



MAZDA INTEGRATED REPORT 2026

マツダ統合報告書2026



CONTENTS

はじめに

「マツダ統合報告書」は、当社の持続的な成長ストーリーや価値創造の取り組みをお伝えするとともに、ステークホルダーの皆さまの理解と共感を深めるコミュニケーションツールとして、2022年より毎年発行しています。

本年度版では、規模ではなく価値でお客さまに選ばれることを目指す当社の経営哲学「ブランド価値経営」と、その実践に基づく価値創造をお伝えします。

CEOメッセージでは、企業理念や経営哲学をもとにマツダが目指す価値創造の考え方を語り、それを起点に、CXOや領域責任者が各領域における取り組み方針と実践内容を説明します。また今回、事業環境の変化や社会課題を踏まえ、2035年を見据えたブランド価値経営による企業価値向上に向け、マテリアリティ(重点課題)への取り組みと指標・目標を見直し、進捗を定量的に示す道筋を整えました。

本報告書の表紙を飾る新型「MAZDA CX-5」は、歴代モデル累計販売500万台以上のマツダのビジネス成長を支える中核商品であり、ブランド価値経営の実践を通じて開発されました。開発に携わった従業員の思いを交え、その価値創造の姿なども紹介しています。

本報告書が、マツダへの理解を深め、共感を広げるきっかけとなれば幸いです。

SECTION 01

マツダの価値創造

- 3 企業理念／経営哲学
- 4 AT A GLANCE
- 5 CEOメッセージ
- 11 マテリアリティ(重点課題)
- 15 サステナビリティ推進
- 16 価値創造プロセス
- 17 ブランドエッセンス
- 18 独自価値を育んだ歩み

SECTION 02

価値創造の道筋

- 21 2030 VISION／2030経営方針
- 22 マルチソリューション戦略
- 23 ライトアセット・協業戦略
- 24 CVCOメッセージ
- 26 人事本部長メッセージ
- 30 人事戦略
- 32 DX／AXを支える人材育成・変革の仕組み
- 33 CFOメッセージ

SECTION 03

価値創造の実践

社会との価値共創

- 39 CSOメッセージ
- 42 カーボンニュートラル
- 44 TCFD
- 46 資源循環
- 47 CSCOメッセージ
- 49 サプライチェーン構造変革
- 53 地域と共に未来をつくる

ものづくりでの価値創造

- 55 CTOメッセージ
- 58 人々の日常に「走る歓び」を創造するために
- 59 ひと研究
- 60 安全
- 62 走り
- 63 デザイン
- 64 品質
- 65 お客さまを想い、価値を磨く
- 67 マツダ ものづくり革新
- 69 CCOメッセージ

市場での価値創造

- 72 ブランド価値経営の実践を通じて目指すお客さま体験
- 73 米国 販売会社CEOメッセージ
- 76 メキシコ 販売会社CEOメッセージ
- 77 日本 販売責任者メッセージ
- 79 欧州 販売会社CEOメッセージ
- 80 ASEAN・中国 販売責任者メッセージ

SECTION 04

価値創造の基盤

- 83 社外取締役鼎談
- 87 コーポレートガバナンス
- 93 人権の尊重
- 95 型式指定申請に係る法令順守に向けた強化取り組み
- 96 コンプライアンス
- 98 リスクマネジメント
- 100 ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 05

データセクション

- 101 11カ年主要財務データ
- 102 データハイライト
- 104 商品ラインアップ
- 106 会社概況／社外からの主な選定・評価
- 107 「マツダ統合報告書」概要・略語集

「マツダ統合報告書2026」ハイライト

SECTION 01

マツダの価値創造

マツダの存在意義や受け継がれてきた価値観をもとに、これから目指すべき価値創造のあり方、お客さまや社会に届ける独自価値をお伝えします



CEOメッセージ P.5

規模ではなく、価値で選ばれる

—— ブランド価値経営を実践し、人の心を動かす価値を磨き、お客さまに選ばれ続けるブランドを目指します

SECTION 02

価値創造の道筋

持続的な価値創造と企業価値向上に向けて、すべての意思決定の中心にお客さまを据えるブランド価値経営を軸とした成長戦略を説明します



CVCOメッセージ P.24

選ばれ続けるブランドを目指し
お客さま起点で全社をつなぐ
経営戦略を推進します



人事本部長メッセージ P.26

人事戦略による人・組織の強化を
通じてお客さまを起点にした
価値創造を支えていきます



CFOメッセージ P.33

企業理念・戦略・財務を一体で
機能させ、持続的な成長と
企業価値向上を実現します

SECTION 03

価値創造の実践

お客さまや社会にとっての価値を生み出すために実践している「社会との価値共創」や「ものづくり・市場での価値創造」を紹介します

社会との価値共創



CSOメッセージ P.39

マルチソリューション戦略と
ライトアセット・協業戦略を実行し、
世界中のお客さまと地球を
笑顔にしていきます



CSCOメッセージ P.47

共創を核とした
サプライチェーン構造変革で
選ばれ続けるブランドを支えます

ものづくりでの価値創造



CTOメッセージ P.55

クルマづくりで
ブランド価値経営を実践し
「ひと中心」で「走る歓び」を
磨き続けます



CCOメッセージ P.69

ブランド価値経営に基づく
「マツダ流 良品廉価」で
お客さま価値の最大化を図ります

市場での価値創造

市場統括担当メッセージ



米国

P.73



メキシコ

P.76



日本

P.77



欧州

P.79



ASEAN・中国

P.80

SECTION 04

価値創造の基盤

持続的な価値創造を支えるための人や組織・ガバナンスなどの経営基盤と、その力を最大限に引き出す仕組みや実効性を示します



社外取締役鼎談 P.83

社外取締役3名が、ブランド価値経営の実践や長期戦略の策定、取締役会の実効性などについて、多角的な視点から率直な意見を交わしました

01 MAZDA'S APPROACH TO VALUE CREATION

マツダの価値創造

マツダの存在意義や受け継がれてきた価値観をもとに、これから目指すべき価値創造のあり方、お客さまや社会に届ける独自価値をお伝えします。



企業理念

PURPOSE 私たちの存在意義

前向きに今日を生きる人の輪を広げる

PROMISE 私たちが提供するもの

いきいきとする体験をお届けする

VALUES 私たちが大切にしている価値観

ひと中心／飽くなき挑戦／おもてなしの心

私たちは1920年の創立時から現在まで受け継がれた志や価値観、そしてその歩みをもとに、これからの存在意義と目指す姿を示す北極星として「企業理念」を定めました。その企業理念の実現のため、最も大切にしていることが、経営哲学である「ブランド価値経営」です。

経営哲学

ブランド価値経営

マツダが提供する価値に、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに共感いただき感情的なつながりを築くことで、ブランドとしての信頼と愛着を深め、企業価値を高めていく経営哲学



AT A GLANCE (2026年3月期)

財務データ

売上高

49,182億円

営業利益

516億円

設備投資

1,200億円

研究開発費

1,609億円

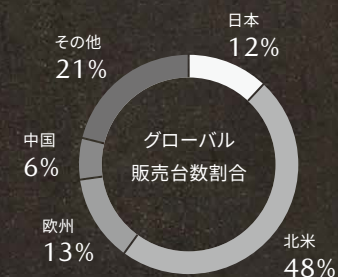
非財務データ

グローバル販売台数

1,222,531台

販売国・地域数

130以上



生産拠点

8カ所

従業員数 連結

47,144名^{*1}

連結子会社

71社

従業員数 単体

22,857名^{*2}

持分法適用関連会社

21社

拠点紹介



*1 連結の従業員数は、マツダグループから他社への出向者を除き、他社からマツダグループへの出向者を含む。

*2 単体の従業員数は、マツダ(株)から他社への出向者を除き、他社からマツダ(株)への出向者を含む。

*3 現地組み立てのみ(生産台数は公表対象外)。

*4 2025年7月開設。



MESSAGE FROM THE CEO

代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)

毛籠 勝弘

規模ではなく、価値で選ばれる
—— ブランド価値経営を実践し、
人の心を動かす価値を磨き、
お客さまに選ばれ続けるブランドを
目指します

メッセージのポイント

- 1 規模ではなく価値で選ばれるブランドを目指す
- 2 マツダの独自価値「走る歓び」を通じて人々の人生を豊かにする
- 3 変化の中でも最適な選択をし続ける経営力を磨き、持続的な企業価値向上を実現する
- 4 価値創造の源泉は人。一人ひとりの可能性を引き出し、多様な力が響き合う組織風土を育む
- 5 ブランド価値経営の実践により、PURPOSEの実現と長期的な企業価値向上を目指す

CEOメッセージ

**Q. マツダが目指す未来の姿を
どのように描いていますか？**

自動車産業は今、大きな転換点を迎えています。電動化や知能化といった技術革新に加え、地政学的リスクや経済安全保障、気候変動など、企業を取り巻く環境はこれまでにない複雑で不確実になっています。こうした時代だからこそ、私は経営者として大切なのは、何か一つの技術や潮流に賭けることなく、変化の中でも本質を見失わず、柔軟に最適な選択をし続けられる企業であることだと考えています。

私たちが目指しているのは、規模で競う会社ではありません。お客さまから「このブランドだから選びたい」と思っていただけ理由を持ち、社会から必要とされ、持続的に成長し続ける企業です。そのために私たちは、お客さまを起点に価値を創造し、その価値への共感と信頼を積み重ねることで、企業価値へとつなげていく「ブランド価値経営」を経営の基本に据えています。

私は、企業価値は財務指標だけで決まるものではないと考えています。お客さまとの信頼、人材、技術、パートナーとの共創、そして社会とのつながり。こうした目に見えない資産を磨き

続けることが、持続的な成長と企業価値の向上につながります。私たちのPURPOSEである「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」という思いも、その考え方の延長線上にあります。

マツダは、クルマをつくる会社である前に、人の心を動かし、お客さまの人生を少しでも豊かにする価値を創り続ける会社でありたい。その積み重ねによって、お客さま、従業員、パートナー、そして社会から選ばれ続けるブランドを目指しています。その経営の原点となっているのが、私自身がたどり着いたブランド価値経営という考え方です。

**Q. ブランド価値経営という経営哲学に至った
ご自身の経験などを教えてください。**

私がブランド価値経営という考え方に至った原点は、若い営業時代の悔しい経験にあります。

法人のお客さまに商品そのものは気に入っていただき、「このクルマにしよう」と言っていただけ。それでも最後には値引きを求められる。理由は性能ではなく、「マツダだから」という一言でした。当時のマツダは販売台数の拡大を優先し、値引き販売を前提とした経営を続けていました。私自身も、企業の競争力は規模の大きさで決まるものだと思っていました。

その考えを大きく変えたのが、40代で赴任した欧州での経験でした。市場シェアは決して大きくなくても、お客さまから深く信頼され、従業員や販売店が誇りを持って働いているブランドがありました。その姿を見て、企業の価値を決めるのは規模ではなく、お客さまからどれだけ深く選ばれるブランドであるかだと気づいたのです。私はそこで、「スモールプレーヤーであるマツダは、ブランド価値で勝負するしかない」と腹を括りました。

設備や資金には限界があります。しかし、ブランドという無形資産には限界がありません。私が考え続けたのは、「どうすれば、お客さまに値引きではなく価値で選んでいただけるのか」ということでした。

「マツダと出会ってよかった」

「このブランドと長く付き合いたい」

そう思っていたためには何が必要なのか。その問いを突き詰めた先にたどり着いた答えが、「規模ではなく、価値で選ばれる」という経営です。

そのためには、商品だけを磨けばよいわけではありません。商品や技術、生産、販売、サービスまで、お客さまを起点にすべてを考え直す必要があります。技術もサービスも目的ではなく、お客さまに価値を届けるための手段です。

私は、この経験を通じて、企業の価値は「どれだけ多く売るか」ではなく、「どれだけ深く選ばれるか」で決まると確信するようになりました。私たちがブランド価値経営と呼んでいるものは、ブランド部門の取り組みでも、販売戦略でもありません。お客さまを起点に、商品開発、生産、販売、サービス、そして資本配分まで、すべての経営判断を一つの考え方で貫く、マツダの経営そのものです。



経営哲学であるブランド価値経営について、CEOが従業員に語る様子



CEOメッセージ

Q. マツダの今後の長期戦略について教えてください。

マツダは2030 VISION **P.21** のもとで取り組みを推進しています。中長期的なありたい姿やその実現に向けた戦略などについては、社外取締役の方々にも参画していただき、継続的に検討や議論を深めています。その一つとして今回マテリアリティ（重点課題）**P.11** の見直しを行い、2035年を見据え、ブランド価値経営を通じて持続的な企業価値向上を実現するために、何を重要な経営課題として取り組むべきかを改めて明確にしました。2022年の改定以降、電動化や知能化に加え、地政学的リスク、経済安全保障、気候変動など、自動車産業を取り巻く課題はより複雑になり、相互に深く関係するようになりました。一方で、私たちの基本的な考え方は変わりません。お客さまを起点に価値を創造し、ステークホルダーとの信頼を育み、ブランド価値と企業価値を高めていくことです。

今回の改定では、お客さまへの価値提供、人材、パートナーとの共創、地球環境や社会への責任など、2035年に向けて経営として取り組むべき重点課題を、この考え方に沿って整理しました。私は、マテリアリティを事業とは別の「社会課題への対応」とは考えていません。ブランド価値経営を実践し、持続的な企業価値向上を実現するための経営の羅針盤だと考えています。社会から必要とされる企業だからこそ、お客さまから選ばれ、従業員が誇りを持ち、パートナーから信頼される。そして、この好循環を持続的な成長と資本収益性の向上につなげ、そこで生み出した成果を次の価値創造への投資と株主の皆さまへの還元に振り向けていきます。こうした取り組みを通じて、中長期的な企業価値の向上を実現することが、経営トップとしての私の責務であると考えています。

Q. 電動化や知能化の進化によってモビリティの価値が大きく変わろうとする中、マツダが提供する独自価値について教えてください。

マツダの独自性は、ブランドエッセンスである「走る歓び」を中核として、人の心を動かす価値を磨き続けていることにあります。「走る歓び」とは、人が自由に移動し、自分らしく生きる体験であり、人を中心に考え抜いた結果として生まれるマツダならではの価値そのものです。電動化や知能化、自動運転の進化によって、モビリティはこれまで以上に安全で便利なものになっていくでしょう。私たちは、その技術の進歩を積極的に取り入れていきます。

しかし、いつの時代もクルマを使うのは「人」です。だからこそ、マツダは一貫して「ひと中心」のクルマづくりを続けてきました。私たちが目指しているのは、人を技術に合わせることはありません。人の認知や判断、身体の動き、感覚や心理を深く理解し、人が本来持つ能力を最大限に引き出せるようにクルマをつくることです。私は、「走る歓び」を単なる走行性能とは考えていません。クルマを信頼し、思い通りに操り、安心して



運転に集中できる。そうして初めて心が解放され、移動する時間そのものを楽しめるようになります。従って、安全・安心は、「走る歓び」を支える最も重要な土台であり、絶対条件です。

その思想のもと、私たちは安全性能を愚直に磨き続けてきました。米国道路安全保険協会(IIHS)による安全性評価では、2026年、新型「MAZDA CX-5」の受賞により、2008年以降の「TOP SAFETY PICK」と「TOP SAFETY PICK+」の累計受賞数がブランドとして100回目となりました。このうち、2013年に創設された最高評価「TOP SAFETY PICK+」の受賞は累計74モデルです。私は、この数字そのものよりも、「ひと中心」をぶれることなく追求してきた歩みが、お客さまや第三者機関からの信頼として積み重なってきたことを、大変うれしく思っています。

人を深く理解し、その能力を最大限に引き出す。その結果として、安心が生まれ、心が解放され、「走る歓び」へとつながる。これが、マツダの価値創造の本質です。これから多くの技術は急速に進歩し、やがてコモディティ化していくでしょう。しかし、技術はコモディティ化しても、人の感情はコモディティ化しません。人を中心に考え抜くという思想こそが、これからもマツダの独自価値を生み続けると信じています。



CEOメッセージ

Q. お客さま体験についても考えを教えてください。

私は、ブランドは商品だけでは完結しないと考えています。どれほど優れた商品や技術を開発しても、お客さまがその価値を実感し、「マツダと出会ってよかった」と感じていただいて初めて、ブランド価値になります。つまり、ブランドは私たちメーカーだけがつくるものではありません。販売会社やサービススタッフをはじめ、お客さまと接するすべての人が、共に育てていくものです。

私たちが大切にしている「おもてなしの心」とは、丁寧に接することだけではなくありません。お客さまが何を感じ、何を期待されているのかを想像し、その幸せを自分ごととして考え、一歩先まで行動することです。私は、その姿勢を “Your happiness is my happiness.” という言葉で表しています。相手の幸せを自分の喜びとして考え、行動する。その積み重ねが、お客さまとの信頼を育み、「このブランドと長く付き合いたい」という思いにつながっていきます。

ブランド価値経営について理解を深めることを目的に内部向けに開催した「MAZDA MIRAI 2026」[P.29](#)では、各国の仲間が広島に集まりました。



私がうれしかったのは、ブランド価値経営や「おもてなしの心」が、国や文化を越えて、マツダの共通言語になり始めていることです。成果を上げている市場に共通していたのは、特別なノウハウではありません。お客さまの幸せを、自分自身の喜びとして考える文化でした。私は、その文化こそが、世界中のどの市場でも共通するマツダらしさであり、ブランド価値経営を支える最も大きな力だと考えています。

ブランドは、人がつくるものです。だから私は、これからも人を育て、人を信じ、人を起点にブランド価値経営を磨き続けていきます。

Q. マツダはこれらの独自価値をどのような事業戦略で実現していくのですか？

独自の価値は、理念だけでは実現できません。事業戦略と事業構造に落とし込み、再現性のある経営に変えることが必要です。自動車産業が大きく変化する今、問われているのは規模の大きさではなく、変化に適応しながら、自らの価値の源泉を磨き続ける経営力です。そのために、私たちは3つの戦略を一体で進めています。

第一は、「マルチソリューション戦略」[P.22](#)です。電動化は不可逆の流れですが、その進展は市場によって異なります。インフラやエネルギー事情、お客さまの受容性も一様ではありません。だから私たちは、130以上の国と地域で事業を行う企業として、ICE、HEV、PHEV、BEVを、お客さまと市場にとって最適な組み合わせで提供します。一つの技術に賭けるのではなく、選択肢を持ち、現実的で価値ある解を提供し続けます。

第二は、「ライトアセット・協業戦略」[P.23](#)です。「ひと中心」の設計思想や「走る歓び」など、マツダらしさの源泉となる領域には自ら責任を持って投資します。一方で、規模やスピー

ドが求められる領域ではパートナーとの協業により必要な競争力を確保していきます。限られた経営資源を最もお客さま価値につながる領域へ集中するための戦略です。

第三は、強靱な事業構造への転換です。まず、2027年までに、構造的な原価低減1,000億円、固定費効率化1,000億円、合計2,000億円の構造改革をやりきります。これにより、売上高営業利益率(ROS)で約4ポイント相当の稼ぐ力を高め、米国関税をはじめとする外部環境の影響を、自らの力で押し返します。原価改革の基本にあるのが、「マツダ流 良品廉価」です。ただコストを削るのではありません。お客さまが価値を感じるには資源を集中し、徹底的に磨き込むことで、原価当たりの顧客価値を最大化します。

マルチソリューションが市場対応力を生み、ライトアセット・協業が投資効率を高め、強靱な事業構造が持続的な収益力を支える。この3つを一体で実行することが、私たちのブランド価値経営です。

ブランド価値経営とは単なる理念ではなく、それを事業戦略として実践し、財務成果へ結びつける経営そのものなのです。この構造改革によって生み出される収益力が、ROS5%以上や自己資本利益率(ROE)10%以上という持続的な企業価値向上へとつながっていきます。



CEOメッセージ

**Q. 社会から必要とされる企業であるために、
どのように地球や地域と
向き合おうとしていますか？**

私は、技術や事業への投資を判断するとき、いつも自分自身に3つの問いを投げかけています。

「人を幸せにするか」

「社会に貢献できるか」

「その価値を、多くの人に広く届けられるか」

この3つを満たさないものは、どれほど優れた技術であっても、私たちが目指す価値にはなりません。私は、企業価値は、お客さまだけではなく、社会に価値を提供し続けることによって生まれるものだと考えています。だから私たちは、事業と社会貢献を別々には考えません。その考え方は、事業のさまざまな場面に表れています。

例えば、カーボンニュートラルへの取り組みです。私たちは、特定の技術だけを追い求めるのではなく、マルチソリューションの考え方のもと、それぞれの市場やエネルギー事情に応じた最適な選択肢を提供しながら、商品、生産、物流、サプライチェーンを含めたライフサイクル全体でCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

また、持続的な競争力は、一社だけでは生み出せません。マツダは、多くのお取引先さまや販売会社の皆さまと共に成長してきました。だからこそ私たちは、品質、原価、生産性の向上も、一方的に負担を求めるのではなく、共に競争力を高める「共創」の考え方を大切にしています。私は、サプライチェーン全体が強くなることで、日本のものづくりの競争力を守り、地域の雇用や産業基盤を次の世代へ引き継ぐことにつながると信じています。

マツダは広島で育ち、広島と共に歩んできた会社です。地域社会に支えられてきた企業として、持続可能な地域社会と地球環境を未来へつないでいくことは、私たちの重要な責任です。私は、企業は利益を上げるためだけに存在するのではないと思っています。

**Q. マツダの独自性や価値提供の実現を
支える強みは何ですか？**

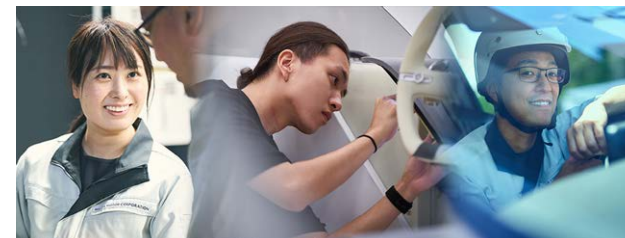
私は、マツダの競争力の源泉は、設備や資金の大きさではなく、人の構想力にあると考えています。私たちは規模で勝負する会社ではありません。だからこそ、限られた条件の中でも知恵を絞り、制約を創造へ変える力が、マツダの独自性を生み出してきました。私は、この力こそが、ロータリーエンジンへの挑戦、「SKYACTIV技術」、そしてブランド価値経営へと受け継がれてきた、マツダのDNAだと思っています。

そのDNAを育んできたのが、広島という土地です。広島は、私たちの本社所在地であるだけではありません。精神的なふるさとであり、使命の原点です。戦後復興という厳しい現実の中でも、諦めることなく知恵を絞り、工夫を重ね、一歩ずつ未来を切り拓いてきた。その精神が、今も私たちのものづくりや経営判断の底流に流れています。

私は、マツダの強みは、「制約があるからできない」と考えるのではなく、「制約があるからこそ、他にはない価値を生み出せる」と考える文化にあると思っています。変化が激しい時代だからこそ、このDNAはますます重要になります。

技術も市場も変化していきます。しかし、人の構想力によって制約を価値へ変える力は変わりません。私は、この力こそが、

これからもマツダが選ばれ続けるブランドであり続けるための、最大の競争力だと考えています。

**Q. 組織として、従業員一人ひとりの力を
どのように引き出し、
持続的な成長につなげているのですか？**

マツダの競争力は、一人ひとりが持つ力を最大限に引き出し、それを組織として価値創造へつなげることで生まれます。そのために進めているのが、「BLUEPRINT」[P.31](#)です。BLUEPRINTは、単なる組織風土変革の取り組みではありません。多様な考え方を尊重し、率直に対話し、一人ひとりが自ら考え、挑戦し、行動できる環境をつくる。そして、その力を部門や地域を越えた協働によって、お客さまへの価値へ結びつけるための経営基盤です。

私は、多様性を性別や国籍、世代といった表層的な属性の違いとしてではなく、価値創造のための前提として捉えています。異なる経験や考え方を掛け合わせ、新しい価値を生み出して初めて、多様性は競争力になります。BLUEPRINTによる変化は、現場にも表れ始めています。商品開発、生産、販売、サービスなど、それぞれの領域で、部門の壁を越えて課題を共有し、「お客さまにとって何が最善か」を起点に、自ら考え、行動する動きが着実に広がっています。

CEOメッセージ

私が目指しているのは、全員が同じ考え方を持つ組織ではありません。一人ひとりの個性や強みが解放され、その違いを掛け合わせながら、一つの目的に向かって力を結集できる組織です。

戦略は、人が実行して初めて価値になります。だから私は、人への投資を、将来の競争力への投資そのものだと考えています。

BLUEPRINTを通じて多様な力を結集させ、それを組織の実行力へ変える。それが、ブランド価値経営を支え、マツダの持続的な成長を実現する原動力になります。



Q. マツダのトップとして果たすべき役割や責任、リーダーシップをどのように考えていますか？

私の役割は、マツダが目指す姿を明確に示し、その実現に向けて、理念、戦略、オペレーション、そして組織を一貫させることです。

私は、企業理念を経営の「北極星」だと考えています。経営環境が大きく変化しても、目指す方向がぶれなければ、戦略や手段は柔軟に変えることができます。経営者に求められるのは、変えるべきものと、変えてはならないものを見極め、迅速に決断することです。

理念を事業戦略へ落とし込み、日々のオペレーションとして実践し、結果につなげる。お客さまへの提供価値が高まり、



定期的に各本部を訪問し、従業員との対話を重ねる(企画・運営は従業員が主体で実施)



海外の各拠点にも足を運び、現地従業員と対話を重ねる(写真はタイの様子)

ブランドへの信頼や顧客ロイヤリティが育まれ、その成果が収益性や資本効率として表れる。私は、この一貫した流れをつくり、実行しきることが、経営者としての責任だと考えています。

その実現に向け、まず、2027年までに、2,000億円の構造改革をやりきり、米国関税をはじめとする外部環境の影響を押し返します。

その先の2030年に向けては、ROS5%以上、ROE10%以上を実現する安定的な事業構造を目指します。これらは、ブランド価値経営によって、外部環境に左右されにくい収益構造と資本効率を確立できているかを測る重要な経営指標です。

そして、その先に目指すのは、150万人のお客さまから選ばれ続け、従業員が誇りを持ち、パートナーから信頼され、社会から必要とされるブランドであり続けることです。

その実現に向けて、私は理念をぶらさず、環境変化には柔軟に対応し、ブランド価値経営を着実に実践していきます。

理念は方向を示し、戦略は道筋を描き、人が未来をつくる。その信念のもと、マツダの持続的な企業価値向上に責任を持って取り組んでいきます。

代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)

毛 龍 勝 弘

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。

【前編】規模ではなく、価値で勝つ。CEO毛龍に聞く、スモールプレイヤーが進むべき道筋とは?
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/202607-brand-management/>

【後編】「ひと」を信じ、組織を変える。価値創造の源泉は「ひと」。

<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/202607-reforming-culture/>

マテリアリティ(重点課題)

マテリアリティの見直しの経緯

マツダは、有識者をはじめとするさまざまなステークホルダーの意見およびマネジメントや関連部門の考えを踏まえ、マツダグループが対応すべき社会課題を抽出し、2016年7月、マテリアリティ(重点課題)を特定、開示しました。

その後、ESG(環境・社会・ガバナンス)を巡る関心の高まりやステークホルダーからの期待の変化、国連が定めるSDGs(持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals)の目標、さらにはマツダグループを取り巻く事業環境や社会環境の変化を受け、継続的にマテリアリティの見直しを行っています。

近年、自動車産業を取り巻く事業環境は一層複雑化し、各課題の相互関係も深まっています。こうした環境変化を踏まえ、マツダはこの度、2035年を見据えた、重要な経営課題を改めて明確化するため、マテリアリティを見直しました。

マテリアリティの見直しの考え方

今回の見直しでは、マテリアリティを社会課題への対応にとどまらず、持続的な企業価値向上を図るために、マツダが重点的に取り組むべき経営課題と実行の方向性を示すものとして捉えました。

マツダは、お客さまに価値で選ばれるブランドを目指し、「ブランド価値経営」を経営哲学に据えています。長期経営計画においても、商品開発、生産、販売、サービスに至るまで、お客さまを起点とした価値創造を経営判断の軸とし、世界中のお客さまに「走る歓び」をお届けするとともに、事業活動を通じた社会的価値の創出により、社会から必要とされ続けるブランドを目指しています。

今後も、社内外の環境変化や各マテリアリティに基づく取り組みの進捗を踏まえ、継続的に見直しを行うとともに、開示内容の充実を図っていきます。これらの取り組みを通じて、お客さま、従業員、パートナー、株主・投資家の皆さま、地域・社会との信頼と共感の循環を高め、「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」というPURPOSEの実現につなげていきます。

マテリアリティの見直し・特定プロセス

以下の4つのステップで見直しを行いました。



STEP1 | 外部環境の認識

2022年のマテリアリティの見直しで整理した「政治とガバナンス」「人と社会」「ヘルスケア」「技術とイノベーション」「環境資源」といった外部環境認識の枠組みを改めて確認した上で、それ以降に生じた電動化・知能化の進展、地政学的リスク、経済安全保障、気候変動への対応など、事業環境および社会環境の変化を整理しました。国内外のサステナビリティ動向やステークホルダーの期待に加え、サステナビリティ委員会のもとで将来課題を討議する「未来部会」での議論や有識者の知見も活用し、マツダにとってのリスクと機会を明らかにしました。これらを通じて、今回のマテリアリティの見直しの前提となる外部環境認識を更新しました。

STEP2 | 経営戦略に基づく重点課題の特定

ブランド価値経営を実践する上で優先的に取り組むべき重点課題を全社横断の検討チームで整理しました。チームには商品開発、生産、販売、サービスなど長期経営計画の策定に携わる各領域の責任者や役員が参画し、STEP1で更新した外部環境認識を踏まえ、経営戦略との整合性、マツダらしさ、サステナビリティ課題への対応を重視して議論しました。加えて、CEOとの対話を通じて経営トップの考えや意思も反映し、環境・社会へのインパクトの観点から重要性を評価した上で、5つのマテリアリティを特定しました。

STEP3 | マテリアリティの妥当性確認

STEP2で特定した5つのマテリアリティについて、有識者へのヒアリングや投資家との対話を通じて得た外部視点を反映し、経営会議および取締役会での議論を経て、経営課題としての客観性と妥当性を確認しました。

STEP4 | マテリアリティの進捗を示す指標・目標の設定および承認

STEP1からSTEP3で整理・特定したマテリアリティについて、関連する取り組み、指標、目標を設定し、進捗を継続的にモニタリングできる体制を整えました。これらについて経営会議で審議を重ねるとともに、取締役会へ報告して妥当性を確認した上で経営会議で承認しました。

マテリアリティ(重点課題)

特定したマテリアリティ

マツダは、マテリアリティの特定にあたり、持続的な企業価値向上とPURPOSEの実現に向けて目指す姿を下図のような循環図で整理しました。私たちは、地域・環境・社会への貢献を通じて、社会から信頼され、必要とされる企業であり続けたいと考えています。そのような企業としての姿勢や取り組みを通じて、マツダが提供する価値や存在意義への共感が広がり、長期的な関係の構築やファンの拡大につながります。また、お客さまや社会からの共感、従業員の誇りを育み、一人ひとりが能力を発揮し、挑戦する原動力となります。さらに、そのような誇りは、志を同じくするパートナーへと広がり、共創を通じた互いの成長・発展につながります。そして、このような価値創出の積み重ねが選ばれ続けるブランド価値の創出につながり、新たな価値創出に向けた投資や挑戦を可能にします。

この循環を回し続けること自体が、ブランド価値経営の実践です。その状態を実現するために取り組むべき課題として、2035年を見据えた5つのマテリアリティを特定しました。この5つのマテリアリティは、循環図と1対1の対応関係になっています。例えば、「価値が明確になりファンが増加」という状態を実現するための課題が、「選ばれ続けるお客さま体験価値の提供」であり、「従業員のブランドへの誇りの醸成」という状態を実現するために取り組むべき課題が「制約を創造に変える力を生み出す人・組織の強化」といった関係性です。

ブランド価値経営の実践



マテリアリティ(2035年に向けて)

選ばれ続けるお客さま体験価値の提供

制約を創造に変える力を生み出す人・組織の強化

パートナーと実現するサプライチェーン強靱化

地域・環境・社会へのポジティブなインパクトの創出

ブランド価値の向上

マテリアリティ(重点課題)

マテリアリティ特定の背景と指標・目標設定の考え方

5つのマテリアリティを重要と考えた背景と、各マテリアリティに関連する指標・目標設定の考え方を示しています。各指標は、マツダが目指す姿の実現に向けた取り組みの進捗や成果を測る重要な指標として設定しています。

マテリアリティ	関連する主なステークホルダー	マテリアリティ特定の背景	指標・目標設定の考え方
選ばれ続けるお客さま体験価値の提供	お客さま・販売会社	お客さまに選ばれ続けるブランドであるためには、品質への信頼を大前提に、お客さまに選ばれる商品と体験価値を提供し続けることが重要です。マツダは、お客さまの声を商品企画・開発に反映するとともに、販売会社とブランド価値経営の思想を共有し、商品・販売・サービスを含むあらゆる接点で一貫したお客さま体験価値の向上に取り組んでいます。また、販売会社とWin-Winの関係を構築し、優れたお客さま体験の提供を目指しています。	「次もマツダを選びたい」「マツダの魅力を他者に伝えたい」というお客さまの思いを継続的に確認し、改善につなげていくため、再購入率・推奨意向指数を指標として設定しています。また、「マツダブランドと共に成長したい」という販売会社の共感・信頼の度合いを測る指標として、ディーラービジネスの価値を示すフランチャイズバリューを設定しています。
制約を創造に変える力を生み出す人・組織の強化	従業員	スモールプレーヤーであるマツダは、変化が激しく不確実性の高い事業環境において、規模で勝負するのではなく、限られた経営資源を生かして価値を創出する必要があります。私たちはこうした制約を新たな発想や創造を生み出す起点と捉え、制約を創造に変える人・組織の実現が不可欠と考えています。最大の経営資源である「ひと」が能力を最大限発揮できる人事制度や仕組みを整えるとともに、人を生かし育てる組織風土の醸成やDX／AXの活用を通じて、制約を創造へと転換し、価値創出を支える人・組織を目指します。	- ブランド価値経営を実践するためには、従業員一人ひとりがお客さま起点で考え行動するとともに、組織全体に浸透させていくことが重要です。その実践状況や従業員の意識・行動変容を把握し、継続的な改善につなげるため、グローバル社員意識調査(GES)の結果を指標として採用しています。その中でも、お客さまを起点としたブランド価値経営の実践度合いを示す重要指標として、「顧客志向」と「バーパス」を設定しています。 2022年に公表した2030経営方針の中で、生産性倍増を宣言しました。ブランド価値経営による成長と、人的資本への投資やDX／AXによる業務変革を通じた生産性向上の成果を測る指標として、間接従業員一人当たりの売上高を設定し、その倍増を目標としています。さらに、その実現を担う人材基盤を測るプロセス指標として、AX人材*数を設定しています。
パートナーと実現するサプライチェーン強靱化	ビジネスパートナー(お取引先さま)	自動車産業は電動化や知能化の進展により、競争環境が大きく変化しています。また、競争力を維持・向上するために必要な投資の規模や領域は拡大・多様化しており、一社だけでそのすべてに対応することは困難です。こうした環境変化の中でもマツダが持続的に競争力を発揮し続けるためには、志を同じくするパートナーとの共創を通じて、強靱なサプライチェーンを構築することが不可欠です。お取引先さまとの相互の成長と競争力向上を図りながら、地域のものづくり基盤の強化につなげ、持続可能な価値創造を支えるサプライチェーンの実現を目指します。	- 広島、山口を主な生産拠点とするマツダにとって、国内生産台数の維持は、地場サプライチェーンを維持・発展させ、持続可能なものづくりを実現するために不可欠であり、国内生産70万台以上を目標として設定しています。 - 地場のお取引先さまとの相互成長を実現するため、2035年に労働生産性を2026年比で25%向上する目標を設定しています。これは、お取引先さまとWin-Winの関係を築きながら、地域全体の競争力向上と持続的な価値創出を実現していく取り組みの進捗を測る指標として位置づけています。
地域・環境・社会へのポジティブなインパクトの創出	株主・投資家、グローバル社会・地域社会、次世代の人々(環境)	持続的な成長を実現するためには、中長期的な視点で環境・社会課題の解決に貢献することが求められます。マツダは、自動車メーカーとして、環境負荷の低減に取り組むとともに、お客さまの安全・安心を守ることを、重要な責任と考えています。独自の取り組みを通じたカーボンニュートラルの実現や資源循環の推進などにより、地域・環境・社会へポジティブなインパクトを創出することで、社会から信頼され、必要とされる企業であり続けることを目指します。	- 自動車業界における重要性や事業への影響に加え、投資家をはじめとするステークホルダーの関心やサステナビリティ開示基準の動向を踏まえ、CO₂排出量や安全に関する指標・目標を設定しています。また、これまで開示してきた指標・目標との継続性も重視しています。 - 人権デュー・ディリジェンスについては、グローバルで求められる人権尊重への対応を着実に推進するため、外部機関の評価指標を採用しました。
ブランド価値の向上	上記すべてのステークホルダー	各マテリアリティへの取り組みを通じて、お客さま、従業員、パートナー、株主・投資家の皆さま、地域・社会との共感・信頼・愛着を積み重ね、それらをブランド価値の向上につなげることで、長く選ばれ続けるブランドを目指し、持続的な企業価値向上を実現します。	- 各マテリアリティの取り組みの成果を総合的に評価する指標として、ROS、ROE、売上高およびブランド価値評価を設定しています。 - お客さま、販売会社、地域・社会などとの関係性の深化により、「選ばれ続けるブランド」を目指し、新車販売台数やお客さまにご納得いただいた対価に加えて、バリューチェーンビジネスを含むブランド価値経営による成長の総量を示す指標として売上高を採用しています。 - ブランド価値評価は、ステークホルダーからの共感・信頼・愛着の蓄積状況を示す指標として位置づけています。

* PythonとMicrosoft Foundry に精通しているAX人材。

マテリアリティ(重点課題)

関連する取り組み・指標・目標

マテリアリティ	関連する主な ステークホルダー	取り組み	指標	目標	対象年度*1
選ばれ続ける お客さま体験価値の提供	お客さま・ 販売会社	• お客さまの声を起点に要件を明確化し、「ひと中心」のクルマづくりにより「走る歓び」を実現 • マツダを選び続け、他の人に推奨したくなるとお客さまに思っていたための取り組み - マツダブランドへの共感を広げるコミュニケーション - お客さまに必要とされるマツダらしい商品・サービス提供 - 徹底的にお客さまとつながることによるバリューチェーンビジネスの強化 - おもてなしを軸とした優れたお客さま体験提供	再購入率	米：業界平均以上*2 2025年度実績：業界平均以下	2030年度
			推奨意向指数	米：業界トップクラス*2 2025年度実績：業界トップクラス以下	2030年度
		「100-1=0」の考え方に基づき、企画から製造まで一貫通貫した品質のつくり込みと、市場問題の早期把握・早期解決	—	—	—
		• 販売網健全化による販売会社収益の安定性確保、販売会社がそれを原資にさらに価値創出していく好循環を創出 • そのため将来への成長に向けた商品、販売戦略を共有し、販売会社を支援し、信頼と共感を獲得	フランチャイズバリュー	米：ノンプレミアムブランド中、5位以内*2 2025年度実績：ノンプレミアムブランド中、6位	2030年度
制約を創造に変える力を 生み出す人・組織の強化	従業員	• 従業員が「マツダで働く価値」を実感して、一人ひとりが高い専門性を発揮し、自律的に考え、成長し続けられる制度・仕組みづくり • 組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」を継続実施し、ブランド価値経営の定着・深化とお客さま起点で行動する文化を醸成	グローバル社員意識調査（GES） • 顧客志向 • パーパス	• 顧客志向：75％ 日本企業トップレベル 2025年度実績：日本企業平均並み • パーパス：65％ 日本企業平均並み 2025年度実績：日本企業平均以下	2030年度
		• DX／AXを推進し、付随業務を効率化するとともに、お客さま起点で創造的な仕事に集中できる環境を整備することで生産性向上を図る • MAXプロジェクト室やAI道場を中心に、AI・デジタル技術を活用できる人材を育成し、社内循環させる仕組みの構築 • 開発領域では、MBDとAIを掛け合わせた「マツダ ものづくり革新2.0」を強力に推進しながら車両・技術開発を加速	間接従業員一人当たりの売上高	倍増（2022年度比）	2030年度
			業務に精通し、かつAI技術に精通しているAX人材数	400名 2026年3月末時点：52名	2030年度
パートナーと実現する サプライチェーン強靱化	ビジネスパートナー （お取引先さま）	• お取引先さまとの「平時共創活動」を通じ、ムラ・ムリ・ムダを構造的に取り除き、品質と原価低減をさらに強化、お取引先さまと共に国際競争力の向上を実現することでお客さまに選ばれ続けるブランド価値を提供する • マツダの技術・人材・知見を活用し、地場のお取引先さまのデジタル化人材育成および省人化により、地域・社会と共に国際競争力向上と人口減少に備えた持続可能なものづくり基盤を構築する	国内生産台数	70万台以上 2025年度実績：73.5万台	2030年度
			地場のお取引先さまの労働生産性	25％増（2026年比）	2035年
地域・環境・社会への ポジティブな インパクトの創出	株主・投資家、 グローバル社会・ 地域社会、 次世代の人々（環境）	• 藻類由来バイオ燃料の開発・実装 • 車載CO₂回収技術によるカーボンネガティブへの挑戦 • 地域循環型エネルギーエコシステムの構築 などにより、将来世代に向けた、2050年カーボンニュートラルへの挑戦	Scope 1,2排出量削減率	国内自社工場・事業所におけるCO ₂ 排出量を46％以上削減（2013年度比） 2025年度実績：27％	2030年度
			Scope 1,2排出量	グローバル自社工場でのCN実現 2025年度実績：747千t-CO ₂ e	2035年
			Scope 1,2,3排出量	サプライチェーン全体でのCN実現 2025年度実績：58,833千t-CO ₂ e	2050年
		限りある資源を生かす、資源循環と環境負荷低減の推進	廃棄物発生量・埋立率	グローバルでの生産・物流工程におけるゼロエミッション達成 2025年度実績：241,411t、0.33％	2030年
			取水量削減率	国内マツダグループ全体の取水量を38％削減（2013年度比） 2025年度実績：39％	2030年度
			サステナブル素材	検討中*3	検討中*3
		• 人が主役、クルマが支える一安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」に基づく、技術開発の推進 • クルマ・人・交通インフラの三位一体での取り組み - などにより、安全・安心なクルマ社会の実現に貢献	自動車技術により対策が可能であるものについて、自社の新車が原因となる死亡事故数	自動車技術により対策が可能であるものについて、自社の新車が原因となる死亡事故数ゼロ	2040年目処
		• 人権デュー・ディリジェンス調査および是正活動 • 苦情処理窓口の整備および救済対応 • 外部とのエンゲージメントおよび情報開示 により、マツダのビジネスに関わる労働者などの労働環境や労働条件を改善	人権デュー・ディリジェンス社外評価結果	自動車業界における優良レベルの体制・取り組みの達成	2030年
ブランド価値の向上	上記すべての ステークホルダー	各マテリアリティにひもづく取り組みの成果としてのKGI	ROS	5％以上 2025年度実績：1.0％	2030年度
			ROE	10％以上 2025年度実績：1.9％	2030年度
			売上高	7兆円 2025年度実績：4.9兆円	2030年度
			ブランド価値評価	検討中*3	検討中*3

*1 マテリアリティにひもづく取り組み・指標・目標については、2035年を見据えた方向性のもと、一部は2030年を目標年次として設定しています。今後、事業環境や取り組みの進捗を踏まえながら、2035年を見据えた目標設定に向けて検討を進めていきます。

*2 他市場について、指標と目標を検討中。

*3 「サステナブル素材」「ブランド価値評価」の目標と対象年度は、2027年の開示に向けて検討中。

サステナビリティ推進

サステナビリティ基本方針

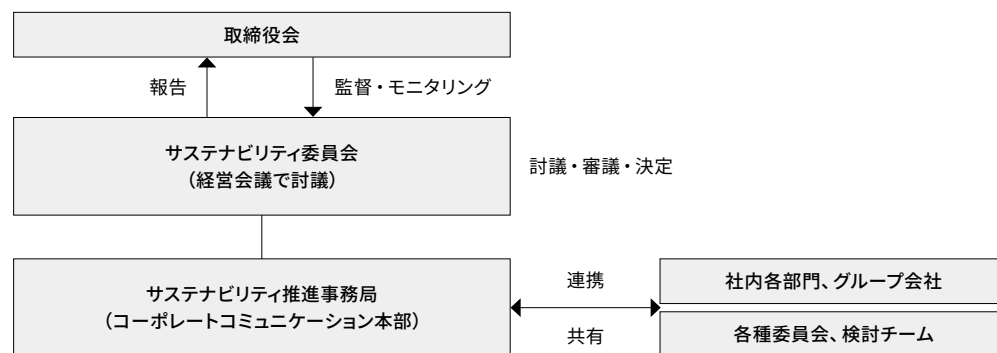
企業理念に基づき、私たちマツダグループは、すべてのステークホルダーの要望や期待に誠実に応えるよう努力しながら、グローバルな事業活動を通じて企業としての持続的な成長を目指すとともに、自社の強みを生かしてさまざまな社会課題の解決に向け取り組むことにより社会の持続可能な発展に貢献していきます。

サステナビリティ基本方針
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/about/>

サステナビリティ推進体制

マツダでは2015年度から取締役会でサステナビリティに関する課題の討議を行ってきましたが、昨今のESGに対する関心の高まりを受け、より実効性のある推進体制の構築が必要と考え、2024年度に全社推進体制の見直しを実施しました。この見直しに伴い、「CSR経営戦略委員会」を「サステナビリティ委員会」に改称・再編しました。この体制のもと、短期および中長期の課題に適切に対応するとともに、課題解決に向け、より実効性のあるプロセスの構築と体制の整備を行っています。また、サステナビリティ委員会で策定された取り組み方針やガイドラインを踏まえ、グループ会社・社内各部門・各種委員会が連携しながら業務を推進しています。各種委員会などで審議されたESG関連案件については適時・適切に取締役会へ報告され、取締役会は当該報告を受け、サステナビリティを巡る課題およびリスクについて討議を行い、監督しています。

