

03

VALUE CREATION INITIATIVES

価値創造の取り組み

34 価値創造のための大切な3つの取り組み

35 ものづくり

37 特集

お客さま起点で新しい価値の
創造に挑戦

電動化事業本部 (e-MAZDA) の新設

39 環境負荷ゼロへの挑戦

39 カーボンニュートラル／電動化

42 資源循環

43 TCFDへの対応

45 「ひと」の研究と走る喜び

46 安全・安心なクルマ社会の実現

46 交通死亡事故ゼロへの挑戦

48 安心を提供する品質の向上

49 つながりづくり

50 さまざまなステークホルダーとの
つながりづくり

51 特集：TOPIC1

ビジネス成長を支えるつながりづくり

51 米国でのお客さま、ディーラーとの
つながりづくり (MNAO)

53 国内販売会社のお客さまとの
つながりづくり

55 特集：TOPIC2

幅広いお客さまとのつながりづくり

55 ブランド体験推進本部の新設

57 ひとづくり

59 特集

PURPOSE実現のための

組織風土改革：BLUEPRINT

61 人の活躍

65 人権の尊重

価値創造のための大切な3つの取り組み

PURPOSE

前向きに今日を生きる人の輪を広げる



価値創造ワークショップ

マツダらしい価値創造を推進するためには、組織内部の縦割りを取り除く統合思考の醸成が必要と考え、統合報告書発行に伴いクロスファンクショナルなメンバーによる「価値創造ワークショップ」を開催しています。

2022年は、マツダが創造できる価値は何かを検討するために、各担当領域から11名の役員・本部長とその部門の幹部社員11名が、業務を離れオフサイトのワークショップを繰り返し実施しました(6カ月間、計11回)。結果、価値創造プロセスを作成、公開するだけでなく、各領域を横断した議論を展開する中で統合思考が深まりました。

2023年は、2022年のメンバーを再編成し、価値創造のための大切な取り組みである「ものづくり」「つながりづくり」「ひとづくり」の3つのチームに分かれて、

- 1 価値創造プロセスのブラッシュアップ
- 2 企業理念、2030 VISION実現のためにできることを検討しました。

その結果、以下の3つにまとめました。

- 各領域の想いと目指す姿
- これまで培ってきた強み
- これからの課題と取り組み

また、新たな試みとして、社外取締役の佐藤 潔氏、小川 理子氏も加わって各チームの検討内容について、外部の視点を踏まえた意見交換を行いました。

2024年は、各チームリーダーが前年からの進捗や今年のトピックスをメッセージとしてまとめています。

今後もこの活動を継続していくことで、統合思考の定着と社内の一体感醸成を図り、マツダが提供する価値を着実に向上させていきます。

ものづくり

「環境負荷ゼロへの挑戦(カーボンニュートラル、電動化、資源循環、TCFD)」「ひと研究と走る喜び」「安全・安心の提供(安全、品質)」の取り組みを通じてマツダらしい価値創造を推進します。

想い：走る喜び

時代が変わり、人々の生活や価値観が変わっても、「動くことへの感動」は変わらないと信じています。マツダはカーボンニュートラルの実現や安全・安心なクルマ社会の実現によるサステナブルなクルマ社会に貢献しながら、時代に適合した「走る喜び」を提供し続けていきます。

ものづくりにおいて、ひとを中心に置き、ひとの欲求や感情を見つめ、「動くことへの感動」が「いきいきとする体験」につながるようなクルマを造っていきます。

特集・TOPIC

- P37 お客さま起点で新しい価値の創造に挑戦：電動化事業本部(e-MAZDA)の新設
- P41 藻類由来バイオ燃料とCO₂回収技術の研究
- P41 先端電池技術の研究開発

培ってきた強み

感動を理解するための「ひと研究」

「ひと研究」を技術開発と等価に置き、「ひと」の特性と技術を結び付け、全ての人に「走る喜び」を感じていただけることを目指してきました。デザインにおいても「走る喜び」を表現するエッセンスを取り入れています。

感動を実現する技術を積み重ねるビルディングブロック構想

「走る喜び」と「優れた環境／安全性能」を同時にお届けするために、長期的に技術を積み上げる「ビルディングブロック構想」を策定し、着実に進化させています。

感動を提供する商品を共創する組織風土

強みを活かした部門横断の共創により、高効率なものづくりを進めてきました。システムやプロセスのみならず、開発・生産が初期構想段階から共創する風土の形成により、部門横断の一气通貫体制を構築しています。

今後に向けて

感動がいきいきとする体験につながる「ひと研究」の進化／深化

お客さまの気持ちにもっと寄り添うために、これまで積み重ねてきた「ひと研究」にさらに磨きをかけます。これまでの骨格、筋力、能力など人間としての仕組みに着目した研究に加え、脳や感情との結び付きを研究することで、五感で感じたものがどのような感情に結び付くかを明らかにしていきます。

いきいきとする体験をお届けする技術を蓄積するビルディングブロック構想の進化／深化

カーボンニュートラル達成に電動化技術が必須の時代に向けて、マルチソリューション戦略を進めています。お客さまが新時代のマツダらしいデザインと「走る喜び」を実感できて、誰もが乗りたくなるようなハイブリッド(HEV)やプラグインハイブリッド(PHEV)、また将来のバッテリーEV(BEV)を効率的に開発・生産します。

体験価値の多様化に対応するデジタル技術を活用した共創の進化／深化

デジタル技術が進歩する中で、それらを支える電気／電子アーキテクチャーの開発がますます大規模になっています。この動きに対応するため、ソフトウェア技術も有効に活用すると同時に、ほかの自動車メーカーやサプライヤーなどとの連携を通して、投資を抑制しつつ高性能なプラットフォーム開発を進めています。

役員メッセージ



執行役員
R&D戦略計画・
カーボンニュートラル・
コスト革新担当
佐賀 尚人

グローバルでの課題であるカーボンニュートラル／資源循環などの地球温暖化抑制への取り組み、安全・安心な社会の実現は、私たち自動車メーカーの責務であり、新たな価値を創造しながらこれらの課題を達成しなければなりません。「100年に一度の大変革期」と言われる世の中の変化に対応し、マツダも次の時代へのトランジションを着実に進めています。そこで重要なのは、「全てを刷新することではなく、守るべきことは守りながら進化することだ」と考えています。守るべきは、強みでもある「ひと研究」であり、ビルディングブロック構想です。変えるべきは、デジタル技術が進歩する中で、ものづくりをハード中心からソフト中心へ転換することです。具体的には、「ひと研究」により提供する価値を明確化し、ソフトウェアの制御技術で基本となる骨格を決め、ビルディングブロック構想で積み重ねた技術を「もの」であるハードウェアに組み込むという考え方です。この実現のためには、これまで以上に部門横断の共創活動が欠かせません。その具体的な例が2023年に新設された電動化事業本部(e-MAZDA)です。加えて、一人ひとりの能力最大化も重要です。これまで推進してきたモデルベース開発／研究(MBD/MBR)の適用範囲のさらなる拡大や、AIの積極的活用を新たに推進しています。こうした取り組みによりCO₂回収技術や次世代バッテリー開発などのマツダらしい技術開発を進めつつ、いつの時代も「動くことへの感動」をお届けしていきます。

特集

お客さま起点で新しい価値の創造に挑戦

電動化事業本部 (e-MAZDA) の新設



本部の全メンバー。中央が電動化推進担当 常務執行役員 梅下 隆一

前ページに記載の通り、これからの課題と取り組みは、「『いきいきとする体験』をお届けする」ために①「ひと研究」②「技術を蓄積するビルディングブロック構想」③「デジタル技術を活用した共創」の進化／深化です。これらを加速する動きの一つが、電動化事業本部 (e-MAZDA) の新設です。

部門横断の共創活動を推進

e-MAZDAは2023年11月に設立されました。設立後は、取り組みを早期に具現化するために、半年間で約300名まで増員し、現在も急ピッチで

リソースのシフトを進めています。

クルマそのものだけでなく、販売や保有を含めたクルマのライフサイクル全体についてシームレスな体験を提供するために、開発部門のみならず、販売・マーケティング部門や生産・品質部門などを含む全社の計22本部から多様な知見・経験を有する人材が一堂に集結し、日々活発な共創活動を行っています。

メンバーからは、以下のような言葉が寄せられています。

- あらゆる部門の人材が近い席に集結している点は大きな利点だと感じています。お互いの進捗把握や

相談話もすぐにできる距離感は、スモールプレーヤーである当社ならではのであり、他社にはない強みだと思います。

- プロジェクトメンバーが一つの部屋に集まって仕事を行う「大部屋方式」の採用により、リモート会議を主体としていた頃に比べ、圧倒的に仕事のスピードが向上しました。例えば、設計者同士の話し合いが必要な際にも、即座にホワイトボードの前に集まってスケッチを描きながら白熱した議論が可能です。コロナ禍でリモート会議が多かった私は、現在非常に刺激的な日々を過ごしています!

またe-MAZDAの活動は広島の本社内にとどまりません。世界中のお客さまの購入・保有に関する体験価値の向上に向けて、海外販売統括会社とワンチームを結成し、異業種を含む幅広いパートナーの皆さまとの協業を積極的に推進しています。

e-MAZDAでは、このように社内外の英知を結集して、従来にない新しい価値の創出に挑戦しています。

新しい組織・業務を目指して

これらの新しい取り組みを効果的に進めると同時にメンバーの働きがいを最大化するために、組織階層の大幅な削減や、組織間の壁を極力なくすなど、新しい組織体制やプロセスに挑戦することで、良好なコミュニケーションと風通しの良い組織風土を実現し、スピード感のある意思決定に取り組んでいます。加えて、こうした組織風土を支えつつ新たな業務プロセスを実現すべく、業務基盤としてのITツールを刷新して情報の一元化を行うなど「デジタル技術を活用した共創」を進化／深化させています。加えてメンバーの前向きなチャレンジを後

押しする新たな人事制度の導入・トライアルなど多岐にわたる変革を推進しています。

目指す提供価値

2030経営方針の電動化施策として2027年にマツダ初のEV専用プラットフォームを採用するバッテリーEV (BEV) の導入を行う計画としています。

私たちは、BEVのご使用や所有にあたり依然として不安を感じられているお客さまも多いと考えています。

一人でも多くのお客さまに安心してお選びいただくために、これまで培った電動車に関する「技術を蓄積するビルディングブロック構想」に基づいた、十分な基本性能や実用性を

備えることに加えて、「ひと研究」を進化／深化させ、BEVの時代になっても変わらない「心ときめくデザイン」と「走る歓び」に満ちたマツダらしいクルマをお届けします。

また、世界中の仲間と協力して、店舗・ウェブサイト・充電ステーションなどでの一貫した体験を準備していきます。店舗での販売・サービス等のリアル体験と、ウェブサイト、My MAZDAアプリなどのデジタル体験を含むお客さまのあらゆるタッチポイントで、私たちのおもてなしの心を感じていただくことで、不安やストレスなく購入から保有期間を通して、個々のお客さまのニーズにタイムリーにお応えし、保有価値を高める商品、サービスの拡充に取り組みます。

このようにe-MAZDAでは、商品に加えてお客さまの体験に関わる多くの領域において新たな価値づくりに挑戦しています。お客さまにいきいきとする体験をお届けするには、まず私達自身が「いきいきと」仕事をするのが重要だと考え、「新しいマツダをつくる」という想いを胸にメンバー一同、日々の挑戦を楽しんでいます。



海外販売統括会社との共創活動

e-MAZDA

環境負荷ゼロへの挑戦

— カーボンニュートラル／電動化

カーボンニュートラル実現に向けた中間目標とロードマップを具体化

当社は、2050年のサプライチェーン全体におけるカーボンニュートラル(CN)に向けて、2035年にグローバル自社工場でのCNを実現するため、グローバルでの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年度に国内自社工場等でのCO₂排出量を2013年度比で69%削減、また非化石電気使用率7割超を目指します。

CNに向けた取り組みとして、「省エネルギーの取り組み」(以下、「省エネ」)、「再生可能エネルギーの導入」(以下、「再エネ導入」)、「CN燃料の導入等」(以下、「CN燃料導入等」)の三本柱で進めています。今回、CN実現への効果が高い国内の自社工場と事業所におけるロードマップや各柱の取り組みを以下の通り具体化しました。

詳細は以下をご参照ください。
<https://newsroom.mazda.com/ja/publicity/release/2023/202312/231214a.html>

