

アニュアルレポート 2008

2008年3月期



PERFORMANCE THROUGH INNOVATION



マツダ株式会社は、広島県を本拠地として1920年に設立された自動車メーカーです。設立以来、ロータリーエンジン実用化をはじめ、お客様に飲ばれる商品、サービスの提供に努めてきました。マツダの新世代商品はブランドメッセージ“Zoom-Zoom”を余すところなく体現しており、マツダならではの遊びにあふれる所有体験をお客様に提供しています。

また、10年先を見据えた長期ビジョンを実現するために、現在、中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」を進めています。2008年3月期は「マツダ アドバンスメント プラン」の初年度として順調な滑り出しとなりました。

今後も「モノ造り革新」を中心とする構造改革を加速し、持続的な成長に向けて着実に前進していきます。



企業ビジョン

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。



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。

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、マツダプレマシー：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）。

Contents

2 連結財務ハイライト

4 At a Glance

6 長期ビジョンと中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」

8 株主・投資家の皆様へ

マツダは、商品主導の成長によるブランド価値の向上と、コスト革新活動を加速し、中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」の達成に向けて前進していきます。

10 社長インタビュー

当期は、7期連続の増収増益を達成し、中期計画の初年度として順調なスタートを切ることができました。しかし、自動車業界を取り巻く環境はさらに厳しさを増しています。マツダは今後、どのように成長を続けていくのか。ここでは当期好業績の要因と今後の戦略について井巻社長が自ら語ります。

16 特集—マツダの構造改革とブランド価値の向上に向けた取り組み

中期計画で掲げた目標を達成するためには、“Zoom-Zoom”を体現したクルマ造りを進めると同時に、開発・生産効率を飛躍的に上げ利益率を向上させていかなければなりません。ここでは、目標達成のカギを握る「モノ造り革新」と「ブランド価値の向上」に向けた取り組みについてご紹介します。

- ・「モノ造り革新」を通じた構造改革に挑む
- ・グローバルに統一されたブランド戦略で「ブランド価値の向上」を図る

主要商品ラインアップ

30 営業概況

日本市場
北米市場
欧州市場
中国市場
その他市場

40 サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言 —技術開発の長期ビジョン

環境性能向上に向けた取り組み
安全性能向上に向けた取り組み

46 CSR（企業の社会的責任）への取り組み

49 取締役、監査役および執行役員

51 財務セクション

84 会社概要

85 株式情報

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

	百万円			千米ドル*1	増減率
	2006	2007	2008	2008	2008 vs 2007
事業年度：					
売上高	¥2,919,823	¥3,247,485	¥3,475,789	\$34,757,890	7.0 %
営業利益	123,435	158,532	162,147	1,621,470	2.3 %
税金等調整前当期純利益	117,468	118,450	143,117	1,431,170	20.8 %
当期純利益	66,711	73,744	91,835	918,350	24.5 %
設備投資	72,070	79,641	75,518	755,180	(5.2)%
減価償却費	45,805	47,045	66,460	664,600	41.3 %
研究開発費	95,730	107,553	114,400	1,144,000	6.4 %
事業年度末：					
総資産	1,788,659	1,907,752	1,985,566	19,855,660	4.1 %
純資産*2	407,208	479,882	554,154	5,541,540	15.5 %
	円			米ドル*1	
1株当たり情報：					
当期純利益*3	¥ 51.53	¥ 52.59	¥ 65.21	\$0.65	24.0 %
年間配当金*4	5.00	6.00	6.00	0.06	0.0 %
純資産*5	284.28	336.45	391.82	3.92	16.5 %
	%				
経営指標：					
総資産利益率 (ROA)	3.8	4.0	4.7		0.7 points
自己資本利益率 (ROE)*6	20.0	16.9	17.9		1.0 points
自己資本比率*6	22.3	24.8	27.8		3.0 points
連結配当性向	9.7	11.4	9.2		(2.2) points

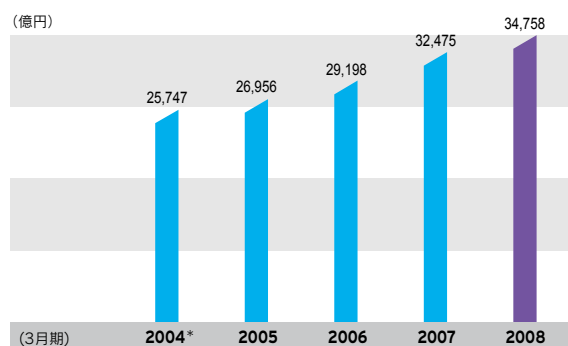
()はマイナス

(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、2008年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき100円)で換算しています。
2. 2006年3月期の金額は、2007年3月期および2008年3月期の表示に合わせて、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(および前期と当期においては新株予約権)を控除した金額を使っています。
6. 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(および前期と当期においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

売上高

売上高

+7.0%

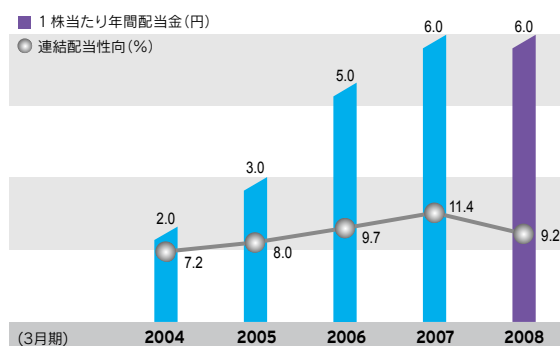


* 除く、海外子会社の決算期変更による影響

1株当たり年間配当金 / 連結配当性向

連結配当性向

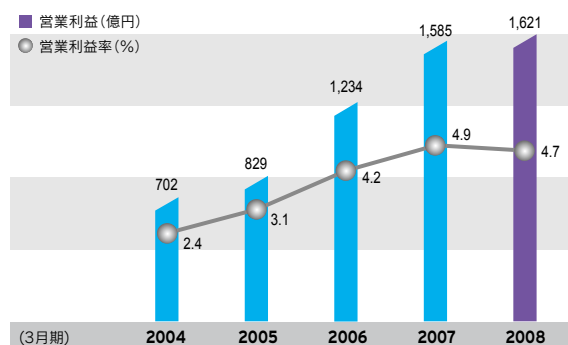
-2.2ポイント



営業利益 / 営業利益率

営業利益

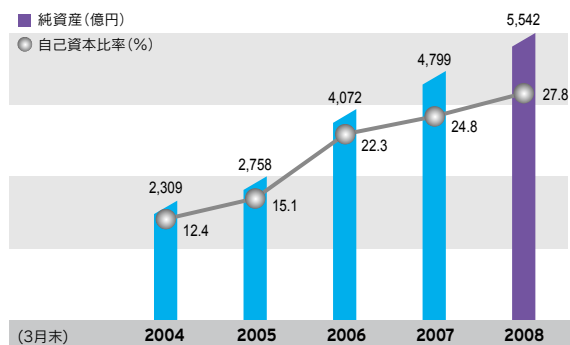
+2.3%



純資産 / 自己資本比率

純資産

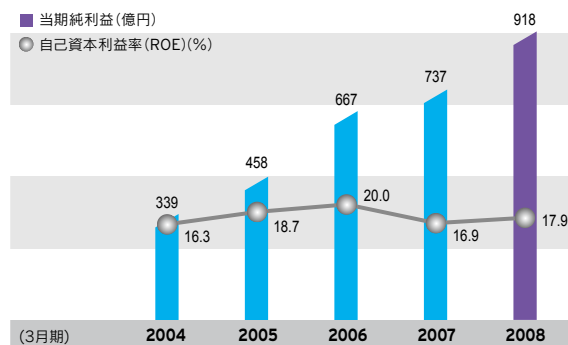
+15.5%



当期純利益 / 自己資本利益率(ROE)

当期純利益

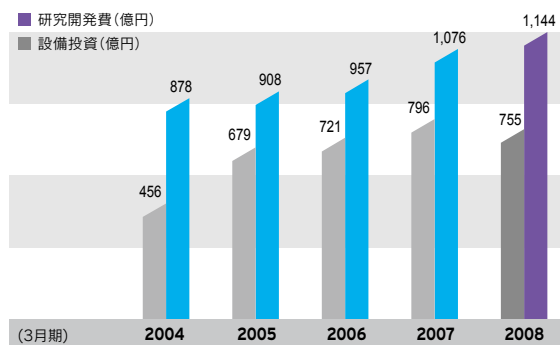
+24.5%



設備投資 / 研究開発費

研究開発費

+6.4%



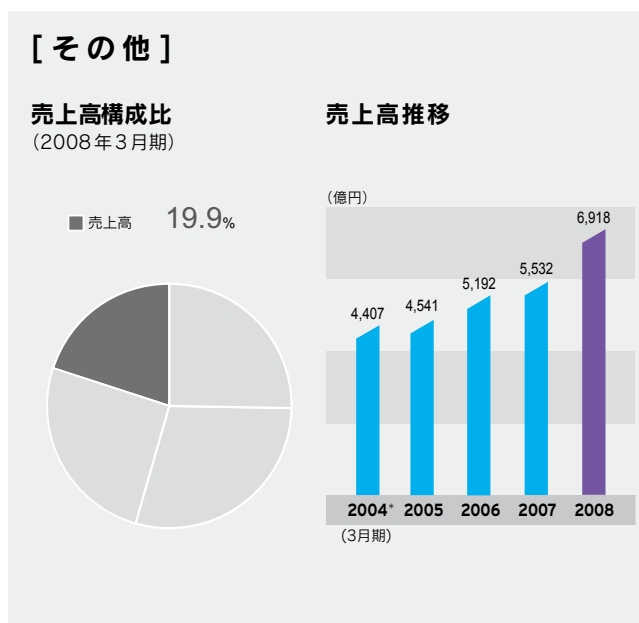
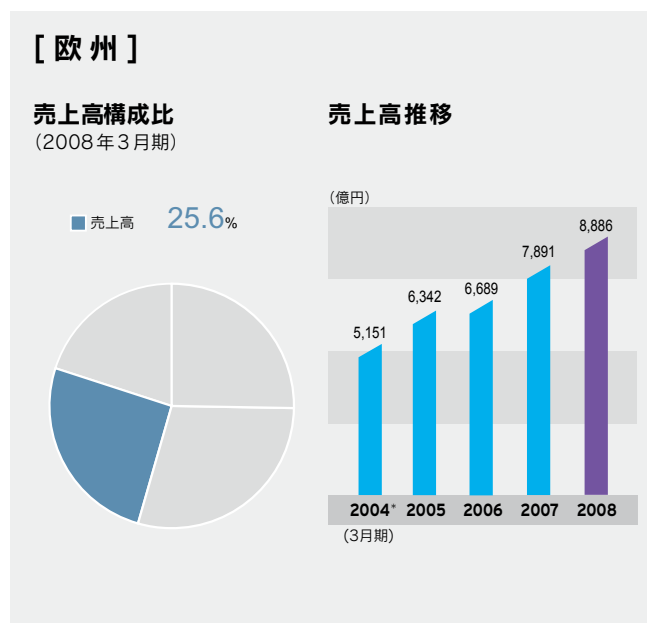
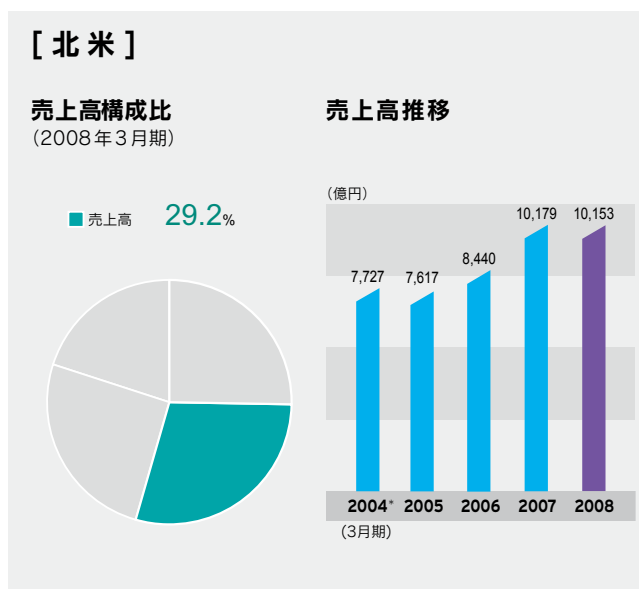
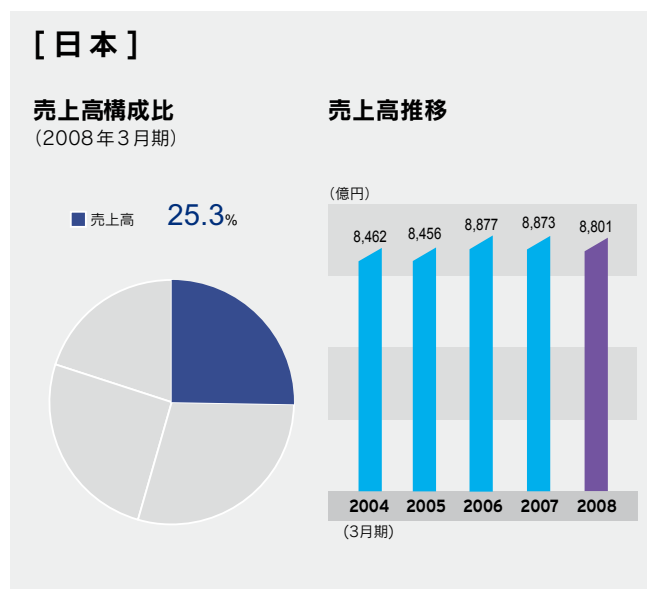
At a Glance

3月31日に終了した各年度

連結売上高

	億円					増減率
	2004*	2005	2006	2007	2008	2008 vs 2007
日本	¥ 8,462	¥ 8,456	¥ 8,877	¥ 8,873	¥ 8,801	(0.8)%
北米	7,727	7,617	8,440	10,179	10,153	(0.3)%
欧州	5,151	6,342	6,689	7,891	8,886	12.6 %
その他の地域	4,407	4,541	5,192	5,532	6,918	25.1 %
合計	25,747	26,956	29,198	32,475	34,758	7.0 %

* 除く、海外子会社の決算期変更による影響



* 除く、海外子会社の決算期変更による影響

主要市場別販売台数

	千台					増減率
	2004	2005	2006	2007	2008	2008 vs 2007
日本	277	284	285	261	256	(1.9)%
北米	342	335	344	380	406	6.8 %
欧州	250	273	282	304	327	7.4 %
中国	91	96	130	129	101	(21.8)%
その他の地域	203	216	235	228	273	20.4 %
合計	1,163	1,204	1,276	1,302	1,363	4.7 %

* フェルトリコおよびトルコでの販売台数は、2006年3月期まではその他の地域に含んでいましたが、2007年3月期以降はフェルトリコでの販売台数は北米に、トルコでの販売台数は欧州に含まれています。
()はマイナス

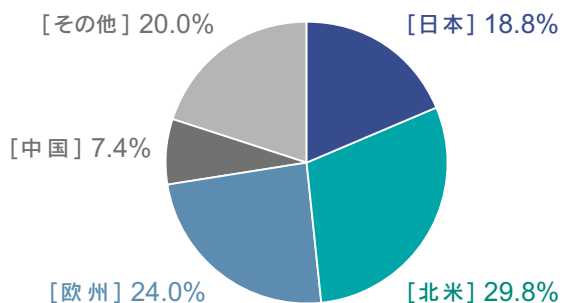
生産台数

	千台					増減率
	2004	2005	2006	2007	2008	2008 vs 2007
国内生産	811	813	904	967	1,047	8.2 %
海外生産	254	308	307	336	279	(16.8)%
合計	1,065	1,121	1,211	1,303	1,326	1.8 %

* 海外生産は、2007年1月実績よりマツダブランド車のラインオフベース（CKDを除く）。それ以前は、マツダブランド車の海外生産用部品輸出。
()はマイナス

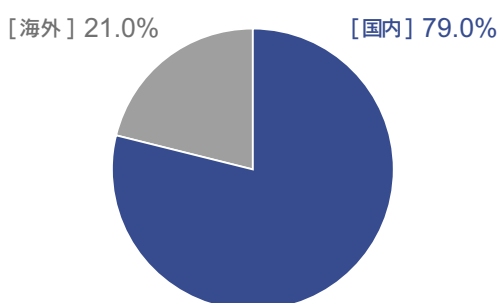
グローバル販売台数構成比

(2008年3月期)

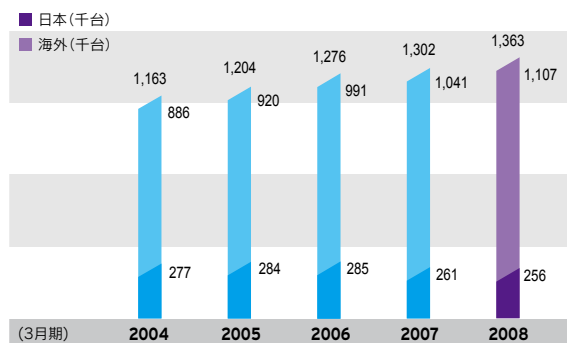


グローバル生産台数構成比

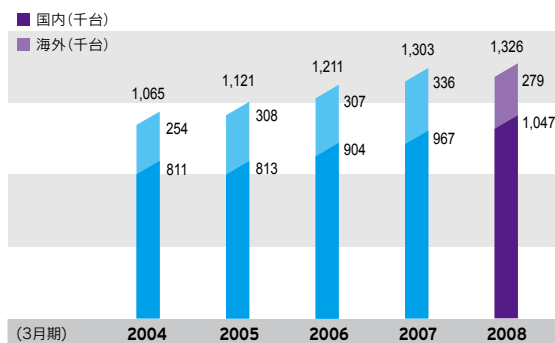
(2008年3月期)



