追加でどれだけコストダウンできるのか」と聞かれたという。しかし，これまでも必死にやっているのだから，そんなの無理だと思い「検討しますよ」とかわそうとしたが，「コミットするまで部屋を出るな，とにかく株主との約束だ」と言われたという。井巻は，「当時の日本にはまだ，欧米ほど株主第一という意識はなかった。私は非常に大きな影響を受けた」と井巻自身の社長就任後に語っている[20]。

（２）販売店との信頼関係の再構築

井巻は，マツダの経営危機の間に傷ついていた販売現場との信頼関係の再構築を試みた。井巻は，販売会社からの信頼を取り戻すため，販売の現場に度々出向いた。そこで，販売会社の社員達とコミュニケーションをとり，販売会社が抱えている様々な問題を把握し，問題解決に全力を注いだ。井巻は，「信頼関係を取り戻すには，社長が出ていくのが一番なのです。これまで社長が来ることなどほとんどなかったので，最初は警戒されました。しかし，私が気さくな態度で接しているうちに，みんなうち解けてきて，それぞれ抱えている問題についていろいろと話してくれるようになり，今では，井巻さんのために頑張ると言って問題解決をできるようになりました」と述べている[21]。

３．事業の修復（戦略的フォーカス，組織改革，コア・プロセスの改善）

（１）マツダのアイデンティティーの確立と戦略的フォーカス

ウォレスは，経営危機の安定化と財務リストラを断行するのと並行して，戦略的フォーカスの準備にも着手していた。具体的には，増えすぎた車種の整理，５つもある販売チャネルの簡素化，そして製品のサイクルプラン（製品の開発・導入計画の見直し）の再検討であった。

1996 年当時，社長に就任したウォレスが考えていた攻撃のための最も根源的な作戦は，「マツダのアイデンティティーの確立」であった。マスメディアとのインタビューで，ウォレスは，「マツダのアイデンティティーは何かを明確にすることが私の仕事だ」と繰り返し答えた。マツダを再生するための緊急の課題は，「これがマツダの車だ」というイメージを確立し，そのイメージを体現する製品を開発して販売し，顧客を獲得し，市場での地位を回復することだった。彼は，そのための体制づくりこそ自分に課せられた使命だと認識した。その使命

19）日経産業新聞（2006 年 11 月 27 日）。
20）井巻・辻広（2004），pp.160-161.
21）井巻（2005），p.31.

を果たすための施策がサイクルプランの再検討であった。総合的なブランド戦略を打ち立てる必要はあったが，マツダの置かれた状況は非常に悪かった。なによりも時間がなかった。そこで，まず個別モデルごとに商品力を強化する方策を打ち立てることが優先された。それが，サイクルプランの再検討の本質であった。この戦略がより総合的なブランドの再構築を展開する布石となった。サイクルプランの目的とは，マツダがフォードグループの一員として，①将来の製品開発戦略と製品ラインアップ，②車種構成のフォードでの位置づけ，③マツダが分担する車種，④そのためのエンジン，⑤マツダに許されるセグメントを明確にすることであった。これらの５点について，マツダはウォレスの指揮のもと，フォード本社のサイクルプランとの調整を徹底的に行った[22]。95 年から 97 年までそのための議論と調整が続いた。ようやく個別の車種にまで落とし込み，具体化できたのは 97 年になってからのことである[23]。

（２）マツダブランドの再構築と戦略的フォーカス

1990 年代のマツダは，もともと持っていたデザイン力を商品展開に生かせず，やみくもな車種の展開でブランドイメージを拡散させ，業績を悪化させていた。最初に，フォードから派遣されマツダの社長となったヘンリー・ウォレスに代わって，1997 年６月に社長に就任したジェームズ・ミラーとマーティン・リーチ常務［(技術担当役員)：当時］によって，主導された。

1998 年マツダは，ブランド戦略の再構築のため，WWＢＰ(World Wide Brand Positioning）を策定した。まず，もの作りに統一性を持たせ，一方ユーザーに対しては感情的な結びつきをより強固にすることを目標とした。重要なポイントは，モノ作りの現場からユーザーまで一本の串で貫くような一貫性を保つことだった。この一貫性という言葉は，マツダのブランド戦略の中でも最も重要なキーワードの１つであった。

