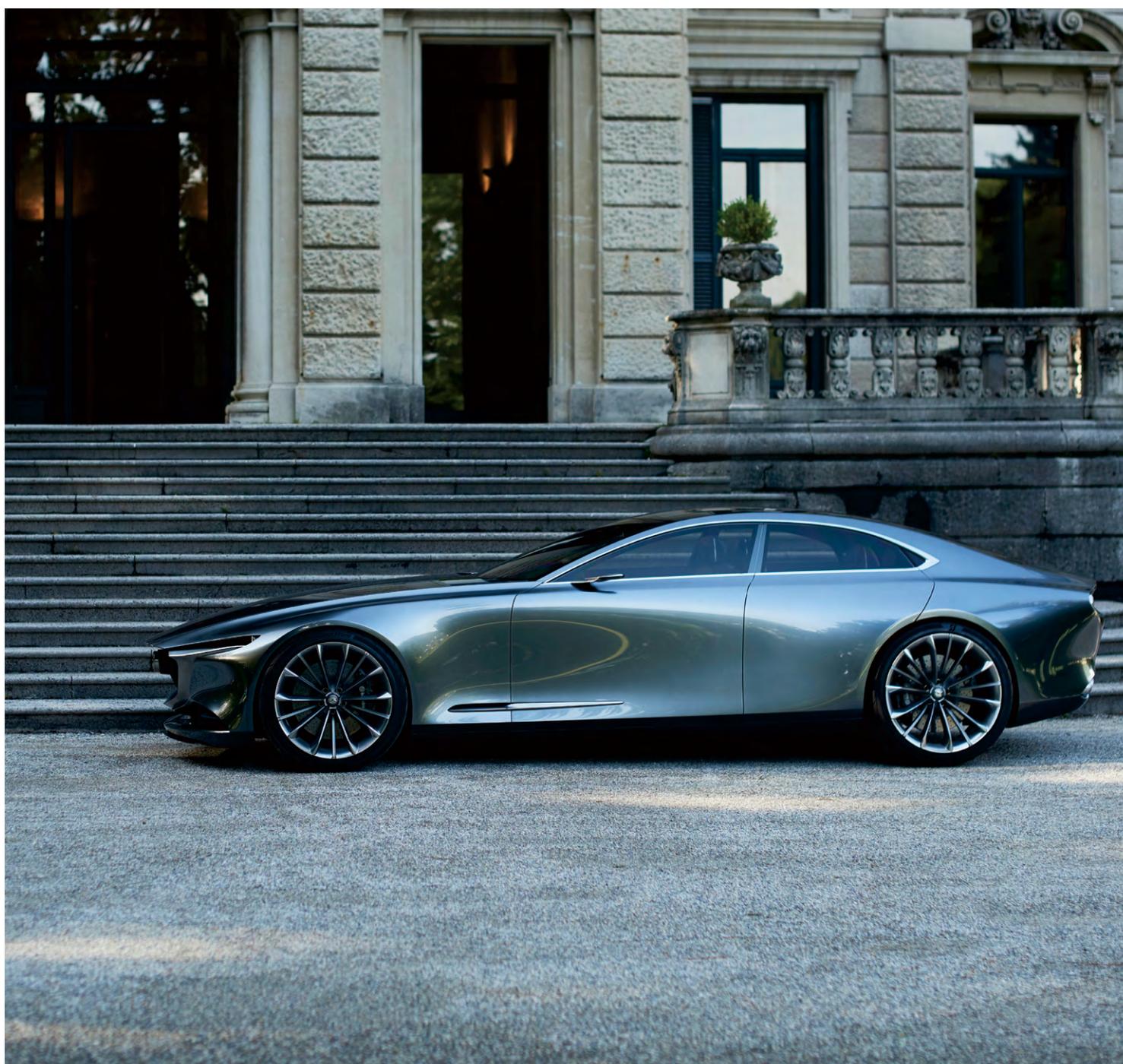




ANNUAL REPORT 2018

2018年3月期





CORPORATE PROFILE

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」を根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とブランド価値のさらなる向上に取り組んでいます。

2017年8月には、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、「走る歓び」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。

CONTENTS

マツダのハイライト

- 02 マツダの歴史
- 03 主要商品ラインアップ
- 04 グローバルネットワーク
- 06 At a Glance

マネジメントメッセージ

- 08 社長メッセージ
- 12 副社長インタビュー

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

企業価値向上に向けて

- 22 技術開発長期ビジョン
- 28 モノ造り革新

持続的成長を支える基盤

- 29 マツダのCSR
- 31 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

- 40 11カ年主要財務データ
- 42 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況
- 45 事業等のリスク
- 48 財務諸表
- 56 会社概要／株式情報
- 57 コーポレートビジョン

マツダの歴史

マツダは1920年1月の設立以来、「飽くなき挑戦」を続け、お客さまに喜ばれる商品とサービスの提供に努めてきました。2020年には設立100周年を迎えます。これまでのマツダの歩みをご紹介します。

* 発売は国内を基準に掲載

1920.1	東洋コルク工業株式会社として設立
1927.9	東洋工業株式会社に改称
1930.9	広島県安芸郡府中町に新工場建設
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
1965.5	三次自動車試験場完成
1966.11	宇品乗用車専用工場操業開始
1979.11	フォード社と資本提携
1981.12	防府中関工場(トランスミッション)操業開始
1982.9	防府西浦工場(乗用車)本格操業開始
1984.5	マツダ株式会社へ社名変更
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)
1995.11	フォードとタイに生産合併会社 「オートアライアンス(タイランド)社(AAT)」設立
1996.5	フォード社の持株比率を25%から33.4%に引き上げ
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)
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)
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
2000.11	中期経営計画「ミレニアムプラン」発表
2003.1	中国の一気乗用車で「Mazda6(日本名:アテンザ)」生産開始
2004.11	中期計画「マツダ モメンタム」発表
2005.1	マツダ(中国)企業管理有限公司設立
2005.9	中国に合併エンジン生産会社(CFME)を設立
2007.3	中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」発表
2007.3	技術開発の長期ビジョン「サステイナブルZoom-Zoom」宣言策定
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
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

<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>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> 

2010.4	「中長期施策の枠組み」発表
2012.2	「構造改革 プラン」発表
2012.9	ロシアのソラーズ社と合併生産会社「マツダソラーズ」設立
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
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
2014.1	メキシコ工場「MMVO」操業開始
2015.1	タイのトランスミッション工場「MPMT」の操業開始
2015.4	中期経営計画「構造改革 ステージ2」を発表
2015.5	トヨタと業務提携に向けて基本合意
2016.3	4代目「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
2017.8	技術開発の長期ビジョン「サステイナブルZoom-Zoom」宣言2030」策定
2017.8	トヨタと業務資本提携に関する合意書を締結
2018.3	トヨタとの米国合併新会社「MTMUS」設立

主要商品 ラインアップ

2012年より「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を両立した「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導入。新世代商品は導入以来、世界中で高い評価をいただいています。

MAZDA CX-3



グローバル販売台数

16万台

販売市場 **J N E C 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 C O**

生産拠点 **J N O**

MAZDA CX-4



グローバル販売台数

7万2千台

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

44万2千台

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

44万5千台

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

15万2千台

販売市場 **J N E C O**

生産拠点 **J E C O**

MAZDA CX-8



グローバル販売台数

1万3千台

販売市場 **J**

生産拠点 **J**

MAZDA ROADSTER

(海外市場名：Mazda MX-5)



グローバル販売台数

3万6千台

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

5万3千台

販売市場 **N E O**

生産拠点 **J**

MAZDA BT-50



グローバル販売台数

3万6千台

販売市場 **O**

生産拠点 **O**

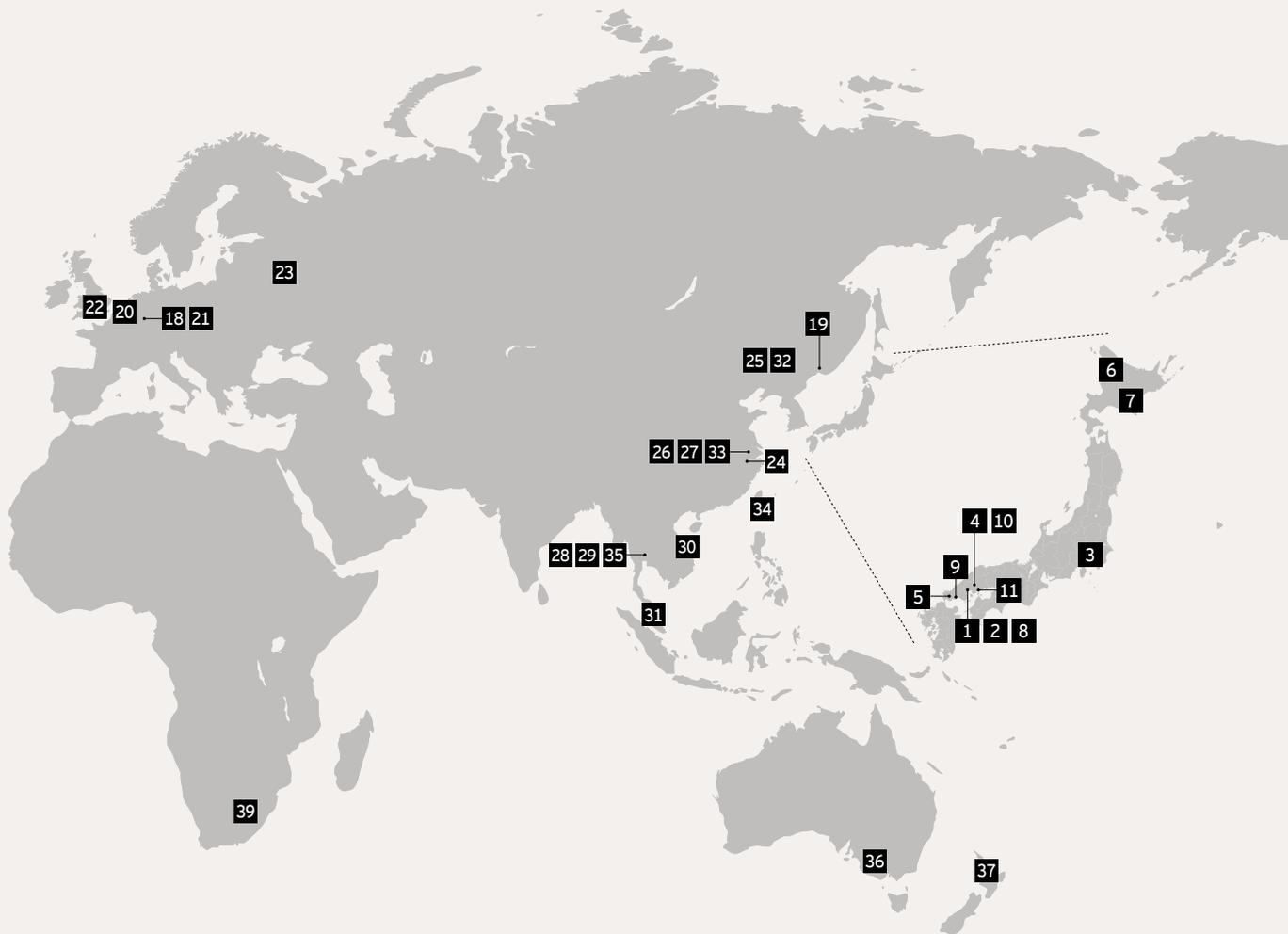
販売市場・生産拠点：**J** 日本 **N** 北米 **E** 欧州 **C** 中国 **O** その他

*1 グローバル販売台数は2018年3月期、販売市場・生産拠点は2018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

マツダは、広島県を本拠地として、日本、メキシコ、タイ、中国に主要生産拠点をもち、130以上の国と地域で販売しています。事業統括、研究開発、生産拠点、販売拠点などグローバルにネットワークを構築しています。



主要拠点 (2018年3月31日現在)

日本		(販売拠点数：969)
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
生産拠点	7	北海道中札内試験場
	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*1

北米		(販売拠点数：803)
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	マツダトヨタマニユファクチャリングUSA*2
	14	マツダ テメヒコ ピークル オペレーション
販売統括	15	マツダモーターオブアメリカ
	16	マツダカナダ
	17	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	18	マツダモーターヨーロッパ/ European R&D Centre
生産拠点	19	マツダ ソラーズ マニファクトウリング ルース
物流・販売	20	マツダモーターロジスティクスヨーロッパ
	21	マツダモーターズ(ドイツランド)
販売統括	22	マツダモーターズUK
	23	マツダモーターロシア
	その他主要国に19拠点	



1 マツダ本社

所在地：日本 広島県安芸郡



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-8、CX-9、ロードスター、ボンゴ、フィアット・クライスラー社向けスポーツカー



3 マツダR&Dセンター横浜

所在地：日本 神奈川県横浜市



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、CX-5、デミオ、アクセラ、アテンザ



12 マツダノースアメリカンオペレーションズ

所在地：アメリカ
カリフォルニア州



14 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 グアナフアト州
生産能力：25万台/年
生産車種：Mazda2、Mazda3、トヨタ社向け小型車



18 マツダモーターヨーロッパ

所在地：ドイツ ノルトラインウエストファーレン州



26 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



28 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



アジア

(販売拠点数：817)

事業統括・研究開発

24 マツダ(中国)企業管理(MCO)／MCO中国技術支援センター

25 一汽乗用車*1

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

生産拠点

28 オートアライアンス(タイランド)

29 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)

30 タコプレミアムオートアッセンブリーカンパニー*1

31 マツダ・マレーシア

32 一汽マツダ自動車販売

33 長安マツダ自動車販売

販売統括

34 台湾マツダ自動車

35 マツダセールス(タイランド)

太平洋・カリブ・中南米・中近東・アフリカ

(販売拠点数：778)

