# 第154回 定時株主総会
# 招集ご通知

**新型コロナウイルス感染防止への対応にご理解・ご協力を賜りますようお願い申しあげます。**
**詳細は本招集ご通知３頁をご参照ください。**

本株主総会においては、極力、書面又はインターネットにより事前に議決権を行使いただき、当日のご来場をお控えくださいますようお願い申しあげます。

**行 使 期 限**

**2020年６月23日（火曜日）午後５時45分**

（議決権行使書は上記行使期限到着分まで）

パソコン・スマートフォン・
タブレット端末からも
ご覧いただけます。

**https://s.srdb.jp/7261/**

**マツダ株式会社**

証券コード：7261

**開催日時**

**2020年６月24日**（水曜日）
午前**10**時　（受付開始　午前８時30分）

**開催場所**

広島県安芸郡府中町新地３番１号
**当社本店講堂**
末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

**目　次**

第154回定時株主総会招集ご通知…… 2
株主総会参考書類…… 6
第１号議案　剰余金の処分の件
第２号議案　取締役（監査等委員である取締役を除く。）９名選任の件

（添付書類）
事業報告…… 18
連結計算書類…… 36
計算書類…… 38
監査報告…… 40

証券コード　7261
2020年６月２日

株　主　各　位

広島県安芸郡府中町新地３番１号
マ　ツ　ダ　株　式　会　社
代表取締役社長　丸　本　　明

# 第154回定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申しあげます。

さて、当社第154回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申しあげます。

**なお、当日のご出席に代えて、書面又は電磁的方法（インターネット）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2020年６月23日（火曜日）午後５時45分までに、議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。**

敬　具

記

**１．日　　時**　2020年６月24日（水曜日）　午前10時　（受付開始　午前８時30分）

**２．場　　所**　広島県安芸郡府中町新地３番１号　当社本店講堂
（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

**３．目的事項**

**報告事項**
１．第154期（2019年４月１日から2020年３月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
２．第154期（2019年４月１日から2020年３月31日まで）計算書類報告の件

**決議事項**

**第１号議案**　剰余金の処分の件

**第２号議案**　取締役（監査等委員である取締役を除く。）９名選任の件

## 新型コロナウイルス感染防止への対応について

当社第154回定時株主総会におきましては、株主の皆様の安全・安心を第一に考えた運営とさせていただきます。株主の皆様のご理解とご協力をお願い申しあげます。

＜株主の皆様へのお願い＞

・感染防止の観点から、本株主総会におきましては、極力、書面又はインターネットにより事前に議決権を行使いただき（次頁をご参照ください）、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申しあげます。
・特に体調がすぐれない方、ご高齢の方、基礎疾患のある方、妊娠されている方におかれましては、当日のご来場をお控えください。

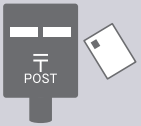
＜来場される株主の皆様へのお願い＞

・ご来場される株主様におかれましては、当日までの健康状態にご留意いただき、くれぐれも無理をなさらないようお願いいたします。
・ご来場にあたっては、マスクのご着用をお願いいたします。また、受付前などにアルコール消毒液を設置いたしますので、ご使用をお願いいたします。
・受付前にサーモグラフィにて検温させていただき発熱が確認された場合、咳その他ご体調がすぐれないと見受けられる場合には、ご入場をお断りすることがございますので、あらかじめご了承くださいますようお願いいたします。
・議事進行につきまして、例年よりも簡潔に進め、所要時間の短縮を図る予定でおりますので、ご協力をお願いいたします。
・なお、株主総会当日までの状況に応じて新たな対応を行うなどの変更が生じた場合には、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.mazda.com/ja/investors/）にご来場される株主様にお伝えしたい内容を掲載いたしますので、ご来場前にご確認くださいますようお願いいたします。

＜当社の対応について＞

・運営スタッフは、事前に検温のうえ、全員マスク着用で応対させていただきます。
・株主様の座席間の間隔を例年より広く空けて配置いたしますので、十分な席数が確保できない可能性がございます。
・お飲み物の提供は中止させていただきます。また、喫煙所は設置いたしません。
・株主総会終了後のマツダミュージアム見学会は中止させていただきます。

## 議決権行使のご案内




### ■ 書面による議決権行使の場合

**同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、2020年６月23日（火曜日）午後５時45分までに到着するようご返送ください。**

### ■ インターネットによる議決権行使の場合

**当社指定のインターネット議決権行使ウェブサイト（https://www.web54.net（ウェブ行使））にアクセスしていただき、2020年６月23日（火曜日）午後５時45分までに、議決権をご行使ください（詳細につきましては、次頁の「インターネットによる議決権行使について」をご確認ください）。**

なお、書面とインターネットによる方法と重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものといたします。

以　上

---

1．**当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申しあげます。**
2．**株主様ではない代理人及び同伴の方など株主様以外の方は、株主総会にご出席いただけません。**
3．議決権を不統一行使される場合には、株主総会の日の３日前までに、書面をもって、議決権の不統一行使を行う旨とその理由をご通知くださいますようお願い申しあげます。
4．次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.mazda.com/ja/investors/）に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。
　① 事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」、「会計監査人の状況」及び「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他企業集団における業務の適正を確保するための体制の整備に関する取締役会決議及び運用状況の概要」
　② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」
　③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」
　したがって、本招集ご通知の添付書類は、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であり、また、監査等委員会が監査報告を作成するに際して監査をした事業報告、連結計算書類及び計算書類の一部であります。
5．株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容について修正をすべき事情が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.mazda.com/ja/investors/）に掲載させていただきます。

# インターネットによる議決権行使について

## 1．インターネットをご利用される皆様へ

パソコン、スマートフォン又は携帯電話から以下の議決権行使ウェブサイトにアクセスのうえ、**同封の議決権行使書用紙右片に記載の「議決権行使コード」及び「パスワード」**をご利用になり、**2020年６月23日（火曜日）午後５時45分まで**に、画面の案内に沿って議決権をご行使ください。

| 議決権行使ウェブサイト | ウェブ行使<br>https://www.web54.net |
|---|---|

※ スマートフォン又は携帯電話の場合、議決権行使書用紙右片に記載の「ＱＲコード®」を読み取ってアクセスいただくことも可能です。（ＱＲコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。）

(1) 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

・書面とインターネットによる方法と重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものといたします。

・インターネットにより複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使とさせていただきます。

(2) 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダ及び通信事業者の料金（接続料金等）は、株主様のご負担となります。

(3) インターネットによる議決権行使に関してご不明な点につきましては、以下にお問合せください。

**三井住友信託銀行　証券代行ウェブサポート　専用ダイヤル**
**0120－652－031（午前９時～午後９時）**

## 2．機関投資家の皆様へ

機関投資家の皆様は、株式会社ＩＣＪが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。

**https://s.srdb.jp/7261/**

左記ＱＲコードより、お手持ちのスマートフォンから「いつでも・どこでも」招集ご通知の閲覧が可能です。

# 株主総会参考書類

## 第１号議案　剰余金の処分の件

当社は、配当につきましては、当期の業績及び経営環境並びに財務状況等を勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めることとしております。

当期の期末配当金につきましては、自動車業界を取り巻く環境変化への対応や、将来の更なる成長に向けた研究開発や設備投資、販売や為替変動等の経営環境、財務状況等を総合的に勘案し、１株につき金20円とさせていただきたいと存じます。

なお、中間配当金として１株につき金15円をお支払いいたしておりますので、当期の年間配当金は１株につき金35円となります。

期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類
金銭

(2) 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額
当社普通株式１株につき金20円　総額　12,595,868,060円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2020年６月25日

**【ご参考】配当金の推移**

| | 第151期<br>(2016年４月～2017年３月) | 第152期<br>(2017年４月～2018年３月) | 第153期<br>(2018年４月～2019年３月) | 第154期(当期)<br>(2019年４月～2020年３月) |
|---|---|---|---|---|
| **１株当たり年間配当金** | 35円 | 35円 | 35円 | 35円 |
| **配当性向（連結）** | 22.3% | 19.1% | 34.9% | 181.7% |

(注) １．第154期（当期）の１株当たり年間配当金は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提とした金額です。

２．米国会計基準を適用している在外連結子会社において、第154期連結会計年度の期首より、ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用しております。当該会計方針の変更は遡及適用され、第153期の「配当性向（連結）」については遡及適用後の数値となっております。

## 第２号議案　取締役（監査等委員である取締役を除く。）９名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く。）全員（９名）が任期満了となります。つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）９名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の指名にあたっては、透明性、公正性、客観性を一層高めるため、代表取締役及び社外取締役で構成する「役員体制・報酬諮問委員会」における審議を経ております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は次のとおりであります。

候補者番号 1

小飼（こがい）雅道（まさみち）

1954年８月24日生

再任

[所有する当社株式の数]
12,400株

[取締役会出席状況]
12回中12回出席

| 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況 | |
|---|---|
| 1977年４月 | 当社入社 |
| 2004年６月 | 当社 執行役員 防府工場長 |
| 2006年４月 | 当社 執行役員 オートアライアンス（タイランド）Co.,Ltd.社長 |
| 2008年４月 | 当社 常務執行役員 生産・物流担当補佐、コスト革新担当補佐、技術本部長 |
| 2010年４月 | 当社 専務執行役員 生産・物流・ITソリューション担当、コスト革新担当補佐、研究開発担当補佐 |
| 2010年６月 | 当社 取締役専務執行役員 生産・物流・ITソリューション担当、コスト革新担当補佐、研究開発担当補佐 |
| 2013年６月 | 当社 代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者） |
| 2018年６月 | 当社 代表取締役会長 |
| | 現在に至る |

[重要な兼職の状況] 公益財団法人マツダ財団 理事長

■取締役候補者とした理由

小飼雅道氏は、主に生産、物流領域における豊富な職務経験に加え、代表取締役社長兼CEOを務めるなど経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、会長就任以降、取締役会議長として当社のコーポレートガバナンスをリードしてまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

