

CHAPTER

2

VALUE CREATION STORY

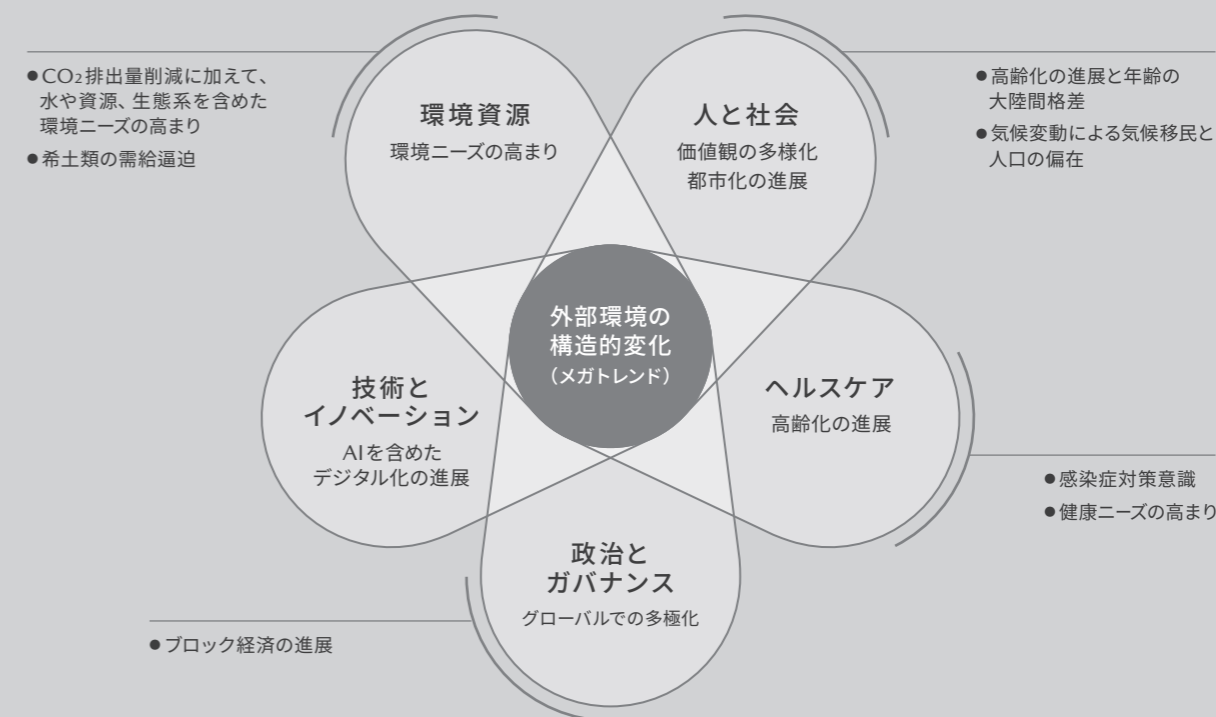
価値創造ストーリー

2030 VISION

「走る喜び」で移動体験の感動を量産するクルマ好きの会社になる。

1. マルチソリューションで温暖化抑制に取り組み、持続可能な地球の未来に貢献する。
2. 心と身体を見守る技術で、誰もが安全・安心・自由に移動できる社会に貢献する。
3. 日常に動くことへの感動や心のときめきを創造し、一人ひとりの「生きる喜び」に貢献する。

外部環境の構造的変化(メガトレンド)とマツダの洞察



CHAPTER 2 CONTENTS

価値創造プロセス.....	17	2030経営方針.....	35
価値創造のために大切なこと.....	19	財務ハイライト.....	41
CFOメッセージ.....	33	11カ年主要財務データ.....	43

# 価値創造プロセス

## 価値創造プロセス

— ブランド価値経営の実践 —



## 価値創造のために大切なこと

# 企業理念 / 2030 VISION

## 01 企業理念 / 2030 VISION 策定の背景や目的

マツダは、2013年より「ブランド価値経営」を経営哲学として掲げ、商品や技術に加え、全社全領域をあげて「ブランド価値」を高めることを目指し、これを日々の業務で実践しています。

私たちが実現したいのは、皆さまがマツダブランドが提供する価値に共感していただき、それがマツダとの長期的な関係を生み出すこと。これが企業価値を高めると考えています。

「ブランド価値経営」を始めてから10年が経ちました。今後もブランドを強化し、企業としての成長を続けるために、マツダブランドの位置付けを社会的な視点から再確認する必要がありますと感じています。

近年、生活者の価値観や意識は大きく変化しています。

例えば、日々の購買行動において、人々は多くの商品やサービスに囲まれており、選択肢が多すぎるがゆえに商品や

サービスの内容のみで違いを見出すのが難しくなっています。さらに、オンラインで手軽に情報が得られる現代では、自分の選択が「自分の価値観に合っているか」や「社会へどう影響するか」という視点も、容易に確認することが可能となっています。

このような変化により、企業は商品や技術、サービスそのものに加えて、「社会やより多くの人にとっての意義」を提供することが求められています。

マツダでは、この変化する社会の価値観や視点に対応して、企業やブランドとしての存在意義を明確化し、目指すべき方向として全社共通の指針を定めました。

今後、これを日々の事業の中で実践することで、マツダが幅広い人々から理解され、支持され、信頼され、選ばれ続ける強いブランドを構築することを目指しています。

## 02 企業理念 / 2030 VISION 策定の方法・過程

マツダは前身の東洋工業の創業から今日まで、多くの人々からご支持を受けて100年以上歴史を重ねてきた一方で、企業としての「社会における存在意義」は明確に定義されていない状態にありました。

そこで、2021年にプロジェクトを開始し、まずは過去の歴史的な事実を整理しました。その後、社内の多岐にわたる部門や領域の従業員に対してインタビューを行いました。国内の従業員にとどまらず、グローバルのマツダグループも対象として、インタビューやディスカッションを実施し、一人ひとりが持つ想いや考えを丁寧に聞き出しました。この結果、「マツダは、人々や街を元気に、活力を届けたいと願ってこれまで事業を続けてきた」という考えが部門や領域、地域を超えて共通していることが明らかになりました。

さらに、さまざまなデータや情報を基に、将来の世の中の変化についても検討を重ね、これからの社会で人々が何を

求めるのかも理解を深めてきました。

これらの取り組みを通じて明らかになった、マツダがこれまで大切にしてきた想いと強み、今後世の中で求められることをかけ合わせ、「いきいき」というコンセプトにまとめました。

このコンセプトに基づいて、ブランドの定義として、存在意義を示す『PURPOSE』、その実現のために私たちが提供することを『PROMISE』、行動のために大切にしたい価値観を『VALUES』(以下、前記の3つをまとめて企業理念)として決めました。

さらに、企業理念を踏まえた直近の具体的な取り組みを明確にするため、中期経営計画と紐づく『2030 VISION』も同時に策定しています。



グローバル販売&マーケティング本部  
グローバルブランド推進部  
部長 鷗木 英子  
戦略&アナリティクスグループ  
マネージャー 仁木 沙野花

## 03 企業理念 / 2030 VISION 規定による理想の状態

マツダは、お客さま、地域社会、購買取引先を含むビジネスパートナー、国内・海外のグループ会社の従業員など、マツダと関わる全ての皆さまが心身ともにいきいきと過ごし、一瞬一瞬、日々を前向きに過ごしている状態を理想としてその実現を目指しています。

この想いは、創業者の信念、「工業で社会に貢献する」と通じるものでもあり、これを受け継ぐ精神です。

最初から世の中の多くの方々を対象とすることは難しいかもしれませんが、マツダから少しずつ輪を広げることで、地域をはじめ、社会の方々に貢献することが可能だと考えています。

### 企業理念

**PURPOSE:** 前向きに今日を生きる人の輪を広げる

**PROMISE:** いきいきとする体験をお届けする  
人の頭、身体、心を活性化する  
コミュニティと共に

**VALUES:** ひと中心 / 飽くなき挑戦 / おもてなしの心

### 2030 VISION

「走る喜び」で移動体験の感動を量産するクルマ好きの会社になる。

1. マルチソリューションで温暖化抑制に取り組み、持続可能な地球の未来に貢献する。
2. 心と身体を見守る技術で、誰もが安全・安心・自由に移動できる社会に貢献する。
3. 日常に動くことへの感動や心のときめきを創造し、一人ひとりの「生きる喜び」に貢献する。

## 価値創造のために大切なこと

# 価値創造ワークショップの開催

マツダは、2022年より統合報告書を発行しています。

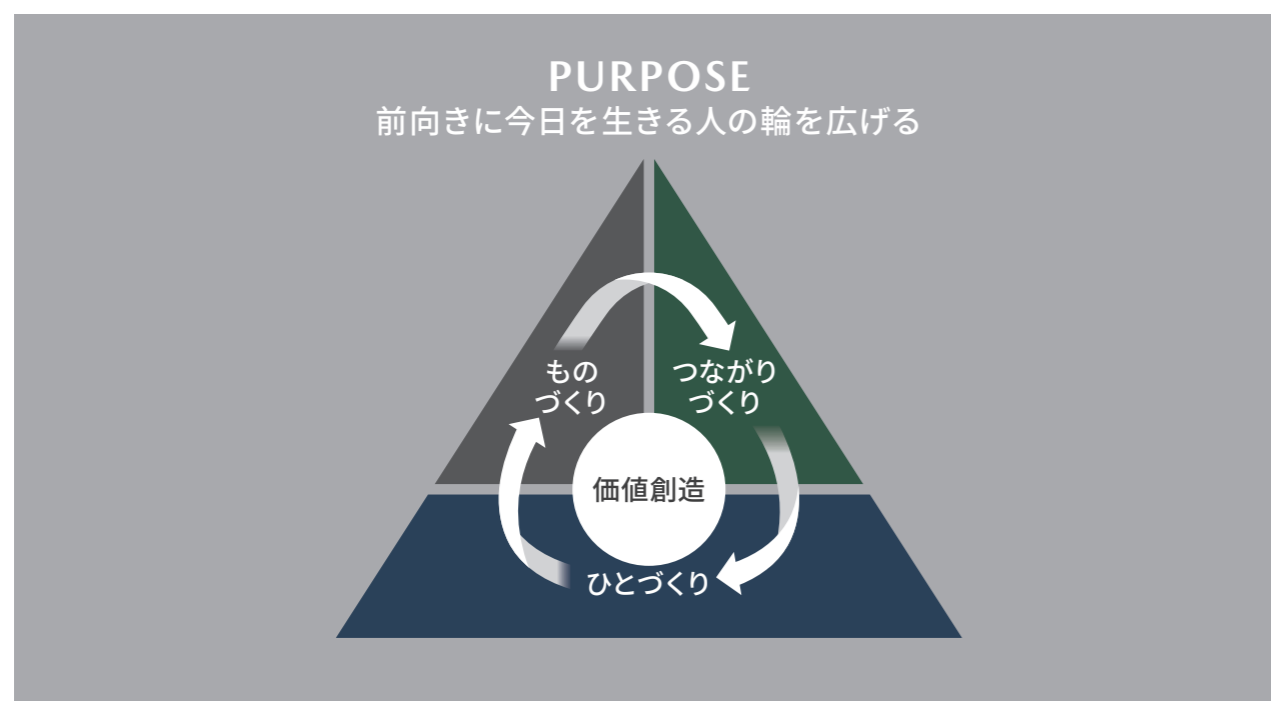
マツダらしい価値創造を推進するためには、組織内部の縦割りを取り除く統合思考の醸成が必要と考え、クロスファンクショナルなメンバーによる「価値創造ワークショップ」を開催しています。

2022年は、社会環境の変化と自社のマテリアリティを理解した上で、マツダが創造できる価値は何かを検討するために、各担当領域から11名の役員・本部長とその部門の幹部社員11名が、業務を離れオフサイトのワークショップを繰り返し実施しました（6カ月間、計11回）。

