

# マネジメント

マツダグループおよびサプライチェーン全体において社会的責任を果たすためマネジメント体制を構築しています。

## CONTENTS

### 110 マネジメント (コーポレートガバナンス/内部統制/リスクマネジメント/コンプライアンス)

### 121 サプライチェーンにおける社会的責任の推進

### 124 株主・投資家への取り組み

## 2017年度CSR目標

(自己評価の基準 ○：達成、△：ほぼ達成、×：大幅未達)

項目	ISO26000 中核主題	2016年度目標	2016年度実績	達成度の 自己評価	2017年度目標
コーポレート ガバナンス	6.2 組織統治	コーポレートガバナンス・コード*1の趣旨・精神を踏まえた、コーポレートガバナンス施策の継続的な充実強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>諮問委員会における審議を通じた役員選任および役員報酬の透明性・公正性・客観性の向上</li> <li>中長期的な企業価値向上に向けた役員の貢献意欲を一層高めることを目的とする、株式報酬型ストックオプションの導入</li> <li>2016年度の取締役会の実効性評価を踏まえた社外役員への情報提供の一層の充実などの取り組みによる取締役会の実効性向上</li> <li>株主総会などを通じた情報提供の一層の充実</li> </ul>	○	コーポレートガバナンス・コード*1の趣旨・精神を踏まえた、コーポレートガバナンス施策の継続的な充実強化
リスクマネジメント	6.2 組織統治	社内外のさまざまなリスクの把握とリスク低減活動の継続 ①マツダおよびグループ会社のリスク管理の仕組みの整備レベルの向上およびリスク・コンプライアンス委員会での確認・評価 ②地震・津波への対応アクションプランに基づいた活動の継続 ③サプライヤーのリスク対応策の検討(南海トラフ地震などを想定したBCP体制づくり)	<ol style="list-style-type: none"> <li>①マツダおよびグループ会社のリスク管理の仕組みの整備状況を「見える化」し、リスク・コンプライアンス委員会が今後3年間(2017年度～2019年度)の中期活動計画を定めた</li> <li>②(ハード面)防災資材の配備完了、安否確認システムの仕様決定(ソフト面)地震・津波を想定した公設消防と連携した合同防災訓練や防災自衛団単独での訓練を継続実施</li> <li>③サプライチェーンリスク管理システム(SCR Keeper)への国内取引先情報の登録完了、運用開始 南海トラフ地震を想定した高リスク部品、材料に対して、その代替生産、調達手段の策定を完了</li> </ol>	○	社内外のさまざまなリスクの把握とリスク低減活動の継続 ①マツダおよびグループ会社のリスク管理の仕組みの整備レベルの向上およびリスク・コンプライアンス委員会での確認・評価 ②地震・津波への対応アクションプランに基づいた活動の継続 ③サプライチェーン管理システムのデータ最新化と拡充
情報管理	6.6 公正な 事業慣行	①啓発活動の継続による情報管理の徹底 ②情報セキュリティ対策の推進・強化*2	<ol style="list-style-type: none"> <li>①機密管理に関するe-ラーニング(応用編)を実施</li> <li>②-ファイル共有サイトに関する適切な利用促進などを実施 -マイナンバー制度施行に伴い、マツダにおける業務整備を実施するとともに、国内グループ会社における業務整備などを指導・支援</li> </ol>	○	①啓発活動の継続による情報管理の徹底 ②情報セキュリティ対策の推進・強化*2
(知的)財産保護	6.6 公正な 事業慣行	知的財産保護・活用のための活動推進 ①自社知的財産保護: ・管理体制の継続強化とグローバルな権利化の促進(特許出願件数 国内は1,000件規模の継続。海外は650件(前年度比40%増)に拡大) ②他者知的財産保護: ・自社/他社の知的財産保護を目的とした啓発活動継続強化 ・コミュニケーションにおける適正な著作物利用の促進	<ol style="list-style-type: none"> <li>①自社知的財産保護 ・国内出願:約1,000件の出願を完了 ・海外出願:約550件の出願を完了</li> <li>②他者知的財産保護 ・特許教育:特許教育を開催し約130名が受講(計5回実施) ・適正な著作物利用の促進:マツダ共有画像集への新規掲載画像:約650件</li> </ol>	①△ ②○	知的財産保護・活用のための活動推進 ①自社知的財産保護: ・管理体制の継続強化とグローバルな権利化の促進 ②他者知的財産保護: ・自社/他社の知的財産保護を目的とした啓発活動継続強化 ・コミュニケーションにおける適正な著作物利用の促進
コンプライアンス	6.6 公正な 事業慣行	①啓発活動継続などによるコンプライアンスの確保および順法意識の底上げ*2 ②グループ会社への研修資料の提供、タイムリーな情報提供などの支援継続・強化	<ol style="list-style-type: none"> <li>①-既存の啓発活動を確実に実施 ・人事室主催役割研修でのコンプライアンス講座 約1,150名が受講 ・コンプライアンス関連情報に容易にアクセスでき、業務や研修に活用できるよう、ポータルサイトを新設 ・e-ラーニング「安全保障輸出管理(事例編)」をリリース -部門長以上を対象としたコンプライアンス意識、取り組み状況に関する調査を実施</li> <li>②国内関係会社経営者へ経営者研修を実施 -海外関係会社管理の情報共有、整合性確保等を目的とした関連部門による情報共有会議の定例開催を開始</li> </ol>	○	①啓発活動継続などによるコンプライアンスの確保および順法意識の底上げ*2 ②グループ会社へのタイムリーな情報提供などの支援継続・強化
公正な取引	6.6 公正な 事業慣行	①マツダサプライヤー-CSRガイドラインの順守要請およびCSR取り組み状況調査の継続・強化 ②海外生産拠点におけるサプライチェーンマネジメントの推進	<ol style="list-style-type: none"> <li>①マツダサプライヤー-CSRガイドラインの順守を継続。2013年度以降実施しているサプライヤー-CSRアンケートの結果を分析するとともに、社会の関心事項の変化などを踏まえながら、アンケート項目・実施方法の見直しに着手</li> <li>②メキシコの主要生産拠点(MMVO)のサプライヤーへ、マツダサプライヤー-CSRガイドライン展開</li> </ol>	○	①マツダサプライヤー-CSRガイドラインの順守要請およびCSR取り組み状況調査の継続・強化 ②海外生産拠点において、サプライチェーンマネジメント体制の構築を順次推進