（注）小飼雅道氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号 2

丸本（まるもと） 明（あきら）

1957年８月18日生

再 任

[所有する当社株式の数]
11,400株

[取締役会出席状況]
12回中12回出席

| 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況 | |
|---|---|
| 1980年４月 | 当社入社 |
| 1997年６月 | 当社 主査本部主査 |
| 1999年６月 | 当社 取締役 品質担当補佐、商品品質本部長 |
| 2002年６月 | 当社 執行役員 欧州開発・生産担当 |
| 2006年４月 | 当社 常務執行役員 商品企画・プログラム開発推進担当 |
| 2010年４月 | 当社 専務執行役員 経営企画・商品戦略・商品収益管理担当、コスト革新担当補佐 |
| 2010年６月 | 当社 取締役専務執行役員 経営企画・商品戦略・商品収益管理担当、コスト革新担当補佐 |
| 2013年６月 | 当社 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、米州事業・企画領域統括 |
| 2017年４月 | 当社 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、米州事業・管理領域統括 |
| 2018年６月 | 当社 代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者）現在に至る |

■取締役候補者とした理由

丸本　明氏は、主に商品戦略、経営企画領域における豊富な職務経験に加え、代表取締役副社長を経て、現在は代表取締役社長兼CEOを務めるなど経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、社長就任以降、力強いリーダーシップで全社を牽引し、当社の構造改革、企業価値向上に取り組んでまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

（注）丸本　明氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号 3

藤原清志（ふじわらきよし）

1960年3月15日生

再任

[所有する当社株式の数]
10,000株

[取締役会出席状況]
12回中11回出席

| 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況 | |
|---|---|
| 1982年 3 月 | 当社入社 |
| 2003年 3 月 | マツダモーターヨーロッパGmbH 副社長 |
| 2005年 6 月 | 当社 商品企画ビジネス戦略本部長 |
| 2008年11月 | 当社 執行役員 パワートレイン開発本部長 |
| 2013年 6 月 | 当社 常務執行役員 ビジネス戦略・商品・デザイン・コスト革新担当 |
| 2015年 4 月 | 当社 常務執行役員 研究開発・コスト革新担当、R&Dリエゾン室長、株式会社マツダE&T代表取締役社長 |
| 2016年 4 月 | 当社 専務執行役員 研究開発・MDI統括、コスト革新担当 |
| 2016年 6 月 | 当社 取締役専務執行役員 研究開発・MDI統括、コスト革新担当 |
| 2017年 4 月 | 当社 取締役専務執行役員 研究開発・MDI・コスト革新統括 |
| 2018年 6 月 | 当社 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、北米事業・研究開発・MDI統括 |
| 2019年 4 月 | 当社 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス統括 |
| | 現在に至る |

■取締役候補者とした理由

藤原清志氏は、主に商品、研究開発領域における国内外での豊富な職務経験に加え、現在は代表取締役副社長を務めるなど経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、副社長就任以降、副社長の立場から全社を統括し、当社の構造改革、企業価値向上に取り組んでまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

（注）藤原清志氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号 4

菖蒲田（しょうぶだ） 清孝（きよたか）

1959年４月11日生

再 任

[所有する当社株式の数]
7,900株

[取締役会出席状況]
12回中12回出席

| 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況 | |
|---|---|
| 1982年３月 | 当社入社 |
| 2006年４月 | 当社 防府工場副工場長 |
| 2008年11月 | 当社 執行役員 オートアライアンス（タイランド）Co.,Ltd.社長 |
| 2010年４月 | 当社 執行役員 技術本部長 |
| 2013年６月 | 当社 常務執行役員 グローバル生産・グローバル物流担当、技術本部長 |
| 2016年４月 | 当社 専務執行役員 品質・ブランド推進・生産・物流統括 |
| 2016年６月 | 当社 取締役専務執行役員 品質・ブランド推進・生産・物流統括 |
| 2017年４月 | 当社 取締役専務執行役員 品質・ブランド推進・購買・生産・物流統括 |
| | 現在に至る |

■取締役候補者とした理由

菖蒲田清孝氏は、主に生産、物流、品質等の領域における国内外での豊富な職務経験と高い能力を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、品質、ブランド推進、購買、生産、物流領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

（注）菖蒲田清孝氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号 5

小野（おの）　満（みつる）

1958年12月25日生

再任

[所有する当社株式の数]
900株

[取締役会出席状況]
12回中12回出席

| 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況 | |
|---|---|
| 1981年４月 | 株式会社住友銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行 |
| 2011年４月 | 同行 執行役員 国際与信管理部長 |
| 2012年４月 | 同行 執行役員 国際部門副責任役員、国際与信管理部長 |
| 2015年６月 | 同行 常任監査役 |
| 2017年４月 | 同行 常任監査役 退任 |
| 2017年５月 | 当社 顧問 |
| 2017年６月 | 当社 取締役専務執行役員 財務統括、法人販売統括補佐、グローバル広報担当 |
| 2018年６月 | 当社 取締役専務執行役員 財務・管理領域統括、法人販売統括補佐 |
| 2019年６月 | 当社 取締役専務執行役員 財務・管理領域統括 |
| | 現在に至る |

■取締役候補者とした理由

小野　満氏は、金融機関において、執行役員として国際部門の要職を務め、また、常任監査役として業務執行の監査に携わるなど、国際的な企業の経営に関する豊富な経験と知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、財務、管理領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

（注）小野　満氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号 6

古賀（こが）　亮（あきら）

1961年7月12日生

再任

[所有する当社株式の数]
2,400株

[取締役会出席状況]
12回中12回出席

| 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況 | |
|---|---|
| 1984年 3 月 | 当社入社 |
| 2002年 2 月 | 当社 経営企画部長 |
| 2004年 3 月 | 当社 企画本部長 |
| 2008年11月 | 当社 執行役員 企画本部長 |
| 2011年 4 月 | 当社 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）執行副社長（EVP） |
| 2013年 6 月 | 当社 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）執行副社長（EVP） |
| 2016年 4 月 | 当社 専務執行役員 経営企画・収益管理・グローバルITソリューション・MDI担当 |
| 2017年 4 月 | 当社 専務執行役員 企画領域統括、グローバルITソリューション・MDI担当 |
| 2018年 6 月 | 当社 取締役専務執行役員 企画領域統括、グローバルITソリューション・MDI担当 |
| 2019年 4 月 | 当社 取締役専務執行役員 企画領域・渉外・MDI&IT統括 |
| | 現在に至る |

■取締役候補者とした理由

古賀　亮氏は、主に経営企画、財務領域における国内外での豊富な職務経験と高い能力を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、企画、渉外、MDI&IT領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

（注）古賀　亮氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号 7

毛籠勝弘（もろまさひろ）
1960年11月8日生

再任

[所有する当社株式の数]
1,300株

[取締役会出席状況]
9回中9回出席

| 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況 | |
|---|---|
| 1983年 3 月 | 当社入社 |
| 2002年 8 月 | 当社 グローバルマーケティング本部長 |
| 2004年 3 月 | 当社 マツダモーターヨーロッパGmbH.副社長 |
| 2008年11月 | 当社 執行役員 グローバル販売統括補佐、グローバルマーケティング担当 |
| 2013年 6 月 | 当社 常務執行役員 営業領域総括、グローバルマーケティング・カスタマーサービス・販売革新担当 |
| 2016年 1 月 | 当社 常務執行役員 マーケティング戦略統括、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 |
| 2016年 4 月 | 当社 専務執行役員 マーケティング戦略統括、ブランド推進統括補佐、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 |
| 2019年 4 月 | 当社 専務執行役員 北米事業統括、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）会長兼CEO |
| 2019年 6 月 | 当社 取締役専務執行役員 北米事業統括、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）会長兼CEO |
| | 現在に至る |
| [重要な兼職の状況] | 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）会長兼CEO |

■取締役候補者とした理由

毛籠勝弘氏は、主にマーケティング、販売領域における国内外での豊富な職務経験と高い能力を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、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）会長兼CEOとして北米事業を統括し、取締役就任以降も、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

（注）1．毛籠勝弘氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2．取締役会の出席状況については、2019年6月26日の就任後の状況を記載しております。

候補者番号 8

佐藤（さとう） 潔（きよし）

1956年４月２日生

再任

社外 独立

[所有する当社株式の数]
200株

[取締役会出席状況]
９回中９回出席

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1979年４月　東京エレクトロン株式会社入社
2001年12月　同社 クリーントラックビジネスユニットジェネラルマネージャー
2003年６月　同社 代表取締役社長
2009年４月　同社 取締役副会長
2011年６月　同社 取締役
2014年７月　同社 顧問（～2016年６月）
2016年６月　東京エレクトロン山梨株式会社 監査役
2017年６月　東芝機械株式会社（現 芝浦機械株式会社） 社外取締役
現在に至る
2017年７月　東京エレクトロン株式会社 顧問（～2019年６月）
2019年６月　稲畑産業株式会社 社外取締役
現在に至る
2019年６月　当社 社外取締役
現在に至る

[重要な兼職の状況] 芝浦機械株式会社 社外取締役
稲畑産業株式会社 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由

佐藤　潔氏は、電機機器メーカーにおいて、長年にわたり海外事業を含む営業業務に従事し、営業・マーケティング領域に関する豊富な知見を有するとともに、代表取締役社長、取締役副会長などの要職を歴任し、企業の経営に関する豊富な経験、識見を有しております。これらに基づく有益な助言・提言を行うことにより取締役会の監督機能の向上に貢献いただいていることから、当社の経営に対して独立した立場からの一層の助言・監督を期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

（注）１．佐藤　潔氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
２．佐藤　潔氏は、会社法施行規則第２条第３項第７号に定める社外取締役候補者であります。
３．佐藤　潔氏は、現在、当社の社外取締役であり、社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって１年となります。
４．取締役会の出席状況については、2019年６月26日の就任後の状況を記載しております。
５．当社は、佐藤　潔氏について、当社が定める社外役員の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出ております。当社の社外役員の独立性判断基準は、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/）にて掲載の「コーポレートガバナンスに関する報告書」において公表しております。
６．芝浦機械株式会社と当社、稲畑産業株式会社と当社との間には取引はありません。
７．当社は、現在、佐藤　潔氏との間で会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。

