



# ANNUAL REPORT 2020

2020年3月期



MAZDA MOTOR CORPORATION  
ESTD. 1920 HIROSHIMA, JAPAN





## 創立100周年を迎えて



マツダ株式会社は2020年1月30日に創立100周年を迎えました。

当社の商品をご愛用いただいているお客さまをはじめ、株主さま、販売会社さま、お取引先さま、ビジネスパートナーさま、地域の皆さまなど、ステークホルダーの皆さまのご支援の賜物と心より感謝申し上げます。

当社は、1920年に東洋コルク工業株式会社として創立しました。1931年には三輪トラックで自動車の製造を開始し、1960年に乗用車市場に進出。約90年間、自動車の製造に携わり、多くの方々に支えていただきながらロータリーエンジンやSKYACTIV技術、混流生産方式やフレキシブル生産システム、走る歓びを訴求するブランド戦略など、開発や生産、販売やマーケティングなどさまざまな領域で挑戦を続けています。

次の100年に向け、人を第一に考えた「人と共に創る独自性」を大切に、お客さまに愛着を持っていただける独自性あふれる商品・技術・顧客体験の創造に、今後も挑戦し続けていきます。



## 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 社長メッセージ

### 6 企業価値向上に向けて

6 At a Glance

8 2020ハイライト

10 MAZDA 100TH ANNIVERSARY

14 中期経営計画

15 技術開発長期ビジョン

19 新世代商品

### 20 持続的成長を支える取り組み

20 マツダのCSR

21 新型コロナウイルス  
感染拡大に伴う対応

22 経営管理体制

22 コーポレートガバナンス

26 内部統制

26 リスクマネジメント

27 コンプライアンス

28 役員一覧

### 30 事業概況

30 市場別レビュー

33 主要商品ラインアップ

34 グローバルネットワーク

### 36 財務セクション

36 11か年主要財務データ

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

49 会社概要／株式情報



## 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

2019年東京モーターショー プレスカンファレンス

マツダは、100年に一度の変革期を乗り越え、持続的な成長を続けるために、「人と共に創る独自性」を経営方針に置いた中期経営計画の推進に取り組んでいます。関係するすべての皆さまとの共創を強化しながら、独自性あふれる商品・技術・顧客体験の創造に、今後も挑戦し続けてまいります。

### 2020年3月期の取り組み

#### ■ 中期経営計画発表

自動車業界は今、100年に一度の変革期の中にあります。CASE(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)に代表される時代の要請に応えていくために、クルマの企画、開発、製造、販売、

サービスなど多くの領域で変革が求められています。この変革期を乗り越え、マツダが企業として持続、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、その独自性をマツダ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。

この考えに基づいて、2019年5月に中期経営方針を公表し、次の100年に向けた最初のステージとして、今後取り組むべき3つの領域「独自の商品・技術・顧客体験への投資」「ブランド価値を低下させる支出の抑制」「遅れている領域への投資」を定めました。中期経営方針を公表して以降、施策と目標の具体化を進め、それらを反映した中期経営計画を2019年11月に公表しました。この変革期を乗り越え、持続的な成長を続けるために、「人と共に創る独自性」を経営方針に置いた中期経営計画の推進に取り組んでいます。

## 「人と共に創る」 マツダの独自性

### 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・技術・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

#### ■ 2020年3月期の概況

2017年に公表した「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」に基づき、CASEに対応した新技術の商品化に取り組んでまいりました。ガソリンエンジンにおける圧縮着火を初めて実用化した新世代ガソリンエンジン「SKYACTIV-X」をはじめ、電動化技術のマイルドハイブリッドシステムや独自開発のバッテリーEVシステム等の環境対応技術に加え、コネクティッドサービスの導入、自動運転技術につながる先進安全技術などを商品化しました。

これらの新技術を搭載した新世代商品第1弾「MAZDA3」の全市場への導入を完了し、グローバルに成長を続けるSUV市場を見据えた新世代商品第2弾となる「MAZDA CX-30」の販売を開始しました。2020年4月に「MAZDA3」が「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど、新世代商品は国内外で数々の賞を受賞し、高い評価をいただいています。また、2019年10月の第46回東京モーターショーで世界初公開したマツダ初の量産電気自動車「MAZDA MX-30」は、2020年5月より生産を開始し、今秋以降、欧州より導入を開始する予定です。

販売面では、グローバルで競争が激化する中、販売費用の抑制や単価の改善など、販売の質的改善に優先的に取り組みました。また、顧客体験の向上に向けて、販売ネットワーク強化への投資も継続しており、米国をはじめとする国々でその成果が表れ始めています。

2020年3月期のグローバル販売台数は、主要市場の需要縮小や新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり前期比9%減の141万9千台となりました。売上高は3兆4,303億円、営業利益は、販売費用の抑制や単価改善、コスト低減による改善があった一方で、為替影響や出荷台数の減少に加えて、成長投資の増加、一過性の品質費用および新型コロナウイルス感染拡大に起因する費用の発生などにより、前期比47%減の436億円、親会社株主に帰属する当期純利益は121億円となりました。

配当金につきましては、当期の業績および経営環境なら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。2020年3月期は、1株当たり35円(中間配当15円、期末配当20円)の配当とさせていただきます。

## コロナ禍における取り組み

2020年3月以降、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴う外出規制や経済活動の制限等により、グローバルでの販売が急激に減少しましたが、迅速に国内外の工場の操業休止を行うなど生産調整を行い、在庫の最適化を行いました。同時に緊急対策としての支出抑制を実施するとともに、需要回復に合わせた販売を加速させ、キャッシュ・フローの悪化を最小限に止めることができました。生産調整は7月で終了し、国内生産については、8月から通常の操業体制へと復帰しています。

また、6月末までに取引金融機関から総額2,900億円の借入れによる資金調達を実行し、手元流動性を確保すると同時に、地元のお取引先さまとは資金繰りや雇用維持の協議を継続的に行っています。

従業員や地域の皆さまの健康と安全を第一に考え、柔軟な働き方への取り組みを含めた感染拡大防止策や、医療関係者などへマツダグループのモノづくりの力を活かした支援活動を実施しています。

経営に甚大な影響を与えているコロナ禍を敢えて機会と捉え、過去を振り返り、現状を分析し、将来を見渡ししながら、多くの反省や学びを得ました。働き方改革の加速、業務の見直しと効率化、固定費の効率化の加速、在庫量・生産の適正化、投資効率と投資方法の見直しなどに着手しています。また、個別最適から全体最適化への取り組みを徹底する施策として、全社課題の解決を目的とする、全社横断型のクロスファンクショナル活動にも着手しました。これらの取り組みを進めることで、あらゆる費用の効率化を目指すとともに、在庫の量と質

の改善、売上増、およびキャッシュ創出力の見直しを行います。将来の成長に向けた研究開発活動や設備投資については、効率化を追求し実行していきます。そして、これまで実現してきた販売の質の改善を維持しながら、売上・台数の成長を両立させ、いち早く成長軌道への回復を目指します。

今回のコロナ禍の厳しい経験を梃子に、中期経営計画の見直しを行い、より危機耐性を高めたビジネス構造への変革を目指してまいります。

## 2021年3月期見通し

2021年3月期のグローバル販売台数は、前期比8%減の130万台、中国を除く市場では前期比14%の減少となる見通しです。不透明な状況の中、自動車需要は徐々に回復することを前提にしていますが、各市場での需要回復動向をしっかりと捉え、着実な販売回復を図っていきます。売上高は前期比17%減の2兆8,500億円、営業損失400億円、親会社株主に帰属する当期純損失900億円の見通しです。前述した施策を進めながら、コロナ禍による経営影響の最小化に取り組み、2022年3月期の反転に向けて、今下期には、利益水準の回復と黒字化を目指します。

なお、配当につきましては、当期の業績や今後のコロナ禍の長期化による財務リスクに備え、誠に遺憾ながら見送りとさせていただきます。

## 中期経営計画見直しの方向性

コロナ禍により経営環境や業績は大きく影響を受けましたが、マツダという企業が存続するためには「人と共に創る」マツダの独自性の強化が不可欠です。この方針を維持するためにも、コロナ禍における取り組みを継続しながら、中期経営計画の施策や目標について、その規模やタイミングなどの見直しに取り組んでいます。

### 中期経営計画見直しの方向性

- ❶ 達成時期の1年延期  
最終年度の売上高・利益目標は変更せず
- ❷ 固定費・原価低減を加速し  
損益分岐点台数を低減
- ❸ 成長投資は効率化し維持および平準化
- ❹ 需要回復や販売に合わせた段階的な  
新商品・派生車の導入
- ❺ 協業強化 (CASE対応、サプライヤー協業)

中期経営計画で掲げた指標の達成時期は一年を目途に延期を検討しています。ただし、最終年度の売上高や利益目標は変更せず、達成を目指します。危機に強いビジネス構造を構築するため、損益分岐点の引き下げに取り組めます。また、将来に向けた成長投資は効率化しながら維持しますが、同時に支出時期の平準化やバランスを調整し投資効率の最大化を図ります。そのほか、規制導入の時期を見極め、需要回復や販売に合わせた段階的な新商品・派生車の導入、CASE領域でのアライアンス強化にも注力していきます。中期経営計画見直しの詳細につきましては今秋以降に公表させていただきます。予定です。

## 創立100周年を迎えて

マツダは2020年1月30日に創立100周年を迎えました。先人たちは困難に遭いながらも工業を通じて世界に貢献する高い志で事業を発展させ、現在では、130を超える国・地域のお客さまにマツダ車をご愛顧いただいています。これもひとえに、株主・投資家の皆さまをはじめ、長きにわたり当社を支えていただいたお客さま、販売会社さま、お取引先さま、ビジネスパートナーさま、地域の皆さまなど、ステークホルダーの皆さまのご支援の賜物と心より感謝申し上げます。

次の100年に向け、私たちは人を第一に考えた「人と共に創る」マツダの独自性を大切にしていきたいと思います。関係するすべての皆さまとの共創を強化しながら、お客さまに愛着を持っていただける独自性あふれる商品・技術・顧客体験の創造に、今後も挑戦し続けてまいります。

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。

2020年8月

代表取締役社長兼CEO  
(最高経営責任者)

丸本 明

AT A GLANCE (2020年3月期)

売上高

3兆4,303 億円

営業利益

436 億円

売上高営業利益率

1.3%

親会社株主に帰属する当期純利益

121 億円

自己資本利益率

1.0%

自己資本

1兆1,749 億円

自己資本比率

42.1%

総資産

2兆7,876 億円

年間配当金

35 円

設備投資

1,326 億円

研究開発費

1,350 億円



販売国・地域数

130カ国・地域以上

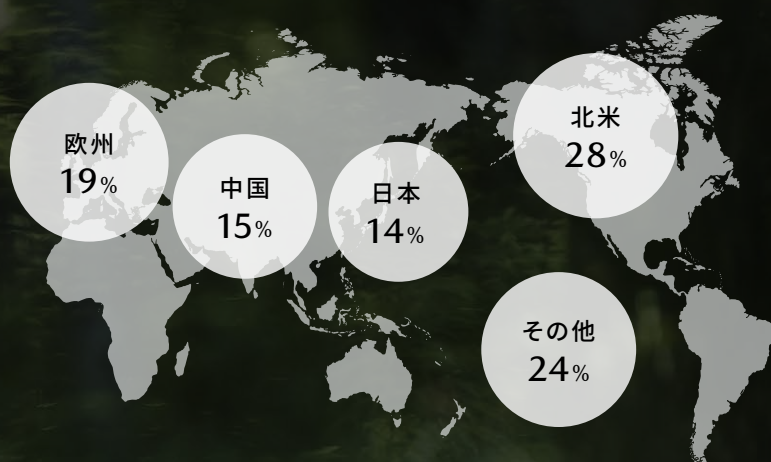
グローバル販売台数

141万9千台

グローバル生産台数

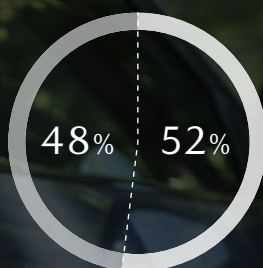
143万4千台

地域別販売比率



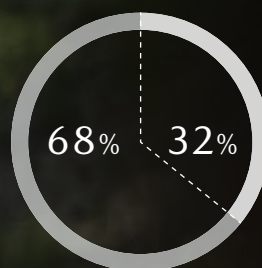
モデルタイプ別販売比率

■ 乗用車ほか ■ クロスオーバーSUV



国内／海外生産比率

■ 国内 ■ 海外



連結子会社

69社

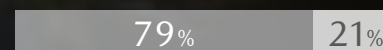
持分法適用関連会社

18社

従業員数

50,479人

■ 国内 ■ 海外



# 2020 ハイライト

企業 クルマ・技術 CSR

2019.8

## 第13回キッズデザイン賞\*を受賞

子どもたちの安全・安心に貢献するデザイン「子どもを死角から守る前方視認性」が第13回キッズデザイン賞を受賞しました。マツダが同賞を受賞するのは、2014年以降6年連続となります。

