



## 第158回 定時株主総会 招集ご通知



開催  
日時

2024年6月25日（火曜日）  
午前10時（受付開始：午前8時30分）

開催  
場所

広島県安芸郡府中町新地3番1号  
当社本店講堂

末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

議案

- 第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件  
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式及び業績連動型譲渡制限付株式の割当てのための報酬決定の件

インターネット等又は書面による議決権行使期限

2024年6月24日（月曜日）午後5時45分

（議決権行使書は上記行使期限到着分まで）

**マツダ株式会社**

証券コード：7261

- 従前書面でお送りしていた株主総会資料は、4頁に記載のウェブサイトに掲載して提供しております。書面交付請求をされていない株主様には、株主総会参考書類（議案に関する情報）のみを、また、書面交付請求をされた株主様には、従前どおり資料一式を書面でお送りしております。
- 株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、4頁に記載の当社ウェブサイトにてご案内いたします。
- 株主総会の模様は、8、9頁に記載のとおり、インターネットにてライブ配信いたします。

## 株主の皆様へ



**「走る喜び」を進化させ続け、  
お客様の「生きる喜び」を通じて  
社会に貢献してまいります**

マツダ株式会社  
代表取締役社長兼CEO

もろ まさひろ  
毛籠 勝弘

株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

昨年6月に皆様のご信任をいただき以来、ブランド価値経営を基軸とし、「自動車会社の社会的責務である地球温暖化抑制への取り組み」、「安全・安心なクルマ社会の実現」、「マツダ独自の価値創造」の3つを経営の柱に置いて、2030経営方針の具体化に向けた取り組みをチーム経営で進めてまいりました。

とりわけ2030年に向けて電動化へのトランジションを行い、カーボンニュートラル（以下、「CN」）実現への道筋をつけることは、当社にとって重要かつ大きなチャレンジとなります。

電動化については、黎明期にあたる2030年頃までを3つのフェーズに分けて着実に対応を進めてまいります。積み上げてきた技術資産を活用し、高効率な内燃機関と電動化デバイスを組み合わせた多彩なソリューションに加えて、CN燃料の社会実装を促進し、お客様のニーズやライフスタイルに合わせて自由にお選びいただける選択肢を提供いたします。加えてバッテリーEVについては、「意志あるフォロワー」の戦略に基づき、新しい技術を学び、蓄積しながら、各地域の規制や需要の動向に合わせて着実に準備を進めてまいります。

また、CN実現に向けて、2030年度に国内自社工場等でのCO<sub>2</sub>排出量約7割削減（2013年度比）、非化石電気使用率7割超などの中間目標とロードマップを策定し、昨年末に公表いたしました。引き続き「省エネルギーの取り組み」、「再生可能エネルギーの導入」、「CN燃料の導入等」の三本柱で着実に対応を進めてまいります。

こうした取り組みをはじめ、私達の全ての企業活動の起点はお客様であると考えております。お客様と接するあらゆる場面で「おもてなしの心」を感じるブランド体験をご提供し、選ばれ続けるブランド、企業に成長できるように取り組みを継続してまいります。

今後の大きな変化を乗り越えていくためには、従業員一人ひとりの活躍と成長の総和をより大きくし、会社が一丸となって対応していくことが不可欠です。その源泉となる「ひと」への投資を強化し、共創する多くのパートナーと共に知恵と熱量を結集して、多様な技術によってCNと安全・安心・自由な移動が叶う社会の実現を目指し、日常に動くことへの感動や心のときめきを創造し、仲間と共有できる幸せをお届けしてまいります。

株主の皆様におかれましては、マツダの目指す方向性をご理解いただき、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 連結業績ハイライト

売上高	営業利益	親会社株主に帰属する 当期純利益	年間配当金（予定）
48,277億円 (前期比 26.2%増)	2,505億円 (前期比 76.4%増)	2,077億円 (前期比 45.4%増)	1株当たり 60円

証券コード 7261  
2024年6月3日  
(電子提供措置の開始日 2024年5月27日)

株 主 各 位

広島県安芸郡府中町新地3番1号  
マツダ株式会社  
代表取締役社長 毛 籠 勝 弘

## 第158回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第158回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第158回定時株主総会招集ご通知」及び「第158回定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト <https://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/>



電子提供措置事項は、上記当社ウェブサイトのほか、以下のウェブサイトにも掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【株主総会ポータル®（三井住友信託銀行）】

<https://www.soukai-portal.net>

同封の議決権行使書用紙にあるQRコードを読み取るか、ログインID・パスワードをご入力ください（詳細は7頁をご覧ください）。

QRコードは  
議決権行使書用紙に  
ございます。

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/7261/teiji/>



※各ウェブサイトは定期メンテナンス等により一時的にアクセスできない状態となることがございます。閲覧できない場合は他のウェブサイトからご確認いただくか、時間を置いて再度アクセスしてください。

なお、当日のご出席に代えて、インターネット等又は書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2024年6月24日（月曜日）午後5時45分までに、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

## 記

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. 日 時          | 2024年6月25日（火曜日） 午前10時（受付開始 午前8時30分）  |
| 2. 場 所          | 広島県安芸郡府中町新地3番1号 当社本店講堂<br>（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）   |
| 3. 目的事項<br>報告事項 | 1. 第158期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）事業報告、連結<br>計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告<br>の件<br>2. 第158期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）計算書類報告の件 |
| 決議事項            |  |
| 第1号議案           | 剰余金の処分の件   |
| 第2号議案           | 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件   |
| 第3号議案           | 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する譲渡制限<br>付株式及び業績連動型譲渡制限付株式の割当てのための報酬決定の件   |

### ご参考：株主総会資料の電子提供制度について

株主総会資料は、ウェブサイトにてご確認いただくことを原則とし、基準日までに書面交付請求のお手続きを完了された株主に限り、資料一式を書面でお送りすることとなりました。本株主総会においては、書面交付請求をされていない株主様にも、お手元で株主総会議案をご確認いただけるよう株主総会参考書類を書面でお送りしております。

次回以降、資料一式の郵送をご希望の株主様で、書面交付請求のお手続きをお済ませでない方は、基準日（2025年6月定時株主総会においては、2025年3月31日）までに、口座のある証券会社又は三井住友信託銀行（当社株主名簿管理人）にて書面交付請求のお手続きをお願い申し上げます。

三井住友信託銀行株式会社 専用コールセンター

0120 - 533 - 600（受付時間 午前9時から午後5時まで 土日休日を除く）

<https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/kaisyahou>



## 議決権行使のご案内

### インターネットによる議決権行使



QRコードを  
読み取る方法

同封の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインQRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

※ 上記方法での議決権行使は1回に限ります。



ログインID・  
パスワードを  
入力する方法

当社指定の議決権行使サイトにアクセスしていただき、画面の案内に従って行使期限までに、議決権に対する賛否をご入力ください。

### 書面による議決権の行使



郵送

同封の議決権行使書用紙に議決権に対する賛否をご表示のうえ、下記の行使期限までに到着するようご返送ください。

※ 議決権行使書面において、議決権に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

詳細は7頁をご覧ください。

#### 行使期限

2024年6月24日（月曜日）  
午後5時45分まで

#### 行使期限

2024年6月24日（月曜日）  
午後5時45分到着分まで

なお、インターネット等と書面による方法と重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとしたします。

インターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使とさせていただきます。

以上

1. **当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。**
2. **株主様ではない代理人及び同伴の方など株主様以外の方は、株主総会にご出席いただけません。**
3. 議決権を不統一行使される場合には、株主総会の日の3日前までに、議決権の不統一行使を行う旨とその理由をご通知くださいますようお願い申し上げます。
4. 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査等委員会及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
  - ① 事業報告の「会計監査人の状況」及び「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他企業集団における業務の適正を確保するための体制の整備に関する取締役会決議及び運用状況の概要」
  - ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」
  - ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」
5. 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、4頁に記載の各ウェブサイトはその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

# インターネット等による 議決権行使のご案内

インターネット等による議決権行使期限  
**2024年6月24日(月)**  
午後5時45分まで

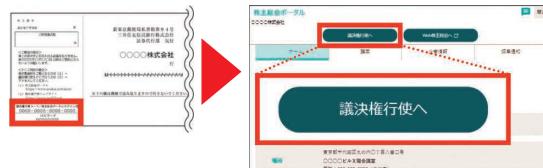
## スマートフォン等による議決権行使方法

- ①議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ります。
- ②株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。
- ③スマート行使®トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



## PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力の上アクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



### 株主総会ポータルURL

<https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイト (<https://www.web54.net>) も引き続きご利用いただけます。

- 一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。
- インターネット等と書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとしたします。また、インターネット等によって複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

### お問い合わせ

三井住友信託銀行  
証券代行ウェブサポート  
専用ダイヤル

**0120-652-031**

(受付時間 午前9時から午後9時まで)

よくあるご質問  
はこちら



### 機関投資家の皆様へ

機関投資家の皆様は、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。

## インターネットによるライブ配信のご案内

株主総会の模様をご自宅等でご覧いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。ご視聴にあたっては、パソコン・スマートフォン等から株主様専用ウェブサイトへアクセスいただき、IDとパスワードをご入力の上、システムにログインいただきますようお願いいたします。

配信日時

2024年6月25日（火）午前10時から株主総会終了まで

※ ライブ配信ページは、株主総会の開始時間30分前の午前9時30分頃から利用可能です。

株主様専用ウェブサイト

<https://7261.ksoukai.jp>



ID： 議決権行使書用紙に記載されている「**株主番号**」（9桁の半角数字）

パスワード： 議決権行使書用紙に記載されている**株主様の「郵便番号」**  
（ハイフンを除く7桁）

※ ID及びパスワードは、議決権行使書を投函する前に必ずお手元にお控えください。

※ ID及びパスワードを第三者に共有すること、株主総会の模様を録音、録画、公開等することは、固くお断りいたします。ご視聴は株主様ご本人のみにてお願いいたします。

株主番号 (ID)

株主様の  
郵便番号  
(パスワード)

議決権行使書				株主番号	議決権行使回数
〇〇〇〇株式会社 御中				012345678	個
私は、〇〇〇〇年〇月〇日開催の貴社第〇〇回定時株主総会（継続会または延会を含む）における各議案につき、右記（賛否を〇印で表示）のとおりに議決権を行使します。					
	0000年〇月	日			
各議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱います。					
〇〇〇〇株式会社					
〇〇〇					
〇〇〇〇株式会社					
議決権を重複して行使された場合、招集ご通知記載のとおりに取り扱います。株主総会にご出席の際は、この用紙の右片を切り離さずにそのまま会場受付にご提出ください。					

議案	第1号議案	第2号議案	第3号議案
賛否表示欄	〇	〇	〇

お願い

- 株主総会に当日ご出席されない場合は、0900年〇月〇日午後〇時〇〇分までに、以下いずれかの方法で賛否をご表示のうえ、議決権をご行使ください。
  - (1) 議決権行使書のご返送（必着）
  - (2) 下記QRコードを読み取り
  - (3) 裏面記載のウェブサイトへアクセス
- 第〇号議案および第〇号議案の賛否をご表示の際、一部の候補者につき異なる意思を表示される場合は、株主総会参考書類の当該候補者の番号をご記入ください。

招集通知参照「議決権行使方法について」

以下ログイン用QRコードから「株主総会ポータル」サイトへアクセスし、議決権をご行使される際は、画面上段の「議決権行使へ」ボタンからお進みください。

招集通知参照し議決権行使はこちら株主総会ポータルサイトログイン用QRコード

見本

〇〇〇〇株式会社

## <ご留意事項>

- **インターネットによるライブ配信を通じて質問や議決権行使等を承ることはできません。事前にインターネット等又は書面による議決権行使をお願いいたします。**なお、株主様からの事前質問を承りますので、併せてご利用ください。
- ライブ配信のご視聴にあたって必要となる動作環境は次のウェブサイトをご確認ください。  
<https://jp.vcube.com/support/virtual-shareholders-meeting/requirements/>
- ご視聴場所及び通信環境につきましては、株主様ご自身でご用意いただく必要がございます。ご視聴のための通信料等は株主様のご負担となります。株主様ご利用のパソコン、スマートフォン等、インターネット環境の不具合や株主様の通信環境等を原因として、株主様のご視聴できない場合もございますので、あらかじめご了承ください。
- 当社は、ライブ配信の実施にあたり、合理的な範囲で通信障害等への対策を行いますが、仮に通信障害等が生じた場合であっても、一切責任を負いかねますので、あらかじめご了承ください。
- 当日の会場撮影は、ご出席株様のプライバシーに配慮し、議長席及び役員席付近のみとしますが、やむを得ず株主様が映り込んでしまう場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- 通信障害等の緊急の事態や事情変更への対応等、ライブ配信の運営に変更が生じる場合には、4頁に記載の当社ウェブサイトにてお知らせいたしますので、適宜ご確認くださいようお願い申し上げます。
- 後日、株主総会の模様の一部（報告事項のご報告等）を4頁に記載の当社ウェブサイトに掲載予定です。

## <事前質問の受付>

株主総会会場にご来場されない株主様の便宜のため、**本株主総会の議案や当社経営に関するご質問**を**6月17日(月)午後5時45分まで**受け付けます。8頁に記載の株主様専用ウェブサイトにごログインのうえ、ご質問をお送りください。

株主の皆様のご関心の高い事項については、本株主総会にて取り上げさせていただくとともに、後日、4頁に記載の当社ウェブサイトに掲載予定です。なお、個別のご回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

## <お問い合わせ先>

- ① ライブ配信の視聴方法に関するお問い合わせ  
株式会社ブイキューブ 03-6833-6211  
(受付日時 6月25日(火)午前9時から株主総会終了まで)
- ② ID・パスワードに関するお問い合わせ  
三井住友信託銀行 バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル 0120-782-041  
(受付時間 午前9時から午後5時まで 土日休日を除く)

