

04

GOVERNANCE

ガバナンス

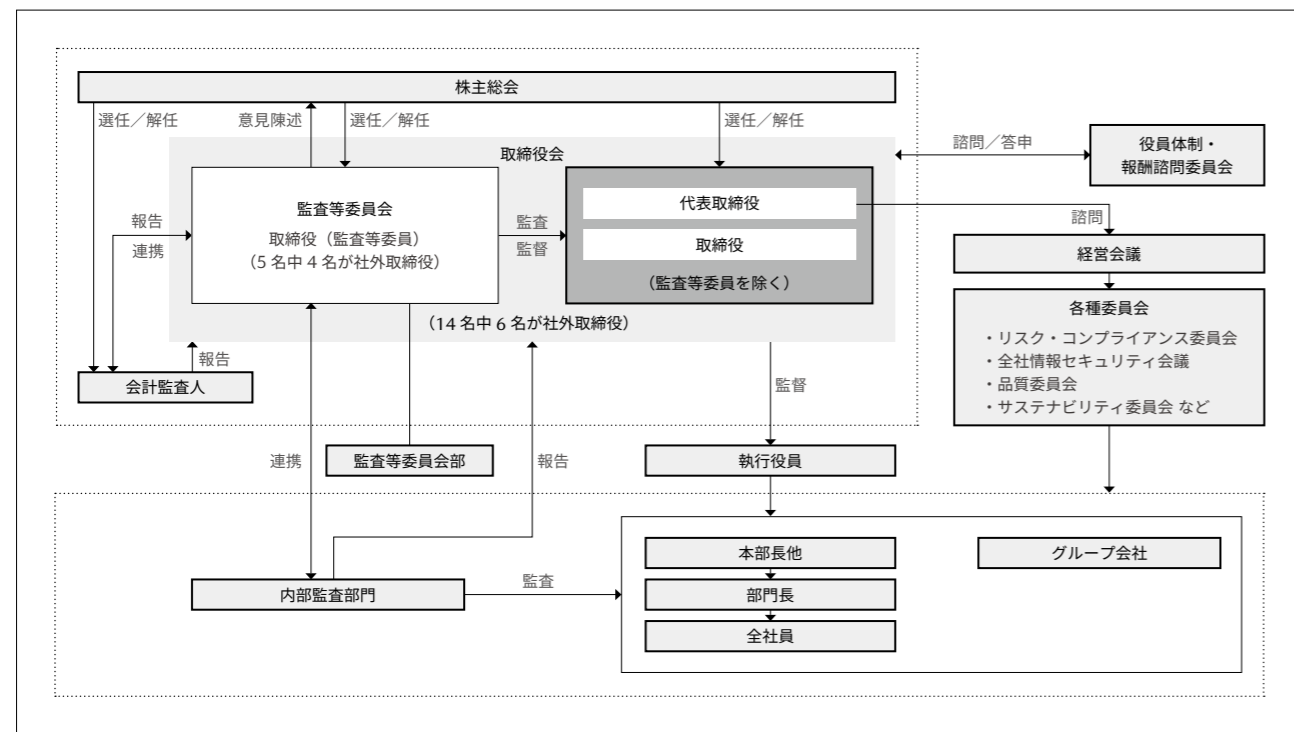
- 67 コーポレートガバナンス
- 71 ^{SET}コンプライアンス
- 72 リスクマネジメント
- 73 社外取締役対談

コーポレートガバナンス

マツダは、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの趣旨を尊重し、株主をはじめお客さま、お取引先さま、地域社会、従業員などのステークホルダーと良好な関係を構築しつつ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行います。これにより、当社の持続的成長および中長期的な企業価値の向上を目指し、コーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組んでいます。

当社を取り巻く事業環境が急速に変化する中、経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略などの議論の一層の充実と監督機能の強化を実現するため、監査等委員会設置会社を採用しています。また、株主総会、取締役会、監査等委員会等の法定の機関に加え、役員の指名・選任プロセスおよび報酬の決定プロセスの透明度を高めるため、取締役会の諮問機関として、「役員体制・報酬諮問委員会」を設置しています。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み変遷

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
機関設計など									監査役会設置会社						2019.6～	監査等委員会設置会社
役員人事・報酬に係る諮問機関									役員体制・報酬諮問委員会 (過半数は独立社外取締役)							
取締役会	独立社外取締役(人数)	2名選任							6名*1選任(取締役会の3分の1以上)							
	実効性評価・運営改善									取締役会の実効性評価						
監査役会	社外監査役(人数)		3名選任													
監査等委員会									4名選任							
役員報酬									株式報酬型ストックオプション						RS/PSU*2	

