

自動車業界は100年に一度の大変革期のまただ中にあります。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し、未来に向かって全員で取り組んでいます。私たちは1920年の創立時から現在まで受け継がれた志や思い、そしてその歩みをもとに、道しるべとなる北極星として2023年に定めた「企業理念」の実現を目指しています。

企業理念

PURPOSE 私たちの存在意義

前向きに今日を生きる人の輪を広げる

PROMISE 私たちが提供するもの

いきいきとする体験をお届けする

VALUES 私たちが大切にしている価値観

ひと中心／飽くなき挑戦／おもてなしの心

企業理念の実現のために、最も大切にしていること。それが経営哲学であるブランド価値経営です。

経営哲学

ブランド価値経営

マツダが提供する価値に、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いただき感情的なつながりを築くことで、ブランドとしての信頼と愛着を深め、企業価値を高めていく経営哲学

AT A GLANCE (2025年3月期)

財務データ

売上高
50,189億円

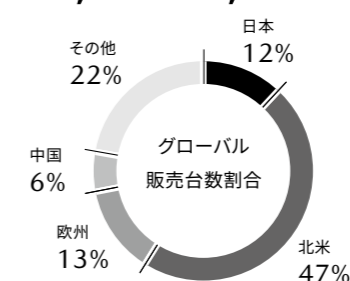
営業利益
1,861億円

設備投資
1,484億円

研究開発費
1,680億円

非財務データ

グローバル販売台数
1,302,544台



従業員数
連結
48,783名^{*1}

単体
23,391名^{*2}

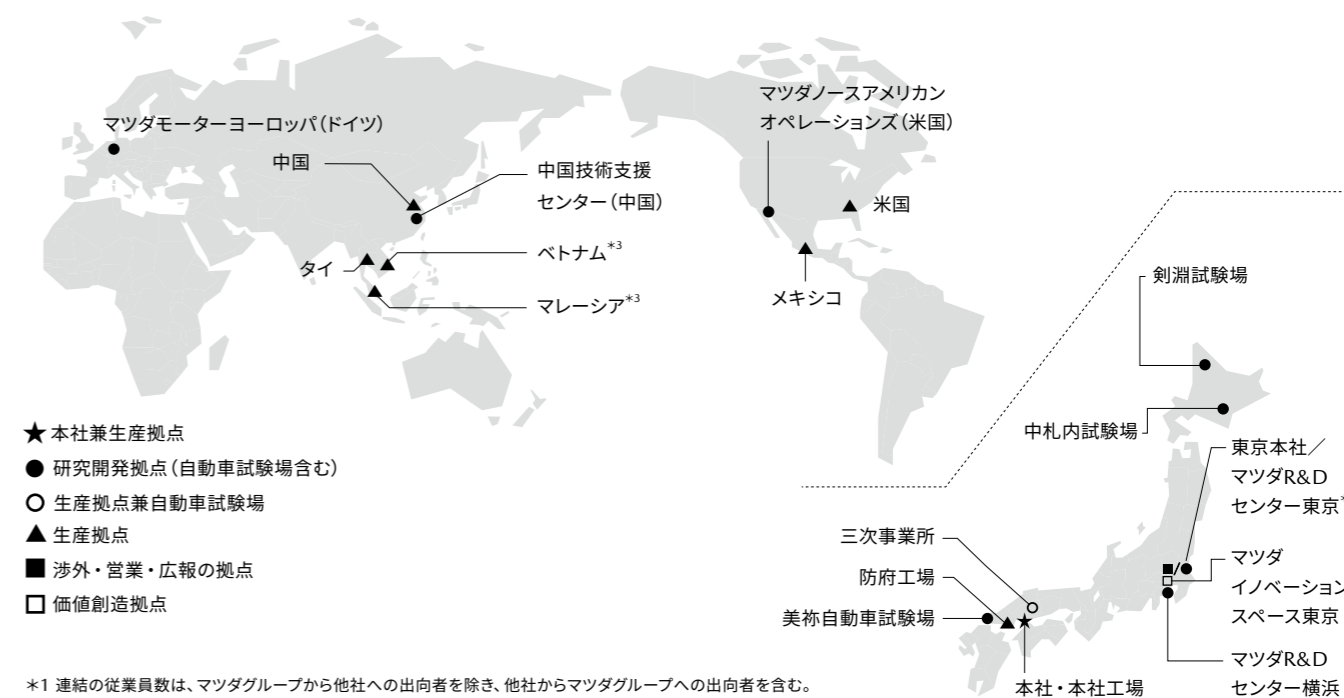
販売国・地域数
130カ国・地域以上

生産拠点
8カ所

連結子会社
71社

持分法適用関連会社
20社

拠点紹介



*1 連結の従業員数は、マツダグループから他社への出向者を除き、他社からマツダグループへの出向者を含む。
*2 単体の従業員数は、マツダ(株)から他社への出向者を除き、他社からマツダ(株)への出向者を含む。
*3 現地組み立てのみ(生産台数は公表対象外)。
*4 2025年7月開設。

CEOメッセージ



代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)

毛籠 勝弘

ブランド価値経営の実践を通じて経営課題の解決に取り組み 企業価値の向上と企業理念の実現を目指します

Q. マツダが目指す未来と、 今大切にしていることは何ですか？

今、私たちは未曾有のスピードで社会と産業が変化する時代に生きています。AIやデジタルの進化は、技術だけでなく、人々の価値観やビジネスの構造そのものを揺さぶり、自動車産業も例外ではありません。モビリティは単なる移動手段ではなく、「人と社会をどうつなぐか」「人の暮らしにどう寄り添うか」といった、より深い価値提供が求められています。

特に、気候変動への対応として電動化が進む一方で、ソフトウェア化や生成AIの進展は、開発・生産・サービス体験のあり方を根本から変えつつあります。こうした変化の中で、マツダは「人を中心に価値を創造する企業」であり続けたいと考えています。

私たちは、移動を通じてお客様の毎日に前向きなエネルギーをもたらしたいと願っています。走りそのものの喜びだけでなく、マツダに触れることで日々を生きる喜びを感じていただく——それが、私たちの理想です。

