

**開催  
日時**

2025年6月25日（水曜日）  
午前10時（受付開始：午前9時）

**開催  
場所**

広島県安芸郡府中町新地3番1号  
当社本店講堂

末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

**議案**

- 第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件  
第3号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

**インターネット等又は書面による議決権行使期限**

2025年6月24日（火曜日）午後5時45分

（議決権行使書は上記行使期限到着分まで）

## 第159回 定時株主総会 招集ご通知

- 株主総会資料の電子提供制度により、株主総会参考書類等の内容については、当社ウェブサイトにてご確認いただくことを原則としております。次回以降の株主総会について、株主総会参考書類等の郵送をご希望の株主様は、書面交付請求のお手続きをお願い申し上げます（5頁参照）。
- 株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、当社ウェブサイトにてご案内いたします。
- 株主総会の模様は、インターネットにてライブ配信いたします（7頁参照）。

**マツダ株式会社**

証券コード：7261

# 株主の皆様へ



マツダ株式会社  
代表取締役社長兼CEO  
も ろ まさひろ  
毛籠 勝弘

## 連結業績ハイライト

売上高

**50,189億円**  
(前期比 4.0%増)

営業利益

**1,861億円**  
(前期比 25.7%減)

親会社株主に帰属する  
当期純利益

**1,141億円**  
(前期比 45.1%減)

年間配当金 (予定)

1株当たり  
**55円**

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

2030経営方針における第1フェーズ（2022年～2024年）においては、将来の電動化やカーボンニュートラルなどへの準備を行うこと、その成長投資の原資を獲得することを目標とし、プラグインハイブリッドシステムなどの電動化技術を搭載したCX-60、CX-70、CX-80、CX-90の大型商品4車種の市場導入を完了するとともに、ネットキャッシュを4,000億円まで積み上げるなど計画を上回る実績となりました。

第2フェーズ（2025年～2027年）においては、電動化へのトランジションに取り組んでまいります。電動化を取り巻く環境は、インフレによる投資コストの増加、地域ごとの電動化進捗の違い、米国政権の通商政策変更の試みなど、多くの不確実性を抱えています。このような状況下、業界のスモールプレーヤーである当社は、経営リスクを最小化しつつ、適応力を高めるために、保有資産の徹底的な活用と協業による「ライトアセット戦略」を推進しています。この戦略の実行により生産性の向上や電動化の投資・工数を大幅に効率化し、企業価値向上と持続的成長を実現してまいります。

この「ライトアセット戦略」に基づき、ものづくり領域においては、独自の開発・生産プロセス革新である「マツダ ものづくり革新」を発展させ、サプライチェーン全体での効率性と柔軟性をさらに高めます。これにより、電動化や今後直面するソフトウェア開発の複雑化を乗り越え、お客様の多様なニーズや環境規制に対応すべく、マルチソリューションを実現してまいります。

自動車業界が100年に一度の変革期を迎える中、マツダは「走る歓び」を次世代に適応させながら進化を続けるとともに、持続可能な技術開発と経営の柔軟性を両立させ、規模にとられない独自の価値を提供してまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

ライトアセット戦略を説明したマツダ・マルチソリューション説明会の様子はこちらをご参照ください。



株 主 各 位

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

第159回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第159回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、5頁に記載のウェブサイトに掲載しておりますので、アクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

なお、当日のご出席に代えて、インターネット等又は書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら電子提供措置事項に記載の株主総会参考書類をご検討いただき、2025年6月24日（火曜日）午後5時45分までに、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時	2025年6月25日（水曜日） 午前10時（受付開始 午前9時）
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159期（2024年4月1日から2025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159期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件
決議事項	
第1号議案	剰余金の処分の件
第2号議案	取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名選任の件
第3号議案	監査等委員である取締役5名選任の件

## 決議事項（議案）の概要

### 第1号議案 剰余金の処分の件

当期の期末配当金につきましては1株につき30円（中間配当金と合わせた年間配当金は1株につき55円）とさせていただきます。たく存じます。

### 第2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

以下10名の選任をお願いするものです。

1	再任	しょう ぶ だ きよ たか 菖蒲田 清孝	男性	6	再任	こ じま たけ じ 小島 岳二	男性
2	再任	も ろ まさ ひろ 毛籠 勝弘	男性	7	新任	うめ した りゅう いち 梅下 隆一	男性
3	再任	ジェフリー・ エイチ・ガイトン	男性	8	再任	さ とう きよし 佐藤 潔	男性 独立 社外
4	再任	あお やま やす ひろ 青山 裕大	男性	9	再任	お がわ みち こ 小川 理子	女性 独立 社外
5	再任	むか い たけ し 向井 武司	男性	10	新任	おい かわ み き 及川 美紀	女性 独立 社外

### 第3号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

以下5名の選任をお願いするものです。

1	新任	た なか ひろ のり 田中 浩憲	男性	4	再任	すぎ もり まさ と 杉森 正人	男性 独立 社外
2	再任	きた むら あき ら 北村 明良	男性 独立 社外	5	再任	いの うえ ひろし 井上 宏	男性 独立 社外
3	再任	しば さき ひろ こ 柴崎 博子	女性 独立 社外				

# 電子提供措置事項掲載ウェブサイト

電子提供措置事項は、以下の当社ウェブサイト「第159回定時株主総会招集ご通知」及び「第159回定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しておりますので、アクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

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

上記当社ウェブサイトのほか、以下の各ウェブサイトにも掲載しております。

株主総会ポータル® (三井住友信託銀行)	<a href="https://www.soukai-portal.net">https://www.soukai-portal.net</a> 同封の議決権行使書用紙にあるQRコードを読み取るか、 ログインID・パスワードをご入力ください（詳細は6頁をご覧ください）。	QRコードは 議決権行使書 用紙に ございます。
株主総会資料 掲載ウェブサイト	<a href="https://d.sokai.jp/7261/teiiji/">https://d.sokai.jp/7261/teiiji/</a>	

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

## ご留意いただきたい事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査等委員会及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
  - 事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」、「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」
  - 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」
  - 計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記各ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

## 株主総会資料の書面交付請求手続きについて

次回以降の株主総会について、株主総会参考書類等の郵送をご希望の株主様で、書面交付請求のお手続きをお済ませでない方は、基準日（2026年6月定時株主総会においては、同年3月31日）までに、口座のある証券会社又は三井住友信託銀行（当社株主名簿管理人）にて書面交付請求のお手続きをお願い申し上げます。

三井住友信託銀行 専用コールセンター  
0120 - 782 - 031（受付時間 午前9時から午後5時まで 土日休日を除く）  
<https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/kaisyahou>



# 議決権行使のご案内

## 書面による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に議案の賛否を記入し、下記の行使期限までに到着するようにご返送ください。

**行使期限** 2025年6月24日（火）  
午後5時45分到着分まで

## インターネット等による議決権行使

株主総会ポータル (<https://www.soukai-portal.net>) にアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載のログインID及びパスワードを入力してログインのうえ、議案の賛否をご入力ください。



**行使期限** 2025年6月24日（火）  
午後5時45分まで

## 株主総会に出席



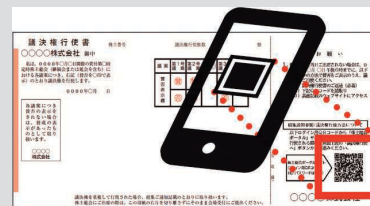
同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

**開催日時** 2025年6月25日（水）午前10時

※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。

## 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のQRコードを読み取っていただくことで、ログインID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いただけます。  
(この方法での議決権行使は1回に限り有効です)。



## 議決権行使の取り扱いについて

- インターネット等と書面による方法とを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て取り扱わせていただきます。
- インターネット等によって複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- 機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームから議決権を行使いただくことも可能です。
- 議決権行使書面において、各議案につき賛否の表示をされていない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- 議決権を不統一行使される場合には、株主総会の日の3日前までに、議決権の不統一行使を行う旨とその理由をご通知ください。

## 株主総会ポータル等に関するお問い合わせ

三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート専用ダイヤル

0120 - 652 - 031（受付時間 午前9時から午後9時まで）

よくあるご質問はこちら




※QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。



## インターネットによるライブ配信及び事前質問のご案内

株主総会会場にご来場されない株主様の便宜のため、インターネットによるライブ配信及び本株主総会の議案や当社経営に関する事前質問の受付を行います。

詳細につきましては、下記当社ウェブサイトに掲載している「ライブ配信及び事前質問のご案内」をご覧ください。

アクセス方法 (当社ウェブサイト)		<a href="https://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/">https://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/</a> ※ 「 <u>ライブ配信及び事前質問のご案内</u> 」をご覧ください。	
認証 情報	①パスワード	株主様に郵送している「招集ご通知」(冊子)をご確認ください。	
	②株主番号	議決権行使書用紙に記載の9桁の数字 ※ 議決権行使書用紙を投函される前に必ずお手元にお控えください。	

ライブ配信 日時	2025年6月25日(水) 午前10時から株主総会終了まで (ライブ配信ページは、株主総会開始30分前の午前9時30分頃から利用可能です。)
<p>&lt;ご留意事項&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 本ライブ配信を通じて質問や議決権行使等を承ることはできません。事前にインターネット等又は書面による議決権行使をお願いいたします。</li><li>■ 上記認証情報を第三者に共有すること、株主総会の模様を録音、録画、公開等することは、固くお断りいたします。ご視聴は株主様ご本人のみにてお願いいたします。</li><li>■ 本ライブ配信の視聴にあたって必要となる動作環境やその他ご留意事項については、上記「ライブ配信及び事前質問のご案内」に掲載しておりますのでご確認ください。</li><li>■ 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、上記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。</li></ul>	
<p>ライブ配信の視聴方法に関するお問い合わせ</p> <p>株式会社バイキューブ</p> <p><b>03 - 6833 - 6232</b> (受付日時 6月25日(水) 午前9時から株主総会終了まで)</p>	

事前質問 受付期限	2025年6月17日(火) 午後5時45分まで
<p>株主の皆様の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。</p>	

# 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、上記方針を踏まえ、1株につき金30円とさせていただきたいと存じます。

なお、中間配当金として1株につき金25円をお支払いいたしておりますので、当期の年間配当金は1株につき金55円となります。

### 期末配当に関する事項

#### (1) 配当財産の種類

金銭

#### (2) 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金30円 総額 18,910,702,050円

#### (3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年6月26日

### 【ご参考】配当金の推移

	第156期 (2021年4月～2022年3月)	第157期 (2022年4月～2023年3月)	第158期 (2023年4月～2024年3月)	第159期(当期) (2024年4月～2025年3月)
1株当たり年間配当金	20円	45円	60円	55円
配当性向(連結)	15.4%	19.8%	18.2%	30.4%