*1 監査等委員である社外取締役4名を含む。

*2 RS (Restricted Stock) : 譲渡制限付株式報酬 / PSU (Performance Share Unit) : 業績連動型譲渡制限付株式報酬。

取締役会

取締役会は、経営の基本方針、戦略などの重要な業務執行に関する事項について審議・決定するとともに、個々の取締役の職務執行の監督を行っています。なお、迅速・機動的な意思決定を可能とするため、定款の定めに基づき、重要な業務執行の決定の相当部分を経営陣に委任しており、これらの事項については、当社職務権限規程に基づいて権限が委任された社長以下の執行役員等が決定します。取締役会は14名で構成され、うち6名は独立性の高い社外取締役であります。取締役会は原則1カ月に1回開催されています。

2023年度における主な検討内容

- 2030年に向けた経営方針の具体化および進捗管理
- 各市場動向などを踏まえた段階的電動化シナリオ、電動化に向けた協業
- 2030年度国内事業カーボンニュートラル実現に向けた計画
- サステナビリティを巡る課題への取り組み、マツダグループ人権方針の策定および人権デュー・ディリジェンス活動計画
- 内部統制やリスク管理体制の運用状況

監査等委員会

監査等委員会は、取締役会における議決権の行使および株主総会における取締役(監査等委員である取締役を除く)の人事、報酬に関する意見陳述権の行使などを通じて、取締役会の意思決定過程、取締役の業務執行状況および内部統制システムの整備・運用について監査を行っています。監査等委員会は5名で構成され、うち4名は独立性の高い社外取締役です。また、監査活動の実効性を確保するため、常勤の監査等委員を1名選任しています。

2023年度における主な検討内容

- 監査方針、重点施策、監査計画、業務分担、監査活動が有効に機能するための監査の方法
- 社外取締役への情報提供の機会と内容の充実に努め、多角的、外部視点に基づいた社外取締役の意見を監査へ反映する仕組み・手段の強化
- 取締役(監査等委員である取締役を除く)・執行役員・主要部門長・関係会社経営者などの職務執行状況(経営戦略事項の策定・進捗状況を含む)の確認方法と強化
- 組織監査としての内部監査部門・会計監査人との連携のあり方
- 会計監査人による四半期レビューや会計監査人報告を踏まえた会計監査人による監査の相当性、会計監査人の選解任およびその報酬

会計監査人

会計監査は、有限責任あずさ監査法人が担当しています。会計監査業務を執行した公認会計士は、俵洋志、吉田幸司、金原和美であり、補助者は、公認会計士13名、その他38名(うち公認会計士試験合格者5名を含む)です。

執行役員

マツダは執行役員制度を導入しており、執行と経営の分離により、監督機関としての取締役会の実効性向上を図るとともに、取締役会の審議の充実と執行役員レベルへの権限委譲などによる意思決定の迅速化を図るなど、経営効率の一層の向上に努めています。

役員体制・報酬諮問委員会

役員体制・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、代表取締役3名および社外取締役6名で構成しています。同委員会は、役員の構成、候補者の育成・選定の方針、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する報酬支給の方針および方針に基づく報酬体系、プロセスなどについて審議した上で、その結果を取締役会へ答申しています。

2023年度における主な検討内容

- 取締役および執行役員の構成についての妥当性(経営方針の達成に向けて必要な多様性やスキルを確保していることの確認等)(2024年4月1日付および同年6月25日付役員異動)
- 取締役および執行役員の報酬等についての妥当性(役員報酬が取締役会で決議された当社決定方針に沿うことの確認、規模・業種が当社に類似するベンチマーク企業群の報酬水準との比較など)
- 取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)、執行役員およびフェローの報酬制度の見直し(譲渡制限付株式報酬および業績連動型譲渡制限付株式報酬の導入、報酬構成比率の変更および業績連動型譲渡制限付株式報酬の業績指標の設定)

取締役会の実効性確保に向けた取り組み

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会のさらなる実効性の向上に向けた取り組みを着実に進めるために、分析・評価を実施しています。2023年度の分析・評価の方法、結果の概要は以下の通りです。

分析・評価の方法

取締役会事務局が作成した調査票に基づき、全ての取締役が、取締役会の実効性について自己評価を実施しました。また、本年はその結果を基に、特に継続して課題として認識された項目を中心に、取締役間で現状分析や改善策について話し合いを行った上で、取締役会にて目指す姿や対応方針に関して議論を行いました。

