# CHROメッセージ

## 価値創造の源泉は「人」<br>人事戦略で企業理念と経営方針の実現に貢献します

執行役員兼CHRO（最高人事責任者）
竹内 都美子

### Q. マツダの人的資本に対する考え方を教えてください。

私たちは「人」は最大の経営資本であり価値創造の源泉、と考えています。この考えのもと、マツダの企業理念と経営方針の実現につなげるため、人事領域のマテリアリティ（重点課題）をまとめて人事戦略 P35 を策定しました。マツダの企業理念を構成するVALUESの「ひと中心」「飽くなき挑戦」「おもてなしの心」は、人の感情や行動に基づいており、時代や環境が変わろうとも不変です。人事戦略に基づく施策の実施と人への投資を継続することによって、従業員がマツダで働くことに誇りを感じられる状態を実現し、ひいては、私たちのPURPOSEである「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」企業となることを目指します。

### Q. 今回新たに策定した人事戦略の背景や狙いを教えてください。

今、私たちが置かれている状況は、100年に一度の大変革期と言われる自動車産業にあって、電動化やカーボンニュートラルへの対応を含めて仕事量は増え続ける一方で、労働生産人口の減少や働く人の価値観の変化など、人を取り巻く環境は厳しさを増しています。こうした状況の中で、マツダがお客さまに選ばれ続けるブランドとして持続的な成長を実現するために、人事領域で何をすべきか。企業理念や2030経営方針の実現に直結する人の領域の課題を着実に解決するために、私たちが今優先的に取り組むべきことを可視化する必要があると考え、2025年2月に人事戦略を策定しました。

人事戦略で目指す姿は「Σ従業員の能力・成長＝マツダグループの成長」と表現しました。Σは総和を意味します。つまり、従業員一人ひとりの能力や成長を最大化するとともに、経営課題に迅速に対応できる強い組織に転換し、より少ない人材で高い成果を生み出す。すなわち「高効率なプロフェッショナル集団」へと転換を図ることが、マツダグループの持続的な成長を実現させると考えています。

目指す姿の実現に向けた人事領域のマテリアリティとして、「効率的な体質への転換」「人材の確保」「自律・成長を支える環境の整備」を柱に、「風土変革」「健康経営」を土台として設定しました。

経営環境が不透明な中で持続的に成長するためには、経営哲学であるブランド価値経営のもと、人や組織に対する従来の考え方やあり方を根本から見直すことが求められている、と考えています。

### Q.「効率的な体質への転換」について詳しく教えてください。

詳細に入る前に、人事の視点で組織のあるべき姿をお話しします。まず、各組織は、果たすべき役割や機能をもとに、企業理念や経営方針に資する事業計画を描き、その事業計画をもとに、各組織にとって本当に必要な仕事を見える化します。こうすることで、AIをはじめとするデジタル技術が活用できる仕事や、やめるべき仕事が見えるようになります。その上で、必要な役割や機能を果たすために求められる人材の経験やスキル、人数を明確にすることで、人材の戦略的な配置が可能になります。つまり「効率的な体質への転換」とは、「組織の事業計画に基づいて要員構造を具体化し、取り組むべき仕事に必要な人のスキルや人数を中期的な視点で計画を策定し、『適所適材』で人材配置する。経営環境に変化があった場合は、必要に応じて事業計画から見直す」という事業計画を起点にループを回すアプローチです。取り組まなければならない仕事が増える中で、従業員の人数を増やし続けることは効率性が向上しません。「効率的な体質への転換」を図り、取り組むべき仕事に、人を戦略的かつ計画的に結びつけることで、より引き締まった強靭な組織体質を目指します。

人事戦略の全体像

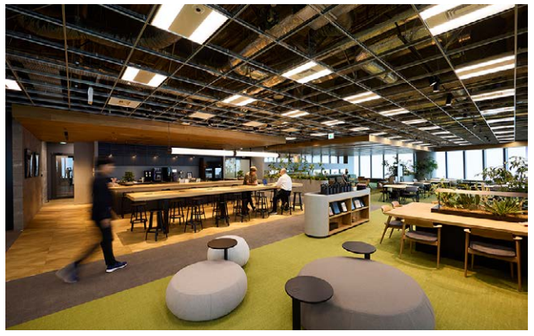
### Q.「人材の確保」について詳しく教えてください。

「人材の確保」というと、社外からの採用を想像されるかもしれません。私たちの人事戦略でいう「人材の確保」は、社内での人材シフトと社外からの採用、それら両方の取り組みを含みます。社内人材シフトでは、各組織が明確化した求める経験やスキルを起点に、既存の社内公募制度に加え、今後導入する「キャリアチャレンジ制度」 P36 で、従業員の経験やスキルと、組織が求める要件のマッチングを図ります。つまり「適所適材」で配置するようにしていきます。

その上で、社内人材での配置が難しいポジションについては、社外からの採用を進めていきます。採用チャネルを多様化させ、マツダへの入り口を拡大していきます。例えば、キャリア採用においては、アルムナイ採用、リファラル採用、ダイレクトリクルーティングにより力を入れます。とりわけ、IT系人材に

CHROメッセージ

ついては、候補者の多くが首都圏にいますので、2025年7月に開所した「マツダR&Dセンター東京」（MRT）を拠点に活動を強化していきます。MRTでの面談やインターンシップを通じて、開発領域をはじめとする従業員が働いている職場を実際に見て感じていただき、マツダで働いてみたいと思っていただけるような、現場と一体となった採用活動を進めていきます。



東京本社・マツダR&Dセンター東京

## Q.「自律・成長を支える環境の整備」について教えてください。

人事戦略で目指す姿は「Σ従業員の能力・成長＝マツダグループの成長」とお伝えしました。私たち人事領域は、従業員一人ひとりの能力や成長が自身とグループの成長につながるように、自律的なキャリア形成を支援・促進する仕組みと環境を整えます。これまでは階層別研修や上司からの指示で教育に参加するという、どちらかというと受動的な学びの機会を提供してきました。

これからは、一人ひとりが自身の経験や強みを振り返って、自分自身でキャリアプランを描く「自律化」が出発点となります。自分自身で描いたキャリアプランの実現に向けて、従業員には日々能動的に学び続けるという自律的な学びへの意識変革を呼びかけています。そして会社側は、キャリアプランの設定からキャリアパスの複線化、学びの環境の整備という複合的な取り組みで、従業員の自律と成長を支えます。

## Q.「風土変革」の取り組みについて教えてください。

風土変革は人事戦略の3つのマテリアリティを支える土台となる取り組みです。過去に風通しの良い職場づくりの取り組みとして対話推進活動を行いましたが、コロナ禍の影響もあり十分な改善が見られませんでした。

そこで2023年から組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」を始めました。従業員の能力や成長の総和を最大化するためには、それらを引き出す組織風土への変革が不可欠と考え、2025年に技能系従業員を含む約23,000名全ての従業員への展開を完了し、理解促進に努めてきました。

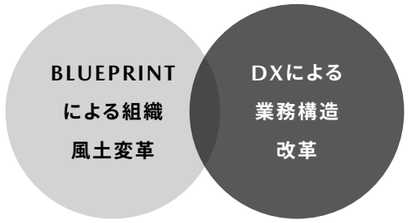
BLUEPRINTでは、全従業員と経営陣が一緒になって、お客さま、そして共に働く仲間に届けたい感情——例えば「大事にされている」「ひらめきを感じる」など——を起点に考えます。その意味でBLUEPRINTはブランド価値経営に直結しており、取り組みを続けていくことがその実践になると考えています。

BLUEPRINTは、お客さまと直接接している担当者やものづくりに携わっている現場の担当者を主役に、マネジメントは現場を支える側にまわる、という考え方の転換から始まります。変化が激しく、お客さまの価値観が多様化する中で、経営や組織課題に対する答えや答えにつながる道筋は、お客さまと接する現場やものづくりの現場にあると考えています。現場がスピード感を持って対応できる組織風土、すなわち「現場が主役」の組織に変革することで従業員一人ひとりの能力を引き出すことが自律化にもつながると考えています。

BLUEPRINT技能系従業員向けセッション（エディオンピースウイング広島）

これから重要なことは、BLUEPRINTによって醸成されたモメンタムを維持・向上していくために、前向きな感情を呼び起こす取り組みを繰り返し、必要な施策を実行することで、風土として浸透・定着させることです。全従業員への展開を終えた今、マネジメント層の意識や行動にまだ課題があることが分かりました。そこで2025年度は、マネジメント層を中心として意識と行動変容を促進するためのフォローセッションを開始しました。また、並行して評価制度への反映を含む必要な人事施策の検討を進めていきます。

引き続き「BLUEPRINTによる組織風土変革」とCIOの木谷さんが推進している「DXによる業務構造改革」P39を両輪で進め、生産性倍増と価値創造を加速させ、2030経営方針の実現を果たしていきます。




## Q. 人事戦略を推進する上で、CHROとしての使命感や思いを教えてください。

最初にお伝えした通り、人は最大の経営資本であり、マツダらしい価値創造の源泉と考えています。人を中心とした経営を軸とするマツダは、今回策定した人事戦略を通じて、高効率なプロフェッショナル集団へと転換を図り、人、組織の観点から、お客さまを起点とするブランド価値経営を実践していきます。

企業理念を構成するVALUESの一つ「ひと中心」にある通り、従業員一人ひとりが人として持つ感情と向き合いながら、従業員自らが未来の自分を描き、能力を存分に発揮できるよう、力を尽くしていきたいと思います。その結果、従業員がいきいきと社内外で活躍し、PURPOSEである「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」を具現化することで、お客さまや地域の皆さまにマツダブランドを感じていただき、マツダらしい価値をお届けし続けていきます。

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
ソフトウェアエンジニアがつなぐクルマの未来 ―人馬一体のインターフェースをめざして―
https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250821-software-hmi/

# 人事戦略

マツダは、企業理念や2030経営方針の実現に向けた中期的な人事戦略を2025年2月に策定しました。自動車業界を取り巻く激しい環境変化の中でも、ブランド価値経営を軸に、マツダらしい価値を創造できる「人」を育成し、マツダのものづくりを進化させていきます。また、従業員一人ひとりが最大限に活躍できる環境や仕組みを整え、企業価値向上につなげます。

## 人事戦略の目指す姿

人事戦略で目指す姿は「Σ（総和）従業員の能力・成長＝マツダグループの成長」です。従業員一人ひとりの能力や成長を最大化するとともに、経営課題に迅速に対応できる強い組織に転換します。より少ない人材で高い成果を生み出す「高効率なプロフェッショナル集団」となり、マツダグループの持続的な成長を実現します。

人事戦略の全体像

## 人事戦略概要

目指す姿の実現に向けた3つの人事領域のマテリアリティ（重点課題）を柱に、風土変革と健康経営を土台に設定しています。

### 効率的な体質への転換

企業理念や2030経営方針の実現に向けて、あらゆる変化に対して迅速かつ柔軟に対応できる組織が理想と考えています。そのため、領域ごとの事業計画を起点にバックキャストして業務や要員を適切に設計した組織体系への構造転換が必要です。各領域が人材ポートフォリオや中期的な要員計画を策定し、より効率的な組織体系へと転換を図っていきます。

**人材ポートフォリオの策定**

2030年、さらにその先を見据え、各領域で事業計画を遂行するために必要な機能やポジションを具体的に定義します。その上で、現行組織と照らして、強化すべき機能や仕事を明確にし、効率的で筋肉質な組織の未来図を描きます。一方、縮小や廃止が必要なものは、将来に向けて計画的にトランジションを進めていきます。

**中期要員計画の策定**

人材ポートフォリオの策定によって可視化された強化すべき機能は、外部からの人材採用だけではなく、リスキリングやアップスキリングを通じて社内人材を有効に活用し、各組織が時期や手段、人数を織り込みながら中期的な視点で要員計画を策定していきます。

**業務効率化とDX推進活動**

AIやITなどデジタル技術の活用によって自動化や効率化を進めるとともに、「人」が担うべき仕事を定義し、デジタル技術を積極的に取り入れて計画的に業務のDX化を進めていきます。

### 人材の確保

企業理念や2030経営方針の実現に向けて必要十分な人材を確保するために、可視化された人材ポートフォリオと中期要員計画に基づいて、社内人材のシフトを計画的に進めるとともに、外部からの人材採用においても抜本的な変革を行っていきます。

**社内からの人材確保 ―人材シフトの活性化**

- **社内公募制度の拡大**

社内公募を通年に拡大し、人材シフトの活性化や主体的なキャリア形成を促進しています。この取り組みを強化し、現在導入準備中の「キャリアチャレンジ制度」につなげます。

- **リスキリング・アップスキリングを含む人材育成計画**

強化領域への人材シフト推進のため、中期要員計画に人材育成計画を連動させ、リスキリングやアップスキリングなど従業員へ学びの機会提供の準備を進めています。

**社外からの人材確保 ―採用変革**

- **新卒採用におけるチャネルの多様化**

就職活動に取り組む学生の価値観に大きな変化が見られていることを踏まえ、多様な価値観に合わせた施策に積極的に取り組んでいます。

**【主な施策】（マツダ単体）**
職種別採用の導入、インターンシップの拡充、職場見学会や福利厚生制度や教育支援に特化した会社説明会の開催など

- **キャリア採用における採用チャネルの拡大**

働き方や雇用形態の多様化や働くことへの価値観の変容などを踏まえ、キャリア採用比率を年々高めるとともに、採用チャネルの多様化に積極的に取り組んでいます。

**【主な施策】（マツダ単体）**
アルムナイ採用やリファラル採用の導入、SNS媒体を通じた情報発信、首都圏での採用活動の強化、フルリモート勤務制度の導入など

**処遇体系・水準の見直し**

従来の職務等級制度に紐づく賃金制度に加え、ソフトウエアのエンジニア職など採用難易度の高い職種を対象に、市場水準を考慮した処遇制度の拡充に努めています。また、成果を生み出している従業員により報いるため、メリハリのある処遇制度へ刷新を図り、従業員の活躍を後押しする仕組みづくりを推進していきます。

### 自律・成長を支える環境の整備

**Mazda Brand Academy**

従業員の成長と活躍の最大化を目的に、従業員一人ひとりが自身のキャリアプランを描き、目標に向かって自発的に学びながら仕事に前向きに取り組めるよう、包括的な取り組み「Mazda Brand Academy」を推進しキャリア自律を支援します。

- **従業員一人ひとりによるキャリアプランの設定**

従業員が自らのキャリアを振り返って自身を理解し、今後のキャリアプランを設定し、次のステップに向けて上司との対話や業務を通じて計画的にスキルや経験の習得を図ります。

- **キャリアパスの複線化と、自らの意思によるキャリア選択**

従来のメンバーシップ型人事制度に加え、ジョブ型人事制度を新たに導入し、従業員一人ひとりが自らの意思でキャリアを選択できる環境を整えていきます。

**【主な施策】（マツダ単体）**
人事制度「とびうお」の進化（とびうお2.0）、
「キャリアチャレンジ制度」の導入（2026年度導入予定）

# 人事戦略

**• 従業員の自発的な学びを支える環境の整備・改善**

キャリアプランで設定したステップを着実に歩むために、従業員が自発的に学習できる環境整備として、社外や業務用PC以外でも受講できるeラーニング環境の拡充やアクセシビリティの向上に努めています。

**• デジタル・IT人材育成に関する取り組み**

デジタルリテラシーの向上を目的に、デジタル人材の育成に向けた投資を進めています。全ての間接従業員にAIやITを活用できる一定水準のスキルを習得させるとともに、さらに高度なAI活用を担う人材の育成を目指します。ツール活用だけではなく、業務プロセスの再評価や再定義を通じてDXを推進し、生産性倍増と高付加価値業務へ人材シフトを進めていきます。

## 風土変革

組織風土変革の取り組みの展開や従業員意識の定点把握、多様性尊重と多様な人材の活躍推進など、企業理念の実現に向けた風土変革に取り組んでいます。

**組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」**

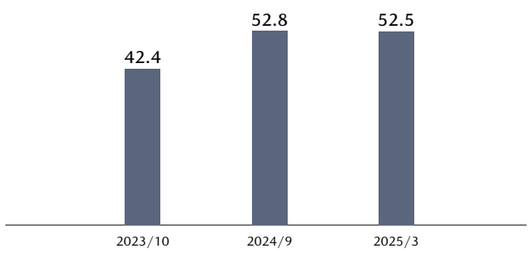
BLUEPRINTとは、組織風土変革に向けた大切にしたい価値観とそれを導入・浸透・定着させる活動の総称です。先行実施した欧州と北米拠点において成果を上げており、2023年に日本でのBLUEPRINTを始めました。これまでにマツダ単体の全従業員（約23,000名）に展開し、浸透・定着フェーズに移行しています。2024年度には、BLUEPRINTの要素をコンピテンシー評価項目に取り入れました。また、2025年度からは、代表取締役社長が従業員と直接対話する「BLUEPRINT社長セッション」を進めています。本音で語り合える機会として、経営層と従業員層が一丸となって、ビジネスを成長させ続ける風土の醸成を図っていきます。

**グローバル社員意識調査**

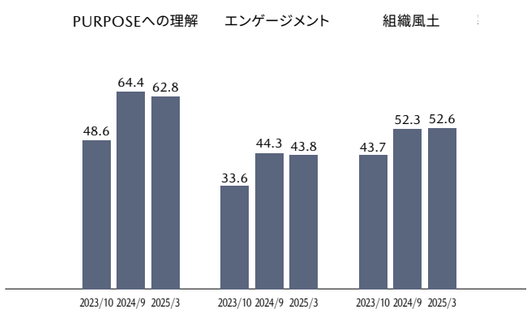
職場環境や組織風土、働く意欲など従業員の意識を定点的に把握し、組織力や生産性の改善につなげるために実施しています。調査結果は従業員に公開されるとともに、経営層や各部門長などにフィードバックされ、改善計画の立案などPDCAを実行しています。また役員報酬制度や幹部社員業績給における非財務指標の一つとして本調査の結果を用いています。

**グローバル社員意識調査の推移**

＊ 2023年10月から2024年9月は設問見直しにより共通20問での比較




全体の肯定回答率（マツダ単体）




設問カテゴリー別の肯定回答率（マツダ単体）

**ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン（DE&I）**

多様性は創造性を高め、社会と企業の持続的成長の基盤になると考え、性別や年齢、国籍、障害の有無、性的指向にかかわらず、全ての従業員が能力を最大限に発揮できる職場環境の実現を目指します。多様性が創造を育む源泉となり、従業員の成長が企業と地域社会全体の持続的な発展に寄与する好循環を生み出します。

**• 女性活躍**

性別にかかわらず従業員が能力を発揮し活躍できる環境の実現を目指し、女性管理職および候補者の育成を推進し、マネジメント層の多様化に取り組み、企業の成長や価値創造などを図ります。特にマツダ単体では女性の活躍機会に課題があり指標を設定しています。

**女性管理職数（マツダ単体）**
目標　2024年度80名、2025年度100名、2026年度110名
実績　2024年度87名（幹部級以上）　女性管理職比率 5.1%

**• 両立支援**

さまざまなライフステージにおいて全ての従業員が仕事とプライベートを両立させ、いきいきと働くことができる企業を目指し、両立を支援する制度を整備しています。

**【主な施策】（マツダ単体）**
育児・介護などとの両立支援制度、リモートワーク、キャリア開発休職、従業員のボランティア活動を支援する福利厚生プログラム

**男性育児休職（産後パパ育休含む）取得率（マツダ単体）**
目標　2024年度60%、2025年度70%、2026年度75%
実績　2024年度60%

**• 障がい者活躍**

バリアフリーの整備や特性を生かす業務設計により、障がい者が自信を持って働ける環境を構築します。また教育を通じて相互尊重の文化を醸成しています。

**【主な施策】（マツダ単体）**
社内相談窓口「フィジカルチャレンジサポートデスク」の設置、手話通訳士の在籍（2名）

**• 性的マイノリティへの理解**

教育などを通じた性的マイノリティの理解促進やハラスメント防止の仕組みを構築しています。また福利厚生や制度を充実させ、社内のアライ（支援者）の育成も進めます。

**【主な施策】（マツダ単体）**
社内人権相談窓口の設置、
従業員向け人権ミーティング・e-ラーニングの定期実施など

## 健康経営

健康は人生の土台であり、その保持・増進への主体的な取り組みが、仕事と私生活の充実、そして企業の成長につながると考え、さまざまな施策を通じて、従業員一人ひとりの健康の保持・増進と持続的な活躍を支援しています。

**健康推進活動**

**・生活習慣病対策／メンタルヘルス対策／安全・安心に働ける職場づくり**

**働く環境の整備**

従業員が健康で安全・安心に働ける環境の整備を目的として、住環境や業務に従事する周辺環境のリニューアル工事を計画的に実施しています。

**【主な施策】（マツダ単体）**
- マツダR&Dセンター東京（MRT）の新設（2025年7月開所）
- 技能系従業員向け社員寮の建て替え（2026年12月完成予定）

**多様な働き方を推進する制度の拡充**

リモートワーク制度やフレックス勤務、時短勤務など時間や場所にとらわれない働き方や、一部の部門でのドレスコードフリーなど従業員の多様な働き方を支援し、組織パフォーマンスの最大化を図ります。

人的資本
https://www.mazda.com/ja/sustainability/social/human-capital/

# CIOメッセージ

## 全社のDXとAXを推進し従業員がお客さまに全力で価値をお届けできる環境を整備します

常務執行役員兼CIO（最高情報責任者）
木谷 昭博

### Q. 2030経営方針で「人とITの共創による価値創造」とコミットしています。DXによる構造改革で目指すゴールを教えてください。

私はIT領域の責任者として、全社でAIやITをはじめとするデジタル技術を積極的に取り入れて業務プロセスを構築し、価値創造の源泉である「人」の業務効率とスピードを向上させて「人」の能力を最大化し、生産性倍増と固定費効率化を実現することを目指します。DXとAXを推進して生産性を上げ、従業員が「ひと中心」の価値創造業務に集中できる時間を大幅に増やすことが、お客さまに選んでいただけるマツダらしい商品やサービス、体験をタイムリーにお届けすることにつながると確信しています。

