

MAZDA INTEGRATED REPORT 2024

マツダ統合報告書2024



01 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

02 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

03 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」の研究と走る歓び
- 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

04 ガバナンス

- 67 コーポレートガバナンス
- 71 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

05 データセクション

- 78 社外からの主な選定・評価
- 79 11カ年主要財務データ
- 81 ESGデータ
- 84 会社概況
- 85 主な子会社・関連会社
- 87 主要商品ラインアップ
- 88 地域別の活動

型式指定申請に関する国土交通省への調査報告について

2024年1月26日に国土交通省から要請を受けた「型式指定申請における不正行為の有無等に係る実態調査」(国自審第2018号)に基づき調査を行った結果、衝突試験における試験車両の不正加工と出力試験におけるエンジン制御ソフトの書換えの2つの試験項目において、計5試験で不正があったことを確認し、同年5月30日に同省に報告いたしました。また、2024年6月28日には、国土交通省から、本事案に対する指導、基準適合性の確認結果および現行生産車の出荷停止指示の解除などについて公表がありました。

この中で、立入検査の結果を踏まえ、当社にて策定した再発防止策を確実に実施するとともに、その実施状況について、当分の間、半年ごとに報告するよう指導がありました。

なお、対象の5車種^{※1}については、基準に適合していることを国土交通省に確認いただいております。

これに伴い、出荷停止としていた現行生産車2車種^{※2}について、2024年7月より順次、出荷・生産を再開いたしました。

お客さまをはじめ、お取引先さま、販売会社などマツダに関係する全てのステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑、ご心配をおかけすることを、深くお詫び申し上げます。

この度の指導を真摯に受けとめ、今後、全社で再発防止の取り組みを確実に実施し、信頼回復に努めてまいります。

※1 国内向けアテンザ、アクセラ、アテンザ／MAZDA6、ロードスターRF、MAZDA2(1.5Lガソリンエンジン車)
※2 国内向けロードスターRF、MAZDA2(1.5Lガソリンエンジン車)

マツダ株式会社
代表取締役社長兼CEO(最高経営責任者)
毛籠 勝弘

統合報告書制作の目的	株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、マツダグループが中長期的に創造する価値を財務・非財務情報を用いて統合的にお伝えすることを目的としています。
編集方針	「マツダ統合報告書2024」は、企業としての持続的な成長ストーリーを中心に当社の目指す姿や成長戦略、価値創造の取り組み、ガバナンスなどについてステークホルダーの皆さまへお伝えするために発行しています。ステークホルダーの皆さまとの対話に資するコミュニケーションツールとして、進化させていきます。
参考にしたガイドライン	国際会計基準(IFRS)財団傘下の、SASB(サステナビリティ会計基準審議会)スタンダード、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワーク、経済産業省「価値協創ガイダンス」など。 SASB対照表 https://www.mazda.com/ja/sustainability/guideline/
報告期間	2023年4月から2024年3月を中心に報告(一部、2024年4月以降の取り組みも報告しています)。
対象組織	マツダ株式会社およびグループ会社を含むマツダグループ全体について報告(マツダグループ全体を対象にしていない場合は、個々に対象範囲を記載)。
発行時期	日本語版：2024年9月、英語版：2024年10月予定

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。

隣のひとと、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。



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[※]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。「走る歓び」を通して「生きる歓び」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「走る歓び」で、
お客さまの「生きる歓び」を創造します。

CEO MESSAGE

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。』と決めました。

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CO₂排出ソリューションをご使用いただくことでCO₂排出総量を引き下げていきます。

2023年にはラージ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CO₂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まいります。

「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ラージ商品の充実を図り、「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。





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。

マツダのひとづくりの原点は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、従業員が個性を発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、プログラム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「走る歓び」と「生きる歓び」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

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 ロータリ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[※]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(企業イメージを統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”の爽快な走りと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

「走る歓び」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「走る歓び」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

親会社株主に帰属する当期純利益 (2024年3月期)

2,077 億円

研究開発費 (2024年3月期)

1,463 億円

生産拠点

8 カ所

従業員数

連結
48,685 名^{*1}

単体
23,433 名^{*2}

^{*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。

営業利益 (2024年3月期)

2,505 億円

設備投資 (2024年3月期)

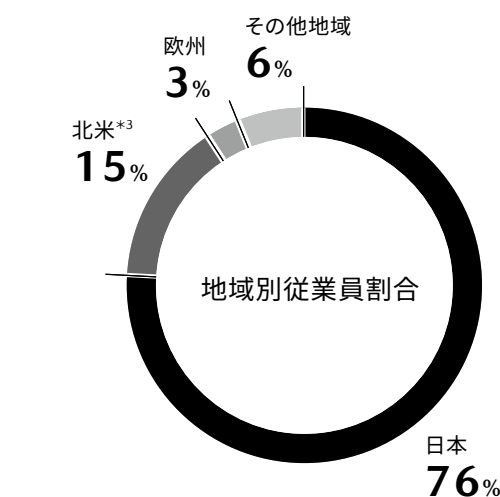
1,213 億円

総資産

37,918 億円

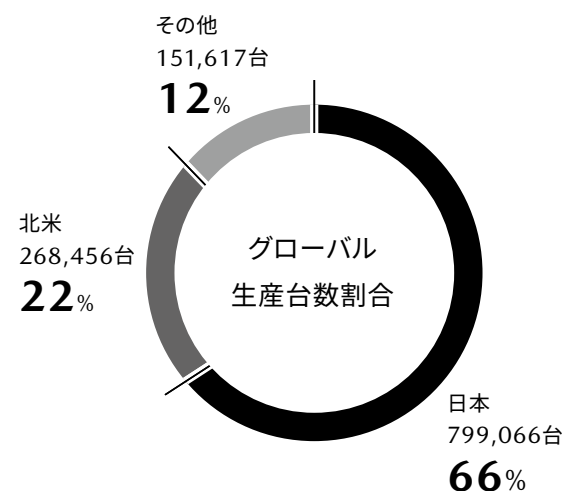
研究開発拠点

5 カ所



グローバル生産台数 (2024年3月期)

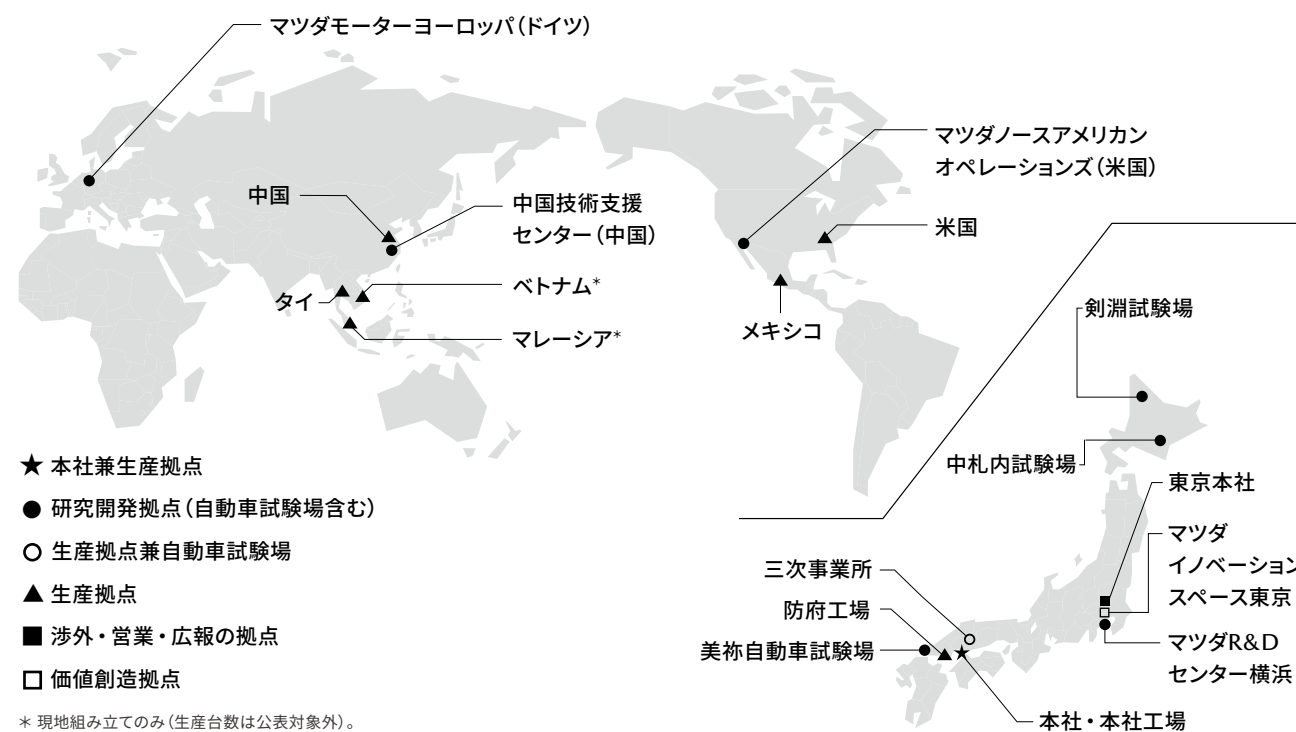
1,219,139 台



販売国・地域数

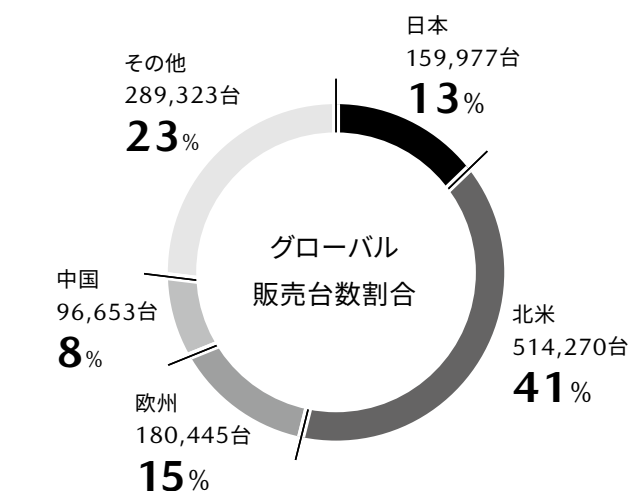
130 カ国・地域以上

拠点紹介



グローバル販売台数 (2024年3月期)

1,240,668 台



連結子会社

70 社

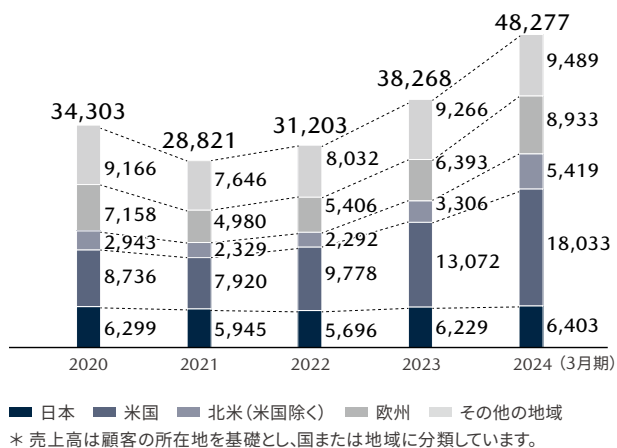
持分法適用関連会社

20 社

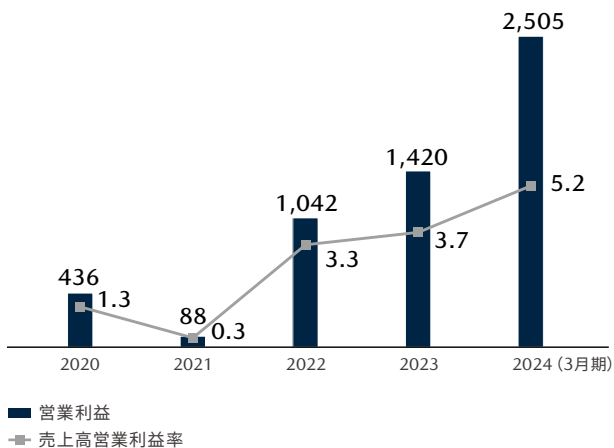
データハイライト

財務ハイライト

売上高
(億円)



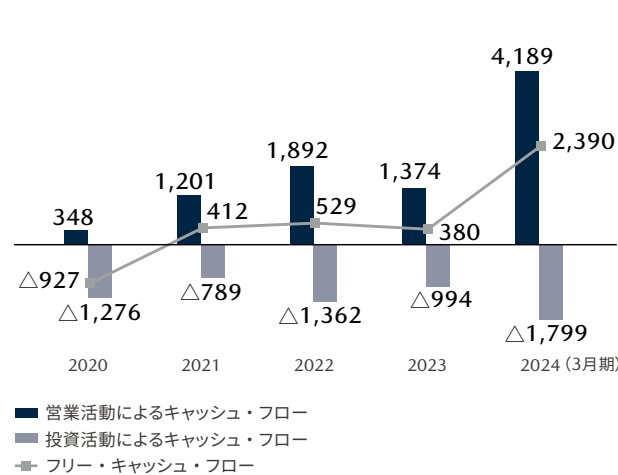
営業利益／売上高営業利益率
(億円／％)



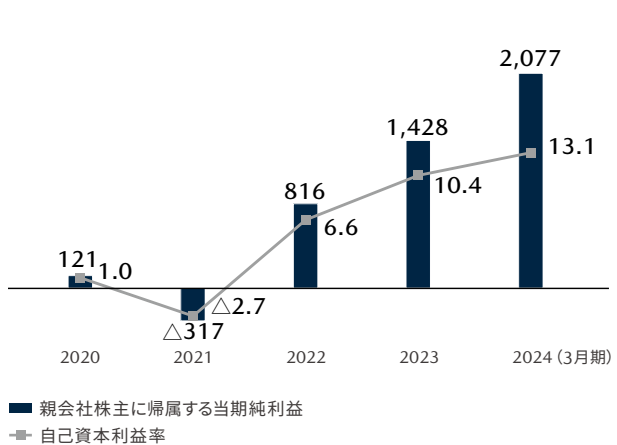
自己資本／自己資本比率
(億円／％)