\*1 東京証券取引所が2015年6月に公表した上場会社におけるコーポレートガバナンスの指針。

\*2 マツダ単体の取り組み。

# マネジメント

マツダは、経営の透明性の向上と意思決定の迅速化を目指し、コーポレートガバナンスの充実と内部統制の強化を図っています。

## コーポレートガバナンス(企業統治)

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、取引先、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うことにより、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。

a b

## コーポレートガバナンスの体制

取締役は10名で、うち2名は独立性の高い社外取締役です。社外取締役は、各々の知識、経験、識見に基づく経営活動への助言ならびに経営の意思決定への参画を通じて、取締役会の監督機能強化および経営の透明性の一層の向上に貢献しています。監査役は5名で、うち2名は常勤監査役、3名は独立性の高い社外監査役です。監査役は、監査役会が定めた年間計画に従い、取締役の職務執行を監査しています。会計監査は、有限責任あずさ監査法人が担当しています。

株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関に加え、全社重要方針・施策の審議や経営管理に必要な情報の報告などを行うための経営会議、その他社長の意思決定に資するための各種諮問機関を設けています。また、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。

## 役員の指名・選任、報酬決定プロセスの透明性・公正性の向上

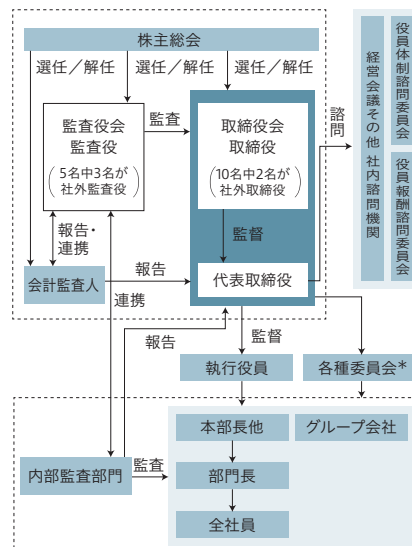
取締役、監査役候補者および執行役員の指名・選任について、役員の構成、候補者の育成・選定の方針などを審議する「役員体制諮問委員会」を設置しています。

また、取締役および執行役員の報酬について、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるよう、報酬支給の方針および方針に基づく報酬体系、プロセスなどを審議する「役員報酬諮問委員会」を設置しています。

「役員体制諮問委員会」は社内取締役8名および社外取締役2名、「役員報酬諮問委員会」は社内取締役3名および社外取締役2名で構成しており、両委員会とも社外取締役が議長を務める社長の諮問機関です。

なお、役員の指名・選任の方針、報酬決定の方針等については、コーポレート・ガバナンス報告書にて公表しています。

### a コーポレートガバナンス体制図



\* 総合安全衛生委員会、全社品質委員会、リスク・コンプライアンス委員会、人権委員会、安全保障輸出管理委員会など

### b 各詳細情報は以下よりご覧ください

■ コーポレート・ガバナンス報告書  
<http://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/>

■ アニュアルレポート2017  
<http://www.mazda.com/ja/investors/library/annual/>  
 ・ 役員の担当領域・経歴など (P40-41)  
 ・ 役員報酬/監査報酬 (P36)

