

## 2030 VISION／2030経営方針

マツダは企業理念の実現に向けて、2030年時点で目指す姿を2030 VISIONとして掲げ、それを具体化するための2030経営方針を策定し、取り組みを進めています。

### 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。

### 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

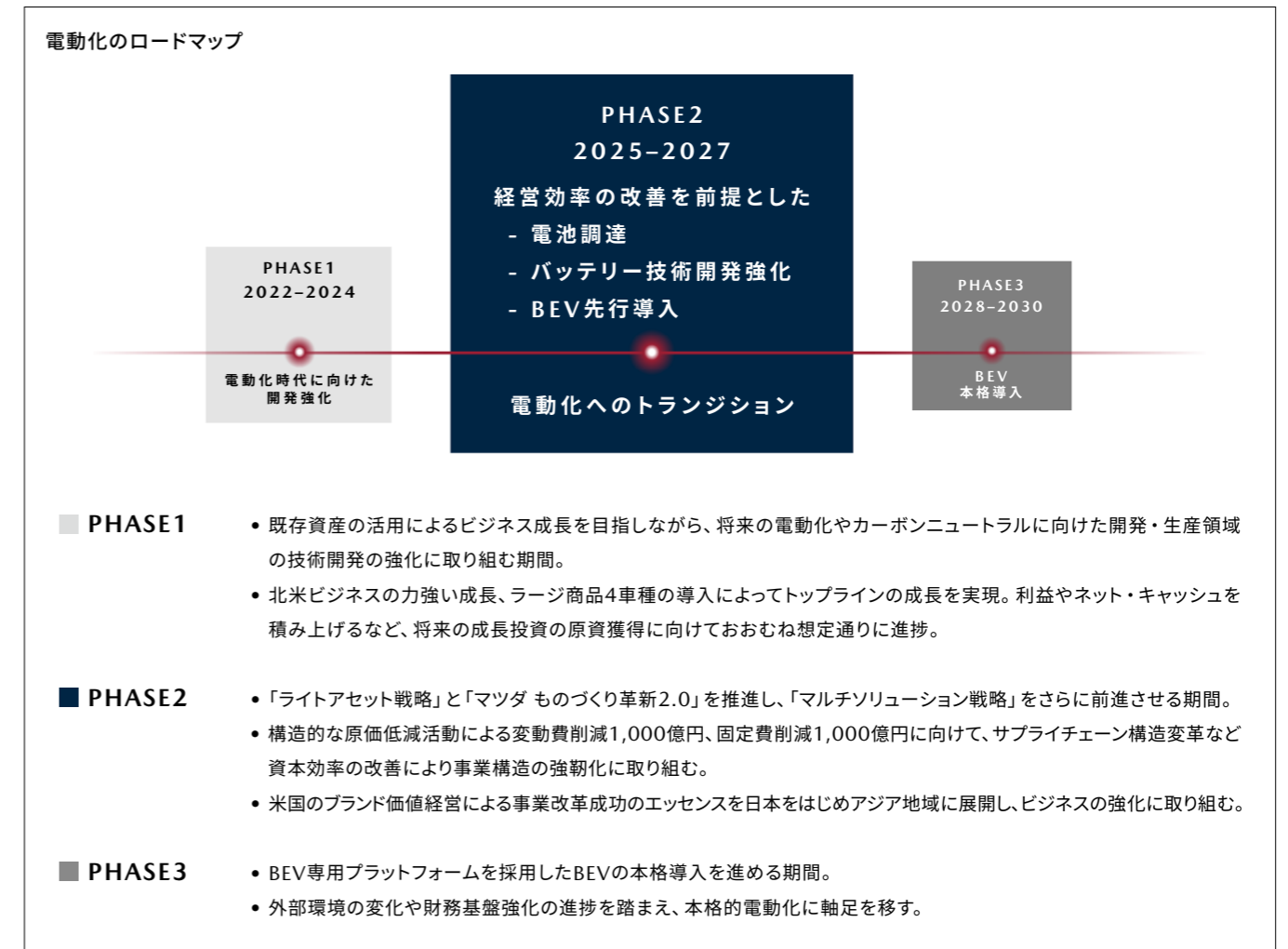
#### 未来を拓く4つの取り組み

マツダは共創・共生という考え方のもと、パートナー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。

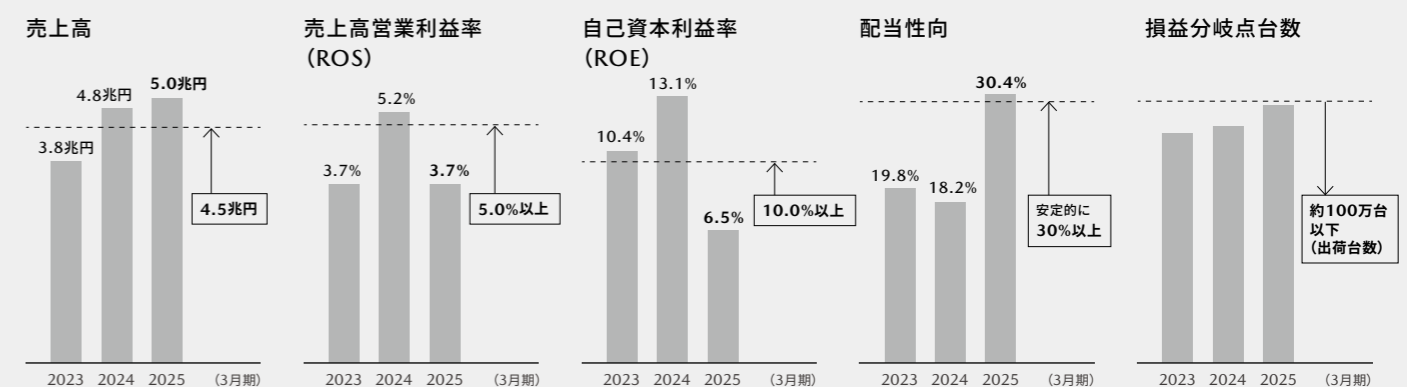
カーボンニュートラル P83	電動化 P53
人とITの共創による価値創造 P31 P39	原価低減とサプライチェーン強靱化 P75 P81

2030経営方針  
<https://www.mazda.com/ja/about/vision/>

マツダは2030経営方針のもと、2030年までを「電動化の黎明期」と捉え、多様化するお客さまのニーズやライフスタイルに応える電動化の「マルチソリューション」の具現化を通じた、実効的なカーボンニュートラルとビジネス成長の両立を目指しています。2030年に向けて、3つのフェーズに分けて段階的にパートナーと電動化を進めています。



#### 財務目標 中期経営計画最終年度(2026年3月期)の財務目標と進捗



## CFOメッセージ



## 企業価値の持続的向上のために 「ひと中心」の価値観のもと、グローバル全従業員の 力を結集し2030経営方針を実行します

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 Jeffrey H. Guyton

