



ANNUAL REPORT 2019

2019年3月期





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。



CONTENTS

2	イントロダクション
2	At a Glance
4	2019ハイライト
6	社長メッセージ
10	企業価値向上に向けた戦略
10	副社長インタビュー「中期経営方針」
14	市場別レビュー
19	技術開発長期ビジョン
25	モノ造り革新
26	持続的成長を支える基盤
26	マツダのCSR
27	人づくり
28	経営管理体制
28	コーポレートガバナンス
32	内部統制
32	リスクマネジメント
33	コンプライアンス
34	役員一覧
36	財務セクション
36	11ヵ年主要財務データ
38	経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況
41	事業等のリスク
44	財務諸表
52	会社情報
52	マツダの歴史
53	主要商品ラインアップ
54	グローバルネットワーク
56	会社概要／株式情報

PROFILE

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

2020年には100周年の大きな節目を迎えます。

2012年に「SKYACTIV技術」と「魂動デザイン」を全面的に採用した商品を投入し、「SKYACTIV技術」を根子にした構造改革を推し進め、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きました。このたび、2030年から2040年のマツダブランドのありたい姿の実現に向けて、2020年3月期から始まる6年間の中期経営期間における経営方針と施策の方向性を定めた「中期経営方針」を公表しました。引き続き、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

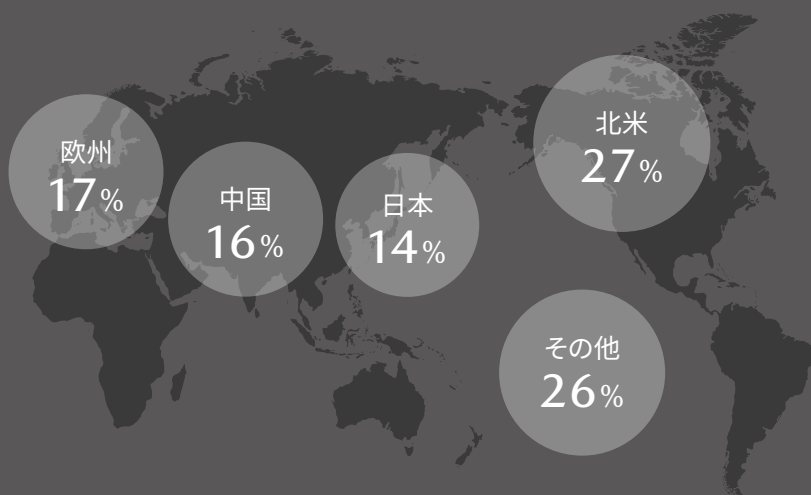
2017年8月に、「コーポレートビジョン」に基づき、クルマの持つ魅力である「走る歓び」によって、「地球」「社会」「人」それぞれの課題解決に向けた新しいチャレンジ「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を公表しました。将来においても「地球」「社会」「人」とクルマが共存する世界の実現を目指し、「走る歓び」にあふれたカーライフを通じて、お客さまの人生をより豊かにし、お客さまとの間に特別な絆を持ったブランドになることを目指していきます。

At a Glance (2019年3月期)

販売国・地域数

130 개국・地域以上

地域別販売比率



グローバル販売台数

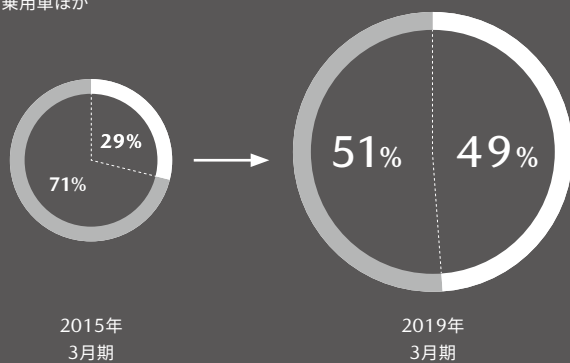
156万1千 台

生産台数

157 万台

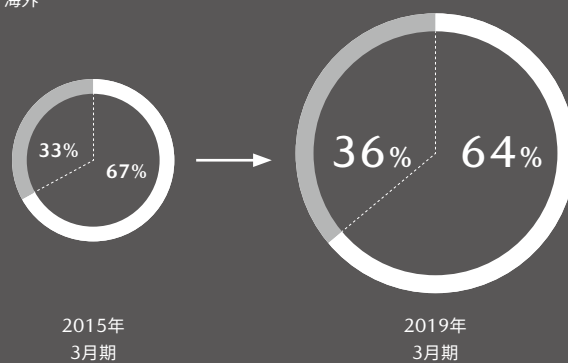
モデルタイプ別販売比率

- クロスオーバーSUV
- 乗用車ほか



国内／海外生産比率

- 国内
- 海外



連結子会社

69 社

持分法適用関連会社

18 社

従業員数

49,998 人



売上高

3兆5,647億円

営業利益

830億円

親会社株主に帰属する当期純利益

635億円

自己資本

1兆2,187億円

有利子負債

6,071億円

研究開発費

1,347億円

年間配当金

35円

売上高営業利益率

2.3%

自己資本利益率

5.3%

自己資本比率

42.4%

設備投資

1,197億円

減価償却費

884億円

配当性向

34.7%

2019 ハイライト

企業 クルマ・技術 CSR

2018.10

電動化とコネクティビティの技術戦略を公表

マツダならではの「人間中心」の開発哲学に基づき、日常の運転シーンにおいて、クルマと人の一体感が感じられ、ドライバーも同乗者も安心して乗っていただける「走る喜び」をさらに進化させるとともに、人間らしい心豊かな「生きる喜び」を実感できるカーライフの実現を目指します。

2018.10

「マツダ CX-5」を商品改良

「SKYACTIV-G 2.5T」を国内初導入し、上質な内装の特別仕様車を設定。予約受注を開始しました。



「CX-5 XD Exclusive Mode (特別仕様車)」

2018.11

新型「MAZDA3」を世界初公開

クルマを所有する価値を飛躍的に高めた新型「MAZDA3」をロサンゼルスオートショーで一般公開し、2019年初頭から北米より順次販売を開始しています。同4月には世界で最も権威のあるデザイン賞の一つである独「2019年レッド・ドット：ベスト・オブ・ザ・ベスト賞」を受賞しました。

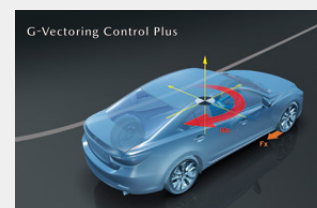


2018年ロサンゼルスオートショー マツダプレショーイベント
(Victor Decolongon / Getty Images for Mazda Motor Co.)

2018.10

車両運動制御技術 「G-ベクタリングコントロール プラス(GVC Plus)」を開発

ハンドルを切った際の制御に加えハンドルを戻す際の制御を追加し、高速走行での車線変更時や滑りやすい路面での車両の挙動を安定させ安心感を高めました。「CX-5」商品改良モデルから順次すべての商品に搭載する予定です。



「GVC Plus」作動イメージ

2018.10

世界的なESG投資指標*「Dow Jones Sustainability Index (DJSI)」に2年連続で選定

「DJSI」は、環境対応、社会貢献、人材育成、企業統治、法令順守など、さまざまな項目から企業の持続可能性を評価し、年に1度、業種別に優れた企業を、グローバル版と地域版のそれぞれの指標で選定しています。選定においては、調査票への回答内容に加え、定期発行物や公式ウェブサイトを通じた情報発信などが総合的に審査され、マツダの取り組みや情報開示について高い評価をいただきました。

* 企業のESG（環境・社会・企業統治）評価を基準に銘柄選定する投資指標。



2018.12

広島県三次市で地域住民の皆さま、行政機関である広島県および三次市と連携して、コネクティビティ技術を活用した移動サービス実証実験を開始

将来の乗り合いサービスを見据えた移動サービス実証実験を通して、地域の活性化とその地域において、いつまでも安心・安全で自由に移動することが可能な、心豊かな暮らしにつながる社会貢献モデルの構築を目指します。

2019.1



「マツダ CX-8」が2018年国内3列シートSUV販売台数第1位を獲得

2018年11月に商品改良を実施し、お客さまの多様なニーズに応えるエンジンラインアップを実現した「CX-8」は、国内3列シートSUV*1市場における2018年販売台数第1位(30,679台)*2を獲得しました。



「CX-8 XD L Package」

*1 3列シートSUVとは、自販連区分オフロード4WD(一部2WD含む)の国産車のうち、乗車定員6名以上の車種を指す。

*2 マツダ調べ。

2019.2



「MX-5 30周年記念車」をシカゴオートショーで世界初公開

「マツダ MX-5(日本名:マツダ ロードスター)」の誕生30周年を記念し、専用色「レーシングオレンジ」を採用した特別仕様車「MX-5 30周年記念車」を公開しました。1989年に誕生した「MX-5」は、30年にわたり多くのお客さまからご支持をいただき、これまでの累計生産台数は100万台を超えています。



「MX-5 30周年記念車」

2019.6



いすゞ自動車株式会社、スズキ株式会社、株式会社SUBARU、ダイハツ工業株式会社、マツダが、MONET Technologies株式会社と資本・業務提携に関する契約を締結し、それぞれ約2%の株式取得予定を発表

日野自動車株式会社と本田技研工業株式会社は追加出資し、引き続きそれぞれ約10%の株式を保有予定。マツダは、MONET に参画する各社との共創を通じ、都市や地方での移動に関する社会課題の解決に向けて、「人の心と身体を元気にする」モビリティサービスの可能性を追求していきます。

2019.7



国内にて「MAZDA6」の予約受注を開始

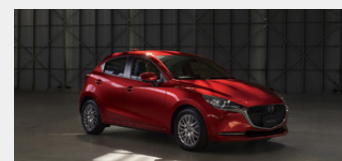
マツダのフラッグシップモデル「マツダ アテンザ」を、マツダブランドを鮮明化すべく、「MAZDA6」と車名変更し、新たに2.5Lガソリンターボエンジン「SKYACTIV-G 2.5 T」を導入しました。



「MAZDA6 セダン25T S Package」

国内にて「MAZDA2」の予約受注を開始

5ドアハッチバック「マツダ デミオ」を、「MAZDA2」と車名変更し、日常を豊かにする上質なパーソナルカーをコンセプトに新たなデザインと技術を取り入れ予約受注を開始しました。



「MAZDA2 XD PROACTIVE S Package」

2019.1



中国におけるエンジン生産合併会社の社名を「長安マツダエンジン有限公司」に変更

「長安フォードマツダエンジン有限公司」のフォードモーターカンパニーが保有する同社の全株式をマツダが取得しました。

2019.3



「マツダ CX-30」をジュネーブモーターショーで世界初公開

「魂動デザイン」を具現化したエレガントなスタイルと、SUVらしい力強さを融合させた新しいコンパクトクロスオーバー。2019年夏より欧州から順次グローバルに販売開始予定です。



「CX-30」

2019.6



「監査等委員会設置会社」へ移行

経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略等の議論の一層の充実と監督機能の強化を目的として、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行しました。

社長メッセージ



代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)
丸本 明

2018年ロサンゼルスオートショー マツダプレスカンファレンス
(Victor Decolongon / Getty Images for Mazda Motor Co.)

当社は2020年に創立100周年という大きな節目を迎えます。
次の100年に向け、会社を持続、発展させるために
「人と共に創る」マツダの独自性を大切にし、
中長期的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

2019年3月期の取り組み

当社グループは、中期経営計画「構造改革ステージ2」の最終年度となる当期も引き続き、「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、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まいりました。

■ 新世代商品の幕開け

新世代商品の第一弾として、「人間中心」の開発哲学に基づき、基本性能を飛躍的に向上させた新型「MAZDA3」の導入を開始しました。2003年のデビュー以来、累計販売台数が600万台^{*1}を超える「MAZDA3」は、現行の商品ラインアップでは最も多くのお客さまに「走る歓び」をお届けするとともに、国内外の主要工場での生産の中核を担うなど、ブランドとビジネスの両面でマツダをけん引してきたグローバル戦略商品です。

当社では、2017年8月に発表した技術開発長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」^{*2}に沿って、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」を通して「地球」「社会」「人」それぞれの課題解決を目指しています。新型「MAZDA3」は、このビジョンの実現に向けた新世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」と新世代車両構造技術「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE」、そして深化した「魂動デザイン」を採用した初めての商品です。2019年初めより北米に導入し、その後、欧州や日本などでも販売を開始しています。

また、新世代商品の第二弾となる新型コンパクトクロスオーバーSUV「マツダ CX-30」を2019年3月にジュネーブモーターショーで世界初公開しました。当社の新たな基幹商品と位置付け、お客さまにとって日々のパートナーとして、なくてはならない存

在と思っていたるように開発しました。2019年夏に欧州で販売を開始し、順次、グローバルに導入を進めます。

これら新世代商品群の導入を契機に、商品価値訴求に焦点を当てた販売を維持しながら、ブランド価値の向上を通じて、売上・利益の持続的成長を目指していきます。

■ 電動化とコネクティビティ技術戦略^{*3}

2018年10月には、「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」の実現に向けた具体的な取り組みの一つとして、電動化とコネクティビティの技術戦略を公表しました。

電動化技術については、将来においても大多数のクルマに搭載が予測される内燃機関を磨き上げながら、小型で軽量の電動化技術を展開することで、Well-to-Wheel（燃料採掘から車両走行まで）の視点でCO₂排出量の削減と「走る歓び」の進化を追求し続けます。また、クリーンな発電で電力をまかなえる地域や、大気汚染抑制のために自動車に関する規制のある地域に対しては、電気自動車も最適なソリューションとして導入するなど、マルチソリューションをご提供できるよう開発を進めています。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年時点で生産するすべての車両に電動化技術を搭載します。

コネクティビティ技術については、「人間中心」の開発哲学に基づき、クルマを通じた体験や感動の共有によって人・社会をつなぎ、いつまでも人間らしい心豊かな「生きる歓び」を実感いただけるよう、研究開発や実証実験を進めてまいります。「走る歓び」とともに、移動に関する課題の解決に向けて新たなクルマの価値として提案し、人と社会を元気にすることを目指します。

^{*1} 2019年8月時点 マツダ調べ

^{*2} 技術開発長期ビジョン <https://www2.mazda.com/ja/publicity/release/2017/201708/170808a.html>

^{*3} 電動化とコネクティビティの技術戦略 <https://www2.mazda.com/ja/publicity/release/2018/201810/181002a.html>

■ 米国市場での取り組み

米国での販売ネットワーク改革は順調に進捗しています。高いブランドスタンダードへの適合を報奨する販売店支援プログラムを開始し、次世代ブランド店舗の拡充を進めています。また、主要35市場を中心に、マーケティング、サービスやトレーニングの強化など、オペレーション品質の改善を加速しています。

2021年に稼働開始予定の米国合弁新工場「Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.」では、2018年11月に鋳入れ式を実施しました。2019年4月には立柱式を実施し、工場建屋の着工や関連するインフラ整備の主要工事を開始するなど準備は順調に進捗しています。