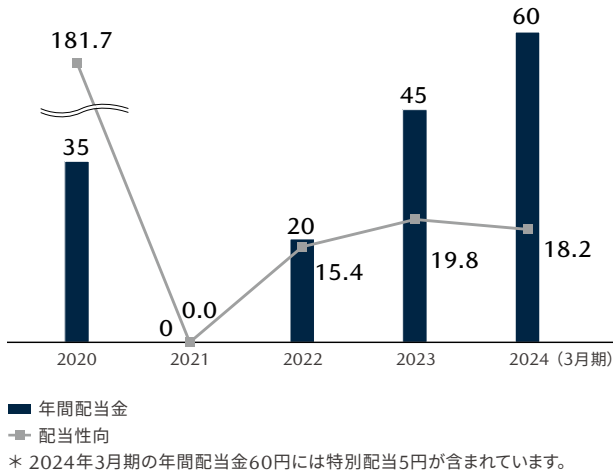
キャッシュ・フロー
(億円)



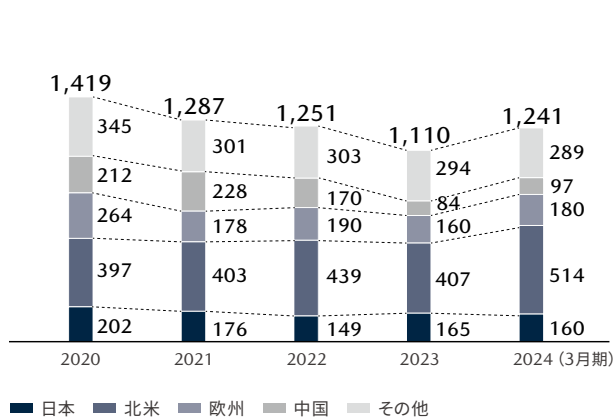
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率
(億円／％)



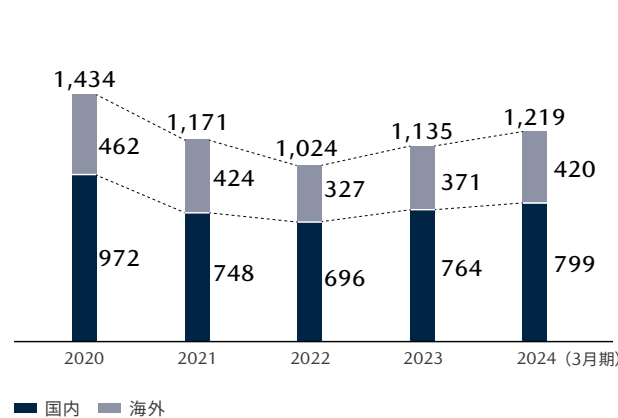
年間配当金／配当性向
(円／％)



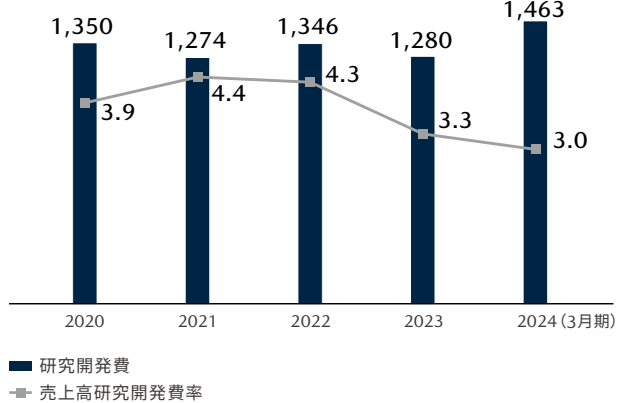
グローバル販売台数
(千台)



グローバル生産台数
(千台)



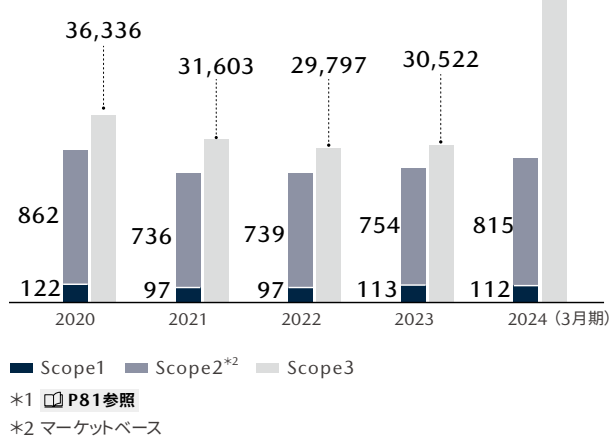
研究開発費／売上高研究開発費率
(億円／％)



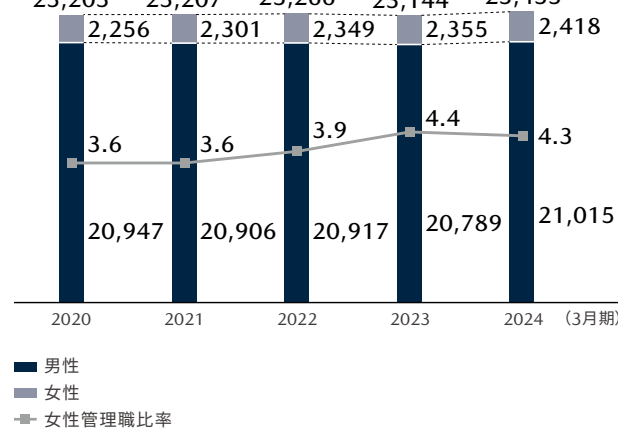
設備投資／減価償却費／売上高設備投資率
(億円／％)



温室効果ガス排出量*1
(千t-CO₂e)



従業員数／女性管理職比率(単体)
(名／％)



02

GROWTH STRATEGIES

成長戦略



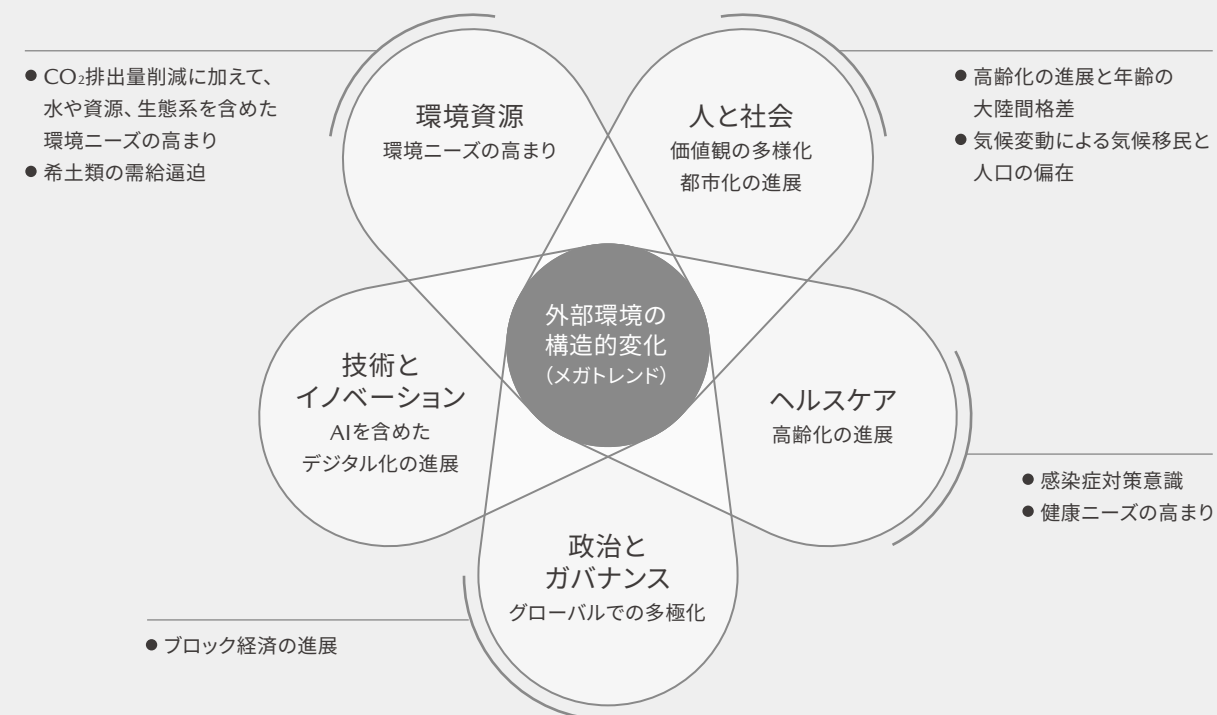
18	2030 VISION
19	価値創造プロセス
21	サステナビリティ推進・ 重点課題(マテリアリティ)
23	2030経営方針
26	進捗レビュー
29	CFOメッセージ

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

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短期の視点から、サステナビリティ取り組みの方向性を討議します。

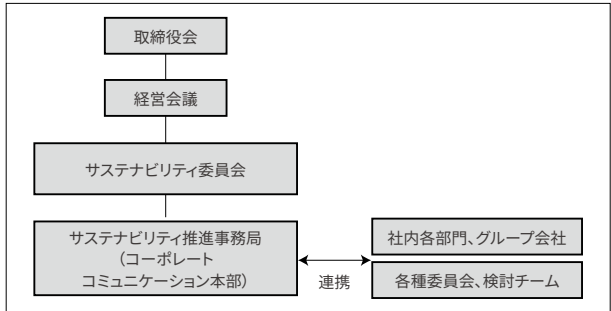
- 委員長：サステナビリティ担当役員
- 開催：四半期ごと
- メンバー：経営会議メンバー

※ 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	3 気候変動 7 クリーンエネルギー 9 産業とインフラの革新
	資源循環	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％	11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動
		SASB TR-AU-410a.3	
		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	6 清潔な水と衛生 9 産業とインフラの革新 12 持続可能な消費と生産
		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.1SASB TR-AU-440b.2SASB 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	3 気候変動 9 産業とインフラの革新
	人的資本の強化	労働人口の減少 市場のグローバル化、顧客ニーズの多様化 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	5 ジェンダー平等 8 持続可能な雇用と経済成長
「社会」	安全・安心なクルマ社会の実現	交通死亡事故	3 気候変動
	心豊かに生活できる仕組みの創造	人口減少、少子高齢化、都市部への人口集中 都市部での渋滞や混雑、地方での交通空白地帯の拡大（MaaS）	9 産業とインフラの革新 11 持続可能な都市とコミュニティ
「地球」「人」「社会」共通	品質向上	品質問題	9 産業とインフラの革新
	「人と共に創る」仲間づくり	100年に一度の大変革期（CASE）	8 持続可能な雇用と経済成長 17 持続可能な都市とコミュニティ

*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、「走る歓び」の価値が、「生きる歓び」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 - 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 - 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 - 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℃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
- 省エネルギーの取り組み
 - 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
 - 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併会社を設立
- 電動駆動の基幹部品であるインバーター開発のため、共同開発契約や合併会社を設立
- 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併会社の設立
- 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

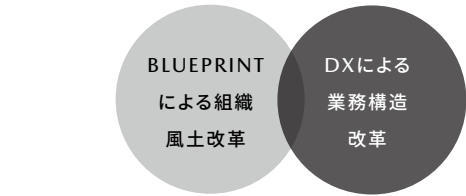
3 人とITの共創による価値創造

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。

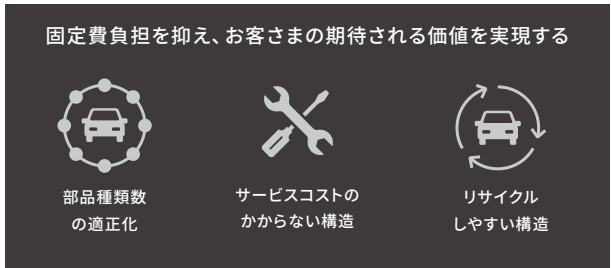
課題解決への考え方

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かかりにくく、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

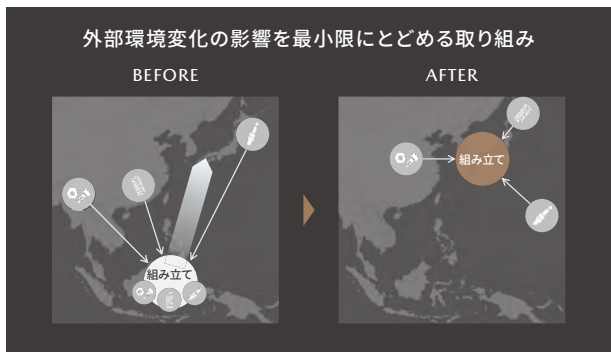
地政学リスクや地震といった大規模災害などの外部環境の変化に対する影響を最小限にとどめるために、以下の取り組みを推進。

- 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。

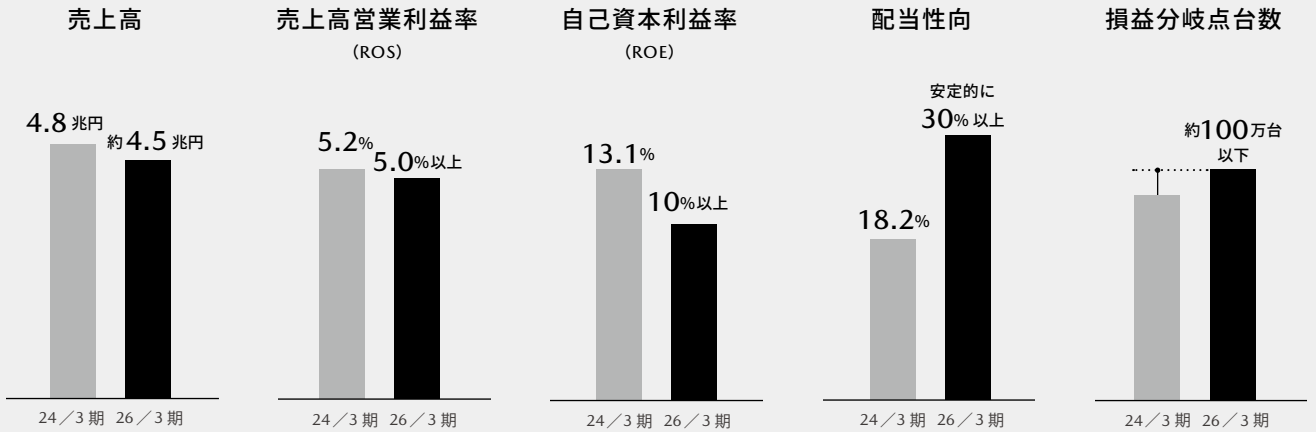
- 購買お取引先さまも含めた開発・設備の抑制や設備の稼働率の向上
- 市場でのカスタマーサービスに関連する管理費・在庫・物流費などの費用の抑制
- 部品・資材の購買お取引先さまと共に、長期的な視点に基づいた平時からの「共創活動」の取り組み推進