(注) 第159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あります。



## 第2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 廣瀬一郎氏は退任いたします。つきましては、監督機能の強化を図るため社外取締役（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、構成員の過半数を独立社外取締役とする「役員体制・報酬諮問委員会」における審議を経ております。また、本議案について、監査等委員会からの特段の意見はありません。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は次のとおりであります。

候補者 番 号		氏 名		現在の 当社における地位	取締役会への 出席状況
1	再 任	しやう ぶ だ きよ たか 菖蒲田 清孝	男性	代表取締役会長	100% (15回／15回)
2	再 任	も ろ まさ ひろ 毛籠 勝弘	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	ジェフリー・ エイチ・ガイトン	男性	代表取締役 専務執行役員兼CFO (最高財務責任者)	100% (15回／15回)
4	再 任	あお やま やす ひろ 青山 裕大	男性	取締役専務執行役員	80% (12回／15回)
5	再 任	むか い たけ し 向井 武司	男性	取締役専務執行役員兼CSCO (最高サプライチェーン責任者)	100% (15回／15回)
6	再 任	こ じま たけ じ 小島 岳二	男性	取締役専務執行役員兼CSO (最高戦略責任者)	100% (15回／15回)
7	新 任	うめ した りゅう いち 梅下 隆一	男性	専 務 執行役員兼CTO (最高技術責任者)	—
8	再 任	さ とう きよし 佐藤 潔	男性	独立役員 社外取締役	100% (15回／15回)
9	再 任	お がわ みち こ 小川 理子	女性	独立役員 社外取締役	93% (14回／15回)
10	新 任	おい かわ み き 及川 美紀	女性	独立役員 社外取締役	—

候補者  
番 号

1

しょう ぶ だ きよ たか  
菖蒲田 清孝

再 任

生年月日	1959年4月11日生（66歳）
所有する当社株式の数 （潜在的に所有する当社株式の数）	20,100株 (48,100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  
 中国電力株式会社 社外取締役

### 取締役候補者とした理由

菖蒲田清孝氏は、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。



生年月日	1960年11月8日生（64歳）
所有する当社株式の数 （潜在的に所有する当社株式の数）	19,600株 (40,900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 営業領域統括、グローバルマーケティング・カスタマーサービス・販売革新担当
- 2016年 1 月 当社 常務執行役員 マーケティング戦略統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc.  
（マツダノースアメリカンオペレーションズ）社長兼CEO
- 2016年 4 月 当社 専務執行役員 マーケティング戦略統括、ブランド推進統括補佐、  
マツダモーターオブアメリカ, Inc.（マツダノースアメリカンオペレーションズ）社長兼CEO
- 2019年 4 月 当社 専務執行役員 北米事業統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc.  
（マツダノースアメリカンオペレーションズ）会長兼CEO
- 2019年 6 月 当社 取締役専務執行役員 北米事業統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc.  
（マツダノースアメリカンオペレーションズ）会長兼CEO
- 2021年 6 月 当社 取締役専務執行役員 コミュニケーション・広報・渉外・管理領域統括
- 2022年 6 月 当社 取締役専務執行役員 コミュニケーション・広報・渉外・サステナビリティ・管理領域統括
- 2023年 6 月 当社 代表取締役社長兼CEO(最高経営責任者) コミュニケーション・サステナビリティ統括  
（現在に至る）

## 取締役候補者とした理由

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

候補者  
番号

# 3 ジェフリー・エイチ・ガイトン

再任

生年月日	1967年1月8日生（58歳）
所有する当社株式の数	33,422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

1996年12月	フォードモーターカンパニー	トラック・ビークル・センター	ファイナンシャル・スーパーバイザー
1998年3月	同社	コーポレートコントローラーズオフィス	ファイナンシャルレビュー・マネージャー
2000年2月	フォードアジアパシフィック	アソシエーションマネジメント	ファイナンス・マネージャー
2000年9月	当社	原価企画本部長	
2002年6月	当社	執行役員 原価企画本部長	
2003年10月	マツダモーターヨーロッパGmbH	ファイナンス・アンド・システムズ担当	副社長兼CFO
2009年3月	当社	常務執行役員	マツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEO
2016年4月	当社	専務執行役員	ブランド推進統括補佐、マツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEO
2019年4月	当社	専務執行役員	北米事業・ブランド推進統括補佐、マツダモーターオブアメリカ, Inc.（マツダノースアメリカンオペレーションズ）社長
2021年6月	当社	専務執行役員	北米事業統括、マツダモーターオブアメリカ, Inc.（マツダノースアメリカンオペレーションズ）社長兼CEO
2023年4月	当社	専務執行役員	北米事業統括
2023年6月	当社	代表取締役専務執行役員兼CFO(最高財務責任者)	社長補佐、北米事業・コスト革新統括
2024年6月	当社	代表取締役専務執行役員兼CFO(最高財務責任者)	社長補佐、経営企画・北米事業・コスト革新統括
2025年4月	当社	代表取締役専務執行役員兼CFO(最高財務責任者)	社長補佐、経営企画・北米事業・欧州事業・コスト革新統括（現在に至る）

## 取締役候補者とした理由

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

候補者  
番 号

4 青山 裕大

あお やま やす ひろ

再 任



生年月日	1965年11月2日生（59歳）
所有する当社株式の数 （潜在的に所有する当社株式の数）	16,900株 (31,100株)
取締役会出席状況	80%（12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

1988年 3 月	当社入社
2007年10月	当社 商品企画ビジネス戦略本部長
2011年10月	当社 グローバルマーケティング本部長
2014年 4 月	当社 執行役員 グローバル販売＆マーケティング本部長
2016年 1 月	当社 執行役員 営業領域総括、グローバルマーケティング・カスタマーサービス担当
2017年 4 月	当社 常務執行役員 営業領域総括、ブランド推進・グローバルマーケティング・カスタマーサービス担当
2019年 4 月	当社 常務執行役員 欧州事業担当、ブランド推進統括補佐、マツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEO
2021年 6 月	当社 取締役専務執行役員 グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス統括
2022年 6 月	当社 取締役専務執行役員 グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス・新事業(MaaS) 統括
2023年 4 月	当社 取締役専務執行役員 グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス・新事業(MaaS)・商品戦略統括
2023年 6 月	当社 取締役専務執行役員 営業領域・商品戦略統括、コスト革新統括補佐
2024年 4 月	当社 取締役専務執行役員兼CCEO(最高カスタマーエクスペリエンス責任者) 商品戦略統括
2025年 4 月	当社 取締役専務執行役員 コスト低減統括（現在に至る）

## 取締役候補者とした理由

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

再 任



生年月日	1962年3月14日生（63歳）
所有する当社株式の数 （潜在的に所有する当社株式の数）	15,700株 (29,800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

1986年 3 月 当社入社  
 2006年 4 月 当社 車両技術部長  
 2010年 9 月 オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd. 副社長  
 2013年 1 月 当社 防府工場副工場長  
 2015年 4 月 当社 執行役員 防府工場長  
 2016年 4 月 当社 執行役員 グローバル品質担当  
 2017年 4 月 当社 執行役員 グローバル品質担当、コスト革新担当補佐  
 2018年 4 月 当社 常務執行役員 グローバル品質担当、コスト革新担当補佐  
 2019年 4 月 当社 常務執行役員 グローバル生産・グローバル物流・コスト革新担当  
 2021年 4 月 当社 専務執行役員 グローバル購買・グローバル生産・グローバル物流・コスト革新担当  
 2021年 6 月 当社 専務執行役員 品質・購買・生産・物流統括、コスト革新担当  
 2022年 6 月 当社 取締役専務執行役員 品質・購買・生産・物流・カーボンニュートラル統括  
 2023年 6 月 当社 取締役専務執行役員 品質・購買・生産・物流・カーボンニュートラル統括、コスト革新統括補佐  
 2024年 4 月 当社 取締役専務執行役員兼CSCO(最高サプライチェーン責任者) 品質・カーボンニュートラル統括  
 2025年 4 月 当社 取締役専務執行役員兼CSCO(最高サプライチェーン責任者) ものづくり・サプライチェーン変革・カーボンニュートラル推進統括（現在に至る）

## 取締役候補者とした理由

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

生年月日	1965年8月24日生（59歳）
所有する当社株式の数 （潜在的に所有する当社株式の数）	10,363株 (21,300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

1989年 4 月 当社入社  
 2011年 7 月 当社 技術企画部長  
 2014年 8 月 当社 商品戦略本部副本部長  
 2015年 4 月 当社 商品戦略本部長  
 2017年 4 月 当社 広報本部長  
 2018年 4 月 当社 執行役員 広報本部長  
 2019年 1 月 当社 執行役員 広報・渉外担当  
 2020年 4 月 当社 執行役員 広報・渉外・東京本社担当  
 2021年 4 月 当社 常務執行役員 R&D管理・商品戦略・技術研究所・カーボンニュートラル担当  
 2023年 4 月 当社 専務執行役員 経営戦略・R&D戦略企画・MDI&IT統括、カーボンニュートラル統括補佐  
 2023年 6 月 当社 取締役専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) 経営戦略・R&D戦略企画・MDI&IT統括、  
 カーボンニュートラル・コスト革新統括補佐  
 2024年 4 月 当社 取締役専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) カーボンニュートラル統括補佐  
 2025年 4 月 当社 取締役専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) カーボンニュートラル推進統括補佐（現在に至る）

## 取締役候補者とした理由

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



候補者  
番号

7 梅下 隆一

うめ した りゅう いち

新任



生年月日	1965年4月3日生（60歳）
所有する当社株式の数	17,700株
（潜在的に所有する当社株式の数）	（14,500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  
2010年12月 当社 商品企画本部長  
2015年 5 月 当社 カスタマーサービス本部長、マツダパーツ株式会社代表取締役社長  
2016年 4 月 当社 執行役員 カスタマーサービス本部長  
2018年 4 月 当社 執行役員 カスタマーサービス担当、ブランド推進・グローバルマーケティング担当補佐  
2019年 6 月 当社 執行役員 ブランド推進・グローバルマーケティング・販売・カスタマーサービス担当  
2021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）副社長  
2023年 4 月 当社 常務執行役員 北米事業統括補佐、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）副社長  
2023年10月 当社 常務執行役員 電動化推進担当  
2025年 4 月 当社 専務執行役員兼CTO（最高技術責任者）研究開発統括、ものづくり変革統括補佐（現在に至る）