候補者番号 9

小川 理子（おがわ みちこ）

1962年12月４日生

再任

社外　独立

[所有する当社株式の数]
300株

[取締役会出席状況]
９回中９回出席

| 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況 | |
|---|---|
| 1986年４月 | 松下電器産業株式会社（現 パナソニック株式会社）入社 |
| 2014年５月 | 同社 ホームエンターテインメント事業部 オーディオ成長戦略担当理事 |
| 2015年４月 | 同社 役員 テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社常務 ホームエンターテインメント事業部テクニクス事業推進室長 |
| 2015年11月 | 同社 役員 テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社常務 ホームエンターテインメント事業担当（兼）ホームエンターテインメント事業部長（兼）テクニクス事業推進室長 |
| 2017年６月 | 同社 執行役員 テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社副社長 ホームエンターテインメント・コミュニケーション事業担当（兼）ホームエンターテインメント事業部長（兼）テクニクス事業推進室長 |
| 2018年１月 | 同社 執行役員 テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社副社長 技術担当（兼）技術本部長、テクニクス事業推進室長 |
| 2018年２月 | パーソルAVCテクノロジー株式会社 取締役 現在に至る |
| 2018年６月 | 一般社団法人日本オーディオ協会 会長 現在に至る |
| 2019年６月 | 当社 社外取締役 現在に至る |
| 2019年10月 | パナソニック株式会社 テクニクスブランド事業担当参与、アプライアンス社副社長 技術担当（兼）技術本部長、テクニクス事業推進室長 現在に至る |
| [重要な兼職の状況] | パナソニック株式会社 参与<br>パーソルAVCテクノロジー株式会社 取締役<br>一般社団法人日本オーディオ協会 会長 |

■社外取締役候補者とした理由

小川理子氏は、電機機器メーカーにおいて、長年にわたり音響技術開発業務に従事し、研究開発に関する高い知見を有するとともに、高級音響機器事業を担当する役員として同事業の再構築に携わるなど、企業の経営に関する豊富な経験、識見を有しております。これらに基づく有益な助言・提言を行うことにより取締役会の監督機能の向上に貢献いただいていることから、当社の経営に対して独立した立場からの一層の助言・監督を期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

（注）１．小川理子氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
２．小川理子氏は、会社法施行規則第２条第３項第７号に定める社外取締役候補者であります。

3．小川理子氏は、現在、当社の社外取締役であり、社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって１年となります。
4．取締役会の出席状況については、2019年６月26日の就任後の状況を記載しております。
5．当社は、小川理子氏について、当社が定める社外役員の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出ております。当社の社外役員の独立性判断基準は、インターネット上の当社ウェブサイト（https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/）にて掲載の「コーポレートガバナンスに関する報告書」において公表しております。
6．小川理子氏は、パナソニック株式会社の参与を務めておりますが、2020年３月期における同社と当社との取引金額は、当社連結売上高の１％未満と僅少であります。
また、パーソルAVCテクノロジー株式会社と当社、一般社団法人日本オーディオ協会と当社との間には取引はありません。
7．当社は、現在、小川理子氏との間で会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。同氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。

**■監査等委員会の意見**

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任及び報酬については、「役員体制・報酬諮問委員会」に監査等委員である社外取締役４名全員が出席し意見を述べるとともに、監査等委員会において候補者選任の方針、選任の手続、報酬体系、報酬額の算定方法等を審議いたしました。
この結果、監査等委員会としては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任及び報酬等の内容のいずれについても、会社法の規定に基づき株主総会において陳述すべき特段の事項はないとの結論に至りました。

**【ご参考】**

第２号議案が承認可決された場合、取締役会の構成は次のとおりとなる予定であります。

| 氏名 | | | 地位 |
|---|---|---|---|
| 再 任 | 小飼　雅道 | | 代表取締役会長 |
| 再 任 | 丸本　　明 | | 代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者） |
| 再 任 | 藤原　清志 | | 代表取締役副社長執行役員 |
| 再 任 | 菖蒲田清孝 | | 取締役専務執行役員 |
| 再 任 | 小野　　満 | | 取締役専務執行役員 |
| 再 任 | 古賀　　亮 | | 取締役専務執行役員 |
| 再 任 | 毛籠　勝弘 | | 取締役専務執行役員 |
| 再 任 | 佐藤　　潔 | 社 外　独 立 | 取締役 |
| 再 任 | 小川　理子 | 社 外　独 立 | 取締役 |
| | 圓山　雅俊 | | 取締役監査等委員（常勤） |
| | 安田　昌弘 | | 取締役監査等委員（常勤） |
| | 坂井　一郎 | 社 外　独 立 | 取締役監査等委員 |
| | 玉野　邦彦 | 社 外　独 立 | 取締役監査等委員 |
| | 北村　明良 | 社 外　独 立 | 取締役監査等委員 |
| | 柴崎　博子 | 社 外　独 立 | 取締役監査等委員 |

（注）代表取締役及び各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の役位は本株主総会後の取締役会にて決定いたします。

以　上

（添付書類）

# 事業報告（2019年４月１日から2020年３月31日まで）

## １．企業集団の現況に関する事項

### （1）事業の経過及びその成果

**当期の事業環境**

当期の当社グループを取り巻く事業環境は、米中貿易摩擦による中国での景気減速や英国のEU離脱問題等により、世界的に需要が前年比で悪化するなど、厳しい状況が続きました。加えて、第４四半期における新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界的に経済の先行きに対する不透明感が急速に高まりました。この感染症は、まず中国などの生産・サプライチェーンに影響を及ぼし、その後、世界的に感染が拡大し、各国での経済活動の停止や金融市場の混乱等に伴い、全市場での販売活動に大きな影響が出ています。

また、自動車業界は今、100年に一度の変革期の中にあります。この変革期を乗り越え、持続的な成長を続けるために、昨年11月に公表した中期経営計画の推進に取り組むとともに、今後も、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を両立する魅力ある商品をお届けしてまいります。

**事業の概況**

中期経営計画の初年度である当期におきましては、昨年５月、新世代商品の第一弾である新型「MAZDA３」の日本での販売を開始いたしました。また、同年８月には、マツダブランドを鮮明にすべく「マツダ アテンザ」から車名変更し、新たに2.5Lガソリンターボエンジン「SKYACTIV-G 2.5T」を導入した「MAZDA６」、同年９月には「マツダ デミオ」から車名変更して新たなデザインと技術を取り入れた「MAZDA２」の販売を開始いたしました。

さらに、新世代商品の第二弾である新型クロスオーバーSUV「MAZDA CX-30（シーエックス サーティー）」を同年９月より導入し、欧州・日本・米国など主要市場で順次販売を開始しました。「CX-30」は、世界的に成長を続けるSUV市場を見据えて新たにカーラインナップに追加したモデルであり、当社のブランドを牽引しビジネスを支える基幹車種のひとつとなる重要な商品です。

「MAZDA３」と「CX-30」には、当社独自の燃焼制御技術「SPCCI（Spark Controlled Compression Ignition：火花点火制御圧縮着火）」によって、ガソリンエンジンにおける圧縮着火を世界で初めて実用化した新世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」を搭載し、欧州・日本市場で販売を開始しました。「SKYACTIV-X」は、ガソリンエンジンならではの高回転までの伸びの良さと、ディーゼルエンジンの優れた燃費・トルク・応答性といった特長を融合し、人馬一体の気持ちよい走りと優れた環境性能を両立したマツダ独自の新世代ガソリンエンジン

です。加えて、マイルドハイブリッドシステム「M Hybrid（エムハイブリッド)」を採用することにより、滑らかで気持ちの良い走りと、効率的な燃料消費をサポートしています。

「MAZDA３」は、昨年４月には世界で最も権威のあるデザイン賞のひとつである「2019年レッド・ドット賞：プロダクトデザインにおけるベスト・オブ・ザ・ベスト賞」、同年11月には、2019年「ウィメンズ・ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」において、最高賞である「Supreme Winner」及び「Family Car Category賞」を受賞したほか、「タイランド・カー・オブ・ザ・イヤー2019」や、マツダ車として初めての「2020中国カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。また、「CX-30」はドイツで最も権威のある自動車賞のひとつである「ゴールデンステアリングホイール賞（コンパクトSUV部門)」を受賞するなど、新世代商品は導入以来高く評価されております。

また昨年10月には、第46回東京モーターショーにおいて、新世代商品の第三弾となる当社初の量産EVである新型「MAZDA MX-30（エムエックス サーティー)」を世界初公開しました。

そして、昨年11月、小型オープンスポーツカー「マツダロードスター（初代)」が「日本自動車殿堂 歴史遺産車」に選定されました。ロードスターは、1989年の発売以来、30年にわたり、人馬一体の走りがもたらす、ライトウェイトスポーツカー特有の楽しさを一貫して提供し続けています。国や文化、世代を超えた多くのお客様からご支持をいただき、これまでの累計生産台数は100万台を超えています。日本だけでなく、「２人乗り小型オープンスポーツカー」生産累計世界一のギネス世界記録をはじめ、世界の国々でも200を超える賞を受賞しております。

当社は本年１月30日に創立100周年を迎えることができました。当社を支えてくださいました株主の皆様に心より感謝申しあげます。そして、次の100年に向け、ステークホルダーの皆様との協業や共創を強化しながら、お客様に愛着を持っていただける独自性あふれる商品・技術・顧客体験の創造に、今後も挑戦し続けてまいります。

