アニュアルレポート 2011

2011年3月期

目次

2 連結財務ハイライト

4 グローバルネットワーク

6 CEOから皆様へ

8 CEOインタビュー

当期は、好調な販売やさらなるコスト改善により、営業利益は前期比2.5倍の238億円を達成しました。SKYACTIV元年の2012年3月期は、競争力の優れた新商品をグローバルに導入し、さらなる販売拡大を目指します。ここでは、CEOの山内より当期の総括と今後の戦略について説明します。

13 特集 What is the Key for the Future?

特集では、マツダの将来の成長に向けて、鍵となる2つの「答え」について説明します。

ANSWER 1
14 SKYACTIV TECHNOLOGY

ANSWER 2
18 新興市場戦略

22 マツダデザイン

24 主要商品ラインアップ

26 持続的成長に向けて

37 財務セクション

38 CFOインタビュー

ここでは、CFOの尾崎より、当期業績の解説のほか、コスト競争力・財務体質の強化に向けた取り組み、今後の投資・財務戦略について説明します。

41 マネジメントレビュー

本アニュアルレポートでは、市場別の営業成績をマネジメントレビューで説明しています。日本、北米、欧州、中国など市場別の販売状況については、こちらをご覧ください。

55 会社概要

56 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、為替レート、特に米ドルとユーロの円との為替レート、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。

CORPORATE VISION

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し、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。

zoom-zoom

連結財務ハイライト

マツダ株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各年度

HIGHLIGHT

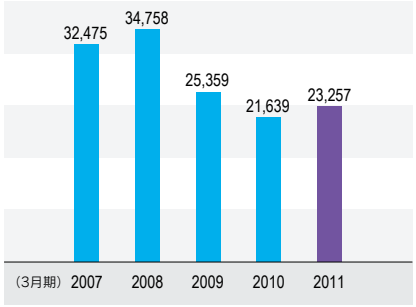
- **売上高は前期比7%増の2兆3,257億円、営業利益は152%増の238億円と増収増益を達成**
  東日本大震災の影響はあったものの、コスト改善に加え、新興国での販売拡大などの収益改善施策に注力
- **フリー・キャッシュ・フローも16億円と前期に続き黒字を維持**
- **当期純損益は600億円の赤字**
  特別損失として北米事業の事業損失引当85億円および東日本大震災による災害損失52億円を計上
  また、大震災による今後の業績への影響が不透明であることから、回収可能性について慎重に検討した結果、
  繰延税金資産の一部567億円を取崩し、法人税等調整額に計上
- グローバル販売台数は、**主要地域での販売好調により8万台（7%）増の127万3千台に**
  新興国を中心に**多くの市場で過去最高の販売台数を達成**

	百万円					千米ドル*1
事業年度	2007	2008	2009	2010	**2011*8**	**2011**
売上高	¥3,247,485	¥3,475,789	¥2,535,902	¥2,163,949	**¥2,325,689**	**$28,020,349**
営業利益（損失）	158,532	162,147	(28,381)	9,458	**23,835**	**287,168**
税金等調整前当期純利益（損失）	118,450	143,117	(51,339)	(7,265)	**16,081**	**193,746**
当期純利益（損失）	73,744	91,835	(71,489)	(6,478)	**(60,042)**	**(723,398)**
設備投資	79,641	75,518	81,838	29,837	**44,722**	**538,819**
減価償却費*2	47,045	74,217	84,043	76,428	**71,576**	**862,361**
研究開発費	107,553	114,400	95,967	85,206	**90,961**	**1,095,916**
フリー・キャッシュ・フロー*3	20,995	10,209	(129,244)	67,394	**1,627**	**19,603**
事業年度末						
総資産	¥1,907,752	¥1,985,566	¥1,800,981	¥1,947,769	**¥1,771,767**	**$21,346,590**
純資産	479,882	554,154	414,731	509,815	**430,539**	**5,187,217**
有利子負債	474,684	504,979	753,355	722,128	**693,000**	**8,349,398**
純有利子負債	232,179	281,085	532,631	375,825	**370,151**	**4,459,651**
	円					米ドル*1
1株当たり情報						
当期純利益*4	¥ 52.59	¥ 65.21	¥ (52.13)	¥ (4.26)	**¥ (33.92)**	**$(0.41)**
年間配当金*5	6.00	6.00	3.00	3.00	**—**	**—**
純資産*6	336.45	391.82	314.98	286.92	**242.24**	**2.92**
	%					
経営指標						
総資産利益率（ROA）	4.0%	4.7%	(3.8)%	(0.3)%	**(3.2)%**	
自己資本利益率（ROE）*7	16.9	17.9	(14.8)	(1.4)	**(12.8)**	
自己資本比率*7	24.8	27.8	22.9	26.1	**24.2**	
純有利子負債自己資本比率*7	49	51	129	74	**86**	

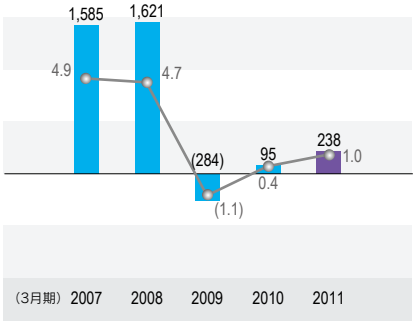
（　）はマイナス

（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、2011年3月31日の実勢為替相場（1米ドルにつき83円）で換算しています。
2. 2007年3月期の金額は無形固定資産の減価償却費を含みません。
3. フリー・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。
4. 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。
5. 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。
6. 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および新株予約権を控除した金額を使っています。
7. 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および新株予約権を控除した金額を使っています。
8. 2011年3月期の決算情報には、決算期を変更した海外子会社の15カ月決算の影響を含んでいます。

売上高
億円

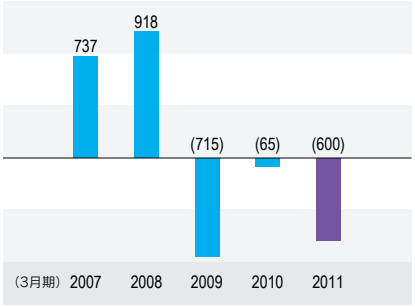


営業利益／売上高営業利益率
億円／％

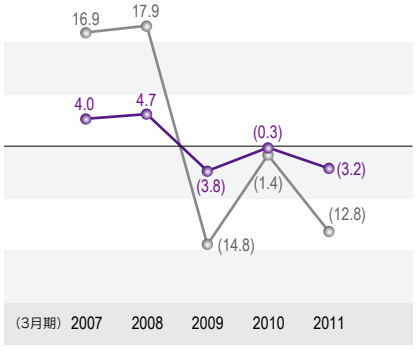


営業利益
売上高営業利益率

当期純利益
億円

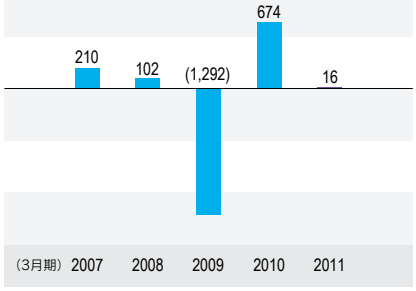


ROE ／ ROA
%

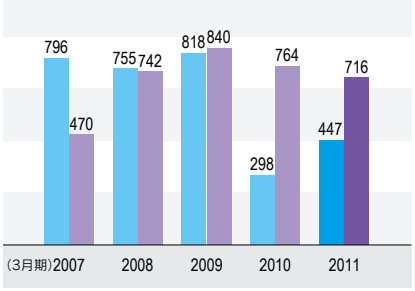


ROE
ROA

フリー・キャッシュ・フロー
億円

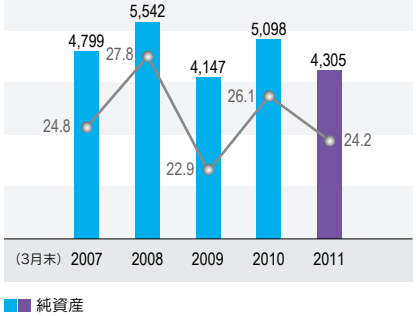


設備投資額／減価償却費
億円



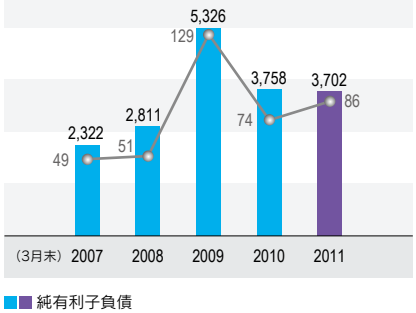
設備投資額
減価償却費

純資産／自己資本比率
億円／％



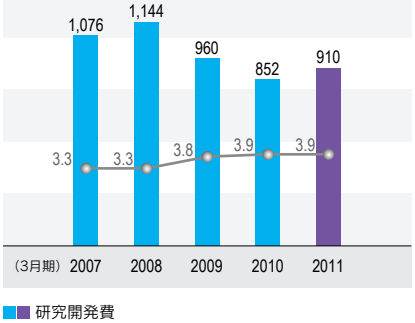
純資産
自己資本比率

純有利子負債／純有利子負債自己資本比率
億円／％



純有利子負債
純有利子負債自己資本比率

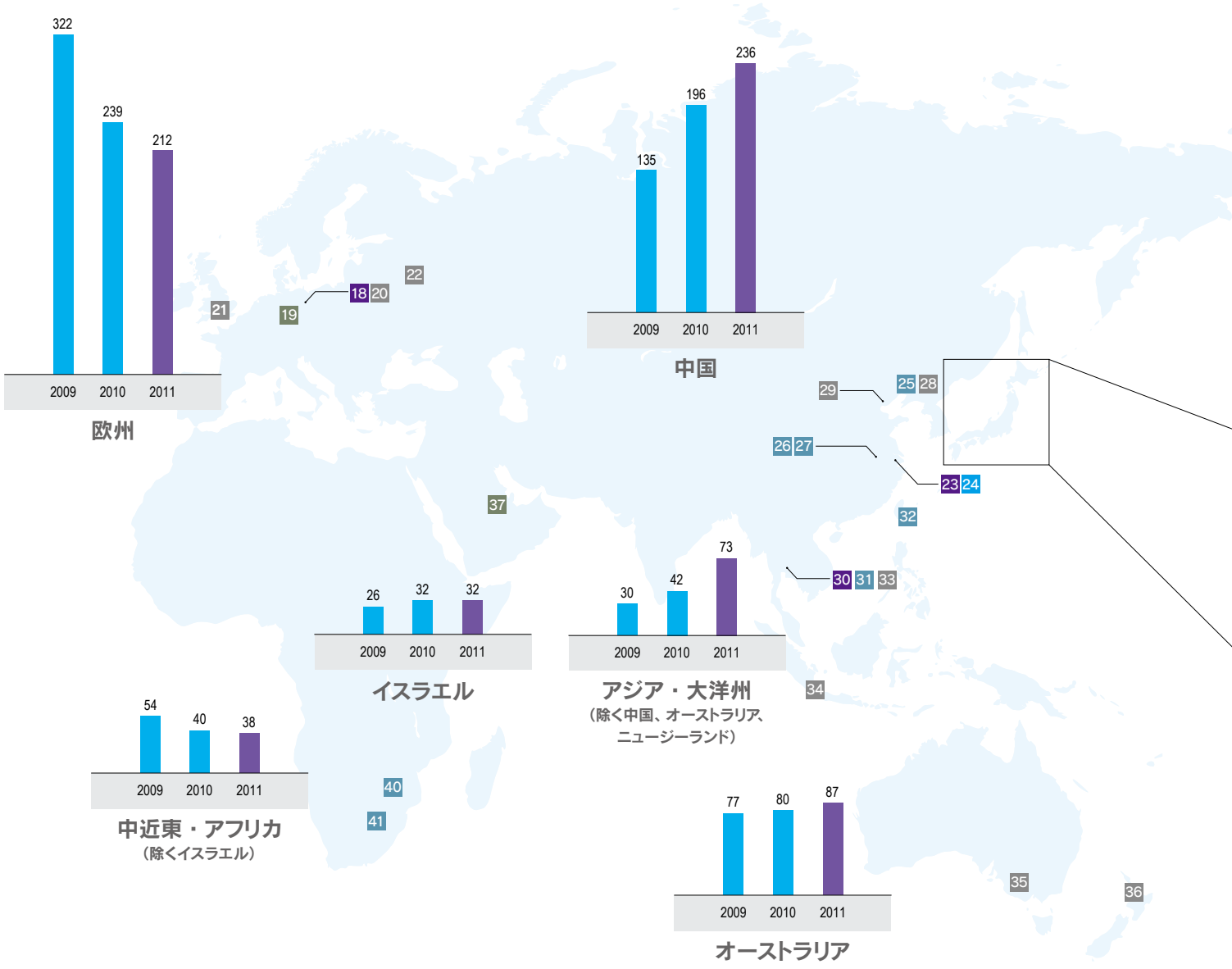
研究開発費／対売上高比率
億円／％



研究開発費
対売上高比率

グローバルネットワーク

3月31日に終了した各年度
地図上のグラフは市場別販売台数（千台）



主要拠点

日本

（販売拠点数：1,087）

事業統括	1 マツダ本社
研究開発	2 本社 研究開発部門
	3 マツダR＆Dセンター横浜
	4 三次自動車試験場
	5 美祢自動車試験場
	6 北海道剣淵試験場
	7 北海道中札内試験場
生産拠点	8 本社工場
	9 防府工場
	10 三次事業所
	11 プレス工業株式会社・尾道工場*

北米

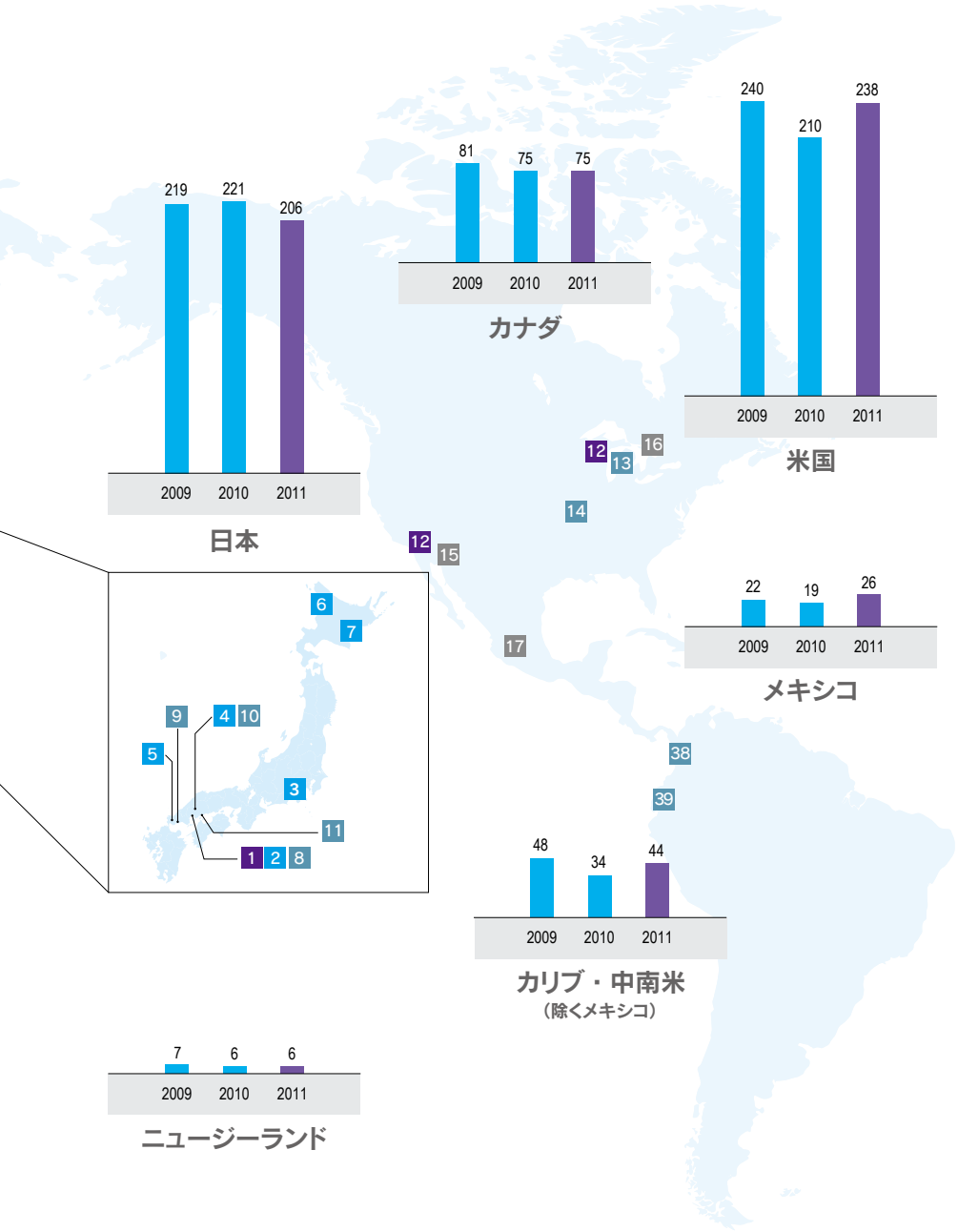
（販売拠点数：838）

事業統括・研究開発	12 マツダノースアメリカンオペレーションズ
生産拠点	13 オートアライアンスインターナショナル
	14 フォード　カンザスシティ工場*
販売統括	15 マツダモーターオブアメリカ
	16 マツダカナダ
	17 マツダ・モトール・デ・メヒコ

欧州

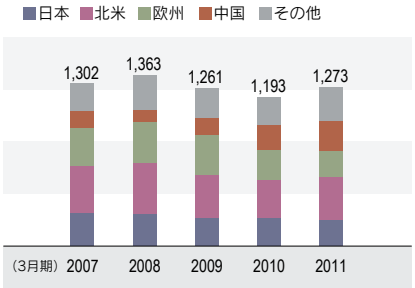
（販売拠点数：2,232）

事業統括・研究開発	18 マツダモーターヨーロッパ/European R&D Centre
物流・販売	19 マツダモーターロジスティクスヨーロッパ
販売統括	20 マツダモータース（ドイツランド）
	21 マツダモータースUK
	22 マツダモーターロシア
	その他主要国に19拠点



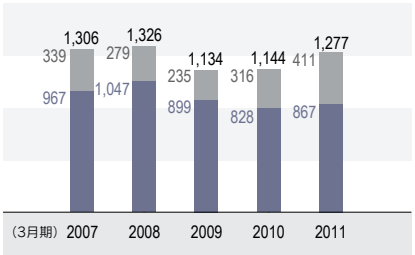
主要市場別販売台数推移

千台



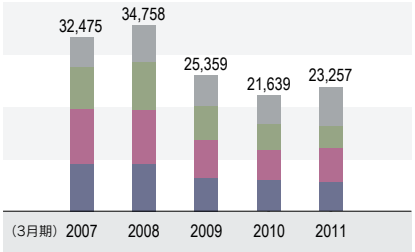
生産台数推移

千台



地域別連結売上高

億円



中国

（販売拠点数：312）

事業統括	23 マツダ（中国）企業管理（MCO）
研究開発	24 MCO中国技術支援センター
生産拠点	25 一汽乗用車*
	26 長安フォードマツダ汽車（南京）
	27 長安フォードマツダエンジン
販売統括	28 一汽マツダ汽車販売
	29 長安フォードマツダ汽車販売

アジア・大洋州

（販売拠点数：429）

事業統括	30 マツダサウスイーストアジア
生産拠点	31 オートアライアンス（タイランド）
	32 福特六和汽車*
販売統括	33 マツダセールス（タイランド）
	34 PTマツダモーターインドネシア
	35 マツダオーストラリア
	36 マツダモータースオブニュージーランド