引き続き、最重要市場である米国における成長基盤の整備を確実に推進していきます。

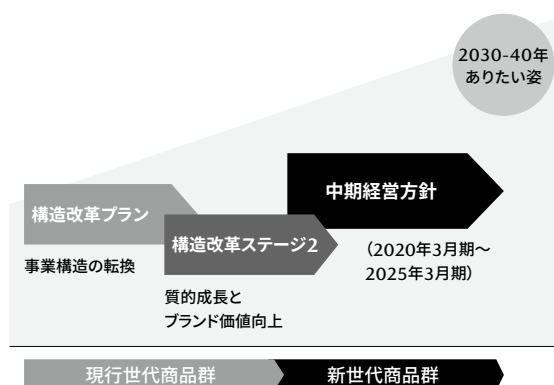
中期経営方針

当社は、2020年に創立100周年という大きな節目を迎えます。次の100年に向けて、会社を持続、発展させることが、経営者である私の責任と考えています。当社が企業として持続、発展し続けるために大切にしなければならないものは「マツダの独自性」であり、その独自性を当社と関わるすべての人々と共に創ることだと考えています。また、人と共に創ることこそを、当社の独自性として持ち続けたいと思っています。

「人と共に創る」 マツダの独自性

この考えのもと、次の100年に至る一里塚として、2030年から2040年のマツダブランドのありたい姿を描きました。そして、ありたい姿の実現に向けて、

新型「MAZDA3」から始まる新世代商品群の完遂までの6年間を新しい中期経営計画の期間として、経営方針を策定しました。



策定にあたっては、まず、これまで取り組んできた中期経営計画「構造改革プラン」と「構造改革ステージ2」を振り返り、マツダの強み・弱みを再認識し、自動車業界を取り巻く外部環境を考慮しました。

そして、重点的に経営資源の配分を行い、取り組むべき3つの領域と、各領域での施策の方向性を決めました。

重点的に経営資源の配分を行い、 取り組むべき3つの領域

- 1 独自の商品・顧客体験への投資
- 2 ブランド価値を低下させる支出の抑制
- 3 遅れている領域への投資

まず、ブランド価値をさらに高めるため、マツダの強みである独自性を持つ商品や技術、および顧客体験の向上への投資を継続、強化し、より多くのお客さまにマツダの提供する価値に共感していただけるよう取り組み、売上の成長を図ります。次に、販売奨励金や品質対応費用など相対的にブランド価値を低下させる支出の徹底的な抑制を図ります。そして、米国合弁新工場など地産地消を考慮した生産拠点の最適化、コネクティッドやシェアリング等の

インフラ、今後のCASE*⁴に対応するためのアライアンス強化、従業員・働く環境など、これまで十分な取り組みができておらず、遅れていると考える領域に投資していきます。

今後、この方針に基づき、さらに施策を具体化し、ありたい姿と2025年3月期の指標の実現に向けて挑戦と努力を続け、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

2025年3月期指標

売上	約4.5兆円
収益性	安定的利益創出 ROS* ⁵ : 5%以上/ROE* ⁶ : 10%以上
将来投資	設備投資+開発投資: 売上高比7-8%(平均) 販売ネットワーク、顧客体験、インフラ、 従業員/働く環境等
財務基盤	ネット・キャッシュ維持
株主還元	安定的に配当性向30%以上
販売台数	約180万台

株主還元について

当社は株主還元を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ています。

2019年3月期は、1株当たり35円の配当とさせていただきます。なお、2020年3月期の配当も1株当たり35円を予定しています。

引き続き、株主価値の最大化に向けて財務基盤の強化と、持続的成長のために再投資資金の確保などを総合的に検討し、安定的な配当と着実な向上に努めてまいります。

持続的成長に向けて

当社を取り巻く事業環境が急速に変化する中、当社は経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略等の議論の一層の充実と監督機能の強化を目的として、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行しました。引き続き、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいきます。

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。次の100年に向け、会社を持続、発展させるために「人と共に創る」マツダの独自性を大切にし、中長期的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

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、コーポレートガバナンスの強化に継続的に取り組み、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へと成長でき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。

2019年8月

代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)

丸本 明

*4 コネクティビティ技術/自動運転技術/シェアード・サービス/電動化技術といった新技術の総称

*5 売上高営業利益率

*6 自己資本利益率

副社長インタビュー「中期経営方針」



代表取締役
副社長執行役員
藤原 清志

新しい中期経営計画の期間における経営方針を策定し、重点的に経営資源の配分を行い取り組むべき3つの領域と、各領域での施策の方向性を決めました。マツダの独自性を強化し、挑戦と努力を続け、存在感ある企業を目指していきます。

Q

中期経営方針の策定にあたってどのような点を考慮されましたか。

中期経営計画「構造改革プラン」と「構造改革ステージ2」を振り返り、マツダの強み・弱みを再認識し、自動車業界を取り巻く外部環境も考慮しました。

中期経営方針の策定にあたって、まず、事業構造の転換や、ビジネスの質的成長とブランド価値の向上に向けてこの7年間取り組んできた中期経営計画「構造改革プラン」と「構造改革ステージ2」を振り返りました。課題を明確にするために「この7年間で稼いだお金を、何のために使ったのか」という視点で振り返りました。まず「稼ぐ」は、ブランド価値の対価だと考えます。その主要指標である総売上高や台当たり売上、残価率は向上しました。一方で、市場ごとの進捗に差異があるという課題は残りました。「使う」の視点では、

「SKYACTIV技術」や「魂動デザイン」を搭載した商品、販売ネットワークの強化などへの投資を行い、ブランド価値を着実に向上させてきました。しかし、相対的にブランド価値を低下させる販売奨励金や品質対応費用は増加しました。また、インフラや仲間づくり、従業員・働く環境などへの投資は不十分であったと考えます。次に、マツダの強み・弱みを再認識しました。独自性を有す商品・技術、多様なパートナーとのアライアンス等は強みと考える一方で、調達におけるスケールメリットなど企業規模に左右される領域等は弱

みと考えています。さらに、お客さまや市場のニーズのさらなる多様化や、グローバルでの社会・経済情勢の不透明さ、気候変動や環境規制など自動車業界を取り巻く外部環境も考慮しました。これらの点を踏まえ、重点的に経営資源の配分を行い、取り組むべき3つの領域と各領域での施策の方向性を決めました。

重点的に経営資源の配分を行い、 取り組むべき3つの領域

- ❶ 独自の商品・顧客体験への投資
- ❷ ブランド価値を低下させる支出の抑制
- ❸ 遅れている領域への投資

Q

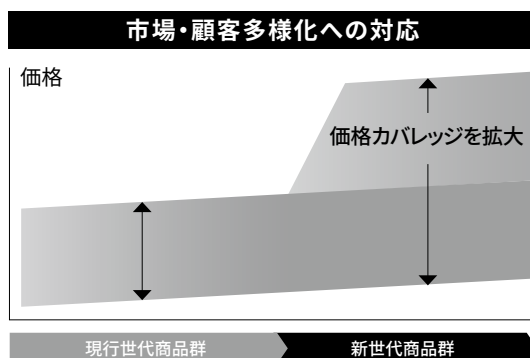
取り組むべき3つの領域と各領域での施策の方向性を説明してください。

「独自の商品・顧客体験への投資」では、ブランド価値向上への投資を継続、強化し、より多くのお客さまにマツダの提供する価値に共感していただけるよう取り組み、売上の成長を図ります。

この7年間で総売上高や、台当たり売上、残価率は向上しましたが、成果は市場ごとに差があります。成果が少ない市場では、多様化するお客さまの要求や市場の変化への対応が不足していたことが要因の一つと考えています。そこで、多様化する要求に対応するために、マツダの強みである独自性を持つ商品・技術への投資を継続、さらに強化し、電動化を含むパワートレインのバリエーションや先進技術を拡充します。これまでのエントリー価格を維持しながら価格カバレッジを拡大することでお客さまの選択肢を広げます。

商品面では、マツダの強みの一つである「魂動デザイン」をさらに深化させ、新型「MAZDA3」や

「マツダCX-30」など新世代商品への採用を進めています。また、新世代車両構造技術「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE」を最適に展開し、商品の魅力、特性を最大限に感じていただけるように「Smallアーキテクチャー」と「Largeアーキテクチャー」の2つのアーキテクチャーの開発を進めています。「Smallアーキテクチャー」は、「SKYACTIV-X」をはじめとする最新のSKYACTIVエンジンに加えて、マイルドハイブリッドや、バッテリーEV、さらにロータリーエンジンレンジエクステンダーを活用した多様な電動化車両を展開していきます。「Largeアーキテクチャー」は、縦置き直列4気筒に加え、直列6気筒のSKYACTIVディーゼルエンジンと「SKYACTIV-X」エンジンの導入準備を進めています。また、マイルドハイブリッドやプラグインハイブリッドなどの電動化にも対応していきます。商品への投資は、これまで進めてきた「モノ造り革新」をさらに進化させ、効率的な投資を計画しています。



商品
<p>魂動デザインの深化</p> <hr/> <p>Small アーキテクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ SKYACTIV-G/D UPGRADE、SKYACTIV-X ■ マイルドハイブリッド ■ 独自バッテリー EV (xEVs) <hr/> <p>Large アーキテクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 直列6気筒 SKYACTIV-X ■ 直列6気筒 SKYACTIV-D GEN2 ■ 縦置きアーキテクチャー化 (i-ACTIV AWD含む) ■ 48V マイルドハイブリッド / プラグインハイブリッド

さらに、CASEといった新技術やインフラへの投資も行います。マツダの強みである制御領域、「モデルベース開発」をさらに強化するとともに、既存のパートナーを含むアライアンスを活用し対応を図っていきます。アライアンスを活用しながらも、マツダらしい「人」を主体としたアプローチで新たなカーライフやクルマ文化を提供し、マツダ車を使用するお客さまに「人生の豊かさ」をより多く感じていただくことに焦点をあて、価値創造を進めていきます。

販売、顧客体験の向上に向けて、これまで進めている販売ネットワーク強化への投資を継続します。

新技術・インフラ
<p>コネクティッド</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 車載通信機付き「マツダ コネクト2」の導入 ■ コネクティッドサービスの開始
<p>自動運転</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 先進安全技術の進化と普及 ■ Mazda Co-Pilotコンセプト実現
<p>シェアリング</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ シェアリング事業参画検討 ■ 地方での乗り合いサービス共同実証
<p>電動化</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ EVの投入 ■ マルチxEV化 ■ プラグインハイブリッドの導入

店舗の再編とともに、販売、マーケティング、サービス、トレーニングの強化等を通じたオペレーション品質の向上を、現場で働く人と共に推進します。また、コネクティビティなど新しい技術を活用しながら、お客さま一人ひとりの要望に合うコミュニケーションをお客さまと共に創り上げていきます。さらに、サプライチェーンの改善により、お客さまのご希望に沿って迅速に商品をお届けすることで、顧客体験の向上を図ります。これにより、不要な在庫の低減、キャッシュ・フローの改善や販売奨励金の抑制など経営改善につなげていきます。



どのように「ブランド価値を低下させる支出の抑制」を図る方針でしょうか。

価値訴求販売の継続・強化および品質向上により、相対的にブランド価値を低下させる支出を徹底的に抑制していきます。

新世代商品群の持つ商品価値を活用して価値訴求販売を強化し、全市場に確実に展開することで、販売奨励金を抑制し、残価の改善を図ります。そして高い残価と販売金融を活用し、より多くのお客さまに次もマツダ車を選んでいただけるようトレードサイクルマネジメント*を強化していきます。

品質対応費用に関しては、マツダの強みである「モデルベース開発」を活用して発売までの品質検証

を徹底し、品質向上を図ります。さらに、発売後においても、コネクティビティシステム「マツダ コネクト2」の車載通信機から送られてくるデータなどを活用し、品質課題の早期対応と拡大防止を図ります。これらの取り組みにより、相対的にブランド価値を低下させる支出を徹底的に抑制していきます。

*お客さまに最新のマツダ車にお乗り換えいただけるよう、一括企画により常に最新のマツダ車を提供することで高い残価を実現し、併せて残価保証型クレジット等のお求めやすいファイナンス提案を軸にしたビジネスモデル



これら2つの領域の取り組みによる売上成長や支出抑制により創出した原資はどのような領域に投資していきますか。

ブランド価値のさらなる向上に加え、これまで十分な取り組みができておらず、遅れていると考える領域に投資していきます。

具体的には、まず、米国合弁新工場など地産地消を考慮した生産拠点の最適化や、自動車他社、異業種との連携も含めてコネクティッドやシェアリング等のインフラへの投資を行います。

仲間づくりへの投資も行います。これまでも提携強化を推進してきましたが、今後はCASE等への対応のため、自動運転技術の連携やシェアリング共同事業への参加など、さらに積極的で広範囲な連携が必要となります。トヨタ自動車株式会社などと相互信頼を基礎に、共に行動するパートナーとの積極的な連携を推進していきます。

マツダの「人と共に創り出す」価値は従業員の力なしに生み出すことはできません。従業員がイキイキと働くことができるよう、働き方と人事制度の多様化、業務プロセスの改革・継続的改善、働く環境の改善・整備などに投資していきます。

また、株主還元や、心豊かな暮らしにつながる社会貢献モデルの構築や、環境・安全への投資も強化していきます。

中期経営方針に基づき、今後、さらに施策を具体化していきます。マツダの独自性を強化し、挑戦と努力を続け、存在感ある企業を目指していきます。

2019年8月

代表取締役
副社長執行役員

藤原清志

中期経営方針に基づいた施策の方向性

ブランド価値の対価	<ul style="list-style-type: none"> 市場・顧客の多様化への対応による台当たり売上の向上
1 ブランド価値向上への投資	<ul style="list-style-type: none"> 新世代商品、販売ネットワーク、顧客体験に投資
2 ブランド価値を低下させる支出の抑制	<ul style="list-style-type: none"> トレードサイクルマネジメント、販売奨励金抑制 品質向上による顧客満足度の向上
3 インフラへの投資	<ul style="list-style-type: none"> 地産地消を考慮した最適生産拠点化 コネクティッド・シェアリング等のインフラ投資
仲間づくりへの投資	<ul style="list-style-type: none"> 相互信頼を基礎に、共に行動するパートナーとのアライアンス強化
従業員／働く環境への投資	<ul style="list-style-type: none"> 従業員がイキイキ働けるよう、環境改善も含めて強化
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 安定的な還元を継続
SDGsおよびCSR関連投資	<ul style="list-style-type: none"> 社会と共存し、存在意義を重視 環境・安全への投資を強化

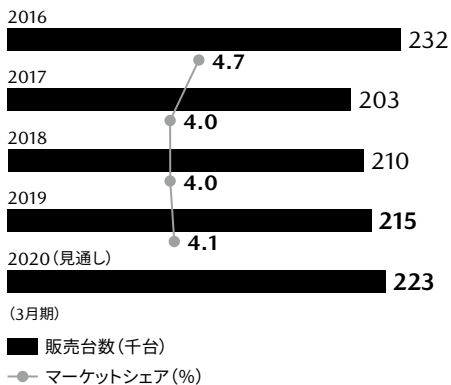
市場別レビュー

日本市場

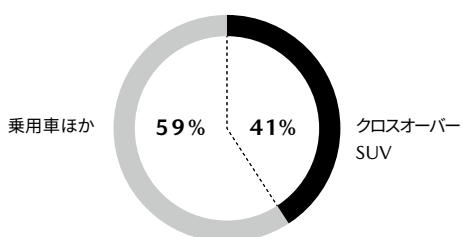


「マツダ CX-5」

販売台数



モデルタイプ別販売比率 (2019年3月期)