主な調査内容

取締役会の構成、経営戦略などに係る審議の状況、コンプライアンス・内部統制に係る審議の状況、情報提供(情報量、資料、説明、社外取締役に対するサポート)の状況、審議への関与

結果の概要

当社取締役会は、各取締役が当社の経営戦略などの決定に適切に関与し、その内容を共有するとともに、社外取締役は、議案の事前説明、その他サポートにより、当社の状況を把握した上で、独立した立場

役員の報酬

報酬制度の概要

当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)、執行役員およびフェローの報酬については、基本報酬、業績連動金銭報酬、譲渡制限付株式報酬^{RS}で構成しており、これらの報酬の割合は、中期経営計画を達成し、かつ業績連動型譲渡制限付株式報酬の業績指標を全て達成した場合に、おおむね下記の通りとなるよう設定しています。

役員の報酬割合のイメージ



監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場であることを考慮し、固定額の基本報酬のみとしています。

報酬の種類	説明	業績指標
基本報酬	取締役の役位、職責に応じた固定額を支給。	—
業績連動金銭報酬	業績指標についての期初の業績見通しにおける公表値と、その達成度に応じた報酬額(役位、職位に応じて設定)を支給。また、個人ごとに期初に設定した目標の達成状況が反映される個人成績給を支給。	・連結売上高 ・親会社株主に帰属する当期純利益
譲渡制限付株式報酬 (RS)	役位、職責に応じた基準額を設定し、当該基準額に相当する数の株式を交付。	—
業績連動型譲渡制限付株式報酬 (PSU)	役位、職責に応じた基準額に相当する数のユニット(1ユニット=1株換算)を付与し、業績評価期間(1事業年度)後、業績指標ごとの目標達成の成否に基づき、ユニット数に応じて算定した数の株式を交付。	・自己資本利益率(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

2024年3月期の取締役の報酬額については、有価証券報告書をご参照ください。
<https://www.mazda.com/ja/investors/library/s-report/>

* 従業員意識調査のうち、従業員エンゲージメント、顧客志向に係る設問の肯定回答率。

から活発に意見を述べており、業務執行に対する監督機能が確保されていること、また取締役会における審議が活性化しており、さらなる取締役会の実効性の向上に対して、各取締役が高い意識・期待を持っていることを確認しました。

さらに、当社定款に基づき、取締役会の権限が適切な範囲で代表取締役に委任されたことにより、意思決定の迅速化がなされることともに、審議時間を確保することにより議論の充実が図られていることが確認できました。一方で、依然として当社を取り巻く事業環境の変化は激しく、先行き不透明な状況にあることから、改めて取締役会の機能・役割を明確化して共有した上で、議題設定や審議プロセスのあり方について議論を行いました。議論を通じて、経営戦略などの重要案件を適時上程し、十分な議論を尽くした上で決定すること、経営戦略やそれに関連する個別施策の進捗についての多様な視点からのモニタリングを継続強化すること、外部環境が著しく変化する中で社外取締役の意見を踏まえた検討を行えるよう早い段階から取締役間で情報共有・議論を行うことなどを取締役全員で確認しました。

当社は、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)、執行役員およびフェローを対象に、より一層、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を高めることを目的として、2024年6月に役員報酬制度を見直しました。

このうち、業績連動型譲渡制限付株式報酬の指標について、財務指標としては、①資本効率性を表す自己資本利益率(ROE)、非財務指標としては、当社の中長期的な経営戦略・経営課題を踏まえて、②従業員エンゲージメント、③顧客志向および④温室効果ガス排出量削減を用いています。これらの目標値は、中長期的な目標を踏まえて事業年度単位で設定しており、指標ごとの目標達成の成否に基づいて交付する株式数を決定します。

* 業績に連動しない譲渡制限付株式報酬(RS: Restricted Stock)と業績に連動する業績連動型譲渡制限付株式報酬(PSU: Performance Share Unit)から成る。

スキル・マトリックス

マツダは、事業環境が急速に変化する中、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて取締役会の役割・責務を実効的に果たすため、知識・経験・能力のバランスが取れ、かつ多様性のある取締役会の構成が必要と考えています。

各機関構成(2024年6月末時点)