サステナビリティ推進体制図

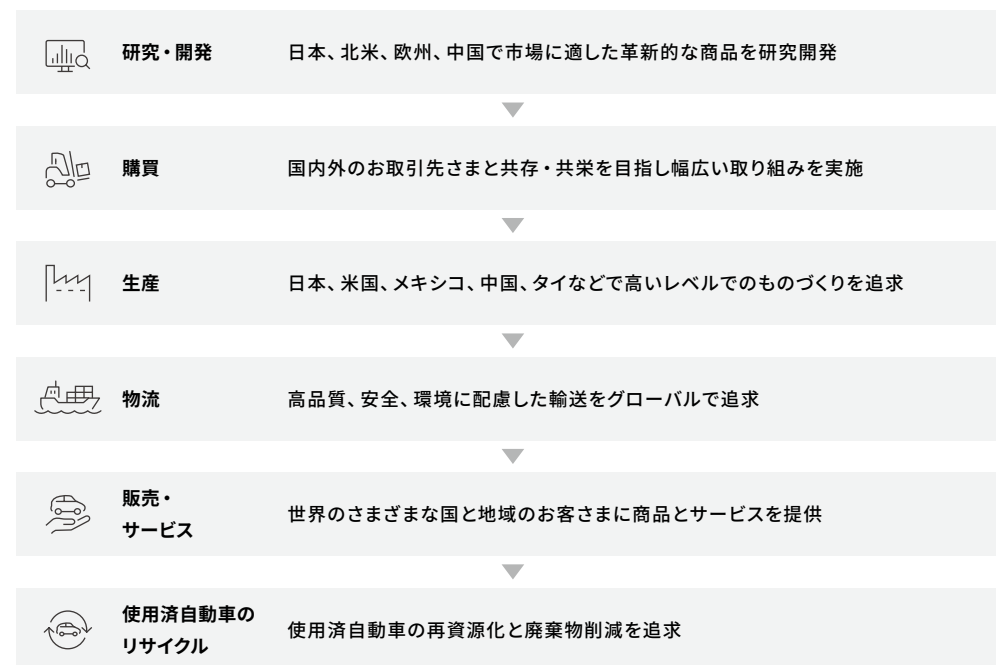


サステナビリティ委員会

グローバルでの社会環境の変化を踏まえ、マツダの短期および中長期の視点から、サステナビリティ取り組みの方向性について討議しています。サステナビリティ担当役員が委員長を務めて経営会議メンバーを招集して定期的に開催しています。なお討議する議題に応じて開催頻度や招集メンバーを決めています。また討議内容に応じて、「未来部会」と「課題対応部会」の2つの部会を設置しています。未来部会では、マツダが持続可能な企業であり続けるために、中長期の視点で会社に関わりうるリスクや機会を考察し、マツダグループ全体のサステナビリティ取り組みの方向性を討議しています。課題対応部会では、社会からの要請や国際的なサステナビリティ関連法規制を踏まえ、喫緊のサステナビリティ課題へのマツダの対応方針を討議しています。

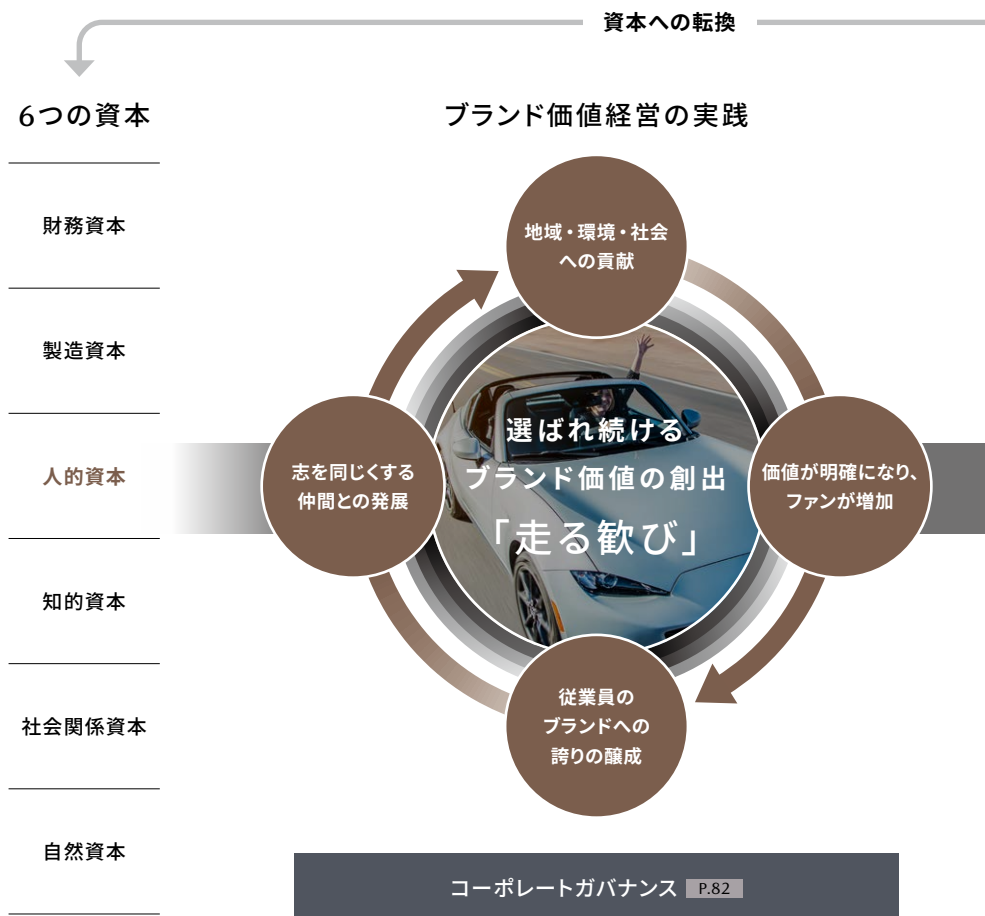
バリューチェーン全体でのサステナビリティ推進

マツダは、お取引先さまや販売会社などと連携し、バリューチェーン全体を通じてサステナビリティ取り組みの推進体制を構築しています。



価値創造プロセス

マツダは、6つの資本の中でも、特に人的資本を強みとしています。従業員一人ひとりが「ひと中心」「飽くなき挑戦」「おもてなしの心」というVALUESを体現し、「いきいきとする体験をお届けする」というPROMISEの実現に取り組んでいます。「ブランド価値経営」を実践し、5つのマテリアリティへの取り組みを通じて、お客さま、従業員、パートナー、地域・社会への価値提供の好循環を創出します。こうした活動を通じて、共感と信頼に支えられたブランドを育み、持続的な企業価値向上と「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」というPURPOSEの実現につなげていきます。



マテリアリティへの取り組み P.11

選ばれ続けるお客さま体験価値の提供 P.71

指標 再購入率、推奨意向指数、
フランチャイズバリュー

制約を創造に変える力を生み出す 人・組織の強化 P.26

指標 グローバル社員意識調査 (GES)、
間接従業員一人当たりの売上高 ほか

パートナーと実現するサプライチェーン強靱化 P.47

指標 国内生産台数、地場のお取引先さまの労働生産性

地域・環境・社会への ポジティブなインパクトの創出 P.39 P.55

指標 温室効果ガス排出量、自動車技術で対策可能な
ものによる自社の新車が原因となる死亡事故数 ほか

ブランド価値の向上 P.5 P.33

指標 ROS、ROE、売上高、ブランド価値評価



VALUES

- ひと中心
- 飽くなき挑戦
- おもてなしの心

PROMISE

いきいきとする体験を
お届けする

PURPOSE

前向きに今日を生きる
人の輪を広げる

ブランドエッセンス



PURPOSE

前向きに今日を生きる人の
輪を広げる

PROMISE

いきいきとする体験を
お届けする

2012年、マツダはブランドエッセンスとして
「走る歓び」を定めました。
私たちが提供したいのは、単なる移動手段ではありません。

思いのままに走る気持ちよさが、心を解き放つ。
新たな発見やかけがえのない出会いが生まれる。
そんな心が動く体験が、日々に彩りを与え、
毎日をいきいきと輝かせる。

「走る歓び」は、そのような人生の豊かさまで含めた
体験価値であり、ひとを中心に考え続けてきた
マツダならではの独自価値です。

その価値は、
「走りだせば心が躍る」
「デザインに心を奪われる」
「すべての体験が直感に沿う」
「新しい世界に心が向かう」
「心から大切にされている」
という、マツダならではの5つの体験によって支えられています。

私たちは、時代とともに「走る歓び」を進化させながら、
マツダと関わる一つひとつの瞬間を、
いきいきとした体験としてお届けします。
心が動くその瞬間こそが、
前向きに今日を生きる原動力になると信じているからです。

VALUES

- ひと中心
- 飽くなき挑戦
- おもてなしの心

独自価値を育んだ歩み — 前向きに今日を生きる人の輪を広げる マツダが駆け抜けた106年の足跡

マツダのブランドエッセンスである「走る歓び」。それは、人の感性や体験を大切にする「ひと中心」の価値観から生まれました。1920年の創業以来、人々の役に立ちたい、誰かの一日を少しでも豊かにしたいという思いのもと、マツダはさまざまな挑戦を重ねながら、社会や人々の暮らしに新たな価値を生み出してきました。現在の「走る歓び」へとつながるこの価値観は、どのような歴史と挑戦の中で育まれてきたのでしょうか？

創業の理念「工業を通じて世の中に貢献する」

自動車業界における存在意義、自らのアイデンティティを明確化



1920
東洋コルク工業創立
コルク業者の再建を目的に会社組織にしてスタート



1927
「東洋工業」へ社名変更
第2代社長の松田重次郎が機械工業へ事業を拡大



1931
「マツダ号DA型」発売
多くの人々の暮らしに役立つ三輪トラックを開発



1945
終戦4カ月後に生産再開
事業存続と地域復興に向け第一歩を踏み出す



1949
海外向けパンフレット
“a pride of Hiroshima!”
発行
広島への想いを表紙に



1960
「R360クーペ」発売
高性能・低価格を実現して
念願の乗用車市場に進出



1961
西独・NSU社と技術提携
革新的な“夢のエンジン”の
開発競争に参画



1967
「コスモスポーツ」発売
世界初となる2ローター式の
ロータリーエンジンを実用化



1984
自動車文化論を提唱
人々の心や感情を重視する
独自のクルマづくりを志向

マツダの歩みを象徴するエピソード

1927

工業を通じて世の中に貢献する

大正から昭和へと時代が進む中、より成長的な分野である機械工業への進出を機に社名を「東洋工業」へ改称。地球を表す円の中に“E”の文字を配したコーポレートマークには、「工業を通じて世の中に貢献する」という理念を表現した。その志は、工作機やさく岩機、そして自動車へと発展した。



1945

地域と共に戦後復興を目指す

原爆投下直後から被災者の救護活動を開始し、東洋工業は、市中心部で壊滅的な被害を受けた県庁など主要機関へ社内施設を貸与。自らも事業の存続に向けて、資材や部品の確保に奔走した。戦後の混乱を乗り越えて生産された三輪トラックは、復興資材を載せて街を駆け巡り、人々が日常を取り戻す大きな支えとなった。



1960

“夢のマイカー”を手の届く存在へ

乗用車市場への挑戦として「R360クーペ」を発売。最新鋭工場を建設し、先端技術や新素材を積極的に採用しながらも30万円という価格を実現した。東洋工業は自動車ユーザーの裾野を広げることが重視。高嶺の花だった乗用車を一般大衆の手の届く存在へと変え、多くの人々のマイカーの夢がより現実のものになった。



1961

企業の存続をかけて革新技術に挑戦

自動車産業の発展とともに市場競争の激化と業界再編の波が押し寄せる中、自主独立を貫くため“夢のエンジン”と呼ばれたロータリーエンジンの開発に挑戦。幾多の困難を乗り越え、6年の歳月をかけて実用化した。その「飽くなき挑戦」の精神は今日のマツダの礎となった。



独自価値を育んだ歩み——前向きに今日を生きる人の輪を広げる マツダが駆け抜けた106年の足跡

ブランドエッセンス「走る歓び」を時代に合わせて進化



1989
初代「ロードスター」発売
人馬一体の楽しさと
気持ち良さを徹底追求



1989
国内販売を5チャネル体制に
飛躍的な台数成長を狙って
販売系列の多角化を推進。
後に再統合



1991
ル・マン24時間レース優勝
通算13回目の出場で
「飽くなき挑戦」を完遂



2002
次世代商品群の導入を開始
ブランドDNAを100%体現
“Zoom-Zoom”をブランド
メッセージに



2007
技術開発の長期戦略を発表
走りと環境の調和
「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」



2010
SKYACTIV技術を発表
ビルディングブロック戦略を
実現に導く革新的技術



2010
デザインテーマ「魂動」発表
デザインコンセプトカー
「マツダ 靄 (SHINARI)」を
初公開



2017
レストアサービス開始を発表
愛車に永く乗り続けたい
オーナーの思いに寄り添う



2025
独自のCO₂回収技術を公開
「JAPAN MOBILITY SHOW
2025」の出展テーマは「走る
歓びは、地球を笑顔にする」

マツダの歩みを象徴するエピソード

1989

ひとの感性を大切に作るクルマづくり

自動車文化論が説いた人の感情や気持ちを大切に
にする考えは、感性工学を駆使した人間研究へと
発展。その取り組みの象徴として誕生した初代
「ロードスター」は、意のままに操る楽しさやオー
プン走行の爽快感を追求。人馬一体の魅力は、多
くの人々の心を捉えた。



1989

ユーノス／オートザムの販売チャネルを新設

国内販売を80万台に倍増させる意欲的な計画に
基づき、販売チャネルを5系列に拡大し、各チャ
ネルのブランド名を冠した新型車を大量に投入。し
かし、バブルの崩壊で大幅な計画未達に終わり、
1990年代半ばにはフォード傘下で経営再建を図
る事態に。ここで失地回復の中心に据えたのが
「マツダ」を軸にしたブランドの再統一だった。



2002

“Zoom-Zoom”をブランドメッセージに

世界共通の視点でブランドDNAを定義し、その価
値を体現する次世代商品群を順次投入。高い動
力性能や躍動的なデザインと共に生まれたブラン
ドメッセージが“Zoom-Zoom”。「ブービー」とい
う走行音を意味する英語の子ども言葉で動くこ
への感動を表現。心ときめくドライビング体験を届
けるマツダの約束を表した。



2007

「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」で いつまでもワクワクするクルマを

すべてのお客さまに「走る歓び」と優れた環境・安
全性能を届けるために、マツダはエンジン・車体・
変速機などクルマの基本性能をゼロから見直した
上で、段階的に電気デバイスを組み合わせる「ビル
ディングブロック戦略」を公表。後にその核となる
「SKYACTIV技術」で、走りと燃費の高次元での両
立という「ブレークスルー」に挑戦してきた。



02

VALUE CREATION ROADMAP

価値創造の道筋

持続的な価値創造と企業価値向上に向けて、すべての意思決定の中心にお客さまを据える「ブランド価値経営」を軸とした成長戦略を説明します。

MAZDA

2030 VISION／2030経営方針

マツダは企業理念の実現に向けて、2030年時点で目指す姿を2030 VISIONとして掲げ、それを具体化するための2030経営方針を策定し取り組みを進めています。2030年までを「電動化の黎明期」と捉え、3つのPHASEに分けて段階的にパートナーと電動化を進めており、現在PHASE2（2025～2027年）の取り組みを推進しています。

2030 VISION

「走る歓び」で
移動体験の感動を量産する
クルマ好きの会社になる。

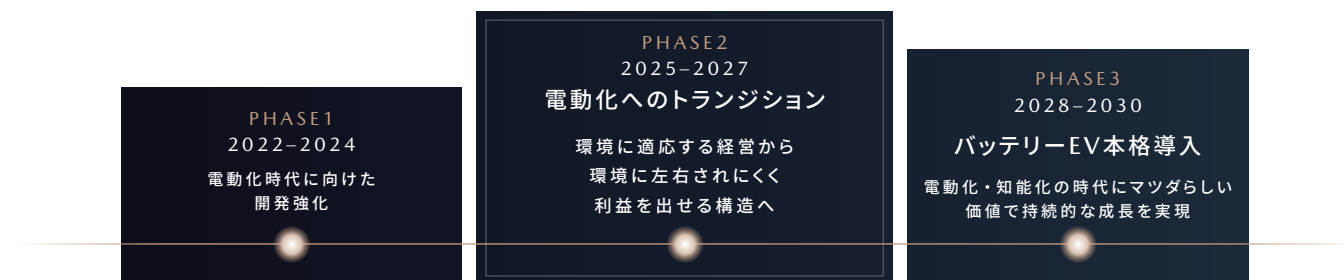
2030経営方針

経営の基本方針

マツダは、地球と社会に責任を持って事業活動を行っていくことが企業の使命と考え、経営の基本方針として次の3つを掲げます。

- | | |
|--------|---|
| 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 |
| 基本方針 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 |
| 基本方針 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、お客さまに支持され続けること |

2030年に向けたロードマップ



PHASE2の方針

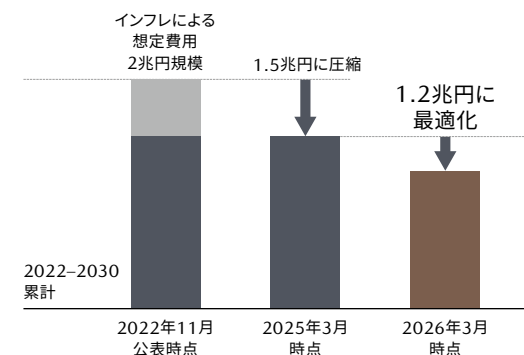
- 不透明で変化の大きい電動化への移行期を乗り切るために事業構造を鍛えて経営の足腰を強くする期間。
- 「マルチソリューション戦略」で選択と集中を徹底し段階的に電動化技術を積み上げ続ける。
- 不透明な状況下における実行戦略として「ライトアセット・協業戦略」に基づいた対応を進める。
- 構造的な原価低減活動による変動費削減1,000億円、固定費削減1,000億円に向けて、サプライチェーン構造変革など資本効率の改善により事業構造の強靱化に取り組む。
- 米国の「ブランド価値経営」による事業改革成功のエッセンスを、日本をはじめアジア地域に展開し、ビジネスの強化に取り組む。

PHASE2の主な進捗

市場を注視し、お客さまを中心に置きながら、環境変化に応じて経営資源の配分を柔軟に見直しながら、着実に電動化への移行を進捗。

- 「BEVは意志あるフォロワー」のアプローチで、2030年までの電動化投資を約2兆円から約1.2兆円へと最適化。
- 電動化の進展が速い地域には重慶長安汽車股份有限公司との共同開発車をタイムリーに投入するとともに、HEVの拡充やSDVの基盤整備、次世代エンジンの開発など、独自価値を発揮する領域にリソースを集中させ、着実に開発を推進。
- 構造的な原価低減活動による変動費削減と固定費削減は着実に進捗。
- 日本をはじめアジア地域でブランド価値経営を展開し、リテールオペレーションとマーケティングを強化。

電動化投資の総額



マルチソリューション戦略

戦略概要

世界全体で電動化が進展しているものの、国や地域ごとにお客さまの価値観や生活スタイル、エネルギー政策や規制、充電インフラの整備状況など、事情は異なります。マツダは、「ブランド価値経営」に基づくお客さま起点の考え方のもと、多様なニーズや地域特性に応える選択肢を提供するため、「マルチソリューション戦略」を推進しています。ICE、HEV、PHEV、BEVなどのパワートレインを展開するとともに、カーボンニュートラル燃料を含むさまざまな技術の可能性を追求しています。

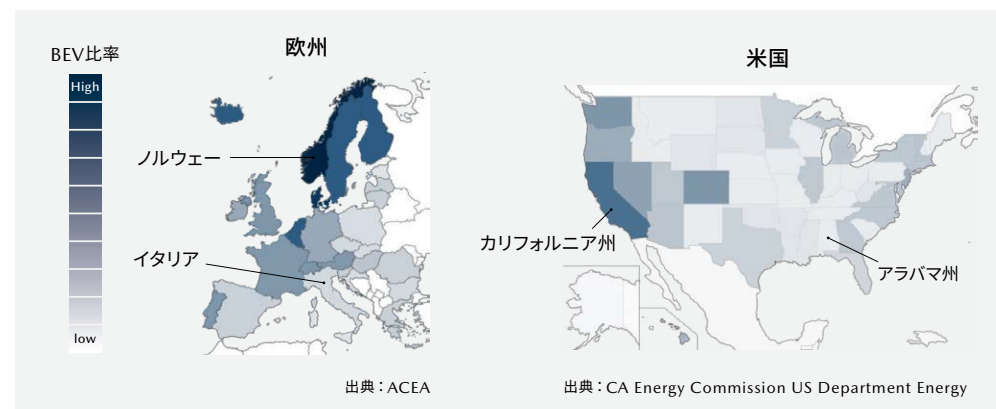
この戦略を実現するにあたり、「マツダ ものづくり革新」^{P.67}により培ってきた高効率な開発・生産体制や、ビルディングブロック構想のもとで長期的に蓄積してきた技術資産を活用しています。長年培ってきた技術や強みを生かしながら、変化する市場環境やお客さまニーズに柔軟に対応し、持続的な価値創造につなげていきます。



「BEVは意志あるフォロワー」

マツダは、2030年までを電動化の黎明期と位置づけています。「BEVは意志あるフォロワー」のアプローチで、電動化の進展速度やお客さまニーズが市場ごとに異なる中、市場動向を見極めながら柔軟に対応する方針です。2030年時点での電動車販売は20～25万台規模とし、マツダのグローバル販売の約15%をカバーできる体制を整えていきます。

BEV比率(2025年)



電動化の進捗は国・地域によって大きく異なる

サステナブル“Zoom-Zoom”宣言とビルディングブロック構想

マルチソリューション戦略は、技術開発長期ビジョン「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」*に基づくビルディングブロック構想の上に成り立っています。ビルディングブロック構想は、「走る歓び」と優れた環境・安全性能を両立するために、すべての構成技術に対して理想を追求しながら、長期的な視点で段階的に技術を積み上げていく考え方です。この構想のもとで誕生した「SKYACTIV技術」は、エンジンやトランスミッションなどのベース技術で大幅な改善を実現し、2012年発売の初代「MAZDA CX-5」以降のマツダの商品群に幅広く展開されています。

* 2007年に策定されたマツダの技術開発長期ビジョン。「走る歓び」と優れた環境・安全性能の両立を目指す。
2017年には「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」へ発展し、「走る歓び」を通じて「地球」「社会」「人」の課題解決に取り組む方針を掲げている。

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
EVだけがすべてなのか？自由な選択肢でCO₂削減に参加できる、マツダのマルチソリューション戦略
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20241031-sbtokyo/>

毛籠CEOがジャパンモビリティショーで語る、カーボンニュートラル実現に向けたマツダの未来予想図
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20241120-jms-multipathway/>

ライトアセット・協業戦略

戦略概要

電動化、ソフトウェア、知能化、自動運転、コネクティビティなど、技術の進展に伴い、自動車産業はこれまで以上に大きな投資を必要としています。

「ライトアセット・協業戦略」とは、既存資産の活用度を高めるとともに、従来の自前主義から脱し、パートナーの皆さまとの協業を積極的かつ柔軟に進めていくアプローチです。基盤領域では協業や既存資産の活用を進める一方、マツダならではの価値「走る歓び」を創出する領域に経営資源を集中することで、ブランド価値の向上と持続的な成長を実現します。

特に電動化においては、2030年までの電動化の黎明期に事業の持続性を評価し、どこで勝つかを明確にした上で、投資の質を変え、投下資本の効率を高める構造へ転換していくために、最小の投資で最大のマーケットカバレッジを実現していきます。これは単なる効率化ではなく、ハイブリッド商品やラージ商品、ICEへの継続投資など、マツダ独自のブランド価値を創出する領域に資源を集中する取り組みです。

またライトアセット・協業戦略の考え方は、知能化やSDV時代でも同様です。SDVに必要となる膨大なソフトウェア領域でも、自前主義に固執せず、協業や共創を通じて基盤を効率的に開発し、マツダが一貫して大切にしている「ひと中心」の開発思想 **P.58** に基づくマツダ独自の技術開発に経営資源を集中します。



さまざまなパートナーとの協業事例

協業先：トヨタ自動車株式会社

- 生産合弁会社「Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.」の設立・運営[米国]
- MAZDA E/E ARCHITECTURE+、先進運転支援システム(ADAS)、電動パワートレインなどの開発*
- ハイブリッドシステムの受給
- 小型車・商用車の受給
- 販売金融事業[米国、カナダ、日本、オーストラリア、ニュージーランド、英国、他]
- 電池エコシステムの構築に向けた車載用電池を活用したスリープ蓄電システムの実証実験など

* トヨタ自動車株式会社に加え、株式会社デンソー、株式会社ブルーイーネックスとの協業。



MAZDA CX-50 Hybrid

協業先：重慶長安汽車股份有限公司

- 合弁会社「長安マツダ汽車有限公司」(車両生産など)、「長安マツダエンジン有限公司」(エンジンおよび電駆ユニットシステム生産)の設立・運営[中国]
- 「長安マツダ汽車有限公司」において、電動ミッドサイズセダン「MAZDA EZ-6」/「MAZDA6e」*、新型電動クロスオーバーSUV「MAZDA EZ-60」/「MAZDA CX-6e」*の開発・生産・販売

* 中国国外で販売される場合の車種名。



2026年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞したMAZDA EZ-6/MAZDA6e

協業先：パナソニック エナジー株式会社

- 車載用円筒形リチウムイオン電池の調達

協業先：いすゞ自動車株式会社、スズキ株式会社、ダイハツ工業株式会社

- 車両受給

CVCOメッセージ



経営役員CVCO(最高バリューチェーン責任者)

大塚 正志

メッセージのポイント

1

「お客さまに選ばれるために何が必要か」を軸に、
全社横断の戦略へ転換

2

社内ステークホルダーを広く巻き込み、
2035年に向けた長期戦略の議論を推進

3

共通の事実やデータを基盤に、
迅速な意思決定と経営PDCAを促進

選ばれ続けるブランドを目指し お客さま起点で全社をつなぐ経営戦略を推進します

Q. 変化の時代において 経営戦略をどのように考えていますか？

自動車産業の構造やビジネスモデルが変化し、競争環境が激化する中で、スモールプレーヤーであるマツダが持続的に成長するためには、「お客さまに選ばれ続けるブランド」であり続けることが重要です。その実現に向けて、私たちは経営戦略のあり方そのものを見直しています。

これまで商品・技術・人事・生産など各領域で、それぞれの戦略を持ち、個別に最適化を進める傾向がありました。しかし、「ブランド価値経営」を実現するためには、すべての領域が「お客さまに選ばれるか」という共通の視点でつながっていることが不可欠です。

そこで2025年から経営戦略の枠組みを見直し、領域別に独立していた戦略を連動させ、一体で議論し実行する仕組みへ転換しました。現在は、2035年のありたい姿に向けた長期戦略について、商品・技術・市場・人材などの戦略を一体で捉えながら、全社横断で議論を進めています。

マツダのビジネスは、クルマやブランド体験をお客さまにお届けし、その価値を感じていただくことで初めて売上が立ちます。世の中がどう変わろうと、この本質は変わりません。さらにお客さまにとって、クルマの購入はあくまでスタートであり、その後の保有体験を含めて価値を提供し続けていくことが重要です。だからこそ、各部門が連携し、一体となってお客さま価値を創出する必要があります。

例えば、従来はプロダクトアウトの発想が強く、商品・技術戦略を起点に事業計画を推進してきました。現在は市場戦略との接続を強化し、お客さまや市場の声をしっかりと吸い上げた上で中長期の商品計画を検討しています。これは単なる商品企画プロセスの改善ではありません。商品を起点に市場を考えるのではなく、「お客さまに選ばれるために何が必要か」という視点から商品・技術・サービスを構想する経営への転換でもあります。

また、全社横断で戦略を議論し、全社最適で透明性の高い意思決定を行うため、商品開発、販売、サービスなど各領域の責任者に加え、各市場の責任者や社外取締役も早期検討段階から参加し、お客さまや市場の視点を踏まえながら全社としての優先順位や方向性を議論しています。戦略間の整合をあえて問い直し、矛盾やギャップを顕在化させながら、全社としての意思決定につなげています。このように、私たちは「お客さまに選ばれるか」を共通の判断軸として持ち、各戦略を連携させながら、全社一丸となって価値創出に取り組む経営へと変革を進めています。



全社横断の議論の様子

CVCOメッセージ

Q. 経営戦略をどのように実行していきますか？

ブランド価値経営を実現するためには、全社で共通の目標のもとで、同じ事実に基づいて議論し、迅速に意思決定できる経営基盤が不可欠です。そのため私たちは、全社のあらゆる領域で「より速く・よりシンプルに・より効率的に」を徹底しています。これは単なるコスト削減や効率化の取り組みではなく、限られた経営資源を、お客さま価値の創出に集中させるための考え方です。AIやデータの活用により意思決定を迅速化し、開発リードタイムの短縮や在庫回転率の向上を進めることで原価低減および固定費削減を実現します。さらに、創出した経営資源を商品・サービス・お客さま体験の向上へ再投資することで、競争力の強化を図っていきます。その実現に向けて、私たちは大きく2つの取り組みを進めています。

取り組み 1

外部環境変化への機動的な対応：

不確実性の高い時代においては、市場や政策、規制環境などの変化をいち早く捉え、迅速に経営判断へ反映することが重要です。

渉外部門をはじめとした社内の専門組織による継続的な情報収集・分析を行い、その内容を経営判断へ迅速に反映する体制を整えています。また、グローバルで発生する規制や市場環境の変化も早期に可視化し、投資判断や事業運営の見直しにつなげてきました。例えば2025年の米国における輸入自動車への追加関税導入時には、需要動向や政策変化を踏まえて迅速に対応し、コスト改善につなげました。引き続き、足元の外部環境の変化を的確に捉えながら、機動的な経営判断を行っていきます。

取り組み 2

データに基づく経営管理の高度化：

2026年にマテリアリティをアップデートし、ブランド価値経営を実現するための経営課題として整理し直しました。**P.11** これにひもづく全社共通の指標を設定し、進捗管理を通じてPDCAを促進する仕組みの構築に取り組んでいます。

また、全社最適の意思決定を実現するため、AIを活用したグローバルデータの一元化と経営管理ダッシュボードの整備を進めています。従来は部門ごとに分断されていた情報を統合することで、実務担当から経営陣までが同じ事実に基づいて議論・意思決定できる環境を構築しています。これらの取り組みは、2025年9月に立ち上げた全社横断のAI活用専任組織である「MAX (Mazda AI Transformation) プロジェクト室」**P.32** が主導しています。

例えば、グローバルの製造・販売状況をリアルタイムで把握することで、需要に応じた生産・販売の最適化や、キャッシュ・フローの最大化につなげようとしています。こうした基盤整備を通じて、お客さまや市場の変化をいち早く捉え、全社で共有しながら、ブランド価値向上につながる判断の質とスピードを高めています。

Q. 全社変革をどのようにリードしていきますか？

激しい環境変化の中にあっても、次の世代に残すべきマツダの姿を仲間と共に描き、その実現に向けた道筋をつくることが私の責務です。経営戦略の推進とは、ブランド価値経営を会社全体の活動として実践していくことそのものです。私たちは、商品、技術、市場、人事、生産など、それぞれの機能が個別に最適化を追求するのではなく、「お客さまに選ばれ続ける」という北極星のもとでつながり、同じ方向を向いて意思決定することが重要です。私は、その全社をつなぐ役割を担っていると考えています。異なる立場

や専門性を持つ人たちが同じ目標に向かって議論し、経営判断につなげられる環境を整える経営戦略を推進します。

不確実性の高い時代だからこそ、変化に振り回されるのではなく、自ら変化を生み出す組織であり続けなければなりません。誰もが同じ情報に基づいて活発に議論し、迅速に判断し、行動できる環境整備をさらに進めていきます。

ブランド価値の向上は一朝一夕に実現するものではありません。だからこそ、全社をつなぎ、組織としての意思決定力と実行力を高め続けることで、お客さまに選ばれ続ける価値を生み出し、マツダの持続的な成長を支えていきます。

従業員メッセージ



クルマ開発本部
商品企画部

久保 裕希

私たち商品企画の役割は、お客さまの声を起点にしながら、その期待を上回る価値を創造することです。お客さまが求めていることに応えるだけでなく、まだ気づいていない魅力や体験まで提案することで、「選ばれ続けるブランド」の実現に貢献したいと考えています。従来と比較して商品企画の進め方は大きく変わりました。企画・開発・販売などの部門が初期段階から連携し、市場視点と技術視点を融合させながら価値を共創することで、より迅速で質の高い意思決定が可能になっています。こうした取り組みを通じて、お客さまの期待を超える価値の創出につなげていきます。

人事本部長メッセージ



人事本部長
西川 智士

メッセージのポイント

1

人事戦略は従業員の能力を最大限に引き出し
企業理念や持続的成長に貢献するもの

2

人事戦略の進捗や従業員の状態を把握できる
指標・目標を設定して経営判断に生かしていく

3

BLUEPRINTでブランド価値経営の定着・深化や
ダイバーシティのさらなる推進を図る

人事戦略による人・組織の強化を通じて お客さまを起点にした価値創造を支えていきます

Q. 人事戦略で目指す 人材・組織像を教えてください。

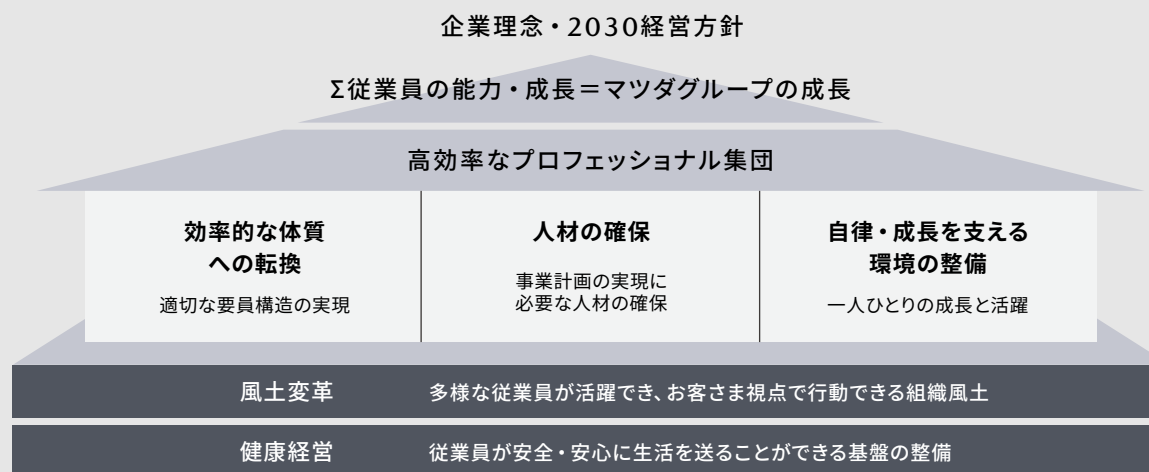
私たちの最も大切な資産は人です。マツダが持続的に成長し、お客さまから選ばれ続けるブランドであるためには、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、その総和によって価値創造を実現していくことが不可欠です。私は、入社以来一貫して人事領域で仕事を積み重ね、多くの従業員の挑戦や成長を見てきました。その経験から、人材は単なる経営資源ではなく、価値創造や競争力の源泉でもあると考えています。

一方、少子高齢化や終身雇用の崩壊、若者の製造業離れ、働き方の多様化など、人材を取り巻く環境は大きく変化しています。

地方都市に本社を置くマツダにとって、人材の確保・定着・活躍を実現するためには、従業員が「マツダで働く価値」を実感して自ら成長し続けられる制度・仕組みづくりがこれまで以上に重要になっています。

企業理念や経営方針の実現に向け、従業員一人ひとりが最大限に発揮した能力の総和(Σ)をマツダの持続的な成長につなげていくために、人の領域の重点課題と優先的に取り組むべきことを体系的にまとめたものが人事戦略です。

人事戦略が目指す姿は「高効率なプロフェッショナル集団」への転換です。高効率なプロフェッショナル集団とは、一人ひとりが高い専門性を発揮し、自律的に考え、多様な仲間と共創しながら、高い付加価値を生み出せる組織です。変化の激しい環境に



人事戦略の全体像

人事本部長メッセージ

においても、経営課題に迅速に対応し、持続的な価値創造を実現できる強靱な組織を目指しています。そのために、人の領域の重点課題である「効率的な体質への転換」「人材の確保」「自律・成長を支える環境の整備」と、その基盤である「風土変革」と「健康経営」に取り組んでいます。

私たちが求める人材像は、お客さま起点で考え、自ら行動し、多様な仲間と共創しながら価値を創造できる人材です。変化を前向きに捉え、学び続けながら挑戦する人材が増えることで、マツダの競争力はさらに高まると考えています。

マツダで働くすべての従業員に求められることは、「ブランド価値経営」に基づき、お客さま起点で日々の仕事に向き合うことです。そして、お客さまや仲間の感情を思って行動しながら挑戦を続けることです。そのためには、安全・安心に働ける環境と風通しの良い職場風土が欠かせません。人事戦略の取り組みを通じて、逆風にも負けない強靱さとしなやかさ、そして温かさを兼ね備えた組織を作り上げていきます。

Q. 人事戦略の進捗と

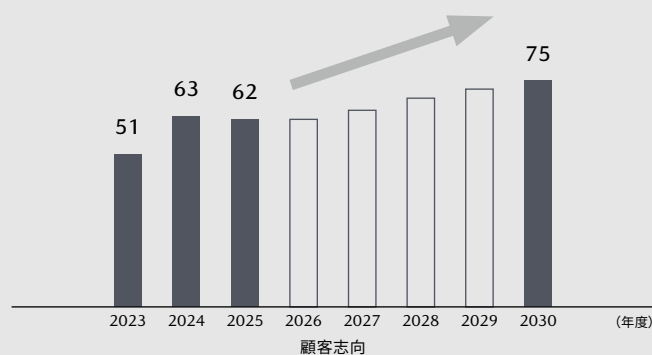
今後の取り組みを教えてください。

2026年3月期は、人事戦略の推進に向けたロードマップの策定と取り組みの進捗を測る指標・目標の設定に取り組みました。全社マテリアリティの「制約を創造に変える力を生み出す人・組織の強化」を示す指標・2030年度目標として「グローバル社員意識調査(GES)」の「顧客志向」75% (日本企業トップレベル)・「パーパス」65% (日本企業平均並み)を設定しました。P.14
この背景は、各施策の進捗の確認だけでなく、各施策が従業員にどのように受け止められ、意識や行動にどのような変化をもたらしているのかを把握することも重要だと考えたためです。

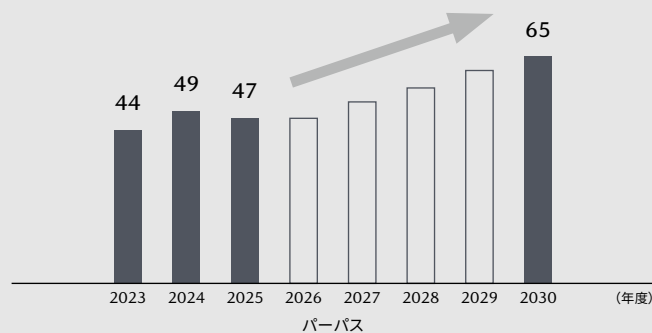
結果は、経営陣ともタイムリーに共有し、人事領域における変化や課題を早期に把握しながら、必要な対応へと迅速につなげていく体制を構築しています。また、進捗状況については社内外にも発信していきます。

2027年3月期は、人の領域の重点課題のうち、効率的な体質への転換および自律・成長を支える環境の整備に、特に力を入れて取り組んでいます。効率的な体質への転換では、事業戦略や

マテリアリティで設定したグローバル社員意識調査の目標(マツダ単体)(%)



(%)



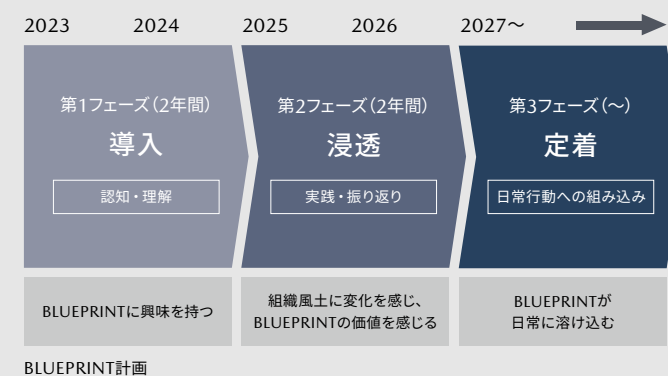
AIをはじめとするデジタル技術の活用を見据え、領域ごとに目指すべき要員構造を描き、それに向けた移行計画の具体化を進める予定です。また、自律・成長を支える環境の整備では、職場の声を積極的に拾い上げ、従業員の成長や活躍をより促進していくための課題の洗い出しとその解決に向けた制度や仕組みの充実を進めていきます。

一人ひとりが能力を発揮し、自ら成長を実感できる環境を整えることで、人的資本の価値最大化につなげていきたいと考えています。

Q. なぜ組織風土変革の取り組み

BLUEPRINTに注力するのですか？

私たちは、従業員の能力を最大化させるためには、制度や仕組みだけでなく、それを支える組織風土が重要だと考えています。風通しが悪い内向きの組織では、本来持っている力を十分に発揮することはできません。だからこそ私たちは、一人ひとりが能力を発揮して価値創造につなげる組織風土への変革が経営上でも重要な基盤であると考え、「BLUEPRINT」に取り組んでいます。



人事本部長メッセージ

BLUEPRINTでは、お客さまや共に働く仲間届けたい感情を上段に置き、その実現に必要な行動や風土、そしてリーダーシップを下段に置いています。その根本の考え方は、相手に届けたい感情を起点に行動することです。これは、ブランド価値経営を支える重要な考え方の一つでもあります。お客さまから選ばれ続けるブランドの実現に向けてブランド価値経営を実践していくためには、販売やサービスに従事する従業員だけでなく、マツダで働く一人ひとりがお客さま起点で考えて行動することが欠かせません。その点でBLUEPRINTは、組織風土変革にとどまらず、一人ひとりがブランド価値経営の実践を再認識する機会でもあると考えています。私たちは、一人ひとりが「自分はお客さまに向けて何ができるのか」や「相手にどのような価値や感情を届けたいのか」を起点に考えて行動につなげることを

大切にしています。その積み重ねがお客さま価値の創造につながり、ひいてはマツダらしい価値を生み出す力になると考えています。

BLUEPRINTは、欧州と北米の拠点で先行的に実施し、日本では14名のマスターナビゲーターが2023年に活動を開始し、導入・浸透・定着のフェーズで継続的に取り組んでいます。各BLUEPRINTセッションはナビゲーターとして育成された従業員が中心になって実施しています。2026年3月期までに約700名のナビゲーターが技能系従業員を含む約24,000名の従業員へ展開しました。2027年3月期はブランド価値経営の定着・深化に向けた重要な活動として推進しています。2026年に開催した「MAZDA MIRAI 2026」[P.29](#)を起点に、BLUEPRINTセッションで全従業員への展開や職場での対話を進め、一人ひとりが

ブランド価値経営の理解を改めて深め、自らの仕事に落とし込み行動する機会としています。

数年にわたり注力しているBLUEPRINTの成果はGESにも表れ始めています。この結果は、従業員一人ひとりのお客さま起点の意識や行動にも変化の兆しが表れ始めていると受け止めています。私たちは、こうした組織文化こそが、持続的な価値創造と企業価値向上を支える重要な競争力になると考えています。

Q. どのように多様性を 価値創造につなげていきますか？

最も大切な資産である人は価値創造の源泉でもあります。その価値は、単一的な価値観や考えから生まれるものではありません。多様な人材が、それぞれの違いをお互いに受け入れ、認め合い、対話し、共創することで、新たな発想や価値創造が生まれると考えています。つまり、マツダにとっての多様性は価値創造の重要な経営基盤であり、ダイバーシティの推進はマツダらしい価値を創造するために欠かせない取り組みです。性別や年齢、国籍、障がいの有無、性的指向、性自認にかかわらず、すべての従業員が能力を発揮し活躍できる制度・規程の拡充に取り組み、マツダらしい価値の創造を根底から支えていきます。

ダイバーシティ推進の要は、職場環境や制度の整備だけではありません。健全な職場風土がベースにないと成立しません。BLUEPRINTの「相手に届けたい感情を起点に行動する」ことは、相互理解や対話を促し、多様な人材が能力を発揮できる組織づくりにもつながります。ダイバーシティをさらに推進していく観点からも、引き続きBLUEPRINTに取り組んでいきます。

一人ひとりの従業員が自ら考え、対話し、多様な仲間と共創しながら価値を創造していく組織文化を育んでいきます。

INTENDED (CUSTOMER) EXPERIENCE 届けたい(お客さま)体験	大事にされている I feel appreciated	ひらめきを感じる I feel inspired	安心感がある I feel reassured	ありのままで 仲間ていられる I feel included
OPTIMAL INTERACTION & BEHAVIOUR 実現のための行動	認め合う Recognise	情熱を分かち合う Share your passion	誠実に対応する Deliver with integrity	思いやる Omoiyaru
STIMULATING CULTURE 後押しする風土	違いを受け入れ合う Inclusive	好奇心あふれる Curious	心くばりがある Caring	自然に繋がりが合う Connecting
OPTIMAL LEADERSHIP 理想のリーダーシップ	自分の事のように 共に遊ぶ Celebrate	周囲を後押しする/ 自主性を尊重する Empower	自ら相手に働きかける Reach-out	オープンマインドで 接する Be open-minded

BLUEPRINTでは、組織風土変革に向けた大切にしたい価値観として、「届けたい(お客さま)体験」を起点に、そのために必要な「実現のための行動」「後押しする風土」「理想のリーダーシップ」を定めています

ブランド価値経営を、一人ひとりの行動へ — MAZDA MIRAI 2026とBLUEPRINTによる組織風土変革

2026年、マツダは「MAZDA MIRAI 2026」を開催し、「ブランド価値経営」の考え方や2035年に向けたありたい姿について理解を深めました。その学びを一過性のイベントで終わらせず、組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」による対話や職場での実践につなげることで、自らの業務や組織運営を見直す取り組みを進めています。また、社内コミュニティサイト「GARAGE@MAZDA」では、お客さま起点で取り組む各職場の実践やお客さまの声を継続的に共有し、お客さま起点の価値創造の浸透を推進しています。