―― 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

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

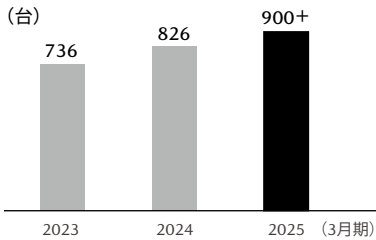
新世代店舗に転換

- 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

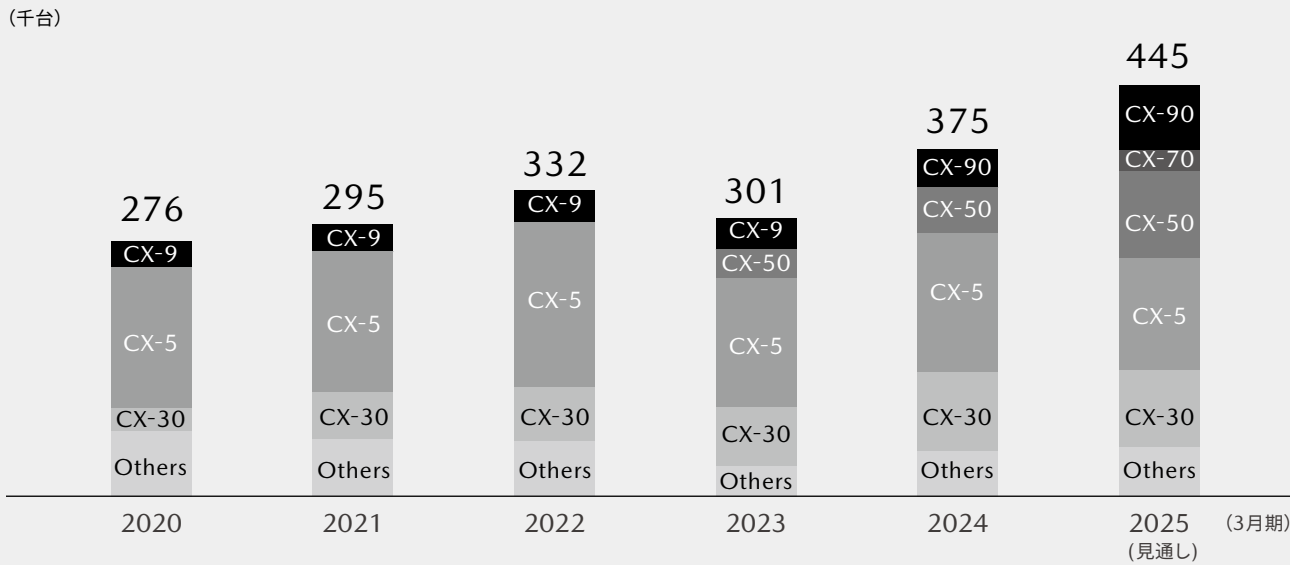


新世代店舗

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



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



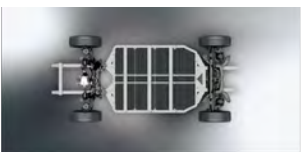
CX-80

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



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「走る歓び」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」してくだ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

スモデルから、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になります。米国でのマツダビジネスを支えてくだ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。

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。

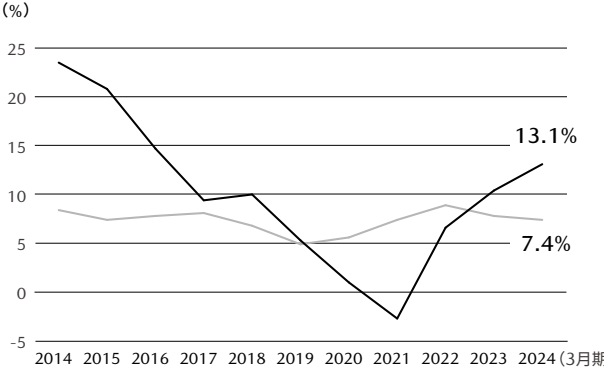
マツダは130以上の国と地域で自動車を販売しており、真のグローバル企業であることを自負しています。これは、世界中のお客様にマツダ車をご愛用いただいている一方、会社として多くの非効率性や資産基盤の拡大、および規模の不経済を生み出しており、私たちのような規模の会社にとっては特に大きな課題です。電動化社会への移行に必要な投資に備える中で、最も収益性の高い地域や車種に資源を配分し、ビジネスの成長と複雑性の軽減を同時に実現するために懸命に取り組んでまいります。

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

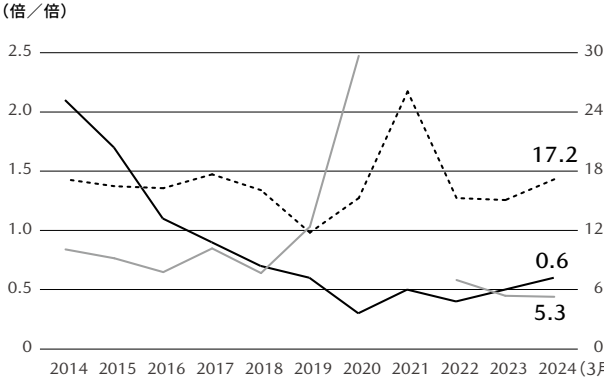
ROEと株主資本コストの推移



— 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

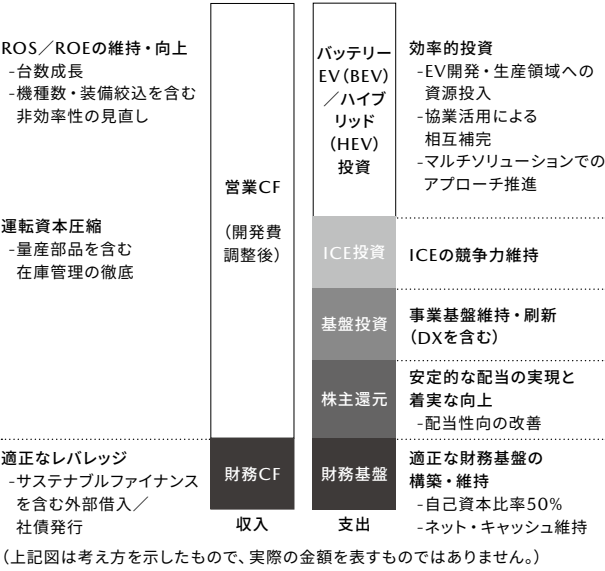
コーポレートガバナンスの強化

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。

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。

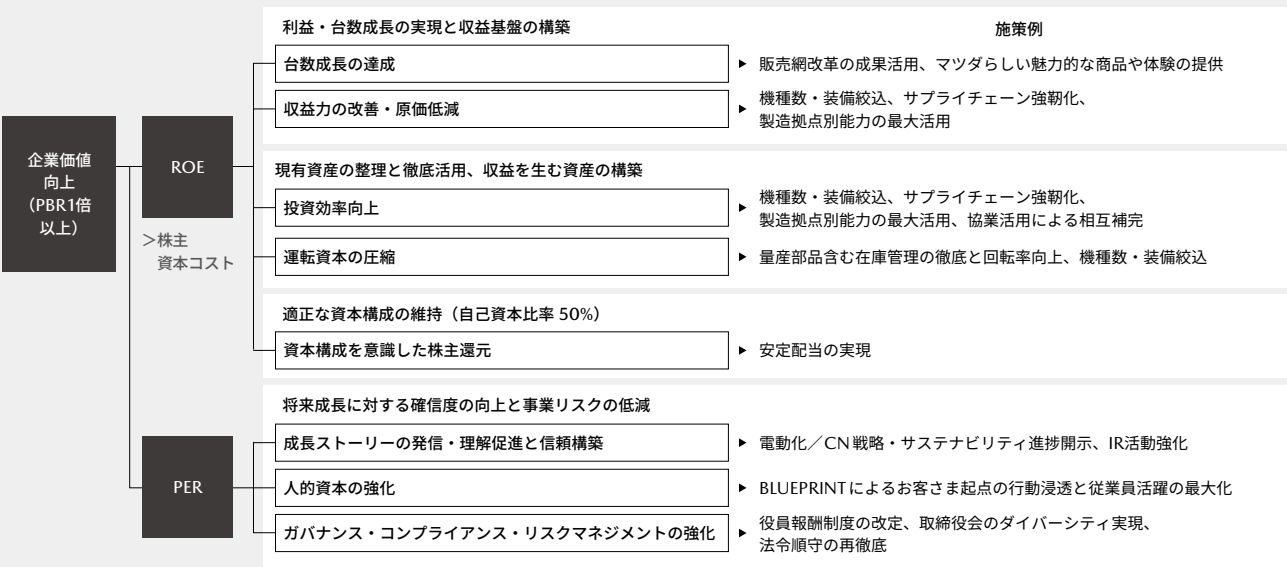
^{※3} 現行の会計基準に基づく。

キャピタルアロケーションの考え方



今後もこうした取り組みに加えて、従業員一人ひとりが個性や能力を認め合い、お互いを信頼し業務にあたることができる、誠実で透明性を備えた企業文化を醸成することにより、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

企業価値向上に向けた取り組みの方向性



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」の研究と走る歓び
- 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)」「ひと研究と走る歓び」「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：走る歓び

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「走る歓び」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「走る歓び」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「走る歓び」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

「走る歓び」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、部門横断の一気通貫体制を構築しています。

00
CONTENTS

01
マツダについて

02
成長戦略

03
価値創造の取り組み

04
ガバナンス

05
データセクション

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「走る歓び」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。

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、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と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”仕事することが重要だと考え、“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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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

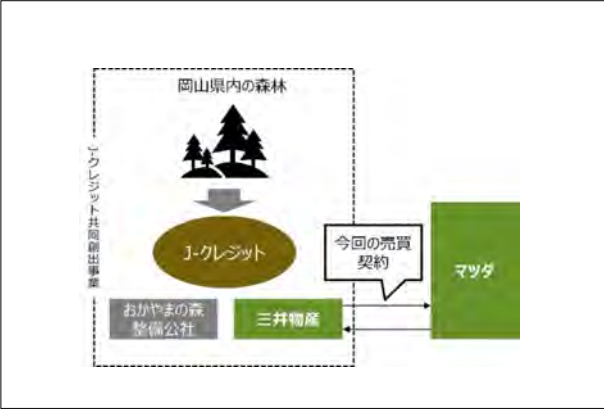
中国地域の森林で創出されたJ-クレジットに関する売買契約を三井物産と締結

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事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

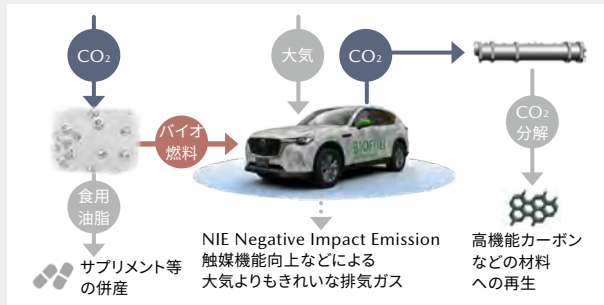
術として育成できるよう、共創と競争で挑戦してまいります」と説明しました。



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。

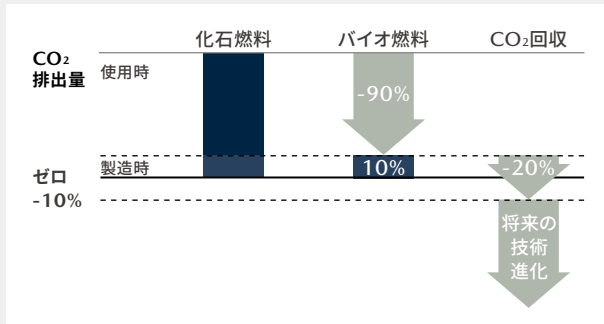
技術研究所 所長
山本 寿英

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 —

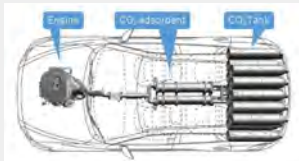


カーボンネガティブの考え方

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

排出しているので、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）」ことになります。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「次世代高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>

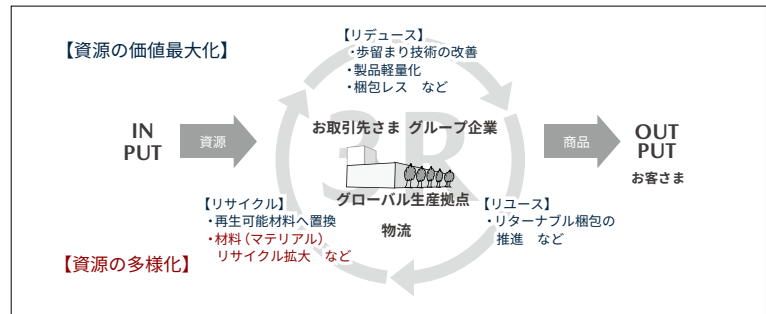
グローバルでゼロエミッション・資源再生化の拡大

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
・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)	・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

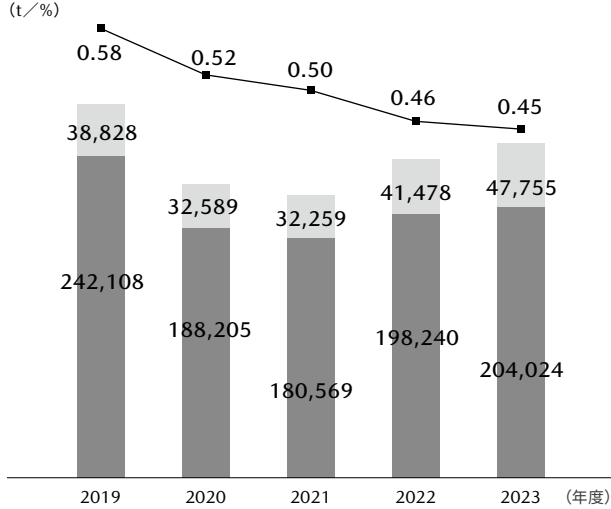
自動車の材料には、鉄、アルミニウム、樹脂、レアメタルなど限りある資源が含まれています。当社は、全てのクルマに3R設計を取り入れ、新車のリサイクル性の向上に取り組んでいます。