販売統括

36 マツダオーストラリア

37 マツダモーターズオブニュージーランド

38 マツダ デ コロンビア

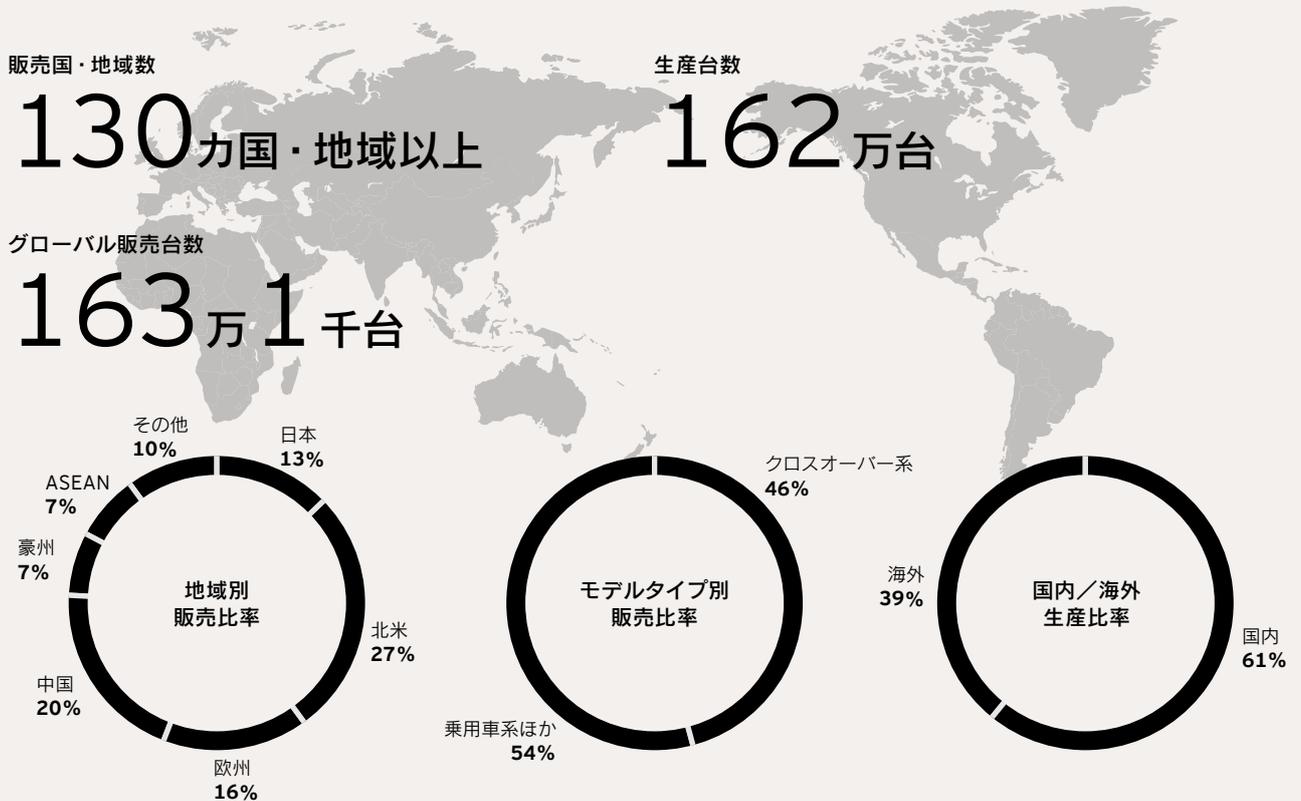
39 マツダサザンアフリカ

*1 委託生産先

*2 2021年稼働予定

At a Glance (2018年3月期)

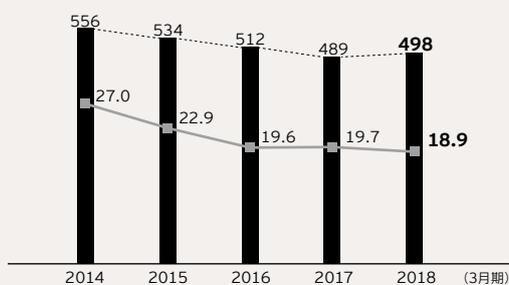
2018年3月期は、中期経営計画「構造改革 ステージ2」のもと、持続的成長に向けてビジネスの質的成長とブランド価値のさらなる向上に取り組みました。



生産における売上高当たりCO₂排出量 (国内主要4拠点*1)

18.9 t-CO₂/億円

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)

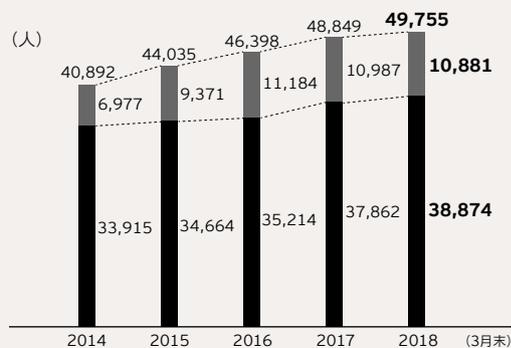


■ 国内主要4拠点におけるCO₂排出量
■ 売上高当たりCO₂排出量

従業員数

49,755人

国内従業員数/海外従業員数



■ 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。2017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、2018年3月期の電力係数は、2018年5月25日現在で未確定のため、2017年3月期の電力係数を2018年3月期の実績に使用しています。2018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

3兆4,740億円

営業利益

1,464億円

売上高営業利益率

4.2%

親会社株主に帰属する当期純利益

1,121億円

自己資本利益率

10.0%

自己資本

1兆1,929億円

自己資本比率

43.7%

有利子負債

4,979億円

年間配当金

1株当たり35円

配当性向

19.1%

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



社長メッセージ



このたび、代表取締役社長兼CEOに就任しました丸本 明でございます。

株主・投資家の皆さまをはじめ、お客さま、お取引先さま、地域社会の皆さまなど、マツダグループに関わるすべてのステークホルダーの皆さまには、日頃からご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

まず、このたびの平成30年7月豪雨により亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、被災された皆さまには心よりお見舞いを申し上げます。マツダは地元の企業として、一日も早い復旧・復興に貢献する取り組みを推進し、被災地域への物資の提供や人的支援などを行ってまいります。

マツダは2020年に設立100周年を迎えます。今後も、魅力溢れるクルマづくりをはじめとして、お客さまとのさまざまな接点を通じて、お客さまの人生をより豊かにし、お客さまの間に特別な絆を持ったブランドを目指していきます。新しい経営体制のもと、マツダの強み・独自性を強化しながら「飽くなき挑戦」を続け、持続的成長に向けて取り組んでまいります。

2018年8月

代表取締役社長兼CEO(最高経営責任者)

丸本 明

2018年3月期の総括

2018年3月期は、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。

商品面では、新型3列シートクロスオーバーSUV「マツダ CX-8」を日本市場に導入し、2017年12月の発売以降、計画を上回る受注を継続しています。また、幅広いお客さまに安心・安全なクルマをお届けするため、先進安全技術の拡充にも取り組みました。生産領域では、2017年8月に本社工場でクロスオーバー系車種の生産能力を拡大し、10月に防府工場で新型「マツダ CX-5」の生産を開始するなど、世界的に高まるクロスオーバー系車種の需要に迅速に対応するため、柔軟性のある生産体制の構築を図ってきました。

2017年8月にマツダは、2030年を見据えた技術開発の長期ビジョン「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を公表し、世界の自動車産業を取り巻く環境の大きな変化を踏まえ、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ことを宣言しました。このビジョンの実現に向けての第一歩として、ガソリンエンジンにおける圧縮着火の実用化に世界で初めてめどを付けた次世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X(スカイアクティブ・エックス)」をはじめとする次世代技術の開発を進め、2019年から導入することを公表しました。

さらに2017年8月、トヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ)とマツダは、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。具体的には、「米国での完成車の生産合弁会社の設立」「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。同年10月には、両社の長期的なパートナー関係の発展・強化を目指すとともに、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した。

「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。

2019年3月期の見通し

2019年3月期は、販売強化および収益改善の施策として、商品改良モデルの投入による競合力の強化に加え、次世代商品の第一弾となる新商品を年度末に投入予定です。また、国内で販売が好調な新型「CX-8」を、オーストラリア、中国など海外市場へ導入するほか、生産面においても、防府第2工場を2直操業(昼・夜勤)とし、クロスオーバー系車種の生産体制の柔軟性をさらに強化していきます。

「構造改革ステージ2」の最終年度となる2019年3月期の経営指標については、グローバル販売台数は目標の165万台を超える計画で、自己資本比率は目標を若干下回るものの着実な改善が進む見通しです。一方、売上高営業利益率は、主に米国での台数・収益の未達に加え、環境対応コストや米国の販売ネットワーク改革に伴う費用などにより、5%以上の目標に対して3.0%にとどまる見通しです。

2019年3月期 経営指標の見通し

	2017年4月公表	2018年4月公表
グローバル販売台数	165万台	166万2千台
売上高営業利益率(ROS)	5%以上	3.0%
自己資本比率	45%以上	44%
配当性向	20%以上	28%

中期経営計画「構造改革プラン」および「構造改革ステージ2」の振り返り

マツダは、2013年3月期から中期経営計画「構造改革プラン」を、2017年3月期から「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きました。グローバル販売台数は、2012年3月期の125万台から2019年3月期は166万台の見通しへと、年間5万台の安定的な台数成長を実現してきました。

この台数成長は、2012年より開始した「SKYACTIV技術」および「魂動デザイン」を全面的に採用した新世代商品群の導入がけん引してきました。また、先進安全技術を含めた最新技術と新装備を搭載した商品改良モデルを継続的に投入することで魅力あるラインアップを実現してきました。

販売領域では、ブランド価値訴求による正価販売の推進、車両残価の改善によるトレードサイクルマネジメントの強化など、グローバルで販売力の強化を図ってきました。また米国をはじめとして販売ネットワーク改革を推進し、カスタマーケアの強化や新世代店舗の展開を進めてきました。

モノ造りの領域では、「一括企画」・「コモンアーキテクチャー」と、「モデルベース開発」による高効率な開発・生産を推進し、生産面では、メキシコ、タイなどでの海外生産を強化し、需要の変化に応じて拠点間で相互補完を可能にするフレキシブルな生産体制を構築しました。2018年3月には、トヨタと、米国に完成車の生産を行う合併会社を設立し、2021年の生産開始に向けて準備を開始しています。

アライアンス領域では、従来の商品、技術、地域ごとの最適相互補完を行う提携戦略に加え、トヨタと業務資本提携をベースに、「協調」と「競争」を踏まえた中長期的な協業関係の構築を開始しました。

財務面では、ネット・キャッシュの実現、自己資本比率の向上など、財務基盤の改善を実現しました。株主還元については、安定的な配当の実現と、配当性向20%以上を基準とした着実な向上に努めています。

「構造改革プラン」および「構造改革ステージ2」の期間において、量的な成長は実現できたものの、マツダが

最重要課題とした質的な成長が十分でなかったと評価しています。グローバルでの販売競争激化により、1台当たりの収益が低下し、また、主に米国市場での台数および収益が未達となったことで、「構造改革ステージ2」の最終年度での収益性低下につながりました。

「今後の取組み方向性」

「構造改革ステージ2」を踏まえ、現在、次期中期経営計画を策定しています。次期中期経営計画の公表に先立ち、持続的な成長に向けた基本的な取組みの方向性として、「今後の取組み方向性」を公表しました。

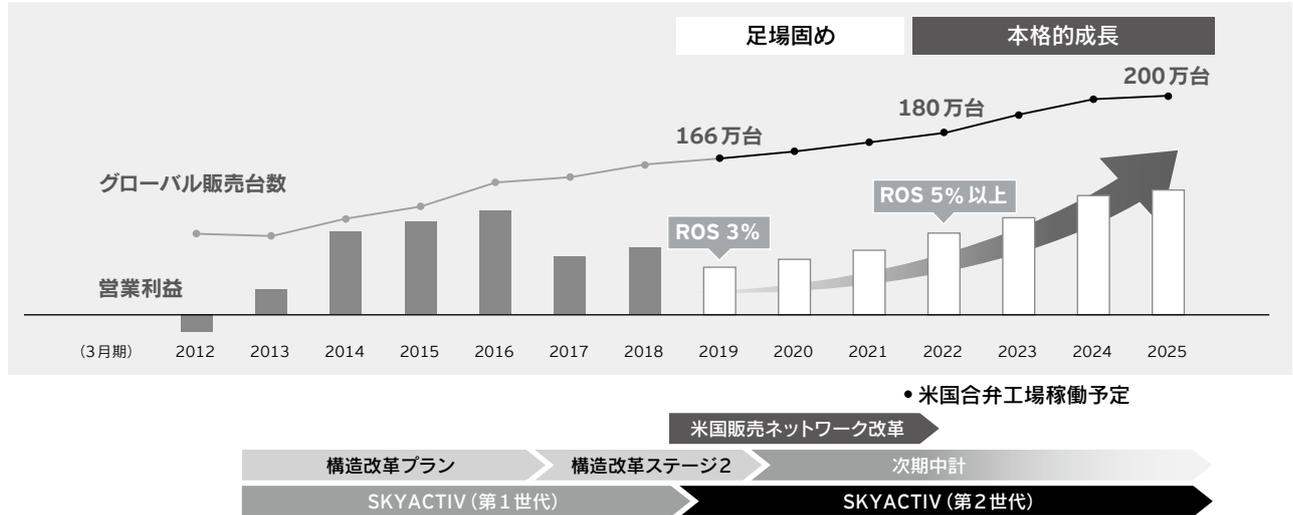
マツダは、今後3年間で、2022年3月期以降の本格的成長に向けた「足場固め」の期間と位置付け、年間5万台の台数成長を実現しながら、次世代技術・商品の開発・導入による商品競合力の向上や、米国を中心とした販売ネットワーク改革の加速に取り組めます。加えて、トヨタなどとのアライアンスを推進し、米国新工場の稼働を契機に2025年3月期には200万台生産・販売体制の構築を目指していきます。

商品・技術開発の領域では、競合力のある新商品構成への進化を図ります。内燃機関の進化に加え、電動化技術、自動運転技術、コネクティビティ、次世代デザインなど次世代技術・商品の開発を加速し、商品力の向上を進めます。

同時に、グローバルでの販売強化も推進します。最重要市場である米国市場では、2021年の40万台体制の構築に向けて、市場特性に応じたマーケティング戦略を展開し、次世代ブランド店舗の拡大を行うことで、再購入率の改善と店舗当たりの販売台数の向上を目指します。なお、販売網強化のためのネットワーク再構築費用として、今後4年間で約400億円の投資を行う予定です。

200万台の生産体制の確立に向けて、利益とキャッシュ・フローを創出し、成長投資を行っていきます。米国新工場への投資を含め、次世代商品など将来の成長のために、今後4年間は、通常規模の投資に対して、約2,500億円規模の上乗せとなる見通しです。高水準の投資が継続しますが、生産効率の最大化とコスト改善

今後の成長イメージ



* 2019年3月期以降は見通しです。業績見直しには、リスクや不確定要素が含まれており、実際の業績とは大きく異なる結果となる場合があります。

活動の強化により営業キャッシュ・フローを創出し、成長投資を推進していきます。

成長投資を行い、主要市場での台数成長と収益性の向上を実現し、持続的成長と株主還元の両立を目指していきます。

株主還元について

マツダ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ることとしています。

2018年3月期は、1株当たり35円(中間配当15円、期末配当20円)の配当とさせていただきます。なお、2019年3月期の配当も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。

