

CHAPTER
3

VALUE CREATION
INITIATIVES



価値創造の取り組み

マツダが目指す持続可能な社会のために

社外からの評価 2023年6月30日時点

社外からの評価に関する最新情報 <https://www.mazda.com/ja/sustainability/evaluation/>

[主な選定]

MSCI ESG Leaders Indexes
(2020年6月以降継続選定)

FTSE4Good
(2011年3月以降継続選定)

FTSE Blossom Japan Index
(2017年7月新設当初から選定)

S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数
(2018年9月新設当初から選定)

Morningstar
日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・
ティルト指数 (除くREIT)
(2023年2月新設当初から選定)

SOMPO
サステナビリティ・インデックス
(2012年8月新設当初から継続選定)

[主な評価]

CDP 気候変動:「B」、水セキュリティ:「A-」
(2022年度)

EcoVadisの
サプライチェーン調査:総合得点57点
(2023年度)

CHAPTER 3 CONTENTS


サステナビリティ基本方針.....	47	心と身体の活性化.....	58
マツダのサステナビリティの推進体制・取り組み	48	安全・安心なクルマ社会の実現	59
重点課題 (マテリアリティ)	49	コーポレートガバナンス	61
2050年カーボンニュートラルへの挑戦.....	51	コンプライアンス	65
資源循環	52	リスクマネジメント	66
TCFDへの対応.....	53	社外取締役インタビュー.....	67
人的資本の強化.....	55	ESGデータ.....	71
人権の尊重.....	57		

サステナビリティ基本方針

コーポレートビジョン^{※1}に基づき、私たちマツダグループは、すべてのステークホルダーの要望や期待に誠実に応えるよう努力しながら、グローバルな事業活動を通じて企業としての持続的な成長を目指すとともに、自社の強みを生かしてさまざまな社会課題の解決に向け取り組むことにより社会の持続可能な発展に貢献していきます。


地球

環境保全の取り組みにより、地球温暖化防止・循環型社会の実現を目指し、豊かで美しい地球と永続的に共存できる未来を築いていきます。




人

多様な才能や価値観を尊重し合い、共に働く一人ひとりが自分らしくいきいきと活躍し、存分に持てる力を発揮することにより、「走る喜び」を感じる商品・サービスなどのイノベーションを生み出し、人々に心の充足を提供し、心を健康にします。




社会

すべての人がそれぞれの地域で安全・安心・自由に移動できるクルマと社会を実現し、心豊かな生活の創造と地域社会の持続的発展に貢献します。



マネジメント

すべてのステークホルダーと良好な関係を構築しつつ、コンプライアンスの確保に努め、公正・透明かつ迅速・果敢な意思決定を行うことにより、コーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組みます。



(2021年12月制定)

※1 コーポレートビジョン
https://www.mazda.com/globalassets/ja/assets/sustainability/policy/corporate_vision_j.pdf

マツダのサステナビリティの推進体制・取り組み

サステナビリティ推進体制

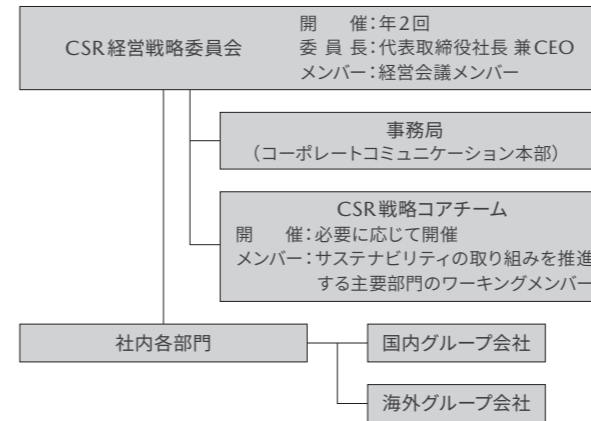
社長を委員長とする「CSR経営戦略委員会」で決まった取り組み方針やガイドラインを理解した上で、社内各部門は、業務目標や計画などを策定し、グループ会社と連携を図りながら、業務を行っています。2015年度から取締役会でサステナビリティを巡る課題の討議を行っています。また、昨今のESGに対する関心の高まりを踏まえ、より実効性のある体制構築が必要と考え、体制見直しの検討を進めています。

CSR経営戦略委員会

社会環境の変化を踏まえ、グローバル視点でマツダに期待されているサステナビリティの取り組みを討議。

- 重点課題（マテリアリティ）の見直し・特定
- 社会からのニーズやトレンド、社外評価分析結果などを討議

サステナビリティ推進体制図
 (2023年3月31日時点)



バリューチェーン全体でのサステナビリティ推進

サプライヤーや販売会社などと連携し、バリューチェーン全体を通じてサステナビリティ取り組み推進体制を構築しています。国際ルールや各国・各地域の法令順守のみならず、現地の歴史、文化、慣習などを併せて尊重した取り組みができるよう、関係するステークホルダーとの対話を重視しています。



ステークホルダーエンゲージメント

マツダは、企業の持続的成長にとって重要なステークホルダー^{※1}との対話を通じて、マツダグループの主な責任と課題を明確にし、改善の努力をしながら日々の業務に取り組んでいます。お客さまをはじめとする各ステークホルダーとの対話を確実にを行うため、主なステークホルダーを特定し、対話機会および情報開示について実施頻度などを定めています。得られた情報は、各関連部門あるいはマネジメントが出席する委員会に報告し、日常業務の企画と改善に役立てています。2013年より本格的に推進しているブランド価値経営において、全てのステークホルダーから広く信頼される企業グループとして成長することを目指し、つながりを示す指標を定め、PDCAサイクルを回しています。

指標の事例

お客さま	顧客満足度、ブランド好意度、ロイヤリティ(再購入比率)、ネット・プロモーター・スコア、(純粋)想起度、ブランド推奨度
株主・投資家	ディスクロージャー優良企業評価など、社外調査機関の評価
ビジネスパートナー	ステークホルダーサーベイ
従業員	グローバル社員意識調査
グローバル社会・地域社会	ステークホルダーサーベイ
次世代の人々	社外調査機関の評価

株主・投資家との対話

マツダは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆さまへの適時適切な情報開示と建設的な対話を行うためIR活動を推進しています。株主・投資家の皆さまとの対話の機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとの決算説明会を開催し、経営状況や事業活動について説明しています。また、証券アナリスト、機関投資家、個人投資家などへの事業説明会を実施するなど対話機会の充実に努めています。マツダ株式会社企業サイトでは、株主総会招集ご通知、決算情報、中期経営計画、有価証券報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書などを掲載し、タイムリーな情報開示に努めています。また、対話の実施状況についても開示の拡充を図っています。対話の実施状況の詳細については以下URL参照
<https://www.mazda.com/ja/investors/policy/cg/>

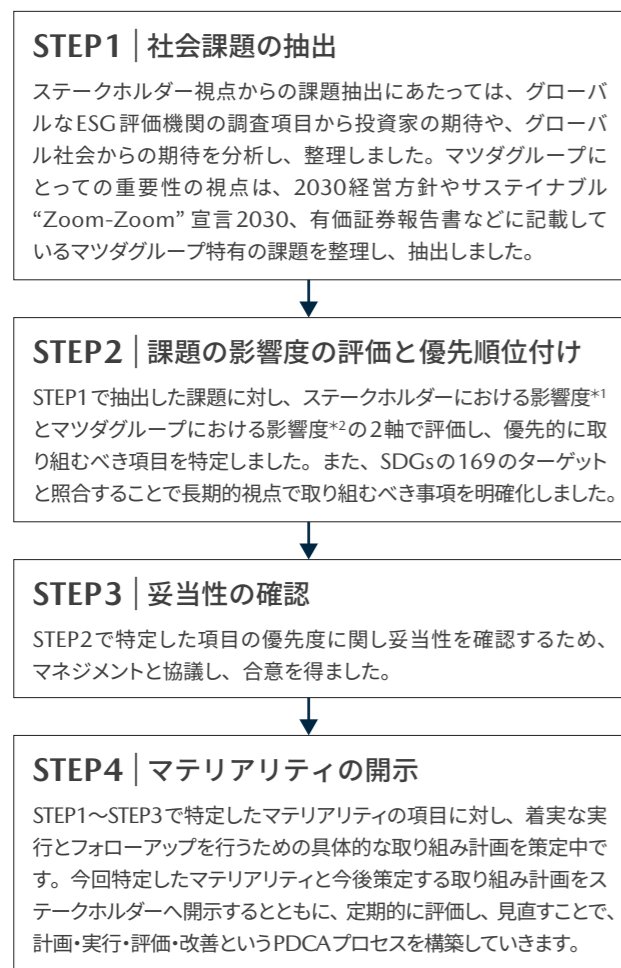
※1 マツダグループの企業経営に対して直接・間接的につながりを持つ関係者。

重点課題（マテリアリティ）

マテリアリティの見直し・特定

マツダは2016年7月、重点課題（マテリアリティ）を特定、開示しました。その後、世界的にESG（環境・社会・ガバナンス）に対する関心が高まり、マツダグループを取り巻く社会環境が変化してきたことから、2017年度よりマテリアリティの見直しを開始。見直しにあたっては、二つの視点を考慮しました。一つは、国連が定めるSDGs（持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals）や、グローバルなESG評価機関の調査項目などを参考としたステークホルダーの視点、そしてもう一つは、2030経営方針の実現に向けた事業取り組みなどのマツダグループにとっての重要性の視点です。二つの視点のもと、2021年、マツダグループが事業活動を通じて解決すべき社会課題を特定し、国連が定めるSDGsの目標およびターゲットとの関連性を明確化し、開示しました。2022年11月に公開された中期経営計画アップデートおよび2030経営方針を踏まえ、再度マテリアリティの見直しを実施しました。

マテリアリティの見直し・特定プロセス



マテリアリティの8つの項目および関連取り組み／ガイドライン

マテリアリティの8つの項目	社会課題 (関連キーワード)	マツダの取り組み／目標	SASBコード*1	SDGs 目標	SDGsターゲット
「地球」	2050年 カーボン ニュートラル への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> Well-to-Wheel、ライフサイクルアセスメント(LCA)視点での、クルマのライフサイクル全体のCO₂排出削減 ビルディングブロック構想による技術資産の積み上げと、それを活用した高効率なものづくり 2035年グローバル自社工場でのカーボンニュートラル(以下、CN)実現に向けた取り組み [目標] <ul style="list-style-type: none"> 2050年にサプライチェーン全体でのCN実現 2035年にグローバル自社工場でのCN実現 	燃費と使用段階の排出量 TR-AU-410a.3		3.9 環境汚染による死亡と疾病の件数を減らす 7.2 再生可能エネルギーの割合を増やす 7.3 エネルギー効率の改善率を増やす 7.a 国際協力によりクリーンエネルギーの研究・技術へのアクセスと投資を促進する 9.4 資源利用効率の向上とクリーン技術及び環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大により持続可能性を向上させる 11.6 大気や廃棄物を管理し、都市の環境への悪影響を減らす 12.5 廃棄物の発生を減らす 13.2 気候変動対策を政策、戦略及び計画に盛り込む
	資源循環	資源需要、廃棄物量の増加 水資源問題 (サーキュラー・エコノミー)	<ul style="list-style-type: none"> 新車のリサイクル性の向上 工場での3R(リデュース、リユース、リサイクル)の取り組み、グローバルでゼロエミッション・資源再生化の拡大 [目標] <ul style="list-style-type: none"> 資源循環(資材): 2030年にグローバルで生産・物流工程についてゼロエミッションを達成 資源循環(水): 2030年に水資源の再生・循環の取り組みを国内モデルプラント*2で実現 	原材料効率とリサイクル TR-AU-440b.1 TR-AU-440b.2 TR-AU-440b.3	
「人」	心と身体の 活性化	<ul style="list-style-type: none"> 「ひと中心」の価値観のもと、人々の日常に運転すること、移動することの感動体験を創造 	—		3 あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する 9.1 経済発展と福祉を支える持続可能で強靱なインフラを開発する
	人的資本の 強化	労働人口の減少 市場のグローバル化、 顧客ニーズの多様化 (ダイバーシティ& インクルージョン)	従業員の多様性を尊重すると同時に従業員一人ひとりが個性を發揮しながら、力を合わせて会社や社会に貢献する企業風土の醸成 多様な価値観やライフスタイルを持つ社員が、プライベートと会社生活を両立させ活躍できるよう、ワークライフバランスを促進・充実 [目標] <ul style="list-style-type: none"> 2025年度までに女性管理職数100人とする(2014年度比約4倍) 2025年度までに男性育児休職者数80人/年とする(2020年度比約2倍) 	労働慣行 TR-AU-310a.1 TR-AU-310a.2	
「社会」	安全・安心な クルマ社会の 実現	安全・安心なクルマ社会の実現に向けたビルディングブロック構想 [目標] <ul style="list-style-type: none"> 2040年を目途に自動車技術で対策が可能なものについては、自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指す 	製品の安全性 TR-AU-250a.1		3.6 道路交通事故死傷者を半減させる
	心豊かに 生活できる 仕組みの創造	人口減少、少子高齢化、 都市部への人口集中 都市部での渋滞や混雑、 地方での交通空白地帯 の拡大(MaaS)	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心で自由に移動することが可能な、心豊かな暮らしにつながる社会貢献モデルの構築 コネクティビティ技術を活用した乗り合いサービスの実証実験 	—	
「地球」 「人」 「社会」 共通	品質向上	品質問題 <ul style="list-style-type: none"> 企画から製造まで一貫貫した品質のつくり込み 市場問題の早期把握・早期解決 お客さまとの特別な絆の構築～お客さまの笑顔のために考え、行動できる人づくり～ 	製品の安全性 TR-AU-250a.2 TR-AU-250a.3		9.1 経済発展と福祉を支える持続可能で強靱なインフラを開発する
	「人と共に創る」 仲間づくり	100年に一度の変革期 (CASE)	<ul style="list-style-type: none"> 企業間連携・次世代車載通信機の技術仕様を共同開発 産学官連携・ひろしま“Your Green Fuel”プロジェクト 	—	