■ 会社概況  
<http://www.mazda.com/ja/about/profile/executive/>  
 ・ 会社役員の担当領域

■ 有価証券報告書  
[http://www.mazda.com/globalassets/ja/assets/investors/library/s-report/files/f\\_repo170629.pdf](http://www.mazda.com/globalassets/ja/assets/investors/library/s-report/files/f_repo170629.pdf)  
 ・ コーポレートガバナンスの状況など (P35-44)

## 社外取締役・社外監査役のサポート

取締役会において、社外取締役および社外監査役に活発かつ適切な意見を述べていただけるよう、上程案件について事前に内容・背景の説明を行うとともに、執行役員からのヒアリングの設定、社内外の拠点への視察およびイベントへの参加の機会を提供しています。

## 取締役会の実効性の分析・評価

取締役会は、取締役会の実効性のさらなる向上に向けた取り組みを着実に進めるための分析・評価を実施しています。本取り組みは、事務局が作成する調査票に基づき、全ての取締役および監査役が、取締役会の実効性について自己評価を実施し、その結果を事務局が取りまとめた後、取締役会にて現状分析を共有したうえで、目指す姿、改善策などについて議論する方法で実施しています。

2016年度は、取締役会のメンバーが当社の経営戦略等の決定に適切に関与し、その内容を共有するとともに、社外役員は、議案の事前説明、その他サポートにより、当社の状況を把握したうえで、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、前回調査（2015年度）を踏まえ、年間の付議スケジュールを策定し、経営戦略等の重要案件について社外役員への事前の説明を一層充実させるなどの取り組みを行った結果、社外役員の経営に関する理解が深まっていることを確認しました。

一方で、審議後の経過に関する報告をさらに充実させること、社外役員に対する多面的な情報提供を一層充実させることなどの必要性を確認し、改善に向けた議論を行いました。今後も中長期的な企業価値の向上に向けて、毎年、取締役会の実効性の分析・評価を行い、不断の改善に取り組んでいきます。

## 各監査担当の連携状況

常勤監査役、監査法人およびマツダの監査部門は、以下の会合を定期的に設け、監査の品質向上を図るため、監査計画・監査結果の情報共有・意見交換を行い、相互理解を深めています。

- 常勤監査役と監査法人による会合
- 常勤監査役と監査部門による会合
- 常勤監査役、監査法人、監査部門の三者による会合

## グループ会社への監査

マツダグループでは、各グループ会社においてコーポレートガバナンス体制を構築し、マツダとグループ会社間の連携強化を図っています。

### 国内

国内グループ会社に監査役を設置しています。大会社の常勤監査役をメンバーとするグループ監査役連絡会の開催や、非常勤監査役へのマツダ社員の就任などにより、マツダとグループ会社間の連携強化を図っています。

### 海外

主要な海外グループ会社では、現地の役員、内部監査部門とマツダの役員、常勤監査役および内部監査部門、グループ会社の主管部門などが参加する監査委員会<sup>※1</sup>を開催して内部統制に関する取り組みの審議や意見交換を行うことにより、グループ会社の内部統制の強化を図っています。また、その他の海外グループ会社についても順次、内部統制に関する取り組みを拡大すべく指導・支援を実施しています。

2017年4月には、マツダグループ主要拠点の監査担当が集う会議「グローバル内部監査サミット」を開催しました。8回目となるこの会議では、監査方針・計画、リスク・課題などを共有するほか、各拠点の成功事例の紹介や、マツダの内部監査部門が海外グループ会社の監査人とともに他の拠点の監査を行う「グローバル共同監査」の推進を検討するなど、マツダグループ全体の監査品質の向上やさらなる効率化を進めています。

## 内部監査の実施

経営の健全化・効率化などを目的としマツダと国内・海外グループ会社が連携し、内部監査を行っています。

マツダの監査部門には公認内部監査人(CIA)、公認情報システム監査人(CISA)などの有資格者が在籍しています。今後も監査スキルの向上、資格取得の奨励、社外研修への参加、勉強会の開催などの取り組みを促進します。

## システム監査の実施

マツダの監査部門および海外グループ会社の内部監査部門が、財務報告に関わるIT全般統制の評価、および個別の業務やシステムにおけるITセキュリティなどに関する監査を行い、ITリスクの軽減に努めています。

## VOICE



マツダノースアメリカンオペレーションズ  
オーデイト シニアマネージャー  
ギレルモ・アルバレス

米国の販売統括会社で監査領域を統括しています。「グローバル内部監査サミット」や「グローバル共同監査」を通じて、マツダや他の拠点と密に連携をとり、監査スキル向上に努めています。マツダグループ内の共有されている成功事例、他拠点の監査業務などを通じて得られた経験や知識を活用し、新しい課題が生じた際も適切に活用することで信頼される業務を遂行します。

