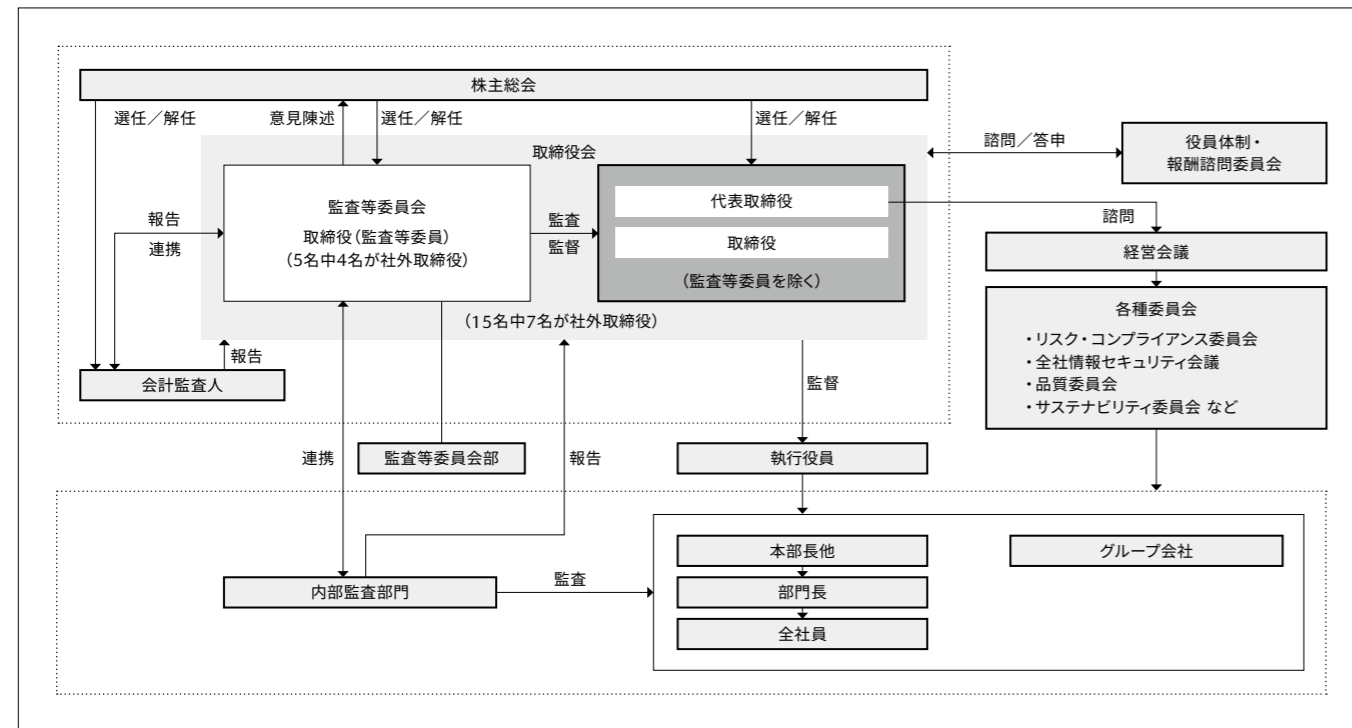


## コーポレートガバナンス

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

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

### コーポレートガバナンス体制



### コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計など	監査役会設置会社		2019.6～監査等委員会設置会社									
役員人事・報酬に係る諮問機関	役員体制・報酬諮問委員会(過半数は独立社外取締役)											
取締役会	独立社外取締役(人数)	2名選任		6名 <sup>*1</sup> 選任(取締役会の3分の1以上)						7名 <sup>*1</sup> 選任		
	実効性評価・運営改善	取締役会の実効性評価										
監査役会	社外監査役(人数)											
	3名選任											
監査等委員会	監査等委員である社外取締役(人数)											
							4名選任					
役員報酬	株式報酬型ストックオプション											RS/PSU <sup>*2</sup>

\*1 監査等委員である社外取締役4名を含む。

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

### 取締役会

取締役会は、経営の基本方針、戦略などの重要な業務執行を審議・決定するとともに、個々の取締役の職務執行の監督を行っています。なお、迅速・機動的な意思決定を可能とするため、定款に則り、重要な業務執行の決定の相当部分を経営陣に委任しており、職務権限規程に基づいて権限を委任された社長以下の執行役員などがこれらの事項について決定します。取締役会は15名で構成され、うち7名は独立性の高い社外取締役です。取締役会は原則1カ月に1回開催されています。

### 2024年度における主な検討内容

- 2030年に向けた電動化戦略と市場戦略
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗
- サステナビリティを巡る課題への取り組み、人権デュー・ディリジェンス活動の進捗
- 内部統制やリスク管理体制の運用状況(型式指定申請における不正事案の再発防止、サイバーセキュリティリスクに対する対応など)

### 監査等委員会

監査等委員会は、取締役会における議決権の行使および株主総会における取締役(監査等委員である取締役を除く)の人事、報酬に関する意見陳述権の行使などを通じて、取締役会の意思決定過程および取締役の業務執行状況の監査・監督を行っています。監査等委員会は5名で構成され、うち4名は独立性の高い社外取締役です。また、監査等委員会による監査を円滑に行うため、常勤の監査等委員が1名います。

### 2024年度における主な検討内容

- 監査方針、重点施策、監査計画、業務分担、監査活動が有効に機能するための監査の方法
- 社外取締役への情報提供の機会と内容の充実に努め、多角的、外部視点に基づいた社外取締役の意見を監査へ反映する仕組み・手段の強化
- 取締役(監査等委員である取締役を除く)・執行役員・主要部門長・関係会社経営者などの職務執行状況(経営戦略事項の策定・進捗状況を含む)の確認方法と強化

- 組織監査としての内部監査部門・会計監査人との連携のあり方
- 会計監査人による四半期レビューや会計監査人報告を踏まえた会計監査人による監査の相当性評価、会計監査人の選解任および会計監査人の報酬の妥当性評価

### 会計監査人

会計監査は、有限責任あずさ監査法人が担当しています。会計監査業務を執行した公認会計士は、俵洋志、吉田幸司、金原和美であり、補助者は、公認会計士16名、その他36名(うち公認会計士試験合格者4名を含む)です。

### 執行役員

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

### 役員体制・報酬諮問委員会

役員体制・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、代表取締役3名および社外取締役7名で構成し、代表取締役会長が委員長を務めています。同委員会は、役員の構成、候補者の育成・選定の方針、マツダの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する報酬支給の方針および報酬体系、プロセスなどについて審議した上で、その結果を取締役会へ答申しています。

### 2024年度における主な検討内容

- 取締役および執行役員の構成についての妥当性(2030経営方針の達成に向けて必要な多様性やスキルを確保していることの確認など)(2025年4月1日付および同年6月25日付役員異動)
- 取締役および執行役員の報酬などについての妥当性(取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬水準が個人別の報酬等の内容についての決定方針に沿うことの確認、規模・業種がマツダに類似するベンチマーク企業群の報酬水準との比較など)
- 譲渡制限付株式報酬および業績連動型譲渡制限付株式報酬の基準額、業績指標・目標値などの妥当性