マツダのものづくりには、常に「人」の存在があります。粘土を削って形に命を吹き込むデザイナーの手。匠の感性で品質を作り込む技術者の目。人の身体と感覚に寄り添い操縦性を突き詰めるエンジニアの情熱。「クルマは人のためにある」という信念が、私たちの哲学の中心です。

マツダは、戦後の焦土から立ち上がった広島という地に根差し、世界に挑み続けてきました。今年、戦後80年という節目を迎えるにあたり、あらためて思うのは、私たちの原点は「人の力」だということです。復興を支えた広島の人々の不屈の精神と、困難にも挑み続ける気概——それはマツダの企業文化として今日に受け継がれています。

ロータリーエンジンの量産化や、ル・マン24時間レースでの日本車初の総合優勝も、決して平坦な道ではありませんでした。だからこそ、「諦めないこと」「人の可能性を信じ抜くこと」が、私たちの根底にある価値なのです。

社会がどれほど変わろうとも、技術がいかに進化しようとも、「人の感性と暮らしに根差した価値を提供する」という軸がぶれなければ、マツダはこれからも選ばれ続けると信じています。人と心を通わせ、人の手で仕上げるからこそ生まれる感動。そこに、私たちの存在意義があります。

その信念を実践するために、私たちはブランド価値経営を全ての事業領域と意思決定の出発点に据えています。マツダが社会にとって意味のある存在であり続けるために——これからも「人」を中心に据えた企業として、誠実に、しなやかに、情熱を持って歩んでいきます。

Q. ブランド価値経営について 教えてください。

ブランド価値経営とは、マツダが提供する価値に、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いただき感情的なつながりを築くことで、ブランドとしての信頼と愛着を深め、企業価値を高めていく経営哲学です。

私たちは一貫して「人を中心に据える」という思想のもと、全ての意思決定や行動の出発点にお客さまの視点を置いています。単に機能や性能を追い求めるのではなく、「走る喜び」や「匠のものづくり」「日本の美意識に根差したデザイン」「おもてなしの心」といった、マツダならではのブランドエッセンスを、商品やサービス、ブランド体験を通じて丁寧にお届けすることに努めています。

その結果として、お客さまの日々の暮らしに彩りや心の豊かさをもたらす、「マツダと出会ってよかった」「このブランドと長く付き合いたい」と思っていたからこそ、私たちの目指すブランド価値の姿です。

こうした考え方を、マーケティングや商品戦略にとどめることなく、開発・生産・販売・人材育成・財務戦略・サステナビリティなど経営のあらゆる領域に組み込み、日々

磨き続けていくこと。そして、短期的な売上や販売台数といった指標の達成にとどまらず、顧客の共感と信頼、従業員の誇り、株主の長期的な満足、社会に対する責任を一貫して果たし続けること。これこそが、マツダが実践するブランド価値経営であり、私たちが築いていきたい持続可能な競争優位の根幹です。

ブランド価値経営は単なる戦略やスローガンではなく、経営の根幹を成す「哲学」として大切にしています。その理由はとてもシンプルで、私たちは人の心を動かす企業でありたいと考えているからです。

私たちの歴史を振り返っても、広島という地方都市の一企業であるマツダが、約130の国や地域にクルマを届け続けてきた背景には、「限られた資源の中でも、人の共感を呼ぶモノを創る」という強い思いと、挑戦の積み重ねがありました。お客さまの心に届く価値を創り、長く寄り添い、信頼を積み重ねていく——それこそが、マツダの生きる道だと、私は信じています。

一方で、自動車業界は台数や規模の経済で語られがちな世界でもあります。もちろん一定の規模は必要ですし、私たちも競争力ある体制構築に取り組んでいます。しかし、規模の追求だけでは本質的な差別化にはつながりません。どれだけたくさん作るか、よりも、「なぜこのクルマなのか」「なぜマツダブランドを選び続けていただけるのか」を突き詰めていくことの方が、はるかに難しく、しかし本質的な価値創造につながると考えています。

だからこそ私たちは、ブランドエッセンス、つまりマツダらしさを丁寧に磨き続け、クルマというモノとサービスを通してお客さまと心がつながる瞬間を生み出すことに、全力を尽くしています。

ブランド価値を高めることは、長期的に見れば、企業の持続的な競争力そのものであり、従業員の誇りを生み、株主価値の向上にもつながる。そう信じているからこそ、私たちはブランド価値経営を、マツダらしい経営のかたちとして大切にしています。

CEOメッセージ

Q. 世界が大きく揺らぐ中で、どのような視点で経営を進めているのですか？

私たちを取り巻く経営環境はかつてないほどの不確実性に満ちています。米国の関税政策や地政学的リスクの高まり、原材料価格や為替の急変動、さらに電動化の進展はグローバルで時間軸が見直されるなど、経営にとって予測不能な外部変化が連続しています。こうした時代において、企業は単に効率を追求するだけでは生き残ることができません。むしろ、変化を前提に、しなやかに適応する力が問われています。マツダの「BEVは意志あるフォロワー」というアプローチや「ライトアセット戦略」^{P57}の方針は実効性を発揮し始めています。市場の変化に合わせて、柔軟かつ機動的に修正を行い、ブランド価値と成長領域への選択と集中を進めます。

マツダは経営の羅針盤として2030経営方針を掲げています。PHASE1では、将来に備える財務基盤の確立と、電動化への体制構築を進めてきました。そして現在は、次のフェーズへと進む中で、事業と資源の選択と集中を加速させ、強靱な体質を築こうとしています。

私が一貫して重視しているのは、「自分たちがコントロールできる領域に真摯に向き合うこと」、そして「あらゆるシナリオを想定し、迅速かつ冷静に意思決定を行うこと」です。外部環境に一喜一憂するのではなく、たとえ厳しい状況下でも、一定規模の生産と雇用を守り抜く力。投下資本の効率を上げ、持続的にキャッシュを生み出す力。変化に動じない強さは、内部からしか生まれません。

不確実性の高い経営環境の中で、企業が成長と持続性の両立を果たしていくためには、経営効率を高め、環境変化に耐える体質を築いていくことが不可欠です。原価と固定費の継続的改善は、自らコントロール可能な領域として、重要取り組みの一つと位置づけています。車両のデジタル化やソフトウェア化により、クルマづくりにおいても、従来の自動車メーカー主導の垂直統合型から水平分業を前提とした共創型へ、「新しいものづくり」の構造にシフトしていく必要があります。競争力のある高品質なものづくりを