取り組み内容

	考え方	2030年度中間目標達成に貢献する主な取り組み (Scope1-2)
省エネ	生産およびインフラ領域と間接部門を含めた全社領域での取り組みを実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ インターナルカーボンプライシングの導入による設備投資の加速 ・ 生産性向上、品質向上、業務効率化(運用改善、シミュレーション検証など) ・ 設備の高効率化(照明のLED化、モータ駆動設備へのインバーター制御導入、空調設備の高効率化など) ・ 技術革新(塗装吹付塗着効率の向上、熱処理炉の低温化など)
再エネ導入	工場内発電の脱炭素化や外部電力の調達などの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本社工場内発電設備を石炭からアンモニア専焼へ燃料転換 ・ 各拠点における地域と連携したコーポレートPPAの活用 ・ 電力会社から再生可能エネルギー等非化石電源由来電気の購入
CN燃料導入等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内輸送などでのCN燃料の導入 ・ CO₂クレジットの活用など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内輸送車両などの燃料を次世代バイオ燃料などへ転換 ・ 中国地域創出のJ-クレジット(森林吸収)取得

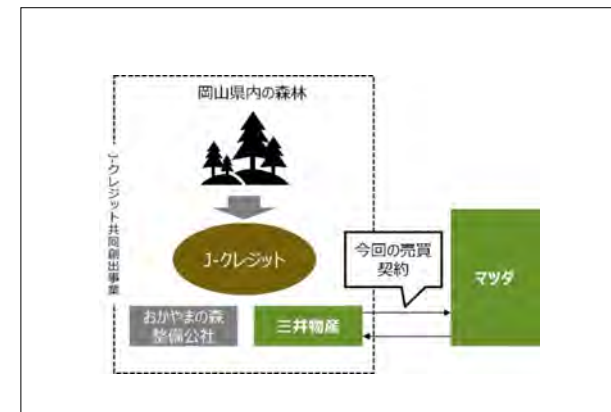
中国地域の森林で創出されたJ-クレジットに関する売買契約を三井物産と締結

当社と三井物産株式会社(以下、三井物産)は、CN社会の実現に向けて、日本政府が認証するJ-クレジット制度に従い、適切な森林管理により創出されたJ-クレジット(以下、本クレジット)の売買契約を締結しました。

本クレジットは、三井物産と公益社団法人おかやまの森整備公社^{*1}(以下、おかやま公社)の共同プロジェクト^{*2}として、おかやま公社のJ-クレジット対象の森林において、三井物産の国内社有林である「三井物産の森」で導入実績のある航空測量や衛星データなどのデジタル技術を駆使したノウハウを活用することで創出されるものです。本クレジットによる収益の一部は、持続可能な森林づくりに向けて、共同プロジェクトによる森林の整備・管理および自然災害への対応強化などに活用されます。当社は、本クレジットを活用する初めての企業として、2022年度から2029年度までの8年間、森林保全によるCO₂吸収量をクレジット化したものを購入します。

また、本クレジットは、拠点を構える中国地域におけるCO₂吸収量の推進や脱炭素化に貢献するとともに、地域の森林資源の保護・育成、産業発展・雇用維持にもつながることから購入を決めました。

^{*1} 岡山県の分収造林事業の推進を主とする森林整備を行う公益社団法人。
^{*2} プロジェクトの名称は「おかやまの森整備公社 森林管理プロジェクト」。



本クレジットのスキーム図

サステナブル・ファイナンス・フレームワークの策定・資金調達

マツダは、サステナビリティに関する取り組みを推進するため、資金調達の枠組みとして「サステナブル・ファイナンス・フレームワーク」(以下、本フレームワーク)を策定し、本フレームワークに基づいて2024年3月に金融機関3行とトランジション・ローン契約を締結するとともに主幹証券会社とトランジション・ボンドの発行条件を決定しました。調達した資金は、バッテリーEV (BEV) やプラグインハイブリッド (PHEV) 車などの開発・製造やグローバル自社工

場のCNなど、本フレームワークで定義した適格クライテリアのプロジェクトに活用される予定です。

なお本フレームワークは、経済産業省の『『トランジション・ファイナンス』に関する自動車分野における技術ロードマップ』を活用し、国内の自動車会社として初めて経済産業省クライメート・イノベーション・ファイナンス推進事業の対象として採択されました。またトランジション・ファイナンスによる資金調達は国内の自動車会社として初の取り組みです。

マルチソリューションの進捗

新型電動車2車種を北京モーターショーで初公開

2024年4月、当社は、新型電動車「MAZDA EZ-6」、新型電動車のコンセプトモデル「MAZDA 創 ARATA」を、北京モーターショー2024^{*}において初公開しました。

「MAZDA EZ-6」は、当社と合併事業のパートナーである重慶長安汽車股份有限公司(以下、長安汽車)の協力の下、長安マツダが開発・製造を行う新型電動車(新エネルギー車)の第1弾であり、2024年中に中国で発売されます。また、同時に公開されたコンセプトモデル「MAZDA 創 ARATA」は、第2弾の新型電動車として2025年中に量産化して、中国市場に導入予定です。急速に電動化が進む中国において、より多くのお客さまに選んでいただけるよう、電動化商品ラインアップを拡充していきます。

^{*} 2024 (第18回)北京国際モーターショー (Auto China 2024)



MAZDA EZ-6



MAZDA 創 ARATA

カーボンニュートラル実現に向け、電動化時代の新たなエンジン開発を「三社三様」で宣言

2024年5月、株式会社SUBARU、トヨタ自動車株式会社、マツダの3社は、カーボンニュートラル実現に向けて、電動化に適合する新たなエンジン開発を三社三様で宣言しました。

この中で、当社は、「電動化時代における内燃機関を磨き、マルチパスウェイでカーボンニュートラルの実現可能性を広げ、お客さまがワクワクするクルマを提供し続けます。電動化やカーボンニュートラル燃料と相性の良いロータリーエンジンを社会に広く貢献できる技

術として育成できるよう、共創と競争で挑戦してまいります」と説明しました。



環境負荷ゼロへの挑戦

— カーボンニュートラル／電動化

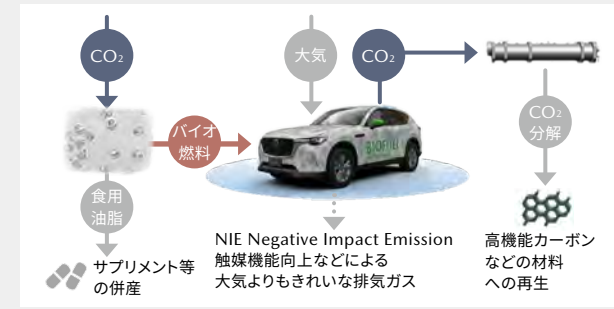
TOPIC

カーボンニュートラルと電動化に関する最先端の技術研究について、技術研究所の山本所長にインタビューしました。

技術研究所 所長
山本 寿英



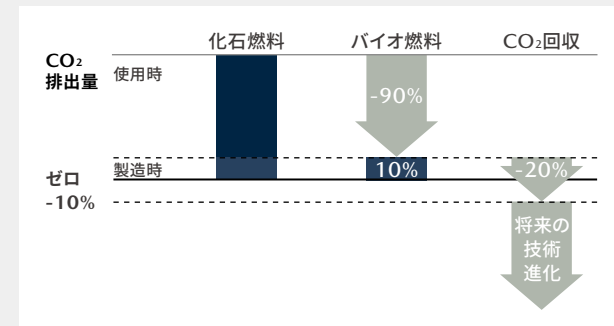
藻類由来バイオ燃料とCO₂回収技術の研究



環境統合エコシステムへの挑戦

バイオ燃料を燃やしても理論上地球上のCO₂が増えない理由
微細藻類を含むバイオ燃料は、原料を育てる過程で光合成でCO₂を吸収しており、その原料を燃やして出たCO₂はその吸収したCO₂を放出しただけなので、トータルでは地球上のCO₂量は変わりません(=カーボンニュートラル)。

バイオ燃料を製造する時にはエネルギーが必要であり、CO₂排出を伴う

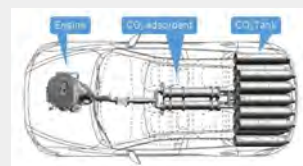


カーボンネガティブの考え方

藻類から得られた油のままでは、クルマを走らせる燃料にはならず、加工する必要があります。その過程でエネルギーが必要となるため、CO₂が排出されます。その量は、燃やした時のCO₂排出量の10%程度です。そのため、トータルでは化石燃料と比較して約90%のCO₂排出量削減となります。

バイオ燃料を燃やすことで排出したCO₂を回収する意味

大気中のCO₂を吸収する「脱炭素技術」としてDAC (Direct Air Capture) があります。それと考え方は同じですが、内燃機関はCO₂を



CO₂回収の模式図

排出しているため、大気に比べてCO₂濃度が高く効率的にCO₂を回収することが可能です。しかも、燃やしても理論上地球上のCO₂を増やすことのないバイオ燃料から出たCO₂を10%でも回収できれば、製造時のCO₂を回収してカーボンニュートラルになります。もしそれ以上回収できれば、理論上は「走れば走るほど大気中のCO₂が減る(=カーボンネガティブ)」こととなります。これはバッテリーEV (BEV) にはできない内燃機関の持つ脱炭素の可能性だと考えています。

今後の課題

排気ガスから回収するため、排気ガスの温度を回収しやすい温度まで下げる必要や、貯めたCO₂をどう取り出すか、装置の搭載による車両重量の増加、室内空間の圧迫等の課題があります。また、取り出したCO₂をどのように活用するかも課題です。例えば、自動車関連では、バイオ燃料に関しては微細藻類の光合成に、e-fuelと呼ばれる合成燃料に関してはその製造原料にもできます。今後も脱炭素に貢献できる「走る歓び」を追求していきます。

先端電池技術の研究開発

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「次世代大容量高入出力リチウムイオン電池の開発」において、蓄電池の性能向上・コスト低減をはじめ、材料レベルからの高性能化・省資源化、高度なリサイクル技術の実用化に取り組んでいます。

電池を自力で研究開発する理由

クルマづくりで培ってきたものづくり力を、電動車の技術開発にも展開し、効率的に開発することで、社会・お客さまに対してマツダらしいEV/プラグインハイブリッド(PHEV)の新たな価値を提供します。

スケジュールや投資の内容

8年間の研究開発の後、2033年頃の事業化を想定しています。2029年度までの事業全体の資金需要および研究開発費は約140億円を想定しており、当社が負担するのはその中の約40億円の予定です。

研究開発実施体制と役割分担

社内では、経営者のコミットメントの下、専門部署に複数チームを設置しています。研究と製造系のメンバーが一つの組織に集結し、モデルベースで効率的に研究開発を実施しています。社外との連携に関しては、企業や大学等の各主体の特長を活かせる体制や役割分担により効率的な体制を構築しています。

詳細は、以下をご参照ください。
<https://green-innovation.nedo.go.jp/pdf/next-generation-storage-batteries-motors/item-001-1/vision-mazda-002.pdf>

— 資源循環

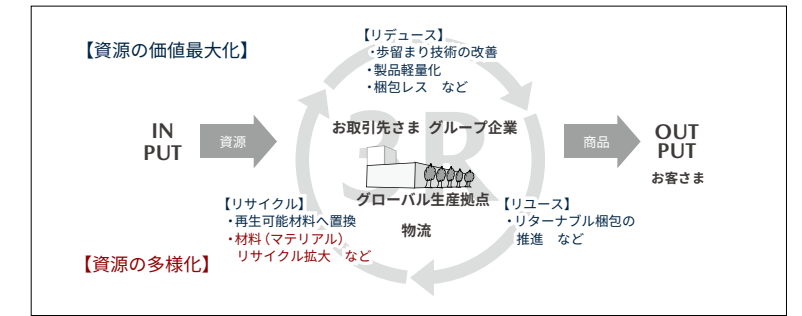
グローバルでゼロエミッション・資源再生化の拡大

マツダグループでは、資源を使い切るロスゼロの取り組みや、資源を再利用する3R(リデュース、リユース、リサイクル)などの取り組みを進め、グローバルでゼロエミッション・資源再生化の拡大を進めています。

資材の目標

2030年	2050年
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	グローバルで生産・物流工程について資源再生化を拡大したゼロエミッションを達成
<ul style="list-style-type: none"> 埋立廃棄物発生量を総発生量の0.1%以下へ(マツダ国内グループは2018年に達成) 	<ul style="list-style-type: none"> 燃焼(サーマル)リサイクル依存の脱却 材料(マテリアル)リサイクル拡大

目指す姿



生産、物流領域での取り組み
ゼロエミッションの継続

当社は、国内主要4拠点^{※1}で副生物・廃棄物の発生量削減と分別、リサイクル強化を推進し、2008年度から2023年度まで全埋立廃棄物量のゼロエミッションを継続しています。また、車両組み立て工程、変速機組み立て工程で使用するプラスチック製梱包材の分別を材料/材質ごとに厳格化し、原料として再利用可能な状態にするマテリアルリサイクルを実現しています。