## 取締役会の実効性確保に向けた取り組み

### 取締役会の実効性の分析・評価

取締役会の実効性の現状を確認し、さらなる実効性向上に向けた継続的な取り組みを進めるため、毎年、取締役会の実効性についての分析・評価を実施しています。

#### 実施方法

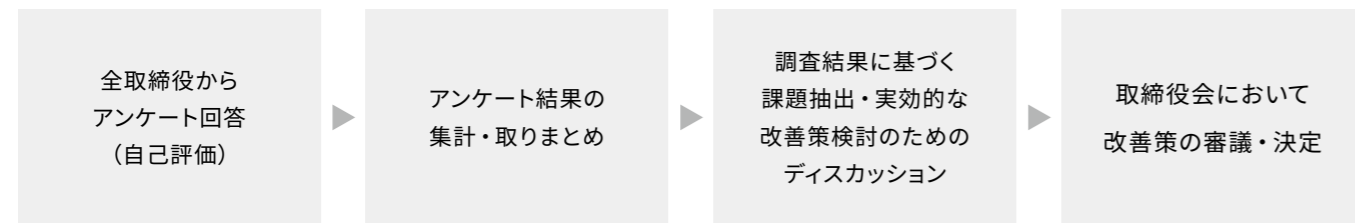
##### ● 調査方法

アンケート形式の調査票による回答（4段階評価および自由記述）

##### ● 調査項目

取締役会の構成、審議項目・タイミング・時間、資料・説明、社外取締役への支援、審議の状況、モニタリング・内部統制、その他

##### ● 評価プロセス



### 評価結果

#### ● 総評

取締役会は、各取締役が経営に関わる重要事項の決定に適切に関与するとともに、社外取締役は、議案の事前説明、その他サポートにより、マツダの状況を把握した上で、独立した立場から活発に意見を述べており、業務執行に対する監督機能が確保されていることを確認しました。また、定款に基づき、取締役会の権限が適切な範囲で代表取締役に委任されたことにより意思決定の迅速化がなされるとともに、審議時間を確保することにより、議論の充実につながっていることを確認しました。

#### ● 検討ポイント・施策

##### 2024年度の取締役会の実効性に係る評価の検討ポイントと今後の施策

評価の結果、2024年度の施策による改善を確認したものの、以下の施策によるさらなる強化が必要であることを確認しました。

今回の検討ポイント	今後の施策の概要
中長期的な戦略に係る議論のさらなる深化	● 市場戦略・商品戦略の取締役会への上程・定期報告に加え、オフサイトミーティングなどを活用し、経営課題と戦略やその進捗について、より計画的かつ丁寧に、社外取締役との意見交換を行う。
強化すべき重点テーマについての継続的な議論	● 2024年度の報告内容を踏まえ、重点テーマについての報告のあり方などについて、取締役間で認識合わせを行い、年間の上程計画に織り込む。
さらなる議論の質向上のための取り組み	● 議論のポイントが明確で簡潔にまとめた資料を使用し、要点を押さえた説明を徹底する。 ● 職務執行状況の報告のあり方などについて、取締役間で認識合わせを実施。 ● 社外取締役に対する議案の事前説明、その他情報共有などを継続的に実施。

### 役員の報酬

#### 報酬制度の概要

マツダの取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）、執行役員およびフェローを対象に、より一層、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を高めることを目的として、2024年6月に役員報酬制度を見直しました。報酬については、基本報酬、業績連動金銭報酬、譲渡制限付株式報酬<sup>\*1</sup>で構成しており、これらの報酬の割合は、中期経営計画を達成し、かつ業績連動型譲渡制限付株式報酬（PSU）の業績指標を全て達成した場合に、おおむね以下のイメージとなるよう設定しています。業績連動型譲渡制限付株式報酬の指標について、財務指標としては、①資本効率性を表す自己資本

利益率（ROE）、非財務指標としては、中長期的な経営戦略・経営課題を踏まえて、②従業員エンゲージメント、③顧客志向および④温室効果ガス排出量削減を用いています。これらの目標値は、中長期的な目標を踏まえて事業年度単位で設定しており、指標ごとの目標達成の成否に基づいて交付する株式数を決定します。

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

<sup>\*1</sup> 業績に連動しない譲渡制限付株式（RS：Restricted Stock）と業績に連動する業績連動型譲渡制限付株式（PSU：Performance Share Unit）から成る。

#### 役員の報酬割合のイメージ



報酬の種類	説明	業績指標
基本報酬	取締役の役位、職責に応じた固定額を支給。	—
業績連動金銭報酬	業績指標についての期初の業績見通しにおける公表値と、その達成度に応じた報酬額（役位、職責に応じて設定）を支給。また、個人ごとに期初に設定した目標の達成状況が反映される個人成績給を支給。	● 連結売上高 ● 親会社株主に帰属する当期純利益
譲渡制限付株式報酬 (RS)	役位、職責に応じた基準額を設定し、当該基準額に相当する数の株式を交付。	—
業績連動型譲渡制限付株式報酬 (PSU)	役位、職責に応じた基準額に相当する数のユニット（1ユニット＝1株換算）を付与し、業績評価期間（1事業年度）後、業績指標ごとの目標達成の成否に基づき、ユニット数に応じて算定した数の株式を交付。	● 自己資本利益率（ROE） ● 従業員エンゲージメント <sup>*2</sup> ● 顧客志向 <sup>*2</sup> ● 温室効果ガス排出量削減

<sup>2025年3月期の取締役の報酬額については、有価証券報告書をご覧ください。  
<https://www.mazda.com/ja/investors/library/s-report/></sup>
















<sup>\*2</sup> 従業員意識調査のうち、従業員エンゲージメント、顧客志向に係る設問の肯定回答率。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性確保に向けた取り組み

スキル・マトリックス

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

役職名 氏名および属性*1	機関構成*2 および2024年度出席状況*3			経験・専門性*4			経験・専門性*4						
	取締役会	監査等委員会	役員体制・報酬諮問委員会	企業経営 (トップ経験)	グローバル ビジネス	商品企画・ 研究開発	生産・購買・ 品質	ブランド・ マーケティング・ 営業	ESG	IT・DX	人事・労務・ 人財開発	法務・リスク マネジメント	財務・会計
 代表取締役会長 最高経営責任者 昌蒲田 清孝 (66歳) 男性	● 15回/15回		● 4回/4回	●	●		●	●	●				
 代表取締役社長兼CEO (最高経営責任者) 毛籠 勝弘 (64歳) 男性	● 15回/15回		● 4回/4回	●	●			●	●		●	●	
 代表取締役 専務執行役員兼CFO (最高財務責任者) ジェフリー・エイチ・ガイトン (58歳) 男性	● 15回/15回		● 4回/4回	●	●			●	●				●
 取締役 専務執行役員 青山 裕大 (59歳) 男性	● 12回/15回			●	●	●		●					
 取締役 専務執行役員兼CSCO (最高サプライチェーン責任者) 向井 武司 (63歳) 男性	● 15回/15回				●		●		●				
 取締役 専務執行役員兼CSO (最高戦略責任者) 小島 岳二 (59歳) 男性	● 15回/15回					●			●	●			
 取締役 専務執行役員兼CTO (最高技術責任者) 梅下 隆一 (60歳) 男性	●			●	●	●		●	●	●			
 取締役 独立役員 社外取締役 佐藤 潔 (69歳) 男性	● 15回/15回		● 4回/4回	●	●			●	●	●			
 取締役 独立役員 社外取締役 小川 理子 (62歳) 女性	● 14回/15回		● 4回/4回			●		●	●				
 取締役 独立役員 社外取締役 及川 美紀 (56歳) 女性	●		●	●		●		●	●		●		
 取締役 監査等委員(常勤) 田中 浩憲 (61歳) 男性	●	○			●			●					
 取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 北村 明良 (74歳) 男性	● 15回/15回	● 16回/16回	● 4回/4回	●					●				●
 取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 柴崎 博子 (71歳) 女性	● 15回/15回	● 16回/16回	● 4回/4回					●			●		
 取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 杉森 正人 (68歳) 男性	● 14回/15回	● 16回/16回	● 4回/4回		●				●	●		●	●
 取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 井上 宏 (68歳) 男性	● 15回/15回	● 16回/16回	● 4回/4回						●		●		●