### Q. 2030経営方針 PHASE1の振り返りを お願いします。

PHASE1の目標は、財務パフォーマンスの向上、ターゲットを絞った投資、そしてマツダのPURPOSE、特に「走る歓び」を通じてお客さまの生活を豊かにし、特別な絆を育むことへの取り組みを強化することで、長期的な成長と電動化時代に向けた強固な基盤を築くことです。

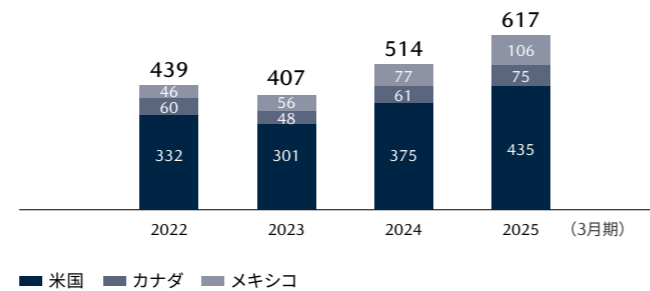
このPHASE1の目標に対して、厳しい環境変化にあっても、全社一丸となって取り組みを進捗させ、おおむね目標は達成できたと考えています。 [P.22](#)

特に注力した北米市場では、初めて年間60万台以上の販売を達成しました。米国とメキシコでは過去最高の販売台数を記録し、カナダでは2025年3月期の販売が前期から20%以上増加しました。これらの成功は、ブランド価値経営やお客さま体験の向上、優れたディーラーネットワークの構築に数年間粘り強く取り組んだ結果であり、私は力強い手応えを感じています。

最近、米国の通商政策は大きく変化していますが、今後も北米市場はマツダのグローバルビジネスを支える重要な柱であり続けると考えており、引き続きこれらの戦略と取り組みを強化しつつ、米国のモデルを他市場でも展開していきます。

商品・技術面では、マルチソリューション戦略のもと、世界中で多様な電動化モデルを展開してきました。ラージ商品群

北米市場販売台数推移  
(千台)



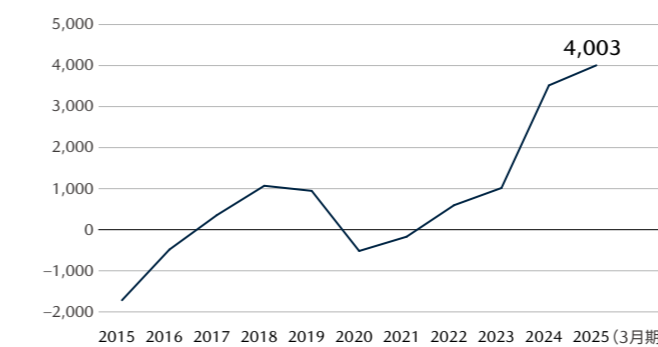
は、MHEVおよびPHEV技術を搭載しています。併せて米国では、トヨタ自動車株式会社(トヨタ)さまとのパートナーシップを生かした、トヨタ製ハイブリッドシステムを搭載する「MAZDA CX-50」を展開しています。そして、中国では、急速に高まる新エネルギー車の需要に応えるために、重慶長安汽車股份有限公司(長安汽車)さまとの協業によるBEVおよびPHEVの「MAZDA EZ-6」を発売しました。



