

# ANNUAL REPORT 2021

2021年3月期





## CORPORATE VISION

私たちはクルマをこよなく愛しています。

人々と共に、クルマを通じて豊かな人生を過ごしていきたい。

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

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



## CONTENTS

### 2 社長メッセージ

### 6 財務セクション

6 財務ハイライト

8 11ヵ年主要財務データ

10 経営環境および対処すべき課題

12 経営成績、財務状態  
およびキャッシュ・フローの状況

16 事業等のリスク

18 連結財務諸表

### 24 環境・社会的取り組み

24 技術開発長期ビジョン・  
カーボンニュートラル化への取り組み

25 CSR取り組み

25 マツダのCSR

26 お客さま満足

26 品質

27 安全

28 環境

29 人間尊重

29 社会貢献

### 30 ガバナンス

30 役員一覧

32 コーポレートガバナンス

36 会社概要／株式情報

## 社長メッセージ



代表取締役社長兼CEO  
(最高経営責任者)  
丸本 明

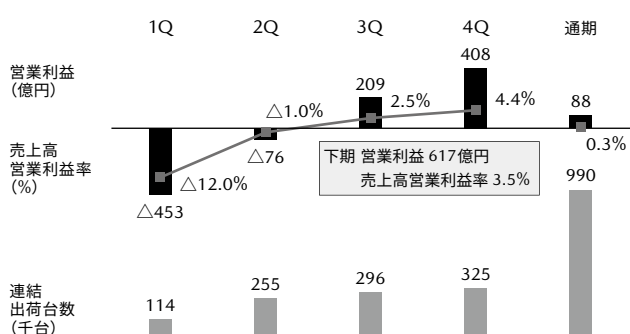
### クルマを通じた地球・社会・人の共存

マツダは「クルマを通じた地球・社会・人の共存」をコーポレートビジョンに掲げています。美しい地球を守り、安心・安全な社会の実現と、クルマを通して、人々が生き生きとした日常を過ごし、健康と利便性を享受できる社会的価値を提供します。その実現を目指して、「人と共に創る独自性」を大切に、マツダらしい価値の創造に向け、私たちは飽くなき挑戦を続けてまいります。

## 1 2021年3月期の取り組み

### 構造改革の加速と着実な改善による経営体質強化

#### 2021年3月期 四半期別業績推移



2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大による未曾有の不透明な状況下、期初に通期目標を設定できず、7月に通期見直しとして営業損失400億円を公表しました。

この危機に対し、これまで進めてきた部門横断型の構造改革をさらに加速し、現在も継続しています。すべての地域、すべての領域において、部門を超えた構造課題への対処により、効率的な仕事への転換を進め、固定費の効率化に取り組んでいます。さらに、継続的な販売奨励金抑制などにより、変動利益を改善し、損益分岐点台数の引き下げにも取り組みました。

その結果、2021年3月期の実績は、7月公表見直しを大幅に上回り、営業利益88億円を達成することができました。四半期別の推移では、下期は営業利益617億円、売上高営業利益率は3.5%まで回復し、第4四半期の売上高営業利益率は4.4%となり、稼ぐ力を改善しています。

危機時の緊急資金調達により手許流動性を確保しながら、前期赤字であったフリー・キャッシュ・フローを412億円の黒字に回復させました。バランスシートも自己資本比率を41%に改善しています。

## 2 2022年3月期の見直し

### 収益最大化に向けた取り組み強化

2022年3月期は、営業利益650億円、親会社株主に帰属する当期純利益350億円を想定しています。新型コロナウイルス感染はデルタ株などにより、世界的収束には至らず、東南アジア地域など新興国では感染急拡大が見られます。半導体供給問題も依然先行きが不透明であり、同時に、原材料価格は高騰し続けています。

これらの課題を踏まえ、想定されるリスクを勘案し、営業利益目標を650億円としました。確実な目標達成に向けて、これらのリスク影響を最小化することを目指し、グループ全社を挙げて、さまざまな対応を行っています。半導体の供給不足による不安定な生産を想定し、週次で主要国での生産、販売、在庫をモニタリングしながら、迅速で柔軟な生産と、グローバル在庫の効果的な活用を行います。例えば、米国など経済回復による需要が好調な市場に優先的に商品を提供し、販売台数と収益の最大化に取り組みます。また、引き続き原価低減努力による変動利益の改善や、固定費の効率化を図り、損益分岐点台数の継続的な引き下げにも取り組みます。

なお、配当につきましては、2021年3月期は当期の業績および財務状況などを総合的に勘案した結果、実施を見送らせていただきました。2022年3月期は一株当たり年間配当15円を予定しています。

## 3 中期経営計画の見直し

### 経営環境の変化への対応として方針・施策の一部見直し

マツダは、「人と共に創る独自性」を経営方針に置き、中期経営計画を推進しています。コロナ禍の影響やグローバルでの環境規制の強化・加速などによる経営環境の変化、CASE\*時代の新しい価値創造競争を見据え、主要経営目標を維持しながら、最終年度を一年遅らせ2026年3月期に変更しました。加えて、危機を乗り越えられる筋肉質な体質へ変換することを目指し、損益分岐点台数を100万台以下にする新たな目標を設定しました。

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

## 社長メッセージ

時代の大きな変化に対し、今後は特に、CASEへの対応、取り分け電動化の加速・拡充や、カーボンニュートラル化への取り組みなど、新たな領域への投資を開始していきます。

### 中期経営計画見直し 方針・施策

(下線:変更・強化した点)

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

## 4 カーボンニュートラル化への取り組み

### 2050年カーボンニュートラルの達成に向けての挑戦

地球温暖化を抑制し、地球環境を守るため、世界各国が2050年カーボンニュートラルの実現を目指すことを宣言しています。マツダも美しい地球を守るために、2050年カーボンニュートラルへの挑戦を発表しました。各国で再生可能エネルギーの供給や、電動化が段階的に進みます。マツダは各国の電力事情に適し、お客さまのご要望に合わせたさまざまなパワーユニットの選択肢を提供すること、すなわち「マルチソリューション」の提供を進めています。また、再生可能液体燃料の普及や、工場やオフィスのグリーン化の推進などにも取り組んでいます。

2007年に技術開発の長期ビジョン「サステイナブル”Zoom-Zoom”宣言」を公表して以降、一貫してサステイナブルな社会実現に向けた企業活動を継続しています。当時より、自動車単体のCO<sub>2</sub>削減だけでなく、燃料採掘を含むWell-to-Wheelの視点に加えて、クルマの製造、物流、廃棄、リサイクルまでカバーするライフサイクルアセスメント(LCA)の視点が地球環境保全のために必要であると考えるようになりました。2050年に向けてはクルマのライフサイクル全般、サプライチェーン全体まで事業視点を広げCO<sub>2</sub>を削減していくことが、地球環境を守るために必要であると考えています。その実現に向け、各地域に適したソリューションをすべての事業関係者、ステークホルダーの方々と協働、共創し、段階的な実行に取り組んでいきます。

## 5 2030年に向けた新たな技術・商品方針

### (1)ビルディングブロック戦略による

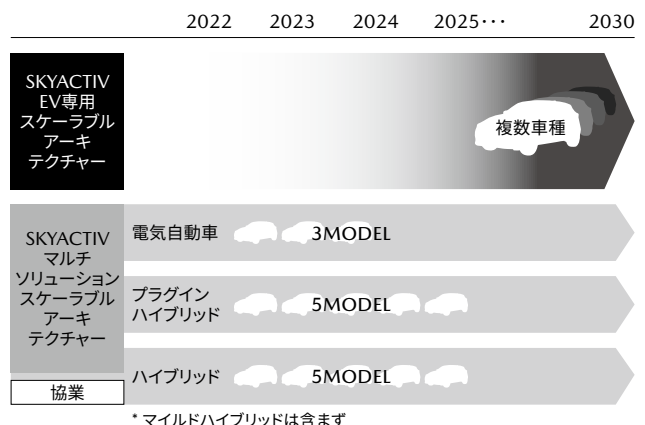
#### 技術資産の積み上げと高効率なモノ造り

カーボンニュートラル社会の実現は、世界各国での環境規制の強化に伴い、再生可能エネルギーの供給や充電設備など、社会インフラが段階的に普及していくと考えられます。

その普及の時間軸を踏まえ、マツダは技術資産を段階的に積み上げ、お客さまのご要望にお応えする「ビルディングブロック戦略」を一貫して進めてきました。現在は内燃機関の一層の進化と電動化技術を拡大する段階にあります。今後、「SKYACTIV マルチソリューションアーキテクチャー」として、多様な電動化技術を搭載し、市場に導入していきます。各国の電力事情を踏まえ、お客さまのご要望にお応えできるよう、EV、プラグインハイブリッド、ハイブリッド等、マルチソリューションを提供していく計画です。また、2025年以降は、さまざまな車格やボディタイプのEVモデルに適応できる、マツダ独自のEV専用プラットフォーム「SKYACTIV EV専用スケーラブルアーキテクチャー」を新たに導入します。

スモールプレーヤーであるマツダがマルチソリューションに対応できるのは、一括企画、コモンアーキテクチャー、フレキシブル生産からなる「モノ造り革新」により、多様な商品・技術を短期間に低投資で効率よく開発・生産するプロセスを資産として積み上げてきたからです。今後も、モデルベース開発の拡充やAIの活用、DX化を進め、「モノ造り革新」の進化を継続していきます。効率的なモノ造りを進めながら、協業パートナーやサプライヤーの皆さまと共に、本格的な電動化時代への技術資産を段階的に積み上げていく計画です。

### 今後の電動化商品計画

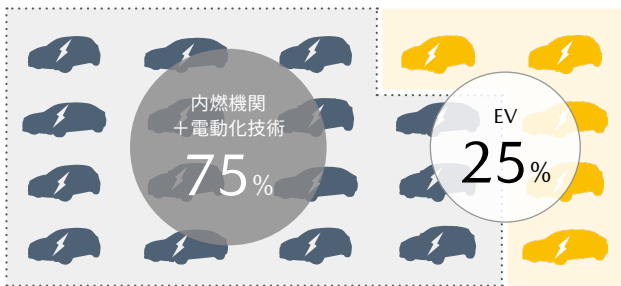


## (2) マルチソリューション戦略による 電動化の推進と商品導入

「SKYACTIV マルチソリューションスケラブルアーキテクチャー」の電動化商品として、ハイブリッドモデル5車種<sup>1</sup>、プラグインハイブリッドモデル5車種、EVモデル3車種を日本、欧州、米国、中国、ASEANを中心に2022年から2025年にかけて順次導入する予定です。さらに、「SKYACTIV EV専用スケラブルアーキテクチャー」の商品として、2025年ごろから2030年にかけて複数のEVモデルを導入する予定です。

この商品計画に基づき、2030年時点での生産における電動化比率は100%、EV比率は25%の想定としています。今後、各国の環境規制強化、市場特性、お客さまのご要望等に応じて柔軟に対応していきます。

2030年グローバルにて電動化100%  
25%のEV生産比率を想定



## (3) 「事故のないクルマ社会」の実現に向けた 「人」中心の安全技術の普及

マツダは独自の安全思想の下、人の能力を最大限に引き出す安全、安心な運転環境を提供し、ドライバーを支援する技術を段階的に高度化させながら、事故の低減に貢献しています。

新たに導入する高度な運転支援技術「MAZDA CO-PILOT」は、ドライバーの状態をセンサーが常時モニタリングし、事故の多くの原因である眠気、脇見などを検知し、注意を促すシステムです。さらに、ドライバーが運転不能な状態に陥った場合には、周囲に警告を発しながら、重大事故を防止するため、システムを自動運転走行に切り替えて、安全な場所に移動、停車し、緊急通報を行います。その第1段階の「MAZDA CO-PILOT 1.0」は、2022年のラージ商品群から導入を開始する予定です。

## (4) 次世代の移動サービスの基盤となる コネクティッド技術、ソフトウェア技術への挑戦

次世代の移動サービス「MaaS (Mobility as a Service)」や、OTA (Over the Air)<sup>2</sup>によるクルマの機能アップデートなどの実現に向け、基盤となるソフトウェア技術の開発を強化します。より安全で快適なコネクティッドサービスを早期に提供するために、マツダを含む5社<sup>3</sup>による次世代車載通信機に関する技術仕様の共同開発・通信システムの共通化を公表しました。また、車内外の高度な情報通信を可能にする次世代「電気電子アーキテクチャー」の開発を進めています。

\*1 マイルドハイブリッドモデルは除く。トヨタ自動車株式会社からOEM供給を受けるTHS (トヨタハイブリッドシステム) 搭載車を含む。

\*2 無線通信を経由して、ソフトウェアの更新を行うこと。

\*3 マツダ以外の4社：スズキ株式会社、株式会社SUBARU、ダイハツ工業株式会社、トヨタ自動車株式会社。

なお、カーボンニュートラルの実現に向けた事業計画を含む中期経営計画の見直しや、より長期の枠組みなどに関しては、今後適切な時期に公表させていただく予定です。

コロナ禍により私たちの生活や社会は大きく変わりました。どんな時代においてもマツダは、美しい地球を守り、安心・安全な社会の実現と、クルマを通して人々が生き生きとした日常を過ごし、健康と利便性を享受できる社会的価値を提供する会社であり続けます。そのために、「人と共に創る」マツダの独自性を大切に、関係するすべての皆さまとの共創を強化しながら、飽くなき挑戦を続け、中長期的な企業価値の向上と持続的成長に取り組んでまいります。

株主・投資家の皆さまには、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

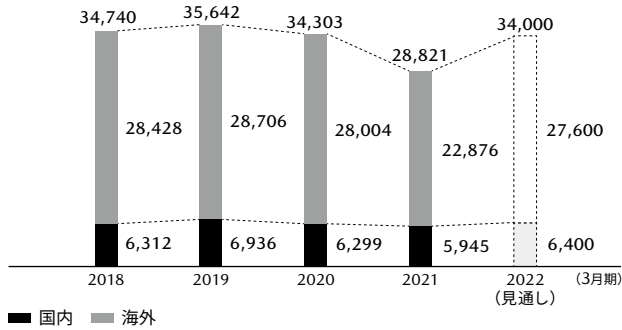
2021年9月

代表取締役社長兼CEO  
(最高経営責任者)