グローバル販売台数



グローバル生産台数

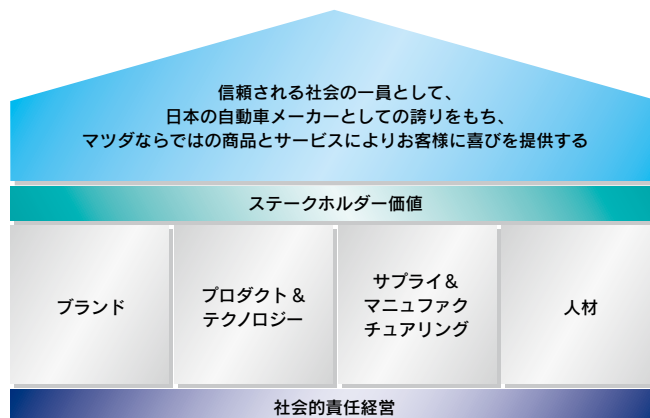


長期ビジョンと中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」

長期ビジョン

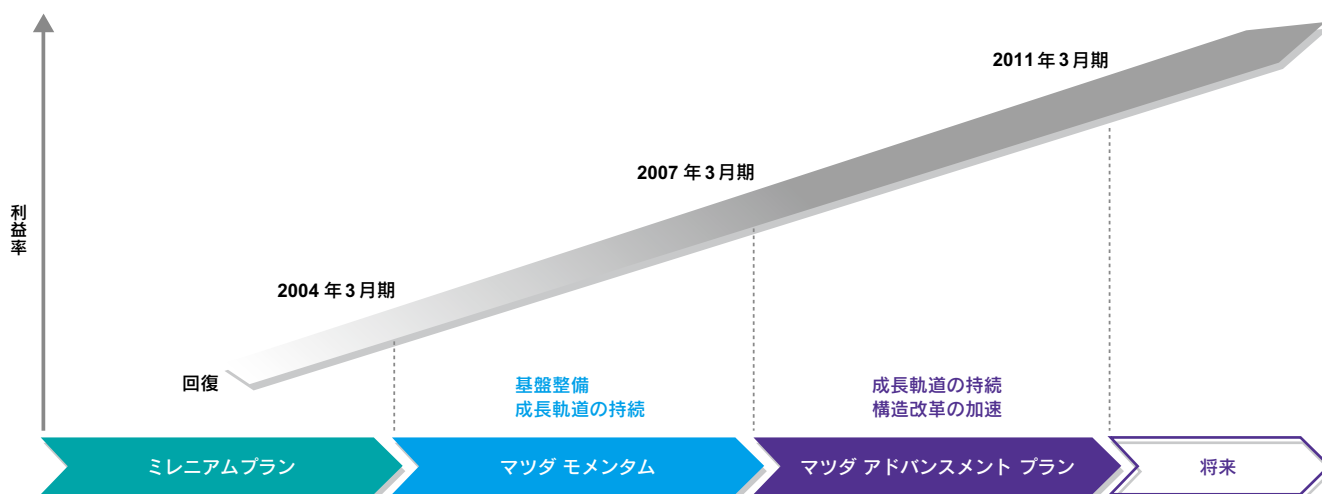
マツダの目標は、大規模な自動車メーカーになることではなく、ワクワクする所有体験を与えるマツダならではの商品とサービスを提供し続ける企業として、全てのステークホルダーの方々から喜ばれ信頼されることです。

この目標を達成するため、前中期計画「マツダ モメンタム」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。長期ビジョン実現に向け、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「モノ造り革新」を中心とするビジネス効率向上を加速します。



中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」

「マツダ アドバンスメント プラン (MAP)」は、「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」や「コスト革新」を中心とする構造改革を加速し、長期ビジョンを実現するために、2008年3月期から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です。MAPで掲げた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&マニュファクチュアリング」、「人材」の各領域でさまざまな施策に取り組んでいます。



2011年3月期目標

- グローバル販売台数..... 160万台 以上
- 連結営業利益..... 2,000億円 以上
- 連結営業利益率..... 6%
- 配当性向..... 着実な向上

ブランド

着実なブランド価値向上のために、商品ラインア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進めています。

当期は、新商品として新型マツダデミオと新型マツダアテンザを北米を除くグローバル市場に導入し、各地域で高い評価を得ています。また、2008年7月には新型ミニバン、マツダ ビアンテを国内市場で発売しました。今後も、北米向けマツダ6など市場のニーズに合った商品を導入し商品ラインアップを強化します。

また、販売体制では、米国での専売店の拡大、欧州での直営販売統括拠点の拡大、アセアン販売統括会社を通じた販売網の強化に加え、オーストラリアでの顧客満足度向上への取り組みをグローバルに展開しています。また、販売力強化の一環として、各販売会社で「ブランド@リテール」戦略を進めており、来店されたお客様に“Zoom-Zoom”を体感していただけるような店舗づくりを行っています。

プロダクト&テクノロジー

商品主導の成長をさらに加速するため、走る喜びと環境・安全性能の高次元での調和を目指した技術開発を進めています。このため、MAP期間の4年間で、その前の4年間に比べ研究開発費を30%、設備投資を50%増加させる計画です。

当期は、計画通り将来に対する投資を着実に進めました。研究開発費は、MAP達成に向けた新商品および次世代のパワートレイン開発費の増加により、前期比68億円増の1,144億円となりました。設備投資は、国内車両工場で完成車およびエンジンの生産能力を拡大するとともに、新商品に対する投資も継続しています。

また、2011年以降の次世代商品群の大幅な進化を実現するため、新技術開発も加速しています。「モノ造り革新」の推進により、パワートレインおよ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、盤石なビジネス基盤の構築を進めていきます。

サプライ&マニファクチャリング

生産拠点については、市場の需要および配分可能資源を考慮しつつ生産能力の拡大を図っています。

国内では、主要生産拠点である本社工場・防府工場の生産能力増強を行い、両工場合計の年間生産能力を99万6千台（従来比11%増）とし、当期の国内生産台数は100万台を突破しました。中国・南京では、エンジン工場に続き、車両組立工場において新型マツダデミオの生産を開始しました。加えて、タイに新乗用車工場建設を計画通り進めており、2009年内から小型乗用車の生産を開始します。また、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フレキシブル生産「変種変量生産」実現への取り組みも行っており、「モノ造り革新」の下、ビジネス効率の改善を行っています。

人材

マツダグループの成長の原動力は、一人ひとりの社員にあります。マツダがさらなる成長を遂げるために、社員自らが主体性を持ち、強い目的意識と意志を持ってビジネスを実行していくことが不可欠です。マツダでは人づくりを長期戦略の柱の一つとして掲げ、積極的に取り組んでいます。

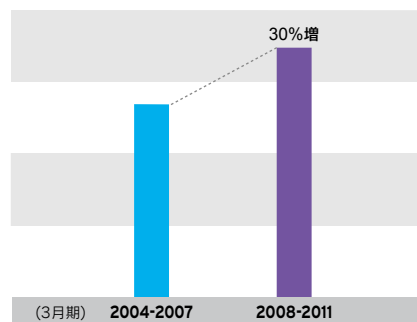
その取り組みの一つとして、社員全員が参加して会社の現状や将来の方向性について話し合う、「マツダ ビジネスリーダー開発プログラム (MBLD)」を毎年開催し、長期ビジョンの実現に向けた一人ひとりの自発的な行動を推進しています。

また、次世代のリーダー育成研修プログラム「グローバルリーダープログラム (GLP)」では、実践的なプロジェクト活動を通してリーダーシップや広い視野、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。

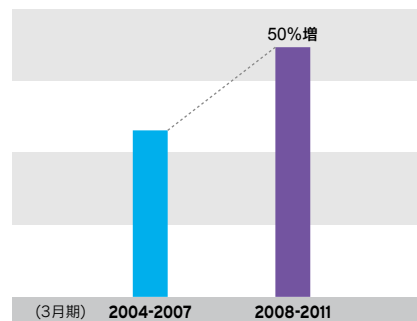


新型マツダデミオ
2008世界カー・オブ・ザ・イヤーを受賞

開発投資 研究開発費



設備投資



中国・南京のフォード社・長安汽車との
合弁乗用車工場

株主・投資家の皆様へ



代表取締役会長 社長 兼 CEO (最高経営責任者) 井巻 久一

**マツダは、商品主導の成長によるブランド価値の向上と、コスト革新活動を加速し、
中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」の達成に向けて前進していきます。**

マツダが目指すのは、大規模な自動車メーカーになることではなく、マツダならではの“Zoom-Zoom”な商品とサービスを提供し続ける企業となり、あらゆるステークホルダーの皆様から喜ばれ信頼される企業になることです。

この企業像の実現に向けて、10年先を見据えた長期ビジョンを策定しました。2007年3月に発表した4年間の中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」では、これまでの成長軌道を持続しつつ、「モノづくり革新」を中心とする構造改革を加速することを目的としたもので、現在、着実に実行しています。

「マツダ アドバンスメント プラン」の初年度となる2008年3月期は、マツダは世界各地で高い評価を得ている新型マツダデミオや新型マツダアテンザを主要市場に導入し、商品主導の成長を達成することができました。この結果、連結売上高3兆4,758億円、連結営業利益1,621億円、連結当期純利益918億円となり、7期連続の増収増益を達成するとともに、過去最高益を更新することができました。

マツダを取り巻く今後の事業環境は、不安定な為替動向や、原材料価格の高騰といった外部要因の影響とともに、企業間競争も激化していることから、一段と厳しさを増すものと見ています。しかし、こうした厳しい環境においても、引き続き商品主導による成長を継続し、コスト革新をさらに加速することにより、「マツダ アドバンスメント プラン」の達成に向けて全社一丸となって取り組んでまいります。

私たちは、常に新しい価値の創造に挑戦してきました。そして何よりも業績面での成果だけでなく、次々に導入する新商品がお客様の期待を上回り世界から高く評価された実績により、商品主導の成長に強い自信と手応えを得ています。これからもお客様に喜びと感動を与えるマツダらしい“Zoom-Zoom”なクルマを造り続けていきます。

今後とも、株主・投資家の皆様にはより一層のご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2008年7月

井 卷 久 一

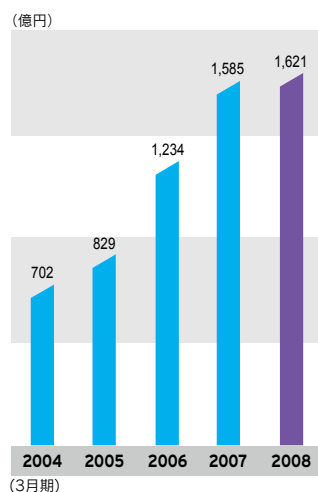
代表取締役会長 社長 兼 CEO (最高経営責任者)

「販売力」「生産力」「開発力」
の3つのバランスをコント
ロールし、持続的な成長を
実現していきます。

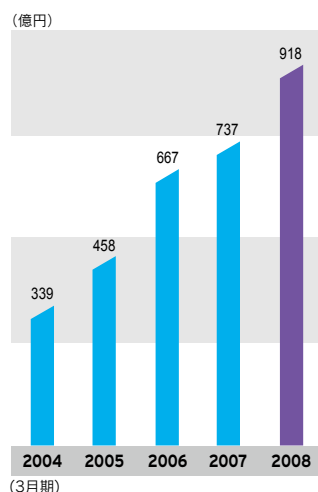


事業環境および業績評価

営業利益



当期純利益



1. 最初に当期を振り返って、マツダを取り巻く事業環境について聞かせてください。

まず、マツダグループを取り巻く当期の経済環境は、国際金融資本市場の動揺や世界経済の減速、エネルギー・原油価格の高騰など国内外ともに多くのリスク要因や不確定要因を抱えた状態が続きました。国内を見てみますと、幅広い地域に向けた輸出の増加が続き、企業の設備投資は増加基調にある一方、国際商品市況高を背景として国内企業物価に加え消費者物価も上昇しました。さらに、住宅投資の落ち込みや自動車新車販売台数の低迷など消費マインドは低下傾向にありました。これらの状況に為替相場の変動が上乗せして影響しており、国内景気は減速しつつあります。

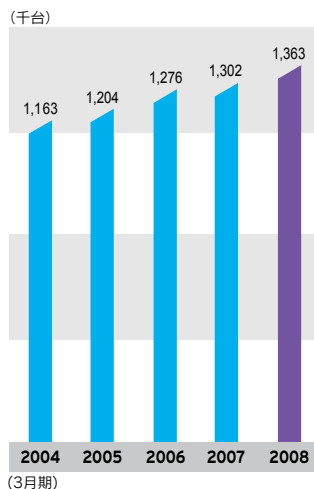
こうした背景もあって、自動車業界を取り巻く環境は一層厳しさを増し、企業間競争もコスト競争力を軸に激化するものと予想しています。

2. こうした環境の中、当期の業績をどう評価されていますか？

原材料価格の高騰や北米の販売環境の悪化など厳しい状況下で、将来に向けた投資を拡大しながら最高益を達成したことは、評価できると考えています。研究開発費や設備投資などの固定費は高いレベルで推移していますが、グローバルでの販売拡大、原材料価格高騰を上回るコスト削減により、7期連続の増収増益を達成し、全ての利益レベルで最高益を更新することができました。

このように、当期は、昨年発表した「マツダ アドバンスメントプラン」の初年度として順調なスタートを切ることができたと言えます。

グローバル販売台数



「マツダ アドバンスメント プラン」の進捗

3. 「マツダ アドバンスメント プラン」の初年度として、好調なスタートを切れた要因を教えてください。

当期も引き続き、商品主導の成長を達成できたことが一番の要因だと考えています。中でも、2008世界カー・オブ・ザ・イヤーを受賞した新型マツダデミオや、北米以外の各市場へ導入した新型マツダアテンザ、北米で2008 ノース・アメリカン・トラック・オブ・ザ・イヤーに選ばれたマツダCX-9などは、マツダらしい“Zoom-Zoom”な商品として、国内外のお客様から高い評価をいただいています。これらの商品の貢献により、欧州では過去最高の販売実績を更新するとともに、その他の市場でも販売を伸ばすことができました。

この結果、グローバル販売台数は136万3千台と前年実績を5%上回りました。中国・海南でのマツダブランド車生産終了の影響を除くと実質11%増加しました。

4. 「マツダ アドバンスメント プラン」の現在の進捗状況はいかがですか？

当社は、「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の誇りを持ち、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」という長期ビジョンの実現を目指し、前中期計画「マツダ モメンタム」で築いた基盤をさらに強固にするため、2011年3月期までの4年間を対象とした新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」を、昨年3月に発表しました。

最終年度である2011年3月期の目標は、グローバル販売台数160万台以上、連結営業利益2,000億円以上、連結営業利益率6%、配当性向の着実な向上です。そして、これらの目標を達成するための4つの柱を主要施策として掲げました。それらは、「ブランド」、「プロダクト&テクノロジー」、「サプライ&マニファクチュアリング」、そして「人材」です。

まず「ブランド」については、2002年のマツダアテンザを皮切りにした新世代商品の導入以降、マツダは「ワクワクする楽しいクルマを造るメーカー」だと認識していただきつつあります。しかし、ブランドをつくるということは、そんなに簡単なものとは思っていません。グループとしての総合力を向上させていくことが必要不可欠となります。このため、販売網の強化はもちろんのこと、世界のそれぞれの市場にマッチした商品を投入していくことを柱とし、マツダのプレゼンスを高める努力をしています。

昨年度は、まず、新世代商品の第二世代となる新型マツダデミオを、昨年7月から世界の各市場に順次投入し、高い評価を得ることができました。日本のRJCカーオブザイヤーをはじめとして世界各国で多くの賞を受賞し、グローバル販売台数目標の達成に大きく貢献しています。また、これに続く新型マツダアテンザも、昨年秋から欧州を皮切りに市場投入し、こちらも大変高い評価を得ています。さらに、北米専用として開発した新型マツダ6を、今年後半から予定通り投入します。



このように、ブランド戦略の展開は順調なスタートを切ることができたと考えています。

次に「プロダクト&テクノロジー」ですが、当社は新中期計画期間の研究開発費をその前の4年間と比べて30%、設備投資を50%アップと、大幅に増加する計画です。「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」そんな“Zoom-Zoom”なクルマ造りを実現することをはじめ、将来にわたって信頼される企業、社会の一員であり続けるために、環境・安全技術のさらなる向上を目指し、研究開発を強化しています。

「サプライ&マニュファクチャリング」については、「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」、「需要に応じた将来の能力拡大」の3点が主要な課題となります。品質・コスト競争力の強化に向け、マツダの生産規模でも高い競争力のある商品を作り続けていくために、海外生産拠点も含め、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フレキシブル生産「変種変量生産」を可能にする革新的な開発、生産プロセスを構築すべく、「モノ造り革新」活動を開始し鋭意推進中です。

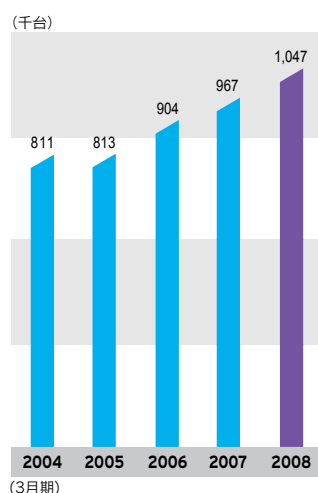
最後の「人材」ですが、成長の原動力である「人」については、これまでの取り組みをさらに発展させる形で、現在3つの施策を進めています。一つ目は「グローバルな人材活用」です。マツダグループにおける人づくりのベースとして、仕事を進める上で大切にすべき考え方を「Mazda Way」として明確化し、2008年4月初旬の「マツダ ビジネスリーダー開発プログラム (MBLD)」を皮切りとしてグループ全体への展開を開始しました。さらにグローバルビジネスリーダーを育成するプログラムや、各国人事機能の連携強化などの取り組みも実施しています。二つ目は「現場における人づくり」です。「モノ造り革新」実現のためのエンジニアや技能者の育成、管理者のマネジメント力向上、加えて技能・技術・ノウハウの伝承など各領域で取り組みを強化しています。三つ目は「一人ひとりが生き生きと働ける環境・風土づくり」です。当社は、仕事の効率化を推進し、ワークライフバランスを向上させるため、勤務制度の拡充や各職場における活動の推進などに取り組んでいます。これら3つの施策により、2009年3月期も人材育成と活用を進め、さらに成長を加速させたいと考えています。