## 取締役候補者とした理由

梅下隆一氏は、主に研究開発、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オブアメリカ, Inc.（マツダノースアメリカンオペレーションズ）副社長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。

生年月日	1956年4月2日生（69歳）
所有する当社株式の数	2,000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

1979年4月 東京エレクトロン株式会社入社  
 2001年12月 同社 クリーントラックビジネスユニットジェネラルマネージャー  
 2003年6月 同社 代表取締役社長  
 2009年4月 同社 取締役副会長  
 2011年6月 同社 取締役  
 Tokyo Electron America, Inc. 取締役会長  
 Tokyo Electron Europe Ltd. 取締役会長  
 2013年11月 TEL Solar AG 取締役社長  
 2014年7月 東京エレクトロン株式会社 顧問（～2016年6月）  
 2016年6月 東京エレクトロン山梨株式会社 監査役  
 2017年6月 東芝機械株式会社（現 芝浦機械株式会社） 社外取締役（現在に至る）  
 2017年7月 東京エレクトロン株式会社 顧問（～2019年6月）  
 2019年6月 稲畑産業株式会社 社外取締役（～2023年6月）  
 2019年6月 当社 社外取締役（現在に至る）

### [重要な兼職の状況]

芝浦機械株式会社 社外取締役

### [社外取締役在任期間]

6年（本株主総会終結時）

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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

候補者  
番 号

9 お がわ みち こ  
小川 理子

再 任

独立役員

社外取締役

生年月日	1962年12月4日生（62歳）
所有する当社株式の数	5,200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

- 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
- 2025年 4 月 同社 執行役員 渉外担当、ソリューションパートナー担当（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 執行役員  
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]

6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。

候補者  
番 号

10<sup>おい かわ</sup>及川<sup>み き</sup> 美紀

新 任

独立役員

社外取締役

生年月日 1969年1月11日生 (56歳)

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

1991年 4 月 株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）入社  
2012年 1 月 同社 執行役員 商品企画・宣伝担当 兼 商品企画部長  
2013年 1 月 同社 執行役員 商品企画・宣伝・美容研究・デザイン研究担当  
2014年 1 月 同社 取締役 商品企画・宣伝・美容研究・デザイン研究担当  
2015年 1 月 同社 取締役 訪販多様化事業担当  
2016年 1 月 同社 取締役 訪販営業担当  
2017年 1 月 同社 取締役 トータルビューティー事業担当  
2018年 1 月 同社 取締役執行役員 事業本部担当  
2020年 1 月 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 上席執行役員  
株式会社ポーラ 代表取締役社長  
2022年 1 月 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 上席執行役員 グループダイバーシティ担当  
（～2024年12月）  
2023年 1 月 株式会社ポーラ 代表取締役社長 トータルビューティー事業本部長（～2024年12月）  
2025年 3 月 一般社団法人Toget-HER 理事長（現在に至る）

#### [重要な兼職の状況]

一般社団法人Toget-HER 理事長

#### 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

及川美紀氏は、化粧品メーカーにおいて、長年にわたり商品企画・営業業務に従事するなど、商品企画・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、特にダイバーシティの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。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 「潜在的に所有する当社株式の数」は、株式報酬型ストックオプションとして付与された新株予約権に相当する今後交付予定の株式数をご参考として記載しております。
3. 佐藤 潔、小川理子及び及川美紀の各氏は、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。
4. 当社は、佐藤 潔、小川理子及び及川美紀の各氏について、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. 佐藤 潔氏が社外取締役に兼務する芝浦機械株式会社と当社との間には取引はありません。小川理子氏は、パナソニック ホールディングス株式会社の執行役員を務めておりますが、2025年3月期における同社と当社との取引金額は、当社連結売上高の2%未満と僅少であります。また、一般社団法人日本オーディオ協会と当社との間には取引はありません。及川美紀氏が理事長を兼務する一般社団法人Toget-HER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。また、及川美紀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。
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められることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。
8. 佐藤 潔及び小川理子の両氏の社外取締役在任中に、当社において型式指定申請における不適切事案が判明いたしました。両氏は、日頃から法令遵守の重要性などの注意喚起等を行っていましたが、事前に当該事実を認識しておりませんでした。当該事実の判明後は、徹底した実態調査及び再発防止に向けて更なる内部統制体制の強化を行うよう各種の提言、意見表明を行うなど、その職責を果たしております。
9. 及川美紀氏の戸籍上の氏名は、竹永美紀であります。

### 第3号議案 監査等委員である取締役5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（5名）が任期満了となり、監査等委員である取締役 渡部宣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5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、構成員の過半数を独立社外取締役とする「役員体制・報酬諮問委員会」における審議を経ております。また、本議案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	氏 名	現在の 当社における地位	取締役会への 出席状況	監査等委員会への 出席状況
1	<b>新任</b> 田中 浩憲 <small>た なか ひろ のり</small> <span>男性</span>	常務執行役員	—	—
2	<b>再任</b> 北村 明良 <small>きた むら あき ら</small> <span>男性</span>	<b>独立役員</b> <b>社外取締役</b> 取締役監査等委員	100% (15回／15回)	100% (16回／16回)
3	<b>再任</b> 柴崎 博子 <small>しば さき ひろ こ</small> <span>女性</span>	<b>独立役員</b> <b>社外取締役</b> 取締役監査等委員	100% (15回／15回)	100% (16回／16回)
4	<b>再任</b> 杉森 正人 <small>すぎ もり まさ と</small> <span>男性</span>	<b>独立役員</b> <b>社外取締役</b> 取締役監査等委員	93% (14回／15回)	100% (16回／16回)
5	<b>再任</b> 井上 宏 <small>いの うえ ひろし</small> <span>男性</span>	<b>独立役員</b> <b>社外取締役</b> 取締役監査等委員	100% (15回／15回)	100% (16回／16回)

候補者  
番 号

1

た なか ひろ のり

田中 浩憲

新 任

生年月日	1963年9月9日生 (61歳)
所有する当社株式の数	6,600株
(潜在的に所有する当社株式の数)	(17,100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

1989年 4 月 当社入社  
 2017年 4 月 当社 国内営業本部長  
 2019年 4 月 当社 執行役員 国内営業本部長  
 2019年 7 月 当社 執行役員 国内営業担当  
 2022年 4 月 当社 常務執行役員 アセアン事業担当、マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd. 社長  
 2025年 4 月 当社 常務執行役員 管理領域統括補佐 (現在に至る)

### 監査等委員である取締役候補者とした理由

田中浩憲氏は、主に国内営業、アセアン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。



生年月日	1951年3月16日生（74歳）
所有する当社株式の数	3,600株
取締役会出席状況	100%（15回／15回）
監査等委員会出席状況	100%（16回／16回）



## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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）  
 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（～2019年3月）  
 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]

6年（本株主総会終結時）

### [監査等委員である取締役在任期間]

6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

3

しば さき  
柴崎

ひろ こ  
博子

再 任

独立役員

社外取締役

生年月日	1953年7月6日生（71歳）
所有する当社株式の数	2,600株
取締役会出席状況	100%（15回／15回）
監査等委員会出席状況	100%（16回／16回）



## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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3月）  
 2019年 6 月 当社 社外取締役監査等委員（現在に至る）  
 2021年 6 月 株式会社九電工 社外取締役（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

### [社外取締役在任期間]

6年（本株主総会終結時）

### [監査等委員である取締役在任期間]

6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

4

すぎ もり  
杉森

まさ と  
正人

再任

独立役員

社外取締役

生年月日	1957年3月17日生（68歳）
所有する当社株式の数	1,800株
取締役会出席状況	93%（14回／15回）
監査等委員会出席状況	100%（16回／16回）



## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1979年4月	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（～2021年6月） 株式会社ジェイコム埼玉・東日本 取締役（～2021年6月）
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
2021年4月	住友商事株式会社 顧問（～2022年3月） 株式会社ジュピターテレコム（現 JCOM株式会社）顧問（～2021年6月）
2021年6月	当社 社外取締役監査等委員（現在に至る）

### [社外取締役在任期間]

4年（本株主総会終結時）

### [監査等委員である取締役在任期間]

4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

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。

候補者  
番号

5

いの うえ

井上

ひろし

宏

再任

独立役員

社外取締役



生年月日	1957年6月17日生（68歳）
所有する当社株式の数	3,600株
取締役会出席状況	100%（15回／15回）
監査等委員会出席状況	100%（16回／16回）

## 略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1985年4月 検事任官  
 2012年1月 法務省 大臣官房審議官（総合政策統括担当）  
 2012年11月 奈良地方検察庁 検事正  
 2014年7月 法務省 入国管理局長  
 2017年3月 最高検察庁 監察指導部長  
 2017年6月 名古屋地方検察庁 検事正  
 2018年2月 札幌高等検察庁 検事長  
 2020年1月 福岡高等検察庁 検事長  
 2020年10月 弁護士登録（第一東京弁護士会）（現在に至る）  
 2021年6月 三井金属鉱業株式会社 社外監査役  
 2023年6月 当社 社外取締役監査等委員（現在に至る）  
 2024年6月 三井金属鉱業株式会社 社外取締役監査等委員（現在に至る）  
 2025年4月 株式会社日本カストディ銀行 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  
 三井金属鉱業株式会社 社外取締役監査等委員  
 株式会社日本カストディ銀行 社外取締役監査等委員

