



第157回 定時株主総会 招集ご通知

開催
日時

2023年6月27日（火曜日）
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。

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
第4号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する報酬額改定の件

インターネット等又は書面による議決権行使期限

2023年6月26日（月曜日）午後5時45分

（議決権行使書は上記行使期限到着分まで）

- 会社法の改正に伴い、従前書面でお送りしていた株主総会資料は、2頁に記載のウェブサイトに掲載して提供しております。書面交付請求をされていない株主様には、株主総会参考書類（議案に関する情報）のみを、また、書面交付請求をされた株主様には、従前どおり資料一式を書面でお送りしております。
- 株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、2頁に記載の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、6、7頁に記載のとおり、インターネットにてライブ配信いたします。

マツダ株式会社

証券コード：7261

証券コード 7261
2023年6月5日
(電子提供措置の開始日 2023年5月29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157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157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、インターネット上の当社ウェブサイト「第157回定時株主総会招集ご通知」及び「第157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、以下の当社ウェブサイトアクセスのうえ、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 <https://www.mazda.com/ja/investors/stockinfo/meeting/>



電子提供措置事項は、上記当社ウェブサイトのほか、以下のウェブサイトにも掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【株主総会ポータル®（三井住友信託銀行）】

<https://www.soukai-portal.net>

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5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】

<https://d.sokai.jp/7261/teiji/>



※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。

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、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2023年6月26日（月曜日）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 2023年6月27日(火曜日) 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157期(2022年4月1日から2023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157期(2022年4月1日から2023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
- 第4号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対する報酬額改定の件

ご参考：株主総会資料の電子提供制度について

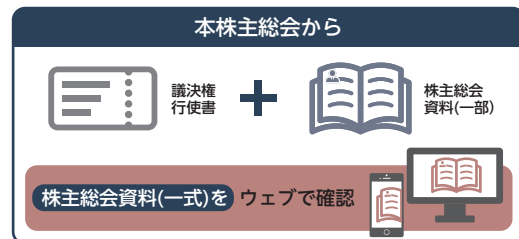
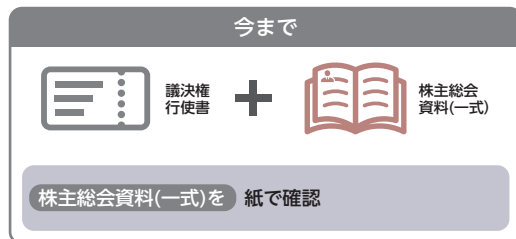
会社法の改正に伴い、株主総会資料は、ウェブサイトにてご確認いただくことを原則とし、基準日までに書面交付請求のお手続きを完了された株主様に限り、資料一式を書面でお送りすることとなりました。本株主総会においては、書面交付請求をされていない株主様にも、お手元で株主総会議案をご確認いただけるよう株主総会参考書類を書面でお送りしております。

次回以降、資料一式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(2024年6月定時株主総会においては、2024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。

三井住友信託銀行株式会社 専用コールセンター

0120-533-600(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

インターネットによる議決権行使



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。

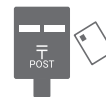
※ 上記方法での議決権行使は1回に限ります。



ログインID・
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、議決権に対する賛否をご入力ください。

書面による議決権の行使



郵送

同封の議決権行使書用紙に議決権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。

※ 議決権行使書面において、議決権に賛否の表示がない場合は、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。

詳細は5頁をご覧ください。

行使期限

2023年6月26日（月曜日）
午後5時45分まで

行使期限

2023年6月26日（月曜日）
午後5時45分到着分まで

なお、インターネット等と書面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。**
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、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. 書面交付請求をされた株主様へご送付している書面には、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、下記の事項を記載しておりません。したがって、当該書面は、監査報告を作成するに際し、監査等委員会及び会計監査人が監査をした書類の一部であります。
 - 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」
5. 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、2頁に記載の各ウェブサイトはその旨、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。

インターネット等による 議決権行使のご案内

インターネット等による議決権行使期限
2023年6月26日(月)
午後5時45分まで

スマートフォン等による議決権行使方法

①議決権行使書用紙に記載の
QRコードを読み取ります。



②株主総会ポータルトップ画面
から「議決権行使へ」ボタン
をタップします。

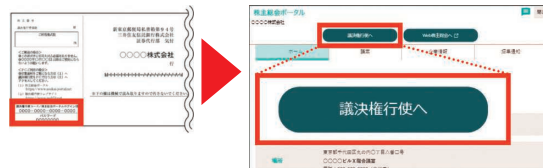


③スマート行使®トップ画面が
表示されます。以降は画面の
案内に従って賛否をご入力く
ださい。



PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・
パスワードをご入力の上アクセスしてください。
ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



株主総会ポータルURL

<https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイト (<https://www.web54.net>) も引き続きご利用いただけます。

- 一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、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」をご入力いただく必要があります。
- インターネット等と書面により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。また、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お取扱いいたします。

※QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。

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



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。

インターネットによるライブ配信のご案内

株主総会の模様を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。ご視聴にあたっては、パソコン・スマートフォン等から株主様専用ウェブサイトにアクセスいただき、IDとパスワードをご入力の上、システムにログインいただきますようお願いいたします。

配信日時

2023年6月27日（火）午前10時から株主総会終了まで

※ ライブ配信ページは、株主総会の開始時間30分前の午前9時30分頃から利用可能です。

株主様専用ウェブサイト

<https://7261.ksoukai.jp>



ID： 議決権行使書用紙に記載されている「**株主番号**」（9桁の半角数字）

パスワード： 議決権行使書用紙に記載されている**株主様の「郵便番号」**
（ハイフンを除く7桁）

※ ID及びパスワードは、議決権行使書を投函する前に必ずお手元にお控えください。

※ ID及びパスワード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。

株主番号 (ID)

株主様の
郵便番号
(パスワード)