結果、価値創造プロセスを作成、公開するだけでなく、各部門で議論を深める中で、組織を横断して存在する価値観や想いなどを再認識するとともに、各領域の課題を共有す



価値創造のために大切な3つの取り組み



る機会にもなり、統合思考が深まりました。

2023年は、2022年のメンバーを再編成し、価値創造のための大切な取り組みである「ものづくり」「つながりづくり」「ひとづくり」の3つのチームに分かれて取り組みを行いました。

この3つの領域は、『PROMISE』を通じた『PURPOSE』実現のための中心的な取り組みであり（下図参照）、2030経営方針においても、重要な考え方となっています。

活動内容は、各チームで

- 1 価値創造プロセスのブラッシュアップ
- 2 企業理念、2030 VISION実現のためにできることを検討した上で、以下の3つにまとめました。
  - 各領域の想いと目指す姿
  - これまで培ってきた強み
  - これからの課題と取り組み

また、新たな試みとして、社外取締役の佐藤 潔氏、小川 理子氏も加わって対話を進める中で、各チームの検討内容について、外部の視点を踏まえた意見交換を行いました。

今後もこの活動を継続していくことで、統合思考の定着と社内の一体感醸成を図り、マツダが提供する価値を着実に向上させていきたいと考えています。

## ものづくり

Value Creation Workshop



「動くことへの感動」が「いきいきとする体験」につながるようなクルマを造っていきます。

チームリーダー：佐賀 尚人



参加部門：  
デザイン本部  
R&D戦略企画本部  
技術本部  
統合制御システム開発本部

(写真 左より)

本部長	中山 雅
部長	木村 大
執行役員	佐賀 尚人
主幹	渡部 孝道
執行役員	弘中 武都
シニアエキスパート	角 和宏
執行役員	今田 道宏
統括研究長	千葉 正基

## 1 ものづくりへの想いと目指す姿

### ■ 想い：「走る喜び」

マツダのものづくりは、「工業で社会に貢献する」という創業者松田重次郎の想いを今も受け継いでいます。時代が変わり、人々の生活や価値観が変わっても、「動くことへの感動」は変わらないと信じ、それをお届けするために「走る喜び」を追求してきました。

### ■ 目指す姿：「いきいきとする体験」

デジタル技術の革新により、移動せずとも、さまざまなことができるようになり、消費者の価値観の多様化で、「移動」の概念も変わります。しかし、私たちは「動くことへの感動」を通して生きている実感を得ることは変わらないと考えています。

お客さまがクルマで、いつでも、どこでも、誰とでも、自由に移動できることを通して、好奇心や感動を味わい、笑顔になり、その喜びをみんなと共有できる幸せが感じられる。これからのクルマは、そのような存在であるべきだと考えています。

そのためには「走る喜び」の進化／深化が必要です。カーボンニュートラルの実現や安全・安心なクルマ社会の実現によるサステナブルなクルマ社会に貢献しつつ、ひとを中心に置き、ひとの欲求や感情を見つめ、「動くことへの感動」が「いきいきとする体験」につながるようなクルマを造っていきます。

## 2 これまで培ってきた強み

### 「動くことへの感動」の追求

#### ■ 感動を理解するための「ひと研究」

マツダは、クルマを単なる道具とは考えていません。技術開発を進めるにあたり、技術的な進化を追い求めるだけでなく、「ひと中心」の価値観のもとに、身体機能を学び、「ひと」が運転しやすい環境とは何かを追求してきました。具体的には、「ひと研究」を技術開発と等価に置き、「ひと」の特性と技術を結び付け、すべての人が「走る喜び」を感じていただけることを目指してきました。

デザインにおいても「走る喜び」を表現するエッセンスを取り入れています。愛車を見るたびに、心ときめくような美しい外観と、乗るたびにワクワクし、また乗りたくなる使いやすい室内空間を目指し、お客さまに愛着を持って使ってもらえるようなデザインを創造しています。

そのこだわりで実現したものは以下の通りです。

- 今にも走り出しそうな筋肉の動きを連想させるプロポーション、周りの風景や光をボディに映しこみ、さまざまな表情を創り出す「魂動デザイン」
- 色も造形の一部と考えている「匠塗り」のボディカラー

## 価値創造のために大切なこと

### ■ 感動を実現する技術を積み重ねる ビルディングブロック構想

マツダは、2007年に技術開発の長期ビジョンである「サステイナブルZoom-Zoom宣言」のもと、「走る歓び」と「優れた環境／安全性能」を同時にお届けすることをお約束しました。この実現のために、すべての構成技術に対し、理想を追求し、長期的に技術を積み上げる「ビルディングブロック構想」を策定し、着実に進化させてきました。具体的には、「SKYACTIV技術」は、3つのフェーズで構成されています（P38参照）。また、安全技術においては、「MAZDA PRO ACTIVE SAFETY」の安全思想のもと、3つのアプローチで構成され技術のブロックを積み上げてきました（P59参照）。

### ■ 感動を提供する商品を共創する組織風土

マツダは、スモールプレイヤーの強みを活かした部門横断の共創により、ビッグプレイヤーを超える高効率なものづくりを「モノ造り革新」として進めてきました。これは、開発・生産一体で、お客さまの要求にお応えする「フレキシビリティ（多様性、多品種少量）」と、効率化を高める「コモンリティ（汎用性、少品種多量）」を高い次元で両立する取り組みです。

具体的には、以下の内容から成り立っています。

- 将来の全商品を同時に企画する「一括企画」
- 開発・生産で車格や排気量を超えた理想構造を追求し、同質化を進める「コモンアーキテクチャ構想」
- 車種ごとに新しい生産設備を準備することなく、異なる車格のクルマを同一ラインで生産する「フレキシブルライン構想」

また、デジタル技術の活用も進めています。コンピューター上の「モデル」を活用する「モデルベース開発・研究」や、バーチャルで生産現場を再現するデジタルツインなどのDX技術を用い、開発・研究の期間・コストを劇的に改善しています。加えて、最高品質の商品をお届けすべく、動作をデータ化するモーションキャプチャーなどのIT機器を活用し、匠の技を数値化、生産ツールへの折り込みや人材育成に活用しています。このように、システムやプロセスのみならず、開発・生産が初期構想段階から共創する風土の形成により、部門横断の一气通貫体制を構築しています。

## 3 これからの課題と取り組み

### 「いきいきとする体験」をお届けする

時代が変わってもマツダが目指しているものづくりの本質は変わりません。一方で、ものづくりのやり方は時代やニーズの変化に合わせて進化／深化していきます。これまではクルマの性能や機能など、技術を起点にすり合わせ技術により価値創造につなげる考え方でした。

これからは、「ひと」の欲求や感情からどのような価値を提供すべきかを最初に考え、それを具現化する技術／機能を組み合わせることで、個々の技術／機能では達成できなかった大きな一つの価値をお客さまへ提供していきます。

### ■ 感動がいきいきとする体験につながる「ひと研究」の進化／深化

お客さまの気持ちにもっと寄り添うために、これまで積み重ねてきた「ひと研究」にさらに磨きを掛けます。これまでの骨格、筋力、能力など人間としての仕組みに着目した研究に加え、脳や感情との結びつきを研究することで、五感で感じたものが、どのような感情に結びつくかを明らかにしていきます。

そして、これらの取り組みを通して、移動体験から多くの好奇心や感動、心身の活性化を提供することでクルマに乗ることで愉しく、元気にできることに挑戦していきます。

デザイン領域でも、デジタルだけではなし得ない、ひとの手の温もりを感じられ、ひとの手で造り込まれた造形により、愛車を見るたびに心ときめくような美しいエクステリアと、環境に配慮されたサステナブルな素材を使用しつつ考え抜かれた機能性と融合された使いやすいインテリアにより、お客さまが乗るたびにワクワクし、また乗りたくなるデザインを目指します。



### ■ いきいきとする体験をお届けする技術を蓄積する ビルディングブロック構想の進化／深化

カーボンニュートラル達成に電動化技術が必須の時代に向けて、お客さまが新時代のマツダらしいデザインと「走る歓び」を実感できて、誰もが乗りたくなるような将来のバッテリーEVを効率的に開発・生産いたします。具体的には、これまでのビルディングブロック構想に、バッテリーEVの構造特性と「走る歓び」を両立する骨格を採用した「SKYACTIV EV専用スケーラブルアーキテクチャー」を新たに加えます。このような電動化技術を効率的に進めるために、志を共にする企業との共創活動を強化しています（P38参照）。

#### マルチソリューションによる本格的な環境貢献



また、重要な要素であるバッテリーにおいては、将来的なサプライチェーンの逼迫可能性や各国規制動向の変化、お客さまニーズの変化などに対応するために、複数の異なるタイプのバッテリー調達の検討を進めています。

内燃機関においては、ビルディングブロック構想で培ってきた技術を磨き、新しいハイブリッドシステムの開発を進め、お客さまがお住まいの国や地域の事情が異なっても、最適でクリーンなパワーソースを、マルチソリューションで提供するほか、将来に向けた代替燃料の可能性も検討しています（P38参照）。

#### レースを通じた次世代バイオ燃料の実証実験



安全については、ひとの幸せを第一に、事故のない安全・安心な社会づくりに貢献していくことが責務だと考えています。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。

その実現のために、「人の力を信じる」という考え方のもと、お客さまが自ら運転する歓びを尊重しながらも、「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」を進化させ、人や社会が融合した先進安全技術を磨き続けることで、いざという時には運転手だけでなく、同乗者や周りの人の救護・救命にも寄与します。

### ■ 体験価値の多様化に対応するデジタル技術を活用した共創の進化／深化

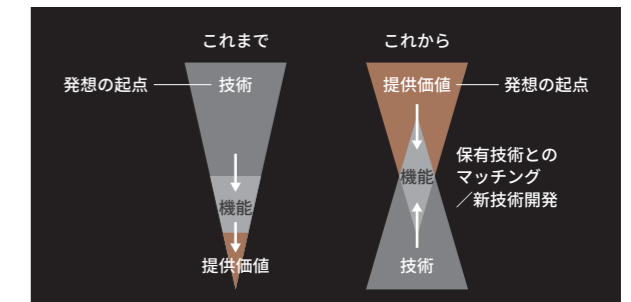
デジタル技術が進歩する中で、それらを支える電気電子アーキテクチャーの開発がますます大規模になっています。この動きに対応するため、ソフトウェア技術も有効に活用すると同時に、他の自動車メーカーやサプライヤーなどとの連携を通して、投資を抑制しつつ高性能なプラットフォーム開発を進めています。

具体的には、自動運転技術／先進安全技術をはじめとした進化の続くクルマの中のさまざまな電気電子の機能に加えて、インターネット／クラウド上の機能の組み合わせや、無線通信を経由した機能追加なども考えています。価値の多様化に対しては、これまで培ってきた「モデルベース開発・研究」の更なる進化による効率的な開発／生産とともに、協業先との共創の拡大により継続的に進化していきます。

また、デジタル活用の重要な要素は、「ひと」であると考え、マツダ社内のものでづくり領域の全従業員に対し、AI教育を開始し、社内業務の効率化、DXの推進、高度IT人材の内部育成を推進していきます。

今後も増え続けると予測される開発要素に対し、「モデルベース開発・研究」で培った知見で構造化し、AIを活用するデータ設定のセンスを磨き続け、この両輪で新時代に適したスピーディーかつ高度な開発能力を進化させていきます。

#### ソフトウェア価値ファーストに向けて



価値創造のために大切なこと

# つながりづくり

Value Creation Workshop



すべてのタッチポイントで感動や笑顔を生む「おもてなしの心」を感じるブランド体験を提供します。

チームリーダー：大塚 正志



参加部門：  
国内営業本部  
グローバル販売&マーケティング本部  
購買本部  
経営戦略本部

(写真 左より)  
アシスタントマネージャー 竹下 雅人  
主幹 大村 辰郎  
本部長 大塚 正志  
執行役員 東堂 一義  
主幹 徳勢 直也  
執行役員 鷺見 和彦  
本部長 東野 信之  
部長 伊与 信一