### [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

井上 宏氏は、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。










- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 「潜在的に所有する当社株式の数」は、株式報酬型ストックオプションとして付与された新株予約権に相当する今後交付予定の株式数をご参考として記載しております。
3. 北村明良、柴崎博子、杉森正人及び井上 宏の各氏は、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。
4. 当社は、北村明良、柴崎博子、杉森正人及び井上 宏の各氏について、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、同行における全ての役職を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16年が経過しております。なお、2025年3月31日時点において、同行は当社株式の約1.0%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109,779百万円（当社の連結総資産の約2.7%）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、同行における全ての役職を2019年3月に退任しており、本株主総会開催日時点で退任後6年が経過しております。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4,000百万円（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及び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等の職を務めておりましたが、同社における全ての役職を2019年3月に退任しており、本株主総会開催日時点で退任後6年が経過しております。なお、2025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、同社における全ての役職を2022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、2025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。
- 井上 宏氏は、三井金属鉱業株式会社の社外取締役監査等委員を務めておりますが、2025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、株式会社日本カストディ銀行と当社との間には取引はありません。
6. 当社は、現在、北村明良、柴崎博子、杉森正人及び井上 宏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。
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められることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。
8. 北村明良、柴崎博子、杉森正人及び井上 宏の各氏の社外取締役在任中に、当社において型式指定申請における不適切事案が判明いたしました。各氏は、日頃から法令遵守の重要性などの注意喚起等を行っていましたが、事前に当該事実を認識しておりませんでした。当該事実の判明後は、徹底した実態調査及び再発防止に向けて更なる内部統制体制の強化を行うよう各種の提言、意見表明を行うなど、その職責を果たしております。
9. 井上 宏氏が社外取締役監査等委員に就任している三井金属鉱業株式会社の子会社である三井金属パーライト株式会社が製造販売したパーライト製品について、検査成績表のデータの書き換え等の不適切事案が判明いたしました。同氏は、日頃から三井金属鉱業株式会社の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、当該事案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。

【ご参考】第2号議案及び第3号議案可決後の取締役会の構成及びスキル・マトリックス

	取締役					
						
氏名及び属性	しろうぶだ きよたか 菅蒲田 清孝 (66歳) 男性	もろ まさひろ 毛籠 勝弘 (64歳) 男性	ジェフリー・ エイチ・ガイトン (58歳) 男性	あおやま ゆた 青山 裕大 (59歳) 男性	むらい たけし 向井 武司 (63歳) 男性	こじま たけし 小島 岳二 (59歳) 男性
地位	代表取締役会長	代表取締役 社長兼CEO (最高経営責任者)	代表取締役 専務執行役員 兼CFO (最高財務責任者)	取締役 専務執行役員	取締役 専務執行役員 兼CSCO (最高サプライチェーン責任者)	取締役 専務執行役員 兼CSO (最高戦略責任者)
企業経営（トップ経験）	●	●	●	●		
グローバルビジネス	●	●	●	●	●	
商品企画・研究開発				●		●
生産・購買・品質	●				●	
ブランド・マーケティング・営業	●	●	●	●		
ESG	●	●	●		●	●
IT・DX						●
人事・労務・人財開発		●				
法務・リスクマネジメント		●				
財務・会計			●			

- (注) 1. 代表取締役及び各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の役位は本株主総会後の取締役会にて決定する予定であります。  
 2. 上記一覧表は、各氏の有する知見や経験の主なものを記載しており、各氏が有する全ての知見や経験を表すものではありません。  
 3. 取締役会は15名で構成され、うち7名（46.7%）が独立社外取締役、3名（20.0%）が女性となる予定であります。



				取締役監査等委員				
								
うめした りょういち 梅下 隆一 (60歳) 男性	さとう しずお 佐藤 潔 (69歳) 男性	おがわ めいこ 小川 理子 (62歳) 女性	あいかわ みき 及川 美紀 (56歳) 女性	たなか ひろし 田中 浩憲 (61歳) 男性	きたむら あきら 北村 明良 (74歳) 男性	しば たくこ 柴崎 博子 (71歳) 女性	すきもり まさと 杉森 正人 (68歳) 男性	いのうえ ひろし 井上 宏 (68歳) 男性
	独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役		独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役	独立役員 社外取締役
取締役 専務執行役員 兼CTO (最高技術責任者)	取締役	取締役	取締役	取締役 監査等委員 (常勤)	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員
●	●		●		●			
●	●			●			●	
●		●	●					
●	●	●	●	●		●		
●	●	●	●		●		●	●
●	●						●	
			●			●		●
							●	●
					●		●	

以 上



# 事業報告（2024年4月1日から2025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、経済環境の緩やかな改善がみられるものの、地政学リスクを背景とした資源価格の高止まり、主要国における高水準の政策金利の継続、急激な為替変動などの影響により、先行き不透明な状況が継続しました。足元では、主要国における政権交代や世界的な貿易摩擦の激化への懸念などにより、地政学的・経済的な不確実性が高い状況が続いております。

このような状況の中、当社グループは主要市場における販売競争の激化、人件費や調達部品価格の上昇等の影響を受けたものの、機動的な販売促進策の強化、新商品の導入等の取り組みにより、過去最高の販売台数となった北米市場を中心に販売台数及び売上高が増加いたしました。また、将来に向けた電動化・価値創造の取り組みや人への投資を推し進めつつ、機種数の削減やお客様価値に沿った部品・装備の見直し、費用対効果の再精査等による原価低減活動、徹底した業務効率化等による固定費低減活動による経営効率の改善に取り組んでまいりました。

#### 事業の概況

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

昨年4月、「MAZDA CX-60」、「MAZDA CX-90」に続くラージ商品群の第三弾となる2列シートクロスオーバーSUV「MAZDA CX-70（マツダ シーエックス セブンティ）」の販売を北米にて開始いたしました。また、昨年10月には、ラージ商品群の第四弾となる3列シートクロスオーバーSUV「MAZDA CX-80（マツダ シーエックス エイティ）」の販売を欧州及び日本にて開始いたしました。「CX-70」と「CX-80」は、プラグインハイブリッドシステムなどの電動化技術の採用によって高い環境性能を備えるとともに、各国で高い安全性評価を獲得しております（\*）。両モデルの導入により、ラージ商品4車種がグローバルに揃いました。これらの商品を梃子に、当社は、販売台数の成長を図ってまいります。

その他の既存車種についても、当期を通じて、「MAZDA CX-30」、「MAZDA 3」、「MAZDA MX-30」、「MAZDA CX-5」、「CX-60」等の商品改良を実施し、安全性、利便性、快適性を向上させるなど、継続的な商品力の強化を実施してまいりました。

- \* CX-70は、米国IIHS（The Insurance Institute for Highway Safety：道路安全保険協会）の2024年安全性評価にて最高評価のTop Safety Pick+を獲得しています。また、CX-80は、Euro NCAP（The European New Car Assessment Programme：欧州新車アセスメントプログラム）の2024年安全性評価にて最高評価の5つ星評価及びBest in Class（ラージSUVクラス）を獲得、国内ではJNCAP（Japan New Car Assessment Program：日本新車アセスメントプログラム）総合評価において最高となる「自動車安全性能2024ファイブスター賞」を受賞しています。

<MAZDA CX-70>



<MAZDA CX-80>



急速に電動化が進む中国市場においては、昨年10月、「MAZDA EZ-6（マツダ・イージーシックス）」の販売を開始いたしました。「EZ-6」は、マツダと合併事業のパートナーである重慶長安汽車股份有限公司の協力のもと、当社が出資する現地法人である長安マツダ汽車有限公司が開発・製造を行う新型電動車の第一弾です。また、新型電動車の第二弾として、クロスオーバーSUV「MAZDA EZ-60（マツダ・イージーシックスティ）」を本年中に発売し、電動車ラインアップを拡充する予定です。バッテリーEVとプラグインハイブリッドの2機種を設定することにより、中国におけるお客様のニーズや嗜好に幅広く対応いたします。

欧州市場においては、今夏、「EZ-6」をベースに、欧州向けに走行性能や機能性等を造り込んだ「MAZDA6e（マツダ シックスイー）」の発売を予定しております。

また、北米市場において、昨年11月、米国アラバマ工場で製造する「MAZDA CX-50」にトヨタ自動車株式会社の技術を活用したハイブリッドモデルの販売を開始いたしました。

当社は、電動化の黎明期においては、「ライトアセット戦略」に基づき、パートナー企業とのアライアンスを最大限活用しつつ、市場のニーズや環境規制に対応してまいります。

<MAZDA EZ-6>



<MAZDA EZ-60>



## 市場別販売台数

### グローバル販売台数 1,303千台（前期比5.0%増）

当期のグローバル販売台数は、米国・メキシコ市場の年間販売台数が過去最高を更新するなど、北米市場での販売が好調に推移したことから、前期比5.0%増の1,303千台となりました。

### 日本市場 152千台（前期比5.2%減）

「MAZDA CX-8」の販売終了影響等により、前期比5.2%減の152千台となりました。なお、第4四半期としては、新規導入の「CX-80」や「CX-60」及び「CX-5」の商品改良モデルの販売が台数増加に貢献したことから、前年同期比24.8%増の49千台となりました。

### 北米市場 617千台（前期比20.0%増）

米国は、「CX-50」のハイブリッドモデルの導入や及びラージ商品群が販売を牽引し、前期比15.9%増の435千台と過去最高の販売台数となりました。北米全体でも、カナダやメキシコの好調な販売により、前期比20.0%増の617千台となりました。

### 欧州市場 174千台（前期比3.4%減）

「CX-30」や「MAZDA2 Hybrid」の販売は増加したものの、「CX-60」や「CX-5」及び「MAZDA6」等の販売減少により、前期比3.4%減の174千台となりました。

### 中国市場 74千台（前期比23.1%減）

内燃機関車需要の縮小や価格競争激化の影響等により、前期比23.1%減の74千台となりました。なお、昨年10月より、電動専用モデル「EZ-6」の販売を開始しております。

### その他市場 285千台（前期比1.4%減）

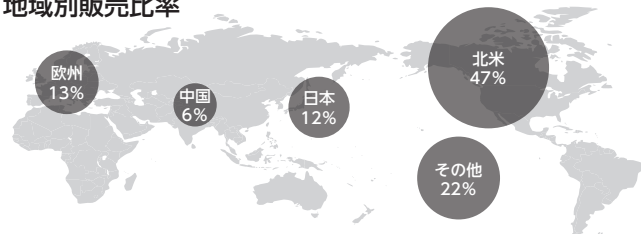
主要市場のオーストラリアは、新規導入のラージ商品群や「MAZDA CX-3」及び「CX-5」等の販売は増加したものの、「MAZDA CX-9」及び「CX-8」の販売終了の影響等により、前期比1.1%減の97千台となりました。その他の市場全体では、タイやマレーシアなどASEAN市場の販売が減少したことなどにより、前期比1.4%減の285千台となりました。

### グローバル販売台数

(千台)  
第158期(前期) 前期比 第159期(当期)

1,241	5.0%	1,303
160	5.2%	152
514	20.0%	617
180	3.4%	174
97	23.1%	74
289	1.4%	285

### 地域別販売比率



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	48,277	50,189	+1,912	+4.0%
営業利益	2,505	1,861	△644	△25.7%
経常利益	3,201	1,890	△1,311	△41.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	2,077	1,141	△936	△45.1%

