

# 01

## ABOUT MAZDA

マツダについて

- 04 企業理念
- 05 CEOメッセージ
- 11 成長の軌跡
- 13 AT A GLANCE
- 15 データハイライト

## 企業理念

### PURPOSE

前向きに今日を生きる人の輪を広げる

### PROMISE

いきいきとする体験をお届けする

人の頭、身体、心を活性化する

コミュニティと共に

### VALUES

ひと中心／飽くなき挑戦／おもてなしの心

めまぐるしく変わる時代の中でより便利に、より快適に、私たちの生活は変化し続けている。

だけど、どんなに世の中が変わっても、大切にしなければならないものがある。

それは人がどう感じ、どう生きるか、ということだ。

わくわくしたり、ときめいたり、好奇心や感動は、日常に「歓び」を与えてくれる。

そう感じたとき、人はそれを共有したいと思う。

隣の人と、遠く離れた誰かと、もしかしたら子どもや次の世代の人たちとも。

歓びが生むのは、そんなポジティブな連鎖だ。

たとえば、どこかへ出かけるとき、どこへでも行くことができるとしたら。

その先に新たな発見や出会いが待っているとしたら。

そう考えるだけで、前を向くことができる。

何かに挑戦しようとする気持ちが湧き上がる。

私たちの人生に訪れる「歓び」こそが、自らの意思で生きる幸せにつながっているのかもしれない。

「走る歓び」を追求してきたマツダは知っている。

移動体験から多くの好奇心や感動が生まれることを。

それが共有され、たくさんの幸せや笑顔につながっていくことを。

人を信じる力と飽くなき挑戦によって、どんな困難や時代も乗り越え、ものづくり、つながりづくり、

ひとつづくりに取り組み続けてきたからこそ、確信している。

「走る歓び」とは、「生きる歓び」そのものであると。もっと多くの歓びにあふれた社会、世界、そして未来を。

そう願う、すべての人と共に。



## CEOメッセージ



代表取締役社長兼CEO  
(最高経営責任者)  
毛籠 勝弘

## マツダの使命、目指す姿

当社は、創業者松田重次郎が掲げた「工業で社会に貢献する」という志の下、1920年に広島で創業しました。広島の歴史と共に成長してきたマツダは、戦後の廃墟から世界に誇る平和都市へと広島が復興する過程において、重要な役割を果たしました。この稀有な経験により、「飽くなき挑戦」という精神が当社に根付き、世界初<sup>\*</sup>のロータリーエンジンの量産化など、数々の独自技術を生み出し、多くのファンに支持されてきました。平和を愛し、人々の笑顔を世界中で増やすことが、私たちの使命です。「走る喜び」を通して「生きる喜び」という価値を提供することを目指しています。

自動車業界は「100年に一度の大変革期」を迎えています。この先行き不透明で不確実な時代において、私たちグループが存在する意義や目的を明確にすることは、ゴールに向かうための道標として不可欠です。そのため、私たちは企業理念を道標となる北極星として策定しました。

企業理念には、次の3つの要素が含まれています。まず、「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」というマツダの

※ 1967年時点。マツダ調べ。

時代に適応した「走る喜び」で、  
お客さまの「生きる喜び」を創造します。

## CEO MESSAGE

CEOメッセージ

存在意義を示すPURPOSE。次に、そのPURPOSEを実現するために、お客さまをはじめとする全ての関係者に提供するPROMISE。そして、私たちが行動する際に大切にしたい価値観であるVALUESです。

企業理念の社内浸透に向けて、全ての部門で説明や対話を実施し、私自身も社内のコミュニケーションチャンネルを通じて策定の背景や想いを発信しています。また、全ての間接従業員向けに実施している組織風土改革プログラム「BLUEPRINT」でも、PURPOSEの実現に向けて従業員が自らどう行動するかを考える機会を設けています。全従業員が理念を理解し、自分なりの行動に移すまでには時間がかかるかもしれませんが、今後も継続的に浸透に努めていきます。

そして、企業理念を実現するためにマツダが以前から推進している経営哲学が「ブランド価値経営」です。

ブランド価値経営とは、マツダが提供する価値を、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに共感していただき、その感情的なつながりを通して長くお付き合いいただくことで、ブランド価値を向上させ、企業価値を高めるという経営哲学です。デジタル化や価値観の多様化が進む中でも、常にお客さまを起点とし、お客さまの視点でマツダらしい価値を発掘・提供することで、選ばれ続けるブランド、企業に成長できるように、このブランド価値経営を推進していきます。