向上させていくため、従来の領域を超えてサプライチェーン全体を俯瞰した構造的な変革に取り組んでいます。

経営トップとして、私にはもう一つの重要な役割があります。それは、マツダに関わる全ての人——従業員やお取引先さま、地域社会、そしてお客さまが、自分たちの仕事や存在に誇りを持てるような方向と意味を示すことです。たとえ不確実であっても、なぜこの選択をするのか、なぜこの事業に挑むのか——その背後にある思いや意志を、言葉と行動で伝えていくことが、リーダーに課された責任だと思っています。

マツダの歴史は、幾度も試練を乗り越えてきた挑戦の歴史です。私は今もその延長線上にいる一人として、従業員の現場力とお客さまの声に真摯に耳を傾けながら、道なき道を切り拓く先頭に立ち続けたいと思っています。

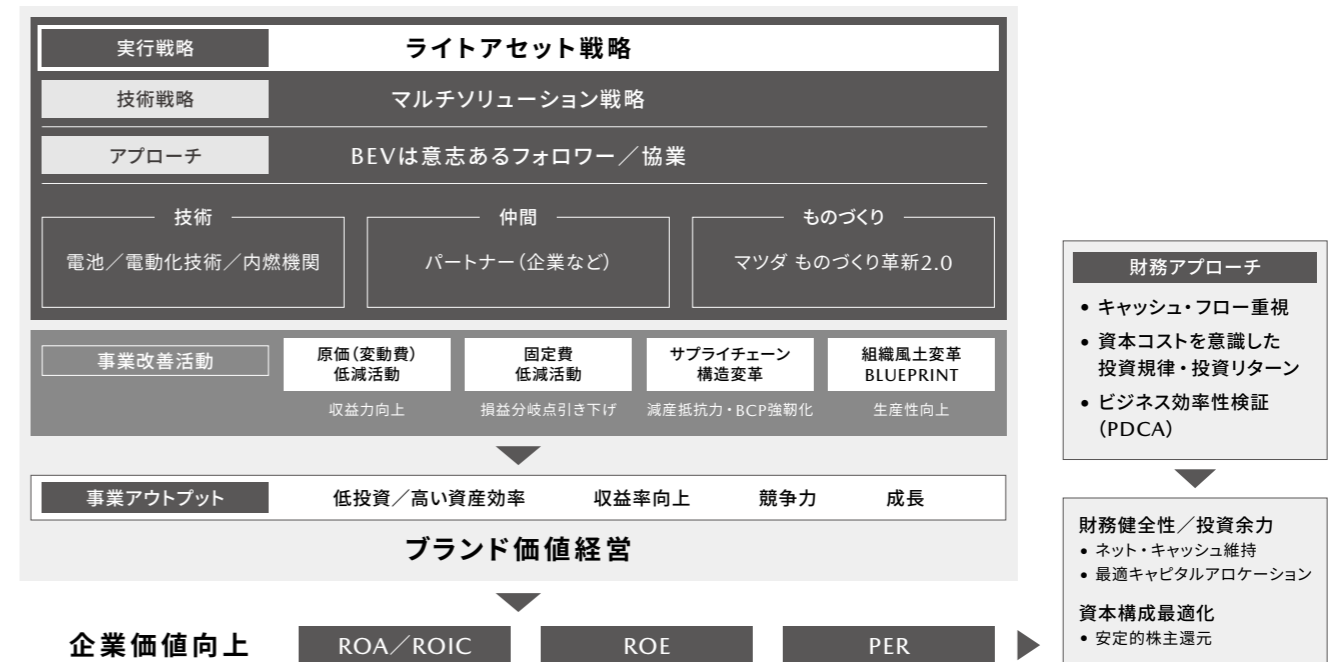
Q. ライトアセット戦略について教えてください。

マツダのライトアセット戦略とは、限られた経営資源を選択的に集中し、ブランド価値の創造と資本効率の向上を同時に実現する、私たち独自の経営アプローチです。

自動車産業は、設備投資や研究開発に巨額の資本を要しますが、マツダは無理な規模の拡大に頼るのではなく、軽くて強い経営体を目指し、ブランドの中核に集中する戦略を選びました。これは守りの姿勢ではなく、むしろ「どこで勝ち、どうやって選ばれるか」を突き詰めた、攻めの選択です。

例えば、「走る歓び」「匠のものづくり」「日本の美意識に根差したデザイン」といった、マツダブランドの本質を支える領域には、自社で投資を継続し、自らの手で価値を磨き上げています。一方で、スケールや標準化が競争力の鍵となる領域では、志を同じくするパートナーとの協業や共創を積極的に取り入れ、品質と競争力を両立させながら資本効率を高めています。

このように、ライトアセット戦略は、ブランド価値を軸に資産の保有と協業活用を最適に設計することで、資産の



回転を高め、ROEといった経営指標の向上に直接つなげる、マツダの根幹を支える実行戦略です。

これからもマツダは、自らのサイズにふさわしいしなやかな強さと独創性、そして仲間との連携力を武器に、「選ばれるブランド」として、価値創造と効率性の両立を追求していきます。

マツダのライトアセット戦略は、「小さいからこそ、何に集中し、どこに柔軟性を持たせるか」を主体的に選び取る経営の構えです。これは、私たちが電動化や知能化、カーボンニュートラルといった自動車業界の大転換期を迎えている今だからこそ、選び取った極めて戦略的な意思決定です。

私たちは、規模の論理に頼らず、ブランド価値を軸に「何を自らの中核とするか」を明確にし、そこに人と資本を集中させることで、選ばれ続ける企業になるという強い覚悟を持っています。

その実践の一例が、BEV領域における取り組みです。マツダは電池セルの開発はパートナーに委ねつつも、セル

性能に直結するモジュール化やパック化といった工程では、自らの技術力を強化するため、国内での電池組立工場建設を決断しました。一方で、BEV専用工場は新設せず、ICE、HEV、PHEV、BEVを一つのラインで柔軟に生産できる混流生産体制を採用しています。このアプローチにより、専用工場に比べて約85%の投資効率化を実現しながらも、需要変化への機動力を確保しています。

