



ANNUAL REPORT 2015

2015年3月期



ZOOM-ZOOM

Contents

マネジメントメッセージ

04 社長メッセージ：株主・投資家の皆様へ



08 副社長インタビュー

成長戦略

10 特集：構造改革ステージ2

事業活動のレビュー

14 市場別レビュー

日本市場

北米市場

欧州市場

中国市場

その他市場

18 グローバルネットワーク

20 主要商品ラインアップ

持続的成長を支える基盤

21 技術開発の長期ビジョン

23 SKYACTIV技術

24 安全技術

25 モノ作り革新

26 マツダのCSR

27 経営管理体制

会社情報

34 財務ハイライト

35 11カ年主要財務データ

36 株式情報／会社概要

37 マツダの歴史

見直しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されているマツダの計画、戦略、将来の業績などは、現在入手可能な情報に照らした経営陣の仮説や判断に基づいた将来に関する見通しであり、リスクと不確実な要素を含んでいます。リスクおよび不確実な要素としては、マツダの属する市場や事業環境における経済状況の急激な変化、為替レートの変動、マツダおよびその関連会社が新技術をタイムリーに取り入れた商品を開発して効率よく製造する能力、株式市場の動向などが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。したがって、実際の業績は当社の見通しとは大きく異なる可能性があります。

車種名に関する注記

本アニュアルレポートでは日本市場向けの車種名を使用しており、車種により海外市場で使用される名称は異なります（マツダテミオ：Mazda2、マツダアクセラ：Mazda3、マツダブレマシー：Mazda5、マツダアテンザ：Mazda6、マツダロードスター：Mazda MX-5）。



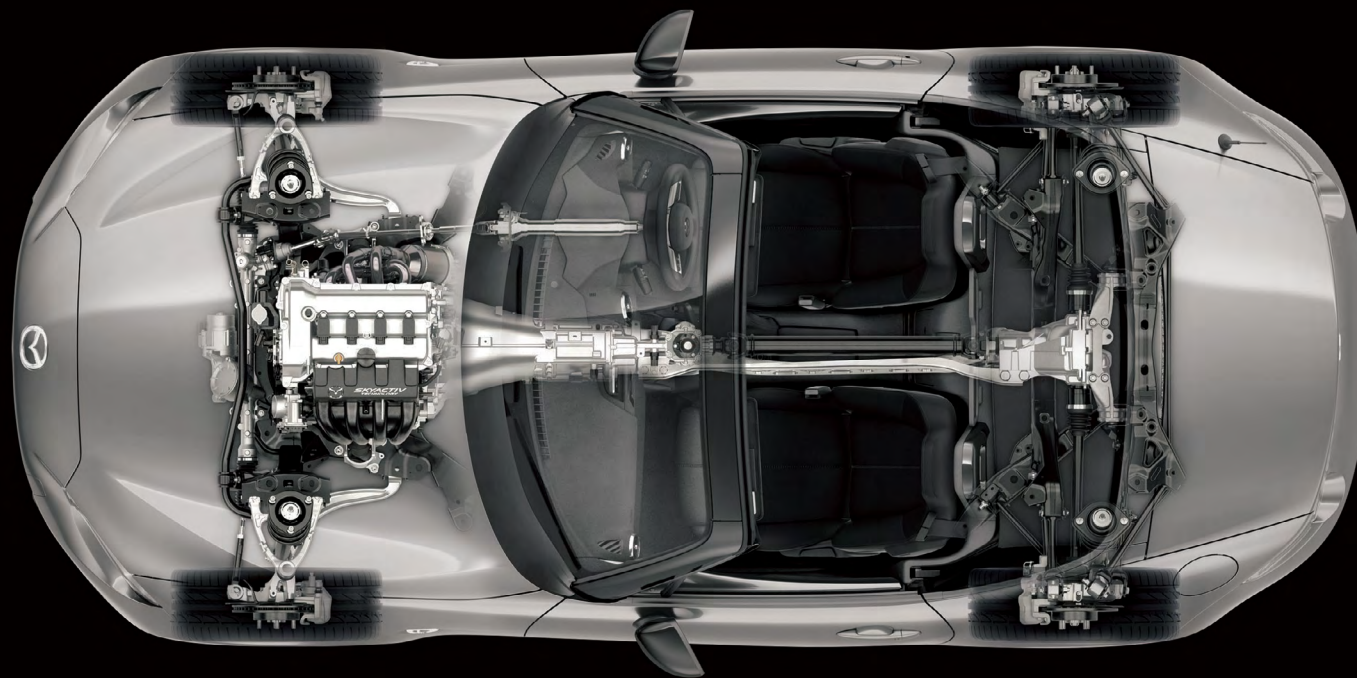
WHAT'S MAZDA DESIGN

クルマに命を与える。
それがマツダのデザイン。

クルマは、単なる鉄の塊ではありません。それは「命あるもの」とマツダは考えます。
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。
そのための造形を追い求めつづけるのが、マツダの「魂動デザイン」です。

魂動

KODO : SOUL of MOTION



WHAT'S MAZDA TECHNOLOGY

世界一を目指した、 ゼロからの革新。

クルマの基本を白紙に戻し、エンジンも、ボディも、シャシーも、トランスミッションも、
クルマの土台となる技術をもう一度、すべてゼロから作り直しました。
そうして生まれた SKYACTIV TECHNOLOGY には、マツダが目指すクルマの未来が表されています。

WHAT'S MAZDA SAFETY

クルマを操るのは
あくまでもドライバーである、
という信念。

人間であるドライバーを支援することが、大きな安全・安心につながる。
それが、マツダの安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」。
この考え方にに基づき、ドライバーをサポートする「i-ACTIVSENSE」や、
正しい姿勢での運転を目指した「HEADS-UP COCKPIT コンセプト」が生まれました。

マネジメントメッセージ

社長メッセージ：
株主・投資家の皆様へ



着実な台数成長を
持続させながら、
ビジネスの質的成長を図り、
ブランド価値の向上に向け
取り組んでいきます。

代表取締役社長兼
CEO（最高経営責任者）

小飼 雅道

社長メッセージ：株主・投資家の皆様へ

業績総括

2015年3月期は原油価格の下落、新興国経済の減速や不安定な為替相場などもありましたが、SKYACTIV技術を梃子にした構造改革を推進し、マツダらしい魅力ある商品とサービスの提供を通じたブランド価値の向上に取り組み、着実な成長を図ることができました。

当期は、SKYACTIV技術と魂動デザインを採用した新世代商品の第4弾となる新型「マツダ デミオ（海外名：Mazda2）」を導入し、さらに新世代商品の第5弾として、新型コンパクトクロスオーバー SUV「マツダ CX-3」の販売を日本からグローバルに開始しました。その結果、当期のSKYACTIV搭載比率は74%まで増加し、台数拡大、収益改善、ブランド強化に貢献しました。当期のグローバル販売台数は前期比5.0%増の139万7千台と、過去20年で最高の販

売台数を達成しました。売上高は3兆339億円（前期比3,417億円増加）、営業利益は2,029億円（同208億円増加）、当期純利益は1,588億円（同231億円増加）となりました。

「構造改革プラン」の最終年度となる2016年3月期も、引き続き主要施策を推進し、ブランド価値のさらなる向上に取り組んでいきます。2015年5月より新世代商品の第6弾となる新型「マツダ ロードスター（海外名：MX-5）」を日本からグローバルに導入を開始しました。また、2016年3月期中に新型「マツダ CX-9」を導入します。SKYACTIV搭載比率は85%以上になる見通しです。

次期のグローバル販売台数は前期比6.6%増の149万台を計画しています。売上高は3兆2,500億円、営業利益は2,100億円、当期純利益は1,400億円の見通しです。

株主還元

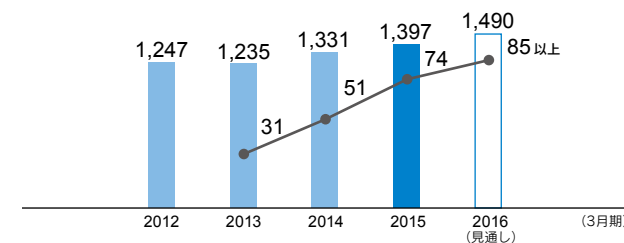
当社は株主還元を最も重要な経営課題の一つと位置付けています。配当については、当期の業績および経営環境ならびに財務状況などを勘案して決定する方針です。当期は、1株当たり10円の配当とさせていただきます。なお、次期の配当は1株当たり30円を予定しています。引き続き、安定的な配当の実現と着実な向上に努めます。

構造改革プランの進捗

2012年2月に「構造改革プラン」を発表以来、SKYACTIVを梃子にした構造改革を強力に推進し、将来に向けた成長投資を継続しつつ、安定的な収益構造の実現に向け取り組んできました。主要施策の一つである「SKYACTIVによるビジネス革新」では、

グローバル販売台数／SKYACTIV搭載比率

■ グローバル販売台数（千台） → SKYACTIV搭載比率（%）



連結業績の推移

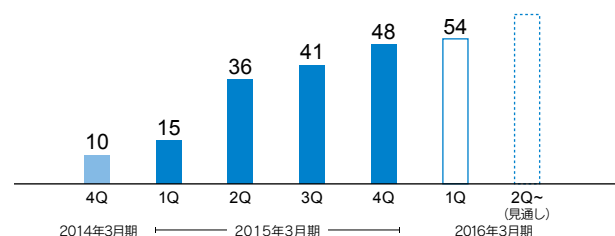
	2014年		2015年		2016年	
	実績	前期比	実績	前期比	見通し	前期比
グローバル販売台数(千台)	1,331	+96	1,397	+66	1,490	+93
売上高(億円)	26,922	+4,870	30,339	+3,417	32,500	+2,161
営業利益(億円)	1,821	+1,282	2,029	+208	2,100	+71
当期純利益(億円)	1,357	+1,014	1,588	+231	1,400	(188)

社長メッセージ：株主・投資家の皆様へ

SKYACTIV技術を搭載した新世代商品を順次導入してきました。新世代商品群は、国内外で高い評価をいただいております。販売台数増に加えブランド価値の向上にも寄与しています。高い商品力に基づいた正価販売により実売価格を向上し、インセンティブを抑制することで、収益面でも大きく貢献しています。

「モノ作り革新によるさらなるコスト改善の加速」では、車種・車格やセグメントを越えて一括企画することで、共通の開発方法や生産プロセスを実現し、より効率的に多品種の商品を開発・生産する「モノ作り革新」に取り組んできました。この「モノ作り革新」を全面的に取り入れた新世代商品群は、走行性能と燃費性能だけでなく、コスト競争力の面でも期待どおりの成果をあげています。

メキシコ新工場 生産台数
(千台)



「新興国事業強化とグローバル生産体制の再構築」でも着実な成果をあげています。メキシコ新工場は2014年1月に稼働を開始し、その後順調に生産台数は増加しています。当期の生産台数は14万台でした。次期は生産台数を23万台へ引き上げる予定です。タイの新トランスミッション工場では、2015年1月に「SKYACTIV-DRIVE」の量産を開始し、立ち上がりは順調です。また、ロシア、マレーシア、ベトナムにおける生産体制も構築し、新興国事業の強化を進めています。国内の生産規模を維持しつつ、グローバルでバランスのとれた生産・供給体制の構築を確実に推進していきます。

「グローバルアライアンスの推進」では、商品、技術、地域ごとに最適な相互補完を行う提携戦略を推進しています。2015年6月に、メキシコ新工場にてトヨタ社向け小型車の生産を開始しました。また、本社工場でのフィアット・クライスラー社向けオープン2シータースポーツカーの生産開始2016年3月期中に予定しています。

このように「構造改革プラン」は商品・販売・生産・アライアンスなど各領域で順調に進捗しており、ブランド価値向上にも成果が表れつつあります。

「構造改革ステージ2」

この度、2017年3月期から2019年3月期までの新しい中期経営計画となる「構造改革ステージ2」を発表しました。これまで、「構造改革プラン」で掲げた主要施策を着実に実施してきましたが、各領域では依然としてさらなる改善の余地があると考えています。「構造改革ステージ2」では、各地域での市場・セグメントごとの需要動向、為替や原油価格などの市場動向、環境規制など事業環境変化に対応した上で、これまでの主要施策をより一層強化していくことに主眼を置き取り組んでいきます。最終年度となる2019年3月期の経営指標は、グローバル販売台数165万台、営業利益率7%以上、自己資本比率45%以上、配当性向20%以上を目標としています。



社長メッセージ：株主・投資家の皆様へ

SKYACTIV技術搭載モデルのフルラインアップにより、3年間で11%の着実な台数成長を目指しています。同時に、最新機能搭載による継続的な商品力強化と環境・安全に重点を置いた次世代技術開発のため規律ある成長投資を実行しつつ、利益成長も図ります。事業規模拡大のみを追求するのではなく、商品・販売・生産・財務の各領域でのビジネスの「質的成長」により、ブランド価値の向上を図ります。そして、財務基盤の強化にあわせ、株主還元の着実な向上に取り組んでいきます。

(「構造改革ステージ2」については、特集P.10をご覧ください)

2019年3月期 経営指標

2015年3月期		2019年3月期ターゲット
グローバル販売台数		
139万7千台	>	165万台
営業利益率		
6.7%	>	7%以上
自己資本比率		
35.2%	>	45%以上
配当性向		
3.8%	>	20%以上

為替前提 USドル120円/ユーロ130円

トヨタ社と業務提携に向け基本合意

2015年5月、トヨタ社と経営資源活用や、商品・技術の補完など、相互にシナジー効果を発揮しうる、継続性のある協力関係の構築に向け基本合意しました。

現在、両社で組織する検討委員会を立ち上げ、環境技術、先進安全技術といった分野をはじめとする、互いに強みを活かせる具体的な業務提携の内容の検討を開始しています。

トヨタ社と当社は、これまでもトヨタ社のハイブリッドシステム技術のライセンス供与や、当社メキシコ新工場におけるトヨタ社向けの小型車生産などで業務提携を行ってきました。この度の協業により、従来の提携の枠組みを超えて、「クルマの新たな価値創造」に向けた中長期的な相互協力を目指します。



業務提携に向け基本合意

私たちは、「マツダならではの価値」を提供することで、お客さまとの間に強く特別な絆を持ち、「選ばれる」ブランドになることを目指し、「ブランド価値経営」を引き続き推進していきます。

自動車メーカーとしてクルマという商品や技術の革新を通じて、持続可能な社会に貢献することが重要であると考えています。また、企業価値向上に向け、企業統治体制を強化し、株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業となるよう、マツダグループの総力を挙げて取り組んでいきます。

株主・投資家の皆様には、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2015年8月

代表取締役社長兼
CEO (最高経営責任者)

小飼雅道

副社長インタビュー



代表取締役
副社長執行役員
丸本 明

強固な財務基盤を構築し、安定的・持続的成長を目指します。

Q1 「構造改革ステージ2」で掲げられている「質的成長」の考え方を具体的にお聞かせください。

「質的成長」とは、「ブランド・ネットワーク・商品開発・グローバル生産効率向上など、持続的成長に必要なビジネス基盤強化」を意味しています。「構造改革ステージ2」期間中にこれらのビジネス基盤を強化し、「供給を上回る需要を創出するブランド」を目指します。

「構造改革プラン」で掲げた主要施策を、より高いステージに引き上げ、着実な台数成長と質的成長を実現していくのが「構造改革ステージ2」です。このステージ2期間の3年間で、開発、販売、生産、財務の各領域でビジネス基盤の強化を図り、2020年3月期以降のさらなる持続的成長につなげていきます。

商品・開発面では、SKYACTIV商品の継続的進化と併行して次世代技術を搭載したSKYACTIV GEN2 (Generation2) モデルを開発し、市場投入を開始します。ブランド・販売面では、正価販売の実現やブランド体験向上など販売戦略浸透に向けた現場改革を推進します。

グローバル生産では、モノ造り革新のグローバル展開や主要生産拠点の稼働率最大化を図ります。財務面では、安定的・持続的成長を可能にする強固な財務基盤を構築するとともに配当性向を改善します。

このように各領域で質的な成長を図り、「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を両立する魅力ある商品や、保有期間を通じてお客さまの期待を超えるマツダブランド体験を提供することで、お客さまとの強い絆を築き、さらなるブランド価値の向上を図ります。

Q2 財務基盤強化に向けた方針を教えてください。

予期せぬ経済危機や各主要市場での需要動向、為替水準の急激な変動などの外部環境の変化に耐える強固な財務基盤を構築し、安定的・持続的成長を目指します。

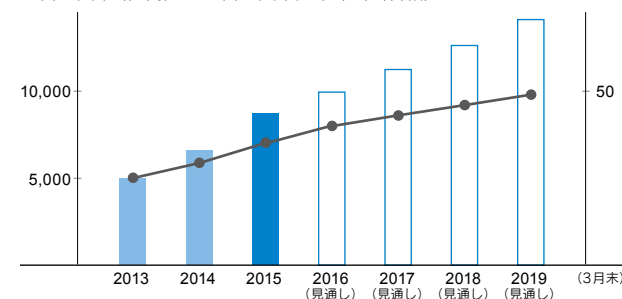
2015年3月期末の自己資本比率は35.2%、純有利子負債は1,719億円となっており、2019年3月期の目標として掲げる自己資本比率45%以上と、早期のネットキャッシュポジションの達成には安定的な利益とキャッシュフローの創出が不可欠です。着実な台数成長のもと、質的成長により収益性を高めることで自己資本比率を高め、キャッシュフローの創出により純有利子負債の削減を図ります。また、財務基盤の強化にあわせ、配当性向も段階的に引き上げ20%以上を目指します。加えて、経営資源の効率的活用により「構造改革

ステージ2」期間中の自己資本利益率 (ROE) は13～15%レベルを維持する考えです。

「構造改革ステージ2」で掲げる諸施策にマツダグループ一体となって取り組み、2020年3月期以降の安定的・持続的成長を可能にする強固な財務基盤を構築します。

自己資本/自己資本比率

■ 自己資本 (億円) ● 自己資本比率 (%) (右軸)



Q3 マツダは国内生産比率が高いことから、為替の変動が業績に与える影響が大きいと見ています。為替変動への対応策についてお聞かせください。

国内稼働は維持しながら、今後の台数成長は海外生産の増加で対応する方針です。メキシコ新工場の本格稼働により、海外生産台数が増加し対米ドルでの為替抵抗力が向上するなど着実に成果が出ています。

副社長インタビュー

当社はこれまで、国内生産比率が高く、為替変動の業績影響はビジネス構造上の課題でした。「構造改革プラン」では、グローバル生産体制の再構築に取り組んできました。メキシコ新工場は2014年1月に稼働を開始、「Mazda3」と「Mazda2」を生産し、北米、欧州および中南米等の市場に出荷しています。2015年3月期は計画どおり14万台を生産し、2016年3月期は23万台まで生産を拡大する計画(トヨタ社向け小型車生産・供給含む)です。このメキシコ新工場の本格稼働に伴い、米ドルに対する為替感応度は計画どおり減少していきます。このように主要通貨に対しては一定の成果が上がりつつありますが、一方で不安定な新興国通貨の業績への影響など課題も残っています。

引き続き、適切な為替エクスポージャー管理やグローバルでの最適調達推進に加え、一時的な為替変動に左右されることなく、海外生産拠点の稼働率を最大化することで早期に生産コストを引き下げ、中長期的な収益性の向上を目指します。

Q4 設備投資、研究開発費の今後の方向性をお聞かせください。

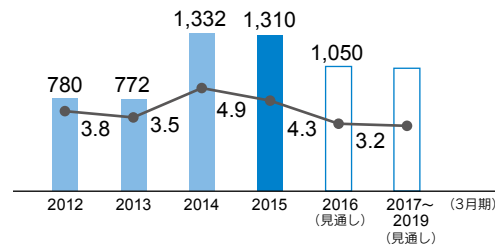
将来に向けた次世代技術開発の前倒し・強化を図りつつ、「モノ造り革新」による技術開発や生産設備投資の効率化や、設備投資、研究開発費にそれぞれ対売上高比率の上限を設定し、規律ある運用を行います。

設備投資については、メキシコ新工場やタイの新トランスミッション工場建設などグローバル生産体制の

再構築に伴い、2014年3月期から2015年3月期にかけて2期連続して1,300億円を上回るなど高水準にありました。2016年3月期は、新商品投資やメンテナンスおよび設備更新が中心となり、1,050億円となる見通しです。「構造改革ステージ2」期間は、設備投資の対売上高比率は3.5%を上限と設定しています。また、将来のさらなる台数成長に向けて、適切なタイミングで追加の能力増強投資を判断します。

設備投資／対売上高比率

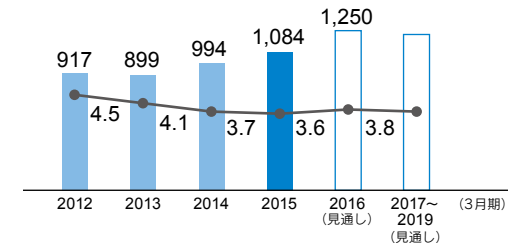
■ 設備投資(億円) ● 対売上高比率(%)



研究開発費については、グローバルで厳格化する環境規制対応や次世代技術および車両(SKYACTIV Generation2モデル)の開発の前倒し・強化を図るため、2015年3月期の1,084億円から2016年3月期には1,250億円に増加する見通しです。研究開発費の対売上高比率は4.0%を上限に設定しています。「モノ造り革新」による技術開発や生産設備投資の効率化とあわせ、この上限設定により規律ある運用を行います。

研究開発費／対売上高比率

■ 研究開発費(億円) ● 対売上高比率(%)



Q5 企業統治(コーポレートガバナンス)に対する考え方を教えてください。

持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための最重要経営課題の一つとして取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制のさらなる充実、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための最重要経営課題の一つと認識しています。これまでも、常勤・社外監査役が適正に監査できる環境の整備や社外取締役制度の導入など諸施策を実施していますが、今後も強化に努めます。また、株主総会や事業説明会、四半期ごとの決算発表など株主・投資家の皆様との対話の充実や適時・適切な情報開示を引き続き実施していきます。

2015年8月

代表取締役
副社長執行役員

丸本 明

SPECIAL FEATURE

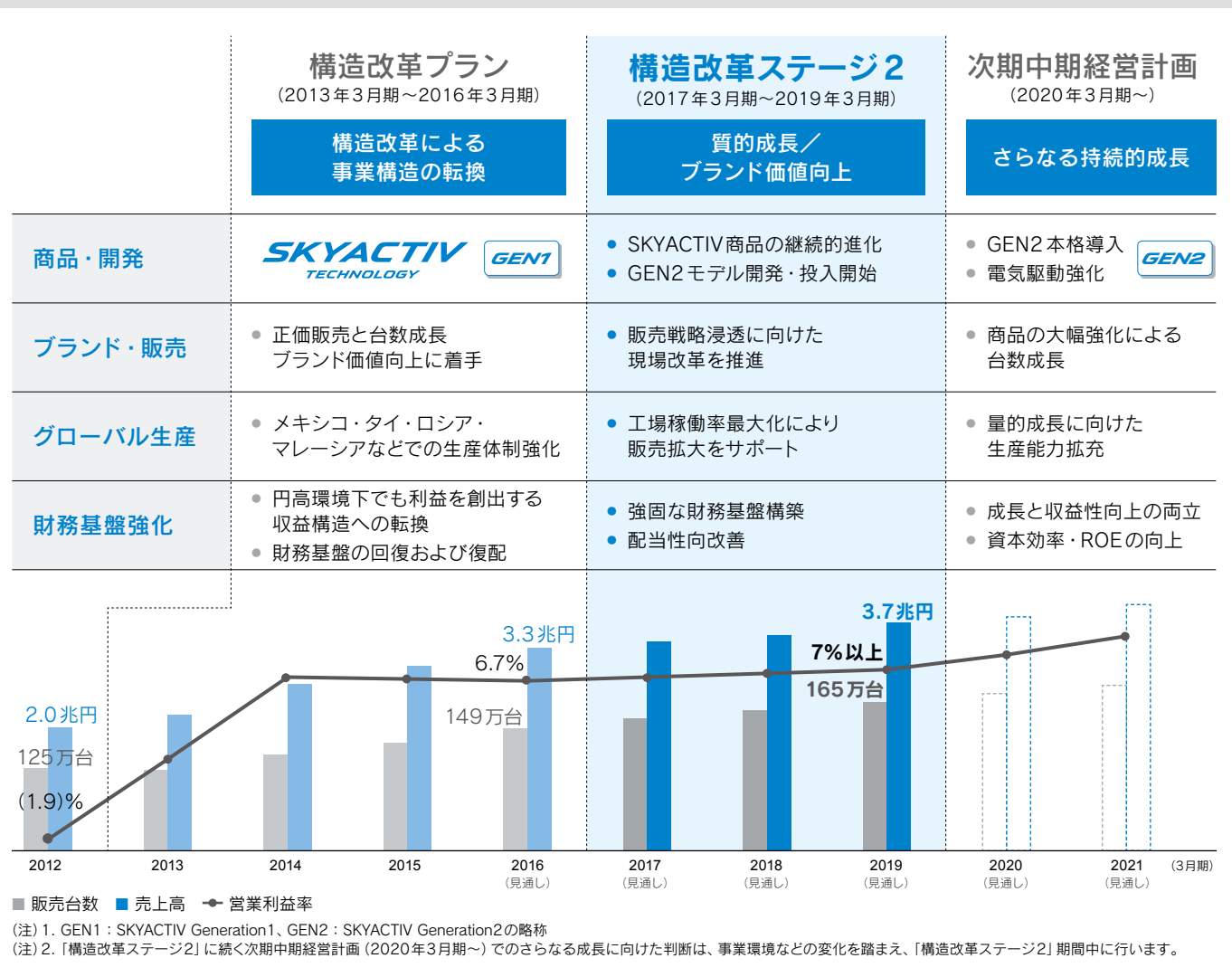
構造改革ステージ2

質的成長／ブランド価値向上を目指して

マツダでは、2012年2月、厳しい外部環境への対応と将来の成長を確実にするために「構造改革プラン」を発表し、主要施策を実施してきました。SKYACTIVによるビジネス革新は着実に成果が出ており、2012年以来、台数、利益ともに成長を実現してきました。しかし、主要施策の各領域では、まだ改善の余地があると考えています。

そこで、2017年3月期から新たにスタートする3カ年の中期経営計画「構造改革ステージ2」では、「構造改革プラン」での主要施策をより高いステージに引き上げ、着実な台数成長を継続させながら、商品・販売・生産・財務の各領域でビジネス効率を高めるなど「質的成長」を図り、本格的な「ブランド価値向上」に向けた取り組みを加速します。具体的には、SKYACTIV商品群の継続的進化と新型車の導入により、台数成長を継続しつつ、ブランド・販売ネットワーク・グローバル生産効率などビジネス基盤を強化します。また、開発・生産・調達が一体となったグローバル一括企画により、最適コンポーネントアーキテクチャーを実現し、さらに高効率・高性能なSKYACTIV GEN2 (Generation2) モデルの投入を開始します。さらに、強固な財務基盤構築にあわせ、配当性向を改善していきます。

今回の特集では、「構造改革ステージ2」の主要施策について説明します。



商品・開発

- 「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を提供する
新型車4車種、派生車1車種、合計5車種を市場投入
- 開発・生産・調達が一体となったグローバル一括企画
により、最適コモンアーキテクチャーを実現

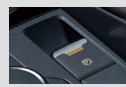
マツダでは2012年に「マツダ CX-5」を導入以降、SKYACTIV商品のラインアップを拡充していますが、今後、これらのSKYACTIV商品群に対して「一貫性のある技術進化」と「魂動デザインの深化」など継続的な進化を図ります。

例えば、2015年1月より「マツダ アテンザ（海外名：Mazda6）」と「CX-5」の商品改良モデルの導入を開始しました。内外装デザインや走行性能の向上に加え、マツダコネクトや安全装備など最新先進装備を採用しています。このような商品改良を他のモデルにも適宜実施し、常に最新のデザイン・技術・装備をお客さまにお届けしていきます。

「アテンザ」、 「CX-5」 商品改良モデル



- ・ より洗練されたデザイン表現
- ・ 上質さと快適性を高めたダイナミック性能



- ・ 内装デザイン・質感の大幅向上
- ・ 最新先進装備の採用

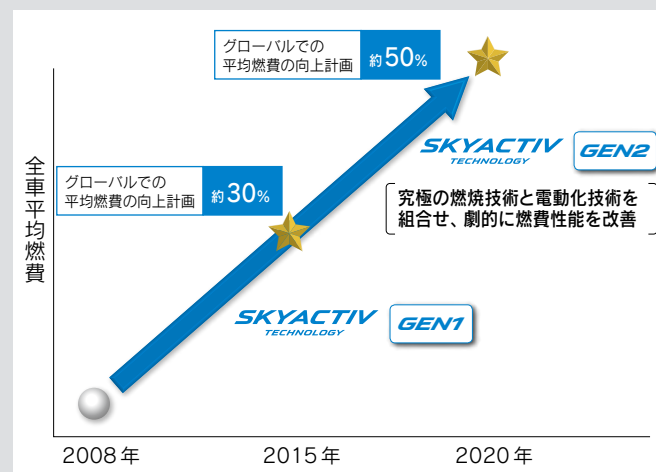
さらに、「構造改革ステージ2」期間中に、「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を実現した新型車4車種、派生車1車種の合計5車種を投入する計画です。SKYACTIV商品群の継続的進化と新型車の導入により着実な台数成長を目指します。

次世代商品に向けた技術開発は、今後さらに厳しくなる各国の環境等の規制対応も含め、環境と安全に重点を置いて進めていきます。

環境技術については、当面はハイブリッドを含め内燃機関を動力としたクルマが主体であると予測されます。マツダは、これまでも内燃機関の改善に取り組んできましたが、今後も、究極の燃焼技術の実現によりさらに進化を図り、そのうえで電気デバイスを組み合わせることで大幅な燃費性能の改善を目指しています。

2015年にはグローバルで販売するマツダ車の平均燃費を2008年との比較で約30%向上してきましたが、2020年には50%向上する計画です。

2020年までにマツダ車の燃費を50%向上（2008年対比）



安全技術については、人間・ドライバーを中心にして安全・安心を提供する「Mazda Proactive Safety」の考えに基づいて、研究・開発を行っています。次世代H.M.I(ヒューマン・マシン・インターフェイス)や「i-ACTIVSENSE」(検知デバイスを用いたマツダの先進安全技術)などの着実な進化を図っていきます。

グローバル販売・ネットワーク強化

- SKYACTIV商品のフルラインアップによる販売強化
- ブランド価値を向上させる販売戦略浸透に向けた現場改革を推進

マツダは、SUV・スポーツカー・ミディアムセダン&ハッチバック・コンパクトカーなどのセグメントに、順次SKYACTIVモデルを導入してきました。2016年3月期にはSKYACTIV搭載比率は85%を超える計画であり、フルラインアップとなったSKYACTIV商品群を梃子に販売強化を図ります。

また、SKYACTIV商品群をさらに進化させ、ショールームでは常に最新のデザイン・技術を搭載したモデルをラインアップし、多様化するお客さまのニーズにあったマツダブランド車を提供します。今後は、「CX-5」や「マツダ CX-3」など販売好調で、今後グローバルでさらに需要拡大が期待できるクロスオーバー系車種を重点強化する計画です。



クロスオーバーコンセプト「マツダ越 KOERU」

さらに、先進安全技術「i-ACTIVSENSE」や新世代4WDシステム「i-ACTIV AWD」など、マツダの先進技術の機能性についても訴求し、販売を強化していきます。



新世代4WDシステム「i-ACTIV AWD」搭載 「マツダ CX-5」

正価販売方針をグローバルに展開し、成果が表れつつあります。お客さまに商品とブランドの価値を十分にお伝えし、インセンティブに依存しない販売活動を行うことで、実売価格の向上や中古車残価の改善を図ります。

日本では「Be a driver」、アメリカでは「Driving Matters」などのブランドキャンペーンを実施しています。このようなブランド価値を訴求する広告宣伝などのコミュニケーション戦略は継続して強化していきます。



Be a driver



Driving matters

マツダブランドを表現した新世代店舗の展開や店舗改装をグローバルに進めています。マツダ車の魅力を前面に引き出し、お客さまにマツダの魅力を感じていただけるマツダブランドの発信・体験拠点として活用していきます。



新世代店舗 関東マツダ 目黒碑文谷店

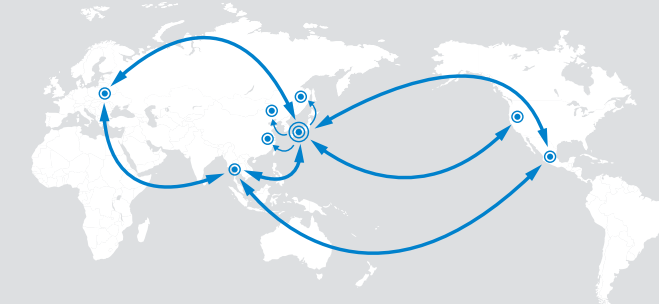
カスタマーケアの強化やお客さまのブランド体験向上策に重点を置いて取り組むなど「現場改革」を推進し、ブランド価値のさらなる向上を目指していきます。

グローバル生産・コスト改善

- モノ造り革新のグローバル展開によるコスト改善加速
- 最高生産効率の追求と主要生産拠点の稼働率最大化により成長をサポート

これまでマザー工場である国内生産拠点において大きな成果が出ている「モノ造り革新」を、今後は海外生産拠点やサプライチェーンに展開し、グローバルで高品質、高効率なフレキシブル生産の実現とコスト改善を目指します。

モノ造り革新のグローバル展開と
グローバルサプライチェーンへの拡大イメージ



2019年3月期の165万台販売計画をサポートするため、2016年3月期から11%の生産拡大を図ります。国内工場の稼働を高レベルで維持しながら、今後の台数成長は海外拠点での生産台数の増加で対応していく方針です。特に、メキシコ新工場の生産効率を、国内生産レベルまで引き上げていきます。

成長戦略

SPECIAL FEATURE

構造改革ステージ2

また、グローバルでのお客さまのニーズに対応し、乗用車とSUVの生産フレキシビリティ拡大などにより、主要生産拠点の生産能力最大化を図ります。

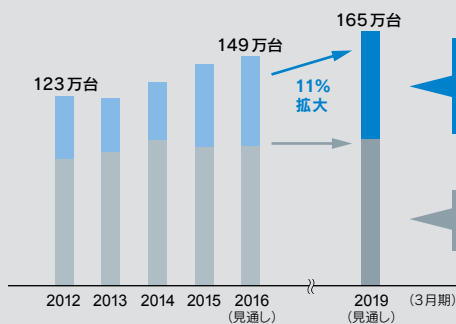


メキシコ新工場

これらの取り組みを推進するにあたり、グローバル人材の育成が重要です。開発、生産技術、品質管理等について、全体最適で判断、行動できる「骨太人材」の育成に取り組みます。マツダのビジョンを理解・共有した人材が、海外拠点で自立し、活躍できる環境・体制づくりを目指します。

グローバル生産台数

■ 国内生産台数 ■ 海外生産台数



海外生産拠点の稼働率を最大化

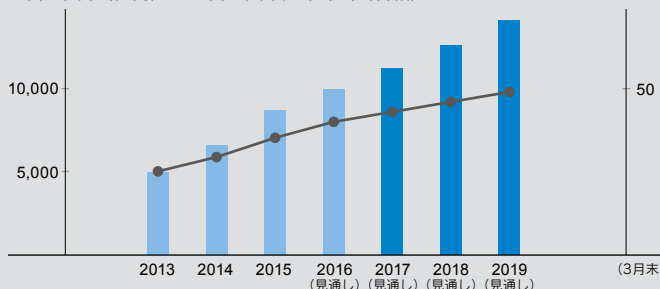
国内稼働を維持

財務基盤強化と株主還元

安定的で持続的な成長には強固な財務基盤が不可欠です。財務基盤の強化とあわせ、配当性向の段階的な引き上げを図ります。自己資本の拡充に伴い自己資本利益率 (ROE) は減少するものの、「構造改革ステージ2」期間中のROEは13～15%レベルの維持を目指します。

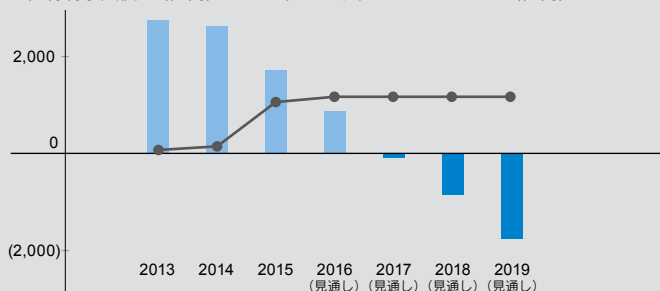
自己資本/自己資本比率

■ 自己資本 (億円) ● 自己資本比率 (%) (右軸)



純有利子負債/フリー・キャッシュ・フロー

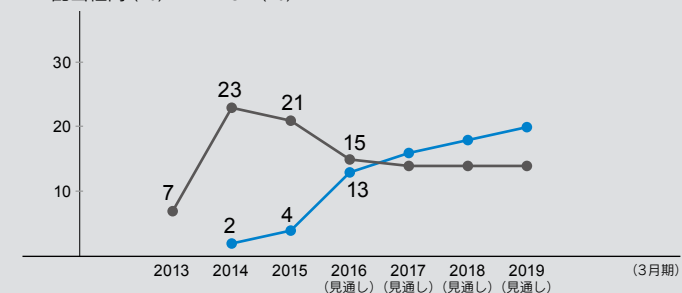
■ 純有利子負債*1 (億円) ● フリー・キャッシュ・フロー*2 (億円)



*1. 3月末 *2. 3月期

配当性向/ROE

● 配当性向 (%) ● ROE (%)



着実な台数成長のもと、商品・販売・生産・財務の各領域でビジネス効率を高めるなど「質的成長」を図り、本格的なブランド価値向上に向けた取り組みを加速していきます。

財務基盤強化を図りながら諸施策を実施し、2019年3月期の経営指標達成を目指します。

2019年3月期 経営指標

2015年3月期	2019年3月期ターゲット
グローバル販売台数 139万7千台	165万台
営業利益率 6.7%	7%以上
自己資本比率 35.2%	45%以上
配当性向 3.8%	20%以上

為替前提 USドル120円/ユーロ130円

日本市場



新型「CX-3」

2015年3月期業績の概要

当期の総需要は、消費増税の影響などにより前期比7%減の530万台にとどまり、4年ぶりに前期を下回りました。

マツダの販売台数は、上期は消費増税の影響で大幅に減少しましたが、下期は新商品の投入などで消費増税の駆け込み需要のあった前年下期を上回る販売を達成し、通期では、前期比8%減の22万5千台となりました。2014年9月から販売を開始した新型「マツダ デミオ」の好調な販売に加え、商品力を強化した「マツダ CX-5」、「マツダ アテンザ」や、クリーンディーゼル専用車として2015年2月に販売を開始した新型「マツダ CX-3」の投入が販売台数増に貢献しました。

新型「デミオ」は、車の価値はボディサイズに比例するという既存概念を打ち破ることを目指して開発し、あらゆる領域での品質を徹底的に追求し、新しいマツダの技術やデザインの考え方のすべてを凝縮したコンパクトカーです。「2014-2015日本カー・オブ・ザ・イヤー」や「2014年度グッドデザイン金賞（経済産業大臣賞）」を受賞するなど高い評価をいただきました。また、順調な立ち上がりとなっている新型「CX-3」を購入されたお客さまからは、「デザインが秀逸で一目ぼれした」「操る楽しさ、運転の楽しさを感じることができ、長く付き合っていける」「ロングドライブに行きたくなる」など大変好評をいただき、20代から50代を中心とした幅広い年齢層にご支持いただいています。

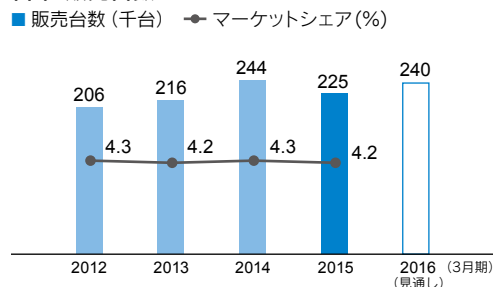
また、国内での新世代クリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D」搭載車の累計販売台数が、2012年2月の「CX-5」導入以降2年7ヵ月で、10万台を突破しました。当期のクリーンディーゼル市場に占めるマツダのシェアは70%に達しており、引き続き国内ディーゼル乗用車市場を牽引しています。

2016年3月期業績の見通し

次期の総需要は2年連続で減少する見通しです。マツダの販売台数は、前期比7%増の24万台を計画しています。販売好調な新型「デミオ」、新型「CX-3」が通年で寄与するほか、2015年5月に販売を開始した新型「マツダ ロードスター」などの新商品の投入により台数成長を図ります。

今後に向けて、マツダブランドを訴求する広告宣伝活動を継続していきます。さらに、お客さまが新車をご購入後、マツダ車を保有いただいているすべての期間を通じてさまざまなタッチポイントを活用しながら、マツダブランドを体感していただける取り組みを拡大します。マツダは、お客さまの人生をより豊かにし、お客さまとの間に特別な絆を持ち、選ばれ続けるオンリーワンブランドを目指します。

日本 販売台数



FOCUS

「新世代店舗」を展開

マツダは、お客さまにマツダの魅力を感じていただくために、新しいコンセプトの販売店（以下、新世代店舗）を展開しています。新世代店舗は2015年3月末時点で21店舗に増えましたが、今後段階的にさらなる拡充を図り、国内市場におけるマツダブランドの発信・体感拠点として活用していきます。



新世代店舗
東海マツダ 桑名店

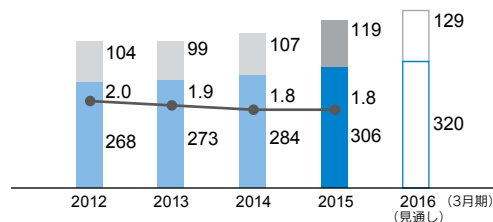
北米市場



「Mazda6」改良モデル（米国仕様車）

北米 販売台数

- 米国 販売台数 (千台)
- カナダ他 販売台数 (千台)
- 米国 マーケットシェア (%)



2015年3月期業績の概要

当期の総需要は、米国で前期比7%増の1,673万台と、2011年3月期以降、5年連続で前期超えとなりました。カナダでは2014年4月以降、毎月前年比増が継続し、通期では同7%増の186万台となりました。

北米市場におけるマツダの販売台数は、前期比9%増の42万5千台となりました。このうち、米国での販売台数は同8%増の30万6千台となり、正価販売方針を継続しながら、過去20年で最高の販売実績を達成しました。商品力を強化した「CX-5」、「Mazda6」は好調な滑り出しで、「CX-5」は導入後最高となる9万7千台の販売実績を達成しました。カナダでは、販売が大きく伸びた「CX-5」が貢献し、同3%増の7万2千台となりました。フリート比率を10%以下に抑え、引き続き小売主導によるビジネス成長に取り組んでいます。メキシコでの販売台数は同31%増の4万5千台に達し、過去最高を記録しました。「Mazda3」の好調な販売が継続していることに加え、2015年3月から現地生産の新型「Mazda2」の販売を開始したことにより、台数成長を実現することができました。

北米市場の小売販売に占める「CX-5」、「Mazda6」、「Mazda3」の構成比が88%まで上昇し、また3車種合計での小売販売が同10%増となり、引き続きSKYACTIV搭載車が販売を牽引しています。また、米国環境保護庁(EPA)が2014年10月に公表した2013モデルイヤー車の「燃費トレンドレポート*1」において、マツダの企業平均燃費値*2が2年連続で総合1位を獲得しました。

*1. 燃費トレンドレポート：EPAが公表している1975年以降の新車（乗用車と小型トラック）の燃費値の推移をまとめた年次報告書。

*2. 企業平均燃費値：各社が1年間に販売した車の平均燃費。EPAの「燃費トレンドレポート」では、EPAが定めた手法による各車種の燃費値（市街地と高速道路走行時）をモデルイヤー（年式）ごとに販売台数に応じて加重平均している。

2016年3月期業績の見通し

北米市場における次期の総需要は、堅調な経済を背景に安定的に高水準を維持すると予想しており、マツダの販売台数は前期比6%増の44万9千台を計画しています。このうち、米国では同5%増の32万台を見込んでいます。引き続き「CX-5」、「Mazda6」、「Mazda3」の主要商品を中心に正価販売を維持しながら前期比増を達成し、「MX-5」や「CX-3」などの新型車でさらなる販売拡大を図ります。カナダとメキシコでは、新型車の導入により、それぞれ同8%増の7万7千台、同8%増の4万9千台の販売を見込んでいます。

FOCUS

北米市場の販売戦略

米国では、より中期的な視点で、マツダブランドのファン層の拡大に注力しています。2015年5月からは新プライマリーブランドキャンペーン「Driving Matters」を展開し、個別車種ではなくマツダブランド全体に共通の提供価値を訴求しています。また、より効率的に訴えかけるために媒体の見直しも実施し、デジタル媒体からの積極的な情報発信、体験型イベントなどを重視しています。

カナダではディーラーや外部コンサルタントと協働した顧客満足改善施策や距離無制限保証といった業界内でもユニークな取り組みを展開し、マツダの提供する商品・サービスなどの価値を支持していただけるお客さま層の拡大に取り組んでいます。



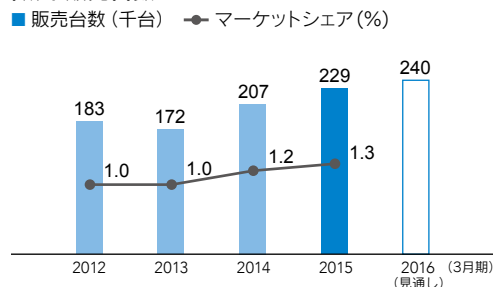
米国において
新ブランドキャンペーン
「Driving Matters」を展開

欧州市場



新型「Mazda2」(欧州仕様車)

欧州 販売台数



2015年3月期業績の概要

当期の総需要は、前期比2%増の1,782万台となりました。欧州市場におけるマツダの販売台数は「Mazda3」や「CX-5」の販売増により、需要の伸びを上回る同11%増の22万9千台と高い販売実績を達成しました。ドイツでは、同8%増の5万1千台となりました。本格導入した「Mazda3」は、同40%増を達成、導入から約3年が経過した「CX-5」も前期並の販売台数を維持することができました。ドイツでは販売体制強化施策の一環として、ディーラーネットワークの再構築やオープンポイント(店舗出店が望ましいエリア)への出店を引き続き進めています。そのほか、英国では需要の伸びを上回る同16%増の4万台、ロシアでは総需要が同17%減と縮小する中、同5%増の4万6千台と、主要市場を中心に販売は好調でした。

ドイツをはじめとする欧州各国では、引き続きSKYACTIV搭載車に対して高い評価をいただいています。新型「Mazda2」は、ドイツの自動車専門誌「Auto Bild (オートビルド)」等が主催する、39年の歴史を持つ自動車賞「ゴールドステアリングホイール賞(スモールカーカテゴリー)」を受賞しました。また、新型「MX-5」、新型「CX-3」、新型「Mazda2」は、世界で最も権威のあるデザイン賞の一つである「レッド・ドット：プロダクトデザイン2015」を受賞し、このうち新型「MX-5」は特に優れている工業製品に贈られる「ベスト・オブ・ザ・ベスト」に選ばれました。



新型「MX-5」、「ベスト・オブ・ザ・ベスト」を受賞

2016年3月期業績の見通し

欧州市場における次期の総需要は、ロシアをはじめ不透明な経済環境が予想されることから、前期比4%減の1,706万台となる見通しです。マツダの販売台数は、総需要が縮小する中で同5%増となる24万台を計画しています。このうち、ドイツおよび英国では、総需要がほぼ横ばいの中、それぞれ同5%増の5万4千台、同25%増の5万台の販売を見込んでいます。景気低迷が続くロシアでは大幅な販売減少が見込まれるものの、主要国を中心に、2015年2月に導入を開始した新型「Mazda2」の通期での販売寄与や、新型「CX-3」および新型「MX-5」など新型車の導入により、台数成長の最大化を図り、欧州全体では前期比増を見込んでいます。ドイツでは、引き続きディーラーネットワークの最適化やオープンポイントへの出店を進めていきます。

FOCUS

欧州市場の販売戦略

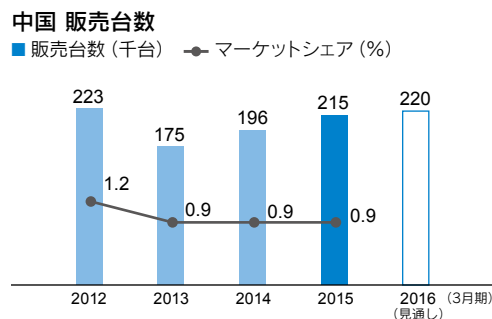
欧州店舗の内外装を、よりマツダブランドを体現したスタイルへの刷新を進めています。3D新仕様ブランドマークを採用し、内外装とも白から黒基調へ変更することを決定し、2016年3月末までに欧州全体の80%の店舗で変更を完了させる計画です。

また、車両をご購入いただいたお客さまに再度ご購入いただけるよう、「トレードサイクルマネージメント」を欧州各国に展開します。より多くのお客さまへのコンタクトに加え、より良いサービスを効率的に提供するためのツールをディーラーに導入すると同時に、トレーニングを実施しています。

中国市場



新型「Mazda3 Axela」(中国仕様車)



2015年3月期業績の概要

当期の総需要は、景気減速の影響で当初予測より低い前期比6%増の2,372万台となりました。マツダの販売台数は、乗用車市場の成長鈍化に伴い販売競争が激化する中、同9%増の21万5千台となりました。引き続き「CX-5」の販売が順調であったほか、2014年5月に現地生産・販売を開始した新型「Mazda3 Axela」と新型「Mazda6 Atenza」の販売が好調で、単月では2014年10月販売、2015年2月販売として、それぞれ過去最高の台数を達成することができました。

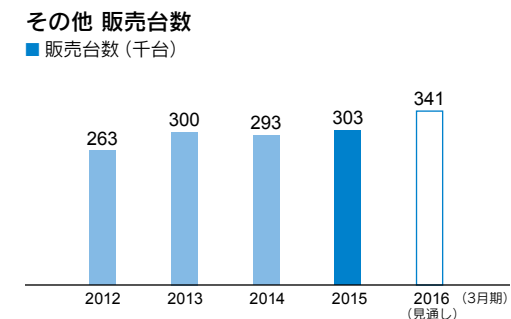
2016年3月期業績の見通し

次期の販売台数は、商品力を強化した「CX-5」および新型「Mazda6 Atenza」の導入など、SKYACTIV搭載車の販売好調を維持することで、前期比3%増の22万台を計画しています。販売網の整備・強化にも引き続き取り組み、新規店舗の拡大と並行して既存店舗の収益基盤の強化策を展開します。マツダブランドのイメージ向上に向けて、プライマリーブランドキャンペーンの第3ステージを継続実施し、SKYACTIV技術と魂動デザインを強力に訴求するほか、デジタル広告によるターゲットカスタマーとするお客さまへの働きかけ、地域モーターショーへの積極的参加などの販売施策を実行していきます。

その他市場



新型「Mazda2」(タイ仕様車)



(オーストラリア)

当期の総需要は、前期比0.5%減の112万台とほぼ横ばいで推移しました。マツダの販売台数は同3%減の10万1千台となりましたが、シェアは前期並みの9%と高いレベルを維持し、メーカー別販売台数では第3位と引き続き好調を維持しています。また、「CX-5」は通期のセグメント販売台数で首位を維持しています。次期は、販売好調な「CX-5」に加え、新型「Mazda2」、新型「CX-3」の通年寄与により、シェアは1ポイント増の10%獲得を計画しています。

(ASEAN市場)

当期のASEAN市場におけるマツダの販売台数は、前期比3%増の7万6千台となりました。タイでは需要減少から同19%減の3万4千台となる一方、ベトナムでは同126%増の1万2千台、マレーシアでも同27%増の1万2千台と好調でした。

次期の販売台数は、前期比19%増の9万1千台を計画しています。主要市場のタイでは「Mazda3」、「CX-5」に加え、2015年1月に導入した新型「Mazda2」により反転攻勢をかけます。

オーストラリア、ASEAN市場を含むその他市場全体の当期の販売台数は、前期比3%増の30万3千台となりました。マレーシアやベトナム、サウジアラビア、ニュージーランドなどでは、2000年以降で最高の販売実績となりました。

次期は、タイやメキシコ工場から供給される新型「Mazda2」の販売が本格化することから、同12%増の34万1千台を計画しています。

グローバルネットワーク

26 長安マツダ汽車



所在地 : 中国 南京市
 生産能力 : 22万台/年
 生産車種 : Mazda2、Mazda3、CX-5

8 本社工場



所在地 : 日本 広島県安芸郡
 生産能力 : 51万5千台/年
 主要生産車種 : CX-3、CX-5、CX-9、ロードスター、
 プレマシー、MPV、ピアンテ、ベリーサ

9 防府工場



所在地 : 日本 山口県防府市
 生産能力 : 48万1千台/年
 生産車種 : デミオ、アクセラ、アテンザ

30 オートアライアンス (タイランド)

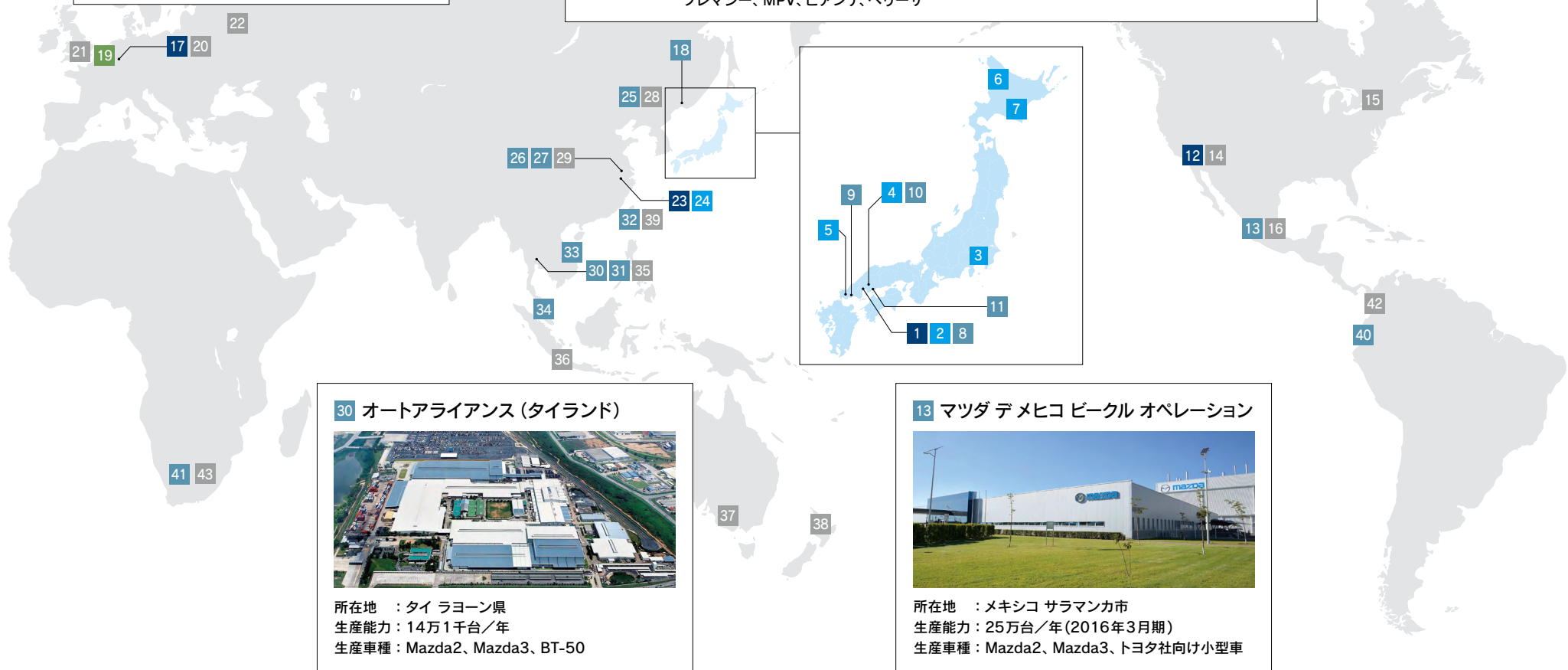


所在地 : タイ ラヨン県
 生産能力 : 14万1千台/年
 生産車種 : Mazda2、Mazda3、BT-50

13 マツダ デメヒコ ビークル オペレーション



所在地 : メキシコ サラマンカ市
 生産能力 : 25万台/年 (2016年3月期)
 生産車種 : Mazda2、Mazda3、トヨタ社向け小型車



事業活動のレビュー

グローバルネットワーク

主要拠点

日本 (販売拠点数：1,026)

事業統括	1	マツダ本社	
	研究開発	2	本社 研究開発部門
		3	マツダR&Dセンター横浜
		4	三次自動車試験場
		5	美祢自動車試験場
		6	北海道剣淵試験場
		7	北海道中札内試験場
生産拠点		8	本社工場
	9	防府工場	
	10	三次事業所	
	11	プレス工業株式会社・尾道工場*	

北米 (販売拠点数：857)

事業統括・研究開発	12	マツダノースアメリカンオペレーションズ
生産拠点	13	マツダ デメヒコ ビークル オペレーション
	14	マツダモーターオブアメリカ
販売統括	15	マツダカナダ
	16	マツダ デメヒコ セールス アンド コマーシャル オペレーション

欧州 (販売拠点数：1,717)

事業統括・研究開発	17	マツダモーターヨーロッパ/European R&D Centre
生産拠点	18	マツダ ソラズ マヌファクチャリング ルース
物流・販売	19	マツダモーターロジスティクスヨーロッパ
販売統括	20	マツダモーターズ (ドイツランド)
	21	マツダモーターズUK
	22	マツダモーターロシア
	その他主要国に19拠点	

中国 (販売拠点数：455)

事業統括	23	マツダ (中国) 企業管理 (MCO)
研究開発	24	MCO 中国技術支援センター
生産拠点	25	一汽乗用車*
	26	長安マツダ自動車 (南京)
	27	長安フォードマツダエンジン
販売統括	28	一汽マツダ自動車販売
	29	長安マツダ自動車販売

アジア・大洋州 (販売拠点数：533)

生産拠点	30	オートアライアンス (タイランド)
	31	マツダパワートレインマニファクチャリング (タイランド)
	32	福特六和自動車*
	33	ヴィナ マツダ*
販売統括	34	マツダ・マレーシア
	35	マツダセールス (タイランド)
	36	PTマツダモーターインドネシア
	37	マツダオーストラリア
	38	マツダモーターズオブニュージーランド
	39	台湾マツダ自動車

カリブ・中南米・中近東・アフリカ (販売拠点数：611)

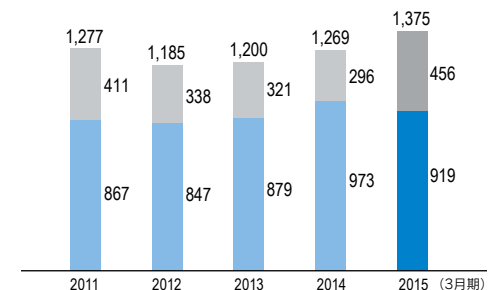
生産拠点	40	マヌファクトラス アルマドゥリアス イレブエストス エクアドリアス*
	41	フォードモーターカンパニーオブサザンアフリカ*
販売統括	42	マツダデコロンビア
	43	マツダサザンアフリカ

* 委託生産先

(2015年3月31日現在)

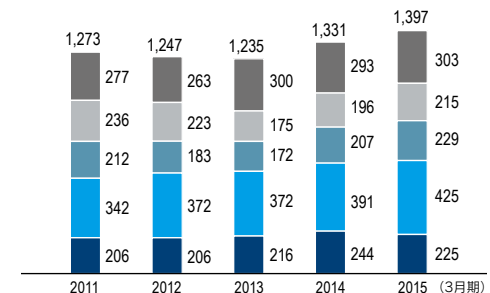
生産台数の推移

■ 国内 ■ 海外 (千台)



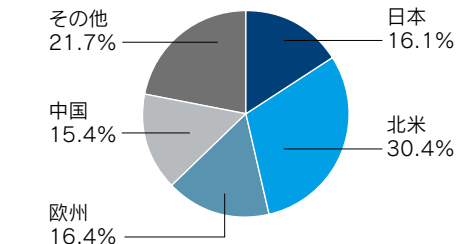
主要市場別販売台数推移

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ その他 (千台)



販売台数構成比

(2015年3月期)



事業活動のレビュー

主要商品ラインアップ

Mazda
DEMIO

(海外市場名: Mazda2)

SKYACTIV
TECHNOLOGY

グローバル販売台数

14万5千台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J N C O

Mazda
AXELA

(海外市場名: Mazda3)

SKYACTIV
TECHNOLOGY

グローバル販売台数

43万8千台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J N C O

Mazda
ATENZA

(海外市場名: Mazda6)

SKYACTIV
TECHNOLOGY

グローバル販売台数

22万8千台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J E C O

Mazda
CX-3SKYACTIV
TECHNOLOGY

グローバル販売台数

9千台

販売市場

J O

生産拠点

J

Mazda
CX-5SKYACTIV
TECHNOLOGY

グローバル販売台数

35万6千台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J E C O

Mazda
ROADSTER

(海外市場名: Mazda MX-5)

SKYACTIV
TECHNOLOGY

グローバル販売台数

1万2千台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J

Mazda
PREMACY

(海外市場名: Mazda5)

SKYACTIV
TECHNOLOGY

グローバル販売台数

4万台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J O

Mazda
CX-9

グローバル販売台数

3万5千台

販売市場

N E C O

生産拠点

J

Mazda
BT-50

グローバル販売台数

5万3千台

販売市場

O

生産拠点

O

販売市場・生産拠点: J 日本 N 北米 E 欧州 C 中国 O その他

*1. グローバル販売台数は2015年3月期、販売市場・生産拠点は2015年3月31日現在。

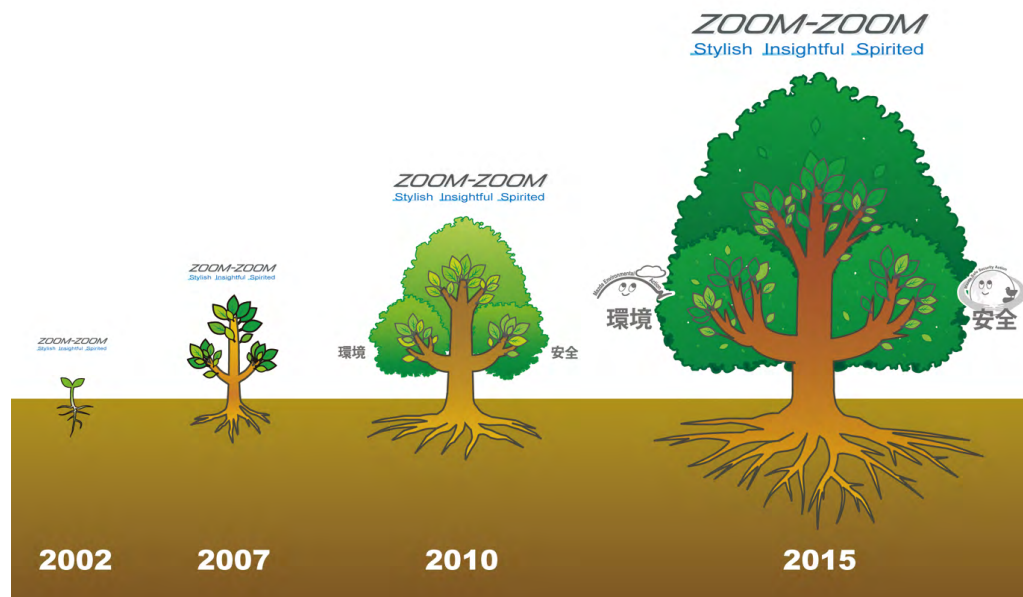
*2. 仕様は市場により異なります。

技術開発の長期ビジョン

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言

マツダ車をご購入いただいたすべてのお客さまに「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を提供する

マツダは2007年3月、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」を発表しました。これは、「いつまでも『ワクワク』するクルマ、『見て乗りたくなる、乗って楽しくなる、そしてまた乗りたくなる』クルマを提供し、クルマも、人も、地球も、みんながワクワクし続けられる、サステイナブルな未来の実現に向けてマツダが取り組むこと」を宣言したものです。



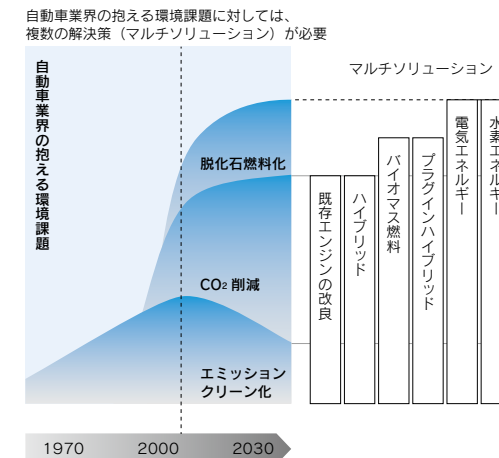
「Zoom-Zoomの木」

上図は、「ONE MAZDA」*の企業文化という養分をしっかりと張った根で吸い上げ、幹の両脇に「環境」と「安全」という太い枝を持ち、Zoom-Zoomを体現した梢を持つ「Zoom-Zoomの木」を世の中で成長させ続けることを意味しています。

* Mazda Way 7つの考え方の一つ。Mazda Wayは、マツダグループ社員全員で共有する、仕事を進める上で大切にすべき考え方。

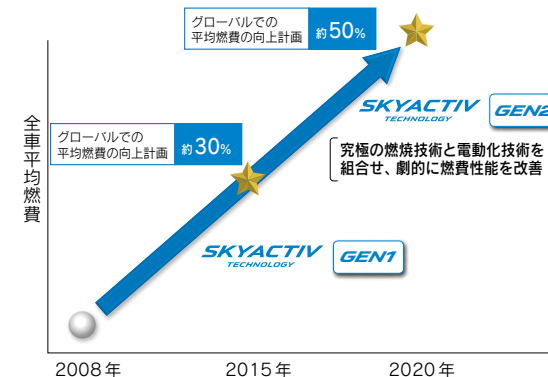
環境に対する基本的な考え方

世界で自動車の保有台数が増加する中、私たち自動車メーカーは排出ガスのクリーン化による大気汚染の防止や、燃費向上によるCO₂排出量削減、さらには枯渇が危惧される化石燃料への依存低減などに、これまで以上に取り組んでいかなければなりません。このような自動車業界が抱える環境課題に対して、地域、車両特性、燃料特性などのさまざまな側面を考慮した「複数の解決策（マルチソリューション）」を準備しておく必要があると考えています。



2020年までにマツダ車の燃費を50%向上

技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」のもと、燃費向上によりCO₂排出量を削減し、マツダ車をご購入いただいたすべてのお客さまに走る喜びと優れた環境性能を提供していきます。マツダは、2015年4月、「2020年までに、グローバルで販売するマツダ車の平均燃費を2008年比で50%向上させる」という計画を掲げました。



技術開発の長期ビジョン

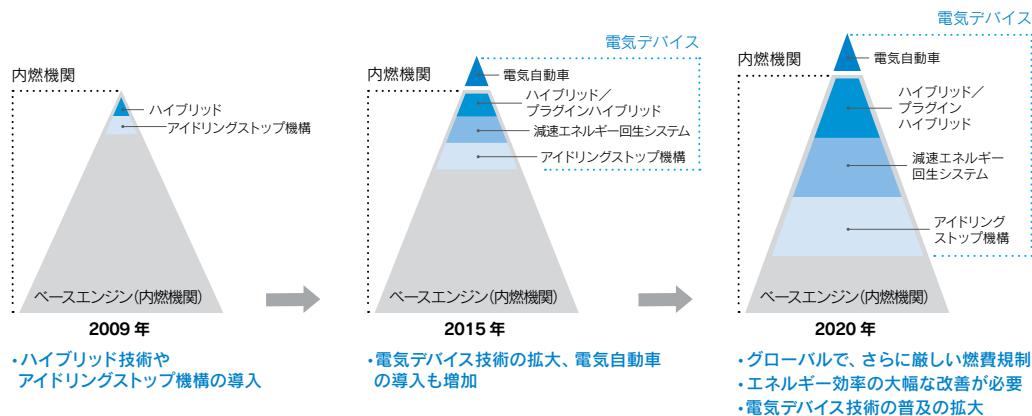
ビルディングブロック戦略

2020年においてもグローバル市場における自動車の主要なエネルギーは石油であり、動力技術は内燃機関が主流だと予測しています。

マツダはクルマの基本性能となるエンジンやトランスミッション、ボディ、シャシーなどの「ベース技術」を飛躍的に向上させた上で、段階的に減速エネルギー回生技術やハイブリッドシステムなどの「電気デバイス」を導入する“ビルディングブロック戦略”を推進しています。これは、一部の環境対応車に大きく依存することなく、すべてのお客さまに、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」をお届けすることで、効果的にCO₂の総排出量を削減するアプローチです。

環境技術の採用拡大展望（～2020年）

～パワートレイン（動力系）技術のグローバル市場に占める割合のイメージ～



ビルディングブロック戦略



革新的なベース技術「SKYACTIV技術」で、クルマの基本性能となるエンジンやトランスミッションなどのパワートレインの効率改善や車両の軽量化、空力特性などの徹底的な改善を行っています。そして、ビルディングブロック戦略に基づき、以下の3stepで、ベース技術と電気デバイス技術を組み合わせていきます。

STEP 1 / バッテリーマネジメント技術（アイドリングストップ機構「i-stop」）

ドライバーが車を停止させると自動的にエンジンを切り、発進時にはエンジンを再始動させることによって燃料を節約するシステムです。マツダのi-stopは、大幅な燃費改善と自然な操作感を備えたアイドリングストップシステムです。最新の制御技術により素早いエンジン再始動と自然な使い心地を実現するとともに、従来比で約8%（JC08モード）燃費を改善しています。

2009年に「アクセラ」に搭載以来、搭載車種を拡大。2012年2月には、「CX-5」のクリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D 2.2」搭載車に国内のディーゼル乗用車として初搭載しました。

STEP 2 / 減速エネルギー回生技術（減速エネルギー回生システム「i-ELOOP」）

乗用車用として世界で初めて蓄電器にキャパシターを採用した減速エネルギー回生システム「i-ELOOP」（アイ・イーラープ）を開発。減速エネルギー回生システムは、走行中の自動車が減速時に捨てていた運動エネルギーの一部を電気として回収（発電）し、再利用できるように蓄電するシステムです。エネルギー回生により蓄えられた電気は、エアコンやヘッドライト、オーディオなどの電装部品の電力として用いられ、これまで発電のために消費していた燃料を節減することができます。

2012年11月の「アテンザ」以降、搭載車種を拡大しています。

STEP 3 / モーター駆動技術（ハイブリッドシステム「SKYACTIV-HYBRID」）

一般的にエンジンではエネルギー効率が悪いとされる低回転・低負荷時に、電気モーターで走行をアシストすることでクルマ全体のエネルギー効率を向上させるシステム。前記step1、2の技術と併用し、さらに高い効率改善（燃費向上）を実現。

2013年11月に新型「アクセラハイブリッド」を日本市場に導入しました。「マツダのDNAを持つハイブリッド」をコンセプトとし、新型「アクセラ」ならではの「走る歓び」の感動をそのままに、JC08モード30.8km/L*の低燃費を実現しています。

* 燃料消費率（国土交通省審査値）は定められた試験条件での値です。お客さまの使用環境（気象、渋滞等）や運転方法（急発進、エアコン使用時等）に応じて燃料消費率は異なります。

また、マツダらしい軽快な走りの楽しさと、EVとして十分な航続距離200km（JC08モード、社内測定値）を高いレベルで両立した「デミオEV」を、2012年から、日本国内の地方自治体や企業向けにリース販売しています。航続距離増加のためにロータリーエンジンで電気自動車のバッテリーを充電するレンジエクステンダーの開発も進めています。

SKYACTIV技術

クルマの基本性能となるエンジンやトランスミッション、ボディ、シャシーなどの「ベース技術」を飛躍的に向上させました。

SKYACTIV-G

世界一の高圧縮比（14.0）を達成し、燃費と中低速トルクを従来比で15%改善した新世代高効率直噴ガソリンエンジン*



特徴

- 量産ガソリンエンジンとして世界で初めて高圧縮比（14.0）を実現
- 高圧縮燃焼によりエンジンの効率を大幅に高め、従来比で燃費・トルクをともに15%向上
- 中低速トルクの増大による実用域での使いやすさ向上

SKYACTIV-D

世界一の低圧縮比（14.0）を達成した、新世代高効率クリーンディーゼルエンジン*



特徴

- 低圧縮比（14.0）により、従来比約20%の燃費改善
- 2ステージターボチャージャーの採用により、低速から高速までスムーズでリニアなレスポンスと低速域の大幅なトルク向上を実現（最大回転数5,200rpm）
- 高価なNOx後処理なしでグローバルの排出ガス規制をクリア可能（欧州：Euro6、北米：Tier2Bin5、日本：ポスト新長期規制）

* 2012年11月マツダ調べ。圧縮比の数値、燃費・トルク改善率は仕様等により変わることがあります。

SKYACTIV-DRIVE

マニュアルトランスミッションのようなダイレクトフィールが爽快、燃費にも貢献する新世代高効率6速オートマチックトランスミッション



特徴

- 従来型AT、CVT、デュアルクラッチ式など、すべてのトランスミッションのメリットを集約
- ロックアップ領域を大幅に拡大し、燃費向上と、MTのようなダイレクトフィールを実現
- 力強い発進とスムーズな変速などとともに、クルマを操る醍醐味を提供

SKYACTIV-MT

走る喜びが際立つ、軽快で節度感のあるシフトフィールの新世代高効率6速マニュアルトランスミッション



特徴

- 軽快なシフトフィールを発揮し、燃費にも貢献する小型軽量6速MT
- よりショートストローク化しながら、シフト位置のわかりやすさを向上
- 手首の返しだけで操作できるスポーティで俊敏なシフトフィール

SKYACTIV-CHASSIS

クルマと一体になって走る楽しさと、安心感のある乗り心地を追求した新世代高性能軽量シャシー



特徴

- サスペンション、ステアリングの機能を徹底的に見直し、クルマを操る楽しさと快適な乗り心地の高次元でのバランスを徹底追求
- 電動パワーステアリングのギアレシオをよりクイックに設定して中低速での運転の楽しさや扱いやすさを向上させながら、高速での安定性を向上
- サスペンションの緻密なチューニングや取付け位置の最適化などにより、軽量化とともに、爽快な操縦性と上質な乗り心地を両立

SKYACTIV-BODY

技術革新と新発想で、走る喜びと衝突安全性能を向上した新世代軽量高剛性ボディ



特徴

- 基本骨格を可能な限り直線で構成する「ストレート化」と、各部の骨格を協調して機能させる「連続フレームワーク」により、高剛性と軽量化の両立を追求
- 衝撃を骨格全体に広く分散させながら受ける「マルチロードパス構造」などによる最高レベルの衝突安全性能の実現

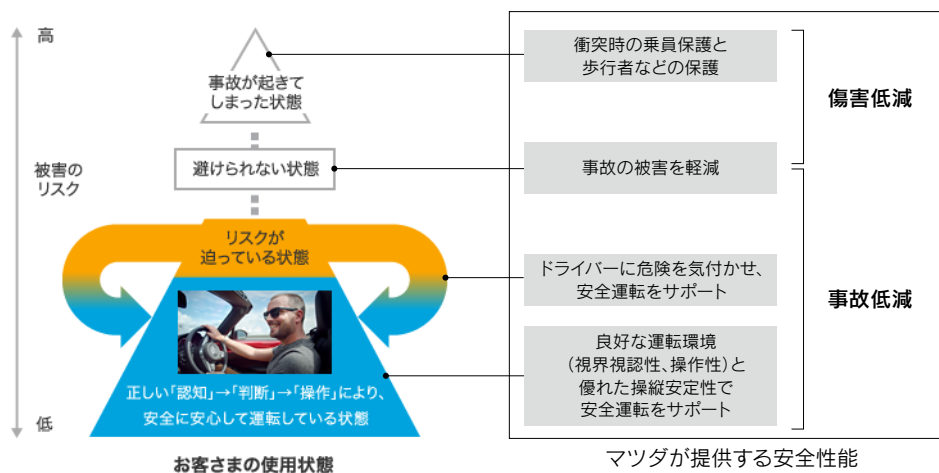
安全技術

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し、以下の考え方で安全技術の研究・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。



CHECK

新世代ヘッドランプ技術「アダプティブ・LED・ヘッドライト」で第9回キッズデザイン賞を受賞

「マツダ CX-5」「マツダ アテンザ」に採用の新世代ヘッドランプ技術「アダプティブ・LED・ヘッドライト」で、第9回キッズデザイン賞(子ども視点の安全安心デザイン 一般部門)を受賞しました。マツダの自動車技術が受賞するのは2年連続となります。

「アダプティブ・LED・ヘッドライト」は、夜間でもドライバーが安全・安心に走行できる視界環境の提供を目指して開発されたもので、グレアフリー(防眩)ハイビーム、ワイド配光ロービームにより、夜間、道路を横断中や路肩にいる子どもを視認しやすくするなど、「子ども視点で開発するMAZDA TECHNOLOGY FOR KIDS」の考え方に基づいた技術が評価されました。

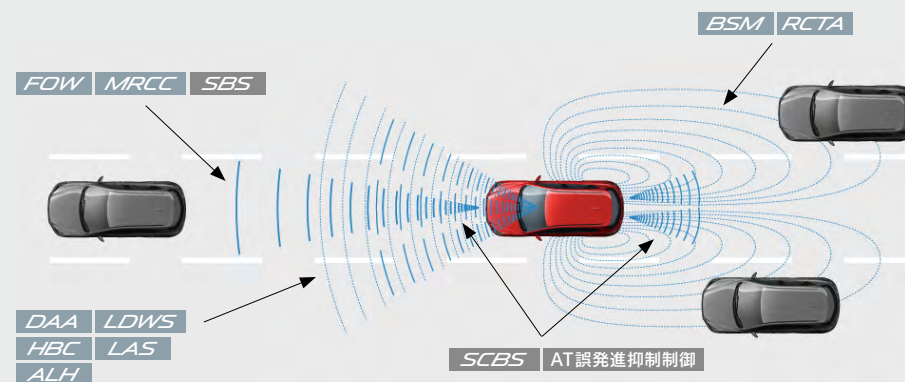


KIDS DESIGN
AWARD 2015

i-ACTIVSENSE

マツダの考える安全技術とは「ドライバーを支援すること」

「i-ACTIVSENSE」は、ミリ波レーダーやカメラなどの検知デバイスを用いたマツダの先進安全技術の総称です。事故が避けづら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に加え、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で構成されています。



アクティブセーフティ技術 (事故を未然に防止する)

- ・ブラインド・スポット・モニタリング (BSM)
- ・リア・クロス・トラフィック・アラート (RCTA)
- ・ドライバー・アテンション・アラート (DAA)
- ・アダプティブ・フロントライティング・システム (AFS)
- ・ハイビーム・コントロール (HBC)
- ・アダプティブ・LED・ヘッドライト (ALH)
- ・前方衝突警報システム (FOW)
- ・車線逸脱警報システム (LDWS)
- ・レーンキープ・アシスト・システム (LAS)
- ・マツダ・レーダー・クルーズ・コントロール (MRCC)

プリクラッシュセーフティ技術 (事故のリスクを軽減)

- ・スマート・ブレーキ・サポート (SBS)
- ・スマート・シティ・ブレーキ・サポート (SCBS)
- ・AT誤発進抑制制御

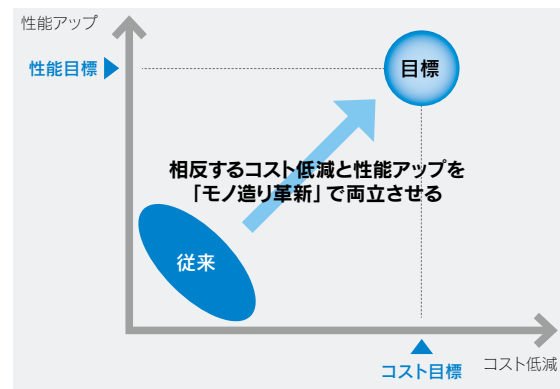
モノ造り革新

コストを低減させながら、 さまざまなニーズに応える 多様性も実現

多様化するお客さまのニーズにきめ細かく対応しようとするすると車種や部品が増え、生産性の低下によるコスト増の要因になります。しかし、商品の魅力やコストで妥協すれば競争力を失います。お客さまのニーズにきめ細かく最適に応えることと、量産効果を発揮してコストを下げ競争力のある価格を提供するという、一見矛盾する二律を両立する必要があります。

マツダは、5年から10年のスパンで未来を見据えて、将来導入する車種を車格やセグメントを越えて一括企画することで、共通の開発方法や生産プロセスを実現し、より効率的に多品種の商品を開発・生産する「モノ造り革新」に取り組んできました。開発面では「一括企画」による、多様な車台（プラットフォーム）や部品の基本骨格（アーキテクチャー）の共通化を進めています。同時に、生産面では、台数変動、新車導入などにスピーディかつ最少投資で対応できる柔軟な生産体制を築くことでビジネス効率の向上を目指しています。

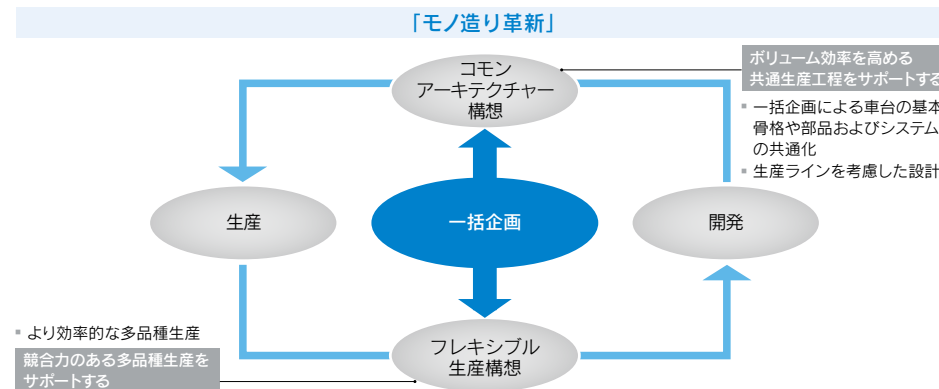
「モノ造り革新」の狙いと考え方



「モノ造り革新」による改善

開発・生産コストは劇的に改善

「モノ造り革新」により、「CX-5」からスタートした新世代商品群やSKYACTIV技術では、商品の開発効率化、生産設備投資の効率化、大幅な車両コストの改善を実現しています。今後導入予定の新商品においても品質の維持・向上とコスト改善を推進していきます。

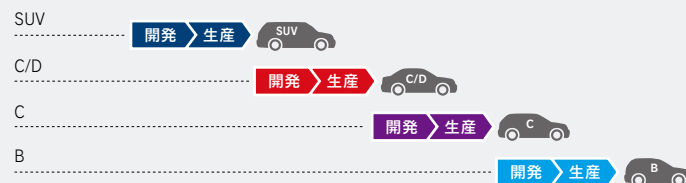


	性能	コスト改善／効率化	
開発効率化		30%以上	
生産設備投資	SKYACTIV-G/D	70%以上	
	車両	20%以上	
コスト改善	車両(除く、追加装備) 100kg以上軽量化(燃費改善5%相当)	20%以上→30%(目標)	
	SKYACTIV-D	燃費改善20%、Euro6適合	前モデルよりも改善
	SKYACTIV-G	燃費・トルク改善15%、Euro6適合可能	前直噴よりも改善
	SKYACTIV-DRIVE	燃費改善4-7%、ダイレクトフィーリング向上	前モデルと同じレベル

CHECK

一括企画／コモンアーキテクチャー

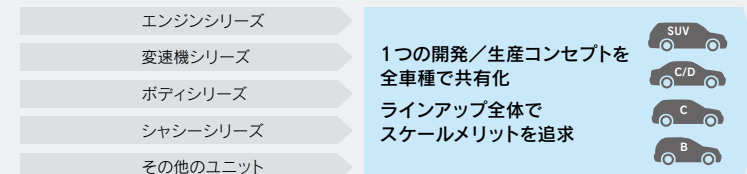
BEFORE：車種最適



車種／車格を越えて機能ごとの最適構造を共通化し、各車種へ水平展開

AFTER：全体最適

一括企画：5～10年先を予測して、全商品を最初に企画



マツダのCSR

コーポレートビジョン*1

私たちはクルマをこよなく愛しています。
人々と共に、クルマを通じて豊かな人生を過ごしていきたい。
未来においても地球や社会とクルマが共存している姿を思い描き、
どんな困難にも独創的な発想で挑戦し続けています。

1. カーライフを通じて人生の輝きを人々に提供します。
2. 地球や社会と持続的に共存するクルマをより多くの人々に提供します。
3. 挑戦することを真剣に楽しみ、独創的な“道”を極め続けます。



*1. マツダは2015年4月、コーポレートビジョンを以下の目的で改訂し、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さらに成長していきます。

- ・マツダの個性をより明確に定義することでマツダグループのあらゆる企業活動が一体となって動いていきます。
- ・マツダグループの全従業員がコーポレートビジョンの目指すゴールについて語り合いを繰り返し、共有・理解・納得するプロセスを促進します。
- ・コーポレートビジョンを日々の業務に密接に結び付けます。

*2. マツダグループ社員全員で共有する、仕事を進める上で大切にすべき7つの考え方：
誠実、基本・着実、継続的改善、挑戦、自分発、共有（ともい）、ONE MAZDA

基本的な考え方

「Mazda Way」に基づいた従業員一人ひとりの行動を通して、「コーポレートビジョン」の実現を目指しています。従業員一人ひとりは、マツダを取り巻くすべてのステークホルダーの要望や期待に応えるよう努力しながら、日々の事業活動を通じてCSRの取り組みを推進します。これにより、マツダは持続可能な社会の発展に貢献していきます。

CSRの6つの分野

CSRの取り組みを（一社）日本経済団体連合会の「企業行動憲章」などを参考に、「お客さま満足」「環境保全」「社会貢献」「人間尊重」「コンプライアンス」「情報開示」の6つに分類し、自らの活動を評価しています。

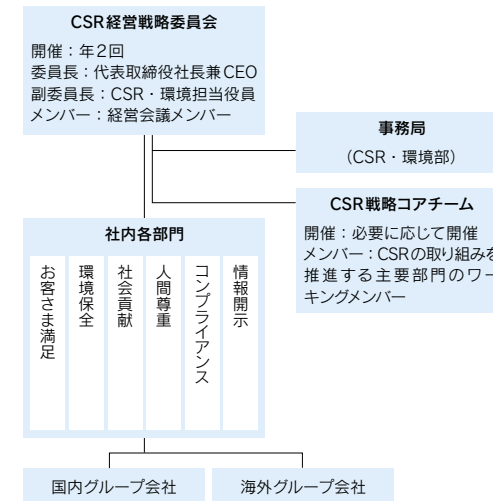
CSR推進体制

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。

CSR重点取り組み領域（マテリアリティ）の見直し・特定

マツダは、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」(G4)を参考に、重点取り組み領域（マテリアリティ）の見直し・特定に向け2013年度より4段階（Step1～Step4）のプロセスを進めています。

体制図



CHECK

CSRについての主な社外評価（2015年6月1日現在）

マツダは、重要な国内・海外の社外指標や社外評価を特定し、結果の分析を行うことで、自社の取り組みを評価しています。SRI（社会的責任投資）格付機関をはじめとした国内・海外の重要な調査や社外評価に対応することで、積極的に情報を開示しています。

FTSE4Goodに選定（2011年3月以降継続選定）

英国のロンドン証券取引所の100%子会社FTSE社が開発したSRIインデックス

Ethibel EXCELLENCEに選定（2013年10月以降継続選定）

Forum ETHIBEL（フォーラム・エティベル）はベルギーに拠点を置く非営利組織で、欧州においてSRIとCSRを推進している団体

2015年6月1日、MSCI Global Sustainability Indexに選定

米国のMSCI (Morgan Stanley Capital International) 社が開発したインデックスで、各業界で高いESG評価を得た企業から構成

モーニングスター社会的責任投資株価値指数（MS-SRI）に選定（2008年1月以降継続選定）

日本で初めての社会的責任投資株価値指数

CDP（旧名称：カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）の「気候変動」調査（ジャパン500）において、2014年度は、情報公開度スコアは87点、パフォーマンススコアはBと評価
運用資産総額95兆USドル、822の機関投資家を代表してCDP事務局が実施する「気候変動がもたらすリスクと機会」に関する情報開示調査



経営管理体制

コーポレートガバナンス

マツダはコーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと認識し、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関を設置すると同時に、執行役員制度を導入し、執行と経営を分離しています。

これにより、監督機関としての取締役会の実効性向上、取締役会の審議の充実、さらに、執行役員への権限委譲により意思決定の迅速化を図っています。

取締役会は、2015年6月30日現在8名で構成され、うち2名は独立性の高い社外取締役です。なお、取締役会の定足数は取締役の過半数であり、2015年3月期の取締役の出席率は90%以上でした。

コーポレートガバナンス体制一覧

形態	監査役会設置会社
取締役の人数	8名
うち、社外取締役の人数	2名
取締役の任期	2年
取締役へのインセンティブ付与	業績連動報酬
取締役報酬の個別開示	なし
監査役の数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員の数	5名(社外取締役2名、社外監査役3名)
監査法人	有限責任 あずさ監査法人
執行役制度の採用	有

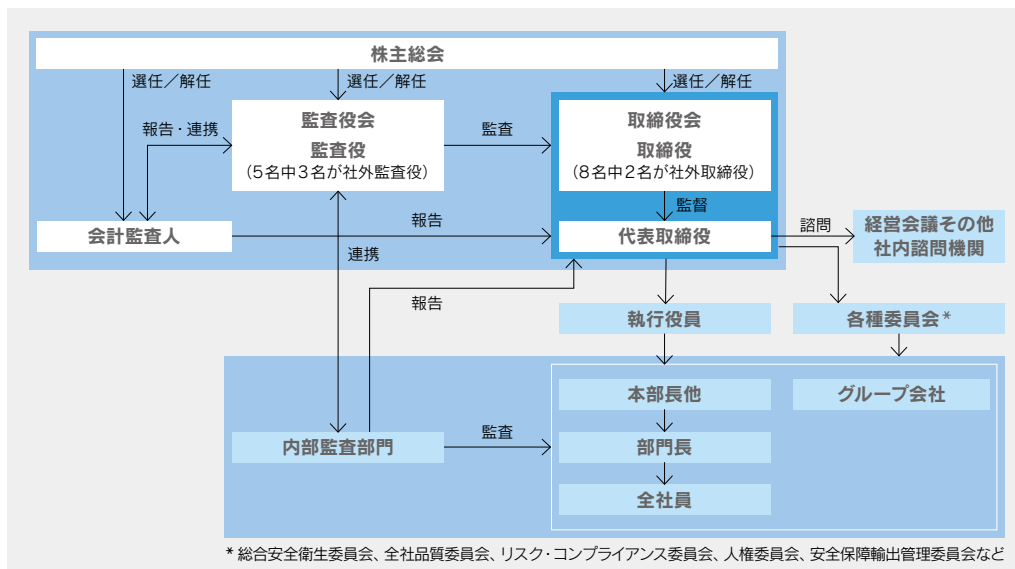
社外取締役制度の導入

経営の健全性・透明性の一層の向上を目指して、2011年6月24日開催の株主総会において社外取締役2名を選任し、社外取締役制度を導入しました。社外取締役は、各々の知識、経験、識見に基づくマツダの経営活動への助言ならびに経営の意思決定への参画を通じて、取締役会の監督機能強化および経営の透明性の一層の向上に貢献しています。

経営の監査

監査役会は、独立性の高い社外監査役3名を含む5名で構成され、監査役会が定めた年間計画に従って取締役の職務執行を監査しています。各監査役は固有の専門性に基づく知見を有するとともに、全員が財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。また、法令で出席を求められる取締役会のほか、経営会議などにも出席しています。会計監査は、有限責任あずさ監査法人が担当しています。

コーポレートガバナンス体制図



社外取締役および社外監査役の選任状況

社外取締役	属性	選任の理由	取締役会および監査役会の出席状況	
			取締役会	監査役会
坂井 一郎	弁護士	長年にわたる法曹界における経験・識見に基づき、当社経営活動への助言ならびに取締役会の監督機能および経営の透明性の一層の向上を図るため。	15回中14回出席	
城納 一昭	地方自治体出身者	広島県において副知事など要職を歴任し、長年にわたり地方行政の執行に携わった経験・識見に基づき、当社経営活動への助言ならびに取締役会の監督機能および経営の透明性の一層の向上を図るため。	(2015年6月就任)	
赤岡 功	学識経験者	大学経営者としての経験および経営学専攻の大学教員としての経験・識見に基づく外部の視点を、監査に反映するため。	15回中14回出席	15回中13回出席
平澤 正英	他の会社の出身者	当社と業種の異なる会社経営者としての長年の経験・識見に基づく外部の視点を、監査に反映するため。	15回中14回出席	15回中13回出席
堀田 隆夫	他の会社の出身者	大蔵省などにおける豊富な経験と経営者としての幅広い識見に基づく外部の視点を、監査に反映するため。	15回中15回出席	15回中15回出席

* 社外取締役および社外監査役の独立性に関する選任基準につきましては、当社独自の基準は設けておりませんが、当社の社外取締役および社外監査役は高い独立性を有しており、5名全員を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

経営管理体制

各監査担当の連携状況

常勤監査役、監査法人およびマツダの監査部門は、以下の会合を定期的に設け、内部統制に関する事案を中心に情報交換を行っています。

- ・ 常勤監査役と監査法人による会合
- ・ 常勤監査役と監査部門による会合
- ・ 常勤監査役、監査法人、監査部門の三者による会合

監査役のサポート体制

監査役の職務を補助する組織を設置し、取締役の指揮命令に服さない従業員を置いており、その人事異動および人事評価については、人事部門が常勤監査役と事前協議を行っています。社外監査役への情報の提供については、常勤監査役が経営会議その他の重要な会議への出席、その他日々の監査活動を通じて得た情報およびこれらに基づく所見などを、取締役会・監査役会の開催前もしくは監査役会において提供しています。

取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 経営計画のマネジメントについては、中長期の経営計画および年度ごとの事業計画に基づき、各業務執行ラインにおいて目標達成のために活動します。
- (2) 業務執行のマネジメントについては、取締役会規程に定める付議事項に該当する事項すべてを取締役に付議します。
- (3) 日常の職務遂行については、職務権限規程、業務分掌規程および関連社内規程に基づく執行役員間の役割分担および執行役員への権限委譲等により効率的に行います。

取締役および監査役の報酬

取締役および監査役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において支給しており2015年3月期における当社取締役および監査役への報酬等の総額は次のとおりです。

区分	人員	支給額
取締役	10名	510百万円
監査役	6名	107百万円
計(うち社外役員)	16名(5名)	617百万円 (65百万円)

- (注) 1. 上記の取締役および監査役の員数には、2014年6月24日開催の第148回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名を含んでおります。
2. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与を含んでいません。ただし、上記10名の取締役は使用人兼務取締役ではありません。
3. 役員ごとの連結報酬等が1億円以上である者はありません。

役員の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、その内容は、取締役については、会社業績および個人成績に連動した体系に基づき、期初に目標を設定し、期末にその達成状況を所定の基準・プロセスに従って評価の上、最終的に社長が決定しています。なお、監査役については、監査役の協議により決めています。

監査報酬の内容

監査公認会計士等に対する報酬は次のとおりです。

区分	2014年3月期		2015年3月期	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	210	7	221	-
連結子会社	76	-	80	-
計	286	7	301	-

なお、その他重要な報酬の内容として、当社および当社の連結子会社は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているKPMG各提携事務所に対して、監査証明および非監査業務を委託しており、2015年3月期における報酬の額は、567百万円です。

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬については、次期の監査計画を踏まえた監査時間の見積りをもとに、監査公認会計士等の適切な業務遂行が確保される水準にあるか否かを総合的に勘案し、監査役会の同意のもと決定しています。

経営管理体制

グループ会社の経営の監査

マツダグループでは、各グループ会社においてコーポレートガバナンス体制を構築し、マツダとグループ会社間の連携強化を図っています。

国内

国内グループ会社に監査役を設置しています。大会社の常勤監査役をメンバーとするグループ監査役連絡会の開催や、非常勤監査役へのマツダ社員の就任などにより、マツダとグループ会社間の連携強化を図っています。

海外

主要な海外グループ会社には、内部統制に関する事案について審議する監査委員会*を設置しています。監査委員会には、海外グループ会社の役員・内部監査部門に加え、マツダの関係部門や監査部門が参加し、意見交換を行っています。欧米・豪州のグループ会社では、マツダの執行役員、常勤監査役も参加しています。2014年度はメキシコ、マレーシアの新設会社が監査委員会を設置しました。2015年度は南アフリカの新設会社で監査委員会を設置する予定です。

* 内部統制に関して情報収集・意見交換を行う目的で独自に委員会を設置し運営しています（海外グループ会社は委員会設置会社ではありません）。

株主・投資家との対話

マツダは、適時・適切な情報開示を実施するという方針のもと、さまざまなIR活動を展開しています。株主・投資家の皆様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、国内・海外の証券アナリスト、機関投資家、個人投資家などへの事業説明会を実施しています。

オフィシャルウェブサイトでは、株主総会や決算発表のスケジュール、業績・財務データなどを開示しているほか、株主総会招集ご通知（事業報告）、株主通信、決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書、アニュアルレポートなどを掲載し、タイムリーな情報開示に努めています。

株主総会の活性化、議決権行使の円滑化に向けた取り組み

株主総会の設定	集中日を避けた株主総会の開催を実施
議決権の行使	利便性の向上に資するため、2004年6月の株主総会から電磁的方式を採用
機関投資家のための議決権の行使環境向上に向けた取り組み	2008年6月の株主総会から株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加
招集通知の英文での提供	議決権行使の参考とするため、招集通知の英文資料を作成
その他	招集通知の発送に先駆け、当社ホームページに招集通知の早期掲載を実施 日本語 http://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/ 英語 http://www.mazda.com/en/investors/stockinfo/meeting/

経営管理体制

内部統制

マツダでは、従業員の行動指針を示す「マツダ企業倫理行動規範」や財務統制のグローバルなガイドラインである「ファイナンス・コントロール・ガイドライン」などを定めています。これらのガイドラインを踏まえ、各部門は、規程・要領・手順書などを整備し、内部統制の構築を推進しています。

グループ会社においては、「国内関係会社管理規程」「海外関係会社管理規程」に基づいて、連携体制を構築しています。マツダにおいては各グループ会社の主管部門が教育や体制整備のためのサポートを行っています。

マツダの内部統制

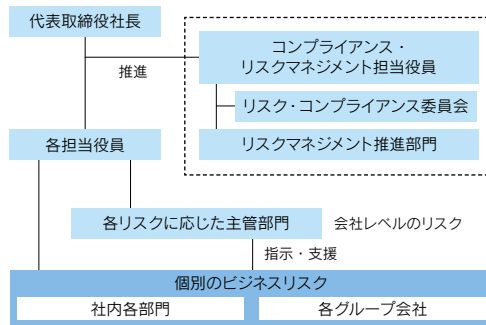


リスクマネジメント

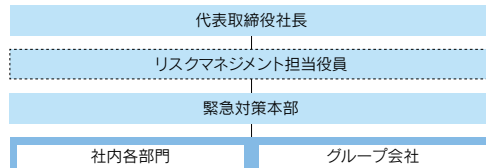
マツダでは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従って社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動を継続し、事業の継続と安定的な発展の確保に努めています。

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。

平常時のリスクマネジメント体制



緊急時のリスクマネジメント体制



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。

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するなど適切な措置を講じることとしています。

リスク・コンプライアンス委員会において、毎年重点課題の設定、各部門における管理状況の確認・評価などの活動により、リスクマネジメントの一層の強化充実を図っています。また、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、南海トラフ地震をはじめとした大規模地震対策に取り組んでいます。

災害・緊急事態への対応

マツダでは、2003年度より大規模地震対策に取り組み、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とともに、緊急連絡網の整備、防災自衛団組織の構築、対応手順の整備、津波避難場所の選定、避難訓練などソフト面の整備も計画的に進めてきました。また、毎年、公設消防と連携した合同防災訓練や防災自衛団単独での訓練を実施し、初動対応を確認しています。

東日本大震災の経験を教訓として、2013年度は新たに明文化した「初動対応要領・防災自衛団運営手順」の周知徹底を図り、職場における事前措置や初動対応の確認、見直しを行いました。今後も、南海トラフ地震をはじめとした大地震やそれらに伴う津波発生を想定したハード面、ソフト面の両面について、継続的な取り組みを図っていきます。

情報セキュリティ

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、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啓発活動として、マツダ単体の従業員には、「機密情報管理」と「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。入社時の導入教育として、「機密情報管理」は集合教育で、「個人情報保護」「ITセキュリティ」はe-ラーニングで行っています。

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。

ITセキュリティの管理ルール

ITセキュリティの管理ルールとして、BS7799*の枠組みに基づいたITセキュリティポリシーを確立し、その下でITシステムへ組み込むべきセキュリティ制御や監視の仕組みを定め、それが実装され運用されているかを定期・不定期に確認するようにしています。

* 英国規格協会 (BSI) により制定された情報セキュリティの管理に関する規格であり、現在の情報セキュリティマネジメントの国際標準 ISO/IEC27001 & 27002のもととなった規格。

経営管理体制

個人情報の保護

マツダでは、「個人情報保護方針」を定め、個人情報の保護に努めています。個人情報の適正な管理を図るために、取り扱いルールを定め、保有個人データ管理台帳の定期的な棚卸しを行い、年に一度、管理状況をチェックしています。また、個人情報の取り扱いを外部に委託する場合には、安全管理に関する事項などを定めたチェックリストに従い、適切な委託先を選定しています。お客さまからの個人情報の取り扱いに関するお問い合わせや開示請求などについては、マツダコールセンターが対応しています。

知的財産に関する基本方針

マツダは「自社・他者の知的財産権の尊重」を基本に、知的財産を企業経営・企業活動に寄与する経営資源として活用することを知的財産の基本ビジョンとしています。こうした考えのもと、担当役員を委員長とし関係本部長から構成する「知的財産委員会」を設置し、知的財産に関係する重要事項について審議・決定しています。また、発明報奨制度により研究・開発の第一線で働く社員の発明意欲の向上を図っています。国内・海外のグループ会社に対しては、知的財産に関する取扱方針の策定やその運用、体制づくりを支援することにより、マツダグループ全体としての知財管理機能の充実を推進しています。

知的財産の保護と知財リスクマネジメント

専門部署である知的財産部は、他者の知的財産権を侵害しないよう社内の諸活動をリードするとともに、社内活動の成果を自社の知的財産権として強固に保護・蓄積し最大限に活用する活動を戦略的に行っていきます。

1. 企業活動により創造した新技術やマーク、車種ネーム、車両デザインなどに関する知的財産権を網羅的に発掘し、グローバルに取得し、技術およびブランドを保護します
2. 他者の特許権や商標権、意匠権、著作権の侵害あるいは不正競争防止法上の紛争などの企業活動に支障を及ぼす知財問題の有無を網羅的に調査し、予防・解決します

なお、近年米国を中心に増加傾向にあるパテント・トロール*1による特許訴訟を抑制することを目的に、2015年3月に「License on Transfer Network*2」に加盟しました。

*1. 実質的には技術開発などを行わずに他者が開発した技術の特許を取得して、関連する技術を実施する第三者に対して不当に高額な特許使用料や和解金を要求する組織や団体。

*2. キヤノン(株)、Google Inc. などによって2014年7月に設立された特許協定団体。加盟企業が自ら保有している特許を外部の組織や団体、個人などに売却した場合、自動的にその特許の実施権が他の加盟企業にも与えられる(加盟企業の特許がパテント・トロールの手に渡ったとしても、パテント・トロールがマツダに対して特許使用料を要求できない仕組み)。

コンプライアンス

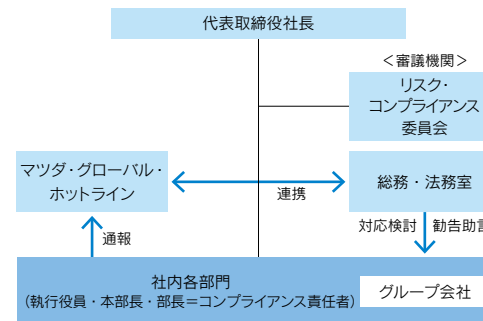
マツダは、コンプライアンスを単なる法令順守にとどまらず、社内の規則や社会の期待・要請などにもかなったものと位置づけ、「マツダ企業倫理行動規範」にのっとり、誠実で公正な事業活動への取り組みを進めています。海外においても、国際ルールや各国・各地域の法令の順守はもちろん、現地の歴史、文化、慣習なども尊重しています。「マツダ企業倫理行動規範」は、社会環境や社会的要請などの変化も踏まえ、必要に応じて見直しを行っています。

グローバル社員意識調査において、コンプライアンスに関する項目を設定し、従業員への浸透度を確認しています。

マツダ・グローバル・ホットライン

1999年に「倫理相談室」を設置し、従業員からのコンプライアンスに関する相談の受け付けと調査にあたってきました。2007年9月には、対象範囲を国内・海外のグループ会社に拡大し、通報の受付窓口を社内外に設置し「マツダ・グローバル・ホットライン」に改称しました。

コンプライアンス推進体制



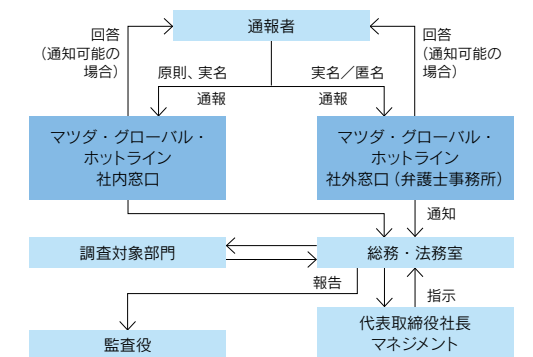
マツダ単体では、全従業員に通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードを配布するとともに、コンプライアンス教育の機会を通じて、定期的な周知活動を行っています。また、海外を含む多くのグループ会社の社内イントラネットで、「マツダ・グローバル・ホットライン」の紹介を行っています。

さらに、サプライヤーに対しても「マツダ・グローバル・ホットライン」を紹介し、取引に関して疑義のある場合に連絡できる体制を整えています。

マツダ企業倫理行動規範では、「法令違反の事実を通報した人や調査に協力した人に対する報復や不利益取扱をしない」ことを明記しています。

なお、マツダ単体では、従業員からの各種相談を受け付ける窓口を複数設置しています。これらの窓口が連携を図り、コンプライアンスに関する重要情報を早期に把握し、適切に対処しており、重大な事案については、マネジメントに報告することとしています。

マツダ・グローバル・ホットライン



経営管理体制

取締役、監査役および執行役員 (2015年6月23日現在)

取締役

所有する当社株式
8,731株金井 誠太
代表取締役会長

1974.10 当社入社
2002.8 当社車両コンポーネント開発本部長
2003.6 当社執行役員
2004.6 当社常務執行役員
2006.4 当社専務執行役員
2006.6 当社取締役専務執行役員
2007.4 当社取締役専務執行役員
株式会社マツダE&T代表取締役社長
2011.4 当社取締役副社長執行役員
2011.6 当社代表取締役副社長執行役員
2013.6 当社代表取締役副会長
2014.6 当社代表取締役会長(現)

所有する当社株式
4,400株小飼 雅道
代表取締役

1977.4 当社入社
2004.6 当社執行役員防府工場長
2008.4 当社常務執行役員
2010.4 当社専務執行役員
2010.6 当社取締役専務執行役員
2013.6 当社代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)(現)

所有する当社株式
7,400株丸本 明
代表取締役

1980.4 当社入社
1997.6 当社主査本部主査
1999.6 当社取締役
2002.6 当社執行役員
2006.4 当社常務執行役員
2010.4 当社専務執行役員
2010.6 当社取締役専務執行役員
2013.6 当社代表取締役副社長執行役員(現)

所有する当社株式
5,300株原田 裕司
取締役

2002.6 株式会社三井住友銀行執行役員
国際統括部長
2004.4 株式会社日本総合研究所常務執行役員
2007.6 同社取締役兼専務執行役員
2008.4 当社常務執行役員
2008.11 当社専務執行役員
2009.6 当社取締役専務執行役員(現)

所有する当社株式
11,100株中峯 勇二
取締役

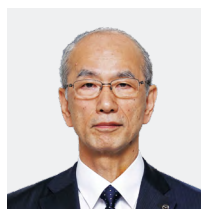
1977.4 当社入社
2003.3 オートアライアンス(タイランド)
Co., Ltd. 社長
2005.6 当社執行役員
2007.4 当社執行役員
マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd.
社長(現)
2008.11 当社常務執行役員
2011.4 当社専務執行役員
2011.6 当社取締役専務執行役員(現)

所有する当社株式
8,900株稲本 信秀
取締役

1977.4 当社入社
1994.10 当社技術本部車体技術部マネージャー
1999.6 三業工業株式会社代表取締役社長
2001.6 当社取締役
2002.6 当社執行役員
2007.4 当社常務執行役員
2013.6 当社取締役専務執行役員(現)
マツダ(中国)企業管理有限公司董事長(現)

所有する当社株式
7,300株坂井 一郎
取締役

1968.4 検事任官
1999.12 横浜地方検察庁検事正
2001.5 法務省法務総合研究所長
2002.10 広島高等検察庁検事長
2004.6 福岡高等検察庁検事長
2005.4 弁護士登録(第一東京弁護士会)(現)
2005.6 東レ株式会社社外監査役
2006.2 キュービー株式会社社外監査役
2007.6 当社監査役
2011.6 当社取締役(現)
2014.2 キュービー株式会社社外取締役(現)

所有する当社株式
0株城納 一昭
取締役

1970.4 広島県入庁
2005.4 同県総務企画部長
2006.4 同県総務部長
2007.4 同県副知事
2014.4 広島県農業協同組合中央会顧問(現)
2015.6 当社取締役(現)

監査役

栃尾 信義(常勤)
河村 裕章(常勤)
赤岡 功
平澤 正英
堀田 隆夫

経営管理体制

執行役員

社長兼 CEO (最高経営責任者)*

小飼 雅道

副社長執行役員*

丸本 明

社長補佐、米州事業・企画領域統括

専務執行役員*

原田 裕司

第二法人販売・財務統括、
CSR・環境・グローバル広報担当

中峯 勇二

欧州・豪亜・中ア・新興国事業統括、
マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd. 社長

稲本 信秀

中国事業・国内営業・第一法人販売統括、グローバル監査担当、
マツダ(中国)企業管理有限公司董事長

常務執行役員

ジェームズ・ジェイ・オサリバン

マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノース
アメリカンオペレーションズ) 社長兼 CEO

江川 恵司

新興国事業(中南米)担当、
マツダモーターマヌファクチャリングデメヒコ
S.A. de C.V. (マツダデメヒコビークルオペレーション)
社長兼 CEO

ジェフリー・エイチ・ガイトン

マツダモーターヨーロッパ GmbH 社長兼 CEO

光田 稔

第三法人販売・東京本社統括、渉外担当、
企画・広報担当補佐

菟浦田 清孝

グローバル生産・グローバル物流・グローバル商品品質・
ブランド品質担当

藤原 清志

研究開発・コスト革新担当、R&Dリエゾン室長、
株式会社マツダE&T代表取締役社長

毛籠 勝弘

営業領域統括、グローバルマーケティング・
カスタマーサービス・販売革新担当

古賀 亮

マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノース
アメリカンオペレーションズ) 執行副社長 (EVP)

古玉 尚

経営企画・収益管理・グローバルITソリューション担当

人見 光夫

技術研究所・パワートレイン開発・
統合制御システム開発担当

圓山 雅俊

グローバル生産担当補佐、本社工場長

藤賀 猛

グローバル人事・安全担当

藤川 和久

グローバル購買担当、コスト革新担当補佐

福原 和幸

国内営業・法人販売担当、マツダ中販株式会社代表取締役社長

執行役員

渡部 宣彦

中国事業担当、中国事業本部長、
マツダ(中国)企業管理有限公司執行総裁

西山 雷大

株式会社関東マツダ代表取締役社長

前田 育男

デザイン本部長

川上 英範

ASEAN パワートレイン生産準備室長、
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. 社長兼 CEO

藤本 哲也

財務担当、財務本部長

井上 寛

新興国事業(除く中南米)担当

吉原 誠

秘書・総務・法務・コンプライアンス・
リスクマネジメント・病院担当、総務・法務室長

青山 裕大

グローバル販売&マーケティング本部長

廣瀬 一郎

パワートレイン開発本部長

向井 武司

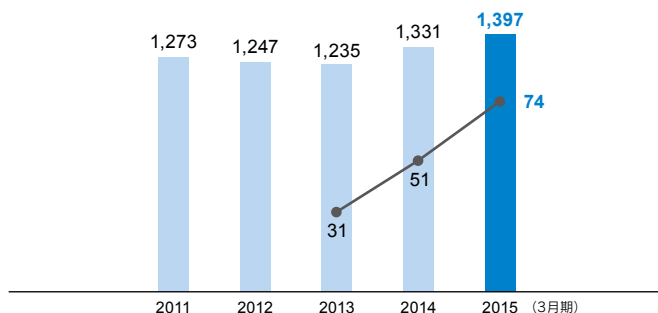
防府工場長

* 印は取締役との兼務を示します。

財務ハイライト

グローバル販売台数／SKYACTIV搭載比率

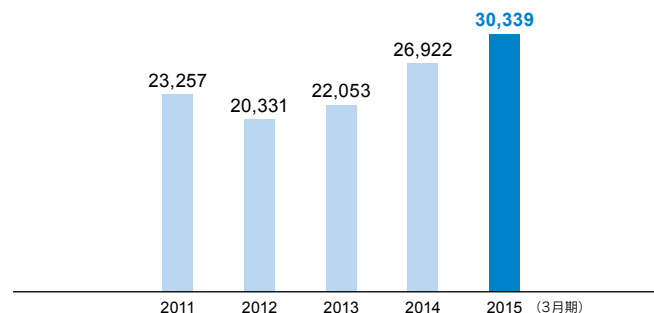
■ グローバル販売台数 (千台) ● SKYACTIV搭載比率 (%)



好調な販売が続く「CX-5」や「アクセラ」に加え、当期に導入した新型「デミオ」の販売が順調に推移し、グローバル販売台数は、前期比5.0%増の139万7千台となりました。

売上高

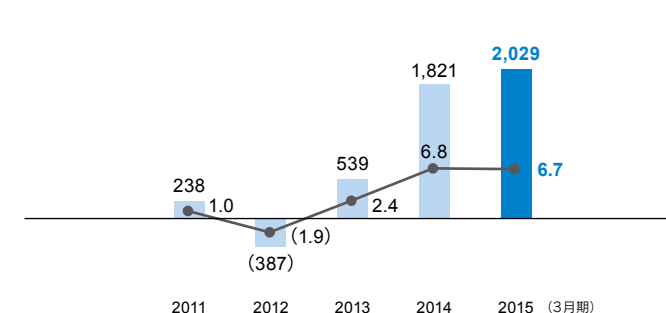
(億円)



SKYACTIV搭載車の販売がグローバルで拡大したことなどにより、売上高は、前期比12.7%増の3兆339億円となりました。

営業利益(損失)／営業利益率

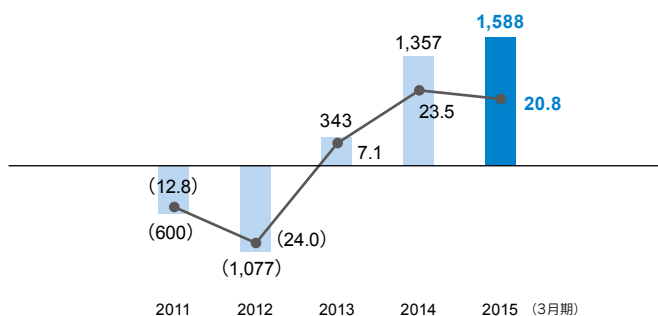
■ 営業利益(損失) (億円) ● 営業利益率 (%)



SKYACTIV搭載車による台数・車種構成の改善や、「モノ造り革新」による継続的なコスト改善などにより、営業利益は、前期比11.4%増の2,029億円となりました。

当期純利益(損失)／自己資本利益率(ROE)

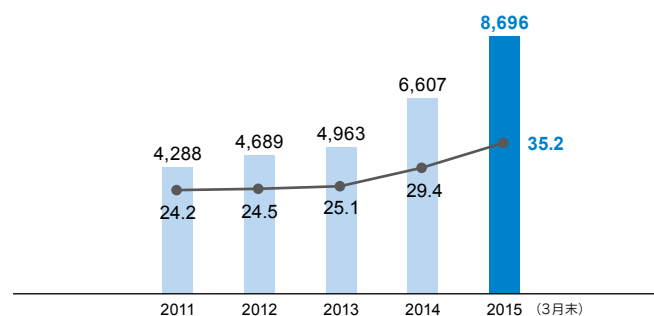
■ 当期純利益(損失) (億円) ● 自己資本利益率 (%)



当期純利益は前期比17.0%増の1,588億円となり、自己資本利益率は20.8%となりました。

自己資本／自己資本比率

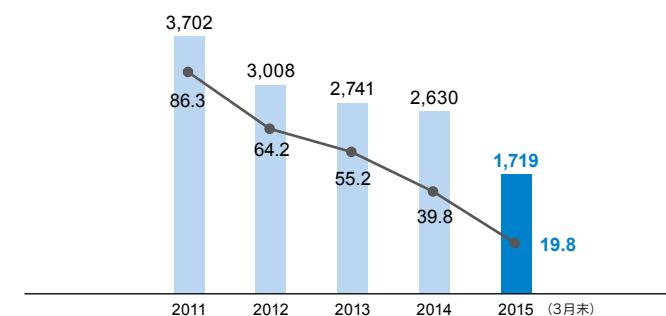
■ 自己資本 (億円) ● 自己資本比率 (%)



自己資本は前期末に比べて2,089億円増の8,696億円となり、自己資本比率は、同5.8ポイント増の35.2% (劣後特約付ローンの資本性考慮後36.6%) となりました。

純有利子負債／純有利子負債自己資本比率

■ 純有利子負債 (億円) ● 純有利子負債自己資本比率 (%)



純有利子負債は前期末に比べて911億円減の1,719億円となり、純有利子負債自己資本比率は、同20.0ポイント改善の19.8% (劣後特約付ローンの資本性考慮後15.1%) となりました。

11カ年主要財務データ

マツダ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各年度

	百万円											千米ドル*
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2015
事業年度 *2:												
売上高	¥3,033,899	¥2,692,238	¥2,205,270	¥2,033,058	¥2,325,689	¥2,163,949	¥2,535,902	¥3,475,789	¥3,247,485	¥2,919,823	¥2,695,564	\$25,282,492
国内	617,397	655,716	588,042	560,216	541,490	574,982	620,336	880,132	887,327	887,662	845,620	5,144,975
海外	2,416,502	2,036,522	1,617,228	1,472,842	1,784,199	1,588,967	1,915,566	2,595,657	2,360,158	2,032,161	1,849,944	20,137,517
北米	1,022,247	834,803	651,165	575,633	631,327	574,640	697,600	1,015,315	1,017,874	843,988	761,684	8,518,725
欧州	613,367	534,937	347,918	347,346	427,398	477,337	653,382	888,555	789,135	668,941	634,233	5,111,392
その他地域	780,888	666,782	618,145	549,863	725,474	536,990	564,584	691,787	553,149	519,232	454,027	6,507,400
売上原価	2,247,720	1,993,643	1,729,296	1,662,592	1,863,678	1,710,699	2,021,851	2,485,905	2,322,644	2,110,934	1,972,574	18,731,000
販売費及び一般管理費	583,291	516,474	422,038	409,184	438,176	443,792	542,432	827,737	766,309	685,454	640,043	4,860,759
営業利益(損失)	202,888	182,121	53,936	(38,718)	23,835	9,458	(28,381)	162,147	158,532	123,435	82,947	1,690,733
税金等調整前当期純利益(損失)	209,335	97,409	39,101	(55,262)	16,081	(7,265)	(51,339)	143,117	118,450	117,468	73,847	1,744,458
当期純利益(損失)	158,808	135,699	34,304	(107,733)	(60,042)	(6,478)	(71,489)	91,835	73,744	66,711	45,772	1,323,400
設備投資額*3	131,010	133,216	77,190	78,040	44,722	29,837	81,838	75,518	79,641	72,070	67,881	1,091,750
減価償却費*4	68,872	57,656	59,954	68,791	71,576	76,428	84,043	74,217	47,045	45,805	40,036	573,933
研究開発費	108,378	99,363	89,930	91,716	90,961	85,206	95,967	114,400	107,553	95,730	90,841	903,150
フリー・キャッシュ・フロー*5	108,911	16,322	8,746	(79,415)	1,627	67,394	(129,244)	10,209	20,995	33,611	35,900	907,592
事業年度末:												
総資産	¥2,473,287	¥2,246,036	¥1,978,567	¥1,915,943	¥1,771,767	¥1,947,769	¥1,800,981	¥1,985,566	¥1,907,752	¥1,788,659	¥1,767,846	\$20,610,725
純資産*6	891,326	676,837	513,226	474,429	430,539	509,815	414,731	554,154	479,882	407,208	275,841	7,427,717
有利子負債	701,019	742,735	718,983	778,085	693,000	722,128	753,355	504,979	474,684	455,409	528,145	5,841,825
純有利子負債	171,871	262,981	274,108	300,778	370,151	375,825	532,631	281,085	232,179	246,751	313,506	1,432,258
期中平均発行済株式総数(千株)	597,823 *11	597,829*11	2,989,171	1,863,949	1,770,198	1,519,652	1,371,456	1,408,368	1,402,315	1,294,533	1,216,245	
従業員数(人)	44,035	40,892	37,745	37,617	38,117	38,987	39,852	39,364	38,004	36,626	35,680	
												米ドル*
1株当たり情報:												
当期純利益*7	¥ 265.64 *11	¥ 226.99*11	¥ 11.48	¥ (57.80)	¥ (33.92)	¥ (4.26)	¥ (52.13)	¥ 65.21	¥ 52.59	¥ 51.53	¥ 37.63	\$ 2.21
年間配当金*8	10.00	1.00	—	—	—	3.00	3.00	6.00	6.00	5.00	3.00	0.08
純資産*9	1,454.61 *11	1,105.21*11	166.04	156.85	242.24	286.92	314.98	391.82	336.45	284.28	220.22	12.12
売上高営業利益率	6.7%	6.8%	2.4%	(1.9)%	1.0%	0.4%	(1.1)%	4.7%	4.9%	4.2%	3.1%	
自己資本利益率(ROE)*10	20.8	23.5	7.1	(24.0)	(12.8)	(1.4)	(14.8)	17.9	16.9	20.0	18.7	
自己資本比率*10	35.2 *12	29.4	25.1	24.5	24.2	26.1	22.9	27.8	24.8	22.3	15.1	

(注) 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、2015年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき120円)で換算しています。

2. 海外の子会社の決算期変更に伴い、2011年3月31日終了年度の連結業績には、当該海外子会社の15カ月分の業績が含まれています。

3. 設備投資額は発生ベースで計算されています。

4. 2007年3月期以前の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。

5. 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。

6. 2006年3月期以前の金額は、2007年3月期以降の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えてあります。

7. 1株当たり当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。

8. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

9. 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少数株主持分(及び2007年3月期から2013年3月期までにおいては新株予約権)を控除した金額を使っています。

10. 自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分(及び2007年3月期から2013年3月期までにおいては新株予約権)を控除した金額を使っています。

11. 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。

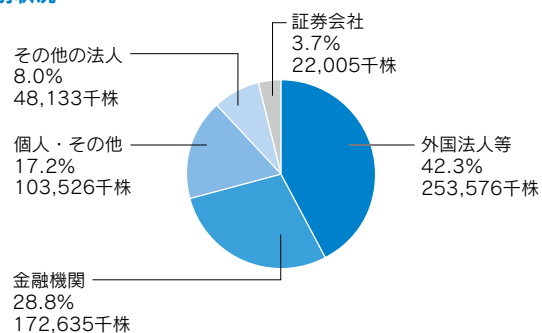
12. 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率は、36.6%です。

株式情報

2015年3月31日現在

発行可能株式総数：	1,200,000,000株
発行済株式総数：	599,875,479株
株主数：	150,386名
上場証券取引所：	東京証券取引所市場第一部
証券コード：	7261
決算期：	3月31日
株主名簿管理人：	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

所有者別状況



大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	34,115	5.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	29,286	4.9
株式会社三井住友銀行	12,857	2.2
FORD MOTOR COMPANY ACCOUNT FOR MAZDA SECURITIES	12,462	2.1
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	9,317	1.6
三井住友海上火災保険株式会社	8,136	1.4
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE 15PCT TREATY ACCOUNT	7,540	1.3
SAJAP	7,105	1.2
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,983	1.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	6,390	1.1

(注) 持株比率は、自己株式2,048,585株を控除して計算しています。

会社概要

2015年3月31日現在

商号：	マツダ株式会社
設立：	1920年1月
資本金：	2,590億円
従業員数：	44,035名(連結)
本社：	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号 Tel: (082) 282-1111

主な事業内容：乗用車・トラックの製造、販売など

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、タイ、メキシコ、南アフリカ、エクアドル、台湾、ベトナム*1、マレーシア*2、ロシア*2

販売会社：国内 240社
海外 144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、ロータリーエンジン、自動車用手动/自動変速機

*1. 一部車種は現地組立(生産台数は公表対象外)

*2. 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)

他ツールのご紹介



マツダのCSR活動をまとめた「マツダサステナビリティレポート2015」
<http://www2.mazda.com/ja/csr/download/>

オフィシャルウェブサイトも活用ください



「株主・投資家情報」
社長メッセージや決算資料、プレゼンテーション資料など掲載
<http://www.mazda.com/ja/investors/>



「CSR」
環境保全、社会貢献、安全への取り組みなど掲載
<http://www.mazda.com/ja/csr/>



「企業情報」
マツダのビジョンや会社案内など掲載
<http://www.mazda.com/ja/about/>

お問い合わせ先

本アニュアルレポートについては、下記へご連絡ください。

マツダ株式会社 財務本部 財務企画部 IRグループ
〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号
Tel: (082) 282-1111

マツダの歴史

経営領域



商品領域*

1931.10
 マツダ初の自動車、3輪トラック
 「マツダ号 DA型」生産開始



1980.5
 「ファミリア」
 フルモデルチェンジ



1991.6
 第59回ルマン24時間レースで
 「マツダ787B」が日本車史上初の総合優勝



2003.10
 初代「アクセラ」発売



2012.11
 「アテンザ」フルモデルチェンジ



2014.9
 「デミオ」フルモデルチェンジ



1963.10
 初代「ファミリア」発売



1989.9
 初代「ロードスター」発売



2002.5
 初代「アテンザ」発売



2012.2
 「CX-5」発売



2015.2
 「CX-3」発売



1960.5
 マツダ初の乗用車
 「R360クーペ」発売



1967.5
 初のロータリーエンジン搭載車
 「コスモスポーツ」発売



1996.8
 初代「デミオ」発売



2010.1
 次世代技術「SKYACTIV」発表



2013.11
 「アクセラ」フルモデルチェンジ



2015.5
 「ロードスター」フルモデルチェンジ



*発売は国内を基準に掲載

