



ANNUAL REPORT 2016

2016年3月期



ZOOM-ZOOM

CONTENTS

イントロダクション

- 1 プロフィール

マネジメントメッセージ

- 2 株主・投資家の皆様へ
- 3 社長メッセージ
- 6 副社長インタビュー
- 8 構造改革ステージ2

事業活動のレビュー

- 9 主要商品ラインアップ
- 10 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
- 14 グローバルネットワーク

価値創造のドライバー

- 16 技術開発の長期ビジョン
- 17 SKYACTIV技術
- 19 デザイン
- 20 安全技術
- 22 モノ造り革新
- 23 「マツダ ロードスター」の商品開発における「共創活動」と「現場力」

持続的成長を支える基盤

- 28 マツダのCSR
- 30 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 財務・非財務ハイライト
- 41 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・フローの状況の分析
- 45 事業等のリスク
- 48 財務諸表
- 52 株式情報／会社概要
- 53 マツダの歴史
- 54 ブランド価値向上に向けて
- 55 コーポレートビジョン

見直しに関する注意事項

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

車種名に関する注記

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

プロフィール

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

2007年には、持続可能な未来の実現に向けてマツダが取り組むことを宣言した
技術開発の長期ビジョン「持続可能な“Zoom-Zoom”宣言」を策定しました。

この長期ビジョンに基づいて、「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を
高い次元で両立した革新的な技術が「SKYACTIV TECHNOLOGY」です。

クルマに命を与えるというデザインテーマ「魂動」と「SKYACTIV技術」を搭載したマツダの新世代商品は
導入以来、国内外で高い評価をいただいています。

また、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実現させるために
「モノ造り革新」に取り組み、性能向上とコスト改善を両立しています。

2017年3月期からスタートする中期経営計画「構造改革ステージ2」では、
持続的成長に向けて、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めます。

これからもマツダは、「マツダらしい魅力ある商品とサービス」の提供を通じ、ブランド価値の向上を図るとともに、
人とクルマの持続可能な未来の実現に取り組んでいきます。



株主・投資家の皆様へ



株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、お取引先様、地域社会の皆様など、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様には、日頃からご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

2016年3月期は、「SKYACTIV技術」を梃子にした構造改革を推進し、マツダらしい魅力ある商品とサービスの提供を通じたブランド価値の向上に取り組み、着実な成長を図ることができました。

2017年3月期からスタートする中期経営計画「構造改革ステージ2」では、将来の持続的成長に向け、「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、「モノ造りの質」、「販売の質」、「財務体質」など、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取り組んでいきます。

最終年度となる2019年3月期の経営指標は、グローバル販売台数165万台、営業利益率7%以上、自己資本比率45%以上、配当性向20%以上を目標としています。財務基盤の強化に併せ、株主還元の着実な向上に取り組んでいきます。

株主・投資家の皆様には、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2016年8月

代表取締役社長兼
CEO（最高経営責任者）

小飼雅道

社長メッセージ

業績総括

2016年3月期は、「SKYACTIV技術」と「魂動(こどう)」デザインを採用し、「人馬一体」の楽しさを追究した新型「マツダ ロードスター (海外名: Mazda MX-5)」を日本より順次グローバルに導入しました。新型「ロードスター」は、「2015-2016日本カー・オブ・ザ・イヤー」、「2016ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」をはじめ、国内外で60を超える賞を受賞するなど、我々が目指すクルマづくりを多くの方に認めていただけたことを嬉しく思います。また新開発2.5L直噴ガソリンターボエンジン「SKYACTIV-G 2.5T」を搭載した新型3列ミッドサイズクロスオーバー SUV「マツダ CX-9」を公開し、2016年5月に北米より販売を開始しました。新世代商品のラインアップ強化を図り、継続的な成長とさらなる飛躍を目指していきます。生産面では、グローバルに成長を続けるコンパクトSUV市場において、商品をタイムリーかつ安定的に供給する体制を確立するため、タイで2015年10月より、「マツダ CX-3」の生産を開始するとともに、「SKYACTIVエンジン」の量産を開始しました。

「CX-3」、新型「ロードスター」などの新型車のグローバル導入が進んだことに加え、「マツダ アテンザ(海外名: Mazda6)」、「マツダ CX-5」など商品改良モデルの好調な販売により、グローバル販売台数は前期比9.8%増の153万4千台となりました。売上高は前期比3,727

連結業績の推移

| (3月期) | 2015年 | | 2016年 | | 2017年 | |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | 実績 | 前期比 | 実績 | 前期比 | 見通し | 前期比 |
| グローバル販売台数(千台) | 1,397 | +66 | 1,534 | +137 | 1,550 | +16 |
| 売上高(億円) | 30,339 | +3,417 | 34,066 | +3,727 | 32,800 | (1,266) |
| 営業利益(億円) | 2,029 | +208 | 2,268 | +239 | 1,700 | (568) |
| 当期純利益(親会社株主に帰属する当期純利益)(億円) | 1,588 | +231 | 1,344 | (244) | 1,150 | (194) |

億円増加の3兆4,066億円、営業利益は前期比239億円増加の2,268億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、製品保証引当金繰入額を一部特別損失に計上したことなどにより、前期比244億円減少の1,344億円となりました。

2017年3月期は引き続き、主要国での政治、経済など外部環境変化による自動車需要への影響や、為替レートを含む金融市場の急激な変動などにより、不透明な状況が続くことが予想されます。グローバル販売台数は、前期比1.0%増の155万台の見通しです。新型「CX-9」などの新商品の投入や、「アテンザ」や「CX-5」などで好評いただいている商品改良モデルを他のラインアップにも展開し、引き続き台数成長を目指します。売上高は3兆2,800億円、営業利益は1,700億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,150億円の見通しです。新型「CX-9」等の新商品や商品改良モデル

の投入による台数貢献・収益性の向上、および「モノ造り革新」による新商品のコスト改善や海外工場でのコスト育成を図るとともに、開発費などの成長投資以外の管理可能な費用の圧縮を行っていきます。円高による大幅なマイナス影響が予想されますが、開発、生産、販売、財務の各領域で対応努力を進めていきます。

株主還元

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。2016年3月期は、1株当たり30円(中間配当15円、期末配当15円)の配当とさせていただきます。2017年3月期の配当は、5円増配の、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。

「構造改革プラン」

厳しい外部環境の変化に対応するため、2012年2月に中期経営計画「構造改革プラン」を策定し、4つの主要施策を着実に実行し、「SKYACTIV技術」を梃子にした構造改革を強力に推進してきました。

主要施策の一つである「SKYACTIVによるビジネス革新」では、新商品の導入は計画どおり進捗し、SKYACTIV搭載比率は86%まで増加しました。SKYACTIV商品および「魂動」デザインは国内外でたいへん高い評価をいただき、グローバル販売台数を拡大しながら、正価販売方針との両立を図るなど、売り方革新を実行しました。



「モノ造り革新によるコスト改善の加速」では、デザイン意匠を忠実に実現するモノ造りや、デザインカラー「ソウルレッド」「マシーングレー」の開発・搭載など商品力の向上と、開発投資や設備投資の大幅な効率化を両立しました。コスト改善を図りながらブランド価値向上に貢献しました。

「グローバル生産体制の再構築」では、2014年1月に稼働開始したメキシコ工場は、「Mazda3」、「Mazda2」、トヨタ社向け小型車など計画どおり生産車種を拡大することができました。タイのパワートレイン工場では、オートマチックトランスミッションに加え、「SKYACTIVエンジン」の生産も開始しました。これらの結果、海外生産比率は40%レベルまで増加し、グローバルでの供給能力や為替耐性の強化に貢献しました。

「グローバルアライアンスの推進」では、メキシコ工場でトヨタ社向け、本社工場でフィアット・クライスラー社向け車両の生産および供給を開始するなど、商品・技術・地域ごとに最適な補完を行う提携戦略を引き続き推進しました。2015年5月に合意、発表しましたトヨタ社との業務提携につきましては、検討委員会での活動を通じて相互理解が深化しており、中長期視点での幅広い領域での協業検討は順調に進捗しています。

「構造改革ステージ2」

「構造改革プラン」は、将来に向けた成長投資を行いながら、商品・販売・生産・アライアンスなどの各領域における主要施策が大きく進捗するなど、安定した収益構造の実現に向けて一定の成果を上げることができましたが、主要施策の各領域で依然としてさらなる改善の余地があり、一層強化していく必要があると考えています。そこで、将来の持続的成長に向け、2017年3月期からスタートする中期経営計画「構造改革ステージ2」では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。

商品・開発領域では「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を提供する新型車を6車種（派生車1車種含む）投入します。また、最新のデザイン・技術を商品改良モデルに搭載し、新世代商品群の継続進化を図るほか、グローバルで需要が高まりつつあるクロスオーバー(CX)系車種のラインアップ拡充により、台数成長と収益性向上の両立を図ります。次世代商品に向けた技術開発では、今後さらに厳しくなる各国の環境等の規制対応も含め、環境・安全対応に重点を置いて進めていきます。

ブランド・販売領域では「SKYACTIV技術」搭載車のフルラインアップにより、販売強化を図ります。また、正価販売方針のグローバルでの展開・浸透を図り、

構造改革ステージ2

構造改革は、ビジネスの質的成長とブランド価値向上のステージへ

| | |
|---------|--|
| 商品・開発 | <ul style="list-style-type: none"> • 新世代商品群の継続的進化 • 次世代技術／商品の開発・投入開始 |
| ブランド・販売 | <ul style="list-style-type: none"> • 販売戦略浸透に向けた現場改革を推進 • お客さま保有体験の向上 |
| グローバル生産 | <ul style="list-style-type: none"> • 「モノ造り革新」をグローバル展開しコスト改善加速 • 工場稼働率最大化により販売拡大をサポート |
| 財務基盤強化 | <ul style="list-style-type: none"> • 強固な財務基盤構築 • 配当性向改善 |

2019年3月期 経営指標 (為替前提 USドル120円/ユーロ130円)

| | | | |
|-----------|-------|--------|-------|
| グローバル販売台数 | 営業利益率 | 自己資本比率 | 配当性向 |
| 165万台 | 7%以上 | 45%以上 | 20%以上 |

実売価格や車両残価を改善することでリテンション(再購入率)を向上させていきます。さらに、カスタマーケアやお客さまのブランド体験向上に重点を置いた現場改革を推進し、お客さまと特別な絆でつながるブランドを目指して取り組んでいきます。

生産領域では国内生産拠点で大きな成果が出ている「モノ造り革新」をグローバルの全拠点に展開し、コスト

改善を加速させていきます。また、「SKYACTIV技術」搭載車の販売増に対応するため、主要生産拠点の生産効率を最大化するとともに、国内外拠点間の相互補完を可能にする生産体制を強化します。今後、販売の増加を予測しているCX系車種の生産比率を50%まで拡大できるよう対策をほどこし、165万台に向けた台数成長を実現します。

財務領域では着実な台数成長とビジネスの質的成長によるブランド価値の向上により、安定的な利益とキャッシュ・フローを創出し、自己資本の充実など、財務基盤の強化を図っていきます。

マツダでは「マツダ車をご購入いただいたすべてのお客さまに『走る喜び』と『優れた環境・安全性能』を提供する」ことを基本ポリシーとする技術開発の長期ビジョンに基づいた環境・安全面での技術革新を通じて、持続可能な社会に貢献していきます。

また、株主総会や事業説明会、四半期ごとの決算発表など株主・投資家の皆さまへの適時・適切な情報開示と建設的な対話の充実を図ると同時に、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、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んでいきます。

今後も、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。

副社長インタビュー

ビジネスの質的成長とブランド価値の向上に 取り組み、安定的・持続的成長を目指します

Q1 マツダは高効率内燃機関を軸とした「SKYACTIV 技術」で高い評価を得ていますが、自動車の電動化についてはどうお考えでしょうか。

さらに高効率の内燃機関など「SKYACTIV 技術」の性能向上と、段階的に「電気デバイス」を導入する「ビルディングブロック戦略」の推進により、各国の環境規制に対応していくことを基本方針とします。

我々は、厳格化する各国の環境規制への対応が迫られる中、直面する課題を集約し、我々の進むべき方向を、「クルマの基本性能となるエンジン、トランスミッションなどの『ベース技術』を飛躍的に向上させる」ことと決めました。その上で、中堅自動車メーカーとしての自らの強みと限られた資源を最大限活用できるよう選択と集中を進め、革新的なベース技術「SKYACTIV 技術」を開発しました。今後も、さらに高効率の内燃機関など「SKYACTIV 技術」の性能向上と、段階的に「電気デバイス」を導入する「ビルディングブロック戦略」の推進により、各国の環境規制に対応していくことを基本方針とします。

一方で、アメリカのZEV規制*などの構造的な要件を満たすためには電動車両の導入が必要であり、電気自動車の技術開発を進めています。開発にあたっては、お取引

先様や研究機関と共同で進めながら、核となる統合制御システムを自社開発とすることで、コスト低減と品質確保を図っていきます。航続距離の伸長などお客さまの利便性を高めるために、発電専用エンジンである「レンジエクステンダー」の搭載も検討しています。

* 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。

Q2 マツダの自動運転技術への取り組み方針をお聞かせください。

マツダは「走る喜びを提供し続けるための自動運転技術戦略」に基づいて、人が主役の自動運転技術の開発を進めています。

自動運転については、先進安全技術である「i-ACTIVSENSE」の継続的な進化でお客さまのニーズに対応していきます。マツダはクルマの運転においてはあくまでも人が主役であり、運転することでクルマとの「人馬一体」感や「走る喜び」を感じていただきたいと考えています。ただし、緊急時に同乗者や周辺を危険な状態にさせないための自動運転システムは必要です。平時には人が運転をし、緊急時には

代表取締役
副社長執行役員
丸本 明



人に代わって自動運転で危険を回避するマツダらしい自動運転技術に基づいて研究開発を進めています。具体的には、通常運転時には、クルマは運転環境とドライバーの姿勢、瞳孔、心拍、感情などの動き・状況を検知しながら仮想運転状態で待機し、必要に応じて、情報提供や警報など適切なサポートを行います。例えば、健康上の理由等で正しくクルマが運転できない状態を検知した場合には、クルマがドライバーに代わって運転を制御し、自動で外部に連絡、他の人や周辺を危険な状態にさせない最適な場所にクルマが自動で移動、事故の発生を防止します。

マツダ車を購入されたすべてのお客さまが、運転を通して「走る喜び」を感じ、より充実した生活を営む、そのような社会の実現に貢献していくことを目指しています。

副社長インタビュー

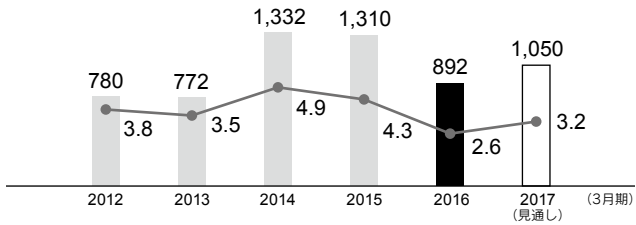
Q3 設備投資、研究開発投資の基本方針、今後の方向性をお聞かせください。

「構造改革ステージ2」期間中は、主要生産拠点の生産効率を最大化し、グローバル販売台数165万台に向けた台数成長を新たな工場建設なく実現します。また、今後さらに厳しくなる各国の規制対応も含め、環境と安全に重点を置いた研究開発を進めていきます。

設備投資は、「構造改革ステージ2」期間中の累計投資額を売上高の3.5%の水準をベースとし計画しています。その上で、生産効率最大化に向けて各生産拠点でさまざまな取り組みを行っていきます。具体的には、日本/タイ/

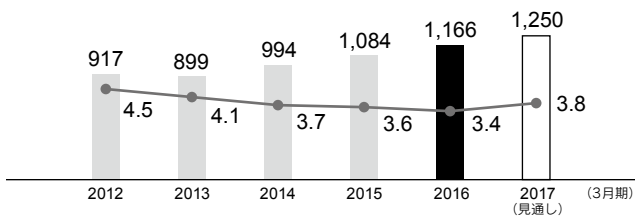
設備投資額/対売上高比率

■ 設備投資額 (億円) ● 対売上高比率 (%)



研究開発費/対売上高比率

■ 研究開発費 (億円) ● 対売上高比率 (%)



メキシコ工場間での相互補完を可能とするスイング生産体制を強化し、各拠点の稼働率を最大化することで生産効率を上げていきます。また、販売構成において増加を予測しているクロスオーバー (CX) 系車種の生産能力を50%まで拡大するために、乗用車とCX系車種の生産フレキシビリティの向上、タイでは「CX-3」、マレーシアでは「CX-5」の生産能力拡大に取り組みます。2020年3月期以降のさらなる台数成長に向けては、適切なタイミングで追加の能力増強投資を判断します。

研究開発投資は、売上高比率4.0%の水準をベースとし、厳格化する各国の規制対応も含め、将来に向けた研究開発を強化していきます。「構造改革ステージ2」期間中に投入する「SKYACTIV GEN2」モデルでは、グローバルで高い評価をいただいている現行の新世代商品群をさらに上回る環境・安全性能と「人馬一体」をお客さまにお届けします。また、SKYACTIV商品に最新のデザイン/技術/装備を「商品改良モデル」としてスピーディーに展開し、台数成長と収益性の向上の両立を図ります。

Q4 「構造改革ステージ2」期間中のキャッシュ・フローの使途に関して、優先順位を教えてください。

安定的・持続的成長に向けて財務基盤の強化を図った上で配当性向を段階的に引き上げます。

「構造改革プラン」は安定的な収益構造の実現に向けて一定の成果を上げました。「構造改革ステージ2」でも継続した台数成長とともに、正価販売とグローバルでの

コスト効率化に取り組むことで、安定的なフリー・キャッシュ・フローの創出を計画しています。

財務戦略の基本的な考え方は、2019年3月期の自己資本比率45%以上を目標とし、安定的・持続的成長に向けて財務基盤の強化を図ります。その上で、配当性向を段階的に引き上げ、2019年3月期には20%以上を目指します。財務基盤強化や株主還元、将来に向けた成長投資のバランスについては慎重に判断していきますが、厳格化する環境・安全技術への対応も含め、将来に向けた研究開発や設備投資の強化を図ります。

Q5 最後に一言お願いいたします。

「構造改革ステージ2」期間中には、ビジネスの質的成長とブランド価値の向上に取り組み、安定的な利益とキャッシュ・フローの創出を図ります。また、強固な財務基盤の構築、人材の多様化と育成、経営のスピードアップを図る仕組みづくりなど、安定的・持続的成長を支える経営基盤のさらなる充実を図ることで、株主価値の最大化を目指します。

2016年8月

代表取締役
副社長執行役員

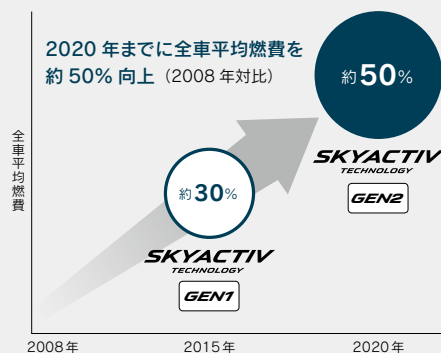
丸本 明

構造改革ステージ2

マツダは、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、中期経営計画「構造改革ステージ2」(2017年3月期～2019年3月期)を策定し、主要施策に取り組んでいます。