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	+628
販売奨励金	△1,249
為替	+439
原材料・物流費等	△462
コスト改善	+250
固定費他	△250
計	△644

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1,558億円に加え、仕入債務の増加等により、3,056億円の増加（前期は4,189億円の増加）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等により、2,000億円の減少（前期は1,799億円の減少）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、1,057億円の増加（前期は2,390億円の増加）となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、社債及び長期借入金による資金調達に対し、配当金の支払いや長期借入金の返済等により、901億円の増加（前期は847億円の減少）となりました。

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

企業集団の売上高の内訳

区 分	国 内	海 外	合 計
	百万円	百万円	百万円
車 両	335,375	4,026,989	4,362,364
海 外 生 産 用 部 品	－	14,903	14,903
部 品	45,555	330,691	376,246
そ の 他	197,655	67,725	265,380
合 計	578,585	4,440,308	5,018,893

## (2) 設備投資の状況

新世代商品・環境・安全技術・IT・グローバル生産体制強化など、将来の更なる成長に向けた投資を効率的に実施した結果、投資総額は連結ベースで1,484億円（前期は1,213億円）となりました。

## (3) 資金調達の状況

長期借入金については、当期中に1,703億円の借入を実行いたしました。また、社債については、昨年7月に300億円、昨年12月に150億円、本年3月に350億円、総額800億円を発行いたしました。

## (4) 対処すべき課題

### ① 中期経営計画（2020年3月期～2026年3月期）

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

#### 中期経営計画 主要施策

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

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

#### 中期経営計画 財務指標

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

### ② 2030年に向けた経営方針（2030経営方針）

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



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

### 経営基本方針

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

### 未来を拓く主な取り組み

#### i) カーボンニュートラルに向けた取り組み

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

#### ii) 各フェーズにおける電動化の取り組み

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

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

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

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

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

＊1 コネクティビティ技術（connected）／自動運転技術（autonomous）／シェアード・サービス（shared）／電動化技術（electric）といった新技術の総称。

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

＊3 地球上の炭素（カーボン）の総量に変動をきたさない、二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の排出と吸収がプラスマイナスゼロになるようなエネルギー利用のあり方やシステム。

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

### ■ 第3フェーズ（2028-2030年）：バッテリーEV本格導入

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

#### iii) 人とITの共創による価値創造への取り組み

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

#### iv) 原価低減とサプライチェーンの強靱化

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

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

### ③ 企業価値向上に向けた「ライトアセット戦略」

電動化を取り巻く環境は、インフレによる投資コストの増加や地域毎の電動化進度の違いなど多くの不確実性を抱えています。当社は2030年までを「電動化の黎明期」と捉え、2030経営方針のもと、多様化するお客様ニーズや環境規制に柔軟に対応すべくマルチソリューションで電動化を進めます。その具現化に向け、本年3月、既存資産の活用度を高めることで、スモールプレーヤーとしての企業価値を向上させる実行戦略として「ライトアセット戦略」（※6）を公表しました。その主な内容は以下のとおりです。

- ものづくり領域では、独自の開発・生産プロセス革新を展開し、開発領域においては、より複雑な開発に対し、既存リソース水準を維持しつつ、生産性を3倍に向上させて対応してまいります。
- 2027年に導入予定のバッテリーEVについては、協業・パートナーシップによって、従来と比較し開発にかかる投資と工数を大幅に低減させる見通しです。
- 電池投資については、当初見込みにインフレ影響を加味した投資総額から半減できる見込みです。
- 生産においては、既存資産を活用してバッテリーEVとエンジン車を混流生産することにより、バッテリーEV専用工場新設と比較し、初期設備投資と量産準備期間を大幅に低減できる見通しです。
- 上記の取り組みを通じて、低投資で高い資産効率を確保の上、競争力ある技術・商品を提供し、資本コストを上回るリターンを創出することで、持続的な成長と企業価値向上を実現してまいります（※7）。



#### ④ 2030経営方針の進捗

当期が最終年度となる第1フェーズでは、成長投資の資金を確保すること及び将来の電動化やカーボンニュートラルなどへの準備を行うことを目標としており、その主な進捗は以下のとおりです。

##### 売上高の成長

- 第1フェーズの3年間で、出荷台数は25%増加し、売上単価の増加と併せて売上高は過去最高を更新しております。
- ラージ商品4車種や販売が好調な北米市場の牽引により、第1フェーズの3年間ににおけるネットキャッシュは4,000億円余りとなるなど、財務体質の強化も進捗しております。

##### サプライチェーン・バリューチェーン全体での原価低減推進

- パワートレインの種類数をお客様が選択しやすい仕様に絞り込み、増加傾向にあったサプライチェーンの在庫を改善することなどにより、原価低減活動に取り組んでおります。
- サプライヤーから調達する部品種類数を適正化することでサプライチェーンの構造改革を推進するとともに、マツダの強みである混流生産ラインに無人輸送車を採用した効率性の高い生産設備を導入するなど、部品調達コストや輸送費等の固定費低減に取り組んでおります。
- 原価低減に向けたコスト構造改革活動を加速するため、本年4月より新たに「コスト低減統括役員」及びその実務を担当する原価企画変革室を設置し、コストガバナンス体制の整備と原価企画機能の抜本的な見直しに着手いたしました。
- 経営の適応力・回復力の強化に向けて、サプライチェーン、バリューチェーンの最適化を含めた構造的な原価低減で1,000億円、加えて業務の選択と集中、投資効率化、DX活用などによる生産性向上によって固定費1,000億円の削減を目標とし、取り組みを進めております。

##### 人への投資

- 今後一層重要となるより高度なソフトウェア技術の開発やイノベーションに対応するため、ソフトウェア技術者の獲得に向け、2025年7月に麻布台ヒルズに「マツダR&Dセンター東京」を新たに開設するとともに、東京本社を移転いたします。
- 従業員一人ひとりが最大限の能力を発揮し、自由にアイデアを出し、活発に意見交換できる風土づくりに注力しており、その一環として2023年11月から全社的に「BLUEPRINT」プログラムを展開しております。本年5月までに全間接・直接従業員が同プログラムに参画し、今後は全従業員への浸透定着ステージに移行し、全社的な取り組みをさらに進めてまいります。

##### 電動化技術・電池の準備

- 昨年9月、パナソニックエナジー株式会社と当社は、バッテリーEV向け電池供給に合意し、本年1月には、車載用円筒形リチウムイオン電池のモジュール・パック工場を山口県岩国市に新設することを公表いたしました。2027年度の工場稼働開始を目指しており、完成した電池パックは、マツダの国内車両工場にて、マツダ初のEV専用プラットフォームを採用するバッテリーEVに搭載予定です。生産能力は年間10GWhを予定しております。
- 次世代電池技術の自社開発を、GI基金（※8）事業として推進しており、社内に試験ラボを開設するなど、研究開発は予定通りに進捗しております。

※5 商品の付加価値を創出するための、商品企画、デザイン、開発、生産技術、製造、販売、サービスといった一連の事業活動の流れ。

※6 ライトアセット戦略を説明したマツダ・マルチソリューション説明会2025の様子はこちらをご参照ください。  
<https://www.mazda.com/ja/about/vision/multi-solution-briefing-2025/>

※7 企業価値向上に向けた取り組みの全体像については、マツダ統合報告書2024「CFOメッセージ」をご参照ください。  
<https://www.mazda.com/ja/investors/library/integrated-report/>

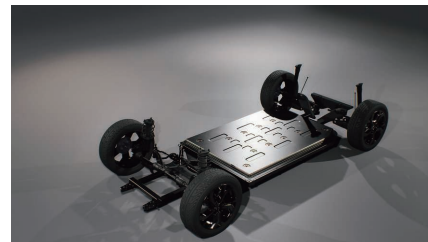
※8 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）によるグリーン・イノベーション基金。

- 商品に関しては、多様なお客様のニーズに対応すべく、昨年11月には「CX-50」にトヨタ自動車株式会社の技術を活用したハイブリッドモデルを追加いたしました。また、第2フェーズに導入予定の次期「CX-5」には、電動化時代の主軸エンジンとして開発中のSKYACTIV-Zをマツダ独自のハイブリッドシステムと組み合わせて2027年中に搭載する予定です。
- 電動化の進展が早い中国市場においては、昨年10月よりバッテリーEVとプラグインハイブリッドの2つのモデルを用意した「EZ-6」の販売を開始しております。欧州やタイでは「MAZDA6e」として市場導入を予定しており、欧州向けは本年4月に生産を開始いたしました。また、中国では、本年中に「EZ-60」を発売予定です。

<パナソニックエナジー株式会社とEV向け電池供給に合意>



<EV専用プラットフォーム>



<電動化トランジションのロードマップ>

PHASE 1 2022-2024		PHASE 2 2025-2027	PHASE 3 2028-2030
SKYACTIV-Z			燃焼改善技術を直6エンジンに展開、ロータリーエンジンに活用を検討
マツダ製ハイブリッドシステム		次期CX-5	要素技術を大型商品へ展開検討
マイルドハイブリッド車		タイ生産 小型SUV	日本・グローバルサウスへ展開
プラグインハイブリッド車 (PHEV)	大型商品 (CX-60, CX-70, CX-80, CX-90)	継続育成	
EV専用プラットフォーム		バッテリーEV	派生検討
ハイブリッド車 トヨタ製ハイブリッドシステム	CX-50に搭載 	継続育成	
協業 バッテリーEV (BEV) 長安汽車との合弁会社	MAZDA EZ-6 (BEV&PHEV) MAZDA6e (BEV) 	MAZDA EZ-60 (BEV&PHEV) 	第3,4弾検討

#### ⑤ コンプライアンス及びガバナンス強化の取り組み

2024年6月3日公表の型式指定申請における不適切事案については、再発防止策の一環として、次の取り組みを行っております。

- i) 試験が認証法規に準拠した状態で実施されたかをチェックする仕組み及びガバナンス体制の再整備
- ii) 認証法規に準拠した試験を適正に実施するための手順書の見直し・教育・実践の徹底
- iii) 認証法規に準拠した試験条件を安定的に満たす設備の整備強化