**当期の販売状況**

当期のグローバル販売台数は、主要市場での需要縮小に加え、新型コロナウイルス感染症の影響等により、前期比9.1%減の1,419千台となりました。

市場別の販売台数は、次のとおりです。

**＜日本＞**

新世代商品の「MAZDA３」と「CX-30」の販売は導入以来好調に推移しましたが、需要縮小に伴う他社との競争激化の影響等により、「MAZDA CX-５」等の販売台数が減少したことから、前期比5.7%減の202千台となりました。

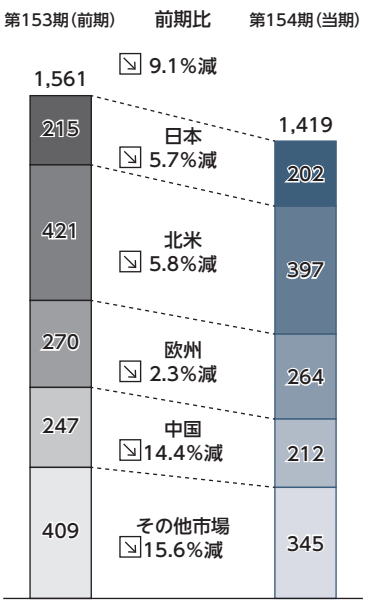
**＜北米＞**

米国は、商品改良モデルを導入した「CX-５」や「MAZDA CX-９」が前年を上回る販売となりましたが、セダン系車種の需要縮小の影響等により、前期比4.1%減の275千台となりました。北米全体では、カナダ等での販売台数の減少もあり、前期比5.8%減の397千台となりました。

**＜欧州＞**

主要市場であるドイツや英国などで販売台数が減少したこと等により、前期比2.3%減の264千台となりました。昨年９月導入の「CX-30」は、SKYACTIV-X搭載モデルが好評をいただくなど、販売は順調に推移しております。

**グローバル販売台数**　(千台)




**＜中国＞**

通商問題による景気減速に加え、新型コロナウイルス感染症の影響で需要が急激に縮小したことから、前期比14.4%減の212千台となりました。

**＜その他市場＞**

主要市場であるオーストラリアは、市場環境の悪化による総需要の縮小が継続し、加えて、大規模な森林火災の影響等もあり、前期比18.1%減の90千台となりました。その他市場の全体では、タイやベトナムなどアセアン市場の販売台数の減少もあり、前期比15.6%減の345千台となりました。

**当期の連結業績**

当期の連結業績については、次のとおりです。

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 3兆4,303億円 | (前期比増減 | △1,339億円 | (△3.8%) ) |
| 営業利益 | 436億円 | (前期比増減 | △387億円 | (△47.0%) ) |
| 経常利益 | 531億円 | (前期比増減 | △630億円 | (△54.3%) ) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 121億円 | (前期比増減 | △511億円 | (△80.8%) ) |

営業利益の主な増減要因は、次のとおりです。

| | |
|---|---|
| 台数・構成 | 183億円 |
| 為替 | △683億円 |
| コスト改善 | 260億円 |
| 研究開発費 | △3億円 |
| その他 | △144億円 |
| 計 | △387億円 |

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益493億円に対し、たな卸資産の増加等により、348億円の増加（前期は1,467億円の増加）し、投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出1,075億円等により、1,276億円の減少（前期は1,316億円の減少）となっております。これらの結果、連結フリー・キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計）は、927億円の減少（前期は151億円の増加）となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、設備投資等を目的とした社債及び長期借入金の調達に対し、配当金の支払いや長期借入金の返済等により、243億円の減少（前期は834億円の増加）となりました。

当期の期末配当金につきましては、当期の業績及び経営環境並びに財務状況等を勘案し、１株につき20円の期末配当の実施を株主総会にお諮りさせていただくことといたしました。これにより、当期の年間配当金は、１株につき35円となります。

**企業集団の売上高の内訳**

| 区　　分 | 国　　内 | 海　　外 | 合　　計 |
|---|---|---|---|
| | 百万円 | 百万円 | 百万円 |
| 車　　両 | 409,042 | 2,429,998 | 2,839,040 |
| 海外生産用部品 | － | 82,818 | 82,818 |
| 部　　品 | 41,657 | 220,761 | 262,418 |
| そ　の　他 | 179,212 | 66,797 | 246,009 |
| 合　　計 | 629,911 | 2,800,374 | 3,430,285 |

### (2) 設備投資の状況

新世代商品、環境・安全技術、グローバル生産体制強化など、将来の更なる成長に向けた重点投資を効率的に実施した結果、投資総額は連結ベースで1,326億円（前期は1,197億円）となりました。

### (3) 資金調達の状況

当期中に総額311億円の長期借入を実行し、昨年９月には200億円の社債を発行いたしました。

### (4) 対処すべき課題

**中期経営計画（2020年３月期～2025年３月期）**

当社グループは、昨年11月に新たな中期経営計画を公表しました。

自動車業界は今、100年に一度の変革期の中にあります。この変革期を乗り越え、持続的な成長を続けるために、「人と共に創る独自性」を経営方針に置いた中期経営計画の推進に取り組んでまいります。

**中期経営計画　主要施策**

①独自の商品・顧客体験　－ブランド価値向上への投資－

■技術・商品

・CASE時代を乗り切る技術開発・商品化計画を着実に推進
・少ないモデル数でグローバルに電動化技術を含む様々なパワートレインによるバリエーション展開で世界中のお客様の多種多様な使い方、嗜好をカバー
・電動化を含むパワートレインのバリエーション拡大、先進技術拡大により、価格カバレッジの拡大への挑戦

・Large商品群は、単に高価格を目指すのではなく、非常に高い商品価値に対して、納得感のある価格で提供

■販売・顧客体験・ネットワーク
・商品・ブランド価値を体感いただけるデジタル・リアル双方への投資
  - 現場スタッフがお客様に接する余裕を持つための投資
  - 居心地よく過ごせる空間への投資
  - お客様イベント・体験の充実への投資

②ブランド価値を低下させる支出の抑制
■変動・固定販促費
・販売の質的向上による支出の抑制
・お客様の資産であるクルマの残価を高い状態で維持
・支払い方法の多様化に対する競合力ある対応

■品質問題の抑制
・自動車の技術が複雑化する中で、品質問題の未然防止に努め、早期発見と早期解決により品質対応費用を削減

③遅れている領域への投資
・インフラへの投資（米国新工場の建設、IT投資など）
・仲間づくりへの投資（アライアンスパートナーとの協業など）
・環境安全への投資

**中期経営計画 財務指標**

中期経営計画の前半３年間は、足場固め期間として、現行世代商品群の進化と新世代Small商品群で収益を支え、同時に、CASEや新世代Large商品群へ先行投資を行います。後半３年間は、新世代Large商品群導入により、利益成長を目指します。

中期経営計画の最終年度となる2025年３月期の財務指標は以下のとおりです。

2025年３月期指標

| | |
|---|---|
| 売上 | 約4.5兆円 |
| 収益性 | 安定的利益創出<br>売上高営業利益率（ROS）５％以上・自己資本利益率（ROE）10%以上 |
| 将来投資 | 設備投資＋開発投資：売上高比7-8％（平均）<br>販売ネットワーク、顧客体験、インフラ、従業員・働く環境など |
| 財務基盤 | ネットキャッシュ維持(注) |
| 株主還元 | 安定的に配当性向30%以上 |
| 販売台数 | 約180万台 |

(注)現金及び現金同等物から有利子負債を差し引いた金額がプラスの状態を維持すること。

今後の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により、大変厳しい状況が継続するものと見込まれ、当社を取り巻く経営環境は、中期経営計画設定時から大きく変化していく可能性があります。今後、スモールプレーヤーであるマツダが企業として存続し続けるための中期経営方針に変更はありませんが、施策の規模や財務指標の実現タイミング等については、今後、状況を見定めながら必要に応じ調整してまいります。また、費用・支出構造の見直し、販売施策のデジタル化の加速、在庫回転率の向上など、新型コロナウイルス感染症への対応で実施した施策については、継続して強化し、ブランド価値の向上と稼ぐ力の強化による企業価値の向上に、引き続き取り組んでまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申しあげます。

なお、現在、世界的な新型コロナウイルス感染拡大を受け、世界各国で外出禁止等の感染拡大防止措置が実施されています。当社グループにおいては引き続き、地域の方々、お客様、お取引先様、従業員の健康と安全を最大限考慮した取り組みを行ってまいります。

【ご参考】新型コロナウイルス感染拡大への対応について

① 影響最小化への取り組み

世界各国でのロックダウンに伴う販売活動停止・急速な需要減と、製造に関わる全ての方々の安全確保の必要性を踏まえ、日本・メキシコ・タイ生産拠点で３月25日以降一時的な操業休止を含めた措置を取っております。

お取引先様と従業員への影響を最小限にするよう取り組むとともに、状況の変化に応じて速やかに事業の正常化が図れるよう、きめ細やかな対処を実施しております。

② 地域社会への貢献

当社は、感染拡大防止に向けて日夜最前線で尽力されている方々への支援として、グループを挙げて貢献できる取り組みを検討・実施しております。

■ 医療現場・用品に対する支援（簡易版医療用フェイスシールド生産準備、国内物資の需給緩和に向けたマスク・消毒薬生産、米国における医療従事者の車両メンテナンス・消毒サービス等）

■ 公共交通機関利用最小化の為の在宅勤務・時差出勤、社内・販売店の消毒

※文中における業績予想や将来に関する事項につきましては、本書作成時点において当社グループが判断した一定の前提に基づいたものであり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、これらの記載は実際の業績や結果とは異なる可能性があります。