持続的成長に向けて

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。新しい経営体制のもと、マツダの強み・独自性を強化しながら、「飽くなき挑戦」を続け、持続的成長に向けて取り組んでいきます。

また、株主・投資家の皆さまへの適時・適切な情報開示と建設的な対話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さま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・投資家の皆さまには、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

副社長 インタビュー



代表取締役
副社長執行役員
藤原 清志

自動車業界を取り巻く環境が大きく変化する中、
各主要施策を着実に推進し、2022年3月期以降の本格的成長に向けて
全社一丸となり取り組んでいきます。

Q1

商品・技術開発領域における今後の取り組みの概要を教えてください。

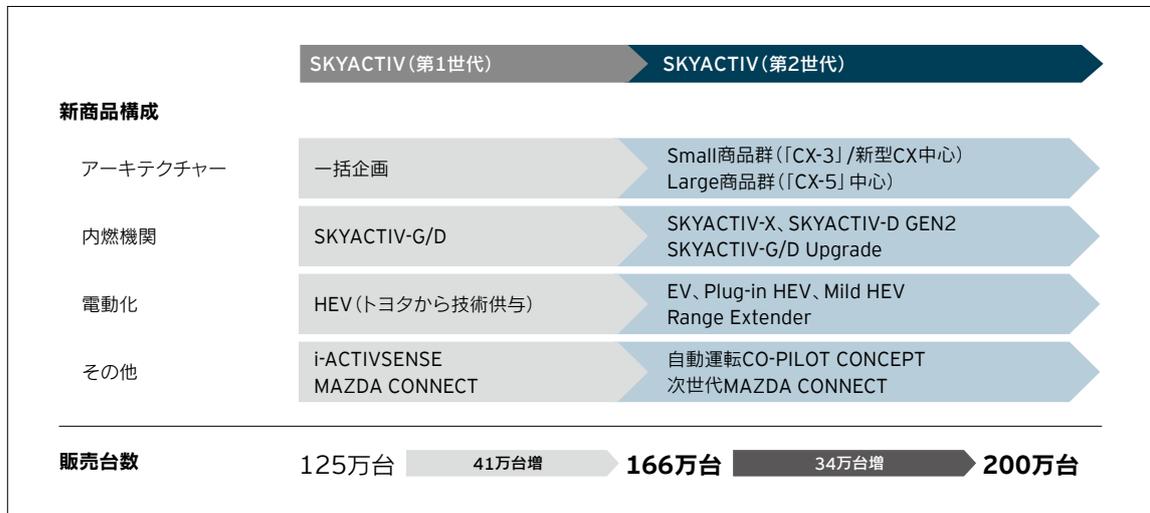
SKYACTIV第2世代では競合力のある新商品構成へと進化させ、顧客ニーズ、セグメント特性、収益とコスト等の面から商品戦略の最適化を図ります。

マツダでは、自動車の基本性能であるベース技術を徹底的に向上させた「SKYACTIV技術」を開発し、「CX-5」を第一弾とする新世代商品に2012年より全面的に搭載してきました。「SKYACTIV技術」と新世代商品は、優れた走行・燃費性能だけでなく、車種・車格を超えて機能ごとの最適構造を共通化し、各車へ水平展開する「一括企画」や「コモンアーキテクチャー」など「モノ造り革新」により、開発、生産の効率化・コスト改善

を実現し、台数成長と構造改革をけん引してきました。

現在、2017年8月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2030」の実現に向け、「SKYACTIV技術」の第2世代を含め、次世代技術の開発を進めています。同年の東京モーターショーでは、次世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」に加え、人間中心の設計思想を突き詰めた次世代車両構造技術「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE（スカイアクティブ・ビークル・アーキテクチャー）」と深化した魂動デザインを採用した「マツダ 魁 CONCEPT（マツダ・カイ・コンセプト）」および次世代デザインビジョンモデル「マツダ VISION COUPE（マツダ・ビジョン・クーペ）」を公開しました。「SKYACTIV-X」を含む次世代技術は2019年より導入する予定です。

「今後の取り組み方向性」として、SKYACTIV第2世代



では、競合力のある新商品構成へと進化させます。具体的には、SKYACTIV第1世代からのさらなる進化を図るべく、従来は125万台体制の中で「一括企画」構想のもと一つに絞り展開してきたアーキテクチャー（車両構造）を、「Small（スモール）商品群」と「Large（ラージ）商品群」という二つの商品構成に分離します。200万台体制を視野に入れ商品構成を二つの柱とすることで顧客ニーズ、セグメント特性、収益とコスト等の面から、商品戦略の最適化を図ります。

また、販売を支える生産能力については、現有設備の活用を高めるとともに、2021年に稼働開始予定の米国新工場も加え、200万台の生産が可能な体制を構築し、お客さまから熱望される商品の提供を可能にしていきます。

Q2 新商品戦略の狙いを教えてください。

商品構成を二つの柱とすることで、「グローバルでのクロスオーバー系車種の生産拡充」「高付加価値商品群の強化によるネットレベニューの向上」「米国市場強化」の実現を目指します。

「Small商品群」は、「マツダ CX-3」や新型クロスオーバーモデルを中心に、年間120万台レベルの販売を目

指します。効率的なクルマづくりを継承した高いコスト競争力と、「CX-3」の海外生産展開を軸とするグローバルでの柔軟な生産体制のさらなる向上により、クロスオーバー系車種の需要に対応します。また、米国新工場での生産車種も「Small商品群」となる予定で、メキシコ工場と合わせてビジネス効率を高め、米国でのコスト競争力を向上し、世界中のお客さまから熱望される商品の提供を可能にしていきます。

「Large商品群」は、「CX-5」を中心に「CX-8」や「マツダ CX-9」を加えた商品構成で、年間80万台レベルの販売を目指します。商品競争力の構築とブランド価値の向上と、電動化を含めパワートレインのバリエーションを増やすことで、お客さまからの高い期待にお応えできる高付加価値商品群、つまり熱望される商品群として、ネットレベニュー（売上から販売奨励金を差し引いた実質的な売上）の向上を目指します。

これら新商品戦略により、「グローバルでのクロスオーバー系車種の生産拡充」「高付加価値商品群の強化によるネットレベニューの向上」「米国市場強化」の実現を目指していきますが、詳細については適切な時期に公表させていただきます。

Q3

**米国での販売ネットワーク改革の
取り組みを教えてください。**

ブランドへの高いエンゲージメントによる質の向上と、中長期的な量の成長を促進し、ネットワーク再構築投資を強化することで、2021年に販売能力40万台体制の構築に向けて取り組んでいきます。

これまでの取り組みを振り返ると、2016年からの2年間は、マツダのブランド価値経営に基づき、お客さまが「熱望する商品と出会える場所と人々」、「わざわざ行きたい！その時を過ごしたい！と思える場所と人々」という質の向上を目的に、販売網の再構築を進めてきました。具体的には、マツダのブランド価値経営に賛同していただける優良経営店舗への入れ替え実施や、次世代ブランド店舗の設立開始、また、重点35市場における最適な販売網再構築のロードマップ設定などを行いました。

これまでの成果として、再購入率、認定中古車販売、サービスリテンション、販売店収益性などは着実に向上しており、ビジネス品質は改善傾向にあります。継続的に、販売店スタッフのトレーニング強化、トレードサイクルマネジメントの取り組みによる顧客体験の改善を図っていきます。これらにより、車両残価の改善、インセンティブの抑制、正価販売を実現し、今後2021年にかけて、販売網の強化と重点市場での成長強化を図っていきます。具体的には、重点35市場を中心に、



米国 次世代ブランド店舗

次世代ブランド店舗を300店舗に拡大します。また、次世代ブランド店舗での平均年間販売台数を1,000台に、重点35市場の再購入率を55%に向上させます。同時に、マーケティング戦略を大幅に見直し、各市場の特性に応じた戦略を展開します。

これらを実行し、米国工場の稼働を開始する2021年に、販売能力40万台体制の構築に向け取り組みを加速し、中長期的に量的成長を目指していきます。

Q4

アライアンスの考え方を教えてください。

最適な相互補完に加え、トヨタおよびサプライヤーとの戦略的協業をさらに深化させていきます。

マツダでは、商品、技術、地域ごとに最適な相互補完をし、対等な仲間として提携戦略を推進しています。

特に次世代技術の開発では、次世代SKYACTIVエンジンなど内燃機関のさらなる進化による競争力の強化に加えて、電動化技術、自動運転技術やコネクティビティなど、幅広い領域での対応が必要となってきます。これに対して、保有する技術や、マツダの強みである「一括企画」および「モデルベース開発」など開発・生産プロセスを進化させると同時に、寄り添ってくれる仲間とお互いの強みを持ち寄り、同じ目線で、同等の努力をすることを前提に、対等な仲間として共創していただける方々と協業を進めることが基本的な考え方です。その中の幾つかの領域では、トヨタおよびサプライヤーとの戦略的協業をさらに深化させて“Win-Win”のアライアンスを目指していきます。もちろん、ほかの仲間の方々と協業も進めていきます。

Q5 トヨタとのアライアンスの進捗を教えてください。

2017年8月に締結した業務資本提携の合意書に基づき、各共同プロジェクトでの協業実現に向けて取り組みを進めています。

「米国での完成車の生産合弁会社の設立」では、年間生産能力30万台の新工場の2021年稼働開始に向け準備を進めています。2018年1月には、新工場をアラバマ州ハンツビル市に建設することを決定し、同年3月には合弁新会社「Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.」を設立しました。両社が折半出資で約16億米ドルを投資する新工場は、約4,000人の従業員を新たに雇用し、マツダ・トヨタ向けの各生産ラインでマツダが北米市場に新導入するクロスオーバーモデルとトヨタの「カローラ」を15万台ずつ生産する予定です。現在、プロジェクトメンバーを中心に、両社の知見を活かして、競争力のある工場建設に向けた企画やサプライチェーンの検討を進めています。新工場の本格的な建設は2019年に開始する予定です。

「電気自動車(EV)の共同技術開発」では、世界において電気自動車への需要と期待が高まる中、関連技術が大きく進化している過渡期であり、また、市場も創成期であることから、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、マツダとトヨタは力を結集して自由闊達に知見を出し合いながら、各国の規

制や市場動向に柔軟かつ迅速に対応でき競争力のあるEVの基本構造に関する技術を共同で開発することに合意しました。2017年9月にはマツダ、デンソー、トヨタでEVの共同技術開発契約を締結し、新会社「EV C.A. Spirit株式会社」を設立しました。その後、本プロジェクトに共感してくれるそのほかの自動車メーカーも参加し、軽自動車から乗用車、SUV、小型トラックまでの幅広い車種群をスコープとし、マツダの「一括企画」や「モデルベース開発」、デンソーの「エレクトロニクス技術」、トヨタの20年を超えるハイブリッド車で培ってきた「電動車技術」など各社の強みを持ち寄り知見を融合することで、幅広いセグメント、車種をカバーできるEVの基本構想についての技術開発を革新的かつ効率的に進めていきます。

そのほか、「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」「商品補完の拡充」についても合意に基づき取り組みを進めています。

自動車業界を取り巻く環境が大きく変化する中、各主要施策を着実に推進し、2022年3月期以降の本格的成長に向けて全社一丸となり取り組んでいきます。

2018年8月

代表取締役
副社長執行役員

藤原 青志

業務提携に係る合意内容

<p>1. 米国での完成車の生産合弁会社の設立</p>	<p>▶ 合弁新会社「Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.」を設立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所在地 アラバマ州ハンツビル市 ・出資比率 マツダ株式会社50%、トヨタ自動車株式会社50% ・設立時期 2018年3月1日 ・生産能力 30万台/年(マツダ・トヨタ各15万台) ・生産車種 マツダ: 北米市場に新導入するクロスオーバーモデル トヨタ: カローラ ・生産開始 2021年 ・従業員数 4,000人程度
<p>2. 電気自動車(EV)の共同技術開発</p>	<p>▶ 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</p>
<p>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</p>	<p>▶ 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</p> <p>▶ 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</p>
<p>4. 商品補完の拡充</p>	<p>▶ 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</p> <p>▶ 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</p> <p>▶ 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</p>

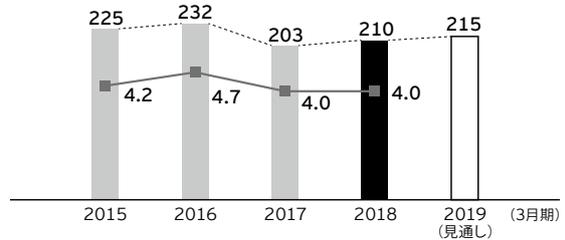
市場別レビュー 日本市場



「マツダ デミオ」

日本 販売台数

■ 販売台数(千台) ■ マーケットシェア(%)



2018年3月期業績の概要

- 総需要は、前期比2%増の520万台。登録車が同1%減となる一方、軽自動車が増税影響からの回復で同8%増となりました。
- マツダの販売台数は、2017年3月にフルモデルチェンジを行った新型「マツダ CX-5」、および2017年12月に販売開始した新型「マツダ CX-8」の寄与により、同4%増の21万台。
- マツダでは、ドライバーの認知・判断・操作をサポートする先進安全技術「i-ACTIVSENSE(アイ・アクティブセンス)」の標準装備化を実施。これにより、日本で販売する主要7車種(「マツダ デミオ」「マツダ アクセラ」「マツダ アテンザ」「マツダ CX-3」「CX-5」「CX-8」「マツダ ロードスター」*1の全機種)が、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「セーフティ・サポートカーS(サポカーS)・ワイド」に該当しています。

*1「ロードスター」は2018年6月発表の商品改良から「サポカーS・ワイド」に該当

2019年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、前期比2%増の21万5千台を計画。
- 販売好調な「CX-8」に加え、実用燃費および環境性能を向上させた新開発クリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D1.8」を追加設定した「CX-3」など、商品の継続的な進化・改良を実施。
- 高い商品力と、マツダのブランド・クルマづくりの想いに基づいたマツダならではの営業取り組みにより、台数成長とお客さまの保有体験向上を目指します。

新型「CX-8」、2017年度予防安全性能評価、衝突安全性能評価で、JNCAP最高評価を獲得

新型「CX-8」が2017年度のJNCAP*2自動車アセスメントにおいて、「衝突安全性能評価 ファイブスター賞」を受験車中、最高得点で受賞。新型「CX-8」は同年度のJNCAP予防安全性能評価でも満点で最高ランク「ASV++(エーエスビュダブルプラス)」を獲得しており、事故リスク低減から衝突被害軽減まで、全領域における安全性能の高さが証明されました。

*2 JNCAP (Japan New Car Assessment Program) は、国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構 (NASVA) が、安全な自動車の普及を促進する目的で、1995年度より公表している自動車の安全性能評価。現在市販されている自動車の安全性能について衝突安全性能および予防安全性能の評価結果を公表しています。



