



Advancing into the Future

アニュアルレポート 2007

2007年3月期

マツダ株式会社

プロフィール

目 次

- 1 企業ビジョン
- 2 連結財務ハイライト
- 4 社長インタビュー
- 10 新中期計画
「マツダ アドバンスメント プラン」
- 20 技術開発の長期ビジョン
「サステイナブル “Zoom-Zoom” 宣言」
- 30 新型マツダデミオ
「走る歓びと環境安全性能の調和を考えて
コンパクトカーのすべてをもう一度作り
直しました」
- 32 営業概況
- 37 CSR（企業の社会的責任）への取り組み
- 41 取締役、監査役および執行役員
- 43 財務セクション
- 78 ディレクトリー
- 79 会社概要
- 80 株式情報

見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されているマツダの計画、戦略、将来の業績などは、現在入手可能な情報に照らした経営陣の仮説や判断に基づいた将来に関する見通しであり、リスクと不確実な要素を含んでいます。リスクおよび不確実な要素としては、マツダの属する市場や事業環境における経済状況の急激な変化、為替、特に米ドルとユーロに対する円高、マツダおよびその関連会社が新技術をタイムリーに取り入れた商品を開発して効率よく製造する能力、株式市場の動向などが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。したがって、実際の業績は当社の見通しとは大きく異なる可能性があります。

1920年、広島を本拠地として設立された自動車メーカーであるマツダ株式会社の株式は、東京証券取引所に上場されており、その証券コードは「7261」です。

2002年から2006年までに投入したマツダDNAを持つ「新世代商品群」は、マツダのブランドメッセージ“Zoom-Zoom”を余すところなく体現し、マツダならではの歓びにあふれる所有体験をお客様に提供してきました。そして今年、日本国内を皮切りに世界で発売する新型マツダデミオは、さらに際立つマツダDNAに加えて、上質な乗り心地や静粛性といった走りの質と環境・安全性能のさらなる向上を実現した「新世代商品群」が新しいステージへと進化していく最初のモデルとなります。

また、マツダは、継続的な長期成長を実現するために、新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」を策定し、2007年4月より計画をスタートしました。マツダは、この新中期計画のもと、2005年3月期から2007年3月期までの中期計画「マツダ モメンタム」中に築いた基盤をさらに強化し、ブランド価値とビジネス効率の向上を図りながら、成長軌道を加速していきます。



Zoom-Zoomってどんなこと？

子供の頃を思い出してください。

「ブーブー！」と声を上げ、風を切って走り回った、あの楽しさ。

ビュンビュンと走っていくクルマを夢中で見ていた、あのワクワク感。

それは誰もが経験した飽きることのない快感でした。

私たちマツダはそのときめきを忘れません。

そして、そのときめきを感じられる車作りを目指しています。



ブランドメッセージZoom-Zoom (ズーム・ズーム)

マツダは全世界の市場へ向けて発信する独自の価値の方向性を定め、マツダブランドのDNA（核）を「人格」と「商品」という2つの属性から規定しています。このマツダのブランドDNAを端的に表現したメッセージが「Zoom-Zoom」です。

そこには、独自の価値と魅力に富んだ商品の提供はもちろん、クルマづくりを通じてマツダという企業が「子供の頃に感じた『動くこと』への感動」を追求していこうという思いが込められています。

マツダブランドDNA	
人格	商品
センスの良い	際立つデザイン
創意に富む	抜群の機能性
はつらつとした	反応の優れたハンドリングと走行性能



Zoom-Zoom
風で髪がなびく。エンジン音に合わせて、胸の鼓動が高まる。

どこまでも続く道。ハンドルを切ると、また次のカーブが見えてくる。

何かを思いのままに操り、自然と一つになる快感。それが、走る喜び。

クルマはただの移動手段ではない、とマツダは考えます。

“Zoom-Zoom”、それは英語で「ブーブー！」を意味するコドモ言葉。

幼い頃に、多くの人が感じる、動くものへの憧れ。

私たちはそのピュアな気持ちを忘れない。

走るほどに、もっと乗りたくなる。そんなクルマだけをつくりたいから。

もっと乗りたくなる。 Zoom-Zoom



マツダCX-9

マツダ独自の際立つデザイン力や優れたダイナミック性能を余すところなく発揮した車です。スポーツカースピリットを備え、実用性とスポーティーなドライビングをたくみに融合させたZoom-Zoomな7人乗りクロスオーバーSUVです。



マツダCX-7

都会的で先進的なスタイリングに、高品質でシックな室内空間を提供。レスポンスと加速フィーリングの良い2.3L DISIターボエンジンを搭載。マツダのスポーツカーのDNAを受け継いだ5人乗りクロスオーバーSUVです。



マツダMPV

燃費を始めとする環境性能と加速性能を両立させた2.3L DISIターボエンジンを搭載。スポーティーなスタイルに包まれる室内は、高いクオリティと、ゆったりと寛げる広さと開放感にあふれています。思いのままに操れる走行性能と、快適な室内空間で移動する贅沢な時間を提供しています。



マツダプレマシー

乗る人すべてが楽しくコミュニケーションできる6+Oneの空間、運転する楽しさ、スタイリッシュなデザインを、高次元で融合させたクルマです。新たに2.0L直噴ガソリンエンジンと電子制御5速ATを搭載して、燃費性能と動力性能を強化。アグレッシブな「20Z」もラインアップに加わっています。



マツダアテンザ

大人の感性に応える品格をそなえた「ソフィステイクレーテッド・アテンザ」。クラフトマンシップにこだわり、精緻な品質を追求。精悍なエクステリア、上質なインテリア、躍動感あふれるダイナミクスを実現しています。世界中で130を超える数々の賞を受賞した実力がその証です。



マツダRX-8

新世代ロータリーエンジン「RENESIS（レネシス）」を搭載し、革新的なコンセプトで4ドア4シーターを実現した比類なきスポーツカー。運転するときめきとワクワクする力強い走り。マツダのスポーツカーのDNAとチャレンジスピリットが、クルマを愛する人々の夢を実現しました。



マツダロードスター

世界で最も愛されている2人乗り小型オープンカーとして、生産累計世界一のギネス認定記録を更新し続けているマツダロードスター。「人馬一体」の走りと「Lots of Fun」を継承しながら進化し続けています。ロードスターマツダスピードM'z Tune（エムズチューン）」もラインアップに加わりました。



マツダアクセラ

誰もがワクワクする力強く心地よい走り、躍動感を研ぎ澄ませたスタイリング。世界中で80以上の賞を獲得しているダイナミックスポーツコンパクトです。2.3L DISIターボエンジンを搭載したハイパフォーマンスコンパクト、マツダスピードアクセラもラインアップに加わっています。



マツダベリーサ

従来のコンパクトカーの概念を打ち破り、「シンプル、クオリティ、モダン」をコンセプトに、上質なコンパクトカーを実現しました。優れた基本性能とともに、運転する楽しさ、美しさとディテールにこだわったコンパクトカーです。



新型マツダデミオ

マツダの新世代商品群が新たなステージへ進化していく最初のモデルです。約100kgの軽量化を開発の軸とし、グローバルな商品競合力を備えています。スタイリング、ドライバビリティ、経済性など、お客さまや時代が求める価値を実現しました。

マツダは1999年12月、新たに「企業ビジョン」を制定しました。

この企業ビジョンは「Vision（企業目標）」、「Mission（役割と責任）」、「Value（マツダが生み出す価値）」の3つの要素で構成されており、マツダとマツダの従業員が目指すもの、その役割と責任、それをどのような価値観をもって達成するのかを表しています。

Vision

新しい価値を創造し、最高のクルマとサービスにより、お客さまに喜びと感動を与え続けます。

Mission

私たちは情熱と誇りとスピードを持ち、積極的にお客さまの声を聞き、期待を上回る創意に富んだ商品とサービスを提供します。

Value

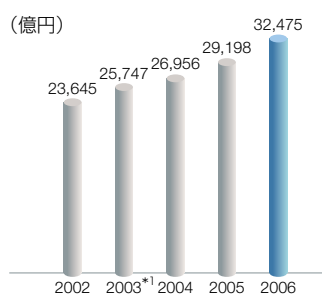
私たちは誠実さ、顧客志向、創造力、効率的で迅速な行動を大切に、意欲的な社員とチームワークを尊重します。環境と安全と社会に対して積極的に取り組みます。そしてマツダにつながる人々に大きな喜びを提供します。

車種名に関する注記

本アニュアルレポートでは日本市場向けの車種名を使用しており、車種により海外市場で使用される名称は異なります（マツダデミオ：Mazda2、マツダアクセラ：Mazda3、マツダスピードアクセラ：Mazdaspeed3/Mazda3MPS、マツダブレマシー：Mazda5、マツダアテンザ：Mazda6、マツダロードスター：Mazda MX-5 Miata/Mazda MX-5）。

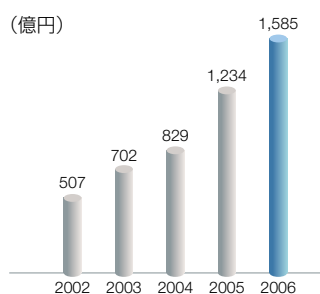
連結財務ハイライト

売上高

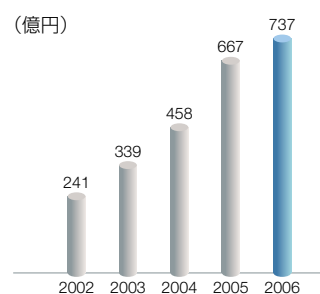


*1 除く、海外子会社の決算期変更による影響

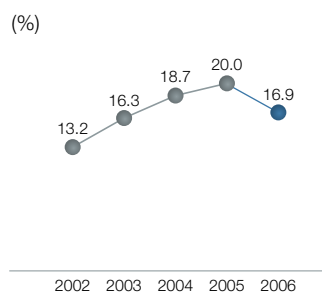
営業利益



当期純利益

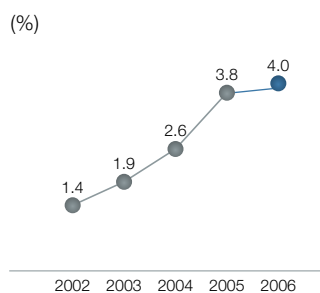


自己資本利益率^{*2} (ROE)

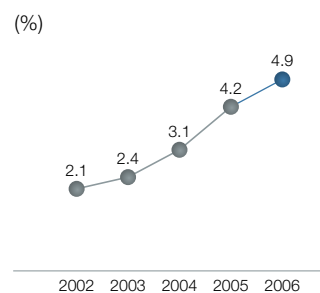


*2 自己資本利益率の計算における自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分（及び当年度においては新株予約権）を控除した金額を使っています。

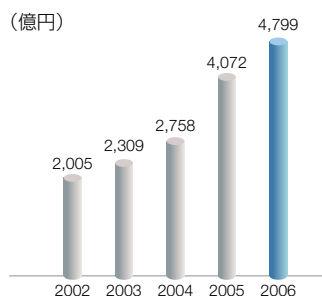
総資産利益率 (ROA)



営業利益率

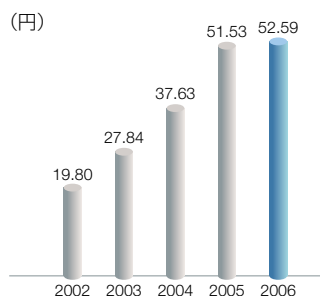


純資産^{*3}

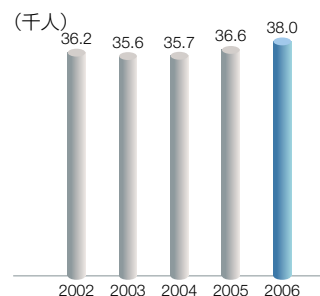


*3 過年度の金額は、当年度の表示に合わせて、少数株主持分を純資産に含めて組み替えてあります。

1株当たり当期純利益



従業員数



マツダ株式会社および連結子会社
2007年、2006年および2005年3月31日終了年度

	百万円			増減率	千米ドル ¹⁾
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006/2005	2006年度 2007年3月31日
事業年度					
売上高	¥3,247,485	¥2,919,823	¥2,695,564	11.2%	\$27,521,059
営業利益	158,532	123,435	82,947	28.4%	1,343,492
税金等調整前当期純利益	118,450	117,468	73,847	0.8%	1,003,814
当期純利益	73,744	66,711	45,772	10.5%	624,949
事業年度末：					
総資産	1,907,752	1,788,659	1,767,846	6.7%	16,167,390
純資産 ²⁾	479,882	407,208	275,841	17.8%	4,066,797
	円				米ドル ¹⁾
1株当たり情報：					
当期純利益 ³⁾	¥ 52.59	¥ 51.53	¥ 37.63	2.1%	\$0.45
年間配当金 ⁴⁾	6.00	5.00	3.00	20.0%	0.05
純資産 ⁵⁾	336.45	284.28	220.22	18.4%	2.85

- 注：1. 日本円金額の米ドルへの換算は、読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2007年3月31日の実勢為替相場（1米ドルにつき118円）で換算しています。
2. 過年度の金額は、当年度の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えてあります。
3. 1株当たりの当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。
4. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。
5. 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分（及び当年度においては新株予約権）を控除した金額を使っています。

社長インタビュー



代表取締役会長 社長兼CEO（最高経営責任者）

井巻 久一

中期計画「マツダ モメンタム」の最終年度である2007年3月期、マツダは前期に引き続き過去最高益を達成しました。この成長軌道を持続するため、マツダは新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」を策定しました。初年度となる2008年3月期は、その目標達成に向けて、着実に前進していきます。

❶ 中期計画「マツダ モメンタム」の最終年度にあたる2007年3月期は、前期に引き続き過去最高益を達成しました。この成功の要因についてお聞かせください。

2007年3月期は、前期に引き続き、全てのレベルで過去最高益を更新しました。連結営業利益は、台数・構成の改善や為替の円安効果、原材料価格の値上げを上回るコスト削減効果もあり、前期比28.4%増の1,585億円となりました。連結経常利益は、前期比25.9%増の1,278億円、連結当期利益は前期比10.5%増の737億円となりました。ただし、前期の当期利益には、特別損益として厚生年金代行返上益ならびに減損損失による一時的な影響が含まれており、これらを除く実質的な当期利益は前期比26.2%増となります。営業利益率も、前期比0.7ポイント増の4.9%と着実に改善しています。

販売台数は、日本、中国での伸び悩みはありましたが、北米・欧州の好調な販売により、全体では成長を維持することができました。商品面では、2006年2月に国内市場へマツダMPVを導入。5月にマツダCX-7を北米市場、12月には国内市場へ発売しました。さらに、2007年1月には北米市場にマツダCX-9を投入し、“Zoom-Zoom”な車造りが評価され、

商品主導の成長が着実に成果をあげています。

❷ 2007年3月で、「マツダ モメンタム」が終了しましたが、この期間の成果と将来の課題についてお聞かせください。

「マツダ モメンタム」では、商品主導の成長と将来の本格的な成長のための基盤整備を行ってまいりました。具体的な施策として、「研究開発の強化」「主要市場の取り組み強化」「グローバル効率性向上とシナジー強化」「人材育成」の4つの主要施策に注力してまいりました。

まず、「研究開発の強化」ですが、開発リソースやインフラを着実に強化してまいりました。その結果、市場にフォーカスした16のモデルを、予定通り導入することができました。

また、「主要市場の取り組み強化」につきましては、米国での専売店比率が目標を上回る52%に達し、国内での店舗新設、欧州での販売網拡大など、順調に販売力強化の基盤を作ってまいりました。そして、中国では南京のエンジン工場が、今年4月に量産を開始しました。車両組立工場は、今年中に生産開始の予定です。

次に、「グローバル効率性向上とシナジー強化」ですが、フォードとのグローバルな協働関

マツダ モメンタム目標達成状況

(2007年3月期実績)

	目標	実績	増減
営業利益(億円)	1,000+	1,585	585
純有利子負債自己資本比率	<100%	49%	51 Pts
連結出荷台数(千台)	1,250	1,177	(73)

係に基づく、ジョイントプログラム台数は、全体の90%にまで拡大しました。また、他社に例を見ない、お取引先様も含めた計画順序生産により、さらなる効率アップの基盤整備ができました。

最後に、「人材育成」につきましても、MBLD（マツダビジネスリーダー開発プログラム）や定年退職者の技術・技能・ノウハウの活用・伝承を図るための「エキスパートファミリー制度」の導入など、将来に向けた人材育成の基盤整備ができたと考えています。

これら4つの主要施策を着実に実行した結果、「マツダ モメンタム」期間中に「営業利益1,000億円以上」「純有利子負債自己資本比率100%以下」という2つの数値目標は、1年前倒しで達成することができました。一方で、連結出荷台数125万台については、国内の需要減や市場の競争激化及びブランド強化に焦点をあてたため、117万7千台にとどまりました。

以上のように、「ミレニアム プラン」に続く「マツダ モメンタム」では、数々の成果をあげましたが、まだまだ解決しなければならない課題を抱えていることも、十分に認識しています。そこで、10年先を見据えた長期ビジョンの実現に向けて、下記の課題を克服すべく新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」を策定するに至りました。

1. ブランド、オーナーロイヤリティ、品質を引き続き強化
2. すべての領域でのビジネス効率の向上
3. グローバルな生産体制の整備
4. 技術開発の一層の強化



Q 10年先を見据えた長期ビジョンを策定した背景と、マツダが目指す方向について教えてください。

私たちは、「マツダ モメンタム」の期間中に、10年先を見据えた長期ビジョンを策定しました。各部門から集まったメンバーによるクロスファンクショナルチームを作り、検討を重ねてまいりました。トップダウンではなく、社員一人ひとりが納得して一つの方角にベクトルを合わせる方法を取りました。それがマツダのやり方であり、私のやり方です。時間はかかりましたが、自分たちで計画を作ったことにより、実行段階では従来のトップダウン方式に比べて、大きな差が出ると思っています。

長期ビジョン

信頼される社会の一員として、日本の自動車メーカーとして誇りを持ち、マツダならではの商品とサービスによりお客様に喜びを提供する

ステークホルダー価値

ブランド

プロダクト&
テクノロジー

サプライ&
マニュファク
チャアリング

人材

社会的責任経営

私たちが目指すのは、大規模な自動車メーカーになることではなく、ワクワクする所有体験を与えるマツダならではの商品とサービスを提供し続ける企業となり、ステークホルダーの皆様から喜ばれ信頼されることです。この長期ビジョンは、「ブランド」「プロダクト＆テクノロジー」「サプライ＆マニュファクチャリング」「人材」の4つの柱で支えられており、フォードとのシナジーを深化させ、「Zoom-Zoom」を追求したブランド強化とビジネス効率向上による、強固な財務構造の確立を目指しています。

●新中期計画「マツダ アドバンスメントプラン」の目標について教えてください。

この新中期計画は、2008年3月期から2011年3月期までの4年間の計画です。この計画の目標は、継続的な長期成長に向けて、「マツダ モメンタム」期間中に築いた基盤を、さらに強固にすることです。そのため、2011年3月期の達成目標を、次のように設定しました。

販売台数は、グローバル小売台数160万台以上、そして2,000億円以上の営業利益と同時に、営業利益率6%を達成します。さらに、安定的な配当の実施と配当性向の着実な向上を図ってまいります。

まず、グローバル小売台数については、商品と主要市場への取り組み強化によって、この成長計画を実現します。販売台数は、計画期間中の4年間で20%以上増加させる計画です。特に中国市場に注力し、同市場での販売

2011年3月期目標

グローバル小売台数	160万台以上
営業利益	2,000億円以上
営業利益率	6%
配当性向	着実な向上

を倍増する計画です。北米、欧州、その他の市場につきましても、今期を上回る成長を目指します。日本では、引き続き厳しい需要環境が予想されますが、現在の販売を維持していく計画です。

営業利益2,000億円以上の目標に対しては、継続的な商品主導の成長とコスト削減によって達成を目指します。為替・材料市況、販売環境など経営を取り巻く外部環境は、今後ますます厳しさを増すことが予想されます。その中で、将来に向けた投資を進めながら、営業利益率6%を目指してまいります。

私たちは「マツダ モメンタム」に引き続き、フォードシナジーを最大限引き出しつつ、マツダという独自のブランドをより強く、より大きくしていきます。「マツダ アドバンスメントプラン」の対象期間中は、成長軌道を持続しつつ、「モノ造り革新」を中心とする構造改革を加速させ、着実に前進していきます。2011年3月期の目標達成は、決して簡単なものではありませんが、果敢に、かつ着実に取り組んでまいります。

❖ 今回の「マツダ アドバンスメント プラン」の中核となる「モノ造り革新」とは、どのようなものなのでしょうか？

「モノ造り革新」とは、多様化するお客さまのニーズに対応し、それぞれの商品の競争力を向上させる柔軟性と開発・生産効率を高める共通性を同時に引き上げるため、コモンアーキテクチャーをベースにして、開発と生産の効率を劇的に向上させる考え方です。

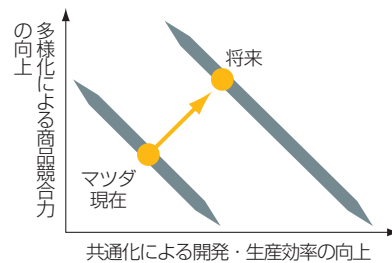
私たちは、よりリーンかつフレキシブルなモノ造りを、開発、生産、購買という枠組みを超えて、一体となって取り組んでいきます。

❖ 今回、国内での能力増強を決定した背景と、これによる為替リスク拡大への対応について考えをお聞かせください。

私たちのサプライに対する基本方針は、「市場の需要及び配分可能資源を考慮し、日本の効率性を最大活用しつつ、生産能力を拡大」させることです。この方針に基づき、2008年3月期に広島・防府の2工場の能力増強を実施します。これにより、従来の生産能力の11%に相当する9万8千台分の増強を行い、生産能力は99万6千台となります。また、同時にエンジンの生産能力も増強させます。

私たちは、規模拡大に依存する利益拡大よりも、効率化を推進することで利益を上げていきたいと考えています。この考え方の基本になるのが、「モノ造り革新」です。「モノ造り革新」によって、企画段階から、開発・生産・販売を巻き込み、これらの枠組を超え、さらにお取引先様も含めた“One Mazda”で、

ビジネス効率—モノ造り革新



マツダモノ造り革新の実現
商品競争力及び生産効率実現にむけた様々な領域での活動

効率化を推進していきます。

もちろん、為替リスクに対する備えも必要だと考えており、現在、タイでの新工場建設を検討しています。これに加えて、世界最適調達の推進とコスト削減活動により、コスト競争力を保ってまいります。

❖ 今回、「マツダ アドバンスメント プラン」にあわせて発表された「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」について教えてください。また、環境問題への取り組みも教えてください。

「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」とは、マツダのブランド価値を向上させる技術開発の長期ビジョンです。この宣言のもとに、私たちマツダグループの一人ひとりがクルマの抱える様々な課題に対し、サステナブルな未来を目指した技術開発に取り組んでいきます。

