

02

GROWTH STRATEGIES

成長戦略



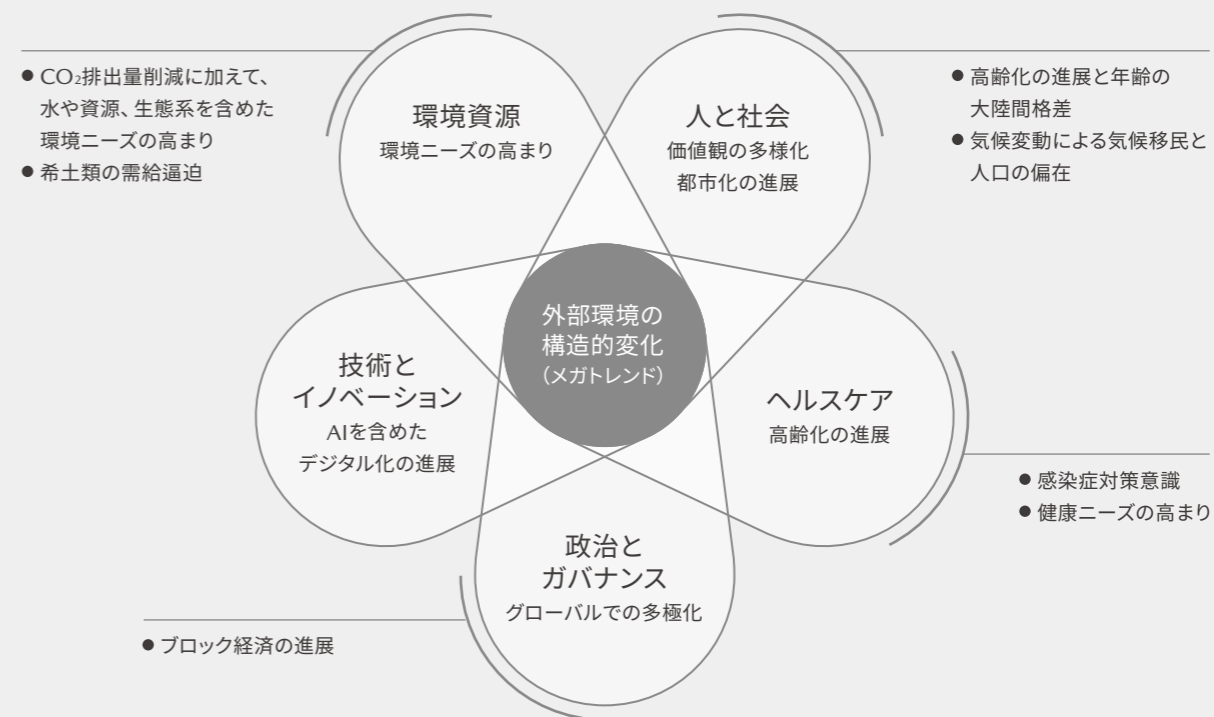
- 18 2030 VISION
- 19 価値創造プロセス
- 21 サステナビリティ推進・重点課題(マテリアリティ)
- 23 2030経営方針
- 26 進捗レビュー
- 29 CFOメッセージ

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。

1. マルチソリューションで温暖化抑制に取り組み、持続可能な地球の未来に貢献する。
2. 心と身体を見守る技術で、誰もが安全・安心・自由に移動できる社会に貢献する。
3. 日常に動くことへの感動や心のときめきを創造し、一人ひとりの「生きる歓び」に貢献する。

外部環境の構造的変化（メガトレンド）とマツダの洞察



価値創造プロセス

— ブランド価値経営の実践 —



サステナビリティ推進・重点課題（マテリアリティ）

サステナビリティ基本方針

企業理念に基づき、私たちマツダグループは、全てのステークホルダーの要望や期待に誠実に応えるよう努力しながら、グローバルな事業活動を通じて企業としての持続的な成長を目指すとともに、自社の強みを生かしてさまざまな社会課題の解決に向け取り組むことにより社会の持続可能な発展に貢献していきます。

サステナビリティ基本方針
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/about/>

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ担当役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」で決まった取り組み方針やガイドラインを理解した上で、社内各部門は、業務目標や計画などを策定し、グループ会社、社内各部門、各種委員会と連携を図りながら、業務を行っています。2015年度から取締役会でサステナビリティを巡る課題の討議を行っています。昨今のESG（環境・社会・ガバナンス）に対する関心の高まりを踏まえ、より実効性のある体制構築が必要と考え、2024年度に全社推進体制の見直しを行い、「CSR経営戦略委員会」を「サステナビリティ委員会」に改称・再編しました。

サステナビリティ委員会

グローバルでの社会環境の変化を踏まえ、マツダの長期および中期の視点から、サステナビリティ取り組みの方向性を討議します。

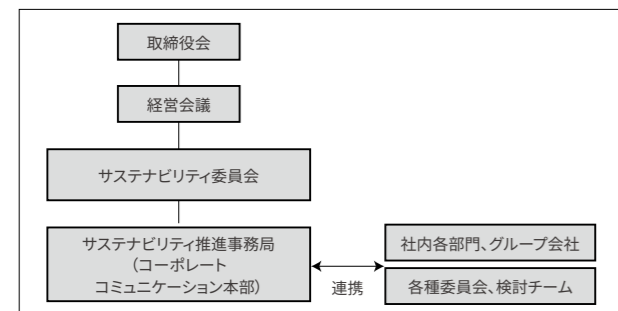
- 委員長：サステナビリティ担当役員
- 開催：四半期ごと
- メンバー：経営会議メンバー

