



MAZDA INTEGRATED REPORT 2023

マツダ統合報告書2023



CONTENTS

CHAPTER 1	マツダについて	
	トップメッセージ	05
	成長の軌跡	11
	At a Glance	13
CHAPTER 2	価値創造ストーリー	
	価値創造プロセス	17
	価値創造のために大切なこと	19
	CFOメッセージ	33
	2030経営方針	35
	財務ハイライト	41
	11カ年主要財務データ	43
CHAPTER 3	価値創造の取り組み	
	サステナビリティ基本方針	47
	マツダのサステナビリティの推進体制・取り組み	48
	重点課題(マテリアリティ)	49
	2050年カーボンニュートラルへの挑戦	51
	資源循環	52
	TCFDへの対応	53
	人的資本の強化	55
	人権の尊重	57
	心と身体の活性化	58
	安全・安心なクルマ社会の実現	59
	コーポレートガバナンス	61
	コンプライアンス	65
	リスクマネジメント	66
	社外取締役インタビュー	67
	ESGデータ	71
	会社概況	74

[統合報告書制作の目的]

株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、マツダグループが中長期的に創造する価値を財務・非財務情報を用いて統合的にお伝えすることを目的としています。

[編集方針]

「マツダ統合報告書2023」は、当社の目指す姿や、価値創造プロセス、カーボンニュートラル実現に向けた取り組み、サステナビリティの取り組みなどについてステークホルダーの皆さまへお伝えするために発行しています。ステークホルダーの皆さまとの対話に資するコミュニケーションツールとして、進化させてまいります。

[参考にしたガイドライン]

国際会計基準(IFRS) 財団傘下の、SASB(サステナビリティ会計基準審議会)スタンダード、国際統合報告評議会(IIRC)国際統合報告フレームワーク、経済産業省「価値協創ガイダンス」など。

SASB対照表 <https://www.mazda.com/ja/sustainability/guideline/>

[報告期間]

2022年4月から2023年3月を中心に報告(一部、2023年4月以降の取り組みも報告しています)。

[対象組織]

マツダ株式会社およびグループ会社を含むマツダグループ全体について報告(マツダグループ全体を対象にしている場合は、個々に対象範囲を記載)。

[発行時期]

日本語版：2023年10月、英語版：2023年12月予定

[統合報告書の位置づけ]

以下の媒体で情報開示を行っています。



免責事項

本報告書の記述には、マツダ株式会社および、そのグループ会社の過去の事実から、将来の事業環境に関する予測、事業に関する計画などさまざまな情報を記載しています。これらの掲載事項は、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、将来、諸与件の変化によって異なったものとなる可能性があります。読者の皆さまには、以上をご了解いただきますようお願い申し上げます。

CHAPTER

1

ABOUT MAZDA

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

めまぐるしく変わる時代の中で
より便利に、より快適に、私たちの生活は変化し続けている。
だけど、どんなに世の中が変わっても、
大切にしなければならないものがある。
それは人がどう感じ、どう生きるか、ということだ。

わくわくしたり、ときめいたり、
好奇心や感動は、日常に「歓び」を与えてくれる。
そう感じたとき、人はそれを共有したいと思う。
隣の人と、遠く離れた誰かと、
もしかしたら子どもや次の世代の人たちとも。
歓びが生むのは、そんなポジティブな連鎖だ。

たとえば、どこかへ出かけるとき、
どこへでも行くことができるとしたら。
その先に新たな発見や出会いが待っているとしたら。
そう考えるだけで、前を向くことができる。
何かに挑戦しようとする気持ちが湧き上がる。
私たちの人生に訪れる「歓び」こそが、
自らの意思で生きる幸せにつながっているのかもしれない。

「走る歓び」を追求してきたマツダは知っている。
移動体験から多くの好奇心や感動が生まれることを。
それが共有され、たくさんの幸せや笑顔につながっていくことを。
人を信じる力と飽くなき挑戦によって、どんな困難や時代も乗り越え、
ものづくり、つながりづくり、ひとづくりに取り組み続けてきたからこそ、
確信している。

「走る歓び」とは、「生きる歓び」そのものであると。
もっと多くの歓びにあふれた社会、世界、そして未来を。
そう願う、すべての人と共に。

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、普遍的な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

成長の軌跡

飽くなき挑戦で社会に新たな価値を提供し続けてきた 100年を超えるマツダの歴史

1920年の創立以来、常に理想の商品づくりを目指してさまざまな課題に挑戦し、幾度もの危機や逆境を乗り越えて、今日のマツダがあります。今後も当社の独自性を大切に、飽くなき挑戦を通じ、社会に新たな価値を提供していきます。

1920-1959

コルク製造から機械工業へ 三輪トラックを主力商品に

東洋コルク工業株式会社として広島で創立。「工業で社会に貢献する」を合言葉に、工作機械やさく岩機、自動車の分野へ進出。高い技術力を背景に事業の拡大を図りました。

1927
東洋工業株式会社へ社名変更

1931
「マツダ号」DA型を発売
第1号のマツダ車となったDA型は、自社開発のエンジンをはじめ、全ての部品を国産品で構成した、当時の三輪トラックとしては画期的な新商品となりました。



1936
画期的な販売促進策を敢行
鹿児島-東京間の宣伝キャラバン

1945
原子爆弾投下の僅か4カ月後に
三輪トラックの生産を再開

1953
シェルモールド法による
鋳物生産を開始
鋳造や表面処理の先進技術を海外から導入するなど生産の合理化を積極的に進め、1950年代後半までに自動車の量産体制を大幅に強化しました。

1960-1979

総合自動車メーカーへ 大きな飛躍を果たす

乗用車の発売を機に、軽自動車から中型トラックまでラインアップを一気に拡大。宇品工場の建設に加え、工場内をつなぐ東洋大橋および世界に通用する性能を支える三次自動車試験場を完成させ、欧米市場への本格輸出も開始。米国フォード社との資本提携で経営基盤も強化しました。

1960
「R360クーペ」で乗用車市場へ進出
初の乗用車に先進技術を惜しみなく投入。軽量かつ高性能で、親しみやすいデザインに。市民の手の届く価格で発売し、大きな話題となりました。



1966
宇品地区に乗用車専用工場を建設

1967
ロータリーエンジンの実用化に成功
世界中の技術者が注目した、高出力・低振動の“夢のエンジン”の開発に心血を注ぎ、6年もの歳月をかけて遂に実用化。世界初となる2ローター式のロータリーエンジンを「コスモスポーツ」に搭載して発売しました。



1975
CI(コーポレートアイデンティティ)の導入
日本企業で初めてコーポレートアイデンティティ(企業イメージを统一的に発信する企業戦略)を本格導入しました。

1979
フォード社と資本提携(現在は資本提携を解消)

※1967年時点。マツダ調べ。



グローバル累計生産台数
約6,109万台
(2022年12月末)

1980-1999

国際競争に打ち勝つための 積極的な商品開発

グローバルで存在感のある自動車メーカーを目指し、積極的な商品開発と販売施策を展開。画期的な先進技術や“ときめきのデザイン”に挑戦し、個性豊かで魅力的な商品を数多く生み出しました。

1984
マツダ株式会社へ社名変更

1987
初の海外工場として、米国工場が稼働

1989
「ロードスター」を発売

“人馬一体”の爽快な走りと美しい曲面造形型のデザインが特徴のライトウェイトスポーツカーとして、北米市場を中心に数多くのユーザーから熱烈な支持を受けることになりました。



1990
世界初のGPSナビゲーション
(カーナビ)を開発

1991
ルマン24時間レース
総合優勝

初出場から17年、13度目の挑戦で遂に日本車初の総合優勝を実現。ロータリーエンジンの性能と信頼性を広く実証するための「飽くなき挑戦」が、最高の形で結実しました。



1996
「マツダ・デジタル・イノベーション」
(MDI)を開始

新車開発期間の大幅短縮を狙い、3次元デジタルデータを核にして、開発から生産に至るまでの全てのプロセスを革新する先進的な取り組みをスタートさせました。

2000-現在

ブランド戦略を強化し サステナブルな社会を目指す

「走る歓び」を重視する新ブランド戦略を軸に、環境・安全性能も同時に強化。全社で「モノ造り革新」を推進し、多様性と共通性を高次元で両立。一貫した「人間中心」の開発哲学に基づき、心豊かなカーライフの実現をいつまでも追求していきます。

2002
ブランドDNAをフルに体现した
「アテンザ」を発売

新ブランドメッセージ「Zoom-Zoom」に代表される「走る歓び」を追求。デミオ、RX-8、アクセラと続き、新たな時代を切り拓きました。



2007
「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」
自動車産業の課題に対応し、地球環境と交通環境のサステイナブルな未来に向けた技術開発に取り組むことを宣言しました。

2010
次世代技術「SKYACTIV」と
新デザインテーマ「魂動」を発表
SKYACTIV技術は「ビルディングブロック構想」を実現する革新的技術の総称。「魂動(こどう)→Soul of Motion」は強い生命感と速さを感じる動きの表現を目指すデザインテーマ。2012年発売の「CX-5」以降、全てのマツダ車で導入を開始しました。