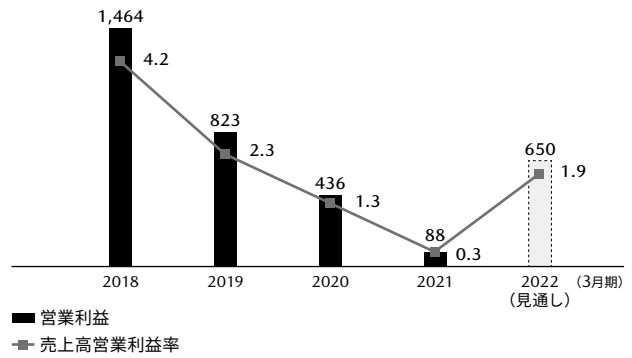
丸本 明

# 財務ハイライト

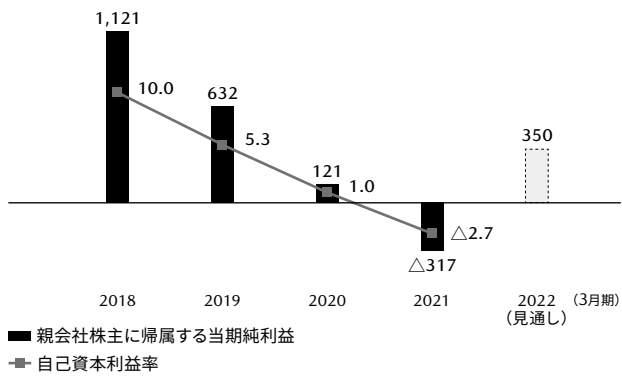
売上高  
(億円)



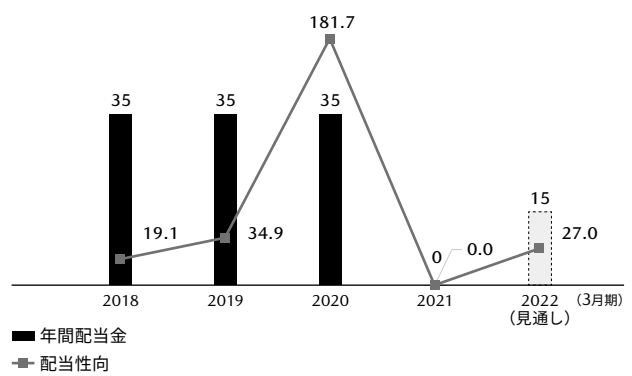
営業利益／売上高営業利益率  
(億円／%)



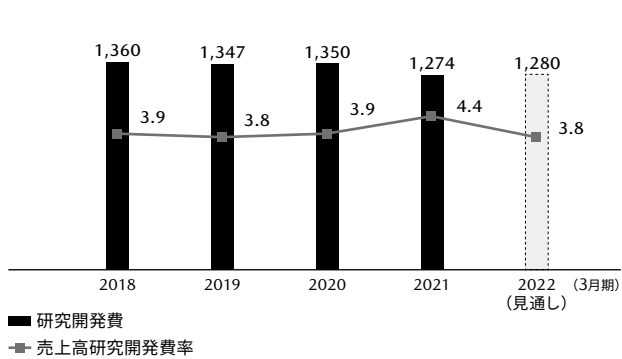
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率  
(億円／%)



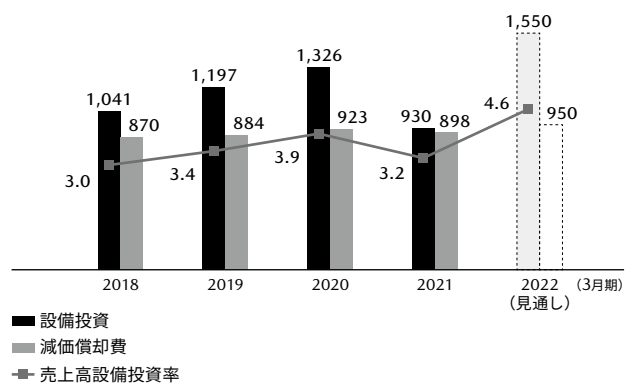
年間配当金／配当性向  
(円／%)



研究開発費／売上高研究開発費率  
(億円／%)



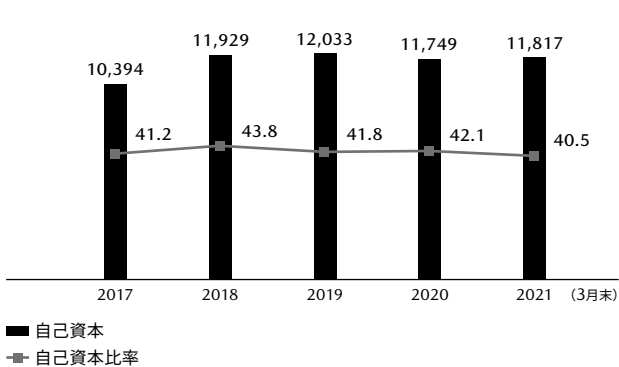
設備投資／減価償却費／売上高設備投資率  
(億円／%)





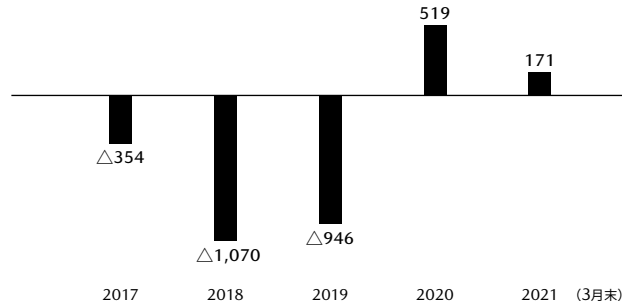
### 自己資本／自己資本比率

(億円／%)



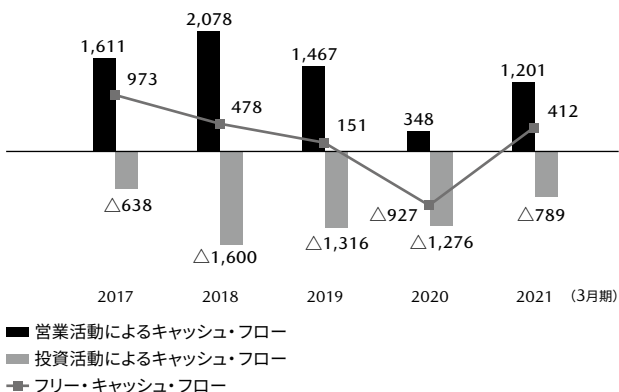
### 純有利子負債

(億円)



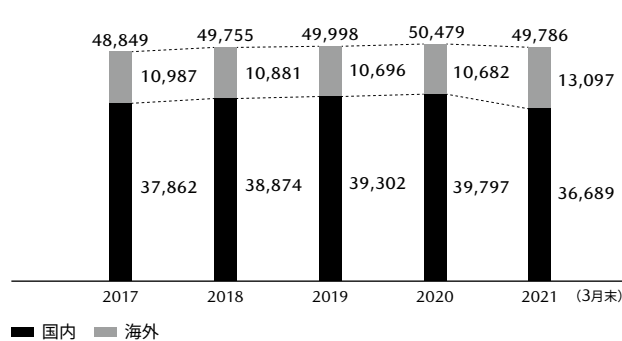
### キャッシュ・フロー

(億円)



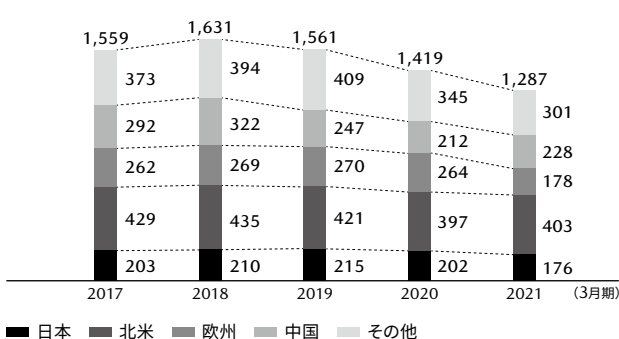
### 従業員数

(人)



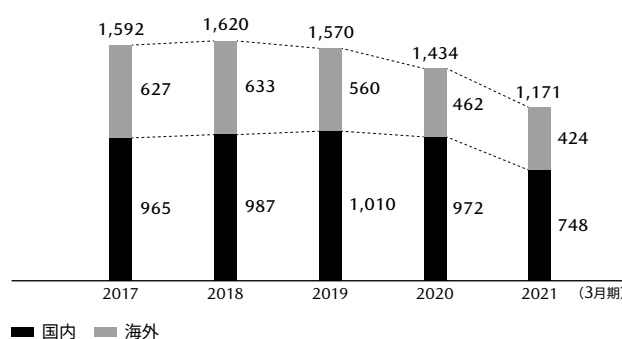
### グローバル販売台数

(千台)



### グローバル生産台数

(千台)



# 11カ年主要財務データ

マツダ株式会社及び連結子会社  
3月31日に終了した各年度

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>経営成績<sup>*2</sup>(百万円):</b>					
売上高 <sup>*3</sup>	¥2,325,689	¥2,033,058	¥2,205,270	¥2,692,238	¥3,033,899
国内	541,490	560,216	588,042	655,716	617,397
海外	1,784,199	1,472,842	1,617,228	2,036,522	2,416,502
売上原価	1,863,678	1,662,592	1,729,296	1,993,643	2,247,720
販売費及び一般管理費	438,176	409,184	422,038	516,474	583,291
営業利益	23,835	△38,718	53,936	182,121	202,888
税金等調整前当期純利益	16,081	△55,262	39,101	97,409	209,335
親会社株主に帰属する当期純利益	△60,042	△107,733	34,304	135,699	158,808
設備投資額 <sup>*4</sup>	44,722	78,040	77,190	133,216	131,010
減価償却費	71,576	68,791	59,954	57,656	68,872
研究開発費	90,961	91,716	89,930	99,363	108,378
<b>キャッシュ・フロー:</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,344	△9,098	49,033	136,379	204,459
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,717	△70,317	△40,287	△120,057	△95,548
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*5</sup>	1,627	△79,415	8,746	16,322	108,911
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,360	236,462	△57,181	10,483	△62,776
<b>財政状態(百万円):</b>					
総資産	¥1,771,767	¥1,915,943	¥1,978,567	¥2,246,036	¥2,473,287
純資産	430,539	474,429	513,226	676,837	891,326
有利子負債	693,000	778,085	718,983	742,735	701,019
純有利子負債	370,151	300,778	274,108	262,981	171,871
<b>1株当たり情報(円):</b>					
当期純利益 <sup>*6</sup>	¥ △33.92	¥ △57.80	¥ 11.48	¥ 226.99 <sup>*10</sup>	¥ 265.64 <sup>*10</sup>
年間配当金 <sup>*7</sup>	—	—	—	1.00	10.00
純資産 <sup>*8</sup>	242.24	156.85	166.04	1,105.21 <sup>*10</sup>	1,454.61 <sup>*10</sup>
<b>財務指標(%):</b>					
売上高営業利益率	1.0%	△1.9%	2.4%	6.8%	6.7%
自己資本利益率(ROE) <sup>*9</sup>	△12.8	△24.0	7.1	23.5	20.8
自己資本比率 <sup>*9</sup>	24.2	24.5	25.1	29.4	35.2
期中平均発行済株式総数(千株)	1,770,198	1,863,949	2,989,171	597,829 <sup>*10</sup>	597,823 <sup>*10</sup>
従業員数(人)	38,117	37,617	37,745	40,892	44,035

\* 1 日本円金額の米ドルへの換算は、日本国外の読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2021年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき111円)で換算しています。

2 海外の子会社の決算期変更に伴い、2011年3月31日終了年度の連結業績には、当該海外子会社の15ヵ月分の業績が含まれています。

3 売上高は顧客の所在地を基礎とし、地域に分類しています。

4 設備投資額は発生ベースで計算されています。

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

6 1株当たり当期純利益は、各事業年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。

7 1株当たり年間配当金は各事業年度における実際の配当金額を表しています。

8 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より非支配株主持分(及び2011年3月期から2013年3月期まで、並びに2017年3月期から2021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。

2016	2017	2018	2019 <sup>12</sup>	2020	2021	2021
						千米ドル <sup>*1</sup>
¥3,406,603	¥3,214,363	¥3,474,024	¥3,564,172	¥3,430,285	<b>¥2,882,066</b>	<b>\$25,964,559</b>
660,935	587,025	631,229	693,581	629,911	<b>594,490</b>	<b>5,355,766</b>
2,745,668	2,627,338	2,842,795	2,870,591	2,800,374	<b>2,287,576</b>	<b>20,608,793</b>
2,567,465	2,448,184	2,653,600	2,772,184	2,683,647	<b>2,268,422</b>	<b>20,436,234</b>
612,363	640,492	674,003	709,681	703,035	<b>604,824</b>	<b>5,448,865</b>
226,775	125,687	146,421	82,307	43,603	<b>8,820</b>	<b>79,459</b>
166,986	128,413	157,484	107,567	49,282	<b>2,202</b>	<b>19,838</b>
134,419	93,780	112,057	63,155	12,131	<b>△31,651</b>	<b>△285,144</b>
89,214	94,399	104,129	119,734	132,578	<b>92,972</b>	<b>837,586</b>
78,972	82,416	86,954	88,443	92,269	<b>89,765</b>	<b>808,694</b>
116,610	126,915	136,009	134,660	135,009	<b>127,432</b>	<b>1,148,036</b>
262,770	161,097	207,795	146,690	34,834	<b>120,058</b>	<b>1,081,603</b>
△108,092	△63,751	△159,989	△131,611	△127,578	<b>△78,862</b>	<b>△710,468</b>
154,678	97,346	47,806	15,079	△92,744	<b>41,196</b>	<b>371,135</b>
△94,062	△149,898	30,461	83,411	△24,274	<b>99,348</b>	<b>895,027</b>
¥2,548,401	¥2,524,552	¥2,724,092 <sup>11</sup>	¥2,877,613	¥2,787,640	<b>¥2,917,414</b>	<b>\$26,283,009</b>
976,723	1,064,038	1,219,470	1,233,441	1,205,846	<b>1,195,830</b>	<b>10,773,243</b>
617,132	491,434	497,893	607,051	619,868	<b>755,928</b>	<b>6,810,162</b>
48,418	△35,430	△106,961	△94,573	51,874	<b>17,135</b>	<b>154,369</b>
						米ドル <sup>*1</sup>
¥ 224.85	¥ 156.87	¥ 182.93	¥ 100.28	¥ 19.26	<b>¥ △50.26</b>	<b>\$ △0.45</b>
30.00	35.00	35.00	35.00	35.00	—	—
1,595.83	1,738.70	1,894.29	1,910.67	1,865.63	<b>1,876.40</b>	<b>16.90</b>
6.7%	3.9%	4.2%	2.3%	1.3%	<b>0.3%</b>	
14.7	9.4	10.0	5.3	1.0	<b>△2.7</b>	
37.4	41.2	43.8 <sup>11</sup>	41.8	42.1	<b>40.5<sup>*13</sup></b>	
597,819	597,816	612,554	629,757	629,781	<b>629,786</b>	
46,398	48,849	49,755	49,998	50,479	<b>49,786</b>	