\*主催：特定非営利活動法人 キッズデザイン協議会

2019.9

## 新世代商品第2弾 「MAZDA CX-30」のグローバル導入を開始

「CX-30」はグローバルに成長を続けるSUV市場を見据えて、新たな基幹商品としてラインアップに追加した新型クロスオーバーSUVです。2019年9月の欧州への導入に続き、日本や米国で販売を開始。2020年5月には中国でも現地生産車の販売を開始するなど、グローバル市場への導入を進めています。



「MAZDA CX-30」

2019.10

## 世界的なESG投資指標 「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index\*」 に3年連続で選定

「Dow Jones Sustainability Index (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、年に一度、業種別に優れた企業を選定しています。今回の選定においては、調査票への回答内容に加えて、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受けました。

\*DJSIのアジア・太平洋版



2019.10

## マツダ初の量産電気自動車(EV)「MAZDA MX-30」を世界初公開

新世代商品第3弾となる「MX-30」は、お客さまに創造的な時間と空間を提供します。「魂動デザイン」のもと、さらに芸術性を高めるとともに表現に広がりを持たせることに挑戦。人間中心の開発思想に基づき、EVでも変わることはない「人馬一体による走る喜び」を追求しています。



「MAZDA MX-30」

2019.11

## 初代「マツダ ロードスター\*1」が 「2019日本自動車殿堂 歴史遺産車\*2」に選定

「4代にわたる変わらぬコンセプト」「累計生産台数100万台を超え、世界記録を更新し続けている」「魅力的なスタイリング、クルマを操る楽しさを提供し、日本の技術水準の高さを世界に知らしめた」ことが評価されました。マツダ車が選定されたのは2003年のコスモスポーツに続いて、今回が2回目になります。

\*1 正式名称「ユーノス ロードスター」  
\*2 日本の自動車の歴史に優れた足跡を残した名車を選定し、日本自動車殿堂に登録し、永く伝承するもの。



初代「マツダ ロードスター」

2019.11

## 「SKYACTIV-X」の搭載を開始

「SKYACTIV-X」は、ガソリンエンジンにおける圧縮着火を世界で初めて\*実用化し、人馬一体の気持ち良い走りと優れた環境性能を両立した新世代ガソリンエンジンです。

欧州、日本において、新世代商品「MAZDA3」「CX-30」への搭載を開始しています。

\*マツダ調べ



「SKYACTIV-X」



2019.11



## 新世代商品第1弾「MAZDA3」が「2020 中国カー・オブ・ザ・イヤー」などさまざまな賞を受賞

「MAZDA3」が、「2020中国カー・オブ・ザ・イヤー」「タイランド・カー・オブ・ザ・イヤー2019」、2019年「ウィメンズ・ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞。

「MAZDA3」は、日本の美意識の本質を追求した、深化した「魂動デザイン」を体現。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、より自然な生命感をつくり込みました。また、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「MAZDA 3」磨き上げています。



2020.1



## 創立100周年

マツダは、2020年1月30日に創立100周年を迎えました。これまで支えてくださった皆さまに感謝し、次の100年に向けて今後も挑戦を続けていきます。



2020.4



## 「CX-30」と「MX-30」が独「2020年レッド・ドット賞：プロダクトデザイン部門」を受賞

米国IIHS（道路安全保険協会）安全性最高総合評価「2020 TSP+」を全銘柄中最多の6モデルで獲得

「MAZDA3」が2020年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞

➡「技術開発長期ビジョン」P.17～18をご覧ください。

2020.5



## 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参画

マツダは、業界の垣根を越えた取り組みとして、目的や趣旨に賛同し、参画することを決定しました。

「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」  
<https://www.gckyo.com/covid19>



2020.4



## 「100周年特別記念車」の導入

創立100周年を記念する特別装備を採用した「100周年特別記念車」を期間限定で販売します。「R360クーペ」をモチーフに、創立時からの「人々の生活を豊かにする」という志を継承し、クルマづくりの原点を忘れないという想いを込めました。2020年4月に国内で予約受注を開始し、グローバルに順次導入しています。



「100周年特別記念車」

2020.6



## 新型「MAZDA BT-50」を世界初公開

9年ぶりに全面改良したピックアップトラック「BT-50」は、いすゞ自動車株式会社からのOEM供給を受け、マツダ自社ブランド車として、2020年後半よりオーストラリアから販売を開始する予定です。



新型「MAZDA BT-50」

# MAZDA 100TH ANNIVERSARY

マツダは、2020年1月30日に創立100周年を迎えました。これまでの飽くなき挑戦の歴史、歩みを紹介します。

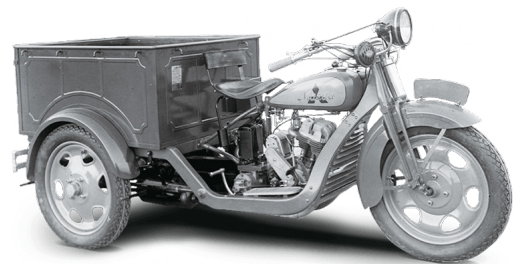
## 創立～自動車業界への進出

マツダは1920年にコルクを製造する東洋コルク工業株式会社として創立し、広島の地でモノづくりを始めました。

2代目社長の松田重次郎の「工業で社会に貢献する」という想いのもと、1927年に東洋工業株式会社に社名を変更し、工作機械や削岩機など機械分野へ事業拡大を図りました。そして1931年に、自社開発のエンジンをはじめすべての構成部品を国産化した、マツダにとって記念すべき第1号の自動車「マツダ号」(DA型)を発売しました。輸送手段としての自動車に注目が集まっていた時代。高価な四輪自動車ではなく、より多くの人々が気軽に使える三輪トラックを選んだのは、「国民生活の向上と我が国の発展に貢献したい」との考えからでした。



東洋コルク工業株式会社



「マツダ号」(DA型)

## コーポレートマークに込めた想い

東洋工業のコーポレートマークは、地球を表す丸に工業の「工」の字を組み合わせたデザインです。「自分たちの本業である機械工業で世界に貢献する」という重次郎の想いを込めたもの。「自分たちの技術で社会に貢献したい」というその理念と、飽くなき技術への探究心は、現在のマツダにも脈々と受け継がれています。



松田重次郎

## 1920 ~ 1960年代中盤

- 1920.1 東洋コルク工業株式会社として創立
- 1921.3 松田重次郎が2代目社長に就任
- 1927.9 東洋工業株式会社に社名を変更

- 1928.7 シンボルマークを商標登録
- 1930.9 広島県安芸郡府中町に新工場建設
- 1931.10 三輪トラック「マツダ号」(DA型)生産開始
- 1957.1 自動車の生産累計台数が20万台に到達



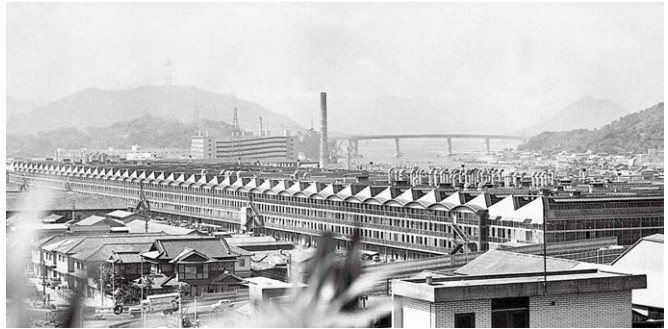
## 総合自動車メーカーとしての基盤構築

先進的なデザインと独自の技術を盛り込んだマツダ初の四輪乗用車「R360クーペ」を1960年に発売しました。超軽量と高性能を低価格で実現。日本のモータリゼーションの進展を加速させる画期的なクルマとなりました。

「R360クーペ」で乗用車市場に進出したマツダは、1965年の三次自動車試験場の竣工、1966年の宇品乗用車専用工場操業開始、全国的な販売網の整備など、開発・生産・販売の各領域を強化していきました。さらに軽乗用車から上級セダンまで乗用車のラインアップを拡充。総合自動車メーカーとしての基盤を構築していきました。



「R360クーペ」



新塗装組立工場(F工場)

## ロータリーエンジンの実用化への挑戦

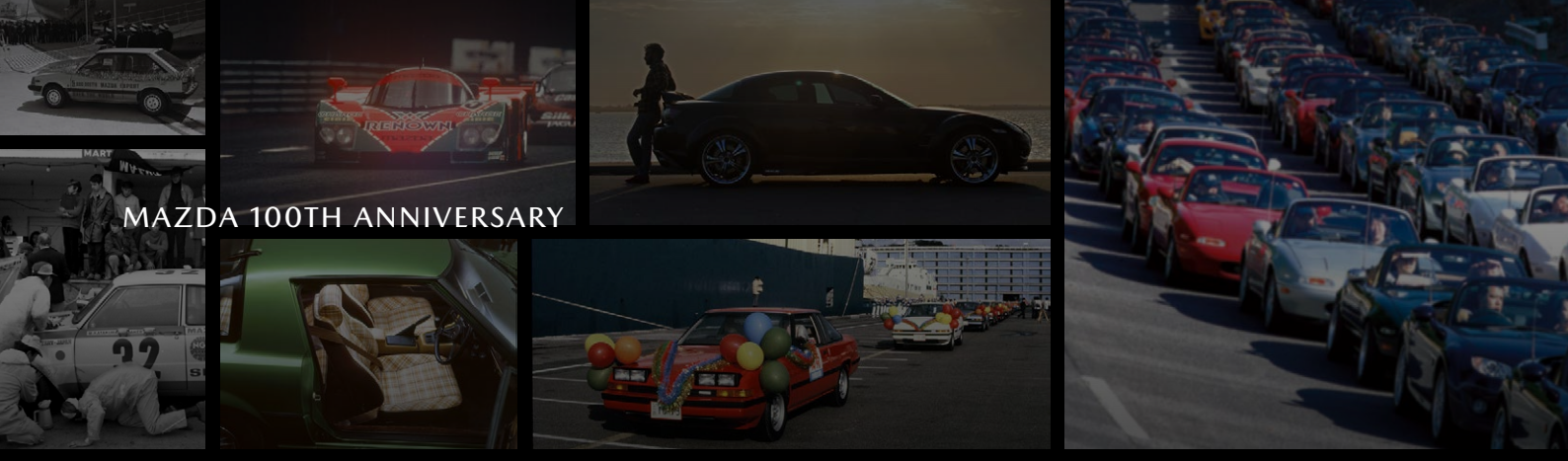
1960年代、輸入自由化などへの対抗策として、通商産業省(当時)主導で国内自動車メーカーの統廃合が検討されました。マツダは、自主独立を貫くためには自社の高い技術力の証明が必要と判断し、1961年、ドイツのNSU社／バンケル社と提携し、“夢のエンジン”と言われたロータリーエンジンの開発競争に参加。6年もの歳月をかけて実用化に成功し、1967年、初のロータリーエンジン搭載車「コスモスポーツ」を発売しました。ロータリーエンジンは高い技術力とチャレンジ精神の象徴として、マツダのイメージをけん引する存在となりました。



「コスモスポーツ」

- 1960.4 新塗装組立工場(F工場)で始業式を実施
- 1960.5 マツダ初の乗用車「R360クーペ」発売
- 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
- 1963.3 自動車の生産累計台数が100万台に到達

- 1965.5 三次自動車試験場完成
- 1966.8 自動車の生産累計台数が200万台に到達
- 1966.11 宇品乗用車専用工場操業開始
- 1967.3 欧州向け本格輸出開始
- 1967.5 ロータリーエンジン搭載車「コスモスポーツ」発売



MAZDA 100TH ANNIVERSARY

## グローバル企業へ ～輸出市場の急速な拡大と生産拠点の拡大～

小型乗用車をラインアップした1960年代の中盤からは、自動車先進国である欧米市場への進出が始まりました。1967年に欧州への本格輸出を開始し、オーストラリアや米国など海外の主要市場に販売会社を設立するなど、輸出を拡大していきました。また、1982年に山口県の防府工場(西浦地区)を本格稼働し、国内に2大生産拠点を構築しました。

1970年代に入りフォード社との提携を深める中、日米貿易摩擦への対応や販売強化のため、1985年には米国ミシガン州に生産会社(のちのフォード社との合弁会社(AAI<sup>\*1</sup>))を設立しました。グローバルにマツダとフォード社の戦略的協力関係構築を進め、1995年にはタイにフォード社との生産合弁会社(AAT<sup>\*2</sup>)を設立しました。

\*1 オートアライアンス・インターナショナルInc.

\*2 オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd.