また、昨今の厳しい事業環境や競争激化に対しては、「マツダ アドバンスメントプラン」で掲げた4つの柱に加えて、2009年3月期より「コスト革新」の加速に取り組んでまいります。「コスト革新」とは、開発、生産、購買から販売にいたるまで全ての領域において、これまでのやり方にとらわれることなく効率化を追求し、コスト構造の抜本的な変革を目指す全社的な活動です。これにより、商品をより魅力的で競争力のあるものにすると同時に、将来に向けた投資など我々が生き残るために必要不可欠な活動に重点的に原資を配分することが可能となるのです。

5. 「マツダアドバンスメント プラン」中に増加させる投資計画はどのように進んでいますか？

まず、供給能力の拡大については、当期は、国内で本社工場（広島）と、防府工場（山口）の生産能力を増強し、予定通り2007年11月に年間9万8千台の能力増強を行いました。また、中国においてマツダ生産方式を導入したエンジン工場「CFME」が2007年4月に稼働を開始し、10月には車両組立工場「CFMA南京」が量産を開始しました。この能力増強はフォードシナジーを具現化したものです。また、タイでも、2009年内に稼働開始予定の新乗用車工場建設が順調に進んでいます。こういった対応により、2010年度のグローバル販売台数目標160万台の達成に向けた基盤が整ったと言えます。

国内生産台数



国内生産能力 (千台)

	2007年3月期	2008年3月期	増減数
本社工場（広島県）	484	515	31
防府工場（山口県）	414	481	67
合計	898	996	98

主要海外生産能力*1 (千台)

	2008年3月期
AAI（米国）	240
AAT（タイ）*2	175
CFMA（南京）	160

*1. フォードブランド生産分を含む

*2. CKDを含む

業績予想

6. 次期の業績見通しについてお話しください。

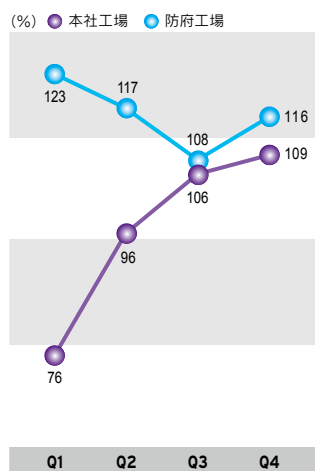
2009年3月期は、マツダにとって非常に厳しい年となります。不安定な為替動向とともに、原材料価格も予想をはるかに超えた高騰を見せています。さらに、日米欧といった主要市場は成熟化し、各市場での競争も一段と厳しさを増しています。こうしたさまざまな状況を踏まえ、2009年3月期の業績見通しは厳しいレベルに設定しました。連結営業利益は、前年比471億円減の1,150億円を見込んでおり、これは2001年3月期以来、初の前年比減となる厳しい利益見通しとなります。

しかし、この予想は、マツダの将来の成長を確実なものとするためには絶対に達成しなければならないものであり、知恵と工夫でビジネス効率を向上させ、この難局を乗り越けていきます。



工場稼働率

(2008年3月期)



7. 今後、マツダが引き続き成長するためには、何が必要かお聞かせください。

マツダが自動車業界で生き残るためには、「販売力」「生産力」「開発力」の3つのバランスをどうとるかにかかっていると考えています。

例えば、多様化するお客様のニーズに応えようとすれば部品も車種も増え、生産工程においてコスト増につながります。マツダらしいクルマを生み出す開発力とコスト削減につながる生産力を両立させていかなければ、今後のマツダの成長は望めません。

一方、生産が先行し、販売力が弱くなるような現象が起されば、安売り競争が始まります。これでは、私たちが目指しているブランド価値の向上はできません。

幸いなことに、販売の現場からは「売るクルマをさらに欲しい」という声が多く届いています。しかし、現在、各工場はフル稼働しており、この期待に十分に対応することができません。需要に十分対応できる生産体制がなければ、販売力をいくら向上させても無駄になってしまいますが、こうした需要に供給が追いついていない状況は、生産力を強化しているマツダにとって好ましい状況であると考えています。

このように、マツダが持続的な成長を遂げていくために、これら3つのバランスをコントロールしていきます。

8. 各社が低価格車の開発を進めていますが、マツダの低価格車戦略についてお聞かせください。

現時点では、短期的な計画はありませんが、低価格車セグメントの動向には引き続き注視していきます。

ただし、現在、開発・生産部門はフル回転しており、そこへ他のセグメントへ精力をつぎ込むことは、現在進行中の計画を中断することになります。特に開発分野では、B、C、C/Dカーのグローバル展開を優先的に進めているため、他のセグメントへ注力する段階にありません。マツダが過去に失敗したことは、私たちの規模を超えるセグメントにまで手を広げたことが原因であると認識しており、業績の回復途上にあるマツダにとって過去の失敗を繰り返すことはできないと考えています。今後も、やるべきことを絞り込み、着実に、かつ迅速に実行していきます。

環境・安全への 取り組み



9. マツダは、「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」の下、環境・安全への取り組みを進めています。環境・安全についての考え方および施策についてお聞かせください。

マツダの環境・安全に向けた考え方は、走る歓びと環境・安全性能の調和を目指す「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」そのものです。現在、2011年以降の次世代商品群を具現化する新技術開発を加速しており、エンジン、トランスミッション、プラットフォームなど、クルマの心臓部を全て一新すべく推進中です。

4年後の商品については、残念ながら現時点で公表できませんが、「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」の初年度となる当期は、マツダはノルウェーの国家プロジェクト「ハイノール (HyNor)*」に参画することを決定し、2007年11月に覚書に調印しました。

これにより、水素燃料と水素自動車の展開と開発推進に協力することに合意し、2008年の夏から計30台のマツダRX-8ハイドロジェンREを、順次ハイノールに納入する予定です。また、マツダプレマシーハイドロジェンREハイブリッドが、国土交通大臣の認定を受け、ナンバープレートを取得しました。すでに公道走行試験を行い、2009年3月期中にはリース販売を開始します。このように環境にやさしい自動車社会の実現に向けて、水素ロータリーエンジンの開発は着実に進化しています。

さらに、CO₂排出削減に向けた取り組みも着実に進めています。2015年までにパワートレインの一新と、新型プラットフォームの導入によりグローバル市場で販売するマツダ車の平均燃費を30%向上させる計画です。

株主還元

10. 最後に、マツダグループの株主価値向上についての考え方を教えてください。

株主の皆様への利益還元は、十分ではないと認識しています。一方、自動車業界は、今後、環境・安全への取り組みなどに膨大な投資が必要となります。このことから、私は、株主の皆様への株主還元を十分に果たしつつ、将来に向けた投資も継続していく所存です。

株主・投資家の皆様には、今後も一層のご理解とご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

* ハイノール：ノルウェーの水素エネルギーのインフラ整備を目的とした国家プロジェクト。P42参照

特集

マツダの構造改革とブランド価値の向上に向けた取り組み

中期計画で掲げた目標を達成するためには、“Zoom-Zoom”を体現したクルマ造りを進めると同時に、開発・生産効率を飛躍的に上げ利益率を向上させていかなければなりません。

特集では、目標達成のカギを握る「モノ造り革新」と「ブランド価値の向上」に向けた取り組みについてご説明します。



「モノ造り革新」を通じた構造改革に挑む

マツダの「モノ造り革新」は、「マツダ アドバンスメント プラン」の達成および将来の成長を目指した長期戦略の基軸です。そして、マツダの「モノ造り」とは、新たな価値ある商品を創り出すことを意味し、コンセプトの構築、技術開発、生産と供給を含んでいます。

【モノ造り革新】

マツダは2007年3月に、2011年3月期までの4年間を対象とした新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」を発表しました。そして2011年3月期にグローバル販売台数160万台以上、連結営業利益2,000億円以上、連結営業利益率6%という目標を掲げています。この目標の達成には、多様化するお客様のニーズに対応し、より多くのお客様を惹きつける「サステイナブル“Zoom-Zoom”」を体現したクルマ造りと同時に、開発・生産効率改善によるビジネス効率の飛躍的な向上が欠かせません。商品競争力の強化と開発・生産工程の効率化、これら異なるベクトルを両立させるために、現在、開発部門、生産部門、購買部門が一体となって、車種の壁を超えた全く新しい考え方の共通化を図りつつ、多様な車種を市場に提供していくことを目指す「モノ造り革新」に取り組んでいます。

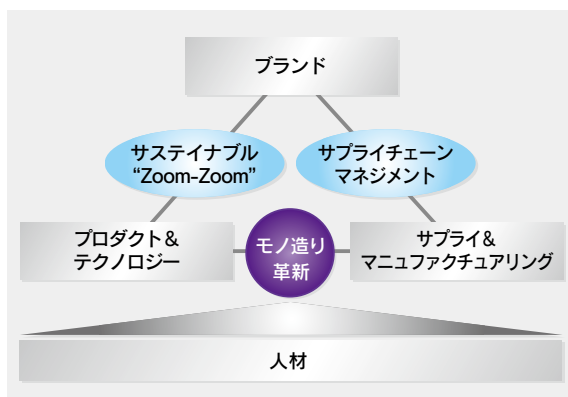
「モノ造り革新」という名の“構造改革”

日々激化する競争に打ち勝つためには、お客様の「多様なニーズ」に応え、車種、仕向地ごとの最適な仕様を追求することが必要です。これまでは車種

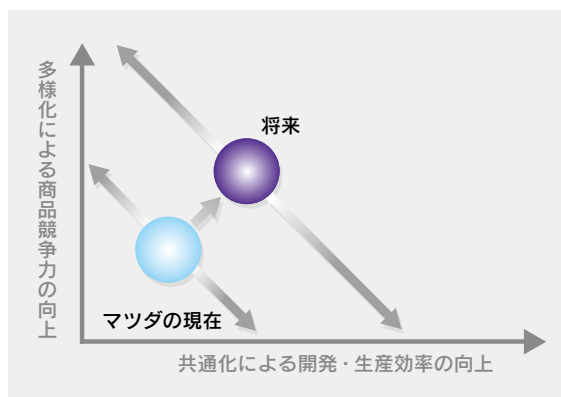
ごとの開発、そしてその車種に対応する専用生産ラインを構築してきました。それは、多くの専用部品や専用設備を必要とし、コスト競争力を低下させる要因になります。そこで、台数規模の異なる複数のモデルの生産や、車種ごとの生産台数がバラつくなどの状況下で、品質とブランド力を向上させ、かつ利益率も高めていくためには、「車種を超えた、従来と異なる共通化」というブレークスルーが必要となります。

こうした発想から生まれたのが「モノ造り革新」です。開発部門と生産部門、購買部門が互いに協力し合い、5年から10年のスパンで未来を見据えて、将来導入する車種を車格やセグメントを越えて一括企画することで、共通の開発方法や生産プロセスでより効率的に多品種の商品を開発・生産する、という取り組みを行っています。多様な車台（プラットフォーム）や部品の基本骨格（アーキテクチャー）を共通化し、同時に、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柔軟な生産体制を築くことでビジネス効率の向上を目指しています。

「モノ造り革新」の位置づけ



モノ造り革新とは



「モノ造り革新を通してマツダらしい骨太なエンジニアを育てたい」

取締役専務執行役員
研究開発担当

金井 誠太



Q1.

商品開発において、マツダが目指すクルマをどういう意気込みで開発されていますか？

マツダは、大手自動車メーカーと違い、1セグメントに1車種を全力で投入することを基本としています。私は、どの市場、どのセグメントにおいても、野球のストライクゾーンに例えて、ど真ん中ではなく「内角高めのストライク」を狙って、とにかく速い球を全力で投げることに徹しようと常に言っています。「内角高め」とは、「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」そんなマツダらしいクルマの一貫したポジションを示します。ただし、あくまでも「ストライク」であって、ボールやデッドボールはいけません。ストライクを外す

と、お客様をあまりにも限定してしまつて商売になりません。「とにかく速い球」とは、マツダ車が世界からベンチマークされるレベルになるまで極める、という確固たる意志を表しています。これらを全力投球でやるのです。

そして、マツダのクルマがお客様にご満足いただき、可愛がっていただくために、あらゆる点で「確かなOKをお客様にお届けする」ことを目指しています。こうしたクルマ造りを通して、お客様も私たちも、誰もが誇りを持てるようになることが開発者としての私の願いです。

Q2.

マツダは「マツダ アドバンスメント プラン」において、「モノ造り革新」を中心とする構造改革を加速させると謳っています。「モノ造り革新」とは、どのような考え方に基づく取り組みなのか？

日々、お客様のニーズは多様化しており、特に自動車業界ではそれにきめ細かく対応しようとすれば車種も部品も増え、生産性の低下によるコスト増を招きかねません。しかし、そうかといって商品の魅力やコストで妥協すれば競争力を失います。お客様のニーズにきめ細かく最適に応えることと、量産効果を発揮してコストを下げ競争力のある価格を提供する、という一見矛盾する二律を両立することが、今後のマツダの成長に欠かせないと考えます。そのため、10年先を見通して今後どんな商品や技術が必要かを可能な限り展望した上で、クルマ全体、システム、部品を一括企画するという取り組みを進めています。大変困難であることは承知していますが、取り組み甲斐のある課題です。具体的には、車種ごとにどこが共通化できるか、どこが個別にユニークさを追求すべき部分か、を明らかにしていきます。ここで言う共通化とは、決して

これまでのような「同じ部品を使う」ということではありません。例えば車体の基本構造を共通化し、車種によって大きさや板厚だけを変える、このような考え方をコモンアーキテクチャーと言います。その狙いは、さまざまな車種を同じ方法で開発し、生産することです。同じ方法で生産すればさらに混流生産を推し進めることができます。

重要な点は、コモンアーキテクチャーを決めるに当たっては、必ず長期的に競争力のある設計にすることです。ですから各エンジニアには、技術の大幅な進化、つまり技術革新を要求しています。

以上が「モノ造り革新」の概要で、コストを低減させながら、各車種の個性を際立たせる方法を推し進めています。

「モノ造り革新」は、2007年からパワートレインや車台などで量産車への取り組みを開始し、今後はデザインや内外装などへ、順次領域を拡大していきます。

Q3.

商品競争力の強化と開発・生産の効率化。この相反するものを同時に実現していく上での課題は何ですか？また、その課題をどのように克服していきますか？

「モノ造り革新」のカギは、「設計開発と生産のコンカレント（同時的）なコラボレーション（協力）」にあります。もちろんサプライヤーさんも含めてです。商品競争力の強化と開発・生産の効率化の実現のためには、これまで開発の聖域と思われがちな設計活動に生産技術者が、生産現場での工程造りに開発エンジニアが、相互に参画し合う環境・体制が欠かせません。全てのエンジニアは、徹底した5ゲン*主義や「なぜ」の繰り返しによって、相互発見や相互理解を深めなければならないのです。

さらに、国内市場の成熟化とともに、激化するグローバル競争という環境の中で勝ち残るには、領域

にとらわれず、クルマ造り全体を俯瞰できる骨太なエンジニアを育成していかなければなりません。2006年のCAD、CAE部隊の解体はその一環です。今後はプロジェクト推進役の人数も減らしてよりスリムな体制を目指します。

組織力はすなわち現場力です。マツダでは教育のことを「共育（ともいく）」と表現します。教える側も教わる側も、現場で自分磨きを積み重ねることで共に骨太なエンジニアに育っていく。マツダが成長を遂げていくためにも、今後も風土改革や体制整備を進めて、骨太なエンジニアを輩出していきます。

* 5ゲン：現場・現物・現実・原理・原則

Q4.

また、開発・生産領域における効率化とバリューチェーンの創造についての考え方についてお聞かせください。

マツダでは、全社的なビジネス効率の向上に向け、あらゆるムダを排除する取り組みを行っています。開発においては、「手戻り」つまり設計変更が最大のムダです。設計変更は、設計部門にとどまらず、テストのやり直し、型の修正、量産準備の見直しなど多くの後工程にも多大なロスとを及ぼします。したがって、実車になる前にいかに机上で設計品質を高めておくか、がポイントです。従来試作車ができた後になって、テストで、生産現場で、市場で発見されていた問題を、可能な限り机上やコンピュータ上で発見・改良することで、設計品質の向上を実現していきます。場合によっては必要

な部分だけ試作品で見通しを立ててから全体設計にあたる、などの段取りを工夫することもあります。こうした取り組みは、2003年の「ベリーサ」開発の頃から徐々に強化しています。

こうしたやり方で開発の効率が上がり、生産準備も短期にできる、多彩なバリエーションが簡単に派生できる、という状況になれば、お客様の嗜好や社会環境がどんなに変化しても、すばやく適確に対応することができます。これが、開発・生産・販売・サービスの全てのバリューチェーンの価値を高める重要な要素となります。

Q5.