9 自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より非支配株主持分(及び2011年3月期から2013年3月期まで、並びに2017年3月期から2021年3月期においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

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

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

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

13 劣後特約付きローンの資本性考慮後の比率は、41.7%です。

# 経営環境および対処すべき課題

## 中期経営計画の見直しについて (2020年3月期～2026年3月期)

自動車業界は100年に一度の変革期の中にあります。CASE(コネクティビティ技術/自動運転技術/シェアード・サービス/電動化技術といった新技術の総称)に代表される時代の要請に応えるためには、クルマの企画、開発、製造、販売そして販売後のメンテナンスを含むお客様とのコミュニケーションなど、仕事そのものの大変革が必要です。それをグローバルに、かつ一度に対応することが求められています。この変革期を乗り越え、企業として存在し続け、持続的な成長を遂げるために大切にしなければならないものは「人と共に創る独自性」です。これを経営方針に置き、次の3つを取り組むべき領域として定めた中期経営計画を2019年11月に公表しました。

- 独自の商品・顧客体験への投資(ブランド価値向上への投資)
- ブランド価値を低下させる支出の抑制
- 遅れている領域への投資(インフラへの投資、仲間づくりへの投資、環境安全への投資)

しかしながら、2020年2月以降、新型コロナウイルス感染拡大によるリスクが顕在化し、経営環境は大きく変化しました。コロナ禍での学びや反省、グローバルでの環境規制強化と加速、ならびにCASE時代の新しい価値創造競争への対応を踏まえ、2020年11月に方針と施策を一部見直しています。

企業存続には「人と共に創る」マツダの独自価値が必須であり、成長投資を維持するとともに、他社との協業強化と独自価値への投資によりCASEへの対応を進めていく考えに変わりはありません。

### 中期経営計画 主要施策

次の5つの領域で、方針・施策の見直しを行いました。  
(下線: 変更・強化した点)

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

足場固め期間の2年間で、その先の本格的成長に向けた準備をすべての領域において完了させていきます。具体的には、技術・商品の領域では基本的なハードウェアの開発を、生産領域では多種多様な商品・技術を汎用化・混流化により効率的に生産できる設備投資を、また販売サービス領域では、さまざまな市場への新世代店舗の展開、販売金融施策の強化、効率的なサプライチェーン構築などの基盤作りを進めていきます。

その後の2022年以降での各領域における主要課題は、以下のとおりです。

### 主要課題(2022年以降)

1. ブランド価値向上への投資 —独自の商品・技術・生産・顧客体験への投資—	
技術/商品	効率的開発と環境規制対応強化、新しい価値創造開発へ
生産	全工場の効率的生産/カーボンニュートラル化/新しい価値創造
日本	量を維持し、質を改善しながら、安定的なビジネス成長を目指す
米国	最重要市場として、強固な収益基盤の構築を目指す
欧州	「独自性で選ばれ続ける」ブランド価値の継続的強化と質的成長
中国	最重要市場への成長を目指す
2. ブランド価値を低下させる支出の抑制	
変動販促費	価値訴求販売を継続強化し、顧客基盤の拡大を目指す
サプライチェーン	在庫の量とスピードを改善し、キャッシュ・フローと売上の向上を実現
品質	継続的な改善活動を基本とし、高度に統合制御される新型車の品質活動の加速
3. 固定費/原価低減を加速し損益分岐点台数を低減	
海外工場	保有資産を最大限使い切り、より柔軟性の高い生産体制を実現
広告宣伝費	時代に即したマーケティングへ変革、新しいお客様へ地域に根差したアプローチ
原価低減	CASE技術の開発・調達プロセス変革と海外工場におけるコスト競争力強化
4. 遅れている領域への投資、新たな領域への投資開始	
IT	CASE時代に対応するIT投資・カーボンニュートラル化への投資
働く環境	多様な働き方と効率化の両立、働く環境・人・社会貢献への投資
5. 協業強化(CASE対応、新たな仲間作り)	
協業	「選択・集中」と「独自・協業」をバランス、ブランド価値向上・ビジネス拡大

足場固め期間で作り上げた資産を活用し本格成長を図るとともに、電動化の強化、工場・オフィスのカーボンニュートラル化、CASEに対応するためのIT投資、さらには従業員の能力最大化に向けた人への投資など、投資の質を転換していきます。

### 中期経営計画 財務指標

コロナ禍による見直しを受け、中期経営計画の達成年度を1年遅らせ、2026年3月期としました。主要な財務指標は以下のとおりです。見直し時に財務指標として追加した損益分岐点台数は、連結出荷台数で100万台と目標設定し、達成に向けた活動を推進しています。

売上	・約4.5兆円
収益性	・売上高営業利益率(ROS)：5%以上 ・自己資本利益率(ROE)：10%以上
将来投資	・設備投資+開発投資：売上高比7-8%以下 ・電動化・IT・カーボンニュートラル実現に向けた対応
財務基盤	・ネットキャッシュ維持
株主還元	・安定的に配当性向30%以上
販売台数	・約180万台
損益分岐点台数	・約100万台(出荷台数)

## カーボンニュートラル化への取り組みについて

中期経営計画を達成するとともに社会的責任を果たすため、最重要課題として、カーボンニュートラル化に取り組んでいます。

2018年10月に開催した技術説明会では、「Well-to-Wheel(燃料採掘から車両走行まで)」視点でのCO<sub>2</sub>削減に向けて、各国の電源事情や使用環境、お客様の多様性やご要望を踏まえた、電動化のマルチソリューション<sup>\*1</sup>が重要であることを述べるとともに、この考えのもと、ビルディングブロック戦略<sup>\*2</sup>に基づき、段階的に電動化技術を開発し、2030年までに生産するすべてのクルマを電動化することを宣言しました。当社は、電動化技術の導入計画どおりに、2020年、「MAZDA MX-30」のマイルドハイブリッドモデルとEVモデルを市場導入しています。

2020年11月の中期経営計画の見直しにおいては、CASE時代の価値創造競争に向けて投資の質を転換することを、また、製造過程のCO<sub>2</sub>排出量ゼロへ向け、工場・オフィスのカーボンニュートラル化へ投資を進めるとともに、EV専用プラットフォーム開発へ投資をシフトしていくことで、ライフサイクル視点で、カーボンニュートラル実現を目指すこととしました。

2021年2月には、中期経営計画見直しの内容などを踏まえ、2050年のカーボンニュートラル化への挑戦を発表しました。自動車関連のカーボンニュートラル化は、自動車メーカーだけでなくサプライチェーン全体での対応が不可欠です。エネルギー政策や電動化の開発・生産・普及などへの支援を得ながら、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル化の推進に取り組んでいきます。

2021年6月に開催した中期技術・商品方針説明会では、ビルディングブロック戦略による技術資産の積み上げと、それを活用した高効率なモノ造りの方針のもと、内燃機関の一層の進化と電動化技術の拡大を継続し、複数の電動化技術に対応可能なプラットフォームを活用して、2025年までにハイブリッドモデル5車種<sup>\*3</sup>、プラグインハイブリッドモデル5車種、EVモデル3車種を日本、欧州、米国、中国、ASEANを中心に導入する計画を発表しました。また、さまざまな車格やボディタイプのEVモデルに適應できる、当社独自のEV専用プラットフォームの開発も進めており、2025年ごろから2030年にかけて複数のモデルを導入する予定です。こうした取り組みにより、2030年時点での生産における電動化比率は100%、EV比率は25%を想定しています。

\*1 実用環境下でのCO<sub>2</sub>削減と、各地域における自動車のパワーソースの適性やエネルギー事情、電力の発電構成などを踏まえて、内燃機関や電動化技術を適材適所で展開する戦略。

\*2 クルマの基本性能となるエンジンやトランスミッション、ボディ、シャシーなどの「ベース技術(SKYACTIV技術)」を向上させたうえで、「電気デバイス(アイドリングストップシステム、減速エネルギー回生システム、ハイブリッドシステムなど)」をベース技術に組み合わせていく、マルチソリューションの実現に向けた当社の技術戦略。

\*3 マイルドハイブリッドモデルは除く。トヨタ自動車株式会社からOEM供給を受けるTHS(トヨタハイブリッドシステム)搭載車を含む。

# 経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況

## 2021年3月期業績概要

### 事業環境

マツダグループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、各国でロックダウンの実施や緊急事態宣言の発出がなされ、世界経済が急速に悪化するなど、厳しい状況が続きました。一方で、下期においては、経済活動の再開や各国政府による景気刺激策などにより、米国などを中心に需要が回復傾向を示すなど、一部の国で持ち直しの動きも見られました。

### 事業概況

このような状況の中、当社は新型コロナウイルス感染症の拡大により経営環境が大きく変化したことを受け、2020年11月に中期経営計画の見直しを公表しました。コロナ禍での学びと反省、グローバルでの環境規制強化と加速、ならびにCASE時代の新しい価値創造競争を踏まえ、構造的な課題解決に向けた具体的な施策を公表しています。2022年3月期までの足場固め期間の2年間で、その先の本格的成長に向けた準備をすべての領域で完了させ、その後、電動化、IT、カーボンニュートラル実現に向け、投資の質の転換を進めるべく、中期経営計画の推進に取り組んでいます。

新世代商品の第三弾として、2020年9月に新型コンパクトSUV「MAZDA MX-30」のEVモデルを欧州市場に導入し、日本市場でも、同年10月にマイルドハイブリッドモデル、続いて2021年1月にEVモデルの販売を開始しました。「MX-30」のEVモデルは、2050年時点のカーボンニュートラル実現に向けて企画した、マツダ初の量産電気自動車です。また、ほかの商品についても、「MAZDA CX-3」、「MAZDA3」、「MAZDA CX-5」、「MAZDA CX-8」などの主要モデルの商品改良を実施し、エンジン出力の向上や新世代マツダコネクットの導入など、走行性能と安全性の向上による「走る歓び」の進化を図りました。当社は、今後もクルマ本来の魅力である「走る歓び」によって、美しい「地球」と心豊かな「人」「社会」を実現し、人の心を元気にすることにより、お客さまとの間に特別な絆をもったブランドになることを目指していきます。

当期のグローバル販売台数は、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大に伴い、日本や欧州、ASEANなどで販売が減少したことから、前期比9.3%減の128万7千台となりました。一方で、販売が好調な米国やオーストラリアなどでは、需要の回復を上回る販売を達成し、前期を上回る販売台数となりました。

また連結出荷台数は、同19.7%減の99万台となりました。

### 市場別レビュー

#### 日本

- 総需要は、前期比8%減の466万台。新型コロナウイルスの影響もあり、前年を下回りました。
- マツダの販売台数は、同13%減の17万6千台。総需要が前年割れとなったことに加え、他銘柄のクロスオーバーSUV市場への新商品投入による競争環境激化などもあり、当社の販売は前期比減、市場シェアは3.8%と前期を下回りました。
- 厳しい販売環境の中、2020年12月に商品改良を実施した当社の主力クロスオーバーSUV「CX-5」「CX-8」は好調な販売となり、下期にかけて着実な改善を図りました。

#### 北米

- 総需要は、米国で前期比9%減の1,499万台、カナダで同13%減の159万台、メキシコで同30%減の91万台。
- 北米市場におけるマツダの販売台数は、主に米国での好調な販売が寄与し、同2%増の40万3千台。
- 米国のマツダの販売台数は同7%増の29万5千台。市場シェアは同0.3ポイント増の2.0%となりました。新規導入の「MAZDA CX-30」に加え、「CX-5」「MAZDA CX-9」などクロスオーバーSUVが販売を牽引し、総需要が前年を下回る中、前期比増を達成。高い商品力に加え、数年かけて取り組んできた商圏の整理、人への教育、店舗刷新などの販売改革の成果が表れ始めていると評価しています。
- カナダは同4%減の6万2千台。メキシコは同19%減の4万6千台となりました。

## 欧州

- 総需要は、前期比15%減の1,605万台。新型コロナウイルスの感染拡大を受けたロックダウン長期化の影響などにより需要は縮小。
- マツダの販売台数は、同32%減の17万8千台。市場シェアは同0.3ポイント減の1.1%となりました。新型コロナウイルスの感染拡大による総需要縮小の影響を受けたことに加え、ドイツを中心に需要が電気自動車やプラグインハイブリッド車へシフトしていることも販売減少の要因です。
- 厳しい販売環境の中、2020年9月より販売開始した、当社初の量産電気自動車である「MX-30」は、着実に認知度を向上させ、通期では計画どおり1万台を超える販売を達成。欧州での企業平均CO<sub>2</sub>排出量の低減にも貢献しました。