## (5) 財産及び損益の状況

### ① 企業集団の財産及び損益の状況

| 項目 | 第151期 (2016年4月～2017年3月) | 第152期 (2017年4月～2018年3月) | 第153期 (2018年4月～2019年3月) | 第154期(当期) (2019年4月～2020年3月) |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 (百万円) | 3,214,363 | 3,474,024 | 3,564,172 | 3,430,285 |
| 営業利益 (百万円) | 125,687 | 146,421 | 82,307 | 43,603 |
| 経常利益 (百万円) | 139,512 | 172,133 | 116,082 | 53,091 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) | 93,780 | 112,057 | 63,155 | 12,131 |
| 1株当たり当期純利益 | 156円87銭 | 182円93銭 | 100円28銭 | 19円26銭 |
| 総資産 (百万円) | 2,524,552 | 2,724,092 | 2,877,613 | 2,787,640 |
| 純資産 (百万円) | 1,064,038 | 1,219,470 | 1,233,441 | 1,205,846 |
| 1株当たり純資産 | 1,738円70銭 | 1,894円29銭 | 1,910円67銭 | 1,865円63銭 |
| 自己資本比率 | 41.2% | 43.8% | 41.8% | 42.1% |

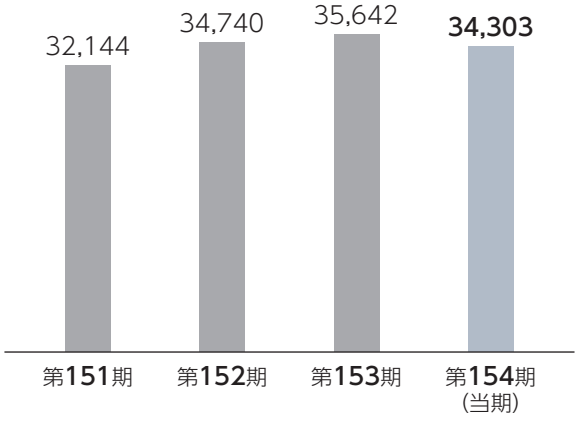
(注) 米国会計基準を適用している在外連結子会社において、第154期連結会計年度の期首より、ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用しております。当該会計方針の変更は遡及適用され、第153期については遡及適用後の数値となっております。

### ② 当社の財産及び損益の状況

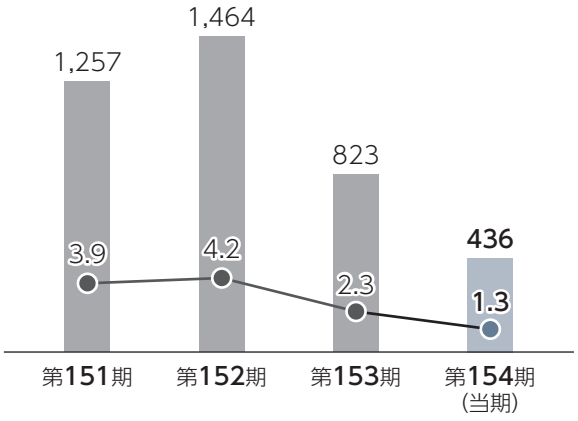
| 項目 | 第151期 (2016年4月～2017年3月) | 第152期 (2017年4月～2018年3月) | 第153期 (2018年4月～2019年3月) | 第154期(当期) (2019年4月～2020年3月) |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 (百万円) | 2,481,384 | 2,635,884 | 2,666,208 | 2,584,322 |
| 営業利益又は損失(△) (百万円) | 45,684 | 59,904 | 533 | △43,523 |
| 経常利益又は損失(△) (百万円) | 63,518 | 101,029 | 52,324 | △13,060 |
| 当期純利益又は損失(△) (百万円) | 56,618 | 79,359 | 39,334 | △23,870 |
| 1株当たり当期純利益又は損失(△) | 94円71銭 | 129円55銭 | 62円46銭 | △37円90銭 |
| 総資産 (百万円) | 1,882,008 | 2,064,568 | 2,163,208 | 2,090,940 |
| 純資産 (百万円) | 922,491 | 1,035,407 | 1,049,549 | 1,001,820 |
| 1株当たり純資産 | 1,542円93銭 | 1,643円86銭 | 1,666円16銭 | 1,590円25銭 |
| 自己資本比率 | 49.0% | 50.1% | 48.5% | 47.9% |

## 【ご参考】連結業績の推移

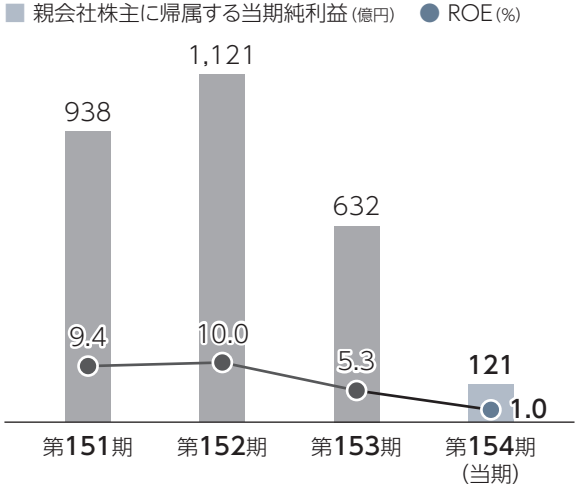
### 売上高 (億円)



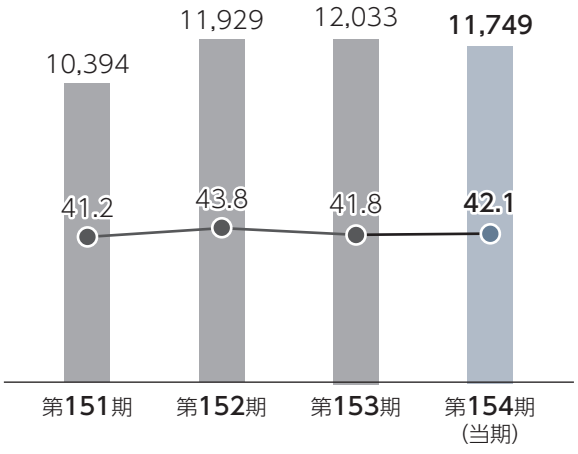

### 営業利益／売上高営業利益率(ROS)




### 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率(ROE)




### 自己資本／自己資本比率



### (6) 主要な事業内容（2020年３月31日現在）

当社グループは、下記商品の製造、販売を主たる事業内容としています。

| 区　　分 | 主　要　な　商　品　名 |
|---|---|
| 車　　両 | 〔乗　用　車〕<br>MAZDA６、ロードスター、MAZDA３、CX－９、CX－８、CX－５、CX－４、CX－30、CX－３、MAZDA２、キャロル、フレア、フレアワゴン、フレアクロスオーバー、スクラムワゴン<br>〔ト　ラ　ッ　ク〕<br>タイタン、BT－50、ボンゴバン、ボンゴトラック、ファミリアバン、スクラムバン、スクラムトラック |
| 海外生産用部品 | 海外生産向け組立用部品 |
| 部　　品 | 国内及び海外向け各種部品 |
| そ　の　他 | 車両整備、中古車販売等 |

### (7) 主要な営業所及び工場（2020年３月31日現在）

#### ①　当社

| 名　　称 | 所　在　地 |
|---|---|
| 本社及び本社工場 | 広島県安芸郡府中町 |
| 東京本社 | 東京都千代田区 |
| 防府工場 | 山口県防府市 |
| 三次事業所 | 広島県三次市 |
| マツダR&Dセンター横浜 | 横浜市神奈川区 |

#### ②　子会社及び関連会社

「(9) ②重要な子会社の状況」及び「(9) ③重要な関連会社の状況」に記載のとおりです。

### (8) 従業員の状況（2020年３月31日現在）

#### ①　企業集団の従業員の状況

| 従　業　員　数 | 前期末比増減 |
|---|---|
| 50,479名 | 481名増 |

（注）従業員数は就業人員数を記載しています。

#### ②　当社の従業員の状況

| 従業員数 | 前期末比増減 | 平均年令 | 平均勤続年数 |
|---|---|---|---|
| 22,480名 | 126名増 | 41.2才 | 16.7年 |

（注）１．従業員数は就業人員数を記載しています。
２．上記は臨時従業員等1,286名を含んでいません。

### (9) 重要な親会社及び子会社の状況（2020年３月31日現在）

#### ①　重要な親会社の状況

該当事項はありません。

### ② 重要な子会社の状況

| 会社名 | 所在地 | 資本金又は出資金 | 出資比率 | 主要な事業内容 |
|---|---|---|---|---|
| マツダモーターオブアメリカ，Ｉｎｃ． | 米国 | 240,000 千米ドル | 100.0% | 自動車及び部品の販売 |
| マツダカナダ，Ｉｎｃ． | カナダ | 111,000 千加ドル | 100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダモトールマヌファクトゥリングデメヒコS.A. de C.V. | メキシコ | 6,541,595 千メキシコ・ペソ | 75.0 | 自動車の製造販売 |
| マツダモーターヨーロッパGmbH | ドイツ | 26 千ユーロ | ※100.0 | 欧州市場の事業統括 |
| マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. | ベルギー | 71,950 千ユーロ | 100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダモータース(ドイツランド)GmbH | ドイツ | 17,895 千ユーロ | ※100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダモータースＵＫ　Ｌｔｄ． | 英国 | 4,000 千ポンド | ※100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダモーターロシア，　ＯＯＯ | ロシア | 313,786 千ルーブル | 100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダオーストラリアＰｔｙ．Ｌｔｄ． | オーストラリア | 31,000 千豪ドル | 100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダ(中国)企業管理有限公司 | 中国 | 78,290 千中国元 | 100.0 | 中国市場の事業統括 |
| マツダセールス(タイランド)Ｃｏ．，Ｌｔｄ． | タイ | 575,000 千タイ・バーツ | 96.1 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダパワートレインマニュファクチャリング(タイランド)Co., Ltd. | タイ | 8,166,973 千タイ・バーツ | 100.0 | 自動車部品の製造販売 |
| 株式会社関東マツダ | 東京都板橋区 | 3,022 百万円 | 100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| 東海マツダ販売株式会社 | 名古屋市瑞穂区 | 2,110 百万円 | 100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| 株式会社関西マツダ | 大阪市浪速区 | 950 百万円 | 100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| 株式会社九州マツダ | 福岡市博多区 | 826 百万円 | 100.0 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダパーツ株式会社 | 広島市東区 | 1,018 百万円 | 100.0 | 自動車部品の販売 |
| 倉敷化工株式会社 | 岡山県倉敷市 | 310 百万円 | 75.0 | 自動車部品の製造販売 |
| マツダロジスティクス株式会社 | 広島市南区 | 490 百万円 | 100.0 | 自動車及び部品の運送 |
| マツダ中販株式会社 | 広島市南区 | 1,500 百万円 | 100.0 | 中古自動車の販売 |
| マツダモーターインターナショナル株式会社 | 広島県安芸郡府中町 | 115 百万円 | 100.0 | 自動車の販売 |