サステナブル“Zoom-Zoom”戦略の進捗状況と環境に対するマツダの方向性をお聞かせください。

ブランドメッセージ“Zoom-Zoom”に環境・安全との調和を加えたマツダの技術開発の長期ビジョン「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」を2007年に公表しました。

ブランドメッセージを早く浸透させたことから、2001年頃からまず“Zoom-Zoom”をアピールしてきましたが、もちろんそれ以前から環境・安全も重要視しています。例えば、国内で最もクリーンな超低排出ガス認定車(SU-LEV)の積極的な導入や、欧州の2005年排出ガス規制Euro4にも2002年に業界でいち早くディーゼルエンジンで適合させてきました。また、MRCC（マツダレーダークルーズコントロール）システムなど、安全技術への取り組みも推進してきました。こうしたマツダのこれまでの取り組みを再確認し、誤解なく表現しようと考えたのが、持続可能でワクワクす

るクルマ社会を提供しようとする「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」です。この計画は環境・安全に対する幅広い取り組みを含んでいますが、目下順調に進んでいます。

さらに、2008年6月には、より具体的な取り組みと数値目標を発表しました。2015年までにパワートレインの一新と新型プラットフォームなどの導入により、グローバルで販売するマツダ車の平均燃費を30%向上させる計画です。

また、水素ロータリーエンジンについても、技術を着実に進化させています。最新のマツダプレマシーハイドロジェンREハイブリッドでは、出力を40%アップし、走行距離を2倍に延ばす技術を開発し、現在公道試験を行っています。

今後のマツダのクルマ造りにより一層ご期待ください。

[モノ造り革新]

開発領域における取り組み

開発領域における「モノ造り革新」の取り組みは、「一括企画」による車台や部品およびシステムの「基本骨格の共通化（コモンアーキテクチャー）」とそれを活用した「生産ラインを考慮した設計」です。

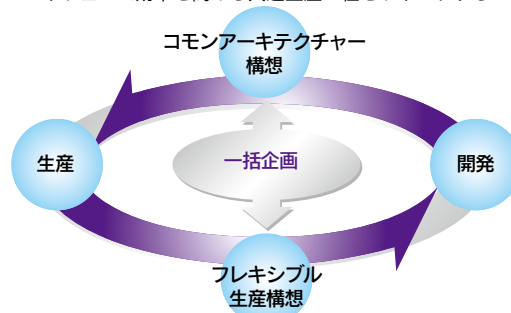
例えば、車台はエンジンや変速機などを取り付けるクルマの骨格部分で、新規に車台を開発するには多額の投資が必要となります。現在マツダには、Bカー、Cカー、C/Dカー、スポーツカーという4種類の主要な車台があります。そして、これらの車台を一括企画により基本骨格を統合しながら、多種多様なアッパーボディやエンジンなどと組み合わせることで、全ての車種やグレード、仕様に対応させていきます。これら車台の基本骨格の統合は、部品やシステムの基本構造の共通化も促すことになります。

例えば、従来のエンジン設計ではエンジンの種類ごとに開発から生産までの専用開発・専用設備工程が必要でしたが、「モノ造り革新」では、まずベストの燃焼のあり方を研究し、その原理をどんな排気量のエンジンにも適用することで、多様なエンジンを派生させる計画を進めています。

このように、車格、セグメントを越えた全く新しい考え方の共通化を導入することで、開発期間、投資の効率化、新技術を備えた競合力ある商品の開発、安定した品質の提供を目指しています。それと同時にお客様のニーズにもきめ細かく対応できる多様性も実現していくのです。

「モノ造り革新」の構造

ボリューム効率を高める共通生産工程をサポートする

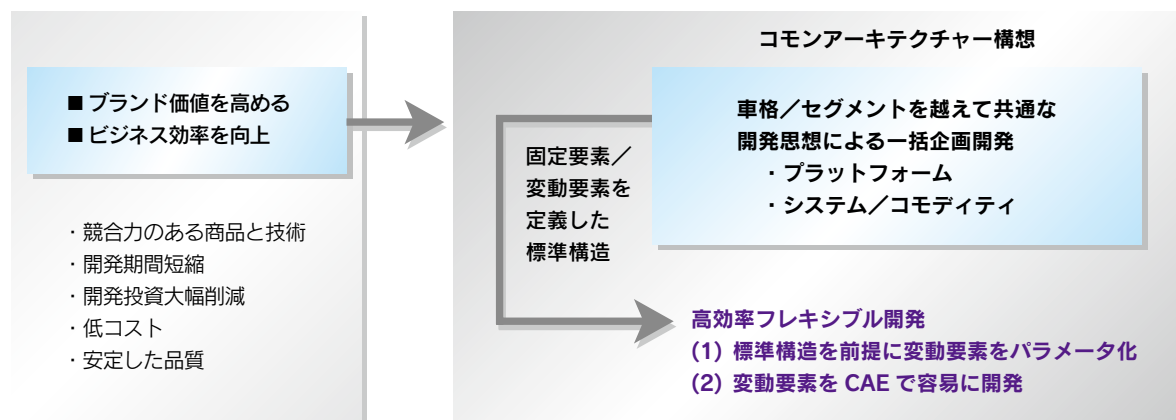


競合力のある多品種生産をサポートする

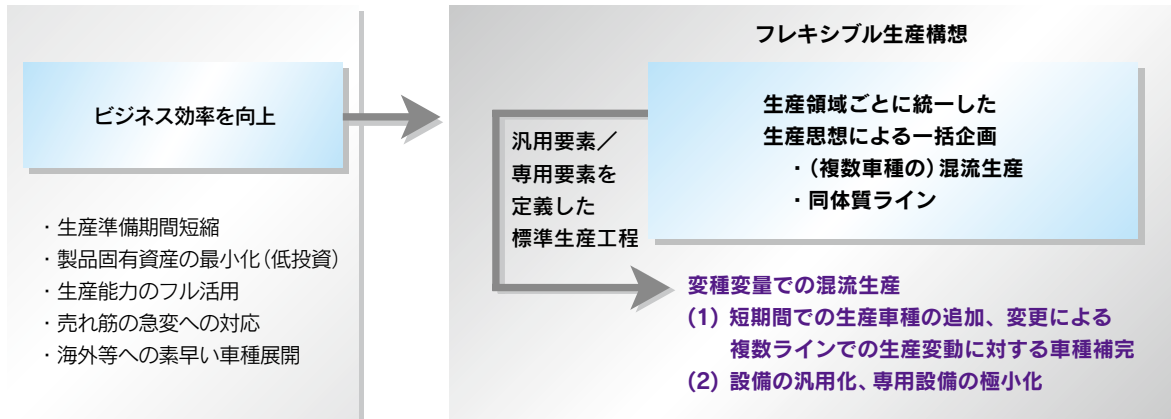
また開発陣が最先端の生産技術をさらに理解し、生産現場と密接な関係を構築していくことが非常に重要であり、そのためには開発人材の育成や体制の改革が不可欠です。特に近年、IT化と環境対応技術開発競争の激化など開発環境の激変により、従来のマニュアル化や分業化に基づく開発体制では力を発揮しきれなくなってきました。そのため、2006年6月、マツダは研究開発部門の組織改革を断行しました。その改革でコンピュータによる設計を担当する「車両レイアウト・CAD部」とシミュレーションや分析を専門とする「CAE部」を解体し、モノ造りの現場への配置換えを行いました。

この改革の目的は、一人で何でもこなせる幅広い知識と経験、モノ造りの現場を理解し、現場との合意形成の中で設計・開発を行えるエンジニアのマルチ思考化により、将来に向けたマツダの商品開発力を強化することにあります。

コモンアーキテクチャー構想



フレキシブル生産の意義



生産領域における取り組み

マツダは、グローバル市場における需要拡大に対応すべく、「成長に見合った供給能力の拡大」「現有生産拠点の品質・コスト競争力の強化」および「台数需要に応じた将来の能力拡大」を基本方針として、生産拠点の拡充と生産の効率化に努めています。今後、さらにグローバルに生産能力を増強し、生産効率を向上させるためには、「モノ造り革新」による究極の「フレキシブル生産システム」を構築する必要があります。

フレキシブル生産システムにより、生産準備期間の短縮化、資産の最小化、生産能力のフル活用、売れ筋の急変への対応、各市場への素早い車種展開が可能となり、車種当たりの生産台数が少なくても、多様な車種をそれぞれに最適な台数だけ生産することによるコスト競争力を強化することができます。

フレキシブル生産方式のひとつが、生産車種の切り替えと生産量および生産車種の変化に、柔軟、短期間かつ高効率に対応できる混流生産「変種変量生産」方式です。この変種変量生産を導入することで、生産ラインを同質化し生産変動に対する車種補完や新モデル追加時の短期量産準備を実現できるほか、設備の汎用化や専用設備の極小化により、最低限の投資で最大限のパフォーマンスを発揮することが可能となります。

また、調達部品の「モノ造り革新」を通して、サプライヤーとのコラボレーションも着実に進行しています。マツダは、2007年6月末にサプライヤー250社を集め、「モノ造り革新」のコンセプトを説明し、コモディティ（部品）を97品目に分けて世界レベルのコストや品質を追求してきた「CCP（コモディティサイクルプラン）2活動」をベースに、B、C、C/Dなどの車台間で共有する主要ユニット構造の開発を推進する取り組みを開始しました。

その他にもさまざまな生産効率向上の活動を行っています。例えば、マツダでは車両工場のみならず社内の部品工場や取引先での部品生産まで、計画順序どおりに生産を行う「計画順序生産」を展開しています。これは、お客様のご注文に基づく順序通りに全ての生産活動を同期させることにより、最短のリードタイムでお客様に商品をお届けすると同時に、徹底して在庫ロス、三角輸送ロスなどのロス排除を図ることを狙いとしています。

引き続き、生産領域における「モノ造り革新」の取り組みを国内工場で加速していくとともに、定着後に海外の生産拠点にも水平展開していく予定です。

「これからもモノ造りへの たゆまぬ挑戦を続けて いきます」

取締役専務執行役員
生産・物流・ITソリューション担当

山木 勝治



Q1.

厳しい市場環境が今後も続くと予想される中、生産現場では何が求められていますか？

変化の激しい市場環境の下、製造業には、お客様のニーズに合った商品をタイミングよく、効率的に提供することが求められています。このことから、私たち自動車メーカーの競争力の源泉は、高い効率と市場への即応力を高い次元でバランスさせることにあると考えています。

自動車産業の発祥以来、全ての自動車メーカーが生産効率向上に向けた取り組みを進めてきましたが、その取り組みは今後も永久に続けられていくと思います。この歩みを止めた時点でその企業は市場から退場を余儀なくされるはずで

す。マツダにおいても、さまざまな現場改善活動に取り組んできました。その基本は、問題を顕在化して一つひとつを確実に改善することにあります。例えば、お取引先様を巻き込んで進めている計画順序生産は、素材から車両組立までの全ての工程で、整合の取れた計画通りに生産することで、中間在庫のムダを削減するとともに、製造リードタイムを短縮

し、お客様に素早く商品をお届けすることと理解されることが多くあります。それも目的であることに違いありませんが、本当の狙いは問題の顕在化です。在庫を持たずに生産をすると、設備の故障や不良の発生が起きた場合、途端に後工程に影響を与えますので、設備故障・不良発生という問題が顕在化します。したがって、設備が止まらないよう、故障原因の追究に基づく再発防止や計画保全による未然防止、ゼロ指向での徹底的な不良の撲滅が必要です。例えば、塗装工程の不良撲滅を図って直車率*1を99%以上にするによって後工程に順序を乱すことなく流せるようになります。マツダはこうした問題の顕在化と改善、そして再発防止に継続して取り組むことで製造現場の体質強化を図ってきました。さらに、TPM*2に長年取り組んできていますが、これは問題の発生を先取りして未然防止を図っていく活動であり、これこそ人材育成も含めた現場の体質強化活動といえます。

Q2.

生産効率向上におけるこれまでの取り組みについてお聞かせください。

私はラインの責任者に対し、5%、10%の改善ではなく、半減(倍増)を目標とした改善に取り組むよう指示してきました。5%、10%の改善目標であれば、現状を肯定した上で、改善できることを考えてしまいます。しかし、半減(倍増)の改善目標であれば、現状を否定し発想を変えて、本質を追求する取り組みでなければ絶対に達成できません。この改善目標を持つことで、現場全員が必死に考え、行動し、そして成果につながります。マツダの生産部門では、このような考え方で生産効率の向上、ムダの排除に取り組んできました。

しかし、これまで長年取り組んできた現場改善活動により生産現場のムダは着実に減ってきたものの、まだまだ多くのムダがあると考えています。今まで価値があると思っていたものの中にもムダが多く残されているからです。例えば、部品の搬送は一見価値のある作業に見えますが、ムダです。また、組立ラインであれば作業者が部品を取るために手を伸ばしていることがムダです。価値を生んでいるのは、部品を組み付けるのにボルトを締めている瞬間だけです。それも必要最小限の締結点数に対して。さらに、機械加工ラインであれば、

刃物が切粉を出している瞬間以外は全てムダです。プレス工場においても、価値を生んでいるのは金型が鉄板に接触している瞬間だけです。

こうして考えると、改善すべきムダはいくらでも見えてきます。ムダに気づけば、それを何とかしようという意欲が湧き、知恵をしぼって改善を

行います。そして成果ができればさらに意欲が湧いて次の改善に取り組む。自分発でこうしたプラスのサイクルを廻すことができる組織・集団を作り上げていくことが、マネジメントの役割だと考えています。

Q3. 市場への即応力という点ではいかがですか？

市場への即応力については、マツダは昔からその強化に取り組んできました。具体的には、フレキシブル生産方式にすることで、車種ごとの生産台数の変動への対応や、新製品の素早い市場導入など、お客様の要望に柔軟かつ効率的に応えることのできる生産体制を築いてきました。

車体・塗装・組立ラインにおいては、車種専用ラインから多車種が混流できる汎用ラインの構築に取り組んできましたが、さらにこれを進化させて、車種専用の治具を無くして汎用化すると同時に、作業の標準化を図ることで、全ての工程で変種変量生産が可能となるように取り組んでいる最中です。

パワートレイン系の加工ラインは、専用のトランスファーライン^{*3}が主流であったものからNCマシン^{*4}の導入で一部汎用化されてきましたが、さらに進んで変種変量での生産が可能なラインの構築に取り組んでいます。その一例として2007年の春に量産を開始した、大型V6エンジンのシリンダブロックと中型I4エンジンを混流生産する機

械加工ラインでは、これまで40工程に分けていた加工を4工程(並列)に集約することで、価値を生まない搬送時間を10分の1に削減しました。さらに、設備故障によるライン停止を大幅に削減し、ライン全体の設備総合効率を85%から95%に高め、製造リードタイムを5分の1に短縮するとともに、設備台数を30%削減することができました。

また、2007年の秋には、全世界で好評を博している新型マツダデミオの増産に対応するため、1ヵ月の準備期間で小型I4エンジンの追加投入を実施し、お客様のご要望にお応えすることができました。

一方、素材、プレス部品といった金型が必要な領域では、製作リードタイムと投資額の半減を目指して取り組んできました。この取り組みにより、投資額は半減、製作リードタイムは5分の1になる成果を上げ、現在は、さらにその半減を目指して取り組んでいます。

Q4. さらなる生産基盤の強化に向け、今後の方向性についてお聞かせください。

今後も自動車生産の全領域においてフレキシブル生産ライン群の実現・整備を進めていきます。これにより、柔軟かつ素早く、生産車種の追加・変更ができる生産ライン間での相互補完体制を構築し、お客様のご要望に応じていきます。また、こうした取り組みにより、海外生産拠点における素早い車種展開も可能となると考えています。

一方で、私たちが目指す生産体制を実現するた

めには生産技術面での取り組みだけでなく、商品開発におけるコモナリティ(共通化)への取り組みが必要不可欠です。マツダの開発・生産部門が一体となり、さらにお取引先様の協力も仰ぎながら「モノ造り革新」を推進していきます。

これまで述べてきたことを成し遂げるのは全て人であり、その人たちを大事にし、人材の育成を第一番として取り組みを進めていきます。

*1. 直車率: ラインから外れての手直しをすることなく生産した車両の割合

*2. Total Productive Maintenance(総合的設備管理): 製造設備の保守管理を総合的にを行い、設備停止時間の減少を目指し、生産性の向上を図る小集団活動

*3. トランスファーライン: 高能率の専用機を並べた高度に専用化・自動化された機械加工部品の大規模な量産ライン

*4. NCマシン: NC=Numerical Control(数値制御)は、行う動作を数値情報で指令する制御方式のこと。NC工作機械を用いたNC加工で用いられている。工作機械は絶対位置精度が重要で、数値制御はそれを実現するために考案された制御手法、メカニズム。

グローバルに統一されたブランド戦略で「ブランド価値の向上」を図る

マツダのブランド価値向上に向けた取り組みは、研究開発から販売現場に至るまで行われています。そして、統一されたブランド戦略をグローバルに展開する一方で、地域ごとのお客様のニーズに合わせたマーケティング・販売活動を推進しています。



ブランドメッセージ“Zoom-Zoom”（ズーム・ズーム）

お客様との感情的な結びつきを強化し優れたブランドを構築していくため、マツダは、ブランドDNAを定義し「人格」と「商品」の2つの属性に分けて規定しました。この、マツダブランドDNAを端的に表現するメッセージが“Zoom-Zoom”（ズーム・ズーム：子供の頃に感じた動くことへの感動）です。創造性と革新性で子供の頃に感じた動くことへの感動を持ち続ける人々に「心ときめくドライビング体験」を提供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

[ブランド価値向上に向けた取り組み]

マツダグループには、(グループを構成する)メンバー全員が所属部門や担当業務を超えて、同じ目標に向けてアクションを起こす「One Mazda (ワン マツダ)」というマインドが共有されています。このマインドこそが、「マツダ アドバンスメント プラン (MAP)」で掲げた目標の達成に向けて、各市場において着実にブランド力を向上させるため、商品ラインアップの強化やオーナーロイヤリティの向上、販売ネットワークの拡充などを推進する原動力となっています。特に、商品主導の成長戦略を牽引しているのは、2002年に発表したマツダアテンザ以降の新世代商品群であり、今、これらのモデルが次々と刷新して生まれ変わり、新たなステージへと進化を遂げています。