## 1 つながりづくりへの想いと目指す姿

### ■ 想い：「ひと」とのつながりを中心としたブランド体験

マツダは、10年以上にわたり、ブランド価値経営の根幹をなす取り組みとして「つながり革新」を推進してきました。「つながり革新」は、ブランド強化とビジネス成長によってお客様のブランドロイヤリティが高まることで、お客様がマツダに強い結びつきや愛着といったつながりを感じていただけるよう、あらゆるタッチポイントにおける私たちの考え方や振る舞いを大きく変革する取り組みです。そのつながりは、「ひと」であるお客様に価値を感じていただいた時にはじめて育まれると考えています。マツダは、これまで一貫して「ひと中心」の価値観に重点を置き、クルマづくりを行い、ブランドのその価値を伝え、つながりをつくってきました。

### ■ 目指す姿：「おもてなしの心」を感じるブランド体験

マツダは、広島で生まれ育った企業ということもあり、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、という想いを持っています。

そこには、人が人を思いやる心、つまり「おもてなしの心」が通底しており、その心の持ち方を世界中のマツダに広げていくことが、人と人とのつながりを深めることにつながると考えています。

一方で、デジタル技術の革新やコロナ禍により、手間を減らし、効率的に情報のやりとりができる利便性の高いコミュニケーション手段が増え、人と人とのつながり方の選択肢はかつてないほどに広がっています。

このような時代だからこそ、マツダが大事にしてきた「ひと」を中心に据えて感情的で心理的距離の近いつながりづくりのあり方をさらに広げていくと同時に、徹底的に深めていくタイミングにあると考えています。「走る喜び」は、クルマを運転するときの楽しさだけではありません。お客様が安心して気軽にどこへでも行くことができ、行った先々で新たな出会いや発見をし、頭、身体、心が活性化することで、前向きな活力が生まれると考えています。

「おもてなしの心」を通して、ブランドの価値を実感できるだけでなく、これらの一連の移動体験を通して、日常におけるさまざまな感動や笑顔が生まれると信じています。そして、生まれた感動や笑顔が媒介となって人と人をつなぎ、ポジティブな輪（コミュニティ）が世の中に広がっていくことで、そこで形成されるコミュニティに対しても、より多くの感動や笑顔を生み出し『PURPOSE』が実現できると考えています。

このように、「走る喜び」を起点として、感動や笑顔が「前向きに今日を生きる人の輪」となって世の中に広がっていくつながりづくりが、マツダの理想です。

## 2 これまで培ってきた強み

### 「つながり革新」を通した一貫したコミュニケーション

#### ■ 開発から販売までの一体感を醸成したインサイドアウト活動

「つながり革新」は、マツダ本社だけでなく、世界中のマツダ関係者やディーラーが実践しています。

これは、「つながり革新」の考え方について、本社と日々お客様に接する世界中の従業員が、各領域で納得するまで繰り返し対話を行うことで、内から外へとつなげる形で丁寧に浸透させた成果です。

#### ■ お客様と販売店との心理的距離の近いコミュニケーションづくり

「つながり革新」を通した人対人のコミュニケーションを通じて、感情的で心理的距離の近いつながりづくりが醸成されました。

具体的には、お客様とのつながりが育まれ、ブランドの価値が伝わり、その価値に見合う対価を納得してお支払い

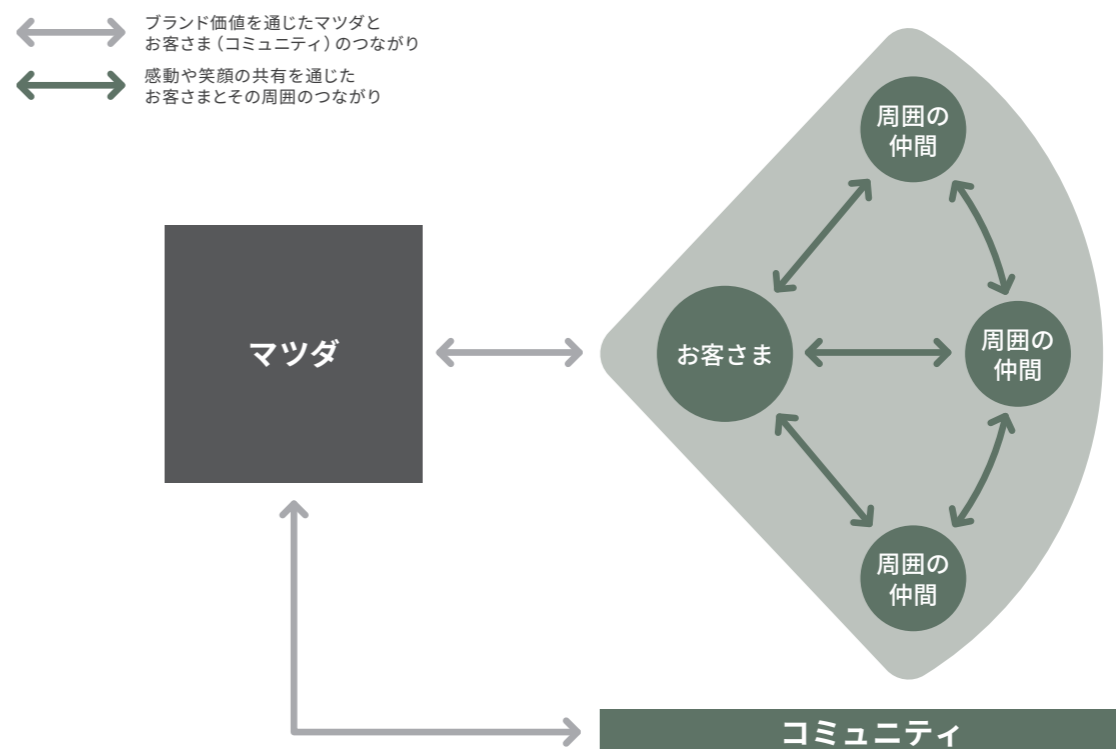
いただくことにより、販売単価の向上とともに、マツダの収益力も着実に高まっています。

特に重要市場であるアメリカにおける顧客満足度、再購入率の向上などは、販売現場が時間をかけて丁寧にお客様に向き合っており、ブランドの価値をお伝えし、つながりを強固にしてきた成果です。

これまで「つながり革新」を通じて、マツダの視点で、お客様とのタッチポイントごとに、それぞれで最適な価値を提供することに努めてきました。

今後は、お客様にさまざまなタッチポイントでそれぞれに提供された価値が、結果として1つのブランド（＝マツダ）として認識されること、つまり、お客様がすべてのタッチポイントを横断して、一人格の一貫したブランドとして最適な価値を享受できている状態が理想であると考えています。このように、感動が生まれる瞬間をこれまで以上に増やしていくことがマツダの考える「おもてなしの心」です。

ブランドの価値を通じた「つながり」のイメージ



## 価値創造のために大切なこと

### 3 これからの課題と取り組み

#### 「おもてなしの心」の理解と実践

##### ■「おもてなしの心」醸成のためのインサイドアウト活動

これまで実施してきた「つながり革新」浸透のインサイドアウトの手法を有効活用して、マツダ本社から販売現場の一人ひとりまでが「おもてなしの心」を持ち、自律的に行動する風土を再浸透させます。加えて、確実に実行していくための「ひとつづくり」にも注力することで、つながりづくりをさらに深化していきます。

##### ■お客さまを理解する仕組みづくり

一人ひとりのお客さまや、お客さまと周囲の仲間とのつながり（コミュニティ）の中で、どのような困りごとや、希望があるかを把握／理解するために、お客さまごとにさまざまな情報を統合的に一括管理できるデータプラットフォームを構築します。このシステムでは、デジタル技術を活用して既存のタッチポイントでの行動履歴を把握／理解することで、何が日常における感動や笑顔を生むきっかけや行動になるのかを考えるだけに留まらず、お客さまのライフスタイルやその時々で抱く感情も把握できることを目指していきます。

##### ■お客さまにおもてなしの心を届ける体制づくり

データプラットフォームで一元管理された情報を、デジタルなコミュニケーション技術も活用し、全社で安全かつタイム

リーに共有できる権限体系や組織体制を整えていきます。

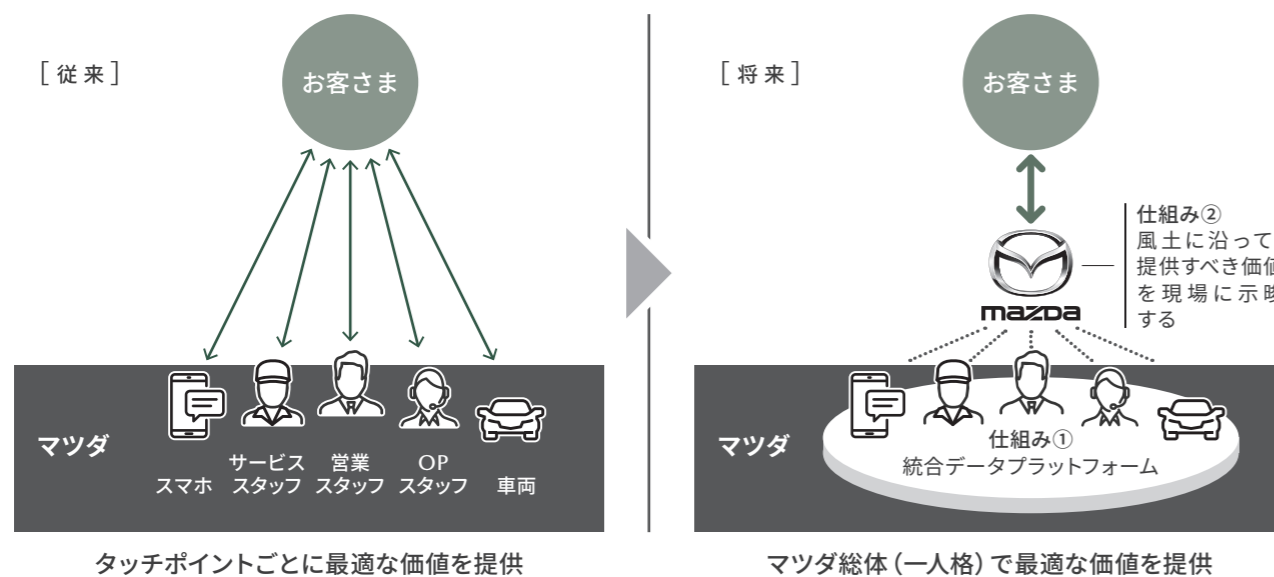
これにより、お客さまと直接的、間接的に関わる販売会社の営業スタッフを含めたすべての従業員が、お客さま一人ひとりへ提供する価値を最大化できる活動に主体的に取り組める環境を整えることで、お客さまの満足度をさらに高めていきます。加えて、お客さまや、お客さまを取り巻くコミュニティへの理解を深めた上で、お客さま一人ひとりに寄り添うことで、感動や笑顔が多く生まれ、それに伴ってお客さまの中で流通する感動や歓びといったポジティブな情報量が増えると考えています。また、この情報量を見える化することを通して、マツダが理想とするお客さまとのつながりづくりの状態を把握・改善することを目指します。

##### ■さらに多くの人におもてなしの心を届ける

マツダは、世界約130カ国、4,800以上の販売拠点を通して、2022年には110万人以上の方にマツダ車をお乗りいただき、世界中の多くの方々とのつながりの中で、企業活動を行っています。購買取引先を含むビジネスパートナーは、グローバルでは約3,000社を超え、日本では、中国地域だけでも500社以上で8万名以上の従業員の方が働いています。マツダは、こういった幅広い領域のステークホルダーの皆さまに支えられていると考えています。

これからも、マツダ車にお乗りいただいているお客さまだけでなく、これからお乗りいただくお客さまを含めた幅広いステークホルダーの皆さまと、「おもてなしの心」を通じたつながりの深化を大切にしていきます。