*1 マツダグループや自動車業界に求めている項目。
*2 マツダグループにおけるリスクと機会。

*1 詳細は「SASB対照表」参照 <https://www.mazda.com/ja/sustainability/guideline>
*2 新しい試みなどを先行して実施する施設。

2050年カーボンニュートラルへの挑戦

取り組みの考え方

マツダは、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への挑戦を宣言しました。実現に向けては、クルマのライフサイクル全体でCO₂排出量削減に取り組むことの重要性を踏まえ、Well-to-Wheelの視点/LCAの視点で、世界各地のエネルギー源・発電形態などを踏まえた適材適所の対応が可能となるマルチソリューションを提供する必要があると考えています。また、生産・物流領域の取り組みにおいても、「エネルギーの価値の最大化」「エネルギーの多様化」を推進し、グローバルでの工場/オフィス/物流からのCO₂総排出量を削減していきます。これらの取り組みは、サプライチェーン全体での対応が不可欠であり、自治体や他産業と連携しながら推進していきます。

2035年にグローバル自社工場でのカーボンニュートラルに挑戦

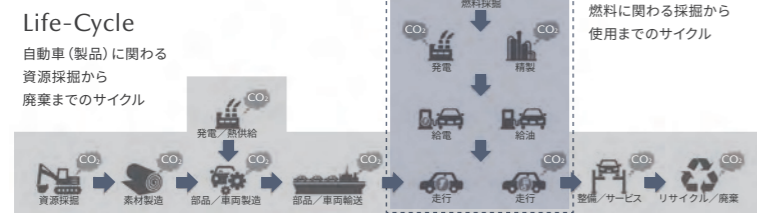
2050年のサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル（以下、CN）に向け、2035年にグローバル自社工場でのCN実現に挑戦します。CN実現に向けては、各関係先と連携し、以下3つの柱を進めています。また、こうした国内での取り組みをモデルに、海外の工場においても最適なアプローチを進めています。

カーボンニュートラルの実現に向けた3つの柱

1 省エネルギーの取り組み	CO ₂ 排出量の多い自動車の製造工程において、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改善などの実施
2 使用するエネルギーを再生可能エネルギー（再エネ）に転換する取り組み	中国地域の再エネ需給拡大を目指す「CN電力推進部会」への参画、地場企業との太陽光発電によるオフサイトコーポレートPPA*の締結、燃料アンモニア導入・利活用に関する協議会設置を通じ、地域連携による再エネ拡大を推進
3 社内輸送などで使用する燃料において、CN燃料を導入する取り組み	「ひろしま自動車産学官連携推進会議」との連携による社内輸送等での次世代バイオ燃料の導入、ユグレナ社の社債引受けや自動車OEM連携を通じ、CN燃料導入拡大を推進

*オフサイトコーポレートPPA (Power Purchase Agreement)：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にわたって供給する電力購入契約。

マツダの視点：「Well-to-Wheel」「LCA」



2030年に向けた電動化戦略

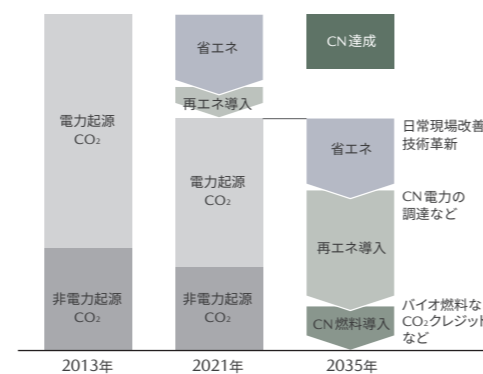
2030年頃までのEV時代への移行期間には、内燃機関、電動化技術、代替燃料などさまざまな組み合わせとソリューションを持ち地域の電源事情に応じて、適材適所で提供していく「マルチソリューション」のアプローチが有効と考えています。一方、各国・各地域の電動化政策や規制の強化動向を踏まえ、私たちは2030年のグローバルにおけるEV比率の想定を25～40%としています。

2021年末より、規制動向やエネルギー危機、電力不足などさまざまな変動要素が顕在化しています。また、それらの今後の進展は不透明であるため、規制動向の変化や消費者のニーズ、受容度、社会インフラの開発状況などの今後の変化に柔軟に対応できるよう、以下の3つのフェーズに分け、段階的にパートナー企業と共に電動化を進めていきます。

- 第1フェーズ（2022～2024年）：既存の技術資産である「マルチ電動化技術」をフルに活用して、魅力的な商品を送り出し、市場の規制に対応していきます。このフェーズでは、ラージ商品群を投入し、プラグインハイブリッド（PHEV）やディーゼルのマイルドハイブリッド（MHEV）など環境と走りを両立する商品で収益力を向上させ、さらにバッテリーEV（BEV）専用車の技術開発を本格化させます。
- 第2フェーズ（2025～2027年）：電動化への移行期間における燃費向上によるCO₂削減を目指し、これまで積み上げてきた技術資産を有効に使った「新しいハイブリッドシステム」を導入するなど、マルチ電動化技術をさらに磨いていきます。加えて、電動化の進展に向け、電動駆動ユニットの高効率な生産技術の開発やインバーターの共同開発など、パートナー企業との協力を進めます。
- 第3フェーズ（2028～2030年）：バッテリーEV専用車の本格導入を進めるとともに、外部環境の変化の大きさや自社の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していきます。

これら3つのフェーズを通じて、地域特性と環境ニーズに適した電動化戦略を着実に進め、地球温暖化抑制という社会課題の解決に貢献していきます。

グローバル自社工場でのCNへの挑戦：CO₂排出量削減のロードマップ



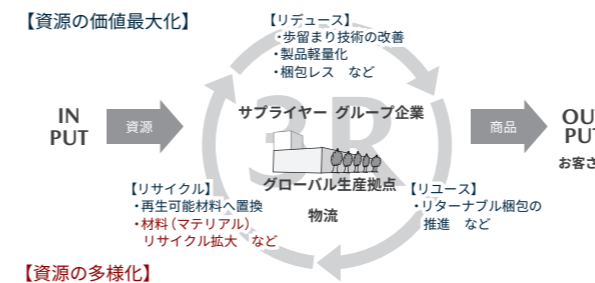
資源循環

取り組みの考え方 [資材]

マツダグループでは、資源を使い切るロスゼロの取り組みや、資源を再利用する3R（リデュース、リユース、リサイクル）などの取り組みを進め、グローバルでゼロエミッション・資源再生化の拡大を進めています。

2030年	2050年
グローバルで生産・物流工程についてゼロエミッションを達成 ・埋立廃棄物発生量を総発生量の0.1%以下へ マツダ国内グループは2018年に達成	グローバルで生産・物流工程について資源再生化を拡大したゼロエミッションを達成 ・燃焼（サーマル）リサイクル依存の脱却 ・材料（マテリアル）リサイクル拡大

目指す姿



生産・物流における物流資材での取り組み

マツダは、容器のリターナブル化や包装仕様の簡素化、資材の再利用などの3R活動を推進しています。2022年度は、梱包・包装資材使用量を2019年度比17%削減しました。

海外向け補修用品の領域では、コンテナ内の充填率向上を狙い大型のリターナブル容器の適用拡大を継続して実施しています。この容器の使用で2021年度は約2,100トン、2022年度は約2,700トンの資材使用量を削減しました。また、海外組立工場向け部品の領域では、日本からコンテナで輸送する部品について新標準容器の導入拡大を進めています。これにより、コンテナ内空きスペースを解消できるようになります。コンテナ内充填率をこれまでの70%から90%にまで向上させることにより、コンテナ本数や、輸送トラック便の削減が可能となるため、梱包材・包装資材使用量の削減のみならず、CO₂排出量の削減にもつなげています。

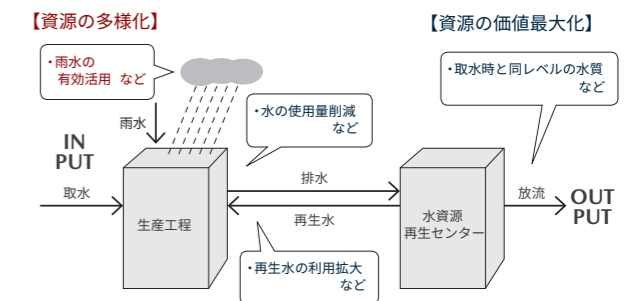
取り組みの考え方 [水]

マツダグループは、「使用する水資源の無駄を無くす」「使用した水資源を取水時と同じレベル（質）でお還しする」という取り組みを進めています。2030年における水資源の再生・循環の取り組みを国内モデルプラントで実現するために、国内のマツダグループ全体の取水量を2030年に2013年比で38%削減する目標を定めました。この目標を達成するために、年間水使用量の2%削減を目指します。加えて、雨水や再生水の利用拡大を進めます。

2030年	2050年
水資源の再生・循環の取り組みを国内モデルプラント*で実現 ・自然の恵みである水資源を価値あるものに使い切る（＝無駄なく有効活用する） ・自然の恵みである水資源を使用前と同レベル（質）にしてお還しする	水資源の再生・循環の取り組みをグローバル生産工程で実現 ・自然の恵みである水資源を価値あるものに使い切る（＝無駄なく有効活用する） ・自然の恵みである水資源を使用前と同レベル（質）にしてお還しする

*モデルプラント：新しい試みなどを先行して実施する施設。

目指す姿



水資源保全の目標達成に向けた取り組み

事業活動における水資源のインプット、プロセス、アウトプットを明らかにし、まずは、水資源を「価値あるものに使い切る（＝無駄なく有効活用する）」取り組みを進めることで、水使用量を最小化し、「使用前と同レベル（質）にしてお還しする」ことを目指します。進捗にあたっては、水資源保全に関わるメンバーから構成される水資源部会^{※1}を設置し、「無駄なく使い切る」「リデュース」「リユース」「リサイクル」「雨水、汚泥、廃液などの資源の有効活用」「仲間・体制・人づくり」といった6つの主要なテーマを設け、以下の2つのチーム編成の下、現状分析やそこから導かれた課題への対応を進めています。なお、水資源部会では海外工場への国内での取り組みの情報共有や、課題対応の支援にも着手しました。

- 再生・循環チーム：排水処理領域のモデル検討、集水領域のモデル検討やトライアルを実施
- 使用削減チーム：再生・循環チームが検討したモデルやトライアル結果を工場へ展開

※1 事業サイト環境委員会に所属している部会の一つ。事業サイト環境委員会では、生産・物流領域の環境保全・サプライチェーン全体での環境負荷低減などを検討・推進。

TCFDへの対応

TCFDに関する最新情報 <https://www.mazda.com/globalassets/ja/assets/sustainability/download/disclosure/tcdf.pdf>

取り組みの考え方

マツダは2019年5月、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)^{※1}」に対する賛同を表明して「TCFDコンソーシアム^{※2}」に参加し、気候変動への取り組みを強化していく姿勢を示しました。また、2021年1月には、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) への挑戦を宣言しました。

ガバナンス

移行リスク

2050年のCNへの挑戦にあたり、取締役がマツダのCN戦略を統括し、CN担当役員を任命しています。CN戦略を推進する部署のリードの下、複数部門からなる専門チームが戦略立案とともに、戦略に基づいた計画実行を推進しています。また、計画を全社で推進するために、従来からのISO14001環境マネジメントシステム (EMS) にCNを融合させる管理を開始しました。