2030 VISION実現に向けた取り組み

企業理念の実現に向け、私たちは2030年時点での目指す姿を2030 VISION『『走る歓び』で移動体験の感動を量産するクルマ好きの会社になる。』と定めました。

2030 VISIONの実現に向けて、従来より進めているブランド価値経営を柱に、「地球温暖化抑制への取り組み」「安全・安心なクルマ社会の実現」「マツダ独自の価値創造」の3つを中心とした2030経営方針を進捗させています。

2023年は、感染症の分類変更とともに日常生活を取り戻す一年になりました。経済やコミュニケーションのあり方に顕著な変化がもたらされ、当社も新たな経営環境への適応を余儀なくされました。加えて、気候変動の影響、国際的な不安定要因によるサプライチェーンへの影響等にも対応を強化しました。

一方、2023年G7広島サミットで採用されたカーボンニュートラルへの「多様な道筋」というアプローチは、自動車業界の持続可能なモビリティ社会への責任ある移行を象徴するものです。

2024年も、米国および中国の経済動向、地政学リスク、気候変動や自然災害の影響、人権意識の高まり、生成AIなどのIT技術の進展を考慮し、戦略を展開していきます。

マツダは、2050年のサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル達成、2035年までにグローバル自社工場でのカーボンニュートラル実現を目指しています。2030経営方針の実現に向けて、「地球温暖化抑制への取り組み」を最重要課題と捉え、電動化の推進とカーボンニュートラル実現に注力しています。

「電動化への取り組み」では、2030年頃までのEV時代への移行を3つのフェーズに分けて進めています。自社の技術資産を活用しつつ、高効率な内燃機関と電動化デバイスを組み合わせた「マルチソリューション」アプローチを採用して、地域のエネルギー源や規制に応じて多様なソリューションを提供し、より多くのお客さまに低CO<sub>2</sub>排出ソリューションをご使用いただくことでCO<sub>2</sub>排出総量を引き下げていきます。

2023年には大型商品のプラグインハイブリッド(PHEV)やMX-30のロータリーEVを導入し、また電動化技術や商品開発の強化のため電動化事業本部(e-MAZDA)を設置しました。2024年には、新型電動車「MAZDA EZ-6」を北京モーターショーで公開し、急速に電動化が進展する中国市場での電動化商品ラインアップを拡充します。

「カーボンニュートラル」については、2030年度までに国内自社工場等でのCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で約7割削減し、非化石電気使用率を7割超にする中間目標を設定しています。

カーボンニュートラルへの移行やその解決手段の一つである電動化は、個社で対応できる限界をはるかに超えている難題であり、仲間づくりや協業がより重要となります。

当社は、2024年5月にトヨタ自動車株式会社、株式会社SUBARUと共に電動化時代の新たなエンジン開発を「三社三様」で宣言しました。過去にない次元でメーカー間の協調領域を拡大して、All Japanの精神で世界の厳しい競争に立ち向かい、日本の自動車産業が引き続き、地域や国に貢献し続けられる産業として維持発展できるよう、覚悟を持って舵取りをしています。

「安全・安心なクルマ社会の実現」は極めて重要な課題です。当社は、人の研究に基づいた高度運転支援技術の開発を継続しており、ドライバー異常時対応システム(DEA)などの様々な先進安全技術を搭載した大型商品の充実を図り、「死亡事故ゼロ」に向けて取り組んでいます。技術開発と地域・社会との連携により、安全・安心な社会づくりに貢献していきます。

「マツダ独自の価値創造」については、お客さまに「走る歓び」を提供するため、ブランド体験の強化に取り組んでいます。2023年11月にはブランド体験推進本部を新設し、お客さまに近づくブランドづくりを進めています。





## CEOメッセージ



## 企業価値向上に向けた 基盤強化

人は最も重要な資本であり、各人の能力向上とその成長の総和が会社の成長の源泉です。また、カーボンニュートラルや電動化などの大きな変化を乗り越える最も重要なリソースも「人」と考えています。

マツダのひとつの原点はMazda Wayにあります。これは、創立以来培ってきた仕事の進め方(=行動指針)をまとめたもので、2008年に言語化しました。これにより、従業員が個性を發揮しつつも組織としての軸をぶらすことなく、次世代に確実に伝承していけるようにしています。

行動指針としてのMazda Wayを大切にしながら、従業員一人ひとりの成長と多様性を尊重し、より一層相手の感情を意識した行動をとることを目指します。そのため、2023年には組織風土改革プログラムとして「BLUEPRINT」を全間接従業員約11,000名に実施し、