2018
米国でトヨタ自動車株式会社との
合併新工場建設を発表
2022年1月から「CX-50」を生産開始



2022
事故のないクルマ社会の実現に向け
DEAを「CX-60」から採用

ドライバーの異常を検知し、車両を減速・停止させることで、事故の回避や被害軽減をサポートする「ドライバー異常時対応システム(DEA)」を新たに導入しました。

2023
「MX-30 e-SKYACTIV R-EV」の量産を開始

2020年のバッテリーEVに続いて、ロータリーエンジンを発電機として使用するMX-30のPHEVモデルの量産を開始しました。



At a Glance

2023年3月31日時点

会社創立 **1920年1月30日** 従業員数 連結 **48,481名***1

連結子会社 **70社** 単体 **23,144名***2

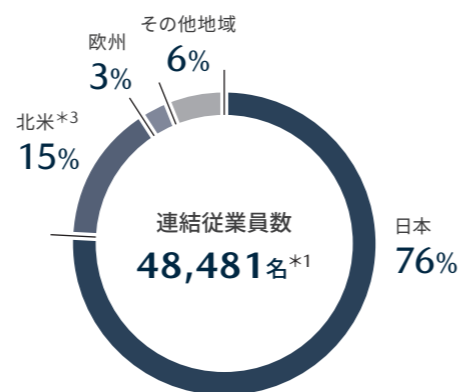
持分法適用関連会社 **20社**

生産拠点 **9カ所**

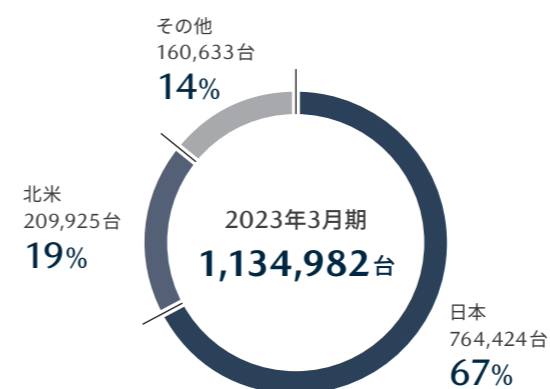
研究開発拠点 **5カ所**

販売国・地域数 **130カ国・地域以上**

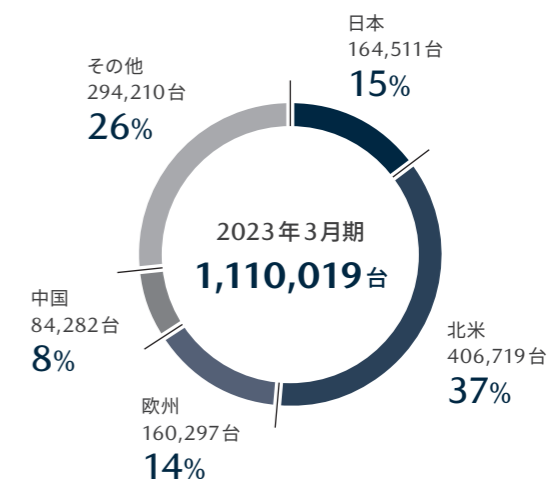
地域別従業員割合



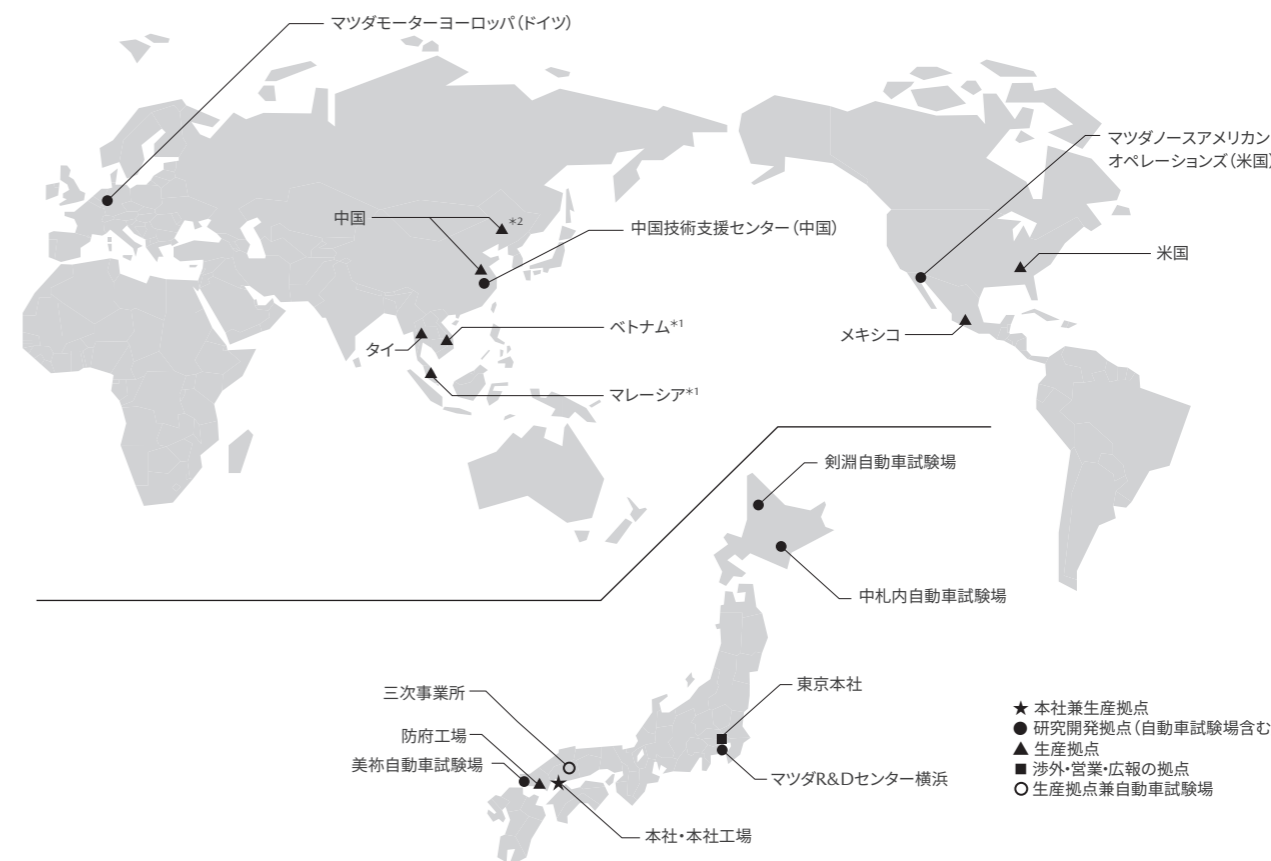
グローバル生産台数 **1,134,982台**



グローバル販売台数 **1,110,019台**



拠点紹介



売上高	営業利益	親会社株主に帰属する当期純利益
38,268 億円	1,420 億円	1,428 億円
設備投資	研究開発費	総資産
941 億円	1,280 億円	32,593 億円

*1 連結の社員数には、マツダグループ外部への出向者を除き、グループ外部から受け入れた出向者を含む。
*2 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。
*3 メキシコを含む。

*1 現地組み立てのみ(生産台数は公表対象外)。
*2 2023年7月に中国第一汽車集团有限公司での生産委託を終了。

CHAPTER

2

VALUE CREATION STORY

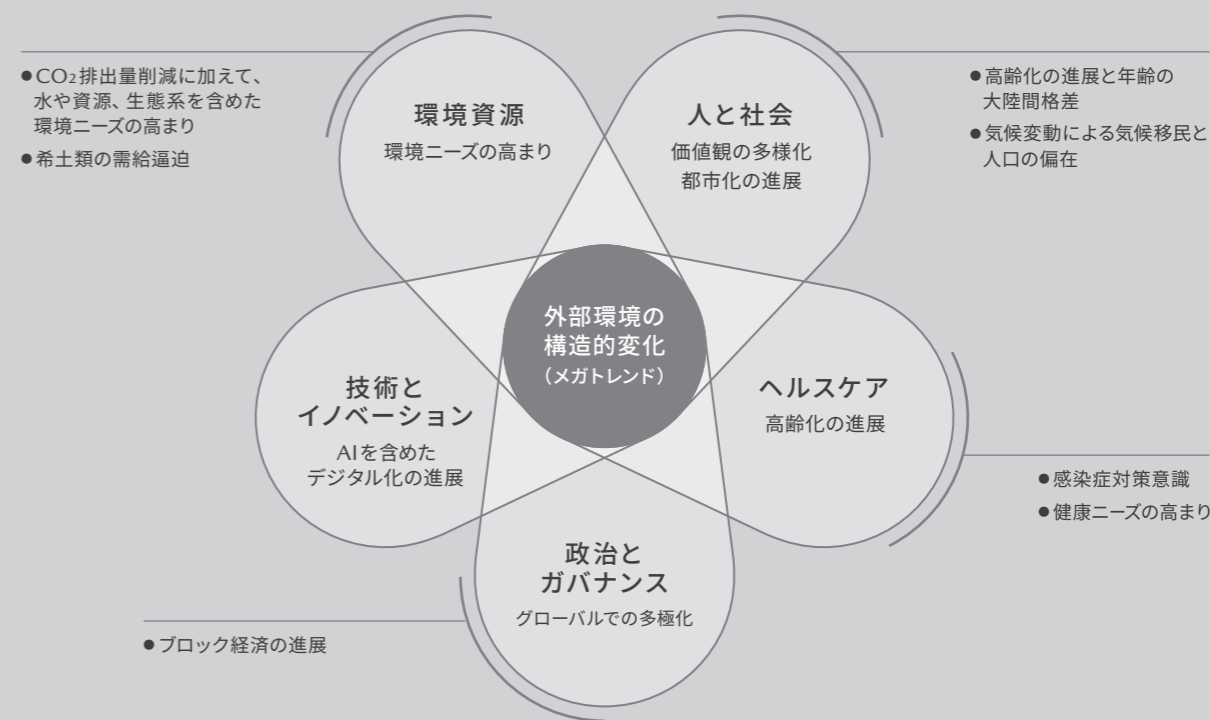
価値創造ストーリー

2030 VISION

「走る歓び」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「生きる歓び」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。

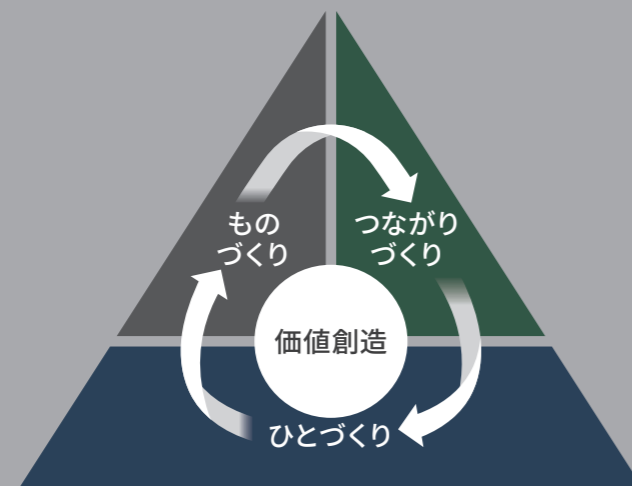
2022年は、社会環境の変化と自社のマテリアリティを理解した上で、マツダが創造できる価値は何かを検討するために、各担当領域から11名の役員・本部長とその部門の幹部社員11名が、業務を離れオフサイトのワークショップを繰り返し実施しました（6カ月間、計11回）。

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

PURPOSE
前向きに今日を生きる人の輪を広げる



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。

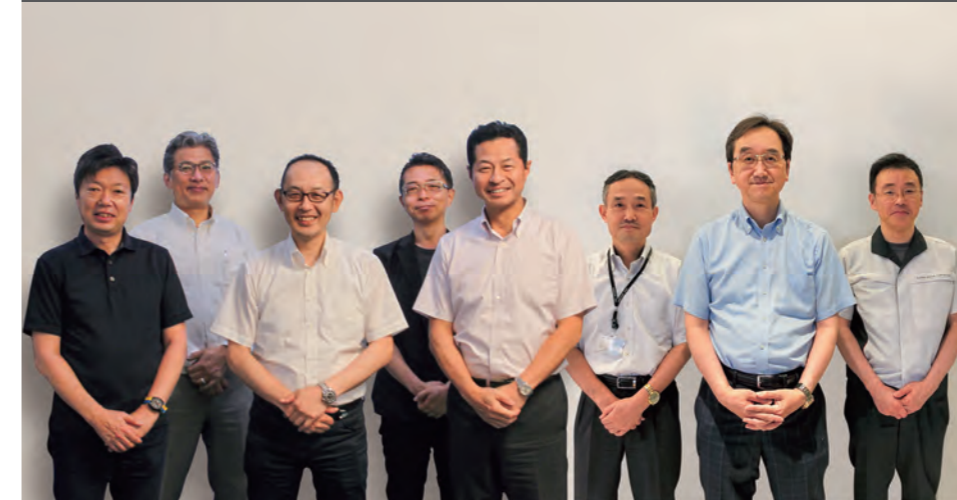
ものづくり

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、今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

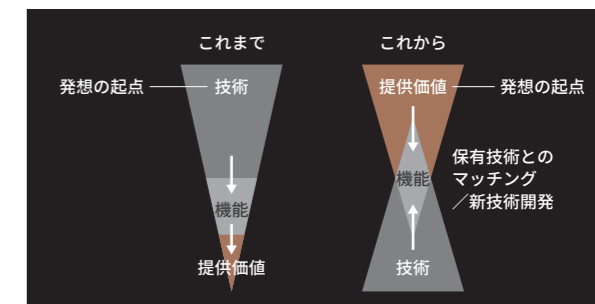
デジタル技術が進歩する中で、それらを支える電気電子アーキテクチャーの開発がますます大規模になっています。この動きに対応するため、ソフトウェア技術も有効に活用すると同時に、他の自動車メーカーやサプライヤーなどとの連携を通して、投資を抑制しつつ高性能なプラットフォーム開発を進めています。

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、という想いを抱いています。

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

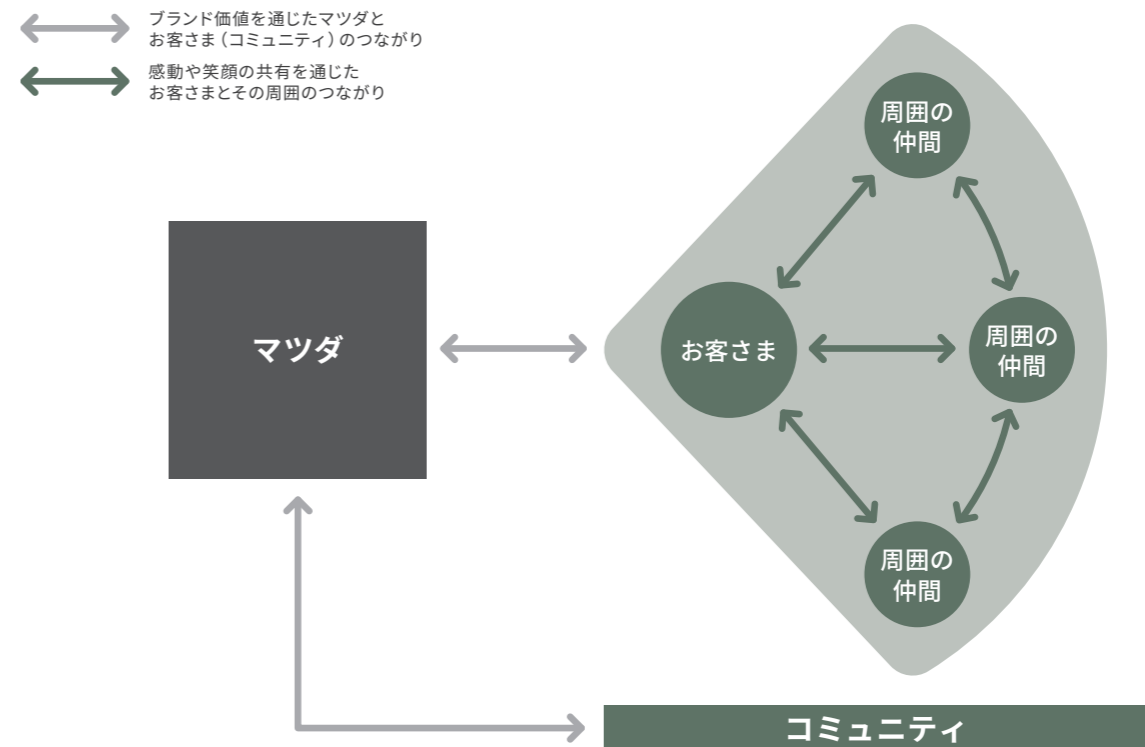
いただくことにより、販売単価の向上とともに、マツダの収益力も着実に高まっています。