各機関構成 (2025年6月末時点)

取締役会 (監査等委員を含む)	15名 (社内8名、社外7名) うち女性3名、外国籍1名 社外取締役比率: 46.7% 女性取締役比率: 20.0%
監査等委員会	5名 (社内1名、社外4名) うち女性1名
役員体制・報酬諮問委員会	10名 (社内3名、社外7名) うち女性3名、外国籍1名 社外取締役比率: 70.0%

\*1 年齢は、2025年6月25日時点。  
\*2 欄内の●は議長または委員長を示す。  
\*3 梅下隆一氏、及川美紀氏、田中浩憲氏については、2025年6月25日に就任したため、出席状況を記載していません。  
\*4 各氏の有する知見や経験の主なものに記載しており、各氏が有する全ての知見や経験を表すものではありません。

## 人権の尊重

### 基本的な考え方

マツダは、「人権尊重は企業活動における基本である」と考え、社内外を問わず全ての企業活動において、人種、国籍、信条、性別、社会的身分、門地、年齢、精神もしくは身体の障害、性的指向、性自認などによる差別や嫌がらせなど、いかなる人権侵害も容認しません。

2023年8月に策定した「マツダ人権方針」の内容は、国内・海外のグループ会社とも協議しながら提案を作成し、取締役会への報告・承認を経て策定しており、国際規範で定められる人権を尊重しています。今後も連携を図りながら適宜更新していくとともに、方針を浸透させるための取り組みを推進していきます。

マツダ人権方針  
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/policy/human-rights/>

### 推進体制

人権に関する活動内容は、役員や本部長で構成される「人権委員会」が審議した上で、人事本部が全社的な人権擁護活動の推進と問題解決に取り組んでいます。世界中の活動拠点における人権擁護活動の進捗状況や課題の有無について、グローバル社員意識調査で確認し、結果を各マネジメントにフィードバックし、必要に応じて改善を進めています。また、各部門では部門長が人権擁護推進員として活動をリードするとともに、各事業所および国内外のグループ会社では人権担当者が活動を進めています。

国内グループ会社とは、定期的な情報交換を行うなどネットワークを構築しており、深刻な人権問題に関しては、マツダのマネジメント層に相談できる体制を整え、グループ全体で解決できる体制を構築しています。

お取引先さまについては、「マツダ サプライヤーサステナビリティガイドライン」に基づいて、人権においても社会的責任を果たせるサプライチェーンの構築に努めています。また、行政や企業、社外団体などと連携し、地域の人権イベントへの参加や、人権団体との意見交流など、地域社会の人権擁護活動にも取り組んでいます。

#### 主な教育・啓発活動\*1

##### 人権研修

- ・集合研修
- ・性的マイノリティ(LGBTQ+)に関する社内啓発
- ・イントラネットを活用した情報発信

##### 人権週間役員メッセージ

毎年12月10日の世界人権デーにちなんで「人権週間」に、取締役から全従業員に向けて人権尊重の重要性を再確認するメッセージを発信しています。

##### 人権ミーティング

定期的(年4回)に、身近なテーマを題材としたミーティングを職場単位で実施し、従業員が人権について自律的に考え、気づきを得られるよう支援しています。

##### その他の人権啓発活動

人権標語の募集、人権擁護活動専用ホームページの特設などを行っています。

### 人権デュー・ディリジェンス

「マツダ人権方針」を踏まえ、人権への悪影響を特定・優先順位付けし、防止、削減、是正、救済を継続的に行う人権デュー・ディリジェンス(人権DD)\*2の体制を構築し、国内外のグループ会社・お取引先さまを対象を拡大しています。

複数部門の責任者で構成される人権DDプロジェクトチームでは、取り組み内容や進捗状況の確認、最新動向の把握と取り組みへの反映などを行い、半期ごとに経営会議および取締役会に報告し、必要な指示を受けています。

2023年度から、NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会(CRT)と連携し、バリューチェーンに沿った是正・救済措置の整備を進めています。この活動では、グループ・グローバルでの連携とライツホルダーとのエンゲージメント\*3を重視し、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づくプロセスを段階的に進め、経営層を巻き込んだマネジメント体制を構築していきます。

2024年4月には、マネジメント向けに潜在的リスクアセスメントワークショップを実施し、議論を踏まえて以下の重要人権テーマを特定しました。

- ① 海外拠点や国内外のサプライヤー・販社などの労働・安全環境(外国人労働者含む)
- ② 原材料調達に関わる人権課題(紛争鉱物含む)
- ③ AI関連のサービスに関わる人権課題

2024年9月からは、国内事業所およびサプライチェーン上の外国人労働者(技能実習生を含む)の職場環境に焦点を絞り、ライツホルダーとの直接対話をもとに人権インパクトアセスメントを実施するとともに、苦情処理メカニズムの体制強化を進めました。

2024年度の人権デュー・ディリジェンス取り組み詳細については、以下をご覧ください。  
[https://www.mazda.com/content/dam/mazda/corporate/mazda-com/ja/pdf/sustainability/social/human-rights/human\\_rights\\_due\\_diligence\\_FYMarch2025\\_j.pdf](https://www.mazda.com/content/dam/mazda/corporate/mazda-com/ja/pdf/sustainability/social/human-rights/human_rights_due_diligence_FYMarch2025_j.pdf)

- \*1 マツダ単体の取り組み。
- \*2 企業のビジネス活動における人権への悪影響を特定し、防止・削減するサイクルを継続的に回すこと。
- \*3 人権の主体となる人々との直接対話を通じた信頼関係の構築。
- \*4 差別撤廃、人権尊重、児童労働の禁止、強制労働の禁止、紛争鉱物等の不使用、賃金、労働時間、従業員との対話、労働環境。

### ■人権リスクと影響評価の結果について

2024年度にCRTが実施した人権DDにおいては、現時点では深刻な人権侵害は特段見られず、人権尊重の観点で留意すべき軽微な課題には、適宜対応していく予定です。

### ■是正に向けた取り組みについて

マツダグループでは、人権インパクトアセスメントによるライツホルダーとの直接対話を通じて特定された人権課題の解決に向け、取り組み状況の確認および結果の追跡調査を行っています。加えて、再度CRTによるライツホルダーとの直接対話を通じて課題解決状況の確認を行う予定です。そして、人権DDの取り組みを通じて培ったライツホルダーとの信頼基盤を確立しながら、以下の取り組みを進めています。

- ・人権インパクトアセスメント対象範囲の拡大およびアセスメント結果のナレッジ共有(グループおよびお取引先さまへ展開)
- ・重要人権テーマのうち、②原材料調達に関わる人権課題(紛争鉱物含む)、③AI関連のサービスに関わる人権課題への対応継続(社外有識者とのダイアログや最新の傾向分析を通じてのリスク課題設定と対策立案)

### サプライチェーンの人権デュー・ディリジェンス

お取引先さま領域における人権課題9項目\*4を「マツダ サプライヤーサステナビリティガイドライン」に明記し、現状把握・体制整備・影響防止・社内啓発・定常把握の視点での自己診断の実施といった人権尊重の取り組みの順守を全お取引先さまに要請しています。また、年1回のお取引先さまアンケートを通じて、自己診断が適切に行われているかを確認しています。

【2024年度実績】 人権尊重の取り組みを含めて問題のある事案は確認されませんでした。

マツダ サプライヤーサステナビリティガイドラインについては、以下をご覧ください。  
[https://www.mazda.com/content/dam/mazda/corporate/mazda-com/ja/pdf/sustainability/policy/supplier\\_sustainability\\_guideline\\_j.pdf](https://www.mazda.com/content/dam/mazda/corporate/mazda-com/ja/pdf/sustainability/policy/supplier_sustainability_guideline_j.pdf)