商品・開発

- ▶ 「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を提供する新型車6車種(派生車1車種含む)を投入
- ▶ 最新デザイン/技術/装備を、「商品改良モデル」として全商品に展開
SKYACTIV商品群の継続的進化により、持続的な台数成長とインセンティブ抑制を両立
- ▶ CXシリーズのラインアップ拡充によりネットレベニュー(実売価格)と収益性向上
- ▶ 「SKYACTIV GEN2」モデル開発と投入
- ▶ 先進安全技術「i-ACTIVSENSE」の進化



グローバル販売・ネットワーク強化

- ▶ SKYACTIV商品のフルラインアップによる販売強化
- ▶ 正価販売方針のグローバル展開と浸透により、ネットレベニュー/車両残価/リテンションを向上
 - ドライビングアカデミーや商品・技術価値伝達の販売現場教育をグローバルに推進
- ▶ カスタマーケア強化やお客さまのブランド体験向上施策に重点を置いた現場改革を推進
 - 顧客参加・交流型イベントの拡充
 - 新世代店舗をグローバルに展開
- ▶ リテンション向上を重視した販売施策の強化
 - トレードサイクルマネジメントの強化により、SKYACTIV商品顧客の代替獲得を向上
- ▶ ディーラーネットワークの強化/改編に向けた段階的取り組み



新世代店舗

グローバル生産・コスト改善

- ▶ 「モノ造り革新」のグローバル展開によるコスト改善加速
 - 国内で培った「モノ造り革新」をグローバル全拠点に展開
- ▶ 主要拠点の生産効率を最大化、165万台に向けた台数成長を、新たな工場建設なくサポート
 - 拠点間の相互補完を可能にするグローバルスイング生産
 - 乗用車/クロスオーバー(CX)系車種の生産フレキシビリティ拡大

生産効率最大化に向けた各生産拠点の取り組み

| | | |
|----|------------|--------------------------------------|
| 日本 | 防府 | ・2017年3月期後半に「CX-3」を生産開始 |
| | 宇品 | ・「CX-5」、「CX-9」の生産能力拡大 |
| 海外 | MMVO(メキシコ) | ・「Mazda3」を防府との相互補完が可能となるスイング生産、フル稼働へ |
| | その他 | ・タイ(「CX-3」)、マレーシア(「CX-5」)の生産能力も増強 |

財務基盤強化

- ▶ 着実な台数成長とビジネスの質的成長によるブランド価値の向上で、安定的な利益、キャッシュ・フローを創出
 - 財務基盤を強化(自己資本の充実と純有利子負債の削減)
 - 配当性向を改善、資本効率の維持・向上
 - 将来に向けた研究開発や設備投資を推進

2019年3月期目標(為替前提 USドル120円/ユーロ130円)

| | | |
|--------|-------|----------|
| 自己資本比率 | 配当性向 | ROE |
| 45%以上 | 20%以上 | 13~15%以上 |

主要商品ラインアップ

Mazda **DEMIO**

(海外市場名：Mazda2)

グローバル販売台数
183,000台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J N O**



SKYACTIV
TECHNOLOGY

Mazda **AXELA**

(海外市場名：Mazda3)

グローバル販売台数
457,000台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J N C O**



SKYACTIV
TECHNOLOGY

Mazda **ATENZA**

(海外市場名：Mazda6)

グローバル販売台数
208,000台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J E C O**



SKYACTIV
TECHNOLOGY

Mazda **CX-3**

グローバル販売台数
117,000台

販売市場 **J N E O**
生産拠点 **J O**



SKYACTIV
TECHNOLOGY

Mazda **CX-5**

グローバル販売台数
369,000台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J E C O**



SKYACTIV
TECHNOLOGY

Mazda **ROADSTER**

(海外市場名：Mazda MX-5)

グローバル販売台数
34,000台

販売市場 **J N E O**
生産拠点 **J**



SKYACTIV
TECHNOLOGY

Mazda **PREMACY**

(海外市場名：Mazda5)

グローバル販売台数
23,000台

販売市場 **J N E C O**
生産拠点 **J O**



SKYACTIV
TECHNOLOGY

Mazda **CX-9**

グローバル販売台数
31,000台

販売市場 **N E C O**
生産拠点 **J**



SKYACTIV
TECHNOLOGY

Mazda **BT-50**

グローバル販売台数
45,000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2016年3月期、販売市場・生産拠点は2016年3月31日現在。

*2 仕様は市場により異なります。

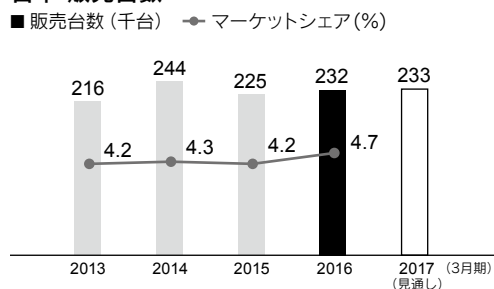
市場別レビュー

日本市場



「アテンザ」

日本 販売台数



2016年3月期業績の概要

総需要は、前期比7%減の494万台と、2年連続で前期を下回りました。

マツダの販売台数は、需要が前期を下回る中、「マツダ デミオ」の販売が堅調に推移したことに加え、新型「マツダ ロードスター」の導入や「マツダ CX-3」が通期で台数貢献したことにより、同3%増の23万2千台となりました。シェアも同0.5ポイント拡大し、4.7%となりました。

人がクルマを楽しむ感覚の深化に徹底的に取り組み、「人馬一体」の楽しさを追求した新型「ロードスター」は「2015-2016日本カー・オブ・ザ・イヤー」やワールド・カー・アワーズ(WCA)主催の2016年「ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」、「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」のダブル受賞など高い評価をいただきました。

また、2015年2月に導入した「CX-3」はマツダ車の購入が初めてのお客さまにも選んでいただける車種として販売に貢献しています。商品評価としても特に上質感のあるデザインが好評で、2016年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」のファイナリスト3車種のうちの1車種に選ばれました。

2015年12月、2016年1月には商品改良した「CX-3」、「デミオ」をそれぞれ発売し、堅調な販売につながっています。マツダは、クルマのあるべき理想の姿を追い求め、モデルチェンジのタイミングにとらわれず、モデルの熟成・進化を図り商品改良モデルとして市場投入しており、ショールームでは常に最新のデザイン・技術を搭載したモデルをご覧いただくことができます。

2017年3月期業績の見通し

マツダの販売台数は、前期に導入した新型車効果が一巡するものの、新世代車両運動制御技術「SKYACTIV-VEHICLE DYNAMICS」の第一弾である「G-ベクタリングコントロール」搭載モデルの導入等により、ほぼ前期並みの23万3千台を計画しています。一方で、下期にかけて見込んでいた消費税増税による駆け込み需要については、増税延期により、マツダの販売計画への影響が想定されます。

マツダは、カーライフを通じてお客さまに人生の輝きを提供し、お客さまと深い絆で結ばれたオンリーワンのブランドになることを目指し2017年3月期もさまざまな活動を行っていきます。新世代商品ラインアップをベースに、新規のお客さまには、マツダのモノ造りの考え方やマツダらしさを訴求する一方、既存のお客さまへはカスタマーケアをより一層強化し、お客さまとのつながりを重視した取り組みを維持・強化していきます。

FOCUS ブランド価値向上に向けた取り組み

マツダは、2016年5月に公益社団法人日本マーケティング協会主催・経済産業省後援「第8回日本マーケティング大賞」において大賞を受賞しました。受賞の主な理由はモノづくりとマーケティング活動を一体化させて「走る喜び」を社会に提案していることに加え、クルマづくりへのこだわりが詰まった商品が、感度の高い消費者から評価を得ていることです。

これをさらに推進しマツダブランドをより身近に感じていただくために、ブランドコミュニケーションだけでなく、2016年1月にオープンした直営ショールーム「ブランドスペース大阪」などを活用しながら体験型イベントの展開を強化していきます。体験型イベントは、開発陣をはじめとしたマツダ社員が、お客さまにマツダのクルマづくりの思想を直接伝えていくことができる場であり、積極的なコミュニケーションの場として活用していきます。

市場別レビュー

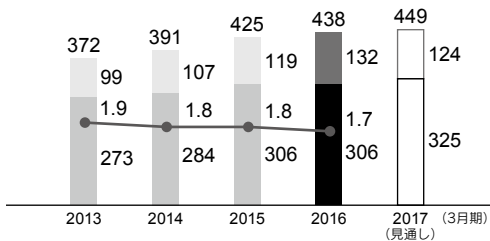
北米市場



新型「CX-9」

北米 販売台数

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



2016年3月期業績の概要

総需要は、米国で前期比5%増となる1,760万台に達し、リーマンショック後の2011年3月期以降、6期連続で前期を超える結果となりました。カナダでは2010年4月以降、毎年前期比増が継続し、4%増の193万台となりました。

北米市場におけるマツダの販売台数は、前期比3%増の43万8千台となりました。このうち、米国ではフリート販売を抑制しながら小売販売を伸ばし、前期と同水準の30万6千台となりました。小売販売では、「マツダ CX-5」の商品改良モデルが好調を維持したほか、販売が本格化した「CX-3」や新型「マツダ MX-5」が貢献しました。カナダでは、「CX-5」の販売が伸びたほか、2015年5月に導入した「CX-3」が台数貢献したものの、競合環境激化による「Mazda3」の台数減が影響し、同0.8%減の7万1千台となりました。米国と同様、引き続きフリートを抑えた小売主導によるビジネス成長に取り組んでいきます。また、メキシコでの販売台数は同30%増の5万9千台、シェアは前期の3.8%から4.2%に上昇し、ともに過去最高を記録しました。現地生産の「Mazda3」や「Mazda2」に加え、「CX-3」の販売が台数成長に貢献しました。

米国環境保護庁 (EPA) が2015年12月に公表した2014モデルイヤー車の「燃費トレンドレポート*1」において、マツダの企業平均燃費値*2が3年連続で総合1位を獲得しました。マツダの2014年モデル総合の平均燃費は29.4mpg (マイル毎ガロン) で、前年比1.3mpgの改善となりました。

*1 燃費トレンドレポート: EPAが公表している1975年以降の新車(乗用車と小型トラック)の燃費値の推移をまとめた年次報告書。
 *2 企業平均燃費値: 各社が1年間に販売した車の平均燃費。EPAの「燃費トレンドレポート」では、EPAが定めた手法による各車種の燃費値(市街地と高速道路走行時)をモデルイヤー(年式)ごとに販売台数に応じて加重平均している。

2017年3月期業績の見通し

米国の総需要は堅調な経済を背景に高水準で推移することが見込まれ、北米市場におけるマツダの販売台数は前期比3%増の44万9千台を計画しています。このうち、米国では同6%増32万5千台となる見通しで、引き続き「CX-5」「Mazda3」をはじめとする主力商品を中心に正価販売を維持しながら前期並みの販売を目指すとともに、「CX-3」の通期での貢献および、新型「マツダ CX-9」の導入により台数成長を目指します。また、カナダでは新型「CX-9」の導入などにより7万3千台(前期比3%増)、為替の悪化が著しいメキシコでは4万8千台(前期比18%減)の販売をそれぞれ見込んでいます。

FOCUS ブランド価値向上に向けた取り組み

北米では、質の高いカスタマーケア、リテンション(再購入率)向上、ブランド確立に向けて販売改革に取り組んでいます。ブランド価値経営のカスケードや人馬一体の考え方をディストリビューターの内部からディーラーまで浸透させる教育体系の実践によって、ブランドや商品の価値をお客さまに訴求する取り組みを進めています。

また、現場での商品・技術の特徴に関する丁寧な説明、新車試乗機会の提供、モーターショーやファンイベントを通じたマツダファン同士やメーカーとの交流機会の提供といった付加的な顧客体験を拡充し、お客さまのカーライフの充実に注力しています。



Global Mazda MX-5 Cup

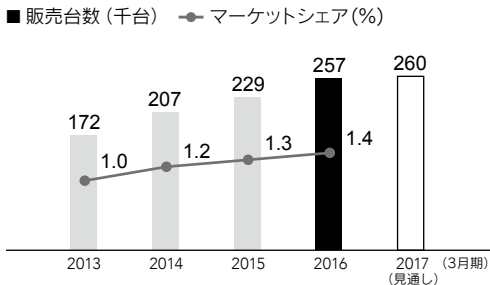
市場別レビュー

欧州市場



「Mazda2」

欧州 販売台数



2016年3月期業績の概要

総需要は、前期比4%増の1,867万台となりました。マツダの販売台数は、「Mazda2」が通期で販売に寄与したほか、「CX-3」、新型「MX-5」の導入などにより同12%増の25万7千台となりました。需要低迷が続くロシアを除く販売では、需要の伸びを大幅に上回る同27%増の23万2千台と前期に続き好調な販売を維持しています。ドイツでは、「Mazda2」の本格販売、「CX-3」や新型「MX-5」など新型車の導入により同17%増の6万台を達成し、需要は微増となる中、シェアを伸ばしました。英国でも需要の伸び率6%を上回る同20%増の4万8千台を販売しました。一方、ロシアでは総需要が大幅に落ち込む中、ロシアルーブル安に対応した値上げを実施した影響などから、同47%減の2万5千台となりました。

2015年6月に本格販売を開始した「CX-3」は通期では当初計画を上回る販売を達成しました。ドイツでは、有力自動車専門誌「Auto Zeitung」主催の「デザイントロフィー2015」において、「SUV部門」の「読者が選ぶ“ドイツで最も美しいSUV”」の第1位に選出されたほか、世界で最も権威あるデザイン賞の一つである「レッド・ドット：プロダクトデザイン2015」を受賞するなど、高い評価を受けています。



「CX-3」

2017年3月期業績の見通し

欧州市場における総需要は、前期比2%増の1,897万台となる見通しです。マツダの販売台数は、「Mazda3」の1.5Lディーゼルエンジン搭載モデルの本格導入に加え、商品改良モデルによる台数成長により、同1%増の26万台を計画しています。このうち、ドイツ、英国ではほぼ前期並みの販売を計画しています。景気低迷が続くロシアでは、ルーブル下落による不透明な状況が予想されるため、通期では同15%減の2万1千台の見通しです。

FOCUS ブランド価値向上に向けた取り組み

マツダモーターヨーロッパ (MME) では、ブランドにふさわしい高いレベルの顧客体験をお客さまに提供するため「ブループリント (ブランド価値に基づく行動規範)」を策定しました。現在、欧州全土にある約1,600店舗のディーラーへ「ブループリント」浸透に向けた活動 (Challenger@retail) を展開しており、2017年6月までに全従業員約1万人に実施予定です。

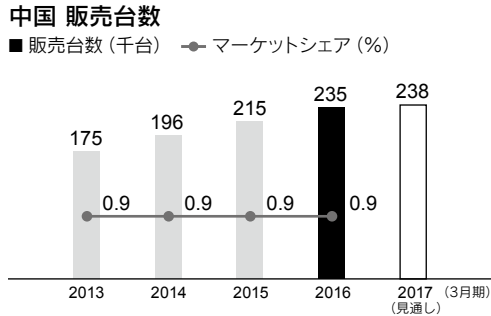
また、欧州のディーラー店舗の内外装を、よりマツダブランドを体現したスタイルへ刷新するファシリティ改善活動を継続実施中で2016年3月末までに欧州全体の約7割の店舗で変更が完了し、2017年3月末までに全店舗で変更を完了させる計画です。

市場別レビュー

中国市場



新型「CX-4」



2016年3月期業績の概要

総需要は、上半期は景気減速や株価急落で市場環境が悪化したものの、下半期に1.6L以下の小型乗用車を対象にした減税政策が奏功したため、通期では前期比5%増の2,497万台となりました。マツダの販売台数は同10%増の23万5千台となり、減税政策の恩恵を受け販売好調な「Mazda3 Axela」に加え、「CX-5」の商品改良モデルや「Mazda6 Atenza」が台数成長に貢献しました。

2016年3月末時点のディーラー数は、前期から13店舗増えて468店舗に達しました。引き続き、新規店舗の拡大と並行しながら、既存店舗の収益基盤の強化策の展開と、ネットワーク強化を推進していきます。

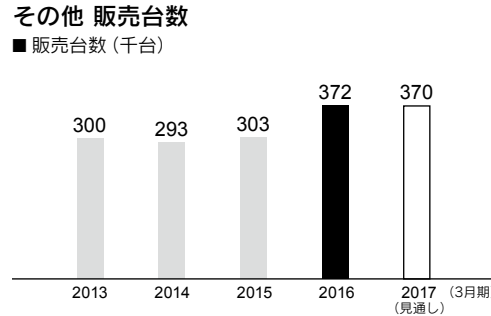
2017年3月期業績の見通し

総需要は、政府による減税政策などの景気浮揚策が打たれているものの、同様の政策が実施された2009年当時のような大きな伸びは期待できず、減税政策が終了する2017年1月以降の反動減も懸念されます。そのような中、マツダの販売台数は、前期とほぼ同水準の23万8千台を計画しています。「Mazda6 Atenza」、「Mazda3 Axela」、「CX-5」のSKYACTIV搭載3モデルで前期並みの販売好調を維持するほか、2016年6月から販売を開始した新型クロスオーバー SUV「マツダ CX-4」の販売貢献を見込んでいます。

その他市場



「CX-5」



オーストラリア 2016年3月期の総需要が前期比3%増の116万台となる中、マツダの販売台数は同15%増の11万6千台となり、シェアは前期の9%から10%へ拡大するなど好調な販売を継続しています。「CX-3」や新型「MX-5」の導入、販売好調な「CX-5」が台数成長を牽引しており、「CX-5」は本格導入された2012年第1四半期以降、16四半期連続でセグメント販売台数の首位を維持しています。

2017年3月期は、販売好調な「CX-3」、「CX-5」に加えて、新型「CX-9」の導入により、販売台数は同2%増の11万8千台、シェアは前期並みの10%を計画しています。

ASEAN市場 2016年3月期のASEAN市場におけるマツダの販売台数は、前期比32%増の10万1千台に達し、2013年3月期以来、2度目の10万台超えを記録しました。タイでは3年連続で需要が減少する中、同23%増の4万2千台となり2015年1月にフルモデルチェンジした「Mazda2」、2015年11月に新規導入した「CX-3」が台数成長に貢献しました。また、マレーシアやベトナム、フィリピン、シンガポール、カンボジアで過去最高の販売台数を記録しています。

2017年3月期の販売台数は、市場拡大が続くベトナムや車両購入権の発行増が見込まれるシンガポールを中心に、前期比5%増の10万6千台を計画しています。

オーストラリア、ASEAN市場を含むその他市場全体の2016年3月期の販売台数は、前期比23%増の37万2千台となりました。2017年3月期については、同1%減の37万台を計画しています。

グローバルネットワーク

25 長安マツダ汽車



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

8 本社工場



所在地 : 日本 広島県安芸郡
 生産能力 : 51万5千台/年
 主要生産車種 : CX-3、CX-5、CX-9、ロードスター、
 プレマシー、ピアンテ、ボンゴ、フィアット・
 クライスラー社向けスポーツカー

9 防府工場



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

29 オートアライアンス (タイランド)