### 走る喜びを具現化した 「マツダロードスター」

1989年に発売した初代「ロードスター」は、意のままに操る感覚を重視した「人馬一体」をコンセプトに開発しました。

誕生以来30年にわたり、国や文化、世代を超えた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。



初代「ロードスター」

### マツダブランドの再定義

#### ～新ブランドメッセージ“Zoom-Zoom”の制定～

フォード社との提携強化により、さまざまな改革に乗り出し、重要課題だったマーケティング機能の強化に着手しました。マツダが目指すマツダブランドの姿を再定義した上で、2001年には走る喜びを訴求する新ブランドメッセージ“Zoom-Zoom<sup>\*</sup>”を発表し、2002年には、マツダブランドのDNAを体現させた初代「マツダ アテンザ」を発売しました。新世代商品群と新たなコミュニケーション戦略をグローバルに展開し、商品主導の成長を目指しました。

\* 子どもの時に感じた動くことへの感動を表現しています。



初代「アテンザ」

## 1960年代中盤 ～ 2000

- 1970.4 米国向け輸出開始
- 1979.6 自動車の生産累計台数が1,000万台に到達
- 1979.11 フォード社と資本提携
- 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(のちのAAI)設立

- 1991.6 第59回ル・マン24時間レースで「マツダ787B」が日本車初の総合優勝
- 1993.12 フォード社との新しい戦略的協力関係構築を発表
- 1995.4 自動車の生産累計台数が3,000万台に到達
- 1995.11 フォード社とタイに生産合弁会社「AAT」設立
- 1996.5 フォード社の持ち株比率を25%から33.4%に引き上げ
- 1997.6 新しいブランドシンボルを制定





## サステイナブルな未来の実現に向けて ～SKYACTIV技術への挑戦～

マツダは2007年、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、「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」の両立に取り組んできました。2010年には、クルマづくりのすべてのプロセスを刷新し、世界一を目指して「エンジン」「トランスミッション」「ボディ」「シャシー」などのベース技術をゼロから見直し飛躍的に向上させた「SKYACTIV技術」と、「動き」の表現を追求し見る人の魂を揺さぶる「魂動デザイン」を発表しました。2012年には「SKYACTIV技術」と「魂動デザイン」を全面的に採用した初代「マツダ CX-5」を発売。リーマンショックや円高など厳しい事業環境の中、商品主導の構造改革を推し進めました。



初代「CX-5」



新型「MAZDA3」

## 大きな変革期の中、 持続的成長に向けて

自動車業界は今、100年に一度の変革期にあり、CASEに代表される時代の高度な要請にグローバルに、かつ、同時に対応することが求められています。このような状況下、2017年、マツダはトヨタ自動車株式会社との間で、持続的な協業関係のさらなる強化を目的として、業務資本提携に関する合意書を締結しました。この変革期に共に挑み、持続的成長を実現することを目指して、各領域で取り組みを進めています。

また同年、2030年を見据えた技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を公表しました。世界の自動車産業を取り巻く環境の大きな変化を踏まえ、より長期的な視野に立ち、クルマの持つ魅力である「走る喜び」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。

## 2000年以降

- 2005.1 マツダ(中国)企業管理有限公司設立
- 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
- 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
- 2012.2 「構造改革プラン」を発表
- 2014.1 メキシコ工場「MMVO」操業開始

- 2017.8 トヨタ自動車(株)と業務資本提携に関する合意書を締結
- 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
- 2018.3 トヨタ自動車(株)との米国生産にむけた合併会社設立
- 2018.5 自動車の国内生産累計台数が5,000万台に到達
- 2019.11 新中期経営計画を発表

## 中期経営計画 \*2019年11月公表内容。コロナ禍の影響を受け、施策や目標の規模・タイミングを見直し中。

次の100年に向けた最初のステージとして今後取り組むべき3つの領域を定めた中期経営方針と、各領域での主要施策と財務指標を反映した中期経営計画を発表し、取り組みを進めています。今回のコロナ禍による経営への甚大な影響を受け、中期経営方針は維持しながらも、中期経営計画の施策や目標は、その規模やタイミングについて見直しを進めています。

### 主要施策

#### 1 独自の商品・技術・顧客体験への投資 –ブランド価値向上への投資–

##### 1. 技術・商品

- CASE時代を乗り切る技術開発・商品化計画を着実に推進
- 少ないモデル数でグローバルに電動化技術を含む  
さまざまなパワートレインによるバリエーション展開で世界中の  
お客さまの多種多様な使い方、嗜好をカバー
- 電動化を含むパワートレインのバリエーション拡大、  
先進技術拡大により、価格カバレッジの拡大への挑戦
- Large商品群は、単に高価格を目指すのではなく、  
非常に高い商品価値に対して、納得感のある価格で提供

##### 2. 販売・顧客体験・ネットワーク

- 商品・ブランド価値を体感いただけるデジタル・リアル双方への投資
  - ・現場スタッフがお客さまに接する余裕を持つための投資
  - ・居心地よく過ごせる空間への投資
  - ・お客さまイベント・体験の充実への投資

商品	
<b>魂動デザインの深化</b>	
<b>Small アーキテクチャー</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・SKYACTIV-G/D UPGRADE、SKYACTIV-X</li> <li>・マイルドハイブリッド</li> <li>・独自バッテリー EV (xEVs)</li> </ul>	
<b>Large アーキテクチャー</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・直列4気筒に加え、                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 直列6気筒 SKYACTIV-X</li> <li>- 直列6気筒 SKYACTIV-D GEN2</li> </ul> </li> <li>・縦置きアーキテクチャー化 (i-ACTIV AWD含む)</li> <li>・48Vマイルドハイブリッド / プラグインハイブリッド</li> </ul>	

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

#### 2 ブランド価値を低下させる支出の抑制

##### 1. 変動・固定販促費

- 販売の質的向上による支出の抑制
- お客さまの資産であるクルマの残価を高い状態で維持
- 支払い方法の多様化に対する競合力ある対応

##### 2. 品質問題の抑制

自動車の技術が複雑化する中で、品質問題の未然防止に努め、早期発見と早期解決により品質対応費用を削減

#### 3 遅れている領域への投資

- インフラへの投資：米国新工場の建設、IT投資など
- 仲間づくりへの投資：アライアンスパートナーとの協業など
- 環境・安全への投資

### 財務指標

売上	約4.5兆円
収益性	安定的利益創出 ROS <sup>*1</sup> : 5%以上 / ROE <sup>*2</sup> : 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/ 働く環境など

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

\*1 売上高営業利益率

\*2 自己資本利益率



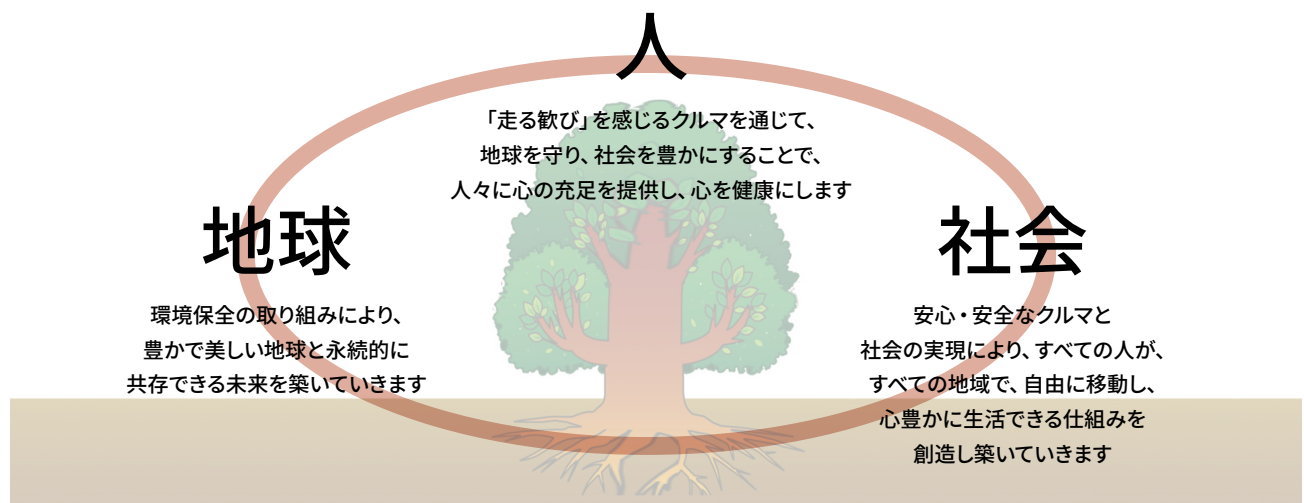
## 技術開発長期ビジョン

マツダは、2007年に発表した技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づき、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」の両立に取り組んできました。

2017年8月に、2030年を見据えた技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」を公表しました。世界の自動車産業を取り巻く環境の大きな変化を踏まえ、より長期的な視野に立ち、クルマの持つ魅力である「走る歓び」によって、「地球」「社会」「人」それぞれの課題解決を目指していきます。

## サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030

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



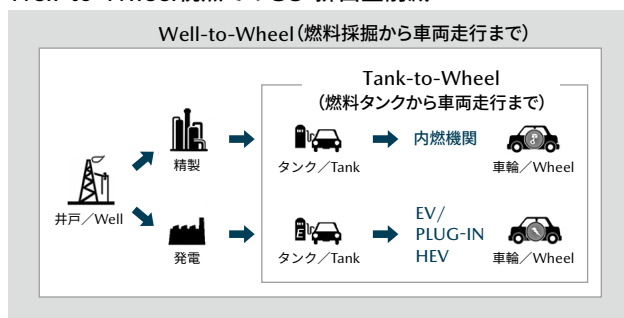
### 地球

環境保全の取り組みにより、豊かで美しい地球と永続的に共存できる未来を築いていきます

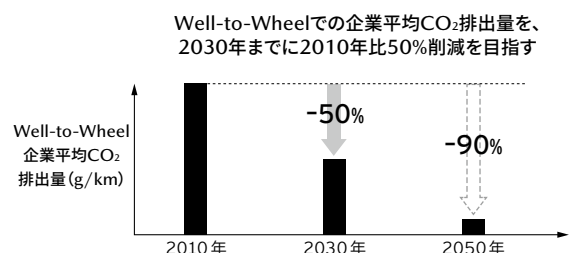
地球温暖化の抑制に向けたCO<sub>2</sub>排出量の削減が最大の課題と認識しています。地球温暖化に歯止めをかけ美しい地球を残すために、クルマのライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組めます。これまでの車両走行段階だけではなく、エネルギーの採掘、製造、輸送段階のCO<sub>2</sub>排出評価も組み入れたWell-to-Wheel視点でのCO<sub>2</sub>排出量の削減を進めていきます。具体的な目標として、Well-to-Wheel視点での企業平均CO<sub>2</sub>排出量を、2010年比で2050年までに90%削減することを視野に、2030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CO<sub>2</sub>排出量削減



### 目標



## 技術開発長期ビジョン

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を磨き上げながら、小型軽量な電動化技術を展開します。一方、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(EV)も最適なソリューションとして導入していきます。2030年には生産するすべての車両に電動化技術を搭載する予定で、その構成比は、電動化技術を搭載した内燃機関車が95%、EVは5%を想定しています。

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。

### 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



### マルチソリューションの選択肢の一つとしてEVを導入予定



マツダ初の量産EV「MAZDA MX-30」

## 実現策

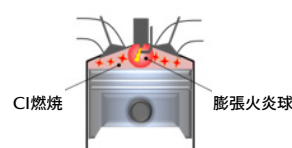
地球を守るため、実用環境下での温室効果ガス削減の効果を最大化することを目指し以下に取り組んでいきます。

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

### 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、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。また、マイルドハイブリッドシステム「M-HYBRID」の採用により、滑らかで気持ちの良い走り、効率的な燃料消費をサポートします。2019年から新世代商品である「MAZDA3」や「MAZDA CX-30」への搭載を開始しています。

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



### 電気自動車(EV)におけるライフサイクルアセスメント(LCA)評価

マツダは、EVにおけるCO<sub>2</sub>排出量について、クルマの原料調達・製造・使用・リサイクル・廃棄までの各段階における環境影響を算出し評価する手法(LCA)を採用し、LCAの観点から適切な容量のバッテリーを搭載していくことで本質的な地球環境負荷低減に貢献したいと考えています。

一般的にEVの航続距離はバッテリー容量に比例して増えますが、同時にバッテリー製造時のCO<sub>2</sub>排出量も増えます。そのため、バッテリー容量は必要以上に大きくするのではなく、使われ方に見合った容量のバッテリーを搭載することが大切です。「第46回東京モーターショー」で発表したマツダ初の量産EV「MAZDA MX-30」では、本質的なCO<sub>2</sub>削減と、お客さまに安心してお使いいただける実用的な航続距離の確保を両立するために、35.5kWhのバッテリーを採用し、約200キロの航続距離\*を実現しています。

\* 欧州WLTPモード



## 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

スマートフォンなどからの情報量増加による注意散漫な運転など先進国を中心にした新たな事故要因や、過疎地域における公共交通の弱体化や空白化など社会構造の変化に伴う課題が顕在化しています。これらの課題に対し、安心・安全なクルマと社会の実現により、すべての人が、すべての地域で、自由に移動し、心豊かに生活できる仕組みを創造し築いていきます。