今後は現業従業員向けにも展開していきます。これにより、現場を支援する組織文化を育み、さらに創造性を発揮できる環境を整備してまいります。

2024年には、多種多様な人材や事業パートナーとの共創活動を加速する「マツダイノベーションスペース東京」の開設や、元従業員を再雇用する「アルムナイ採用」の制度化も検討しています。

2023年には「マツダ人権方針」を策定し、社内の人権デュー・ディリジェンスプロジェクトチームを立ち上げました。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」などの国際規範に基づき、重要な人権テーマの特定を進めています。

また、全ての従業員が価値創造に邁進できるよう、ITやAIの活用などの教育機会を拡充し、デジタル化へのシフトを加速させています。知識を学び実践し、成果を共有し切磋琢磨できる環境も整備しています。今後もプログラムの充実と受講率の向上を図り、DXによってオペレーションスピードを向上させます。

電動化商品の追加を見据え、ムリ・ムダ・ムラを排除した効率化と稼働率の向上を目指しています。これまでの購入価格の折衝という観点の原価低減ではなく、サプライチェーンを俯瞰し全体での効率化を追求し、迅速かつ効果的に経営効率化を進めます。これにより、お取引先さまも含めて原価低減とサプライチェーン強靱化を目指しています。

人材への投資とITの活用による生産性倍増、BLUEPRINTによる組織風土改革、全本部でのDX推進により、スモールプレーヤーとしての活力、効率、スピードを大幅に向上させます。

## 成長のための経営体制強化

大きな変化の時代は、正解のない時代であり、リスクと機会が隣り合わせです。2023年に導入したチーム経営とCXO制により、経営陣が現場に気を配り、お客さまの意見を取り入れ、迅速かつ柔軟に対応してオペレーションのスピードを速めています。

ブランド価値経営の下、経営陣の視点や行動のさらなる変革を図るため、役員報酬制度を見直しました。株主価値の向上、従業員エンゲージメントの向上、顧客志向の徹底、社会課題の解決など、中長期的な企業価値の向上を目指します。具体的には、自己資本利益率(ROE)、従業員のエンゲージメント、顧客志向、温室効果ガス排出量削減などの評価指標を通じて、より良い貢献を行う取り組みを進めていきます。

また、社長就任後は、広く意見を聞いて適切な意思決定を行うため、国内・海外の拠点を訪問し、従業員、お取引先、メディア、投資家など社内外のさまざまな

ステークホルダーと積極的に対話しています。特に、グローバルネットワークを駆使し、さまざまな視点や高度な経営分析機能をお持ちの投資家の皆さまとの対話では、共通の考え方を理解することができました。こうした多様な意見や考えを念頭に置きながら、2030経営方針の具体化などの判断をしていきたいと考えています。

## 終わりに

マツダは、技術革新と事業運営を時代に合わせて適応させることで、社会に「走る喜び」と「生きる喜び」を提供することを目指しています。人を中心に、多様な技術と共創するパートナーの知恵と熱意を結集し、カーボンニュートラルの実現、安全・安心・自由な移動が可能な社会を目指しています。日常に動くことへの感動や心のときめきを創造し、それを仲間と共有できる幸せをお届けします。

株主・投資家の皆さまには、マツダの目指す方向性をご理解いただき、引き続き変わらぬご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長兼CEO  
(最高経営責任者)

毛 龍 勝 弘

## 成長の軌跡

# 飽くなき挑戦で社会に新たな価値を提供し続けてきた100年を超えるマツダの歴史

1920年の創立以来、常に理想の商品づくりを目指してさまざまな課題に挑戦し、幾度もの危機や逆境を乗り越えて、今日のマツダがあります。今後も当社の独自性を大切に、飽くなき挑戦を通じ、社会に新たな価値を提供していきます。

## 1920-1959

### コルク製造から機械工業へ三輪トラックを主力商品に

東洋コルク工業株式会社として広島で創立。「工業で社会に貢献する」を合言葉に、工作機械やさく岩機、自動車の分野へ進出。高い技術力を背景に事業の拡大を図りました。

1927 東洋工業株式会社へ社名変更

1931 「マツダ号」DA型を発売  
第1号のマツダ車となったDA型は、自社開発のエンジンをはじめ、全ての部品を国産品で構成した、当時の三輪トラックとしては画期的な新商品となりました。



1936 画期的な販売促進策を敢行 鹿児島-東京間の宣伝キャラバン

1945 原子爆弾投下のわずか4カ月後に三輪トラックの生産を再開

1953 シェルモールド法による鋳物生産を開始  
鋳造や表面処理の先進技術を海外から導入するなど生産の合理化を積極的に進め、1950年代後半までに自動車の量産体制を大幅に強化しました。