世界各地で高い認知度を誇るマツダブランド メッセージ“Zoom-Zoom”

マツダは、「ブランド」とはお客様に対する「約束」であり、その「約束」を果たしていくことがマツダの「使命」であるということを常に念頭においています。お客様の期待を上回る商品やサービスを生み出すことこそが、「マツダ車を所有する」という他では得られない体験の提供につながる—これが、マツダがお客様との感情的なつながりによって創り出そうとしているブランドです。

2002年からグローバルにブランドメッセージとして使用している“Zoom-Zoom”は、「子供の頃に感じた動くことへの感動」を示唆しており、マツダのクルマ造りの姿勢を象徴しています。このブランドメッセージは世界各地で多くの方々に認知されています。これは、統一したブランド戦略をグローバルに展開する一方で、地域ごとにお客様の期待、関心事に照準を合わせた継続的なマーケティング・販売活動を行っていることによるものです。

“Zoom-Zoom”をお客様に届けるために

ブランドの「約束」を形にし、“Zoom-Zoom”体験をさらに向上することで、当期は過去最高の販売台数を記録しました。当期は、新型マツダデミオ、新型マツダアテンザを、北米を除くグローバル市場で発売し、両モデルともに高い評価をいただいています。新型マツダデミオは、2008世界カー・オブ・ザ・イヤーおよび2008年次RJCカーオブザイヤーを受賞しました。また、マツダCX-9は米国モータートレンド誌の2008スポーツユーティリティ・オブ・ザ・イヤー、および2008ノース・アメリカン・トラック・オブ・ザ・イヤーを受賞しており、これらの受賞は優れたクルマであることを証明するだけでなく、マツダのブランドが着実に成長してきている証でもあると考えています。

商品の成功は、開発の初期段階から既に始まっています。市場からの「お客様の声」をいかに開発プロセスに反映していくかが重要なカギを握ります。このため、マツダでは、全てのマツダ車の開発において、お客様のご意見を取り入れるために、主要な地域にR&Dセンターを設けています。お客様のニーズを十分に理解した上で商品開発を行うことによって、ブランドの「約束」をきちんとカタチにした商品・サービスをお客様に届けることが可能となります。しかし、ご購入いただいた後も、保有期間内に、お客様が期待する以上のドライビング体験および所有体験を持っていただき、再びマツダを選んでいただけるようにすることで、マツダブランドへのロイヤリティを創り出すことも重要です。そのカギとなるのが、際立つデザイン、優れた動力性能、反応の優れたハンドリング、走行性能、これら全てをリーズナブルな価格で提供することです。今後もこれらの要素を実現した商品をお客様に提供していきます。

また、私たちがお客様と対面できる瞬間であることから、販売現場でのブランド体験も、重要な要素になります。ブランドを構築していくためには、販売現場においても、“Zoom-Zoom”ブランドの「約束」を確実に実現したブランド体験を提供していかなければなりません。

ブランド@リテール(販売現場でのブランド体験) 戦略

マツダブランドをお客様にお届けするためには、どの市場においても、全てのお客様との直接のタッチポイントとなる販売現場において、実際にブランドを体験していただくことと、実際の所有体験が最も効果的であると考えています。そこで、マツダで

は、窓口となる各販売会社で「ブランド@リテール」戦略を進めています。各販売会社は、店舗でのブランド体験と所有体験を通じて、お客様に“Zoom-Zoom”をお届けすることに全力を尽くしています。今後も、私たちはマツダの取り組み全てが“Zoom-Zoom”となるよう、努力をしています。

「妥協を許さず“Zoom-Zoom” のさらなる進化を追求しました」

新型マツダアテンザ開発担当主査

梅下 隆一



Q1.

新型マツダアテンザの開発コンセプト「Zoom-Zoom Evolution*1」に込めた意味と アピールポイントは何ですか？

初代マツダアテンザが“Zoom-Zoom”を世に問い、そしてマツダの方向性を世に問い、多くのお客様からご支持を頂いてから6年が経ちました。その間の自動車業界を取り巻く環境やトレンドの変化を踏まえつつ、第二世代のマツダアテンザとして、単に初代の成功体験を継承するだけでなく、さらに大きな進化を遂げる野望を胸に新型マツダアテンザの開発にあたりました。このときの思いを「Zoom-Zoom Evolution*1」に込めています。

新型マツダアテンザの特徴は3つあります。まず、魅力的なデザインとクラストップレベルの走行性能、また、「サステイナブル“Zoom-Zoom”」の重要なメッセージである環境・安全性能を充実させ、これもクラストップレベルを目指したことです。これらの実現のために、目指したのがスポーツで品格があり、周囲のドライバーが憧れるようなセダンです。ともすれば妥協の選択であった、かつてのセダンのイメージを大胆に捨て、マツダらしいスタイリッシュなセダンを目指しました。

新型マツダアテンザ

2008年1月、マツダはグローバルに高い評価を得ているマツダアテンザをフルモデルチェンジして発売しました。新型マツダアテンザは、マツダの成長戦略の原動力として位置づけられるグローバル・フラッグシップモデルであり、ブランド価値の向上のカギを握るクルマです。「Zoom-Zoom Evolution」をテーマに開発され、マツダ復活の象徴である初代モデルから、「走行性能」「環境・安全性能」「デザイン」など全てにおいて飛躍的な進化を遂げています。



デザイン面では、シンプルな面構成で豊かな表情のある「日本的美意識」を強調しました。ヘッドランプの切れ長の形状などはその一例です。

性能面での最大の進化は、「静粛性」と「高速安定性」です。「静粛性」とマツダ車らしい「乗り味」の

両立は極めて困難なチャレンジとなりましたが、マツダアテンザ独自の「低音響感度ボディ^{*2)}」の採用により実現しました。足回りについてもしなやかさを追求し、これぞ日本代表車として世界にアピールしたいと考えました。

Q2. 新型マツダアテンザにはどのような環境・安全技術を搭載していますか？

環境技術では、エンジン制御コンピュータのチューニング最適化や、消費電力低減のためパワーステアリングを油圧から電動へ切り替え、ブレーキランプにLEDを用いるなど、細部の改良を積み上げました。また、空力でも、世界トップレベルの性能を目指しました。マツダの伝統的な強みである軽量化では、室内と荷室スペース拡大にともないボディサイズが前モデルと比べ大きくなり、本来ならば100kg重量が増すところを、前モデル並みに抑えました。その結果、排気量を200ccアップしつつも2%の燃費改善となりました。また、ガソリン価格高騰に配慮し、レギュラーガソリン仕様に切り替えています。

安全技術では、まず、国内初の前後レーダーシステム「MRCC（マツダレーダークルーズコントロール）」や、「リアビークルモニタリングシステム」を搭載し、中高速走行時の安全性で日本車トップクラスを実現しました。もうひとつの目玉は、「CF-Net」です。運転中にドライバーが操作するオーディオ・空調・トリップコンピュータの3システムをステアリングスイッチとして装備し、ハンドルから手を離さず視線移動も最小限で操作できるというシンプル＆セーフティな操作システムを採用し、高速運転中の危険動作を回避できる画期的な安全性を実現しました。

Q3. 開発期間中、開発主査として特に配慮した点などがありましたら教えてください。

新型マツダアテンザの開発期間は、デザイン決定から量産まで約18ヵ月程度でした。その間、開発主査として心がけたことは「現場現物による意思疎通」と「モチベーションの喚起」に尽きます。会議では、できる限り自ら設計、実験など各現場に足を運び、対面で仕事を進めました。クルマを造るのは人です。このプロジェクトに関わった200人超のエンジニアや生産部門、実験担当者など、多くの人たちのモチベーションを上げ、世界一のクルマを造るという意思に収斂していくためには、自分の考えを現場現物で自らの言葉で伝え、視点を共

有してもらうことが必要不可欠です。マツダの基幹車種として会社全体も販売サイドも、このクルマに積極的な期待とサポートを示してくれました。また、防府工場の生産部門も設計段階から参画し、デザインの肝になる部分のプレスシミュレーションなど多くのサポートをしてくれました。試作から量産など、工場にイベントが移行していく段階では、設計者が防府工場に常駐して問題点を早期につぶし込むなど、まさに、部門の垣根のない協力を表す「One Mazda（ワン マツダ）」という言葉通りのサポートが得られました。

Q4. 現在の販売状況・評価はいかがですか？

欧州市場では、2007年10月に販売を開始しました。目下のところ販売サイドからは増産を求める声が多く、防府工場ではフル生産に入っています。国内販売でも1月発売から、非常に好調な販売を維持しています。

新型マツダアテンザが、将来に向けたマツダブランド価値の向上と収益の向上の両面でマツダをリードしていくよう願っています。

*1. Evolution：英語で「進化」を意味する言葉。

*2. 低音響感度ボディ：ボディ剛性の強化により路面からの騒音・振動を低減し、静粛性を高めたボディ。

主要商品ラインアップ

ブランドメッセージ“Zoom-Zoom”（ズーム・ズーム）

マツダのブランドメッセージ“Zoom-Zoom”には、創造性と革新性で子供の頃に感じた動くことへの感動を持続ける人々に「心ときめくドライビング体験」を提供していこうという思いが込められています。

MAZDA アテンザ （海外市場での車種名：Mazda6）

「Zoom-Zoomのさらなる進化」をテーマに、「最高の高速ロングツアラー」を目指してクラストップレベルの空力性能を実現。全ての技術を高い次元で調和させることで、高速走行時の安定性向上と、乗り心地や静粛性などの快適性を両立しました。優れた生き物を従えているかのような、上質な走りをご提供いたします。



MAZDA デミオ （海外市場での車種名：Mazda2） 2008世界カー・オブ・ザ・イヤー、2008年次RJCカーオブザイヤー受賞

メリハリの効いたスマートなプロポーション。ハンドルを握った瞬間から楽しくなる軽快なパフォーマンス。ボディを前モデル比約100kg軽くしたことに加え、新開発のミラーサイクルエンジンとCVT*1の組み合わせによって、23km/l*2の燃費性能を実現したパーソナル・スマート・コミューターです。

*1. CVT（自動無段変速機）、*2. 13C-V 10・15モード燃費 国土交通省審査値



MAZDA ビアンテ

「見て、乗って、夢が広がるZoom-Zoom Tall（ズームズームトール）」をコンセプトとする8人乗りミニバン。クラストップの広い室内空間、清潔で快適な室内環境を提供するクリーンインテリア、躍動感ある個性的なスタイリングを実現しつつ、マツダならではの優れたハンドリング・動力性能を提供します。



MAZDA MPV

燃費をはじ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。

* Direct Injection Spark Ignition



MAZDA プレマシー （海外市場での車種名：Mazda5）

低燃費と環境性能を両立したDISIエンジンと電子制御5速オートマチックが実現させる、爽快なドライビング・フィール。6人乗りにも7人乗りにも使える「6+One」の新発想空間と、便利な両側スライドドア。新しいプレマシーが、家族の絆とワクワクを、もっともっとひとつにします。



MAZDA アクセラ

(海外市場での車種名: Mazda3)

一体感を深めるスポーティなハンドリング。精悍に研ぎ澄ませた、躍動感あふれるスタイリング。人々の期待を超えるスポーツコンパクトを目指して生まれたアクセラ。世界各国で数多くの栄えある賞に輝くアクセラは、よりスポーティに、より質感高く。世界の人々の期待を超えていきます。



MAZDA ベリーサ

洗練されたスタイリッシュなエクステリアデザイン。細部にまで心配りされたデザイン性と高い質感のインテリアは、1クラス上の静粛性を備えています。「シンプル、クオリティ、モダン」をコンセプトに、ベリーサに凛とした存在感を与えました。美しさとディテールにこだわれれば、コンパクトカーはベリーサです。



MAZDA CX-9

2008 スポーツ・ユーティリティ・オブ・ザ・イヤー、2008 北米トラック・オブ・ザ・イヤー受賞

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クルマです。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。



MAZDA CX-7

The Crossover Sports CX-7。MAZDAのスポーツカー DNAはそのままに、スポーツカーの粋を超えたクルマ。スポーツカーらしい都会的で洗練されたスタイリングと、2.3L DISIターボエンジンによる力強い走行性能を高次元で両立し、国内外から高い評価をいただいています。



MAZDA ロードスター

(海外市場での車種名: Mazda MX-5 Miata / Mazda MX-5)

世界で最も愛されている2人乗りライトウェイトオープンスポーツカーとして、生産累計世界一のギネス認定記録を更新し続けています。デビュー以来、一途に求めてきた「人馬一体」の走りと「Lots of Fun」を継承しながら、ロードスターは絶え間なく進化し続けています。



MAZDA RX-8

走りの楽しさやスタイリングというスポーツカーとしての基本要件と、快適性と実用性の高い次元での両立。それを可能にした MAZDA 独自のロータリーエンジン技術。走り始めた瞬間に直感し、コーナーリングを重ねるたびに深まるドライビングエキサイトメント。そして、紛れもないスポーツカーフォルムの中に広がる、4ドア4シーターキャビン。スポーツカーを愛する人々のために、RX-8は妥協も迷いもなく進化します。



JAPAN

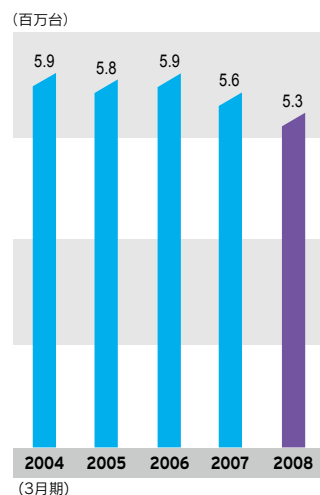
【日本市場】

当期の販売台数は、国内総需要が低迷する中、新型マツダデミオと新型マツダアテンザの好調な販売により、前期比2%減の25万6千台となり、シェアは4.8%となりました。



マツダ アテンザ

自動車需要



出典：(社)日本自動車工業会

当期の業績

当期の日本市場は、景気減速懸念に加え、原材料価格や一次産品価格の高騰影響により、消費マインドは低下しました。国内の自動車総需要は、買い替えサイクルの長期化や燃料価格の上昇などにより、前期比5%減の532万台でした。

このような総需要低迷の厳しい環境下で、マツダの販売台数は25万6千台、前期比では2%の減少に留めることができました。これにより国内のマーケットシェアは4.8%となり、前年から0.2ポイントの上昇となりました。

このような国内市場での当期の実績は、商品主導による成長戦略の成果と販売力の強化によるものと言えます。商品面では、2007年7月に導入した新型

マツダデミオが、2008年次RJCカーオブザイヤーを受賞し高い評価を獲得することができました。台数面でも国内年間新車販売台数ランキング7位(前期比20%増)を達成し、ブランド価値向上と販売台数の両面で大きく貢献しました。

また、2008年1月に導入した新型マツダアテンザも、5月末までの累計販売台数は8,786台(月平均1,752台)と、月販目標台数を上回って推移しております。この新型2車種が今後も業績に大きく寄与するものと期待しています。

一方、販売面においては、「マツダ アドバンスメント プラン」で掲げたとおり、店舗ファシリティのブランド力強化、および重点地域を中心とした出店を進め

てきました。店舗ファシリティについては、“Zoom-Zoomを体感できる店舗創り”を目指し、ショールームを中心にしたリニューアルを推進。当期は、約60店舗のリニューアルを実施しました。過去3年間では、全店舗の30%にあたる約270店舗のリニューアルが完了しました。一方、出店については、当期は、全国で9店舗、首都圏で3店舗を出店しました。

また、マツダは自動車販売金融の活用による国内販売体制の強化を重要な戦略と位置づけています。2007年7月にはプライマス・ファイナンシャル・サービス株式会社（以下、プライマス）と提携し、据置額設定型*クレジット「マツダアドバンテージローン」を導入、お客様へ「新しいクルマの買い方」を提案しています。さらに2008年3月には、プライマスに40%出資し、自動車販売金融事業のさらなる強化を進めています。今後も、お客様にとって一層魅力あるファイナンスプランを提供するとともに、ブランド価値の向上に取り組めます。

以上のような取り組みにより、総需要が低迷する国内市場においても、当社はマツダブランド価値の向上とシェアの拡大を実現することができました。

次期見通しと今後の営業戦略

世界的な原油価格の高騰や、保有期間の長期化、若者の車離れが進行する中、今後、国内市場はより一層不透明さを増してくると思われます。厳しい環境の中でも、マツダの次期販売台数は、前期比1千台増の25万7千台と前期レベルを維持する見込みです。これはマツダデミオの好調な販売と新型マツダアテンザの年間を通した販売台数寄与に加え、2008年7月に導入した新型ミニバン、マツダ ビアンテの貢献によるものです。

新型マツダ ビアンテは、国内では数少ない成長セグメントであるトールタイプミニバンセグメントへの投入となります。既にミニバンセグメントへ導入しているマツダMPV、マツダプレマシーと併せ、ファミリー層を中心としたユーザーの獲得を図ってまいります。マツダデミオ、マツダアテンザと続いた商品主導の成長が、この新型マツダ ビアンテで確固たるものになると期待しています。

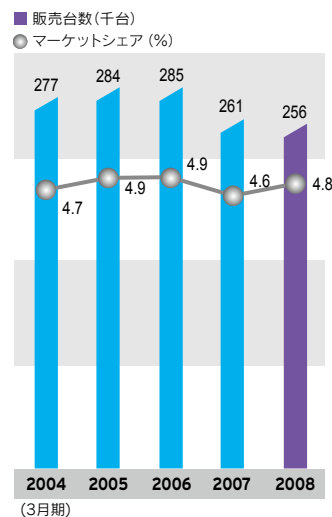
このように、「見て乗りたくなる、乗って楽しくなる、そしてまた乗りたくなる」というマツダのブランドDNAを体現した商品群を基軸に据えて、ブランド価値をさらに高めていく活動に注力します。

