

# 第155回 定時株主総会 招集ご通知



新型コロナウイルス感染防止への対応にご理解・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。  
詳細は本招集ご通知3頁をご参照ください。

本株主総会においては、極力、書面又はインターネットにより事前に議決権を行使いただき、当日のご来場をお控えくださいますようお願い申し上げます。

-----  
行使期限

2021年6月23日（水曜日）午後5時45分  
（議決権行使書は上記行使期限到着分まで）



パソコン・スマートフォン・  
タブレット端末からも  
ご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/7261/>



マツダ株式会社

証券コード：7261

## 開催日時

2021年6月24日（木曜日）  
午前10時（受付開始 午前8時30分）

## 開催場所

広島県安芸郡府中町新地3番1号  
**当社本店講堂**  
末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

## 目次

第155回定時株主総会招集ご通知……………	2
株主総会参考書類……………	6
第1号議案 取締役（監査等委員である取締 役を除く。）9名選任の件	
第2号議案 監査等委員である取締役6名選 任の件	
第3号議案 取締役（監査等委員である取締 役及び社外取締役を除く。）に 対する株式報酬型ストックオプ ションの具体的な内容決定の件	

## （添付書類）

事業報告……………	28
連結計算書類……………	52
計算書類……………	54
監査報告……………	56

証券コード 7261  
2021年6月2日

株 主 各 位

広島県安芸郡府中町新地3番1号  
マツダ株式会社  
代表取締役社長 丸 本 明

## 第155回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申しあげます。

さて、当社第155回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申しあげます。

なお、当日のご出席に代えて、書面又は電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2021年6月23日（水曜日）午後5時45分までに、議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 具

記

- |         |  |
|---------|--|
| 1. 日 時  | 2021年6月24日（木曜日） 午前10時（受付開始 午前8時30分）  |
| 2. 場 所  | 広島県安芸郡府中町新地3番1号 当社本店講堂<br>（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）   |
| 3. 目的事項 |  |
| 報告事項    | 1. 第155期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件<br>2. 第155期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類報告の件 |
| 決議事項    |  |
| 第1号議案   | 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件   |
| 第2号議案   | 監査等委員である取締役6名選任の件  |
| 第3号議案   | 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する株式報酬型ストックオプションの具体的な内容決定の件   |

## 新型コロナウイルス感染防止への対応について

当社第155回定時株主総会におきましては、株主の皆様の安全・安心を第一に考えた運営とさせていただきます。株主の皆様のご理解とご協力をお願い申し上げます。

### <株主の皆様へのお願い>

- ・ 感染防止の観点から、本株主総会におきましては、極力、書面又はインターネット等により事前に議決権を行使いただき（次頁をご参照ください）、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申し上げます。
- ・ 特に体調がすぐれない方、ご高齢の方、基礎疾患のある方、妊娠されている方におかれましては、当日のご来場をお控えください。
- ・ 後日、株主総会当日の様子の一部（報告事項のご報告）を当社ウェブサイト（<https://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/>）に掲載する予定です。

### <来場される株主の皆様へのお願い>

- ・ ご来場される株主様におかれましては、当日までの健康状態にご留意いただき、くれぐれも無理をなさらないようお願いいたします。
- ・ ご来場にあたっては、マスクのご着用をお願いいたします。また、受付前などにアルコール消毒液を設置いたしますので、ご使用をお願いいたします。
- ・ 受付前にサーモグラフィにて検温させていただき発熱が確認された場合、咳その他ご体調がすぐれないと見受けられる場合には、ご入場をお断りすることがございますので、あらかじめご了承くださいませようお願いいたします。
- ・ 議事進行につきまして、例年よりも簡潔に進め、所要時間の短縮を図る予定でありますので、ご協力をお願いいたします。
- ・ なお、株主総会当日までの状況に応じて新たな対応を行うなどの変更が生じた場合には、インターネット上の当社ウェブサイト（<https://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/>）にご来場される株主様にお伝えしたい内容を掲載いたしますので、ご来場前にご確認くださいますようお願いいたします。

### <当社の対応について>

- ・ 運営スタッフは、事前に検温のうえ、全員マスク着用で対応させていただきます。
- ・ 株主様の座席間の間隔を例年より広く空けて配置いたしますので、十分な席数が確保できない可能性がございます。
- ・ お飲み物の提供は中止させていただきます。また、喫煙所は設置いたしません。
- ・ 株主総会終了後のマツダミュージアム見学会は中止させていただきます。

## 議決権行使のご案内

### 書面による議決権の行使



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

#### 行使期限

2021年6月23日（水曜日）  
午後5時45分到着分まで

### インターネットによる議決権行使

議決権行使ウェブサイト ▶ <https://www.web54.net>



QRコードを  
読み取る方法

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

※ 上記方法での議決権行使は1回に限ります。

#### 行使期限

2021年6月23日（水曜日）  
午後5時45分まで



ログインID・  
仮パスワードを  
入力する方法

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

#### 行使期限

2021年6月23日（水曜日）  
午後5時45分まで

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

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

以上

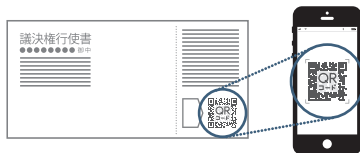
1. **当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。**
2. **株主様ではない代理人及び同伴の方など株主様以外の方は、株主総会にご出席いただけません。**
3. 議決権を不統一行使される場合には、株主総会の日の3日前までに、書面をもって、議決権の不統一行使を行う旨とその理由をご通知くださいますようお願い申し上げます。
4. 次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.mazda.com/ja/investors/>) に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載していません。
  - ① 事業報告の「会計監査人の状況」及び「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他企業集団における業務の適正を確保するための体制の整備に関する取締役会決議及び運用状況の概要」
  - ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」
  - ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」したがって、本招集ご通知の添付書類は、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であり、また、監査等委員会が監査報告を作成するに際して監査をした事業報告、連結計算書類及び計算書類の一部であります。
5. 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容について修正をすべき事情が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.mazda.com/ja/investors/>) に掲載させていただきます。

# インターネット等による議決権行使について

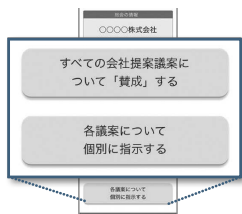
## QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダ及び通信事業者の料金（接続料金等）は、株主様のご負担となります。

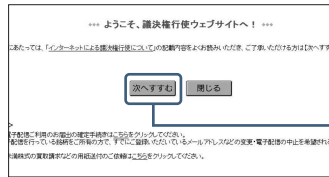
インターネットによる議決権行使に関するご不明な点につきましては、右記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行  
証券代行ウェブサポート  
専用ダイヤル

## 議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

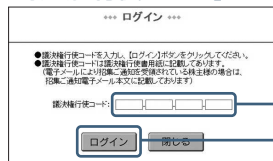
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

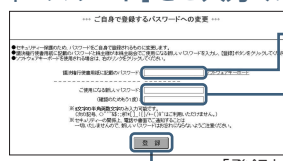
- 2 議決権行使書用紙の裏面左下に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙の裏面左下に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

### 機関投資家の皆様へ

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

0120-652-031  
受付時間:午前9時～午後9時

# 株主総会参考書類

## 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件

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

なお、取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者の指名にあたっては、透明性、公正性、客観性を一層高めるため、代表取締役及び社外取締役で構成する「役員体制・報酬諮問委員会」における審議を経ております。また、監査等委員会においても本議案について審議がなされ、会社法の規定に基づき株主総会において陳述すべき特段の事項はないとの結論に至っております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は次のとおりであります。

候補者  
番号

1



まる もと あきら  
丸 本 明

1957年8月18日生

再任

[所有する当社株式の数]  
13,200株

[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1980年4月 当社入社
- 1997年6月 当社 主査本部主査
- 1999年6月 当社 取締役 品質担当補佐、商品品質本部長
- 2002年6月 当社 執行役員 欧州開発・生産担当
- 2006年4月 当社 常務執行役員 商品企画・プログラム開発推進担当
- 2010年4月 当社 専務執行役員 経営企画・商品戦略・商品収益管理担当、コスト革新担当補佐
- 2010年6月 当社 取締役専務執行役員 経営企画・商品戦略・商品収益管理担当、コスト革新担当補佐
- 2013年6月 当社 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、米州事業・企画領域統括
- 2017年4月 当社 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、米州事業・管理領域統括
- 2018年6月 当社 代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者）

現在に至る

### ■取締役候補者とした理由

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

候補者  
番号

2

ふじ わら きよ し  
藤原清志

1960年3月15日生

再任

[所有する当社株式の数]  
13,000株[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1982年3月 当社入社
- 2003年3月 マツダモーターヨーロッパ GmbH 副社長
- 2005年6月 当社 商品企画ビジネス戦略本部長
- 2008年11月 当社 執行役員 パワートレイン開発本部長
- 2013年6月 当社 常務執行役員 ビジネス戦略・商品・デザイン・コスト革新担当
- 2015年4月 当社 常務執行役員 研究開発・コスト革新担当、R&Dリエゾン室長、株式会社マツダE&T代表取締役社長
- 2016年4月 当社 専務執行役員 研究開発・MDI統括、コスト革新担当
- 2016年6月 当社 取締役専務執行役員 研究開発・MDI統括、コスト革新担当
- 2017年4月 当社 取締役専務執行役員 研究開発・MDI・コスト革新統括
- 2018年6月 当社 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、北米事業・研究開発・MDI統括
- 2019年4月 当社 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス統括

現在に至る

## ■取締役候補者とした理由

藤原清志氏は、主に商品企画、研究開発領域における国内外での豊富な職務経験に加え、現在は代表取締役副社長を務めるなど経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、副社長就任以降、副社長の立場から全社を統括し、当社の構造改革、企業価値向上に取り組んでまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号

3



しょうぶ だきよ たか  
菅 蒲 田 清 孝

1959年4月11日生

再任

[所有する当社株式の数]  
9,200株

[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

現在に至る

#### ■ 取締役候補者とした理由

菅蒲田清孝氏は、主に生産、物流、品質等の領域における国内外での豊富な職務経験と高い能力を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、品質、ブランド推進、購買、生産、物流領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。