※ 開催頻度・招集メンバーは、討議する議題により異なる。

討議内容に応じて、以下2つの部会を設置。

- 未来部会：未来へ向けたグループ全体のサステナビリティ取り組みの方向性を討議
- 課題対応部会：喫緊のサステナビリティ課題への対応を討議

サステナビリティ推進体制（2024年7月31日時点）



マテリアリティの見直し・特定

マツダは2016年7月、重点課題（マテリアリティ）を特定、開示しました。その後、世界的にESGに対する関心が高まり、マツダグループを取り巻く社会環境が変化してきたことから、2017年度よりマテリアリティの見直しを開始。見直しにあたっては、二つの視点を考慮しました。一つは、国連が定めるSDGs（持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals）や、グローバルなESG評価機関の調査項目などを参考としたステークホルダーの視点、そしてもう一つは、2030経営方針の実現に向けた事業取り組みなどのマツダグループにとっての重要性の視点です。二つの視点の下、2021年、マツダグループが事業活動を通じて解決すべき社会課題を特定し、国連が定めるSDGsの目標およびターゲットとの関連性を明確化し、開示しました。2022年11月に公開した中期経営計画アップデートおよび2030経営方針を踏まえ、再度マテリアリティの見直しを実施しました。

マテリアリティの見直し・特定プロセス

STEP1 | 社会課題の抽出

ステークホルダー視点からの課題抽出にあたっては、グローバルなESG評価機関の調査項目から投資家の期待や、グローバル社会からの期待を分析し、整理しました。マツダグループにとっての重要性の視点は、2030経営方針や「サステイナブル “Zoom-Zoom” 宣言2030」、有価証券報告書などに記載しているマツダグループ特有の課題を整理し、抽出しました。

STEP2 | 課題の影響度の評価と優先順位づけ

STEP1で抽出した課題に対し、ステークホルダーにおける影響度*1とマツダグループにおける影響度*2の2軸で評価し、優先的に取り組むべき項目を特定しました。また、SDGsの169のターゲットと照合することで長期的視点で取り組むべき事項を明確化しました。

STEP3 | 妥当性の確認

STEP2で特定した項目の優先度に関して、妥当性を確認するため、マネジメントと協議し、合意を得ました。

STEP4 | マテリアリティの開示

STEP1～STEP3で特定したマテリアリティの項目に対し、着実な実行とフォローアップを行うための具体的な取り組み計画を策定中です。今回特定したマテリアリティと今後策定する取り組み計画をステークホルダーへ開示するとともに、定期的に評価し、見直すことで、計画・実行・評価・改善というPDCAプロセスを構築していきます。

*1 マツダグループや自動車業界に求めている項目。
 *2 マツダグループにおけるリスクと機会。

マテリアリティの8つの項目および関連する取り組み／ガイドライン

マテリアリティの8つの項目	社会課題 (関連キーワード)	マツダの取り組み／目標／SASBコード*1	SDGs 目標	
「地球」	2050年 カーボンニュートラル への挑戦	気候変動問題 (カーボンニュートラル)	取り組み ・ Well-to-Wheel、ライフサイクルアセスメント (LCA) 視点での、クルマのライフサイクル全体のCO ₂ 排出量削減 ・ ビルディングブロック構想による技術資産の積み上げと、それを活用した高効率なものづくり ・ 2035年グローバル自社工場でのカーボンニュートラル (CN) 実現に向けた取り組み 目標 ・ 2050年にサプライチェーン全体でのCN実現 ・ 2030年度にマツダ国内自社工場・事業所でのCO ₂ 排出量を2013年度比69%削減、非化石電気使用率75% SASB TR-AU-410a.3	
		資源循環	取り組み ・ 新車のリサイクル性の向上 ・ 工場での3R (リデュース、リユース、リサイクル) の取り組み、グローバルでゼロエミッション・資源再生化の拡大 目標 ・ 資源循環 (資材) : 2030年にグローバルで生産・物流工程についてゼロエミッションを達成 ・ 資源循環 (水) : 2030年に水資源の再生・循環の取り組みを国内モデルプラント*2で実現 SASB TR-AU-440b.1 SASB TR-AU-440b.2 SASB TR-AU-440b.3	
「人」	心と身体の 活性化	精神的・社会的な健康への 価値観の変化	取り組み ・ ひと中心の価値観の下、人々の日常に運転すること、移動することの感動体験を創造	
		人的資本の 強化	取り組み ・ 従業員の多様性を尊重すると同時に従業員一人ひとりが個性を發揮しながら、力を合わせて会社や社会に貢献する企業風土の醸成 ・ 多様な価値観やライフスタイルを持つ従業員が、プライベートと会社生活を両立させ活躍できるよう、ワークライフバランスを促進・充実 目標 ・ 女性管理職数 : 2024年度80名、2025年度100名 ・ 男性育児休職 (産後/パパ育休含む) 取得率 : 2024年度60%、2025年度70% SASB TR-AU-310a.1 SASB TR-AU-310a.2	
「社会」	安全・安心な クルマ社会の実現	交通死亡事故	取り組み ・ 独自の安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」に基づく技術開発の推進 目標 ・ 2040年を目途に自動車技術で対策が可能なものについては、自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指す SASB TR-AU-250a.1	
		心豊かに生活できる 仕組みの創造	取り組み ・ 安全・安心で自由に移動することが可能な、心豊かな暮らしにつながる社会貢献モデルの構築 ・ モビリティ関連技術を活用した乗り合いサービスの実証実験	
「地球」 「人」 「社会」 共通	品質向上	品質問題	取り組み ・ 企画から製造まで一気通貫した品質のつくり込み ・ 市場問題の早期把握・早期解決 ・ お客さまとの特別な絆の構築 SASB TR-AU-250a.2 SASB TR-AU-250a.3	
		「人と共に創る」 仲間づくり	100年に一度の大変革期 (CASE)	取り組み ・ 企業間連携 : 次世代車載通信機の技術仕様を共同開発 ・ 産学官連携 : ひろしま“Your Green Fuel” プロジェクト