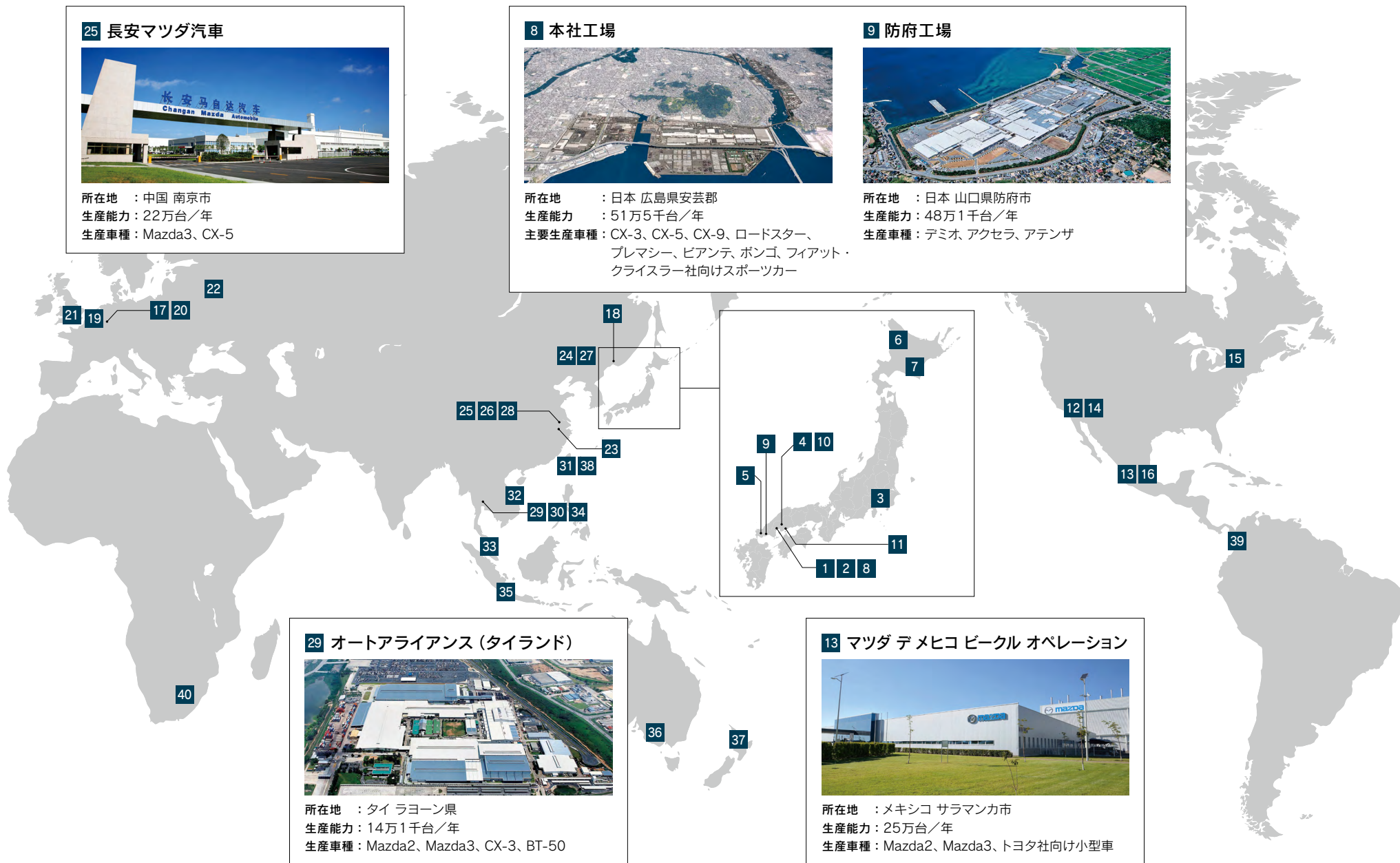


所在地 : タイ ラヨーン県
 生産能力 : 14万1千台/年
 生産車種 : Mazda2、Mazda3、CX-3、BT-50

13 マツダ デメヒコ ビークル オペレーション



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



グローバルネットワーク

主要拠点

日本 (販売拠点数：1,004)

| | | | |
|------|------|------------------|-----------|
| 事業統括 | 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 | |
| | 研究開発 | 4 | 三次自動車試験場 |
| | | 5 | 美祢自動車試験場 |
| | | 6 | 北海道剣淵試験場 |
| | | 7 | 北海道中札内試験場 |
| 生産拠点 | 8 | 本社工場 | |
| | 9 | 防府工場 | |
| | 10 | 三次事業所 | |
| | 11 | プレス工業株式会社・尾道工場*1 | |

北米 (販売拠点数：849)

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

欧州 (販売拠点数：1,738)

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

中国 (販売拠点数：468)

| | | |
|-----------|----|-------------------------------------|
| 事業統括・研究開発 | 23 | マツダ (中国) 企業管理 (MCO)/ MCO 中国技術支援センター |
| 生産拠点 | 24 | 一汽乗用車*1 |
| | 25 | 長安マツダ自動車 (南京) |
| | 26 | 長安フォードマツダエンジン |
| | 27 | 一汽マツダ自動車販売 |
| 販売統括 | 28 | 長安マツダ自動車販売 |

アジア・大洋州 (販売拠点数：557)

| | | |
|------|----|------------------------------|
| 生産拠点 | 29 | オートアライアンス (タイランド) |
| | 30 | マツダパワートレインマニファクチャリング (タイランド) |
| | 31 | 福特六和自動車*1*2 |
| | 32 | ヴィナ マツダ*1 |
| 販売統括 | 33 | マツダ・マレーシア |
| | 34 | マツダセールス (タイランド) |
| | 35 | PTマツダモーターインドネシア |
| | 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 | 台湾マツダ自動車 |

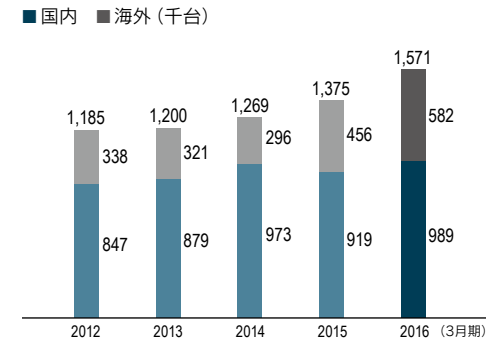
カリブ・中南米・中近東・アフリカ (販売拠点数：623)

| | | |
|------|----|------------|
| 販売統括 | 39 | マツダテコロンビア |
| | 40 | マツダサザンアフリカ |

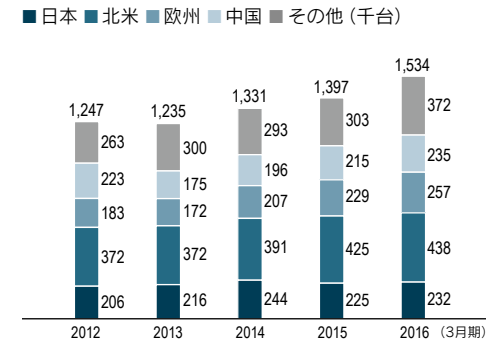
*1 委託生産先
*2 2016年5月でマツダ車の生産を終了

(2016年3月31日現在)

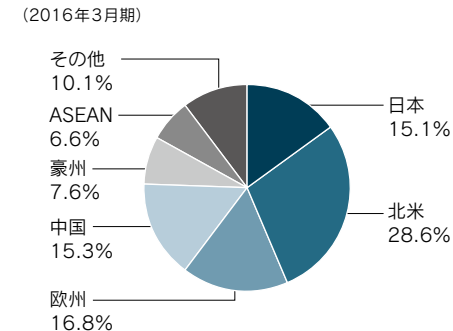
生産台数の推移



主要市場別販売台数推移



販売台数構成比

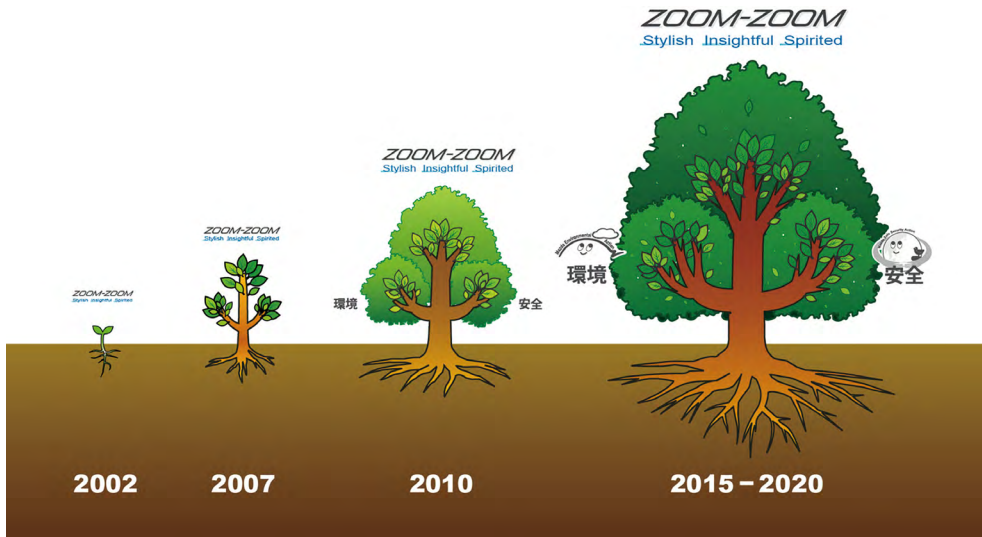


技術開発の長期ビジョン

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言

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

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



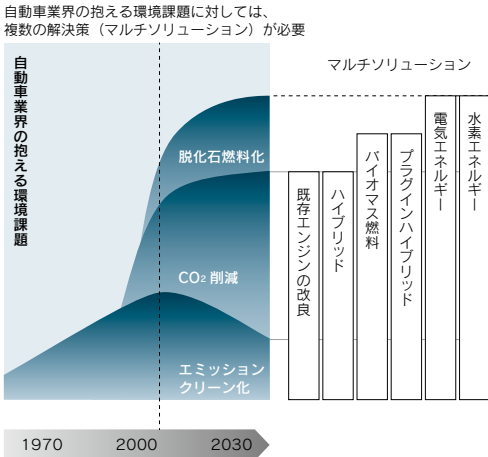
「Zoom-Zoomの木」

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

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

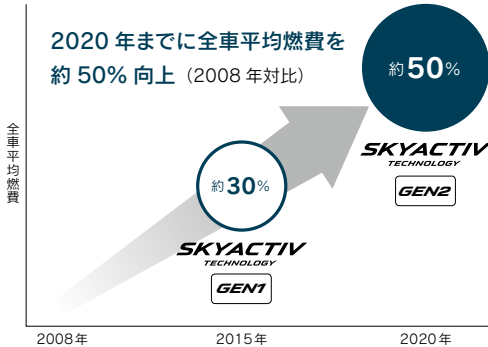
環境に対する基本的な考え方

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



2020年までにマツダ車の燃費を50%向上

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



SKYACTIV 技術

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

SKYACTIV-G

世界一の高圧縮比 (14.0) を達成し、
燃費と中低速トルクを
従来比で15%改善した
新世代高効率直噴ガソリンエンジン*1



特長

- 量産ガソリンエンジンとして世界で初めて高圧縮比 (14.0) を実現
- 高圧縮燃焼によりエンジンの効率を大幅に高め、従来比で燃費・トルクをともに15%向上
- 中低速トルクの増大による実用域での使いやすさ向上
- 高圧縮比を実現する4-2-1 排気システム、キャピティ付ピストン、マルチホールインジェクターなどの採用

ラインアップ: 1.3L、1.5L、2.0L、2.5L、2.5 Turbo

SKYACTIV-DRIVE

すべてのトランスミッションの
利点を集約した新世代高効率
オートマチックトランスミッション



特長

- DCT、CVT、従来型のATなど、すべてのトランスミッションの利点を集約
- ロックアップ領域を大幅に拡大し伝達効率の向上とマニュアルトランスミッションのようなダイレクト感を実現
- 従来比4~7%の燃費向上

SKYACTIV-CHASSIS

ロードスター並みの「人馬一体」感を
追求し、「走る喜び」を実現すると
同時に快適性、安心感を高めた
軽量シャシー



特長

- サスペンション、ステアリングの機能を徹底的に見直し、「人馬一体のドライビングプレジャー」を実現
- 快適性や安心感を高めることで、大幅に走りの「質の向上」を達成
- 新開発のフロントストラット&リアマルチリンクサスペンションシステム、電動パワーステアリングを採用し、性能向上とともにシャシー全体で従来比14%*2の軽量化を達成

SKYACTIV-D

世界一の低圧縮比 (14.0) を実現した
新世代高効率クリーンディーゼルエンジン*1



特長

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

ラインアップ: 1.5L、2.2L

SKYACTIV-MT

軽快なシフトフィールと
大幅な軽量・コンパクト化を実現した、
新世代マニュアルトランスミッション



特長

- スポーツカーのような軽快で節度感のあるシフトフィール
- ベストインクラスの軽量、コンパクトなMT

SKYACTIV-BODY

「走る喜び」を支える高い剛性と、
最高レベルの衝突安全性を実現した
軽量ボディ



特長

- 高い剛性と軽量化の両立 (従来比8%の軽量化、30%剛性アップ)
- 各国の衝突安全評価 (US-NCAP、Euro-NCAP、IIHS、JNCAP等) を最高レベルでクリアする衝突安全性

*1 2012年11月マツダ調べ。圧縮比の数値、燃費・トルク改善率は仕様等により変わることがあります。

*2 CDカー「アテンザ (海外名: Mazda6)」クラスの数値

SKYACTIV 技術

SKYACTIV-G 2.5T



新世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-G」シリーズの最上位エンジンとなる2.5L直噴ガソリンターボエンジン「SKYACTIV-G 2.5T」を新開発しました。2016年5月より、北米から販売を開始した新型3列ミッドサイズクロスオーバー SUV「CX-9」に搭載しています。「アテンザ」などに搭載されている自然吸気エンジン「SKYACTIV-G 2.5」をベースに改良を加えることで、卓越したカタログ燃費・実用燃費とともに、新型「CX-9」の使用シーンの9割以上*1を占める中低速領域でのリニアで力強い加速感、ターボラグ*2のない良好な応答性を実現。4LV8自然吸気ガソリンエンジン並みの最大トルク310ft-lbを発揮します。

*1 2015年11月時点、マツダによる計測値
*2 ターボエンジンにおいて、加速時にコンプレッサーが機能するまでの遅延時間

G-VECTURING CONTROL



新世代車両運動制御技術「スカイアクティブ ビークル ダイナミクス (SKYACTIV-VEHICLE DYNAMICS)」の第一弾として「G-ベクタリング コントロール(以下、GVC)」を開発しました。2016年7月より日本市場にて発売した大幅改良「アクセラ」から順次すべての新世代商品に搭載する予定です。

GVCは、「エンジンでシャシー性能を高める」という発想と、人間中心の開発哲学に基づいて開発されました。ドライバーのハンドル操作に応じてエンジンの駆動トルクを変化させることで、これまで別々に制御されていた車両の横方向と前後方向の加速度(G)を統合的にコントロールし、四輪への接地荷重を最適化してスムーズで効率的な車両挙動を実現する世界初*3の制御技術です。

*3 2016年6月現在の量産車として マツダ調べ

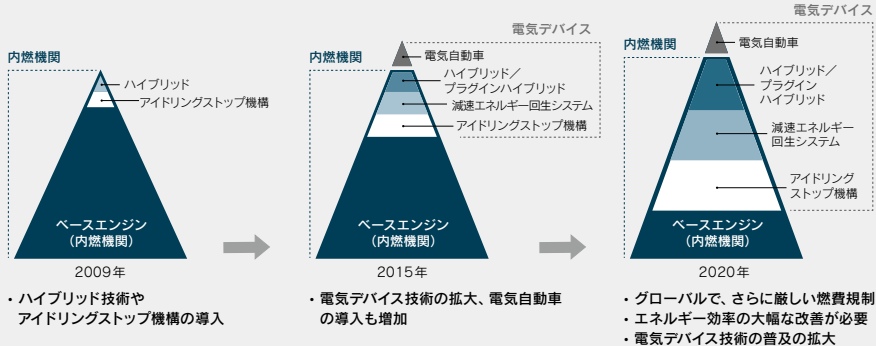
ビルディングブロック戦略

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

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

環境技術の採用拡大展望（～2020年）

～パワートレイン（動力系）技術のグローバル市場に占める割合のイメージ～



ビルディングブロック戦略



デザイン

クルマに命を与えるデザイン

クルマは、単なる鉄の塊ではありません。

それは「命あるもの」だとマツダは考えます。

ドライバーとクルマの関係を、まるで愛馬と心を通わせるかのように、エモーショナルなものにする。

そのための造形を追い求めつづけるのが、マツダの「魂動」デザインです。

「魂動」デザインは「CX-5」以降のすべての新世代商品に採用されており、

マツダがお客様との間に特別な絆を持ったブランドになるために

重要な役割を果たしています。

魂動

KODO: SOUL of MOTION



「魂動」デザインという貫いた考え方で
生み出された新世代商品群

生命感を形にする

生物が目標に向かって動き出す一瞬の強さや美しさ。

それがマツダの考える究極の Motion Form です。

クルマをただの鉄の塊ではなく、

まるで生き物のように生命感を感じさせるものになりたい。

まるで意志を持って動き出しそうな緊張感と、

体温を持ち呼吸しているかのような温かみをもった、

生きたクルマをつくる。

それが「魂動」デザインです。

マツダデザインがグローバルに高い評価を獲得

「ロードスター」がワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤーを受賞

「ロードスター」がワールド・カー・アワードが主催する2016年「ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー (WCOTY)」を受賞しました。また、同時に特別賞の一つである「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー (WCDOTY)」も日本車として初めて受賞しました。1車種によるWCOTY、WCDOTYのダブル受賞は、同賞創設以来初めてです。また、「CX-3」はWCDOTYトップ3への入賞を果たしました。

カタチに命を与えるというデザインテーマ「魂動」のもと、そのフォルムの美しさに磨きを掛けてきたマツダのデザインがグローバルに高く評価されました。



「Mazda RX-VISION」がフランスで最も美しいコンセプトカーに選出

フランスのパリで開催された「第31回Festival Automobile International (国際自動車フェスティバル)」において、「Mazda RX-VISION」が「Most Beautiful Concept Car of the Year賞」に選出されました。「Mazda RX-VISION」は、マツダが考える最も美しいFR*1スポーツカーの造形に挑戦するとともに次世代ロータリーエンジン「SKYACTIV-R」を搭載する、マツダの夢を表現したモデルです。



*1 後輪駆動方式 (フロントエンジン・リアドライブ方式)