カリブ・中南米・中近東・アフリカ

（販売拠点数：711）

販売・サービス支援	37 マツダ中近東事務所
生産拠点・販売統括	38 コンパニアコロンビアナアウトモトリス
生産拠点	39 マヌファクトゥラス アルマドゥリアス イレブエストス エクアトリアノス*
	40 ウィローベールマツダモーターインダストリーズ
	41 フォードモーターカンパニーオブサザンアフリカ*

（2010年12月31日現在）

* 委託生産先

NEW TECHNOLOGIES, STRONG PROGRESS

株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、お取引先様、地域社会の皆様など、マツダグループに関わるすべてのステークホルダーの皆様には、日頃からご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申しあげます。

まず、2011年3月11日に発生した東日本大震災により、被災された皆様およびそのご家族の皆様に心よりお見舞い申しあげます。当社グループは、今後もグループ内外の企業と連携し、復興支援のお役に立てるよう取り組んでまいります。

さて、2011年3月期は主要地域での好調な販売に支えられ、売上高、営業利益で前期を上回る実績をあげることができました。2012年3月期はSKYACTIV元年として、SKYACTIV TECHNOLOGYを搭載した商品を順次導入します。当社は「中長期見通し」として2016年3月期に、グローバル販売台数170万台、営業利益1,700億円、ROS 5%以上への成長を目指しています。この成長実現のキードライバーの一つがSKYACTIV TECHNOLOGYです。この技術を中心に高いブランド価値を有する企業として、中規模でも際立つブランドであり、お客様から強く支持され、愛される“One & Only”のメーカーでありたいと願っています。このキードライバーをグローバルに展開し、2010年に策定した「中長期施策の枠組み」を着実に実行することでこれからも成長を続けることができると確信しています。今後の飛躍にどうぞご期待ください。

2011年8月

山内 孝

代表取締役会長 社長兼CEO（最高経営責任者）

mazda

山内 孝
代表取締役会長 社長兼CEO（最高経営責任者）

Q1 当期の総括と、生産回復に向けての取り組みを教えてください。

営業利益は前期比2.5倍

当期の事業環境は、海外ではアジアを中心とする新興国の経済成長に支えられ、緩やかな回復基調が見られるものの、ギリシャの財政危機に端を発した欧州の金融不安や原油価格の上昇が懸念されるなど、不安定な状況が継続しました。一方、国内では、景気刺激策終了後の減産に歯止めがかかり、輸出や生産は緩やかに増加し、設備投資も持ち直しつつありましたが、為替の円高基調が継続するなど厳しい状況が続きました。さらに、3月11日に発生した東日本大震災の影響を受け、生産活動の低下が見込まれるほか、消費マインドも自粛ムードが広がるなど、先行きは不透明です。このような状況の中、当社グループは、コスト改善と効率化を強力に推進するとともに、新興国での販売拡大や車種構成の改善など、あらゆる収益改善施策に取り組んできました。

売上高は、主要通貨の円高基調が継続したものの販売台数の増加などにより、前期比1,617億円増加の2兆3,257億円（前期比7%増）となりました。営業利益は、主要市場での台数増および収益改善施策の効果により前期比144億円増加の238億円（同152%増）となりました。一方で、東日本大震災による災害損失や北米事業に関する関係会社事業損失引当金を計上したほか、決算期が大震災の直後であり、震災による次期業績への影響が不透明だったことから、繰延税金資産の回収可能性について慎重に検討した結果、繰延税金資産の一部取崩しを行いました。これらにより、当期純損益は600億円の赤字となりました。

生産体制は、6月より本格安定生産を再開

震災後、本社工場および防府工場では、3月14日の夜勤から操業を停止したものの、3月22日から仕掛かり在庫品を活用した車両、補修用部品および海外生産用部品の生産を一時的に再開しました。この結果、当期の国内生産への影響は4万6千台減、連結出荷への影響は約1万台減となりました。

その後、お取引先様と一体となった活動により、当初の見込みより前倒しで、本格安定生産を再開しました。4月こそ震災影響で、前年の5割程度の生産台数でしたが、5月は前年の9割レベルに、そして6月は残業・休出を実施するなど定常操業に回復することができました。2012年3月期の国内生産台数は、対前年4%増の90万台を予定しています。また、4月時点で、定時操業を行っていた海外の生産拠点も、第1四半期の後半より定常操業に移行しました。

Q2 2012年3月期の業績見通しについてお聞かせください。

すべての利益レベルで黒字となる見通し

4月の決算発表時には、東日本大震災の影響により、当社を取り巻く経営環境が不透明だったため、2012年3月期の見通しを「未定」としていました。その後、本格安定生産の目処もつき、6月17日に、2012年3月期の見通しを発表しました。2012年3月期の売上高は、2兆1,900億円、営業利益は200億円、

当期純利益は10億円の見通しです。

将来に向けた投資を加速しつつ、円高影響および原材料高騰を克服し、すべての利益レベルで黒字となる見通しです。

Q3 2012年3月期はSKYACTIV元年となります。将来に向けた具体的な取り組みを教えてください。

新型デミオを第一弾として、SKYACTIV技術搭載車を順次投入

まず当期は、2010年7月に、独自のアイドリングストップシステム「i-stop（アイ・ストップ）」を採用し、優れた環境性能を実現する新型プレマシー（海外名：Mazda5）を国内市場に導入しました。海外では2010年秋より欧州市場で、さらに2011年1月より北米市場で販売を開始しており、そのスタイリッシュな外観、お客様の多様なニーズに応えるフレキシブルな機能性、スムーズかつ上質な走行感覚が好評を得ています。このほか、海外主要市場における顧客層の拡大と商品ラインアップの強化を狙い、2010年8月に北米市場にコンパクトカー Mazda2（日本名：デミオ）を新たに投入し、2010年末には中国市場にミニバンMazda8（日本名：MPV）を導入しました。

SKYACTIV元年として、2012年3月期は、新世代技術SKYACTIV TECHNOLOGYを搭載し、10・15モードで30km/Lを実現する国内向け新型デミオを6月30日に発売しました。この新型デミオは発売後1カ月で、累計受注台数が計画の2倍以上となる13,500台に達するなど販売は好調です。

さらに、2011年後半には、SKYACTIV エンジン、トランスミッションを搭載した新型アクセラ（海外名：Mazda3）を国内および北米などの主要国に、2012年にはSKYACTIV技術を全面的に採用した新型コンパクトクロスオーバー SUV「マツダ CX-5」をグローバルに導入します。

新たに注力する地域は中南米

当社は、従来から、中国、ASEANに次ぐ新興国への参入を検討してきましたが、成長市場への参入・強化とコスト競争力の確保、さらに新興国ビジネス戦略の第3の柱として、中南米ビジネスの強化を目指し、メキシコでの工場建設、ブラジル市場への参入を決定しました。

この取り組みについては、3つの狙いがあります。

まず、メキシコでの工場建設により、中南米向けを中心とした小型車の生産体制を確立することです。次に好調な販売を続けているメキシコに続き、成長著しいブラジル市場へ参入し、中南米での販売拡大を図っていきます。そして、事業パートナーとして、新興国事業について、豊富な経験、知見を有する住友商事株式会社とのシナジーを最大限に活用していきます。

Q4 2010年に策定した「中長期施策の枠組み」の進捗状況についてお聞かせください。

1年間で激変した経営環境にいち早く対応

2010年4月に「中長期施策の枠組み」を発表しましたが、発表から1年あまりの間に当社を取り巻く経営環境は激変しました。

外部要因としては、急激な円高の進行と定着、原材料価格の上昇が、収益の押し下げ要因となっています。販売環境では、自国通貨安を背景とした、韓国やドイツメーカーの躍進などが、日系メーカーへの圧力となっています。特に、韓国メーカーの米国での躍進は、販売競争を激化させています。需要面では、日本、欧州を中心とする、先進国での回復遅れが顕著となり、反面、中国、ASEAN、中南米などの新興国での成長は目覚ましいものがあります。また、環境問題に対する意識も従来に増して、高まりを見せています。

こうした1年間の激しい環境変化に対して、当社はいち早く対応策を立案し、5つの柱を中心に実行に移してきました。

5つの柱

ブランド価値	ブランド価値向上プロジェクトをグローバルに推進
モノ造り革新	開発効率化と投資抑制、性能アップとコスト改善の両立
環境・安全技術	ビルディングブロック戦略に基づく環境・安全対応の着実な進展
新興市場	参入新興市場における生産・販売体制の拡大・強化
フォードシナジー	さらなるシナジー効果の追求

1. ブランド価値

マツダは、ブランドロイヤリティに焦点をあてた、ブランド価値向上プロジェクトをグローバルに推進しています。この取り組みを、この1年間さらに推進してきた結果、グローバルでの残存価値が引き続きトップクラスを維持するなど、ブランド価値の向上は継続しています。

また、顧客ロイヤリティも、米国をはじめ主要国で着実な改善傾向を示すなど、主要国でのブランド価値の向上は、この1年間で着実に進捗しました。

今後、特にSKYACTIV TECHNOLOGYの導入成功をテコに、ブランド価値と、お客様満足・信頼をより高めるための適正なプライシング、残存価値の向上、実売価格アップに挑戦し、グローバルに売り方革新を実践していきます。

2. モノ造り革新

一括企画やフレキシブル生産などの取り組みにより、

- 開発効率化は30%以上
- 新世代車両のコスト改善は20%レベル
- 生産設備投資領域では、20から60%の効率化

が実現できました。

さらに新世代車両では、100kg以上の軽量化に加え、SKYACTIV-GとSKYACTIV-Dともに Euro6への適合など、コスト改善と同時に性能アップの両立にも実現の目処が立ちました。

今後の施策としては、想定以上に進んだ円高および原材料高騰に対応すべく、さらなるコスト改善と為替リスク対応を実施します。まず、国内生産車両のコスト改善に取り組みます。現行車両のみならず、新世代車両まで追加のコスト改善目標を決め、目標に向けた取り組みを開始しました。次に、海外調達率を現行の20%から30%へ拡大する計画です。また、今後、新興国などで海外生産を拡大するとともに現地調達率を上げるなど、コスト改善および為替リスクの低減を図っていきます。

3. 環境・安全技術

クルマの基本性能の徹底的な向上を図りながら、段階的に電気デバイスを組み合わせる「ビルディングブロック戦略」に基づく環境技術開発は、着実に前進しています。

SKYACTIV TECHNOLOGYを搭載した商品の第一弾として6月30日に国内で発売した新型デミオに続き、優れた環境・安全性能の新世代商品群を今後、順次導入していきます。

4. 新興市場

主要市場の一つとして成長した中国では、40万台販売体制に向けての準備を整えつつあります。南京工場でのMazda3生産統合および導入車種の拡大など、今後も引き続き成長を目指し、販売拡大を図っていきます。

タイ、インドネシア、マレーシアなど成長著しいASEANでも、オートアライアンス（タイランド）（AAT）での生産増とともに販売も拡大しています。生産面では、AATの乗用車工場で2009年10月に生産を開始したMazda2ハッチバックに加え、当期は、Mazda2セダン、Mazda3の生産を開始し、マレーシアでもMazda3の現地組立を開始しました。販売面では、AAT製のMazda2が高い評価を受け、当期は、タイ、インドネシア、マレーシアで過去最高の販売台数を達成しました。また、2011年3月より、ベトナムでも販売を開始しています。さらに、ロシアでの現地組立の検討を進めています。

5. フォードシナジー

フォードシナジーでは、共同開発の新型ピックアップトラック「マツダ BT-50」を、2012年3月期中にAATで生産し、販売を開始する予定です。

また、引き続きフォード社との戦略的提携関係は維持します。マツダとフォード社は、30年以上にもおよび緊密な関係を維持しており、今後も合弁事業、既存プロジェクト、技術情報の交換など双方がメリットを得られる分野で協力し、この戦略的提携関係を維持し、Win-Winの関係を継続することで合意しています。

Q5 「中長期施策の枠組み」で掲げた「中長期見通し」達成への道筋をお聞かせください。

成長へのコミットメントに何ら変更なし

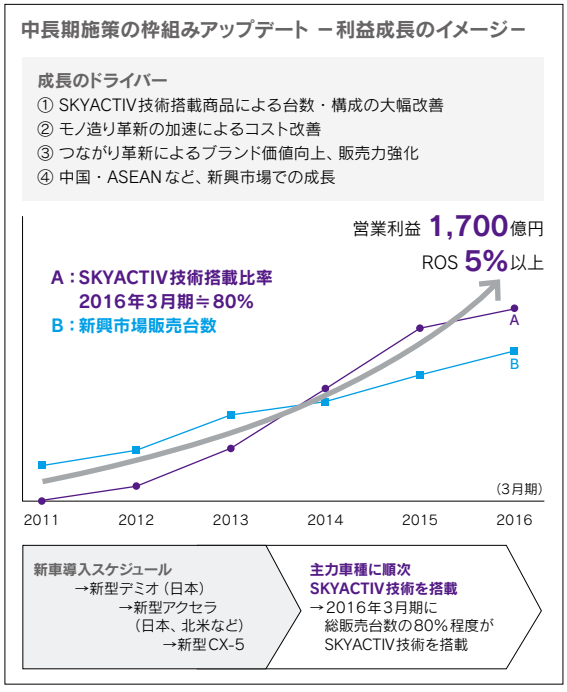
不透明な先進国需要、原材料高騰、円高などの外部環境の悪化に対し、新世代商品導入をテコに売り方革新を進め、ブランド価値のさらなる向上を目指します。加えて、モノ造り革新でのコスト改善も加速していきます。

また、新興国への取り組みを強化することにより、「中長期見通し」のグローバル販売台数170万台、営業利益1,700億円、ROS 5%以上という「成長へのコミットメント」に何ら変更はありません。

4つの成長ドライバーで利益拡大を図る

成長ドライバーの1つ目は、2012年3月期からスタートするSKYACTIV技術搭載商品の導入による、

台数・構成の大幅改善です。2016年3月末にはSKYACTIV技術搭載比率は80%程度となる予定で、この比率の上昇に伴い台数・構成が改善し利益も拡大する見通しです。さらに2つ目のドライバーである「モノ造り革新」によるコスト改善も加速します。そして、3つ目の「つながり革新」の推進によりブランド価値を引き続き向上させることで、実売価格をアップさせながら、4つ目の「新興市場の成長」により、量的拡大を図っていきます。



Q6 最後に株主還元について基本的な考え方をお聞かせください。

株主還元は経営の重要な課題の一つ

配当について、当社は各期の業績並びに経営環境などを勘案して決定することを方針としています。当期の期末配当については、当期純損失を計上したこと、および純資産の状況に鑑み、誠に遺憾ではありますが、実施を見送らせていただきました。

当社では、将来の成長に向けた布石として、SKYACTIV TECHNOLOGYや新興国市場への投資を着実に進めていきます。優れた技術をベースに、成長著しい新興市場で当社が成長するための投資は、まさに企業価値の向上に欠かせない取り組みだと考えます。

円高の定着など厳しい経営環境が今後も続くと思われますが、当社は株主還元を経営の重要な課題の一つとして考えており、できるだけ早い段階での復配を目指していきたいと考えています。

今後も、株主・投資家の皆様のご支援、ご鞭撻を何卒宜しくお願い申しあげます。

特集

WHAT IS THE KEY FOR THE FUTURE?

小型車へのシフト、さらなる環境意識の高まり、先進国市場の成熟化と新興市場の著しい成長。世界の自動車産業は今、大きなパラダイムシフトが進行しています。競争環境も一層激しくなる中、マツダは将来の成長に向けてどのような「答え」を導き出したのか。この特集では鍵となる2つの「答え」について説明します。

P.14 ANSWER 1

SKYACTIV TECHNOLOGY

すべてのお客様に「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を

P.18 ANSWER 2

新興市場戦略

中国、ASEANを中心に成長戦略を推進するとともに、
第3の柱として中南米事業を強化

WHAT IS THE KEY FOR THE FUTURE?

ANSWER 1
SKYACTIV TECHNOLOGY

すべてのお客様に「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を

現在私たちが直面している地球温暖化などの環境問題の解決は、まさに喫緊の課題となっています。マツダは、自動車メーカーの責務として、そして、自動車が人々にとってすばらしい価値を提供し続ける存在であるために、近年ますますニーズの高まる環境性能や安全性能の向上に力を入れています。そして、このようなニーズにしっかりとお応えしながら、マツダらしい「走る歓び」を一貫してお届けすることも、マツダの重要な存在意義であると考えています。

「走る歓び」と「環境・安全性能」。この一見相反する目標を少しも妥協することなく、同時に達成する革新的な技術が、新世代技術「SKYACTIV TECHNOLOGY（スカイアクティブ テクノロジー）」なのです。

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言を具現化する新世代技術

マツダは2007年3月、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」を発表しました。これは、「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、そしてまた乗りたくなる』クルマを提供し、クルマも、人も、地球も、みんながワクワクし続けられる、サステイナブルな未来の実現に向けて取り組む」ことを宣言したものです。これに基づき、2015年までにグローバルで販売するマツダ車の平均燃費を、2008年比で30%向上させる計画です。

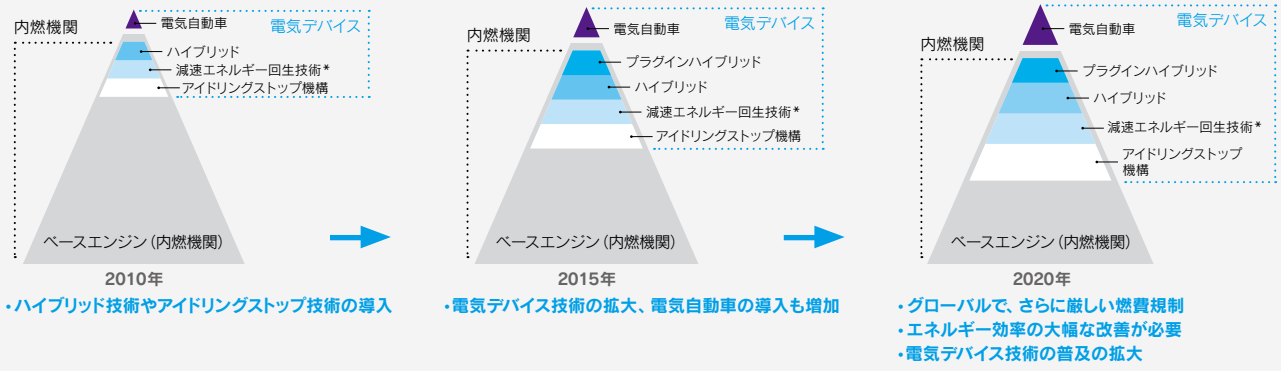
「ビルディングブロック戦略」～環境技術は普及してこそ、真の貢献～

近年、ハイブリッド車や電気自動車などの登場により、自動車の性能は、エンジン、トランスミッション、ボディ、シャシーなどのベース技術と、減速エネルギー回生技術、ハイブリッドシステムなどの電気デバイスとの総合力で語られるようになりました。

しかし、2020年においても自動車のパワートレインに占めるガソリンエンジンやディーゼルエンジンなどの内燃機関の割合は大きいと予測されています。そこでマツダは自動車の基本性能である「ベース技術」を優先的に改良した上で、段階的に減速エネルギー回生技術やハイブリッドシステムなどの電気デバイスを導入する、「ビルディングブロック戦略」を推し進めています。これは、一部の環境対応車に大きく依存することなく、すべてのお客様に、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」をお届けすることで、効果的にCO_2の総排出量を削減するアプローチです。ベースとなる内燃機関の効率を向上させることにより、例えば、ハイブリッド化する際も、付加するモーターやバッテリーなどの電気デバイスは小さくて済みます。