議案	第1号議案	第2号議案 (下の欄に 議案を記入)	第3号議案 (下の欄に 議案を記入)
賛否表示欄	賛	賛	賛
	否	否	否

議決権行使書 株主番号 **012345678** 議決権行使回数 個

〇〇〇〇株式会社 御中

私は、〇〇〇〇年〇月〇日開催の貴社第〇回
定時株主総会（継続会または延会を含む）に
おける各議案につき、右記（賛否を〇印で表
示）のとおり議決権を行使します。

〇〇〇〇年〇月 日

各議案につき
賛否の表示を
されない場合
は、賛成の表
示があったも
のとして取り
扱います。

〇〇〇〇
株式会社

012-3456
XX市XX町X丁目
X番X号
〇〇〇〇

議決権を重複して行使された場合、招集ご通知記載のとおりに取り扱います。
株主総会にご出席の際は、この用紙の右片を切り離さずにそのまま会場受付にご提出ください。

お 願 い

1. 株主総会に当日ご出席されない場合は、0
000年〇月〇日午後6時までには、以下
いずれかの方法で賛否をご表示の上、議
決権をご行使ください。
(1) 議決権行使書のご返送（必着）
(2) 下部のQRコードを撮影
(3) 裏面記載のウェブサイトへアクセス

招集通知参照/議決権行使方法について

以下ログイン用QRコードから「株主総会
ポータル」サイトへアクセスし、議決権を
行使される際は、画面上段の「議決権行使
へ」ボタンからお進みください。

株主総会ポータルサイト
ログイン用QRコード
(ID/パスワードは不要)

〇〇〇〇株式会社

<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。**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、2頁に記載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ようお願い申し上げます。
- 後日、株主総会の模様の一部（報告事項のご報告等）を2頁に記載の当社ウェブサイトに掲載予定です。

<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19日(月)午後5時45分まで**受け付けます。6頁に記載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、2頁に記載の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 03-6833-6219
(受付日時 6月27日(火)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ございます。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25円とさせていただきますと存じます。

なお、中間配当金として1株につき金20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45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25円 総額 15,749,241,325 円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月28日

【ご参考】配当金の推移

	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 (2021年4月～2022年3月)	第157期(当期) (2022年4月～2023年3月)
1株当たり年間配当金	35円	0円	20円	45円
配当性向(連結)	181.7%	—	15.4%	19.8%

(注) 第157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 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（10名）が任期満了となり、取締役 丸本 明及び古賀 亮の両氏は退任いたします。つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）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、監査等委員会においても本議案について審議がなされ、会社法の規定に基づき株主総会において陳述すべき特段の事項はないとの結論に至っております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	性別	現在の当社における地位	取締役会への出席状況
1 再任	菖蒲田 清孝	男性	代表取締役会長	100% (17回/17回)
2 再任	小野 満	男性	取締役専務執行役員	94% (16回/17回)
3 再任	毛籠 勝弘	男性	取締役専務執行役員	100% (17回/17回)
4 再任	青山 裕大	男性	取締役専務執行役員	100% (17回/17回)
5 再任	廣瀬 一郎	男性	取締役専務執行役員	100% (14回/14回)
6 再任	向井 武司	男性	取締役専務執行役員	100% (14回/14回)
7 新任	ジェフリー・エイチ・ガイトン	男性	専務執行役員	—
8 新任	小島 岳二	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	100% (17回/17回)
10 再任	小川 理子	女性	独立役員 社外取締役	100% (17回/17回)

候補者
番号

1

しょうぶだ
菫蒲田

きよたか
清孝

再任

生年月日	1959年4月11日生 (64歳)
所有する当社株式の数	10,800株
取締役会出席状況	100% (17回/17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(2023年6月就任予定)

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 ^{おの}小野 ^{みつる}満

再任

生年月日	1958年12月25日生 (64歳)
所有する当社株式の数	1,200株
取締役会出席状況	94% (16回/17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

- 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）
- 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

3 もろ まさ ひろ
毛籠 勝弘

再任

生年月日	1960年11月8日生 (62歳)
所有する当社株式の数	4,500株
取締役会出席状況	100% (17回/17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 (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 **4** あお やま やす ひろ
青山 裕大

再任



生年月日	1965年11月2日生 (57歳)
所有する当社株式の数	6,400株
取締役会出席状況	100% (17回/17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 (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 ひろ せ 一郎
廣瀬 一郎

再任

生年月日	1960年10月26日生 (62歳)
所有する当社株式の数	4,400株
取締役会出席状況	100% (14回/14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
- 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
- 2022年 6月 当社 取締役専務執行役員 研究開発・コスト革新・イノベーション統括 (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ます。また、取締役就任以降、研究開発、コスト革新、イノベーション領域を統括し、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 むか い 向井 たけ し 武司

再任



生年月日	1962年3月14日生 (61歳)
所有する当社株式の数	6,500株
取締役会出席状況	100% (14回/14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 (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。

候補者
番号 7 ジェフリー・エイチ・ガイトン

新任

生年月日 1967年1月8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

- 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ージメント 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 (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。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 小島 岳二

新任

生年月日 1965年8月24日生 (57歳)
所有する当社株式の数 2,063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
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
(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 (67歳)
所有する当社株式の数	1,500株
取締役会出席状況	100% (17回/17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 (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]

4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 (60歳)
所有する当社株式の数	3,400株
取締役会出席状況	100% (17回/17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]

4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. 廣瀬一郎及び向井武司の両氏の取締役会の出席状況については、2022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、2023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。
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。

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（6名）が任期満了となり、監査等委員である取締役 圓山雅俊及び坂井一郎の両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 再任	わたべ のぶ ひこ 渡部 宣彦 男性	取締役監査等委員 (常勤)	100% (17回/17回)	100% (19回/19回)
2 再任	きたむら あきら 北村 明良 男性	独立役員 社外取締役	94% (16回/17回)	100% (19回/19回)
3 再任	しばさき ひろこ 柴崎 博子 女性	独立役員 社外取締役	100% (17回/17回)	95% (18回/19回)
4 再任	すぎもり まさと 杉森 正人 男性	独立役員 社外取締役	100% (17回/17回)	95% (18回/19回)
5 新任	いのうえ ひろし 井上 宏 男性	独立役員 社外取締役	—	—

