

企業名： マツダ株式会社

レポート名： マツダ統合報告書 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

マツダ株式会社の統合報告書 2024 を通じて、同社が目指す将来像は明確に示されており、その方向性は持続可能な成長と独自価値の創造に基づいている。マツダは自社の存在意義として「時代に適合した“走る喜び”で、お客さまの“生きる喜び”を創造する」というパーパスを掲げ、単なる自動車メーカーとしてではなく、移動体験を通じた人間中心の価値創造企業を目指している。このようなビジョンは、単なる技術や製品の進化だけでなく、企業文化・サプライチェーン・人材育成など多岐にわたる領域の改革を含意しており、マツダが中長期的に追求する価値が「車の提供」にとどまらないことを示している。

特に、2030 年に向けた経営方針の中核を成す「ものづくり」「つながりづくり」「ひとづくり」という三本柱である。「ものづくり」では、マルチソリューション戦略に基づいて、地域ごとのニーズや電力事情に応じた柔軟な電動化戦略を展開し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献しようとしている。例えば、電動化の進んだ欧州・中国では EV の投入を強化する一方、インフラが未整備な地域ではハイブリッド車や内燃機関の高効率化により、現実的かつ段階的な脱炭素を目指している。このアプローチは、単一解ではなく複数解を許容する点で、将来の技術不確実性に備える柔軟性を備えている。

「つながりづくり」の面では、顧客とのライフタイムバリューの最大化を重視し、車を売るだけではなく、その後のアフターサービス、デジタル接点を通じて顧客との長期的な関係構築を目指している。また、トヨタ自動車との協業や海外販売会社との連携強化など、外部とのつながりも重視しており、グローバルな事業環境に適応するための基盤を整備している。

「ひとづくり」では、従業員一人ひとりの挑戦と成長を促す組織文化の醸成を掲げており、心理的安全性の高い職場づくりや、多様性・包括性のある人材戦略を推進している。中でも注目すべきは、マネジメント層から現場までの一貫したエンゲージメント向上の取り組みで、トップメッセージでも「人が変わらなければ、会社は変わらない」と明言している。

また、資本コストを意識した経営の重要性についても明記されており、ROE や ROIC の目標値を定めることで、財務的にも持続可能性を意識した企業運営が展開されている。特に投資家への説明責任として、配当政策・自己株式取得・設備投資といった資本配分戦略が具体的に示しており、企業としての中長期的な信頼性を高める内容となっている。

さらに、CEO・CFO メッセージにおいても、過去の経営課題や業績変動をふまえた「反省と再出発」の姿勢が見られ、現実にも根ざした将来戦略であることが伺える。単に理想像を語るのではなく、その実現に向けた具体的な施策・課題認識・リスク対応が言語化されている点において、報告書は将来像の理解を非常に助けるものとなっている。

総じて、統合報告書 2024 は、マツダが描く 2030 年の将来像を多角的かつ論理的に提示しており、その道筋を具体的な戦略とともに明示している。単なるスローガンに終わらず、将来を見据えた課題認識と実行計画が伴っているため、読者はマツダの目指す姿を十分に理解できる構成になっているといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

マツダ株式会社の統合報告書 2024 からは、同社が持つ競争優位性が多面的に明らかになっている。自動車業界は大規模かつグローバルな競争環境に晒されており、限られた経営資源を活用しながら差別化を図ることが各社の課題となっているが、マツダは独自の技術力・ブランド力・経営戦略を通じて、相対的に明確な優位性を構築していることが読み取れる。

第一に挙げられるのは、マツダ独自の技術プラットフォームである「SKYACTIV 技術」である。これは、エンジン、トランスミッション、車体、シャシーといった車両構造の基本要素を一体的に最適化することで、燃費性能と走行性能を両立させる革新的な技術である。この開発思想は、内燃機関に対する深いこだわりとともに、持続的な進化を可能にしており、電動化一辺倒ではなく、さまざまなパワートレインと両立できる柔軟性を持つ点で競争力が高い。

第二に、ブランド価値に関わる「デザイン」と「走り」における一貫した思想である。「魂動 (KODO)」デザインを中核に据えた車両外観は、世界的なデザイン賞を複数受賞しており、視覚的な洗練と高級感を併せ持つ。さらに、「人馬一体」の思想に基づく運転感覚の実現は、ユーザー体験における差別化要因として根強い支持を集めている。このように、機能だけでなく感性に訴える価値を提供できている点は、価格競争に巻き込まれにくい重要な競争優位性といえる。