人権の尊重  
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/social/human-rights/>

## 管理領域・コンプライアンス・リスクマネジメント統括役員メッセージ



### コンプライアンスは信頼を寄せてくださる お客さまとの約束 教育と風土変革に継続的に取り組んでいきます

専務執行役員  
吉原 誠

2024年6月3日に発表した型式指定申請に関する事案について、お客さまをはじめ、マツダに関係する全てのステークホルダーの皆さまに多大なるご心配、ご迷惑をおかけしていますことを改めて深くお詫び申し上げます。これまでに、国土交通省へ再発防止計画の報告を行い、認証業務実施体制の強化や業務プロセスの再整備、教育の再徹底、監査体制の強化など、全社を挙げて再発防止策に取り組んでいます。また、開発領域や品質領域の役員・部門長、認証担当部門、認証監査部門などの関係者が話し合う会議を定期的に開催し、活動の進捗や改善点を確認・協議するとともに、取締役会にも定期的に状況を報告しています。

本事案に監査やコンプライアンスの領域から関わって感じること、本事案に限らず、従業員一人ひとりが、「自身の業務において押さえるべき法令やルールは何か」や「法令やルールでそのように定められているのはなぜか」という意識を持って仕事をすることが、コンプライアンスの強化につながるということです。日々の業務の中で、「あれっ、これで問題ないかな」と気づきや疑問を持つことが大切です。現在マツダでは、教育や研修などの場を通じたコンプライアンス意識の浸透に取り組んでおり、こうした活動を継続していくことで、従業員一人ひとりが、日々の業務の中で自然と法令やルールを意識して行動するようになって考えています。

現在、全社で推進している組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」は、コンプライアンスを推進していく上で重要

な土台となります。従業員の困りごとや気づきを上位職や職場に相談・提言できる風土にしていきます。

コンプライアンスは、マツダに信頼を寄せて期待して下さるお客さまとの約束です。コンプライアンス違反は、このお客さまの信頼を裏切るものであり、あってはならないことです。私たち一人ひとりがそのことを十分に意識して、誠実に業務に取り組むことが大切です。このことを忘れないために、繰り返し教育や研修の場を設定していきます。コンプライアンスの取り組みは決して完結することではなく、日々しっかりと積み重ねていくべきものと捉えて取り組んでいます。

#### 【本事案の根底にあった課題】

- 複雑化や高度化する開発環境に対し、旧来の業務プロセスやリソース、マネジメントの意識が十分に適応できていなかった
- 開発と認証業務の乖離、過密な日程と工数、人的依存によるミスなど、現場に過度な負荷がかかる構造的課題
- 声を上げにくい組織風土

#### 【本事案の再発防止に関連するe-ラーニング】

全役員、車両開発や車両認可に関わるマツダおよび協力会社の従業員の約10,000名を対象に、e-ラーニングによる教育を2024年6月中旬から実施し、同年6月末までに対象者全員が受講済み。

## 型式指定申請に係る法令順守に向けた強化取り組み

型式指定申請に関する事案の再発防止として、認証業務プロセスについて以下の5つの視点で全社的な強化取り組みを推進しています。

### ① 認証期間の見直し

開発完了から量産開始までの認証期間について、規制強化への対応などによる業務量の増加を踏まえ、ムリや心理的負担が生じないよう標準日程を見直し、確実な認証業務が実施できる期間を確保しました(下図<sup>\*1</sup>)。さらに、開発から認証に移行する節目管理強化のため、開発完了を承認する会議体を全社レベルの位置づけに格上げし、開発部門だけでなく、認証、品質、生産などの各部門も参画して客観性を担保しました(下図<sup>\*2</sup>)。認証プロセスへの準備状況を確認し、確実に認証プロセスへ移行できるようにしています。

### ② 設計変更ルールの明確化

法規適合性や商品目標に影響する設計変更は、開発完了までに実施することを原則とし、開発完了確認会議における管理項目として、以降の設計変更がないことを確認することとしています。開発完了以降の設計変更が必要となった場合は、開発部門、認証部門、品質部門の本部長が設計変更の必要性や認証試験車両への織り込み要否などを審議、承認する仕組みとし、ガバナンスを強化しました(下図<sup>\*3</sup>)。

### ③ 業務のデジタル化とシステム整備

認証業務におけるデータなどの転記、記入、情報伝達など人に頼った作業による誤記や改ざんを未然に防止すべく、システ

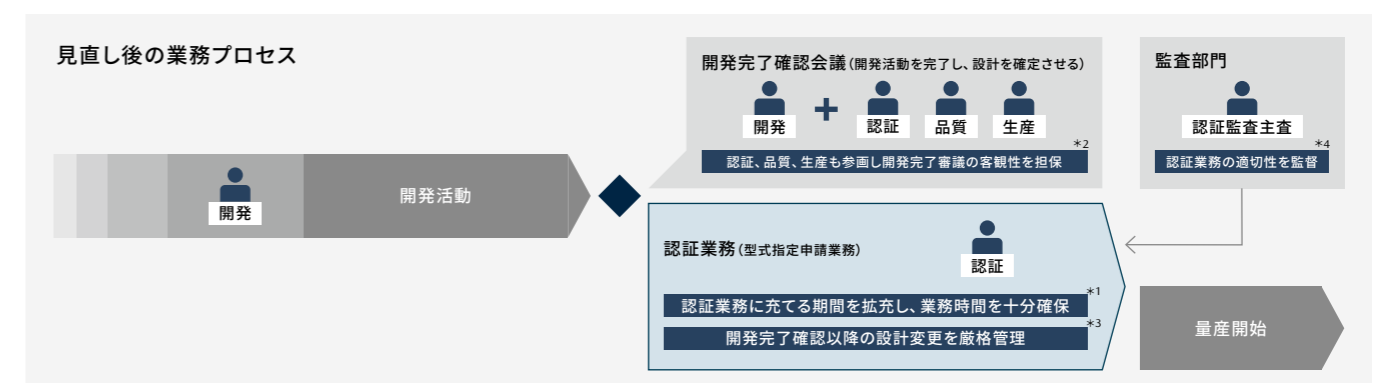
ムによる自動化を進めています。認証試験領域については、試験手順をタブレットPCで確実にガイドし、試験結果の入力や試験成績書の作成までサポートする仕組みの構築を検討しています。また、申請書類を作成する領域では、設計部門が提供する諸元情報の授受と記録管理を一元化する包括的データベースの構築を検討しています。これらの仕組みは2026年4月の導入を目指しています。

### ④ 人員拡充と教育の強化

認証業務の負担増に伴い、認証担当部門の人員を段階的に増員するとともに、DX化により業務効率化を図り、認証業務の質の維持・向上に向けた取り組みを進めています。また、認証業務に関わる全役員および全従業員に対し、(1)認証業務に関する法規の独自解釈の禁止、(2)認証制度の最新動向、(3)他社で発生した不正事案と教訓など、法規認証の基本に立ち返るための必須教育を毎年実施しており、定期教育を重ねて全員の正しい理解と高い意識の継続を徹底しています。

### ⑤ 試験環境および監査体制の整備

現場の試験担当者の声を踏まえ、認証試験設備を含む、設備投資に係る中期計画を策定し、試験を適切に行える十分な設備・環境の整備を行っています。また、内部監査部門に認証監査主査を置き、試験車両や設備の状態、認証試験手順の正確性、認証試験結果の妥当性を検証するとともに、恒久的に適切な認証試験が行えるよう、各種業務基盤について、課題抽出や改善が妥当性を持って進められているか、監督するようにしています(下図<sup>\*4</sup>)。