同時に多数のお問い合わせをいただいた場合、お電話が繋がりにくくなる可能性がございます。また、次の事項については、ご回答いたしかねますので、あらかじめご了承ください。

- インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォン等の機能等に関するお問い合わせ
- 株主様側の環境等が問題と思われる原因での接続不可、遅延、音声トラブル等のトラブルに関するお問い合わせ

# 株主総会参考書類

## 第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、配当につきましては、当期の業績及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おります。

当期の期末配当金につきましては、当期連結業績において当期純利益が過去最高益となることから、上記方針を踏まえ、普通配当30円に特別配当5円を加え、1株につき金35円とさせていただきますと存じます。

なお、中間配当金として1株につき金25円をお支払いいたしておりますので、当期の年間配当金は1株につき金60円となります。

### 期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類

金銭

(2) 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金35円（うち普通配当30円、特別配当5円）

総額 22,052,882,915円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年6月26日

### 【ご参考】配当金の推移

	第155期 (2020年4月～2021年3月)	第156期 (2021年4月～2022年3月)	第157期 (2022年4月～2023年3月)	第158期(当期) (2023年4月～2024年3月)
1株当たり年間配当金	0円	20円	45円	60円
配当性向(連結)	—	15.4%	19.8%	18.2%

(注) 第158期(当期)の1株当たり年間配当金は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提とした金額です。

## 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く。）全員（10名）が任期満了となり、取締役 小野 満氏は退任いたします。つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の指名にあたっては、透明性、公正性、客観性を一層高めるため、構成員の過半数を独立社外取締役とする「役員体制・報酬諮問委員会」における審議を経ております。また、本議案について、監査等委員会からの特段の意見はありません。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	性別	現在の当社における地位	取締役会への出席状況
1 再任	菖蒲田 清孝	男性	代表取締役会長	100% (16回/16回)
2 再任	毛籠 勝弘	男性	代表取締役社長兼CEO (最高経営責任者)	100% (16回/16回)
3 再任	ジェフリー・エイチ・ガイトン	男性	代表取締役 専務執行役員兼CFO (最高財務責任者)	100% (13回/13回)
4 再任	青山 裕大	男性	取締役専務執行役員兼CCEO (最高カスタマー エクスペリエンス責任者)	100% (16回/16回)
5 再任	廣瀬 一郎	男性	取締役専務執行役員兼CTO (最高技術責任者)	100% (16回/16回)
6 再任	向井 武司	男性	取締役専務執行役員兼CSCO (最高サプライチェーン責任者)	94% (15回/16回)
7 再任	小島 岳二	男性	取締役専務執行役員兼CSO (最高戦略責任者)	100% (13回/13回)
8 再任	佐藤 潔	男性	独立役員 社外取締役	100% (16回/16回)
9 再任	小川 理子	女性	独立役員 社外取締役	100% (16回/16回)

候補者  
番号

1

しょう ぶ だ  
菫 蒲 田

きよ たか  
清 孝

再 任



生年月日	1959年4月11日生 (65歳)
所有する当社株式の数 (潜在的に所有する当社株式の数)	11,600株 (48,100株)
取締役会出席状況	100% (16回/16回)

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1982年 3 月 当社入社
- 2006年 4 月 当社 防府工場副工場長
- 2008年11月 当社 執行役員 オートアライアンス (タイランド) Co., Ltd. 社長
- 2010年 4 月 当社 執行役員 技術本部長
- 2013年 6 月 当社 常務執行役員 グローバル生産・グローバル物流担当、技術本部長
- 2016年 4 月 当社 専務執行役員 品質・ブランド推進・生産・物流統括
- 2016年 6 月 当社 取締役専務執行役員 品質・ブランド推進・生産・物流統括
- 2017年 4 月 当社 取締役専務執行役員 品質・ブランド推進・購買・生産・物流統括
- 2021年 6 月 当社 代表取締役会長 (現在に至る)

#### [重要な兼職の状況]

公益財団法人マツダ財団 理事長  
中国電力株式会社 社外取締役

#### 取締役候補者とした理由

菫蒲田清孝氏は、主に生産、物流、品質等の領域における国内外での豊富な職務経験に加え、現在は代表取締役会長を務めるなど企業経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、会長就任以降、取締役会議長として当社のコーポレートガバナンスをリードしてまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 **2** もろまさひろ **毛籠 勝弘**

再任



生年月日	1960年11月8日生 (63歳)
所有する当社株式の数 (潜在的に所有する当社株式の数)	5,400株 (40,900株)
取締役会出席状況	100% (16回/16回)

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1983年 3月 当社入社
- 2002年 8月 当社 グローバルマーケティング本部長
- 2004年 3月 マツダモーターヨーロッパ GmbH 副社長
- 2008年11月 当社 執行役員 グローバル販売統括補佐、グローバルマーケティング担当
- 2013年 6月 当社 常務執行役員 営業領域統括、グローバルマーケティング・カスタマーサービス・販売革新担当
- 2016年 1月 当社 常務執行役員 マーケティング戦略統括、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) 社長兼CEO
- 2016年 4月 当社 専務執行役員 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
- 2019年 4月 当社 専務執行役員 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
- 2019年 6月 当社 取締役専務執行役員 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
- 2021年 6月 当社 取締役専務執行役員 コミュニケーション・広報・渉外・管理領域統括
- 2022年 6月 当社 取締役専務執行役員 コミュニケーション・広報・渉外・サステナビリティ・管理領域統括
- 2023年 6月 当社 代表取締役社長兼CEO(最高経営責任者) コミュニケーション・サステナビリティ統括  
(現在に至る)

### 取締役候補者とした理由

毛籠勝弘氏は、主にマーケティング、販売領域における国内外での豊富な職務経験に加え、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を経て、現在は代表取締役社長兼CEOを務めるなど企業経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、社長就任以降、力強いリーダーシップで全社を牽引し、当社の構造改革、企業価値向上に取り組んでまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号

# 3 ジェフリー・エイチ・ガイトン

再任

生年月日	1967年1月8日生 (57歳)
所有する当社株式の数	800株
取締役会出席状況	100% (13回/13回)



## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1996年12月 フォードモーターカンパニー トラック・ビークル・センター ファイナンシャル・スーパーバイザー
- 1998年3月 同社 コーポレートコントローラーズオフィスファイナンシャルレビュー・マネージャー
- 2000年2月 フォードアジアパシフィック アソシエーションマネージメント ファイナンス・マネージャー
- 2000年9月 当社 原価企画本部長
- 2002年6月 当社 執行役員 原価企画本部長
- 2003年10月 マツダモーターヨーロッパGmbH ファイナンス・アンド・システムズ担当副社長兼CFO
- 2009年3月 当社 常務執行役員 マツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEO
- 2016年4月 当社 専務執行役員 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
- 2019年4月 当社 専務執行役員 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
- 2021年6月 当社 専務執行役員 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) 社長兼CEO
- 2023年4月 当社 専務執行役員 北米事業統括
- 2023年6月 当社 代表取締役専務執行役員兼CFO(最高財務責任者) 社長補佐、北米事業・コスト革新統括 (現在に至る)

## 取締役候補者とした理由

ジェフリー・エイチ・ガイトン氏は、主に財務領域における豊富な職務経験と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) やマツダモーターヨーロッパGmbHで社長兼CEOを務めるなど海外での企業経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、北米事業・コスト革新領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号

4 あお やま 青山 やす ひろ 裕大

再任



生年月日	1965年11月2日生 (58歳)
所有する当社株式の数 (潜在的に所有する当社株式の数)	7,600株 (31,100株)
取締役会出席状況	100% (16回/16回)

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1988年3月 当社入社
- 2007年10月 当社 商品企画ビジネス戦略本部長
- 2011年10月 当社 グローバルマーケティング本部長
- 2014年4月 当社 執行役員 グローバル販売&マーケティング本部長
- 2016年1月 当社 執行役員 営業領域総括、グローバルマーケティング・カスタマーサービス担当
- 2017年4月 当社 常務執行役員 営業領域総括、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
- 2019年4月 当社 常務執行役員 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
- 2021年6月 当社 取締役専務執行役員 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
- 2022年6月 当社 取締役専務執行役員 グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス・新事業(MaaS) 統括
- 2023年4月 当社 取締役専務執行役員 グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス・新事業(MaaS)・商品戦略統括
- 2023年6月 当社 取締役専務執行役員 営業領域・商品戦略統括、コスト革新統括補佐
- 2024年4月 当社 取締役専務執行役員兼CCEO(最高カスタマーエクスペリエンス責任者) 商品戦略統括(現在に至る)

### 取締役候補者とした理由

青山裕大氏は、主に商品企画、マーケティング、販売領域における国内外での豊富な職務経験とマツダモーターヨーロッパ GmbH 社長兼CEOを務めるなど企業経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、グローバルマーケティング、販売、カスタマーサービス、新事業(MaaS)、商品戦略領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号 5 ひろ せ  
廣瀬 いち ろう  
一郎

再任



生年月日	1960年10月26日生 (63歳)
所有する当社株式の数 (潜在的に所有する当社株式の数)	4,800株 (32,500株)
取締役会出席状況	100% (16回/16回)

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1984年 3月 当社入社
- 2009年 4月 当社 エンジン設計部長
- 2011年11月 当社 パワートレイン開発本部副本部長
- 2012年 4月 マツダモーターヨーロッパ GmbH 副社長
- 2014年 2月 当社 パワートレイン開発本部長
- 2015年 4月 当社 執行役員 パワートレイン開発本部長
- 2017年 4月 当社 常務執行役員 パワートレイン開発・車両開発・商品企画担当
- 2018年 6月 当社 常務執行役員 パワートレイン開発・車両開発・商品企画・コスト革新担当
- 2019年 4月 当社 専務執行役員 研究開発・コスト革新統括、パワートレイン開発・統合制御システム開発担当
- 2020年 4月 当社 専務執行役員 研究開発・コスト革新統括
- 2022年 6月 当社 取締役専務執行役員 研究開発・コスト革新・イノベーション統括
- 2023年 6月 当社 取締役専務執行役員兼CTO(最高技術責任者) 研究開発統括、コスト革新統括補佐
- 2024年 4月 当社 取締役専務執行役員兼CTO(最高技術責任者) (現在に至る)

### 取締役候補者とした理由

廣瀬一郎氏は、主に研究開発、商品企画領域における国内外での豊富な職務経験と幅広い知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、研究開発、コスト革新、イノベーション領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号 **6** むか い **向井** たけ し **武司**

再任



生年月日	1962年3月14日生 (62歳)
所有する当社株式の数 (潜在的に所有する当社株式の数)	7,300株 (29,800株)
取締役会出席状況	94% (15回/16回)

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1986年3月 当社入社
- 2006年4月 当社 車両技術部長
- 2010年9月 オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd. 副社長
- 2013年1月 当社 防府工場副工場長
- 2015年4月 当社 執行役員 防府工場長
- 2016年4月 当社 執行役員 グローバル品質担当
- 2017年4月 当社 執行役員 グローバル品質担当、コスト革新担当補佐
- 2018年4月 当社 常務執行役員 グローバル品質担当、コスト革新担当補佐
- 2019年4月 当社 常務執行役員 グローバル生産・グローバル物流・コスト革新担当
- 2021年4月 当社 専務執行役員 グローバル購買・グローバル生産・グローバル物流・コスト革新担当
- 2021年6月 当社 専務執行役員 品質・購買・生産・物流統括、コスト革新担当
- 2022年6月 当社 取締役専務執行役員 品質・購買・生産・物流・カーボンニュートラル統括
- 2023年6月 当社 取締役専務執行役員 品質・購買・生産・物流・カーボンニュートラル統括、コスト革新統括補佐
- 2024年4月 当社 取締役専務執行役員兼CSCO(最高サプライチェーン責任者) 品質・カーボンニュートラル統括 (現在に至る)

### 取締役候補者とした理由

向井武司氏は、主に生産、品質、物流等の領域における国内外での豊富な職務経験と幅広い知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、品質、購買、生産、物流、カーボンニュートラル領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。



生年月日	1965年8月24日生 (58歳)
所有する当社株式の数 (潜在的に所有する当社株式の数)	2,263株 (21,300株)
取締役会出席状況	100% (13回/13回)

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1989年 4月 当社入社
- 2011年 7月 当社 技術企画部長
- 2014年 8月 当社 商品戦略本部副本部長
- 2015年 4月 当社 商品戦略本部長
- 2017年 4月 当社 広報本部長
- 2018年 4月 当社 執行役員 広報本部長
- 2019年 1月 当社 執行役員 広報・渉外担当
- 2020年 4月 当社 執行役員 広報・渉外・東京本社担当
- 2021年 4月 当社 常務執行役員 R&D管理・商品戦略・技術研究所・カーボンニュートラル担当
- 2023年 4月 当社 専務執行役員 経営戦略・R&D戦略企画・MDI&IT統括、カーボンニュートラル統括補佐
- 2023年 6月 当社 取締役専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) 経営戦略・R&D戦略企画・MDI&IT統括、カーボンニュートラル・コスト革新統括補佐
- 2024年 4月 当社 取締役専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) カーボンニュートラル統括補佐 (現在に至る)

### 取締役候補者とした理由

小島岳二氏は、主に商品戦略、広報・渉外領域における豊富な職務経験と幅広い知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、経営戦略・R&D戦略企画・MDI&IT領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号 8 さとう きよし  
佐藤 潔