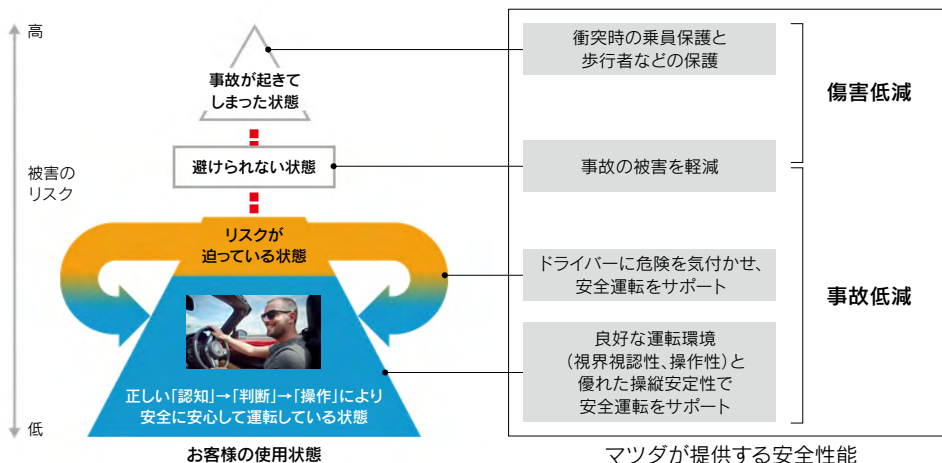
安全技術

MAZDA PROACTIVE SAFETY (マツダプロアクティブセーフティ)

マツダが目指す安全性能の考え方

マツダは、ドライバー・人間を理解・信頼・尊重することを重視し、以下の考え方で安全技術の研究・開発を行っています。

安全に運転するためには、認知・判断・操作の各ステップで適切に行動することが重要です。運転する環境が変化しても、正しく認知・判断することをサポートし、安全に安心して運転していただきたいと考えています。しかし、人間は時として避けられないミスを起こします。万が一のドライバーのミスにも対応できるように、事故被害を防止・軽減することをサポートする技術を開発・提供していきます。



CHECK 「CX-3」がJNCAP* ファイブスター賞を平成27年度最高得点で受賞

JNCAP自動車アセスメントにおける新・安全性能総合評価は、衝突時の乗員保護性能や歩行者保護性能などについて5段階評価を行います。軽量・高剛性の安全ボディ「SKYACTIV-BODY」を採用した「CX-3」は、平成27年度受験の全銘柄、全クラス対象11車種の中において最高得点でファイブスター賞を受賞しました。同賞についてマツダでは、平成24年度「CX-5」、平成25年度「アテンザ」、平成26年度「デミオ」および「アクセラ」が、いずれも好成績で受賞しており、マツダの「SKYACTIV-BODY」を採用したすべての新世代商品はクラスを問わず、高い安全性能を実現しています。

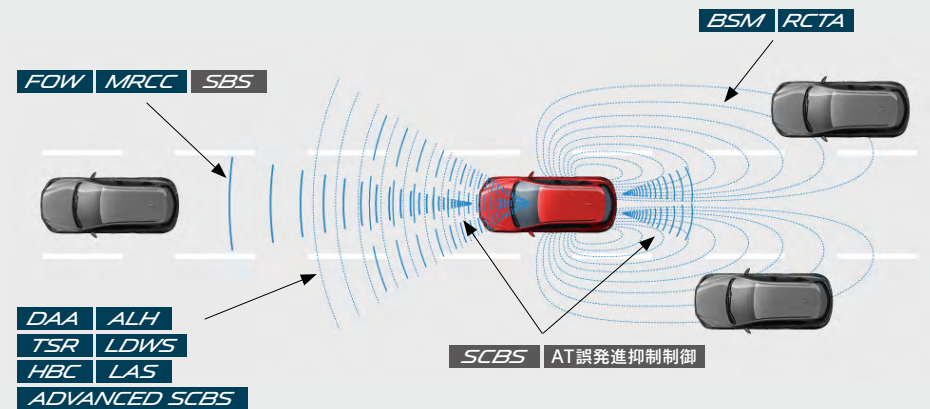


* JNCAP (Japan New Car Assessment Program) は、国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構 (NASVA) が、安全な自動車の普及を促進する目的で、平成7年度より公表している自動車の安全性能評価。現在市販されている自動車の安全性能について衝突安全性能、歩行者保護性能、ブレーキ性能などに加え、平成26年度から予防安全性能の評価結果を公表しています。

i-ACTIVSENSE

マツダの考える安全技術とは「ドライバーを支援すること」

「i-ACTIVSENSE」は、ミリ波レーダーやカメラなどの検知デバイスを用いたマツダの先進安全技術の総称です。事故が避けづらい状況での衝突回避・被害軽減を図るプリクラッシュセーフティ技術に加え、認知支援を行いドライバーの安全運転をサポートするアクティブセーフティ技術で構成されています。



アクティブセーフティ技術 (事故を未然に防止する)

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

プリクラッシュセーフティ技術 (事故のリスクを軽減)

- スマート・ブレーキ・サポート (SBS)
- スマート・シティ・ブレーキ・サポート (SCBS) 前進・後退
- アドバンスト・スマート・シティ・ブレーキ・サポート (ADVANCED SCBS)
- AT誤発進抑制制御 前進・後退

各技術の具体的な説明についてはウェブサイトをご覧ください。

<http://www.mazda.com/ja/innovation/technology/safety/i-activsense/>

安全技術

良好な運転環境を提供

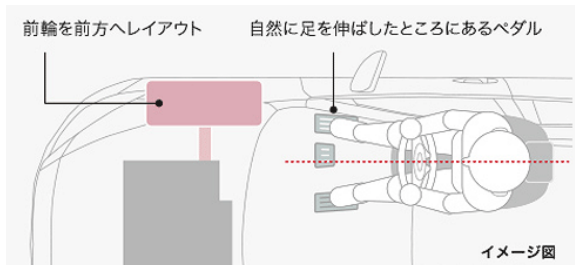
マツダは良好な運転環境と優れた操縦安定性で安全運転をサポートします。

理想のドライビングポジションの実現

人間中心にクルマのレイアウトを考え、アクセルやブレーキ、ステアリングなどを自然な場所に配置し、操作しやすくすることで、運転が楽しくなり、安全性の向上にもつながると考えています。ドライビングポジションこそが、マツダが理想とする「人馬一体」の走りの基礎であると考え、「人間中心の考え方」を設計思想の根本に置き、クルマづくりに取り組んでいます。

理想のドライビングポジションを保ちながら、自然に足を伸ばした位置にアクセルペダルとブレーキペダルを配置しています。これを実現するために、「CX-5」以降のマツダ車は前輪のホイールハウスを前に少し移動し、人間に合わせてクルマの設計を変えています。さらに、体格やアイラインゾーンの違いにかかわらず、多くの人が最適なドライビングポジションを確保できるように、シートやステアリングの前後・上下の調整範囲も決定しています。

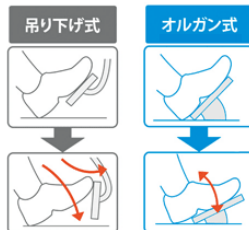
理想のペダル配置を実現する、前輪の前方レイアウト



オルガン式アクセルペダルの採用

オルガン式アクセルペダルでは、かかとをフロアにつけてペダルを踏み込んだ時、踏み込む足とペダルが同じ軌跡を描くため、かかとがずれにくく、アクセルペダルがコントロールしやすくなります。

またシートに座って自然に足を前に出した位置にアクセルペダルを配置することで、運転時の疲労を軽減し、とっさの時の踏み間違いも起きにくくなります。



Heads-Up Cockpit

多くの情報を扱いながら、正しい姿勢で安全に運転に集中することを目的として視線移動と姿勢変化を最小限に抑えたHMI（ヒューマン・マシン・インターフェイス）を実現しました。

- 情報を種類ごとにゾーン配置したシンプルなコックピット
- 視線を下げずに確認しやすいダッシュボード上に設置された7インチセンターディスプレイ ①
- 手元を目で確認しない操作を追求したコマンダーコントロール ②
- 車速やナビゲーションのルート誘導情報などをメーターフード前方に虚像として表示するアクティブ・ドライビング・ディスプレイ ③
- 音声で各機能をコントロールする音声認識にも対応



① センターディスプレイ



② コマンダーコントロール

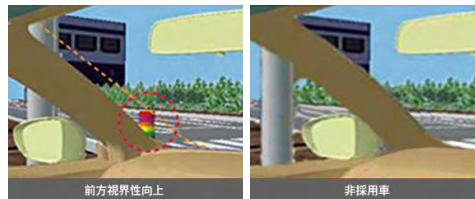


③ アクティブ・ドライビング・ディスプレイ

前方視界性向上

Aピラーを一般的な車両よりも後ろ側にレイアウトすることで、より優れた斜め前方の視界を提供できるよう設計しました。さらに、Aピラーとドアミラーの間にも十分な隙間を設け、運転席側・助手席側ともに斜め前方の低い位置も視認しやすくし、より安全な運転をサポートします。

Aピラー形状の工夫による斜め前方視界比較



ドアミラー取り付け位置の比較

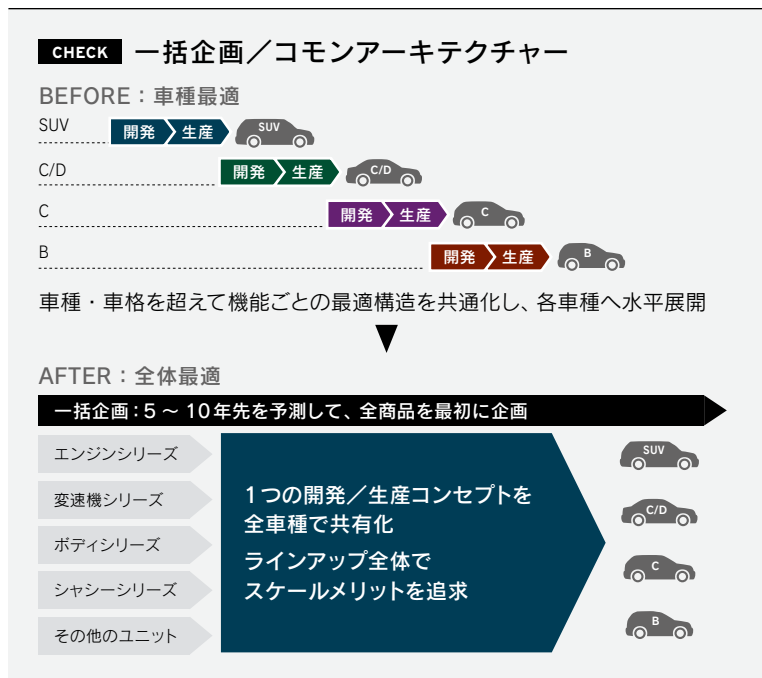


モノ造り革新

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

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テ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」により商品力の向上とコスト改善を両立

- デザイン意匠を忠実に実現するモノ造り
- デザインカラー「ソウルレッド」「マシーングレー」の開発・搭載などブランド価値向上に貢献

CHECK デザインカラー「マシーングレー」

マツダは、「カラーも造形の一部」という思想のもとで、「ソウルレッド」など、「魂動」デザインのダイナミックかつ繊細な面構成を際立たせるカラー表現や塗装技術の開発に注力しています。新型「CX-9」、新型「ロードスター RF」に搭載予定の「マシーングレー」は、「機械の持つ精緻な美しさの追求」をテーマに、力強い陰影のコントラストと表面の緻密さを高次元で両立することで、あたかも鉄のインゴットから削り出したかのようなリアルな金属質感を実現しており、魂動デザインを際立たせるデザインカラーとして、ブランド価値の向上に貢献しています。

ロードスター RF

「モノ造り革新」により、「CX-5」からスタートした新世代商品群や「SKYACTIV 技術」では、商品の開発効率化、生産設備投資の効率化、大幅な車両コストの改善を実現しています。

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

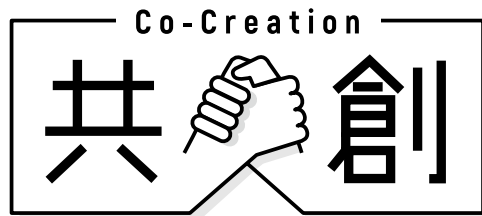
「モノ造り革新」のグローバル展開

マザー工場である国内生産拠点において大きな成果が出ている「モノ造り革新」を今後は海外生産拠点やサプライチェーンに展開し、グローバルで高品質、高効率なフレキシブル生産の実現とコスト改善を目指します。乗用車とSUVの生産フレキシビリティ拡大などにより、主要生産拠点の生産能力最大化を図ります。

これらの取り組みの推進には、グローバル人材の育成が重要です。マツダのビジョンを理解・共有した人材が、海外拠点で自立し、活躍できる環境・体制づくりを目指します。



メキシコ工場



「マツダ ロードスター」の商品開発における「共創活動」と「現場力」

グローバルに高い評価をいただいている「SKYACTIV技術」と新世代商品群は、2007年に策定の技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」——「マツダ車をご購入いただいたすべてのお客様に『走る喜び』と『優れた環境・安全性能』を提供する」——と、その実現のために全社で取り組んでいるプロセス革新活動「モノ作り革新」から生まれました。

10年先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し、「コモンアーキテクチャー構想」と「フレキシブル生産構想」でより効率的に多品種の商品を開発・生産する「モノ作り革新」は、「お客様価値」の実現のために全社一気通貫で取り組む「共創活動」が活発に行われる企業文化をより一層強化し、商品競合力と開発効率の飛躍的な向上をもたらしました。

ここでは、「2016ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」をはじめ60を超える賞を受賞している、新世代商品群第6弾である4代目新型「マツダ ロードスター」の商品開発における「共創活動」とそれを支える「現場力」に迫ります。



「魂動」デザインで「商品」を「作品」に高める デザイン部門と生産部門のCo-Creation

新型「ロードスター」はその美しいデザインにより、クルマの優れたデザインに与えられる賞を数多く受賞しています。ここでは、複雑で美しいデザインをクルマという形に落とし込むために、エンジニアの間で繰り広げられた妥協のない共創活動をご紹介します。

チーフデザイナーの中山は言います。「今回のデザイン開発においては、デザインの狙いを関連部門に伝える際に、『実現は困難を極めることは分かっている、どうかサポートして欲しい』旨のお願いを何度もしていました。車のデザインはデザイナーが作るものではなく、まさにエンジニアリングそのものであり、その会社の技術力とエンジニアの意志が示されるものだと考えています」

新型「ロードスター」ではスポーツカーという特性上、軽快な走りを実現するために軽量化を追求し、前モデルからのさらなる軽量化を、鉄からアルミニウムの材料置換を一つの手段として用い実現しています。その一例がマツダ初のフロントフェンダーのアルミ化です。アルミニウム材は鉄材に対し許容伸び率が低いため、プレス成形時に割れが発生しやすく、成形した後も元の形に戻ろうとする力が強いという特性があり、新型「ロードスター」の立体的な造形を持つフロントフェンダーにアルミを採用する

のは技術的に極めて難しいと考えられていました。

加えて、アルミは鉄に比べて高コストであり、軽量化による機能性向上とコスト効率化の両立をどう達成するかが課題でした。

デザインチームが生んだ美しい造形をいかに効率的に量産するか。プレス生産技術エンジニアの後藤は言います。「デザインについては、開発のかなり初期段階から検討に参加します。その造形にはどんな意図があるのか。デザイナーと直接話をする事で、再現する方法を細部にわたってイメージすることができます。また、開発の初期から生産技術が入り込むことで、高品質を確保しつつ、効率的な生産ができるクルマ構造を提案し、車両性能と効率生産の両立を果たしていきます。一部門では解決が難しい課題もマツダ全体で解決することができます」

また、生産技術エンジニアが高度なデジタル解析を行うのと同時に、生産現場では「匠」と呼ばれる極めて



中山 雅
4代目新型「ロードスター」
チーフデザイナー



後藤 暢映
プレス生産技術エンジニア



米村 昌倫
プレス製造技術エンジニア

高度な技能を持つ職人が、デザインを製品として忠実に再現するために技能向上に取り組んでいます。製造現場で品質の作り込みを行うプレス製造技術エンジニアの米村はこう語ります。「匠の技とデジタル技術を融合させてデザインが求める部品形状を作り込むことで、プレス部品を芸術品に昇華させる。これが私の目指すところです」

新型「ロードスター」の美しい曲線を持つフロントフェンダーを量産で実現するために、デザインと開発、生産が一体となって高精度なシミュレーションを繰り返し行い、緻密な調整を幾度となく重ね、試行錯誤を行いな

がら、スポーツカーならではの立体的なフォルムを表現する技術を確立しました。

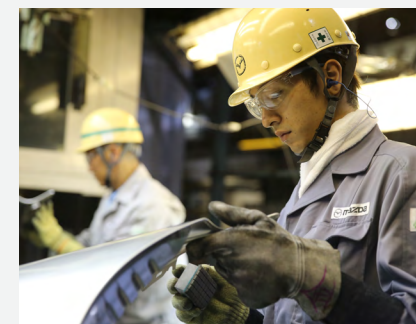
生産ラインで一つ大きく変わったことがあります。従来、板の形状で調達していたアルミをコイルでの調達に変更、アルミの切断工程を社内に取り込むことで、フロントフェンダーをプレス加工する前の工程で複雑な切断ラインを実現し、従来比15%の歩留まり*1向上を達成しました。

アルミ切断ラインは、従来の鉄材切断ラインに鉄とアルミ両方流せるように改造することで、設備投資は最小限に抑えています。ラインの改造にあたっては、アルミは鉄に比べて柔らかく傷がつきやすいこと、マグネットへの

吸着がないこと、切断時に粉が出やすく金型のメンテナンスが難しくなることなど、鉄とアルミの性質の違いに起因する複数の困難な課題がありました。これらを現場の知恵と工夫で克服し、同ライン化を達成しています。

これにより、軽量化による機能性向上とコスト効率化の両立を達成しました。新型「ロードスター」の活動成果は他の車種にも展開され、ラインアップ全体での軽量化に貢献しています。

*1 材料が実際に製品になる比率。歩留まりの向上はコスト低減と、廃棄部分をリサイクルするために使用するエネルギーの削減に貢献します。



プレス成形したアルミのフロントフェンダーの品質チェック作業シーン

CLOSE UP プレス金型保全

「魂動」デザインの生命感あふれるフォルムを1/1000ミリ単位で支える、マツダが誇る「匠の技」



金型の製品形状面修復作業の1シーン

道場 公穂
プレス金型保全の匠

マツダの「魂動」デザインは、生きているものだけが持つ、豊かな表情や力強い生命力を感じられるクルマをつくるために、人の手によってしか生み出すことのできない芸術的なフォルムにこだわります。

デザイナーと各領域のエンジニアが形にした生命感あふれるフォルムが、狙い通りの造形を実現するボディパーツとして一つひとつ生み出されていくために必要不可欠なのが、緻密な計算に基づくプレス加工と、精度の高い金型です。

金型はフロントフェンダーなどのボディパーツをプレス成形する際の「型」のことで、アルミや鉄などのプレス材料との摩擦で摩耗し、その1000分の1ミリレベルのわずかな変化がダイレクトにボディの

美しさや品質に影響します。金型のわずかな変化を見つけ、あらゆる道具を使いこなし、狙いの形状に仕上げることで、それがプレス金型保全担当の道場の仕事です。

連続した曲面形状を持つ「魂動」デザイン、その流麗な形を高精度で再現するための金型保全の最終仕上げは、目視と触感だけで行います。高精度測定器をも凌駕する精緻な職人の技です。