主なリスクと機会

移行リスク	政策・法規制	・燃費や排出ガス規制の強化、炭素税導入などのカーボンプライシングの厳格化
	技術	・電動駆動や電池など、電動化技術開発リソースの拡大
	市場	・電動化や軽量化のための原材料価格の高騰や半導体部品調達の逼迫
	評判	・政情や市場の影響による化石燃料および再生可能エネルギーの逼迫によるエネルギー価格の高騰や供給不安定化
物理的リスク	急性	・甚大化する豪雨による災害やサプライチェーン寸断に伴う生産停止、熱波による健康被害
	慢性	・自然災害の激甚化や災害の頻発、海面上昇に伴う高潮発生頻度の高まりなどによる生産停止影響の拡大、操業に必要な水の枯渇や水価格の上昇、熱帯性の疫病の蔓延
機会	資源の効率性	・マテリアルリサイクルの徹底による原材料の効率的活用
	エネルギー源	・地域と連携した電力需給推進によるCN電力の安定受給 ・再生可能エネルギー源の多様な選択
	製品／サービス、市場	・ビルディングブロック構想、マルチソリューションによる適材適所の商品展開 ・自動車用次世代燃料 (バイオ燃料、合成燃料などの代替燃料) に適応した商品の多様化 ・適材適所の商品展開および商品の多様化による市場機会の拡大

※1 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略。G20財務大臣および中央銀行総裁からの要請を受け、金融安定理事会 (FSB) が設置した、民間主導の組織。

※2 気候変動に関して「企業の効果的な情報開示」や「その開示情報を金融機関などが適切な投資判断につなげる取り組み」について議論することを目的として国内で設立された団体。経済産業省・金融庁・環境省がオブザーバーとして参加。

※3 2023年6月時点、取締役会で4回報告・審議。

こうした戦略は、代表取締役社長も出席する経営会議や取締役会で報告・審議^{※3}しています。また、気候変動を含むサステナビリティを巡る課題への対応については、取締役会へ適時・適切に報告しています。

物理的リスク

気候変動に伴う急性の物理的リスクである豪雨災害対応などについては、従来より事業継続計画 (BCP) の一環として緊急時のリスクマネジメント体制の中で管理しています。

また、慢性の物理的リスクである高潮や水の枯渇への懸念に対しては、護岸インフラの補強や水保全の取り組みを専門部門の実務の中で進めています。

戦略

気候変動に関する政府間パネル (IPCC) や国際エネルギー機関 (IEA) のシナリオ、政策や規制動向、業界動向をもとにした検討から、マツダ独自の前提を置いたシナリオを策定し、この中から主なリスクと機会として以下を認識しました。

具体的な取り組み例

機会獲得とリスクの回避または最小化のために、以下のよう な取り組みを進めています。

機会の獲得、移行リスク回避

電動化技術の開発推進

- ・2030年に向けて3つのフェーズで段階的に電動化を進めていきます。(P51参照)

中国地域におけるCN電力需要拡大に向けた取り組み

- ・2021年に参画した「中国地域カーボンニュートラル推進協議会」の専門部会の一つである「カーボンニュートラル電力推進部会」にて、連携パートナーと協力しながら再生可能エネルギー由来の電力の需給拡大に向けたロードマップを策定。2023年よりロードマップ実現に向けた実証および実行ステージへ移行しています。

物理的リスクの回避と最小化

豪雨災害などへの迅速な対応体制整備

- ・事業継続計画 (BCP): BCPの一環として、自然災害を想定してハード・ソフトの両面で、対応改善を継続的にを行っています。
- ・サプライチェーン: お取引先さまとの連携により、サプライチェーンリスク管理システム「SCR (Supply Chain Resiliency) Keeper」を導入し、災害発生時の拠点情報を素早く把握し、初動を早期化しています。
- ・物流網: 輸送会社との緊急連絡体制を構築し、台風・豪雨の影響度をランク付けし、ランクごとに定めた支障回避対応内容に基づき生産体制と連携しながら操業への影響を最小限に抑える体制を整備しています。

リスク管理

移行リスク

気候変動に関する政府間パネル (IPCC) や国際エネルギー機関 (IEA) のシナリオ、政策や規制動向、業界動向をもとにした検討から主なリスクと機会を抽出しました。専門チームでは、隔週で取り組みの進捗状況や課題を共有しながら、リスクの特定・評価プロセスを実施しています。検討した戦略は、代表取締役社長も出席する経営会議や取締役会で報告・審議しています。また、お取引先さまに対しては、マツダから定期的に共有プラットフォームで気候関連リスクに関する情報を共有しています。

物理的リスク

豪雨災害などへの迅速な対応体制を整備し、従来より事業継続計画 (BCP) の一環として緊急時のリスクマネジメント体制の中

で管理しています。こうした取り組みに加え、近年において豪雨災害が激甚化・頻発化していることから、気象予報収集力を高め、あらかじめ設定したタイムスケジュールに基づき迅速な防災対応意思決定ができるようにしています。また、大雨シーズンごとに対応の振り返りを行い、対応力の改善を行っています。

指標と目標

温暖化対応

2050年サプライチェーン全体でのCNへ挑戦するためには、Scope1、2、3の温室効果ガス (GHG) 排出量の把握が必須となります。

また、炭素税導入などによるカーボンプライシングの厳格化など、財務影響が考えられます。マツダは、グループ会社およびサプライチェーン全体で、環境に配慮した事業活動を効果的に行うために、ISO14001環境マネジメントシステム (EMS) にCNを融合させる管理を開始しました。

また、お取引先さまに対しては、Scope1&2およびマツダへの納品時の物流におけるCO₂排出量データ (マツダにおけるScope3カテゴリ1) を毎年提供いただき、お取引先さまと共に目標を設定し、結果を管理しています。

水資源保全

自動車の製造には冷却 (鋳造工程での炉の冷却など)、希釈 (機械加工工程で切削や洗浄液の原液を希釈)、洗浄 (塗装工程での車体の洗浄など) といった用途で水が不可欠です。将来的に懸念のある水の枯渇や水価格の上昇などのリスクに備え、2030年における水資源の再生・循環の取り組みを国内モデルプラント^{※1}で実現することを目指しています。そして、2050年にはこの取り組みをグローバル生産工程で実現することを目指します。

主な指標と目標

温暖化対応	
商品領域	・目標: 2050年カーボンニュートラル実現 ・2030年時点の中間指標: EV比率 (グローバル販売における電動化比率は100%、EV比率は25-40%を想定)
製造領域	・目標: 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 ・指標: 工場カーボンニュートラル進捗率
水資源保全	
製造領域	・目標: 2030年に国内のマツダグループ全体の取水量を38%削減 (2013年比) ・指標: 取水量削減

※1 国内モデルプラント: 新しい試みなどを先行して実施する施設。

人的資本の強化

取り組みの考え方

マツダは「最大の経営資源は人である」と考えており、どこよりも「人」がいきいきしている企業を目指しています。「人と共に創る」という考えのもと、人種、国籍、信条、性別、社会的身分、門地、年齢、精神もしくは身体の障害、性的指向、性自認など、さまざまな背景を持った従業員の多様性を尊重します。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とを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。

基盤となるひとつづくり

人材活躍の最大化に向け、共通の価値観に基づく組織風土づくりや、従業員の成長と活躍を支援し最適な仕事や環境を提供する人事制度、グローバルでの人材育成施策、ダイバーシティの推進などにより基盤となるひとつづくりを推進しています。

Mazda Way

2008年度に、これまでマツダで受け継がれてきた基本的な考え方や価値観を7つに集約し、仕事を進める上で大切にすべき考え方を「Mazda Way」としてまとめました。

「Mazda Way」に基づく取り組み行動を「コンピテンシー評価」の評価項目として活用しています。また、創立100周年を機に「Mazda Way」の原点である歴史を社員全員で振り返る場を設けました。今後も、全員が「Mazda Way」を自然と実践できるよう、取り組みを推進していきます。

Mazda Way 7つの考え方

誠実
私たちは、お客様、社会、そして仕事に対して誠実であり続けます。

基本・着実
私たちは、基本に忠実に、地道で着実に仕事をすすめます。

継続的改善
私たちは、知恵と工夫で継続的な改善に取り組みます。

挑戦
私たちは、高い目標を掲げ、その実現に向けて挑戦します。

自分発
私たちは、自分発で考え、行動します。

ともいっく 共育
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。

ONE MAZDA
私たちは、常にグローバルにOne Mazdaの視点で考え、行動します。

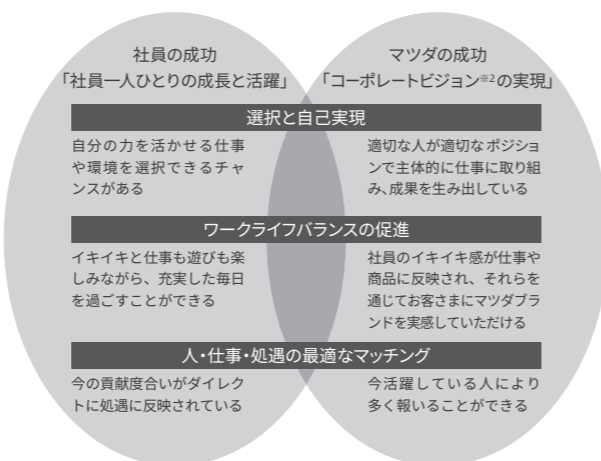
社員一人ひとりの成長と活躍を支援する人事制度

「とびうお」※1

社員一人ひとりが最大限の力を発揮できるよう、その成長と活躍を支援し、最適な仕事や環境を提供する人事制度「とびうお」を運用しています。

具体的には、「選択と自己実現」「ワークライフバランスの促進」「人・仕事・処遇の最適なマッチング」という、社員の声を反映した3つの柱に基づき、人事施策を展開しています。

「とびうお」3つの柱



選択と自己実現

社員一人ひとりが成長・活躍の目標を持ち、その実現に向けて主体的に最大限の力を発揮することで、会社としての大きな成果につながるよう、さまざまな機会を提供しています。マツダと国内・海外のグループ会社が目標を共有し、国や地域にかかわらず同品質の生産、販売ができるよう、職種や役割に応じたさまざまなキャリア開発・スキルアップの教育・研修を実施しています。

ワークライフバランスの促進※1

多様な価値観やライフスタイルを持つ社員が、プライベートと会社生活を両立させ、いきいきと活躍できるよう、ワークライフバランスの促進、充実に取り組んでいます。

- ワークライフバランス諸施策の理解促進：理解を深めるため、役割研修のプログラムに取り入れれたり、社内イントラネット上の「勤務と処遇の羅針盤」にライブイベントに応じた会社支援施策の解説を掲載したりしています。

※1 マツダ単体の取り組み。
※2 コーポレートビジョン
https://www.mazda.com/globalassets/ja/assets/sustainability/policy/corporate_vision_j.pdf

- 働き方の規定内容の見直し：社会環境の変化に合わせて実施しています。コロナ禍においては、感染状況の変化を踏まえ、リモートワーク条件の緩和などを行いました。
- 時間外労働削減への取り組み：業務効率化を進めることにより意識的に長時間労働の改善を図ることを目的に、2007年から間接部門を対象に、定時退社日や消灯時刻の設定などさまざまな取り組みを展開しています。

人・仕事・処遇の最適なマッチング

社員一人ひとりが自分の仕事の成果や能力に対する評価を理解し、成長と活躍に見合った処遇を受けていることを実感できる仕組みを整備しています。

具体的には、2003年より、性別、年齢、国籍、勤続年数などにとらわれることなく「職能の習得レベル（技能系・医務系）」や「仕事のレベル（事務・技術系）」に応じて等級を格付け、社員一人ひとりの実績をダイレクトに「本給」や「賞与」に反映する仕組みに変更し、現在もこれを継続しています。

賃金は国内・海外共に、最低賃金などを定めた現地の法令を順守しています。加えて、雇用の安定、生活の質の向上、人材育成の観点から、会社の現状や社会の動きを考慮し、決定しています。

「コンピテンシー評価」制度※1

年1回、事務・技術系社員を対象に「仕事への取り組み行動」について「コンピテンシー評価」を実施しています。「Mazda Way 7つの考え方」に基づいて、社員に期待される仕事への取り組み行動（コンピテンシー評価項目）に対して、自分自身、および上司、さらに管理職以上は部下、同僚／関係先から見た客観的評価（360度評価）を行います。その結果は、キャリアミーティングにおいて上司からフィードバックされ、成長目標や今後取り組むべき課題について話し合いを行います。

「コンピテンシー評価」は社員の成長と活躍を支援するツールとして活用するとともに、全社における人材の適正配置の参考情報としても活用しています。

人事制度変革：定年の延長※1

定年制度を見直し、2022年4月より段階的に定年年齢を引き上げ、最終的に2030年度には65歳まで定年を延長するとともに関連施策※2を導入しました。今回の施策実施を通して、年齢に関わりなく、全世代の社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、やりがいを持っていきいきと活躍・貢献し続けることができる制度としました。ベテラン従業員が培ってきた経験・能力・スキルを活かし、社内だけでなく地域・社