具体的な取り組み

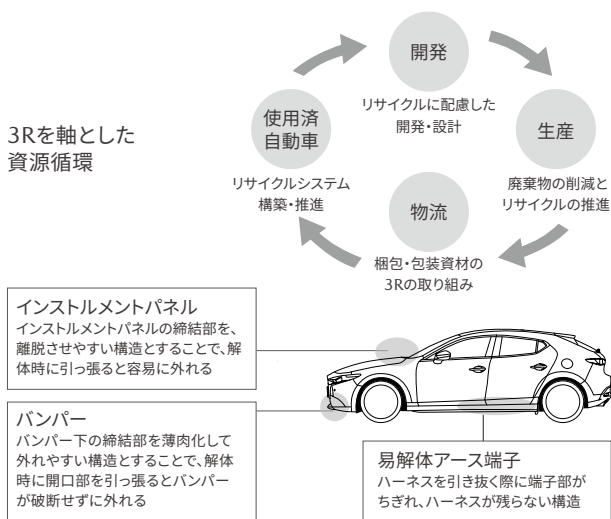
- ・リサイクル可能な部品や素材を取り出しやすくするために、解体・分離が容易な車両の設計、解体技術の研究
- ・ASR^{※2}の構成重量の多くを占める樹脂について、リサイクルしやすい材料の採用

※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/tcfd/

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	● 燃費や排出ガス規制の強化、炭素税導入などのカーボンライジングの厳格化
	技術	● 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	● 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	● 投資家によるESG投資判断への影響
物理的リスク	急性	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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)に適應した商品の多様化 ● 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
	サプライチェーン領域	● 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CO ₂ 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
物理的リスク の回避と 最小化	豪雨災害などへの迅速な対応体制整備	● 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	● 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の前提を、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	● 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	● 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CO ₂ 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

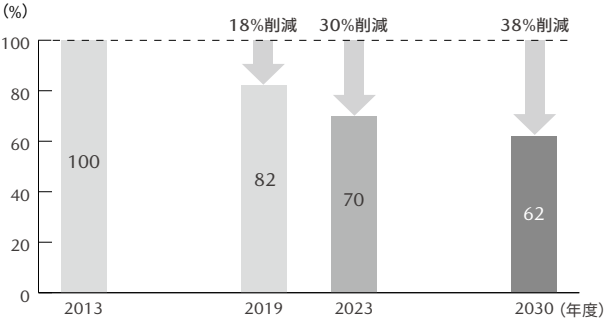
従来より事業継続計画(BCP)の一環として緊急時のリスクマネジメント体制の中での管理に加えて、近年の豪雨災害の激甚化・頻発化に対応して、気象予報収集力を高め、あらかじめ設定したタイムスケジュールに基づいた迅速な防災対応の意思決定の実現を可能としています。

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	● 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、そして研ぎ込ま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良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、イキイクと人生を楽しむ」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

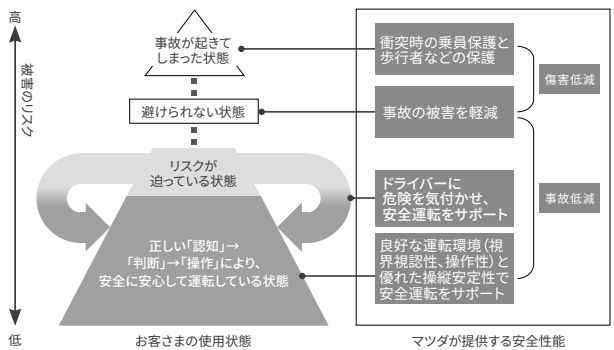
マツダは、独自の安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY(マツダ・プロアクティブ・セーフティ)」の下、2040年を目途に自動車技術で対策が可能なものについては、自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指して、IT技術を活用した高度運転支援技術の開発を継続し、ドライバーも同乗者も周囲の人も安全・安心なクルマづくりを進めています。

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も、どうしても避けられない事故はあります。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

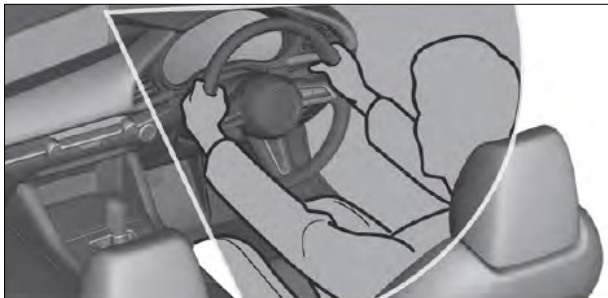
「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」

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。

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。



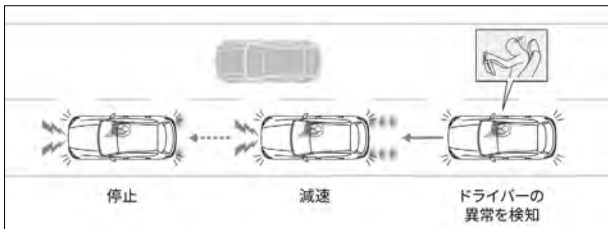
ドライバー・モニタリングによるドライバー状態検知

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ウェブ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。

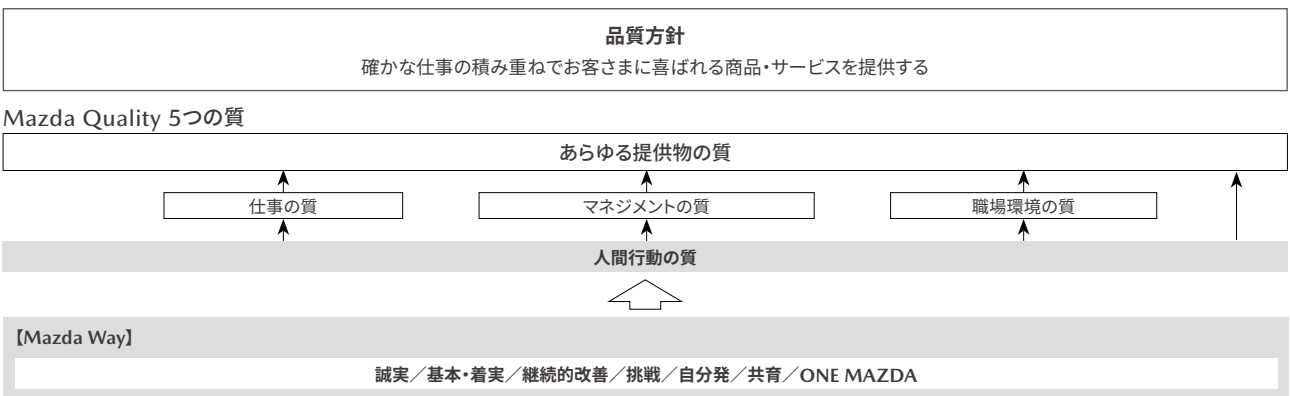
※2 CTSの設定は、市場やグレードにより異なります。機能には限界があり、その効果はさまざまな条件により変わります。システムが作動しても、衝突や路外逸脱を完全に防止できるものではありません。運転者には安全運転をする義務があり、「緊急停止支援機能付」作動に伴う責任は運転者にあります。機能を過信せず安全運転を心がけてください。



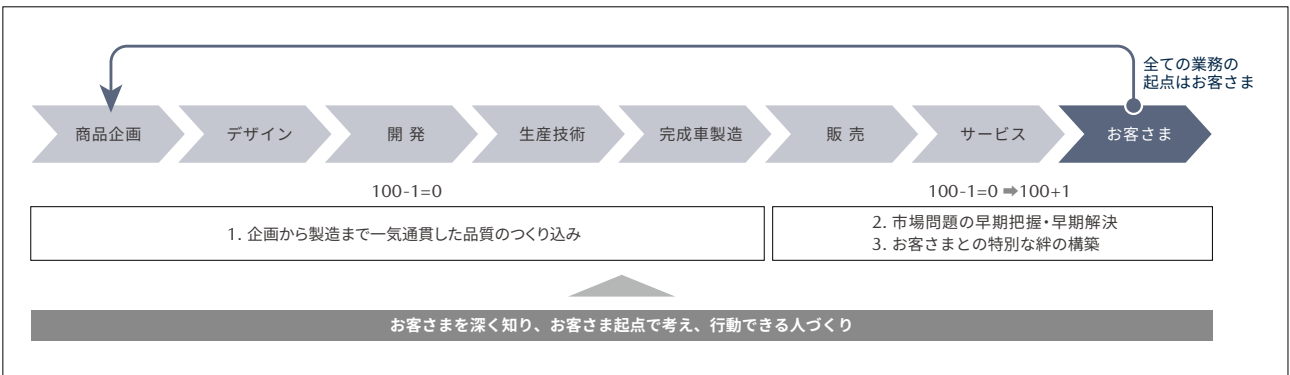
CX-70

「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貫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貫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、「走る歓び」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 ・ T O P I C	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、いろんなサプライヤーや企業団体の方々が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、多くの方々に楽しんでいただきました。



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ティム 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
け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。この取り組みをぶれずに一貫
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
ても、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
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のかについて、
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くだ
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
したこの組み
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。この組み
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
がることのできる点です。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
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
ビスを在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って自
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ま
す。

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。

O M O T E N A S H I

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」を大切にし、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

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＝クルマを楽しみたい人のブランド」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のメンバー（前列中央 本部長 藤本 恵利）

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、社内の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。

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、ドライブを掛け合わせ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もらう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」とは何かを探究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 ・ T O P I C	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るなど、心技体を備えたひとづくりを行っています。

※ 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。

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が一緒につく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。

風土はみんなでつくるもの。「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、人と人と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と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カ所で導入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。

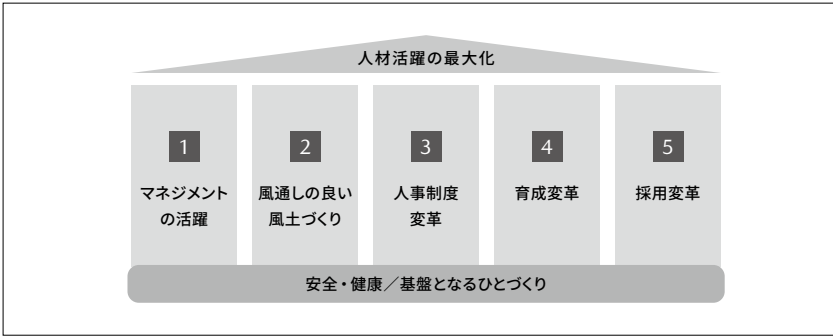
BLUEPRINT

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」の委員会で構成されている。

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

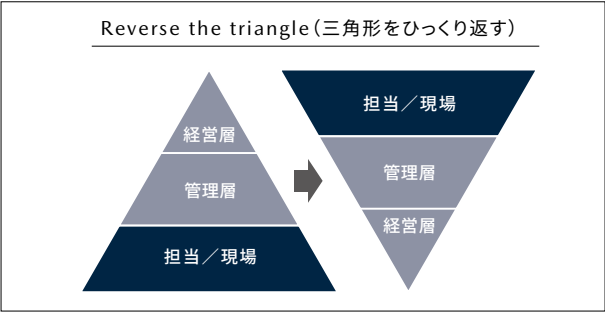


組織風土改革：BLUEPRINT

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。

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。

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

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、今後社内のある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AIトップ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。

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業取得の推進

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、男性社員の育児休業制度(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
- 男性育児休業(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)
- 男性育児休業(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実施しています。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だ「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。

67 コーポレートガバナンス

71 コンプライアンス

72 リスクマネジメント

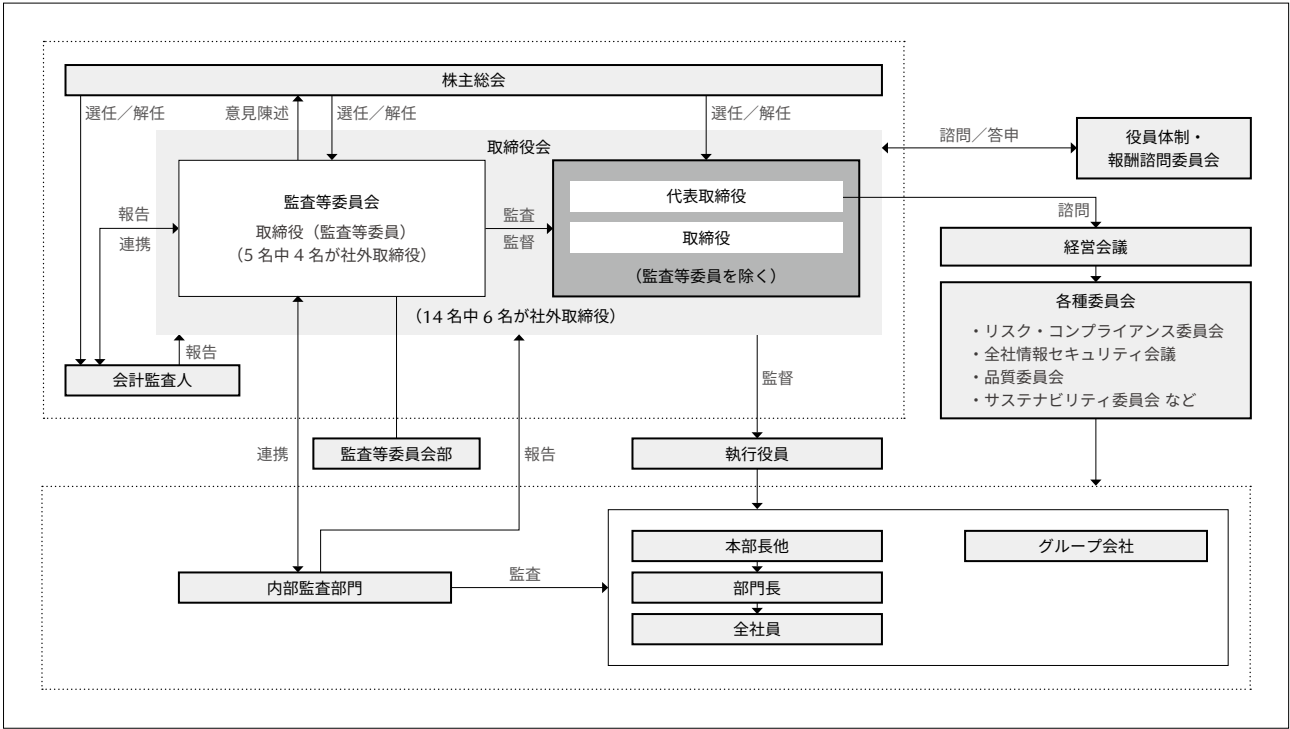
73 社外取締役対談

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・果断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															
監査等委員である社外取締役 (人数)										4名選任					
役員報酬										株式報酬型ストックオプション					