さらに，ブランドメッセージとして「心を動かす新発想」という言葉を発信した。同時にデザインテーマとして「コントラスト・イン・ハーモニー」を打ち出した。WWＢＰを策定した後，最初に発売された「アテンザ」をはじめとする４車種[24]の開発を通じて，プロダクトフィロソフィーをより具体化する「デザインＤＮＡ」，「パッケージＤＮＡ」，「ダイナミクスＤＮＡ」といった要素を個別にまとめる作業を続けた。WWＢＰ策定後も現場レベルで，自分たちの持つＤＮＡとは何かを自らに問い続けた。このような取り組みが「アテンザ」の発売という形になる直前に登場したのが「Zoom-Zoom」という言葉だった。これは日本語でいえば，子どもがミニカーなどで遊ぶ時の「ブーブー」という擬音だ。元は北米のキャンペーンで使用された文言で，マツダブランドＤＮＡを簡潔に示すキー

22）このサイクルプランの一環として開発されたのが，マツダの新型エンジン「MZR」であった。このエンジンは，フォードグループ全体の次期主力エンジンで，前提となる年間生産台数は 150 万基という驚くべき数字であった。マツダは，低コストで高性能なエンジンを開発し，欧州フォードや他のフォードグループ企業との開発競争に勝った。「MZR」は，マツダの売上増に寄与しただけでなく，「MZR」の基本設計がその後のマツダ車に搭載されるエンジンの母体となったことを考えると，マツダ再生に対する意味は大きかった（宮本，前掲書，pp.143-146.）。

23）宮本，前掲書，pp.140-141.

24）「アテンザ」，「デミオ」，「RX-８」，「アクセラ」などがあった。また，「アテンザ」が 2002 年，アクセラが 2003 年と２年連続で欧州カー・オブ・ザ・イヤー２位を受賞した。マツダの新たなブランド戦略から生まれた製品は，質の面からも高い評価を獲得したといえる。「新世代商品群で世界各国の 171 の賞を獲得した。マツダの商品戦略は間違っていなかった」と後に井巻は語っている（日経デザイン（2004），p.47）。

図表３　マツダブランド再構築の経緯

年/月	経緯
1996年１月	マーケティング本部を新設
1997年６月	新ブランドシンボルを制定
1998年２月	WWBP制定
４月	プロダクトフィロソフィーを制定
６月	９代目「ファミリア」発表を期に，新デザインテーマ「コントラスト・イン・ハーモニー」を打ち出す
1999年２月	WWBPの本格展開を開始
４月	新たなブランドメッセージとして「心を動かす新発想」を発表
10月	第１回グローバルブランドイベント開催
2000年８月	米国においてマツダブランドの認知率向上とトリビュートの販売促進を目的に「Zoom-Zoom」キャンペーンを展開
2001年10月	第33回東京モーターショーで「Zoom-Zoom」を国内初導入し，グローバルブランドメッセージとして採用 第２回グローバルブランドイベント
2002年２月	「Zoom-Zoom」社内キャンペーンを開始
４月	新たなブランドメッセージとして「Zoom-Zoom」の本格展開を開始 国内で全車共通の広告キャンペーンを１年間実施
５月	主要４車種の第１弾である「アテンザ」を発売開始
７月	「マツダZoom-Zoomフェスタ」を本社体育館と工場がある防府市スポーツセンターで開催（社員の家族や地域住民に「Zoom-Zoom」を理解してもらうのを狙いとした）
2003年６月	本社１階ロビーを全面改装，モーターショーでの展示手法を用い内装を一新しブランドメッセージを発信する場へ変貌

（出所：日経デザイン（2004），p.57）

ワードとして，グローバルブランドメッセージとして採用された[25]。

マツダは，2002年の「アテンザ」以降のモデルを「新世代商品群」と称している。ここからマツダのクルマづくりは確実に変化した[26]。また，これらのモデルは，フォードとの車台の共通化を実現した。マツダにとって，スケールメリットを享受できるこの共通化の意義はきわめて高かった。大幅なコストダウンは商品競争力につながり，収益性も大きく改善した（図表３参照）[27]。