「マツダ CX-8」

TOPIC

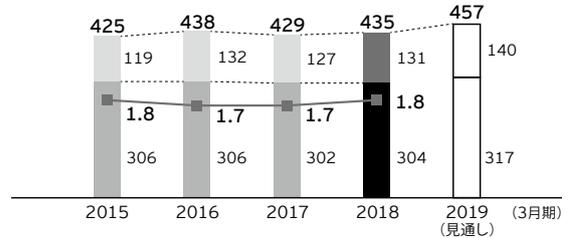
北米市場



「Mazda6」

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(%)



2018年3月期業績の概要

- 総需要は、米国で前期比1%減の1,731万台、カナダで同4%増の205万台、メキシコで同9%減の149万台と、北米市場全体では同1%減となりました。北米市場におけるマツダの販売台数は、すべての国で全需を上回る伸びとなり、同1%増の43万5千台となりました。
- 米国では、セダン系車種を中心とした競争環境の激化、需要の縮小による販売台数の減少がありました。新型「CX-5」が同29%増、「マツダ CX-9」が同28%増となるなど、クロスオーバー系車種の好調な販売により、同1%増の30万4千台でした。
- カナダにおいても、セダン系車種の需要が減少する一方、クロスオーバー系車種の需要増により、「CX-3」「CX-5」「CX-9」の販売が伸び、同5%増の7万5千台でした。
- メキシコでは、総需要が減少傾向の中、新型「CX-5」や「CX-3」「Mazda2」の商品改良モデルの寄与により、同2%増の5万5千台となりました。

2019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45万7千台を計画。
- 米国では同4%増の31万7千台の見通し。販売好調な「CX-5」「CX-9」などクロスオーバー系車種および「Mazda6」の商品改良モデルにより、台数増を図ります。加えて、販売ネットワークの強化、再購入率の向上などビジネス品質の改善に引き続き取り組みます。
- カナダでは好調なクロスオーバー系車種の台数増により、同3%増の7万7千台を計画。総需要の縮小が見込まれるメキシコでは2018年7月導入の「Mazda2」セダンや、「Mazda6」の商品改良モデルおよび好調な「CX-5」により、同13%増の6万2千台の販売を見込んでいます。

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5年連続総合1位獲得

EPAの「燃費トレンドレポート」は、2016モデルイヤーとして米国で発売された車種の燃費動向をまとめたもので、各社別に企業平均燃費実績値を集計した結果などが公表されています。マツダの2016モデルイヤー車総合の平均燃費は、29.6mpg(マイル毎ガロン)で、前年比0.4mpgの改善となりました。マツダの総合1位獲得は5年連続となります。

TOPIC



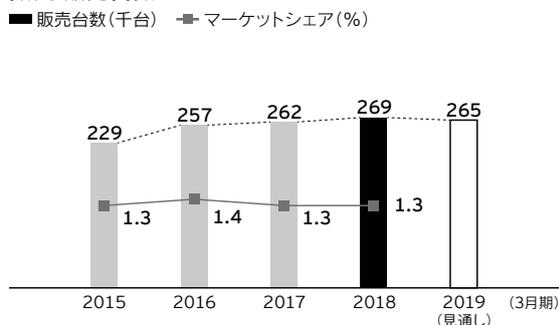
「マツダ CX-9」

欧州市場



「マツダ CX-5」

欧州 販売台数



2018年3月期業績の概要

- 総需要は、前期比2%増の2,025万台。マツダの販売台数は、同3%増の26万9千台。ドイツ、ロシアの販売が好調に推移する一方、英国では需要縮小の影響で販売減となりました。
- 車種別では、セダン系車種の需要が縮小する中、「CX-3」や2017年5月に本格販売を開始した新型「CX-5」などのクロスオーバー系車種の好調な販売により、台数増を達成しました。

2019年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、前期比1%減の26万5千台を計画。引き続きロシアでの需要回復を見込む一方、ディーゼル比率の減少や環境規制強化の影響を反映しました。
- 車種別では、販売好調な「CX-5」の台数増を見込む一方、セダン系車種の需要縮小が継続する見通しで、「Mazda3」「Mazda6」は前期比減を計画。
- 欧州では、顧客体験のさらなる向上を起点としたブランド価値向上を目指して、販売／マーケティング／コミュニケーション／サービス／ファイナンスの各領域でさまざまな取り組みを展開中です。

「マツダ VISION COUPE」が欧州にて「コンセプトカー・オブ・ザ・イヤー」を受賞

スイスのジュネーブで2018年3月6日(現地)に開催されたCar Design News主催「第11回 Car Design Night」にて、「マツダ VISION COUPE(マツダ・ビジョン・クーペ)」が「コンセプトカー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。

VISION COUPEは、1月30日(現地)にパリで開催された「第33回Festival Automobile International(国際自動車フェスティバル)」において、「最も美しいコンセプトカー」にも選出されており、世界的な賞は二度目の受賞となります。



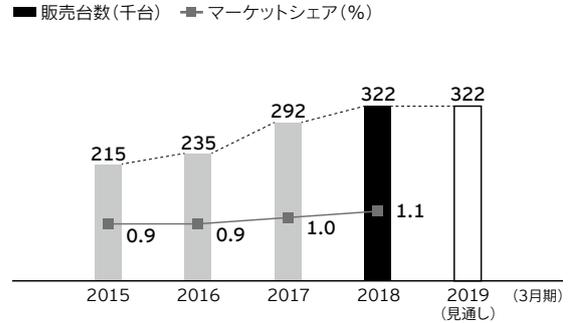
「マツダ VISION COUPE」

中国市場



「マツダ CX-4」

中国 販売台数



2018年3月期業績の概要

- 総需要は、前期比2%増の2,906万台。セダン系車種の需要は引き続き縮小の一方、クロスオーバー系車種が成長を維持し、需要をけん引しました。
- マツダの販売台数は、小型乗用車を対象にした減税終了後(2018年1月以降)も「Mazda3 Axela」は好調を維持、加えて「Mazda6 Atenza」や「マツダ CX-4」、新型「CX-5」が台数増に貢献し、同11%増の32万2千台と過去最高の販売台数を達成しました。

2019年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、前期並みの32万2千台を計画。小型乗用車減税終了後の反動減およびセダン系車種の需要縮小で、「Mazda3 Axela」は前期を下回る見通しですが、新型「CX-5」の通年寄与に加えて、新型「CX-8」の新規導入による台数貢献を見込んでいます。
- 中国においても、ブランド価値向上に向け「マツダブランド強化策」を実施しており、「SKYACTIV技術」と「魂動デザイン」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。次世代商品導入に向けて、次世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」と「魂動デザイン」の進化の認知・理解促進を目的とした新技術説明会やデザインフォーラムを開催する予定です。

TOPIC

北京モーターショーに新型「CX-8」を参考出品、2018年下半年に導入予定

7人乗りSUV人気が高まる中国市場で、新型「CX-8」を北京モーターショー2018に初出品しました。新型「CX-8」は、2018年下半年に長安マツダ汽車で生産し、中国市場に導入する計画です。中国向け「CX-8」は7人乗り、2.5Lガソリンエンジンを搭載する予定です。



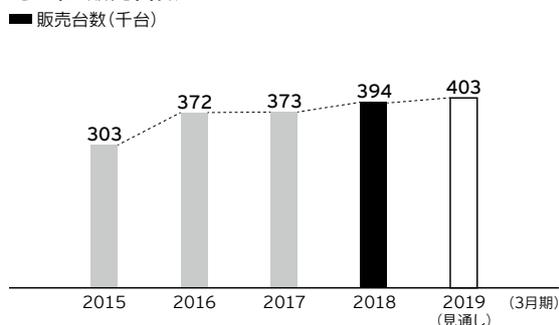
新型「マツダ CX-8」

その他市場



「マツダ CX-3」

その他 販売台数



2018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5%増の39万4千台となりました。
- オーストラリアでのマツダの販売台数は、同2%減の11万6千台。競争環境の激化により、「Mazda3」は台数減となった一方、「CX-5」「CX-9」は好調な販売を維持。メーカー別の販売ランキングで2位を継続。また、「CX-5」は2012年の導入以降、セグメント別の販売台数で1位を堅持しています。
- ASEAN市場におけるマツダの販売台数は、主要市場のタイやシンガポールなどの販売が好調で、同11%増の11万6千台となりました。

2019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2%増の40万3千台を計画。
- オーストラリアでは、同1%増の11万7千台を計画。販売好調な「CX-5」「CX-9」に加え、新型「CX-8」の新規導入など、成長を続けるクロスオーバー系車種を中心に、販売増を目指します。
- ASEAN市場は、同6%増の12万3千台を計画。主要市場のタイ、ベトナムをはじめASEAN全域で、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。

タイのパワートレイン工場に エンジン機械加工工場を開所

タイにおける車両・エンジン・トランスミッションの一貫した現地生産体制のさらなる拡充を図るべく、新たに221億円を投じて、エンジン機械加工工場の新設とエンジン組立工場における生産ラインの能力増強などを実施し、「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.(MPMT)」におけるエンジンの年間生産能力を3万基から10万基に拡大しました。

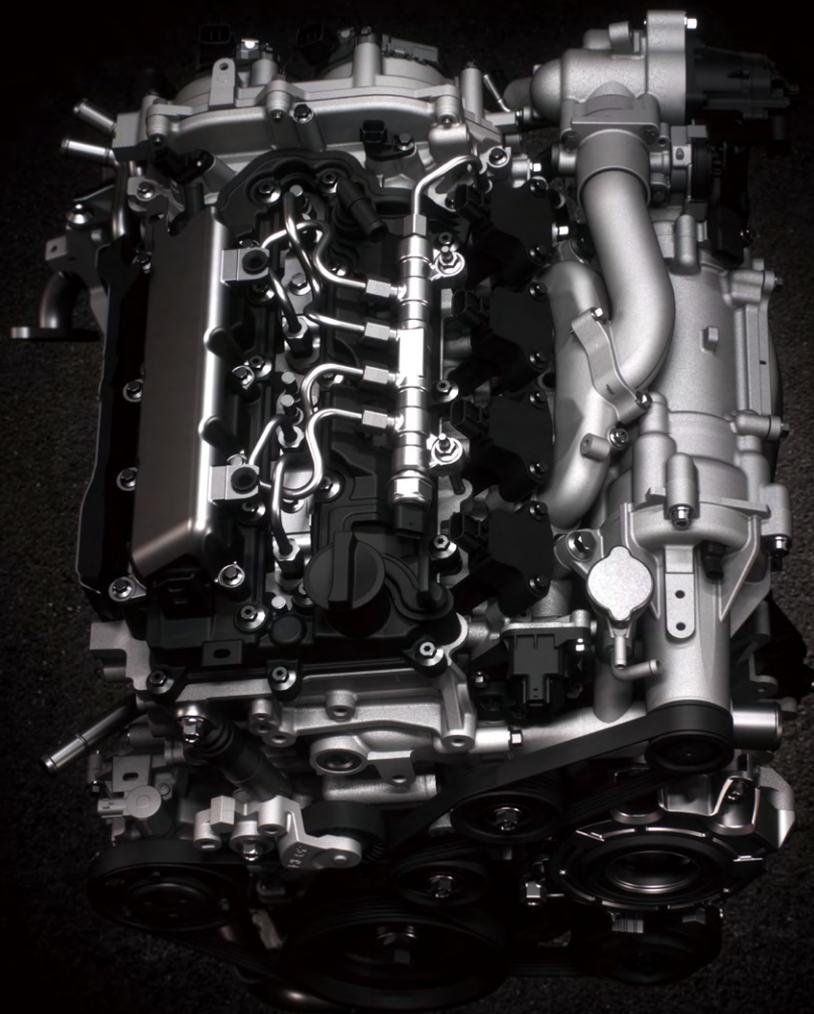


MPMT エンジン工場

企業価値向上に向けて

22 技術開発長期ビジョン

28 モノ造り革新



「SKYACTIV-X」

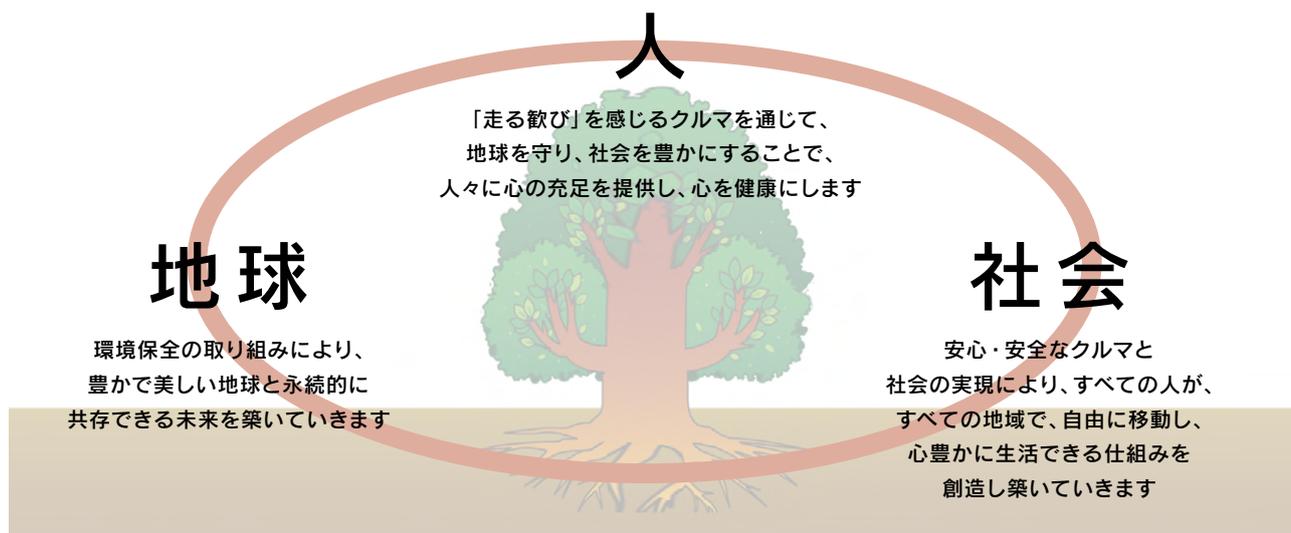
技術開発長期ビジョン

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、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」の両立に取り組んできました。

2017年8月に、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」を公表しました。世界の自動車産業を取り巻く環境の大きな変化を踏まえ、より長期的な視野に立ち、クルマの持つ魅力である「走る歓び」によって、「地球」「社会」「人」それぞれの課題解決を目指していきます。

