

トップメッセージ

時代に適合した「走る歓び」で、
移動体験の感動を量産し、
お客様の「生きる歓び」に
貢献してまいります



マツダ株式会社
代表取締役社長兼 CEO
(最高経営責任者)

毛籠 勝弘

外部環境動向の認識

社会の変化を成長機会に変える

現在、自動車産業は100年に一度の大変革期に入ったと言われています。感染症のパンデミック（世界的な大流行）リスクや国際紛争によるエネルギー危機、地政学リスクなど、不透明、不確実な時代にあります。

この時代の大きな変化の中、地球温暖化抑制への取り組みや少子高齢化の進行による人生100年社会への対応、デジタル技術の急速な進歩がもたらす問題などグローバルに向き合う課題を解決し、成長機会に変えていくことが企業には求められています。

「マツダの北極星」としての 企業理念

受け継がれたDNAや想いをもとに マツダらしい価値を創造

この時代に、私たちが進むべき指針となる「マツダの北極星」を、企業理念として明確にしました。

その企業理念は、創業103年の歴史を振り返り、社会におけるマツダの存在意義をこの時代を生きる私たちが議論を重ねてまとめ上げたものです。

私たちは、マツダが世界初のロータリーエンジン量産化を実現した際の「人を信じ、人の力を信じ、どんな困難や苦節にも飽くなき挑戦の精神で立ち向かう“DNA”」と、1945年8月6日の原爆投下からわずか4カ月後に生産を再開し、廃墟と化した広島市の復興の一翼を担った「平和都市・広島に生まれ育った企業市民として、平和の証である人々の笑顔をつくり、社会をより豊かにすることに貢献していきたいという“想い”」が、今も私たちの根底に流れているということを再認識しました。

この創業から世代を超えて受け継がれた“DNA”や“想い”を企業理念に反映しています。

時代が変わってもマツダがマツダであり続け、未来の社会に生きる人々に必要とされる会社となるため、この「北極星」を大事にしていきたいと考えています。

企業理念は、『PURPOSE』『PROMISE』『VALUES』の3つの要素から成ります。

『前向きに今日を生きる人の輪を広げる』という『PURPOSE』はマツダの存在意義を示すものです。

お客さまにとって動くことへの感動体験である「走る歓び」の価値を「生きる歓び」にまで広げることで、人々の生活をより豊かにすることができると考えています。

一例として、私たちのブランドアイコンであるロードスター（海外名「MX-5」）は、世界各国でお客さまが中心となってロードスターファンクラブをつくり活動をしています。お客さま同士が絆でつながるコミュニティの中でいきいきと豊かな時間を過ごせる、というまさに「生きる歓び」が形成されています。

この価値は、時代が変わろうと、パワーソースが変わろうと、普遍的価値であり続けるでしょう。そして、私たちは、未来の人々に選ばれる会社となるために、この価値をさらに高めるような企業活動が求められていると考えます。

『いきいきとする体験をお届けする』という『PROMISE』は『PURPOSE』実現のために私たちがお客さまをはじめとしてマツダとかかわるすべての人に提供するものです。『いきいきとする体験』は、人の頭、身体、心を活性化するとともに、その人がさらに他の人とつながることでコミュニティも活性化し、人々の「生きる歓び」に貢献すると信じています。

『ひと中心』『飽くなき挑戦』『おもてなしの心』という3つの『VALUES』は私たちが行動するために大切にしたい価値観です。

『PURPOSE』の実現を目指し、マツダがお客さまや社会にどんな価値を提供できるかを示したものが価値創造プロセスです。2023年からは『前向きに今日を生きる人の輪を広げる』の実現を目指し、「ものづくり」「つながりづくり」「ひとづくり」の領域で培ってきたマツダの強みを活かし、さまざまな取り組みを通じて、いきいきとする体験という価値を創造していきます。

また、こうした取り組みを通じた『PURPOSE』実現をさらに推進するため、顧客体験を創出する事業会社の立ち上げなども検討し、お客さまにもっと近づいていくブランドづくりを目指していきます。

トップメッセージ

2030 VISIONとブランド価値経営

移動体験の感動を量産し選ばれ続けるブランドに

私は、今後、デジタル化や価値観の多様化が進展する中、お客さまから選ばれ続ける理由、つまりマツダ独自の価値で選ばれる状態にならなければ、世の中で必要とされるブランド、企業として生き続けることはできないと考えています。

ですから、『時代に適合して走る歓びを進化させ、日常の移動体験の感動を量産する、そんなクルマ好きの会社であり続けたい』という想いを2030 VISIONとして決めました。

このありたい姿を実現するため、ブランド価値経営を一貫して推進することを経営の基本方針とします。

ブランド価値経営とは、マツダが提供する価値をお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに共感していただくことで、そこから生まれる感情的なつながりを通して長くマツダとお付き合いいただき、ブランド価値の向上を通じて企業価値を高めていく経営哲学です。

このブランド価値経営において、お客さまを常に起点とし、お客さまの視点で、お客さまが望まれているマツダらしい価値を発掘、提供することにより、選ばれ続けるブランド、企業に成長できるように取り組みを継続していきます。