2019年3月期業績の概要

- 総需要は、前期比1%増の526万台。登録車が前年割れとなった一方、軽自動車は各社の新型車投入効果等で同3%増となりました。
 - マツダの販売台数は、総需要の伸びを上回る同2%増の21万5千台。2期連続で前年超えを達成。2017年末に販売を開始した「マツダ CX-8」が通年で寄与したことに加え、商品改良モデルを導入した「マツダ アテンザ」*「マツダ CX-5」「マツダ CX-3」の好調な販売が台数増に貢献しました。
- * 「マツダ アテンザ」を「MAZDA6」と車名変更しました。

2020年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、前期比4%増の22万3千台を計画。2019年5月に販売を開始した新世代商品第一弾となる「MAZDA3」、また第二弾となる「マツダ CX-30」をはじめ、市場ニーズの高いクロスオーバーSUVの販売拡大により、台数成長を目指します。
- マツダブランドの発信・体験拠点として、新世代店舗の国内展開を進めており、2019年3月末時点で165店舗が完成。今後もお客さまにご満足いただけるマツダならではの「顧客体験」の実現を目指します。店舗スタッフがマツダブランドに愛着を持ち、誇らしく働くことができるようになることを通じて、ご購入後にまたマツダを選んでいただけるよう、お客さま対応を一層向上する活動を、販売会社と一緒に進めていきます。

TOPIC

「CX-8」が「2018～2019日本自動車殿堂カーオブザイヤー」*1を受賞

CX-8は、マツダの国内ラインアップにおける最上位SUVです。選考においては、「スタイリッシュな3列シートSUV」、「卓越した運動性能と効率的な室内空間」、「運転負荷の軽減と先進の予防安全技術」が評価されました。

また、お客さまからも高い評価をいただき、国内3列シートSUV*2市場における2018年販売台数第1位(30,679台)*3を獲得しました。

*1 日本自動車殿堂(藤本隆宏会長)は、日本における自動車産業・学術・文化などの発展に寄与し、豊かな自動車社会の構築に貢献した人々の偉業をたたえ、殿堂入りとして顕彰し、永く後世に伝承してゆくことを主な活動とする特定非営利活動法人(NPO)。

*2 3列シートSUVとは、自販連区分オフロード4WD(一部2WD含む)の国産車のうち、乗車定員6名以上の車種を指す。

*3 マツダ調べ。



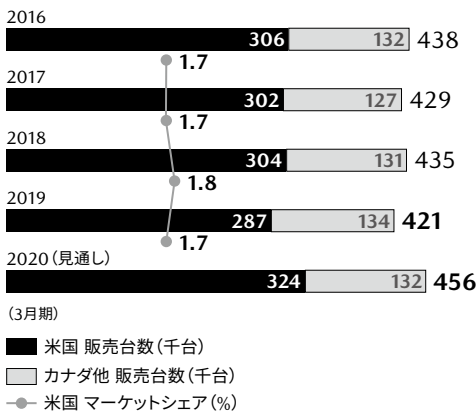
「マツダ CX-8」

北米市場

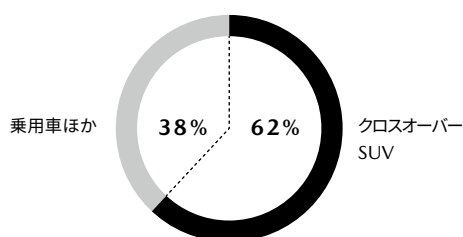


新型「MAZDA3」

販売台数



モデルタイプ別販売比率 (2019年3月期)



2019年3月期業績の概要

- 総需要は、米国で前期比1%減の1,716万台、カナダで同4%減の197万台、メキシコで同5%減の142万台。
- 北米市場におけるマツダの販売台数は、米国・カナダでの販売減少をメキシコの増加で一部オフセットし、同3%減の42万1千台となりました。
- 米国のマツダの販売台数は同6%減の28万7千台。乗用車系車種は、引き続き需要縮小傾向で、新旧モデル切り替えのタイミングとなった「MAZDA3」が同19%減。また、需要が堅調なクロスオーバーSUVにおいては、平成30年7月豪雨の影響により供給不足が発生し、「マツダCX-5」「マツダCX-9」はほぼ前期並みの販売にとどまりました。
- カナダは乗用車系車種の競争環境激化の影響を受け、同4%減の7万2千台。メキシコは、総需要が減少傾向の中、「MAZDA2」「CX-5」や「MAZDA6」の商品改良モデルの寄与により、同12%増の6万1千台となりました。

2020年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は前期比8%増の45万6千台を計画。
- このうち、米国では新世代商品の新型「MAZDA3」「CX-30」や既存モデルの商品改良により台数増を図り、同13%増の32万4千台、カナダでは同3%増の7万4千台の見通し。総需要の縮小が見込まれるメキシコでは同7%減の5万7千台を計画。
- 引き続き、フリート販売を抑制し、小売り主導のビジネスを継続するとともに、販売ネットワーク改革を推進し、ビジネス品質の改善に取り組みます。

TOPIC

米国販売ネットワーク改革

マツダは米国において販売ネットワークの再構築を進めており、「適切な販売店経営者」が、「適切な立地」「適切な施設」で、店舗経営を行えるよう施策に取り組んでいます。具体的には、「次世代ブランド店舗」への販売店による投資を促し、高いブランド基準への適合度・顧客満足度に応じて販売店に奨励金を支払う報奨制度を2018年7月に導入しました。

導入以降、「次世代ブランド店舗」への投資を表明する販売店が増加し、2019年3月末時点で265店舗となり、2021年に300店舗を目指す計画に対し順調に進捗。既に完成した65店舗では、1店舗当たりの年間販売台数が着実に増加しています。また再購入率の改善や販売店収益性の向上などビジネス品質の改善にもつながっています。



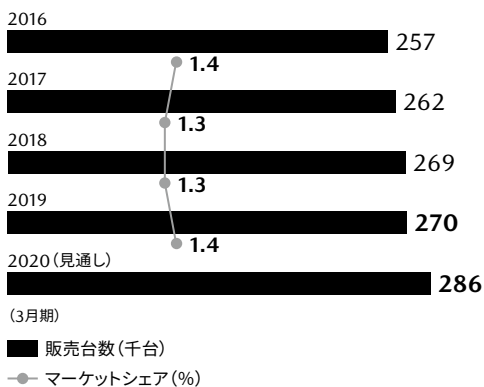
米国 次世代ブランド店舗

欧州市場

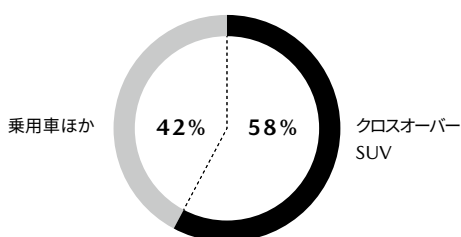


「マツダ CX-30」

販売台数



モデルタイプ別販売比率 (2019年3月期)



2019年3月期業績の概要

- 総需要は、前期比2%減の1,985万台。乗用車系車種の需要は落ち込み、クロスオーバーSUVへの需要シフトが継続。
- マツダの販売台数は、前期並みの27万台。ロシア、スペインの販売が好調に推移する一方、ドイツ、フランスなどで販売減となりました。
- 車種別では、「MAZDA2」「CX-3」「CX-5」が好調の一方で、「MAZDA3」「MAZDA6」「マツダ MX-5」が前期比減となりました。

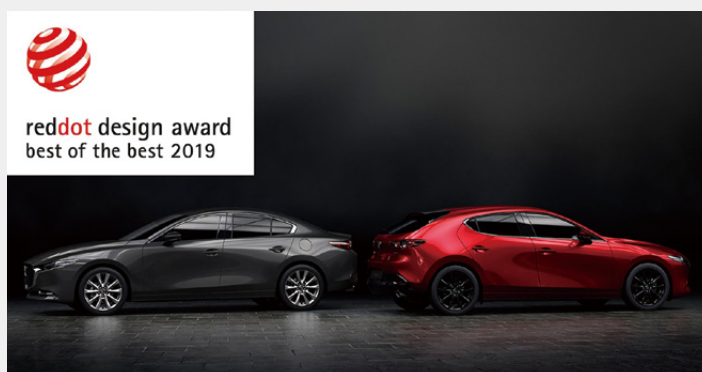
2020年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、前期比6%増の28万6千台を計画。好調な「MAZDA2」の販売トレンド継続を見込むとともに、新世代商品の新型「MAZDA3」「CX-30」を中心に台数増を図ります。
- ブランド価値経営の浸透のための施策も推進中です。ブランド価値に基づく行動規範「マツダ・ブループリント」の欧州各拠点の従業員および販売店の従業員へのさらなる浸透に向け、継続的な取り組みを展開しています。また、欧州市場のすべての販売店で、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しています。

TOPIC

新型「MAZDA3」が独「2019年レッド・ドット：ベスト・オブ・ザ・ベスト賞」を受賞

新型「MAZDA3」が、世界で最も権威のあるデザイン賞の一つである「2019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。同賞はレッド・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。



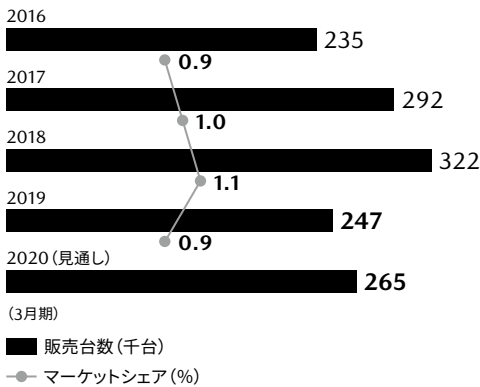
新型「MAZDA3」

中国市場

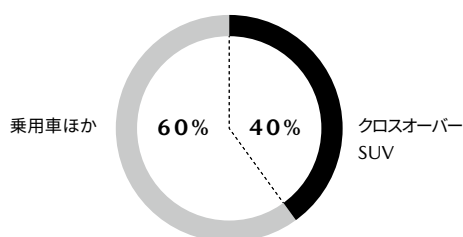


「MAZDA 6」

販売台数



モデルタイプ別販売比率 (2019年3月期)



2019年3月期業績の概要

- 総需要は、前期比6%減の2,727万台。米中貿易摩擦などによる先行き不安等から経済が弱含み、自動車需要は前期比減となりました。また、これまで成長をけん引してきたクロスオーバーSUVの需要も減少となりました。
- マツダの販売台数は、同23%減の24万7千台。需要縮小により各社が販売奨励金を増加させ、競争環境はさらに激化。一方マツダは、価格競争とは一線を画し、商品価値を訴求した正価販売を継続、販売は前年から減少に転じました。「MAZDA3」「MAZDA6」「マツダ CX-4」などの主要車種が導入後数年を経過したことも台数減の要因となりました。

2020年3月期業績の見通し

- マツダの販売台数は、前期比7%増の26万5千台を計画。2019年4月から開始された増値税減税による需要の動向を注視しながら、引き続き商品価値を訴求した販売を継続し拡販を図ります。また、導入予定の新型車や商品改良モデルの台数増への貢献も見込んでいます。
- 中国においても、「マツダブランド強化策」を実施しています。お客さまにマツダの提供価値である「走る喜び」を深く理解していただき、マツダブランドに共感していただけるように、丁寧な商品説明や試乗体験の提供を通じて、商品価値を訴求する販売を推進しています。

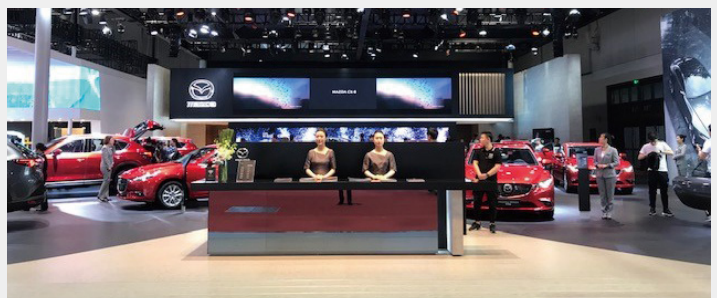
TOPIC

2019年上海モーターショー：

マツダブランドの強化施策～お客さまとのつながり強化～

中国では、2015年広州モーターショー以降、マツダブランド強化の一環として、北京・上海・広州の三大モーターショーでオーナーのエンゲージメント強化施策を推進しています。

2019年上海モーターショーでは「人馬一体学院」でマツダの開発思想をお伝えするとともに、「人間工学」を中心に、人体の持つバランス能力に関する研究を、器具を使ってお客さまに体感していただきました。



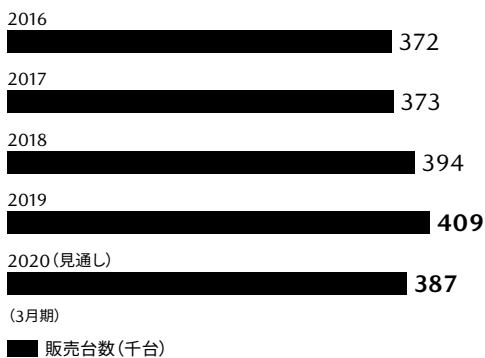
中国上海モーターショー マツダスタンド

その他市場

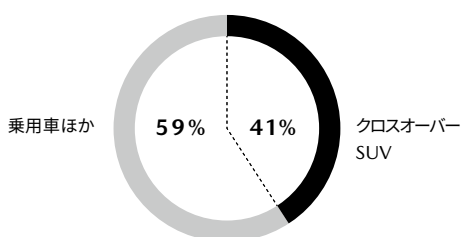


「MAZDA 2」

販売台数



モデルタイプ別販売比率 (2019年3月期)



2019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4%増の40万9千台となりました。
- オーストラリア：総需要が同6%減と厳しい市場環境の中、マツダの販売台数は、同5%減の11万台。
 - ・ 乗用車系車種の需要縮小と競争環境激化により、「MAZDA2」「MAZDA3」「CX-3」「CX-9」は台数減となったものの、2018年6月販売開始の「CX-8」が寄与。
 - ・ メーカー別の販売ランキングでは2位を維持。「MAZDA3」はセグメントが縮小する中、堅調な販売を維持し、セグメントトップクラスの販売。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：マツダの販売台数は、同18%増の13万7千台。
 - ・ タイは総需要が同19%増となる中、マツダは同25%増の7万台。マーケティングフォーラムの継続的な実施、販売店の「次世代ブランド店舗」への刷新やサービス体制強化等、ブランドの質的向上への取り組みが奏功しました。
 - ・ ベトナムでは2018年1月のASEAN域内完成車輸入税撤廃により競争環境は激化しましたが、同年3月の新工場稼働による商品品質向上と販売基盤の強化により、同14%増の3万2千台となりました。