### C グループ会社の内部監査体制

- 主要グループ会社(北米、欧州、中国、タイ、豪州など): 各社の内部監査部門が監査を実施し、その結果をマツダに報告しています。監査品質を確保する観点から、マツダの監査部門が年次監査計画や監査結果への助言や、監査に関する情報提供などの支援を行っています。
- 上記以外の国内外グループ会社およびマツダ: マツダの監査部門が監査を実施しています。

※1 内部統制に関して情報収集・意見交換を行う目的で独自に委員会を設置し運営しています。

## 内部統制

マツダでは、従業員の行動指針を示す「マツダ企業倫理行動規範 (P118参照)」や財務統制のグローバルなガイドラインである「ファイナンス・コントロール・ガイドライン」などを定めています。これらのガイドラインを踏まえ、各部門は、規程・要領・手順書などを整備し、内部統制の構築を推進しています。

d グループ会社においては、「国内関係会社管理規程」「海外関係会社管理規程」に基づいて、連携体制を構築しています。マツダの主管部門が、各グループ会社の教育や体制整備のためのサポートを行っています。

## 内部統制自己診断

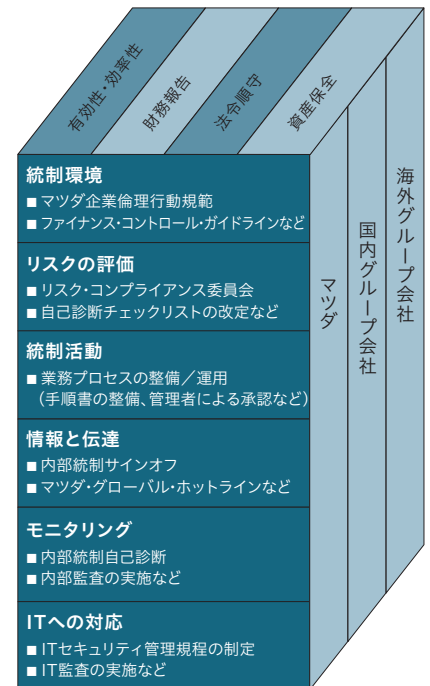
1998年から、内部統制に関する意識の浸透を目的として、内部統制自己診断を開始し、現在では、マツダおよび国内・海外のほぼ全てのグループ会社で実施しています。内部監査部門や監査法人などの第三者ではなく、プロセス・仕組みを実際に整備・運用している各業務の管理責任者自身が、チェックリストを利用し評価する方法です。この活動を通じて、各部門・グループ会社で主体的に統制上の不備の把握やその是正活動が行われています。

また、自己診断の実施手順をマツダの内部監査部門が確認し、必要な改善を提言するとともに、新たに確認されたリスクをチェックリストに反映させるなど、常に適切で有効な診断が実施できるように運用しています。

## 内部統制サインオフの実施

2006年度より、マツダの各部門・グループ会社において、トップが監査や自己診断を通じて、統制上の不備とその改善状況を確認し、内部統制の保証を行うサインオフの仕組みを取り入れています。マツダの内部統制報告書はこのサインオフの内容を踏まえて作成されています。2009年度からは、各部門・グループ会社における不備項目の早期把握を目的とし、四半期ごとにマツダの監査部門に報告する四半期報告制度を取り入れています。報告された不備に対しては、改善の納期と責任者が決められ、迅速な改善を行っています。

## d マツダの内部統制



## リスクマネジメント

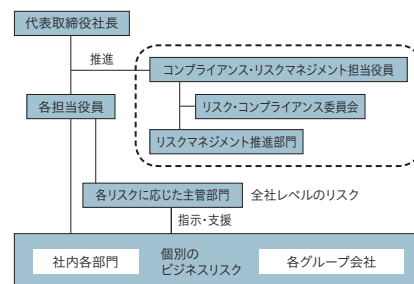
マツダでは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従って社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動を継続し、事業の継続と安定的な発展の確保に努めています。

把握したリスクは重要度を踏まえて、個別のビジネスリスクについては該当する業務を担当する部門が、全社レベルのリスクについては、全社横断的な業務を担当する部門がPDCAサイクルを回し、適切に管理しています。

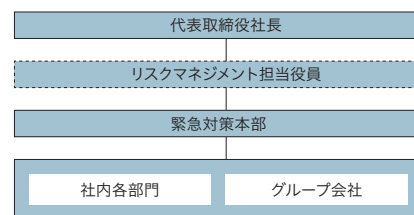
経営上重大な事態や災害などの緊急事態が発生した場合は、社内規程に従い、必要に応じて緊急対策本部を設置するなど適切な措置を講じることとしています。

2016年度は、マツダおよびグループ会社におけるリスクの一層の見える化とリスク管理活動の強化に取り組むため、リスク・コンプライアンス委員会において、リスクマネジメント、コンプライアンスの運用状況を把握し、評価を行い、今後3年間の中期活動計画を定めました。なお、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、定期的取締役会に報告しています。また、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、南海トラフ地震をはじめとした大規模地震対策に取り組んでいます。