2030 経営方針

ブランド価値経営のもと

3つの基本方針で2030 VISIONを実現

2022年11月に公表した中期経営計画アップデートおよび2030経営方針において2030 VISIONの実現を目指し、経営効率をより一層高め、施策を着実に実行することが私の責務です。

私は、人は会社で最も重要な資本という考え方のもと、当社従業員、グループ従業員一人ひとりが全力で実力を発揮できる社内風土へと改革し、全員野球、チーム経営で推進してまいります。

2030経営方針では、ブランド価値経営の推進を柱に、自動車会社の社会的責務である地球温暖化抑制への取り組み、安全・安心なクルマ社会の実現、マツダ独自の価値創造の3つを経営の柱に置いています。

まず、「経営の基本方針1」の「地球温暖化抑制」に関する「カーボンニュートラル」に向けた取り組みです。

クルマの『つくる、はこぶ、つかう、もどす』の過程をスコープに、「2050年のサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル」（2021年1月公表済）への挑戦に加え、2022年6月には「2035年にグローバル自社工場のカーボンニュートラル実現」の目標を公表しました。

2035年の中間目標に向けては、省エネルギー、再生可能エネルギー、カーボンニュートラル燃料の3本柱で取り組みを進めています。

「省エネルギー」については、まずCO₂排出量の多い自動車の製造工程に焦点を当て、熱エネルギー削減や、加工技術の効率化によるエネルギー変換効率の向上などを実施しています。

「再生可能エネルギー」については、「中国地域カーボンニュートラル推進協議会」の取り組みを通して地域社会と共生し、再生可能エネルギーの利用促進による地域共生構想や、自社ではオフサイトコーポレートPPAの導入等の取り組みを進めています。

「カーボンニュートラル燃料」については、次世代バイオ燃料、ガソリン代替カーボンニュートラル燃料の研究やパートナー企業との活用拡大に向けた取り組みに加えて、燃料アンモニアの導入・利活用に向けた取り組みにも参加しています。

2050年のサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル

実現に向けては、自社に加えサプライチェーン全体への対応が不可欠ですので、さまざまなステークホルダーと共にCO₂排出量を削減する活動を段階的に進めていきます。

「地球温暖化抑制」に関する2つ目は、電動化への取り組みです。

自動車業界は、電動化、デジタル化、知能化など、新たな技術の開発が加速しています。マツダもカーボンニュートラル実現のため、電動化への取り組みを着々と進めていきます。

2030年に向けて、電動化への移行に関しては、3つのフェーズに分け着実に取り組んでまいります。

2024年までを第1フェーズとし、将来の電動化などの対応資源を蓄積しながら、本格的電動化時代に向けた開発・生産領域の技術開発の強化に取り組めます。

第2フェーズ（2025～2027年）は、規制のハードルも上がる電動化へのトランジションのフェーズです。この期間は引き続き内燃機関搭載車で収益を上げ、財務基盤を維持・強化しながら本格的電動化時代への備えを盤石にします。

第3フェーズ（2028～2030年）は、バッテリーEV商品を本格導入します。本格的な電動化時代に向けて、市場の需要状況と政策、技術進化の方向性が定まってくる状況を見極め、電池生産への投資などを視野に入れていきます。

バッテリーEVが主流と想定される時代への移行期間である2030年頃までは、内燃機関、電動化技術、カーボンニュートラル燃料などさまざまな組み合わせとソリューションを地域のお客さまのニーズや電源事情に応じて、適材適所で提供していく「マルチソリューション」のアプローチで対応していきます。

一方、バッテリーEVに関しては、各国・各地域の電動化政策や規制の強化動向を踏まえ2030年のグローバルにおけるバッテリーEV比率の想定を25～40%とし、意志を持ったフォロワーとして新しい技術を学び、蓄積し、技術開発しながら、取り組みを着実に進めていきます。

同業他社との協業に加えて、地場でも電動化技術を育て、中国地域の購買取引先を含むビジネスパートナーとの共存共栄を図ってまいります。

「経営の基本方針2」は安全・安心なクルマ社会へ向けた取り組みです。

走る歓びを心から感じていただくためには、そのベースになる「安全」が欠かせません。

日本の交通死亡事故の被害者は、大幅に減少をしましたが、まだ交通死亡事故ゼロには至っていません。また、

トップメッセージ

米国などグローバル市場では残念ながら、交通事故者が増加傾向にあります。

自動車技術の改良を進め、運転者や同乗者はもちろん、クルマを取り巻くさまざまな人々や社会の声に耳を傾けつつ、人の幸せを第一に、事故のない安全・安心な社会づくりに貢献していくことは私たちの重要な責務です。安全技術開発に加え、地域や社会と連携し「死亡事故ゼロ」を目指し取り組んでまいります。私たちの安全技術開発に関しては、独自の安全思想「マツダ・プロアクティブ・セーフティ」のもと、これまで大事にしていた「ひと」を中心としたものづくりに、デジタルの技術を掛け合わせて、人の能力を最大限発揮できるよう支援することで、未然に運転時の不注意を防止することに寄与する技術など、時代の要求に合わせて安全技術をさらに磨いていきます。