プラットフォームを活用したおもてなしの心を届けるイメージ



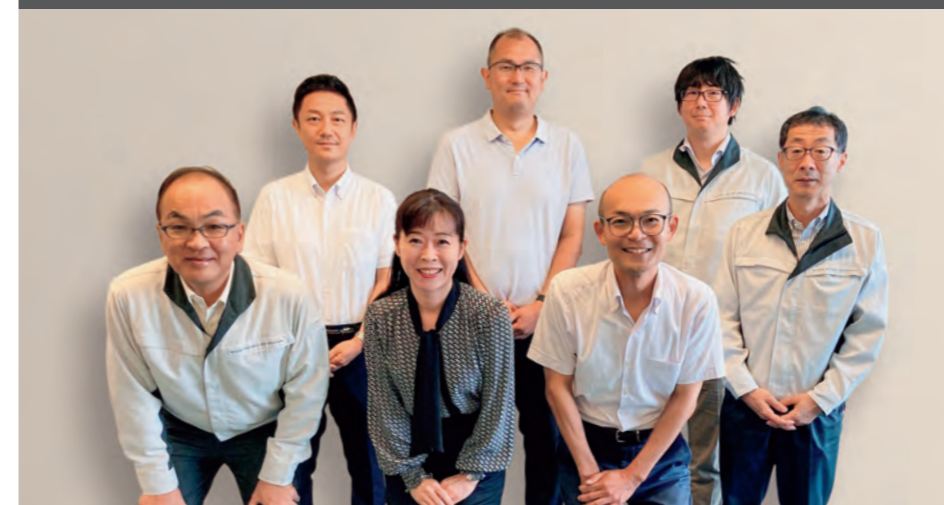
## ひとつづくり

Value Creation Workshop



現場を中心に据え、社外とも共創できる従業員を  
共育（ともいく）で育てていきます。

チームリーダー：竹内 都美子



参加部門：  
人事本部  
本社工場  
経営企画本部

(写真 左より)

執行役員 主幹	向田 光伸 子籠 一弘
執行役員 主幹	竹内 都美子 市岡 雅巳
本部長	塩見 洋
アシスタントマネージャー 主幹	藤原 貴大 中田 知宏

### 1 ひとつづくりの想いと目指す姿

#### ■想い：「いきいき」とする従業員

マツダは「最大の経営資本は人である」と考え、どこよりも「ひと」がいきいきしている企業を目指しています。従業員一人ひとりがエネルギーに満ち溢れ、創造・成長・多様性・共感といったポジティブな感情とそこから生まれた理想を全員で納得いくまで議論し、その実現を全員が自分事として考え、行動することが人材活躍の最大化であり、マツダの成長につながると信じています。

#### ■目指す姿：社外とも「いきいき」を共創できる従業員

『PURPOSE』である「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」の実現に向け、すべての従業員が「ものづくり」や「つながりづくり」などの事業活動を通して、お客さまをはじめ、マツダと関連するすべての人に歓びや感動を通して「いきいき」を届けたいと考えています。そのためには、世の中の当たり前や期待をしっかりと理解し、さらに「そこまでやるか」と言ってもらえる価値を提供したい、という想いをもった人材がこれまで以上に必要です。具体的には、従業員一人ひとりがいきいきとしていることを基本に、さまざまなステークホルダーの意見や要望を聞き、自分発で「自分たちにはできることは何か」を考え、自由闊達に意見交換した上で目標に向かって挑戦していく風土づくりが重要です。つまり、従業員とス

テークホルダー全員の知恵と工夫を集結し、学び合い、高め合うこと、すなわちMazda Wayの一つである“共育（ともいく）”の輪をより広くしていくことが不可欠と考えています。

「ものづくり」「つながりづくり」においても、「ひと」を中心にして取り組みを進めていますが、「ひとつづくり」では、加えて、上記の企業風土醸成の土台となる「ひとを大切に想える心」を大事にしていきたいと考えています。

### 2 これまで培ってきた強み

#### ■Mazda Wayを軸とした企業風土づくり

マツダのひとつづくりの原点は、Mazda Wayにあります。Mazda Way (P55参照) はマツダの創立から培ってきた仕事を進める上での考え方（＝行動指針）をまとめたもので、従業員が個性を発揮して仕事を進めながらも、組織としての軸がぶれることなく、そして確実に次世代に考え方を伝承していけるよう2008年に言語化しました。英語、中国語、スペイン語などにも翻訳し、マツダグループ全体で共有し、社内研修で繰り返し活用しています。またマツダ本社では「とびうお」(P55参照) という人事制度の中にMazda Wayを組み込み、コンピテンシー評価などの評価軸として全従業員が定期的に活用することで、従業員一人ひとりが個性を発揮しながら、力を合わせて会社や社会に貢献する企業風土醸成につなげています。

## 価値創造のために大切なこと

### ■「ものづくり」を通したひとの成長

製造業であるマツダにとって、ものづくりは重要な要素です。しかし、高性能な機械を導入しても、それを使いこなし、お客様の価値に転換できる人がいなければ良いクルマは生み出せません。だからひとづくりにこだわります。そのために、Mazda Wayをベースにした、マツダらしい独自のひとづくりの取り組みがあります。

例えば、マツダ工業技術短期大学校です。製造業の根幹ともいえる、製造に携わる技能系の従業員教育に熱心だった創業者松田重次郎が1928年に見習工制度を開始し、以降、青年学校、技能者養成所を経て、1988年にマツダ本社に創設された学校です。ロボット操作や機械加工などの技術・技能の実習だけでなく、豊かな人間性を育むことを目的の一つとし、学内、社内だけでなく、地域と連携した課外授業にも力を入れるなど、心技体を備えたひとづくりを行っています。

もう一つの例は、マツダ塾です。役員や本部長が塾長となって自身の経験や想いを塾生と対話することで、挑戦への志を育む選抜型プログラムです。塾修了後には、教育を受けた各塾生が塾長となり、さらに若手従業員に対し「子塾」を主催することで、その想いが組織全体に広がるとともに共育（ともいく）にもつながります。

こうした各部門・各拠点をリードする志の高い従業員が部門を超えて集い、力を合わせたことにより、世界から認められる魂動デザインやSKYACTIV技術への挑戦につながったと考えています。

今後も、マツダ塾を通して、仲間と共に会社を変えていくという想いをさらに大きく育てるとともに、変革をリードできるひとづくりを行っていきます。

### ■幅広い機会／経験を通したひとの成長

マツダは、自動車製造業としては小規模ゆえに、さまざまな業務にチャレンジできる機会も多く、それが一人ひとりが多様で幅広い経験・視点を持つことにもつながると同時に、自分の潜在能力に気づききっかけになることもあります。

例えば生産部門においては一人三役（“生産”だけでなく、設備“保全”や“改善”も担当）という考え方があります。開発部門においては一人のエンジニアが設計、コスト、品質を担うといったように、一人ひとりの業務範囲が広がり、幅広い経験の蓄積や全体をデザインする力が醸成されます。それにより、仕事の本質を複眼的に捉え、全体最適で業務を進めることができ、将来的にはその経験を活かしてさまざまな領域で活躍できる可能性を広げています。

## 3 これからの課題と取り組み

### ■現場を主役にしたMazda Wayの進化／深化

知恵と工夫は常に現場が源泉です。現場の従業員がいきいきとし、皆で現場の成功を支援する企業風土を育むことが大切だと考えています。

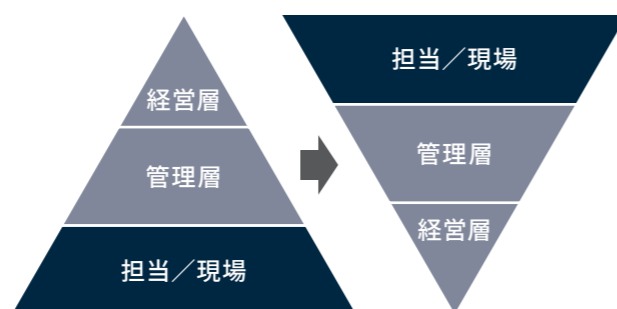
Mazda Wayに「自分発」という言葉があります。マネジメントは現場の「自分発」に常に耳を傾け、その意見を尊重し、相手を思いやる人と風土を育てていきます。

そのような将来の姿に向け、組織風土改革への取り組みBLUEPRINTを順次実施しています。これは、お客さまを中心に据えて、価値の連鎖をどのようにデザインすべきかを描くもので、従来の組織の上位から現場に向かって広がっていくピラミッド的意思決定の上下をひっくり返し（=Reverse the triangle）、お客さまに接する現場の従業員を主役に、マネジメントは現場を支えるサポーターとなる企業風土醸成に向けた取り組みです。

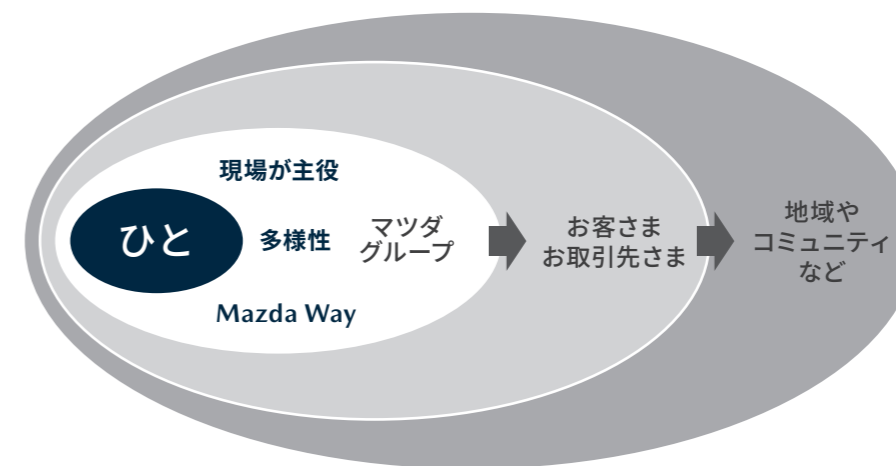
この取り組みは、すでに欧州、北米の拠点で実施し、成果を上げてきたもので、これを本社（広島）でも展開することにより、全世界共通での企業風土醸成を目指しています。



Reverse the triangle (三角形をひっくり返す)



### 共育（ともいく）の輪



### ■「つながりづくり」の輪を広げるひとづくり

「ひとづくり」では、これからの「つながりづくり」を担う従業員を育成する取り組みの一環として、「おもてなしの心」を持った行動をグローバルに共有・賞賛する仕組みを整えていきます。具体的には、以下のような行動です。

#### 取り組み例1：お手紙活動

部品調達困難などによる納車待ちが長期化する中で、完成車検査ラインの従業員が、購入車両の特徴や自分たちのこだわりを織り込んだ検査業務、クルマへの思いなどをお手紙にして納車待ちのお客さまへお届けしました。お客さまにクルマがどのように造られているかだけでなく、そのクルマを造る従業員の想いもお伝えすることで、お客さまから感謝いただきお客さまとの絆づくりにもつながりました。従業員にとっても、お客さまの生の声を聴くことで、お客さまへ向いて仕事をする事の大切さと楽しさを肌身で感じ学ぶことができ、職場の活性化にもつながった事例です。

#### 取り組み例2：ESSENTIAL CAR CARE PROGRAM

世界的に感染症が拡大する中で、全米の販売店において医療従事者を対象にオイル交換・清掃・除菌サービスを無料で提供するプログラムを実施しました。マツダ車だけでなく、他メーカーのクルマにお乗りの方も対象とし、5万人を超える方々に利用いただき、コロナ禍における社会課題をマツダらしい感謝の気持ちで解決しました。今後もこうした、現場発で「自分たちに今できることは何か」を考え抜いた事例の背景や成果などを、Mazda Wayの考え方も活用しつつ皆で共有・賞賛することで、取り組みを広げていきます。