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

## 実現策

## 1. 基本安全技術の継続的進化と全車標準化

- ・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」

- ・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

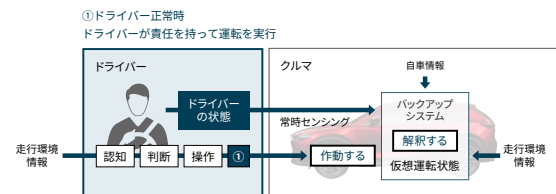
「マツダ コネクト」の進化版の活用により、クルマを使う人が交通弱者や過疎地での移動を支える役割を担えるようなビジネスモデルを創造

- ・2018年：広島県三次市で、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開始

## 「Mazda Co-Pilot Concept」

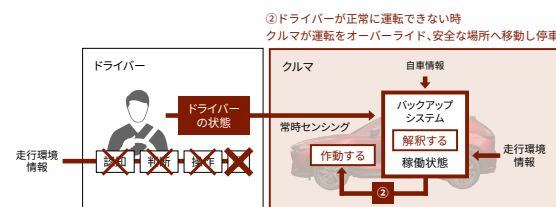
## ドライバー正常時

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時

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、安全な場所に移動し停車。

米国IIHS\*<sup>1</sup>安全性最高総合評価「2020 TSP+<sup>\*2</sup>」を全銘柄中最多の6モデルで獲得

マツダは、米国IIHS(道路安全保険協会)による安全性評価試験において、米国で2020年モデルとして販売されている「MAZDA3」や「MAZDA CX-5」など6モデルで最高総合評価を獲得しました。

IIHSの安全性評価は、衝突時の乗員保護に関する試験項目に加え、予防安全技術である衝突被害軽減ブレーキや前方衝突警報装置による衝突回避性能、ヘッドライト性能について評価されます。IIHSの発表によると、2020年の試験対象モデルを製造した自動車メーカーにおいて、マツダは最も多くのモデルが最高総合評価「2020 TSP+」を獲得。これはマツダの対象車種が、高い衝突安全性能とともに各モデルすべてのグレードにおいて、歩行者検知機能を備えた衝突被害軽減ブレーキと先進的なヘッドライト装置による高いレベルの予防安全性能を評価されたことによるものです。

\*1 米国保険業界の非営利団体Insurance Institute for Highway Safety  
\*2 Top Safety Pick+



「MAZDA3(米国仕様車)」

人

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

機械化や自動化によって恩恵を受ける一方で、日々体を動かさないことなどによるストレスが増大していると考えます。この課題に対し、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。

### 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。これらを実現するため、シート、ボディ、シャシー、NVH性能など各機能を見直し、クルマとして全体最適の視点で開発に取り組みました。



### 「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。この「魂動デザイン」をさらに深化させ、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。深化した魂動デザインでは、「引き算の美学」、すなわち省略することによって生まれる余白の豊潤さを大切にし、要素を削ぎ落としたシンプルなフォルム、そして研ぎ澄まされた繊細な光の表現でクルマに命を吹き込むことに挑戦しています。



「マツダ VISION COUPE」

## 人々の心を魅了するマツダデザイン

### 「MAZDA3」が2020年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞

2020年「ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」において、「MAZDA3」が特別賞の一つである2020年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。「MAZDA3」のデザインは、「Car as Art（アートとしてのクルマ）」というマツダデザインの哲学を追求。

日本の美意識に基づく「引き算の美学」でクルマのフォルムから不要な要素を削ぎ落とし、滑らかなボディの面を走る繊細な光の移ろいによって豊かな生命感を表現する、独自の造形を創り出しました。



「MAZDA 3」

### 「MAZDA CX-30」と「MAZDA MX-30」が独「2020年レッド・ドット賞：プロダクトデザイン部門」を受賞

「CX-30」と「MX-30」が、世界で最も権威のあるデザイン賞の一つであるドイツの「2020年レッド・ドット賞：プロダクトデザイン部門」を受賞しました。

「CX-30」は、世界で最も美しいクロスオーバーSUVを目指し、流麗で伸びやかな美しさと、SUVらしい大胆な力強さという2つの表情を併せ持つデザインとしました。ボディ曲面に周囲の光と陰を映し込みながら美しく変化する「移ろい」で、新しい生命感を表現しています。

「MX-30」は、人の手が生み出す美しい造形とこだわりのつくり込みを基礎としながら、将来に向けた価値観の変化や、新しいライフスタイルに寄り添うことを目指し、「Human Modern」をコンセプトに、そのデザインをつくり上げました。



「MAZDA CX-30（欧州仕様車）」



「MAZDA MX-30（欧州仕様車）」



## 新世代商品

新世代商品第2弾 新型クロスオーバーSUV

# MAZDA CX-30



グローバルに成長を続けるSUV市場を見据えて、新たな基幹商品としてラインアップに追加しました。「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全く新しいクロスオーバーSUVです。「人生の幅や世界観を広げるクロスオーバー」をコンセプトに、「日々の生活の中で、大切な人と新しい発見や刺激を感じ、人生を豊かに過ごしていただきたい」との想いを込め開発しました。

新世代商品第3弾 マツダ初の量産EV

# MAZDA MX-30



「MX-30」はお客様がクルマとのつながりを深め、クルマと共に自然体で自分らしい時間を過ごしていただくことを目指し、新たなクルマの使い方、創造的な時間と空間を提案します。

デザインは「Human Modern」をコンセプトに、センターコンソール周りは、抜け感を持たせた形状とすることで、開放感のある空間を構成。お客様が自由な発想で、クルマの多彩な楽しみ方を創造していただけるよう、フリースタイルドア\*を採用しました。さらに、EVでも変わることはない「人馬一体による走る喜び」を追求。新たに電動化技術「e-SKYACTIV」を採用し、意のままの操作感と滑らかな車両挙動を高次元に融合させ、ドライバーが自然に運転を楽しむことができる走りを実現しました。

2020年秋より欧州からグローバルに導入を開始する予定です。また、国内には、直噴ガソリンエンジンに「M HYBRID」を組み合わせたマイルドハイブリッドモデルも導入する予定です。

\*センターピラーレスのセンターオープン式ドア構造

# 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

## 行政・業界団体などとの連携

マツダは社会に対する責任を果たしていくため、行政や業界団体など外部団体との連携を積極的に行っています。(一社)日本経済団体連合会や(一社)日本自動車工業会など、業界団体の活動や、経済産業省が推進する「自動車新時代戦略会議」など行政の活動に参画するほか、「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」への署名、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同など、国際社会イニシアチブに則った取り組みを推進しています。

## 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。2020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。



## CSRについての社外評価 (2020年8月31日現在)

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

- ▶ Dow Jones Sustainability Index (DJSI) の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)
- ▶ MSCI ESG Leaders Indexesに選定 (2020年6月選定)
- ▶ MSCI日本株女性活躍指数(WIN)に選定 (2019年12月以降継続選定)
- ▶ Ethibel EXCELLENCEに選定 (2013年10月以降継続選定)
- ▶ CDPの「気候変動」調査において、2020年3月期はスコアA-の評価
- ▶ 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)
- ▶ EcoVadisのサプライチェーン調査において、2020年3月期は「シルバーメダル」の評価



## 新型コロナウイルス感染拡大に伴う対応

### 従業員・地域における主な感染拡大防止策

従業員と地域の皆さまの健康と安全を第一に考え、感染予防行動の徹底や在宅勤務の拡大などによる公共交通機関利用の抑制など、感染拡大防止に向けて継続的に取り組んでいます。

#### 具体事例

- ・感染予防行動の徹底(マスク着用の推奨、日々の健康観察など)
- ・在宅勤務の拡大や時差勤務、自動車通勤への切り替えによる公共交通機関利用の抑制
- ・職場での仕切り設置やソーシャルディスタンスの確保など

### 主な支援活動

#### 1. 新型コロナウイルス感染症軽症患者等向け搬送車両の提供

新型コロナウイルス感染症の軽症患者や無症状の病原体保有者等を搬送する車両を広島県、福山市および山口県に提供しました。行政や医療機関からのさまざまなご要望を踏まえて「MAZDA CX-8」をベースにマツダが開発し、株式会社マツダE&Tが架装しました。車両メンテナンスといったアフターサービスは提供先に所在するマツダの販売店が行います。

搬送車両は、前席と後席(2列目)の間に、大型の窓を備えた隔壁(パーティション)を設置し、車載の空調と追加架装の後席排気システム(リアベンチレーション)によって前席と後席の圧力差を作ることによって後席から前席への空気流入を抑制するなど、前席の乗員の感染リスクを低減するとともに、後席の様子を確認できる仕様となっています。また、感染者搬送後のお手入れのしやすさにも配慮しています。



「MAZDA CX-8」



隔壁(パーティション)

#### 2. 医療現場で活用可能なマツダ製フェイスシールドフレームの供給

マツダは、広島県、株式会社ジェイ・エム・エスと株式会社石井表記と連携して、医療現場で活用可能なフェイスシールドの供給を決定。マツダでは、フェイスシールドフレームを生産し、石井表記が生産するシールドフィルムと組み合わせ広島県を通じて、地域の医療機関にお届けしました。



#### 3. 当社備蓄品の提供／従業員からの提供

##### ■ マスク

地域の皆さまの感染予防対策にお役立ていただくために、広島県や広島市、山口県などの提供先を通じて地域の医療機関に、備蓄しているマスクを提供しました。

##### ■ 雨合羽・レインコート

新型コロナウイルスの感染拡大により、医療現場で入手が困難になっている医療用資材のうち防護服について、代替品として活用いただける未使用の雨合羽やレインコートを提供しました。

##### ■ ウェス加工用布類

福祉作業所で加工している「ウェス」(機械の手入れ等に使う雑巾)に使う布類が集まらず、作業所の運営に影響が出ているため、タオルやTシャツなどの布類を提供しました。

### 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参画

本宣言は、新型コロナウイルス感染症のまん延を防ぐ治療薬・ワクチン・医療機器・感染防止製品などの開発・製造・提供を迅速に行うために、参画する企業や研究機関などが、一定期間、まん延終結を目的とした行為に対しての特許権、実用新案権、意匠権、著作権といった知的財産権を行使しないことを表明するものです。業界の垣根を越えた取り組みとして、目的や趣旨に賛同し参画を決定しました。



\* 2020年7月時点の取り組み内容です。

## 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実現するため、監査等委員会設置会社を採用しています。

また、当社は、株主総会、取締役会、監査等委員会等の法定の機関に加え、全社重要方針・施策の審議や経営管理に必要な情報の報告等を行うための経営会議、その他取締役会または社長の意思決定に資するための各種諮問機関を設けています。

### コーポレートガバナンス体制一覧

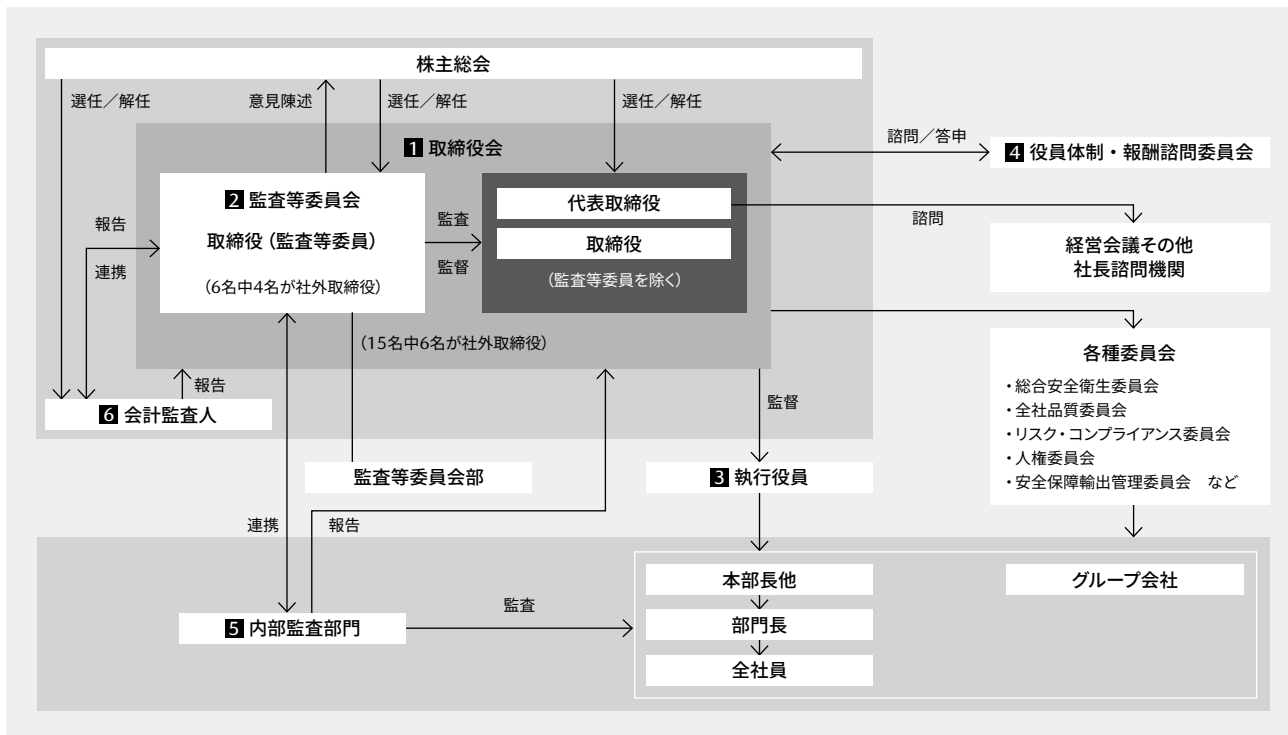
取締役(監査等委員である取締役を除く)	人数	9名(社内7名、社外2名) うち女性1名
	任期	1年
	インセンティブ付与	短期：業績連動報酬 中長期：株式報酬型ストックオプション
監査等委員である取締役	人数	6名(社内2名、社外4名) うち女性1名
	任期	2年
取締役合計	人数	15名(社内9名、社外6名) うち女性2名
	社外取締役比率	40%
	女性取締役比率	13.3%
独立役員(東京証券取引所に届出)		社外取締役6名全員を届出
役員の指名・選解任、報酬にかかる任意の委員会		役員体制・報酬諮問委員会
監査法人		有限責任 あずさ監査法人
執行役員制度の採用		有