### e 平常時のリスクマネジメント体制



### f 緊急時のリスクマネジメント体制



既存の危機管理組織では対応が困難で、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。

■ アニュアルレポート2017  
<http://www.mazda.com/ja/investors/library/annual/>  
 ・事業リスク(P47-49参照)

### 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。『コーポレートビジョン』の実現に向けては、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、もって『コーポレートビジョン』の達成を実現します。

1. 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。
2. 社会からの信頼の維持・拡大を図ります。
3. 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。
4. 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。
5. 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。

1. 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）
2. 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

1. すべてのビジネスリスクを管理の対象とします。
2. 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。

## 災害・緊急事態への対応

マツダでは、2003年度より大規模地震対策に取り組み、建物・設備の耐震対策、護岸のかさ上げ対策などのハード面の対策とともに、緊急連絡網の整備、防災自衛団組織の構築、対応手順の整備、津波避難場所の選定、避難訓練などソフト面の整備も計画的に進めてきました。また、東日本大震災をはじめ、熊本や鳥取の地震の経験を教訓とした公設消防と連携した合同防災訓練や防災自衛団単独での訓練を実施し、初動対応を確認しています。

2016年度は、救助工具類や災害用トイレなどの防災資機材を全社に配備し、大規模災害への備えを強化しました。2017年度からは、大規模災害発生時に自動で安否を確認できる安否確認システムを導入予定です。今後も、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たハード面、ソフト面の両面について、継続的な取り組みを図っていきます。地域に対しても消防車の派遣など、防災活動の協力を進めています。

## 情報セキュリティ

情報管理方針や社内規程を定め、個人情報など重要な情報を適切に管理・保護し、情報セキュリティの確保に努めています。

情報セキュリティの啓発活動として、マツダ単体の従業員には、「機密情報管理」「個人情報保護」「ITセキュリティ」の教育の受講を義務付けています。入社時の導入教育として「機密情報管理」は集合教育で、「個人情報保護」「ITセキュリティ」はe-ラーニングで行っています。

また、イントラネットで情報セキュリティに役立つさまざまな知識を習得できる専用サイトを設けるなど、継続的な啓発活動を行っています。

グループ会社には、情報セキュリティに関するガイドラインの展開やツールの提供を含めた教育支援を行い、マツダグループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

### ITセキュリティの管理ルール

ITセキュリティの管理ルールとして、BS7799\*1の枠組みに基づいたITセキュリティポリシーを確立し、その下でITシステムへ組み込むべきセキュリティ制御や監視の仕組みを定め、それが実装され運用されているかを定期・不定期に確認するようにしています。

## g マツダ本社における訓練への参加者数

震災、高潮などを想定した防災、消火、応急処置（AED使用）訓練。

	2014年度	2015年度	2016年度
参加人数	18,700名	19,100名	19,021名

※1 英国規格協会（BSI）により制定された情報セキュリティの管理に関する規格であり、現在の情報セキュリティマネジメントの国際標準ISO/IEC27001&27002の基となった規格。

## 個人情報保護

マツダでは、「個人情報保護方針」を定め、個人情報の保護に努めています。

個人情報の適正な管理を図るために、取り扱いルールを定め、保有個人データ管理台帳の定期的な棚卸しを行い、年に一度、管理状況をチェックしています。また、個人情報の取り扱いを外部に委託する場合には、安全管理に関する事項などを定めたチェックリストに従い、適切な委託先を選定しています。お客さまからの個人情報の取り扱いに関するお問い合わせや開示請求などについては、マツダコールセンターが対応しています。2017年施行の改正個人情報保護法は、グループ企業にも展開し、適切に対応しています。

### 個人情報保護方針

当社は個人情報保護に関する法令および以下に定める基本方針に従い、お客様・お取引関係者様・当社従業員などの個人情報の適切な保護に努めます。

1. 当社は、個人情報の取り扱いに関し、業務に携わるすべての者が遵守すべき社内規程を定め、周知徹底します。
2. 当社は、個人情報の取り扱いに関する統括責任者を設置するとともに、当社の従業者（役員・社員・パートタイマー・派遣社員等）その他の関係者に対し、教育啓発活動を行います。
3. 当社は、個人情報を適正な手段によって取得します。また取得にあたっては、その利用目的、当社対応窓口などをご本人に個別にお知らせするか、ウェブサイト等の容易に知りうる手段にて公表します。
4. 当社においては、個人情報は、ご本人にお知らせし、または公表した利用目的の範囲内で、その個人情報の取り扱い権限を与えられた者のみが、その取り扱い上必要な範囲内で利用するものとします。
5. 当社は、個人情報を第三者に提供するに当たっては、その個人情報のご本人からの同意を得るなど法令上必要な措置を講じます。
6. 当社は、個人情報に関する業務を社外に委託する場合は、適切な業務委託先を選び、必要かつ適切な監督を行うなど、法令上必要な措置を講じます。
7. 当社は、保有する個人データの開示、訂正、利用停止、削除等の求めを受けた場合には、ご本人からの求めであることを確認した上で、法令に従って適切に対応します。
8. 当社は、個人情報への不正アクセス、紛失、破壊、改ざん、漏えい等について予防等の合理的な安全対策を講じ、継続的な改善に努めます。