### ■「ものづくり」の輪を広げるひとづくり

「ひとづくり」では、これからの「ものづくり」を担う人材の育成を海外拠点やパートナー企業に広げていきます。具体的には、以下のような行動です。

#### 取り組み例：MPS活動

MPS活動とは、マツダの生産現場で培われたMPS (Mazda Production System マツダ生産方式) の考え方を軸に、相互に信頼関係をつくりながら、同じ方向に突き進む仲間と相互研鑽し、共に成長する取り組みを進める人材育成の仕組みです。具体的には、目指す姿を描き、その実現に向けて、課題を共有しながら、全員の知恵と工夫、ノウハウを活用して、全員参加で課題解決に取り組んでいます。現在は、海外工場5拠点、地域のサプライヤー22社、販売会社3社と一緒にひとづくりを行っており、今後は、共創や共育（ともいく）の範囲をより一層広げていきます。

「私たちは、成長と活躍に向けて、自ら学び、自ら教え合います」——これは、Mazda Wayの“共育（ともいく）”を説明する一節です。

人と人、組織と組織の境界を超えて、相手のことを思い、理想を語り合い、それぞれの視点でどうやったらできるかを議論できる、成長と活躍に向けて、自ら学び、自ら教え合う、そんな関係性を世界中のパートナーと共に育んでいきたいと考えています。「マツダと一緒にあったからこそ、私たちが高い理想に挑戦できた」「マツダは技術だけでなく、人を大切に、私たちの可能性を引き出してくれた」、そんなふうに使っていただけるような“共育”を広げていきたいと、心から思っています。



価値創造のために大切なこと

## Input / Output

### Input

財務資本	自己資本比率 <b>44.2%</b> 》 持続的な価値創造に資する財務上の安全性を示す。
製造資本	設備投資額 <b>941</b> 億円 》 「モノ作り革新」などの推進に資する設備投資額の適切性を示す。
知的資本	研究開発費 <b>1,280</b> 億円 》 ひと中心の開発などを推進するための研究開発費の適切性を示す。
人的資本	従業員一人当たりの平均研修時間 <b>46.5</b> 時間/年 》 価値創造の推進に不可欠な従業員において、一人当たりにかかる教育時間の適切性を示す。
社会関係資本	購買取引先企業数 <b>1,059</b> 社 》 企業活動を通じた社会の効率性の向上に資するネットワークの適切性を示す。
自然資本	エネルギー使用量 <b>11,707</b> TJ 》 温室効果ガス削減を意識した企業活動におけるエネルギー使用量の妥当性を示す。

### Output

財務指標	2023年3月期 実績	2026年3月期 目標
売上高 (億円): 》 「ものづくり」「つながりづくり」を通じた営業活動の成果を示す。	38,268	約45,000
売上高営業利益率 (%): 》 価値創造の継続につながる本業の収益性を示す。	3.7	5以上
自己資本利益率 [ROE] (%): 》 株主の出資継続や投資家の出資の判断の主要な指標として示す。	10.4	10以上
損益分岐点台数*1 (万台): 》 価値創造の原資となる利益の獲得能力面での安全性を示す。	100以下	約100以下
*1 損益分岐点台数の目標台数は、連結出荷台数を示す。		
非財務指標	2023年3月期 実績	今後の削減目標
温室効果ガス排出量*2 [グローバル] (千t-CO <sub>2</sub> e): 》 2050年カーボンニュートラルに向けた、温室効果ガス削減の進捗を示す。	Scope 1 113 Scope 2 754 Scope 3 30,522 合計 31,389	2050年 カーボン ニュートラル
*2 P71参照。		
女性管理職数 (名): 》 女性が働きやすい職場づくりに加えて、活躍の推進度合いを示す。	2023年3月末 時点 65	2026年3月末 目標 100

## CFO メッセージ



### マツダの想いに 「投資」してくださる 皆さまのために

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

## マツダの『PURPOSE』

世界中のマツダの従業員は、「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」という『PURPOSE』の実現に向け、日々業務に臨んでいます。私たちは、広島で生まれたチャレンジ精神と、すべてのステークホルダーに対する「おもてなしの心」をもって、これを実践しています。私たちのすべての取り組みは「ひと」を中心に行われており、この考え方こそ、日本特有の「おもてなしの心」なのです。そして、マツダの想いに「投資」してくださる皆さまの期待に応えるために率先して努力をするのが、CFOたる私の役割だと思っています。

ここで私が言う「投資」とは、いわゆる財務的な投資だけではなく、マツダ・グローバルチームメンバーの情熱や知力、そしてその遂行に必要な様々なスキルを磨くことに対する投資を含んでいます。こうしたチームの能力は、バリューチェーンにおけるカーボンニュートラル（以下、CN）の達成や、高齢化社会を迎えている数多くの国で起きている公衆の安全衛生面の向上など、今という時代ならではの大きな課題に私たちが立ち向かっていく上で不可欠なものと考えています。こうした課題への挑戦は、やむを得ず取り組むべきものではなく、むしろ、ビジネスを通して『PURPOSE』を成し遂げるための中核にあるものなのです。

## 2023年3月期の実績

自動車セクターにおける2023年3月期のビジネス環境は、原材料価格の高騰と半導体不足を反映し、きわめて厳しい

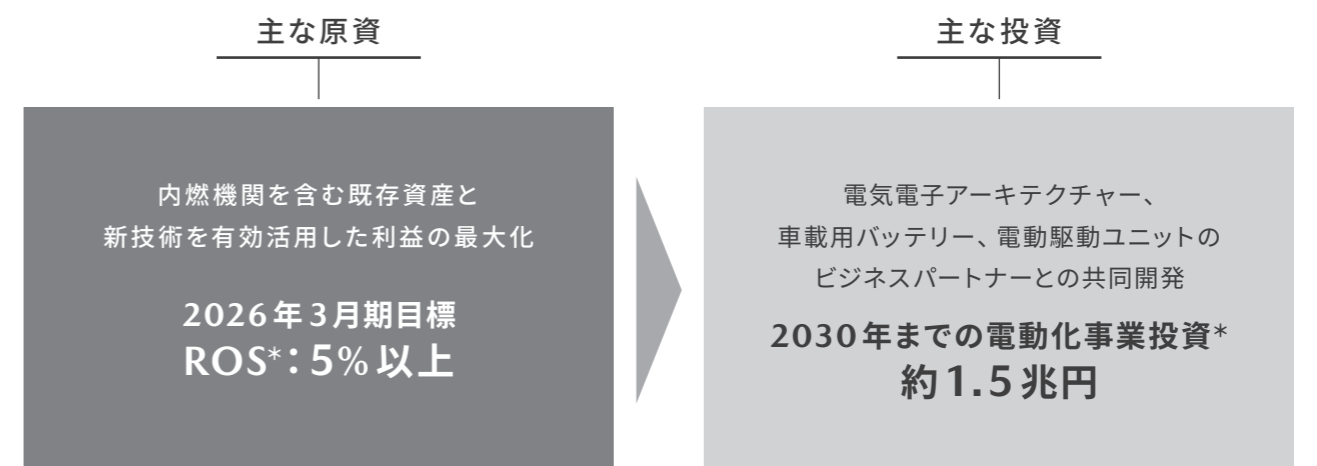
ものとなりました。こうした状況に対して、マツダでは、インセンティブの削減やターゲットの絞り込みによる広告の効率化を通じた販売費用の抑制など、適切な収益改善施策を行うことで、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比75%増となりました。また、ネット・キャッシュは1,016億円、自己資本比率は44%へと改善しています。損益分岐点台数は、CX-50（クロスオーバー SUV）の生産拠点である米国アラバマの合併工場が生産体制の2直化開始に向かう等により、2年連続で100万台未満を維持しています。アラバマ工場は、米国で最も暮らしやすい都市の一つとされるハンツビル\*1にマツダとパートナー企業が建設した工場であり、今後、地域の経済発展に貢献していきます。加えて、製造資産の有効活用を推進しつつ、マツダ・グローバルチームメンバーたちは、世界各国の職場において、業務の複雑さの解消やプロセスの根本的見直しなどの努力を続けています。米国を例に挙げると、社内で開発した研修プログラムを、三分の二以上の従業員が（自分の意思で!）受講しました。こうした取り組みは、コスト削減だけでなく、チームメンバーの能力や創造力の向上につながっています。この他にも、ラージ商品群を導入し、CASE（コネクティビティ技術／自動運転技術／シェアード・サービス／電動化技術といった新技術の総称）対応に向けた研究開発活動も引き続き推進しました。こうした投資により、お客様の感性に働きかけるクロスオーバー SUVのラインナップを拡充していきます。例えば、CX-90は、今まで生産したクルマの中で最もサイズが大きくパワフルであると同時に、異なる電動化パワートレインを選択することが可能です。

\*1 出典：U.S. News & World Reportが主催するBest Places to Live in the USAのランキング。

## 2030年に向けた道筋

電動化への移行スピードは市場によって異なり、マツダは、2030経営方針で示すように、この新時代を3つのフェーズに分けて捉えています。新技術と既存資産の両方を最大限に活用し、複数のパワートレインからそれぞれの地域に最適なものを採用するマルチソリューションにより、市場によって異なるお客様のニーズに対応していきます。モビリティの完全電動化が進む将来に向けて、私たちは電気電子アーキテクチャー、車載用バッテリー、および電動駆動ユニットの共同開発を着実に進めており、2030年までに主要ビジネスパートナーとともに研究開発費や設備投資も含めて約1.5兆円の投資を行う予定です。バッテリー EVは、生産過程も充電もサステナブルでなければなりません。私たちは、2050年のカーボンニュートラル達成という目標に向かって、各種電動化技術を活用して、各国・各地域の法令も順守しつつ、キャッシュ創出力を今以上に高めてまいります。さらに、中国地域では、隣接する5県の自治体および発電事業者がパートナーとなって、再生可能エネルギーの需給拡大を目指しています。私たちは、再生可能エネルギー発電事業者とマツダグループ各社を含めた需要家との間をうまく結びつけるだけでなく、マツダの持つリーダーシップや技術力によって地域経済の活性化に貢献することも目指します。

既存資産による利益の最大化と電動化事業への投資



\*売上高営業利益率。

\*マツダおよびビジネスパートナーにおける研究開発費や設備投資を含めた投資額。

## 株主還元

商品の種類数の削減やコスト削減、世界の多様なお客さまにマツダブランドの『PROMISE』をお届けすること、インクルーシブな職場文化をグローバルに構築すること、そして持続可能な分野での雇用創出を通じて活力ある経済を支援すること—マツダはCASE・CNへの大型投資に対する資金配分を進めつつも、これらのアプローチを通じて、キャッシュを生み出してまいります。これにより、2026年3月期に向けて業績・ビジネス環境・財務状況のバランスを考慮しつつ、安定的に配当性向30%以上を目指していきます。

## ガバナンス

最後に、進歩の度合いは、測ることができて初めて知ることができます。私が責任者である財務領域は、優良なコーポレートガバナンスと透明性を備えた企業文化の促進という重要な機能を担っています。具体的には、私たちの取り組みと進捗をわかりやすく透明性高く開示することや、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの方々との対話を通じた理解促進などを行います。このような企業文化がマツダのすべてのステークホルダーの利益に資するものであると同時に、「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」ための要素でもあることを私たちは確信しています。