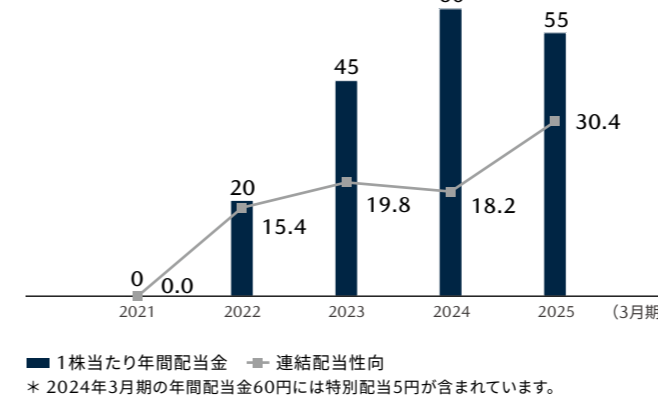
ラージ商品群

2025年3月期の財務面については、売上高が初めて5兆円を超え、営業利益は2030経営方針開始の前年である2022年3月期と比較して800億円上回りました。また、着実にフリー・キャッシュ・フローを創出し、ネット・キャッシュは2025年3月期末までに4,000億円以上まで改善しました。これにより、1株当たり55円の安定した配当を支え、長期的な資本政策を継続する基盤が整いました。

ネット・キャッシュ推移  
(億円)



1株当たり配当金／連結配当性向  
(円/%)



PHASE1の戦略的位置づけは単なる改善ではなく、将来を見据えた基盤づくりです。私たちは明確な戦略と、マツダのPURPOSEに基づいて取り組んでいます。これらの基盤づくりを踏まえPHASE2では、電動化の取り組みの拡大、デジタルおよびAI活用の強化、ビジネスのレジリエンシーの向上、収益の持続的な成長に取り組んでいきます。

### Q. 収益の持続的な成長とのことですが、 PHASE2以降の企業価値向上に向けた 取り組みについて教えてください。

私たちの長期的な企業価値向上に向けたアプローチは、組織風土の変革、ビジネスの基盤強化、経営ガバナンスの一層の充実という3つのステップに基づいています。これらのステップは、財務パフォーマンスの向上に加え、お客さまとのつながりを深め、業界の持続的な変化を的確に捉えて対応する力の強化を目的としています。

#### ステップ 1： 人を第一に考える文化を築く

この2年間、私たちは会社内の階層や部門間の壁など、社内コミュニケーションを阻害する非効率な組織風土の変革に取り組んでいます。「BLUEPRINT」という取り組みを欧州と北米で成功させたことを踏まえて、日本のマツダ本社にも展開しています。

私は組織風土が結果をもたらすと考えています。欧州と北米では、BLUEPRINTを通じて、従業員がより積極的に、協力して働き、共感を持って行動するようになり、より高い従業員エンゲージメントスコアと業績向上をもたらしました。その最良の事例の一つが、米国でコロナ禍に開始された「エッセンシャル・カー・ケア(Essential Car Care, ECC)」プログラムです。全米のディーラーネットワークとの協働により、医療従事者の皆さまに対して、無償でオイル交換や安全点検、除菌サービスを行いました。このプログラムは2カ月間で50,000名以上の皆さまにご利用いただき、その70%はマツダ以外のお客さまでした。これは、「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」というマツダのPURPOSEを見事に実践したものです。さまざまな観点で、ECCはすばらしい成功事例です。「従業員の創造性を引き出す」ことや「迅速な行動を促す」などのBLUEPRINTの影響なしには実現しませんでした。

日本において、約23,000名の全従業員が、マツダのPURPOSEとVALUESについての対話やワークショップに参加し、「どうすれば、よりインクルーシブかつ主体的な姿勢で、

## CFOメッセージ



欧州でのBLUEPRINTセッションの様子

優れたお客さま体験を提供できるか」について話し合いました。これは、全員参加による私たちの存在意義と目的意識の変革行動です。従業員のエンゲージメントスコアが大幅に向上し、部門を超えた連携が強化され、全社で共有するPURPOSEによって、より一層士気が高まるなど、すでに意識変革の兆候が見られます。この「人」を第一に考える文化は、マツダにとって最も持続的な競争優位性の一つになると確信しています。