候補者  
番号

4



おの 小野 満

1958年12月25日生

再任

[所有する当社株式の数]  
1,100株[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1981年4月 株式会社住友銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行  
 2011年4月 同行 執行役員 国際与信管理部長  
 2012年4月 同行 執行役員 国際部門副責任役員、国際与信管理部長  
 2015年6月 同行 常任監査役  
 2017年4月 同行 常任監査役 退任  
 2017年5月 当社 顧問  
 2017年6月 当社 取締役専務執行役員 財務統括、法人販売統括補佐、グローバル広報担当  
 2018年6月 当社 取締役専務執行役員 財務・管理領域統括、法人販売統括補佐  
 2019年6月 当社 取締役専務執行役員 財務・管理領域統括
- 現在に至る

## ■ 取締役候補者とした理由

小野 満氏は、金融機関において、執行役員として国際部門の要職を務め、また、常任監査役として業務執行の監査に携わるなど、国際的な企業の経営に関する豊富な経験と知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、財務、管理領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号

5



こが あきら  
古賀 亮

1961年7月12日生

再任

[所有する当社株式の数]  
2,400株

[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

#### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1984年3月 当社入社  
2004年3月 当社 企画本部長  
2008年11月 当社 執行役員 企画本部長  
2011年4月 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年6月 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) 執行副社長 (EVP)  
2016年4月 当社 専務執行役員 経営企画・収益管理・グローバルITソリューション・MDI担当  
2017年4月 当社 専務執行役員 企画領域統括、グローバルITソリューション・MDI担当  
2018年6月 当社 取締役専務執行役員 企画領域統括、グローバルITソリューション・MDI担当  
2019年4月 当社 取締役専務執行役員 企画領域・渉外・MDI&IT統括  
現在に至る

#### ■取締役候補者とした理由

古賀 亮氏は、主に経営企画、財務領域における国内外での豊富な職務経験と高い能力を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、企画、渉外、MDI&IT領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号

6



も ろ ま さ ひ ろ  
毛 籠 勝 弘

1960年11月8日生

再任

[所有する当社株式の数]  
1,300株[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1983年3月 当社入社  
 2002年8月 当社 グローバルマーケティング本部長  
 2004年3月 当社 マツダモーターヨーロッパGmbH.副社長  
 2008年11月 当社 執行役員 グローバル販売統括補佐、グローバルマーケティング担当  
 2013年6月 当社 常務執行役員 営業領域総括、グローバルマーケティング・カスタマーサービス・販売革新担当  
 2016年1月 当社 常務執行役員 マーケティング戦略統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノースアメリカンオペレーションズ) 社長兼CEO  
 2016年4月 当社 専務執行役員 マーケティング戦略統括、ブランド推進統括補佐、マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノースアメリカンオペレーションズ) 社長兼CEO  
 2019年4月 当社 専務執行役員 北米事業統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノースアメリカンオペレーションズ) 会長兼CEO  
 2019年6月 当社 取締役専務執行役員 北米事業統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノースアメリカンオペレーションズ) 会長兼CEO

現在に至る

[重要な兼職の状況] 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

## ■取締役候補者とした理由

毛籠勝弘氏は、主にマーケティング、販売領域における国内外での豊富な職務経験と高い能力を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、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として北米事業を統括し、取締役就任以降も、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号  
7



あお やま やす ひろ  
青山 裕 大  
1965年11月2日生

新任

[所有する当社株式の数]  
1,600株

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1988年 3月 当社入社
- 2007年10月 当社 商品企画ビジネス戦略本部長
- 2011年10月 当社 グローバルマーケティング本部長
- 2014年 4月 当社 執行役員 グローバル販売&マーケティング本部長
- 2016年 1月 当社 執行役員 営業領域総括、グローバルマーケティング・カスタマーサービス担当
- 2017年 4月 当社 常務執行役員 営業領域総括、ブランド推進・グローバルマーケティング・カスタマーサービス担当
- 2019年 4月 当社 常務執行役員 欧州事業担当、ブランド推進統括補佐、マツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEO

現在に至る

[重要な兼職の状況] マツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEO

#### 取締役候補者とした理由

青山裕大氏は、主に商品企画、マーケティング、販売領域における国内外での豊富な職務経験と幅広い知見を有するとともに、人格、識見ともに優れていることから、これらの知見と実績を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号

8



さとう きよし  
佐藤 潔

1956年4月2日生

再任

社外 独立

[所有する当社株式の数]  
700株[取締役会出席状況]  
14回中13回出席

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1979年4月 東京エレクトロン株式会社入社  
 2001年12月 同社 クリーントラックビジネスユニットジェネラルマネージャー  
 2003年6月 同社 代表取締役社長  
 2009年4月 同社 取締役副会長  
 2011年6月 同社 取締役  
 2014年7月 同社 顧問（～2016年6月）  
 2016年6月 東京エレクトロン山梨株式会社 監査役  
 2017年6月 東芝機械株式会社（現 芝浦機械株式会社） 社外取締役  
 現在に至る  
 2017年7月 東京エレクトロン株式会社 顧問（～2019年6月）  
 2019年6月 稲畑産業株式会社 社外取締役  
 現在に至る  
 2019年6月 当社 社外取締役  
 現在に至る  
 [重要な兼職の状況] 芝浦機械株式会社 社外取締役  
 稲畑産業株式会社 社外取締役

[社外取締役在任期間] 2年（本株主総会終結時）

## ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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



おがわ みちこ  
小川 理子

1962年12月4日生

再任

社外 独立

[所有する当社株式の数]  
1,200株

[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1986年4月 松下電器産業株式会社（現 パナソニック株式会社）入社
- 2014年5月 同社 ホームエンターテインメント事業部 オーディオ成長戦略  
担当理事
- 2015年4月 同社 役員 テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社常務  
ホームエンターテインメント事業部テクニクス事業推進室長
- 2017年6月 同社 執行役員 テクニクスブランド事業担当、アプライアンス社  
副社長 ホームエンターテインメント・コミュニケーション事業  
担当（兼）ホームエンターテインメント事業部長（兼）テクニクス  
事業推進室長
- 2018年2月 パーソルAVCテクノロジー株式会社 取締役 現在に至る
- 2018年6月 一般社団法人日本オーディオ協会 会長 現在に至る
- 2019年6月 当社 社外取締役 現在に至る
- 2019年10月 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（兼）技術本部長、テクニクス事業  
推進室長
- 2021年4月 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 現在に至る

[重要な兼職の状況] パナソニック株式会社 参与  
一般社団法人日本オーディオ協会 会長

[社外取締役在任期間] 2年（本株主総会終結時）

#### ■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 佐藤 潔及び小川理子の両氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。
3. 当社は、佐藤 潔及び小川理子の両氏の社外取締役在任中である2021年3月19日付で、公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。両氏は、日頃から取締役会等において法令遵守を徹底するよう発言を行っており、また、当該法令違反の事実の判明後においては、再発防止策等について助言を行うなど、その職責を果たしております。
4. 当社は、佐藤 潔及び小川理子の両氏について、当社が定める社外役員の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出ております。当社の社外役員の独立性判断基準は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/>) にて掲載の「コーポレートガバナンスに関する報告書」において公表しております。
5. 佐藤 潔氏が社外取締役を兼務する芝浦機械株式会社及び稲畑産業株式会社と当社との間には取引はありません。  
小川理子氏は、パナソニック株式会社の参与を務めておりますが、2021年3月期における同社と当社との取引金額は、当社連結売上高の2%未満と僅少であります。また、パーソルAVCテクノロジー株式会社と当社、一般社団法人日本オーディオ協会と当社との間には取引はありません。
6. 小川理子氏は、2021年6月22日付でパーソルAVCテクノロジー株式会社の取締役を退任予定であります。
7. 当社は、現在、佐藤 潔及び小川理子の両氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。両氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。
8. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる法律上の損害賠償金及び争訟費用を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の選任が承認された場合には、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

## 第2号議案 監査等委員である取締役6名選任の件

本株主総会終結の時をもって、監査等委員である取締役全員（6名）が任期満了となり、監査等委員である取締役 安田昌弘氏及び玉野邦彦氏は退任いたします。つきましては、監査等委員である取締役6名の選任をお願いするものであります。

なお、監査等委員である取締役候補者の指名にあたっては、透明性、公正性、客観性を一層高めるため、代表取締役及び社外取締役で構成する「役員体制・報酬諮問委員会」における審議を経ております。また、本議案の提出につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は次のとおりであります。

候補者  
番号  
1



まる やま まさ とし  
圓 山 雅 俊  
1956年9月19日生

再任

[所有する当社株式の数]  
5,600株

[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

[監査等委員会出席状況]  
14回中14回出席

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年4月 当社入社  
2005年6月 オートアライアンス（タイランド）Co.,Ltd.上級副社長  
2010年5月 当社 品質本部長  
2011年4月 当社 執行役員 品質本部長  
2012年6月 当社 執行役員 本社工場長  
2015年4月 当社 常務執行役員 グローバル生産担当補佐、本社工場長  
2016年4月 当社 常務執行役員 グローバル生産・グローバル物流担当  
2019年6月 当社 取締役監査等委員（常勤）

現在に至る

### ■監査等委員である取締役候補者とした理由

圓山雅俊氏は、主に生産、物流、品質等の領域における国内外での豊富な職務経験と幅広い知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、監査等委員である取締役就任以降、常勤監査等委員として当社の適正な監査を担ってまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、当社の経営に対する監査・監督機能の一層の強化への貢献を期待し、監査等委員である取締役として選任をお願いするものです。



候補者  
番号  
2

わたべ のぶ ひこ  
渡部 宣彦  
1958年9月19日生

新任

[所有する当社株式の数]  
4,700株

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1982年3月 当社入社  
 2002年2月 当社 企画本部副本部長  
 2006年4月 当社 国内マーケティング本部副本部長  
 2011年1月 当社 中国事業本部長  
 2013年6月 当社 執行役員 中国事業担当、中国事業本部長、マツダ（中国）企業管理有限公司執行総裁  
 2016年4月 当社 執行役員 中国事業担当、マツダ（中国）企業管理有限公司 董事長  
 2017年4月 当社 常務執行役員 中国事業担当、マツダ（中国）企業管理有限公司 董事長  
 2021年4月 当社 常務執行役員 グローバル販売統括補佐
- 現在に至る