また、これまでも海外へ部品を輸送する際に使用するプラスチック製パレットに積極的にリサイクル材を使用してきましたが、加えて、当社工場で発生したプラスチックごみをそのリサイクル材として再利用することを検討しています。

※1 本社(広島)／三次事業所／防府工場 西浦地区／防府工場 中間地区(開発など間接領域も含む)。

商品、開発領域での取り組み
リサイクルに配慮した開発・設計

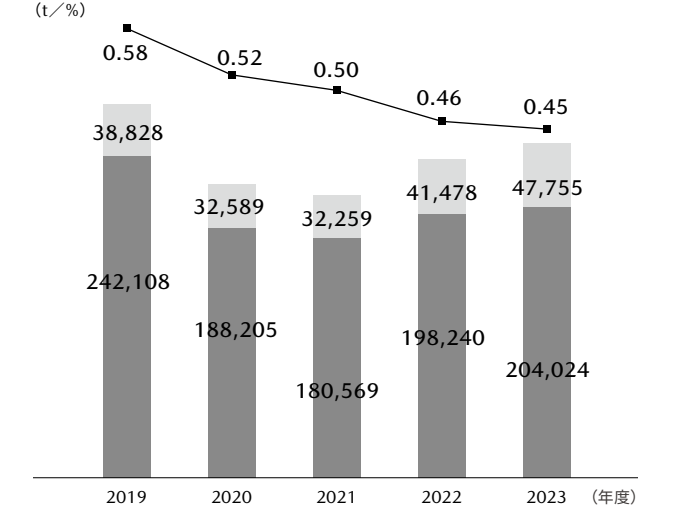
自動車の材料には、鉄、アルミニウム、樹脂、レアメタルなど限りある資源が含まれています。当社は、全てのクルマに3R設計を取り入れ、新車のリサイクル性の向上に取り組んでいます。

具体的な取り組み

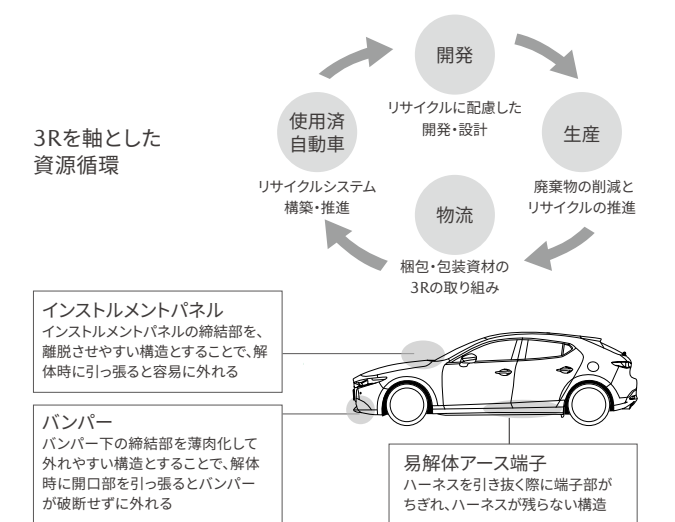
- リサイクル可能な部品や素材を取り出しやすくするために、解体・分離が容易な車両の設計、解体技術の研究
- ASR^{※2}の構成重量の多くを占める樹脂について、リサイクルしやすい材料の採用

※2 Automobile Shredder Residue ボディガラ(使用済自動車から、バッテリーやタイヤ・液類などの適正処理が必要な部品、エンジンやバンパーなどの有価部品を取り除いたもの)をシュレッダーで破砕し、金属類を分別回収した後の残留物。

廃棄物総発生量／埋立廃棄比率



■ 総発生量(国内) ■ 総発生量(海外) ■ 埋立廃棄比率(グローバル)



環境負荷ゼロへの挑戦

— TCFDへの対応

マツダは 2019年5月、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)^{*1}」に対する賛同を表明して「TCFDコンソーシアム^{*2}」に参加し、気候変動への取り組みを強化していく姿勢を示しました。

TCFDに関する最新情報：https://www.mazda.com/ja/sustainability/environment/tcdf/

ガバナンス

移行リスク

(カーボンニュートラル(CN)推進のマネジメント体制)

2050年のCNへの挑戦にあたり、当社のCN戦略を統括する取締役として、CN担当役員を任命しています。CN戦略を推進する部署のリードの下、複数部門から成る専門チームが戦略立案とともに、計画実行も推進しています。

上記の戦略は、代表取締役社長も出席する経営会議や取締役会で報告・審議^{*3}され、また、気候変動を含むサステナビリティを巡る課題への対応についても、取締役会へ適時・適切に報告されています。また、計画を全社で推進するために、従来のISO14001環境マネジメントシステム(EMS)にCNを融合させる管理を行っています。

物理的リスク(緊急時のリスクマネジメント体制)

気候変動に伴う急性の物理的リスクである豪雨災害対応などについては、従来より事業継続計画(BCP)の一環として緊急時のリスクマネジメント体制の中で管理しています。また、慢性の物理的リスクである高潮や水の枯渇への懸念に対しては、護岸インフラの補強や水保全の取り組みを専門部門の実務の中で進めています。

戦略

主な機会とリスク

気候変動に関する政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)のシナリオ、政策や規制動向、業界動向を基にした検討から、当社独自の前提を置いたシナリオを策定し、この中から主なリスクと機会として以下を認識しました。

主なリスクと機会

移行リスク	政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> 燃費や排出ガス規制の強化、炭素税導入などのカーボンプライシングの厳格化
	技術	<ul style="list-style-type: none"> 電動駆動や電池など、電動化技術開発リソースの拡大
	市場	<ul style="list-style-type: none"> 電動化や軽量化のための原材料価格の高騰や半導体部品調達の逼迫 政情や市場の影響による化石燃料および再生可能エネルギーの逼迫によるエネルギー価格の高騰や供給不安定化
	評判	<ul style="list-style-type: none"> 投資家によるESG投資判断への影響
物理的リスク	急性	<ul style="list-style-type: none"> 甚大化する豪雨による災害やサプライチェーン寸断に伴う生産停止、熱波による健康被害
	慢性	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害の激甚化や災害の頻発、海面上昇に伴う高潮発生頻度の高まりなどによる生産停止影響の拡大、操業に必要な水の枯渇や水価格の上昇、熱帯性の疫病の蔓延
機会	資源の効率性	<ul style="list-style-type: none"> マテリアルリサイクルの徹底による原材料の効率的活用
	エネルギー源	<ul style="list-style-type: none"> 地域と連携した電力需給推進によるCN電力の安定受給 再生可能エネルギー源の多様な選択
	製品/サービス、市場	<ul style="list-style-type: none"> ビルディングブロック構想、マルチソリューションによる適材適所の商品展開 自動車用次世代燃料(バイオ燃料、合成燃料などの代替燃料)に適応した商品の多様化 適材適所の商品展開および商品の多様化による市場機会の拡大

*1 TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。G20財務大臣および中央銀行総裁からの要請を受け、金融安定理事会(FSB)が設置した、民間主導の組織。
 *2 気候変動に関して「企業の効果的な情報開示」や「その開示情報を金融機関などが適切な投資判断につなげる取り組み」について議論することを目的として国内で設立された団体。経済産業省・金融庁・環境省がオブザーバーとして参加。
 *3 2024年6月時点、取締役会で5回報告・審議。

具体的な取り組み例

機会獲得とリスクの回避または最小化のために、以下のような取り組みを進めています。

機会の獲得 移行リスク 回避	商品領域	電動化技術の開発推進：2030年に向けて3つのフェーズで段階的に電動化を推進 P24参照
	製造領域	2035年にグローバル自社工場でのCN実現に向け3つの柱で推進 P24参照
物理的リスク の回避と 最小化	サプライチェーン 領域	<ul style="list-style-type: none"> 2021年より、国内外の主要な(Tier 1)のお取引先さまが排出しているScope1&2およびマツダへの納品時の物流におけるCO₂排出量のデータ収集を開始 2023年度からは、お取引先さまの取り組みを表彰する制度を新設
	豪雨災害などへの 迅速な対応体制 整備	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画(BCP)の一環として、自然災害を想定してハード・ソフトの両面で、対応改善を継続的に実施 サプライチェーンリスク管理システム「SCR(Supply Chain Resiliency)Keeper」を導入し、お取引先さまとの連携により、災害発生時の拠点情報を素早く把握し、初動を早期化
	将来を見据えた 護岸対策	<ul style="list-style-type: none"> 護岸の補強メンテナンスを毎年実施 将来の大潮の満潮位と津波高の最高潮位を前提に、南海トラフ地震発生時の津波浸水被害の県の予測値を基にして設定し、護岸整備を完了
	水の枯渇を見据 えた水資源保全	「使用する水資源の無駄を無くす」「使用した水資源を取水時と同じレベル(質)でお還しする」を実現するため、国内モデルプラントにおいて2030年目標である水資源の再生・循環の取り組み施策を推進

リスク管理

移行リスク

専門チームは、抽出した主なリスクと機会に対して、隔週で取り組みの進捗状況や課題を共有しながら、リスクの特定・評価プロセスを実施しています。また、お取引先さまに対しては、マツダから定期的に共有プラットフォームで気候関連リスクに関する情報を共有しています。

指標と目標

温暖化対策

2050年サプライチェーン全体でのCNへ挑戦に向けて、下記の目標を設定しています。2023年12月には、2030年までの国内の自社工場と事業所における削減目標を公開しました。

商品	<ul style="list-style-type: none"> 目標：2050年カーボンニュートラル実現 2030年時点の中間指標：EV比率(グローバル販売における電動化比率は100%、BEV比率は25~40%を想定)
製造領域	<ul style="list-style-type: none"> 目標：2035年にグローバル自社工場のカーボンニュートラル実現(2030年度時点の中間目標：国内自社工場と事業所のCO₂排出量を2013年度比で69%削減) 指標：工場カーボンニュートラル進捗率

物理的リスク

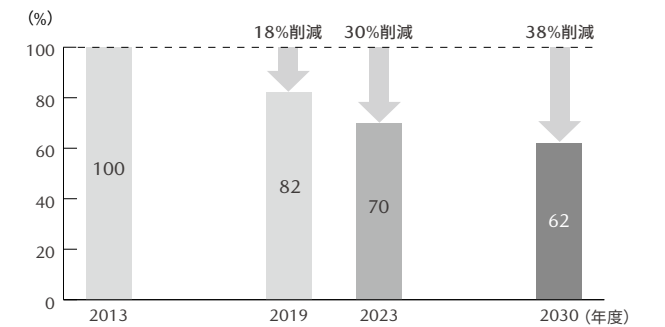
従来より事業継続計画(BCP)の一環として緊急時のリスクマネジメント体制の中での管理に加えて、近年の豪雨災害の激甚化・頻発化に対応して、気象予報収集力を高め、あらかじめ設定したタイムスケジュールに基づいた迅速な防災対応の意思決定の実現を可能としています。

水資源保全

自動車の製造には冷却(鋳造工程での炉の冷却など)、希釈(機械加工工程で切削や洗浄液の原液を希釈)、洗浄(塗装工程での車体の洗浄など)といった用途で水が不可欠であり、以下の目標を設定しています。

製造領域	<ul style="list-style-type: none"> 目標：2030年に国内のマツダグループ全体の取水量を38%削減(2013年比) 指標：取水量削減
------	---

国内マツダグループの取水量



「ひと」の研究と走る歓び

感動を理解するための「ひと研究」

マツダは、ひと中心の価値観の下で「ものづくり」を進め、PURPOSEの世界観である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していきたいと考えています。

- クルマのデザインを芸術の域まで高め、見る人全ての心を豊かにする「魂動デザイン」のさらなる深化
- 人の能力を引き出し、心と身体を活性化させる「人馬一体」感のさらなる追求

「魂動デザイン」の進化

当社は、クルマを単なる鉄の塊ではなく、「命あるもの」だと考えています。ドライバーとクルマの関係を、まるで愛馬と心を通わせるかのように、エモーショナルなものにするために追い求め続けた造形が、「魂動デザイン」です。

進化した魂動デザインでは、「引き算の美学」、すなわち省略することによって生まれる余白の豊潤さを大切に、要素を削ぎ落としたシンプルな造形、そして研ぎ澄まされた繊細な光の表現でクルマに命を吹き込むことに挑戦しています。

2024年に発表したCX-80のデザインコンセプトは「Graceful Toughness」。SUVとしての力強さとともに、優雅な存在感の表現に注力しました。空間の豊かさと優美さを両立したキャビンのつく