*1 「SASB対照表」参照。 <https://www.mazda.com/ja/sustainability/guideline/>

*2 新しい試みなどを先行して実施する施設。

2030経営方針

経営の基本方針

マツダは、地球と社会に責任を持って事業活動を行っていくことが企業の使命と考え、経営の基本方針として次の3つを掲げます。

基本方針 1	地域特性と環境ニーズに適した電動化戦略で、地球温暖化抑制という社会的課題の解決に貢献すること
基本方針 2	人を深く知り、人とクルマの関係性を解き明かす研究を進め、安全・安心なクルマ社会の実現に貢献すること
基本方針 3	ブランド価値経営を貫き、マツダらしい独自価値をご提供し、お客さまに支持され続けること

大変革期にある自動車産業においては、デジタル技術の進化や新たなプレーヤーの参入で、多種多様な商品が導入され、IoTによりあらゆるものにつながることでさまざまな機能やサービスが提供されるようになり、自動車が社会に提供できる価値も今後変化し、増していきます。

このような社会変化に対応するために、さらなる技術開発に加えて、共創する多くのパートナー企業の皆さまと共に知恵と熱意を結集することで、地球温暖化抑制や、安全・安心なクルマ社会の実現に貢献します。

また、人々の日常の動くことへの感動や心のときめきを創造し、仲間と共有できる幸せをお届けできるよう、当社はブランド価値経営の下、「走る喜び」の価値が、「生きる喜び」にまで広がることを通じて社会に貢献します。

2030 経営方針

第1フェーズ 2022-2024	第2フェーズ 2025-2027	第3フェーズ 2028-2030
電動化時代に向けた開発強化 <ul style="list-style-type: none"> 米国工場／ラージ商品 原価低減活動の強化とサプライチェーン強靱化 	電動化へのトランジション <ul style="list-style-type: none"> 電池調達 バッテリー技術開発強化 バッテリーEV (BEV) 先行導入 (第2フェーズ後半) 	バッテリーEV (BEV) 本格導入 <ul style="list-style-type: none"> 電動化時代への転換 電池生産への投資

未来を拓く4つの取り組み 当社は共創・共生という考え方の下、パートナー企業との協業を推進しつつ、新たな技術開発や、課題解決のための枠組みを作り、強みをさらに磨き続けます。そのために、次の4つの取り組みを推進します。

- 1 **カーボンニュートラル**
- 2 **電動化**
- 3 **人とITの共創による価値創造**
- 4 **原価低減とサプライチェーン強靱化**

1 カーボンニュートラル

社会課題

気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の報告書では、自然や人間活動に大きな影響を与えないためには、産業革命からの世界の平均気温の上昇を、2050年頃までには1.5°C未満に抑える必要があると報告されています。

課題解決への考え方

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(CN)への挑戦を宣言し、クルマのライフサイクル全体でCO₂排出量削減に取り組むことが重要だと考えています。その実現のためには、Well-to-Wheelの視点/LCAの視点で、世界各地のエネルギー源・発電形態などを踏まえた適材適所の対応が可能となるマルチソリューションを提供する必要があると考えています。

● 主な取り組み

- 2050年サプライチェーン全体でのCNへの挑戦を宣言
- 2035年グローバル自社工場でのCN実現
実現に向けては、各関係先と連携し、以下3つの柱で推進。また、国内での取り組みをモデルとして、海外の工場にも展開
 1. 省エネルギーの取り組み
 2. 使用するエネルギーを再生可能エネルギーに転換する取り組み
 3. 社内輸送などで使用する燃料において、CN燃料を導入する取り組み
- グローバルでの二酸化炭素(CO₂)排出量の約75%を占める国内の自社工場と事業所*における中間目標およびロードマップとして、2030年度にCO₂排出量を2013年度比で69%削減

* 本社・本社工場(広島県安芸郡および広島市)、防府工場(山口県防府市)、三次事業所(広島県三次市)を含む全17拠点。

2 電動化

社会課題

2030年頃までのEV時代への移行期間には、内燃機関、電動化技術、代替燃料などさまざまな組み合わせとソリューションを持ち地域のエネルギー源や発電形態などに応じて、適材適所で提供していくマルチソリューションのアプローチが有効と考えています。

課題解決への考え方

各国・各地域の電動化政策や規制の強化動向を踏まえ、マツダは2030年のグローバルにおけるバッテリーEV (BEV) 比率の想定を25~40%としています。規制動向の変化や消費者のニーズ、受容度、社会インフラの開発状況などの今後の変化に柔軟に対応できるよう、3つのフェーズに分け、段階的にパートナー企業と共に電動化を進めていきます。

第1フェーズ 2022-2024	第2フェーズ 2025-2027	第3フェーズ 2028-2030
電動化時代に向けた開発強化	電動化へのトランジション	バッテリーEV (BEV) 本格導入

● 主な取り組み

第1フェーズ 電動化時代に向けた開発強化

- 既存の技術資産であるマルチ電動化技術のフル活用
- ラージ商品を投入し、プラグインハイブリッド(PHEV)やディーゼルのマイルドハイブリッド(MHEV)など、環境と走りを両立する商