再任

独立役員

社外取締役

生年月日	1956年4月2日生 (68歳)
所有する当社株式の数	1,700株
取締役会出席状況	100% (16回/16回)



### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1979年4月 東京エレクトロン株式会社入社
- 2001年12月 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年6月 同社 代表取締役社長
- 2009年4月 同社 取締役副会長
- 2011年6月 同社 取締役  
Tokyo Electron America, Inc. 取締役会長  
Tokyo Electron Europe Ltd. 取締役会長
- 2013年11月 TEL Solar AG 取締役社長
- 2014年7月 東京エレクトロン株式会社 顧問 (～2016年6月)
- 2016年6月 東京エレクトロン山梨株式会社 監査役
- 2017年6月 東芝機械株式会社 (現 芝浦機械株式会社) 社外取締役 (現在に至る)
- 2017年7月 東京エレクトロン株式会社 顧問 (～2019年6月)
- 2019年6月 稲畑産業株式会社 社外取締役 (～2023年6月)
- 2019年6月 当社 社外取締役 (現在に至る)

#### [重要な兼職の状況]

芝浦機械株式会社 社外取締役

#### [社外取締役在任期間]

5年 (本株主総会終結時)

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

佐藤 潔氏は、電機機器メーカーにおいて、長年にわたり海外事業を含む営業業務に従事し、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、企業経営に関する豊富な経験、識見を有しており、これらを当社の経営に活かしていただくため、社外取締役として選任をお願いするものです。選任後は、特に国際的視点や幅広い経営的視点からの助言・提言により、取締役会の監督機能の向上に尽力いただくことを期待します。

候補者  
番号 9 おがわ 小川 理子

再任

独立役員

社外取締役



生年月日	1962年12月4日生 (61歳)
所有する当社株式の数	4,200株
取締役会出席状況	100% (16回/16回)

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1986年4月 松下電器産業株式会社 (現 パナソニック ホールディングス株式会社) 入社
- 2015年4月 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
- 2015年11月 同社 役員 ホームエンターテインメント事業部長
- 2018年1月 同社 執行役員 アプライアンス社副社長 技術担当 (兼) 技術本部長  
テクニクスブランド事業担当
- 2018年2月 パーソルAVCテクノロジー株式会社 取締役 (~2021年6月)
- 2018年6月 一般社団法人日本オーディオ協会 会長 (現在に至る)
- 2019年6月 当社 社外取締役 (現在に至る)
- 2021年4月 パナソニック株式会社 (現 パナソニック ホールディングス株式会社) 参与  
テクニクスブランド事業担当、関西渉外・万博担当
- 2022年4月 パナソニック ホールディングス株式会社 参与  
関西渉外・万博推進担当 (兼) テクニクスブランド事業担当 (現在に至る)

#### [重要な兼職の状況]

パナソニック ホールディングス株式会社 参与  
一般社団法人日本オーディオ協会 会長

#### [社外取締役在任期間]

5年 (本株主総会終結時)

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

小川理子氏は、電機機器メーカーにおいて、長年にわたり音響技術開発業務に従事し、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、企業経営に関する豊富な経験、識見を有しており、これらを当社の経営に活かしていただくため、社外取締役として選任をお願いするものです。選任後は、特にブランドマーケティングの視点や技術者としての専門的見地からの助言・提言により、取締役会の監督機能の向上に尽力いただくことを期待します。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 「潜在的に所有する当社株式の数」は、株式報酬型ストックオプションとして付与された新株予約権に相当する今後交付予定の株式数をご参考として記載しております。
3. 佐藤 潔及び小川理子の両氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。
4. ジェフリー・エイチ・ガイトン及び小島岳二の両氏の取締役会の出席状況については、2023年6月27日の就任後の状況を記載しております。
5. 当社は、佐藤 潔及び小川理子の両氏について、当社が定める社外役員の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出ております。当社の社外役員の独立性判断基準は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/>) にて掲載の「コーポレートガバナンスに関する報告書」において公表しております。
6. 佐藤 潔氏が社外取締役を兼務する芝浦機械株式会社と当社との間には取引はありません。小川理子氏は、パナソニック ホールディングス株式会社の参与を務めておりますが、2024年3月期における同社と当社との取引金額は、当社連結売上高の2%未満と僅少であります。また、一般社団法人日本オーディオ協会と当社との間には取引はありません。
7. 当社は、現在、佐藤 潔及び小川理子の両氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。両氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
8. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる法律上の損害賠償金及び争訟費用を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の選任が承認された場合には、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者に含められることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

【ご参考】第2号議案可決後の取締役会の構成及びスキル・マトリックス

取締役						
     						
氏名及び属性	しょうふだ せいこう 菅蒲田 清孝 (65歳) 男性	もり かつひろ 毛籠 勝弘 (63歳) 男性	ジェフリー・ エイチ・ガイトン (57歳) 男性	あおやま ゆた 青山 裕大 (58歳) 男性	ひろせ いちろう 廣瀬 一郎 (63歳) 男性	まき たける 向井 武司 (62歳) 男性
地位	代表取締役会長	代表取締役社長兼CEO (最高経営責任者)	代表取締役専務執行役員兼CFO (最高財務責任者)	取締役専務執行役員兼CCEO (最高カスタマーエクスペリエンス責任者)	取締役専務執行役員兼CTO (最高技術責任者)	取締役専務執行役員兼CSCO (最高サプライチェーン責任者)
企業経営 (トップ経験)	●	●	●	●		
グローバルビジネス	●	●	●	●	●	●
商品企画・研究開発				●	●	
生産・購買・品質	●					●
ブランド・マーケティング・営業	●	●	●	●		
ESG	●	●	●		●	●
IT・DX						
人事・労務・人財開発		●				
法務・リスクマネジメント		●				
財務・会計			●			

- (注) 1. 代表取締役及び各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の役位は本株主総会後の取締役会にて決定する予定であります。  
 2. 上記一覧表は、各氏の有する知見や経験の主なものを記載しており、各氏が有する全ての知見や経験を表すものではありません。

取締役監査等委員

							
こしま たかし 小島 岳二 (58歳) 男性	さとう けい 佐藤 潔 (68歳) 男性	おがわ りこ 小川 理子 (61歳) 女性	わたべ のぶひこ 渡部 宣彦 (65歳) 男性	きたむら あきら 北村 明良 (73歳) 男性	しばさき ともこ 柴崎 博子 (70歳) 女性	よしむら まさひろ 杉森 正人 (67歳) 男性	いのうえ ひろし 井上 宏 (67歳) 男性
	独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役		独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役
取締役 専務執行役員 兼CSO (最高戦略責任者)	取締役	取締役	取締役 監査等委員 (常勤)	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員
	●		●	●			
	●		●			●	
●		●					
	●	●	●		●		
●	●	●		●		●	●
●	●				●	●	●
					●		●
			●	●		●	●

### 第3号議案

## 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式及び業績連動型譲渡制限付株式の割当てのための報酬決定の件

当社は、2021年6月24日開催の当社第155回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額の範囲内において株式報酬型ストックオプションとして割り当てる新株予約権を付与することにつきご承認いただいております。また、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額については、2023年6月27日開催の当社第157回定時株主総会において、年額15億円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）とすることにつきご承認いただき今日に至っております。

今般、当社は、当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下、「対象取締役」という。）が、より一層、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を高めることを目的として、対象取締役に對し、①一定の譲渡制限期間及び当社による無償取得事由等のために服する当社普通株式（以下、「譲渡制限付株式」という。）、②各事業年度を業績評価期間として、当該業績評価期間における当社取締役会が定める業績指標毎の目標達成の成否に基づき算定した数の当社普通株式（「譲渡制限付株式」と同様に一定の譲渡制限期間及び当社による無償取得事由等のために服する。以下、「業績連動型譲渡制限付株式」といい、「譲渡制限付株式」と「業績連動型譲渡制限付株式」を併せて「本株式報酬」という。）を割り当てるための報酬等を上記報酬等の額の範囲内で下記のとおりに支給いたしたいと存じます。

本議案に基づき、各対象取締役に割り当てる本株式報酬における発行株式の総数は、合計年70万株以内といたしたいと存じます。ただし、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割り当てる株式の総数の調整を必要とする場合には、その総数を合理的に調整することといたします。

各事業年度において割り当てる本株式報酬の上限数が発行済株式総数に占める割合は0.11%程度（10年間に亘り、当該上限となる数の本株式報酬を発行した場合における発行済株式総数に占める割合は1.11%程度）と希釈化率は軽微であります。

また、当社は、2024年3月29日開催の当社取締役会において、本総会で本議案が原案どおり承認可決されることを条件として、29頁【ご参考】のとおり、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定方針」を変更することを決議しております。本議案は、当該方針に沿っており、中長期的な企業価値向上に対する取締役の貢献意欲を高めるための報酬制度として必要かつ合理的な内容であることから、相当であると判断しております。

本議案は、構成員の過半数を独立社外取締役とする「役員体制・報酬諮問委員会」の審議・答申を経ております。

また、本議案について監査等委員会からの特段の意見はありません。

なお、本議案が原案どおり承認可決されることを条件として、上記株式報酬型ストックオプションとして割り当てる新株予約権に関する報酬等の額の定めを廃止し、当該報酬等の額の定めに基づく株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権の割当ては今後行わないものとしたします。

また、現在の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は10名（うち社外取締役2名）であり、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は9名（うち社外取締役2名）となります。

## 記

### 1. 譲渡制限付株式の概要

当社は、対象取締役に対して、当社取締役会決議に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬等として上記年額の範囲内で金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、譲渡制限付株式の割当てを受ける。また、上記金銭報酬債権は、対象取締役が、上記の現物出資に同意し以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約を締結していることを条件として支給する。

なお、譲渡制限付株式の交付は、当社による新株式発行又は自己株式の処分の方法により行われ、その払込金額は、譲渡制限付株式の割当てに係る当社取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該譲渡制限付株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定する。

#### （1）譲渡制限の内容

譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役は、譲渡制限付株式の交付日から当社の取締役、執行役員、フェロー及び使用人その他これらに準ずる地位（以下、「対象職位」という。）のいずれの地位からも退任又は退職する日までの間（以下、「譲渡制限期間Ⅰ」という。）、当該対象取締役に割り当てられた譲渡制限付株式（以下、「本割当株式Ⅰ」という。）につき、第三者に対して譲渡、質権の設定、譲渡担保権の設定、生前贈与、遺贈その他一切の処分行為をすることができない（以下、「譲渡制限」という。）。

#### （2）譲渡制限付株式の無償取得

当社は、譲渡制限期間Ⅰが満了した場合には、当社取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、本割当株式Ⅰを当然に無償で取得する。

また、本割当株式Ⅰのうち、上記（1）の譲渡制限期間Ⅰが満了した時点において下記（3）の譲渡制限の解除事由の定めに基づき譲渡制限が解除されていないものがある場合には、当社はこれを当然に無償で取得する。

### (3) 譲渡制限の解除

当社は、譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役が、譲渡制限期間 I の開始日以降、最初に到来する当社の定時株主総会の開催日まで継続して、対象職位のいずれかの地位にあったことを条件として、本割当株式 I の全部につき、譲渡制限期間 I が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。

ただし、当該対象取締役が、当社取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間 I の開始日以降、最初に到来する当社の定時株主総会開催日の前日までに譲渡制限期間 I が満了した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式 I の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

### (4) 組織再編等における取扱い

当社は、譲渡制限期間 I 中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合には、当社取締役会決議により、譲渡制限期間 I の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式 I につき、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。

この場合には、当社は、上記の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式 I を当然に無償で取得する。

### (5) マルス条項

当社は、譲渡制限期間 I 中、対象取締役が法令又は社内規程等に重要な点で違反し、当社取締役会が相当と認める場合その他当社取締役会が定める一定の事由が生じた場合、当該対象取締役の保有する本割当株式 I の全部又は一部を無償で取得することができるものとする。

## 2. 業績連動型譲渡制限付株式の概要

対象取締役に対して、各事業年度を業績評価期間（以下、「対象期間」という。）として、当該対象期間における当社取締役会が定める業績指標毎の目標達成の成否に基づき、業績連動型譲渡制限付株式を交付するための金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受ける。従って、対象期間の開始時点では、各対象取締役に対して、これを支給するか否か、支給する業績連動型譲渡制限付株式を交付するための金銭報酬債権の額及び交付する業績連動型譲渡制限付株式の数（以下、「交付株式数」という。）は確定していない。また、上記金銭報酬債権は、対象取締役が上記の現物出資及び以下の（1）及び（2）の交付条件等に同意していること、並びに以下の（3）乃至（7）に定める内容を含む業績連動型譲渡制限付株式割当契約を締結していることを条件として支給する。

初回の対象期間は、第159期事業年度（2024年4月1日～2025年3月31日）であり、以後、各事業年度を新たな対象期間として業績連動型譲渡制限付株式の割当てを行うことができるものとする。

## (1) 交付株式数の算定方法

役員、職責に応じた基準額及び業績指標毎の目標達成の成否に基づき交付する株式数を決定する(ただし、単元未満株式が生じた場合には切り上げるものとする。)。業績連動型譲渡制限付株式の割当てに際し使用する各数値目標等、交付株式数の具体的な算定にあたり必要となる指標を当社取締役会において決定する。

各対象取締役に対して算定される交付株式数の業績連動型譲渡制限付株式の割当てを行うことにより、本株式報酬の発行総数を超える場合又は支給する金銭報酬債権の総額を超える場合には、当該総数及び総額を超えない範囲で、各対象取締役に割り当てる業績連動型譲渡制限付株式の数及び金銭報酬債権の額を、按分比例等の当社取締役会において定める合理的な方法により調整するものとする。