実はマツダには、早くからデジタル化を進めてきた歴史があります。1960年代には、当時の最先端技術だったコンピューターを生産ラインに導入し、1996年には開発リードタイムが今後の経営課題になると見越して「マツダデジタルイノベーション（MDI）」[*1]を開始しました。MDIでは、部門ごとに存在していたデータを三次元のデジタルマスターデータに一元化することでロスのないプロセスを確立し、2006年にはデザイン決定から量産開始までの期間を約半分に短縮するなど大幅に効率化しました。このようなデジタル化によって、マツダらしい商品を導入し、同時にDXの基盤を構築しました。今後も資産や強みを生かして目指す姿を実現していきます。

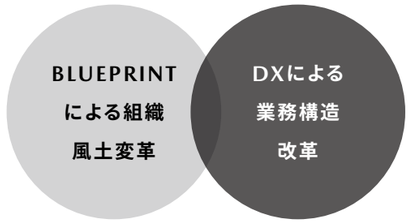
### Q. 目指すゴールに向けて、進捗状況と具体例を教えてください。

現在CIOとして、属人化・複雑化した業務プロセスの統合とデジタル化を全社的に進めています。具体的には、「データ連携基盤の構築」と「業務プロセスの整備」です。

まず、「データ連携基盤の構築」についてです。現状、あらゆる部門にいろいろなデータが散在してしまい、データを必要とする人がすぐに見られないなどの非効率な状態が発生しています。この解決に向けて、それぞれのデータをつなぐことで、経営陣から実務担当者までが同様のデータを見ることができたり、必要な情報を瞬時に収集、可視化、分析できるように取り組んでいます。この取り組みによって、各部門が経営目標の達成に向けた素早いアクションをとれる環境づくりを行っています。

もう一つの「業務プロセスの構築」については、全部門で行っており、特にこれまであまり取り組んでこなかった事務系部門の全14本部において、各本部の目指す姿とそれに向けた業務プロセスの標準化を進めてもらうとともに、業務のDX化に向けて取り組んでもらっています。この取り組みの進捗状況は経営会議で報告しています。

どの取り組みも一朝一夕にできるものではなく、とても地道で根気がいりますが、私はCIOとして、2025年9月に立ち上げ400名規模の組織体制を見据えている全社横断のAI活用専任組織「MAX[*2]プロジェクト室」をリードしながら、各部門とのコミュニケーションを積極的に行い、CHROの竹内さんが推進している「BLUEPRINTによる組織風土変革」P31と両輪で「DXによる業務構造改革」を進め、競争力の強化と2030経営方針を実現していきます。




### Q. AIやデジタル人材の育成に向けた取り組みを教えてください。

2022年8月に全間接部門の従業員を対象に始めた、株式会社アイデミーさまのAI・デジタル技術のオンライン学習プラットフォーム「Aidemy」の教育は、これまでに14,470名が受講しています。また、2023年には社内に「AI道場」を組織し、AIのスキルを持ったIT領域の従業員が指導役となって、各部門でデジタル技術の活用を推進する従業員を育成し、これまでに13名が高度なスキルを持つAI技術者となりました。AI道場では、国立大学法人広島大学さまとの共創活動も展開し、健康ビッグデータを駆使した従業員のWell-beingの実現という健康経営、さらには社会課題解決にもつながるテーマなど3つの変革テーマに取り組んでいます。

このように、社内でデジタル技術の活用が少しずつ定着しており、生産領域では自己学習やAI道場などで会得したスキルを駆使して自発的にシステムをつくるなど、デジタル人材が少しずつ増えてきたと実感しています。

### Q. DXやAXはマツダのクルマづくりにどのような効果をもたらしますか？

冒頭にも述べたMDIは、その後のMBD[*3]や「マツダ ものづくり革新」P67につながっており、まさに今のマツダのデジタル化の原点であり、デジタル技術がクルマづくりにいかんなく発揮された好事例と言えます。また直近でも、高度なAI技術などデジタル技術を持つセカンドマインド社[*4]と連携し、パワートレイン性能の最適化を高速かつ高精度で達成できる技術を確立するなど、先端デジタル技術を積極的に活用しています。

「マツダ ものづくり革新2.0」P68では、開発生産性を3倍まで高めていますが、このドライバーの一つはAIと組み合わせた開発プロセスです。例えば、AIをシミュレーション技術に活用することで、設計段階で問題点を早期に発見・是正できます。また、膨大な市場品質情報を持つ品質管理システムでAIを活用することで、品質をつくり込むプロセスを進化させ、商品・サービス品質のさらなる向上が期待できます。

さらに、これからの本格的なSDV時代では、これまでのクルマづくりにはなかったソフトウエアなどの機能開発プロセスは大きな課題です。私は、「データ連携×AI」がポイントと考え、システムの要件定義・設計・テスト・量産からお客さまの利用シーンまでのデータの管理や連携を適切に行った上で、AIを活用することで開発生産性や効率は格段に上がると思っています。

ここで効果を発揮するのが、私たちの強みであるMBDです。MBDをソフトウエアの機能開発に向けて発展させます。専門的に言うと、ALM[*5]を支援する基幹システムを導入することで、機能開発プロセスの革新を図ろうと鋭意取り組んでいます。

SDV時代でも、お客さまに選んでいただけるマツダらしい商品や体験をお届けするために、IT領域でもブランド価値経営を軸としたお客さま起点の取り組みを進め、マツダのものづくりを下支えして、ブランド価値と企業価値の向上に貢献していきます。

*1 商品企画・開発・量産準備など商品開発プロセス上の関係部門の一つひとつの仕事をコンカレントに進行させることによるリードタイムの変革を目的とした活動。
*2 Mazda AI Transformationの略。
*3 クルマ・制御・乗員・走行環境といった開発対象を「モデル化」してコンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い効率的に開発する手法。
*4 英国ケンブリッジを拠点とする、AIと自動車工学の専門性を活用して車両開発を支援する企業。
*5 Application Lifecycle Managementの略。製品やシステム、ソフトウエア開発において、要求の管理から成果物の構成や進捗の管理など、開発プロジェクト情報をライフサイクル全体で統合的・総合的に管理する考え方やツール。

# DX／AXの取り組み

マツダは、「AI道場」の活動やデジタル技術の活用などDXによる効率化や価値創造の取り組みをさまざまな領域で進めています。また、2025年9月にAI活用専任組織「MAX[*1]プロジェクト室」を新設し、全社の抜本的な業務変革を推進して業務スピードの倍速や生産性の劇的な向上を図っています。

## AI道場

近年、自動車業界において、AIを活用した商品・技術開発が常識を覆すスピードで進んでいます。また、消費者ニーズも多様化しており、効率的に対応していくためにも、AIの重要性は一層高まっています。

マツダは2023年7月にAI道場を開設し、AIを活用して業務変革を実現できる人材育成に取り組んでいます。具体的には、AIスキルを持つ従業員（AI技術者）が業務課題を抱える部門に伴走して活動し、教育をはじめ、課題解決に必要なシステム・ツールの構築、さらに自律的なPDCAサイクル定着までを一貫して支援しています。また、高い成果を上げた活動や、周囲を巻き込み積極的に活動した従業員に対して「黒帯」の認定・表彰を行っています。AI道場は、開発部門に限らず全部門が対象で、マツダの競争力強化に貢献しています。

**AI道場の活動実績と目標**

| | 2024年度 | 2025年度[*3] | 2030年度（目標） |
|---|---|---|---|
| 活動件数（累計[*2]） | 16件 | 30件 | 150件 |
| 活動参加者数（累計[*2]） | 43名 | 84名 | 470名 |

AI道場 道場主
車両開発本部 車両実研部 上席エンジニア
中本 尊元

### AI道場活動事例

**「ビッグデータ分析による健康課題の可視化と職場展開」**

マツダは、企業病院である「マツダ病院」を50年以上運営し地域医療を支えるとともに、従業員の心身の健康を企業活動の基盤と捉えています。健康推進センターでは、従業員の健康関連データを保有していますが、膨大なデータを十分に分析できず、組織の健康課題の抽出や指標設定・施策評価に課題がありました。

そこでAI道場で、保健師自らプログラミング言語「Python」や統計学を習得し、データ分析に取り組みました。従業員の健康診断結果や問診データ、ストレスチェック結果などの健康関連データを一元管理できるように過去10年分24万件以上に及ぶデータベースを構築。これにより、AIを活用し高速かつ高精度な分析が可能になりました。従業員全体の健康状態を客観的に把握でき、例えば、従業員が仕事に誇りを持ち活力を感じている状態（ワークエンゲージメント）と職場環境要因との関連性を可視化しています。また、集計や分析工数を年間で400時間削減できました。

現在は、課題の背景要因の深掘りや、予測モデルや分析の精度向上に取り組んでおり、国立大学法人広島大学との共創もスタートしています。また、従業員の行動変容や職場環境の改善につながる施策の立案に向けて取り組みを進めています。

安全健康防災推進部 健康推進センター
（左から）荒俣 静香、常重 祐実、長戸 紘子

## 生産領域でのDXの取り組み

生産領域では、従業員が作業のさらなる省力化や効率化などに向けた改善活動に主体的に取り組み、海外工場でも実践しています。DXの推進においても、業務改善や生産性向上などに向けて、従業員が自主的に取り組んでおり、それをサポートする教育や育成などの支援体制を構築しています。

デジタル技術の進化は生産現場での改善の可能性を広げています。例えば、工場の従業員が自ら、市販のマイコンや自作のプログラムを駆使した設備の状態測定装置やAIを活用した組付部品などの良否判定装置を作成するなど、主体的な取り組みが効率化につながっています。さらに、考案されたデジタル技術を駆使した改善を表彰する式典を開催し、従業員の努力やアイデアをたたえるとともにさらなる改善やDXの推進を図っています。

また、毎年延べ2,000名以上の従業員やお取引先さまが来場する生産技術に関する展示会などを通じて、地場のお取引先さまを中心に、マツダの生産領域における自動化の取り組みやDXによる効率化の要素技術などを共有しています。個社だけではなくお取引先さま、ひいては地域全体でデジタル技術を生かし、一層のものづくりの進化やお客さまへの提供価値の向上などを図っています。

生産現場の従業員主体のデジタル技術を活用した改善を紹介する様子

## モーションキャプチャーで技能を伝承　「魂動デザイン」の金型技術を次世代へ

日本の製造業は、長らく職人や熟練技能を持つ「匠」たちによって支えられてきましたが、少子高齢化や後継者不足により技能継承は困難になりつつあります。マツダも同様の課題に直面し、金型製作の技能伝承に、「モーションキャプチャー」技術を導入しました。

「魂動デザイン」は、連続する面の陰影や光の変化を通じて、生き物が持つ動きの美しさと生命感を表現するマツダ独自のデザイン哲学です。その繊細な造形を形にする金型製作では、仕上げに人の手による数ミクロン単位での調整が不可欠です。

モーションキャプチャーは、体にマーカーを装着して匠の動作を記録し、視線の動きや体重移動といった要素を数値化します。これにより、言葉や数値で説明しにくい匠の暗黙知を、可視化することができます。従来の「見て覚える」指導から、データに基づく指導へと進化し、育成期間は従来の20年から約5年へと大幅に短縮されました。また、2025年8月時点で、19名が匠として認定されており、持続的かつ効率的な人材育成の仕組みを構築しています。

（左から）技術本部 ツーリング製作部 佐伯 千春、須賀 実、田代 宝義

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
次世代へつなぐ「魂動デザイン」の金型技術 ―モーションキャプチャーで叶える技能伝承者たちの想い―
https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250627-motioncapture-takumi/

*1 Mazda AI Transformationの略。
*2 2023年7月開設からの累計。
*3 2025年9月時点。

# 米国市場 販売会社CEOメッセージ

## ブランド価値経営で体験価値提供企業として米国市場をさらに成長させていきます

常務執行役員
マツダモーターオブアメリカ, Inc.（マツダノースアメリカンオペレーションズ）社長兼CEO
トム・ドネリー　Tom Donnelly

### Q. 米国でブランド価値経営を導入した背景と、その成果について教えてください。

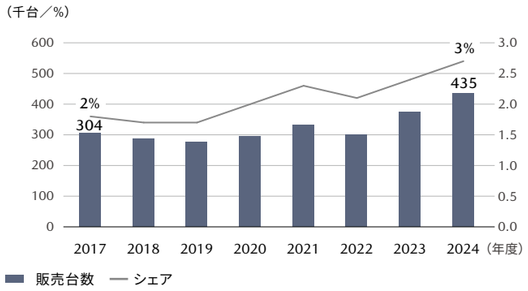
マツダは2016年に、米国でブランド価値経営を導入しました。当時のマツダは価格やインセンティブで選ばれるブランドとして認識されており、顧客ロイヤリティや販売台数は低迷していました。

この状況を打開するため、私たちはお客さま中心のアプローチを軸に、顧客体験の向上を通じてブランド価値経営の実践に取り組んできました。特に力を入れたのが、お客さまとマツダブランドの直接的な接点である販売店の改革です。当時、マツダの販売店の多くは一つの店舗内で他ブランドと併売していた上に、店舗設備の老朽化も進んでおり、お客さまにとってブランド体験の質は十分とは言えませんでした。

そこで、顧客体験の向上を目的に「リテール・エボリューション」と呼ばれる販売網改革を行い、ディーラーにこれまで20億米ドル以上を投資していただきました。「理想的な顧客体験とは何か?」という視点から逆算して、透明性や信頼性を重視した店舗施設やオペレーションに注力してきました。併せて、市場ポテンシャルが高く、またブランド価値経営に共感いただけるディーラーの多い39都市を重点市場に定め、販売網の再構築を進めてきました。マツダブランドを体現する新世代店舗を全米で300店舗設立する計画を進めてきましたが、2025年3月末時点で計画を上回る340店舗を達成しており、米国の販売台数の約70%が新世代店舗での販売です。

マーケティング戦略も、従来のように商品やスペックといった機能を全面に押し出すのではなく、お客さまにとってのブランドの存在意義に焦点を当てたコミュニケーションへ転換しました。また、マツダ車オーナー同士のつながりや、医療従事者や教育関係者といった地域コミュニティとの関係構築にも力を入れ、マツダブランドに対する親しみや共感の醸成につなげています。

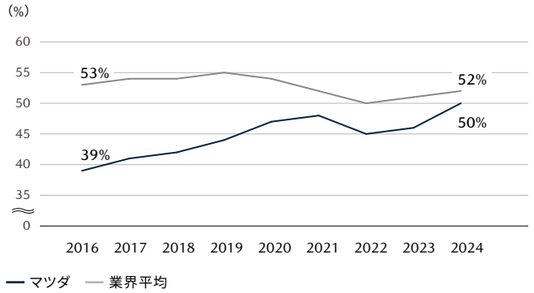
**販売台数とシェアの推移**



個別車種ではなくブランド全体に共通する提供価値を訴求するブランドキャンペーン「Move and Be Moved」

こうした取り組みの積み重ねにより、マツダは米国市場におけるブランド力を高め、コロナ禍や半導体不足といった困難がありながらも、持続的な成長を続けています。2024年度には過去最高となる43万5千台を販売し、業界で最も成長したブランドの一つとなっています。

**顧客再購入率の推移**



米国道路安全保険協会（IIHS）2025 TOP SAFETY PICK+アワード受賞車（2025年8月時点）

### Q. 米国市場において、他ブランドに対するマツダの競争優位性は何ですか?

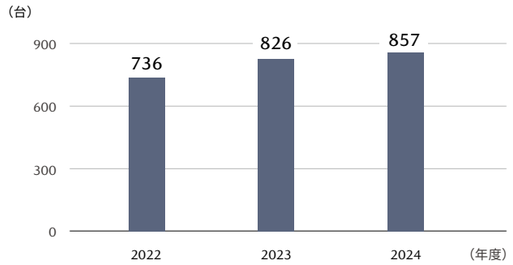
マツダが、米国市場で他ブランドと差別化できているポイントは、次の3点です。

1点目は、ディーラーとの強固なパートナーシップです。マツダは販売網改革を進める上で、ディーラー経営者との継続的な対話を重ね、ブランド価値経営への理解と共感を深めてきました。強固な信頼関係が育まれ、マツダブランドに対する期待の高さは、全米自動車ディーラー協会（NADA[*1]）が発表する「The Most Optimistic」のスコアに表れており、2024年は業界第3位と非常に高い水準にあります。また、販売網の再構築や新世代店舗への移行は着実に進捗しています。新世代店舗のスループット（1店舗当たり年間販売台数）は2024年度には857台に増え、着実に成長しています。

2点目は、「ひと中心」の顧客体験です。日本のおもてなしの価値観を米国のディーラーに共有し、「Your happiness is my happiness（お客さまの幸せが私の幸せ）」という考え方のもと、お客さま一人ひとりに寄り添うサービスの実現を目指しています。米国では、自動車整備や点検における価格や内容、作業プロセスの不透明さが業界全体の課題となっており、マツダはお客さま中心のアプローチで、不安や不便を解消し、顧客体験の向上に取り組んでいます。その象徴的な取り組みが、「マツダ・サービス・プロミス」です。（1）メンテナンスのオンライン予約（2）デジタルビデオサービス（3）メール・電話・

カンザスシティにある新世代店舗（ルーサー・マツダ Luther Mazda）

**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）**

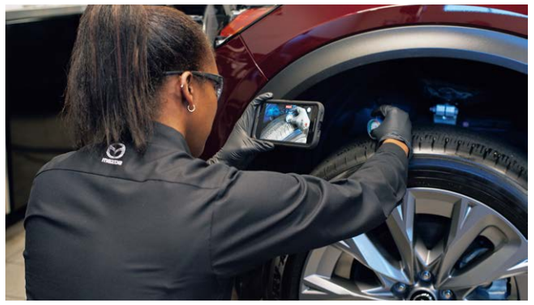


## 米国市場 販売会社CEOメッセージ

テキスト・対面などお客さまの希望に応じて選べるコミュニケーション手段（4）スマートフォンでの決済（5）代車サービスです。メンテナンスの予約から完了まで、透明性の高いパーソナルなサービス体験を提供しています。

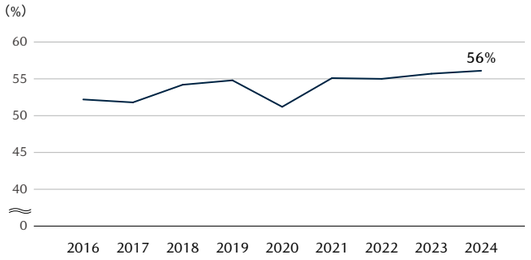
マツダ・サービス・プロミスの中核となるのは、2019年に導入した（2）デジタルビデオサービスです。エンジニアが実際の点検内容や作業の様子を撮影し、動画でお客さまに共有しています。透明性の向上と安心感の提供に加え、マツダとお客さまの間にパーソナルなつながりを生み出す役割も担っています。今では80%以上のお客さまが動画を受け取っており、取り組みが定着しています。マツダ・サービス・プロミスの5つのプログラムが全て実施された場合、お客さまアンケートで再来店意向への肯定回答率が95%向上しているほか、商品やサービスを他者へ勧めたい度合いを示す指標ネット・プロモーター・スコア（NPS）が78.5から82.5と4ポイント上昇しており、顧客満足度の向上が数値としても表れています。

顧客体験向上に注力してきた結果、点検や修理などのアフターサービスのために再来店してくださるお客さまの割合を示すサービスリテンションは現在56%に達し、業界の上位20%に位置するなど、お客さまとの長期的なつながり構築に貢献しています。



デジタルビデオサービス

**サービスリテンションの推移**




またトヨタ自動車株式会社（トヨタ）さまとの協業の「マツダファイナンシャルサービス（MFS）」による、質の高い販売金融サービスの提供も後押しとなり、お客さまに継続してマツダブランドを選んでいただいています。現在、サービス導入から5年が経ち、リースやローンの契約満了を迎えるお客さまが市場に戻ってくるタイミングとなっており、今後はMFSとの取り組みの本格的な成果が期待されるフェーズに入ります。

3点目が、魅力的な商品ポートフォリオです。マツダは、「人馬一体」の走りや、感性に訴えるデザイン、高い安全性能によりお客さまに選んでいただいています。特に安全性能においては、米国道路安全保険協会（IIHS）による安全試験で最高評価の「Top Safety Pick+」を5車種8モデルが獲得しており、2025年8月時点で単一ブランドとして最も多い車種数を誇ります。また、「MAZDA CX-50」「MAZDA CX-70」「MAZDA CX-90」といった新世代モデルの導入により、新しい購買層の獲得にもつながっています。中でも2021年にトヨタさまとの合弁で稼働を開始した、アラバマ州ハンツビルにある米国工場のマツダトヨタマニュファクチャリングUSA,Inc.[*2]で生産されているCX-50は、2024年度に米国で「MAZDA CX-5」に次ぐ主力車種に成長しています。今後もSUVを中心にさらなる台数拡大を図っていきます。

マツダトヨタマニュファクチャリングUSA,Inc.