このようなアプローチをすることで、マツダらしい「走る歓び」に満ちたハイブリッド車の実現が可能となります。

環境技術の採用拡大展望（～ 2020年） ～パワートレイン（動力系）技術のグローバル市場に占める割合のイメージ～



* 減速時に生じるエネルギーを電気に置き換えて再利用するシステム。

マツダのビルディングブロック戦略

新世代技術「SKYACTIV TECHNOLOGY」

マツダは、「ビルディングブロック戦略」に沿って展開する革新的な新世代技術を「SKYACTIV TECHNOLOGY」と名付け、2011年から販売する新商品に順次搭載していきます。

この「SKYACTIV TECHNOLOGY」を貫いているのは、「ブレークスルー」という発想です。相反する課題のベストバランスを狙うのではなく、それらを技術革新によって同時に解決する「ブレークスルー」によって飛躍的な性能向上を可能とした主要技術は次の3つです。

SKYACTIV TECHNOLOGY

1 「理想の燃焼」を追求し、世界一の圧縮比を実現した高効率エンジン

マツダは、エンジンで発生するエネルギーの70～80%が動力としてタイヤに伝わる前に失われていた点に着目し、理想の燃焼を追求することで、効率を向上させ、燃費、パワー、排ガス性能などを飛躍的に高めました。

2 「理想の変速機」を追求した、高効率トランスミッション

燃費の改善のみならず走行性能にも大きな影響を与えるトランスミッション。マツダは、理想の変速機を追求し、効率よくエネルギーをタイヤに伝え、ドライバーの意思に応じて、エンジンの性能を最大限に引き出すことができるトランスミッションを開発しました。

3 「理想構造」を追求し、軽量化と剛性・衝突安全性を両立したボディ＆シャシー

車両の軽量化は燃費改善のみならず、「走る、曲がる、止まる」という自動車の基本性能も飛躍的に向上させます。マツダは、理想構造の追求、新工法の採用、材料置換を行う「総合的軽量化」により、高い剛性・衝突安全性能も確保しながら軽量化も実現しました。

ENGINES

1 「理想の燃焼」を追求し、世界一の圧縮比を実現した高効率エンジン

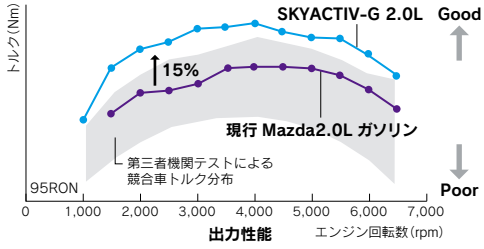
SKYACTIV-G

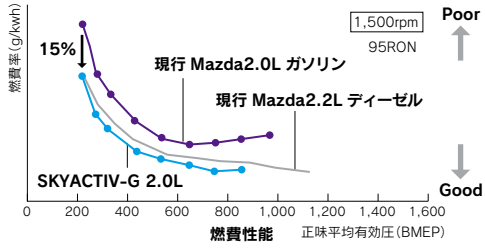
新世代高効率直噴ガソリンエンジン「SKYACTIV-G」

世界一の高圧縮比を達成し、燃費と低中速トルクを従来比で15%改善した新世代高効率直噴ガソリンエンジン*

- 高圧縮燃焼によりエンジンの効率を大幅に高め、従来比で燃費・トルクをともに15%向上
- 低中速トルクの増大による実用域での使いやすさ向上
- 高圧縮比を実現する4-2-1排気システム、キャビティ付ピストン、マルチホールインジェクターなどの採用

* 15%の燃費・トルク改善は、現行エンジンと比較した場合のエンジン単体の改善率です。仕向地や搭載車種、組み合わされるトランスミッションの種類により、圧縮比の数値、燃費・トルク改善率は変わることがあります。



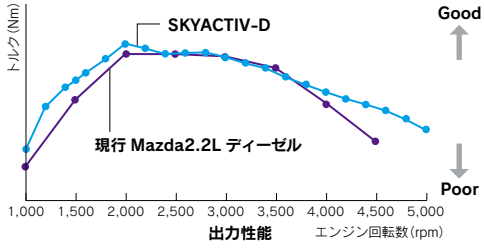


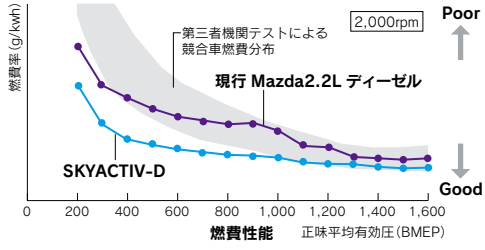
SKYACTIV-D

新世代高効率クリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D」

世界一の低圧縮比を実現。高価なNOx後処理装置なしで、各国の厳しい排ガス規制をクリア

- 低圧縮比（14.0）により、従来比約20%の燃費改善
- 2ステージターボチャージャーの採用により、低速から高速までスムーズでリニアなレスポンスと低・高速域の大幅なトルク向上を実現
- 高価なNOx後処理なしでグローバルの排出ガス規制（欧州：Euro6、北米：Tier2Bin5、日本：ポスト新長期規制）をクリアする見込み





TRANSMISSIONS

2 「理想の変速機」を追求した、高効率トランスミッション

SKYACTIV-DRIVE

新世代高効率オートマチックトランスミッション「SKYACTIV-DRIVE」

すべてのトランスミッションの利点を集約。全域ロックアップによる高いトルク伝達効率を実現

- 「無段変速装置（CVT）」、「デュアルクラッチ式」、「標準的なオートマチックトランスミッション（AT）」などあらゆるタイプの利点を集約
- ロックアップ領域を大幅に拡大し、伝達効率の向上とマニュアルトランスミッションのようなダイレクト感を実現
- 従来比、4 ～ 7%燃費向上

ATの方式		CVT	デュアルクラッチ式	標準的なAT	SKYACTIV-DRIVE
燃費の良さ	低速走行時	◎	◎		◎
	高速走行時		◎	◎	◎
発進（登坂）のしやすさ		◎		◎	◎
ダイレクト感			◎		◎
なめらかな変速		◎			◎

◎：良い

SKYACTIV-MT

新世代マニュアルトランスミッション「SKYACTIV-MT」

軽快なシフトフィールと大幅な軽量・コンパクト化を実現した
新世代マニュアルトランスミッション

- スポーツカーのような軽快で節度感のあるシフトフィール
- 大幅な軽量・コンパクト化を実現

PLATFORM

3 「理想構造」を追求し、軽量化と剛性・衝突安全性を両立したボディ＆シャシー

SKYACTIV-BODY

「SKYACTIV-BODY」

「走る歓び」を支える高い剛性と、最高レベルの衝突安全性を実現する軽量ボディ

- 高い剛性と軽量化の両立
- 各国の衝突安全評価（US-NCAP、Euro-NCAP、IIHS、JNCAPなど）を最高レベルでクリアできる衝突安全性

SKYACTIV-CHASSIS

「SKYACTIV-CHASSIS」

「走る歓び」を実現すると同時に、快適性、安心感を高めた軽量シャシー

- 新開発のフロントストラット＆リアマルチリンクサスペンションにより高い剛性と軽量化を両立
- サスペンション、ステアリングの各構成部品の機能を徹底的に見直し、中低速域の軽快感と高速域の安心感、全速度域の快適性を高め、走りの質を大幅に向上

SKYACTIV TECHNOLOGY導入予定

NEW Mazda DEMIO

NEW Mazda AXELA*

画像は北米仕様車

Mazda CX-5

画像は欧州仕様車

2011 — 2012

SKYACTIV-G

SKYACTIV-DRIVE

SKYACTIV-D

SKYACTIV-BODY

SKYACTIV-CHASSIS

* 海外名：Mazda3。国内では2011年秋に販売開始予定

WHAT IS THE KEY FOR THE FUTURE?

ANSWER 2

新興市場戦略

中国、ASEANを中心に成長戦略を推進するとともに、第3の柱として中南米事業を強化

世界の自動車需要は、長期的には需要拡大が続く見通しですが、その中身は大きく変貌すると思われます。いまや米国を抜いて世界最大の市場となった中国や、第4位の市場であるブラジル、そしてインドなどの新興国の需要が、日本、米国、欧州といった先進国の需要を追い抜いています。

先進国の自動車メーカーや、部品メーカーでも、新興国への生産・開発機能のシフトが続いており、新興市場への事業戦略の成否が企業の成長を大きく左右すると思われます。

マツダでは、2001年より中国市場に本格進出し、2010暦年、単一国として最大の販売台数を達成しました。また、2011年6月に「中長期施策の枠組み」のアップデートとして、ASEAN市場への取り組み強化およびメキシコでの新工場建設、ブラジル市場への参入を発表しました。

中国市場

中国における2011年3月期の販売台数は、Mazda3（日本名：アクセラ）およびMazda6（日本名：アテンザ）など主力車種の好調により、前期比20%増加し、過去最高の 23万6千台を達成しました。

需要の拡大が続いている中国での好調な販売に対応するため、2010年5月にこれまで重慶で生産していたMazda3を南京工場へ移管しました。さらに、高い評価をいただいているMazda3の販売増に向けて、2011年中には現地生産による新型Mazda3の導入など、顧客ニーズに合致した商品の現地生産化を推進します。

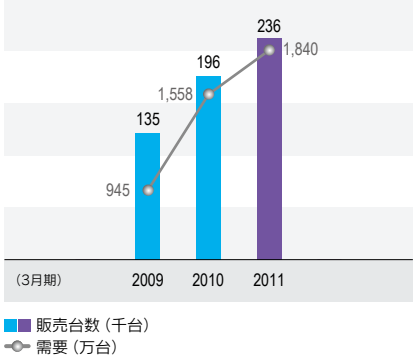
また、販売網の拡大にも取り組んでいます。2011年3月期末の店舗数は312店と前期末に対し48店増加しており、順調に進捗しています。今後は、沿岸地域におけるオープンエリアへの進出とともに、内陸地域での店舗開設も加速していきます。

ASEAN市場

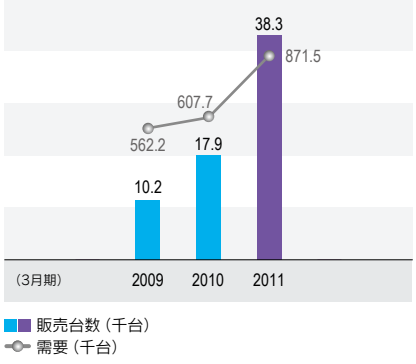
1995年に設立したフォードモーターカンパニーとの合弁会社オートアライアンス（タイランド）（AAT）では、2009年7月には新乗用車工場が完成し、主にASEAN向けのMazda2（日本名：デミオ）の生産を開始しました。AAT製Mazda2の販売好調により、現在AATは年間22万台（完成車）の能力に対してフル生産の状態です。AATでは、2011年1月から、タイ国内向けにMazda3の現地組立も開始しました。なお、Mazda3は同月、マレーシアでも現地組立を開始しています。

販売体制では、マツダセールス（タイランド）とPTマツダモーターインドネシアが、それぞれタイとインドネシアの販売統括会社として、統一したマーケティング活動の展開に加え、販売網の整備・拡大など販売全般を統括しています。

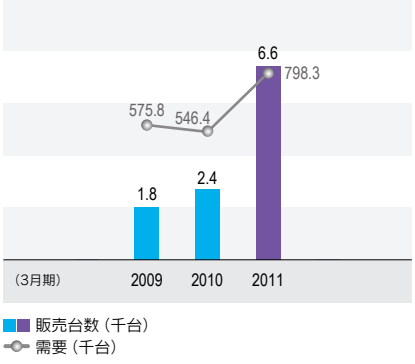
中国市場における需要および販売台数



タイ市場における需要および販売台数



インドネシア市場における需要および販売台数



ASEANは、マツダにとって最重要市場の一つです。今後も、各市場のニーズにあった新車導入やSKYACTIV TECHNOLOGYなど新世代技術の導入により、さらなる成長を目指します。また、各国の税制や貿易自由化の状況を考慮しながら、現地生産や完成車輸出など情勢に合わせてバランス良く選択していきます。同時に、販売網の拡大やマツダらしいマーケティング施策の実施により、ビジネスを強化していきます。

2011年3月には、ベトナムでも販売を開始しており、未参入市場への参入を含めた、新規のビジネスオポチュニティを継続して検討していきます。

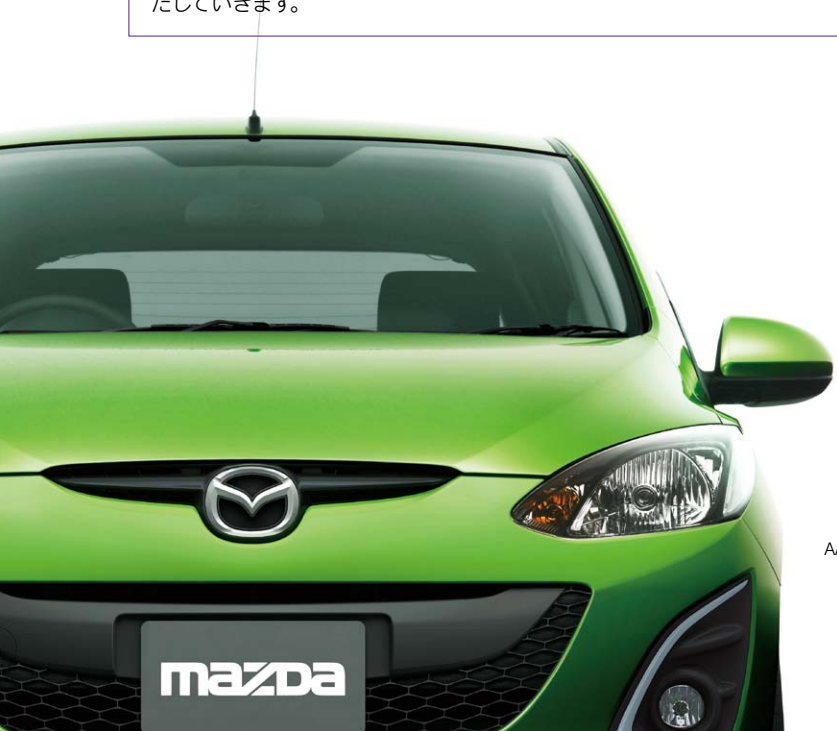
COLUMN

オートアライアンス（タイランド）（AAT）

生産能力：22万台　**生産車種：**BT-50、Mazda2、Mazda3　**資本比率：**マツダ50%、フォード50%

オートアライアンス（タイランド）（以下、AAT）は、タイのラヨーン県にあるフォードとの合弁会社です。1998年にピックアップトラックの生産を開始し、2009年7月には、最新鋭の新乗用車工場が完成しました。ピックアップトラックは、世界130カ国以上に輸出、Mazda2はタイ国内やASEAN地域他に向け、Mazda3はタイ国内向けに生産を行っています。新乗用車工場では、フレキシブル生産技術など最新鋭の生産技術を導入し、AATの品質、安全、環境対応レベルを飛躍的に向上させるとともに、徹底した効率化も追求しています。ピックアップトラックと乗用車の生産に対応している新塗装工場では、環境に優しいスリーウェットオン塗装システムを採用しています。この塗装システムは揮発性有機化合物と二酸化炭素の排出量を大幅に削減しながら塗装品質の大幅な改善を実現しています。

2010年8月には、ピックアップトラック工場に3億5,000万米ドルの投資を行うことを発表しました。今回の投資は、マツダとフォードの新型ピックアップトラックの生産に向けた設備更新やサプライヤー関連の設備費用のほか、従業員が新型ピックアップトラックの生産に必要な高いレベルのスキルを習得するための育成費などに充てています。AATは今後も、マツダのグローバル戦略における重要な役割を果たしていきます。



AAT製 Mazda2

中南米市場

マツダは、重要なビジネスパートナーである住友商事株式会社と、メキシコでの生産事業、並びにブラジルでの販売事業について、基本合意に達し、準備に着手しました。

従来より、中国、ASEANに次ぐ未参入新興国への参入を検討してきましたが、成長市場への参入・強化とコスト競争力の確保、さらに新興国ビジネス戦略の第3の柱として、中南米ビジネスの強化を目指し、メキシコでの工場建設、ブラジル市場への参入を決定しました。

この取り組みについては、3つの狙いがあります。

第一の狙いは、メキシコでの車両組立工場およびエンジン組立工場建設により、中南米向けを中心とした小型車の生産体制を確立することです。第二の狙いは、好調な販売を続けているメキシコに続き、成長著しいブラジル市場へ参入し、中南米での販売拡大を図ることです。そして、第三の狙いは、事業パートナーとして、新興国事業について、豊富な経験、知見を有する住友商事株式会社とのシナジーを最大化することです。

メキシコにおける製造は、住友商事株式会社との合弁事業となります。稼動開始は2014年3月期、キャパシティは年間14万台を予定しています。生産車種はMazda2およびMazda3、供給地域は中南米を中心とする予定です。また、投資額は5億ドルで、本社所在地は、グアナファト州サラマンカ市です。

ブラジル販売事業についても、住友商事株式会社との合弁で、ディストリビューターを設立します。販売開始は2013年3月期、当初は日本からの輸出車両を販売し、メキシコ工場完成後はメキシコからも出荷を行い、ブラジルでの販売拡大を図っていきます。なお、本社所在地は、サンパウロ州です。

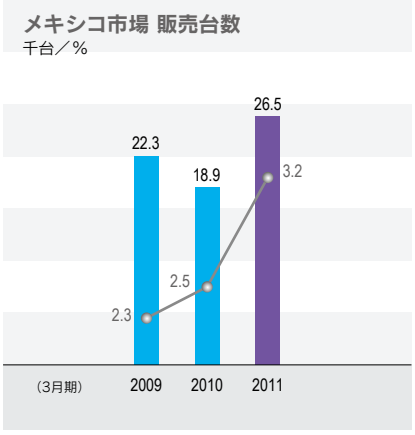
メキシコで生産することによるブラジル販売事業の最大のメリットは、自動車協定の活用です。ブラジルだけでなく、その他中南米向けの販売にFTAの効果を最大限に活用し販売拡大を図っていきます。また、メキシコ工場での生産開始は、当期、過去最高の販売台数を達成したメキシコ市場での、さらなる成長に向けて貢献が期待できます。生産面では、日本の工場で培った、マツダ生産方式を全面的に移管し、かつ部品の徹底的な現地化を推進することにより、コスト改善を進めていきます。さらにメキシコ工場での生産は、こうしたコスト競争力を確保するだけでなく、為替リスクの低減にも寄与します。

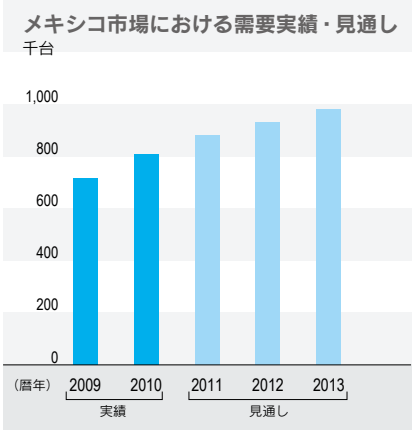
1 メキシコ生産事業の概要

稼動開始：2014年3月期
キャパシティ：年間14万台
生産車種：Mazda2、Mazda3
供給地域：中南米を中心
投資額：5億ドル
本社所在地：グアナファト州サラマンカ市