つまり、ライトアセット戦略は、単なる効率化ではなく、「マツダらしい価値をどう創り、どう届けるか」を徹底的に考え抜いた結果であり、他社にはない柔軟性と収益力を両立する仕組みです。

そしてこの戦略を貫く上で大切にしているのは、マツダ単独ではなく、志を同じくする仲間との共創によって、時代の変化にしなやかに応えていく姿勢です。私たちは「選ばれるブランド」としての価値を、自分たちの手で磨き抜きながら、信頼するパートナーたちと共に未来を築いていく。その柔軟性と覚悟こそが、マツダのブランド価値経営の本質であり、ライトアセット戦略の核心です。

CEOメッセージ

Q. マツダはこれからどのような技術進化を目指していくのですか？

マツダの技術開発の根底にあるのは、「限られた資源の中で、いかに独自の価値を生み出せるか」という思考です。私たちは、規模の経済で勝負する企業ではありません。だからこそ、「マツダらしい技術進化」とは何かを突き詰め、戦略的に選び抜いた領域に資源を集中させてきました。

その象徴が、「マルチソリューション戦略」^{P59}と「モデルベース開発による超高効率開発力」です。私たちは、2007年に「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」を掲げ、長期的視野に立って要素技術の一つひとつ積み上げてきました。これにより、HEV、PHEV、BEVといった多様な電動化ソリューションに柔軟に対応できる体制を築いています。

この戦略は全方位ではありません。予測した将来のCO₂削減技術の普及タイミングから逆算し、段階的に技術を組み合わせる「ビルディングブロック」のアプローチです。実際に、現時点でも多くの市場で内燃機関と電動化との組み合わせが最適解となっているように、お客さまのニーズやエネルギー事情に応じた技術の柔軟性は、依然として競争力の源泉であると確信しています。

一方で、自動車業界は今、クルマの価値がハードからソフトへと大きく転換する時代に突入しています。これに対

し、マツダは約10年前からソフトウェア制御の専門部門（統合制御システム開発本部）を立ち上げ、モデルベース開発を広く開発領域に展開してきました。車両全体の挙動を仮想上で統合制御するソフトウェア環境を整え、「走る喜び」や操作性といったマツダらしさをソフトウェアで表現する技術基盤を磨いています。

さらに、今後のSDV時代に向け、電気電子アーキテクチャー（EEA）の開発も複数のパートナーと共に推進しています。こうした協業のもとでも、私たちはマツダとして「走りの意味」や「直感的な操作性」といった価値を自ら定義し続けます。技術の中に「人」を取り戻す、そんなクルマづくりをこれからも追求していきます。

Q. カーボンニュートラルと持続可能な社会にどう貢献しますか？

カーボンニュートラルの実現は、もはや企業の努力目標ではなく、将来世代に対する責任であり、企業の存続そのものに直結する課題です。私たちは、2050年のカーボンニュートラル実現をグローバル共通の長期目標と定め、これを単なる宣言にとどめず、日々の業務の中に着実に織り込んでいます。

私たちが重視しているのは、全体最適の視点です。CO₂排出はクルマの使用時だけでなく、資源の採掘から製造、

物流、使用、廃棄、リサイクルに至るまで、ライフサイクル全体にわたって発生します。その全ての段階において、排出量の削減に取り組むことが、持続可能な社会に対する私たちの本質的な責任だと考えています。

その中間目標として、2035年までにグローバル自社工場におけるカーボンニュートラルを実現すべく、具体的なアクションを推進しています。3つの柱「省エネルギーの取り組み」「再生可能エネルギーの導入」「カーボンニュートラル燃料の導入等」を軸に、さまざまな施策を講じてきました。例えば、工場における太陽光発電設備の拡充や、地域電力会社と連携したオフサイトPPAの活用、そして火力発電の燃料転換に向けた実証実験も進行中です。

さらに、カーボンニュートラル燃料については、研究機関や企業との連携により、製造から使用までを通じた「真にゼロ」に近づく技術の社会実装に挑んでいます。こうした取り組みは、クルマの製造業としての責任を超えて、地域や業界、次の世代と手を携えて未来を創る挑戦でもあります。

Q. 経営効率や株主還元をどう捉え、どんな企業価値向上を目指しますか？

世界経済が不透明さを増す中、株式市場は、企業に対して本質的な競争力と持続可能な成長モデルの確立をこれまで以上に求め、特に自動車業界は、技術革新への対応力に加え、資本効率や事業ポートフォリオの見直し、株主還元への方針など、より複眼的かつ統合的に評価されていると認識しています。

企業としての信頼を獲得し続けるためには、中長期の成長性と短期の資本効率、この2つを両立させる視点がますます重要になっています。私たちは、企業価値とは単なる一時的な収益や株価の水準ではなく、「限られた資源の中で、いかに持続的に成長とリターンを生み出すか」で測られるべきだと考えています。

そのために、マツダではライトアセット戦略と「マツダものづくり革新2.0」^{P67}という、私たちならではの強みを

生かした経営の高度化に取り組んでいます。これらの取り組みは、資産の圧縮ではなく、資本効率の最大化を目指して開発・生産・販売の構造改革を進めるとともに投下資本と開発スピードのバランスを抜本的に見直し、より短いサイクルでお客さまに価値を届けることを可能にしています。

資本収益性の観点では、ROEの改善を重視し、株主還元と成長投資のバランスを丁寧に設計しています。2022年3月期以降、ネット・キャッシュを積み増しながら、長期投資や電動化対応、人への投資を支える財務基盤を整えました。足元では、世界経済の不安定さや通商政策の影響もあり、こうした変動にも耐えうる柔軟で健全な財務構造を維持することで、株主価値の毀損を防いでいます。

加えて、企業姿勢の透明性と市場との対話も、企業価値向上には不可欠です。市場が見ているのは、単なる数字の羅列ではなく、そこに込められた意図と実行力です。私たちは、自社の価値創造ストーリーを分かりやすく発信し、株主・投資家の皆さまと長期的な信頼関係を築いていきたいと考えています。

マツダは、スケールに依存せず、選ばれるブランドとして独自の道を歩んできました。その信念のもと、未来に向けた投資と、株主の皆さまへの還元、そして収益性の進化をバランス良く両立させる——これが、私たちが描く企業価値向上の姿です。