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。

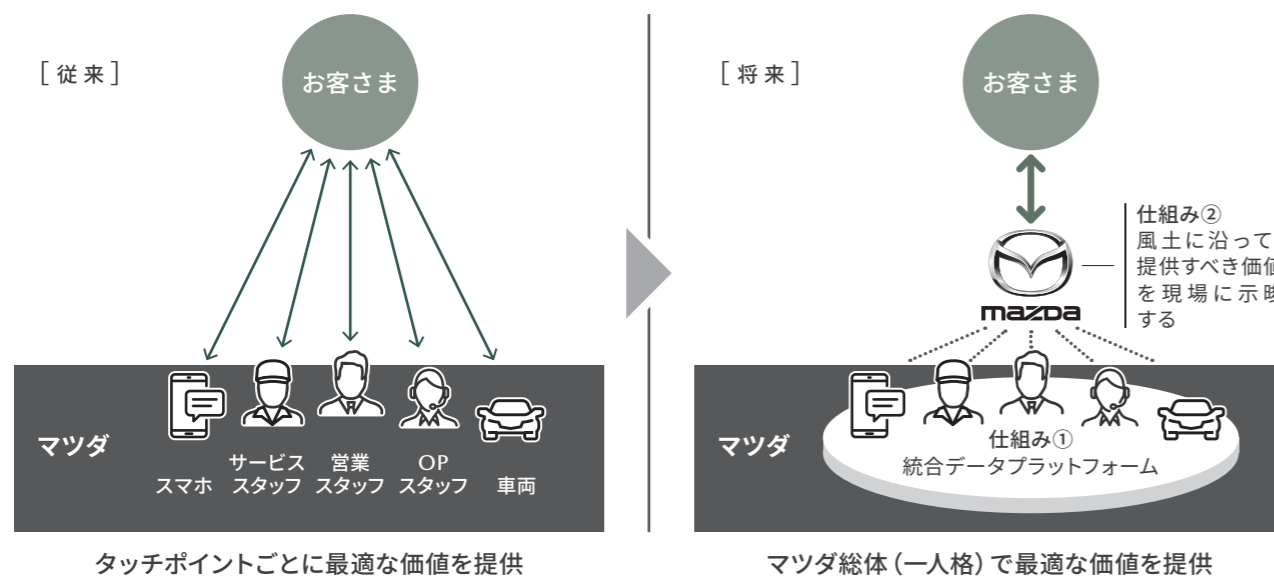
これにより、お客さまと直接的、間接的に関わる販売会社の営業スタッフを含めたすべての従業員が、お客さま一人ひとりへ提供する価値を最大化できる活動に主体的に取り組める環境を整えることで、お客さまの満足度をさらに高めていきます。加えて、お客さまや、お客さまを取り巻くコミュニティへの理解を深めた上で、お客さま一人ひとりに寄り添うことで、感動や笑顔が多く生まれ、それに伴ってお客さまの中で流通する感動や歓びといったポジティブな情報量が増えると考えています。また、この情報量を見える化することを通して、マツダが理想とするお客さまとのつながりづくりの状態を把握・改善することを目指します。

■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



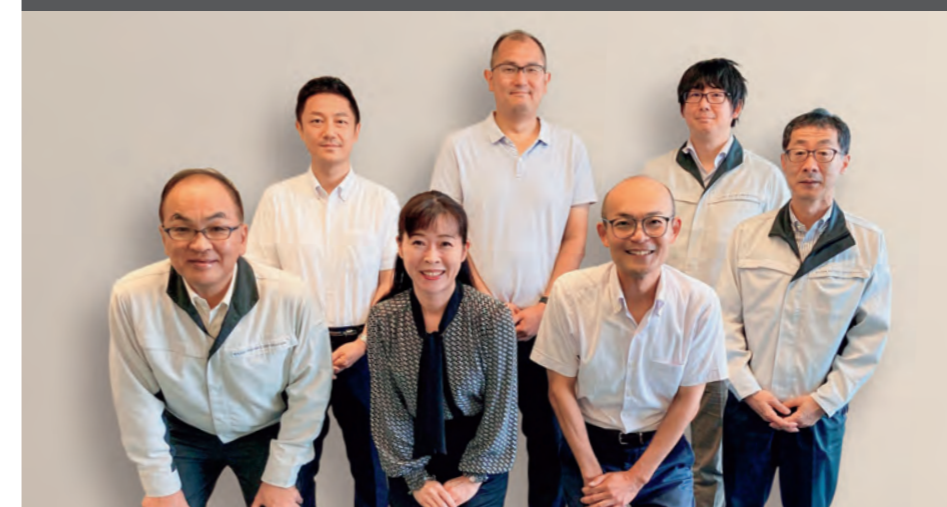
ひとつづくり

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。

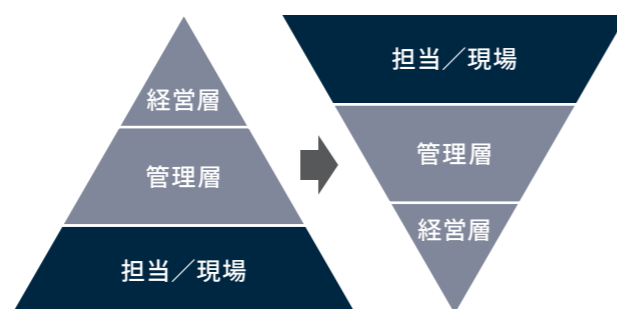
Mazda Wayに「自分発」という言葉があります。マネジメントは現場の「自分発」に常に耳を傾け、その意見を尊重し、相手を思いやる人と風土を育てていきます。

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。

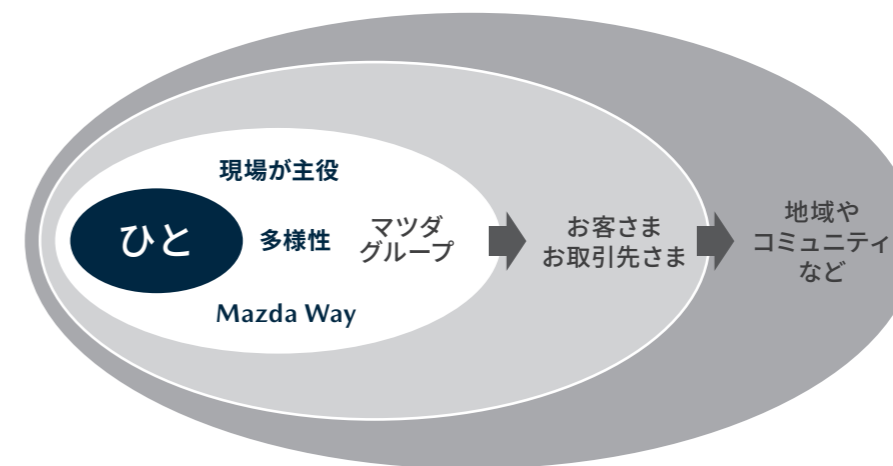
この取り組みは、すでに欧州、北米の拠点で実施し、成果を上げてきたもので、これを本社（広島）でも展開することにより、全世界共通での企業風土醸成を目指しています。



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、クルマへの想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」、そんなふうに行っていたらいいような“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 44.2% 》 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 941 億円 》 「モノづくり革新」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 1,280 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 46.5 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 1,059 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 11,707 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 ₂ 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」して下さる 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」して下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

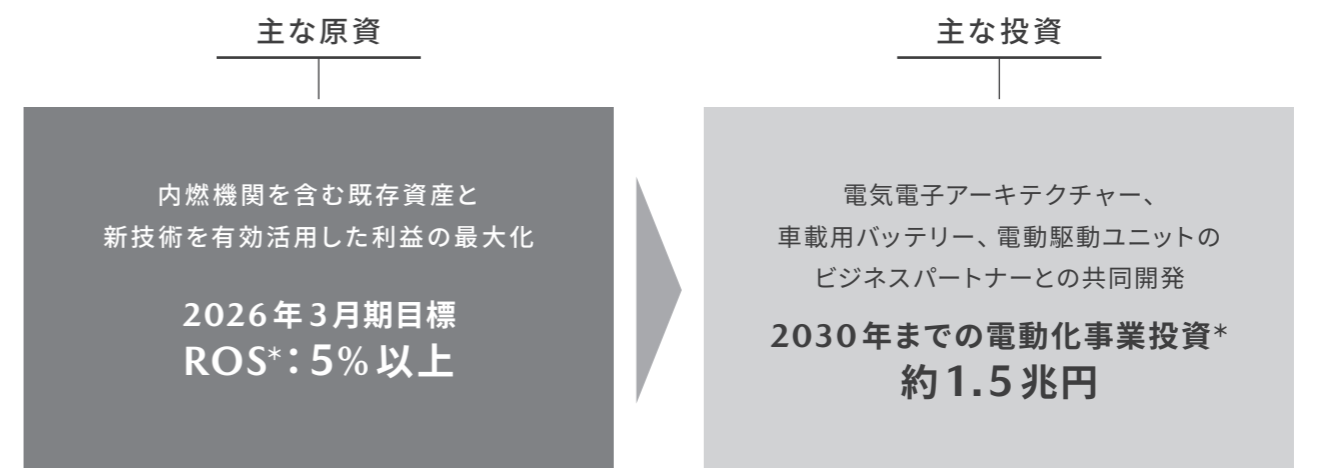
ものとなりました。こうした状況に対して、マツダでは、インセンティブの削減やターゲットの絞り込みによる広告の効率化を通じた販売費用の抑制など、適切な収益改善施策を行うことで、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比75%増となりました。また、ネット・キャッシュは1,016億円、自己資本比率は44%へと改善しています。損益分岐点台数は、CX-50（クロスオーバー SUV）の生産拠点である米国アラバマの合併工場が生産体制の2直化開始に向かう等により、2年連続で100万台未満を維持しています。アラバマ工場は、米国で最も暮らしやすい都市の一つとされるハンツビル*1にマツダとパートナー企業が建設した工場であり、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

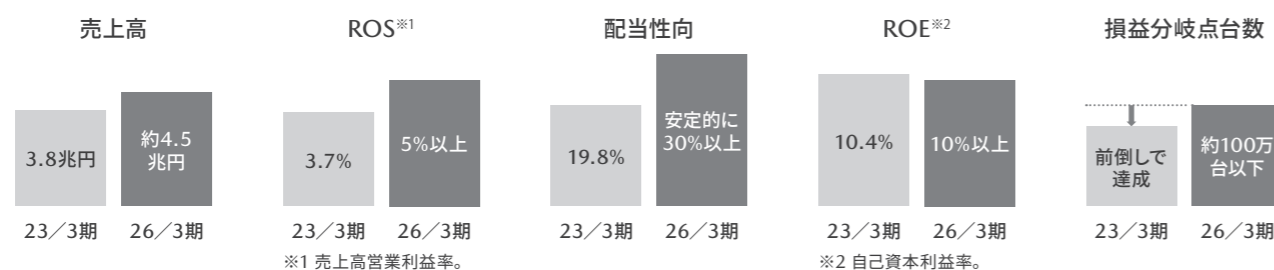
され、IoTによりつながることでさまざまな機能やサービスが提供されるようになり、自動車が社会に提供できる価値も今後変化し、増していきます。

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CO₂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CO₂排出量の抑制、無塗装によるVOC^{※1}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CO₂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CO₂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CO₂削減の取り組み

■ オフサイトコーポレートPPA^{※2}の締結

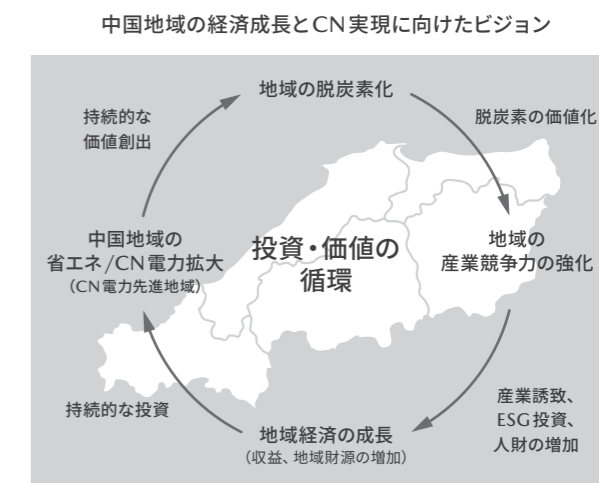
2023年3月に株式会社東洋シート（以下、東洋シート）、長州産業株式会社（以下、長州産業）、中国電力株式会社（以下、中国電力）と、再生可能エネルギー由来の電力（以下、再生電力）調達を進めるため、太陽光発電によるオフサイトコーポレートPPAに関する契約を締結しました。

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、再生電力を供給します。

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の再生電力供給を開始しており、年間約2,610トンのCO₂削減につながるものと考えています。

本事業は地域の再生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、更なる再生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生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^{※1}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CO₂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CO₂燃料技術研究組合への参画

次世代グリーンCO₂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CO₂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、CO₂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AESJからからの調達を、



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

2022年11月に合意しました。

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CO₂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。

