



第156回 定時株主総会 招集ご通知

開催
日時

2022年6月24日（金曜日）
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。

本株主総会においては、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、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

2022年6月23日（木曜日）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/>



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。

インターネットによるライブ配信については6頁から8頁をご参照ください。

■目次

第156回 定時株主総会招集ご通知	2
株主総会参考書類	9
第1号議案 剰余金の処分の件	
第2号議案 定款一部変更の件	
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を 除く。）10名選任の件	
（添付書類）	
事業報告	26
連結計算書類	50
計算書類	52
監査報告	54
ご参考	60

マツダ株式会社

証券コード：7261

証券コード 7261
2022年6月9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156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156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、2022年6月23日（木曜日）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 | 2022年6月24日（金曜日） 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
（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156期（2021年4月1日から2022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
2. 第156期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類報告の件 |
| 決議事項 | |
| 第1号議案 | 剰余金の処分の件 |
| 第2号議案 | 定款一部変更の件 |
| 第3号議案 | 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件 |

新型コロナウイルス感染防止への対応について

当社第156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、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。
- ・なお、株主総会の模様は、ご自宅等でご覧いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います（詳細は6頁から8頁をご参照ください）。また後日、その一部（報告事項のご報告等）を当社ウェブサイトに掲載する予定です。

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

<来場される株主の皆様へのお願い>

- ・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、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、上記当社ウェブサイト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せ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

2022年6月23日（木曜日）
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

2022年6月23日（木曜日）
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

2022年6月23日（木曜日）
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

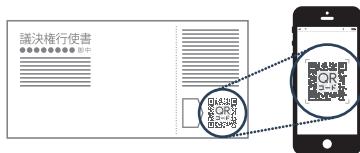
1. **当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。**
2. **株主様ではない代理人及び同伴の方など株主様以外の方は、株主総会にご出席いただけません。**
3. 議決権を不統一行使される場合には、株主総会の日の3日前までに、書面をもって、議決権の不統一行使を行う旨とその理由をご通知くださいますようお願い申し上げます。
4. 次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.mazda.com/ja/investors/>) 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

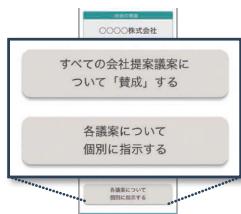
QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

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に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。

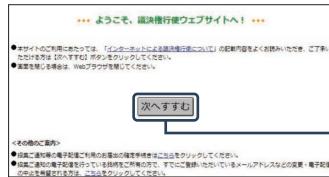
インターネット等による議決権行使に関するご不明な点につきましては、右記にお問い合わせください。

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

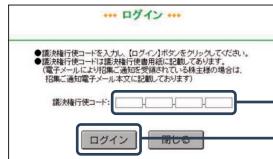
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトに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。

0120-652-031

受付時間：午前9時から午後9時まで

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。

<ご留意事項>

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

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

<事前質問の受付>

株主総会会場にご来場されない株主様の便宜のため、本株主総会の議案や当社経営に関するご質問を6月16日(木)午後5時45分まで受け付けます。左頁の株主様専用ウェブサイトにごログインのうえ、ご質問をお送りください。

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

<お問い合わせ先>

- ① ライブ配信の視聴方法に関するお問い合わせ
株式会社ブイキューブ 03-5621-9842
(受付日時 6月24日(金) 午前9時から株主総会終了まで)
- ② ID・パスワードに関するお問い合わせ
三井住友信託銀行 バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル 0120-782-041
(受付時間 午前9時から午後5時まで 土日休日を除く)

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

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

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

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

当期の期末配当金につきましては、自動車業界を取り巻く環境変化への対応や、将来の更なる成長に向けた研究開発や設備投資、販売や為替変動等の経営環境、財務状況等を総合的に勘案し、1株につき金20円とさせていただきますと存じます。

期末配当に関する事項

- (1) 配当財産の種類
金銭
- (2) 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額
当社普通株式1株につき金20円 総額 12,597,436,240円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2022年6月27日

【ご参考】配当金の推移

	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 (2020年4月～2021年3月)	第156期(当期) (2021年4月～2022年3月)
1株当たり年間配当金	35円	35円	0円	20円
配当性向(連結)	34.9%	181.7%	—	15.4%

(注) 第156期(当期)の1株当たり年間配当金は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提とした金額です。

第2号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号) 附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- (2) 変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定(現行定款第16条)は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
<u>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</u> 第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示をすべき事項に係る情報を、 <u>法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより株主に対して提供したものとみなすことができる。</u>	<削除>

現行定款	変更案
<p><新設></p>	<p>(電子提供措置等)</p> <p><u>第16条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、<u>電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p><u>2. 当社は、電子提供措置をとる事項のうち財務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p>
<p><新設></p>	<p>附則</p> <p>(電子提供措置等の経過措置)</p> <p><u>第2条</u> 2022年6月開催の第156回定時株主総会の終結に伴う変更前の定款（以下「<u>変更前定款</u>」という）<u>第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除及び同株主総会の終結に伴う変更後の定款第16条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「<u>施行日</u>」という）から効力を生ずるものとする。</u></p> <p><u>2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第16条はなお効力を有する。</u></p> <p><u>3. 本条は、施行日から6か月を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10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 藤原清志氏は退任いたします。つきましては、経営体制の強化を図るため取締役（監査等委員である取締役を除く。）を1名増員し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）10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。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会への出席状況
1 再任	菅蒲田 清孝 男性	代表取締役会長	100% (15回/15回)
2 再任	丸本 明 男性	代表取締役社長兼CEO (最高経営責任者)	100% (15回/15回)
3 再任	小野 満 男性	取締役専務執行役員	100% (15回/15回)
4 再任	古賀 亮 男性	取締役専務執行役員	100% (15回/15回)
5 再任	毛籠 勝弘 男性	取締役専務執行役員	100% (15回/15回)
6 再任	青山 裕大 男性	取締役専務執行役員	100% (12回/12回)
7 新任	廣瀬 一郎 男性	専務執行役員	—
8 新任	向井 武司 男性	専務執行役員	—
9 再任	佐藤 潔 男性	独立役員 社外取締役	取締役 93% (14回/15回)
10 再任	小川 理子 女性	独立役員 社外取締役	取締役 100% (15回/15回)

候補者
番号

1

しょう ぶ だ
菫 蒲 田

きよ たか
清 孝

再 任



招 集 ご 通 知

株 主 総 会 参 考 書 類

事 業 報 告

連 結 計 算 書 類

計 算 書 類

監 査 報 告

ご 参 考

生年月日	1959年4月11日生 (63歳)
所有する当社株式の数	9,800株
取締役会出席状況	100% (15回/15回)

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

[重要な兼職の状況]

公益財団法人マツダ財団 理事長

取締役候補者とした理由

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

候補者
番号 2 まる もと 丸本 あきら 明

再任

生年月日	1957年8月18日生 (64歳)
所有する当社株式の数	14,500株
取締役会出席状況	100% (15回/15回)



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 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を務めるなど企業経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、社長就任以降、力強いリーダーシップで全社を牽引し、当社の構造改革、企業価値向上に取り組んでまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者
番号

3 おの 小野 みつる 満

再任

生年月日	1958年12月25日生 (63歳)
所有する当社株式の数	1,200株
取締役会出席状況	100% (15回/15回)



招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

ご参考

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
- 2021年6月 当社 取締役専務執行役員 財務・経営企画統括（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、主に財務、管理、経営企画領域を統括し、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** こ が **古賀** あきら **亮**

再任



生年月日	1961年7月12日生 (60歳)
所有する当社株式の数	2,400株
取締役会出席状況	100% (15回/15回)

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1984年3月 当社入社
- 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
- 2021年6月 当社 取締役専務執行役員 経営戦略・商品戦略・原価企画・MDI&IT 統括
- 2022年4月 当社 取締役専務執行役員 経営戦略・商品戦略・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、主に経営企画、MDI&IT、経営戦略、商品戦略領域を統括し、当社のビジネスの推進に貢献してまいりました。これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者
番号

5 もろ まさ ひろ
毛籠 勝弘

再任



生年月日	1960年11月8日生 (61歳)
所有する当社株式の数	4,000株
取締役会出席状況	100% (15回/15回)