一貫したブランド価値経営に基づき、ディーラーやトヨタなどパートナーの皆さまと協働し、「ひと中心」のアプローチによる顧客体験の強化、独自性のある商品によってマツダは米国でのブランドのプレゼンスを着実に向上させていきます。

### Q. 今後どのように米国におけるマツダの企業価値を成長させていきますか？

自動車業界は今、コネクティビティや自動運転、電動化といった大きな変化の渦中にあります。しかし、私たちマツダがやるべきことは変わりません。「自らがコントロールできること」に集中し、お客さま中心のアプローチによってブランド価値経営を深化させ、持続的な成長を実現していきます。

私たちが目指すのは、「クルマを売る企業（Car company）」から「体験価値を提供する企業（Brand experience company）」への変革です。つまり、クルマそのものの機能や価値だけではなく、クルマを保有する「体験」全体で選ばれるブランドになろうとしています。その実現に向けて、今後もお客さまの不安や不便に正面から向き合い、「おもてなしの心」で、期待を上回る顧客体験の提供に努めます。加えて、システムやデジタル技術の活用により、より多くのタッチポイントを創出し、お客さま一人ひとりとのつながりを強めていきます。

販売台数やサービスによる収益の拡大は、もちろん重要な経営指標の一つです。それに加えて、私たちは「ひと中心」の顧客体験を高めるというビジネスの質的追求が、お客さまのご満足を生み出し、それが量的成長を持続的に生み出す原動力になると考えています。このような好循環を通じて、ブランド価値の向上や価格競争力の強化、顧客ロイヤリティの向上といった成果につなげることで、より強靭で持続可能な事業基盤を構築していきます。

**ディーラー経営者の声**

ロバート・シッケル　Robert Sickel
パイン・ベルト・マツダ　Pine Belt Mazda 代表／マツダ全米ディーラー協会（NDAC[*3]）会長

マツダは優れたクルマをつくるだけでなく、ブランドとしての価値観を大切にしています。お客さまがマツダを選ぶ理由は、商品力だけでなく、購入時や購入後の体験にあります。販売やサービスを通じて「どのように扱われるか」が重視される今、マツダはその点で他社と一線を画していると感じます。

ブランド価値経営とおもてなしの考え方は、マツダディーラーに勤める従業員一人ひとりに根付いており、お客さまの不安や緊張を和らげ、安心してご来店いただける店舗づくりにつながっています。一例として、整備内容を撮影してお客さまに共有するデジタルビデオサービスによって、透明性を高め信頼関係を構築するなど、マツダ・サービス・プロミスを通じた柔軟で便利なサービス体験を提供しています。こうした取り組みは、単なるサービスの枠を超えて、長期的な関係性を築く基盤となっています。実際に、私の店舗でも多くのお客さまが継続的にマツダを選んでくださっています。

ブランド価値経営と「おもてなしの心」は、お客さまとの関係にとどまらず、私たちディーラーとMNAO[*4]との関係においても同様に存在します。私は4つの店舗（米国系2ブランド、輸入車2ブランド）を運営していますが、その中でもマツダの企業文化は際立っており、お客さまの心に強く残る体験を提供し、競合に打ち勝つ力となっています。ブランド価値経営によって培われた文化こそが、私がマツダに惹かれた大きな理由の一つです。

*1 National Automobile Dealers Association
*2 マツダ車の生産開始は2022年1月。
*3 The Mazda National Dealer Advisory Council
*4 Mazda North American Operations（マツダ北米統括拠点）

# メキシコ市場 販売会社CEOメッセージ

## お客さま中心を貫き、「おもてなしの心」によって メキシコでブランド価値を向上させ続けます

マツダモトールデメヒコ S. de R. L. de C .V
（マツダデメヒコ セールスアンドコマーシャルオペレーション）
社長兼 CEO
ミゲル・バルベイト　Miguel Barbeyto

### Q. メキシコでブランド価値経営を導入した背景と成果について教えてください。

マツダは2004年12月にメキシコ市場へ進出して以来、お客さま中心の考え方を一貫して組織の基盤としてきました。お客さまにマツダらしい価値を提供し、信頼関係を築いていくという姿勢は、最初から企業文化として根付いていたものです。

マツダがメキシコ市場に進出した当時、米国系ブランドが強い影響力を持ち、日系ブランドも進出を始めていました。こうした競争環境の中で、「お客さまが何に価値を感じてくださるか」を起点に、販売・サービス体験といった顧客体験価値と、走行性能・デザイン性といった商品価値で差別化を図り、プレミアムブランドに近いポジショニングを目指してきました。また、2014年にメキシコ工場のマツダデメヒコビークルオペレーションの稼働を開始し、プレゼンス拡大に努めてきました。

結果として、マツダはメキシコ市場において20年にわたり着実な成長を遂げています。年間販売台数は2014年度の4万5千台から2024年度には10万6千台を記録し、10年で2倍以上に成長しました。市場シェアも4%から7%へ拡大しました。

### Q. ブランド価値経営をどのように実践し、企業価値向上につなげていますか？

マツダは、メキシコにおいてお客さま中心の考え方のもと、全てのステークホルダーとの関係構築を重視してきました。ディーラー、物流会社、広告代理店、コールセンターを「ベンダー」ではなく「パートナー」と呼び、一体となってマツダのブランド体験をお客さまに届けることを目指しています。

中でも、重要なパートナーはディーラーです。私たちはディーラーと継続的な対話を重ね、win-winの関係を築いています。全てのディーラーオーナーを集めた会議を毎月開催しており、必ずカスタマーサービスから議題をスタートします。お客さまから寄せられた声を全員で共有し、改善に向けた具体策を議論し、顧客満足度の向上に努めています。また、同一地域内には一つのオーナーのみとすることで、店舗運営における迅速かつ一貫性のある意思決定が可能な体制を構築しています。現在、メキシコでは76店舗全てが新世代店舗で、質の高い顧客体験の基盤となっています。

こうしたパートナーの皆さまとの連携のもと、お客さま中心のオペレーションを徹底し、透明性と一貫性のある顧客体験の提供に注力しています。例えば、セールス領域では、車種ごとに全国一律の価格で販売しており、支払い方法による差もありません。メキシコ市場において、競合他社は地域ごとに価格を変える傾向がある中で、マツダはどのディーラーでも同じ条件で購入できるため、お客さまに分かりやすさを感じていただいています。また、サービス領域では、作業ごとの明確な料金体系を導入し、車種を問わず同じ金額でご利用いただいています。他にも、追加料金を頂く「エクスプレスサービス」では、定期点検が45分以内に完了しない場合は無償としています。お客さまの時間を尊重する姿勢を表しており、メキシコではマツダのユニークな取り組みです。

さらに、私たちは利便性や透明性をお客さまに提供することに加え、「おもてなしの心」で、顧客体験の向上に取り組んでいます。テクノロジーやシステムは重要なツールですが、最も大切なのは人と人のつながりです。私たちは、お客さま一人ひとりに寄り添った対応を行い、ご満足いただける体験を提供し、マツダとの関係を長く続けていただくことが、サービスの継続的な利用やマツダ車の再購入につながると考えています。これが結果として収益力やブランド価値の向上にもつながっています。

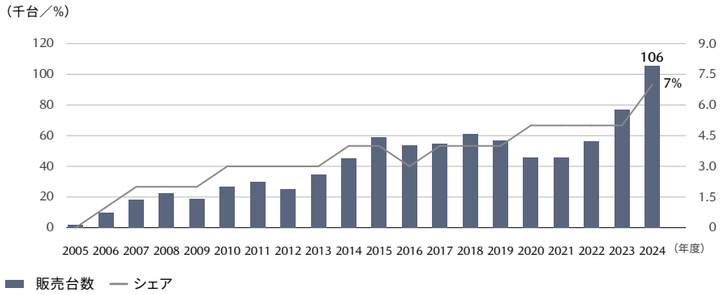
こうした顧客体験向上の積み重ねにより、私たちはお客さまとの長期的な信頼関係を築いており、点検や修理などのアフターサービスのために再来店してくださるお客さまの割合を示すサービスリテンションは86%と、業界内で最も高い水準です。お客さまにマツダを選び続けていただくことで、ブランド価値を向上させ、着実なビジネス成長を実現し企業価値を持続的に高めていきます。

### Q. 今後どのようにメキシコ市場でのマツダブランドを成長させていきますか？

近年、競争環境はより激しさを増していますが、今後もお客さま中心を愚直に貫くことが、マツダの持続的成長の鍵であると信じています。マツダはメキシコに進出して以来、20年にわたり仲間と共に改善を重ねて、ビジネスを成長させてきました。これからも、全ての行動と意思決定の中心にお客さまを据え、迅速な意思決定と現場との連携により成長し、選ばれ続けるブランドを目指します。

私の夢は、マツダがメキシコ初の「プレミアム・ボリュームブランド」として認知されることです。これは単に販売台数を伸ばすことではなく、マツダらしい体験価値をより多くのお客さまに届けることを意味します。私たちは2030年までに年間販売台数11万5千台を達成することに加え、J.D.パワーの「販売満足度」と「サービス満足度」の両部門でトップ3入りを目指し、マツダブランドのプレゼンス向上とビジネス成長に貢献していきます。

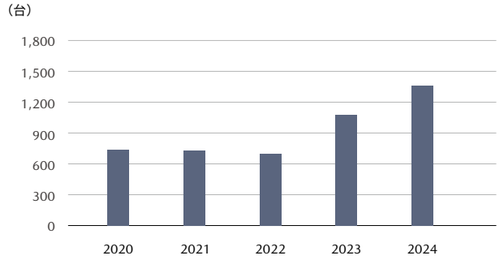
**販売台数およびシェアの推移**



マツダデメヒコビークルオペレーション

メキシコシティにある新世代店舗（トラウアック・マツダ Mazda Tláhuac）

**全国店舗平均スループット（1店舗当たり年間販売台数）**



# 日本市場 販売責任者メッセージ

## ブランド価値経営を軸にビジネスの構造変革を実現し日本市場を再成長へ導きます

国内ブランドビジネス統括本部長
三浦 忠

### Q. 日本市場の現状認識と課題を教えてください。

2024年度の日本におけるマツダの販売台数は15万2千台でしたが、これは単一市場としては米国に次ぐ2番目の規模です。この重要市場の一つである日本において、販売台数の最大化を図るべく、2019年度以降続く販売台数の下降傾向を反転させ、20万台の水準に戻すことを目指しています。

近年は、店舗への投資や店頭におけるお客さまへの対応強化に重点的に取り組んできました。この取り組みは着実に成果に結びついており、2025年SSI[*1]ではマスマーケット国産ブランドにおいて2期連続で総合満足度第1位を受賞するとともに、CSI[*2]でも総合満足度が前回の第5位から第3位に上がるなど、より高いレベルでお客さま体験を提供しています。お客さまにマツダ店舗での体験をより喜んでいただき、マツダブランドを選んでいただく理由の一つになるよう、今後も取り組みを発展・定着させていきます。同時に、将来の販売台数成長に向けて、マツダ車を購入されたことのない新しいお客さまへのアプローチ強化や、商圏ごとの規模や機会に応じたきめ細かいビジネス戦略の検討と実践が必要だと考えています。

### Q. どのように課題へ対応し、企業価値を向上させていきますか?

今一度、経営哲学であるブランド価値経営を基軸に据え、お客さまを全ての中心に置き、行動する組織へと変革します。そしてお客さまに選ばれ続けるブランドとして、持続的に成長するビジネスへの転換を目指します。その実現に向けて、ブランド価値経営でビジネスを好転させた北米市場の「成功のエッセンス」を導入するとともに、販売現場支援を徹底し、ビジネスのあり方を根本から見直していきます。具体的には、現状の課題に対して、「ブランド育成に向けた成長投資」「優先地域の特定(都市圏戦略)」「店舗体験の向上に向けた現場支援の徹底」を3本柱に置き、4つの重点施策を実行していきます。

1つ目の重点施策は、販売網の再構築です。米国では、マツダのブランド価値に共感いただけるディーラーとお客さまの多い重点市場を絞り込み、新世代店舗に集中的に投資しました。その結果、お客さまの満足度が向上し、店舗当たりの販売効率も大幅に改善しました。こうした効率的な投資によりビジネスを成長させた米国での事例を参考に、日本でも市場ポテンシャルに応じた最適な販売網を整備します。具体的には、今後、都市部とその他地域で人口の二極化が進むという予測のもと、都市部に集中して投資を進めます。特に販売効率を高める重点店舗を、全国で現在の250店から300店へ増やし、1重点店舗当たり年間400台の販売台数を目指します。そして、2030年までに東京や大阪など10市場を重点市場とし、新世代店舗展開のための投資を進めます。

2つ目の重点施策は、ブランドにフォーカスしたマーケティング投資の実行です。米国では、商品の機能や技術の優位性を訴求する従来のマーケティング施策を脱却し、ブランドそのものに焦点を当てたコミュニケーションで共感を生み、ブランドのプレゼンス向上へつなげています。日本市場においても、ブランドの存在意義や価値を伝えるマーケティングを強化します。2025年2月に開設したブランド体感施設「MAZDA TRANS AOYAMA」などを通して、これまでマツダとつながりの無かった新たなお客さまとの接点を創出し、中長期的に潜在的なお客さまの母数拡大を図っていきます。

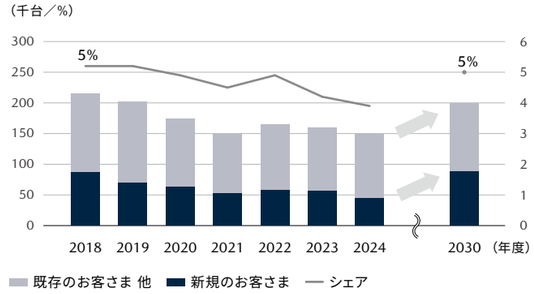
MAZDA TRANS AOYAMA(東京都港区)

3つ目の重点施策は、店舗へのブランド価値浸透の仕組み／体制整備です。米国では、理想の顧客体験から逆算した店舗スタッフの行動様式をスタンダードとして整備・浸透させたことで、お客さまの満足度向上に加えて、店舗スタッフのモチベーション向上に貢献しています。日本市場においても、さらにお客さまにご満足いただける「マツダらしいブランド体験」のあり方を規定したブランドスタンダードを策定するとともに、店舗に浸透を図るための教育・支援制度を構築します。

4つ目の重点施策は、バックヤード機能の効率化です。2025年1月にマツダビジネスパートナー株式会社を設立しました。販売会社の管理部門で行う間接業務を新会社に集約することで、店舗および販売会社がカスタマーケアとお客さまへのブランド体験の提供に集中できる環境を構築します。

持続的な成長に向けて、成長投資やマーケティング投資など必要な投資は行いつつ、投資と削減のバランスを最適化していきます。日本市場においてブランド価値経営の浸透を推進し、2030経営方針におけるPHASE3での年間販売台数20万台達成に向け、PHASE2で基盤固めを進めていきます。

**販売台数の推移と計画**




### Q. ご自身の役割をどう捉えていますか? また、日本市場の変革にどのような使命感を持っていますか?

日本市場の再成長に向けて、ブランド価値経営の基盤固めを行うことが私の使命だと考えています。これまでロシア、台湾、タイでマネジメントを務め、現地の仲間と共に汗をかき、文化や商習慣に合わせながらブランド価値経営を実践してきました。いずれの市場でも、課題の特定、変革の実行、そして後継者の育成までを3年間でやり遂げ、ビジネス成長に向けた基盤を築いてきました。この経験を、今後は日本市場で生かしていきます。

現在、販売網強化とブランド強化の両輪による変革の取り組みを進めており、2025年7月には本社の国内事業部門を再編し、新体制のもとでブランド価値経営を基軸としたビジネス構造変革の実現に向けて取り組んでいます。メーカーと販売会社が一体となり、お客さま中心の企業文化への変革を進めています。これまで培ってきた全ての経験と情熱を注ぎ、現場と共に歩みながら、マツダのプレゼンスを高めるために力を尽くしていきます。

*1 株式会社J.D. パワー ジャパン(CS〈顧客満足度〉に関する調査・コンサルティングの国際的な専門機関)が行う日本自動車セールス顧客満足度調査(Japan Sales Satisfaction Index)。
*2 株式会社J.D. パワー ジャパン(CS〈顧客満足度〉に関する調査・コンサルティングの国際的な専門機関)が行う日本自動車サービス顧客満足度調査(Customer Service Index)。

# 市場別進捗レビュー

マツダはグローバルでの販売基盤を強化しつつ、市場の特性に合わせた商品投入とブランド構築を進めています。市場別の販売台数を中心に、実績と見通しをご紹介します。

**グローバル販売実績と見通し**

| | 2025年3月期（実績） | | 2026年3月期（見通し）※2025年8月時点 | |
|---|---|---|---|---|
| | 台数（千台） | 前期比（%） | 台数（千台） | 前期比（%） |
| 北米 | 617 | +20% | 595 | −4% |
| 日本 | 152 | −5% | 161 | +6% |
| 欧州 | 174 | −3% | 177 | +2% |
| 中国 | 74 | −23% | 76 | +2% |
| その他市場 | 285 | −1% | 291 | +2% |
| 合計 | 1,303 | +5% | 1,300 | 0% |

2025年3月期のグローバル販売台数は、北米市場での販売が好調に推移し、前期比5%増の130万3千台となりました。「MAZDA CX-60」、「MAZDA CX-90」に続くラージ商品群第3弾となる「MAZDA CX-70」を北米などに、第4弾となる「MAZDA CX-80」を欧州やオーストラリア、日本などに導入しました。さらに、北米ではトヨタ自動車株式会社（トヨタ）のハイブリッドシステムを搭載した「MAZDA CX-50 Hybrid」を、中国では重慶長安汽車股份有限公司（長安汽車）との協業による電動車「MAZDA EZ-6」を発売しました。

2026年3月期のグローバル販売台数は、前期比同水準の130万台の見通しです。北米での販売減を他の市場でオフセットし、前期並みを維持する計画です。特に、日本ではブランド構築の取り組みを進捗させ、欧州では2025年9月に発売した電動車「MAZDA6e」や2025年末に販売開始予定の新型「MAZDA CX-5」により、今後の同市場でのビジネス成長を支えていきます。

## 北米

2025年3月期の販売台数は、米国とメキシコで過去最高を更新し、カナダも堅調に推移したことで、前期比20%増の61万7千台となりました。2026年3月期の販売台数は59万5千台の見通しです。

市場別では、米国において、2025年3月期はCX-50 Hybridの導入やラージ商品群が販売をけん引し、前期比16%増の43万5千台を記録しました。2026年3月期は、需要見通しが不透明であるものの、競争環境を注視しながら販売奨励金抑制を継続していきます。また、トヨタとの合弁工場マツダトヨタマニュファクチャリングUSA,Inc.で生産しているCX-50の販売最大化を図っていきます。P43

メキシコでは、「MAZDA CX-30」の販売増が貢献し2025年3月期は前期比37%増の10万6千台の販売を記録しました。今後もブランド価値経営を継続し、さらなる成長を目指します。P47

## 日本

2025年3月期の販売台数は「MAZDA CX-8」の販売終了の影響などにより15万2千台となりました。CX-60やCX-5に加え、新たに発売したCX-80といった多彩なSUVのラインアップで、お客さまに価値を訴求すると共にブランドの認知度向上に取り組み、2026年3月期は前期比6%増の16万1千台を目指します。ブランド価値経営を軸に、顧客体験を中心とした事業転換と生産性の高い国内販売ビジネスの実現を目指し、現場支援体制の整備を含む構造変革を進めています。P49

## 欧州

2025年3月期の販売台数は、CX-30や、トヨタからのOEM受給車「MAZDA2 Hybrid」の販売が増えた一方で、商品改良前のCX-60やCX-5の販売減少が上回り、17万4千台となりました。

2026年3月期は、ラージ商品とCX-30を中心とした既存車種のさらなる拡販、さらに2025年9月に発売したMAZDA6eと2025年末販売開始予定の新型CX-5によって、前期比2%増の17万7千台の販売を見通しています。

新型「MAZDA CX-5」

電動車「MAZDA6e」

## 中国

2025年3月期の販売台数は、ICE需要の縮小や価格競争激化の影響などにより7万4千台となりました。なお、2024年10月にEZ-6の販売を開始しました。

2026年3月期は、2025年4月開催の第21回上海国際モーターショーで発表した新型電動クロスオーバーSUV「MAZDA EZ-60」を2025年9月に発売し、EZ-6とともに急速に電動化が進む市場で反転攻勢を図ります。販売台数は前期比2%増の7万6千台を見込んでいます。

新型電動クロスオーバーSUV「MAZDA EZ-60」

## その他市場

2025年3月期の販売台数は、タイやマレーシアなどASEAN市場の販売減少などにより、その他市場全体で28万5千台となりました。そのうち、主要市場のオーストラリアでは、新規導入したCX-80や、「MAZDA CX-3」およびCX-5などの販売は増加したものの、「MAZDA CX-9」とCX-8の販売終了の影響などにより、9万7千台となりました。

2026年3月期の販売台数は、前期比2%増の29万1千台の見通しです。今後、中国やタイにおけるビジネスの反転に向けて、米国のブランド価値経営による事業改革成功のエッセンスの展開を予定しています。また、タイでは2027年より新型小型SUVの開発・生産を行い、同市場への導入や他市場へ輸出する予定です。インドネシアでは、CX-30の現地生産を進め、同国内での販売拡大を目指します。

# CSOメッセージ

## マルチソリューション戦略とパートナーさまとの協業で世界中のお客さまにマツダらしさをお届けするとともに地球環境とカーボンニュートラルへの貢献を目指します

取締役専務執行役員兼CSO（最高戦略責任者）
小島 岳二

**マルチソリューション戦略**

### Q. 「マルチソリューション戦略」を選択した背景を教えてください。

マツダが事業を展開する約130の国や地域それぞれのお客さまに、マツダの商品を楽しんでいただきながら、$CO_2$排出の抑制に貢献できる、というのがマルチソリューション戦略 P59 を選択した理由です。

「マルチソリューション」は最近の戦略と思われるかもしれませんが、実はこの言葉を使い始めたのは、「電動化」という言葉がまだ浸透していなかった2000年代のことです。マツダは、2007年に技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」*を発表し、同年の社会・環境報告書には「自動車の抱える環境課題には、地域、車両特性、燃料特性などによって、さまざまな側面があります。これらに対応できるよう複数の解決策（マルチソリューション）を準備しておく必要があります。」と書かれています。私たちが地球環境やカーボンニュートラルに貢献していく一貫した姿勢をご理解いただけると思います。