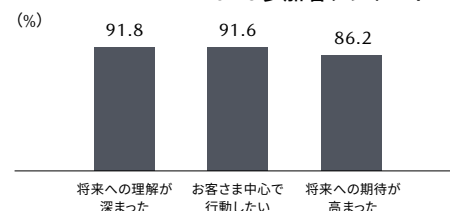
MAZDA MIRAI 2026 — ブランド価値経営・2035年に向けたありたい姿を理解

ブランド価値経営の考え方やマツダらしい価値、将来に向けた戦略への理解を深める場として開催しました。全従業員、国内の販売会社および海外拠点関係者など約24,000名が参加し、マツダらしい価値とは何か、お客さまから選ばれ続けるために何が必要かを考える機会となりました。



マツダが目指す未来を全社で共有

MAZDA MIRAI 2026参加者アンケート*



* 幹部社員を対象としたアンケート結果。

BLUEPRINT — 対話を通じて職場実践へ

MAZDA MIRAI 2026で得た学びを自らの仕事や職場での実践につなげるため、BLUEPRINTによる対話を進めています。お客さま起点とは何か、自分たちの仕事を通じてどのような価値を届けるのかを話し合い、それぞれの行動へ落とし込んでいます。



従業員同士が対話を深め実践につなげる

参加者の声にみる行動変容

1 お客さま価値を判断基準にする

“自分たちの仕事がお客さまにどのような価値を届けるのかを、日々の判断基準にしたい”
“業務の効率や慣習ではなく、お客さま価値を起点に考えることの重要性を改めて認識した”

2 お客さまの解像度を高める

“お客さまがどのような体験を求めているのか、これまで以上に想像しながら仕事を進めたい”
“現場や市場との接点を増やし、お客さま視点で自分の業務を見直したい”

3 社内外の仲間も「お客さま」

“関係部門や取引先を含め、相手の立場や期待を考えながら仕事を進めたい”
“社内のやり取りにおいても、お客さま対応と同じように相手目線を大切にしたい”

4 対話を通じた価値創造

“メンバーとの対話を増やし、お客さま価値につながる行動を組織として考えていきたい”
“一人で完結するのではなく、多様な意見を取り入れながら価値創造につなげたい”

GARAGE@MAZDA — 日々の発信を通じて、お客さま起点での価値創造を社内に浸透

社内コミュニケーションサイト「GARAGE@MAZDA」では、お客さま起点の取り組みや、お客さまの声を発信しています。この取り組みはウィズワークス「社内報アワード2026」で高く評価され、「お客様の思い出ノート」企画がグランプリ・ゴールド賞を受賞。記事を読んだ従業員からは「マツダの一員であることへの誇りを改めて実感した」といった声も寄せられています。



グランプリを受賞した「お客様の思い出ノート」

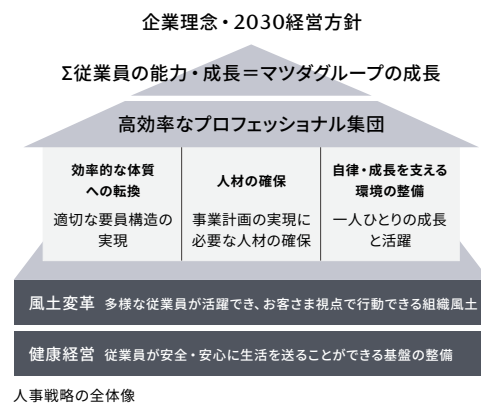
人事戦略

人事戦略の目指す姿

マツダは、企業理念や2030経営方針の実現に向けた中期的な人事戦略を2025年2月に策定しました。著しく変化する環境の中でも、「ブランド価値経営」を軸に、マツダらしい価値を創造できる「人」を育てます。

人事戦略で目指す姿は「Σ（総和）従業員の能力・成長＝マツダグループの成長」です。従業員一人ひとりの能力や成長を最大化するとともに、経営課題に迅速に対応できる強い組織に転換し、より効率的に高い成果を生み出す「高効率なプロフェッショナル集団」となって、マツダグループの持続的な成長を実現します。

目指す姿の実現に向けた3つの人事領域のマテリアリティ（重点課題）を柱に、企業活動の基盤として風土変革と健康経営にも取り組んでいきます。



人事戦略概要

効率的な体質への転換

事業計画の着実な遂行を目的に、人材ポートフォリオと中期要員計画を領域ごとに策定し、効率的な組織体系への転換を図っています。

人材ポートフォリオと中期要員計画の策定

2030年やその先を見据え、各領域に必要な機能・ポジションを定義し、現行組織と照らして強化すべき仕事を明確化します。AIやITなどデジタル技術の進化によって自動化・効率化が見込まれる業務の特定も進め、事業戦略の実現とマツダらしい価値創造の観点から「人」が担うべき仕事を見定めながら、計画的にDXも推進します。これにより、将来的に縮小が見込まれる機能を可視化するとともに、リスキリングなどの施策と合わせてトランジションを進めます。

さらに、人材ポートフォリオの策定により可視化された領域ごとの将来像とトランジション計画をもとに、時期や手段、規模、社内外人材の有効活用を織り込んだ人材確保の計画をまとめ、要員計画を策定します。

人材の確保

企業理念や2030経営方針の実現に向けた十分な人材の確保については、中長期的視点での計画的な取り組みが不可欠であり、従来の考え方から脱却した抜本的な採用改革を進めています。

社内からの人材確保 — 人材シフトの活性化

人材シフトの活性化と主体的なキャリア形成の促進を目的として社内公募制度を通年化し、2025年度は100件以上の公募による異動が実現しました。意識醸成と行動を後押しする環境を整備し、現在導入準備中の「キャリアチャレンジ制度」につなげます。また、強化領域への人材シフトを推進するため、中期要員計画と人材育成計画を連動させ、リスキリングやアップスキリングなど学びの機会提供の準備を進めています。

社外からの人材確保 — 採用改革

求職者の価値観の変容、働き方や雇用形態の多様化を踏まえ、採用チャネルの多様化に取り組んでいます。

新卒採用では、職種別採用の導入、インターンシップの拡充、職場見学会、福利厚生制度や教育支援に特化した会社説明会の開催など、学生の価値観の変化に対応した施策を展開しています。キャリア採用では、アルムナイ・リファラル採用の導入、SNSでの情報発信、首都圏での採用活動強化、フルリモート勤務制度の導入など、積極的にチャネルを拡大し、キャリア採用比率を年々高めています。

処遇体系・水準の見直し

事務・技術系は従来の職務等級制度にひもづく賃金制度に加え、ソフトウェアのエンジニア職など採用難易度の高い職種を対象に、市場水準を考慮した処遇制度の拡充に努めています。技能系は職長をはじめ役職責任者の責任と貢献に対する手当を強化しています。成果を生み出している従業員により報いるため、メリハリのある処遇制度へ刷新を図り、従業員の活躍を後押しする仕組みづくりを推進していきます。

人事戦略

自律・成長を支える環境の整備

従業員一人ひとりが将来目標を起点に自らの現在地や課題を把握し、着実に成長できる環境を整えることで、さらなる活躍を後押ししています。具体的な取り組みとして、従業員自身がキャリアプランを設定し、上司がスキル習得に向けた学習機会を計画的に提供することで、自律的な成長を支援しています。また、従来のメンバーシップ型に加え今後導入予定のジョブ型人事制度により、多様なキャリアパスの実現を推進しています。

さらに、自発的な学びを支えるため、eラーニング環境の拡充を進めています。全従業員のデジタルリテラシー向上を目的に、デジタル人材育成への投資を強化し、全間接従業員のAIやITを活用できる基礎的なスキルの習得とともに、高度なAI活用を担う人材の育成も目指します。ツールの活用に加え、業務プロセスの再評価・再定義によるDX推進を通じて、生産性倍増と高付加価値業務への人材シフトを図っています。

風土変革

組織風土変革の取り組みBLUEPRINT

「BLUEPRINT」とは、組織風土変革に向けて大切にしたい価値観と、その導入・浸透・定着を図る一連の活動の総称です。先行実施した欧州・北米拠点での成果を受け、2023年から日本でも取り組みを開始しました。2026年度は、ブランド価値経営に対する理解のさらなる促進と定着を目的に、BLUEPRINTセッションを展開しています。お客さまや相手を思う気持ちを起点に行動する文化・企業風土の醸成に取り組み、マツダらしい価値創造につなげていきます。また、2025年度からは、代表取締役社長が従業員と直接対話する「BLUEPRINT社長セッション」を定期的の実施しており、本音で語り合える機会として、経営層と従業員層が一丸となってビジネスを成長させ続ける風土の醸成を図っています。

グローバル社員意識調査

職場環境や組織風土、働く意欲など従業員の意識を定点的に把握し、組織力や生産性の改善につなげるために実施しています。調査結果は従業員に公開されるとともに、経営層や各部門長などにフィードバックされ、改善計画の立案などPDCAを実行しています。また役員報酬制度や幹部社員業績給における非財務指標の一つとして本調査の結果を用いています。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

多様性は創造性を高め、社会と企業の持続的成長の基盤になるという考えのもと、性別や年齢、国籍、障がいの有無、性的指向、性自認にかかわらず、すべての従業員が能力を最大限に発揮できる職場環境の実現を目指します。多様性が創造を育む源泉となり、従業員の成長が企業と地域社会全体の持続的な発展に寄与する好循環を生み出します。さまざまな考え方を結集して価値をつくることで多様性は競争力になります。多様性を尊重し自ら考え行動できる環境はBLUEPRINTによって育まれています。

女性活躍の推進については、女性管理職および候補者の育成やマネジメント層の多様化に取り組んでいます。また育児・介護との両立支援、障がいのある従業員が自信を持って働ける環境の構築、性的マイノリティへの理解促進など、多角的な施策を通じてDE&Iを推進しています。

女性管理職数(マツダ単体)

2025年度実績	2026年度目標
99名(幹部級以上)	110名

男性育児休職(産後パパ育休含む)取得率(マツダ単体)

2025年度実績	2026年度目標
67.1%	75%

健康経営

健康はすべての土台であり、その保持・増進が企業の成長につながるという考えのもと、生活習慣病対策やメンタルヘルス対策など健康推進活動に取り組んでいます。また、マツダR&Dセンター東京の新設や、広島地区の技能系従業員向け社員寮の建て替え(2027年4月運用開始予定)など、住環境や業務環境のリニューアルを計画的に実施し、安全・安心に働ける環境を整備しています。加えて、リモートワークやフレックス勤務、ドレスコードフリーなど多様な働き方を支援する制度を拡充し、従業員一人ひとりの持続的な活躍と組織パフォーマンスの最大化を図っています。

DX／AXを支える人材育成・変革の仕組み

DX／AXによる業務変革の推進

マツダは、AIやデジタル技術の活用に加え、変革を担う人材の育成にも注力し、「MAX (Mazda AI Transformation) プロジェクト室」や「AI道場」を通じて現場の課題解決と新たな価値創造に挑戦しています。2030年度までに、間接従業員一人当たりの売上高倍増（2022年度比）、業務に精通し、かつAI技術に精通しているAX人材*数400名を目指します。 **P.14**

* PythonとMicrosoft Foundryに精通しているAX人材。

MAXプロジェクト室

MAXプロジェクト室は、DX／AXによる全社の業務変革を推進するために2025年9月に設立した組織です。各部門からメンバーが集まり、AIに関する知識・スキルを習得しながら、現場の課題解決に取り組んでいます。活動を通じて得た知見を出身部門へ持ち帰り、DX／AXの推進を担います。DX／AX人材を社内で育成・循環させる仕組みを構築し、組織全体の変革力や生産性向上につなげています。



部門横断メンバーとMicrosoft社とのハッカソンの様子

AI道場

AI道場は、AIを活用して業務変革や価値創造を実現できる人材の育成を目的として2023年に開設しました。社内でAI活用の知識や経験を持つ従業員（師範）が業務課題を抱える部門に伴走しながら、教育やシステム構築、PDCAサイクルの定着までを一貫して支援する実践型の取り組みです。高い成果を上げた従業員や、周囲を巻き込み主体的に活動した従業員を「黒帯」として認定・表彰しています。AI道場の活動は全社へ拡大しており、現場課題を起点とした実践的な学びを通じて、業務効率化や品質向上、熟練者の知見継承や意思決定の高度化など、価値創造にもつながっています。

AI道場の活動実績と目標	2024年度	2025年度	2030年度目標
活動件数(累計)	16件	36件	150件
活動参加者数(累計)	43名	98名	400名

「暗黙知」を組織の力へ ものづくりを支えるエージェント開発の挑戦

熟練技術者が長年培ってきた知見や経験は、マツダのものづくりを支える重要な資産です。一方で、開発現場では、それらの知見が「暗黙知」として個人の頭の中にのみ蓄積され、退職や異動によって十分に継承されないまま失われてしまうという課題に直面していました。

例えば、設計の手順書や基準は整備されていても、実際の業務に必要な判断基準やレアケースへの対応といったノウハウは十分に共有されておらず、専門性の高い領域では特定の技術者の知見に依存するケースも少なくありませんでした。

こうした課題の解決に向け、開発部門からMAXプロジェクト室に参画したメンバーが、AIを活用した「暗黙知継承」の仕組みづくりに取り組んでいます。失われつつある熟練技術者の知見を、誰もが活用できる組織の資産へと変換する取り組みです。開発メンバーはAI開発未経験からのスタートでしたが、MAXプロジェクト室でスキルを習得し、暗黙知の可視化に向けた一歩として、Copilot Studioを活用した「業務フローエージェント」を開発しました。利用者がチャット形式で質問に答えながら業務内容を入力することで、業務プロセスを整理し、自動でフロー図を作成する仕組みです。エージェントの活用により、実証テストでは、業務プロセスの整理・可視化に要する工数を従来比で約50%削減する効果を確認しています。

今後はさらに、メールや会議の議事録、各種文書に蓄積された日々の判断や行動履歴から知見を抽出し、既存の手順書や基準と結びつけて構造化する「暗黙知可視化エージェント」へと発展させていきます。「暗黙知」を組織全体で活用できる資産へと転換することで、若手技術者の育成、マネジメントの意思決定支援を実現し、組織全体の成長とものづくり競争力のさらなる向上につなげていきます。



MAXプロジェクト室 松岡 悟(左)、田口 雅典(右)



詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
マツダの保健師がプログラミング? 「AI道場」と新組織「MAX」の真相に迫る
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/202511-Alchallenge-healthnurse/>



次世代へつなぐ「魂動デザイン」の金型技術 — モーションキャプチャーで叶える技能伝承者たちの想い —
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250627-motioncapture-takumi/>

CFOメッセージ



代表取締役副社長兼経営役員CFO（最高財務責任者）

ジェフリー・エイチ・ガイトン

Jeffrey H. Guyton

メッセージのポイント

- 1 不確実性が高まる事業環境の中、
持続的に成長できる事業構造への転換を推進
- 2 ブランド価値経営による成長を支えるために
必要な財務体質と戦略的柔軟性を創出
- 3 企業理念・戦略・財務を一体で運営し、
持続的な企業価値向上を目指す

企業理念・戦略・財務を一体で機能させ、 持続的な成長と企業価値向上を実現します

**Q. 環境変化が激しさを増す中で、
マツダは持続的な成長をどう実現しますか？**

自動車業界を取り巻く外部環境の複雑性と不確実性は、一層高まっています。電動化の進展は地域ごとに異なり、米国の関税政策など地政学的リスクも依然として流動的です。また足元では原材料価格の高騰も続いています。加えて、競争環境そのものが大きく変化しています。こうした環境下でCFOに求められる役割は、財務の安定性を確保することだけではなく、外部環境の変化に左右されず持続的に成長する事業構造を構築することです。

私はこれまで日本、欧州、北米でマツダの事業に携わってきました。各市場でお客さまニーズや競争環境は異なりますが、変わらないことがあります。それは、お客さまが本当に価値を感じるものを提供し続けることで、ブランドへの信頼が育まれるということです。先行きが不透明で変化の激しい時代に持続的な成長を実現するためには、一つの解に依存するのではなく、柔軟性とレジリエンスを備え、複数の選択肢を持ちながら経営を進めていくことが重要だと考えています。

これを達成するため、3つの主要な取り組みを通じて、コスト競争力の強化に加え、ブランド価値経営による成長を支える財務基盤と柔軟性の強化を図っています。

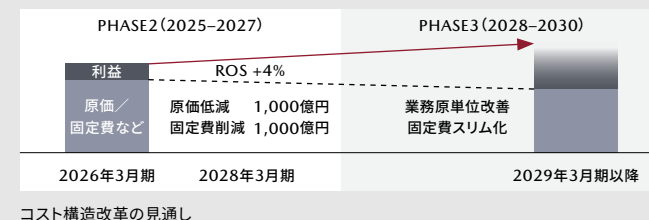
1つ目に、投資効率の最大化に焦点をあてる「ライトアセット・協業戦略」[P.23](#) を推進しています。技術開発に莫大な投資を必要とする自動車業界において、すべてを自前で行うことは現実的でも最適でもありません。その代わりに、「ひと中心」のクルマづ

くりや「走る歓び」など、マツダ独自の価値創出に直結する領域へ重点的に投資し、その他の領域ではパートナーと積極的に協業を行います。このアプローチにより、投資効率を向上させると同時に、お客さま価値の向上と持続的な収益成長につながる領域へ、経営資源を集中させることが可能になります。また、電動化への投資を見直し、ビジネスパートナーからの投資を含め、2030年までの電動化投資額を約1.2兆円へと最適化しました。

2つ目に、「マルチソリューション戦略」[P.22](#) により、地域ごとに異なる需要やお客さまの嗜好の変化に対応しつつ、長期的な価値創造につながる規律ある資本配分を可能にしています。

3つ目に、構造的な原価低減と固定費の効率化を進め、2030経営方針PHASE2終了までに2,000億円規模の改善を目指しています。これらは単なるコスト削減活動ではなく、損益分岐点の引き下げと安定的な利益創出力を強化する抜本的なコスト構造改革です。

同時に、これらの取り組みを支えるのは、人と組織の力であると考えています。組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」をはじめとして、部門横断での連携や対話の質の向上、迅速で柔軟な意思決定の強化を進めています。変化の激しい環境下においても、戦略を着実に実行し成長機会を捉える力を高めています。



CFOメッセージ

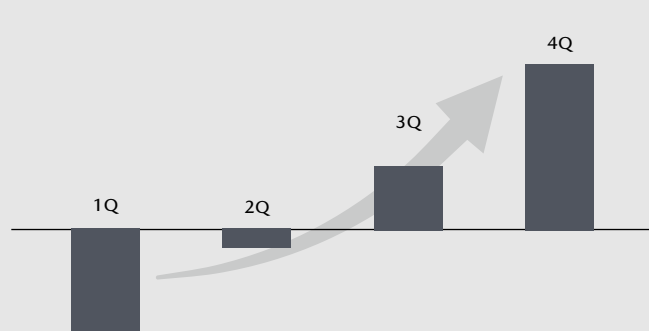
このように、マツダは外部環境に左右されず、成長投資を継続できる企業への変革を進めています。事業構造の強化により、ビジネスの質と収益力の強化につなげます。

Q. PBR1倍未満の状況が続いていますが、 どのように企業価値向上を図りますか？

投資家の皆さまから寄せられる主な懸念の一つが、マツダの株価純資産倍率(PBR)が長期にわたり1倍を下回っていることです。この市場評価を真摯に受け止めており、大きく2つの課題があると認識しています。一つは、外部環境の影響を受けやすい収益構造に対する懸念です。もう一つは、マツダの戦略がどのように持続的な価値創造につながるのかについて、市場に十分に伝わりきっていない点です。

1つ目の課題である収益の不安定さについては、前述の事業構造改革を通じて改善を進めています。コスト競争力の強化、損益分岐点の引き下げ、投資の柔軟性向上により、より安定的で強靱な収益基盤の構築を図っています。

2026年3月期 営業利益の推移



2026年3月期は、米国の関税影響がある中で黒字化を達成

実際に2026年3月期は、弊社にとって最大の市場である米国における追加関税への対応を迫られましたが、当初2,300億円を超える関税コストを想定する厳しい事業環境の中でも、全社一丸となって取り組みを進めた結果、関税影響を打ち返すことができました。

2つ目の課題である戦略の可視化について、マツダに対する市場の理解向上には、業績の着実な改善に加え、積極的で透明性の高いコミュニケーションが不可欠です。2026年3月期は、IR部門と連携し、アナリスト・投資家の皆さまと400件を超える面談を実施しました。これらの対話を通じて、関税などの外部要因を踏まえた短期的な回復シナリオに加え、中長期的な持続的成長と価値創造に向けたアプローチについて明確な説明に努めてきました。こうした対話を深めていくことが、マツダの戦略への理解促進と、長期的な成長ポテンシャルに対する市場の信頼向上につながると考えています。企業価値向上に向けて、ラージ商品ははじめとした高付加価値商品の販売拡大、構造的なコスト改革、投資の最適化を通じて、収益の質の向上に取り組んでいます。そして、これらの施策がどのように持続的な利益創出や企業価値向上につながるのかを、丁寧にお伝えしていきます。



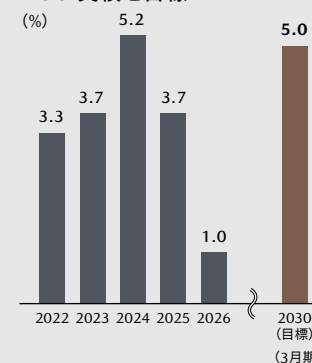
アナリスト・投資家の皆さまとの面談

Q. 企業価値向上に向けて、どのように進捗を管理し、 経営やオペレーションに落とし込んでいますか？

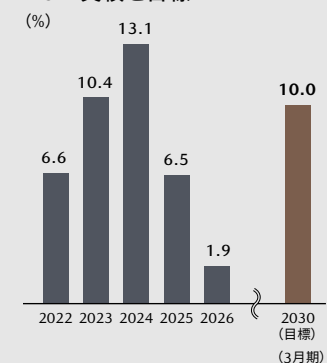
企業価値の向上には、進捗を適切に測定し、その結果を経営判断につなげる仕組みが不可欠です。マツダでは、長期的な経営戦略と整合した指標に基づき事業を運営しています。主要な指標として、2030年度に売上高営業利益率(ROS)5%以上、自己資本利益率(ROE)10%以上、売上高7兆円を掲げています。ROSとROEは、資本効率や収益性を通じて企業価値創出力を示す指標です。売上高は、お客さまなどとの関係深化によって選ばれ続けるブランドを目指し、新車販売台数・お客さまにご納得いただいた対価・バリューチェーンビジネスの拡大を示す指標として設定しました。

これらの指標は、全社KPIをリアルタイムでのモニタリングを可能にするダッシュボードによって管理されています。これにより、事業領域ごとのパフォーマンスが可視化され、調整が必要な場合は迅速に対応することができます。また、重要な点として、これらKPIを社内全体に展開することで戦略目標と日々の業務を連動させています。

ROS 実績と目標 (%)



ROE 実績と目標 (%)



CFOメッセージ

このKPIの枠組みは、投資規律の強化にも重要な役割を果たしています。事業や商品ごとの収益性やパフォーマンスを可視化することで、改善が必要な領域を特定し、収益性改善に向けた適切な施策の実施につなげています。また、持続的な利益成長が期待できる領域には重点的に経営資源を配分し、資本効率と収益の質の向上を図っています。

その具体例として、北米市場では、ビジネスパートナーと共に行った投資により、市場プレゼンスを高め、外部環境が変化する中でも過去最高水準の販売台数を達成しました。加えて、再購入率および1台当たり収益性の向上にもつながっています。また、アジア市場向け小型車の生産をタイに集約することで、小型車セグメントの規模効率を高めるとともに、日本の生産能力をより高付加価値な車種へ振り向けることを可能にします。これらは、KPIに基づく経営が事業ポートフォリオの最適化と効果的な投資配分につながっていることを示しています。

こうした取り組みを通じて、マツダは経営パフォーマンスの向上にとどまらず、長期的な価値創造を支える事業ポートフォリオの構築を進めています。

Q. キャピタルアロケーションの方針について教えてください。

資本配分は、CFOの最も重要な責務の一つであり、財務規律と経営の考え方が最も明確に表れる領域です。マツダは、事業活動から生み出す営業キャッシュ・フローの有効活用を前提に、「戦略的成長投資」「財務の安定性」「株主還元」の3要素のバランスを重視した資本配分を行っています。

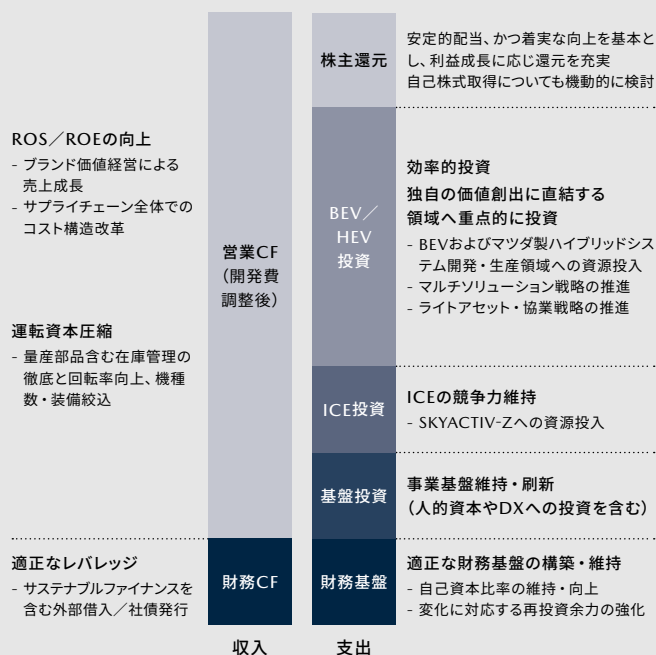
具体的には、競争優位性の強化やお客さま価値の向上につながる領域へ重点的に投資する一方で、外部環境の変化にも柔軟に

対応できる強固な財務基盤を維持しています。また、株主の皆さまに対しては安定的かつ持続可能な還元を基本方針としています。

すべての投資判断において、資本コストを上回るリターンが見込めるかを基準に、価値創出への貢献を評価しています。この規律ある資本配分により、投下資本利益率(ROIC)の向上や資本効率の改善、さらには持続的企業価値向上につながる取り組みへ優先的に経営資源を投入しています。

このアプローチは、ライトアセット・協業戦略とも密接に結びついています。ブランドを差別化する領域に積極的に投資し、それ以外の領域では外部パートナーの皆さまと協業することで、効率性と競争力の両立を図っています。

キャピタルアロケーションの考え方*



* 上記図は考え方を示したもので、実際の金額を表すものではありません。

また、足元の自動車業界やグローバル環境の不確実性を踏まえ、株主還元については安定性と持続性を重視しています。安定配当を基本としながら、収益力およびキャッシュ創出力の向上に応じて、長期的に段階的な増配を目指しています。このような規律ある投資配分を通じて、長期的な成長に貢献するとともに、持続的な収益力と企業価値の向上を実現していきます。

Q. マツダのCFOとしての思いや志は何でしょうか？

これまで私はマツダで25年以上にわたり、財務・経営企画領域をはじめ、米国や欧州拠点のCEOなどさまざまな役割を担ってきました。その経験を通じて実感しているのは、マツダの最大の強みは、人とチームワークにあるということです。私がよく口にする「一緒にやろう(We'll do that together)」という言葉は単なるスローガンではなく、マツダの競争力を支える根源的な力を表しています。

CFOとしての私の使命は、マツダの企業理念、戦略、財務が一体化した経営の仕組みを構築することです。私は財務指標とは単なる結果ではなく、お客さまや社会に提供した価値を映し出すものだと考えています。マツダのブランド価値経営は、その価値創出の方向性を示すものであり、その価値を財務成果へと結びつけることが私の責務です。

今後も、収益基盤の強化や資本効率の向上、そして市場との対話の深化に注力していきます。そして、マツダがお客さまに独自の価値を提供する企業としてだけでなく、持続的に財務価値を創出する企業としても評価されることを目指します。企業理念、戦略、財務を一体で機能させることで、持続的な成長と長期的な企業価値向上を支える基盤を築いていきます。

企業価値向上に向けた取り組みの方向性



03

VALUE CREATION IN PRACTICE

価値創造の実践

お客さまや社会にとっての価値を生み出すために実践している「社会との価値共創」や「ものづくり・市場での価値創造」を紹介します。



社会との価値共創

マツダは、企業活動を通じて社会課題の解決に貢献しながら、地域や多様なステークホルダーと共に価値を創造することを目指しています。カーボンニュートラルへの挑戦や持続可能なサプライチェーンの構築、多様なパートナーとの協業を通じて、社会と企業の双方に価値を生み出す取り組みを推進しています。変化が加速する時代においても、信頼関係に基づく共創により持続可能な未来づくりに挑戦し続けます。

39 CSOメッセージ

42 カーボンニュートラル

44 TCFD

46 資源循環

47 CSCOメッセージ

49 サプライチェーン構造変革

53 地域と共に未来をつくる



CSOメッセージ



取締役経営役員CSO（最高戦略責任者）

小島 岳二

メッセージのポイント

- 1 マルチソリューション戦略で
市場やお客さまのニーズに添えていく
- 2 ライトアセット・協業戦略で最小の投資で
最大のマーケットカバレッジを図る
- 3 カーボンネガティブへの挑戦を通じて
持続可能な未来の実現を目指す

マルチソリューション戦略とライトアセット・協業戦略を実行し、 世界中のお客さまと地球を笑顔にしていきます

Q. マルチソリューション戦略と ライトアセット・協業戦略の背景や目的、 方針を教えてください。

「マルチソリューション戦略」[P.22](#)と「ライトアセット・協業戦略」[P.23](#)は、限られた資源を最大限活用しながら将来の選択肢を確保し、不確実性の高い事業環境下でもマツダが選ばれ続けるブランドとして持続的な成長を実現するための戦略です。

クルマの電動化は各国・各地域で進展しているものの進度は異なっており、またお客さまのニーズも多様になっています。マルチソリューション戦略は、130以上の国と地域でビジネスを展開する上で、マツダの強みの一つであるMBD*を核に、ビルディングブロック構想で積み上げた要素技術を組み合わせることでICEやHEV、PHEV、BEVと、市場やお客さまに合った選択肢をお届けすることを可能にします。それぞれの市場特性やお客さまのニーズに柔軟に応えられる点でマルチソリューション戦略は有効であると考えています。

ライトアセット・協業戦略の狙いは、「走る喜び」をはじめとする私たちの強みやブランドの本質を支える領域に継続的かつ集中的に投資し、規模や標準化が鍵となる領域では積極的に協業することで資本効率を高めることです。2030年までの電動化の黎明期に、事業の実行可能性を評価しどこで勝つかを明確にした上で、投資の質を変え、投下資本の効率を高める構造へ転換していきます。その実現のため、従来の自前主義から脱し、パートナーの資産を掛け合わせながら、最小の投資で最大のマーケット

カバレッジを実現していきます。クルマの知能化への対応においても、「ひと中心」の思想を一貫して大切にしながら、先進的な技術を持つパートナーの方々の技術力とマツダの統合力を組み合わせる協業を進めます。新型「MAZDA CX-5」に採用した「MAZDA E/E ARCHITECTURE+」は、SDVへの第一歩を踏み出した技術であり、トヨタ自動車株式会社さまをはじめとするパートナーの皆さまとの協業の成果です。私たちは、協業を通じて、志を共有するパートナーと共に価値を創造すると同時に、マツダならではの価値を磨き上げ続けます。独自性を高めることがパートナーから信頼され続けることにつながると考えています。

私はCSOとして、独自性と共創の両立を通じて、市場やお客さまに適したソリューションをお届けしていくとともに、新たな社会価値の創造に挑戦し、マツダの持続的な成長に貢献していきます。

Q. CSOとして どのように企業価値の向上を図りますか？

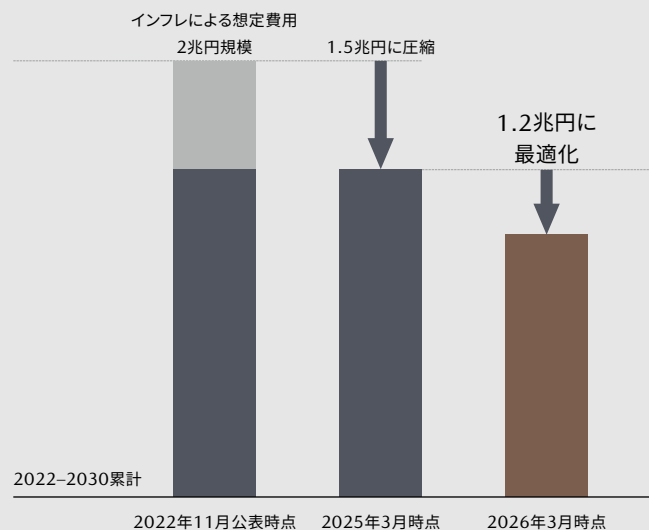
巨額の投資が必要な電動化領域では、市場の動向を見極め、電動化に伴う投資のあり方を抜本的に見直し、ブランド価値の向上につながるところに投資配分を適切に図っていきます。2030年までの電動化投資の総額は、最大2兆円規模と見ていましたが、投資の選択と集中で、現在は1.2兆円へ最適化しました。

自社開発のBEVは、市場動向を踏まえて徹底的に精査し、電池や電駆、モーターなどスリム化を図るとともに適切なタイミングで

CSOメッセージ

の導入を検討しています。一方、重慶長安汽車股份有限公司さまとの共同開発の電動車については投資を拡大し、今後導入予定のモデルを含む4車種を、高い投資効率と収益性を確保しながら電動化の進展が速い市場へ投入します。2026年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞した「MAZDA EZ-6／MAZDA6e」は、ライトアセット・協業戦略の成果の一つです。また、米国を中心にBEVの需要が減退する中で、計画を迅速かつ柔軟に見直すことで、HEVやラージ商品の強化への投資、電動化時代におけるICEへの投資の継続など、さらなるブランド価値の創出に向けた集中的な資源配分を行っています。これらを踏まえ、2030年時点での電動車販売は20～25万台程度とし、マツダのグローバル販売台数の約15%までをカバーできる体制を整えています。自社開発と協業を適切に組み合わせながら、限られた経営資源を最も価値創出につながる領域へ集中することで、市場やお客さまのニーズに応えていきます。

電動化投資の総額



Q. 戦略の成果と

その先に目指す未来を教えてください。

マツダが将来にわたって選ばれるブランドとして企業価値の向上を目指すためには、企業の社会的意義も必要な視点と考えています。「JAPAN MOBILITY SHOW 2025」で「走る歓びは、地球を笑顔にする」をテーマに2035年の未来像を発信し、カーボンニュートラル燃料（CN燃料）やCO₂を回収する技術など「走れば走るほどCO₂を減らす未来」を示し、「走ることで地球を再生する」という新しい社会モデルを提案しました。このビジョンは、単なる技術の夢ではありません。「人のために技術はある」というマツダの原点を改めて形にしたものです。

この未来の実現に向け、カーボンニュートラルとその先のICEによるカーボンネガティブに挑戦しています。カーボンネガティブは、マルチソリューション戦略におけるマツダの独自性の一つとして、CN燃料で90%、さらにCO₂回収技術で20%、合計110%のCO₂削減を目標としています。CO₂回収技術はスーパー耐久シリーズで実証実験を重ね、2026年6月には同シリーズで走行中のCO₂貯蔵に成功しました。装置の実用化とカーボンネガティブ達成に向けて着実に前進しています。

この未来の実現には、CN燃料の普及とCO₂回収技術の社会実装が不可欠です。中でもCN燃料は、生産性向上と需要拡大の両立が大きな鍵となります。生産性向上について、国立大学法人広島大学さまと微細藻類由来のバイオディーゼル燃料で協業し、需要拡大に向けては、2026年5月に日本通運株式会社さまと完成車物流での実証走行を開始し、社会実装への第一歩を踏み出しました。カーボンネガティブは、マツダ単独では実現できません。さまざまなパートナーとの共創を通じて、2035年のビジョン実現に向けて進化を続けていきます。

私は、「ブランド価値経営」のもとで世界中のお客さまに「走る歓び」をお届けするとともに、新たな社会的価値を創造することを目指しています。今後も、マツダならではの独自価値を磨きながら、移動の価値をさらに進化させ、人と社会の未来に貢献していきたいと考えています。

* クルマ・制御・乗員・走行環境といった開発対象を「モデル化」してコンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い効率的に開発する手法。



開発中の車載CO₂回収装置
「Mazda Mobile Carbon Capture (マツダ モバイル カーボン キャプチャー)」



2026年6月に開催されたスーパー耐久シリーズで実施した
Mazda Mobile Carbon Captureの実証実験の様子

「走るほどにCO₂を減らす」未来に向けた技術の研究

マツダは、持続可能なモビリティと「走る歓び」の両立を目指し、ICEの可能性を追求しながら環境負荷低減に取り組んでいます。「JAPAN MOBILITY SHOW 2025」では、「走るほどにCO₂を減らす」という未来のモビリティを提案しました。その実現に向け、現在は微細藻類由来のバイオディーゼル燃料とCO₂回収技術の研究を推進しています。ICEにこれらの技術を組み合わせることで、カーボンネガティブの可能性を追求しています。

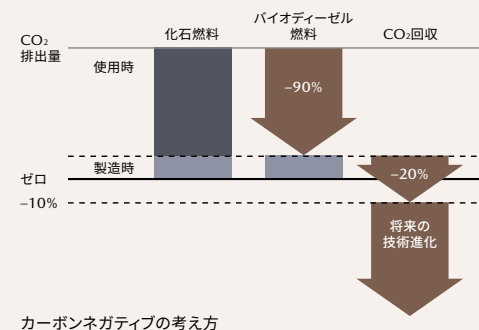
微細藻類由来のバイオディーゼル燃料の研究

- 2010年代からバイオディーゼル燃料の研究開発に取り組んでいる。一般的には、植物油や廃食油、動物や魚の油などを原料とすることが多いが、将来的に原料の逼迫が想定されているため、油脂生産の効率が高い微細藻類の培養に注目
- 微細藻類から油脂成分を抽出して精製されるバイオディーゼル燃料は、原料を育てる過程での光合成でCO₂を吸収するため、燃焼時に排出されるCO₂は原料の成長過程で吸収したCO₂を再び排出するだけで、理論上は大気中のCO₂量は変わらず、製造過程の排出量を含めても、化石燃料と比べて約90%のCO₂削減が可能
- 「ナンノクロロプシス*」から精製されるバイオディーゼル燃料の生産は、国立大学法人広島大学との共同研究開発やマツダ敷地内での培養実験を実施

* 池や川などに繁茂する植物プランクトンの微細藻類で、細胞内に最大で50～60%の油脂を蓄積でき、藻類の中で最もバイオ燃料の生成に適している。



「Mazda Mobile Carbon Capture」が搭載されたビジョンモデル
「MAZDA VISION X-COUPÉ」



詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
未来に胸を張れる、エンジン車をCO₂を排出しないエンジン車の公開実証実験に挑むー
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20251210-CO2-capture/>

JAPAN MOBILITY SHOW 2025「走る歓びは、地球を笑顔にする」マツダが描く2035年のモビリティの未来
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20251029-jms2025-concept/>

JMS 2025「走るほど地球がきれいになる？」MAZDA VISION X-COUPÉが描く未来の走る歓び
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20251029-jms2025-mazda-vision-xcoupe/>

藻で未来のクリーンエネルギーをつくる!?マツダ×広島大学の挑戦～高校生が問うクルマの未来～
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20241031-microalgae/>

CO₂回収技術の研究

- ICEが排出するCO₂は、大気中のCO₂に比べて濃度が高く、効率的なCO₂の回収が可能。BEVにはできないICEならではの脱炭素のアプローチ
- CO₂回収技術を使い、燃焼・排出時に理論上大気中のCO₂を増やすことのないバイオディーゼル燃料から出たCO₂を回収できれば、自動車製造時のCO₂排出分も回収し、カーボンニュートラルが可能。それ以上の回収ができれば、理論上は「走れば走るほど大気中のCO₂が減る(=カーボンネガティブ)」を実現
- 2025年より、スーパー耐久シリーズにて、「MAZDA SPIRIT RACING 3 Future concept (55号車)」を活用した技術開発・実証実験を実施
- 開発中の車載CO₂回収装置「Mazda Mobile Carbon Capture」の実証実験を、すでに欧州で実用化されているCO₂低減の優れたバイオディーゼル燃料を使用して、2026年6月開催のスーパー耐久シリーズ2026第3戦(ENEOS スーパー耐久シリーズ2026 Empowered by BRIDGESTONE 第3戦 富士24時間レース)で実施。走行中のCO₂貯蔵に成功し、装置の実用化とカーボンネガティブの達成へ前進
- 2027年度以降に「CO₂吸着+CO₂貯蔵」のサイクルを高速化してカーボンネガティブの実現に向けた回収率の検証を計画

CO₂回収技術実証実験の実績と計画目標

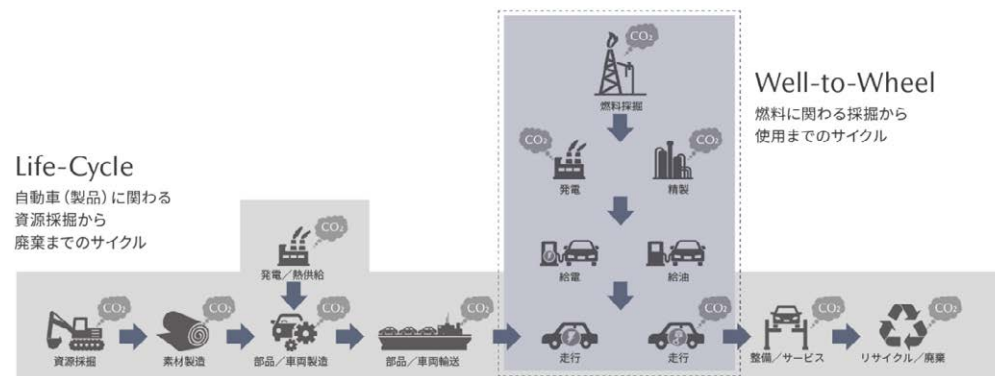
	Step1	Step1.5	Step2
投入時期目標	2025シーズン	2026シーズン	2027シーズン以降
狙い	カーボンネガティブを短距離で実現		カーボンネガティブ 常時実現に向けた回収率
機能	「CO ₂ 吸着」	「CO ₂ 吸着+CO ₂ 貯蔵」	高速「CO ₂ 吸着+CO ₂ 貯蔵」
装置(機能)	CO₂吸着器 (吸着機能のみ)	- 除湿器 - CO₂吸着器 (吸着機能+脱離機能) - CO₂タンク(貯蔵機能)	—
目標	走行時間当たりのCO ₂ 回収量を増やしていく		

気候変動(2050年カーボンニュートラルへの挑戦)
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/environment/climate-change/>

カーボンニュートラル

クルマのライフサイクル全体でのCO₂排出量削減の重要性を踏まえ、Well-to-Wheelとライフサイクルアセスメント(LCA)の視点で本質的なCO₂削減を目指しています。クルマの「つくる」(生産領域)、「はこぶ」(物流領域)、「つかう」(商品領域)、「もどす」(資源循環)の各過程において、CO₂排出量削減と地球温暖化抑制に貢献するカーボンニュートラル(CN)の取り組みを着実に進捗させています。

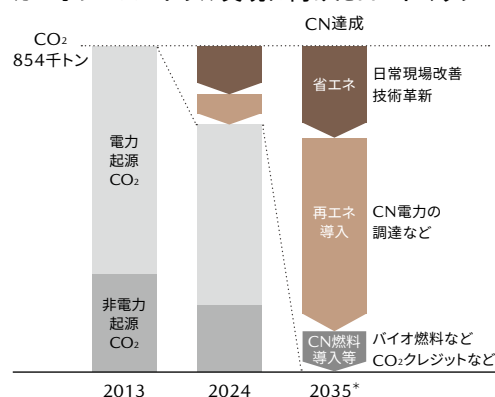
マツダの視点：「Well-to-Wheel」「LCA」



つくる

グローバル自社工場でのCN実現に向け、CO₂排出量の約75%を占める国内の自社工場と事業所*では、ロードマップの策定に加え、中間目標として2030年度のCO₂排出量削減目標を設定し、「省エネルギーの取り組み」「再生可能エネルギーの導入」「カーボンニュートラル燃料(CN燃料)の導入等」の3つの柱で、自治体や他産業などと連携し、取り組みを進めています。2025年9月に、今後の代替燃料の調達環境や技術の進展を見据え、より柔軟に対応できるようロードマップをアップデートし、事業を支えるエネルギーの安定調達とCO₂削減の促進の両立を目指すことを公表しました。あわせて、中間目標を着実にCN実現へ移行するべく再評価しました。なお海外工場では、国内での取り組みをモデルに、最適なアプローチで進めていきます。

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



* 2035年はグローバル自社工場でCN達成。

目標・実績

2050年目標	サプライチェーン全体でのCNを実現
2035年目標	グローバル自社工場でのCNを実現
2030年度目標	国内自社工場・事業所*におけるCO ₂ 排出量の削減(2013年度比で日本の目標と同等の46%以上)
2025年度目標・実績	目標：国内自社工場・事業所*におけるCO ₂ 排出量を27%削減(2013年度比) 実績：目標達成 温室効果ガス排出量Scope1およびScope2(マーケットベース) 合計：627千t-CO ₂ e/-27%(2013年度比)

* 対象範囲は本社・本社工場(広島県安芸郡および広島市)、防府工場(山口県防府市)、三次事業所(広島県三次市)など。

国内の自社工場と事業所におけるCNに向けた3つの柱

1. 省エネルギーの取り組み

全社を挙げてあらゆる業務の生産性改善や効率化を積み重ねるとともに、生産・インフラ設備の運用改善や高効率化、技術革新による省エネルギーに取り組んでいます。この活動をお取引先さまとも共有して取り組みを推進しています。

【取り組み】

- 低CO₂排出の生産技術の導入や各領域における省エネ活動(「アクアテック塗装技術」の展開など)
- インターナルカーボンプライシングの導入(CO₂排出量1トン当たり9,100円)

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
サステナブル経営の羅針盤 LCAって何だ?—マツダの2050年カーボンニュートラルへの挑戦 vol.01—
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250417-lca-animation/>