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1983年3月 当社入社
- 2002年8月 当社 グローバルマーケティング本部長
- 2004年3月 マツダモーターヨーロッパ GmbH 副社長
- 2008年11月 当社 執行役員 グローバル販売統括補佐、グローバルマーケティング担当
- 2013年6月 当社 常務執行役員 営業領域総括、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
- 2021年6月 当社 取締役専務執行役員 コミュニケーション・広報・渉外・管理領域統括 (現在に至る)

取締役候補者とした理由

毛籠勝弘氏は、主にマーケティング、販売領域における国内外での豊富な職務経験とマツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノースアメリカンオペレーションズ) 会長兼CEOを務めるなど企業経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、主に北米事業、コーポレートコミュニケーション、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 6 あお やま 青山 やす ひろ 裕大

再任

生年月日	1965年11月2日生 (56歳)
所有する当社株式の数	4,900株
取締役会出席状況	100% (12回/12回)



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1988年3月 当社入社
- 2007年10月 当社 商品企画ビジネス戦略本部長
- 2011年10月 当社 グローバルマーケティング本部長
- 2014年4月 当社 執行役員 グローバル販売&マーケティング本部長
- 2016年1月 当社 執行役員 営業領域総括、グローバルマーケティング・カスタマーサービス担当
- 2017年4月 当社 常務執行役員 営業領域総括、ブランド推進・グローバルマーケティング・カスタマーサービス担当
- 2019年4月 当社 常務執行役員 欧州事業担当、ブランド推進統括補佐、マツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEO
- 2021年6月 当社 取締役専務執行役員 グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス統括 (現在に至る)

取締役候補者とした理由

青山裕大氏は、主に商品企画、マーケティング、販売領域における国内外での豊富な職務経験とマツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEOを務めるなど企業経営に関する豊富な知見を有するとともに、人格、識見ともに優れています。また、取締役就任以降、グローバルマーケティング、販売、カスタマーサービス領域を統括し、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 7 ひろ せ 廣瀬 いち ろう 一郎

新任



生年月日 1960年10月26日生 (61歳)

所有する当社株式の数 3,800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

1984年 3月 当社入社
2009年 4月 当社 エンジン設計部長
2011年 11月 当社 パワートレイン開発本部副本部長
2012年 4月 マツダモーターヨーロッパGmbH 副社長
2014年 2月 当社 パワートレイン開発本部長
2015年 4月 当社 執行役員 パワートレイン開発本部長
2017年 4月 当社 常務執行役員 パワートレイン開発・車両開発・商品企画担当
2018年 6月 当社 常務執行役員 パワートレイン開発・車両開発・商品企画・コスト革新担当
2019年 4月 当社 専務執行役員 研究開発・コスト革新統括、パワートレイン開発・統合制御システム開発
担当
2020年 4月 当社 専務執行役員 研究開発・コスト革新統括 (現在に至る)

取締役候補者とした理由

廣瀬一郎氏は、主に研究開発、商品企画領域における国内外での豊富な職務経験と幅広い知見を有するとともに、人格、識見ともに優れていることから、これらの知見と実績等を踏まえ、取締役会の意思決定及び監督機能の一層の強化への貢献を期待し、取締役として選任をお願いするものです。

候補者
番号 8 むか い 向井 たけ し 武司

新任

生年月日 1962年3月14日生 (60歳)

所有する当社株式の数 5,300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

1986年 3月 当社入社
2006年 4月 当社 車両技術部長
2010年 9月 オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd. 副社長
2013年 1月 当社 防府工場副工場長
2015年 4月 当社 執行役員 防府工場長
2016年 4月 当社 執行役員 グローバル品質担当
2017年 4月 当社 執行役員 グローバル品質担当、コスト革新担当補佐
2018年 4月 当社 常務執行役員 グローバル品質担当、コスト革新担当補佐
2019年 4月 当社 常務執行役員 グローバル生産・グローバル物流・コスト革新担当
2021年 4月 当社 専務執行役員 グローバル購買・グローバル生産・グローバル物流・コスト革新担当
2021年 6月 当社 専務執行役員 品質・購買・生産・物流統括、コスト革新担当 (現在に至る)

[重要な兼職の状況]

ダイキョーニシカワ株式会社 社外取締役

取締役候補者とした理由

向井武司氏は、主に生産、品質、物流等の領域における国内外での豊富な職務経験と幅広い知見を有するとともに、人格、識見ともに優れていることから、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 9 さとう きよし
佐藤 潔

再任

独立役員

社外取締役



生年月日	1956年4月2日生 (66歳)
所有する当社株式の数	1,100株
取締役会出席状況	93% (14回/15回)

略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1979年4月 東京エレクトロン株式会社入社
- 2001年12月 同社 クリーントラックビジネスユニットジェネラルマネージャー
- 2003年6月 同社 代表取締役社長
- 2009年4月 同社 取締役副会長
- 2011年6月 同社 取締役
- 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]

3年 (本株主総会終結時)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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

候補者
番号 10 お がわ 小川 みち こ 理子

再任

独立役員

社外取締役

生年月日	1962年12月4日生 (59歳)
所有する当社株式の数	2,300株
取締役会出席状況	100% (15回/15回)



略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

[重要な兼職の状況]

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

[社外取締役在任期間]

3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. 青山裕大氏の取締役会の出席状況については、2021年6月24日の就任後の状況を記載しております。
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 ホールディングス株式会社の参与を務めておりますが、2022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、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. 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。
7. 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。

■監査等委員会の意見

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任及び報酬については、「役員体制・報酬諮問委員会」に監査等委員である社外取締役4名全員が出席し意見を述べるとともに、監査等委員会において候補者選任の方針、選任の手續、報酬体系、報酬額の算定方法等を審議いたしました。

この結果、監査等委員会としては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任及び報酬等の内容のいずれについても、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りました。

【ご参考】 第3号議案承認可決後の取締役会のスキル・マトリックス

	取締役						
							
氏名及び属性	しろう ぶだ きよたか 菅蒲田 清孝 (63歳) 男性	まる もと あきら 丸本 明 (64歳) 男性	おの みつる 小野 満 (63歳) 男性	こが りょう 古賀 亮 (60歳) 男性	もろ しょう 毛籠 勝弘 (61歳) 男性	あおやま ゆたか 青山 裕大 (56歳) 男性	ひろせ いちろう 廣瀬 一郎 (61歳) 男性
	再任	再任	再任	再任	再任	再任	新任
企業経営（トップ経験）	●	●			●	●	
グローバルビジネス	●	●	●	●	●	●	●
商品企画・研究開発		●		●		●	●
生産・購買・品質	●	●					
ブランド・マーケティング・営業	●	●			●	●	
ESG	●	●	●		●		●
IT・DX				●			
人事・労務・人財開発			●		●		
法務・リスクマネジメント			●		●		
財務・会計			●	●			

(注) 上記一覧表は、各氏の有する知見や経験の主なものに記載しており、各氏が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

取締役監査等委員								
								
かい たいし 向井 武司 (60歳) 男性	さとう きよ 佐藤 潔 (66歳) 男性	おがわ りこ 小川 理子 (59歳) 女性	まづま しのぶ 圓山 雅俊 (65歳) 男性	わたべ のりひこ 渡部 宣彦 (63歳) 男性	さかい いちろう 坂井 一郎 (80歳) 男性	きたむら てるあき 北村 明良 (71歳) 男性	しばさき ひろこ 柴崎 博子 (68歳) 女性	すぎもり まさと 杉森 正人 (65歳) 男性
新任	再任 独立役員 社外取締役	再任 独立役員 社外取締役	再任	再任	再任 独立役員 社外取締役	再任 独立役員 社外取締役	再任 独立役員 社外取締役	再任 独立役員 社外取締役
	●			●		●		
●	●		●	●				●
		●						
●			●					
●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●							●
					●		●	
					●			●
				●		●		●

以上

(添付書類)

事業報告 (2021年4月1日から2022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再拡大により、各国での行動制限やロックダウン等が繰り返される一方で、欧米等での追加景気対策の実施や、需要拡大による企業業績の回復等を背景に、世界経済全体としては、回復基調に向かっておりました。しかしながら、年明け以降、需要の急拡大に伴うインフレ懸念の高まりや、中国での新型コロナウイルス感染症の拡大、ウクライナ情勢を巡る地政学的リスクの顕在化等により、先行き不透明な事業環境は依然として継続しております。