私たちは、サステナビリティを「走る喜び」のその先にあるテーマだと捉えています。人とクルマと社会が調和するモビリティのかたちを、自らの技術と知恵で切り拓いていく——その歩みを止めることなく、これからも誠実に挑戦を続けていきます。

Q. 「人」への思いと組織の力の生かし方について教えてください。

マツダの最大の資産は「人」であり、その力こそが価値創造の原動力です。技術がいかに進化しようとも、最終的にクルマをかたちにし、ブランドの価値を社会に届けるのは「人の思いと力」に他なりません。だからこそ私たちは、「人



CEOメッセージ

を中心に据えた経営」をマツダの本質として据え、その強化を制度や施策にとどまらない経営の根幹と位置づけています。

私のリーダーシップの基本は、ビジョンを示し、そのゴールに向かって従業員一人ひとりが自律的に考え、主体的に行動できるよう後押しすることにあります。変革は現場から生まれます。だからこそ私は、現場に光を当て、そこで働く人々の声に耳を傾け、共に未来を描いていく姿勢を大切にしています。そして時に、自らが現場に立ち、行動でリーダーシップを示すことも、組織の信頼を築く上で欠かせないと考えています。ですから、生産や販売などの現場に赴きコミュニケーションを取ることや、私たちを支えてくださるステークホルダーの方々との対話することは、とても大切な機会と捉えています。

そうした思いを具体化するため、マツダでは「学び」「風土」「共創」の3つの柱を軸に、人と組織の可能性を最大化する取り組みを進めています。

「学び」においては、自律的なキャリア形成を支えるリスキリングや越境経験の機会を拡充し、デジタル、ソフトウェア、グローバルといったキーワードに即した育成を強化しています。個人の専門性と柔軟性の両立を図り、変化に強い人材の育成を目指しています。

「風土」では、全従業員を対象とした大規模な組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」を展開しています。職位や部門の壁を越えて対話と共感を促進し、誰もが自分らしく挑戦・成長できる風通しの良い職場づくりを推進しています。多様な価値観や背景を持つ従業員が互いに尊重し合い、それぞれの強みを発揮できる環境の実現を目指しています。

「共創」においては、現場の知恵と対話を重視し、部門を超えたナレッジ共有や、お取引先さま・パートナーさまとの協働を「平時の共創」として推進しています。こうした取り組みが、業務の質を高めるとともに、自然と次世代のリーダーが育つ豊かな土壌をつくり出しています。

さらに、AIなどのデジタル技術を活用したDXによる業務構造改革を進め、単純業務の効率化を図ることで、従

業員がブランド価値経営に根差した創造的な仕事に集中できる環境を整えています。また、2025年9月に、全社横断のAI活用専任組織として「MAXプロジェクト室」を立ち上げ、全社の抜本的な業務変革を推進し、業務スピードの倍速や生産性の劇的な向上を図り、不確実性の高い環境下でも持続的な成長の実現を目指しています。組織名の「MAX」は、「Mazda AI Transformation」を略したものであり、AIに注力していく姿勢を表しています。

また、全ての従業員が心身ともに健康で、いきいきと働ける職場づくりにも注力しています。健康経営を積極的に推進し、従業員一人ひとりが生涯を通じて地域や社会に貢献できる存在として成長できるよう支援しています。

ガバナンスの面でも、「ルールとしての統治」だけでなく、「文化としての統治」を目指しています。取締役会では社外取締役の意見を尊重し、同時に現場においても従業員一人ひとりの声が経営に届くよう、対話と透明性を重視した組織運営を徹底しています。

人の可能性を信じ、引き出すことは、未来のマツダをつくることにつながります。一人ひとりが自らの役割に誇りを持ち、会社の変革と成長を「自分ごと」として担えるよう、これからも人を中心に据えた経営を、誠実に、着実に進めていきます。

最後に――本統合報告書では、各領域の責任者が、マツダならではの価値創造と取り組みについて自らの言葉で語っています。ぜひご一読いただき、私たちの思いや考えに共感していただければ幸いです。また株主・投資家の皆さまとの対話も一層深めながら、マツダの目指す方向性をご理解いただけるよう努めていきますので、今後とも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 龍 勝 弘

マツダを支えてくださるステークホルダーの方々との対話

トップ自ら、工場やディーラーなどに足を運び、現場で起きていることや困りごとなどの認識に努めるとともに、あらゆるステークホルダーの方々との対話を積極的に行っています。お取引先さまや販売会社の代表者、投資家の方々などに会社の状況をタイムリーに共有するとともに、従業員に対しては社内コミュニケーションサイト「GARAGE@MAZDA*」を通じて、トップとしての考えや会社が置かれている状況などのリアルな情報を分かりやすく発信し、エンゲージメントの強化や信頼関係の構築を図っています。



長安マツダ汽车有限公司の車両工場訪問



米国ディーラーカンファレンスの様子



メディア・ジャーナリストとの対話



「BLUEPRINT」社長セッションの様子



社内のコミュニケーションサイト「GARAGE@MAZDA」

* 2022年に社内報をデジタル化し、社内コミュニケーションサイト「GARAGE@MAZDA」を運用開始。トップ自らが発信する「社長日記」、各職場での活動紹介、お客さまの声の紹介など、月平均8～10本の記事や動画を掲載。タイムリーな情報発信と、従業員同士がコメントで交流できる仕組みにより、閲覧数は年々増加し、2024年月間平均は20万PV(ページビュー)。2025年7月、ウイズワークス社主催の「社内報アワード2025」(Web/アプリ社内報部門 媒体全体)でゴールド賞(2位)を受賞。

成長の軌跡

前向きに今日を生きる人の輪を広げる
マツダが駆け抜けた105年の足跡

1920年の創立以来、マツダは世の中に貢献するための新たな商品・技術やサービスを常に追い求めてさまざまな課題に挑戦し、そして、地域社会にも支えられて幾度もの危機や逆境を乗り越え、100年を超える歴史を刻んできました。ここでは、マツダならではの価値創造の歩みを振り返ります。

1920-

コルク製造から
機械工業へ事業を拡大

コルク業者の経営再建のため広島市で創立。やがて機械分野に事業を拡大し、自動車事業には三輪トラックで参入した。この時、松田重次郎社長生誕の地である向洋地域に本社および工場を移転。