「LCAって何ですか?」マツダのサステナブル経営現在地—CNへの挑戦 シリーズ vol.2—
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250418-lca-article/>

カーボンニュートラル

2. 再生可能エネルギーの導入

より着実に脱炭素を推進すべく、本社工場にある自家発電設備は、液化天然ガス（LNG）から作られる都市ガスを燃料とするガスコージェネレーションシステムに切り替える方針です。このシステムは設備の小規模な改造のみで水素への段階的な切り替えが可能で、将来的なCN燃料の社会実装の進展とともに脱炭素を進めていきます。なお現在稼働中の石炭火力発電は2030年をまでに廃止する計画です。また、太陽光発電の導入拡大や蓄電池システムの導入検討を進め、パートナーや地域と共に、着実にCNを推進します。

【取り組み】

- CN燃料転換を可能とするガスコージェネレーションシステムの導入
- LNGなどの低炭素燃料およびCN燃料の調達
- 太陽光発電の導入拡大・太陽光発電によるオフサイトコーポレートPPA契約締結
- 中国地域におけるCN電力需給拡大に向けた取り組み
- 車載用電池を活用したスィープ蓄電システムの実証実験

3. カーボンニュートラル燃料の導入等

クルマをつくる過程で電化が困難な領域では、化石由来燃料からCN燃料への転換に向け、サプライチェーン全体で連携しながら取り組んでいます。また、CN燃料転換が困難なエネルギー源は、地域のCO₂吸収を促進する森林保全や再造林などのJ-クレジットを活用しています。

【取り組み】

- キュボラ溶解炉における全量バイオマス燃料での実証操業
- 「次世代グリーンCO₂燃料技術研究組合」への参画
- 株式会社ユーグレナの新株予約権付社債の引受
- 微細藻類の研究
- 中国地域におけるCN燃料需給拡大に向けた取り組み
- J-クレジットの活用

はこぶ

社外での車両や部品などの輸送は、物流会社や販売会社、他の自動車メーカーなどと協働しています。お客さまがお求めの車両や部品を適切なタイミングでお届けするとともに、サプライチェーン全体での輸送効率の向上に取り組み、CO₂排出量削減や持続可能な物流の実現を目指しています。

日本通運さまとバイオディーゼル燃料を活用した実証走行を開始

日本通運株式会社さまとマツダはバイオディーゼル燃料*を使用した完成車輸送トレーラーの実証走行を行っています。本実証は2026年5月から同年度末までをめに、燃費・性能・運用課題を検証するとともに普及拡大に向けた知見を蓄積します。トレーラーは従来の軽油と同等の運用・点検体制で稼働し、実運用を通じた検証を進めています。

* 本実証ではHVO(Hydrotreated Vegetable Oil: 廃食油や植物油などを原料とする再生可能ディーゼル燃料)を約51%混合した燃料を使用。

つかう

市場ごとに異なる電源構成や環境規制、お客さまのニーズなどの多様性に対応し、LCAやWell-to-Wheelを踏まえた実効的なCNとビジネス成長の両立を目指して「マルチソリューション戦略」[P.22](#)を推進しています。

先端電池技術の研究開発

電池について、「グリーンイノベーション基金事業」に採択された「次世代高容量高入出力リチウムイオン電池の開発」において、蓄電池の性能向上・コスト低減をはじめ、材料レベルからの高性能化・省資源化に取り組んでいます。2026年6月にはステージゲート審査において研究開発の進捗が認められ、パイロットプラントでの電池生産・実証に向けたフェーズへ移行しました。

もどす

地球との共存を目指して再資源化や廃棄物削減、水資源保全 [P.45](#)を進めています。資源の投入量と消費量を抑えつつストックを有効活用して新しい価値を生み出すサーキュラーエコノミーの実現に向け、クルマのライフサイクル全体で質の高い資源循環への転換を図ります。 [P.46](#)

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
「マツダ初のEV車をクリーンな電力でつくりたい」。メンバーのアイデアから始まった太陽光発電プロジェクト-CNへの挑戦 vol.3 - <https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250509-solarpanels/>

再エネを通じて、地域のエコシステムを構築。マツダが仕掛けるオフサイトコーポレートPPAとは-CNへの挑戦 Vol.4 - <https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250515-lca-corporateppa/>

時代を先取るマツダのライフサイクルの原点。オール広島で乗り越えた技術の壁とは-CNへの挑戦 シリーズ vol.5 - <https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20251020-lca-bumper-recycle/>

気候変動(2050年カーボンニュートラルへの挑戦)
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/environment/climate-change/>

TCFD

マツダは2019年5月に、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明し、気候変動への取り組みを強化していく姿勢を示して以降、TCFD提言に基づく情報開示を積極的に行っています。

ガバナンス

移行リスク

マツダでは、取締役会がカーボンニュートラル(CN)戦略を統括・推進する担当役員を決定し、経営戦略本部に設置した部署にてCN戦略の策定や社内部門のリードを担っています。

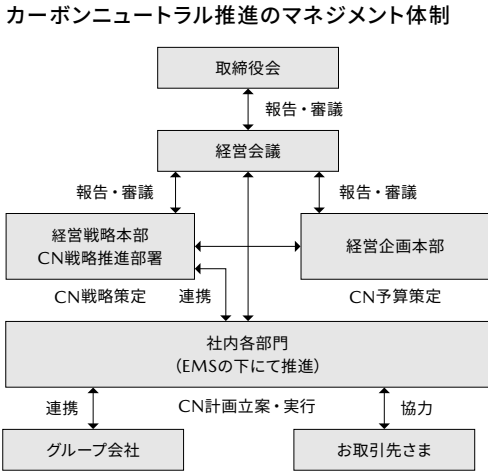
グループ会社およびサプライチェーン全体で環境に配慮した事業活動を効果的に推進するため、ISO14001環境マネジメントシステム(EMS)にCN業務管理を融合しています。社内各部門でCN計画の立案と実行を進めており、年2回開催されるCN全社推進会議において、CN担当役員が出席のもと進捗状況を共有しています。CN戦略や気候変動を含むサステナビリティを巡る課題への対応については、代表取締役社長も出席する経営会議や取締役会で報告・審議しています。

気候変動に関連する取締役会での審議

2025年度実績

気候変動に関連する審議件数：5件

- 2035年グローバル自社工場CNに向けた自社発電所の燃料転換(2件)
- 車載用電池調達
- サステナビリティ情報開示法規・指令への対応
- 自社製ハイブリッドシステムユニットの技術開発



物理的リスク

急性の物理的リスクである豪雨災害対応などについては、事業継続計画(BCP)の一環として緊急時のリスクマネジメント体制の中で管理しています。また、慢性の物理的リスクである高潮や水の枯渇への懸念に対しては、護岸インフラの補強や水保全の取り組みを専門部門が進めています。

戦略

気候変動に関する政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)のシナリオ、政策や規制動向、業界動向をもとにした検討から、マツダ独自の前提を置いたシナリオを策定し、この中から主なリスクと機会として以下を認識しました。

主なリスクと機会

移行リスク	政策・法規制	● 燃費や排出ガス規制の強化、炭素税導入などのカーボンプライシングの厳格化
	技術	● 電動駆動や電池など、電動化技術開発リソースの拡大
	市場	● 電動化や軽量化のための原材料価格の高騰や半導体部品調達の逼迫 ● 政情や市場の影響による化石燃料および再生可能エネルギーの逼迫によるエネルギー価格の高騰や供給不安定化
	評判	● 投資家によるESG投資判断への影響
物理的リスク	急性	● 甚大化する豪雨による災害やサプライチェーン寸断に伴う生産停止、熱波による健康被害
	慢性	● 自然災害の激甚化や災害の頻発、海面上昇に伴う高潮発生頻度の高まりなどによる生産停止影響の拡大、操業に必要な水の枯渇や水価格の上昇、熱帯性の疫病の蔓延
機会	資源の効率性	● マテリアルリサイクルの徹底による原材料の効率的活用
	エネルギー源	● 地域と連携した電力需給推進によるCN電力の安定受給 ● 再生可能エネルギー源の多様な選択
	製品／サービス、市場	● ビルディングブロック構想、「マルチソリューション戦略」による適材適所の商品展開 ● 自動車用次世代燃料(バイオ燃料、合成燃料などの代替燃料)に適應した商品の多様化 ● 適材適所の商品展開および商品の多様化による市場機会の拡大

TCFD

リスク管理

移行リスク

IPCCやIEAのシナリオ、政策や規制動向、業界動向をもとにした検討から主なリスクと機会を抽出し回避と機会の獲得に向けた取り組みを推進しています。検討した戦略は、代表取締役社長も出席する経営会議や取締役会で報告・審議しています。また、お取引先さまに対しては、マツダから定期的に共有プラットフォームで気候関連リスクに関する情報を共有しています。

物理的リスク

- 豪雨災害などへの迅速な対応体制を整備し、BCPの一環として緊急時のリスクマネジメント体制の中で管理しています。近年、豪雨災害が激甚化・頻発化していることを踏まえ、気象予報収集力を高め、あらかじめ設定したタイムスケジュールに基づき迅速な防災対応意思決定ができるようにしています。あわせて、大雨シーズンごとに対応の振り返りを行い、対応力の改善を図っています。
- 高潮や水の枯渇への懸念に対しては、護岸インフラの補強や水保全の取り組みを専門部門の実務の中で進めています。
- 近年頻発化している熱波に対して、従業員の健康管理の観点から、定期的に職場ごとの暑さ環境を計測・評価し、適切な空調設備などの維持管理につなげています。また、建屋においては断熱材・断熱塗料などを活用し、環境に配慮した対策を取り入れています。
- 疫病蔓延への防備として、従業員をはじめ同居する家族の方々が感染した場合も想定した就業環境を整備・運用しています。

指標と目標

温暖化対応

2050年サプライチェーン全体でのCNへ挑戦するためには、Scope1、2、3の温室効果ガス(GHG)排出量の把握が必須となります。設定した指標と目標に対してPDCAサイクルを回しながら進捗管理をしています。 [P.42](#)

主な指標と目標

2050年目標	サプライチェーン全体でのCNを実現
2035年目標	グローバル自社工場でのCNを実現
2030年度目標	国内自社工場・事業所におけるCO ₂ 排出量を46%以上削減(2013年度比)

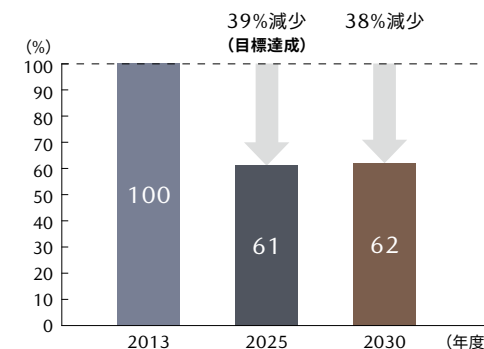
水資源保全

自動車の製造には水が不可欠です。将来的に懸念のある水の枯渇や水価格の上昇などのリスクに備え、2030年における水資源の再生・循環の取り組みを国内モデルプラントで実現することを目指しています。そして、2050年にはこの取り組みをグローバル生産工程で実現することを目指します。

主な指標と目標

2030年度目標	国内のマツダグループの取水量を38%削減(2013年度比)
----------	-------------------------------

国内マツダグループの取水量



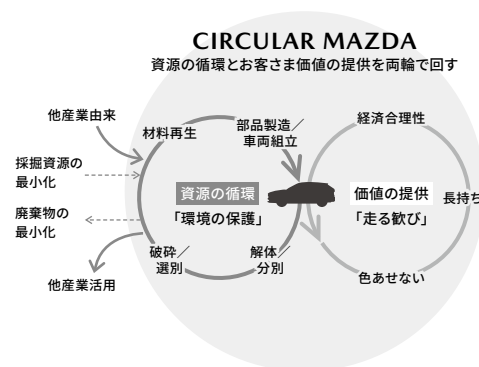
TCFD
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/environment/tcfid/>

資源循環

マツダは、地球と共存できる企業を目指し、徹底した再資源化と廃棄物削減の取り組みを進めています。クルマのライフサイクル全体で資源を有効活用し、質の高い資源循環を通じてサーキュラーエコノミーの実現を目指します。

商品・技術開発の取り組み

マツダは「CIRCULAR MAZDA」のスローガンのもと、資源の循環とお客さま価値の提供を両輪で回すことを目指しています。自動車の材料には、鉄、アルミニウム、樹脂、レアメタルなど限りある資源が含まれています。使用済自動車由来の材料はもちろん、他産業由来の再生材やバイオマテリアルを使用したものづくりを行うことで、新規採掘資源と廃棄物を最小化することを目指します。同時に、「色あせない・長持ち・経済合理性」など、「走る歓び」につながるお客さま価値の提供に挑戦します。



リサイクル性の向上を考慮した設計

マツダは、すべてのクルマに3R（リデュース、リユース、リサイクル）を考慮した設計を取り入れ、新車のリサイクル性の向上に取り組んでいます。具体的には、部品の解体や素材ごとの分離が容易な車両の設計、解体技術の研究や、ASR（自動車破碎残さ）の構成重量の多くを占める樹脂について、リサイクルしやすい材料の採用などを行っています。

バイオマテリアルの採用を拡大

石油資源の使用量削減やCO₂排出量の抑制などの環境負荷低減に貢献できる植物由来のバイオマテリアルの技術開発を行っています。2006年に、業界初の高耐熱・高強度な自動車内装部品用バイオプラスチック、2007年に世界初^{*1}の植物由来100%の繊維でつくられた自動車用シート表皮バイオファブリック、2014年に自動車の外装意匠部品に使用できるバイオエンジニアリングプラスチック^{*2}を開発し、順次、採用を拡大しています。

*1 2007年9月時点 マツダ調べ。

*2 三菱ケミカル株式会社とマツダの共同開発。

生産・物流の取り組み

ゼロエミッションと資源再生化の拡大

資源を使い切るロスゼロや資源再利用の3Rなどに取り組み、グローバルでゼロエミッションと資源再生化の拡大を進めています。2030年には海外拠点においても日本と同等の資源循環レベルを実現し、2050年にはサーマルリサイクルへの依存から脱却し、マテリアルリサイクルの拡大を目指します。

資材の目標と実績

2030年	2050年
グローバルでの生産・物流工程におけるゼロエミッションを達成 ・埋め立て廃棄物発生量を総発生量の0.1%以下へ（マツダ国内グループは2018年に達成）	グローバルでの生産・物流工程における資源再生化を拡大したゼロエミッションを達成 ・燃焼（サーマル）リサイクル依存の脱却 ・材料（マテリアル）リサイクル拡大

生産資材：

全埋め立て廃棄物量ゼロの継続と廃棄物削減の推進

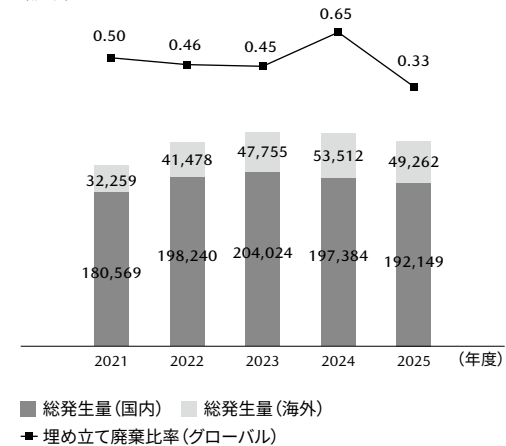
国内主要4拠点で、2008年度から全埋め立て廃棄物量ゼロを継続しています。梱包材のマテリアルリサイクルやリサイクル材を活用した輸送用パレット使用を推進しています。

物流資材：

梱包・包装資材の削減

容器のリターナブル化や資材の再利用などを推進するとともに、サプライチェーン全体で梱包・包装資材の削減と梱包充填率の向上に取り組んでいます。

廃棄物総発生量／埋め立て廃棄比率（t／％）



資源循環

<https://www.mazda.com/ja/sustainability/environment/resource-circulation/>

CSCOメッセージ



経営役員CSCO (最高サプライチェーン責任者)

鷲見 和彦

メッセージのポイント

- 1 お客さま価値を起点とした
サプライチェーン構造変革を強力に推進中
- 2 お取引先さまとの「平時の共創」により
価値創造と競争力を両立
- 3 地域・社会と共に持続的な
ものづくり基盤を構築

共創を核としたサプライチェーン構造変革で 選ばれ続けるブランドを支えます

Q. サプライチェーン構造変革の 背景や目的、方針を教えてください。

私は入社以来、購買領域で地場を含めた国内外のお取引先さまや社内の開発・生産部門と共にものづくりに携わってきました。2026年4月からCSCOとしてサプライチェーン全体の責任を担っています。私は、お取引先さまや開発・生産部門と一体となってお客さま価値を体現するものづくりを支えることが使命だと考えています。その実現に向けて、いかなる環境下でも安定的に高品質なものづくりを支えるサプライチェーンの構築と競争力強化を進めています。

現在、自動車のサプライチェーンを取り巻く環境は、地政学的リスクや原材料価格の高騰、各種規制対応に加え、電動化や知能化の進展により、複雑性と不確実性が大きく高まっています。バリューチェーンもデジタル化やソフトウェア化に伴って従来の垂直統合型から水平分業型へと変化しており、これまでの延長線上の発想だけでは、国際競争力を維持し続けることが難しくなっています。

マツダが目指していることは、不確実性の高い環境においても、資本効率を高めながら独自価値を磨き続け、「ブランド価値経営」を通じて持続的な企業価値向上を実現することです。私の領域においては、サプライチェーンを単なる部品供給網やコスト低減活動にとどまらず、お客さま価値を創出する基盤として捉え、サプライチェーンで確実に利益を出せる構造にしていくことが必要と考えています。ここでいう利益とは、財務成果だけではなく、お客さまに選ばれ続けることや、お取引先さまと共に成長

することも将来の企業価値につながる重要な利益と捉えています。そのために、自社のみで完結するものづくりではなく、サプライチェーン・バリューチェーン全体を俯瞰した全体最適へ転換し、原価低減力と減産抵抗力を高めて国際競争力を強化できるサプライチェーン構造への変革を進めています。

具体的には、①種類数の削減、②マツダの生産拠点の近くで価値を生み出す「近場化」、③既存資産の活用、④ムラ・ムリ・ムダの徹底的排除の4つの柱に、私たちと志を同じくするお取引先さまとの長期的で強固な信頼関係に基づく「平時の共創」を中核に取り組んでいます。私たちが目指す共創は、部品単位の最適化にとどまらず、開発の初期段階からお取引先さまの専門的知見を生かして車両全体を見渡した視点でお客さま価値を創出することです。これにより、サプライチェーン全体で合理的かつ効率的なものづくりを実現し、原価低減とお客さま価値向上の両立を図っています。

Q. サプライチェーン構造変革の成果や 進捗を教えてください。

私は、「共創とは1+1を3以上の成果と価値を生み出すもの」と考えています。サプライチェーン構造変革によって、お取引先さまの専門性とマツダのものづくり力を融合した新たな価値創出につながり始めています。

新型「MAZDA CX-5」における日本製鉄株式会社さまとの共創では、開発初期から材料と車両開発の知見を融合し、鋼材

CSCOメッセージ

使用量を先代モデル比で10%削減するとともにプロセス上のムダ削減を実現しました。また、複数のドア部品メーカーさまとの共創「チームドア」の活動 **P.50** では、開発初期から一堂に会し、それぞれの知見を持ち寄って性能と生産性を両立する仕様の構築に取り組んでいます。個々の部品最適ではなく、ドア全体で最適解を導くプロセスへと転換し、開発・生産準備期間の短縮や品質の早期つくりこみを可能にすることを図ります。さらに、ワイヤーハーネスにおける矢崎総業株式会社さまとの共創 **P.52** では、開発の初期段階から知見を持ち寄って部品の仕様や構造の見直しなどを行い、労働集約型の製造では難しいとされた近場化を実現し、サプライチェーン全体でムラ・ムリ・ムダを徹底的に排除するとともに変化に柔軟に対応できる体制を構築しました。

このような共創の価値は、技術開発やコスト改善を超えて、人と人、企業と企業が志を共有しながら新たな価値を創造することにあります。お客さま価値という共通の目標に向かい、互いの強みや知見を持ち寄ることで、単独では生み出せない発想や挑戦が生まれます。共創の本質はブランド価値経営であり、既存の枠を超えた価値創造こそが、お客さまに選ばれ続けるブランドを支える競争力の源泉になると考えています。

Q. CSCOとして、

地域への思いや重要性を教えてください。

マツダのサプライチェーンはグローバルに広がっていますが、その原点は創業以来育てていただいた広島と山口にあります。マツダは100年以上にわたる歴史の中で幾度もの困難を経験してきました。そのたびに支えてくださったのが、地域のお取引先さまであり地域社会の皆さまです。私は、地域との共創や協調、支援なくしてマツダの持続的な成長は成し得ない、と強く思っています。

地域のお取引先さまには、マツダのものづくりを長く支えてきた設備や技術、知見といった貴重な資産があります。私たちは、地域のお取引先さまと共に、それらを最大限に生かしながら、既存資産の活用 **(3)** やムラ・ムリ・ムダの徹底的排除 **(4)** に加え、近場化 **(2)** にも取り組んでいます。近場化は、輸送負荷や在庫削減、BCP強化につながるだけでなく、地域に根差したものづくり基盤の維持・発展にもつながります。また、人手不足への対応としてAI活用や省人化にも取り組み、地域に蓄積された技術や知見を次世代につなぐ活動も進めています。

地域との共創は、個社の競争力強化だけでなく、地域のものづくり基盤を未来へつなぎ、日本の産業競争力や経済活力の向上にもつながる重要な社会的価値だと考えています。マツダは、2030年度に国内生産台数70万台以上、ならびに2035年に地域のお取引先さまの労働生産性を2026年比で25%増を指標・目標として設定しています。これらの達成に向け、お取引先さまと共にサプライチェーンの強靱化を目指していきます。

今後もCSCOとして、お取引先さまと共にサプライチェーン構造変革を進め、どのような環境下でも高品質な商品を安定的にお届けするとともに、選ばれ続けるブランドと企業価値向上の実現、そして日本のものづくりの発展に貢献していきます。

TOPICS

共創が「1+1」を超える価値を生む

「一緒に良いクルマをつくりませんか？」から始まった、新型CX-5における日本製鉄株式会社さまとの共創。従来はマツダが資材や部品の仕様を確定してから複数のお取引先さまによる競合を経て発注先を決定してきましたが、この共創では開発の初期段階から日本製鉄さまに参画していただき、両社が知見や専門性を持ち寄りながら車体づくりを進めました。その結果、日本製鉄さまは先進技術をさらに進化させ、マツダは短期間で車体構造の最適化や材料置換だけに依存しない軽量化のノウハウを蓄積。「走る歓び」につながる車体剛性を確保しながら、鋼材使用量を先代モデル比で約10%削減することができました。

受発注の関係を越え、一つのチームとして最適な車体構造を考え抜いた共創の先にあったものは、技術的な成果やコスト改善にとどまりません。「一人ではできなかったことも、仲間となら実現できる」という成功体験が次の挑戦につながり、異なる専門性が融合することで「1+1」が「3以上」の価値を生むことを体現するような取り組みとなりました。このような共創の積み重ねこそが、サプライチェーン全体でお客さま価値を高め、これからのマツダのものづくりを支える競争力につながると考えています。



詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
 新型「MAZDA CX-5」で生まれた共創の輪。日本製鉄とマツダが挑んだ新しいクルマづくり
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/202608-nipponsteel/>

サプライチェーン構造変革

マツダは、サプライチェーン・バリューチェーン全体を俯瞰し、原価低減力と減産抵抗力を高めて国際競争力を強化する「サプライチェーン構造変革」を進めています。これにより、外部環境の変化に強く、お客さまに安定的に商品をお届けするとともに持続的な収益力を高める経営基盤の構築を目指しています。

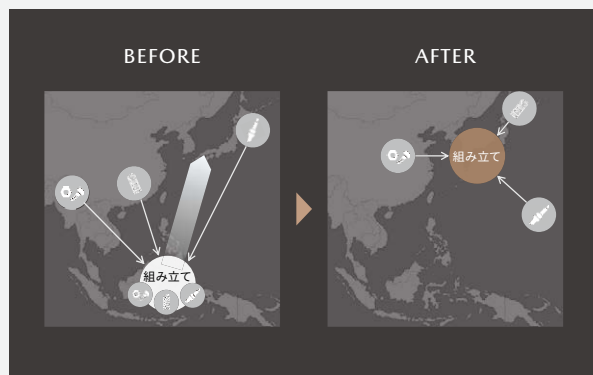
サプライチェーン構造変革の取り組み

BCPリスクの最小化による安定的な生産とサプライチェーンの構築、お取引先と重複する固定費やムラ・ムリ・ムダの排除によるコストの削減に向けて以下の取り組みを中心に進めています。

- ・種類数の削減
- ・マツダの生産拠点の近くで価値を生み出す「近場化」
- ・既存資産の活用
- ・ムラ・ムリ・ムダの徹底的排除

近場化

従来はお取引先さまが多くの種類を持つ部品を海外など遠方で完成させて調達する構造です。それに対し、近場化は、お取引先さまから海外製の完成品ではなく、材料や構成部品の状態で調達し、マツダの生産拠点の近くで完成品にする構造です。これにより、調達構造のシンプル化、輸送などにかかるコストやCO₂排出量の削減、サプライチェーン上の在庫削減、地政学的リスクの低減と安定供給などを図ります。新型「MAZDA CX-5」に搭載されているワイヤーハーネスの一部で実施し、従来の調達構造で発生していた輸送や在庫に伴うムラ・ムリ・ムダを削減しました。

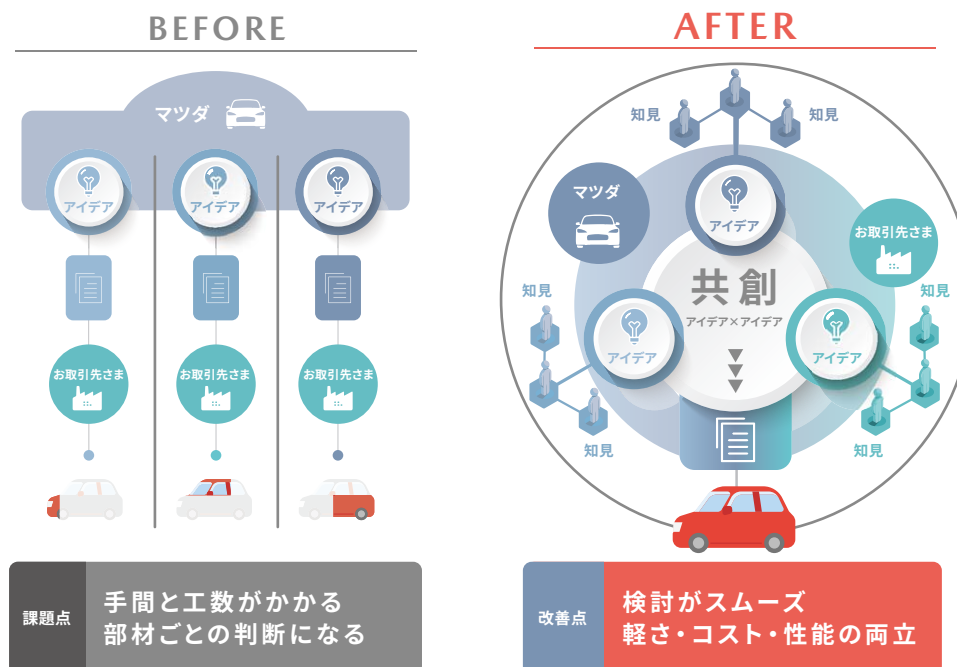


外部環境変化の影響を最小限にとどめる「近場化」のイメージ図

サプライチェーン構造変革を支える「平時の共創」

サプライチェーン全体で最適なものづくりを実現し、商品競争力と収益力の向上につなげるため、マツダは「平時の共創」を推進しています。平時の共創とは、従来の資材・部品メーカーと自動車メーカーという立場や役割を越え、同じ志を持つお取引先さまと開発・生産の初期段階から知見や専門性を持ち寄り、新たな価値を共に創り上げる取り組みです。

この共創により、お互いの技術やノウハウを最大限に活用しながら、サプライチェーン全体でムラ・ムリ・ムダをなくし、品質・コスト・開発スピードを高い次元で両立することを目指しています。さらに、長期的な信頼関係を基盤に全体最適で改善を進めることで、資本効率の向上や持続的な成長を実現するとともに、お取引先さまと共に成長する関係を築いていきます。



課題点

手間と工数がかかる
部材ごとの判断になる

改善点

検討がスムーズ
軽さ・コスト・性能の両立

サプライチェーン構造変革

パートナーさまとの共創事例：チームドア

共創活動が始まるまで

従来のドアの開発は、マツダが基本コンセプトに基づいて車種や部品ごとに仕様を決定し、お取引先さま各社はその仕様に沿って部品を生産する体制でした。このプロセスは、各社の部品生産要件を踏まえ、マツダが求めるデザインや仕様を実現するために個別の調整を重ねる必要があり、仕様の確定までに多大な時間と工数を要していました。また、生産要件や仕様で共通化すべき領域が明確に定義されていなかったために多くの手戻りが発生していました。その結果、各部品単位では最適化が図られていましたが、ドア全体での最適解が実現できる体制ではありませんでした。加えて、電動化や知能化などへの投資余力の創出や技術開発に伴う多大な工数の投入が喫緊の課題となっていました。

共創活動で行われていること

「ブランド価値経営」のもと、お客さまへの提供価値を最重要項目に置いたドアの理想構造を導き出すことを目的として全体最適の視点でのものづくりに変革するべく、2024年7月にドアの主要部品を担うお取引先さま9社とともに、各部品の性能や機能、生産性をすり合わせ、知見や技術を最大限生かして仕様を決定する共創活動をスタートしました。この活動を「チームドア」と名付け、目指す姿に「広島発 世界のベンチマークとなるドアづくり集団」を掲げ、お客さま起点でありたい姿の実現に向けて活動しています。

ドアはお客さまが最初に触れて価値を感じる場所です。ボディと一体となってキャビンの安全・安心をつくり出し、視界や遮音、乗降性など、多面的な価値をお客さまに提供する重要な部位で、「クルマづくりの縮図」とも言える存在です。チームドアでは、多種多様な各部品の専門知識を持つプロフェッショナルが集結し、総力でお客さま価値を起点としたドア全体の最適化に挑戦しています。

共創活動の成果と今後

チームドアは現在進行形で活動中ですが、お客さま起点でシステム全体でドアの最適解が実現できるプロセスへ転換し、魅力的で安全・安心な商品をお客さまにお届けすることを目指しています。開発早期の段階から共創パートナーと共に試行錯誤しながら協働でものづくりをすることで、開発や生産の準備期間の短縮や品質の早期つくりこみを図るとともに商品性の向上に貢献していきます。また、お取引先さまにおいても、共創パートナーとの協力体制のもとで実車で自社製品の将来構造を早い段階で確認することができ、開発の効率化や他社への事業拡大が期待できます。このように、チームドアはお取引先さまとマツダの双方に価値を生み出すWin-Winな取り組みとして、今後も新たなものづくりの実現に挑戦していきます。



チームドアでドアシステムを試験車両で確認の様子

「チームドア」の共創パートナーさま(主な事業内容／本社所在地)

- 株式会社ヒロテック(自動車部品(ドア、排気系部品)の設計・製作、金型、治具、組立ラインの設計・製作／広島県広島市)
- 西川ゴム工業株式会社(自動車用シール材および一般産業資材製品の設計・開発、製造、販売／広島県広島市)
- 株式会社ハイレックスコーポレーション(コントロールケーブルの開発・生産・販売／兵庫県宝塚市)
- 株式会社ユーシン(自動車・産業機械用および住宅関連の機器と制御装置などの開発・生産・販売ほか／東京都港区)
- 株式会社ペンストン(自動車ガラスの加工・販売、自動車ミラーの製造・販売／広島県広島市)
- 日本板硝子株式会社(建築用ガラスおよび自動車用ガラスの製造・販売ほか／東京都港区)
- 株式会社キーレックス・ワイテック・インターナショナル(自動車部品の開発設計および治型具設計・製作／広島県安芸郡)
- 株式会社ニイテック(自動車部品等製造業／広島県広島市)
- 南条装備工業株式会社(自動車内装部品の開発・生産・販売／広島県広島市)

サプライチェーン構造変革

共創パートナーさまからのメッセージ



株式会社ヒロテック
代表取締役社長
鵜野 徳文 さま

ヒロテックは、マツダさまをはじめとする関係各社と共に「チームドア」の共創活動に参画し、お客さま目線でのドアシステム全体の価値向上に取り組んでいます。この活動を通じて、企業や部門の枠を越えてそれぞれのノウハウを持ち寄り、多様な視点からお客さまにとっての価値を追求することの重要性を改めて認識しました。

また、各社が現場で抱える課題や困りごとを率直に共有し、対話を重ねることで、従来は見落とされがちだった課題の早期発見や解決につながるなど、共創活動の効果を実感しています。お互いの強みや専門性を生かしながら課題解決に挑戦するプロセスは、より良いものづくりを実現するための大きな原動力となると考えています。

ヒロテックは、現在、ドアシェル開発領域のさらなる高度化にも取り組んでおり、共創活動を通じて培った技術力や経験を生かしながら、マツダさまのクルマづくりに貢献したいと思います。今後もマツダさまのご指導・ご支援のもと、サプライヤー各社の専門性や技術力を結集し、お客さまにより高い価値を提供できるものづくりに取り組んでいきます。



西川ゴム工業株式会社
代表取締役社長
社長執行役員
小川 秀樹 さま

西川ゴム工業は、主に自動車用シール材の設計・開発、製造、販売を行っており、長年培ってきたシール&フォーム技術を強みに、自動車の快適性や静粛性などを支える部品を提供しています。

マツダさまとの共創活動を通じて強く感じたことは、単なる取引先同士の活動ではなく、お客さま起点でお互いの知見を持ち寄って最適解を探索する姿勢の大切さです。マツダさまが重視するブランド価値経営は、お客さまがクルマを選び乗り続ける中で感じる誇りや満足、愛着まで見据えた考え方であり、部品メーカーである私たちにとっても非常に意義のあるものです。従来は、自社の担当領域だけに意識が向きがちでしたが、活動を重ねる中で、自分たちの製品が最終的にマツダ車を選ぶお客さまとどうつながるのかを意識するようになりました。また、車内の静粛性やドアの開閉音、雨風を遮る安心感といった細部の品質は、目立ちにくいものの、重要な要素です。完成車メーカーと部品メーカーが同じ目線で向き合うことに共創の本質があると感じています。

共創活動を通じて得られた信頼関係は、困りごとを共有し、率直に議論できる土台になっています。今後も、マツダさまのブランド価値経営に学びながら、私たちの技術力や現場力をさらに磨き、お客さま起点で価値創造と効率化を両立できる活動に注力したいと考えています。



株式会社ハイレックス
コーポレーション
代表取締役社長
寺浦 太郎 さま

「チームドア」の共創活動を通じて、私たちの考え方は大きく変わりました。これまで私たちは、自社製品の性能や品質を高めることが価値だと考えてきました。しかし、活動を通じて、お客さまから評価されるのは部品そのものではなく、お客さまが直接触れるドアの価値であることを改めて認識しました。ドアの使いやすさや安心感、その先にある快適な移動体験こそが、お客さまに届けるべき価値であり、その積み重ねがお客さまの笑顔や感動につながるのだと思います。

また、その価値を実現するためには、自社製品だけを良くする発想では十分ではないことも学びました。マツダさまやサプライヤー各社と共に、お客さまの笑顔や感動を起点にドア全体の価値を考え、知恵を出し合うことで、新たな気づきや可能性を得ることができました。

ハイレックスは、ウインドレギュレータやパワーリフトゲートで培ってきた機構技術や制御技術を強みとしています。今後は各社の技術をつなぎながら、ドア全体の価値向上に貢献できるドアシステムサプライヤーへの進化を目指します。チームドアで得た学びを全社に広げ、お客さま視点でものづくりを考える文化を根付かせていきたいと考えています。

サプライチェーン構造変革

パートナーさまとの共創事例：ワイヤーハーネス

共創活動が始まるまで

ワイヤーハーネスは、神経や血管に例えられるように、自動車の機器に電力や情報を伝える部品です。マツダでは、お取引先さまが車両の仕様に合わせて電線や端子などの構成部材を組み立てた完成品を調達しています。この部品は、手作業の工程が多い労働集約型の製造手法で、競争力の観点から主に海外で生産されます。加えて、車両ごとに要求が異なるため、部品の種類数も多く、在庫管理オペレーションが難しく、緊急輸送の発生やイレギュラーな対応などが頻発し、年間で数十億円ものムダな費用を発生させています。昨今の地政学的リスクや国際競争力強化の視点から、車両生産工場の近傍で種類を生むことがムダな費用の抑制につながれると考えました。

共創活動で行われていること

課題解決と強靱なサプライチェーンの構築に向け、お取引先さまの一社である矢崎総業株式会社（矢崎総業）さまと2022年初旬に車両生産工場の近傍で種類を生む「近場化」 **P.49** を目的に共創活動を始めました。また、近傍で種類を生むことは、ムラ・ムリ・ムダの排除による不要コストの低減、外部環境の変化に対する耐性の強化、さらにはサプライチェーン全体でのCO₂削減の効果も得られます。しかし実現には、作業者の確保やコスト競争力が大きな課題でした。その解決策として、工程の自動化に挑戦しました。ワイヤーハーネスの製造工程は繊細で緻密な作業が多く、ロボットに置き換えるだけでは実現が難しいため、開発の初期段階から矢崎総業さまと共に知見を持ち寄り、部品の仕様や構造の見直しなどを行いました。

共創活動の成果と今後

この共創の成果は、新型「MAZDA CX-5」に搭載されるワイヤーハーネスに生かされています。矢崎総業さまが調達した構成部材を、同社関連会社の工場（山口県美祢市）で完成品にして、マツダの広島や山口の工場に納入する構造を確立しました。労働集約型産業の代表格であるワイヤーハーネスの近場化を実現し、需要変動や外部環境の変化にも柔軟に対応できる流動性の高い生産体制を構築するとともに、サプライチェーン全体のロスを徹底的に排除しました。さらに、ワイヤーハーネスの部品の種類数は先代CX-5比で約80%の削減を実現しました。

この共創で得られた知見を今後導入する新型車のワイヤーハーネスにも展開し、コスト競争力の向上に加え、安定供給や環境負荷低減、地域のものづくり基盤の維持・発展につなげ、強靱なサプライチェーンの構築を進めていきます。



矢崎総業さまの関連会社の工場（山口県美祢市）で製造されるワイヤーハーネス

共創パートナーさまからのメッセージ



矢崎総業株式会社
代表取締役社長

矢崎 陸 さま

マツダさまとの共創活動を通じて、私が最も大きな学びとして実感したことは、お客さまにより高い価値を届けるという共通の目的があれば、完成車メーカーとサプライヤーは企業の枠を越えて知恵と技術を結集し、新たな競争力を創り出すことができるということです。共創活動では、立場の違いを越えて課題を率直に共有し、現場・現物・現実を重視しながら、お客さま起点で最適解を追求する姿勢を数多く学びました。

特に、自動化への取り組みは単なる省人化やコスト削減ではありません。品質の安定化、生産性の向上、技能伝承、さらにはグローバルで競争力のあるものづくりを実現するための重要な取り組みです。今回の活動では、近場化の実現に向けて両社で課題を共有しながら挑戦を重ね、具体的な成果につなげることができました。

今回の成果は、サプライチェーン強靱化に向けた一つのスタートであると考えています。私たちは今後も自動化や生産革新の取り組みをさらに進めるとともに、安定した供給体制の構築とものづくり力の向上を図り、世界中のお客さまに安心・安全で高品質な製品をお届けしていきます。

地域と共に未来をつくる

マツダは、1920年の創立以来、広島に本社を構え、地域と共に成長してきました。広島は創業の地であるだけでなく、企業文化やブランドを育んだ精神的なふるさとです。戦後復興や平和の実現に向けて地域の皆さまが育んできた挑戦の精神は、「飽くなき挑戦」をはじめとするマツダの企業風土にも受け継がれています。企業理念「前向きに今日を生きる人の輪を広げる」のもと、マツダは地域社会の発展と人々の豊かな暮らしに貢献するため、行政や企業、教育機関、コミュニティと連携・共創しながら、人づくりや地域づくり、環境保全、文化の継承に取り組んでいます。

次世代につなぐ持続可能な社会の実現への貢献・支援

マツダは2024年度から、これまで展開してきた社会貢献活動を「MAZDA SMILE PROJECT」として推進しています。「地球」「人」「社会」を重点領域に掲げ、環境保全や人材育成、地域共生、交通安全など、各地域の課題解決に取り組んでいます。販売会社や生産拠点を含むグローバルの仲間と連携し、それぞれの地域に根差した活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献しています。



MAZDA SMILE PROJECT 活動の様子

【主な社会貢献活動の一例】

国内

平和を祈念して世界中から寄せられた折り鶴を献納するとともに、それらをアップサイクルしたグッズを寄付する「MAZDA ORIZURU PROJECT」や、従業員が学校を訪問して仕事やものづくりの魅力を伝える「出前授業」「職業講話」などを通じて、次世代を担う子どもたちの学びや成長を支援しています。

海外

米国のマツダノースアメリカンオペレーションズでは、教育は一人ひとりの成長を支え、地域社会の発展にもつながる重要な基盤と考え、コミュニティプラットフォーム「Be Moved」を展開しています。学校への寄付や食料・生活用品の提供などを通じて、地域が抱える課題に寄り添いながら、コミュニティとのつながりを深め、地域社会の発展を支援しています。 [P.73](#)

学びと挑戦の支援(マツダ財団)

公益社団法人マツダ財団(1984年発足)は、世界の人々が共に繁栄を享受し心豊かに生きることのできる社会づくりへの貢献を目的に活動しています。科学技術振興と青少年健全育成に累計20億円以上を助成するとともに、「つなぐ」をテーマに未来を担う人材の育成と新たな挑戦を支援しています。

詳しくはホームページをご覧ください。
<https://mzaidan.mazda.co.jp/index.html>

地域の歴史や価値の伝承

マツダは、広島の地元企業と共に各社に残る貴重な資料を編集した映像など、戦後復興の物語を体感できる常設展示施設「Pride of Hiroshima展」に参画しています。本展示は、「広島の人々の復興の軌跡・輝く今の姿・将来の夢を世界中の人々に感じていただく」をコンセプトに、原爆ドームの近くの広島市中心部で展開しています。平和都市・広島を築き上げてきた今日までの歩みや豊かな未来の実現に向けた取り組みを紹介し、その歴史や価値を次世代へ伝えています。



Pride of Hiroshima展 外観

詳しくはホームページをご覧ください。
<https://prideofhiroshima.jp/>

スポーツを通じた地域活力の創出

主な企業スポーツ活動である「マツダ陸上競技部」(1933年創部)と「マツダラグビー部」(1963年創部)は、競技の振興を通じて地域社会に活力と感動をお届けすることを目指しています。マツダ陸上競技部は「全日本実業団(ニューイヤー)駅伝」で2回優勝し、マツダラグビー部は参戦するリーグで10回以上の優勝を誇ります。



マツダ陸上競技部



MAZDA SKYACTIVS HIROSHIMA
(マツダラグビー部)

企業スポーツ活動
<https://www.mazda.com/ja/about/sports/>

社会貢献活動
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/social/contribution/>

ものづくりでの価値創造

マツダが目指す「走る歓び」とは、単にクルマを操る楽しさだけではありません。自らの意志で行動し、自由に移動し、そこから生まれる自信や生きがい、人生の豊かさまで含めた体験価値です。

だからこそ私たちは、「ひと中心」のものづくりを追求してきました。ひとを深く理解し、その能力を最大限に引き出し、ひとの可能性を広げる。その実現のために、ウェルビーイングの視点を取り入れた「ひと研究」、安心して運転できる安全技術、人の感性を動かすデザイン、人馬一体の走りなどを通じて、「ひと中心」のものづくりを深化させ続けていきます。

55 CTOメッセージ

58 人々の日常に「走る歓び」を創造するために

59 ひと研究

60 安全

62 走り

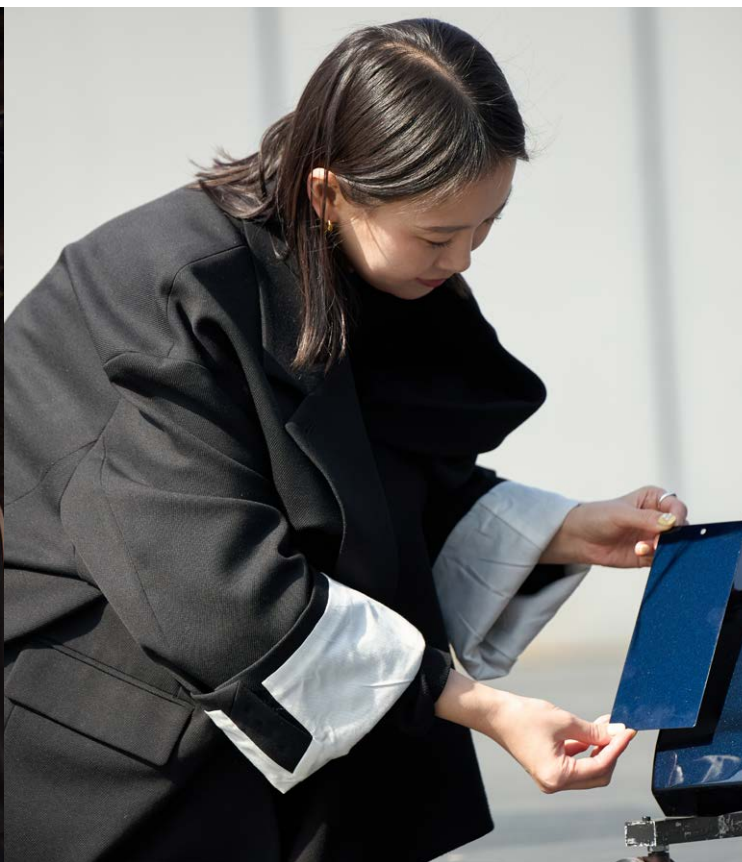
63 デザイン

64 品質

65 お客さまを想い、価値を磨く

67 マツダ ものづくり革新

69 CCOメッセージ



CTOメッセージ



取締役経営役員CTO（最高技術責任者）

梅下 隆一

メッセージのポイント

1

自らの意志でクルマを操作して
移動する感動体験が「走る歓び」の価値

2

「ひと中心」のクルマづくりで人とクルマが
一体となる「意のままの走り」を
さらに大きく進化させていく

3

お客さまの価値観の解像度を上げて商品や
プロセスに織り込んでブランド価値経営を実践

クルマづくりでブランド価値経営を実践し 「ひと中心」で「走る歓び」を磨き続けます

**Q. マツダが目指すクルマづくりを
教えてください。**

世の中が大きく変わる中、私たちは「マツダならではの価値創造」に集中するブランドに変わろうとしています。マツダならではの価値とは、現在も未来も変わらず「走る歓び」です。私は、リアルな関わり合いが希薄になりつつある時代こそ、自らの意志でクルマを操作して移動する感動体験「走る歓び」が生きる力につながると考えています。