このような状況の中、当社グループは、新型コロナウイルス感染症の再拡大や半導体の供給不足による減産に加え、原材料価格の高騰など外部環境の悪化があったものの、販売費用の抑制や単価改善など販売の質的改善、原価低減や固定費の効率化を推進し、中期経営計画で掲げる損益分岐点台数引き下げを前倒しで達成するなど、収益基盤の改善を着実に実行してまいりました。さらにCASE（*1）時代の新しい価値創造競争を踏まえ、電動化、IT、2050年のカーボンニュートラル（*2）化への挑戦に向けて、投資の質の転換を進め、これからの本格成長に向けた準備をすべての領域で推進してまいりました。

事業の概況

<商品>

当社は、昨年10月、グローバルに成長を続けるSUVセグメントについて、2022年以降のクロスオーバーSUV商品群の拡充計画を公表し、本年1月には、その第一弾となる北米向け新型クロスオーバーSUV「MAZDA CX-50（シーエックス フィフティ）」の量産を、トヨタ自動車株式会社と合併で建設した新工場「マツダトヨタマニュファクチャリングUSA, Inc. (MTMUS)」(米国アラバマ州ハンツビル市)にて開始いたしました。「CX-50」は、SUVらしい存在感やオフロード性能を求める米国を中心としたお客様のライフスタイルやニーズを取り込んでおり、当社にとって最重要市場のひとつである米国における基幹車種となる商品です。

また、本年3月には、ラージ商品群の第一弾となる新型クロスオーバーSUV「MAZDA CX-60（シーエックス シックスティー）」を欧州で公開しました。「CX-60」は、厳しい時代の要求に応える環境・安全性能を備えながら、日常の一般道走行から高速道路を使った長距離ドライブまで余裕をもって運転を愉しめる2列シートのミッドサイズSUVです。欧州市場向けモデルは、2.5L直列4気筒ガソリンエンジンと電動モーターを組み合わせたマツダ初のプラグインハイブリッドシステム「e-SKYACTIV PHEV」を搭載したモデルであり、防府工場において生産を開始しております。

- * 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（CO₂）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。

<MAZDA CX-50>



<MAZDA CX-60>



<米国新工場MTMUS外観>



<米国新工場MTMUS量産開始セレモニー>



その他の既存モデルについても、当期を通じて「MAZDA 2」、「MAZDA 3」、「MAZDA CX-30」、「MAZDA CX-5」等の商品改良を実施し、燃費や環境性能、装備の改善など、継続的な商品力の強化を図りました。また、「MAZDA 3」が「カナダ・カー・オブ・ザ・イヤ-2021」を受賞（2年連続）するなど、高く評価されております。

<顧客体験>

米国市場では、2016年に着手したブランド価値経営が着実に浸透し、新世代店舗は、今後改装を予定している店舗を含め、当初目標の300店を上回り、お客様とマツダの絆が強まり、ディーラーとの信頼関係は向上しています。またこれまで、販売金融の強化、販売オペレーションやマーケティング手法の変革に取り組んでまいりました。今後、米国新工場で生産する「CX-50」や、ラージ商品である「MAZDA CX-70」、「MAZDA CX-90」の導入により、米国市場における更なる成長を目指してまいります。

また、中国市場では、昨年8月、当社、重慶長安汽車股份有限公司、中国第一汽車股份有限公司での3社共同出資による新合弁会社としての長安マツダ汽車有限公司の立ち上げを実現いたしました。この合弁事業再編により、ビジネス構造と運営体制を最適化することで、顧客体験の強化と将来の成長に向けた基盤が整いました。今後も両パートナーとの友好的な関係を維持し、これまで築き上げた資産を活用しながら新たな商品も導入し、ビジネスの成長加速を推し進めてまいります。

<MAZDA CX-5（商品改良モデル）>



<米国新世代店舗>



マツダ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。

市場別販売台数

グローバル販売台数 1,251千台（前期比2.8%減）

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再拡大や、半導体の供給不足により、日本や中国、ASEAN等で販売が減少したことから、前期比2.8%減の1,251千台となりました。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。

日本市場 149千台（前期比15.8%減）

商品改良モデルを導入した「CX-5」は前年を上回る好調な販売であったものの、全体としては、供給不足による販売減少により、前期比15.8%減の149千台となりました。

北米市場 439千台（前期比8.9%増）

米国は、「CX-30」、「CX-5」や「MAZDA CX-9」等のクロスオーバーSUVが販売を牽引したことにより、前期比12.6%増の332千台となりました。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8.9%増の439千台となりました。

欧州市場 190千台（前期比6.3%増）

「CX-30」の販売は堅調に推移し、主要市場である英国の販売が回復したことなどにより、前期比6.3%増の190千台となりました。

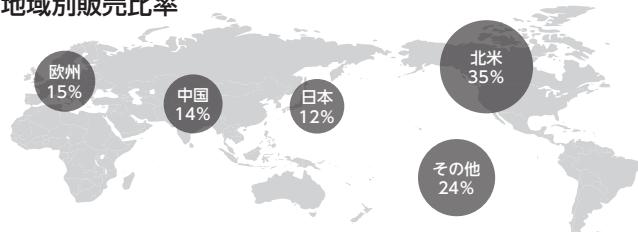
中国市場 170千台（前期比25.5%減）

「MAZDA 3」の販売は堅調に推移しましたが、「MAZDA CX-4」や「CX-5」等の主要モデルの販売が減少したことから、前期比25.5%減の170千台となりました。

その他市場 303千台（前期比0.7%増）

主要市場のオーストラリアは、「CX-30」や「CX-5」等のクロスオーバーSUVが販売を牽引し、総需要の回復を上回る販売台数を達成し、前期比11.7%増の103千台となりました。その他の市場全体では、タイなどASEAN市場での販売が減少したこともあり、前期比0.7%増の303千台となりました。

地域別販売比率



グローバル販売台数 (千台)

第155期(前期)	前期比	第156期(当期)
1,287	▾ 2.8%減	1,251
176	▾ 15.8%減	149
403	▴ 8.9%増	439
178	▴ 6.3%増	190
228	▾ 25.5%減	170
301	▴ 0.7%増	303

当期の連結業績

当期の連結業績については、次のとおりです。

(単位：億円)

	前期	当期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	28,821	31,203	+2,382	+8.3%
営業利益	88	1,042	+954	－%
経常利益	283	1,235	+953	+337.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	△317	816	+1,132	－%

営業利益の主な増減要因は、次のとおりです。

(単位：億円)

	当期
台数・構成	+984
為替	+457
コスト改善	△594
固定費他	+223
特別損失への振替	+89
前期特別損失への振替	△205
計	+954

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1,124億円に加え、棚卸資産の減少等により、1,892億円の増加（前期は1,201億円の増加）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1,219億円等により、1,362億円の減少（前期は789億円の減少）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、529億円の増加（前期は412億円の増加）となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済等により、864億円の減少（前期は993億円の増加）となりました。

当期の期末配当金につきましては、当期の業績及び経営環境並びに財務状況等を勘案し、1株につき20円の期末配当の実施を株主総会にお諮りさせていただくことといたしました。

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	339,153	2,241,972	2,581,125
海 外 生 産 用 部 品	－	41,147	41,147
部 品	41,208	221,259	262,467
そ の 他	189,207	46,403	235,610
合 計	569,568	2,550,781	3,120,349

(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1,443億円（前期は930億円）となりました。

(3) 資金調達の状況

当期中に706億円の長期借入を実行いたしました（劣後特約付きローン700億円を含む）。

(4) 対処すべき課題

① 中期経営計画 (2020年3月期～2026年3月期)

当社は、企業として存在し続け、持続的な成長を遂げるために「人と共に創る独自性」を経営方針に置いた中期経営計画を策定し、それに基づいた施策を着実に進めております。

中期経営計画 主要施策

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

当期までを足場固め期間と位置付け、2023年3月期からの本格成長に向けた準備を計画通り完了させております。これまでに築いてきた資産を活用して本格成長を図るとともに、グローバルでの環境規制の強化・加速などによる経営環境の変化やCASE時代の新しい価値創造競争を踏まえ、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル"Zoom-Zoom"宣言2030」の実現に向けて2030年を見据えた事業構造の転換を検討しており、時代の大きな変化に耐えうる強靱な経営体質の実現に向けて取り組みを加速してまいります。