## ■ 監査等委員である取締役候補者とした理由

渡部宣彦氏は、主に経営企画、中国事業領域における国内外での豊富な職務経験と幅広い知見を有するとともに、人格、識見ともに優れていることから、当社の経営に対する監査・監督機能強化に貢献することを期待し、監査等委員である取締役として選任をお願いするものです。

候補者  
番号  
3



さか い ち ろ う  
坂 井 一 郎

1942年5月3日生

再任

社外 独立

[所有する当社株式の数]  
13,200株

[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

[監査等委員会出席状況]  
14回中14回出席

### 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1968年4月 検事任官  
1999年12月 横浜地方検察庁 検事正  
2001年5月 法務省 法務総合研究所長  
2002年10月 広島高等検察庁 検事長  
2004年6月 福岡高等検察庁 検事長  
2005年4月 弁護士登録（第一東京弁護士会）

現在に至る

2005年6月 東レ株式会社 社外監査役  
2006年2月 キューピー株式会社 社外監査役  
2007年6月 当社 社外監査役  
2011年6月 当社 社外取締役  
2014年2月 キューピー株式会社 社外取締役  
2019年6月 当社 社外取締役監査等委員

現在に至る

[重要な兼職の状況] 弁護士

[社外取締役在任期間] 10年（本株主総会終結時）

[監査等委員である取締役在任期間] 2年（本株主総会終結時）

#### ■ 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

坂井一郎氏は、長年にわたる検事及び弁護士としての法曹界における豊富な経験・知見を有しており、これらを当社の経営の監査・監督に活かしていただくため、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。選任後は、特にコンプライアンスの視点や法曹としての専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待します。

なお、同氏はこれまで社外役員以外の方法で会社の経営に関与した経験は有しておりませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

候補者  
番号  
4

きたむらあきら  
北村明良  
1951年3月16日生

再任

社外 独立

[所有する当社株式の数]  
1,600株

[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

[監査等委員会出席状況]  
14回中14回出席

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1974年4月	株式会社住友銀行（現 株式会社三井住友銀行）	入行	
2003年6月	同行	執行役員	
2006年4月	同行	常務執行役員	
2007年4月	同行	取締役兼専務執行役員	
2008年4月	同行	代表取締役兼専務執行役員	
2009年3月	同行	代表取締役兼専務執行役員	退任
2009年4月	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年6月	同行	取締役副会長(代表取締役)	
2010年3月	同行	取締役会長(代表取締役)兼最高経営責任者	
2016年6月	同行	顧問	
2018年4月	アーク不動産株式会社	社外取締役	現在に至る
2018年6月	当社	社外監査役	
2019年6月	当社	社外取締役監査等委員	現在に至る
2020年6月	東洋アルミニウム株式会社	社外監査役	現在に至る
[重要な兼職の状況]	アーク不動産株式会社	社外取締役	
	東洋アルミニウム株式会社	社外監査役	
[社外取締役在任期間]	2年（本株主総会終結時）		
[監査等委員である取締役在任期間]	2年（本株主総会終結時）		

## ■監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

北村明良氏は、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、財務及び会計に関する高い知見を有するとともに、企業の経営に関する豊富な経験、識見を有しており、これらを当社の経営の監査・監督に活かしていただくため、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。選任後は、特に幅広い経営的視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待します。

候補者  
番号

5



しば さき ひろ こ  
柴 崎 博 子

1953年7月6日生

再 任

社 外 独 立

[所有する当社株式の数]  
600株

[取締役会出席状況]  
14回中14回出席

[監査等委員会出席状況]  
14回中14回出席

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1974年4月 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年7月 同社 理事 お客様の声部長  
2010年7月 同社 理事 福岡中央支店長  
2012年4月 同社 執行役員 福岡中央支店長  
2015年4月 同社 常務執行役員  
2018年4月 同社 顧問  
2019年6月 当社 社外取締役監査等委員

現在に至る

[重要な兼職の状況] 株式会社九電工 社外取締役（2021年6月就任予定）

[社外取締役在任期間] 2年（本株主総会終結時）

[監査等委員である取締役在任期間] 2年（本株主総会終結時）

### ■ 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

柴崎博子氏は、損害保険会社において、長年にわたり営業領域の業務に従事し、支社長、支店長を務めるなど、営業に関する高い知見を有するとともに、九州・沖縄エリア全域の営業を統括する常務執行役員などを歴任し、企業の経営に関する豊富な経験、識見を有しており、これらを当社の経営の監査・監督に活かしていただくため、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。選任後は、特にCS（顧客満足）の視点や営業の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待します。

候補者  
番号

6



すぎもりまさ と  
杉森正人

1957年3月17日生

新任

社外 独立

[所有する当社株式の数]  
0株

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1979年4月	住友商事株式会社入社	
2010年4月	同社 執行役員 北米住友商事グループEVP兼CFO 北米コーポレート・コーディネーショングループ長 米国住友商事会社（現 米州住友商事会社）副社長兼CFO 米州総支配人補佐	
2013年4月	同社 常務執行役員 コーポレート・コーディネーショングループ長補佐 経営企画部長	
2016年4月	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）	
2017年4月	同社 専務執行役員 メディア・生活関連事業部門参事 株式会社ジュピターテレコム 副社長執行役員 経営管理部門長	
2017年6月	同社 取締役副社長執行役員 経営管理部門長	
2019年6月	株式会社ジェイコム東京 取締役 株式会社ジェイコム埼玉・東日本 取締役	現在に至る
2020年4月	住友商事株式会社 顧問 メディア・デジタル事業部門参事 株式会社ジュピターテレコム 取締役副社長執行役員 コーポレート部門長	現在に至る
2021年4月	住友商事株式会社 顧問 株式会社ジュピターテレコム 顧問	現在に至る
	[重要な兼職の状況] 住友商事株式会社 顧問	現在に至る

## ■監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

杉森正人氏は、総合商社において、長年にわたり管理業務に従事し、リスクマネジメント、財務及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・識見を有しており、これらを当社の経営の監査・監督に活かしていただくため、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。選任後は、特にリスクマネジメントの視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待します。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 坂井一郎、北村明良、柴崎博子及び杉森正人の各氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。
3. 当社は、坂井一郎、北村明良及び柴崎博子の各氏が社外取締役在任中である2021年3月19日付で、公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。各氏は、日頃から取締役会等において法令遵守を徹底するよう発言を行っており、また、当該法令違反の事実の判明後においては、再発防止策等について助言を行うなど、その職責を果たしております。
4. 当社は、坂井一郎、北村明良、柴崎博子及び杉森正人の各氏について、当社が定める社外役員の独立性判断基準に照らし、一般株主と利益相反の生じるおそれがなく十分な独立性を有していると判断し、東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出ております。当社の社外役員の独立性判断基準は、インターネット上の当社ウェブサイト(<https://www.mazda.com/ja/investors/library/governance/>)にて掲載の「コーポレートガバナンスに関する報告書」において公表しております。
5. 北村明良氏は、株式会社三井住友銀行の代表取締役兼専務執行役員等の職を務めておりましたが、同行におけるすべての役職を2009年3月に退任しており、本株主総会開催日時点で退任後12年が経過しております。なお、2021年3月31日時点において、同行は当社株式の約1.6%を所有しており、当社グループの同行からの借入金残高は179,550百万円（当社の連結総資産の約6.2%）であります。当社グループは複数の金融機関と取引があり、同行からの借入割合は他社と比べて突出しておりません。また、同氏は、株式会社関西アーバン銀行（現 株式会社関西みらい銀行）の役員を務めておりましたが、業務執行者としては2016年6月に、顧問は2019年3月に退任しております。なお、当社グループの株式会社関西みらい銀行からの借入金残高は3,000百万円（当社の連結総資産の約0.1%）と僅少であります。また、アーク不動産株式会社と当社、東洋アルミニウム株式会社と当社との間には取引はありません。柴崎博子氏は、東京海上日動火災保険株式会社の常務執行役員の職を務めておりましたが、2018年3月に退任しており、本株主総会開催日時点で退任後3年が経過しております。なお、2021年3月期における同社と当社との取引金額は、当社連結売上高の1%未満と僅少であります。また、株式会社九電工と当社との間に取引はありません。杉森正人氏は、住友商事株式会社の専務執行役員等の職を務めておりましたが、2021年3月に参事を退任し、現在は同社における業務執行者としての地位を有しておりません。なお、2021年3月期において、当社は同社の有する商社機能としてのサービスに対して支払いを行っておりますが、その金額は当社連結売上高の1%未満と僅少であります。また、株式会社ジュピターテレコムと当社、株式会社ジェイコム東京と当社、株式会社ジェイコム埼玉・東日本と当社との間には取引はありません。
6. 杉森正人氏は、2021年6月21日付で株式会社ジェイコム埼玉・東日本の取締役を、同年6月28日付で株式会社ジェイコム東京の取締役を、同年6月30日付で株式会社ジュピターテレコムの顧問を退任予定であります。
7. 当社は、現在、坂井一郎、北村明良及び柴崎博子の各氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、同法第425条第1項に定める額を責任の限度としております。各氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。また、杉森正人氏の選任が承認された場合には、当社は同氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結し、同法第425条第1項に定める額を責任の限度とする予定であります。

8. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる法律上の損害賠償金及び争訟費用を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の選任が承認された場合には、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

## 【ご参考】

第1号議案及び第2号議案が承認可決された場合、取締役会の構成は次のとおりとなる予定であります。

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

(注) 代表取締役及び各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の役位は本株主総会後の取締役会にて決定いたします。



## 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する株式報酬型ストックオプションの具体的な内容決定の件

当社は、2019年6月26日開催の当社第153回定時株主総会において、当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）を対象に、取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する報酬等の額（年額10億円以内。但し、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）の範囲内で、株式報酬型ストックオプションを付与することについてご承認をいただいております。