マツダには「マツダ ロードスター」という「走る歓び」を体現する商品があります。お客さま同士がつながるコミュニティが世界中に存在し、いきいきと豊かな時間を過ごす「前向きに生きる人々の輪」が育まれています。「ロードスター」は1989年の発売から累計で約127万台をグローバルで販売しています。日本市場では、若年層のお客さまが増え2025年1～12月に1万台超を販売しました。これは1998年以来となる記録です。「走る歓び」は世界中の幅広いお客さまからご支持いただいています。



ロードスターのオーナーやファンの方々が集う軽井沢ミーティング

**Q. 商品や技術を通じて
どのようなお客さま価値をお届けしますか？**

「走る歓び」を提供するため、特に「心が躍る走り」や「心を奪われるデザイン」などを磨き上げていきます。

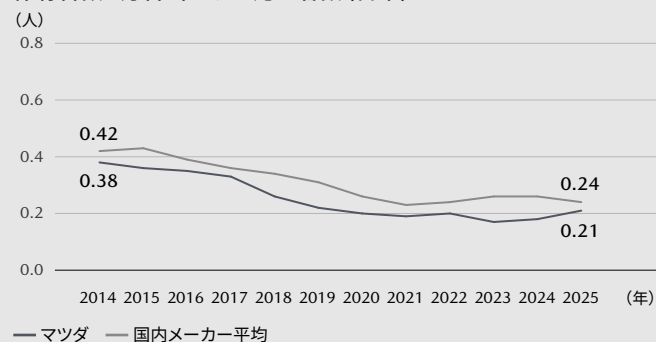
マツダは、クルマ自体のスペックだけを重視せず、「人間がどう感じるか」に重きを置いています。感性工学に基づいた研究に他社に先駆けて取り組み、これを進化させた現在では「ひと中心」の哲学としてすべての開発活動の礎になっています。「ひと中心」は、自然で疲れにくく運転操作に適したドライビングポジションやペダルレイアウト、自然な車両挙動を作り出す独自の制御技術などを生み出しました。最新の研究では、脳科学にも踏み込んで人間の動きや感覚を数値化してシミュレーションしています。人とクルマが一体となる「意のままの走り」をさらに大きく進化させ、「心が躍る走り」を実現していきます。

加えて、デザインは私たちの独自の強みであり、これからも戦略的に磨き続けます。実際に自社の調査では、お客さまがマツダ車を選ぶ理由の一つはデザインですし、「魂動デザイン」は「マツダブランド＝美しいデザイン」を浸透させてきました。私たちは、デジタルの時代でも人の手で創り上げた生命感あふれるフォルムを、今後も普遍的な価値として継承していきます。その上で、次の世代にむけては、「Neo Authentic」をテーマにさらに美しいデザイン表現を追求しつつデザイントレンドをリードするべく表現の幅を広げることにも挑戦していきます。 **P.63**

CTOメッセージ

さらに、お客さまに「走る歓び」を心から楽しんでいただく土台となる、安全・安心につながる技術 **P.60** も磨き続けています。すべてのマツダ車は共通して高い安全性能を誇り、各国で高く評価されています。米国では、米国道路安全保険協会 (IIHS) から業界最多の9モデルで最高評価を頂きました。日本では、保有台数1万台当たりの死亡者数で日本メーカー平均を下回るなど、マツダ車での交通死亡事故者数は業界トップレベルまで減少しています。マテリアリティの指標・目標 **P.14** にもあるように、自動車技術で対策が可能なものについては2040年を目処に自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指しています。

保有台数1万台当たりの死亡者数(日本)



* 公益財団法人 交通事故総合分析センターのデータをもとにマツダが独自に算出。対象は、登録車（軽自動車・商用車を除く）。「死亡」とは、交通事故によって、発生から24時間以内に亡くなった場合をいう。「国内メーカー平均」は、マツダを除く国内主要登録車メーカー5社の平均値。

Q. 昨今、クルマの知能化が進んでいますが、 どのように対応していきますか？

私たちはクルマの知能化やSDVにおいても「ひと中心」の思想を貫きます。知能化やSDVは、単なる自動運転の技術や機能を開発することだけではなく、「ひと中心」に基づく「人とクルマの関係性の進化」と考えています。SDVは、ソフトウェアを通じて、

安全装備やコックピット、コネクティビティ、ドライビングダイナミクスなどの多様な機能を一体的に制御・進化させることができる
と考え、約10年前にシステム統合制御の専門部門を立ち上げる
など、早くから段階的かつ計画的にソフトウェア開発体制の強化
を進めてきました。現在、MBD*やAIを活用しながら、「マツダ
ものづくり革新2.0」 **P.68** と連動させて技術開発を加速させて
います。さらに「ライトアセット・協業戦略」に基づいて、マツダが
磨くべき価値に経営資源を集中しながら、電動化やソフトウェア
領域などでは志を同じくするパートナーさまと協業しています。

2026年5月に日本で発表した新型「MAZDA CX-5」には、
トヨタ自動車株式会社さまをはじめとするパートナーの皆さまと
の協業によって生まれた「MAZDA E/E ARCHITECTURE+」
を採用しました。「ひと中心」とテクノロジーの融合による技術
を実現し、マツダのSDVの第一歩を踏み出したと捉えています。
新型CX-5に搭載された刷新したヒューマン・マシン・インター
フェイス(HMI) **P.61** や進化した先進安全支援システムなどを
通じて、お客さまにより快適で安心な移動体験をお届けします。
このように、パートナーさまの技術力とマツダの統合力を組み合
わせ、クルマの知能化においても「走る歓び」やマツダらしい価値
を追求し続けます。

Q. どのようにしてお客さま価値を 実現していきますか？

マツダが目指すクルマづくりの実現の根幹には「ブランド価値経
営」があります。ブランド価値経営のクルマづくりでの実践では、お
客さまの価値観に対する解像度を飛躍的に上げて商品やプロセ
スに織り込んでいきます。そのために、現在、開発の初期段階で市
場の仲間との共創活動を行うプロセスへの変革を進めています。

また、原価当たりの顧客価値を高める「マツダ流 良品廉価」の
もと、コストを最適化しながらお客さまの満足度をさらに高める
ことを目指したクルマづくりを行っていきます。

さらに、組織のあり方も変革しました。2026年4月にクルマ開
発本部を新設しました。従来の商品開発は車両やパワートレイン
などいくつかの本部を跨った活動となっていたが、新設した
本部ではそれらを統合することで、クルマ全体視点でお客さま価
値の創出に向けた連携や協議などを機動的かつ柔軟に進めま
す。商品の先行企画から量産開発までを一貫して担当する部門
として、部門名は「クルマをつくり出す組織でありたい」との志を
込めた名称にしました。加えて、DX／AXや業務の断捨離などを
進めるとともに、マツダの強みの一つであるMBDの強化とAIを
掛け合わせたマツダ ものづくり革新2.0を強力に推進しながら、
車両・技術開発を加速させています。

Q. マツダの技術開発の戦略を 教えてください。

マツダは、「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づき、美し
い地球と心豊かな社会の実現を使命と捉え、クルマの持つ価値に
よって人の心を元気にすることにコミットしています。電動化にお
いては、「マルチソリューション戦略」のもと、多様なパワートレイン
を展開するとともに、2030年までを電動化の黎明期と位置づけ
て技術開発を計画的に進めています。中でも、多くの市場でのイン
フラ整備の状況を考慮すると、高効率なICEは、HEVやPHEVに
不可欠なユニットであり、今後も重要な選択肢であることに変わ
らないと考えています。BEVについては、2026年「ワールド・カー・
デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞した重慶長安汽車股份有限
公司(長安汽車)さまとの協業で開発した「MAZDA EZ-6／

CTOメッセージ

MAZDA6e」のように、パートナーシップにより電動車を必要とする市場にスピーディーに商品を導入しつつ、将来の本格的な電動化時代に向けてマツダらしいデザインや乗り味といった匠の技を織り込んだ商品をお客さまにお届けしていきます。こうしてライトアセット・協業戦略による選択と集中でリソースを自社開発BEVに注ぐとともに、幅広い協業や技術共有によって従来手法比で開発工数を50%、開発投資を40%削減する見込みで、経営効率をさらに高め、将来に向けた持続的成長を目指しています。

Q. 商品・技術での進捗や成果、 今後の見通しを教えてください。

新型CX-5は、「走る歓び」をさらに進化させるとともに、お客さまの使いやすさや快適性を大幅にアップデートして飛躍的に価値を高め、お客さまから「後部座席の空間が広くなり快適になった」や「ドアの開閉口が広く、チャイルドシートの乗せ降ろしが楽になった」などの反響をいただいています。新型CX-5は、今年度の成長を担うとともに2030経営方針の収益モデルそのものを体現する商品として、ライフサイクルを通じて安定的な利益貢献が見込めるように確実に立ち上げていきます。

2027年にはタイの工場で生産する次期「MAZDA CX-3」を日本とASEAN市場に導入する計画です。「MAZDA2」に代わる新時代のエントリーモデルとして新たなマツダの価値を広げます。

さらに2027年にはCX-5のハイブリッドモデルを導入する予定です。このモデルは、燃焼技術で効率を飛躍的に高めたガソリンエンジン「SKYACTIV-Z」と独自のハイブリッドシステムを組み合わせ、マツダならではの「走りのHEV」を実現します。お客さまに、低燃費はもちろん、街中では静かで滑らか、高速では力強く、ワインディングではリズミカルな、心が躍る走りをお届けします。

また、HEVを4車種に拡大するとともに、ラージ商品のさらなる競争力を強化し市場の要望に対応していきます。長安汽車さまとの共同開発の電動車は発売済みモデルを含む4車種を中国や欧州など電動化の進展が早い市場に順次導入していきます。

加えて、2035年にマツダが目指す未来に向けた技術として、微細藻類由来のカーボンニュートラル燃料やCO₂回収技術の研究開発と実証実験を着実に進め、「走る歓びは、地球を笑顔にする」ことを信じ、カーボンニュートラルのさらに先にあるカーボンネガティブの実現を目指します。

お客さまに価値や商品をお届けするために最も大切なことは、共に汗をかく人の力だと思っています。組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」によって開発領域のマネジメントと現場の姿は進化していると感じています。私は、双方向で密なコミュニケーションを通じて変革をリードし、関わるすべての人と一緒にマツダの未来を切り拓き、マツダが世界を驚かす価値をお客さまにお届けし続けることをお約束します。

* クルマ・制御・乗員・走行環境といった開発対象を「モデル化」してコンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い効率的に開発する手法。

	PHASE 1 2022-2024	PHASE 2 2025-2027	PHASE 3 2028-2030
SKYACTIV-Z マツダ製 ハイブリッドシステム		 2027年 新型CX-5に搭載予定	燃焼改善技術を直列6気筒エンジンに展開、ロータリーエンジンに活用を検討 要素技術をラージ商品へ展開検討
MHEV PHEV	 ラージ商品 (CX-60、CX-70、CX-80、CX-90)	次期CX-3  継続育成	日本やASEANへ展開
EV専用 プラットフォーム			BEV導入 
協業 HEV トヨタ製ハイブリッドシステム	CX-50に搭載 	継続育成	
BEV 長安汽車との合弁会社	EZ-6 (BEV&PHEV) MAZDA6e (BEV) 	EZ-60 (BEV&PHEV) CX-6e (BEV) 	第3、4弾検討

電動化トランジションのロードマップ

人々の日常に「走る歓び」を創造するために ― ひとを信じ、ひとを中心に考えるマツダのものづくり

マツダが考える「走る歓び」とは、単にクルマを操る楽しさだけではありません。

自らの意志で行き先を決め、自ら運転し、自由に移動する。

そこから生まれる自信や生きがい、人生の豊かさまで含めた体験価値です。

だからこそ私たちは、いつの時代も「ひと」を中心に考えてきました。

私たちが向き合っているのは、馬力や加速性能といったスペックや数値だけではありません。

人がどう感じるのか。

安心して運転できるか。

思い通りにクルマを操れるか。

長く運転しても疲れにくいのか。

そうした体験を出発点に、人の欲求や感情、身体の動きや感覚を深く理解し、

人が本来持つ能力を最大限に引き出そうとしてきました。

人を技術に合わせるのではなく、技術が人を支え、人の可能性を広げる。

それが、マツダの「ひと中心」のものづくりです。

「ひと中心」のものづくり

ひとを深く理解する

ひと研究

ひとの自由を支える

安全

ひとの可能性を引き出す

走り

ひとの心を動かす

デザイン

お客さまの信頼に応える

品質

ひと研究 ― ひとを深く理解することから始まる

人の能力を引き出し、安心と自由を支え、心が動く体験を生み出す。そのためには、まず「ひと」を深く理解することが必要です。マツダは、クルマの性能だけでなく、「人がどのように感じ、考え、行動するのか」に着目し、長年にわたって「ひと研究」を積み重ねてきました。身体の仕組みを理解する人間工学、感覚や感性を捉える感性工学、感情や心理を脳の働きから読み解く感性脳科学へと研究を進化させ、現在では、暮らしの中でのウェルビーイングまで研究領域を広げています。

ひと理解の進化 ― 人の可能性を引き出し、活力が循環する社会へ

マツダの「ひと中心」の考え方は、人間の機械的な特性や負担を評価する骨格・筋特性（人間工学）をベースに、1970年代に現在の国立大学法人広島大学の長町三生教授が提唱した「感性工学」を取り入れたことにあります。現在では、脳内メカニズムに基づいた感性の定量評価（感性脳科学）を加え、身体（人間工学）、感性（感性工学）、感情・心理（感性脳科学）の3層から人を理解する「ひと研究」として体系化しています。



ひとの能力を引き出し、安心と自由を支える

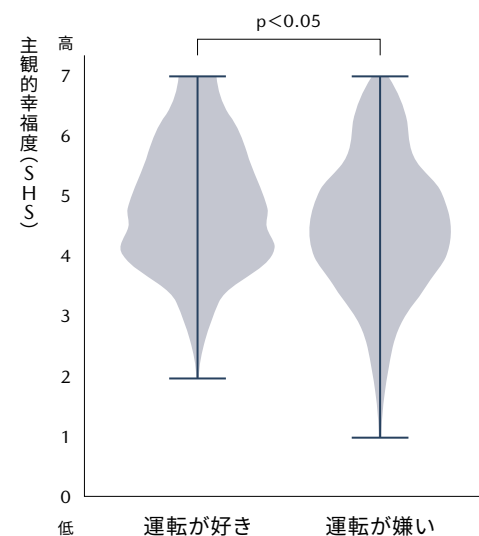
マツダでは「ひと研究」で得た知見を、「ひと中心」のものづくりに生かしています。例えば、ドライビングポジションの最適化や視界の確保、直感的な操作性、車両応答の自然さなど、ドライバーが無理なく運転に集中できる環境を追求することで、安全と人馬一体の走りを目指します。



ひと研究を、日常のウェルビーイングへ

大学や研究機関との共同研究を通じて、運転と健康、幸福感との関係を探し、移動することが心と身体にもたらす価値の解明に取り組んでいます。近年の研究では、運転を楽しむ人ほど主観的幸福度が低下しにくい傾向が示されています。また、2024年に国立大学法人弘前大学にビッグデータで「ひと研究」をする拠点として共同研究講座を開設し、「運転が好きであること」や「趣味・レジャーのためにも運転すること」が幸福感と関連する可能性があることが分かってきました。こうした運転体験が人の心身に前向きな影響を与えることに着目し、運転と健康やウェルビーイングとの関係の解明に取り組んでいます。

運転の好き／嫌いと幸福度の関係



人とクルマの関係性の進化に挑む

「JAPAN MOBILITY SHOW 2025」で世界初公開した「MAZDA VISION X-COMPACT」は、人の感覚をデジタル化した「人体・感性モデル」と共感型AIを融合し、人とクルマの絆をさらに深めることを目指したモデルです。クルマがドライバーの状態や関心を理解し、自然な対話や行き先の提案を通じて新たな体験や出会いを創出することで、まるで心が通った人とクルマの関係を実現する未来のスマートモビリティの姿を示しています。



「MAZDA VISION X-COMPACT」

安全 — ひとの移動の自由を支える

マツダは、技術は常に人のために存在し、技術が進化するからこそ、より安心して自信を持って運転することができると思っています。人の能力を最大限に引き出し、その限界を技術で補うことで、安心して自らの意思で移動できる社会へ貢献します。こうした「ひと中心」の思想に基づき、安全技術を進化させることで、事故によって失われる命だけでなく、事故への不安や身体能力の変化によって、移動を諦める人をできるだけ減らしたいと考えています。

人が主役、クルマが支える — MAZDA PROACTIVE SAFETY

マツダは2040年を目処に目標を設定していますが、目指すのはその先の社会です。安全技術の進化を通じて、命を守るだけでなく、誰もが安心して行きたい場所へ行き、新たな体験や出会いを重ねられる社会の実現に貢献します。マツダは、独自の安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」のもと、安全技術の研究・開発を行っています。長年にわたる人間研究に基づき、人が認知・判断・操作を適切に行える状態を支援し、危険な状況そのものに近づけないことを目指しています。一方で、人は疲労や眠気、加齢、突然の体調変化などにより、能力を十分に発揮できない場合があります。危険が顕在化した場合には事故の回避や被害軽減を支援します。

クルマが信頼できる副操縦士に — MAZDA CO-PILOT CONCEPT

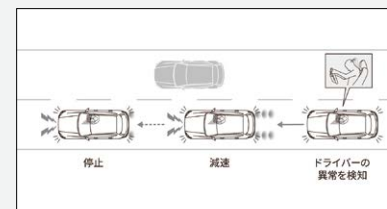
MAZDA CO-PILOT CONCEPTは、人の状態に由来するリスクの低減に対応する高度運転支援技術のコンセプトです。人体や脳のメカニズムを理解・モデル化し、ドライバーの状態に応じた適切な支援を行うことで、ドライバー・同乗者および周辺の交通参加者の事故リスクを低減します。副操縦士のようにドライバーを見守ることで、自ら運転する喜びと安心を支え、誰もが生涯にわたって自由に移動できる社会の実現を目指しています。

TOPICS

ドライバー異常時対応システム (DEA)

ドライバー異常時対応システム (DEA) は、運転中の体調急変や意識低下など、ドライバーの異常を検知した際に事故の回避・被害軽減を支援する先進安全技術です。ドライバー・モニタリングと連動し、異常を検知すると音と表示で運転復帰を促し、反応がない場合には周囲へ異常を知らせながら減速・停止します。高速道路や自動車専用道路では可能な限り路肩へ寄せ、一般道では同一車線内で安全な停止を支援します。

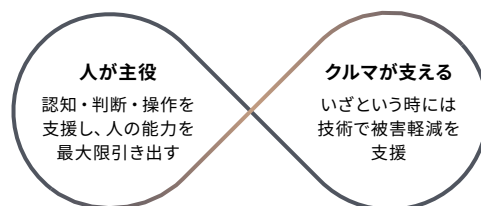
DEAは「MAZDA CX-60」「MAZDA CX-80」に続き、新型「MAZDA CX-5」にも搭載しています。さらに、日本仕様の新型CX-5では機能を進化させ、ドライバー異常予兆をより早期に検知することで、DEAの起動を早め、衝突時の速度低減や被害軽減を図っています。



DEA作動の流れ

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
MAZDA CX-80に搭載の安全技術DEAに、開発主査が込めた想い。自家用車に「副操縦士」のような安心感を
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20241202-cx80-dea/>

自動車技術で対策が可能なものについては
2040年を目処に
自社の新車が原因となる
死亡事故ゼロへ



安全のビルディングブロック構想

マツダは、安全技術に対してもビルディングブロック構想を採用し、技術開発を段階的に積み上げています。まず、基本安全技術として優れた視界視認性や適切なドライビングポジション、衝突安全性能などをベースとし、先進安全技術、そして「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」の継続的な進化に取り組んでいます。



安全 — ひとの移動の自由を支える

安全技術への取り組みが高い評価を獲得

マツダは、「ひと中心」の安全思想のもと、予防安全技術と衝突安全性能の向上に取り組んでいます。その成果は世界各地の第三者安全性能評価機関から評価されており、米国道路安全保険協会（IIHS）や欧州のEuro-NCAPにおいて、多くの車種が最高評価を獲得しています。2026年には、新型「MAZDA CX-5」を含むマツダ車が米国IIHSの最高評価「TOP SAFETY PICK+」を獲得し、2008年以降の「TOP SAFETY PICK」「TOP SAFETY PICK+」の累計獲得回数は100回に到達しました。



新型CX-5（米国仕様車）



衝突実験の準備の様子



米国IIHSの最高評価を獲得

自由な移動を諦めなくていい社会に — タテシナ会議

マツダは、自動車メーカーや関連企業、行政などが業界の垣根を越えて連携する「タテシナ会議」に参画しています。同会議では、クルマ・人・交通インフラの三位一体で交通安全に取り組み、高齢者や子どもなど交通弱者の安全確保に向けた活動を推進しています。

マツダは「高齢者安全運転支援分科会」の一員として、広島県三次市と連携し、高齢ドライバーの安全運転継続を支援する実証実験「三次いきいき安全ドライブ運動」に取り組んでいます。また、中山間地域における移動課題の解決に向けて取り組む「支えあい交通」では、地域住民や行政と協力しながら持続可能な移動サービスの実現を目指すとともに、運行車両から得られるデータを安全技術の研究開発にも活用しています。地域や多様なパートナーさまとの共創を通じて、一人でも多くの人が安心して移動でき、いきいきと暮らせる社会の実現を目指しています。



支えあい交通サービス利用中の様子

TOPICS

新型CX-5にみる「ひと中心」の安全思想
— ヒューマン・マシン・インターフェース（HMI）

マツダはこれまで、「安全の主役はドライバー」という考えのもと、ヒューマン・マシン・インターフェース（HMI）を磨き上げてきました。HMIとは、メーターやディスプレイ、音声操作などを通じて、ドライバーがクルマの状態を正しく把握し、安全かつ直感的に操作するための仕組み・ソフトウェアの総称です。

新型CX-5では、マツダの「ひと中心」の安全思想を継承・進化させた、新しいHMIを採用しています。エレキプラットフォームを刷新し、高精度な音声認識で空調、オーディオ、ナビなどの操作を可能にした上、ステアリングと大型センターディスプレイへ操作スイッチを集約。音声認識で車内の機能が操作できるため、走行中の視線移動を抑え、ドライバーの安全運転をサポートします。また、スマートフォンとの連携などにより日々の生活の中でよりシームレスで使いやすいHMIを実現しています。

開発にあたっては、国内外のお客さまの声を取り入れながら実車評価を重ね、誰もが直感的に使える操作性を追求しました。マツダは今後も市場からのフィードバックを反映しながら、ひとを中心に据えた安全・安心なクルマづくりを進化させ、お客さまが安心して自由に移動し、その時間そのものを楽しめる価値の提供を目指していきます。



詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
見つめるのは、評価の先の、たった一つの命 — 家族の明日を守った、マツダの安全開発技術者たち —
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/202609-thanksletter-safety/>

安全・安心なクルマ社会の実現
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/social/safety/>

走り ― ひとの可能性を引き出し、思いのままに動く歓びを

自らの意思で行き先を決め、思いのままにクルマを操り、行きたい場所へ向かう体験は、安心や自信をもたらす新たな発見や出会いへ踏み出す力になります。マツダは「ひと研究」を土台に、ドライバーの意思とクルマの反応が自然につながる人馬一体の走りを追求しています。時代が変わっても、一貫して人の可能性を引き出す技術を磨き、多様なお客さまに移動の自由と「走る歓び」をお届けし続けます。

人馬一体を実現するSKYACTIV技術

マツダは「走る歓び」と優れた環境・安全性能を両立する「SKYACTIV技術」を開発・進化させています。SKYACTIV技術は、パワートレインや車両構造だけでなく、クルマ全体を統合的に制御することで、人とクルマが自然につながる体験の実現を目指しています。その根底にあるのが、長年にわたる積み重ねてきた「ひと研究」です。人が本来持つ能力を自然に引き出すことを重視し、エンジン、モーター、シャシー、ブレーキ、ステアリング、車体、さらには乗員の状態までを一つのシステムとして捉えています。人が予測するクルマの動きと実際の車両挙動が自然に一致することで、ドライバーだけでなく同乗者も安心して移動を楽しむことができます。これがマツダならではの人馬一体であり、「走る歓び」につながります。

例えば、段差やカーブでもクルマの動きや変化を遅滞なく穏やかに伝えることで、乗員は自然にバランスを取ることができ、疲労を抑えることができます。また、ハンドル操作に応じてエンジンやモーターの出力、タイヤの制動力を緻密に制御することで、素直な操作感や安心感、酔いにくさにつながります。マツダはこれからも、人の可能性を引き出し、自由な移動体験を提供していきます。



高い環境性能と走行性能を両立するガソリンエンジン ― SKYACTIV-Z

マツダは「マルチソリューション戦略」[P.22](#)のもと、多様なニーズや市場環境に応えながら、お客さまに心から移動を楽しんでいただくためのエンジンラインアップの提供に取り組んでいます。世界各地のエネルギー事情やインフラ整備の状況を考慮すると、ICEは依然として重要な選択肢です。またICEはHEVやPHEVを支える不可欠なユニットであり、高効率なICEはモーターの小型化や電動化コストの抑制にも貢献します。マツダはICEのフロントランナーであり続けることを目指しています。現在開発中のガソリンエンジン「SKYACTIV-Z」は、欧州や米国などの厳しいエミッション規制のクリアと、優れた走行性能を高次元で両立します。さらにマツダ独自のハイブリッドシステムと組み合わせ、2027年中に新型「MAZDA CX-5」から導入を予定しています。

電動化時代にも変わらない「走る歓び」を ― マツダ独自のBEV

マツダは電動化時代においても、人の能力を引き出し、移動する歓びを提供し続けることを目指しています。地域や人によって暮らし方も移動のあり方も異なる中、マツダは、2030年時点での電動車販売を20～25万台規模と想定し、独自のBEV開発も進めています。

マツダは早くからパワートレインと車両を含めた統合制御技術の開発を進め、現在では交通環境や運転者の身体・感性までモデル化する取り組みを進めています。専用プラットフォームと電動制御技術の進化によって、車両とパワートレインが連動した運動制御を実現し、環境性能の向上だけでなく、マツダらしい、人とクルマが一体となるような「走る歓び」を追求し、電動化時代においても移動の価値を高めていきます。



マツダ独自開発のBEV専用プラットフォーム（イメージ図）

TOPICS

電動化を支える岩国工場の稼働開始に向けて

マツダは、山口県岩国市に車載用バッテリー工場の建設を進めています。2025年11月に着工し、2027年度の稼働開始を目指します。岩国工場は35年ぶりとなる国内新工場として、グローバル電動化商品の基盤を支えるものであり、将来に向けた戦略における極めて重要な役割を担います。岩国工場から生み出される技術や高い品質をマツダの電動車に反映し、世界各地のお客さまへ「走る歓び」と笑顔をお届けします。



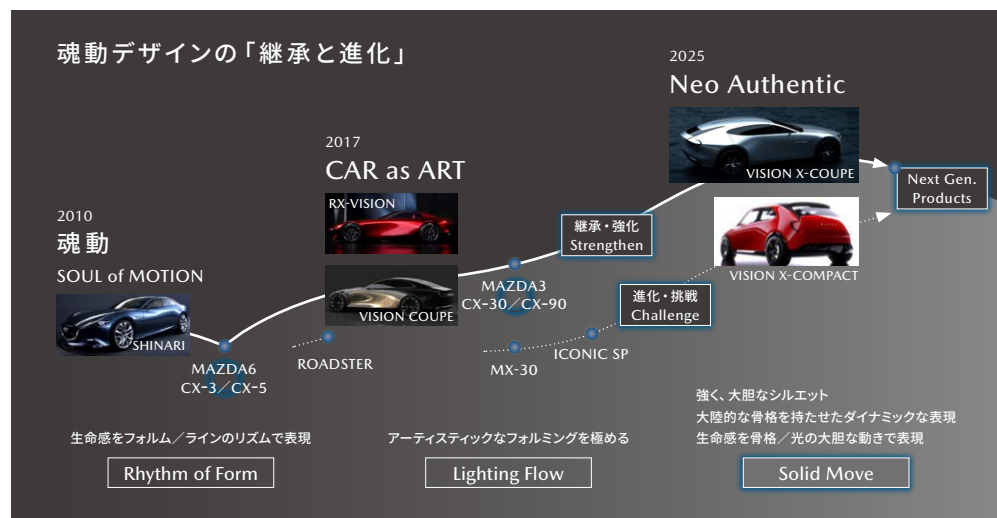
岩国工場 パース図

デザイン — ひとの心を動かし、ときめく瞬間を創造する

見た瞬間に心を惹かれる。触れるほどに愛着が深まる。クルマと過ごす時間に欽びや誇りを感じる。マツダは、デザインには人の感性に働きかけ、心を動かし、人生をより豊かにする力があると考えています。だからこそ私たちは、時代が変わっても色あせない本物の価値と、新たな表現への挑戦を追求し続けています。

クルマに命を与える — 魂動デザイン

2010年に「クルマに命を与える」という思想のもとに始まった「魂動デザイン—Soul of Motion」は、人の心を動かす美しさを追求し続けています。その考え方は変わることなく、生命感を宿した造形美を磨き上げ、時代に応じて表現を進化させてきました。2017年からは「CAR as ART」をテーマに、アーティスティックな表現を追求してきました。美しいフォルム創りに象徴されるマツダならではの存在感ある造形と高い質感表現は、世界中のお客さまから支持される重要なブランド資産となっています。



次世代デザインテーマ — Neo Authentic

その歩みを礎に、魂動デザインは2026年、新たなフェーズへと進化しています。私たちが掲げる新たなデザインテーマは「Neo Authentic」です。それは、時代が変化しても色あせない本物の価値を磨きながら、時代をリードする新たな魅力や体験を創造していく考え方です。Authenticは、本物のクルマらしさ。お客さまに長く愛着を持っていただけるデザインを追求します。Neoは、社会やお客さまの価値観の変化を捉えながら、新たな価値の創造に挑戦することを表しています。

その考え方を具現化したのが、「JAPAN MOBILITY SHOW 2025」でお披露目した2台のビジョンモデルです。2台ともAuthenticな骨格をベースとしながら、「MAZDA VISION X-COUPÉ」は、日本固有の美意識に根差した「究極の引き算の美学」を突き詰め、フォルムのミニマルな美しさを表現しています。一方、「MAZDA VISION X-COMPACT」は、フレッシュさや親しみやすさなど、これまでのマツダデザインにはない新しい価値観を取り入れた表現に挑戦し、Neoを象徴する存在として、マツダデザインの新たな方向性を示しています。

Authentic — フォルムの美しさを研ぎ澄ます



Neo — 新たな表現手法を開拓する



今後のデザインテーマ開発においては、この2台のビジョンモデルが示す世界観を基盤とし、フォルムの美しさを磨き上げながら、新たな表現の開拓にも挑戦していきます。この「継承と進化」を通じて、人々の感性に響き、愛され、選ばれ続けるマツダブランドを支えていきます。

品質 — 確かな仕事の積み重ねで、お客さまの信頼に応え続ける

人を深く理解し、人の能力を引き出し、移動する自由を守り、人の心を動かすこと。そうして生み出した価値を、一人ひとりのお客さまへ確実に届ける。それが、マツダの品質の使命です。品質方針「確かな仕事の積み重ねでお客さまに喜ばれる商品・サービスを提供する」に基づき、全領域一体となってマツダらしい価値を高め続けています。すべての業務の起点をお客さまと位置づけ、商品・サービスを通じた「安心」「信頼」「感動」のお届けを目指し、お客さま起点で考え、行動できる人づくりにも注力しています。

「100-1=0」の考え方に基づくクルマづくり

「クルマが100台ある中でお客さまの唯一無二の1台に問題が発生すれば、お客さまにとっての価値はゼロに等しい」（「100-1=0」）と考え、無欠陥の実現を目指したクルマづくりを追求し、企画から製造まで一貫通貫での品質のつくり込みを徹底しています。

また、市場で予測外の問題が発生した際の早期把握・解決を目指す品質保証活動を推進しています。販売現場と連携したコミュニケーションを通じてお客さまに寄り添い、お客さまとの信頼をさらに深めることで、「100-1=0」から「100+1」へとつなげていきます。

お客さま起点の品質向上

お客さまのご意見はクルマづくりの一番の資産と考え、知見を蓄えて企画・開発などに反映するとともに、従業員向けに品質意識向上活動や品質教育を継続的に実施しています。また、60年以上継続しているQCサークル活動は、生産領域に加え、国内の販売会社や海外生産拠点でも行われ、従業員が自発的に問題解決に取り組んでいます。

企画から製造まで一貫通貫した品質のつくり込み

企画・開発から購買・車両生産・物流・サービスまでの各段階で維持・管理の仕組みを構築し、一貫したプロセス保証に重点を置いた品質のつくり込みに取り組んでいます。また、人材や技術の交流をはじめとするお取引先さまとの活動も行っています。

市場問題の早期把握・早期解決

国内外の販売会社に寄せられるお客さまからのご意見や市場調査などの品質情報を一元管理し、全社で共有しています。また、現象・原因の調査から改善実施・確認まで、網羅的かつ迅速な品質改善に取り組んでいます。各国の法規適合性やお客さまが使用する機能の検査を行うとともに、開発部門・生産部門・品質部門が互いの業務を監査することで、お客さまの安全・安心を最優先に対応できる品質保証体制を維持・管理しています。

お客さまに寄り添うカスタマーサービスの実現

クルマのある生活をストレスなく楽しんでいただける保有体験をお届けすることに努めています。販売現場での基盤づくりや人づくり、現場オペレーションの変革、お客さまとの新しい接点の創出などを国内外の販売会社と共に進めています。また各国・地域の販売会社と連携し、お客さまのご意見・ご要望を販売・サービスに反映するとともに、顧客満足度調査で把握した課題への対応を進めPDCAサイクルを回しています。

TOPICS

お客さま視点を現場の日常に落とし込む

マツダの国内外工場では、企業理念を起点に、各職場がお客さま視点で「目指す姿」を描いています。職長とメンバーが対話を重ねながら、目指す姿と現状とのギャップを自らの課題として捉え、一つひとつ解決に取り組んでいます。その積み重ねを通じて、一人ひとりが主体的に考え行動する力を高め、現場力の向上と品質向上につなげています。



活動板を活用し、目指す姿と現状のギャップを話し合う職場メンバー



お客さまを想い、価値を磨く——新型MAZDA CX-5に込めた、現場の挑戦

世界の空で美しく

—— グローバル基準のネイビーを求めて

デザイン



デザイン本部
デザインクリエーションスタジオ

村上 佳央

マツダは「カラーも造形の一部」という考え方のもと、「魂動デザイン」の造形をより美しく見せるためのカラーを追求しています。新型「MAZDA CX-5」のボディカラーに採用した新色「ネイビーブルーマイカ」の開発は、マツダの北米拠点から寄せられた「強い日差しの下でもマツダらしい上質さを感じられるネイビーにしたい」という要望がきっかけでした。

一方で欧州デザインチームからは、「曇り空の下でも美しく見える青にしてほしい」という要望も寄せられました。北米では強い日差しの下で、欧州では曇り空の下で、それぞれ異なる環境でも魅力を発揮できる色が求められていたのです。

世界中で選ばれるマツダのSUVだからこそ、機能性や乗り心地だけでなく、デザインにおいても世界共通で愛される価値を追求したい。私たちは、長年多くのお客さまに親しまれてきたネイビーの魅力さをさらに磨き上げ、どの国の空の下でも美しく映える「グローバル基準のネイビー」の開発に挑戦しました。

開発では今回、新しい試みとして北米やドイツの環境データをデジタル上で再現し、色の開発を進めました。また、エンジニア、ペインターと共創を行い、デザイナーが求める鮮やかさや緻密さといった感性的な表現を物理特性に置き換えデジタル上での検証を行っています。人の感性とデジタル技術を融合させることで、短い開発期間で理想の色を実現することができました。

新型CX-5にふと目を向けた瞬間、その美しい輝きに心が動く。世界中のお客さまに、そういったささやかな感動を届けることが、マツダが目指すブランド価値であり、選ばれ続ける理由になると考えています。

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
新型CX-5ネイビーブルーマイカの挑戦。
最新DXが支えた「世界中で美しく見えるネイビー」の追求
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/202604-cx5-navyblue/>



人の感性とデジタル技術で磨き上げる、 新型CX-5の人馬一体

走り



クルマ開発本部
操安性能開発部

塚根 芳将

マツダが目指す「走る歓び」は、特別な場面だけのものではありません。通勤や買い物、家族とのお出かけなど、日常のあらゆる移動の中で、誰もが思い通りに運転できる安心感と心地よさをお届けしたいと考えています。

その思いから、新型CX-5では、意のままのハンドリングと同乗者全員が笑顔になれる乗り心地の両立を目指しました。車をコントロールしやすい操舵フィールは維持しながらも、「ハンドルが少し重くて扱いにくい」というお客さまからの声を踏まえ、小柄な方でも自然に操作できるようセッティングを見直しています。

CX-5は世界中で販売されるマツダの基幹車種です。乗り心地に対する期待や道路環境は国や地域によって異なるため、世界各地のお客さまの声や利用環境を分析し、期待に応えるサスペンション性能を目指しました。

開発では、デジタル解析で約1万通りもの条件を検証した上で、広島三次自動車試験場、国内外の公道や欧州のアウトバーンを徹底

的に走り込み、わずかな車両挙動の乱れや違和感に対しても、納得がいくまで修正と評価を繰り返しています。人の感性とデジタル技術を活用し、新たな人馬一体を磨き上げました。そうして生まれた新型CX-5は、駐車場を出た瞬間から「運転しやすい」と実感していただけると同時に初めての道でも緊張せずに運転を楽しむことができると思います。

お客さまの日常に寄り添い、移動する時間そのものを心地よい体験へと変えていきたい。それが私たちの目指す「走る歓び」です。



お客さまを想い、価値を磨く——新型「MAZDA CX-5」に込めた、現場の挑戦

「走る喜び」を支える、安全という土台

安全



クルマ開発本部
衝突性能開発部
山田 眞

私たちが目指す安全は、事故を防ぐだけではありません。万一の衝突の際にも、お客さまと大切な人の命を守ることです。私は、その最後の砦となる前面衝突時の車体構造の開発に携わっています。

新型CX-5では、乗り心地、振動・騒音、デザインといったさまざまな性能との両立を図りつつ、衝突安全性能を進化させています。例えば衝突安全性能を向上させるために、単純にボディの強度を高めて硬くしすぎると、衝突時の乗員へ加わる衝撃が大きくなり、かえって身体への負荷が大きくなる場合があります。また、車両重量の増加を招き、走りや乗り心地といった領域にも影響してしまいます。

だからこそ私たちは、衝突安全性能だけでなく、他のさまざまな性能も含めて高いレベルで実現するため、設計や実研部門、サプライヤーの方々と何度も議論を重ね、日々技術を磨き、開発に向かっています。その際に大切にしていることは、一つひとつの判断と選択が

お客さまの命につながっているという思いです。安全性能は、お客さまからの信頼に直結します。法規や市場評価の基準を満たすことはもちろん、実際の事故の場面でお客さまの命を守ることこそが、私たちの使命だと考えています。

衝突安全性能は、普段お客さまが意識することの少ない領域かもしれません。しかし私は、この性能こそが「走る喜び」を支える土台だと考えています。お客さまが安心してクルマを選び、ご家族や大切な人との時間を楽しむこと。その当たり前の日常を守るために、万一の際には命を守る最後の砦として、死亡事故ゼロ*の実現に向けて、衝突安全性能の向上に取り組んでいきます。

*自動車技術により対策が可能であるものについては2040年を目標に自社の新車が原因となる死亡事故ゼロを目指しています。



お客さまの声から始まる品質づくり

品質



品質本部
品質統括推進部
越智 和彦



クルマ開発本部
電子性能開発部
大杉 郁代

越智 CX-5は、マツダのグローバル販売を支える基幹車種であり、世界中のお客さまから選ばれているSUVです。新型CX-5の開発では、改めてお客さま視点に立ち返り、世界各地から寄せられたお客さまの声をもとに、クルマ全体の品質目標を細部に至るまで見直しました。その一例が安全警報音です。ある女性ドライバーの方から「子どもを乗せて緊張しながら運転しているときに安全機能の警報音が鳴ると、責められているように感じる」といった声をいただきました。このような言葉が、お客さまが日常の中でクルマと接する体験そのものを見つめ直すきっかけになりました。

大杉 安全警報音は、お客さまへ危険をお伝えするという重要な役割を担っています。一方で、警報音がお客さまに与える心理的影響にも配慮する必要があります。新型CX-5では、

お客さまがどのような状態で警報音を聞き、どんな気持ちになるのか考え抜きました。その結果、認知性を確保しつつ、過度の緊張感がない、聞き心地のよい音色を実現しています。今回の取り組みを通じて、性能向上にとどまらない、お客さまに寄り添った品質を追求する視点を、開発プロセス全体に広げる機会にもなりました。

越智 品質は特定の部門だけでつくり込むではありません。今回の品質向上活動では、組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」とも連動し、「お客さま視点」を共通言語として、部門を越えた活動を推進することができました。お客さまの声に細やかに耳を傾け、不安や不満に真摯に向き合うことが、愛される商品やブランド価値につながります。今後も全社一丸となって、お客さまに選ばれ続ける品質づくりに取り組んでいきます。



マツダ ものづくり革新

お客さまの多様なニーズや需要変動に対応できる柔軟性とスケールメリットによる効率性を両立した独自の開発・生産プロセス革新が「マツダ ものづくり革新」です。早くから推進・蓄積してきたデジタル化と同一ラインで異なる車種やパワートレイン・パワーユニットをつくる「混流生産」をはじめとする独自発想を基盤に、5年から10年先を見通して多様な車種を一つの車種のように開発・生産する「一括企画」と、開発部門と生産部門が一体となって設計や製造の基本コンセプトを共通化する点が特長です。マツダ ものづくり革新は、競争力ある技術・商品の提供や低投資で高い資産効率を実現し、持続的な成長に貢献しています。

1960年代

当時の最先端技術だった
コンピューターを
生産ラインに導入

1996年

「マツダデジタル
イノベーション (MDI)」
を開始

2006年

マツダ ものづくり革新1.0
を開始

2015年～

マツダ ものづくり革新2.0
へ進化

- 部門ごとに別々に存在したデータを三次元のデジタルマスターデータに一元化し、プロセスをコンカレント化して受け渡しロスを排除
- 2006年にはデザイン決定から量産開始までの期間を約半分に短縮するなど、大幅な効率化を実現
- マツダの強みであるMBD*を基盤とした「マツダ ものづくり革新」へ

* クルマ・制御・乗員・走行環境といった開発対象を「モデル化」してコンピューター上でシミュレーションを徹底的に行い効率的に開発する手法。

- 環境・安全規制への対応を背景に、クルマのすべてのベース技術を刷新し、多様性の拡大と共通性の堅守という二律背反をブレークスルーし、さらにそれを素早く省資源で全車種に展開
- 一括企画により、開発部門と生産部門が一体となって車種間で共通する固定要素と各車種の個性となる変動要素を明確化した上で、多様な商品に対応できる標準構造と標準工程を設計

開発領域

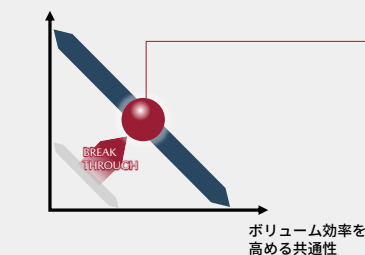
- ハードウェアよりも大きな効率改善を図れる「エンジンの燃焼特性*」を共通化することで、制御用ソフトウェアを一つにし、エンジン開発で最も時間を要する排気量の違いや各市場向けといった適合開発の効率化を図り、開発資源／開発期間（シリーズ平均）を約半分に。

* エンジンのパフォーマンスを発揮させるための燃焼のさせ方のモデル。

生産領域

- 車種間で搬送基準や部品の組み立ての順番、組み付け方向などの工法・工程の共通化を前提にした生産設備の導入により、車種・世代を超えて混流生産できるメインラインを構築
- 車種によって作業手順や工程数が異なるパワートレインや内装のインストールメントパネルなどの部品群は、サブラインで複数の部品をモジュール化してメインラインで搭載する仕組みを構築
- 生産量の変動にも対応するため、メインラインを非常にシンプルかつ短くすることで、工程数4割減を達成し、生産ラインの柔軟性が圧倒的に高くなり、高稼働の維持を実現