株主の皆様をはじめ、当社に関係するすべてのステークホルダーの皆様からの信頼回復に向けて、コンプライアンス及びガバナンスの更なる強化を図ってまいります。

※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

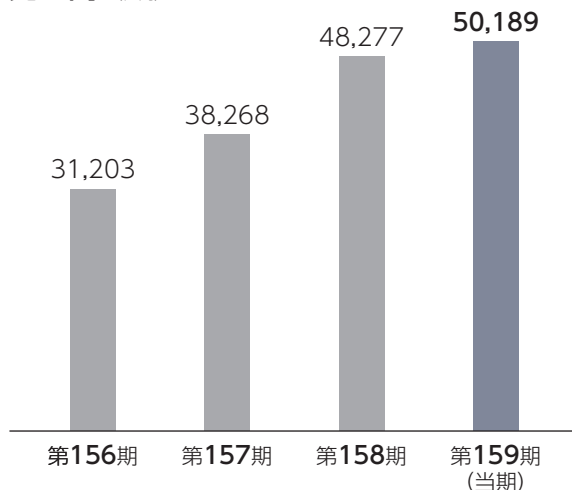
項 目	第156期 (2021年4月～2022年3月)	第157期 (2022年4月～2023年3月)	第158期 (2023年4月～2024年3月)	第159期(当期) (2024年4月～2025年3月)
売 上 高 (百万円)	3,120,349	3,826,752	4,827,662	5,018,893
営 業 利 益 (百万円)	104,227	141,969	250,503	186,125
経 常 利 益 (百万円)	123,525	185,936	320,120	188,996
親会社株主に帰属 する当期純利益 (百万円)	81,557	142,814	207,696	114,079
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	129円49銭	226円71銭	329円65銭	181円00銭
総 資 産 (百万円)	2,968,148	3,259,251	3,791,768	4,090,081
純 資 産 (百万円)	1,316,697	1,456,801	1,757,378	1,810,029
1 株 当 た り 純 資 産	2,065円74銭	2,285円21銭	2,757円74銭	2,843円31銭
自 己 資 本 比 率	43.8%	44.2%	45.8%	43.8%

### ② 当社の財産及び損益の状況

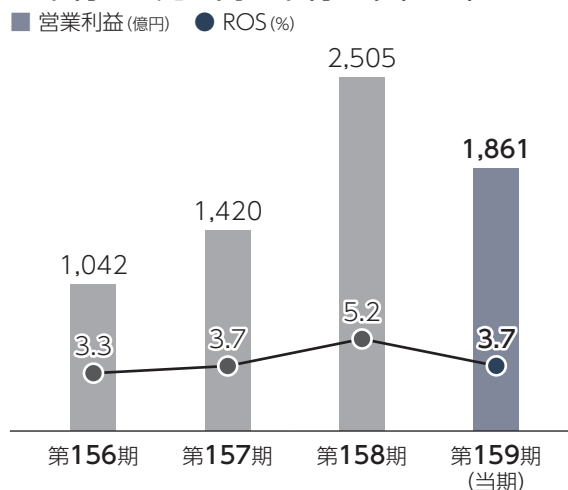
項 目	第156期 (2021年4月～2022年3月)	第157期 (2022年4月～2023年3月)	第158期 (2023年4月～2024年3月)	第159期(当期) (2024年4月～2025年3月)
売 上 高 (百万円)	2,339,290	3,000,360	3,636,113	3,549,454
営 業 利 益 (百万円)	69,877	48,828	132,302	32,438
経 常 利 益 (百万円)	130,014	102,591	226,555	66,443
当 期 純 利 益 (百万円)	84,529	89,771	137,731	60,132
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	134円20銭	142円50銭	218円60銭	95円41銭
総 資 産 (百万円)	2,327,779	2,467,387	2,718,102	2,947,097
純 資 産 (百万円)	1,062,218	1,118,720	1,280,920	1,266,466
1 株 当 た り 純 資 産	1,685円70銭	1,775円08銭	2,032円19銭	2,008円49銭
自 己 資 本 比 率	45.6%	45.3%	47.1%	43.0%

## 【ご参考】 連結業績の推移

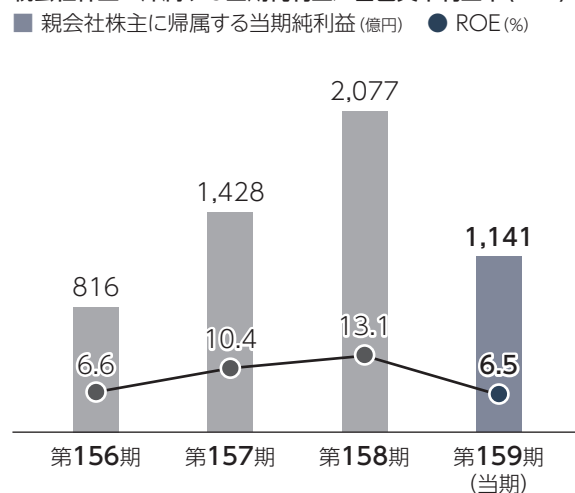
### 売上高 (億円)



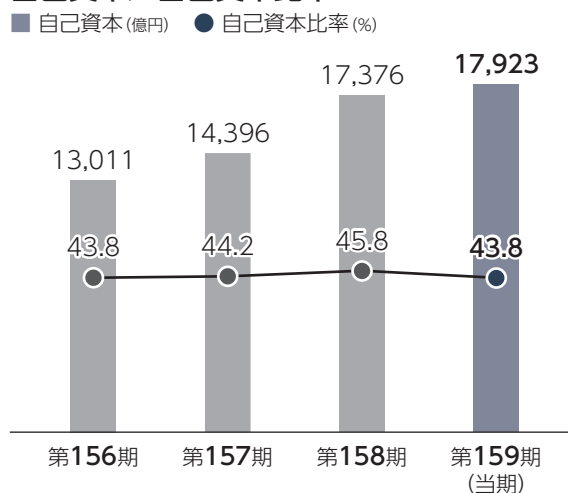
### 営業利益／売上高営業利益率(ROS)



### 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率(ROE)



### 自己資本／自己資本比率



(6) 主要な事業内容（2025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 EZ-6/MAZDA6e、MAZDA 3、MAZDA 2、MAZDA 2 Hybrid、 CX-90、CX-80、CX-8、CX-70、CX-60、CX-50、CX-5、CX-30、 CX-3、MX-30、ロードスター、キャロル、フレア、フレアワゴン、 フレアクロスオーバー、スクラムワゴン 〔ト ラ ッ ク〕 タイタン、BT-50、ボンゴブローニバン、ボンゴバン、ボンゴトラック、 ファミリアバン、スクラムバン、スクラムトラック
海外生産用部品	海外生産向け組立用部品
部 品	国内及び海外向け各種部品
そ の 他	車両整備、中古車販売等

(7) 主要な営業所及び工場（2025年3月31日現在）

① 当社

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

② 子会社及び関連会社

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

(8) 従業員の状況（2025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
48,783名	98名増

(注) 従業員数は就業人員数を記載しております。

② 当社の従業員の状況

従 業 員 数	前 期 末 比 増 減	平 均 年 令	平均勤続年数
23,391名	267名増	42.5才	17.4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495名を含んでいません。

(9) 重要な親会社及び子会社の状況（2025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, I n c .	米国	240,000 千米ドル	100.0 %	自動車及び部品の販売
マ ッ ダ カ ナ ダ , I n c .	カナダ	111,000 千加ドル	100.0	自動車及び部品の販売
マツダモートルマフファクトリングデメヒコ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 ッ 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
マツダモータース(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 ッ ダ モ ー タ ー ス U K L t d .	英国	4,000 千ポンド	※100.0	自動車及び部品の販売
マツダオーストラリアP t y . L t d .	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 ッ ダ ( 中 国 ) 企 業 管 理 有 限 公 司	中国	85,410 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)C o . , L t d .	タイ	575,000 千タイ・バーツ	96.1	自動車及び部品の販売
マツダパワートレインマニュファクチャリング(タイランド)Co., Ltd.	タイ	8,166,973 千タイ・バーツ	100.0	自動車部品の製造販売
株 式 会 社 関 東 マ ッ 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 ッ 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 ッ 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 ッ ダ	福岡市博多区	826 百万円	100.0	自動車及び部品の販売
マ ッ 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 ッ 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 ッ 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・バーツ	50.0 %	自 動 車 の 製 造 販 売
長 安 マ ッ 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 ッ ダ エ ン ジ ン 有 限 公 司	中国	1,573,469 千中国元	50.0	自動車部品の製造販売
マツダトヨタマニュファクチャリングUSA, Inc.	米国	40 米ドル	50.0	自 動 車 の 製 造 販 売
ト ー ヨ ー エ イ テ 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 ッ ダ ク レ ジ ッ ト 株 式 会 社	大阪市北区	7,700 百万円	50.0	自 動 車 の 販 売 金 融

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



(10) 主要な借入先 (2025年3月31日現在)

借入先	借入金残高
	百万円
株式会社三井住友銀行	109,779
株式会社日本政策投資銀行	95,500
三井住友信託銀行株式会社	52,710
株式会社広島銀行	29,365
株式会社みずほ銀行	29,166
株式会社三菱UFJ銀行	27,870
株式会社山口銀行	26,000
株式会社もみじ銀行	19,242
株式会社西日本シティ銀行	14,295
株式会社中国銀行	13,045

2. 会社の株式に関する事項 (2025年3月31日現在)

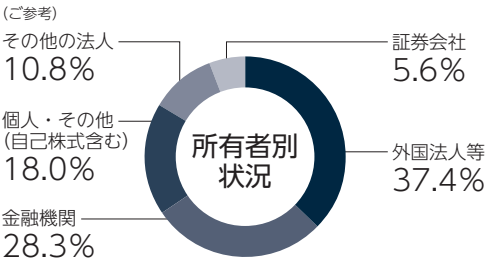
- (1) 発行可能株式総数

1,200,000,000株
- (2) 発行済株式総数

631,803,979株
- (3) 株主数

184,774名

(前期末比60,034名増加)
- (4) 大株主



株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	105,932	16.8
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)	29,210	4.6
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDJ RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	11,140	1.8
M O R G A N S T A N L E Y & C O . L L C	10,737	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	9,292	1.5
MAN INTERNATIONAL ICVC - MAN GLG JAPAN COREALPHA FUND	8,294	1.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,730	1.2
J P モ ル ガ ン 証 券 株 式 会 社	7,358	1.2
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,221	1.1

(注) 持株比率は自己株式1,447,244株を控除して計算しております。

### (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区 分	株式数	交付者数
取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）	83,600株	7名

- (注) 1. 上記は、譲渡制限付株式報酬（RS）として交付したもので、その内容は、「3.（3）取締役の報酬等」に記載のとおりです。  
2. 監査等委員である取締役及び社外取締役は、株式報酬の対象ではありません。