## ステップ2： ビジネス基盤のさらなる強化

**ブランド** – 北米市場では、ブランド価値経営の実践により、過去最高の販売台数を達成し、お客さまのロイヤリティの向上にも成功しています。現在、同様のフレームワークを日本、ASEAN、中国にも展開しており、これらの地域では、コロナ禍以降も、伸び悩んでいるビジネスを再び成長へと反転できると考えています。

米国では次のステップとして、おもてなしの精神をさらに深め、それぞれのお客さまに一貫して寄り添った、パーソナライズされた体験を提供するために、新たな取り組みを始めています。購入時や定期メンテナンス時だけでなく、所有期間全体を通して洗練された、より良いお客さま体験を提供することで、お客さまのロイヤリティをさらに向上できると考えています。

新車販売に加えてお客さまとの継続的な接点と関係を強化し、アクセサリ、サービス、サブスクリプション、中古車な

どのバリューチェーン全体で提供価値の多様化を進めます。このバリューチェーン強化で事業の安定性と収益基盤の向上を図っていきます。

**商品** – 私たちは、各市場の特性やお客さまのニーズに応じて、最適な技術・商品を提供することを目指しており、現在約130の国や地域で事業を展開しています。欧州では「MAZDA6e」を、北米ではCX-50 Hybridを発売しました。タイでは新しい小型SUVの生産準備を進めています。インドネシアでは「MAZDA CX-30」の現地生産をすることにより、事業を拡大するなど、地域のニーズや価値観を的確に捉えた多様な商品を提供しています。また、新型「MAZDA CX-5」の量産を本格化し、グローバル市場へ順次販売していきます。このモデルはマツダのベストセラーモデルとしての価値を継承しつつ、最新のニーズに応えたモデルとしています。一例として、新しい電気電子アーキテクチャー (EEA) によって可能となった、ヒューマン・マシン・インターフェイス (HMI) システムの大きな進歩を感じていただけるでしょう。これにより、マツダの「ひと中心」の設計思想がさらに進化します。また、2027年には、理想の燃焼を目指した最新のイノベーションであるガソリンエンジン「SKYACTIV-Z」と組み合わせたマツダ独自のハイブリッドシステムも導入します。

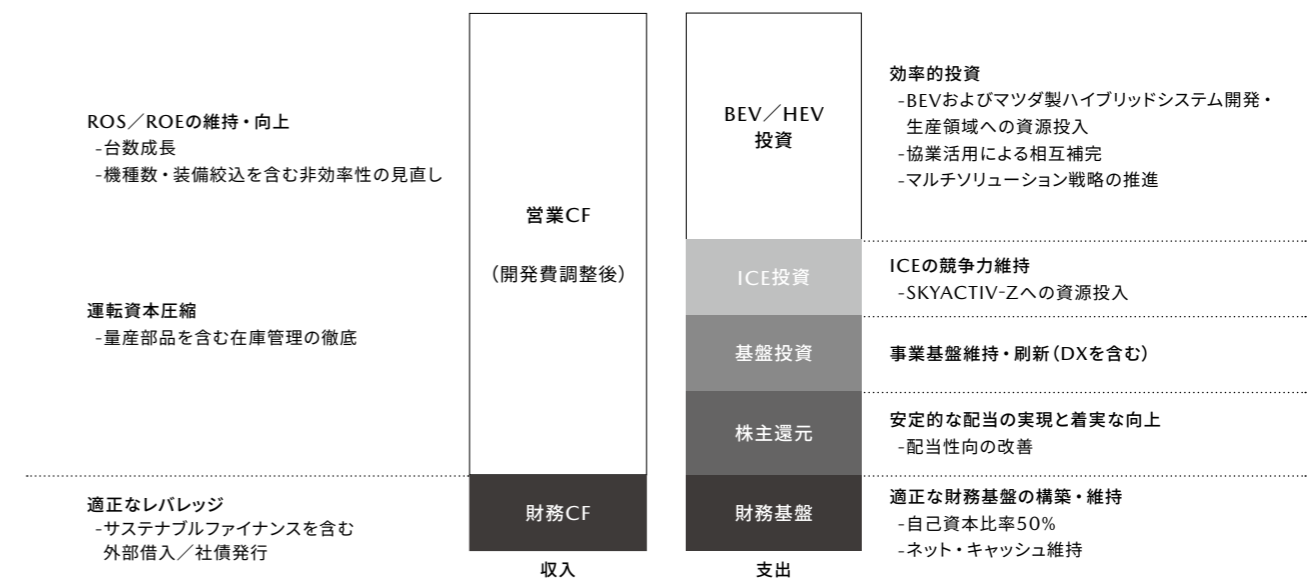
スモールプレーヤーであるマツダにとって、幅広い商品ラインアップの電動化を進めることは簡単ではありませんが、私たちはこれに対応する戦略を持っています。マツダは車種間で生じる複雑性を大幅に軽減し、同時に、MBDを強化し、強みとしています。これにより、開発スピードを飛躍的に高めた上で、高品質な商品を生み出すことが可能です。さらに2025年9月、「MAX\*プロジェクト室」と呼ばれる、AIの活用を推進する組織を立ち上げ、全部門から400名規模の組織体制を見据え、あらゆる業務のスピードと効率を倍増させることを目指しています。