(注) 1．※は、間接所有を含む比率を表示しています。
2．当社の連結子会社は69社です。

### ③ 重要な関連会社の状況

| 会社名 | 所在地 | 資本金又は出資金 | 出資比率 | 主要な事業内容 |
|---|---|---|---|---|
| オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd. | タイ | 8,435,000 千タイ・バーツ | 50.0% | 自動車の製造販売 |
| 長安マツダ汽車有限公司 | 中国 | 697,849 千中国元 | 50.0 | 自動車の製造販売 |
| 長安マツダエンジン有限公司 | 中国 | 1,573,469 千中国元 | 50.0 | 自動車部品の製造販売 |
| 一汽マツダ汽車販売有限公司 | 中国 | 125,000 千中国元 | 40.0 | 自動車及び部品の販売 |
| マツダソラーズマヌファクトゥリングルースLLC | ロシア | 1,500,000 千ルーブル | 50.0 | 自動車の製造販売 |
| マツダトヨタマニュファクチャリングUSA, Inc. | 米国 | 40 米ドル | 50.0 | 自動車の製造販売 |
| トーヨーエイテック株式会社 | 広島市南区 | 3,000 百万円 | 50.0 | 工作機械の製造販売 |
| マツダクレジット株式会社 | 大阪市北区 | 7,700 百万円 | 47.5 | 自動車の販売金融 |

(注) 1．当社の持分法適用会社は18社です。
2．SMMオートファイナンス株式会社は、2019年10月1日付で、商号をマツダクレジット株式会社に変更しました。

**（10）主要な借入先**（2020年３月31日現在）

| 借入先 | 借入金残高 |
|---|---|
| | 百万円 |
| 株式会社三井住友銀行 | 98,372 |
| 三井住友信託銀行株式会社 | 46,004 |
| 株式会社日本政策投資銀行 | 39,680 |
| 株式会社広島銀行 | 29,615 |
| 株式会社国際協力銀行 | 26,114 |
| 株式会社山口銀行 | 25,010 |
| 株式会社みずほ銀行 | 23,188 |
| 株式会社三菱ＵＦＪ銀行 | 21,283 |
| 農林中央金庫 | 17,249 |
| 株式会社もみじ銀行 | 14,415 |

## ２．会社の株式に関する事項（2020年３月31日現在）

**（1）発行可能株式総数**　1,200,000,000株

**（2）発行済株式総数**　631,803,979株

**（3）株主数**　148,222名　（前期末比899名減少）

**（4）大株主**

| 株主名 | 持株数 | 持株比率 |
|---|---|---|
| | 千株 | % |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 39,825 | 6.3 |
| トヨタ自動車株式会社 | 31,928 | 5.1 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口） | 30,219 | 4.8 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口９） | 15,699 | 2.5 |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST | 12,389 | 2.0 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５） | 12,002 | 1.9 |
| 株式会社三井住友銀行 | 10,191 | 1.6 |
| ジェーピーモルガンチェースバンク３８５１５１ | 10,094 | 1.6 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口７） | 9,523 | 1.5 |
| ザバンクオブニューヨークメロン１４００５１ | 9,067 | 1.4 |

（注）持株比率は自己株式2,010,576株を控除して計算しています。

## 3．会社役員に関する事項

### （1）取締役（2020年３月31日現在）

| 地位 | 氏名 | 担当及び重要な兼職の状況 |
|---|---|---|
| 代表取締役会長 | 小飼雅道 | 公益財団法人マツダ財団　理事長 |
| 代表取締役 | 丸本明 | 社長兼CEO（最高経営責任者） |
| 代表取締役 | 藤原清志 | 副社長執行役員<br>社長補佐、グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス統括 |
| 取締役 | 菖蒲田清孝 | 専務執行役員<br>品質・ブランド推進・購買・生産・物流統括 |
| 取締役 | 小野満 | 専務執行役員<br>財務・管理領域統括 |
| 取締役 | 古賀亮 | 専務執行役員<br>企画領域・渉外・MDI&IT統括 |
| ＊取締役 | 毛籠勝弘 | 専務執行役員<br>北米事業統括、マツダモーターオブアメリカ，Inc.<br>(マツダノースアメリカンオペレーションズ)会長兼CEO |
| ＊取締役 | 佐藤潔 | 東芝機械株式会社（現　芝浦機械株式会社）　社外取締役<br>稲畑産業株式会社　社外取締役 |
| ＊取締役 | 小川理子 | パナソニック株式会社　参与<br>パーソルAVCテクノロジー株式会社　取締役<br>一般社団法人日本オーディオ協会　会長 |
| ＊取締役監査等委員（常勤） | 圓山雅俊 | |
| ＊取締役監査等委員（常勤） | 安田昌弘 | |
| ＊取締役監査等委員 | 坂井一郎 | 弁護士 |
| ＊取締役監査等委員 | 玉野邦彦 | |
| ＊取締役監査等委員 | 北村明良 | アーク不動産株式会社 社外取締役 |
| ＊取締役監査等委員 | 柴崎博子 | |

（注）１．取締役 佐藤　潔、小川理子、坂井一郎、玉野邦彦、北村明良及び柴崎博子は社外取締役であり、当社は、各氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

2．圓山雅俊、安田昌弘の両氏を常勤の監査等委員として選定しております。選定の理由は、社内事情に精通した者が、監査環境の整備の他、重要会議への出席、業務執行部門からの定期的な業務報告の聴取、その他会計監査人及び内部監査部門等との連携等により得た情報を監査等委員全員で共有することを通じて、監査等委員会の活動の実効性を高めるためであります。
3．取締役監査等委員 玉野邦彦及び北村明良は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
(1) 取締役監査等委員 玉野邦彦は、伊藤忠商事株式会社常務執行役員CFO（最高財務責任者）補佐、株式会社日本アクセス代表取締役副社長を歴任しています。
(2) 取締役監査等委員 北村明良は、株式会社三井住友銀行代表取締役兼専務執行役員、株式会社関西アーバン銀行（現 株式会社関西みらい銀行）取締役会長（代表取締役）兼最高経営責任者を歴任しています。
4．＊印は2019年６月26日開催の第153回定時株主総会で新たに選任され就任した取締役及び取締役監査等委員です。なお、当社は、2019年６月26日開催の第153回定時株主総会の決議に基づき、監査等委員会設置会社に移行いたしました。これに伴い、坂井一郎氏は取締役を退任、安田昌弘、玉野邦彦及び北村明良の各氏は監査役を退任し、それぞれ同日付で取締役監査等委員に就任しております。
5．当事業年度中及び終了後の取締役の重要な兼職の異動は次のとおりです。
(1) 取締役 佐藤 潔は、2019年６月25日付で、稲畑産業株式会社社外取締役に就任しております。また、2019年６月30日付で、東京エレクトロン株式会社顧問を退任しております。
(2) 取締役 小川理子は、2019年9月30日付で、パナソニック株式会社執行役員を退任し、同年10月1日付で同社参与に就任しております。
6．当社とパナソニック株式会社との間には取引がありますが、2020年３月期における同社と当社との取引金額は、当社売上高の１％未満と僅少であります。
当社と東芝機械株式会社（現 芝浦機械株式会社）、稲畑産業株式会社、パーソルAVCテクノロジー株式会社、一般社団法人日本オーディオ協会及びアーク不動産株式会社との間に重要な取引その他の関係はありません。
7．当事業年度中に退任した取締役及び監査役は次のとおりです。

| 氏　　名 | 退 任 日 | 退任事由 | 退任時の地位・担当及び重要な兼職の状況 |
|---|---|---|---|
| 中 峯　勇 二 | 2019年６月26日 | 任期満了 | 取締役<br>専務執行役員<br>欧州・豪亜・中ア・新興国事業統括 |
| 稲 本　信 秀 | 2019年６月26日 | 任期満了 | 取締役<br>専務執行役員<br>中国事業・国内営業・法人販売統括 |
| 城 納　一 昭 | 2019年６月26日 | 任期満了 | 取締役 |
| 河 村　裕 章 | 2019年６月26日 | 任期満了 | 監査役（常勤） |
| 堀 田　隆 夫 | 2019年６月26日 | 任期満了 | 監査役 |

## (2) 取締役及び監査役の報酬等

### ① 報酬等の決定の方針及び手続

当社は、取締役及び執行役員の報酬について、透明性・公平性・客観性を一層高めるため、代表取締役及び社外取締役で構成する「役員体制・報酬諮問委員会」を取締役会の諮問機関として設置しており、同委員会は、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、報酬支給の基本方針及び方針に基づく報酬体系、プロセス等を審議し、提言を行っております。

社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、その職責に応じた固定額の「基本報酬」、経営計画に基づく目標を期初に設定し、期末にその達成状況を所定の基準・プロセスに従って評価のうえ決定する「業績連動報酬」、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と価値を共有することを目的とする「株式報酬型ストックオプション」で構成しています。監査等委員である取締役及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。

なお、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員の協議により決めております。

### ② 監査等委員会設置会社移行前の報酬等の総額

**（2019年４月１日から第153回定時株主総会（2019年６月26日）終結の時まで）**

| 区　　分 | 人　　員 | 支 給 額 |
|---|---|---|
| 取締役 | 10名 | 169百万円 |
| 監査役 | 5 | 27 |
| 計(うち社外役員) | 15(5) | 196(16) |

