

第 10 回 西日本インカレ（合同研究会）専用企画シート

必ず<企画シート作成上の注意>をご確認いただき、ご記入をお願いいたします。

大学名（フリガナ）	学部名（フリガナ）	所属ゼミナール名（フリガナ）
フリガナ）セツナダイガク	フリガナ）ケイエイガクブ	フリガナ）ハタケヤマ トシヒロゼミナール
摂南大学	経営学部	畠山 俊宏ゼミナール

チーム名（フリガナ）	代表者名（フリガナ）	チーム人数（代表者含む）
フリガナ）パメラ	フリガナ）ハヤシ カズキ	4
Pamela	林 和輝	

研究テーマ（発表タイトル）

マツダはどのようにして復活したのだろうか？

1. 研究概要（目的・狙いなど）

本研究の目的は、マツダの低迷期から復活を遂げたとされる年にまで遡り、その年に行われてきたことをマーケティング戦略などに当てはめて考察することである。

2. 研究テーマの現状分析（歴史的背景、マーケット環境など）

マツダを考察する際、1989～2008 年を低迷期、2012～2016 年までを飛躍期と定義する。

近年マツダは自動車業界では上位に位置し、図 1 では、飛躍期である 2013～2014 年は特に伸びている事から人々の認知度も上がってきていると言える。しかし、マツダは長く成功しているわけではない。

1989 年いわゆるバブル期にトヨタが以前から行っていた 5 チャンネル制に追随し、2 チャンネル体制から 5 チャンネル体制へ移行させた。この体制を敷いて 1 年後販売台数が過去最高を達成したが、開発や宣伝などでコストがかさばった上、市場での存在感も薄くなり、ブランド力の低下が目立ってきた。この体制はバブル期とともに崩壊し、マツダは経営危機に陥ることになる。そこで再建を図ろう 5 チャンネルを統合し、新たなブランド戦略を模索していくがうまく方向性が定まらず、1996 年にはフォード社の傘下となった。図 ②では、マツダは上位 5 社にも入れないことから、5 チャンネルの統合などの施策がうまくいっていないことがうかがえる。

その後も、2001 年の希望退職募集や 2008 年のリーマンショックにより、フォード社がマツダの保有株を売却するなど、「マツダ地獄」と言われる時期が続いた。

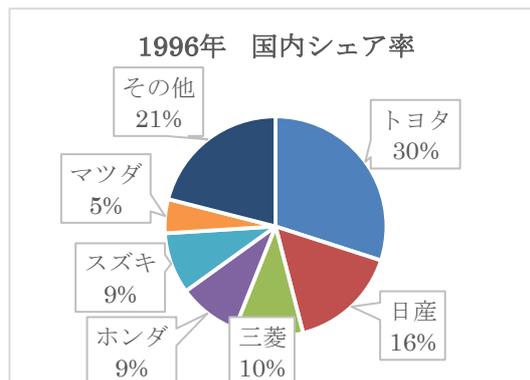
しかし、悪いことばかりではない。2002 年ブランドコンセプトとしてマツダのスタイリッシュさや際立つデザインなどをひと言で表した“Zoom-Zoom”発表し、同時期には、初代アテンザが発売された。この製品は 2 代目が出るまでの 6 年間で「RJC カーオブザイヤー」などの賞を国内外 132 もの数を受賞し、マツダの復活する先駆けとなった。その後 2007 年から始まった「モノ造り革新」などの施策は、飛躍期とされる 2012 年から現在に至るまで CX-5 やアテンザ、アクセラなどの「第 6 世代」を生みだし、2013 年には「第 5 回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞」を受賞するなど 2012～2013 年は特に飛躍の年となった。

結果としても表れており、図①では、2013～2014 年にかけて特に伸びている。しかし、シェア率はそうでもない。図③では、マツダは上位から遠ざかっており、飛躍したとは言えないのではないかな。そこで、低迷期の時と飛躍期の時とでは、狙いが違うのではと

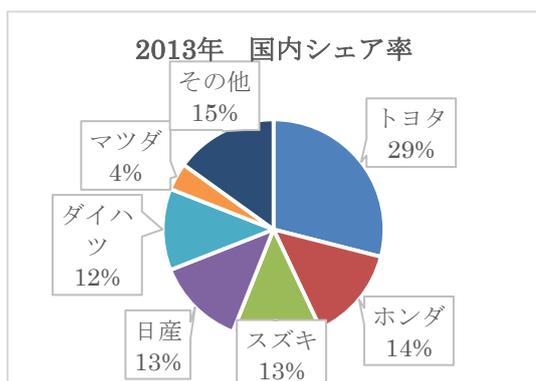
考え、研究を行う。



図①



図②



図③

3. 研究テーマの課題

近年、マツダは自動車業界での存在感が増してきているが、依然業界ではトヨタが圧倒的シェアを誇っており、トヨタの研究は多数ある。例えば、丹治、伊野ほか（2005）や柴田、金田（2001）の研究では、トヨタの経営システムがなぜ強いのか、そのシステムがどのような働きをしているかなどが述べられており、山田（2003）や池原（2002）の研究では、トヨタとホンダのシステムの違いや両社のぶつかり合っている領域が自動車産業にとっての意味や背景はどういうものかなどが述べられている。また、水島（2009）や野口（2002）の研究では、トヨタの経営者について、トヨタをどのようにしてトップにしてきたのかなどが述べられており、トヨタの資料は多く存在する。しかし、マツダはそうではない。