**投資効率** – 今日の自動車業界における環境と対応する技術の変化は、かつてないほど大きなものとなっています。マツダは2022年、自社開発のBEV技術と専用プラットフォームの開発、そしてそれらの商品化を実現するために、パートナーとの

協業も合わせて1兆5,000億円の投資を計画しました。その後投資コストの上昇により、必要な投資は2兆円以上に膨らむ見込みとなりました。このような不透明な環境下において、新たに「ライトアセット戦略」を推進しています。この戦略は、投資を最小限に絞り、事業リスクを低減し、変化に対する柔軟性とスピードを強化するものです。これにより、投資規模を1兆5,000億円に抑制するとともに、電動化が先行する一部地域に向けては素早い商品供給を実現しています。国や地域ごとに大きく異なるお客さまの需要に合わせてBEVモデルの展開速度を最適化するという「BEVは意志あるフォロワー」のアプローチを支える戦略です。トヨタさま、株式会社デンソーさま、長安汽車さま、パナソニック エナジー株式会社さまなどの主要なパートナーさまの協力を得て推進しています。

さらにマツダの工場では複数のモデルを同じラインで生産する混流生産の実績が数多くあります。この経験を生かし、業界の常識に挑み、既存の防府工場は、BEVを含む多様なパワートレインに対応できるようにしています。これによりBEV専用工場を新設するよりもはるかに少ない投資で済み、既存能力を活用することで、見通しが不透明な移行期においても設備と人員の稼働率と効率を高く保つことが可能となっています。

## キャピタルアロケーションの考え方

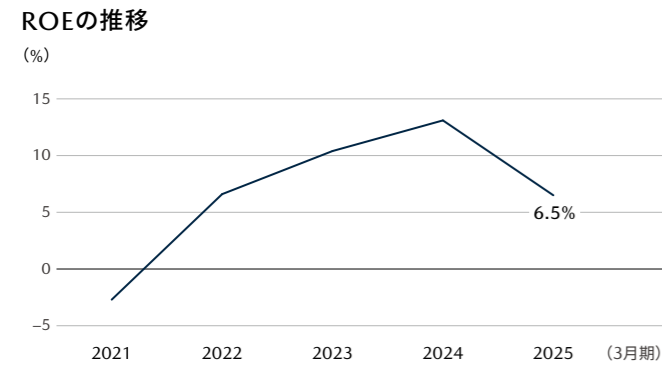


(上記図は考え方を示したもので、実際の金額を表すものではありません。)



**コスト削減** – 効率性とコスト最適化は、全ての製造業にとって重要な戦略課題です。マツダは、PHASE2で構造的原価低減と固定費をそれぞれ1,000億円削減することを目標に掲げています。この取り組みには、従来のお客さま価値に根差したバリューエンジニアリングの追究だけでなく、パートナーさまとの共創による革新的な取り組みも含まれており、これまで以上にパートナーさまとマツダの知恵を組み合わせられた相乗効果を期待しています。固定費についても、お客さま視点

## CFOメッセージ



からゼロベースで業務の選択と集中を行う活動を徹底的に行います。さらに、部品数や生産品目を削減し、サプライチェーンを最適化することによって業務の複雑性の軽減に取り組んでいます。加えて、DXとAI活用によって効率改善を図っています。これをお客さま価値や将来の成長に必要な投資と両立させて進めていきます。

**ステップ 3:**  
ガバナンスと投資収益率 (ROI) に焦点を当てる  
最後の柱は、経営ガバナンスの一層の充実です。ROIの考え方を、商品計画、生産、マーケティングなど、あらゆる領域とレベルでの意思決定において浸透させ、計画の妥当性を検証し、投資回収をモニターすることで、資本効率を重視した事業運営を推進します。また、自己資本利益率 (ROE) と株価収益率 (PER) の向上を推進するため、リアルタイムでの指標とデータを可視化したKPIフレームワークを適用していきます。

財務指標に加えて、取締役会はコンプライアンスや社会からの評価と信頼、気候変動などの企業全体のリスクについて注意深く評価しています。これは会社の持続性を高め、株主の資産を守るために不可欠と考えています。

これらが、PHASE2以降における企業価値向上の枠組みです。私たちのPURPOSEに基づき、ビジネス基盤を強化し、中長期の成長を持続できる経営を行っていきます。環境変化に対し、慎重かつ計画的な事業運営を進め、引き続きROE 10%以上を目指していきます。