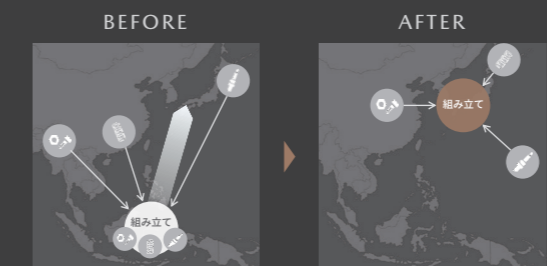
サプライチェーンについては、材料調達からお客さまへのデリバリーに至るまでの、すべての工程における個々の改善にとどまらず、モノがよどみなく流れ、しかもそのスピードが最大化される「全体最適の工程」を実現するよう取り組みます。

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

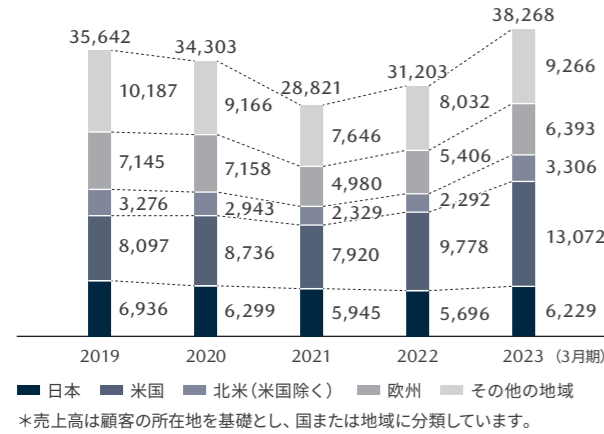


固定費負担を抑え、お客さまの期待される価値を実現する

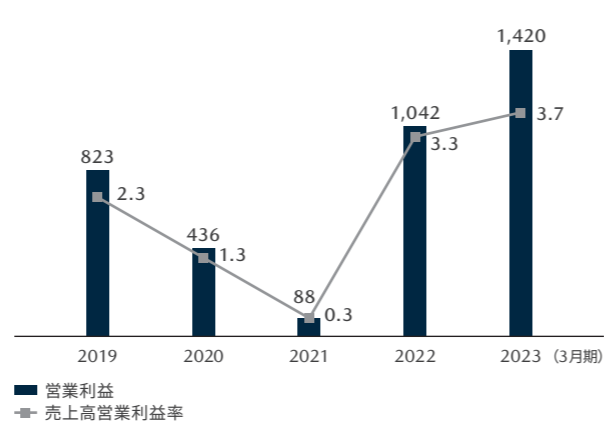


財務ハイライト

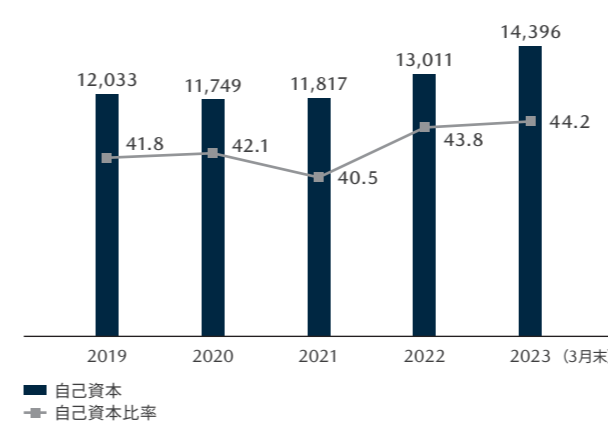
売上高
(億円)



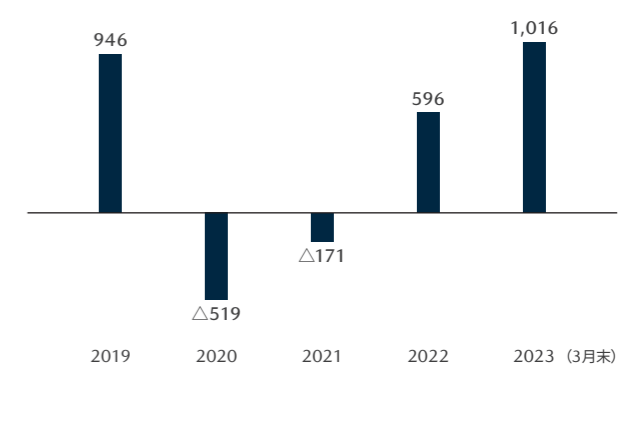
営業利益／売上高営業利益率
(億円／%)



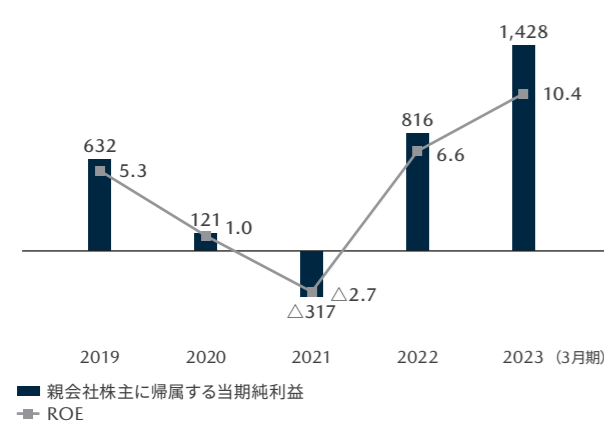
自己資本／自己資本比率
(億円／%)



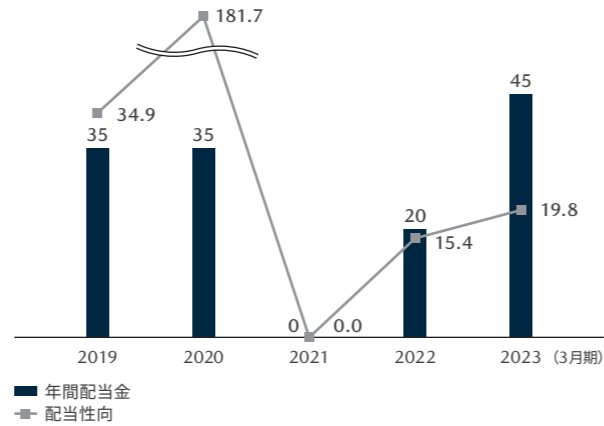
ネット・キャッシュ
(億円)



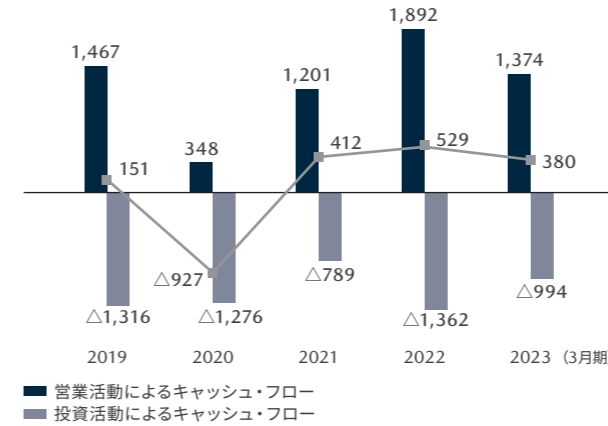
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE
(億円／%)



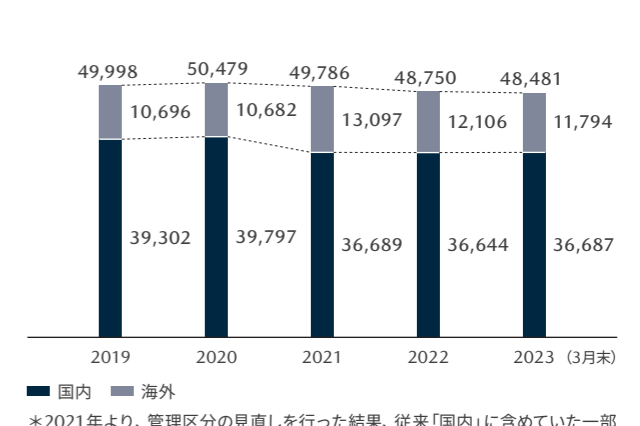
年間配当金／配当性向
(円／%)



キャッシュ・フロー
(億円)



従業員数
(名)



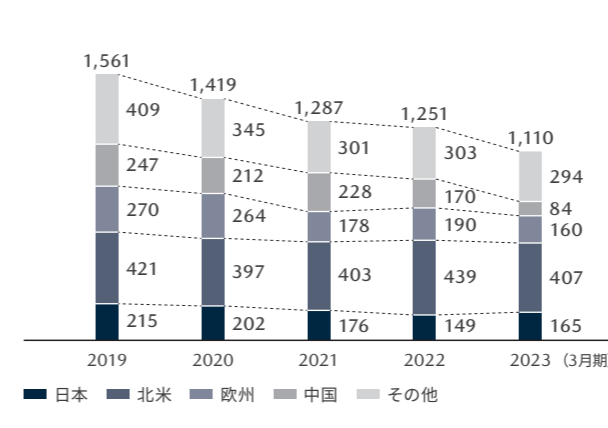
研究開発費／売上高研究開発費率
(億円／%)



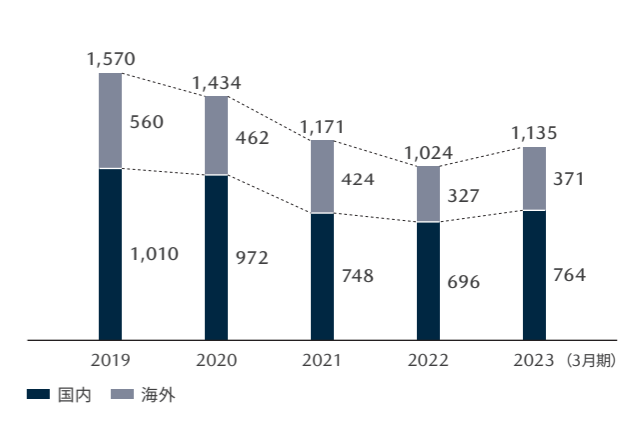
設備投資／減価償却費／売上高設備投資率
(億円／%)



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
経営成績(百万円):												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	¥3,826,752	\$28,557,851
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	3,025,230	22,576,343
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	659,553	4,922,038
営業利益	53,936	182,121	202,888	226,775	125,687	146,421	82,307	43,603	8,820	104,227	141,969	1,059,470
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	169,972	1,268,448
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	142,814	1,065,776
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	94,139	702,530
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	105,950	790,672
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	127,990	955,149
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	137,424	1,025,552
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	△99,427	△741,993
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	37,997	283,559
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	△89,863	△670,618
財政状態(百万円):												
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	¥3,259,251	\$24,322,769
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	1,456,801	10,871,649
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	615,502	4,593,299
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	101,591	758,142
1株当たり情報(円):												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	¥ 226.71	\$ 1.69
年間配当金*6	—	1.00	10.00	30.00	35.00	35.00	35.00	35.00	—	20.00	45.00	0.34
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	2,285.21	17.05
財務指標(%):												
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%	3.7%	
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	10.4	
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	44.2*12	
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	629,950	
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	48,481	

*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。

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

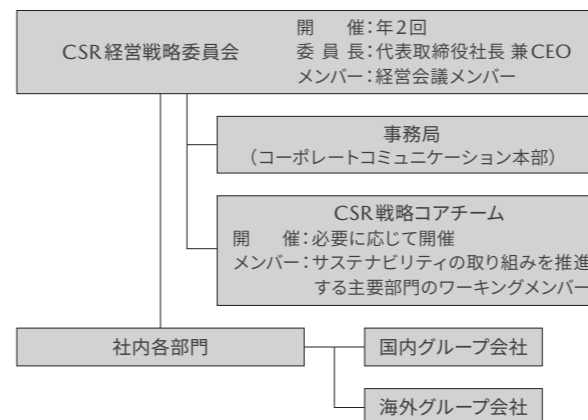
社長を委員長とする「CSR経営戦略委員会」で決まった取り組み方針やガイドラインを理解した上で、社内各部門は、業務目標や計画などを策定し、グループ会社と連携を図りながら、業務を行っています。2015年度から取締役会でサステナビリティを巡る課題の討議を行っています。また、昨今のESGに対する関心の高まりを踏まえ、より実効性のある体制構築が必要と考え、体制見直しの検討を進めています。

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。

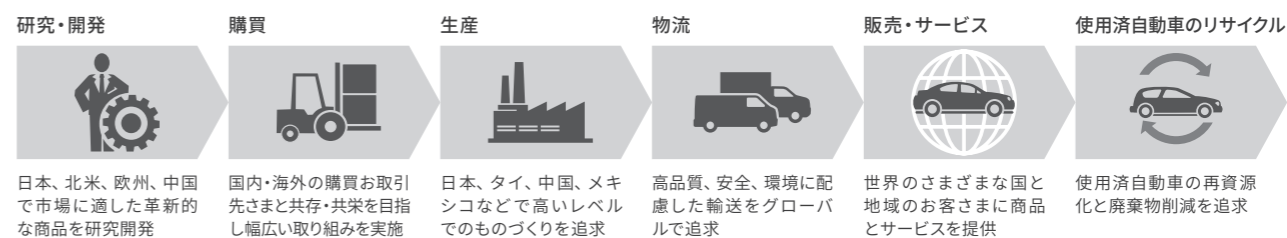
- 重点課題（マテリアリティ）の見直し・特定
- 社会からのニーズやトレンド、社外評価分析結果などを討議