会へと活躍・貢献の場を広げていくことを目指しています。また、60歳を節目に、職場の上司と現在の業務や今後のキャリアについて対話を重ねる中で、自律的なキャリア形成・選択をサポートできる環境についても、整備しています。2022年度は、1,000名を超える60歳以上の従業員が、上司との対話を行いました。

ダイバーシティ（多様性）の実現

従業員の多様性を尊重すると同時に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の醸成を目指しています。多様な価値観やライフスタイルを持つ社員が、プライベートと会社生活を両立させ活躍できるよう、ワークライフバランスの促進、充実に取り組んでいます。

女性活躍の推進※1

ワークライフバランス施策の充実などを通して、女性が働きやすい職場づくりの取り組みを進めています。2021年に、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」および「次世代育成支援対策推進法」に基づき、「2025年度までに女性管理職数100人（2014年度比約4倍）とする」、「2025年度までに男性育児休業者数80人／年（2020年度比約2倍）とする」を数値目標として、事業主行動計画の届け出を行いました。

2022年度は、女性管理職数は65名（2014年度比約3.1倍）となりました。マツダの組織風土改革において女性管理職登用を起点としたダイバーシティ推進強化が必要となるため、2025年度までの女性管理職数の目標を100名に見直しました。

[施策例]

- 登用候補となる女性社員の個別育成計画の策定・推進
- ダイバーシティ & インクルージョンに対するディスカッションをパートナー企業と実施（2022年）
- 社内での男性育児休業事例紹介の推進（2022年～）

※1 マツダ単体の取り組み。
※2 定年後再雇用制度の見直し、選択定年制の導入など。

人権の尊重

取り組みの考え方

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

この考えの下、2023年8月に「マツダ人権方針」を策定しました。「マツダ人権方針」では、国際連合「世界人権宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」や国際労働機関「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、「国連グローバル・コンパクトの10原則」などの国際規範で定められる人権を尊重しています。方針を定めるにあたっては、グループ会社とも協議しながら提案を作成し、取締役会への報告・承認を経て策定しました。今後は、国内・海外のグループ会社と連携を図りながら適宜更新していくとともに、方針を浸透させるための取り組みを進めていきます。

また、「マツダ人権方針」を踏まえ、人権デュー・ディリジェンス^{※1}の視点で、ビジネス活動における人権への悪影響を特定し、優先順位をつけ、防止・削減・是正・救済を継続的に行う体制と仕組みが必要であると考えています。取り組みの対象を国内・海外のグループ会社およびサプライヤーにも拡大しています。

「マツダ人権方針」
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/policy/>

規則・ガイドライン

マツダは、「マツダ人権方針」を策定する以前から、国際的な基本原則を踏まえ、人権に関する会社の方針および従業員の行動基準を明確化し、取り組みを進めてきました。

具体的には、1999年に「セクハラ追放ガイドライン」(後に「人権侵害撤廃ガイドライン」に名称変更)、2000年に社内外の企業活動における従業員の人権侵害行為を禁止する「人権侵害撤廃規則」を制定し、法改正や社内外の諸情勢に応じ、必要の都度見直しを行っています。最近の見直しは、次の通りです。

- 2020年6月:異性、同性問わず法律婚と事実婚とで、休暇や手当類など処遇に不公平が生じないように「就業規則」を改正
- 2020年8月:ハラスメント関連法の改正(2020年6月施行)を踏まえ、「人権侵害撤廃ガイドライン」を修正
- 2021年3月:ハラスメント関連法の改正を踏まえ、パワーハラスメントの定義について法の表現に準拠するなど、「人権侵害撤廃規則」を改訂

「人権侵害撤廃ガイドライン」と「人権侵害撤廃規則」は、社内イントラネットに掲載し、教育・研修の場を通じて、その周知徹底に取り組んでいます。

専任相談員による相談窓口

マツダは、専任相談員による人権相談窓口「人権相談デスク」「女性相談デスク」を設置し、従業員からの人権上の相談に応じ、相談者へのアドバイスや人権侵害からの早期救済など、問題への対応、解決にあたっています。人権相談窓口では、10年以上前から性的マイノリティ(LGBTQ+)に該当する従業員の相談に応じ、職場と連携を図りながら、支援を続けてきました。「秘密厳守」「報復の禁止」「相談者に不利益を与えないこと」を規則に定め、面談、電話、メールなどを通じて相談を受け付けています。相談事項への対応には速やかに着手し、事実調査の上、行為者に対する必要な措置を講じ、相談者の就業環境を早期に回復するよう努めるとともに、職場全体の人権尊重の体制が確保されるよう、職場上司に職場風土改善への助言、相談者や関係者にはカウンセリング、助言などを行っています。

人権擁護活動 相談内容の内訳	内 訳	単 位	2022年度
	ハラスメント		36
	職場の人間関係	件	10
	その他		11
	合計		57

性的マイノリティに関する取り組み

マツダは、性のあり方に関わらず、全従業員がありのままの自分でいきいきと会社生活を送り能力を発揮できるよう、2000年の「人権侵害撤廃規則」制定時から同性愛者への差別を禁止しています。2012年の改正時には「性的指向」などによる差別を禁止する表現に改めました。また、2017年改正時には性的指向に加えて「性自認」に関する差別を禁止しました。さらに、2020年には就業規則における配偶者の定義を「婚姻による配偶者の他、異性、同性関係なく、お互いに婚姻と同等の関係と認める相手方」とし、法律婚・事実婚に関わらず、同等の処遇を行う就業規則改正を行いました。性的指向や性自認に関するハラスメント(SOGI^{※2}ハラスメント)を未然に防ぐため今後も取り組みを進めていきます。

社内啓発

- 2016年度より、性的マイノリティへの理解を促進するための研修・講演を各階層に実施。2017年は社外の専門家を招いて社内講演会を実施
- 2020年に、性的マイノリティに関する社内制度、手続き、窓口などをまとめた案内を全従業員へ発信

※1 人権デュー・ディリジェンス:企業のビジネス活動における人権への悪影響を特定し、防止・削減するサイクルを継続的に回すこと。

※2 SOGIは性的指向(Sexual Orientation)と性自認(Gender Identity)の頭文字をとった略称。

心と身体の活性化

取り組みの考え方

マツダは、「ひと中心」の価値観のもと、人々の日常に運転すること、移動することの感動体験を創造していきたいと考えています。

- クルマのデザインを芸術の域まで高め、見る人全ての心を豊かにする「魂動デザイン」のさらなる深化
- 人の能力を引き出し、心と身体を活性化させる「人馬一体」感のさらなる追究
- 居心地の良い店舗空間を提供するなど、お客さまと特別な絆を築くためのイベント／体験の充実

「魂動デザイン」の深化

マツダはクルマを単なる鉄の塊ではなく、「命あるもの」だと考えています。ドライバーとクルマの関係を、まるで愛馬と心を通わせるかのように、エモーショナルなものにするために追い求めつづけた造形が、マツダの「魂動デザイン」です。

深化した魂動デザインでは、「引き算の美学」、すなわち省略することによって生まれる余白の豊潤さを大切に、要素を削ぎ落としたシンプルな造形、そして研ぎ澄まされた繊細な光の表現でクルマに命を吹き込むことに挑戦しています。

2023年に発売したCX-90では、「魂動—SOUL of MOTION」に基づく生命感の表現とともに、シンプルな造形、ダイナミックかつ堂々としたプロポーションを実現しています。インテリアでは、整然とした上質な空間の中に天然素材や光の動きを織り込みながら、空間全体で日本の美意識を表現しました。



CX-90

お客さまに「走る喜び」を体感いただく活動の促進

初心者から上級者までが気軽に参加し、「走る喜び」を体感しながら、安全・環境に配慮した運転を学んでいただける活動を促進しています。特別協賛しているサーキットイベントにおいては、日常での運転技術を学ぶドライビングレッスン、初心者から上級者までが気軽に参加し楽しめるレースと、段階を踏みながら安心して参加できる多層的な場面を設定しています。また、各活動において、お客さまと従業員のコミュニケーションの機会を設け、「走る喜び」の魅力をお伝えすることでお客さまとの絆づくりを進めています。

協賛イベント事例

マツダ・ドライビング・アカデミー

主催: (株) ビースポーツ/富士スピードウェイ(株)

日常の中で安全・安心にドライブを楽しみ、充実した生活を送っていただけるよう、理論と技術を学んでいただく運転教室。サーキットの広場を使い、普段できない走る、曲がる、止まるの体験に加えて、運転姿勢や低速域での滑らかな運転操作についてマツダのインストラクターがアドバイスしています。



マツダ・ドライビング・アカデミー
(2022年度: 136名参加 計7回実施)

マツダファン・エンデュランス (通称: マツ耐^{※1})

主催: 各開催サーキット/主管: (株) ビースポーツ

レース用に特別な改造をしていない通常のクルマでも参加できるマツダ車ユーザーによるサーキットイベント。安全・環境への配慮という観点から、専門のドライビングアドバイザーが待機し、安全面など運転に関するアドバイスを行うほか、レース中のガソリン給油を禁止し燃費を考慮しています。

※1 「マツ耐」は株式会社ビースポーツの登録商標。

安全・安心なクルマ社会の実現

取り組みの考え方

マツダは、全ての人々が全ての地域で自由に移動し、心豊かに生活できる仕組みを創造し築いていくことにより、安全・安心なクルマ社会の実現を目指します。「クルマ」「人」「道路・インフラ」の3つの視点で安全への取り組みを進めていきます。

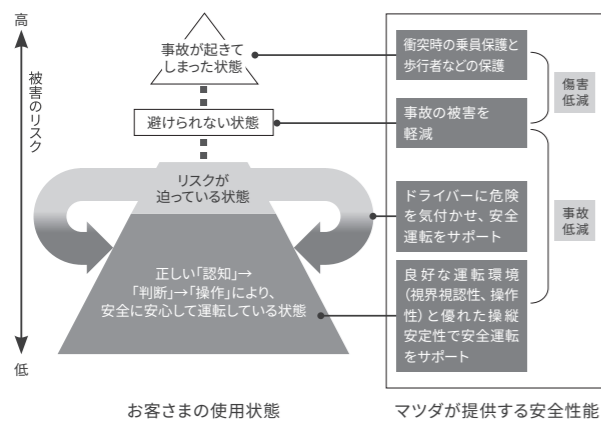
「クルマ」の視点においては、人を深く研究し、人体や脳のメカニズムを理解・モデル化することで、高度運転支援技術の開発を加速させていきます。2040年を目標に自動車技術で対策が可能なものについては、自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指します。

MAZDA PROACTIVE SAFETY (マツダ・プロアクティブ・セーフティ): マツダが目指す安全性能の考え方

マツダは、ドライバー・人間を理解・信頼・尊重することを重視する安全性能の考え方「MAZDA PROACTIVE SAFETY」のもと、安全技術の研究・開発を行っています。

安全に運転するためには、認知・判断・操作の各ステップで適切に行動することが重要です。運転する環境が変化しても、正しく認知・判断することをサポートし、安全に安心して運転していただきたいと考えています。しかし、人間は時として避けられないミスを起こします。万が一のドライバーのミスにも対応できるように、事故被害を防止・軽減することをサポートする技術を開発・提供していきます。

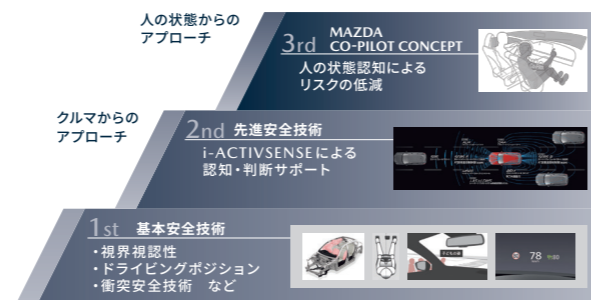
MAZDA PROACTIVE SAFETY: マツダが目指す安全性能の考え方



ビルディングブロック構想による 高効率なものづくり

マツダは安全・安心なクルマ社会の実現に向けて、「MAZDA PROACTIVE SAFETY」の考え方に基づき、技術開発を進めてきました。環境技術と同様に、安全技術に対してもビルディングブロック構想を採用しています。一番下の1stブロックとなる技術は、ドライビングポジション、ペダルレイアウト、視界視認性、ヒューマン・マシン・インターフェースなどの基本安全技術です。オルガン式アクセルペダルの採用や優れた視界視認性への取り組みなど継続的進化を進めてきました。2ndブロックは、運転初心者から高齢者まで、さらに多くのお客様さまへ、より安全・安心なクルマをお届けするための先進安全技術「i-ACTIVSENSE」です。認知支援を行いドライバーの安全運転をサポートする「アクティブセーフティ技術」に加え、事故が避けられない状況での衝突回避・被害軽減を図る「プリクラッシュセーフティ技術」で構成されており、こちらも継続的進化を進めています。そして、3rdブロックが2017年に宣言した、高度運転支援技術のコンセプト「MAZDA CO-PILOT CONCEPT (マツダ・コ・パイロット・コンセプト)」です。