り込みによって、車格に見合った、ゆとりを感じさせるデザインとすることで、当社のブランド価値を体現した商品となっています。



CX-80

人馬一体感の追求

車両運動制御技術

ドライバーの運転技量によらず、より多くの方にクルマと一体となる気持ちのよいドライビング体験をしていただきたいと考え、当社は独自の制御技術である「G-ベクタリングコントロール(GVC)」を開発しました。低速の日常走行からワインディング、高速道路、緊急回避時まで幅広い走行シーンで、誰もがリラックスして思いのままにクルマを操る感覚と安心感を提供しています。さらに、2020年には、電動化技術を活用し、全方位の操作に対する車両応答の一貫性を高め、横方向と前後方向の加速度(G)のシームレスなつながりを実現した「エレクトリック G-ベクタリングコントロールプラス(e-GVC Plus)」を導入しました。これにより、さらに滑らかな車両挙動を実現しています。

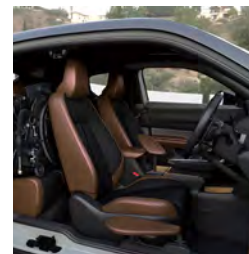
Self-empowerment Driving Vehicle

(セルフエンパワーメントドライビングビークル)

誰もが自分の意思で移動したり、行動したりすることをサポートすることで、より豊かな人生を過ごしていただくことを目指して開発しました。

開発するにあたっては、多くの下肢障がい者の方へ困りごとのヒアリングを実施し、多くのお客さまに共通する課題の解決と、当社がお届けしたい「走る歓び」を実現するために、「運転」「クルマへの乗り込み」「車いすの積み込み」のシーンに焦点を当てて開発を進めました。

2022年に発売したMX-30 Self-empowerment Driving Vehicleは、「わたらしく生きる。誰もが好きな時に好きなところへ。自分の意思で行動する、移動する、イキイキと人生を楽しむ」をコンセプトに開発した手動運転装置付車です。



MX-30 Self-empowerment Driving Vehicle

ラージ商品に採用される技術と価値

CX-60から始まったラージ商品では、「SKYACTIV マルチソリューションスケーラブルアーキテクチャー」を高出力化と環境性能を両立する縦置きパワーユニットに対応させることで、新規開発の直列6気筒ガソリンエンジン、ディーゼルエンジンをはじめ、マイルドハイブリッド(MHEV)やプラグインハイブリッド(PHEV)といった電動化技術の導入を可能にしました。加えて、トランスミッション、プラットフォーム、サスペンション等の新規技術開発の投入、PHEVにおいてはバッテリー床下配置による低重心化を実現するなど、全機種で軽快な車両運動性能を提供しています。

これからも、日常のさまざまなシーンで快適な乗り心地を提供し、人馬一体の意のままの走りをお楽しみいただける「ものづくり」を続けていきます。

安全・安心なクルマ社会の実現

— 交通死亡事故ゼロへの挑戦

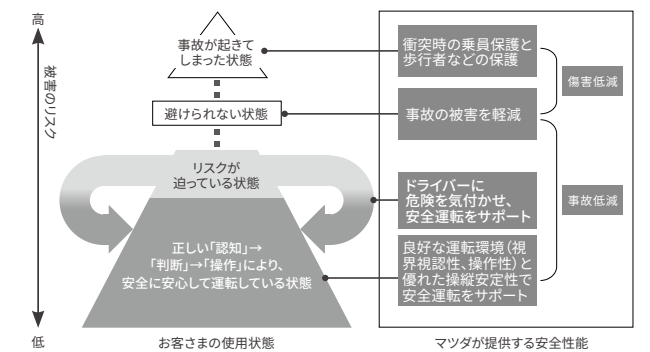
マツダは、独自の安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY(マツダ・プロアクティブ・セーフティ)」の下、2040年を目途に自動車技術で対策が可能なものについては、自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指して、IT技術を活用した高度運転支援技術の開発を継続し、ドライバーも同乗者も周囲の人も安全・安心なクルマづくりを進めています。

安全思想

「MAZDA PROACTIVE SAFETY」

さまざまな運転環境で安全に運転するには、事故のリスクを事前に察知し、適切な判断をもって操作することが求められます。しかし、人間がいくら注意をしていても、どうしても避けられない事故があります。そこで、当社は長年の人間研究に基づき、危険な状況に陥ってから対処するのではなく、危険な状態に陥るリスクを軽減するためのさまざまな安全技術を開発し、これらの技術を安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」の下、ドライバーに提供しています。

MAZDA PROACTIVE SAFETY：マツダが目指す安全性能の考え方



安全技術を積み上げる

「ビルディングブロック構想」

当社は、世の中に普及してこそ価値を発揮するという考えの下、環境技術と同様に、安全技術に対してもビルディングブロック構想を採用し、安全技術に磨きをかけ続けています。



高度運転支援技術

「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」

当社は、人を深く研究し、人体や脳のメカニズムを理解・モデル化することで、ドライバーの眠気や疾患などの状態リスク低減に寄与する高度運転支援技術のコンセプト「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」を採用しています。人間が心と身体を活性化しなが

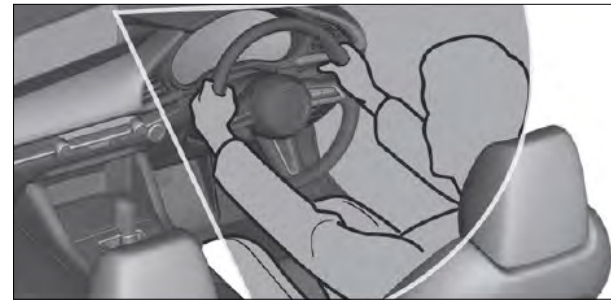
ら、いきいきと運転している一方で、クルマは人間と車両の動きをしっかりと把握し、仮想運転をしています。そして、人が意識喪失などの不測の事態に陥った場合、クルマが運転操作をオーバーライドし、自動で外部に緊急連絡するとともに、他の人や周辺を危険な状態にさせない最適な場所に自動運転で移動。周辺の安全を確保し、事故の発生を未然に防止することを目指しています。

安全・安心なクルマ社会の実現

— 交通死亡事故ゼロへの挑戦

ドライバー・モニタリング

2019年のMAZDA3よりドライバー・モニタリングとして、眠気検知による段階的な警報と、脇見時の前方衝突警報の早期化の機能を搭載しました。CX-60では、脇見時の警報追加に加え閉眼状態による居眠り検知、姿勢や頭部位置の変化による体調急変検知を可能にしました。居眠り・体調急変ともに、運転操作を含め総合的に判定することで、検出精度を向上しています。



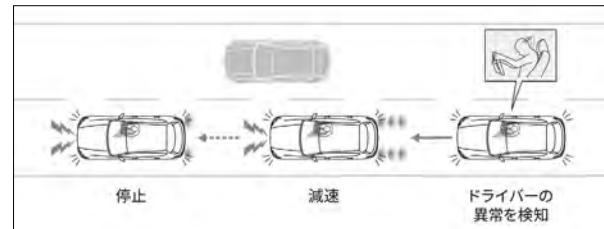
ドライバー・モニタリングによるドライバー状態検知

MAZDA3 (2019年)以降	脇見検知			視線・顔向き	視線・顔の向きから脇見を検知
	眠気検知			まぶたの動き	まぶたの動きから眠気を検知
CX-60(2022年)以降	ドライバー異常検知	閉眼		閉眼状態	まぶたの開眼度合いから閉眼状態を検知
		姿勢		運転操作	姿勢逸脱によるステアリング非把持を検知
		崩れ		姿勢(位置・角度)	通常の運転姿勢からの逸脱を検知

ドライバー異常時対応システム(DEA)^{*1}

CX-60より、ドライバーの異常を検知し、事故の回避や被害軽減をサポートする先進安全技術「ドライバー異常時対応システム(DEA)」を導入しました。DEAはドライバー・モニタリングと連動し、高速道路、自動車専用道路および一般道を問わず、ドライバーが急病などで運転の継続が困難になった場合に、車両を減速・停止させることで、事故の回避や被害の軽減に寄与するシステムです。2023年4月、同システムは第55回市村賞(主催:公益財団法人市村清新技術財団)において、「市村産業賞 功績賞」を受賞しました。

ドライバー異常時対応システム(DEA)作動の流れ



^{*1} Driver Emergency Assistの略。ドライバーの安全運転を前提としたシステムです。作動には条件があり、また機能には限界がありますので過信せず、安全運転を心がけてください。詳しくは店頭または公式サイトをご確認ください。

クルージング&トラフィック・サポート(CTS) 緊急停止支援機能

北米市場に導入予定のCX-70には、最新の「クルージング&トラフィック・サポート(CTS)緊急停止支援機能付^{*2}」を採用。CTSの使用時、手放し運転やドライバーの閉眼、脇見を検出した場合に、ドライバーへの注意喚起を段階的に行います。注意喚起をしてもドライバーの状態に変化がない場合は、車両の減速・停止を支援し事故時の被害軽減を図ります。

^{*2} CTSの設定は、市場やグレードにより異なります。機能には限界があり、その効果はさまざまな条件により変わります。システムが作動しても、衝突や路外逸脱を完全に防止できるものではありません。運転者には安全運転をする義務があり、「緊急停止支援機能付」作動に伴う責任は運転者にあります。機能を過信せず安全運転を心がけてください。

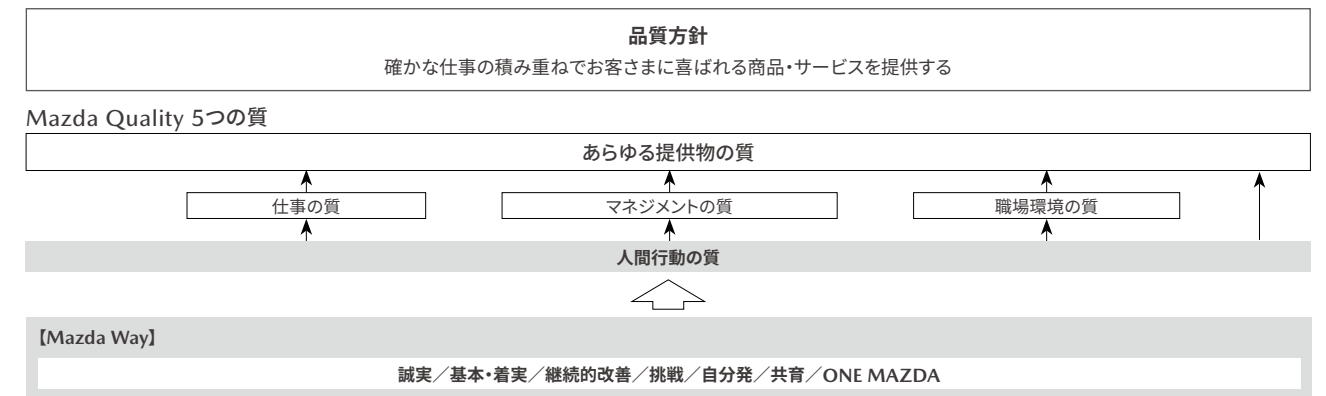


CX-70

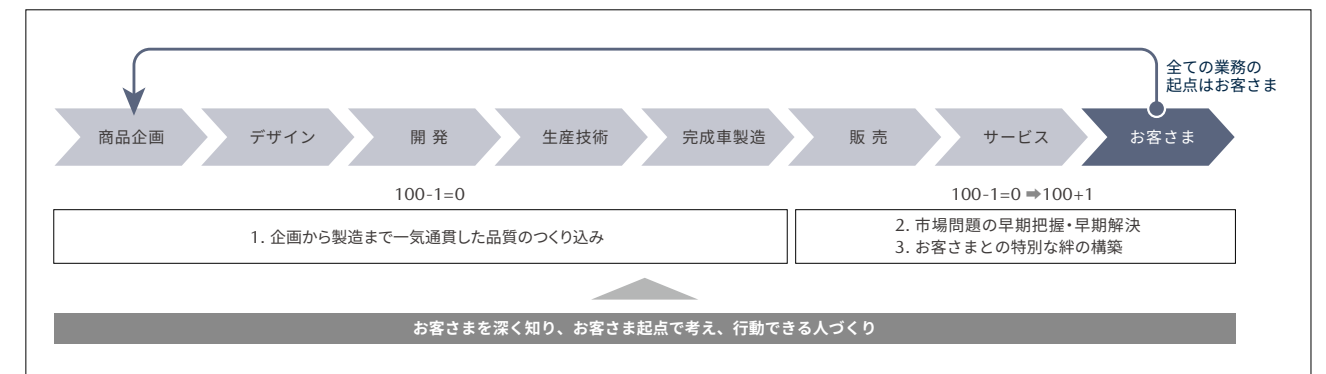
— 安心を提供する品質の向上

「あらゆる提供物の質」向上の考え方

マツダは、企業理念実現に向け、品質方針に基づくこれまでの取り組みをさらに進化させ、「あらゆる提供物の質」につながる「仕事の質」「マネジメントの質」「職場環境の質」「人間行動の質」を加えた5つの質を「Mazda Quality 5つの質」と定義し、全ての領域が一体となって品質向上に取り組んでいます。