具体的には、誰もがいつまでも安心してクルマの「ワクワク」や「感動」を楽しめる持続可能な社会を実現するために、マツダは「走る歓びと環境 安全性能の調和」を追求し、

この取り組みを加速してまいります。そして、
私たちがクルマを通じて提供する「感動」や
「楽しさ」によって、サステナブルな「未来」
を実現する「人と社会の活力」を育くむこと
に貢献したいと考えています。

環境についても、取り組みを推進いたしま
す。高効率でクリーンなパワートレインや安
全かつ軽量な新型プラットフォーム（車台）
の段階的な導入を目指します。交通環境につ
いては、正しい認知・判断をサポートするヒ
ューマンマシンインターフェースとコックピッ
トデザインや、優れた衝突回避性能を持つク
ルマの実現に向けたダイナミック性能の追求な
ど、さまざまな技術開発を推進していきます。

❶ 企業価値・株主価値向上についてどのよう に取り組まれていますか？

当社は、配当について株主の皆様のご期待
に応える必要性を、十分に認識しています。
業績並びにバランスシートの強化を進めなが
ら、長期的に安定した配当を実施していく考
えです。配当性向も、着実に向上を図ってい
く所存です。その第一歩として、2007年3月
期の1株当たり配当を、前期よりも1円増配し
て6円とさせていただきました。また、中間配
当も15期ぶりに復活させる考えであり、2008
年3月期は、中間配当3円、期末配当3円を予
定しています。



❷ マツダグループの将来に対する抱負をお聞 かせください。

「マツダ アドバンスメント プラン」の初年
度である2008年3月期は、計画を確実に実行
することにより、将来に向けて一步一步前進
していきたいと考えております。

今までのマツダは、「今日を生きなければ、
明日は生きられない」という状態でした。そし
て、ようやく一歩先を見て、明日を考えると
いうところまでやってきました。とはいえ、私
たちは、十分な体力を持っているとは言えませ
ん。マツダらしく着実にできることを一步一步
進めて行くことで、企業価値、そして株主価
値の向上を図っていききたいと考えております。

2007年6月

井 卷 久 一

代表取締役会長 社長兼CEO
(最高経営責任者)

新中期計画

「マツダ アドバンスメント プラン」

「マツダ モメンタム」で築いた基盤をベースに、「モノ造り革新」を中心とする構造改革を加速し、10年先を見据えた長期ビジョンを実現するために、2011年3月期までの4年間の成長目標を定めた新中期計画。

マツダは、将来に向けて着実に前進（アドバンス）していきます。

長期ビジョン

信頼される社会の一員として、日本の自動車メーカーとして誇りを持ち、マツダならではの商品とサービスによりお客様に喜びを提供する

ステークホルダー価値

ブランド

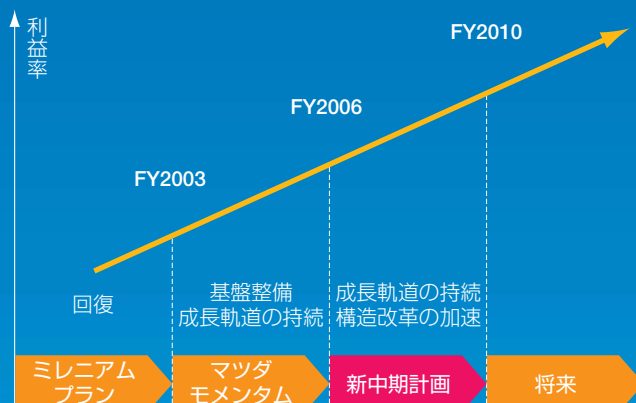
プロダクト&
テクノロジー

サプライ&
マニュファク
チュアリング

人材

社会的責任経営

中期計画の概要

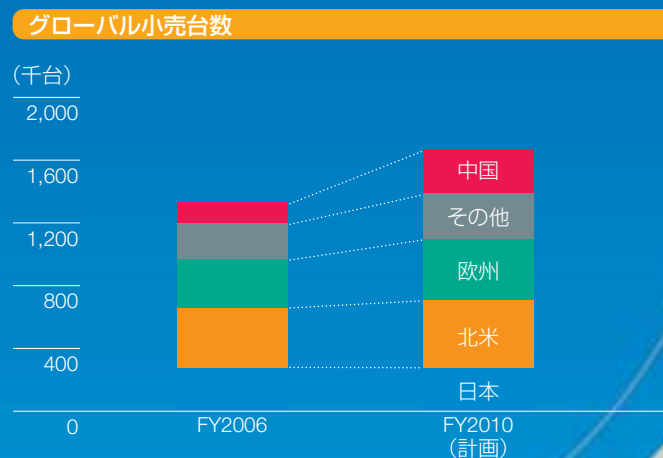
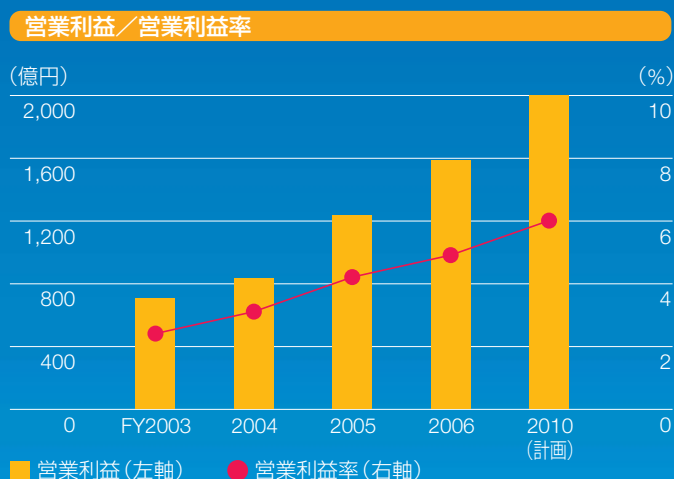


2011年3月期目標

グローバル小売台数	160万台以上
営業利益	2,000億円以上
営業利益率	6%
配当性向	着実な向上

「マツダ アドバンスメント プラン」では、2011年3月期に達成すべき4つの目標を掲げています。「グローバル小売台数160万台以上」は、2007年3月期の販売台数を23%増加させる計画で、新商品の導入と主要市場の強化施策によって実現します。「連結営業利益2,000億円以上」は、継続的な商品主導の成長とコスト削減によって推進します。「連結営業利益率6%」は、研究開発や生産効率のための投資を増加させつつ、その上で達成する計画です。そして、配当性向についても、安定的な配当の実施をモットーに着実な向上を図っていきます。

これらの目標を達成するために、長期ビジョンを支える4つの柱である「ブランド」「プロダクト&テクノロジー」「サプライ&マニュファクチャリング」「人材」の各領域で具体的な主要施策を進めていきます。



ブランド

着実にブランド力を向上させるために、商品ラインナップの強化やオーナーロイヤリティの改善、販売網の強化策など、各市場に効果的な施策を実施していきます。

北米市場

* Y世代：70年代後半以降に生まれた世代全般。新しい価値観を持っているため、彼らの消費行動やライフスタイルが市場を牽引していると言われている。

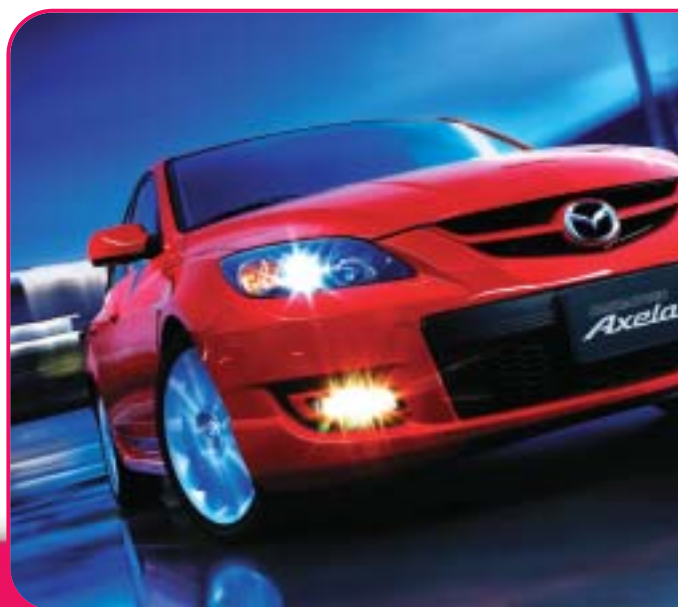
北米市場は、マツダの成長に欠かせない重要市場と位置づけて、収益力強化を進めていきます。そのために、お客様の声を反映することで商品力を強化し、あらゆるタッチポイントでの顧客満足度の改善を図っていきます。また、ブランド戦略に沿った次世代店舗の展開を加速し、専売店での販売効率を向上させると同時に、マーケティング施策を強化することで、Y世代顧客ベース*を構築していきます。

日本市場

日本市場は、総需要が低迷している中で、いかに収益力を高めていくかが大きな課題です。その課題の解決に向けて、登録車の中で需要の大きいセグメントを中心に、商品力を強化していきます。さらに販売網を強化するために首都圏を中心に空白エリアへの出店を加速させ、販売会社の収益力を強化します。また、ブランド向上も引き続き図っていきます。

欧州市場

欧州市場は、好調な販売をさらに拡大するために、クルマの心臓部であるパワートレインを強化し、顧客満足度を向上させていき



ます。西欧の主要成熟市場での収益を維持するために、店舗当たりの販売効率を改善すると共に、主要都市圏への出店を加速させます。そして、新興市場へも選択的に参入していきます。

中国市場

中国市場では、今後の成長を担う生産拠点として、南京市にマツダ生産方式を導入したエンジン工場の操業を4月に開始しました。車両工場は今年中に生産を開始する予定で、これらの工場の安定的な操業を目指します。また、販売体制については、年間販売台数30万台をサポートする販売網を整備するために、2010年時点で約300店舗まで増加させます。そして、商品を効率的に導入し、ブランドメッセージである“Zoom-Zoom”を浸透させます。

その他の市場

アセアン、およびオーストラリア市場では、アセアン諸国における商品ラインアップを強化し、オーストラリア市場へは、マツダCX-7およびマツダCX-9を導入します。また、成長地域で大都市を中心とした販売力を強化します。さらに、アセアン統括会社の機能を強化し、オーストラリアではCRM*による顧客満足度の向上を図っていきます。

* CRM：顧客満足向上のためのプロセス・実行体制の構築



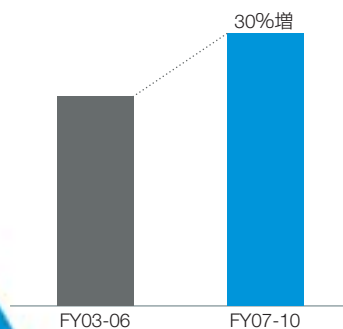
プロダクト&テクノロジー

商品と技術開発については、引き続き商品主導の成長を目指しながら、同時に、環境・安全への対応を主とした技術開発を強化します。そのために、研究開発費と設備投資を大幅に増やします。「マツダ アドバンスメント プラン」期間の4年間では、その前の4年間に比べて研究開発費は30%増加させ、設備投資は50%増加させる計画です。

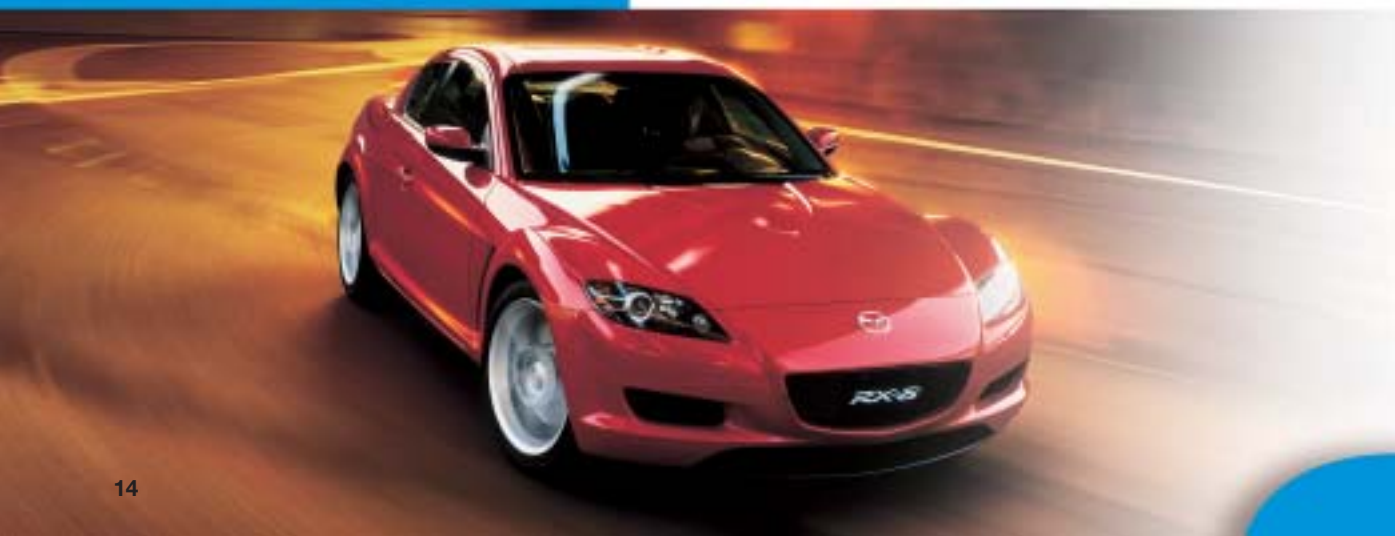
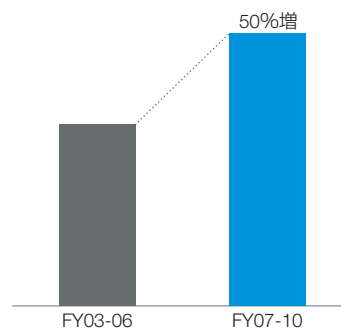
今後の商品戦略としては、「マツダ アドバンスメント プラン」期間中に、Phase 3およびPhase 4での商品主導の成長をもとに、ブランドの向上とビジネス効率の強化の2点に焦点をあてます。ミレニアムプラン、マツダ モメンタムを通じて投入した既存商品をさらに進化させることにより引き続きブランドを強化します。また「マツダ アドバンスメント プラン」

開発投資

開発費



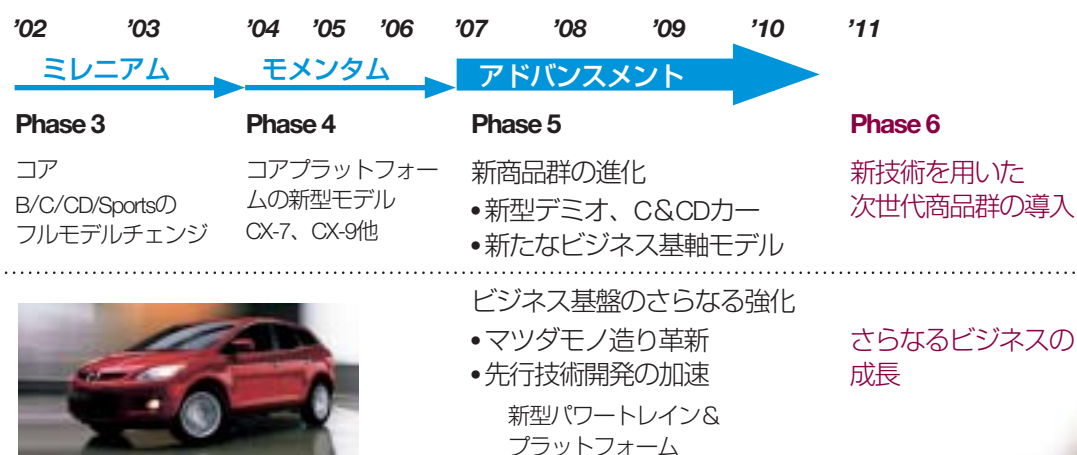
設備投資





期間中に、2011年以降の次世代商品群での大幅な進化を実現するための新技術開発を加速し、ビジネス効率を改善します。具体的には、今後2年間でB、C、CDカー3車種のフルモデルチェンジを行い、コアモデルをさらに進化させます。その第一弾が、新型マツダデミオです。そして、Cカー、CDカーに次ぐ新たなビジネス基軸モデルを育成していきます。また、「モノ造り革新」のもとで、Phase 6での新技術を用いた次世代商品群の導入に向け、パワートレイン及びプラットフォームを中心とする先行技術開発の強化を行い、ビジネス基盤をさらに強化していきます。そして、2011年以降の、さらなるビジネスの成長を目指していきます。

商品戦略の概要



サプライ&マニュファクチュアリング

生産拠点に関しては、「成長に見合った供給能力の効率的な増強」、「現有拠点の品質・コスト競争力の強化」、「台数需要に応じた将来の能力拡大」を主要経営課題と認識しており、市場の需要および配分可能資源を考慮し、日本の効率性を最大活用しつつ、生産能力の拡大を図っていきます。

マツダ、国内累計生産台数 4,000万台達成

2007年7月、マツダは国内生産累計台数が4,000万台に到達し記念セレモニーを行いました。これは1931年に三輪トラックの生産を開始して以来、75年9ヶ月での達成となりました。セレモニーで井巻社長は、「お客様に支えられて達成した記録。また創成期から現在に至るまでマツダを支え、尽力くださった多くの先達や関係者、社員の絶え間ない努力の賜物。マツダはチャレンジ精神旺盛な企業風土のもと、常に新しい技術や価値創造に取り組んできた。この度の記録をさらなる成長へ向けた通過点と位置づけ、『見て乗りたくなる、乗って楽しくなる、また乗りたくなる』クルマを提供し続けることができるよう全社をあげて取り組んでいく」と述べました。

国内の生産拠点については、迅速かつミニマムな投資で、効率的に生産能力を増強します。具体的には、広島工場と防府工場の生産能力を増強し、2007年末までに国内の定時生産能力を9万8千台増の99万6千台にします。また、パワートレインに関しては、2006年10月のMZRエンジン能力増強およびオートマチック・トランスミッション生産能力増強に続き、今後もエンジン生産能力を増強していきます。

海外では、マツダ生産方式を導入した中国・南京工場のスムーズな立ち上げを実施します。エンジン工場は2007年4月に操業を開始しました。現在、BZシリーズエンジンの量産を行っています。車両工場は今年中の稼働を目指しています。車両工場では、中国市場向け新型マツダデミオを生産する予定であり、今後、両工場の安定稼働に取り組んでいきます。さらに海外の既存工場の能力を最大限に引き出し、品質・コスト競争力を強化して

いきます。北米では、AAI（オートアライアンス インターナショナル）の効率化に取り組めます。また、進化したマツダ生産方式を導入し、マツダアテンザの品質・コスト競争力の強化を図ります。アセアンでは、AAT（オートアライアンス タイランド）における現地技術者・従業員の育成強化に取り組めます。



防府工場

海外で生産能力を拡大するためには、モノ造りや商品開発の実力を、さらに向上させることが成功の必須条件であると考えています。そのため、車種当たりの生産台数が少なくても、品質・コスト競争力のある「変種変量生産」を可能にする革新的な設計・生産の実現に向けて、「モノ造り革新」を推進していきます。具体的には、商品開発の段階で、車種を超えた共通アーキテクチャーを拡大します。この共通化により、調達において、ボリューム効果を追求すると同時に、生産において台数変動、新車導入にスピーディかつ最小投資で対応できる「変種変量生産」を進化させていきます。

将来の能力拡大については、販売力を構築した上で販売力とバランスの取れた海外生産能力を構築し、今後の需要動向に応じグローバル生産能力を最適化する予定です。すなわち、国内の能力を維持しつつ海外で生産能力を拡大していく方針です。

V型6気筒エンジンと直列4気筒エンジンの混流生産を実現

―業界初、エンジン部品の機械加工ラインで「変種変量生産」が可能に―

2007年5月、マツダは新型V型6気筒3.7Lエンジンと現行の直列4気筒ガソリンエンジンの機械加工工程で混流生産を開始しました。新型V6エンジンは米国向け2008年型「マツダCX-9」に搭載されます。これまでエンジンタイプごとに異なった専用設備や治具類が必要でしたが、今回はこれらを汎用化させることで工程の集約に成功。設備投資費を削減しながら、「変種変量生産」への対応を可能にしました。この工程はマツダの最新の生産・製造技術を採用したエンジン部品の機械加工ラインで、今回の混流生産は、効率化と多様化を同時に実現するフレキシブル生産を目指すマツダの『モノ造り革新』コンセプト具体化の第一歩です。今後も、海外生産拠点も含めたマツダのすべての工場へ『モノ造り革新』コンセプトを基に企画・設計した最新機能を順次導入していき、生産領域においても『ブランド価値の改善』および『ビジネス効率の向上』の実現を目指します。



人材

マツダの成長の原動力は、マツダグループを構成する一人ひとりの社員にあります。

マツダでは、「人材」を活かして成長するために、次のような取り組みを実践しています。

一人ひとりが経営マインドを持ち、会社が置かれている状況を自らのこととして考えるために…

マツダ ビジネス リーダー 開発プログラム (MBLD)。社員全員が参加して、会社の現状や将来の方向性について話し合い、社員の心をひとつにして目標達成を目指すプログラムです。2000年から毎年実施し、今年で7回目となります。このプログラムは、社内に文化として定着しており、今後も継続していく予定です。

明日のマツダグループを担う経営幹部を育成するために…

「グローバルリーダープログラム (GLP)」—— 次世代の経営候補を育成するために、企業経営の要諦を学び、経営者としてのマインドセットを行う選抜研修プログラムです。世界中のマツダグループから選ばれた精鋭を対象に、経営トップとのコミュニケーション、世界各地の大学への派遣、チームによる経営課題への取り組みなど、実践的な活動を通して、リーダーシップ、広い視野、戦略構想力などを磨き、次代のグループ経営をリードする人材を育成しています。

マツダ独自の技能・技術・ノウハウを活用するために…

熟練技能者が定年退職したあとの再雇用制度「エキスパートファミリー制度」を実施し、クルマ造りの優れた技能・技術・ノウハウを十二分に活用しています。また、これらの貴重な目に見えない財産を次世代に継承するために、様々な教育研修制度を拡充しています。





人材の育成と活用に「これで終わり」はありません。今後、「マツダアドバンスメント プラン」期間を通して、マツダグループの全社員にさらに次の3つの取り組みを実施します。

グローバルワイドでの人材活用…

“One Mazda”、すなわち、マツダグループのメンバー全員が心をひとつにして、マツダの成長を実現するために、マツダの価値観・行動基準をグローバルに浸透させていきます。世界の各市場でグローバルビジネスをリードする人材を育成するとともに、グローバルワイドに人材を配置・活用できる人材マネジメントシステムを確立していきます。