1920 東洋コルク工業株式会社として創立
1931 三輪トラック製造のため吉島町から府中村（現・府中町）に本社と工場を移転

1921 圧搾コルク板の製造を開始
1931 「マツダ号 DA型」三輪トラックを発売

1945-

広島復興とともに
総合自動車メーカーに成長

戦後の混乱期を乗り越えて事業の効率化や合理化を推進。乗用車市場へ進出すると、軽自動車から中型トラックまで商品ラインアップを拡大。1970年には欧米市場への本格自動車輸出も実現した。

1945 原爆投下の4か月後に三輪トラックの生産を再開
1966 宇品地区に乗用車専用工場を建設
1967 欧州への本格自動車輸出を開始

1967 マツダ初のロータリーエンジン搭載車となる「コスモスポーツ」を発売

1970-

グローバル市場に向けて
独自の提供価値を追求

第1次石油危機下の経営危機後、ユーザー視点の価値提案がFFファミリアやボンゴのヒットを呼ぶ。フォード社との資本提携でビジネスの国際化も加速。技術開発を強化し個性豊かな商品を多く生み出した。

1970 米国市場へ進出し、現地販売会社を設立
1982 防府工場（西浦地区）が本格操業を開始
1984 「マツダ株式会社」へ社名変更
1987 初の海外工場（米国・MMUC）が稼働

1989 2シーターオープン「ユーノスロードスター」を発売
1991 第59回ル・マン24時間レースで「マツダ787B」が日本車初の総合優勝

1995-

優れた安全・環境性能と
「走る歓び」を届け続ける

バブル崩壊後、フォード傘下で経営再建を図る中、自らの個性や存在意義を明確化。ブランドDNAとして織り込んだ新型車を2002年から順次発売。“Zoom-Zoom”のメッセージで発信した「走る歓び」は、優れた環境・安全性能と両立させるサステナブルな技術開発の取り組みへと発展した。

1996 マツダデジタルイノベーション（MDI）に着手
2014 メキシコの新工場（MMVO）で量産開始

2010 次世代技術「SKYACTIV」と新デザインテーマ「魂動」を発表
2012 クロスオーバーSUV「MAZDA CX-5」を発売

2015-

ブランド価値経営と
共創の精神で変革期に挑む

カーボンニュートラル実現に向け、内燃機関と電動化技術の展開を適材適所で行うマルチソリューションの考え方を表明。「ひと中心」の開発哲学と「マツダものづくり革新」を進化させながら、志を共にするパートナーとの協業を拡大。マツダならではの提供価値を見定め、お客さまとの感情的なつながりを大切に、選ばれ続けるブランドを目指していく。

2017 トヨタ自動車株式会社（トヨタ）と業務資本提携
「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を発表
2021 トヨタとの合併の米国新工場（MTM）が稼働開始

2022 ラージ商品群第一弾の「MAZDA CX-60」を発売
2023 ロータリーエンジンを発電機として使用するPHEV「MAZDA MX-30 Rotary-EV」を発売

1927

「東洋コルク工業」から
「東洋工業」へ社名を変更

コルク業界は需要変動が激しかったことから、経営の安定化を目指し、松田重次郎社長が経験と実績を持つ機械分野に進出。これを機に新たに制定したコーポレートマークは、地球を示す丸の中に「工」の文字を配置し、機械工業で世界に貢献する壮大な思いを表現。数年後に自動車業界へ進出する布石となりました。

1945

広島復興を目指し
生産再開に向け奔走

原爆投下直後より、東洋工業は負傷者の救護活動や、建物を失った県庁や公的機関への施設貸与に応じつつ、生産再開に向けて東奔西走し、懸命に資材や部品を調達。人々が苦境から立ち上がり、日常を取り戻していく中、復興資材を満載して街を駆け巡る三輪トラックは物心両面で大きな支えとなりました。

1961

独自の企業価値を求めて
ロータリーエンジンに挑戦

自動車業界の再編が噂されるなか、自社の高い技術力を示すシンボルとすべく、世界が注目した“夢のエンジン”の開発競争への参画を決意。当時の松田恒次社長は不退転の決意で海外での契約交渉に臨むことに。6年の歳月を要した実用化までの苦難の開発経緯は、まさに「飽くなき挑戦」の連続でした。

1984

自動車文化への貢献と
ファンに愛されるクルマづくり

「マツダ株式会社」へ社名変更し、マツダは「自動車文化への貢献」を提唱。生活文化と密着し生活に充実感を与える自動車づくりに邁進します。美しい曲面造形を追求する「ときめきのデザイン」もこの時代の特徴で、1989年発売の初代「ロードスター」は魅力的なスタイルと「人馬一体」の操る楽しさで、世界中のファンから強く支持される存在となりました。

2007

「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」でいつまでもワクワクするクルマを



全てのお客さまに「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を届けるために、一部の先進環境対策車に特化せず、最も広く普及している内燃機関車の基本性能の底上げから図っていく「ビルディングブロック戦略」を公表。その核となる「SKYACTIV技術」でさまざまな「ブレークスルー」に挑戦し、走りや燃費の高次元での両立を目指しました。