## コンプライアンス

### 基本的な考え方

マツダは、コンプライアンスを単なる法令順守にとどめず、社内規則や社会からの期待・要請にも応えるブランド構築の土台と位置づけ、「マツダ企業倫理行動規範」に基づき、誠実で公正な事業活動を推進しています。マツダ企業倫理行動規範は、取締役会の承認を受けて1998年に制定し、必要に応じて改訂しています。また、グローバル社員意識調査で従業員へのコンプライアンス意識の浸透を定期的に確認しています。

#### 「マツダ企業倫理行動規範」の概要

##### 「誠実」な行動の5原則

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

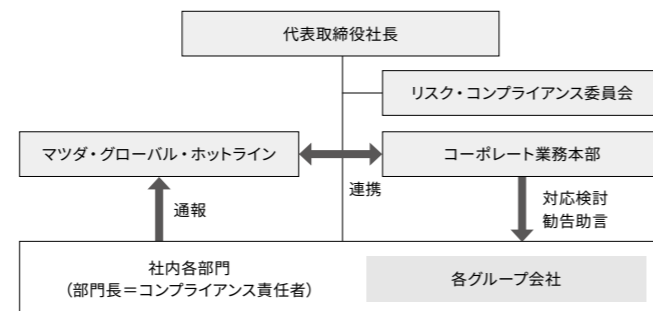
##### 行動指針

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

### コンプライアンス推進体制

マツダ企業倫理行動規範のもと、コンプライアンスを全社的に総括するリスク・コンプライアンス委員会を設置し、各部門長をコンプライアンス推進責任者とする体制により、コンプライアンスの確保に努めています。

リスク・コンプライアンス委員会では、課題が確認された重大事案の対応進捗確認や内部通報制度の運用状況、コンプライアンス教育の実施状況などを年に2度、代表取締役社長を含む役員が出席する経営会議にて報告した上で、取締役会への報告も行っています。



### 腐敗防止の取り組み

マツダ企業倫理行動規範の行動指針に腐敗防止の基本的な考え方を示すとともに、全ての関係先と公平で透明性の高い取引を推進するため、「接待・贈答品に関するガイドライン」を定め、ファシリテーションペイメントを含む贈収賄禁止の方針を示しています。

従業員に対しては、コンプライアンス教育の一環として、腐敗防止（接待贈答）や、不正競争防止法（国家公務員への贈収賄を含む）をテーマにしたe-ラーニングを実施しています。お取引先さまに対しては「マツダ サステナビリティガイドライン」に腐敗防止を明記し、順守を要請しています。また、政治献金を行う場合は、「政治資金規正法」を順守しながら、社内のルールに従って適

切な手続きを経て実施しています。海外においても、国際ルールや各国・地域の法令の順守に加え、現地の歴史や文化、慣習なども尊重しています。これらのガイドラインは、社会の変化や要請も踏まえ、必要に応じて見直しています。

#### 2024年度実績

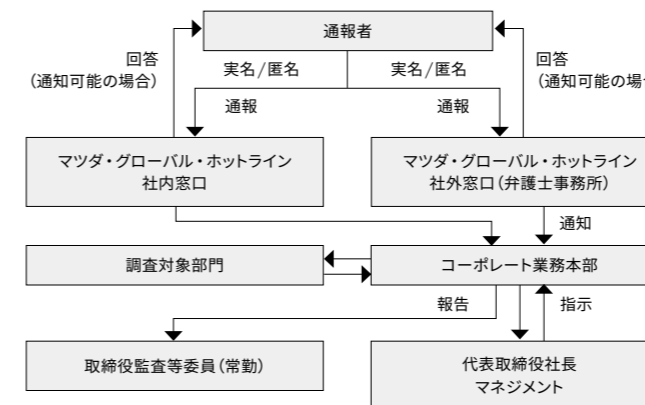
- 政治献金（寄付額）2,100万円
- 贈収賄に関する罰金などの事案は発生していません
- 腐敗行為により懲戒処分を受けた従業員はいません（対象：マツダ株式会社）

### コンプライアンスの取り組み

#### 内部通報体制

マツダは、コンプライアンス違反などに関する内部通報先として「マツダ・グローバル・ホットライン」を設置し、社内および社外（弁護士事務所）に窓口を設け、マツダグループの従業員などが実名または匿名で通報できる体制を整えています。通報内容は慎重に取り扱い、通報者の秘密厳守を徹底し、通報者や調査協力者が不利益を被ることのないよう十分なフォローアップを行っています。受け付けた通報について事実確認を行い、コンプライアンス違反や不適切な行為などの事実が認められた場合は、是正措置・再発防止を図っています。通報者へは、調査開始、事実確認結果および是正措置などの内容を通知しています。また、通報制度の周知と理解促進のため、通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードの全従業員への配布、コンプライアンス教育のe-ラーニングやポスターの掲示での告知などに取り組んでいます。加えて、お取引先さまにも通報窓口を紹介し、マツダおよびグループ会社との取引に関して疑義のある場合に連絡できる体制を整えています。

#### マツダ・グローバル・ホットライン体制図



#### 2024年度実績

マツダ・グローバル・ホットラインへの通報件数57件（相談案件含む）

### 国内販売会社・部品販売会社の コンプライアンス強化を支援

国内販売会社および部品販売会社に対する、体系的な支援を通じて、コンプライアンス体制の強化を推進し、不正事案の発生予防に努め、グループ全体で透明性の高い経営の維持に取り組んでいます。

#### ■具体的な取り組み

- マツダグループにおけるコンプライアンスおよび内部統制活動の理解度を高め、適切な業務を遂行できるようにするため、国内販売会社向けイントラネット上のリスク・コンプライアンスに関するサイトで、以下の教育コンテンツを提供しています。
  - 販売会社の基本的な業務を定義した「業務標準手順書」や「諸規程（モデル）」
  - 身近な事例の教育素材「コンプライアンス・ワンポイントレッスン」
  - 事故事例の真因と再発防止策を記録した「他社事例から学ぶ」
  - 法令順守に役立つ各種教育ツール
- マツダグループで実施している内部統制自己診断に、新たな業務標準手順や内部統制上のリスク、直近の事故事例を網羅する設問を増設しました。これにより、販売会社および部品販売会社が自律的に問題や課題、好事例を明確化し、法令・ルールを順守した会社経営や業務効率改善を推進できるようサポートしています。得られた好事例や課題は速やかに水平展開することで、リスク発生の未然防止を目指しています。
- 国内販売会社および部品販売会社との研修や会議などで、コンプライアンス・内部統制不備の発見と再発防止のための取り組みを徹底するとともに、不備発生事例の水平展開や調査を実施しています。
- コンプライアンス・内部統制や人権、SNS上での情報発信などにおける問題を迅速に把握するため、国内販売会社の内部通報窓口の整備および国内販売会社社員に対するマツダ・グローバル・ホットラインの周知を実施しています。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

マツダは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従って社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動を継続し、事業の継続と安定的な発展の確保に努めています。また、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことがないよう、事業継続計画（BCP）の拡充にも取り組んでいます。

### リスクマネジメント基本ポリシー

**リスクマネジメントの理念**

企業活動を取り巻く環境は、IT化・グローバル化の進展、地球環境問題や法令遵守への意識高揚など、急速に変化しており、今後もさらに多様に変化していくものと予想されます。これらの環境変化にも的確に対応することはもちろん、企業活動の継続的・安定的な推進を阻害する潜在的なリスクを最小化していくとともに、異常事態や緊急事態の発生に対しても迅速な復旧を可能とする体制を確立し、お客さまや株主、そして社会からの強い信頼を得ていく必要があります。マツダは、グループを挙げて「リスクマネジメント」に取り組み、真に信頼される企業をめざします。

