

## 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、私自身も社内で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 勝 弘