中期経営計画 財務指標

中期経営計画の最終年度となる2026年3月期の財務指標は以下のとおりです。

売上	・約4.5兆円
収益性	・売上高営業利益率 (ROS) 5%以上 ・自己資本利益率 (ROE) 10%以上
将来投資	・設備投資＋開発投資：売上高比7-8%以下 ・電動化・IT・カーボンニュートラル実現に向けた対応
財務基盤	・ネットキャッシュ維持 (*1)
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)

② 新商品の導入によるブランド価値向上への取り組み

グローバルに成長し続けるSUVセグメントにおいて、クロスオーバーSUV 商品群をさらに拡充し、2022年以降、「CX-50」、「CX-60」、「CX-70」、「CX-80」、「CX-90」の5車種を導入いたします。2023年3月期においては、「CX-60」は、日本、欧州市場を中心に今夏から秋に発売を予定、北米市場向けの「CX-90」は、期中の生産開始を予定しております。販売の質的改善を継続強化し、ブランド価値の向上を図るとともに、本格成長を確実なものとしてまいります。

当社の持つ技術資産である一括企画（*2）、フレキシブル生産（*3）などを最大限活用することで、これらの商品ラインアップの拡充を低投資かつ効率的に実現し、最新の環境性能と「走る喜び」を両立させた多様な選択肢をお客様に提供してまいります。

<2022年以降導入予定のクロスオーバーSUV商品群>

商品群	モデル	主要導入市場
ラージ商品群	MAZDA CX-60（2列シート）	欧州、日本、他
	MAZDA CX-70（ワイドボディ2列シート）	北米、他
	MAZDA CX-80（3列シート）	欧州、日本、他
	MAZDA CX-90（ワイドボディ3列シート）	北米、他
スモール商品群	MAZDA CX-50	米国

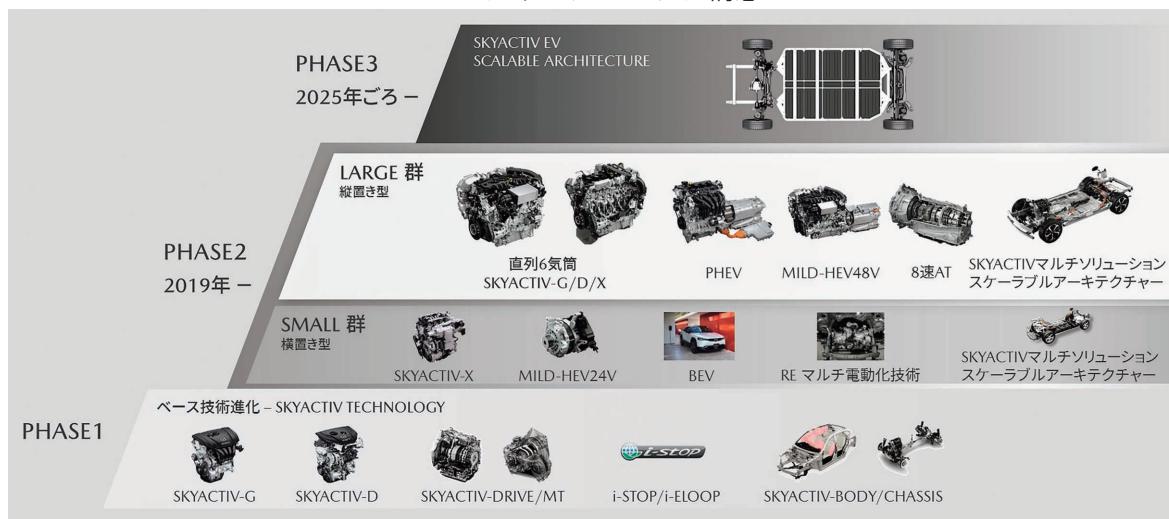
- * 1 現金及び現金同等物から有利子負債を差し引いた金額がプラスの状態を維持すること。
- * 2 将来導入する車種・車格やセグメントを越えて車台や部品を共通化して開発する手法。
- * 3 複数の車種や部品を同じラインで生産し、新車導入にも迅速かつ低投資で柔軟に対応できる生産体制。

③ 電動化マルチソリューションの推進とカーボンニュートラルに向けた取り組み

地球温暖化の抑制という社会的責任を果たすため、電動化とカーボンニュートラル化に取り組んでおります。

ビルディングブロック戦略（*4）に基づき、内燃機関の一層の進化と電動化技術を拡大し、多様な電動化技術を搭載したモデルを導入してまいります。スモール商品群用の横置きパワーユニットとラージ商品群用の縦置きパワーユニットに対応したプラットフォーム「SKYACTIVマルチソリューションスケーラブルアーキテクチャー」をベースとして、各国の電源事情や環境規制、お客様の多様なニーズにお応えできるよう、EV、プラグインハイブリッド、ハイブリッド等のマルチソリューションを展開していく計画です。また、2025年以降、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、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」を新たに導入いたします。

<ビルディングブロック構想>



2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、再生可能液体燃料の普及、工場やオフィスのグリーン化を推進するとともに、クルマのライフサイクル全般、さらにはサプライチェーン全体にまで事業視点を広げCO₂の削減に取り組んでおります。昨年11月には中国地域における「カーボンニュートラル電力推進部会」に参画し、同地域の再生可能エネルギー由来の電力の需給拡大に向けた活動を当社が事務局となり推進しております。

④ 電動化、コネクティビティ等に適應する人材の育成と採用への取り組み

中期経営計画において遅れている領域のひとつとしている人への投資については、自動車業界を取り巻く環境が大きく変化する中、新たな領域となる電動化領域やクルマのソフトウェア領域への人材シフトと能力向上を喫緊の課題と捉えております。新領域の技術・スキルの教育等を通じた人材育成やキャリア採用の強化、また社外機関を活用したデジタル教育など人材面での投資を強化しております。広島大学と連携し、モデルベース開発(*5)に関する教育プログラムを開発し、地域とともに人材育成も推進しております。

⑤ DX (デジタルトランスフォーメーション) 化に向けたIT投資の強化

デジタル技術を活用し、モノ造り革新を進化させてまいります。生産プロセスにおいては、パソコン上でバーチャルの生産ラインを構築し、パソコンと実際の設備とロボットの制御装置をつなぎ、クルマがない段階ですべての動作確認をパソコン上で行う技術を導入し、大幅な工数・費用・準備期間の削減を可能にしております。また開発領域においては、モデルベース開発の適用範囲の拡充を加速させ、クルマ全体でのモデルベース開発を目指すとともに、AIやデジタル技術の活用により開発投資効率が大幅に向上しております。開発と生産のエンジニアの飽くなき挑戦と弛まぬ努力とあわせ、今後も引き続き、デジタル技術への投資を強化し、高効率なモノ造りを追究してまいります。

半導体の逼迫、物流問題、ウクライナ情勢など、ビジネス環境の不透明感、不確実性は増しております。サプライチェーン(*6)の継続的改革やコスト構造改革など、部門横断型のオペレーション変革をさらに推し進め、環境変化に対してスピード感を持った経営を行ってまいります。また、業務の効率化をさらに進め、将来の成長投資以外の投資や固定費を徹底的に見直すことにより、損益分岐点台数の低減に向けた取り組みを継続強化し、収益力を高めるようグリップを利かせた経営に引き続き取り組んでまいります。

- *4 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。
- *5 シミュレーションによる机上検討を開発の中心に据えることで、試作回数や実機評価をできる限り少なくし、効率良く開発を進める手法。
- *6 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。

※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

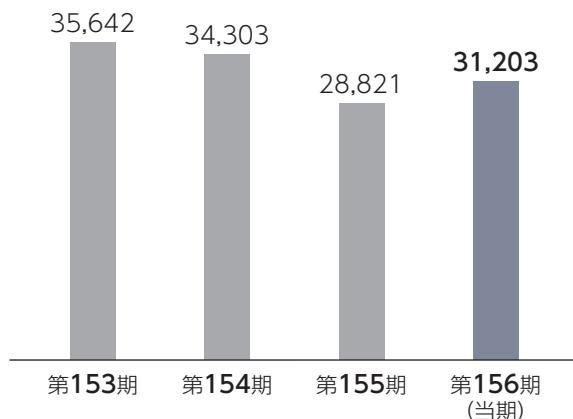
項 目	第153期 (2018年4月～2019年3月)	第154期 (2019年4月～2020年3月)	第155期 (2020年4月～2021年3月)	第156期(当期) (2021年4月～2022年3月)
売 上 高 (百万円)	3,564,172	3,430,285	2,882,066	3,120,349
営 業 利 益 (百万円)	82,307	43,603	8,820	104,227
経 常 利 益 (百万円)	116,082	53,091	28,251	123,525
親会社株主に帰属 する当期純利益 (百万円) 又は損失(△)	63,155	12,131	△31,651	81,557
1株当たり当期純利益又は損失(△)	100円28銭	19円26銭	△50円26銭	129円49銭
総 資 産 (百万円)	2,877,613	2,787,640	2,917,414	2,968,148
純 資 産 (百万円)	1,233,441	1,205,846	1,195,830	1,316,697
1株当たり純資産	1,910円67銭	1,865円63銭	1,876円40銭	2,065円74銭
自 己 資 本 比 率	41.8%	42.1%	40.5%	43.8%