当該内容に変更はございませんが、本年3月1日施行の「会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）」に伴い、新株予約権について、株式会社が一定の事由が生じたことを条件としてこれを取得することができることとするときは、その内容の概要を株主総会にてご承認いただくことが必要になったため、これを追加し、改めてご承認をお願いするものであります。当該追加事項は、下記の「⑧新株予約権の取得条項」であります。

本件ストックオプションは、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と価値を共有することを目的としており、本件ストックオプションに関する報酬等の額は、当社における取締役の貢献度等を勘案して算定し、決定することから、その内容は相当なものであると考えております。なお、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の決定方針については、46頁をご参照ください。

本件ストックオプションは、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの行使価額を1円とする「株式報酬型ストックオプション」であります。新株予約権の割当てに際しては、公正価額を基準として定める払込金額の払込みに代えて、本議案によるストックオプションとしての新株予約権に関する報酬等に基づく取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の報酬債権をもって相殺する方法により払込みがなされることを予定しております。

支給時期、配分等につきましては、取締役会にご一任願いたいと存じます。

なお、監査等委員会において本議案について審議がなされ、会社法の規定に基づき株主総会において陳述すべき特段の事項はないとの結論に至っております。

また、現在の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）は7名であり、第1号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）は7名となります。

## 記

当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対するストックオプションとしての新株予約権の具体的な内容及び数の上限

### ① 新株予約権の目的である株式の種類及び数

新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、各新株予約権の目的である株式の数（以下「付与株式数」という。）は100株とする。ただし、本議案の決議の日（以下「決議日」という。）以降、当社が、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む。以下、株式分割の記載につき同じ。）又は株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てる。

調整後付与株式数＝調整前付与株式数×株式分割又は株式併合の比率

また、上記のほか、決議日以降、当社が合併又は会社分割を行う場合その他これらの場合に準じて付与株式数の調整を必要とする場合には、当社は、合理的な範囲で付与株式数を適切に調整することができる。

### ② 新株予約権の総数

各事業年度に係る定時株主総会の日から1年以内の日に、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対して割り当てる新株予約権の個数は、2,000個を上限とする。

### ③ 新株予約権の払込金額

新株予約権1個当たりの払込金額は、新株予約権の割当てに際してブラック・ショールズ・モデル等の公正な算定方式により算定された新株予約権の公正価額を基準として当社取締役会において定める額とする。

### ④ 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、当該各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの行使価額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。

### ⑤ 新株予約権を行使することができる期間

新株予約権を割り当てる日の翌日から30年以内の範囲で、当社取締役会において定める。

### ⑥ 譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要する。

### ⑦ 新株予約権の行使の条件

新株予約権の割当てを受けた者は、原則として、当社の取締役、執行役員、フェロー及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、新株予約権を行使できるものとする。その他の新株予約権の行使の条件については、当社取締役会において定める。

### ⑧ 新株予約権の取得条項<追加事項>

以下の(1)、(2)、(3)、(4)又は(5)の議案につき当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、当社取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができる。

- (1) 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
- (2) 当社が分割会社となる分割契約若しくは分割計画承認の議案
- (3) 当社が完全子会社となる株式交換契約若しくは株式移転計画承認の議案
- (4) 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
- (5) 新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要すること若しくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

以 上

(添付書類)

## 事業報告 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

### 1. 企業集団の現況に関する事項

#### (1) 事業の経過及びその成果

##### 当期の事業環境

当期の当社グループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、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等により、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。しかしながら、第4四半期においては、半導体の供給不足懸念が生じるなど、依然として先行き不透明な事業環境が継続しております。

このような状況の中、当社は、昨年2月以降、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、昨年11月に中期経営計画の見直しを公表いたしました。この中で、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、並びにCASE（\*1）時代の新しい価値創造競争を踏まえ、構造的な課題解決のための具体的な施策を公表しております。足場固め期間の2年間で、その先の本格成長に向けた準備を全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（\*2）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おります。

##### 事業の概況

新世代商品群の第三弾として、昨年9月に新型コンパクトSUV「MAZDA MX-30」のEV（電気自動車）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（\*3）、続いて本年1月にEVモデルの販売を開始いたしました。「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、マツダの「マルチソリューション戦略」（\*4）に基づき、ライフサイクルアセスメント評価（\*5）によるCO<sub>2</sub>削減とお客様の使い方を両立するという新しい考え方から企画したマツダ初の量産電気自動車です。「MX-30」は、「MAZDA CX-30」とともに、世界で最も権威のあるデザイン賞のひとつである「2020年レッド・ドット賞：プロダクトデザイン部門」を受賞したほか、「2020-2021日本カー・オブ・ザ・イヤー デザイン・カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど、そのデザインも高く評価されております。

他の新世代商品についても、当期、「MAZDA 3」が2020年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を、「CX-30」が「2020～2021 日本自動車殿堂 カーデザインオブザイヤー」、「タイランド・カー・オブ・ザ・イヤー2020」を受賞するなど、販売開始以来、高く評価されております。

また、昨年1月に当社が創立100周年を迎えたことを記念して、特別装備を採用した「100周年特別記念車」を国内で販売する登録乗用車全車種に設定し、本年3月末までの期間限定で販売いたしました。

これらに加え、「MAZDA CX-3」、「MAZDA 3」、「MAZDA CX-5」、「MAZDA CX-8」等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、継続的な商品力の強化を図りました。

当社は、今後もクルマ本来の魅力である「走る喜び」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、お客様との間に特別な絆を持ったブランドになることを目指してまいります。

当社グループは、社会課題解決への貢献を目指し、ステークホルダーの皆様へ向けた活動を積極的に推進しました。コロナ禍に際し、国内では、軽症患者等向け搬送車両の提供や、医療現場へのフェイスシールドフレームの提供を行ったほか、米国や南アフリカで医療従事者向けに無料の車両メンテナンスサービスを実施いたしました。また、「令和2年7月豪雨災害」では、義援金に加え、復旧活動の支援のため、マツダ純正用品の「車中泊セット」、手袋、マスク、土のう袋といった物資や車両の提供を行いました。当社グループは、これからも企業活動を通じて、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まいります。

- \* 1 コネクティビティ技術 (connected) / 自動運転技術 (autonomous) / シェアード・サービス (shared) / 電動化技術 (electric) といった新技術の総称。
- \* 2 地球上の炭素 (カーボン) の総量に変動をきたさない、二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) の排出と吸収がプラスマイナスゼロになるようなエネルギー利用のあり方やシステム。
- \* 3 直噴ガソリンエンジン [SKYACTIV-G 2.0] に独自のマイルドハイブリッドシステム [M ハイブリッド] を組み合わせた [e-SKYACTIV G (イースカイアクティブ・ジー)] を搭載し、高効率エンジンと電動化技術の組み合わせにより、爽快な走りや燃費性能等を向上させたモデル。
- \* 4 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。
- \* 5 燃料の採掘・精製・製造、物流、使用、廃棄、リサイクルに至る製品のライフサイクル全体における環境負荷を定量的に把握して影響を評価すること。

## 当期の販売状況

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拡大に伴い、日本や欧州、ASEAN等で販売が減少したことから、前期比9.3%減の1,287千台となりました。一方で、販売が好調な米国やオーストラリア等では、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。

市場別の販売台数は、次のとおりです。

### <日本>

商品改良モデルを導入した「CX-5」や「CX-8」の販売は好調であったものの、他社との競合激化の影響等による販売減少により、前期比12.9%減の176千台となりました。

### <北米>

米国は、総需要縮小の厳しい市場環境の中、新規導入の「CX-30」や「CX-5」などのクロスオーバーSUVが販売を牽引したことにより、前期比7.0%増の295千台となりました。また、北米全体では、カナダやメキシコにおいて販売が減少したものの、前期比1.6%増の403千台となりました。

### <欧州>

新型コロナウイルス感染症によるロックダウンが想定以上に長期化し、主要市場であるドイツや英国などで販売が大きく減少したこと等により、前期比32.3%減の178千台となりました。

### <中国>

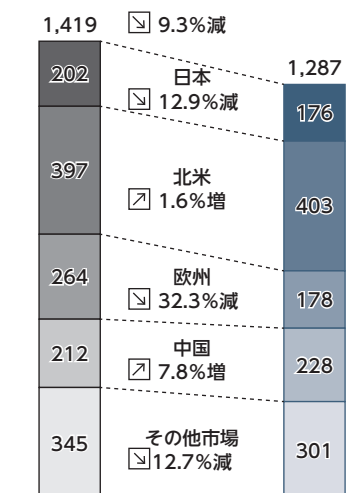
「MAZDA CX-4」や「CX-5」などのクロスオーバーSUVの販売が増加したことに加え、新規導入した「CX-30」が台数増加に寄与したことから、前期比7.8%増の228千台となりました。また、セダン系車種の需要が高い中国市場において、最量販車種である「MAZDA 3」も好調な販売を継続しております。

### <その他市場>

主要市場のオーストラリアは、総需要の回復を上回る販売台数を達成し、前期比2.8%増の93千台となりました。特に、クロスオーバーSUVは好調な販売を継続しております。一方、その他市場の全体では、タイなどASEAN市場の販売減少もあり、前期比12.7%減の301千台となりました。

## グローバル販売台数 (千台)

第154期(前期) 前期比 第155期(当期)



## 当期の連結業績

当期の連結業績については、次のとおりです。

(単位：億円)

	当期			前期比			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
				増減額	増減額	増減額	増減率
売上高	11,158	17,663	28,821	△5,908	+426	△5,482	△16.0%
営業利益	△529	617	88	△787	+439	△348	△79.8%
経常利益	△533	816	283	△873	+625	△248	△46.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	△930	613	△317	△1,096	+658	△438	-%

営業利益の主な増減要因は、次のとおりです。

(単位：億円)

	上期	下期	通期
台数・構成	△1,440	+129	△1,311
為替	△39	△54	△93
コスト改善	△7	+95	+88
固定費他	+494	+269	+763
操業停止に伴う特別損失振替	+205	-	+205
計	△787	+439	△348