候補者
番号

1 わた べ のぶ ひこ
渡部 宣彦

再任



生年月日	1958年9月19日生 (64歳)
所有する当社株式の数	5,400株
取締役会出席状況	100% (17回/17回)
監査等委員会出席状況	100% (19回/19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
- 2002年2月 当社 企画本部副本部長
- 2006年4月 当社 国内マーケティング本部副本部長
- 2011年1月 当社 中国事業本部長
- 2013年6月 当社 執行役員 中国事業担当、中国事業本部長、マツダ（中国）企業管理有限公司執行総裁
- 2016年4月 当社 執行役員 中国事業担当、マツダ（中国）企業管理有限公司董事長
- 2017年4月 当社 常務執行役員 中国事業担当、マツダ（中国）企業管理有限公司董事長
- 2021年4月 当社 常務執行役員 グローバル販売統括補佐
- 2021年6月 当社 取締役監査等委員（常勤）（現在に至る）

監査等委員である取締役候補者とした理由

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

候補者
番号

2 きた むら 北村 あき ら 明良

再任

独立役員

社外取締役



生年月日	1951年3月16日生 (72歳)
所有する当社株式の数	2,800株
取締役会出席状況	94% (16回/17回)
監査等委員会出席状況	100% (19回/19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]

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

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 ひろ こ
柴崎 博子

再任

独立役員

社外取締役



生年月日	1953年7月6日生 (69歳)
所有する当社株式の数	1,700株
取締役会出席状況	100% (17回/17回)
監査等委員会出席状況	95% (18回/19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]

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

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 (66歳)
所有する当社株式の数	900株
取締役会出席状況	100% (17回/17回)
監査等委員会出席状況	95% (18回/19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]

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

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**

新任

独立役員

社外取締役

生年月日 1957年6月17日生 (66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

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 (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 社外監査役







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. 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。
3. 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。
4. 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14年が経過しております。なお、2023年3月31日時点において、同行は当社株式の約1.6%を所有しており、当社グループの同行からの借入金残高は139,500百万円(当社の連結総資産の約4.3%)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4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2,000百万円(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4年が経過しております。なお、2023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1年が経過しております。なお、2023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 宏氏が社外監査役を兼務する三井金属鉱業株式会社と当社との間には取引はありません。
5. 当社は、現在、北村明良、柴崎博子及び杉森正人の各氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、同法第425条第1項に定める額を責任の限度としております。各氏の選任が承認された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。また、井上 宏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。
6. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる法律上の損害賠償金及び争訟費用を当該保険契約により填補することとしております。各候補者の選任が承認された場合には、当該役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

【ご参考】 第2号議案及び第3号議案承認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	しろひと まさひこ 菅蒲田 清孝 (64歳) 男性 再任	もりかね しゅん 毛籠 勝弘 (62歳) 男性 再任	ジェフリー・ エイチ・ガイトン (56歳) 男性 新任	おの みつはる 小野 満 (64歳) 男性 再任	あおやま ゆた 青山 裕大 (57歳) 男性 再任	ひろせ いちろう 廣瀬 一郎 (62歳) 男性 再任
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	取締役 専務執行役員 兼CTO (最高技術責任者)
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。

				取締役監査等委員				
								
向井 武司 (61歳) 男性	小島 岳二 (57歳) 男性	佐藤 潔 (67歳) 男性	小川 理子 (60歳) 女性	渡部 宣彦 (64歳) 男性	北村 明良 (72歳) 男性	柴崎 博子 (69歳) 女性	杉森 正人 (66歳) 男性	井上 宏 (66歳) 男性
再任	新任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	新任
		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	取締役 専務執行役員 兼CSO (最高戦略責任者)	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
		●		●	●			
●		●		●			●	
	●		●					
●								
●	●	●	●	●		●		
	●	●					●	
						●		●
				●	●		●	●

第4号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する報酬額改定の件

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額については、2019年6月26日開催の当社第153回定時株主総会において、年額10億円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）としてご承認いただき今日に至っております。

今般、当社において業績向上に伴い報酬額が増加していること、取締役の多様性を確保し、グローバルに優秀な人材を登用するために出身国における報酬水準等を考慮した適切な報酬を支給する必要があることや、経済情勢等諸般の事情を考慮し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額を年額15億円以内に改定させていただきたいと存じます。当該報酬額には、従来どおり使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとしたしたいと存じます。

当社は、2023年5月12日開催の取締役会において、下記【ご参考】のとおり、外国籍の取締役に對する報酬支給の方針を追加するかたちで、「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関する決定方針」を変更しております。本議案は、当該方針に沿った取締役の報酬を支給するために必要かつ合理的な内容であることから、相当であると判断しております。

本議案は、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」の審議・答申を経ております。

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

なお、現在の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は10名（うち社外取締役2名）であり、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は引き続き10名（うち社外取締役2名）となります。

【ご参考】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関する決定方針 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繋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。

外国籍の取締役については、「株式報酬型ストックオプション」に代えてファントムストック（株価連動型金銭報酬）を付与する場合がある。また、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FRINGE・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及び連結売上高を主に用いる。

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報酬の額を設定する。また、業績連動報酬の額は、役位、職責に応じて設定する。

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

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

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

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

外国籍の取締役については、ファントムストックを付与し、当該取締役の退任時に、退任時の株価に連動した金銭報酬を支給する場合がある。

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

取締役に對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。

以上

事業報告 (2022年4月1日から2023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による経済活動の停滞が世界的に解消され、わが国でも、政府により行動制限の緩和等が進められ、経済活動の正常化が進んでいる一方で、ロシア・ウクライナ情勢の長期化、資源価格の高騰、サプライチェーンの混乱、さらに金融資本市場の変動等、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、上海のロックダウン、半導体や自動車輸送船の不足等による生産・出荷台数の減少のほか、原材料価格や物流費の高騰など外部環境の悪化があったものの、設計変更等による半導体不足への対応、単価改善、販売費用の抑制、原価低減や固定費の効率化といった活動を全社で推進し、収益基盤の改善を着実に進めております。さらに、中期経営計画の足場固め期間（2020年3月期～2022年3月期）で築いてきた米国工場、マルチ電動化技術、ラージ商品群などの資産を最大限活用して、ビジネスを成長軌道に乗せ、財務基盤を強化する本格的成長期間の初年度として取り組みを進めてまいりました。