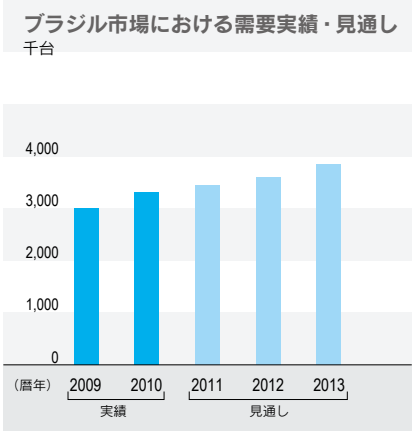
2 ブラジル販売事業の概要

販売開始：2013年3月期
供給車両：2013年3月期に日本生産の車両を投入。メキシコ工場が完成次第、メキシコ工場からも出荷予定
本社所在地：サンパウロ州





出所：IHS Automotive 2011 2Q Forecast



出所：IHS Automotive 2011 2Q Forecast

魂動 KODO—SOUL of MOTION

—強く、美しい、生命感あふれる動きを表現する—

マツダデザインはこれまで、さまざまな「動き」のある造形を模索してきました。そして近年、自然界の動き、風、水などの流れに優雅な美しさを感じ、それをマツダ独自のデザイン表現に繋げてきました。

このような模索の中でマツダデザインがたどり着いたのは、生き物が見せる一瞬の動きの強さや美しさです。それは例えば、何かを狙って動き出す瞬間のフォルム－日本古来の武道である剣道の突きの一瞬、あるいはチーターが獲物を狙って力をため飛び掛る一瞬です。この瞬間が、もっとも研ぎ澄まされた力のバランスを持ち、無駄がなくて美しいと考えます。そして、この最大の集中力を要する一瞬に、瞬発的な力、スピード感、凛とした緊張感、洗練された美しさ、ある種の色気を感じるのです。

マツダデザインはこの一瞬の動きを、Motion Formの究極の姿として純粋に見出し、その生命感あふれる動き、心ときめかせる動きを「魂動（KODO）」と定義しました。

そしてこの「魂動（KODO）－Soul of Motion」をデザインの試みの第一弾として表現させたのが、4ドア4シータースポーツクーペのコンセプトカー「マツダ靭（SHINARI）」です。全身に力を張り巡らせ、今にも飛び出そうとするかのようなフォルムは、ボディの軸となる強靭な骨格、ためた力を一気に解き放つ瞬発力、そして美しくしなやかな「動き」のつながりを表現しています。

マツダ勢（MINAGI）

新世代商品群の先駆けとして新世代技術SKYACTIVとデザインテーマ「魂動（KODO）- Soul of Motion」を体現させたコンセプトカーです。走る歓びと優れた環境・安全性能の調和を実現するSKYACTIV技術と、瞬発力を感じさせるエモーショナルな魂動デザインを融合させ、その名前が表すように勢いよく駆け抜ける楽しさを提供するコンセプトカーです。狙った獲物の動きに合わせて軽快なフットワークで縦横無尽に駆け巡る様子や力強くしなやかに動く筋肉の美しさ、動きや姿勢を体現しています。

デミオ
（海外市場名：Mazda2）

グローバル販売台数　20万8千台

販売市場

アクセラ
（海外市場名：Mazda3）

グローバル販売台数　42万台

販売市場

アテンザ
（海外市場名：Mazda6）

グローバル販売台数　25万2千台

販売市場

ビアンテ

グローバル販売台数　1万1千台

販売市場

プレマシー
（海外市場名：Mazda5）

グローバル販売台数　8万6千台

販売市場

MPV
（海外市場名：Mazda8）

グローバル販売台数　8千台

販売市場

ロードスター
（海外市場名：MX-5）

グローバル販売台数　**1万9千台**

販売市場

RX-8

グローバル販売台数　**3千台**

販売市場

CX-7

グローバル販売台数　**8万3千台**

販売市場

CX-9

グローバル販売台数　**4万5千台**

販売市場

BT-50

グローバル販売台数　**5万4千台**

販売市場

販売市場：日本　北米　欧州　中国　その他

*1. グローバル販売台数は2011年3月期、販売市場は2011年3月31日現在
*2. 仕様は市場により異なります。
*3. 写真の仕様はCX-9とBT-50は海外向け、その他は国内向けです。

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言

基本ポリシー

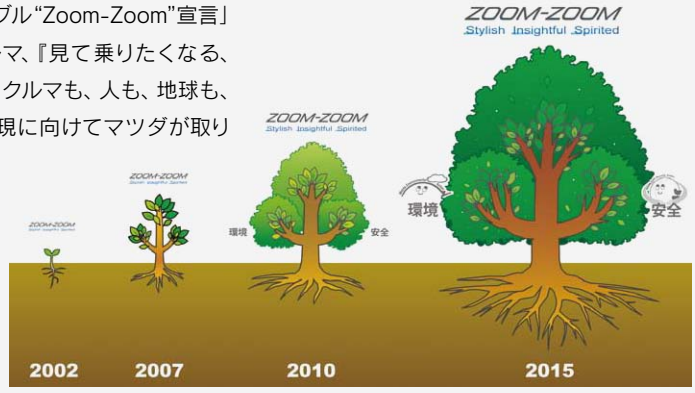
マツダ車をご購入いただいたすべてのお客さまに「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を提供する

マツダは2007年3月、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」を発表しました。これは、「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、そしてまた乗りたくなる』クルマを提供し、クルマも、人も、地球も、みんながワクワクし続けられる、サステイナブルな未来の実現に向けてマツダが取り組むこと」を宣言したものです。

「Zoom-Zoomの木」

右図は、「One Mazda」*の企業文化という養分をしっかりと張った根で吸い上げ、幹の両脇に「環境」と「安全」という太い枝を持ち、Zoom-Zoomを体現した梢を持つ「Zoom-Zoomの木」を世の中で成長させ続けることを意味しています。

* Mazda Way 7つの考え方の一つ。Mazda Wayは、マツダグループ社員全員で共有する仕事を進める上で大切にすべき考え方。

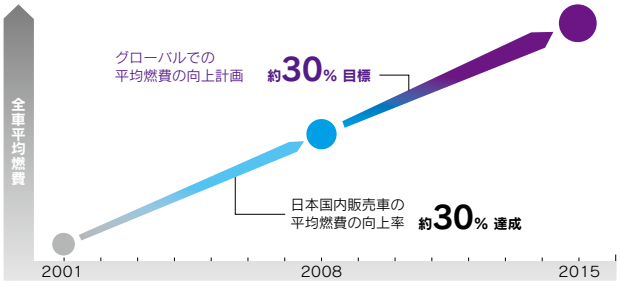


環境に対する基本的な考え方

世界で自動車の保有台数が増加する中、私たち自動車メーカーは排出ガスのクリーン化による大気環境の改善や、燃費向上によるCO_2排出量削減、さらには枯渇が危惧される化石燃料への依存低減などに、これまで以上に取り組んでいかなければなりません。特に自動車業界が抱える環境についての課題に対して、地域、車両特性、燃料特性などのさまざまな側面を考慮した「複数の解決策（マルチソリューション）」を準備しておく必要があると考えています。

2015年までにマツダ車の燃費を30%向上

マツダは、2020年時点でも、グローバル市場における自動車の主要なエネルギーは石油資源であり、動力技術は内燃機関が主流だと予測しています。こうした展望から、「2015年までに、グローバルで販売するマツダ車の平均燃費を2008年比で30%向上させる」という計画を掲げ、次の活動を行っています。



「ベース技術」の徹底的な改善

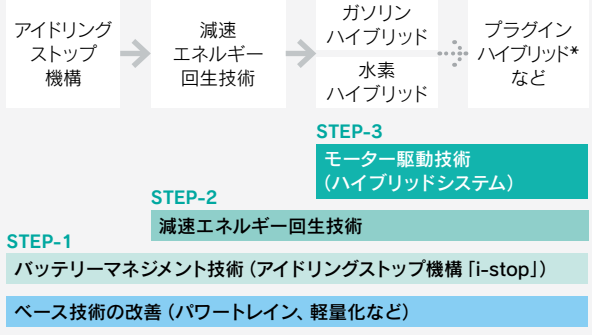
2011年から導入される新世代技術「SKYACTIV TECHNOLOGY」で、クルマの基本性能となるエンジンやトランスミッションなどのパワートレインの効率改善や車両の軽量化、空力特性などの「ベース技術」の徹底的な改善を行います。

「ビルディングブロック戦略」の推進

さらに、この「ベース技術」の上に段階的に電気デバイス技術を組み合わせて、CO_2の総排出量を大幅に削減していきます。マツダではこれを「ビルディングブロック戦略」と呼んでいます。

電気デバイス技術の段階的実用化（ビルディングブロック戦略）

革新的な環境性能を持つベースエンジンに、段階的に電気デバイス技術を組み合わせることで、さらなる環境性能の向上を図ります。



* 家庭用電源で電池を充電できるハイブリッド車

ビルディングブロック戦略

STEP 1

バッテリーマネジメント技術
（アイドリングストップ機構「i-stop」）

一時停止時に自動的にエンジンを停止して燃費を向上させる機構で、同技術単体で、約7～10%の燃費向上（国内モデル）が可能です。この機構を2009年にアクセラ／Mazda3に搭載し、その後も搭載車を順次拡大しています。2011年に国内で導入した新型デミオに搭載した新世代エンジン「SKYACTIV-G」には、進化したi-stopを組み合わせました。

進化させたポイント
再始動時の燃費低減
アイドリングストップの作動頻度向上
減速時のエネルギー回収量拡大

STEP 2

減速エネルギー回生技術

クルマの減速時に発生するエネルギーを電気として回収し、クルマが必要とする電気エネルギーとして再利用する回生技術。再利用の目的によって効果は異なりますが、5%以上の燃費向上効果が見込まれます。

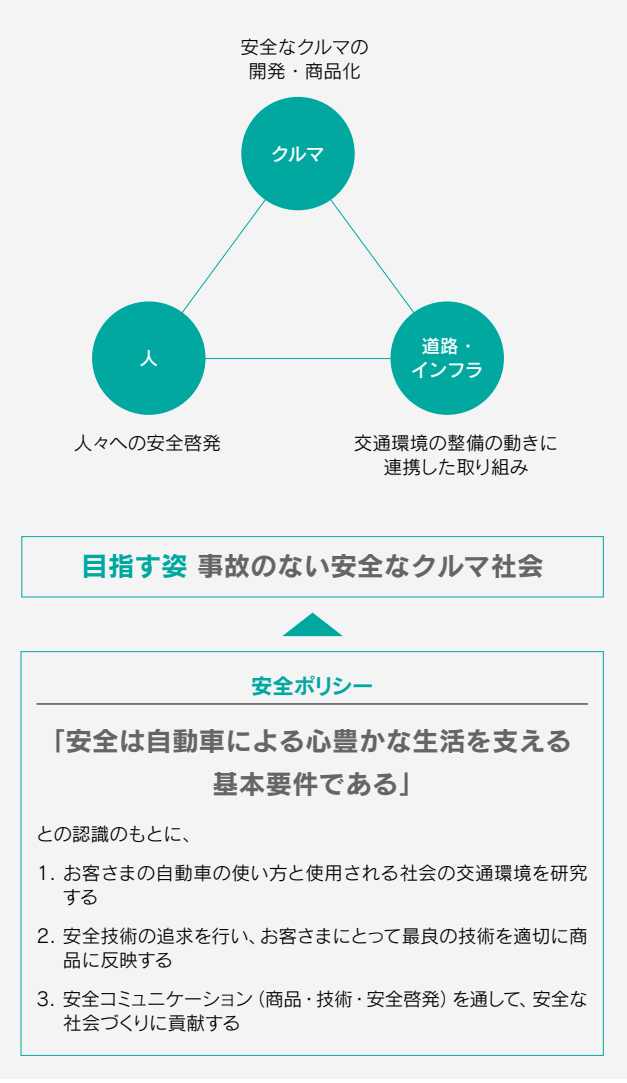
STEP 3

モーター駆動技術（ハイブリッドシステム）

一般的にエンジンではエネルギー効率が悪いとされる低回転・低負荷時に、電気モーターで走行をアシストすることでクルマ全体のエネルギー効率を向上させるシステムです。前記Step1、2の技術と併用し、さらに高い効率改善（燃費向上）を実現します。ハイブリッドシステムはトヨタ自動車株式会社からライセンスを取得しており、2013年までに日本からハイブリッド車の販売開始を目指します。

安全に対する基本的な考え方

マツダでは、安全性能向上を環境性能向上と同様にクルマづくりの基本の一つと考えており、「クルマ」「人」「道路・インフラ」という3つの視点で、「事故のない安全なクルマ社会」を目指しています。その実現のために、「安全ポリシー」を策定し、それに基づいて、さまざまな技術や装備の開発に取り組んでいます。



将来に向けた技術の取り組み

ベース技術の改善

革新的な新世代技術「SKYACTIV TECHNOLOGY」を開発

マツダの技術開発の長期ビジョンである「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づいて、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」の高次元での調和をイメージした革新的な新世代技術を開発しました。2011年から発売する商品ラインアップに順次搭載します。

* 「SKYACTIV TECHNOLOGY」の詳細は、本アニュアルレポートの特集（P.14～）をご覧ください。

COLUMN

インテリジェント・ドライブ・マスター（i-DM）
—サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言を体現した新技術—

お客さまに「楽しく」「安全に」「環境に優しく」クルマを運転していただくためのドライブサポートシステム「i-DM」を開発し、新型デミオ（国内モデル）に導入しました。

このシステムは、従来のエコドライブサポートのように「走り」を規制するのではなく、運転者の好みの走りの中で、同乗者にとっても快適で、さらに安全かつ燃費の良い運転ができるようサポートします。具体的には、アクセル、ブレーキ、ハンドル操作をそれぞれ分析して、メーターパネル内のモニターでリアルタイムに運転状態をお知らせします。

メーター内に運転状況に応じて3色（グリーン、ブルー、ホワイト）を表示

2011年以降のモデルで100kg以上の軽量化を実現

クルマの重量は、クルマの基本性能である「走る」「曲がる」「止まる」だけでなく、燃費に代表される経済性と環境性能にも大きく影響します。そこでマツダでは、さまざまな工夫でクルマの軽量化を推進しています。

2011年以降のモデルでは、SKYACTIV-BODY、SKYACTIV-CHASSISの導入により従来比100kg以上の軽量化を行い、2016年以降はさらに100kg以上の軽量化を目指し、開発を進めています。

バイオエタノール混合燃料への対応

植物から生成するバイオエタノールを混合した燃料は、CO_2排出量削減に効果があることから欧米を中心に注目されています。

マツダもこれらの燃料に対応可能なクルマを販売しています。

対応状況

米国、欧州
「E10」（エタノールを10%混合したガソリン）対応車を販売

タイ
2008年3月期から、Mazda3で、2010年3月期からはMazda2で「E20」（エタノールを20%混合したガソリン）対応車を販売

北米
2010年3月期から、トリビュートで「E85」（エタノールを85%混合したガソリン）対応車を販売

将来に向けた技術

電気自動車

デミオをベースにした電気自動車を自社開発し、2012年春より日本国内でリース販売を開始します。電気自動車の航続距離は200kmを目指しており、国内の地方自治体や法人顧客を中心に販売予定です。

水素ロータリーエンジン車の開発

水素は、非常にクリーンで、さまざまなものから製造可能なエネルギーです。マツダでは、「マツダRX-8ハイドロジェンRE」（2006年リース販売開始）と「マツダプレマシーハイドロジェンREハイブリッド」（2009年リース販売開始）の2車種の水素ロータリーエンジン車を実用化しています。水素を燃料として走行した際のCO_2の排出が「ゼロ」という優れた環境性能を持つとともに、水素がなくなった場合にガソリンを燃料とする走行への切り替えが可能なデュアルフューエルシステムを備えています。国内では岩谷産業株式会社、広島県、広島市、山口県に累計12台を、海外ではノルウェーで3台をリース販売し、高い評価を受けています。

マツダ プレマシーハイドロジェンREハイブリッド

安全への取り組み

クルマの取り組み

安全なクルマづくりに向けての研究開発

マツダは、世界各国の規制やNCAP試験*に対応するためのさまざまな試験評価（衝突試験評価、ロールオーバー試験、ルーフ強度試験など）を行い、衝突時の被害を最小限に抑える安全なクルマの開発を行っています。

* New Car Assessment Programの略。世界各国で実施されている、新しい自動車を衝突させて安全性を評価する公的な自動車衝突テスト。

アクティブセーフティ技術

運転者の危険回避や危険予知をサポートし、事故を未然に防ぐ技術です。マツダは、さまざまな視点から、研究開発・商品化に取り組んでいます。

プリクラッシュセーフティ技術

万が一事故が避けられなくなった場合に、運転者および同乗者の被害をできるだけ緩和させるためにクルマが事故の衝撃や被害を軽減させる技術です。

パッシブセーフティ技術

万が一事故が発生した際に運転者および同乗者の被害を軽減する技術です。マツダは、各国・各地域の法規で定められている条件だけでなく、道路上で発生しうるさまざまな状況を想定した衝突実験を行い、乗員保護の技術を着実に進化させています。

人への取り組み

安全教育（国内）

本社（広島）にある「マツダミュージアム」で安全に関する展示を行ったり、子ども向けサイト「マツダ交通安全キッズクイズ」を立ち上げるなど、子どもから大人まであらゆる人の安全意識向上に取り組んでいます。

道路・インフラの取り組み

ITSを活用した安全な社会への取り組み（国内）

ITS（高度道路交通システム）は、情報通信技術を用いて、クルマと人と交通環境を結び、国内における渋滞緩和や事故防止の検討を図るシステムです。

マツダは、政府や地域、関連企業と連携して、社会全体で安全なクルマ社会の実現を目指していくため、ITSのプロジェクトに自動車メーカーの視点で積極的に参画しています。2011年3月までに、高速道路を中心に「ITSスポット」*1の整備が進んでおり、国土交通省と自動車メーカー共同の普及促進活動に参加してきました。

さらに、安全だけでなく、環境保全の視点でのプロジェクト「スマート交通流制御」*2に参画しています。

*1. 2011年3月までに、高速道路上を中心に全国約1,600カ所の整備が進み、全高速道路でサービスを開始している。道路に設置された「ITSスポット」とクルマ側の「ITSスポット対応カーナビ」との間で高速・大容量通信を行うことにより、広域な道路交通情報や画像も提供されるなど、さまざまなサービスを実現する。
*2. より賢い自動車の運転制御で安全かつ車を止めないような交通流の制御

TOPICS

プレマシーが「JNCAP」で総合6つ星、Mazda3が米国で「Top Safety Pick 2011」を獲得

2011年4月にはプレマシー（日本仕様車。海外名：Mazda5）が「JNCAP」*1による衝突安全性実験にて、運転席・助手席ともに最高評価となる総合6つ星を獲得しました。

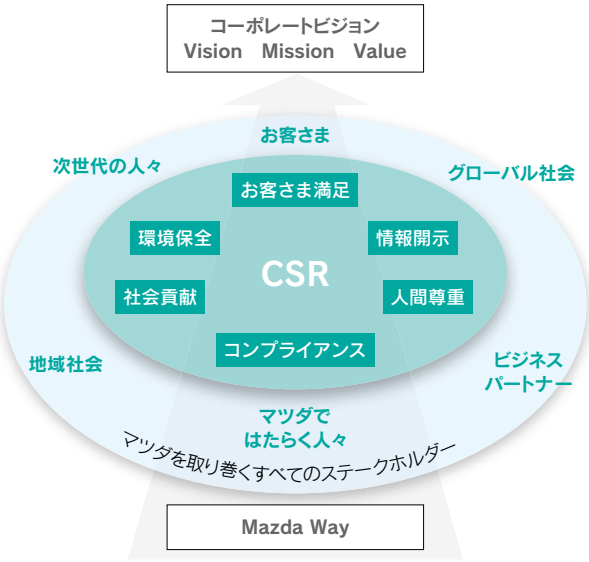
さらに2011年3月にはMazda3（米国仕様車。日本名：アクセラ）が米国のIIHS*2による衝突安全試験で、最高等級の「Top Safety Pick 2011（SmallCars）」を獲得しました。前面衝突、側面衝突、むち打ち試験、転覆時のルーフ強度のすべての試験で最高評価の「Good」を獲得し、世界トップレベルの安全性能を実現しています。