安全・安心なクルマ社会の実現に向けた ビルディングブロック構想



人間中心の考え方に基づく高度運転支援技術

マツダは、人を深く研究し、人体や脳のメカニズムを理解・モデル化することで、ドライバーの眠気や疾患などの状態リスク低減に寄与する高度運転支援技術のコンセプト「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」を採用しています。人間が心と身体を活性化しながら、いきいきと運転している一方で、クルマは人間と車両の動きをしっかりと把握し、仮想運転をしています。そして、人が意識喪失などの不測の事態に陥った場合、クルマが運転操作をオーバーライドし、自動で外部に緊急連絡するとともに、他の人や周辺を危険な状態にさせない最適な場所に自動運転で移動。周辺の安全を確保し、事故の発生を未然に防止することを目指しています。

自動運転技術を活用し、ドライバーがいつまでも安心して運転を楽しむことができる「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」技術の開発推進および標準装備化を目指します。

ドライバー・モニタリング

2019年のMAZDA3より導入を開始したドライバー・モニタリングは、眠気検知による段階的な警報と、脇見時の前方衝突警報の早期化の機能を搭載しました。CX-60では、技術をさらに積み上げ、脇見時の警報追加に加え閉眼状態による居眠り検知、姿勢や頭部位置の変化による体調急変検知を可能にしました。居眠り・体調急変ともに、運転操作を含め総合的に判定することで、検出精度を向上しています。

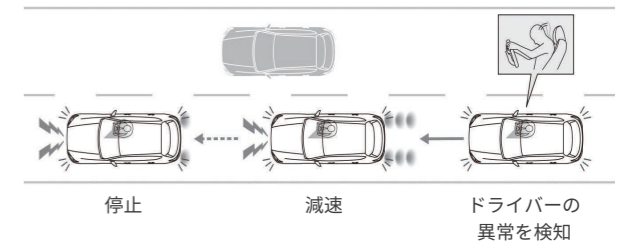
ドライバー・モニタリングによるドライバー状態検知

MAZDA3 (2019年) 以降	脇見検知	視線・顔向き	視線・顔の向きから脇見を検知
CX-60 (2022年) 以降	眠気検知	まぶたの動き	まぶたの動きから眠気を検知
	ドライバー異常検知	閉眼	まぶたの開眼度合いから閉眼状態を検知
		運転操作	姿勢逸脱によるステアリング非把持を検知
	姿勢崩れ	姿勢(位置・角度)	通常の運転姿勢からの逸脱を検知

ドライバー異常時対応システム (DEA)^{*1}

CX-60より、ドライバーの異常を検知し、事故の回避や被害軽減をサポートする先進安全技術「ドライバー異常時対応システム (DEA)」を導入しました。DEAはドライバー・モニタリングと連動し、高速道路、自動車専用道路および一般道を問わず、運転者が急病などで運転の継続が困難になった場合に、車両を減速・停止させることで、事故の回避や被害の軽減に寄与するシステムです。

ドライバー異常時対応システム (DEA) 作動の流れ



- STEP 1 ドライバーの状態をモニタリングし、異常を察知
- STEP 1-1 ドライバーの異常を検知したらハザードの点滅を開始し、まもなく緊急停止することを乗員に報知
- STEP 2 ドライバーが運転に復帰できない場合、ハザード点滅に加え、ブレーキランプの点滅とホーン吹鳴を開始し周囲に異常を知らせながら、車両を減速・停止
- STEP 3 必要に応じて外部へ自動で緊急通報

* DEAの一部機能に関しては、コネクティッドサービスの契約/ナビゲーションシステムのSDカードの挿入が必要になります。

ドライバー異常時対応システムに関する 最新の国連協定期則に国内初対応

2022年9月、CX-60^{**2}が日本で初めて、ドライバー異常時対応システムに関する最新^{**3}の「国連協定期則第79号第4改訂」を踏まえた道路運送車両法の改正保安基準^{**4}に適合するものとして、国土交通大臣より型式指定を取得しました。これは、運転者が無反応状態になった場合に、自動で安全に停止や操舵する緊急機能を備える自動車に適用されるものです。DEAによるリスク低減機能が、上記の改正保安基準で定める国連協定期則の技術要件へ適合しました。今回の型式指定の取得は、新型車への適用となる2023年9月に先駆けたものとなります。

*1 Driver Emergency Assistの略。ドライバーの安全運転を前提としたシステムです。作動には条件があり、また機能には限界がありますので過信せず、安全運転を心がけてください。詳しくは店頭または公式ウェブサイトをご確認ください。

*2 国内仕様のe-SKYACTIV D、SKYACTIV-D 3.3、e-SKYACTIV PHEV、SKYACTIV-G 2.5搭載モデル。

*3 2022年11月時点。

*4 詳細は「国土交通省報道発表資料」参照

https://www.mlit.go.jp/report/press/jidoshha10_hh_000260.html

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

実に継続的に取り組んでいます。

当社を取り巻く事業環境が急速に変化する中、経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略などの議論の一層の充実と監督機能の強化を実現するため、監査等委員会設置会社を採用しています。

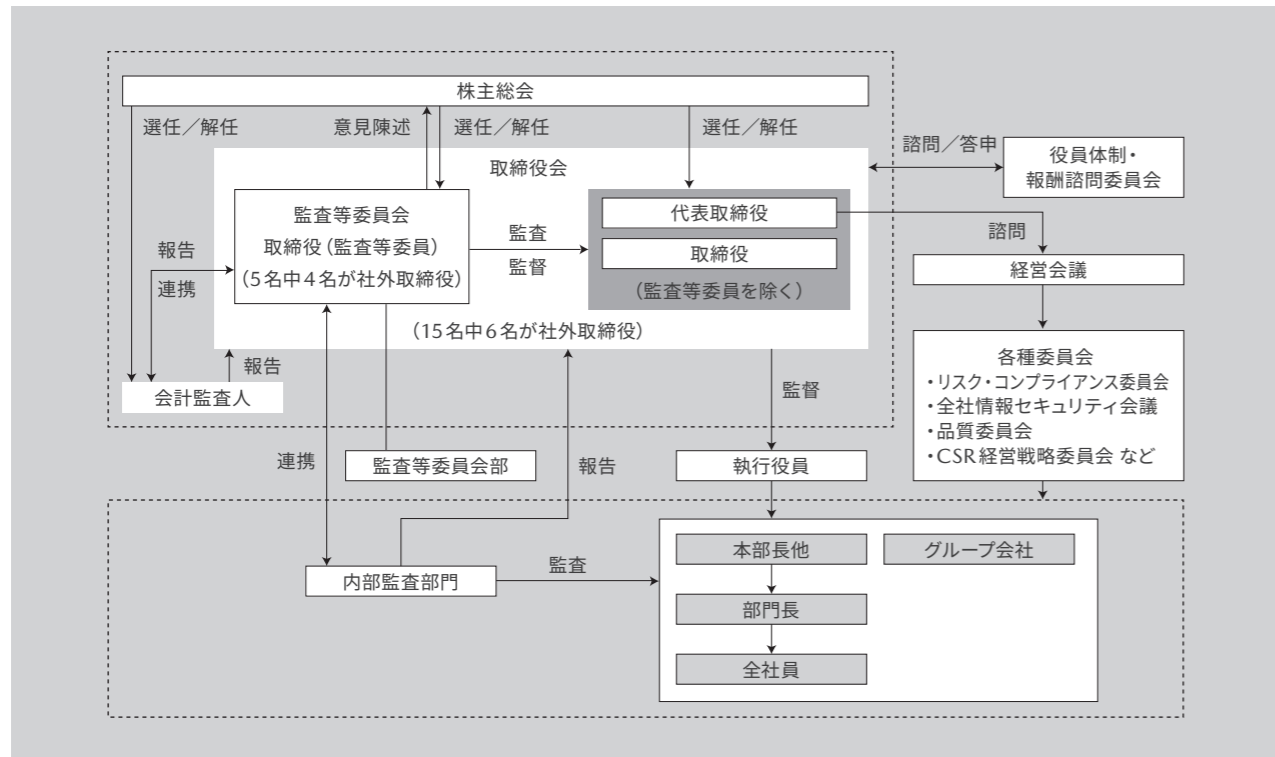
また、役員の指名・選任プロセスおよび報酬の決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として、「役員体制・報酬諮問委員会」を設置しています。

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み変遷

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
機関設計など	監査役会設置会社										2019.6～ 監査等委員会設置会社			
役員人事・報酬に係る諮問機関											役員体制・報酬諮問委員会 (過半数は独立社外取締役)			
取締役会 独立社外取締役(人数)	2名選任												6名*選任 (取締役会の3分の1以上)	
実効性評価・運営改善											取締役会の実効性評価			
監査役会 社外監査役(人数)	3名選任													
監査等委員会 監査等委員である社外取締役(人数)											4名選任			
役員報酬											株式報酬型ストックオプション			

*監査等委員である社外取締役4名を含む

コーポレートガバナンスの体制図



マツダはコーポレートガバナンス・コードの全ての原則を実施しています。詳細は「コーポレートガバナンスに関する報告書」参照
<https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/>

取締役会のスキル・マトリックス

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

各機関構成 (2023年6月末時点)

取締役会 (監査等委員を含む)	15名(社内9名、社外6名)うち女性2名、外国籍1名 社外取締役比率: 40.0% 女性取締役比率: 13.3%
監査等委員会	5名(社内1名、社外4名)うち女性1名
役員体制・報酬 諮問委員会	9名(社内3名、社外6名)うち女性2名、外国籍1名 社外取締役比率: 66.7%

氏名および属性*1	役職名	機関構成*2 および 2022年度出席状況*3			経験・専門性*4										
		取締役会	監査等 委員会	役員体制・ 報酬諮問 委員会	企業経営 (トップ経験)	グローバル ビジネス	商品企画・ 研究開発	生産・ 購買・ 品質	ブランド・ マーケティ ング・営業	ESG	IT・DX	人事・ 労務・ 人財開発	法務・ リスクマ ネジメント	財務・ 会計	
しよふだ きよたか 菅浦田 清孝 (64歳) 男性	代表取締役 会長	●		●	●	●	●	●	●	●					
もろ まさひろ 毛籠 勝弘 (62歳) 男性	代表取締役 社長兼 CEO (最高経営責任者)	●		●	●	●	●	●	●	●		●	●		
ジェフリー・エイ チ・ガイトン (56歳) 男性	代表取締役 専務執行役員兼CFO (最高財務責任者)	●		●	●	●	●	●	●	●				●	
おの みつる 小野 満 (64歳) 男性	取締役専務 執行役員	●			●	●	●	●	●	●		●	●	●	
あおやま やすひろ 青山 裕大 (57歳) 男性	取締役専務 執行役員	●			●	●	●	●	●	●					
ひろせ いちろう 廣瀬 一郎 (62歳) 男性	取締役専務 執行役員兼CTO (最高技術責任者)	●			●	●	●	●	●	●					
むかい たけし 向井 武司 (61歳) 男性	取締役専務 執行役員	●			●	●	●	●	●	●					
こじま たけじ 小島 岳二 (57歳) 男性	取締役専務 執行役員兼CSO (最高戦略責任者)	●			●	●	●	●	●	●					
さとう きよし 佐藤 潔 (67歳) 男性 独立役員 社外取締役	取締役	●		●	●	●	●	●	●	●					
おがわ みちこ 小川 理子 (60歳) 女性 独立役員 社外取締役	取締役	●		●	●	●	●	●	●	●					
わたべ のぶひこ 渡部 宣彦 (64歳) 男性	取締役 監査等委員 (常勤)	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
きたむら あきら 北村 明良 (72歳) 男性 独立役員 社外取締役	取締役 監査等委員	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
しばさき ひろこ 柴崎 博子 (69歳) 女性 独立役員 社外取締役	取締役 監査等委員	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
すぎもり まさこ 杉森 正人 (66歳) 男性 独立役員 社外取締役	取締役 監査等委員	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
いづえ ひろし 井上 宏 (66歳) 男性 独立役員 社外取締役	取締役 監査等委員	●	●	●	●	●	●	●	●	●					

*1 年齢は、2023年6月27日時点です。

*2 欄内の●は議長または委員長を示しています。

*3 廣瀬一郎氏、向井武司氏については、2022年6月24日の就任以降の出席状況です。毛籠勝弘氏については、2023年6月27日に役員体制・報酬諮問委員会の構成員となったため、同委員会における出席状況を記載しておりません。ジェフリー・エイチ・ガイトン氏、小島岳二氏、井上宏氏については、2023年6月27日に就任したため、出席状況を記載しておりません。