事業の概況

当社は、グローバルに成長し続けるSUVセグメントにおいて、当社の持つ技術資産である一括企画（*1）、フレキシブル生産（*2）などを最大限活用することで、クロスオーバーSUVの商品ラインアップ拡充を効率的に進めております。

昨年4月には、北米にて、新型クロスオーバーSUV「MAZDA CX-50（シーエックス フィフティ）」の販売を開始し、シティユースを前提とした「MAZDA CX-5」のお客様とは異なるアウトドア志向のお客様にご購入いただいております。

また、昨年8月には欧州、9月には日本にて、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）」を導入いたしました。「CX-60」は、新開発の縦置きプラットフォーム（*3）と高出力パワートレインがもたらす滑らかでパワフルな走りに加え、最新の環境・安全性能や安心を高次元でお届けすることを目指した全く新しいSUVです。「CX-60」では、意識喪失（*4）によりドライバーが運転を継続できないと判断した場合にクルマが自動で減速停止し、緊急通報まで繋げる先進安全技術「ドライバー異常時対応システム」（*5）を初採用しています。また、車内のカメラでドライバーを認識し、あらかじめ記憶したドライバーの各種設定を自動的に復元するとともに、

推奨するドライビングポジションに自動で調節するなどの機能を持つ「ドライバー・パーソナライゼーション・システム」を採用しています。これらの技術は、「2022～2023 日本自動車殿堂 カーテクノロジーオブザイヤー」に選定されるなど、高く評価されています。

また本年4月には、ラージ商品群の第二弾となる新型ミッドサイズクロスオーバーSUV「MAZDA CX-90（シーエックス ナインティ）」を米国にて導入いたしました。「CX-90」は、重要市場である北米のお客様のニーズを踏まえ、運転する楽しさや、家族や友人など多人数でのドライブをさらに楽しくする快適性や機能性、安全性能を高めたワイドボディ3列シートSUVです。

当社は、「CX-60」、「CX-90」に続き、2023年中に、「MAZDA CX-70」(*6)、「MAZDA CX-80」(*7)と、更にラージ商品2車種を導入予定であり、各市場の特性や顧客ニーズに応えるSUVラインアップを拡充することで、ビジネス及びブランドの更なる成長を図ってまいります。

<MAZDA CX-60 XD-HYBRID Premium Modern>



<MAZDA CX-90（北米仕様）>



- * 1 将来導入する車種・車格やセグメントを越えて車台やユニット部品、あるいは、制御方法や工法なども含め、さまざまな視点で共通化して開発する手法。
- * 2 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 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」を採用。より大きなパワーを思い通りに操る感覚を提供。
- * 4 心臓、脳の血管、てんかんなど脳神経や低血糖等の疾患によるもの。
- * 5 「CX-60」は、昨年12月、日本で初めて、ドライバー異常時対応システムに関する最新（2022年11月時点）の「国連協定規則第79号第4改訂」を踏まえた道路運送車両法の改正保安基準に適合するものとして、国土交通省より型式指定を取得。
- * 6 北米、その他地域において導入予定のワイドボディ2列シートのクロスオーバーSUV。
- * 7 欧州、日本、その他地域において導入予定の3列シートのクロスオーバーSUV。

さらに、本年1月には、ロータリーエンジンを発電機として使用するプラグインハイブリッドモデル「MAZDA MX-30 e-SKYACTIV R-EV（エムエックス サーティー イースカイアクティブ アールイーブイ）」を欧州にて公開いたしました。「MX-30 e-SKYACTIV R-EV」は、日常の幅広いシーンにおいてバッテリーEVとして使える85kmのEV走行距離（* 8）を備え、ロータリーエンジン（* 9）による発電によって更なる長距離ドライブにも対応、さらに、その走行の全てをモーターで駆動します。

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」、「MAZDA CX-8」等の商品改良を実施し、電動化技術の導入、安全性能の向上、新たなボディカラー追加等によるデザインの進化、装備の改善など、継続的な商品力の強化を実施してまいりました。

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。

<MAZDA MX-30 e-SKYACTIV R-EV>



<MAZDA 2 15BD（商品改良モデル）>



- * 8 EV走行換算距離（等価EVレンジ）。欧州WLTPモードにおいて、「EVモード」選択時の数値。定められた試験条件下での数値であり、実際の走行条件等により異なる。
- * 9 新開発の発電用ロータリーエンジンは、必要とされる出力性能をコンパクトに実現できるロータリーエンジンの特長を活かし、高出力モーター、ジェネレーターと同軸上に配置してモータールームに搭載。このコンパクトな電動駆動ユニットと、17.8kWhのリチウムイオンバッテリー、50Lの燃料タンクを組み合わせることで、独自のシリーズ式プラグインハイブリッドシステムを実現。

市場別販売台数

グローバル販売台数 1,110千台（前期比11.3%減）

当期のグローバル販売台数は、半導体の供給不足による減産や輸送船不足などにより、日本を除く各市場で販売が減少したことから、前期比11.3%減の1,110千台となりました。

日本市場 165千台（前期比10.8%増）

新規導入の「CX-60」に加え、「CX-5」の商品改良モデルや「マツダ ロードスター」等の販売台数が増加したことにより、前期比10.8%増の165千台となりました。

北米市場 407千台（前期比7.4%減）

米国は、「CX-30」や新規導入の「CX-50」等のクロスオーバーSUVの販売が好調だったものの、減産などが影響し、前期比9.3%減の301千台となりました。北米全体では、メキシコで「MAZDA 2」や「CX-5」の販売台数が増加したものの、前期比7.4%減の407千台となりました。