現場を支える人材の育成…

「モノ造り革新」を実現する“現場力”を強化し、マツダ固有の創造性を支える技能・技術・ノウハウの伝承と伸長を図ります。

一人ひとりが生き生きと働く環境・風土づくり…

マツダグループは、社員一人ひとりがそれぞれの力を存分に発揮できるように、多様な勤務制度による「働き方革新」や様々なワークライフバランス促進策を推進しています。そして、ダイバーシティ（多様性）を活かした人材活用を進めていきます。

2007年5月、マツダは厚生労働省の次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。マツダは2002年に業界初の事業所内託児施設の設置をはじめ、様々なワークライフバランス（仕事と生活の調和）促進支援策を導入。これらの取組が認められたものです。これからも、社員がそれぞれのライフスタイルを大切にしながら働ける職場環境を充実させ、社員と共に成長する企業をマツダは目指します。



技術開発の長期ビジョン

「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」

マツダは、いつまでも、「ワクワク」するクルマ、「見て乗りたくなる。乗って楽しくなる。また、乗りたくなる。」クルマを創り続け、クルマも、人も、地球も、みんながワクワクし続けられるサステイナブル（持続可能）な未来の実現に向けて、取り組んでいきます。

「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」は、走る歓びと環境安全性能の調和を目指すマツダの技術開発の長期ビジョンです。この長期ビジョンを支える技術開発計画として、お客様の心を魅了するデザイン、運転する楽しさを追求すると共に、環境安全性能の向上に取り組み、マツダのブランド価値を高めていきます。

地球環境のサステイナブルな未来に向けて

経済成長と環境問題

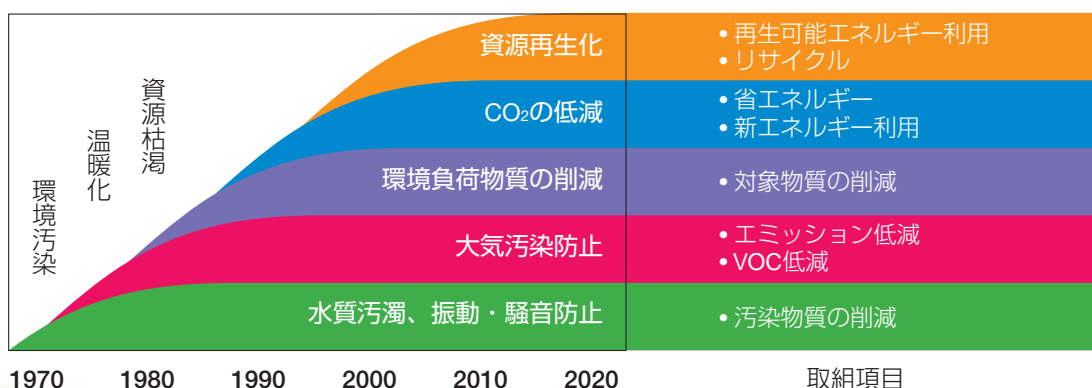
産業革命以降の私たち人類は、文明と経済を大きく発展させ、それまで得たことがないほどの利便性や快適さ、または娯楽を享受してまいりました。一方で、それは加速度的な資源の消費により、人類や地球に大きな負担を与え続ける歴史でもありました。こうした資源の代表格である化石燃料も、今のまま、または今以上に消費し続ければ、いずれは枯渇する日も来ることでしょうし、何より燃料

消費は様々な有害物質の排出を伴います。そして今、特に問題視されているのがCO₂の排出による地球温暖化であることは既にご承知の通りです。

下の図は、直近40年間に指摘されてきた様々な環境問題のフェーズを表しています。そこには、局地的な問題から地球規模の問題へと、拡大の一途を辿っていることが読み取れます。

取り返しがつかない状況にいたる前に、これらの問題解決に向けて、政府、社会が協力し、総合的な取り組みを進めなければなりま

経済成長と環境問題



せん。そして、環境をこれ以上損なうことなく人類の発展を可能にする、循環可能な社会＝「サステナブル（持続可能）な社会」を実現させることが、今、地球上で生きている私たちの使命なのです（P.40「マツダ地球環境憲章」もご覧ください）。

自動車での課題と取り組み

この課題を自動車産業に当てはめてみます。現在のところ、自動車にとって最も実用的、かつ経済的なエネルギーは、やはり化石燃料です。地球規模で自動車の台数拡大が続く中で、排気ガスのクリーン化や、燃費の改善によるCO₂削減は、これまで以上に取り組んでいかなければなりません。

しかし一方では、モバイルエネルギーの脱化石燃料化の動きが既に始まっています。

バイオマス燃料は、南米、北欧、米国などで積極的な供給と実用化が進められています。電気自動車は、今はまだ蓄電容量の限界から、ごく近距離での実用化にとどまっています。水素の利用は、現時点ではさらに限定的です。しかし多くの機関や団体が、いずれは水素がメインのモバイルエネルギーになる、と予測しています。このように自動車が抱える環境課題には、地域、車両特性、そして時期などによって、様々な異なる側面があります。従って私たち自動車会社としても、複数の解決

策（＝Multi-solution）を準備しておく必要があるのです。しかし、この問題は自動車業界だけで解決することは出来ません。政府や各機関、エネルギーや運送などの各産業、そして個人としての私たち一人ひとりの参画と協力が不可欠なのです。

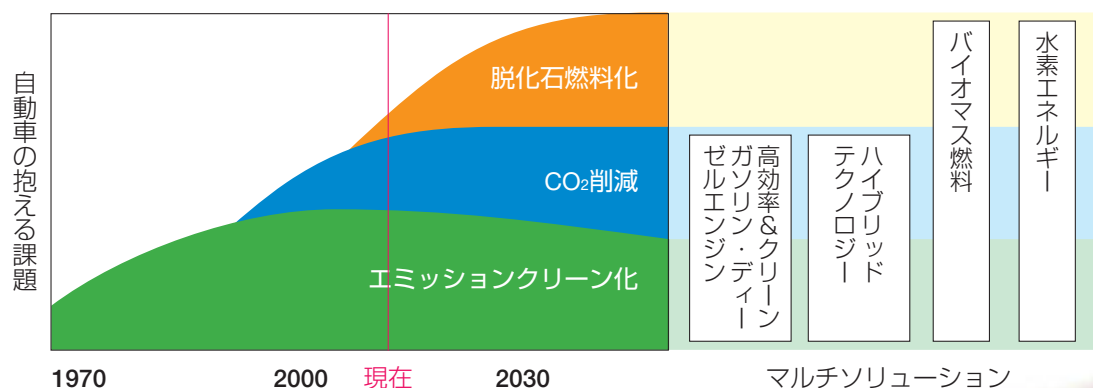
交通環境のサステナブルな未来に向けて

私たち自動車会社にとって最も悲しいことは、本来、利便性を向上させたり、運転を楽しむ、家族や友人と一緒に乗ることで喜びを感じてもらうはずのクルマによって、人が傷つき、また時には命を落とすことです。

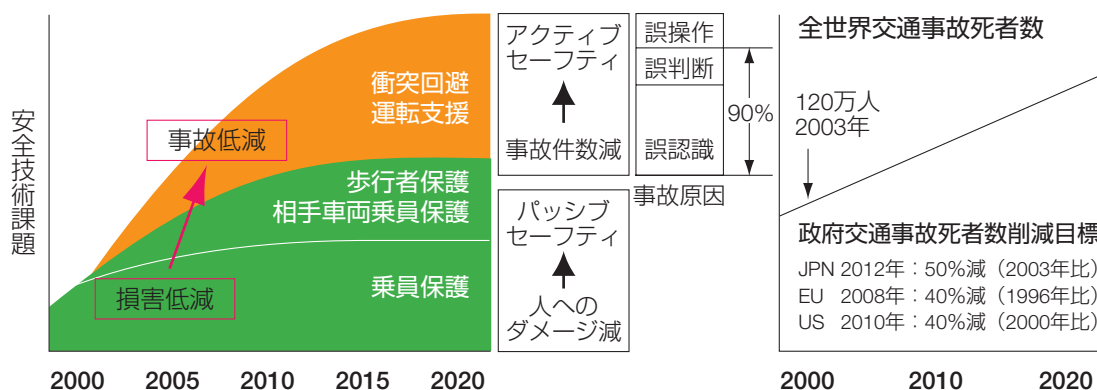
自動車が衝突する時の衝撃吸収性能の進化により、先進国では減少傾向にあるにもかかわらず、世界中の交通事故による死傷者数は引き続き増加傾向にあることは、誠に残念ではありません。

各国政府も交通事故死者数削減に向けた取り組みを進めています。今後は自動車と歩行者の事故や自動車同士での事故のケースも含めた、さらなる傷害低減技術の開発に加え、事故そのものを回避するための取り組みが必要なのです。現在の事故のおよそ9割が、危険に対する認知・判断の誤り、すなわちドライバーのヒューマンエラーに起因するというデータもあるそうです。事故を回避できるクルマ、すなわち「ぶつからないクルマ」、「ぶつかりに

自動車での課題と取り組み



全世界での交通事故死者は年々増加。
事故時の人へのダメージ低減に加え、事故そのものの低減に取り組むことが必要。



「くいクルマ」の実現化には、様々な技術を組み合わせることが必要となります。自動車会社単独でできることもあります。今後、社会的なインフラと協調することで、もっと有効性を期待できる技術もあります。政府や自治体でも前向きに検討されていますので、自動車会社からも積極的に提案や協力をしていく考えです。

政府や社会、各企業、そして個人一人ひとりが協力し合って持続可能な社会にしていくことが重要です。マツダは、技術革新はもちろんのこと、社会や自治体への提案、ドライバーの方々への啓発活動などにも取り組んでいく所存です。

技術開発の長期ビジョン

「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」

以上が、私たちが今後、マツダのクルマ造りに取り組んでいく上で、その指針となる考え方です。

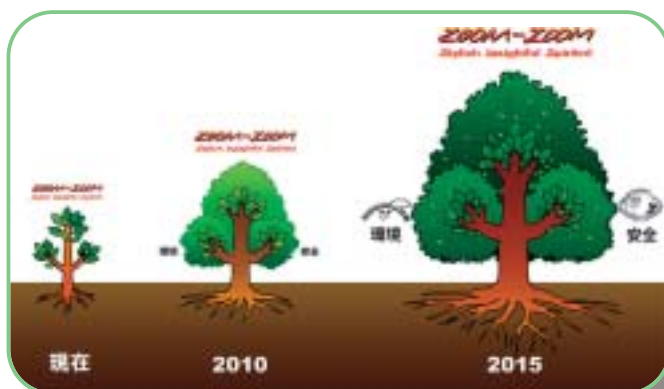
私たちは、マツダのZoom-Zoomの木を、これからももっと大きく育てていきます。

ご覧のように、この木は、梢にスタイリッシュ、インサイトフル、スピリテッドを体現、両側に「環境」と「安全」のしっかりした枝、また地中にはしっかりした太い根をはりめぐらし、これら全体でマツダの技術を表現しています。

マツダの企業文化を養分として吸い上げながら、これからもさらに根を深くはり、幹も

梢も枝も、さらに太く、葉も多く茂らせていきます。

24ページから、今後マツダが、このZoom-Zoomの木をより大きくしていくための技術開発の取り組みについてご説明します。



マツダ、ロータリーエンジン車 発売40周年を迎える

2007年5月、マツダはロータリーエンジン車の発売開始から40周年を迎えました。これまでにマツダが生産したロータリーエンジン車は、累計で約197万台（2007年4月末現在）です。

井巻社長は、「ロータリーエンジンはチャレンジ精神旺盛な企業風土のもとで先達が不屈の精神で実用化を成し遂げた、まさにマツダを象徴する存在。2007年3月に発表した『サステナブル“Zoom-Zoom”宣言』でお話したように、今後も我々はロータリーエンジンの研究・開発を継続していく。次世代の環境エンジンとして期待される『水素ロータリーエンジン』についても、すでに実用化レベルに至っており、さらに研究・開発を進めていくことでロータリーエンジンによる新しい価値の創造に挑戦していきたい」と語りました。

ロータリーエンジン（以下、RE）は、1950年代末頃から世界中の自動車メーカーが実用化に向け

研究・開発を進めましたが、各種の技術的課題が発生し多くの自動車メーカーが開発を断念した中で、マツダは技術課題を克服し本格的な量産化に成功し、1967年5月に世界初の2ローターRE車「コスモスポーツ」を発売。その後も、「ファミリアロータリークーペ」、「サバンナ」、「RX-7」、「ユーノスコスモ」などのRE車を発売してきました。現在も、燃費や環境面で様々な改善を施しながらRE車の販売を継続しています。

また、モータースポーツの分野でも、1991年には「ル・マン24時間耐久レース」で「マツダ787B」がRE車としては史上初、そして日本の自動車メーカーとして唯一の総合優勝を果たしました。このほかにも輝かしい戦績を残しています。

現在マツダは、地球温暖化要因のひとつとされるCO₂を排出しない「水素RE」の開発に1991年より取り組んでいます。2006年2月からは「水素RE」を搭載した「マツダRX-8ハイドロジェンRE」を世界に先駆け、国内でリース販売を行っています。



マツダパワートレイン

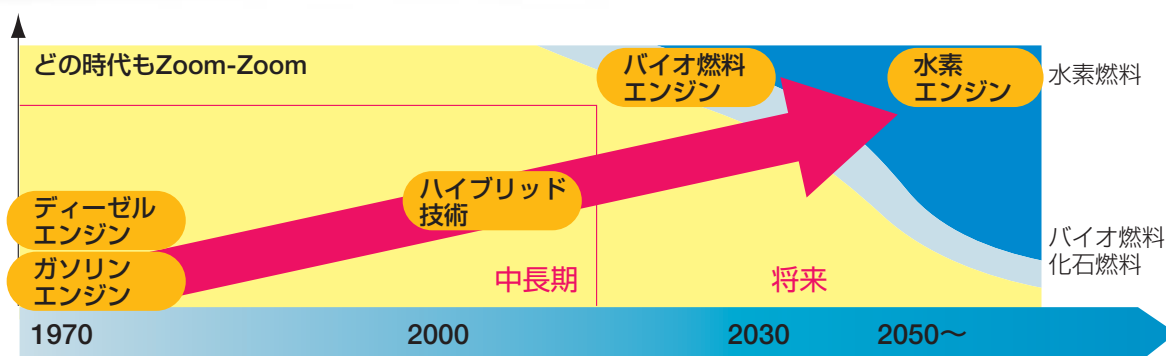
Vision：“乗って楽しくなる。そしてまた乗りたくなる” パワートレインを将来にわたり追求

方針： 中長期

- 躍動感あふれる動力性能と、お客様にまた買っていただける環境性能を両立

将来に向けて

- 燃焼技術を進化させ、水素燃焼技術を追求
- 進化の過程の中で、より現実的な技術を導入し、将来につなげる



マツダは、パワートレインのビジョン実現のために、動力性能の一段の向上を図ります。また、全てのお客様に、その走行性能を存分に堪能していただくための環境性能の向上を図ります。具体的には、直近ではガソリン車、ディーゼル車における「走り」、「燃費性能」の大幅改善を行います。近未来には、バイオマス燃料車やハイブリッド車の導入を行います。将来の水素社会に向けて、継続的に水素エンジンを進化させていきます。パワートレインの強化は、経営の観点からも最重要課題ととらえ、リソースを優先的に投入していきます。

ガソリンレシプロエンジン

2005年10月に技術発表した、マツダ独自のスマートアイドリングストップシステムを「マツダ アドバンスメント プラン」期間中に導入します。これによって燃費性能は目覚しく向上します。同じく期間内に、E85*適合のフレックス フューエル エンジンの導入を予定しています。2010年代初頭には、ほとんど全てのエンジンを、新燃焼最適化技術を織り込んだ次世代エンジンに一新することになるでしょう。

* E85：エタノールが85%、ガソリンが15%の自動車用燃料のこと。

ディーゼルエンジン

最近、CO₂削減技術として世界的に注目されていますが、マツダが現在量産しているディーゼルエンジンは、これまで欧州市場で非常に高い評価を得ています。私たちは、これまでの経験を活かしながら、一段とステップアップしたディーゼルエンジンの開発に取り組んでいきます。北米、国内のエミッション規制にも適合させるほか、燃費向上も実現させていきます。



オートマチックトランスミッション

マツダは新しいトランスミッションも開発しています。マニュアルトランスミッション並みのダイレクトフィールと燃費を実現した、マツダ独自のZoom-Zoomなトランスミッションとなることでしょう。



ロータリーエンジン

私たちは、マツダの魂ともいえるロータリーエンジンをさらに進化させます。直噴技術や急速燃焼などの技術で、動力性能、燃費性能ともに劇的に向上させる予定です。



将来技術

マツダは2005年度から水素ロータリーエンジン車の市場導入を開始しましたが、来るべき本格的な水素社会における自動車はどのようになっているのでしょうか？

マツダは、あくまでも内燃機関にこだわって、その時代を迎えたいと考えます。その理由として、最も水素内燃機関に向けたロータリーエンジンを活用することで、既存の技術を活かした、より現実的な水素自動車の提供が可能となること、水素と既存燃料（ガソリン）を切り替えながら走ることができるフレキシビリティがあるからです。また、内燃機関ならではの楽しさ、電気自動車では得られない官能的なフィーリングを手放したくない、というマツダのエンジニアのこだわりにも共感していただけるお客様がきっといらっしゃると思っています。

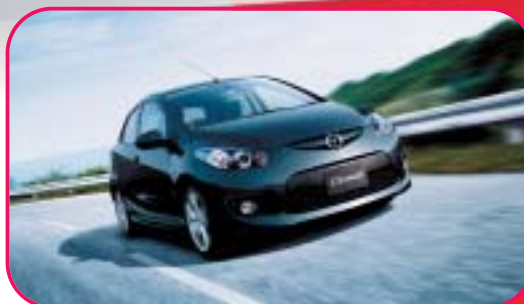
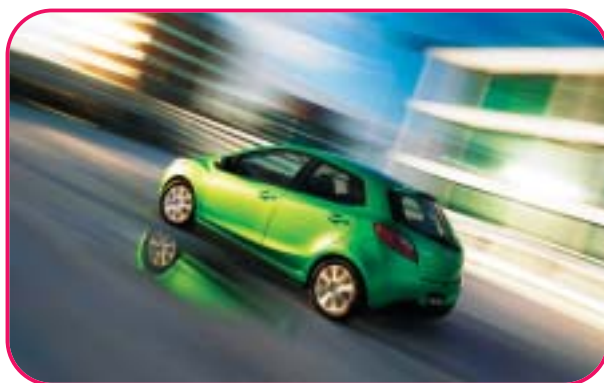
具体的な取り組みとして、プレマシーハイドロジェンREハイブリッドを2008年度中に市場導入します。その後、この独自ハイブリッド技術を活かした商品の市場導入を計画中です。さらに将来、上述の新型ロータリーエンジンを活かし、Zoom-Zoomと実用性を両立させるハイドロジェンロータリーハイブリッドの商品化を計画しています。



マツダ車両技術

Vision：“見て乗りたくなる。乗って楽しくなる。また乗りたくなる”
プラットフォームの追求

- 方針：**
- お客様の心を魅了するスタイリングをサポート
 - 運転する楽しさと安全を提供
 - 正しい運転をサポートし、自己回避可能な技術を実現
 - 軽量化により、運転性能向上だけでなく、CO₂削減を実現



デザイン&プラットフォーム

既に全世界で好評を博しているダイナミック性能の進化と、燃費と走りを同時に向上させる軽量化を実現した新型プラットフォームを順次展開していきます。その第一弾として市場に導入したのが、今年7月に国内で発売した新型「マツダデミオ」です。このクルマは従来モデルに比べて100Kgの軽量化によって、Zoom-Zoomな走りとクラストップレベルの燃費を実現すると共に、高い安全性能を確保しています。また、新たなプロポーションを実現するプラットフォームを2010年代から段階的に全車種に展開していく計画です。



安全技術

次世代のプラットフォームには、マツダらしい“Zoom-Zoom”な安全技術を進化させ、展開していきます。運転時の正しい認知・判断をサポートするHMI（ヒューマン・マシン・インターフェース）は、今後ますます重要になると考えます。その一例として、どんな体格のドライバーでも一定の視界角度を維持できるユニバーサル・デザイン・コックピットを開発しています。また、危険を回避する様々なダイナミクス技術も同時に導入していく計画です。さらに、政府、社会インフラと協力した安全への取り組みとして、広島地域でのITS^{*1}の実証実験を開始します。



*1 Intelligent Transport Systems（高度道路交通システム）の略。最先端の情報通信技術を用いて人と道路と車両とを情報でネットワークすることにより、交通事故、渋滞、環境負荷などといった道路交通問題の解決を目的に構築する新しい交通システム

材料技術・生産技術

マツダは、自動車の内装に使えるバイオプラスチックを、産官学の連携により業界で初めて開発しました。このバイオプラスチックは、植物由来によるカーボンニュートラル^{*2}な材料です。2008年度に市場導入予定のプレマシーハイドロジェンREハイブリッドから採用していきます。

また、塗装工場は全面的にスリーウエットオン塗装（中塗り・上塗り・クリアの塗装工程を集約した塗装技術）を実現し、VOC（揮発性有機化合物）削減と同時に業界で最も少ないCO₂を達成していますが、今後も独自の水性塗料化に取り組むことで更なるVOC削減を図り、最もクリーンな塗装工場にする計画です。

*2 排出される二酸化炭素は植物が光合成で大気から吸収したものを出しているだけなので、大気中の二酸化炭素が増加することはない

マツダデザイン

Vision：“一目見て欲しくなる、一目見て乗りたくなる、一目見てマツダとわかる” デザインの追求

方針：

- 一目見てマツダとわかる、ファミリーテイストの確立
- 新しいデザインキューの提案
- プロポーションの革新

デザインは、マツダ車のいのちです。近年のマツダの成長は、一目でマツダ車と分かるスタイリッシュなデザインが大きく寄与しています。

マツダは、世界各国の市場とお客様の特性を十分に理解してデザインを考えることが、極めて重要であると認識しています。マツダは当期、世界各地のモーターショーに数々のコンセプトカーを出品しました。

これらのクルマは、デザインテーマである『流れ（フロー）』によって、動きやエネルギー、スポーティ感を一貫した造形やラインで表現しています。

ここに紹介している3台のコンセプトカーはそれぞれ、広島本社のデザインセンター、米国カリフォルニア州アーバインにあるマツダのデザインセンターやドイツのフランクフルトのデザインセンターでデザインされました。世界の主要マーケットに所在するデザインセンターが、お互いに連携を取りあい、それぞれの長所と地域特性を活かしたデザイン活動に取り組んだ成果です。

マツダ流（ながれ）

マツダのデザインの新たな方向性を示したモデル。動きやエネルギー、軽やかさを感じさせる「Flow」を造形やラインに表現しています。



マツダは、これからも、世界のデザインセンターの創造性を存分に発揮して、「一目見て乗りたくなる。一目見てマツダとわかる」デザインを、市場に提供していきます。



マツダ葉風(はかせ)

アクティブなライフスタイルを持つ30歳～40歳代の人々をターゲットにしたクーペスタイルの4人乗りコンパクトクロスオーバーSUV。



マツダ流雅(りゅうが)