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

課題・外部環境

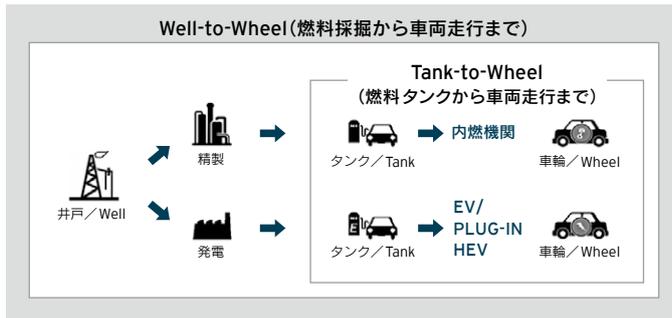
- 地球温暖化の要因となる温室効果ガス削減のため、実質的なCO₂排出量削減が必要
- 各国都市部で大気汚染が深刻化

マツダの課題解決アプローチ

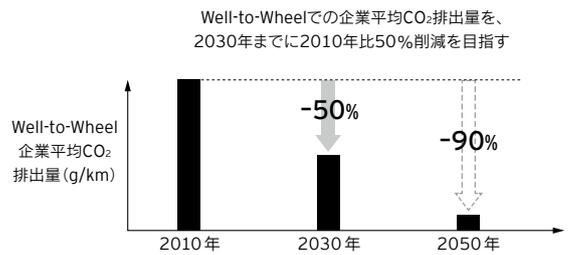
- クルマのライフサイクル全体でのCO₂排出量削減に取り組む
- Well-to-Wheel視点でのCO₂排出量削減に取り組む
- 内燃機関自動車を活用し、極限までCO₂排出量削減を進める

課題に対し、真に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排出量削減に取り組む必要があります。これまでの車両走行段階だけではなく、エネルギーの採掘、製造、輸送段階のCO₂排出評価も組み入れたWell-to-Wheel視点でのCO₂排出量の削減を進めていきます。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、2010年比で2050年までに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。

Well-to-Wheel視点でのCO₂排出量削減

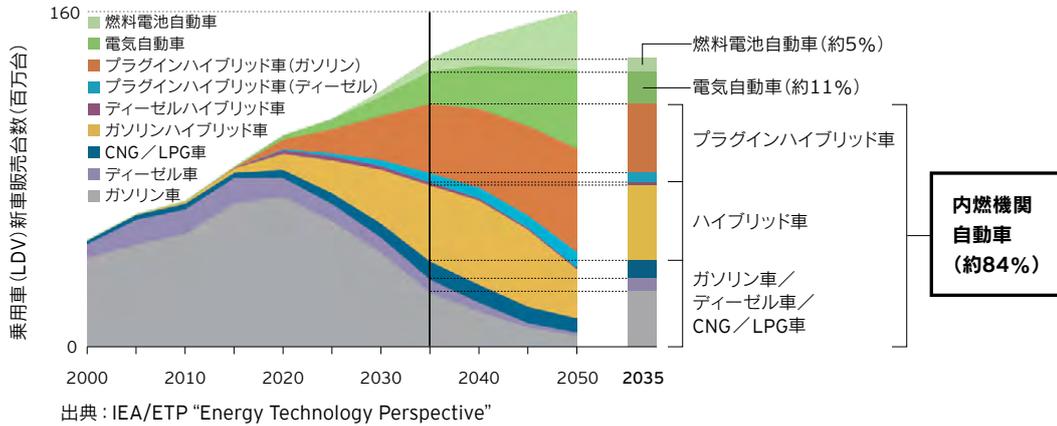


目標



この実現に向けて、各地域における自動車のパワーソースの適性、エネルギー事情や電力の発電構成を踏まえ、適材適所の対応が可能なマルチソリューションが必要と考えています。

その中心となるのが、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自動車(下図参照)の活用であり、極限までCO₂排出量削減を進めていくことがマツダに求められていることと考えています。



実現策

地球を守るため、実用環境下での温室効果ガス削減の効果を最大化することを目指し以下に取り組んでいきます。

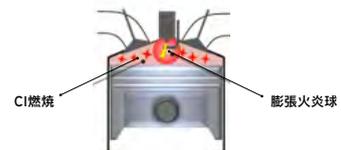
1. 内燃機関の徹底的な理想追求(世界No.1)
2. 理想を追求した内燃機関に“効率的な電動化技術”を組み合わせる
3. クリーン発電地域、大気汚染抑制などの政策のある地域へ電気自動車(EV)など電気駆動技術を展開

マツダのアプローチ

次世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」

「SKYACTIV-X」は、ガソリンエンジンならではの伸びの良さに、ディーゼルエンジンの優れた燃費・トルク・レスポンスといった特長を融合した画期的な内燃機関です。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)」により、ガソリンエンジンにおける圧縮着火の実用化に世界で初めてめどを付けました。燃費改善率は現行ガソリンエンジンの「SKYACTIV-G」比で最大で20~30%、トルクは全域で10%以上、最大で30%改善する見込みであり、環境性能と走りの楽しさの両方を飛躍的に高めています。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。

“SPCCI”
(Spark Controlled Compression Ignition)
火花点火制御圧縮着火



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

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、多様なお客さま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

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

課題・外部環境

- 先進国を中心にした新たな事故要因の顕在化
 - ・ 運転経験の浅い若者による交通事故
 - ・ 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
 - ・ 高齢ドライバーによる運転操作ミス
 - ・ 過労、疾病の影響による危険運転
- 社会構造の変化に伴う課題の顕在化
 - ・ 過疎地域における公共交通の弱体化や空白化
 - ・ 高齢者や身体の不自由な方などの移動手段の不足

マツダの課題解決アプローチ

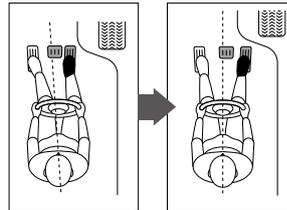
- 基本安全技術の継続的進化と全車標準化
- 先進安全技術「i-ACTIVSENSE」の標準装備化
- 人間中心の自動運転コンセプト「Mazda Co-Pilot Concept」
- 「マツダコネクト」の進化

「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



自然な姿勢で踏めるペダルレイアウト



死角の少ないピラー／サイドミラー形状

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

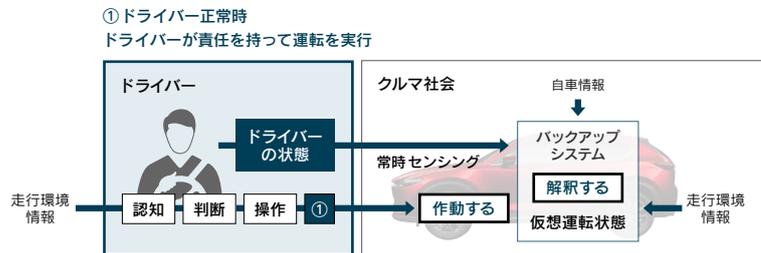
「マツダコネク」の進化版の活用により、クルマを使う人が交通弱者や過疎地での移動を支える役割を担えるようなビジネスモデルを創造

マツダのアプローチ

人間中心の自動運転コンセプト「Mazda Co-Pilot Concept」

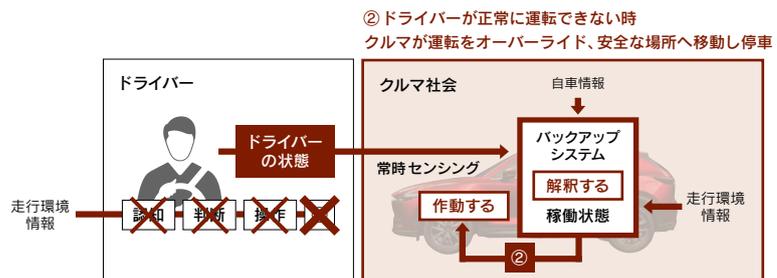
ドライバー正常時

ドライバーが運転することで「走る喜び」を提供。その裏でクルマはドライバーの状態を常時検知し仮想運転状態を保つ。



ドライバーが正常に運転できない場合

ドライバーが正常に運転できない状態と判断した時には、クルマがオーバーライドして危険を回避し、安全な場所へ移動し停車。



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

課題・外部環境

- 機械化や自動化により経済的な豊かさの恩恵を受ける一方で、日々体を動かさないこと、人や社会との直接的な関わりが希薄になることでストレスが増大

マツダの課題解決アプローチ

- 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、高揚感・達成感を得ることで、心豊かな人生を味わっていただくことを目指す
- 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、見る人の心を豊かにするデザインをさらに研ぎ澄ませる

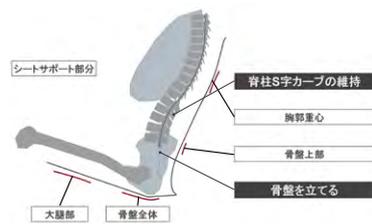
マツダのアプローチ

次世代車両構造技術「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE」

人間中心の設計思想をさらに突き詰め、人間の体が本来持っているバランス保持能力を最大限に活用し、人とクルマの究極の一体化を実現することを目指しています。

それにより、すべての乗員に、より快適で疲れにくく、環境変化にも即座に対応できる状態をもたらします。同時に運転操作に対して体のバランスをとりやすくなるため、意のままの走り、究極の「人馬一体」感をより高いレベルで提供することが可能になります。

そのために、骨盤を立てて脊柱が自然なS字カーブを維持できるシート、多方向に配置した環状構造で入力エネルギーを遅れなく伝達するボディ、各部品が相互に連携してばね上に伝える力を滑らかにコントロールするシャシー、エネルギーの特質や人間が音を感じるメカニズムに基づいて造り込んだNVH性能など、各機能を改めて見つめ直し、クルマとして全体最適の視点で開発を進めています。



脊柱のS字カーブが維持できるシート



次世代デザイン

マツダは2010年より「魂動—SOUL of MOTION」というデザイン哲学のもと、生命感あふれるダイナミックなデザインのクルマを創造してきました。次のステップとして「魂動デザイン」を深化させ、日本の美意識を礎とした「新たなエレガンス」の表現を追求していきます。

この「エレガンス」とは、日本の美意識に通じる「控えめでありながら豊かな美しさを持つ」ことを意味します。凛とした印象の中にもどこかゆ

とりがあり、艶がある。日本の美意識とは、これ見よがしに主張するものではなく、繊細なバランスの上に成り立っているものです。次世代デザインでは「引き算の美学」、すなわち引くこと、省略することによって生まれる余白の豊潤さを大切に、要素を削ぎ落としたシンプルなフォルム、そして研ぎ澄まされた繊細な光の表現でクルマに命を吹き込むことに挑戦していきます。



次世代デザインモデル「マツダ Vision Coupe」

次世代技術導入プラン

「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」の実現に向けて、「地球」「社会」「人」各領域における課題解決とマツダの持続的成長を目指し、次世代技術を2019年より順次導入していきます。

「地球」領域では、内燃機関の技術進化と併せ、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。

「社会」領域では、先進安全技術の継続的な性能向上と標準装備化に加え、自動運転技術を活用した人間中心の「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「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。

「人」領域では、人間が本来持っている能力を最大限に活用し、人とクルマの究極の一体化を実現する「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE」や、「魂動デザイン」をさらに深化させた次世代デザインも順次導入していきます。

* 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。

マツダの次世代商品群の先駆けとなる

コンパクトハッチバックコンセプト「マツダ 魁 CONCEPT」

「マツダ 魁 CONCEPT」は、内燃機関を搭載するクルマとしての理想を追求し、次世代技術と次世代デザインを融合したコンパクトハッチバックコンセプトです。2017年の東京モーターショーで世界初公開しました。

パワートレインには、次世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」を搭載。「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE」も採用し、「SKYACTIV-X」と合わせて、パフォーマンスフィールや乗り心地、静粛性など、全方位で飛躍的に洗練された走行性能を実現します。デザインでは無駄を削ぎ落とし、研ぎ澄ましていくことで生まれる豊かな美しさと、ハッチバックならではの力強い塊感を追求しています。



マツダ 魁 CONCEPT

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。

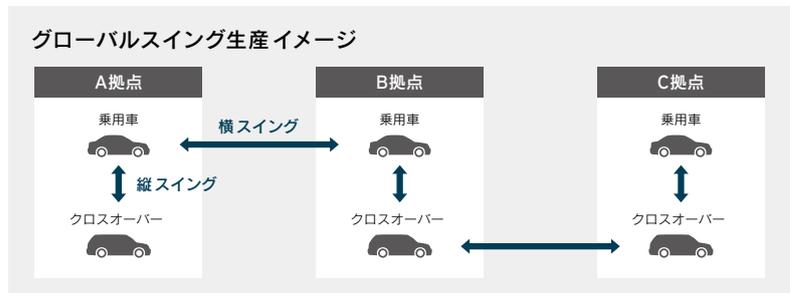
開発面では、「一括企画」に基づき、車種・車格を超えて機能ごとの最適構造を共通化し、各車種へ水平展開しています。生産面では、「コモンアーキテクチャー構想」に基づき設計された製品を、高効率かつ柔軟に生産するために「フレキシブル生産」を採用し、台数変動・新車導入などにスピーディかつ最少投資で対応できる柔軟な生産体制を築き、ビジネス効率の向上を目指しています。

「モノ造り革新」により、2012年導入の「マツダ 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、「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。さらに、次世代技術の開発においても、「一括企画」・「モデルベース開発」による効率的な開発プロセスの進化を図っています。

生産効率の最大化

モノ造り革新の「一括企画」の効果を最大限に活かし、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ことにより、拠点内/拠点間の相互補完を可能にするフレキシブルな生産体制の構築をグローバルに推進しています。

タイの工場では2015年10月に「マツダ CX-3」の生産を開始しました。防府工場では2016年12月に「CX-3」、2017年10月に新型「CX-5」の生産を開始し、広島の本社工場においては2017年8月にクロスオーバー系車種の生産能力を拡大しました。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、安定的な台数成長をサポートしていきます。



モデルベース開発

クルマに求められる機能は高度化、多様化する一方で、これに対応する車両の構造や制御システムは複雑化しています。複雑なシステムを限られたリソースで迅速に開発し続けるには開発そのものを机上で効率よく行う「モデルベース開発」が極めて重要となります。

モデルベース開発とは、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す。

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。今後もモデルベース開発によって、「SKYACTIV技術」をさらに進化させ、「走る喜び」と優れた「環境・安全性能」をより多くのお客さまに提供していきます。

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」をご覧ください。
<http://www.mazda.com/ja/csr/report/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。従業員一人ひとりが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（企業の社会的責任）の取り組みを推進し、社会とマツダの持続的な発展を目指します。