*1. 「独立行政法人 自動車事故対策機構」が実施している自動車の安全性能評価。市販車の安全性能評価試験を行い、その結果を公表することで、ユーザーが安全な自動車を選択できる環境をつくり、安全な車の普及を図ることを目的としている。
*2. Insurance Institute for Highway Safety。米国保険業界の非営利団体が行う安全性評価。

プレマシー

Mazda3

マツダのCSR



基本的な考え方

マツダは、「Mazda Way」に基づいた従業員一人ひとりの行動を通して、「コーポレートビジョン」の実現を目指しています。従業員一人ひとりは、マツダを取り巻くすべてのステークホルダーの要望や期待に応えるよう努力しながら、日々の事業活動を通じてCSRの取り組みを推進します。これにより、マツダは持続可能な社会の発展に貢献していきます。

6つの分野と3つの重点領域

マツダは、CSRの取り組みを（社）日本経済団体連合会の「企業行動憲章」などを参考に、「環境保全」「お客さま満足」「人間尊重」「社会貢献」「コンプライアンス」「情報開示」の6つに分類し、自らの活動を評価しています。

6つの取り組み分野（*3つの重点領域）

環境保全*	環境対応型商品の開発、地球温暖化防止対策、自動車リサイクルなど
お客さま満足	魅力商品の開発、CS・サービスブランドの向上、製品信頼性など
人間尊重*	労働環境配慮、ワークライフバランス、人権尊重の風土の確立など
社会貢献*	地域活動への参加、交通安全の普及、社会福祉支援など
コンプライアンス	内部統制、適正取引の徹底、「マツダ企業倫理行動規範」の浸透・徹底など
情報開示	取り組み情報の積極的発信、ステークホルダーとのコミュニケーション、財務諸表の開示など

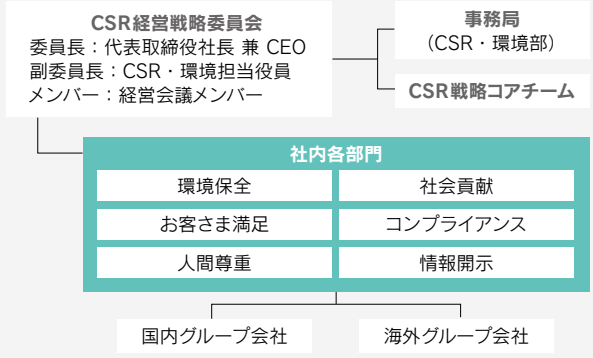
さまざまなステークホルダーとの交流を通して、6つの分野のうち、社会から特に求められていると同時に、マツダが貢献できる重点領域3つを定め、積極的な活動を行っています。

CSR推進体制

社長を委員長とする「CSR経営戦略委員会」で決まった取り組み方針やガイドラインを理解した上で、社内各部門は、業務目標や計画などを策定し、グループ会社と連携を図りながら、業務を行っています。

CSR経営戦略委員会では、社会的環境変化を踏まえ、グローバル視点でマツダに期待されているCSRの取り組みを討議しています。

体制図



CSRについての社外評価（2011年3月31日現在）

マツダは、重要な国内・海外の社外指標や社外評価を特定し、結果の分析を行うことで、自社の取り組みを評価しています。SRI（社会的責任投資）格付機関をはじめとした国内・海外の重要な調査や社外評価に対応することで、積極的に情報を開示しています。

FTSE4Goodに選定

FTSE4Good

英国のフィナンシャル・タイムズとロンドン証券取引所が共同出資している合資会社FTSE社が開発したSRIインデックス

モーニングスター社会的責任投資株価指数に選定

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数 Morningstar Socially Responsible Investment Index

日本で初めての社会的責任投資株価指数

カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト（CDP）のジャパン500において、2011年3月期は、情報公開度スコアが、「高い」と評価されました

運用資産総額64兆ドル、534の機関投資家を代表してCDP事務局が実施する「気候変動がもたらすリスクと機会」に関する情報開示調査（CDP2010年の調査時点）

CARBON DISCLOSURE PROJECT

当社のCSRの具体的な取り組みは「マツダサステナビリティレポート2011」をご覧ください。（http://www.mazda.co.jp/csr/download/）

コーポレートガバナンス（企業統治）

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一つと認識し、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関を設置すると同時に、執行役員制度を導入し、執行と経営を分離しています。

これにより、監督機関としての取締役会の実効性向上、取締役会の審議の充実、さらに、執行役員への権限委譲により意思決定の迅速化を図っています。

取締役会は、2011年6月30日現在11名で構成され、うち2名は独立性の高い社外取締役です。

社外取締役制度の導入

経営の健全性・透明性の一層の向上を目指して、2011年6月24日開催の株主総会において社外取締役2名を選任し、社外取締役制度を導入しました。社外取締役は、各々の知識、経験、識見に基づく当社経営活動への助言ならびに経営の意思決定への参画を通じて、取締役会の監督機能強化および経営の透明性の一層の向上に貢献しています。

経営の監査

監査役会は、独立性の高い社外監査役3名を含む5名で構成され、監査役会が定めた年間計画に従って取締役の職務執行を監査しています。会計監査は、有限責任 あずさ監査法人が担当しています。

各監査担当の連携状況

- 常勤監査役、監査法人およびグローバル監査部の三者で年4回「三様監査会議」を開催し、J-SOX*監査の進捗状況や、業務監査および会計監査における事案を中心に話し合っています。
- 常勤監査役とグローバル監査部の間で毎月定例会議を開催し、監査時に発見した事項などについて、掘り下げた意見交換を行っています。

* 日本版のSOX法（オリジナルのSOX法はアメリカ連邦法）

役員報酬

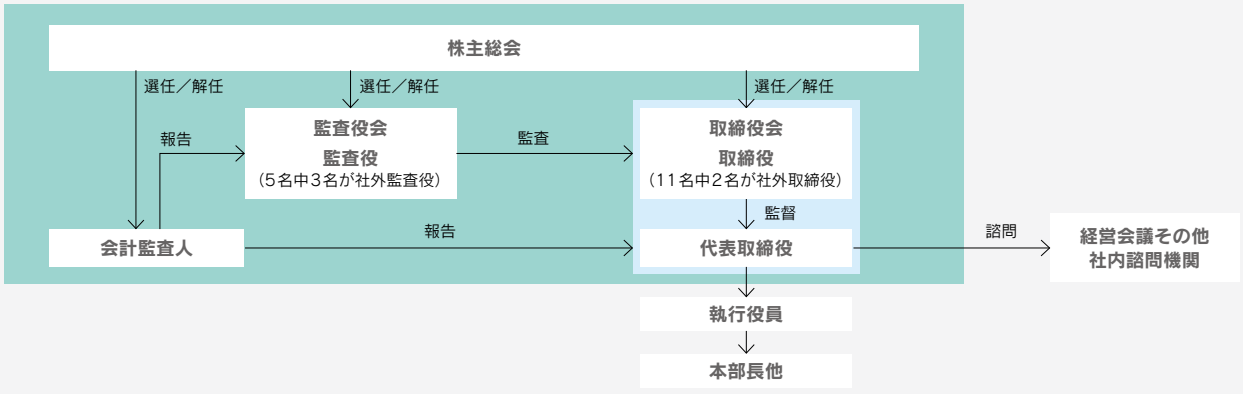
取締役および監査役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において支給しており、2011年3月期における当社取締役および監査役への報酬などの総額は表の通りです。

また当社は、役員の報酬などの額の決定に関する方針を定めており、その内容は、取締役については、会社業績および個人成績に連動した体系に基づき、期初に目標を設定し、期末にその達成状況を所定の基準・プロセスに従って評価のうえ、最終的に社長が決定しています。なお、監査役については、監査役の協議により決めています。

区分	人員（名）	支給額（百万円）
取締役	11	507
監査役（うち社外監査役）	6（3）	103（35）
計	17	610

*1. 上記の取締役および監査役の員数には、2010年6月24日開催の第144回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名を含んでいます。
*2. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与を含んでいません。ただし、上記11名の取締役は使用人兼務取締役ではありません。
*3. 上記の取締役に対する支給額には、ストックオプションによる報酬額として1百万円が含まれています。

コーポレートガバナンス体制図



内部統制

マツダは、1998年から内部統制の自己診断を開始し、現在は、国内および海外のすべての連結グループ会社で実施しています。

内部統制に関係する各主管部門は、各部門や連結グループ会社がスムーズに活動できるように、関係部門と協力して教育やサポートを行うと同時に、内部統制体制の整備を行っています。

内部統制体制の整備

グローバルな内部統制のフレームワーク（COSOレポート）*やJ-SOX実施基準に沿ったマツダ独自の内部統制体制を整備。財務報告の有効性の確保、コンプライアンスの推進、業務効率の改善と資産の保全に役立てています。

* アメリカのトレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）が公表した「内部統制の統合的枠組み」

内部監査体制

マツダ本体ではグローバル監査部が、経営の健全化と効率化を目的として、経営の目標・方針・計画が諸法規・規程に適合しているかを内部監査しています。また、海外グループ会社では、北米、欧州、豪州および南米の主要拠点において、業務部門から独立した内部監査部門を設置し、マツダ本体と緊密に連携しつつ、内部統制評価を含む監査を実施しています。国内グループ会社では、主要な販売会社にも専任の内部監査部門が設けられており、主として店舗監査などを実施しています。

これら内部監査部門では、CIA（公認内部監査人）およびCISA（公認情報システム監査人）など監査の公的資格を持つ専門性の高い監査人を多数配置すると同時に、質の高い監査人を育成する活動にも注力しています。（有資格者：2011年3月末時点で、本体10名、海外子会社8名在籍）

COLUMN

社外監査役からのメッセージ「ステークホルダーの皆様へ」

監査役　赤岡 功
（公立大学法人 県立広島大学 理事長兼学長）

監査役として、取締役会への出席、業務に関するヒアリング、工場や子会社の視察等において、役員・社員の方々と直接触れ合う機会を持つと共に、学長としての諸活動や地域の住民としても日頃からマツダの企業活動に接しています。これらを通じて、社員が堅実で、変革・改善に前向きに取り組み、経営者らは彼らの努力を成果として認め、感謝の意が伝わる言葉を返しています。さらには第三者にも彼らの功績をきちんと伝える姿勢があり、このようなオープンで相手を尊重する企業をつくり上げてきたマツダの方々に心からの敬服の念を覚えます。今回の大震災後の大変な事態においても、全社をあげて着々となすべきことがきちんとなされているのは、この信頼関係が礎としてあるからだと考えています。このような風土や経営の姿勢に対して、私も忌憚のない意見を述べ、より良いコーポレートガバナンスの構築のために役立ちたいと思っています。

コンプライアンス

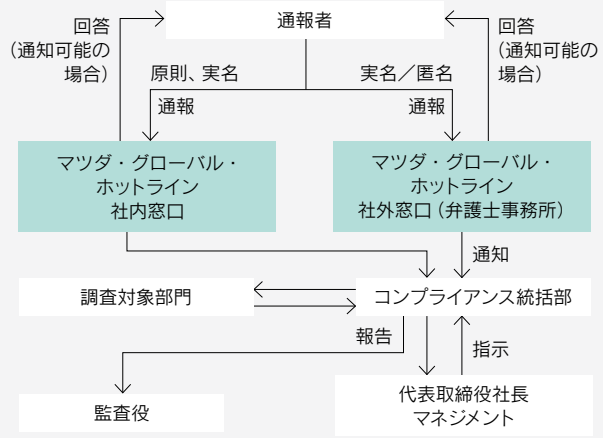
マツダは、コンプライアンスを単なる法令順守にとどまらず、社内の規則や社会通念（社会の期待・要請など）にも適ったものと考えています。その考えを具体化した「マツダ企業倫理行動規範」に則って、誠実で公正な事業活動への取り組みを進めています。海外においても、国際ルールや各国・各地域の法令の順守はもちろん、現地の歴史、文化、慣習なども尊重しています。

マツダ・グローバル・ホットライン

1999年に「倫理相談室」を設置し、従業員からのコンプライアンスに関する相談の受け付けと調査にあたってきました。2007年9月には、対象範囲を国内・海外のグループ会社に拡大し、通報の受付窓口を「マツダ・グローバル・ホットライン」に改称しました。企業倫理行動規範では「法令違反の事実を通報した人や調査に協力した人に対する報復や不利益取扱をしない」と明記しています。

また、通報窓口の周知徹底を図るため、マツダ本体では、全従業員に通報窓口の連絡先を示したカードを配布するとともに、海外を含む多くのグループ会社の社内イントラネットで、その紹介を行っています。

マツダ・グローバル・ホットラインの流れ

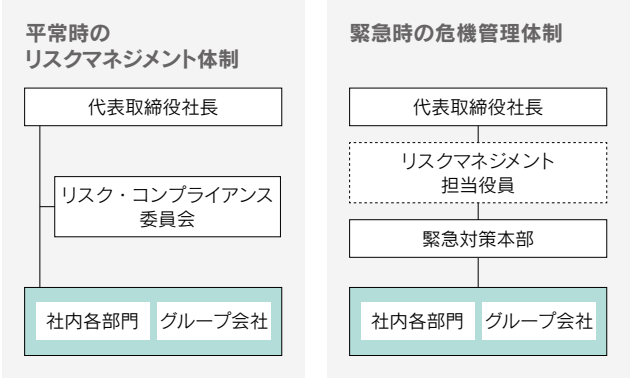


リスクマネジメント

マツダは、内外のさまざまなリスクについて適切な管理に努め、事業の継続と安定的な発展の確保を図っています。

リスクマネジメント体制

「全役員・全従業員は、自らがリスクマネジメントを行う主体」という認識のもと、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従ってリスクを管理しています。具体的には、個別のビジネスリスクについては該当する業務を担当する部門が、全社レベルのリスクについては、各リスクに応じた全社横断的な業務を担当する部門が管理しています。



既存の危機管理組織では対応が困難で、部門を越えた対応が必要な事態が発生した場合、リスクマネジメント担当役員は社長と協議のうえで、緊急対策本部の設置を決定し、対策本部長を指名します。

情報セキュリティ

個人情報など重要な情報を、各部門の本部長が、全社の情報取り扱い統括部門が定める情報管理方針や、ルールに基づき適正に管理することで、情報セキュリティの確保に努めています。

ITセキュリティの管理ルール

ITセキュリティについて管理ルールを定めています。グループ会社に対してITセキュリティに関するガイドラインの提供や管理システム強化のサポートを行い、グループ全体でITセキュリティの確保に取り組んでいます。

事業等のリスク

マツダグループの経営成績及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、日本をはじめ北米、欧州、アジアを含む全世界に製品を販売しています。従って、それぞれの市場における景気動向や需要変動に強い影響を受けています。そのため、特に主要市場における景気動向や需要変動には正確な予測に努めていますが、急激な景気後退や需要縮小の場合、その影響等を正確に見通すことは困難なため、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。また、各国の税制や会計基準の予期せぬ変更及び新たな適用が、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いますが、為替レートが円安方向へ変動することにより機会損失が発生する可能性があります。

3. 他社との提携、合弁の成否

マツダグループは、商品の開発、生産、販売に関し、技術提携や合弁等の形で、他社と共同活動を行っています。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. 環境等に関する法的規制

マツダグループは、事業展開する各国において燃費及び排ガス、車両の安全性、製造工場からの汚染物質排出レベルに関する規制など、様々な法的規制を受けています。今後、法的規制の強化によりコストが増加し、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います。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います。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できなかった場合、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います。従って、これらの供給元企業が災害等により被災した場合の供給能力の制約や物流機能の低下、また需給の逼迫や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その影響を吸収できない場合には、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はじ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います。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とも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います。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たした場合、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。

取締役、監査役および執行役員（2011年6月24日現在）

取締役

山内 孝
代表取締役会長

尾崎 清
代表取締役

金井 誠太
代表取締役

トーマス・エイ・エイチ・ピクストン
代表取締役

原田 裕司
取締役

丸本 明
取締役

小飼 雅道
取締役

金澤 啓隆
取締役

中峯 勇二
取締役

坂井 一郎
取締役

牟田 泰三
取締役

監査役

山本 順一（常勤）
見立 和幸（常勤）
赤岡 功
平澤 正英
堀田 隆夫

執行役員

※ 社長兼CEO（最高経営責任者）

山内　孝

※ 副社長執行役員兼CFO（最高財務責任者）

尾崎　清
社長補佐、企画領域統括、財務・グローバル監査担当

※ 副社長執行役員

金井　誠太
社長補佐、技術領域・品質統括、モノ造り推進・R&Dリエゾン室担当

※ 専務執行役員

トーマス・エイ・エイチ・ピクストン
社長補佐、フォード提携関係統括

原田　裕司
CSR・環境・広報担当、CFO（最高財務責任者）補佐、法人販売補佐

丸本　明
経営企画・収益管理・商品戦略・コーポレートブランド強化・コスト革新担当

小飼　雅道
生産・購買統括、物流・ITソリューション担当、モノ造り推進担当補佐

金澤　啓隆
研究開発担当、モノ造り推進担当補佐、株式会社マツダE&T代表取締役社長

中峯　勇二
営業領域統括、顧客つながり推進・海外販売担当、マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd. 社長

※印は取締役との兼務を示します。

常務執行役員

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

江川　恵司
新興国事業担当、中南米事業準備室長

稲本　信秀
国内営業・法人販売担当

太刀掛　哲
品質担当

黒沢　幸治
秘書・人事・コーポレート業務推進・コンプライアンス・リスクマネジメント・病院担当

川上　浩三
カスタマーサービス担当

ジェフリー・エイチ・ガイトン
マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEO

山田　憲昭
中国事業担当、マツダ（中国）企業管理有限公司董事長兼執行総裁

今井　一基
購買担当

執行役員

楠橋　敏則
オートアライアンス（タイランド）Co., Ltd. 社長

光田　稔
企画担当補佐、渉外担当、東京本社統括（東京駐在）

中野　雅文
本社工場長

菖蒲田　清孝
生産担当、技術本部長、コスト革新担当補佐

藤原　清志
商品企画・プログラム開発推進・デザイン担当、コスト革新担当補佐

毛籠　勝弘
営業領域統括補佐、顧客つながり推進担当補佐、グローバルマーケティング担当

古賀　亮
マツダモーターオブアメリカ, Inc.（マツダノースアメリカンオペレーションズ）執行副社長（EVP）

古玉　尚
企画本部長兼収益管理本部長、コスト革新担当補佐

フィリップ・ジェイ・ワリング
マツダモーターヨーロッパGmbH COO
セールス＆マーケティング

内田　成明
防府工場長

人見　光夫
パワートレイン開発本部長、コスト革新担当補佐

素利　孝久
車両開発本部長、コスト革新担当補佐

圓山　雅俊
品質本部長

藤賀　猛
人事本部長

藤川　和久
購買本部長、コスト革新担当補佐

福原　和幸
国内営業本部長

財務セクション

38 CFOインタビュー

41 マネジメントレビュー
営業成績／市場別営業成績／財政状態／キャッシュ・フローの状況

48 11ヵ年主要財務データ

50 連結貸借対照表

52 連結損益及び包括利益計算書

53 連結株主資本等変動計算書

54 連結キャッシュ・フロー計算書

（注）1. アニュアルレポートの連結財務諸表は、英文版アニュアルレポートに記載の連結財務諸表が正文であり、和文版アニュアルレポートに記載の連結財務諸表は、読者の便宜のために英文版を日本語に翻訳したものです。財務情報の詳細については、当社のホームページで提供している決算短信および有価証券報告書をご参照ください。
「株主・投資家情報」http://www.mazda.co.jp/corporate/investors/