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益22億円に加え、たな卸資産の減少等により、1,201億円の増加（前期は348億円の増加）となり、投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出718億円等により、789億円の減少（前期は1,276億円の減少）となっております。これらの結果、連結フリー・キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計）は、412億円の増加（前期は927億円の減少）となりました。

また、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等により、993億円の増加（前期は243億円の減少）となりました。

当社は、配当金につきましては、当期の業績及び経営環境並びに財務状況を勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めることとしております。

当期の期末配当金につきましては、当期の業績及び財務状況等を総合的に勘案した結果、誠に遺憾ではございますが、無配とさせていただきたいと存じます。株主の皆様には誠に申し訳なく存じますが、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。中期経営計画の推進に取り組み、早期に復配ができるよう努力してまいります。

### 企業集団の売上高の内訳

区 分	国 内	海 外	合 計
	百万円	百万円	百万円
車 両	363,824	1,976,356	2,340,180
海 外 生 産 用 部 品	－	68,143	68,143
部 品	40,649	188,330	228,979
そ の 他	190,017	54,747	244,764
合 計	594,490	2,287,576	2,882,066

### (2) 設備投資の状況

新世代商品、環境・安全技術、グローバル生産体制強化など、将来の更なる成長に向けた重点投資を効率的に実施した結果、投資総額は連結ベースで930億円（前期は1,326億円）となりました。

### (3) 資金調達の状況

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



#### (4) 対処すべき課題

##### ① 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、並びに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おります。

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全ての領域において完了させてまいります。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、様々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（\*1）構築などの基盤作りを進めてまいります。

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
2.ブランド価値を低下させる支出の抑制	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
3.固定費/原価低減を加速し損益分岐台数を低減	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
4.遅れている領域への投資、新たな領域への投資開始	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
5.協業強化(CASE対応、新たな仲間作り)	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合力強化
	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
	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に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、更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まいります。

## 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月期といたしました。

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おります。

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（*2）
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)

中期経営計画達成のため、全社で取り組まなければ価値の向上を実現できない構造課題を特定し、構造課題解決のための領域を超えた変革行動に邁進してまいります。

\* 1 商品が消費者の手元に届くまでの、調達、製造、在庫管理、配送、販売、消費といった一連の流れのこと。

\* 2 現金及び現金同等物から有利子負債を差し引いた金額がプラスの状態を維持すること。

## ② カーボンニュートラル化への取り組みについて

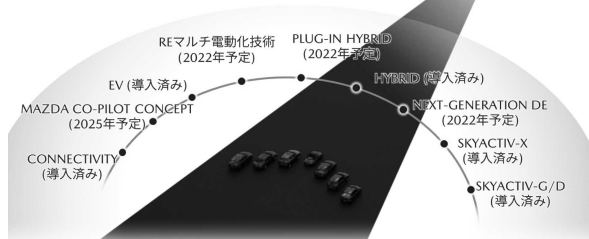
中期経営計画を達成するとともに社会的責任を果たすため、最重要課題として、カーボンニュートラル化に取り組んでおります。

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（\*3）に基づき、段階的に電動化技術を開発し、2030年までに生産する全てのクルマを電動化することを宣言いたしました。当社は、電動化技術の導入計画どおりに、昨年、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おります。

また、昨年11月に中期経営計画を見直した際には、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宣言いたしました。今後は、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、ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルの実現を目指してまいります。

### 電動化マルチソリューション（2018年10月公表）

2030年までに生産する全てのクルマを電動化

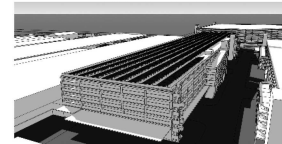


### 投資の質を転換（2020年11月公表 中期経営計画見直し）

次世代EV専用プラットフォーム  
（イメージ図）



工場のグリーン化  
（再生可能エネルギーの発電）



- 中期経営計画の本格的成長期では  
電動化、IT、カーボンニュートラル実現に向け、投資の質を転換

これらの方針・計画を踏まえ、当社は2050年のカーボンニュートラル実現に挑戦します。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まいります。

- \* 3 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 公正取引委員会からの勧告について

当社は、本年3月19日付で、公正取引委員会から下請代金支払遅延等防止法（以下「下請法」といいます。）に基づく勧告を受けました。これは、自動車部品の材料の集中購買の一環として行っていた取引のうちの一部の取引において、当社の下請事業者である資材メーカー3社が部品メーカーへ材料を販売した際に適用した価格と、資材メーカーと当社との間であらかじめ合意した資材メーカーから部品メーカーに対する販売価格との差額を精算金として当社が資材メーカーから受け取っていたことが、下請法の規定（第4条第2項第3号「不当な経済上の利益の提供要請」）に違反すると判断されたものです。当社は、すでに資材メーカーとの間では、2019年11月以降、上記精算金の請求は行っておらず、今回問題と判断された取引形態は廃止いたしました。また、不当な利益と認定された金額については、すでにその全額及び振込手数料を資材メーカーに返還しております。当社は、今回の勧告を真摯に受け止め、今後は、法務部門による点検体制の強化、下請取引に関わる従業員への教育の徹底、全従業員を対象とした教育の定期的実施など、法令遵守体制の強化を行い、再発防止策の徹底に取り組んでまいります。

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

## (5) 財産及び損益の状況

### ① 企業集団の財産及び損益の状況

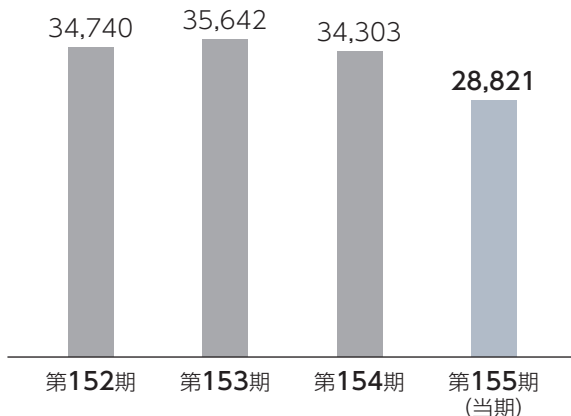
項 目	第152期 (2017年4月～2018年3月)	第153期 (2018年4月～2019年3月)	第154期 (2019年4月～2020年3月)	第155期(当期) (2020年4月～2021年3月)
売 上 高 (百万円)	3,474,024	3,564,172	3,430,285	2,882,066
営 業 利 益 (百万円)	146,421	82,307	43,603	8,820
経 常 利 益 (百万円)	172,133	116,082	53,091	28,251
親会社株主に帰属 する当期純利益 (百万円) 又は損失(△)	112,057	63,155	12,131	△31,651
1株当たり当期純利益又は損失(△)	182円93銭	100円28銭	19円26銭	△50円26銭
総 資 産 (百万円)	2,724,092	2,877,613	2,787,640	2,917,414
純 資 産 (百万円)	1,219,470	1,233,441	1,205,846	1,195,830
1株当たり純資産	1,894円29銭	1,910円67銭	1,865円63銭	1,876円40銭
自 己 資 本 比 率	43.8%	41.8%	42.1%	40.5%

### ② 当社の財産及び損益の状況

項 目	第152期 (2017年4月～2018年3月)	第153期 (2018年4月～2019年3月)	第154期 (2019年4月～2020年3月)	第155期(当期) (2020年4月～2021年3月)
売 上 高 (百万円)	2,635,884	2,666,208	2,584,322	2,135,873
営 業 利 益 又は損失(△) (百万円)	59,904	533	△43,523	△82,882
経 常 利 益 又は損失(△) (百万円)	101,029	52,324	△13,060	△23,083
当 期 純 利 益 又は損失(△) (百万円)	79,359	39,334	△23,870	△35,813
1株当たり当期純利益又は損失(△)	129円55銭	62円46銭	△37円90銭	△56円86銭
総 資 産 (百万円)	2,064,568	2,163,208	2,090,940	2,309,305
純 資 産 (百万円)	1,035,407	1,049,549	1,001,820	966,004
1株当たり純資産	1,643円86銭	1,666円16銭	1,590円25銭	1,533円24銭
自 己 資 本 比 率	50.1%	48.5%	47.9%	41.8%

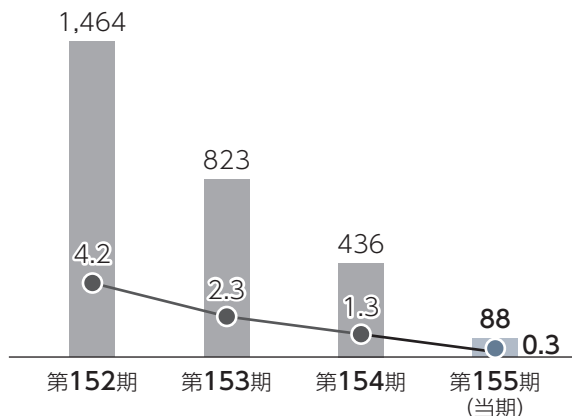
## 【ご参考】 連結業績の推移

### 売上高 (億円)



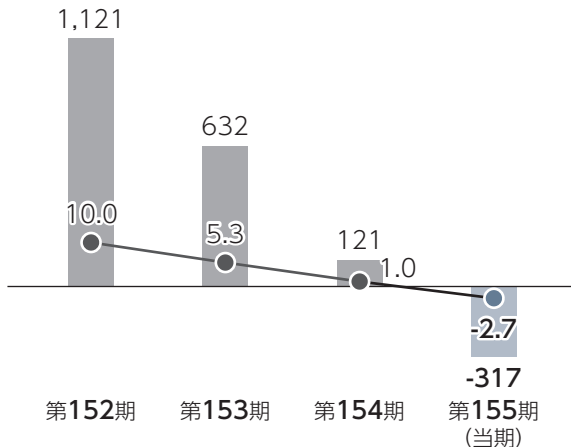
### 営業利益／売上高営業利益率(ROS)

■ 営業利益 (億円) ● ROS (%)