### Q. キャピタルアロケーションについて基本的な考え方を教えてください。

私たちのキャピタルアロケーションは、戦略的成長投資と健全な財務安定性、安定的な株主還元をバランス良く行うことに重点を置いています。業界の変革が進む中、財務のレジリエンスを維持しながら長期的成長を着実なものとするため、私たちはライトアセット戦略に沿って、慎重かつ規律あるリソース配分を行っていきます。私たちは、キャピタルアロケーションのあらゆる意思決定において、成長・効率と株主還元のバランスを図りながら、長期的な価値創造を最優先に追求しています。

株主還元について、私たちの基本的な姿勢は、会社の収益力に応じて、安定的かつ計画的な株主還元を継続することです。コロナ禍以降、業績改善とキャッシュ・フロー創出に努め、1株当たり年間55円の配当を維持しています。今後も経営環境の変化を的確に捉えながら、還元の拡充を目指していきます。

### Q. 経営陣の一人として大切にしていることを教えてください。

マツダは広島をホームタウンとしており、この街のチャレンジ精神と不屈の精神は、マツダのDNAにも組み込まれています。私はCFOとして、ここから生まれる力をより良い財務パフォーマンスにつなげていきたいと考えています。そのために、インクルーシブかつ主体的で、認め合う企業文化を高めることを重視し、世界のマツダグループ従業員と強い絆を持ち、挑戦を引き出し、ともにビジネス成長に挑んでいきます。

この「ひと中心」の文化は、マツダのVALUESの一つであり、ビジネスの成長をもたらすとともに、CFOにとって大変重要である、コーポレートガバナンスに不可欠な信頼とコミュニケーションを強化するものです。

世界中の株主・投資家の皆さまと、相互理解と長期的な信頼関係を築くべく対話をしており、その中で、マツダの事業戦略や業績はもちろん、これを支える健全で持続性のある企業文化についても関心が高まっていると感じています。この期待に応えられるよう、全力を尽くしていきます。