(注) 1．上記には、2019年６月26日開催の第153回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役３名（うち社外取締役１名）及び監査役２名（うち社外監査役１名）を含んでいます。

2．取締役の報酬限度額は、2007年６月26日開催の第141回定時株主総会において年額1,200百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいています。なお、上記10名の取締役は使用人兼務取締役ではありません。

3．監査役の報酬限度額は、2007年６月26日開催の第141回定時株主総会において年額240百万円以内と決議いただいています。

### ③ 監査等委員会設置会社移行後の報酬等の総額

**（第153回定時株主総会（2019年６月26日）終結の時から2020年３月31日まで）**

| 区　　分 | 人　　員 | 支 給 額 |
|---|---|---|
| 取締役<br>(監査等委員である取締役を除く。) | ９名 | 405百万円 |
| 監査等委員である取締役 | 6 | 109 |
| 計(うち社外役員) | 15(6) | 514(72) |

（注）１．取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、2019年６月26日開催の第153回定時株主総会において年額1,000百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいています。なお、上記９名の取締役は使用人兼務取締役ではありません。
２．監査等委員である取締役の報酬限度額は、2019年６月26日開催の第153回定時株主総会において年額300百万円以内と決議いただいています。
３．取締役（監査等委員である取締役を除く。）への支給額には、株式報酬型ストックオプションとして割り当てられた新株予約権に係る当事業年度における費用計上額26百万円が含まれております。なお、社外取締役に対する新株予約権の割り当てはありません。

## (3) 社外役員に関する事項

| 区分・氏名 | 出席状況 | 主な活動状況 |
|---|---|---|
| 取締役<br>佐　藤　　潔 | 取締役会<br>９回中９回出席 | 電機機器メーカーにおいて代表取締役社長、取締役副会長などの要職を歴任し、国際的な企業の経営に携わった豊富な経験を活かした助言・提言を行うとともに、経営に関する重要事項の審議に際して独立した立場から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。 |
| 取締役<br>小　川　理　子 | 取締役会<br>９回中９回出席 | 電機機器メーカーにおいて音響技術などの研究開発に関する業務に従事し、国際的な企業の経営に携わっている豊富な経験を活かした助言・提言を行うとともに、経営に関する重要事項の審議に際して独立した立場から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。 |
| 取締役監査等委員<br>坂　井　一　郎 | 取締役会<br>12回中12回出席<br>監査等委員会<br>12回中12回出席 | 法律専門家としての豊富な経験を活かした助言・提言を行うとともに、経営に関する重要事項の審議に際して独立した立場から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。<br>監査等委員会の場において、取締役監査等委員（常勤）から監査の実施状況及び結果の報告を受け、外部の視点から意見を述べ、活発な意見交換を行うとともに、取締役・執行役員の職務の執行状況の聴取などを行っています。 |

| | | |
|---|---|---|
| 取締役監査等委員<br>玉　野　邦　彦 | 取締役会<br>12回中12回出席<br>監査役会<br>４回中４回出席<br>監査等委員会<br>12回中12回出席 | 総合商社において財務に関する業務に従事し、国際的な企業の経営に携わった豊富な経験を活かした助言・提言を行うとともに、経営に関する重要事項の審議に際して独立した立場から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。<br>監査等委員会の場において、取締役監査等委員（常勤）から監査の実施状況及び結果の報告を受け、外部の視点から意見を述べ、活発な意見交換を行うとともに、取締役・執行役員の職務の執行状況の聴取などを行っています。 |
| 取締役監査等委員<br>北　村　明　良 | 取締役会<br>12回中12回出席<br>監査役会<br>４回中４回出席<br>監査等委員会<br>12回中12回出席 | 金融機関において要職を歴任し、当社と異なる業種における企業の経営に携わった豊富な経験を活かした助言・提言を行うとともに、経営に関する重要事項の審議に際して独立した立場から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。<br>監査等委員会の場において、取締役監査等委員（常勤）から監査の実施状況及び結果の報告を受け、外部の視点から意見を述べ、活発な意見交換を行うとともに、取締役・執行役員の職務の執行状況の聴取などを行っています。 |
| 取締役監査等委員<br>柴　崎　博　子 | 取締役会<br>９回中９回出席<br>監査等委員会<br>12回中12回出席 | 損害保険会社において営業領域の業務に従事し、当社と異なる業種における企業の経営に携わった豊富な経験を活かした助言・提言を行うとともに、経営に関する重要事項の審議に際して独立した立場から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。<br>監査等委員会の場において、取締役監査等委員（常勤）から監査の実施状況及び結果の報告を受け、外部の視点から意見を述べ、活発な意見交換を行うとともに、取締役・執行役員の職務の執行状況の聴取などを行っています。 |

（注）１．当社は、2019年６月26日開催の第153回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行いたしました。
２．取締役　佐藤　潔、小川理子及び柴崎博子については、2019年６月26日の就任後の出席状況を記載しています。
３．上記のほか、社外取締役は、取締役会の付議案件に係る事前説明、代表取締役との会合及び社内外の拠点への視察等を通じて、当社の経営状況等について理解を深めるとともに、中長期の経営戦略等についてはその策定及び進捗確認の過程において意見を述べ、議論を深めています。また役員体制・報酬諮問委員会の委員として審議に参加しており、これらの活動を通じて当社のコーポレートガバナンスの強化に貢献しています。
４．当社と社外取締役とは、会社法第427条第１項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。

本事業報告中の記載金額は、表示単位未満の端数を四捨五入しています。また、株式数については、表示単位未満の端数を切り捨てています。

# 連結貸借対照表

（2020年３月31日現在）

| 資産の部 | | 負債の部 | |
|---|---|---|---|
| 科目 | 金額 | 科目 | 金額 |
| | 百万円 | | 百万円 |
| **流動資産** | **1,314,612** | **流動負債** | **932,943** |
| 現金及び預金 | 521,960 | 支払手形及び買掛金 | 364,784 |
| 受取手形及び売掛金 | 169,007 | 短期借入金 | 121,364 |
| 有価証券 | 47,000 | １年内返済予定の長期借入金 | 37,130 |
| たな卸資産 | 441,305 | リース債務 | 4,484 |
| その他 | 136,310 | 未払法人税等 | 16,022 |
| 貸倒引当金 | △970 | 未払金 | 32,265 |
| **固定資産** | **1,473,028** | 未払費用 | 225,227 |
| **有形固定資産** | **1,072,514** | 製品保証引当金 | 87,168 |
| 建物及び構築物 | 191,064 | その他 | 44,499 |
| 機械装置及び運搬具 | 293,993 | **固定負債** | **648,851** |
| 工具、器具及び備品 | 70,952 | 社債 | 50,000 |
| 土地 | 418,104 | 長期借入金 | 390,375 |
| リース資産 | 20,044 | リース債務 | 16,515 |
| 建設仮勘定 | 78,357 | 再評価に係る繰延税金負債 | 64,553 |
| **無形固定資産** | **40,097** | 退職給付に係る負債 | 75,874 |
| ソフトウエア | 37,661 | その他 | 51,534 |
| その他 | 2,436 | **負債合計** | **1,581,794** |
| **投資その他の資産** | **360,417** | **純資産の部** | |
| 投資有価証券 | 214,000 | | 百万円 |
| 長期貸付金 | 6,807 | **株主資本** | **1,099,681** |
| 退職給付に係る資産 | 3,736 | 資本金 | 283,957 |
| 繰延税金資産 | 91,829 | 資本剰余金 | 264,917 |
| その他 | 44,438 | 利益剰余金 | 552,993 |
| 貸倒引当金 | △393 | 自己株式 | △2,186 |
| | | **その他の包括利益累計額** | **75,266** |
| | | その他有価証券評価差額金 | 2,231 |
| | | 繰延ヘッジ損益 | 321 |
| | | 土地再評価差額金 | 145,574 |
| | | 為替換算調整勘定 | △48,256 |
| | | 退職給付に係る調整累計額 | △24,604 |
| | | **新株予約権** | **290** |
| | | **非支配株主持分** | **30,609** |
| | | **純資産合計** | **1,205,846** |
| **資産合計** | **2,787,640** | **負債純資産合計** | **2,787,640** |

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 連結損益計算書

(2019年４月１日から2020年３月31日まで)

| 科目 | 金額 | |
|---|---|---|
| | | 百万円 |
| **売上高** | | **3,430,285** |
| **売上原価** | | **2,683,647** |
| 売上総利益 | | 746,638 |
| **販売費及び一般管理費** | | **703,035** |
| **営業利益** | | **43,603** |
| **営業外収益** | | |
| 受取利息・配当金 | 7,449 | |
| 持分法による投資利益 | 19,714 | |
| その他 | 5,487 | 32,650 |
| **営業外費用** | | |
| 支払利息 | 6,132 | |
| 債権売却損 | 1,478 | |
| 為替差損 | 10,466 | |
| その他 | 5,086 | 23,162 |
| **経常利益** | | **53,091** |
| **特別利益** | | |
| 固定資産売却益 | 89 | |
| 投資有価証券売却益 | 413 | |
| 収用補償金 | 109 | |
| 環境対策引当金戻入益 | 88 | |
| その他 | 41 | 740 |
| **特別損失** | | |
| 固定資産除売却損 | 3,734 | |
| 減損損失 | 797 | |
| その他 | 18 | 4,549 |
| **税金等調整前当期純利益** | | **49,282** |
| 法人税、住民税及び事業税 | 27,539 | |
| 過年度法人税等戻入額 | △11,766 | |
| 法人税等調整額 | 19,404 | 35,177 |
| **当期純利益** | | **14,105** |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | | 1,974 |
| **親会社株主に帰属する当期純利益** | | **12,131** |