「100-1=0」の考え方に基づく“クルマづくり”と「100-1=0」を「100+1」に変えていくプロセスへの取り組み



「100-1=0」の考え方に基づく“クルマづくり”

1. 企画から製造まで一気通貫した品質のつくり込み
 クルマ100台のうち、お客さまにとってその1台は、唯一無二の1台であり、その1台に問題が発生すれば、お客さまにとっての価値はゼロであるという考え方の下、ゼロディフェクト(無欠陥)の実現を目指し、ものづくりの原理原則に基づき、メカニズムをしっかりと理解し、関連部門が一体となり企画から製造まで一気通貫での徹底した品質のつくり込みを行っています。

2023年は、CX-60などラージ商品で指摘された品質問題に対応するために、CX-60の既知の問題を徹底的に解決し、品質育成に万全を期すために、CX-80の量産開始タイミングの変更、CX-90の一部車種の生産停止などの対応を行った上で導入しました。

「100-1=0」を「100+1」に変えていくプロセスへの取り組み

2. 市場問題の早期把握・早期解決
 市場で予測できなかった問題が発生した場合(「100-1=0」)でも、お客さまのご指摘内容の早期把握と早期解決を目指した品質保証活動を推し進めています。

3. お客さまとの特別な絆の構築
 常日頃からお客さまと誠実に向き合い、寄り添う気持ちでコミュニケーションを取っていくことで、お客さまとの間に、いつまでも信頼し続けていただけるような特別な絆を築いていくことを目指しています(「100-1=0」⇒「100+1」)。

つながりづくり

「お客さまとのつながりづくり」「さまざまなステークホルダーとのつながりづくり」の取り組みを通じてマツダらしい価値創造を推進します。

想い：「ひと」とのつながりを中心としたブランド体験

マツダは、つながりづくりにおいても一貫して「ひと中心」の価値観に重点を置き、ブランドの価値を伝え、強い結び付きや愛着といったつながりを感じていただきたいと考えています。

おもてなしの心を通して、ブランドの価値を実感できるだけでなく、「走る喜び」を起点として感動や笑顔が生まれ、それが媒介となって人と人をつなぎ、「前向きに今日を生きる人の輪」となって世の中に広がっていくつながりづくりを目指しています。

特集・TOPIC	P51	ビジネス成長を支えるつながりづくり：米国でのお客さま、ディーラーとのつながりづくり(MNAO)
	P53	ビジネス成長を支えるつながりづくり：国内販売会社のお客さまとのつながりづくり
	P55	幅広いお客さまとのつながりづくり：ブランド体験推進本部の新設

培ってきた強み

開発から販売までの心理的距離の近いコミュニケーション

マツダ本社と日々お客さまに接する世界中の従業員が、各領域で納得するまで繰り返し対話を行っています。

お客さまと販売店の心理的距離の近いコミュニケーション

「つながり革新」を通した人対人のコミュニケーションを通じて、お客さまとのタッチポイントごとに、それぞれで最適な価値を提供することに努め、感情的で心理的距離の近いつながりづくりを実践しています。

今後に向けて

開発から販売までの心理的距離の近いコミュニケーションの進化／深化

マツダ本社から販売現場の一人ひとりがおもてなしの心を持ち、自律的に行動する風土を醸成していくために、米国の成功事例をそのほかの市場へ展開していきます。

幅広いお客さまとの心理的距離の近いコミュニケーションの進化／深化

お客さまと販売店のコミュニケーションに加えて、「メーカーとお客さまとの直接コミュニケーション」やメーカーとさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通して共感の輪を広げていきます。

さまざまなステークホルダーとのつながりづくり

ステークホルダーエンゲージメント

マツダは、企業の持続的成長にとって重要なステークホルダーとの対話を通じて、マツダグループの主な責任と課題を明確にし、改善の努力をしながら日々の業務に取り組んでいます。

お客さまをはじめとする各ステークホルダーとの対話を確実に行うため、主なステークホルダーを特定し、対話機会および情報開示の実施頻度などを定めています。対話により得られた情報は、各関連部門あるいはマネジメントが出席する委員会に報告され、日常業務の企画と改善に役立てています。

対話と情報開示の機会の事例

お客さま	コールセンターの設置、マツダ車オーナーとのミーティング、公式ウェブサイトやソーシャルメディアなど
株主・投資家	株主総会、投資家向け説明会など
ビジネスパートナー	経営者懇談会、業務連絡会など
従業員	労使協議会、グローバル社員意識調査など
グローバル社会・地域社会	地域自治体との交流・意見交換・連携、産学官での協働などを通じた対話・連携・支援など
次世代の人々	出前授業の実施など

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆さまへの適時適切な情報開示と建設的な対話を行うためIR活動を推進しています。株主・投資家の皆さまとの対話の機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとの決算説明会を開催し、経営状況や事業活動について説明しています。また、証券アナリスト、機関投資家、個人投資家などへの事業説明会を実施するなど対話機会の充実に努めています。

産学官連携

当社は、社会課題の解決や技術開発・検証の加速に向けて、志を同じくする行政や学校、研究機関と共に、それぞれの強みを活かしながら共創を進めています。

「未来戦略LCA連携研究機構(UTLCA)」

2023年4月に発足した「未来戦略LCA連携研究機構(以下、UTLCA)」の「先制的LCA社会連携研究部門」に参画。UTLCAは、東京大学が中心となってライフサイクルアセスメント(LCA)の研究者を結集し、先端科学技術研究者と共に10部局を横断する機構であり、当社を含む16社が参画する「先制的LCA社会連携研究部門」は、産業界に有用な先制的LCA手法を開発し、その社会実装を目指します。

共同研究講座「移動体験・Well-being研究講座」

2024年4月、当社は弘前大学と共同研究講座「移動体験・Well-being研究講座」を開設しました。弘前大学の超多項目健康ビッグデータに基づく予防医療の研究基盤と、当社のひと中心の思想や技術を融合し、「ひとを理解する」研究を加速することを目的としています。

TOPIC 地域とのつながり

MAZDA TOWN FESTA 2024

地域の皆さまへ日頃の感謝の気持ちをお伝えし、交流を深める場として「MAZDA TOWN FESTA 2024」を2024年6月に開催しました。このイベントは、2016年から2019年まで毎年開催していた「MAZDA OPEN DAY」の名称を変更し、地域の皆さまと共に、より一層楽しめる交流イベントを目指し、5年ぶりに再開したものです。今年は「このまちで、みんなで。」をテーマに、地域の皆さまにもステージ出演や飲食ブースの出店など

でご参加いただき、文字通り“みんなで”盛り上がり、来場者は2日間で1万人を超えました。お客さまからは「従業員のの方々のおもてなしや熱意が素晴らしかった」「マツダだけでなく、いろいろなサプライヤーや企業団体の方々に参加されていたのが良かった」「小さい子どもたちの目も輝いていた」などのお声をいただき、多くの皆さまに楽しんでいただきました。



特集

TOPIC1 ビジネス成長を支えるつながりづくり

米国でのお客さま、ディーラーとのつながりづくり(MNAO®)

ディーラーとの絆を
深めるネットワーク改革
チーム マニング (シニアバイスプレ
ジデント リテールオペレーションズ)



マツダは、2016年以降ブランド価値経営の下、オペレーション改革の取り組みとして販売網再構築と店舗改革を推進し、ネットワークとして適切な立地や適切な規模でビジネスを展開しているようディーラーとの信頼関係構築によるwin-winの絆づくりを進めてきました。この取り組みをふれずに一貫して実行し続けてきたことでディーラーからの信頼度は過去最高水準に達し、それが現在の成功につながっています。店舗数は、2019年1月の635店舗から2024年の5月には543店舗と減少していますが、マツダブランドへの信頼関係を深めた既存ディーラーによる新世代店舗への転換や新規参入ディーラーによる新規投資の増加により、当初の計画を上回るレベルで推移しています(2025年3月期 新世代店舗数370店舗以上)。全店舗平均スループット(1店舗当たり販売台数)は2016年の445台から2023年には625台に増加

し、新世代店舗だけに限ると約850台になっています。このようにビジネス効率が高まると同時に、ラージ商品含めCX系のSUV商品導入により収益性も高まっています。また、これまで一貫して進めてきた取り組みの成果として、今後のブランドへの期待感を示す「The Most Optimistic」スコア(出典:NADA National Automotive Dealer Association,2024 Winter調査)は、2019年の6.3から2024年には8.3に上昇し、「LEXUS」「TOYOTA」に次ぐ3位となっており、マツダに対する将来への期待感が高まっています。

ディーラーとの
絆づくりの基本となる
「おもてなしの心」

シュリーダー アディガ (ダイレクター
カスタマーエクスペリエンス)



ディーラーとの信頼関係構築の中心となったのが企業理念のVALUESにもある「おもてなしの心」です。私たちは、「おもてなしの心」をInteractions which are warm & caring, empathetic, and personalと翻訳し、一人ひとりに

合わせた、期待を超える体験で長期的なつながりを構築しています。しかしながら、当初は日本独特の文化ということもあり、日本人には理解できず、米国ではその意味がなかなか理解されませんでした。そこで一部のディーラーと共に日本を訪れて日本の文化に触れてもらう機会を作りました。「おもてなしの心」を実際に体験していただき、考え方や心構えについての理解を深めてもらうといった取り組みを継続することで、決められたプロセスや手順に沿って行動するだけではなく、お客さまの立場に立ち「ひと」中心で「おもてなし」を提供するためにはどうすればよいかについて、各ディーラーが自主的にその状況に適した対応を行うようになり、少しずつお客さまへの「おもてなしの心」の重要性に対する理解が進んでいきました。

例えば、一度ディーラー店舗でネガティブな体験をしたお客さまの気持ちに寄り添って、包括的にフォローするプログラムを実施したことで、店舗スタッフとお客さまとの相互理解が深まり、点検修理などのアフターサービスのために同じ店舗に再来店して下さるお客さまが増加し、店舗への定着度も向上しました。

その結果は、以下の数字にも表れています。

- 定着度(サービスリテンション): 2023年56%、2019年対比+5ポイント

こうしたお客さまに対する「おもてなしの心」は、一緒に働く仲間であるディーラーの従業員間にも広がっています。お互いを思いやる気持ちが醸成され、ビジネス業績が向上すると同時に職場の雰囲気や個人のマインドセットも向上し、競合他社と差別化され、マツダの目指す方向に共感した人材の獲得にも貢献するという良い循環が回りつつあります。

今後は、「おもてなしの心」をより多くの新しいお客さまとのタッチポイントに広げ、マツダとお客さまとの絆をさらに深める取り組みを検討していきたいと考えています。

お客さまとの絆を深める
デジタルビデオサービス

カラ ハドソン (ダイレクター
アフターセールス)



2019年に導入したこの取り組みは、お客さまが通常見ることが少ない自分のクルマのアフターサービスにおける整備風景を、サービスを実施するエンジニアがビデオで撮影します。

それをインターネット経由でお客さまに送付することで「おもてなしの心」を届けるサービスです。この取り組みのユニークな点は、このビデオを通してお客さまとエンジニアが直接つながることができる点です。これまで、点検修理などのアフターサービスは、サービスアドバイザーと呼ばれるスタッフがお客さまのご要望をお伺いした上で、その情報をエンジニアに共有し、エンジニアがお客さまのクルマの状態を判定して、最適なサービスを提供するというプロセスが当たり前でした。

その時の状況をお客さまの視点で考えてみると、

- 自分のクルマがどんな人にどんな風に扱われているのか不安・・・
- 一方で、エンジニアの視点で考えると、
- 汚れ具合などの実際の状態を見てもらえば、私たちの対応に納得してくれるのでは・・・

と双方でいろいろな想いがありました。

こうした想いがある中で、この取り組みは、デジタル技術を使うことで、エンジニアがお客さまのクルマの状態に対してどんな修理や対応をしたかを動画で説明することができます。お客さまは動画の情報が加わることで、作業内容の適切性や、メリットをすぐに理解できるようになりました。

お客様からは次のような言葉をいただいています。

「The inspection video reinforced trust and transparency.

(このビデオで信頼と透明性が高まりました。)」

「The video inspection, adds a nice touch.