## 知的財産に関する基本方針

マツダは「自社・他者の知的財産権の尊重」を基本に、知的財産を企業経営・企業活動に寄与する経営資源として活用することを知的財産の基本ビジョンとしています。

こうした考えのもと、担当役員を委員長とし関係本部長から構成する「知的財産委員会」を設置し、知的財産に関する重要事項について審議・決定しています。

また、発明報奨制度により研究・開発の第一線で働く社員の発明意欲の向上を図っています。

国内・海外のグループ会社に対しては、知的財産に関する取扱方針の策定やその運用、体制づくりを支援することにより、マツダグループ全体としての知財管理機能の充実を推進しています。

### h

#### 発明考案表彰制度

年に一回受賞者を選定し、1月の創立記念式日にあわせて所属長を通じて表彰状・記念章・補償金などが贈られます。発明者の貢献に報いるため、補償金に上限は設けていません。



## 知的財産の保護と知財リスクマネジメント

専門部署である知的財産部は、他者の知的財産権を侵害しないよう社内の諸活動をリードするとともに、社内活動の成果を自社の知的財産権として強固に保護・蓄積し最大限に活用する活動を戦略的に行っています。

1. 企業活動により創造した新技術やマーク、車種ネーム、車両デザインなどに関する知的財産権を網羅的に発掘し、グローバルに取得し、技術およびブランドを保護する
  2. 他者の特許権や商標権、意匠権、著作権の侵害あるいは不正競争防止法上の紛争などの企業活動に支障を及ぼす知財問題の有無を網羅的に調査し、予防・解決する
- なお、近年米国を中心に増加傾向にある特許・トロール<sup>※1</sup>による特許訴訟を抑制することを目的に、2015年3月に「License on Transfer Network<sup>※2</sup>」に加盟しました。

## 知的財産管理の啓発活動

「マツダ企業倫理行動規範 (P118参照)」において「機密を守る。当社または他者の知的財産を侵さない」と定めており、従業員に行動指針を明示し行動を律しています。

知的財産部では、知的財産全般の管理を行うと共に順法行動の定着に向けた啓発活動を定期的に実施しています。外部環境の変化を踏まえ定期的にリスクを見直し、国内・海外のグループ会社も含め従業員・役員の職位・職種や、社会問題となる知的財産の種類に応じて啓発活動を実施しています。

2016年度はインターネット利用により発生が危惧される著作権問題や不正競争防止法上の知財問題について重点的に教育を実施し、未然防止のための情報共有・意識改革を図っています。

### 啓発活動事例

- ・発行物作成時のマニュアル作成
- ・著作権上のリスクの無いコミュニケーション素材を掲載した「マツダ共有画像集」を制作

## ブランドプロテクション(模造品対策)

知的財産部は、模造品購入により生じるお客さまのリスク排除に向けて、関係部門と協同してお客さま保護を目的とした活動を行っています。これにより、マツダのブランド力と信用力の維持・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。

1. マツダ独自の模造品対策の構築と実施
2. 官・民の関連プロジェクトへの積極的参画
3. 模造品の多発する国・地域での活動推進のため、知財問題を熟知した社員を駐在員として常駐させ、現地の政府機関・摘発機関との連携を密にして建設的かつ計画的な施策を実施

※1 実質的には技術開発などを行わずに他者が開発した技術の特許を取得して、関連する技術を実施する第三者に対して不当に高額な特許使用料や和解金を要求する組織や団体。

※2 キヤノン(株)、Google Inc.などによって2014年7月に設立された特許協定団体。加盟企業が自ら保有している特許を外部の組織や団体、個人などに売却した場合、自動的にその特許の実施権が他の加盟企業にも与えられる(加盟企業の特許が特許・トロールの手に渡ったとしても、特許・トロールがマツダに対して特許使用料を要求できない仕組み)。



## EMPLOYEE'S VOICE

### 開発部門と知的財産部門が連携し地球・社会を共存できるクルマづくりを進めます

低圧縮比クリーンディーゼルエンジンの開発とその特許取得を担当しています。

2012年に発売したSKYACTIV-Dの特許取得に当たっては「マツダの独自技術はどこなのか」を特許審査官にわかりやすく説明できるよう、ピストン形状の精緻な作り込みなどを視覚でイメージできる資料を開発部門と知的財産部門が連携して制作しました。