2. 2011年3月期の決算情報には、決算期を変更した海外子会社の15カ月決算の影響を含んでいます。影響は、売上高は27,747百万円増加、営業利益および税金等調整前当期純利益はそれぞれ1,323百万円、1,414百万円増加、当期純損失は1,046百万円減少、連結出荷台数は1万6千台増加となります。

尾崎 清
代表取締役
副社長執行役員兼CFO（最高財務責任者）

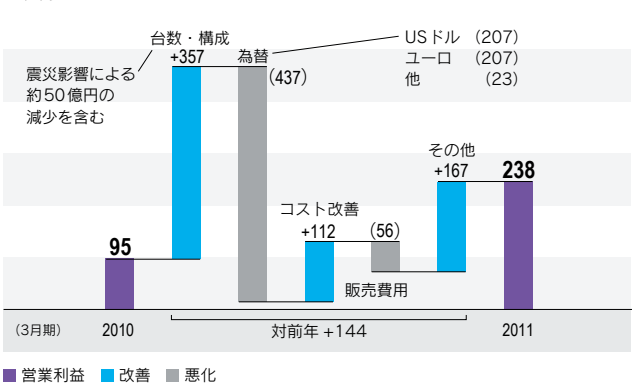
Q1

2011年3月期は、震災影響がありながら、営業利益は前期比144億円の増益となりました。その要因をお聞かせください。

当期は円高のさらなる進行に加え、期末直前に東日本大震災が発生するなど、自動車メーカーにとって非常に厳しい1年となりました。当社も400億円以上の円高影響や、大震災の影響があったものの、営業利益は前期比144億円の増益を達成することができました。その要因は大きく2つあります。ひとつは、グローバルに販売が好調だったことです。国内では、補助金制度の終了に伴う需要減や東日本大震災の影響により販売が減速しましたが、米国や中国のほかタイをはじめとするASEAN諸国、オーストラリアなどで着実に販売台数を伸ばすことができました。もうひとつは、継続的なコスト改善の成果です。変動コスト領域では、原材料価格の高騰に直面しながらも、これらを上回るコスト革新活動の加速により112億円のコスト改善を実現しました。また、固定費領域では、新型車の導入に伴う広告宣伝活動強化により販売費用は56億円増加したものの、すべての領域でのコスト改善活動の推進により、167億円改善することができました。このように、販売、コストの両面でしっかり前進できたことが、営業利益の増加につながったと評価しています。

一方で、東日本大震災による災害損失および北米事業に関する関係会社事業損失引当金を計上したほか、決算時期が大震災の直後であり、震災による次期業績への影響が不透明だったことから、回収可能性について慎重に検討した結果、繰延税金資産の一部を取崩しました。これらにより、当期純損益は600億円の赤字となりました。当期純利益は3年連続での赤字となりましたが、前期、前々期と営業利益は着実に改善してきているので、当社の事業活動のモメンタムそのものが減速したとは考えていません。

2011年3月期 営業利益変動



Q2

足元の財政状況についてお聞かせください。

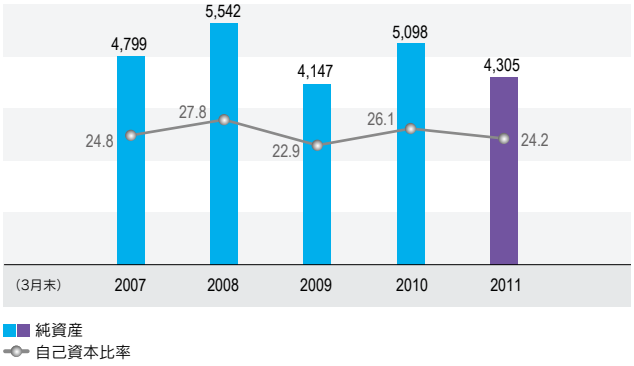
当期は当期純損失を計上したものの、自己資本比率は24%という水準を維持することができました。しかし競合他社と比べると依然として乖離があり、さらなる財務体質の改善が今後も重要課題であることは言うまでもありません。

財務基盤強化には、利益の積み上げとバランスシートの圧縮を同時に実現していく必要があります。

利益面では、2012年3月期は、SKYACTIV TECHNOLOGYを搭載した新商品がグローバルに投入されることから、大きな飛躍が期待できます。導入のタイミングにより通期での寄与とはいきませんが、下期から業績に貢献する見込みです。

一方、バランスシートについては、短期的にはSKYACTIV技術搭載車の投入と新興国での積極的な事業拡大に伴い、投資額は増加していきます。今後は、在庫をできる限り圧縮しながら、基本的には利益の積み上げを通じて、長期的な視点で財務基盤を強化していく考えです。

純資産／自己資本比率
億円／%



Q3

当期は円高がさらに進行しました。輸出企業にとって非常に厳しい状況ですが、対応策についてお聞かせください。

前期の平均為替レートは1ドル93円。これに対し当期は平均1ドル86円と、さらに円高が進行しました。現在の円高水準は、企業単体で克服できるレベルを超えていますが、当社としても手をこまねいている訳にはいきません。

円高進行に対し、国内で生産するクルマのコストを徹底的に改善していくことが当社の基本方針となります。これまでモノ造り革新を通じてコスト競争力を強化してきましたが、今後もさらに加速していかなくてはなりません。

また、為替変動への柔軟性を確保していくことも重要です。例えば、部品の海外調達比率を高めたり、国内調達であっても為替変動を反映した価格での取引を拡大することも考えています。さらに、円高対策の決め手として、現地生産の拡大も本格的に検討しています。国内での生産は一定の規模を維持しつつ、新たな成長市場を切り開いていく中で、現地生産を考えていきます。

Q4

新興市場での成長実現には、ある程度大きな資金が必要となりそうです。今後の資金調達の方向性および手段について考え方をお聞かせください。

2011年6月には、住友商事株式会社とメキシコでの生産事業およびブラジルでの販売事業について、合弁会社を設立することで合意しました。両社の強みを活かしながら、投資リスクをコントロールしつつ、成長著しい中南米市場での事業強化を目指します。このようにパートナーと協業して事業展開していくことも重要な戦略となります。

マツダの資金調達の方向性については、これまでと同様に、投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内で賄うことが基本です。新興市場への事業展開に加え、新世代技術SKYACTIVへの投資もあるため、まずはフリー・キャッシュ・フローの黒字化をできる限り維持しながら、必要に応じて資金調達を行っていく考えです。

なお、事業のグローバル化が一層進む中、今後の資金調達は円通貨だけでなく多様な通貨での調達手段も考える必要があります。低金利というメリットだけで通貨を決めるのではなく、どの地域で収益を確保しているのかをしっかりと認識し、最適な通貨で資金を調達していきます。

Q5

次期業績の見通しについてお聞かせください。

2012年3月期の業績は、売上高2兆1,900億円、営業利益200億円、当期純利益10億円となる見通しです。将来に向けた投資を加速しつつ、円高影響および原材料高騰を克服し、通期ではすべての利益レベルで黒字を実現する見通しです。上期は震災影響による商品不足のため、販売機会を逸失したことなどから、200億円の営業損失を計上する見通しです。しかし、お取引先様の協力も得て、第1四半期の後半から本格安定生産を実現できたことから、下期には出荷も促進され、営業利益は400億円と大きく改善する見通しです。

コスト改善は引き続き加速させていきます。これまで新車を開発する場合、20%改善を目標にしてきましたが、今後さらに5%上乗せして25%の改善に挑みます。ただし、これで終わりではありません。25%という目標にとどまらず、お取引先様とも連携し、継続してコスト改善に取り組んでいく考えです。

設備投資は800億円となる見通しです。SKYACTIV元年となる次期は、新世代商品などへの重点投資により、当期から約350億円増加する計画です。研究開発費についても、同様に当期に比べ40億円増となる950億円を予定しています。

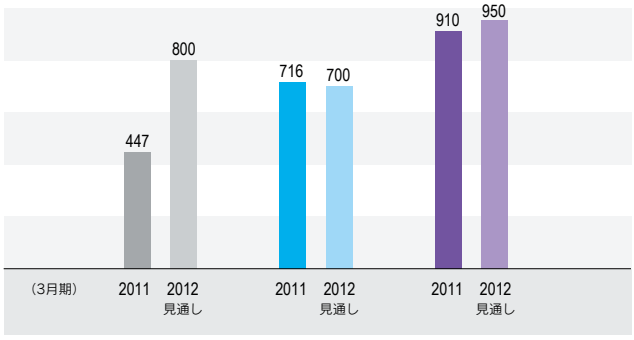
2012年3月期は、市場での競争激化に加え、円の高止まりや原材料高騰など、当社を取り巻く環境は決して楽観視できません。しかし、こうした環境下であってもマツダの販売モメンタムは継続しています。円高への対応と原材料高を上

回るコスト改善活動を強化して、着実に利益を確保すると同時に、将来への投資も確実に行っていく考えです。

2012年3月期 業績見通し 億円

	2012年3月期			2011年3月期	増減
	上期	下期	通期		
売上高	9,600	12,300	**21,900**	23,257	(1,357)
営業利益	(200)	400	**200**	238	(38)
当期純利益	(350)	360	**10**	(600)	610

設備投資／減価償却費／研究開発費
億円



■設備投資 ■減価償却費 ■研究開発費

Q6
今後の企業価値向上に向けたポイントについてお聞かせください。

マツダは2016年3月期を見据えた「中長期施策の枠組み」で、5つの主要施策を掲げています。これらの施策を推進することが基本になりますが、将来の企業価値向上に向けて、今、特にポイントとなるのが「売り方革新」と「コスト革新」です。

「売り方革新」については、SKYACTIV技術搭載車の効果的な訴求を目指します。まずはSKYACTIV TECHNOLOGYを、社員をはじめ、ディストリビューター、ディーラー、お取引先の皆様にしっかりと理解してもらいたいと思っています。私たちが理解して初めて、お客様一人ひとりにこの技術の素晴らしさを効果的に訴求できるからです。また具体的な訴求方法として、広告宣伝はもちろんですが、やはり試乗していただくのが一番だと考えています。海外も含めて、主

要市場のお客様に実際にお乗りいただき、低燃費など優れた環境性能と同時に、高い走行性能をハイレベルで実現した商品であることを、ぜひ体感してもらいたいと考えています。さらに、これらの新商品を、ハイブリッド車や電気自動車に比べ、幅広い顧客層に購入していただけるよう手頃な価格で提供していきます。優れた技術を手の届きやすい価格で提供することで、実売価格を引き上げ、無用な値引き競争とは一線を画していくつもりです。これまで主要市場で行ってきたインセンティブ抑制や認定中古車制度の導入、販売ネットワーク強化など、ブランド価値向上への取り組みは今後も継続・強化しながら、SKYACTIV TECHNOLOGY導入をテコに、この「売り方革新」をグローバルに展開することで、その効果を最大化していく狙いです。

次に「コスト革新」については、まず国内生産車両のコスト改善に取り組みます。また海外調達率を現行の20%から30%へ拡大する計画です。さらに今後、新興国などで海外生産を拡大するとともに、現地調達率を上げ、コスト改善ならびに為替リスクの低減を図っていきます。

2008年秋の金融危機以降、円高の進行と長期化、原材料価格の高騰、さらには大震災影響とさまざまな環境変化がありましたが、その間、私たちが育んできた独自の技術「SKYACTIV TECHNOLOGY」が間もなく開花しようとしています。そして、グローバルでブランド価値は確実に向上しており、成長目覚ましい新興市場への取り組みも加速させていきます。「中長期見通し」で掲げた2016年3月期の営業利益 1,700億円、ROS 5%以上の実現への道のりは決して平坦ではありませんが、私たちが今やるべきことを、一歩ずつ着実に積み重ねていくことが、企業価値向上への唯一の道だと信じています。

営業成績

（事業環境）

マツダグループを取り巻く当期の事業環境は、海外ではアジアを中心とする新興国の経済成長に支えられ、緩やかな回復基調が続いているものの、ギリシャの財政危機に端を発した欧州の金融不安や原油価格の上昇が懸念されるなど、不安定な状況が継続しています。一方、国内では、景気刺激策終了後の減産に歯止めがかかり、輸出や生産は緩やかに増加し、設備投資も持ち直しつつありましたが、為替の円高基調が継続するなど厳しい状況が続きました。さらに、3月11日に発生した東日本大震災により、生産活動や国内市場の消費マインドが低下するなど、国内経済は大きな影響を受けました。このような状況の中、マツダグループは、コスト改善と効率化を強力に推進するとともに、新興国での販売拡大や車種構成の改善など、あらゆる収益改善施策に取り組んできました。

（グローバル販売台数）

当期の市場別販売台数は、国内では新型プレマシー（海外名：Mazda5）の販売が堅調に推移したものの、補助金制度終了後の需要減や東日本大震災の影響により前期比7%減の20万6千台となりました。一方、海外では、北米は、当期導入したMazda2（日本名：デミオ）の純増やCX-7、CX-9の好調な販売などにより前期比12%増の34万2千台となりました。欧州は、ロシアでの販売は増加に転じましたが、総需要減少などの影響を受け前期比12%減の21万2千台となりました。中国はMazda3（日本名：アクセラ）、Mazda6（日本名：アテンザ）などの主力車種の好調により前期比20%増の23万6千台となりました。その他の市場では、ASEAN諸国やオーストラリアなどで販売が好調に推移し、前期比20%増の27万7千台となりました。これらを合計したグローバル販売台数は、前期比7%増の127万3千台となりました。

また、当期の連結出荷台数は、前期比14%増の110万台となりました。

（売上高）

売上高は、主要通貨の円高基調が継続したものの販売台数の増加などにより、前期比1,617億円（7%）増の2兆3,257億円となりました。連結売上高の内訳は、海外が前期比1,952億円（12%）増の1兆7,842億円、国内が前期比335億円（6%）減の5,415億円となりました。

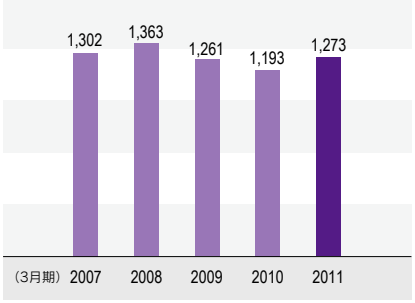
また、製品別の販売実績では、車両売上高は、主要通貨に対し円高基調が継続したものの出荷台数が増加したことなどにより、前期比1,337億円（8%）増の1兆7,073億円となりました。海外生産用部品売上高は、中国向けの出荷が堅調に推移したことなどにより、前期比174億円（14%）増の1,419億円、部品売上高は前期比92億円（4%）減の2,172億円となり、その他売上高は前期比199億円（8%）増の2,593億円となりました。

（営業利益）

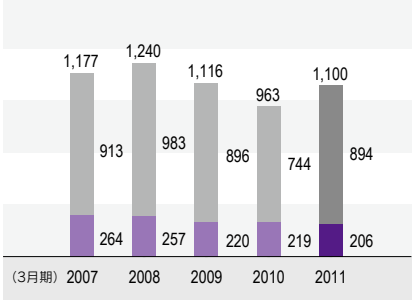
当期の営業利益は、前期比144億円（152%）増の238億円となりました。主な増加の要因は、112億円のコスト改善をはじめ、新興国での販売拡大や車種構成の改善など、あらゆる収益改善施策によるものです。販売台数・車種構成については、震災影響による約50億円の悪化を相殺し、さらに357億円の改善となりました。為替については、円高影響により437億円の悪化となりました。

なお、販売費・一般管理費は、前期比56億円（1%）減の4,382億円となりました。これは、新型車導入に伴う広告宣伝活動の強化や、新世代商品導入に向けた開発などによる費用の増加があったものの、あらゆる領域でのコスト改善活動が、これらの費用の増加を上回った結果です。

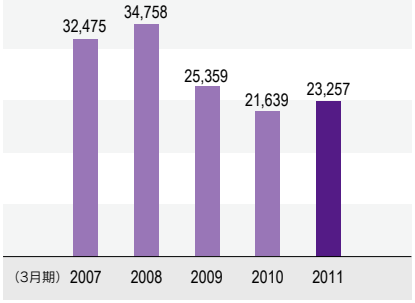
グローバル販売台数
千台



連結出荷台数
千台



売上高
億円



国内　海外

（当期純利益）

その他の収益・費用の純額は、78億円の損失となりました。これは、東日本大震災による災害損失や北米事業に関する関係会社事業損失引当金を計上したことなどによるものです。この結果、営業利益にその他の収益・費用を加えた税金等調整前当期純利益は、前期の73億円の損失から当期は161億円の利益となりました。

連結当期純損益は、繰延税金資産の一部567億円を取崩したことなどにより、前期の65億円の損失から当期は600億円の損失となりました。また、1株当たり当期純損益は前期の4.26円の損失から当期は33.92円の損失となりました。

（セグメントの業績）

日本：

売上高は前期比1,322億円（7%）増の1兆9,995億円となり、セグメント利益（営業利益）は前期比18億円（6%）増の326億円となりました。東日本大震災による影響があったものの、海外向け車両出荷台数の増加や収益改善施策の効果などによるものです。

北米：

売上高は前期比590億円（10%）増の6,310億円となり、セグメント損失（営業損失）は前期比124億円減の317億円となりました。車両出荷台数の増加により売上高は増加したものの、円高が進行したことなどによるものです。

欧州：

売上高は前期比505億円（10%）減の4,382億円となり、セグメント利益（営業利益）は前期比44億円（125%）増の79億円となりました。車両出荷台数の減少や円高の進行はあったものの、車種構成の改善や固定費の削減などが寄与したことによるものです。

その他の地域：

売上高は前期比852億円（38%）増の3,104億円となり、セグメント利益（営業利益）は前期比74億円（138%）増の128億円となりました。これは主に、車両出荷台数の増加によるものです。

（設備投資）

当期の設備投資は、前期比149億円増の447億円となりました。その大部分は主に国内の本社工場、防府工場における新製品および合理化・省力化のための生産設備のほか、新技術・新商品のための研究開発設備などへの投資です。海外では、リース資産やソフトウェアなどに投資しました。

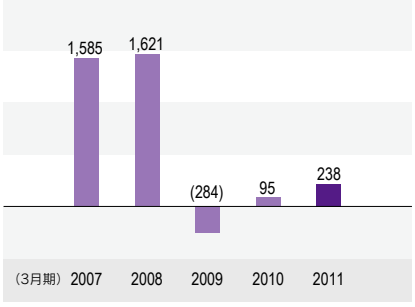
なお、減価償却費は、前期比49億円減の716億円となりました。

（研究開発）

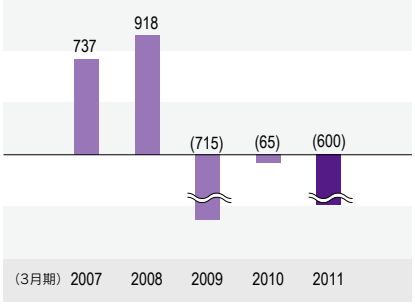
当期の研究開発費は、前期比58億円増の910億円となりました。

2010年10月、新世代技術「SKYACTIV TECHNOLOGY」と、その中核となるエンジン、トランスミッション、ボディ、シャシー技術の概要を発表しました。この新世代技術の第一弾として、燃焼効率を大幅に高めた新世代直噴ガソリンエンジン「SKYACTIV-G」を搭載し、電気モーターによるアシストなしで燃費30km/L（10・15モード）を実現する新型デミオを、2011年6月に国内で発売しました。マツダは、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル “Zoom-Zoom” 宣言」のもと、