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/>

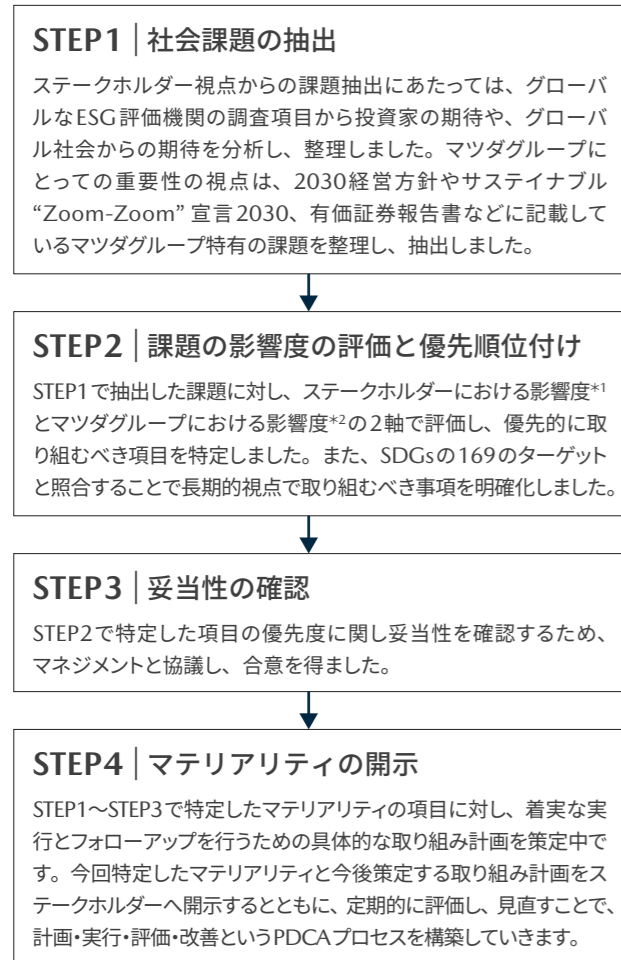
※1 マツダグループの企業経営に対して直接・間接的につながりを持つ関係者。

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)	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<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)	—		8.2 高いレベルの経済生産性を達成する 8.10 銀行取引・保険・金融サービスへのアクセスを促進・拡大する 17.16 持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップを強化する 17.17 効果的な公的・官民・市民社会のパートナーシップを推進する

*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」

Life-Cycle

自動車（製品）に関わる資源採掘から廃棄までのサイクル



Well-to-Wheel

燃料に関わる採掘から使用までのサイクル



2030年に向けた電動化戦略

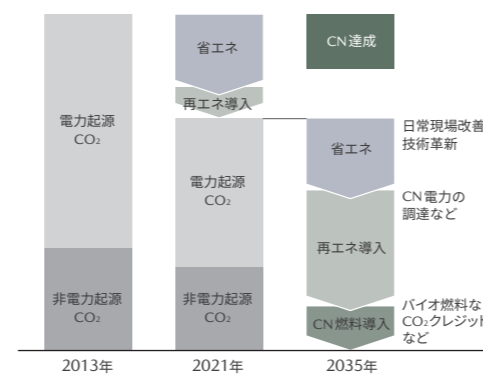
2030年頃までのEV時代への移行期間には、内燃機関、電動化技術、代替燃料などさまざまな組み合わせとソリューションを持ち地域の電源事情に応じて、適材適所で提供していく「マルチソリューション」のアプローチが有効と考えています。一方、各国・各地域の電動化政策や規制の強化動向を踏まえ、私たちは2030年のグローバルにおけるEV比率の想定を25～40%としています。

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



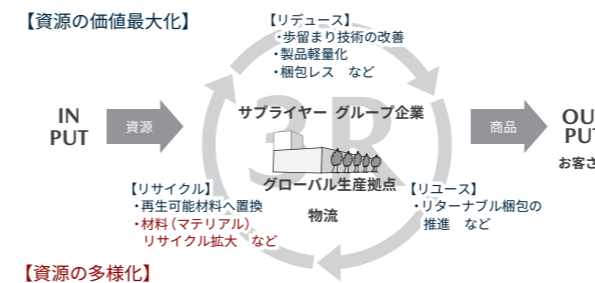
資源循環

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



【資源の多様化】

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。

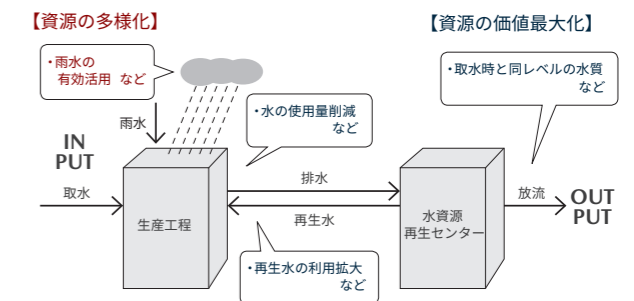
取り組みの考え方 [水]

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に同レベル（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に同レベル（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。

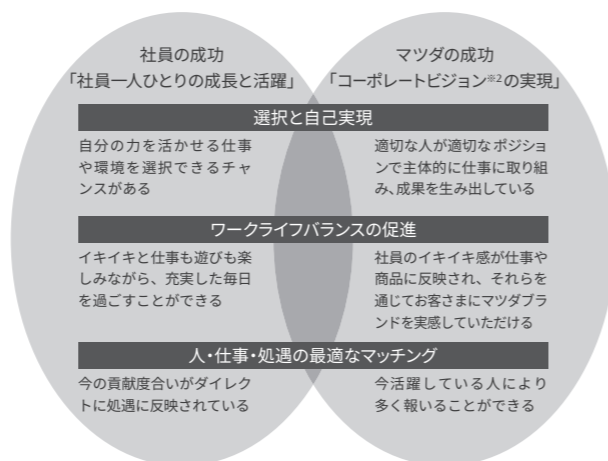
社員一人ひとりの成長と活躍を支援する人事制度

「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。

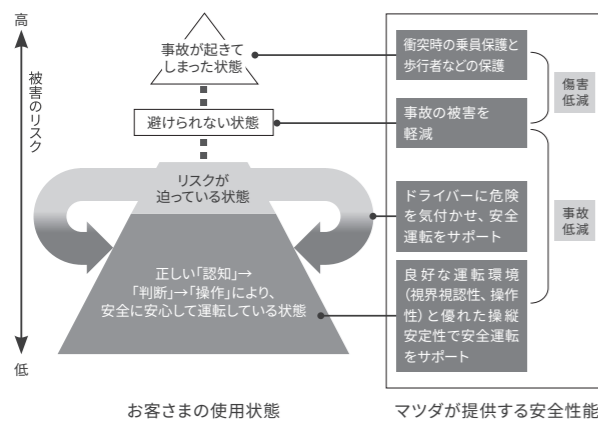
「クルマ」の視点においては、人を深く研究し、人体や脳のメカニズムを理解・モデル化することで、高度運転支援技術の開発を加速させていきます。2040年を目標に自動車技術で対策が可能なものについては、自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指します。

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。

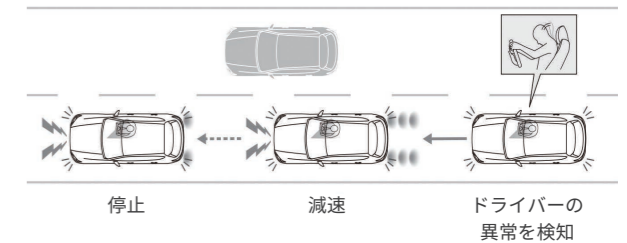
ドライバー・モニタリングによるドライバー状態検知

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
		姿勢崩れ	姿勢(位置・角度)
		運転操作	姿勢逸脱によるステアリング非把持を検知

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 最新の国連協定規則に国内初対応

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「国連協定規則第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規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/jidosha10_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。

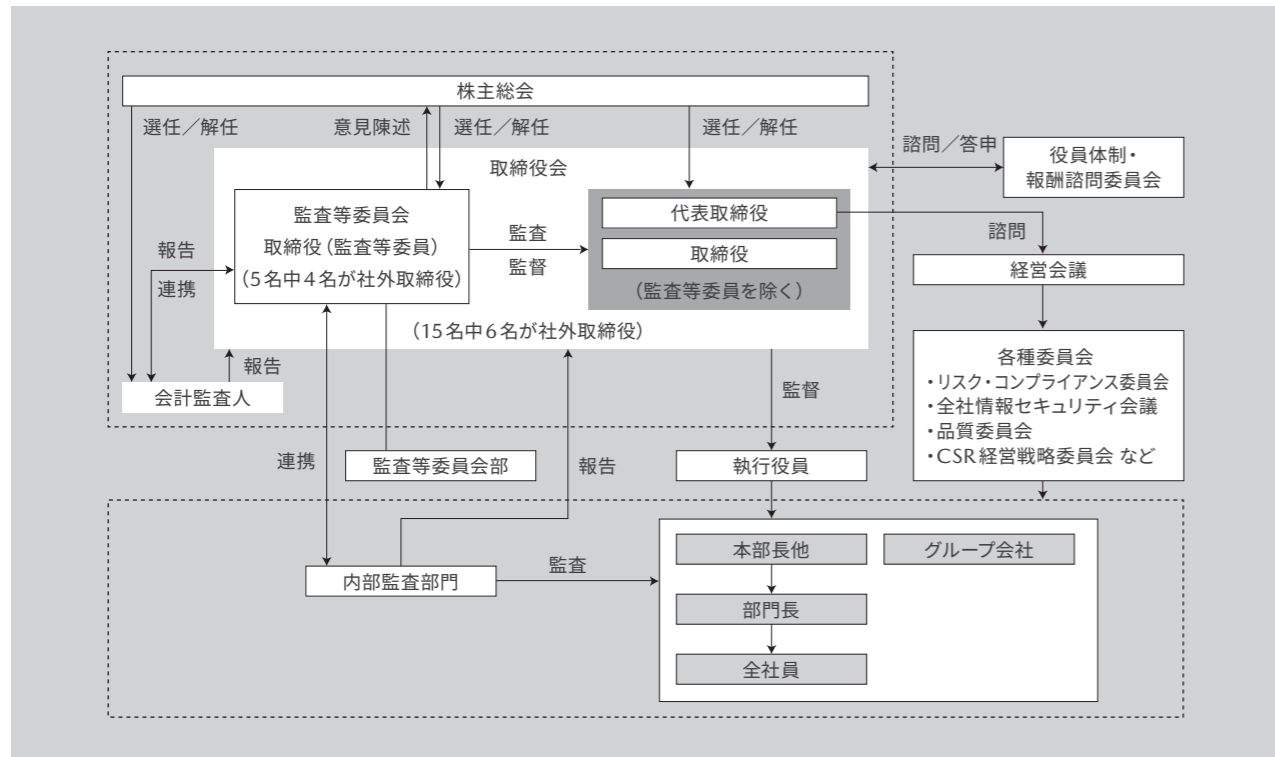
また、役員の指名・選任プロセスおよび報酬の決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として、「役員体制・報酬諮問委員会」を設置しています。

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													
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	
菅浦田 清孝 (64歳) 男性	代表取締役 会長	●		●	●	●	●	●	●	●					
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 ・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)	●		●	●	●	●	●	●	●					●
小野 満 (64歳) 男性	取締役専務 執行役員	●			●	●	●	●	●	●			●	●	●
青山 裕大 (57歳) 男性	取締役専務 執行役員	●			●	●	●	●	●	●					
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)	●			●	●	●	●	●	●					
向井 武司 (61歳) 男性	取締役専務 執行役員	●			●	●	●	●	●	●					
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)	●			●	●	●	●	●	●					
佐藤 潔 (67歳) 男性 独立役員 社外取締役	取締役	●		●	●	●	●	●	●	●					
小川 理子 (60歳) 女性 独立役員 社外取締役	取締役	●		●	●	●	●	●	●	●					
渡部 宣彦 (64歳) 男性	取締役 監査等委員 (常勤)	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
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	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
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	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
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	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
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、定期的に会合をもち、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。

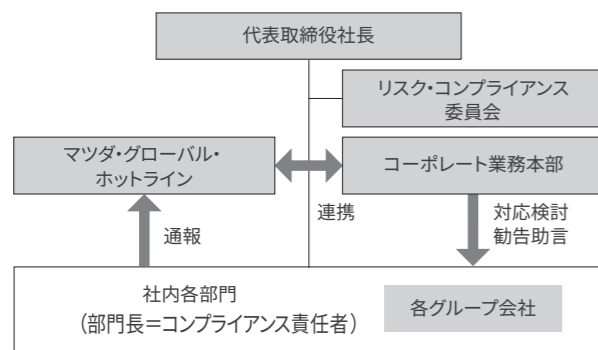
※1 外国籍の取締役については「株式報酬型ストックオプション」に代えて「ファンムストック（株価連動型金銭報酬）を付与する場合があります。