CSR取り組み分野

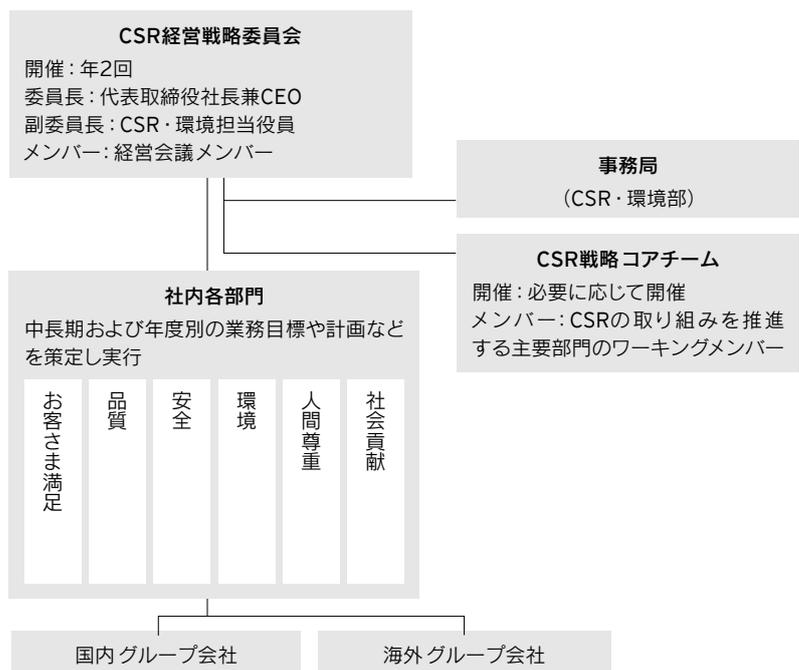
マツダは、CSRの取り組みを（一社）日本経済団体連合会の「企業行動憲章」などを参考に分類し、自らの活動を評価しています。取り組み分野については、自動車業界・マツダの事業活動における課題、および、ステークホルダーが重視する社会課題などを踏まえて、定期的に見直しをしています。最近の見直しは2016年7月に実施し、「お客さま満足」「品質」「安全」「環境」「人間尊重」「社会貢献」と決めました。

お客さま満足	お客さまの期待を上回るマツダブランド体験の提供 ●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	お客さまに喜ばれる商品・サービスの提供 ●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	「事故のない安全なクルマ社会」への取り組み ●「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	ライフサイクル全体での環境負荷低減 ●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	企業活動や社会の基盤である人材育成・人権の尊重 ●従業員への取り組み(含：労働安全衛生)／●人権 など
社会貢献	良き企業市民としての地域社会への貢献 ●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っています。

体制図

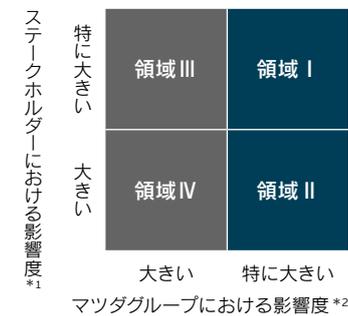


CSR重点課題(マテリアリティ)の見直し・特定

マツダは、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当たっては、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。

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。今後はSDGsとマテリアリティの関係をより明確化し見直しを行います。

マツダグループのCSR重点課題(マテリアリティ)(2018年8月時点)



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

領域	項目	領域	項目
I	間接的な経済影響	III	地域での存在感
	エネルギー		原材料
	地域における水源		サプライヤーの環境評価
	大気への排出		サプライヤーの労働慣行評価
	排水および廃棄物		地域コミュニティ
	製品およびサービス		サプライヤーの社会への影響評価
	労働安全衛生		製品およびサービスのラベリング
II	多様性と機会均等/ダイバーシティ	IV	製品面へのコンプライアンス
	顧客の安全衛生		調達慣行
	経済的パフォーマンス		環境面でのコンプライアンス
	環境面での輸送・移動		労使関係
	雇用		男女同一報酬
	研修および教育		強制労働
			人権評価
	腐敗防止		
	社会面でのコンプライアンス		
	マーケティング・コミュニケーション		
	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。2018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【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 (2018年8月現在)

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
* マツダは「RobecoSAM Sustainability Award 2018」で、自動車業種で優れた企業として「Silver Class(銀賞)」を受賞
- ▶ 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 Russellが開発したESGインデックス/指数
- ▶ FTSE Blossom Japan Indexに選定(2017年7月新設当初から選定)
- ▶ MSCI ESG Leaders Indexesに選定(2015年6月以降継続選定)
米国のMSCI(Morgan Stanley Capital International)が開発したESGインデックス/指数
- ▶ 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)
- ▶ 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」「水」の調査において、2018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)
機関投資家を代表してCDP事務局が実施する「気候変動」「水」などに関する取り組みを評価する調査

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(2015年6月1日公表)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、株主をはじめお客さま、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

「取締役会の実効性向上に向けた取り組み」

2017年3月期に続いて3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、社外役員への情報提供を一層充実させるとともに、重要な案件に関する取締役会での進捗報告と審議を強化す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より一層深まるとともに、取締役会において適切なタイミングで建設的な議論が活発に行われていることを確認しました。また、今回明らかになった新たな課題については、改善に向けた議論を行っています。

「社外取締役・社外監査役の指名・選任に対する考え方」

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・お客さま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。

「管理職への女性の登用促進」

管理職への女性の登用促進のため、女性の幹部社員数を2020年には2014年3月期末実績の3倍とする目標を定めるとともに、人材開発委員会において幹部登用候補となる女性社員の個別育成計画を策定するなどの取り組みを実施しています。

なお、一般社団法人日本経済団体連合会の「女性の役員・管理職登用等に関する自主行動計画」の趣旨に賛同し、これに参画しています。人間尊重、ダイバーシティ(多様性)の実現に向けた取り組みの具体的な内容については、当社ホームページに掲載しています。

http://www2.mazda.com/ja/csr/csr_vision/employee/pdf/diversity.pdf

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14名、米国公認会計士2名、その他16名(うち公認会計士試験合格者3名を含む)となっています。

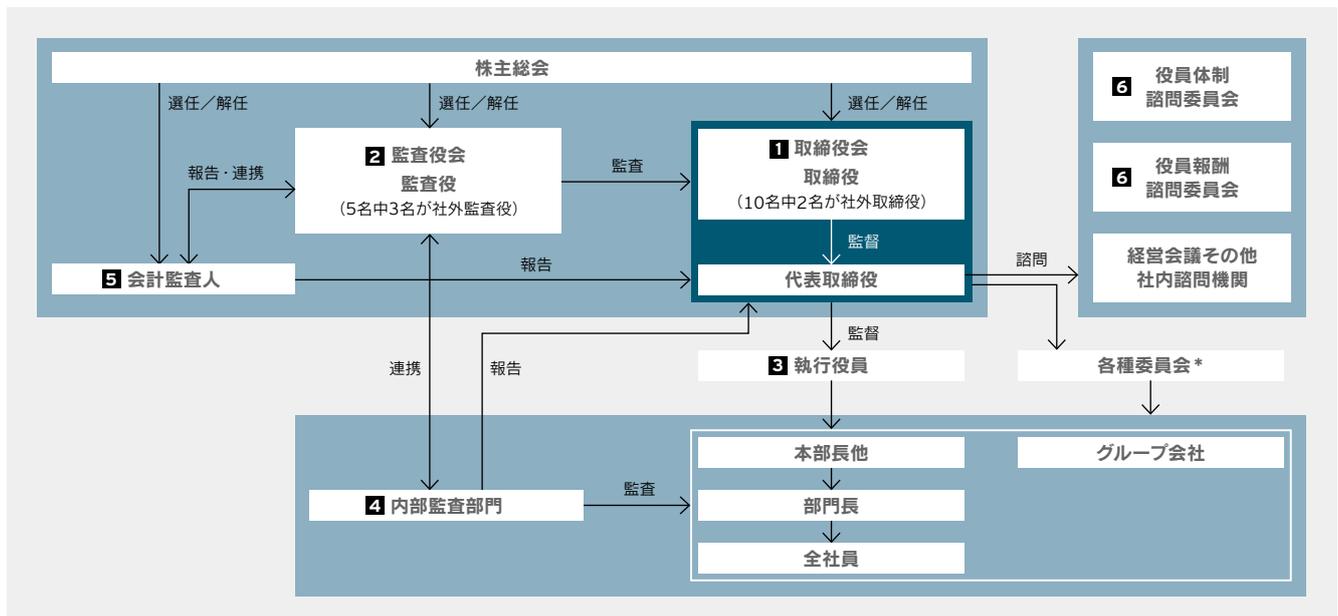
6 役員体制諮問委員会、役員報酬諮問委員会

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・選任プロセスの

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・お客さま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	検事および弁護士としての法曹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。	18回中	18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。	18回中	18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
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、財務およ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。	18回中 18回出席	17回中 17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、財務およ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。	15回中 15回出席	13回中 13回出席
北村 明良	他の会社の出身者	金融機関において代表取締役兼専務執行役員、取締役会長（代表取締役）兼最高経営責任者などの要職を歴任し、財務および会計に関する高い知見と、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。	(2018年6月就任)	

*1 取締役会および監査役会の出席状況は、2018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、株主の皆さま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。

2018年3月期

区分	人員	支給額
取締役	11名	677百万円
監査役	7名	109百万円
計 (うち社外役員)	18名 (6名)	786百万円 (65百万円)

* 上記には、2017年6月28日開催の第151回定時株主総会終了の時をもって退任した取締役1名及び監査役2名(うち社外監査役1名)を含んでいます。

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。

2018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	7百万円
連結子会社	72百万円	3百万円
計	293百万円	10百万円

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、2018年3月期における報酬の額は、539百万円です。

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、2018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、取締役会の構成、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(2017年3月期)を踏まえ、社外役員への情報提供を一層充実させるとともに、重要な案件に関する取締役会での進捗報告と審議を強化す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より一層深まるとともに、取締役会において適切なタイミングで建設的な議論が活発に行われていることを確認しました。

一方で、経営戦略等の重要案件に対するモニタリング強化およびリスクや収益性に関する審議の充実などにさらなる改善が必要であること、取締役会メンバーの多様性については引き続き議論の必要があることを確認しました。

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・投資家の皆さま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、コーポレート業務本部およ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・投資家の皆さまとの対話の機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとの決算説明会を開催し、経営状況や事業活動について説明しています。また、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

2018年6月の株主総会では、スマートフォン等で招集通知・関連情報の閲覧や議決権行使ウェブサイトへアクセスできるサービスを導入

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。

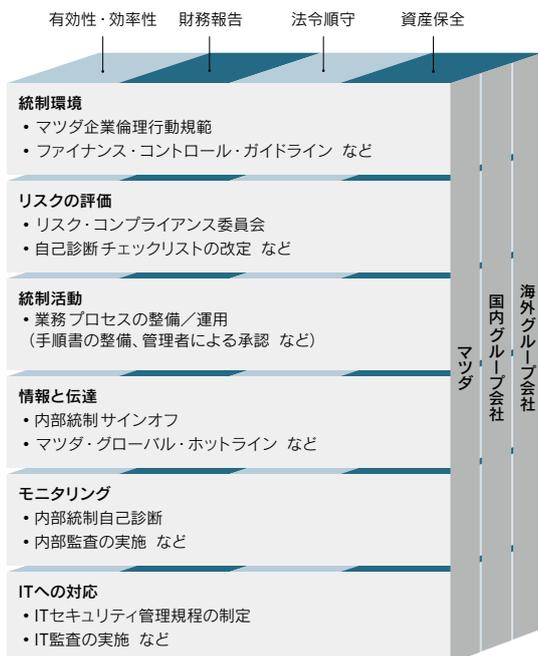
グループ会社においては、関係会社に対する管理規程に基づいて、連携体制を構築しています。マツダの主管部門が、各グループ会社の教育や体制整備のためのサポートを行っています。

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。

2018年3月期は、リスクマネジメント規程を改訂し、当社およびグループ会社が連携し、継続的な活動を推進するために必要事項を明記し、周知徹底を図っています。リスク・コンプライアンス

マツダの内部統制



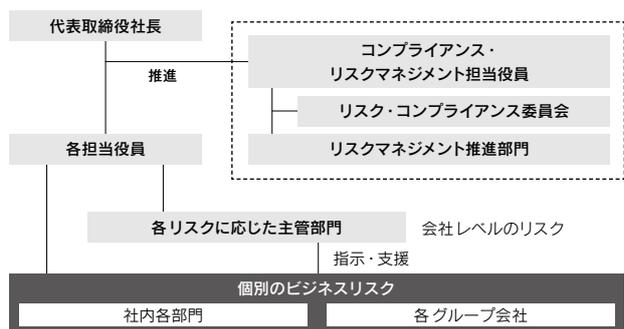
委員会では、前期に定めた中期活動計画に基づき、当社およびグループ会社におけるリスクの一層の見える化とリスク管理活動の強化に取り組んでおり、半期ごとにその進捗をリスク・コンプライアンス委員会で確認しています。2018年3月期は、各部門において抽出したリスクについて、その対応状況の確認結果等を踏まえ、当社グループとして共通の重点課題を設定し、その課題への取り組みを実施しています。なお、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、定期的に取り締役に報告しています。また、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、南海トラフ地震をはじめとした大規模地震対策に取り組んでいます。

災害・緊急事態への対応

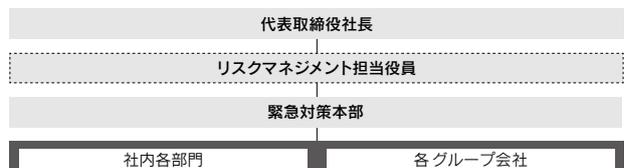
マツダでは、2004年3月期より大規模地震対策に取り組み、建物・設備の耐震対策、護岸のかさ上げ対策などのハード面の対策とともに、緊急連絡網の整備、防災自衛団組織の構築、対応手順の整備、津波避難場所の選定、避難訓練などソフト面の整備も計画的に進めてきました。また、東日本大震災をはじめ、熊本や鳥取の地震の経験を教訓とした公設消防と連携した合同防災訓練や防災自衛団単独での訓練を実施し、初動対応を確認しています。

2018年3月期は、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トライアルとして一部の部門へ導入しました。2019年3月期からは、全社へ導入予定であり、将来的には海外拠点へも対象を拡大する予定です。今後も、南海トラフ地

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。

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。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。

2018年3月期は、改正個人情報保護法の施行に伴い、個人情報取扱に関する規程・要領を改訂し、新たにeラーニング「個人情報取扱の基本ルール」を開設しました。グループ会社へも情報を展開し、各社における法改正への対応を支援しました。また、2018年適用開始のEU一般データ保護規則(GDPR)に関しても当社への影響を確認し、適切な対応をしています。