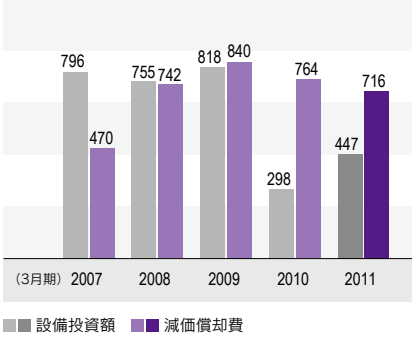
営業利益
億円



当期純利益
億円



設備投資額／減価償却費
億円



すべてのお客様に「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を提供するため、2015年までにグローバルで販売するマツダ車の平均燃費を2008年比で30%向上させることを目指しています。

具体的には、エンジンやトランスミッションなどの新世代パワートレイン開発や車両軽量化などクルマの基本性能の徹底的な向上を図った上で、アイドリングストップシステム、減速エネルギー回生技術、ハイブリッドシステムと段階的に電気デバイスを組み合わせていく「ビルディングブロック戦略」により環境・安全技術を進化させていきます。2010年3月には、トヨタ自動車株式会社とハイブリッド技術のライセンス供与に合意しており、このハイブリッドシステムとSKYACTIV エンジンを組み合わせたハイブリッド車を2013年までに国内から発売することを目指しています。さらに2011年1月には、デミオをベースにした電気自動車を自社開発し、2012年春より国内でリース販売を開始することも発表しました。また、マツダは新たなデザインテーマである“魂動（KODO）—Soul of Motion”と、新デザインテーマを体現したデザインコンセプトカー「マツダ 靭（SHINARI）」を発表し、2011年3月のジュネーブモーターショーでは、SKYACTIV TECHNOLOGYと“魂動—Soul of Motion”を融合させたコンセプトカー「マツダ勢（MINAGI）」を出品しました。また4月には「マツダ 勢」を具現化した量産モデルの車名として「マツダ CX-5」を公表しました。新型コンパクトクロスオーバーSUV「CX-5」は、SKYACTIV技術を全面的に採用する初めての商品として2012年にグローバルでラインアップに加わります。

市場別営業成績

（日本）

当期業績の概要

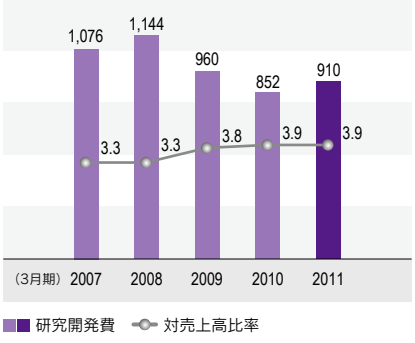
当期の総需要は、前期比6%減となる460万台となりました。上期は補助金効果により前期を大きく上回りましたが、下期は補助金終了に伴う反動と東日本大震災の影響により大幅な縮小となりました。

マツダの販売台数は、前期比7%減の20万6千台となりました。上期は新型プレマシーの導入に加え、補助金制度による需要増を最大限に取り込むべく、積極的な販売促進策を打ち出すことで、台数・シェアの拡大を図りました。一方、補助金終了の反動が想定以上に大きかった下期には、ミニバンを中心に販売促進策を継続しながら、限定車の投入などにより販売台数の維持に努めました。結果、当期のマーケットシェアは、前期と同じ4.5%を維持しています。

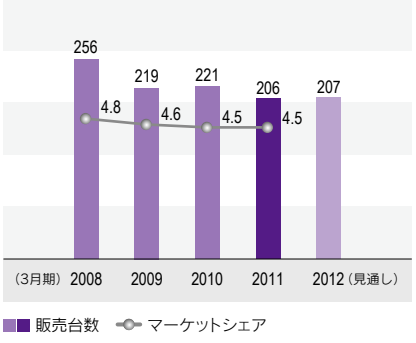
7月に導入した新型プレマシーは、ファミリー層を中心に高い評価をいただき、計画を大幅に上回る販売を達成しました。主な好評点は「美しい外観デザイン」「i-stop機能を含む優れた環境性能」「多彩なシートアレンジ」「運転のしやすさ」などです。

また、マツダ独自のアイドリングストップシステム「i-stop」は、特に環境意識の高いファミリー層から高い評価をいただいており、ミニバンで高い装着率となりました。装着率はビアンテで約90%、プレマシーで約70%となりました。これにより「すべてのお客様に走る楽しさと優れた環境・安全性能を提供する」というサステイナブルZoom-Zoom宣言に基づくマツダブランドの構築という点でも大きな成果となりました。

研究開発費／対売上高比率
億円／%



日本 販売台数
千台／%



次期業績の見通し

次期の総需要は、自動車メーカー各社の今後の生産回復に伴う供給状況が前提となりますが、販売環境は消費マインドの冷え込みもあり、厳しい状況が続く見通しです。

マツダの販売台数は、前期とほぼ同じ20万7千台を計画しています。2011年6月に発売された新型デミオをはじめ、SKYACTIV TECHNOLOGYを搭載した新世代商品を次期の販売計画の大きな柱に据えるとともに、サステイナブルZoom-Zoomを体現した商品として、マツダブランドの構築も図ります。

新型デミオは、走行性能を進化させつつ、30.0km/L（10・15モード）という低燃費を実現しました。震災後の購買意識には「燃費志向のさらなる高まり」「ダウンサイジング（小型化）」といった傾向が顕著に現れています。新型デミオはこれを好機と捉え、優れた走行性能と燃費性能をSKYACTIV TECHNOLOGYと併せて積極的に訴求していくことで、月間6,000台の販売を目指します。

販売面では、これまで以上に各販売会社との連携を強め、お客様視点を最重視した活動に、一体となって継続的に取り組みます。具体的には、お客様との主要な接点である店舗・スタッフの強化、ライフサイクルを通じたお客様とマツダの強固なつながり作りを通して、ブランドロイヤリティ／ブランド価値向上に取り組んでいきます。

（北米）

当期業績の概要

当期の総需要は、米国で前期比12%増の1,210万台、カナダで前期比4%増の156万台となりました。

マツダの北米市場での販売台数は、前期比12%増の34万2千台となりました。米国の販売台数は、主力車種が販売を牽引し、前期比13%増の23万8千台、マーケットシェアは前期比0.1ポイント上昇し2.0%となりました。カナダの販売台数は、前期とほぼ同水準の7万5千台、マーケットシェアは前期比0.2ポイント減の4.8%となりました。カナダにおける乗用車市場の約半分を占めるC（コンパクトカー）セグメントでの競合が激しかったことが主な要因です。メキシコでは、ブランド強化戦略が着実に浸透していることに加え、好調なMazda3が販売を牽引し、過去最高の台数およびシェアを獲得しました。

商品面では、Mazda3、Mazda6、CX-7、CX-9が好調に販売台数を伸ばしました。また、2010年8月に本格導入したMazda2は、積極的な販売促進策と、ガソリン価格上昇に伴うセグメントシフトにより、2011年から米国で堅調に台数を伸ばしています。

販売面では、引き続きインセンティブの抑制などによるブランド価値の向上に取り組んでいます。Mazda3とCX-9はセグメントトップの残価率となりました。CX-9は、米国ALG*1社の2011年セグメント最高残存価値賞を受賞するなど、高い評価を得ています。また、2011年米国IQS*2で前年の18位から5位にランクアップするなど、従来から取り組んでいる品質改善活動の強化による成果も現れています。

*1. オートモーティブ・リース・ガイド社
*2. J.D. パワー・アンド・アソシエイツ 2011年米国自動車初期品質調査℠

次期業績の見通し

米国の総需要は、前期比6%増の1,280万台、カナダは前期比1%増の157万台を予測しています。

米国におけるマツダの販売台数は、ほぼ前期並みとなる24万台、シェア1.9%となる見通しで、カナダでもほぼ前期並みの7万4千台、シェア4.7%を計画しています。また、メキシコでは、ブランド強化と商品面での強みから好調な販売が続く見通しで、さらなる販売台数・シェアの拡大を見込んでいます。

商品面では、北米向けとして初めてSKYACTIV TECHNOLOGYを搭載した新型Mazda3を今秋に導入する予定です。北米市場での販売の約3割を占めるMazda3に、新世代技術をいち早く搭載することで、高い競争力を確保する考えです。

今後も、インセンティブの抑制、フリート販売の低減などを通じ、ブランド価値をさらに高めていく方針に変更はありません。また、認定中古車制度を強化することで、残価の改善によるブランド価値のさらなる向上にも取り組んでいきます。

（欧州）

当期業績の概要

当期の総需要は、ほぼ前期並みの1,800万台となりました。ロシアでのスクラップインセンティブによる需要喚起が、その他の国における販売支援策終了に伴う需要減を補い、前期並みの水準となりました。

マツダの販売台数は、ロシアを除く主要国での総需要の減少および販売環境の激化などにより、前期比12%減の21万2千台となりました。主要国別には、イギリスでは需要構造の変化と経済環境の悪化から台数が減少しましたが、一方で、ドイツではスクラップインセンティブ終了以降、需要が低迷している中、新型Mazda5やCX-7が販売を牽引し、前期からシェアアップを達成しました。また、ロシアでは需要回復に加え、商品供給力の改善と商品力の強化が奏功し、前期比29%増となる販売を達成しました。

商品面では、欧州最大の量販車であるMazda2が、セグメント需要減と、円高に伴う値上げの影響で苦戦しました。その一方、前期にディーゼルエンジンを新規導入したCX-7が前期比52%増と好調に推移しました。また、2010年10月に導入した新型Mazda5は、ガソリン車に続き、ディーゼル車も導入を開始し、主要国であるドイツなどでは前期を上回る販売台数・マーケットシェアを達成しました。

次期業績の見通し

欧州全体の総需要は、ほぼ前期並みを維持すると予測しています。欧州経済は総じて、引き続き弱含み傾向の一方で、ドイツやオーストリアなどにおける総需要は、徐々に回復する見通しです。ロシアの需要も経済危機前の水準まで回復する見込みです。

マツダの販売台数は、前期比5%減の20万2千台を計画しています。主要国別では、ドイツは前期並みの4万6千台、ロシアは前期比38%増の4万台をそれぞれ計画しています。

販売面では、限定車の積極的な導入や、ブランド価値向上に向けた取り組みなどにより、集客および残価の向上を図ります。特に、需要の拡大が続くロシアを中心に、経営資源を効果的に投入することで、さらなる拡販を目指します。また、引き続き販売網の継続的な改善・強化に取り組む一方で、SKYACTIV技術導入キャンペーンも開始します。これらの取り組みを通じて、主要国でのマツダの強みをさらに強化するとともに、ビジネス効率を改善しながら、欧州全体での販売の底上げを目指します。

（中国）

当期業績の概要

当期の総需要は、前期比18%増の1,840万台となりました。エコカーインセンティブ対象車種の拡大や、2010年末の減税終了および北京での新車登録規制実施前の駆け込み需要により、引き続き高い成長率となりました。

マツダの販売台数は、Mazda3およびMazda6などの主力車種が好調に推移し、前期比20%増の23万6千台と過去最高の販売台数を達成しました。暦年では単独市場として、日本、米国を抜き最大の市場となりました。シェアは前期と同じ1.3%を維持しています。

Mazda3が好調な要因として、生産拠点を重慶から南京に移管し、需要増に対応した生産体制が構築できたこと、低燃費車補助金制度に認定されたことが挙げられます。Mazda6については、現行モデルと旧モデルの併売戦略が奏功したこと、試乗イベントやモーターショーなどを活用した販売促進活動が着実

に成果を上げていることが、好調な要因となっています。また、2010年12月に導入したMazda8は、商品ラインアップの強化とお客様層の拡大に貢献しています。

販売網の強化も順調に進んでいます。店舗数は前期末比48店舗増の312店舗となりました。今後は、沿岸地域のさらなる拡充とともに、内陸地域での開設も加速させていきます。

次期業績の見通し

次期の総需要は、前期比約10%増の2,000万台を見込みます。ただし、2011年前半はガソリン価格の高騰や北京での新車登録規制などの影響で伸び率が鈍化しており、今後の動向を注視していきます。

マツダの販売台数は、前期比14%増の27万台を計画しています。シェアは前期比0.1ポイントアップの1.4%を見込みます。計画達成に向け、新型Mazda3の導入を通じて販売台数の増加を図るほか、販売網の拡充や地域密着型の販売促進活動を引き続き積極的に推進していきます。また、新型Mazda3の現地生産化をはじめとして、販売台数40万台を見据えた生産能力の拡大も検討していきます。販売網については、成長著しい内陸部を中心に2011年内に370店舗以上に拡大する予定です。

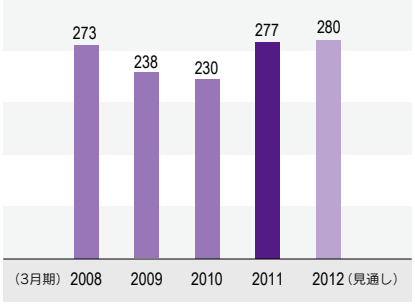
（その他市場）

当期業績の概要と次期見通し

その他市場における当期の販売台数は、前期比20%増の27万7千台となりました。オーストラリア、タイ、インドネシア、マレーシア、チリなどで、過去最高の販売台数を達成するなど、販売は好調です。次期の販売台数は、28万台を計画しています。主な地域の販売実績と見通しは以下の通りです。

その他 販売台数

千台



オーストラリア

当期の総需要は、前期比6%増の103万2千台となりました。マツダの販売台数は、Mazda2、Mazda3、CX-7などが好調に推移した結果、前期比8%増の8万7千台となり、過去最高を更新しました。マーケットシェアも前期比0.2ポイント上昇し、過去最高の8.4%となりました。

次期の総需要は、前期比1%増の104万1千台を予測しています。マツダの販売台数は、前期比4%増の9万台、マーケットシェアは8.6%を計画しています。第2四半期以降、SKYACTIV TECHNOLOGY搭載の新型Mazda3や、オートアライアンス（タイランド）製の新型BT-50導入をテコに、計画達成を目指します。

タイ

当期の総需要は、前期比43%増の87万1千台となりました。マツダの販売台数は、Mazda2、BT-50の好調な販売により、前期比113%増の3万8千台と過去最高を達成しました。マーケットシェアも前期比1.4ポイント上昇し、過去最高の4.4%となりました。前期末にMazda2セダンを導入したことで、Bセグメントに5ドアハッチバックとセダンの両タイプが揃い、マツダのマーケットプレゼンスとブランド価値の向上に貢献しました。

次期の総需要は、前期比2%減の85万6千台を予測しています。マツダの販売台数は、前期比9%増の4万2千台、マーケットシェアは4.9%を計画しています。現行Mazda3で確立したブランド力に、新型Mazda3を加えることでさらなる拡販を図ります。

イスラエル

当期の総需要は、前期比26%増の23万台となりました。マツダの販売台数は、Mazda3とMazda2セダンが堅調に推移し、前期比1%増の3万2千台となりました。暦年では15年連続で業界1位を記録しました。マーケットシェアは前期比3.4ポイント減の13.8%となりました。

次期の総需要は、前期比13%減の20万台を予測しています。マツダの販売台数は、前期比7%減の3万台を計画しています。

財政状態

当期末の総資産は、借入金返済による現金及び預金の減少や繰延税金資産の一部取崩しなどにより、前期末から1,760億円減少し、1兆7,718億円となりました。現金及び現金同等物は、前期末に比べ235億円減少し、3,228億円となりました。たな卸資産は、前期末から139億円減少し、1,970億円となりました。有形固定資産は、前期末に比べ394億円減少し、7,862億円となりました。

短期・長期を合計した有利子負債合計は、借入金の返済やリース債務の減少などにより、前期末より291億円減少し、6,930億円となりました。有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高3,228億円を除いた純有利子負債は、前期末より57億円減少し、3,702億円となり、純有利子負債自己資本比率は、86%となりました。なお、負債合計は、東日本大震災による生産台数の減少に伴う仕入債務の減少などがあり、前期末より967億円減少し、1兆3,412億円となりました。

純資産は、当期純損失の計上などにより、前期末より793億円減少し、4,305億円となりました。1株当たり純資産は、前期末の286.92円から242.24円と44.68円減少しました。純資産より少数株主持分及び新株予約権を除いた自己資本は、前期末から791億円減少し4,288億円となり、自己資本比率は1.9ポイント低下し24.2%となりました。

キャッシュ・フローの状況

（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153億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益161億円に対して減価償却費716億円があったこと、東日本大震災による国内工場の減産で仕入債務が611億円減少したことなどによるものです。

（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137億円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出322億円などによるものです。

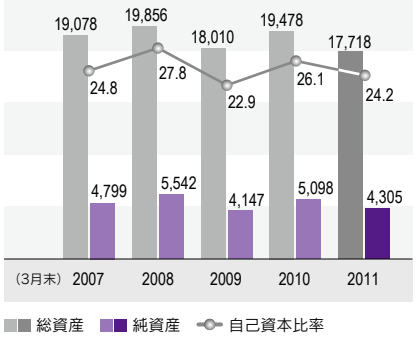
（財務活動によるキャッシュ・フロー）

当期における財務活動の結果、資金は144億円減少しました。これは主に、社債や長期借入金による調達を行う一方、有利子負債の返済や前期末の配当金の支払などによるものです。

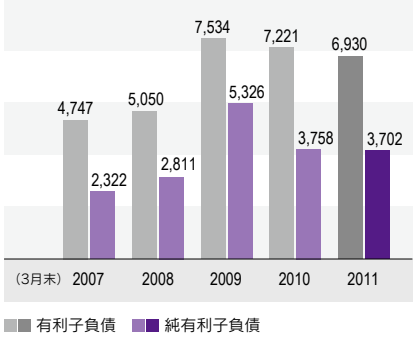
なお、当期のフリー・キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計）は、16億円の増加となりました。

また、資金調達については、当期中に918億円の長期借入を実行し、2011年1月に総額200億円の社債を発行しました。

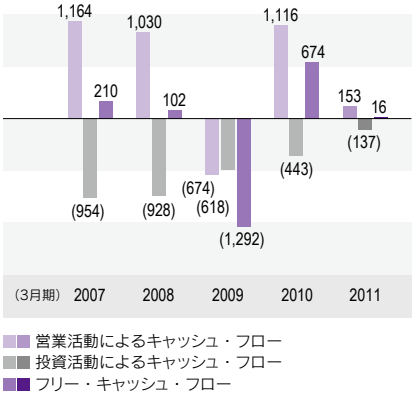
総資産／純資産／自己資本比率
億円／%



有利子負債／純有利子負債
億円



キャッシュ・フロー
億円



11カ年主要財務データ

マツダ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各年度

	2011	2010	2009	2008	2007
			百万円		
事業年度*2：					
売上高	**¥2,325,689**	¥2,163,949	¥2,535,902	¥3,475,789	¥3,247,485
国内	**541,490**	574,982	620,336	880,132	887,327
海外	**1,784,199**	1,588,967	1,915,566	2,595,657	2,360,158
北米	**631,327**	574,640	697,600	1,015,315	1,017,874
欧州	**427,398**	477,337	653,382	888,555	789,135
その他地域	**725,474**	536,990	564,584	691,787	553,149
売上原価	**1,863,678**	1,710,699	2,021,851	2,485,905	2,322,644
販売費及び一般管理費	**438,176**	443,792	542,432	827,737	766,309
営業利益（損失）	**23,835**	9,458	(28,381)	162,147	158,532
税金等調整前当期純利益（損失）	**16,081**	(7,265)	(51,339)	143,117	118,450
当期純利益（損失）	**(60,042)**	(6,478)	(71,489)	91,835	73,744
設備投資額*3	**44,722**	29,837	81,838	75,518	79,641
減価償却費*4	**71,576**	76,428	84,043	74,217	47,045
研究開発費	**90,961**	85,206	95,967	114,400	107,553
フリー・キャッシュ・フロー*5	**1,627**	67,394	(129,244)	10,209	20,995
事業年度末：					
総資産	**¥1,771,767**	¥1,947,769	¥1,800,981	¥1,985,566	¥1,907,752
純資産*6	**430,539**	509,815	414,731	554,154	479,882
有利子負債	**693,000**	722,128	753,355	504,979	474,684
純有利子負債	**370,151**	375,825	532,631	281,085	232,179
期中平均発行済株式総数（千株）	**1,770,198**	1,519,652	1,371,456	1,408,368	1,402,315
従業員数（人）	**38,117**	38,987	39,852	39,364	38,004
			円		
1株当たり情報：					
当期純利益*7	**¥ (33.92)**	¥ (4.26)	¥ (52.13)	¥ 65.21	¥ 52.59
年間配当金*8	**—**	3.00	3.00	6.00	6.00
純資産*9	**242.24**	286.92	314.98	391.82	336.45
			%		
売上高営業利益率	**1.0 %**	0.4 %	(1.1)%	4.7%	4.9%
自己資本利益率（ROE）*10	**(12.8)**	(1.4)	(14.8)	17.9	16.9
自己資本比率*10	**24.2**	26.1	22.9	27.8	24.8