（３）マツダの人材育成と組織改革

MBLD（Mazda Business Leader Development）は，1999年12月マツダの社長に就任したマーク・フィールズが，2000年に導入した新たな人材育成制度である[28]。目的は，次の３つである。

①各階層にビジネスリーダーを育成する。

25）毛籠副社長（当時）は，「Zoom-Zoomという言葉を得たことが，ブランド戦略上非常に大きな出来事だった。『心を動かす新発想』はマツダのコミットメントを正しく表しているが，もっと分かりやすく表現する必要があった。Zoom-Zoomは，スポーティー，エモーショナルなデザイン，走りの楽しさといった要素を一言で表現した言葉だ」と指摘している（日経デザイン（2004），pp.54-56.）。

26）河野博明氏（広島マツダ社長：当時）は，「最近の商品は非常に完成度が高い。販社の要望もよく聞いてもらえるようになった。結果，以前と比べて来店率が５割は伸びた」と述べている（週刊ダイヤモンド（2005），p.178）。

27）週刊ダイヤモンド，同上書，p.178.

28）人事本部キャリア開発部のマネジャー（当時）鈴木宏氏は，MBLDには原型があると指摘している。「フィールズ社長が過去にフォードのアルゼンチン法人で導入して有効であった制度をマツダ流にアレンジできないかと考え，フィールズ社長の強いリーダーシップの下で導入が図られた（大下（2005），p.57.）。さらに，ＭＢＬＤは，2003年から社長に就任した井巻にも引き継がれ，従業員の仕事の土台となっている（井巻（2004），p.２）。

ａ．経営的視点を身につけたリーダーの育成
ｂ．創造的な思考ができ変革を推進できるリーダーの育成
ｃ．自分自身で次代のリーダーを育てられるリーダーの育成
②企業文化・風土の変革
ａ．内を向いた「組織志向」から外を向いた「顧客志向」へ
ｂ．追従者からリーダーへ
③マネジメントの意思の伝達

すなわち，MBLD では，会社の方針を全社員に浸透させ，それを自分の仕事の中でどう実現していくかを考えさせることで，社員一人ひとりが目標に向け自律的に動けるようにすることがねらいであった。一部のエリートだけで会社を変革するのは不可能である。一人ひとりがリーダーとして自ら解決していく必要があると考えられ，生産現場を含めた全員参加型となった。ＭＢＬＤの第１段階では，経営者が部長以上に現在の経営課題や経営計画を説明し，その内容について議論する。続いて，部長以上が「リーダー・ティーチャー」となって，同じ内容を説明しマネジャークラスに伝え，ディスカッションをする。最後に，マネジャークラスが「リーダー・ティーチャー」となって，その内容を部門ごとの計画とリンクさせて一般社員に説明する。自分が理解していないと他人に伝えることはできないため，むしろ伝える側が成長するという効果がある。また，この MBLD は，2003 年８月に社長に就任した井巻[29]にも引き継がれた[30]。

（４）コア・プロセスの改善

マツダのコア・プロセスの改善は，ＡＢＣ活動（アチーブ・ベスト・コスト活動），モジュール化[31]の推進と新発注政策（３・３・３方針），グループ企業の再編，意思決定プロセスの変化の４つである[32]。

①ＡＢＣ活動（アチーブ・ベスト・コスト活動）

マツダの中期経営計画「ミレニアムプラン」（2000 年）で発表された 2005 年３月までに部品調達コストの 15%削減を図るコスト削減活動である。この活動方針にもとづいて，2002 年４月からユニット単位でのコスト削減活動（ＡＢＣ活動）を実施し，目標が 25%へ引き上げられた。マツダは，３年間で 25%の部品調達コストの削減を実現し，2005 年３月期に過去最高益を達成する要因の１つとなった[33]。

②モジュール化の推進とプラットフォーム（車台）の共同開発

2002 年５月のアテンザで機能統合型モジュール[34]として，フロントエンド・サイドドア・コックピット・センターパネル・燃料タンクが取り組まれた。さらに，2003 年 10 月のアクセラで