(このビデオでさらに良い印象を持ちました。)」

この取り組みを開始当初に導入したディーラーは約20%、2022年には約80%になりました。平均では、サービスを入庫していただいたお客さまの84%以上の方がこの動画をご覧になっていて、多くのお客さまから非常に高い評価をいただいております。

お客さまの満足に加えて、エンジニアも以前よりお客さまの立場に立つて自信を持って提案ができるようになり、仕事への誇りを感じるようになっていきました。

今後も「おもてなしの心」で、デジタル技術を活用した取り組み、例えばスマート支払いなどのサービスを拡大していきます。

ラージ商品の商品力に加え、こうしたディーラーの皆さまとの絆づくりやそれを通したお客さまとの絆づくりも、米国での販売台数過去最高記録に貢献しています。



デジタルビデオサービスの撮影風景

※ 北米の統括拠点Mazda North American Operationsの略称。

OMOTENASHI

特集

TOPIC1 **ビジネス成長を支えるつながりづくり**
国内販売会社のお客さまとのつながりづくり

役員メッセージ



執行役員
国内営業担当
東堂 一義

世の中の変化のスピードは速く、お客さまの価値観も多様化しており、100人100通りの理想のカーライフが存在します。だからこそ、私たちは「おもてなしの心」を大切に、お客さま一人ひとりに寄り添うブランドであり続けたいと考え、ブランド価値経営を経営哲学としています。

お客さまそれぞれのマツダ体験をより魅力的なものにさせていただくために、グローバルの各地域の販売店が地域の特性に合わせた取り組みを進めています。米国では台数成長を支える基盤として販売網改革などさまざまな取り組みにより過去最高の販売台数を達成し、日本では販売会社の制度や組織改革に取り組んでいます。また、2023年11月にブランド体験推進本部を立ち上げました。デジタルやリアルを含めたオムニチャンネルで、各地域の販売会社と一体となって「クルマって楽しい!」と感じていただけるブランド体験を創出し、お客さまの感動と笑顔を増やしていきます。

国内営業本部では、お客さまの店舗でのブランド体験の充実により、ブランドや店舗へのファンを増やしていくために、販売会社の表彰制度に国内各地域の販売会社の最重要経営指標を反映し、人事評価制度、店頭オペレーション(チーム営業)など各制度、仕組みの一新に取り組んでいます。



MAZDA TOWN FESTA 2024国内営業本部ブースにご協力いただいた有志メンバーおよび広島企業のの方々

ディーラー店舗の仕事の魅力向上

私たち国内営業本部は、ブランドや店舗へのファンを増やすためには、メーカーのみならず販売会社で働く従業員が主体的にいきいきと働ける組織を作り、「マツダ車を通して、お客さまの幸せ/豊かな人生」を実現したいと考

える高い使命感を持った従業員を育てることが必要だと考えています。

そのために、販売会社の経営指標をこれまでの販売台数や利益から「従業員エンゲージ

メント/お客さまエンゲージメント/ビジネス成果」に変更しました。

販売会社の人事制度も、これまでの個人の成果を中心にする制度から、チーム(店舗全員)で「お客さま体験」を第一に考えた行動を評価する制度に変革しました。

また、処遇改善として、一人ひとりの多様性を活かしつつ、チーム全員が主体的に活躍できるキャリアプランも整えました。

加えて、販売会社の間接業務についてはDXによる効率化を目指しています。より多くのスタッフがディーラー店舗でお客さまの視点に立った行動

をとることで、各店舗はお客さまニーズに合った細かな対応をすることが可能になります。

日頃からお客さまと接している販売会社の従業員にもマツダブランドの理解をより深めてもらう取り組みとして、ブランド体験推進本部 P55、56参照 が開催するマツダファンフェスタへの参画を呼びかけています。参画した販売会社の従業員は、多くのお客さまと共にマツダブランドを体験する機会を持ったことで、「自動車ディーラーで働く喜び」を実感しています。最近では参画する販売会社も増加しており、こうした経験を活かして、千葉マツダ、神戸マツダなどで独自のファンイベントを開催する販売会社もあり、すそ野が広がっています。

保有体験の魅力向上

お客さまの価値観の多様化により、ますます「商品だけによる差別化」が難しくなっている中、地域に根差した販売会社は、独自価値を提供し、お客さまの保有体験をデジタルとリアルの両面で豊かにすることを通して、ブランドや店舗のファンを増やすことを目指しています。デジタルの領域としては、CLUB MAZDAというサービスがあります。これは、オンラインでの各種お申し込みのほかに、クルマ選びに役立つマツダの最新情報や、カーラ

イフを楽しんでいただくためのコンテンツを定期的にお届けするサービスです。このCLUB MAZDA会員の方々に、特典やサービスを提供させていただくことで、お客さまの情報を蓄積し、その情報を活用して、お客さまの趣味や志向、ニーズに合った適切なコミュニケーションを実施したいと考えています。例えば、購入意欲の高まったお客さまへの試乗のご案内などの提供を考えています。

リアルの領域としては、ディーラー店舗へご来店いただいた際に、店舗スタッフがマツダの行動指針を実行することで、マツダの独自価値である人馬一体試乗や納車・車点検を通じて、最高のマツダ体験をお届けします。

その実現に向け、店舗の誰もがお客さまのことをより深く理解するため、担当営業スタッフ個人ではなく、店舗スタッフ全員で対応をする「チーム営業」へのシフトを2024年度から本格化させていきます。

店舗での取り組みに加えて、お客さまのライフスタイルや趣味の多様化に対応して、異業種とのコラボレーションなども実施しています。2024年には、東京アウトドアショーに初出展し、アウトドア好きのお客さまに対して、「ロードスターソロキャンプ仕様」など2030 VISIONでクルマ好きの会社になると宣言するマツダらしい提案をさせていただきました。

このように、お客さまのカーライフをより豊かに充実していただけるような連携をメーカーであるマツダだけでなく国内の販売会社でも今後も増やしてまいります。



ロードスターに積載できるキャンプ道具

OMOTENASHI

特集

TOPIC2 幅広いお客さまとのつながりづくり

ブランド体験推進本部の新設

組織発足の背景と
目指す姿

ブランド体験とは？

私たちは、ブランド体験とは、そのブランドに対して想起してほしいイメージを、体験を通して伝えることで、そのブランドが他社とどのように違うのかを深くご理解いただくことだと考えています。

マツダは、2030 VISIONで『『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になる。』と宣言しています。

そのためには、その体験が「クルマ好き」の方々に加えて、もっと幅広いお客さまにも「マツダ＝クルマを楽しむ人のブランド」と感じていただけるような、お客さまにとっての「いきいきとした体験」を提供することで、ディーラー店舗以外のタッチポイントでも心理的距離の近いコミュニケーションを広げていきたいと考えています。

ブランド体験推進本部は、「マツダ＝クルマを楽しみたい人のブランド」というお客さまの認識を確立することを目的に、「クルマって楽しいよね」「クルマで出かけるって良いよね」といった前向きな気持ちを広げる「いきいきとした体験」を提供するために、2023年11月に発足しました。

その実現のために、この本部は、社内各領域から人材を集め、お客さまや販売会社、関係会社等の皆さまと共に知恵や資産を相互に活用し、共創を通じてマツダブランドとして象徴的な顧客体験を創出していきます。まずは、国内での取り組みを通して実績やノウハウを蓄積した上でグローバルに展開することで、この本部が各地域のブランド体験を変革する推進役となることを期待されています。



ブランド体験推進本部のメンバー(前列中央 本部長 藤本 恵利)

具体的な取り組みと
進捗

参加型モータースポーツや

ドライビングアカデミー

クルマの楽しさを味わい尽くしたい方々に向けた取り組みです。参加型モータースポーツは、リアルな競技だけでなくeスポーツの開催により、バーチャルとリアルを相互に楽しんでいただけの機会を提供しています。また、お客さまの日々の運転が楽しく、快適になるきっかけづくりとして始めた「マツダ・ドライビング・アカデミー」は2024年に10周年を迎え、今後も引き続き注力していきます。



2024年入社式での大会の様子

DISCOVER with MAZDA

お客さまの趣味や関心事と、ドライブをかけた体験イベントです。私たちはこのイベントを、趣味や関心事に対する発見だけでなく、ドライブに役立つ情報提供や体験などのさまざまな発見もできることを通して、いきいきと楽しい生活とカーライフを



陶芸体験イベントの記念写真

応援する、というコンセプトで実施しています。2023年度に開催した初回イベントでは、信楽焼陶芸体験イベントと楽な運転姿勢や操作方法などのレクチャーを実施しました。参加者の方からは、陶芸体験に加えて、「帰路の運転がラクだった!」とご好評をいただく一方で、運営側の私たちも、これまで接することが少なかったお客さま層のインサイト(意識)を知る貴重な機会になりました。例えば、クルマは趣味を楽しむ上では主役ではないけれども、大切な存在であることなどの新しい発見があり、モチベーションアップにもなりました。今後も、マツダ車がお客さまのいきいきとした生活の一助となっている様子を知ること、クルマを造っている私たちの自信につながると同時に、このイベントをいきいきとできる機会として、大切に育てていきたいと思えます。

今後も多様なジャンルに内容を広げて実施していく予定です。

マツダファンフェスタ

子どもから大人まで幅広いお客さまに楽しんでいただくために新たな発見や出会い、いきいきとした体験ができるさ

まざまなコンテンツを用意したイベントです。最近の1年間では3会場で開催し、約25,000名のお客さまにご来場いただき、規模を拡大しております。

運営に参加した従業員からは、「お客さまの笑顔を見て自分たちの仕事は何のためにあるのかあらためて実感した」

「あらためてお客さまに支えられていることを実感した」

「より喜んでいただく商品やサービスを提供したい」

「部門を超えてチームで仕事を進めることの楽しさを実感した」

「自分たちの仕事に自信が持てた」などの意見がありました。

私たちは、今後もこうしたお客さまとのつながりを(従業員発の)イベントといった企画/運営面での参画意識向上だけでなく、販売会社を含めたマツダグループ全体の従業員がお客さまと体験の共有を通して、「おもてなしの心」とは何かを探求しながらこのイベントを運営していきたいと考えています。

加えて、多くの方にマツダの世界観を感じていただけるグッズ類について

は、クルマを運転しない方も含めた幅広い方々の意見を伺いながら、商品ラインアップの充実などにこれからも力を入れて取り組んでいきます。

このような取り組みによって、クルマは楽しい〜クルマが好き〜マツダが好き、という共感の輪を広げていきたいと考えています。

今後の展望、
直近の目標

今後は、先述のようなリアル体験となるイベントを実施していくことだけでなく、eスポーツをはじめさまざまなデジタル体験とリアル体験を融合しながら、お客さまのブランド体験を広げていくことを目指します。

また、こうした体験を通して、お客さまの感情や行動の変化を感じるだけでなく、データを蓄積し見える化することで、イベントで培ったノウハウやデータを用いて、店舗での販売等も含めた既存のビジネス領域でのお客さま満足度や業務効率のさらなる向上に貢献していきます。



マツダファンフェスタのイベント内容のコラージュ

OMOTENASHI

ひとつづくり

「人の活躍(人材活躍の最大化、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)」「人権の尊重」の取り組みを通じてマツダらしい価値創造を推進します。

想い：いきいきとする従業員

マツダはどこよりも「ひと」がいきいきしている企業を目指しています。従業員一人ひとりがエネルギーに満ちあふれ、全員が自分事として考え、行動することが人材活躍の最大化であり、マツダの成長につながると信じています。

さまざまなバックグラウンドを持つ多様な従業員が「ものづくり」や「つながりづくり」などの事業活動を通して、お客さまをはじめ、マツダと関連する全ての人に喜びや感動を通して「いきいき」を届けたいと考えています。

特集・TOPIC	P59 PURPOSE実現のための組織風土改革：BLUEPRINT
	P63 マツダイノベーションスペース東京
	P65 人権デュー・ディリジェンスの取り組み

培ってきた強み

グローバルに浸透している行動指針Mazda Way*

仕事を進める上での考え方(=行動指針)であるMazda Wayを人事制度の中に組み込み、定期的に活用することで、従業員一人ひとりが個性を発揮しながら、力を合わせて会社や社会に貢献する企業風土が醸成されています。

幅広い機会／経験を通じたひとの成長

自動車製造業としては小規模ゆえ、さまざまな業務にチャレンジできる機会も多く、仕事の本質を複眼的に捉え、全体最適で業務を進めることができ、将来的にはその経験を活かしてさまざまな領域で活躍できる可能性を広げています。

「ものづくり」を通じたひとの成長

高性能な設備やツールを使いこなすだけでなく、お客さまの価値に転換できる人を育てるため、技術・技能の実習だけではなく、豊かな人間性を育むことを目的に、地域と連携した課外授業にも力を入れています。