欧州市場 160千台（前期比15.5%減）

「MAZDA 2 HYBRID」や、「CX-60」のプラグインハイブリッドモデルの販売が好調だったものの、ロシアやウクライナで販売台数が減少したことなどにより、前期比15.5%減の160千台となりました。

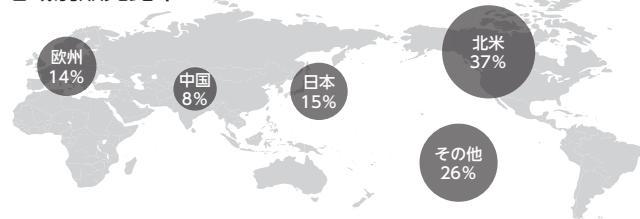
中国市場 84千台（前期比50.4%減）

主要モデルサイクルの一巡に加え、価格競争の激化などにより、前期比50.4%減の84千台となりました。

その他市場 294千台（前期比3.1%減）

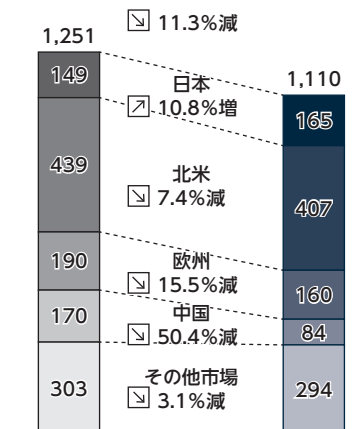
主要市場のオーストラリアでは、荷揚げ時の検疫強化に伴う物流遅延などが影響し、前期比11.7%減の91千台となりました。その他の市場全体では、ベトナムなどで販売が増加したものの、前期比3.1%減の294千台となりました。

地域別販売比率



グローバル販売台数 (千台)

第156期(前期) 前期比 第157期(当期)



当期の連結業績

当期の連結業績については、次のとおりです。

(単位：億円)

	前期	当期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	31,203	38,268	+7,065	+22.6%
営業利益	1,042	1,420	+378	+36.2%
経常利益	1,235	1,859	+624	+50.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	816	1,428	+612	+75.1%

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	+1,034
為替	+1,192
コスト改善	△1,320
固定費他	△439
前期特別損失への振替	△89
計	+378

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1,700億円に対し、棚卸資産の増加等により、1,374億円の増加（前期は1,892億円の増加）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798億円等により、994億円の減少（前期は1,362億円の減少）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、380億円の増加（前期は529億円の増加）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、899億円の減少（前期は864億円の減少）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25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45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	387,742	2,867,729	3,255,471
海外生産用部品	—	16,182	16,182
部品の他	44,132	276,309	320,441
その他	191,075	43,583	234,658
合計	622,949	3,203,803	3,826,752

(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941億円（前期は1,443億円）となりました。

(3) 資金調達の状況

当期中に48億円の長期借入を実行いたしました。

(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（*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

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（*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)

*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。

② 2030年に向けた経営方針

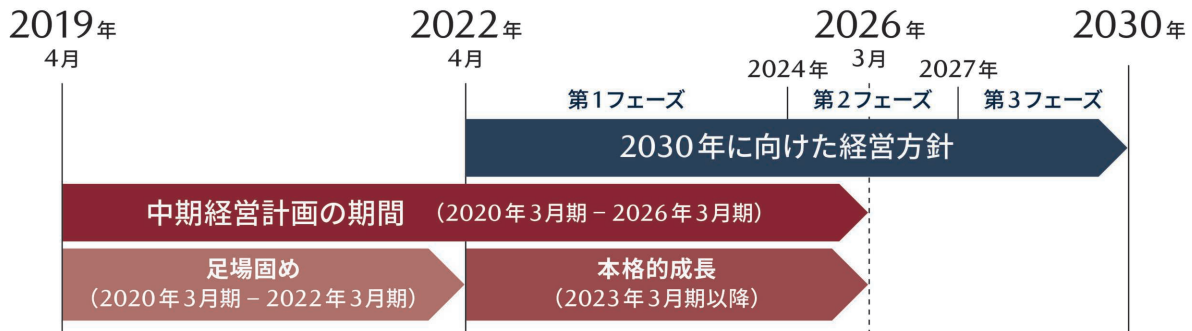
現在、当社は2026年3月期までの財務目標達成に向けて中期経営計画の取り組みを推進しておりますが、各国の環境規制動向、社会インフラ整備をはじめ、電源構成の変化、そして消費者の価値観の多様化など、経営を取り巻く環境の不確実性が高まっていることを受け、昨年11月に、視点を2030年まで延ばし、世界の潮流を想定した経営方針と主要な取り組みを示しました。

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

社会の不確実な変化に対し、2030年までを3つの期間に分け柔軟に対応してまいります。

- 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
- 第2フェーズ（2025-2027年）：電動化へのトランジション
- 第3フェーズ（2028-2030年）：バッテリーEV本格導入



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CO₂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CO₂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

EV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EV、プラグインハイブリッド車、ハイブリッド車等の商品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の強化動向を踏まえ、2030年のグローバルにおける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CO₂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。

加えて、電動化の進展に向けて、地域経済が持続的に発展していくため、電動駆動ユニット（以下、「電駆」）の高効率な生産技術の開発やその生産・供給体制を確立すべく、株式会社オンド、広島アルミニウム工業株式会社、株式会社ヒロテックと当社の4社で合弁会社を設立いたしました。また、「走る遊び」の価値を進化させ続けるため、電駆の基幹部品であるインバーターの開発については株式会社今仙電機製作所（以下、「今仙電機」）、ローム株式会社と共同開発契約を締結し、今仙電機と合弁会社を設立いたしました。モーター技術については、富田電機股份有限公司（以下、「富田電機」）と共同開発契約を締結し、中央化成品株式会社及び富田電機と合弁会社を設立いたしました。