② 当社の財産及び損益の状況

項 目	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 (2020年4月～2021年3月)	第156期(当期) (2021年4月～2022年3月)
売 上 高 (百万円)	2,666,208	2,584,322	2,135,873	2,339,290
営 業 利 益 又は損失(△) (百万円)	533	△43,523	△82,882	69,877
経 常 利 益 又は損失(△) (百万円)	52,324	△13,060	△23,083	130,014
当 期 純 利 益 又は損失(△) (百万円)	39,334	△23,870	△35,813	84,529
1株当たり当期純利益又は損失(△)	62円46銭	△37円90銭	△56円86銭	134円20銭
総 資 産 (百万円)	2,163,208	2,090,940	2,309,305	2,327,779
純 資 産 (百万円)	1,049,549	1,001,820	966,004	1,062,218
1株当たり純資産	1,666円16銭	1,590円25銭	1,533円24銭	1,685円70銭
自 己 資 本 比 率	48.5%	47.9%	41.8%	45.6%

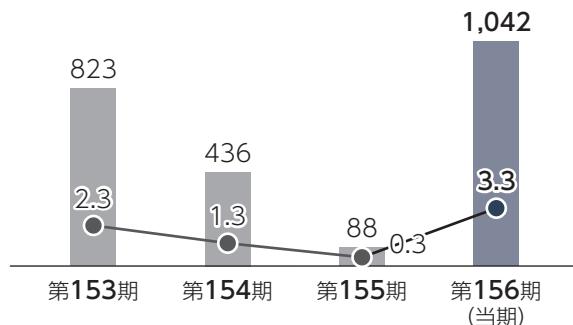
【ご参考】 連結業績の推移

売上高 (億円)



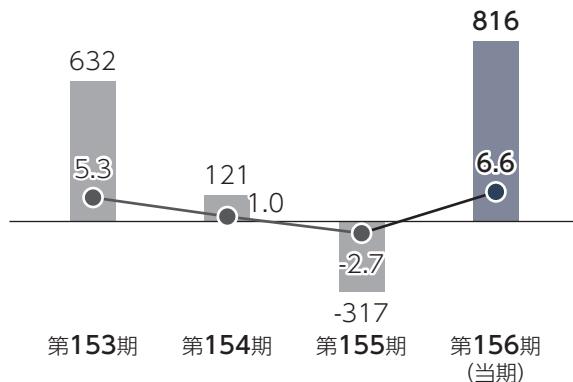
営業利益／売上高営業利益率(ROS)

■ 営業利益 (億円) ● ROS (%)



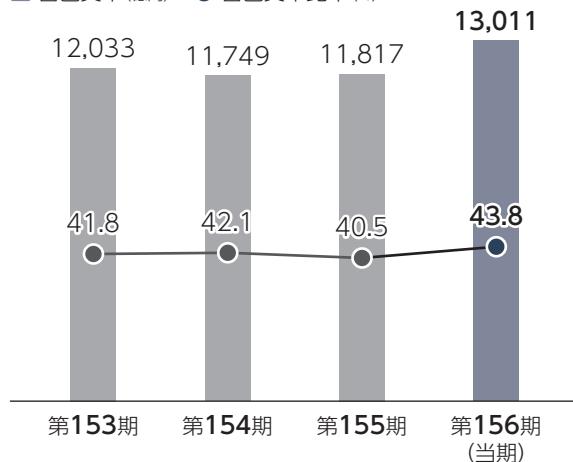
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率(ROE)

■ 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 (2022年3月31日現在)

当社グループは、下記商品の製造、販売を主たる事業内容としています。

区 分	主 要 な 商 品 名
車 両	[乗 用 車] MAZDA 6、MAZDA 3、MAZDA 2、MAZDA 2 HYBRID、CX-9、CX-8、 CX-60、CX-50、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 (2022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 (2022年3月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況

従 業 員 数	前 期 末 比 増 減
48,750名	1,036名減

(注) 従業員数は就業人員数を記載しております。

② 当社の従業員の状況

従 業 員 数	前 期 末 比 増 減	平 均 年 令	平 均 勤 続 年 数
22,652名	41名増	41.8才	16.6年

(注) 1. 従業員数は就業人員数を記載しております。
2. 上記は臨時従業員等454名を含んでいません。

(9) 重要な親会社及び子会社の状況 (2022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ュリングデメヒコS.A. de C.V.	メキシコ	6,555,001 千メキシコ・ペソ	100.0	自動車の製造販売
マツダモーターヨーロッパ GmbH	ドイツ	26 千ユーロ	※100.0	欧州市場の事業統括
マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.	ベルギー	71,950 千ユーロ	100.0	自動車及び部品の販売
マツダモーターズ(ドイツランド) GmbH	ドイツ	17,895 千ユーロ	※100.0	自動車及び部品の販売
マツダモーターズ UK Ltd.	英国	4,000 千ポンド	※100.0	自動車及び部品の販売
マツダモーターロシア, 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	195,308 千中国元	100.0	中国市場の事業統括
マツダセールス(タイランド) Co., Ltd.	タイ	575,000 千タイ・パーツ	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・パーツ	100.0	自動車部品の製造販売
株式会社 関東マツダ	東京都板橋区	3,022 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
東海マツダ販売株式会社	名古屋市瑞穂区	2,110 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
株式会社 関西マツダ	大阪市浪速区	950 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
株式会社 九州マツダ	福岡市博多区	826 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
マツダパーツ株式会社	広島市東区	1,018 百万円	100.0	自動車部品の販売
倉敷化工株式会社	岡山県倉敷市	310 百万円	75.0	自動車部品の製造販売
マツダロジスティクス株式会社	広島市南区	490 百万円	100.0	自動車及び部品の運送
マツダ中販株式会社	広島市南区	1,500 百万円	100.0	中古自動車の販売

- (注) 1. ※は、間接所有を含む比率を表示しております。
2. 当社の連結子会社は71社です。

③ 重要な関連会社の状況

会社名	所在地	資本金又は出資金	出資比率	主要な事業内容
オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd.	タイ	8,435,000 千タイ・パーツ	50.0%	自動車の製造販売
長安マツダ汽車有限公司	中国	735,587 千中国元	※47.5	自動車の製造販売
長安マツダエンジン有限公司	中国	1,573,469 千中国元	50.0	自動車部品の製造販売
マツダソラーズマニファクチュリンググループ 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ュリング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) 1. ※は、間接所有を含む比率を表示しております。
2. 当社の持分法適用会社は18社です。

(10) 主要な借入先 (2022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	139,500
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	63,651
株式会社みずほ銀行	47,274
株式会社三菱UFJ銀行	35,012
株式会社山口銀行	25,000
株式会社広島銀行	21,000
株式会社もみじ銀行	14,236
株式会社西日本シティ銀行	10,650
株式会社国際協力銀行	9,792

百万円

2. 会社の株式に関する事項 (2022年3月31日現在)

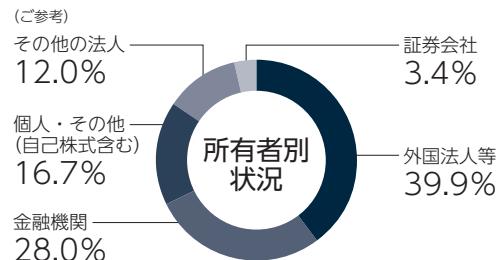
(1) 発行可能株式総数 1,200,000,000株

(2) 発行済株式総数 631,803,979株

(3) 株主数 142,780名

(前期末比3,517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)	100,418	15.9
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)	27,795	4.4
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	18,343	2.9
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 エグゼンテッド ペンション ファンズ	10,803	1.7
株式会社三井住友銀行	10,191	1.6
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	10,103	1.6
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	8,853	1.4
J P モルガン証券株式会社	7,784	1.2
ジェーピーモルガン チェース バンク 385781	6,884	1.1