* 2008年度に、これまでマツダで受け継がれてきた基本的な考え方や価値観を7つに集約し、仕事を進める上で大切にすべき考え方としてまとめたもの。

今後に向けて

現場を主役にした BLUEPRINTの浸透・定着

Mazda Wayを大切にしながらBLUEPRINTによって人の行動を進化していきます。BLUEPRINTとは従来の組織の上位から現場に向かって広がっていくピラミッド的意思決定の上下をひっくり返し、お客さまに接する現場の従業員を主役に、マネジメントは現場を支えるサポーターとなる企業風土醸成に向けた取り組みです。

ものづくり／つながりづくりの輪を広げるひとつづくり

これからの「ものづくり」「つながりづくり」を担う人材育成にあたって、人と人、組織と組織の境界を超えて、相手のことを想い、理想を語り合い、それぞれの視点でどうやったらできるかを議論でき、成長と活躍に向けて自ら学び、自ら教え合う、そんな関係性を世界中のパートナーと共に育んでいきたいと考えています。

人権や多様性を尊重し、いきいきと働ける企業の実現

多様な価値観やライフスタイルを持つ従業員の多様性を尊重します。また、人権尊重は企業活動の基本としてグループ・グローバルで連携しプロセス整備を進めており、マネジメントを含めた体制構築に取り組んでいきます。

人事担当役員メッセージ



執行役員兼CHRO (最高人事責任者) 竹内 都美子

一人ひとりの能力を活かして社外とも「いきいき」を共創できる従業員の育成が課題だと考えています。ビジネスの環境変化のスピードが増す中で、現場の従業員が自ら考えアイデアを出し合い、それを活発に交換し挑戦する風土醸成と、それをマネジメントが支援する体制構築に向け、「BLUEPRINT」プログラムを開始しました(詳細は次ページ)。こうした風土醸成に加えて、企業活動の基本となる人権の尊重を守るべく、昨今の企業活動と人権に関する社会的要請の高まりを踏まえた体制づくりなど、さらなる強化を図りました。また、採用変革として社内外の多種多様な人材との共創活動を加速する取り組みも推進することで、未来の仲間たちともつながれるよう、風土変革を推進していきます。

特集

PURPOSE実現のための組織風土改革：BLUEPRINT

PURPOSE実現のための組織風土改革



BLUEPRINT
アンバサダー
塩見 洋

「風土は戦略を軽々と食す」

私たちは、良い風土があれば、良い戦略、良い体験、そして良いビジネスを生みだし続けることができると考えています。

BLUEPRINTは、全ての従業員と経営陣と一緒に作るマツダの風土改革です。PURPOSE実現に向けて、

お客さまや働く仲間に「届けたい体験(感情)」を起点に、従業員一人ひとりが行動することを目指しています。

風土はみんなで作るもの。「他人は変えられない、変えられるのは自分」従業員一人ひとりが、人と人のつながりを通じて自分を見つめ直し、内省を繰り返しながら、自分自身の行動を変え続けることを、私たちは目指しています。

「人はあなたに対して抱いた感情は決して忘れない」従業員一人ひとりが大事にされ、ひら

めきを感じ、安心感を持ち、ありのままに仲間であられる職場。管理者やリーダーは、チーム員の行動を管理するのではなく、自主性を尊重し後押しする。私たちは、そんな風土が、マツダのブランドとして根付くまでずっと続けていきます。加えて、これまで行動指針として従業員がとるべき行動を定めたMazda Wayを大切にしながら、従業員一人ひとりがより一層相手の感情を意識した行動を進化できるように、BLUEPRINTを展開しています。

社内にも広がるBLUEPRINTの輪

現在は、まだ導入フェーズが始まったばかりです。これまでに従業員約1万人が2日間の体験型のセッションに参加しました。部門、年代が異なる約20人が一つのグループになり、ナビゲーターとサポーターと呼ばれる従業員が各セッションを運営します。私たちは、参加者が、体験(アクティビティ)を通し感情をゆさぶられ、仲間と意見を交わし新たな視点を得て、自然と自発的に行動したい、という気持ちになることを目指しています。なぜなら、人は大人になるにつれ成功体験と固定概念に縛られるからです。ア



ナビゲーター、サポーターの従業員

クティビティによって成長マインドに満ちた子どもの頃に戻ってもらい、さまざまな気づきを得て、いろいろな人とつながり、いきいきしてもらう感覚です。

欧州や米国でも一足早く同様の取り組みを行い、従業員一人ひとりがいきいきと、お客さま視点で考え行動する企業風土を醸成したことがビジネスの成功につながっています。

まさにそういった企業風土が醸成される感覚が、セッション参加者の言葉から伺えます。

「全員が意見を言える雰囲気づくりは素晴らしい」



セッションの様子

「年代を超えたさまざまな意見を聞き、明るい気持ち、晴れやかな気持ちになった」

「ありがたい気持ちを常に持って業務を進めたい」

「周りの人を思いやる気持ちや、ポジティブに物事を捉えようという思いを持てた」

具体的な取り組みと進捗

2023年10月以降、広島・防府(山口県)・東京の3カ所で開催セッションを実施し、従業員の風土変革に取り組む意識が高まっています。実際に、職場での従業員同士のコミュニケーションや管理者からの働きかけが増えたなどポジティブな行動が見られています。

また、従業員一人ひとりがセッションの時の気持ちを忘れず行動し続けられるよう、職場での浸透のための取り組みも始めています。

その一つが、つながりサロンです。「つながり」をテーマに、従業員同士がリラックスして交流できる場を作ること、領域を超えたコネクションづくりや、新しいアイデアや視点を共有でき

るリアルなコミュニケーションの場です。加えて、同じことをバーチャルなコネクションを通して生み出す試みも始めています。



つながりサロンの様子

今後の展望

導入セッションは2024年3月期から始まり、初めに全ての間接従業員に、そして2026年3月期までに、現業従業員を含む全ての従業員へ展開します。また、従業員同士が領域を超えてつながり合うリアルとデジタルのコミュニケーションの場づくりも強化します。制度面では2025年3月期中に仕事への取り組み行動を評価するコンピテンシー評価などをBLUEPRINTに沿った内容や項目に改定し、2026年3月期の人事評価への反映を進め、従業員一人ひとりの前向きな行動を後押ししていきます。

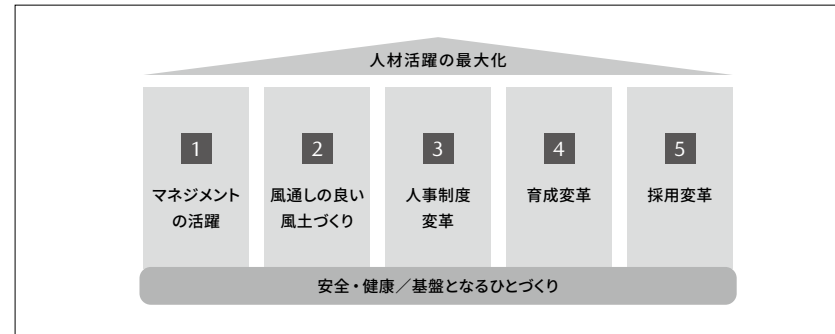
BLUEPRINT

人の活躍

人材活躍の最大化

マツダは、全ての従業員が相互理解、相互信頼の下、いきいきと活躍することで、新しい価値が創造されると考えています。いきいきと活躍している状態である“人材活躍の最大化”に向けて5本の柱を立て、それぞれの柱ごとに施策を立案、実行しています。

人材活躍の最大化に向けた5本の柱



1 マネジメントの活躍

当社は、幹部社員以上のマネジメントがメンバー一人ひとりと向き合い、成長と活躍を引き出す役割を遂行できるような環境づくりが、人材活躍最大化の基盤の一つと考えています。そのためにマネジメントの役割や責任を定義し、「マネジメントハンドブック」にまとめて展開すると同時に、対象者全員に役割研修を実施し、認知・理解を促進しています。

マネジメント支援プログラム^{*1}

このプログラムは、マネジメント全員が職場一体型で約6カ月間かけて、「対話の質の向上」を狙う意図的な働きかけを行いながら、マネジメントの役割を学び、実践するプログラムです。具体的には、本部長、部長へのコーチングと、ミドルマネジメント層の本音の対話から得た気づきを起点に、縦横のつながりを生み、「人の側面」を通じて、自職場の課題解決を行います。

人材開発委員会^{*2}

当社とグループ会社のトップマネジメントが、各業務領域でグローバルにビジネスをリードする人材の中長期的な育成や最適な配置・活用を目指し、人材交流・育成プランを協議し決定しています。

^{*1} マツダ単体の取り組み。

^{*2} 人材開発委員会は、国内・海外グローバル拠点まで対象範囲に含む「PDC1」、マツダ単体の幹部社員を対象とする「PDC2」、PDC1/PDC2を除くマツダ単体従業員を対象とする「PDC3」の委員会構成されている。

2 風通しの良い風土づくり

当社は、「ひとづくり」の土台は、「良いコミュニケーション」であると考えています。そのために、従業員同士の相互理解、相互信頼、相互支援を実現するために、本音で相談できる風通しの良い風土づくりを進めています。

グローバル社員意識調査

当社グループでは、従業員の働くことに対する意欲と、それをサポートする環境を把握し、改善につなげるため、継続的に従業員の意識調査を実施しています。

調査結果については、主要な内容は従業員に公開されると同時に、詳細な結果は、当社および国内・海外グループ会社のトップマネジメントにフィードバックされます。また、組織ごとの個別の結果は各部門、各社のマネジメント層にフィードバックされ、改善計画の立案を通してPDCAを回しています。また、2024年6月に見直した役員報酬制度においても、非財務指標の一つとして、本調査の従業員エンゲージメントが加えられています。

対話の推進

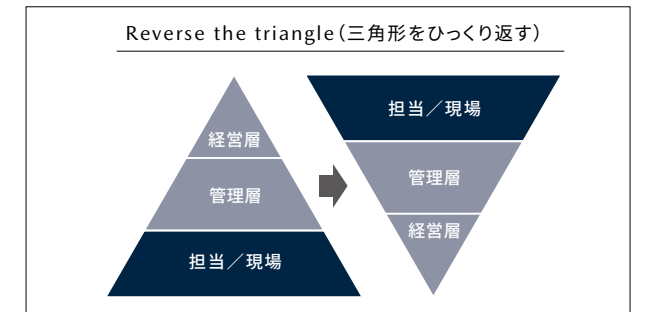


組織風土改革：BLUEPRINT

マツダは、安心感がある職場での対話の中から生まれる前例にとられない多様なアイデアが、全ての従業員の能力発揮につながりビジネスを成長させ続ける職場風土の醸成を目的として、全ての役員・従業員が参画する風土変革プログラム「BLUEPRINT」を展開し、働きやすい職場づくりを進めています。

考え方としては、右図のようにお客さまを中心に据えて、価値の連鎖をどのようにデザインすべきかを描くもので、従来の組織の上位から現場に向かって広がっていくピラミッドの意思決定の上下をひっくり返し(=Reverse the triangle)、お客さまに接する現場の

従業員を主役に、マネジメントは現場を支えるサポーターとなる企業風土醸成となります。[P59参照](#)



3 人事制度変革

定年の延長^{*1}

当社は、年齢にかかわらず、全世代の従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、やりがいを持っていきいきと活躍・貢献し続けることができるように定年制度を見直しました。具体的には、2022年4月より段階的に定年年齢を引き上げ、最終的に2030年度には65歳まで定年を延長すると同時に、定年後再雇用制度の見直し、選択定年制の導入も行いました。今回の施策実施を通して、ベテラン従業員が培ってきた経験・能力・スキルを活かし、社内だけでなく地域・社会へと活躍・貢献の場を広げていくことを目指しています。

加えて、60歳を節目に、職場の上司と現在の業務や今後のキャリアについて対話を重ねる中で、自律的なキャリア形成・選択をサポートできる環境についても整備しています。

リモートワーク制度の導入^{*1}

当社は、新型コロナウイルス感染症対策を契機とした新しい働き方の一環として、従来の在宅勤務制度を見直し、2020年10月からリモートワーク制度を導入しています。組織・職場のパフォーマンス最大化を実現する働き方として、出社とリモートワークをうまく組み合わせて働くことで、効率的でパフォーマンスの高い働き方を実現することを目指しています。

^{*1} マツダ単体の取り組み。

4 育成変革

育成変革のコンセプトは、自律、成長、支援です。従業員一人ひとりの人生において、当社での仕事が笑顔輝く舞台となるように、より一層、従業員一人ひとりの多様性が尊重されるとともに、従業員が成長し、活躍できる職場と学びの環境に変革していきたいと考えています。

マツダ・ビジネスリーダー開発 (MBLD)

MBLDは、トップマネジメントの声を全従業員に共有し、侃々諤々の議論をしながら、今後のビジネスの方向性を考えていく当社独自のビジネスミーティングです。2023年度は国内外の本部長クラス以上のマネジメントが参加し、「2030 VISION」に対して「今私たちはどこにいるのか」を確認し、「どうしたら実現できるのか」をテーマに、さまざまな課題、取り組みの方向性を議論しました。今後も、全従業員のMBLDへの主体的参画を通じて、意識と行動の変革につなげていきます。