*4 各氏の有する知見や経験の主なものを記載しており、各氏が有する全ての知見や経験を表すものではありません。

コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会は、経営の基本方針、戦略等の重要な業務執行に関する事項について審議・決定するとともに、個々の取締役の職務執行の監督を行っています。2022年度における取締役会での具体的な検討内容のうち、主なものは以下のとおりです。

- 中期経営計画のアップデートおよび2030年に向けた経営方針
- 2035年グローバル自社工場のカーボンニュートラル実現に向けた省エネルギー・再生可能エネルギーへの転換・カーボンニュートラル燃料導入の取り組み
- 電動駆動ユニットの開発・生産に向けた協業、各市場動向等を踏まえた段階的電動化シナリオ
- 内部統制やリスク管理体制の運用状況

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。

〈分析・評価の方法〉

全ての取締役が、調査票に基づき、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上で、目指す姿、改善策などについて議論を行いました。

2022年度の主な調査内容は、取締役会の構成、経営戦略などに係る審議の状況、コンプライアンス・内部統制に係る審議の状況、情報提供（情報量、資料、説明、社外取締役に対するサポート）の状況、審議への関与です。また、監査等委員会設置会社への移行目的である経営の意思決定の迅速化、取締役会における審議の一層の充実、取締役会による監督機能の強化について、その効果の検証を行いました。

〈結果の概要〉

取締役会のメンバーが当社の経営戦略などの決定に適切に関与し、その内容を共有するとともに、社外取締役は、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上で、独立した立場から活発に意見を述べており、業務執行に対する監督機能が確保されていることを確認しました。

また、当社定款に基づき、取締役会の権限が適切な範囲で代表取締役に委任されたことにより、意思決定の迅速化がなされるとともに、審議時間の確保に伴う議論の充実が図られていることが確認できました。一方で、当社を取り巻く事業環境の変化は激しく、また先行きが不透明な状況にある中、今後、当社が着実に本格成長を成し遂げていくためには、引き続き、

経営戦略等の重要案件に対するモニタリングを強化し、変調をいち早く捉え、リスクや収益性について、幅広い視点から議論する必要があることを取締役全員で確認しました。

役員体制・報酬諮問委員会

役員体制・報酬諮問委員会は、役員の構成、候補者の育成・選定の方針、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する報酬支給の方針および方針に基づく報酬体系、プロセスなどについて審議した上で、その結果を取締役会へ答申しています。2022年度における役員体制・報酬諮問委員会での具体的な検討内容のうち、主なものは以下のとおりです。

- 取締役および執行役員の構成についての妥当性（経営方針の達成に向けて必要な多様性やスキルを確保していることの確認等）（2023年4月1日付および同年6月27日付役員異動）
- 取締役および執行役員の報酬等についての妥当性（役員報酬が取締役会で決議された当社決定方針に沿うことの確認、規模・業種が当社に類似するベンチマーク企業群の報酬水準との比較など）
- 取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する報酬額の改定案

監査等委員会

監査等委員会は、取締役会における議決権の行使および株主総会における取締役（監査等委員である取締役を除く）の人事、報酬に関する意見陳述権の行使などを通じて、取締役会の意思決定過程、取締役の業務執行状況および内部統制システムの整備・運用について監査を行っています。監査等委員会は5名で構成され、うち4名は独立性の高い社外取締役です。また、監査活動の実効性を確保するため、常勤の監査等委員を1名選任しています。

2022年度における監査等委員会での具体的な検討内容のうち、主なものは以下のとおりです。

- 監査方針、監査計画、業務分担、監査活動が有効に機能するための監査の方法および組織監査としての内部監査部門・会計監査人との連携の在り方
- 会計監査人による四半期レビューや会計監査人報告を踏まえた会計監査人による監査の相当性、会計監査人の選解任およびその報酬
- 社外取締役への情報提供の機会と内容の充実にも努め、多角的、外部視点に基づいた社外取締役の意見を監査へ反映する仕組み・手段の強化
- 取締役（監査等委員である取締役を除く）・執行役員・主要部門長・関係会社経営者等の職務執行状況（経営戦略事項の策定・進捗状況を含む）の聴取

取締役の報酬体系について

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「基本報酬」「業績連動報酬」「株式報酬型ストックオプション^{※1}」で構成しており、これらの報酬の割合は、中期経営計画達成時に基本報酬の額と業績連動および非金銭報酬の合算した額の割合がおおむね均等になるように設定しています。

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

基本報酬	取締役の役位、職責に応じて固定額として支払われる報酬
業績連動報酬	連結売上高および親会社株主に帰属する当期純利益を指標とし、期初の業績見通しにおける公表値と、その達成度に応じた報酬額を、役位、職位に応じて設定。また、個人ごとに期初に設定した目標の達成状況を評価する「個人成績給」も設定
非金銭報酬	中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主と価値を共有することを目的とし、「株式報酬型ストックオプション ^{※1} 」を支給

社内取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬の割合

金銭報酬		非金銭報酬 (株式報酬型 ^{※1} ストックオプション)
基本報酬	業績連動報酬	
10	0～9程度	1

役員報酬額

(2023年3月期)

役員区分	取締役 (社外取締役および監査等委員である取締役除く)	監査等委員である取締役	社外取締役
報酬等の総額 (百万円)	599	77	96
報酬等の種類別の総額 (百万円)	基本報酬	405	96
	業績連動報酬	148	—
	非金銭報酬等	45	—
対象となる役員の員数(名)	9	2	6

*上記には、2022年6月24日付で退任した取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）1名を含んでいます。

内部監査の実施

マツダでは、経営の健全化・効率化などを目的とし、マツダとグループ会社の内部監査部門が連携して、内部監査を行っています。

また、「マツダグループ内部監査基本規程」を制定し、内部監査の役割、使命、組織的な位置づけ、活動範囲などの基本的かつ共通の事項について規定しました。それに従い、マツダの内部監査部門主導の下、国内・海外のグループ会社の内部監査部門との定例会議や教育を実施する一方で、グループ会社の内部監査計画の承認や監査報告の受領、改善状況フォローアップなども行うことで、監査方針のベクトル合わせや監査情報の集約を行っています。

また、グループ会社の内部監査部門の強化を図るため、マツダの内部監査部門によるグループ会社監査部門の機能評価・活動支援を行っています。

マツダの内部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のため、資格取得の奨励や社外研修への参加、勉強会の開催などに取り組んでいきます。

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、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・海外の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。

各監査担当の連携状況

監査等委員会、会計監査人および内部監査部門は、定期的な会合をもち、監査計画、監査結果について双方向での情報交換や意見交換を行うなど、緊密な連携をとり、監査の品質向上を図っています。

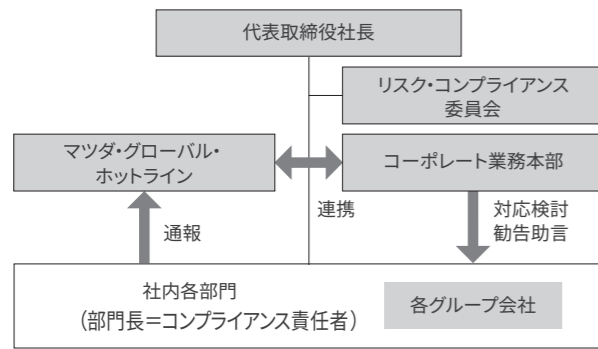
※1 外国籍の取締役については「株式報酬型ストックオプション」に代えて「ファンムストック（株価連動型金銭報酬）を付与する場合があります。

コンプライアンス

コンプライアンスの考え方

マツダは、コンプライアンスを単なる法令順守にとどまらず、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。コンプライアンスに関する従業員への浸透度に関しては、グローバル社員意識調査に設問を設定し、確認を行っています。

コンプライアンス推進体制



腐敗防止の取り組み

腐敗防止の取り組みについては、「マツダ企業倫理行動規範」の行動指針に基本的な考えを示すとともに、全ての関係先と公平で透明性の高い取引を推進するため「接待・贈答品に関するガイドライン」を定めて贈収賄禁止の方針を示しています。これらのガイドラインは、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。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。

政治献金^{※1}を行う場合は、政治資金規正法を順守しながら、社内の必要な手続きを経て行っています。なお、2022年度に贈収賄に関する罰金などの事案は発生していません。また、腐敗行為により懲戒処分を受けた従業員はいません（マツダ株式会社）。

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・各地域の法令、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・各地域の社会の発展に貢献します。

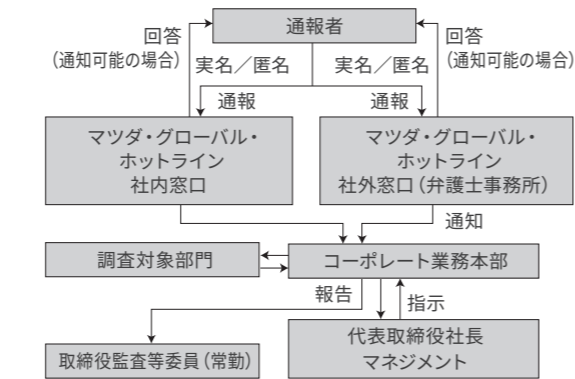
マツダグループは、経済協力開発機構（OECD）やG20が推進するBEPS（Base Erosion and Profit Shifting:税源浸食と利益移転）対策の取り組みを支持し、タックスヘイブンの悪用などによる租税回避行為を行わず、税の透明性確保のために各国税務当局からの求めに応じた情報開示に対して真摯に協力します。とりわけ、グローバルに展開する事業における各国グループ法人間の適正な利益配分を決める手段として移転価格税制の重要性を認識し、事前確認制度の活用などを通じた税務当局との積極的な対話により、透明・公正な移転価格運用に努めます。

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みます。

マツダ・グローバル・ホットライン

マツダは、コンプライアンス違反などに関する内部通報先として「マツダ・グローバル・ホットライン」を設置しています。「マツダ・グローバル・ホットライン」は社内および社外（弁護士事務所）に窓口を設け、マツダグループの従業員などが実名または匿名で通報先を選択して通報できる体制を整えています。また、通報内容は慎重に取り扱い、通報者の秘密厳守を徹底し、通報者や調査協力者が不利益を被ることのないよう十分なフォローアップを行っています。

マツダ・グローバル・ホットライン



マツダ・グローバル・ホットラインへの通報件数*（連結）

内 訳	単 位	2022年度
マツダに関する通報	件	34
関係会社に関する通報		30
不明		1
合計		65

*ハラスメントなどの労務問題、労働時間管理、就業規則違反などの疑いに関する通報、相談案件含む。

※1 2022年度の寄付額は1百万円。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

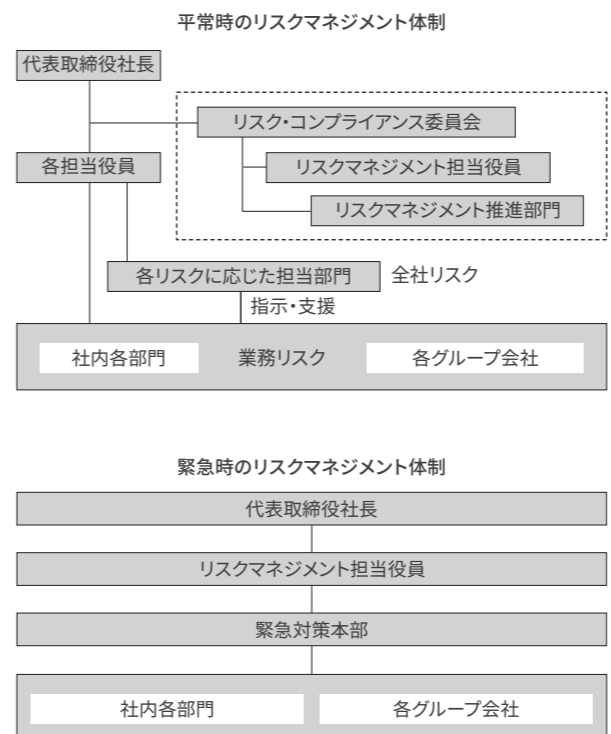
マツダでは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従って社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動を継続し、事業の継続と安定的な発展の確保に努めています。

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して事態に対処するなど、適切な措置を講じることとしています。

また、当社および関係会社におけるリスクマネジメントの一層の充実・強化を図るため「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では、各部門ごとに特定した重要リスクや、リスクトレンド情報などを基に、全社的に重点的に取り組むリスクを選定し、半期ごとにリスク対応の進捗確認を行っています。2022年度は、グループ会社のリスク管理活動強化のため、グループ会社共通で守るべきルールを策定し、それに基づき各社の状況を評価し、必要な改