(ご参考) 当初の対象期間における算出方法及び業績評価指標等は以下の内容とする。

<各対象取締役に対する交付株式数の算出方法>

報酬基礎額(※) ÷ 1株当たりの当社普通株式の価格 × 業績指標毎の目標達成の成否に基づく支給係数

※各対象取締役の役員、職責等に応じ、当社取締役会において決定する。

<指標>

財務指標：自己資本利益率(ROE)

非財務指標：従業員エンゲージメント、顧客志向及び温室効果ガス排出量削減

各指標及び目標値は、中長期的な目標を踏まえて事業年度単位で設定する。

## (2) 交付要件

当社は、対象期間が終了し、以下の交付要件を満たした場合に、各対象取締役に対して金銭報酬債権を支給し、各対象取締役が、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことで業績連動型譲渡制限付株式を交付するものとする。

なお、業績連動型譲渡制限付株式の交付は、当社による新株式発行又は自己株式の処分の方法により行われ、その払込金額は業績連動型譲渡制限付株式の割当てに係る当社取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)を基礎として、各対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定する額とする。

- ①対象期間終了後最初に開催される定時株主総会終結時点までの期間、対象取締役が継続して対象職位のいずれかの地位にあったこと
- ②法令又は社内規程等に関する重要な点での違反その他当社取締役会が定める一定の非違行為がなかったこと
- ③当社取締役会が定めたその他必要と認められる要件を充足すること

ただし、上記①にかかわらず、対象期間中に新たに就任した対象取締役が存在する場合には、当該対象取締役に対する交付株式数を、在任期間等を踏まえて合理的に調整することができるものとする。

また、対象取締役が、業績連動型譲渡制限付株式の交付前に、任期満了その他当社取締役会が正当と認める事由又は死亡により、対象職位のいずれの地位からも退任又は退職した場合、業績連動型譲渡制限付株式の交付に代えて、対象取締役に対する上記金銭報酬債権の額と併せて年額15億円の範囲内で、当社取締役会が当該対象取締役の在任期間等を踏まえて合理的に定める交付株式数の価額に相当する額の金銭を、当該対象取締役(死亡による退任又は退職の場合は当該対象取締役の承継者となる相続人)に対して支給することができるものとする。

なお、対象期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合には、当該対象期間に係る業績連動型譲渡制限付株式を交付しないものとする。

### （３）譲渡制限の内容

業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役は、業績連動型譲渡制限付株式の交付日から対象職位のいずれの地位からも退任又は退職する日までの間（以下、「譲渡制限期間Ⅱ」という。）、当該対象取締役に割り当てられた業績連動型譲渡制限付株式（以下、「本割当株式Ⅱ」という。）につき、第三者に対して譲渡、質権の設定、譲渡担保権の設定、生前贈与、遺贈その他一切の処分行為をすることができない。

### （４）業績連動型譲渡制限付株式の無償取得

当社は、譲渡制限期間Ⅱが満了した場合には、当社取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、本割当株式Ⅱを当然に無償で取得する。

また、本割当株式Ⅱのうち、上記（３）の譲渡制限期間Ⅱが満了した時点において下記（５）の譲渡制限の解除事由の定めに基づき譲渡制限が解除されていないものがある場合には、当社はこれを当然に無償で取得する。

### （５）譲渡制限の解除

当社は、譲渡制限期間Ⅱが満了した時点をもって、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役が当該時点において保有する本割当株式Ⅱの全部につき、譲渡制限を解除する。

### （６）組織再編等における取扱い

当社は、譲渡制限期間Ⅱ中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合には、当社取締役会決議により、本割当株式Ⅱの全部につき、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。

### （７）マルス条項

当社は、譲渡制限期間Ⅱ中、対象取締役が法令又は社内規程等に重要な点で違反し、当社取締役会が相当と認める場合その他当社取締役会が定める一定の事由が生じた場合、当該対象取締役の保有する本割当株式Ⅱの全部又は一部を無償で取得することができるものとする。

### （ご参考）

なお、当社は、当社の取締役を兼務しない執行役員及びフェローに対しても上記の譲渡制限付株式及び業績連動型譲渡制限付株式を割り当てる予定です。

**【ご参考】取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定方針**  
**取締役の個人別の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針（基本方針）**

当社の取締役報酬は、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取締役にもわかりやすく説明できるものであること、④取締役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報酬水準は、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する。

報酬の決定に当たっては、決定プロセスの透明性、報酬配分や決定方法の公平性・客観性を確保するため、代表取締役及び社外取締役で構成する「役員体制・報酬諮問委員会」を取締役会の諮問機関として設置し、基本方針及び方針に基づく報酬体系、決定プロセス等について審議し、確認を行う。

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の報酬については、その役位、職責、出身地・居住地等の報酬水準に応じて、固定額としての「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で決定する「業績連動金銭報酬」、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主と価値を共有することを目的とする「譲渡制限付株式報酬」で構成するものとする。

外国籍の取締役については、出身地・居住地等における報酬慣行等を踏まえ、適切な範囲でFRINGE・ベネフィット等を支給する場合がある。

社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）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する。

**業績連動報酬等に係る業績指標の内容及び当該業績連動報酬等の額又は数の算定方法の決定に関する方針**

業績連動金銭報酬に係る指標は、当社の業績を客観的に確認できる指標とし、親会社株主に帰属する当期純利益及び連結売上高を主として用いる。これらの目標値は、各事業年度の業績見通しにおいて期初に公表した値とし、その達成度に応じて当該事業年度に係る業績連動金銭報酬の額を設定する。また、業績連動金銭報酬の額は、役位、職責に応じて設定する。

このほか、個人ごとに期初に目標を設定し、期末にその達成状況を評価する「個人成績給」を設定する。

また、非金銭報酬として交付する譲渡制限付株式報酬の一部について、業績指標毎の目標達成の成否に応じて交付する株式数を決定する「業績連動型譲渡制限付株式報酬」（以下、「PSU」という。）とする。PSUの指標は、財務指標として、資本効率性を表わす自己資本利益率（ROE）、非財務指標として、当社の中長期的な経営戦略・経営課題を踏まえて、従業員エンゲージメント、顧客志向及び温室効果ガス排出量削減を用いる。これらの目標値は、中長期的な目標を踏まえて事業年度単位で設定する。

**非金銭報酬等の内容及び当該非金銭報酬等の額若しくは数又はその算定方法の決定に関する方針**

非金銭報酬として、在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除する譲渡制限付株式報酬を交付するものとし、業績に連動しない譲渡制限付株式報酬（以下、「RS」という。）と業績に連動するPSUを支給する。

RSについては、役位、職責に応じた基準額を設定し、当該基準額に相当する数の株式を交付する。

PSUについては、役位、職責に応じた基準額に相当する数のユニット（1ユニット＝1株換算）を付与し、業績評価期間（ユニット付与日の属する1事業年度）後、業績指標毎の目標達成の成否に基づき、ユニット数に応じて算定した数の株式を交付する。PSUの交付対象者が任期満了により取締役を退任する場合など、譲渡制限付株式を交付することが適当でないときは、株式の交付に代えて金銭で支給する。

### 個人別の報酬等の額に対する基本報酬の額、業績連動報酬等の額及び非金銭報酬等の額の割合の決定に関する方針

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の種類別の報酬の割合は、中期経営計画を達成し、かつPSUの業績指標をすべて達成した場合に、概ね以下のとおりとなるよう設定する。

<取締役の報酬割合のイメージ>



### 取締役に對し報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針

基本報酬及び業績連動金銭報酬は、取締役会で決議された年額を12分割した額を毎月支払うものとし、非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は、定時株主総会後の一定の時期に交付するものとする。

なお、譲渡制限付株式報酬については、重大な不正行為が発生した場合等に当社が交付した株式の全部又は一部の無償取得（マルス）を求めることができるようにする。

### 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法に関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額は、役員体制・報酬諮問委員会で、報酬体系（報酬水準、報酬構成比率、業績連動金銭報酬及びPSUに係る指標・目標値等）の妥当性を審議・確認し、代表取締役社長が業績連動金銭報酬のうち個人成績給（会長・社長・社外取締役を除く。）について個人成績給基準額（役位、職責に応じた基本報酬の概ね4%）に1～2.5の係数を乗じた範囲内で具体的な個人ごとの個人成績給の額を算出のうえ、取締役会に上程し、取締役会決議により決定する。

以上

# 事業報告 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### 当期の事業環境

当期の当社グループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症収束後の経済活動の正常化等に伴い、世界経済は全体として持ち直しの動きが見られました。しかし、長期化するロシア・ウクライナ情勢や中東での紛争勃発、世界的な金融引き締めによる景気減速の懸念などを背景に、先行き不透明な状況が継続しております。

このような状況の中、当社グループは、船舶不足や荷揚げ港での港湾混雑及び航路変更による輸送期間の長期化などの物流における制約を受けたものの、ラージ商品群の導入に加え、収益確保に向けて、販売が好調な市場への仕向地変更、車種構成や販売価格、装備の見直しによる販売強化を図るとともに、投資効率及び在庫回転率の向上による経営効率の改善に取り組んでまいりました。

#### 事業の概況

当社は、「ひと中心」の価値観のもと「走る喜び」を進化させ続け、お客様の日常に移動体験の感動を創造し、「生きる喜び」をお届けしていくことを目指しております。

昨年4月、「MAZDA CX-90」の販売を米国より順次開始するとともに、同年11月には、ロータリーエンジンを発電機として使用する今までにない電動車として「MAZDA MX-30 Rotary-EV (マツダ エムエックス サーティー ロータリー イービー)」の日本での販売を開始いたしました。「MX-30 Rotary-EV」は、「MX-30」の親しみやすさを感じるデザインや、温かみのある素材を用いた室内空間といった基本的な提供価値はそのままに、全てモーターの駆動により走行し、滑らかで力強い走りを提供するとともに、日常の幅広いシーンにおいて使えるバッテリーEVとしての走行距離を備え、かつロータリーエンジンによる発電によって更なる長距離ドライブにも対応しております。

また、本年1月に、「MAZDA CX-60」、「CX-90」に続くラージ商品群の第三弾となる2列シートクロスオーバーSUV「MAZDA CX-70 (マツダ シーエックスセブンティ)」を公開し、4月から北米での販売を開始いたしました。「CX-70」は、当社が重点市場と位置づける北米市場向けに開発したモデルであり、全グレードにおいてプラグインハイブリッドシステム又はM Hybrid Boost (48Vマイルドハイブリッドシステム)を採用しております。需要が堅調なSUVラインアップを拡充しながら、電動化を加速し、北米におけるビジネス成長とブランド向上を図ってまいります。

その他の既存モデルについても、当期を通じて「MAZDA 3」、「MAZDA CX-30」、「MAZDA CX-5」、「MAZDA 2」、「MAZDA CX-3」、「マツダ ロードスター」等の商品改良を実施し、安全性、利便性、快適性を向上させるなど、継続的な商品力の強化を実施してまいりました。

昨年10月には、「JAPAN MOBILITY SHOW 2023 (ジャパンモビリティショー)」において、「MAZDA ICONIC SP (マツダアイコニック エスピー)」を公開いたしました。「ICONIC SP」は、マツダならではのコンパクトでレイアウトの自由度が高い2ローターRotary-EVシステムの採用を想定し、走りの良さを想起させる低重心のプロポーションを備えたコンパクトスポーツカーコンセプトです。

マツダは、「クルマが好き」という感情を育むことを「ひと中心」の研究開発やブランド体験で強化しつつ、時代に適合した技術でマツダらしい「走る歓び」を進化させ続け、移動体験の感動を提供することにより、お客様の支持を獲得してまいります。

<MAZDA MX-30 Rotary-EV>



<MAZDA CX-70>



<MAZDA ICONIC SP>



## 市場別販売台数

**グローバル販売台数** 1,241千台（前期比11.8%増）

当期のグローバル販売台数は、米国における販売が好調に推移したことに加え、車種別では新規に導入した「CX-90」等のラージ商品群や米国アラバマ工場で製造した「MAZDA CX-50」が台数増加を牽引したことから、前期比11.8%増の1,241千台となりました。

**日本市場** 160千台（前期比2.8%減）

クロスオーバーSUVを中心に販売競争が激化したことから、前期比2.8%減の160千台となりました。本年1月に導入した「ロードスター」の商品改良モデルの販売は、好調に推移しております。

**北米市場** 514千台（前期比26.4%増）

米国は、新規導入の「CX-90」及びアラバマ工場の生産体制の2直化により生産台数が増加した「CX-50」が販売を牽引したことにより、前期比24.6%増の375千台と過去最高の販売台数となりました。北米全体でも、カナダやメキシコの好調な販売により、前期比26.4%増の514千台となりました。

**欧州市場** 180千台（前期比12.6%増）

主要市場であるドイツや英国などで販売が増加したことから、前期比12.6%増の180千台となりました。車種別では、「CX-60」や「CX-30」などが販売増加に貢献しました。

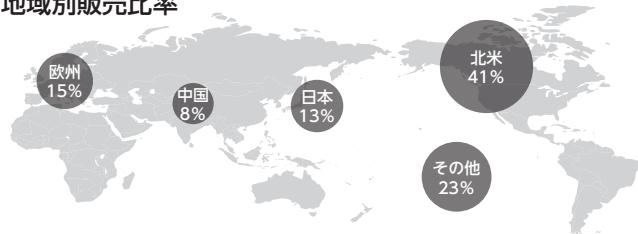
**中国市場** 97千台（前期比14.7%増）

「MAZDA3」、「CX-5」及び新規導入の「CX-50」が販売増加に寄与したことにより、前期比14.7%増の97千台となりました。

**その他市場** 289千台（前期比1.7%減）

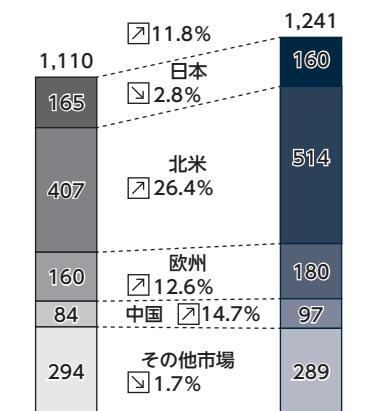
主要市場のオーストラリアでは、新規導入の「CX-60」に加え、「CX-3」及び「CX-30」などが販売増加に貢献し、前期比8.0%増の98千台となりました。一方その他の市場全体では、タイなどASEAN市場の販売が減少したことなどにより、前期比1.7%減の289千台となりました。