*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[※]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 ・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
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の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。

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 菅浦田 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) あおやま りょうへい 青山 裕太 (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 CSCO (最高サプライチェーン責任者) まき 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 たけひろ 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 のぶゆき 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	● 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 よしむら 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

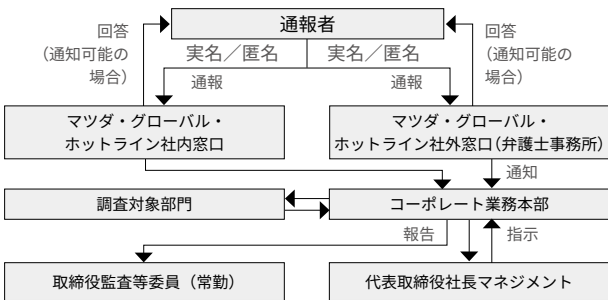
当社は、「マツダ・グローバル・ホットライン」として社内および社外（弁護士事務所）に窓口を設け、マツダグループの従業員などが実名または匿名で通報先を選択して、コンプライアンス違反などを通報できる体制を整えています。また、通報内容を慎重に取り扱い、通報者の秘密厳守を徹底し、通報者や調査協力者が不利益を被ることのないよう十分なフォローアップを行っています。窓口の認知度向上のために、eラーニングの実施やポスターの掲示、通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードの全従業員への配布を行うとともに、イントラネットへの掲載などにより運用実績を開示しています。

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。

コンプライアンス強化の取り組み

当社は、腐敗防止の取り組みについては、「マツダ企業倫理行動規範」の行動指針に基本的な考えを示すとともに、全ての関係先と公平で透明性の高い取引を推進するため「接待・贈答品に関するガイドライン」を定めて贈収賄禁止の方針を示しています。これらのガイドラインは、社会環境や社会的要請などの変化も踏まえ、必要に応じて見直しを行っています。海外においても、国際ルールや各国・各地域の法令の順守に加えて、現地の歴史、文化、慣習なども尊重しています。政治献金を行う場合は、政治資金規正法を順守しながら、社内の必要な手続きを経て行っています。

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

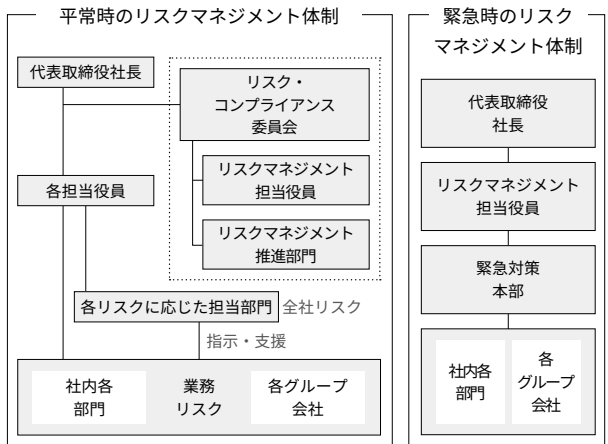
当社および関係会社におけるリスクマネジメントの一層の充実・強化を図るため「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では、各部門ごとに特定した重要リスクや、リスクトレンド情報などを基に、全社的に重点的に取り組むリスクを選定し、半期ごとにリスク対応の進捗確認を行っています。なお、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、半期ごとに取締役会に報告しています。

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で開催。
※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ニ

ング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



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変革が進んでいます。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ような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トン氏が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「走る歓び」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、マツダは実直に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ことを、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。



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、「走る歓び」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考えております。

本日はお忙しい中、ありがとうございました。

05

DATA SECTION

データセクション

- 78 社外からの主な選定・評価
- 79 11カ年主要財務データ
- 81 ESGデータ
- 84 会社概況
- 85 主な子会社・関連会社
- 87 主要商品ラインアップ
- 88 地域別の活動

社外からの主な選定・評価

2024年8月31日時点

主な選定

MSCI ESG Leaders Indexes

(2020年6月以降継続選定)

S&P/JPX

カーボン・エフィシエント指数

(2018年9月新設当初から選定)

FTSE4Good

(2011年3月以降継続選定)

Morningstar

日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト
指数(除くREIT)

(2023年2月新設当初から選定)

FTSE Blossom Japan Index

(2017年7月新設当初から選定)

MSCI日本株

ESGセレクト・リーダーズ指数

(2024年1月新設当初から選定)

SOMPO

サステナビリティ・インデックス

(2012年8月新設当初から継続選定)

主な評価

CDP気候変動

「A-」

(2023年度)

EcoVadis

総合得点 57点

(2024年度)

CDP水セキュリティ

「B」

(2023年度)

社外からの評価に関する最新情報:<https://www.mazda.com/ja/sustainability/initiatives-recognition/>

11カ年主要財務データ

マツダ株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各年度

	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^{*9}	2020	2021	2022 ^{*10}	2023	2024
経営成績(百万円)：											
売上高	¥2,692,238	¥3,033,899	¥3,406,603	¥3,214,363	¥3,474,024	¥3,564,172	¥3,430,285	¥2,882,066	¥3,120,349	¥3,826,752	¥4,827,662
売上原価	1,993,643	2,247,720	2,567,465	2,448,184	2,653,600	2,772,184	2,683,647	2,268,422	2,432,645	3,025,230	3,788,978
販売費及び一般管理費	516,474	583,291	612,363	640,492	674,003	709,681	703,035	604,824	583,477	659,553	788,181
営業利益	182,121	202,888	226,775	125,687	146,421	82,307	43,603	8,820	104,227	141,969	250,503
税金等調整前当期純利益	97,409	209,335	166,986	128,413	157,484	107,567	49,282	2,202	112,399	169,972	298,323
親会社株主に帰属する当期純利益	135,699	158,808	134,419	93,780	112,057	63,155	12,131	△31,651	81,557	142,814	207,696
設備投資 ^{*1}	133,216	131,010	89,214	94,399	104,129	119,734	132,578	92,972	144,332	94,139	121,343
減価償却費	57,656	68,872	78,972	82,416	86,954	88,443	92,269	89,765	90,281	105,950	113,348
研究開発費	99,363	108,378	116,610	126,915	136,009	134,660	135,009	127,432	134,622	127,990	146,289
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	136,379	204,459	262,770	161,097	207,795	146,690	34,834	120,058	189,155	137,424	418,895
投資活動によるキャッシュ・フロー	△120,057	△95,548	△108,092	△63,751	△159,989	△131,611	△127,578	△78,862	△136,237	△99,427	△179,889
フリー・キャッシュ・フロー ^{*2}	16,322	108,911	154,678	97,346	47,806	15,079	△92,744	41,196	52,918	37,997	239,006
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,483	△62,776	△94,062	△149,898	30,461	83,411	△24,274	99,348	△86,405	△89,863	△84,704
財政状態(百万円)：											
総資産	¥2,246,036	¥2,473,287	¥2,548,401	¥2,524,552	¥2,724,092 ^{*8}	¥2,877,613	¥2,787,640	¥2,917,414	¥2,968,148	¥3,259,251	¥3,791,768
純資産	676,837	891,326	976,723	1,064,038	1,219,470	1,233,441	1,205,846	1,195,830	1,316,697	1,456,801	1,757,378
有利子負債	742,735	701,019	617,132	491,434	497,893	607,051	619,868	755,928	680,807	615,502	567,806
ネット・キャッシュ	△262,981	△171,871	△48,418	35,430	106,961	94,573	△51,874	△17,135	59,578	101,591	351,459
1株当たり情報(円)：											
当期純利益 ^{*3}	¥ 226.99 ^{*7}	¥ 265.64 ^{*7}	¥ 224.85	¥ 156.87	¥ 182.93	¥ 100.28	¥ 19.26	¥ △50.26	¥ 129.49	¥ 226.71	¥ 329.65
年間配当金 ^{*4}	1.00	10.00	30.00	35.00	35.00	35.00	35.00	—	20.00	45.00	60.00 ^{*11}
純資産 ^{*5}	1,105.21 ^{*7}	1,454.61 ^{*7}	1,595.83	1,738.70	1,894.29	1,910.67	1,865.63	1,876.40	2,065.74	2,285.21	2,757.74
財務指標(%)：											
売上高営業利益率	6.8%	6.7%	6.7%	3.9%	4.2%	2.3%	1.3%	0.3%	3.3%	3.7%	5.2%
自己資本利益率(ROE) ^{*6}	23.5	20.8	14.7	9.4	10.0	5.3	1.0	△2.7	6.6	10.4	13.1
自己資本比率 ^{*6}	29.4	35.2	37.4	41.2	43.8 ^{*8}	41.8	42.1	40.5	43.8	44.2	45.8 ^{*12}
期中平均発行済株式総数(千株)	597,829 ^{*7}	597,823 ^{*7}	597,819	597,816	612,554	629,757	629,781	629,786	629,852	629,950	630,052
従業員数(名)	40,892	44,035	46,398	48,849	49,755	49,998	50,479	49,786	48,750	48,481	48,685

*1 設備投資は発生ベースで計算しています。

*2 フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計を表しています。

*3 1株当たり当期純利益は、各事業年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出しています。

*4 1株当たり年間配当金は、各事業年度における実際の配当金額を表しています。

*5 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より非支配株主持分(および2017年3月期から2024年3月期においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

*6 自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より非支配株主持分(および2017年3月期から2024年3月期においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

*7 2014年8月1日付で普通株式について5株を1株の割合で株式併合を行っており、2014年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、期中平均発行済株式総数、1株当たり当期純利益および1株当たり純資産を算定しています。

*8 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産および自己資本比率については、当該会計基準等を選んで適用した後の数値となっています。

*9 米国会計基準を適用している在外連結子会社において、2020年3月期の期首より、ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用しています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2019年3月期については、遡及適用後の数値となっています。

*10 収益認識に関する会計基準」等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る主要財務データについては、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

*11 年間配当金60円には、特別配当5円が含まれています。

*12 劣後特約付きローンの資本性考慮後の比率は、46.7%です。

ESGデータ

環境

マツダおよびマツダグループの事業活動における主な実績を掲載しています。

SASB (サステナビリティ会計基準審議会) スタンダード該当箇所に

SASB TR-AU-コード

 を記載しています。

温室効果ガス排出量 (グローバル) *1

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1*2	千t-CO ₂ e	122	97	97	113	112
Scope2*3 (マーケットベース*4)		862	736	739	754	815
(ロケーションベース*5)		539	459	448	467	492
Scope3*6		36,336	31,603	29,797	30,522	60,049
合計*7		37,320	32,436	30,633	31,389	60,976

対象範囲 マツダ (株) ならびに国内の連結子会社21社／持分法適用会社11社および海外の連結子会社22社／持分法適用会社4社
(各年度の対象範囲は、各年度のサステナビリティレポート参照：https://www.mazda.com/ja/sustainability/report/)

*1 連結子会社と持分法適用会社の数値に関しては、当社の株式保有に比例して算出。

*2 Scope1：燃料の使用や工業プロセスにおける排出量などの直接排出。

*3 Scope2：購入した熱・電力の使用に伴う排出 (エネルギー起源の間接排出)。

*4 マーケットベース：環境省「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」に基づく排出係数を使用。

ただし、海外の会社の購入電力の排出係数は、購入先の係数もしくはIEA (International Energy Agency) 発行の「IEA Emission factors 2022」の国別排出係数を使用。

*5 ロケーションベース：算定方法を日本自動車工業会 (カーボンニュートラル行動計画) の基準に基づく排出係数から、温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度に基づく排出係数に見直しのため再計算。海外の会社の購入電力は、IEA (International Energy Agency) 発行の「IEA Emission factors 2022」の国別排出係数を使用。

*6 Scope3：Scope1, 2を除く、その他の間接排出。

環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」をベースにマツダ独自の計算方法で算出。

Scope3のカテゴリ11、12は、2019-2022年度：国内および主要販売地域 (北米、欧州、中国) の販売台数ベースで算出。2023年度は、グローバル生産台数ベースで算出。

*7 Scope2は、マーケットベースの数値で算出。

廃棄物総発生量 (グローバル生産拠点) *1

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内	t	242,108	188,205	180,569	198,240	204,024
海外		38,828	32,589	32,259	41,478	47,755
合計		280,936	220,793	212,828	239,718	251,779

対象範囲 マツダ (株) の国内製造4拠点ならびに国内の連結子会社の製造系4社／持分法適用会社の製造系4社および海外の連結子会社の製造系2社／持分法適用会社の製造系4社*2の生産拠点

*1 連結子会社と持分法適用会社の数値に関しては、当社の株式保有に比例して算出。 *2 2019～2021、2023年度：4社、2022年度：3社

埋立量、再資源化量、再資源化率 (グローバル生産拠点) *1

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
埋立廃棄物量	t	1,619	1,144	1,073	1,109	1,126
再資源化量		264,702	208,331	202,006	228,023	240,130
再資源化率	%	94	94	95	95	95

対象範囲 マツダ (株) の国内製造4拠点ならびに国内の連結子会社の製造系4社／持分法適用会社の製造系4社および海外の連結子会社の製造系2社／持分法適用会社の製造系4社*2の生産拠点