販売面では、お客様との重要なタッチポイントである「店舗」をベースに活動を強化していきます。常にお客様視点を最重視したオペレーションを展開することで、ブランドロイヤリティを高め、マツダファンを拡大させていきます。

以上のように商品・販売の両面から、着実な施策を実践することで、より厳しさを増す国内市場において成長を持続させていきます。

* 据置額設定型：車両本体価格からあらかじめ所定の金額を最終回の返済に据え置いてお支払いいただくため、月々のお支払い額を軽減できるプラン。

販売台数



マツダ デミオ



マツダ ビアンテ

NORTH AMERICA

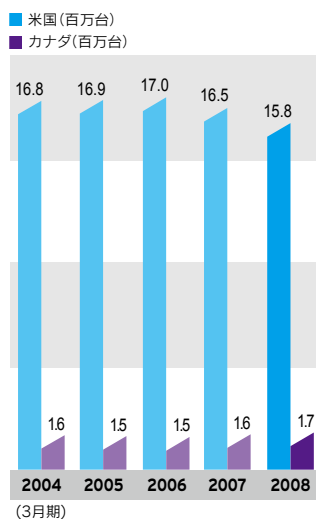
【北米市場】

当期の販売台数は、マツダCX-7、マツダCX-9が大きく貢献したほか、マツダアクセラの販売が好調に推移したことにより、前期比6.8%増の40万6千台となりました。



マツダ CX-7

自動車需要



当期の業績

当期の北米市場は、景気後退懸念に加え原油高の影響による消費意欲の低下など、自動車業界を取り巻く市場動向は厳しさを増しました。このような環境下で、当期の北米でのマツダの販売台数は、米国、カナダ、メキシコの各国での好調な販売により、前期比6.8%増の40万6千台となりました。米国の総需要は前期比4%減の1,584万台となり、自動車メーカー各社は苦戦を強いられました。しかし、このような厳しい環境にもかかわらず、マツダの販売台数は前期比5%増の29万5千台と大幅な増加を達成しました。市場の縮小が徐々に顕著になり、とりわけライトトラックセ

グメントの低迷が著しい中で、当期、成長が続いたクロスオーバーセグメントにおいて、マツダCX-7、マツダCX-9の2モデルが大きく貢献しました。さらに、需要が落ち込む乗用車セグメントにおいても、燃料高などを背景としたダウンサイジングや低燃費車へのシフトが追い風となり、マツダアクセラの販売が引き続き好調に推移しました。マツダCX-9が北米で最も権威ある2008ノース・アメリカン・トラック・オブ・ザ・イヤー、およびモータートレンド誌の2008スポーツ・ユーティリティ・オブ・ザ・イヤーを受賞したことも、マツダブランドへの高い評価を確固たるものにしました。カナダでは、需要が前期比

3.7%増の168万台となる中、マツダの販売台数は、前期比6%増の8万9千台となり昨年に引き続き過去最高の販売台数を達成しました。メキシコでは前期比84%増となる1万8千台を販売し力強い成長を達成しました。

北米市場での当期の実績は、2002年以降にマツダが取り組んできた戦略と施策の成果です。商品面では、北米のお客様のニーズに特化した商品の開発を進めた結果、マツダCX-7およびマツダCX-9がクロスオーバーセグメントのお客様の高い期待に応えることができました。

次に、販売網の強化については、マツダブランドのみを販売する専売店を増加させてきました。全販売店に占める専売店の割合は2002年の17%から52%まで上昇しました。今後も引き続き、販売店との提携を強化し、販売増およびブランドの強化に取り組めます。

こうした取り組みにより、厳しい市場環境の中にあっても、販売台数を伸ばすことができ、最も高い成長を達成したメーカーのひとつとなりました。

次期見通しと今後の営業戦略

競争激化と需要悪化が想定される中、北米市場での次期の販売台数は前年比1.4%減の40万台を見込んでいます。米国では、需要の減少を反映し、販売台

数は前年比1.6%減の29万台の見通しです。カナダは4.0%減少の8万5千台となる見通しです。2008年夏には、北米向けにデザインおよび開発を行った新型マツダ6の導入を予定しています。新型マツダ6は、米国市場のニーズに合わせた開発を行い、北米市場により適したボディサイズ、エンジン排気量を実現しました。北米の道路環境に適した動力性能と快適性を高次元で両立させたマツダ6が下期以降の成長に貢献する見通しです。

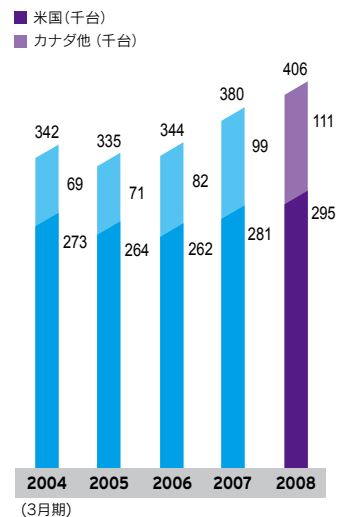
今後もマツダが北米市場で事業を拡大させていくために、オーナーロイヤリティの向上による「顧客防衛」にこれまで以上に注力します。再びマツダを選んでいただけるよう、お客様の期待に応える、他社とは違う所有体験の提供を目指します。

またY世代*の獲得にも取り組みます。Y世代の人口は約7,200万人と非常に巨大なマーケットであり、この世代にマツダブランドの魅力を十分に伝えることができれば、将来再びマツダブランドを購入する可能性が高くなり、成長を確実なものにします。

このように、魅力的な商品の導入をはじめとするさまざまな取り組みを通じて、引き続き北米市場での成長とブランド価値の向上に努めていきます。

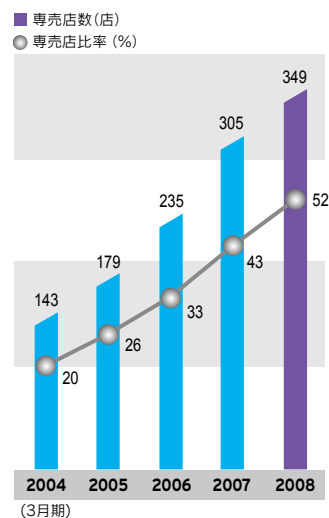
* 70年代後半以降に生まれた世代全般。

販売台数（北米）



* 2007年3月期以降は、カナダ他にプエルトリコでの販売台数を含む。

専売店（米国）



マツダ CX-9



北米向けマツダ6

EUROPE

[欧州市場]

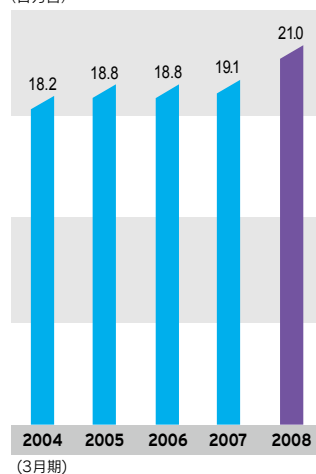
当期の販売台数は、マツダCX-7や新型マツダデミオ、新型マツダアテンザの導入が販売増に貢献し、前期比7.4%増の32万7千台と過去最高を記録しました。



マツダ デミオ

自動車需要

(百万台)



* ロシアを含む。

当期の業績

当期の欧州市場は、米国サブプライムローン問題や燃料価格の高騰に端を発した消費意欲の減退の影響などもあり、西欧での需要は微増(+0.4%)にとどまりました。特にマツダの主要販売国の一つであるドイツでの需要は5%減少しました。その一方で、経済発展を遂げているロシアでの需要は35%増加しました。

このような厳しい環境の中、当期の欧州における販売台数は、前期比7.4%増の32万7千台と過去最高を記録しました。マツダCX-7や新型マツダデミオ、新型マツダアテンザの導入が販売増に貢献しました。特にマツダデミオは計

画を上回る好調な販売を続けています。マツダデミオが属するBカーセグメントは欧州で最も大きなセグメントであることに加え、CO₂排出削減への高い関心から低燃費車両の需要が増えていることにより、マツダデミオは高い評価を得ています。また新型マツダアテンザも高い評価を得ており順調な滑り出しとなりました。

イギリス、ロシア、ポルトガルで過去最高の販売台数を記録したほか、フランスやオーストリアなどの主要市場でも前期実績を上回りました。特に、ロシアでは過去最高の販売を毎月更新しており、当期は前期比63%増の5万8千台となりました。強固な販売ネットワー

クや一貫したブランド戦略がこの販売増を支えています。

全欧州に向けて、一貫したブランドメッセージを継続的に発信することにより、さらなるブランド認知度の向上にも成功しました。現在、“Zoom-Zoom”は、欧州で最もよく知られるブランドメッセージのひとつとなっています。

販売網戦略も継続しており、マツダ直営の販売会社を設立しています。2007年4月には、ベルギーとルクセンブルクにおける販売統括拠点を設立し、さらに2008年5月にはポーランドに、6月にはトルコにも設立しました。欧州では過去5年間、販売統括拠点を積極的に開設したことにより、現在では欧州の21の直営販売統括拠点を通じて39カ国で事業展開しています。なお、欧州での販売台数全体の90%以上がこれらの拠点によるものです。また、直営販売会社を通じて、“Zoom-Zoom”なマツダの商品、さらにはお客様の期待を上回るサービスを提供することで、マツダのブランド価値を確実に直接お客様に伝えることができるのです。さらに、14の国で独立販売会社による販売を行っています。

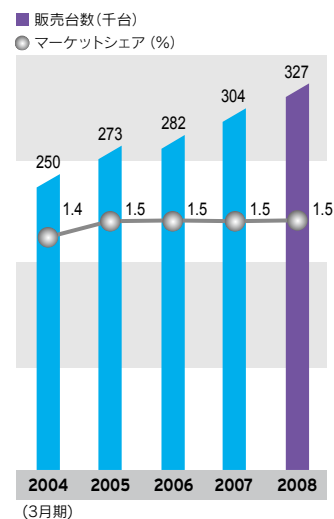
次期見通しと今後の営業戦略

今後、欧州では引き続き堅調な販売拡大が見込まれます。次期の販売台数は、10%増加の36万台を達成し、当期の過去最高台数をさらに更新する見通しです。引き続き新型マツダデミオおよび新型マツダアテンザが販売増に貢献するほか、マツダデミオの3ドアハッチバックやディーゼルエンジン搭載モデルを投入し、さらなる成長を目指します。欧州におけるCO₂削減への高い関心に応えるためにもパワートレインのラインアップ強化を進めます。

また、次期、ロシアはドイツの販売台数を抜き欧州最量販国となる見込みです。

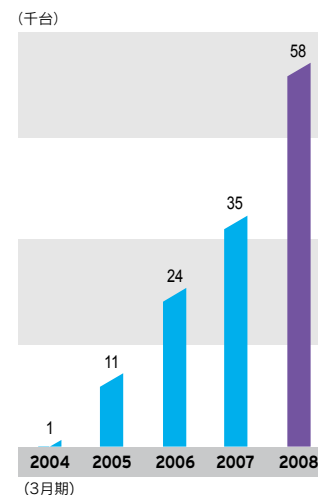
引き続き、新規に直営販売統括拠点を開設する予定です。

販売台数（欧州）



* 2007年3月期以降はトルコでの販売台数を含む

販売台数（ロシア）



マツダ アテンザ



マツダ デミオ 3ドアハッチバック

CHINA

[中国市場]

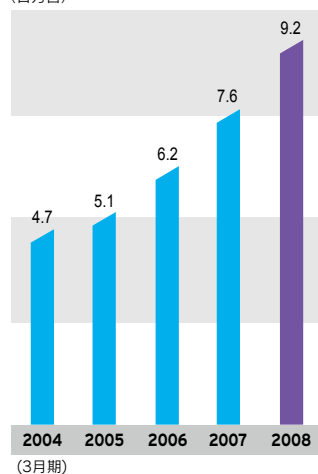
当期の販売台数は、前期比21.8%減の10万1千台となりました。これはマツダ323（ファミリア）と旧型プレマシーの生産終了によるもので、これらのモデルを除いた実質的な比較では、前期比90.5%の大幅な販売増となりました。



マツダ アクセラ

自動車需要

(百万台)



当期の業績

当期の中国市場は、経済の活況を背景に、前期比22%増の925万台と引き続き高い成長を維持しました。当社が参入している乗用車市場も560万台、前年比24%と大きな伸びを示しました。

このような環境の中、当期の中国市場における小売台数は、これまでマツダブランドとして販売していたマツダ323（ファミリア）および旧型マツダプレマシーの海南での生産終了にともない、前期比21.8%減の10万1千台となりましたが、このマツダ323および旧型マツダプレマシーの生産終了分を除くと、前期比90.5%増となりました。

当期は、引き続き販売が好調なマツダアテンザ、マツダアクセラに加え、南京工場で生産を開始した新型マツダデミオ、12月に投入したマツダプレマシーが台数増加に貢献しました。

また今後の高い成長を見据え、生産拠点への投資を積極的に行い、供給面でも需要が拡大する市場に対応できる基盤が整いました。2007年4月、南京市においてフォード社、長安汽車と当社の合併による長安フォードマツダエンジン会社でエンジンの量産開始に続き、10月には同3社の合併による南京車両組立工場において、新型マツダデミオの量産を開始しました。南京工場は、プレス、

車体、塗装、組立の各工場を有する一貫生産拠点で、年間生産能力は16万台です。また、同工場はマツダの最新生産技術・製造技術をベースに環境や従業員の作業環境にも配慮した高効率の自動車製造工場です。

販売面では、一汽マツダと長安マツダの2チャンネル体制を敷いています。販売ネットワークの拡充も進捗しており、当期までに175店舗の販売店を開設しました。

これらの取り組みにより、中国市場における商品、生産、販売の各領域で基盤整備ができました。2011年3月期までの目標である30万台販売の達成に向けた体制が整いつつあります。

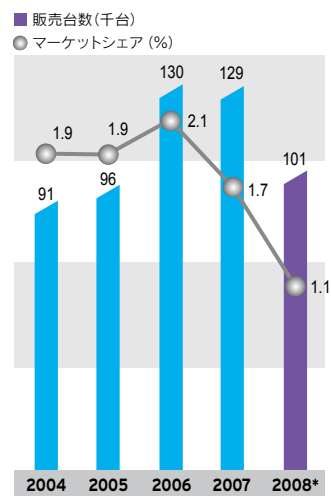
次期見通しと今後の営業戦略

近年の金融引き締めやガソリン価格高騰にもかかわらず、著しい成長を遂げてきた中国市場は、今後とも成長を持続すると見込んでいます。2009年3月期

のマツダ車の販売台数は、約80%増加の18万台となる見通しです。新型マツダデミオの5ドアハッチバックに加えセダンタイプを投入することにより、マツダアテンザ、マツダアクセラと併せて、3大セグメントでの主力商品ラインアップがそろい、今後の成長に貢献する見通しです。また、次期には、新型マツダアテンザ、マツダRX-8とマツダロードスターを導入し、ブランドメッセージ“Zoom-Zoom”の認知度をさらに高めるとともに、ブランドイメージの向上に努めていきます。

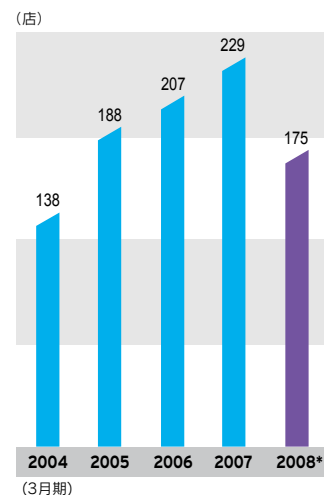
今後の中国市場においては、効率的な生産設備の運営、ブランド認知度の向上、販売網の整備によるお客様とのタッチポイントの強化に取り組み、販売増とお客様満足の向上を目指していきます。

販売台数



* 海南生産車を除く

販売店舗数



* 海南の販売店を除く



マツダ プレマシー



マツダ デミオ 4ドアセダン

OTHER MARKETS

[その他市場]

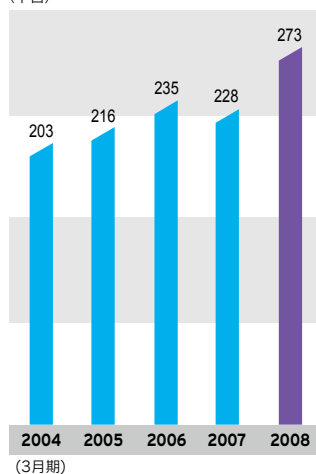
当期の販売台数は、新型マツダデミオやマツダCX-7が販売を牽引したことにより、前期比20.4%増の27万3千台となり、各地域で過去最高の販売台数を記録しました。



マツダ BT-50

販売台数（その他市場）

(千台)



(3月期)

* 2006年3月期まではプエルトリコ、トルコでの販売台数を含む

当期の業績

その他の市場における当期の販売台数は、新型マツダデミオの導入やマツダCX-7およびマツダアクセラの好調な販売が寄与し、前期比20.4%増の27万3千台となりました。

地域別では、オーストラリアは販売台数が前期比18%増の7万9千台と過去最高を更新し、シェアが7.5%に達しました。堅調な総需要の中、マツダCX-7、マツダBT-50、新型マツダデミオの販売が好調でした。またディーラー網やマツダオーストラリアとの連携により市場におけるブランドイメージを高めることに成功しています。業界でベンチマークとなるほど質の高いCRM