29）日本人社長としては住友銀行（当時）出身の和田淑弘以来７年ぶり，マツダ生え抜きとしては山本健一以来 16 年ぶりとなった。
30）井巻は，MBLD を，「非常に大きな効果があった。与えられた仕事をこなしているのと，この仕事は何のためにやっているのか，利益を出すにはどうしたらいいかを考えながらやるのとでは結果はまったく違う。たとえば，城の石垣を積み上げている人に『何をしているのか』と聞いて，『石垣を造っています』と答える人と，『城を造っています』と答える人の違いだ。これを本当に従業員全員が知った時にはすごい強みとなる」と評価している（井巻・辻広（2004）pp.161-162）。
31）マツダの定義ではモジュール部品とは「メインアセンブリラインに一つのユニットとして供給される，機能統合あるいはサブアセンブリされた部品の集合体」である（江種（2004）p. 111）。
32）山崎（2005a），pp.203-207.
33）2000 年の新規調達から，コスト削減のため，部品の開発・調達・生産を原則的にサプライヤーに任せるＦＳＳ（フル・サービス・サプライヤー）が導入されたが，これは，次の２つの問題点を持つため中止となった。第１は，部品の開発コストをサプライヤーに負担してもらうことができなかった。第２は，開発に伴う責任範囲をマツダとサプライヤーとの間で明確な線引きができないという問題の発生であった。
34）機能統括型モジュールとは，「サブアセンブリする部品の設計を見直すことにより機能的に統合したり，構造を簡略化したモジュール部品」を指す（江種（2004）p. 111）。

は，上記に加えリヤゲート・ルーフも機能統合モジュール化され，部品群単位で調達コストの決定が進められ，コスト削減と品質向上が目指された。また，アクセラのプラットフォームは，マツダ・欧州フォード・ボルボの３社で共同開発された。これら３社で共同開発することにより，プラットフォームへの投資額は抑えられ，しかも乗り心地や操縦性にも優れていたアクセラは，世界で高く評価された。当初のアクセラの開発予算は，約600億円余りだったが，マツダが単独で開発を行っておれば，1000億円を超えていたと推測された[35]

③グループ企業の再編

1996 年のフォードの経営参加から 2005 年にかけて，本業との関連性が低い企業を中心にグループ企業の整理が実施された。特に，2000 年の中期経営計画で，会社合併，持ち株の放出，マツダ本社への吸収などを実施して，2004 年に 2000 年の 117 社から約３割のグループ企業を削減して 83 社にすることを目標とした。

④意思決定プロセスの変化

フォードとの提携後のマツダでは，意思決定スタイルがトップダウンに変わり，それを効果的に実行するために事実とロジックベースの分析が重視され，意思決定のプロセスも変化した。さらに，これらの変化について，実際にマツダで働く人々は肯定的に受け止めマツダ全体としてうまくいっていた。このような大きな意思決定プロセスの変化を，外部からの派遣者が内部の抵抗を受けずスムーズに実施できた理由として，外部からの圧力として変えようとしたのではなく，ディスカッションを徹底し，マツダ内部から変えようとしたこと，彼らがお互いの立場を大切にし，関係する人々の気持ちを優先していたこと，優秀な人材を派遣し，能力や考え方だけでなく行動としても信頼されることの重要性を示している。

以前のマツダのやり方は，主に部下が十分に検討して提案し，それを上司が承認するというスタイルが主流であった。マネジャーは下から上がってきた情報を自分でスクリーニングし，重要だと思われるものだけに限定し，トップに渡していた。実質的な意思決定の方向性は部下が決めていた。上司は部下に意思決定の実質的な権限さえも委譲していたといえる。以前は上に行くほど，広く業務全体を監視することが求められていたため，トップは本当に自分で考えたり分析したりすることが時間的にも困難であった。また，結果的にそうした行動が少なかった。改革後のマツダのやり方は，部下が提案したものでも，マネジャーはその提案の背後にある様々なデータや事実を自分で分析し考え，自分の責任において意思決定するということが徹底された。トップの最大の役割は承認や調整ではなく，真の意思決定者としての役割である。具体的には，トップやマネジャーが重要な情報やデータを部下から徹底的に集めるようになった[36]。