2020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5%減の38万7千台を計画。
- オーストラリア：マツダの販売台数は、同9%減の10万台を計画。
 - ・ 引き続き総需要の落ち込み予測に加え、既存車種が導入後数年を経過した影響を考慮。一方、新商品の導入やこれまでに築き上げた優良顧客基盤を活用し、販売の質の改善を図ります。
- ASEAN市場：マツダの販売台数は、同2%減の13万3千台。
 - ・ 2018年のマレーシアでの減税による一時的な需要増が平年並みに戻ることを想定した、堅実な計画としています。
 - ・ 新世代商品群の導入や、さらなるブランドの質的向上への取り組みを通じ、計画を超える販売を目指しています。

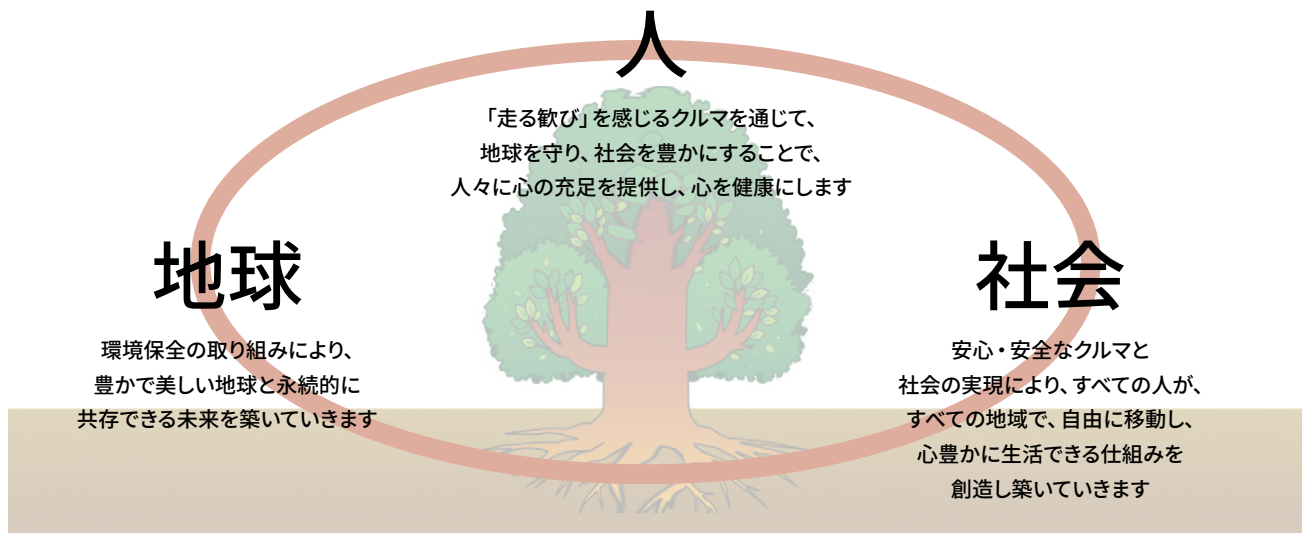
技術開発長期ビジョン

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

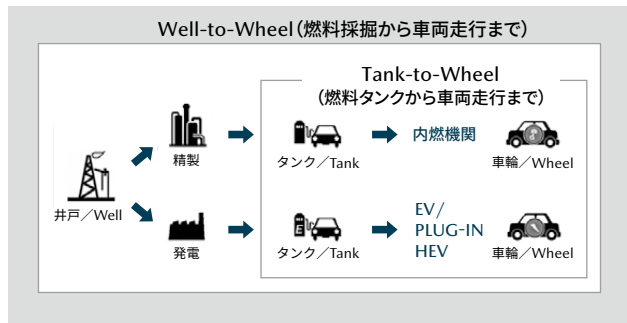
課題・外部環境

- 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

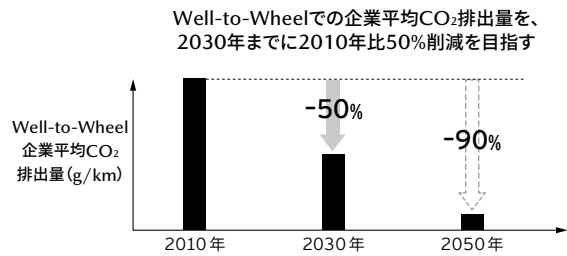
課題に対し、真に温室効果ガスの削減を図るため、クルマのライフサイクル全体でのCO₂排出量削減に取り組む必要があります。これまでの車両走行段階だけではなく、エネルギーの採掘、製造、輸送段階のCO₂排出評価も組み入れたWell-to-Wheel視点でのCO₂排出量の削減を進めていきます。具体的な目標として、Well-to-Wheel視点での企業平均CO₂排出量を、2010年比で2050年までに90%削減することを視野に、2030年までに50%削減を目指します。

このアプローチと目標は、温室効果ガス排出削減等のための国際的な枠組みである「パリ協定」や経済産業省が推進する「自動車新時代戦略会議」ともしっかり足並みを揃えています。

Well-to-Wheel視点でのCO₂排出量削減

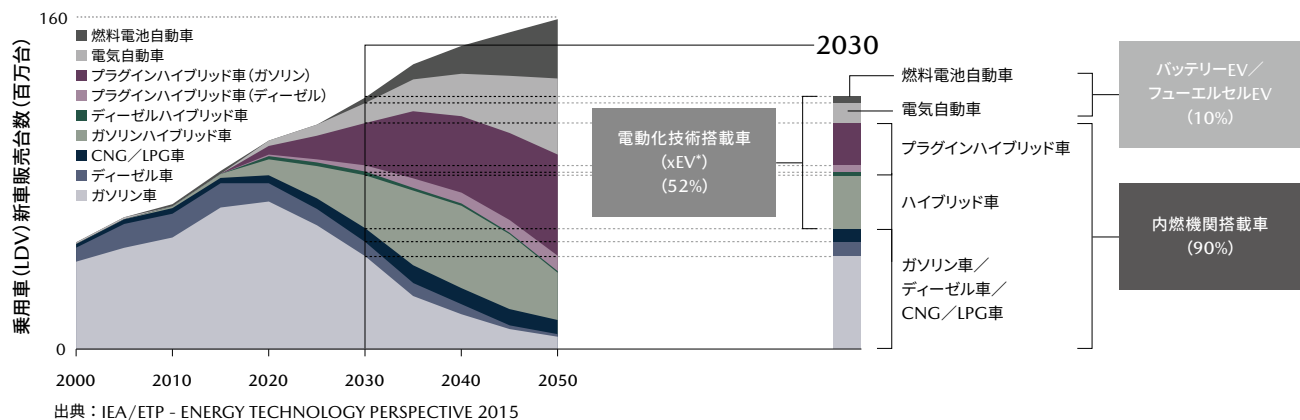


目標



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やエネルギー事情、電力の発電構成などを踏まえた、適材適所の対応が可能となるマルチソリューションをご提供できるよう開発を進めています。将来においても大多数のクルマに搭載が予測される内燃機関(下図参照)を磨き上げながら、2030年には生産するすべての内燃機関搭載車に電動化技術を搭載する予定です。

また、エネルギー源そのものもカーボンニュートラルに近づけることができるよう、微細藻類から生成されるバイオ燃料など再生可能液体燃料の普及に向け、産学官連携・企業間連携などを加速していきます。



* xEV = 経済産業省「自動車新時代戦略会議」中間整理に基づく電動車(電気自動車・プラグインハイブリッド自動車・ハイブリッド自動車・燃料電池自動車)

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

電動化技術

- 内燃機関を磨き上げながら、小型軽量の電動化技術を展開することで、CO₂排出量削減と「走る歓び」の進化を追求
- クリーンな発電で電力をまかなえる地域や、大気汚染抑制のために自動車に関する規制のある地域に対しては、電気自動車も最適なソリューションとして導入

2030年時点で生産するすべての車両に電動化技術を搭載予定です。電動化技術搭載車両の構成比は、電動化技術を搭載した内燃機関車が95%、電気自動車は5%を想定しています。

独自開発の電気自動車は、電気駆動ならではの利点を活かし、人間の特性や感覚を第一に考えたマツダならではの「人間中心」のアプローチで開発し、2020年を目途に市場に投入予定です。

2030年時点におけるマツダの電動化技術搭載車両の構成比



マツダらしい電気自動車の3つのコンセプト

1 走る歓び

「G-ベクタリング コントロール」技術などを活用し、電気自動車であってもクルマとの一体感を感じられる「走る歓び」を提供していきます。

2 地球・人にやさしい技術「小型・軽量のREを活用した電動化技術」

■ ローターエンジン(RE)レンジエクステンダー

電気自動車は、バッテリーのみで駆動するモデルと、これにマツダ独自の小型・軽量で静粛性に優れたREを組み合わせて、バッテリーが一定レベルに減ると発電し航続距離を延ばす新開発のREレンジエクステンダーを搭載したモデルを開発します。

航続距離の課題を解決



■ マルチxEV技術

REのコンパクトさと出力の高さを活用し、ジェネレーターやバッテリー、燃料タンクの組み合わせを変えることで、プラグインハイブリッド、シリーズハイブリッドなどを共通のパッケージングで提供することが可能になります。

3 社会貢献できる技術「車両からの電力供給による社会貢献可能な生活の提案」

REレンジエクステンダーは、REと気体燃料の親和性を活かし、LPG(液化石油ガス)を利用した災害時における緊急給電も想定して開発しています。

災害時における電気供給



SKYACTIV-X

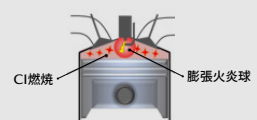


SKYACTIV-X

「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)」を採用した新世代エンジンです。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。新型「MAZDA3」を第一弾とする新世代商品に順次搭載していきます。また、「SKYACTIV-G」、「SKYACTIV-D」も継続的に進化させ、幅広いエンジンラインアップで多様なお客さまのニーズにお応えしていきます。

“SPCCI”

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



	ガソリンエンジン	新世代エンジン	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	○	○	▲

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手段の不足

「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

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

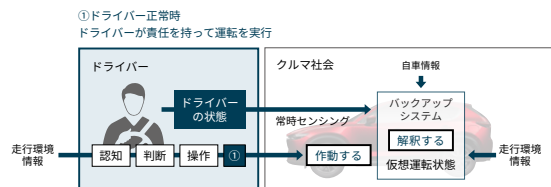
3. コネクティビティ技術の活用

「マツダ コネクト」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

「Mazda Co-Pilot Concept」

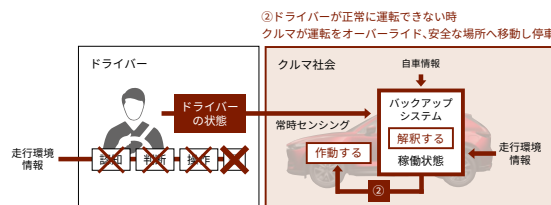
ドライバー正常時

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

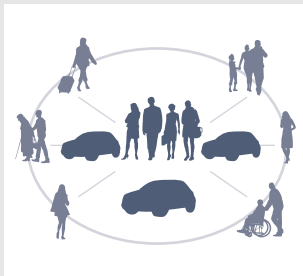
ドライバーが正常に運転できない状態と判断した時には、クルマがオーバーライドして危険を回避し、安全な場所へ移動し停車。



マツダのアプローチ

コネクティビティ技術

マツダは、「人間中心」の開発哲学に基づき、クルマを通じた体験や感動の共有によって人・社会をつなげ、いつまでも人間らしい心豊かな「生きる喜び」が実感できるコネクティビティ技術を開発しています。コネクティビティ技術によって、人と人・社会をつなげることで、社会構造の変化に伴う人と人とのつながりの希薄化など社会的な課題解決に貢献します。



具体的な取り組みの一つとして、2018年より広島県三次市で、地域住民の皆さま、行政機関である広島県および三次市と連携して、コネクティビティ技術を活用した移動サービス実証実験を開始しました。将来の乗り合いサービスを見据えた移動サービス実証実験を通して、地域の活性化につながる社会貢献モデルの構築を目指します。

また、従来のコネクティビティの「クルマとつながる」と「マツダとつながる」領域についても、今後の自動車ビジネスを考え、お客さまとの絆をより強化していくために、このコネクティビティ技術を活用し、ビジネス革新を進めていきたいと考えています。

マツダが提案する二つの価値

- デジタル化による便利な生活をクルマの中でも安全に実現できるという価値
- 人間中心の考え方でクルマとともに豊かな人生、カーライフを提供し、お客さまの心と体を元気にする価値

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

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」のさらなる深化に取り組みます。

マツダのアプローチ

新世代車両構造技術「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となります。

「魂動デザイン」の深化

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。「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。

マツダの新世代商品の幕開け

新型 MAZDA3



技術開発長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」の実現に向けた新技術を搭載した新世代商品の第一弾として新型「MAZDA3」の導入を開始しました。「人間中心」の開発哲学に基づき、デザイン・走り・静粛性・環境性能・質感など、すべての領域を飛躍的に高め、これまで誰も体験したことのない価値を創ることに挑戦しました。

新型「MAZDA3」は、日本の美意識の本質を表現することを目指す、深化した「魂動デザイン」を採用。ワンモーションのシンプルな動きでフォルムを描きつつ、繊細なボディ造形による光の移ろいやリフレクションの動きによって、これまで以上に力強く、味わい深い生命感をつくり込みました。その上で、

ファストバックではエモーショナルさを、セダンではエレガンスさを追求し、「MAZDA3」という一つのネームプレートのもと、まったく異なる2つの個性をつくり上げています。

また、人間の持つバランス保持能力を最大限に引き出すことを追求した、新世代車両構造技術「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE」や、幅広い走行シーンで意のままの加減速を可能にする、最新の「SKYACTIV-X」「SKYACTIV-G」「SKYACTIV-D」を搭載。人間を中心に設計するという思想に基づき、クルマとしての基本性能を飛躍的に向上させ、走る・曲がる・止まるという、クルマの動きが自然に感じられるよう磨き上げています。

新世代商品第二弾となる新型クロスオーバーSUV「マツダ CX-30」

「魂動デザイン」を具現化したエレガントなスタイルと、SUVらしい力強さを融合させた新しいコンパクトクロスオーバーです。

マツダの新たな基幹車種として、2019年夏より、欧州から順次グローバルに販売を開始します。



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」に取り組んでいます。

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、「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。新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。

モデルベース開発

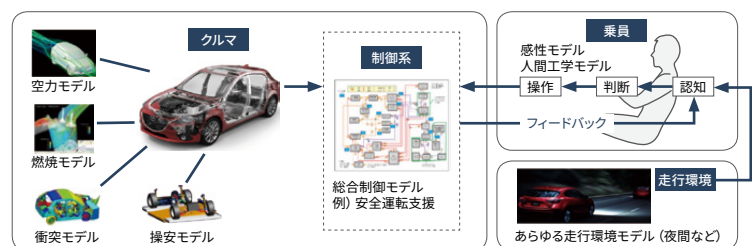
クルマに求められる機能は高度化、多様化する一方で、これに対応する車両の構造や制御システムは複雑化しています。複雑なシステムを限られたリソースで迅速に開発し続けるには開発そのものを机上で効率よく行う「モデルベース開発」が極めて重要となります。

「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。マツダはパワートレイン、車両開発などに「モデルベース開発」を適用し、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、高度で複雑な新商品を、少ないリソースで、品質を確保しつつスピーディに開発することに取り組んでいます。