**リスクマネジメントの目的**

以下を通じて『企業価値の増大と社会との調和』を図ります。

- マツダグループを構成する人々および地域住民の安全と健康の確保を図ります。
- 社会からの信頼の維持・拡大を図ります。
- マツダグループの有形・無形の企業財産の利活用を図ります。
- 利害関係者（ステークホルダー）の利益を図り、信頼と期待に応えます。
- 異常時、緊急時の組織機能の維持と業務の迅速な復旧を図ります。

**行動指針**

全役員・全社員は、自らが、リスクマネジメントを行う「主体」であり、企業活動のあらゆる場面にリスクは存在するとの認識に立ち、その業務遂行のあらゆる段階でそれぞれの立場でリスクマネジメントに取り組むものとします。

**取組方法**

以下の2つの活動区分において、それぞれに必要な体制・ルールを整備します。

- 日々の職務に潜在するリスクについて継続的に予防・軽減を図り、その利活用を推進する活動（リスク管理）
- 発生した危機による被害の最小化および迅速な復旧のための活動（危機管理）

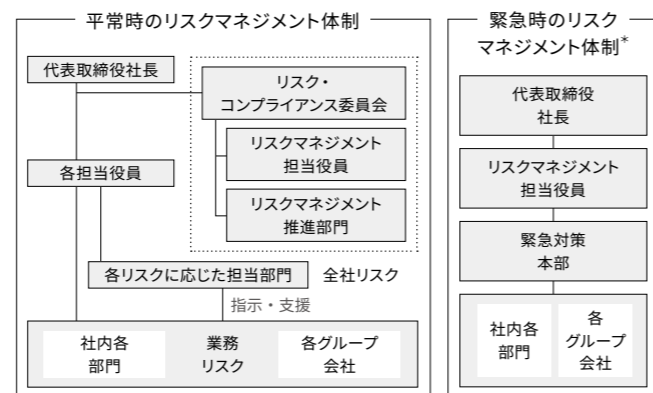
**適用範囲**

- 全てのビジネスリスクを管理の対象とします。
- 子会社・関係会社を含むマツダグループ全体を、適用範囲とします。

## 体制

把握したリスクは、その重要度を踏まえて、PDCAサイクルを活用し適切に管理されています。個別のビジネスリスクは該当部門が対応し、全社レベルのリスクは全社横断的な業務を担う部門が対応します。経営に重大な影響を与える事態や災害などの緊急事態が発生した場合は、社内規程に従い、必要に応じて緊急対策本部を設置して事態に対処するなど、適切な措置を講じます。

また、マツダおよび関係会社におけるリスクマネジメントの一層の充実・強化を図るため、「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では、各部門が特定した重要なリスクやリスクトレンド情報などをもとに、全社的に重点的に対応すべきリスクを選定し、半期ごとに対応状況の進捗を確認しています。同委員会の活動内容は半期ごとに経営会議に報告されたのち、取締役会にも報告され、リスクマネジメント体制の実効性が確認されています。



\* 既存の危機管理組織での対応が困難で部門を超えた対応が必要な事態が発生した場合、リスクマネジメント担当役員は社長と協議の上で、緊急対策本部の設置を決定し、対策本部長を指名します。

## 災害・緊急事態への対応

南海トラフ地震をはじめとした大地震やそれらに伴う津波発生を想定し、自然災害への備えを継続的に進めています。建物や設備の耐震強化や護岸のかさ上げといったハード面の対策に加え、安否確認システムの導入や防災自衛団組織の構築、システムの運用訓練などのソフト面の整備も計画的に行っています。

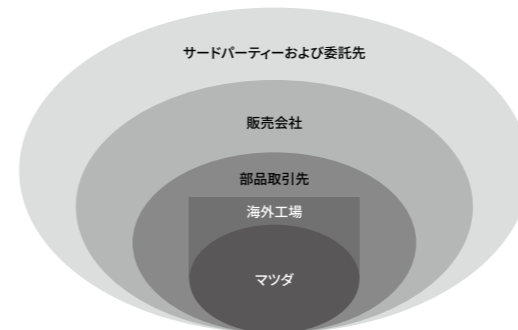
また、災害発生時の対応力を高めるため、公設消防との合同防災訓練を実施しています。この訓練では、一斉避難訓練や、高圧ガスや危険物漏洩などさまざまな状況を想定した図上訓練や実技訓練を行い、二次災害による近隣への被害拡大防止に向けてより実践的な対応力の強化を図っています。

## 情報セキュリティ

### 体制

全社情報セキュリティ責任者を担当役員が務め、情報セキュリティ委員会\*1が情報セキュリティのスコープ全体のサイバーセキュリティリスクを把握し、改善計画を作成しています。この計画は経営会議に上程され、継続的な改善が進められています。また、改善状況は取締役会にも報告しています。さらに、情報漏洩・外部からの攻撃への対応体制強化にも取り組んでおり、情報セキュリティの脆弱性情報やインシデント情報をグローバルに収集し、未然防止に努めています。

### 情報セキュリティのスコープ



## ブランドプロテクション（模造品対策）

模造品購入により生じるお客さまのリスクを排除することを目的とした活動を行っています。特に、安全に関わる部品に関して、最優先で対策を講じています。これにより、お客さまの安全を守るとともに、ブランド力と信頼性の維持・向上を図り、お客さまから愛されるブランドであり続けることを目指しています。

## 製品セキュリティ

お取引先さまと共にサイバーセキュリティ品質の向上に努めており、2022年7月から施行されたサイバーセキュリティに関する基準（国連規約：UN-R155）にも適合しています。また、日米のAuto-ISAC\*2に参加し、業界内で検知したセキュリティ情報やベストプラクティスに基づいて継続的に対応しています。

## ITセキュリティ

全従業員に対する啓発活動として、ITセキュリティ教育や標的型メール訓練を継続的に実施しています。グループ会社には、情報セキュリティに関するガイドラインの展開やツールの提供を通じた支援を行い、マツダグループ全体でセキュリティ意識の向上と関連する諸規程の順守を推進しています。

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

## 活動内容

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

## ステークホルダーエンゲージメント

マツダは、全てのステークホルダーから広く信頼される企業グループとして持続的に成長し、企業理念の実現を目指して、ブランド価値経営を推進しています。ブランド価値経営のもと、改善の努力を重ねながら日々の業務を遂行するとともに、ステークホルダーとの対話に積極的に取り組んでいます。対話で得られた情報は、各関連部門あるいは役員が出席する会議体に報告し、日常業務の企画と改善に役立てています。

### ステークホルダーとの関わり・対話と情報開示の機会

各ステークホルダーとの対話を確実にを行うため、主なステークホルダーの特定、マツダグループの主な責任と課題の明確化、対話機会および情報開示の実施頻度などを定めています。