### 地域別販売比率



### グローバル販売台数 (千台)

第157期(前期) 前期比 第158期(当期)



## 当期の連結業績

当期の連結業績については、次のとおりです。

(単位：億円)

	前期	当期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	38,268	48,277	+10,009	+26.2%
営業利益	1,420	2,505	+1,085	+76.4%
経常利益	1,859	3,201	+1,342	+72.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,428	2,077	+649	+45.4%

営業利益の主な増減要因は、次のとおりです。

(単位：億円)

	当期
台数・構成	+1,252
為替	+535
原材料・物流費等	△112
コスト改善	+248
固定費他	△838
計	+1,085

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2,983億円に加え、棚卸資産の減少等により、4,189億円の増加（前期は1,374億円の増加）となり、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や貸付による支出等により、1,799億円の減少（前期は994億円の減少）となっております。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、2,390億円の増加（前期は380億円の増加）となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済等により、847億円の減少（前期は899億円の減少）となりました。

当期の期末配当金につきましては、当期の業績及び経営環境並びに財務状況等を勘案し、1株につき35円（うち普通配当30円、特別配当5円）の期末配当の実施を株主総会にお諮りさせていただくことといたしました。これにより、当期の年間配当金は、1株につき60円（うち普通配当55円、特別配当5円）となります。

## 企業集団の売上高の内訳

区分	国内	海外	合計
	百万円	百万円	百万円
車両	383,594	3,806,439	4,190,033
海外生産用部品	—	22,622	22,622
部品の	46,185	305,545	351,730
その他	210,509	52,768	263,277
合計	640,288	4,187,374	4,827,662

## (2) 設備投資の状況

新世代商品、環境・安全技術、IT、グローバル生産体制強化など、将来の更なる成長に向けた投資を効率的に実施した結果、投資総額は連結ベースで1,213億円（前期は941億円）となりました。

## (3) 資金調達の状況

当期中に1,080億円の長期借入を実行し、本年3月には150億円の社債を発行いたしました。

## (4) 対処すべき課題

### ① 中期経営計画（2020年3月期～2026年3月期）

当社は、企業として存在し続け、持続的な成長を遂げるために「人と共に創るマツダの独自性」を基本方針として中期経営計画を策定し、それに基づいた施策を着実に進めております。

#### 中期経営計画 主要施策

- ブランド価値向上への投資 – 独自の商品・技術・生産・顧客体験への投資 –
  - ・ 効率化と平準化による継続
  - ・ 段階的な新商品／派生車の導入
  - ・ 継続的な商品改良の実行
- ブランド価値を低下させる支出の抑制
- 固定費／原価低減を加速し損益分岐点台数を低減
- 遅れている領域への投資、新たな領域への投資開始
- 協業強化（CASE対応（\*1）、新たな仲間作り）

これまでに築いてきた資産を活用して本格成長を図り、時代の大きな変化に耐えうる強靱な経営体質の実現に向けて取り組みを加速してまいります。また、グローバルでの環境規制の強化・加速などによる経営環境の変化やCASE時代の新しい価値創造競争を踏まえ、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル"Zoom-Zoom"宣言2030」の実現に向けて2030年を見据えた事業構造の転換に取り組んでおります。

#### 中期経営計画 財務指標

中期経営計画の最終年度となる2026年3月期の財務指標は以下のとおりです。

売上	・約4.5兆円
収益性	・売上高営業利益率（ROS）5%以上 ・自己資本利益率（ROE）10%以上
将来投資	・設備投資＋開発投資：売上高比7-8%以下 ・電動化・IT・カーボンニュートラル実現に向けた対応
財務基盤	・ネットキャッシュ維持（*2）
株主還元	・安定的に配当性向30%以上
損益分岐点台数	・約100万台(出荷台数)

### ② 2030年に向けた経営方針

現在、当社は2026年3月期までの財務目標達成に向けて中期経営計画の取り組みを推進しておりますが、各国の環境規制動向、社会インフラ整備をはじめ、電源構成の変化、そして消費者の価値観の多様

化など、経営を取り巻く環境の不確実性が高まっていることを受け、視点を2030年まで延ばし、世界の潮流を想定した経営方針と主要な取り組みを以下のとおり定めております。

### 経営基本方針

1. 地域特性と環境ニーズに適した電動化戦略で、地球温暖化抑制という社会的課題の解決に貢献すること
2. 人を深く知り、人とクルマの関係性を解き明かす研究を進め、安全・安心なクルマ社会の実現に貢献すること
3. ブランド価値経営を貫き、マツダらしい独自価値をご提供し、お客様に支持され続けること

### 未来を拓く主な取り組み

#### i) カーボンニュートラルに向けた取り組み

当社が目標とする2050年のカーボンニュートラル（\* 3）（以下、「CN」）実現に向けては、まず自社のCO<sub>2</sub>排出について、「2035年にグローバル自社工場のCN実現」と中間目標を定め、省エネ、再エネ、CN燃料活用の3本柱で取り組みを進めてまいります。加えて、サプライチェーン（\* 4）への対応も必要であり、輸送会社様や購買お取引先様と共にCO<sub>2</sub>排出量を削減する活動を段階的に進めてまいります。国内においては、サプライチェーンの構造改革に取り組みほか、CN燃料の活用拡大を進めてまいります。

#### ii) 各フェーズにおける電動化の取り組み

EV時代への移行期間には、地域の電源事情に応じて、適材適所で内燃機関、電動化技術、代替燃料など様々な組み合わせとソリューションを提供していく「マルチソリューション」のアプローチが有効と考えております。当社は各国の電動化政策や規制強化の動向を踏まえ、2030年のグローバルでのバッテリーEV比率の想定を25-40%としており、パートナー企業と共に段階的に電動化を進めてまいります。

#### ■ 第1フェーズ（2022-2024年）：蓄積した資産を活用したビジネス基盤強化

既存の技術資産であるマルチ電動化技術をフル活用して魅力的な商品を投入し、市場の規制に対応してまいります。ラージ商品群を投入し、プラグインハイブリッド車やディーゼルのマイルドハイブリッド車など、環境と走りを両立する商品で収益力を向上させつつ、バッテリーEV専用車の技術開発を本格化させます。

#### ■ 第2フェーズ（2025-2027年）：電動化へのトランジション

電動化への移行期間における燃費向上によるCO<sub>2</sub>削減を目指し、新しいハイブリッドシステムを導入するなど、これまで培ってきたマルチ電動化技術をさらに磨きます。電動化が先行する中国市場においてバッテリーEV専用車を導入するほか、グローバルにバッテリーEVの導入を開始します。内燃機関における再生可能燃料の利用可能性を踏まえ、熱効率の更なる改善技術の適用等により、内燃機関の性能についても極限まで進化させてまいります。

- \* 1 コネクティビティ技術（connected）／自動運転技術（autonomous）／シェアード・サービス（shared）／電動化技術（electric）といった新技術の総称。
- \* 2 現金及び現金同等物から有利子負債を差し引いた金額がプラスの状態を維持すること。
- \* 3 地球上の炭素（カーボン）の総量に変動をきたさない、二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の排出と吸収がプラスマイナスゼロになるようなエネルギー利用のあり方やシステム。
- \* 4 商品が消費者の手元に届くまでの、調達、製造、在庫管理、配送、販売、消費といった一連の流れ。

### ■ 第3フェーズ (2028-2030年) : バッテリーEV本格導入

バッテリーEV専用車の本格導入を進めるとともに、外部環境の変化や財務基盤強化の進捗を踏まえ、電池生産への投資なども視野に入れた本格的電動化に軸足を移してまいります。

#### iii) 人とITの共創による価値創造への取り組み

自動車技術の改良を進め、クルマを取り巻く様々な人々や社会の声に耳を傾けつつ、人の幸せを第一に、事故のない安全・安心な社会づくりに貢献していくことは私たちの重要な責務です。安全技術開発に加え、地域や社会と連携し「死亡事故ゼロ」を目指し取り組んでまいります。安全技術開発については、独自の安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」のもと、これまで大事にしていた「ひと」を中心としたものづくりに、デジタル技術を掛け合わせた高度運転支援技術の開発を継続し、運転者も同乗者も周囲の人も安全・安心なクルマづくりを進め、2040年を目途に自動車技術で対策が可能なものについては、自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指します。

#### iv) 原価低減とサプライチェーンの強靱化

原価低減は、従来の商品原価や、製造原価だけにとどまらず、その範囲を拡大し、サプライチェーンとバリューチェーン(\*5)全体を鳥瞰し、商品ラインナップの見直し等による投資効率・在庫回転率の向上を図るなどムリ・ムラ・ムダを徹底的に取り除く取り組みを通じて原価の作りこみを行うよう変えてまいります。

サプライチェーンについては、材料調達からお客様へのデリバリーに至るまでの全ての工程における個々の改善にとどまらず、モノがよどみなく流れ、しかもそのスピードが最大化される「全体最適の工程」を実現するよう取り組みます。また、材料・部品調達の階層を浅くし、種類を産む場所を近場に寄せていくなどの調達構造の変革や、汎用性の高い材料や半導体の活用拡大に取り組み、地政学的リスク、地震といった大規模災害などの外部環境の変化に対する影響も最小限にとどめてまいります。



### ③ 主な進捗状況

#### カーボンニュートラルへの準備

■ 2035年にグローバル自社工場でのCNを実現するため、昨年12月にグローバルでのCO<sub>2</sub>排出量の約75%を占める国内の自社工場と事業所(\*6)における中間目標及びロードマップを策定いたしました。また、中間目標として、2030年度にCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で69%削減を目指します。

- CN社会の実現に向けて、三井物産株式会社との間で、日本政府が認証するクレジット制度に従い、適切な森林管理により創出されたJ-クレジット（\* 7）の売買契約を締結いたしました。

### 電動化の加速

- 市場が急拡大するバッテリーEV並びに車載用電池への需要に対応するため、昨年6月よりパナソニック エナジー株式会社と中長期的パートナーシップの構築に向けて協議を開始し、本年3月に車載用円筒形リチウムイオン電池の供給に向けた合意書を締結いたしました。
- 新技術、新価値、新事業といった複合的な挑戦すべき課題のある電動化事業及び関連の商品開発を、一括して推進する体制を構築するため、昨年11月に電動化事業本部（略称：e-MAZDA）を新設いたしました。
- 新しい時代に適合したロータリーエンジン（以下、「RE」）の研究開発を加速するため、パワートレイン開発本部パワートレイン技術開発部に「RE開発グループ」を復活させ、REを発電機用として継続的に進化させ、主要市場での規制対応やCN燃料対応などの研究開発に取り組んでまいります。
- 本年4月、北京モーターショー2024において、新型電動車「MAZDA EZ-6（マツダ・イーザーシックス）」を公開いたしました。EZ-6は、当社と合併事業のパートナーである重慶長安汽車股份有限公司との共同開発による新型電動車の第一弾であり、本年中に中国で販売を開始いたします。
- 上記の取り組み等により、今後、収益性を維持しつつ、電動化に向けた成長投資を行い、第2フェーズの電動化へのトランジションを加速させてまいります。

### <MAZDA EZ-6 >



- \* 5 商品の付加価値を創出するための、商品企画、デザイン、開発、生産技術、製造、販売、サービスといった一連の事業活動の流れ
- \* 6 本社・本社工場（広島県安芸郡及び広島市）、防府工場（山口県防府市）、三次事業所（広島県三次市）を含む全17拠点。
- \* 7 三井物産株式会社と公益社団法人おかやまの森整備公社の共同プロジェクトとして、おかやまの森整備公社のJ-クレジット対象の森林において、三井物産株式会社の国内社有林である「三井物産の森」で導入実績のある航空測量や衛星データなどのデジタル技術を駆使したノウハウを活用することで創出されるもの。

## ブランド体験の拡大

- お客様にマツダブランドを体験いただく機会をグローバルに創出・拡充し、「2030 VISION」で掲げる「走る歓び」に共感いただきブランド価値向上につなげるべく、ブランド体験推進本部を新設いたしました。
- スーパー耐久シリーズを頂点とした参加型「モータースポーツ」、お客様の安全・安心な運転技術の習得を目的とした「マツダドライビングアカデミー」、年齢や免許の有無に関係なく、お客様がクルマやモータースポーツに触れる機会を創出するeSPORTSの「MAZDA SPIRIT RACING GT CUP」、様々な体験コンテンツを通じてお客様にクルマの楽しさに触れていただくファンイベント「MAZDA FAN FESTA」などの計画を策定し、順次実施しております。

## 人とITの共創による価値創造

- 2030年までに間接社員全員がITやAIに係る一定以上の能力を持てるよう、株式会社アイデミーのプログラムを活用し、「デジタル人材」の全社的育成を推進しております。また、お客様体験の向上と従業員一人ひとりの活躍を目指した、組織風土改革の取り組み「BLUEPRINT」の全社的な展開を開始いたしました。