## 2030経営方針



### 経営の基本方針

マツダは地球と社会に責任を持って事業活動を行っていくことが企業の使命と考え、経営の基本方針として、次の3つを掲げます。

まず1つ目は、地域特性と環境ニーズに適した電動化戦略で、地球温暖化抑制という社会課題の解決に貢献することです。

2つ目は、人を深く知り、人とクルマの関係性を解き明かす研究を進め、安全・安心なクルマ社会の実現に貢献することです。

3つ目は、ブランド価値経営を貫き、マツダらしい価値を提供し、お客さまに支持され続けることです。

大変革期にある自動車産業においては、デジタル技術の進化や新たなプレーヤーの参入で、多種多様な商品が導入

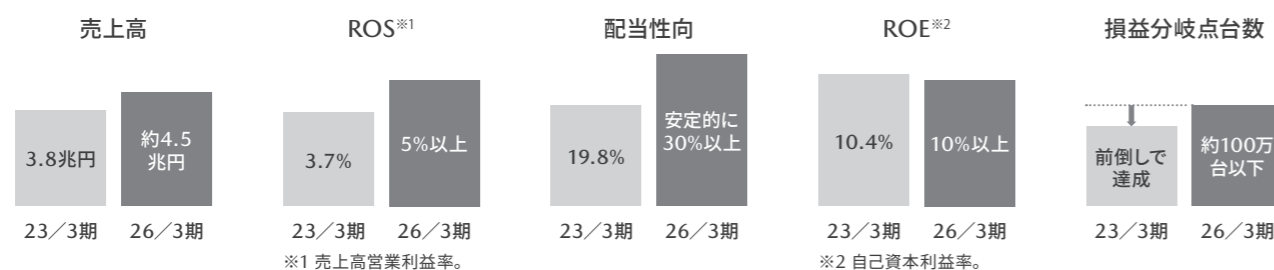
され、IoTによりつながることでさまざまな機能やサービスが提供されるようになり、自動車が社会に提供できる価値も今後変化し、増していきます。

このような社会変化に対応するために、更なる技術開発に加えて、共創する多くのパートナー企業の皆さまと共に知恵と熱意を結集することで、地球温暖化抑制や、安全・安心なクルマ社会の実現に貢献します。

また、人々の日常の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できるよう、マツダはブランド価値経営のもと、「走る喜び」の価値が、「生きる喜び」まで広がることを通じて社会に貢献してまいります。

### 中期経営計画

#### 2026年3月期の財務目標



### 未来を拓く主な取り組み

マツダは共創・共生という考え方のもと、パートナー企業との協業を推進しつつ、新たな技術開発や、課題解決のための枠組みを作り、強みをさらに磨き続けます。そのために、次の4つの取り組みを推進します。

- 1 カーボンニュートラル
- 2 電動化
- 3 人とITの共創による価値創造
- 4 原価低減とサプライチェーンの強靱化

## 1 カーボンニュートラル

2050年サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル（以下、CN）に挑戦します。関連する内容はP51を参照ください。以下では主要な取り組みを紹介いたします。

### 1. 省エネルギーによるCO<sub>2</sub>削減の取り組み

#### ■ 製造工程の省エネルギー

マツダは、製造工程全体での省エネルギーを目指し、バイオエンジニアリングプラスチック（以下、バイオエンブラ）を、2015年に「ロードスター」の内装意匠部品に初めて採用して以来、国内で販売されているすべての乗用車（軽自動車を除く）の内装意匠部品や外装意匠部品に採用しています。

植物由来原料を使用するバイオエンブラは、石油資源の使用量削減やCO<sub>2</sub>排出量の抑制、無塗装によるVOC<sup>※1</sup>の削減により、環境負荷の低減に貢献する材料です。2018年12月には、従来の技術では実現困難な意匠を実現させながら、環境負荷の低減を可能にする新意匠2層成形技術を開発し、引き続き、国内で販売されているすべての乗用車（軽自動車を除く）に採用しています。

2023年1月に商品改良を行ったMAZDA2では、インス

トルメントパネルのバイオエンブラの採用に加え、量産車としては当社で初めてルーフフィルムを採用しました。従来の2トーンカラー塗装と比べ、塗装工程でのCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減しました。今後も、低温硬化塗料の開発による熱エネルギーの削減や、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通じ、製造工程でのCO<sub>2</sub>排出量削減を進めていきます。



※1 揮発性有機化合物（VOC: Volatile Organic Compounds）。

### 2. 再生可能エネルギー拡大によるCO<sub>2</sub>削減の取り組み

#### ■ オフサイトコーポレートPPA<sup>※2</sup>の締結

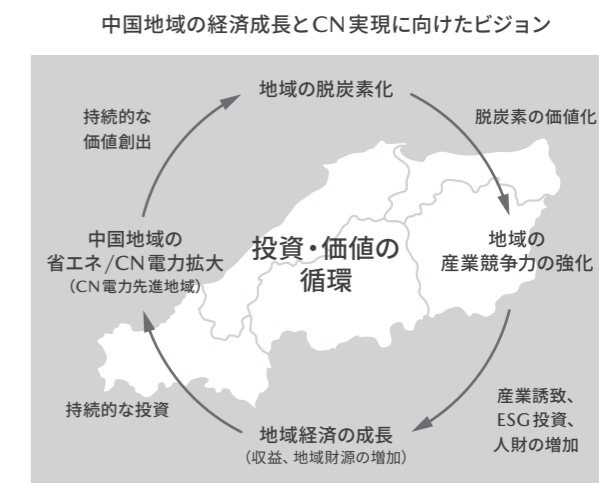
2023年3月に株式会社東洋シート（以下、東洋シート）、長州産業株式会社（以下、長州産業）、中国電力株式会社（以下、中国電力）と、再生可能エネルギー由来の電力（以下、再エネ電力）調達を進めるため、太陽光発電によるオフサイトコーポレートPPAに関する契約を締結しました。

本契約では、長州産業が発電事業者となり、同社やマツダが中国地方に所有する未活用地へ太陽光発電設備を新たに設置し、発電した電力を中国電力へ売電します。中国電力は、東洋シートおよびマツダの2社へ、再エネ電力を供給します。

複数の需要家が連携したオフサイトコーポレートPPAは、中国地域では初の取り組みで、2023年4月から順次、東洋シートおよびマツダの工場や事業所へ太陽光パネルの総発電出力約4,900kWの再エネ電力供給を開始しており、年間約2,610トンのCO<sub>2</sub>削減につながるものと考えています。

本事業は地域の再エネ電力拡大の第一歩と考えております。マツダは、2021年11月から、中国地域のCN電力推進部

会に参画し、議論を重ねてまいりました。『地域の投資と価値が循環』する姿を実現すべく、地域の電力需給の皆さまと共に、更なる再エネ電力の普及拡大に努めてまいります。



※2 オフサイトコーポレートPPA（Power Purchase Agreement）とは、発電事業者が電力需要施設と離れた場所に太陽光発電設備の設置を行い、小売電気事業者が電力系統を経由して太陽光発電設備で発電した再エネ電力を特定の需要家に長期間にわたって供給する電力購入契約です。

## 2030経営方針

### ■「波方ターミナルを拠点とした燃料アンモニア導入・利活用協議会」の設置

2023年4月に四国電力株式会社、太陽石油株式会社、大陽日酸株式会社、三菱商事株式会社、波方ターミナル株式会社および三菱商事クリーンエナジー株式会社とともに、愛媛県今治市所在の波方ターミナル<sup>※1</sup>のクリーンエネルギー供給拠点化に向けた検討を行うべく、三菱商事株式会社と四国電力株式会社を共同事務局とする「波方ターミナルを拠点とした燃料アンモニア導入・利活用協議会（以下、協議会）」の設置に合意し、協議会での検討を開始しています。

協議会では、波方ターミナルの既存LPGタンクをアンモニアタンクに転換し、2030年までに年間約100万トンのアンモ

ニアを取り扱うハブターミナルにすることを想定の上、スケジューリングや法規制上の課題の整理、効率的な波方ターミナルの活用、需要拡大策等について検討を進めています。



波方ターミナル外観（提供：波方ターミナル株式会社）

※1 三菱商事株式会社および一部石油関連設備を太陽石油株式会社が保有、波方ターミナル株式会社が運営。

## 3. カーボンニュートラル燃料活用によるCO<sub>2</sub>削減の取り組み

### ■ 次世代バイオ燃料事業をサポート

2023年1月、株式会社ユーグレナ（以下、ユーグレナ）が実施する次世代バイオ燃料の普及拡大に向けた事業をサポートするため、同社が発行する無担保転換社債型新株予約権付社債（以下、本社債）を引き受けることを決定しました。

ユーグレナはバイオ燃料事業の商業化および、次世代バイオ燃料普及拡大のため、マレーシアにおいてバイオ燃料製造プラントを建設・運営するプロジェクト（以下、本プロジェクト）を海外エネルギー企業大手2社と共同検討していることを発表しました。今回、マツダが引き受ける本社債で調達する資金は、本プロジェクトに充当される予定です。

なお、本プロジェクトで製造される次世代バイオ燃料の調達を視野に入れ、マツダ社内での物流などで活用する検討を進めています。



カーボンニュートラル燃料の活用拡大

### ■ 次世代グリーンCO<sub>2</sub>燃料技術研究組合への参画

次世代グリーンCO<sub>2</sub>燃料技術研究組合（以下、本研究組合）は、ENEOS株式会社、スズキ株式会社、株式会社SUBARU、ダイハツ工業株式会社、トヨタ自動車株式会社、および豊田通商株式会社によって2022年7月1日に設立され、カーボンニュートラル社会実現のため、バイオマスの利用、および効率的な自動車用バイオエタノール燃料の製造に関する技術研究を推進しています。

本研究組合がカーボンニュートラル実現の多様な選択肢の一つとして推進する、バイオエタノール燃料の製造技術の向上や、製造時に発生するCO<sub>2</sub>の活用に関する研究などが、マツダが推進する、マルチソリューションの選択肢を拡げる考えと一致し、2023年3月に参画を公表しました。

### ■ サプライチェーンにおける取り組み

マツダの取り組みに加えて、さらにはサプライチェーンへの対応も必要であり、輸送会社や購買取引先を含むビジネスパートナーと共に、CO<sub>2</sub>排出量を削減する取り組みを段階的に進めていきます。国内においては、サプライチェーンの構造改革に取り組むほか、カーボンニュートラル燃料の活用拡大を進めていきます。

サプライチェーンの構造改革



## 2 電動化

2030年に向けて、電動化戦略を推進します。関連する内容はP51を参照ください。以下では主要な取り組みを紹介いたします。

### 第1フェーズ（2022–2024年） 電動化時代に向けた開発強化

#### ■ 既存の技術資産であるマルチ電動化技術のフル活用

ラージ商品群第1弾であるCX-60については、環境性能と走り両立する商品として、お客さまにご好評いただいております。欧州における販売割合の約85%をプラグインハイブリッド（PHEV）が（2022年7月の順次販売開始から2023年6月時点）、日本における販売割合の約30%をPHEV・マイルドハイブ

リッドが占めております（2022年9月の販売開始から2023年6月時点）。米国におけるCX-90のPHEV比率についても、同様に約28%を占めています（2023年4月の発売開始から2023年6月時点）。

また、2023年6月から、独自のプラグインハイブリッドモデル、MX-30 e-SKYACTIV R-EVの量産を開始しました。

商品／技術の

「ビルディングブロック構想」



### 第2フェーズ（2025–2027年） 電動化へのトランジション

#### ■ 中国地域のパートナー企業と電動駆動の基幹ユニット領域で協業

電動化の進展とともに、地域経済が持続的に発展していくため、パートナー企業と協業し、次世代に向けた競争力のある電動化技術を育て、マツダを含めたサプライチェーン全体を進化させることを目指しています。

この取り組みの第一歩として、電動駆動ユニットの高効率な生産技術の開発・生産・供給体制の確立のため、株式会社オンド、広島アルミニウム工業株式会社、株式会社ヒロテックとの合併会社を設立しました。

また、電動駆動の基幹部品であるインバーター開発のため、株式会社今仙電機製作所（以下、今仙電機）、ローム株式会社と共同開発契約を締結し、今仙電機と合併会社を設立しました。

モーターについては、MX-30 e-SKYACTIV R-EVの協業を通じ、富田電機股份有限公司（以下、富田電機）と連携を強

化し、モーター先行技術開発をするための共同開発契約を締結しました。また、共にモーター技術を学び育成するため、中央化成品株式会社および富田電機と合併会社を設立しました。

※以上の合併会社の設立は、すべて2022年8月。



#### ■ パートナー企業からの電池調達

電池については、市場需要状況や規制と政策、技術進化の方向性を見極めながら、パートナー企業からの調達を行っていきます。

## 2030経営方針

具体的には、既存のパートナー企業であるパナソニックオートモーティブシステムズ株式会社からの角形電池の調達に加え、国内で生産予定のバッテリーEV向けに株式会社AESCジャパンからの調達を、