それぞれの国や地域で、お客さまの価値観や生活スタイル、クルマの使い方に加え、エネルギー政策、規制やインセンティブ、燃料や充電のインフラ整備の状況、原油価格の変動など、事情は異なります。例えば、再生可能エネルギーが広く普及する北欧ではBEVが浸透していますし、日本は化石燃料由来の電力が主力で充電のインフラ整備も道半ばという市場です。こういった市場では、内燃機関と電動化技術を組み合わせたHEVやPHEVが、$CO_2$排出削減やカーボンニュートラルへの貢献という点で有効です。

そういった状況を踏まえ、私たちはブランド価値経営に基づくお客さま起点で、ICE、HEV、PHEV、BEVと多様性を持った選択肢を適切なタイミングで各市場に投入しています。つまり、マルチソリューション戦略は、マツダの規模で強みを生かしながら、激しい環境変化に柔軟に対応するとともに企業理念の実現につながる有効な戦略と考えています。

### Q. マルチソリューション戦略は、全方位的な戦略／取り組みと何が違うのですか？

マツダのマルチソリューション戦略は、全方位的な戦略とは一線を画します。全方位的なアプローチは、大量のリソースを投入してあらゆる技術を同時並行的に開発していくものと理解しています。これに対し、マルチソリューション戦略は、限られた経営資源の中で選択と集中を徹底して、要素技術を時間差で開発していきます。ですから、長期的な視点と構造的な思考が肝になります。これを可能にしたのが、サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言を支えた「ビルディングブロック構想」です。これは、世界各国の$CO_2$削減技術の普及タイミングを予測し、バックキャスティングで要素技術を一つひとつ開発し積み上げるというものです。マルチソリューション戦略は、こういった考え方で技術を積み重ねてきたマツダだからこそ可能な価値創造のアプローチと考えています。

### Q. BEV市場の成長鈍化など先行きの不透明さが増していますが、今後のマツダの電動化技術やカーボンニュートラルに向けた技術の展開計画や考え方を教えてください。

私たちは、2022年に、2030年のグローバルにおけるBEV比率の想定を25～40%と公表しました。しかし現在、BEV市場は当時の想定よりも減速傾向にあります。例えば、米国での環境規制の行方は注意深く見る必要がありますし、中国ではBEVやPHEVが伸長し、欧州においては環境規制やBEVの補助金制度の終了など、BEV市場の動向は流動的と見ています。今はこのように見ていますが、今後の政策や需要動向によっては将来全く違う状況になっているかもしれません。

その中で、私たちは電動化において、「ライトアセット戦略」 P57 と「マツダ ものづくり革新2.0」 P67 に基づき、パートナーの皆さまにお力をいただきつつ、自社商品と適切に組み合わせ、得意分野にリソースを集中し、経営効率の向上を図るとともに、各国・地域の需要動向にフレキシブルに対応していきます。

また、カーボンニュートラルに向けた将来の技術として、微細藻類由来のカーボンニュートラル燃料と、車両で$CO_2$を回収する技術の研究を進めています。カーボンニュートラル燃料は、もともと大気中の$CO_2$を吸収して生成されたものですから、燃焼して排出された$CO_2$を回収すれば、実質的にカーボンゼロあるいはカーボンネガティブなモビリティを実現することができます。つまり、新しいインフラの整備などの社会的コストを抑えつつ、日本の自動車産業の強みであるICEを使用しながら「走るほどに$CO_2$が減る」ことが実現できます。なお、2025年11月開催の「ENEOS スーパー耐久シリーズ 2025年 Empowered by BRIDGESTONE」で$CO_2$回収技術の実証実験を行う予定です。

**パートナーとの協業**

### Q. 2030経営方針の電動化戦略でさまざまなパートナーさまと協業を進めていますが、協業の考え方を教えてください。

マツダがお客さまから選ばれ続けるためには、ブランド価値経営やライトアセット戦略に基づき、マツダのブランド価値を商品やサービスを通じてお届けすることが前提にあります。

パートナーの皆さまとの協業においては、その前提に立って、業種や業態にかかわらず、「より良いクルマをつくろう」

CSOメッセージ

「クルマ文化を高めよう」「お客さまにとってより良いモビリティ体験やサービスを提供しよう」など、同じ志や目的を共にする方々と一緒に汗をかきながら、お互いの強みや知見を組み合わせ、社会的に新しい価値をクリエーションし、お客さま価値を最大化していこう、という考え方を大切にしています。

一方で、協業に依存するのではなく、マツダ自身が独立した企業としての強みを持ち続けることが何よりも重要だと考えています。自らの価値を高め、信頼されるパートナーとして選ばれる存在であることが最善の道であると信じています。これからも、経営の独立性と協業のバランスを大切にしながら、持続的な成長を目指していきます。

## Q. マツダらしい商品・技術を実現するにあたり、具体的にどのようなことにパートナーさまと取り組んでいますか？

自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、電動化やSDV、カーボンニュートラル対応といった課題が急速に押し寄せています。これらの変化に対し、従来の垂直統合型モデルから、水平分業を前提とした共創型のものづくりへと、業界構造自体が大きく変わりつつあります。私たちとしても、全てを自社で完結するやり方には限界があると認識しており、すでにトヨタ自動車株式会社さま、重慶長安汽車股份有限公司さま、パナソニック エナジー株式会社さまをはじめとするさまざまなパートナーさまと電動化や電子基盤、ソフトウエアなどの分野で連携を強化しています。

私たちは今後も、他社と連携することで技術革新とリソース効率を両立させながら、マツダらしい「人とクルマの深いつながり」を体現した魅力ある商品を提供していきます。

## Q. ライトアセット戦略に基づいてパートナーさまと協業を進めている一方で、なぜ自社開発のBEVやマツダ独自のハイブリッドシステムを行うのか、その背景や理由・狙いは何ですか？独自で行うことの勝算をどのように考えていますか？

「走る歓び」をはじめとする私たちの強みやブランドの本質を支える領域は、自社で投資を継続し、自らの手で価値を磨き上げていくため、BEVやマツダ独自のハイブリッドシステムを自社開発していきます。マツダは一貫して「ひと中心」のクルマづくりをしていますから、動力性能や制御技術、ドライビングポジションなどに思想や考え方が色濃く反映されています。これらは、お客さまにマツダらしい価値と感じていただけており、今後も注力していきます。一方、スケールや標準化が鍵となる領域では、積極的に協業し、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。例えば、BEVの電池はこの領域です。私たちは無理な規模の拡大に頼るのではなく、ブランドの中核に集中しています。独自性と協業のバランスを上手に取りながら、マツダが誇る独自の価値を持った商品や技術、サービスをお客さまにお届けし、その積み重ねによって、お客さまに選ばれるブランドを目指していきます。

＊ $CO_2$削減など自動車産業が抱えるさまざまな課題に対応し、地球環境と交通環境のサステイナブルな未来に向けて技術開発に取り組み、「走る歓び」と環境安全性能が調和した、進化する“Zoom-Zoom”の世界を追求していくことを表明した宣言。

# さまざまなパートナーとの協業事例

### 協業先：トヨタ自動車株式会社

- 生産合弁会社「Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A.,Inc.」の設立・運営［米国］
- 電気電子アーキテクチャー（EEA）、先進運転支援システム（ADAS）、電動パワートレインなどの開発[*1]
- ハイブリッドシステムの受給
- 小型車・商用車の受給
- 販売金融事業［米国、カナダ、日本、オーストラリア、ニュージーランド、英国、他］
- 電池エコシステムの構築に向けた車載用電池を活用したスイープ蓄電システムの実証実験など

＊1 トヨタ自動車株式会社に加え、株式会社デンソー、株式会社ブルーイーネクサスとの協業

MAZDA CX-50 Hybrid

### 協業先：重慶長安汽車股份有限公司

- 合弁会社「長安マツダ汽車有限公司」（車両生産など）、「長安マツダエンジン有限公司」（エンジンおよび電駆ユニットシステム生産）の設立・運営［中国］
- 「長安マツダ汽車有限公司」において、電動ミッドサイズセダン「MAZDA EZ-6」／「MAZDA6e」[*2]、新型電動クロスオーバーSUV「MAZDA EZ-60」の開発・生産・販売

＊2 中国国外で販売されるEZ-6の車種名

MAZDA EZ-60

### 協業先：株式会社デンソー、株式会社ブルーイーネクサス

- 電気電子アーキテクチャー（EEA）、先進運転支援システム（ADAS）、電動パワートレインなどの開発

### 協業先：パナソニック エナジー株式会社

- 車載用円筒形リチウムイオン電池の調達

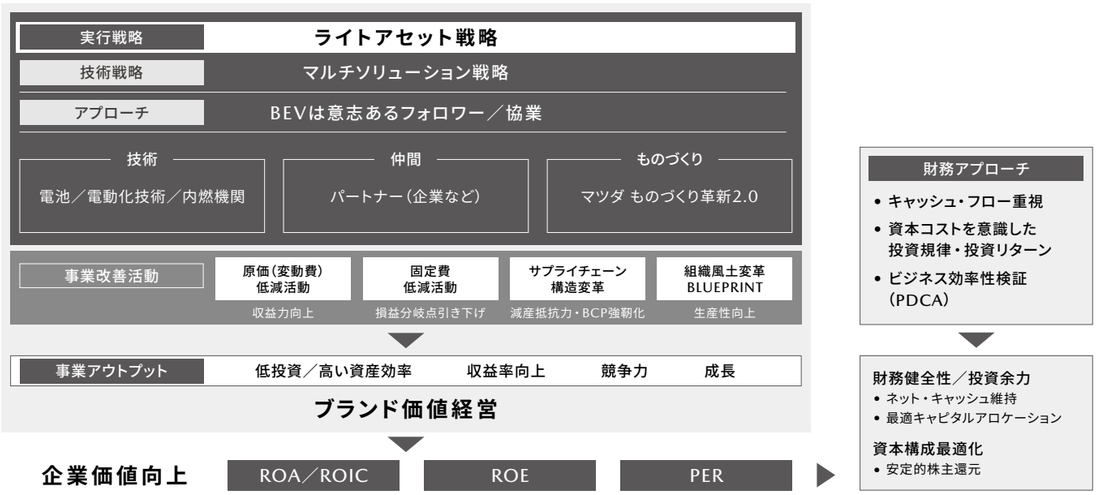
左：マツダ 代表取締役社長兼CEO 毛籠 勝弘
右：パナソニック エナジー 社長執行役員 只信 一生

### 協業先：いすゞ自動車株式会社、スズキ株式会社、ダイハツ工業株式会社

- 車両受給

# ライトアセット戦略

電動化を取り巻く環境は、インフレによる投資コストの増加や地域ごとの電動化進度の違い、地政学的リスクの高まりなどにより、不確実性が高まっています。こうした中で、経営資源が限られているマツダに求められるのは、経営リスクを最小化しながら事業の競争力を高めること、そして変化に対応する柔軟性です。「ライトアセット戦略」によって、低投資で高い資産効率と収益性を両立し、競争力の強化と持続的な成長を実現し企業価値を継続的に高めていきます。




ライトアセット戦略とは、資産の負担を抑えつつ活用度を高めることで、スモールプレーヤーとしての競争力を高めるアプローチです。電動化技術の開発においては、技術戦略「マルチソリューション戦略」P59 に基づいて推進するとともに、各国・地域の規制動向や電動化の進捗を注視しながら、「BEVは意志あるフォロワー」のアプローチを展開しています。また、パートナーとの協業を進めるとともに、「マツダ ものづくり革新2.0」P67 を通じて開発効率を抜本的に向上させ、選択と集中により積み上げてきた技術を柔軟に組み合わせることで、多様化するお客さまのニーズに幅広く応えていきます。

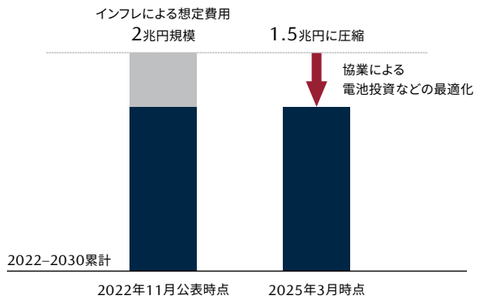
事業改善活動では、原価（変動費）低減、固定費低減、サプライチェーン構造変革、組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」の4つの柱を掲げています。これらにより、収益力の向上、損益分岐点の引き下げ、減産抵抗力の強化、事業の強靭化、生産性の向上を目指しています。

財務面では、フリー・キャッシュ・フローの確保を重視し、多様な資金調達を実行するとともに、資本コストを意識した投資規律の強化と投資リターンの最大化、ビジネス効率性の継続的な検証・改善に取り組んでいます。これらにより、財務健全性と投資余力を確保しつつ、株主還元と内部資金の積み上げのバランスを取って資本構成の最適化を図り、企業価値の向上を支える基盤を築いています。

## 協業を通じて投資負担を抑えながら、スピードと技術競争力を確保

電動化投資額は、2022年11月の2030経営方針公表当初1.5兆円を想定していましたが、インフレや原材料価格の高騰により、2兆円規模に膨らむ見込みでした。こうした変化に柔軟に対応するため、戦略的な協業による投資の最適化を図り、投資総額を当初想定の1.5兆円程度に抑えます。併せて、自社開発のハイブリッドシステムやSKYACTIV-Z、ロータリーエンジンを活用したロータリーEVの開発も継続しており、成長投資の効率化と独自技術の進化を両立しています。これにより、将来の電動化ニーズに多様な選択肢を持つという競争優位性を確保します。

### 電動化投資（成長投資）の想定インパクト

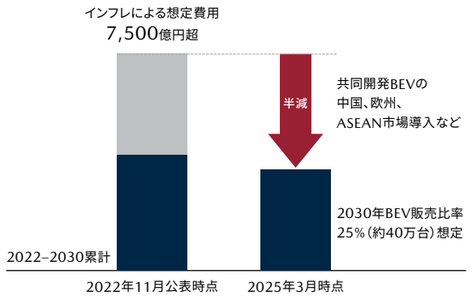



### 協業を通じた電池投資の半減

電池領域への投資は、電動化投資の中でも特に巨額の資金を要する一方で、将来的な需要や技術革新の進展による影響が大きく、不確実性の高い分野です。そのため、マツダは戦略的に投資リスクを抑えつつ柔軟な対応を可能にするための協業体制を構築しています。

2022年11月の公表時点では、全ての電池を自前で調達する想定であり、インフレの影響を踏まえると7,500億円超の投資が必要となる見込みでした。しかしその後、パートナーである重慶長安汽車股份有限公司との協業を強化し、同社の電動化技術を活用した共同開発車の導入などにより、2030年にグローバルでBEV販売比率25%を想定した場合の電池投資額は、当初想定の半分程度にとどまる見通しです。

### 電池投資の効率化

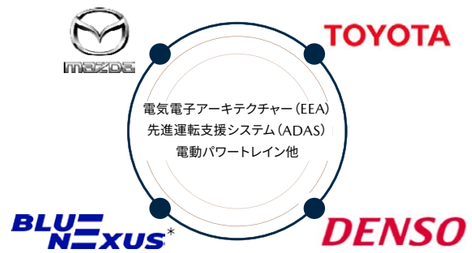



### 協業による電動化技術の高度化と開発効率の両立

電動化技術の進化においては、多くの領域で膨大な開発リソースと高度な専門性が求められるようになっています。そのためマツダは、トヨタ自動車株式会社や株式会社デンソー、株式会社ブルーイーネクサスなどとの協業を通じて、電気電子アーキテクチャー（EEA）や先進運転支援システム（ADAS）、電動パワートレインなどの分野で、効率的な開発体制を構築しています。

また、2022年に公表した広島における電動化ユニット生産ハブの育成と併せ、地域産業との連携も通じて、電動化基盤の強化と中長期的な競争力確保を図っています。

### 協業・パートナーシップによる効率的な電動化技術開発




＊ 株式会社ブルーイーネクサスは株式会社アイシン、株式会社デンソー、トヨタ自動車株式会社の技術を融合した電動化システム会社です。

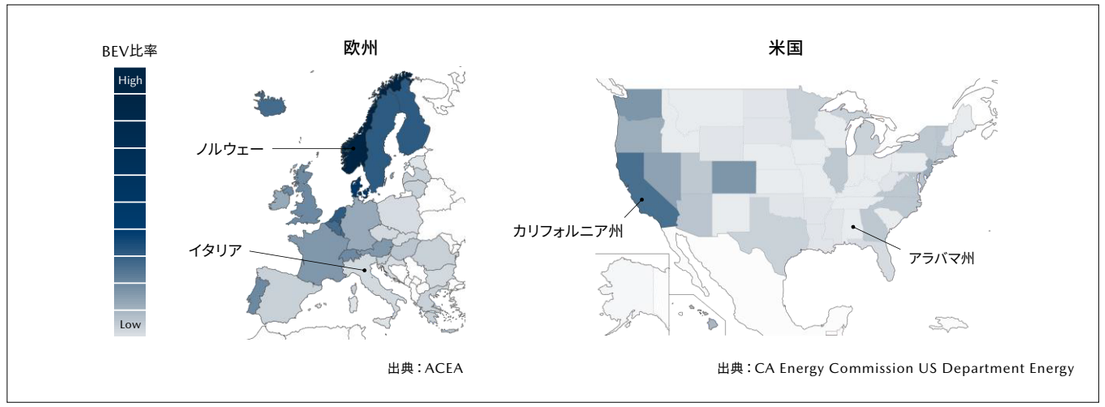
# マルチソリューション戦略

マツダは、国や地域ごとに異なるエネルギー事情や規制、お客さまの価値観やライフスタイルに広く応え、カーボンニュートラルとビジネス成長を両立するため、ICE、HEV、PHEV、BEVといった多様なパワートレインを展開しています。こうした取り組みは、2007年に策定した技術開発長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づくビルディングブロック構想の上に成り立っており、長期的な視点で技術を積み上げるという一貫した姿勢のもとで進化を続けています。

## 電動化を取り巻く環境認識と方針

マツダは、2030年までを電動化の黎明期と位置付けています。電動化を取り巻く環境は、インフレによる投資コストの増加、地域ごとの電動化進度の違い、保護的通商政策、経済安全保障、地政学的リスクの高まりなど、多くの不確実性を抱えています。例えば、BEVの普及状況（2024年）は、欧州ではノルウェーが普及率90%に達する一方でイタリアは5%未満にとどまり、また米国でもカリフォルニア州では約20%ですがアラバマ州では普及が進んでいないなど、現状では国や地域によって大きく異なっています。さらに、各国の規制方針も揺れ動いており、例えば米国では2025年7月に企業平均燃費（CAFE規制）に対する罰金が科されないことが決まるなど、方向転換が起きつつあります。長期的な見通しが不透明な状況を踏まえ、マツダは「BEVは意志あるフォロワー」のアプローチで、電動化の進展に柔軟に対応する方針です。

**BEV比率**（2024年）




出典：ACEA　出典：CA Energy Commission US Department Energy

### ビルディングブロック構想

「ビルディングブロック構想」は、「走る歓び」と優れた環境・安全性能を両立するために、全ての構成技術に対して理想を追求して長期的な視点で段階的に技術を積み上げていく構想です。この構想のもとで誕生した「SKYACTIV技術」は、エンジンやトランスミッションなどのベース技術で大幅な改善を実現し、2012年発売の初代「MAZDA CX-5」以降のマツダの商品群に幅広く展開され、一部の環境対応車に大きく依存することなく、グローバルで効果的に$CO_2$総排出量を削減することを目指しました。そして現在も、マツダの商品・技術開発ではビルディングブロック構想の考え方を踏襲しています。

## 2027年導入予定のガソリンエンジン「SKYACTIV-Z」

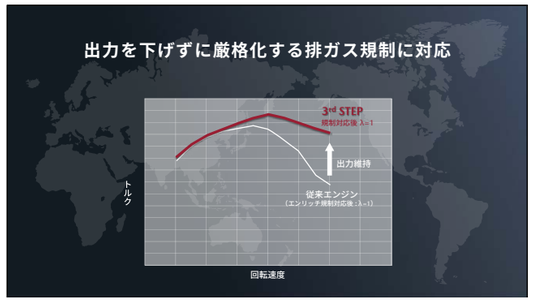
マツダは電動化時代においても、ICEのフロントランナーであり続けたいと考えています。SKYACTIV-Zは、2.5L直列4気筒ガソリンエンジンとして開発中で、電動化技術と組み合わせ、より高い環境性能と走行性能を両立する電動化時代のエンジンラインアップの基軸になります。欧州や米国などの厳しいエミッション規制のクリアと、実走行で実感できる優れた走行性能を高次元で両立します。

SKYACTIV-Zは、2011年から導入しているガソリンエンジン「SKYACTIV-G」以後、理想のICEの実現に向けて進めてきたロードマップの最終ステップです。2019年に商品化した「SKYACTIV-X」では、燃焼モデルにAIを活用することで適合開発を大幅に高速化し、世界初*のリーン圧縮着火燃焼をするSPCCI（火花点火制御圧縮着火）燃焼を実現しました。いまだこの方式での燃焼を達成した企業はありません。SKYACTIV-ZではSPCCI燃焼の領域をさらに拡大し、究極の燃焼に近づく燃焼技術で、高い燃費性能と走行性能を両立します。SKYACTIV-Zは、マツダ独自のハイブリッドシステムと組み合わせて、2027年中に新型「MAZDA CX-5」から導入予定です。

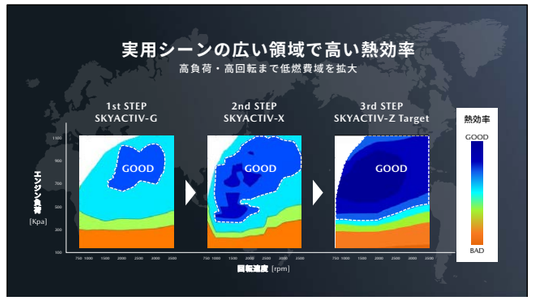
SKYACTIV-Zまでの過程で培った燃焼改善技術は、ラージ商品の直列6気筒エンジンに展開し、ロータリーエンジンのエミッション開発にも活用されます。これらを踏まえ、今後、SKYACTIV-Zを含むエンジンユニット数は半数以下、制御ソフトウエアは3分の2に集約する計画です。