取締役会 (監査等委員を含む)	14名(社内8名、社外6名) うち女性2名、外国籍1名 社外取締役比率: 42.9% 女性取締役比率: 14.3%
監査等委員会	5名(社内1名、社外4名) うち女性1名
役員体制・報酬 諮問委員会	9名(社内3名、社外6名) うち女性2名、外国籍1名 社外取締役比率: 66.7%

役職名 氏名および属性*1	機関構成*2 および 2023年度出席状況*3			経験・専門性*4									
	取締役会	監査等委員会	役員体制・報酬諮問委員会	企業経営(トップ経験)	グローバルビジネス	商品企画・研究開発	生産・購買・品質	ブランド・マーケティング・営業	ESG	IT・DX	人事・労務・人財開発	法務・リスクマネジメント	財務・会計
代表取締役会長 しょうぶだ きよたか 菫浦田 清孝 (65歳) 男性	● 16回/16回		○ 5回/5回	●	●		●	●	●				
代表取締役社長兼CEO (最高経営責任者) もろ まさひろ 毛籠 勝弘 (63歳) 男性	● 16回/16回		● 3回/3回	●	●			●	●		●	●	
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 (57歳) 男性	● 13回/13回		● 3回/3回	●	●			●	●				●
取締役 専務執行役員兼CCEO (最高カスタマーエクスペリエンス責任者) あきやま すすひろ 青山 裕次 (58歳) 男性	● 16回/16回			●	●	●		●					
取締役 専務執行役員兼CTO (最高技術責任者) ひろせ いちろう 廣瀬 一郎 (63歳) 男性	● 16回/16回				●	●			●				
取締役 専務執行役員兼CSO (最高サプライチェーン責任者) むかい たけし 向井 武司 (62歳) 男性	● 15回/16回				●		●		●				
取締役 専務執行役員兼CSO (最高戦略責任者) こじま たけじ 小島 岳二 (58歳) 男性	● 13回/13回					●			●	●			
取締役 独立役員 社外取締役 さとう きよし 佐藤 潔 (68歳) 男性	● 16回/16回		● 5回/5回	●	●				●	●	●		
取締役 独立役員 社外取締役 おがわ みちこ 小川 理子 (61歳) 女性	● 16回/16回		● 5回/5回		●				●	●			
取締役 監査等委員(常勤) わたべ のぶこ 渡部 宣彦 (65歳) 男性	● 16回/16回	○ 19回/19回		●	●				●				●
取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 きたむら あきら 北村 明良 (73歳) 男性	● 16回/16回		● 5回/5回	●					●				●
取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 しばさき ひろこ 柴崎 博子 (70歳) 女性	● 16回/16回		● 5回/5回					●			●		
取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 さとう まさと 杉森 正人 (67歳) 男性	● 16回/16回	● 19回/19回	● 5回/5回		●				●	●		●	●
取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 いのうえ ひろし 井上 宏 (67歳) 男性	● 13回/13回	● 14回/14回	● 3回/3回						●		●		

*1 年齢は、2024年6月25日時点。

*2 欄内の○は議長または委員長を示す。

*3 毛籠勝弘、ジェフリー・エイチ・ガイトン、小島岳二、井上宏の各氏については、2023年6月27日の就任後の出席状況を記載しています。

*4 各氏の有する知見や経験の主なものを記載しており、各氏が有する全ての知見や経験を表すものではありません。

コンプライアンス

マツダは、コンプライアンスを単なる法令順守にとどまらず、社内の規則や社会の期待・要請などにもかなったものと位置づけ「マツダ企業倫理行動規範」に従って、誠実で公正な事業活動への取り組みを進めています。

コンプライアンスに関する従業員への浸透度に関しては、グローバル社員意識調査に設問を設定し、確認を行っています。

「マツダ企業倫理行動規範」の概要

「誠実」な行動の5原則

1. 法律や社内規則、国際社会の常識・健全な慣行に従う。
2. 公平・公正である。
3. 企業の社会的責任を果たす。
4. 自分の職責を忠実に果たす。
5. 正直である。