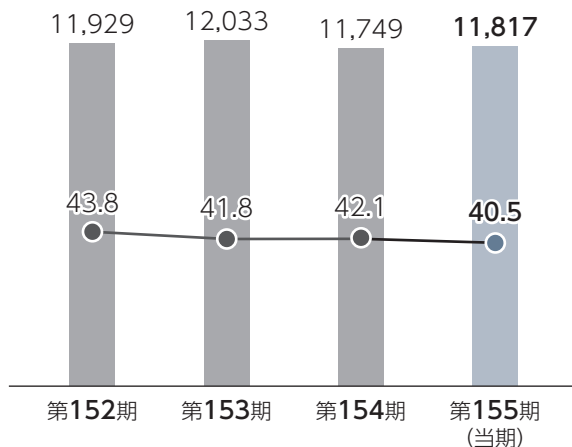
### 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率(ROE)

■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円) ● ROE (%)



### 自己資本／自己資本比率

■ 自己資本 (億円) ● 自己資本比率 (%)



## (6) 主要な事業内容 (2021年3月31日現在)

当社グループは、下記商品の製造、販売を主たる事業内容としています。

区 分	主 要 な 商 品 名
車 両	[乗 用 車] MAZDA 6、MAZDA 3、MAZDA 2、CX-9、CX-8、CX-5、CX-4、 CX-30、CX-3、MX-30、ロードスター、キャロル、フレア、フレアワゴン、 フレアクロスオーバー、スクラムワゴン [ト ラ ッ ク] タイタン、BT-50、ボンゴブローニバン、ボンゴバン、ボンゴトラック、 ファミリアバン、スクラムバン、スクラムトラック
海外生産用部品	海外生産向け組立用部品
部 品	国内及び海外向け各種部品
そ の 他	車両整備、中古車販売等

## (7) 主要な営業所及び工場 (2021年3月31日現在)

### ① 当社

名 称	所 在 地
本社及び本社工場	広島県安芸郡府中町
東京本社	東京都千代田区
防府工場	山口県防府市
三次事業所	広島県三次市
マツダR&Dセンター横浜	横浜市神奈川区

### ② 子会社及び関連会社

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

## (8) 従業員の状況 (2021年3月31日現在)

### ① 企業集団の従業員の状況

従 業 員 数	前 期 末 比 増 減
49,786名	693名減

(注) 従業員数は就業人員数を記載しています。

### ② 当社の従業員の状況

従 業 員 数	前 期 末 比 増 減	平 均 年 令	平 均 勤 続 年 数
22,611名	131名増	41.5才	16.9年

(注) 1. 従業員数は就業人員数を記載しています。  
2. 上記は臨時従業員等708名を含んでいません。

## (9) 重要な親会社及び子会社の状況 (2021年3月31日現在)

### ① 重要な親会社の状況

該当事項はありません。



## ② 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金又は出資金	出資比率	主要な事業内容
マツダモーターオブアメリカ, Inc.	米国	240,000 千米ドル	100.0%	自動車及び部品の販売
マツダカナダ, Inc.	カナダ	111,000 千加ドル	100.0	自動車及び部品の販売
マツダモートルマヌファクチャリングデメヒコS.A. de C.V.	メキシコ	6,541,595 千メキシコ・ペソ	100.0	自動車の製造販売
マツダモーターヨーロッパ GmbH	ドイツ	26 千ユーロ	※100.0	欧州市場の事業統括
マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.	ベルギー	71,950 千ユーロ	100.0	自動車及び部品の販売
マツダモーターズ(ドイツランド) GmbH	ドイツ	17,895 千ユーロ	※100.0	自動車及び部品の販売
マツダモーターズ UK Ltd.	英国	4,000 千ポンド	※100.0	自動車及び部品の販売
マツダモーターロシア, OOO	ロシア	313,786 千ルーブル	100.0	自動車及び部品の販売
マツダオーストラリア Pty. Ltd.	オーストラリア	31,000 千豪ドル	100.0	自動車及び部品の販売
マツダ(中国)企業管理有限公司	中国	78,290 千中国元	100.0	中国市場の事業統括
マツダセールス(タイランド) Co., Ltd.	タイ	575,000 千タイ・バーツ	96.1	自動車及び部品の販売
マツダパワートレインマニファクチャリング(タイランド) Co., Ltd.	タイ	8,166,973 千タイ・バーツ	100.0	自動車部品の製造販売
株式会社 関東マツダ	東京都板橋区	3,022 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
東海マツダ販売株式会社	名古屋市瑞穂区	2,110 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
株式会社 関西マツダ	大阪市浪速区	950 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
株式会社 九州マツダ	福岡市博多区	826 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
マツダパーツ株式会社	広島市東区	1,018 百万円	100.0	自動車部品の販売
倉敷化工株式会社	岡山県倉敷市	310 百万円	75.0	自動車部品の製造販売
マツダロジスティクス株式会社	広島市南区	490 百万円	100.0	自動車及び部品の運送
マツダ中販株式会社	広島市南区	1,500 百万円	100.0	中古自動車の販売

(注) 1. ※は、間接所有を含む比率を表示しています。

2. 当社の連結子会社は70社です。

3. 当社は、2020年12月に、住友商事株式会社が保有するマツダモートルマヌファクチャリングデメヒコS.A. de C.V.の全株を取得し、その結果、当社の出資比率は100.0%になりました。

## ③ 重要な関連会社の状況

会社名	所在地	資本金又は出資金	出資比率	主要な事業内容
オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd.	タイ	8,435,000 千タイ・バーツ	50.0%	自動車の製造販売
長安マツダ汽車有限公司	中国	697,849 千中国元	50.0	自動車の製造販売
長安マツダエンジン有限公司	中国	1,573,469 千中国元	50.0	自動車部品の製造販売
一汽マツダ汽車販売有限公司	中国	125,000 千中国元	40.0	自動車及び部品の販売
マツダソラーズマニファクチャリンググループLLC	ロシア	1,500,000 千ルーブル	50.0	自動車の製造販売
マツダトヨタマニファクチャリングUSA, Inc.	米国	40 米ドル	50.0	自動車の製造販売
トヨーエイトック株式会社	広島市南区	3,000 百万円	50.0	工作機械の製造販売
マツダクレジット株式会社	大阪市北区	7,700 百万円	47.5	自動車の販売金融

(注) 当社の持分法適用会社は18社です。

## (10) 主要な借入先 (2021年3月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社三井住友銀行	179,550
株式会社日本政策投資銀行	119,000
三井住友信託銀行株式会社	83,780
株式会社みずほ銀行	47,342
株式会社三菱UFJ銀行	45,162
株式会社山口銀行	25,000
株式会社広島銀行	21,000
株式会社国際協力銀行	17,713
株式会社もみじ銀行	14,255
株式会社西日本シティ銀行	10,730

## 2. 会社の株式に関する事項 (2021年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,200,000,000株
- (2) 発行済株式総数 631,803,979株
- (3) 株主数 146,297名 (前期末比1,925名減少)
- (4) 大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	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 エイブイアシー リューイス タックス エグゼンブテド ペンション ファンズ	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
S S B T C C L I E N T O M N I B U S A C C O U N T	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 トリーティー 505234	8,876	1.4

(注) 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。

### 3. 会社の新株予約権等に関する事項

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

名称 (発行決議日)	新株予約権 の数	目的である 株式の種類 及び数	新株予約権の 払込金額	新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額	権利行使期間	保有者数
2016年度新株予約権 (2016年7月29日)	188個	普通株式 18,800株	1株当たり 1,327円	1株当たり 1円	2016年8月23日から 2046年8月22日まで	取締役 5名
2017年度新株予約権 (2017年7月27日)	212個	普通株式 21,200株	1株当たり 1,336円	1株当たり 1円	2017年8月22日から 2047年8月21日まで	取締役 6名
2018年度新株予約権 (2018年7月26日)	299個	普通株式 29,900株	1株当たり 1,027円	1株当たり 1円	2018年8月21日から 2048年8月20日まで	取締役 6名
2019年度新株予約権 (2019年8月1日)	401個	普通株式 40,100株	1株当たり 650円	1株当たり 1円	2019年8月21日から 2049年8月20日まで	取締役 6名
2020年度新株予約権 (2020年7月31日)	814個	普通株式 81,400株	1株当たり 415円	1株当たり 1円	2020年8月19日から 2050年8月18日まで	取締役 6名

- (注) 1. 社外取締役及び取締役監査等委員には、新株予約権を付与していません。  
2. 新株予約権者は、当社の取締役、執行役員、フェロー及びこれらに準ずる地位のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、新株予約権を行使できるものとしています。

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

名称 (発行決議日)	新株予約権 の数	目的である 株式の種類 及び数	新株予約権の 払込金額	新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額	権利行使期間	交付者数
2020年度新株予約権 (2020年7月31日)	1,419個	普通株式 141,900株	1株当たり 415円	1株当たり 1円	2020年8月19日から 2050年8月18日まで	執行役員 ・フェロー 21名

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

#### 4. 会社役員に関する事項

##### (1) 取締役の氏名等（2021年3月31日現在）

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代 表 取 締 役 会 長	小 飼 雅 道	公益財団法人マツダ財団 理事長
代 表 取 締 役	丸 本 明	社長兼CEO（最高経営責任者）
代 表 取 締 役	藤 原 清 志	副社長執行役員 社長補佐、グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス統括
取 締 役	菖蒲田 清 孝	専務執行役員 品質・ブランド推進・購買・生産・物流統括
取 締 役	小 野 満	専務執行役員 財務・管理領域統括
取 締 役	古 賀 亮	専務執行役員 企画領域・渉外・MDI&IT統括
取 締 役	毛 籠 勝 弘	専務執行役員 北米事業統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノースアメリカンオペレーションズ)会長兼CEO
取 締 役	佐 藤 潔	芝浦機械株式会社 社外取締役 稲畑産業株式会社 社外取締役
取 締 役	小 川 理 子	パナソニック株式会社 参与 パーソルAVCテクノロジー株式会社 取締役 一般社団法人日本オーディオ協会 会長
取締役監査等委員（常勤）	圓 山 雅 俊	
取締役監査等委員（常勤）	安 田 昌 弘	
取 締 役 監 査 等 委 員	坂 井 一 郎	弁護士
取 締 役 監 査 等 委 員	玉 野 邦 彦	
取 締 役 監 査 等 委 員	北 村 明 良	アーク不動産株式会社 社外取締役 東洋アルミニウム株式会社 社外監査役
取 締 役 監 査 等 委 員	柴 崎 博 子	