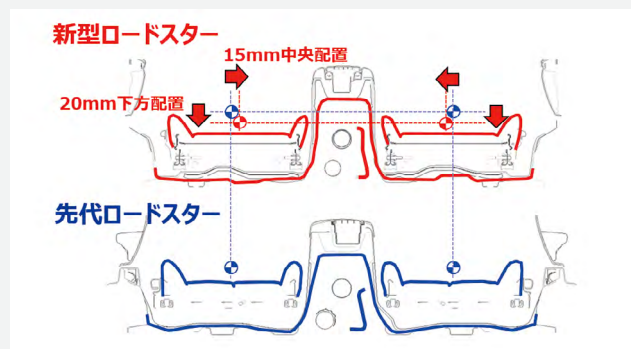
道場は言います。「『魂動』デザインは光沢や陰影をくつきり映し出し、景観の映り込みを切れ目なく美しく見せるデザインです。このデザインを守り続けるために、私は一切の妥協をせず、完全に連続した美しい曲面を保ち続けることにこだわっています」

「人馬一体」感を体現したトランスミッション 開発部門と生産部門のCo-Creation

新型「ロードスター」はその軽快で楽しい走りを先代より引き継ぎ、さらに高い次元で進化させたことにより、世界中のお客さまより称賛の声をいただいています。「ロードスター」ならではの「人馬一体」の走りを進化させるために、すべての構成部品機能配分をゼロから見直して新開発されたのが、6速FR用SKYACTIV-MT（マニュアルトランスミッション）です。

ここでは、「ロードスター」の伝統であるカチッと決まる操作性を守りつつ、軽量、コンパクト、高効率なトランスミッションを実現するための共創活動をご紹介します。

新型「ロードスター」はパッケージの骨格を固める上で起点となる乗員配置について、クルマを自分の意志で動かしている感覚、すなわち人と車の一体感の強化を狙い、よりドライバーをクルマの中央寄りに、そしてより路面に近い配置にするため、前モデルから乗員を15ミリ中央に、



新型「ロードスター」では前モデルと比べて乗員配置がより車の中央寄りになったことで、トランスミッションを配置する空間が大幅に制限された

20ミリ下方に配置しています。理想のドライビングポジションの実現のため、トランスミッションを配置する空間が大幅に制限される中、構造をシンプルで小さいものにする必要がありました。ミリ単位のズレも許容しないクラッチペダル、ドライビングの楽しさを実現するためにクルマの中央に極限まで寄せたシートレイアウト、パーキングブレーキレバー、ステアリングなど、ありとあらゆる要素が密集するコックピット周りの設計は、困難を極めました。

ドライブレイン開発部門の延河は振り返ります。「開発に携わる誰もが、自ら担当する技術領域の理想を簡単に譲ることはありませんでした。けれどもそれは、エンジニアとしてのエゴではなく、新しい『ロードスター』の生みの親としての責任感によるものだったんです。熱い議論が連日繰り広げられました。そして、その1ミリを譲ったら理想の



延河 克明
ドライブレイン
開発エンジニア



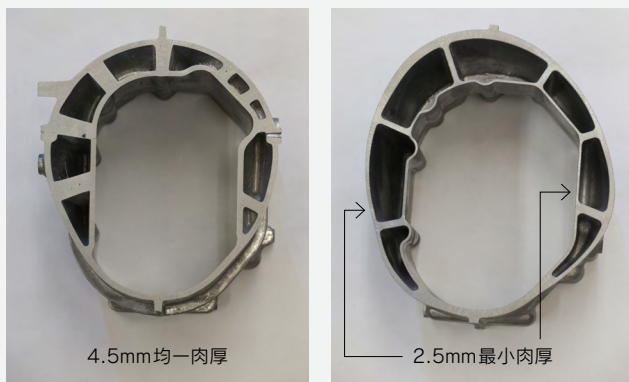
古谷 幸児
ダイカストプロセス
生産技術エンジニア



大石 宏和
ダイカスト金型
生産技術エンジニア

『ロードスター』にはならんのだよ!というたくさんの声は、もっと工夫しよう、もっと知恵を絞ろうという、数え切れないほどの声に生まれ変わっていったんです。それほど熱い開発でした」

開発チームが幾度となく解析を繰り返し考え抜いた結果、画期的なトランスミッションケースのアイデアが生まれます。従来の均一肉厚という考え方を適用せず、強度、剛性、NVH性能*2から最小限必要な肉厚を必要な部位のみにのせる3次元肉厚分布とし、従来品では剛性確保のために必要だった外リブを立てないことで、高剛性と



従来の均一肉厚分布(4.5mmの肉厚)とした前モデルのマニュアルトランスミッションケース断面

最小限必要な肉厚を必要な部位のみにのせる3次元肉厚分布(同一断面内で2.5mm~8.0mmの肉厚)を採用した新型「ロードスター」マニュアルトランスミッションケース断面。剛性を確保した上で、軽量かつスリムなボディシェイプを実現している

スリムなボディシェイプの両立を狙うものでした。すべての制約を取り除き、あるべき姿を追求した結果、導き出した解がそれでした。

*2 自動車の快適性能を推し量る上での基準。騒音 (Noise)・振動 (Vibration)・ハーシネス (Harshness) のそれぞれの単語の頭文字をとったもの。

一方で、このアイデアは新型車生産工程の企画・設計をはじめとした量産準備を行う生産技術チームにとって大きなチャレンジとなりました。従来の工法では生産の容易さと、品質の安定を考えると、トランスミッションケースの厚みがどの部位でもすべて同じになる均一肉厚の考え方が基本になります。よって、必要最小限の厚みを必要な部位にのせるという開発の提案はその基本から大きく外れており、製品の品質と機能の保証において極めて難しい

ものでした。

鋳造・金型技術部門の古谷と大石は、お客さまの期待を超える「人馬一体」の走りを実現するために開発部門が全力を傾けて引いた図面に、マツダ独自のダイカスト技術*3に基づいた提案を重ねていきます。「モノ造り革新は『お客様価値の向上』と『コスト改善』の両立を目指しています。トランスミッションケースの複雑な形状を正確に製品として再現するために、製造工程での加工精度を極限まで引き上げることで機能性向上を達成しながら、安定した品質の製品をお求めやすい価格でお客さまに提供できるようにするのが私たちの使命です」

*3 超高速・高真空ダイカストをベースに独自の高剛性金型、冷却技術、センシング技術、現場管理を組み合わせ、薄肉ほか複雑な形状を安定生産可能な鋳造技術。

設計の早い段階から開発部門と生産部門が一体になって徹底的な摺合せを行うことで、軽量化、高剛性、コンパクト化に取り組み、高品質で薄肉軽量なトランスミッションケースの実現とコスト改善の両立を果たしました。

「人馬一体」の気持ちの良い快適な走りを多くのお客さまへお届けするために全社で取り組んだ結果、新開発のトランスミッションは業界ナンバーワン・クラスの軽量化も達成しています。

延河、古谷、大石の言葉です。「このトランスミッションケースはスタートです。機能性を追求し無駄を取り除いて、もっともっと軽い、そして品質の高い製品の実現に向けて、生産と開発が一体となった活動を進めていきます」

CLOSE UP 「人馬一体アカデミー」 お客さまに「走る歓び」を伝えるための グローバル共創活動

「お客さまに『走る歓び』を伝える人材」を育成するため、2014年3月期より研鑽育成活動「人馬一体アカデミー」を展開しています。走行領域の専門知識を持ったインストラクターに指導を受け、マツダ車並びに競合車について試乗体感しながら学ぶ研修スタイルを採用しています。日本から始まったこの活動は、2016年3月期よりグローバル展開が始まり、受講者もマツダ従業員から海外の販売店スタッフへと徐々に広がりを見せています。

マツダではグループ全体の共創活動として、生産から販売の現場までマツダ車に関わるすべての人が、お客さまに「マツダの提供価値」である「走る歓び」をお届けするための仕組みづくりを進めています。



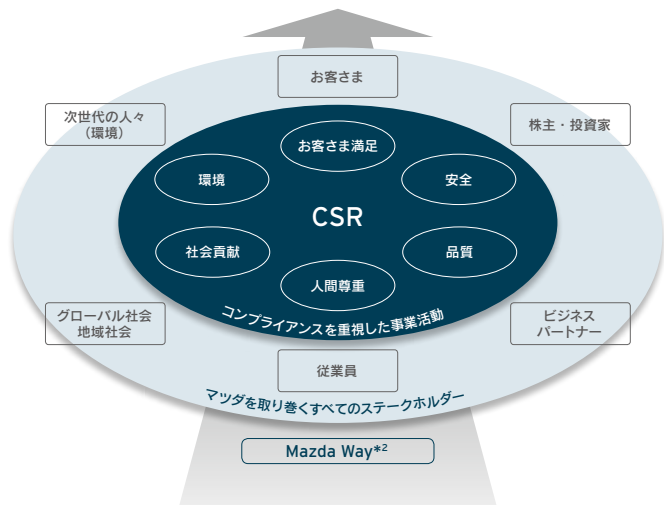
南米チリでの販売店スタッフ向け「人馬一体アカデミー」

マツダのCSR

コーポレートビジョン*1

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

1. カーライフを通じて人生の輝きを人々に提供します。
2. 地球や社会と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”を極め続けます。



基本的な考え方

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

*1 マツダは2015年4月、コーポレートビジョンを以下の目的で改訂し、すべてのステークホルダーから広く信頼される企業グループとしてさらに成長していきます。
 ・マツダの個性をより明確に定義することでマツダグループのあらゆる企業活動が一体となって動いていきます。
 ・マツダグループの全従業員がコーポレートビジョンの目指すゴールについて語り合いを繰り返し、共有・理解・納得するプロセスを促進します。
 ・コーポレートビジョンを日々の業務に密接に結び付けます。
 *2 マツダグループ社員全員で共有する、仕事を進める上で大切にすべき7つの考え方：
 誠実、基本・着実、継続的改善、挑戦、自分発、共有（ともい）、ONE MAZDA

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2016」をご覧ください。
<http://www.mazda.com/ja/csr/download/>

CSR取り組み分野

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

CSR推進体制

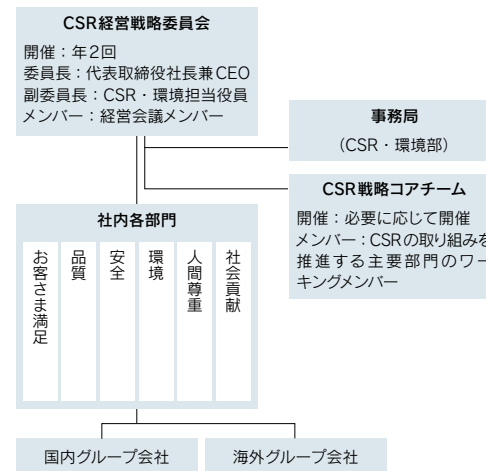
社長を委員長とする「CSR経営戦略委員会」で決まった取り組み方針やガイドラインを理解した上で、社内各部門は、業務目標や計画などを策定し、グループ会社と連携を図りながら、業務を行っています。2016年3月期は、取締役会でサステナビリティを巡る課題の討議を行いました。

CSR重点取り組み領域（マテリアリティ）の見直し・特定

マツダは、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」(G4) *3を参考に、マツダグループが対応すべき社会課題の見直しを行い、CSR重点取り組み領域（マテリアリティ）の特定に向け2014年3月期より4段階（Step1～Step4）のプロセスを進めています。マテリアリティの特定を行うにあたっては、有識者をはじめとするさまざまなステークホルダーの意見を反映するとともに、マネジメントおよび関連部門の考えを踏まえています。この結果、2016年7月にCSR経営戦略委員会でマテリアリティが承認され、マツダサステナビリティレポート2016でG4に中核準拠した情報開示を行っています。なお、マテリアリティ特定にあたっては、国連が定めるSDGs（持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals）*4を参考にしています。

今後も、社内外の課題を注視し、定期的な見直しを行います。

体制図



*3 GRI：Global Reporting Initiativesの略でCSR情報開示ガイドライン。
 *4 2015年9月発行、国連加盟国に対して2015年～2030年に、貧困・飢餓／エネルギー／気候変動／平和的社會など、持続可能な開発のため力を尽くすことを求めるもの。17の目標と169のターゲットから成る。

マツダのCSR

CSR重点取り組み領域(マテリアリティ)の見直し・特定プロセス

STEP 1 社会課題の抽出

G4の定める46の特定標準開示項目から、以下の視点で重要度が高い項目を抽出し、各項目の影響範囲(バウンダリー)を整理。

- 自動車業界およびマツダの事業活動における社会課題
- ステークホルダーが重視する/マツダを評価する際に影響を与える社会課題

STEP 2 優先順位付け(社外有識者からのヒアリング)

Step1で抽出した社会課題の重要性を評価するために、以下の2軸でポイント付け・マッピングを行い、重要度の高い項目を特定。CSR経営戦略委員会で現状報告。

- 横軸) マツダにとっての影響度(「マツダにおいてリスクと機会が生じる可能性」「影響の重大さ」などの視点で、社内関連部門がポイント付け)。
- 縦軸) ステークホルダーにとっての影響度(「自動車業界やマツダの事業活動との関連性」「影響が生じる可能性」の視点で、社外有識者がポイント付け)。

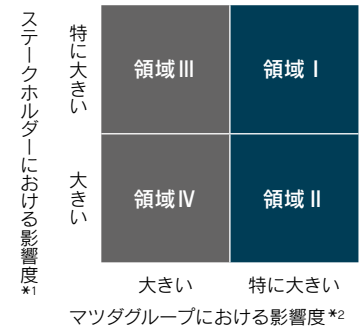
STEP 3 妥当性の確認

Step2で特定した項目の影響範囲について、経営計画などを踏まえ妥当性を再確認し、2016年7月、CSR経営戦略委員会で承認。

STEP 4 特定結果の開示とPDCA(マツダサステナビリティレポート2016で開示)

Step1～Step3で特定したマテリアリティの項目やマネジメント報告について、マツダサステナビリティレポート2016で初めて開示。今後、社内外のステークホルダーの意見を収集し定期的に見直し、計画・実行・評価・改善というPDCAプロセスを構築。

マツダグループのCSR重点取り組み領域(マテリアリティ)項目(2016年7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 マツダや自動車業界に求めている項目
*2 マツダにおけるリスクと機会

マテリアリティ項目 (2016年7月時点)

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

* 各領域内の項目順はG4掲載の順番

CHECK CSRについての社外評価(2016年6月1日現在)

マツダは、重要な国内・海外の社外指標や社外評価を特定し、結果の分析を行うことで、自社の取り組みを評価しています。SRI(社会的責任投資)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。

- 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社が開発したSRIインデックス
- STOXX Global ESG Leaders Indexに選定(2013年9月以降継続選定)
STOXX(ストックス)はスイスに拠点を置く世界有数のインデックス開発・提供会社で、ドイツ証券取引所の子会社。社会領域のサブインデックスSTOXX Global ESG Social Leadersにも選定
- Ethibel EXCELLENCEに選定(2013年10月以降継続選定)
Forum ETHIBEL(フォーラム・エティベル)はベルギーに拠点を置く非営利組織で、欧州においてSRIとCSRを推進している団体
- MSCI Global Sustainability Indexに選定(2015年6月以降継続選定)
米国のMSCI(Morgan Stanley Capital International)社が開発したインデックスで、各業界で高いESG評価を得た企業から構成
- モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)に選定(2008年1月以降継続選定)
日本で初めての社会的責任投資株価指数
- CDPの「気候変動」調査(ジャパン500)において、2016年3月期は、情報公開度スコアは98点(100点満点)、パフォーマンススコアはBと評価
運用資産総額95兆USドル、822の機関投資家を代表してCDP事務局が実施する「気候変動がもたらすリスクと機会」に関する情報開示調査

経営管理体制

コーポレートガバナンス

マツダは、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。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主をはじめお客様、お取引先、地域社会、従業員等のステークホルダーと良好な関係を構築しつつ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うことにより、当社の持続的成長および中長期的な企業価値の向上を目指し、以下の基本的な考え方に沿って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。

- ① 当社は、株主の権利が実質的に確保され、適切に行使されるよう環境を整備するとともに、株主の実質的平等性を確保します。
- ② 当社は、ステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土を醸成し、ステークホルダーと適切に対話・協働します。
- ③ 当社は、会社の情報について法令に基づき適切に開示するとともに、法令に基づく開示以外の情報提供についても、公平性に配慮し、主体的に取り組みます。
- ④ 当社取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、企業戦略等の大きな方向性を示すとともに、適切なリスクテイクを支える環境整備を行い、独立した客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督を行います。
- ⑤ 当社は、株主と建設的な対話を行い、株主の関心・懸念に正当な関心をもつとともに、当社の経営方針を分かりやすい形で説明し理解を得るよう努めます。

当社の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 |
| 取締役報酬の個別開示 | なし |
| 監査役の数 | 5名 |
| うち、社外監査役の人数 | 3名 |
| 独立役員（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 2016年3月期以降の主な取り組み

役員体制諮問委員会、役員報酬諮問委員会

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のために、社外取締役を議長とする役員体制諮問委員会と役員報酬諮問委員会を設置

株式報酬型ストックオプション

株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および中長期的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的とする株式報酬型ストックオプションを社内取締役に付与

取締役会の実効性の分析・評価

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、取締役会の分析・評価を実施

経営管理体制

1 取締役会

当社の取締役会は会社の重要な業務執行を決定し、また個々の取締役の職務の執行の監督を行っています。取締役会は10名で構成され、うち2名は独立性の高い社外取締役です。社外取締役は、各々の知識、経営、識見に基づくマツダの経営活動への助言並びに経営の意思決定への参画を通じて、取締役会の監督機能強化および経営の透明性の一層の向上に貢献しています。

2 監査役会

当社の監査役会は5名で構成され、うち2名は常勤監査役、3名は独立性の高い社外監査役です。監査役は、監査役会が定めた年間計画に従い、取締役の職務執行を監査しています。各監査役は固有の専門性に基づく知見を有するとともに、社外監査役全員が、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。また、取締役会のほか、経営会議などにも出席しています。

3 執行役員

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

4 内部監査部門

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

5 会計監査人

会計監査は、当社と監査契約を締結している有限責任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18名、米国公認会計士1名、その他8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。