## 中国

- 総需要は、新型コロナウイルスの影響から早期に回復し、前期比22%増の2,810万台。乗用車市場の成長をけん引してきたSUVセグメントの需要も同26%増と大幅に回復。
- マツダの販売台数は、同8%増の22万8千台。市場シェアは0.8%と前期を若干下回りました。他社が販売奨励金を増加させるなど競争環境が激化する中、2020年6月から本格販売を開始した「CX-30」に加え、「MAZDA CX-4」「CX-5」などクロスオーバーSUVは前期比増を達成。「MAZDA3」も好調を維持しました。
- また、中国で強化されている環境規制に適應するため、中国市場専用の電気自動車である「CX-30 EV」を2021年秋から導入します。

## その他市場

- オーストラリア、ASEAN市場を含むその他市場全体のマツダの販売台数は、前期比13%減の30万1千台となりました。
- オーストラリア：上期の新型コロナウイルスの影響による落ち込みを下期に取り戻し、マツダの販売台数は、同3%増の9万3千台。市場シェアは同1.0ポイント増の9.8%。特に新規導入「CX-30」や「CX-8」2.5Lモデルが販売増に貢献しました。
- ASEAN市場：新型コロナウイルス感染再拡大、経済活動制限等により総需要が縮小、ASEAN総販売台数は、同15%減の8万7千台。
  - ・タイ：通期販売台数は、同23%減の4万台、市場シェアは同0.4ポイント減の5.1%。下期は「CX-30」を核に小型SUV販売を拡大し前年同期比8%増でしたが、上期販売減をリカバーするには至りませんでした。
  - ・ベトナム：通期販売台数は同1%増の2万6千台。政府経済対策を積極的に活用し、下期販売は前年同期比34%増を達成。上期の販売減を補い、通期でのビジネス成長を達成しました。

グローバル販売台数(千台)	2021年3月期			前期比		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
日本	74	103	176	△25.0%	△1.4%	△12.9%
北米	185	219	403	△8.8%	+12.5%	+1.6%
欧州	82	97	178	△39.9%	△24.1%	△32.3%
中国	117	111	228	+7.0%	+8.6%	+7.8%
その他市場	121	180	301	△34.3%	+12.1%	△12.7%
合計	578	709	1,287	△20.8%	+3.0%	△9.3%





## キャッシュ・フローの状況

2021年3月末において、現金及び現金同等物は、前期末から1,708億円増加の7,388億円、有利子負債は、前期末から1,361億円増加の7,559億円となりました。この結果、有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高を除いた純有利子負債は171億円となっています。

営業活動におけるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益22億円に加え、たな卸資産の減少などにより、1,201億円の増加(前期は348億円の増加)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出718億円などにより、789億円の減少(前期は1,276億円の減少)となりました。

以上により、連結フリー・キャッシュ・フロー(営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計)は、412億円の増加(前期は927億円の減少)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、新型コロナウイルス感染症の影響による事業資金リスクに備え、資金調達を実行したことなどにより、993億円の増加(前期は243億円の減少)となりました。

(億円)	2020年3月期 通期	2021年3月期 通期	対前期末 増減
キャッシュ・フロー			
営業CF	348	1,201	—
投資CF	△1,276	△789	—
フリーCF	△927	412	—
現金及び現金同等物	5,680	7,388	+1,708
有利子負債	6,199	7,559	+1,361
純有利子負債	519	171	△348
総資産	27,876	29,174	+1,298
自己資本	11,749	11,817	+68
自己資本比率	42%	41%	△2pts

## 流動性と資金の源泉

当社グループは、事業活動に必要な資金を安定的に確保するため、キャッシュ・フローの創出に努めています。また、自動車および同部品の製造販売事業を行うために必要となる設備投資などに充当することを目的として、銀行借入や社債発行などにより、必要な資金を調達しています。資金の流動性管理にあたっては、資金繰り計画を作成し、適時に更新するなどにより、リスク管理を行っているほか、急激な外部環境変化に対応できるよう、一定水準の手元流動性を確保することを方針としています。

また、グループ全体の資金を一元管理し、グループ内での相互貸借機能を保有することで、流動性リスクに対し機動的に対応できる体制を構築しています。加えて、当社は国内金融機関とのコミットメントライン契約の締結により、十分な流動性を確保する手段を保有しています。2021年3月末において、現金及び現金同等物7,388億円に未使用のコミットメントライン2,000億円を加えた流動性は、月商比3.9ヶ月に相当する9,388億円となっています。

## 配当についての基本方針、配当

当社は、配当金については、当期の業績および経営環境、ならびに財務状況などを勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めています。

2021年3月期の年間配当金については、当期の業績および財務状況などを総合的に勘案した結果、無配とさせていただきます。2022年3月期の配当については、1株当たり15円(中間配当0円、期末配当15円)を予定しています。

## 2022年3月期見通し

2022年3月期においては、足元では半導体の供給不足や貴金属などの原材料価格の高騰など、不透明な経営環境が継続する見通しですが、販売面では、各地域でコロナ禍前の販売台数水準への回復を図るとともに、販売が好調な米国やオーストラリアなどの市場を中心に台数成長を目指します。連結業績の見通しについては、グローバル全体で台数・構成の改善を図り、販売費用および広告宣伝費などの固定費の効率化を継続することで、収益の最大化に取り組んでいきます。

連結業績およびグローバル販売台数の見通しは、以下のとおりです。

連結業績(億円)	2022年3月期	前期比
売上高	34,000	+18.0%
営業利益	650	+637.0%
経常利益	550	+94.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	350	—
為替レート(円)	USドル	+3
	ユーロ	+5

グローバル販売台数(千台)	2022年3月期	前期比
日本	195	+10.5%
北米	414	+2.8%
欧州	225	+25.9%
中国	260	+14.0%
その他	316	+4.9%
合計	1,410	+9.5%

## 事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、主として以下のようなものがあります。

以下に記載する事項は、2021年3月期末現在において予想される主なリスクを記載したものであり、ここに記載されたものが当社グループのすべてのリスクではありません。なお、文中における将来に関する事項につきましては2021年3月期末現在において当社グループが判断したものです。

### 外部環境変化に伴うリスク

#### 1 当社グループの事業を取り巻く経済情勢

当社グループは、日本をはじめ北米、欧州、アジアを含む世界各地域で製品を販売しており、それぞれの市場における景気動向や需要変動に強い影響を受けています。したがって、当社グループの主要市場において、景気の減速または後退、需要構造の変化、需要減少、価格競争の激化等が進むことにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 2 為替レートの変動

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

#### 3 環境等に関する法的規制

当社グループは、事業展開する各国において、燃費及び排気ガス、車両の安全性、製造工場からの汚染物質排出レベルに関する規制などの環境規制のほか、労働規制など、様々な法的規制を受けています。とくに昨今、カーボンニュートラル化への要求が世界的に急速に高まっています。当社グループとしても、企業としての社会的責任を果たすため、「Well-to-Wheel(燃料採掘から車両走行まで)」視点でのCO<sub>2</sub>削減に向けて、各国の電源事情や使用環境、お客様の多様性やご要望を踏まえた、電動化のマルチソリューションにより課題解決に取り組んでおります。しかしながら、今後、更なる政策や法的規制の強化によるコストの増加などにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 4 原材料、部品の調達

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

#### 5 国際的な事業活動に伴うリスク

当社グループは、日本をはじめ世界各地域で製品を販売しており、米国、欧州及び発展途上市場や新興市場を含む海外市場において事業活動を行っています。これらの海外市場での事業展開には以下のようなリスクが内在しており、当該リスクの顕在化により、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

- ・不利な政治、経済要因
- ・法律または規則の変更による障害
- ・関税などの輸出入規制、不利な税制及びその他の規制
- ・人材の採用と確保の難しさ
- ・未整備のインフラ
- ・ストライキ等の労働争議
- ・テロ、戦争あるいは疾病その他の要因による社会的混乱

なお、新型コロナウイルス感染症については、今後の感染状況等が変化した場合に、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 6 自然災害や事故に関するリスク

当社グループは、製造設備等の主要施設に関して、防火、耐震対策などを実施するとともに、財務リスクを最小化すべく災害保険加入等の対策を行っています。しかしながら、大規模な地震、台風、豪雨、洪水等の自然災害及び火災等の事故の発生により製品供給に重大な支障を来した場合、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 7 資金調達環境の変化と金利の変動等

当社グループは、銀行からの借入に加え、株式及び社債の発行等により資金調達を行っています。しかしながら、今後、金融市場が混乱した場合、税制改正や政府系金融機関の制度変更等がなされた場合、もしくは当社グループの信用格付けが引き下げられた場合等においては、資金調達コストの増加や必要とする金額の資金調達に困難となることなどにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの有利子

負債には金利変動の影響を受けるものが含まれており、金利上昇により金融コストが上昇した場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループの財務内容の悪化が一部借入金等の財務制限条項に抵触し、期限の利益を喪失することとなった場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 事業活動に伴うリスク

### 8 他社との提携、合併の成否

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

### 9 市場競争力

当社グループが製品を販売している自動車市場は、コネクティビティ技術、自動運転技術やシェアード・サービス、電動化技術に代表される新たな付加価値ビジネスの拡大、それに伴う異業種からの新規参入が相次ぐなど、産業構造が急激に変化しており、競争環境が激化・多様化しています。ブランド価値の維持発展を含む市場での競争力の維持強化は当社グループの成長にとって非常に重要であり、急激な変化に対応すべく製品の企画・開発・製造・販売等すべての領域において競争力の強化に向けた取り組みを進めています。しかしながら、想定を超える範囲とスピードで競合環境が変化した場合、あるいは技術力や生産上の問題等により、魅力ある製品を適切な時期に投入することができなかった場合、また、急速に多様化が進むお客様の価値観やニーズの変化に対応した流通網、販売手法を効果的に展開できなかった場合、販売シェアの低下や製品価格の低下を含め、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 10 知的財産権による保護

当社グループは、事業の優位性を確保するために他社製品と区別化できる技術とノウハウの蓄積、それらの保護並びに、第三者の知的財産権に対する侵害予防に努めています。それにもかかわらず、認識または見解相違により、第三者からその知的財産権を侵害したとして訴訟を受け、当社グループとして製造販売中止、あるいは損害賠償などが必要となった場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、特定の地域では

当社グループの知的財産権が完全に保護されない場合があります。第三者が当社グループの知的財産権を無断使用して類似した製品を製造した場合、多額の訴訟費用のみならず製品区別化が図れないことによる販売減少により、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 11 製品の品質

当社グループは、市場の要求に応えるべく品質改善に努める一方で、製品の安全性の確保にも最善の努力を注いでいます。しかしながら、予測できない原因により製品に欠陥が生じ、大規模なリコール等が発生した場合には、多額のコストの発生、ブランドイメージの低下、市場信頼性の失墜などにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 12 情報技術への依存

当社グループは、製品の開発、生産、販売など、さまざまなビジネス活動の遂行において、情報技術やネットワーク、システムを利用しています。また、当社製品にも、運転支援システムなど、これら技術を採用した装備が搭載されています。情報技術やネットワーク、システムには、安全な運用のため対策が施されていますが、インフラ障害、サイバー攻撃、コンピューターウイルスへの感染などによって、各種業務活動の停止、データの喪失、機密情報の漏洩、当社製品の機能低下などが発生する可能性があります。この場合、対策費用の発生、当社製品の信用の失墜やブランドイメージの毀損などにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 13 コンプライアンス、レピュテーション

当社グループは、個人情報や機密情報の保護のための情報セキュリティの取り組みをはじめとして、法令等の遵守については未然防止の対策を講じています。さらに、コンプライアンスに係る案件を察知した場合には速やかに対応する体制も整備しており、当社グループの社会的信用や評判に与える影響を防いでいます。しかしながら、将来にわたって法令違反が発生する可能性は皆無ではなく、法令違反の事実、あるいは対応の内容や迅速性等が不十分な場合には、当社グループの社会的信用や評判に悪い影響を及ぼし、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 14 将来の見通し等

当社グループは、2020年11月、中期経営計画の見直し(2020年3月期～2026年3月期)を公表いたしました。各種施策等の実行にあたっては、想定とは大きく異なる環境変化の発生や、計画どおりに進捗しない場合など、期待される効果が実現しないことにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

# 連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社  
2020年及び2021年3月31日現在

資産	百万円	
	2020	2021
<b>流動資産：</b>		
現金及び現金同等物	¥ 567,994	¥ 738,793
受取手形及び売掛金	169,007	167,533
たな卸資産	441,305	433,049
その他の流動資産	137,276	152,023
貸倒引当金	△970	△1,803
流動資産合計	1,314,612	1,489,595
<b>有形固定資産：</b>		
土地	418,104	417,027
建物及び構築物	538,522	549,059
機械装置及び運搬具	912,946	893,991
工具、器具及び備品	276,761	281,970
リース資産	27,632	31,100
建設仮勘定	78,357	113,733
	2,252,322	2,286,880
減価償却累計額	△1,179,808	△1,211,712
有形固定資産合計	1,072,514	1,075,168
<b>無形固定資産</b>	40,097	42,914
<b>投資その他の資産：</b>		
投資有価証券：		
関係会社株式	152,011	123,173
その他	61,989	80,259
長期貸付金	6,807	1,861
退職給付に係る資産	3,736	6,660
繰延税金資産	91,829	61,120
その他の投資等	44,438	37,009
貸倒引当金	△393	△345
投資その他の資産合計	360,417	309,737
<b>資産合計</b>	¥ 2,787,640	¥ 2,917,414