*1 連結子会社と持分法適用会社の数値に関しては、当社の株式保有に比例して算出。 *2 2019～2021、2023年度：4社、2022年度：3社

再資源化などの実績 (リサイクル) (国内)

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ASR総引き取り台数	台	150,235	137,818	129,770	113,036	114,054
エアバッグ類引き取り台数		131,975	125,020	118,837	108,127	110,363
フロム類引き取り台数		133,798	127,292	118,939	107,587	108,118
再資源化率	%	95.9	96.4	96.5	96.8	96.7
エアバッグ類		94.5	95.0	95.2	95.3	97.1
リサイクル実効率*2	円	99超	99超	99超	99超	99超
払渡しを受けた預託金総額		1,759,696,038	1,647,855,677	1,556,426,986	1,380,143,362	1,399,396,891
再資源化などに要した費用の総額		1,583,175,933	1,559,056,285	1,482,568,896	1,350,023,420	1,363,281,529

*1 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。

*2 使用済自動車のリサイクル率のことであり、解体・シュレッダー工程で再資源化された比率約83% (’03/5合同審議会資料より引用) に、残りのASR率17%と該当年度のASR再資源化率を乗算したものを加算して算出する。

部品のリサイクル量 (国内)

	単 位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
市場損傷バンパー	本	57,126	46,515	47,939	45,399	43,889

対象範囲 マツダ (株) と国内の特約販売契約を結んでいる販売会社 (一部を除く)

社会

第三者による安全性能評価

(2024年5月末時点)												
		デミオ／ MAZDA 2	MAZDA 3	アテンザ／ MAZDA 6	CX-3	CX-30	CX-5	CX-50	CX-60	CX-70	CX-90	MX-30 ロードスター／ MX-5
日本	J-NCAP*1 (衝突安全 性能評価)	5★ (2014年)	—*6	5★ (2013年)	5★ (2015年)	5★ (2021年)	5★ (2017年)	—*5	5★ (2023年)	—*5	—*6	—*6
	J-NCAP*1 (予防安全 性能評価)	ASV+ (2014年)	—*6	ASV+++ (2018年)	ASV+++ (2018年)		ASV+++ (2018年)					—*6
米国	US- NCAP*2	—*5	5★ (2024MY)	—*5	—*5	5★ (2024MY)	5★ (2024MY)	—*6	—*5	—*6	—*6	—*6
	IIHS*3	—*5	24TSP+	—*5	—*5	24TSP+	23TSP	24TSP+	—*5	—*6	24TSP	—*6
欧州	Euro- NCAP*4	5★*8 (2020年)	5★ (2019年)	5★ (2018年)	—*6	5★ (2019年)	—*6	—*5	5★ (2022年)	—*5	—*5	5★ (2020年)

新車アセスメントプログラム (NCAP) の

直近の評価取得状況*7

(2024年5月末時点)			
		評価を受けた 車種	最高ランク5★ 獲得車種数／ 評価を受けた 車種数
日本	J-NCAP*1	CX-60	1／1
米国	US-NCAP*2	MAZDA3、CX-30、 CX-5	3／3
欧州	Euro-NCAP*4	—	0／0

リコール (国内)

単 位	2023年度
件	5
万台	21.6

*1 Japan New Car Assessment Program (独) 自動車事故対策機構 (NASVA: National Agency for Automotive Safety and Victims' Aid) が実施する安全性能評価。衝突安全性能評価は5★ (ファイブスター) が最高評価。予防安全性能評価はASV+++ (2018 ～ 2019年) が最高評価。

*2 National Highway Traffic Safety Administration New Car Assessment Program NHTSA (米国運輸省道路交通安全局) が実施する安全性能総合評価。5★ (ファイブスター) が最高評価。

*3 Insurance Institute for Highway Safety Rating IIHS (米国道路安全保険協会) が実施する安全性能総合評価。Top Safety Pick+ (プラス) が最高評価。

*4 European New Car Assessment Programme 欧州各国の交通関連当局などで構成された独立機関が実施する安全性能総合評価。5★ (ファイブスター) が最高評価。

*5 2024年5月末時点での販売なし。

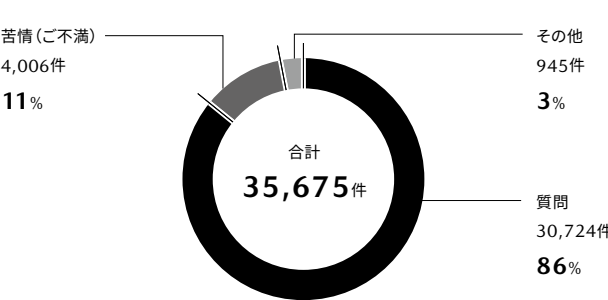
*6 未評価。

*7 OEM車種を除く。

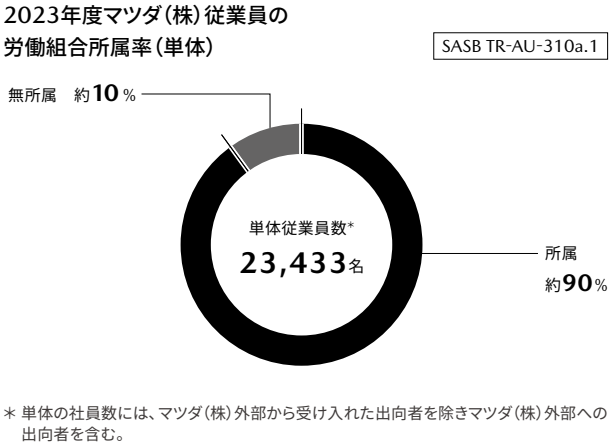
*8 MAZDA2 Hybrid。

2023年度マツダコールセンターの

問い合わせ内訳 (国内)



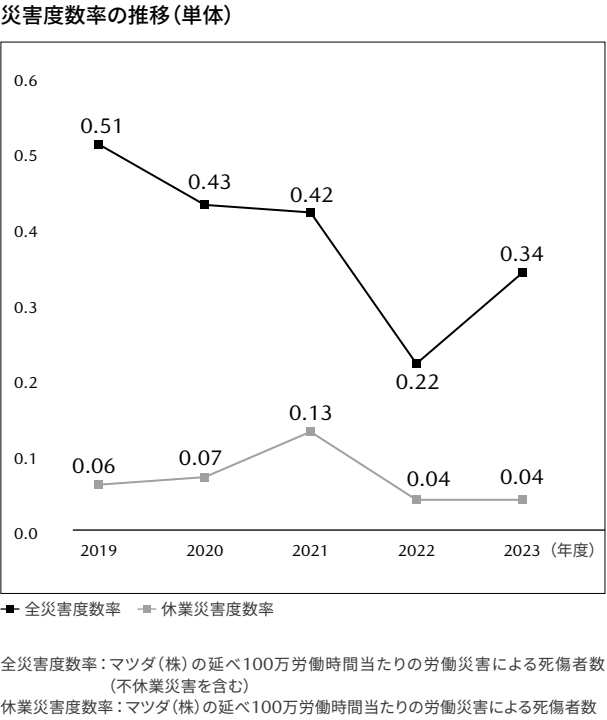
社会



マツダグループにおける
集団労働争議件数

SASB TR-AU-310a.2

単 位	2023年度
件	0



2023年度男女別給与(単体)

	単 位	全社		正社員		非正規社員	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
年間総賃金	千円	143,636,229	13,709,874	142,124,092	13,267,880	1,512,136	441,994
労働者の人員数	名	20,903	2,397	20,478	2,240	424	157
年間平均賃金	千円	6,872	5,719	6,940	5,923	3,563	2,817
男女賃金格差	%	83.2		85.3		79.1	

管理職(幹部級以上)に占める女性労働者の割合(単体)

	単位	2021年度	2022年度	2023年度
管理職者の総数 (幹部級以上)	名	1,404	1,487	1,646
うち女性 (幹部級以上)		55	65	71
女性管理職比率* (幹部級以上)	%	3.9	4.4	4.3

(各年度末時点)

* 女性管理職(幹部級以上)人数／管理職(幹部級以上)総数。

育児・介護休業法による男性の育児休業など*取得率(単体)

	単位	2023年度
前事業年度中に配偶者が出産した 男性労働者の人員数	名	548
うち育児休業を取得した男性		512
育児休業を取得した男性の うち育児休暇を取得した男性		444
育児休業を取得した男性の うち育児休職を取得した男性		131
育児休業を取得した男性の うち出生時育児休職を取得した男性		167
育児休業など取得率	%	93.4

* 「育児休業など」には、育児休職、出生時育児休職の他、当社独自の「育児休暇(出産や育児のため連続5労働日の休暇が取得できる制度)」を含む。

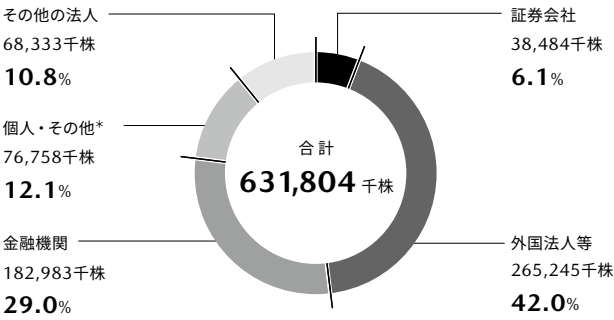
会社概況

2024年3月31日時点

社名	マツダ株式会社(英訳名：Mazda Motor Corporation)		
会社創立	1920年1月30日		
本社	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号		
代表者	代表取締役社長兼CEO 毛籠 勝弘 (2023年6月27日就任)		
主な事業内容	乗用車の製造、乗用車・トラックの販売など		
株式	発行可能株式総数	1,200,000,000株	
	発行済株式総数	631,803,979株	
	総株主数	124,740名	
大株主	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
	・日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	97,042	15.40
	・株式会社日本カストディ銀行(信託口)	37,376	5.93
	・トヨタ自動車株式会社	31,928	5.07
	・JPモルガン証券株式会社	13,677	2.17
	・STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,831	1.88
	・三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	10,277	1.63
	・株式会社三井住友銀行	10,191	1.62
	・THE BANK OF NEW YORK 133969	8,585	1.36
	・JP MORGAN CHASE BANK 385781	7,920	1.26
	・SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,576	1.20
資本金	2,840億円		
従業員数	単体 合計：23,433名(男性：21,015名 女性：2,418名) ^{*1} 連結 合計：48,685名 ^{*2}		
研究開発拠点	本社、マツダR&Dセンター横浜、マツダノースアメリカンオペレーションズ(米国)、マツダモーターヨーロッパ(ドイツ)、中国技術支援センター(中国)		
生産拠点	国内 本社工場(本社、宇品)、防府工場(西浦、中関)、三次事業所 海外 中国、タイ、メキシコ、米国、ベトナム ^{*3} 、マレーシア ^{*3}		
販売会社	国内 197社 海外 130社		
主要製品	四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、ディーゼルエンジン、自動車用手動／自動変速機		

*¹ 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。
*² 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。
*³ 現地組み立てのみ(生産台数は公表対象外)。

株式所有者別状況 2024年3月31日時点



* 「個人・その他」には自己株式が含まれています。

主な子会社・関連会社

2024年3月31日時点

連結子会社70社

会社名	所在国・地域	所有率	業務内容
マツダモーターオブアメリカ, Inc.	米国・カリフォルニア州 アーバイン市	100%	自動車および部品販売
マツダカナダ, Inc.	カナダ・オンタリオ州 リッチモンドヒル市	100%	自動車および部品販売
マツダモトールデメヒコS. de R.L. de C.V.	メキシコ・メキシコ市	100%	自動車および部品販売
マツダセルヴィシオスデメヒコS. de R.L. de C.V.	メキシコ・メキシコ市	100%	マツダモトールデメヒコへの業務委託サービス
マツダモトールマヌファクトウリングデメヒコS.A. de C.V.	メキシコ・グアナファト州 サラマンカ市	100%	自動車製造販売
マツダモータース(ドイツランド) GmbH	ドイツ・ノルトラインウエスト ファーレン州レバークーゼン市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.	ベルギー・アントワープ州 ウィルプローク市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターヨーロッパGmbH	ドイツ・ノルトラインウエスト ファーレン州レバークーゼン市	100%	欧州市場の事業統括
マツダオトモビルフランスS.A.S.	フランス・サンジェルマンアンレイ	100%	自動車および部品販売
マツダモータースUK Ltd.	英国・ケント州 ダートフォード市	100%	自動車および部品販売
マツダスイスS.A.	スイス・ブチランシー市	100%	自動車および部品販売
マツダモトールデポルトガルLda.	ポルトガル・リスボン市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターイタリア, S.r.l.	イタリア・ローマ市	100%	自動車および部品販売
マツダオートモービルズエスパーニャ, S.A.	スペイン・マドリッド市	100%	自動車および部品販売
マツダオーストリアGmbH	オーストリア・クラゲンフルト市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターロシア, ООО	ロシア・モスクワ市	100%	自動車および部品販売
マツダオーストラリアPty. Ltd.	オーストラリア・ビクトリア州 モルグレイブ	100%	自動車および部品販売
マツダモータースオブニュージーランドLtd.	ニュージーランド・オークランド市	100%	自動車および部品販売
マツダセールス(タイランド) Co., Ltd.	タイ・バンコク市	96%	自動車および部品販売
マツダパワートレインマニュファクチャリング(タイランド) Co., Ltd.	タイ・チョンブリ県	100%	自動車部品製造販売
マツダマレーシアSdn. Bhd.	マレーシア・スランゴール州	70%	自動車製造(委託生産)・販売
マツダ(中国)企業管理有限公司	中国・上海市	100%	中国市場の事業統括
台湾マツダ汽車股份有限公司	台湾・台北市	100%	自動車および部品販売
マツダサザンアフリカ(Pty) Ltd	南アフリカ共和国・ヨハネスブルグ市	70%	自動車および部品販売
マツダデコロンビアS.A.S.	コロンビア・ボゴタ市	100%	自動車および部品販売
マツダ中販(株)	広島県広島市南区	100%	中古自動車販売
マツダエース(株)	広島県安芸郡府中町	100%	警備防災、保険販売およびエンジニアリング事業
マツダロジスティクス(株)	広島県広島市南区	100%	自動車および部品運送
倉敷化工(株)	岡山県倉敷市	75%	自動車部品製造販売
(株)マツダE&T	広島県広島市南区	100%	自動車の開発受託および特装車の架装・販売
マツダパーツ(株)	広島県広島市東区	100%	自動車部品の販売
(株)東北マツダ	宮城県仙台市宮城野区	100%	自動車および部品販売