商品競争力を
高める多様性



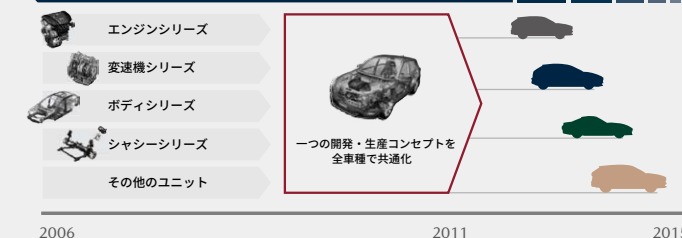
デジタル化基盤を生かした、
開発・生産による一括企画

開発：「特性の共通化」による
高効率開発（コモンアーキテクチャー）
生産：「工法・工程の共通化」による、
高効率混流生産（フレキシブル生産）

多様なニーズに対応する
革新的商品・技術を
効率的に展開

開発と生産が一体となって多様性と共通性の二律背反をブレークスルー

一括企画 5～10年先を予測して、全商品を最初に企画



サイズやセグメントが異なる車種も一つの車種のように開発・生産

マツダ ものづくり革新

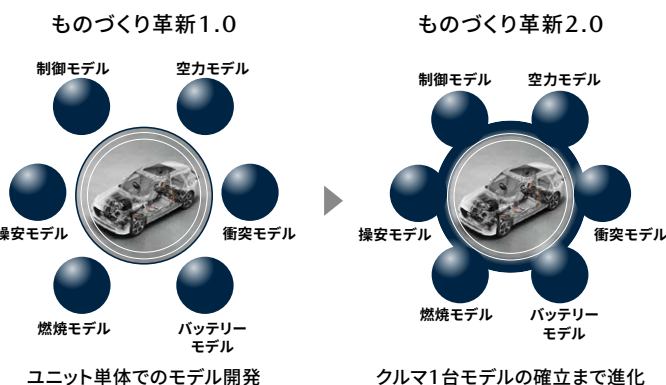
マツダ ものづくり革新2.0

マツダではICEやHEV、PHEV、BEVを同じラインで生産し、培ってきた混流生産の強みを生かしています。一方、電動化・知能化の進展により、1台の車両に搭載されるプログラミング行数は2億行を超えるなど、提供すべきソリューションの幅と深さが劇的に拡大し複雑化しています。積み上げた資産を活用しながら、より高い柔軟性と効率性を両立したもののづくりを目指し、2015年から「マツダ ものづくり革新2.0」を推進しています。クルマ1台モデルとして一気通貫でつなぎ、組織や企業を越え、バリューチェーンとサプライチェーンの革新によって、省資源での価値創出に取り組んでいます。

開発領域での進化

「マツダ ものづくり革新1.0」は、燃焼や衝突といったユニット単位でのモデル化でしたが、ものづくり革新2.0では車両全体を一つのモデルと捉え、目指す機能や性能を起点に、構成や制御の方法を一気通貫で設計・検証することを可能にしました。さらに、MBD推進センターでの共創などを通じてサプライチェーン全体でモデルを共有して業界全体の開発効率と生産性の向上を目指します。

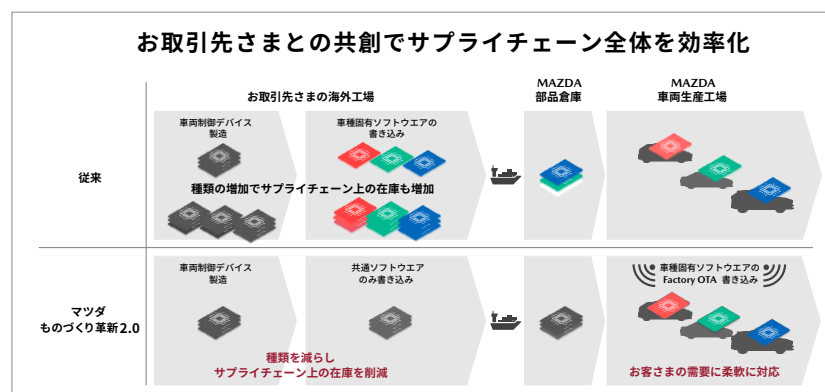
一方、電動化やソフトウェアの領域は、自社だけでの開発は現実的ではないと考え、MBDの進化や「ライトアセット・協業戦略」により、マツダ ものづくり革新1.0と同じリソースと期間で、ラージ商品などのプラットフォームや内燃機関の進化、電動化技術など、3倍以上に相当する資産を獲得し、開発生産性を3倍まで高めます。



生産領域での進化

一括企画のスコープをICEからBEVまで、ハードウェア中心からソフトウェアまで、さらに対象関係先は社内からお取引先さまへ広がっています。生産ラインでは、ICEからBEVまでの車両構造差を吸収するため、車両構造と工程のモジュール設計を進化させています。メインラインでは車種を問わず作業の工程数や手順を同一にするとともに、サブラインでは複数の部品を車種ごとにひと塊にする「モジュール化」を行い、生産効率の向上を図っています。さらに、長年培ったマツダの強みである混流生産に、自動無人搬送機「AGV (Automatic Guided Vehicle)」を採用した「根の生えない」設備などを導入し、ICEやHEV、PHEV、BEVの同一ラインでの生産を実現し、需要変動への柔軟性を確保して資産効率を向上しています。

また、サプライチェーン構造変革の一環で、お取引先さまと共創して部品種類数の最適化と近場化を推進しています。車両制御デバイスでは、ハードウェアの種類を一つにし、ソフトウェアは車種共通部分をお取引先さまで書き込み、車種固有部分はマツダ車両組立工場ですべて「Factory OTA (Over The Air)」という無線通信で書き込んでいます。これにより、需要変動への対応力を高めるとともに、サプライチェーン内の在庫を4分の1まで削減できるようになります。



工場内を自由に動きまわる自動無人搬送機「AGV」

詳しくはMAZDA MIRAI BASEをご覧ください。
ものづくり革新2.0に秘められた想いとは？マツダが目指す日本の生産現場の未来
<https://www.mazda.com/ja/mazda-mirai-base/articles/20250318-multisolution-production/>

CCOメッセージ



取締役経営役員 CCO (最高コスト責任者)

青山 裕大

メッセージのポイント

1

「価格－あるべき利益＝コスト目標」という規律に基づいたものづくりを徹底

2

原価当たりの顧客価値を最大化する
「マツダ流 良品廉価」の実現に向けた取り組みを推進

3

プロセス改革と文化定着により
持続的な企業価値向上を実現

ブランド価値経営に基づく「マツダ流 良品廉価」で お客さま価値の最大化を図ります

**Q. 現在取り組みを進めている構造的原価低減や
固定費削減の背景や目的、方針を教えてください。**

マツダが進めている構造的原価低減や固定費削減は、「ブランド価値経営」に基づき、お客さま価値の最大化と収益基盤の強化を両立するための取り組みです。その根底にあるのが、私が重視している「アフォーダブルビジネスストラクチャー」です。これは「価格は市場やお客さまが決めるもの」と捉え、そこから確保すべき利益を差し引いた水準をコスト目標とする考え方であり、お客さまに共感していただける価値を適正な価格で提供することを追求しています。

マツダは、2000年代後半の世界的な金融危機（リーマン・ショック）後の厳しい事業環境の中で、「魂動デザイン」や「SKYACTIV 技術」を核にブランド価値経営を推進し、お客さまと共に価値を創造するものづくりに大きく舵を切りました。一方で、昨今の事業環境の変化の中で、アフォーダブルビジネスストラクチャーや限られたリソースで価値を最大化する創意工夫の意識を改めて徹底する必要があると考えています。

こうした課題意識のもと、2025年に原価企画変革室を発足させて構造的原価低減活動を推進しています。開発や生産、物流における社内独自の判断基準がお客さま価値に立脚しているかを問い続けてムラ・ムリ・ムダの排除を進めるとともに、既存資産を生かした創意工夫によって価値を高めていくことに取り組んでいます。これにより、マツダらしい価値への集中や資産を最大限活用したものづくり、原価・固定費の最適化を同時に行い、

原価当たりの顧客価値を最大化する「マツダ流 良品廉価」を実現します。この考え方を一過性の活動にとどめず、開発や購買、生産などあらゆる領域の業務プロセスと文化・風土に定着させることで、構造的原価低減や固定費削減を継続的に実現できる基盤を構築しています。

**Q. 構造的原価低減や固定費削減の
具体的な進捗や成果を教えてください。**

構造的原価低減については、新型「MAZDA CX-5」において、種類数の先代モデル比60%削減に向けた活動を進捗させ、先代モデルからの部品共有化も拡大し、既存資産を最大限に活用してお客さま価値につなげる工夫を講じました。また他車種の現行モデルでも、年次商品改良や規制対応の機会を捉え、企画段階から構造的原価低減の考え方を取り入れて商品を導入するたびにコストの最適化を大きく進めていきます。また、装備や仕様、性能目標など1,000を超える改善アイデアが全社から集まりました。一例を挙げると、加工基準など工程上の役割に対してお客さま価値につながらない過剰な要求や条件を見直しました。このような活動を継続することで、お客さま価値の視点でコストを最適化する一貫した考え方が徹底されてきています。多くが1件当たり数円規模の改善ですが、これを積み上げることで大きな成果につながっています。財務的には、2026年3月期は計画通り累計で約150億円、2027年3月期には630億円相当の低減を計画しており、1,000億円低減の目標に向けて順調に進捗しています。

CCOメッセージ

また、現在、次世代商品群の開発に向けて議論しています。商品開発においては、企画段階から戦略や企画、設計、購買、生産、品質、物流、営業などが連携して協議を尽くすとともに、お客さまと直に接する各市場の営業部門の現場視点を取り入れた「開発と市場の共創」を進め、あらゆる領域が同じ船に乗って推進する体制を構築しています。こうすることで、お客さま価値とビジネス視点を両立した目標設定や達成に向けた商品前提を確立するプロセスに変革していきます。

固定費も同様に、あらゆる分野でお客さま価値の観点から優先順位を明確化し、2026年3月期は424億円の削減を達成しました。一方、新型CX-5の導入期となる2027年3月期は、固定費の削減は継続しつつ、販売成長を最優先して必要なマーケティング投資や各市場の販売現場への投資は戦略的に実行していきます。

加えて、組織風土にも変化が生まれています。週次で行っているコスト改善に関する会議では、上下関係にとらわれず活発に議論が交わされており、全員が主体的に取り組む文化が醸成されています。他の役員や幹部などからも同様の感想が寄せられています。この意識の変化は、持続的な競争力の源泉になると認識しています。



全員が主体的に取り組む活発な議論が交わされる週次会議の様相

Q. 物価高や原材料費高騰などによってコストがかさむ中、CCOとしてどのように企業価値の向上を図りますか？

外的環境の変化はコントロールできませんが、原価や固定費のたゆまぬ最適化により、損益分岐点の改善と利益率の向上を図り、経営のレジリエンシーを強化していきます。2030経営方針PHASE2において、構造的な原価低減1,000億円、固定費削減1,000億円の構造改革をやりきります。また、その先においても、マツダ流 良品廉価を実現する商品・技術の開発プロセスを進め、継続的な収益力の向上を図ります。

原価改善活動の主体は、特定の部門ではなく、マツダに関わるすべての人です。全員がコストを自分ごととして捉え、継続的に改善に取り組む風土を根付かせることが、経営基盤の強化につながり、持続的な企業価値向上を実現すると考えています。また、こうした考え方やプロセス、行動が次世代へと着実に継承されるよう、人材育成にも重点的に取り組んでいます。構造的な原価低減や固定費削減の取り組みと人材の育成を一体で推進し、ブランド価値経営をマツダの「当たり前文化」として定着させることで、環境変化に左右されにくい強固な事業基盤の確立を目指していきます。



荷姿改善に取り組んでいる様子

従業員メッセージ



MPS本部

大森 桂子(右)

鈴谷 卓也(左)

荷姿改善から始まる価値づくり

一台のクルマは約3万点の部品で構成され、その一つひとつがお取引先さまで梱包されてマツダに納品されます。部品の品質を確保するために結露や傷、振動への対策として梱包を重ねてきましたが、中には過剰な荷姿になっているものもあり、開梱後の分別や廃棄、リサイクルなどに多くの作業が発生していました。構造的な原価低減を進める中で、「本当に必要な梱包なのか」の視点で梱包資材の必要性を見直し、荷姿改善に取り組んでいます。例えば、緩衝材が1枚減るだけでも、梱包や廃棄作業の削減、環境負荷低減につながります。「傷一つ許さない」という一律の品質基準ではなく、お客さまの視点で本当に必要な品質を見極めながら基準を適正化する。そして不要な作業やコストを削減し、限られた経営資源をお客さまが本当に価値を感じる部分へ集中させる。そうした考え方をものづくり全体に広げていくことこそ荷姿改善の本質と考えています。現在、個別の改善にとどまらず、日本自動車工業会や日本自動車部品工業会との基準適正化活動とも連携し、より多くの仲間が参加できる活動へ発展させています。一社だけの改善には限界がありますが、他社やお取引先さまと、お客さまにとって本当に必要な価値は何かを共に考える風土を育て、業界全体で改善の規模とスピード向上に貢献していきます。

市場での価値創造

マツダは、お客さま起点で価値を創造する「ブランド価値経営」のもと、一人ひとりの期待や価値観に寄り添いながら、選ばれ続けるブランドを目指しています。商品やサービスの提供にとどまらず、販売会社やパートナーとの連携を通じて、お客さまとの接点すべてでマツダらしい体験価値を創出し、長期的な信頼関係の構築に取り組んでいます。市場環境が大きく変化する中でも、お客さまとのつながりを深化させながら、持続的なブランド価値向上を目指しています。

72 ブランド価値経営の実践を通じて目指すお客さま体験

73 米国 販売会社CEOメッセージ

76 メキシコ 販売会社CEOメッセージ

77 日本 販売責任者メッセージ

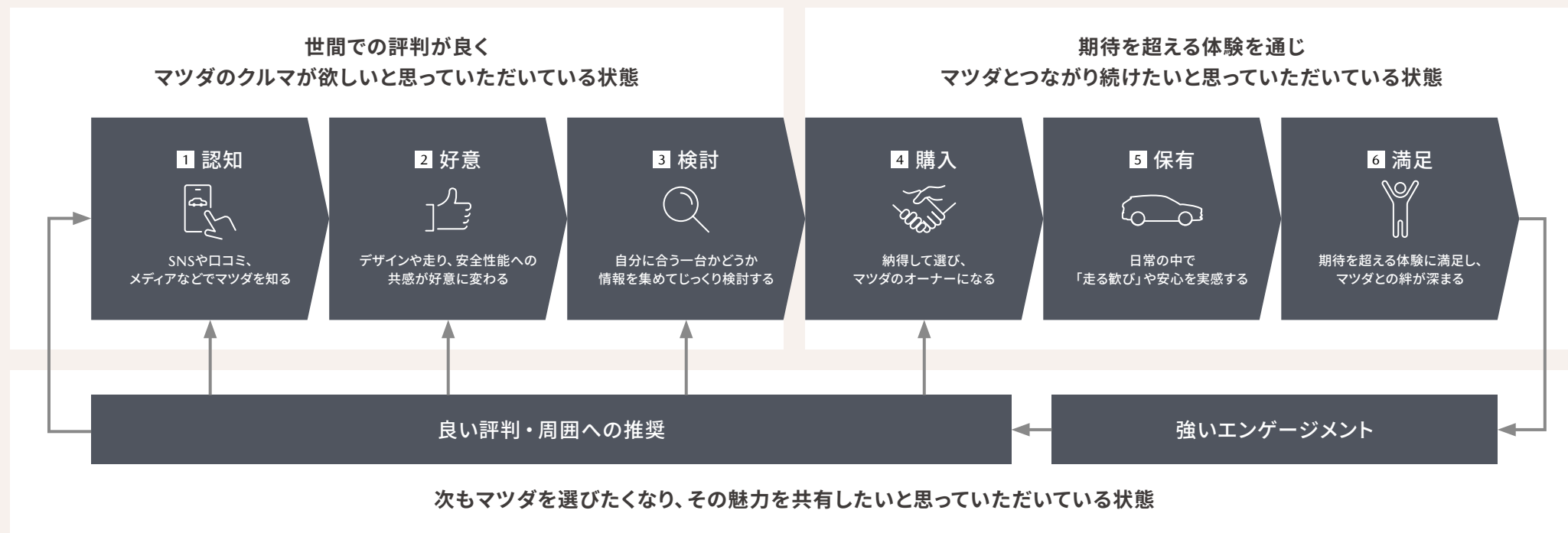
79 欧州 販売会社CEOメッセージ

80 ASEAN・中国 販売責任者メッセージ



ブランド価値経営の実践を通じて目指すお客さま体験 — お客さま体験の向上を起点に、持続的なビジネス成長へつなげる

マツダは、お客さまに選ばれ続けるブランドを目指し、「ブランド価値経営」に基づいた取り組みをグローバルで推進しています。世界130以上の国と地域で事業を展開する中、各市場特性や文化、お客さまニーズに応じた活動を展開していますが、その根底にある考え方は共通です。商品、販売、サービスを含むあらゆるタッチポイントを通じて一貫した価値を提供し、お客さまとの長期的な関係を築くことを目指しています。



MAZDA MIRAI 2026で各市場でのブランド価値経営の取り組みを共有

グローバルで学び、進化するブランド価値経営

重点市場である米国では、ブランド価値経営の実践を通じてお客さま体験の向上と事業成長の両立を実現しており、同じく北米のメキシコでも着実な成果が生まれています。マツダは、こうした知見や学びをグローバルで共有し、日本やアジアを含む各市場へ展開しています。各地域のお客さまや市場環境に合わせて実践を重ねることで、お客さま体験を磨き続けています。2026年に開催した「MAZDA MIRAI 2026」[P.29](#)には、各国から多くの仲間が参加しました。ブランド価値経営の考え方や実践事例を共有し、学び合うことで、共感や信頼につながるお客さま体験の実現を目指しています。

米国 販売会社CEOメッセージ



“おもてなしを深化させ体験価値で 唯一無二のブランドを目指します”

上席執行役員
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

トム・ドネリー
Tom Donnelly



カンザスシティにある新世代店舗（ルーサー・マツダ/Luther Mazda）

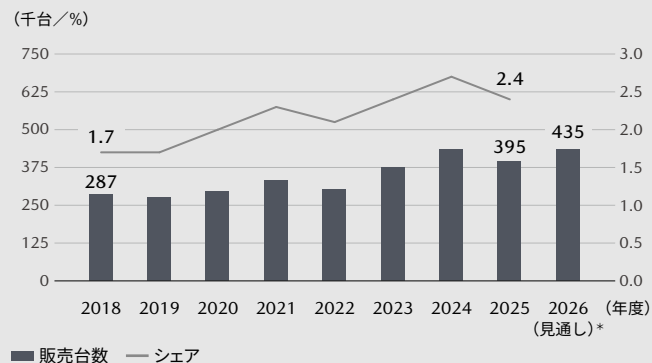
Q. 米国でブランド価値経営を導入した背景と、 その成果について教えてください。

米国市場におけるマツダの「ブランド価値経営」の取り組みは2026年で10周年を迎えました。マツダ車が各セグメントにおいてより多様化し、競争力を高めていくにつれ、商品の改善を反映した包括的なビジネスアプローチが必要となりました。価格訴求型から価値訴求型のビジネスモデルへの転換を目指してブランド価値経営を導入し、経営上の意思決定を支える重要な考え方となっています。

私たちはお客さま体験の向上に力を入れており、ディーラーでの接客から保有期間までライフサイクル全体のあらゆるタッチポイントで、すべての意思決定と行動の中心にお客さまを置いています。従来のやり方から大きな変革が求められましたが、従業員やディーラーパートナーは、この考え方を体現するために着実な成長をとげてきました。

ブランド価値経営は、米国市場において過去数年間にわたるマツダの目覚ましい成長をけん引した主要な要因の一つです。

販売台数とシェアの推移



* 2026年8月時点(決算公表値)

また、特に直近2年間の厳しい社会・政治的環境の中でも、事業の安定性を高める役割を果たしてきました。米国では関税の導入や規制の優先順位の急速な変化などにより、ビジネス環境が不確実性を増す中でも、ブランド価値経営とお客さま中心の取り組みは揺らぐことはありませんでした。その結果、2025年度は過去2番目に販売台数の多い年となり、総販売台数は39万5千台に達しました。マツダの市場シェアは、2018年度の1.7%から2025年度には2.4%へと上昇しました。これは従業員やディーラーパートナー、そしてお客さまが、マツダの商品や取り組みの価値を評価してくださったからだと考えています。

Q. ブランド価値経営を通じて築き上げられた、 米国におけるマツダの強みは何ですか？

ブランド価値経営を通して培ってきた私たちの強みを、「商品」「店舗環境」「お客さま体験」という3つの柱でご説明します。

1 商品

マツダ車は、ブランドに対する最初の評価基準となります。消費者に、魅力的な価格帯でセグメント内で競争力のある商品を提供し続けなければなりません。そして、私たちがそれを実現していることは明らかです。「MAZDA CX-50」「MAZDA CX-50 Hybrid」「MAZDA CX-90」、そして直近では新型「MAZDA CX-5」の導入を通じて、お客さまが求める優れた走りと美しいデザインの商品を提供していることを実証してきました。

マツダの商品に対する取り組みは、幅広い価格帯でお客さまに優れた価値を提供することだけにとどまりません。私たちは安全なクルマをつくるために多大な投資を行ってきました。米国道路安全保険協会(Insurance Institute for Highway Safety / IIHS)

米国 販売会社CEOメッセージ

による安全試験で最高評価の「TOP SAFETY PICK+」を新型CX-5含む9モデルが獲得しており、2026年7月時点で単一ブランドとして最も多い車種数です。また2008年以来、「TOP SAFETY PICK」「TOP SAFETY PICK+」の累計獲得回数は、ブランドとして100回目を達成し、安全に対する実績をさらに確固たるものになりました。



米国道路安全保険協会 (IIHS) 2026 TOP SAFETY PICK+獲得車
(2026年7月時点)

2 店舗環境

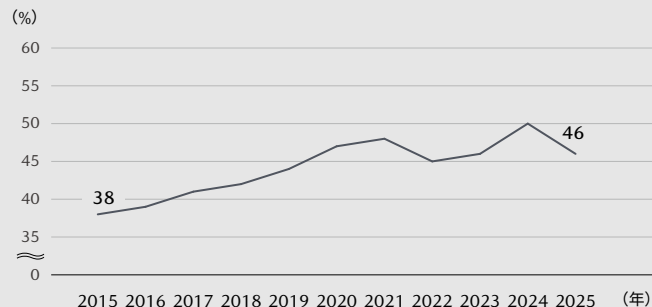
優れた商品はブランド価値の基盤となりますが、お客さまがマツダブランドと接する環境も同様に重要です。2016年以来、約400のディーラーがブランド価値経営のビジョンに賛同し、従来の販売網と店舗を刷新する「リテール・エボリューション(RE)」へ投資をしてくれました。私たちはパートナーであるディーラーの皆さまにブランド価値経営の考え方に共感いただきながら日々の活動を進めており、その成果が着実に表れています。全店舗平均スループット(1店舗当たり年間販売台数)は、2016年度の450台から2025年度には600台へと増加しました。さらに新世代店舗では、同期間中にスループットが756台へと増加しています。再購入率も2015年の38%から2025年には46%へと向上しました。また

点検や修理などのアフターサービスのために再来店してくださるお客さまの割合を示すサービスリテンションも2017年の52%から2025年には59%へと改善し、マツダは過去5年間で最も急速に改善したブランドの一つです。マツダのディーラーパートナーも、こうした成果を高く評価しています。2025年冬に発表された全米自動車ディーラー協会(NADA)が発表する「The Most Optimistic」のスコアは、3位と高い水準を維持しています。また、ディーラービジネスの価値を示すフランチャイズバリューにおいて、マツダは現在ノンプレミアムブランド中6位に位置しており、5位以内という目標に向けて着実に進捗しています。



全米ディーラー会議の様子

再購入率の推移



3 お客さま体験

優れた品質の商品と魅力的な店舗環境を基盤として、マツダノースアメリカンオペレーションズ(MNAO)はお客さま体験の強化に取り組んでいます。私たちは「おもてなしの心」——つまり、お客さまのニーズを先回りして無私無欲に満たそうとする日本のホスピタリティの概念——を軸に自分たちのビジネスを見つめ直し、「お客さまのために、もっと何かできないだろうか?」と問い続けています。

例えば、私たちは事業のあらゆる側面において人と人とのつながりを深めることをテーマに掲げました。まず、2025年4月に新しいコミュニティプラットフォーム「Be Moved」を導入しました。当初は地域社会への貢献につながる既存のディーラーおよび従業員向けプログラムの拡充に重点が置かれました。「Be Moved Driveプログラム」では、地域の高校で試乗会を開催し、試乗1回につき50ドルを寄付し、各校への寄付額を最大10,000ドルとしました。このプログラムにより、全米の学校を対象とした21回のイベントを通じて、計128,550ドルの寄付金を集めることができました。これは、教育が一人ひとりの成長を支え、地域社会の発展につながる重要な基盤であるというマツダの考えを示す取り組みです。

また「おもてなしの心」を、ディーラー従業員向け表彰制度に組み込み、賞賛・評価される行動を明確にしました。また、現場を支援するすべてのフィールドマネージャーに対し、お客さま一人ひとりのつながりを重視するお客さま体験のアプローチに関する研修を実施しました。こうした考え方を事業全体に浸透させる取り組みを進める中で、販売およびサービスの推奨意向指数は過去最高水準を記録しており、今後業界トップクラスを目指します。

さらに私たちは「マツダ・サービス・プロミス」を立ち上げました。オンライン予約や、エンジニアが実際の点検内容や作業の様

米国 販売会社CEOメッセージ

子を撮影して動画でお客さまに共有するデジタルビデオサービス、多様なコミュニケーション手段の提供を通じて、車両メンテナンスをより透明で便利なお客さま中心の体験へと進化させる取り組みです。これまで負担に感じられがちだったメンテナンスを、お客さまとの信頼関係やロイヤリティを高める機会へと変えることで、マツダブランドとディーラーの価値向上につながっています。その結果、2018年以降、1店舗当たりのサービスおよび部品利益は平均で100%以上増加しました。また、動画を活用した点検の実施件数は自動車メーカーでマツダがトップであり、再購入率においても過去最高を記録しています。これらの取り組みは、一つひとつは小さな行動であっても、お客さまとのタッチポイントを強化し、ブランドへの信頼の強化につながっています。

Q. 今後の強化ポイントは何ですか？

現在のマツダの課題の一つは、お客さまにとっての「マツダらしさ」が必ずしも明確ではない点です。ブランド価値経営はこの課題を解決する上で重要な役割を果たします。私たちは、人材、プロセス、テクノロジーを一体的に結びつけることで、他社にはない独自の体験を提供し、お客さま起点で価値を創出する力をさらに高めていく必要があります。そして、この挑戦を通じて、現在の約40万台レベルの販売台数から将来的に50万台を目指していきます。

私たちは、あらゆるタッチポイントでおもてなしを体現し、つながりを重視した体験価値を提供する企業への進化を目指しています。そのために、パートナーシップへの投資を継続し、バリューチェーン全体でその関係性を強化します。こうした変化と、テクノロジーを活用した強靱で高い専門性と意欲を持つ従業員の力を組み合わせることで、より多くのお客さまにとって「第一の選択肢」となるブランドを目指します。パートナーであるディーラーとこの

ビジョンを共有しており、一体となって成長に向けた取り組みを推進しています。さらに、今後市場投入を予定しているCX-5のハイブリッドモデルは、お客さまの期待と関心を一層高め、新たな販売機会の創出につながるものと期待しています。

現在、MNAOの利益の大部分は車両販売によるものです。将来的にはコネクティビティの進化に伴い、クルマはeコマースから部品販売までを含む収益エコシステムの中心となるでしょう。私たちは、マツダらしい価値観と体験を大切にしながら、この変化に備えていく必要があります。ブランド価値経営はすでにその変革をドライブしています。お客さま体験に焦点を当て、マツダ・サービス・プロミスを通じて、自動車を販売する企業から体験価値を提供する企業への変革を加速させています。

私はこの先の10年間で、人々とクルマの関わり方はこれまで以上に重要になると考えています。クルマは単なる移動手段にとどまらず、数年前には考えられなかったような形で私たちのライフスタイルに溶け込んでいくでしょう。その結果、人々と自動車メーカーとの関係も変化し、ブランドへの信頼はこれまで以上に重要性を増し、スマートフォンのように深く生活に根付くものになるはずです。

私たちはお客さまをあらゆる活動の中心に据え続け、社内外を問わず「おもてなしの心」を実践する機会を追求することで、変え続ける自動車業界においても、確かな存在価値を発揮していきます。

ディーラー従業員メッセージ



ハロー・オート・グループ
マーケティング責任者
Director of Marketing at
Hello Auto Group

サマンサ・モロー
Samantha Morrow

私が初めておもてなしの考え方に触れたとき、「なぜもっと早く取り入れなかったのだろう」と感じました。おもてなしは本質的に自然発生的なものであり、マニュアルやチェックリストで管理できるものではありません。必要なときに、一人ひとりのお客さまの状況や気持ちに寄り添って行動することです。

私たちは各店舗にアンバサダーを配置し、おもてなしの浸透を進めています。また、チームで1日かけてアイデアを出し合う場を設け、新たな取り組みを始めています。例えば、サービス入庫中のお客さま向けのスナックボックスや、初めてクルマを購入する方向けにブースターケーブルやUSBケーブルなどを入れたギフトボックスは、そうした活動から生まれました。

こうした取り組みは非常に好評で、お客さまの予想を超える体験を通じて、お客さまに「自分が理解され、大切にされている」と感じていただいています。実際にレビュー評価や推奨意向指数の向上にもつながっています。また、おもてなしの実践は従業員にも喜びをもたらし、創意工夫を促します。私は、“Your happiness is my happiness”の考え方が、マツダらしいお客さま体験を生み出す力になっていると実感しています。

メキシコ 販売会社CEOメッセージ



**“マツダは、人によってつくられ、
人のために存在するブランドです”**

マツダモートルデメヒコ S. de R. L. de C.V.

(マツダデメヒコ セールスアンドコマーシャルオペレーション) 社長兼CEO

ミゲル・バルベイト

Miguel Barbeyto



メキシコで働く従業員

Q. メキシコにおけるマツダの強みと戦略は何ですか？

メキシコの自動車市場は、約85ブランド、1,000以上の商品が競合しています。多くの競合が50年以上の歴史を持つ中で、マツダは参入から約20年の比較的若いブランドです。また近年は中国や韓国のブランドが参入し、競争はさらに激化しています。

こうした環境下で、マツダは着実な成長を続けてきました。その理由は、一貫して「お客さま中心」の価値観を企業文化として大切にしてきたからです。私たちが重視しているのはクルマの購入後も含めたお客さま体験であり、その基盤となるのがサービス体験です。例えば、私たちはお客さまの時間を尊重しており、定期点検が45分以内に完了しない場合は無償としています。またメキシコでは道路の舗装状況のばらつきが大きいので、タイヤの向きや足回りの調整（アライメント調整）を定期点検に組み込むなど、業界最高水準のサービスを提供し高い満足度につながっています。

加えて、2026年6月時点で78店舗すべてが新世代店舗となり、快適な空間とスタッフによるおもてなしを提供しています。結果として、サービスリテンションは86%と高水準を維持し、お客さまと長期的な関係を築いています。

Q. ブランド価値を高め続けるための 組織づくりと成長戦略を教えてください。

私は、マツダは人によってつくられ、人のために存在するブランドだと考えています。そして「ブランド価値経営」の本質は、その「人」がお客さまだけでなく、私たちマツダで働く一人ひとりでもあると理解し、実践することにあります。社内で互いを尊重し、思いやりを持って接する文化があってこそ、お客さまにも温かさや安心感のあるブランド体験を提供できるのです。実際に、従業員

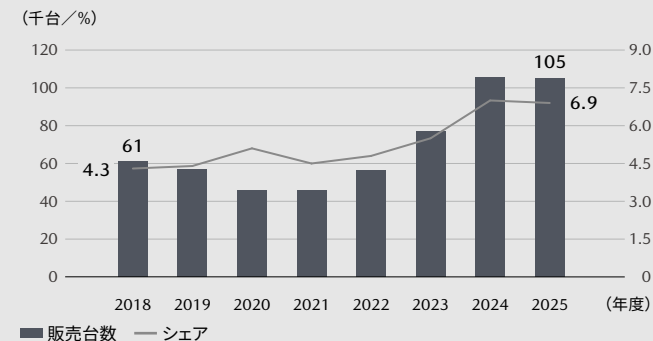
エンゲージメントは91%と高い水準にあります。

また、ディーラーとは対話と共通目標のもと信頼関係を築いており、ディーラー満足度調査で第2位の評価を得ています。さらに物流会社やコールセンターといったパートナーと一体となり、一貫したブランド体験を提供しています。

人の力を最大限発揮するために、私が重視しているのが機敏な組織経営です。「お客さまは待ってくれない」という考え方のもと、迅速な意思決定を徹底しています。例えば、SNS上でのお客さまのお困りの声に、即座に対応し解決につなげています。また私は2年ごとに全ディーラーを訪問し、オーナーだけでなく現場メンバーとも対話を重ねています。現場との距離を近く保つことで、お客さまや市場の変化に迅速に対応することができます。

マツダは「魂動デザイン」や人馬一体の走りといった商品価値に加え、お客さま中心のブランド体験により、メキシコでは年間販売台数10万台を超える規模へと成長しました。2030年には年間販売台数11万5千台を目指していますが、最も大切なのはお客さま満足です。「100-1=0」というマツダの品質の考え方 P.64のもと、人の力と機敏な組織運営によってブランド価値を高め、メキシコ社会とともに持続的な企業価値向上を実現していきます。

販売台数およびシェアの推移



日本 販売責任者メッセージ



“商品やサービスの向こう側に 「人の顔」が見えるブランドへ”

理事

国内ブランドビジネス統括本部長

三浦 忠



ディーラーでの接客の様子

Q. ブランドをどのような姿へ導きたいですか？

日本市場は、マツダの原点であり、米国に次ぐ主要なビジネス基盤として、販売会社を含むマツダグループ全体の成長を支える重要な役割を担っています。

マツダは、2030年に国内販売20万台の目標を掲げています。従来の延長線上にある「20万台を売るブランド」ではなく、「20万人のお客さまに、マツダの商品が欲しいと心から選んでいただけるブランド」への転換を目指し、販売会社と一体となった価値共創を通じて、日本におけるマツダブランドを商品やサービスの向こう側に「人の顔」が見えるブランドにしたいと思っています。

Q. 市場の現状認識と

マツダブランドの勝ち筋を教えてください。

日本市場は人口減少および自動車需要の成熟化による構造変化に直面しており、従来の販売拡大型モデルからの転換が求められています。一方で、こうした市場環境は、ブランドの独自価値をさらに研ぎ澄まし、お客さま一人ひとりと深く強固な絆を築く好機でもあると捉えています。

昨今、お客さまとの接点はデジタルを含めて多様化しています。しかし、こうした時代だからこそ、お客さまに喜んでいただく商品の提供にとどまらず、人と人が直接向き合うリアルな店舗での体験価値がますます重要になっていると考えています。徹底してお客さまに寄り添う「おもてなしの心」や“Your happiness is my happiness”という価値観を国内のマツダグループの隅々まで浸透させ、販売店を「また来たい」「またこの人に会いたい」と感じただけの「ブランド体験の場」として進化させていきます。この実現に向けて、「ブランド価値経営」を基軸に、国内ビジネスの

構造そのものを変革する取り組みを進めています。

これまで私は海外拠点で12年にわたり、現地の仲間と共にブランド価値経営を推進してきました。その経験を生かし、お客さまをすべての中心に置いて考え、行動する組織づくりを進め、選ばれ続けるブランドとして持続的な成長を目指します。

Q. 国内ビジネス構造変革の概要と進捗、 今後の強化ポイントは何ですか？

マツダは2025年6月に国内ビジネス構造変革の方針を公表し、この1年はその基盤構築に取り組んできました。北米市場における成功事例を参考にしながら、現場支援を徹底しビジネスのあり方を根本から見直しています。

具体的には、次の3本柱で、重点施策の設計および実行フェーズに移しています。その結果、新規顧客流入や都市部における販売効率の改善など、構造変革の兆候が見られています。2026年度は、これらの取り組みを販売会社と一体となって、現場でさらに加速していきます。

1 ブランド育成に向けた成長投資

従来のクルマの機能訴求中心から、ブランドそのものに焦点を当てたコミュニケーションへと転換を進めています。例えば「走りたい。を、つくりたい。」のコンセプトのもと、ブランドの提供価値を一貫して発信することで、これまでマツダと接点の少なかった顧客層へのリーチ拡大を図っています。マーケティング強化により、新規来店数は対前年度4%増、「マツダ」検索数は対前年度13%増、SNS再生回数は対前年度15%増につながり、マツダに関心を持つ層の広がりを確認しています。また、課題であった他ブランドからの新規顧客獲得の減少に歯止めがかかりました。

日本 販売責任者メッセージ

2026年度は、新型「MAZDA CX-5」の導入をてこに投資効果の最大化を図るとともに、ブランドへの共感をさらに拡大していきます。加えて、公式ホームページの全面リニューアルをはじめとするデジタル接点の強化を通じて、利便性やお客さま体験のさらなる向上を図るとともに、投資効率も改善していきます。



ブランドキャンペーン「走りたい。を、つくりたい。」

2 優先地域の特定（都市圏戦略）

各地域の特性に応じた最適な販売網の構築を進めており、特に、人口集中が進む都市圏を成長ドライバーとして位置づけ、経営資



神戸マツダ 西宮171店(新世代店舗)

源の重点配分を行っています。その中核施策として、ブランド価値を体感していただく「新世代店舗化」と、お客さまのアクセス向上に向けた「店舗の再配置」を同時に推進しています。2025年度は20店舗（うち首都圏エリア*18店舗）が新世代店舗となり計画通り進捗しています。2026年度もさらに16店舗の竣工を予定しています。特に首都圏においては、新世代店舗化の順調な進捗と、広告施策との相乗効果により、東京・神奈川での市場シェアが2024年度の3.2%から2025年度の3.4%へと改善するなど、重点投資の効果が表れ始めています。今後も、販売網全体の最適化を通じて、お客さまにとって快適な店舗体験と販売効率の向上を図っていきます。

3 店舗体験の向上に向けた現場支援の徹底

ブランド価値経営の実現に向け、店舗体験の質を高める現場のオペレーション変革を推進しています。具体的には、54万件のお客さまの声を分析し、理想のお客さま体験をお届けするための行動基準として「マツダブランドスタンダード」をセールス体験・サービス体験・オーナーシップ体験の3領域で決めました。その実践・定着を図り、全国どこのマツダ店舗に足を運んでいただいても、



東海マツダ 江南店 マツダブランドアカデミー

精緻さと温かみを感じていただけるよう、「マツダブランドアカデミー」*2という教育・トレーニング制度を展開し、販売会社と一体となって現場での実践力向上を図っています。

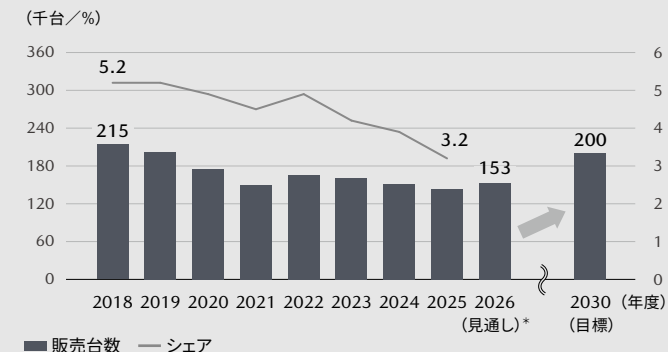
また、組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」を販売会社でも実施し、変革の定着を進めています。さらに、2025年1月に設立したマツダビジネスパートナー株式会社に販売会社の間接業務を集約し、現場がお客さま体験の向上に専念できる体制構築に引き続き取り組んでいます。

2030年に向けて、20万人のお客さまに選ばれるブランドを目指し、質の高いお客さま体験を基盤とした成長モデルへの転換を加速させていきます。その実現に向けて、販売会社との価値共創をさらに深化させることで、お客さまに信頼され、選ばれ続けるブランドとなり、日本市場における持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

*1 東京／神奈川／埼玉の3エリア。

*2 販売会社の店舗でお客さまに接する社員（コーチ）のトレーニングを実施する活動体。トレーニング内容を策定するプランニングチーム、コーチにトレーニングを実施するプロモーターで構成する。内容はブランド教育、商品力強化など多岐にわたる。

販売台数とシェアの推移



欧州 販売会社CEOメッセージ



“多様な市場で一貫したお客さま体験を提供し、ブランド価値を高め続けます”

上席執行役員
マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEO

マーティン・テンブリンク

Martijn ten Brink



欧州デザイン拠点で行われたワークショップ
人の手によるクラフトマンシップを紹介

Q. 変化する市場環境の中で、 どのような未来を目指していますか？

私たちは欧州の37の国・地域で販売をしています。欧州市場全体では電動化への移行が進みつつ、その進展は市場ごとに大きな違いがあります。新車販売におけるBEVの比率ではノルウェーで約96%を占める一方、南欧・東欧では一桁台の国も多くあります。こうした多様な市場環境において、「マルチソリューション戦略」が効力を発揮しています。2025年よりセダン系の「MAZDA6e」、2026年よりSUV系の「MAZDA CX-6e」といったBEVラインアップを一気に拡充するとともに、HEVやPHEVなど電動化商品のポートフォリオも拡充しています。

一方、高効率なICEも引き続き重要な柱です。欧州で発売した新型「MAZDA CX-5」は、卓越したデザインとクラフトマンシップにマツダならではの人馬一体の走りを融合させ、発売から6カ月で約2万台の受注を得るなど大変好評です。このように当社は独自技術に加えて、さまざまな戦略的協業を通じて商品ラインアップを拡充するとともに、新技術をより迅速かつ効率的に市場へ投入することで、変化の激しい市場環境に柔軟に対応しながら、持続的な成長を実現しています。

Q. 欧州市場におけるマツダの競争優位性は何ですか？

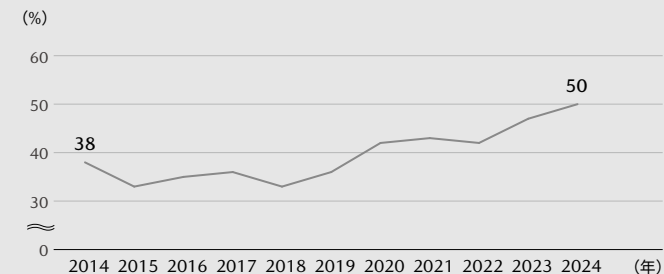
マツダは1960年代から長年にわたり欧州に拠点を構え、「ブランド価値経営」を軸に持続可能な成長を推進し、ブランド強化を積み重ねてきました。欧州全域に広がる約1,700店舗に及ぶディーラーネットワークは、最も重要なブランド資産の一つです。販売店は、お客さまとマツダをつなぐ最も重要な接点であり、私たちは「おもてなしの心」を大切にしながら、お客さまに寄り添った体験

を提供しています。また、データやAIを活用したお客さま理解の深化にも取り組んでいます。顧客データとマーケティングデータを統合し、お客さま一人ひとりに合わせたコミュニケーションを実現し、デジタル上の行動データと販売店での体験をつなぐことで、実店舗とデジタルを横断したシームレスなブランド体験を提供しています。こうした取り組みは着実な成果として表れており、再購入率は2014年の38%から2024年は50%へ、サービスリテンションは同期間に42%から52%へ改善しています。

さらに、近年私たちは「Crafted in Japan」というブランドポジショニングを訴求しています。このポジショニングは、日本にルーツを持つマツダならではのクラフトマンシップ、品質の高さ、そして独自のデザインにより、欧州市場における差別化につながっています。ドイツの有力自動車専門誌「Auto Motor und Sport」が実施した「BEST CARS 2026」調査では、マツダは購入検討ブランドとしてトップ10入りをし、エモーショナルな価値と品質の両面でプレミアムブランドに近いポジションを確立しつつあります。

今後もマツダは、マルチソリューションによる電動化戦略、進化し続ける販売店ネットワーク、そしてシームレスなお客さま体験を組み合わせることで、欧州市場における競争力を継続的に強化し、お客さま、販売店パートナー、そして株主の皆さまに対する長期的な価値創出を実現していきます。

再購入率の推移



ASEAN・中国 販売責任者メッセージ



“ビジネスパートナーの皆さまと
一体となり、ブランド価値経営のもと
成長戦略を推進します”

上席執行役員
中島 徹



「MAZDA EZ-60」

Q. ASEAN市場での戦略とマツダの強みは何ですか？

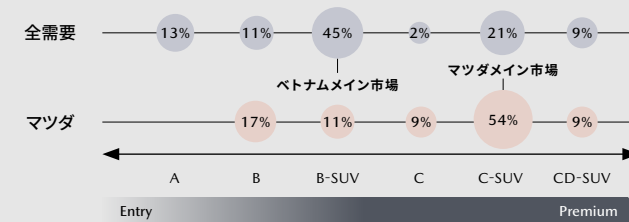
ASEAN市場はマツダにとって将来の成長を担う重要な市場です。年間320万台を超える乗用車市場を有しており、今後の経済発展に伴い、2030年には日本に匹敵する420万台レベルまで成長する見通しです。この成長著しい市場で、マツダは独自のブランドポジションを確立し、お客さまから選ばれ続けるブランドとなることで持続的な成長を目指します。

ASEANにおけるマツダの強みは、現行主力モデルや新世代商品群を通じて、現地ビジネスパートナーの皆さまと共に築いてきた強固な顧客・ブランド基盤です。私たちは単にクルマを販売するのではなく、「走る歓び」「魂動デザイン」「ひと中心」というマツダ



ベトナムのフラッグシップ店舗

ベトナムでは車種ミックスは全需平均と比べて高グレードヘシフト



ベトナムセグメント構成 (2025年)

らしい価値への共感を広げながら、お客さまとの長期的な関係を築いてきました。その積み重ねが、高付加価値販売につながっており、これらの基盤を生かすことで、中間所得層以上のゾーンにおいて競合に対して十分な競争力を発揮できると考えています。

例えばベトナムでは、高いブランド力を有した現地ディーラーパートナーと協力し、お客さま体験のさらなる向上に取り組んでおり、2025年12月にフラッグシップショールームを開設しました。商品に合わせてリテール環境やトレーニング、ブランド体験を刷新し、お客さまにマツダブランドをより深く体感していただくことを目指しています。こうしたブランド価値への共感が、大規模な投資にもつながり、車種ミックスも全需平均と比べて高グレードヘシフトしています。

マツダならではの優れたお客さま体験を通じて、マツダの独自価値の提供に今まで以上に努めていきます。ASEAN市場の各国でも、マツダのブランド価値向上に向けた投資や活動を進めています。マレーシアではドライビングアカデミーを開催し、インドネシアでは2026年7月に現地組立の開始に加え、ディーラーでの販売やサービスを支えるトレーニングセンターを新設しました。こうした活動を通じて、お客さまにマツダらしい価値を提供できる人づくりを進めています。

今後、ASEAN市場では、新世代店舗化を進めているタイへ電動車「MAZDA6e」「MAZDA CX-6e」を導入して販売台数を増加させ、新型「MAZDA CX-5」の導入でさらなる成長を図ります。そしてタイで生産予定の次期「MAZDA CX-3」(小型SUV)を2027年から順次導入し、ボリュームゾーンの獲得を着実に進めていきます。変化の激しい市場環境の中でも、現地パートナーとの強固な信頼関係を基盤として、お客さまから選ばれ続けるブランドづくりに取り組んでいきます。