品で収益力を向上させつつ、バッテリーEV (BEV) 専用車の技術開発を本格化

第2フェーズ 電動化へのトランジション

- 燃費向上によるCO₂排出量削減を目指し、「新しいハイブリッドシステム」を導入
- グローバルにバッテリーEV (BEV) の導入を開始
- 電動駆動の基幹ユニット領域で協業し、次世代に向けた競争力のある電動駆動ユニットを創出
- 高効率な生産技術の開発・生産・供給体制の確立のため、中国地域のパートナー企業との合弁会社を設立
- 電動駆動の基幹部品であるインバーター開発のため、共同開発契約や合弁会社を設立
- モーター技術を共に学び育成する共同開発契約の締結や合弁会社の設立
- 電池については、「グリーンイノベーション基金事業」に採択された先端電池技術の自社研究開発を続けながら、パートナー企業からの調達を進める

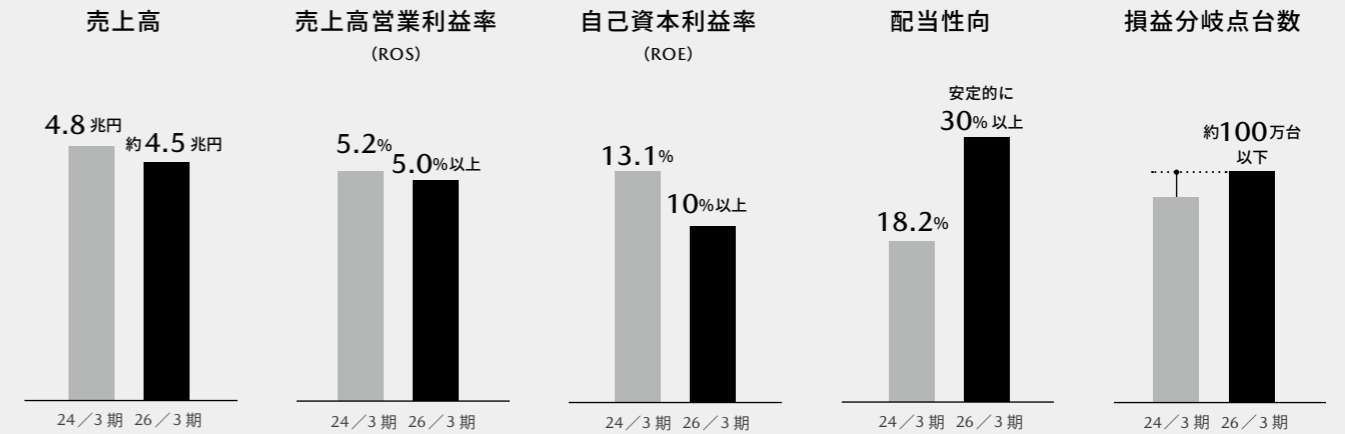
第3フェーズ バッテリーEV (BEV) 本格導入

- BEV専用車の本格導入を進める
- 外部環境の変化や財務基盤強化の進捗を踏まえ、電池生産への投資なども視野に入れた本格的電動化に軸足を移す

— 進捗レビュー —

財務目標

2026年3月期の財務目標と2024年3月期実績



地域別進捗レビュー

グローバルでの実績と見通し

グローバル販売台数(千台)	2023年3月期	2024年3月期	対前期増減	2025年3月期	対前期増減
日本	165	160	△3%	180	+13%
北米	407	514	+26%	600	+17%
欧州	160	180	+13%	183	+2%
中国	84	97	+15%	98	+1%
その他市場	294	289	△2%	339	+17%
合計	1,110	1,241	+12%	1,400	+13%

2024年3月期実績総括：

前期比13万1千台／12%増の124万1千台

- 北米市場は、前期比25%以上の台数増となり、グローバル販売増のうちの4分の3を占める
- 米国では、2023年3月期新たに導入したCX-90に加え、CX-50・CX-30の販売が好調に推移し、通期として過去最高の販売台数。メキシコでも過去最高の販売台数を達成
- 中国ではMAZDA3・CX-5の価格・装備の見直しによる販売強化が奏功。販売台数は通期で前期比15%増加、下期は46%増加

2025年3月期見通し：

前期比15万9千台／13%増の140万台

- 北米市場を中心に、ラージ商品とハイブリッド(HEV)モデルの導入に加え、販売網の改善も進め、販売を拡充する計画
- 日本とその他市場についても、ラージ商品の導入などにより販売を伸長
- 中国と欧州市場では、電動化に対応しながら前期レベルの販売を維持
- 市場でのEVの販売が最も拡大している中国では、バッテリーEV(BEV)とプラグインハイブリッド(PHEV)の2種類のパワーユニットを設定した新型電動車MAZDA EZ-6を2024年末にかけて導入予定
- 欧州市場ではPHEVを搭載したCX-80を2024年に導入し、ハイブリッドへのニーズに対応

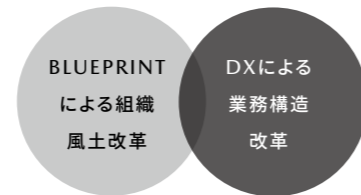
3 人とITの共創による価値創造

社会課題

少子高齢化で、人材の獲得が難しくなっていることへの対応が重視されています。企業競争力への影響が大きいデジタル分野への活用推進などの効率化を進めなければ、企業は今後生き残れないと言われてしています。

課題解決への考え方

マツダらしい価値を創造する源泉は、マツダグループの人の力です。そのために、従業員の能力最大化、生産性倍増実現に向けて挑戦できる環境づくりを推進しています。具体的には、間接部門の各本部長が、組織風土改革と業務構造改革を両輪で自分事として取り組んでいます。