行動指針

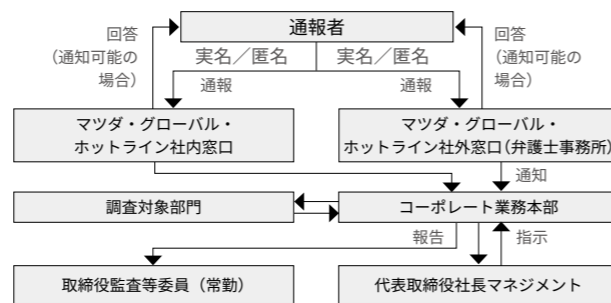
1. 法令および社内でも適用される規程を守る。また明確に定めがないことでも、これらの精神を尊重して判断する。
2. 従業員、顧客、取引先を公平・公正に扱う。業務上の地位を利用して不当な利益・便宜を得たり、与えたりしない。
3. 公私をわきまえ、会社の資産を着服したり乱用しない。
4. 機密を守る。当社または他者の知的財産を侵さない。
5. 人への安全・環境に配慮した商品作りを追求する。
6. 常に健全な利益を追求すべく行動する。
7. 人権と人間の尊厳を尊重する。
8. 社内・社外への報告において常に真実をタイムリーに述べる。

内部通報体制： マツダ・グローバル・ホットライン

当社は、「マツダ・グローバル・ホットライン」として社内および社外（弁護士事務所）に窓口を設け、マツダグループの従業員などが実名または匿名で通報先を選択して、コンプライアンス違反などを通報できる体制を整えています。また、通報内容を慎重に取り扱い、通報者の秘密厳守を徹底し、通報者や調査協力者が不利益を被ることのないよう十分なフォローアップを行っています。窓口の認知度向上のために、eラーニングの実施やポスターの掲示、通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードの全従業員への配布を行うとともに、イントラネットへの掲載などにより運用実績を開示しています。

さらに、お取引先さまに対しても「マツダ・グローバル・ホットライン」を紹介し、当社およびグループ会社との取引に関して疑義のある場合に連絡できる体制を整えています。

マツダ・グローバル・ホットライン



2023年度実績

「マツダ・グローバル・ホットライン」への通報件数53件（相談案件含む）

加えて、コンプライアンスはブランド構築の土台であるという考えの下、グループ全体で透明性の高い経営を維持するために、国内販売会社・部品販売会社におけるコンプライアンス強化を体系的に支援しています。

2023年度実績

- 政治献金（寄付額）は2,100万円。
- 贈収賄に関する罰金などの事案は発生していません。
- 腐敗行為により懲戒処分を受けた従業員はいません（マツダ株式会社）。

リスクマネジメント

マツダは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従って社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動を継続し、事業の継続と安定的な発展の確保に努めています。把握したリスクは重要度を踏まえて、個別のビジネスリスクについては該当する業務を担当する部門が、全社レベルのリスクについては全社横断的な業務を担当する部門がPDCAサイクルを回し、適切に管理しています。経営上重大な事態や災害などの緊急事態が発生した場合は、社内規程に従い、必要に応じて緊急対策本部を設置して事態に対処するなど、適切な措置を講じることとしています。

リスクマネジメント体制

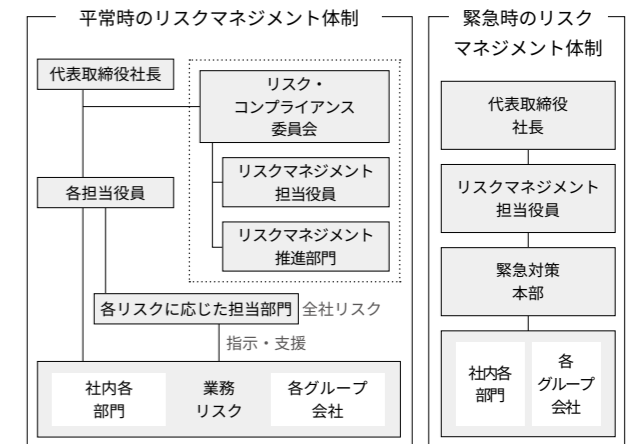
当社および関係会社におけるリスクマネジメントの一層の充実・強化を図るため「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では、各部門ごとに特定した重要リスクや、リスクトレンド情報などを基に、全社的に重点的に取り組むリスクを選定し、半期ごとにリスク対応の進捗確認を行っています。なお、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、半期ごとに取締役会に報告しています。

また、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、事業継続計画（BCP）の拡充に取り組んでいます。

2023年度実績

グループ会社のリスク管理活動強化のため、グループ会社共通で守るべきルールを策定し、それに基づき各社の状況を評価・改善。

リスクマネジメント体制



情報セキュリティの確保

当社は、情報管理方針や社内規程を定め、個人情報など重要な情報を適切に管理・保護し、年1回取り組み状況や管理体制の点検を行い、情報セキュリティの確保に努めています。