### 機関ごとの構成(◎は議長または委員長)

役職名	氏名	社外	取締役会	監査等委員会	役員体制・報酬諮問委員会
代表取締役会長	小飼 雅道		◎		◎
代表取締役社長兼CEO (最高経営責任者)	丸本 明		○		○
代表取締役副社長執行役員	藤原 清志		○		○
取締役専務執行役員	菖蒲田 清孝		○		
取締役専務執行役員	小野 満		○		
取締役専務執行役員	古賀 亮		○		
取締役専務執行役員	毛籠 勝弘		○		
取締役	佐藤 潔	○	○		○
取締役	小川 理子	○	○		○
取締役監査等委員(常勤)	圓山 雅俊		○	◎	
取締役監査等委員(常勤)	安田 昌弘		○	○	
取締役監査等委員	坂井 一郎	○	○	○	○
取締役監査等委員	玉野 邦彦	○	○	○	○
取締役監査等委員	北村 明良	○	○	○	○
取締役監査等委員	柴崎 博子	○	○	○	○



## コーポレートガバナンス体制図

**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・監督を行っています。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 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ています。

**5 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。

**6 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17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。

## 経営管理体制

### 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、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」を設置しています。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、その結果を取締役にへ答申しています。

### 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に上程します。

役員の職務に関し法令・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	電機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	電機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しています。当社の社外役員の独立性基準については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

### 役員報酬の方針

当社の役員報酬は、①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ものであること、②優秀な人材を確保・維持できるものであること、③納得感があり、ステークホルダーにも役員にもわかりやすく説明できるものであること、④役員は従業員と共にあることに鑑み、同業他社との比較における役員報酬の水準は、従業員給与のポジションを踏まえて決定されるものであることを基本方針としています。

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。役員体制・報酬諮問委員会の提言を踏まえて、報酬(監査等委員である取締役の個別の報酬を除く)に関する議案を取締役に上程します。

### 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、2020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

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、取締役会の構成、経営戦略等に係る審議の状況、コンプライアンス・内部統制に係る審議の状況、情報提供(情報量、資料、説明、社外役員に対するサポート)の状況、審議への関与です。また、監査等委員会設置会社へ移行したことから、移行の目的である経営の意思決定の迅速化、取締役会における審議の一層の充実、取締役会による監督機能の強化について、その効果の検証を行いました。

#### ■ 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、当社定款に基づき、取締役会の権限が適切な範囲で代表取締役委任されたことにより、意思決定の迅速化がなされるとともに、審議時間を確保することにより経営戦略等の議論の充実が図られていることが確認できました。一方、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ついて、引き続きさらなる改善・強化に向けて取り組む必要があることを確認しました。

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

#### 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・投資家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)、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・投資家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・投資家との対話において、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/>

## 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、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

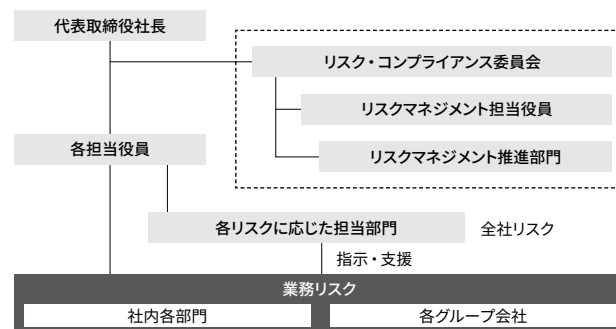


リスク・コンプライアンス委員会では、2017年3月期に定めた中期活動計画に基づき、当社およびグループ会社におけるリスクの一層の見える化とリスク管理活動の強化に取り組んでおり、半期ごとにその進捗をリスク・コンプライアンス委員会で確認しています。なお、リスク・コンプライアンス委員会の活動は、定期的に取り締役に報告しています。2020年3月期は、前期に引き続き、各部門において抽出したリスクについて、その対応状況の確認結果などを踏まえ、当社グループとして共通の重点課題を設定し、その課題への取り組みを継続しています。加えて、部門長および関係会社経営者向けの教育を拡充しました。また、中期活動計画の最終年度であるため、目標達成状況を確認し、次期中期活動計画の策定に向けた議論を行いました。また、事業の中断が社会に甚大な影響をおよ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。

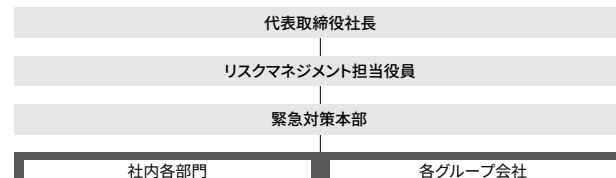
#### 災害・緊急事態への対応

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。

2020年3月期は、防災訓練を当日シナリオにない予定外の内容を加えることでより実践的な形にした他、周辺地域における火災への消防車派遣や、公設消防との合同防災訓練の実施など、地域との連携体制強化を進めました。

## 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。また、情報セキュリティ責任者のもと、情報セキュリティ委員会がサプライチェーン全体のサイバーセキュリティリスクを認識し、継続的に対策を行っています。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」「個人情報保護」は集合教育で、「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、複数の情報セキュリティに関する世界標準\*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。

\* ISO27000シリーズ、NIST SP800、NIST サイバーセキュリティフレームワークなど。

## 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、土砂災害や洪水といった自然災害に対しても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を推進することに取り組んでいきます。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。

\* 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。

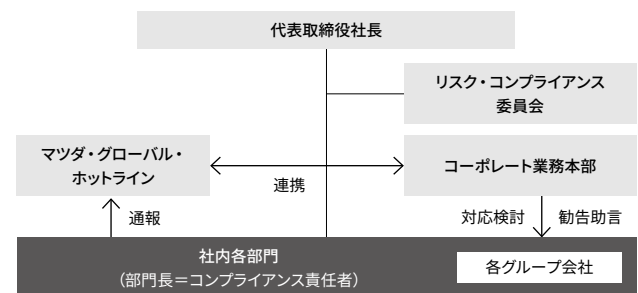
## コンプライアンス

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」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。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」を定めて、贈収賄禁止の方針を示し、腐敗防止に努めています。

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





## 経営管理体制

### 役員一覧 (2020年6月24日現在)

#### 取締役



所有する当社株式  
12,400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  
11,400株

**丸本 明**  
代表取締役

1980.4 当社入社  
1997.6 当社主査本部主査  
1999.6 当社取締役  
2002.6 当社執行役員  
2006.4 当社常務執行役員  
2010.4 当社専務執行役員  
2010.6 当社取締役専務執行役員  
2013.6 当社代表取締役副社長執行役員  
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  
10,000株

**藤原 清志**  
代表取締役

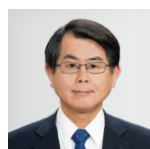
1982.3 当社入社  
2003.3 マツダモーターヨーロッパGmbH  
副社長  
2005.6 当社商品企画ビジネス戦略本部長  
2008.11 当社執行役員  
2013.6 当社常務執行役員  
2015.4 当社常務執行役員  
株式会社マツダE&T  
代表取締役社長  
2016.4 当社専務執行役員  
2016.6 当社取締役専務執行役員  
2018.6 当社代表取締役副社長執行役員(現)



所有する当社株式  
7,900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  
900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  
200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 同社クリー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(現 芝浦機械  
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年6月)  
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  
300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  
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  
事業部担当(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  
2018.2 パーソナル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)  
2019.10 パナソニック株式会社テクニクス  
ブランド 事業参与、  
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)



所有する当社株式  
4,700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  
1,557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 当社広報本部副本部長  
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  
11,400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  
1,200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)

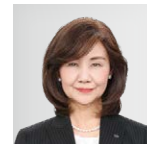


所有する当社株式  
700株

### 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  
同執行役員  
2003.6 同執行役員  
2006.4 同執行役員  
2007.4 同執行役員兼専務執行役員  
2008.4 同執行役員兼専務執行役員  
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  
同執行役員副会長(代表取締役)  
2009.6 同執行役員副会長(代表取締役)  
2010.3 同執行役員副会長(代表取締役)  
兼最高経営責任者  
2016.6 同執行役員  
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)  
2020.6 東洋アルミニウム株式会社社外監査役(現)



所有する当社株式  
100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)

\* 佐藤潔氏、小川理子氏、坂井一郎氏、玉野邦彦氏、北村明良氏および柴崎博子氏の各氏は社外取締役です。

## 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

菫蒲田 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

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

マツダクレジット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

マツダモーターマナ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

マツダトヨタマナファクチャリング 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・東京本社担当

木谷 昭博

MDI&IT 本部長

中井 英二

パワートレイン開発・統合制御システム開発担当

杉山 郁男

マツダトヨタマナファクチャリング USA, Inc. 副社長

田中 浩憲

国内営業担当

滝村 典之

人事本部長

川村 修

中国事業本部長

\* 印は取締役との兼務を示します。

## 市場別レビュー

### 日本市場

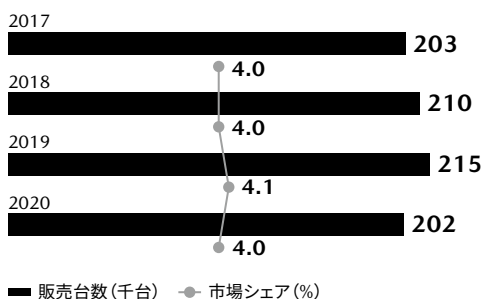


「MAZDA 3」

#### 2020年3月期の概要

- 総需要は、前期比4%減の504万台。消費税増税後の2019年10月以降、需要縮小が継続。2020年3月には、新型コロナウイルスの影響もあり、総需要は前年を下回りました。
- マツダの販売台数は、同6%減の20万2千台。総需要縮小の影響や、クロスオーバーSUV市場における競争環境の激化などにより、既存車種の販売が伸び悩み、マツダの通期販売は前期比減となりました。
- 一方、新世代商品の「MAZDA3」「MAZDA CX-30」は、デザインや質感の高さなどが評価され、好調な販売を継続。市場シェアは4.0%と前期並みを維持しました。

#### 販売台数 (3月期)



#### モデルタイプ別販売比率 (2020年3月期)





## 北米市場

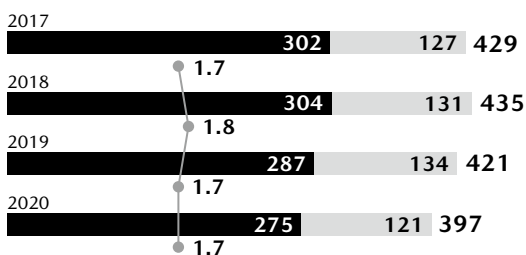


「MAZDA CX-9」

### 2020年3月期の概要

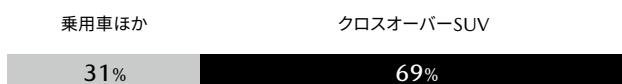
- 総需要は、米国で前期比4%減の1,655万台、カナダで同7%減の183万台、メキシコで同10%減の128万台。
- 北米市場におけるマツダの販売台数は、米国・カナダ・メキシコすべての国で販売減となり、同6%減の39万7千台となりました。
- 米国のマツダの販売台数は同4%減の27万5千台。2020年3月中旬以降は、新型コロナウイルスの感染拡大により、当社の販売活動にも大きな影響が出ました。乗用車系車種は、引き続き需要縮小が継続し、「MAZDA3」「MAZDA6」は台数減となった一方、商品改良モデルを導入した「MAZDA CX-5」「MAZDA CX-9」は好調な販売で前期比増を達成。米国市場シェアは1.7%と前期並みを維持しました。新世代商品の「CX-30」は2020年1月より本格販売を開始しています。
- カナダは同11%減の6万4千台。メキシコは同7%減の5万7千台となりました。