次世代の若い人たちにターゲットをおいたスポーティでコンパクトな4人乗りコンセプトカー。

新型マツダデミオ

「走る歓びと環境安全性能の調和を考えて コンパクトカーのすべてをもう一度作り 直しました」

見た瞬間に乗りたくなるデザイン。乗った瞬間から楽しくなるパフォーマンス。
豊かな自然と美しい風景を守る環境性能。

約100kgの軽量化を開発の軸とし、国内で7月に導入した新型「マツダデミオ」には、新開発自然吸気MZR1.3Lミラーサイクルエンジンを搭載。CVTとの組みあわせにより、クラストップレベルの低燃費を実現すると同時に、安全性能をさらに向上させました。また、マツダならではの優れたダイナミック性能を基本に、スタイリング、扱いやすさ、経済性といったお客様や時代が求める価値を高いレベルで体現しています。この新型「マツダデミオ」は、プラットフォームの基本構造・技術の開発については、マツダがリードをとりながらフォード社と共同で行いました。基本構造を両社で共有しながら、マツダのブランドDNA確立に注力し、これを実現させることができたのです。

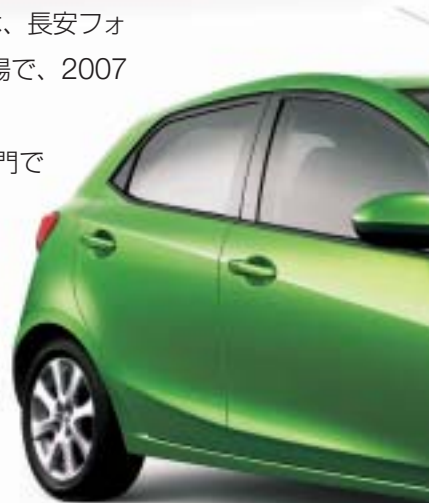
新型マツダデミオの生産は、本社工場（広島）で行っています。前モデルはスペインのバレンシアと広島とで生産していましたが、効率化とスケールメリットの最大限の活用を目指し、新型マツダデミオの生産を本社に統合しました。為替の変動やアジア市場の成長ポテンシャルなど、あらゆる可能性やリスクを検討した上での

選択です。さらに中国向けモデルは、長安フォードマツダ汽車有限公司・南京工場で、2007年中に生産を開始する予定です。

デザインは、広島デザイン部門で行いました。デザインの狙いは、「凝縮されて、洗練されたダイナミズム」を表現することであり、そのために掲げたコンセプトは、Exquisite & Dynamic（エキスクイジット・アンド・ダイナミック）。Exquisiteとは、精巧に造り込まれ考え抜かれた美しさを持つという意味で、それをマツダらしいダイナミックな造形で表現することをテーマとしてデザインしました。

新型マツダデミオは、2002年に発表したマツダアテンザから始まったマツダ新世代商品群が新たなステージへ進化していく最初のモデルであり、グローバルに商品競合力のある車を目指して開発しました。

国内に続き、欧州、オーストラリア等、北米市場以外のグローバル市場にも導入する予定です。





マツダデミオ ヒストリー

今では街中で見かけるのが当たり前になっているコンパクトでスタイリッシュなスタイルの「マツダデミオ」。今回のフルモデルチェンジで3代目となる「マツダデミオ」の歴史を振り返ってみましょう。

1996年 自由形ワゴン『マツダデミオ』（初代デミオ）は、街中でも扱いやすいコンパクトなサイズと、限られ



たスペースを最大限に活用した優れたパッケージングにより、コンパクトカーの新しいスタンダードを確立しました。同車は、1996-1997 RJCカー・オブ・ザ・イヤーに選出されるなど国内市場において高い評価を獲得し、販売についても当初の月間販売計画4,000台を大幅に上回る14,250台（1998年3月度）を記録するなど、好調に推移してまいりました。

2002年 フルモデルチェンジした2代目マツダデミオは、マツダのブランドメッセージ“Zoom-Zoom”を体現する新世代商品*として国内市場に導入されました。高効率パッケージングに加え、躍動的なエクステリアデザイン、1クラス上の上質な室内空間、優れた走行性能と安全性能を備え、数あるコンパクトカーの代表車種の一つとしてご好評をいただきました。また、この2代目から「Mazda2」の名前で海外市場への販売も開始しました。



2006年 『マツダデミオ』の国内累計生産台数が、2006年9月末時点で100万台を超えました。マツダデミオは、初代デミオの導入から10周年を迎えたこの年、8月度の車名別販売実績（日本自動車販売協会連合会発表）では4,672台で8位に入るなど、マツダを代表するロングセラー商品の地位を確固たるものとししました。

2007年 白紙の状態からコンパクトカーの原点を考え発想した「パーソナル・スマート・コミューター」。クラストップレベルの性能を誇るグローバルモデルでもある新型「マツダデミオ」（3代目）を発売。

*2002年5月に国内市場導入にした『マツダアテンザ』以降の新型商品

営業概況

日 本



2007年3月期の日本における総需要は、軽自動車の伸び（前期比4.2%増）に対して登録車の大幅な減少（前期比8.3%減）により、前期比4.1%減の562万台となりました。需要が低迷する中、マツダの国内小売台数は前期比8.6%減の26万1千台となりました。これにより、国内のマーケットシェアは前期比0.3ポイント減の4.6%となりました。

商品面では、2006年12月に新型クロスオーバーSUVのマツダCX-7を発売し、2007年1月には環境性能を強化した新型マツダファミリアバンと新型マツダタイタンを発売しました。マツダCX-7は、当期は計画を上回る月820台を販売し、先進的な外観デザイン、力強い走行性能などがお客様から高い評価を得ています。

既存車種ではマイナーチェンジの他さまざまな追加機種や特別仕様車の設定を行い、中でもマツダアクセラ、マツダベリーサの販売が好調に推移しました。2006年2月にフルモデルチェンジを行ったマツダMPVの販売は前期比4.6%増となりました。2.3L DISIターボエンジン車は、クラストップレベルの高い環境性能が評価され、2006年度のエコプロダクツ大賞推進協議会会長賞を受賞しました。

また、販売体制の強化も進めています。当期は14の新車店舗を出店しました。「マツダモメンタム」期間の累計出店数は36となり、計画の30店舗を上回りました。空白エリアへの出店促進活動を継続すると同時に、需要の動態に応じた店舗の最適配置、販売網の質的強化を進めています。

また、マツダブランドを体現する店舗リニューアルも200店舗が完了しました。「ビジュアルITプレゼンテーション」導入店舗も700店舗にまで拡大し、お客様との接点におけるブランド向上活動を展開して参りました。

お客様満足度を測る各種指標も着実に向上しつつあります。今後も、ハード・ソフト両面で更なる改善を図り、国内市場における“Zoom-Zoom”をより強化、進化させて参ります。

販売台数（日本）



北 米



2007年3月期のマツダの北米市場における販売台数は、マツダアクセラが好調を維持し、新型クロスオーバーSUVのマツダCX-7、マツダCX-9、および新型マツダトリビュートの導入により、前期比8.0%増加の38万台となりました。

米国でのライトトラックを含む需要は、前期比3.1%減の1,651万台で、マツダの販売台数は前期比7.3%増の28万1千台でした。うち、ライトトラックの販売台数は、マツダCX-7、マツダCX-9、新型マツダトリビュートの貢献により、昨年に比べて18%増加し、6万7千台となりました。米国でのマーケットシェアは0.2ポイント増えて1.7%となりました。2007年3月期にはマツダ車の販売を手がける全ディーラーの52%にあたる349店舗がマツダ車の専売店となり、「マツダ モメンタム」の目標である専売店比率50%を上回る結果となりました。加えて、過去5年間推進してきたリテールレボリューションプログラムの一環として、ショールームの改装およびカスタマーリレーションプロセスの革新を84の店舗で行いました。

一方、カナダの需要は前期比1.7%増加の162万台で、マツダ車の販売台数は前期比4.2%増加し過去最高の8万4千台となりました。

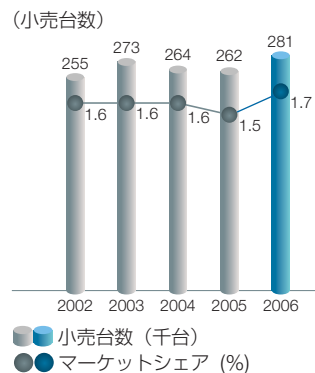
た。同市場におけるマーケットシェアは0.2ポイント増の5.2%に達し、2006年6月から2007年3月の10ヶ月間連続で月間販売台数の過去最高記録を達成しました。

メキシコ市場へ参入して最初の一年となる当期のマツダの販売台数は9.8千台、マーケットシェアは0.8%でした。メキシコ国内での店舗数は、2007年3月時点で12店舗まで増加し、全ての店舗が専売店かつリテールレボリューション店舗となりました。今後、さらに20店舗まで増やしていく予定です。

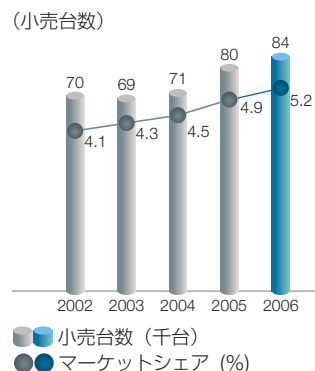
プエルトリコの市場環境はさらに厳しく、需要は前期比18.4%減の11万2千台となりました。マツダの販売台数も24%減の6千台で、マーケットシェアは前期の5.7%から微減の5.3%となりました。

* 北米市場には、米国、カナダ、メキシコ、プエルトリコが含まれます。

販売台数（米国）



販売台数（カナダ）



欧 州



2007年3月期、マツダの欧州における販売は成長軌道を持続しました。

ロシアを含む欧州市場全体での販売台数は前期に比べて6.7%増の30万1千台と、過去15年間で最高レベルを達成しました。マーケットシェアは、横ばいの1.5%でした。

マツダプレマシー、マツダロードスターなどの新型モデルの好調に加え、マツダアテンザやマツダアクセラなどの既存モデルも台数増加に貢献しました。新型マツダプレマシーの通年寄与により、コンパクトMAV（マルチ・アクティビティ・ビークル）セグメントにおけるマツダの販売台数は前期比50%を超える増加となりました。さらにマツダロードスターの販売台数は、パワーリトラクタブルハードトップモデルが今年の後半にラインアップに追加されたことにより、前期比で60%を越える増加となりました。マツダアテンザの販売台数は前期に比べ4%の台数増となりました。欧州市場でのベストセラーであるマツダアクセラは、今年の販売台数は遂に10万台（前期比2%増）を超えました。

このような好調な販売により、欧州でのマツダブランドの認知度は引き続き高まりました。マツダのブランドメッセージである“Zoom-Zoom”は欧州自動車業界で最も良く知られたブランドメッセージの一つとなり、マツダのブランドスローガン認知率（Zoom-Zoomをマツダのスローガンとして正確に認識している回答者の比率）は、欧州5大市場平均で40%に達しました。加えてマツダ車を購入したお客様からは、その品質に対する高い評価をいただいております。ドイツの『アウト・ビルド』誌による「品質調査」で3年連続1位に選ばれました。

国別ではイギリス、ロシア、スペインで2年連続で過去最高の販売台数記録を書きかえ、ポルトガルでも過去最高の販売台数を達成しました。好調な販売に加え、当期、マツダは将来の更なる成長に向けて、ロシア、アイルランド、チェコ、スロバキアの4市場でディストリビューターを直営化しました。これによって、マツダは欧州市場で19カ国に直営ディストリビューターを持つことになりました。

販売台数（欧州）



中国



2007年3月期の中国の総需要は前期比23%増と高い伸び率を示しましたが、各社の相次ぐ新車導入と既存競合車の価格値引き等により販売環境は一段と厳しくなりました。

競争激化の中、中国市場におけるマツダの販売台数は前期比0.7%減の12万9千台、マーケットシェアは前期比0.4ポイント減の1.7%となりました。

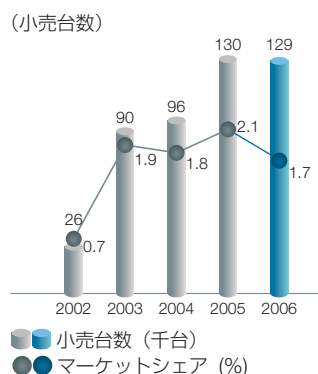
車種別には、マツダアテンザは市場での競争激化の影響を受け前期比11%減の4万7千台、マツダファミリアが前期比1%増の6万2千台、マツダプレマシーが前期比8%減の1万4千台でした。また、2007年1月中旬から販売を再開したマツダアクセラは、3月末までの2ヶ月余りで6千台と、ほぼ計画通りの販売を達成しました。なお、このマツダアクセラは、長安汽車グループとフォードモーターカンパニーとマツダとの合併会社である長安フォードマツダ汽車有限公司の重慶工場で生産しています。

これら商品ラインアップの中で、4年前から一汽乗用車有限公司・長春工場で生産を続けているマツダアテンザに、新しいボディタイプ（5ドアハッチバック、ワゴン）を導入し、クラス唯一の3ボディタイプモデルとしてマーケティング活動を展開し、新たな顧客層の取り込みに成功しました。

マツダでは当期、一汽マツダ汽車販売ディーラー数を前期末より9店舗増加させ104店舗まで拡大させています。

今後とも、顧客満足度向上、販売網強化のための各種施策を着実に実施し、マツダブランド確立に向け中国市場へのさらなる浸透を進めて行きます。

販売台数（中国）



その他市場



2007年3月期、その他市場におけるマツダの販売台数は、前期比1.5%増の23万1千台となりました。

オーストラリアにおけるマツダの販売台数は前期比2.7%増の6万7千台となり5年連続で過去最高の販売台数を更新しました。マーケットシェアも前期比0.2ポイント増の6.8%に達しました。これは主にマツダアクセラが好調であったことと、マツダBT-50及びマツダCX-7の新型車導入成功によるものです。また、顧客満足度調査において、マツダは販売領域で3年連続トップ、サービス領域（1年目ユーザー）で今回トップになっています。

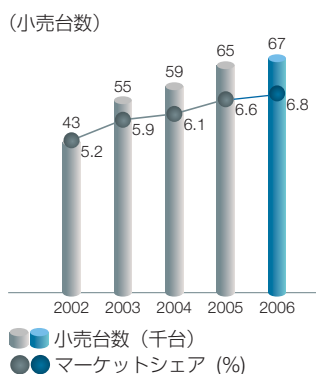
イスラエルにおける販売台数は2万2千台、マーケットシェアは14.3%で、11年連続で販売トップのブランドとなりました。全てのカーラインで販売は好調に推移しており、マツダプレマシーは「オートマガジン」の「ミニバン・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。

タイは原油高や政情不安により総市場が前期比8.0%減と落ち込んだこともあり、マツダの販売台数はほぼ前年並みの1万7千台（前期比1.1%減）となりました。一方で、マツダはマーケットシェアを0.2ポイント増やし、2.6%となりました。2007年4月には、「タイラン

ド・カー・オブ・ザ・イヤー」で、マツダアクセラが「1600cc以下のベストセダン」に選ばれ、3年連続の受賞となりました。またマツダロードスターは「ベスト・ロードスター」賞を獲得し、過去5年間で4回、2年連続の受賞となりました。そして、2006年3月に市場に導入したマツダBT-50は、「2500ccベスト・ハイリフト・ピックアップ・トラック」賞を受賞しました。

その他の国での販売も好調で、マツダの販売台数は、エクアドルで前期比39.5%増、ベネズエラで前期比28.6%増、チリで前期比28.1%増、コロンビアで前期比26.5%増、南アフリカで前期比19.5%増、ニュージーランドで前期比4.5%増となりました。特に、エクアドル、ベネズエラ、ニュージーランドでは、マツダは過去最高の販売を記録しました。また、インドネシアにおいては、マツダ全額出資のPTマツダモーターインドネシアを設立し販売を開始しました。

販売台数（オーストラリア）



CSR（企業の社会的責任）への取り組み

コーポレート・ガバナンス

マツダは、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題のひとつと認識し、種々の施策を積極的に実施しています。マツダは監査役会設置会社であり、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関に加え、会社重要方針・施策の審議や経営管理に必要な情報の報告などを行うための経営会議、その他社長の意思決定に資するための各種諮問機関を設けています。

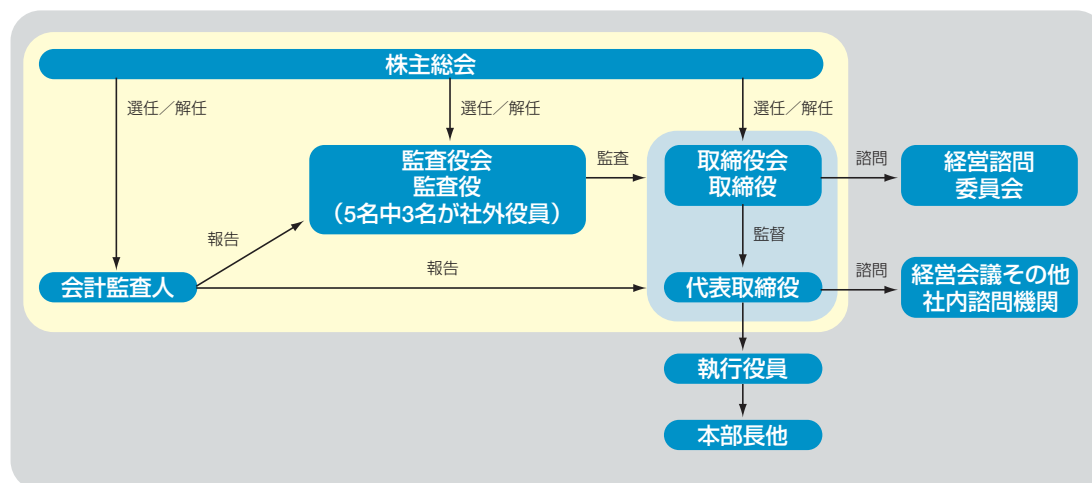
また、当社は、執行役員制度を導入しており、執行と経営の分離により、監督機関としての取締役会の実効性向上を図るとともに、取締役会の審議の充実と執行役員レベルの権限委譲などによる意思決定の迅速化を図るなど、経営効率の一層の向上に努めています。2007年6月末現在の体制は、取締役9名および取締役兼務者を含む執行役員34名です。

さらに、当社は、社外有識者および当社取締役全員からなる経営諮問委員会を設置しています。経営諮問委員会は、年4回開催しており、卓越した専門知識・見識を有する各委員よりグローバルな視点から幅広い意見を得て、当社の経営に反映し、経営の透明性の向上を図っています。

監査体制

マツダの監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成され、各監査役は監査役会が定めた年間計画に従って取締役の職務執行の監査を行っています。なお、当社と社外監査役の間には、取引関係その他の利害関係はありません。内部監査部門としては、グローバル監査部（専任20名）が経営の健全化・効率化に寄与することを目的として、経営の目標・方針・計画および諸法規・諸規程に対す

業務執行、監視の仕組みの状況



る会社および関係会社の業務遂行の適合性を監査しています。会計監査については、当社と監査契約を締結しているあずさ監査法人が監査を実施しています。監査役ないし監査役会、内部監査部門およびあずさ監査法人の間では、定期的に会合を行うなどの連携を取っています。

監査役と会計監査人の連携状況

監査役と会計監査人の連携については、監査役は会計監査人と定期的な会合を持ち、会計監査人の監査計画、監査上の課題、監査結果などを聴取するとともに、監査役からも監査役の監査計画、監査の状況・結果など必要な情報を提供し、双方向での情報交換を行っており、緊密な連携の強化に努めています。また、棚卸資産、有価証券の実査など、一部、監査役・会計監査人共同での監査も実施しています。加えて、内部監査部門も含めた三者間で意見を交換し合う活動も行っています。

監査役と内部監査部門の連携状況

監査役は内部監査部門と毎月会合を持ち、内部監査部門が行う当社内およびグループ会社を対象とした内部監査の計画および結果、その他内部統制強化の取り組み状況について報告を受けるとともに、監査役の監査活動の過程で入手した情報の提供、あるいは監査役の視点からの要望を伝えるなど双方向の情報交換を行っています。また、内部監査部門は監査役が開催するグループ監査役連絡会にも毎月出席しています。さらに、上記「監査役と

会計監査人の連携状況」のとおり、会計監査人を含めた三者間の会合も実施しています。

社外監査役の主な活動

原則月1回監査役会を開催しており、社外監査役は特段の支障がない限り出席し、活発な意見交換を行っています。社外監査役は取締役会に出席し、議案または報告事項に対し適宜質問・コメントあるいは監査上の所感を述べており、常勤監査役と共同で取締役・執行役員の聴取、代表取締役との会合、事業所・子会社の視察なども行っています。

監査役をサポート体制

監査役の職務を補助する組織として、監査役室を置いています。監査役室には取締役の指揮命令に服さない従業員を置いており、その人事異動および人事評価については、人事部が常勤監査役と事前協議を行っています。社外監査役への情報の提供については、常勤監査役が経営会議その他の重要会議への出席その他日々の監査活動を通じて得た情報およびこれらに基づく所見などを、取締役会・監査役会の開催前もしくは監査役会において提供しています。

監査役への報告

取締役および執行役員は、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を発見したときは直ちに監査役に報告を行っています。また、重要な訴訟、係争、会計方針の変更、重大な事故、当局から受けた行政処分、その他監査役

会が取締役および執行役員と協議して定める事項については、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実該当しない場合であっても、監査役に報告を行っています。

リスク管理

リスク管理については、「全役員・全従業員一人ひとりが主体として取り組む」という行動指針のもとに、内外のさまざまなリスクの適切な管理に努め、事業の継続と安定的な発展の確保を図っています。当期は、大規模地震対策として、工場棟、事務所棟などの建物の耐震補修工事に着手しました。

コンプライアンス

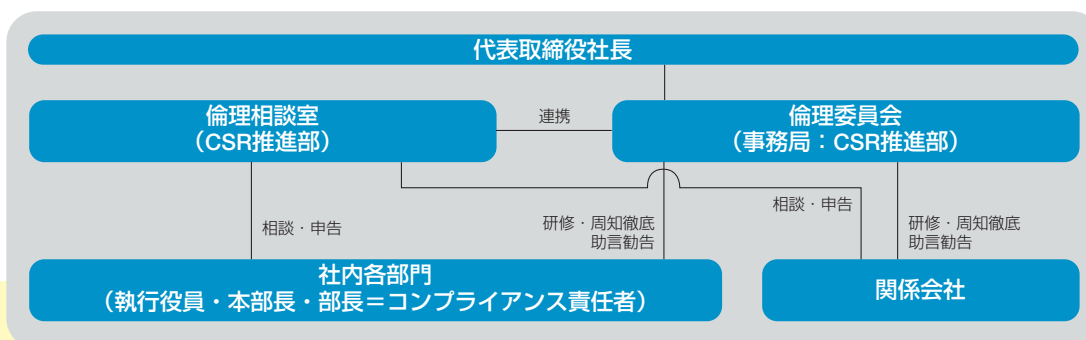
法令を遵守し、倫理に適った事業活動を行うことは、企業として最も基本的な条件です。マツダでは1997年に設置した「倫理委員会」が中心となって「企業倫理行動規範」に則り、ガイドラインの制定や社員への教育研修などを実施し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。2005年には、企業倫理行動規範をさらに徹底させるために「マツダ企業倫理行動規範」の中の「誠実な行動の5原則」と「行動