第三に、マツダの競争優位性を支えているのが、中期経営計画にて詳細に言及されている規模の小ささを逆手に取った「ライトアセット戦略」である。マツダは自社で過剰な資産を抱えることを避け、協業や外部資本を活用して柔軟な事業構造を構築している。例えばトヨタ自動車との資本業務提携を通じて、電動化やコネクテッド領域における開発リソースを共有し、自社単独では対応しきれない課題にも迅速に対応している。生産においてもスケールアーキテクチャの導入により、少ない型数で多様な車種を生産可能とするなど、資本効率を高める取り組みが進んでいる。また、キャッシュフローを重視し、近年では FCF が約 1,000 億の黒字と戦略が数字に結び付いている。

以上を総合すると、マツダは大手メーカーに比べて規模では劣るものの、「独自技術」「ブランド価値」「経営資源の最適活用」「柔軟な組織体制」という 4 点において明確な競争優位性を確保しており、それは統合報告書 2024 の内容からも十分に理解可能である。特に「選択と集中」を徹底し、ニッチ戦略とパートナーシップを組み合わせることで、マツダならではの強さを築き上げている点が評価できる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

統合報告書 2024 では、マツダがその競争優位性を環境変化の中でも維持・強化しようとする具体的な戦略が示されており、その持続性の根拠を確認することができる。まず、最も注目すべきは、マツダの「マルチソリューション戦略」である。自動車業界における最大の変化要因の一つであるカーボンニュートラルへの対応について、マツダは一つの技術や地域に依存するのではなく、各国・各地域の事情に応じた最適解を柔軟に提供する方針を取っている。例えば、欧州や中国では BEV を中心にラインナップを拡充する一方で、インフラが未整備な新興国市場では高効率な内燃機関やハイブリッド車を投入することで、現実的かつ段階的な移行を図っている。このような柔軟な対応力は、技術選択において硬直的になりがちな大企業と比して、マツダの持続的な優位性を裏付けるものとなっている。また、競争優位性の維持には技術革新力が欠かせないが、マツダは独自の研究開発体制を強化し続けている。特に次世代ロータリーエンジンの復活は、同社の技術的アイデンティティと市場差別化の象徴であり、技術革新による競争力維持の具体例といえる。これに加えて、トヨタとの提携により、電動化・コネクテッド・自動運転といった開発領域でもリスクを分散しつつ技術力を確保しており、独自性と先進性の両立が図られている。

人的資本の側面からも、持続可能性は支えられている。報告書では、従業員のキャリア開発や多様性推進の取り組みが詳細に説明されており、挑戦を促進する文化の醸成が進んでいる。例えば、女性管理職比率の向上目標、海外派遣研修の充実、職種横断的なプロジェクト制度の活用など、人材面での競争力強化策が継続的に進行している。これは、将来的に変化対応力を高める土台として重要な要素である。

また、サステナビリティに関連するガバナンス体制やリスクマネジメントも着実に強化されている。近年の検査不正問題を受け、ガバナンス体制の見直しと透明性の向上が図られたことで、企業としての信頼性や回復力が向上している点も、優位性の持続に貢献している。

総合すると、マツダの競争優位性は単なる現時点の強みにとどまらず、環境・社会・技術といった外的変化に対応する体制の構築を通じて、持続性を持ったものへと進化しつつある。その変化対応力と自己革新能力は、今後の自動車産業の構造変化においてもマツダが埋没せず独自の存在感を保つための重要な要素となっている。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

統合報告書 2024 を通じてマツダ株式会社の人的資本戦略を検討する中で、自身の人的資本の価値向上をこの企業で達成できる可能性は十分にあると考えられる。マツダは、従業員を単なる労働力と捉えるのではなく、「価値創造の源泉」と位置づけ、多様性と挑戦を尊重する組織文化の構築に注力している。これは、単に福利厚生や処遇の領域にとどまらず、長期的なキャリア形成や自己実現を支援する体系的な施策が用意されている点に現れている。まず、マツダは人材開発に関して「ひとづくり」を戦略の三本柱の一つに掲げており、人的資本の投資を中長期的な競争力の源と認識している。その具体的な取り組みとしては、階層

別・職種別の研修制度に加え、クロスファンクショナルなプロジェクト参画の機会が提供されている。特に注目されるのは、経営戦略や商品開発といった中核業務に若手・中堅社員が主体的に関与できる仕組みが存在していることであり、早期から広い視野と高い当事者意識を持つことが可能である点だ。単なる専門職としてのスキルアップではなく、経営的視点を養う機会が豊富に提供されており、人的資本の多面的な価値向上に大きく貢献する。

ダイバーシティ&インクルージョンの観点でもマツダは積極的な取り組みを行っており、性別、年齢、国籍、キャリア背景を問わず、多様な人材が活躍できる環境の整備を進めている。女性管理職比率の向上や育児・介護との両立支援制度、グローバル拠点でのローテーション制度などは、個々の従業員のライフステージや志向に応じた柔軟な成長パスを可能にしている。こうした体制で働くことで、自分自身の強みや志向性に合致したキャリアの実現とスキルアップの両立が可能となり、人的資本の価値が継続的に高められると考えられる。