### 販売台数 (3月期)



■ 米国 販売台数 (千台) ■ カナダ他 販売台数 (千台)  
● 米国 市場シェア (%)

### モデルタイプ別販売比率 (2020年3月期)



## 欧州市場

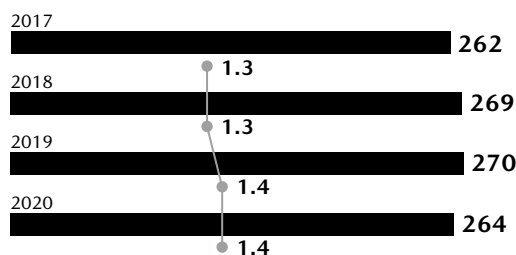


「MAZDA CX-30」

### 2020年3月期の概要

- 総需要は、前期比5%減の1,896万台。2020年1月からの環境規制強化に加え、新型コロナウイルスの感染拡大により需要減となりました。
- マツダの販売台数は、同2%減の26万4千台。2019年4月～12月累計販売は、主に新世代商品の「MAZDA3」「CX-30」の台数貢献により、同11%増となった一方、2020年1月～3月累計は、同39%減少。1月からの環境規制強化に伴う販売環境の変化により、台数減を想定していましたが、新型コロナウイルスの影響がさらに台数を押し下げたことが要因です。なお、通期の市場シェアは1.4%と前期並みを維持しました。
- 2019年に販売開始した「CX-30」は、欧州市場でも高い評価をいただいております。世界で最も権威のあるデザイン賞の一つであるドイツの「2020年レッド・ドット賞：プロダクトデザイン部門」を受賞しました。

### 販売台数 (3月期)



■ 販売台数 (千台) ● 市場シェア (%)

### モデルタイプ別販売比率 (2020年3月期)



## 中国市場

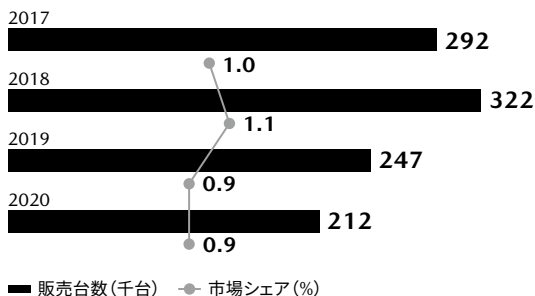


「MAZDA CX-4」

### 2020年3月期の概要

- 総需要は、前期比15%減の2,306万台。乗用車市場の成長をけん引してきたSUVセグメントの需要縮小が継続。さらに新型コロナウイルスの感染拡大により2020年2月以降急激に需要は縮小し、通期需要は前期から大幅に減少しました。
- マツダの販売台数は、同14%減の21万2千台。市場シェアは0.9%と前期並みを維持。需要縮小の影響や他社が販売奨励金を増加させるなど競争環境が一層厳しくなる中、マツダは商品価値を訴求した正価販売を継続。新世代商品の「MAZDA3」や商品改良モデルを導入した「MAZDA6」「MAZDA CX-4」の販売貢献はありましたが、新型コロナウイルスの感染拡大による販売活動の制約もあり、通期販売は前期比減となりました。

#### 販売台数 (3月期)



#### モデルタイプ別販売比率 (2020年3月期)



## その他市場

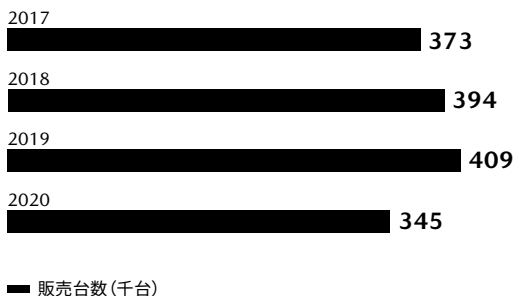


「MAZDA CX-5」

### 2020年3月期の概要

- 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16%減の34万5千台となりました。
- オーストラリア：期初からの市場環境悪化による総需要の縮小が継続。加えて大規模な森林火災や新型コロナウイルスの感染拡大の影響などにより、マツダの販売台数は、前期比18%減の9万台。市場シェアは同1.0ポイント減の8.8%となりました。
- ASEAN市場：マツダの販売台数は、同24%減の10万3千台。
  - ・ タイは政府の自動車ローン審査厳格化の影響で総需要が縮小し、マツダの販売台数は同27%減の5万2千台、市場シェアは同1.1ポイント減の5.5%となりました。
  - ・ ベトナムは景気減速により総需要が縮小し、他社が販売奨励金を増加させる中、マツダは正価販売を堅持。販売台数は同20%減の2万6千台、市場シェアは同1.9ポイント減の9.1%となりました。

#### 販売台数 (3月期)



#### モデルタイプ別販売比率 (2020年3月期)



## 主要商品ラインアップ

マツダは、「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を両立した魅力ある商品を提供しています。

2019年より、深化した「魂動デザイン」と「SKYACTIV技術」を採用した新世代商品の導入を進めています。

### MAZDA CX-3



グローバル販売台数 12万台  
販売市場 J N E O  
生産拠点 J O

### MAZDA CX-30



グローバル販売台数 7万3千台  
販売市場 J N E C O  
生産拠点 J N C O

\* 中国で生産を2020年4月に、販売を5月に開始しました。

### MAZDA CX-4



グローバル販売台数 4万5千台  
販売市場 C  
生産拠点 C

### MAZDA CX-5



グローバル販売台数 41万6千台  
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 2万7千台  
販売市場 J C O  
生産拠点 J C O

### MAZDA CX-9



グローバル販売台数 6万1千台  
販売市場 N E O  
生産拠点 J E

### MAZDA 2



グローバル販売台数 13万9千台  
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 30万9千台  
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 12万台  
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 2万7千台  
販売市場 J N E O  
生産拠点 J

### MAZDA BT-50



グローバル販売台数 3万2千台  
販売市場 O  
生産拠点 O

### MAZDA MX-30



2020年秋より欧州から順次グローバルに発売予定。

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2020年3月期、販売市場・生産拠点は2020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 (2020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

(販売店舗数：946)

- 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 北海道剣淵試験場
- 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<sup>\*1</sup>

## アジア

(販売店舗数：856)

- 12 マツダ(中国)企業管理(MCO) / MCO中国技術支援センター
- 13 中国第一汽車<sup>\*1,3</sup>
- 14 長安マツダ自動車
- 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 マニファクチャリング(タイランド)
- 18 タコマツダオートモービル マニファクチャリングカンパニー<sup>\*1</sup>
- 19 マツダマレーシア
- 20 一汽マツダ自動車販売
- 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)

## 大洋州

(販売店舗数：191)

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



**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-30<sup>\*1</sup>、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 ラーン県  
生産能力：13万5千台/年  
生産車種：CX-3、CX-30、MAZDA2、MAZDA3、BT-50



**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



**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-30、CX-5、CX-8、CX-9、ロードスター、MX-30<sup>\*2</sup>、ボンゴ<sup>\*6</sup>、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

## 北米

(販売店舗数：778)

- 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<sup>\*2</sup>
- 28 マツダデメヒコビ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мерシャルオペレーション



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 マツダデメヒコビークル  
オペレーション  
所在地：メキシコ グアナフアト州  
生産能力：25万台／年  
生産車種：CX-30、MAZDA2、MAZDA3、  
トヨタ社向け小型車

## 欧州

(販売店舗数：1,978)

- 32 マツダモーターヨーロッパ/  
European R&D Centre
  - 33 マツダモーターロジスティクスヨーロッパ
  - 34 マツダソラーズマヌファクトゥリングルース
  - 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の販売拠点



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

カリブ・中南米  
中近東・アフリカ

(販売店舗数：415)

- 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
- 生産拠点
- 販売拠点

- \*1 委託生産先
- \*2 2021年稼働予定
- \*3 2020年6月一気乗用車  
より社名変更
- \*4 2020年4月より生産
- \*5 2020年5月より生産
- \*6 2020年5月生産終了

# 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

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>経営成績<sup>*2</sup>(百万円):</b>					
売上高 <sup>*3</sup>	¥2,163,949	¥2,325,689	¥2,033,058	¥2,205,270	¥2,692,238
国内	574,982	541,490	560,216	588,042	655,716
海外	1,588,967	1,784,199	1,472,842	1,617,228	2,036,522
売上原価	1,710,699	1,863,678	1,662,592	1,729,296	1,993,643
販売費及び一般管理費	443,792	438,176	409,184	422,038	516,474
営業利益	9,458	23,835	△38,718	53,936	182,121
税金等調整前当期純利益	△7,265	16,081	△55,262	39,101	97,409
親会社株主に帰属する当期純利益	△6,478	△60,042	△107,733	34,304	135,699
設備投資額 <sup>*4</sup>	29,837	44,722	78,040	77,190	133,216
減価償却費	76,428	71,576	68,791	59,954	57,656
研究開発費	85,206	90,961	91,716	89,930	99,363
<b>キャッシュ・フロー:</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	111,646	15,344	△9,098	49,033	136,379
投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,252	△13,717	△70,317	△40,287	△120,057
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*5</sup>	67,394	1,627	△79,415	8,746	16,322
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,951	△14,360	236,462	△57,181	10,483
<b>財政状態(百万円):</b>					
総資産	¥1,947,769	¥1,771,767	¥1,915,943	¥1,978,567	¥2,246,036
純資産	509,815	430,539	474,429	513,226	676,837
有利子負債	722,128	693,000	778,085	718,983	742,735
純有利子負債	375,825	370,151	300,778	274,108	262,981
<b>1株当たり情報(円):</b>					
当期純利益 <sup>*6</sup>	¥△4.26	¥△33.92	¥△57.80	¥ 11.48	¥ 226.99 <sup>*10</sup>
年間配当金 <sup>*7</sup>	3.00	—	—	—	1.00
純資産 <sup>*8</sup>	286.92	242.24	156.85	166.04	1,105.21 <sup>*10</sup>
<b>財務指標(%):</b>					
売上高営業利益率	0.4%	1.0%	△1.9%	2.4%	6.8%
自己資本利益率(ROE) <sup>*9</sup>	△1.4	△12.8	△24.0	7.1	23.5
自己資本比率 <sup>*9</sup>	26.1	24.2	24.5	25.1	29.4
期中平均発行済株式総数(千株)	1,519,652	1,770,198	1,863,949	2,989,171	597,829 <sup>*10</sup>
従業員数(人)	38,987	38,117	37,617	37,745	40,892

\* 1 日本円金額の米ドルへの換算は、日本国外の読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2020年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき109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2010年3月期から2013年3月期まで、並びに2017年3月期から2020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。



2015	2016	2017	2018	2019 <sup>*12</sup>	2020	2020
¥3,033,899	¥3,406,603	¥3,214,363	¥3,474,024	¥3,564,172	<b>¥3,430,285</b>	<b>\$ 31,470,505</b>
617,397	660,935	587,025	631,229	693,581	<b>629,911</b>	<b>5,779,000</b>
2,416,502	2,745,668	2,627,338	2,842,795	2,870,591	<b>2,800,374</b>	<b>25,691,505</b>
2,247,720	2,567,465	2,448,184	2,653,600	2,772,184	<b>2,683,647</b>	<b>24,620,615</b>
583,291	612,363	640,492	674,003	709,681	<b>703,035</b>	<b>6,449,862</b>
202,888	226,775	125,687	146,421	82,307	<b>43,603</b>	<b>400,028</b>
209,335	166,986	128,413	157,484	107,567	<b>49,282</b>	<b>452,128</b>
158,808	134,419	93,780	112,057	63,155	<b>12,131</b>	<b>111,294</b>
131,010	89,214	94,399	104,129	119,734	<b>132,578</b>	<b>1,216,312</b>
68,872	78,972	82,416	86,954	88,443	<b>92,269</b>	<b>846,505</b>
108,378	116,610	126,915	136,009	134,660	<b>135,009</b>	<b>1,238,615</b>
204,459	262,770	161,097	207,795	146,690	<b>34,834</b>	<b>319,578</b>
△95,548	△108,092	△63,751	△159,989	△131,611	<b>△127,578</b>	<b>△1,170,440</b>
108,911	154,678	97,346	47,806	15,079	<b>△92,744</b>	<b>△850,862</b>
△62,776	△94,062	△149,898	30,461	83,411	<b>△24,274</b>	<b>△222,697</b>
¥2,473,287	¥2,548,401	¥2,524,552	¥2,724,092 <sup>*11</sup>	¥2,877,613	<b>¥2,787,640</b>	<b>\$ 25,574,679</b>
891,326	976,723	1,064,038	1,219,470	1,233,441	<b>1,205,846</b>	<b>11,062,807</b>
701,019	617,132	491,434	497,893	607,051	<b>619,868</b>	<b>5,686,862</b>
171,871	48,418	△35,430	△106,961	△94,573	<b>51,874</b>	<b>475,908</b>
¥ 265.64 <sup>*10</sup>	¥ 224.85	¥ 156.87	¥ 182.93	¥ 100.28	<b>¥ 19.26</b>	<b>\$ 0.18</b>
10.00	30.00	35.00	35.00	35.00	<b>35.00</b>	<b>0.32</b>
1,454.61 <sup>*10</sup>	1,595.83	1,738.70	1,894.29	1,910.67	<b>1,865.63</b>	<b>17.12</b>
6.7%	6.7%	3.9%	4.2%	2.3%	<b>1.3%</b>	
20.8	14.7	9.4	10.0	5.3	<b>1.0</b>	
35.2	37.4	41.2	43.8 <sup>*11</sup>	41.8	<b>42.1<sup>*13</sup></b>	
597,823 <sup>*10</sup>	597,819	597,816	612,554	629,757	<b>629,781</b>	
44,035	46,398	48,849	49,755	49,998	<b>50,479</b>	