## 1960-1979

### 総合自動車メーカーへ大きな飛躍を果たす

乗用車の発売を機に、軽自動車から中型トラックまでラインアップを一気に拡大。宇品工場の建設に加え、工場内をつなぐ東洋大橋および世界に通用する性能を支える三次自動車試験場を完成させ、欧米市場への本格輸出も開始。米国フォード社との資本提携で経営基盤も強化しました。

1960 「R360クーペ」で乗用車市場へ進出  
初の乗用車に先進技術を惜しみなく投入。軽量かつ高性能で、親しみやすいデザインに。市民の手の届く価格で発売し、大きな話題となりました。



1966 宇品地区に乗用車専用工場を建設

1967 ローターエンジンの実用化に成功  
世界中の技術者が注目した、高出力・低振動の“夢のエンジン”の開発に心血を注ぎ、6年もの歳月をかけて遂に実用化。世界初<sup>®</sup>となる2ローター式のロータリーエンジンを「コスモスポーツ」に搭載して発売しました。  
※ 1967年時点。マツダ調べ。



1975 CI(コーポレートアイデンティティ)の導入  
日本企業で初めてコーポレートアイデンティティ(企業イメージを统一的に発信する企業戦略)を本格導入しました。



1979 フォード社と資本提携(現在は資本提携を解消)

## 1980-1999

### 国際競争に打ち勝つための積極的な商品開発

グローバルで存在感のある自動車メーカーを目指し、積極的な商品開発と販売施策を展開。画期的な先進技術や“ときめきのデザイン”に挑戦し、個性豊かで魅力的な商品を数多く生み出しました。

1984 マツダ株式会社へ社名変更

1987 初の海外工場として、米国工場が稼働

1989 「ロードスター」を発売  
“人馬一体”の爽快な走り美しい曲面造形型のデザインが特徴のライトウェイトスポーツカーとして、北米市場を中心に数多くのユーザーから熱烈な支持を受けることになりました。



1990 世界初のGPSナビゲーション(カーナビ)を開発

1991 ルマン24時間レース総合優勝  
初出場から17年、13度目の挑戦で遂に日本車初の総合優勝を実現。ロータリーエンジンの性能と信頼性を広く実証するための「飽くなき挑戦」が、最高の形で結実しました。



1996 「マツダ・デジタル・イノベーション(MDI)」を開始  
新車開発期間の大幅短縮を狙い、3次元デジタルデータを核にして、開発から生産に至るまでの全てのプロセスを革新する先進的な取り組みをスタートさせました。

## 2000-現在

### ブランド戦略を強化しサステナブルな社会を目指す

「走る喜び」を重視する新ブランド戦略を軸に、環境・安全性能も同時に強化。全社で「モノ造り革新」を推進し、多様性と共通性を高次元で両立。一貫した「人間中心」の開発哲学に基づき、心豊かなカーライフの実現をいつまでも追求していきます。

2002 ブランドDNAをフルに体現した「アテンザ」を発売  
新ブランドメッセージ「Zoom-Zoom」に代表される「走る喜び」を追求。デミオ、RX-8、アクセラと続き、新たな時代を切り拓きました。



2007 「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」  
自動車産業の課題に対応し、地球環境と交通環境のサステイナブルな未来に向けた技術開発に取り組むことを宣言しました。

2010 次世代技術「SKYACTIV」と新デザインテーマ「魂動」を発表  
SKYACTIV技術は「ビルディングブロック構想」を実現する革新的技術の総称。「魂動(こどう)-Soul of Motion」は強い生命感と速さを感じる動きの表現を目指すデザインテーマ。2012年発売の「CX-5」以降、全てのマツダ車で導入を開始しました。



2018 米国でトヨタ自動車株式会社との合併新工場建設を発表  
2022年1月から「CX-50」を生産開始

2022 事故のないクルマ社会の実現に向けDEAを「CX-60」から採用  
ドライバーの異常を検知し、車両を減速・停止させることで、事故の回避や被害軽減をサポートする「ドライバー異常時対応システム(DEA)」を新たに導入しました。

2023 「MX-30 e-SKYACTIV R-EV」の量産を開始  
2020年のバッテリーEV(BEV)に続いて、ロータリーエンジンを発電機として使用するMX-30のプラグインハイブリッド(PHEV)モデルの量産を開始しました。



グローバル累計生産台数  
約6,276万台  
(2023年12月末)

(万台)  
6,000

4,000

2,000





AT A GLANCE (2024年3月31日時点)