千株 %

(注) 持株比率は自己株式1,932,167株を控除して計算しております。

3. 会社の新株予約権等に関する事項

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

名称 (発行決議日)	新株予約権の数 (保有者数)		目的である 株式の種類 及び数	新株予約権の 払込金額	新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額	権利行使期間
	取締役 (監査等委員 を除く。)	監査等委員 である取締役				
2016年度新株予約権 (2016年7月29日)	152個 (5名)	41個 (2名)	普通株式 19,300株	1株当たり 1,327円	1株当たり 1円	2016年8月23日から 2046年8月22日まで
2017年度新株予約権 (2017年7月27日)	183個 (6名)	44個 (2名)	普通株式 22,700株	1株当たり 1,336円	1株当たり 1円	2017年8月22日から 2047年8月21日まで
2018年度新株予約権 (2018年7月26日)	262個 (6名)	56個 (2名)	普通株式 31,800株	1株当たり 1,027円	1株当たり 1円	2018年8月21日から 2048年8月20日まで
2019年度新株予約権 (2019年8月1日)	314個 (5名)	37個 (1名)	普通株式 35,100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
2020年度新株予約権 (2020年7月31日)	637個 (5名)	74個 (1名)	普通株式 71,100株	1株当たり 415円	1株当たり 1円	2020年8月19日から 2050年8月18日まで
2021年度新株予約権 (2021年7月30日)	731個 (7名)	—	普通株式 73,100株	1株当たり 968円	1株当たり 1円	2021年8月18日から 2051年8月17日まで

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

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

名称 (発行決議日)	新株予約権 の数	目的である 株式の種類 及び数	新株予約権の 払込金額	新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額	権利行使期間	交付者数
2021年度新株予約権 (2021年7月30日)	509個	普通株式 50,900株	1株当たり 968円	1株当たり 1円	2021年8月18日から 2051年8月17日まで	執行役員 ・フェロー 19名

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

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等 (2022年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長	菖蒲田 清 孝	公益財団法人マツダ財団 理事長
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	副社長執行役員兼COO (最高執行責任者) イノベーション・カーボンニュートラル・協業・新事業統括
取 締 役	小 野 満	専務執行役員 財務・経営企画統括
取 締 役	古 賀 亮	専務執行役員 経営戦略・商品戦略・原価企画・MDI&IT統括
取 締 役	毛 籠 勝 弘	専務執行役員 コミュニケーション・広報・渉外・管理領域統括
*取 締 役	青 山 裕 大	専務執行役員 グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス統括
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 (現 パナソニック ホールディングス株式会社) 参与 一般社団法人日本オーディオ協会 会長
取締役監査等委員 (常勤)	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	弁護士
取締役監査等委員	北 村 明 良	アーク不動産株式会社 社外取締役 東洋アルミニウム株式会社 社外監査役
取締役監査等委員	柴 崎 博 子	株式会社九電工 社外取締役
*取締役監査等委員	杉 森 正 人	住友商事株式会社 顧問

(注) 1. 取締役 佐藤 潔、小川理子、坂井一郎、北村明良、柴崎博子及び杉森正人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. 圓山雅俊及び渡部宣彦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常勤監査等委員が、監査環境の整備の他、重要会議への出席、取締役及び執行役員等との定期的な情報交換、会計監査人及び内部監査部門等との連携を通じて、当社グループにおける事業リスクやガバナンス・内部統制上の課題を把握し、監査等委員全員で共有することにより、監査等委員会の活動の実効性を高めるためであります。

3. 取締役監査等委員 渡部宣彦、北村明良及び杉森正人の各氏は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- (1) 取締役監査等委員 渡部宣彦氏は、当社企画本部副本部長として経営企画部門を統括した職務経験があります。
 - (2) 取締役監査等委員 北村明良氏は、株式会社三井住友銀行 代表取締役兼専務執行役員、株式会社関西アーバン銀行（現 株式会社関西みらい銀行）取締役会長（代表取締役）兼最高経営責任者を歴任しております。
 - (3) 取締役監査等委員 杉森正人氏は、住友商事株式会社 専務執行役員コーポレート部門財務・経理・リスクマネジメント担当補佐（リスクマネジメント担当）、株式会社ジュピターテレコム（現 JCOM株式会社）取締役副社長執行役員コーポレート部門長を歴任しております。
4. *印は2021年6月24日開催の第155回定時株主総会で新たに選任され就任した取締役及び取締役監査等委員です。
5. 当事業年度中の取締役の重要な兼職の異動は次のとおりです。
- (1) 代表取締役会長 菖蒲田清孝氏は、2021年6月28日付で、公益財団法人マツダ財団 理事長に就任しております。
 - (2) 取締役 毛籠勝弘氏は、2021年6月24日付でマツダモーターオブアメリカ, Inc.（マツダノースアメリカンオペレーションズ）会長兼CEOを退任しております。
 - (3) 取締役 青山裕大氏は、2021年6月24日付でマツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEOを退任しております。
 - (4) 取締役 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 取締役を退任しております。
 - (5) 取締役監査等委員 柴崎博子氏は、2021年6月25日付で株式会社九電工 社外取締役に就任しております。
 - (6) 取締役監査等委員 杉森正人氏は、2022年3月31日付で住友商事株式会社 顧問を退任しております。
6. 当社とパナソニック株式会社（現 パナソニック ホールディングス株式会社）の間には取引がありますが、2022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。
- 当社と住友商事株式会社との間には取引があり、2022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。
- 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、東洋アルミニウム株式会社及び株式会社九電工との間に重要な取引その他の関係はありません。
7. 当事業年度中に退任した取締役及び取締役監査等委員は次のとおりです。

氏名	退任日	退任事由	退任時の地位・担当及び重要な兼職の状況
小 飼 雅 道	2021年6月24日	任期満了	代表取締役会長 公益財団法人マツダ財団 理事長
安 田 昌 弘	2021年6月24日	任期満了	取締役監査等委員（常勤）
玉 野 邦 彦	2021年6月24日	任期満了	取締役監査等委員

8. 2022年4月1日付で取締役の担当が次のとおり変更となりました。

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役	古 賀 亮	専務執行役員 経営戦略・商品戦略・MDI&IT統括

(2) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

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

(3) 取締役の報酬等

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

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

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

<決定方針>

取締役の個人別の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針（基本方針）

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

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

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の報酬については、その役位、職責に応じて、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、公正価値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。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。

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

③ 当事業年度に係る取締役の報酬等の総額

区 分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	
取締役（監査等委員である取締役を除く。） （うち社外取締役）	520 (29)	403 (29)	45 (-)	71 (-)	10名 (2名)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	143 (67)	143 (67)	- (-)	- (-)	8名 (5名)
計 （うち社外取締役）	662 (96)	546 (96)	45 (-)	71 (-)	18名 (7名)

- (注) 1. 上記には、2021年6月24日開催の第155回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員である取締役を除く。）1名及び監査等委員である取締役2名（うち社外取締役1名）を含んでおります。上記18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、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及び2021年3月期の連結当期純利益と連結売上高の業績見通しを目標値とし、その達成度に応じて業績連動報酬の額を設定しております。目標値及び実績は以下のとおりです。

	指標	目標値	実績
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
2021年3月期	連結当期純利益	△900億円	△317億円
	連結売上高	2兆8,500億円	2兆8,821億円

業績連動報酬に係る指標として、連結当期純利益を設定しているのは、経営として責任を持つのは最終利益であるためです。連結当期純利益に加えて、2020年3月期においては、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、グローバル販売台数を指標として設定しております。2021年3月期は、販売の質的向上と販売量の増加の両方を確認できる指標であることから、グローバル販売台数に代えて連結売上高を指標として設定しております。これらは、いずれも客観的に数値化できるものであって指標としてふさわしいと判断しております。このほか、個人ごとに期初に目標を設定し、期末にその達成状況を評価する「個人成績給」を設定しております。

3. 非金銭報酬等として、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対して株式報酬型ストックオプションを付与しております。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71百万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。