2017

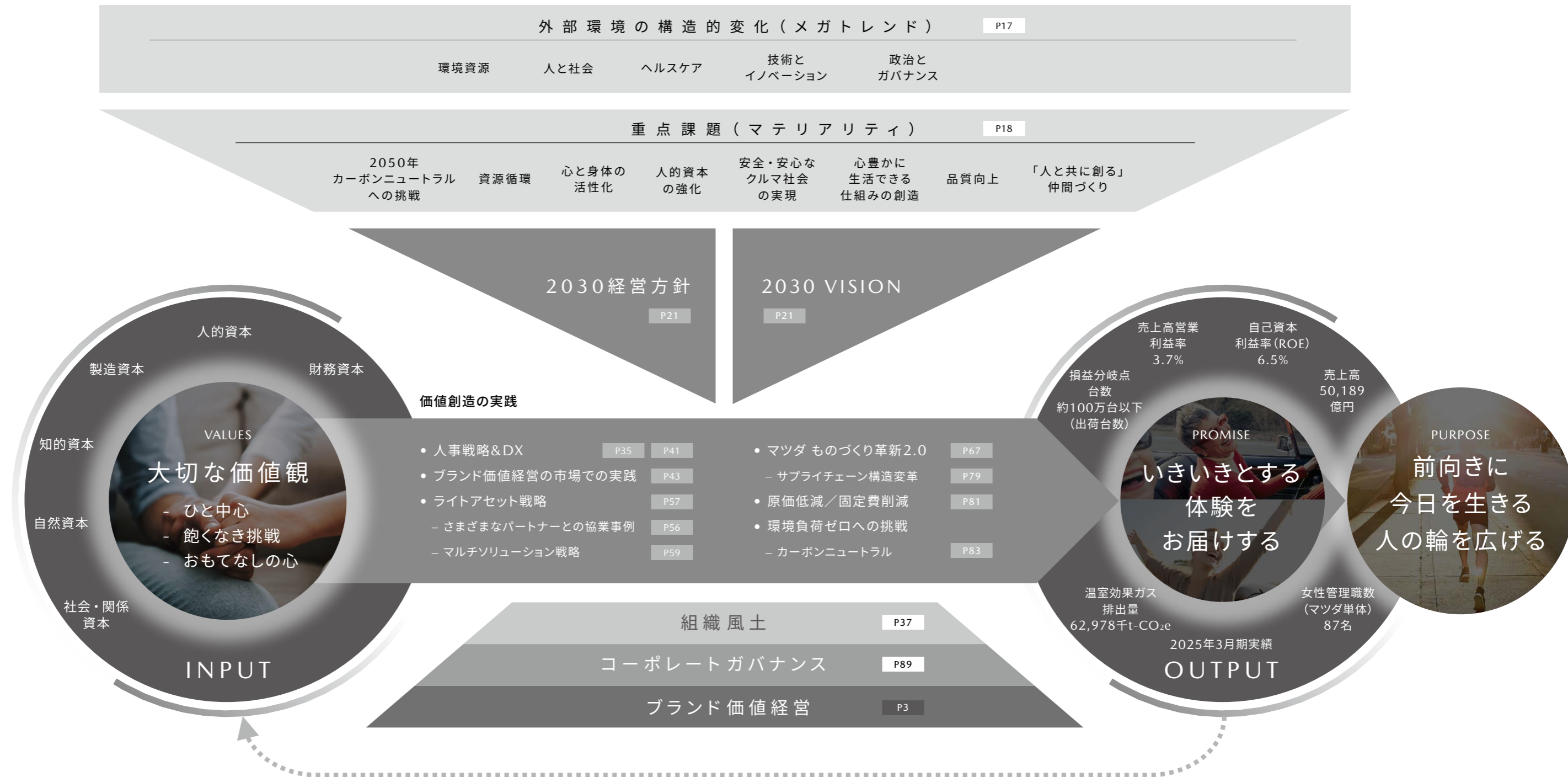
「魂動デザイン」を象徴する
ソウルレッドの弛まぬ深化

強い生命感と速さを表現する「魂動デザイン」がエレガントで上質な方向に深化するのに合わせ、その代表的なカラーであるソウルレッドも、エネルギッシュな強さ・鮮やかさと、濁りのない深み・艶感を高次元で両立する「ソウルレッドクリスタル」へと進化。塗装技術の革新を通じ、お客さまとの特別な絆を大切にしていきます。

価値創造プロセス

マツダは、外部環境の変化の中で、目指す中長期の姿を2030 VISIONとして掲げ、それを具体化するために2030経営方針を策定しました。加えて、ブランド価値経営を経営哲学とし、コーポレートガバナンスや組織風土を土台に据えています。従業員一人ひとりが「ひと中心」「飽くなき挑戦」「おもてなしの心」というVALUESをもとに、社会やステークホルダーに「いきいきとする

体験をお届けする」ことをPROMISEとし、「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」というPURPOSEの実現を目指しています。その実現に向けた価値創造の実践として、人事戦略やDX、ブランド価値経営の市場での実践、「ライトアセット戦略」、「マツダものづくり革新2.0」などを推進しています。



メガトレンド／重点課題（マテリアリティ）

マテリアリティの見直し・特定

マツダは、有識者をはじめとするさまざまなステークホルダーの意見およびマネジメントや関連部門の考えを踏まえ、マツダグループが対応すべき社会課題を抽出し、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（環境、社会、ガバナンス）に対する関心が高まり、ステークホルダーからの期待がより具体的になったことや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始めました。2021年には、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（持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals）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。さらに、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。

この度、マテリアリティ8つの項目の「2050年カーボンニュートラルへの挑戦」における2030年度の国内自社工場・事業所の目標をアップデートしました。

マテリアリティの見直し・特定プロセス

マテリアリティの見直しにあたり、2つの視点を考慮しました。一つは、国連が定めるSDGs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。