人の活躍

デジタル／IT人材育成に関する取り組み^{*1}

マツダは、2030年までの生産性倍増のために、間接従業員全員がAIやITを使いこなせる一定以上の能力を持ち、さらに高度なAI活用が担えるよう、2022年8月より、全間接従業員がAidemyの入門編カリキュラムを受講しています。

次のステップとして、より実践的で特定の業務に焦点を当てた学習を行い、実際の業務課題に適用する段階に進むため、入門編カリキュラムに加え、各自の業務課題と現有スキルをIPA「DX推進スキル標準」の人材類型とスキル定義に当てはめることで、8つのカリキュラムを新設、選択できるようにし、成長ニーズに合わせた準備を整えました。さらに、業務適用実践力を鍛えるために開始したAI道場は、2024年春、第一回の修了生を送り出し、修了生は今後各部門で実務適用の指導に当たっていきます。また、6月からは第二期が開始され、これにより指導者を指数的に増やし、DXジャーニーを力強く推進する原動力としていきます。

生成AIに関しては、業務分析に基づく各業務に適したインターフェース設計により、セキュアな生成AIを構築し、今後社内のあらゆる領域に展開して現場での改革を加速します。また、各部門で保有していた活用事例を全社AI／ITポータルサイトに統合しました。数百件の活用事例が共有され、お互いに教え合うことで、AI／IT活用のコミュニティが形成されています。さらに上を目指す人への準備として、リカレント教育については、国内大学との連携や、2023年に出資した英国ケンブリッジ大学発のAIベンチャー企業であるセカンドマインド社と、AI人材強化に向けても協力を進めており、近くAIToppクラス育成に向けた教育プログラムが開始される予定です。

これらの取り組みにより、経営や開発レベルの課題から業務レベルの課題まで幅広く問題解決ができる組織になることを目指し、「ひと」の能力を高めるためのAI活用の基盤づくりとその実践を全社で推進しています。

※1 マツダ単体の取り組み。

5 採用変革

当社は、採用環境が厳しくなっていく中で、当社の目指す方向に共感していただき、「選ばれる」採用活動へと変革を行っています。キャリア採用では首都圏での採用活動を強化し、ワークショップや

説明会などの活動を実施するとともに、特に高度専門人材のニーズの高い領域については、勤務地にとらわれない働き方も可能としています。新卒採用では夏季・冬季のインターンシップを実施し、当社で働く魅力を訴求しています。

TOPIC

マツダイノベーションスペース東京

当社は、2024年2月に新たな価値創造に挑戦する仲間づくりの場として、「マツダイノベーションスペース東京」(東京都港区六本木)を開設しました。従来の自動車ビジネスの枠組みを大きく超え、多種多様な人材や事業パートナーの方々との出会い、共創活動を加速するため、東京に新たな拠点を設けました。本

拠点では、IT、MaaS領域といった専門人材の採用活動に加え、電動化領域を含む新たなビジネスパートナーとの交流、新事業開拓、社内ワークショップなど、社内外の共創を促進する活動を行っています。



グローバルでの雇用維持と採用活動

当社グループは、地域の特性を踏まえた採用活動を展開し、必要な人材を確保しています。

生産拠点に関しては、地域経済への影響が特に大きいことを踏まえ、適切な雇用の維持・管理に努めています。国内においては、広島県と山口県にある国内生産拠点における生産台数と、それに関連する雇用を維持しています。海外においては、メキシコ・タイなどにおける稼働率向上、および米国のマツダ・トヨタ・マニユファ

クチャリング(MTM)の操業開始にあたり、各国・地域の労働慣行に適した形で雇用維持・採用活動を進めています。

アルムナイ採用

当社は、人材の獲得競争が激化する中、即戦力として活躍が期待できるほか、社外で得た知識や経験を活かしてもらうことを目的に、退職した元従業員を再雇用する「アルムナイ採用」を本格的に始めます。

キャリアチャレンジ(社内公募)制度^{*1}

マツダは、従業員を対象としたキャリアチャレンジ制度として、会社が必要とする職務経験やスキルの要件を公開し、その仕事にチャレンジしたい人を募集する「社内公募」制度を実施しています。従来の年に2回の実施から通年化し、自らの職務(ジョブ)を選択できる機会を拡大することで、一人ひとりの“キャリア自律”を促進し、自身の業務にコミットし、継続的に学びながら成長する環境を整えています。また、組織に必要なポジションを早期補填する仕組みを整えることで、組織のアウトプットを高めるとともに、人材流動性を促進し、人材活用／活躍の最大化につなげています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

当社では、人は最も重要な資本であるという考えの下、従業員一人ひとりの成長と多様性を尊重し、創造性を発揮できる環境を整備しています。そのためには、性別、障害の有無、年齢、国籍だけでなく、経験や価値観など深層的な違いも受容し、多様な従業員一人ひとりがいきいきと共創し合える職場環境を作り、組織としての創造性を高めることが重要です。これらの実現に向け、現在は下記の取り組みを中心に進め、今後取り組みを拡大することでダイバーシティをさらに推進していきます。

多様な人材の活躍推進

• 女性活躍と男性育児休職取得の推進

2024年3月末時点のマツダ単体での女性社員比率は10.3%、女性管理職比率は4.3%です。グローバルで俯瞰すると、特に日本では女性の活躍機会に課題があると認識しており、日本を対象に指標を設定しています。女性のさらなる活躍に向けての1stステップとして、女性管理職および候補の育成を推進し、マネジメント層の多様化に取り組んでいます。具体的な活動として、管理職候補となる女性社員の個別育成計画の策定・推進や、女性社員とその上司を対象としたキャリア実現のための研修、社外で活躍する女性マネジメントとの交流などを実施しています。

さらに日本では、男性社員の育児休職制度(産後パパ育休含む)の取得率を指標と定めて促進し、多様な価値観の受容を図っています。

目標

- 女性管理職数：2024年度80人、2025年度100人
- 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%

2023年度実績

- 女性管理職数：71名(2014年度比約3倍)
- 男性育児休職(産後パパ育休含む)取得率：54.4%

• 性的マイノリティに関する取り組み

当社では、性のあり方にかかわらず、全従業員がありのままの自分でいきいきと会社生活を送り能力を発揮できるよう、2000年の「人権侵害撤廃規則」制定時から同性愛者への差別を禁止しています。2012年には「性的指向」などによる差別を禁止する表現へ改定、2017年には性的指向に加えて「性自認」に関する差別を禁止しました。さらに、2020年には就業規則における配偶者の定義を

「婚姻による配偶者の他、異性、同性関係なく、お互いに婚姻と同等の関係と認める相手方」とし、法律婚・事実婚にかかわらず同等の処遇を施せるよう、就業規則を改正しました。性的指向や性自認に関するハラスメントを未然に防ぐため、今後も取り組みを進めていきます。

これらの取り組みが評価され、性的マイノリティへの取り組みの評価指標である「PRIDE指標2023^{*2}」において、当社は「シルバー」に認定されました。

• 障がい者の活躍推進

当社は障害のある人材を継続的に採用し、一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう相談窓口「フィジカルチャレンジサポートデスク^{*1}」を設置し、就労環境の整備などさまざまな相談に対応しています。また、聴覚に障害がある人材への情報保障を充実させるため、手話通訳士2名が社員として在籍しています(2024年3月末時点)。2013年度には広島県より「あいサポート企業・団体^{*3}」の認定を受け、障害の有無にかかわらず、誰もが暮らしやすい共生社会の実現に向けた運動に参加しています。また、2014年度から「特別支援学校就職サポート隊ひろしま^{*4}」に登録し、知的障害がある学生のインターンシップの実施や採用など、地域と連携し、障害のある人材の就労促進を続けています。その結果、障害のある複数の社員が、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構から優秀勤労障がい者表彰を受賞しています。

※1 マツダ単体の取り組み。
 ※2 性的マイノリティにとって働きやすい職場づくりを実現することを目的に、一般社団法人work with Prideが行動宣言・当事者コミュニティ・啓発活動・人事制度／プログラム・社会貢献／渉外活動の5つの指標で評価し認定するもの。
 ※3 従業員などを対象として、テキスト「障害を知り、共に生きる」を読むことを推奨することやあいサポーター研修などに取り組む企業・団体を認定。
 ※4 企業と県が連携・協力し、特別支援学校生徒の就労促進を図る制度。

人権の尊重

マツダは、人権尊重は企業活動における基本であると考え、社内外を問わず全ての企業活動において、人種、国籍、信条、性別、社会的身分、門地、年齢、精神もしくは身体の障害、性的指向、性自認などによる差別や嫌がらせなど、いかなる人権侵害も容認しません。この考えの下、2023年8月に「マツダ人権方針」を策定しました。方針を定めるにあたっては、国内・海外のグループ会社とも協議しながら提案を作成し、取締役会への報告・承認を経て策定しました。今後も連携を図りながら適宜更新していくとともに、方針を浸透させるための取り組みを進めています。

推進体制

役員・本部長クラスがメンバーとなる「人権委員会」が、活動内容を審議し、これを受けて、人事本部が全社的な人権擁護活動の推進と問題解決に取り組んでいます。当社では、各部門長が人権擁護推進員として活動をリードし、各事業所および国内・海外グループ会社では、人権担当者が活動をリードしています。

国内グループ会社については、当社と定期的に情報交換を行うなどのネットワークを構築し、深刻な人権問題に対しては役員などの当社のマネジメント層に相談できることで、グループ全体で解決できる体制を構築しています。

また、「人権委員会」は年2回実施するグローバル社員意識調査を通じて、世界中の活動拠点における人権擁護活動の進捗状況や課題の有無を確認し、結果を関連するマネジメントにフィードバックし、必要に応じて対応を進めています。

サプライヤーについては、「マツダ サプライヤーサステナビリティガイドライン」に基づいて、人権面でも社会的責任を果たせるサプライチェーンの構築に努めています。

また、地域社会においては、行政や企業、社外団体などと連携し、人権擁護活動に取り組んでいます。

専任相談員による相談窓口

当社は、専任相談員による人権相談窓口「人権相談デスク」「女性相談デスク」を設置し、従業員からの人権上の相談に応じ、相談者へのアドバイスや人権侵害からの早期救済など、問題への対応、解決にあたっています。人権相談窓口では、10年以上前から性的マイノリティ(LGBTQ+)に該当する従業員の相談に応じ、職場と連携を図りながら、支援を続けてきました。「秘密厳守」「報復の禁止」「相談者に不利益を与えないこと」を規則に定め、面談、電話、メールなどを通じて相談を受け付けています。

相談事項への対応には速やかに着手し、事実調査の上、行為者に対する必要な措置を講じ、相談者の就業環境を早期に回復するよう努めるとともに、職場全体の人権尊重の体制が確保されるよう、職場上司に職場風土改善への助言、相談者や関係者にはカンセリング、助言などを行っています。

TOPIC

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

当社は、2023年度より、第三者機関のNPO法人である経済人コー円卓会議日本委員会の協力を得ながら、バリューチェーンに沿った形で、人権デュー・ディリジェンス活動および是正・救済措置の整備を進めています。この活動については、グループ・グローバルで連携して進めるとともに、ライツホルダーとの対話^{*1}および良好な関係をつくりエンゲージメントを向上することを念頭におきながら、段階的に「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デュー・ディリジェンスと是正・救済措置のプロセスを進め、経営層を巻き込んだマネジメント体制を構築していきます。また上記のプロセスに関する進捗についてはウェブサイトなどで適宜情報開示していきます。

研修／啓発活動^{*2}

当社は、役員や全従業員を対象とした定期的な人権啓発活動や教育を積極的に行っています。これらの取り組みとその他の人権擁護活動が評価され2008年3月に、企業として全国で初めて法務省と全国人権擁護委員連合会が主催する「人権擁護功労賞」を受賞しました。

人権研修^{*2}

人権研修として以下に取り組んでいます。

- 集合研修
- 性的マイノリティに関する社内啓発
- 社内イントラネットを活用した人権ミニ講座などの情報発信

人権週間役員メッセージ^{*2}

毎年12月10日の世界人権デーにちなんで「人権週間」に、取締役から全従業員に向けて人権尊重の重要性を再確認するトップメッセージを発信しています。

人権ミーティング^{*2}

定期的(年4回)に、身近なテーマを題材としたミーティングを職場単位で実施し、従業員が人権について自律的に考え、気づきを得られるよう支援しています。

^{*1} 人権の主体となる人々との直接対話を通じた信頼関係の構築。

^{*2} マツダ単体の取り組み。