売上高 (2024年3月期)

48,277 億円

営業利益 (2024年3月期)

2,505 億円

親会社株主に帰属する当期純利益 (2024年3月期)

2,077 億円

設備投資 (2024年3月期)

1,213 億円

研究開発費 (2024年3月期)

1,463 億円

総資産

37,918 億円

生産拠点

8カ所

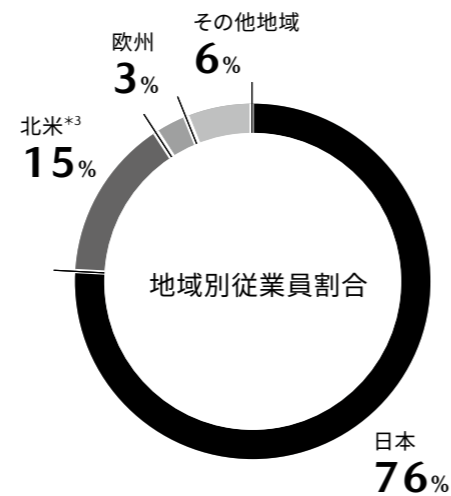
研究開発拠点

5カ所

従業員数

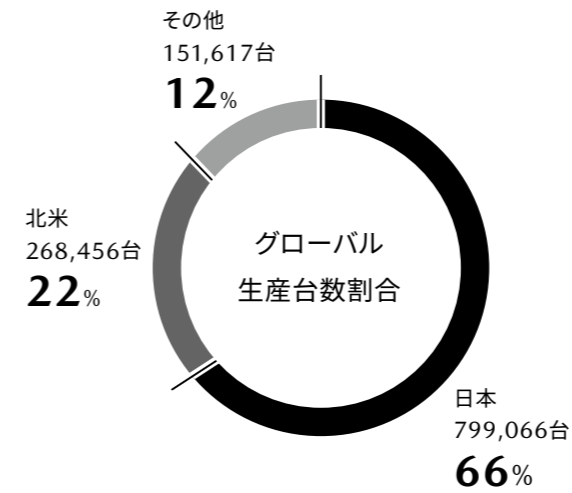
連結  
48,685名<sup>\*1</sup>

単体  
23,433名<sup>\*2</sup>



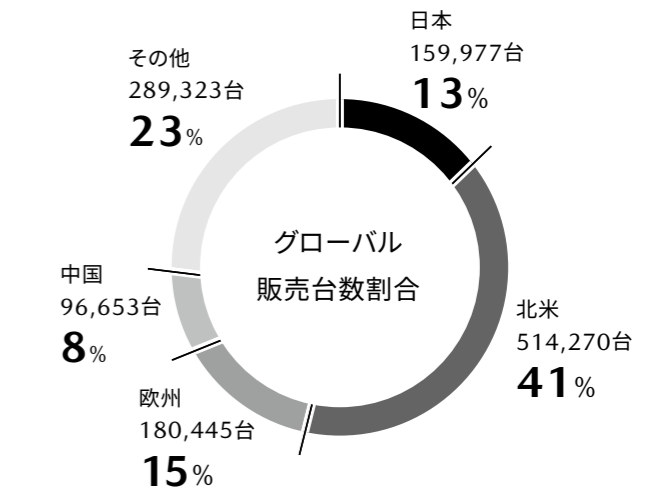
グローバル生産台数 (2024年3月期)

1,219,139 台



グローバル販売台数 (2024年3月期)