### <MAZDA FAN FESTA 2024>



※文中における業績予想や将来に関する事項につきましては、本書作成時点において当社グループが判断した一定の前提に基づいたものであり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、これらの記載は実際の業績や結果とは異なる可能性があります。

## (5) 財産及び損益の状況

### ① 企業集団の財産及び損益の状況

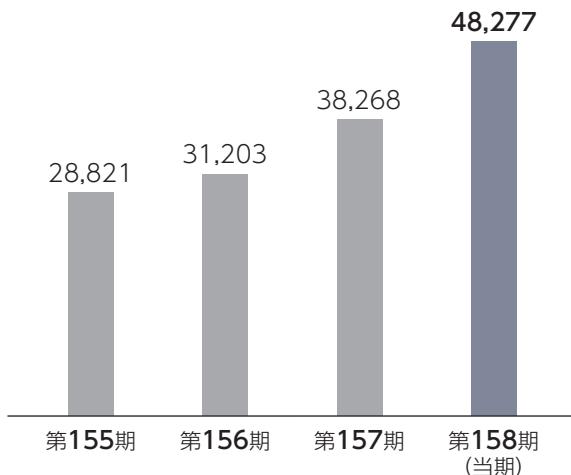
項 目	第155期 (2020年4月～2021年3月)	第156期 (2021年4月～2022年3月)	第157期 (2022年4月～2023年3月)	第158期(当期) (2023年4月～2024年3月)
売 上 高 (百万円)	2,882,066	3,120,349	3,826,752	4,827,662
営 業 利 益 (百万円)	8,820	104,227	141,969	250,503
経 常 利 益 (百万円)	28,251	123,525	185,936	320,120
親会社株主に帰属 する当期純利益 (百万円) 又は損失(△)	△31,651	81,557	142,814	207,696
1株当たり当期純利益又は損失(△)	△50円26銭	129円49銭	226円71銭	329円65銭
総 資 産 (百万円)	2,917,414	2,968,148	3,259,251	3,791,768
純 資 産 (百万円)	1,195,830	1,316,697	1,456,801	1,757,378
1株当たり純資産	1,876円40銭	2,065円74銭	2,285円21銭	2,757円74銭
自 己 資 本 比 率	40.5%	43.8%	44.2%	45.8%

### ② 当社の財産及び損益の状況

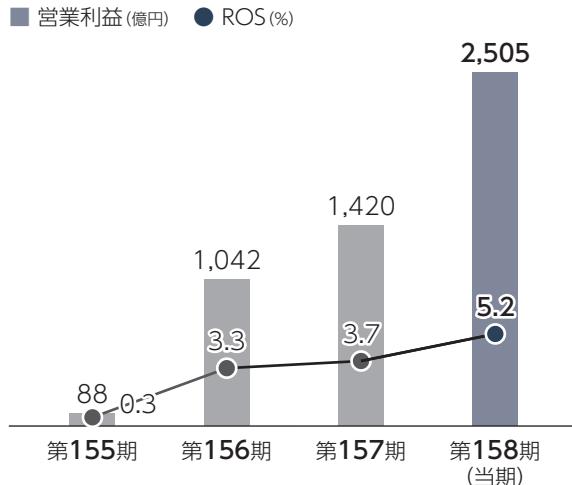
項 目	第155期 (2020年4月～2021年3月)	第156期 (2021年4月～2022年3月)	第157期 (2022年4月～2023年3月)	第158期(当期) (2023年4月～2024年3月)
売 上 高 (百万円)	2,135,873	2,339,290	3,000,360	3,636,113
営 業 利 益 又は損失(△) (百万円)	△82,882	69,877	48,828	132,302
経 常 利 益 又は損失(△) (百万円)	△23,083	130,014	102,591	226,555
当 期 純 利 益 又は損失(△) (百万円)	△35,813	84,529	89,771	137,731
1株当たり当期純利益又は損失(△)	△56円86銭	134円20銭	142円50銭	218円60銭
総 資 産 (百万円)	2,309,305	2,327,779	2,467,387	2,718,102
純 資 産 (百万円)	966,004	1,062,218	1,118,720	1,280,920
1株当たり純資産	1,533円24銭	1,685円70銭	1,775円08銭	2,032円19銭
自 己 資 本 比 率	41.8%	45.6%	45.3%	47.1%

## 【ご参考】 連結業績の推移

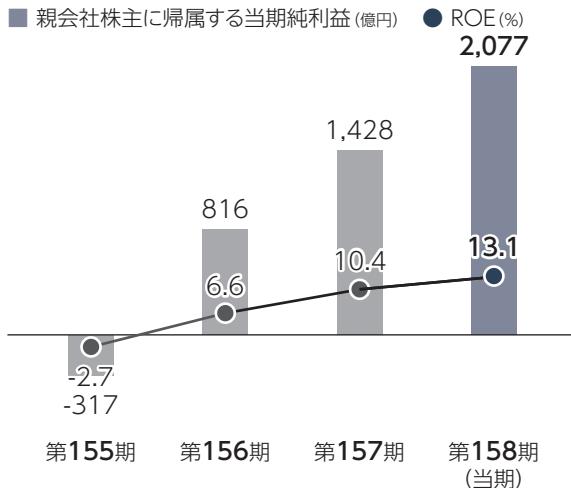
### 売上高 (億円)



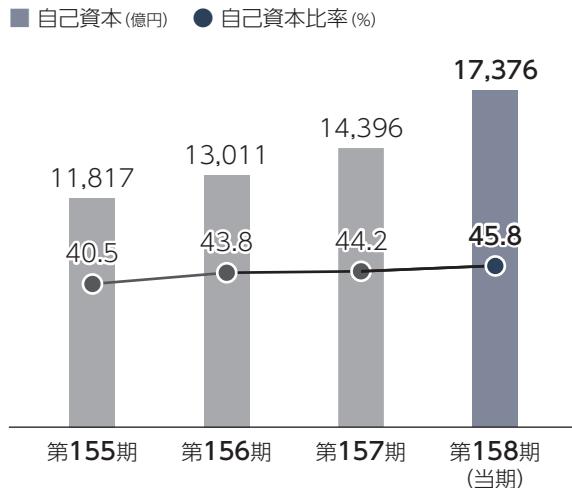
### 営業利益／売上高営業利益率(ROS)



### 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率(ROE)



### 自己資本／自己資本比率



## (6) 主要な事業内容 (2024年3月31日現在)

当社グループは、下記商品の製造、販売を主たる事業内容としています。

区 分	主 要 な 商 品 名
車 両	[乗 用 車] MAZDA 6、MAZDA 3、MAZDA 2、MAZDA 2 HYBRID、CX-90、CX-9、 CX-8、CX-70、CX-60、CX-50、CX-5、CX-30、CX-3、MX-30、 ロードスター、キャロル、フレア、フレアワゴン、フレアクロスオーバー、 スクラムワゴン [ト ラ ッ ク] タイタン、BT-50、ボンゴブローニバン、ボンゴバン、ボンゴトラック、 ファミリアバン、スクラムバン、スクラムトラック
海外生産用部品	海外生産向け組立用部品
部 品	国内及び海外向け各種部品
そ の 他	車両整備、中古車販売等

## (7) 主要な営業所及び工場 (2024年3月31日現在)

### ① 当社

名 称	所 在 地
本社及び本社工場	広島県安芸郡府中町
東京本社	東京都千代田区
防府工場	山口県防府市
三次事業所	広島県三次市
マツダR&Dセンター横浜	横浜市神奈川区
マツダイノベーションスペース東京	東京都港区

### ② 子会社及び関連会社

「(9) ②重要な子会社の状況」及び  
「(9) ③重要な関連会社の状況」に  
記載のとおりです。

## (8) 従業員の状況 (2024年3月31日現在)

### ① 企業集団の従業員の状況

従 業 員 数	前 期 末 比 増 減
48,685名	204名増

(注) 従業員数は就業人員数を記載しております。

### ② 当社の従業員の状況

従 業 員 数	前 期 末 比 増 減	平 均 年 令	平 均 勤 続 年 数
23,124名	292名増	42.4才	17.6年

(注) 1. 従業員数は就業人員数を記載しております。  
2. 上記は臨時従業員等545名を含んでいません。

## (9) 重要な親会社及び子会社の状況 (2024年3月31日現在)

### ① 重要な親会社の状況

該当事項はありません。

## ② 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金又は出資金	出資比率	主要な事業内容
マツダモーターオブアメリカ, Inc.	米国	240,000 千米ドル	100.0 %	自動車及び部品の販売
マツダカナダ, Inc.	カナダ	111,000 千加ドル	100.0	自動車及び部品の販売
マツダモートルマフアクトゥリングデメヒコS.A. de C.V.	メキシコ	6,555,001 千メキシコ・ペソ	100.0	自動車の製造販売
マツダモーターヨーロッパ GmbH	ドイツ	26 千ユーロ	※100.0	欧州市場の事業統括
マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.	ベルギー	71,950 千ユーロ	100.0	自動車及び部品の販売
マツダモーターズ(ドイツランド) GmbH	ドイツ	17,895 千ユーロ	※100.0	自動車及び部品の販売
マツダモーターズ UK Ltd.	英国	4,000 千ポンド	※100.0	自動車及び部品の販売
マツダオーストラリア Pty. Ltd.	オーストラリア	31,000 千豪ドル	100.0	自動車及び部品の販売
マツダ(中国)企業管理有限公司	中国	195,308 千中国元	100.0	中国市場の事業統括
マツダセールス(タイランド) Co., Ltd.	タイ	575,000 千タイ・バーツ	96.1	自動車及び部品の販売
マツダパワートレインマニュファクチャリング(タイランド) Co., Ltd.	タイ	8,166,973 千タイ・バーツ	100.0	自動車部品の製造販売
株式会社 関東マツダ	東京都板橋区	3,022 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
東海マツダ販売株式会社	名古屋市瑞穂区	2,110 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
株式会社 関西マツダ	大阪市浪速区	950 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
株式会社 九州マツダ	福岡市博多区	826 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
マツダパーツ株式会社	広島市東区	1,018 百万円	100.0	自動車部品の販売
倉敷化工株式会社	岡山県倉敷市	310 百万円	75.0	自動車部品の製造販売
マツダロジスティクス株式会社	広島市南区	490 百万円	100.0	自動車及び部品の運送
マツダ中販株式会社	広島市南区	1,500 百万円	100.0	中古自動車の販売

- (注) 1. ※は、間接所有を含む比率を表示しております。  
2. 当社の連結子会社は70社です。

## ③ 重要な関連会社の状況

会社名	所在地	資本金又は出資金	出資比率	主要な事業内容
オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd.	タイ	8,435,000 千タイ・バーツ	50.0 %	自動車の製造販売
長安マツダ汽車有限公司	中国	735,587 千中国元	※47.5	自動車の製造販売
長安マツダエンジン有限公司	中国	1,573,469 千中国元	50.0	自動車部品の製造販売
マツダトヨタマニュファクチャリングUSA, Inc.	米国	40 米ドル	50.0	自動車の製造販売
トヨーエイトック株式会社	広島市南区	3,000 百万円	50.0	工作機械の製造販売
マツダクレジット株式会社	大阪市北区	7,700 百万円	50.0	自動車の販売金融

- (注) 1. ※は、間接所有を含む比率を表示しております。  
2. 当社の持分法適用会社は20社です。

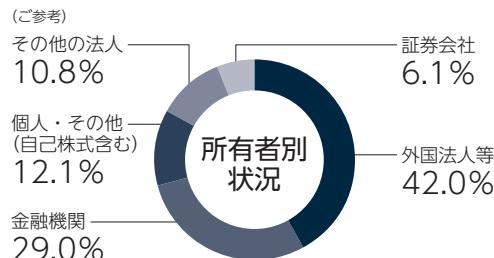
## (10) 主要な借入先 (2024年3月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社日本政策投資銀行	115,500
株式会社三井住友銀行	94,903
三井住友信託銀行株式会社	41,210
株式会社みずほ銀行	34,395
株式会社山口銀行	25,000
株式会社広島銀行	24,165
株式会社三菱UFJ銀行	15,670
株式会社もみじ銀行	14,247
株式会社西日本シティ銀行	9,565
株式会社福岡銀行	8,160

百万円

## 2. 会社の株式に関する事項 (2024年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,200,000,000株
- (2) 発行済株式総数 631,803,979株
- (3) 株主数 124,740名  
(前期末比7,645名減少)
- (4) 大株主



株主名	持株数	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)	97,042 千株	15.4 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	37,376	5.9
トヨタ自動車株式会社	31,928	5.1
J P モルガン証券株式会社	13,677	2.2
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,831	1.9
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	10,277	1.6
株式会社三井住友銀行	10,191	1.6
THE BANK OF NEW YORK 133969	8,585	1.4
J P MORGAN CHASE BANK 385781	7,920	1.3
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,576	1.2