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。

「モデルベース開発」は、「SKYACTIV技術」のさらなる進化を含むパワートレインのマルチソリューション戦略、自動運転技術、SmallとLargeの2種類のコモンアーキテクチャー開発等、多岐にわたる自動車開発をマツダの規模で実行するために重要な役割を果たしています。

* 2012年11月マツダ調べ。



EV C.A. Spirit 株式会社

マツダと株式会社デンソー、トヨタ自動車株式会社は2017年9月、電気自動車(EV)の基本構想に関する共同技術開発の契約を締結し、共同開発拠点として新会社「EV C.A. Spirit」を設立しました。その後、同じ志を持つそのほかの自動車メーカーも参加し、各社と共にEV基盤技術の共同開発を進めています。「EV C.A. Spirit」では、各社が市場動向に柔軟かつ迅速に対応できるように、幅広いセグメント、車種に対応可能なEVの最適特性・機能研究を一括企画やコモンアーキテクチャーで行うとともに、モデルベースの開発手法を用いて各社での効率的な製品開発の実現を目指しています。



<https://www.ev-cas.co.jp/>

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。

<https://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

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(持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals)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。2019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、イントラネット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 (2019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月以降継続選定)
- ▶ 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)
- ▶ Ethibel EXCELLENCEに選定(2013年10月以降継続選定)
- ▶ CDPの「気候変動」の調査において、2019年3月期は、スコアBと評価
- ▶ S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数に選定(2018年9月新設当初から選定)
- ▶ SAM Sustainability Award 2019で自動車業種で優れた企業として「Bronze Class(銅賞)」を受賞

人づくり

人事基本コンセプト

マツダは「最大の経営資源は人である」と考え、どこよりも「人」がイキイキしている企業を目指しています。その実現のため、国内・海外のマツダグループ従業員全員で共有する、「Mazda Way」を軸とした人づくりを進めるとともに、グループの人事施策推進体制を構築し、さまざまな取り組みを展開しています。

Mazda Way

2008年度に、これまでマツダで受け継がれてきた基本的な考え方や価値観を7つに集約し、仕事を進める上で大切にすべき考え方を「Mazda Way」としてまとめました。全員が「Mazda Way」を自然と実践できるよう、取り組みを推進しています。

ダイバーシティ(多様性)の実現／ワークライフバランスの推進

従業員の多様性を尊重すると同時に従業員一人ひとりが個性を發揮しながら、力を合わせて会社や社会に貢献する企業風土の醸成を目指しています。多様な価値観やライフスタイルを持つ社員が、プライベートと会社生活を両立させ、イキイキと活躍できるよう、ワークライフバランスの促進、充実に取り組んでいます。

具体的には、「女性雇用の拡大と活躍の場の創設」「障がい者雇用」「高齢者の雇用促進と技能・技術・ノウハウの伝承」などを推進しています。

「Mazda Way」7つの考え方

- 誠実
私たちは、お客様、社会、そして仕事に対して誠実であり続けます。
- 基本・着実
私たちは、基本に忠実に、地道で着実に仕事をすすめます。
- 継続的改善
私たちは、知恵と工夫で継続的な改善に取り組みます。
- 挑戦
私たちは、高い目標を掲げ、その実現に向けて挑戦します。
- 自分発
私たちは、自分発で考え、行動します。
- 共育(ともい)く
私たちは、成長と活躍に向けて、自ら学び、自ら教え合います。
- ONE MAZDA
私たちは、常にグローバルにOne Mazdaの視点で考え、行動します。

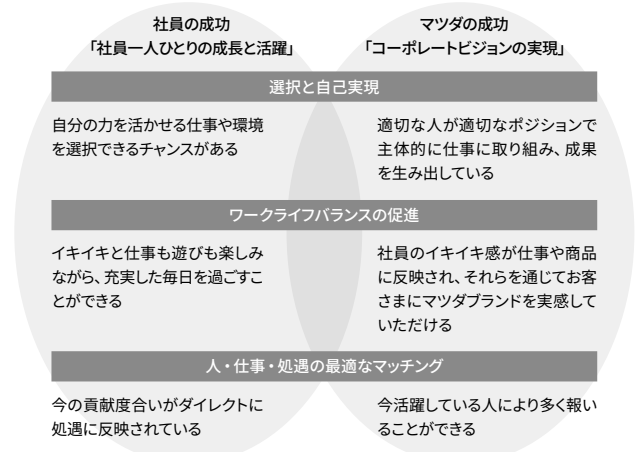
ワークライフバランスとダイバーシティ推進に向けた主な施策

育児休暇	出産や育児のため連続5労働日の休暇が取得できる制度。
育児休職	子が満3歳まで育児のために取得できる休職制度。
介護休職	要介護状態にある親族を介護するための休職制度(最長1年)。
在宅勤務制度	育児・介護を行う場合や、在宅勤務を行うことでより効率的に業務を遂行できる場合を対象に、所定時間の25%までの範囲で在宅での勤務を可能とする制度。
社内保育施設	子育て中の社員のための、未就学児童向け社内保育施設。看護師が常駐しており、体調不良児の保育も可能。
スーパーフレックスタイム勤務(コアタイム無し)	個人の業務と私生活の調和を図りながら業務の成果をあげていく目的で導入した、出勤しない日の設定も可能なフレックスタイム制度。

最適な仕事や環境を提供する人事制度

社員一人ひとりが最大限の力を發揮できるよう、その成長と活躍を支援し、最適な仕事や環境を提供する人事制度「とびうお」を運用しています。具体的には、「選択と自己実現」「ワークライフバランスの促進」「人・仕事・処遇の最適なマッチング」という、社員の声を反映した3つの柱に基づき、人事施策を展開しています。

「とびうお」3つの柱



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。

<https://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。

なお、当社を取り巻く事業環境が急速に変化する中、経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略等の議論の一層の充実と監督機能の強化を目的として、当社は、2019年6月26日開催の第153回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行いたしました。

コーポレートガバナンス体制一覧

取締役(監査等委員である取締役を除く)	人数	9名(社内7名、社外2名) うち、女性1名
	任期	1年
	インセンティブ付与	短期：業績連動報酬 中長期：株式報酬型ストックオプション
監査等委員である取締役	人数	6名(社内2名、社外4名) うち女性1名
	任期	2年
取締役合計	人数	15名(社内9名、社外6名) うち、女性2名
	社外取締役比率	40%
	女性取締役比率	13.3%
独立役員(東京証券取引所に届出)		社外取締役6名全員を届出
役員の指名・選解任、報酬決定プロセス		役員体制・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～監査等委員会設置会社に移行～

Q. なぜこのタイミングで移行したのですか。

自動車産業および当社を取り巻く事業環境が急速に変化する中で、「監査等委員会設置会社」に移行することで、より一層迅速かつ適切に変化に対応でき、コーポレートガバナンスの充実が図れると判断しました。

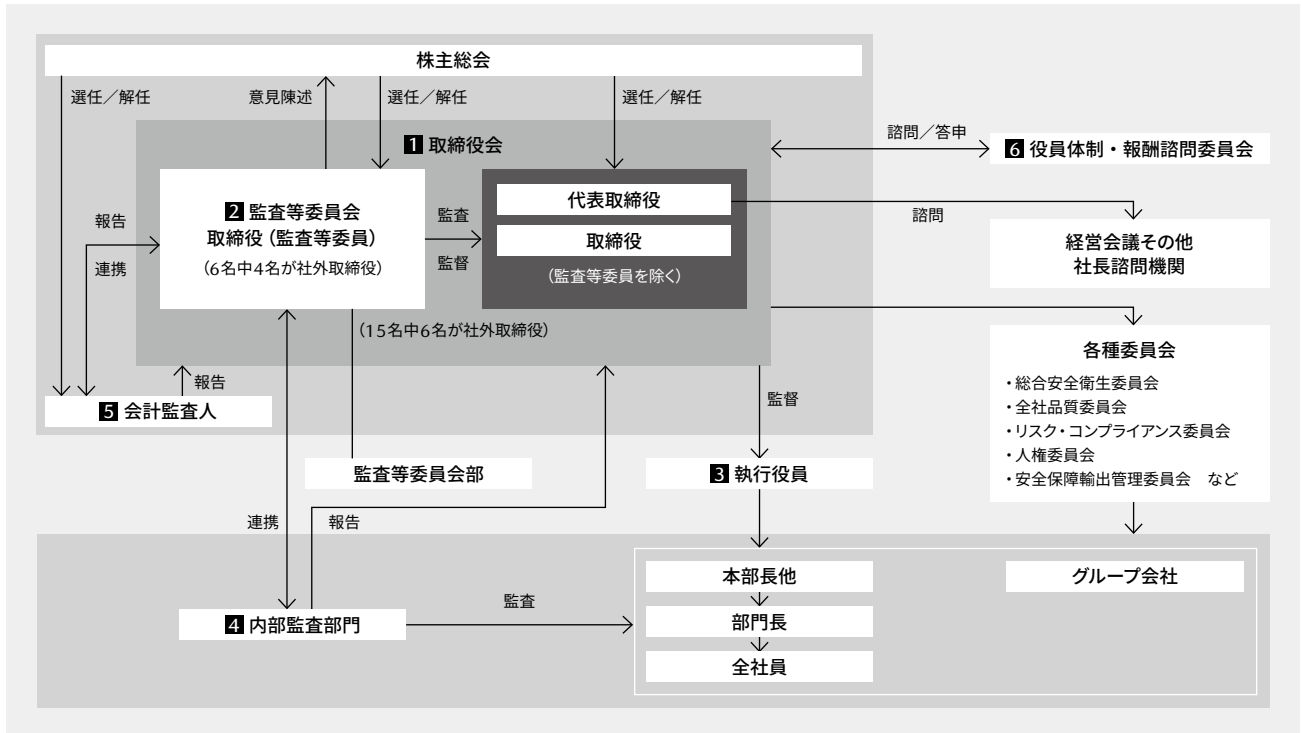
Q. 「監査等委員会設置会社」に移行した目的は何ですか。

経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略等の議論の一層の充実と監督機能の強化を目的としています。

Q. 具体的にどのように意思決定の迅速化、および、取締役会における監督機能の強化が実現できるのですか。

「監査等委員会設置会社」では、法令で取締役会決議が必要と定められているものを除き、重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役会から取締役委任することができます。当該委任により、迅速かつ機動的な意思決定が実現できるとともに、取締役会は、経営戦略など重要事項に関する審議に一層注力できるようになります。また、監査役と異なり、監査を担う監査等委員は取締役であるため、取締役会での議決権を有し、経営の意思決定に直接参加することから、取締役会の監督機能がより強化されると考えます。

コーポレートガバナンス体制

**1 取締役会**

当社の取締役会は経営の基本方針・経営戦略等の重要な業務執行に関する事項について審議・決定し、また個々の取締役の職務の執行の監督を行っています。迅速・機動的な意思決定を可能とするため、定款の定めに基づき、重要な業務執行の決定の相当部分を経営陣に委任しており、これらの事項については、当社職務権限規程に基づいて権限が委任された社長以下の執行役員等が決定します。取締役会は15名で構成され、うち6名は独立性の高い社外取締役です。

2 監査等委員会

当社の監査等委員会は、取締役会における議決権の行使および株主総会における取締役(監査等委員である取締役を除く)の人事、報酬に関する意見陳述権の行使等を通じて、取締役会の意思決定過程および取締役の業務執行状況の監査・監督を行います。監査等委員会は6名で構成され、うち4名は独立性の高い社外取締役です。

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 あずさ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15名、米国公認会計士2名、その他19名(うち公認会計士試験合格者4名を含む)となっています。

6 役員体制・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、代表取締役3名および社外取締役6名で構成し、代表取締役会長を議長とする「役員体制・報酬諮問委員会」を設置しています。同委員会は、役員の構成、候補者の育成・選定の方針等、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する報酬支給の方針および方針に基づく報酬体系、プロセス等について審議した上で、その結果を取締役会へ答申します。

役員指名・選任プロセス、および報酬の決定プロセス

取締役候補者および執行役員指名・選任並びに取締役および執行役員報酬について、透明性・公平性・客観性を一層高めるために、2015年に「役員体制諮問委員会」および「役員報酬諮問委員会」を設置しましたが、監査等委員会設置会社への移行に伴い、両委員会を発展的に改組し、新たに、取締役会の諮問機関として、代表取締役会長を議長とする「役員体制・報酬諮問委員会」を設置しました。同委員会は、役員構成、候補者の育成・選定の方針等、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、プロセス等について審議した上で、その結果を取締役会へ答申します。

役員指名・選解任の方針

役員指名・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。役員体制・報酬諮問委員会の提言を踏まえて、役員指名・選任に関する議案を取締役会に上程します。

社外取締役の選任状況

社外取締役	選任の理由
	以下の経験・識見に基づき、独立した立場から当社の経営に対する助言・監督を期待して社外取締役に選任しています。
佐藤 潔	電気機器メーカーにおける営業・マーケティング領域に関する豊富な知見を有するとともに、代表取締役社長、取締役副会長などの要職を歴任し、企業の経営に関する豊富な経験・識見を有しています。
小川 理子	電気機器メーカーにおける研究開発に関する高い知見を有するとともに、高級音響機器事業を担当する役員として同事業の再構築に携わるなど、企業の経営に関する豊富な経験・識見を有しています。
社外取締役 (監査等委員)	選任の理由
	以下の経験・識見に基づき、独立した立場から当社の経営に対する監査・監督機能強化に貢献いただくことを期待して監査等委員である社外取締役に選任しています。
坂井 一郎	長年にわたる検事および弁護士としての法曹界における豊富な経験・識見を有しています。
玉野 邦彦	総合商社において常務執行役員CFO(最高財務責任者)補佐を務めるなど、財務および会計に関する高い知見を有するとともに、企業の経営に関する豊富な経験・識見を有しています。
北村 明良	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を有するとともに、企業の経営に関する豊富な経験・識見を有しています。
柴崎 博子	損害保険会社における営業に関する高い知見を有するとともに、九州・沖縄エリア全域の営業を統括する常務執行役員などを歴任し、企業の経営に関する豊富な経験・識見を有しています。

* 当社の社外取締役は、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、6名全員を東京証券取引所に独立役員として届け出ています。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。

役員職務に関し法令・定款に違反する重大な事実が判明した場合、役員としての適格性に欠け、相応しくない行為があった場合、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合には、当該役員解任・その他の処分について、役員体制・報酬諮問委員会の提言を踏まえて、当該役員解任に関する議案を取締役会に上程します。

役員報酬の方針

社内取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員報酬については、その職責に応じた固定額の「基本報酬」、経営計画に基づく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上決定する「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する「株式報酬型ストックオプション」で構成します。監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場であることを考慮し、固定額の基本報酬のみとしています。

2019年3月期(監査等委員会設置会社移行前)実績

区分	人員	支給額
取締役	11名	702百万円
監査役	6名	109百万円
計(うち社外役員)	17(6)名	811(65)百万円

* 上記には、2018年6月14日付で退任した社外監査役1名および2018年6月26日開催の第152回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

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、2019年3月期の取締役会の分析・評価を、監査等委員会設置会社への移行前の2019年5月に実施しました。