会社名	所在国・地域	所有率	業務内容
(株)福島マツダ	福島県郡山市	100%	自動車および部品販売
(株)北関東マツダ	茨城県水戸市	100%	自動車および部品販売
(株)甲信マツダ	長野県長野市	100%	自動車および部品販売
(株)関東マツダ	東京都板橋区	100%	自動車および部品販売
静岡マツダ(株)	静岡県静岡市駿河区	100%	自動車および部品販売
東海マツダ販売(株)	愛知県名古屋市長穂区	100%	自動車および部品販売
(株)北陸マツダ	石川県野々市市	100%	自動車および部品販売
(株)京滋マツダ	京都府京都市南区	100%	自動車および部品販売
(株)関西マツダ	大阪府大阪市浪速区	100%	自動車および部品販売
(株)西四国マツダ	愛媛県松山市	100%	自動車および部品販売
(株)九州マツダ	福岡県福岡市博多区	100%	自動車および部品販売
(株)南九州マツダ	鹿児島県鹿児島市	100%	自動車および部品販売
沖縄マツダ販売(株)	沖縄県浦添市	100%	自動車および部品販売
その他 25社	—	—	—

持分法適用関連会社20社

会社名	所在国・地域	所有率	業務内容
マツダトヨタマニユファクチャリングUSA, Inc.	米国・アラバマ州ハンツビル市	50%	自動車製造販売
オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd.	タイ・ラヨーン県	50%	自動車製造販売
長安マツダ汽车有限公司	中国・南京市	48%	自動車製造販売
長安マツダエンジン有限公司	中国・南京市	50%	自動車部品製造販売
トーヨーエイトック(株)	広島県広島市南区	50%	工作機械製造販売
(株)日本クライメイトシステムズ	広島県東広島市	33%	自動車部品製造販売
ヨシワ工業(株)	広島県安芸郡海田町	33%	自動車部品製造販売
(株)サンフレッチェ広島	広島県広島市中区	17%	プロサッカー球団運営
(株)マツダプロセシング中国	広島県広島市安芸区	29%	納車点検・架装
マツダクレジット(株)	大阪府大阪市北区	50%	自動車販売金融事業
MCMエネルギーサービス(株)	広島県広島市南区	40%	電力・蒸気供給事業
マツダ部品広島販売(株)	広島県安芸郡坂町	33%	自動車部品販売
MCF Electric Drive(株)	広島県広島市南区	50%	モーターの先行技術開発
Mazda Imasen Electric Drive(株)	広島県東広島市	50%	インバーターの開発、生産技術開発
MHHO Electric Drive(株)	広島県広島市南区	10%	電動駆動ユニットの生産技術開発
その他 5社	—	—	—

主要商品ラインアップ

MAZDA 2



グローバル販売台数 販売市場
92,895台 生産拠点

MAZDA 3



グローバル販売台数 販売市場
187,907台 生産拠点

MAZDA 6



グローバル販売台数 販売市場
29,167台 生産拠点

MAZDA CX-3



グローバル販売台数 販売市場
37,357台 生産拠点

MAZDA CX-30



グローバル販売台数 販売市場
213,081台 生産拠点

MAZDA CX-5



グローバル販売台数 販売市場
350,339台 生産拠点

MAZDA CX-50



グローバル販売台数 販売市場
73,004台 生産拠点

MAZDA CX-60



グローバル販売台数 販売市場
48,244台 生産拠点

MAZDA CX-70



2024年4月より
北米で発売 生産拠点

MAZDA CX-8



グローバル販売台数 販売市場
25,866台 生産拠点

MAZDA CX-80



2024年秋より
欧州で発売 生産拠点

MAZDA CX-90



グローバル販売台数 販売市場
50,901台 生産拠点

MAZDA MX-30



グローバル販売台数 販売市場
13,235台 生産拠点

MAZDA ROADSTER

(海外市場名：MAZDA MX-5)



グローバル販売台数 販売市場
25,165台 生産拠点

販売市場・生産拠点

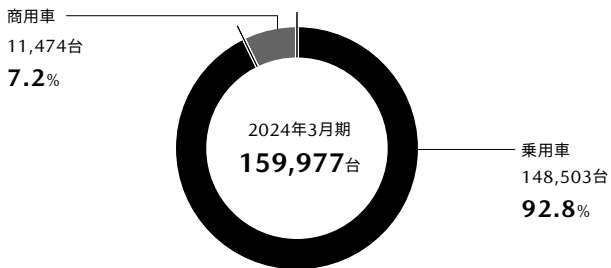
J 日本 **N** 北米 **E** 欧州 **C** 中国 **O** その他
※ グローバル販売台数は2024年3月期、
販売市場・生産拠点は2024年3月31日時点。
※ 仕様は市場により異なる。

地域別の活動

2024年3月31日時点

日本

販売台数



販売会社数および店舗数

販売会社数	販売店舗数 (新車店舗＋中古車店舗)
197	912

研究開発拠点

地域	名称	所在地	主な研究内容
日本	本社 研究開発部門	広島県安芸郡府中町	• 商品、技術企画 • デザイン開発 • 商品開発および育成 • 重要新技術の先行研究
	マツダR&Dセンター横浜 (略称：MRY)	神奈川県横浜市	• 先行商品の企画 • 重要新技術の先行研究

総合自動車試験場

名称	所在地	開設	土地面積	主な研究内容
三次自動車試験場	広島県三次市	1965年6月	1,702千m ²	新商品の基本性能開発・育成の拠点として、クルマに要求される、走る・曲がる・止まるの走行テストを実施するとともに、大型の試験設備を駆使して、安全技術、環境技術の開発に取り組んでいます。
美祢自動車試験場	山口県美祢市	2006年5月	753千m ²	三次自動車試験場がないテストコースを新設し、操縦安定性の限界テストなど、クルマの商品性向上に寄与しています。
北海道剣淵試験場	北海道上川郡剣淵町	1990年1月	4,700千m ²	積雪路面での4WD・ABS・TCS*1・DSC*2など、安全走行システムの開発テストや、氷・雪害などに対する技術開発・商品性能向上など、寒冷地特有のテストを行っています。
北海道中札内試験場	北海道河西郡中札内村	2002年1月	260千m ²	さまざまな気象環境条件の下での、車両の性能を開発するための北海道内2番目の試験場です。主に、凍結路面でのABS・TCS・DSCなどの安全走行システムの開発テストを行っています。

*1 TCS (トラクションコントロールシステム)：路面、および走行状況に即応して駆動力を最適化する機構。
*2 DSC (ダイナミック・スタビリティ・コントロール)：4輪ABS (アンチロックブレーキシステム) とトラクションコントロールの機能を統合し、エンジン出力制御と4輪個別の制動力を最適に制御することによって、クルマの横滑り防止を図る機構である。滑りやすい路面でのコーナリングや、危険回避のための急ハンドル操作時などにも、安定した走行姿勢を保つ。

生産拠点概要

所在地	名称	地区	生産品目	操業開始
広島県安芸郡府中町	本社工場	本社	ガソリンレシプロエンジン、ディーゼルエンジン、自動車用手動変速機	1931年 3月
		宇品第1 (U1) 工場	CX-30、CX-5、CX-8、CX-9*3、MX-30、ロードスター	1966年 11月
		宇品第2 (U2) 工場	CX-5	1972年 12月
			ガソリンレシプロエンジン、ディーゼルエンジン	1964年 12月
広島県三次市	三次事業所		自動車用部品	1974年 5月
山口県防府市	防府工場	西浦	防府第1 (H1) 工場	MAZDA2、MAZDA3、CX-30
			防府第2 (H2) 工場	MAZDA6、CX-60、CX-70、CX-90*3
		中関	自動車用手動変速機、自動変速機	1981年 12月

*3 輸出用のみ。

価値創造拠点

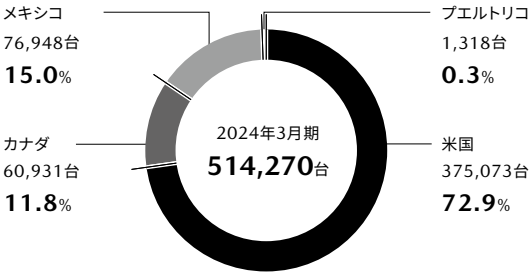
名称	所在地	設立時期	主な内容
マツダイノベーション スペース東京	東京都港区	2024年2月	新たな価値創造に挑戦する仲間づくりの場

地域別の活動

2024年3月31日時点

北米地域

販売台数



市場および販売会社数

市場	市場数	販売会社数	販売店舗数
米国	1	1	544
カナダ	1	1	163
メキシコ	1	1	71

統括拠点

国／地域名	名称	所在地	設立時期	主な業務内容
米国	マツダノースアメリカンオペレーションズ Mazda North American Operations (略称：MNAO)*1	カリフォルニア州アーバイン	1997年10月	自動車・部品の卸売販売、北米市場における技術動向などの調査・研究、デザインの開発、商品適合性評価



マツダノースアメリカンオペレーション(MNAO)外観

研究開発拠点

国／地域名	名称	所在地	主な研究内容
米国	マツダノースアメリカンオペレーションズ Mazda North American Operations (略称：MNAO)*1	カリフォルニア州アーバイン	• 北米市場における技術／市場動向などの調査、研究 • 北米市場におけるデザインの開発 • 北米市場における商品適合性評価

主要な販売会社

国／地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	資本構成
米国	マツダモーターオブアメリカ, Inc. Mazda Motor of America, Inc.*1	カリフォルニア州アーバイン	1971年2月	908名	マツダ 100%
カナダ	マツダカナダ, Inc. Mazda Canada, Inc.	オンタリオ州リッチモンドヒル	1968年7月	175名	マツダ 100%
メキシコ	マツダデメヒコ セールスアンドコマercialオペレーション Mazda de Mexico Sales & Commaercial Operation*2	メキシコシティ	2004年12月	110名	マツダ 100%

*1 「マツダモーターオブアメリカ, Inc.」「マツダモートルデメヒコS. de R.L. de C.V.」を総称して「マツダノースアメリカンオペレーションズ (MNAO)」と呼んでいる。

*2 「マツダモートルデメヒコS. de R.L. de C.V.」および「マツダセルヴィシオスデメヒコS. de R.L. de C.V.」の総称。

生産拠点

国／地域名	名称	所在地	マツダ車生産開始時期	従業員数	主な生産車種	資本構成
米国	マツダトヨタマニュファクチャリング USA, Inc. Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc. (略称: MTM)	アラバマ州ハンツビル市	2022年1月	4,436名	CX-50	マツダ 50% トヨタ 50%
メキシコ	マツダデメヒコビークルオペレーション Mazda de Mexico Vehicle Operation (略称: MMVO)	グアナファト州サラマンカ	2014年1月	4,978名	MAZDA2、MAZDA3、CX-3、CX-30	マツダ 100%

マツダトヨタマニュファクチャリングUSA, Inc. (MTM)



外観

沿革



マツダデメヒコビークルオペレーション (MMVO)



外観

沿革

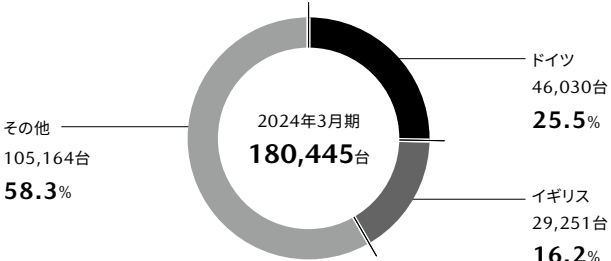


地域別の活動

2024年3月31日時点

欧州地域

販売台数



市場および販売会社数

市場	市場数	販売会社数	販売店舗数
ドイツ	1	1	454
イギリス	1	1	126
その他	39	24	1,281

統括拠点

国／地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	主な業務内容	資本構成
ドイツ	マツダモーターヨーロッパGmbH Mazda Motor Europe GmbH (略称：MME)	ノルトラインウエスト ファーレン州レバークーゼン	1998年3月	249名	事業所 販売	マツダモーター ロジスティクス ヨーロッパN.V. 100%
	(European R&D Centre)	ヘッセン州オーバー ヴァーゼル	1987年12月	74名	研究開発	
ベルギー	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. Mazda Motor Logistics Europe N.V. (Vehicles and Parts Distribution Center)	アントワープ州 ウィルブローク	1998年8月	313名	事業所 物流、販売	マツダ 100%

研究開発拠点

国／地域名	名称	所在地	主な研究内容
ドイツ	マツダモーターヨーロッパGmbH Mazda Motor Europe GmbH (略称：MME)	ヘッセン州 オーバー ヴァーゼル	- 欧州市場における技術／市場動向などの調査、研究 - 欧州市場におけるデザインの開発 - 欧州市場における商品適合性評価