主なステークホルダー	主な対話と情報開示の機会(頻度)	
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>コールセンター(常時)</li> <li>公式ウェブサイトやソーシャルメディア(常時)</li> <li>日常の営業活動(常時)</li> <li>CS(お客さま満足度)調査(随時)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イベントの開催(随時)</li> <li>お客さまへのインタビュー(随時)</li> <li>マツダ車オーナーとのミーティング(随時)</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家向けウェブサイト(常時)</li> <li>有価証券報告書および半期報告書の発行(年2回)</li> <li>決算短信の発行(年4回)</li> <li>四半期ごとの決算説明会(年4回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家向け説明会(随時)</li> <li>定時株主総会の開催(年1回)</li> <li>コーポレートガバナンスに関する報告書の発行(随時)</li> <li>統合報告書の発行(年1回)</li> </ul>
ビジネスパートナー <ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先さま</li> <li>国内・海外の販売会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売会社と本社をつなぐホットライン(常時)</li> <li>販売会社代表者会議(年1回)</li> <li>優秀お取引先さまの表彰(年1回)</li> <li>優秀販売会社の表彰(年1回)</li> <li>日常の調達活動(常時)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者懇談会の実施(年1回)</li> <li>購買連絡会の開催(月1回)</li> <li>お取引先さま向け業務連絡会の実施(年1回)</li> <li>お取引先さま向け生産動向説明会の実施(月1回)</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」(随時)</li> <li>部門や階層を超えたネットワーキング「つながりサロン」(月1回)</li> <li>講演会の開催(随時)</li> <li>社長との双方向コミュニケーション(随時)</li> <li>従業員向け社内コミュニケーションサイト(常時)</li> <li>労使協議会(年3回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル社員意識調査(年2回)</li> <li>管理職層への360度評価(年2回)</li> <li>成長と活躍に向けた上司との話し合い「キャリアミーティング」(年4回)</li> <li>公募制度、社内キャリアコンサルティング(随時)</li> <li>集合研修および選択研修(随時)</li> </ul>
グローバル社会・地域社会 <ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民</li> <li>行政機関</li> <li>NGO・NPO</li> <li>有識者</li> <li>教育機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マツダミュージアム・工場見学コースの一般公開(常時)</li> <li>社会貢献活動の実施およびボランティア参加と推進(随時)</li> <li>経済団体や業界団体を通じた対話(随時)</li> <li>地域自治体との交流・意見交換・連携(随時)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング対応・情報提供など(随時)</li> <li>産学官での協働などを通じた対話・連携・支援(随時)</li> <li>寄付・広告協賛・助成を通じたコミュニケーション(随時)</li> </ul>
次世代の人々(環境)	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境イベントの開催や参加(随時)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境の出前授業の実施(随時)</li> </ul>

### 株主・投資家との対話

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆さまへの適時・適切な情報開示と建設的な対話を行うため、IR活動を推進しています。株主との対話全般については、CEO、CFOの指揮のもと、財務統括役員が統括し、財務企画部(IR部門)が担当します。また、対話を充実させるため、経営企画本部、コーポレートコミュニケーション本部、コーポレート業務本部およびその他の各領域担当部門と連携をとり、適宜、情報共有を行う体制を構築しています。

株主・投資家の皆さまとの対話の機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとに決算説明会を開催し、経営状況や事業活動について説明しています。また、証券アナリスト、機関投

資家、個人投資家などへ事業説明会を実施するなど、財務領域・非財務領域での対話機会の充実に努めています。マツダ企業サイトでは、株主総会招集ご通知、決算情報、中期経営計画、有価証券報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書などを掲載してタイムリーな情報開示に努めています。また、株主・投資家との対話の実施状況についても開示しています。なお、株主・投資家の皆さまから寄せられた意見などは、必要に応じて財務統括役員から取締役会や経営陣幹部にフィードバックしています。対話やフィードバックを踏まえ、情報開示の拡充などを図っています。

### 2024年度実績

活動内容	回数	主な対応者
決算説明会	4回	代表取締役社長兼CEO、代表取締役専務執行役員兼CFO、専務執行役員
商品・技術説明会、工場見学、試乗会	4回	代表取締役社長兼CEO、取締役専務執行役員兼CTO、常務執行役員、執行役員
事業説明会・スモールミーティング	6回	代表取締役社長兼CEO、代表取締役専務執行役員兼CFO、取締役専務執行役員兼CSO、専務執行役員、執行役員
海外投資家訪問(オンラインを含む)	4回	代表取締役社長兼CEO、代表取締役専務執行役員兼CFO、専務執行役員
証券会社主催コンファレンスへの参加	6回	代表取締役専務執行役員兼CFO、専務執行役員、常務執行役員
個人投資家説明会	3回	執行役員、財務本部長
対話実績	件数	主な対応者
投資家との対話	250件	代表取締役社長兼CEO、代表取締役専務執行役員兼CFO、取締役専務執行役員、専務執行役員、常務執行役員、執行役員、IRグループ
アナリストとの対話	100件	代表取締役社長兼CEO、代表取締役専務執行役員兼CFO、取締役専務執行役員、専務執行役員、常務執行役員、執行役員、IRグループ

### 対話の主なテーマや関心事項

直近の実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>原価低減活動、固定費低減活動の内容・進捗</li> <li>ラージ商品など新商品の販売状況、利益貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国の関税政策の影響・対応、環境規制対応</li> <li>米国など主要市場における需要・販売動向</li> </ul>
中長期戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030経営方針PHASE1の成果とPHASE2の施策</li> <li>BEVの収益性、開発中の新エンジン「SKYACTIV-Z」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「マルチソリューション戦略」や「ライトアセット戦略」</li> </ul>
ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルに向けたロードマップ</li> <li>取締役会の実効性や社外取締役の助言・提言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本強化、組織風土変革の取り組み</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上に向けた取り組み</li> <li>株主還元の方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本戦略、キャピタルアロケーション</li> </ul>

## 社外取締役対談

# マツダらしい価値創造により企業価値の向上へつなげるため さらに対話を進化させていきます



取締役監査等委員(社外取締役)  
柴崎 博子

2019年6月より社外取締役監査等委員に就任。損害保険会社において、支社長・支店長、常務執行役員などの要職を歴任した経験に基づき、営業・経営の幅広い視点から、マツダの経営に対する意見・提言をいただいている。

取締役監査等委員(社外取締役)  
北村 明良

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

### Q. マツダの取締役会の実効性について どのように評価されていますか？

柴崎 私は社外取締役に就任して6年になりますが、当社の取締役会では、持続的な成長と企業価値の向上を目的とした議論が深まっていると実感します。充実した情報共有により事業への理解が深まり、執行側との対話もより建設的かつ実効性の高いものになっています。特に、電動化戦略などの経営戦略に加え、人的資本経営やコンプライアンスといった非財務領域についても十分な時間を取って議論を行っています。

私自身は、営業などの業務に携わってきた経験を生かし、特に、お客さまとの接点を大切にされた営業・マーケティング体制の構築、従業員の強みを生かすマネジメント、ガバナンス強化といった観点から意見を述べています。ステークホルダーの視点に立って率直に発言することが社外取締役の使命だと考えています。

北村 当社が毎年行っている取締役会の実効性評価においても、中長期的な視点での議論の深化の必要性が指摘されていたかと思いますが、私自身も、最も重要なテーマの一つだと認識しています。そうしたことも踏まえ、取締役会において、当社の中長期的な課題について議論する機会が増え、2024年からはオフサイトミーティングが開催され、取締役会における審議に先立ち、中長期的なビジョンや経営課題について、執行側と社外取締役が腰を据えて対話する機会を設けています。自動車業界が100年に一度の大変革期にある中で、中長期的な視点での議論はますます重要になっており、こうした場の整備は大きな前進だと感じています。

また、経営課題やリスクに関する情報共有も早期かつ丁寧に行われ、取締役会全体で共通の認識が形成されています。例えば米国の関税政策への対応については、早くから関税発動の可能性を注視し、CEOの毛籠氏自らが対応方針を説明するとともに、社外取締役も活発に質疑を行いました。また、型式指定申請の対応や品質の課題、営業・販売戦略についても、社外取締役から多角的な視点で意見が出され、執行側も真摯に耳を傾けながら議論を深めています。こうした双方向

の対話が、実質的なガバナンス強化につながっていると実感しています。重要な議題については、必要に応じて時間を延長するなど、運営面での工夫も進んでおり、実効性の向上に寄与しています。