● 主な取り組み

- 全本部で業務整備を進め、業務標準の確立と生成AIなどを活用した業務生産性の劇的な向上に向け、DX推進活動を展開
- ☞ P63参照

4 原価低減とサプライチェーン強靱化

社会課題

従来の商品原価や、製造原価だけにとどまらず、そのスコープを広く拡大し、サプライチェーンとバリューチェーン全体を鳥瞰し、ムリ・ムラ・ムダを徹底的に取り除く取り組みを通じて原価のつくり込みを行うよう変えていくことが必要と考えています。

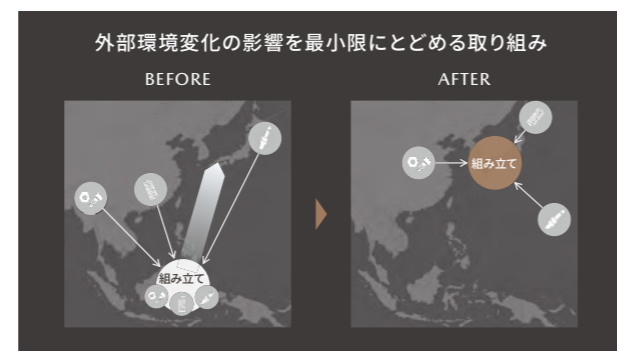
課題解決への考え方

サプライチェーン ————
 材料調達からお客さまへのデリバリーに至るまでの、全ての工程における個々の改善にとどまらず、モノがよどみなく流れ、さらにそのスピードが最大化される「全体最適の工程」を実現するよう取り組みます。
 バリューチェーン ————
 企画段階で商品の仕様や部品の種類数を最適化し、アフターサービスにコストががかりにくく、リサイクルしやすいクルマの構造の追求などバリューチェーン全体で固定費負担を抑え、お客さまに期待される価値を実現する工程への再構築を行います。



● 主な取り組み

- サプライチェーン ————
 地政学リスクや地震といった大規模災害などの外部環境の変化に対する影響を最小限にとどめるために、以下の取り組みを推進。
- 材料・部品調達の階層の減少や、種類を産む場所を近場に寄せるなどの調達構造の変革
 - 汎用性の高い材料や半導体の活用拡大
- バリューチェーン ————
 強靱な構造実現のために、以下の取り組みを通して、当社および購買お取引先さまの総力を結集し、お客さま価値の最大化を追求。
- 購買お取引先さまも含めた開発・設備の抑制や設備の稼働率の向上
 - 市場でのカスタマーサービスに関連する管理費・在庫・物流費などの費用の抑制
 - 部品・資材の購買お取引先さまと共に、長期的な視点に基づいた平時からの「共創活動」の取り組み推進



2030経営方針

— 進捗レビュー —

米国市場での成長

2024年3月期実績総括

- 全需要は、前期比12%増
- マツダの販売台数は、前期比25%増で過去最高
- CX-50はアラバマ工場の2直化により生産台数増加、販売台数は前期比63%増の5万1千台
- CX-90は通期で4万1千台を販売
広告宣伝など認知向上の取り組みにより下期の販売が伸長



CX-90



CX-50

2025年3月期見通し

- CX-70を加えたラージ商品とCX-50で台数成長、北米全体で初の60万台へ



CX-70

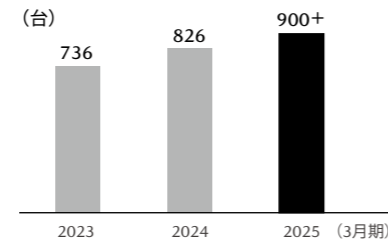
2024年3月末時点、300店舗以上が新世代店舗に転換

- 米国の新世代店舗数は2024年3月末時点300店舗以上を達成。今後さらに70店舗以上が転換予定で、販売網の70%にあたる370店舗以上に
- 米国での新車販売10台中9台が新世代店舗により販売。年間平均販売台数も1店舗当たり900台を超える水準に到達する見通し



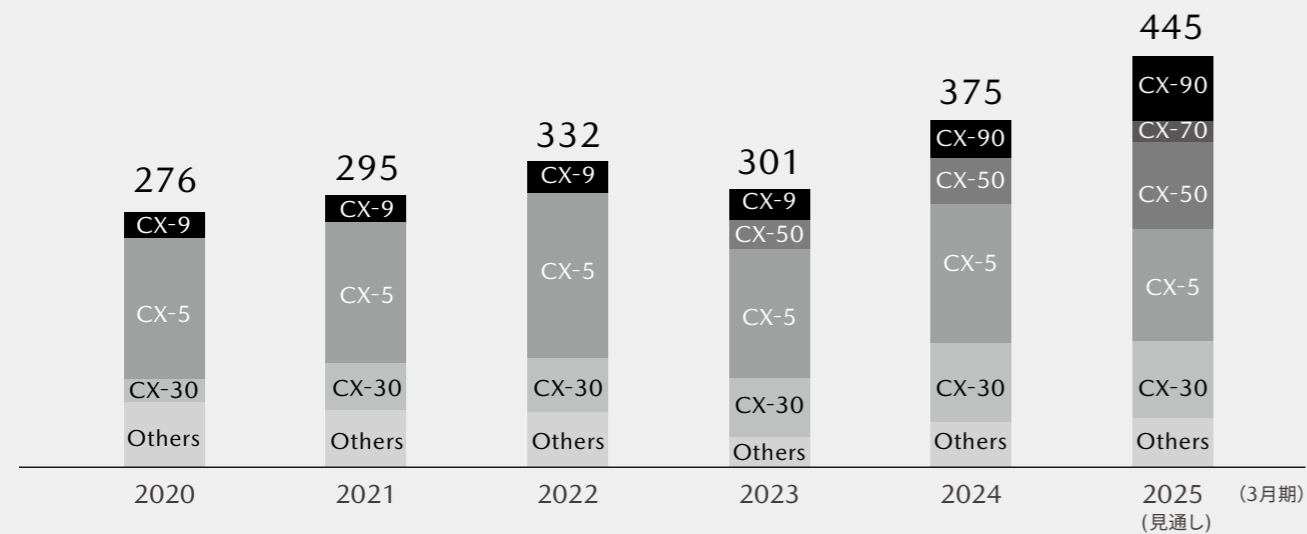
新世代店舗

米国 新世代店舗平均スループット (1店舗当たり年間販売台数)