(注) 1. 取締役 佐藤 潔、小川理子、坂井一郎、玉野邦彦、北村明良及び柴崎博子の各氏は社外取締役であり、当社は、各氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

2. 圓山雅俊及び安田昌弘の両氏を常勤の監査等委員として選定しております。選定の理由は、社内事情に精通した者が、監査環境の整備の他、重要会議への出席、業務執行部門からの定期的な業務報告の聴取、その他会計監査人及び内部監査部門等との連携等により得た情報を監査等委員全員で共有することを通じて、監査等委員会の活動の実効性を高めるためであります。
3. 取締役監査等委員 玉野邦彦及び北村明良の両氏は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
  - (1) 取締役監査等委員 玉野邦彦氏は、伊藤忠商事株式会社常務執行役員CFO（最高財務責任者）補佐、株式会社日本アクセス代表取締役副社長を歴任しています。
  - (2) 取締役監査等委員 北村明良氏は、株式会社三井住友銀行代表取締役兼専務執行役員、株式会社関西アーバン銀行（現 株式会社関西みらい銀行）取締役会長（代表取締役）兼最高経営責任者を歴任しています。
4. 当事業年度中の取締役の重要な兼職の異動は次のとおりです。  
取締役監査等委員 北村明良氏は、2020年6月22日付で、東洋アルミニウム株式会社社外監査役に就任しております。
5. 当社とパナソニック株式会社との間には取引がありますが、2021年3月期における同社と当社との取引金額は、当社売上高の2%未満と僅少であります。  
当社と芝浦機械株式会社、稲畑産業株式会社、パーソルAVCテクノロジー株式会社、一般社団法人日本オーディオ協会、アーク不動産株式会社及び東洋アルミニウム株式会社との間に重要な取引その他の関係はありません。

## (2) 取締役の報酬等

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

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

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

#### <決定方針>

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

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

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

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の報酬については、その役位、職責に応じて、固定額としての「基本報酬」、経営計画に基づく目標を期初に設定し、期末にその達成状況で決定する「業績連動報酬」、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主と価値を共有することを目的とする「株式報酬型ストックオプション」で構成するものとする。

社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、業務執行から独立した立場であることを考慮し、固定額の基本報酬のみとする。

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

業績連動報酬に係る指標は、当社の業績を客観的に確認できる指標とする。

2021年3月期（2020年7月から2021年6月までの期間に支払われる報酬が対象）においては、親会社株主に帰属する連結当期純利益（以下「連結当期純利益」という。）とグローバル販売台数を、2022年3月期以降（2021年7月以降に支払われる報酬が対象）においては、連結当期純利益と連結売上高を主として用いる。

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

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

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

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

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

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

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

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

## 取締役に対し報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針

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

## 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法に関する事項

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

## ② 取締役の報酬等についての株主総会の決議

2019年6月26日開催の第153回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、年額10億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）、監査等委員である取締役の報酬限度額は、年額3億円以内と決議いただいております。

また、当該株主総会において、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）を対象に、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額の範囲内で、「株式報酬型ストックオプション」としての新株予約権を割り当てることを決議いただいております。

当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は9名（うち社外取締役2名）、監査等委員である取締役の員数は6名（うち社外取締役4名）です。

## ③ 当事業年度に係る取締役の報酬等の総額

区 分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	
取締役（監査等委員である取締役を除く。） （うち社外取締役）	426 (29)	370 (29)	23 (-)	34 (-)	9名 (2名)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	137 (67)	137 (67)	- (-)	- (-)	6名 (4名)
計 （うち社外取締役）	563 (96)	506 (96)	23 (-)	34 (-)	15名 (6名)



- (注) 1. 上記15名の取締役は、使用人兼務取締役ではなく、取締役の報酬等の総額には使用人分給与は含まれておりません。
2. 業績連動報酬に係る指標として、2019年3月期及び2020年3月期の連結当期純利益とグローバル販売台数の業績見通しを目標値とし、その達成度に応じて業績連動報酬の額を設定しております。目標値及び実績は以下のとおりです。

	指標	目標値	実績
2019年3月期	連結当期純利益	800億円	635億円
	グローバル販売台数	1,662千台	1,561千台
2020年3月期	連結当期純利益	800億円	121億円
	グローバル販売台数	1,618千台	1,419千台

業績連動報酬に係る指標として連結当期純利益を設定しているのは、経営として責任を持つのは最終利益であること、グローバル販売台数を設定しているのは、利益はグローバル販売台数によって支えられているものであることから、いずれも客観的に数値化できるものであって指標としてふさわしいと判断したためです。

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

3. 非金銭報酬等として、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対して株式報酬型ストックオプションを付与しています。取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）への支給額には、株式報酬型ストックオプションとして割り当てられた新株予約権に係る当事業年度における費用計上額34百万円が含まれております。当該ストックオプションの内容及びその交付状況は、「3. 会社の新株予約権等に関する事項」に記載のとおりです。
4. 監査等委員である取締役及び社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場であることを考慮し、固定額の基本報酬のみとしております。なお、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員の協議により決定しております。

### (3) 社外役員に関する事項

区分・氏名	出席状況	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役 佐藤 潔	取締役会 14回中13回出席	佐藤氏には、特に国際的視点や幅広い経営的視点からの助言・提言により、取締役会の監督機能の向上に尽力いただくことを期待しています。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。
取締役 小川 理子	取締役会 14回中14回出席	小川氏には、特にブランドマーケティングの視点や技術者としての専門的見地からの助言・提言により、取締役会の監督機能の向上に尽力いただくことを期待しています。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。
取締役監査等委員 坂井 一郎	取締役会 14回中14回出席 監査等委員会 14回中14回出席	坂井氏には、特にコンプライアンスの視点や法曹としての専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しています。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。また、監査等委員会の場においても、取締役監査等委員（常勤）から監査の実施状況及び結果の報告を受けた際、主に上記の観点から意見を述べ、活発な意見交換を行うとともに、取締役・執行役員の職務の執行状況の聴取を行うなど、監査機能の強化に貢献しています。
取締役監査等委員 玉野 邦彦	取締役会 14回中14回出席 監査等委員会 14回中14回出席	玉野氏には、特にリスクマネジメントの視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しています。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。また、監査等委員会の場においても、取締役監査等委員（常勤）から監査の実施状況及び結果の報告を受けた際、主に上記の観点から意見を述べ、活発な意見交換を行うとともに、取締役・執行役員の職務の執行状況の聴取を行うなど、監査機能の強化に貢献しています。

区分・氏名	出席状況	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役監査等委員 北村明良	取締役会 14回中14回出席 監査等委員会 14回中14回出席	北村氏には、特に幅広い経営的視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しています。 当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。 また、監査等委員会の場においても、取締役監査等委員（常勤）から監査の実施状況及び結果の報告を受けた際、主に上記の観点から意見を述べ、活発な意見交換を行うとともに、取締役・執行役員の職務の執行状況の聴取を行うなど、監査機能の強化に貢献しています。
取締役監査等委員 柴崎博子	取締役会 14回中14回出席 監査等委員会 14回中14回出席	柴崎氏には、特にCS（顧客満足）の視点や営業の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しています。 当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しています。 また、監査等委員会の場においても、取締役監査等委員（常勤）から監査の実施状況及び結果の報告を受けた際、主に上記の観点から意見を述べ、活発な意見交換を行うとともに、取締役・執行役員の職務の執行状況の聴取を行うなど、監査機能の強化に貢献しています。

- (注) 1. 上記のほか、社外取締役は、取締役会の付議案件に係る事前説明及び代表取締役との会合等を通じて、当社の経営状況等について理解を深めるとともに、中長期の経営戦略等についてはその策定及び進捗確認の過程において意見を述べ、議論を深めています。また、社外取締役全員が、役員体制・報酬諮問委員会の委員として当期に開催された委員会5回の全てに参加しており、客観的・中立的立場で、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っております。
2. 当社と社外取締役とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。
3. 当社は、佐藤 潔、小川理子、坂井一郎、玉野邦彦、北村明良及び柴崎博子の各氏が社外取締役として在任中の2021年3月19日付で、公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。各社外取締役は、日頃から取締役会等において法令遵守を徹底するよう発言を行っており、また、当該法令違反の事実の判明後においては、再発防止策等について助言を行うなど、その職責を果たしております。

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

# 連結貸借対照表

(2021年3月31日現在)

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
	百万円		百万円
<b>流 動 資 産</b>	<b>1,489,595</b>	<b>流 動 負 債</b>	<b>807,650</b>
現金及び預金	591,101	支払手形及び買掛金	363,679
受取手形及び売掛金	167,533	短期借入金	1,608
有価証券	147,900	1年内返済予定の長期借入金	11,323
たな卸資産	433,049	リース債務	4,482
その他の貸倒引当金	151,815	未払法人税等	5,336
	△1,803	未払金	47,962
<b>固 定 資 産</b>	<b>1,427,819</b>	未払費用	238,099
<b>有 形 固 定 資 産</b>	<b>1,075,168</b>	製品保証引当金	80,504
建物及び構築物	189,949	その他の	54,657
機械装置及び運搬具	277,160	<b>固 定 負 債</b>	<b>913,934</b>
工具、器具及び備品	56,682	社債	50,000
土地	417,027	長期借入金	670,920
リース資産	20,617	リース債務	17,595
建設仮勘定	113,733	再評価に係る繰延税金負債	64,537
<b>無 形 固 定 資 産</b>	<b>42,914</b>	退職給付に係る負債	50,039
ソフトウェア	40,500	その他の	60,843
その他の	2,414	<b>負 債 合 計</b>	<b>1,721,584</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>309,737</b>	<b>純 資 産 の 部</b>	
投資有価証券	203,432		百万円
長期貸付金	1,861	<b>株 主 資 本</b>	<b>1,053,582</b>
退職給付に係る資産	6,660	資本金	283,957
繰延税金資産	61,120	資本剰余金	263,028
その他の	37,009	利益剰余金	508,784
貸倒引当金	△345	自己株式	△2,187
		<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>128,148</b>
		その他有価証券評価差額金	16,002
		繰延ヘッジ損益	△312
		土地再評価差額金	145,536
		為替換算調整勘定	△30,897
		退職給付に係る調整累計額	△2,181
		<b>新 株 予 約 権</b>	<b>382</b>
		<b>非 支 配 株 主 持 分</b>	<b>13,718</b>
<b>資 産 合 計</b>	<b>2,917,414</b>	<b>純 資 産 合 計</b>	<b>1,195,830</b>
		<b>負 債 純 資 産 合 計</b>	<b>2,917,414</b>