電池については、第1・第2フェーズを通して、「グリーンイノベーション基金事業」（*5）に採択された先端電池技術の自社研究開発を続けながら、パートナー企業からの調達を進めます。なお、今回、既存のパートナー企業に加え、国内で生産予定のEV向けに、株式会社エンビジョンAESCジャパンからの調達を新たに合意いたしました。

■ 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。

- * 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（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。
- * 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。
- * 5 経済産業省が、「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」の中で、「経済と環境の好循環」を作り出すためにNEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）に総額2兆円の基金を造成し、組成された基金。

iii) 人とITの共創による価値創造への取り組み

「ひと中心」の思想に基づき、モデルベース開発・研究（*6）を基盤にして人の能力を最大限引き出せるよう、今後も人の研究に投資いたします。また、危険な状況に陥ってから対処するのではなく、危険自体を回避するというマツダの安全思想「MAZDA PROACTIVE SAFETY」の下、IT技術を活用し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。

人材への投資として、2030年までに間接社員全員がAIやITに係る一定以上の能力を持てるよう、株式会社アイデミーと共に変革を進めております。

さらに、業務プロセスのモデル化により2030年には生産性を倍増し、捻出した経営資源をより付加価値が高くなる仕事に投じます。

iv) 原価低減とサプライチェーンの強靭化

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（*7）全体を鳥瞰し、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、地政学的リスクや新型コロナウイルス感染症、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。



- *6 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。
- *7 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。

※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

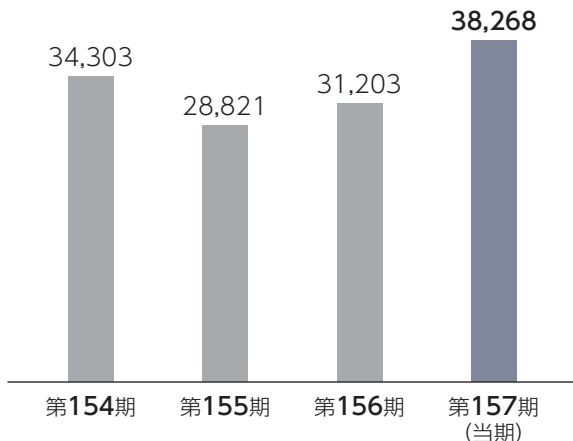
項 目	第154期 (2019年4月～2020年3月)	第155期 (2020年4月～2021年3月)	第156期 (2021年4月～2022年3月)	第157期(当期) (2022年4月～2023年3月)
売 上 高 (百万円)	3,430,285	2,882,066	3,120,349	3,826,752
営 業 利 益 (百万円)	43,603	8,820	104,227	141,969
経 常 利 益 (百万円)	53,091	28,251	123,525	185,936
親会社株主に帰属 する当期純利益 (百万円) 又は損失(△)	12,131	△31,651	81,557	142,814
1株当たり当期純利益又は損失(△)	19円26銭	△50円26銭	129円49銭	226円71銭
総 資 産 (百万円)	2,787,640	2,917,414	2,968,148	3,259,251
純 資 産 (百万円)	1,205,846	1,195,830	1,316,697	1,456,801
1株当たり純資産	1,865円63銭	1,876円40銭	2,065円74銭	2,285円21銭
自 己 資 本 比 率	42.1%	40.5%	43.8%	44.2%

② 当社の財産及び損益の状況

項 目	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 (2021年4月～2022年3月)	第157期(当期) (2022年4月～2023年3月)
売 上 高 (百万円)	2,584,322	2,135,873	2,339,290	3,000,360
営 業 利 益 又は損失(△) (百万円)	△43,523	△82,882	69,877	48,828
経 常 利 益 又は損失(△) (百万円)	△13,060	△23,083	130,014	102,591
当 期 純 利 益 又は損失(△) (百万円)	△23,870	△35,813	84,529	89,771
1株当たり当期純利益又は損失(△)	△37円90銭	△56円86銭	134円20銭	142円50銭
総 資 産 (百万円)	2,090,940	2,309,305	2,327,779	2,467,387
純 資 産 (百万円)	1,001,820	966,004	1,062,218	1,118,720
1株当たり純資産	1,590円25銭	1,533円24銭	1,685円70銭	1,775円08銭
自 己 資 本 比 率	47.9%	41.8%	45.6%	45.3%

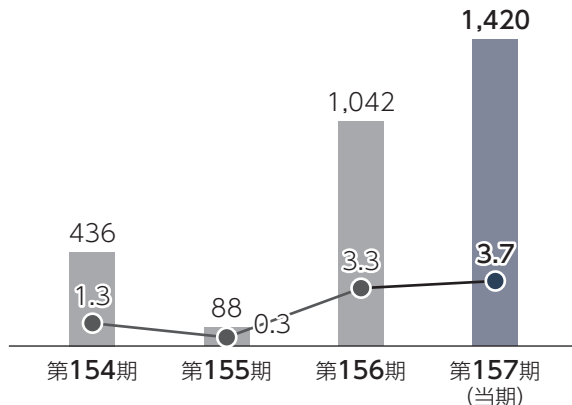
【ご参考】 連結業績の推移

売上高 (億円)



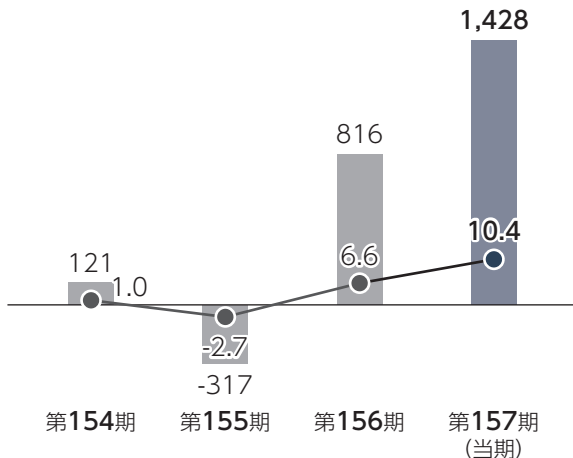
営業利益／売上高営業利益率(ROS)