ASEAN・中国 販売責任者メッセージ

Q. 中国市場での戦略とマツダの強みは何ですか？

中国は世界最大かつ最も競争の激しい市場であり、マツダにとって販売市場としての役割にとどまりません。マツダは長年にわたり重慶長安汽車股份有限公司（長安汽車）さまとのパートナーシップを生かした協業を軸に事業を展開し、ビジネスの成長を図ってきました。

私自身、中国で事業に携わる中で、現地の販売店やビジネスパートナーの皆さまとの対話を重ね、この市場の変化のスピードと先進性、そして絶えず進化するお客さまの期待の高さを肌で実感してきました。

電動化・知能化が世界で最も速いスピードで進展する一方、供給過剰を背景とした熾烈な競争が続いており、その中で存在感を維持し続けることは容易ではありません。しかし、厳しい競争の中で挑戦を続けることは、マツダの将来の競争力強化につながる知見を獲得する大きな機会であると考えています。この挑戦を通じて、電動化・知能化への対応力を高め、新たな価値を持つ商品を創出し、グローバルのマツダ全体の競争力強化に貢献していきます。

具体的には、マツダが長年培ってきた「走る歓び」と「魂動デザイン」に、協業パートナーである長安汽車さまが強みとする電動化・知能化技術を融合した商品を開発・導入することで、新たな独自価値をお客さまに提供しています。急速に進展する中国市場の電動化・知能化の潮流に対応しながらも、人馬一体の走りや魂動デザインといったマツダらしい価値を磨き込むことで、競合車にはない差別化を実現し、マツダならではの価値を提供しています。

またグローバルに事業を展開するマツダにとっては、国・地域ごとに異なる環境規制や市場ニーズへの柔軟な対応が不可欠です。中国で培った電動化・知能化への対応力をグローバルに展開し、各地域との相乗効果を創出していきます。

長安汽車さまとの協業電動車両第1弾であるEZ-6／MAZDA6eは2026年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞し、マツダの強みであるデザインを評価していただきました。また、2025年に第2弾商品であるEZ-60／CX-6eを導入し、電動ラインアップも着実に拡充しています。これら2車種を生産する長安マツダ汽車有限公司は、マツダ生産方式を採用する海外工場の中で世界で唯一ICE・BEV・PHEVを混流生産する先進工場です。

ここで培われる電動化や知能化への対応力、生産技術、スピード感は、中国市場だけでなくグローバルのマツダ全体にとっても重要な資産となっています。以前は中国国内向け専用工場でしたが、現在は欧州向け輸出に加え、2026年度中には環境規制が厳しいオーストラリアやニュージーランド、タイなどの右ハンドル国へも輸出を拡大させていき、中国発のグローバルビジネスによりマツダの成長を支えていきます。



長安マツダ汽車有限公司

TOPICS

工場の現地視察で商品への自信を深める

2026年5月26日、欧州拠点のマネジメントおよびオーストラリア、タイのマネジメントやディーラー計75名が、長安マツダ汽車有限公司を訪問しました。事業概要や商品説明に加え、電動車EZ-6／MAZDA6eやEZ-60／CX-6eの生産工程を視察しました。現地のメンバーから説明を受けながら、マツダのものづくり思想に基づき、高品質・高効率な生産体制が構築されていることを確認し、商品に対する自信を深める機会となりました。



工場視察の様子

参加者の声



マネージングディレクター／マツダ・モーター・スペイン S.A.U
Managing Director of Mazda Motor Spain S.A.U

イグナシオ・ベアムド
Ignacio Beamud

実際に工場を訪問して、細部の一つひとつに注意を払い、お客さまの手に渡る商品を大切に作り込んでいる姿勢に感銘を受けました。競争が激化する市場環境において、こうした一つひとつの積み重ねこそが他社との違いを生み出すのだと感じています。

04 VALUE CREATION FOUNDATIONS

価値創造の基盤

持続的な価値創造を支えるための人や組織・ガバナンスなどの経営基盤と、その力を最大限に引き出す仕組みや実効性を示します。



DIALOGUE

社外取締役鼎談

一貫したブランド価値経営の実践で、
持続的な企業価値向上へ

社外取締役3名が、ブランド価値経営の実践や長期戦略の策定、
取締役会の実効性などについて、多角的な視点から率直な意見を
交わしました。

取締役監査等委員

井上 宏

2023年に社外取締役（監査等委員）に就任。検察官
および弁護士としての法曹界における豊富なご経験に
基づいて法務やコンプライアンスなどの専門的知見か
ら経営に対する意見・提言をいただいている。

取締役監査等委員

杉森 正人

2021年に社外取締役（監査等委員）に就任。総合商社
にて、専務執行役員などを歴任したご経験に基づいて
グローバルビジネスや財務会計などの専門的知見や
リスクマネジメントの視点から経営に対する意見・提
言をいただいている。

取締役

及川 美紀

2025年に社外取締役に就任。化粧品メーカーにて、
代表取締役社長などを歴任したご経験に基づいて企
業経営やブランド・マーケティングなどの専門的知見
やダイバーシティなどの視点から経営に対する意見・
提言をいただいている。

社外取締役鼎談

**Q. マツダの取締役会の実効性について
どのように評価されていますか？**

及川 私が2025年に社外取締役に就任した当初にまず感じたのは、活発で躍動感のある取締役会だということです。取締役全員が各々の専門性に基づいて意見を述べ、互いの発言に真摯に向き合い、賛否を含めて率直に意見を交わしています。こうした議論の質が、取締役会の実効性を支えていると感じています。

井上 取締役会の実効性評価を通じて抽出された課題や提言は、取締役会運営の改善に適切に反映されており、継続的なPDCAサイクルが機能しています。例えば、開発・生産・品質などの重要課題に関する報告を強化すべきと提言した結果、翌年度には報告内容が見直され、取締役会における議論のさらなる充実につながりました。

杉森 実効性評価での取締役の皆さんの率直な回答に基づき、取締役会の課題は毎年改善されていると私も感じます。2025年度は、取締役会に主要な海外販売会社の責任者が出席して、各



市場戦略の報告が行われ議論を深められたことは大きな変化でした。これは、商品ポートフォリオの議論が充実している一方で、それと一体であるべき市場戦略の議論を強化すべきと意見を述べた結果です。また、中長期的な戦略に関する議論を深めるべきという意見を踏まえ、半日のオフサイトミーティングが4回開催されたことで、2035年のありたい姿に向けた長期的な戦略について腰を据えて議論を重ねることができました。

井上 私は取締役会の機能を「企業戦略等の大きな方向性を示すこと」と「業務執行の監督」の大きく2つだと考えています。今進めている長期的な戦略の検討を通じて、社外取締役が前者に深く関与できたことは大きな成果です。後者についても、重点的に議論すべきと意見した項目に、焦点を当てた報告が行われています。

もう一点印象に残っていることは、実効性評価のアンケートにおいて、社内取締役がサステナビリティや地政学的リスクに関する議論の強化、市場戦略に沿った商品企画の強化について、客観的な視点から必要性を指摘されていることです。客観的な立場で経営課題を指摘することは、特に社外取締役に期待されている役割なので、身の引き締まる思いがしました。

及川 長期戦略について、経営陣と社外取締役が一体となって議論を重ねる中で、『「ブランド価値経営」とは何か』『マツダの独自価値とは何か』という問いを繰り返すことにより、本質的な課題を捉えようとする意識が強まっていると感じます。私自身、戦略の検討に関与できたことで、社外取締役として、マツダの未来に向けて責任を果たしていく覚悟が強まりました。

**Q. 長期的戦略に関する議論や、
ご自身が示された意見についてお聞かせください。**

杉森 長期的な戦略の検討にあたっては、執行側はその内容を早期に共有してくれました。方針が固まった後で取締役会に付議されても、修正が難しくなります。検討の早い段階から議論に参加できたことで、社外取締役としてさまざまな意見を述べることができました。例えば、想定される外部環境リスクを踏まえても黒字を確保できる収益構造に関する議論では、変化の激しい外部環境を前提にして戦略のあり方を討議しました。また、主要施策の進捗管理のための指標と目標については、妥当性などについて問い続けました。例えば人事関連については、「人材の活躍や育成の視点を強化すべき」といった意見を述べ、建設的な議論につながれたと感じています。

及川 ブランド価値の持続的な向上をどのように見ていくかについて、私は「お客さま価値を測る指標になっているか」という問いを投げかけています。販売台数のような指標はもちろん重要ですが、単年の結果指標としての側面が強く、多層的なブランド価値を捉えきれない指標ではありません。お客さまがマツダをどれだけ好きでいてくださるか、マツダを他者に推奨してくださるか、従業員の活力がどれほどなのかといった多面的な視点から、本質的なブランド価値を映す指標と目標を設定できるよう意識しています。この戦略は「マツダが思い描く、2035年のありたい未来」であり、未来に向けた戦略のストーリーを鮮明にすることが、取締役会の役割だと考えています。

社外取締役鼎談

井上 この戦略を実効的なものにするには、これを後押しする役員報酬の仕組みが重要です。どの指標をいかに報酬に連動させるかは、引き続き大きな論点だと考えています。

Q. ブランド価値経営の浸透と実践をどのように評価していますか？

及川 ブランド価値経営という言葉自体は従業員に浸透している一方で、日々の行動への落とし込みは現在進行形で進めており、今後さらに注力すべきポイントであると感じています。そのため、一人ひとりがブランド価値経営とは何かを考え、咀嚼(そしゃく)するプロセスが必要です。そうした中で、「MAZDA MIRAI 2026」**P.29** や組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」**P.31** といった取り組みは、ブランド価値経営を従業員一人ひとりの行動に落とし込むために意義深いと感じています。

井上 「MAZDA MIRAI 2026」では、社長や役員が自らの言葉で全従業員に対し、ブランド価値経営について語り、思いを直接伝えることで、ブランド価値経営を理解し行動として表現してほしいという強い意志を感じました。電動化、知能化、中国の開発の高速化など外部環境が変化する中でも、ものづくりからお客さまへの販売・サービスまで、マツダに関わるすべての人々がブランドに対して共通の価値観を持ち、それをぶれずに表現し続けることが大切だと思います。

杉森 ブランド価値経営の考え方を改めて経営の中心に据え、マツダグループ全体で共有しようとしている点は、非常に評価しています。

及川 ブランド価値経営の実践を感じたのは、MAZDA FAN FESTAにおいて、販売会社のスタッフがマツダの持つ価値をお客さまに伝えようと、塗装技術やサービスで創意工夫を競い合っている姿を目にしたときです。熱意あるスタッフとの触れあいの中で生まれるお客さまの笑顔にこそ、ブランドへの愛が息づいていると実感しました。ブランド価値経営がどれほど優れた経営哲学であっても、お客さまの目に映るのは販売店です。マツダグループが一体となってブランド価値経営を実践してほしいと感じます。

杉森 私も、以前訪問したタイのディーラーで同様の経験をしました。お客さまに手作りのお菓子でおもてなしをされていたのです。販売車種が限定的という厳しい環境においても、マツダの経営哲学に共感し、「おもてなしの心」を体現する姿に、ブランド価値経営の深い浸透を実感しました。タイに限らずマツダが強みとしている市場では、ディーラーとの間に深い信頼関係があり、お客さまとの接点となる現場までブランド価値経営が行き届いていると感じます。

井上 私はものづくり領域において、その実践を感じています。マツダのクルマは他社と比較しても、走りの良さや酔いにくさ、疲れにくさがあり、まさに「走る喜び」を表現していますが、「走る喜び」が世の中に十分に伝わっていないのも事実です。今後は、より多くの方々にマツダのクルマの魅力を発信し、興味を持っていただくことが重要だと思います。



Q. 株式市場からの評価をどのように受け止め、企業価値向上に向けて何が必要と考えますか？

杉森 マツダのPBRは1倍を常態的に下回っており、同業他社と比較しても低い水準です。根本的な課題はROEが低いことであり、まずはキャッシュを生み出す「稼ぐ力」を高めることが先決です。同時にPERを高めるには、マツダが目指す姿や戦略への共感の積み重ねに加え、掲げた戦略を着実に実行し、実績としての数字を積み重ねることによる信頼の構築が不可欠です。その意味で、2026年3月期決算では、米国の関税政策という逆風の中で、固定費・原価低減の実施を宣言し、実際に数字として実績を残しました。また、「ライトアセット・協業戦略」のもと、重慶長安汽車股份有限公司さまと協業し、電動化の需要にスピーディーかつ柔軟に応えるとともに、環境規制にも対応しながら欧州事業を成長させ、数字を残したことは、重要な一歩だったと評価しています。

及川 ブランド価値も、「稼ぐ力」に結びついてこそ意味を持つと思います。ファンやお客さまの拡大に向けて地道な取り組みを重ねることが、利益率の向上や市場の信頼にもつながります。その

社外取締役鼎談



ためには広報面でも、マツダが目指す未来や、そこに向けた技術構築のプロセスを積極的に発信し、多くの共感を獲得する必要があります。

井上 利益率の低さには課題がありますが、ライトアセット・協業戦略や「マルチソリューション戦略」は、スモールプレーヤーならではの合理的な戦略です。電動化についても、「BEVは意志あるフォロワー」として慎重に投資の時期を見極める判断は適切だと思います。電動化の速度は先読みが困難な中、いつ、どこで、どの規模でBEVを生産、投入するかという方針は、引き続き取締役会で慎重に議論する必要があると思います。

Q. 地域やサプライチェーンとの関係を、マツダの持続的成長においてどう捉えていますか？

井上 マツダのものづくりは、広島・山口を中心とする地場のサプライチェーンに支えられています。雇用面でも、中国地方の代表企業として地域と深く結びついており、地域との関係は事業基盤そのものだと思っています。

杉森 中国地方では、人材不足が大きな課題であり、マツダと地域のサプライヤーが共に持続的成長をとげるためには共創が不可欠です。各サプライヤーの財務基盤・技術力・人材確保の状況に応じて丁寧に話し合いながら共創を進めていく必要があると感じています。

及川 人材の観点では、女性や若者の人材流出が多い広島において、マツダは地域の代表企業として、ダイバーシティ推進をリードする役割があると思っています。人口減少やAI・機械化が進む中でも、地域全体で多様な人材を育て、地域の可能性を高める企業であり続けてほしいと願っています。

Q. マツダの持続的成長に向け、経営陣に期待することや、ご自身の役割をどのようにお考えですか？

井上 ブランド価値経営をぶれずに追求してほしいと思います。私の重要な役割は、バックグラウンドに照らしても、監査等委員として、経営の土台を揺るがすリスクを未然に防ぐことだと思います。内部統制やコンプライアンス、ESGをはじめとする非財務領域を中心にコーポレートガバナンスの実質的な機能を継続的に確認していきます。

及川 私も短期的な収益に偏ることなく、ブランド価値の向上を長期的な成長につなげることを大切にしてほしいと思います。その中で私は、化粧品メーカーでのブランド構築経験から、ブランドの伝え方やお客さまへの振る舞い方といった、お客さま価値の視点で問いを投げかけていきます。人的資本については、ブランド価値経営のベースは「人」とであるという認識のもと、人材育成や

評価制度についての議論を深めていくことが、次のステップだと考えています。

杉森 「人」の面では、経営人材の育成やサクセッションプランについても、今後、踏み込んだ議論を期待したいと思います。新車販売に依存する従来のビジネスモデルに加えて、今後はストックビジネスであるバリューチェーン戦略により、継続的・安定的な収益の構築が重要になると考えています。その実現には販売会社への権限委譲とともにガバナンスの強化も必要ですが、監査等委員として、私自身の海外事業会社や本社での子会社管理の実務経験を生かすことで貢献し、マツダの企業価値向上に寄与していきたいと思っています。



コーポレートガバナンス

マツダは、株主をはじめお客さま、お取引先さま、地域社会、従業員など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・果断な意思決定を行うことにより、持続的成長および中長期的な企業価値の向上を実現することを目指しています。

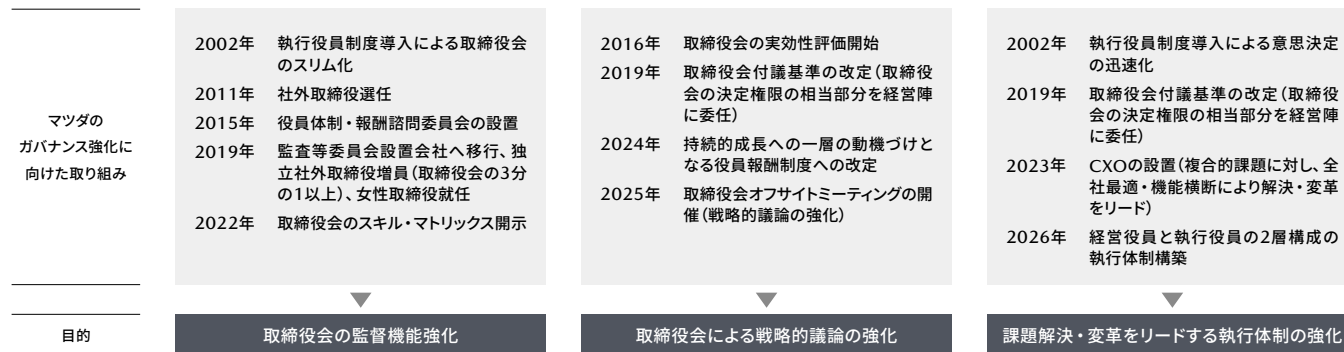
そのためマツダは、コーポレートガバナンスを重要な経営基盤と位置づけ、①取締役会の監督機能強化、②取締役会による戦略的議論の強化、③課題解決・変革をリードする執行体制の強化に取り組んでいます。マツダは、事業環境が急速に変化する中、これらの取り組みを実効的に推進するための機関設計として監査等委員会設置会社を採用しています。

また、役員の体制および報酬はコーポレートガバナンスの実効性を支える重要な要素であるとの認識のもと、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が委員の過半数を占める「役員体制・報酬諮問委員会」を設置して、役員体制や報酬制度などに関する議論を深めています。

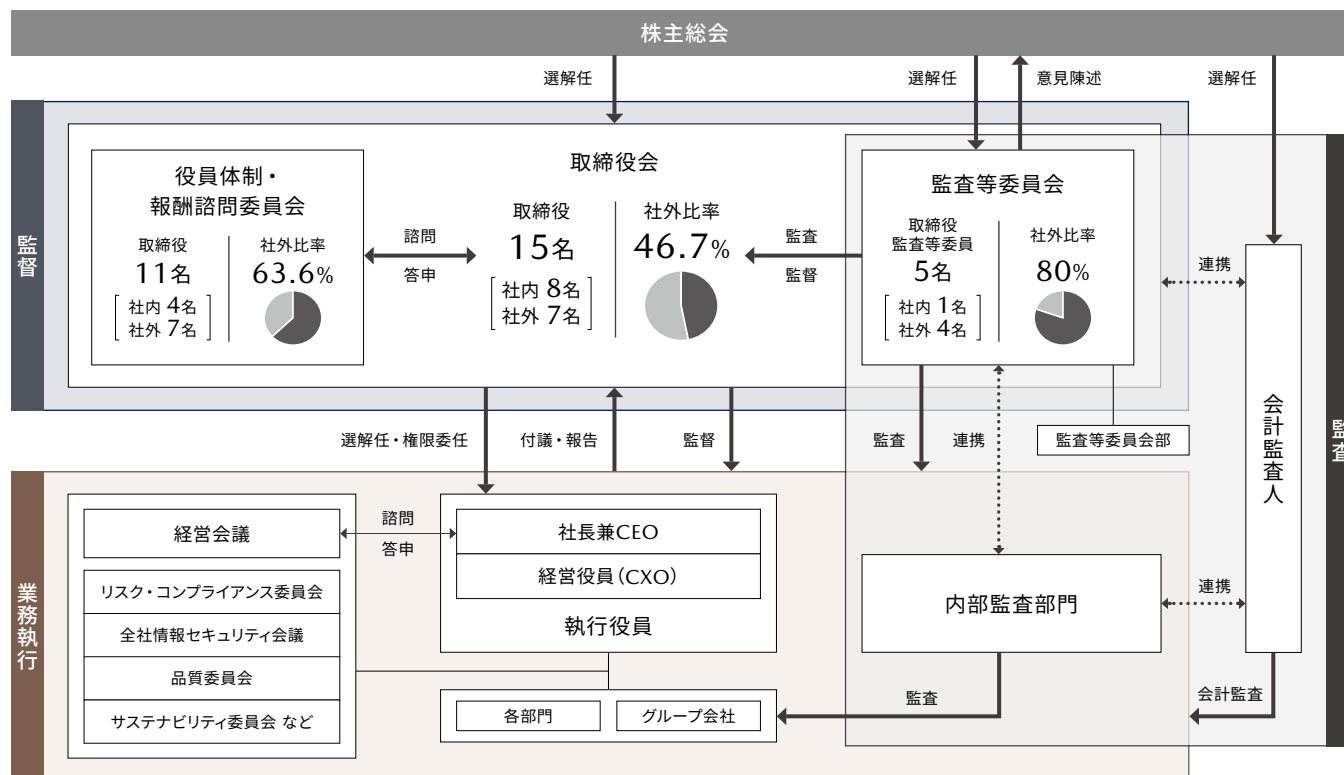
業務執行に関しては、監督と執行を分離して迅速・機動的な意思決定を可能とするため、執行役員制度を採用するとともに、取締役会の重要な業務執行の決定権限の相当部分を経営陣に委任しています。

また、全社最適の意思決定を機動的に実現するため、多様性のあるグローバルチーム体制のもと、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などを行う「経営会議」を開催しています。さらに、複雑化する社会・経営課題に対し、機能横断的な視点から解決・変革を推進すべく、「経営役員」（社長を補佐し全社戦略を部門横断で具体化・推進する経営チームのメンバーであり、原則として各領域の最高責任者（CXO））および「執行役員」（複数の重要事業領域の業務執行を統括）の2層構成の執行体制を採っています。

マツダのコーポレートガバナンスの変遷



マツダのコーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス

取締役会（議長：代表取締役会長／構成：取締役15名（うち独立社外取締役7名））

取締役会は、経営の基本方針、戦略などの重要な業務執行に関する事項について審議・決定するとともに、個々の取締役の職務執行の監督を行っています。取締役会は原則毎月開催しています。

2025年度の開催状況

開催回数：16回

分類		具体的な検討内容（主なもの）	年間件数	
中長期戦略と 主要施策の モニタリング	市場・販売	主要市場に係る戦略とその進捗など	7件	23件
	商品・技術・研究開発	商品・技術に係る戦略、商品計画、電動化戦略・投資など	7件	
	生産・品質・サプライ チェーン・コスト革新	生産・品質・サプライチェーンに係る戦略とその進捗、2,000億円規模の コスト構造改革に向けた取り組みなど	4件	
	DX／AX、 情報セキュリティ	DX／AXに係る戦略とその進捗、情報セキュリティの方針・取り組みなど	3件	
	人事	人事戦略、風土変革の方針とその進捗など	2件	
財務関連		予算・業績目標、四半期決算、資金調達計画、資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応など	6件	
サステナビリティ・環境関連		サステナビリティ課題への対応に関する方針、カーボンニュートラルに係 る取り組み・投資など	4件	
役員体制・報酬関連		役員の選任・担当役職等の変更、取締役候補者の決定、代表取締役の選 定、役員報酬額・株式報酬に関する決定など	6件	
ガバナンス関連		リスク管理、コンプライアンス、監査、人権デュー・ディリジェンス、型式 指定申請に係る不正事案を踏まえた再発防止の取り組みの方針・進捗、 取締役会の実効性の分析・評価など	10件	

役員体制・報酬諮問委員会（委員長：代表取締役会長／構成：取締役11名（うち独立社外取締役7名））

役員体制・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役候補者および執行役員の指名・選解任、役員構成、候補者の育成、報酬支給の方針および報酬体系などについて審議しており、その結果を取締役会へ答申しています。

2025年度の開催状況

開催回数：5回

分類	具体的な検討内容（主なもの）	開催回数
役員体制	・取締役および執行役員の人选・構成の妥当性 ・取締役会として経営戦略の実現に必要な多様性やスキルを確保していることの確認 ・経営幹部の育成および人材プールの形成が適切に進んでいることの確認	2回
役員報酬	・取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬内容について、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針を踏まえた妥当性 ・取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬水準（規模・業種が類似するベンチマーク企業群との比較）の妥当性 ・業績連動金銭報酬および業績連動型譲渡制限付株式報酬の業績指標・目標値等の妥当性	3回

監査等委員会（委員長：独立社外取締役／構成：取締役監査等委員5名（うち独立社外取締役4名））

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などを通じて、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。また、監査等委員会は、会計監査人および内部監査部門と定期的に情報交換を行うなど、実効性のある監査活動を行っています。

2025年度の開催状況

開催回数：22回

具体的な検討内容（主なもの）
・監査方針、重点施策、監査計画、業務分担、監査活動が有効に機能するための監査の方法 ・社外取締役への情報提供の機会と内容の充実に努め、多角的、外部視点に基づいた社外取締役の意見を監査へ反映する仕組み・手段の強化 ・取締役（監査等委員である取締役を除く）・執行役員・主要部門長・関係会社経営者などの職務執行状況（経営戦略事項の策定・進捗状況を含む）の確認方法と強化 ・組織監査としての内部監査部門・会計監査人との連携のあり方 ・会計監査人による四半期レビューや会計監査人報告を踏まえた会計監査人による監査の相当性評価、会計監査人の選解任および会計監査人の報酬の妥当性評価

コーポレートガバナンス

取締役会のスキル・マトリックス

役職名 氏名／属性*1／取締役在任年数*1	機関構成*2 および2025年度出席状況*3			グローバル視点で 戦略的な意思決定・変革を リードするスキル*4		2030経営方針および 主要取り組みを推進するスキル*4					マツダの持続的成長を 支える基盤となるスキル*4			担当役職、主な経歴
	取締役会	役員体制・ 報酬諮問 委員会	監査等 委員会	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	
 代表取締役会長 しょうふだ きよたか 葛蒲田 清孝 (67歳) 男性／10年	● 16回／16回	● 5回／5回		●	●		●	●	●					—
 代表取締役社長兼 CEO (最高経営責任者) もろ まさひろ 毛籠 勝弘 (65歳) 男性／7年	● 16回／16回	● 5回／5回		●	●			●	●		●	●		【担当役職】 コミュニケーション・サステナビリティ統括
 代表取締役副社長兼経営役員 CFO (最高財務責任者) ジェフリー・エイチ・ガイトン (59歳) 男性／3年	● 16回／16回	● 5回／5回		●	●			●	●				●	【担当役職】 社長補佐、経営企画・北米事業・欧州事業・中南米事業統括
 取締役副社長兼経営役員 むかい たけし 向井 武司 (64歳) 男性／4年	● 16回／16回	●		●	●		●		●					【担当役職】 社長補佐、ものづくり・品質統括
 取締役 経営役員 CCO (最高コスト責任者) あおやま やすひろ 青山 裕大 (60歳) 男性／5年	● 16回／16回			●	●	●		●						【担当役職】 コスト革新統括、ものづくり統括補佐
 取締役 経営役員 CSO (最高戦略責任者) こじま たけじ 小島 岳二 (60歳) 男性／3年	● 16回／16回					●			●	●				【担当役職】 戦略領域統括
 取締役 経営役員 CTO (最高技術責任者) うめだ りゅういち 梅下 隆一 (61歳) 男性／1年	● 12回／13回			●	●	●		●	●	●				【担当役職】 研究開発統括、ものづくり統括補佐
 取締役 独立役員 社外取締役 さいとう きよし 佐藤 潔 (70歳) 男性／7年	● 15回／16回	● 4回／5回		●	●			●	●	●				【主な経歴】 元 東京エレクトロン株式会社 代表取締役社長
 取締役 独立役員 社外取締役 おがわ りつこ 小川 理子 (63歳) 女性／7年	● 16回／16回	● 5回／5回				●		●	●					【主な経歴】 パナソニック ホールディングス株式会社 執行役員 (現職)
 取締役 独立役員 社外取締役 おいかわ みき 及川 美紀 (57歳) 女性／1年	● 12回／13回	● 3回／3回		●		●		●	●		●			【主な経歴】 元 株式会社ポーラ 代表取締役社長

コーポレートガバナンス

役職名 氏名／属性*1／取締役在任年数*1	機関構成*2 および2025年度出席状況*3			グローバル視点で 戦略的な意思決定・変革を リードするスキル*4		2030経営方針および 主要取り組みを推進するスキル*4					マツダの持続的成長を支える基盤となるスキル*4			主な経歴
	取締役会	役員体制・ 報酬諮問 委員会	監査等 委員会	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	
 取締役 監査等委員(常勤) たなか ひろゆき 田中 浩憲(62歳)男性／1年	● 13回／13回		● 17回／17回		●			●						—
 取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 きたむら あきら 北村 明良(75歳)男性／7年	● 16回／16回	● 5回／5回	● 22回／22回	●					●				●	元 株式会社三井住友銀行 代表取締役兼専務執行役員 元 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
 取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 しばさき ひろこ 柴崎 博子(72歳)女性／7年	● 16回／16回	● 5回／5回	● 22回／22回					●			●			元 東京海上日動火災保険株式会社 常務執行役員
 取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 すぎもり まさと 杉森 正人(69歳)男性／5年	● 16回／16回	● 5回／5回	● 22回／22回		●				●	●		●	●	元 住友商事株式会社 専務執行役員 元 株式会社ジュビターテレコム(現 JCOM株式会社) 取締役副社長執行役員
 取締役 監査等委員 独立役員 社外取締役 いのうえ ひろし 井上 宏(69歳)男性／3年	● 16回／16回	● 5回／5回	○ 22回／22回						●		●	●		元 検察官(福岡高等検察庁 検事長) 弁護士(現職)

*1 年齢および取締役在任年数は、2026年6月24日時点。
*2 欄内の●は議長または委員長を示しております。
*3 梅下隆一氏、及川美紀氏、田中浩憲氏については、2025年6月25日に就任後の出席状況を記載しています。また、向井武司氏は2026年6月24日に役員体制・報酬諮問委員会の委員に就任したため、同委員会の出席状況は記載していません。
*4 「企業経営(トップ経験)」は各氏の経営トップ(社長・副社長)としての経験・実績、「グローバルビジネス」は海外ビジネスの経験・実績、その他のスキルについては各領域における責任者や専門家としての経験・実績を踏まえ、それぞれ主なものを示しています。各氏が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

役員の選解任、取締役候補の指名方針

- 事業環境が急速に変化する中、取締役会が多角的な視点から経営判断を行うためには、経営戦略に沿ったスキルが確保されていることが必要であり、取締役候補者の指名にあたっては、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・バランスおよび多様性を考慮します。
 - 持続的な成長を実現するため、経営人材の計画的な育成と経営人材プールの充実に継続的に取り組んでいます。
 - 社外取締役については、マツダの独立性判断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。
- 監査等委員である取締役については、1名以上は財務・会計に関する十分な知見を有する者であることを考慮します。
 - 取締役および執行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、ふさわ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、当該役員の解任・その他処分について、役員体制・報酬諮問委員会の提言を踏まえて、当該役員の解任に関する議案を株主総会や取締役会に上程します。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

マツダは、取締役会の実効性の現状を確認し、さらなる実効性向上に向けた継続的な取り組みを進めるため、毎年、取締役会の実効性についての分析・評価を実施しています。2025年度の実効性に係る評価の実施方法および結果の概要は以下の通りです。

実施方法

- 回答方法 アンケート形式の調査票による回答（4段階評価および自由記述）
- 調査項目 取締役会の構成、審議項目・タイミング・時間、資料・説明、社外取締役への支援、審議の状況、モニタリング・内部統制、その他
- 評価プロセス

（前年度）
実効性評価において確認された課題を踏まえ、改善策を策定

Plan

Do

（本年度）
取締役会における戦略案件に関する議論の深化など、各施策の推進

取締役会
④ 改善策の審議・確認

社内役員・事務局 ▶ 関係部門
⑤ 改善の指導・支援、各施策の推進

Action

Check

① 全取締役からアンケート回答
② アンケート結果集計・取りまとめ
③ 調査結果に基づく課題の認識共有・実効的な改善策検討のためのディスカッション

今回の実効性評価

評価結果

● 総評 取締役会は、各取締役が経営に関わる重要事項の決定に適切に関与するとともに、社外取締役は、議案の事前説明、その他サポートにより、マツダ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、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に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、議論の充実につながっていることを確認しました。

● 検討ポイント・施策 取締役会は、持続的成長に向けた戦略などの大きな方向付けを行うとともに、戦略に基づく取り組みの進捗状況をモニタリングする役割を強化すべく、次の主な検討ポイントについて、継続して改善に取り組むことを確認しました。

主な検討ポイント	Plan (2025年度の取り組み方針)	Do (2025年度の主な取り組み)	Check (2025年度の評価・課題)	Action (今後の取り組み方針)
中長期的な戦略に係る議論のさらなる深化	● 市場戦略・商品戦略の取締役会への上程・定期報告に加え、オフサイトミーティングなどを活用し、経営課題と戦略やその進捗について、より計画的かつ丁寧に、社外取締役との意見交換を行う。	● 取締役会において、各市場責任者から商品ポートフォリオを含む市場戦略に関する報告を実施。 ● オフサイトミーティング(半日開催)を4回開催し、当社の経営課題と中長期戦略に関して社外取締役と議論を深めた。	● 市場戦略・商品戦略を含む中長期戦略に関する議論は深まっている。 ● 中長期戦略に関する議論の一層の充実に向け、進捗を体系的に把握する重要業績評価指標 (KPI) の設定と進捗管理を進めるべき。	● 引き続き、中長期戦略に関する報告を計画的に実施する。また、主要施策の進捗状況のモニタリングを強化すべく、KPIを設定し、未達の場合には原因分析と対応策について議論する。 ● 引き続き、中長期戦略について、早期に社外取締役と腰を据えて議論する場として、オフサイトミーティングを計画的に開催する。
強化すべき重点テーマについての継続的な議論	● 重点テーマについての報告のあり方について、取締役間で認識合わせを行い、年間の上程計画に織り込む。	● 下記重点テーマを取締役会の年間上程計画に織り込み、報告を実施。 ▶ 重点テーマの例 市場戦略、商品・技術戦略、品質、サステナビリティ、情報セキュリティ、型式指定申請に係る不正事案の再発防止を含む内部統制活動など	● 重点テーマについての報告は充実している。 ● ダイバーシティなどの人事戦略、中長期的な市場ポートフォリオ戦略、商品戦略と一体となったマーケティング戦略、キャピタルアロケーションなどについて議論を強化すべき。	● 2025年度の重点テーマに加え、今回挙げられたテーマを新たに重点テーマとして設定し、取締役会の年間上程計画に織り込み、報告を実施する。
さらなる議論の質向上のための取り組み	● 議論のポイントが明確で簡潔にまとめた資料を使用し、要点を押さえた説明を徹底する。 ● 職務執行状況の報告のあり方について、取締役間で認識合わせを実施。 ● 社外取締役に対する取締役会上程案件の事前説明、その他情報共有などを継続的に実施。	● 資料のフォーマットやガイドを作成して上程部門に対して周知を行うなど改善に向けた取り組みを実施。 ● 社外取締役に対して取締役会上程案件の事前説明、その他情報共有、オフサイトミーティング、拠点などの視察を実施。	● 社外取締役に対するサポートは充実しており、議論の質の向上につながっている。 ● 資料は改善しているものの、引き続き、要点の明確化などの取り組みが必要。 ● 重要な経営課題の審議に一層注力できるよう効率的な取締役会運営を行うべき。	● 引き続き、取締役会上程案件の事前説明や現場視察などの社外取締役に対する実効的なサポートを計画的に実施する。 ● 引き続き、社内役員がリードして資料の改善に取り組む。 ● 事前説明などにおいて上程案件の説明を丁寧にを行った上で、取締役会においては議論に注力するといったメリハリある運営を進める。 ● 取締役会運営のデジタル化を進める。

コーポレートガバナンス

役員報酬制度

マツダの役員報酬は、下記の基本方針に基づき決定しています。役員体制・報酬諮問委員会において、報酬体系、報酬決定プロセスなどについて審議を行い、その妥当性を確認しています。

- ①

マツダ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分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、従業員給与とのポジションを踏まえて決定されるものであること

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬構成は下表の通りです。中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲をより一層高めるため、株式および業績連動報酬割合の引き上げや中長期戦略との連動強化などの検討を行っています。

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。

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬構成

金銭／株式	報酬の種類	割合イメージ	説明	業績指標	2025年度の目標値
金銭	基本報酬	45%	・ 役位・職責に応じた固定額を毎月支給。	—	—
	業績連動金銭報酬	35%	・ 前期における期初の業績見通し公表値とその達成度に応じた報酬額を毎月支給。 ・ さらに個人ごとに期初に設定した目標の達成状況が反映される個人成績給を支給。	連結売上高 親会社株主に帰属する当期純利益	連結売上高：4兆9,000億円 親会社株主に帰属する当期純利益：200億円
株式	議決制限付株式報酬（RS）	11%	・ 役位・職責に応じた基準額に相当する数の株式を年1回交付。	—	—
	業績連動型議決制限付株式報酬（PSU）	9%	・ 中長期的な経営戦略・経営課題を踏まえた財務・非財務指標を設定（ウェイトはそれぞれ25%）。中長期的な目標を踏まえて、事業年度単位で目標値を設定。 ・ 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（1事業年度）後、業績指標ごと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年1回交付。	自己資本利益率（ROE）	ROE：10%以上
				従業員エンゲージメント	グローバル社員意識調査のうち、従業員エンゲージメントに係る設問の肯定回答率の平均値3%以上改善
				顧客志向	グローバル社員意識調査のうち、顧客志向に係る設問の肯定回答率の平均値3%以上改善
				温室効果ガス排出量削減	2030年度の自工会目標2013年度比△38%実現のための年度別目標値

TOPICS

取締役会の審議の活性化を支える取り組み

マツダでは、取締役会における建設的かつ実効性の高い議論を促進し、中長期的な企業価値向上につながる意思決定の実現を目指しています。

取締役会の議題については、法令などに基づく取締役会での審議案件に加え、取締役会実効性評価により特定された重要テーマなどについて、事務局（法務部）が上程部門と連携して、年間上程計画に織り込むことで戦略的な議論の充実を図っています。

また中長期戦略や経営課題については、取締役会での審議に先立ちオフサイトミーティングを開催し、社外取締役と経営陣が十分な時間をかけて議論を深め、社外取締役の客観的かつ多角的な視点からの意見や提言を、戦略や施策の検討に反映しています。

社外取締役に対しては、毎回の取締役会で審議する案件の内容や背景、戦略上の位置づけなどを事前に説明するとともに、その他の重要な情報についても適宜、共有しています。また、販売・生産拠点の視察や試乗会、社内外の各種イベントへの参加機会を設けることで、事業環境や事業活動への理解促進を図っています。

さらに取締役の研鑽機会として、取締役の役割・責務、コーポレートガバナンス、DX・サイバーセキュリティ、サステナビリティ、ファイナンスなどの分野について、個々のニーズに応じた研修の受講機会を継続的に提供しています。



取締役会オフサイトミーティングの様子

人権の尊重

マツダは「人権尊重は企業活動における基本である」と考え、社内外を問わずすべての企業活動において、いかなる人権侵害も容認しません。「マツダ人権方針」に基づき、人権委員会と人権デュー・ディリジェンス（人権DD）プロジェクトの2つの推進体制のもと、社内関連部門および外部機関などと連携を取りながら、人権の尊重の取り組みを推進しています。

マツダ人権方針
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/policy/human-rights/>

人権委員会

従業員および社内外グループ会社の人権に関する活動内容は、役員や本部長で構成される人権委員会が審議した上で、人事本部が全社的な人権擁護活動の推進と問題解決に取り組んでいます。世界中の活動拠点での人権擁護活動の進捗状況や課題はグローバル社員意識調査で確認し、結果を各マネジメントにフィードバックしながら改善を進めています。各部門では部門長が人権擁護推進員として活動をリードし、各事業所および国内外のグループ会社では人権担当者が活動を進めています。

国内グループ会社とは定期的な情報交換を行うなどネットワークを構築し、深刻な人権問題に関しては役員などのマネジメント層に相談できる体制を整え、グループ全体で解決できる体制を構築しています。

お取引先さまについては「マツダ サプライヤーサステナビリティガイドライン」に基づき、人権においても社会的責任を果たせるサプライチェーンの構築に努めるとともに、行政や企業、社外団体などと連携し、地域の人権イベントへの参加や、人権団体との意見交流など、地域社会の人権擁護活動にも取り組んでいます。

主な教育・啓発活動*

人権研修	・集合研修 ・性的マイノリティ(LGBTQ+)に関する社内啓発 ・イントラネットを活用した情報発信
役員対象のビジネスと人権eラーニング	2025年度より、役員対象のビジネスと人権に関するeラーニングを開始し、経営層がビジネスと人権を体系的に学ぶ機会を提供しています。
人権週間役員メッセージ	毎年12月10日の世界人権デーに合わせた「人権週間」に、取締役から全従業員に向けて人権尊重の重要性を再確認する機会としてメッセージを発信しています。
人権ミーティング	定期的(年4回)に、身近なテーマを題材としたミーティングを職場単位で実施し、従業員が人権について自律的に考え、気づきを得られるよう支援しています。
その他の人権啓発活動	人権標語の募集、人権擁護活動専用ホームページの特設などを行っています。

* マツダ単体の取り組み。

人権デュー・ディリジェンス

「マツダ人権方針」を踏まえ、ビジネス活動における人権への負の影響を特定し、優先順位をつけ、防止、軽減、是正、救済を継続的に行う人権DDの体制と仕組みが必要であると考え、2023年度に人権DDプロジェクトチームを発足しました。同チームでは、人権DDの取り組みおよび進め方の検討、進捗状況確認、最新の人権に関する情報収集と反映などを行っています。

第三者機関のNPO法人である経済人コー円卓会議日本委員会（CRT）の協力を得ながら、バリューチェーンに沿った形で、人権DD活動および是正・救済措置の整備を進めています。2025年度は、CRTの支援のもと実施した、国内事業所およびサプライチェーン上の人権インパクトアセスメント結果および次年度活動計画について経営会議および取締役会に報告し、課題への対応方針や活動の進め方について討議しました。また、2025年度のリスク・コンプライアンス委員会において、人権リスクを全社的に重点的に取り組むリスクの一つとして位置づけており、経営会議および取締役会へ報告し、全社活動として推進しています。

人権DDの取り組みを着実に推進するとともに、その実効性を客観的に把握するため、マテリアリティにおいて、人権DD社外評価結果を指標として設定しました。2030年に自動車業界における優良レベルの体制・取り組みの達成を目標に進捗させていきます。 P.14

人権リスクアセスメント

2024年に実施した人権DDのワークショップを踏まえ、マツダグループにおける優先的に取り組むべき3つの人権テーマを特定しました。

- ① 海外拠点や国内外のサプライヤー・販売会社などの労働・安全環境（外国人労働者含む）
- ② 原材料調達に関わる人権課題（紛争鉱物含む）
- ③ AI関連のサービスに関わる人権課題

人権の尊重

人権インパクトアセスメント

2024年9月から、人権リスクアセスメントで特定した3つの人権テーマのうち、影響を受けるライツホルダーの範囲、また着手するにあたって必要となる準備期間も考慮し、「国内事業所およびサプライチェーン上の外国人労働者（技能実習生を含む）の職場環境」に焦点を絞って人権インパクトアセスメントを開始しました。外国人労働者を対象としたインタビューは第三者機関であるCRTが実施し、個人の特定や発言によって不利益を被ることがないよう、ライツホルダーの人権に配慮しています。



お取引先さまの技能実習生へのインタビュー

人権インパクトアセスメントの結果

- 2024年度および2025年度にCRTが実施した人権インパクトアセスメントにおいて、深刻な人権侵害は特段見られませんでした。

サプライチェーンの人権デュー・ディリジェンス

お取引先さまの領域における人権課題9項目*を「マツダ サプライヤーサステナビリティガイドライン」に明記し、現状把握・体制整備・影響防止・社内啓発・定常把握の視点での自己診断の実施といった人権尊重の取り組みの順守を全お取引先さまに要請しています。また、年2回のお取引先さまアンケートを通じて、ガイドラインの順守状況を確認し、購買協会の組織や東友会協同組合会員企業との意見交換会を通じて、マツダの人権DDに関する取り組みの情報発信や、お取引先さまへの啓発を行っています。

* 差別撤廃、人権尊重、児童労働、強制労働、紛争鉱物、賃金、労働時間、従業員との対話、労働環境。

2025年度実績

- 人権尊重の取り組みを含めて問題のある事案は確認されませんでした。

さらに2026年度より、Sayari Japan株式会社が提供する、サプライチェーン上の経済安全保障、人権・環境リスクを可視化するリスク分析プラットフォームを導入するとともに、自動車業界のサステナビリティ推進を目的とした国際的な協働イニシアチブであるDrive Sustainabilityに参加し、業界他社との連携を進めながら、グローバルなサプライチェーン上のリスク低減に取り組んでいます。

マツダ サプライヤーサステナビリティガイドラインについては、以下をご覧ください。
https://www.mazda.com/content/dam/mazda/corporate/mazda-com/ja/pdf/sustainability/policy/supplier_sustainability_guideline_j.pdf

有識者との意見交換

2024年度より継続して人権関係の有識者や社外団体、投資家など*と面談の機会を設定し、マツダの人権DDの取り組みの妥当性および方向性について意見交換を行っています。

これにより有益なアドバイスを心得て適宜施策に反映しています。

* 海外有識者、国内外機関投資家、NGO／NPO、World Benchmarking Allianceなど。

人権デュー・ディリジェンスの今後の取り組み

マツダグループでは、人権インパクトアセスメントによるライツホルダーとの直接対話を通じて特定された人権課題に関して、対話やフォローアップを通じて課題の解決に結びつけるとともに、人権DDにおける取り組みのサイクルを回すことで、活動の質をさらに向上させていきます。

① 人権方針／人権DD取り組みの展開・浸透

- お取引先さまに対する人権DD活動展開、および人権DD対応の要請レベル強化
- ビジネスと人権に関する啓発・教育コンテンツの準備とグローバル展開

② 人権DDリスク評価／インパクトアセスメント

- 国内お取引先さま／連結販売会社／海外拠点での人権DDを計画通り実施
- ヒアリングやフォローアップで抽出された課題の是正およびグループ内、お取引先さま、連結販売会社などへの展開