リスクマネジメント体制図



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。

善を行う取り組みを進めています。なお、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、半期ごとに取締役会に報告しています。

災害・緊急事態への対応

マツダでは、南海トラフ地震をはじめとした大地震やそれに伴う津波発生を想定した自然災害への備えを継続的に行っています。この備えは建物・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だけでなく、安否確認システムの導入、防災自衛団組織の構築、そしてこれらを運用する訓練などのソフト面の整備も計画的に進めています。

また、大規模災害に備えた公設消防との合同防災訓練も実施しています。これらの訓練は一斉避難訓練に加え、高圧ガスや危険物漏洩などのさまざまな状況に対応する図上訓練や、実技訓練を取り入れ、二次災害による近隣への被害の拡大を防止する実践的な防災訓練としています。

情報セキュリティ

マツダは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、年1回取り組み状況や管理体制の点検を行い、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推進体制は、取締役が全社情報セキュリティ責任者となり、その下で、情報セキュリティ委員会^{※1}が、サプライチェーン全体のサイバーセキュリティリスクを認識した上で、経営会議に改善計画を上程し、審議の上、継続的に改善を進めています。

製品に関しては、日米のAuto-ISAC^{※2}に参加し、業界内で検知したセキュリティ情報やベストプラクティスへの対応を進めることで、部品サプライヤーと一緒にサイバーセキュリティ品質の向上に努めています。また、2022年7月から施行されたサイバーセキュリティに関する基準にも適合しています。

情報セキュリティの啓発活動として、マツダの従業員には、「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。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。

※1 全社グローバルの情報セキュリティをマネジメントする組織。全社レベルの情報セキュリティ課題に対する意思決定機関として、全社情報セキュリティ会議を定期的開催。

※2 Automotive Information Sharing & Analysis Center（自動車情報共有・分析センター）の略。米国のAuto-ISACに参加するとともに、幹事会員として日本のJ-Auto-ISACに参画。

社外取締役インタビュー



社外取締役
佐藤 潔

社外取締役
小川 理子

新経営チームの下、さらなるブランド価値向上と ステークホルダーとの対話を期待

マツダの取締役会は、全15名の取締役のうち、6名が社外取締役に構成されています。業務執行から独立した立場で取締役会の意思決定に参画する佐藤潔氏と小川理子氏は、社外取締役に就任して4年が経ちました。ブランド価値経営の進捗や中期経営計画のアップデートなど、マツダの企業価値向上に向けた諸施策や課題について伺いました。

社外取締役 佐藤 潔

2019年6月より社外取締役に就任。長年勤務した電気機器メーカーにおける経営の経験や営業・マーケティング領域に関する豊富な知見、さらには海外事業で培った国際的な視点から、経営に対する意見・提言をいただいています。

社外取締役 小川 理子

2019年6月より社外取締役に就任。電気機器メーカーで研究開発をしてきた技術者としての専門的見地に加え、ESGやブランドマーケティングの視点から、経営に対する意見・提言をいただいています。

ブランド価値経営の進捗評価

— マツダの中長期的な企業価値向上について、2022年の統合報告書では、お二人とも「ブランド価値経営」をポイントの一つにあげました。ここ1年の「ブランド価値経営」への取り組みを、どう評価しますか。

佐藤 過去数年間の実績に基づく、確かにマツダのブランド価値は上がってきたといえると思います。よりグレードの高いクルマがお客様に好まれるようになり、売上や利益にも貢献できています。そういった意味でブランド価値経営が進んできていると思います。

ただ、ここ1年を振り返ると課題を感じる点もあります。直近の業績に寄与した要因としては、コロナ禍での各社生産台数の減少に伴い、市場への供給台数に制約があることにより、値引きが少なくても販売につながった点や、円安などの環境も輸出の多いマツダにはプラスに働いたと思います。しかし今後は、サプライチェーンの混乱も収束に向かい、各社ともに市場への商品供給が回復していく中、競争が厳しくなるため、ブランド価値の真価が問われるのではないのでしょうか。一方で、2022年よりグローバルでの販売を開始したMAZDA CX-60をはじめとする「ラージ商品群」が、マツダのブランド価値向上への新たな推進役になってくれることを期待しています。

小川 「ブランド価値」は、商品力・技術力・マーケティング力に加え、ESGに関わる非財務的な力の掛け算で生み出されるものだと考えています。この1年という短いスパンでマツダのブランド価値を見ると、半導体不足などさまざまな問題の中で、何とか向上しようとする姿勢がみられたものの、外部から感じられる顕著なブランド価値といえる成果には、まだつながっていない部分も多いと感じます。ただ、ブランド価値経営の、ブランド価値自体も今までの指標とこれからの指標は変わってきます。電動化戦略や、中期経営計画の見直しにおいて、これから新たに必要要素も増えていきます。2023年は、お客さまへの新たな価値を創造する、いわばスタートの年であり、今後力を付けていくところかと思っています。

中期経営計画アップデートおよび 2030経営方針策定について

— 2022年11月に発表した「中期経営計画アップデートおよび2030経営方針」について、取締役会では活発な議論を行ってきました。策定の過程や、社外取締役の立場として議論に加わられたの所感をお聞かせください。

佐藤 私たち社外取締役は、中期経営計画をはじめとする重要な経営の基本方針の策定に関して、取締役会における審議を通じて高い頻度で関わっています。取締役会に諮られない事項についても、情報提供という形で関係部署から説明を受けており、社外取締役は会社の方針決定へ定期的に関与しています。マツダは、将

来に向けての電動化や自動運転、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）に取り組んでいくわけですが、その実現には、短い期間で絶えず変化する各国・各地域の規制や市場の変化に対応しなければなりません。取締役会での頻繁な議論はもちろんのこと、今後も状況変化を的確に捉え、柔軟な対応を続けていくことが重要だと思います。

小川 取締役会の中で、中期経営計画を議論する時間は十分に確保しています。中期経営計画のアップデートについても、外部環境の激しい変化や前提が短期間で変わっていくことを念頭に、中期経営計画の主要なテーマについて、毎月開催される取締役会で関連な議論を行っています。

サステナビリティの取り組みについて

— マツダは、カーボンニュートラル（以下、CN）を重要な経営課題の一つと捉え、クルマのライフサイクル全体を通じたCO₂排出量削減への取り組みを行っています。例えば、2023年1月には、株式会社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し、同年3月には、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されています。また、「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」の設置に合意し、協議会での検討も開始されました。この進捗や期待する点についてはいかがでしょうか。

佐藤 マツダは、2050年のサプライチェーン全体でのCNに向け、それぞれの地域にあった解決策の選択肢を提供する「マルチソリューション」のアプローチが有効と考えています。太陽光発電の話など、こうした個別の取り組みは着実に進んでいますが、全体としては、まだまだ、これからであるというのが率直な印象です。個々の有効な施策を積み重ねつつ、より大きな成果や社会課題の解決につながる全社的な実行計画としてアクションプランに落とし込んでいただくことを期待します。

小川 サステナビリティの中でも、特にGXと呼ばれるグリーン・トランスフォーメーションやCNは、企業一社では解決のできない非常に大きな課題です。マツダは、ステークホルダーとともにマルチソリューションの確実性

社外取締役インタビュー



を高める挑戦を続けています。先日、佐藤さんと富士スピードウェイに赴き、次世代バイオディーゼルを燃料にして走るレース車両を視察しました。サーキットでは、他社のさまざまなCNへの取り組みも目に見ることができ、新たな取り組みのヒントになりました。ステークホルダーとの実証を進める中で、何がマルチソリューションとして機能するのかを、見極めていく段階に差し掛かっているのだとも思います。

マツダの企業価値向上に向けて

— マツダの社内でも価値創造についての対話が加速しています。今後、どのような課題を克服すれば、マツダの企業価値向上に弾みがつくのでしょうか。従業員の方々へのアドバイスをお願いします。

佐藤 マツダは人とのつながりをつくり出す手段であるコミュニケーションや伝えることが、少し不得手であるように感じます。この点をもっと洗練しなければ、マツダの企業価値向上は、画餅に終わってしまいます。独自価値を定義することが大切ですが、独自性というのは、

相対的な比較でないとわからないことです。従業員の皆さんには、相対比較の中で「マツダらしさ」を捉え、どのように高めていくかという視点を大切にさせていただきたいと思います。同時に、顧客やマツダグループに対して、マツダの強みや取り組みを紹介できるコミュニケーション力も培ってほしいと思います。SNSやITを使ったコミュニケーションなど、双方向型のコミュニケーションを洗練させていくことが重要だと思います。

小川 昨今の価値創造は、従来のクルマを製造するという時代の価値づくりとは変わってきています。今までですと、エンジンの性能やデザインといったところで創造できていた価値が、よりソフトウェアを重視する「ソフトウェア・オリエンテッド」や、ハードの機能をソフトで実現する「ソフトウェア・ディファインド」と呼ばれる領域へ入ってきており、統合的な価値づくりが求められるようになってきました。新しい価値創造では、新技術やイノベーションに固執するあまり、本質的なアプローチを見失ったりすることもあるでしょう。しかし、表面的な手段に頼るのではなく、最先端のツールを使いながら自分たちの強みや資産をどのように生かせるかという発想が重要です。さらに、ビジネスにおけるコミュニケーションの大切さについても考えなければなりません。ビジネスはロジカルな組み立てで行われますが、コミュニケーションにおいては、感情的なつながりも大切です。自分たちの取り組みを伝える「論理的思考」と、そこから生み出される価値を、「感情的つながり」もふくめた「共感」に変える伝え方がバランス良くできるよう意識的に取り組んでいただければと思います。

新経営体制への期待

— 2023年6月、代表取締役社長兼CEOに毛籠勝弘氏が就任し、外国籍のジェフリー・エイチ・ガイトン氏も代表取締役専務執行役員兼CFOに就きました。同年4月には、竹内都美子氏が執行役員となり、人材の多様化が進んでいます。

小川 ガイトン氏の代表取締役就任や女性執行役員の竹内氏の誕生は、世界と比べてダイバーシティで大きく出遅れている日本の、とりわけ保守的な製造業へ意識的に多様性を加え、変革に対する原動力にしていこうという強い意志を感じます。取締役会の中でも多様性に

関する発言が増えており、会社の中でこれまでにない非連続を含めた変化が起きることを期待しています。ガイトン氏は、「組織の成長にとってカルチャーが非常に重要である」という考えを基本に据えています。取締役会でもたびたび議論していますが、マツダは優れた「ものづくりの力」と同じくらい、お客さまに対して価値を創造する力やコミュニケーション力など、トータルの企業力を高めないとはいけません。新しいやり方を積極的に導入し、カルチャーを変革しようとするガイトン氏のような方が入られるのは大きなポイントだと思います。一方で、竹内氏の役割にも大きな期待を抱えています。彼女は、主査として長年開発に携わってきました。彼女が執行役員に昇格する前から何度も1on1ミーティングでお話しし、マツダで働いている理由を「本当にクルマが好きでクルマをつくりたいから」と教えてくれました。彼女は、クルマの好きな人たちが働くマツダの企業価値を向上させ、より良い会社にしていきたいという強い信念を持っています。マツダは2030年に向けた経営の基本方針の中で「ものづくり、つながりづくり、ひとづくり」を掲げており、竹内氏は人事本部長として「ひとづくり」を担っていきます。「人の力」を生かし、さらに、ものづくりの現場を活性化することで、マツダ全体の力を大きく引き出せるとの考えも示しています。ガイトン氏と竹内氏が先頭になってカルチャーの変革に取り組みれば、掛け算による大きな効果が表れるのではないのでしょうか。

佐藤 毛籠氏は、非常に誠実な人柄で、真面目で明るく、コミュニケーション能力に優れている方だと感じています。「毛籠さんがやるなら私も協力したい」という声が多方面から聞かれるなど、信頼が厚く、社長の職責を全うしていただけたと思います。販売の主戦場となる北米市場を統括してきた経歴は、今後のグローバル戦略を立案するうえで、大きなアドバンテージになるはずです。また、これまでマツダがあまり得意としてこなかった領域や関連団体、顧客などへのコミュニケーションについても毛籠氏が中心となり、より開かれたマツダを作ってくれると期待しています。代表取締役専務執行役員兼CFOに就任した外国籍のガイトン氏の役割は、私たち、日本人が持っているビジネスへの常識とは違った視点や切り口で組織に対して提言を行ってくれることでしょうか。彼は、ヨーロッパやアメリカでの在任時、組織の活性化に注力してきました。すでに、



日本でも同様の取り組みを行うことを宣言しており、期待しています。

小川 私が社外取締役に就任した2019年当時、北米事業を統括していた毛籠氏とは主にオンラインで、事業変革のための具体策やその成果などについてお話ししてきました。私の就任当初と比べ、毛籠氏には、北米市場をマツダで最も利益を上げるマーケットに成長させた実績が、自信として表れているように見受けられます。2021年以降、コミュニケーション強化やサステナビリティの統括などを管掌し、難しい課題に日々取り組んでおられますが、グローバルでの経験や北米での果敢な挑戦が生かされると期待しています。