米国販売台数推移

(千台)



主な地域別の実績

2024年3月期実績総括

日本

- 全需要(登録車、軽自動車合計)は、前期比3%増。
- マツダの販売台数(登録車、軽自動車合計)は、前期比3%減
- SUVモデルを中心とした競争激化などにより通期販売台数は前期を下回った。商品改良を実施したロードスターは販売計画を過達

欧州

- 全需要は、前期比9%増
- マツダの販売台数は、前期比13%増
- CX-60・CX-30などが販売台数増加に貢献
- CX-60は通期で2万7千台を販売、前期比7千台増。プラグインハイブリッド(PHEV)モデルが堅調な販売を継続、ディーゼルエンジンモデルの通年販売が台数増に貢献

その他市場

中国

- 全需要は前期比17%増。マツダの販売台数は前期比15%増。
- MAZDA3、CX-5に加え新規導入のCX-50が販売台数増に貢献

オーストラリア

- 全需要は前期比15%増。マツダの販売台数は、前期比8%増
- 新規導入のCX-60や、CX-3・CX-30・BT-50などのモデルが販売台数増加に貢献

ASEAN

- マツダの販売台数は前期比7%減
- ベトナムは前期同水準、マレーシアは前期比20%増

ラージ商品によるトップラインの成長

- 2024年後半、日本、欧州を中心にCX-80を導入し、グローバルでラージ商品4車種のラインアップが完成。これにより販売台数は約20万台となり前期比で倍増する計画
- 2025年3月期以降ラージ商品が出揃い、成長軌道へシフト



CX-80

電動化に向けた進捗

電動化事業本部(e-MAZDA)を発足

(2023年11月) □ P37参照

- 電動化事業へのリソースシフトを加速
- マツダ初のバッテリーEV (BEV) 専用プラットフォームを有するBEVの2027年の導入に向け取り組みを推進



BEV専用プラットフォーム

マルチ電動化技術を活用した商品



マルチソリューション

- ラージ商品で投入したハイブリッド(HEV)、プラグインハイブリッド(PHEV)に加え、2024年の後半にはCX-50にトヨタ製のハイブリッドシステムを搭載したモデルを追加
- 現在鋭意開発中の次期CX-5には排気エミッションと熱効率を同時に改善したSKYACTIVエンジンと電動化技術を組み合わせたマツダ製ハイブリッドシステムを搭載する計画

BEVの導入は市場ごとに現実的な対応

- 電動化の進展が最も早い市場である中国市場には、2024年4月の北京モーターショーで発表した通り、協業パートナーの技術を活用して、MAZDA EZ-6を2024年中に導入することを皮切りに、4車種の新エネルギー車であるバッテリーEV(BEV)とプラグインハイブリッド(PHEV)の投入を計画



北京ショーで初公開
MAZDA EZ-6

CFOメッセージ



代表取締役専務執行役員
兼CFO（最高財務責任者）
ジェフリー・エイチ・ガイトン

2030経営方針における目指す方向性と私のコミットメント

マツダは「走る喜び」で移動体験の感動を量産するクルマ好きの会社であり続けたい、という想いを2030 VISIONで定めました。魅力的な製品、質の高いものづくり、カーボンニュートラル(CN)と電動化への考え抜かれたソリューション等により持続的成長を実現し、お客さま、お取引先さま、株主の方々など全てのステークホルダーとのつながりを深化させていきたいと考えています。

その達成のために、2030経営方針において2030年までの電動化への取り組みを3つのフェーズに分けて策定しています。

2024年までの第1フェーズは、電動化に向けた準備期間とし、既存資産の活用によるビジネス成長を目指してきました。その中で財務的な観点からは、商品展開をより収益性の高いSUV・ラージ商品へ移行し、主力市場である米国における販売網の整備、米

国アラバマ工場の本格稼働により収益基盤の強化に取り組むと同時に、EV開発・生産領域の技術開発に資源投入を行いました。

2025年～2027年までの第2フェーズにおいては、電動化への移行期間と位置づけ、協業先との相互補完により、電動化への効率的なトランジションを図ります。電池の調達については、既存のパートナー企業に加え株式会社AESCジャパンから調達する計画であり、また、パナソニックエナジー株式会社とリチウムイオン電池の供給に向けた合意書を締結しました。その他、CASE領域ではトヨタ自動車株式会社をはじめとする多くの企業と共に開発を進めています。

そして、2030年を最終年とする第3フェーズは、EVの本格導入を進めるとともに、プラグインハイブリッド(PHEV)を含む電動化商品に軸足を移します。また、市況や規制、政策などの方向性を注視しつつ、電池生産への投資も視野に入れていきます。