（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、2011年3月31日の実勢為替相場（1米ドルにつき83円）で換算しています。
2. 海外の子会社の決算期変更に伴い、2004年3月31日及び2011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カ月分の業績が含まれています。
3. 設備投資額は発生ベースで計算されています。
4. 2007年3月期以前の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。
5. フリー・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。
6. 2006年3月期以前の金額は、2007年3月期以降の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えてあります。
7. 1株当たり当期純利益は、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。
8. 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。
9. 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2007年3月期以降においては新株予約権）を控除した金額を使っています。
10. 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2007年3月期以降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
2006	2005	2004	2003	2002	2001	2011
¥2,919,823	¥2,695,564	¥2,916,130	¥2,364,512	¥2,094,914	¥2,015,812	**$28,020,349**
887,662	845,620	846,231	818,271	811,050	911,968	**6,523,976**
2,032,161	1,849,944	2,069,899	1,546,241	1,283,864	1,103,844	**21,496,373**
843,988	761,684	936,718	845,241	776,889	618,076	**7,606,349**
668,941	634,233	659,813	368,045	228,120	236,324	**5,149,373**
519,232	454,027	473,368	332,955	278,855	249,444	**8,740,651**
2,110,934	1,972,574	2,165,160	1,725,058	1,551,410	1,555,130	**22,453,952**
685,454	640,043	680,796	588,798	514,951	475,619	**5,279,229**
123,435	82,947	70,174	50,656	28,553	(14,937)	**287,168**
117,468	73,847	54,072	28,134	15,508	(242,442)	**193,746**
66,711	45,772	33,901	24,134	8,830	(155,243)	**(723,398)**
72,070	67,881	45,644	44,080	56,641	47,285	**538,819**
45,805	40,036	37,900	36,989	44,890	49,531	**862,361**
95,730	90,841	87,807	87,800	94,964	83,617	**1,095,916**
33,611	35,900	49,128	47,054	30,623	52,257	**19,603**
¥1,788,659	¥1,767,846	¥1,795,573	¥1,754,017	¥1,734,895	¥1,743,627	**$21,346,590**
407,208	275,841	230,937	200,546	180,892	166,123	**5,187,217**
455,409	528,145	630,360	678,205	686,318	777,292	**8,349,398**
246,751	313,506	358,129	403,483	456,874	484,677	**4,459,651**
1,294,533	1,216,245	1,217,692	1,219,050	1,221,750	1,222,495	
36,626	35,680	35,627	36,184	37,824	39,601	
円						米ドル*1
¥ 51.53	¥ 37.63	¥ 27.84	¥ 19.80	¥ 7.23	¥(126.99)	**$(0.41)**
5.00	3.00	2.00	2.00	2.00	—	**—**
284.28	220.22	182.91	159.22	141.52	129.96	**2.92**
%						
4.2%	3.1%	2.4%	2.1%	1.4%	(0.7)%	
20.0	18.7	16.3	13.2	5.3	(76.7)	
22.3	15.1	12.4	11.1	10.0	9.1	

連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社
2011年及び2010年3月31日現在

資産	百万円 2011	2010
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 322,849	¥ 346,303
短期投資	—	20,000
受取手形及び売掛金	154,498	172,489
たな卸資産	197,011	210,872
繰延税金資産	58,307	60,311
その他の流動資産	89,490	89,525
貸倒引当金	(1,726)	(2,263)
流動資産合計	820,429	897,237
有形固定資産：		
土地	430,367	433,827
建物及び構築物	430,790	427,777
機械装置	782,219	795,983
工具、器具、備品その他	181,347	187,720
リース資産	38,328	60,035
建設仮勘定	32,115	19,510
	1,895,166	1,924,852
減価償却累計額	(1,108,945)	(1,099,281)
有形固定資産合計	786,221	825,571
無形固定資産	20,104	23,351
投資その他の資産：		
投資有価証券		
関連会社の株式	81,177	77,055
その他	8,965	8,965
長期貸付金	5,255	5,813
繰延税金資産	32,558	88,182
その他	21,886	27,174
貸倒引当金	(3,809)	(4,298)
投資損失引当金	(1,019)	(1,281)
投資その他の資産合計	145,013	201,610
資産合計	¥ 1,771,767	¥ 1,947,769

負債及び純資産	百万円 2011	2010
流動負債：		
短期借入債務	¥ 79,447	¥ 80,836
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	125,804	85,009
支払手形及び買掛金	208,111	271,118
未払費用	155,647	179,154
製品保証引当金	42,556	36,929
その他の流動負債	30,752	23,545
流動負債合計	642,317	676,591
固定負債：		
返済期限が1年を超える長期借入債務	487,749	556,283
土地の再評価に係る繰延税金負債	93,431	93,680
退職給付引当金	78,284	84,553
関係会社事業損失引当金	9,998	5,862
環境対策引当金	1,474	1,464
その他の固定負債	27,975	19,521
固定負債合計	698,911	761,363
純資産：		
株主資本		
資本金	186,500	186,500
授権株式数：3,000,000,000株		
発行済株式数：1,780,377,399株（2011年）、1,780,377,399株（2010年）		
資本剰余金	170,192	170,192
利益剰余金	15,082	80,268
自己株式（2011年：10,194,637株、2010年：10,165,073株）	(2,189)	(2,182)
株主資本合計	369,585	434,778
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	(167)	131
繰延ヘッジ損益	(2,841)	(1,498)
土地再評価差額金	135,794	136,160
為替換算調整勘定	(71,233)	(61,583)
在外子会社年金調整額	(2,326)	(79)
その他の包括利益累計額合計	59,227	73,131
新株予約権	460	445
マツダ株式会社の株主に帰属する持分	429,272	508,354
少数株主持分	1,267	1,461
純資産合計	430,539	509,815
負債及び純資産合計	¥1,771,767	¥1,947,769

連結損益及び包括利益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2011年及び2010年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2011	2010
売上高	**¥2,325,689**	¥2,163,949
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	**1,863,678**	1,710,699
販売費及び一般管理費	**438,176**	443,792
	2,301,854	2,154,491
営業利益	**23,835**	9,458
その他収益（費用）：		
受取利息及び受取配当金	**2,071**	2,076
支払利息	**(11,840)**	(13,947)
持分法による投資利益	**14,216**	8,667
その他—純額	**(12,201)**	(13,519)
	(7,754)	(16,723)
税金等調整前当期純利益（損失）	**16,081**	(7,265)
法人税等：		
当年度分	**16,664**	7,212
繰延税額	**59,181**	(8,192)
	75,845	(980)
少数株主持分損益調整前当期純損失	**(59,764)**	(6,285)
少数株主持分損益	**278**	193
当期純損失	**¥ (60,042)**	¥ (6,478)
少数株主持分損益	**278**	193
少数株主持分損益調整前当期純損失	**(59,764)**	(6,285)
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	**(300)**	(24)
繰延ヘッジ損益	**(1,398)**	(204)
為替換算調整勘定	**(4,378)**	6,406
在外子会社年金調整額	**(2,247)**	7
持分法適用会社に対する持分相当額	**(5,225)**	1,425
その他の包括利益合計	**(13,548)**	7,610
包括利益	**¥ (73,312)**	¥ 1,325
（内訳）		
マツダ株式会社の株主に係る包括利益	**(73,580)**	1,132
少数株主に係る包括利益	**268**	193

	円	
1株当たり金額：		
当期純損失	**¥(33.92)**	¥(4.26)
配当金	**—**	3.00

連結株主資本等変動計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2011年及び2010年3月31日に終了した各年度

	百万円								
	マツダ株式会社の株主に帰属する持分								
	株主資本					その他の包括利益累計額合計	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	合計				
2009年3月31日現在の残高	¥150,068	¥133,760	¥ 86,874	¥(22,976)	¥347,726	¥65,393	¥340	¥1,272	¥414,731
新株式の発行	36,432	36,432	—	—	72,864	—	—	—	72,864
自己株式	—	—	—	20,794	20,794	—	—	—	20,794
当期純損失	—	—	(6,478)	—	(6,478)	—	—	—	(6,478)
土地再評価差額金	—	—	(128)	—	(128)	128	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(29)	—	—	(29)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(268)	—	—	(268)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	7,900	—	—	7,900
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	7	—	—	7
新株予約権	—	—	—	—	—	—	105	—	105
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	189	189
2010年3月31日現在の残高	¥186,500	¥170,192	¥ 80,268	¥ (2,182)	¥434,778	¥73,131	¥445	¥1,461	¥509,815
在外持分法適用会社の会計処理の変更に伴う増減	—	—	**(309)**	—	**(309)**	—	—	—	**(309)**
剰余金の配当	—	—	**(5,311)**	—	**(5,311)**	—	—	—	**(5,311)**
当期純損失	—	—	**(60,042)**	—	**(60,042)**	—	—	—	**(60,042)**
自己株式の取得	—	—	—	**(7)**	**(7)**	—	—	—	**(7)**
土地再評価差額金	—	—	**366**	—	**366**	**(366)**	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	**110**	—	**110**	—	—	—	**110**
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	**(298)**	—	—	**(298)**
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	**(1,343)**	—	—	**(1,343)**
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	**(9,650)**	—	—	**(9,650)**
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	**(2,247)**	—	—	**(2,247)**
新株予約権	—	—	—	—	—	—	**15**	—	**15**
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	**(194)**	**(194)**
2011年3月31日現在の残高	**¥186,500**	**¥170,192**	**¥ 15,082**	**¥ (2,189)**	**¥369,585**	**¥59,227**	**¥460**	**¥1,267**	**¥430,539**

連結キャッシュ・フロー計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2011年及び2010年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2011	2010
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（損失）	¥ 16,081	¥ (7,265)
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	71,576	76,428
減損損失	3,416	2,495
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	2,684	—
貸倒引当金	(469)	(457)
投資損失引当金	(262)	(225)
製品保証引当金	5,627	(1,060)
退職給付引当金	(6,074)	(5,815)
関係会社事業損失引当金	4,136	5,862
環境対策引当金	10	1,464
受取利息及び受取配当金	(2,071)	(2,076)
支払利息	11,840	13,947
持分法による投資利益	(14,216)	(8,667)
有形固定資産除売却損	1,908	3,012
投資有価証券売却益	(11)	(3)
関係会社株式売却益	(702)	(440)
売上債権の（増加額）減少額	20,679	(35,431)
たな卸資産の減少額	4,763	16,230
仕入債務の増加額（減少額）	(61,124)	94,467
その他流動負債の減少額	(10,262)	(4,857)
その他	(8,947)	(22,077)
小計	38,582	125,532
利息及び配当金の受取額	5,351	4,334
利息の支払額	(11,986)	(13,834)
法人税等の支払額	(16,603)	(4,386)
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,344	111,646
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
定期預金の預入	(10,001)	—
定期預金の払戻	10,013	—
短期投資の取得	—	(20,000)
短期投資の売却	20,000	—
投資有価証券の取得	(1,229)	(4,731)
投資有価証券の売却及び償還	191	20
有形固定資産の取得	(32,249)	(20,718)
有形固定資産の売却	2,758	4,229
無形固定資産の取得	(4,946)	(4,314)
短期貸付金の減少額	4	932
長期貸付金の実行	(330)	(141)
長期貸付金の回収	406	270
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却	1,691	204
その他	(25)	(3)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(13,717)	(44,252)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期借入金の（減少額）増加額	1,605	(47,389)
長期借入による収入	114,169	80,883
長期借入金の返済	(123,826)	(66,158)
株式の発行による収入	—	73,537
配当金の支払額	(5,311)	—
少数株主への配当金の支払額	(458)	(2)
自己株式の減少額（増加額）	(7)	19,765
その他	(532)	315
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,360)	60,951
現金及び現金同等物に係る換算差額	(10,721)	(2,766)
現金及び現金同等物の増加額（減少額）	(23,454)	125,579
現金及び現金同等物の期首残高	346,303	220,724
現金及び現金同等物の期末残高	¥322,849	¥346,303

会社概要

2011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：　1,865億円
従業員数：38,117名（連結）

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/corporate/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 (800) 248-0459 Fax: +1 (949) 752-2130

欧州
Mazda Motor Europe GmbH
Hitdorfer Str. 73, D-51371 Leverkusen, Germany
Tel: +49 (2173) 943-156 Fax: +49 (2173) 943-553

オーストラリア
Mazda Australia Pty. Ltd.
385 Ferntree Gully Road, Mount Waverley,
Victoria 3149, Australia
Tel: +61 (3) 8540-1800 Fax: +61 (3) 8540-1920

ディレクトリー

2011年3月31日現在

研究開発拠点：
本社、マツダR&Dセンター横浜、
マツダノースアメリカンオペレーションズ（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（中国）

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、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 千USD	100.0
マツダカナダ, Inc.	111,000 千CAD	100.0
マツダモーターヨーロッパGmbH	26 千EUR	100.0*
マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.	71,950 千EUR	100.0
マツダモータース（ドイツランド）GmbH	17,895 千EUR	100.0*
マツダモータースUK Ltd.	4,000 千GBP	100.0*
マツダモーターロシア, OOO	313,786 千RUB	100.0
マツダオーストラリアPty. Ltd.	31,000 千AUD	100.0
マツダ（中国）企業管理有限公司	78,290 千CNY	100.0
（株）関東マツダ	3,022 百万円	100.0
東海マツダ販売（株）	2,110 百万円	100.0
（株）関西マツダ	950 百万円	100.0
（株）九州マツダ	826 百万円	100.0
（株）マツダオートザム	1,725 百万円	100.0
マツダパーツ（株）	1,018 百万円	99.7
倉敷化工（株）	310 百万円	75.0
マロックス（株）	490 百万円	99.6
マツダ中販（株）	1,500 百万円	100.0
トーヨーエイテック（株）	3,000 百万円	100.0
マツダモーターインターナショナル（株）	115 百万円	100.0
オートアライアンスインターナショナル, Inc.	760,000 千USD	50.0
オートアライアンス（タイランド）Co., Ltd.	8,435,000 千THB	50.0
長安フォードマツダ汽車有限公司	2,787,156 千CNY	15.0
長安フォードマツダエンジン有限公司	1,339,026 千CNY	25.0
一汽マツダ汽車販売有限公司	125,000 千CNY	40.0
SMMオートファイナンス（株）	7,700 百万円	40.0

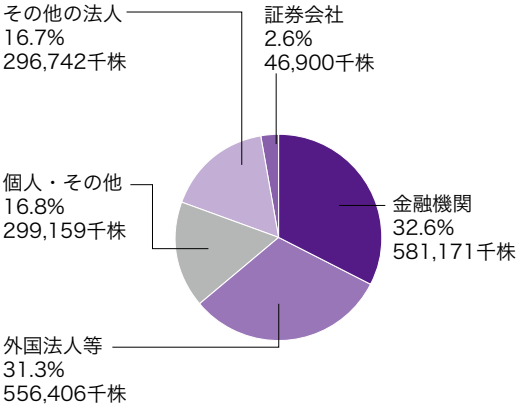
＊子会社が所有する議決権を含みます。

株式情報

2011年3月31日現在

発行可能株式総数：3,000,000,000株
発行済株式総数：1,780,377,399株
株主数：82,768名
上場証券取引所：東京証券取引所市場第一部
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

所有株式数構成比

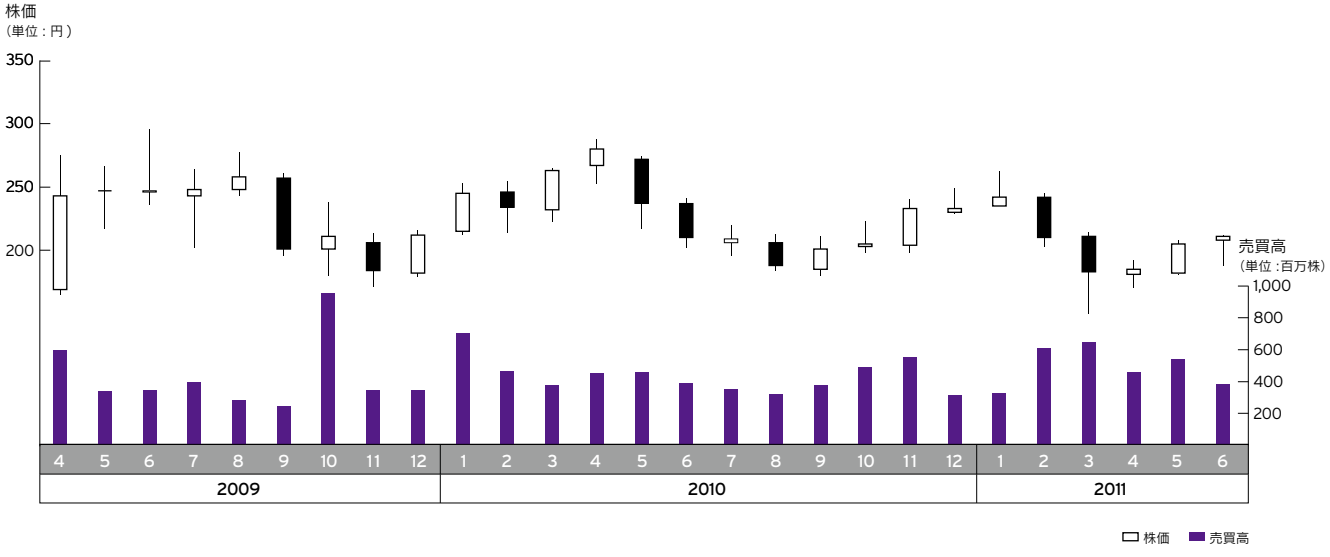


大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	83,959	4.7
ザ チェース マンハッタン バンク 385036	83,572	4.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	64,359	3.6
株式会社三井住友銀行	64,287	3.6
フォードモーターカンパニー	62,313	3.5
伊藤忠商事株式会社	53,411	3.0
住友商事株式会社	53,411	3.0
三井住友海上火災保険株式会社	40,683	2.3
東京海上日動火災保険株式会社	32,509	1.8
日本生命保険相互会社	29,753	1.7

（注）持株比率は、自己株式10,160,719株を控除して計算しています。

株価および売買高の推移（東京証券取引所）



zoom-zoom
mazda 3
mazda

Mazda Motor Corporation

zoom-zoom

VEGETABLE OIL INK

本アニュアルレポートは植物油インキを
使用しています。

Printed in Japan