４．資金問題の解決（財務リストラ）

2000 年，新社長に就任したばかりのフィールズは，マツダが苦しんできた過去の「負の遺産」からの脱却を図るための大胆なリストラ策を打ち出した。まず，積立不足であった退職給付債務を 15 年償却から一括償却に変更し，そのための費用として 1584 億円をあてた。さらに，ミレニアムプランで実施する「早期退職優遇特別プラン[37]」を支えるための特別退職費用として 124 億円を計上した。この財務リストラの結果，2000 年度のマツダの当期利益は 1552 億円の損失となった。売上高が前年比７％減の２兆 160 億円と落ち込み，営業および経常利益の赤字の影響も加わった。痛みの伴うリストラ策であったが，マツダはこの年，過去の負の遺

35）宮本，前掲書，p. 176，中国新聞 2006 年７月 27 日。

36）谷口・延岡（2003），pp. 5-13.

37）対象者は，満 40 歳以上勤続 10 年以上の間接職種に従事する社員を主な対象に 1800 名を募集した。最終的に，2210 人が早期退職した（宮本，前掲書，p.182，日経産業新聞 2002 年３月１日）。

図表４　マツダの企業再生プロセス

直面している危機の管理	ステークホルダーとの関係の再構築
・ウォレスによる緊急の経営危機の安定化策 ・フォードから派遣された４人の米国人社長，井巻社長のリーダーシップ	・株主，販売店，顧客との信頼関係の再構築
資金問題の解決	**事業の修復**
・早期退職優遇特別プラン等の財務リストラ	・戦略的なマツダアイデンティティーの確立 ・ＭＢＬＤを中心とした人材育成 ・ＡＢＣ活動，モジュール化，プラットフォームの共同開発などによるコスト削減 ・グループ企業の再編 ・意思決定プロセスの変化

（出所：Slatter ＆ Lovett（1999）p.７を加筆修正）

産を大幅に清算した。またその一方で，経営の圧迫要因となっていた純有利子負債は約 4800 億円まで減少した。1994 年のピーク時の約 6600 億円と比較すると約 27%の減少となった[38]。

Ⅳ　結論

本稿では，マツダの再生プロセスを，Slatter ＆ Lovett の指摘する企業再生の「４つの主要目標」と「７つの必須要素」にもとづいて分析を行った。これまで，マツダの再生に関しては，フォード主導のマツダブランドの再構築による新型車開発の成功（アテンザ，デミオ，ＲＸ−８，アクセラなど）がその再生の要因として指摘されることが多かった。しかし，分析の結果，マツダのブランドの再構築や新型車開発の成功のみならず，企業再生の「４つの主要目標」を支える「７つの必須要素」が，マツダの再生プロセスに見出された。具体的には，ウォレスによる緊急の経営危機の安定化策，フォードから派遣された４人の米国人社長・井巻社長のリーダーシップ，株主や販売店そして顧客との信頼関係の再構築，戦略的なマツダアイデンティティーの確立，ＭＢＬＤを中心とした人材育成，ＡＢＣ活動・モジュール化・プラットフォームの共同開発などによるコスト削減[39]，グループ企業の再編，意思決定プロセスの変化，早期退職優遇特別プラン等の財務リストラ策などである（図表４参照）。

マツダは，金融危機を発端とした世界同時不況の影響を受け，2008 年度（2009 年３月期）は，売上高２兆 5359 億円（前期比 27%減），経常利益は 186.8 億円（前期比 112.6%減），当期利益は 714.8 億円（前期比 112.6%減）の赤字に再び転落した。さらに，フォードの経営不振によるマツダ株式の売却・保有率の低下[40]によってマツダの経営の自律性は回復しつつある。このような新たな環境の中で，マツダの新たな，そして自律的な再生戦略が期待される。

参考文献

１）アイアールシー（1998）『マツダグループの実態 ‘98 年版』アイアールシー.

38）宮本，前掲書，pp.180-181.