(Customer Relationship Management) プログラムを完備していることも、オーストラリアでの成功の一因です。

イスラエルでは前期比58%増となる3万5千台となり過去最高を更新しました。イスラエルでは、販売会社との緊密な連携の下、このパートナーシップと効果的なブランド戦略を推進し、同国市場において12年連続でブランドNo.1の地位を維持しており、シェアも16.5%となりました。

これら2つの市場における成功の要因は、「ブランド@リテール（販売現場における顧客へのブランド体験の提供）」を基本戦略に、マツダ、市場、ディーラーが緊密な協力体制を構築し、お客様

にすばらしい販売・サービス、および所有体験を提供している点にあります。今後もこの地域において、この基本戦略を軸にさらなる拡販を目指します。

ニュージーランド、ベネズエラ、エクアドル、チリおよびサウジアラビアで当期は過去最高の販売台数を達成しました。

南アフリカでの当期の販売台数は18千台と、前期に比べ26%増加しました。これは、新型マツダデミオ、マツダブレマシーの好調な販売や、販売網の構築が順調に進んでいることが要因です。さらに、マツダデミオは、南アフリカ2008カーオブザイヤーを受賞し、マツダブランドの強化に貢献しました。

一方タイでは、燃料価格の高騰、競争の激化により、主に主要商品であるピックアップトラックを中心に販売環境は厳しくなり、マツダの販売は前期比17%減の1万4千台となりました。

次期見通しと今後の営業戦略

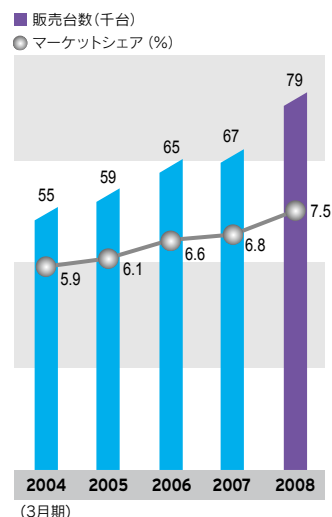
2009年3月期の見通しについては、3%増の28万3千台の見込みです。オーストラリアとイスラエルを中心に引き続き販売台数拡大の見通しですが、ベネズエラでは2008年1月より同国政府が施行する輸入規制政策により、台数は減少する見込みです。オーストラリア

では新型マツダアテンザの通年寄与により、また、タイでは、ピックアップトラックのマツダBT-50の販売増に加え、エタノールガソリン(E20)対応車への減税を追い風にマツダアクセラが販売を伸ばし、前期を上回る販売を目指します。エマージング市場で人気の高いピックアップトラック、マツダBT-50の販売は各市場で引き続き好調を維持するものと予測しています。

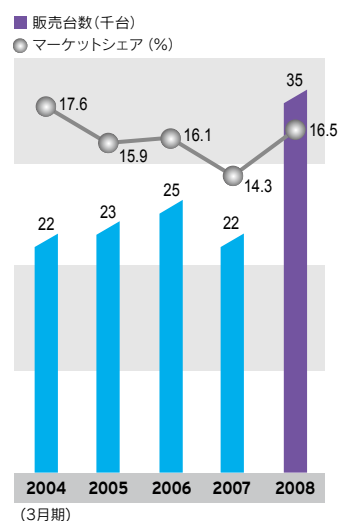
東南アジア市場でのビジネスネットワークも引き続き拡充させていきます。東南アジア市場では、マツダ・サウス・イースト・アジアリミテッド(MSEA)が現地拠点として、ビジネスの拡大を推進します。また、ジャカルタ他主要都市に10のショールームを出店するなど、インドネシアのPTマツダモーターインドネシア(PTMMI)の体制もさらに強化していきます。タイではバンコク等主要都市部での新店舗の開設などネットワークの強化を図っています。マレーシアでは2009年3月期から新規の現地パートナーとともに販売網の拡充やマツダブランドのさらなる成長を目指します。

また、インドやブラジルについては、市場動向を注視しながら適切な対応策を実施していきます。

販売台数(オーストラリア)



販売台数(イスラエル)



マツダ デミオ



マツダ CX-7

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言 ― 技術開発の長期ビジョン

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」クルマを造り続け、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。

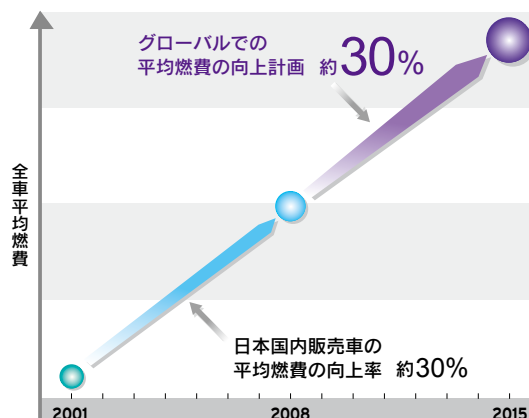


2015年までにマツダ車の燃費を30%向上

自動車の保有台数が世界で拡大を続ける中、各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CO₂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。

こうした課題に対し、マツダは、マツダ車を購入いただいた全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という基本ポリシーの下、2008年6月にCO₂排出削減に向けた取り組みについて発表しました。2015年までにパワートレインの一新と新型プラットフォームなどの導入により、グローバルで販売するマツダ車の平均燃費を30%向上させる計画です。

平均燃費の向上



商品領域での取り組み

- 2001年から2008年までの7年間で、国内で販売するマツダ車の平均燃費を約30%向上。
- 2008年に国内で販売するマツダ車のうち、最高レベルの「平成17年基準排出ガス75%低減レベル(☆☆☆☆SU-LEV)」認定車の割合は90%以上。
- 2015年までにパワートレインの一新と新型プラットフォームなどの導入などにより、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。

1. パワートレイン

	主要施策	目標
ガソリンエンジン	スマートアイドルストップシステム マツダ独自のスマートアイドルストップシステムを2009年に市場導入	燃費性能7～8%向上(日本市場)
	フレックスフューエルエンジン E85まで対応可能なフレックスフューエルエンジンを2009年に北欧および北米市場に導入	E85対応
	新型ガソリンエンジン(直噴) 2011年からガソリンエンジンを一新、動力性能と燃費性能を向上	動力性能15～20%向上 燃費性能20%向上
ディーゼルエンジン	新型ディーゼルエンジン 2011年から新型ディーゼルエンジンをグローバルに展開	排出ガス性能の向上 燃費性能20%向上
トランスミッション	新型オートマチックトランスミッション(AT) 2011年にマニュアルトランスミッション(MT)並みの走行感と燃費性能を実現する高効率な新型ATを市場導入	MT並みの走行感と燃費性能
ロータリーエンジン	新型ロータリーエンジン 2010年代初頭に動力性能、燃費性能を大幅に向上させた新型ガソリンロータリーエンジン16Xを市場導入	動力性能、燃費性能の劇的な改善
	水素ロータリーエンジン 2008年から「マツダRX-8/ハイドロジェンRE」30台をノルウェーのハイノール(HyNor)に順次納入する	動力性能40%向上(プレマシー)
	2009年3月期に動力性能と航続距離を向上させたプレマシー/ハイドロジェンREハイブリッドのリース販売を開始 16Xをベースとし、航続距離を400kmに向上させた新型ハイドロジェンRE搭載車の実用化を計画	航続距離200km(プレマシー) 3.0Lガソリンレシプロエンジン並みの動力性能 航続距離400km(新型ハイドロジェンRE)
ハイブリッド	ガソリンハイブリッド車 フォード技術の活用およびマツダ独自のシステムを含め、2010年代初頭に高効率なガソリンハイブリッド車を市場導入	燃費性能100%向上

2. 車両

	主要施策	目標
プラットフォーム	新型プラットフォーム 2011年から段階的に新型プラットフォームを展開	プラットフォーム100kg以上軽量化
材料技術	バンパー to バンパー 2005年3月生産分のマツダRX-8からバンパー to バンパー技術を導入し、順次適応車種を拡大 バイオプラスチック 産官学連携で植物由来によるカーボンニュートラルなバイオプラスチックを開発し、2009年3月期にリース販売開始予定のプレマシーハイドロジェンREハイブリッドに採用する 2013年までに食糧と競合しないセルロース系バイオマスを原料としたバイオプラスチック技術開発を行い、自動車への実用化を計画	

生産・物流領域での取り組み

- 従来からマツダは人と環境に優しいクリーンファクトリーを目指し、VOC*やCO₂、廃棄物や製造にかかるエネルギーを大幅に削減する技術開発に取り組んでいます。
- マツダは、社会に貢献する企業として、物流領域においても、環境に配慮した輸送システムの構築を推進しています。

1. プラント

	主要施策	目標
プラント	スリーウェットオン塗装技術 スリーウェットオン塗装技術を中国の長安フォードマツダ南京工場への導入に続き、タイのオートアライアンスタイランドにも2008年中に導入 独自水性塗装技術 2009年にCO ₂ 排出量を増加させることなくVOC排出量をさらに57%削減する革新的な水性塗装技術を開発・導入	VOC排出量57%削減

2. 物流

	主要施策	目標
物流	グリーン物流システム マツダが複数の取引先を巡回して部品を集荷するマツダミルクラシシステムへの移行と、トラック輸送を鉄道輸送に切り替えるモーダルシフトを推進	

* VOC (Volatile Organic Compounds): 揮発性有機化合物

参考情報

主要市場の排出ガス規制

			2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
米国	ガソリン・ディーゼル一律	乗用車 Bin5	CO	段階的に導入		Tier II (2007年モデルから乗用・小型商用に完全施行)							
			NMOG			2.6g/km (4.2g/mile)							
			NOx (窒素酸化物)			0.056g/km (0.09g/mile)							
			PM (粒子状物質)			0.04g/km (0.07g/mile)							
			PM (粒子状物質)			0.006g/km (0.01g/mile)							
日本	ガソリン	乗用車 規制値	CO	新長期規制		ポスト新長期規制							
			NMHC	1.15g/km		1.15g/km							
			NOx (窒素酸化物)	0.05g/km		0.05g/km							
			PM (粒子状物質)*2	0.05g/km		0.05g/km							
	ディーゼル	規制値	CO	-		0.005g/km							
			NMHC	0.63g/km		0.63g/km							
			NOx (窒素酸化物)	0.024g/km		0.024g/km							
			PM (粒子状物質)	0.14 ~ 0.15g/km		0.08g/km							
欧州	ガソリン	乗用車 規制値	CO	Euro4		Euro5 (2009年9月~)				Euro6 (2014年9月~)			
			THC			1.0g/km							
			NMHC			0.1g/km							
			NOx (窒素酸化物)	-		0.068g/km				0.06g/km			
			PM (粒子状物質)	0.08g/km		0.06g/km				0.005g/km			
	ディーゼル	規制値	CO	-		0.5g/km							
			THC+NOx	0.3g/km		0.23g/km				0.17g/km			
			NOx (窒素酸化物)	0.025g/km		0.18g/km				0.08g/km			
			PM (粒子状物質)	0.025g/km		0.005g/km							
			PM (粒子状物質)										

* 1. CO: 一酸化炭素、NMOG: 非メタン有機ガス、THC: 総炭化水素、NMHC: 非メタン炭化水素

* 2. PMに関する規制値は、吸蔵型NOx還元触媒を装着したリーンバーン直噴車に対してのみ適用される

出典: 社団法人 日本自動車工業会、米国連邦規制 40CFR Part86、REGULATION (EC) No 715/2007

環境性能向上に向けた取り組み

マツダにとって「地球環境保全」は極めて重要なテーマです。「マツダらしいクルマ」とは、燃費がよく、排出ガスがクリーンなだけでなく、乗る人に「走る楽しさ」を与えられるクルマでなければならない—それがマツダの信念です。



マツダプレマシーハイドロジェン
REハイブリッド



マツダRX-8ハイドロジェンRE

進化する水素ロータリーエンジン

マツダでは、水素エネルギーの活用を将来の代替燃料車の本命と位置づけており、水素ロータリーエンジン(RE)車について10年以上研究開発を行ってきました。水素エネルギー社会に向けた内燃機関の可能性を示す技術として開発に取り組んでいます。

「マツダ プレマシーハイドロジェンREハイブリッド」が国土交通大臣認定を取得

2008年6月に、ハイブリッドシステムを採用することで大幅に性能を向上させた水素ロータリーエンジン車「マツダプレマシーハイドロジェンREハイブリッド」が、国土交通大臣の認定を受け、ナンバープレートを取得しました。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搭載した世界初の水素ハイブリッド自動車となります。すでに公道走行試験を行い、2009年3月期中にはリース販売を開始します。

「マツダRX-8ハイドロジェンRE」をノルウェーに納入

マツダは、ノルウェーの水素エネルギーのインフラ整備を目的とした国家プロジェクト「ハイノール(HyNor)」に協力することを決定し、2007年11月にハイノールとの覚書に調印しました。この覚書により、2008年夏から「マツダRX-8ハイドロジェンRE」30台をハイノールに順次納入する予定です。なお、海外への同車の納入は今回が初めてとなります。

排出ガスのクリーン化

マツダは、世界中のさまざまな排出ガス規制をクリアするクリーンなクルマの開発に取り組んでいます。

超低排出ガス車「SU-LEV認定車」率93.2%を達成

マツダでは、国土交通省の「低排出ガス車認定制度」適合車の開発を進めています。2008年3月期に国内向けに生産した乗用車のうち、SU-LEV認定*車が占める割合は、OEM車を除くと93.2%となりました。これは、国内自動車メーカートップレベルの数値です。

また、マツダは、各国の厳しい排出ガス規制に応じて低排出ガス車の開発にも取り組んでいます。

* SU-LEV認定：「低排出ガス車認定制度」で、2005年基準値 から有害物質を75%以上低減した自動車に与えられる認定

2011年に向けた新クリーンディーゼルエンジンの開発

マツダでは、現在のクリーンディーゼルエンジンをさらに進化させ、2011年に、北米の排出ガス規制「Tier2/Bin5」や、日本の2009年度排出ガス規制に適合した、新ディーゼルエンジンを開発する計画です。

燃費の向上

マツダは、低燃費技術を積極的に採用した新型車やマイナーチェンジ車の導入を推進しています。また、欧州では燃費の良いディーゼルエンジンの導入を推進しています。さらに、CO₂排出削減に向け、2015年までにパワートレインの一新と新型プラットフォームなどの導入により、グローバルで販売するマツダ車の平均燃費を30%向上させる計画です。

「2010年度燃費基準」を全クラスで達成

クルマから排出するCO₂の低減に向けて、国内では「2007年度中に2010年度燃費基準を全乗用車で達成すること」を目標に、燃費の向上に取り組み、2007年度は全重量ランクでこれを達成しました。

新型デミオは「2010年度燃費基準+25%」を達成し、グリーン税制に適合

マツダは、自然吸気MZR1.3L「ミラーサイクル」エンジンを新開発し、2007年7月に国内で発売した新型マツダデミオに搭載しました。

マツダの登録車では初採用となるCVT（自動無段変速機）と組み合わせたモデルは、従来のマツダデミオから約20%燃費が向上し、「2010年度燃費基準+25%」を達成。SU-LEV認定取得と合わせてグリーン税制*に適合しています。

* グリーン税制：環境負荷の小さい自動車は新車新規登録の翌年度1年に限り自動車税の税率が軽減され、新車新規登録から一定期間を経過した環境負荷の大きい自動車は自動車税の税率が重くなる制度。

「スマートアイドルストップシステム」の開発

マツダは、直噴システムを基本としたアイドルストップ機構「スマートアイドルストップシステム」の研究を進めています。アイドルストップ機構とは、信号待ちなどで停車した時にエンジンを自動的に停止させ、発進時にはエンジンを自動的に再始動させる、燃費向上のためのシステムです。

モーターでエンジンを再始動する通常のアイドルストップ機構に対し、このシステムは燃料を噴射して爆発させ、そのエネルギーでピストンを押し下げ再始動させるため、静かで素早い再始動が可能です。マツダは、この独自のシステムを2009年中に日本および欧州市場に導入する計画です。



スマートアイドルストップシステム

バイオテクノロジーの開発

植物由来の樹脂素材「マツダバイオテックマテリアル」

マツダは、2007年3月期、広島県の産学官の連携で、自動車内装部品に使用できる射出成形可能でカーボンニュートラル*な植物由来の樹脂素材の開発に成功しました。また、座席シート、ドアトリムに使用できる耐久性に優れた植物由来100%の「バイオファブリック」も世界で初めて開発しました。これらバイオテックマテリアルは、マツダプレマシーハイドロジェンREハイブリッドに採用する計画です。

さらに2008年6月には、産学官連携で、稲わらや間伐材などを原料とした食糧と競合しない非可食系バイオプラスチックの技術開発にも着手しました。



バイオファブリック 原材料&中間素材

* 植物由来の樹脂素材は、分解・燃焼の際に放出されるCO₂の量が、植物が成長過程で吸収したCO₂の量と釣り合っており、大気中のCO₂の増減に影響を与えません。このような性質を「カーボンニュートラル」と呼びます。

安全性能向上に向けた取り組み

マツダは安全性能確保をクルマづくりの基本のひとつと考え、世界の安全基準よりもさらに高いレベルの安全性能を追求し、さまざまな技術や装備の開発を重ねています。



パッシブセーフティ技術

全方向衝撃吸収構造ボディ「MAGMA」

マツダは、衝突時の衝撃エネルギーを車両全体に分散させて吸収することで、キャビンの変形を抑えて乗員の安全を守る全方向衝撃吸収構造ボディ「MAGMA (Mazda Geometric Motion Absorption)」を1997年に開発。以来、この独自の技術を進化させ事故で想定されるさまざまな衝突形態に対応した世界最高レベルの衝突安全性能を実現しています。