さらに、社員の挑戦を奨励する文化が明示されている点も重要である。報告書では、社員のエンゲージメント向上が経営課題の一つとして捉えられており、単なる制度面での支援にとどまらず、社員の「意欲を引き出す」ことに焦点が当てられている。実際に、上司との定期的な 1on1 ミーティングやフィードバック文化の定着といった取り組みが進んでおり、心理的安全性の高い職場環境で自己の強みを伸ばしていける土壌が整っている。

マツダのような中堅自動車メーカーは、大手と比べて組織階層が比較的フラットであり、個人の裁量や影響力が大きいという特徴がある。特に、製品開発やマーケティングの分野では、担当者レベルでもアイデアが経営判断に直結するようなスピード感ある意思決定が行われており、自身の貢献が目に見える形で反映されやすい。その意味で、成長志向の高い人材にとっては、やりがいと学習機会の両面で非常に魅力的な環境といえる。

総じて、マツダ株式会社には制度面・文化面ともに人的資本の価値向上を可能とする要素が数多く備わっており、特に「挑戦を歓迎する風土」「多様なキャリアパスの設計可能性」「グローバルな視野の獲得」「専門性と経営視点の両立」といった点で、自身の成長を促進する環境が整っている。このような企業において、自らの能力を磨き、社会的・経済的価値のある人材へと発展することは十分に可能であると判断できる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

マツダ株式会社の統合報告書 2024 は、企業の財務的・非財務的価値をバランスよく伝える統合型の情報開示資料として、全体的に完成度が高いと評価できる。特に、ステークホルダーに対する透明性と一貫性を重視した構成、パーパスや中期経営計画との整合性のある戦略説明、財務指標と非財務指標の連携的な掲載など、近年の統合報告の潮流をしっかりと踏まえた作りとなっている。

まず良かった点として挙げられるのは、「ストーリー性」の強さである。単なる数値や施策の羅列ではなく、マツダがどのような企業価値観を持ち、どのような課題意識のもとで戦略を実行し、将来に向けて何を目指しているのかという「物語」が論理的かつ視覚的に表現

されている。たとえば、「走る喜び」や「人馬一体」といった感性的価値の訴求が全体に一貫しており、企業のパーパスや文化と戦略との結びつきが明確である。CEO メッセージ、CFO メッセージにおいても、経営課題や目標を等身大で語る姿勢が感じられ、信頼性の高い内容となっている。

また、ESG に関連する開示も優れている。環境面では、カーボンニュートラルに向けた具体的なロードマップを示し、Scope1~3 の排出量を定量的に開示している点が評価できる。社会面では人的資本の開示が詳細であり、多様性、人材開発、健康経営といった要素が具体的な数値とともに提示されている。さらにガバナンス面でも、取締役会のスキルマトリクスや監査体制、内部統制の状況が透明性高く開示されており、読み手の安心感を高めている。

一方で、改善の余地がある点もいくつか存在する。第一に、読みやすさ・視認性の面でまだ改善の余地がある。報告書は全体で分量と情報量が非常に多いため、初学者や一般読者にはややハードルが高いと感じられる。たとえば章ごとの要約ページや「ストーリーの地図」のような図表で全体構造を俯瞰できる設計があると、より理解しやすくなると思う。

第二に、KPI と戦略の対応関係がやや曖昧な部分がある点も気になる。中期経営計画における財務目標や ESG 目標は示されているものの、施策と成果の因果関係については説明が不足しており、「何をして、どの数値をどこまで改善させるのか」という定量的道筋がやや弱いように思える。統合報告書の目的は価値創造のストーリーを開示することにあるが、それを定量的に裏づけるマトリクスの設計が今後必要になると考える。

さらに、リスク開示においては、外部環境変化への想定シナリオ分析や、リスクに対する企業の対応力の説明が不足しているように思える。たとえば、為替変動、資材コスト、電池調達リスクなど、業界固有の重要課題については、もう一步踏み込んだ分析が求められる。特に昨今のトランプ関税の影響に対して、どのように対応していくかは来年以降の統合報告書だけでなく、中期経営計画などにも組み込む必要がある。

以上を総合すると、本報告書はグローバル企業としての説明責任を果たす質の高い開示資料であり、財務・非財務情報を統合的に整理し、ステークホルダーとの建設的な対話の基盤となるに十分な内容である。一方で、今後はより一層「読み手目線」に立った設計や、施策と成果の因果関係の明確化、将来の不確実性に対するシナリオ思考の導入などを通じて、より高度な統合報告書へと進化していくことが期待される。