— 本日はお忙しい中、ありがとうございました。

ESG データ

マツダおよびマツダグループの事業活動における主な実績を掲載しています。

SASB (サステナビリティ会計基準審議会) スタンダード該当箇所に [\[SASB TR-AU-コード\]](#) を記載しています。

環境

温室効果ガス排出量 (マーケットベース): グローバル*1 *2 *8

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
Scope1 (直接排出)*3	千t-CO ₂ e	137	122	97	97	113
Scope2 (間接排出)*4		913	862	736	739	754
Scope3 (その他間接排出)*5*6		37,027	36,336	31,603	29,797	30,522
合計		38,077	37,320	32,436	30,633	31,389

対象範囲 マツダ(株)ならびに国内の連結子会社 22社 / 持分法適用会社 8社および海外の連結子会社 14社*7 / 持分法適用会社 3社

*1 マーケットベース: 国内は環境省「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」に基づく排出係数を使用。海外の会社の購入電力は、IEA (International Energy Agency) 発行の「IEA Emission factors 2019」の国別排出係数を使用。

*2 連結子会社と持分法適用会社の数値に関しては、当社の株式保有に比例して算出。

*3 Scope1: 燃料の使用や工業プロセスにおける排出量などの直接排出。

*4 Scope2: 購入した熱・電力の使用に伴う排出 (エネルギー起源の間接排出)。

*5 Scope3: Scope1,2を除く、その他の間接排出。

*6 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」をベースにマツダ独自の計算方法で算出。

*7 2018年度: 15社、2019年度: 14社、2020年度: 15社、2021年度: 16社、2022年度: 14社

*8 2022年度より算定方法を日本自動車工業会 (カーボンニュートラル行動計画) の基準に基づく排出係数から、「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」に基づく排出係数に見直しのため再計算。従来の算定結果については、マツダサステナビリティレポート2023 (P111) 参照

<https://www.mazda.com/ja/sustainability/report/>

廃棄物総発生量 (グローバル生産拠点)*1

[\[SASB TR-AU-440b.1\]](#)

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
国内	t	265,392	242,108	188,205	180,569	198,240
海外		42,868	38,828	32,589	32,259	41,478
合計		308,260	280,936	220,793	212,828	239,718

対象範囲 マツダ(株)の国内製造4拠点ならびに国内の連結子会社の製造系4社 / 持分法適用会社の製造系4社および海外の連結子会社の製造系2社 / 持分法適用会社の製造系3社*2の生産拠点

*1 連結子会社と持分法適用会社の数値に関しては、当社の株式保有に比例して算出。 *2 2018~2021年度: 4社、2022年度: 3社

埋立量、再資源化量、再資源化率 (グローバル生産拠点)*1

[\[SASB TR-AU-440b.1\]](#)

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
埋立廃棄物量	t	1,422	1,619	1,144	1,073	1,109
再資源化量		289,019	264,702	208,331	202,006	228,023
再資源化率		%	94	94	94	95

対象範囲 マツダ(株)の国内製造4拠点ならびに国内の連結子会社の製造系4社 / 持分法適用会社の製造系4社および海外の連結子会社の製造系2社 / 持分法適用会社の製造系3社*2の生産拠点

*1 連結子会社と持分法適用会社の数値に関しては、当社の株式保有に比例して算出。 *2 2018~2021年度: 4社、2022年度: 3社

再資源化などの実績 (リサイクル) (国内)

[\[SASB TR-AU-440b.2\]](#) [\[SASB TR-AU-440b.3\]](#)

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ASR総引き取り台数	台	147,994	150,235	137,818	129,770	113,036
エアバッグ類引き取り台数		131,255	131,975	125,020	118,837	108,127
フロン類引き取り台数		137,325	133,798	127,292	118,939	107,587
再資源化率	%	ASR*1 97.8	95.9	96.4	96.5	96.8
		エアバッグ類 94.2	94.5	95.0	95.2	95.3
リサイクル実効率*2		99%超	99%超	99%超	99%超	99%越
払渡しを受けた預託金総額	円	1,736,604,673	1,759,696,038	1,647,855,677	1,556,426,986	1,380,143,362
再資源化などに要した費用の総額		1,490,997,562	1,583,175,933	1,559,056,285	1,482,568,896	1,350,023,420

(マツダにて別途要した費用を含む)

*1 Automobile Shredder Residue. ボディガラ (使用済自動車から、バッテリーやタイヤ・液類などの適正処理が必要な部品、エンジンやバンパーなどの有価部品を取り除いた物) をシュレッダーで破砕し、金属類を分別回収した後の残留物。

*2 使用済自動車のリサイクル率のことであり、解体・シュレッダー工程で再資源化された比率約83% ('03/5合同審議会資料より引用) に、残りのASR率17%と該年度のASR再資源化率を乗算したものを加算して算出する。

詳細情報はこちら <https://www.mazda.com/ja/sustainability/legal/recycle/situation/>

部品のリサイクル量 (国内)

[\[SASB TR-AU-440b.2\]](#)

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
市場損傷バンパー	本	62,920	57,126	46,515	47,939	45,399

対象範囲 マツダ(株)と国内の特約販売契約を結んでいる販売会社 (一部を除く)

社会

第三者による安全性能評価

(2023年5月末時点)

	デミオ/ MAZDA 2	MAZDA 3	アテンザ/ MAZDA 6	CX-3	CX-30	CX-5	CX-50	CX-60	CX-8	CX-9	MX-30	ロードスター/ MX-5
日本	J-NCAP*1 (衝突安全性能評価)	5★ (2014年)	—*6	5★ (2013年)	5★ (2015年)	5★ (2017年)	—*5	4★ (2022年)	5★ (2017年)	—*5	—*6	—*6
	J-NCAP*1 (予防安全性能評価)	ASV+ (2014年)	—*6	ASV+++ (2018年)	ASV+++ (2018年)	ASV+++ (2018年)	—*5	—*6	ASV+++ (2018年)	—*5	—*6	—*6
米国	US-NCAP*2	—*5	—*6	—*5	—*5	5★ (2023MY)	—*6	—*5	—*5	5★ (2023MY)	—*6	—*6
	IIHS*3	—*5	23TSP	—*5	—*5	23TSP	23TSP	23TSP	—*5	—*5	23TSP	—*6
欧州	Euro-NCAP*4	5★*8 (2020年)	5★ (2019年)	5★ (2018年)	—*6	5★ (2019年)	5★ (2017年)	—*5	5★ (2022年)	—*5	5★ (2020年)	—*6

新車アセスメントプログラム (NCAP) の直近の評価取得状況*7

[\[SASB TR-AU-250a.1\]](#)

(2023年5月末時点)

	評価を受けた車種	最高ランク5★獲得車種数/ 評価を受けた車種数
日本	J-NCAP*1 CX-60	0/1
米国	US-NCAP*2 CX-5、CX-9	2/2
欧州	Euro-NCAP*4 CX-60	1/1

*1 Japan New Car Assessment Program (独) 自動車事故対策機構 (NASVA: National Agency for Automotive Safety and Victims' Aid) が実施する安全性能評価。衝突安全性能評価は5★ (ファイブスター) が最高評価。予防安全性能評価はASV+++ (2018~2019年) が最高評価。

*2 National Highway Traffic Safety Administration New Car Assessment Program NHTSA (米国運輸省道路交通安全局) が実施する安全性能総合評価。5★ (ファイブスター) が最高評価。

*3 Insurance Institute for Highway Safety IIHS (米国道路安全保険協会) が実施する安全性能総合評価。Top SafetyPick+ (プラス) が最高評価。

*4 European New Car Assessment Programme 欧州各国の交通関連当局などで構成された独立機関が実施する安全性能総合評価。5★ (ファイブスター) が最高評価。

*5 2023年5月末時点未導入。

*6 未評価。

*7 OEM車種を除く。

*8 MAZDA 2 Hybrid。

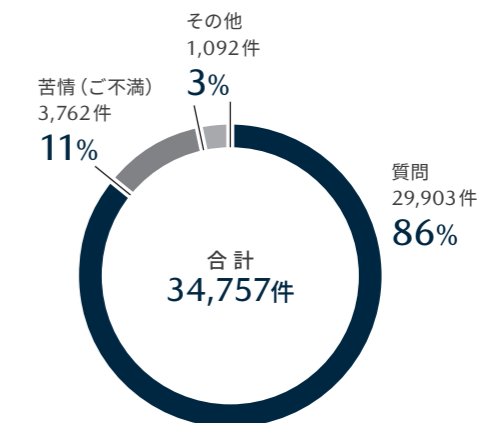
リコール実績 (国内)

[\[SASB TR-AU-250a.3\]](#)

単位	2022年度
件	2
万台	0.1

2022年度マツダコールセンターの問い合わせ内訳 (国内)

[\[SASB TR-AU-250a.2\]](#)

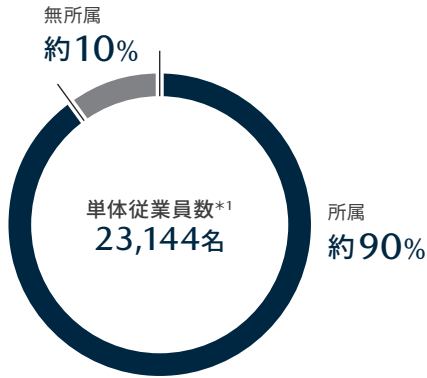


ESG データ

社会

2022年度マツダ(株)従業員の労働組合所属率 (単体)

SASB TR-AU-310a.1



*1 単体の社員数には、マツダ(株)外部から受け入れた出向者を除きマツダ(株)外部への出向者を含む。

マツダグループにおける集団労働争議件数

SASB TR-AU-310a.2

単位	2022年度
件	0

2022年度男女別給与 (単体)

	単位	全社		正社員		非正規社員	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
年間総賃金	千円	135,614,102	12,857,029	134,520,653	12,407,190	1,093,449	449,839
労働者の人員数	名	20,608	2,373	20,284	2,200	324	173
年間平均賃金	千円	6,581	5,419	6,632	5,640	3,373	2,603
男女賃金格差	%	82.3		85.0		77.2	

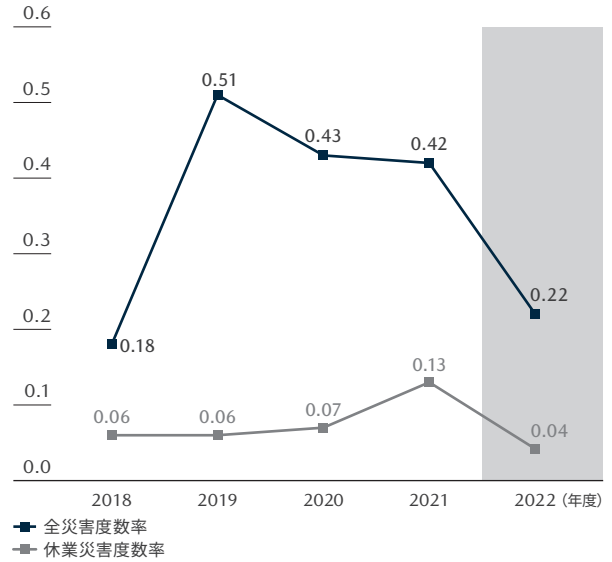
管理職(幹部級以上)に占める女性労働者の割合

(単体、各年度末時点)

	単位	2020年度	2021年度	2022年度
管理職者の総数 (幹部級以上)	名	1,432	1,404	1,487
うち女性 (幹部級以上)		52	55	65
女性管理職比率*1 (幹部級以上)	%	3.6	3.9	4.4

*1 女性管理職(幹部級以上)人数/管理職(幹部級以上)総数。

災害度数率の推移 (単体)



全災害度数率: マツダ(株)の延べ100万労働時間当たりの休業・不働災害件数
休業災害度数率: マツダ(株)の延べ100万労働時間当たりの休業災害件数

育児・介護休業法による男性の育児休業など*1取得率 (単体)*2

	単位	2022年度
前事業年度中に配偶者が出産した 男性労働者の人員数		694
うち育児休業を取得した男性		578
育児休業を取得した男性のうち 育児休暇を取得した男性	名	538
育児休業を取得した男性のうち 育児休職を取得した男性		117
育児休業を取得した男性のうち 出生時育児休職を取得した男性		88
育休等取得率	%	83.3

*1 「育児休業など」には、育児休職、出生時育児休職の他、当社独自の「育児休暇(出産や育児のため連続5労働日の休暇が取得できる制度)」を含む。

*2 詳細はサステナビリティレポート参照

<https://www.mazda.com/ja/sustainability/report/>