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 連結損益計算書

(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

科 目	金 額	百 万 円
売上高		2,882,066
売上原価		2,268,422
売上総利益		613,644
販売費及び一般管理費		604,824
営業利益		8,820
営業外収益		
受取利息・配当金	5,173	
持分法による投資利益	6,622	
為替差益	16,062	
その他	4,645	32,502
営業外費用		
支払利息	8,034	
債権売却損	891	
その他	4,146	13,071
経常利益		28,251
特別利益		
固定資産売却益	352	
投資有価証券売却益	400	
収用補償金	180	
その他	32	964
特別損失		
固定資産除売却損	4,915	
減損損失	1,355	
新型コロナウイルス感染症による操業停止に伴う損失	20,460	
その他	283	27,013
税金等調整前当期純利益		2,202
法人税、住民税及び事業税	17,400	
法人税等調整額	16,856	34,256
当期純損失		△32,054
非支配株主に帰属する当期純損失		△403
親会社株主に帰属する当期純損失		△31,651

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 貸借対照表

(2021年3月31日現在)

資産の部		金額	負債の部		金額
科	目		科	目	
		百万円			百万円
<b>流動資産</b>		<b>1,164,378</b>	<b>流動負債</b>		<b>513,237</b>
現金及び預り金	金	389,259	買掛金	金務	300,583
有価証券	金	273,780	未払金	務	1,794
商品及び製品	品	147,900	未払費用	金	14,971
仕掛品	品	64,376	未払法人税等	用	67,479
原材料及び貯蔵品	品	57,910	前払費用	税	222
前払費用	品	11,131	前受金	等	646
短期貸付	用	4,465	預り金	金	467
短期貸付	金	89,692	製品保証引当金	益	44,764
倒引当金	他	93,615	為替預り金	金	80,504
固定資産	金	32,422	<b>固定負債</b>		<b>830,064</b>
		△172	社長期借入金	債	50,000
<b>有形固定資産</b>		<b>673,907</b>	リース負債	金	658,000
建物	物	84,889	再評価に係る繰延税金負債	務	2,212
構築物	物	14,426	退職給付引当金	債	64,537
機械及び装置	置	180,031	関係会社事業損失引当金	金	27,671
車両運搬具	具	2,424	長期預り保証金	務	8,493
工具、器具及び備品	品	17,570	資産除去負債	金	6,618
土地	地	296,430	その他の負債	務	4,019
建物	産	3,554	負債合計	他	8,514
無形固定資産	定	74,583	<b>純資産の部</b>		<b>1,343,301</b>
ソフトウェア	ア	34,953			百万円
投資その他の資産	ア	34,953	<b>株主資本</b>		<b>804,353</b>
投資有価証券	金	75,789	資本金		283,957
関係会社株	式	247,902	資本剰余金		267,658
関係会社出資	金	3	資本準備金		193,847
従業員に対する長期貸付	金	42,629	その他の資本剰余金		73,811
関係会社長期貸付	金	4	<b>利益剰余金</b>		<b>254,920</b>
長期前払費用	用	9,825	繰越利益剰余金		254,920
繰延税金	金	16,765	<b>自己株式</b>		<b>△2,182</b>
その他の	産	37,208	評価・換算差額等		161,269
	他	5,942	その他の有価証券評価差額金		15,973
			繰延ヘッジ損益		△240
			土地再評価差額金		145,536
			<b>新株予約権</b>		<b>382</b>
<b>資産合計</b>		<b>2,309,305</b>	<b>純資産合計</b>		<b>966,004</b>
			<b>負債純資産合計</b>		<b>2,309,305</b>

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 損益計算書

(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

科 目	金 額	百 万 円
売上高		2,135,873
売上原価		1,915,570
売上総利益		220,303
販売費及び一般管理費		303,185
営業外損益		△82,882
受取利息	2,356	
受取証券利息	11	
受取配当金	44,094	
受取賃貸料	4,279	
為替差益	15,398	
その他	815	66,953
営業外費用		
支社払債利息	4,452	
その他	166	
経常損益	2,536	7,154
特別利益		△23,083
固定資産売却益	20	
投資有価証券売却益	39	
関係会社事業損失引当金戻入額	22,196	
その他	3	22,258
特別損失		
固定資産売却損	5	
固定資産除却損	3,058	
減損損失	492	
新型コロナウイルス感染症による操業停止に伴う損失	16,915	
その他	2	20,472
税引前当期純損失		△21,297
法人税、住民税及び事業税	3,033	
法人税等調整額	11,483	14,516
当期純損失		△35,813

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。

# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書謄本

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月13日

マツダ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

広島事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 横 澤 悟 志 ㊟

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 永 田 篤 ㊟

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 森 島 拓 也 ㊟

### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、マツダ株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

### 監査意見の根拠

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

### 連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

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



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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以 上

# 会計監査人の監査報告書謄本

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月13日

マツダ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
広島事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 横 澤 悟 志 ㊟  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 永 田 篤 ㊟  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 森 島 拓 也 ㊟

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、マツダ株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第155期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

### 監査意見の根拠

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

### 計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

# 監査等委員会の監査報告書謄本

## 監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第155期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

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

- ①監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準に準拠し、当期の監査の方針、活動計画、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

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

なお、事業報告に記載のとおり、当社は2021年3月19日付けで、公正取引委員会から下請代金支払遅延等防止法に違反があったとして勧告を受けました。監査等委員会といたしましては、当社が再発防止の徹底に取り組んでいることを確認しております。

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

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

2021年5月13日

マツダ株式会社	監査等委員会
監査等委員（常勤）	圓山雅俊 ㊟
監査等委員（常勤）	安田昌弘 ㊟
監査等委員	坂井一郎 ㊟
監査等委員	玉野邦彦 ㊟
監査等委員	北村明良 ㊟
監査等委員	柴崎博子 ㊟

(注)監査等委員 坂井 一郎、玉野 邦彦、北村 明良及び柴崎 博子は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

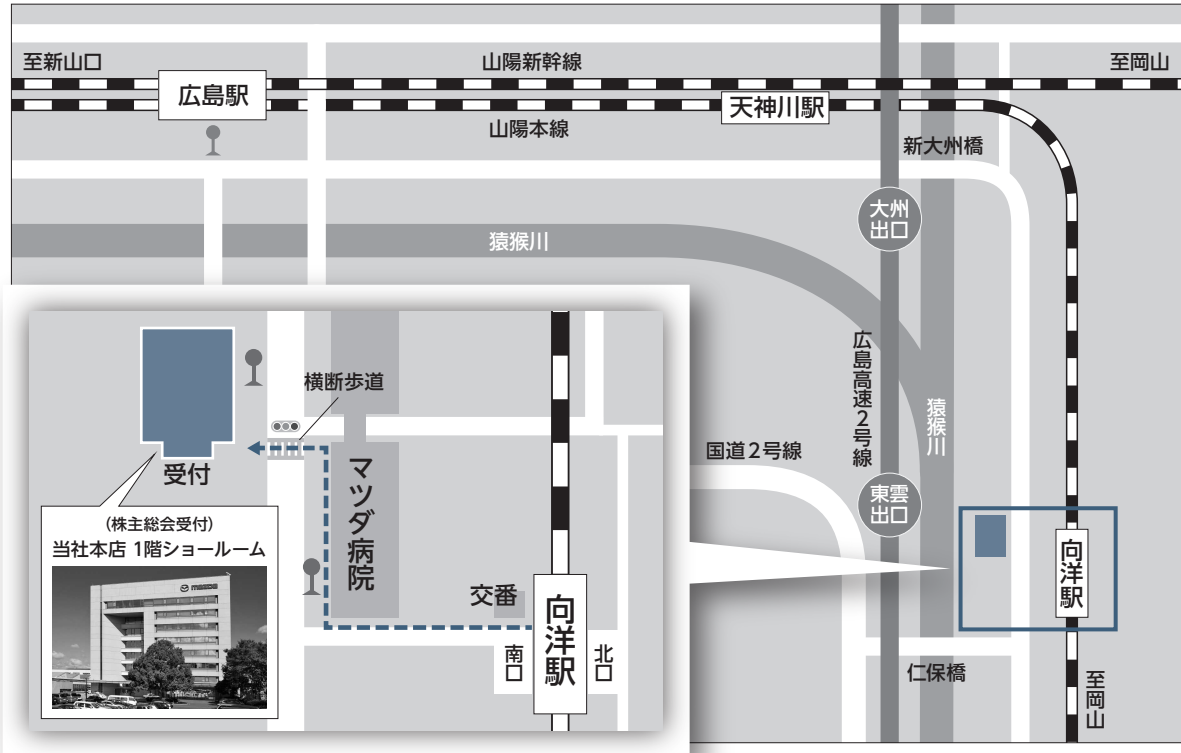
以上





# 株主総会会場ご案内図

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



## 交通機関のご案内

【JR】<sup>むかいなだ</sup>「向洋駅」にて下車、南口から徒歩約4分  
※広島駅から山陽本線又は呉線の上り各駅停車に乗車、乗車時間約6分

【路線バス】<sup>むかいなだ</sup>「向洋駅前（マツダ本社前）」から徒歩約2分  
※広島駅南口11、12番バス乗り場から向洋駅前（マツダ本社前）経由に乗車、乗車時間約15分

## マツダミュージアム見学会中止のご案内

株主総会終了後に開催しておりましたマツダミュージアム見学会は、新型コロナウイルス感染防止の観点から中止させていただきます。株主の皆様におかれましては、何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。



<https://s.srdb.jp/7261/>



見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。