	百万円	
	2020	2021
<b>負債及び純資産</b>		
<b>流動負債：</b>		
短期借入債務	¥ 121,364	¥ 1,608
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	41,614	15,805
支払手形及び買掛金	364,784	363,679
未払法人税等	16,022	5,336
未払費用	257,492	286,061
製品保証引当金	87,168	80,504
その他の流動負債	44,499	54,657
流動負債合計	932,943	807,650
<b>固定負債：</b>		
返済期限が1年を超える長期借入債務	456,890	738,515
再評価に係る繰延税金負債	64,553	64,537
退職給付に係る負債	75,874	50,039
その他の固定負債	51,534	60,843
固定負債合計	648,851	913,934
負債合計	1,581,794	1,721,584
<b>純資産：</b>		
株主資本		
資本金	283,957	283,957
授権株式数：1,200,000,000株		
発行済株式数：631,803,979株(2020年及び2021年)		
資本剰余金	264,917	263,028
利益剰余金	552,993	508,784
自己株式(2020年：2,017,360株、2021年：2,018,122株)	△2,186	△2,187
株主資本合計	1,099,681	1,053,582
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,231	16,002
繰延ヘッジ損益	321	△312
土地再評価差額金	145,574	145,536
為替換算調整勘定	△48,256	△30,897
退職給付に係る調整累計額	△24,604	△2,181
その他の包括利益累計額合計	75,266	128,148
新株予約権	290	382
非支配株主持分	30,609	13,718
純資産合計	1,205,846	1,195,830
<b>負債及び純資産合計</b>	¥2,787,640	¥2,917,414

# 連結損益及び包括利益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社  
2020年及び2021年3月31日に終了した各年度

## 連結損益計算書

	百万円	
	2020	2021
売上高	¥3,430,285	¥2,882,066
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	2,683,647	2,268,422
販売費及び一般管理費	703,035	604,824
	3,386,682	2,873,246
<b>営業利益</b>	43,603	<b>8,820</b>
その他収益／費用：		
受取利息及び受取配当金	7,449	5,173
支払利息	△6,132	△8,034
持分法による投資利益	19,714	6,622
その他—純額	△15,352	△10,379
	5,679	△6,618
<b>税金等調整前当期純利益</b>	49,282	<b>2,202</b>
法人税等：		
当年度分	27,539	17,400
過年度法人税等戻入額	△11,766	—
繰延税額	19,404	16,856
	35,177	34,256
<b>当期純利益又は損失</b>	14,105	<b>△32,054</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は損失	1,974	△403
<b>親会社株主に帰属する当期純利益又は損失</b>	¥ 12,131	<b>¥ △31,651</b>
	円	
<b>1株当たり金額：</b>		
当期純利益又は損失		
基本的	¥ 19.26	¥ △50.26
潜在株式調整後	19.25	—
配当金	35.00	—

## 連結包括利益計算書

	百万円	
	2020	2021
<b>当期純利益又は損失</b>	¥ 14,105	¥ △32,054
<b>その他の包括利益：</b>		
その他有価証券評価差額金	△1,765	13,754
繰延ヘッジ損益	△530	△545
為替換算調整勘定	△15,855	19,698
退職給付に係る調整額	△2,641	22,384
持分法適用会社に対する持分相当額	1,618	△2,780
その他の包括利益合計	△19,173	52,511
<b>包括利益</b>	¥ △5,068	¥ 20,457
<b>(内訳)</b>		
親会社株主に係る包括利益	△6,306	21,269
非支配株主に係る包括利益	1,238	△812

# 連結株主資本等変動計算書

マツダ株式会社及び連結子会社  
2020年及び2021年3月31日に終了した各年度

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	合計
<b>2019年4月1日現在の残高</b>	¥ 283,957	¥ 264,913	¥ 562,904	¥ △2,215	¥1,109,559
<b>変動額</b>					
剰余金の配当	—	—	△22,042	—	△22,042
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失	—	—	12,131	—	12,131
自己株式の取得	—	—	—	△1	△1
自己株式の処分	—	3	—	30	33
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—
<b>連結会計年度中の変動額(純額)</b>	—	3	△9,911	29	△9,878
<b>2020年3月31日現在の残高</b>	¥ 283,957	¥ 264,917	¥ 552,993	¥ △2,186	¥1,099,681
<b>変動額</b>					
剰余金の配当	—	—	△12,596	—	△12,596
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失	—	—	△31,651	—	△31,651
自己株式の取得	—	—	—	△1	△1
自己株式の処分	—	—	—	—	—
土地再評価差額金の取崩	—	—	38	—	38
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	△1,889	—	—	△1,889
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—
<b>連結会計年度中の変動額(純額)</b>	—	△1,889	△44,209	△1	△46,099
<b>2021年3月31日現在の残高</b>	¥283,957	¥263,028	¥ 508,784	¥△2,187	¥1,053,582

	百万円								
	その他の包括利益累計額						合計	新株 予約権	非支配 株主持分
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額				
<b>2019年4月1日現在の残高</b>	¥ 4,008	¥ 804	¥ 145,574	¥ △34,762	¥ △21,921	¥ 93,703	¥255	¥ 29,924	¥1,233,441
<b>変動額</b>									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	△22,042
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失	—	—	—	—	—	—	—	—	12,131
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	△1
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	33
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	—	—	—	—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の変動額(純額)	△1,777	△483	—	△13,494	△2,683	△18,437	35	685	△17,716
<b>連結会計年度中の変動額(純額)</b>	△1,777	△483	—	△13,494	△2,683	△18,437	35	685	△27,595
<b>2020年3月31日現在の残高</b>	¥ 2,231	¥ 321	¥ 145,574	¥ △48,256	¥ △24,604	¥ 75,266	¥290	¥ 30,609	¥1,205,846
<b>変動額</b>									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	△12,596
親会社株主に帰属する当期純利益又は損失	—	—	—	—	—	—	—	—	△31,651
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	△1
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	—	—	—	38
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	△1,889
株主資本以外の項目の変動額(純額)	13,771	△633	△38	17,359	22,423	52,882	92	△16,891	36,083
<b>連結会計年度中の変動額(純額)</b>	13,771	△633	△38	17,359	22,423	52,882	92	△16,891	△10,016
<b>2021年3月31日現在の残高</b>	¥16,002	¥△312	¥145,536	¥△30,897	¥ △2,181	¥128,148	¥382	¥ 13,718	¥1,195,830



## 連結キャッシュ・フロー計算書

マツダ株式会社及び連結子会社

2020年及び2021年3月31日に終了した各年度

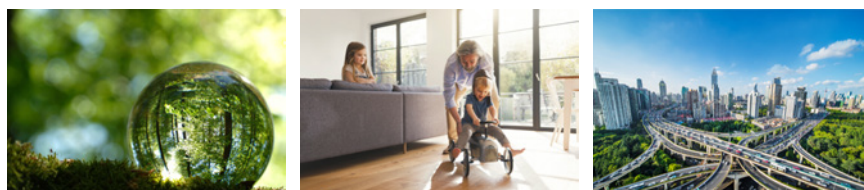
	百万円	
	2020	2021
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 49,282	¥ 2,202
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目:		
減価償却費	92,269	89,765
減損損失	797	1,355
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△62	847
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△11,099	△6,664
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	2,669	2,796
受取利息及び受取配当金	△7,449	△5,173
支払利息	6,132	8,034
持分法による投資損益(△は益)	△19,714	△6,622
有形固定資産除売却損益(△は益)	3,536	4,383
投資有価証券売却損益(△は益)	△413	△120
売上債権の増減額(△は増加)	18,334	5,785
たな卸資産の増減額(△は増加)	△50,871	30,051
その他の流動資産の増減額(△は増加)	14,403	△6,113
仕入債務の増減額(△は減少)	△61,553	△6,864
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△4,130	19,591
その他	△2,750	△4,467
小計	29,381	128,786
利息及び配当金の受取額	30,766	23,452
利息の支払額	△6,226	△7,730
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△28,078	△30,004
過年度法人税等の還付額	8,991	5,554
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,834	120,058
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
定期預金の純増減額(△は増加)	60	759
投資有価証券の取得による支出	△5,620	△255
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,063	1,785
有形固定資産の取得による支出	△107,549	△71,776
有形固定資産の売却による収入	1,476	1,462
無形固定資産の取得による支出	△14,809	△14,263
短期貸付金の純増減額(△は増加)	274	263
長期貸付けによる支出	△2,748	△587
長期貸付金の回収による収入	239	3,848
その他	36	△98
投資活動によるキャッシュ・フロー	△127,578	△78,862
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
短期借入債務の純増減額(△は減少)	△15	△120,121
長期借入債務による収入	51,160	291,575
長期借入債務の返済による支出	△52,857	△41,541
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△17,831
配当金の支払額	△22,042	△12,596
非支配株主への配当金の支払額	△552	△137
自己株式の純増減額(△は増加)	32	△1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,274	99,348
現金及び現金同等物に係る換算差額	△16,612	30,255
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△133,630	170,799
現金及び現金同等物の期首残高	701,624	567,994
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 567,994	¥ 738,793

## 技術開発長期ビジョン・カーボンニュートラル化への取り組み

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

## サステナブル“Zoom-Zoom”宣言2030

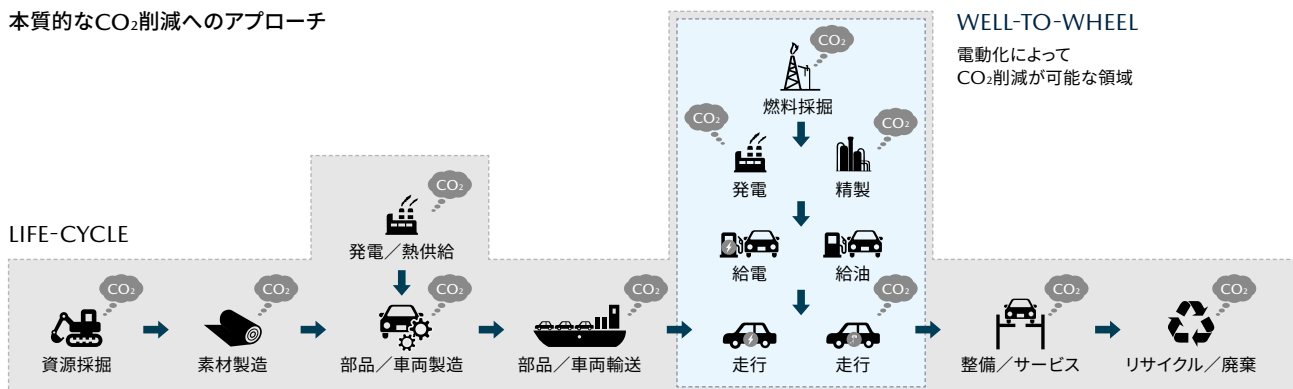
私たちマツダは、美しい地球と心豊かな人・社会の実現を使命と捉え、クルマの持つ価値により、人の心を元気にすることを追究し続けます。



### クルマのライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組み、2050年カーボンニュートラル化に挑戦

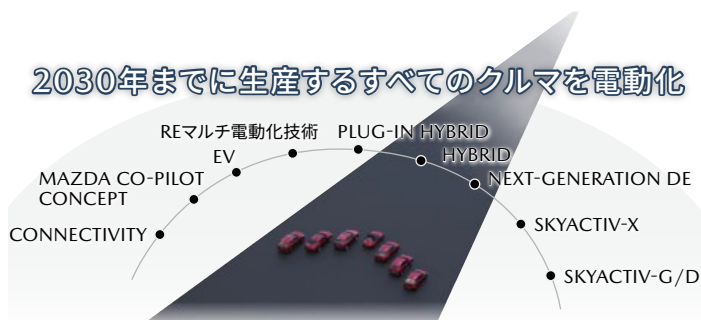
地球温暖化の抑制に向けたCO<sub>2</sub>排出量の削減が最大の課題と認識しています。地球温暖化に歯止めをかけ、美しい地球を残すために、クルマのライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組みます。これまでの車両走行段階だけでなく、エネルギーの採掘、製造、輸送段階のCO<sub>2</sub>排出評価も組み入れたWell-to-Wheel視点に加え、クルマの製造、物流、廃棄、リサイクルまでを含むクルマのライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量の削減を進めていきます。

#### 本質的なCO<sub>2</sub>削減へのアプローチ



この実現には各国の電源事情や使用環境、お客さまの多様性やご要望を踏まえた、電動化のマルチソリューションが重要であり、この考えのもと、ビルディングブロック戦略に基づき、段階的に電動化技術を開発し、2030年までに生産するすべてのクルマを電動化する予定です。なお、2020年には、「MAZDA MX-30」のマイルドハイブリッドモデルとEVモデルを市場導入しています。

また、2021年2月には、2050年のカーボンニュートラル実現に挑戦することを発表しました。エネルギー政策や電動化の開発・生産・普及などへの支援を得ながら、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル化の推進に取り組んでいきます。



当社のCSRの具体的な取り組みについては、「マツダサステナビリティレポート」をご覧ください。

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

当アニュアルレポートに記載の「CSR取り組み」は「マツダサステナビリティレポート2020」の内容を再編集し掲載しています。「マツダサステナビリティレポート2021」は制作中です(2021年9月時点)。

## CSR取り組み

### マツダのCSR

#### 基本的な考え方

「Mazda Way」に基づいた従業員一人ひとりの行動を通して、「コーポレートビジョン」の実現を目指しています。従業員一人ひとりがマツダを取り巻くすべてのステークホルダーの要望や期待に応えるよう努力しながら、日々の事業活動を通じてCSR(企業の社会的責任)の取り組みを推進し、社会とマツダの持続的な発展を目指します。

#### CSR取り組み分野

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

お客さま満足	お客さまの期待を上回るマツダブランド体験の提供 お客さまへの取り組み/販売・カスタマーサービス など
品質	お客さまに喜ばれる商品・サービスの提供 商品の品質づくり込み/期待を上回る品質の実現/お客さまの笑顔のために考え行動できる人づくり など
安全	「事故のない安全なクルマ社会」への取り組み 「クルマ」「人」「道路・インフラ」の3つの視点での安全への取り組み など
環境	ライフサイクル全体での環境負荷低減 環境マネジメント/商品・技術開発の取り組み/生産・物流の取り組み/リサイクル/生物多様性/コミュニケーション など
人間尊重	企業活動や社会の基盤である人材育成・人権の尊重 従業員への取り組み(含:労働安全衛生)/人権 など
社会貢献	良き企業市民としての地域社会への貢献 3つの柱に沿った取り組み(環境・安全/人材育成/地域貢献) など