(注) 持株比率は自己株式1,721,610株を控除して計算しております。

### 3. 会社の新株予約権等に関する事項

#### (1) 当事業年度末日において当社役員が保有する職務執行の対価として交付した新株予約権の内容の概要

名称 (発行決議日)	新株予約権の数 (保有者数)		目的である 株式の種類 及び数	新株予約権の 払込金額	新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額	権利行使期間
	取締役 (監査等委員 を除く。)	監査等委員 である取締役				
2016年度新株予約権 (2016年7月29日)	87個 (4名)	18個 (1名)	普通株式 10,500株	1株当たり 1,327円	1株当たり 1円	2016年8月23日から 2046年8月22日まで
2017年度新株予約権 (2017年7月27日)	125個 (5名)	22個 (1名)	普通株式 14,700株	1株当たり 1,336円	1株当たり 1円	2017年8月22日から 2047年8月21日まで
2018年度新株予約権 (2018年7月26日)	186個 (6名)	28個 (1名)	普通株式 21,400株	1株当たり 1,027円	1株当たり 1円	2018年8月21日から 2048年8月20日まで
2019年度新株予約権 (2019年8月1日)	218個 (5名)	37個 (1名)	普通株式 25,500株	1株当たり 650円	1株当たり 1円	2019年8月21日から 2049年8月20日まで
2020年度新株予約権 (2020年7月31日)	440個 (5名)	74個 (1名)	普通株式 51,400株	1株当たり 415円	1株当たり 1円	2020年8月19日から 2050年8月18日まで
2021年度新株予約権 (2021年7月30日)	657個 (7名)	—	普通株式 65,700株	1株当たり 968円	1株当たり 1円	2021年8月18日から 2051年8月17日まで
2022年度新株予約権 (2022年7月29日)	327個 (7名)	—	普通株式 32,700株	1株当たり 1,099円	1株当たり 1円	2022年8月23日から 2052年8月22日まで
2023年度新株予約権 (2023年7月21日)	364個 (7名)	—	普通株式 36,400株	1株当たり 1,032円	1株当たり 1円	2023年8月10日から 2053年8月9日まで

- (注) 1. 社外取締役は、新株予約権を保有しておりませんので、上記表中の「取締役（監査等委員を除く。）」及び「監査等委員である取締役」には、社外取締役は含みません。
2. 監査等委員である取締役の保有する新株予約権は、いずれも執行役員在任中に付与されたものです。
3. 新株予約権者は、当社の取締役、執行役員、フェロー及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、新株予約権を行使できるものとしております。

#### (2) 当事業年度中に当社執行役員等に対して職務執行の対価として交付した新株予約権の内容の概要

名称 (発行決議日)	新株予約権 の数	目的である 株式の種類 及び数	新株予約権の 払込金額	新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額	権利行使期間	交付者数
2023年度新株予約権 (2023年7月21日)	528個	普通株式 52,800株	1株当たり 1,032円	1株当たり 1円	2023年8月10日から 2053年8月9日まで	執行役員 ・フェロー 19名

- (注) 1. 上記執行役員及びフェローには、取締役兼務者は含みません。
2. 新株予約権者は、当社の取締役、執行役員、フェロー及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、新株予約権を行使できるものとしております。

#### 4. 会社役員に関する事項

##### (1) 取締役の氏名等 (2024年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長	菖蒲田 清 孝	公益財団法人マツダ財団 理事長 中国電力株式会社 社外取締役
代表取締役	毛 籠 勝 弘	社長兼CEO(最高経営責任者) コミュニケーション・サステナビリティ統括
*代表取締役	ジェフリー・エイ・ガイトン	専務執行役員兼CFO(最高財務責任者) 社長補佐、北米事業・コスト革新統括
取締役	小 野 満	専務執行役員 経営企画統括
取締役	青 山 裕 大	専務執行役員 営業領域・商品戦略統括、コスト革新統括補佐
取締役	廣 瀬 一 郎	専務執行役員兼CTO(最高技術責任者) 研究開発統括、コスト革新統括補佐
取締役	向 井 武 司	専務執行役員 品質・購買・生産・物流・カーボンニュートラル統括、 コスト革新統括補佐
*取締役	小 島 岳 二	専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) 経営戦略・R&D戦略企画・MDI&IT統括、 カーボンニュートラル・コスト革新統括補佐
取締役	佐 藤 潔	芝浦機械株式会社 社外取締役
取締役	小 川 理 子	パナソニック ホールディングス株式会社 参与 一般社団法人日本オーディオ協会 会長
取締役監査等委員 (常勤)	渡 部 宣 彦	
取締役監査等委員	北 村 明 良	アーク不動産株式会社 社外取締役 東洋アルミニウム株式会社 社外監査役
取締役監査等委員	柴 崎 博 子	株式会社九電工 社外取締役
取締役監査等委員	杉 森 正 人	
*取締役監査等委員	井 上 宏	弁護士 三井金属鉱業株式会社 社外監査役

- (注) 1. 取締役 佐藤 潔、小川理子、北村明良、柴崎博子、杉森正人及び井上 宏の各氏は社外取締役であり、当社は、各氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
2. 渡部宣彦氏を常勤の監査等委員として選定しております。選定の理由は、社内事情に精通した常勤監査等委員が、監査環境の整備の他、重要会議への出席、取締役及び執行役員等との定期的な情報交換、会計監査人及び内部監査部門等との連携を通じて、当社グループにおける事業リスクやガバナンス・内部統制上の課題を把握し、監査等委員全員で共有することにより、監査等委員会の活動の実効性を高めるためです。

3. 取締役監査等委員 渡部宣彦、北村明良及び杉森正人の各氏は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- (1) 取締役監査等委員 渡部宣彦氏は、当社企画本部副本部長として経営企画部門を統括した職務経験があります。
  - (2) 取締役監査等委員 北村明良氏は、株式会社三井住友銀行 代表取締役兼専務執行役員、株式会社関西アーバン銀行（現 株式会社関西みらい銀行）取締役会長（代表取締役）兼最高経営責任者を歴任しております。
  - (3) 取締役監査等委員 杉森正人氏は、住友商事株式会社 専務執行役員コーポレート部門財務・経理・リスクマネジメント担当補佐（リスクマネジメント担当）、株式会社ジューピターテレコム（現 JCOM株式会社）取締役副社長執行役員コーポレート部門長を歴任しております。
4. \*印は2023年6月27日開催の第157回定時株主総会で新たに選任され就任した取締役及び取締役監査等委員です。
5. 当事業年度中の取締役の重要な兼職の異動は次のとおりです。  
取締役 佐藤 潔氏は、2023年6月21日付で稲畑産業株式会社 社外取締役を退任しております。
6. 当社とパナソニック ホールディングス株式会社との間には取引がありますが、2024年3月期における当社と当社との取引金額は、当社連結売上高の2%未満と僅少であります。  
当社と三井金属鉱業株式会社との間には取引がありますが、2024年3月期における当社と当社との取引金額は、当社連結売上高の1%未満と僅少であります。  
当社と芝浦機械株式会社、稲畑産業株式会社、一般社団法人日本オーディオ協会、アーク不動産株式会社、東洋アルミニウム株式会社及び株式会社九電工との間に重要な取引その他の関係はありません。
7. 当事業年度中に退任した取締役及び取締役監査等委員は次のとおりです。

氏名	退任日	退任事由	退任時の地位・担当及び重要な兼職の状況
丸本 明	2023年6月27日	任期満了	代表取締役 社長兼CEO（最高経営責任者）
古賀 亮	2023年6月27日	任期満了	取締役社長補佐
圓山 雅俊	2023年6月27日	任期満了	取締役監査等委員（常勤）
坂井 一郎	2023年6月27日	任期満了	取締役監査等委員 弁護士

8. 2024年4月1日付で取締役の地位及び担当が次のとおり変更となりました。

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役	青山 裕大	専務執行役員兼CCEO(最高カスタマーエクスペリエンス責任者) 商品戦略統括
取締役	廣瀬 一郎	専務執行役員兼CTO(最高技術責任者)
取締役	向井 武司	専務執行役員兼CSCO(最高サプライチェーン責任者) 品質・カーボンニュートラル統括
取締役	小島 岳二	専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) カーボンニュートラル統括補佐

## (2) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる法律上の損害賠償金及び争訟費用を当該保険契約により填補することとしております。ただし、法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為に起因する損害は填補されないなど、一定の免責事由を定めることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。

当該保険契約の被保険者は、当社取締役、執行役員及びフェローであり、全ての被保険者について、その保険料を全額当社が負担しております。

### (3) 取締役の報酬等

#### ① 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定方針（2024年3月期）

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定方針（以下「決定方針」という。）を定めており、その内容は以下のとおりです。決定方針は、代表取締役及び社外取締役で構成する役員体制・報酬諮問委員会で原案を審議・確認し、取締役会に答申した後、当該答申に基づき取締役会において決議しております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、役員体制・報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性を含めた検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

#### <決定方針>

##### 取締役の個人別の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針（基本方針）

当社の取締役報酬は、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取締役にもわかりやすく説明できるものであること、④取締役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報酬水準は、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する。

報酬の決定に当たっては、決定プロセスの透明性、報酬配分や決定方法の公平性・客観性を確保するため、代表取締役及び社外取締役で構成する「役員体制・報酬諮問委員会」を取締役会の諮問機関として設置し、基本方針及び方針に基づく報酬体系、決定プロセス等について審議し、確認を行う。

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の報酬については、その役位、職責、出身地・居住地等の報酬水準に応じて、固定額としての「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で決定する「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」で構成するものとする。

外国籍の取締役については、「株式報酬型ストックオプション」に代えてファントムストック（株価連動型金銭報酬）を付与する場合がある。また、出身地・居住地等における報酬慣行等を踏まえ、適切な範囲でFRINGE・ベネフィット等を支給する場合がある。

社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）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する。

##### 業績連動報酬等に係る業績指標の内容及び当該業績連動報酬等の額又は数の算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬に係る指標は、当社の業績を客観的に確認できる指標とし、親会社株主に帰属する当期純利益（以下「連結当期純利益」という。）及び連結売上高を主に用いる。

目標値は、各事業年度の業績見通しにおいて期初に公表した値とし、その達成度に応じて当該事業年度に係る業績連動報酬の額を設定する。また、業績連動報酬の額は、役位、職責に応じて設定する。

このほか、個人ごとに期初に目標を設定し、期末にその達成状況を評価する「個人成績給」を設定する。

#### 非金銭報酬等の内容及び当該非金銭報酬等の額若しくは数又はその算定方法の決定に関する方針

非金銭報酬として、株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を割り当てるものとする。新株予約権の割当個数については、役位、職責に応じて設定する。

新株予約権の割当てに際しては、公正価額を基準として定める払込金額の払込みに代えて、ストックオプションとしての新株予約権に関する報酬に基づく金銭報酬を相殺する方法により払込みを行うものとする。

外国籍の取締役については、ファントムストックを付与し、当該取締役の退任時に、退任時の株価に連動した金銭報酬を支給する場合がある。

#### 個人別の報酬等の額に対する基本報酬の額、業績連動報酬等の額及び非金銭報酬等の額の割合の決定に関する方針

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の報酬の割合は、中期経営計画達成時に基本報酬の額と業績連動報酬及び非金銭報酬の合算した額の割合が概ね均等になるように、以下のとおり設定するものとする。

基本報酬：業績連動報酬：非金銭報酬（株式報酬型ストックオプション）＝10：0～9程度：1

#### 取締役に対し報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針

基本報酬及び業績連動報酬は、取締役会で決議された年額を12分割した額を毎月支払うものとし、非金銭報酬である株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権は、定時株主総会後の一定の時期に割り当てるものとする。

#### 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法に関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額は、役員体制・報酬諮問委員会で、報酬体系（報酬水準、報酬構成比率、業績連動報酬に係る指標等）の妥当性を審議・確認し、代表取締役社長が業績連動報酬のうち個人成績給（会長・社長・社外取締役を除く。）について個人成績給基準額（役位、職責に応じた基本報酬の5%）に1～2.5の係数を乗じた範囲内で具体的な個人ごとの個人成績給の額を算出のうえ、取締役会に上程し、取締役会決議により決定する。

#### **② 取締役の報酬等についての株主総会の決議**

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、2023年6月27日開催の第157回定時株主総会において、年額15億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）と決議しており、当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は10名（うち社外取締役2名）です。監査等委員である取締役の報酬限度額は、2019年6月26日開催の第153回定時株主総会において、年額3億円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は6名（うち社外取締役4名）です。

また、2021年6月24日開催の第155回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）を対象に、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額の範囲内で、「株式報酬型ストックオプション」としての新株予約権を割り当てることを決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の員数は7名です。

### ③ 当事業年度に係る取締役の報酬等の総額

区 分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	その他 報酬	
取締役 (監査等委員である取締役を除く。) (うち社外取締役)	934 (29)	527 (29)	314 (-)	37 (-)	57 (-)	12名 (2名)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	115 (67)	115 (67)	- (-)	- (-)	- (-)	7名 (5名)
計 (うち社外取締役)	1,049 (96)	642 (96)	314 (-)	37 (-)	57 (-)	19名 (7名)

- (注) 1. 上記には、2023年6月27日開催の第157回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役 (監査等委員である取締役を除く。) 2名及び監査等委員である取締役2名 (うち社外取締役1名) を含んでおります。上記19名の取締役は、使用人兼務取締役ではなく、取締役の報酬等の総額には使用人分給与は含まれておりません。
2. 業績連動報酬に係る指標として、2022年3月期及び2023年3月期の連結当期純利益と連結売上高の業績見通しを目標値とし、その達成度に応じて業績連動報酬の額を設定しております。目標値及び実績は以下のとおりです。

指標		目標値	実績
2022年3月期	連結当期純利益	350億円	816億円
	連結売上高	3兆4,000億円	3兆1,203億円
2023年3月期	連結当期純利益	800億円	1,428億円
	連結売上高	3兆8,000億円	3兆8,268億円

業績連動報酬に係る指標として、連結当期純利益を設定しているのは、経営として責任を持つのは最終利益であるためです。連結売上高を設定しているのは、販売の質的向上と販売量の増加の両方を確認できる指標であるためです。これらは、いずれも客観的に数値化できるものであって指標としてふさわしいと判断しております。