2022年11月に合意しました。



パナソニック エナジーが製造する車載用円筒形リチウムイオン電池

また、2020年代後半に導入予定のバッテリーEVに搭載することを視野に入れて、パナソニック エナジー株式会社と中長期的パートナーシップの構築に向けて検討することを合意しました。

■ **燃費向上によるCO<sub>2</sub>削減を目指し、「新しいハイブリッドシステム」を導入**

■ **グローバルにバッテリーEVの導入を開始予定**

## 第3フェーズ(2028-2030年) バッテリーEV本格導入

■ **バッテリーEV専用車の本格導入**

■ **外部環境の変化や財務基盤強化の進捗を踏まえ、電池生産への投資なども視野に入れた本格的電動化に軸足を移す**

■ **先端電池技術の研究開発**

電池については、「グリーンイノベーション基金事業」に採択された先端電池技術の研究開発において、蓄電池やモーターシステムの性能向上・コスト低減をはじめ、材料レベルからの高性能化・省資源化、高度なりサイクル技術の実用化に取り組めます。また、自社研究開発を続けながら、パートナー企業からの調達を進めます。

## 3 人とITの共創による価値創造

■ **安全へのIT技術の活用**

マツダは「ひと中心」の思想に基づき、人間研究を積み重ねて、人の五感で感じる「走る喜び」を追求してきました。その土台には、90年代から継続的に取り組んできたマツダデジタルイノベーションがあり、ITを駆使し、技術開発の大幅な効率化に継続的に取り組んできました。それが「モデルベース開発」などのプロセス革新につながり、高効率開発の実現と高い価値創造の両立がマツダ独自の強みです。

2040年を目標に自動車技術で対策可能なものについて、自社の新車が原因となる「死亡事故ゼロ」を目指すことを宣

言しています。関連する内容はP59を参照ください。

2022年9月に販売開始したCX-60から、先進安全技術「ドライバー異常時対応システム (DEA)\*」を導入し、国内におけるCX-60のDEA装着率は、88.8% (2023年7月時点) となっています。

また、こうしたマツダの安全思想・技術について、自動車関連イベントや展示会等への出展を通じ、認知いただくための取り組みを継続しています。

■ **人の領域**

マツダらしい価値を創造する源泉は、マツダグループの人の力です。労働人口や働き方の変化に対応し、働きやすさと働きがい徹底追求することにより、従業員一人ひとりが誇りを感じていきいきと働ける魅力的な会社を実現します。

また、企業の成長につながる従業員の能力開発支援をはじめとするさまざまな投資を進め、従業員の活躍や成長を後押ししていきます。

人材への投資として、すべての従業員が価値創造に邁進できるよう、従業員に対しては、ITやAIの知識を学び、実践するだけでなく、成果を共有し、お互いに切磋琢磨できる



※DEA (Driver Emergency Assist)

環境を整備します。2030年までに間接社員全員がITやAIに係る一定以上の能力を持てるよう、株式会社Aidemyのプログラムを活用し、変革を進めています。

現在までに、間接社員全員に必修コース(26~31時間)を設定し、約半年間でものづくり領域の社員は約半数が完了しています。新入社員においても、特別コース(135時間)を設定し半数が完了しています。日々の業務においても、ITやAIの積極的な活用を促進するため、以下のような取り組みも進めています。

- 部門課題に対して、AIでの解決を目指すAI道場の設立
- ChatGPT利用ポリシーを作成し社内利用を開始
- 全社AI / IT活用ポータルサイト「立ち上げ(実績:活用事例120件を共有)

業務プロセスのモデル化と、ITやAIの活用により個々の仕事の生産性も引き上げ、さらに捻出したリソースをより付

加価値が高くなる仕事に投じることで、2030年までの生産性倍増を目指していきます。

加えて、ITやAIは手段であり、決定するのも、課題を設定するのも人であることを常に念頭におき、特にAIは人の作ったデータを学習していくためのもので、人が最後に正しい判断ができることにも配慮し、全体として「ひと中心」の考えを徹底しています。

IT部門は、業務システム単位で分散しているデータ(情報)をひとつの基盤上で瞬時に収集・分析を行い、AIに活用できる基盤の整備を進めています。さらにその基盤を活用して膨大な制御因子、制御情報を最適化することで、複雑化する技術&商品開発の高速化/高品質化に貢献することを目指しています。こうした取り組みを通して間接業務の生産性向上を推進していきます。

## 4 原価低減とサプライチェーン強靱化

原価低減は、従来の商品原価や、製造原価だけにとどまらず、そのスコープを広く拡大し、サプライチェーンとバリューチェーン全体を鳥瞰し、ムリ・ムラ・ムダを徹底的に取り除く取り組みを通じて原価の作りこみを行うよう変えていきます。

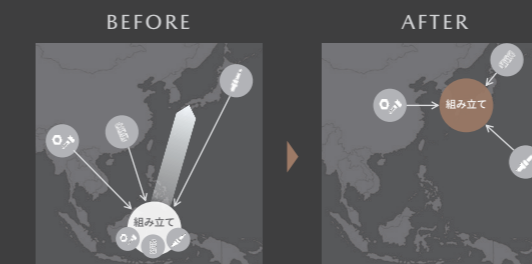
サプライチェーンについては、材料調達からお客さまへのデリバリーに至るまでの、すべての工程における個々の改善にとどまらず、モノがよどみなく流れ、しかもそのスピードが最大化される「全体最適の工程」を実現するよう取り組みます。

また、材料・部品調達の階層を浅くし、種類を産む場所を近場に寄せていく、など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取り組み、地政学リスクや地震といった大規模災害などの、外部の環境変化に対する影響についても最小限にとどめていきます。

バリューチェーンにおいては、企画段階で商品の仕様や部品の種類数を最適化し、アフターサービスにコストがかかりにくく、リサイクルしやすいクルマの構造の追求などバリューチェーン全体で固定費負担を抑え、お客さまの期待される価値を実現する工程への再構築を行います。これにより購買お取引先さまも含めた開発・設備投資の抑制や設備稼働率の向上、市場でのカスタマーサービスに関連する管理費・在庫・物流費などの費用の抑制ができる強靱な構造を実現していきます。

現在、部品・資材の購買お取引先さまと共に、長期的な視点に基づいた、平時からの「共創活動」として取り組んでいるところ。マツダ・購買お取引先さまの総力を結集し、お客さま価値の最大化を追求してまいります。

### 外部環境変化の影響を最小限にとどめる取り組み

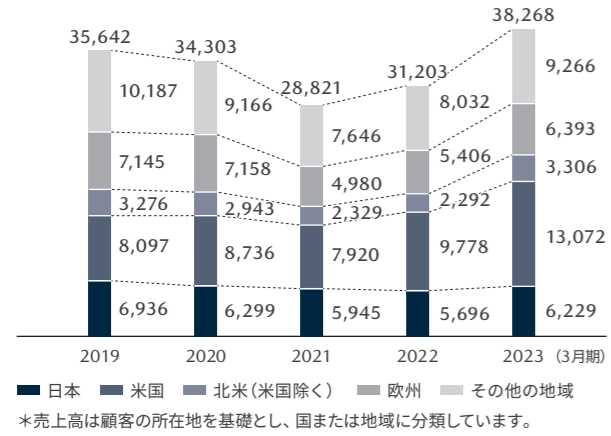


### 固定費負担を抑え、お客さまの期待される価値を実現する

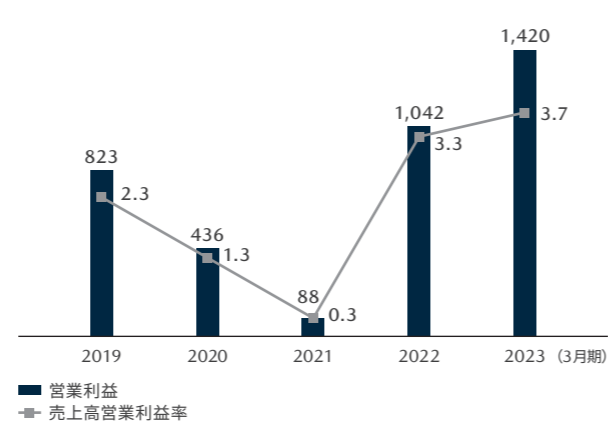


# 財務ハイライト

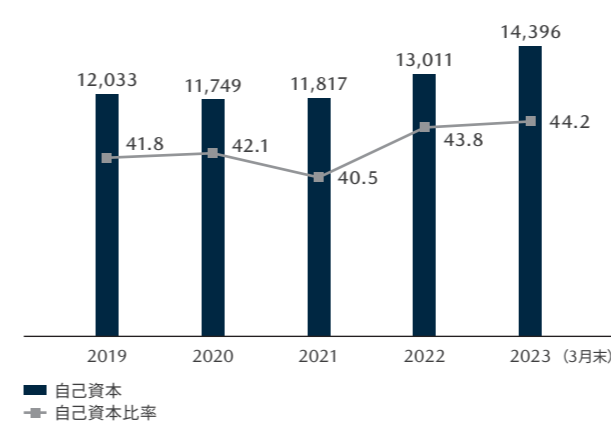
売上高  
(億円)



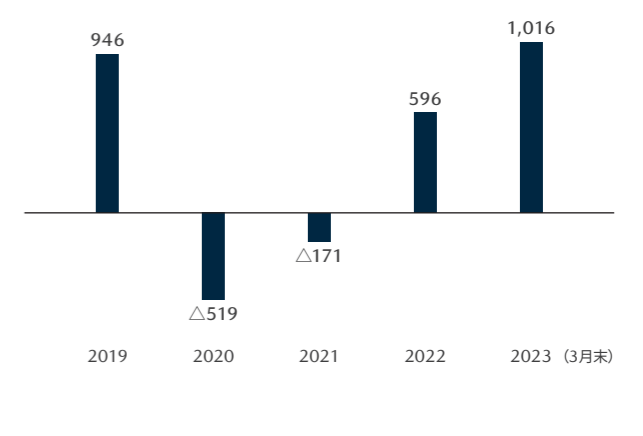
営業利益／売上高営業利益率  
(億円／%)



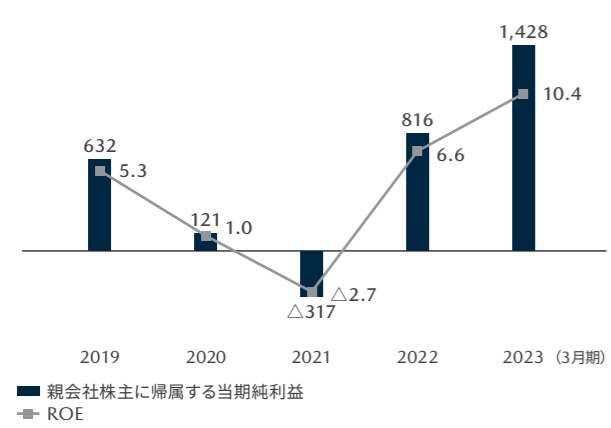
自己資本／自己資本比率  
(億円／%)



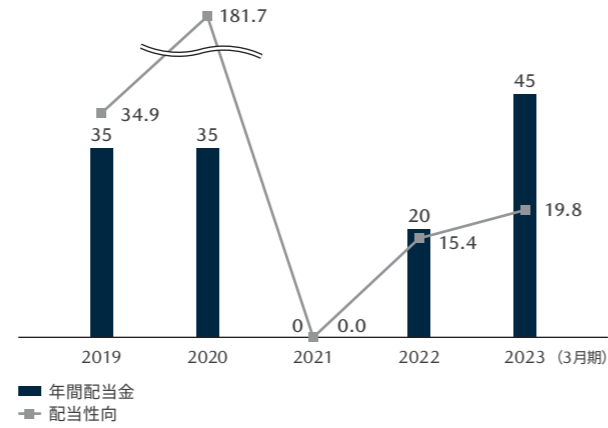
ネット・キャッシュ  
(億円)