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。

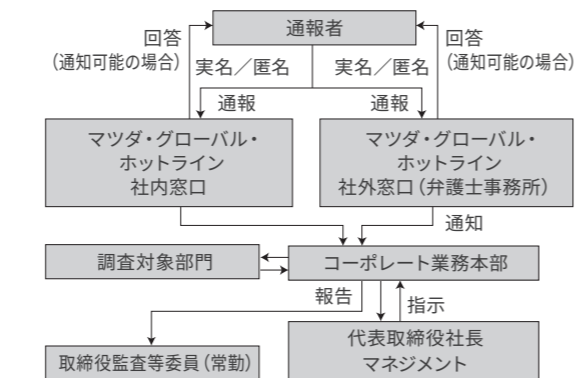
マツダグループは、経済協力開発機構（OECD）やG20が推進するBEPS（Base Erosion and Profit Shifting:税源浸食と利益移転）対策の取り組みを支持し、タックスヘイブンの悪用などによる租税回避行為を行わず、税の透明性確保のために各国税務当局からの求めに応じた情報開示に対して真摯に協力します。とりわけ、グローバルに展開する事業における各国グループ法人間の適正な利益配分を決める手段として移転価格税制の重要性を認識し、事前確認制度の活用などを通じた税務当局との積極的な対話により、透明・公正な移転価格運用に努めます。

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

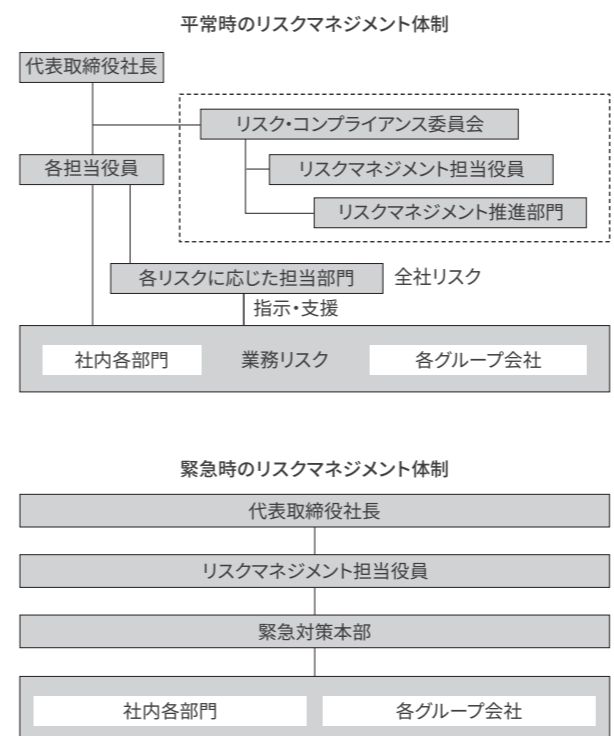
マツダでは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従って社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動を継続し、事業の継続と安定的な発展の確保に努めています。

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名が社外取締役で構成されています。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
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碎し、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。

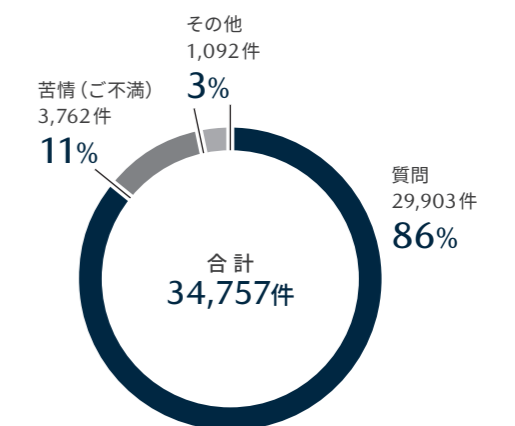
リコール実績 (国内)

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

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)

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

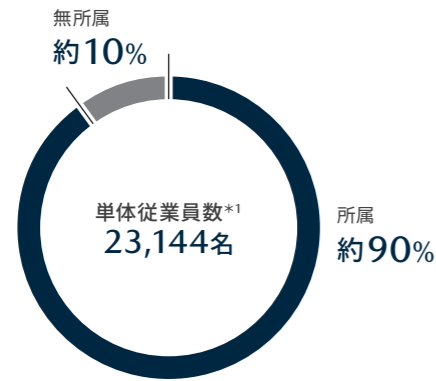


ESGデータ

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	

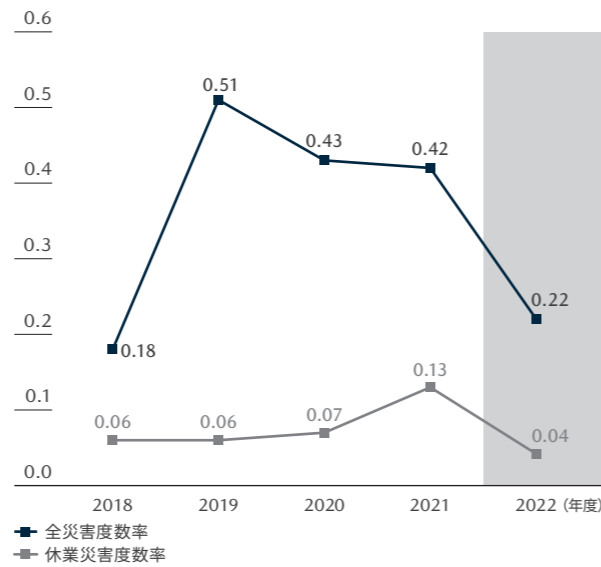
管理職(幹部級以上)に占める女性労働者の割合

(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・不休災害件数
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
育児等取得率	%	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/>

会社概況

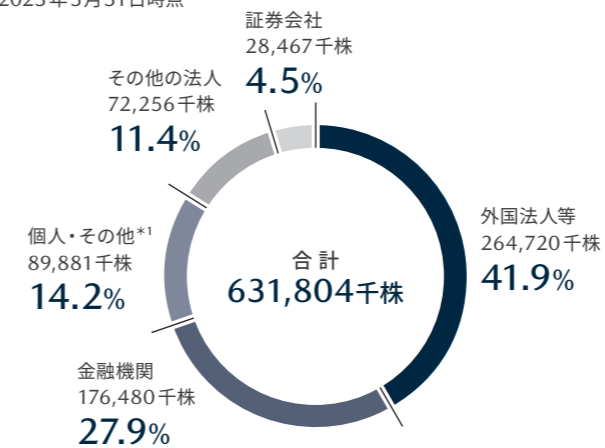
2023年3月31日時点

社名	マツダ株式会社(英訳名:Mazda Motor Corporation)		
会社創立	1920年1月30日		
本社	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号		
代表者	代表取締役社長兼CEO 毛籠 勝弘 (2023年6月27日就任)		
主な事業内容	乗用車の製造、乗用車・トラックの販売など		
株式	発行可能株式総数	1,200,000,000株	
	発行済株式総数	631,803,979株	
	総株主数	132,385名	
大株主	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
	・日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	97,975	15.55
	・株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,328	5.13
	・トヨタ自動車株式会社	31,928	5.07
	・NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	11,414	1.81
	・STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,412	1.65
	・SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,273	1.63
	・株式会社三井住友銀行	10,191	1.62
	・JP MORGAN CHASE BANK 385781	7,649	1.21
	・三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	6,563	1.04
	・伊藤忠自動車投資合同会社	6,051	0.96
	*持株比率は、自己株式1,834,326株を控除して計算しています。		
資本金	2,840億円		
従業員数	単体 合計:23,144名(男性:20,789名 女性:2,355名)*1		
	連結 合計:48,481名*2		
研究開発拠点	本社、マツダR&Dセンター横浜、マツダノースアメリカンオペレーションズ(米国)、マツダモーターヨーロッパ(ドイツ)、中国技術支援センター(中国)		
生産拠点	国内 本社工場(本社、宇品)、防府工場(西浦、中関)、三次事業所 海外 中国*3、タイ、メキシコ、米国、ベトナム*4、マレーシア*4		
販売会社	国内 198社 海外 132社		
主要製品	四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、ディーゼルエンジン、自動車用自動/自動変速機		

*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。
*2 連結の社員数には、マツダグループ外部への出向者を除き、グループ外部から受け入れた出向者を含む。
*3 2023年7月に中国第一汽車集团有限公司での生産委託を終了。
*4 現地組み立てのみ(生産台数は公表対象外)。

株式所有者別状況

2023年3月31日時点



*1 「個人・その他」には自己株式が含まれています。

マツダ株式会社企業サイト

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

主な子会社・関連会社

2023年3月31日時点

連結子会社 70社

会社名	所在国・地域	所有率	業務内容
マツダモーターオブアメリカ, Inc.	米国・カリフォルニア州アーバイン市	100%	自動車および部品販売
マツダカナダ, Inc.	カナダ・オンタリオ州リッチモンドヒル市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターデメヒコス. de R.L. de C.V.	メキシコ・メキシコ市	100%	自動車および部品販売
マツダセルヴィシオスデメヒコス. de R.L. de C.V.	メキシコ・メキシコ市	100%	マツダモーターデメヒコへの業務委託サービス
マツダモーターマフアクトゥリングデメヒコS.A. de C.V.	メキシコ・グアナフアト州サラマンカ市	100%	自動車製造販売
マツダモーターズ(ドイツランド) GmbH	ドイツ・ノルトラインウエストファーレン州レバークーゼン市	100%	自動車および部品販売
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・アントワープ州ウィルブローク市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターヨーロッパGmbH	ドイツ・ノルトラインウエストファーレン州レバークーゼン市	100%	欧州市場の事業統括
マツダオトモビルフランスS.A.S.	フランス・サンジェルマンアンレイ	100%	自動車および部品販売
マツダモーターズUK Ltd.	英国・ケント州ダートフォード市	100%	自動車および部品販売
マツダスイスS.A.	スイス・ブチランシー市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターデポルトガルLda.	ポルトガル・リスボン市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターイタリア, S.r.l.	イタリア・ローマ市	100%	自動車および部品販売
マツダオートモービルズエスパーニャ, S.A.	スペイン・マドリッド市	100%	自動車および部品販売
マツダオーストリアGmbH	オーストリア・クラゲンフルト市	100%	自動車および部品販売
マツダモーターロシア, OOO	ロシア・モスクワ市	100%	自動車および部品販売
マツダオーストラリアPty. Ltd.	オーストラリア・ビクトリア州モルグレイブ	100%	自動車および部品販売
マツダモーターズオブニュージーランドLtd.	ニュージーランド・オークランド市	100%	自動車および部品販売
マツダセールス(タイランド) Co., Ltd.	タイ・バンコク市	96%	自動車および部品販売
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・チョンブリ県	100%	自動車部品製造販売
マツダマレーシアSdn. Bhd.	マレーシア・スランゴール州	70%	自動車製造(委託生産)・販売
マツダ(中国)企業管理有限公司	中国・上海市	100%	中国市場の事業統括
台湾マツダ汽車股份有限公司	台湾・台北市	100%	自動車および部品販売
マツダサザンアフリカ(Pty) Ltd.	南アフリカ共和国・ヨハネスブルグ市	70%	自動車および部品販売
マツダデコロンビアS.A.S.	コロンビア・ボゴタ市	100%	自動車および部品販売
マツダ中販(株)	広島県広島市南区	100%	中古自動車販売
マツダエース(株)	広島県安芸郡府中町	100%	警備防災、保険販売およびエンジニアリング事業
マツダロジスティクス(株)	広島県広島市南区	100%	自動車および部品運送
倉敷化工(株)	岡山県倉敷市	75%	自動車部品製造販売
(株)マツダE&T	広島県広島市南区	100%	自動車の開発受託および特装車の架装・販売
マツダパーツ(株)	広島県広島市東区	100%	自動車部品の販売

会社名	所在国・地域	所有率	業務内容
(株)函館マツダ	北海道函館市	100%	自動車および部品販売
(株)東北マツダ	宮城県仙台市宮城野区	100%	自動車および部品販売
(株)福島マツダ	福島県郡山市	100%	自動車および部品販売
(株)北関東マツダ	茨城県水戸市	100%	自動車および部品販売
(株)甲信マツダ	長野県長野市	100%	自動車および部品販売
(株)関東マツダ	東京都板橋区	100%	自動車および部品販売
静岡マツダ(株)	静岡県静岡市駿河区	100%	自動車および部品販売
東海マツダ販売(株)	愛知県名古屋市長穂区	100%	自動車および部品販売
(株)北陸マツダ	石川県野々市市	100%	自動車および部品販売
(株)京滋マツダ	京都府京都市南区	100%	自動車および部品販売
(株)関西マツダ	大阪府大阪市浪速区	100%	自動車および部品販売
(株)西四国マツダ	愛媛県松山市	100%	自動車および部品販売
(株)九州マツダ	福岡県福岡市博多区	100%	自動車および部品販売
(株)南九州マツダ	鹿児島県鹿児島市	100%	自動車および部品販売
沖縄マツダ販売(株)	沖縄県浦添市	100%	自動車および部品販売
その他 24社	—	—	—