## 3. 会社役員に関する事項

### (1) 取締役の氏名等（2025年3月31日現在）

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代 表 取 締 役 会 長	菖蒲田 清 孝	公益財団法人マツダ財団 理事長 中国電力株式会社 社外取締役
代 表 取 締 役	毛 籠 勝 弘	社長兼CEO(最高経営責任者) コミュニケーション・サステナビリティ統括
代 表 取 締 役	ジェフリー・エイチ・ガイトン	専務執行役員兼CFO(最高財務責任者) 社長補佐、経営企画・北米事業・コスト革新統括
取 締 役	青 山 裕 大	専務執行役員兼CCEO(最高カスタマーエクスペリエンス責任者) 商品戦略統括
取 締 役	廣 瀬 一 郎	専務執行役員兼CTO(最高技術責任者)
取 締 役	向 井 武 司	専務執行役員兼CSCO(最高サプライチェーン責任者) 品質・カーボンニュートラル統括
取 締 役	小 島 岳 二	専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) カーボンニュートラル統括補佐
取 締 役	佐 藤 潔	芝浦機械株式会社 社外取締役
取 締 役	小 川 理 子	パナソニック ホールディングス株式会社 参与 一般社団法人日本オーディオ協会 会長
取締役監査等委員（常勤）	渡 部 宣 彦	
取 締 役 監 査 等 委 員	北 村 明 良	アーク不動産株式会社 社外取締役 東洋アルミニウム株式会社 社外監査役
取 締 役 監 査 等 委 員	柴 崎 博 子	株式会社九電工 社外取締役
取 締 役 監 査 等 委 員	杉 森 正 人	
取 締 役 監 査 等 委 員	井 上 宏	弁護士 三井金属鉱業株式会社 社外取締役監査等委員

- (注) 1. 取締役 佐藤 潔、小川理子、北村明良、柴崎博子、杉森正人及び井上 宏の各氏は社外取締役であり、当社は、各氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
2. 渡部宣彦氏を常勤の監査等委員として選定しております。選定の理由は、社内事情に精通した常勤監査等委員が、監査環境の整備の他、重要会議への出席、取締役及び執行役員等との定期的な情報交換、会計監査人及び内部監査部門等との連携を通じて、当社グループにおける事業リスクやガバナンス・内部統制上の課題を把握し、監査等委員全員で共有することにより、監査等委員会の活動の実効性を高めるためです。
3. 取締役監査等委員 渡部宣彦、北村明良及び杉森正人の各氏は、以下のとおり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- (1) 取締役監査等委員 渡部宣彦氏は、当社企画本部副本部長として経営企画部門を統括した職務経験があります。
- (2) 取締役監査等委員 北村明良氏は、株式会社三井住友銀行 代表取締役兼専務執行役員、株式会社関西アーバン銀行（現 株式会社関西みらい銀行）取締役会長（代表取締役）兼最高経営責任者を歴任しております。
- (3) 取締役監査等委員 杉森正人氏は、住友商事株式会社 専務執行役員コーポレート部門財務・経理・リスクマネジメント担当補佐（リスクマネジメント担当）、株式会社ジュピターテレコム（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. 当事業年度中及び終了後の取締役の重要な兼職の異動は次のとおりです。
- (1) 取締役 小川理子氏は、2025年4月1日付で、パナソニック ホールディングス株式会社 執行役員に就任しております。
- (2) 取締役監査等委員 井上 宏氏は、2024年6月27日付で、三井金属鉱業株式会社 社外取締役監査等委員に就任しております。
- (3) 取締役監査等委員 井上 宏氏は、2025年4月1日付で、株式会社日本カストディ銀行 社外取締役監査等委員に就任しております。
5. 当社とパナソニック ホールディングス株式会社との間には取引がありますが、2025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。
- 当社と三井金属鉱業株式会社との間には取引がありますが、2025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。
- 当社と芝浦機械株式会社、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。
6. 当事業年度中に退任した取締役は次のとおりです。

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 野 満	2024年6月25日	任期満了	取締役 専務執行役員 経営企画統括

7. 2025年4月1日付で取締役の地位及び担当が次のとおり変更となりました。

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代 表 取 締 役	ジェフリー・イチ・ガイトン	専務執行役員兼CFO(最高財務責任者) 社長補佐、経営企画・北米事業・欧州事業・コスト革新統括
取 締 役	青 山 裕 大	専務執行役員 コスト低減統括
取 締 役	廣 瀬 一 郎	専務執行役員 社長補佐
取 締 役	向 井 武 司	専務執行役員兼CSCO(最高サプライチェーン責任者) ものづくり・サプライチェーン変革・カーボンニュートラル推進統括
取 締 役	小 島 岳 二	専務執行役員兼CSO(最高戦略責任者) カーボンニュートラル推進統括補佐

## (2) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

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

## (3) 取締役の報酬等

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

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・報酬諮問委員会が原案を審議・確認し、取締役会に答申した後、当該答申に基づき取締役会において決議しております。

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

#### <決定方針>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

＜取締役の報酬割合のイメージ＞

金銭報酬		譲渡制限付株式報酬	
基本報酬 (45%)	業績連動金銭報酬 (35%)	RS (11%)	PSU (9%)

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

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



取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法に関する事項

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

② 取締役の報酬等についての株主総会の決議

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

また、2024年6月25日開催の第158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、上記取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額の範囲内（合計年70万株以内）で、譲渡制限付株式報酬を割り当てるための報酬等を支給す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
		金銭報酬		譲渡制限付株式報酬		その他 報酬	
		基本報酬	業績連動	RS	PSU		
取締役（監査等委員である取締役を除く。） （うち社外取締役）	1,065 (29)	527 (29)	354 (一)	89 (一)	47 (一)	46 (一)	10名 (2名)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	106 (67)	106 (67)	— (一)	— (一)	— (一)	— (一)	5名 (4名)
計 （うち社外取締役）	1,170 (96)	633 (96)	354 (一)	89 (一)	47 (一)	46 (一)	15名 (6名)

（注） 1. 上記には、2024年6月25日開催の第158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名を含んでおります。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、業績連動金銭報酬及びPSUを支給しております。

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

これらの報酬等の額は、期初の業績見通しを目標値とし、達成度に応じて算定しております。目標値及び実績は以下のとおりです。

指標		目標値	実績
2023年3月期	連結当期純利益	800億円	1,428億円
	連結売上高	3兆8,000億円	3兆8,268億円
2024年3月期	連結当期純利益	1,300億円	2,077億円
	連結売上高	4兆5,000億円	4兆8,277億円

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。

PSUに係る指標は、ROE、従業員エンゲージメント、顧客志向及び温室効果ガス排出量です。ROEを選定した理由は、資本効率性を意識した経営を推進するためです。従業員エンゲージメント、顧客志向及び温室効果ガス排出量削減を選定した理由は、当社の中長期的な経営戦略・経営課題のうち重要な非財務領域の取り組みを推進するためです。これらは、いずれも客観的に数値化できるものであって指標としてふさわしいと判断しております。

PSUとして交付する株式数は、以下の業績指標毎の目標達成の成否に基づき決定いたします。

指標（2025年3月期）		目標値
財務指標	ROE	10%
非財務指標	従業員エンゲージメント	従業員意識調査のうち、従業員エンゲージメントに係る設問の肯定回答率の平均値：対前年3%以上改善
	顧客志向	従業員意識調査のうち、顧客志向に係る設問の肯定回答率の平均値：対前年3%以上改善
	温室効果ガス排出量削減	2030年度の自工会目標2013年度比△38%実現のための年度別目標値

本事業報告作成時点において、これらの指標の実績は確定していないため、上記PSUの額は、これらの目標をすべて達成したものととして算定しております。

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。）に対して譲渡制限付株式報酬（RS及びPSU）を交付しております。当該譲渡制限付株式報酬の内容については、「3.（3）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」に、その交付状況は、「2.（5）当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」に、それぞれ記載のとおりです。上記の譲渡制限付株式報酬（RS及びPSU）の額は、当事業年度に費用計上した額を記載しております。
4. その他報酬として、外国籍の取締役1名に対して住宅手当その他のフリンジ・ベネフィット相当額を支給しております。上記のその他報酬の額は、過年度に付与したファントムストック（株価連動型金銭報酬）に係る当事業年度末の株価を踏まえた費用計上額から前事業年度末の費用計上額を引いた差額△13百万円を含んでおります。
5. 監査等委員である取締役及び社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場であることを考慮し、固定額の基本報酬のみとしております。なお、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員の協議により決定しております。



#### (4) 社外役員に関する事項

区分・氏名	出席状況	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役 佐藤 潔	取締役会 15回中15回出席	佐藤氏には、特に国際的視点や幅広い経営的視点からの助言・提言により、取締役会の監督機能の向上に尽力いただくことを期待しております。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。
取締役 小川 理子	取締役会 15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おります。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。
取締役監査等委員 北村 明良	取締役会 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おります。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しております。
取締役監査等委員 柴崎 博子	取締役会 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おります。当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しております。

区分・氏名	出席状況	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
取締役監査等委員 杉 森 正 人	取締役会 15回中14回出席 監査等委員会 16回中16回出席	杉森氏には、特にリスクマネジメントの視点や財務会計の専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しております。 当期において、経営に関する重要事項の審議に際して、主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。 監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しております。
取締役監査等委員 井 上 宏	取締役会 15回中15回出席 監査等委員会 16回中16回出席	井上氏には、特にコンプライアンスの視点や法曹としての専門的見地からの助言・提言により、当社の経営に対する監査・監督機能強化に尽力いただくことを期待しております。 当期において、経営に関する重要事項の審議に際して主に上記の観点から活発に意見を述べ、取締役会の意思決定に参画することにより、業務執行に対する取締役会の監督機能の一層の強化及び経営の透明性の更なる向上に貢献しております。 監査等委員会では、主に上記の観点から、重要な経営戦略事項に関する課題やリスク、監査の実施状況や結果等に対して意見を述べ、活発な意見交換を行うなど、当社の監査機能の一層の強化、当社グループにおけるガバナンス・内部統制の更なる向上に貢献しております。

- (注) 1. 上記のほか、社外取締役は、事前に重要な経営戦略事項や取締役会の付議案件について説明を受け、当社の経営状況等の理解を深めたうえで、取締役会での審議、意思決定を行っております。また、社外取締役は、役員体制・報酬諮問委員会の委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程を客観的・中立的立場で監督しております。
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. 佐藤 潔、小川理子、北村明良、柴崎博子、杉森正人及び井上 宏の各氏の社外取締役に在任中に、当社において型式指定申請における不適切事案が判明いたしました。各社外取締役は、日頃から法令遵守の重要性などの注意喚起等を行っていましたが、事前に当該事実を認識しておりませんでした。当該事実の判明後は、徹底した実態調査及び再発防止に向けて更なる内部統制体制の強化を行うよう各種の提言、意見表明を行うなど、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。

MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

# 連結貸借対照表

(2025年3月31日現在)

科 目	金額 (百万円)	科 目	金額 (百万円)
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>2,227,652</b>	<b>流動負債</b>	<b>1,501,393</b>
現金及び預金	1,001,379	支払手形及び買掛金	473,851
受取手形及び売掛金	148,839	短期借入金	32,300
有価証券	206,000	1年内返済予定の長期借入金	111,747
棚卸資産	659,157	リース債務	7,805
その他	212,782	未払法人税等	11,678
貸倒引当金	△505	未払金	50,799
<b>固定資産</b>	<b>1,862,429</b>	未払費用	452,394
<b>有形固定資産</b>	<b>1,222,770</b>	製品保証引当金	179,854
建物及び構築物	206,170	生産終了損失引当金	20,319
機械装置及び運搬具	419,655	環境規制関連引当金	18,830
工具、器具及び備品	79,710	その他	141,816
土地	422,843	<b>固定負債</b>	<b>778,659</b>
リース資産	33,147	社債	125,000
建設仮勘定	61,245	長期借入金	417,720
<b>無形固定資産</b>	<b>70,079</b>	リース債務	28,427
ソフトウェア	67,839	再評価に係る繰延税金負債	66,246
その他	2,240	環境規制関連引当金	43,268
<b>投資その他の資産</b>	<b>569,580</b>	退職給付に係る負債	68,724
投資有価証券	271,063	その他	29,274
長期貸付金	346	<b>負債合計</b>	<b>2,280,052</b>
退職給付に係る資産	111,800	<b>純資産の部</b>	
繰延税金資産	61,093	<b>株主資本</b>	<b>1,497,074</b>
その他	125,546	資本金	283,957
貸倒引当金	△268	資本剰余金	263,059
		利益剰余金	951,634
		自己株式	△1,576
		<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>295,208</b>
		その他有価証券評価差額金	42,375
		繰延ヘッジ損益	304
		土地再評価差額金	143,459
		為替換算調整勘定	68,336
		退職給付に係る調整累計額	40,734
		<b>新株予約権</b>	<b>398</b>
		<b>非支配株主持分</b>	<b>17,349</b>
<b>資産合計</b>	<b>4,090,081</b>	<b>純資産合計</b>	<b>1,810,029</b>
		<b>負債純資産合計</b>	<b>4,090,081</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

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

科 目	金 額 (百万円)	
売上高		5,018,893
売上原価		3,940,700
売上総利益		1,078,193
販売費及び一般管理費		892,068
営業利益		186,125
営業外収益		
受取利息・配当金	33,725	
持分法による投資利益	13,440	
その他	6,283	53,448
営業外費用		
支払利息	10,013	
債権売却損	11,671	
為替差損	22,938	
その他	5,955	50,577
経常利益		188,996
特別利益		
固定資産売却益	1,690	
投資有価証券売却益	439	
その他	189	2,318
特別損失		
固定資産除売却損	9,353	
減損損失	1,874	
生産終了損失引当金繰入額	24,294	
その他	8	35,529
税金等調整前当期純利益		155,785
法人税、住民税及び事業税	45,917	
法人税等調整額	△5,217	40,700
当期純利益		115,085
非支配株主に帰属する当期純利益		1,006
親会社株主に帰属する当期純利益		114,079

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

(2025年3月31日現在)

科 目	金額 (百万円)	科 目	金額 (百万円)
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>1,525,931</b>	<b>流動負債</b>	<b>941,000</b>
現金及び預金	649,048	買掛金	313,376
売掛金	338,029	1年内返済予定の長期借入金	111,000
有価証券	206,000	リース債務	1,801
商品及び製品	63,383	未払金	17,560
仕掛品	86,193	未払費用	118,558
原材料及び貯蔵品	8,179	未払法人税等	4,334
前払費用	6,371	預り金	179,968
未収入金	50,299	製品保証引当金	150,354
短期貸付金	35,410	生産終了損失引当金	20,319
その他	83,241	環境規制関連引当金	16,948
貸倒引当金	△222	その他	6,782
<b>固定資産</b>	<b>1,421,166</b>	<b>固定負債</b>	<b>739,631</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>768,362</b>	社債	125,000
建物	97,335	長期借入金	417,000
構築物	15,437	リース債務	4,018
機械及び装置	261,295	再評価に係る繰延税金負債	66,246
車両運搬具	6,369	環境規制関連引当金	41,184
工具、器具及び備品	26,847	退職給付引当金	62,582
土地	298,654	関係会社事業損失引当金	8,649
リース資産	5,003	長期預り保証金	5,936
建設仮勘定	57,422	資産除去債務	3,358
<b>無形固定資産</b>	<b>62,130</b>	その他	5,658
ソフトウェア	62,129	<b>負債合計</b>	<b>1,680,631</b>
リース資産	1	<b>純資産の部</b>	
<b>投資その他の資産</b>	<b>590,674</b>	<b>株主資本</b>	<b>1,081,650</b>
投資有価証券	115,581	資本金	283,957
関係会社株式	248,821	資本剰余金	267,628
関係会社出資金	40,766	資本準備金	193,847
関係会社長期貸付金	617	その他資本剰余金	73,781
長期前払費用	62,440	<b>利益剰余金</b>	<b>531,636</b>
前払年金費用	49,973	その他利益剰余金	531,636
繰延税金資産	33,891	繰越利益剰余金	531,636
その他	38,585	<b>自己株式</b>	<b>△1,571</b>
		<b>評価・換算差額等</b>	<b>184,418</b>
		その他有価証券評価差額金	40,959
		土地再評価差額金	143,459
		<b>新株予約権</b>	<b>398</b>
		<b>純資産合計</b>	<b>1,266,466</b>
<b>資産合計</b>	<b>2,947,097</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>2,947,097</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

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

科 目	金 額 (百万円)	
売上高		3,549,454
売上原価		3,039,088
売上総利益		510,366
販売費及び一般管理費		477,928
営業利益		32,438
営業外収益		
受取利息	17,938	
有価証券利息	461	
受取配当金	37,256	
受取賃貸料	4,221	
その他	2,139	62,015
営業外費用		
支払利息	8,376	
社債利息	652	
為替差損	15,927	
その他	3,055	28,010
経常利益		66,443
特別利益		
固定資産売却益	1,133	
関係会社事業損失引当金戻入額	12,048	
その他	189	13,370
特別損失		
固定資産売却損	33	
固定資産除却損	8,289	
減損損失	438	
生産終了損失引当金繰入額	24,294	
その他	7	33,061
税引前当期純利益		46,752
法人税、住民税及び事業税	9,820	
法人税等調整額	△23,200	△13,380
当期純利益		60,132

記載金額は百万円未満の端数を四捨五入しております。



# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2025年5月9日

マツダ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
広島事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	俵	洋 志
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	吉 田	幸 司
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	金 原	和 美

### 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2024年4月1日から2025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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

#### 利害関係

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

以 上

# 会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2025年5月9日

マ ツ ダ 株 式 会 社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
広島事務所

指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	俵	洋 志
指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	吉 田	幸 司
指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	金 原	和 美

### 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2024年4月1日から2025年3月31日までの第159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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

以 上

# 監査等委員会の監査報告書

## 監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第159期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

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

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

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

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実認められません。
- 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2024年6月3日に型式指定申請における不適切事案について公表いたしました。監査等委員会といたしましては、当社が徹底して再発防止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。

2025年5月9日

マツダ株式会社 監査等委員会

監査等委員（常勤） 渡 部 宣 彦

監 査 等 委 員 北 村 明 良

監 査 等 委 員 柴 崎 博 子

監 査 等 委 員 杉 森 正 人

監 査 等 委 員 井 上 宏

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

以 上



# 株主総会会場ご案内図

## 会場

### 当社本店講堂

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

## 交通機関

J R

路線  
バス

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の上り各駅停車に乗車、乗車時間約6分

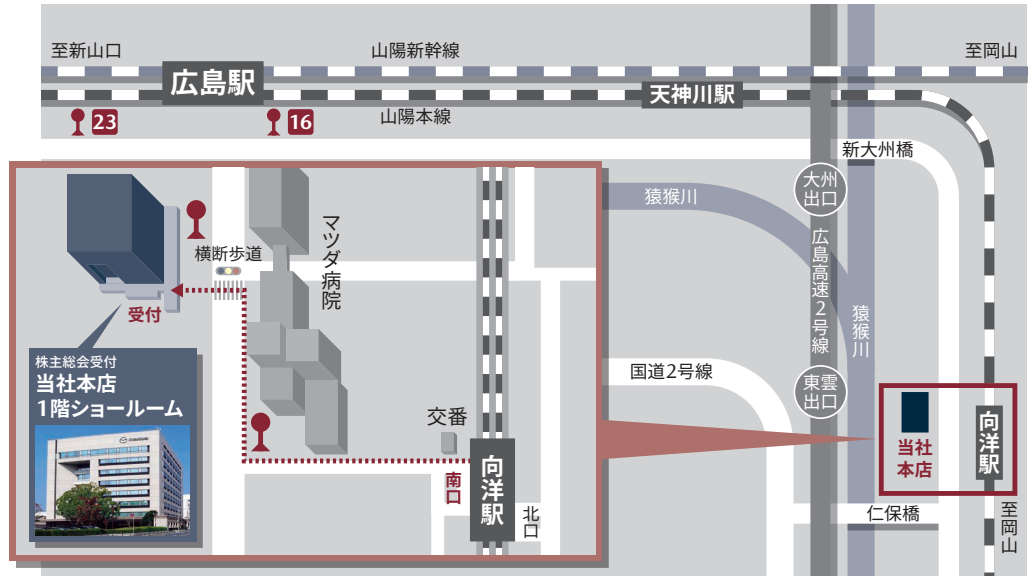
むかいなだ

「向洋駅前（マツダ本社前）」から徒歩約2分

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

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

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



## マツダ統合報告書

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



## マツダサステナビリティサイト

マツダのサステナビリティに関する取り組みや事業活動の実績データを中心に報告するウェブサイトです。



## マツダミュージアム見学会のご案内

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

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



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。