③ 救済措置

- 2025年6月に加盟した、JaCER（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構）のグローバル周知
- 是正救済プロセスの見える化と人権施策への反映

④ 情報開示／ステークホルダーエンゲージメント

- 活動結果のウェブサイト開示・周知、および有識者や投資家との対話

人権デュー・ディリジェンス取り組みの詳細については、以下をご覧ください。
https://www.mazda.com/content/dam/mazda/corporate/mazda-com/ja/pdf/sustainability/social/human-rights/human_rights_due_diligence_FYMarch2025_j.pdf

人権の尊重
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/social/human-rights/>

型式指定申請に係る法令順守に向けた強化取り組み

マツダは、型式指定申請に関する事案の再発防止として、認証業務実施体制の強化や業務プロセスの再整備、教育の再徹底、監査体制の強化などに全社を挙げて取り組んでいます。

組織・責任体制

試験が法令に準拠した状態で実施されたかをチェックする体制の再整備のため、認証業務に関する監査の責任者として「認証監査主査」を、認証業務全般に対する責任者として「認証業務責任者」（2026年4月1日時点 小島岳二 取締役 経営役員CSO）を配置しています。

法令順守に向けた取り組みの強化

1 認証期間の見直し

開発完了から量産開始までの認証期間について、遅れや業務量の増加により、ムリや心理的負担が生じないよう、標準日程・期間を確保しました（図*¹）。さらに、開発から認証業務に移行する節目管理強化のため、開発完了を承認する会議体（開発完了確認会議）を開発部門だけでなく、認証・品質・生産などの部門も参画して客観性を担保しました（図*²）。

2 設計変更ルールの明確化

法規適合性や商品目標に影響する設計変更は、開発完了までの実施を原則とし、もし開発完了以降の設計変更が必要になった場合は、開発・認証・品質部門の本部長が設計変更の必要性や認証試験車両への織り込み要否などを審議・承認する仕組みに強化しました（図*³）。

3 業務のデジタル化とシステム整備

認証業務におけるデータの記入など、人に頼った作業による誤記や改ざんを防止すべく、自動化を進めています。また、認証試験手順をタブレットPCで確実にガイドし、試験結果入力や試験成績書作成までサポートする仕組みの構築や、申請書類作成は、設計部門からの諸元情報の授受と記録管理を一元化する包括的データベースの構築を進めています。

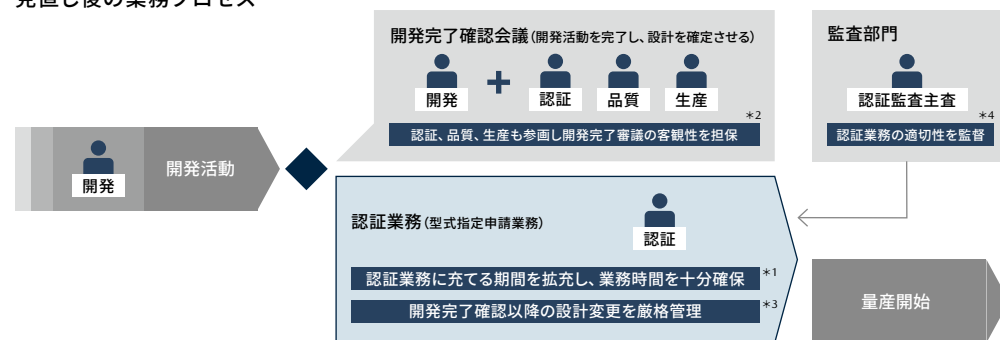
4 人員拡充と教育の強化

認証担当部門の人員の段階的増員や、DX化による業務効率化で、認証業務の質の維持・向上を進めています。認証業務に関わる全役員・従業員に対し、法規認証の基本に立ち返るための必須教育を毎年実施し、全員の正しい理解と高い意識の継続を徹底しています。

5 認証試験環境および監査体制の整備

現場の試験担当者の声を踏まえ、試験を適切に行える十分な設備・環境の整備を行っています。認証監査主査により、試験車両や設備の状態、認証試験手順の正確性、認証試験結果の妥当性を検証しています（図*⁴）。

見直し後の業務プロセス



外部機関による評価（第三者評価）を踏まえた改善

認証の内部統制の評価・徹底に向け、2026年4月から施行された型式認証制度に、義務として内部統制自己評価が組み込まれたこと、また第三者機関による評価が推奨されたことを踏まえ、マツダは取り組みの有効性を客観的に検証するため、外部機関による評価*を受けました。その結果、型式認証業務における取り組みについて「第三者の目から見ても、全体的に高く評価できる」との所見をいただきました。特に社内規程の整備や業務プロセスの自動化に向けた活動などを継続的に推進している点や、認証業務の健全性と透明性の向上に向けた方針と姿勢を評価していただきました。マツダは、第三者評価を通じて得た知見や示唆も積極的に取り入れ、法令や技術の進展など事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できる認証業務基盤の構築を進めていきます。今後も継続的な内部統制の高度化と認証業務の信頼性向上を図っていきます。

* 法律事務所と、自動車の技術に関する研究・試験を行う専門機関のメンバーで構成される機関が、2025年12月から2026年3月にかけて、経営方針や組織体制、人材教育、認証業務、監査・内部通報制度などについて、45の評価基準に基づき、社内規程類などの資料精査・役員および従業員へのヒアリング・現場観察を通じて実施した評価。

コンプライアンス

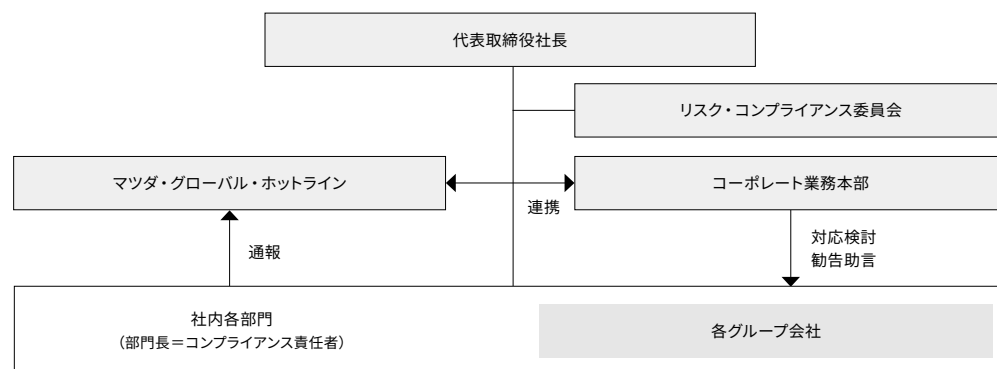
マツダは、コンプライアンスを単なる法令順守にとどめず、社内規則や社会からの期待・要請にも応えるブランド構築の土台と位置づけ、「マツダ企業倫理行動規範」に基づき、誠実で公正な事業活動を推進しています。また、グローバル社員意識調査で従業員へのコンプライアンス意識の浸透を定期的に確認するとともに、社員向けアンケートなどにより企業倫理行動規範の有効性を検証し、改善につなげています。

コンプライアンス推進体制

マツダは、マツダ企業倫理行動規範のもと、コンプライアンスを全社的に総括するリスク・コンプライアンス委員会を設置し、各部門長をコンプライアンス推進責任者とする体制により、コンプライアンスの確保に努めています。

リスク・コンプライアンス委員会では、課題が確認された重大事案の対応進捗確認や内部通報制度（マツダ・グローバル・ホットライン）の運用状況、コンプライアンス教育の実施状況などを年に2度、代表取締役社長を含む役員が出席する経営会議にて報告した上で、取締役会への報告も行っています。

コンプライアンス推進体制図



腐敗防止の取り組み

「マツダ企業倫理行動規範」の行動指針に腐敗防止の基本的な考え方を示しています。さらに、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、ファシリテーションペイメントを含む贈収賄禁止の方針を示しています。

従業員に対しては、コンプライアンス教育の一環として、腐敗防止（接待贈答）や、不正競争防止法（国家公務員への贈収賄を含む）をテーマにした研修（eラーニング）などの周知・啓発活動を実施しています。お取引先さまに対しては、「マツダ サプライヤーサステナビリティガイドライン」で腐敗防止を明記し、ガイドラインの順守を要請しています。また、政治献金を行う場合は、「政治資金規正法」を順守しながら、社内のルールに従って適切な手続きを経て実施しています。海外においても、国際ルールや各国・各地域の法令の順守に加えて、現地の歴史や文化、慣習なども尊重しています。これらのガイドラインは、社会の変化や要請も踏まえ、必要に応じて見直しています。

2025年度実績

- 政治献金（寄付額）2,100万円
- 贈収賄に関する罰金などの事案は発生していません
- 腐敗行為により懲戒処分を受けた従業員はいません（対象：マツダ株式会社）

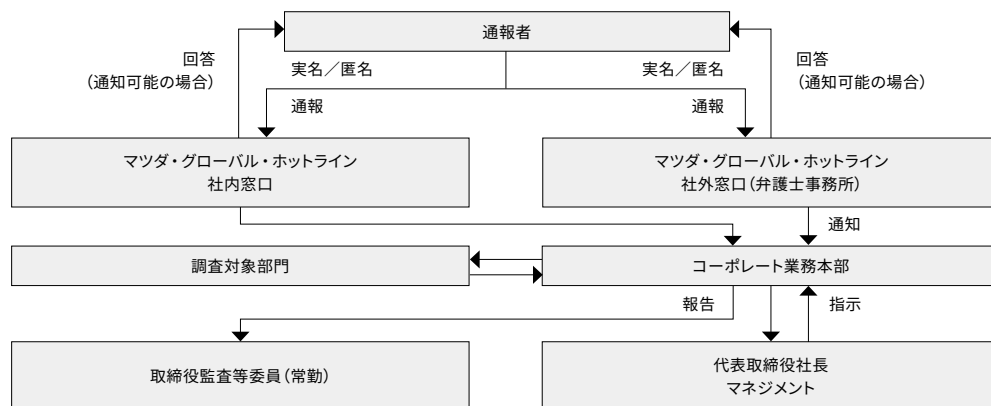
コンプライアンス

コンプライアンスの取り組み

内部通報体制

マツダは、コンプライアンス違反などに関する内部通報先として「マツダ・グローバル・ホットライン」を設置し、社内および社外（弁護士事務所）に窓口を設けています。マツダグループの従業員などが実名または匿名で通報でき、通報者の秘密が厳守され、通報者や調査協力者が不利益を被ることのない体制を確保しています。受け付けた通報について事実確認を行い、コンプライアンス違反や不適切な行為などの事実が認められた場合は是正措置を講じています。また、その後の是正措置の実施状況を確認し、再発防止に向けたフォローアップを行っています。通報者には、調査開始、事実確認結果および是正措置などの内容を通知しています。通報制度の周知と理解促進のため、通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードの全従業員への配布、コンプライアンス教育のe-ラーニングやポスターの掲示での告知などに取り組んでいます。また、お取引先さまに対してもマツダ・グローバル・ホットラインを紹介し、マツダおよびグループ会社との取引に関して疑義のある場合に連絡できる体制を整えています。

マツダ・グローバル・ホットライン体制図



2025年度実績

- 「マツダ・グローバル・ホットライン」への通報件数68件(相談案件含む)

国内販売会社・部品販売会社のコンプライアンス強化を支援

国内販売会社および部品販売会社に対し、体系的な支援を通じて、コンプライアンス体制の強化を推進し、不正事案の発生予防に努め、グループ全体で透明性の高い経営の維持に取り組んでいます。

具体的な取り組み

- マツダグループにおけるコンプライアンスおよび内部統制活動の理解度を高め、適切な業務を遂行できるようにするため、国内販売会社向けおよび部品販売会社向けの両イントラネット上のリスク・コンプライアンスに関するサイトで、以下の教育コンテンツなどに加え、人権に関する情報も提供しています。
 - 販売会社の基本的な業務を定義した「業務標準手順書」や「諸規程」
 - 身近な事例の教育素材「コンプライアンス・ワンポイントレッスン」
 - 事故事例の真因と再発防止策を記録した「他社事例から学ぶ」
 - 法令順守に役立つ各種教育ツール
- マツダグループで実施している内部統制自己診断に、新たな業務標準手順・内部統制上のリスク・直近の事故事例を網羅する設問を増設しました。これにより、販売会社および部品販売会社が自律的に問題や課題、好事例を明確化し、法令・ルールを順守した会社経営や業務効率改善を推進できるようサポートしています。得られた好事例や課題は速やかに水平展開することで、リスク発生 の未然防止を目指しています。
- 国内販売会社および部品販売会社との研修や会議などで、コンプライアンス・内部統制不備の発見と再発防止の取り組みを徹底するとともに、不備発生事例の水平展開や調査を実施しています。
- コンプライアンス・内部統制や人権、SNS上での情報発信などにおける問題を迅速に把握するため、国内販売会社および部品販売会社において、内部通報窓口の整備と従業員に対してマツダ・グローバル・ホットラインの周知を実施しています。

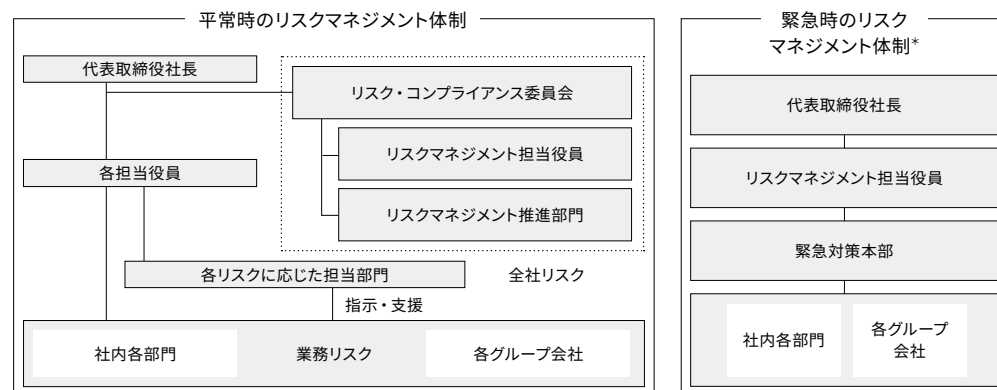
リスクマネジメント

マツダは、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。また、事業の中断が社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、事業継続計画（BCP）の拡充にも取り組んでいます。

体制

把握したリスクは、その重要度を踏まえて、PDCAサイクルを活用し適切に管理されています。個別のビジネスリスクは該当部門が対応し、全社レベルのリスクは全社横断的な業務を担う部門が対応します。経営に重大な影響を与える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して事態に対処するなど、適切な措置を講じます。

また、マツダおよび関係会社におけるリスクマネジメントの一層の充実・強化を図るため、「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では、各部門が特定した重要なリスクやリスクトレンド情報などをもとに、全社的に重点的に対応すべきリスクを選定し、半期ごとに対応状況の進捗を確認しています。また、同委員会は活動内容を半期ごとに経営会議に報告したのち、取締役会にも報告し、取締役会はリスクマネジメントのプロセスおよび体制の実効性を確認しています。



* 既存の危機管理組織での対応が困難で部門を越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。

事業等のリスク

経営成績および財務状態に影響を及ぼす可能性のある主なリスクは以下の通りです。ただし、これらはマツダグループのリスクのすべてではありません。

市場および事業に関するリスク	- 事業を取り巻く経済情勢 - 原材料、部品の調達 - 他社との提携、合併の成否 - 市場競争力 - 知的財産権による保護 - 製品の品質 - 情報テクノロジー技術への依存および情報セキュリティ - コンプライアンス、レピュテーション - 人権尊重 - 気候変動 - 人材の確保と育成
金融・経済に係るリスク	- 為替レートの変動 - 原材料価格の上昇 - 資金調達環境の変化と金利の変動など
政治・規制・法的手続・災害等に関するリスク	- 環境などに関する法的規制 - 国際的な事業活動に伴うリスク - 自然災害や事故に関するリスク

災害・緊急事態への対応

南海トラフ地震をはじめとした大地震やそれに伴う津波発生を想定し、自然災害への備えを継続的に進めています。建物や設備の耐震強化や護岸のかさ上げといったハード面の対策に加え、安否確認システムの導入や防災自衛団組織の構築、システムの運用訓練などのソフト面の整備も計画的に行っています。

また、災害発生時の対応力を高めるため、公設消防との合同防災訓練を実施しています。この訓練では、一斉避難訓練や、高圧ガスや危険物漏洩などさまざまな状況を想定した図上訓練や実技訓練を行い、二次災害による近隣への被害拡大防止に向け、より実践的な対応力の強化を図っています。

リスクマネジメント

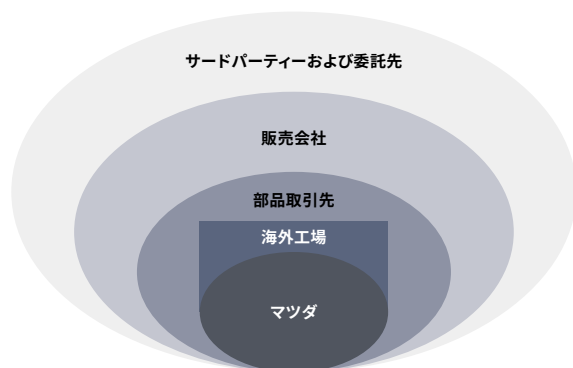
情報セキュリティ

サイバー攻撃は多様化・巧妙化しており、サイバーセキュリティを重大な経営リスクとして捉え、継続的な体制強化と技術的対策を推進し、サプライチェーン全体を通じた対策にも取り組んでいます。

体制

全社情報セキュリティ責任者を担当役員が務め、情報セキュリティ委員会^{*1}が情報セキュリティのスコープ全体のサイバーセキュリティリスクを把握し、改善計画を作成しています。この計画は経営会議に上程され、継続的な改善が進められています。また、改善状況は取締役会にも報告しています。さらに、情報漏洩・外部からの攻撃に対して、有事を想定した対応体制の強化を進めるとともに、情報セキュリティの脆弱性情報やインシデント情報をグローバルに収集し、未然防止にも努めています。

情報セキュリティのスコープ



製品セキュリティ

お取引先さまと共にサイバーセキュリティ品質の向上に努めており、2022年7月から施行されたサイバーセキュリティに関する基準（国連規約：UN-R155）にも適合しています。また、日米のAuto-ISAC^{*2}に参加し、業界内で検知したセキュリティ情報やベストプラクティスに基づいて継続的に対応しています。

ITセキュリティ

サイバー攻撃リスクに対して、ゼロトラスト^{*3}の考え方のもと、継続的なセキュリティ対策を進めています。また、全従業員に対する啓発活動として、ITセキュリティ教育や標的型メール訓練を継続的に実施しています。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通じて支援を行い、マツダグループ全体でセキュリティ意識の向上と関連する諸規程の順守を推進しています。

^{*1} 全社グローバルの情報セキュリティをマネジメントする組織。全社レベルの情報セキュリティ課題に対する意思決定機関として、全社情報セキュリティ会議を定期的に開催。

^{*2} Automotive Information Sharing & Analysis Centerの略。米国のAuto-ISACに参加するとともに、幹事会員として日本のJ-Auto-ISACに参画。

^{*3} 「常に検証し、決して信頼しない」というサイバーセキュリティの考え方。

知的財産

知的財産に関する基本方針

知的財産の基本方針として、「自社・他者の知的財産権の尊重」に基づき、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掲げています。この考え方のもと、担当役員を委員長とし、関係部門の本部長から構成される「知的財産委員会」を設置し、知的財産に関係する重要な事項を審議・決定しています。

ブランドプロテクション（模造品対策）

模造品購入により生じるお客さまのリスクを排除することを目的とした活動を行っています。特に、安全に関わる部品に関して、最優先で対策を講じています。これにより、お客さまの安全を守るとともに、ブランド力と信頼性の維持・向上を図り、お客さまから愛されるブランドであり続けることを目指しています。

活動内容

- マツダ独自の模造品対策の構築と実施
- 官・民の関連プロジェクトへの積極的参画
- 模造品の多発する国・地域での活動推進のため、現地の関連会社を通じて、政府機関・摘発機関・同業他社と密に連携し、建設的かつ計画的な施策を実施

ステークホルダーエンゲージメント

マツダは、すべてのステークホルダーから広く信頼される企業グループとして、企業理念の実現と持続的な成長を目指し、「ブランド価値経営」を実践しています。ブランド価値経営のもと、改善の努力を重ねながら日々の業務を遂行するとともに、ステークホルダーとの対話に積極的に取り組んでいます。各ステークホルダーとの対話を確実に行うため、主なステークホルダーの特定、マツダグループの主な責任と課題の明確化、対話機会および情報開示の実施頻度などを定めています。対話で得られた情報は、各関連部門あるいは役員が出席する会議体に報告し、日常業務の企画と改善に役立てています。

ステークホルダーとの関わり・対話と情報開示の機会

主なステークホルダー	主な対話と情報開示の機会（頻度）	
お客さま	• コールセンター（常時） • お客さまへのインタビュー（随時）	• 公式ウェブサイトやソーシャルメディア（常時）
株主・投資家	• 株主・投資家向けウェブサイト（常時） • 四半期ごとの決算説明会（年4回）	• 投資家向け説明会（随時）
ビジネスパートナー	• 販売会社代表者会議（年1回） • 優秀販売会社の表彰（年1回）	• 購買連絡会の開催（月1回） • 優秀お取引先さまの表彰（年1回）
従業員	• 組織風土変革の取り組み「BLUEPRINT」（随時） • 労使協議会（年3回）	• 社長との双方向コミュニケーション（随時） • グローバル社員意識調査（年1回）
グローバル社会・地域社会	• 社会貢献活動の実施およびボランティア参加と推進（随時）	• 寄付・広告協賛・助成を通じたコミュニケーション（随時）
次世代の人々（環境）	• 環境イベントの開催や参加（随時）	• 環境の出前授業の実施（随時）

株主・投資家との対話

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ため、IR活動を推進しています。株主との対話全般については、CEO、CFOの指揮のもと、財務領域統括役員が統括し、財務企画部（IR部門）が担当します。また、対話を充実させるため、経営企画本部、コーポレートコミュニケーション本部、コーポレート業務本部およびその他の各領域担当部門と連携をとり、適宜、情報共有を行う体制を確保しています。

株主・投資家の皆さまとの対話の機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとに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、証券アナリスト、機関投資家、個人投資家などへ事業説明会を実施するなど、財務領域・非財務領域での対話機会の充実に努めています。マツダ企業公式サイトでは、株主総会招集ご通知、決算情報、中期経営計画、有価証券報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書、統合報告書などを掲載してタイムリーな情報開示に努めています。また、株主・投資家との対話の実施状況についても開示しています。なお、株主・投資家の皆さまから寄せられた意見などは、必要に応じて財務領域統括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。対話やフィードバックを踏まえ、情報開示の拡充などを図っています。

2025年度実績

活動内容	回数
決算説明会	4回
商品・技術説明会、工場見学、試乗会	2回
事業説明会・スモールミーティング	8回
海外投資家訪問（オンラインを含む）	7回
証券会社主催カンファレンスへの参加	8回
個人投資家説明会	2回
対話実績	件数
投資家との対話	310件
アナリストとの対話	130件

主な対応者

決算説明会ではCEO、CFO、財務領域統括役員が説明を行いました。スモールミーティングや証券会社主催のカンファレンスには主にCFO、財務領域統括役員が参加しました。対面およびオンラインでの国内、海外投資家との個別の対話は主にCEO、CFO、財務領域統括役員、IR担当者が実施しました。

対話の主なテーマや関心事項

直近の業績	- 米国の通商政策の影響と対応、環境規制の動向と影響 - 原価・固定費低減活動の成果および目標に対する進捗 - 新型「MAZDA CX-5」など新型車の導入・販売状況や業績への貢献 - 主要市場における販売動向および競合環境
中長期戦略	2030経営方針PHASE2施策の進捗 - 電動化・知能化への対応、商品戦略 「ライトアセット・協業戦略」による投資額の抑制 - サプライチェーン全体のビジネス状況
ESG	- 人的資本の強化、組織風土変革の進捗と成果 - 取締役会の実効性向上とガバナンス強化 - カーボンニュートラル実現に向けたロードマップと進捗
その他	- AIの活用、DXによる業務効率化 - 資本戦略、キャピタルアロケーション - ブランド価値経営、企業価値向上に向けた取り組み - 配当政策など株主還元の方針

11カ年主要財務データ

マツダ株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各年度

	2016	2017	2018	2019*8	2020	2021	2022*9	2023	2024	2025	2026
経営成績(百万円)：											
売上高	¥3,406,603	¥3,214,363	¥3,474,024	¥3,564,172	¥3,430,285	¥2,882,066	¥3,120,349	¥3,826,752	¥4,827,662	¥5,018,893	¥4,918,172
売上原価	2,567,465	2,448,184	2,653,600	2,772,184	2,683,647	2,268,422	2,432,645	3,025,230	3,788,978	3,940,700	4,031,773
販売費及び一般管理費	612,363	640,492	674,003	709,681	703,035	604,824	583,477	659,553	788,181	892,068	834,820
営業利益	226,775	125,687	146,421	82,307	43,603	8,820	104,227	141,969	250,503	186,125	51,579
税金等調整前当期純利益	166,986	128,413	157,484	107,567	49,282	2,202	112,399	169,972	298,323	155,785	59,384
親会社株主に帰属する当期純利益	134,419	93,780	112,057	63,155	12,131	△31,651	81,557	142,814	207,696	114,079	35,086
設備投資*1	89,214	94,399	104,129	119,734	132,578	92,972	144,332	94,139	121,343	148,391	120,042
減価償却費	78,972	82,416	86,954	88,443	92,269	89,765	90,281	105,950	113,348	117,623	121,056
研究開発費	116,610	126,915	136,009	134,660	135,009	127,432	134,622	127,990	146,289	168,025	160,870
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	262,770	161,097	207,795	146,690	34,834	120,058	189,155	137,424	418,895	305,626	223
投資活動によるキャッシュ・フロー	△108,092	△63,751	△159,989	△131,611	△127,578	△78,862	△136,237	△99,427	△179,889	△199,961	△868
フリー・キャッシュ・フロー*2	154,678	97,346	47,806	15,079	△92,744	41,196	52,918	37,997	239,006	105,665	△645
財務活動によるキャッシュ・フロー	△94,062	△149,898	30,461	83,411	△24,274	99,348	△86,405	△89,863	△84,704	90,071	104,969
財政状態(百万円)：											
総資産	¥2,548,401	¥2,524,552	¥2,724,092*7	¥2,877,613	¥2,787,640	¥2,917,414	¥2,968,148	¥3,259,251	¥3,791,768	¥4,090,081	¥4,479,493
純資産	976,723	1,064,038	1,219,470	1,233,441	1,205,846	1,195,830	1,316,697	1,456,801	1,757,378	1,810,029	1,924,950
有利子負債	617,132	491,434	497,893	607,051	619,868	755,928	680,807	615,502	567,806	705,237	850,148
ネット・キャッシュ	△48,418	35,430	106,961	94,573	△51,874	△17,135	59,578	101,591	351,459	400,348	443,014
1株当たり情報(円)：											
当期純利益*3	¥ 224.85	¥ 156.87	¥ 182.93	¥ 100.28	¥ 19.26	¥ △50.26	¥ 129.49	¥ 226.71	¥ 329.65	¥ 181.00	¥ 55.64
年間配当金*4	30.00	35.00	35.00	35.00	35.00	—	20.00	45.00	60.00*10	55.00	55.00
純資産*5	1,595.83	1,738.70	1,894.29	1,910.67	1,865.63	1,876.40	2,065.74	2,285.21	2,757.74	2,843.31	3,020.96
財務指標(%)：											
売上高営業利益率	6.7%	3.9%	4.2%	2.3%	1.3%	0.3%	3.3%	3.7%	5.2%	3.7%	1.0%
自己資本利益率(ROE)*6	14.7	9.4	10.0	5.3	1.0	△2.7	6.6	10.4	13.1	6.5	1.9
自己資本比率*6	37.4	41.2	43.8*7	41.8	42.1	40.5	43.8	44.2	45.8	43.8	42.5*11
期中平均発行済株式総数(千株)	597,819	597,816	612,554	629,757	629,781	629,786	629,852	629,950	630,052	630,263	630,626
従業員数(名)	46,398	48,849	49,755	49,998	50,479	49,786	48,750	48,481	48,685	48,783	47,144

*1 設備投資は発生ベースで計算しています。

*2 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。

*3 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しています。

*4 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。

*5 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(および2017年3月期から2026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。

*6 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(および2017年3月期から2026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。

*7 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」などを2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産および自己資本比率については、当該会計基準などを遡って適用した後の数値となっています。

*8 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。

*9 「収益認識に関する会計基準」などを2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る主要財務データについては、当該会計基準などを適用した後の数値となっています。

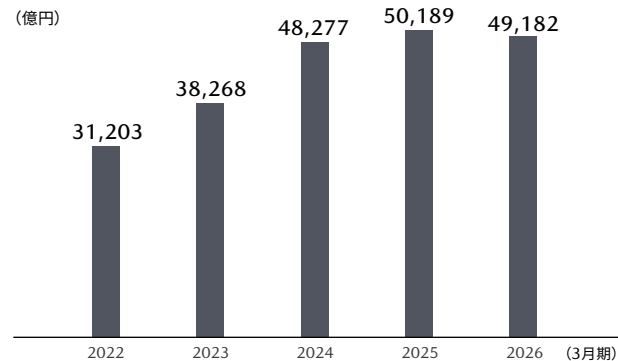
*10 2024年3月期の1株当たり年間配当金60円には、特別配当5円が含まれています。

*11 劣後特約付きローンの資本性考慮後の比率は、43.3%です。

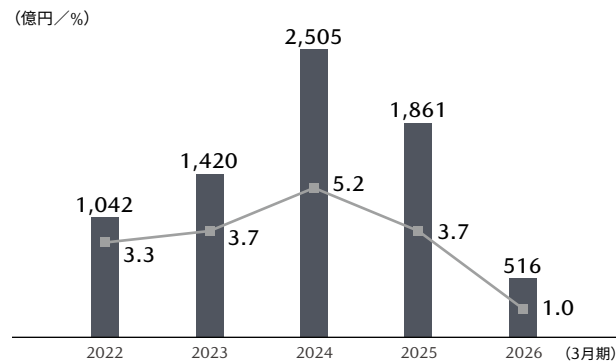
データハイライト

財務ハイライト

売上高
(億円)

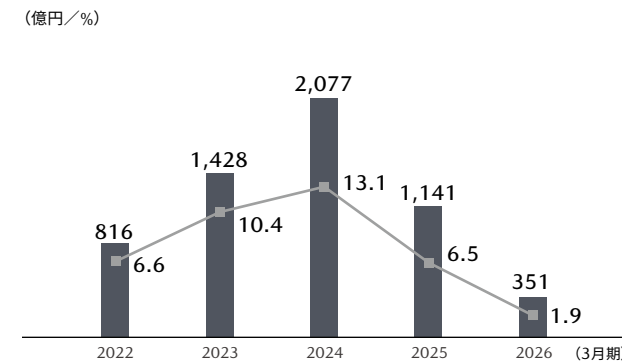


営業利益／売上高営業利益率
(億円／%)



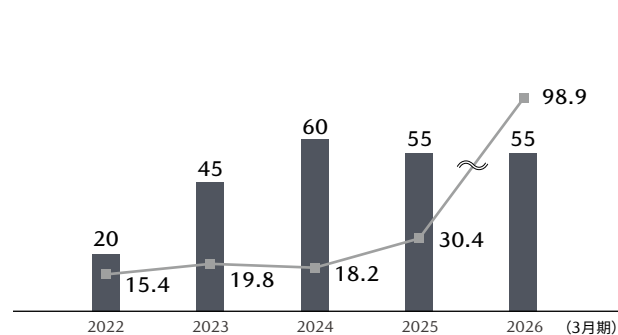
■ 営業利益 ■ 売上高営業利益率

親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率
(億円／%)



■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ■ 自己資本利益率

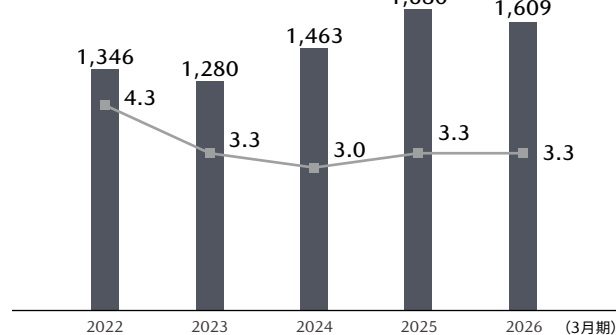
1株当たり配当金／連結配当性向
(円／%)



■ 1株当たり年間配当金 ■ 連結配当性向

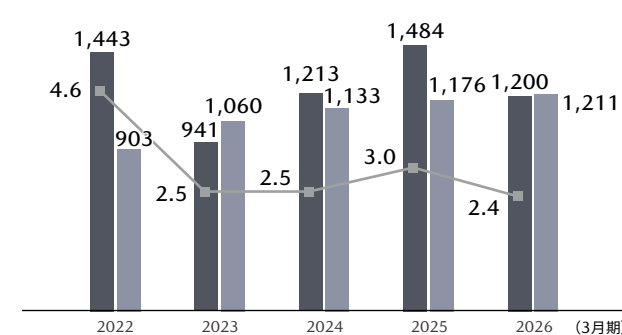
* 2024年3月期の1株当たり年間配当金60円には特別配当5円が含まれています。

研究開発費／売上高研究開発費率
(億円／%)



■ 研究開発費 ■ 売上高研究開発費率

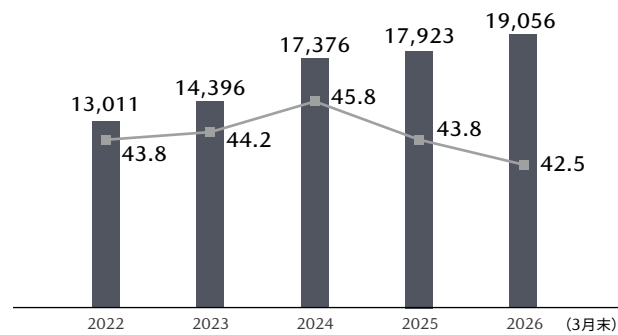
設備投資／減価償却費／売上高設備投資率
(億円／%)



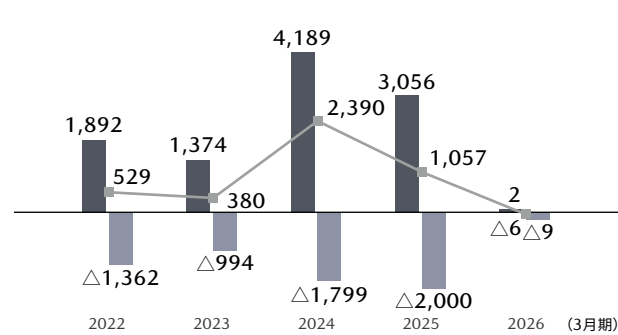
■ 設備投資 ■ 減価償却費 ■ 売上高設備投資率

データハイライト

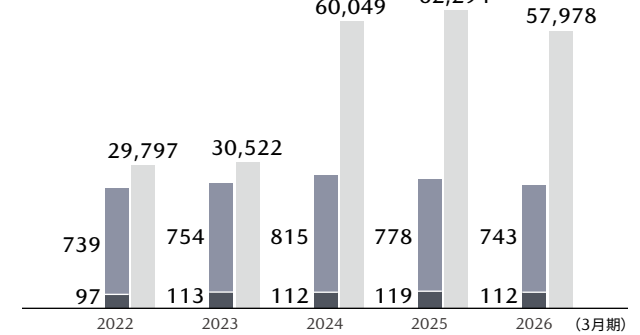
財務ハイライト

自己資本／自己資本比率
(億円／%)

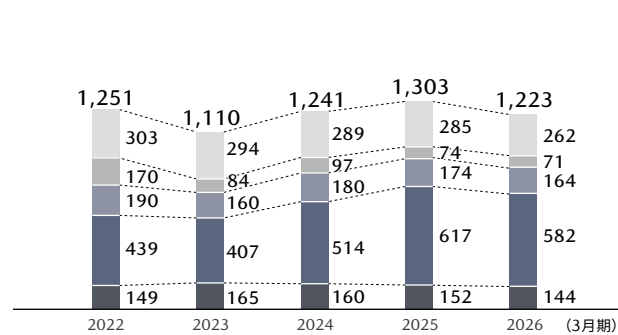
■ 自己資本 ■ 自己資本比率

キャッシュ・フロー
(億円)■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
■ フリー・キャッシュ・フロー

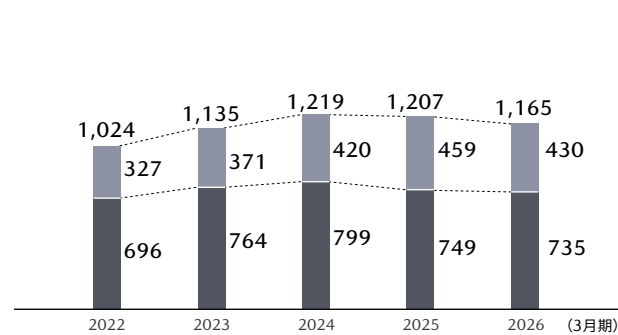
非財務ハイライト

温室効果ガス排出量*
(千t-CO₂e)

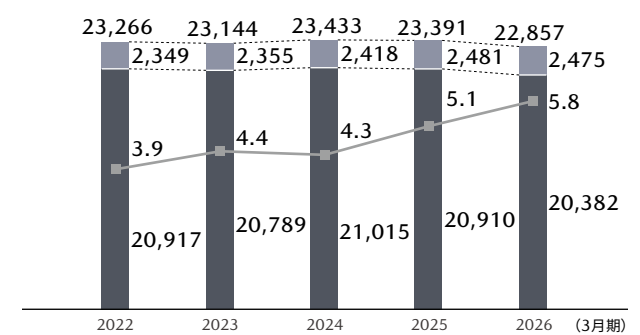
■ Scope1 ■ Scope2(マーケットベース) ■ Scope3
 * Scope3のカテゴリ11について、2024年3月期より以下の通り算定方法を見直すことでデータの網羅性と正確性を向上。
 - 2023年3月期以前：国内および主要販売地域（北米、欧州、中国）の販売台数をもとに、Tank to Wheel（走行時の燃料消費）で算出。
 - 2024年3月期以降：グローバルの生産台数をもとに、Well-to-Wheel（燃料の採掘・精製と電力生成＋走行時の燃料消費）で算出。

グローバル販売台数
(千台)

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ その他

グローバル生産台数
(千台)

■ 国内 ■ 海外

従業員数／女性管理職比率(単体)
(名／%)

■ 男性 ■ 女性 ■ 女性管理職比率

商品ラインアップ

販売市場・生産拠点：J 日本 N 北米 E 欧州 C 中国 O その他

乗用車

MAZDA CX-3



グローバル販売台数

37,184台

販売市場

J N O

生産拠点

N O

MAZDA CX-30



グローバル販売台数

200,641台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J N C O

MAZDA MX-30



グローバル販売台数

2,205台

販売市場

J N E O

生産拠点

J

MAZDA CX-5



グローバル販売台数

337,088台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J C O

MAZDA CX-60

ラージ商品



グローバル販売台数

46,690台

販売市場

J E O

生産拠点

J

MAZDA CX-70

ラージ商品



グローバル販売台数

18,045台

販売市場

N O

生産拠点

J

MAZDA CX-80

ラージ商品



グローバル販売台数

19,684台

販売市場

J E O

生産拠点

J

MAZDA CX-90

ラージ商品



グローバル販売台数

66,218台

販売市場

N O

生産拠点

J

MAZDA 2



グローバル販売台数

91,337台

販売市場

J N E O

生産拠点

J N O

MAZDA 2 HYBRID



グローバル販売台数

MAZDA 2に含む

販売市場

E

OEM受給

MAZDA 3



グローバル販売台数

147,828台

販売市場

J N E C O

生産拠点

J N C O

MAZDA ROADSTER



グローバル販売台数

28,317台

販売市場

J N E O

生産拠点

J

MAZDA CX-50



グローバル販売台数

130,045台

販売市場

N C O

生産拠点

N C

MAZDA EZ-6/MAZDA6e



グローバル販売台数

17,546台

販売市場

E C

生産拠点

C

MAZDA EZ-60/MAZDA CX-6e



グローバル販売台数

12,135台

販売市場

C

生産拠点

C

MAZDA BT-50

ピックアップトラック



グローバル販売台数

21,511台

販売市場

N O

OEM受給

商品ラインアップ

軽自動車

MAZDA FLAIR



販売台数
3,305台

MAZDA FLAIR WAGON



販売台数
14,003台

MAZDA FLAIR CROSSOVER



販売台数
5,518台

福祉車両

MAZDA CX-30

Self-empowerment Driving Vehicle



手動運転装置付き車

MAZDA CAROL



販売台数
3,743台

MAZDA SCRUM WAGON



販売台数
1,081台

MAZDA FLAIR WAGON



車いす移動車

商用車

MAZDA BONGO BRAUNY VAN



販売台数
547台

MAZDA BONGO VAN



販売台数
575台

MAZDA FAMILIA VAN



販売台数
1,541台

MAZDA TITAN



販売台数
1,066台

MAZDA SCRUM VAN



販売台数
4,268台

MAZDA SCRUM TRUCK



販売台数
1,561台

* 仕様は市場により異なる。
* グローバル販売台数は2026年3月期、販売市場・生産拠点は2026年3月31日時点。
* 掲載車種は最新のラインアップ(2026年9月時点)。
* 軽自動車／商用車の販売市場は日本。OEM受給。
* 福祉車両の販売台数は非開示。販売市場・生産拠点は日本。

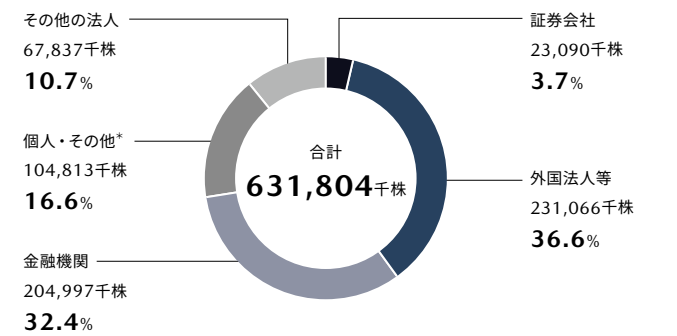
会社概況

2026年3月31日時点

社名	マツダ株式会社 (英訳名:Mazda Motor Corporation)		
会社創立	1920年1月30日		
本社	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号		
代表者	代表取締役社長兼CEO 毛籠 勝弘		
主な事業内容	乗用車の製造、乗用車・トラックの販売など		
株式	発行可能株式総数	1,200,000,000株	
	発行済株式総数	631,803,979株	
	総株主数	184,594名	
大株主*1	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)	111,430	17.7
	・株式会社日本カストディ銀行(信託口)	36,171	5.7
	・トヨタ自動車株式会社	31,928	5.1
	・野村信託銀行株式会社(投信口)	20,651	3.3
	・THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	13,552	2.1
	・STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325	10,778	1.7
	・JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,691	1.4
	・STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,409	1.3
	・STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	7,720	1.2
	・MAN INTERNATIONAL ICVC – MAN JAPAN COREALPHA FUND	7,623	1.2
資本金	2,840億円		
従業員数	単体	合計:22,857名(男性:20,382名 女性:2,475名)*2	
	連結	合計:47,144名*3	

*1 持株比率は、自己株式1,017,265株を控除して計算しています。
*2 単体の従業員数は、マツダ(株)から他社への出向者を除き、他社からマツダ(株)への出向者を含む。
*3 連結の従業員数は、マツダグループから他社への出向者を除き、他社からマツダグループへの出向者を含む。

株式所有者別状況 2026年3月31日時点



*「個人・その他」には自己株式が含まれています。

社外からの主な選定・評価 2026年9月30日時点

主な選定	
FTSE4Good	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
FTSE JPX Blossom Japan Index	
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

主な評価	
CDP気候変動 「B」	CDP水セキュリティ 「A」
EcoVadis	
総合得点	52点

「マツダ統合報告書」概要・略語集

「マツダ統合報告書2026」略語集

- AX: AI Transformation (AIトランスフォーメーション)
- BEV: Battery Electric Vehicle (電気自動車)
- HEV: Hybrid Electric Vehicle (ハイブリッド車)
- ICE: Internal Combustion Engine (内燃機関／内燃機関車)
- MBD: Model Based Development (モデルベース開発)
- MHEV: Mild Hybrid Electric Vehicle (マイルドハイブリッド車)
- PHEV: Plug-in Hybrid Electric Vehicle (プラグインハイブリッド車)
- SDV: Software Defined Vehicle (ソフトウェア定義車両)
- ラージ商品: マツダがグローバルに展開するSUV4車種「MAZDA CX-60」「MAZDA CX-70」「MAZDA CX-80」「MAZDA CX-90」の総称

統合報告書の位置づけ

以下の媒体で情報開示を行っています。

財務情報	非財務情報
統合報告書 https://www.mazda.com/ja/investors/library/integrated-report/	
決算短信 有価証券報告書 https://www.mazda.com/ja/investors/library/	コーポレートガバナンスに 関する報告書 https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/
ウェブサイト IR情報 https://www.mazda.com/ja/investors/	ウェブサイト サステナビリティ https://www.mazda.com/ja/sustainability/

統合報告書制作の目的

株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、マツダグループが中長期的に創造する価値を財務・非財務情報を用いて統合的にお伝えすることを目的としています。

参考にしたガイドライン

国際会計基準(IFRS)財団傘下の、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワーク、経済産業省「価値協創ガイダンス」など。

報告期間

2025年4月から2026年3月を中心に報告

(一部、2026年4月以降の取り組みも報告しています)

対象組織

マツダ株式会社およびグループ会社を含むマツダグループ全体について報告
(マツダグループ全体を対象にしていない場合は、個々に対象範囲を記載)

発行時期

日本語版: 2026年10月、英語版: 2026年11月予定

免責事項

本報告書の記述には、マツダ株式会社および、そのグループ会社の過去の事実から、将来の事業環境に関する予測、事業に関する計画などさまざまな情報を記載しています。これらの掲載事項は、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、将来、諸与件の変化によって異なったものとなる可能性があります。読者の皆さまには、以上をご了解いただきますようお願い申し上げます。



マツダ株式会社 コーポレートコミュニケーション本部

本社所在地：〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3-1

発行年月：2026年10月

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