さらにSKYACTIV-XのSPCCI燃焼の適合には、SKYACTIV-Gの1.6万倍の時間を要するため、従来の手法では完結が不可能でしたが、SKYACTIV-Xでは、燃焼モデルをベースに、高速計測・データ処理、AIの機械学習技術を開発し、SKYACTIV-Gの3分の1以下の時間で適合可能な開発環境を整えることに成功しました。このような強みを生かし、エンジン開発でイノベーションを実現していきます。

＊ マツダ調べ

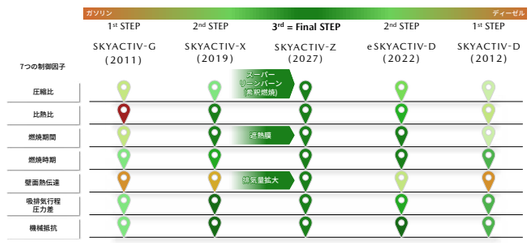



厳格化する排ガス規制対応でも規制対応前の従来エンジンと同等の出力を維持




熱効率をさらに高めることで高い燃費性能と気持ちの良い走りを両立

**理想の内燃機関に向けたロードマップ**




理想の内燃機関のファイナルステップへ

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
SKYACTIV-Zへの挑戦 エンジンに夢と可能性がある限り ―内燃機関を磨くマツダの電動化戦略 ―
https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250319-multisolution-skyactivez/

# マルチソリューション戦略

## マツダ独自開発のBEV

2030経営方針におけるPHASE1では、ライトアセット戦略に基づき、20年来のパートナーである重慶長安汽車股份有限公司との協業で、同社の電動技術やソフトウエア技術をベースに、マツダならではのデザインや人馬一体の走行性能、クラフツマンシップなどを体現した商品として、中国に「MAZDA EZ-6」を、欧州に「MAZDA6e」を導入しました。パートナーとの協業を通じて、効率的かつ迅速に市場のニーズに対応しながら、マツダ独自のBEV開発にリソースを集中しています。

電池技術は急速な進化を遂げている一方で、調達環境にはリスクがあります。スモールプレーヤーにとっては、最小の投資で、技術の進化や環境の変化に素早くかつ柔軟に対応できる準備が肝要です。マツダ独自のBEV専用プラットフォームは、さまざまな電池タイプの搭載が可能かつさまざまな車型の派生が可能であり、極めてフレキシブルで電池搭載効率が高いことが特徴です。

また、ソフト面では、制御対象のハードウエアの構造などをモデル化することが重要です。例えば、寒い環境で充電性能が低下する電池は温め、走行中に温まるモーターやインバータは冷やしながら、室内環境は快適な温度にする必要があります。これらを踏まえ、消費エネルギーを最小にしつつ作動状態は最適にするため、AIを活用して制御などを最適化・効率化し、クルマ1台分のサーマルマネジメントシステムのモデルを確立します。「走らせて楽しい。もっと走りたくなる」というマツダらしい「走る歓び」をBEVでも実現するために、「マツダものづくり革新2.0」への進化で得られた車両全体の統合制御技術を活用しています。これにより、ステアリングの操作に応じたパワートレインのコントロールやタイヤへの荷重の最適化など、車両とパワートレインが連動した運動制御を可能にします。すでに試作車両を雪道で走行させ、安定感のある意のままのドライビングを実証しており、BEVでも人馬一体の走りの実現性を高めています。

マツダ独自のBEVは、お客さまのBEVへのニーズの高まりに合わせ、MBD*とAIをかけ合わせてスピーディーに開発を進め、お客さまにマツダらしいBEVと感じていただける商品をお届けしていきます。

＊ クルマ・制御・乗員・走行環境といった開発対象を「モデル化」してコンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い効率的に開発する手法。

### 岩国工場に関する建設協定に調印

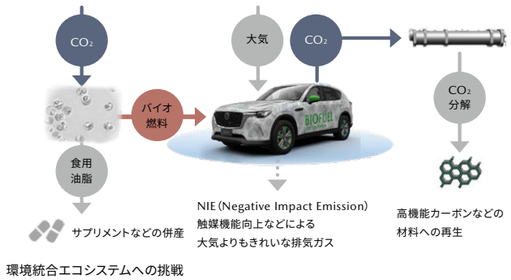
マツダは、2025年9月に車載用円筒形リチウムイオン電池のモジュール・パック工場である岩国工場（山口県岩国市）の新設に関し、山口県と岩国市と共に、建設協定に調印しました。今後、本協定の内容に基づき、2025年11月に着工し、2027年度の稼働開始を目指します。岩国工場は35年ぶりとなる国内新工場として、グローバル電動化商品の基盤を支えるものであり、将来に向けた戦略における極めて重要な役割を担います。岩国工場から生み出される技術や高い品質をマツダの電動車に反映し、世界各地のお客さまへ「走る歓び」と笑顔をお届けします。

岩国工場 建設協定調印式
（左から、福田 岩国市長、村岡 山口県知事、毛籠 マツダCEO）

## 「走るほどに$CO_2$を減らす」未来に向けた技術

持続可能なモビリティと「走る歓び」の両立を目指して、マツダは微細藻類由来バイオ燃料と$CO_2$回収技術の研究を推進しています。

### 微細藻類由来のバイオ燃料の研究




マツダは2010年代からクリーンな次世代ディーゼル燃料開発に取り組んでおり、特に注力しているのが池や川などに繁茂する植物プランクトンの微細藻類「ナンノクロロプシス」からバイオ燃料を生産するプロジェクトです。ナンノクロロプシスは細胞内に最大で50～60%の油脂を蓄積でき、藻類の中で最もバイオ燃料の生成に適しています。国立大学法人広島大学と共同で研究開発を行っており、またマツダの工場敷地内でも微細藻類を培養するための実験を行っています。

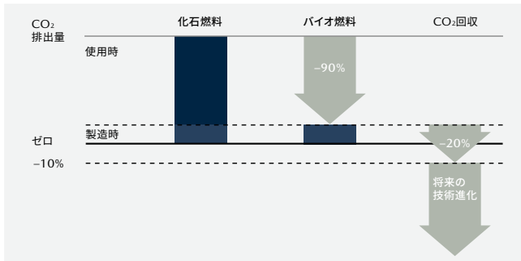
本社工場の発電所横に微細藻類を培養するテストを行う水槽を設置

微細藻類由来のバイオ燃料は、原料を育てる過程で光合成により$CO_2$を吸収するため、燃焼時に排出される$CO_2$は原料の成長過程で吸収した$CO_2$を再び排出するのみで、理論上大気中の$CO_2$量はプラスマイナスゼロで変わりません。さらに、製造過程の排出量を含めても、化石燃料と比べて約90%の$CO_2$削減が可能で、持続可能な未来に向けた選択肢です。

### $CO_2$回収技術によりカーボンネガティブへ

マツダでは、排出した$CO_2$を回収する技術開発にも取り組んでいます。

大気中の$CO_2$を直接吸収するDAC（Direct Air Capture）技術と同じ考え方ですが、ICEは$CO_2$を排出しているため、大気に比べて$CO_2$濃度が高く、効率的に$CO_2$を回収することが可能です。この技術を使い、燃やしても理論上大気中の$CO_2$を増やすことのないバイオ燃料から出た$CO_2$を10%回収することができれば、製造時の$CO_2$排出分も回収してカーボンニュートラルを実現できますし、それ以上の回収ができれば、理論上は「走れば走るほど大気中の$CO_2$が減る（＝カーボンネガティブ）」ことになります。これはBEVにはできないICEならではの脱炭素の可能性と考え、研究開発に取り組んでいます。




カーボンネガティブの考え方

なお同技術については、2025年11月開催の「ENEOS スーパー耐久シリーズ 2025年 Empowered by BRIDGESTONE」での実証実験を予定しています。

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
藻で未来のクリーンエネルギーをつくる!?
マツダ×広島大学の挑戦～高校生が問うクルマの未来～
https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20241031-microalgae/

# CTOメッセージ

## 「ひと中心」のクルマづくりで お客さまのいきいきする未来を創造します

取締役専務執行役員兼CTO（最高技術責任者）
梅下 隆一

### Q. マツダはどんなクルマづくりを目指していますか？

マツダが目指すのは、走るほどに人と地球・社会が元気になるクルマです。私たちは、クルマを単なる移動手段ではなく、人生のチャレンジや可能性を広げる存在だと考えています。自らハンドルを握り、自分の意志で走ることは、前向きに生きる力を与えてくれる――その価値を信じ、これまで人の感性に合った、気持ちよく爽快に運転する歓びをクルマづくりの中心に据えてきました。人の心と身体を活性化させ、走れば走るほど元気になるクルマづくりを通して、いきいきとする体験を届けることができると信じています。例えば、ブランドアイコンである「マツダ ロードスター」は、世界各国でお客さまが中心となりファンクラブを立ち上げ活動されています。お客さま同士が絆でつながるコミュニティの中で、いきいきと豊かな時間を過ごせるという「生きる歓び」の形がつくられており、また、マツダ車を通して前向きな気持ちになれるといった声をいただき、うれしく感じています。全てのマツダ車にはこうした「走る歓び」が息づいています。今後、社会がより便利になっていくからこそ、私は「走る歓び」はますます重要になると考えています。これからも「走る歓び」をより多くのお客さまにお届けし、心を動かし、「生きる歓び」へとつなげていきます。

ロードスターのオーナーやファンの方々が集う軽井沢ミーティング

マツダのこのクルマづくりの思想を支えているのが、長年培ってきた「ひと中心」の研究です。1970年代に広島で生まれた感性工学[*1]に基づき、約50年にわたり感性に響くものづくりを追求してきました。現在は、脳科学の領域まで踏み込み、開発領域の強みとして培ってきたMBD[*2]やAIと組み合わせてさらに発展させています。例えば、人の視線や注意の向け方（サリエンシー）に関する研究を応用し、ドライバー異常時の事故被害の軽減を支援する「ドライバー異常時対応システム（DEA）」を実用化しました。今後は、快適な乗り心地や運転への集中力など、人の知覚や感性を可視化し定量化することで、運転能力や認知能力、健康状態に応じた制御や技術の提供を目指していきます。私たちは、これからも「ひと中心」のアプローチで、人に寄り添い、人の可能性を広げるクルマづくりを追求し続けます。

また社会への貢献として、安全・安心なクルマ社会の実現に向け、安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」P72に基づき、「ひと中心」の安全技術を進化させてきました。お客さまに安心して「走る歓び」を楽しんでいただくために、ドライバーの正確かつ迅速な認知・判断・操作を支援するコックピット設計、事故リスクが高まった際に事故回避や事故被害の軽減を支援する先進安全技術「i-ACTIVSENSE」やDEAなどを開発し、2024年には「MAZDA CX-80」で日本と欧州においてそれぞれJ-NCAP[*3]とEuro-NCAP[*4]で最高評価を受け、また米国のIIHSでも、5車種8モデルが「Top Safety Pick+」を獲得するなど、安全性能についてグローバルに高い評価をいただいています。

さらに地球環境への貢献として、カーボンニュートラルの実現に向けて、走行時のみならず燃料の採掘・精製・発電まで含むWell-to-Wheel視点や、車両のライフサイクル全体を通じたライフサイクルアセスメント（LCA）視点で温室効果ガスの排出削減に取り組んでいます。加えて、将来技術として微細藻類由来のバイオ燃料と$CO_2$回収技術により「走るほどに$CO_2$を減らす」カーボンネガティブなモビリティを実現する研究開発を通じて、お客さまが環境負荷を気にせず「走る歓び」を楽しめる未来を目指しています。

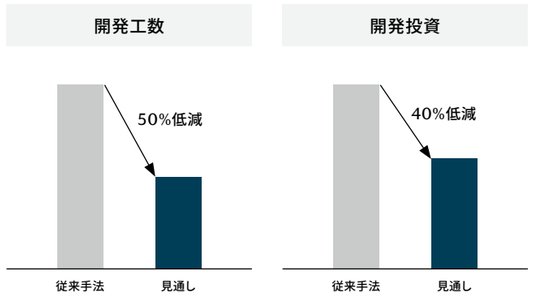
### Q. カーボンニュートラル社会へ貢献するためのマツダの技術開発の考え方や進捗を教えてください。

マツダは「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づき、美しい地球と心豊かな社会の実現を使命と捉え、クルマの持つ価値によって人の心を元気にすることにコミットしています。そして、「ビルディングブロック構想」により長期的な視点で技術資産を積み重ねてきました。こうした考え方は電動化時代においても一貫しています。そして、国や地域ごとに異なる事情に柔軟に対応するため、「マルチソリューション戦略」P59のもと、ICE、HEV、PHEV、BEVといった多様なパワートレインを展開しています。「どのマツダ車を選んでも、高い環境性能と気持ちの良い走りが得られる」――そうお客さまに感じていただける商品・技術を展開していくことが、私たち開発部門の使命です。

マツダは、2030年までを電動化の黎明期と位置づけ、準備・移行・本格展開の3つのフェーズで技術開発を計画的に進めています。多くの市場において、インフラ整備の状況を考慮すると、ICEは依然として重要な選択肢です。また、ICEはHEVやPHEVにも不可欠なユニットであり、高効率なICEがあることでモーターの小型化や電動化コストの抑制にも貢献します。マツダはICEのフロントランナーであり続けることを目指しており、現在開発中のガソリンエンジン「SKYACTIV-Z」P60は、欧米の厳しい環境規制に対応しつつ、「走る歓び」をリーズナブルな価格で実現します。また、マツダ独自のハイブリッドシステムを組み合わせ、2027年に新型「MAZDA CX-5」へ搭載予定です。ドライバーの感性に響く、マツダらしい運転体験の実現に向けて開発を進めています。

BEVについて、足元ではパートナーさまのプラットフォームを活用しつつ、マツダならではのデザインや乗り味といった匠の技を織り込み、お客さまにお届けしています。重慶長安汽車股份有限公司（長安汽車）さまと協業した「MAZDA EZ-6／MAZDA6e」のように、パートナーシップにより電動車を必要とする市場にスピーディーに商品を導入しつつ、本格的な電動化時代に向けて、「ライトアセット戦略」P57に基づき、選択と集中の方針でリソースを自社開発のBEVに注いでいます。2023年11月に発足した電動化事業本部（通称e-MAZDA）では全社23本部から集まった約300名が商品開発やビジネス変革に取り組んでおり、部門の壁や階層を取り払った実験的な体制のもと、意思決定の迅速化や課題解決のスピード向上を図り、本格的な電動化時代に向けた準備を進捗させています。また、協業や技術共有により、従来手法比で開発工数を50%、開発投資を40%削減見込みです。経営効率をさらに高め、将来に向けた持続的成長を目指しています。

**BEV開発の効率化**



# CTOメッセージ

## Q. 昨今はSDV化が進んでいますが、マツダはどのように対応していくのですか？

近年、自動車業界では、ソフトウエアがクルマの価値を大きく左右するようになり、知能化への対応が不可欠になっています。マツダが一貫して大切にしているのは、SDV時代においても、「ひと中心」の思想を貫くことです。長年の人間研究の知見を生かし、ドライバーとクルマが自然に調和する直感的な操作性によって「走る歓び」をお届けするとともに、クルマ全体の安全性を総合的に監修し、マツダらしい価値提供を追求し続けます。

SDVによって、安全装備、コックピット、コネクティビティ、ドライビングダイナミクスなどの多様な機能を、ソフトウエアを通じて一体的に制御・進化させることができます。マツダはこの構造的な変化を早期に見据え、約10年前からシステム統合制御の専門部門（統合制御システム開発本部）を立ち上げ、段階的かつ計画的にソフトウエア開発体制の強化を進めてきました。現在、マツダはMBDやAIを活用しながら、「マツダ ものづくり革新2.0」P67 と連動し、車両・技術開発を加速させています。

また、SDVの基盤である電気電子アーキテクチャー（EEA）では、随所でトヨタ自動車株式会社（トヨタ）さまをはじめとする多くの企業と連携・協業しています。先進的な技術を持つパートナーの皆さまと協力することで、独自価値を効率的に生み出すとともに、マツダは車両全体のモデル化と各技術のオーケストレーションを担っています。このようなパートナーの技術力とマツダの統合力を組み合わせた柔軟な開発体制によって、効率化とお客さまニーズへの対応を両立していきます。

こうした取り組みの成果は、2025年7月に発表した新型「MAZDA CX-5」にも現れています。お客さまの体験を広げる利便性を備え、全ての乗員が安全・安心・快適にドライブを楽しむことができるクルマを目指しました。ドライバーの視線の動きや脳の働き、周囲の交通状況をリアルタイムでモニタリングし、先行車の急減速などで衝突のリスクが高まった時には、ドライバーに注意を促します。さらに、病気による事故原因の約90%を占めると言われる脳機能低下の予兆を検知した場合には、早期にDEAを作動させ、安全運転を支援します。また、高度な音声認識、高機能ステアリングスイッチ、大画面タッチスクリーンなどの技術進化をパートナーシップにより織り込みました。他にも、一部市場に導入予定のAIアシスタントによって、ドライバーは音声操作によって運転中であってもより便利で安全に、ナビゲーションやエンターテイメント機能、空調をコントロールすることができます。マツダの「ひと中心」の哲学とテクノロジーの融合が、日々の移動をより快適に、そして生活そのものをより豊かにしていくことを実感いただけるはずです。

電動化トランジションのロードマップ

## Q. 開発領域でマツダ ものづくり革新2.0を推進する狙いは？ また、マツダの企業価値向上にどのように貢献していきますか？

マツダはスモールプレーヤーであるからこそ、柔軟性と効率性を両立する独自の開発プロセスを持つ必要があります。その答えがマツダ ものづくり革新であり、企業価値向上に以下の3つの点で貢献すると考えています。

1点目は、開発効率向上による競争力強化です。2006年に始まったマツダ ものづくり革新は、MBDを用いて、車両のユニットごとの現象を数式化することで、試作前にコンピューター上で高精度なシミュレーションを可能にしました。これにより、試作回数・時間・コストを大幅に削減しています。電動化・知能化の進展により、車両開発の複雑性が急速に高まる中、現在マツダ ものづくり革新2.0を推進しており、モデル化の対象をユニット単位から車両全体へと拡張しています。AIやDXを活用することで、高速かつ高精度な開発体制を構築し、ライトアセット戦略と組み合わせ、開発生産性を従来比で3倍に向上させました。現在、1台の車両に搭載されるプログラミング行数は2億行を超える規模となっており、今後もその数は飛躍的に増加する見込みです。こうした中、私たちはさらなる開発効率の向上と競争力強化に向けた取り組みを加速していきます。

2点目は、マツダらしい価値創出です。マツダは電動化やSDV時代においても、直感的な操作性による「走る歓び」や、ドライバーの判断・操作をサポートすることで事故のリスクを最小限に抑える安全・安心な運転体験といった価値をさらに深化させます。私たちが一貫して大切にしているのは、「ひと中心」のクルマづくりです。その一例が、「G-ベクタリング コントロール（GVC）」です。ステアリング操作に応じてエンジン出力をわずかに制御し、荷重移動を最適化することで、自然で気持ちの良いコーナリングを可能にしています。これは、マツダものづくり革新2.0で、ステアリングとパワートレインの挙動を統合的にモデル化・最適化できるマツダ独自の開発手法によって実現した「ひと中心」の技術です。BEVでは、モーターの応答性の高さを生かすことで、より緻密な制御が可能になります。マツダは、今後も「走る歓び」を深化させ続けます。

3点目は、カーボンニュートラル社会への貢献です。マツダものづくり革新2.0では、車両制御やソフトウエア構造の共通化・モジュール化を進めることで、開発・生産の柔軟性とスピードを両立させており、マルチソリューション戦略の実行を支えています。マツダは限られたリソースの中でも、多様なパワートレインを効率的に展開することで、世界中のお客さまのニーズに応えると同時に、カーボンニュートラル社会の実現にも貢献します。

こうした取り組みによって、変化の激しい時代においても、マツダは効率的な開発体制を構築し、環境課題や多様なニーズに応えながら独自価値を進化させ、企業価値を持続的に向上させていきます。

## Q. CTOとして、どのような使命を感じていますか？

自動車業界の競争は厳しさを増しており、今一度、ブランド価値経営に基づき「マツダのブランドとは何か」「ブランドをどのように進化させ、より強くしていくのか」を、商品づくりに携わる私たち自身が見つめ直し、次の世代へとつないでいく必要があります。そのために、開発領域においてもブランド価値経営を徹底し、「マツダ車を購入されるお客さまが本当に求めている価値とは何か」を社内でより深く、具体的に議論していきます。網羅的に機能を強化するのではなくメリハリをつけながら、マツダならではの「走る歓び」を際立たせます。そして走るほどに人と地球・社会が元気になるクルマづくりを目指します。

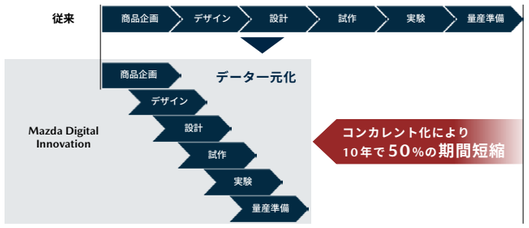
＊1 人の主観と統計手法でモノを感性的に評価する研究手法。
＊2 クルマ・制御・乗員・走行環境といった開発対象を「モデル化」してコンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い効率的に開発する手法。
＊3 国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構（NASVA）が、安全な自動車の普及を促進する目的で、1995年度より公表している自動車の安全性能評価。「予防安全性能」「衝突安全性能」「事故自動緊急通報装置」の項目で評価される。
＊4 欧州各国の交通関連当局などで構成された独立機関が実施する安全性能総合評価。5★（ファイブスター）が最高評価。