### Q. 毛籠CEO率いる執行体制となり2年が経過しましたが、どのように評価されていますか？

柴崎 毛籠氏のリーダーシップのもと、不透明な環境でも冷静に現実を見据え、電動化などの変化に柔軟に対応する姿勢が一貫しており、マツダの強さを感じています。経営側に立つと多忙の中で自ら現場を見る機会が減りがちですが、毛籠氏を筆頭に役員の方々は積極的に現場に足を運び、社内外との対話を重ねています。私たち社外取締役も、国内外の販売会社やディーラー、工場を訪問し、見聞きした内容について取締役会で徹底的に議論しています。そうした現場との双方向のコミュニケーションが、実際の施策に反映されてきたと思います。

北村 毛籠氏はコミュニケーション統括の役割も担われ、社内外との対話を重視する姿勢を体現されています。縦割り組織という課題に対し、CXOを配置することで横断的な視点を加える取り組みも進められています。私たち社外取締役は、客観的な視点から課題を指摘し、経営に還元する役割を担っており、こうした横断機能の充実が、実質的なガバナンスの強化につながっていると評価しています。

加えて、2023年より取り組んでいる組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」は、将来に向けた企業の活力を生む源泉となる非常に重要な取り組みであると考えています。短期的には成果が見えにくいものですが、従業員エンゲージメントの改善など、グローバル社員意識調査の結果において、変化はすでに数値にも表れています。

柴崎 BLUEPRINTについては、企業倫理を高める上でも非常に関心を持っています。また、年齢や性別に関係なく、一人

## 社外取締役対談



ひとりの強みを生かし、やりがいを持って働ける環境を、毛籠氏やCFOのガイトン氏が率先して作り上げようとしている点について評価しています。これからも、訪れる課題を乗り越えていく上で、従業員一人ひとりが活力を持って挑戦できる組織風土こそが、マツダの競争力を支える土台になると思います。

### Q. 2030経営方針PHASE1に対する評価とPHASE2で対応すべき課題をどのように認識していますか？

**北村** PHASE1の最終年度である2025年3月期は、営業利益が期初見通しには届かなかったものの、高価格帯モデルであるラージ商品群へのシフトという挑戦を進める中で前期より販売台数を伸ばし、売上高は過去最高となる5兆円超を達成しました。電動化に向けた戦略におけるPHASE1は、「しっかり稼ぐ」ことを主眼に据え、2025年以降のPHASE2を電動化へのトランジションに備えた土台づくりを担う期間と位置づけています。フェーズを分けて電動化の対応を進めていくやり方は、当社の規模に応じた適切なアプローチだと思っています。厳しい経営環境下でありながらも右肩上がりの成長を実現し、PHASE1の期間トータルとしては当初計画を上回る内部蓄積

を達成できたことは、大きな成果だと評価しています。

一方、PHASE2では将来に向けた投資が増え、収益的に非常に厳しい期間になることが想定されていますが、そこに米国の関税政策が加わり、厳しさはさらに増しています。こうしたことを踏まえ、投資を抑えつつ柔軟に対処していくという「ライトアセット戦略」<sup>P57</sup>や協業先との連携強化、原価低減などの取り組みをより一層徹底していくという経営方針は的を射ており、スピード感を持ってしっかりと答えを出していくことこそがマツダに最も求められていると捉えています。

**柴崎** 2030経営方針において、長期ビジョンへの道筋がPHASE1から3に段階的に分けて示されたことで、私たち社外取締役にとっても非常に理解しやすく、従業員の皆さんにも明確な道筋として共有されていると感じています。外部環境の変化に直面しても臨機応変に対応できているのは、各フェーズの方針が明確だからこそでしょう。

PHASE2では徹底的な原価低減を掲げ、抜本的な対応が進められており、私たちも定期的に進捗について報告を受けています。

一方で、今後の重要な課題は、電動化や智能化の進展に伴うソフトウェア中心のものづくりへの対応です。現在、モデルベース開発の手法を活用し、ライトアセット戦略へと柔軟に転換を進めている姿勢は非常に心強く感じています。ソフトウェア技術の進化は非常に速いため、当社は外部環境や他社の動きを慎重に見極め、臨機応変に対応していく必要があると考えています。

### Q. マツダの企業価値に対する市場からの評価について、社外取締役としてどのように受け止めていますか？

**柴崎** ROS(売上高営業利益率)やROE(自己資本利益率)などの財務指標は、コロナ禍の期間を除けば改善傾向にあります。また、近年は企業価値を評価する際に定性的な面も重視されていますが、BLUEPRINTや人的資本経営への注力、

独自の安全思想の推進など、お客さまの視点に立ったマツダらしい企業価値の向上を目指す姿勢を評価しています。

私が大切にしている言葉の一つに「一隅を照らす」があります。当社の社長を務めた松田 恒次氏も大切にしていたと聞きます。この言葉は、一人ひとりが自分の持ち場で輝くことで、周囲も明るくなるという意味です。従業員一人ひとりの多様性と強みを生かすことで、良い連鎖が生まれ、成果につながり、結果として企業価値を押し上げると信じています。

**北村** マツダの企業理念や「クルマ好きの会社」としての特徴、ライトアセット戦略や「BEVは意志あるフォロワー」としての柔軟かつ現実的な戦略は、市場にも認識されており、投資家からも一定の評価は得られていると感じます。柴崎さんがおっしゃる通り、財務指標は改善傾向にありますが、他社と比較すると依然として低位にあり、株価はPBR1倍にも届かない水準にとどまっており、現時点での市場からの評価は残念ながら決して高いとは言えません。経営の方向性や企業としての独自性は理解されつつあるものの、それが定量的な成果として結実していない。結果を出し続け、いかにこのギャップを埋めるかが、今後の大きな課題です。社外取締役として、執行側と適切な緊張関係を保ち、気づきを伝えることで成果創出につなげる責務があると認識しています。

### Q. マツダ独自の経営哲学であるブランド価値経営を実践する中で、ブランド価値を一層高めるために何が必要と考えますか？

**北村** ブランド価値は、当然ながら最終的にはお客さまが評価するものです。当社からの発信も大切ですが、それ以上に市場やお客さまとの対話を通じて、何が求められているかを十分に理解し、それに応える価値を提供することが重要です。だからこそ、部門にかかわらずお客さま視点に立って真のニーズを的確に把握し、それを商品やサービスに反映していく必要があります。そういう意味で販売戦略やマーケティング戦略をさらに強化する余地があるのではないのでしょうか。



私は、開発や生産、購買、物流、品質のものづくり領域の連携に、営業・マーケティング領域を加えて経営としての一体感をより強化していくことがブランド価値経営の鍵であると考えています。五位一体の一つ加えた「六位一体」と言えます。北米市場での成功は、まさに地道なコミュニケーションが生んだ成果と言えるでしょう。こうした成功した戦略を、日本をはじめとする他地域にも早期に展開し、あらゆるステークホルダーとのコミュニケーションに取り組み、販売力の強化を実現できれば、当社はさらに強くなると確信しています。

**柴崎** 私自身、現場で営業をしていた頃から「質と量は表裏一体」という考え方を大切にしてきました。お客さまのお困りごとにしっかり向き合い信頼を築くことで、結果として数字もついてくる。今は、お客さまの価値観も多様化しており、デザインや性能、安全性に加えて、コネクティッド機能や利便性、購入後の体験まで、求められる価値は広がっています。効率だけを優先するのではなく、お客さま一人ひとりの丁寧な対話を通じた信頼関係の構築が不可欠です。品質にも性能、サービスなどさまざまなものがありますが「品質なくして成長なし」という姿勢を貫いていくことが、マツダのブランド価値をさらに高める鍵になると考えています。