■ 営業利益 (億円) ● ROS (%)



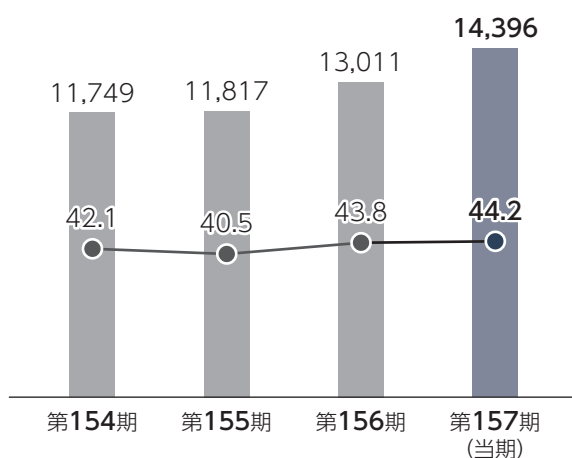
親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本利益率(ROE)

■ 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 (2023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-90、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 (2023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 (2023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
48,481名	269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
22,832名	180名増	42.2才	17.2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524名を含んでいません。

(9) 重要な親会社及び子会社の状況 (2023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
マツダモーター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・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70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20社です。
3. 当社は、2022年12月にマツダソーラーズマフファクトゥリングルースLLCの出資持分全てを譲渡したことに伴い、同社を持分法適用会社から除外しております。

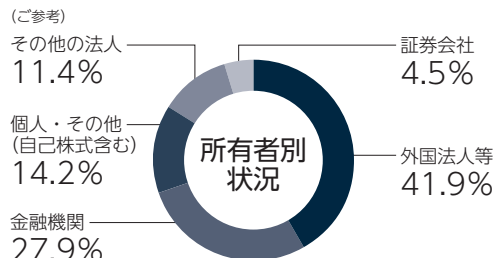
(10) 主要な借入先 (2023年3月31日現在)

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	113,000
三井住友信託銀行株式会社	61,620
株式会社みずほ銀行	41,195
株式会社三菱UFJ銀行	34,000
株式会社山口銀行	25,000
株式会社広島銀行	18,000
株式会社もみじ銀行	14,212
株式会社西日本シティ銀行	8,570
株式会社中国銀行	7,316

百万円

2. 会社の株式に関する事項 (2023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 132,385名
(前期末比10,395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)	97,975	15.6
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	32,328	5.1
トヨタ自動車株式会社	31,928	5.1
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	11,414	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,412	1.7
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	10,273	1.6
株式会社三井住友銀行	10,191	1.6
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 7 8 1	7,649	1.2
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	6,563	1.0
伊藤忠自動車投資合同会社	6,051	1.0

千株 %

(注) 持株比率は自己株式1,834,326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)	155個 (6名)	41個 (2名)	普通株式 19,600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)	190個 (7名)	44個 (2名)	普通株式 23,400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)	269個 (7名)	56個 (2名)	普通株式 32,500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)	330個 (6名)	37個 (1名)	普通株式 36,700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)	667個 (6名)	74個 (1名)	普通株式 74,100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)	740個 (8名)	—	普通株式 74,000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
2022年度新株予約権 (2022年7月29日)	414個 (8名)	—	普通株式 41,400株	1株当たり 1,099円	1株当たり 1円	2022年8月23日から 2052年8月22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
2022年度新株予約権 (2022年7月29日)	615個	普通株式 61,500株	1株当たり 1,099円	1株当たり 1円	2022年8月23日から 2052年8月22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 (2023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	菫蒲田 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)
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・MDI&IT・協業統括
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・サステナビリティ・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・新 事業 (MaaS) 統括
*取締役	廣 瀬 一 郎	専務執行役員 研究開発・コスト革新・イノベーション統括
*取締役	向 井 武 司	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
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 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	

- (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）、株式会社ジューピターテレコム（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2022年6月24日開催の第156回定時株主総会で新たに選任され就任した取締役です。
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。
取締役 向井武司氏は、2022年6月17日付でダイキョーニシカワ株式会社 社外取締役を退任しております。
6. 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、2023年3月期における当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。
当社と芝浦機械株式会社、稲畑産業株式会社、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
藤 原 清 志	2022年6月24日	任期満了	代表取締役 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

8. 2023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
取締役社長補佐	古 賀 亮	
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・新事業 (MaaS)・商品戦略統括

(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、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（2023年3月期）

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繋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に用いる。

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

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

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

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

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

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

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）の報酬の割合は、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

取締役に對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上、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）	628 (29)	434 (29)	148 (-)	45 (-)	11名 (2名)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	145 (67)	145 (67)	- (-)	- (-)	6名 (4名)
計 （うち社外取締役）	772 (96)	579 (96)	148 (-)	45 (-)	17名 (6名)

- (注) 1. 上記には、2022年6月24日開催の第156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17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、2021年3月期及び2022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
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
2022年3月期	連結当期純利益	350億円	816億円
	連結売上高	3兆4,000億円	3兆1,203億円

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。連結売上高を設定しているのは、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。

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

3. 非金銭報酬等として、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対して株式報酬型ストックオプションを付与しています。取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）への支給額には、株式報酬型ストックオプションとして割り当てられた新株予約権に係る当事業年度における費用計上額45百万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 17回中17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 17回中17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 17回中17回出席 監査等委員会 19回中19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 17回中16回出席 監査等委員会 19回中19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 17回中17回出席 監査等委員会 19回中18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 17回中17回出席 監査等委員会 19回中18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. 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上で、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。
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。