# マツダ ものづくり革新2.0

マツダは早くから推進・蓄積してきたデジタル技術を生かし、スモールプレーヤーならではの強みである開発・生産におけるプロセス革新に取り組んできました。その一つが2006年に開始した「マツダ ものづくり革新1.0」であり、2015年からの「マツダ ものづくり革新2.0」でさらに進化させています。昨今のクルマの電動化や知能化によるソフトウエア開発負荷の飛躍的な増加によって、高い効率性と柔軟性を確保するために、実行戦略「ライトアセット戦略」とともにマツダ ものづくり革新2.0を推進しています。

## ものづくりにおけるデジタル化の歴史

マツダはものづくりにおいて、早くからデジタル化を進めてきました。1960年代には、当時の最先端技術だったコンピューターを生産ラインに導入し、1996年には「マツダデジタルイノベーション（MDI）」を開始しました。MDIでは、部門ごとに別々に存在したデータを三次元のデジタルマスターデータに一元化することで、プロセスをコンカレント化し、受け渡しロスをなくし、2006年にはデザイン決定から量産開始までの期間を約半分に短縮するなど、大幅に効率化しました。MDIは、マツダの強みであるMBD*を基盤とした「マツダ ものづくり革新」につながりました。



プロセスのコンカレント化などにより大幅な効率化を達成したMDI

＊ クルマ・制御・乗員・走行環境といった開発対象を「モデル化」してコンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い効率的に開発する手法。

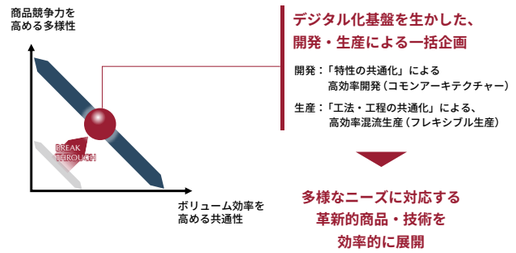
## マツダ ものづくり革新1.0

環境・安全規制への対応を背景に、2006年にマツダ ものづくり革新1.0を開始しました。これは、クルマの全てのベース技術を刷新し、多様性の拡大と共通性の堅守という二律背反をブレークスルーし、さらにそれを素早く省資源で全車種に展開しました。

5年から10年先を見通し、サイズやセグメントの異なる多様な車種を、一つの車種であるかのように開発・生産する「一括企画」を実現しました。

一括企画により、開発部門と生産部門が一体となり、車種間で共通する固定要素と各車種の個性となる変動要素を明確化した上で、多様な商品に対応できる標準構造と標準工程を設計しました。

開発領域では、ハードウエアを共通にすることよりも大きな効率改善を図ることができるため、エンジンの燃焼特性を共通化しました。燃焼特性とは、エンジンのパフォーマンスを発揮させるための、燃焼のさせ方のモデルのことです。燃焼特性の共通化により、制御用ソフトウエアが一つになり、エンジン開発で最も時間を要する排気量の違いや各市場向けといった適合開発の効率化を図ることができ、開発資源／開発期間がシリーズ平均で約半分になりました。



開発と生産が一体となって多様性と共通性の二律背反をブレークスルー

サイズやセグメントが異なる車種も一つの車種のように開発・生産

生産領域では、車種間で搬送基準や部品の組み立ての順番、組み付け方向などの工法・工程を共通化しました。そして、それを前提にした生産設備を導入することで、車種・世代を超えて混流生産できるメインラインをつくりました。車種によって作業手順や工程数が異なるパワートレインや内装のインストルメントパネルなどの部品群は、サブラインという複数の部品をひと塊にするラインでモジュール化し、メインラインで搭載する仕組みとしました。さらに、生産量の変動にも対応するため、メインラインを非常にシンプルかつ短くすることで、工程数4割減を実現しました。これらによって、生産ラインの柔軟性が圧倒的に高くなり、高い稼働率を維持できるようになりました。

こうした取り組みにより、マツダはベース技術を刷新した「SKYACTIV技術」を初代「MAZDA CX-5」から全面採用するなど、開発や生産、投資全てにおいて高い効率で導入しました。このように、スモールプレーヤーであることを生かした、開発・生産の徹底的な連携こそが、マツダの強みです。

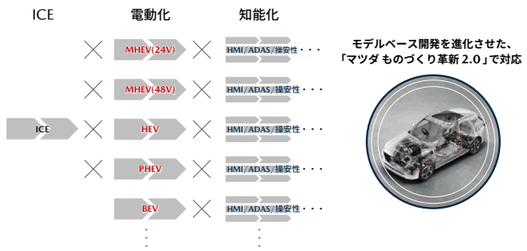
## マツダ ものづくり革新2.0

2010年代半ばから、カーボンニュートラルやCASE対応などに伴うソフトウエア開発領域において、リソースが一層かかるようになりました。現在のクルマ1台のプログラミング行数は2億行を超え、今後さらに増える想定です。

これは、従来のエンジンに加え、電動化や知能化といった、提供すべきソリューションの幅と深さが劇的に拡大し複雑化していることによるものです。マツダの企業規模で多様な電動化、知能化に対応していかなければなりません。

マツダでは、マツダ ものづくり革新1.0を深化させた、マツダ ものづくり革新2.0でクルマ1台モデルを一気通貫でつなぎ、組織や企業を超え、バリューチェーンとサプライチェーンの革新によって、省資源での価値創出に取り組んでいます。

**複雑化に、「マツダ ものづくり革新2.0」で対応**



電動化や知能化などに対応するマツダ ものづくり革新2.0

### 開発領域での進化

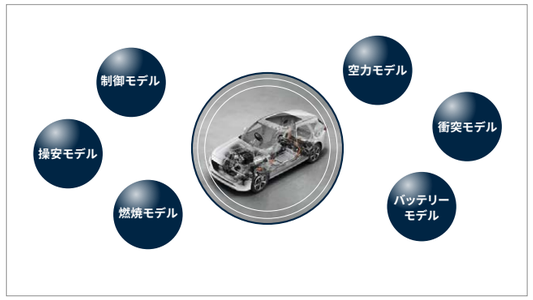
開発領域では、MBDを「ユニットごとのモデル化」「クルマ1台モデルの確立」「サプライチェーン全体でのモデル流通」の3つのステップで進化させています。車両全体を一つのモデルとして捉え、目指す機能や性能を起点に、構成や制御の方法を一気通貫で設計・検証することが可能となりました。

一方で、電動化やソフトウエアの領域について、自社開発だけで進めるのは現実的ではありません。SDV開発の基盤となる電気電子アーキテクチャー（EEA）は、MBDを活用するだけでなく、トヨタ自動車株式会社をはじめとするパートナーとの協業を深化させるなど、ライトアセット戦略のもとで、マツダらしい「走る歓び」を通じた多様な移動体験の感動をお届けするソリューションを提供しています。

マツダ ものづくり革新1.0と同じリソースと期間で、ラージ商品などのプラットフォーム、内燃機関の進化、電動化技術など3倍以上に相当する資産を獲得しており、マツダ ものづくり革新2.0で開発生産性を3倍まで高めました。今後も、ライトアセット戦略とマツダ ものづくり革新2.0で、BEVを含めて同様の生産性で開発を進めていきます。

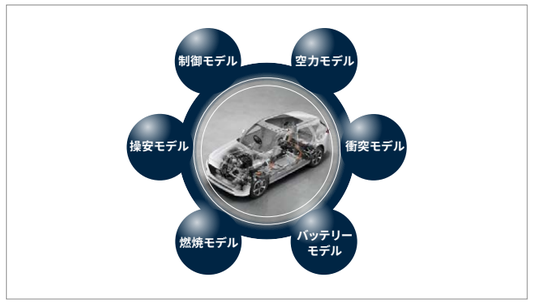
# マツダ ものづくり革新2.0

## MBDの進化



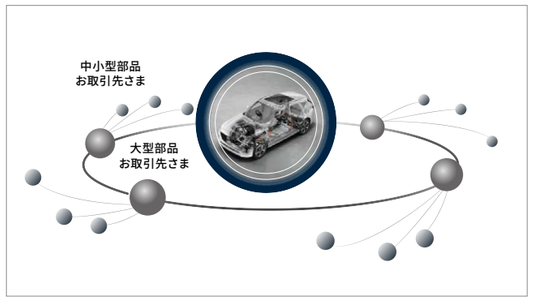

### ステップ1　ユニットごとのモデル化

電動化や知能化によるソフトウエア開発負荷の急激な増加を見越して、MBDの進化を進めてきました。その第一歩がマツダものづくり革新1.0における、燃焼や衝突などユニット単位でのモデル化です。これにより、車種ごとに異なっていたソフトウエアを統一し、開発の効率化を実現しました。




### ステップ2　クルマ1台モデルの確立

2015年に統合制御システム開発本部を新設し、モデル化を発展させ、ユニット単位のモデルをつなげた「クルマ1台モデル」に進化させました。これにより、クルマ全体でどのようにモデルを構成し、それをどう制御すればよいかを実機検証の前にデジタル上で明らかにできるところまで進歩させました。エンジンでシャシーを制御し、人馬一体の乗り味を実現した「G-ベクタリング コントロール」はクルマ1台モデルの活用に向けた重要なステップとなりました。




### ステップ3　サプライチェーン全体でのモデル流通

「クルマ1台モデル」を実現するためには、車両全体を構成するさまざまなモデルの拡充が不可欠です。そのためマツダは2021年にOEM、産学官、サプライヤーと連携し、MBD推進センター（JAMBE）を設立し、初代理事として活動を主導してきました。サプライチェーン全体でのモデルの共有を通じて、業界全体の開発効率と生産性の向上を目指します。

### GVCやKPCによる人馬一体感の追求

マツダが生産しグローバルに導入している車種では、駆動方式やサスペンション構造に応じた最適な車両制御技術を採用しています。前輪駆動車には「G-ベクタリング コントロール（GVC）」、後輪駆動車には「キネマティック・ポスチャー・コントロール（KPC）」が搭載されています。マツダ独自のこの技術は、「ひと中心」の考え方のもとでMBDを活用して開発され、低速の日常走行からワインディング、高速道路、雪道など滑りやすい路面環境、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、乗り心地の良さを提供しています。

### 生産領域での進化

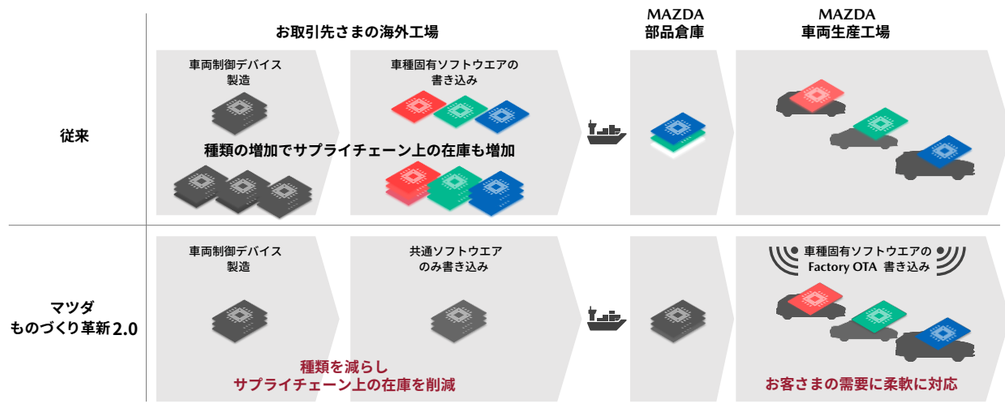
生産領域では、一括企画のスコープをICEからBEVまで広げ、またハードウエア中心からソフトウエアまで対象を広げ、さらに対象関係先も社内からお取引先さままで広げています。生産ラインでは、ICEからBEVまで広がった車両構造の差を吸収するため、車両構造と工程のモジュール設計をさらに進化させています。メインラインでは車種を問わず作業の工程数や手順を同一にし、メインラインに部品を供給するサブラインでは車種ごとに作業の工程数や手順が異なる複数の部品をひと塊にする「モジュール化」を行い、生産効率の向上を図っています。

さらに、長年培ったマツダの強みである混流生産に、自動無人搬送機「AGV（Automatic Guided Vehicle）」を採用した「根の生えない」生産設備などを導入し、BEVとICEを同一ラインで生産し、需要変動に対する柔軟性を確保して資産効率を向上しています。

また、お取引先さまとの共創により、部品の種類数を最適化し、種類を生む場所を近場に寄せるサプライチェーンの構造変革を推進しています。電動化の進展で種類の増加が見込まれる車両制御デバイスとそのソフトウエアを例に挙げると、ハードウエアの種類は一つにして、車種共通のソフトウエアだけをお取引先さまで書き込んで調達しています。車種ごとに種類が異なるソフトウエアは、車両組立工場で「Factory OTA（Over The Air）」という無線通信で書き込んでいます。これにより、お客さまの需要変動に柔軟に対応できるようになり、またサプライチェーン内の在庫も4分の1に削減できるようになります。

工場内を自由に動きまわる自動無人搬送機「AGV」

### お取引先さまとの共創でサプライチェーン全体を効率化




詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
ものづくり革新2.0に秘められた想いとは？ マツダが目指す日本の生産現場の未来
https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250318-multisolution-production/

# ひと中心の研究・開発
## ―いきいきとした体験をお届けする

### 基本的な考え方

マツダは、世界の自動車産業を取り巻く環境の急速な変化を踏まえ、クルマの持つ魅力である「走る歓び」と「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していくことを目指します。

### 「魂動デザイン」のさらなる深化

デザインテーマ「魂動（こどう）–Soul of Motion」のもと、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、マツダの「魂動デザイン」です。深化した「魂動デザイン」では、「引き算の美学」、すなわち究極まで要素を削ぎ落とすことで生まれる「余白の豊潤」を大切にし、シンプルなフォルムに繊細な光の表現で、クルマに命を吹き込むことに挑戦しています。

### 「走る歓び」の進化・深化

マツダの「走る歓び」は、単なる走行性能のみならず、お客さまがマツダ車に触れた瞬間に感じる感動や共感、人とのつながりを感じる体験を表しており、マツダがお届けしたい価値の中核です。「いきいきとする体験」をお届けするために、「ひと中心」の価値観に基づき、「走る歓び」を進化・深化させ、お客さまへの感動、活力、自信の提供を目指しています。

### 脳科学やAIでひとの本質を研究するマツダのクルマづくりとウェルビーイング

マツダは、単なる移動手段としてのクルマを超え、「ひと中心」の哲学と移動がもたらすウェルビーイングの探求で、「乗れば乗るほど元気になるクルマ」の開発に挑戦しています。国立大学法人弘前大学と共に、人の健康と幸福、ウェルビーイングとクルマの関係性を明らかにする共同研究などに取り組んでいます。

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
乗れば乗るほど元気になる？脳科学やAIでひとの本質を研究するマツダのクルマづくりとウェルビーイング
https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250214-wellbeing-car/

### クルマを通じたいきいきとする体験機会の創出

マツダは「人が本来持っている能力や感性を呼び覚ますためにはクルマがどうあるべきか」を徹底的に追求しています。人を深く研究し、ストレスや不安を取り除くことで、人が気持ち良く安全に最大のパフォーマンスを発揮でき、ドライバーや同乗者が快適に移動することの愉しさを感じられる、「ひと中心」のクルマづくりを一貫して行ってきました。マツダのクルマを通していきいきとする体験をお届けする活動を推進するとともに、従業員が「走る歓び」の魅力を直接伝えるなど、お客さまとのコミュニケーション機会も大切にしています。

参加型ブランド体験イベント「MAZDA FAN FESTA 2024」

お客さまの心と身体の活性化
https://www.mazda.com/ja/sustainability/social/uplifting-mind-body/

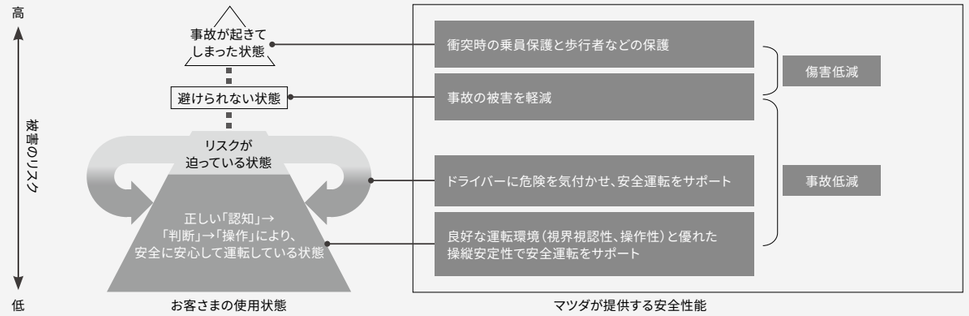


# ひと中心の研究・開発
## ―安全・安心なクルマ社会の実現

### マツダが目指す安全性能の考え方

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）」のもと、安全技術の研究・開発を行っています。さまざまな運転環境で安全に運転するためには、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、いかに注意を尽くしても、避けがたい事故は起こりえます。そこで、マツダは長年の人間研究に基づき、危険な状態に陥る前にリスクを低減する先進安全技術を開発し、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

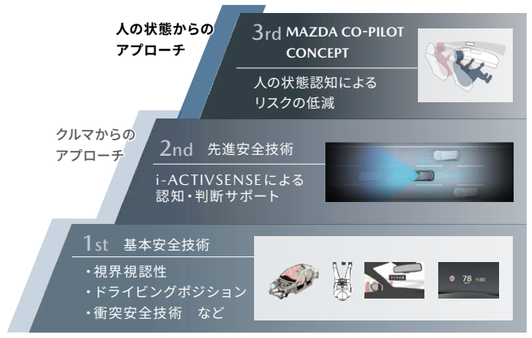



### 目標

MAZDA PROACTIVE SAFETYのもと、IT技術を活用した高度運転支援技術の開発を継続し、運転者も同乗者も周囲の人も安全・安心なクルマづくりを進め、自動車技術で対策が可能なものについては、2040年を目処に自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指します。

### 安全のビルディングブロック

マツダは、安全技術に磨きをかけ続けるとともに、技術は世の中に普及してこそ価値を発揮するという考えのもと、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、技術開発を推進しています。まず、基本安全技術として優れた視界視認性や適切なドライビングポジション、衝突安全性能などをベースとし、先進安全技術、そして「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」の継続的な進化に取り組んでいます。



## ひと中心の研究・開発 ―安全・安心なクルマ社会の実現

### MAZDA CO-PILOT CONCEPT

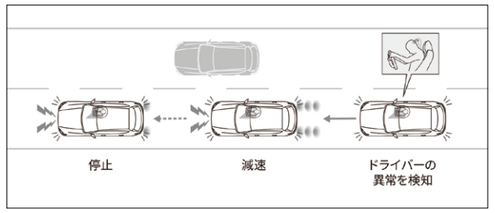
死亡事故ゼロを実現する上で、特に大きな課題となるのが、運転中の眠気や体調急変など、人の状態に由来するリスクの低減です。これに対応する高度運転支援技術のコンセプトが「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」です。MAZDA CO-PILOT CONCEPTに基づく高度運転支援技術では、人を深く研究し、人体や脳のメカニズムを理解・モデル化します。

そして、ドライバー・モニタリングと連動して、ドライバー状態に応じた適切なインタラクションにより、ドライバー・同乗者および周辺の交通参加者の事故リスクを低減します。人が運転することを前提に、副操縦士のようにドライバーを見守ることで、運転できる楽しさと自由な移動を生涯にわたり支援し、お客さまの生活や生きる歓びを支えていきます。

**ドライバー異常時対応システム（DEA）**

ドライバー異常時対応システム（DEA）は、ドライバーの異常時に事故被害の軽減をサポートするための機能です。

DEAではドライバーの閉眼や手放し、姿勢崩れを検知するとドライバーの体調が急変したと判断し、音と表示による警告でドライバーに注意を促します。ドライバーが運転に復帰できない場合には、ハザード点滅、ブレーキランプ点滅とホーン吹鳴で周囲に異常発生を報知しながら、高速道路／有料自動車専用道路では可能な限り路肩に寄せながら減速停止します。一般道では同一車線内で減速停止をすることで、事故の回避・被害軽減に寄与するものです。停車後は、ドア解錠や緊急通報センターへの自動通報による救命要請を行い、車外のドライバー救援・救命に備えます。「MAZDA CX-80」のDEAは「MAZDA CX-60」からさらに進化させ、DEA作動時に減速を開始する旨を知らせる音声ガイダンスを追加しました。



ドライバー異常時対応システム（DEA）作動の流れ

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
MAZDA CX-80に搭載の安全技術DEAに、開発主査が込めた想い。自家用車に「副操縦士」のような安心感を
https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20241202-cx80-dea/

**第三者による安全性能評価**（2024年4月1日～2025年3月31日時点）

| 国・地域 | 第三者評価 | 評価 | 車種 | 評価獲得車種数／評価を受けた車種数 |
|---|---|---|---|---|
| 日本 | J-NCAP*1 | 5★（最高ランク） | CX-80 | 1／1 |
| 米国 | US-NCAP*2 | 5★（最高ランク） | MAZDA3、CX-30、CX-5、CX-50、CX-90 | 5／5 |
| | IIHS*3 | TSP＋ | MAZDA3、CX-30、CX-50、CX-70、CX-90 | 5／5 |
| 欧州 | Euro-NCAP*4 | 5★（最高ランク） | CX-80 | 1／1 |
| 豪州・ニュージーランド | A-NCAP*5 | 5★（最高ランク） | CX-80 | 1／1 |

*1 国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構（NASVA）が、安全な自動車の普及を促進する目的で、1995年度より公表している自動車の安全性能評価。「予防安全性能」「衝突安全性能」「事故自動緊急通報装置」の項目で評価される。
*2 米国運輸省道路交通安全局（National Highway Traffic Safety Administration／NHTSA）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 米国道路安全保険協会（Insurance Institute for Highway Safety／IIHS）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 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 オーストラリア／NZ各州政府他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。