実際、調べた限りではほとんど存在せず、見つかったとしても、その内容のほとんどはマツダの歴史についてであり、経営システムや戦略に沿った研究はない。そのため、マツダをマーケティング戦略の面で考察する。

4. 課題解決策（新たなビジネスモデル・理論など）

本研究では、前述したマツダの事例を受け、低迷期と飛躍期に行われてきた戦略についてマーケティング戦略の中の競争地位別戦略に当てはめて考察する。

競争地位別戦略とは、市場での各社が占める割合に応じて、主に4つに分類され、その中でも最もシェアを獲得している企業をリーダー、その次にシェアを獲得し、業界でも2、3番手に位置する企業をチャレンジャー、上記2つに位置する企業が狙うことのない市場でのシェアを獲得する企業をフォロワー、シェア獲得率が低いものの、特定の顧客に対してサービスを提供し、シェアを獲得する企業をニッチャーなどのように分類した考え方である。

5. 研究・活動内容（アンケート調査、商品開発など）

・マツダの企業概要

社名	マツダ株式会社（英訳：Mazda Motor Corporation）
会社設立	1920年1月30日

本社	広島県 安芸郡 府中町新地
代表者 (CEO)	丸本 明
資本金	2,840 億円
従業員数	単体 : 22,617 名 連結 : 49,755 名

(2018 年 3 月 31 日時点)

・二次資料を基にしたマツダについての事例研究

①モノ造り革新

2007 年に「サステイナブル”Zoom-Zoom”宣言」が発表された同時期に、「世界の自動車メーカーにはない革新的なベース技術を搭載したクルマをつくる」ことを目的として始まった。

この長期ビジョンには、魂動デザイン、一括企画、コモンアーキテクチャ構想などの施策があり、商品競争力を高める多様性と量産効率を高める共通性の 2 つをより高いレベルで両立させる事が狙いとされている。

②魂動デザイン

日本の美意識に根差した感性とされる「凜」と「艶」に加え、「動」の 3 つのワードによって構成されている。「凜」は研ぎ澄まされた品格、「艶」は命あるものが放つ色気、「動」はマツダ伝統のダイナミックな動きやクルマを意のままに操れるような人馬一体という意味がある。

③一括企画

開発から生産、購買、サプライヤーまでを一体とし、5～10 年後を見通した製品や技術について議論を重ね、お互いの立場を超えて同じ価値観で協議することによって、具体的な活動プランを立案したもの

④コモンアーキテクチャ構想

車格や排気量などの違いを超えて各ユニットの基本構造を共通化させ、特性を統一することで、多様な製品を同じプロセスで開発・生産できるようにしたもの

6. 結果や今後の取り組み

マツダを戦略の面で考察した時、低迷期と飛躍期での戦略の違いが明確となった。

低迷期とされる最大の要因として、5 チャンネル制への移行が考えられる。この施策はトヨタが 1980 年「トヨタ」「トヨペット」「カローラ」「オート」「ビスタ」の 5 つのチャンネルを敷いたことに始まる。ここからトヨタは、5 チャンネル制を長年維持し続け、「販売のトヨタ」と言われるまでに至った。その後、バブル期とされる 1989 年頃にマツダは作れば売れる時代に乗れ、販売力で勝るトヨタを追従するため、5 チャンネル制へ移行した。しかし、この時期にトヨタは 4 兆円の資本金に対し、マツダは 3300 億円と規模で到底及ばず、マツダの規模では賄えないことからチャンネルを縮小することとなった。

そこからマツダは、独自の技術力やデザイン力で新たなターゲットに向けて戦略転換を行っていった。5 チャンネル制はマツダがフォロワーとして行っていた戦略でもあり、ニッチャーへの転換のきっかけとなる。