■ 分析・評価の方法

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。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上で、目指す姿、改善策などについて議論を行いました。

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上で、独立した立場から活発に意見を述べており、業務執行に対する監督機能が確保されていることを確認しました。

また、前回調査(2018年3月期)を踏まえ、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取り組んだ結果、一定の改善は見られたものの、さらなる改善を目指す必要があることを確認しました。

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、財務基盤の強化に合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、中長期的な企業価値向上につながると思われる場合に、株式を保有し、保有意義が希薄と判断した株式は、当該企業の状況を勘案した上で売却を進めるなど縮減を図ることとしています。

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。

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月の株主総会から、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 <https://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/>
英語 <https://www.mazda.com/en/investors/stockinfo/meeting/>

内部統制

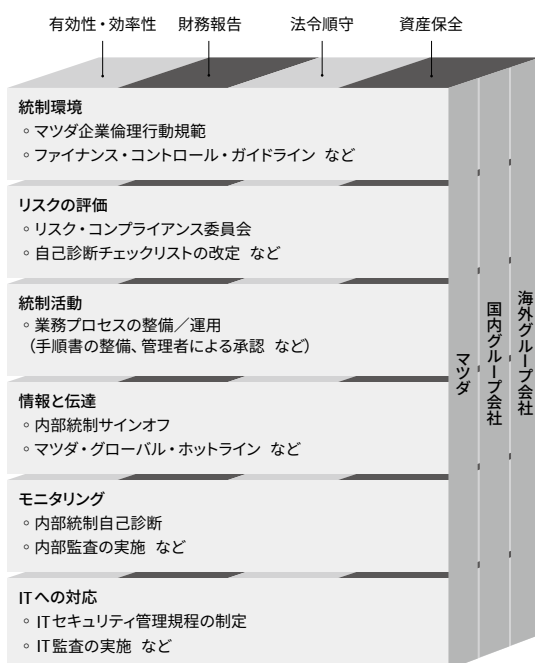
マツダでは、従業員の行動指針を示す「マツダ企業倫理行動規範」や財務統制のグローバルなガイドラインである「ファイナンス・コントロール・ガイドライン」などを定めています。これらのガイドラインを踏まえ、各部門は、規程・要領・手順書などを整備し、内部統制の構築を推進しています。

グループ会社においては、マツダが定める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。

マツダの内部統制

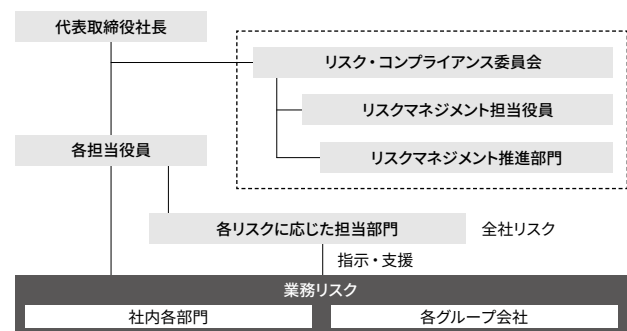


リスク・コンプライアンス委員会では、2017年3月期に定めた中期活動計画に基づき、当社およびグループ会社におけるリスクの一層の見える化とリスク管理活動の強化に取り組んでおり、半期ごとにその進捗をリスク・コンプライアンス委員会を確認しています。なお、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、定期的に取り締役に報告しています。2019年3月期は、前期に引き続き、各部門において抽出したリスクについて、その対応状況の確認結果等を踏まえ、当社グループとして共通の重点課題を設定し、その課題への取り組みを実施しています。加えて、部門長および関係会社経営者向けの教育を拡充しました。また、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、事業継続計画(BCP)の拡充に取り組んでいます。

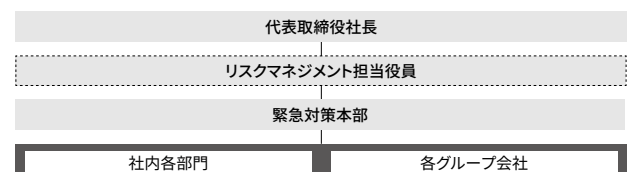
災害・緊急事態への対応

マツダでは、南海トラフ地震をはじめとした大地震やそれ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ます。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などソフト面の整備も計画的に進めています。また、東日本大震災など各地の地震の経験を教訓に公設消防との合同防災訓練や防災自衛団単独での訓練を実施するほか、従業員の安否確認システムを導入しました。

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。

2019年3月期は、平成30年7月豪雨の経験をもとに、人命を守り災害拡大を防止することを目的とした、より迅速な初動体制を構築したほか、周辺地域における火災への消防車派遣や飲料水や軍手等の提供といった物資支援など、地域との連携体制強化などを進めました。

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、そのもとで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。

サプライヤーと連携したリスクマネジメント：

事業継続計画 (BCP) の拡充

リスクマネジメントの観点から、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、マツダとサプライヤーが連携して事業継続計画 (BCP) の拡充に取り組んでいます。マツダではサプライチェーンリスク管理システム「SCR (Supply Chain Resiliency) Keeper」*を導入し、災害発生時の拠点情報を漏れなく、かつ素早く把握することで初動を早期化しています。また、事前の防災・減災を推進することにも取り組んでいます。南海トラフを代表とする地震を想定したリスク点検と備えは既に完了していましたが、平成30年7月豪雨災害を踏まえ、リスク対象に大雨を加えサプライチェーンのリスク点検、リスクの高い拠点への防災・減災強化などの対策推進を開始しました。今後も、サプライヤーと協同して引き続きBCPの拡充を進めていきます。

* Supply Chain Resiliency の略。地図情報と気象庁の地震情報などが連携されており、地震発生時に、登録されている生産拠点の震度をいち早く認識できるなどの機能を持つシステム。

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。

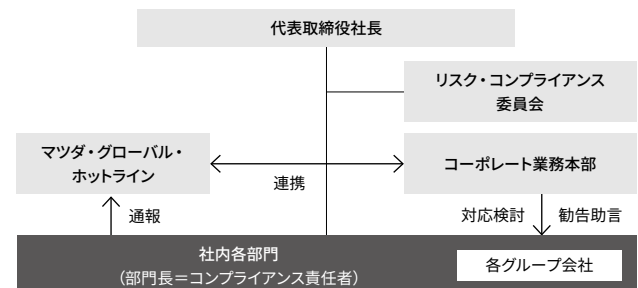
コンプライアンス

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付け、「マツダ企業倫理行動規範」ののっとなって、誠実で公正な事業活動への取り組みを進めています。なお、すべての関係先と公平で透明性の高い取引を推進するため、「接待・贈答品に関するガイドライン」を定め、贈収賄や不当な利益の享受などを禁止しています。

これらのガイドラインは、社会環境や社会的要請などの変化も踏まえ、必要に応じて見直しを行っています。海外においても、国際ルールや各国・各地域の法令の順守はもちろん、現地の歴史、文化、慣習なども尊重しています。

コンプライアンスに関する従業員への浸透度に関しては、グローバル社員意識調査に設問を設定し、確認を行っています。

コンプライアンス推進体制



役員一覧 (2019年7月31日現在)

取締役



所有する当社株式
10,100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
10,200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
6,600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
7,300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
700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
1,300株

毛籠 勝弘
取締役

- 1983.3 当社入社
- 2002.8 当社グローバルマーケティング 本部長
- 2004.3 当社マツダモーターヨーロッパ GmbH 副社長
- 2008.11 当社執行役員
- 2013.6 当社常務執行役員
- 2016.1 当社常務執行役員 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 社長兼 CEO
- 2016.4 当社専務執行役員
- 2019.4 当社専務執行役員 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 会長兼 CEO
- 2019.6 当社取締役専務執行役員 (現)



所有する当社株式
0株

佐藤 潔
取締役

- 1979.4 東京エレクトロン株式会社入社
- 2001.12 同社クライアントラックビジネス ユニットジェネラルマネージャー
- 2003.6 同社代表取締役社長
- 2009.4 同社取締役副会長
- 2011.6 同社取締役
- 2014.7 同社顧問 (~2016年6月)
- 2016.6 東京エレクトロン山梨株式会社 監査役
- 2017.6 東芝機械株式会社社外取締役 (現)
- 2017.7 東京エレクトロン株式会社顧問
- 2019.6 稲畑産業株式会社社外取締役 (現)
- 2019.6 当社取締役 (現)



所有する当社株式
0株

小川 理子
取締役

- 1986.4 松下電器産業株式会社 (現 パナソニック株式会社) 入社
- 2014.5 同社ホームエンターテインメント事業部オーディオ成長戦略担当理事
- 2015.4 同社役員テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社常務ホームエンターテインメント事業部テクニクス事業推進室長

- 2015.11 同社役員テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社常務ホームエンターテインメント事業担当 (兼) ホームエンターテインメント事業部長 (兼) テクニクス事業推進室長
- 2017.6 同社執行役員テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社副社長 ホームエンターテインメント・コミュニケーション事業担当 (兼) ホームエンターテインメント事業部長 (兼) テクニクス事業推進室長
- 2018.1 同社執行役員テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社副社長技術担当 (兼) 技術本部長、テクニクス事業推進室長 (現)
- 2018.2 パーソル AVC テクノロジー株式会社 取締役 (現)
- 2018.6 一般社団法人日本オーディオ協会会長 (現)
- 2019.6 当社取締役 (現)



所有する当社株式
4,100株

圓山 雅俊
取締役監査等委員 (常勤)

- 1980.4 当社入社
- 2010.5 当社品質本部長
- 2011.4 当社執行役員品質本部長
- 2015.4 当社常務執行役員
- 2019.6 当社取締役監査等委員 (現)



所有する当社株式
1,257株

安田 昌弘
取締役監査等委員 (常勤)

- 1980.4 当社入社
- 2002.11 当社先行商品企画室長
- 2006.4 当社グローバル広報企画部 マネージャー
- 2010.6 当社グローバル広報企画部長
- 2012.7 当社広報本部副部長
- 2017.6 当社監査役
- 2019.6 当社取締役監査等委員 (現)



所有する当社株式
10,200株

坂井 一郎

取締役監査等委員

1968.4 検事任官
1999.12 横浜地方検察庁検事正
2001.5 法務省法務総合研究所長
2002.10 広島高等検察庁検事長
2004.6 福岡高等検察庁検事長
2005.4 弁護士登録（第一東京弁護士会）（現）
2005.6 東レ株式会社社外監査役
2006.2 キュービー株式会社社外監査役
2007.6 当社監査役
2011.6 当社取締役
2014.2 キュービー株式会社社外取締役
2019.6 当社取締役監査等委員（現）



所有する当社株式
700株

玉野 邦彦

取締役監査等委員

1974.4 伊藤忠商事株式会社入社
1999.1 同社経理部税務室長
2006.6 同社執行役員
2009.4 同社常務執行役員
2010.6 株式会社日本アクセス専務取締役
2011.4 伊藤忠商事株式会社常務執行役員
CFO補佐（兼）統合リスク
マネジメント部長
2014.4 同社理事
2014.6 株式会社日本アクセス代表取締役
副社長
2016.6 同社相談役
2017.6 同社理事
2017.6 当社監査役
2019.6 当社取締役監査等委員（現）



所有する当社株式
100株

北村 明良

取締役監査等委員

1974.4 株式会社住友銀行
（現 株式会社三井住友銀行）入行
2003.6 同行執行役員
2006.4 同行常務執行役員
2007.4 同行取締役兼専務執行役員
2008.4 同行代表取締役兼専務執行役員
2009.4 株式会社関西アーバン銀行
（現 株式会社関西みらい銀行）顧問
2009.6 同行取締役副会長（代表取締役）
2010.3 同行取締役会長（代表取締役）
兼最高経営責任者
2016.6 同行顧問
2018.4 アーク不動産株式会社
社外取締役（現）
2018.6 当社監査役
2019.6 当社取締役監査等委員（現）



所有する当社株式
0株

柴崎 博子

取締役監査等委員

1974.4 東京海上火災保険株式会社
（現 東京海上日動火災保険株式会社）
入社
2008.7 同社理事お客様の声部長
2010.7 同社理事福岡中央支店長
2012.4 同社執行役員福岡中央支店長
2015.4 同社常務執行役員
2018.4 同社顧問
2019.6 当社取締役監査等委員（現）

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、グローバルマーケティング・販売・
カスタマーサービス統括

専務執行役員

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

古賀 亮*

企画領域・渉外・MDI&IT統括

毛籠 勝弘*

北米事業統括、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）会長兼CEO

廣瀬 一郎

研究開発・コスト革新統括、パワートレイン開発・統合制
御システム開発担当

ジェフリー・エイチ・ガイトン

北米事業・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

フェロー

シニアイノベーションフェロー

人見 光夫

常務執行役員

藤川 和久

グローバル購買・コスト革新担当

福原 和幸

SMMオートファイナンス株式会社代表取締役社長、
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

豪亜・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

欧州事業担当、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

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

グローバル生産・グローバル物流・
コスト革新担当

川上 英範

グローバル品質担当、コスト革新担当補佐

執行役員

水谷 智春

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

相原 真志

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

梅下 隆一

ブランド推進・グローバルマーケティング・販売・カスタ
マーサービス担当

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・技術研究所担当

松本 浩幸

車両開発・商品企画担当

小島 岳二

広報・渉外担当

木谷 昭博

MDI&IT本部長

中井 英二

パワートレイン開発本部長

杉山 郁男

米国生産準備室副室長、マツダトヨタ
マニユファクチャリングUSA, Inc. 副社長

田中 浩憲

国内営業担当

* 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

	2009	2010	2011	2012	2013
経営成績*2(百万円):					
売上高*3	¥2,535,902	¥2,163,949	¥2,325,689	¥2,033,058	¥2,205,270
国内	620,336	574,982	541,490	560,216	588,042
海外	1,915,566	1,588,967	1,784,199	1,472,842	1,617,228
売上原価	2,021,851	1,710,699	1,863,678	1,662,592	1,729,296
販売費及び一般管理費	542,432	443,792	438,176	409,184	422,038
営業利益(損失)	(28,381)	9,458	23,835	(38,718)	53,936
税金等調整前当期純利益(損失)	(51,339)	(7,265)	16,081	(55,262)	39,101
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(71,489)	(6,478)	(60,042)	(107,733)	34,304
設備投資額*4	81,838	29,837	44,722	78,040	77,190
減価償却費	84,043	76,428	71,576	68,791	59,954
研究開発費	95,967	85,206	90,961	91,716	89,930
キャッシュ・フロー:					
営業活動によるキャッシュ・フロー	(67,418)	111,646	15,344	(9,098)	49,033
投資活動によるキャッシュ・フロー	(61,826)	(44,252)	(13,717)	(70,317)	(40,287)
フリー・キャッシュ・フロー*5	(129,244)	67,394	1,627	(79,415)	8,746
財務活動によるキャッシュ・フロー	137,008	60,951	(14,360)	236,462	(57,181)
財政状態(百万円):					
総資産	¥1,800,981	¥1,947,769	¥1,771,767	¥1,915,943	¥1,978,567
純資産	414,731	509,815	430,539	474,429	513,226
有利子負債	753,355	722,128	693,000	778,085	718,983
純有利子負債	532,631	375,825	370,151	300,778	274,108
1株当たり情報(円):					
当期純利益*6	¥(52.13)	¥(4.26)	¥(33.92)	¥(57.80)	¥11.48
年間配当金*7	3.00	3.00	—	—	—
純資産*8	314.98	286.92	242.24	156.85	166.04
財務指標(%):					
売上高営業利益率	(1.1)%	0.4%	1.0%	(1.9)%	2.4%
自己資本利益率(ROE)*9	(14.8)	(1.4)	(12.8)	(24.0)	7.1
自己資本比率*9	22.9	26.1	24.2	24.5	25.1
期中平均発行済株式総数(千株)	1,371,456	1,519,652	1,770,198	1,863,949	2,989,171
従業員数(人)	39,852	38,987	38,117	37,617	37,745