安全・安心なクルマ社会の実現
https://www.mazda.com/ja/sustainability/social/safety/



## 品質

### 基本的な考え方

マツダは、お客さま満足と企業理念の実現に向け、「人間行動の質」「仕事の質」「マネジメントの質」「職場環境の質」の向上により商品・サービスをはじめとする「あらゆる提供物の質」を高めることが重要であると考え、「確かな仕事の積み重ねでお客様に喜ばれる商品・サービスを提供する」という品質方針に基づき、全領域一体となってマツダらしい価値を高め続けています。

品質保証の考え方として、全ての業務の起点をお客さまと位置づけ、商品・サービスを通じた「安心」「信頼」「感動」のお届けを目指し、商品性能だけでなくお客さまの使用プロセスまで含め、お客さま起点で考え、行動できる人づくりにも注力しています。

**「100−1＝0」の考え方に基づくクルマづくり**

「クルマが100台ある中でお客さまの唯一無二の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に等しい」（「100−1＝0」）と考え、1台ごとの品質に真摯に向き合い、無欠陥の実現を目指したクルマづくりを追求し、企画から製造まで一気通貫での品質のつくり込みを徹底しています。

**「100−1＝0」から「100＋1」へ**

市場で予測外の問題が発生した際には、早期の把握と解決を目指した品質保証活動を推進しています。販売現場と連携し、日々の誠実なコミュニケーションを通じてお客さまに寄り添うことで、信頼し続けていただける特別な絆の構築を目指しています（「100−1＝0」→「100＋1」）。

### お客さま起点の品質向上

お客さまのご意見はクルマづくりの一番の資産と考え、知見を蓄えて企画・開発などに反映するとともに、従業員向けに品質意識向上活動や品質教育を継続的に実施しています。また、QCサークル活動は60年以上継続し、現在は生産領域の従業員だけでなく、国内の販売会社や海外生産拠点でも行われ、従業員が自発的に考え問題解決に取り組んでいます。

### 企画から製造まで一気通貫した品質のつくり込み

お客さまの要望や期待を理解するとともに商品の機能や性能を保証する重要特性を明確にし、企画・開発から購買・車両生産・物流・サービスまでの各段階で維持・管理の仕組みを構築し、一貫したプロセス保証に重点を置いた品質のつくり込みに取り組んでいます。また、人材や技術の交流をはじめとするお取引先さまとの活動も行っています。

### 市場問題の早期把握・早期解決

市場問題の早期把握と解決を目指し、国内外の販売会社に寄せられるお客さまからのご意見、外部・独自の市場調査、コネクティビティ技術で収集した車両情報など全ての品質情報を一元管理・全社共有する仕組みを構築しています。加えて、日々の進捗管理を徹底し、現象・原因の調査から改善実施・確認まで、網羅的かつ迅速な品質改善に取り組んでいます。

### お客さまに寄り添うカスタマーサービスの実現

お客さまに常に信頼していただけるカスタマーサービスを目指し、クルマのある生活をストレスなく楽しんでいただける保有体験をお届けすることに努めています。販売現場での基盤づくりや人づくり、現場オペレーションの変革、お客さまとの新しい接点の創出などを国内外の販売会社と共に進めています。

品質
https://www.mazda.com/ja/sustainability/social/quality/

# CSCOメッセージ

## お客さま起点のサプライチェーンの構造変革と共創で強靭な経営基盤・高い経営効率の実現と日本のものづくりへのさらなる貢献を目指します

取締役専務執行役員兼CSCO（最高サプライチェーン責任者）
向井 武司

### Q. マツダの生産領域における特長や強みは何ですか？

マツダは、異なる車種やパワートレイン・パワーユニットを同一ラインでつくる混流生産という体制を採用しています。「なぜ車種やBEVの専用生産ラインをつくらないのですか？」と、私を含めてマツダで生産に携わる者は、しばしば、社外の方からこのような質問を受けます。仮に、車種専用生産ラインを設けたら、どうなるでしょうか。ある車種の需要が落ち込むとそのラインは“遊んで”しまい、逆に別の車種の需要が上がっても、専用生産ラインでは生産能力の制約で十分な台数が作れません。従って、スモールプレイヤーであるマツダの規模で、車種専用生産ラインを設ける考え方は、資産のフル活用ができず全体の生産量が制約されることになり、合理的ではありません。混流生産は、車種の需要量に応じて柔軟に生産比率を調整し、生産能力を補完することを可能にして生産性を上げて経営効率を高める、マツダの強みの一つです。

この混流生産の強みを生かし、商品の多様性とスケールメリットによる効率性という二律背反をブレークスルーしたのが2006年にスタートさせた「マツダ ものづくり革新1.0」P67です。5年から10年先に必要となる商品・技術を一括で企画し、開発構想段階から開発領域と生産領域が一緒になり、設備に車体を固定する方法や部品の組み立ての順番、組み付け方向などの工法や工程を共通化させました。これを前提にした生産設備を導入することで、車種や世代を超えて、高効率に生産できるようにしています。これをもとにつくられたのが、「SKYACTIV技術」であり、2012年に発売した初代「MAZDA CX-5」以降のマツダの商品群です。

### Q. 生産領域において、「マツダ ものづくり革新2.0」を推進する背景と意図は何ですか？

昨今の自動車における電動化や知能化は車両構造を複雑にすると同時に、それらをより緻密に制御するために車両に搭載されるソフトウエアも膨大になっています。現在は「電動化の黎明期」であり、ICE、HEV、PHEV、BEVと、お客さまの嗜好や地域の特性などの多様性は広がっており、また電動化へのトランジションの速度は変動幅が大きい状況です。

マツダの規模でブランド価値経営に基づいた「マルチソリューション戦略」を推進していくため、混流生産を生かしてICEからBEVまでの生産比率の変化に柔軟に対応し、生産ライン操業度100%を目指しています。これによって、より強靭な経営基盤や高い経営効率の実現に貢献します。また、車両に搭載されるソフトウエアの規模は爆発的に拡大しており、現在の車両1台分のプログラミング行数は2億行を超え、今後さらに増えると想定しています。

このような環境を踏まえ、マツダ ものづくり革新1.0で積み上げてきた考え方と技術をもう一段発展させたのが、マツダものづくり革新2.0P68です。車両の一括企画のスコープをICEからBEVまで広げ、またハードウエア中心からソフトウエアまで対象を広げ、さらに対象関係先も社内からお取引先さままで広げ、サプライチェーン全体の効率化に取り組んでいます。サプライチェーン全体の効率化は、私たちが取り組んでいるサプライチェーンの構造変革ともつながっていますので、後ほどご説明します。

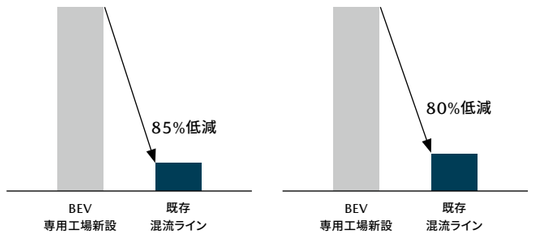
生産ラインでは、ICEからBEVまで広がった車両構造の差を吸収するため、車両構造と工程のモジュール設計をさらに進化させています。マツダの生産ラインは、車両組立のメインラインでは車種を問わず作業の工程数や手順を同一にし、メインラインに部品を供給するサブラインでは車種ごとに作業の工程数や手順が異なる複数の部品をひと塊にする「モジュール化」を行い、生産効率の向上を図っています。その上で、工場内を自由に動きまわる「AGV（自動無人搬送機）」を採用し、「根の生えない」生産設備を導入しています。これにより、ICEからBEVまでの車種および車種ごとに異なるパワートレイン・パワーユニットなどの生産順序や生産比率の変動に、柔軟かつ効率的に生産できるラインを実現しています。

また、電動化や知能化に伴う電子制御デバイスの種類の増加に対して、これまではお取引先さまで電子制御デバイスにソフトウエアを全て書き込んでいただいていましたが、現在はお取引先さまには車種共通のソフトウエアだけを書き込んでいただき、マツダで車種ごとに異なるソフトウエアを「Factory OTA（Over The Air）」という無線通信技術で生産ライン上で書き込んでいます。P70つまり、種類の発生をマツダの工場内で行っています。これにより、お客さまの需要変動に柔軟に対応できるとともに、サプライチェーン内の在庫を約4分の1に削減できるようになり、強靭なサプライチェーンの構築を目指す構造変革にも寄与しています。このようにバリューチェーンとサプライチェーンにおいて、調達・生産を一気通貫で柔軟性をさらに高めた生産ラインへと進化させたことが、マツダ ものづくり革新2.0の真髄と言えます。

### Q. マツダ ものづくり革新2.0で目指す定量目標は何ですか？また、マツダ ものづくり革新2.0によって、マツダの企業価値向上にどのように貢献していきますか？

新しいBEVや電動車の導入において、既存の生産ラインを有効活用することで、BEV専用工場を新設した場合と比較して、初期設備投資85%低減、量産準備期間80%低減を見込んでいます。「ライトアセット戦略」とマツダ ものづくり革新2.0によって、限られた資源を最大限に生かして、ライン間の稼働の偏りをなくし、全ラインで安定した生産を実現することで、より強靭な経営基盤と高い経営効率に貢献していきます。

**BEV専用工場新設の場合との比較**




### Q. 先ほど言及されたサプライチェーンの構造変革について、背景や目的を教えてください。

100年に一度の大変革期にある自動車業界において、電動化や知能化、環境対策、地政学的リスクや各国・地域の政策によるサプライチェーン上のBCP（事業継続計画）、さらに素材や部品の価格高騰など、さまざまな要因によって相対的な付加価値や重要性、リスクが変化しています。また、車両のデジタル化やソフトウエア化により、バリューチェーンについても、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。

私たちは、持続的なビジネス成長と企業価値の向上を実現するために、原価低減力と減産抵抗力を高める強靭なサプライチェーンの構築を進めています。原価は自らがコントロールできる領域と考え、私が責任者を務めるサプライチェーン領域では、お客さま起点の考え方で、部品の種類数を絞るとともに生産拠点のより近くで種類を生み出すことなどによって、資産や部品の回転率を高められるように、サプライチェーン全体を俯瞰し従来の領域を超えた構造的な変革に取り組んでいます。

## Q. 具体的にどのような構造変革に取り組んでいますか？

グローバル化された現代のサプライチェーンでは、調達構造がさまざまな国や地域にまたがって複雑化し調達階層も深くなっています。生産変動による部品緊急輸送のみならず国家間の協議などBCPの観点でもリスクやコストが増大します。また近年では、電動化の進展や機種数の増加などによって、部品の種類数が膨大になっています。お取引先さまにおいても、管理面や品質面、在庫の回転でも非効率が生まれて収益を圧迫してしまいます。さらに、知能化をはじめ、これまでの自動車技術の延長線上にはない技術が求められています。

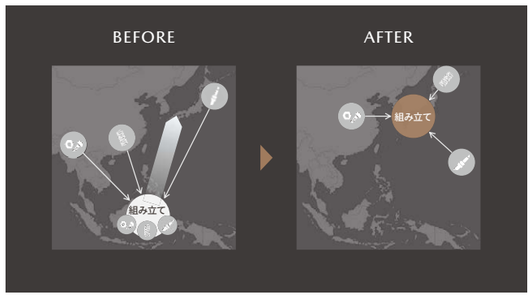
地政学的な緊張の中で、複雑化・多様化するこの時代に、マツダの規模で資本効率の向上を図りながらいかに生き抜いていくかが一層重要になっています。ですから私たちは、お取引先さまと共創することで、サプライチェーン上に存在するムリ・ムラ・ムダに双方からの視点で気づき、全体最適で仕組みの改善を図り、共に成長していくことが重要と考えています。

そのためには、今までの考え方に縛られず、意識と行動を変容させなくてはなりません。私たちは、自動車メーカー主導で行っていたプロセスを見直し、企画・設計の段階からお取引先さまの専門的知見を取り入れる「平時の共創」を積極的に採用しています。これによって、開発初期の段階からサプライチェーン全体で合理的かつ効率的なものづくりを実現し、結果として原価低減につながる取り組みを行っています。

取り組みの根底には、「共創と地域貢献をベースにした競争力と信頼関係の両立」があります。お取引先さまとの関係は、一般的な入札による価格交渉だけのつながりではなく、共に志を同じくして長いお付き合いと強固な結びつきを前提としています。そうすることで、お互いの胸襟を開き、知見を持ち寄りやすくなります。さらには、お取引先さまは担当する個々の部品だけでなく自動車全体をより深く広く理解できるとともに顧客ニーズに合った技術開発や提案が可能となり、マツダはお取引先さまの技術力を生かしたより良いクルマづくりができるようになります。この取り組みは、win-winとなるだけでなく、サプライチェーン全体のものづくり力を一層高めることにつながると考えています。

## Q. 構造変革の実例を教えてください。

2025年7月に発表した新型CX-5のボディを構成する鋼板部品における日本製鉄株式会社さまとの取り組みをご紹介します。新型CX-5では、初期段階からクルマ1台の開発を共創することで、現場レベルで困りごとが共有でき、先方の専門的な知見や技術を設計に反映させるとともに、世界初採用の鋼板をつくり出すなどの技術革新につなげることができました。この共創によって、アルミなどの材料置換に頼ることなく、鋼板において先代モデル比で10%の鋼材使用量の削減を実現しました。また先方からも、「従来よりも悩みを共有しながら深く議論することで、相互の理解度が深まったとともに、お客さまの実情を考慮した技術提案を行うことができた」との声をいただきました。まさに両者にとってさまざまな学びや気づきを多く得ることができたと思います。



外部環境変化の影響を最小限にとどめる「近場化」のイメージ図

また、調達構造変革のもう一つの例として、お取引先さまとの共創を通じて、部品の種類を産む場所の「近場化」を進めています。これは、調達構造のシンプル化、輸送などにかかるコストや$CO_2$排出の削減、サプライチェーン上の在庫削減、地政学的リスクの低減と安定供給などを図るべく、多くの種類を持つ部品を海外など遠方で完成させるのではなく、材料や構成部品の状態で調達し、車両生産拠点の近くで組み立てて完成品とする取り組みです。新型CX-5に搭載されるハーネスの一部で実施し、従来の調達構造で発生していた余分なコストが削減できました。

マツダは、2030経営方針 PHASE2において構造的原価低減で1,000億円規模、固定費領域で1,000億円規模の効率化を目指していますが、これらの共創もその目標達成に貢献すると同時に、お取引先さまのオペレーションの改善やシンプル化にも寄与していきます。

## Q.「国内生産を守る」や「サプライチェーンでの平時の共創を通じて地場の国際競争力を上げ共に生き残っていく」とコミットしていますが、その背景や理由を教えてください。

私たちは創業以来、広島と山口の皆さまに育てていただきました。地域との共創や協調、支援なくして持続的な成長はない、と強く思っています。ですからマツダにとって、地場をはじめ日本のサプライチェーンと生産を堅持することは、日本のものづくりを構成する企業としての責務と考えています。

マツダは、約130の国と地域で事業を展開しています。特定の市場に偏ることなく、グローバルで販売機会を最適化することで、各工場の安定操業を図ると同時に、外部環境の急激かつ予測困難な変化に備え、前述のような自らがコントロールできる原価の低減や、サプライチェーン構造そのものを変える共創を進め、経営のレジリエンシーを強化することで、責務を果たしていきたいと考えています。

## Q. マツダのCSCO・生産領域を統括する責任者としての使命感や思いを教えてください。

私はサプライチェーンおよび生産領域の責任者として、課題解決や意思決定の際にお客さまを真ん中に置いています。「走る歓び」やデザインといったマツダらしい価値と電動化や知能化への対応を両立させて、お客さまの感性に訴えるものづくりを追求し、マツダが「選ばれるブランド」であり続けることに貢献するべく取り組んでいます。そして、お取引先さま、マツダの商品やサービスをお客さまにお届けしてくださる全ての皆さま、従業員を守るとともに、日本のものづくり力やその価値をより高めていけるように、サプライチェーン・バリューチェーンを俯瞰して一気通貫の視点で取り組み、持続的な成長と企業価値の向上に向けて邁進していきます。

# サプライチェーン構造変革

2030経営方針の「原価低減とサプライチェーン強靭化」では、商品原価や製造原価にとどまらず、サプライチェーン・バリューチェーンを俯瞰したムリ・ムラ・ムダを構造的に取り除く取り組みを通じて原価のつくり込みを行い、原価低減力と減産抵抗力を高める強靭なサプライチェーンの構築を目指しています。

これに向け、従来の資材・部品メーカーと自動車メーカーの関係や領域を超えたサプライチェーン・バリューチェーンの構造変革を進めています。マツダと同じ志を持つお取引先さまと、長期的なつながりを前提として、お互いの知見や専門性を出し合って共にものづくりをする「平時の共創」活動に取り組んでいます。平時の共創を通じて、資本効率向上や持続的成長の実現、さらにはお取引先さまと全体最適で改善を図ることで共に成長していくことを目指しています。

### 日本製鉄さまとの共創による新たな価値創出への挑戦

2025年7月に発表した新型「MAZDA CX-5」の車体骨格構造は、戦後から現在に至るまでの長きにわたり、鉄鋼材料の多くを供給していただいている日本製鉄株式会社（日本製鉄）さまとの平時の共創のもとで生まれました。

日本製鉄さまは、マツダとの鉄鋼材料の取引にとどまらず、マツダの資材や設備関連のお取引先さまで組織される協力会「洋進会」の会長企業を長く務められており、また同社の社内外でマツダ車の拡販活動を展開していただくなど、両社は強固な信頼関係を築いています。

### 共創活動が始まるまで

2020年代に入ってからの世界的な原材料価格の高騰を相殺するべく、従来の枠組みにとらわれないゼロベースの発想として、長年にわたる強固な信頼関係を土台にし、平時の共創の積極的な採用による、開発初期段階からの合理的かつ効率的なクルマづくりの実現に向けて、両社で協議を重ねました。近年になって活動の構想がまとまり、最初に成果を織り込む対象を新型CX-5とすることを決定し、ここに世界でも過去に類を見ない取り組みがスタートしました。

また活動を個社のメリットにもつなげることを狙いとして、日本製鉄さまは車両開発全体に求められる要件の吸収・自社技術の提案力向上やリソースの最大活用などを、マツダは車体の重量とコストの低減のみならず鉄鋼の知見深化による開発・技術力の強化などを両社で共有しました。

### 共創活動で行われたこと

従来、マツダの新型車開発は社内で進められ、マツダが資材や部品の仕様を確定してから、複数のお取引先さまによる競合を経て発注先を決定してきました。このプロセスでは、お取引先さまはマツダが決めた仕様の範囲内での提案しかできません。

今回の共創活動では、新型CX-5の開発の初期段階から日本製鉄さまに参画していただいたことで、日本製鉄さまの剛性に関する分析技術とマツダのMBD*が融合し、これを車体構造の最適化のために高次元で進化させるなど、お互いの知見や専門性を出し合った平時の共創の具現化・積み重ねにより、今後の発展性を持つ「新しいクルマづくり」を実現しています。

＊ クルマ・制御・乗員・走行環境といった開発対象を「モデル化」してコンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い効率的に開発する手法。

日本製鉄さまとマツダが共創した新型CX-5のボディ

### 共創活動による成果

共創活動によって、新型CX-5は最適な車体構造を実現することができました。「走る歓び」につながる車体剛性を確保しながら、鋼材使用量を先代モデル比で約10%削減し、重量とコストの低減に大きく貢献しました。また日本製鉄さまでは、次世代鋼製自動車コンセプト“NSafe®-AutoConcept ECO[3]（エコキュービック）”の先進技術を進化させることができました。マツダにおいては、車体構造の最適化を短い開発期間で実現するとともに、“鉄を使い切る”ことでアルミなどの材料置換に依存することなく、軽量化を実現するノウハウを獲得することにつながりました。

### 共創活動の今後

こういった平時の共創は、日本製鉄さまのみならず、マツダと志を同じくする他のお取引先さまとも、従来の関係や領域を超えて取り組んでいます。今後、対象の車種も順次拡大していきます。またお取引先さまとの共創活動は、構造的原価低減として、2027年3月期までの原価低減領域での1,000億円規模の効率化に寄与していきます。

### 共創パートナーさまからのメッセージ

廣瀬 孝さま
日本製鉄株式会社
代表取締役副社長

マツダさまとの共創活動を通じて、鋼材製品開発や安定品質実現の枠を超え、バリューチェーン全体での取り組みによる成果・貢献の創出に携わることができました。技術領域も企業文化も異なる両社が志を共有し業界初の試みに挑戦し、同じゴールに向かって活動を推進することで、新たな視点・アイデアを共同で発掘し取り入れながら、創造的・効率的な開発につなげられたと思います。また、本活動を通じ、両社が学びを得ながら自らを磨き上げ、さらに良いクルマづくりができるという相乗効果も実感しました。先進素材の材料適用に関する提案だけでなく、マツダさまの車体設計・加工・量産過程にわたって広範囲な協業を行うことで、非常に多面的な成果が得られました。また、当社においても鉄の製造から車両製造までを俯瞰しながら、お客さまにご採用いただきやすい提案が可能となりました。今後は、よりチャレンジングな課題に対し、シームレスな連携により素材技術と車両設計・生産技術の融合をさらに深化させ、共創の次元を一段と高めてまいります。

この活動に携わる両社役員・従業員による共創会議

両社担当者による定例会の様子

# コスト低減統括役員メッセージ

## ブランド価値経営の原点に常に立ち返り お客さま視点で全員参加のコスト低減を推進します

取締役専務執行役員
青山 裕大

### Q. 原価低減の背景や目的を教えてください。

私が取り組みを推進する上で大切にしていることは、マツダの経営哲学であるブランド価値経営の原点に常に立ち返り、お客さまに共感いただける価値を持った商品をお客さま視点に立った価格でお届けするという「良品廉価」のコンセプトです。企画の初期段階からお客さまニーズにしっかりと向き合うとともに、お取引先さまやパートナーの皆さまにとっても価値を感じていただける活動となるように、バリューチェーン・サプライチェーン全体でムリ・ムラ・ムダをなくしお客さま視点で取り組んでいます。この実践により結果的に原価低減ができ、またバリューチェーン全体の収益率向上にもつながっていくと考えています。