電動化への移行については、各国の政策や地域ごとの需要、目まぐるしく進化する技術等変動要素が多い黎明期にあります。そのような中、マツダはリスクマネジメントの観点からCO₂排出量削減については、地域ごとに異なる電源事情に応じて内燃機関(ICE)電動化技術、代替燃料などを活用した魅力的な商品を提供していくマルチソリューションのアプローチを取ってまいります。

CFOとしての私の役割は、マツダの想いに「投資」して下さる皆さまの期待に応えるために率先して努力し、マツダらしい魅力的な商品や体験をお客さまにお届けすること、そして、それを通じて収益基盤を強固なものとし、必要な成長投資を効率的に行う好循環を作ることだと考えています。そのためには、商品主導のビジネ

スマodelから、よりお客さま体験・マーケット主導のビジネスモデルへとシフトしていくことが必要だと考えます。現在、お客さま起点の企業風土の改革に向けた活動(BLUEPRINT)を、全間接従業員を対象に展開しています。アメリカの詩人、マヤ・アンジェロウによる「人はあなたに対して抱いた感情は決して忘れない」という言葉があります。こうした言葉も踏まえて、お客さまがマツダブランドに信頼を寄せ、お客さまとして大事にされていると感じ、マツダスピリットにインスパイアされるような体験を従業員一人ひとりがお届けできるような企業風土の醸成を目指しています。また、同時に、資本コストを意識した経営資源配分の最適化および効率化を図り、中長期的な企業価値向上に向け戦略を実行していきます。

これらの施策により投資家の皆さまにもご満足いただける株主還元を実施しながら、財務基盤を強化していきます。

2030経営方針の進捗

2024年3月期は船舶不足や航路変更による輸送期間の長期化などの物流における制約を受けたものの、新規に投入したCX-90などのラージ商品や米国アラバマ工場生産のCX-50が販売台数を牽引し、グローバル販売は、前期比12%増の124万1千台となりました。地域別では、特に米国・メキシコ・カナダを含む北米市場における販売が堅調で、同市場として初めて50万台を超える販売となりました。

また、米国などの高収益市場の販売が伸長したことによる国ミックス改善、値上げ効果やラージ商品導入による単価改善、為替も寄与し、2024年3月期の営業利益は前期比76%増加で、過去最高の2,505億円となりました。一部品質関連費用の増加や新商品の広告宣伝および研究開発の取り組み強化などが減益要因となったものの、今後想定される電動化投資の拡大に備え、収益体質向上への取り組みの結果が着実に表れた一年となりました。売上高営業利益率(ROS)については前期に対して1.5ポイント上昇し5.2%、自己資本利益率(ROE)は前期に対して2.7ポイント上昇し、13.1%となりました。

2030経営方針の第1フェーズ最終年度である2025年3月期は、トップラインを成長させる年と位置づけています。

引き続き北米市場が最大の成長ドライバーとなる見込みで、60万台の販売を見込んでいます。

中でも重点市場と位置づけている米国に関しては、2016年より取り組みを始めた販売網改革により、プレミアムブランドに比肩する顧客体験を提供する新世代店舗がさらにその数を増やしています。2025年3月期、販売店の70%にあたる370店舗以上が新世代店舗となり、米国での新車販売10台中9台が新世代店舗により販売されることとなります。米国でのマツダビジネスを支えて下さるディーラーの皆さまと共に、さらなるビジネス成長の達成を目指します。

商品面では2025年3月期ラージ商品にCX-70とCX-80が加わり、ラージ商品のフルラインアップ4車種が揃います。これらの車種は台数貢献だけではなく、収益体質の強化につながり、必要な成長投資を実行するための原資確保に大きく寄与する見込みです。

CFOメッセージ

企業価値向上に向けた取り組み

収益性、財務基盤およびキャッシュ・フロー創出力の現状

過去5年間のROSおよびROEはコロナ禍の間を除き順調に改善し、足元では前述のラージ商品の導入や北米市場における堅調な販売などから2024年3月期のROSは5.2%、ROEは13.1%となりました。2024年3月期時点で自己資本比率は45.8%、ネット・キャッシュは3,515億円、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）は前期比2,010億円増の2,390億円となり、足元の収益性、財務基盤およびキャッシュ・フロー創出力はともに着実に向上しています。

株価についての現状認識

および収益性・資本効率向上に向けた取り組み

当社の時価総額と純資産の関係性を表す株価純資産倍率（PBR）は2017年3月期以降1倍を下回る水準が続いています。PBRをROEと株価収益率（PER）の2つの要素に分けて見てみると、ROEは過去10年間でコロナ禍の間を除き株主資本コストを上回る水準で推移しています。他方、PERに関しては、東証プライム平均との差が拡大しており、業界環境変化により将来成長への期待が後退していることなどが背景にあるものと認識しています。

ROEに関しては、資本効率重視の観点から、引き続き株主資本コストを上回るROEとなるように「利益・台数成長の実現と収益基盤の構築」「現有資産の整理と徹底活用、収益を生む資産の構築」「適正な資本構成の維持」を推進していきます。

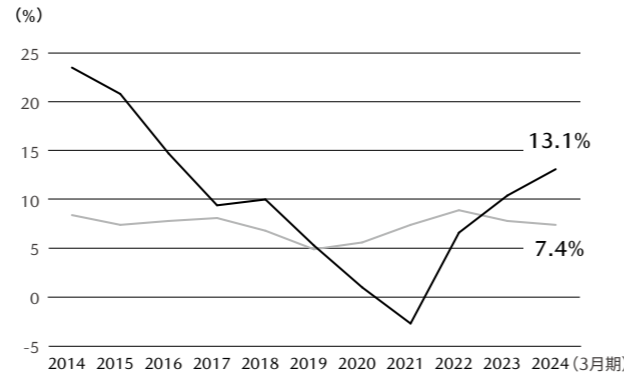
マツダは130以上の国と地域で自動車を販売しており、真のグローバル企業であることを自負しています。これは、世界中のお客様にマツダ車をご愛用いただいている一方、会社として多くの非効率性や資産基盤の拡大、および規模の不経済を生み出し、私たちがのような規模の会社にとっては特に大きな課題です。電動化社会への移行に必要な投資に備える中で、最も収益性の高い地域や車種に資源を配分し、ビジネスの成長と複雑性の軽減を同時に実現するために懸命に取り組んでまいります。