情報セキュリティの推進体制は、役員が全社情報セキュリティ責任者となり、その下で、情報セキュリティ委員会^{※1}が、サプライチェーン全体のサイバーセキュリティリスクを認識した上で、経営会議に改善計画を上程し、審議の上、継続的に改善を進めています。

製品に関しては、日米のAuto-ISAC^{※2}に参加し、業界内で検知したセキュリティ情報やベストプラクティスへの対応を進めることで、お取引先さまと一緒にサイバーセキュリティ品質の向上に努め

ブランドプロテクション（模造品対策）

当社は、模造品購入により生じるお客さまのリスク排除を目的とした活動を行っています。特に安全に関わる部品に関して、最優先で対策を実施しています。これにより、お客さまの安全を守り、ブランド力と信用力の維持・向上を図ることで、お客さまから愛されるブランドであり続けることを目指しています。

ています。また、2022年7月から施行されたサイバーセキュリティに関する基準にも適合しています。

情報セキュリティの啓発活動として、当社の従業員には、「機密情報管理」「個人情報保護」「ITセキュリティ」の教育の受講を義務づけています。また、イントラネットで情報セキュリティに役立つさまざまな知識を習得できる専用サイトを設けるなど、継続的な啓発活動を行っています。グループ会社には、情報セキュリティに関するガイドラインの展開やツールの提供を含めた教育支援を行い、当社グループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

※1 全社グローバルの情報セキュリティをマネジメントする組織。全社レベルの情報セキュリティ課題に対する意思決定機関として、全社情報セキュリティ会議を定期的開催。
 ※2 Automotive Information Sharing & Analysis Center(自動車情報共有・分析センター)の略。米国のAuto-ISACに参加するとともに、幹事会員として日本のJ-Auto-ISACに参画。

活動内容

1. マツダ独自の模造品対策の構築と実施
2. 官・民の関連プロジェクトへの積極的参画
3. 模造品の多発する国・地域での活動推進のため、現地の関連会社を通じて、政府機関・摘発機関・同業他社との連携を密にして建設的かつ計画的な施策を実施

社外取締役対談

社外取締役 小川 理子

2019年6月より社外取締役に就任。電気機器メーカーで研究開発をしてきた技術者としての専門的見地に加え、ESGやブランドマーケティングの視点から、経営に対する意見・提言をいただいています。

社外取締役 北村 明良

2018年6月、社外監査役に就任。2019年6月、社外取締役監査等委員に就任。金融機関において、代表取締役などの要職を歴任した経験に基づき、幅広い経営的視点や財務会計の専門的知見から、経営に対する意見・提言をいただいています。



変革を加速し、マツダの独自性を 追求することが企業価値の向上につながる

マツダは、2022年に発表した「2030経営方針」の策定以降、地球温暖化抑制への貢献、安全・安心なクルマ社会の実現、ブランド価値経営の継続という3つの方針に従い取り組みを進めてきました。各施策の進捗や経営体制への評価、企業価値向上に向けた課題などについて、社外取締役である小川理子氏と北村明良氏に語っていただきました。

2030経営方針の実現に向けた進捗

経営方針の実現に向けた進捗や足元の業績についての評価をお聞かせください。

小川 2030経営方針では、第1フェーズ(2022~2024年)で内燃機関やハイブリッド(HEV)、プラグインハイブリッド(PHEV)などマルチ電動化技術による基盤構築、第2フェーズ(2025~2027年)で電動化へのトランジション、第3フェーズ(2028~2030年)でバッテリーEV(BEV)の本格的な導入という3つのフェーズに分けて段階的に電動化へ取り組む方針を掲げ対応を進めています。世界が電動化に向けて動きだした当初から、取締役会ではあらゆる外部環境の変化を想定し、危機感を持って電動化への移行シナリオを徹底的に議論してきました。近年は特に環境規制の面で予想を超える大きな変化が起きていますが、激しい外部環境の変化の中でマツダのポジション

を適切に分析できる力がついてきていると感じています。今は、マツダらしい電動化やソフトウェア中心の開発への投資など、さまざまな要素が揃うタイミングを図りながらも、各地域の環境規制や市場動向、電動化に対する顧客心理の変化などに慎重かつ俊敏に対処していかなければならない状況にあります。市場環境を慎重に見極め、2030年に向けてフェーズごとに立ち位置を注意深く確かめながら進んでいくという考え方は適切だと思いますし、そのための基盤構築は着実に進んでいると評価しています。