1,240,668 台



販売国・地域数

130カ国・地域以上

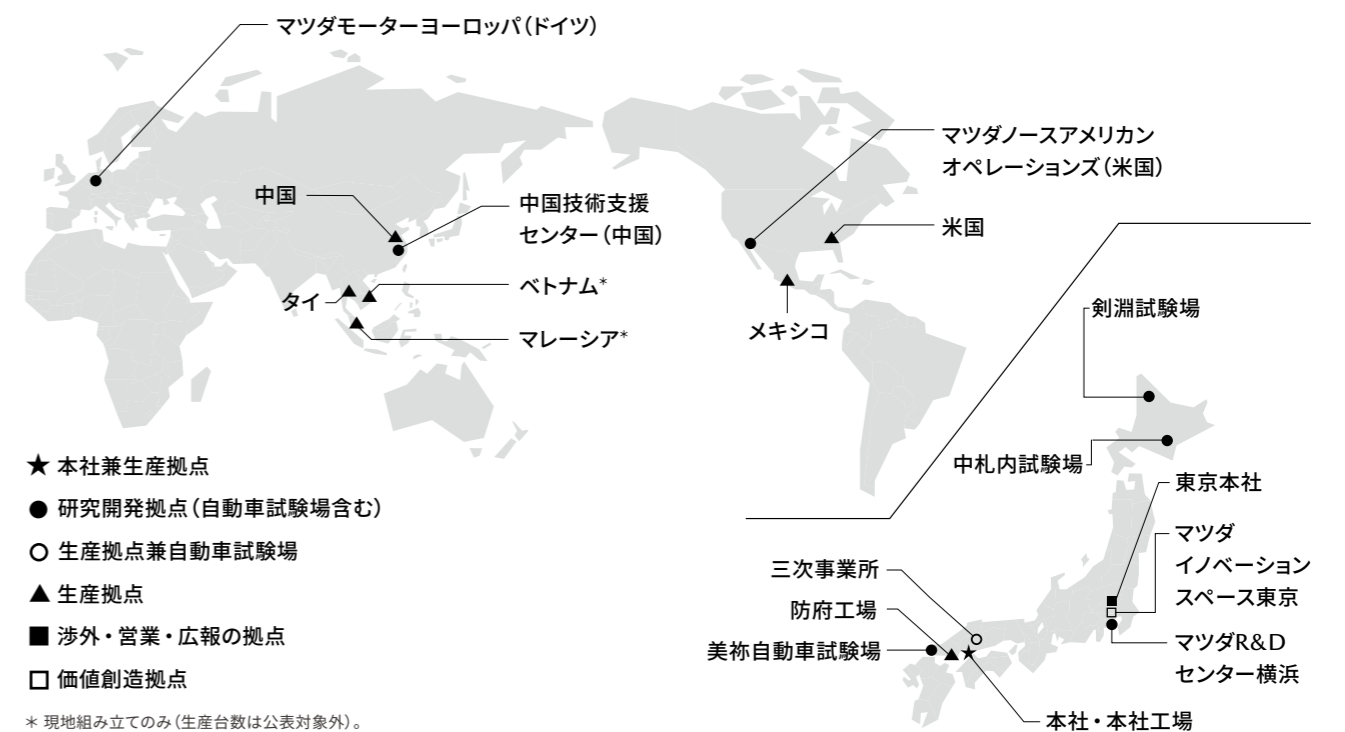
連結子会社

70社

持分法適用関連会社

20社

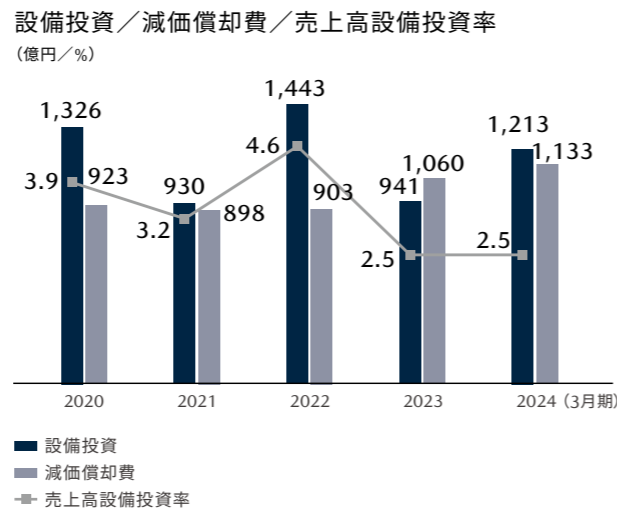
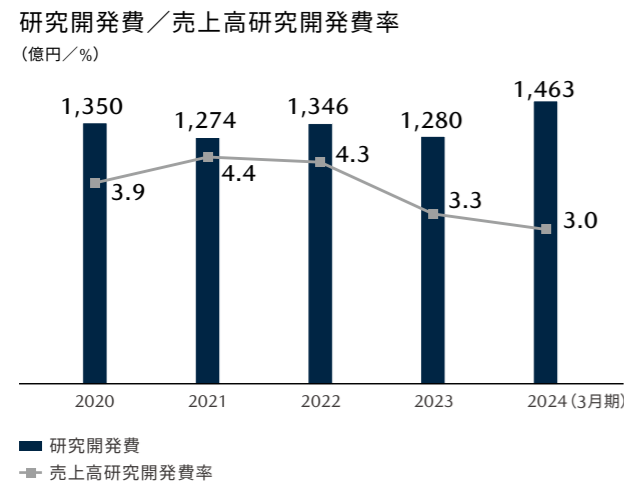
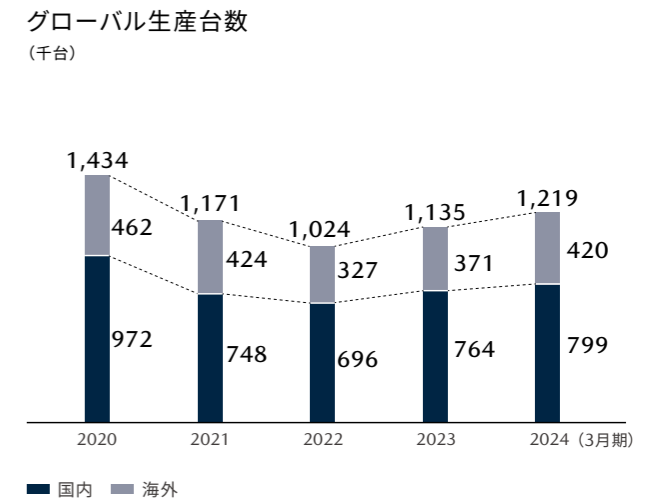