* 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、2019年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき111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 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2009年3月期から2013年3月期まで、並びに2017年3月期から2019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。

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019
						千米ドル*1
¥2,692,238	¥3,033,899	¥3,406,603	¥3,214,363	¥3,474,024	¥3,564,696	\$32,114,378
655,716	617,397	660,935	587,025	631,229	693,581	6,248,477
2,036,522	2,416,502	2,745,668	2,627,338	2,842,795	2,871,115	25,865,901
1,993,643	2,247,720	2,567,465	2,448,184	2,653,600	2,771,952	24,972,541
516,474	583,291	612,363	640,492	674,003	709,731	6,393,972
182,121	202,888	226,775	125,687	146,421	83,013	747,865
97,409	209,335	166,986	128,413	157,484	108,273	975,432
135,699	158,808	134,419	93,780	112,057	63,476	571,856
133,216	131,010	89,214	94,399	104,129	119,734	1,078,685
57,656	68,872	78,972	82,416	86,954	88,443	796,784
99,363	108,378	116,610	126,915	136,009	134,660	1,213,153
136,379	204,459	262,770	161,097	207,795	146,690	1,321,532
(120,057)	(95,548)	(108,092)	(63,751)	(159,989)	(131,611)	(1,185,685)
16,322	108,911	154,678	97,346	47,806	15,079	135,847
10,483	(62,776)	(94,062)	(149,898)	30,461	83,411	751,450
¥2,246,036	¥2,473,287	¥2,548,401	¥2,524,552	¥2,724,092*10	¥2,871,018	\$25,865,027
676,837	891,326	976,723	1,064,038	1,219,470	1,248,915	11,251,486
742,735	701,019	617,132	491,434	497,893	607,051	5,468,928
262,981	171,871	48,418	(35,430)	(106,961)	(94,573)	(852,009)
						米ドル*1
¥ 226.99*11	¥ 265.64*11	¥ 224.85	¥ 156.87	¥ 182.93	¥ 100.79	\$ 0.91
1.00	10.00	30.00	35.00	35.00	35.00	0.32
1,105.21*11	1,454.61*11	1,595.83	1,738.70	1,894.29	1,935.24	17.43
6.8%	6.7%	6.7%	3.9%	4.2%	2.3%	
23.5	20.8	14.7	9.4	10.0	5.3	
29.4	35.2	37.4	41.2	43.8*10	42.4*12	
597,829*11	597,823*11	597,819	597,816	612,554	629,757	
40,892	44,035	46,398	48,849	49,755	49,998	

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2009年3月期から2013年3月期まで、並びに2017年3月期から2019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 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産及び自己資本比率については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

11 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、43.7%です。

経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況

2019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、主要国間の通商摩擦や英国のEU離脱問題など先行き不透明な要素があったものの、総じて緩やかな回復基調となりました。海外は、米国経済は良好な雇用・所得環境を背景に好調に推移したほか、欧州でも英国のEU離脱問題による混乱があったものの、景気は緩やかな回復を維持しました。一方、中国では、通商問題などの影響により経済成長に減速感が強まりました。日本は、雇用・所得環境の改善などにより、内需主導の緩やかな景気回復が続きました。

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」の最終年度となる2019年3月期においても「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、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4.2%減の156万1千台となりました。車種別では、「マツダ CX-5」や「マツダ CX-8」などのクロスオーバーSUVの販売が引き続き好調に推移し、地域別では、日本やASEAN地域での販売が増加した一方、中国や米国、オーストラリアで販売が減少しました。

市場別では、日本は同2.0%増の21万5千台となりました。「CX-5」、「CX-8」、「マツダ アテンザ」*1の商品改良モデルが販売をけん引しました。「CX-8」は日本国内の3列シートSUV市場における2018年販売台数第1位*2を獲得するなど、導入以来、好調な販売が続いています。北米では、メキシコで販売台数が増加したものの、同3.2%減の42万1千台となりました。米国では、需要の縮小が続くセダン系車種の販売減少に加え、競争激化によりクロスオーバーSUVの販売環境も厳しさを増したことから、同5.7%減の28万7千台となりました。欧州では、前期比同水準の27万台となりました。ドイツの販売が減少した一方で、ロシアでは需要の伸びを上回る販売台数となったほか、スペインなどでも台数が増加しました。車種別では、「MAZDA2」と「CX-5」の販売が好調に推移しました。中国では、景気減速による需要縮小や販売競争の激化により、主要車種の販売台数が減少したことから、同23.3%減の24万7千台となりました。その他の市場では、同3.7%増の40万9千台となりました。主要市場であるオーストラリアは、競争激化などによる販売環境の悪化で同5.0%減

の11万台となった一方、タイやベトナムなどASEAN地域で前年を大きく上回る販売となりました。

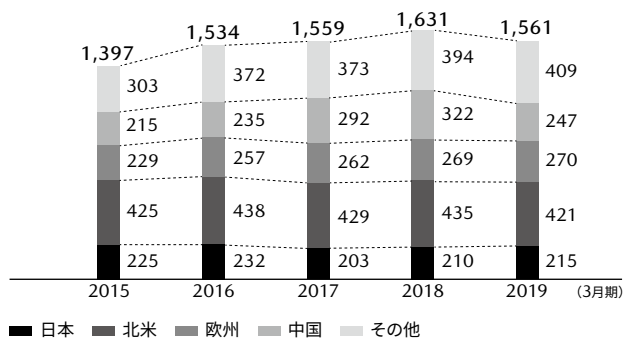
また、連結出荷台数は同2.9%増の131万1千台となりました。

*1 「マツダ アテンザ」を「MAZDA6」と車名変更しました。

*2 当社調べ。

主要市場別販売台数推移

(千台)



■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ その他

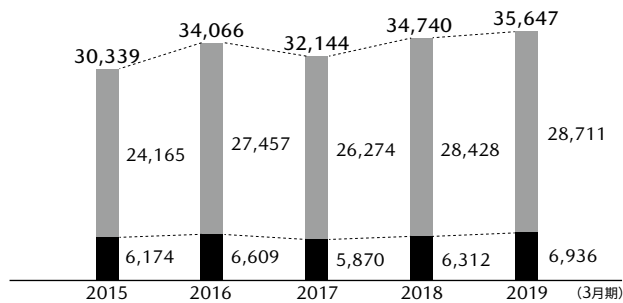
売上高

売上高は、主として出荷台数の増加により、3兆5,647億円(前期比907億円増、2.6%増)となりました。仕向地別では、国内は「CX-5」や「CX-8」などのクロスオーバーSUVの出荷台数が増加したことなどにより6,936億円(同624億円増、9.9%増)となり、海外は主としてASEAN市場向けの出荷台数の増加などにより2兆8,711億円(同283億円増、1.0%増)となりました。

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、2兆9,444億円(同1,005億円増、3.5%増)となり、海外生産用部品売上高は、需要の減速により厳しい販売環境が続く中国向けの減少により、880億円(同206億円減、19.0%減)となりました。部品売上高は2,729億円(同68億円増、2.5%増)、その他売上高は2,595億円(同40億円増、1.6%増)となりました。

売上高

(億円)

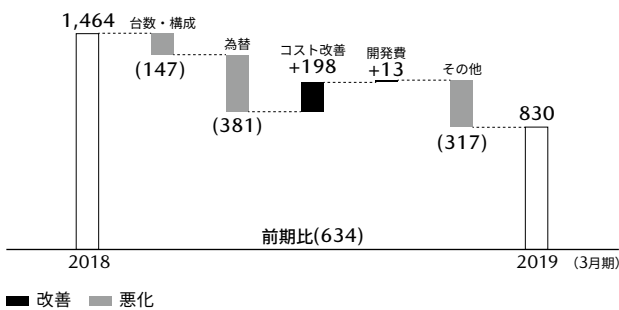


■ 国内 ■ 海外

営業利益

営業利益は830億円(前期比634億円減、43.3%減)となりました。これは主に出荷台数の増加やグローバルでのコスト改善活動の取り組みの一方で、米国などで販売費用が増加したこと、為替の円高影響、米国販売ネットワーク改革への投資などによるものです。この結果、連結売上高営業利益率は、2.3%(同1.9ポイント減)となりました。

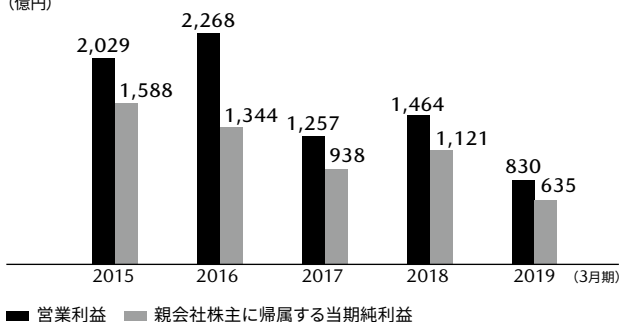
営業利益変動要因 (億円)



経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益

経常利益は、主に持分法による投資利益307億円を計上したことから、1,168億円(前期比553億円減、32.2%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損失として平成30年7月豪雨による影響37億円を計上したことや、税金費用415億円などにより、635億円(同486億円減、43.4%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2兆8,840億円(前期比301億円増、1.1%増)、営業利益は225億円(同591億円減、72.5%減)となりました。これは、出荷台数が増加した一方で、為替の円高影響があったことなどによるものです。資産は、同800億円増加の2兆2,588億円となりました。

北米セグメントにおいては、売上高は1兆3,462億円(同122億円減、0.9%減)、営業利益は217億円(同53億円減、19.6%減)となりました。これは、販売環境の厳しい米国での出荷台数の減少や販売費用の増加などによるものです。資産は、同280億円増加の4,260億円となりました。

欧州セグメントにおいては、売上高は7,231億円(同102億円増、1.4%増)、営業利益は129億円(同41億円増、47.1%増)となりました。これは、販売が好調なロシア等での出荷台数の増加などによるものです。資産は、同218億円増加の2,384億円となりました。

その他の地域セグメントにおいては、売上高が6,941億円(同161億円増、2.4%増)、営業利益は242億円(同12億円減、4.7%減)となりました。これは、ASEAN市場が好調な一方で、主要市場であるオーストラリアでの出荷台数の減少や為替の円高影響などがあったことによるものです。資産は、同37億円増加の3,131億円となりました。

財政状態

2019年3月期末の総資産は、現金及び預金や有形固定資産が増加したことなどにより、前期末から1,469億円増加し、2兆8,710億円となりました。

負債合計は、買掛金や借入金の増加などにより、前期末から1,175億円増加し、1兆6,221億円となりました。有利子負債は、設備投資などを目的とした長期借入金の調達などにより、前期末から1,092億円増加し、6,071億円となりました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益635億円に対し、配当金の支払い220億円などにより、前期末から294億円増加し、1兆2,489億円となりました。自己資本比率は、前期末から1.4ポイント減少し、42.4%(劣後特約付ローンの資本性考慮後43.7%)となりました。

キャッシュ・フローの状況

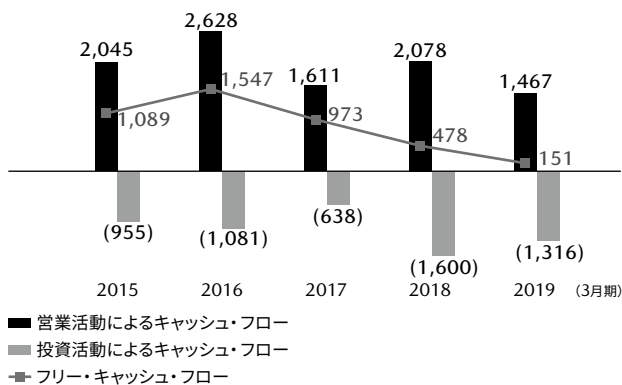
2019年3月期末において、現金及び現金同等物は前期末から968億円増加の7,016億円、有利子負債は前期末から1,092億円増加の6,071億円となり、この結果、946億円のネット・キャッシュ・ポジションとなっています。

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1,083億円に加え、配当金の受取などにより、1,467億円の増加(前期は2,078億円の増加)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1,102億円などにより、1,316億円の減少(前期は1,600億円の減少)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、151億円の増加(前期は478億円の増加)となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、設備投資などを目的とした長期借入金の調達に対し、長期借入金の返済や配当金の支払などにより、834億円の増加(前期は305億円の増加)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。

2019年3月期の年間配当金は、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。2020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。

2020年3月期見通し

2020年3月期においては、新世代商品である新型「MAZDA3」と「マツダ CX-30」のグローバル市場への本格導入を開始します。厳しい販売環境においても、商品価値訴求に焦点を当てた販売を維持しながら、これら新世代商品群を梃子に、ブランド価値の向上を通じて台数、売上・利益の持続的成長を目指していきます。また、競争激化や規制対応など、自動車業界を取り巻く事業環境の変化に対応しながら、引き続き新世代商品・新技術の開発・導入など、将来に向けた主要施策を推進していきます。

なお、連結業績、グローバル販売台数の見通しは、以下の通りです。

連結業績

(億円)	2020年3月期	前期比
売上高	37,000	3.8%
営業利益	1,100	32.5%
経常利益	1,250	7.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	800	26.0%
為替レート (円)	USDドル 110	(1)
	ユーロ 126	(2)

グローバル販売台数

(千台)	2020年3月期	前期比
日本	223	4.2%
北米	456	8.3%
欧州	286	6.2%
中国	265	7.1%
その他	387	(5.2)%
合計	1,618	3.6%

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、2019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2019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。これらの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、燃費及び排気ガス、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などには、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、2019年5月、2030年～40年のマツダブランドのありたい姿を描き、その実現に向けた2020年3月期から始まる6年間の中期経営期間における経営方針と施策の方向性を定めた中期経営方針(2020年3月期～2025年3月期)を公表しました。なお、各種施策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、計画通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
2019年及び2018年3月31日現在

資産	百万円	
	2019	2018
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 701,624	¥ 604,854
受取手形及び売掛金	192,701	221,532
たな卸資産	427,918	399,787
その他の流動資産	144,311	136,265
貸倒引当金	(1,052)	(1,028)
流動資産合計	1,465,502	1,361,410
有形固定資産：		
土地	404,808	406,117
建物及び構築物	534,108	526,224
機械装置及び運搬具	895,023	904,088
工具、器具及び備品	256,543	216,710
リース資産	11,704	10,905
建設仮勘定	58,319	47,056
	2,160,505	2,111,100
減価償却累計額	(1,149,949)	(1,139,678)
有形固定資産合計	1,010,556	971,422
無形固定資産	36,226	35,862
投資その他の資産：		
投資有価証券：		
関係会社株式	151,951	139,632
その他	64,377	70,973
長期貸付金	5,351	1,433
退職給付に係る資産	3,945	3,798
繰延税金資産	100,923	111,318
その他の投資等	32,718	28,914
貸倒引当金	(531)	(670)
投資その他の資産合計	358,734	355,398
資産合計	¥ 2,871,018	¥ 2,724,092