マツダモーターヨーロッパGmbH (MME) 外観

主要な販売会社

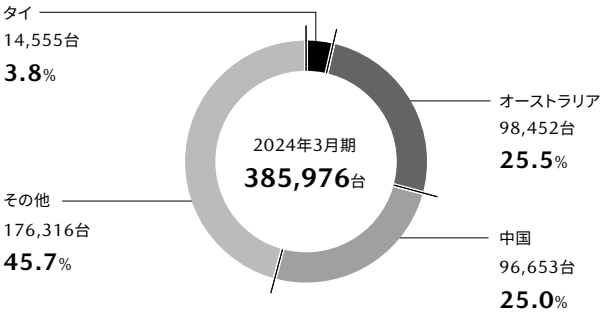
国／地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	資本構成
ドイツ	マツダモータース(ドイツランド) GmbH Mazda Motors (Deutschland) GmbH	ノルトラインウエスト ファーレン州レバークーゼン	1972年11月	167名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
オーストリア	マツダオーストリアGmbH Mazda Austria GmbH	クラーゲンフルト	1981年7月	61名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
ポルトガル	マツダモートルデポルトガルLda. Mazda Motor de Portugal Lda.	リスボン	1995年2月	12名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
イタリア	マツダモーターイタリア S.r.l. Mazda Motor Italia S.r.l.	ローマ	1999年12月	51名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
スペイン	マツダオートモービルズエスパーニャ,S.A. Mazda Automoviles Espana, S.A.	マドリッド	2000年2月	55名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
フランス	マツダオトモビルフランスS.A.S. Mazda Automobiles France S.A.S.	サンジェルマンアンレイ	2001年2月	37名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
スイス	マツダスイスS.A. Mazda (Suisse) S.A.	ブチランシー	2001年2月	35名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
イギリス	マツダモータース UK Ltd. Mazda Motors UK Ltd.	ケント州ダートフォード	2001年5月	115名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
デンマーク	マツダモーターデンマーク Mazda Motor Denmark	レズオウア	2003年4月	17名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
ノルウェー	マツダモーターノルウェー Mazda Motor Norge	コルボン	2004年4月	16名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
スウェーデン	マツダモーターススウェーデン Mazda Motor Sverige	クングスバックカ	2004年4月	14名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
ロシア	マツダモーターロシア, OOO Mazda Motor Rus , OOO	モスクワ	2005年12月	74名	マツダ 100%
アイルランド	マツダモーターアイルランド Mazda Motor Ireland	ダブリン	2006年7月	10名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
チェコ	マツダモーターチェコ Mazda Motor CZ, s.r.o.	ブラハ	2006年10月	14名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 100%
スロバキア	マツダモータースロバキア Mazda Motor Slovakia, s.r.o.	ブラチスラバ	2006年10月	4名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 100%
ベルギー・ルクセンブルク	マツダモーターベラックス Mazda Motor Belux	ウィルブローク	2007年4月	33名	ー
ハンガリー	マツダモーターハンガリー Mazda Motor Hungary Kft	ブダペスト	2008年4月	8名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパ N.V. 100%
クロアチア	マツダモータークロアチア Mazda Motor Croatia d.o.o.	ザグレブ	2008年4月	11名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパ N.V. 100%
スロベニア	マツダモータースロベニア Mazda Motor Slovenija d.o.o.	リュブリャナ	2008年4月	6名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパ N.V. 100%
ポーランド	マツダモーターポーランド Mazda Motor Poland Sp. z.o.o.	ワルシャワ	2008年5月	35名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパ N.V. 100%
トルコ	マツダモーターロジスティクスヨーロッパ N.V. トルコブランチ Mazda Motor Logistics Europe N.V. Turkish Branch	イスタンブール	2008年6月	5名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
オランダ	マツダモーターネーデルランド Mazda Motor Nederland	ワディンクスフェーン	2008年10月	35名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店

地域別の活動

2024年3月31日時点

中国、タイ、オーストラリア、その他地域

販売台数



市場および販売会社数

地域	市場数	販売会社数	販売店舗数
中国	1	1	231
オーストラリア	1	1	143
タイ	1	1	109
その他	110	98	886

統括拠点および会社

国／地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	主な業務内容	資本構成
タイ	マツダサウスイーストアジアリミテッド Mazda South East Asia, Ltd. (略称：MSEA)	バンコク	2005年8月	—	ASEAN市場の事業統括	マツダ 100%
中国	マツダ(中国)企業管理有限公司 Mazda Motor (China) Co., Ltd. (略称：MCO)	上海市 浦東新区	2005年1月	82名	中国市場の事業統括	マツダ 100%
	マツダ(中国)企業管理有限公司 北京分公司 Mazda Motor (China) Co., Ltd. Beijing Branch (略称：MCO-Beijing)	北京市 朝陽区	2007年11月		MCO支社	—
	マツダ(中国)企業管理有限公司 中国技術支援センター Mazda Motor (China) Co., Ltd. China Engineering Support Center (略称：MCO-CESC)	上海市 嘉定区	2005年8月		MCO支社・事務所・ワークショッ プ、技術動向などの調査、研究、お よびR&D、購買、品質、サービス領 域の技術支援	—

研究開発拠点

国／地域名	名称	所在地	主な研究内容
中国	マツダ(中国)企業管理有限公司 中国技術支援センター (略称：MCO-CESC)	上海市	• 中国市場における技術／市場動向などの調査、研究

生産拠点

国／地域名	名称	所在地	マツダ車 生産開始時期	従業員 数	主な生産車種	資本構成
タイ	オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd. AutoAlliance(Thailand) Co., Ltd. (略称：AAT)	ラヨーン県イースタン・ シーボード工業団地	1998年5月 (1995年11月設立)	5,079名	MAZDA2、MAZDA3、 CX-3、CX-30	マツダ 50% フォード 50%
	マツダパワートレインマニュファクチャリング (タイランド) Co., Ltd. Mazda Powertrain Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. (略称：MPMT)	チョンブリ県	2015年1月	808名	自動車用トランス ミッション、 エンジン	マツダ 100%
中国	長安マツダ汽车有限公司 Changan Mazda Automobile Co., Ltd. (略称：CMA)	江蘇省 南京市	2007年10月	2,315名	MAZDA3、 CX-30、CX-30EV CX-5、CX-50	長安汽 47.5% マツダグループ 46.55% 中国一汽 5% MCO 0.95%
	長安マツダエンジン有限公司 Changan Mazda Engine Co., Ltd. (略称：CME)	江蘇省 南京市	2007年4月 (2005年9月設立)	957名	自動車用エンジン	長安汽車 50% マツダ 50%
ベトナム ^{*1}	マツダオートモービルマニュファクチャリングワンメンバ ーリミテッドライアビリティカンパニー (タコマツダ) MAZDA AUTOMOBILE MANUFACTURING ONE MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY (THACO MAZDA)	クアンナム省 ヌイタン地区	2011年10月	—	MAZDA3、MAZDA6、 CX-5、CX-8	現地 100%
マレーシア ^{*1}	マツダマレーシアSdn. Bhd. Mazda Malaysia Sdn. Bhd. (略称：MMSB)	スランゴール州 シャアラム	2012年9月設立 ^{*2}	123名	CX-5、CX-8、CX-30	マツダ 70% 現地 30%

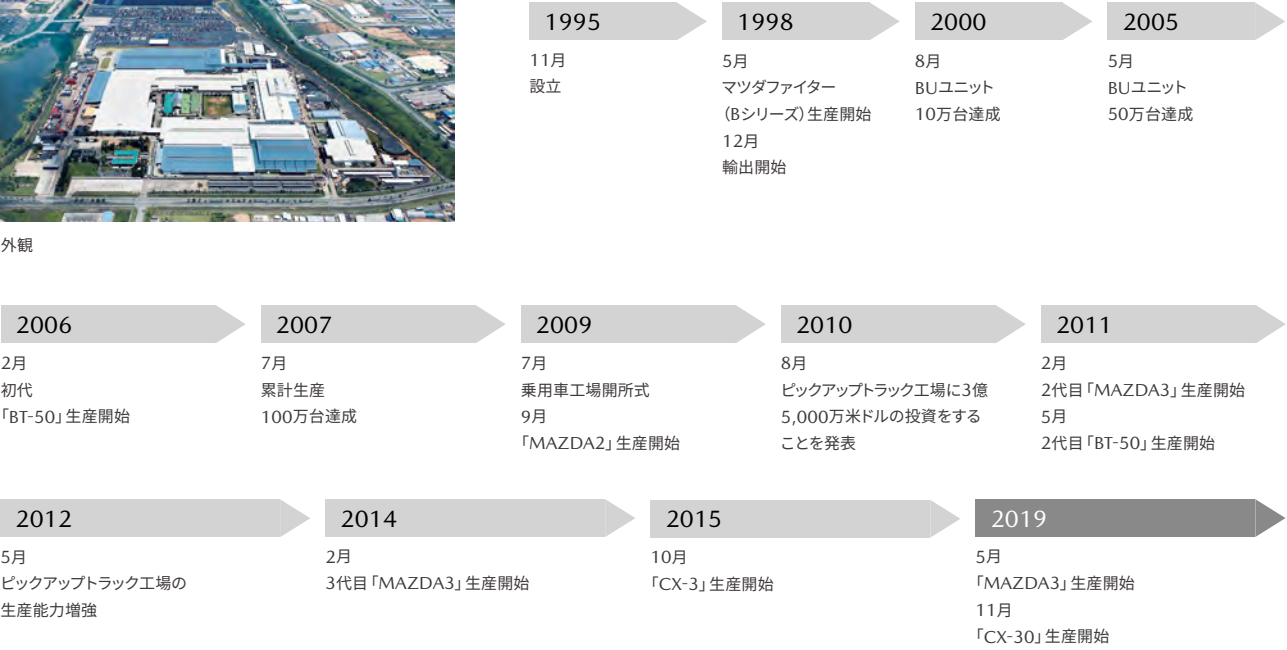
＊1 現地組み立てのみ(生産台数は公表対象外)。
＊2 2018年5月新工場設立。

オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd. (AAT)



外観

沿革



地域別の活動

2024年3月31日時点

中国第一汽車集团有限公司 (FAW)

沿革

2003	2014	2016	2020	2023
3月 一気乗用車有限公司 (FCC) にて初代「MAZDA6」 生産開始	4月 「MAZDA6 Atenza」生産 開始	3月 「CX-4」生産開始	6月 生産委託先が一気乗用車有 限公司 (FCC) から 中国第一汽車集团有限公司 (FAW) に変更	4月 「CX-4」「MAZDA6」生産終了 7月 生産委託契約を終了

長安マツダ汽车有限公司 (CMA)

沿革

2001	2005	2006	2007	
4月 長安汽車とフォードが 「長安フォード汽車 (CAF)」 を設立	1月 • CAFの第2工場として南京車両生産工場 建設について政府承認取得 • マツダはCAFに出資することでプロジェクトに 参画することを表明	2月 CAF重慶工場で「MAZDA3」生産開始 3月 • マツダがCAFに出資し、3社による合併会社となる • 資本比率は長安汽車 (50%)、フォード (35%)、 マツダ (15%) • 新会社名は、「長安フォードマツダ汽车有限公司 (CFMA)」となる	9月 CFMA南京工場竣工式 10月 CFMA南京工場で 「MAZDA2」生産開始	
2008	2010	2011	2012	2013
2月 CFMA増資 (資本金：2億9,344万ドル →3億5,144万ドル)	5月 重慶工場で生産していた 「MAZDA3」を南京工場に 移管	8月 • CFMA南京工場生産能力増強 • 2代目「MAZDA2」生産開始	11月 CFMAを分割し、 「長安マツダ汽车有限公司 (CMA)」設立	6月 「CX-5」 生産開始
2014	2018	2019	2020	2021
4月 「MAZDA3 Axela」 生産開始	4月 「CX-8」 生産開始	8月 「MAZDA3」 生産開始	4月 「CX-30」 生産開始	7月 「CX-30EV」 生産開始

主要な販売会社

国／ 地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	資本構成
タイ	マツダセールス (タイランド) Co., Ltd. Mazda Sales (Thailand) Co., Ltd.	バンコク	1990年6月	153名	マツダ 96.1% KKS 3.9%
中国	長安マツダ汽車販売分公司 Changan Mazda Automobile Corporation, Ltd. Sales branch	江蘇省 南京市	2007年4月	293名	長安マツダ汽車 有限公司の 販売部門
台湾	台湾マツダ汽車股份有限公司 Mazda Motor Taiwan Co., Ltd.	台北市	2013年12月	51名	マツダ 100%
オーストラリア	マツダオーストラリアPty Ltd. Mazda Australia Pty Ltd.	ビクトリア州 メルブレイブ	1967年4月	317名	マツダ 100%
ニュージーランド	マツダモーターズオブニュージーランドLtd. Mazda Motors of New Zealand Ltd.	オークランド	1972年6月	42名	マツダ 100%
コロンビア	マツダデコロンビアS.A.S. Mazda de Colombia S.A.S. (略称：MCOI)	ボゴタ	2014年5月	69名	マツダ 100%
南アフリカ	マツダサザンアフリカ (Pty) Ltd Mazda Southern Africa (Pty) Ltd (略称：MSA)	ヨハネスブルグ	2013年7月	42名	マツダ 70% 伊藤忠商事30%

統合報告書の位置づけ

以下の媒体で情報開示を行っています。

財務情報	非財務情報
統合報告書 https://www.mazda.com/ja/investors/library/annual/	
決算短信 有価証券報告書 https://www.mazda.com/ja/investors/library/	コーポレートガバナンスに 関する報告書 https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/
ウェブサイト 株主・投資家情報 https://www.mazda.com/ja/investors/	ウェブサイト サステナビリティ https://www.mazda.com/ja/sustainability/

免責事項

本報告書の記述には、マツダ株式会社および、そのグループ会社の過去の事実から、将来の事業環境に関する予測、事業に関する計画などさまざまな情報を記載しています。これらの掲載事項は、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、将来、諸与件の変化によって異なったものとなる可能性があります。読者の皆さまには、以上をご了解いただきますようお願い申し上げます。

編集後記

マツダ統合報告書2024をお読みいただき、ありがとうございます。

「100年に一度の大変革期」と言われる自動車産業の中で、当社がブランド価値経営を推進し、企業理念の下従業員一人ひとりが社内だけでなく社外の皆さまとの共創活動を通して企業価値向上に取り組んでいることを少しでもご理解いただく一助となりましたら幸いです。

本統合報告書は、日々さまざまなステークホルダーとの対話を通じて信頼関係構築と強い絆づくりをミッションに掲げるコーポレートコミュニケーション本部が中心となって、関係部門の協力を得ながら当社経営の方向性、認識している課題、その対応と進捗などを体系的かつ網羅的に説明・解説すべく制作しています。

引き続き、皆さまとの積極的な対話や適時適切な情報開示などを心がけ、さらなる企業価値向上に向けて、真摯に取り組んでまいります。



アンケートご協力のお願い

マツダ統合報告書2024に関して率直なご意見・ご感想をお聞かせいただければ幸いです

https://mag.mazda.jp/enq/pub/sustainability/questionnaire_jp



マツダ株式会社 コーポレートコミュニケーション本部

本社所在地：広島県安芸郡府中町新地3-1 〒730-8670

発行年月：2024年9月

<https://www.mazda.com/ja/>