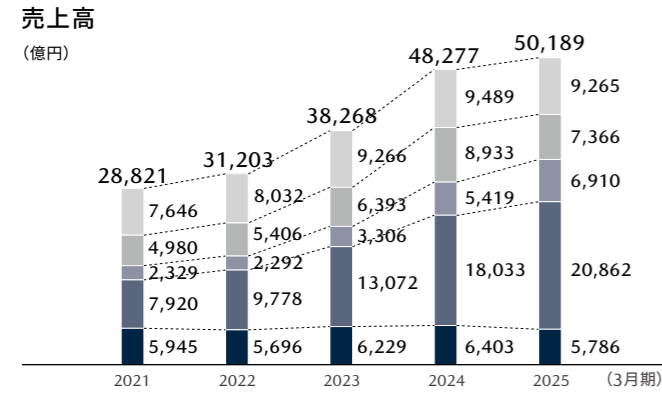
\* Mazda AI Transformationの略。

## 企業価値向上に向けた取り組みの方向性

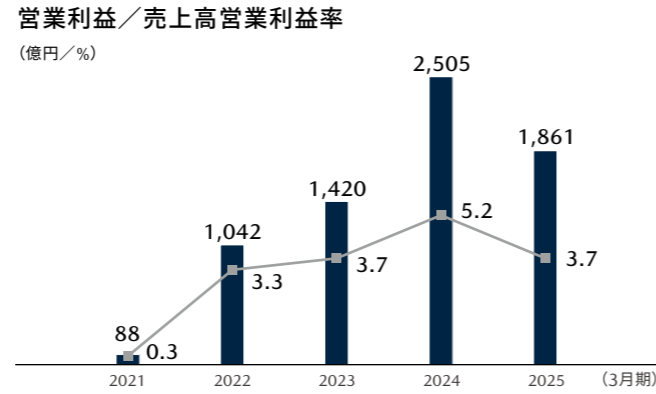


# データハイライト

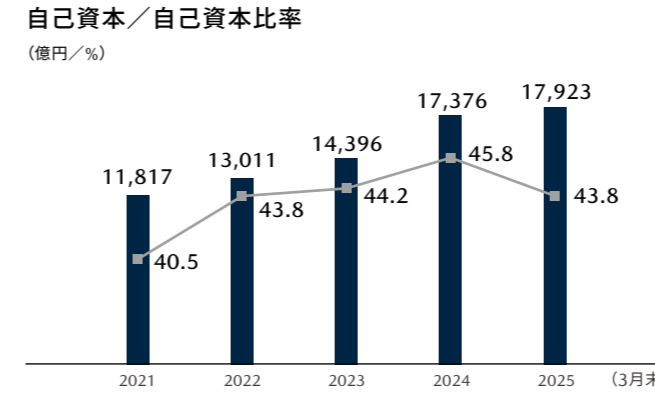
## 財務ハイライト



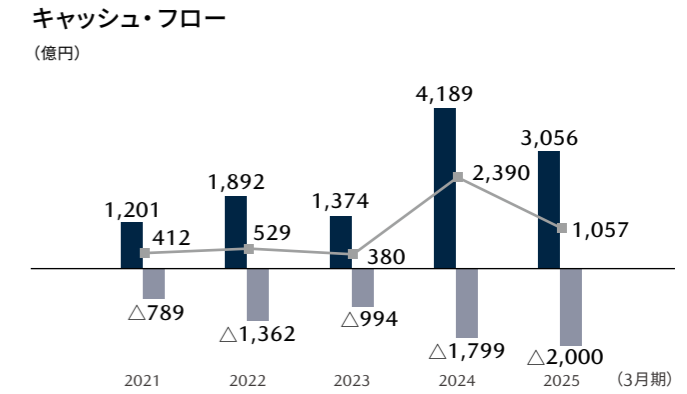
■ 日本 ■ 米国 ■ 北米(米国除く) ■ 欧州 ■ その他の地域  
\* 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。



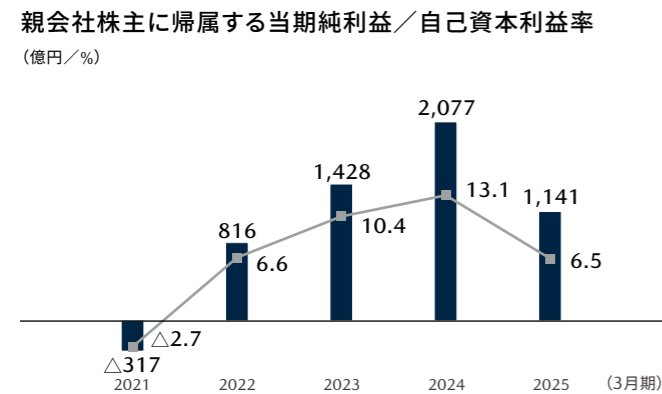
■ 営業利益 ■ 売上高営業利益率



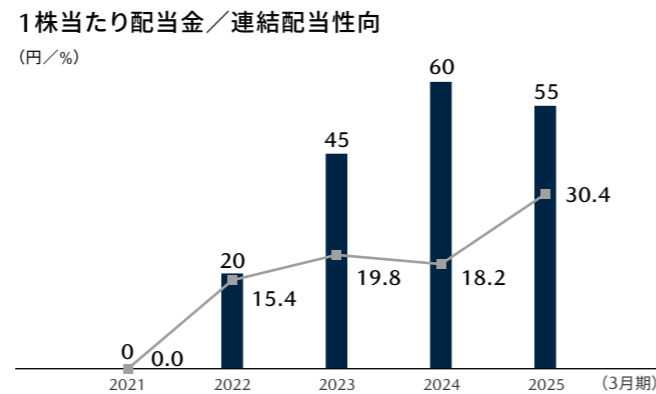
■ 自己資本 ■ 自己資本比率



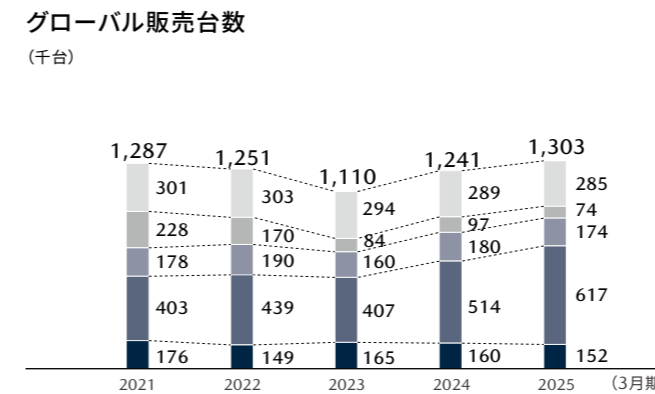
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ■ フリー・キャッシュ・フロー



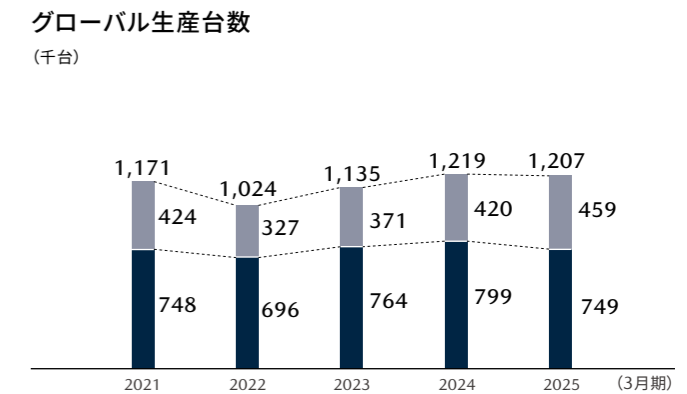
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ■ 自己資本利益率