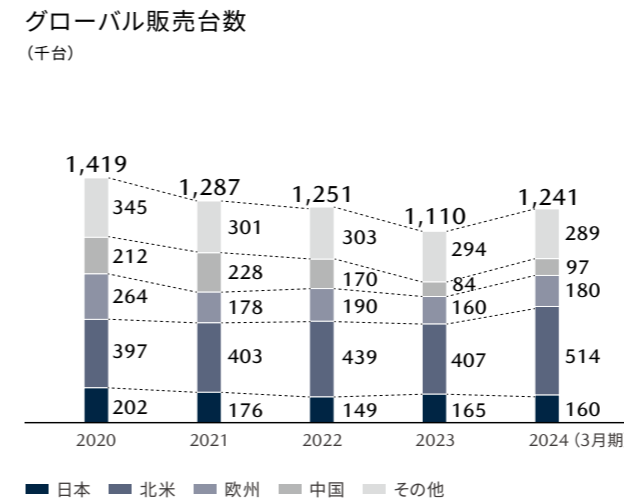
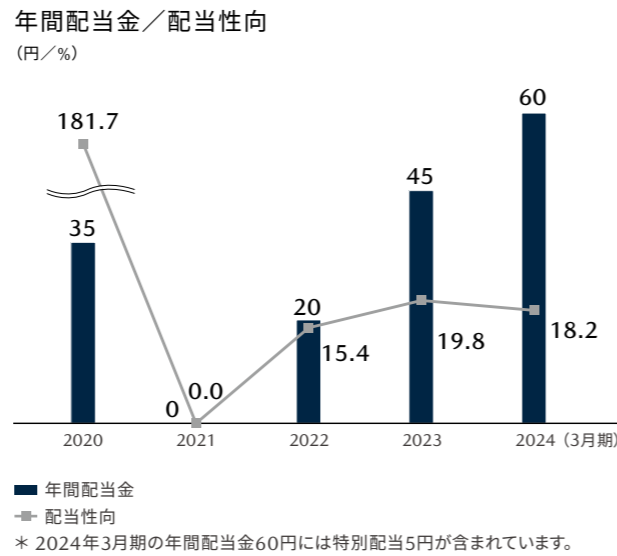
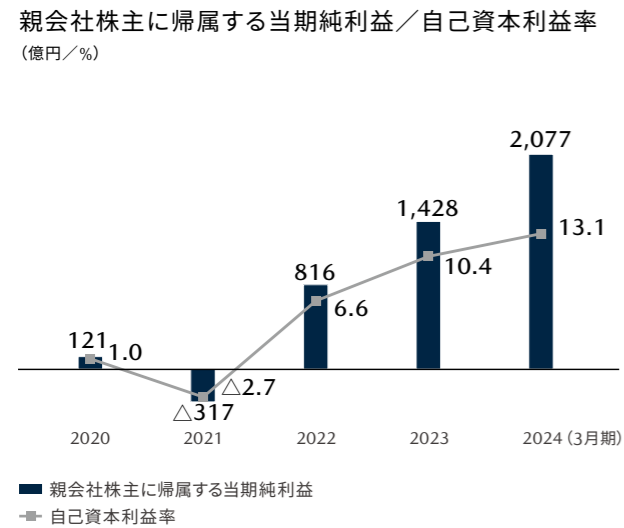
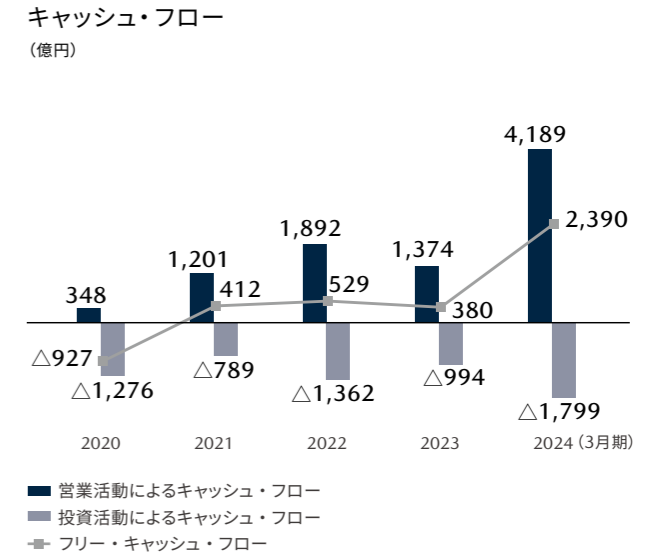
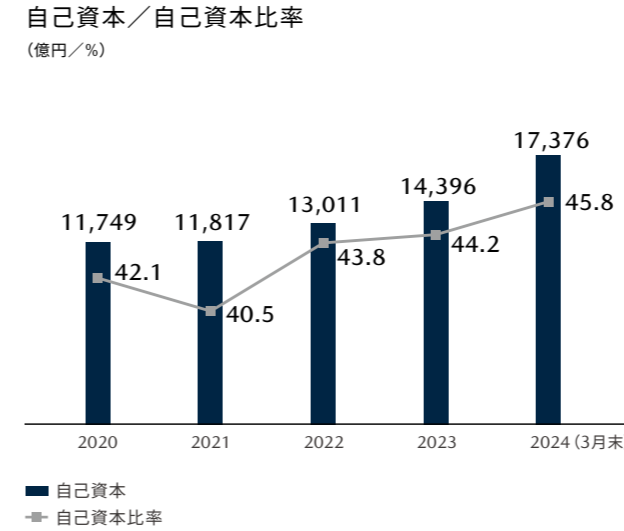
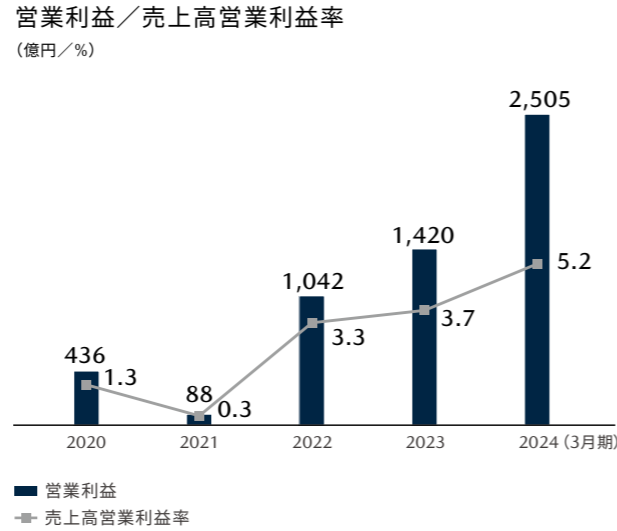