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。

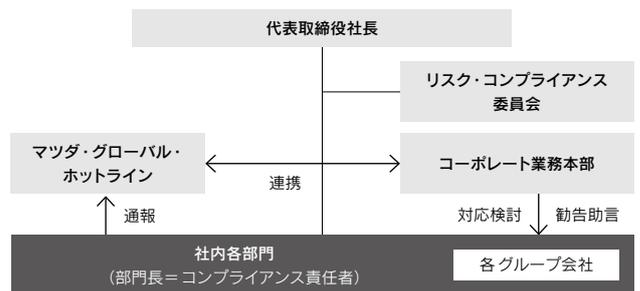
国内・海外のグループ会社に対しては、知的財産に関する取扱方針の策定やその運用、体制づくりを支援することにより、マツダグループ全体としての知財管理機能の充実を推進しています。

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」ののちとして、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 (2018年6月26日現在)

取締役



所有する当社株式
8,200株

小飼 雅道
代表取締役会長

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)
2018.6 当社代表取締役会長(現)



所有する当社株式
9,300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
2018.6 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
5,300株

藤原 清志
代表取締役

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
2018.6 当社代表取締役副社長執行役員(現)



所有する当社株式
13,100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
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
6,900株

菅蒲田 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
200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
2,400株

古賀 亮
取締役

1984.3 当社入社
2002.2 当社経営企画部長
2004.3 当社企画本部長
2008.11 当社執行役員
2011.4 当社執行役員
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
2013.6 当社常務執行役員
2016.4 当社専務執行役員
2018.6 当社取締役専務執行役員(現)



所有する当社株式
9,300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
1,800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
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)
 堀田 隆夫
 玉野 邦彦
 北村 明良

執行役員

社長兼 CEO (最高経営責任者) —————
 丸本 明*

副社長執行役員 —————
 藤原 清志*
 社長補佐、北米事業・研究開発・MDI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

菖蒲田 清孝*
 品質・ブランド推進・購買・生産・物流統括

小野 満*
 財務・管理領域統括、法人販売統括補佐

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

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

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・新興国事業担当、
 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担当

廣瀬 一郎
 パワートレイン開発・車両開発・
 商品企画・コスト革新担当

西山 雷大
 東京本社統括、渉外担当、企画・広報担当補佐

吉原 誠
 管理領域統括補佐、
 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担当

向井 武司
 グローバル品質担当、コスト革新担当補佐

執行役員 —————
 川上 英範
 グローバル生産担当補佐、防府工場長

水谷 智春
 マツダモーターマフアクトルリングデメヒコ
 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

相原 真志
 米国生産準備室長、
 マツダトヨタマニュファクチャリング USA, Inc.
 社長

梅下 隆一
 カスタマーサービス担当、
 ブランド推進・グローバルマーケティング
 担当補佐

吉田 和久
 グローバル人事・安全・病院担当

工藤 秀俊
 R&D管理・商品戦略担当

松本 浩幸
 車両開発本部長

小島 岳二
 広報本部長

* 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

	2018	2017	2016	2015	2014
経営成績*2(百万円):					
売上高*3	¥3,474,024	¥3,214,363	¥3,406,603	¥3,033,899	¥2,692,238
国内	631,229	587,025	660,935	617,397	655,716
海外	2,842,795	2,627,338	2,745,668	2,416,502	2,036,522
売上原価	2,653,600	2,448,184	2,567,465	2,247,720	1,993,643
販売費及び一般管理費	674,003	640,492	612,363	583,291	516,474
営業利益(損失)	146,421	125,687	226,775	202,888	182,121
税金等調整前当期純利益(損失)	157,484	128,413	166,986	209,335	97,409
親会社株主に帰属する					
当期純利益(損失)	112,057	93,780	134,419	158,808	135,699
設備投資額*4	104,129	94,399	89,214	131,010	133,216
減価償却費	86,954	82,416	78,972	68,872	57,656
研究開発費	136,009	126,915	116,610	108,378	99,363
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	207,795	161,097	262,770	204,459	136,379
投資活動によるキャッシュ・フロー	(159,989)	(63,751)	(108,092)	(95,548)	(120,057)
フリー・キャッシュ・フロー*5	47,806	97,346	154,678	108,911	16,322
財務活動によるキャッシュ・フロー	30,461	(149,898)	(94,062)	(62,776)	10,483
財政状態(百万円):					
総資産	¥2,728,087	¥2,524,552	¥2,548,401	¥2,473,287	¥2,246,036
純資産	1,219,470	1,064,038	976,723	891,326	676,837
有利子負債	497,893	491,434	617,132	701,019	742,735
純有利子負債	(106,961)	(35,430)	48,418	171,871	262,981
1株当たり情報(円):					
当期純利益*6	¥ 182.93	¥ 156.87	¥ 224.85	¥ 265.64*10	¥ 226.99*10
年間配当金*7	35.00	35.00	30.00	10.00	1.00
純資産*8	1,894.29	1,738.70	1,595.83	1,454.61*10	1,105.21*10
財務指標(%):					
売上高営業利益率	4.2%	3.9%	6.7%	6.7%	6.8%
自己資本利益率(ROE)*9	10.0	9.4	14.7	20.8	23.5
自己資本比率*9	43.7*11	41.2	37.4	35.2	29.4
期中平均発行済株式総数(千株)	612,554	597,816	597,819	597,823*10	597,829*10
従業員数(人)	49,755	48,849	46,398	44,035	40,892

* 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、2018年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき106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 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 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 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。

7 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。

8 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2008年3月期から2013年3月期まで、並びに2017年3月期から2018年3月期においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

9 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2008年3月期から2013年3月期まで、並びに2017年3月期から2018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 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。

11 劣後特約付きローンの資本性考慮後の比率は、45.0%です。

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2018
						千米ドル*1
¥2,205,270	¥2,033,058	¥2,325,689	¥2,163,949	¥2,535,902	¥3,475,789	\$32,773,811
588,042	560,216	541,490	574,982	620,336	880,132	5,954,991
1,617,228	1,472,842	1,784,199	1,588,967	1,915,566	2,595,657	26,818,821
1,729,296	1,662,592	1,863,678	1,710,699	2,021,851	2,485,905	25,033,962
422,038	409,184	438,176	443,792	542,432	827,737	6,358,519
53,936	(38,718)	23,835	9,458	(28,381)	162,147	1,381,330
39,101	(55,262)	16,081	(7,265)	(51,339)	143,117	1,485,698
34,304	(107,733)	(60,042)	(6,478)	(71,489)	91,835	1,057,141
77,190	78,040	44,722	29,837	81,838	75,518	982,349
59,954	68,791	71,576	76,428	84,043	74,217	820,321
89,930	91,716	90,961	85,206	95,967	114,400	1,283,104
49,033	(9,098)	15,344	111,646	(67,418)	102,969	1,960,330
(40,287)	(70,317)	(13,717)	(44,252)	(61,826)	(92,760)	(1,509,330)
8,746	(79,415)	1,627	67,394	(129,244)	10,209	451,000
(57,181)	236,462	(14,360)	60,951	137,008	(24,095)	287,368
¥1,978,567	¥1,915,943	¥1,771,767	¥1,947,769	¥1,800,981	¥1,985,566	\$25,736,669
513,226	474,429	430,539	509,815	414,731	554,154	11,504,433
718,983	778,085	693,000	722,128	753,355	504,979	4,697,104
274,108	300,778	370,151	375,825	532,631	281,085	(1,009,066)
						米ドル*1
¥ 11.48	¥ (57.80)	¥ (33.92)	¥ (4.26)	¥ (52.13)	¥ 65.21	\$ 1.73
—	—	—	3.00	3.00	6.00	0.33
166.04	156.85	242.24	286.92	314.98	391.82	17.87
2.4%	(1.9)%	1.0%	0.4%	(1.1)%	4.7%	
7.1	(24.0)	(12.8)	(1.4)	(14.8)	17.9	
25.1	24.5	24.2	26.1	22.9	27.8	
2,989,171	1,863,949	1,770,198	1,519,652	1,371,456	1,408,368	
37,745	37,617	38,117	38,987	39,852	39,364	

経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況

2018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、世界的な景気の回復を受け、全体として緩やかな改善基調となりました。海外では、米国経済は良好な雇用・所得環境を背景に着実な改善が続き、欧州においても海外経済の持ち直しを受けた輸出の増加などにより景気は好調に推移しました。また、新興国経済も、中国で安定した成長が続くなど、概ね好調を維持しました。日本は、個人消費の増加や企業収益の改善などにより、景気は緩やかな回復となりました。

このような状況の中、当社グループは、中期経営計画「構造改革ステージ2」のもと、「走る歓び」と「優れた環境・安全性」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

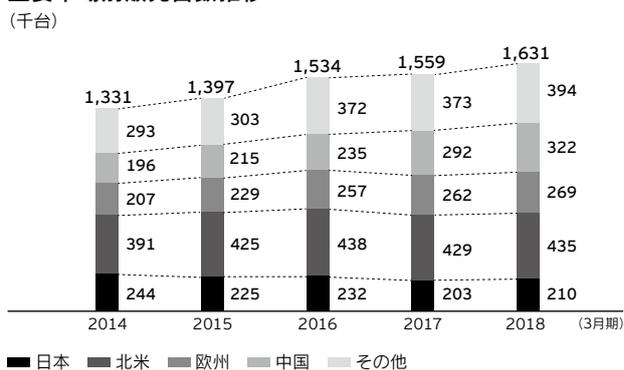
グローバル販売台数は、前期比4.6%増の163万1千台と過去最高の販売台数となりました。車種別では新型「マツダCX-5」のグローバル展開が販売増加に貢献し、地域別では中国やタイなどが台数成長をけん引しました。

市場別では、日本は同3.8%増の21万台となりました。新型「マツダCX-8」は2017年12月の発売以降、計画を上回る受注を継続しているほか、新型「CX-5」も通年で台数貢献し、前期を大きく上回る販売台数を達成しました。北米では、米国に加え、カナダやメキシコの販売台数が増加したことから、同1.5%増の43万5千台となりました。米国は、セダン系車種の需要縮小や競争激化の影響があったものの、新型「CX-5」等のクロスオーバー系車種の販売が好調であったことから、同0.7%増の30万4千台となりました。欧州では、同2.6%増の26万9千台となりました。主要市場であるドイツの販売が好調であったほか、ロシアにおいても販売台数が前期を大きく上回りました。車種別では、導入以来欧州各国において販売が好調に推移している新型「CX-5」が台数増加に貢献しています。中国では、同10.5%増の32万2千台と、通期としては過去最高の販売台数となりました。好調な販売を維持する「Mazda3」に加え、「マツダCX-4」や新型「CX-5」などのクロスオーバー系車種の販売も順調でした。その他の市場では、全体で同5.3%増の39万4千台となりました。主要市場のオーストラリアでは、同2.2%減の11万6千台となる一方、

新型「CX-5」などのクロスオーバー系車種は好調な販売を継続しています。ASEAN市場では、タイの販売が前期を大きく上回ったほか、その他の地域においても、ニュージーランド、チリなどで過去最高の販売となりました。

また、連結出荷台数は同0.7%増の127万4千台となりました。

主要市場別販売台数推移

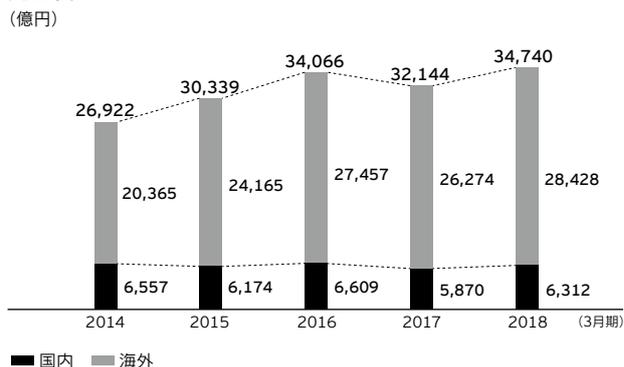


売上高

売上高は、出荷台数増加や為替の円安影響により、3兆4,740億円(前期比2,597億円増、8.1%増)となりました。仕向地別では、国内が出荷台数の増加などにより6,312億円(同442億円増、7.5%増)となり、海外が新型「CX-5」などのクロスオーバー系車種の出荷台数増加や為替の円安影響などにより2兆8,428億円(同2,155億円増、8.2%増)となりました。

また、製品別では、車両売上高は主として出荷台数の増加により、2兆8,439億円(同1,857億円増、7.0%増)となり、海外生産用部品売上高は、販売が好調な中国向けの増加により、1,085億円(同257億円増、31.0%増)となりました。部品売上高は2,661億円(同297億円増、12.6%増)、その他売上高は2,555億円(同186億円増、7.9%増)となりました。

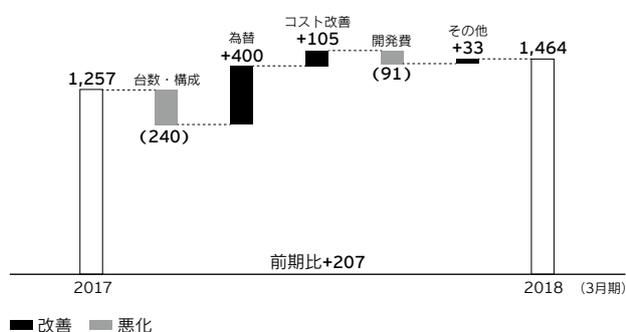
売上高



営業利益

営業利益は、1,464億円(前期比207億円増、16.5%増)となりました。これは主に米国におけるセダン系車種の出荷台数減少や競合激化による販売費用の増加、次世代技術・商品などへの成長投資の強化に対し、クロスオーバー系車種の販売拡大やグローバルでのコスト改善活動、ドルやユーロなどの為替の円安影響などによるものです。売上高営業利益率は、4.2%(同0.3ポイント増)となりました。

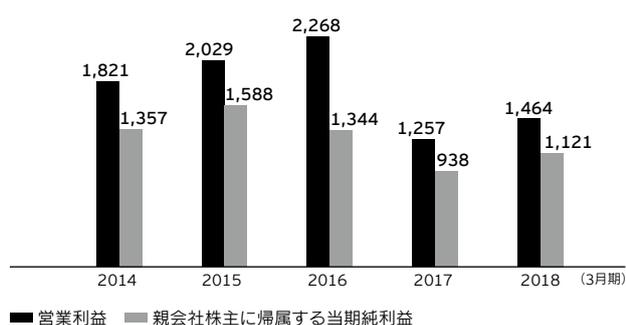
営業利益変動要因 (億円)