上述のROE向上の取り組みの実績を着実に積み重ねることで当社経営陣に対する信頼を築くとともに、電動化とCNへの移行シナリオとその実現へのマイルストーンを含む成長ストーリーの発信や、人的資本の強化を推進し、将来成長に対する確信度の向上を図ります。

(参考) 主な財務データ

	2020 ／3	2021 ／3	2022 ／3	2023 ／3	2024 ／3
ROS (%)	1.3	0.3	3.3	3.7	5.2
ROE (%)	1.0	△2.7	6.6	10.4	13.1
自己資本比率 (%)	42.1	40.5	43.8	44.2	45.8
ネット・キャッシュ (億円)	△519	△171	596	1,016	3,515
FCF (億円)	△927	412	529	380	2,390

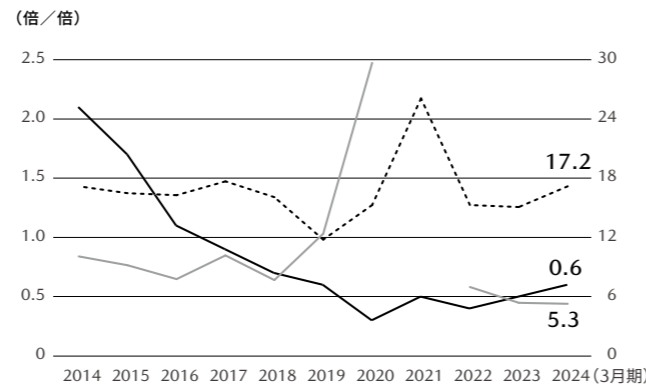
ROEと株主資本コストの推移



— ROE — 株主資本コスト*1

*1 資本資産価格モデル (Capital Asset Price Model) に基づく当社推計。

PBRとPERの推移



出典：Bloomberg
— PBR (左軸) — PER (右軸) -- PER東証プライム平均*2 (右軸)
(2021年3月期は当期純損失のためPERのデータなし)

*2 2022年3月期以前は東証一部の平均。

キャピタルアロケーション

マツダは収益性の維持・向上と運転資本の適切なコントロールにより創出されたキャッシュ・フローを主な原資として、将来成長に必要な投資を行い、適正な資本構成を意識しながら安定的な配当を実現することで、企業価値の持続的な向上を目指します。

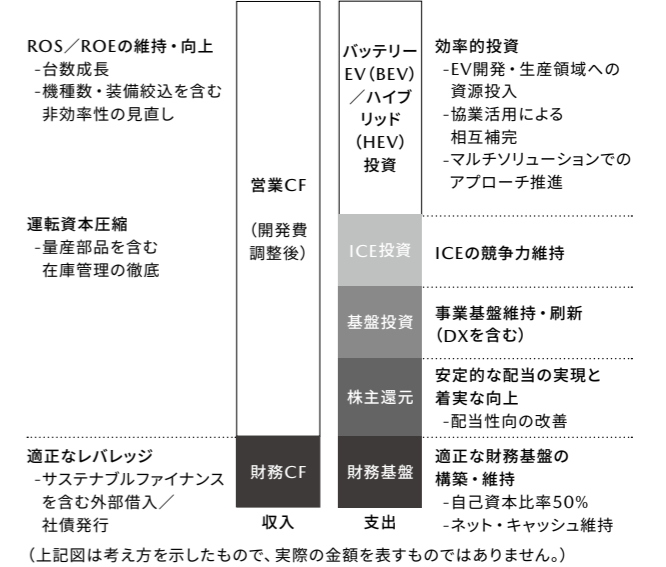
株主還元については、将来成長に必要な投資と財務健全性を維持するための手元資金とのバランスを考慮しながら引き続き配当性向30%を目標とし、安定的な配当の実現と着実な向上を目指します。財務基盤の安定性が確保できた時点でさらなる株主還元のため自己株式取得も検討します。

マツダは、2030年の世界販売におけるバッテリーEV (BEV) 比率を25%~40%と想定しています。その需要に応えるため、2030年までに主要ビジネスパートナーと共に電動化事業に約1.5兆円の投資を行う計画です。一方で、2030年には依然としてお客様の半数以上が内燃機関 (ICE) を搭載した車両を選択するということであり、既存ICEビジネス、事業基盤維持・刷新にも引き続き資源投入することで競争力の維持と生産性の向上を図ります。自己資本比率50%※3を目安とし、ネット・キャッシュを維

持し、必要に応じてサステナブルファイナンスを含む外部借入や社債発行を行う計画です。

※3 現行の会計基準に基づく。

キャピタルアロケーションの考え方



コーポレートガバナンスの強化

ガバナンスは企業価値の基盤です。これに関するさまざまな取り組みの一つとして、2025年3月期より当社取締役と株主の皆さまの中長期的なメリットとリスクの共有を目的として、ROE、従業員エンゲージメント、顧客志向、温室効果ガス排出量削減を業績評価指標とする業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

企業価値向上に向けた取り組みの方向性