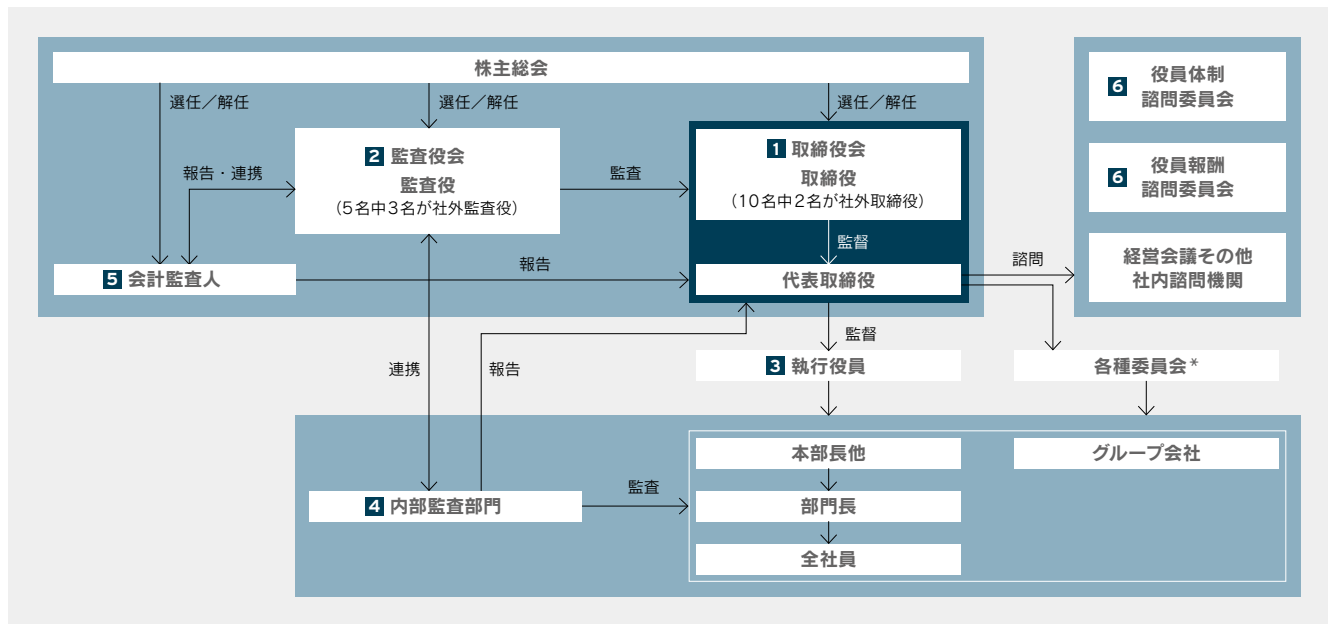
6 役員体制諮問委員会、役員報酬諮問委員会

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、役員の構成、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

経営管理体制

役員の指名・選任プロセスの透明性・公平性の向上に向けた取り組み

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

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

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

なお、各取締役・監査役候補の指名理由は、株主総会招集通知に記載します。

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役および監査役の就任時には、取締役又は監査役として求められる役割・責務についての研修を実施します。また、就任後にも、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 | 長年にわたる法曹界における経験・識見に基づき、当社経営活動への助言並びに取締役会の監督機能および経営の透明性の一層の向上を図るため。 | 15回中 15回出席 | |
| 城納 一昭 | 地方自治体出身者 | 広島県において副知事など要職を歴任し、長年にわたり地方行政の執行に携わった経験・識見に基づき、当社経営活動への助言並びに取締役会の監督機能および経営の透明性の一層の向上を図るため。 | 12回中 12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 |
| 赤岡 功 | 学識経験者 | 大学経営者としての経験および経営学専攻の大学教員としての経験・識見に基づく外部の視点を、監査に反映するため。 | 15回中 14回出席 | 16回中 15回出席 |
| 平澤 正英 | 他の会社の出身者 | 当社と業種の異なる会社経営者としての長年の経験・識見に基づく外部の視点を、監査に反映するため。 | 15回中 13回出席 | 16回中 14回出席 |
| 堀田 隆夫 | 他の会社の出身者 | 大蔵省などにおける豊富な経験と経営者としての幅広い識見に基づく外部の視点を、監査に反映するため。 | 15回中 15回出席 | 16回中 16回出席 |

*1 取締役会および監査役会の出席状況は、2016年3月期について記載しています。取締役城納一昭については、2015年6月23日の取締役就任後の出席状況を記載しています。

*2 当社の社外取締役および社外監査役は高い独立性を有しており、5名全員を東京証券取引所に独立役員として届け出しています。

経営管理体制

役員報酬の決定プロセスの透明性・公平性の向上に向けた取り組み

取締役報酬の基本方針

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

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

社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場であることを考慮し、固定額の基本報酬のみとします。

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

2016年3月期

| 区分 | 人員 | 支給額 |
|-----------|---------|---------------|
| 取締役 | 10名 | 448百万円 |
| 監査役 | 5名 | 109百万円 |
| 計(うち社外役員) | 15名(6名) | 557百万円(65百万円) |

*1 上記には、2015年6月23日開催の第149回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

*2 役員ごとの連結報酬等が1億円以上である者はいません。

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。

2016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 | 223百万円 | — |
| 連結子会社 | 77百万円 | — |
| 計 | 300百万円 | — |

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、2016年3月期における報酬の額は、564百万円です。

経営管理体制

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、2016年3月期の取締役会の分析・評価を実施しました。分析・評価の方法、結果の概要は以下のとおりです。

分析・評価のプロセス・方法

当社取締役会事務局が作成した調査票に基づき、すべての取締役および監査役が、取締役会の実効性について自己評価を実施しました。また、その結果を事務局が取りまとめた後、取締役会にて、現状分析を共有したうえで、目指す姿、改善策などについて議論を行いました。

分析・評価の内容

主な調査内容は、経営戦略等に係る審議の状況、内部統制、コーポレートガバナンスに係る審議の状況、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、メンバーが当社のビジョン、経営戦略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、コーポレートガバナンスについても適切に議論が行われていることなどを確認しました。

一方で、経営戦略などの執行状況について一層効果的なモニタリングを行うこと、個々の議案の審議においてリスク分析の視点を一層強化することなどの必要性を確認し、改善に向けた議論を行いました。

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

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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

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

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

グループ会社の経営の監査

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

国内

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

海外

主要な海外グループ会社には、内部統制に関する事案について審議する監査委員会*を設置しています。監査委員会には、海外グループ会社の役員・内部監査部門に加え、マツダの関係部門や監査部門が参加し、意見交換を行っています。欧米・豪州のグループ会社では、マツダの執行役員、常勤監査役も参加しています。

* 内部統制に関して情報収集・意見交換を行う目的で独自に設置し運営している委員会。

経営管理体制

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆様への適時適切な情報開示と建設的な対話を行うべくIR活動を推進しています。株主・投資家の皆様との対話の機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとの決算説明会を開催し、経営状況や事業活動について説明しています。また、機関投資家、個人投資家、国内・海外の証券アナリストなどへの事業説明会を実施するなど対話機会の充実に努めています。

オフィシャルウェブサイトでは、株主総会や決算発表のスケジュール、業績・財務データなどを開示しているほか、株主総会招集通知（事業報告）、株主通信、決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書、アニュアルレポート、コーポレートガバナンス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。

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めます。

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思われる場合に、株式を保有します。

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

株主総会の活性化、議決権行使の円滑化に向けた取り組み

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

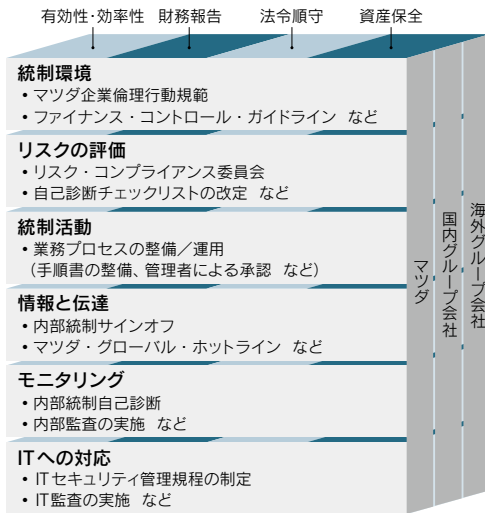
経営管理体制

内部統制

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

グループ会社においては、「国内関係会社管理規程」「海外関係会社管理規程」に基づいて、連携体制を構築しています。マツダ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。

マツダの内部統制

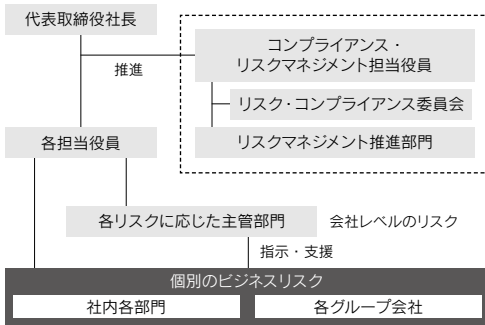


リスクマネジメント

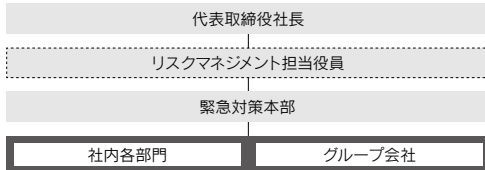
マツダでは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従って社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動を継続し、事業の継続と安定的な発展の確保に努めています。把握したリスクは重要度を踏まえて、個別のビジネスリスクについては該当する業務を担当する部門が、全社レベルのリスクについては、全社横断的な業務を担当する部門がPDCAサイクルを回し、適切に管理しています。経営上重大な事態や災害などの緊急事態が発生した場合は、社内規程に従い、必要に応じて緊急対策本部を設置するなど適切な措置を講じることとしています。

2016年3月期は、マツダおよびグループ会社におけるリスク管理の仕組みの整備状況の見える化を行い、整備レベルの向上を図って

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。

いくため、リスク・コンプライアンス委員会の位置づけの見直しを行いました。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、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、毎年、公設消防と連携した合同防災訓練や防災自衛団単独での訓練を実施し、初動対応を確認しています。

東日本大震災の経験を教訓として、2014年3月期は新たに明文化した「初動対応要領・防災自衛団運営手順」の周知徹底を図り、職場における事前措置や初動対応の確認、見直しを行いました。今後も、南海トラフ地震をはじめとした大地震やそれらに伴う津波発生を想定したハード面、ソフト面の両面について、継続的な取り組みを図っていきます。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」と「個人情報保護」「ITセキュリティ」の教育の受講を義務付けています。入社時の導入教育として、「機密情報管理」は集合教育で、「個人情報保護」「ITセキュリティ」はe-ラーニングで行っています。また、イントラネットで情報セキュリティに役立つさまざまな知識を習得できる専用サイトを設けるなど、継続的な啓発活動を行っています。

グループ会社には、情報セキュリティに関するガイドラインの展開やツールの提供を含めた教育支援を行い、マツダグループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。2015年10月には、「特定個人情報取扱規程」を新たに定め、マイナンバー法施行への対応を行いました。また、グループ会社における取り組みもサポートしました。

ITセキュリティの管理ルール

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

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

経営管理体制

個人情報の保護

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

知的財産に関する基本方針

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

知的財産の保護と知財リスクマネジメント

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

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

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

*1 実質的には技術開発などを行わずに他者が開発した技術の特許を取得して、関連する技術を実施する第三者に対して不当に高額な特許使用料や和解などを要求する組織や団体。
 *2 キヤノン(株)、Google Inc. などによって2014年7月に設立された特許協定団体。加盟企業が自ら保有している特許を外部の組織や団体、個人などに売却した場合、自動的にその特許の実施権が他の加盟企業にも与えられる(加盟企業の特許が特許・トロールの手に渡ったとしても、特許・トロールがマツダに対して特許使用料を要求できない仕組み)。

コンプライアンス

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

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

マツダ・グローバル・ホットライン

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

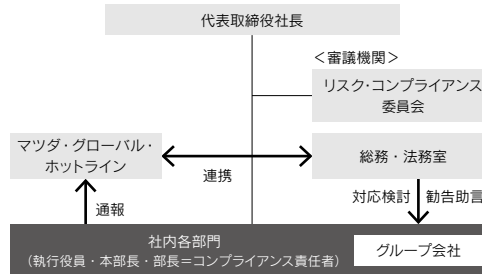
マツダ単体では、全従業員に通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードを配布するとともに、コンプライアンス教育の機会を通じて、定期的な周知活動を行っています。また、海外を含む多くのグループ会社の社内イントラネットで、「マツダ・グローバル・ホットライン」の紹介を行っています。

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

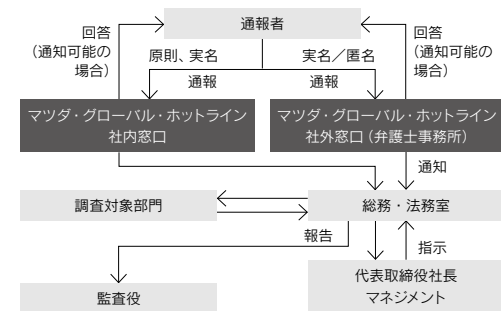
マツダ企業倫理行動規範では、「法令違反の事実を通報した人や調査に協力した人に対する報復や不利益取扱をしない」ことを明記しています。

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

コンプライアンス推進体制



マツダ・グローバル・ホットライン



経営管理体制

取締役、監査役および執行役員 (2016年6月28日現在)

取締役



所有する当社株式
9,231株

金井 誠太
代表取締役会長

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



所有する当社株式
5,300株

小飼 雅道
代表取締役

1977.4 当社入社
2004.6 当社執行役員防府工場長
2006.4 当社執行役員
オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd.
社長
2008.4 当社常務執行役員
2010.4 当社専務執行役員
2010.6 当社取締役専務執行役員
2013.6 当社代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)(現)



所有する当社株式
7,900株

丸本 明
代表取締役

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



所有する当社株式
5,600株

原田 裕司
取締役

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



所有する当社株式
11,600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 三葉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
6,100株

菅浦田 清孝
取締役

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



所有する当社株式
5,100株

藤原 清志
取締役

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



所有する当社株式
7,800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
300株

城納 一昭
取締役

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

経営管理体制

監査役

梶尾 信義(常勤)
河村 裕章(常勤)
赤岡 功
平澤 正英
堀田 隆夫

執行役員

社長兼 CEO (最高経営責任者)

小飼 雅道*

副社長執行役員

丸本 明*
社長補佐、米州事業・企画領域統括

専務執行役員

原田 裕司*
財務統括、法人販売統括補佐、
CSR・環境・グローバル広報担当

中峯 勇二*

欧州・豪亜・中ア・新興国事業統括

稲本 信秀*

中国事業・国内営業・法人販売統括、グローバル監査担当

菟蒲田 清孝*

品質・ブランド推進・生産・物流統括

藤原 清志*

研究開発・MDI統括、コスト革新担当

ジェフリー・エイチ・ガイトン

ブランド推進統括補佐、
マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEO

毛籠 勝弘

マーケティング戦略統括、ブランド推進統括補佐、
マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノースアメリカンオペレーションズ) 社長兼CEO

古賀 亮

経営企画・収益管理・グローバルITソリューション・MDI担当

常務執行役員

人見 光夫

技術研究所・パワートレイン開発・統合制御システム開発担当

圓山 雅俊

グローバル生産・グローバル物流担当

藤賀 猛

グローバル人事・安全担当

藤川 和久

グローバル購買担当、コスト革新担当補佐

福原 和幸

国内営業・法人販売担当、
マツダ中販株式会社代表取締役社長

前田 育男

デザイン・ブランドスタイル担当

藤本 哲也

財務担当、企画担当補佐

執行役員

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

西山 雷大

東京本社統括、渉外担当、企画・広報担当補佐

川上 英範

グローバル生産担当補佐、防府工場長

井上 寛

新興国事業(除く中南米)担当、
マツダ・サウス・イースト・アジア,Ltd. 社長

吉原 誠

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

青山 裕大

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

廣瀬 一郎

パワートレイン開発本部長

向井 武司

グローバル品質担当

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.
(マツダデメヒコピークルオペレーション) 社長兼CEO

相原 真志

経営企画本部長

梅下 隆一

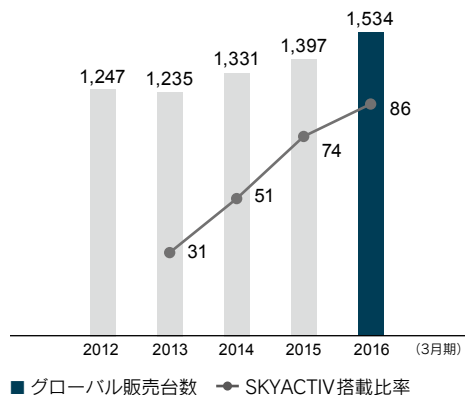
カスタマーサービス本部長

* 印は取締役との兼務を示します。

財務・非財務ハイライト

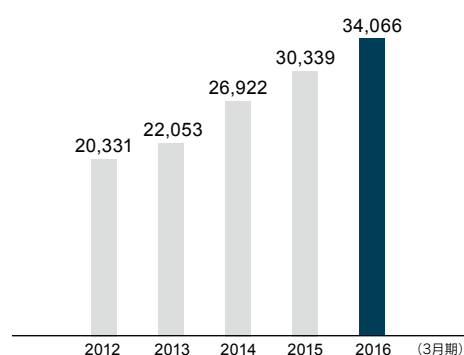
グローバル販売台数/ SKYACTIV搭載比率

(千台/%)



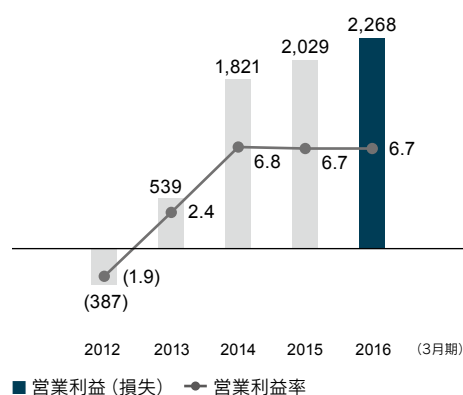
売上高

(億円)



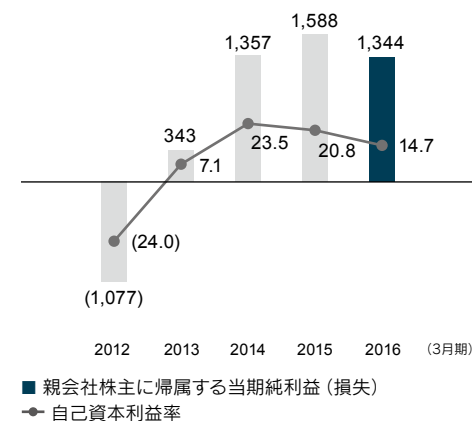
営業利益(損失)/営業利益率

(億円/%)



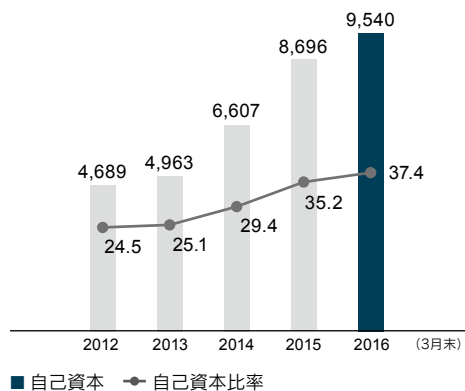
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)/ 自己資本利益率(ROE)

(億円/%)



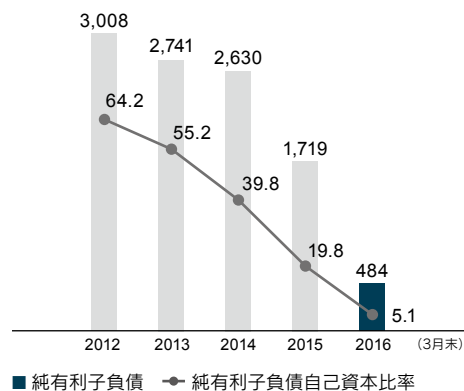
自己資本/自己資本比率

(億円/%)