このほか、個人ごとに期初に目標を設定し、期末にその達成状況を評価する「個人成績給」を設定しております。

3. 非金銭報酬等として、取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。) に対して株式報酬型ストックオプションを付与しています。取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。) への支給額には、株式報酬型ストックオプションとして割り当てられた新株予約権に係る当事業年度における費用計上額37百万円が含まれております。当該ストックオプションの内容及びその交付状況は、「3. 会社の新株予約権等に関する事項」に記載のとおりです。
4. その他報酬として、外国籍の取締役1名に対してファントムストック (株価連動型金銭報酬) (当事業年度における費用計上額28百万円) 及び住宅手当その他のFRINGE・ベネフィット相当額を支給しております。
5. 監査等委員である取締役及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おります。なお、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員の協議により決定しております。

#### (4) 社外役員に関する事項

区分・氏名	出席状況	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役 佐藤 潔	取締役会 16回中16回出席	佐藤氏には、特に国際的視点や幅広い経営的視点からの助言・提言により、取締役会の監督機能の向上に尽力いただくことを期待しております。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。
取締役 小川 理子	取締役会 16回中16回出席	小川氏には、特にブランドマーケティングの視点や技術者としての専門的見地からの助言・提言により、取締役会の監督機能の向上に尽力いただくことを期待しております。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。
取締役監査等委員 北村 明良	取締役会 16回中16回出席 監査等委員会 19回中19回出席	北村氏には、特に幅広い経営的視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しております。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しております。
取締役監査等委員 柴崎 博子	取締役会 16回中16回出席 監査等委員会 19回中19回出席	柴崎氏には、特にCS（顧客満足）の視点や営業の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しております。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しております。

区分・氏名	出席状況	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役監査等委員 杉 森 正 人	取締役会 16回中16回出席 監査等委員会 19回中19回出席	杉森氏には、特にリスクマネジメントの視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しております。 当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。 監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しております。
取締役監査等委員 井 上 宏	取締役会 13回中13回出席 監査等委員会 14回中14回出席	井上氏には、特にコンプライアンスの視点や法曹としての専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しております。 当期において、経営に関する重要事項の審議に際して主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。 監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しております。

- (注) 1. 取締役監査等委員 井上 宏氏については2023年6月27日の就任後の出席状況を記載しております。
2. 上記のほか、社外取締役は、事前に重要な経営戦略事項や取締役会の付議案件について説明を受け、当社の経営状況等の理解を深めたうえで、取締役会での審議、意思決定を行っております。また、社外取締役は、役員体制・報酬諮問委員会の委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程を客観的・中立的立場で監督しております。
3. 当社と社外取締役とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。

本事業報告中の記載金額は、表示単位未満の端数を四捨五入しています。また、株式数については、表示単位未満の端数を切り捨てています。

# 連結貸借対照表

(2024年3月31日現在)

科 目	金額 (百万円)	科 目	金額 (百万円)
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>1,993,029</b>	<b>流動負債</b>	<b>1,405,617</b>
現金及び預金	818,563	支払手形及び買掛金	435,290
受取手形及び売掛金	163,426	短期借入金	30,304
有価証券	104,000	1年内償還予定の社債	20,000
棚卸資産	680,452	1年内返済予定の長期借入金	94,238
その他	228,155	リース債務	7,231
貸倒引当金	△1,567	未払法人税等	79,079
<b>固定資産</b>	<b>1,798,739</b>	未払金	52,842
<b>有形固定資産</b>	<b>1,192,875</b>	未払費用	403,325
建物及び構築物	205,336	製品保証引当金	156,383
機械装置及び運搬具	405,095	その他	126,925
工具、器具及び備品	71,833	<b>固定負債</b>	<b>628,773</b>
土地	419,653	社債	45,000
リース資産	24,498	長期借入金	359,122
建設仮勘定	66,460	リース債務	19,894
<b>無形固定資産</b>	<b>62,727</b>	再評価に係る繰延税金負債	64,345
ソフトウェア	60,284	環境規制関連引当金	29,505
その他	2,443	退職給付に係る負債	67,594
<b>投資その他の資産</b>	<b>543,137</b>	その他	43,313
投資有価証券	304,378	<b>負債合計</b>	<b>2,034,390</b>
長期貸付金	18,592	<b>純資産の部</b>	
退職給付に係る資産	96,107	<b>株主資本</b>	<b>1,420,720</b>
繰延税金資産	55,989	資本金	283,957
その他	68,350	資本剰余金	263,007
貸倒引当金	△279	利益剰余金	875,629
		自己株式	△1,873
		<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>316,865</b>
		その他有価証券評価差額金	77,407
		繰延ヘッジ損益	135
		土地再評価差額金	145,099
		為替換算調整勘定	55,394
		退職給付に係る調整累計額	38,830
		<b>新株予約権</b>	<b>471</b>
		<b>非支配株主持分</b>	<b>19,322</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,791,768</b>	<b>純資産合計</b>	<b>1,757,378</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>3,791,768</b>

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 連結損益計算書

(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

科 目	金 額 (百万円)	
売上高		4,827,662
売上原価		3,788,978
売上総利益		1,038,684
販売費及び一般管理費		788,181
<b>営業利益</b>		<b>250,503</b>
営業外収益		
受取利息・配当金	24,848	
持分法による投資利益	8,808	
為替差益	54,181	
その他	7,263	95,100
営業外費用		
支払利息	7,838	
債権売却損	10,416	
その他	7,229	25,483
<b>経常利益</b>		<b>320,120</b>
特別利益		
固定資産売却益	217	
その他	15	232
特別損失		
固定資産除売却損	15,420	
減損損失	5,787	
その他	822	22,029
税金等調整前当期純利益		<b>298,323</b>
法人税、住民税及び事業税	109,860	
法人税等調整額	△20,953	88,907
<b>当期純利益</b>		<b>209,416</b>
非支配株主に帰属する当期純利益		1,720
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>207,696</b>

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 貸借対照表

(2024年3月31日現在)

科 目	金額 (百万円)	科 目	金額 (百万円)
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>1,340,688</b>	<b>流動負債</b>	<b>830,443</b>
現金及び預金	496,807	買掛金	328,681
売掛金	341,548	1年内償還予定の社債	20,000
有価証券	104,000	1年内返済予定の長期借入金	93,500
商品及び製品	71,324	リース債務	1,566
仕掛品	99,845	未払金	16,540
原材料及び貯蔵品	11,894	未払費用	103,521
前払費用	7,999	未払法人税等	54,533
未収入金	49,105	預り金	77,321
短期貸付金	102,332	製品保証引当金	128,675
その他	55,993	為替予約	255
貸倒引当金	△159	その他	5,851
<b>固定資産</b>	<b>1,377,414</b>	<b>固定負債</b>	<b>606,739</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>749,632</b>	社債	45,000
建物	94,968	長期借入金	358,000
構築物	15,420	リース債務	3,540
機械及び装置	250,827	繰延税金負債	3,937
車両運搬具	5,949	再評価に係る繰延税金負債	64,345
工具、器具及び備品	25,194	環境規制関連引当金	28,049
土地	296,264	退職給付引当金	61,807
リース資産	4,461	関係会社事業損失引当金	20,697
建設仮勘定	56,549	長期預り保証金	6,186
<b>無形固定資産</b>	<b>55,472</b>	資産除去債務	3,777
ソフトウェア	55,471	その他	11,401
リース資産	1	<b>負債合計</b>	<b>1,437,182</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>572,310</b>	<b>純資産の部</b>	
投資有価証券	165,122	<b>株主資本</b>	<b>1,059,243</b>
関係会社株式	249,034	資本金	283,957
関係会社出資金	40,766	資本剰余金	267,576
関係会社長期貸付金	22,755	資本準備金	193,847
長期前払費用	34,513	その他資本剰余金	73,729
前払年金費用	44,864	<b>利益剰余金</b>	<b>509,578</b>
その他	15,256	その他利益剰余金	509,578
		繰越利益剰余金	509,578
		<b>自己株式</b>	<b>△1,868</b>
		<b>評価・換算差額等</b>	<b>221,206</b>
		その他有価証券評価差額金	76,083
		繰延ヘッジ損益	24
		土地再評価差額金	145,099
		<b>新株予約権</b>	<b>471</b>
<b>資産合計</b>	<b>2,718,102</b>	<b>純資産合計</b>	<b>1,280,920</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>2,718,102</b>

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 損益計算書

(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

科 目	金 額 (百万円)	
売上高		3,636,113
売上原価		3,066,966
売上総利益		569,147
販売費及び一般管理費		436,845
<b>営業利益</b>		<b>132,302</b>
営業外収益		
受取利息	17,113	
有価証券利息	22	
受取配当金	26,501	
受取賃貸料	4,305	
為替差益	52,068	
その他	1,885	101,894
営業外費用		
支払利息	4,988	
社債利息	174	
その他	2,479	7,641
<b>経常利益</b>		<b>226,555</b>
特別利益		
固定資産売却益	14	14
特別損失		
固定資産売却損	5	
固定資産除却損	14,774	
減損損失	5,683	
関係会社事業損失引当金繰入額	2,098	
その他	675	23,235
<b>税引前当期純利益</b>		<b>203,334</b>
法人税、住民税及び事業税	57,692	
法人税等調整額	7,911	65,603
<b>当期純利益</b>		<b>137,731</b>

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2024年5月9日

マツダ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

広島事務所

指定有限責任社員 公認会計士 俵 洋 志  
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 吉 田 幸 司  
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 金 原 和 美  
業 務 執 行 社 員

### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、マツダ株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、マツダ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2024年5月9日

マツダ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

広島事務所

指定有限責任社員 公認会計士 俵 洋 志  
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 吉 田 幸 司  
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 金 原 和 美  
業 務 執 行 社 員

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、マツダ株式会社の2023年4月1日から2024年3月31日までの第158期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 監査等委員会の監査報告書

## 監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2023年4月1日から2024年3月31日までの第158期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役、執行役員及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、説明を求める他、意見及び情報交換を行いました。また、必要に応じて意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ①監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準に準拠し、当期の監査の方針、活動計画、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を確認いたしました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意見及び情報交換を行い、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求める他、意見及び情報交換を行いました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備及び運用している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求める他、意見及び情報交換を行いました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果  
会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果  
会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年5月9日

マツダ株式会社 監査等委員会

監査等委員(常勤) 渡部 宣彦

監査等委員 北村 明良

監査等委員 柴崎 博子

監査等委員 杉森 正人

監査等委員 井上 宏

(注)監査等委員 北村 明良、柴崎 博子、杉森 正人及び井上 宏は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役です。

以上

# 株主総会会場ご案内図

## 会場

当社本店講堂  
 広島県安芸郡府中町新地3番1号  
 電話 (082) 282-1111 (代表)

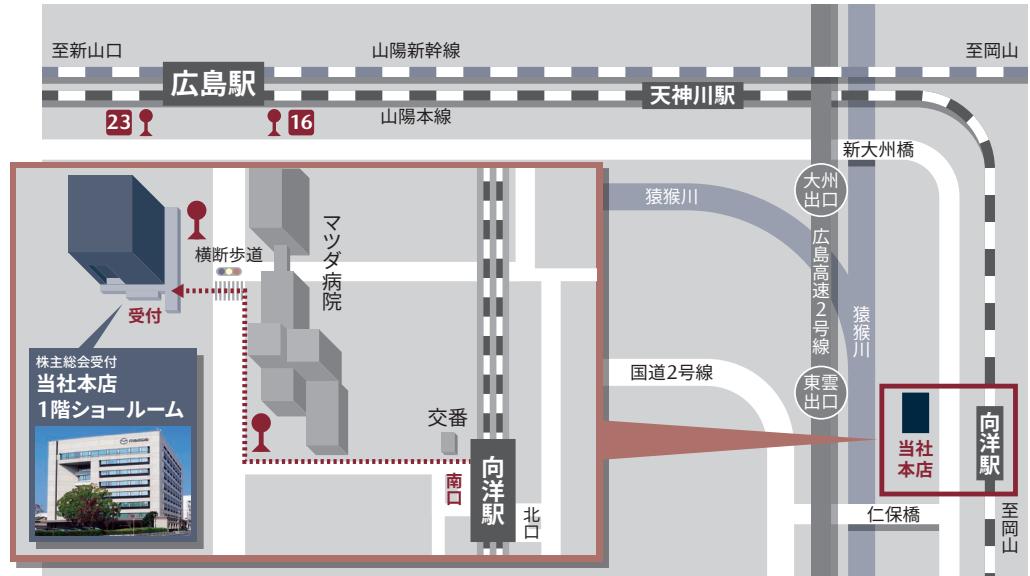
## 交通機関

J R  
 「向洋駅」にて下車、南口から徒歩約4分  
 広島駅から山陽本線又は呉線のの上り各駅停車に乗車、乗車時間約6分

路線バス  
 「向洋駅前 (マツダ本社前)」から徒歩約2分  
 広島駅南口16、23番バス乗り場から向洋駅前 (マツダ本社前) 経由に乗車、乗車時間約15分

ご来場にあたり、サポートが必要な方は、6月17日(月)までに上記の番号へご連絡ください。

スマートフォンやタブレット端末から下記のQRコードを読み取るとGoogleマップにアクセスいただけます。



## マツダ統合報告書

マツダの目指す姿やマツダグループの中長期的な価値創造のプロセスを財務・非財務両方の観点からまとめた報告書です。



## マツダサステナビリティレポート

マツダのサステナビリティに関する取り組みや事業活動の実績データをまとめた報告書です。



## マツダミュージアム見学会開催のご案内

株主総会終了後、ご出席の株主様を対象にマツダミュージアムの見学会(約2時間を予定、当日受付)を開催予定です。

なお、マツダミュージアムの展示概要は、下記ウェブサイトの「オンラインマツダミュージアム」でもご覧いただけます。

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

※見学会の開催について変更が生じた場合には、4頁に記載の当社ウェブサイトにてご案内いたします。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。