指針」を記載したコンプライアンスカードを全役員・全従業員に配布しています。さらに、外部から講師を招いて「コンプライアンス講座」や「人権セミナー」を毎年開催するなど、法令遵守だけでなく、企業倫理に適った行動の重要性、必要性を周知徹底しています。役員・従業員は、法令違反の事実を知った時には速やかに倫理相談室に申告を行うこととなっており、法令違反の事実を申告した人や調査に協力した人に対する報復や不利益な取り扱い禁止しています。

環境への取り組み

マツダは、1990年代に地球温暖化の要因のひとつであるCO₂の排出がない水素自動車の開発を開始しました。その長年の研究成果として、水素でもガソリンでも走行できるデュアルフューエルシステムを採用した「マツダRX-8ハイドロジェンRE」を開発し、2006年2月から世界で初めてリース販売を行い、官公庁や民間企業などに納入しています。納入先のひとつである日本科学未来館では、未来の環境にやさしい水素エネルギー社会の啓発活動の一環として、日本科学未来館のイベン

コンプライアンス体制



マツダ地球環境憲章

環境理念

「マツダグループは国内外すべての企業活動において、自然との調和を図りながら、地球環境の保護と豊かな社会づくりに貢献します」

トなどで活用されています。また、国内だけでなく2006年8月にはノルウェーにおいてデモ走行を行い、海外においても実用性の高さを証明しました。マツダは、今後も地球環境にやさしい水素自動車の開発を、積極的に推進していきます。

また、マツダ車は、国土交通省が認定している低排出ガス車4つ星車（SU-LEV）の乗用車生産台数比率が、2006年度は90%を超えました。この比率は、自動車メーカーの中でトップレベルです。

マツダは、引き続きCO₂の削減などをはじめとするさまざまな環境技術や安全技術の開発を行い、持続可能なクルマ社会の実現に取り組んでいきます。

全社CSR活動のさらなる推進のために組織改革を実施

2007年6月、マツダはコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、環境保全、コンプライアンス、人権啓発、社会貢献活動などのCSR関連活動を、さらに整合性・統一性をもって推進するため、新たに「CSR推進部」を設置しました。今後は、レビューボードであるCSR委員会のもと、「コンプライアンス」、「人間尊重」、「お客さま満足」、「環境保全」、「社会貢献」、「情報開示」の6つの領域について、グループレベルで具体的な活動を推進していきます。



取締役、監査役および執行役員 (2007年6月28日現在)

取締役



井巻 久ー
代表取締役会長



ロバート・ジェイ・
グラツィアノ
代表取締役



山内 孝
代表取締役



デービッド・イー・
フリードマン
代表取締役



ダニエル・ティー・
モリス
取締役



長谷川 鑑一
取締役



尾崎 清
取締役



金井 誠太
取締役



山木 勝治
取締役

監査役

常勤

山本 順一
若松 重喜

非常勤

小松 健一
坂井 一郎
赤岡 功

執行役員

※ 社長兼CEO（最高経営責任者）

井巻 久一

※ 副社長執行役員

ロバート・ジェイ・グラツィアノ

社長補佐、中国事業・研究開発・マーケティング・販売・ITソリューション・品質・環境統括

山内 孝

社長補佐、渉外・購買・管理統括、秘書・人事・監査担当

※ 専務執行役員兼CFO（最高財務責任者）

デービッド・イー・フリードマン

企画統括

※ 専務執行役員

ダニエル・ティー・モリス

マーケティング・販売・カスタマーサービス担当

長谷川 鏖一

広報渉外・ITソリューション担当、CFO（最高財務責任者）補佐

尾崎 清

中国事業担当

金井 誠太

研究開発担当、株式会社マツダE&T代表取締役社長

山木 勝治

生産・物流担当

常務執行役員

若山 正純

国内営業担当

羽山 信宏

開発品質・パワートレイン開発担当

ジェームズ・ジェイ・オサリバン

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

丸本 明

商品企画・プログラム開発推進担当、商品企画ビジネス戦略本部長

江川 恵司

企画・財務担当

岡 徹

購買担当

マルコム・ディー・ゴフ

海外販売・カスタマーサービス担当

ジェームズ・エム・ミューアー

マツダモーターヨーロッパGmbH 社長兼CEO

稲本 信秀

品質・環境担当

龍田 康登

技術本部長兼トーヨーエイトック株式会社代表取締役社長

執行役員

太刀掛 哲

マツダ（中国）企業管理有限公司 総経理&CEO兼中国事業本部長

金澤 啓隆

車両開発・技術研究所担当

小飼 雅道

オートアライアンス（タイランド）Co., Ltd. 社長

黒沢 幸治

コーポレート業務推進・リスクマネジメント・CSR・病院担当

三神 司郎

国内営業本部長兼株式会社マツダオートザム代表取締役社長

川上 浩三

カスタマーサービス本部長

山田 憲昭

マツダ（中国）企業管理有限公司 COO

楠橋 敏則

本社工場長

中峯 勇二

海外販売本部長兼マツダ・サウス・イースト・アジアLtd.社長

エイ・クマール・ガルホトラ

プログラム開発推進本部長

山本 寛

国内営業本部販売統括兼マツダ中販株式会社代表取締役社長

池田 龍司

品質本部長

光田 稔

人事本部長

中野 雅文

防府工場長

今井 一基

購買本部長

（注）※印は取締役との兼務を示す。

財務セクション

目 次

44	6カ年主要財務データ
46	経営陣による財政状態および経営成績の分析
54	連結貸借対照表
56	連結損益計算書
57	連結株主資本等変動計算書
58	連結キャッシュ・フロー計算書
59	連結財務諸表に対する注記
76	経営者確認書
77	独立監査法人の監査報告書

6ヵ年主要財務データ

マツダ株式会社および連結子会社

2007年、2006年、2005年、2004年、2003年および2002年3月31日終了年度

	2006年度 2007年3月31日	増減率 2006/2005	2005年度 2006年3月31日	増減率 2005/2004
事業年度*2：				
売上高	3,247,485	11.2 %	¥2,919,823	8.3 %
国内	887,327	(0.0)%	887,662	5.0 %
海外	2,360,158	16.1 %	2,032,161	9.8 %
北米	1,017,874	20.6 %	843,988	10.8 %
欧州	789,135	18.0 %	668,941	5.5 %
その他地域	553,149	6.5 %	519,232	14.4 %
売上原価	2,322,644	10.0 %	2,110,934	7.0 %
販売費及び一般管理費	766,309	11.8 %	685,454	7.1 %
営業利益（損失）	158,532	28.4 %	123,435	48.8 %
税金等調整前当期純利益（損失）	118,450	0.8 %	117,468	59.1 %
当期純利益（損失）	73,744	10.5 %	66,711	45.7 %
設備投資額*3	79,641	10.5 %	72,070	6.2 %
減価償却費	47,045	2.7 %	45,805	14.4 %
研究開発費	107,553	12.4 %	95,730	5.4 %
キャッシュ・フロー*4	20,995	(37.5)%	33,611	(6.4)%
事業年度末：				
総資産	1,907,752	6.7 %	1,788,659	1.2 %
純資産*5	479,882	17.8 %	407,208	47.6 %
有利子負債	474,684	4.2 %	455,409	(13.8)%
純有利子負債	232,179	(5.9)%	246,751	(21.3)%
期中平均発行済株式総数（千株）	1,402,315	8.3 %	1,294,534	6.4 %
従業員数（人）	38,004	3.8 %	36,626	2.7 %
1株当たり情報：				
当期純利益（損失）*6	¥ 52.59	2.1 %	¥ 51.53	36.9 %
年間配当金*7	6.00	20.0 %	5.00	66.7 %
純資産*8	336.45	18.4 %	284.28	29.1 %
営業利益率	4.9%		4.2%	
自己資本利益率（ROE）	16.9%		20.0%	
自己資本比率	24.8%		22.3%	

注：1. 日本円金額の米ドルへの換算は、読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2007年3月31日の実勢為替相場（1米ドルにつき118円）で換算しています。

2. 海外の主要子会社の決算期変更に伴い、2004年3月31日終了年度の連結業績には、当該海外子会社の15ヵ月分の業績が含まれています。

3. 設備投資は発生ベースで計算されています。

4. キャッシュ・フローは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・フローの合計を表しています。

5. 過年度の金額は、当年度の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えてあります。

6. 1株当たり当期純利益（損失）は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。

7. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

8. 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分（及び当年度においては新株予約権）を控除した金額を使っています。

百万円							千米ドル*1
2004年度 2005年3月31日	増減率 2004/2003	2003年度 2004年3月31日	増減率 2003/2002	2002年度 2003年3月31日	増減率 2002/2001	2001年度 2002年3月31日	2006年度 2007年3月31日
¥2,695,564	(7.6)%	¥2,916,130	23.3 %	¥2,364,512	12.9 %	¥2,094,914	\$27,521,059
845,620	(0.1)%	846,231	3.4 %	818,271	0.9 %	811,050	7,519,720
1,849,944	(10.6)%	2,069,899	33.9 %	1,546,241	20.4 %	1,283,864	20,001,339
761,684	(18.7)%	936,718	10.8 %	845,241	8.8 %	776,889	8,626,051
634,233	(3.9)%	659,813	79.3 %	368,045	61.3 %	228,120	6,687,585
454,027	(4.1)%	473,368	42.2 %	332,955	19.4 %	278,855	4,687,703
1,972,574	(8.9)%	2,165,160	25.5 %	1,725,058	11.2 %	1,551,410	19,683,424
640,043	(6.0)%	680,796	15.6 %	588,798	14.3 %	514,951	6,494,144
82,947	18.2 %	70,174	38.5 %	50,656	77.4 %	28,553	1,343,492
73,847	36.6 %	54,072	92.2 %	28,134	81.4 %	15,508	1,003,814
45,772	35.0 %	33,901	40.5 %	24,134	173.3 %	8,830	624,949
67,881	48.7 %	45,644	3.5 %	44,080	(22.2)%	56,641	674,924
40,036	5.6 %	37,900	2.5 %	36,989	(17.6)%	44,890	398,686
90,841	3.5 %	87,807	0.0 %	87,800	(7.5)%	94,964	911,466
35,900	(26.9)%	49,128	4.4 %	47,054	53.7 %	30,623	177,924
1,767,846	(1.5)%	1,795,573	2.4 %	1,754,017	1.1 %	1,734,895	16,167,390
275,841	19.4 %	230,937	15.2 %	200,546	10.9 %	180,892	4,066,797
528,145	(16.2)%	630,360	(7.1)%	678,205	(1.2)%	686,318	4,022,746
313,506	(12.5)%	358,129	(11.2)%	403,483	(11.7)%	456,874	1,967,619
1,216,245	(0.1)%	1,217,692	(0.1)%	1,219,050	(0.2)%	1,221,750	
35,680	0.1 %	35,627	(1.5)%	36,184	(4.3)%	37,824	
円							米ドル*1
¥ 37.63	35.2 %	¥ 27.84	40.6 %	¥ 19.80	173.9 %	¥ 7.23	\$0.45
3.00	50.0 %	2.00	0.0 %	2.00	0.0 %	2.00	0.05
220.22	20.4 %	182.91	14.9 %	159.22	12.5 %	141.52	2.85
%							
3.1%		2.4%		2.1%		1.4%	
18.7%		16.3%		13.2%		5.3%	
15.1%		12.4%		11.1%		10.0%	

経営陣による財政状態および経営成績の分析

2007年3月期のハイライト

- ・ 営業利益は前期比28.4%増の1,585億円、当期純利益は前期比10.5%増の737億円となり、全ての利益レベルで過去最高を記録、6期連続の増収増益を達成いたしました。
- ・ 純有利子負債自己資本比率は、前期より13ポイント改善し49%となりました。
- ・ 1株当たり配当金は、前期より1円増配し6円といたしました。

マツダグループの概況

2007年3月期の連結財務諸表は、当社とその連結子会社58社（海外22社・国内36社）、および持分法適用関連会社13社（海外5社・国内8社）で構成されています。

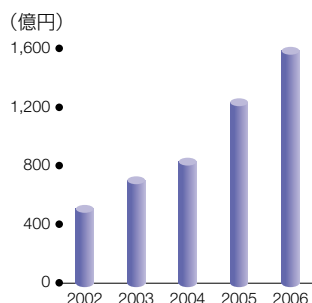
事業環境

当期の日本経済は、安定成長の緩やかな軌道を維持してはいますが、反面、個人消費には、力強さが見られず、殊に自動車市場では、登録車販売の減少など懸念要因が残りました。また米国市場では、住宅ローン関連問題など景気の先行きに対する不安感が強まりました。

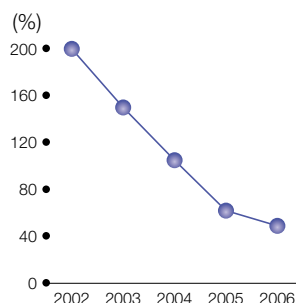
さらに、政情不安からのアジアや中東の地政学的リスクや国際金融市場の過敏な反応が現実化するなど、世界経済は、目まぐるしく変化した1年でした。加えて、原油をはじめとした資源価格は、高止まりの傾向が続いており、予断を許さない状況です。

自動車業界においては、国内総需要が軽自動車では伸長したものの、登録車の大幅な減少を受けて、前期比4%減の562万台となりました。米国の総需要は、前期比3%減の1,651万台、ロシアを含む欧州の総需要は、前期比2%増の1,877万台となりました。また中国市場は、前期比29%増の453万台（乗用車）となりました。

営業利益



純有利子負債自己資本比率



営業成績

売上高

当期の主要市場における小売台数は、国内では、1977年以来の登録車需要の低迷を背景に、前期比8.6%減の26万1千台となりました。北米では、マツダCX-7に続き、マツダCX-9、新型マツダトリビュートの導入によりライトトラックセグメントの充実が寄与して、前期比8.0%増の38万台となりました。欧州では、新型ディーゼルエンジン搭載のマツダブレマシー、マツダアテンザ、パワーリトラクタブルハードトップモデルを追加したマツダロードスターが寄与した結果、前期比6.7%増の30万1千台となりました。また中国では、主要メーカー間の苛烈な新車及び既存車の販売競争を背景に、前期比微減の12万9千台となり、その他の地域では新型ピックアップトラック マツダBT-50が台数増加に貢献し、前期比1.5%増の23万1千台となりました。これらを合計したグローバル小売台数は、前期比2.0%増加の130万2千台となりました。

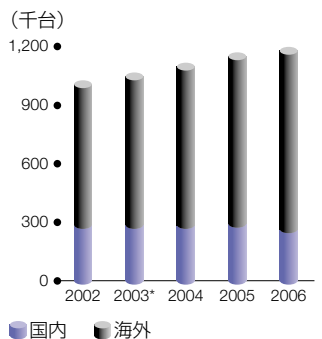
当期の連結出荷台数は、主に北米市場向けの新型クロスオーバーSUVが牽引役となり前期比2万8千台（2.4%）増加し117万7千台となりました。連結売上高は、前期比3,277億円（11.2%）増の3兆2,475億円となりました。これは、販売台数・車種構成の改善による7.2%の増加に加えて、為替の円安効果が4.0%あったことによるものです。なお連結売上高の内訳は、海外が前期比3,281億円（16.1%）増の2兆3,602億円、国内が前期比微減の8,873億円となりました。

営業利益

当期の営業利益は、前期比351億円（28.4%）増で過去最高の1,585億円となりました。

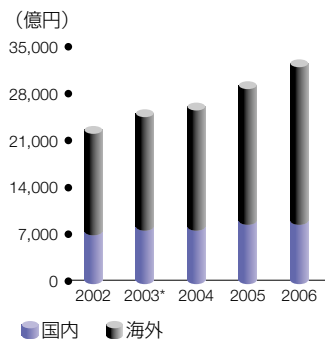
主な増加要因は、マツダCX-7、マツダCX-9導入による台数・車種構成の改善効果311億円、円安による為替影響400億円、原材料価格の値上げを上回るコスト削減効果121億円によるものであり、規制対応・商品性向上への費用増187億円や品質関連コスト・開発費・償却費等のその他費用の負担増295億円により一部相殺されております。売上高の増加率を営業利益の増加率が上回った結果、売上高営業利益率は、前期比0.7ポイント上昇して4.9%となりました。

連結出荷台数



*除く、海外子会社の決算期変更による影響

売上高



*除く、海外子会社の決算期変更による影響

当期純利益

その他の収益・費用は、損失額が前期比341億円増加し、401億円となりました。この費用増341億円には、海外での金利上昇影響等による支払利息負担増46億円、持分法投資利益の減少28億円に加え、前期に計上した厚生年金基金の代行部分返上益と減損損失による一時的な影響が、230億円含まれております。営業利益にその他の収益・費用を加えました税金等調整前当期純利益は、前期比10億円改善の1,185億円となりました。

法人税等は、前期比61億円減の430億円となりました。少数株主利益は、前年並みの17億円となりました。これらの結果、連結当期純利益は、前期比10.5%、70億円増加し737億円となりました。ただし、前期の連結当期純利益には、厚生年金基金の代行部分返上益と減損損失による一時的な影響が含まれており、これらを除く実質的な当期純利益は前期比26.2%の増加となります。なお当期は、全ての利益レベルで過去最高を更新し、6期連続の増収増益を達成することができました。

1株当り当期純利益は、前期の51.53円から1.06円増加し52.59円となりました。

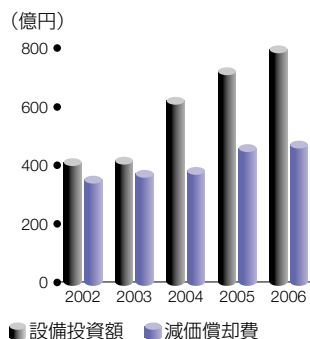
なお、2007年6月26日開催の定時株主総会において、1株当り6円の配当金が承認されました。配当政策は、各期の業績並びに経営環境等を勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めてまいります。なお、内部留保資金に関しましては、競争力強化のための設備投資、研究開発等への投資に充当いたします。

設備投資

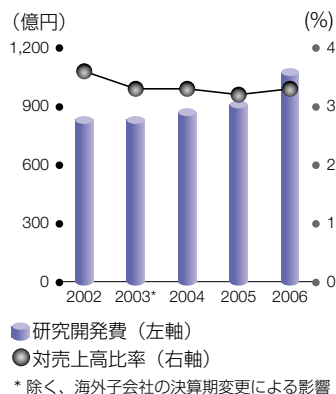
新商品の導入、および生産能力増強により、当期の設備投資額は前期比75億円増加の796億円となりました。

生産体制については、引き続き商品主導の成長に対応して強化を図りました。2006年10月にはMZRエンジンとオートマチックトランスミッションの生産能力を増強し、同じく10月に7人乗りクロスオーバーSUVマツダCX-9の生産を開始しました。

設備投資額／減価償却費



研究開発費／対売上高比率



中国市場では、南京市に長安汽車・フォード社と当社が合併で建設を進めていましたエンジン製造会社「長安フォードマツダエンジン有限公司」において、2007年4月よりBZシリーズエンジンの量産を開始しました。また同工場に隣接する車両組立工場「長安フォードマツダ汽車有限公司」では2007年内の量産開始に向けて順調に準備を進めております。

今後は、市場の需要および配分可能資源を考慮し、国内生産拠点の効率性を最大活用しつつ、海外の既存工場の能力も最大限に引き出してまいります。

研究開発

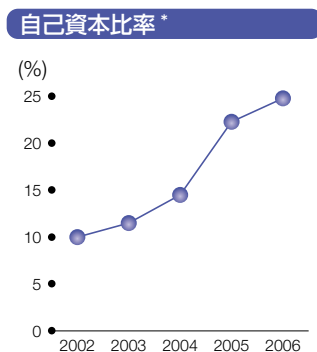
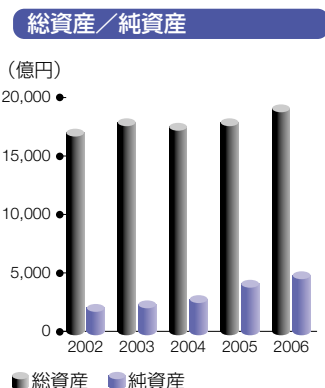
当期の研究開発費用は、前期比119億円増加の1,076億円となりました。ブランドメッセージである「Zoom-Zoom」をテーマに、走る歓びと環境・安全性能の調和を通じて心ときめくドライビング体験を提供すべく、独自のイノベーションを続け、様々な研究開発アプローチを進めています。

2006年5月には、広島県内の産学官共同開発を通じて、自動車の内装部品に使用できる外観品質と強度や耐熱性を持つ、射出成形可能なバイオプラスチックの開発に業界で初めて成功しました。当製品は、次期以降販売する一部の製品に採用する予定です。

商品開発体制は、国内に新商品の企画・デザイン・設計・実験研究並びに新技術の先行研究を行う本社R&D部門とマツダR&Dセンター横浜があります。また海外には、米国のマツダモーターオブアメリカ, Inc.のR&D部門およびドイツのマツダモーターヨーロッパ GmbHのR&D部門に加えて、マツダ（上海）企業管理諮詢有限公司に設立したR&D部門との連携、フォード社との共同開発を実施し、それぞれの市場特性に適合した商品の研究開発を通じて、マツダ車のブランドとロイヤリティの向上にも取り組んでいます。

財政状態

当期末の総資産は、前期末より1,191億円増加し1兆9,078億円となりました。現金及び現金同等物は、前期末に比べ338億円増加し2,425億円となりました。棚卸資産は、新規市場開拓に伴う在



* 自己資本比率の計算における自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分（及び当年度においては新株予約権）を控除した金額を使っています。

庫の増加、海外子会社の為替換算による増加の影響で、前期末に比べ258億円増加し2,824億円となりました。有形固定資産は、減価償却費を上回る設備投資を行ったことにより、前期末に比べ267億円増加し8,572億円となりました。投資有価証券は、持分法投資利益に加えて、中国の持分法会社への増資により、前期末に比べ111億円増加の988億円となりました。

流動負債は、主に北米での販売台数増加により販売関係の未払費用が増加したことから、前期末に比べ284億円増加し8,652億円となりました。固定負債は主に社債の発行、長期借入金の増加により、前期末に比べ180億円増加し5,626億円となりました。なお、短期・長期を合計した有利子負債合計は、前期末に比べ193億円増加し4,747億円となりました。有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高2,425億円を除いた純有利子負債は、前期末より146億円改善し2,322億円となり、純有利子負債自己資本比率は、前期より13ポイント改善し49%となりました。