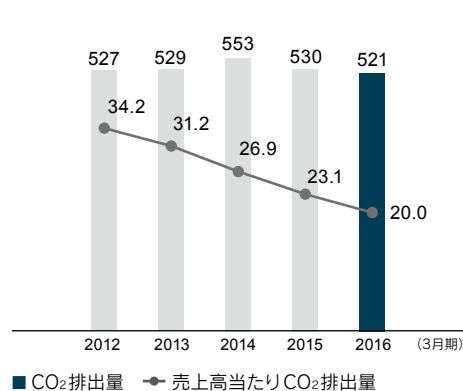
純有利子負債/ 純有利子負債自己資本比率

(億円/%)



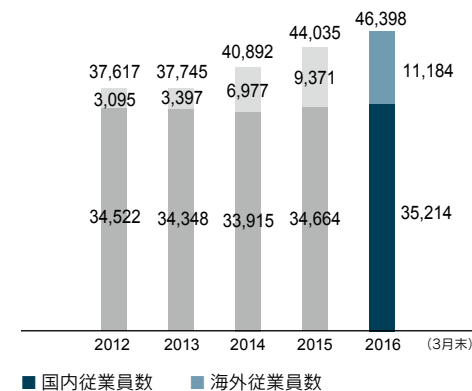
国内主要4拠点におけるCO₂排出量*/ 売上高当たりCO₂排出量

(千t-CO₂/年/t-CO₂/億円)



国内従業員数/海外従業員数

(人)



* 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、各期のCO₂係数を使用。係数変更に伴い、2015年3月期のデータを再計算しています。なお、2016年3月期の電力係数は、2016年5月26日現在で未確定のため、2015年3月期の電力係数を2016年3月期の実績に使用しています。2016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。

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

| 事業年度*2: | 百万円 | | | | | | | | | | | 千米ドル*1 |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2016 |
| 売上高 | ¥3,406,603 | ¥3,033,899 | ¥2,692,238 | ¥2,205,270 | ¥2,033,058 | ¥2,325,689 | ¥2,163,949 | ¥2,535,902 | ¥3,475,789 | ¥3,247,485 | ¥2,919,823 | \$30,146,929 |
| 国内 | 660,935 | 617,397 | 655,716 | 588,042 | 560,216 | 541,490 | 574,982 | 620,336 | 880,132 | 887,327 | 887,662 | 5,848,982 |
| 海外 | 2,745,668 | 2,416,502 | 2,036,522 | 1,617,228 | 1,472,842 | 1,784,199 | 1,588,967 | 1,915,566 | 2,595,657 | 2,360,158 | 2,032,161 | 24,297,947 |
| 北米 | 1,158,428 | 1,022,247 | 834,803 | 651,165 | 575,633 | 631,327 | 574,640 | 697,600 | 1,015,315 | 1,017,874 | 843,988 | 10,251,575 |
| 欧州 | 688,984 | 613,367 | 534,937 | 347,918 | 347,346 | 427,398 | 477,337 | 653,382 | 888,555 | 789,135 | 668,941 | 6,097,204 |
| その他地域 | 898,256 | 780,888 | 666,782 | 618,145 | 549,863 | 725,474 | 536,990 | 564,584 | 691,787 | 553,149 | 519,232 | 7,949,168 |
| 売上原価 | 2,567,465 | 2,247,720 | 1,993,643 | 1,729,296 | 1,662,592 | 1,863,678 | 1,710,699 | 2,021,851 | 2,485,905 | 2,322,644 | 2,110,934 | 22,720,929 |
| 販売費及び一般管理費 | 612,363 | 583,291 | 516,474 | 422,038 | 409,184 | 438,176 | 443,792 | 542,432 | 827,737 | 766,309 | 685,454 | 5,419,142 |
| 営業利益(損失) | 226,775 | 202,888 | 182,121 | 53,936 | (38,718) | 23,835 | 9,458 | (28,381) | 162,147 | 158,532 | 123,435 | 2,006,858 |
| 税金等調整前当期純利益(損失) | 166,986 | 209,335 | 97,409 | 39,101 | (55,262) | 16,081 | (7,265) | (51,339) | 143,117 | 118,450 | 117,468 | 1,477,752 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)*3 | 134,419 | 158,808 | 135,699 | 34,304 | (107,733) | (60,042) | (6,478) | (71,489) | 91,835 | 73,744 | 66,711 | 1,189,549 |
| 設備投資額*4 | 89,214 | 131,010 | 133,216 | 77,190 | 78,040 | 44,722 | 29,837 | 81,838 | 75,518 | 79,641 | 72,070 | 789,504 |
| 減価償却費*5 | 78,972 | 68,872 | 57,656 | 59,954 | 68,791 | 71,576 | 76,428 | 84,043 | 74,217 | 47,045 | 45,805 | 698,867 |
| 研究開発費 | 116,610 | 108,378 | 99,363 | 89,930 | 91,716 | 90,961 | 85,206 | 95,967 | 114,400 | 107,553 | 95,730 | 1,031,947 |
| フリー・キャッシュ・フロー*6 | 154,678 | 108,911 | 16,322 | 8,746 | (79,415) | 1,627 | 67,394 | (129,244) | 10,209 | 20,995 | 33,611 | 1,368,832 |
| 事業年度末: | | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | ¥2,548,401 | ¥2,473,287 | ¥2,246,036 | ¥1,978,567 | ¥1,915,943 | ¥1,771,767 | ¥1,947,769 | ¥1,800,981 | ¥1,985,566 | ¥1,907,752 | ¥1,788,659 | \$22,552,221 |
| 純資産*7 | 976,723 | 891,326 | 676,837 | 513,226 | 474,429 | 430,539 | 509,815 | 414,731 | 554,154 | 479,882 | 407,208 | 8,643,566 |
| 有利子負債 | 617,132 | 701,019 | 742,735 | 718,983 | 778,085 | 693,000 | 722,128 | 753,355 | 504,979 | 474,684 | 455,409 | 5,461,345 |
| 純有利子負債 | 48,418 | 171,871 | 262,981 | 274,108 | 300,778 | 370,151 | 375,825 | 532,631 | 281,085 | 232,179 | 246,751 | 428,478 |
| 期中平均発行済株式総数(千株) | 597,819 | 597,823*12 | 597,829*12 | 2,989,171 | 1,863,949 | 1,770,198 | 1,519,652 | 1,371,456 | 1,408,368 | 1,402,315 | 1,294,533 | |
| 従業員数(人) | 46,398 | 44,035 | 40,892 | 37,745 | 37,617 | 38,117 | 38,987 | 39,852 | 39,364 | 38,004 | 36,626 | |
| | | | | | | | | | | | | 米ドル*1 |
| 1株当たり情報: | | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益*8 | ¥ 224.85 | ¥ 265.64*12 | ¥ 226.99*12 | ¥ 11.48 | ¥ (57.80) | ¥ (33.92) | ¥ (4.26) | ¥ (52.13) | ¥ 65.21 | ¥ 52.59 | ¥ 51.53 | \$ 1.99 |
| 年間配当金*9 | 30.00 | 10.00 | 1.00 | — | — | — | 3.00 | 3.00 | 6.00 | 6.00 | 5.00 | 0.27 |
| 純資産*10 | 1,595.83 | 1,454.61*12 | 1,105.21*12 | 166.04 | 156.85 | 242.24 | 286.92 | 314.98 | 391.82 | 336.45 | 284.28 | 14.12 |
| | | | | | | | | | | | | % |
| 売上高営業利益率 | 6.7% | 6.7% | 6.8% | 2.4% | (1.9)% | 1.0% | 0.4% | (1.1)% | 4.7% | 4.9% | 4.2% | |
| 自己資本利益率(ROE)*11 | 14.7 | 20.8 | 23.5 | 7.1 | (24.0) | (12.8) | (1.4) | (14.8) | 17.9 | 16.9 | 20.0 | |
| 自己資本比率*11 | 37.4*13 | 35.2 | 29.4 | 25.1 | 24.5 | 24.2 | 26.1 | 22.9 | 27.8 | 24.8 | 22.3 | |

* 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、2016年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき113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 2016年3月期より、「当期純利益(損失)」を「親会社株主に帰属する当期純利益(損失)」としています。

4 設備投資額は発生ベースで計算されています。

5 2007年3月期以前の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。

6 フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計を表しています。

7 2006年3月期の金額は、2007年3月期以降の表示に合わせて、非支配株主持分を、純資産に含めて組み替えてあります。

8 1株当たり当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。

9 1株当たり年間配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

10 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より非支配株主持分(及び2007年3月期から2013年3月期までにおいては新株予約権)を控除した金額を使っています。

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

12 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。

13 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率は、38.8%です。

経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

2016年3月期業績概要

事業環境

マツダグループを取り巻く事業環境は、先進国を中心に景気の回復が進んだことから、全体的には緩やかな改善基調となりました。海外では、中国をはじめとした新興国経済の成長が鈍化したものの、米国経済は個人消費の増加などにより好調に推移し、欧州においても金融緩和と政策などにより緩やかな回復が続きました。日本では、新興国経済の減速による影響が見られたものの、企業収益の改善などにより総じて緩やかな景気回復となりました。しかしながら、新興国経済の減速や年初以降で為替相場が円高に推移するなど、先行きは不透明な状況となっています。

このような状況の中、当社グループは、「SKYACTIV技術」を根拠にした構造改革を推進し、マツダらしい魅力ある商品とサービスの提供を通じたブランド価値の向上に取り組んできました。

グローバル販売台数

グローバル販売台数は、各市場での販売が本格化した「マツダ CX-3」や、引き続き販売が好調な「マツダ CX-5」の寄与などにより、前期比9.8%増の153万4千台となりました。

市場別の販売台数は、日本では需要が前期を下回る中、「マツダ デミオ」の販売が堅調に推移したことに加え、「CX-3」や新型「マツダ ロードスター」が販売を牽引したことにより、前期比3.5%増の23万2千台となりました。一方、海外では、北米が同3.0%増の43万8千台となり

ました。好調な販売が続く「CX-5」の商品改良モデルに加えて、「CX-3」や新型「MX-5」による台数貢献により米国で販売が順調に推移したほか、メキシコでも「Mazda2」や「Mazda3」の販売が増加しました。欧州では、ロシアで需要縮小の影響があったものの、主要国であるドイツや英国を中心に市場の伸びを大きく上回る販売となり、同12.0%増の25万7千台となりました。中国では、政府の小型車減税政策により「Mazda3」の販売が高い伸びを示したほか、「CX-5」の商品改良モデルや「Mazda6」も好調な販売を維持するなど、同9.5%増の23万5千台となりました。また、その他の市場では、同22.6%増の37万2千台となりました。主要市場であるオーストラリアで「CX-3」や新型「MX-5」の寄与により台数・シェアともに前期を上回る販売となったことに加え、ASEAN市場ではタイやベトナムなどで販売が大きく増加し、その他の新興国市場でも、サウジアラビアやコロンビアなどで過去最高の販売を記録しました。

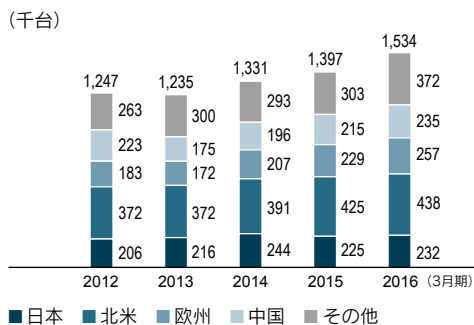
また、連結出荷台数は同9.2%増の130万7千台となりました。

売上高

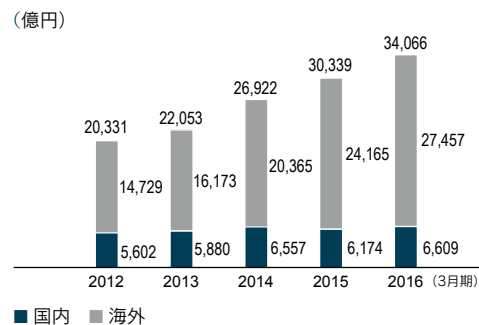
売上高は、SKYACTIV搭載車のグローバルでの販売拡大により、3兆4,066億円（前期比3,727億円増、12.3%増）となりました。仕向地別の内訳は、国内が6,609億円（同435億円増、7.1%増）、海外が2兆7,457億円（同3,292億円増、13.6%増）となりました。

また、製品別の販売実績では、車両売上高は、台数・車種構成の改善などにより2兆8,615億円（同3,611億円増、14.4%増）となりました。このほか、海外生産用部品売上高は644億

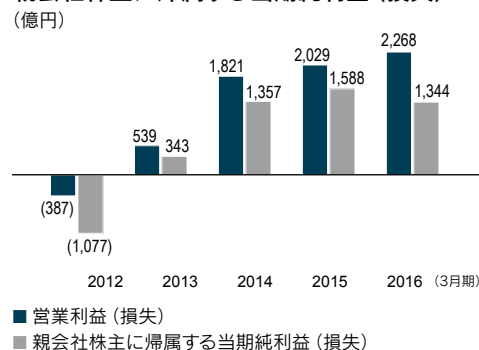
主要市場別販売台数推移



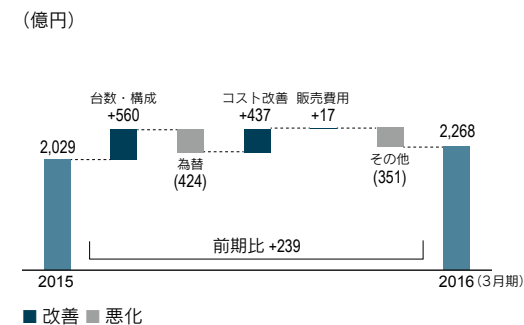
売上高



営業利益(損失)／親会社株主に帰属する当期純利益(損失)



営業利益変動要因



経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

円(同146億円減、18.5%減)、部品売上高は2,442億円(同125億円増、5.4%増)となり、その他売上高は2,365億円(同137億円増、6.2%増)となりました。

営業利益

営業利益は、2,268億円(前期比239億円増、11.8%増)となりました。為替の変動に加え、開発への投資強化、メキシコ新工場の固定費増など、将来に向けた成長投資による費用増加があったものの、SKYACTIV搭載車による台数・車種構成の改善、「モノ造り革新」による継続的なコスト改善の成果などによって、前期を上回る結果となりました。

経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益

経常利益は、持分法による投資利益220億円を計上した一方、為替差損160億円などにより、2,236億円(前期比110億円増、5.2%増)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、製品保証引当金繰入額を一部特別損失へ計上したことや、法人税等合計297億円などにより、1,344億円(同244億円減、15.4%減)となりました。

セグメント情報

日本セグメントにおいては、売上高は2兆8,157億円(前期比2,875億円増、11.4%増)、営業利益は1,625億円(同201億円増、14.1%増)となりました。これは主に、台数・車種構成の改善に加え、コスト改善の進捗などによるものです。

北米セグメントにおいては、売上高は1兆4,404億円(同1,843億円増、14.7%増)、営業利益は298億円(同81億円減、21.3%減)となりました。これは主に、台数・車種構成が改善した一方で、メキシコ新工場における償却費の増加などによるものです。

欧州セグメントにおいては、売上高は6,900億円(同671億円増、10.8%増)、営業利益は87億円(同62億円減、41.5%減)となりました。これは主に、主要国を中心に台数・車種構成が改善した一方で、対ユーロでの円高に加え、ロシアにおける需要縮小の影響などによるものです。

その他の地域セグメントにおいては、売上高は5,950億円(同1,116億円増、23.1%増)、営業利益は216億円(同81億円増、60.0%増)となりました。これは主に、台数・車種構成の改善によるものです。

財政状態

2016年3月期末の総資産は、現金及び預金、繰延税金資産などの増加により前期末から751億円増加し、2兆5,484億円となりました。

負債合計は、長期借入金の減少などにより、前期末から103億円減少し、1兆5,717億円となりました。有利子負債は前期末から839億円減少し、6,171億円となり、有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高を除いた純有利子負債は、前期末から1,235億円減少の484億円となりました。純有利子負債自己資本比率は、前期末から14.7ポイント改善して5.1%となりました。

セグメント別売上高*1

(億円)

| (3月期) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------|---------|----------|----------|----------|-----------------|
| 日本 | 17,450 | 18,936 | 22,633 | 25,281 | 28,157 |
| 北米 | 5,716 | 6,500 | 8,436 | 12,561 | 14,404 |
| 欧州 | 3,604 | 3,548 | 5,405 | 6,229 | 6,900 |
| その他の地域 | 2,942 | 4,187 | 4,142 | 4,834 | 5,950 |
| 調査額 | (9,381) | (11,118) | (13,694) | (18,567) | (21,345) |
| 合計 | 20,331 | 22,053 | 26,922 | 30,339 | 34,066 |

*1 報告セグメントごとの地域別売上高

セグメント別営業利益(損失)*2

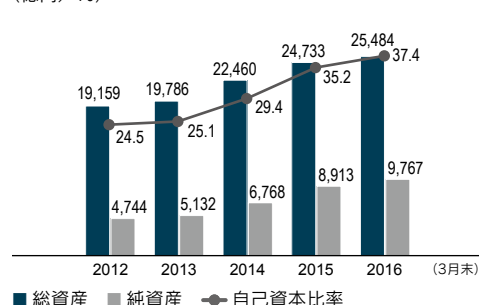
(億円)

| (3月期) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| 日本 | (184) | 1,084 | 1,735 | 1,424 | 1,625 |
| 北米 | (403) | (489) | 13 | 379 | 298 |
| 欧州 | 56 | 31 | 85 | 149 | 87 |
| その他の地域 | 101 | 168 | 58 | 135 | 216 |
| 調査額 | 43 | (255) | (70) | (58) | 41 |
| 合計 | (387) | 539 | 1,821 | 2,029 | 2,268 |

*2 報告セグメントごとの地域別営業利益

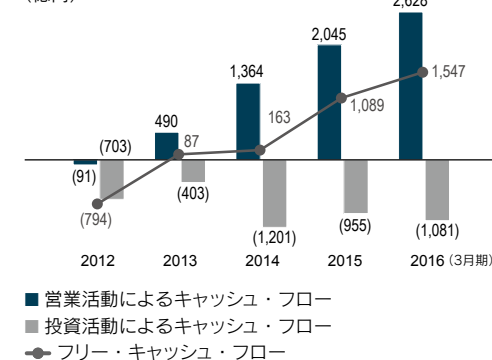
総資産／純資産／自己資本比率

(億円／%)



キャッシュ・フロー

(億円)



経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況の分析

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益1,344億円などにより、前期末から854億円増加し、9,767億円となりました。自己資本比率は、前期末から2.2ポイント増加し、37.4%（劣後特約付ローンの資本性考慮後38.8%）となりました。「SKYACTIV技術」を根柢にした構造改革に取り組み、安定的な収益構造の実現に向けて前進した結果、財務構造は着実に改善しています。

キャッシュ・フローの状況

2016年3月期末における現金及び現金同等物は、前期末より396億円増加し、5,687億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、2,628億円の増加（前期は2,045億円の増加）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益1,670億円、減価償却費790億円などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、1,081億円の減少（前期は955億円の減少）となりました。これは主に、メキシコ新工場やタイの新パワートレイン工場といった海外生産拠点への設備投資など、有形固定資産の取得による支出789億円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、1,547億円の増加（前期は1,089億円の増加）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、941億円の減少（前期は628億円の減少）となりました。これは主に、有利子負債の削減や配当金の支払などによるものです。