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。

メガトレンド

環境資源

環境ニーズの高まり

人と社会

価値観の多様化
都市化の進展

ヘルスケア

高齢化の進展

技術とイノベーション

AIを含めたデジタル化の進展

政治とガバナンス

グローバルでの多極化

マテリアリティとKPI

マテリアリティの8つの項目および関連する取り組み

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／実績	SDGs 目標
「地球」 2050年 カーボンニュートラル への挑戦 P83	気候変動問題 (カーボンニュートラル)	取り組み <ul style="list-style-type: none"> 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CO₂排出量削減 ビルディングブロック構想による技術資産の積み上げと、それを活用した高効率なものづくり 2035年グローバル自社工場でのカーボンニュートラル(CN)実現に向けて、「省エネルギーの取り組み」「再生可能エネルギーの導入」「カーボンニュートラル燃料の導入等」で取り組みを推進 	
		目標 <ul style="list-style-type: none"> 2050年にサプライチェーン全体でのCN実現 2035年グローバル自社工場でのCN実現 2030年度に国内自社工場・事業所^{*1}におけるCO₂排出量の削減目標を再評価し2013年度比で日本の目標と同等の46%以上 	
「地球」 資源循環 P87	資源需要、 廃棄物量の増加 水資源問題 (サーキュラー・エコノミー)	取り組み <ul style="list-style-type: none"> 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)およびグローバルでのゼロエミッションと資源再生化の拡大 	
		目標 <ul style="list-style-type: none"> 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^{*3}で実現 	
「地球」 心と身体の 活性化 P71	精神的・社会的な健康への 価値観の変化	取り組み <ul style="list-style-type: none"> 「ひと中心」の価値観のもと、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 「魂動デザイン」のさらなる深化 「走る歓び」の進化・深化 	
		取り組み <ul style="list-style-type: none"> お客さま視点で行動できる組織風土の醸成 多様性尊重と多様な人材の活躍推進 	
「人」 人的資本の 強化 P35	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)	目標 <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職数^{*4}: 2024年度80名、2025年度100名、2026年度110名 男性育児休暇(産後/バ育休含む)取得率^{*4}: 2024年度60%、2025年度70%、2026年度75% 	
		2024年度実績 <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職数^{*4}: 87名(幹部級以上) 男性育児休暇(産後/バ育休含む)取得率^{*4}: 60% 	
「社会」 安全・安心な クルマ社会の実現 P72	交通死亡事故	取り組み <ul style="list-style-type: none"> 独自の安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」に基づく技術開発の推進 	
		目標 <ul style="list-style-type: none"> 2040年を目処に自動車技術で対策が可能なものについては、自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指す 	
「地球」 「人」 「社会」 共通 品質向上 P74	品質問題	取り組み <ul style="list-style-type: none"> 企画から製造まで一貫通貫した品質のつくり込み 市場問題の早期把握・早期解決 お客さまに寄り添うカスタマーサービスの実現 	
		取り組み <ul style="list-style-type: none"> 企業間連携: 技術力の強化や相互のシナジー効果を発揮できる連携の推進 産学官連携: 地域企業・大学・行政との連携を強化し独創的新技術の開発やイノベーションを生み出す人材育成などで地域に貢献 	

*1 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)など。

*2 Scope1およびScope2はマツダ(株)ならびに国内の連結子会社20社/持分法適用会社10社および海外の連結子会社24社/持分法適用会社4社。Scope3はカテゴリーで対象の連結子会社や持分法適用会社を設定。

*3 新しい試みなどを先行して実施する施設。

*4 マツダ単体。

*5 マツダ(株)および国内の連結子会社20社/持分法適用会社10社。

サステナビリティ推進

サステナビリティ基本方針のもと、日々の事業活動を通じてサステナビリティ取り組みを推進します。

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。

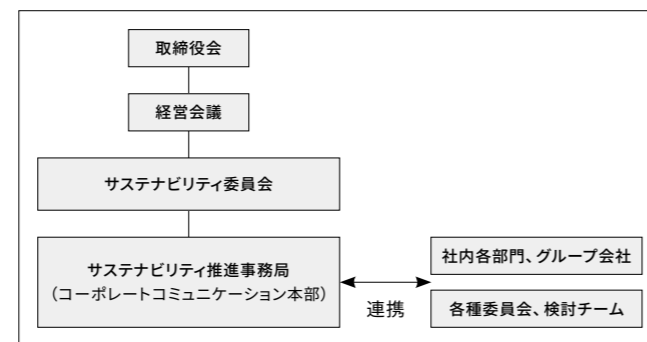
サステナビリティ基本方針
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/about/>

サステナビリティ推進体制

マツダでは2015年度から取締役会でサステナビリティに関する課題の討議を行ってまいりましたが、昨今のESGに対する関心の高まりを受け、より実効性のある推進体制の構築が必要と考え、2024年度に全社推進体制の見直しを実施しました。この見直しに伴い、「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、同委員会のもとに、将来の課題について討議する「未来部会」と喫緊の課題について対応する「課題対応部会」を設置しました。この体制のもと、短期および中長期の課題に適切に対応するとともに、課題解決に向け、より実効性のあるプロセスの構築と体制の整備を行っています。また、サステナビリティ委員会で策定された取り組み

方針やガイドラインを踏まえ、グループ会社や社内各部門、各委員会が連携しながら業務を推進しています。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進体制の遷移と主な取り組み

2004年度	<ul style="list-style-type: none"> 全社的なCSR取り組み開始 「CSR委員会」設置
2007年度	<ul style="list-style-type: none"> 専任組織「CSR推進部」設置
2008年度	<ul style="list-style-type: none"> CSR取り組みと経営を統合 「CSR委員会」を「CSR経営戦略委員会」に改編
2009年度	<ul style="list-style-type: none"> 専任組織「CSR・環境部」設置
2012年度	<ul style="list-style-type: none"> CSR目標の策定 ISO26000に基づくCSR取り組みPDCAサイクルを開始
2013年度	<ul style="list-style-type: none"> CSR重点課題(マテリアリティ)の見直し・特定検討開始
2014～2015年度	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの見直し・特定プロセス開示
2016年度	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの見直し・特定項目開示
2017～2020年度	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの見直し・特定プロセス継続
2021年度	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの見直し・特定プロセスの完了 マツダが事業活動を通じて解決すべき社会課題を特定し、SDGsとの関連性を明確化 サステナビリティ基本方針を策定
2022年度	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの見直し
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ推進体制の見直し
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> 「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、その中に「未来部会」と「課題対応部会」を新設

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、マツダの短期および中長期の視点から、サステナビリティ取り組みの方向性について討議しています。

- 委員長：サステナビリティ担当役員
 - 開催：定期的
 - 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つの部会を設置しています。

未来部会：

マツダが持続可能な企業であり続けるために、中長期の視点で会社が起こりうるリスクや機会を考察し、マツダ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：

社会からの要請や国際的なサステナビリティ関連法規制を踏まえ、喫緊のサステナビリティ課題へのマツダの対応方針を討議

「未来部会」での討議

2025年2月より社内さまざまな領域の若手幹部社員を中心とした15名が参加し、多様な視点から討議を行っています。2040年の社会を見据え、将来起こりうるシナリオとマツダグループにとってのリスクと機会を想定した上で、目指すべきサステナビリティ取り組みの方向性を描いています。これらの討議結果は、提言として経営層へ報告されます。



毛籠CEOと未来部会のメンバー

バリューチェーン全体でのサステナビリティ推進

マツダは、お取引先さまや販売会社などと連携し、バリューチェーン全体を通じてサステナビリティ取り組み推進体制を構築しています。国際ルールや各国・各地域の法令順守のみ

ならず、現地の歴史、文化、慣習などを併せて尊重した取り組みができるよう、関係するステークホルダーとの対話を重視しています。