北村 足元の2023年度の業績は、円安が追い風になった側面もありますが、売上高、営業利益、1株当たり配当額ともに過去最高となりました。コロナ禍や半導体不足、さらに物流問題などの影響で減少傾向にあった販売台数もようやく回復し、事業基盤の再構築が整いつつあると考えています。商品構成においてラージ商品の比率を上げつつも、販売台数を増加できたことは、

マツダグループの全員が努力した結果であると評価しています。毛籠社長率いる新体制の初年度にこのような良い結果を残すことができ、良いスタートが切れたと思いますし、皆さんのより一層の頑張りに非常に期待しています。

小川 北米を重要戦略市場と定めて進めてきた販売網改革の成果が大きく芽吹いたと言えますね。米国の各拠点を視察した際、競争環境が厳しく、多様な価値観がある中で、マツダを高級志向のお客さまに選択していただけているのは、米国における生産体制と販売網の強化など、生産と販売が一体となり計画を着実に実行してきた結果であると肌で感じました。クルマとその商品性、先進的な技術、店舗など全ての世界観を統一したステークホルダーとのコミュニケーションによりブランドイメージが高まり、マツダが魅力あるブランドとしてお客さまに受け入れられたことが車両1台当たりの利益率向上につながっていると思います。社内でもブランド価値の向上を図るという方向性

社外取締役対談



は浸透しつつあり、2030経営方針の一つであるブランド価値経営の体現が進んでいると感じます。

北村 今後は北米でのブランド構築の成功体験を活かして、米国以外の地域でも一貫したブランド価値を築き上げることでさらなる成果につなげていくことが課題と考えています。

マツダの経営体制への評価

2023年6月から毛籠社長率いる新体制となり、CXO制の導入や役員報酬制度の見直しなどガバナンス面の改革が進んでいます。新体制への評価についてお聞かせください。

小川 新体制になってから、2つの大きな変化を感じています。まず、コミュニケーションの変化です。これまでマツダの目指すクルマづくりや独自価値など、当社主体で情報を発信していたのに対し、求められるモビリティ社会の中でどうすれば持続的に顧客ロイヤリティを高められるかを意識し、お客さま第一のコミュニケーションが行われるようになりました。これは、北米でマーケティングを中心に市場開拓をしてきた毛籠氏ならではの視点だと思います。次に、協業体制の変化です。世界規模の社会課題解決には産業全体

での取り組みが必要になりますが、マツダ独自のアイデンティティを保ちつつも高いゴールに向けて協業するといった非常に良い関係を同業他社やサプライヤーと構築できていると思います。

北村 大きな変化には新体制の明確な役割分担も寄与しているのではないのでしょうか。CXO制を導入したことで、従来の縦割りで各専門領域を深めていくことに加え、組織横断的に課題解決を図ることが可能になってきています。また、2024年6月には役員報酬制度の見直しを行い評価指標に非財務指標が追加されました。評価項目として明確化したことで、役員がこれまで以上にサステナビリティを強く意識し、行動が変わるのではないのでしょうか。このように変革を加速していくための仕組みづくりが進んでおり、変革への明確な意思を感じています。

当社の取締役会の実効性についてご評価をお願いします。

小川 毎月の取締役会では、短期的な業績などの議論に加えて、協業や電動化戦略など中長期的な視点での議論も行っています。一つひとつのアジェンダに対し、社外取締役は多様な角度から本質を突いた意見を述べており、業務執行取締役はしっかりと向き合って答えられており、経営の改善に向けた活発な議論がなされています。

北村 事前に丁寧かつ詳細な情報を提供していただくなどの環境整備のおかげもあり、取締役会では有意義な議論ができていると思います。しかしながら、どうしても足元の課題や特定の議案についての議論が中心になりがち

で、中長期的な企業価値向上というテーマを大きな視点で総括的に議論する時間をなかなかとりにくい点については改善の余地があるかもしれませんね。例えば、取締役会とは別にオフサイトミーティングのような場を設けるなど、議論の場を増やすことも検討課題の一つでしょう。

企業価値向上に向けて

企業価値向上に向け、どのような取り組みを推進していくべきだとお考えでしょうか。

北村 企業価値向上に向けた基盤となるのはやはりひとつづくりです。自動車業界が大変革期を迎えている今、2030経営方針やPURPOSEの実現に向けては、マツダ自身も変革していかなければなりません。変革を推進するには、その原動力となるマツダグループ全従業員の目指す方向性を一つにすることが重要です。そのために2023年に企業理念を明確化し、社内コミュニケーションのチャネルを活用して毛籠氏自身の考えを継続的に従業員全員に伝えるなどの取り組みを行っている点は非常に評価していますし、マツダの目指す方向性が浸透していく中で、その成果が徐々に表れてくると思います。