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 貸借対照表

(2020年3月31日現在)

| 資産の部 | | 負債の部 | |
|---|---|---|---|
| 科目 | 金額 | 科目 | 金額 |
| | 百万円 | | 百万円 |
| **流動資産** | **958,793** | **流動負債** | **529,685** |
| 現金及び預金 | 395,383 | 買掛金 | 298,646 |
| 売掛金 | 258,198 | 1年内返済予定の長期借入金 | 16,880 |
| 有価証券 | 47,000 | リース債務 | 2,107 |
| 商品及び製品 | 56,664 | 未払金 | 13,402 |
| 仕掛品 | 63,175 | 未払費用 | 66,436 |
| 原材料及び貯蔵品 | 8,324 | 未払法人税等 | 1,189 |
| 前払費用 | 6,875 | 前受金 | 659 |
| 未収入金 | 76,481 | 前受収益 | 356 |
| 短期貸付金 | 16,540 | 預り金 | 42,088 |
| その他 | 30,282 | 製品保証引当金 | 87,168 |
| 貸倒引当金 | △129 | 為替予約 | 754 |
| **固定資産** | **1,132,147** | **固定負債** | **559,435** |
| **有形固定資産** | **666,438** | 社債 | 50,000 |
| 建物 | 84,721 | 長期借入金 | 368,000 |
| 構築物 | 14,462 | リース債務 | 2,875 |
| 機械及び装置 | 181,777 | 再評価に係る繰延税金負債 | 64,553 |
| 車両運搬具 | 2,488 | 退職給付引当金 | 25,686 |
| 工具、器具及び備品 | 20,833 | 関係会社事業損失引当金 | 30,689 |
| 土地 | 296,484 | 長期預り保証金 | 6,777 |
| リース資産 | 4,426 | 資産除去債務 | 4,046 |
| 建設仮勘定 | 61,247 | その他 | 6,809 |
| **無形固定資産** | **31,386** | **負債合計** | **1,089,120** |
| ソフトウエア | 31,386 | **純資産の部** | |
| リース資産 | 0 | | 百万円 |
| **投資その他の資産** | **434,323** | **株主資本** | **852,725** |
| 投資有価証券 | 57,094 | **資本金** | **283,957** |
| 関係会社株式 | 230,267 | **資本剰余金** | **267,658** |
| 出資金 | 3 | 資本準備金 | 193,847 |
| 関係会社出資金 | 42,629 | その他資本剰余金 | 73,811 |
| 長期貸付金 | 2,359 | **利益剰余金** | **303,291** |
| 従業員に対する長期貸付金 | 9 | その他利益剰余金 | 303,291 |
| 関係会社長期貸付金 | 16,086 | 繰越利益剰余金 | 303,291 |
| 長期前払費用 | 14,002 | **自己株式** | **△2,181** |
| 繰延税金資産 | 54,185 | **評価・換算差額等** | **148,805** |
| その他 | 17,689 | その他有価証券評価差額金 | 2,926 |
| | | 繰延ヘッジ損益 | 305 |
| | | 土地再評価差額金 | 145,574 |
| | | **新株予約権** | **290** |
| | | **純資産合計** | **1,001,820** |
| **資産合計** | **2,090,940** | **負債純資産合計** | **2,090,940** |

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 損益計算書

(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

| 科目 | 金額 | |
|---|---|---|
| | | 百万円 |
| **売上高** | | **2,584,322** |
| **売上原価** | | **2,276,098** |
| 売上総利益 | | 308,224 |
| **販売費及び一般管理費** | | **351,747** |
| **営業損失** | | **△43,523** |
| **営業外収益** | | |
| 受取利息 | 4,403 | |
| 有価証券利息 | 35 | |
| 受取配当金 | 34,816 | |
| 受取賃貸料 | 4,273 | |
| その他 | 1,531 | 45,058 |
| **営業外費用** | | |
| 支払利息 | 2,533 | |
| 社債利息 | 158 | |
| 為替差損 | 8,296 | |
| その他 | 3,608 | 14,595 |
| **経常損失** | | **△13,060** |
| **特別利益** | | |
| 固定資産売却益 | 18 | |
| 投資有価証券売却益 | 635 | |
| 環境対策引当金戻入益 | 88 | 741 |
| **特別損失** | | |
| 固定資産除却損 | 3,143 | |
| 減損損失 | 411 | |
| 関係会社事業損失引当金繰入額 | 4,442 | |
| その他 | 18 | 8,014 |
| **税引前当期純損失** | | **△20,333** |
| 法人税、住民税及び事業税 | 3,163 | |
| 過年度法人税等戻入額 | △17,005 | |
| 法人税等調整額 | 17,379 | 3,537 |
| **当期純損失** | | **△23,870** |

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本

## 独立監査人の監査報告書

2020年５月13日

マ ツ ダ 株 式 会 社
取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
広島事務所

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 横 澤 悟 志 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 永 田 篤 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 森 島 拓 也 ㊞

監査意見
当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、マツダ株式会社の2019年４月１日から2020年３月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、マツダ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任
経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任
監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

# 会計監査人の監査報告書謄本

## 独立監査人の監査報告書

2020年５月13日

マ ツ ダ 株 式 会 社
取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
広島事務所

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 横 澤 悟 志 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 永 田 篤 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 森 島 拓 也 ㊞

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、マツダ株式会社の2019年４月１日から2020年３月31日までの第154期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

# 監査等委員会の監査報告書謄本

## 監　査　報　告　書

当監査等委員会は、2019年４月１日から2020年３月31日までの第154期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

１．監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第１項第１号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役、執行役員及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

①監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準に準拠し、当期の監査の方針、活動計画、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

２．監査の結果

（1）事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年５月13日

マツダ株式会社　監査等委員会

| | | |
|---|---|---|
| 監査等委員（常勤） | 圓山雅俊 | ㊞ |
| 監査等委員（常勤） | 安田昌弘 | ㊞ |
| 監査等委員 | 坂井一郎 | ㊞ |
| 監査等委員 | 玉野邦彦 | ㊞ |
| 監査等委員 | 北村明良 | ㊞ |
| 監査等委員 | 柴崎博子 | ㊞ |

(注)監査等委員　坂井　一郎、玉野　邦彦、北村　明良及び柴崎　博子は、会社法第２条第15号及び第331条第６項に規定する社外取締役であります。

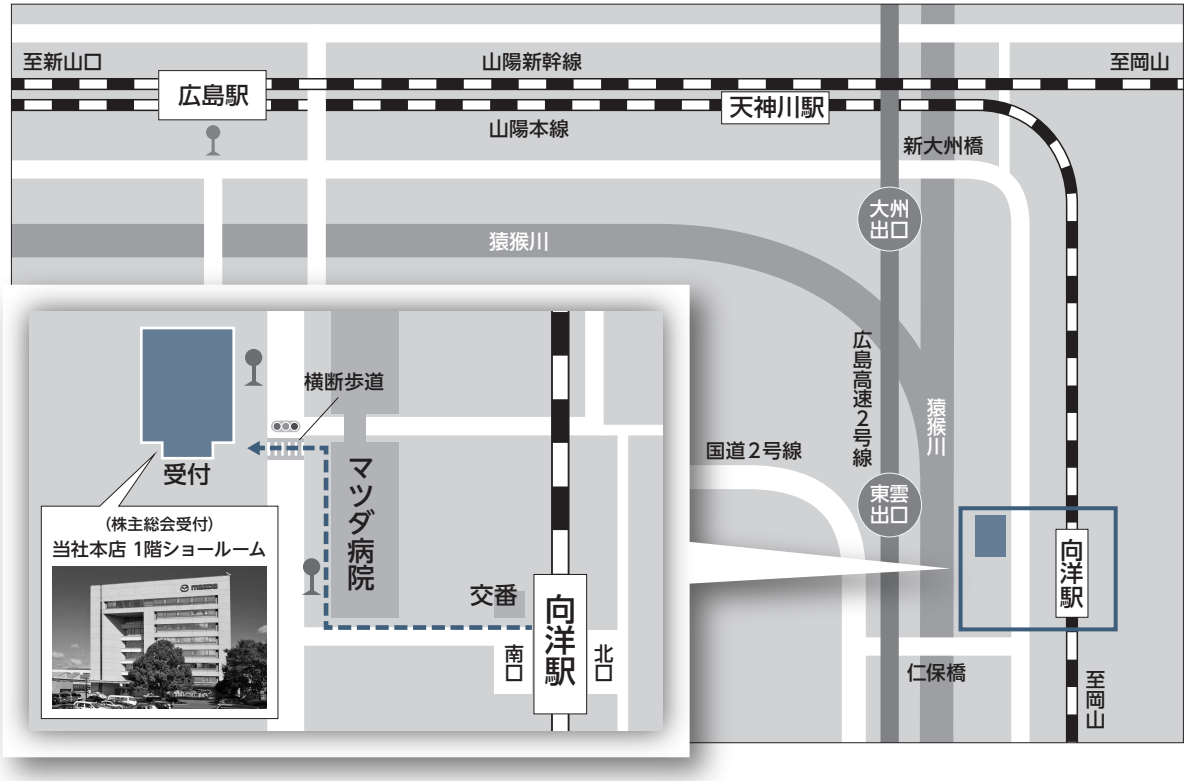
以　上

〈MEMO〉

〈MEMO〉

# 株主総会会場ご案内図

会 場　当社本店講堂　広島県安芸郡府中町新地３番１号　電話（082）282-1111（代表）




## 交通機関のご案内

【ＪＲ】「向洋（むかいなだ）駅」にて下車、南口から徒歩約４分
※広島駅から山陽本線又は呉線の上り各駅停車に乗車、乗車時間約６分

【路線バス】「向洋（むかいなだ）駅前（マツダ本社前）」から徒歩約２分
※広島駅南口11、12番バス乗り場から向洋駅前（マツダ本社前）経由に乗車、乗車時間約15分

**マツダミュージアム見学会中止のご案内**

株主総会終了後に開催しておりましたマツダミュージアム見学会は、新型コロナウイルス感染防止の観点から中止させていただきます。株主の皆様におかれましては、何卒ご理解いただきますようお願い申しあげます。


ネットで招集
https://s.srdb.jp/7261/

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915

VEGETABLE OIL INK

UD FONT 見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。