配当についての基本方針、配当

当社は配当金について、当期の業績や経営環境、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。

2016年3月期の年間配当は、1株当たり30円（中間配当15円、期末配当15円）を実施させていただきました。2017年3月期の配当については、5円増配の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、内部留保金については、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。

2017年3月期見通し

今後の見通しについては、米国や欧州などの先進国では緩やかな景気回復基調が見込まれるものの、中国をはじめとする新興国経済の減速や為替の変動などにより、依然として不透明な状況が続くことが予想されます。

このような状況下、当社グループは、中期経営計画「構造改革ステージ2」の初年度となる2017年3月期において、マツダブランドの提供価値である「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を両立する魅力ある商品をお届けするとともに、ビジネスの質的成長により、ブランド価値の向上を図っていきます。

グローバル販売台数は、前期比1.0%増の155万台となる見通しです。市場別では、日本では23万3千台（前期比0.3%増）、北米では44万9千台（同2.5%増）、欧州では26万台（同1.3%増）、中国では23万8千台（同1.3%増）、その他の市場では37万台（同0.6%減）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3兆2,800億円（前期比3.7%減）、営業利益は1,700億円（同25.0%減）、経常利益は1,760億円（同21.3%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,150億円（同14.4%減）としています。なお、為替レートは、1米ドル110円、1ユーロ125円を前提としています。

連結業績見通し

(億円)

| (3月期) | 2016 | 2017 (見通し) | 増減 |
|-----------------------------------|--------|---------------|---------|
| 売上高 | 34,066 | 32,800 | (1,266) |
| 営業利益 | 2,268 | 1,700 | (568) |
| 親会社株主に 帰属する 当期純利益 (為替前提) | 1,344 | 1,150 | (194) |
| 米ドル/円 | 120 | 110 | (10) |
| ユーロ/円 | 133 | 125 | (8) |

グローバル販売台数の見通し

(千台)

| (3月期) | 2016 | 2017 (見通し) | 増減 |
|-------|-------|---------------|-----|
| 日本 | 232 | 233 | 1 |
| 北米 | 438 | 449 | 11 |
| 欧州 | 257 | 260 | 3 |
| 中国 | 235 | 238 | 3 |
| その他市場 | 372 | 370 | (2) |
| 合計 | 1,534 | 1,550 | 16 |

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

(3) 他社との提携、合併の成否

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

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

(4) 環境等に関する法的規制

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

(5) 市場競争力

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

(6) 原材料、部品の調達

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

事業等のリスク

(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域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差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差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たした場合、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(11) 情報技術への依存

当社グループは、製品の開発、生産、販売など、さまざまなビジネス活動の遂行において、情報技術やネットワーク、システムを利用しています。また、当社製品にも、運転支援システムなど、これら技術を採用した装備が搭載されています。情報技術やネットワーク、システムには、安全な運用のため対策が施されていますが、インフラ障害、サイバー攻撃、コンピューターウイルスへの感染等などによって、各種業務活動の停止、データの喪失、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。

事業等のリスク

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ありません。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。しかしながら、計画の実行にあたっては、想定とは大きく異なる環境変化の発生や、計画どおりに進捗しない場合など、期待される効果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
2016年及び2015年3月31日現在

| 資産 | 百万円 | | 負債及び純資産 | 百万円 | |
|----------------|--------------------|-------------|---|--------------------|-------------|
| | 2016 | 2015 | | 2016 | 2015 |
| 流動資産： | | | 流動負債： | | |
| 現金及び現金同等物 | ¥ 568,714 | ¥ 529,148 | 短期借入債務 | ¥ 117,143 | ¥ 116,677 |
| 短期投資 | 3,000 | — | 1年以内に返済期限の到来する長期借入債務 | 143,044 | 96,132 |
| 受取手形及び売掛金 | 198,894 | 215,161 | 支払手形及び買掛金 | 374,637 | 379,358 |
| たな卸資産 | 383,515 | 379,502 | 未払法人税等 | 31,784 | 16,398 |
| 繰延税金資産 | 105,653 | 76,758 | 未払費用 | 204,159 | 215,011 |
| その他の流動資産 | 134,612 | 114,622 | 製品保証引当金 | 104,723 | 45,763 |
| 貸倒引当金 | (681) | (763) | その他の流動負債 | 30,980 | 34,720 |
| 流動資産合計 | 1,393,707 | 1,314,428 | 流動負債合計 | 1,006,470 | 904,059 |
| 有形固定資産： | | | 固定負債： | | |
| 土地 | 410,195 | 414,347 | 返済期限が1年を超える長期借入債務 | 356,945 | 488,210 |
| 建物及び構築物 | 495,156 | 485,498 | 再評価に係る繰延税金負債 | 64,719 | 68,134 |
| 機械装置及び運搬具 | 882,218 | 866,077 | 退職給付に係る負債 | 85,916 | 62,669 |
| 工具、器具及び備品 | 216,308 | 206,656 | 関係会社事業損失引当金 | 7,326 | 8,955 |
| リース資産 | 8,455 | 7,623 | 環境対策引当金 | 677 | 1,090 |
| 建設仮勘定 | 35,180 | 52,939 | その他の固定負債 | 49,625 | 48,844 |
| | 2,047,512 | 2,033,140 | 固定負債合計 | 565,208 | 677,902 |
| 減価償却累計額 | (1,109,992) | (1,090,116) | 純資産： | | |
| 有形固定資産合計 | 937,520 | 943,024 | 株主資本 | | |
| 無形固定資産 | 30,738 | 29,361 | 資本金 | 258,957 | 258,957 |
| | | | 授権株式数： 1,200,000,000株 | | |
| | | | 発行済株式数： 599,875,479株（2016年及び2015年） | | |
| | | | 資本剰余金 | 243,048 | 242,650 |
| | | | 利益剰余金 | 367,601 | 248,094 |
| | | | 自己株式（2016年：2,057,937株、2015年：2,055,369株） | (2,228) | (2,222) |
| | | | 株主資本合計 | 867,378 | 747,479 |
| | | | その他の包括利益累計額 | | |
| | | | その他有価証券評価差額金 | 3,721 | 3,681 |
| | | | 繰延ヘッジ損益 | (600) | 668 |
| | | | 土地再評価差額金 | 145,952 | 142,586 |
| | | | 為替換算調整勘定 | (36,877) | (21,376) |
| | | | 退職給付に係る調整累計額 | (25,558) | (3,443) |
| | | | その他の包括利益累計額合計 | 86,638 | 122,116 |
| | | | 非支配株主持分 | 22,707 | 21,731 |
| | | | 純資産合計 | 976,723 | 891,326 |
| 資産合計 | ¥ 2,548,401 | ¥ 2,473,287 | 負債及び純資産合計 | ¥ 2,548,401 | ¥ 2,473,287 |

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

2016年及び2015年3月31日に終了した各年度

| | 百万円 | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--------------|----------|----------|----------|------------------|-------------|----------|----------|------------------|-----------|---------|----------|
| | 親会社株主に帰属する持分 | | | | | | | | | | | 純資産合計 |
| | 株主資本 | | | | | その他の包括利益累計額 | | | | | | |
| 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 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 | 非支配株主持分 | | |
| 2014年4月1日現在の残高 | ¥258,957 | ¥242,649 | ¥ 89,424 | ¥(2,204) | ¥588,826 | ¥1,152 | ¥(1,223) | ¥135,541 | ¥(55,586) | ¥ (7,988) | ¥16,115 | ¥676,837 |
| 会計方針の変更による累積的影響額 | — | — | 2,841 | — | 2,841 | — | — | — | — | — | (52) | 2,789 |
| 会計方針の変更を反映した残高 | 258,957 | 242,649 | 92,265 | (2,204) | 591,667 | 1,152 | (1,223) | 135,541 | (55,586) | (7,988) | 16,063 | 679,626 |
| 変動額 | | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | — | — | (2,989) | — | (2,989) | — | — | — | — | — | — | (2,989) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | — | — | 158,808 | — | 158,808 | — | — | — | — | — | — | 158,808 |
| 自己株式の取得 | — | — | — | (18) | (18) | — | — | — | — | — | — | (18) |
| 自己株式の処分 | — | 1 | — | 0 | 1 | — | — | — | — | — | — | 1 |
| 土地再評価差額金の取崩 | — | — | 10 | — | 10 | — | — | — | — | — | — | 10 |
| 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) | — | — | — | — | — | 2,529 | 1,891 | 7,045 | 34,210 | 4,545 | 5,668 | 55,888 |
| 連結会計年度中の変動額(純額) | — | 1 | 155,829 | (18) | 155,812 | 2,529 | 1,891 | 7,045 | 34,210 | 4,545 | 5,668 | 211,700 |
| 2015年4月1日現在の残高 | ¥258,957 | ¥242,650 | ¥248,094 | ¥(2,222) | ¥747,479 | ¥3,681 | ¥ 668 | ¥142,586 | ¥(21,376) | ¥ (3,443) | ¥21,731 | ¥891,326 |
| 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 | 242,650 | 248,094 | (2,222) | 747,479 | 3,681 | 668 | 142,586 | (21,376) | (3,443) | 21,731 | 891,326 |
| 変動額 | | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | — | — | (14,946) | — | (14,946) | — | — | — | — | — | — | (14,946) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | — | — | 134,419 | — | 134,419 | — | — | — | — | — | — | 134,419 |
| 自己株式の取得 | — | — | — | (6) | (6) | — | — | — | — | — | — | (6) |
| 自己株式の処分 | — | 0 | — | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — | 0 |
| 土地再評価差額金の取崩 | — | — | 34 | — | 34 | — | — | — | — | — | — | 34 |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | — | 398 | — | — | 398 | — | — | — | — | — | — | 398 |
| 株主資本以外の項目の変動額(純額) | — | — | — | — | — | 40 | (1,268) | 3,366 | (15,501) | (22,115) | 976 | (34,502) |
| 連結会計年度中の変動額(純額) | — | 398 | 119,507 | (6) | 119,899 | 40 | (1,268) | 3,366 | (15,501) | (22,115) | 976 | 85,397 |
| 2016年3月31日現在の残高 | ¥258,957 | ¥243,048 | ¥367,601 | ¥(2,228) | ¥867,378 | ¥3,721 | ¥ (600) | ¥145,952 | ¥(36,877) | ¥(25,558) | ¥22,707 | ¥976,723 |

連結キャッシュ・フロー計算書

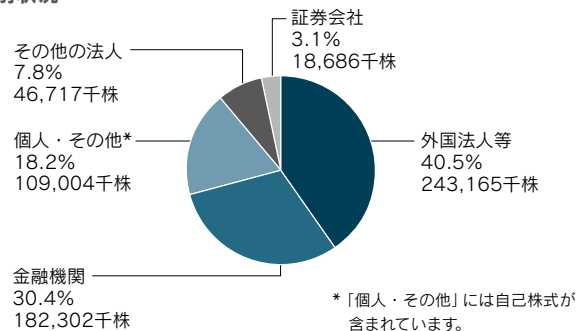
マツダ株式会社及び連結子会社
2016年及び2015年3月31日に終了した各年度

| | 百万円 | | | 百万円 | |
|--------------------------|-----------|-----------|--------------------------|------------------|------------------|
| | 2016 | 2015 | | 2016 | 2015 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー： | | | 投資活動によるキャッシュ・フロー： | | |
| 税金等調整前当期純利益 | ¥ 166,986 | ¥ 209,335 | 定期預金の純増減額（増加） | ¥ (27,006) | ¥ 988 |
| 営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目： | | | 有価証券の純増減額（増加） | (3,000) | — |
| 減価償却費 | 78,972 | 68,872 | 投資有価証券の取得による支出 | (3,242) | (1,907) |
| 減損損失 | 1,165 | 2,495 | 投資有価証券の売却及び償還による収入 | 3,549 | 40,810 |
| 貸倒引当金の増減額（減少） | (21) | (20) | 有形固定資産の取得による支出 | (78,904) | (123,370) |
| 製品保証引当金の増減額（減少） | 59,006 | 13,683 | 有形固定資産の売却による収入 | 8,761 | 1,476 |
| 関係会社事業損失引当金の増減額（減少） | 5,655 | (6,131) | 無形固定資産の取得による支出 | (9,175) | (12,758) |
| 環境対策引当金の増減額（減少） | (413) | (484) | 短期貸付金の純増減額（増加） | 71 | (784) |
| 退職給付に係る負債の増減額（減少） | (6,368) | (2,596) | 長期貸付けによる支出 | (795) | (592) |
| 受取利息及び受取配当金 | (4,347) | (4,268) | 長期貸付金の回収による収入 | 1,873 | 1,075 |
| 支払利息 | 12,859 | 13,706 | その他 | (224) | (486) |
| 持分法による投資損益（益） | (21,988) | (17,216) | 投資活動によるキャッシュ・フロー | (108,092) | (95,548) |
| 有形固定資産除売却損益（益） | 5,868 | 5,608 | 財務活動によるキャッシュ・フロー： | | |
| 売上債権の増減額（増加） | 14,561 | (30,252) | 短期借入債務の純増減額（減少） | (50) | 11,909 |
| たな卸資産の増減額（増加） | (27,151) | (49,403) | 長期借入債務による収入 | 17,119 | 38,505 |
| 仕入債務の増減額（減少） | (3,968) | 46,568 | 長期借入債務の返済による支出 | (96,440) | (110,184) |
| その他の流動負債の増減額（減少） | (8,420) | 24,710 | 非支配株主からの払込みによる収入 | 297 | — |
| その他 | 18,004 | (45,467) | 配当金の支払額 | (14,946) | (2,989) |
| 小計 | 290,400 | 229,140 | 非支配株主への配当金の支払額 | (36) | — |
| 利息及び配当金の受取額 | 15,980 | 4,898 | 自己株式の純増減額（増加） | (6) | (17) |
| 利息の支払額 | (13,177) | (14,081) | 財務活動によるキャッシュ・フロー | (94,062) | (62,776) |
| 法人税等の支払額又は還付額（支払） | (30,433) | (15,498) | 現金及び現金同等物に係る換算差額 | (21,050) | 3,259 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | ¥ 262,770 | ¥ 204,459 | 現金及び現金同等物の増減額（減少） | 39,566 | 49,394 |
| | | | 現金及び現金同等物の期首残高 | 529,148 | 479,754 |
| | | | 現金及び現金同等物の期末残高 | ¥ 568,714 | ¥ 529,148 |

株式情報 (2016年3月31日現在)

| | |
|-----------|---|
| 発行可能株式総数: | 1,200,000,000株 |
| 発行済株式総数: | 599,875,479株 |
| 株主数: | 158,602名 |
| 上場証券取引所: | 東京証券取引所市場第一部 |
| 証券コード: | 7261 |
| 決算期: | 3月31日 |
| 株主名簿管理人: | 三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 |

所有者別状況



大株主

| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|--|---------|---------|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 40,688 | 6.8 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 30,172 | 5.0 |
| 株式会社三井住友銀行 | 12,857 | 2.2 |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10 | 11,579 | 1.9 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 8,071 | 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) | 8,004 | 1.3 |
| THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT | 7,470 | 1.2 |
| CBNY-GOVERNMENT OF NORWAY | 6,765 | 1.1 |
| CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW | 6,672 | 1.1 |
| 三井住友海上火災保険株式会社 | 6,496 | 1.1 |

* 持株比率は、自己株式2,051,153株を控除して計算しています。

会社概要 (2016年3月31日現在)

| | |
|---------|--|
| 商号: | マツダ株式会社 |
| 設立: | 1920年1月 |
| 資本金: | 2,590億円 |
| 従業員数: | 46,398名(連結) |
| 本社: | 〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号 Tel: (082) 282-1111 |
| 主な事業内容: | 乗用車・トラックの製造、販売など |
| 研究開発拠点: | 本社、マツダR&Dセンター横浜、 マツダノースアメリカンオペレーションズ(米国)、 マツダモーターヨーロッパ(ドイツ)、 中国技術支援センター(中国) |
| 生産拠点: | 国内 本社工場(本社、宇品)、 防府工場(西浦、中関)、三次事業所 海外 中国、タイ、メキシコ、台湾*1、ベトナム*2、 マレーシア*3、ロシア*3 |
| 販売会社: | 国内 229社 海外 141社 |
| 主要製品: | 四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、 ディーゼルエンジン、自動車用自動/自動変速機 |

*1 2016年5月でマツダ車の生産を終了

*2 一部車種は現地組立(生産台数は公表対象外)

*3 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)

他ツールのご紹介



マツダのCSR活動をまとめた
「マツダサステナビリティレポート2016」
<http://www.mazda.com/ja/csr/download/>

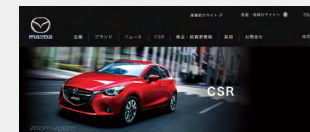
オフィシャルウェブサイトもご活用ください

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



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

お問い合わせ先

本アニュアルレポートについては、下記へご連絡ください。

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

マツダの歴史

経営領域

- 1920.1 東洋コルク工業株式会社として創立
- 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 防府中関トランスミッション工場操業開始
- 1982.9 防府西浦工場本格操業開始
- 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弁会社「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 中国に合弁エンジン生産会社を設立
- 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13.8%へ変更
- 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 ロシアのソラース社と合弁生産会社「マツダソラース」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 メキシコ新工場「MMVO」操業開始
- 2015.1 タイの新トランスミッション工場「MPMT」の操業開始
- 2015.4 「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 新型「ロードスター」が2016年「ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」と「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」をダブル受賞

商品領域*

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>1931.10 マツダ初の自動車、3輪トラック 「マツダ号DA型」生産開始</p>  | <p>1960.5 マツダ初の乗用車 「R360クーペ」発売</p>  | <p>1963.10 初代「ファミリア」発売</p>  | <p>1967.5 初のロータリーエンジン搭載車 「コスモスポーツ」発売</p>  |
| <p>1971.9 初代「サバンナ」発売</p>  | <p>1978.3 初代「サバンナ RX-7」発売</p>  | <p>1980.6 「ファミリア」フルモデルチェンジ</p>  | <p>1989.9 初代「ロードスター」発売</p>  |
| <p>1991.6 第59回ルマン24時間レースで 「マツダ787B」が 日本車史上初の総合優勝</p>  | <p>1996.8 初代「デミオ」発売</p>  | <p>2002.5 初代「アテンザ」発売</p>  | <p>2003.10 初代「アクセラ」発売</p>  |
| <p>2010.1 次世代技術「SKYACTIV」発表</p>  | <p>2012.2 「CX-5」発売</p>  | <p>2015.5 「ロードスター」フルモデルチェンジ</p>  | <p>2016.5 「CX-9」フルモデルチェンジ (北米で発売)</p>  |

* 発売は国内を基準に掲載

ブランド価値向上に向けて

すべてのお客様に「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」をお届けし、
お客様に選ばれ続けるOne and Onlyの光り輝く存在になることを目指しています。



クルマ100台のうち

1台でも不良があればすべて無に帰す。

なぜなら

お客さまにとってその1台は100分の1ではなく

唯一無二の1台だから。

コーポレートビジョン

私たちはクルマをこよなく愛しています。

人々と共に、クルマを通じて豊かな人生を過ごしていきたい。

未来においても地球や社会とクルマが共存している姿を思い描き、どんな困難にも独創的な発想で挑戦し続けています。

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