(CSR取り組み分野は「マツダサステナビリティレポート2021」にて見直し予定)

#### 行政・業界団体などとの連携

マツダは社会に対する責任を果たしていくため、行政や業界団体など外部団体との連携を積極的に行っています。(一社)日本経済団体連合会や(一社)日本自動車工業会など、業界団体の活動や、経済産業省が推進する「自動車新時代戦略会議」など行政の活動に参画するほか、「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」への署名、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同(P.28「TCFDへの賛同および対応」参照)など、国際社会イニシアティブに則った取り組みを推進しています。

#### SDGsを踏まえた取り組み推進

マツダグループは国連において採択されたSDGs(持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals)の達成に貢献できるよう、さまざまな取り組みを進めています。2021年3月期は、中期経営計画に基づく取り組みと、SDGsとの関連性を明確化する検討を進めました。



#### CSRについての社外評価 (2021年8月31日現在)

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

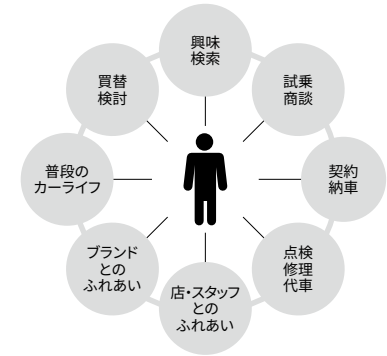
- ▶ Dow Jones Sustainability Index (DJSI) のAsia Pacific Indexに選定 (2017年9月以降継続選定)
- ▶ Ethibel EXCELLENCEに選定(2013年10月以降継続選定)
- ▶ FTSE4Goodに選定(2011年3月以降継続選定)
- ▶ CDPの「気候変動」調査において、2021年3月期はスコアA-の評価
- ▶ FTSE Blossom Japan Indexに選定(2017年7月新設当初から選定)
- ▶ S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数に選定 (2018年9月新設当初から選定)
- ▶ MSCI ESG Leaders Indexesに選定(2020年6月以降継続選定)
- ▶ EcoVadisのサプライチェーン調査において、2021年3月期は「シルバーメダル」の評価
- ▶ MSCI日本株女性活躍指数(WIN)に選定(2019年12月以降継続選定)

お客さま満足

基本的な考え方

マツダグループは、ブランドの価値向上を通じて、強く支持していただけるファンを増やし、その積み重ねによりビジネスを成長させ、企業価値を高めるという考え方「ブランド価値経営」を推進しています。お客さまと特別な絆を築くことを目指し、お客さまとのすべての接点、つまりお客さまがマツダ車を保有している間だけでなく、購入前、さらにクルマを手放した後といった、「カーライフ全体」でマツダブランド体験を提供する施策を推進しています。

すべての接点



お客さまに「走る喜び」を体感いただく活動の促進

お客さまにカーライフを通してマツダブランドとのコミュニケーションの機会を持っていただき、マツダとの絆を深めていただくことを目的とした活動を推進しています。活動の一環で実施しているイベントにおいては、マツダのモノづくりの考え方や最新技術の紹介、「走る喜び」の提供と、安全・環境の啓発、従業員との対話の機会を設けるなどの工夫を凝らし、お客さまとの特別な絆づくりを進めています。

お客さまのカーライフを確実にサポート

「お客さまの安全・安心・快適な保有体験」「お客さまに選ばれ続けるサービス」の実現を目指し活動を推進しています。整備・修理ツール／整備資料の開発・提供、部品供給ネットワークの構築、およびサービストレーナー／サービススタッフへの研修などを通して国内・海外ディーラーを支援し、お客さまに寄り添ったカスタマーサービスが実現できる体制を目指しています。

品質

基本的な考え方

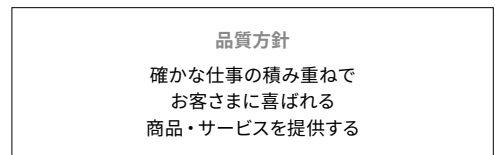
コーポレートビジョンの実現に向け、マツダは、お客さまにご満足いただくためには「商品」「サービス」をはじめとする、「あらゆる提供物の質」を高めていくことが重要であると考えています。「あらゆる提供物の質」につながる、「仕事の質」、「マネジメントの質」、「職場環境の質」、「人間行動の質」を加えた5つの質を「Mazda Quality 5つの質」と定義し、品質方針に基づくこれまでの取り組みをさらに進化させ、すべての領域が一体となって協業し、マツダらしい価値を高めています。

品質向上に向けての取り組み

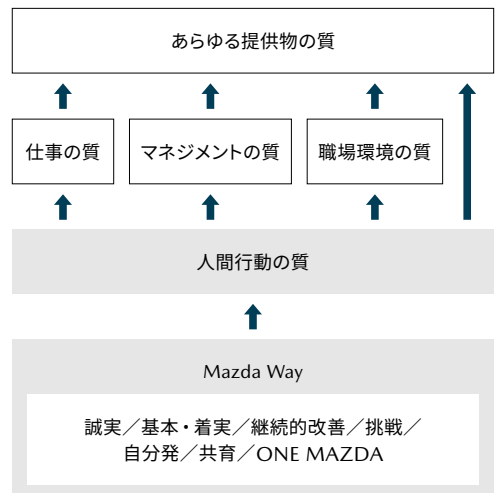
カーライフを通じてお客さまに「安心」「信頼」「感動」をお届けし、商品の価値を実感し続けていただくため、以下の3つの考え方にに基づき、マツダグループ全体で品質向上に取り組んでいます。

1. 企画から製造まで一貫通貫した品質のつくり込み
2. 市場問題の早期把握・早期解決
3. お客さまとの特別な絆の構築  
～お客さまの笑顔のために考え、行動できる人づくり～

品質方針



Mazda Quality 5つの質



## 安全

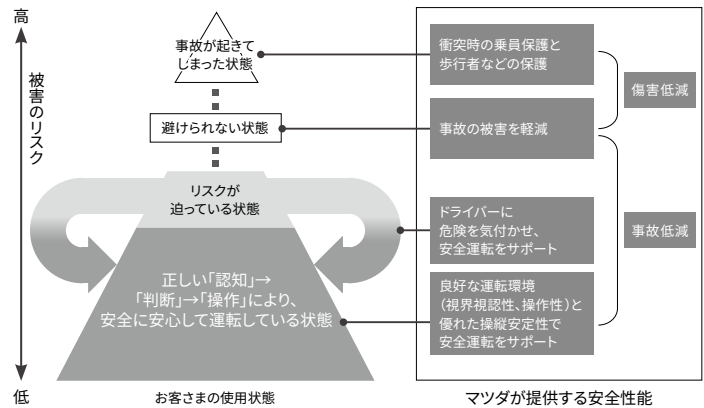
### 基本的な考え方

マツダは、すべてのお客さまに優れた安全性能を提供することを目指し、安全技術の先進性に磨きをかけ続けるとともに、世の中に普及してこそ価値を発揮するという考えのもと、技術開発を推進しています。

### Mazda Proactive Safety (マツダ・プロアクティブ・セーフティ)：マツダが目指す安全性能の考え方

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

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



### 安全技術の継続進化

マツダは、ドライビングポジション、ペダルレイアウト、視界視認性などの基本安全技術や、軽量・高剛性・安全ボディなど事故発生時の被害を軽減する技術の継続的進化を進めています。

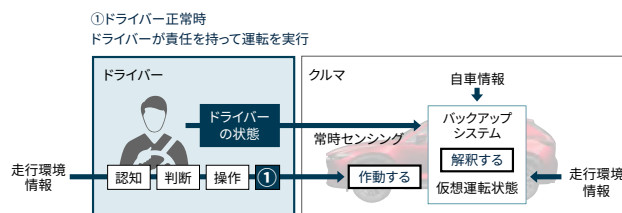
加えて、より安心・安全なクルマをお届けするため、先進安全技術「i-ACTIVSENSE (アイ・アクティブセンス)」の搭載を進め、安全運転をサポートする認知支援技術や、事故が避けられない状況での衝突回避・被害軽減を図る技術を継続進化させています。

また、人間を中心に考えるマツダ独自の自動運転技術開発コンセプト「MAZDA CO-PILOT CONCEPT (マツダ・コ・パイロット・コンセプト)」の開発を進めています。この「MAZDA CO-PILOT CONCEPT」は、ドライバーの状態を常時モニタリングし、突然の体調不良を検知した際に、自動運転走行に切り替えて安全な場所に移動、停車し、緊急通報を行うもので、第1段階の「MAZDA CO-PILOT 1.0」は2022年のラージ商品群から導入を開始する予定です。

### MAZDA CO-PILOT CONCEPT

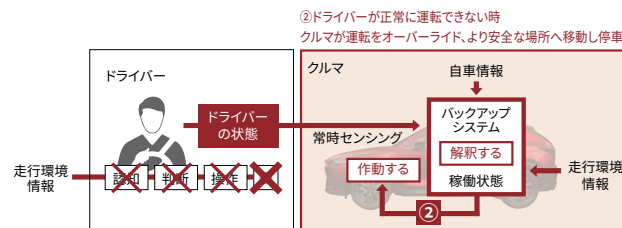
#### ドライバー正常時

ドライバーが運転することで「走る喜び」を提供。その裏でクルマはドライバーの状態を常時検知し仮想運転状態を保つ。



#### ドライバーが正常に運転できない時

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



### 環境

#### 基本的な考え方

マツダは、持続可能な社会の実現のために、行政・業界団体・非営利団体などと連携をとりながら、脱炭素・低炭素社会、循環型社会、自然との共生社会づくりの推進に取り組んでいます。自動車メーカーとして、深刻化する環境問題へ確実に対応すべく、「エネルギー／地球温暖化対策」「資源循環の推進」「クリーンエミッション」「環境マネジメント」のそれぞれの分野で取り組みを進めています。

#### エネルギー／地球温暖化対策

マツダは、クルマのライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>削減に貢献する取り組みを推進しています。各地域における自動車のパワースOURCEの適性やエネルギー事情、電力の発電構成などを踏まえた、適材適所の対応(マルチソリューション)を可能にするための開発や、再生可能液体燃料の普及に向けた産学官連携・企業間連携、生産／オフィス／物流からのCO<sub>2</sub>排出量削減など、さまざまな取り組みを進めています。

#### 資源循環の推進

マツダは、クルマからの排出物、クルマの製造・輸送・廃棄の過程の排出物を削減すると同時に、リサイクルを積極的に進めることで総合的に資源循環を推進しています。解体・リサイクルしやすい車両の開発や、生産拠点における直接埋立廃棄物量削減、物流における梱包資材削減など、さまざまな取り組みを進めています。

#### クリーンエミッション

クルマからの排出物およびクルマの生産工程において排出されるさまざまな物質(CO<sub>2</sub>以外)の中で、特に環境負荷の高い物質の削減を推進しています。各国／各地域の大気環境の改善のために低排出ガス車の導入推進や、生産拠点におけるPRTR対象物質やVOC排出量削減など、さまざまな取り組みを進めています。

#### 環境マネジメント

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行うために、ISO14001などの環境マネジメントシステム(EMS:Environmental Management System)による取り組みの推進や、ライフサイクルアセスメント(LCA)、生物多様性保全などの実施拡大など、さまざまな取り組みを進めています。

#### 「ひろしま“Your Green Fuel”プロジェクト」において次世代バイオディーゼル燃料のバリューチェーンを構築

マツダは、自動車用次世代バイオディーゼル燃料の普及拡大に向けた「ひろしま“Your Green Fuel”プロジェクト」に参画しています。このたび、広島地域で支える地産地消モデル実現のため、バイオディーゼル燃料の原料製造・供給から利用に至るまでのバリューチェーンを構築し、同燃料の利用を開始しました。



運用車両イメージ

詳細については以下URL参照

<https://newsroom.mazda.com/ja/publicity/release/2020/202008/200804a.html>

#### TCFDへの賛同および対応

マツダは2019年5月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)<sup>\*1</sup>」に対する賛同を表明して「TCFDコンソーシアム<sup>\*2</sup>」に参加し、気候変動への取り組みを強化していく姿勢を示しました。2021年3月期以降、気候変動関連リスクおよび機会に関して、TCFD推奨開示項目(ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標)<sup>\*3</sup>に沿った開示に向けて取り組んでいます。

<sup>\*1</sup> TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。G20財務大臣及び中央銀行総裁からの要請を受け、金融安定理事会(FSB)が設置した、民間主導の組織。

<sup>\*2</sup> TCFDコンソーシアムとは、気候変動に関して「企業の効果的な情報開示」や「その開示情報を金融機関などが適切な投資判断につなげる取り組み」について議論することを目的として国内で設立された団体。経済産業省・金融庁・環境省がオブザーバーとして参加。

<sup>\*3</sup> 出典: <https://tcfd-consortium.jp/about>

## 人間尊重

### 基本的な考え方

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

また、すべての企業活動において、人種、国籍、信条、性別、社会的身分、門地、年齢、精神もしくは身体の障害、性的指向、性自認などによる差別や嫌がらせなど、いかなる人権侵害も容認しません。この決意のもと、人権を尊重する活動の対象を国内・海外のグループ会社およびサプライヤーにも拡大し取り組みを進めています。

### 従業員の一人ひとりが活躍できる環境づくり

従業員の一人ひとりが自律的に働き、活躍し続けることができる労働環境づくりを進めています。具体的には、「柔軟かつ多様な働き方を促進する制度の導入」「IT技術活用による労働(残業)時間の短縮」「活躍し続けるためのキャリアプランの策定」などを進めています。

### マツダの人事制度・施策(抜粋)

#### ワークライフバランス

育児休暇／休職、介護休職、ハートフル休暇\*

\* 親族の看護／ボランティア／子どもの学校行事／不妊治療を目的として、取得できる休暇制度

#### 障がい者への支援

相談窓口「フィジカルチャレンジサポートデスク」設置

手話通訳士在籍

#### 高齢者の雇用促進

定年退職後も継続して就労を希望する社員全員を継続雇用する制度(エキスパートファミリー)