2016年度には、この特許について日本の科学技術の振興、産業経済の発展に大きく貢献している発明などに与えられる恩賜発明賞をいただくことができました。今後も開発部門と知的財産部門が連携し地球・社会を共存できるクルマづくりを進めます。

R&D技術管理本部 知的財産部 **二井谷 透**

パワートレイン開発本部 エンジン性能開発部 **志茂 大輔**

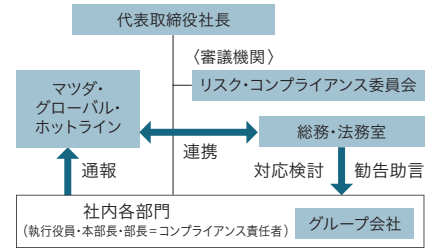
パワートレイン開発本部 エンジン性能開発部 **金 尚奎**

## コンプライアンス

マツダは、コンプライアンスを単なる法令順守にとどまらず、社内の規則や社会の期待・要請などにもかなったものと位置づけ、「マツダ企業倫理行動規範」にのっとり、誠実で公正な事業活動への取り組みを進めています。海外においても、国際ルールや各国・各地域の法令の順守はもちろん、現地の歴史、文化、慣習なども尊重しています。「マツダ企業倫理行動規範」は、社会環境や社会的要請などの変化も踏まえ、必要に応じて見直しを行っています。

グローバル社員意識調査において、コンプライアンスに関する項目を設定し、従業員への浸透度を確認しています。

### i コンプライアンス推進体制



### グローバル社員意識調査 肯定回答率 (連結)

	2014年度	2015年度	2016年度
マツダのコンプライアンスが徹底されていると感じている。	73%	73%	75%
マツダのコンプライアンスに違反する行為に対し適切に対応していると感じている。	70%	71%	73%

### コンプライアンスに関する活動

1997年	「倫理委員会」設立(代表取締役社長直属の委員会)
1998年	「マツダ企業倫理行動規範」制定 「接待・贈答品に関するガイドライン」制定
1999年	「倫理相談室」設置
2002年	役員・幹部社員対象「コンプライアンス・セミナー」開催(原則、年1回開催)
2005年	全間接社員対象e-ラーニング開講 役員・社員対象「倫理アンケート」実施 全従業員にコンプライアンス・カード配布
2007年	「マツダ・グローバル・ホットライン」設置
2008年	「他社事例から学ぶ」コンプライアンス通信」配信開始(イントラネット) 「倫理委員会」を「リスク・コンプライアンス委員会」に改組
2013年	コンプライアンス・カードの改訂に際し改めてグローバルホットライン周知
2017年	「みんなで学ぼう!コンプライアンス」配信開始(イントラネット)

### 「マツダ企業倫理行動規範」の概要

#### 「誠実」な行動の5原則

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

#### 行動指針

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

## マツダ・グローバル・ホットライン

1999年に「倫理相談室」を設置し、従業員からのコンプライアンスに関する相談の受け付けと調査にあたってきました。2007年9月には、対象範囲を国内・海外のグループ会社に拡大し、通報の受付窓口を社内・社外(弁護士事務所)に設置し、「マツダ・グローバル・ホットライン」に改称しました。

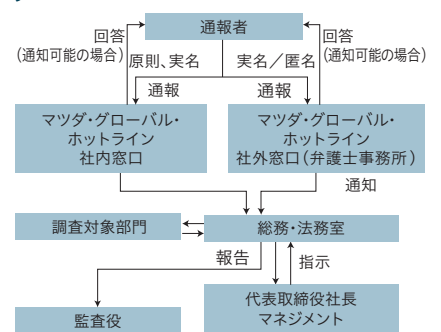
マツダ単体では、全従業員に通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードを配布するとともに、コンプライアンス教育の機会を通じて、定期的な周知活動を行っています。また、海外を含む多くのグループ会社の社内イントラネットで、「マツダ・グローバル・ホットライン」の紹介を行っています。

さらに、サプライヤーに対しても「マツダ・グローバル・ホットライン」を紹介し、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。

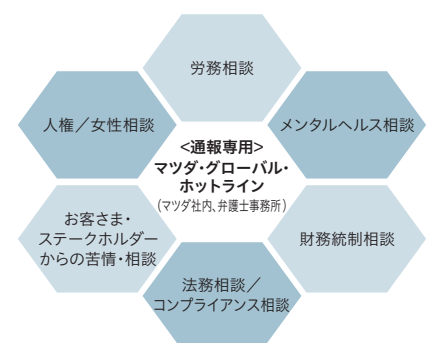
マツダ企業倫理行動規範では、「法令違反の事実を通報した人や調査に協力した人に対する報復や不利益取扱をしない」ことを明記しています。

なお、マツダ単体では、従業員からの各種相談を受け付ける窓口を複数設置しています。k これらの窓口が連携を図り、コンプライアンスに関する重要情報を早期に把握し、適切に対処しており、重大な事案については、マネジメントに報告することとしています。