経営環境の不透明さが増していく中でも、持続的な成長の実現に資するものづくりを進めるためには、経営効率を高めて環境変化に耐えられる経営体質にしていかなければなりません。マツダでは原価は自らがコントロールできる領域として、将来成長の原資を生み出し続けていくために、短期と中長期の視点に立った継続的な低減を進めています。

その中で私は、短期と中長期の両者の視座から、サプライチェーンの構造変革や「マツダ ものづくり革新2.0」P68の諸活動と連携しつつ、コスト低減活動の推進に取り組んでいます。

マツダは、商品力改善に向けて、ラージ商品を中心とした新世代商品を順次導入し、2025年3月期の業績は、1台当たりの売上高が改善するとともに初めて売上高で5兆円を超えました。これは、商品を多くのお客さまに支持いただけた結果と考えています。しかしながら、良いものづくりの追求と同時にシンプルな種類数や廉価な仕様でその理想を達成していくという意識が疎かになった面も否めず、商品原価は想定よりも増加してしまい、当初期待したほどの利益の向上は達成できませんでした。

現在は、これまでの常識や基準を見つめ直し、全世界・全業務領域全員参加で、真のお客さま価値にフォーカスしたコストの使い方の検証と改善活動の推進を最優先事項として取り組んでいます。

### Q. 具体的にどのような取り組みを推進していますか?

2025年4月、私がコスト低減統括役員に就任するとともに原価企画変革室を新設して体制を整え、活動を強力に推進しています。

構造的な原価低減に向けた活動を進める中で、時代やお客さまの嗜好などの変化や、コスト低減を実現するための技術の進化なども考慮に入れた上で、マツダがお客さまにお届けしたい価値を中心に据えて、適切な品質基準や性能目標の見直し、仕様設定や装備選定の適正化などに努めています。また、お客さま視点での種類数の適正化や、現行モデルからの部品の共通化や流用などにも取り組んでいます。

具体的には、新型「MAZDA CX-5」の種類数において、先代モデル比60%削減に向けた活動を進捗させています。また、種類数の削減活動は、他の車種やエンジンへの展開でも進めています。新型CX-5では先代モデルからの部品共有化も拡大し、デザイン変更などお客さまに新しい価値を訴求するような新設部位に対して、熟成された技術によって安定した品質と信頼性を確保できる部位については部品を流用し、既存資産を最大限に活用し、お客さま価値につなげるという工夫を講じています。部品共用化の拡大は、私たちの資産をより長く使うため、社会にもやさしい活動です。

また、他車種の現行モデルでは、装備や仕様、性能目標などについて、各領域からアイデアを募り、お客さまの視点に立った総点検と適正化を図っています。従業員がお客さま視点に立って一つひとつ検証してくれて、1,000を超えるアイデアが集まりました。1件当たり数万円のような効率化項目は、すでにこれまでの活動で実施済みであり、多くが1件当たり数円というものでした。一つひとつの効果は小さいように見えますが、数が集まると大きな効率化になるのです。まさに地道な活動です。

さらに、ものづくりの工程にも活動を展開しています。部品には加工基準座という機能上で必要なものがあり、社内で独自のルールが定められています。「お客さまへの提供価値につながらないのに、この基準を満たすためだけにコストが費やされていないか?」という視点で検証してみると、機能上問題がないにもかかわらず、ルールが厳格なあまりコスト増になっている例もあり、ルールを見直すことで、コストを低減することができました。

固定費領域も同様です。これまでの当たり前を疑問に思うことで、やめられる活動が見えてきます。お客さま視点で業務の選択と集中を行う活動を地道に続けています。

このように、効率化は今の常識やルール、仕事を見直してあるべき姿を考えると、必要なものや不要なものが見えてきます。一つひとつの効果は小さくとも、積み重ねると大きな効果を生みます。積み重ねることで必要な仕事に集中でき、今まで以上に価値創造や投資対効果の高い業務に注力することができます。地道な活動ではありますが、継続していくことこそが将来成長につながる構造的原価低減になると考えています。

### Q. 原価低減で期待する定量的な目標は何ですか?

2030経営方針 PHASE2において、構造的原価低減で1,000億円規模、固定費領域で1,000億円規模の効率化を目指しています。現在までに構造的原価低減では約60%のめどがついています。2026年3月期は400億円のコスト改善のうち構造的原価低減では150億円の改善を見通しており、今後さらなる増加を見込んでいます。固定費領域はまだ道半ばですが、400億円のロードマップは明確になっており、2026年3月期中の成果創出を目指しています。私は、コスト低減は特殊な活動ではないと考えています。ですから、将来、本質的な活動の中で適正なコストが描けるようになるよう、統括役員として覚悟を持って取り組みを進めていきます。

### Q. 原価低減によって、マツダの企業価値向上にどのように貢献していきますか?

お客さまに共感していただける価値を提供していくためには、従業員一人ひとりがマツダらしいものづくりと良品廉価が一貫性のある同じベクトルの活動であるという信念のもとで団結・連携し実践することです。コスト低減は開発や生産、販売・マーケティングといった一部の領域だけの仕事ではありません。原価の低減や改善の活動の主役はマツダに関わる全ての人であり、全員が自分ごととし、かつ継続して取り組むことが重要です。そして、それが文化・風土として会社全体に根付くまで続けていくことが、経営の「基礎体力」を上げていくことであり、企業価値の向上につながる最善の道と思っています。

# カーボンニュートラル

マツダは、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）を目指しており、パートナーや地域と共に取り組んでいます。その目標に向けて、2035年にグローバル自社工場でのCNに挑戦しています。

グローバル自社工場でのCN実現に向けて、マツダの$CO_2$排出量の約75%を占める国内の自社工場と事業所[*1]においては、ロードマップの策定に加え、中間目標として2030年度の$CO_2$排出量削減目標を設定し、「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（CN燃料）の導入等」の3つの柱で、自治体や他産業などと連携し、取り組みを進めています。海外工場では、国内での取り組みをモデルに、最適なアプローチで進めていきます。

マツダは、2025年9月に、今後の代替燃料の調達環境や技術の進展を見据え、より柔軟に対応できるようロードマップをアップデートし、事業を支えるエネルギーの安定調達と$CO_2$削減の促進の両立を目指すことを発表しました。

ロードマップとして、本社工場宇品地区（広島県広島市）にある自家発電設備においては、当初予定していた石炭からアンモニア専焼への燃料転換を見直し、より着実に脱炭素を推進すべく、すでに発電技術が確立され、LNGから作られる都市ガスを燃料とするガスコージェネレーションシステムに切り替えていく方針としました。このシステムは設備の小規模な改造のみでCN燃料として期待される水素へ段階的に切り替えを可能とするもので、将来的にはCN燃料の社会実装の進展とともに脱炭素を進めていくことを視野に入れています。今後、川崎重工業株式会社と共創し、エネルギー利用効率が極めて高く、工場操業に合わせ最適なエネルギーマネジメントが可能なガスコージェネレーションシステムの仕様などを検討していきます。

これに伴い、本社工場および防府工場の両拠点で現在稼働中の石炭火力発電は、2030年をめどに廃止を進めていく計画としています。この計画推進においては、地域のエネルギー事業者である広島ガス株式会社と中国電力株式会社のご協力も得ながら、地域一体となって取り組みを進めていきます。

なお、今回のロードマップアップデートにより、2030年度の$CO_2$排出量削減の中間目標を、2013年度比で69%から日本の目標と同等の46%以上と、着実にCN実現へ移行するべく再評価しました。

マツダが導入の検討を進めるガスコージェネレーションシステム
（写真：川崎重工業株式会社神戸工場パワーセンター3号）

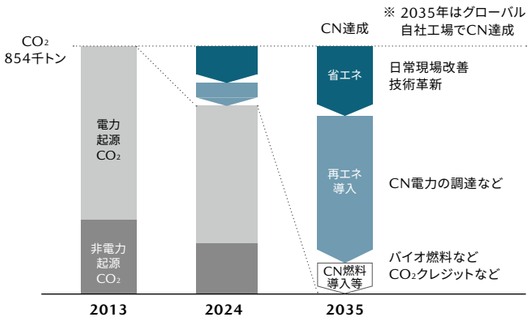
**温室効果ガス排出量[*1]**

【2024年度実績】

Scope1[*2]およびScope2[*3]（マーケットベース[*4]）

合計：649千t-$CO_2e$　–24%（2013年度比）

**カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ**




*1 対象範囲は本社・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 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 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 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。

## 国内の自社工場と事業所におけるCNに向けた3つの柱

### 1. 省エネルギーの取り組み

全社を挙げてあらゆる業務の生産性改善や効率化を積み重ねるとともに、生産・インフラ設備の運用改善や高効率化、技術革新による省エネルギーに取り組んでいます。この活動をお取引先さまとも共有して取り組みを推進しています。

**【取り組み】**
- 低$CO_2$排出の生産技術の導入や各領域における省エネ活動（「アクアテック塗装技術」の展開など）
- 熱交換器局所洗浄技術のお取引先さまへの展開
- インターナルカーボンプライシングの導入（$CO_2$排出量1トン当たり9,100円）

### 2. 再生可能エネルギーの導入

より着実に脱炭素を推進すべく、本社工場にある自家発電設備は、LNGから作られる都市ガスを燃料とするガスコージェネレーションシステムに切り替える方針です。このシステムは設備の小規模な改造のみで水素への段階的な切り替えが可能で、将来的なCN燃料の社会実装の進展とともに脱炭素を進めていきます。なお現在稼働中の石炭火力発電は2030年をめどに廃止する計画です。また、太陽光発電の導入拡大や蓄電池システムの導入検討を進め、パートナーや地域と共に、着実にCNを推進します。

**【取り組み】**
- CN燃料転換を可能とするガスコージェネレーションシステムの導入
- LNGなどの低炭素燃料およびCN燃料の調達
- 太陽光発電の導入拡大
- 太陽光発電によるオフサイトコーポレートPPA契約締結

  詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
  再エネを通じて、地域のエコシステムを構築。マツダが仕掛けるオフサイトコーポレートPPAとは -CNへの挑戦 Vol.4-
  https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250515-lca-corporateppa/
- 中国地域におけるCN電力需給拡大に向けた取り組み
- 車載用電池を活用したスイープ蓄電システムの実証実験

### 3. カーボンニュートラル燃料の導入等

クルマをつくる過程で電化が困難な領域では、化石由来燃料からCN燃料への転換に向け、サプライチェーン全体で連携しながら取り組んでいます。また、CN燃料転換が困難なエネルギー源は、地域の$CO_2$吸収を促進する森林保全や再造林などのJ-クレジットを活用しています。

**【取り組み】**
- キュポラ溶解炉における全量バイオマス燃料での実証操業
- 「次世代グリーン$CO_2$燃料技術研究組合」への参画
- 株式会社ユーグレナの新株予約券付社債の引受
- 微細藻類の研究
- 中国地域におけるCN燃料需給拡大に向けた取り組み
- J-クレジットの活用

気候変動（2050年カーボンニュートラルへの挑戦）
https://www.mazda.com/ja/sustainability/environment/climate-change/

# TCFDへの対応

## 基本的な考え方

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）」への賛同を表明して「TCFDコンソーシアム[*1]」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。以降、TCFD提言に基づく情報開示を積極的に行っています。

## ガバナンス

**移行リスク**

マツダでは、取締役会がカーボンニュートラル（CN）戦略を統括・推進する担当役員を任命し、経営戦略本部に設置した部署にてCN戦略の策定や社内部門のリードを担っています。

グループ会社およびサプライチェーン全体で環境に配慮した事業活動を効果的に推進するため、ISO14001環境マネジメントシステム（EMS）にCN業務管理を融合しています。社内各部門でCN計画の立案と実行を進めており、年2回開催されるCN全社推進会議において、CN担当役員の出席のもと進捗状況を共有しています。CN戦略や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[*2]しています。

**物理的リスク**

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、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が進めています。

## 戦略

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、業界動向をもとにした検討から、マツダ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プライシングの厳格化 |
| | 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<br>● 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<br>● 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<br>● 自動車用次世代燃料（バイオ燃料、合成燃料などの代替燃料）に適応した商品の多様化<br>● 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 |

## リスク管理

**移行リスク**

IPCCやIEAのシナリオ、政策や規制動向、業界動向をもとにした検討から主なリスクと機会を抽出し、リスクの回避と機会の獲得に向けた取り組みを推進しています。検討した戦略は、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。

**物理的リスク**

- 豪雨災害などへの迅速な対応体制を整備し、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。こうした取り組みに加え、近年において豪雨災害が激甚化・頻発化していることから、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き迅速な防災対応の意思決定ができるようにしています。また、大雨シーズンごとに対応の振り返りを行い、対応力の改善を行っています。
- 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。
- 近年頻発化している熱波に対しては、従業員の健康管理として、定期的に職場ごとの暑さ環境を計測・評価し、適切な空調設備などの維持管理につなげています。また、建屋においては断熱材・断熱塗料などを活用し、環境に配慮した対策を取り入れています。
- 疫病蔓延への防備として、従業員をはじめ同居する家族の方々が感染した場合も想定した就業環境を整備・運用しています。

## 指標と目標

**温暖化対応**

2050年サプライチェーン全体でのCNへ挑戦するためには、Scope1、2、3の温室効果ガス（GHG）排出量の把握が必須となります。設定した指標と目標に対してPDCAを回しながら進捗を管理しています。なお、2023年5月に経済産業省が主催するGXリーグ[*3]に正式に参画しました。参画にあたっては国内の自社工場と事業所としての削減目標を示し、GXダッシュボード上で進捗を公開しています。

**主な指標と目標**

| | |
|---|---|
| 2050年目標 | サプライチェーン全体のカーボンニュートラル実現 |
| 2035年目標 | グローバル自社工場でのカーボンニュートラル実現 |
| 2030年度目標 | 国内自社工場・事業所での$CO_2$排出量を46%以上削減（2013年度比） |
| 2025年度目標 | 国内自社工場・事業所での$CO_2$排出量を27%削減（2013年度比） |

＊1 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。経済産業省や金融庁、環境省がオブザーバーとして参加。
＊2 2025年5月時点、取締役会で累計9回報告・審議。
＊3 グリーントランスフォーメーションリーグの略。「自主的な排出量取引」（実践）、「市場ルール形成」（共創）、「ビジネス機会創発」（対話）、「GXスタジオ」（交流）という4つの取り組みを通じ、参画企業と共にカーボンニュートラルに向けた社会構造変革のための価値を提供することを目指したもの。

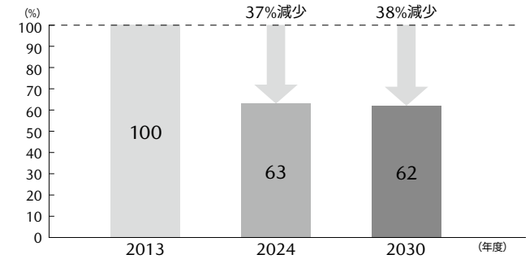
**水資源保全**

自動車の製造に不可欠である水の枯渇や水価格の上昇などのリスクに備え、2030年度に水資源の再生・循環の取り組みを国内モデルプラントで実現することを目指しています。そして、2050年度にはこの取り組みをグローバル生産工程で実現することを目指します。

**主な指標と目標**

| |
|---|
| 2030年度目標　国内のマツダグループの取水量を38%削減（2013年度比） |

**国内マツダグループの取水量**




TCFD
https://www.mazda.com/ja/sustainability/environment/tcfd/

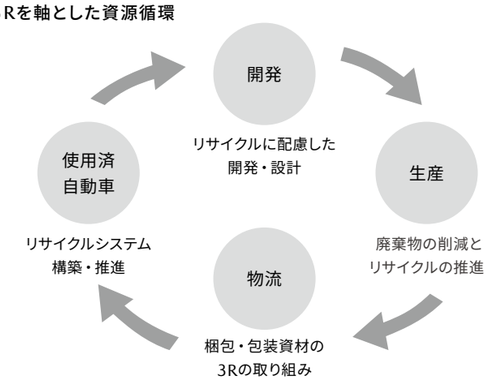
# 資源循環

## 基本的な考え方

マツダは、地球と共存できる企業を目指し、徹底した再資源化と廃棄物削減の取り組みを進めていきます。

開発領域においては、クルマの全ライフサイクルの視点で3R（リデュース、リユース、リサイクル）やサーキュラー・エコノミーなどの資源循環に取り組んでいます。生産・物流などの領域においては、クルマのサプライチェーン全体を見据えた上で、「Well-to-Wheel視点」「グローバル&サプライチェーンの視点」の2つの視点で資源循環型社会の実現に向けて取り組んでいます。

3Rを軸とした資源循環



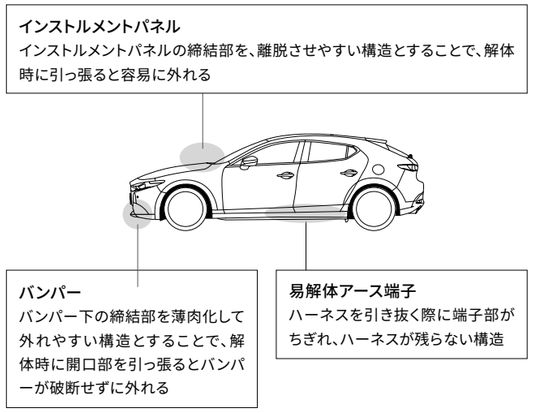

## 商品・技術開発の取り組み

### 新車のリサイクル性の向上

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。マツダは、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

- リサイクルが可能な部品や素材を取り出しやすくするために、解体や分離が容易な車両の設計、解体技術の研究
- ASR（自動車破砕残さ）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




### バイオマテリアルの採用を拡大

石油資源の使用量削減や$CO_2$排出量の抑制などの環境負荷低減に貢献できる植物由来のバイオマテリアルの技術開発を行っています。2006年に、業界初の高耐熱・高強度な自動車内装部品用バイオプラスチック、2007年に世界初[*1]の植物由来100%の繊維でつくられた自動車用シート表皮バイオファブリック、2014年に自動車の外装意匠部品に使用できるバイオエンジニアリングプラスチック[*2]を開発し、順次、採用を拡大しています。

バイオエンジニアリングプラスチックに関する主な評価

| | |
|---|---|
| 2020年 | 「令和2年度科学技術分野の文部科学大臣表彰」の「科学技術賞（開発部門）」を受賞 |
| 2021年 | 一般社団法人プラスチック成形加工学会による第31回（2020年度）「青木 固」技術賞を受賞 |
| 2023年 | 第9回「ものづくり日本大賞」の製品・技術開発部門「経済産業大臣賞」を受賞 |

*1 2007年9月時点 マツダ調べ。
*2 三菱ケミカル株式会社とマツダの共同開発。

## 生産・物流の取り組み

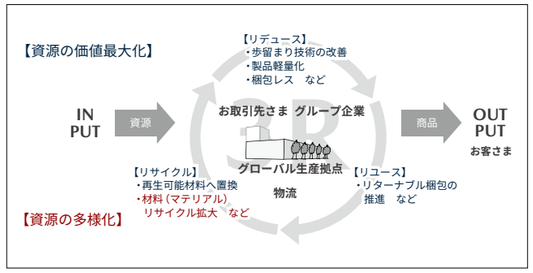
### 工場での3Rおよびグローバルでのゼロエミッションと資源再生化の拡大

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などの取り組みを進め、グローバルでゼロエミッションと資源再生化の拡大を進めています。

資材の目標と実績

| 2030年 | 2050年 |
|---|---|
| グローバルでの生産・物流工程におけるゼロエミッションを達成<br>• 埋め立て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） | グローバルでの生産・物流工程における資源再生化を拡大したゼロエミッションを達成<br>• 燃焼（サーマル）リサイクル依存の脱却<br>• 材料（マテリアル）リサイクル拡大 |

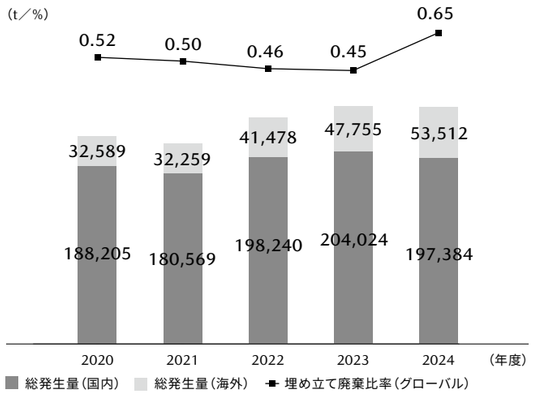
目指す姿




### 生産資材：全埋め立て廃棄物量ゼロの継続および廃棄物排出量削減の推進

国内主要4拠点で副生物および廃棄物の発生量削減と分別、リサイクルの強化を推進し、2008年度から2024年度まで全埋め立て廃棄物量ゼロを継続しています。廃棄物排出量削減の推進にあたり、車両組立工程や変速機組立工程で使用するプラスチック製梱包材の分別を材料や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行っています。また、海外への部品輸送時には、リサイクル材を使用したプラスチック製パレットを使用しています。

廃棄物総発生量／埋め立て廃棄比率




### 物流資材：梱包・包装資材の削減

容器のリターナブル化や包装仕様の簡素化、資材の再利用などの3R活動を推進しています。国内外向け補修部品と海外工場向け部品の輸送について、開発・生産・調達（購買）・物流・品質の5つの領域が一体となって、車両開発の段階から最適な部品と製造、サプライチェーンとの強力な連携を構築する活動を継続的に進めることによって、梱包・包装資材の削減と梱包充填率の向上を目指しています。

リターナブル容器の導入

資源循環
https://www.mazda.com/ja/sustainability/environment/resource-circulation/