純資産は、主に当期純利益737億円の計上により前期末より723億円増加し、4,799億円となりました。1株当たり純資産は、前期末の284.28円から336.45円へと18.4%増加しました。純資産より少数株主持分および新株予約権を除いた自己資本は4,734億円となり、自己資本比率は、前期末に比べ2.5ポイント上昇し24.8%となりました。

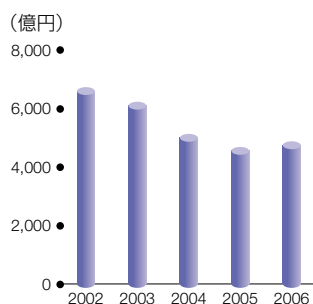
キャッシュフローの状況

当期末の現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、前期末に比べ338億円増加し2,425億円となりました。これは、営業活動での資金増加1,164億円に対して、投資活動での資金使用954億円及び財務活動での資金増加93億円によるものです。

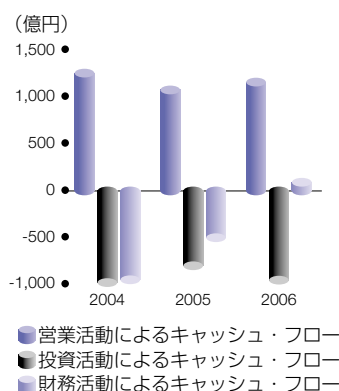
（営業活動によるキャッシュフロー）

当期における営業活動の結果、資金は、1,164億円増加しました。これは主に、税金等調整前当期純利益1,185億円に対して減価償却費470億円があったこと、法人税等の支払額422億円があったことによります。

有利子負債



キャッシュ・フロー



(投資活動によるキャッシュフロー)

当期における投資活動の結果使用した資金は、954億円となりました。これは、主に製造設備投資により有形固定資産の取得が771億円となったことによるものです。

(財務活動によるキャッシュフロー)

当期における財務活動の結果、資金は93億円増加しました。これは、主に長期借入金の返済621億円を行ったものの社債発行400億円を含む長期借入による資金調達950億円を行ったことによるものです。

なお当期の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、210億円の余剰となりました。

次期見通し

新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」の初年度である2008年3月期においてマツダグループは、モノ造り革新を中心とする構造改革を加速してまいります。将来に向けて開発投資、設備投資を大幅に強化することにより、固定費負担は増加するものの、マツダグループの次期の業績見通しは、以下の通り当期を上回るレベルを目指します。

- ・ グローバル小売台数 135万台（前期比 3.7%増）
- ・ 売上高 33,200億円（前期比 2.2%増）
- ・ 営業利益 1,600億円（前期比 0.9%増）
- ・ 当期純利益 850億円（前期比15.3%増）

事業等のリスク

マツダグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクには主として以下のようなものがあります。なお、以下に記載する事項は、予想される主なリスクを記載したものであり、ここに記載されたものがマツダグループの全てのリスクではありません。

1. マツダグループの事業を取り巻く経済情勢

マツダグループは、日本を始め北米、欧州、アジアを含む全世界に製品を販売しております。従いまして、それぞれの市場における景気後退及び需要縮小は、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

2. 為替レート、特に米ドルとユーロの円との為替レート

マツダグループは、日本から全世界に製品を輸出しているため、為替レートの変動はマツダグループの経営成績と財政状態に影響を与えます。特に米ドルとユーロの円高は、利益率と価格競争力を低下させる可能性があります。

また、為替レート変動リスクを最小限にするために一部取引において為替予約等を行っておりますが、為替レートが円安方向へ変動することから生じるかもしれない利益を逸失する可能性があります。

3. 他社との提携、合併の成否

マツダグループは、商品の開発、生産、販売に関し、技術提携や合併等の形で、他社と共同活動を行っております。これにより経営資源の最適化、集中化及び相乗効果を期待しています。しかしながら、経営、財務またはその他の理由により当事者間で不一致が生じた場合、期待される結果が出ず、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

4. 環境問題を含む公的規制

マツダグループは、事業展開する各国において環境問題、車両の安全性、燃費及び排ガスに関する規制など、様々な政府規制を受けております。新たな規制の遵守により大幅な追加コストが発生し、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

5. 市場競争力

マツダグループが製品を販売している全世界の自動車市場においては、多様な競合相手が存在しております。市場での競争力の維持強化はマツダグループの成長にとって非常に重要であり、そのために開発・製造・販売等において競争力の強化に向けた取り組みを進めております。しかしながら、市場の予測が十分でなかった場合あるいは技術力や生産上の問題等により、魅力ある製品を適切な時期に投入することが出来なかった場合、あるいはお客様の価値観または変化に対応した流通網、販売手法を効果的に展開できなかった場合、販売シェアの低下や製品価格の低下を含め、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

6. 原材料、部品の調達

マツダグループは、原材料及び部品の購入を複数のグループ外のサプライヤーに依存しております。需給の逼迫や供給能力の制約、契約条件の変更または破棄等により、マツダグループの生産に必要な量を確保することが困難になる場合、あるいは需給の逼迫などにより、マツダグループが調達している原材料の価格が高騰し、生産性向上などの内部努力や価格への転嫁などにより吸収できない場合、製品の生産状況の悪化やコスト上昇を招く可能性があり、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

7. 国際的な事業活動に伴うリスク

マツダグループは日本を始め全世界に製品を販売しており、米国、欧州及び発展途上市場や新興市場を含む海外市場において事業活動を行っております。これらの海外市場での事業展開には以下のようなリスクが内在しており、当該リスクの顕在化によりマツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

- ・ 不利な政治、経済要因
- ・ 法律または規則の変更による障害
- ・ 潜在的に不利な税影響
- ・ 人材の採用と確保の難しさ
- ・ 未整備のインフラ
- ・ ストライキ等の労働争議
- ・ テロ、戦争あるいは疾病その他の要因による社会的混乱

8. 知的財産権による保護

マツダグループは、事業の優位性を確保するために他社製品と区別化できる技術とノウハウの蓄積、それらの保護並びに、第三者の知的財産権に対する侵害予防に努めています。それにもかかわらず、認識または見解相違により、第三者からその知的財産権を侵害したとして訴訟を受け、マツダグループとして製造販売中止、あるいは損害賠償などが必要となった場合には、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、特定の地域ではマツダグループの知的財産権が完全に保護されない場合があります。第三者がマツダグループの知的財産を無断使用して類似した製品を製造した場合、多額の訴訟費用のみならず製品区別化が図れないことによる販売減少により、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

9. 製品の欠陥

マツダグループでは市場の要求に応えるべく品質改善に努める一方で、製品の安全性の確保にも最善の努力を注いでいます。しかしながら予測できない原因により製品に欠陥が生じ、大規模なリコール等が発生する可能性は皆無ではありません。そのような事態が発生した場合には、多額のコスト発生や市場信頼性の失墜など、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

10. 自然災害や事故に関するリスク

マツダグループは、製造設備等の主要施設に関して、防火、耐震対策などを実施すると共に財務リスクを最小化すべく災害保険加入等の対策を行っております。しかしながら大規模な地震、台風等の自然災害及び火災等の事故の発生により製品供給に重大な支障を来した場合、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

マツダ株式会社および連結子会社
2007年および2006年3月31日現在

2007年および2006年3月31日現在		百万円		千米ドル（注記1）
資産	現在	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日
流動資産：				
現金及び現金同等物		¥ 242,505	¥ 208,658	\$ 2,055,127
短期投資		5,064	110	42,915
受取手形及び売掛金		172,958	164,220	1,465,746
棚卸資産（注記5）		282,432	256,652	2,393,492
繰延税金資産（注記13）		97,184	94,685	823,593
その他の流動資産		58,595	58,059	496,567
貸倒引当金		(2,816)	(6,739)	(23,864)
流動資産合計		855,922	775,645	7,253,576
有形固定資産：				
土地（注記6）		442,901	445,562	3,753,398
建物及び構築物		420,916	412,414	3,567,085
機械装置		779,645	757,441	6,607,161
工具、器具、備品その他		212,208	229,337	1,798,373
建設仮勘定		46,630	26,622	395,169
		1,902,300	1,871,376	16,121,186
減価償却累計額		(1,045,146)	(1,040,875)	(8,857,169)
有形固定資産合計（注記7）		857,154	830,501	7,264,017
無形固定資産		28,871	24,792	244,670
投資その他の資産：				
投資有価証券				
非連結子会社及び関連会社の株式		79,028	64,796	669,729
その他		19,726	22,845	167,169
長期貸付金		6,063	6,265	51,381
繰延税金資産（注記13）		48,449	51,296	410,585
その他		16,418	20,311	139,136
貸倒引当金		(3,271)	(7,163)	(27,720)
投資評価引当金		(608)	(629)	(5,153)
投資その他の資産合計		165,805	157,721	1,405,127
資産合計		¥ 1,907,752	¥ 1,788,659	\$16,167,390

連結財務諸表に対する注記をご参照下さい。

	百万円		千米ドル（注記1）			
負債および純資産	現在	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日		
流動負債：						
短期借入金（注記8）	¥	70,340	¥	82,134	\$	596,102
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務（注記8）		63,495		62,573		538,093
支払手形及び買掛金		300,577		307,217		2,547,263
未払費用		343,491		319,496		2,910,941
製品保証引当金		42,555		29,088		360,636
その他		44,778		36,355		379,473
流動負債合計		865,236		836,863		7,332,508
固定負債						
返済期限が1年を超える長期借入債務（注記8）		340,849		310,702		2,888,551
土地の再評価に係る繰延税金負債（注記6）		93,773		93,713		794,686
退職給付引当金（注記9）		111,565		125,004		945,466
取締役及び監査役の退職慰労引当金		1,460		1,590		12,373
持分法適用に伴う負債		—		787		—
その他の固定負債		14,987		12,792		127,009
固定負債合計		562,634		544,588		4,768,085
偶発債務（注記10）						
純資産：						
株主資本						
資本金						
授権株式数：3,000,000,000株						
発行済株式数：1,414,878,813株（2006年度）						
1,407,342,954株（2005年度）（注記11）						
		149,513		148,360		1,267,059
資本剰余金（注記11）		133,393		132,385		1,130,449
利益剰余金		90,024		24,005		762,915
自己株式（2006年度：7,845,934株、2005年度：7,248,917株）		(3,338)		(2,311)		(28,287)
株主資本合計		369,592		302,439		3,132,136
評価・換算差額等						
その他有価証券評価差額金		1,034		1,285		8,763
繰延ヘッジ損益		(865)		—		(7,331)
土地再評価差額金（注記6）		136,097		135,372		1,153,364
為替換算調整勘定		(31,528)		(41,072)		(267,186)
海外子会社年金調整額		(927)		—		(7,856)
評価・換算差額等合計		103,811		95,585		879,754
新株予約権		67		—		568
マツダ株式会社の株主に帰属する持分		473,470		398,024		4,012,458
少数株主持分		6,412		9,184		54,339
純資産合計		479,882		407,208		4,066,797
負債および純資産合計		¥1,907,752		¥1,788,659		\$16,167,390

連結損益計算書

マツダ株式会社および連結子会社
2007年、2006年および2005年3月31日終了年度

終了年度	百万円			千米ドル（注記1）
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
売上高	¥3,247,485	¥2,919,823	¥2,695,564	\$27,521,059
売上原価並びに販売費及び一般管理費：				
売上原価	2,322,644	2,110,934	1,972,574	19,683,423
販売費及び一般管理費	766,309	685,454	640,043	6,494,144
	3,088,953	2,796,388	2,612,617	26,177,567
営業利益	158,532	123,435	82,947	1,343,492
その他収益（費用）：				
受取利息及び受取配当金	2,877	2,359	2,416	24,381
支払利息	(16,254)	(11,662)	(13,786)	(137,746)
持分法による投資利益	6,151	8,976	9,963	52,127
その他—純額（注記12）	(32,856)	(5,640)	(7,693)	(278,440)
	(40,082)	(5,967)	(9,100)	(339,678)
税金等調整前当期純利益	118,450	117,468	73,847	1,003,814
法人税等：（注記13及び注記14）				
当年度分	36,776	26,439	12,343	311,662
過年度法人税等	3,229	10,201	—	27,364
繰延税額	2,973	12,454	14,315	25,195
	42,978	49,094	26,658	364,221
少数株主持分損益前当期純利益	75,472	68,374	47,189	639,593
少数株主持分損益	(1,728)	(1,663)	(1,417)	(14,644)
当期純利益	¥ 73,744	¥ 66,711	¥ 45,772	\$ 624,949

	円			米ドル（注記1）
1株当たりの金額：				
当期純利益				
基本	¥52.59	¥51.53	¥37.63	\$0.45
潜在株式調整後	52.19	47.25	32.41	0.44
配当金	6.00	5.00	3.00	0.05

連結財務諸表に対する注記をご参照下さい。

連結株主資本等変動計算書

マツダ株式会社および連結子会社

2007年、2006年および2005年3月31日終了年度

百万円

	マツダ株式会社の株主に帰属する持分								
	株主資本								
	発行済 株式数	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	評価換算 差額等	新株 予約権	少数株主 持分	純資産 合計
2004年3月31日現在の残高	1,222,496	¥120,078	¥104,217	¥(78,220)	¥(1,455)	¥77,985	¥ —	¥8,332	¥230,937
新株予約権行使による新株式の発行 （新株予約権付社債）	1,415	217	216	—	—	—	—	—	433
当期純利益	—	—	—	45,772	—	—	—	—	45,772
自己株式	—	—	2	—	(742)	—	—	—	(740)
配当金	—	—	—	(2,434)	—	—	—	—	(2,434)
連結子会社及び持分法適用会社の除外	—	—	—	(30)	—	—	—	—	(30)
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(6)	—	—	(6)
土地評価差額金	—	—	—	331	—	(575)	—	—	(244)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	2,459	—	—	2,459
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(306)	(306)
2005年3月31日現在の残高	1,223,911	¥120,295	¥104,435	¥(34,581)	¥(2,197)	¥79,863	¥ —	¥8,026	¥275,841
新株予約権行使による新株式の発行 （新株予約権付社債）	183,431	28,065	28,065	—	—	—	—	—	56,130
当期純利益	—	—	—	66,711	—	—	—	—	66,711
自己株式	—	—	(115)	—	(114)	—	—	—	(229)
配当金	—	—	—	(3,648)	—	—	—	—	(3,648)
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	863	—	—	863
土地評価差額金	—	—	—	(4,477)	—	4,477	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	10,382	—	—	10,382
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	1,158	1,158
2006年3月31日現在の残高	1,407,342	¥148,360	¥132,385	¥24,005	¥(2,311)	¥95,585	¥ —	¥9,184	¥407,208
新株予約権行使による新株式の発行 （新株予約権付社債）	7,536	1,153	1,153	—	—	—	—	—	2,306
当期純利益	—	—	—	73,744	—	—	—	—	73,744
自己株式	—	—	(145)	—	(1,027)	—	—	—	(1,172)
配当金	—	—	—	(7,001)	—	—	—	—	(7,001)
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(251)	—	—	(251)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(865)	—	—	(865)
土地評価差額金	—	—	—	(724)	—	725	—	—	1
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	9,544	—	—	9,544
海外子会社年金調整額評価	—	—	—	—	—	(927)	—	—	(927)
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	67	—	67
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(2,772)	(2,772)
2007年3月31日現在の残高	1,414,878	¥149,513	¥133,393	¥90,024	¥(3,338)	¥103,811	¥67	¥6,412	¥479,882

千円ドル（注記1）

	マツダ株式会社の株主に帰属する持分							
	株主資本					新株 予約権	少数株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	評価換算 差額等			
2006年3月31日現在の残高	\$1,257,288	\$1,121,907	\$203,432	\$(19,585)	\$810,042	\$ —	\$77,831	\$3,450,915
新株予約権行使による新株式の発行 (新株予約権付社債)	9,771	9,771	—	—	—	—	—	19,542
当期純利益	—	—	624,949	—	—	—	—	624,949
自己株式	—	(1,229)	—	(8,702)	—	—	—	(9,931)
配当金	—	—	(59,331)	—	—	—	—	(59,331)
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	(2,127)	—	—	(2,127)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	(7,331)	—	—	(7,331)
土地評価差額金	—	—	(6,135)	—	6,145	—	—	10
為替換算調整勘定	—	—	—	—	80,881	—	—	80,881
海外子会社年金調整額評価	—	—	—	—	(7,856)	—	—	(7,856)
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	568	—	568
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	(23,492)	(23,492)
2007年3月31日現在の残高	\$1,267,059	\$1,130,449	\$762,915	\$(28,287)	\$879,754	\$568	\$54,339	\$4,066,797

連結財務諸表に対する注記をご参照下さい。

連結キャッシュ・フロー計算書

マツダ株式会社および連結子会社

2007年、2006年および2005年3月31日終了年度

	百万円			千米ドル（注記1）
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
終了年度				
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
税金等調整前当期純利益	¥118,450	¥117,468	¥ 73,847	\$1,003,814
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目：				
減価償却費	47,045	45,805	40,036	398,686
固定資産減損損失	3,356	36,650	—	28,441
貸倒引当金	(981)	(206)	1,462	(8,314)
投資評価引当金	(21)	(115)	371	(178)
製品保証引当金	13,281	4,734	1,539	112,551
退職給付引当金	(13,479)	(71,087)	(2,361)	(114,229)
受取利息及び受取配当金	(2,877)	(2,359)	(2,416)	(24,381)
支払利息	16,254	11,662	13,786	137,746
持分法による投資利益	(6,151)	(8,976)	(9,963)	(52,127)
有形固定資産除売却損	3,380	5,961	8,714	28,644
投資有価証券売却損（売却益）	16	(1,407)	425	136
保険金収入	—	(996)	(27,942)	—
売上債権の減少額（増加額）	(3,061)	(17,577)	6,212	(25,941)
たな卸資産の減少額（増加額）	(14,741)	10,332	23,246	(124,924)
仕入債務の増加額（減少額）	(16,654)	10,974	(275)	(141,136)
その他流動負債の増加額（減少額）	22,313	(15,989)	14,079	189,093
その他	3,323	(243)	3,170	28,162
小計	169,453	124,631	143,930	1,436,043
利息及び配当金の受取額	5,445	2,838	2,710	46,144
利息の支払額	(16,358)	(11,292)	(13,912)	(138,627)
保険金の受取額	—	15,554	13,383	—
法人税等の支払額	(42,182)	(17,133)	(12,376)	(357,475)
営業活動から得た現金（純額）	116,358	114,598	133,735	986,085
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
投資有価証券の取得	(5,876)	(8,875)	(5,611)	(49,797)
投資有価証券の売却	92	2,823	95	780
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得	—	31	—	—
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却	—	—	(595)	—
有形固定資産の取得	(77,131)	(75,548)	(93,481)	(653,653)
有形固定資産の売却による収入	5,031	3,949	5,052	42,636
短期貸付金の純増減額	(1,280)	228	874	(10,847)
長期貸付金の実行	(60)	(110)	(204)	(508)
長期貸付金の回収	317	162	3,490	2,686
その他	(16,456)	(3,647)	(7,455)	(139,458)
投資活動に使用した現金（純額）	(95,363)	(80,987)	(97,835)	(808,161)
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期借入金の純減額	(11,689)	(8,845)	(56,746)	(99,059)
長期借入れによる収入	95,091	92,102	107,142	805,856
長期借入金の返済	(62,133)	(119,502)	(145,583)	(526,551)
配当金の支払額	(7,000)	(3,930)	(2,434)	(59,322)
少数株主への配当金の支払額	(4,452)	(282)	(299)	(37,729)
その他	(471)	(2,995)	1,796	(3,992)
財務活動から得た（に使用した）現金（純額）	9,346	(43,452)	(96,124)	79,203
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,506	3,860	2,632	29,712
現金及び現金同等物の減少額	33,847	(5,981)	(57,592)	286,839
現金及び現金同等物の期首残高	208,658	214,639	272,231	1,768,288
現金及び現金同等物の期末残高	¥242,505	¥208,658	¥214,639	\$2,055,127

連結財務諸表に対する注記をご参照下さい。

連結財務諸表に対する注記

マツダ株式会社及び連結子会社

1. 連結財務諸表の作成基準

添付の連結財務諸表は、日本の証券取引法およびその関連会計基準に定める基準に従い、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則（「日本のGAAP」）に準拠して作成されています。日本で一般に公正妥当と認められた会計原則は、国際財務報告基準の適用及び開示要件に関して、いくつかの点で相違があります。

海外連結子会社の会計帳簿は、所属する国において、一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して会計記録を管理しています。添付の連結財務諸表は、日本のGAAPに準拠して作成され、証券取引法の規定によって財務省の管轄財務局に提出されたマツダ株式会社（以下「当社」）の連結財務諸表を（若干の記述の拡大を行うなど）再構成し、英語に翻訳したものです。日本語の法定連結財務諸表に含まれるものの、公正な表示に必要不可欠ではない補足情報の一部は、添付の連結財務諸表には記載されていません。

日本円金額の米ドルへの換算は、日本国外の読者の便宜のためにのみ記載したものであり、1.00米ドルにつき118円という、2007年3月31日の実勢為替相場を使用しております。この便宜上の換算によって、日本円が、上記レートあるいは他のいずれかの為替レートで米ドルに実際に換算された、換算できるはずであった、または将来換算され得るということを意味するものではありません。

2. 主要な会計方針

連結の基本方針

添付の連結財務諸表は当社および当社が過半数議決権または支配を証する一定条件の存在を通して支配力を持つ重要な会社の会計を含んでいます。被投資会社の営業および財務の方針に関し、当社が重大な影響力を行使できる非連結子会社および関係会社における投資については、持分法を適用しています。

連結財務諸表には、当社および子会社58社（2006年3月31日終了年度には58社、2005年3月31日終了年度には53社）が含まれています。さらに、関連会社13社（2006年3月31日終了年度には14社、2005年3月31日終了年度には12社）が持分法によって連結されています。

連結貸借対照表の決算日は3月31日です。連結子会社のうち、8社（2006年3月31日時点では7社、2005年3月31日時点では4社）の貸借対照表の決算日は12月31日で、連結貸借対照表の決算日とは異なっています。連結財務諸表の作成において、8社のうちの5社に対しては、決算日を12月31日とする財務諸表が用いられています。しかし、子会社の決算日と連結決算日の間に生じた重要な取引に対しては、連結に際して必要な調整が加えられています。残りの3社については、連結決算日時点において連結を目的として特別に作成された財務諸表が用いられ、会社の法定財務諸表を補完しています。

海外の連結子会社のうち、コンパニアコロンビアナアウトモトリスS.A.の財務諸表は、コロンビアのインフレ経済と価格の変化に対する調整を反映させるため、コロンビアで一般に認められている会計方針に準拠しています。

外貨の換算

外貨建債権債務は、決算日の換算レートにより日本円に換算されています。これによる換算差益は当年度の損益に含まれています。

海外の連結子会社の貸借対照表は、株主資本を除いて貸借対照表日の換算レートで日本円に換算されて

います。株主資本は、ヒストリカル・レート（取引日レート）で換算されています。海外の連結子会社の損益計算書は子会社の会計期間の平均レートで換算され、換算差額は、株主資本の為替換算調整勘定および少数株主持分に按分して含まれています。