### j マツダ・グローバル・ホットライン



### k 各種相談窓口



## コンプライアンス教育

マツダでは、単に法令やルールを順守することにとどまらず、従業員一人ひとりがその本質を理解し、「誠実な行動」を実践していくことが重要であると考えています。

社会環境や社会的要請などの変化も踏まえ、さまざまなコンプライアンス教育を実施しており、2016年度は約1,150名が受講しました。また、e-ラーニングを活用した自主的な学習機会の提供や充実を図っています。

さらに、コンプライアンスやリスクマネジメントの観点から他社の問題点や優れた対応を紹介する「他社事例から学ぶ」や、身近な事例を取り上げた「コンプライアンス通信」を毎月イントラネット上で発信し、毎月約4,000名の従業員が閲覧しています。なお、2017年2月より「コンプライアンス通信」を刷新し、業務に関わりの深いテーマを会話形式で事例紹介する「みんなで学ぼう！コンプライアンス」をイントラネットで配信しています。

これらの情報はグループ会社にも展開し、各社のコンプライアンス教育に活用されています。また、コンプライアンス通信を活用したミーティングを定期的に行うなど、部門独自のコンプライアンス確保のための取り組みも行われています。

役員や幹部社員に対しても、社内外講師によるコンプライアンスセミナーやタイムリーな情報提供により、コンプライアンスの重要性の再認識などの継続的な取り組みを行っています。

## グローバル税務コンプライアンスの強化

マツダグループは、税務において「マツダ企業倫理行動規範」などにのっとり、誠実に行動します。

国際ルールや各国の法令、社内の「ファイナンス・コントロール・ガイドライン」に従って適時適正な納税を行うことは良き企業市民としての重要な責務と考え、自発的な納税義務の履行により各国社会の発展に貢献します。

マツダグループは、OECDやG20が推進するBEPS (Base Erosion and Profit Shifting: 税源浸食) のプロジェクトの趣旨を理解し、タックスヘイブンの悪用などによる租税回避行為を行わず、税の透明性確保のために各国税務当局からの求めに応じた情報開示に対して真摯に協力します。とりわけ、グローバルに展開する事業における各国グループ法人間の適正な利益配分を決める手段として移転価格税制の重要性を認識し、事前確認制度の活用などを通じた税務当局との積極的な対話により、透明・公正な移転価格運用に努めます。

今後も各国税務当局との信頼関係の構築に努め、税務に関する社会環境や社会的要請の変化を踏まえながら、グローバルな視点で税務コンプライアンスの強化に取り組めます。

「コンプライアンス通信」「他社事例から学ぶ」「みんなで学ぼう！コンプライアンス」「e-ラーニング」のテーマ(例)

- |            |                 |
|------------|-----------------|
| ● 契約       | ● 著作権           |
| ● インサイダー取引 | ● 個人情報          |
| ● 下請法      | ● 機密管理          |
| ● 景表法      | ● 暴排条例          |
| ● 独占禁止法    | ● 不正競争防止法       |
| ● 安全保障輸出管理 | (国家公務員への贈収賄を含む) |
| ● 機密保持契約   | ● 業務委託契約        |
| など         |                 |

## 国内販売会社のコンプライアンス強化を支援

コンプライアンスはブランド構築の土台であるという考えの下グループ全体で透明性の高い経営を維持するために、マツダでは国内販売会社におけるコンプライアンス強化を体系的に支援しています。

### 具体的な取り組み

1. マツダ販売店協会と共同でCSR委員会を開催し、コンプライアンス・内部統制活動の基本方針、施策について協議し代表者会議などで系列販売会社へコンプライアンス推進を要請。
2. 実践的、効果的な活動事例などのノウハウの共有化を推進。2011年度から、国内販売会社の内部統制に携わる実務者を集めた「内部統制会議」(年2回)を開催。2015年度からは推進責任者も参加した「内部統制責任者会議」に改編し、コンプライアンスのさらなる強化を推進。
3. マツダグループで実施している内部統制自己診断に、国内販売会社固有の標準業務プロセス・関連法令および内部統制上のリスクを網羅する設問を増設し、法令を順守した販売会社経営の推進、業務効率の改善をサポート。  
2016年度から自己診断に販売会社事例を反映、好事例の速やかな水平展開を実施、より実践的な診断活動を推進。
4. 販売会社従業員のコンプライアンス・内部統制領域の理解度を高めるため、国内販売会社が共有するイントラネットにコンプライアンスに関するサイトを設け、身近な事例を取り上げた「コンプライアンス・ワンポイント・レッスン」の配信や、e-ラーニングによる教育ツールを提供。
5. コンプライアンス・内部統制その他の問題を迅速に報告するための各販売会社の内部通報窓口の整備および「マツダ・グローバル・ホットライン」の周知。