■ 1株当たり年間配当金 ■ 連結配当性向  
\* 2024年3月期の1株当たり年間配当金60円には特別配当5円が含まれています。

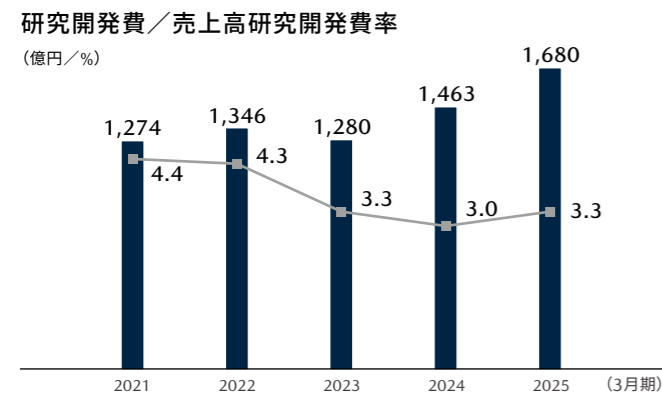


■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ その他

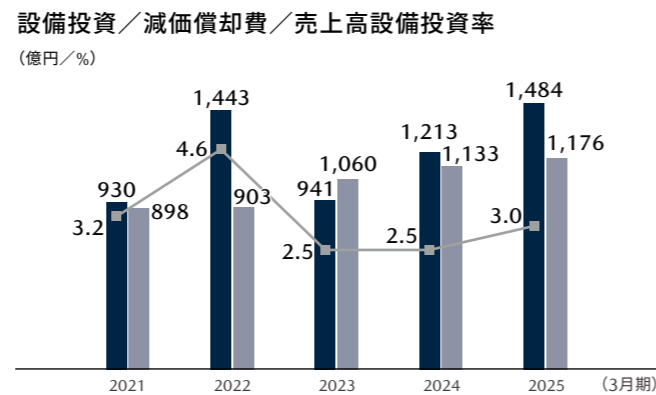


■ 国内 ■ 海外

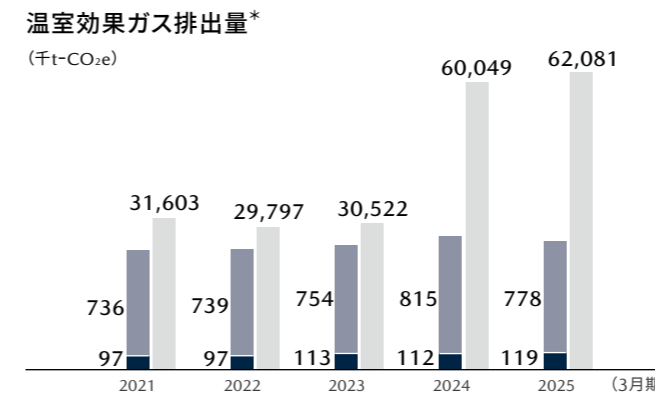
## 非財務ハイライト



■ 研究開発費 ■ 売上高研究開発費率

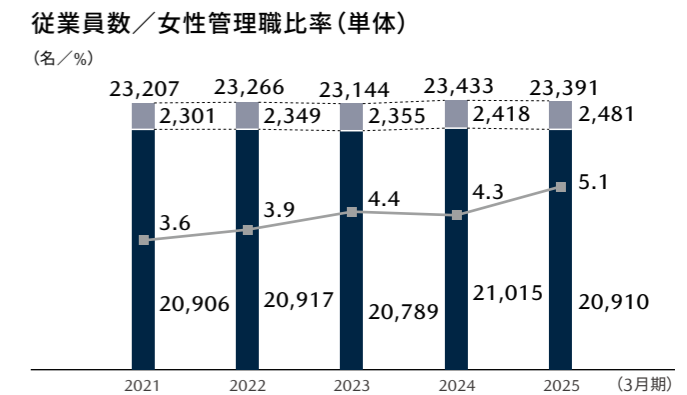


■ 設備投資 ■ 減価償却費 ■ 売上高設備投資率



■ Scope1 ■ Scope2(マーケットベース) ■ Scope3

\* Scope3の категория 11について、2023年度より以下の通り算定方法を見直すことでデータの網羅性と正確性を向上。  
- 2022年度以前：国内および主要販売地域(北米、欧州、中国)の販売台数をもとに、Tank to Wheel(走行時の燃料消費)で算出。  
- 2023年度以降：グローバルの生産台数をもとに、Well to Wheel(燃料の採掘・精製と電力生成 + 走行時の燃料消費)で算出。



■ 男性 ■ 女性 ■ 女性管理職比率