39）コスト削減に関しては，3000 億円にのぼると推計されている部品価格の切下げや品質向上が貢献していると考えられる。マツダと同様に日本の主要メーカーが部品コストの削減に取り組んだが，売上高との比率では，日産・トヨタよりマツダが高い。2005 年３月の過去最高益がちょうど部品コスト低減額と一致していることを合わせて考えると，企業再生の重要な要因となっていると考えられる。

40）フォードは，保有するマツダ株（33.4%）のうち約 20%を売却した（日本経済新聞 2009 年３月 29 日）。

2）陳韻如・井村直恵・平野実（2009）「台湾企業の再生プロセスを通じた競争優位の再構築－Acer/Wistronのケース・スタディ－」『九州国際大学経営経済論集』，第15巻第２・３合併号，pp.19-48.

3）江種浩文（2004）「広島地域の自動車産業におけるモジュール化の動向」『リサーチ中国』，Vol.55 No.661，pp.107-118.

4）井巻久一（2005）「ミスター・マニファクチャーのリーダーシップが－マツダ井巻社長に聞く－」『型技術』，20巻１号，pp.27-31.

5）井巻久一（2004）「成長を続ける人と人の信頼関係がマツダの強さを生む」『プラントエンジニア』，36巻１号，pp.１-３.

6）井巻久一・辻広雅文（2004）「マツダ社長：井巻久一」『週刊ダイヤモンド』，2004年２月21日，pp.160-163.

7）姜判国・平野実（2009）「長谷工コーポレーションの再生－ターンアラウンド理論の検証－」『県立広島大学経営情報学部論集』，第一号，pp.71-83.

8）姜判国・平野実（2008）「韓国半導体産業の現況と課題」『広島県立大学論集』，第11巻第２号，pp.63-73.

9）KEIZAIKAI NEWS DIGEST（2003）「生還 マツダの復活は「ファミリア」の発売で第２章へ?」『経済界』，38巻10号，p.37.

10）宮本喜一（2004）『マツダはなぜ，よみがえったか－ものづくり企業がブランドを再生するとき－』日経BP.

11）村上雅之（2003）「16年ぶりにプロパー復権，マツダ社長・井巻久一に託された期待」『経済界』，38巻18号，pp.46-47.

12）日経デザイン（2004）「マツダ，ブランド再生の軌跡」『日経デザイン2004年12月号』，日経ＢＰ社。

13）延岡健太郎（1998）「ヨーロッパにおける日本企業－マツダの躍進－」『企業家精神と戦略＜ケースブック日本企業の経営行動２＞』，pp.168-192.

14）大下明文（2005）「マツダ内を向いた「組織志向」から，外を向いた「顧客志向」へ企業文化・風土の変革を図る」『人材教育』，17巻10号，pp.57-61.

15）李在鎬・平野実（2009）「現代・起亜自動車の企業再生」『実践経営学研究』，pp.179-184.

16）勞務行政研究所（2005）「上司との「キャリアミーティング」を中心に，本人のキャリア開発を積極的に支援」『勞政時報』，3653巻，pp.21-36.

17）迫 勝則（2002）『フォードVSマツダ 日米戦争に学ぶビジネスマン明日への12章』，祥伝社.

18）迫 勝則（2001）『さらば、愛しきマツダ』，文藝春秋.

19）Slatter, S. and D. Lovett（1999）*Corporate Turnaround*, London, Penguin UK（ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド訳『ターンアラウンド・マネジメント』ダイヤモンド社, 2003）.

20）Slatter, S., et al.（2006）*Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

21）週刊ダイヤモンド（2005），「マツダ完全復活とともに残った地場企業の自立心と底力」『週刊ダイヤモンド』，2005年３月12日，p.178.

22）谷口真美・延岡健太郎（2003）「経営モデルの融合プロセス：フォード資本提携強化後のマツダの経営革新」『國民經濟雜誌』，187(3)，pp.１-17.

23）山崎修嗣（2006）「フォード傘下におけるマツダグループの再編」『環境科学研究』，１巻，pp.105-110.

24）山崎修嗣（2005a）「マツダの購買戦略と部品メーカーの対応」『社会文化研究』，31巻，pp.203-211.

25）山崎修嗣（2005b）「マツダグループの経営戦略」『産業学会研究年報』，第21号，pp.85-94.