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2010年3月期から2013年3月期まで、並びに2017年3月期から2020年3月期においては新株予約権）を控除した金額を使っています。

10 2014年8月1日付で普通株式について5株を1株の割合で株式併合を行っており、2014年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、期中平均発行済株式総数、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しています。

11 「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。

12 米国会計基準を適用している在外連結子会社において、2020年3月期の期首より、ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を適用しています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2019年3月期については、遡及適用後の数値となっています。

13 劣後特約付きローンの資本性考慮後の比率は、43.4%です。

# 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況

## 2020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、米中貿易摩擦による中国での景気減速や英国のEU離脱問題などにより、世界的に需要が前年比で悪化するなど、厳しい状況が続きました。加えて、第4四半期における新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界的に経済の先行きに対する不透明感が急速に高まりました。この感染症は、まず中国などの生産・サプライチェーンに影響を及ぼし、その後、世界的に感染が拡大し、各国での経済活動の停止や金融市場の混乱等に伴い、全市場での販売活動に大きな影響が出ました。

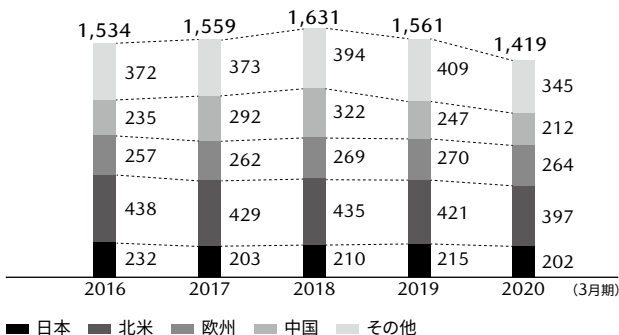
### グローバル販売台数

グローバル販売台数は、主要市場での需要縮小に加え、新型コロナウイルス感染症の影響などにより、前期比9.1%減の141万9千台となりました。

市場別では、日本は新世代商品の「MAZDA3」と「MAZDA CX-30」の販売は導入以来好調に推移しましたが、需要縮小に伴う他社との競合激化の影響などにより「MAZDA CX-5」などの販売が減少したことから、同5.7%減の20万2千台となりました。米国では、商品改良モデルを導入した「CX-5」や「MAZDA CX-9」が前年を上回る販売となりましたが、セダン系車種の需要縮小の影響などにより、同4.1%減の27万5千台となりました。北米全体では、カナダなどでの販売減少もあり、同5.8%減の39万7千台となりました。欧州では、主要市場であるドイツや英国などで販売が減少したことなどにより、同2.3%減の26万4千台となりました。2019年9月導入の「CX-30」は、「SKYACTIV-X」搭載モデルが好評をいただくなど、販売は順調に推移しました。中国では、通商問題による景気減速に加え、新型コロナウイルス感染症の影響で需要が急激に縮小したことから、同14.4%減の21万2千台となりました。その他の市場では、主要市場であるオーストラリアは、市場環境の悪化による総需要の縮小が継続し、加えて、大規模な森林火災の影響などもあり、同18.1%減の9万台となりました。その他の市場全体では、タイの金融市場引き締め影響による販売減少や、ベトナムなど他のASEAN市場の販売減少もあり、同15.6%減の34万5千台となりました。

また、連結出荷台数は、同6.0%減の123万2千台となりました。

主要市場別販売台数推移  
(千台)

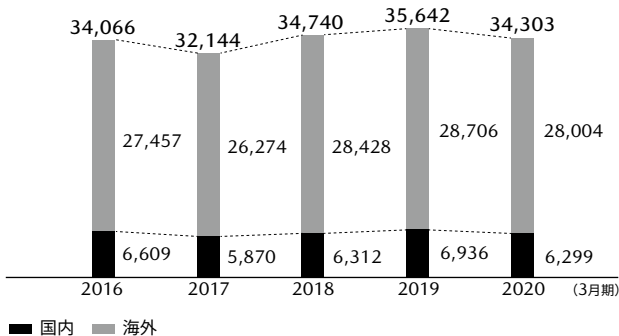


### 売上高

売上高は、為替の円高影響や出荷台数の減少などにより、3兆4,303億円(前期比1,339億円減、3.8%減)となりました。仕向地別では、国内は、需要縮小に伴う他社との競合激化の影響による販売減少などにより、6,299億円(同637億円減、9.2%減)となり、海外は、主としてオーストラリアやASEAN市場向けの出荷台数の減少や為替の円高影響などにより、2兆8,004億円(同702億円減、2.4%減)となりました。

製品別では、車両売上高は、主要市場向けの出荷台数の減少や為替の円高影響により、2兆8,390億円(同1,054億円減、3.6%減)となり、海外生産用部品売上高は、景気減速や新型コロナウイルス感染症の影響で需要が急激に縮小した中国向けの減少により、828億円(同51億円減、5.8%減)となりました。部品売上高は2,624億円(同99億円減、3.6%減)、その他売上高は2,460億円(同135億円減、5.2%減)となりました。

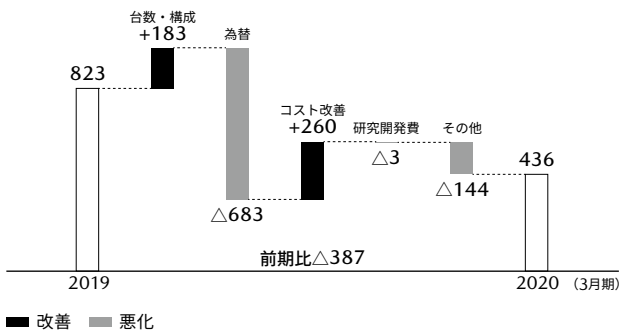
売上高  
(億円)



## 営業利益

営業利益は436億円(前期比387億円減、47.0%減)となりました。これは主に、継続的なコスト改善活動の推進や販売費用の抑制・単価改善の取り組みが増益要因となった一方で、ほぼすべての通貨において円高が進んだことによるものです。この結果、連結売上高営業利益率は、1.3%(同1.0ポイント減)となりました。

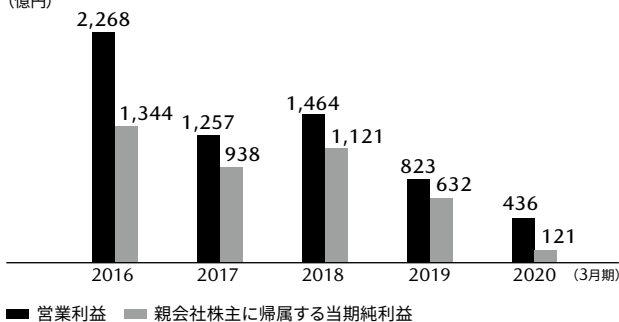
### 営業利益変動要因 (億円)



## 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197億円を計上したことから、531億円(前期比630億円減、54.3%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金資産の一部取崩し影響を含む税金費用352億円などにより、121億円(同511億円減、80.8%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)



## 設備投資・研究開発費

設備投資(無形固定資産に係るものを含む)は、新世代商品、環境・安全技術およびグローバル生産体制の強化に向けた設備投資など、将来の成長に向けた投資を実施したことにより、全体で1,326億円となりました。

セグメント別においては、日本では、主に本社工場、防府工場における新世代商品、環境・安全技術、能力増強などにより892億円を投資しました。北米では、メキシコ工場の生産設備や米国新工場の建設に382億円を投資しました。欧州では17億円、その他の地域では35億円を投資しました。なお、各セグメントとも、重要な設備の除却または売却は実施していません。

研究開発費は、新世代商品、環境・安全技術などの研究開発に取り組んだことにより、1,350億円となりました。

## 財政状態

2020年3月期末の総資産は、有形固定資産の増加に対し、現金及び現金同等物(現金及び預金と有価証券の合計)や売掛金の減少などにより、前期末から900億円減少し、2兆7,876億円となりました。

負債合計は、買掛金の減少などにより、前期末から624億円減少し、1兆5,818億円となりました。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128億円増加し、6,199億円となりました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益121億円に対し、配当金の支払い220億円などにより、前期末から276億円減少し、1兆2,058億円となりました。自己資本比率は、前期末から0.3ポイント増加し、42.1%(劣後特約付ローンの資本性考慮後43.4%)となりました。

## キャッシュ・フローの状況

2020年3月期末において、現金及び現金同等物は、前期末から1,336億円減少の5,680億円、有利子負債は、前期末から128億円増加の6,199億円となり、この結果、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519億円となっています。



## 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況

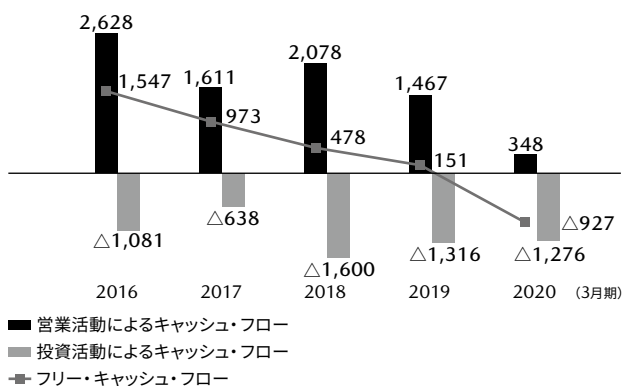
営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益493億円に対し、たな卸資産の増加などにより、348億円の増加(前期は1,467億円の増加)となりました。

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1,075億円などにより、1,276億円の減少(前期は1,316億円の減少)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、927億円の減少(前期は151億円の増加)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社債および長期借入金の調達に対し、配当金の支払いや長期借入金の返済などにより、243億円の減少(前期は834億円の増加)となりました。

### キャッシュ・フロー (億円)



### 流動性と資金の源泉

当社グループは、事業活動に必要な資金を安定的に確保するため、キャッシュ・フローの創出に努めています。また、自動車および同部品の製造販売事業を行うために必要となる設備投資などに充当することを目的として、銀行借入や社債発行などにより、必要な資金を調達しています。

資金の流動性管理にあたっては、資金繰り計画を作成し、適時に更新するなどにより、リスク管理を行っているほか、急激な外部環境変化に対応できるよう、一定水準の手元流動性を確保することを方針としています。

なお、当社は、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大に伴う事業資金リスクに備え、2020年4月30日から2020年6月22日にかけて取引金融機関から、総額2,900億円の借入による資金調達を行いました。

### 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。

2020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。

2021年3月期の配当については、当期の業績動向や今後のコロナ禍による財務リスクへの備えなどを総合的に勘案した結果、無配とさせていただきます。

### 2021年3月期見通し

2021年3月期の業績見通しにおいては、新型コロナウイルス感染症による影響は不透明な状況ではありますが、自動車需要は徐々に回復することを前提としています。需要回復に合わせた着実な販売回復を図るとともに、固定費削減に徹底的に取り組み、コロナ禍による経営影響を最小化していきます。

連結業績および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)		2021年3月期	前期比
売上高		28,500	△16.9%
営業利益		△400	—
経常利益		△340	—
親会社株主に帰属する当期純利益		△900	—
為替レート(円)	USドル	107	△2
	ユーロ	120	0

グローバル販売台数(千台)		2021年3月期	前期比
日本		184	△9.1%
北米		383	△3.5%
欧州		196	△25.7%
中国		261	+23.3%
その他		276	△20.1%
合計		1,300	△8.4%

## 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、2020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2020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。

### 外部環境変化に伴うリスク

#### 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が、為替レートの変動状況によっては機会損失が発生する可能性があります。

#### 3 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。

#### 4 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。

#### 5 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

なお、新型コロナウイルス感染症については、今後の感染再拡大に伴う各国での規制措置等の状況によっては、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。