持分法適用関連会社 20社

会社名	所在国・地域	所有率	業務内容
マツダトヨタマニュファクチャリングUSA, Inc.	米国・アラバマ州ハンツビル市	50%	自動車製造販売
オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd.	タイ・ラヨーン県	50%	自動車製造販売
長安マツダ汽车有限公司	中国・南京市	48%	自動車製造販売
長安マツダエンジン有限公司	中国・南京市	50%	自動車部品製造販売
トーヨーエイトック(株)	広島県広島市南区	50%	工作機械製造販売
(株)日本クライメイトシステムズ	広島県東広島市	33%	自動車部品製造販売
ヨシワ工業(株)	広島県安芸郡海田町	33%	自動車部品製造販売
(株)サンフレッチェ広島	広島県広島市中区	17%	プロサッカー球団運営
(株)マツダプロセシング中国	広島県広島市安芸区	29%	納車点検・架装
マツダクレジット(株)	大阪府大阪市北区	48%	自動車販売金融事業
MCMエネルギーサービス(株)	広島県広島市南区	40%	電力・蒸気供給事業
マツダ部品広島販売(株)	広島県安芸郡坂町	33%	自動車部品販売
MCF Electric Drive(株)	広島県広島市南区	50%	モーターの先行技術開発
Mazda Imasen Electric Drive(株)	広島県東広島市	50%	インバータの開発、生産、技術開発
MHHO Electric Drive(株)	広島県広島市南区	10%	電動駆動ユニットの生産技術開発
その他 5社	—	—	—

主要商品ラインアップ

MAZDA 2



グローバル販売台数 販売市場 **J N E C O**
106,641台 生産拠点 **J N O**

MAZDA 3



グローバル販売台数 販売市場 **J N E C O O**
155,157台 生産拠点 **J N C O O**

MAZDA 6



グローバル販売台数 販売市場 **J N E C O O**
33,970台 生産拠点 **J C O O**

MAZDA CX-3



グローバル販売台数 販売市場 **J N E C O**
41,212台 生産拠点 **N O**

MAZDA CX-30



グローバル販売台数 販売市場 **J N E C O O**
173,636台 生産拠点 **J N C O O**

MAZDA CX-4



グローバル販売台数 販売市場 **C**
5,026台 生産拠点 **C**

MAZDA CX-5



グローバル販売台数 販売市場 **J N E C O O**
345,012台 生産拠点 **J N C O O**

MAZDA CX-50



グローバル販売台数 販売市場 **N O**
35,176台 生産拠点 **N**

MAZDA CX-60



グローバル販売台数 販売市場 **J J E**
37,397台 生産拠点 **J**

MAZDA CX-8



グローバル販売台数 販売市場 **J C O**
26,016台 生産拠点 **J J O**

MAZDA CX-9



グローバル販売台数 販売市場 **N E O**
54,826台 生産拠点 **J**

MAZDA MX-30



グローバル販売台数 販売市場 **J N E C O**
10,172台 生産拠点 **J**

MAZDA ROADSTER

(海外市場名: MAZDA MX-5)



グローバル販売台数 販売市場 **J N E C O**
24,946台 生産拠点 **J**

MAZDA CX-90



2023年春より
米国から順次発売。 販売市場 **N**
生産拠点 **J**

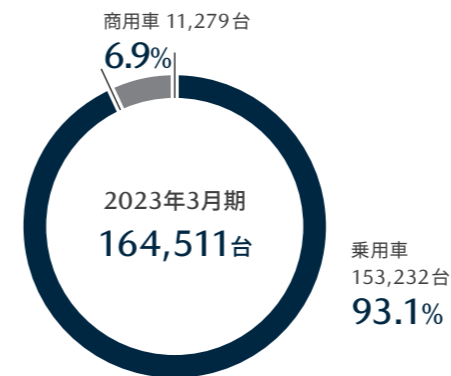
販売市場・生産拠点
J 日本 **N** 北米 **E** 欧州 **C** 中国 **O** その他

※グローバル販売台数は2023年3月期、
販売市場・生産拠点は2023年3月31日時点。
※仕様は市場により異なる。

地域別の活動 | 日本

2023年3月31日時点

販売台数



販売会社数および店舗数

販売会社数	販売店舗数 (新車店舗 + 中古車店舗)
198	922

研究開発拠点

地域	名称	所在地	主な研究内容
日本	本社 研究開発部門	広島県安芸郡府中町	・商品、技術企画 ・デザイン開発 ・商品開発および育成 ・重要新技術の先行研究
	マツダR&Dセンター横浜 (略称: MRV)	神奈川県横浜市	・先行商品の企画 ・重要新技術の先行研究

総合自動車試験場

名称	所在地	開設	土地面積	主な研究内容
三次自動車試験場	広島県三次市	1965年6月	1,702千㎡	新商品の基本性能開発・育成の拠点として、クルマに要求される、走る・曲がる・止まるの走行テストを実施するとともに、大型の試験設備を駆使して、安全技術、環境技術の開発に取り組んでいます。
美祿自動車試験場	山口県美祿市	2006年5月	753千㎡	三次自動車試験場がないテストコースを新設し、操縦安定性の限界テストなど、クルマの商品性向上に寄与しています。
北海道剣淵試験場	北海道上川郡剣淵町	1990年1月	4,700千㎡	積雪路面での4WD・ABS・TCS*1・DSC*2など、安全走行システムの開発テストや、氷・雪害などに対する技術開発・商品性向上など、寒冷地特有のテストを行っています。
北海道中札内試験場	北海道河西郡中札内村	2002年1月	260千㎡	さまざまな気象環境条件の下での、車両の性能を開発するための北海道内2番目の試験場です。主に、凍結路面でのABS・TCS・DSCなどの安全走行システムの開発テストを行っています。

*1 TCS(トラクションコントロールシステム): 路面、および走行状況に即応して駆動力を最適化する機構。
*2 DSC(ダイナミック・スタビリティ・コントロール): 4輪ABS(アンチロックブレーキシステム)とトラクションコントロールの機能を統合し、エンジン出力制御と4輪個別の制動力を最適に制御することによって、クルマの横滑り防止を図る機構である。滑りやすい路面でのコーナリングや、危険回避のための急ハンドル操作時などにも、安定した走行姿勢を保つ。

生産拠点概要

所在地	名称	地区	生産品目	操業開始	
広島県安芸郡府中町	本社工場	本社	ガソリンレシプロエンジン、ディーゼルエンジン、自動車用自動変速機	1931年 3月	
		宇品第1(U1)工場	CX-30、CX-5、CX-8、CX-9*3、MX-30、ロードスター	1966年11月	
		宇品第2(U2)工場	CX-5	1972年12月	
広島県三次市	三次事業所		ガソリンレシプロエンジン、ディーゼルエンジン 自動車用部品	1964年12月 1974年 5月	
山口県防府市	防府工場	西浦	防府第1(H1)工場	MAZDA2、MAZDA3、CX-30	1982年 9月
		防府第2(H2)工場	MAZDA6、CX-60、CX-90*3	1992年 2月	
		中関	自動車用自動変速機、自動変速機	1981年12月	

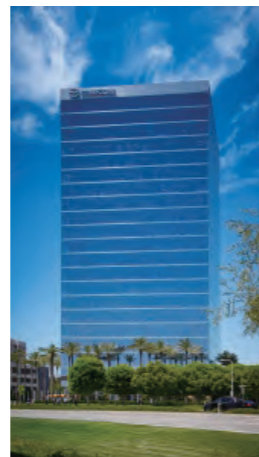
*3 輸出用のみ。

地域別の活動 | 北米

2023年3月31日時点



マツダメヒコビークルオペレーション (MMVO) 外観

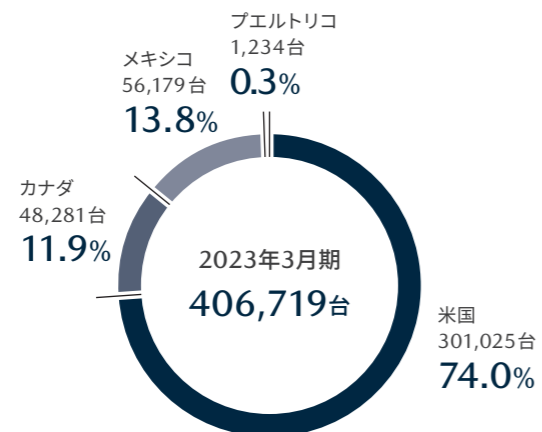


マツダノースアメリカンオペレーションズ (MNAO) 外観



米国新工場 MTM 外観

販売台数



統括拠点

国/地域名	名称	所在地	設立時期	主な業務内容
米 国	マツダノースアメリカンオペレーションズ Mazda North American Operations (略称:MNAO)*1	カリフォルニア州アーバイン	1997年10月	自動車・部品の卸売販売、北米市場における技術動向などの調査・研究、デザインの開発、商品適合性評価

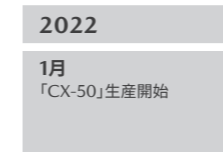
研究開発拠点

国/地域名	名称	所在地	主な研究内容
米 国	マツダノースアメリカンオペレーションズ Mazda North American Operations (略称:MNAO)*1	カリフォルニア州アーバイン	・北米市場における技術/市場動向などの調査、研究 ・北米市場におけるデザインの開発 ・北米市場における商品適合性評価

生産拠点

国/地域名	名称	所在地	マツダ車		主な生産車種	資本構成	
			生産開始時期	従業員数		マツダ	他
米 国	マツダトヨタマニュファクチャリング USA, Inc. Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc. (略称: MTM)	アラバマ州 ハンツビル市	2022年1月	4,031名	CX-50	マツダ 50% トヨタ 50%	
メキシコ	マツダメヒコビークルオペレーション Mazda de Mexico Vehicle Operation (略称: MMVO)*2	グアナファト州 サラマンカ	2014年1月	4,885名	MAZDA2, MAZDA3, CX-3, CX-30	マツダ 100%	

MTM沿革



MMVO沿革



主要な販売会社

国/地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	資本構成
米 国	マツダモーターオブアメリカ, Inc. Mazda Motor of America, Inc.*1	カリフォルニア州アーバイン	1971年 2月	908名	マツダ 100%
カナダ	マツダカナダ, Inc. Mazda Canada, Inc.	オンタリオ州リッチモンドヒル	1968年 7月	175名	マツダ 100%
メキシコ	マツダメヒコ セールズアンドコマmercialオペレーション Mazda de Mexico Sales & Commercial Operation*3	メキシコシティ	2004年12月	110名	マツダ 100%

市場および販売会社数

市場	市場数	販売会社数	販売店舗数
米 国	1	1	544
カナダ	1	1	163
メキシコ	1	1	64

*1 「マツダモーターオブアメリカ, Inc.」「マツダモーターメヒコ S. de R.L. de C.V.」を総称して「マツダノースアメリカンオペレーションズ (MNAO)」と呼んでいる。
*2 「マツダモーターマニュファクチャリングメヒコ S.A. de C.V.」の総称。
*3 「マツダモーターメヒコ S. de R.L. de C.V.」および「マツダセルヴィシオスメヒコ S. de R.L. de C.V.」の総称。

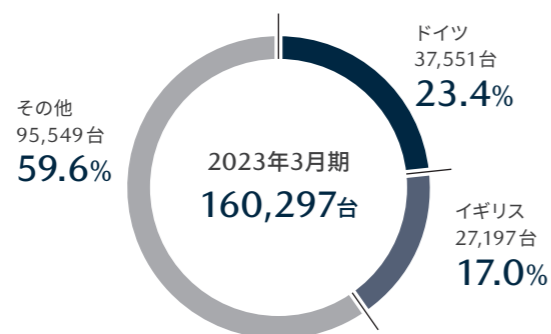
地域別の活動 | 欧州

2023年3月31日時点



マツダモーターヨーロッパGmbH (MME) 外観

販売台数



統括拠点

国/地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	主な業務内容	資本構成
ドイツ	マツダモーターヨーロッパGmbH Mazda Motor Europe GmbH (略称:MME)	ノルトラインウエスト ファーレン州レバークーゼン	1998年3月	249名	事業所 販売	マツダモーター ロジスティクス ヨーロッパN.V. 100%
	(European R&D Centre)	ヘッセン州オーバーウァゼル	1987年12月	74名	研究開発	
ベルギー	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. Mazda Motor Logistics Europe N.V. (Vehicles and Parts Distribution Center)	アントワープ州ウィルブローク	1998年8月	313名	事業所 物流、販売	マツダ 100%

研究開発拠点

国/地域名	名称	所在地	主な研究内容
ドイツ	マツダモーターヨーロッパGmbH Mazda Motor Europe GmbH (略称:MME)	ヘッセン州 オーバーウァゼル	<ul style="list-style-type: none"> 欧州市場における技術/市場動向などの調査、研究 欧州市場におけるデザインの開発 欧州市場における商品適合性評価