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、1,721億円(前期比326億円増、23.4%増)となりました。これは主に業績が好調な中国の関連会社などの寄与により、持分法による投資利益324億円を計上したことによるものです。親会社株主に帰属する当期純利益は、1,121億円(同183億円増、19.5%増)となりました。これは主に特別損失として、米国におけるエアバッグインフレーターに関連した集団訴訟に係る訴訟和解金75億円を計上したことや、税金費用429億円などによるものです。

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2兆8,540億円(前期比1,760億円増、6.6%増)、営業利益は816億円(同157億円増、23.8%増)となりました。これは主に、出荷台数の増加や為替の円安影響などによるものです。資産は、同1,843億円増加の2兆1,829億円となりました。

北米セグメントにおいては、売上高は1兆3,584億円(同397億円増、3.0%増)、営業利益は270億円(同3億円増、1.1%増)となりました。これは、米国の販売環境に厳しさが見られたものの、カナダやメキシコで出荷台数が増加したことによるものです。資産は、同210億円減少の3,980億円となりました。

欧州セグメントにおいては、売上高は7,129億円(同1,081億円増、17.9%増)、営業利益は87億円(同33億円増、61.7%増)となりました。これは、主要市場のドイツやロシアなどにおいて出荷台数が増加したことや、為替の円安影響などによるものです。資産は、同138億円増加の2,165億円となりました。

その他の地域セグメントにおいては、売上高が6,780億円(同889億円増、15.1%増)、営業利益は254億円(同52億円増、25.9%増)となりました。これは、販売好調なタイで出荷台数が増加したことや、為替の円安影響などによるものです。資産は、同336億円増加の3,094億円となりました。

財政状態

2018年3月期末の総資産は、前期末から2,035億円増加し、2兆7,281億円となりました。これは主に短期の資金運用に係る有価証券の増加やトヨタ自動車株式会社の株式取得による投資有価証券の増加などによるものです。

負債合計は、買掛金の増加や社債の発行などにより、前期末から481億円増加し、1兆5,086億円となりました。有利子負債は、短期借入金が増加した一方で、社債の発行などにより、前期末から65億円増加し、4,979億円となりました。

純資産は、前期末から1,554億円増加し、1兆2,195億円となりました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益1,121億円に加え、トヨタ自動車株式会社を割当先とした第三者割当増資の実施などによるものです。自己資本比率は、前期末から2.5ポイント増加し、43.7%(劣後特約付ローンの資本性考慮後45.0%)となりました。

キャッシュ・フローの状況

2018年3月期の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1,575億円などにより、2,078億円の増加(前期は1,611億円の増加)となりました。

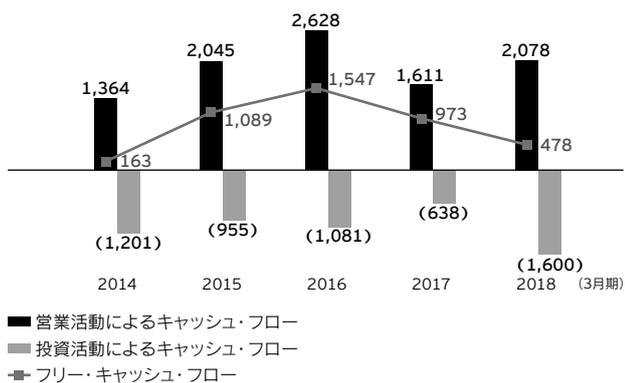
投資活動によるキャッシュ・フローは、1,600億円の減少(前期は638億円の減少)となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出871億円のほか、トヨタ自動車株式会社との業務資本提携に係る同社株式の取得などによるものです。

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、478億円の増加(前期は973億円の増加)となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、305億円の増加(前期は1,499億円の減少)となりました。これは主に配当金の支払209億円に対し、第三者割当増資の実施や社債の発行などによるものです。

2018年3月期末における現金及び現金同等物は、前期末より780億円増加の6,049億円、有利子負債は前期末より65億円増加の4,979億円となり、この結果、1,070億円のネット・キャッシュ・ポジションとなっています。

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。

2018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。2019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。

2019年3月期見通し

今後の見通しにつきましては、世界的に緩やかな景気回復が見込まれるものの、各国の経済・金融政策や為替相場の変動、主要市場である米国の販売動向など、当社グループを取り巻く事業環境は先行き不透明な状況にあります。

このような状況下、「構造改革ステージ2」の最終年度となる2019年3月期においても、マツダブランドの提供価値である「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1.9%増の166万2千台となる見通しです。市場別では、日本では21万5千台(前期比2.1%増)、北米では45万7千台(同5.1%増)、欧州では26万5千台(同1.4%減)、中国では32万2千台(前期と同水準)、その他の市場では40万3千台(前期比2.2%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3兆5,500億円(前期比2.2%増)、営業利益は1,050億円(同28.3%減)、経常利益は1,300億円(同24.5%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は800億円(同28.6%減)としています。なお、為替レートは、1米ドル107円、1ユーロ130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、2018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2018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が、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、あるいはお客さま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月期をスタートとする中期経営計画「構造改革ステージ2」を策定しています。また、現在、次期中期経営計画を策定中ですが、その公表に先立ち、2018年4月に持続的な成長に向けた基本的な取り組みの方向性として「今後の取り組み方向性」を公表しました。これら計画等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、期待される効果の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
2018年及び2017年3月31日現在

資産	百万円	
	2018	2017
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 604,854	¥ 526,864
受取手形及び売掛金	221,532	215,788
たな卸資産	399,787	376,951
繰延税金資産	86,081	109,398
その他の流動資産	136,265	114,188
貸倒引当金	(1,028)	(818)
流動資産合計	1,447,491	1,342,371
有形固定資産：		
土地	406,117	409,894
建物及び構築物	526,224	511,934
機械装置及び運搬具	904,088	904,911
工具、器具及び備品	216,710	216,263
リース資産	10,905	9,788
建設仮勘定	47,056	41,134
	2,111,100	2,093,924
減価償却累計額	(1,139,678)	(1,134,599)
有形固定資産合計	971,422	959,325
無形固定資産	35,862	33,242
投資その他の資産：		
投資有価証券：		
関係会社株式	139,632	131,117
その他	70,973	16,321
長期貸付金	1,433	3,599
退職給付に係る資産	3,798	3,629
繰延税金資産	29,232	15,491
その他の投資等	28,914	22,322
貸倒引当金	(670)	(2,865)
投資その他の資産合計	273,312	189,614
資産合計	¥2,728,087	¥2,524,552

負債及び純資産	百万円	
	2018	2017
流動負債：		
短期借入債務	¥ 101,844	¥ 124,454
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	76,541	92,122
支払手形及び買掛金	417,589	388,880
未払法人税等	15,567	13,450
未払費用	239,382	219,908
製品保証引当金	104,435	123,455
その他の流動負債	40,908	33,760
流動負債合計	996,266	996,029
固定負債：		
返済期限が1年を超える長期借入債務	319,508	274,858
再評価に係る繰延税金負債	64,553	64,715
退職給付に係る負債	67,287	72,888
関係会社事業損失引当金	821	529
環境対策引当金	529	677
その他の固定負債	59,653	50,818
固定負債合計	512,351	464,485
純資産：		
株主資本		
資本金	283,957	258,957
授權株式数：1,200,000,000 株		
発行済株式数：2018年：631,803,979株、2017年：599,875,479 株		
資本剰余金	264,910	239,909
利益剰余金	536,856	445,353
自己株式（2018年：2,057,633 株、2017年：2,059,416 株）	(2,230)	(2,231)
株主資本合計	1,083,493	941,988
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,786	3,913
繰延ヘッジ損益	305	1,188
土地再評価差額金	145,574	145,944
為替換算調整勘定	(28,576)	(33,812)
退職給付に係る調整累計額	(16,657)	(19,800)
その他の包括利益累計額合計	109,432	97,433
新株予約権	183	91
非支配株主持分	26,362	24,526
純資産合計	1,219,470	1,064,038
負債及び純資産合計	¥2,728,087	¥2,524,552

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
2018年及び2017年3月31日に終了した各年度

連結損益計算書

	百万円	
	2018	2017
売上高	¥3,474,024	¥3,214,363
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	2,653,600	2,448,184
販売費及び一般管理費	674,003	640,492
	3,327,603	3,088,676
営業利益	146,421	125,687
その他収益(費用)：		
受取利息及び受取配当金	5,076	3,540
支払利息	(7,442)	(9,383)
持分法による投資利益	32,366	30,880
その他－純額	(18,937)	(22,311)
	11,063	2,726
税金等調整前当期純利益	157,484	128,413
法人税等：		
当年度分	35,842	30,316
繰延税額	7,074	351
	42,916	30,667
当期純利益	114,568	97,746
非支配株主に帰属する当期純利益	2,511	3,966
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 112,057	¥ 93,780

1株当たり金額：

	円	
	2018	2017
当期純利益		
基本的	¥ 182.93	¥ 156.87
潜在株式調整後	182.90	156.86
配当金	35.00	35.00

連結包括利益計算書

	百万円	
	2018	2017
当期純利益	¥114,568	¥ 97,746
その他の包括利益：		
その他有価証券評価差額金	4,870	184
繰延ヘッジ損益	(950)	1,652
土地再評価差額金	—	—
為替換算調整勘定	(248)	7,874
退職給付に係る調整額	3,053	5,762
持分法適用会社に対する持分相当額	5,207	(4,939)
その他の包括利益合計	11,932	10,533
包括利益	¥126,500	¥108,279
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	124,426	104,583
非支配株主に係る包括利益	2,074	3,696

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
2018年及び2017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
2016年4月1日現在の残高	¥258,957	¥243,048	¥367,601	¥(2,228)	¥867,378
変動額					
新株の発行	—	—	—	—	—
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									
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—
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

	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
2017年4月1日現在の残高	¥258,957	¥239,909	¥445,353	¥(2,231)	¥ 941,988
変動額					
新株の発行	25,000	25,000	—	—	50,000
剰余金の配当	—	—	(20,924)	—	(20,924)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	112,057	—	112,057
自己株式の取得	—	—	—	(3)	(3)
自己株式の処分	—	1	—	4	5
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	—	—	370	—	370
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—
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)	25,000	25,001	91,503	1	141,505
2018年3月31日現在の残高	¥283,957	¥264,910	¥536,856	¥(2,230)	¥1,083,493

	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
2017年4月1日現在の残高	¥3,913	¥1,188	¥145,944	¥(33,812)	¥(19,800)	¥ 97,433	¥ 91	¥24,526	¥1,064,038
変動額									
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	50,000
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	(20,924)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	112,057
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	(3)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	5
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	—	—	—	—	—	—	—	—	370
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の変動額(純額)	4,873	(883)	(370)	5,236	3,143	11,999	92	1,836	13,927
連結会計年度中の変動額(純額)	4,873	(883)	(370)	5,236	3,143	11,999	92	1,836	155,432
2018年3月31日現在の残高	¥8,786	¥ 305	¥145,574	¥(28,576)	¥(16,657)	¥109,432	¥183	¥26,362	¥1,219,470

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
2018年及び2017年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2018	2017
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	¥157,484	¥128,413
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	86,954	82,416
減損損失	2,425	1,120
貸倒引当金の増減額(減少)	239	334
製品保証引当金の増減額(減少)	(19,020)	18,732
関係会社事業損失引当金の増減額(減少)	292	529
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(2,112)	(4,953)
受取利息及び受取配当金	(5,076)	(3,540)
支払利息	7,442	9,383
持分法による投資損益(益)	(32,366)	(30,880)
有形固定資産除売却損益(益)	4,775	4,899
売上債権の増減額(増加)	(3,941)	(19,220)
たな卸資産の増減額(増加)	(29,966)	(11,884)
仕入債務の増減額(減少)	29,888	18,343
その他の流動負債の増減額(減少)	26,384	19,366
その他	(8,780)	(13,070)
小計	214,622	199,988
利息及び配当金の受取額	34,892	17,882
利息の支払額	(8,333)	(9,193)
法人税等の支払額又は還付額(支払)	(33,386)	(47,580)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥207,795	¥161,097

	百万円	
	2018	2017
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)	¥ (10,166)	¥ 26,996
有価証券の純増減額(増加)	—	3,000
投資有価証券の取得による支出	(55,698)	(6,480)
投資有価証券の売却及び償還による収入	3,450	581
有形固定資産の取得による支出	(87,063)	(78,232)
有形固定資産の売却による収入	3,715	1,907
無形固定資産の取得による支出	(12,120)	(11,475)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	447	—
短期貸付金の純増減額(増加)	401	20
長期貸付けによる支出	(483)	(428)
長期貸付金の回収による収入	281	682
その他	(2,753)	(322)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(159,989)	(63,751)
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)	(28,283)	10,399
長期借入債務による収入	122,321	96,885
長期借入債務の返済による支出	(92,271)	(232,716)
株式の発行による収入	49,780	—
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)
配当金の支払額	(20,924)	(17,935)
非支配株主への配当金の支払額	(164)	(172)
自己株式の純増減額(増加)	2	(3)
財務活動によるキャッシュ・フロー	30,461	(149,898)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(277)	6,156
現金及び現金同等物の増減額(減少)	77,990	(46,396)
現金及び現金同等物の期首残高	526,864	568,714
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	¥ 604,854	¥ 526,864

会社概要 (2018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： 2,840億円
 従業員数： 49,755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 220社
 海外 140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、自動車用自動/自動変速機

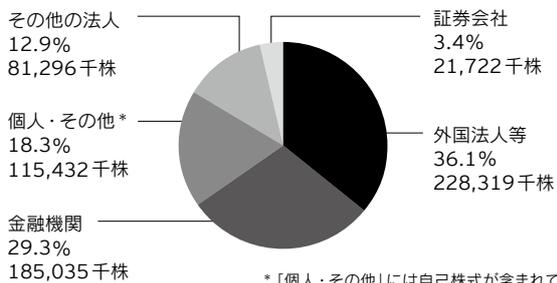
*1 一部車種は現地組立(生産台数は公表対象外)

*2 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)

株式情報 (2018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： 631,803,979株
 株主数： 162,708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



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2018」
 (2018年9月後半発行)
<http://www.mazda.com/ja/csr/report/download/>

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/>

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

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)	33,305	5.3
トヨタ自動車株式会社	31,928	5.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	29,367	4.7
株式会社三井住友銀行	12,857	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	12,684	2.0
BNYMSANV AS AGENT/ CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	12,428	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	11,993	1.9
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,412	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	8,901	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)	8,864	1.4

* 持株比率は、自己株式2,050,849株を控除して計算しています。

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(Mazda2: マツダデミオ; Mazda3: マツダアクセラ; マツダアテンザ; Mazda6: マツダロードスター; Mazda MX-5)。

CORPORATE VISION

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。



MAZDA MOTOR CORPORATION