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

(2023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	1,724,164	流動負債	1,261,220
現金及び預金	628,098	支払手形及び買掛金	480,975
受取手形及び売掛金	166,921	短期借入金	1,460
有価証券	89,000	1年内返済予定の長期借入金	199,579
棚卸資産	670,904	リース債務	6,847
その他	170,814	未払法人税等	18,212
貸倒引当金	△1,573	未払金	46,566
固定資産	1,535,087	未払費用	298,212
有形固定資産	1,164,606	製品保証引当金	85,647
建物及び構築物	200,542	損害補償損失引当金	400
機械装置及び運搬具	378,913	その他	123,322
工具、器具及び備品	78,496	固定負債	541,230
土地	419,419	社債	50,000
リース資産	25,289	長期借入金	345,340
建設仮勘定	61,947	リース債務	20,869
無形固定資産	54,614	再評価に係る繰延税金負債	64,434
ソフトウェア	52,158	環境規制関連引当金	14,533
その他	2,456	退職給付に係る負債	18,238
投資その他の資産	315,867	その他	27,816
投資有価証券	214,895	負債合計	1,802,450
退職給付に係る資産	12,289	純資産の部	
繰延税金資産	51,011	株主資本	1,244,228
その他	37,955	資本金	283,957
貸倒引当金	△283	資本剰余金	263,035
		利益剰余金	699,231
		自己株式	△1,995
		その他の包括利益累計額	195,370
		その他有価証券評価差額金	20,243
		繰延ヘッジ損益	△68
		土地再評価差額金	145,302
		為替換算調整勘定	14,184
		退職給付に係る調整累計額	15,709
		新株予約権	475
		非支配株主持分	16,728
		純資産合計	1,456,801
資産合計	3,259,251	負債純資産合計	3,259,251

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

(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

科 目	金 額 (百万円)	
売上高		3,826,752
売上原価		3,025,230
売上総利益		801,522
販売費及び一般管理費		659,553
営業利益		141,969
営業外収益		
受取利息・配当金	13,169	
持分法による投資利益	15,777	
為替差益	25,952	
その他	6,910	61,808
営業外費用		
支払利息	8,483	
債権売却損	2,349	
その他	7,009	17,841
経常利益		185,936
特別利益		
固定資産売却益	136	
収用補償金	271	
その他	54	461
特別損失		
固定資産除売却損	5,094	
減損損失	296	
関係会社整理損	10,953	
その他	82	16,425
税金等調整前当期純利益		169,972
法人税、住民税及び事業税	44,523	
法人税等調整額	△18,790	25,733
当期純利益		144,239
非支配株主に帰属する当期純利益		1,425
親会社株主に帰属する当期純利益		142,814

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

(2023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	1,266,634	流動負債	821,196
現金及び預金	375,500	買掛金	365,729
売掛金	363,469	1年内返済予定の長期借入金	198,000
有価証券	89,000	リース債務	1,252
商品及び製品	69,899	未払金	14,160
仕掛品	108,616	未払費用	84,102
原材料及び貯蔵品	13,965	未払法人税等	6,656
前払費用	7,506	預り金	59,769
未収入金	52,466	製品保証引当金	85,647
短期貸付金	137,007	損害補償損失引当金	400
その他	49,485	為替予約	828
貸倒引当金	△279	その他	4,653
固定資産	1,200,753	固定負債	527,471
有形固定資産	721,698	社債	50,000
建物	92,599	長期借入金	343,500
構築物	14,953	リース債務	2,522
機械及び装置	231,442	再評価に係る繰延税金負債	64,434
車両運搬具	4,940	環境規制関連引当金	13,792
工具、器具及び備品	21,838	退職給付引当金	21,196
土地	296,661	関係会社事業損失引当金	19,532
リース資産	3,303	長期預り保証金	5,777
建設仮勘定	55,962	資産除去債務	3,976
無形固定資産	47,733	その他	2,742
ソフトウェア	47,732	負債合計	1,348,667
リース資産	1	純資産の部	
投資その他の資産	431,322	株主資本	952,715
投資有価証券	84,964	資本金	283,957
関係会社株式	247,928	資本剰余金	267,604
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	5,958	その他資本剰余金	73,757
長期前払費用	19,044	利益剰余金	403,144
繰延税金資産	28,540	その他利益剰余金	403,144
その他	4,122	繰越利益剰余金	403,144
		自己株式	△1,990
		評価・換算差額等	165,530
		その他有価証券評価差額金	20,368
		繰延ヘッジ損益	△140
		土地再評価差額金	145,302
		新株予約権	475
資産合計	2,467,387	純資産合計	1,118,720
		負債純資産合計	2,467,387

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

(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

科目	金額 (百万円)	
売上高		3,000,360
売上原価		2,579,670
売上総利益		420,690
販売費及び一般管理費		371,862
営業利益		48,828
営業外収益		
受取利息	8,665	
有価証券利息	10	
受取配当金	21,148	
受取賃貸料	4,331	
為替差益	27,113	
その他	917	62,184
営業外費用		
支払利息	4,122	
社債利息	166	
その他	4,133	8,421
経常利益		102,591
特別利益		
固定資産売却益	10	
関係会社事業損失引当金戻入額	1,111	
その他	54	1,175
特別損失		
固定資産売却損	255	
固定資産除却損	4,359	
減損損失	217	
関係会社整理損	10,215	
その他	67	15,113
税引前当期純利益		88,653
法人税、住民税及び事業税	8,585	
法人税等調整額	△9,703	△1,118
当期純利益		89,771

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

2023年5月11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 俵 洋 志
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 吉 田 幸 司
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2022年4月1日から2023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

独立監査人の監査報告書

2023年5月11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 依 洋 志
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 吉 田 幸 司
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2022年4月1日から2023年3月31日までの第157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

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの第157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。

2023年5月11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

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 山陽新幹線
 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
 「向洋駅」にて下車、南口から徒歩約4分
 「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レポート

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まとめた報告書です。



マツダミュージアム見学会開催のご案内

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

なお、マツダミュージアムの展示概要は、下記ウェブサイトの「オンラインマツダミュージアム」でもご覧いただけます。

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

※見学会の開催について変更が生じた場合には、2頁に記載の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。