2002 年”Zoom-Zoom”発表が戦略転換の始まりだと考えられる。ブランド価値の向上を軸とした戦略転換が本格的となったのが 2007 年から始まった「モノ造り革新」である。ここでは、マツダ車を購入しても売れないイメージや値引きをしなければ売れないなどの動向を払拭するため、高級感のあるデザインや個性的な機能などを搭載し、ニッチを狙った製品作りを目指した。これが「一括企画」や「コモンアーキテクチャ構想」、「魂動デザイン」らによってできた「第 6 世代」である。マツダがニッチを狙った戦略を目指した事は数字にも表れている。前述した図①や図③を見ると、シェア率では伸びがなく、販売台数も伸びてはいるが、大幅ではない。ここから、少数の人々に受けるものだけを狙おうという意図が見られる。このことから、飛躍期には、ニッチャーの戦略を取っていたと考えられる。

今後もマツダには成長の余地があると考えられる為、研究を続けていく。

7. 参考文献

<参考書籍>

- ・沼上 幹 (2008)『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣
- ・迫 勝則 (2001)『さらば、愛しきマツダ』文藝春秋
- ・宮本 喜一 (2004)『マツダはなぜ、よみがえったのか?』日経 BP 社
- ・丹治 信広 伊野 知宏 (2005)『トヨタ式』日本経済新聞社
- ・柴田 昇治 金田 秀治 (2001)『トヨタ式 最強の経営』日本経済新聞社
- ・山田 徹也 (2003)『トヨタ式とホンダ流 どこがちがうのか』こう書房
- ・池原 照雄 (2002)『トヨタ VS ホンダ』日刊工業新聞社
- ・野口 均 (2002)『トヨタを創った男 豊田喜一郎』ワック株式会社
- ・水島 愛一郎 (2009)『豊田章男「トヨタ」再生!』日本実業出版社
- ・『日本産業新聞』1997年1月10日
- ・『日本産業新聞』2014年1月7日
- ・『日本産業新聞』1989年6月15日
- ・『日本産業新聞』1990年8月14日
- ・日経 BP 社 (2018)「タブーを超えるトヨタ」『日経ビジネス』2018年10月8日号 10-11頁
- ・日経 BP 社 (2018)「「個性重視」の社風に潜んだ危機」『日経ビジネス』2018年2月16日号 60-63頁
- ・日経 BP 社 (2018)「志は「最高で超一流、最低でも一流」」『日経ビジネス』2018年3月2日号 66-69頁
- ・日経 BP 社 (2018)「売れないクルマを作る悲しさ」『日経ビジネス』2018年2月23日号 70-73頁
- ・日経 BP 社 (2018)「理想を追え、ただし合理的に」『日経ビジネス』2018年3月26日号 84-87頁

<参考 URL>

・マツダ株式会社 CSR (特集)

https://www.mazda.com/ja/csr/special/2014_02_01/ 2019年10月10日

・トヨタ自動車 75 年史 財務

https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company_information/management_and_finances/finances/balance_sheets/1988.html#content 2019年11月5日

【企画シート作成上の注意】 ※「第 10 回 西日本インカレ (合同研究会) 大会参加要項」も合わせてご確認のうえ、企画シートの作成を行ってください。

- ・本企画シートは審査の対象となり、予選会・本選の前に、審査を行っていただく大学教員・企業の方々に事前にお渡しいたします。
- ・本企画シートは、「日本語」で書かれたものとし、1 チーム・1 点提出してください。また、翌年 3 月に公開予定の「日経ビジネス電子版」にリンクされた特設サイトに掲載されます。
- ・本企画シートの項目に沿って、ご記入をお願いいたします。各項目に文字数制限はありませんが、1~7 以外の項目を追加することは「不可」とさせていただきます。
- ・本企画シートは、作成上の注意を含め、4 ページ以内に収めてください。事務局から審査員に渡す際は、A4 サイズでプリントし、4 ページ目までをお渡しします。
- ・大会参加申込み時点から、チーム編成の変更 (チームの人数・交代など) は、「不可」とさせていただきます。ただし、チームメンバーの留学等やむを得ない事情でチーム編成に変更が生じる場合は、西日本インカレ事務局にご連絡ください。事務局より手続きについてご連絡をさせていただきます。なお、参加申込書提出時からのチーム名変更は「不可」とさせていただきます。
- ・商品写真、人物写真、音楽などを掲載・利用する場合、必ず著作権、著作権の使用許諾を得てください。日経 BP 社・日経 BP マーケティングは一切の責任を負いません。
- ・書籍や新聞等の文献から引用した場合は、出典先 (使用した文献のタイトル・著者名・発行所名・発行年月など) を明記してください。統計・図表・文書等を引用した場合も同様に明記してください。また、Web サイト上の資料を利用した場合は、URL とアクセスした日付を明記してください。
- ・発表時に使用する成果物がありましたらご記入ください。記入がない成果物は大会当日使用することができません。また記入いただいた内容について、事務局から代表者の方に確認をさせていただきます。
- ・電話番号や住所などの個人情報は記載しないでください。

↑ここまでを 4 ページ以内に収めて、提出してください