小川 従業員を一つにまとめるための施策として、BLUEPRINTという組織風土改革の取り組みもガイドン氏を中心となって進めています。広島本社を訪れる度に、私はマツダの従業員の皆さんからクルマづくりや感動するモビリティ体験を提供することへの誇り、そして、どんな困難も乗り越えるというマ

ツダスピリットを感じており、マツダを支えているのは現場で働く人の力だと実感しています。BLUEPRINTは多様な価値観やAI、ロボット工学などの最先端技術によりモビリティのあり方も変わっていく中で、従業員一人ひとりがお客さま視点で、価値ある商品やサービスを生み出すというマインドへの変革を目指す取り組みであると私は考えており、この取り組みが未来の企業価値に大きく効いてくるものだと考えています。これまでの組織風土を変えるためには時間も忍耐も必要ですが、ぜひ取り組みを続けていただきたいと思います。また、今後は組織風土改革を起点として、人事制度の変革やダイバーシティの推進など、マツダにとって最も重要である人的資本をさらに強化する施策を進めていくことで従業員のエンゲージメントを高めていくことを期待します。

北村 2030 VISIONにある「走る喜び」という言葉はマツダのクルマに対する考え方を明瞭に表現しており、単なる移動手段としての機能だけでなく、人を大事にして感性に問いかけるような移動体験を提供する技術力こそがマツダのものづくりの核であると私は解釈しています。このようなマツダ独自の価値観を追求し、人とクルマの関係性を重視した研究を続けることで、マツダ車の持つ価値を高めていってほしいと思います。その上で、さらなる安全・安心をぜひ追求し続けてほしいです。

一方、つながりづくりについては、市場から当社の企業価値を正しく評価してもらうためにさらなる情報発信力強化が課題です。私は、マツダは実直なものづくりと向き合う職人気質な会社であるという印象を持っています。もの

づくりにおいてはそれが特に活かされていますが、情報発信の面では抑制的に作用してしまっているように思います。先に述べたような企業価値向上に向けた取り組みやマツダの強みをステークホルダーの皆さまに正しく受け取っていただけるように発信することが、ひいては資本市場からの正当な評価、すなわち株価や株価純資産倍率(PBR)の向上にもつながると考えています。

小川 グローバルで戦っていく上では、情報発信は重要な戦略の一つだと思います。同じ事象でも情報発信の方法で見え方や捉えられ方が大幅に変わるため、競争の世界では発信不足が命取りにもなります。特にサステナビリティなどの非財務情報の企業や社会への影響度を明確に言語化して発信することが難しいのが現状です。こうした非財務情報の価値や意義を正しく発信し、さまざまなステークホルダーとコミュニケーションを取っていくことにも注力してほしいと思います。

マツダに期待する社会価値の創出についてお聞かせください。

小川 私が初めてマツダ車に乗ったとき、運転していると重力を感じ、道路と自分が一体になるような、まさに「人馬一体」を初めて体感したことが大変印象に残っています。私自身、日常的にクルマを使う中で、クルマに乗って新たな景色に出会うことが人生を豊かにするという、身をもって経験しているので、モビリティを通して社会の人々に未知の体験や心の解放を提供し、「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」という企業理念にあるPURPOSEを実現してくれることを期待しています。

また、マツダらしい目を引くデザインをはじめとして、ハンドルの感触や座面の硬さなど細部まで丁寧にこだわったクラフトマンシップはジャパンクオリティを象徴するものなので、この技術やものづくりに対する価値観を未来に継承していくこともマツダの社会的価値だと思います。

社外取締役としては、ブランド価値経営の確立に向けたブランドと経営のさらなる一体化に貢献していきたいと思っています。



北村 電動化をはじめとして、安全・安心のための自動運転など、今後あらゆる技術が大きく進化していくと思いますが、単にそれだけではない、「走る喜び」を社会に提供し続けられる特色ある企業であってほしいと思います。そういった意味でも、新体制が目指す方向性は間違っていないと確信しています。ただ、やはり日々の業務執行に追われてくると、どうしても視野が狭くなりがちになってしまうことを私自身経験してきたので、社外取締役として客観的かつ広い視点からの助言やサポートをさせていただきたいと思っております。

本日はお忙しい中、ありがとうございました。