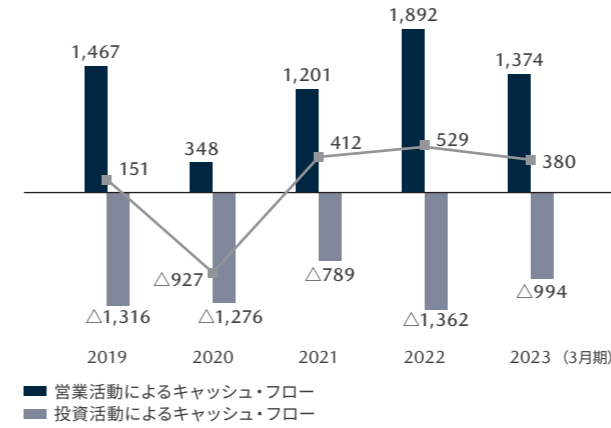
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE  
(億円／%)



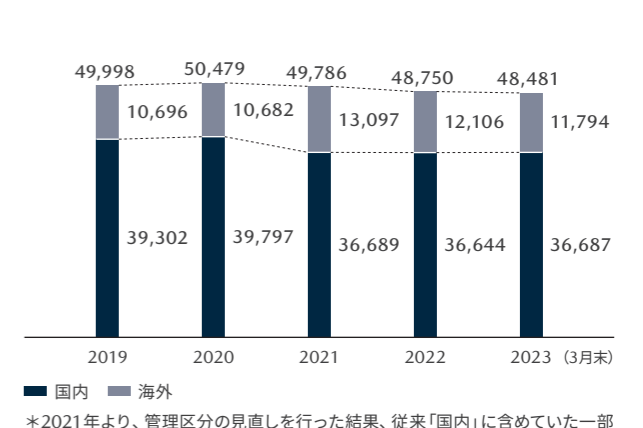
年間配当金／配当性向  
(円／%)



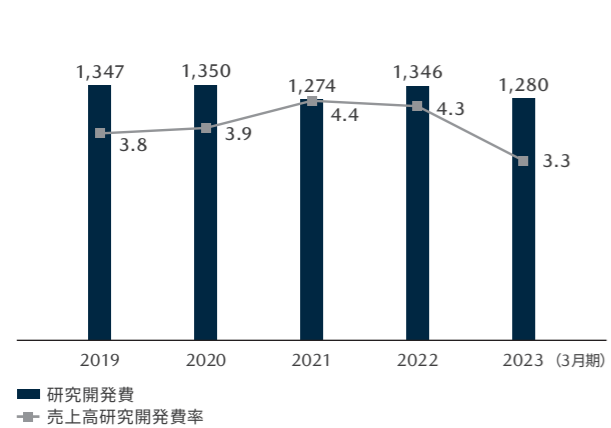
キャッシュ・フロー  
(億円)



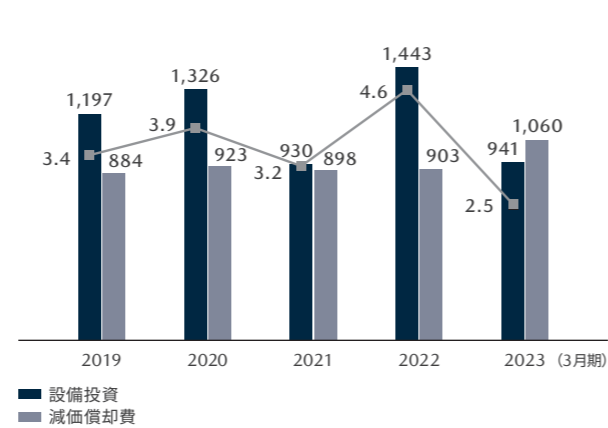
従業員数  
(名)



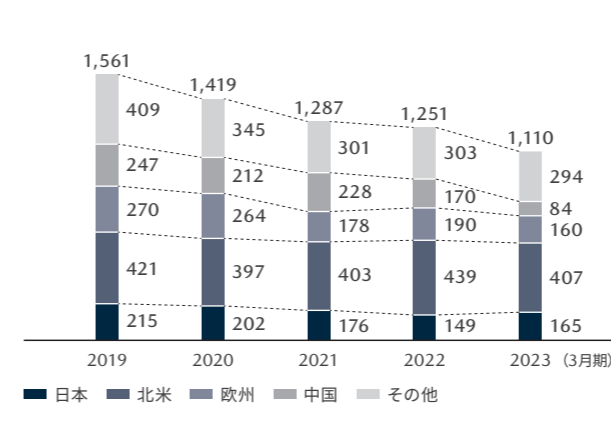
研究開発費／売上高研究開発費率  
(億円／%)



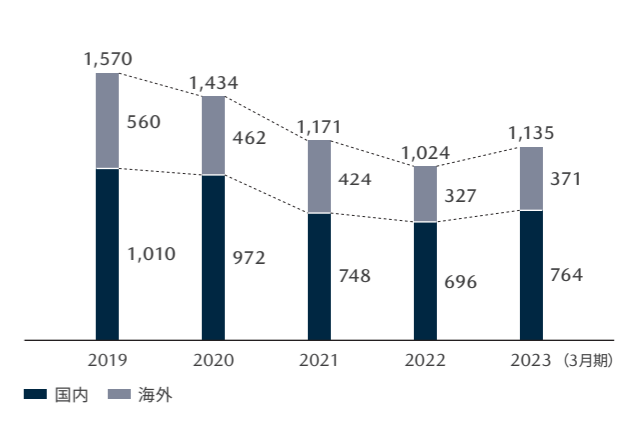
設備投資／減価償却費／売上高設備投資率  
(億円／%)



グローバル販売台数  
(千台)



グローバル生産台数  
(千台)



# 11カ年主要財務データ

マツダ及び連結子会社  
3月31日に終了した各年度

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*11	2020	2021	2022*13	2023	2023
<b>経営成績(百万円):</b>												千米ドル*1
売上高*2	¥2,205,270	¥2,692,238	¥3,033,899	¥3,406,603	¥3,214,363	¥3,474,024	¥3,564,172	¥3,430,285	¥2,882,066	¥3,120,349	<b>¥3,826,752</b>	<b>\$28,557,851</b>
売上原価	1,729,296	1,993,643	2,247,720	2,567,465	2,448,184	2,653,600	2,772,184	2,683,647	2,268,422	2,432,645	<b>3,025,230</b>	<b>22,576,343</b>
販売費及び一般管理費	422,038	516,474	583,291	612,363	640,492	674,003	709,681	703,035	604,824	583,477	<b>659,553</b>	<b>4,922,038</b>
営業利益	53,936	182,121	202,888	226,775	125,687	146,421	82,307	43,603	8,820	104,227	<b>141,969</b>	<b>1,059,470</b>
税金等調整前当期純利益	39,101	97,409	209,335	166,986	128,413	157,484	107,567	49,282	2,202	112,399	<b>169,972</b>	<b>1,268,448</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	34,304	135,699	158,808	134,419	93,780	112,057	63,155	12,131	△31,651	81,557	<b>142,814</b>	<b>1,065,776</b>
設備投資額*3	77,190	133,216	131,010	89,214	94,399	104,129	119,734	132,578	92,972	144,332	<b>94,139</b>	<b>702,530</b>
減価償却費	59,954	57,656	68,872	78,972	82,416	86,954	88,443	92,269	89,765	90,281	<b>105,950</b>	<b>790,672</b>
研究開発費	89,930	99,363	108,378	116,610	126,915	136,009	134,660	135,009	127,432	134,622	<b>127,990</b>	<b>955,149</b>
キャッシュ・フロー:												
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,033	136,379	204,459	262,770	161,097	207,795	146,690	34,834	120,058	189,155	<b>137,424</b>	<b>1,025,552</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△40,287	△120,057	△95,548	△108,092	△63,751	△159,989	△131,611	△127,578	△78,862	△136,237	<b>△99,427</b>	<b>△741,993</b>
フリー・キャッシュ・フロー*4	8,746	16,322	108,911	154,678	97,346	47,806	15,079	△92,744	41,196	52,918	<b>37,997</b>	<b>283,559</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△57,181	10,483	△62,776	△94,062	△149,898	30,461	83,411	△24,274	99,348	△86,405	<b>△89,863</b>	<b>△670,618</b>
<b>財政状態(百万円):</b>												
総資産	¥1,978,567	¥2,246,036	¥2,473,287	¥2,548,401	¥2,524,552	¥2,724,092*10	¥2,877,613	¥2,787,640	¥2,917,414	¥2,968,148	<b>¥3,259,251</b>	<b>\$24,322,769</b>
純資産	513,226	676,837	891,326	976,723	1,064,038	1,219,470	1,233,441	1,205,846	1,195,830	1,316,697	<b>1,456,801</b>	<b>10,871,649</b>
有利子負債	718,983	742,735	701,019	617,132	491,434	497,893	607,051	619,868	755,928	680,807	<b>615,502</b>	<b>4,593,299</b>
ネット・キャッシュ	△274,108	△262,981	△171,871	△48,418	35,430	106,961	94,573	△51,874	△17,135	59,578	<b>101,591</b>	<b>758,142</b>
<b>1株当たり情報(円):</b>												米ドル*1
当期純利益*5	¥ 11.48	¥ 226.99*9	¥ 265.64*9	¥ 224.85	¥ 156.87	¥ 182.93	¥ 100.28	¥ 19.26	¥ △50.26	¥ 129.49	<b>¥ 226.71</b>	<b>\$ 1.69</b>
年間配当金*6	—	1.00	10.00	30.00	35.00	35.00	35.00	35.00	—	20.00	<b>45.00</b>	<b>0.34</b>
純資産*7	166.04	1,105.21*9	1,454.61*9	1,595.83	1,738.70	1,894.29	1,910.67	1,865.63	1,876.40	2,065.74	<b>2,285.21</b>	<b>17.05</b>
<b>財務指標(%):</b>												
売上高営業利益率	2.4%	6.8%	6.7%	6.7%	3.9%	4.2%	2.3%	1.3%	0.3%	3.3%	<b>3.7%</b>	
自己資本利益率(ROE)*8	7.1	23.5	20.8	14.7	9.4	10.0	5.3	1.0	△2.7	6.6	<b>10.4</b>	
自己資本比率*8	25.1	29.4	35.2	37.4	41.2	43.8*10	41.8	42.1	40.5	43.8	<b>44.2*12</b>	
期中平均発行済株式総数(千株)	2,989,171	597,829*9	597,823*9	597,819	597,816	612,554	629,757	629,781	629,786	629,852	<b>629,950</b>	
従業員数(名)	37,745	40,892	44,035	46,398	48,849	49,755	49,998	50,479	49,786	48,750	<b>48,481</b>	

\*1 日本円金額の米ドルへの換算は、日本国外の読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2023年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき134円)で換算しています。

\*2 売上高は顧客の所在地を基礎とし、地域に分類しています。

\*3 設備投資額は発生ベースで計算しています。

\*4 フリー・キャッシュ・フローは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・フローの合計を表しています。

\*5 1株当たり当期純利益は、各事業年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出しています。

\*6 1株当たり年間配当金は各事業年度における実際の配当金額を表しています。

\*7 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より非支配株主持分(及び2013年3月期、並びに2017年3月期から2023年3月期においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

\*8 自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より非支配株主持分(及び2013年3月期、並びに2017年3月期から2023年3月期においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

\*9 2014年8月1日付で普通株式について5株を1株の割合で株式併合を行っており、2014年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、期中平均発行済株式総数、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しています。

\*10 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産及び自己資本比率については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

\*11 米国会計基準を適用している在外連結子会社において、2020年3月期の期首より、ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用しています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2019年3月期については、遡及適用後の数値となっています。

\*12 劣後特約付きローンの資本性考慮後の比率は、45.2%です。

\*13 「収益認識に関する会計基準」等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る主要財務データについては、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。