#### 健康促進

職業性ストレス診断および組織の総合健康度診断(げんき診断)

徒歩通勤を推進する制度(エコ・ウォーク通勤(手当支給))

### Mazda Way 7つの考え方

#### 誠実

私たちは、お客様、社会、そして仕事に対して誠実であり続けます。

#### 基本・着実

私たちは、基本に忠実に、地道で着実に仕事をすすめます。

#### 継続的改善

私たちは、知恵と工夫で継続的な改善に取り組みます。

#### 挑戦

私たちは、高い目標を掲げ、その実現に向けて挑戦します。

#### 自分発

私たちは、自分で考え、行動します。

#### 共育(ともいく)

私たちは、成長と活躍に向けて、自ら学び、自ら教え合います。

#### ONE MAZDA

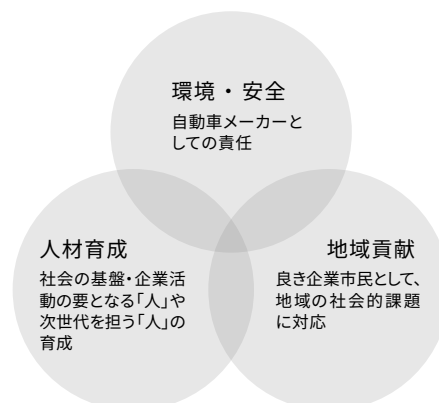
私たちは、常にグローバルにOne Mazdaの視点で考え、行動します。

## 社会貢献

### 基本的な考え方

グローバルにビジネスを展開しているマツダは、企業活動を通じて、持続可能な社会の実現に寄与するために、それぞれの地域のニーズに即した取り組みを継続的に行い、良き企業市民としての責任を果たしていきます。「環境・安全」「人材育成」「地域貢献」の3つを社会貢献活動の柱とし、地域に根ざした活動を推進していきます。

### 社会貢献 取り組み基本方針3つの柱



# 役員一覧 (2021年6月24日現在)

## 取締役



所有する当社株式  
9,200株

**菅蒲田 清孝**  
代表取締役会長

- 1982.3 当社入社
- 2006.4 当社防府工場副工場長
- 2008.11 当社執行役員  
オートアライアンス(タイランド)  
Co., Ltd.社長
- 2013.6 当社常務執行役員
- 2016.4 当社専務執行役員
- 2016.6 当社取締役専務執行役員
- 2021.6 当社代表取締役会長(現)



所有する当社株式  
13,200株

**丸本 明**  
代表取締役

- 1980.4 当社入社
- 1997.6 当社主査本部主査
- 1999.6 当社取締役
- 2002.6 当社執行役員
- 2006.4 当社常務執行役員
- 2010.4 当社専務執行役員
- 2010.6 当社取締役専務執行役員
- 2013.6 当社代表取締役副社長執行役員
- 2018.6 当社代表取締役社長兼 CEO  
(最高経営責任者)(現)



所有する当社株式  
13,000株

**藤原 清志**  
代表取締役

- 1982.3 当社入社
- 2003.3 マツダモーターヨーロッパGmbH  
副社長
- 2005.6 当社商品企画ビジネス戦略本部長
- 2008.11 当社執行役員
- 2013.6 当社常務執行役員
- 2015.4 当社常務執行役員  
株式会社マツダE&T  
代表取締役社長
- 2016.4 当社専務執行役員
- 2016.6 当社取締役専務執行役員
- 2018.6 当社代表取締役副社長執行役員
- 2021.6 当社代表取締役副社長執行役員兼  
COO(最高執行責任者)(現)



所有する当社株式  
1,100株

**小野 満**  
取締役

- 1981.4 株式会社住友銀行  
(現 株式会社三井住友銀行) 入行
- 2011.4 同行執行役員 国際与信管理部長
- 2015.6 同行常任監査役
- 2017.5 当社顧問
- 2017.6 当社取締役専務執行役員(現)



所有する当社株式  
2,400株

**古賀 亮**  
取締役

- 1984.3 当社入社
- 2004.3 当社企画本部長
- 2008.11 当社執行役員
- 2011.4 当社執行役員  
マツダモーターオブアメリカ, Inc.  
(マツダノースアメリカン  
オペレーションズ)  
執行副社長(EVP)
- 2013.6 当社常務執行役員
- 2016.4 当社専務執行役員
- 2018.6 当社取締役専務執行役員(現)



所有する当社株式  
1,300株

**毛籠 勝弘**  
取締役

- 1983.3 当社入社
- 2002.8 当社グローバルマーケティング  
本部長
- 2004.3 当社マツダモーターヨーロッパ  
GmbH副社長
- 2008.11 当社執行役員
- 2013.6 当社常務執行役員
- 2016.1 当社常務執行役員  
マツダモーターオブアメリカ, Inc.  
(マツダノースアメリカン  
オペレーションズ) 社長兼 CEO
- 2016.4 当社専務執行役員
- 2019.4 当社専務執行役員  
マツダモーターオブアメリカ, Inc.  
(マツダノースアメリカン  
オペレーションズ) 会長兼 CEO
- 2019.6 当社取締役専務執行役員(現)



所有する当社株式  
1,600株

**青山 裕大**  
取締役

- 1988.3 当社入社
- 2007.10 当社商品企画ビジネス戦略本部長
- 2011.10 当社グローバルマーケティング本部長
- 2014.4 当社執行役員
- 2017.4 当社常務執行役員
- 2019.4 当社常務執行役員 マツダモーター  
ヨーロッパGmbH社長兼 CEO
- 2021.6 当社取締役専務執行役員(現)



**独立役員**  
**社外取締役**  
所有する当社株式  
700株

**佐藤 潔**  
取締役

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



**独立役員**  
**社外取締役**  
所有する当社株式  
1,200株

**小川 理子**  
取締役

- 1986.4 松下電器産業株式会社  
(現 パナソニック株式会社) 入社
- 2015.4 同社役員テクニクスブランド事業担当、  
アプライアンス社常務
- 2017.6 同社執行役員テクニクスブランド  
事業担当、アプライアンス社副社長  
ホームエンターテインメント・  
コミュニケーション事業担当
- 2018.6 一般社団法人日本オーディオ  
協会会長(現)
- 2019.6 当社社外取締役(現)
- 2019.10 パナソニック株式会社テクニクス  
ブランド事業担当参与、  
アプライアンス社副社長技術担当
- 2021.4 同社テクニクスブランド事業担当  
参与、関西渉外・万博担当参与(現)



所有する当社株式  
5,600株

**圓山 雅俊**  
取締役監査等委員(常勤)

- 1980.4 当社入社
- 2005.6 オートアライアンス(タイランド)  
Co., Ltd. 上級副社長
- 2010.5 当社品質本部長
- 2011.4 当社執行役員 品質本部長
- 2012.6 当社執行役員 本社工場長
- 2015.4 当社常務執行役員
- 2019.6 当社取締役監査等委員(現)



所有する当社株式  
4,700株

**渡部 宣彦**  
取締役監査等委員(常勤)

- 1982.3 当社入社
- 2002.2 当社企画本部副本部長
- 2006.4 当社国内マーケティング本部  
副本部長
- 2011.1 当社中国事業本部長
- 2013.6 当社執行役員 マツダ(中国)  
企業管理有限公司執行総裁
- 2016.4 当社執行役員 マツダ(中国)  
企業管理有限公司董事長
- 2017.4 当社常務執行役員 マツダ(中国)  
企業管理有限公司董事長
- 2021.4 当社常務執行役員
- 2021.6 当社取締役監査等委員(現)



**独立役員**  
**社外取締役**  
所有する当社株式  
13,200株

**坂井 一郎**  
取締役監査等委員

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





独立役員  
社外取締役  
所有する当社株式  
1,600株

### 北村 明良

#### 取締役監査等委員

1974.4 株式会社住友銀行  
(現 株式会社三井住友銀行) 入行  
2003.6 同行執行役員  
2006.4 同行常務執行役員  
2007.4 同行取締役兼専務執行役員  
2008.4 同行代表取締役兼専務執行役員  
2009.4 株式会社関西アーバン銀行  
(現 株式会社関西みらい銀行) 顧問  
2009.6 同行取締役副会長(代表取締役)  
2010.3 同行取締役会長(代表取締役)  
兼最高経営責任者  
2016.6 同行顧問  
2018.4 アーク不動産株式会社  
社外取締役(現)  
2018.6 当社社外監査役  
2019.6 当社社外取締役監査等委員(現)  
2020.6 東洋アルミニウム株式会社  
社外監査役(現)



独立役員  
社外取締役  
所有する当社株式  
600株

### 柴崎 博子

#### 取締役監査等委員

1974.4 東京海上火災保険株式会社  
(現 東京海上日動火災保険株式会社)  
入社  
2008.7 同社理事お客様の声部長  
2010.7 同社理事福岡中央支店長  
2012.4 同社執行役員福岡中央支店長  
2015.4 同社常務執行役員  
2018.4 同社顧問  
2019.6 当社社外取締役監査等委員(現)  
2021.6 株式会社九電工社外取締役  
(2021年6月25日就任)



独立役員  
社外取締役  
所有する当社株式  
0株

### 杉森 正人

#### 取締役監査等委員

1979.4 住友商事株式会社入社  
2010.4 同社執行役員  
北米住友商事グループEVP兼CFO  
2012.4 同社執行役員 経営企画部長  
2013.4 同社常務執行役員  
2016.4 同社専務執行役員コーポレート部門  
財務・経理・リスクマネジメント担当  
役員補佐(リスクマネジメント担当)  
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  
経営管理部門長  
2020.4 住友商事株式会社顧問  
メディア・デジタル事業部門参事  
2021.4 住友商事株式会社顧問(現)  
株式会社ジュビターテレコム顧問  
(2021年6月30日退任)  
2021.6 当社社外取締役監査等委員(現)

\* 当社は、すべての社外取締役について、当社が定める社外役員の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出ています。当社の社外役員の独立性判断基準については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照下さい。  
(<https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/>)

## 執行役員

### 社長兼CEO(最高経営責任者)

丸本 明\*

### 副社長執行役員兼 COO(最高執行責任者)

藤原 清志\*

イノベーション・カーボンニュートラル・協業・  
新事業統括

### 専務執行役員

小野 満\*

財務・経営企画統括

古賀 亮\*

経営戦略・商品戦略・原価企画・MDI&IT 統括

毛籠 勝弘\*

コミュニケーション・広報・渉外・管理領域統括

青山 裕大\*

グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス統括

廣瀬 一郎

研究開発・コスト革新統括

向井 武司

品質・購買・生産・物流統括、コスト革新担当

ジェフリー・エイチ・ガイトン

北米事業統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc.  
(マツダノースアメリカンオペレーションズ) 社長兼 CEO

## フェロー

### シニアイノベーションフェロー

人見 光夫

### 常務執行役員

前田 育男

デザイン・ブランドスタイル担当

藤本 哲也

財務・経営企画担当

井上 寛

豪亜・新興国事業担当、  
マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd. 社長

吉原 誠

管理領域統括補佐、グローバル監査・CSR・  
環境・秘書・総務・法務・コンプライアンス・  
リスクマネジメント担当

川上 英範

グローバル品質担当、コスト革新担当補佐

工藤 秀俊

ブランド推進・デジタル化推進・  
グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス担当

小島 岳二

R&D 管理・商品戦略・技術研究所・  
カーボンニュートラル担当

### 執行役員

相原 真志

マツダトヨタマニュファクチャリングUSA, Inc. 社長

梅下 隆一

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) 副社長

吉田 和久

グローバル人事・安全・病院担当

松本 浩幸

車両開発・商品企画担当

木谷 昭博

MDI&IT 担当

中井 英二

パワートレイン開発・統合制御システム開発担当

杉山 郁男

マツダトヨタマニュファクチャリングUSA, Inc. 副社長

田中 浩憲

国内営業担当

滝村 典之

広報・渉外・首都圏事業担当

川村 修

中国事業担当

岩下 卓二

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

鷺見 和彦

購買本部長

東堂 一義

国内営業本部長

\* 印は取締役との兼務を示します。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、コーポレートガバナンス・コードに関する取り組みの方針および状況の詳細については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

<https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/>

## コーポレートガバナンス

マツダは、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの趣旨を尊重し、株主をはじめお客さま、取引先、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・果敢な意思決定を行うことにより、マツダの持続的成長および中長期的な企業価値の向上を目指し、コーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組んでいます。

なお、当社を取り巻く事業環境が急速に変化する中、経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略等の議論の一層の充実と監督機能の強化を実現するため、監査等委員会設置会社を採用しています。

また、当社は、株主総会、取締役会、監査等委員会等の法定の機関に加え、役員の指名・選任プロセスおよび報酬の決定プロセスの透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として、「役員体制・報酬諮問委員会」を設置しています。

業務執行体制については、執行役員制度を採用しており、全社重要方針・施策の審議や経営管理に必要な情報の報告等を行うための経営会議、その他社長の意思決定に資するための諮問機関を設けています。