	百万円	
	2019	2018
負債及び純資産		
流動負債：		
短期借入債務	¥ 124,484	¥ 101,844
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	51,103	76,541
支払手形及び買掛金	432,669	417,589
未払法人税等	9,877	15,567
未払費用	244,994	239,382
製品保証引当金	98,267	104,435
その他の流動負債	40,731	40,906
流動負債合計	1,002,125	996,264
固定負債：		
返済期限が1年を超える長期借入債務	431,464	319,508
再評価に係る繰延税金負債	64,553	64,553
退職給付に係る負債	69,691	67,287
関係会社事業損失引当金	949	821
その他の固定負債	53,321	56,189
固定負債合計	619,978	508,358
純資産：		
株主資本		
資本金	283,957	283,957
授権株式数：1,200,000,000株		
発行済株式数：631,803,979株(2019年及び2018年)		
資本剰余金	264,913	264,910
利益剰余金	577,836	536,856
自己株式(2019年：2,043,857株、2018年：2,057,633株)	(2,215)	(2,230)
株主資本合計	1,124,491	1,083,493
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,008	8,786
繰延ヘッジ損益	804	305
土地再評価差額金	145,574	145,574
為替換算調整勘定	(34,220)	(28,576)
退職給付に係る調整累計額	(21,921)	(16,657)
その他の包括利益累計額合計	94,245	109,432
新株予約権	255	183
非支配株主持分	29,924	26,362
純資産合計	1,248,915	1,219,470
負債及び純資産合計	¥2,871,018	¥2,724,092

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
2019年及び2018年3月31日に終了した各年度

連結損益計算書

	百万円	
	2019	2018
売上高	¥3,564,696	¥3,474,024
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	2,771,952	2,653,600
販売費及び一般管理費	709,731	674,003
	3,481,683	3,327,603
営業利益	83,013	146,421
その他収益(費用)：		
受取利息及び受取配当金	7,127	5,076
支払利息	(5,945)	(7,442)
持分法による投資利益	30,688	32,366
その他—純額	(6,610)	(18,937)
	25,260	11,063
税金等調整前当期純利益	108,273	157,484
法人税等：		
当年度分	30,325	35,842
繰延税額	11,174	7,074
	41,499	42,916
当期純利益	66,774	114,568
非支配株主に帰属する当期純利益	3,298	2,511
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 63,476	¥ 112,057
	円	
1株当たり金額：		
当期純利益		
基本的	¥ 100.79	¥ 182.93
潜在株式調整後	100.77	182.90
配当金	35.00	35.00

連結包括利益計算書

	百万円	
	2019	2018
当期純利益	¥ 66,774	¥114,568
その他の包括利益：		
その他有価証券評価差額金	(4,766)	4,870
繰延ヘッジ損益	567	(950)
為替換算調整勘定	(1,123)	(248)
退職給付に係る調整額	(5,271)	3,053
持分法適用会社に対する持分相当額	(4,152)	5,207
その他の包括利益合計	(14,745)	11,932
包括利益	¥ 52,029	¥126,500
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	48,289	124,426
非支配株主に係る包括利益	3,740	2,074

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
2019年及び2018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
2017年4月1日現在の残高	¥258,957	¥239,909	¥445,353	¥(2,231)	¥ 941,988
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—
会計方針の変更を反映した残高	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
土地再評価差額金の取崩	—	—	370	—	370
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						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	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			
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
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—	—
会計方針の変更を反映した残高	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
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	—	—	—	370
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

	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
2018年4月1日現在の残高	¥283,957	¥264,910	¥536,856	¥(2,230)	¥1,083,493
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	(454)	—	(454)
会計方針の変更を反映した残高	283,957	264,910	536,402	(2,230)	1,083,039
変動額					
新株の発行	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	(22,041)	—	(22,041)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	63,476	—	63,476
自己株式の取得	—	—	—	(2)	(2)
自己株式の処分	—	3	—	16	20
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—
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	41,434	15	41,452
2019年3月31日現在の残高	¥283,957	¥264,913	¥577,836	¥(2,215)	¥1,124,491

	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
2018年4月1日現在の残高	¥ 8,786	¥305	¥145,574	¥(28,576)	¥(16,657)	¥109,432	¥183	¥26,362	¥1,219,470
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	(28)	(482)
会計方針の変更を反映した残高	8,786	305	145,574	(28,576)	(16,657)	109,432	183	26,334	1,218,988
変動額									
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	(22,041)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	63,476
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	(2)
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	20
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の変動額(純額)	(4,778)	499	—	(5,644)	(5,264)	(15,187)	72	3,590	(11,526)
連結会計年度中の変動額(純額)	(4,778)	499	—	(5,644)	(5,264)	(15,187)	72	3,590	29,927
2019年3月31日現在の残高	¥ 4,008	¥804	¥145,574	¥(34,220)	¥(21,921)	¥ 94,245	¥255	¥29,924	¥1,248,915

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
2019年及び2018年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2019	2018
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	¥108,273	¥157,484
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	88,443	86,954
減損損失	1,149	2,425
貸倒引当金の増減額(減少)	(7)	239
製品保証引当金の増減額(減少)	(6,168)	(19,020)
関係会社事業損失引当金の増減額(減少)	128	292
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(4,787)	(2,112)
受取利息及び受取配当金	(7,127)	(5,076)
支払利息	5,945	7,442
持分法による投資損益(益)	(30,688)	(32,366)
有形固定資産除売却損益(益)	5,249	4,775
投資有価証券売却損益(益)	(1,730)	(497)
売上債権の増減額(増加)	29,875	(3,941)
たな卸資産の増減額(増加)	(33,513)	(29,966)
その他の流動資産の増減額(増加)	(12,568)	(13,918)
仕入債務の増減額(減少)	15,056	29,888
その他流動負債の増減額(減少)	9,646	26,384
その他	(13,385)	5,635
小計	153,791	214,622
利息及び配当金の受取額	37,169	34,892
利息の支払額	(5,995)	(8,333)
法人税等の支払額又は還付額(支払)	(38,275)	(33,386)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥146,690	¥207,795

百万円

	2019	2018
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)	¥ 9,277	¥ (10,166)
投資有価証券の取得による支出	(19,504)	(55,698)
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,722	3,450
有形固定資産の取得による支出	(110,185)	(87,063)
有形固定資産の売却による収入	2,910	3,715
無形固定資産の取得による支出	(10,468)	(12,120)
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)	(110)	401
長期貸付けによる支出	(4,614)	(483)
長期貸付金の回収による収入	338	281
その他	(1,977)	(2,753)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(131,611)	(159,989)
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)	25,486	(28,283)
長期借入債務による収入	157,798	122,321
長期借入債務の返済による支出	(77,696)	(92,271)
株式の発行による収入	—	49,780
配当金の支払額	(22,041)	(20,924)
非支配株主への配当金の支払額	(154)	(164)
自己株式の純増減額(増加)	18	2
財務活動によるキャッシュ・フロー	83,411	30,461
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,720)	(277)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	96,770	77,990
現金及び現金同等物の期首残高	604,854	526,864
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 701,624	¥ 604,854

マツダの歴史

マツダは1920年1月の創立以来、「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年には創立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。

経営領域	商品領域	* 発売は国内を基準に掲載
<p>1920.1 東洋コルク工業株式会社として設立</p> <p>1927.9 東洋工業株式会社に社名変更</p> <p>1930.9 広島県安芸郡府中町に新工場建設</p> <p>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</p> <p>1965.5 三次自動車試験場完成</p> <p>1966.11 宇品乗用車専用工場操業開始</p> <p>1979.11 フォード社と資本提携</p> <p>1981.12 防府中間工場(トランスミッション)操業開始</p> <p>1982.9 防府西浦工場(乗用車)本格操業開始</p> <p>1984.5 マツダ株式会社へ社名変更</p> <p>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)</p> <p>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</p> <p>1996.5 フォード社の持株比率を25%から33.4%に引き上げ</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>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</p> <p>2000.11 中期経営計画「ミレニアムプラン」発表</p> <p>2003.1 中国の一汽乗用車で「Mazda6」生産開始</p> <p>2004.11 中期計画「マツダ モメンタム」発表</p> <p>2005.1 マツダ(中国)企業管理有限公司設立</p> <p>2005.9 中国に合弁エンジン生産会社(現長安マツダエンジン)を設立</p> <p>2007.3 中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」発表</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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> <p>2010.4 「中長期施策の枠組み」発表</p> <p>2012.2 「構造改革プラン」発表</p> <p>2012.9 ロシアのソラーズ社と合弁生産会社「マツダソラーズ」設立</p> <p>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</p> <p>2014.1 メキシコ工場「MMVO」操業開始</p> <p>2015.1 タイのトランスミッション工場「MPMT」の操業開始</p> <p>2015.4 中期経営計画「構造改革ステージ2」を発表</p> <p>2015.5 トヨタと業務提携に向けて基本合意</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>2017.8 トヨタと業務資本提携に関する合意書を締結</p> <p>2018.3 トヨタとの米国合弁会社「MTMUS」設立</p> <p>2019.5 「中期経営方針」を発表</p>	<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>1963.10 初代「ファミリア」発売</p>  <p>1971.9 初代「サバンナ」発売</p>  <p>1980.6 「ファミリア」フルモデルチェンジ</p>  <p>2012.2 「CX-5」発売</p> 	<p>1960.5 マツダ初の乗用車 「R360クーペ」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>1978.3 初代「サバンナ RX-7」発売</p>  <p>2002.5 初代「アテンザ」発売</p>  <p>2019.5 新型「MAZDA3」発売</p> 

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」を採用した商品を導入。2019年には、新型「MAZDA3」を第一弾とする新世代商品の導入を開始しました。

MAZDA CX-3



グローバル販売台数
16万1千台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J O**

MAZDA CX-30



2019年夏より欧州から順次
グローバルに発売予定

MAZDA CX-4



グローバル販売台数
5万6千台

販売市場 **C**
生産拠点 **C**

MAZDA CX-5



グローバル販売台数
45万8千台

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
3万5千台

販売市場 **J C O**
生産拠点 **J C**

MAZDA CX-9



グローバル販売台数
5万9千台

販売市場 **N E O**
生産拠点 **J E**

MAZDA 2



グローバル販売台数
16万9千台

販売市場 **J N E O**
生産拠点 **J N O**

MAZDA 3



グローバル販売台数
36万2千台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J N C O**

MAZDA 6



グローバル販売台数
13万6千台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J E C O**

MAZDA ROADSTER

(海外市場名：MAZDA MX-5)



グローバル販売台数
3万1千台

販売市場 **J N E C 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

* グローバル販売台数は2019年3月期、
販売市場・生産拠点は2019年3月31日現在。
* 仕様は市場により異なります。

グローバルネットワーク (2019年3月31日現在)

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。

日本

(販売拠点数:961)

- 1 マツダ本社
- 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 北海道釧路試験場
- 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}

アジア

(販売拠点数:858)

- 12 マツダ(中国)企業管理(MCO) / MCO中国技術支援センター
- 13 一気乗用車^{*1}
- 14 長安マツダ汽車(南京)
- 15 長安マツダエンジン
- 16 オートアライアンス(タイランド)
- 17 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)
- 18 タコプレミアムオートアッセンブリーカンパニー^{*1}
- 19 マツダ・マレーシア
- 20 一気マツダ自動車販売
- 21 長安マツダ自動車販売
- 22 台湾マツダ自動車
- 23 マツダセールス(タイランド)



1 マツダ本社
所在地:日本 広島県安芸郡



3 マツダR&Dセンター横浜
所在地:日本 神奈川県横浜市



14 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、CX-8、MAZDA3



16 オートアライアンス(タイランド)
所在地 :タイラヨーン県
生産能力:13万5千台/年
生産車種: CX-3、MAZDA2、MAZDA3、BT-50



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



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、MAZDA2、MAZDA3、MAZDA6

大洋州

(販売拠点数:192)

- 24 マツダオーストラリア
- 25 マツダモーターズオプニュージーランド

北米

(販売拠点数:792)

- 26 マツダノースアメリカンオペレーションズ
- 27 マツダトヨタマニュファクチャリングUSA*2
- 28 マツダ デ メヒコ ピークル オペレーション
- 29 マツダモーターオブアメリカ
- 30 マツダカナダ
- 31 マツダ デ メヒコ セールス アンド コマーシャル
オペレーション

欧州

(販売拠点数:2,023)

- 32 マツダモーターヨーロッパ/
European R&D Centre
 - 33 マツダ ソラース マヌファクトゥリング ルース
 - 34 マツダモーターロジスティクスヨーロッパ
 - 35 マツダモーターズ(ドイツランド)
 - 36 マツダモーターズUK
 - 37 マツダモーターロシア
- その他主要国に19の販売統括拠点



26 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



28 マツダ デ メヒコ ピークル 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



32 マツダモーターヨーロッパ/
European R&D Centre
所在地:ドイツ ノルトラインウエストファーレン州

カリブ・中南米
中近東・アフリカ

(販売拠点数:424)

- 38 マツダ デ コロンビア
- 39 マツダサザンアフリカ

主な事業内容

事業統括・研究開発	1 2 3 4 5 6 7 12 26 32 34
生産拠点	8 9 10 11 13 14 15 16 17 18 19 27 28 33
販売統括	20 21 22 23 24 25 29 30 31 35 36 37 38 39

*1 委託生産先 *2 2021年稼働予定

会社概要 (2019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： 49,998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*、
 マレーシア*、ロシア*

販売会社： 国内 218社
 海外 140社

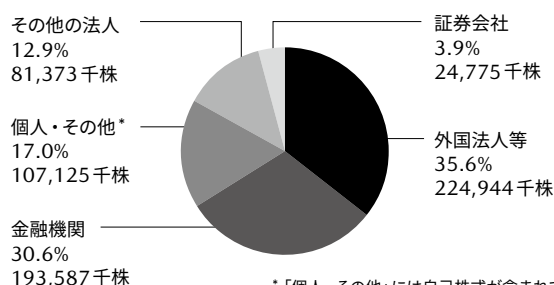
主要製品： 四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、
 ディーゼルエンジン、自動車用自動/自動変速機

* 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)

株式情報 (2019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： 149,121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



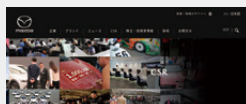
他ツールのご紹介

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

お問い合わせ先

本Annual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)	36,627	5.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	36,598	5.8
トヨタ自動車株式会社	31,928	5.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	15,231	2.4
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5)	12,313	2.0
BNYMSANV AS AGENT/ CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	10,623	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	9,682	1.5
HSBC BANK PLC A/C CLIENTS 1	9,641	1.5
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	9,328	1.5

* 持株比率は、自己株式2,037,073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Annual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。



MAZDA MOTOR CORPORATION