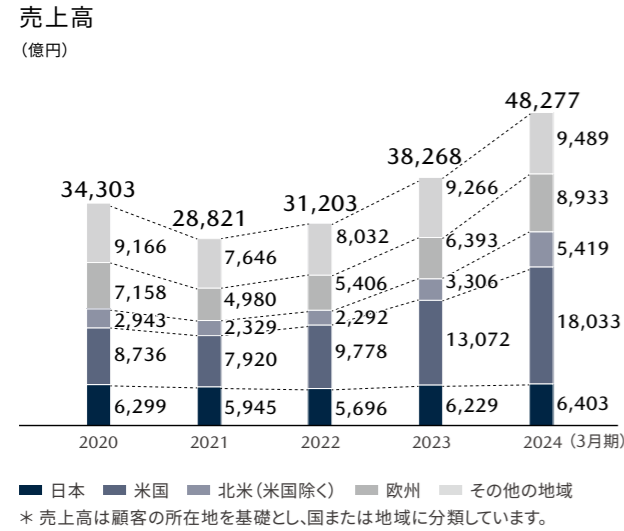
拠点紹介



\*1 連結の社員数には、マツダグループ外部への出向者を除き、グループ外部から受け入れた出向者を含む。  
\*2 単体の社員数には、マツダ(株)外部から受け入れた出向者を除き、マツダ(株)外部への出向者を含む。  
\*3 メキシコを含む。

# データハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト

