



ANNUAL REPORT 2017

2017年3月期



ZOOM-ZOOM

CONTENTS

イントロダクション

- 01 プロフィール
- 02 At a Glance

マネジメントメッセージ

- 04 社長メッセージ
- 07 副社長インタビュー

マツダのビジネス戦略

- 10 構造改革ステージ2
 - 商品・開発
 - グローバル販売・ネットワーク強化
 - グローバル生産・コスト改善
 - 財務基盤強化と株主還元

事業概況

- 16 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
- 21 主要商品ラインアップ
- 22 グローバルネットワーク

マツダのクルマづくり

- 25 技術開発長期ビジョン
- 29 モノ造り革新
- 30 世界からの評価

持続的成長を支える基盤

- 31 マツダのCSR
- 33 経営管理体制
 - コーポレートガバナンス
 - 内部統制
 - リスクマネジメント
 - コンプライアンス
 - 取締役、監査役および執行役員

財務セクション

- 42 11カ年主要財務データ
- 44 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況
- 47 事業等のリスク
- 50 財務諸表

- 58 会社概要／株式情報
- 59 マツダの歴史
- 60 コーポレートビジョン

プロフィール

マツダは、1920年の設立以来、「飽くなき挑戦」を続ける自動車メーカーです。

2012年に「SKYACTIV技術」と「魂動」デザインを全面的に採用した新世代商品を投入し、「SKYACTIV技術」を梃子にした構造改革に取り組んできました。2017年3月期からスタートした中期経営計画「構造改革ステージ2」では、持続的成長に向けて、「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をお届けするとともに、ビジネスの質的成長とブランド価値のさらなる向上に取り組んでいます。

このたび、コーポレートビジョンに基づき、クルマの持つ魅力である「走る喜び」によって、「地球」、「社会」、「人」それぞれの課題解決に向けた新しいチャレンジ「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を公表しました。

将来においても「地球」、「社会」、「人」とクルマが共存する世界の実現を目指し、「走る喜び」にあふれたカーライフを通じて、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ったブランドになることを目指していきます。

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直しであり、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直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（マツダデミオ：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）。



At a Glance (2017年3月期)

販売国・地域数

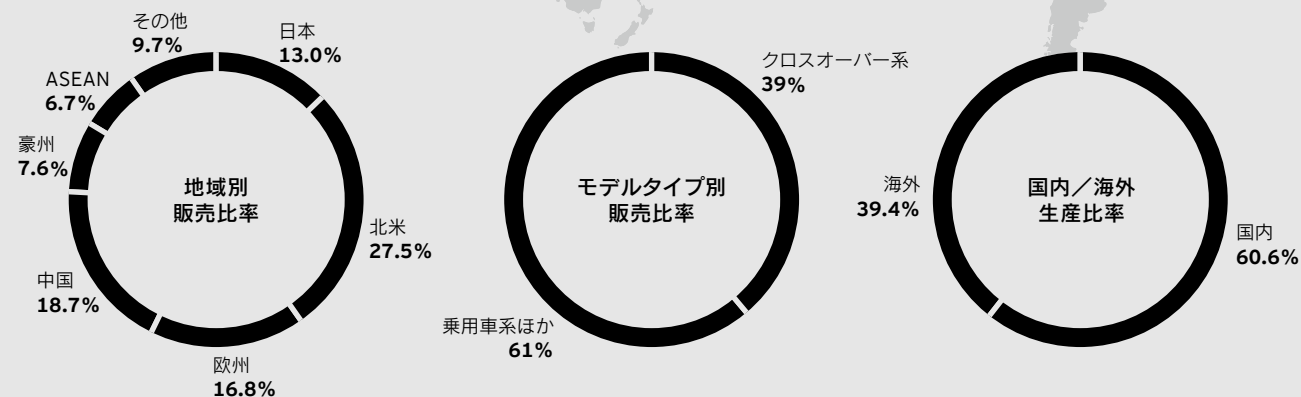
130

カ国・地域以上

グローバル販売台数

155万9千

台



生産における売上高当たりCO₂排出量 (国内主要4拠点*1)

20.1

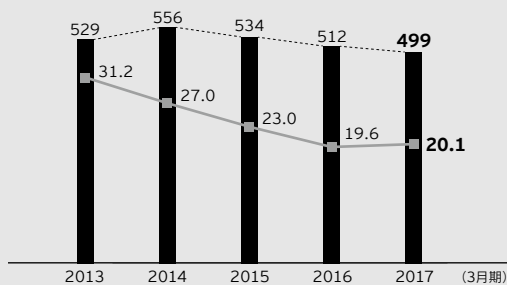
t-CO₂/億円

従業員数

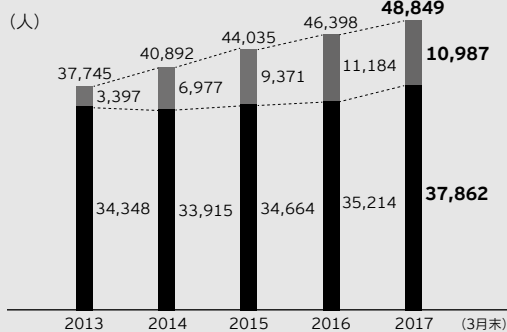
48,849

名

国内主要4拠点におけるCO₂排出量*2 / 売上高当たりCO₂排出量
(千t-CO₂/年 / t-CO₂/億円)



国内従業員数 / 海外従業員数



■ 国内主要4拠点におけるCO₂排出量
■ 売上高当たりCO₂排出量

■ 国内従業員数
■ 海外従業員数

*1 本社(広島) / 三次事業所 / 防府工場 西浦地区 / 防府工場 中関地区 (開発など間接領域も含む)

*2 マツダ国内主要4拠点におけるCO₂排出量算出は、日本自動車工業会(低炭素社会実行計画)の基準に基づく、CO₂係数を使用。2016年8月10日付の係数変更に伴い、各期のデータを再計算しています。なお、2017年3月期の電力係数は、2017年5月19日現在で未確定のため、2016年3月期の電力係数を2017年3月期の実績に使用しています。2017年3月期の国内主要4拠点におけるCO₂排出量に関しては、第三者検証を受けた値です。

売上高

3兆2,144億円

営業利益

1,257億円

売上高営業利益率

3.9%

親会社株主に帰属する当期純利益

938億円

自己資本利益率 (ROE)

9.4%

自己資本

1兆394億円

自己資本比率

41.2%

純有利子負債

△354億円

年間配当金

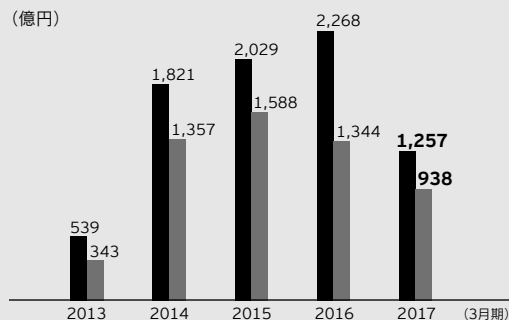
1株当たり35円

配当性向

22.3%

営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益

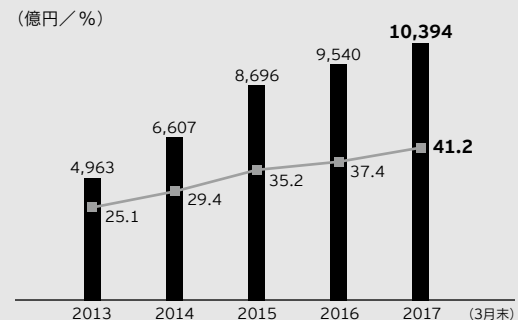
(億円)



■ 営業利益
■ 親会社株主に帰属する当期純利益

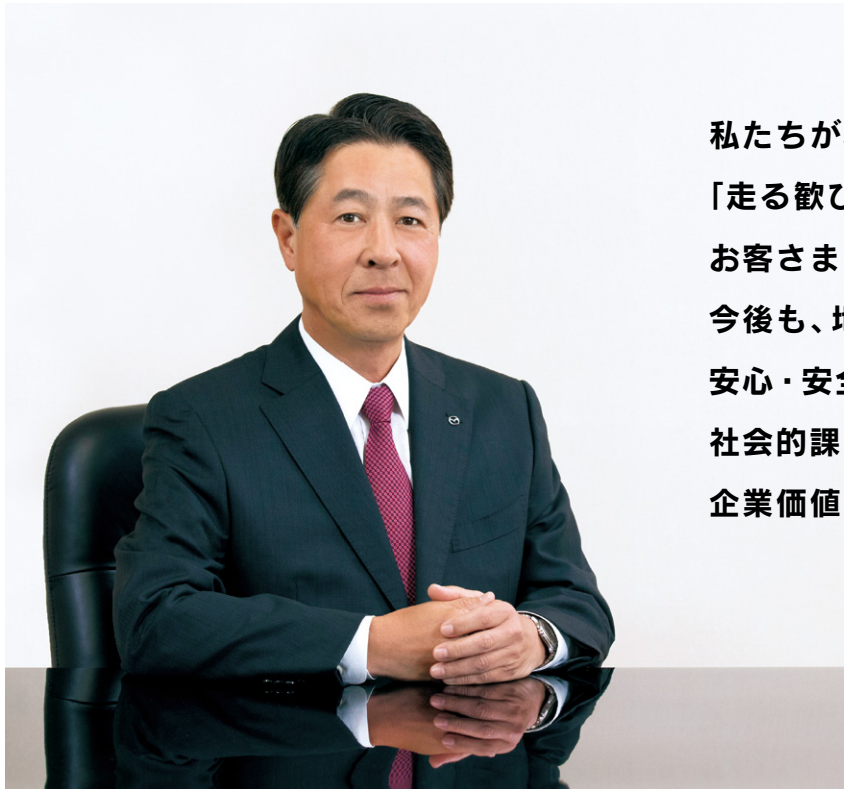
自己資本／自己資本比率

(億円／%)



■ 自己資本
■ 自己資本比率

社長メッセージ



**私たちが心から目指している
「走る歓び」の力によって
お客さまの人生を輝かせ、
今後も、地球環境保全や
安心・安全な社会の実現といった
社会的課題の解決と中長期的な
企業価値向上の両立を目指します。**

代表取締役社長兼
CEO (最高経営責任者)
小飼 雅道

マツダブランドのありたい姿

マツダは、2012年に、「SKYACTIV技術」と「魂動」デザインを初めて全面的に搭載した新世代商品「マツダCX-5」を発売し、構造改革を推し進め、マツダのビジネスは着実に改善してきました。同時に、「ブランド価値」の向上に焦点をあて、マツダの企業価値を高める経営を進めてきました。

私たちが目指すマツダブランドとは、お客さまと強い絆で結ばれたブランドです。お客さまの期待を超える優れた商品・技術・デザイン・サービスを提供し続けることで、「走る歓び」、「人生の輝き」を感じていただきたい。マツダ車を運転して、豊かなカーライフを過ごしていただきたい。そして、素晴らしい保有体験により、次もマツダを選んでいただき、さらには、他のお客さまにご推奨いただくことでファンが少しずつ増えていく。私はマツダを、そんなブランドにしたいと思っています。

これまでの取り組み

現在までのマツダブランドの成長の大きな推進力となったのは、自動車業界での生き残りをかけて、2007年に発表した、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」でした。お客さま視点を最重要視した「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を実現した商品の提供を目指しました。その実現に向けて、グローバルで商品体系を見直すとともに、エンジン、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一新した「SKYACTIV技術」を導入し、デザインも新しいデザインテーマ「魂動」の採用を開始しました。同時に、「モノ造り革新」を推進し、お客さまの期待に応える商品・技術・デザインを適切な価格で提供することを実現しました。

このようにして生まれた新世代商品が推進力となり、構造改革の第1ステージは着実な成果をあげることができました。グローバル販売台数は、2013年3月期の123万5千台から、2018年3月期の目標160万

台へと約30%増の水準まで向上しました。また、商品の競合力を飛躍的に高めることで、正価販売が可能となり、実売価格の上昇に寄与しました。正価販売の推進は、車両残存価値の向上にもつながり、新世代商品群の再購入率は大きく上昇し、ブランド価値も着実に向上してきました。

そして2017年3月期より中期経営計画「構造改革ステージ2」をスタートさせ、商品・販売・生産・財務領域の主要施策に取り組んでいます。商品領域では新型「CX-5」に続き、国内では新型「マツダCX-8」を導入するなど商品価値を飛躍的に向上させた商品を引き続きお届けしていきます。販売領域では、2019年3月期のグローバル販売目標165万台に向け、年間5万台程度の持続的な台数成長に取り組んでいます。ネットワーク強化や人材育成も進みつつありますが、現在、重点市場として米国のネットワーク改革に注力しているところです。生産領域では、世界的なSUV需要の高まりに柔軟かつ迅速に対応するため、クロスオーバー系車種の生産比率を約50%まで拡大できる生産体制の構築に取り組んでいます。財務領域では、自己資本比率や純有利子負債などの財務指標は着実に改善しています。しかしながら、為替変動や各国の環境規制強化、米国での乗用車需要減少などビジネス環境は著しく変化しています。主要施策は計画通りに進捗していますが、このような想定を超える厳しい環境変化に対応すべく、全領域の質的成長とブランド価値向上に努め、さらなる成長に向けて取り組んでいきます。

技術開発長期ビジョン

「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」

企業がお客さまに信頼され、強い絆を持つためには、その企業がお客さまにとってなくてはならない存在であるべきだと考えています。その企業が持つ大義や哲学を通じて生み出された商品、技術、サービスにお客さまは共感し、絆を深めていただけるものと信じています。

このたび、私たちのコーポレートビジョンに基づき、クルマの持つ魅力である「走る歓び」による「地球」、

「社会」、「人」それぞれの課題解決に向けた、新しいチャレンジである技術開発長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を公表しました。

マツダは、美しい地球と心豊かな人・社会の実現を使命と捉え、クルマの持つ価値により、人の心を元気にすることを追究し続けます。全社員が、「地球」、「社会」、「人」に対する課題認識を常に持ち、その解決に向けた独自のアプローチによる取り組みを進めていきます。

まず、「地球」については、実用環境下での温室効果ガス削減効果の最大化を図ります。世界一の内燃機関を目指し、徹底的な理想追求を行い、内燃機関の可能性を追究するとともに、効率的に電動化技術と組み合わせさせていただきます。さらに、クリーンエネルギーによる発電を推進する地域や大気汚染抑制などの政策を進める地域には、電気自動車を含め電気駆動技術の展開を進めていきます。

そしてこのたび、内燃機関の徹底的な理想追求の取り組みにより、次世代エンジンの量産にめどを付けました。この次世代エンジンは、ガソリンエンジンとディーゼルエンジンのそれぞれの利点を持ち、全く新しい燃焼方式と提供価値を実現した、“夢実現へ扉を開けた”新エンジンです。ガソリンとディーゼルのクロスオーバーという意味で、「SKYACTIV-X(スカイアクティブ・エックス)」と名付けました。「SKYACTIV-X」を含む次世代技術を2019年から導入していきます。

次に「社会」については、先進国を中心に、スマートフォンなどからの情報量の増加による注意散漫な運転など新たな事故要因に加え、過疎地域における公共交通の弱体化や、ご高齢者などの移動手段の不足など、社会構造の変化に伴う課題も顕在化しています。私たちは、“事故のない安全なクルマ社会”を目指し、ドライビングポジション、ペダルレイアウト、視界視認性、アクティブ・ドライビング・ディスプレイなどの基本の安全技術を進化させ、全車に標準装備します。加えて、先進安全技術の継続的な性能向上と標準装備化、そして、人間中心の自動運転コンセプト「Mazda Co-Pilot Concept(マツダ・コ・パイロット・コンセプト)」の2025年までの標準装備化に取り組めます。

最後に、「人」の領域です。社会で生活する人々は、機械化や自動化により経済的な豊かさの恩恵を受けている一方で、日々体を動かさないことなどで、ストレスが増加していると考えています。私たちはより多くのお客さまに、クルマを運転する「走る喜び」を感じていただき、クルマの運転を通じて、心豊かな人生を味わっていただくことを目指し、私たちの強みである、人の能力を引き出し、心と体を活性化させる「人馬一体」感と、見る人すべての心を豊かにするデザインを、さらに研ぎ澄ませていきます。

これらの取り組みを通じて、私たちマツダは、美しい地球と心豊かな人・社会の実現を使命と捉え、クルマの持つ価値により、人の心を元気にすることを追究し続けます。この「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を実現する具体的な技術・商品を、今後段階的に導入していきます。

トヨタ自動車株式会社との業務資本提携

トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）とマツダは、2017年8月4日に持続的な協業関係のさらなる強化を目的として、業務資本提携に関する合意書を締結しました。

自動車産業は今、環境・安全に関わる規制強化、異業種参入、モビリティビジネスの多様化など、大きな変革期を迎えています。このような状況下で両社は、それぞれが得意とする技術や事業基盤のさらなる強化のみならず、本提携を通じて協力関係をより深化させることにより、この変革期にともに挑み、克服することによって、持続的成長を実現していきたいと考えています。

今後、両社はそれぞれの経営の自主性を尊重し、対等かつ良好な関係を中長期にわたり構築することで、今回合意した各共同プロジェクトでの協業実現に向けて検討を進めます。「クルマの新たな価値創造」に向けて長期的パートナーとして相互協力をさらに加速・発展させ、お客さまのご期待に応えることを通じて持続可能な社会の発展に貢献していきます。

「マツダプレミアム」の実現を目指して

私たちは、マツダ車をご愛用いただいている世界中のお客さまに、いつまでもマツダ車を選んでいただけるように、次世代の商品・技術を通して、最高の商品・技術・デザイン・サービス、保有体験を提供していきます。そして、私たちが目指す「走る喜び」の力によってお客さまの人生を輝かせ、強い絆を持った世界一のクルマづくりに真摯に取り組み、お客さまと強い絆で結ばれた存在「マツダプレミアム」の実現を目指していきます。

今後も、環境・安全性能に優れた商品の導入等を通じ、地球環境保全や安心・安全な社会の実現といった社会的課題の解決と中長期的な企業価値向上の両立を目指していきます。また、株主・投資家の皆様への適時・適切な情報開示と建設的な対話の充実を図ると同時に、持続的な成長に向けてコーポレートガバナンス体制のさらなる充実を最重要経営課題の一つとして継続的に取り組み、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真に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。

2017年9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



中長期的なビジネス環境の
変化を見据え、
マツダの強みを活かしながら、
「協調」と「競争」を踏まえた
協業関係を強化し、
持続的成長を目指します。

代表取締役
副社長執行役員
丸本 明

Q1

2018年3月期も引き続き台数増を計画していますが、達成のための商品計画を教えてください。

2018年3月期のグローバル販売台数は、前期比2.6%増の160万台を計画しています。

新型「CX-5」のグローバル展開に加え、日本への3列シート採用の新型クロスオーバーSUV「CX-8」の導入など、引き続きSKYACTIV商品群の拡充を図ります。エンジンラインアップでは、日本で「マツダCX-3」に、「WLTCモード」*での認可を取得したガソリンエンジン車を新たに追加したことに加え、2017年後半には、北米にクリーンディーゼルエンジン車を投入します。また、2.5L直噴ガソリンターボエンジン「SKYACTIV-G 2.5T」の搭載車種を拡大するなど、高付加価値のエンジン拡充を図り、お客さまの幅広いニーズに対応していきます。

また、日本で販売する主要5車種に、先進安全技術「i-ACTIVSENSE(アイ・アクティブセンス)」の標準装備化を行うなど、既存商品の価値を継続的に向上させ、安定的な台数成長を目指します。

生産面では、グローバルで拡大するクロスオーバー系車種の需要増加に対応するため、本社工場ですらなるクロスオーバー系車種の生産能力を拡大しました。加えて、防府工場で2017年10月から新型「CX-5」の生産を開始するなど、クロスオーバー系車種の供給能力を拡大する対応も進めています。

* Worldwide-harmonized Light vehicles Test Cycle(世界統一試験サイクル)モードの略称。WLTP(Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure: 乗用車などの国際調和と排出ガス・燃費試験法)に基づく測定方式。

Q2

米国の販売環境が厳しくなっていますが、マツダの販売状況と販売施策を教えてください。

米国においては、クロスオーバー系車種の販売モメンタムは継続する一方で、乗用車セグメントは需要の縮小や販売奨励金競争の激化など厳しい販売環境が続いています。加えて、中古車価格の下落リスクなど、米国市場は一層注視が必要な状況です。

マツダにおいては、セグメントの需要縮小が継続する「Mazda3」、「Mazda6」は、競争激化の影響を受ける

一方で、クロスオーバー系車種の好調な需要を背景に、2017年3月より市場導入した新型「CX-5」は順調に販売成長を実現しています。また、中古車価格への対応策として、販売店における認定中古車の取り組みを強化することで、オフリース車の販売店による買取りを促し、中古車のオークション流出をコントロールするなどの対応を進めています。

今後も、市場の動向をきめ細かく見極めながら、乗用車セグメントに対しては、タイムリーに施策を展開していくことで販売リスクを最小限に留めるとともに、好調なクロスオーバー系車種については商品力を軸に販売モメンタムの改善を図っていきます。同時に、中期経営計画「構造改革ステージ2」のもと、販売網とオペレーションの改革に取り組み、米国ビジネスの中長期的な課題解決や、健全なビジネス構造の構築を目指します。

Q3

「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を実現する次世代技術の商品展開について教えてください。

マツダは地球温暖化の要因となる温室効果ガスの削減を図るため、クルマのライフサイクル全体でのCO₂排出量削減、すなわち、エネルギーの採掘、製造、輸送段階のCO₂評価も組み入れた、Well-to-Wheel(燃料採掘から車両走行まで)視点でのCO₂排出量削減を進めます。このWell-to-Wheel視点でのCO₂排出量削減には、各地域における自動車のパワーソースの適性やエネルギー事情、電力の発電構成などを踏まえて、内燃機関や電動化技術を適材適所で展開するアプローチが重要です。

この方針に基づき、将来においても世界的に大多数を占めると予測される内燃機関の理想を徹底的に追求し、効率的な電動化技術と組み合わせることがCO₂排出量削減に最も寄与すると考えます。内燃機関の理想追求を形にしたのが、このたび発表した次世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」です。

未だ高い商品競争力を有する「SKYACTIV-G」、 「SKYACTIV-D」を継続進化した上で、あらたにこの「SKYACTIV-X」を導入することにより、走りと燃費を高い次元で両立した幅広いラインアップが可能となります。さらに、この競争力ある3つのエンジンを電動化技術と組み合わせることにより、地域特性、顧客特性などに合わせて、最適な組み合わせの商品をお客さまに提供できると考えています。

この理想を追求した内燃機関に加え、トランスミッション、ボディ、シャシーの進化も進めています。「SKYACTIV-X」を含めたこれら次世代技術は2019年から商品化する予定です。また、高効率の内燃機関を活かした軽量・小型、低コストのマイルドハイブリッドシステム技術および電気自動車を2019年に、プラグインハイブリッド車を2021年以降に商品化していきます。

これらすべての電動化技術は、得意とするモデルベース開発により、効率的かつ低投資で開発し実現していきます。今後のグローバルでの環境規制強化や安全に対する要請の強化、お客さまのニーズの多様化など自動車業界が抱える課題等に対し、「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」に基づく様々な解決策を着実に準備していきます。

Q4

2017年8月4日に、トヨタとの業務資本提携を発表されましたが、具体的な内容と背景をお聞かせください。

2015年5月13日に、トヨタとマツダは、互いの経営資源の活用や、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た覚書に調印しました。それ以降、両社は対等かつ良好な関係を長期にわたり構築するという基本的な協業精神のもと、さまざまな分野について協議してきました。

業務提携に係る合意内容

1. 米国での完成車の生産合弁会社設立	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新たな協力関係の構築に向けて、30万台規模の生産能力を持つ完成車の生産に関わる新たな合弁会社を米国に両社折半出資で設立 ・ 事業形態 合弁(出資割合 50:50) ・ 投資規模総額 16億米ドル前後 ・ 生産車種 マツダ:新たに導入予定のクロスオーバー車種 トヨタ:カローラ ・ 稼働開始 2021年頃 ・ 生産能力 30万台規模 ・ 雇用人員 4,000人規模
2. 電気自動車(EV)の共同技術開発	<ul style="list-style-type: none"> ▶ グローバルに電気自動車(EV)への需要と期待が高まる中、発展期にあり予測が難しいEV市場の動向に臨機応変かつ効率的に対応するため、競争力のあるEVの基本構造に関する技術を共同開発
3. コネクティッド・先進安全技術を含む次世代の領域での協業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ クルマの情報化、車内外をつなぐ情報連携技術の要求の高まりに備え、車載用マルチメディアシステム関連技術の共同開発 ▶ 事故のない安全なクルマ社会の実現に向け、トヨタが保有する車々間、路車間通信技術をマツダと連携
4. 商品補完の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 既に北米においてマツダからトヨタにコンパクトセダンを供給 ▶ 加えて、日本においてトヨタからマツダに小型商用2ボックスバンを供給 ▶ これ以外においても今後グローバルに商品補完の可能性を検討

自動車業界は今、環境や安全に関わる規制強化、異業種参入、モビリティビジネスの多様化など、大きな変革期を迎えています。

このような状況下で両社は、「クルマの魅力をさらに高めていく」ことを念頭に、お互いの自主独立性を尊重し、本提携を通じて協力関係をより深化させることにより、このような変革期に共に挑み、克服することを合意し、持続的な協業関係の更なる強化を目的として、業務資本提携に関する合意書を締結しました。

今回の合意書締結は、覚書調印から2年間にわたり両社が真摯かつ丁寧に協議を積み重ねてきた成果を確認および表明するものであり、今後両社のさらなる持続的、発展的提携の強化・加速につなげるための一里塚となるものと考えています。

具体的には、「米国での完成車の生産合弁会社設立」、「電気自動車(EV)の共同技術開発」、「コネクティッド・先進安全技術を含む次世代の領域での協業」、および「商品補完の拡充」を推進していくことに合意しました。

また、両社の長期的なパートナー関係の発展・強化を目指し、両社の対等かつ独立性を維持した継続性のある協業を追求するべく、合意書に基づき、相互に株式を取得します。

トヨタは、マツダが実施する第三者割当による新株式発行により、マツダの普通株式31,928,500株(増資後の発行済株式総数に対する所有割合5.05%、総額500億円)を取得します。また、マツダは、トヨタが実施する第三者割当による自己株式の処分により同額相当のトヨタ株式(発行済株式総数に対する所有割合0.25%)を取得します。

両社は第三者割当増資および第三者割当による自己株式の処分を通じて米国での完成車の生産合弁会社の設立に係る設備投資資金の一部へ充当する予定です。なお、両社の業務提携関係の進捗や拡大に応じて、さらなる資本提携関係の強化についても検討していきます。

中長期的なビジネス環境の変化を見据え、マツダの強みを活かしながら、「協調」と「競争」を踏まえた協業関係を強化し、持続的成長を目指します。

2017年9月

代表取締役
副社長執行役員

丸本 明

構造改革 ステージ2 商品・開発

SKYACTIV商品の継続的進化や次世代技術搭載車の市場投入など商品価値を飛躍的に向上させた新商品をお届けすることで、お客さまの人生をより豊かにし、お客さまと特別な絆を持ったブランドになることを目指しています。

SKYACTIV商品の拡充とさらなる進化

「CX-5」を第一弾として2012年より市場導入を開始した「SKYACTIV技術」と「魂動」デザインを採用した新世代商品は、導入以来、構造改革をけん引してきました。グローバルで需要の高まっているクロスオーバー車種を中心にSKYACTIV商品のさらなる拡充を進めています。

2018年3月期の主な拡充計画

- 「CX-5」をフルモデルチェンジ
 - ・ デザインと技術を磨き上げ、あらゆる領域で「走る喜び」を深化
 - ・ 2017年後半には北米にクリーンディーゼルエンジンモデルを投入
- 日本市場に、「CX-3」のガソリンエンジンモデルを追加
- 先進安全技術「i-ACTIVSENSE」の標準装備化と継続的な進化
- 2.5L直噴ガソリンターボエンジン「SKYACTIV-G 2.5T」の搭載車種を拡大
- 3列シート採用の新型クロスオーバーSUV「CX-8」を日本に投入



新型「CX-8」

マツダの先進安全技術「i-ACTIVSENSE」の標準装備化

日常のさまざまな環境で全方向にわたる危険の認知を人間中心の発想でサポートする先進安全技術「i-ACTIVSENSE」を、一部グレードに留まらず、ほぼすべての新世代商品において標準装備化します。運転初心者から高齢者まで、さらに多くのお客さまへ、より安全・安心なクルマをお届けするための取り組みです。2018年3月期に日本で標準装備化し、2018年以降順次グローバルで標準装備化する計画です。

2018年3月期に標準装備化予定の先進安全技術

衝突回避支援・被害軽減技術	衝突被害軽減ブレーキ	市街地などを低速～中速で走行中に、前後方向の車両などの障害物と衝突の危険性がある場合、自動ブレーキにより減速・停止し、衝突回避または被害軽減を図ります。
	AT誤発進抑制制御	徐行時や停車時、前方または後方に障害物が検知された状態で、必要以上にアクセルを踏み込んだ場合、警告音とメーター表示でドライバーに注意を促すとともに、エンジン出力を抑え、急発進を抑制します。
認知支援技術	BSM(ブラインド・スポット・モニタリング)	隣車線上の側方および後方から接近する車両を検知すると、インジケータが点灯してドライバーに通知。その状態でウインカーを操作するとインジケータの点滅と警報音で警告し、車線変更の中断を促します。
	RCTA(リア・クロス・トラフィック・アラート)	駐車場からバックで出る際などに接近してくる車両を検知してドライバーに警告し、後方の安全確認をサポートします。

電動化／安全・自動運転技術の対応

* ZEV (Zero Emission Vehicle) とは、排出ガスを一切出さない電気自動車や燃料電池車を指す。カリフォルニア州のZEV規制は、州内で一定台数以上自動車を販売するメーカーは、その販売台数の一定比率をZEVにしなければならないと定めている。

技術開発長期ビジョンに基づき、ベース技術である内燃機関の技術進化と併せ、グローバルで厳格化する各国の環境規制への対応や、安全なクルマ社会の実現に向け、電動化や安全技術の開発を推進しています。

グローバルで高い評価をいただいている「SKYACTIV-G」、「SKYACTIV-D」の継続的な改善により高い競争力を維持しつつ、次世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」を含めた次世代技術を2019年から商品化する予定です（「SKYACTIV-X」についてはP.28をご覧ください）。

また、高効率の内燃機関を活かした軽量・小型、低コストのマイルドハイブリッドシステム技術や、米国カリフォルニア州のZEV*規制などの構造的要件を満たすために必要な電気自動車の導入に続き、プラグインハイブリッド車の導入も計画しています。

安全技術では、車の運転においてはあくまでも人が主役であり、運転することでクルマとの「人馬一体」感や「走る喜び」を感じていただきたいと考え、さまざまな先進安全技術の開発・搭載を進めています。先進安全技術の継続的な性能向上と標準装備化に加え、平時にはドライバーが運転し、緊急時には車が人に代わって自動運転で危険を回避し、安全な場所に移動して停車するなど自動運転技術を活用した「Mazda Co-Pilot Concept」の導入・標準装備化に向け開発を進めています。

また、「つながる」ことで広がる運転の楽しさを、安全な運転環境とともにお届けする新世代カーコネクティビティシステム「マツダコネク」についても継続的に進化を図り、高品質・高性能なコネクティビティを提供していきます。

次世代技術導入プラン

(暦年)	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年～	
地球	内燃機関	SKYACTIV-G/D	SKYACTIV-G/D upgrade	SKYACTIV-X	SKYACTIV-D GEN 2	
		電動化	I-STOP / I-ELOOP	MILD HEV	BATTERY EV with or without Range Extender	PLUG-IN HEV
	自動運転		I-ACTIVSENSE	MAZDA CO-PILOT CONCEPT		
			コネクティビティ	MAZDA CONNECT	NEW MAZDA CONNECT	
人	プラットフォーム	SKYACTIV-BODY & CHASSIS	SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE			
	デザイン	KODO DESIGN	KODO DESIGN 2			

SKYACTIV商品の高い商品力により、環境、安全性能や、デザイン領域でさまざまな評価や賞を獲得しています。

2017年3月期獲得評価事例

環境性能

米国環境保護庁(EPA)燃費トレンドレポートの「企業平均燃費値」で4年連続総合1位獲得

米国環境保護庁(Environmental Protection Agency)が公表した2015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が総合1位を獲得。マツダの総合1位獲得は4年連続となります。

*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。
<http://www3.epa.gov/otaq/fetrends-complete.htm>

*2 企業平均燃費実績値: 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。

安全性能

「マツダ アクセラ」が2016年度自動車アセスメント予防安全評価において最高ランク「ASV++」を獲得

マツダの先進安全技術「i-ACTIVSENSE」を搭載した「アクセラ」が、2016年度自動車アセスメント(JNCAP)予防安全評価において、最高ランク「ASV*1++(エーエス ブイダブルプラス)」を獲得。アドバンスト・スマート・シティ・ブレーキ・サポートを搭載*2しており、2016年度の自動車アセスメント予防安全評価から新たに評価項目として加わった歩行者対応自動ブレーキ評価において、最高得点の好成績を収めています。

*1 ASV: Advanced Safety Vehicle

*2 先行車や前方の歩行者をカメラで検知し、衝突の危険性が高い場合、自動的にブレーキをかけて衝突回避をサポート、もしくは衝突による被害の低減を図ります。



歩行者対応自動ブレーキ試験の様子
(写真提供: NASVA)

米国IIHS安全性評価試験で全対象車種が最高評価「2017トップセーフティピック+」を獲得

2017年にIIHS*(道路安全保険協会)による安全性評価試験の対象となった「CX-5」のほか、「CX-9」、「CX-3」、「Mazda3」および「Mazda6」の5車種すべてが最高評価にあたる「2017トップセーフティピック+」を獲得しました。「SKYACTIV-BODY」と先進安全技術「i-ACTIVSENSE」搭載により、高い安全性能を証明しています。

* IIHS: Insurance Institute for Highway Safety



「CX-5」(米国仕様車)

デザイン

「MX-5 RF」が独「2017年レッド・ドット:ベスト・オブ・ザ・ベスト賞」を受賞

「MX-5 RF」が世界で最も権威のあるデザイン賞の一つである「2017年レッド・ドット賞: プロダクトデザインにおけるベスト・オブ・ザ・ベスト賞」を受賞しました。「ベスト・オブ・ザ・ベスト賞」はレッド・ドット賞のプロダクトデザイン部門における最高の賞で、特に優れている工業製品に贈られるものです。



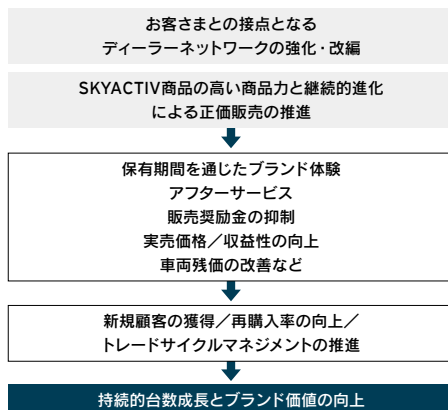
「MX-5 RF」

グローバル販売・ネットワーク強化

持続的な台数成長とさらなるブランド価値向上に向け、販売施策やネットワーク改革を推進していきます。

持続的な台数成長

ブランド価値の向上に向けた 販売施策／ネットワーク改革



新商品や商品改良モデルの投入により持続的な台数成長を図ります。特に、グローバルで需要が増加しているクロスオーバー系車種のラインアップを拡充し、供給能力も増加させることで、年5万台レベルの安定的な台数成長を図り、2019年3月期にはグローバルで165万台の販売を目指しています。

ブランド価値向上に向け、まず取り組むべき課題は、お客さまとの直接の接点となるディーラーネットワークの強化・改編です。ディーラーネットワークの改廃やオペレーションの効率化など、市場ごとの現状や課題に沿った改善活動を推進しています。

また、高い商品力を実現したSKYACTIV商品の価値を訴求することで、正価販売の推進を継続しています。正価販売により、販売奨励金を抑制し、実売価格・収益性の向上および車両残価の改善を図っています。

そして、新規顧客の獲得に加え、より多くのお客さまに次もマツダ車を選んでいただくために、車両残価の改善による買い替え時の購入条件の向上に加え、より良いアフターサービスやイベントなどマツダ車の保有期間を通じたブランド体験を提供することで、再購入率の向上を図るトレードサイクルマネジメントの取り組みを継続強化しています。日本では新型「CX-5」をご購入いただいているお客さまの約50%がマツダ車からの買い替えであるなど、特にSKYACTIVユーザーの再購入率が向上しています。

ブランド価値のさらなる向上に向け、新世代店舗の展開など取り組みを推進しています。

米国におけるネットワーク改革の取り組み事例

マツダの主要市場の一つである米国でもビジネスの質的成長に向け、ネットワーク改革に継続して取り組んでいます。

これまでの成果として、正価販売の推進による再購入率／台当たりネットレベニューの向上や、マツダ車をご購入いただいた際の理由として、スタイリングや「走る喜び」を実現した走行性能などを挙げるお客さまの増加などビジネス品質の改善とブランド価値の向上を図っています。

今後も、厳しい競争環境は続くと思われませんが、販売網とオペレーション改革に重点を置いた施策に取り組み、マツダの米国ビジネスにおける中長期的な課題解決や、健全なビジネス構造の構築へのモメンタムを加速していきます。



米国 新デザイン店舗

販売網改革

- 販売店パフォーマンスを踏まえた最適配置
- 新世代店舗の展開と人材獲得

オペレーション改革

- ブランドと顧客体験に焦点をあてた販売店報奨制度への変更
- カスタマーケア教育プログラムの展開

グローバル生産・コスト改善

これまで国内で培ってきた「モノ造り革新」をグローバルの全拠点に展開することにより、生産効率を最大化し、コスト改善をさらに加速させていきます。

生産効率の最大化



「CX-3」防府工場生産第1号車

クロスオーバー系車種の生産フレキシビリティ拡大

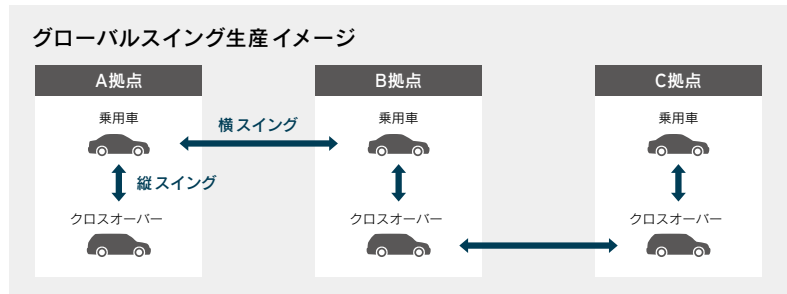
グローバルで増加しているクロスオーバー系車種の需要に応えるために、国内外の工場での生産フレキシビリティを拡大しています。

タイの工場では2015年10月に、防府工場では2016年12月に、「CX-3」の生産を開始しました。防府工場では2017年10月に新型「CX-5」の生産を開始する予定です。さらに、広島の本社工場において、2017年8月にクロスオーバー系車種の生産能力をさらに拡大しました。

クロスオーバー系車種の生産比率を引き上げることで成長セグメントの需要に応え、2019年3月期の165万台の販売目標に向け安定的な台数成長をサポートしていきます。

拠点間／拠点内の相互補完を可能にするグローバルスイング生産

「モノ造り革新」の一括企画の効果を最大限活かし、拠点内での乗用車とクロスオーバー車の生産台数、および、生産拠点間での同一車種の生産台数を、需要等の状況に合わせて柔軟に変動させるフレキシブル生産体制を、国内外の生産拠点でグローバルに構築していきます。



コスト改善の加速

「モノ造り革新」の「コモンアーキテクチャー構想」に基づいた設計により、最新の技術やデザインをスピーディーに全商品へ展開することを可能にしています。マツダのラインアップ全体でスケールメリットを追求することができ、高い基本性能を備えたクルマを低コストで開発、生産することを可能にしています。

また、高い性能、品質、開発効率を実現するモデルベース開発も継続進化させています。

ハードウェアの機能統合による部品点数の削減活動を継続するとともに、先進安全技術・電動化技術による車載コンピューターの増加を統合制御により抑制させるなど、さらなるコスト改善に向けた技術開発を推進していきます。

財務基盤強化と株主還元

着実な台数成長とブランド価値の向上により、収益力およびキャッシュ・フロー創出力を向上させていきます。

財務基盤の強化

中期経営計画「構造改革ステージ2」の主要施策を推進し、着実な台数成長とビジネスの質的成長によるブランド価値の向上を図り、安定的な利益、キャッシュ・フローを創出していきます。収益性の向上に伴い、自己資本比率の向上、純有利子負債の削減などバランスシートを改善し、財務基盤の強化を図ります。

また、持続的成長に向け、次世代技術・商品の開発・生産のための研究開発や設備投資などの成長投資を加速させていきます。

(3月期/3月末)	2014	2015	2016	2017
フリー・キャッシュ・フロー(億円)	163	1,089	1,547	973
純有利子負債(億円)	2,630	1,719	484	△354
自己資本比率(%)	29	35	37	41

株主還元

配当につきましては、当期の業績および経営環境、並びに財務状況等を勘案して決定し、安定的な配当の実現と着実な向上に努めることを基本方針としています。財務基盤を強化しつつ配当金の着実な増加を図り、持続的なビジネス成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

(3月期)	2014	2015	2016	2017	2018(計画)
配当金額(円)	1	10	30	35	35
配当性向(%)	2	4	13	22	21

2019年3月期 経営指標

中期経営計画「構造改革ステージ2」の主要施策は順調に進捗しており、最終年度である2019年3月期の経営指標達成に向けて取り組みを継続します。

2019年3月期 経営指標 (前提為替レート：1米ドル108円、1ユーロ118円)

グローバル販売台数 165 万台	売上高営業利益率 5% 以上
自己資本比率 45% 以上	配当性向 20% 以上

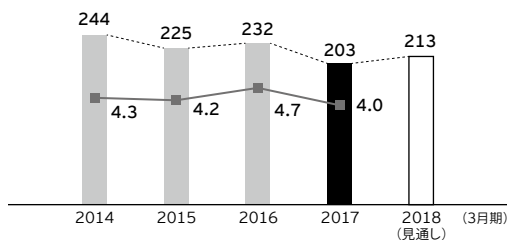
市場別レビュー 日本市場



新型「CX-5」

日本 販売台数

■ 販売台数(千台) ▬ マーケットシェア(%)



2017年3月期業績の概要

- 総需要は、軽自動車が前期の増税影響が続き減少傾向が続く中、登録車は堅調に推移し、前期比3%増の508万台。
- マツダの販売台数は、ディーゼルエンジン市場の競争環境激化に加え、前期に導入した「マツダ CX-3」等の新型車効果の減少により、同13%減の20万3千台となりました。
- 2016年12月に導入した新型「マツダ ロードスター RF」および2017年2月に導入した新型「マツダ CX-5」の販売は好調に推移しています。

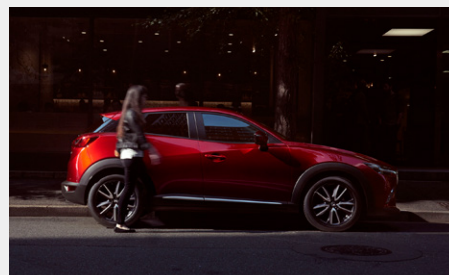
2018年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、前期比5%増の21万3千台を計画。
- 販売好調な新型「CX-5」に加え、国内向け新世代商品としては初めての3列シート採用モデルとなる新型クロスオーバーSUV「マツダ CX-8」の導入や「CX-3」にガソリンエンジンモデルを追加するなど、商品の拡充により台数成長を目指します。
- また、国内で販売するほぼすべての新世代商品を対象に、2018年3月期中に先進安全技術「i-ACTIVSENSE」の標準装備化を行うなど、商品価値を継続的に向上させていきます。

TOPIC

「CX-3」にガソリンエンジン車を追加

「CX-3」に新世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-G 2.0」車を新たに設定。新世代クリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D 1.5」車に加え、お客さまに新たな選択肢を提供します。ガソリンエンジン車は、2018年10月以降に表示が義務化される燃費モード「WLTCモード」の認可を先行して取得。実際の使用実態を踏まえた燃費性能の向上に、今後も取り組んでいきます。また、マツダの先進安全技術「i-ACTIVSENSE」を標準装備することにより、経済産業省や国土交通省などが普及啓発を推進する「安全運転サポート車」の「サポカーS・ワイド」に全機種が該当しています。



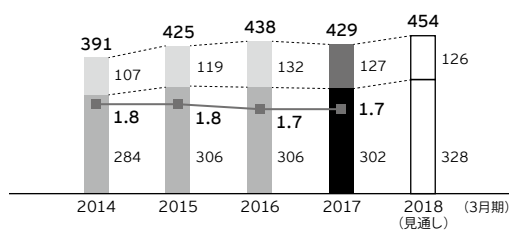
北米市場



新型「CX-9」

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(%)



2017年3月期業績の概要

- 総需要は、米国で前期比1%減の1,750万台、カナダで2%増の197万台、メキシコで17%増の164万台。北米市場におけるマツダの販売台数は、前期比2%減の42万9千台となりました。
- 米国では、新型「マツダ CX-9」などのクロスオーバー系車種の販売が順調であった一方、セダン系車種の販売減少により同1%減の30万2千台。
- カナダでは、「CX-5」の販売が伸びたものの、競争環境激化による「Mazda3」の台数減が影響し、前期並みの7万1千台。
- メキシコでは、為替の悪化に対応した値上げ影響等により、同9%減の5万3千台となりました。

2018年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、前期比6%増の45万4千台を計画。
- このうち、米国では同9%増の32万8千台の見通し。厳しい競争環境の中、需要縮小の「Mazda6」、「Mazda3」は正価販売を維持しながら、競合力確保のための商品対策等により前期並みの販売を目指す一方、需要が好調な新型「CX-5」、新型「CX-9」による販売拡大を図ります。
- カナダでは新型「CX-5」の導入により同2%増の7万3千台、為替悪化により厳しい販売環境が続くメキシコでは同5%減の5万1千台の販売をそれぞれ見込んでいます。

TOPIC

米国での「GLOBAL MX-5 CUP」

「MX-5 CUP」は、2006年より米国で先行開催されている人気のレースシリーズです。2016年からは新型のND型「MX-5」に切り替わり、年間10戦が開催され、開幕戦から40台が参戦しました。

マツダでは、このレースシリーズを世界同一仕様車、世界統一ルールのハイレベルで公平なコンディションでグローバルに展開する取り組み「GLOBAL MX-5 CUP」をスタートしました。世界一の「MX-5」レーサーを決定しようとする画期的なレースプログラムです。また、2017年には、「GLOBAL MX-5 CUP JAPAN」として日本でのシリーズがスタートしました。



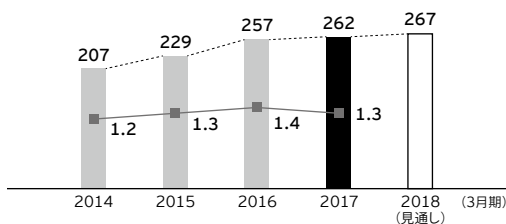
欧州市場



「CX-3」

欧州 販売台数

■ 販売台数(千台) ■ マーケットシェア(%)



2017年3月期業績の概要

- 総需要は、前期比6%増の1,978万台。マツダの販売台数は、主要市場であるドイツを中心に販売が好調に推移し、同2%増の26万2千台。需要低迷が続くロシアを除く販売では、同3%増の24万台となりました。
- 車種別では「CX-3」、「CX-5」などのクロスオーバー系車種に加え、リトラクタブルハードトップモデル「マツダ MX-5 RF」を含む「マツダ MX-5」の好調な販売により、台数増を達成しました。

2018年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、販売好調なドイツや需要が回復基調のロシアなどで前期を上回る販売を見込み、前期比2%増の26万7千台を計画。
- 車種別では、順次欧州市場に展開中の新型「CX-5」のほか、引き続き販売好調な「CX-3」、「MX-5 RF」により台数増を目指します。
- 顧客体験の向上をキーにブランド、ビジネスのさらなる改善を目指す活動も推進中です。その一環として、「ブループリント（ブランド価値に基づく行動規範）」を策定し、ディーラーへの浸透を図るための取り組みを展開。また、欧州全市場にわたって、店舗をよりマツダブランドを体現したスタイルへと刷新する活動も実施中です。

TOPIC

ブランド価値向上に向けて

マツダモーターヨーロッパは2017年に新たなブランドキャンペーンを始めました。顧客向けのメッセージ“Drive Together”のもと、このキャンペーンではマツダの「人馬一体」の哲学と人間中心の開発思想、そして「走る喜び」を強調しています。

2017年はじめの「MX-5 RF」の成功裡の導入に続き、キャンペーンの第二弾は新型「CX-5」の欧州全域での導入をサポートしています。

「CX-5」は2016年の欧州におけるマツダの販売台数の約25%を占める、最も販売台数の多いモデルです。

また、2017年はじめにマツダモーターヨーロッパは行動規範を改訂しました。「誠実さを持って進む」というサブタイトルをつけた新規範は、マツダがビジネスを正々堂々と誠実に行うことをコミットすることを反映したものです。この規範は欧州においてマツダのビジネスに関わるすべての人に適用されます。この規範とその定着に向けたトレーニングが順次展開されています。

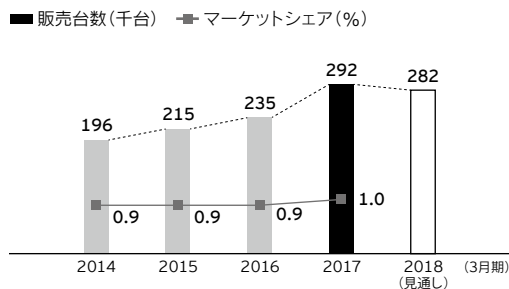


中国市場



「Mazda3 Axela」

中国 販売台数



2017年3月期業績の概要

- 総需要は、排気量1.6L以下の小型乗用車を対象にした減税政策の効果により、前期比14%増の2,850万台。マツダの販売台数は、同24%増の29万2千台となりました。
- 減税政策の恩恵を受けた「Mazda3 Axela」や2016年6月に発売した新型「マツダ CX-4」に加え、「CX-5」および「Mazda6 Atenza」の商品改良モデルが台数増に貢献しました。

2018年3月期業績の見通し

- 排気量1.6L以下の小型乗用車を対象とした減税政策が、2017年1月以降は減税率が半減となり、さらに2018年1月以降は打ち切りとなることから、総需要は緩やかな成長となる見込みです。
- マツダの販売台数は、「Mazda3 Axela」の販売維持に加え、新型「CX-4」、「Mazda6 Atenza」の商品改良モデルの年間フル寄与により好調に推移していますが、2018年1月以降の減税打ち切りの影響等を見込み、前期比3%減の28万2千台を計画しています。
- 中国においても、ブランド価値向上に向け「プライマリーブランド強化策」を実施しており、「SKYACTIV技術」の認知度およびマツダブランドのイメージの向上を図っています。また、お客さまとのコミュニケーション強化による顧客満足度向上を目指し、販売現場改革にも取り組んでいます。

TOPIC

「CX-4」が「2017中国カーデザイン・オブ・ザ・イヤー」を初受賞

中国自動車専門メディア編集長クラブとPRIME RESEARCH & Consulting(Shanghai)社が主催する「2017中国カー・オブ・ザ・イヤー(第4回)」において、「CX-4」が「2017中国カーデザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。



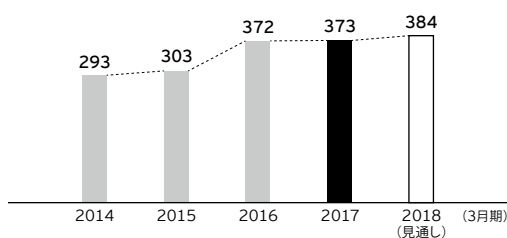
その他市場



「Mazda2」

その他 販売台数

■ 販売台数(千台)



2017年3月期業績の概要

- オーストラリア、ASEAN市場を含むその他市場全体のマツダの販売台数は、前期比1%増の37万3千台となりました。
- オーストラリアでのマツダの販売台数は、「CX-3」および「CX-5」がセグメント別の販売台数で1位を獲得するなど、同2%増の11万8千台と過去最高の販売台数となりました。
- ASEAN市場におけるマツダの販売台数は、主要市場のタイ、ベトナム、シンガポールの販売が好調で、同4%増の10万5千台となりました。

2018年3月期業績の見通し

- その他市場全体のマツダの販売台数は、前期比3%増の38万4千台を計画。
- オーストラリアでは、需要がクロスオーバー系車種に移行する中、フルモデルチェンジの新型「CX-5」、販売好調な新型「CX-9」などを中心に販売拡大を目指し、同2%増の12万1千台を計画しています。
- ASEAN市場は、同13%増の11万9千台を計画。ASEAN市場においてもブランド価値経営の浸透と定着を推進しており、特にタイでは、販売網の再編、新世代店舗への改装を進めています。顧客満足度向上に向けた取り組み強化により台数成長を目指します。

TOPIC

「CX-3」が「タイランド・カー・オブ・ザ・イヤー2016」を受賞

「CX-3」がタイ自動車 ジャーナリスト協会 (Thai Automotive Journalists Association、略称TAJA) が主催する「タイランド・カー・オブ・ザ・イヤー2016」を受賞しました。

このたび受賞した「CX-3」は、2015年10月にマツダの現地車両生産拠点であるオートアライアンス(タイランド)Co.,Ltd.で生産を開始し、2016年にはタイ国内で年間4,787台の販売台数を記録しています。



主要商品 ラインアップ

Mazda **CX-3**

グローバル販売台数
14万2千台

販売市場 **J N E O**
生産拠点 **J O**



Mazda **DEMIO**

(海外市場名：Mazda2)

グローバル販売台数
15万6千台

販売市場 **J N E O**
生産拠点 **J N O**



Mazda **CX-4**

グローバル販売台数
5万1千台

販売市場 **C**
生産拠点 **C**



Mazda **AXELA**

(海外市場名：Mazda3)

グローバル販売台数
47万台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J N C O**



Mazda **CX-5**

グローバル販売台数
37万5千台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J E C O**



Mazda **ATENZA**

(海外市場名：Mazda6)

グローバル販売台数
17万8千台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J E C O**



Mazda **CX-8**

2017年9月14日、日本で予約受注開始



Mazda **ROADSTER**

(海外市場名：Mazda MX-5)

グローバル販売台数
3万7千台

販売市場 **J N E O**
生産拠点 **J**



Mazda **CX-9**

グローバル販売台数
4万2千台

販売市場 **N E O**
生産拠点 **J**



Mazda **BT-50**

グローバル販売台数
3万8千台

販売市場 **O**
生産拠点 **O**

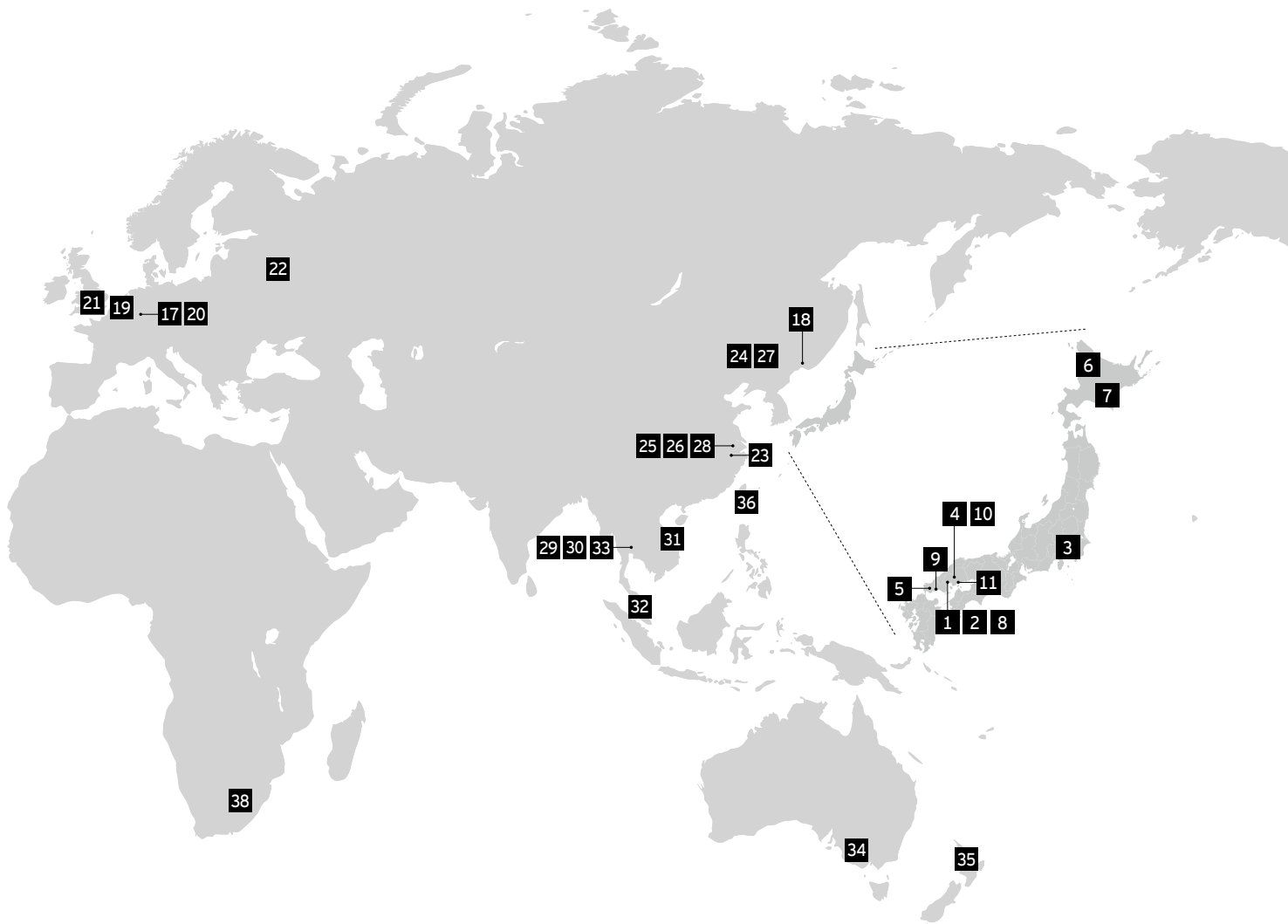


販売市場・生産拠点：**J** 日本 **N** 北米 **E** 欧州 **C** 中国 **O** その他

*1 グローバル販売台数は2017年3月期、販売市場・生産拠点は2017年3月31日現在。

*2 仕様は市場により異なります。

グローバルネットワーク



主要拠点 (2017年3月31日現在)

日本		(販売拠点数：992)
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：826)
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 テメヒコ 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 テメヒコ 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：1,729)
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 ソラース マンファクトゥリング グループ	
物流・販売	19 マツダモーターロジスティクスヨーロッパ	
	20 マツダモーターズ (ドイツランド)	
販売統括	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



8 本社工場

所在地：日本 広島県安芸郡
 生産能力：56万9千台/年
 生産車種：CX-3、CX-5、CX-9、
 ロードスター、プレマシー、
 ピアンテ、ボンゴ、
 フィアット・クライスラー社
 向けスポーツカー



9 防府工場

所在地：日本 山口県防府市
 生産能力：41万6千台/年
 生産車種：CX-3、デミオ、アクセラ、
 アテンザ



**13 マツダ デメコ 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
 生産車種：Mazda2、Mazda3、
 トヨタ社向け小型車



25 長安マツダ自動車

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



29 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：13万5千台/年
 生産車種：CX-3、Mazda2、Mazda3、BT-50



中国

(販売拠点数：460)

事業統括・研究開発

23 マツダ(中国) 企業管理(MCO)/
MCO中国技術支援センター

生産拠点

24 一汽乗用車*

25 長安マツダ自動車(南京)

26 長安フォードマツダエンジン

販売統括

27 一汽マツダ自動車販売

28 長安マツダ自動車販売

アジア・大洋州

(販売拠点数：557)

生産拠点

29 オートアライアンス(タイランド)

30 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)

31 ヴィナ マツダ*

32 マツダ・マレーシア

33 マツダセールス(タイランド)

34 マツダオーストラリア

販売統括

35 マツダモーターズオブニュージーランド

36 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：619)

販売統括

37 マツダデコロンビア

38 マツダサザンアフリカ

* 委託生産先



マツダのクルマづくり

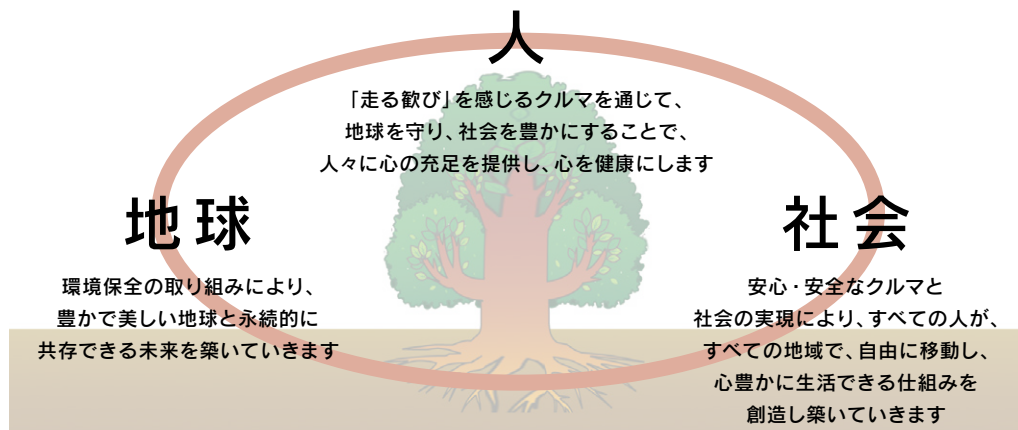
- 25 技術開発長期ビジョン
- 29 モノ造り革新
- 30 世界からの評価

技術開発長期ビジョン

マツダは、2030年を見据えた技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を2017年8月に公表しました。これまでマツダは、2007年に発表した技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づき、「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」の両立に取り組んできました。このたび、世界の自動車産業を取り巻く環境の急激な変化を踏まえ、より長期的な視野に立ち、クルマの持つ魅力である「走る喜び」によって、「地球」、「社会」、「人」それぞれの課題解決を目指す新しいチャレンジ「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を策定しました。

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030

私たちマツダは、美しい地球と心豊かな人・社会の実現を使命と捉え、クルマの持つ価値により、人の心を元気にすることを追究し続けます。



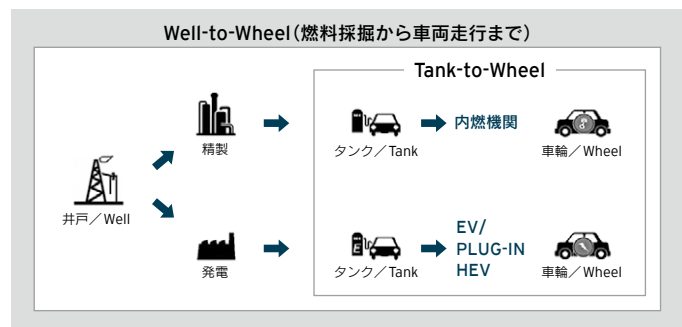
地球

環境保全の取り組みにより、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

マツダは、地球温暖化の要因となる温室効果ガスの削減に対し、実質的なCO₂排出量削減に取り組んでいかなければならないと考えています。また、CO₂排出量削減だけでなく、各国大都市圏で大気汚染が深刻化している課題にも目を向ける必要があります。

これらの課題に対し、真に温室効果ガスの削減を図るため、いままでのTank-to-Wheel視点に基づく車両走行段階のCO₂評価だけでなく、エネルギーの採掘、製造、輸送段階のCO₂評価も組み入れたWell-to-Wheel視点でのCO₂排出量削減を進めます。

Well-to-Wheel視点でのCO₂排出量削減



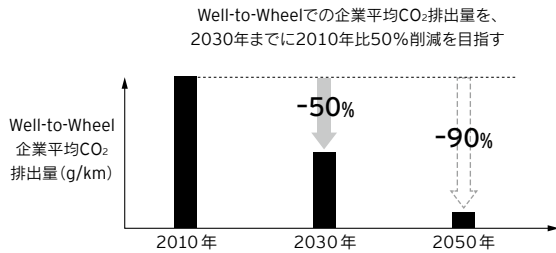
具体的な目標としてWell-to-Wheel視点での企業平均CO₂排出量を、2050年までに2010年比90%削減することを視野に、2030年までに50%削減を目指します。そのために、実用環境下における燃費改善とエミッションのクリーン化の効果を最大化させていきます。

実現策

方針：実用環境下での温室効果ガス削減効果を最大化

1. 内燃機関の徹底的な理想追求(世界No.1)
2. 理想を追求した内燃機関に“効率的な電動化技術”を組み合わせる
3. クリーン発電地域、大気汚染抑制などの政策のある地域へEVなどの電気駆動技術を2019年から展開

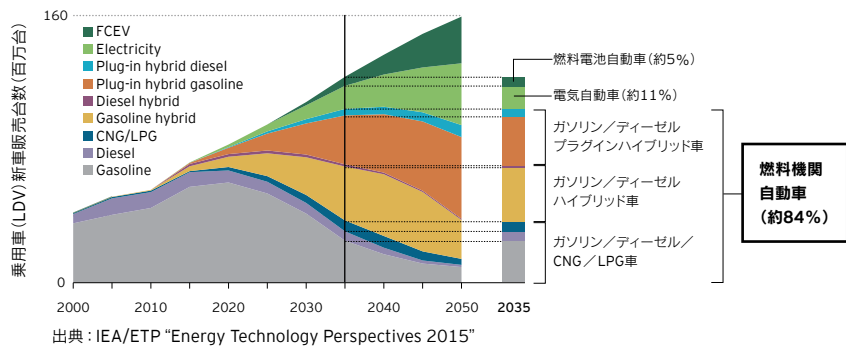
目標



内燃機関のCO₂排出量削減の重要性

内燃機関自動車は、将来においても世界的に大多数を占めると予測され、CO₂排出量削減に最も寄与すると考えられます。

マツダは、内燃機関を活用し、極限までCO₂排出量削減を進めていくことが、私たちに求められていることと考えています。



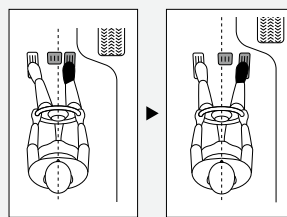
社会

安心・安全なクルマと社会の実現により、すべての人が、すべての地域で、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きます

「事故のない安全なクルマ社会」の実現に向け、「MAZDA PROACTIVE SAFETY (マツダ・プロアクティブ・セーフティ)」の思想に基づくさらなる安全技術の進化を追究します。

実現策

1. 基本安全技術の継続的進化と全車標準装備化
 - ドライビングポジション
 - ペダルレイアウト
 - 視界視認性
 - アクティブ・ドライビング・ディスプレイ



2. 人間の認知、判断をサポートする先進安全技術「i-ACTIVSENSE」の標準装備化

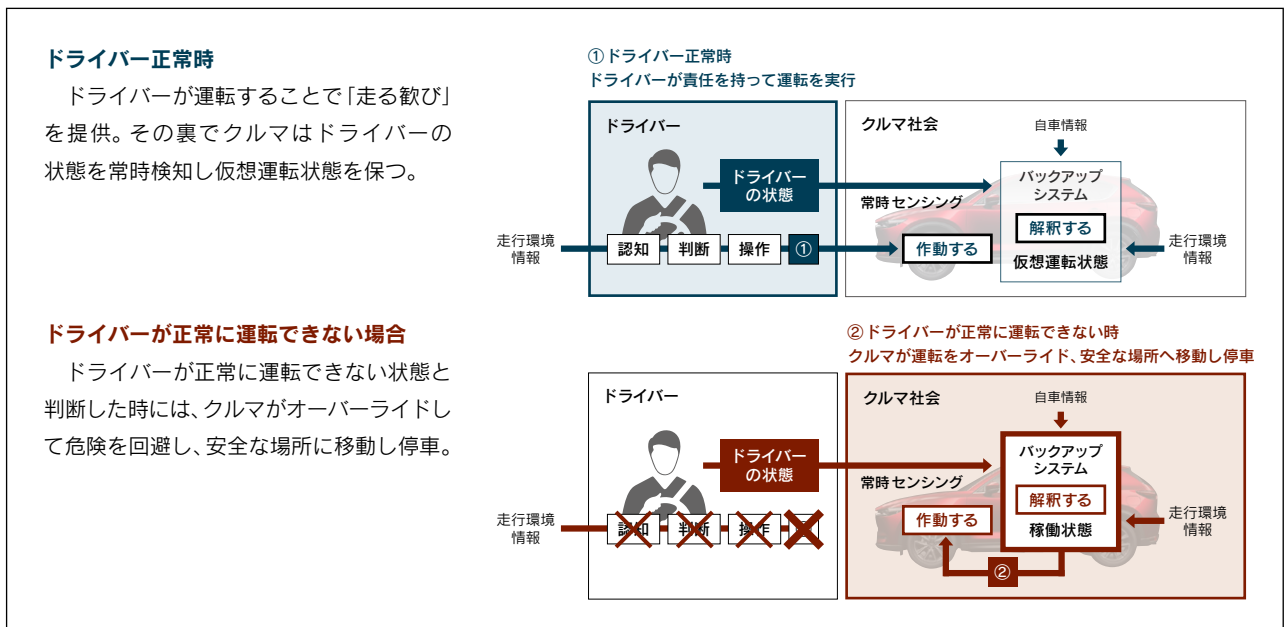
- 追突・歩行者・踏み間違え・車線変更時の事故を削減する技術
2018年3月期：日本で標準装備化
2018年以降：グローバルで標準装備化

- 自動運転技術を活用した人間中心の自動運転 コンセプト「Mazda Co-Pilot Concept」
2020年：実証実験開始
2025年までに：標準装備化を目指す

3. コネクティビティ技術の活用

「マツダコネク」の進化版の活用により、クルマを利用する人が交通弱者や過疎地での移動を支える役割を担えるようなビジネスモデルを創造

MAZDA CO-PILOT CONCEPT



人

「走る喜び」を感じるクルマを通じて、地球を守り、社会を豊かにすることで、人々に心の充足を提供し、心を健康にします

多くのお客さまにクルマを運転する「走る喜び」を感じていただき、心豊かな人生を味わっていただくことを目指し、マツダの強みである、人の能力を引き出し、心と体を活性化させる「人馬一体」感のさらなる追究と、「クルマに命を与える」という哲学のもと、クルマのデザインを芸術の域まで高め、見る人すべての心を豊かにする「魂動」デザインのさらなる進化に取り組みます。



マツダのクルマづくり

「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」の実現に向けて、ガソリンエンジンにおける圧縮着火を世界で初めて実用化した次世代エンジン「SKYACTIV-X」を含めた次世代技術を、2019年から導入します。

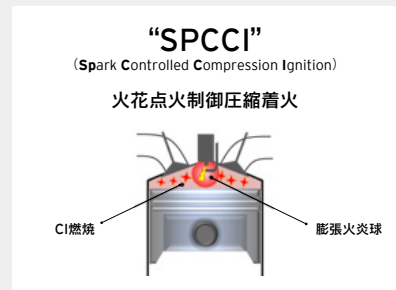
次世代 ガソリンエンジン

SKYACTIV-X

「SKYACTIV-X」は、ガソリンエンジンとディーゼルエンジンを融合した新しいマツダ独自の内燃機関です。優れた環境性能と出力・動力性能を妥協なく両立するとともに、マツダが目指す「人馬一体」の走りをサポートする地球と人に寄り添うエンジンです。

革新技術

- ガソリンと空気の混合気をピストンの圧縮によって自己着火させる燃焼技術（圧縮着火、Compression Ignition (CI)）を世界で初めて実用化*1。
- マツダ独自の燃焼方式「SPCCI (Spark Controlled Compression Ignition)」（火花点火制御圧縮着火）によって、従来ガソリンエンジンにおける圧縮着火 (CI) の実用化で課題となっていた、圧縮着火 (CI) の成立範囲を拡大し、火花点火と圧縮着火 (CI) のシームレスな切り替えを実現。



提供価値

- 走り**
- 圧縮着火 (CI) によるこれまでにないエンジンレスポンスの良さで、ストレスなく交通の流れに追従でき、意のままに安心して、安全に操れる。
 - エア供給機能を活用し、現行の「SKYACTIV-G」に比べて全域で10%以上、最大30%に及び大幅なトルク向上*2を実現し、高回転時まで伸びのある加速が持続。
- 燃費**
- 圧縮着火 (CI) で可能となるスーパーリーン燃焼*3によって、エンジン単体の燃費率は現行の「SKYACTIV-G」と比べて最大で20~30%程度改善*2。
2008年時点の同一排気量の当社ガソリンエンジンから、35~45%改善*2。
最新の「SKYACTIV-D」と同等以上の燃費率を実現。
 - フラットな燃料消費率特性により、市街地走行から高速長距離運転まで、さまざまな運転シーンで低燃費運転を提供。
- 走る喜び**
- 低燃費率領域が極めて広いエンジン特性によるギア比選定の自由度の大幅拡大により、走りと燃費を高次元で両立。

	ガソリンエンジン	次世代エンジン	ディーゼルエンジン
お客さまへの提供価値	燃費	▲	◎
	トルク	▲	◎
	レスポンス	▲	◎
	出力(伸び)	◎	◎
	暖房性	◎	◎
	排気浄化性	◎	◎

*1 2017年8月現在 マツダ調べ
 *2 現開発段階におけるマツダの測定に基づく。
 *3 通常の火花点火では失火してしまうレベルまで燃料を希薄化した状態。

世界中で高い評価をいただいている「SKYACTIV-G」、「SKYACTIV-D」も継続的に進化させ、「SKYACTIV-X」を新たに導入することで幅広いエンジンラインアップを実現し、地域特性を含め、多様なお客様のニーズにお応えしていきます。



ガソリンエンジン
SKYACTIV-G
ラインアップ



SKYACTIV-X



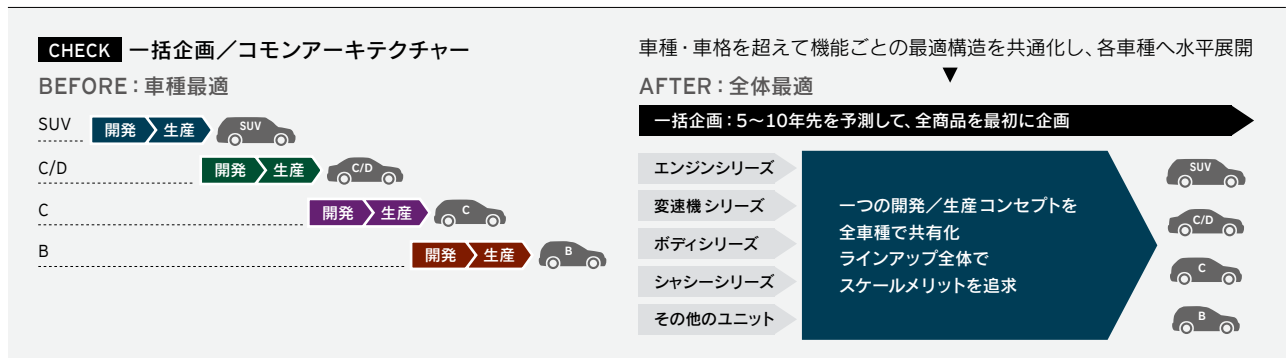
ディーゼルエンジン
SKYACTIV-D
ラインアップ

モノ造り革新

商品競争力を高める多様性と量産効率を高める共通性を高次元で両立させるために「モノ造り革新」に取り組んでいます。

マツダでは、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超えて「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」に基づき、車種・車格を超えて機能ごとの最適構造を共通化し、各車種へ水平展開しています。生産面では、「コモンアーキテクチャー構想」に基づき設計された製品を、高効率かつ柔軟に生産するために「フレキシブル生産」を採用し、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き、ビジネス効率の向上を目指しています。

「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。また、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、海外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を実現します。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ると同時にコスト削減をさらに加速していきます。



モデルベース開発

モデルベース開発は、クルマ、制御系、乗員、走行環境といった開発対象を「モデル化」し、コンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い、効率的に最適化する開発手法です。設計から車両評価までシミュレーションでの開発を行うことで、試作部品／実機検証を減らし、少ないリソースで、高度で複雑な新商品を、品質を確保しつつスピーディに開発することが可能になりました。

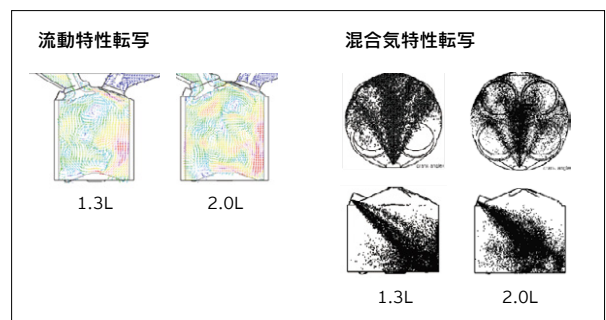
2006年から始まった「SKYACTIV技術」の開発では、世界一の燃費と走行性能を目指して、モデルを駆使した開発を進めました。制御システムは基本から見直して一新し、燃焼系の開発では、排気量にかかわらず同体質な燃焼特性を実現しました。「SKYACTIV技術」では、世界一の高圧縮比を達成した「SKYACTIV-G」など、極めて高い走行・燃費性能を実現したエンジン、トランスミッション、ボディすべてを一新することができました。

今後、自動運転に代表される大規模なシステム開発への挑戦が必要です。引き続き、モデルベース開発を中心に据えた開発に取り組んでいきます。

「SKYACTIV技術」で一新した制御システム

- モデルベースで、吸排気予測制御の高精度化
- 噴射自由度を上げて最適な混合気を形成する燃料噴射制御
- 超高圧縮比を使い切るための異常燃焼検出・抑制制御
- i-stopシステムを含む、燃費最適制御
- 「走る歓び」を実現するための駆動力制御

異なる排気量で同体質の燃料特性を実現



世界からの評価

マツダの商品・技術は、「SKYACTIV技術」と「魂動」デザインの全面的な採用を開始した2012年から2017年3月までに、**約500**の賞を受賞するなど、世界から高く評価されています。



Mazda **ATENZA**

2013 ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー トップ3
2014 RJCカー・オブ・ザ・イヤー



Mazda **CX-5**

2012-2013 日本カー・オブ・ザ・イヤー



Mazda **AXELA**

2014 ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー トップ3
ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー トップ3



Mazda **DEMIO**

2014-2015 日本カー・オブ・ザ・イヤー



Mazda **ROADSTER**

2016 ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー
2016 ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー

マツダのCSR

当社のCSRの具体的な取り組みについては
「マツダサステナビリティレポート2017」をご覧ください。
<http://www.mazda.com/ja/csr/download/>

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取り組み分野

マツダは、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」などを参考に分類し、自らの活動を評価しています。取り組み分野については、自動車業界・マツダの事業活動における課題、および、ステークホルダーが重視する社会課題などを踏まえて定期的に見直ししています。最近の見直しは2016年7月に実施し、「お客さま満足」「品質」「安全」「環境」「人間尊重」「社会貢献」と決めました。

CSR取り組み分野

お客さま満足	<ul style="list-style-type: none"> • お客さまへの取り組み • 販売・カスタマーサービス など
品質	<ul style="list-style-type: none"> • 商品の品質づくり込み • 期待を上回る品質の実現 • お客さまの笑顔のために考え行動できる人づくり など
安全	<ul style="list-style-type: none"> • 「クルマ」「人」「道路・インフラ」の3つの視点での安全への取り組み など
環境	<ul style="list-style-type: none"> • 環境マネジメント、商品・技術開発の取り組み、生産・物流の取り組み、リサイクル、生物多様性、コミュニケーション など
人間尊重	<ul style="list-style-type: none"> • 従業員への取り組み(含：労働安全衛生) • 人権 など
社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> • 3つの柱に沿った取り組み(環境・安全/人材育成/地域貢献) など

CSR推進体制

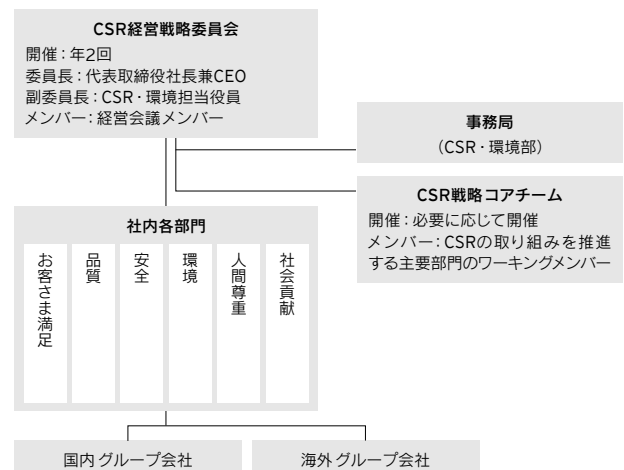
社長を委員長とする「CSR経営戦略委員会」で決まった取り組み方針やガイドラインを理解した上で、社内各部門は、業務目標や計画などを策定し、グループ会社と連携を図りながら、業務を行っています。2016年3月期からは、取締役会でサステナビリティを巡る課題の討議を行いました。

CSR重点課題(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・レポーティング・ガイドライン第4版」(G4)*を参考に、マツダグループが対応すべき社会課題の見直しを行い、CSR重点課題(マテリアリティ)の特定に向け2014年3月期より4段階のプロセスを進めています。マテリアリティの特定を行うにあたっては、有識者をはじめとするさまざまなステークホルダーの意見を反映するとともに、マネジメントおよび関連部門の考えを踏まえています。この結果、2016年7月にCSR経営戦略委員会でマテリアリティが承認され、サステナビリティレポート2017でG4に中核準拠した情報開示を行っています。なお、マテリアリティ特定にあたっては国連が定めるSDGs(持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals)を参考にしています。今後も、社内外の課題を注視し、定期的な見直しを行います。

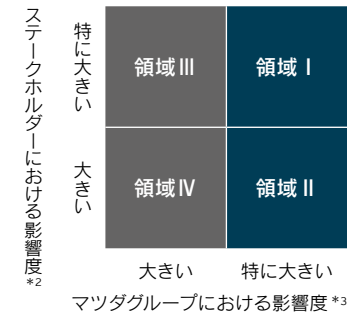
* GRI: Global Reporting Initiativeの略でCSR情報開示ガイドライン

体制図



マツダグループのCSR重点課題(マテリアリティ) (2017年7月時点)*1

GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」(G4)の定める46の特定標準開示項目から、重要度が高い項目を抽出し、「ステークホルダーにおける影響度」と「マツダグループにおける影響度」の2軸でポイント付け・マッピングを行い重要度の高い項目を特定。



■ マツダグループにおける影響度が特に大きい
■ マツダグループにおける影響度が大きい

*1 各項目の定義はG4の定める46の特定標準開示項目参照
<https://www.globalreporting.org/information/g4/Resources/Pages/default.aspx>
*2 マツダや自動車業界に求めている項目
*3 マツダにおけるリスクと機会
*4 各領域内の項目順はG4掲載の順番

領域	項目*4	領域	項目*4		
I	経済	間接的な経済影響	III	経済	地域での存在感
	環境	エネルギー		環境	原材料
	環境	地域における水源		環境	サプライヤーの環境評価
	環境	大気への排出		労働慣行	サプライヤーの労働慣行評価
	環境	排水および廃棄物		社会	地域コミュニティ
	環境	製品およびサービス		社会	サプライヤーの社会への影響評価
	労働慣行	労働安全衛生		製品責任	製品およびサービスのラベリング
	労働慣行	多様性と機会均等/ダイバーシティ		製品責任	製品面へのコンプライアンス
	製品責任	顧客の安全衛生		経済	調達慣行
	経済	経済的パフォーマンス		環境	環境面でのコンプライアンス
II	環境	環境面での輸送・移動	IV	労働慣行	労使関係
	労働慣行	雇用		労働慣行	男女同一報酬
	労働慣行	研修および教育		人権	強制労働
				人権	人権評価
				社会	腐敗防止
		社会		社会面でのコンプライアンス	
		製品責任		マーケティング・コミュニケーション	
		製品責任		顧客プライバシー	

SDGsを踏まえた取り組み推進

マツダグループは国連において採択されたSDGsの達成に貢献できるようさまざまな取り組みを進めています。2017年3月期は、CSR経営戦略委員会を通じたマネジメントへの情報展開、階層別研修を活用した従業員への啓発などを実施しました。SDGsの17の目標達成に貢献できる取り組みを、サステナビリティレポート2017【詳細版】の各項目で紹介しています。



CHECK CSRについての社外評価 (2017年9月15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)やESG(環境・社会・ガバナンス)の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。

- ▶ Dow Jones Sustainability Index (DJSI)のWorld IndexおよびAsia Pacific Indexに選定(2017年9月初選定)
米国のS&P Dow Jones IndicesとスイスRobecoSAMが共同開発したESGインデックス
- ▶ FTSE4Goodに選定(2011年3月以降継続選定)
- ▶ FTSE Blossom Japan Indexに選定(2017年7月新設当初から選定)
英国のロンドン証券取引所の100%子会社FTSE Russellが開発したESGインデックス/指数
- ▶ MSCI ESG Leaders Indexesに選定(2015年6月以降継続選定)
- ▶ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数に選定(2017年7月新設当初から選定)
米国のMSCI(Morgan Stanley Capital International)が開発したESGインデックス/指数
- ▶ Ethibel EXCELLENCEに選定(2013年10月以降継続選定)
Forum ETHIBEL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
- ▶ モーニングスター社会的責任投資株価指数(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指数
- ▶ CDPの「気候変動」調査において、2017年3月期は、スコアA-と評価(AからD-の8段階評価で上から2番目のスコア)
運用資産総額100兆米ドル、827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/環境パフォーマンス調査

経営管理体制

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、コーポレートガバナンス・コードに関する取り組みの方針および状況の詳細については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

<http://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/>

コーポレートガバナンス

マツダは、経営の透明性の向上と意思決定の迅速化に努め、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、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、各原則についてすべて実施しています。

当社は、株主をはじめお客様、お取引先、地域社会、従業員等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うことにより、当社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みます。

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	10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	短期インセンティブ：業績連動報酬 中長期インセンティブ：株式報酬型ストックオプション
監査役的人数	5名
うち、社外監査役の人数	3名
独立役員（東京証券取引所に届出）の人数	5名（社外取締役2名、社外監査役3名）
役員の指名・選任、報酬決定プロセス	役員体制諮問委員会 役員報酬諮問委員会
監査法人	有限責任 あずさ監査法人
執行役員制度の採用	有

CHECK コーポレートガバナンスの向上に向けて

Q. 役員体制・役員報酬の決定プロセスについて教えてください。

A. 役員体制および役員報酬について、透明性・公正性・客観性を一層高めるため、取締役会や株主総会への上程前に、社外取締役を議長とする諮問委員会にて審議を行っています。

役員体制諮問委員会では、役員の構成、候補者の育成・選定の方針等について審議を行っています。また、役員報酬諮問委員会では、報酬支給の方針および方針に基づく報酬体系等について審議を行っており、当社の報酬水準の適切性等を確認しています。役員報酬諮問委員会の審議を踏まえて、取締役・執行役員の中長期インセンティブとして株式報酬型ストックオプションを導入しました。

▶ P.35「役員の指名・選任プロセスの透明性・公正性の向上に向けた取り組み」

▶ P.36「役員報酬の決定プロセスの透明性・公平性の向上に向けた取り組み」

Q. 取締役会の実効性を向上させるための取り組みについてお聞かせください。

A. 取締役会の実効性について分析・評価を実施し、社外役員に対する情報提供の一層の充実などに取り組んでいます。

2016年3月期に続いて2回目となる取締役会の実効性の分析・評価を実施し、前回調査を踏まえた改善として、経営戦略等の重要案件について社外役員への事前の説明を一層充実させるなどの取り組みを実施したことにより、社外役員の経営に関する理解が深まっていることを確認しました。また、新たな課題を明らかにして、さらなる改善に向けた議論を行っています。

▶ P.36「取締役会の実効性の分析・評価」 ▶ P.35「社外取締役・社外監査役をサポート体制」

Q. グローバルに事業を展開する企業として、グループ全体の内部統制の取り組みを教えてください。

A. グループ会社と連携してリスクの一層の見える化とリスク管理活動の強化に向けた取り組みを進めています。

リスク・コンプライアンス委員会において、海外を含むグループ会社におけるリスクマネジメント、コンプライアンスの運用状況を把握し、評価を行い、今後3年間の中期活動計画を定めました。グループ会社と連携して、各グループ会社のリスクの一層の見える化とリスク管理活動の強化に向けた取り組みを進めています。

▶ P.38「内部統制」

1 取締役会

当社の取締役会は会社の重要な業務執行を決定し、また個々の取締役の職務の執行の監督を行っています。取締役会は10名で構成され、うち2名は独立性の高い社外取締役です。社外取締役は、各々の知識、経営、識見に基づくマツダの経営活動への助言並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。

2 監査役会

当社の監査役会は5名で構成され、うち2名は常勤監査役、3名は独立性の高い社外監査役です。監査役は、監査役会が定めた年間計画に従い、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、社外監査役全員が、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、取締役会のほか、経営会議などにも出席しています。

3 執行役員

当社は執行役員制度を導入しており、執行と経営の分離により、監督機関としての取締役会の実効性向上を図るとともに、取締役会の審議の充実と執行役員レベルへの権限委譲等による意思決定の迅速化を図るなど、経営効率の一層の向上に努めています。

4 内部監査部門

グローバル監査部が経営の健全化・効率化等に寄与することを目的として、当社およびグループ会社の業務活動の適法性・合理性、内部統制の妥当性・有効性を監査しています。

5 会計監査人

会計監査は、当社と監査契約を締結している有限責任 監査法人が監査を実施しています。当社の会計監査業務を執行した公認会計士の継続関与年数については全員7年以内です。また、会計監査業務に係わった補助者は、公認会計士13名、米国公認会計士2名、その他11名(うち公認会計士試験合格者5名を含む)となっています。

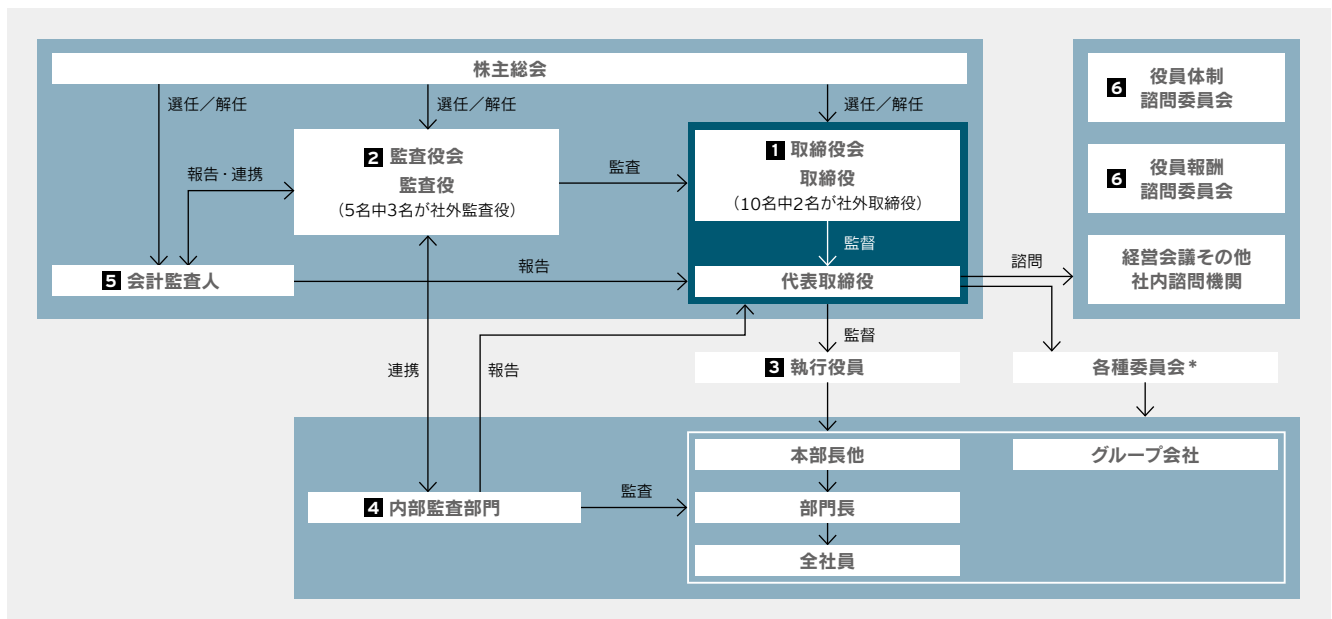
6 役員体制諮問委員会、役員報酬諮問委員会

当社は、取締役、監査役候補者および執行役員の指名・選任について、役員構成、候補者の育成・選定の方針などを審議する「役員体制諮問委員会」を設置しています。

また、取締役および執行役員の報酬について、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるよう、報酬支給の方針および方針に基づく報酬体系、プロセスなどを審議する「役員報酬諮問委員会」を設置しています。

「役員体制諮問委員会」は社内取締役8名および社外取締役2名、「役員報酬諮問委員会」は社内取締役3名および社外取締役2名で構成しており、両委員会とも社外取締役が議長を務める社長の諮問機関です。

コーポレートガバナンス体制図



* 総合安全衛生委員会、全社品質委員会、リスク・コンプライアンス委員会、人権委員会、安全保障輸出管理委員会など

役員の指名・選任プロセス

透明性・公正性の向上に向けた取り組み

当社は、役員（取締役、監査役候補者および執行役員）の指名・選任について、透明性・公正性・客観性を一層高めるため、取締役全員で構成し、社外取締役を議長とする「役員体制諮問委員会」を社長の諮問機関として設置しており、同委員会は、役員の構成、候補者の育成・選定の方針等について提言を行います。社長は同委員会の提言を踏まえて、役員の指名・選任に関する議案を取締役に上程します。

当社は、役員の指名・選任にあたっては、心身ともに健康であることを大前提とし、株主・お客様をはじめとするステークホルダーの負託に応えようとする姿勢、高い倫理観、行動力、リーダーシップ、職務経験と能力、会社や個人の業績等を考慮します。また、取締役候補者については、特に優れた人格、識見、能力および豊富な経験を有する人物であることに加えて、取締役会全体の構成・バランス等を考慮します。

社外取締役および社外監査役の候補者については、上記に加えて当社の独立性基準を満たしていること、役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を十分に確保できることを確認します。

なお、各取締役・監査役候補の指名理由は、株主総会招集通知に記載します。

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役および監査役の就任時には、取締役又は監査役として求められる役割・責務についての研修を実施します。また、就任後も、コーポレートガバナンス、内部統制、コンプライアンス、その他個々のニーズに応じた研修の機会を提供します。

社外取締役および社外監査役に対しては、上記に加え、当社販売・生産拠点の視察、各種イベントへの参加、業務執行役員との面談など、当社の事業の内容・状況等の理解を深めるための機会を提供します。

社外取締役・社外監査役をサポート体制

当社は、社外役員に取締役会において活発に意見を述べ、社外取締役には十分に意思決定に参画いただけるよう、必要に応じて、取締役会の前に上程案件について説明するとともに、執行役員へのヒアリングを設定、社内外の拠点の視察、社内外のイベントへの参加の機会を提供するなどしています。

また、常勤監査役は、社内の重要会議への出席や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等を社外役員に提供するとともに、関連部門が一体となり、社外役員の意見を踏まえた情報提供と支援を行っています。

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	取締役会出席状況	
			取締役会	監査役会
坂井 一郎	弁護士	検事及び弁護士としての法界における豊富な経験・知見を有しており、これらに基づく有益な助言・提言をいただくことで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	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、地方行政の執行に携わった豊富な経験・知見を有しており、これらに基づく有益な助言・提言をいただくことで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 15回出席	15回中 15回出席
社外監査役	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
平澤 正英	他の会社の出身者	金融機関において副頭取、監査役などの要職を歴任するなど、財務及び会計に関する高い知見を有するとともに、金融機関をはじめ当社と異なる業種の会社における経営者及び監査役としての長年にわたる豊富な経験・識見を有しており、外部の視点から監査いただくのに適任であるため。	15回中 14回出席	16回中 15回出席
堀田 隆夫	他の会社の出身者	大蔵省などにおいて要職を歴任するとともに当社と異なる業種の会社において経営に携わるなど、財務及び会計に関する高い知見と豊富な経験・識見を有しており、外部の視点から監査いただくのに適任であるため。	15回中 15回出席	16回中 16回出席
玉野 邦彦	他の会社の出身者	総合商社において常務執行役員CFO（最高財務責任者）補佐を務め、また、リスクマネジメントやグループ企業の経営に携わるなど、財務及び会計に関する高い知見と国際的な企業の経営に関する豊富な経験・識見を有しており、外部の視点から監査いただくのに適任であるため。	(2017年6月就任)	

*1 取締役会および監査役会の出席状況は、2017年3月期について記載しています。

*2 当社の社外取締役および社外監査役は、当社が定める社外役員の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、5名全員を東京証券取引所に独立役員として届け出しています。当社の社外役員の独立性基準については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

役員報酬の決定プロセスの

透明性・公平性の向上に向けた取り組み

取締役報酬の基本方針

当社は、取締役および執行役員の報酬について、透明性・公平性・客観性を一層高めるため、代表取締役および社外取締役で構成し、社外取締役を議長とする「役員報酬諮問委員会」を社長の諮問機関として設置しており、同委員会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるよう、報酬支給の方針および方針に基づく報酬体系、プロセス等を審議し、提言を行います。

社内取締役および執行役員の報酬については、その職責に応じた固定額の「基本報酬」、中期経営計画に基づき設定する年次経営計画と、それに基づく個人目標を期初に設定し、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うえ決定する「業績連動報酬」、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と価値を共有することを目的として、2016年6月28日開催の第150回定時株主総会において決議し導入した「株式報酬型ストックオプション」で構成します。

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ます。

なお、取締役の報酬限度額は、2007年6月26日開催の第141回定時株主総会において年額1,200百万円以内と決議しています。

2017年3月期

区分	人員	支給額
取締役	10名	662百万円
監査役	5名	108百万円
計 (うち社外役員)	15名 (5名)	770百万円 (65百万円)

会計監査報酬の基本方針

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。

2017年3月期

区分	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	221百万円	3百万円
連結子会社	73百万円	3百万円
計	294百万円	6百万円

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、2017年3月期における報酬の額は、498百万円です。

取締役会の実効性の分析・評価

当社取締役会は、取締役会のさらなる実効性の向上に向けた取り組みを着実に進めるために、2017年3月期の取締役会の分析・評価を実施しました。分析・評価の方法、結果の概要は以下のとおりです。

分析・評価のプロセス・方法

当社取締役会事務局が作成した調査票に基づき、すべての取締役および監査役が、取締役会の実効性について自己評価を実施しました。また、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うえで、目指す姿、改善策などについて議論を行いました。

分析・評価の内容

主な調査内容は、経営戦略等に係る審議の状況、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、社外役員に対するサポート)の状況、審議への関与です。

結果の概要

当社取締役会は、メンバーが当社の経営戦略等の決定に適切に関与し、その内容を共有するとともに、社外役員は、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うえで、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、前回調査(2016年3月期)を踏まえ、年間の付議スケジュールを策定し、経営戦略等の重要案件について社外役員への事前の説明を一層充実させるなどの取り組みを行った結果、社外役員の経営に関する理解が深まっていることを確認しました。

一方で、審議後の経過に関する報告をさらに充実させること、社外役員に対する多面的な情報提供を一層充実させることなどの必要性を確認し、改善に向けた議論を行いました。

当社は、今後も中長期的な企業価値の向上に向けて、毎年、取締役会の実効性の分析・評価を行い、不断の改善に取り組んでいきます。

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役、会計監査人、内部監査部門の三者間で定期的に会合を行うなどの連携をとっています。

監査役ないし監査役会は会計監査人と定期的な会合をもち、会計監査人の監査計画、監査上の課題、監査結果などを聴取するとともに、監査役からも監査役の監査計画、監査の状況・結果など必要な情報を提供し、双方向での情報交換を行っており、緊密な連携の強化に努めています。また、棚卸資産、有価証券の実査等、一部、監査役・会計監査人共同での監査も実施しています。

監査役ないし監査役会は、内部監査部門並びに内部統制および財務統制推進部門と定期的な会合をもっています。監査役は、内部監査部門から当社およびグループ会社を対象とした内部監査の計画および結果について、また、内部統制および財務統制推進部門からも当社およびグループ会社を対象とした内部統制および財務統制強化のための推進活動に関するそれぞれの計画とその進捗状況について報告を受けるとともに、監査役の監査活動の過程で入手した情報の提供、あるいは監査役の視点からの要望を伝えるなど双方向の情報交換を行っています。また、内部監査部門は監査役が開催するグループ監査役連絡会にも毎回出席しています。

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆様への適時適切な情報開示と建設的な対話を行うべくIR活動を推進しています。

株主との対話全般については、財務統括役員が統括し、財務担当役員、財務企画部(IR部門)が担当するほか、対話を充実させるため、経営企画本部、総務・法務室及び各領域担当部門と連携をとり、適宜、情報共有を行う体制を確保しています。

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、機関投資家、個人投資家、国内・海外の証券アナリスト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。

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、コーポレートガバナンスに関する報告書などを掲載し、公平で透明性の高い情報開示に努めています。

株主から寄せられた意見等は、必要に応じて財務担当役員から取締役会や経営陣幹部にフィードバックしています。また、株主との対話において、インサイダー情報(未公表の重要事実)は、法令、社内規程に従って適切に取り扱っています。

資本政策の基本的な方針

当社は、中長期的な企業価値向上と安定的・持続的な成長に向けた強固な財務基盤を構築するため、有利子負債の圧縮や自己資本の充実に取り組みます。

また、経営資源を効率的に活用し、資本効率の向上を図ります。

株主還元については、業績に応じた配当の実施を基本とし、財務基盤の強化にあわせた配当性向の向上などを図っていきます。

政策保有に関する方針

当社は、事業戦略、取引の維持・強化等の事業活動における必要性および政策保有を行う経済合理性などを総合的に勘案し、相互の企業連携が中長期的な企業価値向上につながると認められる場合に、株式を保有します。

毎年、取締役会において主要な政策保有株式についてそのリターンとリスクを踏まえた中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証します。

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

株主総会の開催日：
集中日を避けた株主総会の開催

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：
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：
招集通知の早期発送に加え、発送に先駆けて当社ホームページ上で招集通知を公表

日本語 <http://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/>
英語 <http://www.mazda.com/en/investors/stockinfo/meeting/>

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。

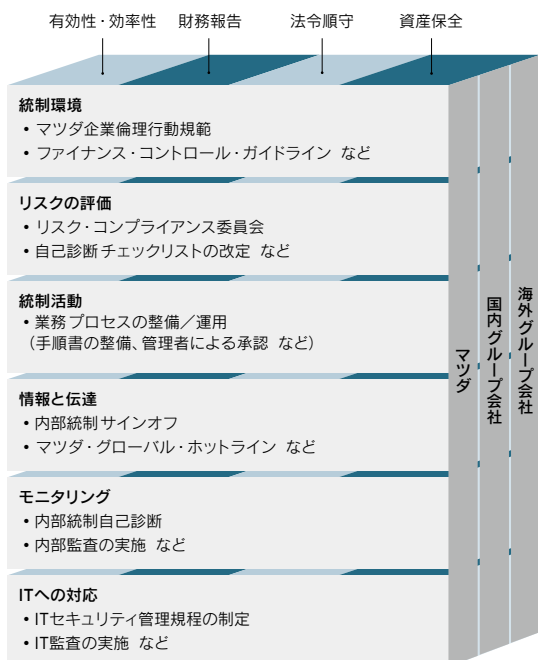
グループ会社においては、「国内関係会社管理規程」「海外関係会社管理規程」に基づいて、連携体制を構築しています。マツダの主管部門が各グループ会社の教育や体制整備のためのサポートを行っています。

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。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。

2017年3月期は、マツダおよびグループ会社におけるリスクの一層の見える化とリスク管理活動の強化に取り組むため、リスク・コンプライアンス委員会において、リスクマネジメント、

マツダの内部統制



コンプライアンスの運用状況を把握し、評価を行い、今後3年間の中期活動計画を定めました。なお、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、定期的に取り締役に報告しています。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

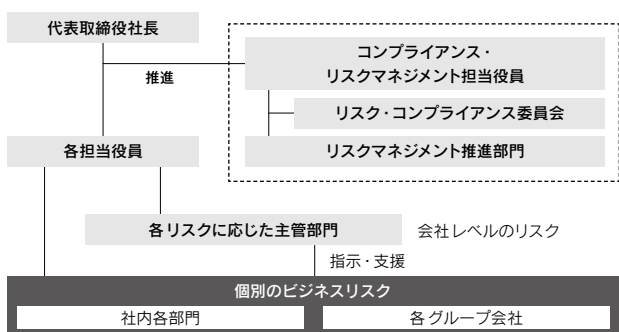
マツダでは、2004年3月期より大規模地震対策に取り組み、建物・設備の耐震対策、護岸のかさ上げ対策などのハード面の対策とともに、緊急連絡網の整備、防災自衛団組織の構築、対応手順の整備、津波避難場所の選定、避難訓練などソフト面の整備も計画的に進めてきました。また、東日本大震災をはじめ、熊本や鳥取の地震の経験を教訓とした公設消防と連携した合同防災訓練や防災自衛団単独での訓練を実施し、初動対応を確認しています。

2017年3月期は、救助工具類や災害用トイレなどの防災資機材を全社に配備し、大規模災害への備えを強化しました。2018年3月期からは、大規模災害発生時に自動で安否を確認できる安否確認システムを導入予定です。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。地域に対しても消防車の派遣など、防災活動の協力を進めています。

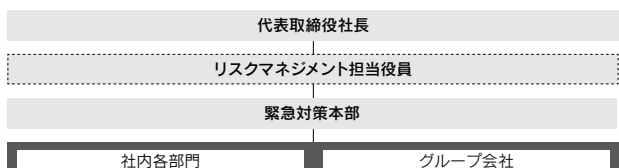
情報セキュリティ

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。

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。

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」「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の基となった規格。

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。2017年施行の改正個人情報保護法は、グループ企業にも展開し、適切に対応しています。

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、知的財産に係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する
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・解決する

なお、近年米国を中心に増加傾向にある特許・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。

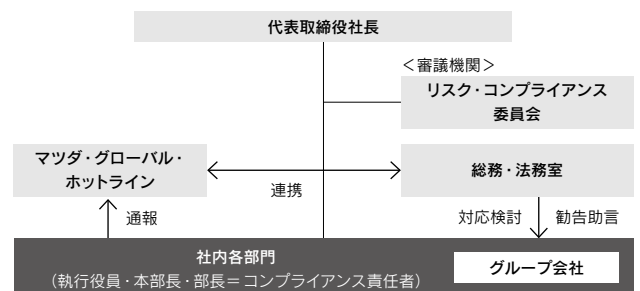
*² キヤノン(株)、Google Inc.などによって2014年7月に設立された特許協定団体。加盟企業が自ら保有している特許を外部の組織や団体、個人などに売却した場合、自動的にその特許の実施権が他の加盟企業にも与えられる(加盟企業の特許がパテント・トロールの手に渡ったとしても、パテント・トロールがマツダに対して特許使用料を要求できない仕組み)。

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。

コンプライアンス推進体制



取締役、監査役および執行役員 (2017年6月28日現在)

取締役



所有する当社株式
9,931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
6,700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
- 2006.4 当社執行役員
オートアライアンス(タイランド)
Co., Ltd. 社長
- 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
8,600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
12,300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
- 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
9,000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



所有する当社株式
6,500株

菖蒲田 清孝
取締役

- 1982.3 当社入社
- 2006.4 当社防府工場副工場長
- 2008.11 当社執行役員
オートアライアンス(タイランド)
Co., Ltd. 社長
- 2013.6 当社常務執行役員
- 2016.4 当社専務執行役員
- 2016.6 当社取締役専務執行役員(現)



所有する当社株式
5,200株

藤原 清志
取締役

- 1982.3 当社入社
- 2003.3 マツダモーターヨーロッパGmbH
副社長
- 2005.6 当社商品企画ビジネス戦略
本部長
- 2008.11 当社執行役員
- 2013.6 当社常務執行役員
- 2015.4 当社常務執行役員
株式会社マツダE&T
代表取締役社長
- 2016.4 当社専務執行役員
- 2016.6 当社取締役専務執行役員(現)



所有する当社株式
0株

小野 満
取締役

- 1981.4 株式会社住友銀行
(現 株式会社三井住友銀行) 入行
- 2011.4 同行執行役員 国際与信管理部長
- 2015.6 同行常任監査役
- 2017.5 当社顧問
- 2017.6 当社取締役専務執行役員(現)



所有する当社株式
8,500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 当社社外監査役
- 2011.6 当社社外取締役(現)
- 2014.2 キュービー株式会社社外取締役



所有する当社株式
1,000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 当社社外取締役(現)

監査役

河村 裕章 (常勤)
安田 昌弘 (常勤)
平澤 正英
堀田 隆夫
玉野 邦彦

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・管理領域統括

専務執行役員 —————
中峯 勇二*
欧州・豪亜・中ア・新興国事業統括

稲本 信秀*
中国事業・国内営業・法人販売統括

菅蒲田 清孝*
品質・ブランド推進・購買・生産・物流統括

藤原 清志*
研究開発・MDI・コスト革新統括

小野 満*
財務統括、法人販売統括補佐、
グローバル広報担当

ジェフリー・エイチ・ガイトン
ブランド推進統括補佐、
マツダモーターヨーロッパ GmbH 社長兼 CEO

毛籠 勝弘
マーケティング戦略統括、
ブランド推進統括補佐、
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

古賀 亮
企画領域統括、
グローバルITソリューション・MDI担当

常務執行役員 —————
人見 光夫 (シニア技術開発フェロー)
技術研究所・統合制御システム開発担当

圓山 雅俊
グローバル生産・グローバル物流担当

藤賀 猛
管理領域統括補佐、グローバル人事・安全担当

藤川 和久
グローバル購買・コスト革新担当

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

前田 育男
デザイン・ブランドスタイル担当

藤本 哲也
企画領域統括補佐、財務担当

渡部 宣彦
中国事業担当、
マツダ(中国) 企業管理有限公司 董事長

井上 寛
ASEAN 事業担当、ASEAN 事業室長、
マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd. 社長

青山 裕大
営業領域統括、ブランド推進・グローバル
マーケティング・カスタマーサービス担当

廣瀬 一郎
パワートレイン開発・車両開発・商品企画担当

執行役員 —————
西山 雷大
東京本社統括、渉外担当、企画・広報担当補佐

川上 英範
グローバル生産担当補佐、防府工場長

吉原 誠
グローバル監査・CSR・環境・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

向井 武司
グローバル品質担当、コスト革新担当補佐

水谷 智春
マツダモーターマファクトウリングデメヒコS.A
de C.V. (マツダデメヒコピープルオペレーション)
社長兼 CEO

相原 真志
経営企画・原価企画担当

梅下 隆一
カスタマーサービス本部長

吉田 和久
人事室長

工藤 秀俊
R&D管理・商品戦略担当、商品戦略本部長

松本 浩幸
車両開発本部長

* 印は取締役との兼務を示します。

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				
	2017	2016	2015	2014	2013
事業年度*2:					
売上高*3	¥3,214,363	¥3,406,603	¥3,033,899	¥2,692,238	¥2,205,270
国内	587,025	660,935	617,397	655,716	588,042
海外	2,627,338	2,745,668	2,416,502	2,036,522	1,617,228
北米	1,074,932	1,158,428	1,022,247	834,803	651,165
欧州	649,468	688,984	613,367	534,937	347,918
その他地域	902,938	898,256	780,888	666,782	618,145
売上原価	2,448,184	2,567,465	2,247,720	1,993,643	1,729,296
販売費及び一般管理費	640,492	612,363	583,291	516,474	422,038
営業利益(損失)	125,687	226,775	202,888	182,121	53,936
税金等調整前当期純利益(損失)	128,413	166,986	209,335	97,409	39,101
親会社株主に帰属する					
当期純利益(損失)	93,780	134,419	158,808	135,699	34,304
設備投資額*4	94,399	89,214	131,010	133,216	77,190
減価償却費*5	82,416	78,972	68,872	57,656	59,954
研究開発費	126,915	116,610	108,378	99,363	89,930
フリー・キャッシュ・フロー*6	97,346	154,678	108,911	16,322	8,746
事業年度末:					
総資産	¥2,524,552	¥2,548,401	¥2,473,287	¥2,246,036	¥1,978,567
純資産	1,064,038	976,723	891,326	676,837	513,226
有利子負債	491,434	617,132	701,019	742,735	718,983
純有利子負債	(35,430)	48,418	171,871	262,981	274,108
期中平均発行済株式総数(千株)	597,816	597,819	597,823*11	597,829*11	2,989,171
従業員数(人)	48,849	46,398	44,035	40,892	37,745
			円		
1株当たり情報:					
当期純利益*7	¥ 156.87	¥ 224.85	¥ 265.64*11	¥ 226.99*11	¥ 11.48
年間配当金*8	35.00	30.00	10.00	1.00	—
純資産*9	1,738.70	1,595.83	1,454.61*11	1,105.21*11	166.04
			%		
売上高営業利益率	3.9%	6.7%	6.7%	6.8%	2.4%
自己資本利益率(ROE)*10	9.4	14.7	20.8	23.5	7.1
自己資本比率*10	41.2*12	37.4	35.2	29.4	25.1

* 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、2017年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき112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ヵ月分の業績が含まれています。

3 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。

4 設備投資額は発生ベースで計算されています。

5 2007年3月期の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。

6 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。

7 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されています。

8 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。

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非支配株主持分(及び2007年3月期から2013年3月期まで、並びに2017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。

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非支配株主持分(及び2007年3月期から2013年3月期まで、並びに2017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。

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 劣後特約付きローンの資本性考慮後の比率は、42.6%です。

百万円						千米ドル*1
2012	2011	2010	2009	2008	2007	2017
¥2,033,058	¥2,325,689	¥2,163,949	¥2,535,902	¥3,475,789	¥3,247,485	\$28,699,670
560,216	541,490	574,982	620,336	880,132	887,327	5,241,295
1,472,842	1,784,199	1,588,967	1,915,566	2,595,657	2,360,158	23,458,375
575,633	631,327	574,640	697,600	1,015,315	1,017,874	9,597,607
347,346	427,398	477,337	653,382	888,555	789,135	5,798,821
549,863	725,474	536,990	564,584	691,787	553,149	8,061,947
1,662,592	1,863,678	1,710,699	2,021,851	2,485,905	2,322,644	21,858,786
409,184	438,176	443,792	542,432	827,737	766,309	5,718,679
(38,718)	23,835	9,458	(28,381)	162,147	158,532	1,122,205
(55,262)	16,081	(7,265)	(51,339)	143,117	118,450	1,146,545
(107,733)	(60,042)	(6,478)	(71,489)	91,835	73,744	837,321
78,040	44,722	29,837	81,838	75,518	79,641	842,848
68,791	71,576	76,428	84,043	74,217	47,045	735,857
91,716	90,961	85,206	95,967	114,400	107,553	1,133,170
(79,415)	1,627	67,394	(129,244)	10,209	20,995	869,161
¥1,915,943	¥1,771,767	¥1,947,769	¥1,800,981	¥1,985,566	¥1,907,752	\$22,540,643
474,429	430,539	509,815	414,731	554,154	479,882	9,500,339
778,085	693,000	722,128	753,355	504,979	474,684	4,387,803
300,778	370,151	375,825	532,631	281,085	232,179	(316,340)
1,863,949	1,770,198	1,519,652	1,371,456	1,408,368	1,402,315	
37,617	38,117	38,987	39,852	39,364	38,004	
円						米ドル*1
¥ (57.80)	¥ (33.92)	¥ (4.26)	¥ (52.13)	¥ 65.21	¥ 52.59	\$ 1.40
—	—	3.00	3.00	6.00	6.00	0.31
156.85	242.24	286.92	314.98	391.82	336.45	15.52
%						
(1.9)%	1.0%	0.4%	(1.1)%	4.7%	4.9%	
(24.0)	(12.8)	(1.4)	(14.8)	17.9	16.9	
24.5	24.2	26.1	22.9	27.8	24.8	

経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況

2017年3月期業績概要

事業環境

マツダグループを取り巻く事業環境は、先進国を中心に景気の回復傾向が続いたことから、全体的には緩やかな改善基調となりました。海外では、米国経済は雇用・所得環境の着実な改善を背景として好調に推移し、欧州においても、英国のEU離脱問題など政治情勢に不安定さが見られたものの、全体としては緩やかな景気回復が続きました。また、中国においても、経済は引き続き安定した成長となりました。日本では、改善が続く海外経済を背景に緩やかな回復基調となりました。しかしながら、為替相場の変動や各国の経済情勢など、今後の事業環境は依然として不安定な状況にあります。

このような状況の中、当社グループは、2017年3月期を初年度とする中期経営計画「構造改革ステージ2」のもと、「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をお届けするとともに、全領域でビジネスの質的成長を目指し、ブランド価値のさらなる向上に向けて取り組んできました。

グローバル販売台数

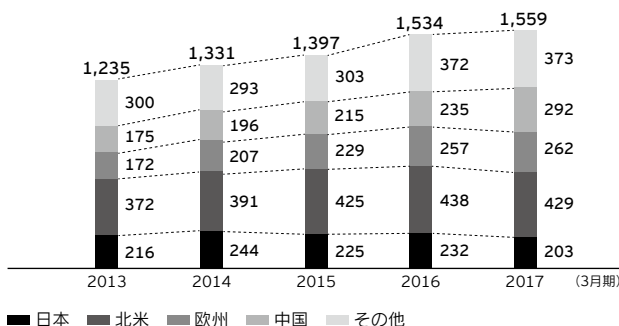
グローバル販売台数は、グローバルに通年で寄与した「マツダ CX-3」や新型「マツダ CX-9」、中国で導入した新型「マツダ CX-4」などのクロスオーバー系車種の販売拡大により、前期比1.6%増の155万9千台となりました。

市場別の販売台数は、日本では他社との競合などにより、前期比12.8%減の20万3千台となりました。足元では、2016年12月に導入した新型「マツダ ロードスター RF」や、2017年2月に導入した新型「マツダ CX-5」の好調な滑り出しにより、販売モメンタムは改善しています。北米では、同2.1%減の42万9千台となりました。新型「CX-9」などのクロスオーバー系車種の販売が順調であった一方で、セダン系車種の台数減により米国で前期を下回ったほか、メキシコでも為替の悪化などにより厳しい販売環境が続きました。欧州では、ロシアで需要縮小の影響があったものの、主要市場であるドイツを中心に販売が好調に推移したことにより、同2.0%増の26万2千台となりました。中国では、導入以来好調な販売が続く新型「CX-4」が台数貢献したほか、小型車減税政策の効果継続により、「Mazda3」の販売が増加したことから、同24.1%増の29万2千台となりました。また、その他の市場では、同0.6%増の

37万3千台となりました。主要市場であるオーストラリアで「CX-3」及び「CX-5」がともにセグメント販売台数で1位を獲得するなど、前期を上回る販売となったことに加え、ASEAN市場ではベトナムで販売が大幅に増加し、その他の地域でも、コロンビアやニュージーランドなどで過去最高の販売を記録しました。

また、連結出荷台数は同3.2%減の126万5千台となりました。

主要市場別販売台数推移
(千台)

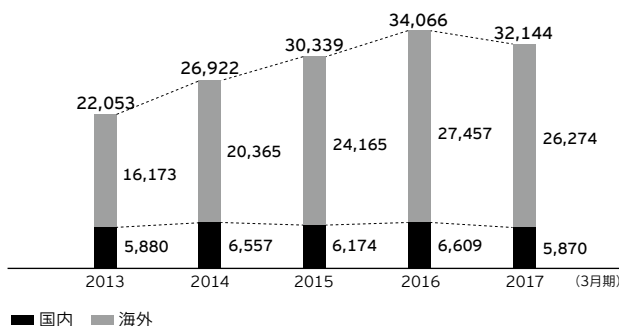


売上高

売上高は、為替相場の円高影響により、3兆2,144億円(前期比1,922億円減、5.6%減)となりました。仕向地別の内訳は、国内が5,870億円(同739億円減、11.2%減)、海外が2兆6,274億円(同1,183億円減、4.3%減)となりました。

また、製品別の販売実績では、車両売上高は、出荷台数の減少や為替の円高影響により2兆6,582億円(同2,033億円減、7.1%減)となりました。このほか、海外生産用部品売上高は829億円(同185億円増、28.7%増)、部品売上高は2,364億円(同78億円減、3.2%減)となり、その他売上高は2,369億円(同4億円増、0.2%増)となりました。

売上高
(億円)

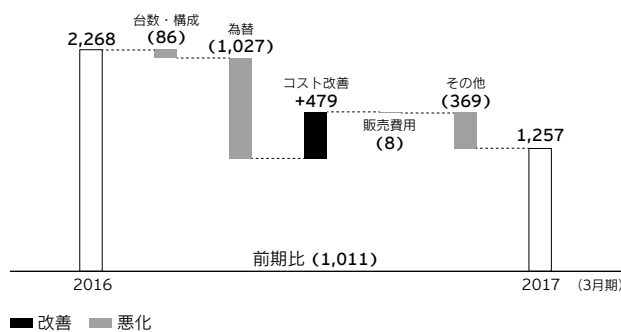


営業利益

営業利益は、1,257億円(前期比1,011億円減、44.6%減)となりました。これは、「モノ造り革新」の推進によるコスト改善の成果を、為替の円高影響や、研究開発費及び品質関連費用の増加などが上回ったことによるものです。

営業利益変動要因

(億円)

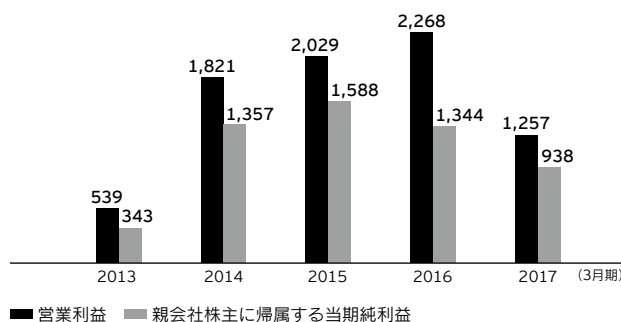


経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益

経常利益は、持分法による投資利益309億円を計上した一方、支払利息94億円や為替差損78億円などが発生したことから、1,395億円(前期比841億円減、37.6%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、事業構造改善費用を特別損失に計上したことや、法人税など合計307億円などにより、938億円(同406億円減、30.2%減)となりました。

営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)



セグメント情報

日本セグメントにおいては、売上高は2兆6,780億円(前期比1,377億円減、4.9%減)、営業利益は659億円(同966億円減、59.5%減)となりました。これは主に、出荷台数の減少や為替の円高影響に加え、品質関連費用の増加などによるものです。

北米セグメントにおいては、売上高は1兆3,187億円(同1,218億円減、8.5%減)、営業利益は267億円(同31億円減、10.5%減)となりました。これは主に、出荷台数の減少や為替の円高影響などによるものです。

欧州セグメントにおいては、売上高は6,048億円(同852億円減、12.3%減)、営業利益は54億円(同33億円減、38.0%減)となりました。これは主に、出荷台数の減少や対ユーロでの円高影響などによるものです。

その他の地域セグメントにおいては、売上高は5,892億円(同58億円減、1.0%減)、営業利益は202億円(同14億円減、6.5%減)となりました。これは主に、出荷台数が増加した一方で、為替の円高影響などがあつたことによるものです。

財政状態

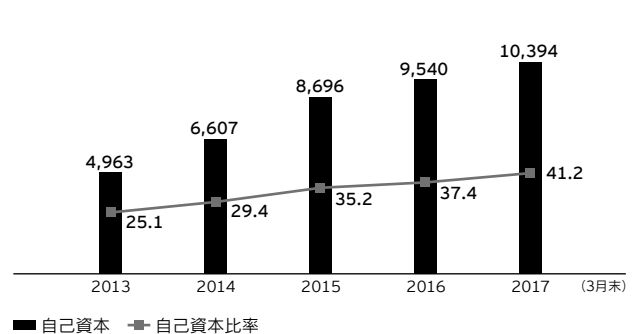
2017年3月期末の総資産は、前期末から238億円減少し、2兆5,246億円となりました。

負債合計は、前期末から1,112億円減少し、1兆4,605億円となりました。有利子負債は、前期末から1,257億円減少し、4,914億円となり、有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高を除いた純有利子負債は、前期末から838億円減少し、その結果、現金及び現金同等物の期末残高が有利子負債を354億円上回りました。

純資産は、前期末から873億円増加し、1兆640億円となりました。自己資本比率は、前期末から3.8ポイント増加し、41.2%(劣後特約付ローンの資本性考慮後42.6%)となりました。

自己資本／自己資本比率

(億円／%)



キャッシュ・フローの状況

2017年3月期末における現金及び現金同等物は、前期末より419億円減少し、5,269億円となりました。

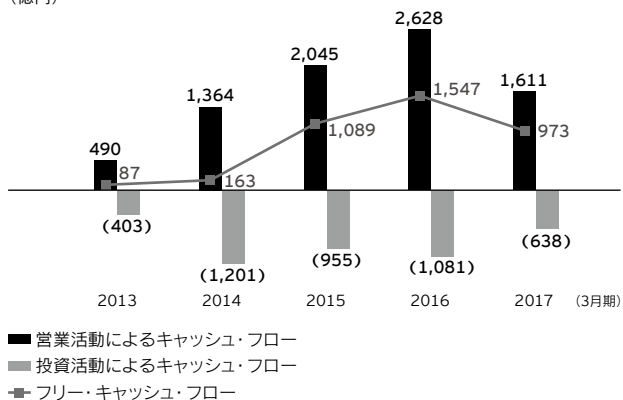
営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,284億円や減価償却費824億円に対し、法人税などの支払額476億円などがあったことにより、1,611億円の増加(前期は2,628億円の増加)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出782億円に対し、定期預金の払戻しによる収入などがあったことにより、638億円の減少(前期は1,081億円の減少)となりました。

これらの結果、連結フリー・キャッシュ・フロー(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)は、973億円の増加(前期は1,547億円の増加)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済や配当金の支払などにより1,499億円の減少(前期は941億円の減少)となりました。

キャッシュ・フロー (億円)



配当についての基本方針、配当

当社は、配当金については、当期の業績および経営環境並びに財務状況などを勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めています。

2017年3月期の年間配当は、1株当たり35円(中間配当15円、期末配当20円)を実施させていただきました。2018年3月期の配当については、同じく1株当たり35円(中間配当15円、期末配当20円)を予定しています。

なお、内部留保金につきましては、将来のさらなる成長に向け、研究開発や設備投資などに充当していきます。

2018年3月期見通し

今後の見通しについては、先進国を中心に着実な景気回復が見込まれるものの、各国の経済情勢など、今後の事業環境は依然として不安定な状況にあります。

このような状況下、当社グループは、中期経営計画「構造改革ステージ2」を着実に実行し、マツダブランドの提供価値である「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を両立する魅力ある商品をお届けするとともに、ビジネスの質的成長により、ブランド価値の向上を図っていきます。

グローバル販売台数は、前期比2.6%増の160万台となる見通しです。市場別では、日本では21万3千台(前期比5.2%増)、北米では45万4千台(同5.9%増)、欧州では26万7千台(同2.1%増)、中国では28万2千台(同3.4%減)、その他の市場では38万4千台(同2.6%増)を見込んでいます。

連結業績の見通しについては、売上高は3兆3,500億円(前期比4.2%増)、営業利益は1,500億円(同19.3%増)、経常利益は1,630億円(同16.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,000億円(同6.6%増)としています。なお、為替レートは、1米ドル108円、1ユーロ118円を前提としています。

事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、主として以下のようなものがあります。

以下に記載する事項は、2017年3月期末現在において予想される主なリスクを記載したものであり、ここに記載されたものが当社グループのすべてのリスクではありません。なお、文中における将来に関する事項につきましては2017年3月期末現在において当社グループが判断したものです。

1 当社グループの事業を取り巻く経済情勢

当社グループは、日本をはじめ北米、欧州、アジアを含む世界各地域に製品を販売しており、それぞれの市場における景気動向や需要変動に強い影響を受けています。したがって、当社グループの主要市場において、景気の減速または後退、需要構造の変化、需要減少、価格競争の激化等が進むことにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

2 為替レートの変動

当社グループは、日本から世界各地域へ製品を輸出しているほか、海外の工場で製造した製品を世界の他の市場へ輸出するなど、グローバルな事業活動を展開しています。これら取引はさまざまな通貨を通じて行われているため、為替レートの変動は当社グループの経営成績と財政状態に影響を与えます。加えて、海外の現地通貨建ての資産・負債等を円換算しているため、為替レート変動により、為替換算調整勘定を通じて自己資本に悪影響を及ぼす可能性があります。また、為替レート変動リスクを最小限にするために為替予約を行っています。為替レートの変動状況によっては機会損失が発生する可能性があります。

3 他社との提携、合併の成否

当社グループは、商品の開発、生産、販売に関し、技術提携や合併等の形で、他社と共同活動を実施、もしくは検討を行っています。これにより経営資源の最適化、集中化及び相乗効果を期待しています。しかしながら、経営、財務またはその他の理由により当事者間で不一致が生じた場合、あるいは提携や合併の変更または解消等により、期待される結果を生まなかった場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を

及ぼす可能性があります。また、意図しない提携や合併の変更または解消が、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

4 環境等に関する法的規制

当社グループは、事業展開する各国において、燃費及び排ガス、車両の安全性、製造工場からの汚染物質排出レベルに関する規制などの環境規制のほか、労働規制など、さまざまな法的規制を受けています。今後、法的規制の強化によるコストの増加などにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

5 市場競争力

当社グループが製品を販売している世界各地域の自動車市場においては、多様な競合相手が存在しています。ブランド価値の維持発展を含む市場での競争力の維持強化は当社グループの成長にとって非常に重要であり、そのために開発・製造・販売等において競争力の強化に向けた取り組みを進めています。しかしながら、市場の予測が十分でなかった場合、あるいは技術力や生産上の問題等により、魅力ある製品を適切な時期に投入することができなかった場合、あるいはお客様の価値観または変化に対応した流通網、販売手法を効果的に展開できなかった場合、販売シェアの低下や製品価格の低下を含め、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

6 原材料、部品の調達

当社グループは、原材料及び部品の購入を複数のグループ外のサプライヤーに依存しています。したがって、これらの供給元企業が災害等により被災した場合等の供給能力の制約や物流機能の低下、また需給の逼迫や契約条件の変更または破棄等により、当社グループの生産に必要な量を確保することが困難になる場合、あるいは当社グループが調達している原材料の価格が高騰し、生産性向上などの内部努力や価格への転嫁などによりその影響を吸収できない場合や、調達した原材料または部品の品質が不十分であった場合には、製品の生産状況の悪化やコスト上昇を招く可能性があり、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

7 国際的な事業活動に伴うリスク

当社グループは、日本をはじめ世界各地に製品を販売しており、米国、欧州及び発展途上市場や新興市場を含む海外市場において事業活動を行っています。これらの海外市場での事業展開には以下のようなリスクが内在しており、当該リスクの顕在化により、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

- ・不利な政治、経済要因
- ・法律または規則の変更による障害
- ・関税などの輸出入規制、不利な税制及びその他の規制
- ・人材の採用と確保の難しさ
- ・未整備のインフラ
- ・ストライキ等の労働争議
- ・テロ、戦争あるいは疾病その他の要因による社会的混乱

8 知的財産権による保護

当社グループは、事業の優位性を確保するために他社製品と区別化できる技術とノウハウの蓄積、それらの保護並びに、第三者の知的財産権に対する侵害予防に努めています。それにもかかわらず、認識または見解相違により、第三者からその知的財産権を侵害したとして訴訟を受け、当社グループとして製造販売中止、あるいは損害賠償などが必要となった場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、特定の地域では当社グループの知的財産権が完全に保護されない場合があります。第三者が当社グループの知的財産権を無断使用して類似した製品を製造した場合、多額の訴訟費用のみならず製品区別化が図れないことによる販売減少により、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

9 製品の品質

当社グループは、市場の要求に応えるべく品質改善に努める一方で、製品の安全性の確保にも最善の努力を注いでいます。しかしながら、予測できない原因により製品に欠陥が生じ、大規模なリコール等が発生した場合には、多額のコストの発生、ブランドイメージの低下、市場信頼性の失墜などにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

10 自然災害や事故に関するリスク

当社グループは、製造設備等の主要施設に関して、防火、耐震対策などを実施するとともに、財務リスクを最小化すべく災害保険加入等の対策を行っています。しかしながら、大規模な地震、台風、洪水等の自然災害及び火災等の事故の発生により製品供給に重大な支障を来したした場合、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

11 情報技術への依存

当社グループは、製品の開発、生産、販売など、さまざまなビジネス活動の遂行において、情報技術やネットワーク、システムを利用しています。また、当社製品にも、運転支援システムなど、これら技術を採用した装備が搭載されています。情報技術やネットワーク、システムには、安全な運用のため対策が施されていますが、インフラ障害、サイバー攻撃、コンピューターウイルスへの感染などによって、各種業務活動の停止、データの喪失、機密情報の漏洩、当社製品の機能低下などが発生する可能性があります。この場合、対策費用の発生、当社製品の信用の失墜やブランドイメージの毀損などにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

12 財務会計リスク

当社グループの経営成績及び財政状態は、以下の財務会計的な要因を含む、資産及び負債への財務会計上の評価や、会計基準の変更及び新たな適用により、影響を受ける可能性があります。

① 繰延税金資産

繰延税金資産は、将来減算一時差異等に対して、将来の課税所得に関する予想等に基づく回収可能性を評価することにより計上されていますが、経営状況の悪化により回収できないと判断された場合や、税率変更を含む税制改正等があった場合には、評価性引当額の計上などにより、繰延税金資産の額が減額され、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

② 固定資産の減損

固定資産について、経営状況の悪化等により帳簿価額を回収できないと判断された場合には、対象資産の帳簿価額に対

する減損損失の計上により、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

③ 退職給付関係

退職給付に係る負債は、退職給付債務と年金資産の動向によって変動しますが、数理計算上の前提条件が変動した場合、あるいは、運用環境の悪化等により年金資産が減少した場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

13 資金調達環境の変化と金利の変動等

当社グループは、銀行からの借入に加え、株式及び社債の発行等により資金調達を行っています。しかしながら、今後、金融市場が混乱した場合、税制改正や政府系金融機関の制度変更等がなされた場合、もしくは当社グループの信用格付けが引き下げられた場合等においては、資金調達コストの増加や必要とする金額の資金調達が困難となることなどにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの有利子負債には金利変動の影響を受けるものが含まれており、金利上昇により金融コストが上昇した場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループの財務内容の悪化が一部借入金等の財務制限条項に抵触し、期限の利益を喪失することとなった場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

14 コンプライアンス、レピュテーション

当社グループは、個人情報や機密情報の保護のための情報セキュリティの取り組みをはじめとして、法令等の遵守については未然防止の対策を講じています。さらに、コンプライアンスに係る案件を察知した場合には速やかに対応する体制も整備しており、当社グループの社会的信用や評判に与える影響を防いでいます。しかしながら、将来にわたって法令違反が発生する可能性は皆無ではなく、法令違反の事実、あるいは対応の内容や迅速性等が不十分な場合には、当社グループの社会的信用や評判に悪い影響を及ぼし、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

15 将来の見通し等

当社グループは、将来のさらなる成長に向け、ビジネスの質的成長を図り、ブランド価値の向上を加速するため、2017年3月期にスタートした中期経営計画「構造改革ステージ2」を策定しました。しかしながら、計画の実行にあたっては、想定とは大きく異なる環境変化の発生や、計画どおりに進捗しない場合など、期待される効果が実現しないことにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社
2017年及び2016年3月31日現在

資産	百万円	
	2017	2016
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 526,864	¥ 568,714
短期投資	—	3,000
受取手形及び売掛金	215,788	198,894
たな卸資産	376,951	383,515
繰延税金資産	109,398	105,653
その他の流動資産	114,188	134,612
貸倒引当金	(818)	(681)
流動資産合計	1,342,371	1,393,707
有形固定資産：		
土地	409,894	410,195
建物及び構築物	511,934	495,156
機械装置及び運搬具	904,911	882,218
工具、器具及び備品	216,263	216,308
リース資産	9,788	8,455
建設仮勘定	41,134	35,180
	2,093,924	2,047,512
減価償却累計額	(1,134,599)	(1,109,992)
有形固定資産合計	959,325	937,520
無形固定資産	33,242	30,738
投資その他の資産：		
投資有価証券：		
関係会社株式	131,117	121,152
その他	16,321	14,911
長期貸付金	3,599	4,309
退職給付に係る資産	3,629	2,887
繰延税金資産	15,491	22,256
その他の投資等	22,322	23,870
貸倒引当金	(2,865)	(2,949)
投資その他の資産合計	189,614	186,436
資産合計	¥ 2,524,552	¥ 2,548,401

負債及び純資産	百万円	
	2017	2016
流動負債：		
短期借入債務	¥ 124,454	¥ 117,143
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	92,122	143,044
支払手形及び買掛金	388,880	374,637
未払法人税等	13,450	31,784
未払費用	219,908	204,159
製品保証引当金	123,455	104,723
その他の流動負債	33,760	30,980
流動負債合計	996,029	1,006,470
固定負債：		
返済期限が1年を超える長期借入債務	274,858	356,945
再評価に係る繰延税金負債	64,715	64,719
退職給付に係る負債	72,888	85,916
関係会社事業損失引当金	529	7,326
環境対策引当金	677	677
その他の固定負債	50,818	49,625
固定負債合計	464,485	565,208
純資産：		
株主資本		
資本金	258,957	258,957
授権株式数：1,200,000,000株		
発行済株式数：599,875,479株(2017年及び2016年)		
資本剰余金	239,909	243,048
利益剰余金	445,353	367,601
自己株式(2017年：2,059,416株、2016年：2,057,937株)	(2,231)	(2,228)
株主資本合計	941,988	867,378
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,913	3,721
繰延ヘッジ損益	1,188	(600)
土地再評価差額金	145,944	145,952
為替換算調整勘定	(33,812)	(36,877)
退職給付に係る調整累計額	(19,800)	(25,558)
その他の包括利益累計額合計	97,433	86,638
新株予約権	91	—
非支配株主持分	24,526	22,707
純資産合計	1,064,038	976,723
負債及び純資産合計	¥2,524,552	¥2,548,401

連結損益及び包括利益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2017年及び2016年3月31日に終了した各年度

連結損益計算書

	百万円	
	2017	2016
売上高	¥3,214,363	¥3,406,603
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	2,448,184	2,567,465
販売費及び一般管理費	640,492	612,363
	3,088,676	3,179,828
営業利益	125,687	226,775
その他収益(費用)：		
受取利息及び受取配当金	3,540	4,347
支払利息	(9,383)	(12,859)
持分法による投資利益	30,880	21,988
その他－純額	(22,311)	(73,265)
	2,726	(59,789)
税金等調整前当期純利益	128,413	166,986
法人税等：		
当年度分	30,316	50,687
繰延税額	351	(21,004)
	30,667	29,683
当期純利益	97,746	137,303
非支配株主に帰属する当期純利益	3,966	2,884
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 93,780	¥ 134,419

	円	
	2017	2016
1株当たり金額：		
当期純利益		
基本的	¥156.87	¥224.85
潜在株式調整後	156.86	—
配当金	35.00	30.00

連結包括利益計算書

	百万円	
	2017	2016
当期純利益	¥ 97,746	¥137,303
その他の包括利益：		
その他有価証券評価差額金	184	47
繰延ヘッジ損益	1,652	(1,115)
土地再評価差額金	—	3,399
為替換算調整勘定	7,874	(10,351)
退職給付に係る調整額	5,762	(21,838)
持分法適用会社に対する持分相当額	(4,939)	(7,346)
その他の包括利益合計	10,533	(37,204)
包括利益	¥108,279	¥100,099
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	104,583	98,974
非支配株主に係る包括利益	3,696	1,125

連結株主資本等変動計算書

マツダ株式会社及び連結子会社

2017年及び2016年3月31日に終了した各年度

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	合計
2015年4月1日現在の残高	¥258,957	¥242,650	¥248,094	¥(2,222)	¥747,479
変動額					
剰余金の配当	—	—	(14,946)	—	(14,946)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	134,419	—	134,419
自己株式の取得	—	—	—	(6)	(6)
自己株式の処分	—	0	—	0	0
連結範囲の変動	—	—	—	—	—
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	—
土地再評価差額金の取崩	—	—	34	—	34
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	398	—	—	398
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—
連結会計年度中の変動額(純額)	—	398	119,507	(6)	119,899
2016年3月31日現在の残高	¥258,957	¥243,048	¥367,601	¥(2,228)	¥867,378

	百万円								
	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	合計	新株予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2015年4月1日現在の残高	¥3,681	¥ 668	¥142,586	¥(21,376)	¥ (3,443)	¥122,116	¥ —	¥21,731	¥ 891,326
変動額									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	(14,946)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	134,419
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	(6)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	0
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	—	—	—	34
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	398
株主資本以外の項目の変動額(純額)	40	(1,268)	3,366	(15,501)	(22,115)	(35,478)	—	976	(34,502)
連結会計年度中の変動額(純額)	40	(1,268)	3,366	(15,501)	(22,115)	(35,478)	—	976	85,397
2016年3月31日現在の残高	¥3,721	¥ (600)	¥145,952	¥(36,877)	¥(25,558)	¥ 86,638	¥ —	¥22,707	¥ 976,723

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	合計
2016年4月1日現在の残高	¥258,957	¥243,048	¥367,601	¥(2,228)	¥867,378
変動額					
剰余金の配当	—	—	(17,935)	—	(17,935)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	93,780	—	93,780
自己株式の取得	—	—	—	(3)	(3)
自己株式の処分	—	0	—	0	0
連結範囲の変動	—	—	1,579	—	1,579
持分法の適用範囲の変動	—	—	320	—	320
土地再評価差額金の取崩	—	—	8	—	8
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	(3,139)	—	—	(3,139)
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—
連結会計年度中の変動額(純額)	—	(3,139)	77,752	(3)	74,610
2017年3月31日現在の残高	¥258,957	¥239,909	¥445,353	¥(2,231)	¥941,988

	百万円									
	その他の包括利益累計額									
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	合計	新株予約権	非支配 株主持分	純資産 合計	
2016年4月1日現在の残高	¥3,721	¥(600)	¥145,952	¥(36,877)	¥(25,558)	¥86,638	¥—	¥22,707	¥976,723	
変動額										
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	(17,935)	
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	93,780	
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	(3)	
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	0	
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	1,579	
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	320	
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	—	—	—	8	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	(3,139)	
株主資本以外の項目の変動額(純額)	192	1,788	(8)	3,065	5,758	10,795	91	1,819	12,705	
連結会計年度中の変動額(純額)	192	1,788	(8)	3,065	5,758	10,795	91	1,819	87,315	
2017年3月31日現在の残高	¥3,913	¥1,188	¥145,944	¥(33,812)	¥(19,800)	¥97,433	¥91	¥24,526	¥1,064,038	

連結 キャッシュ・フロー計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2017年及び2016年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2017	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー:		
税金等調整前当期純利益	¥ 128,413	¥ 166,986
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目:		
減価償却費	82,416	78,972
減損損失	1,120	1,165
貸倒引当金の増減額(減少)	334	(21)
製品保証引当金の増減額(減少)	18,732	59,006
関係会社事業損失引当金の増減額(減少)	529	5,655
環境対策引当金の増減額(減少)	—	(413)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(4,953)	(6,368)
受取利息及び受取配当金	(3,540)	(4,347)
支払利息	9,383	12,859
持分法による投資損益(益)	(30,880)	(21,988)
有形固定資産除売却損益(益)	4,899	5,868
売上債権の増減額(増加)	(19,220)	14,561
たな卸資産の増減額(増加)	(11,884)	(27,151)
仕入債務の増減額(減少)	18,343	(3,968)
その他の流動負債の増減額(減少)	19,366	(8,420)
その他	(13,070)	18,004
小計	199,988	290,400
利息及び配当金の受取額	17,882	15,980
利息の支払額	(9,193)	(13,177)
法人税等の支払額又は還付額(支払)	(47,580)	(30,433)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥161,097	¥262,770

	百万円	
	2017	2016
投資活動によるキャッシュ・フロー:		
定期預金の純増減額(増加)	¥ 26,996	¥ (27,006)
有価証券の純増減額(増加)	3,000	(3,000)
投資有価証券の取得による支出	(6,480)	(3,242)
投資有価証券の売却及び償還による収入	581	3,549
有形固定資産の取得による支出	(78,232)	(78,904)
有形固定資産の売却による収入	1,907	8,761
無形固定資産の取得による支出	(11,475)	(9,175)
短期貸付金の純増減額(増加)	20	71
長期貸付けによる支出	(428)	(795)
長期貸付金の回収による収入	682	1,873
その他	(322)	(224)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(63,751)	(108,092)
財務活動によるキャッシュ・フロー:		
短期借入債務の純増減額(減少)	10,399	(50)
長期借入債務による収入	96,885	17,119
長期借入債務の返済による支出	(232,716)	(96,440)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(6,356)	—
非支配株主からの払込みによる収入	—	297
配当金の支払額	(17,935)	(14,946)
非支配株主への配当金の支払額	(172)	(36)
自己株式の純増減額(増加)	(3)	(6)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(149,898)	(94,062)
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,156	(21,050)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(46,396)	39,566
現金及び現金同等物の期首残高	568,714	529,148
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	4,790	—
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(244)	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 526,864	¥ 568,714

会社概要 (2017年3月31日現在)

商号： マツダ株式会社
 設立： 1920年1月
 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
 資本金： 2,590億円
 従業員数： 48,849名(連結)
 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、ベトナム*1、
 マレーシア*2、ロシア*2

販売会社： 国内 229社
 海外 141社

主要製品： 四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、
 ティーゼルエンジン、自動車用手动/自動変速機

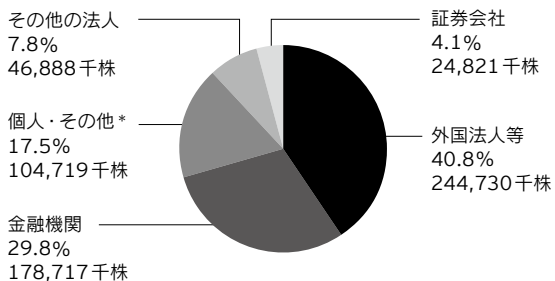
*1 一部車種は現地組立(生産台数は公表対象外)

*2 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)

株式情報 (2017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： 151,191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



*「個人・その他」には自己株式が含まれています。

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2017」
<http://www.mazda.com/ja/csr/download/>



マツダの企業活動の概況をまとめた
「会社概況2017」
<http://www.mazda.com/ja/about/profile/library/>

オフィシャルウェブサイトもご活用ください



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
 マツダのコーポレートビジョンや
 会社案内など掲載
<http://www.mazda.com/ja/about/>

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)	39,174	6.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	27,603	4.6
株式会社三井住友銀行	12,857	2.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	11,631	1.9
THE BANK OF NEW YORK 133972	9,307	1.6
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	8,776	1.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	8,590	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	8,586	1.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口2)	8,518	1.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	8,480	1.4

* 持株比率は、自己株式2,052,632株を控除して計算しています。

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

- | | |
|---|---|
| 1920.1 東洋コルク工業株式会社として創立 | 2004.11 中期計画「マツダ モメンタム」発表 |
| 1927.9 東洋工業株式会社に改称 | 2005.1 マツダ(中国)企業管理有限公司設立 |
| 1930.9 広島県安芸郡府中町に新工場建設 | 2005.9 中国に合弁エンジン生産会社を設立 |
| 1961.7 独NSU社、バンケル社とロータリーエンジンに関し技術提携 | 2007.3 中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」発表 |
| 1965.5 三次自動車試験場完成 | 2007.3 技術開発の長期ビジョン「サステナブル”Zoom-Zoom”宣言」策定 |
| 1966.11 宇品乗用車専用工場操業開始 | 2007.10 長安フォードマツダ(現長安マツダ)南京工場で「Mazda2」の生産開始 |
| 1979.11 フォード社と資本提携 | 2008.11 フォード社の持株比率を33.4%から段階的に引き下げ |
| 1981.12 防府中関トランスミッション工場操業開始 | 2010.4 「中長期施策の枠組み」発表 |
| 1982.9 防府西浦工場本格操業開始 | 2012.2 「構造改革 プラン」発表 |
| 1984.5 マツダ株式会社へ社名変更 | 2012.9 ロシアのソラース社と合弁生産会社「マツダソラース」設立 |
| 1985.1 米国生産会社(MMUC、のちのAAI)設立
(2012年8月、「Mazda6」の生産終了) | 2012.11 トヨタ社と、マツダのメキシコ新工場における
トヨタ車の生産について合意 |
| 1995.11 フォードとタイに生産合弁会社
「オートアライアンス(タイランド)社(AAT)」設立 | 2013.1 フィアット・クライスラー社向けスポーツカーの生産に向けた
事業契約締結 |
| 1996.5 フォード社の持株比率を25%から33.4%に引き上げ | 2014.1 メキシコ新工場「MMVO」操業開始 |
| 1997.10 北米事業を統合
(マツダノースアメリカンオペレーションズをスタート) | 2015.1 タイのトランスミッション工場「MPMT」の操業開始 |
| 1998.3 欧州事業を統合(現マツダモーターヨーロッパをスタート) | 2015.4 中期経営計画「構造改革ステージ2」を発表 |
| 1998.8 マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.を設立 | 2015.5 トヨタと業務提携に向けて基本合意 |
| 2000.11 中期経営計画「ミレニアムプラン」発表 | 2016.3 新型「ロードスター」が2016年「ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」と
「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」をダブル受賞 |
| 2003.1 中国の一気乗用車で「Mazda6(日本名:アテンザ)」生産開始 | 2016.8 タイのパワートレイン工場のエンジン生産能力増強を発表 |

商品領域*

<p>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</p> 	<p>1960.5 マツダ初の乗用車 「R360クーペ」発売</p> 	<p>1963.10 初代「ファミリア」発売</p> 	<p>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</p> 
<p>1971.9 初代「サバンナ」発売</p> 	<p>1978.3 初代「サバンナ RX-7」発売</p> 	<p>1980.6 「ファミリア」フルモデルチェンジ</p> 	<p>1989.9 初代「ロードスター」発売</p> 
<p>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</p> 	<p>2002.5 初代「アテンザ」発売</p> 	<p>2010.10 次世代技術「SKYACTIV」発表</p> 	<p>2012.2 「CX-5」発売</p> 

* 発売は国内を基準に掲載



コーポレートビジョン

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. 地球や社会と永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(どう)”を極め続けます。