主要な販売会社

国/地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	資本構成
ドイツ	マツダモーターズ(ドイツランド) GmbH Mazda Motors (Deutschland) GmbH	ノルトラインウエスト ファーレン州レバークーゼン	1972年11月	179名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
	マツダオーストリアGmbH Mazda Austria GmbH	クラゲンフルト	1981年 7月	104名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
ポルトガル	マツダモーターポルトガルLda. Mazda Motor de Portugal Lda.	リスボン	1995年 2月	12名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
イタリア	マツダモーターイタリア S.r.l. Mazda Motor Italia S.r.l.	ローマ	1999年12月	47名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
スペイン	マツダオートモビルスエスパーニャ,S.A. Mazda Automoviles Espana, S.A.	マドリッド	2000年 2月	53名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
フランス	マツダオートモビルフランスS.A.S. Mazda Automobiles France S.A.S.	サンジェルマンアンレイ	2001年 2月	41名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
スイス	マツダスイスS.A. Mazda (Suisse) S.A.	ブチランシー	2001年 2月	35名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
イギリス	マツダモーターズ UK Ltd. Mazda Motors UK Ltd.	ケント州ダートフォード	2001年 5月	120名	マツダ 75%、 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 25%
デンマーク	マツダモーターデンマーク Mazda Motor Denmark	レスオウア	2003年 4月	17名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
ノルウェー	マツダモーターノルウェー Mazda Motor Norge	コルボン	2004年 4月	15名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
スウェーデン	マツダモータースウェーデン Mazda Motor Sverige	クングスバックカ	2004年 4月	13名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
ロシア	マツダモーターロシア, OOO Mazda Motor Rus, OOO	モスクワ	2005年12月	108名	マツダ 100%
アイルランド	マツダモーターアイルランド Mazda Motor Ireland	ダブリン	2006年 7月	8名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
チェコ	マツダモーターチェコ Mazda Motor CZ, s.r.o.	プラハ	2006年10月	14名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 100%
スロバキア	マツダモーターズスロバキア Mazda Motor Slovakia, s.r.o.	ブラチスラバ	2006年10月	4名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 100%
ベルギー・ルクセンブルク	マツダモーターベラックス Mazda Motor Belux	ウィルブローク	2007年 4月	34名	-
ハンガリー	マツダモーターハンガリー Mazda Motor Hungary Kft	ブダペスト	2008年 4月	8名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 100%
クロアチア	マツダモータークロアチア Mazda Motor Croatia d.o.o.	ザグレブ	2008年 4月	11名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 100%
スロベニア	マツダモーターズスロベニア Mazda Motor Slovenija d.o.o.	リュブリャナ	2008年 4月	6名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 100%
ポーランド	マツダモーターポーランド Mazda Motor Poland Sp. z.o.o.	ワルシャワ	2008年 5月	33名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 100%
トルコ	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. トルコブランチ Mazda Motor Logistics Europe N.V. Turkish Branch	イスタンブール	2008年 6月	6名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店
オランダ	マツダモーターネーデルランド Mazda Motor Nederland	ワディンクスフェーン	2008年10月	36名	マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V. 支店

市場および販売会社数

市場	市場数	販売会社数	販売店舗数
ドイツ	1	1	462
イギリス	1	1	128
その他	38	24	1,290

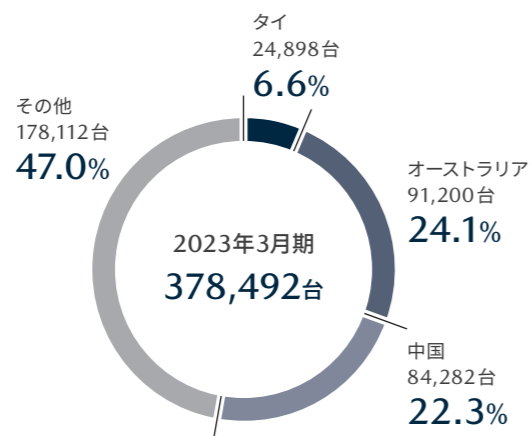
地域別の活動 | 中国、タイ、オーストラリア、その他

2023年3月31日時点



オートアライアンス (タイランド)

販売台数



統括拠点および会社

国/地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	主な業務内容	資本構成
タイ	マツダサウスイーストアジアリミテッド Mazda South East Asia, Ltd. (略称:MSEA)	バンコク	2005年 8月	-	ASEAN市場の事業統括	マツダ 100%
中国	マツダ(中国)企業管理有限公司 Mazda Motor (China) Co., Ltd. (略称:MCO)	上海市 浦東新区	2005年 1月	77名	中国市場の事業統括	マツダ 100%
	マツダ(中国)企業管理有限公司 北京分公司 Mazda Motor (China) Co., Ltd. Beijing Branch (略称:MCO-Beijing)	北京市 朝陽区	2007年 11月		MCO支社	-
	マツダ(中国)企業管理有限公司 中国技術支援センター Mazda Motor (China) Co., Ltd. China Engineering Support Center (略称:MCO-CESC)	上海市 嘉定区	2005年 8月		MCO支社・事務所・ワーク ショップ 技術動向などの調査、研究、 およびR&D、購買、品質、 サービス領域の技術支援	-

研究開発拠点

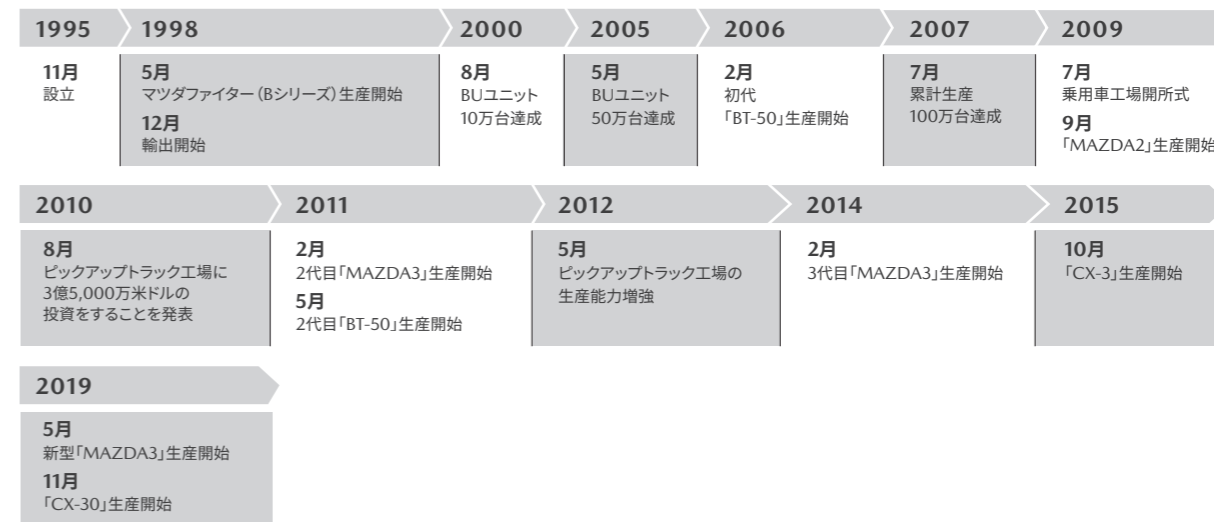
国/地域名	名称	所在地	主な研究内容
中国	マツダ(中国)企業管理有限公司 中国技術支援センター (略称:MCO-CESC)	上海市	・中国市場における技術/市場動向などの調査、研究

生産拠点

国/地域名	名称	所在地	マツダ車 生産開始時期	従業員数	主な生産車種	資本構成
タイ	オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd. AutoAlliance(Thailand) Co., Ltd. (略称:AAT)	ラヨーン県イースタン・ シーボード工業団地	1998年 5月 (1995年11月設立)	5,411名	MAZDA2, MAZDA3, CX-3, CX-30	マツダ 50% フォード 50%
	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. Mazda Powertrain Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. (略称:MPMT)	チョンブリ県	2015年 1月	781名	自動車用トランス ミッション、 エンジン	マツダ 100%
中国	中国第一汽車集团有限公司*1 China FAW Group Corporation Ltd. (略称:FAW)	吉林省 長春市	2003年 3月	-	MAZDA6, CX-4	現地 100%
	長安マツダ汽车有限公司 Changan Mazda Automobile Co., Ltd. (略称:CMA)	江蘇省 南京市	2007年10月	2,315名	MAZDA3, CX-30, CX-30EV, CX-5, CX-8	長安汽車 47.5% マツダグループ 47.5% 中国一汽 5%
	長安マツダエンジン有限公司 Changan Mazda Engine Co., Ltd. (略称:CME)	江蘇省 南京市	2007年 4月 (2005年9月設立)	988名	自動車用エンジン	長安汽車 50% マツダ 50%
ベトナム*2	マツダオートモービルマニュファクチャリングワンメンバー リミテッドライアビリティカンパニー(タコマツダ) MAZDA AUTOMOBILE MANUFACTURING ONE MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY (THACO MAZDA)	クアンナム省 ヌイタン地区	2011年10月	-	MAZDA3, MAZDA6, CX-5, CX-8	現地 100%
マレーシア*2	マツダマレーシアSdn. Bhd. Mazda Malaysia Sdn. Bhd. (略称:MMSB)	スランゴール州 シャーアラム	2012年 9月設立*3	119名	CX-5, CX-8, CX-30	マツダ 70% 現地 30%

*1 2023年7月に生産委託終了。
*2 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)。
*3 2018年5月新工場設立。

AAT沿革



地域別の活動 | 中国、タイ、オーストラリア、その他

2023年3月31日時点

生産拠点

FAW沿革*

2003	2014	2016	2020
3月 一気乗用車有限公司(FCC) にて初代「MAZDA6」 生産開始	4月 「MAZDA6 Atenza」生産開始	3月 「CX-4」生産開始	6月 生産委託先が 一気乗用車有限公司(FCC)から 中国第一汽車集团有限公司(FAW)に変更

*2023年7月に生産委託終了。

CMA沿革

2001	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2018	2019	2020	2021
4月 長安汽車とフォードが 「長安フォード汽車(CAF)」を設立	1月 ・CAFの第2工場として南京車両生産工場建設に ついて政府承認取得 ・マツダはCAFに出資することでプロジェクトに 参画することを表明	2月 CAF重慶工場で「MAZDA3」生産開始 3月 ・マツダがCAFに出資し、3社による合弁会社となる ・資本比率は長安汽車(50%)、フォード(35%)、マツダ(15%) ・新会社名は、「長安フォードマツダ汽車有限公司(CFMA)」となる	9月 CFMA南京工場竣工式 10月 CFMA南京工場 で「MAZDA2」生産開始	2月 CFMA増資 (資本金:2億9,344万ドル→3億5,144万ドル)	5月 重慶工場で生産していた 「MAZDA3」を南京工場に移管	8月 ・CFMA南京工場生産能力増強 ・2代目「MAZDA2」生産開始	11月 CFMAを分割し、 「長安マツダ汽車有限公司(CMA)」設立	6月 「CX-5」 生産開始	4月 「MAZDA3 Axela」 生産開始	4月 「CX-8」 生産開始	8月 新型「MAZDA3」 生産開始	4月 「CX-30」 生産開始	7月 「CX-30EV」 生産開始

主要な販売会社

国/地域名	名称	所在地	設立時期	従業員数	資本構成
タイ	マツダセールス(タイランド)Co., Ltd. Mazda Sales (Thailand) Co., Ltd.	バンコク	1990年 6月	167名	マツダ 96.1% KKS 3.9%
中国	長安マツダ汽車販売分公司 Changan Mazda Automobile Corporation, Ltd. Sales branch	江蘇省 南京市	2007年 4月	278名	長安マツダ汽車 有限公司の 販売部門
台湾	台湾マツダ汽車股份有限公司 Mazda Motor Taiwan Co., Ltd.	台北市	2013年12月	50名	マツダ 100%
オーストラリア	マツダオーストラリアPty Ltd. Mazda Australia Pty Ltd.	ビクトリア州 メルブレイブ	1967年 4月	316名	マツダ 100%
ニュージーランド	マツダモーターズオブニュージーランドLtd. Mazda Motors of New Zealand Ltd.	オークランド	1972年 6月	42名	マツダ 100%
コロンビア	マツダデコロンビアS.A.S. Mazda de Colombia S.A.S. (略称:MCOL)	ボゴタ	2014年 5月	69名	マツダ 100%
南アフリカ	マツダサザンアフリカ(Pty) Ltd. Mazda Southern Africa (Pty) Ltd. (略称:MSA)	ヨハネスブルグ	2013年 7月	42名	マツダ 70% 伊藤忠商事 30%

市場および販売会社数

地域	市場数	販売会社数	販売店舗数
中国	1	1	307
オーストラリア	1	1	140
タイ	1	1	121
その他	114	100	685

アンケートご協力をお願い

マツダ統合報告書2023に関して率直なご意見・ご感想をお聞かせいただければ幸いです

https://mag.mazda.jp/enq/pub/sustainability/questionnaire_jp

マツダ株式会社 コーポレートコミュニケーション本部

本社所在地：広島県安芸郡府中町新地3-1 〒730-8670

発行年月：2023年10月