「経営の基本方針3」は「マツダ独自の価値創造」への取り組みです。

デジタル技術の進展で、自動運転が普及し、人が運転する必要はなくなる。そう思われる方もいらっしゃるかもしれませんが。しかし、私たちは、クルマに乗ることで得られる躍動感や自己効力感、行動範囲が広がることで出会えるワクワクとした発見や愉しさという「走る喜び」をお客さまに感じていただきたいと思えます。

そのために人を深く研究し、人体の構造や脳のメカニズムを理解し、モデル化することによって、ストレスや、不安を取り除くことで、人が気持ちよく安全に最大のパフォーマンスが発揮でき、ドライバーや同乗者が快適に移動することの愉しみを感じていただける商品へさらに進化させていきます。

事業基盤の強化

現場を支援する組織文化とITによる人の成長

こうした計画や前述したブランド価値経営の着実な進捗のためには土台となる事業基盤の強化が必要不可欠です。事業基盤の強化として、以下の3点を取り組んでまいります。

1. 人とITの投資による価値創造の強化

前述の通り、マツダにとって、人は最も重要な資本であり、各人の能力向上とその成長の総和が会社の成長の源泉です。今後は、より「現場」に光を当て、支援する組織文化を育み、日々苦労しながら最前線で頑張っている「現場」の従業員一

人ひとりが創造性を発揮し、価値を創りだせるような環境づくりを進めます。

すべての従業員が価値創造に邁進できるよう、IT/AIの知識を学び、実践できるようデジタル教育に投資を行い、従業員がお互いに切磋琢磨できる環境を整備します。こうした取り組みを通して業務の付加価値を高くすることで2030年までの生産性倍増を目指します。

2. バリューチェーン、サプライチェーンの強靱化

時代の変化に合わせて、サプライチェーンやバリューチェーンに存在するムリ・ムラ・ムダを徹底的に取り除き、原価の適正化を図っていきます。

サプライチェーンについては、材料調達からお客さまへの届けに至るまでの工程の中でモノがよどみなく流れ、そのスピードが最大化される「全体最適の工程」の実現を目指します。部品の調達構造の変革や汎用性の高い材料や半導体の活用拡大により、事業継続性に影響を与える地政学リスクなどの外部環境影響も最小限にとどめます。バリューチェーンにおいては、お客さまの求める価値を実現するための技術、サービスの統合的な価値開発を進めるように転換していきます。これにより、購買取引先を含むビジネスパートナーにおいても、真にお客さまに必要な価値に集中することができると考えています。

3. コーポレートガバナンスの継続的改善とステークホルダーとの対話の強化

株主・投資家さまとの対話やコーポレートガバナンス・コードの趣旨などを踏まえ、ガバナンス体制の実効性向上を目指した継続的な改善を図っています。

コーポレートガバナンスでは、全15名の取締役で構成される取締役会には、2名の女性を含む多彩な知見や経験を有する社外取締役6名が含まれています。また、社内からも女性執行役員が誕生し、さらなるジェンダーやスキル、バックグラウンド面での多様化を図ることで、経営をより洗練させていきます。

直面する多くの複雑な課題に対して組織横断で柔軟に対応できる組織にするため、新たに設定する機能軸のChief Officer制(CXO)と従来の組織軸を組み合わせ、意思決定のスピードを上げて運営する「チーム経営」を推進します。

サステナビリティにおいては、2021年12月の「サステナビリティ基本方針」策定により取り組みの方向性を明確にし、2023年8月には人権方針を制定しました。これにより、企業活動における基本は人権尊重であるという考え方のもと、



社内外を問わずすべての企業活動において、いかなる人権侵害も容認しないという姿勢をあらためて明確にしました。こうした取り組みと同時に、情報開示の強化にも努めます。

また、IRに関しては、引き続き株主・投資家の皆さまに向けた非財務情報を含めた適時適切な情報開示に加えて、積極的な対話を通してマツダの経営の考え方をご理解いただくことで、PBR改善を含む企業価値向上に取り組めます。

終わりに

「走る喜び」の進化を「生きる喜び」に

環境規制の相次ぐ変更、厳格化や、社会課題の顕在化など、外部環境変化のスピードは非常に速く、持続可能なビジネスへ転換する大きな挑戦に臨むステージに入っています。

それに対応するためには、従業員一人ひとりの活躍と成長の総和をより大きくし、会社が一丸となって大きな変化を

乗り越えていく必要があります。多様な技術、共創する多くのパートナーと共に知恵と熱量を結集し、カーボンニュートラルの実現、安全・安心・自由な移動が叶う社会を目指して、日常に動くことへの感動や心のときめきを創造し、仲間と共有できる幸せをお届けします。

このような取り組みを通して、マツダは、「走る喜び」を進化させ続け、お客さまの「生きる喜び」を通じて社会に貢献してまいります。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、マツダの目指す方向性をご理解いただき、引き続き変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

マツダ株式会社
代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)

毛籠 勝弘