(4) 社外役員に関する事項

区分・氏名	出席状況	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役 佐藤 潔	取締役会 15回中14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 15回中15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 15回中15回出席 監査等委員会 16回中16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。監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しています。
取締役監査等委員 北村 明良	取締役会 15回中15回出席 監査等委員会 16回中16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。監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しています。

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 柴崎博子	取締役会 15回中15回出席 監査等委員会 16回中16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。 監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しています。
取締役監査等委員 杉森正人	取締役会 12回中12回出席 監査等委員会 12回中12回出席	杉森氏には、特にリスクマネジメントの視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しています。 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。 監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しています。

- (注) 1. 取締役監査等委員 杉森正人氏については、2021年6月24日の就任後の出席状況を記載しております。
2. 上記のほか、社外取締役は、事前に重要な経営戦略事項や取締役会の付議案件について説明を受け、当社の経営状況等の理解を深めたうえで、取締役会での審議、意思決定を行っております。また、社外取締役全員が、役員体制・報酬諮問委員会の委員として委員会に参加し、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程を客観的・中立的立場で監督しております。
3. 当社と社外取締役とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、同法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする旨の責任限定契約を締結しております。

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

連結貸借対照表

(2022年3月31日現在)

科 目	金額 (百万円)	科 目	金額 (百万円)
資産の部		負債の部	
流動資産	1,457,813	流動負債	898,933
現金及び預金	669,390	支払手形及び買掛金	345,443
受取手形及び売掛金	146,136	短期借入金	1,526
有価証券	71,000	1年内返済予定の長期借入金	62,437
棚卸資産	399,923	リース債務	4,394
その他	173,177	未払法人税等	6,621
貸倒引当金	△1,813	未払金	42,585
固定資産	1,510,335	未払費用	244,683
有形固定資産	1,146,716	製品保証引当金	66,261
建物及び構築物	197,286	損害補償損失引当金	11,500
機械装置及び運搬具	340,378	その他	113,483
工具、器具及び備品	86,478	固定負債	752,518
土地	418,454	社債	50,000
リース資産	21,171	長期借入金	540,083
建設仮勘定	82,949	リース債務	19,015
無形固定資産	48,358	再評価に係る繰延税金負債	64,537
ソフトウェア	45,761	退職給付に係る負債	33,433
その他	2,597	その他	45,450
投資その他の資産	315,261	負債合計	1,651,451
投資有価証券	222,192	純資産の部	
退職給付に係る資産	7,912	株主資本	1,126,318
繰延税金資産	37,256	資本金	283,957
その他	52,964	資本剰余金	263,003
貸倒引当金	△5,063	利益剰余金	581,458
		自己株式	△2,100
		その他の包括利益累計額	174,822
		その他有価証券評価差額金	29,707
		繰延ヘッジ損益	△1,314
		土地再評価差額金	145,536
		為替換算調整勘定	△6,162
		退職給付に係る調整累計額	7,055
		新株予約権	440
		非支配株主持分	15,117
		純資産合計	1,316,697
資産合計	2,968,148	負債純資産合計	2,968,148

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

(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

科 目	金 額 (百万円)	
売上高		3,120,349
売上原価		2,432,645
売上総利益		687,704
販売費及び一般管理費		583,477
営業利益		104,227
営業外収益		
受取利息・配当金	5,795	
為替差益	30,288	
その他	4,151	40,234
営業外費用		
支払利息	6,782	
債権売却損	932	
持分法による投資損失	4,074	
租税公課	2,387	
その他	6,761	20,936
経常利益		123,525
特別利益		
固定資産売却益	69	
受取保険金	1,009	
持分変動利益	4,047	
その他	42	5,167
特別損失		
固定資産除売却損	4,669	
減損損失	691	
災害による損失	1,563	
新型コロナウイルス感染症による操業停止等に伴う損失	8,861	
その他	509	16,293
税金等調整前当期純利益		112,399
法人税、住民税及び事業税	11,219	
法人税等調整額	18,833	30,052
当期純利益		82,347
非支配株主に帰属する当期純利益		790
親会社株主に帰属する当期純利益		81,557

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

(2022年3月31日現在)

科 目	金額 (百万円)	科 目	金額 (百万円)
資産の部		負債の部	
流動資産	1,142,141	流動負債	551,055
現金及び預金	421,835	買掛金	278,191
売掛金	265,708	1年内返済予定の長期借入金	51,000
有価証券	71,000	リース債務	1,496
商品及び製品	43,486	未払金	11,135
仕掛品	65,431	未払費用	76,143
原材料及び貯蔵品	17,180	未払法人税等	3,502
前払費用	5,480	預り金	41,976
未収入金	73,913	製品保証引当金	66,261
短期貸付金	145,667	損害補償損失引当金	11,500
その他	32,589	為替予約	5,596
貸倒引当金	△148	その他	4,255
固定資産	1,185,638	固定負債	714,506
有形固定資産	706,456	社債	50,000
建物	90,876	長期借入金	537,000
構築物	14,632	リース債務	1,808
機械及び装置	199,713	再評価に係る繰延税金負債	64,537
車両運搬具	3,381	退職給付引当金	25,010
工具、器具及び備品	18,376	関係会社事業損失引当金	20,643
土地	296,986	長期預り保証金	5,999
リース資産	2,910	資産除去債務	4,033
建設仮勘定	79,582	その他	5,476
無形固定資産	41,006	負債合計	1,265,561
ソフトウェア	41,006	純資産の部	
投資その他の資産	438,176	株主資本	887,830
投資有価証券	95,719	資本金	283,957
関係会社株式	247,902	資本剰余金	267,633
関係会社出資金	42,629	資本準備金	193,847
関係会社長期貸付金	7,232	その他資本剰余金	73,786
長期前払費用	16,867	利益剰余金	338,335
繰延税金資産	15,355	その他利益剰余金	338,335
その他	17,242	繰越利益剰余金	338,335
貸倒引当金	△4,770	自己株式	△2,095
		評価・換算差額等	173,948
		その他有価証券評価差額金	29,793
		繰延ヘッジ損益	△1,381
		土地再評価差額金	145,536
		新株予約権	440
資産合計	2,327,779	純資産合計	1,062,218
		負債純資産合計	2,327,779

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

(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

科目	金額 (百万円)	
売上高		2,339,290
売上原価		1,937,447
売上総利益		401,843
販売費及び一般管理費		331,966
営業利益		69,877
営業外収益		
受取利息	1,789	
有価証券利息	9	
受取配当金	34,907	
受取賃貸料	4,272	
為替差益	30,245	
その他	552	71,774
営業外費用		
支払利息	4,663	
社債利息	166	
その他	6,808	11,637
経常利益		130,014
特別利益		
固定資産売却益	10	
その他	24	34
特別損失		
固定資産売却損	3	
固定資産除却損	3,496	
減損損失	487	
新型コロナウイルス感染症による操業停止等に伴う損失	8,861	
関係会社事業損失引当金繰入額	12,150	
その他	507	25,504
税引前当期純利益		104,544
法人税、住民税及び事業税	3,802	
法人税等調整額	16,213	20,015
当期純利益		84,529

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

2022年5月19日

マツダ株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

広島事務所

指定有限責任社員 公認会計士 横 澤 悟 志
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 永 田 篤
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 森 島 拓 也
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、マツダ株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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

2022年5月19日

マツダ株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

広島事務所

指定有限責任社員 公認会計士 横 澤 悟 志
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 永 田 篤
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 森 島 拓 也
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、マツダ株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第156期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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、2021年4月1日から2022年3月31日までの第156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、説明を求める他、意見及び情報交換を行いました。また、必要に応じて意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

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

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

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

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

2022年5月24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)	渡部宣彦
監査等委員	坂井一郎
監査等委員	北村明良
監査等委員	柴崎博子
監査等委員	杉森正人

(注)監査等委員 坂井 一郎、北村 明良、柴崎 博子及び杉森 正人は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役です。

以上

【ご参考】 マツダのサステナビリティへの取り組み

2021年、当社はサステナビリティ基本方針を策定いたしました。コーポレートビジョンで掲げる「人生の輝きの提供」、「地球・社会との共存」の実現に向けた取り組みを通して、国連が定めるSDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献しながら社会と共にマツダが成長することを宣言しております。「地球」、「人」、「社会」、それぞれの領域の課題解決に挑戦し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