現金及び現金同等物

当社および連結子会社は、購入から償還まで3ヶ月を超えない流動性の高い短期投資は現金及び現金同等物と見なしています。

有価証券

当社および国内の連結子会社（併せて「国内会社」）は、有価証券を(a)売買目的で保有する有価証券（以下「売買目的有価証券」）、(b)満期まで保有する目的の債券（以下「満期保有目的債券」）、(c)子会社および関係会社の株式、および(d)上記カテゴリーのいずれにも分類されないその他すべての有価証券（以下「その他有価証券」）に分類しています。

当社および連結子会社は売買目的有価証券および満期保有目的債券を所有しておりません。連結対象ではなく、持分法も適用していない子会社および関係会社の株式は、移動平均法による原価で評価しています。時価のあるその他有価証券は、時価で評価されています。その他有価証券にかかる評価損益は、法人税等調整の上、純資産の部の評価換算差額等に別途記載されています。これらの有価証券の売却によって実現した利益および損失は、移動平均法によって計算されています。時価のないその他有価証券は、主に移動平均法による原価で評価しています。

非連結子会社および関係会社の株式、その他有価証券の時価が著しく下落した場合は、時価で記載し、時価と帳簿価額との差額は、下落時の期間損失として計上しています。持分法を適用していない非連結子会社および関係会社の株式の時価が容易に入手できない場合で、純資産価値が著しく下落した場合には、かかる株式は純資産価値で計上し、損益計算書に相応の損失を計上しています。この場合、その時価または純資産価値が、次年度連結会計年度の期首における当該有価証券の帳簿価額となります。

たな卸資産

たな卸資産は、主として総平均法に基づく原価基準によっております。

有形固定資産

有形固定資産は主として取得原価で表示されています。減価償却については、日本の税法で定められている資産の耐用年数に基づいて、主に定額法で計算されています。

無形固定資産

無形固定資産の減価償却は、日本の税法で定められている資産の耐用年数に基づいて、定額法で計算されています。

貸倒引当金

国内会社は、基本的には貸倒実績率をもとに、特定の貸倒懸念債権などに関する分析に基づいた回収不能見込み額を加え、回収不能見込み額を引当金として計上しています。

投資評価引当金

投資評価引当金は投資による損失に対する引当金です。引当額は、被投資会社の財政状態を鑑みて見積もられます。

製品保証引当金

販売後の費用と製品（自動車）販売の収益についての認識を一致させるため、主に保証書の約款に従い、過去の支出実績を基に、将来の保証見込を加味した見積額を計上しています。

退職給付引当金

国内会社は退職給付制度として、退職一時金制度、厚生年金基金制度、適格退職年金制度の3種類の制度を設けています。これらの制度のもと、資格を有する従業員はすべて退職給付を受給する権利を有し、その給付額は退職時の賃金および給与、勤続年数その他の要素に基づいて算定されています。当社においては、年金制度によって退職給付金総額の50%を充当しています。国内会社は確定給付年金制度を設けており、海外の連結子会社は確定給付年金あるいは確定拠出年金制度を設けています。

国内会社においては、退職給付にかかる債務および費用は、一定の仮定を用いた数理計算により算出された金額に基づき決定されています。

国内会社は、退職給付債務および年金資産の市場価額の見積金額に基づいて退職給付引当金を計上しています。過去勤務債務は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定年数（主として12年）による定額法により費用処理しています。また、数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定年数（主として13年）による定額法により、それぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。執行役員部分については、貸借対照表日の要支給額を計上しています。

注記9で述べられているように、確定給付企業年金法の施行に伴い、当社および一部の国内連結子会社が加入しているマツダ厚生年金基金は、従業員の過去の勤務期間にかかる代行部分の退職給付債務の免除、および代行部分の退職給付債務と年金資産の政府への返還について、2005年7月31日付で厚生労働大臣から認可を受けました。2006年3月28日に、政府の代行部分に帰する年金資産の返還額の納付を完了しています。

取締役及び監査役の退職慰労引当金

取締役及び監査役の退職慰労引当金は、取締役および監査役への退職慰労金の支払に対する引当金です。内規に基づき、当年度末時点ですべての取締役および監査役が退職した場合の要支給額を計上しています。

法人税等

一時的な差異および繰越欠損金によって発生する見積税効果額を反映するために、繰延税金資産および負債が認識されています。繰延税金資産および負債は、当該差異が解消されと考えられる時点で適用される税率によって計算されています。繰延税金資産は、税金を減額する効果の実現可能性が見込まれない金額分は、必要に応じて減額されます。

研究開発費

研究開発費は発生時に費用として処理されています。2007年、2006年、2005年3月31日終了年度における研究開発費はそれぞれ107,553百万円(911,466千米ドル)、95,730百万円、90,841百万円でした。

リース

リース物件の所有権が移転されず、契約に割引購入の条項が含まれないファイナンス・リース取引は、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づいて通常のオペレーティング・リースと同様の会計処理を行なっています。

1株当たりの金額

基本1株あたりの当期純利益は、年度中の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。潜在株式調整後の1株当たり当期純利益は、新株予約権およびストックオプションの行使による希薄化効果を有する潜在普通株式を考慮に入れた年度中の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。

1株当たり配当金は各年度に実際に支払われた金額を表しています。

3. 新会計基準の適用

固定資産の減損に係る新会計基準の適用

2006年3月31日終了年度より、国内会社は「固定資産の減損に係る会計基準」（2002年8月9日付で企業会計審議会が公表した「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」）および「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」（2003年10月31日付で企業会計基準委員会が公表した「企業会計基準適用指針第6号」）を適用しています。

新会計基準では、固定資産において、資産あるいは資産グループの帳簿価額の回収可能性に疑義を生じさせる事象または状況変化があった場合には減損の判定を行なうことが要求されています。資産あるいは資産グループの帳簿価額が、資産あるいは資産グループの継続使用および使用後の処分によって得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額を超える場合に減損損失が認識されます。資産の帳簿価額が回収可能価額（資産の継続使用および使用後の処分によって得られる割引キャッシュ・フローあるいは正味売却価額のいずれか大きい方）を上回る額が減損損失として計算されます。

新会計基準の適用により、2007、2006年3月31日終了年度の連結損益計算書の税金等調整前当期純利益が3,356百万円（28,441千米ドル）、21,891百万円減少しています（注記7を参照のこと）。

また、減損された固定資産は、改正後の連結財務諸表規則に基づき、連結貸借対照表に減損損失累計額を控除した純額が記載されています。

ストック・オプション等に関する会計基準等

2007年3月31日終了年度より、「ストック・オプション等に関する会計基準」（企業会計基準委員会 平成17年12月27日 企業会計基準第8号）及び「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 最終改正平成18年5月31日 企業会計基準適用指針第11号）を適用しております。

これにより、営業利益、経常利益及び税金等調整前当期純利益が67百万円減少しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等

2007年3月31日終了年度より、「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」（企業会計基準委員会 平成17年12月9日 企業会計基準第5号）及び「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」（企業会計基準委員会 平成17年12月9日 企業会計基準適用指針第8号）並びに改正後の「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準」（企業会計基準委員会 最終改正平成18年8月11日 企業会計基準第1号）及び「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 最終改正平成18年8月11日 企業会計基準適用指針第2号）を適用しております。これによる損益に与える影響はありません。

連結財務諸表規則の改正により、2007年3月31日終了年度における連結財務諸表は、改正後の連結財務諸表規則により作成しております。自己資本比率および1株あたり純資産の計算には、新株予約権及び少数株主持分は含まれておりません。また2006年度と2005年度の純資産を比較しやすくするため、2005年度の少数株主持分は今年度の表示に合わせて純資産の部で表示しております。

4. 有価証券

当社及び連結子会社は、2007年及び2006年3月31日時点で、売買目的有価証券および公正価値の入手が可能な満期保有目的の債券を保有していません。

2007年3月31日現在、時価のあるその他有価証券は以下の通りです。

	百万円			千ドル		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	未実現評価益	取得原価	連結貸借対照表計上額	未実現評価益
株式	¥562	¥2,253	¥1,691	\$4,763	\$19,093	\$14,330
その他	306	306	—	2,593	2,593	—
	¥868	¥2,559	¥1,691	\$7,356	\$21,686	\$14,330

2007年3月31日現在、公正価格の入手が困難なその他有価証券は以下の通りです。

	百万円	千ドル
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
非上場株式	¥17,100	\$144,915

2006年3月31日現在、時価のあるその他有価証券は以下の通りです。

	百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	未実現評価益
株式	¥563	¥2,684	¥2,121
その他	277	277	—
	¥840	¥2,961	¥2,121

2006年3月31日現在、公正価格の入手が困難なその他有価証券は以下の通りです。

	百万円
	連結貸借対照表計上額
非上場株式	¥19,801

5. 棚卸資産

2007年および2006年3月31日現在における棚卸資産の内訳は以下の通りです。

	現在	百万円		千米ドル
		2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日
製品		¥236,222	¥215,103	\$2,001,881
仕掛品		32,683	30,336	276,975
原材料および貯蔵品		13,527	11,213	114,636
		¥282,432	¥256,652	\$2,393,492

6. 土地の再評価

2001年3月31日時点において、会社によって所有されている事業用土地は、「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律（2001年3月31日公布の法律第19号）」に従って再評価されています。再評価による未実現利益は、繰延税額を差し引いた額を純資産の部に「土地再評価差額金」として計上されます。未実現利益に係る繰延税額は「土地の再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上されます。

土地の公正価額は、土地の再評価に関する法律施行令（1998年3月31日公布の政令第119条）第2条第4号に規定されているとおり、国税庁長官が査定し公表している公示価格に基づいて定められています。土地の公正価額は、査定の時期など、公示価格にしかるべき調整が加えられた上で算定されています。

同法律第10条に定める再評価を行った事業用土地の2007年3月31日時点における時価の合計額と当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額の差額は、84,197百万円（713,534千米ドル）となっています。

7. 固定資産の減損

注記3で述べているとおり、2006年3月31日終了年度において、国内会社は固定資産の減損に係る新会計基準を適用し、固定資産の減損についての評価を行いました。資産は事業会社ごとにグルーピングしています。ただし、遊休資産や賃貸用資産は個別に減損についての評価を行いました。その結果、物流設備や製造設備を含む、今後の事業計画のない一部の遊休資産について、21,891百万円（187,103千米ドル）を減損として認識し、帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。

帳簿価額の減少額は減損損失として認識されています。

遊休製造設備についての減損損失の計上には、出荷用部品を製造するために長期的に保有している型具を含んでおり、減損損失の額は、471百万円（3,992千ドル）となっています。

遊休資産の回収可能価額は、正味売却価額に基づいて決定されています。

土地については、第三者による鑑定評価額に基づいて見積もられ、その他の遊休資産の正味売却価額は備忘価額によって評価しています。

また、米国の連結子会社が事業用資産の一部について、米国で一般に公正妥当と認められる会計基準に従って、1,030百万円（8,729千米ドル）を減損損失として計上しています。

2007年3月31日終了年度において、連結損益計算書のその他収益（費用）（注記12を参照のこと）に計上されている3,356百万円（28,441千米ドル）の内訳は以下のとおりです。

用途	所在地	資産内容	百万円	千米ドル
遊休資産（販売設備）	北海道	建物および構築物	¥ 197	\$ 1,669
		土地	528	4,475
		その他	4	34
		小計	729	6,178
遊休資産（製造設備等）	広島	機械装置および運搬具	157	1,331
		工具、器具および備品	471	3,991
		小計	628	5,322
事業用資産（販売設備）	岡山	土地	969	8,212
事業用資産（製造設備等）	米国	工具、器具および備品	1,030	8,729
連結合計：			¥3,356	\$28,441

8. 短期借入金および長期借入債務

2007年および2006年3月31日現在の短期借入金は主に銀行から借り入れており、2007年および2006年3月31日現在の平均年利率はどちらも1.0%です。

2007年および2006年3月31日現在の長期借入債務の内訳は以下のとおりです。

現在	百万円		千米ドル
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日
2006年から2013年に満期となる国内無担保社債			
年利率0.51%から1.65%	¥105,200	¥ 65,400	\$ 891,525
2007年満期の国内無担保新株予約権付社債			
年利率0%	1,131	3,437	9,585
主に銀行および保険会社からの借入金			
2020年までに返済予定の担保付借入金	44,932	57,932	380,780
2017年までに返済予定の無担保借入金	253,081	246,506	2,144,755
	404,344	373,275	3,426,644
1年以内に返済予定の金額	(63,495)	(62,573)	(538,093)
	¥340,849	¥310,702	\$2,888,551

2007年3月31日現在の長期借入金の残高に適用される年利率は、1年以内返済分については平均2.3%、1年超の返済分については平均1.7%、また、2006年3月31日現在の長期借入金に適用される年利率は、1年以内返済分では平均2.4%、1年超の返済分では1.6%となっています。

日本では慣例的に、貸出銀行の要求に応じて担保の提供等が求められます。貸出銀行は、借入の返済遅延あるいは債務不履行その他の特別なできごとが発生した場合、預金を債務の返済に充てる権利を有しています。当社はこれまでに銀行からかかる要求を受けたことはありません。

国内無担保新株予約権付社債の行使価格は306円です。

2007年3月31日現在の長期借入金の返済年度別内訳は以下のとおりです。

3月31日に終了する年度	百万円	千米ドル
2008	¥ 63,495	\$ 538,093
2009	53,440	452,881
2010	19,662	166,627
2011	38,379	325,246
2012	45,332	384,169
2013年以降	184,036	1,559,628
	<u>¥404,344</u>	<u>\$3,426,644</u>

2007年3月31日現在で短期借入金42,588百万円（360,915千米ドル）および長期借入金44,932百万円（380,780千米ドル）に担保として供されている資産は以下のとおりです。

3月31日に終了する年度	百万円	千米ドル
固定資産（帳簿価額）	¥463,082	\$3,924,424
その他	60	508
	<u>¥463,142</u>	<u>\$3,924,932</u>

9. 従業員退職給付制度

2007年および2006年3月31日現在の連結貸借対照表に計上されている退職給付引当金の内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日
現在			
退職給付債務	¥ 322,377	¥ 322,108	\$ 2,732,008
未認識過去勤務債務	23,920	25,347	202,712
未認識数理計算上の差異	(55,911)	(60,662)	(473,822)
年金資産（減算）	(181,514)	(164,224)	(1,538,254)
前払年金費用	2,693	2,435	22,822
退職給付引当金	¥ 111,565	¥ 125,004	\$ 945,466

2007年、2006年および2005年3月31日終了年度の連結損益計算書に計上されている退職給付費用の内訳は以下のとおりです。

終了年度	百万円			千米ドル（注記1）
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
勤務費用	¥11,048	¥ 8,630	¥10,454	\$ 93,627
利息費用	6,543	10,809	15,369	55,449
期待運用収益	(5,333)	(4,365)	(8,081)	(45,195)
過去勤務債務の損益処理額	(2,126)	(2,302)	(2,134)	(18,017)
数理計算上の差異の損益処理額	6,456	5,195	9,774	54,712
退職給付費用	¥16,588	¥17,967	¥25,382	\$140,576

2007年3月31日終了年度において、国内会社によって使用された割引率と期待運用収益率はそれぞれ2.0%および3.0%であり、2006年3月31日終了年度においてはそれぞれ2.0%および3.0%でした。退職給付見込額は、期間定額基準により、各年度へ配分しています。

日本法人の従業員は政府が管轄する厚生年金保険制度に加入することが義務付けられています。雇用主は、従業員給与の支給額から厚生年金積立金を控除し、雇用主負担分と合算した上で政府に納めることが法的に定められています。

自社で法的要求を満たす従業員年金基金を設立している企業においては、その厚生年金積立金の一部（厚生年金保険制度における「代行部分」とする）を、政府からの承認と監督のもとで自社の従業員年金基金に移行することが可能となっています。

新たに施行された確定給付企業年金法により、企業は厚生年金基金の代行部分を政府に返上することができるようになりました。代行部分の移行については、厚生労働大臣から従業員の将来の勤務に対する給付支払免除の認可を取得する必要があります。さらに、厚生労働大臣から代行部分のうち従業員の過去の勤務に対する給付義務免除についての認可を取得する必要があります。

認可を取得すると、代行部分のうち従業員の過去の勤務に対する給付義務および関連する年金資産を政府に返上することになります。

確定給付企業年金法に従い、当社および一部の国内会社は従業員年金基金の再構築を決定し、2004年3月26日に厚生労働大臣より代行部分にかかる将来の給付支払免除の認可を取得しました。かかる認可を受け、厚生労働大臣より認可を受けた日に、財務会計上の目的で代行部分移行の影響を移行措置として認識することが可能とされています。

当社および当該一部の国内会社は、2004年3月31日終了年度においてこの移行措置を適用しておりません。

2004年3月31日において、政府に返上する分の年金資産見積額は144,871百万円でした。

2004年3月31日終了年度において移行措置が適用されていた場合、2004年3月31日現在の年金資産見積額に基づけば、2004年3月31日終了年度の連結損益計算書のその他収益は47,517百万円増加していました。

2005年7月31日、当社および当該一部の国内会社は、従業員の過去の勤務に関連する代行部分の退職給付債務の免除および代行部分にかかる退職給付債務および関連する年金資産の政府への移行に関し、厚生労働大臣より認可を取得しました。

2006年3月28日に、政府の代行部分に相当する年金資産の返還額の納付を完了しました。

2006年3月31日終了年度の連結損益計算書においては、この返上の影響により、その他収益が59,611百万円増加しています。

上記退職給付費用の他に、確定拠出型等の退職給付費用として1,949百万円計上しております。

10. 偶発債務

2007年3月31日現在の偶発債務は以下の通りです。

	百万円	千米ドル
受取手形割引高	¥ 348	\$ 2,949
買戻条件付債権譲渡高	24,471	207,381
借入に対する保証等	9,096	77,085
工場設備の支払リース料に対する保証予約	21,339	180,839

11. 純資産

2006年5月1日より、日本の商法に代わり日本の会社法が施行されました。日本の法規では、株式発行価額の全額を資本金として組み入れることが義務付けられています。しかし、新株発行価額の半分を超えない範囲で、取締役会の決議によって資本剰余金の中の資本準備金に組み入れることができます。

会社法では、剰余金の配当を行う上では、配当の10%に相当する金額、または資本金の25%に相当する金額が資本準備金と利益準備金の合計金額を超える時はその超過した金額のうち、いずれか少ないほうの金額を、資本準備金または利益準備金として計上しなくてはならないと定めています。添付の連結貸借対照表では、利益準備金は利益剰余金に含まれて表示されています。商法では、現金配当および他の現金支払の最低10%に相当する金額を、利益準備金および資本準備金の合計が資本金の25%に達するまで、利益準備金として計上しなくてはならないと定めていました。商法では、利益準備金および資本準備金は、株主総会の議決により、欠損金の解消または削減に利用することができ、また、取締役会の議決があれば資本金に組み入れることができました。会社法では、これらの処分はいずれも通常は株主総会の決議を要します。資本準備金と利益準備金は、配当として分配することはできません。しかし、商法では、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金の25%を超える部分については、株主総会の決議により、留保利益に振り替えることができました。会社法では、全ての資本準備金と利益準備金は、それぞれその他資本剰余金とその他利益剰余金に振り替えることができ、配当に充てることができます。当社が配当として割り当てることのできる限度額は、会社法に準拠して、当社個別財務諸表に基づいて算出されます。当期において利益剰余金から控除された現金配当は、当期に支払われた配当金であり、前期の期末配当と当期の中間配当から成り立っています。

当期の利益処分は当期の連結財務諸表には反映されず、株主の承認を経てその後の会計年度において計上されます。2007年3月31日現在の利益剰余金は、2007年6月26日に開催された株主総会で承認された期末現金配当金8,442百万円（71,542千米ドル）を含んでいます。

海外子会社年金調整額

2007年3月31日終了年度より、米国の連結子会社は、米国財務会計基準書（SFAS）第158号「確定給付型の年金及び他の退職後給付制度に関する事業主の会計」を適用しました。SFAS第158号の適用により、米国の連結子会社が、貸借対照表の資本の部の「その他の包括利益累計額」に計上した金額（税引後）を、連結貸借対照表の純資産の部の評価・換算差額等に、「海外子会社年金調整額として計上しています。

12. その他収益（費用）

2007年、2006年、2005年3月31日終了年度における損益計算書上のその他収益（費用）に含まれる「その他—純額」の内訳は以下のとおりです。

終了年度	百万円			千米ドル（注記1）
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
投資有価証券売却損益—純額	¥ (16)	¥ 1,407	¥ (425)	\$ (136)
有形固定資産売却損—純額	(3,380)	(6,433)	(10,638)	(28,644)
賃貸料収入	1,764	1,926	1,961	14,949
厚生年金基金代行部分返上益	—	59,611	—	—
固定資産減損損失	(3,356)	(36,650)	—	(28,441)
為替差損	(19,914)	(19,088)	(7,443)	(168,763)
土地収用に対する補償金	—	472	1,924	—
匿名組合整理損	—	—	(2,226)	—
保険金収入	—	996	27,942	—
海難事故に伴う棚卸資産評価損失	(1,979)	—	(14,831)	(16,771)
その他	(5,975)	(7,881)	(3,957)	(50,635)
	¥(32,856)	¥ (5,640)	¥ (7,693)	\$(278,441)

2005年3月31日終了年度においてその他収益に計上されている保険金収入のうち、25,399百万円は2004年12月15日に発生した宇品第1工場での火災事故に対するものです。また、2005年3月31日終了年度においてその他費用に計上されている災害による損失のうち、12,613百万円は同火災事故によるものです。

13. 法人税等

連結損益計算書に反映されている法人税等の負担率と法定実効税率の差異の原因は以下の通りです。

終了年度	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日
法定実効税率	40.4%	40.4%	40.4%
持分法による投資利益	(2.1)	(3.1)	(5.5)
評価性引当金	(2.1)	1.0	9.0
グループ間取引に係る未実現利益	—	(6.6)	(5.7)
過年度法人税等	2.8	8.7	—
税額控除	(3.8)	—	—
その他	1.1	1.4	(2.1)
損益計算書上の法人税等の負担率	36.3%	41.8%	36.1%

繰延税金資産および負債は、会計上と税務上における資産および負債の一時差異の累計額および繰越欠損金に係る税効果の見積額が反映されます。2007年および2006年3月31日における繰延税金資産および負債の主な内訳は以下の通りです。