## 事業等のリスク

### 6 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、豪雨、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。

### 7 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。

## 事業活動に伴うリスク

### 8 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。

### 9 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。

### 10 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。

### 11 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。



## 12 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。

## 13 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。

## 14 将来の見通し等

当社グループは、2019年11月、新たな中期経営計画(2020年3月期～2025年3月期)を公表いたしました。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、計画どおりに進捗しない場合など、期待される効果が実現しないことにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

# 連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社  
2019年及び2020年3月31日現在

資産	百万円	
	2019	2020
<b>流動資産：</b>		
現金及び現金同等物	¥ 701,624	¥ 567,994
受取手形及び売掛金	192,701	169,007
たな卸資産	428,536	441,305
その他の流動資産	144,269	137,276
貸倒引当金	△1,052	△970
流動資産合計	1,466,078	1,314,612
<b>有形固定資産：</b>		
土地	404,808	418,104
建物及び構築物	534,108	538,522
機械装置及び運搬具	895,023	912,946
工具、器具及び備品	256,543	276,761
リース資産	11,704	27,632
建設仮勘定	58,319	78,357
	2,160,505	2,252,322
減価償却累計額	△1,149,949	△1,179,808
有形固定資産合計	1,010,556	1,072,514
<b>無形固定資産</b>	36,226	40,097
<b>投資その他の資産：</b>		
投資有価証券：		
関係会社株式	151,951	152,011
その他	64,377	61,989
長期貸付金	5,351	6,807
退職給付に係る資産	3,945	3,736
繰延税金資産	106,854	91,829
その他の投資等	32,806	44,438
貸倒引当金	△531	△393
投資その他の資産合計	364,753	360,417
<b>資産合計</b>	¥ 2,877,613	¥ 2,787,640

	百万円	
	2019	2020
<b>負債及び純資産</b>		
<b>流動負債：</b>		
短期借入債務	¥ 124,484	¥ 121,364
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	51,103	41,614
支払手形及び買掛金	432,669	364,784
未払法人税等	9,877	16,022
未払費用	264,154	257,492
製品保証引当金	98,267	87,168
その他の流動負債	42,527	44,499
流動負債合計	1,023,081	932,943
<b>固定負債：</b>		
返済期限が1年を超える長期借入債務	431,464	456,890
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	75,874
その他の固定負債	55,383	51,534
固定負債合計	621,091	648,851
<b>純資産：</b>		
株主資本		
資本金	283,957	283,957
授權株式数：1,200,000,000株		
発行済株式数：631,803,979株(2019年及び2020年)		
資本剰余金	264,913	264,917
利益剰余金	562,904	552,993
自己株式(2019年：2,043,857株、2020年：2,017,360株)	△2,215	△2,186
株主資本合計	1,109,559	1,099,681
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	2,231
繰延ヘッジ損益	804	321
土地再評価差額金	145,574	145,574
為替換算調整勘定	△34,762	△48,256
退職給付に係る調整累計額	△21,921	△24,604
その他の包括利益累計額合計	93,703	75,266
新株予約権	255	290
非支配株主持分	29,924	30,609
純資産合計	1,233,441	1,205,846
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>¥2,877,613</b>	<b>¥2,787,640</b>



# 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2020年3月31日に終了した各年度

## 連結損益計算書

	百万円	
	2019	2020
売上高	¥3,564,172	¥3,430,285
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	2,772,184	2,683,647
販売費及び一般管理費	709,681	703,035
	3,481,865	3,386,682
<b>営業利益</b>	82,307	43,603
<b>その他収益／費用：</b>		
受取利息及び受取配当金	7,127	7,449
支払利息	△5,945	△6,132
持分法による投資利益	30,688	19,714
その他—純額	△6,610	△15,352
	25,260	5,679
<b>税金等調整前当期純利益</b>	107,567	49,282
<b>法人税等：</b>		
当年度分	30,325	27,539
過年度法人税等戻入額	—	△11,766
繰延税額	10,789	19,404
	41,114	35,177
<b>当期純利益</b>	66,453	14,105
非支配株主に帰属する当期純利益	3,298	1,974
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	¥ 63,155	¥ 12,131
	円	
<b>1株当たり金額：</b>		
当期純利益		
基本的	¥ 100.28	¥ 19.26
潜在株式調整後	100.26	19.25
配当金	35.00	35.00

## 連結包括利益計算書

	百万円	
	2019	2020
<b>当期純利益</b>	¥ 66,453	¥ 14,105
<b>その他の包括利益：</b>		
その他有価証券評価差額金	△4,766	△1,765
繰延ヘッジ損益	567	△530
為替換算調整勘定	△1,665	△15,855
退職給付に係る調整額	△5,271	△2,641
持分法適用会社に対する持分相当額	△4,152	1,618
その他の包括利益合計	△15,287	△19,173
<b>包括利益</b>	¥ 51,166	¥ △5,068
<b>(内訳)</b>		
親会社株主に係る包括利益	47,426	△6,306
非支配株主に係る包括利益	3,740	1,238

# 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2020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
<b>2018年4月1日現在の残高</b>	¥ 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	—	—	△15,065	—	△15,065
<b>会計方針の変更を反映した残高</b>	<b>283,957</b>	<b>264,910</b>	<b>521,791</b>	<b>△2,230</b>	<b>1,068,428</b>
<b>変動額</b>					
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	—	—	63,155	—	63,155
自己株式の取得	—	—	—	△2	△2
自己株式の処分	—	3	—	16	20
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—
<b>連結会計年度中の変動額(純額)</b>	<b>—</b>	<b>3</b>	<b>41,113</b>	<b>15</b>	<b>41,131</b>
<b>2019年3月31日現在の残高</b>	¥ 283,957	¥ 264,913	¥ 562,904	¥ △2,215	¥ 1,109,559
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—
<b>会計方針の変更を反映した残高</b>	<b>283,957</b>	<b>264,913</b>	<b>562,904</b>	<b>△2,215</b>	<b>1,109,559</b>
<b>変動額</b>					
剰余金の配当	—	—	△22,042	—	△22,042
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	12,131	—	12,131
自己株式の取得	—	—	—	△1	△1
自己株式の処分	—	3	—	30	33
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—
<b>連結会計年度中の変動額(純額)</b>	<b>—</b>	<b>3</b>	<b>△9,911</b>	<b>29</b>	<b>△9,878</b>
<b>2020年3月31日現在の残高</b>	¥283,957	¥264,917	¥552,993	¥△2,186	¥1,099,681

	百万円								
	その他の包括利益累計額						合計	新株 予約権	非支配株主 持分
	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				
<b>2018年4月1日現在の残高</b>	¥ 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	△15,093
<b>会計方針の変更を反映した残高</b>	<b>8,786</b>	<b>305</b>	<b>145,574</b>	<b>△28,576</b>	<b>△16,657</b>	<b>109,432</b>	<b>183</b>	<b>26,334</b>	<b>1,204,377</b>
<b>変動額</b>									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	△22,041
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	63,155
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	△2
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	20
株主資本以外の項目の変動額(純額)	△4,778	499	—	△6,186	△5,264	△15,729	72	3,590	△12,068
<b>連結会計年度中の変動額(純額)</b>	<b>△4,778</b>	<b>499</b>	<b>—</b>	<b>△6,186</b>	<b>△5,264</b>	<b>△15,729</b>	<b>72</b>	<b>3,590</b>	<b>29,064</b>
<b>2019年3月31日現在の残高</b>	¥ 4,008	¥ 804	¥ 145,574	¥ △34,762	¥ △21,921	¥ 93,703	¥ 255	¥ 29,924	¥ 1,233,441
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>会計方針の変更を反映した残高</b>	<b>4,008</b>	<b>804</b>	<b>145,574</b>	<b>△34,762</b>	<b>△21,921</b>	<b>93,703</b>	<b>255</b>	<b>29,924</b>	<b>1,233,441</b>
<b>変動額</b>									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	△22,042
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	12,131
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	△1
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	33
株主資本以外の項目の変動額(純額)	△1,777	△483	—	△13,494	△2,683	△18,437	35	685	△17,716
<b>連結会計年度中の変動額(純額)</b>	<b>△1,777</b>	<b>△483</b>	<b>—</b>	<b>△13,494</b>	<b>△2,683</b>	<b>△18,437</b>	<b>35</b>	<b>685</b>	<b>△27,595</b>
<b>2020年3月31日現在の残高</b>	¥ 2,231	¥ 321	¥145,574	¥ △48,256	¥ △24,604	¥ 75,266	¥290	¥30,609	¥1,205,846

# 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2020年3月31日に終了した各年度

百万円

	2019	2020
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 107,567	¥ 49,282
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	92,269
減損損失	1,149	797
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△7	△62
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△6,168	△11,099
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△4,787	2,669
受取利息及び受取配当金	△7,127	△7,449
支払利息	5,945	6,132
持分法による投資損益(△は益)	△30,688	△19,714
有形固定資産除売却損益(△は益)	5,249	3,536
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,730	△413
売上債権の増減額(△は増加)	29,875	18,334
たな卸資産の増減額(△は増加)	△33,536	△50,871
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△12,430	14,403
仕入債務の増減額(△は減少)	15,056	△61,553
その他の流動負債の増減額(△は減少)	10,060	△4,130
その他	△13,080	△2,750
小計	153,791	29,381
利息及び配当金の受取額	37,169	30,766
利息の支払額	△5,995	△6,226
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△38,275	△28,078
過年度法人税等の還付額	—	8,991
営業活動によるキャッシュ・フロー	146,690	34,834
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
定期預金の純増減額(△は増加)	9,277	60
投資有価証券の取得による支出	△19,504	△5,620
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,722	1,063
有形固定資産の取得による支出	△110,185	△107,549
有形固定資産の売却による収入	2,910	1,476
無形固定資産の取得による支出	△10,468	△14,809
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△110	274
長期貸付けによる支出	△4,614	△2,748
長期貸付金の回収による収入	338	239
その他	△1,977	36
投資活動によるキャッシュ・フロー	△131,611	△127,578
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
短期借入債務の純増減額(△は減少)	25,486	△15
長期借入債務による収入	157,798	51,160
長期借入債務の返済による支出	△77,696	△52,857
配当金の支払額	△22,041	△22,042
非支配株主への配当金の支払額	△154	△552
自己株式の純増減額(△は増加)	18	32
財務活動によるキャッシュ・フロー	83,411	△24,274
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,720	△16,612
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	96,770	△133,630
現金及び現金同等物の期首残高	604,854	701,624
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 701,624	¥ 567,994



## 会社概要 (2020年3月31日現在)

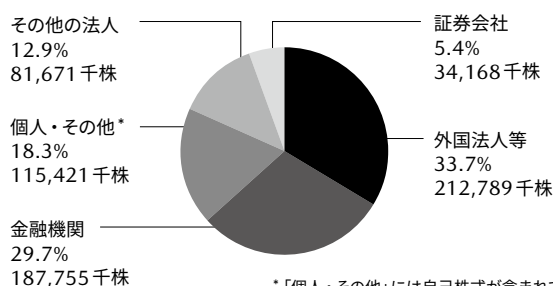
商号:	マツダ株式会社
設立:	1920年1月
本社:	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号 Tel:(082)282-1111
主な事業内容:	乗用車・トラックの製造、販売など
資本金:	2,840億円
従業員数:	50,479名(連結)
研究開発拠点:	本社、マツダR&Dセンター横浜、 マツダノースアメリカンオペレーションズ(米国)、 マツダモーターヨーロッパ(ドイツ)、 中国技術支援センター(中国)
生産拠点:	国内 本社工場(本社、宇品)、 防府工場(西浦、中関)、三次事業所 海外 中国、タイ、メキシコ、ベトナム*、 マレーシア*、ロシア*
販売会社:	国内 212社 海外 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 (2020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:	148,222名
上場証券取引所:	東京証券取引所市場第一部
証券コード:	7261
決算期:	3月31日
株主名簿管理人:	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

### 所有者別状況



\*「個人・その他」には自己株式が含まれています。

### 他ツールのご紹介

#### 「マツダサステナビリティレポート」

<https://www.mazda.com/ja/csr/report/download/>

#### 「会社概況」

<https://www.mazda.com/ja/about/profile/library/>

### オフィシャルウェブサイトもご活用ください



#### 株主・投資家情報

社長メッセージや決算資料、  
プレゼンテーション資料など掲載

<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

本アニュアルレポートについては、下記へご連絡ください。

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

### 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	39,825	6.3
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)	30,219	4.8
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口9)	15,699	2.5
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	12,389	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)	12,002	1.9
株式会社三井住友銀行	10,191	1.6
ジェーピー モルガン チェース バンク385151	10,094	1.6
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口7)	9,523	1.5
ザバンク オブ ニューヨーク メロン 140051	9,067	1.4

\*持株比率は、自己株式2,010,576株を控除して計算しています。

#### 見直しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されているマツダの計画、戦略、将来の業績などは、現在入手可能な情報に照らした経営陣の仮説や判断に基づいた将来に関する見直しであり、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。

MAZDA MOTOR CORPORATION