<サステナビリティ基本方針>

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

地球

環境保全の取り組みにより、地球温暖化防止・循環型社会の実現を目指し、豊かで美しい地球と永続的に共存できる未来を築いていきます。

人

多様な才能や価値観を尊重し合い、共に働く一人ひとりが自分らしくイキイキと活躍し、存分に持てる力を発揮することにより、「走る歓び」を感じる商品・サービスなどのイノベーションを生み出し、人々に心の充足を提供し、心を健康にします。

社会

すべての人がそれぞれの地域で安心・安全・自由に移動できるクルマと社会を実現し、心豊かな生活の創造と地域社会の持続的発展に貢献します。

マネジメント

すべてのステークホルダーと良好な関係を構築しつつ、コンプライアンスの確保に努め、公正・透明かつ迅速・果敢な意思決定を行うことにより、コーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組みます。

< 8つのマテリアリティとSDGsとの関連性 >

今後、マツダグループが取り組むべき8つのサステナビリティの重点課題（マテリアリティ）を特定し、SDGsの目標及びターゲットとの関連性を明確化いたしました。

マテリアリティの特定にあたっては、ステークホルダーの視点とともに、当社中期経営計画（2020年3月期～2026年3月期）の実現に向けた事業取り組みなど、マツダグループにとっての重要性の視点を考慮しております。

「地球」の課題への取り組み	「人」の課題への取り組み	「社会」の課題への取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ● 2050年 カーボンニュートラルへの挑戦 ● 資源循環 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人々の心の健康への貢献 ● 働きがいの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事故のない 安全なクルマ社会の実現 ● 心豊かに生活できる仕組みの創造 
「地球」「人」「社会」の課題への共通の取り組み		
<ul style="list-style-type: none"> ● 品質向上 ● 「人と共に創る」仲間づくり 		



8つのマテリアリティに対する取り組みの詳細は、
マツダサステナビリティレポート2021をご覧ください。
<https://www.mazda.com/ja/sustainability/report/>

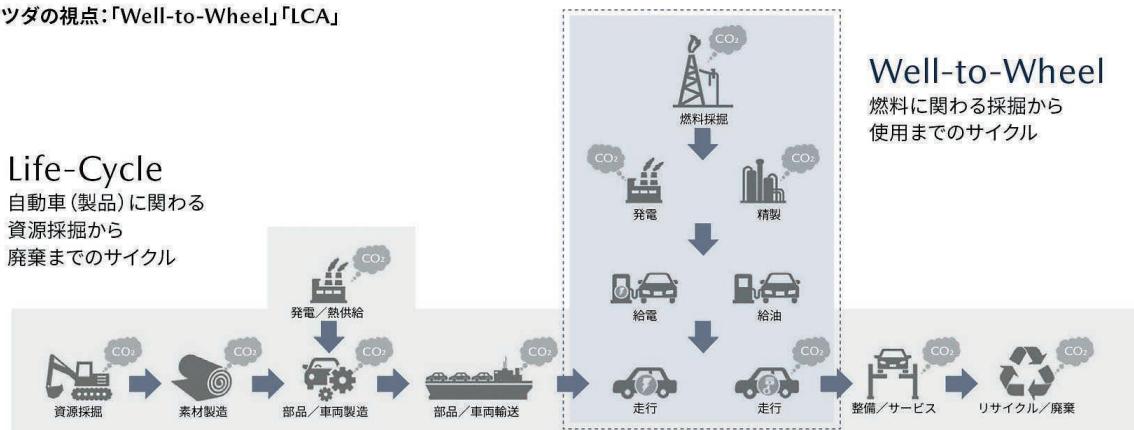


<「地球」：2050年カーボンニュートラルへの挑戦>

マツダは、カーボンニュートラル実現に向け、クルマのライフサイクル全体でCO₂排出削減に取り組むことが重要と考え、Well-to-Wheelの視点／ライフサイクルアセスメント（LCA）の視点で、世界各地のエネルギー源・発電形態などを踏まえた適材適所の対応が可能となるマルチソリューションを提供する必要があると考えています。

生産・物流領域では、「エネルギーの価値の最大化」、「エネルギーの多様化」を推進し、グローバルでの工場・オフィス・物流からのCO₂総排出量を削減していきます。これらの取り組みは、サプライチェーン全体での対応が不可欠であり、自治体や他産業と連携が必要です。中国地域における電力のカーボンニュートラル化に向け、課題を共有し、課題解決に取り組むべく、昨年11月、「中国地域カーボンニュートラル推進協議会」に参画し、活動を開始しております。

マツダの視点：「Well-to-Wheel」「LCA」



再生可能液体燃料の普及に向けた取り組み

マツダは、次世代バイオディーゼル燃料に代表される再生可能液体燃料の普及に向け、レース参戦等の取り組みを行っています。次世代バイオディーゼル燃料は、使用済み食用油や微細藻類油脂といった原料から製造されるため、食料競合のような問題がありません。また、軽油代替燃料として、既存の車両・設備をそのまま活用できるため、燃料供給に関連する追加インフラを必要としないカーボンニュートラル実現への優れた液体燃料として期待されています。



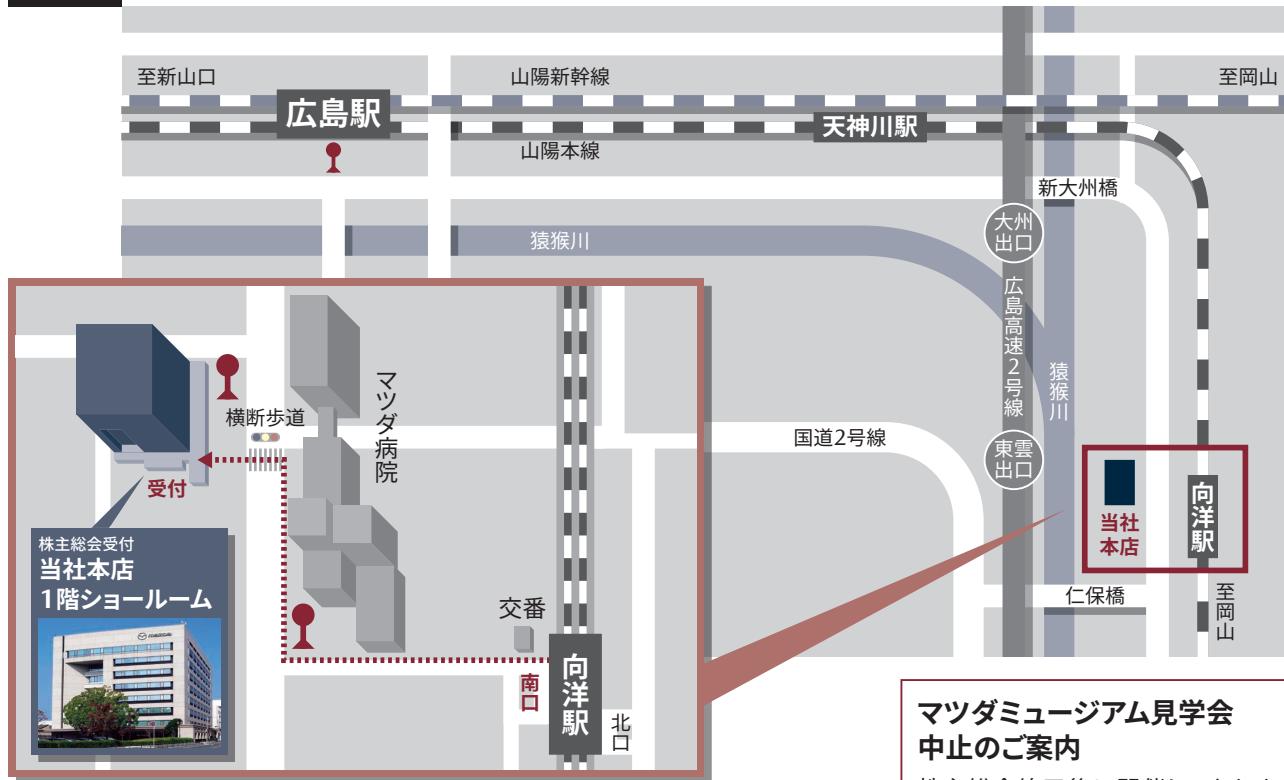
<MAZDA SPIRIT RACING Bio concept DEMIO>

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

J R

むかいなだ
「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

むかいなだ
「向洋駅前（マツダ本社前）」から徒歩約2分

※広島駅南口12、13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。



ネットで
招集



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



UD FONT

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。