	現在	百万円		千米ドル
		2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日
繰延税金資産：				
貸倒引当金		¥ 1,721	¥ 3,936	\$ 14,585
退職給付金引当金		44,517	50,389	377,263
固定資産減損損失		8,046	9,146	68,186
未払賞与及びその他引当金		29,893	23,987	253,331
棚卸資産評価減		5,019	4,504	42,534
投資有価証券評価損等		1,438	1,364	12,186
繰越欠損金		14,126	10,174	119,712
その他		76,037	75,591	644,381
繰延税金資産（総額）		180,797	179,091	1,532,178
評価性引当金		(23,911)	(22,103)	(202,636)
繰延税金資産合計		156,886	156,988	1,329,542
繰延税金負債：				
固定資産圧縮積立金		(7,756)	(8,198)	(65,729)
その他		(3,643)	(2,955)	(30,872)
繰延税金負債合計		(11,399)	(11,153)	(96,601)
繰延税金資産（純額）		¥145,487	¥145,835	\$1,232,941

繰延税金資産（純額）は連結貸借対照表上、以下の各項目に計上しています。

	現在	百万円		千米ドル
		2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日
流動資産—繰延税金資産		¥ 97,184	¥ 94,685	\$ 823,593
投資その他の資産—繰延税金資産		48,449	51,296	410,585
流動負債—その他		(1)	(1)	(8)
その他の固定負債		(145)	(145)	(1,229)
繰延税金資産（純額）		¥145,487	¥145,835	\$1,232,941

14. 過年度法人税等

2007年3月31日終了年度に記載されている過年度法人税等は主に、当社と国内販売会社との取引に関する法人税等の納付見込額であります。当社は販売会社が実施した販売促進活動について、その費用の一部を負担しております。今般、社内調査により、その請求、支払いの証憑に不備があり、ならびにその負担金額の決定根拠が明確でないなど、税務上損金算入できない取引が判明しました。結果、過去3事業年度の追加納税見込み額3,229百万円（27,364千米ドル）です。なお、上記見込み額には、事業税の損金算入に係る繰延税金資産293百万円（2,483千米ドル）を含んでおります。

また、2006年3月31日終了年度に記載されている過年度法人税等は主に、当社と海外子会社との取引に対する調査の結果、支払いが生じると予想される納税額です。当社は広島国税局の税務調査を受けており、調査は近い将来終了する予定です。税務調査の結果、当社および海外子会社間の取引に対し、追徴税が課される可能性が高いため、当社は当該取引について見込まれる増税額を、2006年3月31日終了年度の連結

損益計算書に過年度法人税等として計上しています。当社は、移転価格税制のもと、国際間の二重課税防止の観点から、租税条約に基づく二国間協議を進めるよう、正式に要請する計画です。

15. デリバティブ金融商品およびヘッジ取引

当社および連結子会社は、将来の為替レートの変動リスクを低減させることのみを目的として、先物為替予約および通貨オプション契約ならびに通貨スワップ契約をデリバティブ金融商品として利用しています。

また、当社および連結子会社は、借入金にかかる将来の金利変動リスクを低減させることのみを目的として金利スワップ契約を利用しています。先物為替予約および通貨オプション契約ならびに通貨スワップ契約は、為替レートの変動による影響を受ける可能性があります。金利スワップ契約は金利の変動による影響を受ける可能性があります。

当社および関連子会社のデリバティブ取引に関する方針については、当社の社長もしくはCFO（最高財務責任者）がその決定を行います。デリバティブ金融商品の契約は、当社の定める規則に従い、当社財務本部の監督の下で締結されます。デリバティブ取引は当社の連結子会社が個々に実行し、その残高はそれぞれの会社が管理し、各子会社の社長が検査責任を負っています。

同時に、グループ全体の運用については、当社の財務本部が責任を持っています。

当社および連結子会社が利用しているヘッジ手段およびヘッジ対象を要約すると以下のとおりです。

ヘッジ手段：	ヘッジ対象：
先物為替予約	外貨建貸付金および予定取引
通貨オプション	予定取引
金利スワップ	借入金利

以下の表は、ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引に関する2007年および2006年3月31日現在の市場価額情報の要約です。

2006年度 2007年3月31日現在	百万円			千米ドル		
	契約金額	見積 公正価額	未実現利益 (損失)	契約金額	見積 公正価額	未実現利益 (損失)
先物為替予約						
売建て：						
米ドル	¥32,051	¥31,980	¥ 71	\$271,619	\$271,017	\$ 602
カナダドル	2,384	2,404	(20)	20,203	20,373	(170)
豪ドル	2,393	2,518	(125)	20,279	21,340	(1,061)
ユーロ	20,420	21,097	(677)	173,051	178,788	(5,737)
ポンド	5,402	5,475	(73)	45,780	46,398	(618)
スイスフラン	291	291	—	2,466	2,466	—
買建て：						
タイバート	8,595	9,314	719	72,839	78,932	6,093
豪ドル	3,671	3,661	(10)	31,110	31,025	(85)
	¥75,207	¥76,740	¥(115)	\$637,347	\$650,339	\$ (976)

2005年度 2006年3月31日現在	百万円		
	契約金額	見積 公正価額	未実現利益 (損失)
先物為替予約			
売建て：			
米ドル	¥18,494	¥18,872	¥ (378)
カナダドル	4,780	4,992	(212)
豪ドル	920	914	6
ユーロ	23,770	24,647	(877)
ポンド	3,798	3,856	(58)
スイスフラン	173	174	(1)
買建て：			
豪ドル	3,739	3,745	6
	¥55,674	¥57,200	¥(1,514)

先物為替予約に関しては、年度末の公正価額は決算日の実勢先物為替相場に基づいて見積られています。

16. リース取引

借手側として、オペレーティング・リース取引として会計処理しているファイナンス・リース取引で、2007年および2006年3月31日現在のリース物件取得価額相当額、減価償却累計相当額、ならびに期末残高相当額は以下の通りです。

	現在	百万円		千米ドル
		2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日
機械装置及び工具の取得価額相当額		¥72,040	¥76,910	\$610,508
減価償却累計相当額		36,782	37,285	311,711
期末残高相当額		¥35,258	¥39,625	\$298,797

資産計上していないファイナンス・リース取引の、2007年、2006年および2005年3月31日終了年度におけるリース料支払い総額は、それぞれ13,866百万円 (117,508千米ドル)、14,514百万円、17,957百万円でした。関連する減価償却費相当額および支払利息相当額は、2007年3月31日終了年度においてはそれぞれ12,651百万円 (107,212千米ドル) および1,105百万円 (9,364千米ドル)、2006年3月31日終了年度においてはそれぞれ12,878百万円および1,248百万円、2005年3月31日終了年度においてはそれぞれ15,035百万円および1,637百万円でした。

2007年および2006年3月31日現在、資産計上していないファイナンス・リース取引およびオペレーティング・リース取引における未経過リース料の現在価値は、それぞれ以下の通りです。

	現在	百万円		千米ドル	百万円		千米ドル
		ファイナンス・リース			オペレーティング・リース		
		2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日		2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2006年度 2007年3月31日
1年内		¥12,455	¥13,301	\$105,551	¥ 2,748	¥ 5,860	\$23,288
1年超		23,941	28,295	202,890	8,833	9,607	74,856
		¥36,396	¥41,596	\$308,441	¥11,581	¥15,467	\$98,144

17. セグメント情報

当社および連結子会社は主に乗用車および商業車の製造販売に従事しています。自動車事業に関連する売上高、営業利益（損失）および資産が、それぞれの連結合計金額の90%を超えているため、事業の種類別セグメント情報は記載されていません。

2007年、2006年および2005年3月31日終了年度の所在地別の売上高、営業利益（損失）および資産は以下のとおりです。

2006年度		百万円						
2007年3月31日終了年度		日本	北米	欧州	その他の地域	合計	消去又は全社	連結
売上高：								
外部顧客に対する売上高		¥1,226,988	¥991,192	¥774,837	¥254,468	¥3,247,485	¥ —	¥3,247,485
セグメント間の内部売上高 又は振替高		1,347,406	7,074	19,899	1,638	1,376,017	(1,376,017)	—
計		2,574,394	998,266	794,736	256,106	4,623,502	(1,376,017)	3,247,485
原価及び費用		2,451,263	982,810	779,242	246,517	4,459,832	(1,370,879)	3,088,953
営業利益		¥ 123,131	¥ 15,456	¥ 15,494	¥ 9,589	¥ 163,670	¥ (5,138)	¥ 158,532
資産		¥1,663,264	¥219,947	¥166,276	¥ 56,074	¥2,105,561	¥ (197,809)	¥1,907,752

2005年度		百万円						
2006年3月31日終了年度		日本	北米	欧州	その他の地域	合計	消去又は全社	連結
売上高：								
外部顧客に対する売上高		¥1,213,283	¥823,447	¥655,370	¥227,723	¥2,919,823	¥ —	¥2,919,823
セグメント間の内部売上高 又は振替高		1,056,948	7,397	18,275	1,106	1,083,726	(1,083,726)	—
計		2,270,231	830,844	673,645	228,829	4,003,549	(1,083,726)	2,919,823
原価及び費用		2,169,998	816,941	664,074	220,237	3,871,250	(1,074,862)	2,796,388
営業利益		¥ 100,233	¥ 13,903	¥ 9,571	¥ 8,592	¥ 132,299	¥ (8,864)	¥ 123,435
資産		¥1,556,200	¥202,238	¥143,626	¥ 48,148	¥1,950,212	¥ (161,553)	¥1,788,659

2004年度		百万円						
2005年3月31日終了年度		日本	北米	欧州	その他の地域	合計	消去又は全社	連結
売上高：								
外部顧客に対する売上高		¥1,136,102	¥751,506	¥625,277	¥182,679	¥2,695,564	¥ —	¥2,695,564
セグメント間の内部売上高 又は振替高		948,084	12,829	13,749	92	974,754	(974,754)	—
計		2,084,186	764,335	639,026	182,771	3,670,318	(974,754)	2,695,564
原価及び費用		2,025,413	755,547	630,413	177,090	3,588,463	(975,846)	2,612,617
営業利益		¥ 58,773	¥ 8,788	¥ 8,613	¥ 5,681	¥ 81,855	¥ 1,092	¥ 82,947
資産		¥1,522,641	¥192,154	¥121,421	¥ 41,283	¥1,877,499	¥(109,653)	¥1,767,846

2006年度 2007年3月31日終了年度	千米ドル						
	日本	北米	欧州	その他の地域	合計	消去又は全社	連結
売上高：							
外部顧客に対する売上高	\$10,398,203	\$8,399,932	\$6,566,415	\$2,156,509	\$27,521,059	\$ —	\$27,521,059
セグメント間の内部売上高 又は振替高	11,418,695	59,949	168,636	13,881	11,661,161	(11,661,161)	—
計	21,816,898	8,459,881	6,735,051	2,170,390	39,182,220	(11,661,161)	27,521,059
原価及び費用	20,773,415	8,328,898	6,603,746	2,089,127	37,795,186	(11,617,619)	26,177,567
営業利益	\$ 1,043,483	\$ 130,983	\$ 131,305	\$ 81,263	\$ 1,387,034	\$ (43,542)	\$ 1,343,492
資産	\$14,095,458	\$1,863,958	\$1,409,118	\$ 475,203	\$17,843,737	\$ (1,676,347)	\$16,167,390

(注) 1. 国又は地域の区分方法及び各区分に属する主な国又は地域

(1) 国又は地域の区分の方法・・・地理的近接度により区分しております。

(2) 各区分に属する主な国又は地域

北米・・・米国、カナダ

欧州・・・ドイツ、ベルギー、イギリス

その他の地域・・・オーストラリア、コロンビア

2. 「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更 ストックオプション等に関する会計基準等」に記載の通り、2007年3月31日終了年度から「ストック・オプション等に関する会計基準」（企業会計基準委員会平成17年12月27日 企業会計基準第8号）及び「ストック・オプション等に関する会計基準の適用方針」（企業会計基準委員会 最終改正平成18年5月31日 企業会計基準適用指針第11号）を適用しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、日本における当連結会計年度での営業費用が67百万円 増加し、営業利益が同額減少しております。

2007年、2006年および2005年3月31日終了年度の海外売上高は以下のとおりです。

2006年度 2007年3月31日終了年度	百万円			
	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	¥1,017,874	¥789,135	¥553,149	¥2,360,158
連結売上高に占める海外売上高の割合	31.3%	24.4%	17.0%	72.7%

2005年度 2006年3月31日終了年度	百万円			
	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	¥843,988	¥668,941	¥519,232	¥2,032,161
連結売上高に占める海外売上高の割合	28.9%	22.9%	17.8%	69.6%

2004年度 2005年3月31日終了年度	百万円			
	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	¥761,684	¥634,233	¥454,027	¥1,849,944
連結売上高に占める海外売上高の割合	28.3%	23.5%	16.8%	68.6%

2006年度 2007年3月31日終了年度	千米ドル			
	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	\$8,626,051	\$6,687,585	\$4,687,703	\$20,001,339

(注) 1. 海外売上高には国内会社による輸出に加えて海外連結子会社の日本国外での売上高が含まれています。

2. 国又は地域の区分の方法及び各区分に属する主な国又は地域

(a) 国又は地域の区分の方法・・・地理的近接度により区分しております。

(b) 各区分に属する主な国又は地域

北米・・・米国、カナダ

欧州・・・ドイツ、イギリス

その他の地域・・・オーストラリア、タイ、中国

18. 関連当事者との取引

当社は、持分法適用関連会社のオートアライアンスインターナショナル社（以下「AAI」とする）の複数の特定債権者に対し、借入金等に対する保証および保証予約を行っています。2007年および2006年3月31日現在の、AAIの債務に対して当社が行っている保証および保証予約は、それぞれ22,789百万円（193,127千米ドル）、25,790百万円であり、偶発債務に含まれています。

19. キャッシュ・フローに関する追加情報

2007年および2006年3月31日終了年度において、新株予約権の行使によって、普通株式が1,153百万円（9,771千米ドル）および28,065百万円それぞれ増加、資本剰余金が1,153百万円（9,771千米ドル）および28,065百万円それぞれ増加、そして新株予約権付社債は2,306百万円（19,542千米ドル）および56,130百万円それぞれ減少しました。

20. 後発事象

2007年6月26日開催の株主総会において、以下の通り利益剰余金の処分が承認されました。

	百万円	千米ドル
期末現金配当金：1株当たり6円（0.05米ドル）	¥8,442	\$71,542

経営者確認書

アニュアルレポートの連結財務諸表と注記及び経営者確認書は、英文版アニュアルレポートに記載の連結財務諸表と注記及び経営者確認書が正文であり、和文版アニュアルレポートに記載の連結財務諸表と注記及び経営者確認書は、読者の便宜のために英文版を翻訳したものです。

2007年6月26日

我々は、当社の2007年3月期アニュアルレポートに記載した内容について、我々の知る限りにおいて、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して、全ての重要な点において適正に記載されていることを確認いたしました。

社長兼CEO

専務執行役員兼CFO

井巻 久一

David E. Friedman

独立監査人の監査報告書

アニュアルレポートの監査報告書は、英文版アニュアルレポート所収の監査報告書が正文であり、本頁は英文版アニュアルレポートの監査報告書を便宜的に日本語に翻訳したものであります。ご利用にあたっては、英文版アニュアルレポートと対照していただきますよう、お願いいたします。

マツダ株式会社 取締役会 御中

私どもは、添付のマツダ株式会社及び子会社の、日本円表示による、2007年及び2006年3月31日現在の連結貸借対照表、及び2007年3月31日に終了した3年間における各会計年度の連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を実施した。これらの連結財務諸表は、マツダ株式会社の経営者の責任において作成されたものである。私どもの責任は、私どもの監査に基づいてこれらの連結財務諸表について独立の立場から意見を表明することにある。

私どもは、わ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実施した。これらの基準は、財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、私どもが監査を計画し実施することを要求している。監査は、財務諸表上の金額及び開示の基礎となる証拠の試査による検証を含んでいる。また、監査は、経営者が採用した会計方針及び経営者が行った重要な見積りの検討、並びに財務諸表全体の表示に関する評価も含んでいる。私どもは、私どもの監査が私どもの意見表明に対する合理的な基礎を提供しているものと確信している。

私どもの意見によれば、上記の連結財務諸表は、すべての重要な点において、マツダ株式会社及び子会社の2007年及び2006年3月31日現在の財政状態、並びに2007年3月31日に終了した3年間における各会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、わ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適正に表示している。

添付の2007年3月31日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は、読者の便宜のために米ドルへ換算されたものである。私どもの監査はまた、日本円金額の米ドルへの換算を含んでおり、私どもは、連結財務諸表に対する注記1に記載の基準により米ドルへの換算がなされているものと認める。

KPMG AZSA & Co.

日本 広島

2007年6月26日

ディレクトリー

(2007年3月31日現在)

研究開発拠点：

本社、三次、マツダR&Dセンター横浜、マツダモーターオブアメリカ（米国）、マツダモーターヨーロッパ（ドイツ）、中国技術支援センター

生産拠点：

国内

本社工場（本社、宇品）、防府工場（西浦、中関）、三次事業所

海外

米国、中国、台湾、タイ、マレーシア、フィリピン、イラン、スペイン、ジンバブエ、南アフリカ、エクアドル、コロンビア

主要子会社・関連会社

会社名	資本金または出資金	議決権の所有または被所有割合
マツダモーターオブアメリカ,Inc.	\$240,000,000	92.6
マツダモータース（ドイツランド）GmbH	Euro 17,895,000	100.0*
マツダカナダ,Inc.	C\$66,200,000	60.0
マツダオーストラリアPty. Ltd.	A\$31,000,000	100.0
マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.	Euro 71,950,000	100.0
マツダモーターヨーロッパGmbH	Euro 26,000	100.0*
マツダモータースUK Limited	£ 4,000,000	100.0*
(株)マツダオートザム	¥1,725,000,000	100.0
(株)関東マツダ	¥3,022,000,000	100.0
東海マツダ販売(株)	¥2,110,000,000	100.0
(株)関西マツダ	¥950,000,000	100.0
(株)九州マツダ	¥826,000,000	100.0
マツダパーツ関東(株)	¥501,000,000	97.0
マツダ中販(株)	¥1,500,000,000	100.0
倉敷化工(株)	¥310,000,000	75.0
マロックス(株)	¥490,000,000	99.6
トーヨーエイトック(株)	¥3,000,000,000	100.0
オートアライアンスインターナショナル,Inc.	\$760,000,000	50.0
オートアライアンス（タイランド）Co., Ltd.	Bt 5,000,000,000	50.0*

(注) *子会社が所有する議決権を含みます。

会社概要

(2007年3月31日現在)

商号： マツダ株式会社
設立： 1920年1月
資本金： 1,495億1千万円
従業員数： 38,004名

事業所

本社：

〒730-8670
広島県安芸郡府中町新地3番1号
Tel: (082) 282-1111

東京本社：

〒100-0011
東京都千代田区内幸町1丁目1番7号
Tel: (03) 3508-5031

大阪支社：

〒531-6008
大阪市北区大淀中1丁目1番88-800号
Tel: (06) 6440-5811

ホームページURL

その他の情報については、マツダのホームページでご覧いただけます。

<http://www.mazda.co.jp/>

IRサイト：

<http://www.mazda.co.jp/investors/>

お問い合わせ先

本アニュアルレポートについては、下記へご連絡ください。

日本

マツダ株式会社 財務本部 IR室
〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号
Tel: (082) 287-4114 Fax: (082) 287-5234

北米

Mazda Information Bureau
10 Corporate Park Suite 200, Irvine, CA 92606, U.S.A.
Tel: +1 (949) 223-2300 Fax: +1 (949) 752-2130

欧州

Mazda Motor Europe GmbH
Hitdorferstrasse 73, D-51371 Leverkusen, Germany
Tel: +49-2173-9430 Fax: +49-2173-943 553

オーストラリア

Mazda Australia Pty., Ltd.
385 Ferntree Gully Road, Notting Hill,
Victoria 3149, Australia
Tel: +61 (3) 8540-1800 Fax: +61 (3) 8540-1920

株式情報

(2007年3月31日現在)

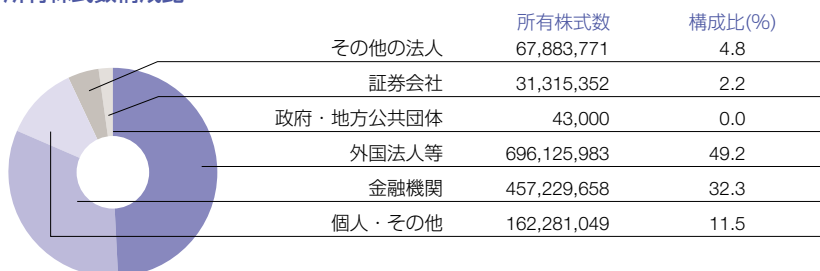
発行する株式の総数： 3,000,000,000株
 発行済株式総数： 1,414,878,813株
 株主数： 62,205名
 上場証券取引所： 東京証券取引所第一部
 証券コード： 7261
 決算期： 3月31日
 株主名簿管理人： 住友信託銀行株式会社
 〒540-8639 大阪市中央区北浜4丁目5番33号

大株主

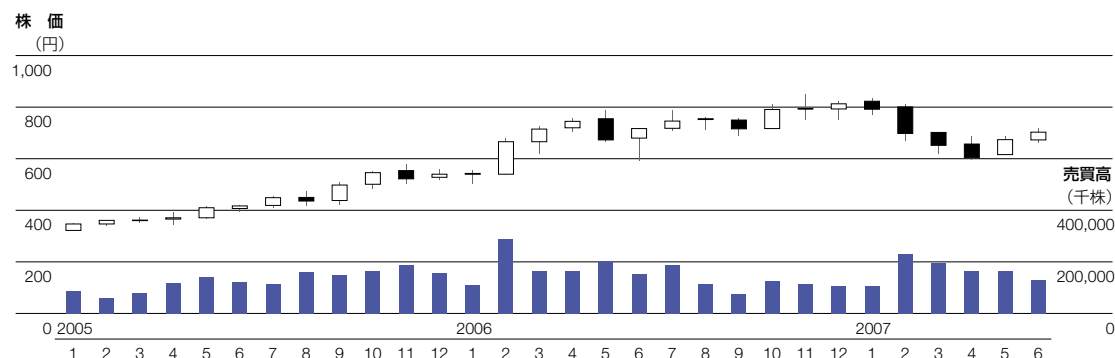
株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
フォード モーターカンパニー	473,535	33.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	75,001	5.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	64,258	4.6
東京海上日動火災保険株式会社	40,410	2.9
株式会社三井住友銀行	37,624	2.7
三井住友海上火災保険株式会社	32,483	2.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	25,717	1.8
株式会社損害保険ジャパン	20,210	1.4
住友信託銀行株式会社 (信託B口)	16,435	1.2
日本生命保険相互会社	15,553	1.1

(注) 1. 出資比率は、自己株式7,812,016株を控除して計算しています。
 2. フォードモーターカンパニーは、同社の100%子会社であるフォードオートモーティブインターナショナルホールディング エス エル及びエフ エル ピー カナダから、それぞれが所有していた当社株式をすべて譲り受けています。

所有株式数構成比



株価および売買高の推移 (東京証券取引所)







本紙は再生紙および大豆油インクを使用しています。
Printed in Japan