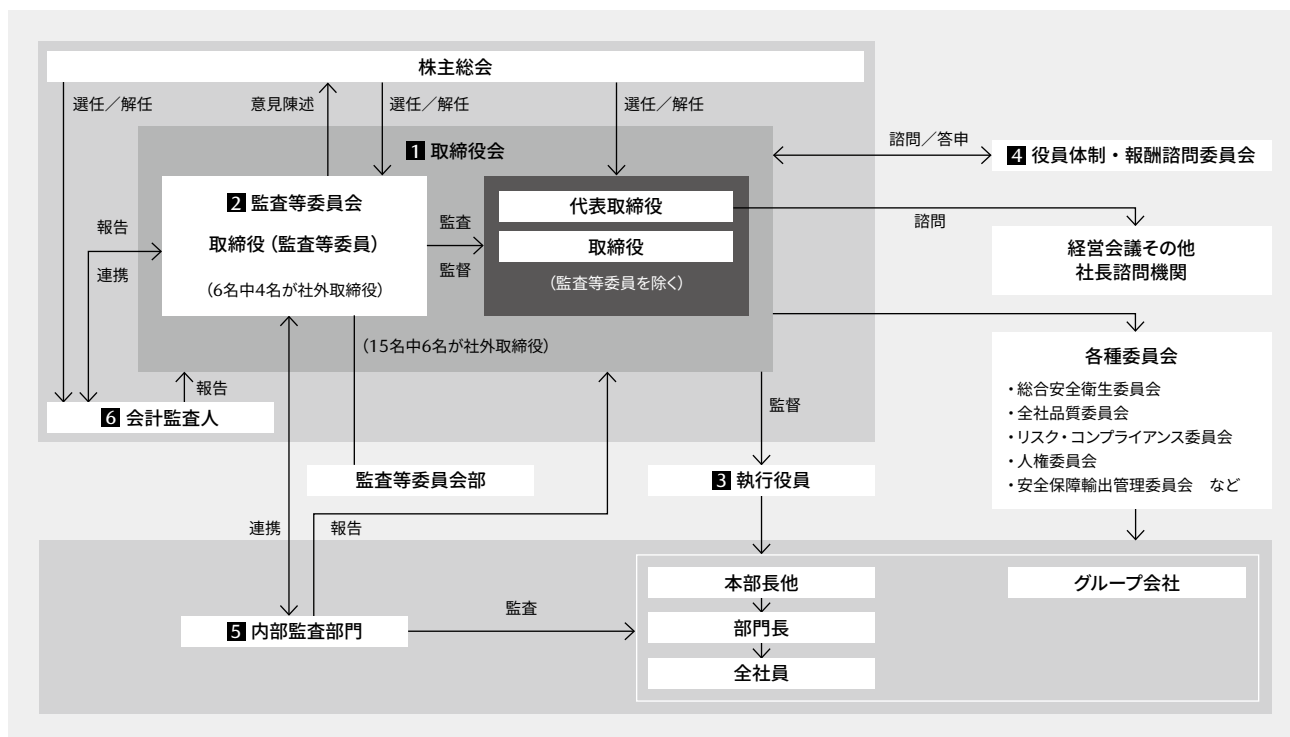
### コーポレートガバナンス体制一覧

取締役 (監査等委員である取締役を除く)	人数	9名 (社内7名、社外2名) うち女性1名
	任期	1年
	インセンティブ付与	短期：業績連動報酬 中長期：株式報酬型ストックオプション
監査等委員である取締役	人数	6名 (社内2名、社外4名) うち女性1名
	任期	2年
取締役合計	人数	15名 (社内9名、社外6名) うち女性2名
	社外取締役比率	40%
	女性取締役比率	13.3%
独立役員 (東京証券取引所に届出)		社外取締役6名全員を届出
監査法人		有限責任 あずさ監査法人

### 機関ごとの構成 (◎は議長または委員長)

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

## コーポレートガバナンス体制図

**1 取締役会**

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

**2 監査等委員会**

当社の監査等委員会は、取締役会における議決権の行使および株主総会における取締役(監査等委員である取締役を除く)の人事、報酬に関する意見陳述権の行使等を通じて、取締役会の意思決定過程および取締役の業務執行状況の監査・監督を行っています。監査等委員会は6名で構成され、うち4名は独立性の高い社外取締役です。また、監査を円滑に行うため、常勤の監査等委員を2名選任しています。

**3 執行役員**

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

**4 役員体制・報酬諮問委員会**

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

**5 内部監査部門**

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

**6 会計監査人**

会計監査は、当社と監査契約を締結している有限責任 あずさ 監査法人が監査を実施しています。当社の会計監査業務を執行した公認会計士の継続関与年数については全員7年以内です。また、会計監査業務に係った補助者は、公認会計士11名、米国公認会計士1名、その他23名(うち公認会計士試験合格者9名を含む)となっています。

## コーポレートガバナンス

### 役員指名・選任プロセス、および報酬の決定プロセス

取締役候補者および執行役員指名・選任並びに取締役および執行役員報酬について、透明性・公平性・客観性を一層高めるため、前述の「役員体制・報酬諮問委員会」にて、役員構成、候補者の育成・選定の方針等、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながる報酬支給の方針および方針に基づく報酬体系、プロセス等について審議した上で、その結果を取締役会へ答申しています。

### 役員指名・選解任の方針

役員指名・選任にあたっては、心身ともに健康であることを大前提とし、株主・お客さまをはじめとするステークホルダーの負託に応えようとする姿勢、高い倫理観、行動力、リーダーシップ、職務経験と能力、会社や個人の業績等を考慮します。また、取締役候補者については、特に優れた人格、識見、能力および豊富な経験を有する人物であることに加えて、取締役会全体の構成・バランス等を考慮します。社外取締役候補者については、上記に加えて、当社の独立性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。役員体制・報酬諮問委員会の提言を踏まえて、役員指名・選解任に関する議案を取締役会に上程します。

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

### 社外取締役の選任理由

【社外取締役】以下の経験・識見を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の監督機能の向上に尽力いただくことを期待しています。

佐藤 潔	電機機器メーカーにおける営業・マーケティング領域に関する豊富な知見を有するとともに、代表取締役社長、取締役副会長などの要職を歴任し、企業経営に関する豊富な経験、識見を有しています。特に、国際的視点や幅広い経営視点からの助言・提言による貢献を期待しています。
小川 理子	電機機器メーカーにおける研究開発に関する高い知見を有するとともに、高級音響機器事業を担当する役員として同事業の再構築に携わるなど、企業経営に関する豊富な経験、識見を有しています。特に、ブランドマーケティングの視点や技術者としての専門的見地からの助言・提言による貢献を期待しています。

【社外取締役（監査等委員）】以下の経験・識見を活かして当社の経営に対する監査・監督機能の強化に尽力いただくことを期待しています。

坂井 一郎	長年にわたる検事および弁護士としての法曹界における豊富な経験・識見を有しています。特に、コンプライアンスの視点や法曹としての専門的見地からの助言・提言による貢献を期待しています。
北村 明良	金融機関において、代表取締役兼専務執行役員、取締役会長（代表取締役）兼最高経営責任者などの要職を歴任し、財務および会計に関する高い知見を有するとともに、企業経営に関する豊富な経験、識見を有しています。特に、幅広い経営的視点や財務会計の専門的知見からの助言・提言による貢献を期待しています。
柴崎 博子	損害保険会社における営業に関する高い知見を有するとともに、九州・沖縄エリア全域の営業を統括する常務執行役員などを歴任し、企業経営に関する豊富な経験、識見を有しています。特に、CS（顧客満足）の視点や営業の専門的見地からの助言・提言による貢献を期待しています。
杉森 正人	総合商社におけるリスクマネジメント、財務および会計に関する高い知見を有するとともに、専務執行役員などを歴任し、企業経営に関する豊富な経験・識見を有しています。特に、リスクマネジメントの視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言による貢献を期待しています。

### 役員報酬の方針

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

社内取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員報酬については、その職責に応じた固定額の「基本報酬」、経営計画に基づく目標を期初に設定し、期末にその達成状況を所定の基準・プロセスに従って評価の上決定する「業績連動報酬」、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆さまと価値を共有することを目的とする「株式報酬型ストックオプション」で構成します。監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場であることを考慮し、固定額の基本報酬のみとしています。役員体制・報酬諮問委員会の提言を踏まえて、報酬（監査等委員である取締役の個別報酬を除く）に関する議案を取締役会に上程します。

### 取締役会の実効性の分析・評価

当社取締役会は、取締役会のさらなる実効性の向上に向けた取り組みを着実に進めるために、2021年3月期の取締役会の分析・評価を実施しました。

## ■ 分析・評価の方法

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

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

## ■ 結果の概要

当社取締役会は、メンバーが当社の経営戦略等の決定に適切に関与し、その内容を共有するとともに、社外役員は、議案の事前説明、その他サポートにより、当社の状況を把握した上で、独立した立場から活発に意見を述べており、業務執行に対する監督機能が確保されていること、コロナ禍での開催環境（WEB会議）においても、支障なく、活発な審議がされていることが確認できました。また、当社定款に基づき、取締役会の権限が適切な範囲で代表取締役任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経営戦略等の議論の充実が図られていることが確認できました。一方、経営戦略等の重要案件に対するモニタリング強化およびリスクや収益性に関する審議の充実などについては、昨年と比べ改善は見られるものの、引き続きさらなる改善・強化に向けて取り組む必要があることを確認しました。

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

## 資本政策の基本的な方針

当社は、中長期的な企業価値向上と安定的・持続的な成長に向けた強固な財務基盤を構築するため、有利子負債の圧縮や自己資本の充実に取り組みます。

また、経営資源を効率的に活用し、資本効率の向上を図ります。

株主還元については、業績に応じた配当の実施を基本とし、財務基盤の強化に合わせた配当性向の向上などを図っていきます。

## 政策保有に関する方針

当社は、事業戦略、取引の維持・強化等の事業活動における必要性および政策保有を行う経済合理性などを総合的に勘案し、中長期的な企業価値向上につながると思われる場合に、株式を保有し、保有意義が希薄と判断した株式は、当該企業の状況を勘案した上で売却を進めるなど縮減を図ることとしています。

## 株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆さまへの適時適切な情報開示と建設的な対話を行うべくIR活動を推進しています。

株主・投資家との対話全般については、財務統括役員が統括し、財務担当役員、財務企画部（IR部門）が担当するほか、対話を充実させるため、経営企画本部、コーポレート業務本部および各領域担当部門と連携をとり、適宜、情報共有を行う体制を確保しています。

株主・投資家との対話の機会として、株主総会をはじめ、四半期ごとの決算説明会を開催し、経営状況や事業活動について説明しています。また、機関投資家、個人投資家、国内・海外の証券アナリストなどへの事業説明会を実施するなど対話機会の充実に努めています。

オフィシャルウェブサイトでは、株主総会や決算発表のスケジュール、業績・財務データなどを開示しているほか、株主総会招集通知（事業報告）、決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書、アニュアルレポート、コーポレートガバナンスに関する報告書などを掲載し、公平で透明性の高い情報開示に努めています。

株主・投資家から寄せられた意見等は、必要に応じて財務担当役員から取締役会や経営陣幹部にフィードバックしています。また、株主・投資家との対話において、インサイダー情報（未公表の重要事実）は、法令、社内規程に従って適切に取り扱っています。

## 株主総会の活性化、議決権行使の円滑化に向けた取り組み

株主総会の開催日：

集中日を避けた株主総会の開催

議決権の行使：

利便性の向上に資するため、2004年6月の株主総会から電磁的方式を採用

機関投資家のための議決権の行使環境：

2008年6月の株主総会から株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加

招集通知の英文での提供：

議決権行使の参考とするため、招集通知の英文資料を作成

その他：

招集通知の早期発送に加え、発送に先駆けて当社ホームページ上で招集通知を公表

2018年6月の株主総会から、スマートフォン等で招集通知・関連情報の閲覧や議決権行使ウェブサイトへアクセスできるサービスを導入



日本語 <https://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/>  
英語 <https://www.mazda.com/en/investors/stockinfo/meeting/>

## 会社概要 (2021年3月31日現在)

商号： マツダ株式会社  
 設立： 1920年1月  
 本社： 〒730-8670  
 広島県安芸郡府中町新地3番1号  
 Tel：(082)282-1111

主な事業内容： 乗用車・トラックの製造、販売など  
 資本金： 2,840億円  
 従業員数： 49,786名(連結)  
 研究開発拠点： 本社、マツダR&Dセンター横浜、  
 マツダノースアメリカンオペレーションズ(米国)、  
 マツダモーターヨーロッパ(ドイツ)、  
 中国技術支援センター(中国)

生産拠点： 国内 本社工場(本社、宇品)、  
 防府工場(西浦、中関)、三次事業所  
 海外 中国、タイ、メキシコ、ベトナム\*、  
 マレーシア\*、ロシア\*

販売会社： 国内 212社  
 海外 136社

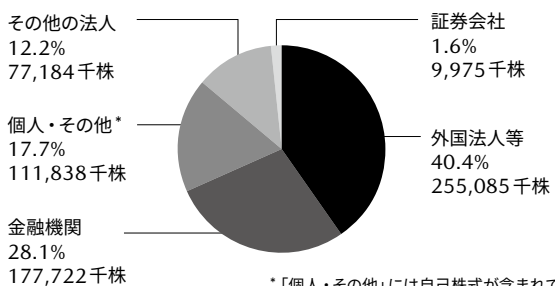
主要製品： 四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、  
 ディーゼルエンジン、自動車用自動/自動変速機

\* 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)

## 株式情報 (2021年3月31日現在)

発行可能株式総数： 1,200,000,000株  
 発行済株式総数： 631,803,979株  
 株主数： 146,297名  
 上場証券取引所： 東京証券取引所市場第一部  
 証券コード： 7261  
 決算期： 3月31日  
 株主名簿管理人： 三井住友信託銀行株式会社  
 〒100-8233  
 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

### 所有者別状況



### 他ツールのご紹介

#### 「マツダサステナビリティレポート」

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

#### 「会社概況」

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

### オフィシャルウェブサイトもご活用ください



#### 株主・投資家情報

社長メッセージや決算資料、  
 プレゼンテーション資料など掲載

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



#### CSR

環境保全、社会貢献、  
 安全への取り組みなど掲載

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



#### 企業情報

マツダのコーポレートビジョンや  
 会社案内など掲載

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

### お問い合わせ先

本アニュアルレポートについては、下記へご連絡ください。

マツダ株式会社 財務本部 財務企画部 IRグループ

〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号

Tel：(082)282-1111

### 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	47,410	7.5
トヨタ自動車株式会社	31,928	5.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	28,043	4.5
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	15,488	2.5
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140051	12,181	1.9
株式会社三井住友銀行	10,191	1.6
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リューエス タックス エグゼンプテド ペンション ファंड	10,123	1.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	9,623	1.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,253	1.5
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーディー 505234	8,876	1.4

\* 持株比率は、自己株式2,011,338株を控除して計算しています。

### 見直しに関する注意事項

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



MAZDA MOTOR CORPORATION