2007年12月には、「MAGMA」ボディを採用した新型マツダデミオが欧州の自動車安全性能評価「ユーロNCAP*」において、成人乗員保護性能で最高ランクの5つ星を獲得しました。

2008年1月に発売した新型マツダアテンザでは、「MAGMA」ボディをさらに進化させ、高張力鋼板の使用を増やし、曲げ剛性で最高約45%、捻り剛性で最高約30%向上しています。(一部のモデルでの比較)。

* ユーロNCAP：欧州各国の交通関連当局などで構成された独立機関が1997年から実施している自動車の安全性能評価 (European New Car Assessment Programme)

アクティブセーフティ技術

後方から接近する車両を検知するリアビークルモニタリングシステム

マツダは「リアビークルモニタリングシステム」を国内で初めて実用化し、新型マツダアテンザに搭載しました。

このシステムは、高速走行時にレーダーによって左右後側方から接近する車両を検知し、車線変更すると衝突の危険性がある場合はLEDと警告音でドライバーに注意を喚起するシステムです。24GHzレーダーを採用することで検知範囲が広く、悪天候の影響も少ないことが特徴です。



リアビークルモニタリングシステム
効果イメージ／報知用LED

運転時の視線移動を少なくするヒューマン・マシン・インターフェース「CF-Net」

ヒューマン・マシン・インターフェース「CF-Net」は、オーディオやエアコンなどをインパネ上方の集中ディスプレイの表示を見ながら、ステアリング上のスイッチで操作できるシステムです。運転中の視線移動が抑えられ、しかもハンドルから手を離さないため、安全かつ容易に操作ができます。このシステムは、新型マツダアテンザに搭載しています。

横滑りを抑えるDSC*システム

DSCシステムは、自動車のさまざまな状態を各種センサーで感知して、コンピュータ制御で自動的にブレーキをかけたり、エンジントルクを下げたりしながら、車両の横滑りを抑え、進行方向を保ちます。雨や雪などで十分にタイヤが路面をグリップできない状況では、急にハンドルを操作すると、アンダーステア(前輪の横滑り)やオーバーステア(後輪の横滑り)と呼ばれる「クルマが意図した方向に曲がらない」状態に陥ります。DSCシステムは、タイヤ能力の範囲内で、こうしたアンダーステアとオーバーステアを抑えることができます。

* ダイナミックスタビリティコントロール (Dynamic Stability Control)：事故を未然に防ぐ横滑り防止装置。

さまざまな使用状況で車両の安全性を保つRSC*システム

2007年初頭に発売したマツダCX-9には、最先端の安全装備としてRSCシステムを搭載しています。

このシステムは、横滑りを制御するDSCや自動車の発進・加速時のタイヤの空転を防止するTCS(Traction Control System)と協調して、車両運動をロール方向まで感知して適切にブレーキをかけることで、車両を制御するシステムです。お客様のさまざまな使用状況(例:ルーフラックに荷物を積んだ状況)において、一定の安定性を保つことに貢献します。

このシステムを搭載したマツダCX-9はNHTSA(米国高速道路交通安全局)のダイナミック・ロールオーバー試験(車両がロール方向に運動している状況での安定性を検証する試験)で、現在市販されているSUVでは最高の4つ星を獲得しています。

* ロールスタビリティコントロール(Roll Stability Control): 車両運動をロール方向まで感知して適切にブレーキをかけることで、車両を制御する装置。

衝突回避と被害軽減を図る「マツダ・プリクラッシュ・セーフティ・システム」

「マツダ・プリクラッシュ・セーフティ・システム」は、バンパー裏側に取り付けられたミリ波レーダーで先行車や対向車、障害物などを認識し、それらと衝突する危険があると判断した際には、まず、ブザーや警告灯で警告を発します。警告を受けてもブレーキが踏まれない場合には、注意を喚起するための軽いブレーキが自動的にかけられます。さらに、ドライバーの回避操作が遅れて衝突が避けられないと判断すると、速度を低減するためのブレーキが自動的にかけられます。また、これと同時にシートベルトを巻き取るため、乗員の拘束力を高めて衝突被害軽減に貢献します。

このシステムは、マツダMPV、マツダCX-7、新型マツダアテンザなどに採用しています。なお、MPVでは、衝突の可能性があるかと判断した場合に、あらかじめブレーキの遊びを詰め、ブレーキ性能を高める機能も備えています。

産学官共同でITS公道実証実験を実施

マツダは、2008年1月から約1ヵ月間、広島地区の産学官共同でITS(Intelligent Transport Systems)車載器やドライブレコーダーを搭載した実験車両にて公道を走行し、データの収集・分析を行いました。

ITSとは、最先端の情報通信技術を用いることにより、交通事故、渋滞などの解決を目的とした新しい交通システムです。現在、交通事故のおよそ9割が、危険に対する認知・判断の誤りに起因するというデータがあり、ドライバーの危険予知をサポートし、事故そのものを回避するための取り組みが必要です。また、ITSを活用することにより、交通渋滞を緩和し、走行時間を短縮することで、環境負荷を低減することも可能となります。

先進安全自動車「マツダASV-4」の公道走行試験開始

マツダでは、2008年3月より広島地区において、先進安全技術を搭載した「マツダASV-4」の公道走行試験を開始しました。これは、国土交通省が交通事故の低減を目指し15年以上にわたり実施している「先進安全自動車(ASV)推進計画*1」に基づくもので、当社でも、これまでさまざまな先進安全技術を実用化してきました。今回の実験で、ASVのプロジェクトメンバー*2と合同でデータの収集・分析を行い、出会い頭事故や右折時の衝突事故、追突事故を未然に防止する安全運転支援システムを開発します。

今回のASVの公道走行試験もITSの実験と同じ場所で実施することにより、道路上のインフラと自動車との相互通信「路車間通信」と「車車間通信」の連携システムの検討を行っています。

*1. ASVに関する技術の開発・実用化・普及を促進することを目的としてスタートしたプロジェクト

*2. 広島地区では、三菱自動車工業株式会社、川崎重工業株式会社、マツダが3社合同で公道走行試験を行う



「マツダMPV」
ITS車載器搭載車両



ASV-4
先進安全自動車「マツダASV-4」

CSR（企業の社会的責任）への取り組み

マツダにとって社会的責任を果たすこととは、社会に有益な企業であり続けることです。このため、マツダは健全で透明性の高い経営を進め、コーポレート・ガバナンスの充実、リスクマネジメントの推進、企業倫理・コンプライアンスへの取り組みを継続するとともに、あらゆるステークホルダーを意識した企業活動を行っています。

CSR活動推進体制

マツダは、「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つの分野を取り組み領域とし、お客さまをはじめあらゆるステークホルダーの皆さまの期待・要請を的確に把握しながら、“One Mazda”でCSR活動を推進しています。

2004年12月に「CSR委員会」を設置し、CSR活動を推進してきましたが、2008年4月より「CSR経営戦略委員会」に改め、グローバルな視点で、“マツダらしさ”を活かした取り組みを推進する体制に移行しました。国内外の主要な拠点と連携を図り、地域の特性に配慮しながら、マツダグループとしてCSR活動を展開していきます。

コーポレート・ガバナンス

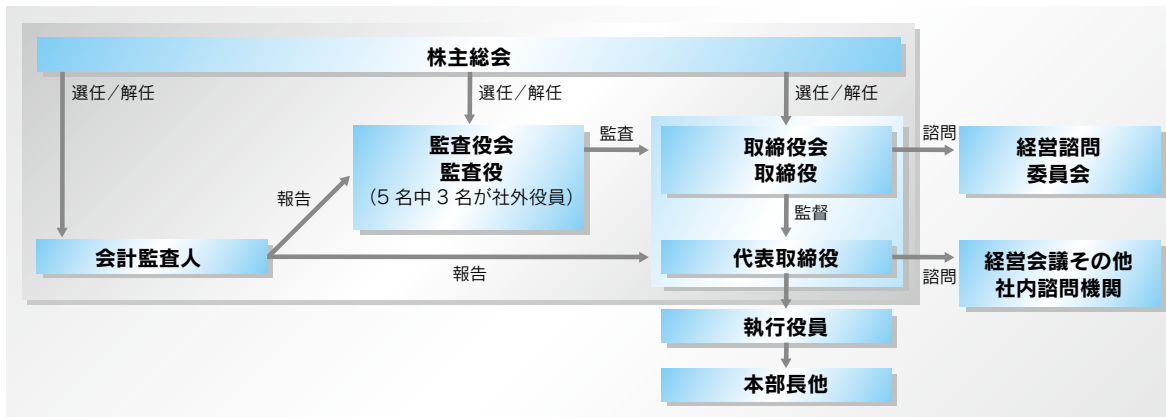
マツダは、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題のひとつと認識し、種々の施策を積極的に実施しています。当社は、監査役会設置会社

であり、株主総会、取締役会、監査役会等の法定の機関に加え、全社重要方針・施策の審議や経営管理に必要な情報の報告等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へ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。2008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。

業務執行、監視の仕組みの状況



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22名)が、経営の健全化・効率化など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・諸規程に対する会社および関係会社の業務活動の適法性および合理性並びに内部統制の妥当性および有効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。

・監査役と会計監査人の連携状況

監査役と会計監査人との連携については、監査役会ないし監査役会は会計監査人と定期的な会合をもち、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、たな卸資産、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、監査役、会計監査人および内部監査部門の三者間では定期的に会合を行うなどの連携をとっています。

・監査役と内部監査部門等との連携状況

監査役は内部監査部門並びに内部統制および財務統制推進部門と定期的に会合をもっています。監査役は、内部監査部門からマツダ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について、また、内部統制および財務統制推進部門からも当社およびグループ会社を対象とした内部統制および財務統制強化のための推進活動に関するそれぞれの計

画とその進捗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を提供、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回出席しています。

・社外監査役の主な活動

社外監査役は監査役会で活発な意見交換を行っており、取締役会では、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います。これらのほか、常勤監査役と共同で取締役および執行役員の聴取、代表取締役との会合、事務所・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、人事部門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。

内部統制

マツダは2007年6月、「業務の有効性および効率性の向上」「財務報告の信頼性の確保」「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産の保全」からなる内部統制の目的を達成するために、「内部統制推進グループ」をCSR推進部に設けました。同グループは、①社内および関係会社の内部統制推進に関する指導・教育および支援、②マツダ・グローバル・ホットライン（通報窓口）の企画・運営、③機密情報、個人情報を含む情報の管理・活用の全社的統括、を実施し、グローバルレベルでの内部統制を中心となって推進する役割を担っています。

さらに、当社は2008年1月、適正な財務報告プロセスの構築を目的に、財務統制を立案・推進する専門部署を財務本部内に新設しました。

リスクマネジメント体制

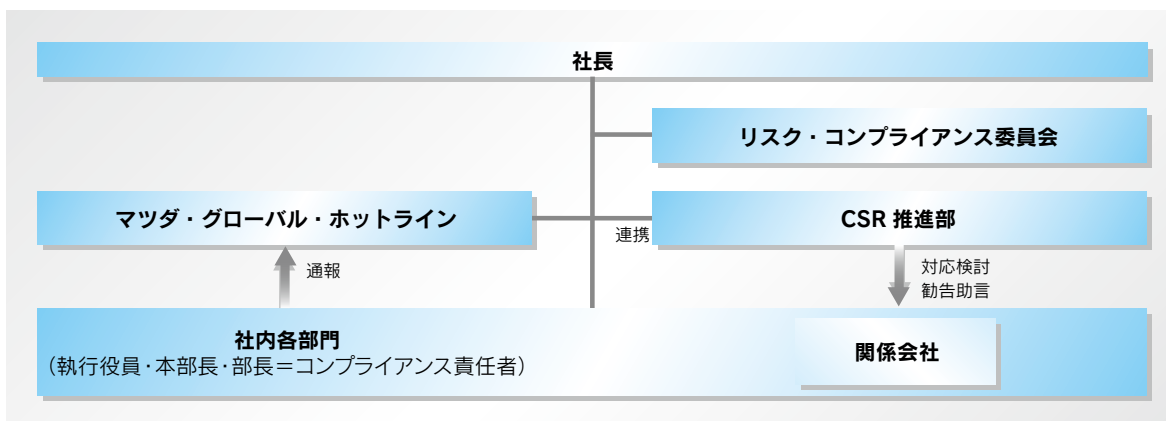
「全役員・全従業員一人ひとりが主体として取り組む」という行動指針のもと、内外のさまざまなリスクの適切な管理に努め、事業の継続と安定的な発展の確保を図っています。当期には、大規模地震対策として、工場棟、事務所棟などの建物の耐震改修工事を計画通り実施しました。加えて、経営上重大な情報を迅速にマネジメントに報告、一元管理する仕組みを整備しました。

コンプライアンス

マツダはコンプライアンスを法令遵守だけでなく、社会通念に合う企業倫理にまで踏み込んだものと定義し、グループを挙げて公正かつ誠実な事業の展開を徹底しています。

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。当社では1998年に「企業倫理行動規範」を制定しました。この規範には、企業としての考え方である「誠実な行動の5原則」と従業員の取るべき8つの「行動指針」を明確にしています。そして、これら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、判断に迷った場合の拠り所としています。「企業倫理行動規範」の考え方を徹底するために、ガイドラインの制定や従業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。さらに、外部から講師を招いて「コンプライアンスセミナー」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。2007年に従来の倫理相談室をマツダ・グローバル・ホットラインとし、社内だけでなく新たに社外の第三者機関にも窓口を設置し、海外連結子会社および関連会社からの通報も受け付けるなど機能を拡充しました。役員・従業員は、法令違反の事実を知った時には速やか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は禁止しています。

コンプライアンス体制



取締役、監査役および執行役員 (2008年7月1日現在)

取締役



井巻 久一
代表取締役会長



フィリップ・ジー・
スペンダー
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



尾崎 清
取締役



金井 誠太
取締役



山木 勝治
取締役



若山 正純
取締役

監査役

山本 順一 (常勤)

若松 重喜 (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

フィリップ・ジー・スペンダー

社長補佐、研究開発・コスト革新・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・人事・管理統括、秘書・グローバル監査担当

※ 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・海外販売担当

尾崎 清

コスト革新担当

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・ITソリューション担当

若山 正純

国内営業・カスタマーサービス担当

常務執行役員

原田 裕司

広報・環境担当、CFO (最高財務責任者) 補佐、法人販売補佐

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

経営企画・商品企画・財務担当、コスト革新担当補佐

江川 恵司

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) 兼 COO

岡 徹

購買担当、コスト革新担当補佐

マルコム・ディー・ゴフ

販売統括補佐 (拡販担当)

ジェームズ・エム・ミュアー

マツダモーターヨーロッパ GmbH 社長兼CEO

稲本 信秀

国内営業本部長

龍田 康登

品質担当、開発担当補佐 (モノ造り革新担当) 兼
トヨタエイトテック株式会社代表取締役社長

エイ・クマール・ガルホトラ

プログラム開発推進担当、商品企画補佐、
商品企画本部長

太刀掛 哲

マツダ (中国) 企業管理有限公司
董事長兼執行総裁兼中国事業本部長

金澤 啓隆

車両開発・技術研究所担当、コスト革新担当補佐

小飼 雅道

生産・物流担当補佐、コスト革新担当補佐、
技術本部長

黒沢 幸治

人事・コーポレート業務推進・リスクマネジメント・
CSR・病院担当

執行役員

三神 司郎

国内営業本部プロジェクト担当

川上 浩三

カスタマーサービス本部長兼
マツダパーツ株式会社代表取締役社長

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

山本 寛

国内営業本部法人販売担当

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

※印は取締役との兼務を示します。

Contents

52	6ヵ年主要財務データ
54	経営陣による財政状態及び経営成績の分析
62	連結貸借対照表
64	連結損益計算書
65	連結株主資本等変動計算書
66	連結キャッシュ・フロー計算書
67	連結財務諸表に対する注記
82	経営者確認書
83	独立監査人の監査報告書

6カ年主要財務データ

マツダ株式会社及び連結子会社

2008年、2007年、2006年、2005年、2004年及び2003年3月31日に終了した各年度

	2008	2008/2007	2007	2007/2006
事業年度*2:				
売上高	¥3,475,789	7.0 %	¥3,247,485	11.2 %
国内	880,132	(0.8)%	887,327	(0.0)%
海外	2,595,657	10.0 %	2,360,158	16.1 %
北米	1,015,315	(0.3)%	1,017,874	20.6 %
欧州	888,555	12.6 %	789,135	18.0 %
その他地域	691,787	25.1 %	553,149	6.5 %
売上原価	2,485,905	7.0 %	2,322,644	10.0 %
販売費及び一般管理費	827,737	8.0 %	766,309	11.8 %
営業利益	162,147	2.3 %	158,532	28.4 %
税金等調整前当期純利益	143,117	20.8 %	118,450	0.8 %
当期純利益	91,835	24.5 %	73,744	10.5 %
設備投資額*3	75,518	(5.2)%	79,641	10.5 %
減価償却費	66,460	41.3 %	47,045	2.7 %
研究開発費	114,400	6.4 %	107,553	12.4 %
フリーキャッシュ・フロー*4	10,209	(51.4)%	20,995	(37.5)%

事業年度末:				
総資産	¥1,985,566	4.1 %	¥1,907,752	6.7 %
純資産*5	554,154	15.5 %	479,882	17.8 %
有利子負債	504,979	6.4 %	474,684	4.2 %
純有利子負債	281,085	21.1 %	232,179	(5.9)%
期中平均発行済株式総数 (千株)	1,408,368	0.4 %	1,402,315	8.3 %
従業員数 (人)	39,364	3.6 %	38,004	3.8 %

1株当たり情報:				
当期純利益*6	¥ 65.21	24.0 %	¥ 52.59	2.1 %
年間配当金*7	6.00	0.0 %	6.00	20.0 %
純資産*8	391.82	16.5 %	336.45	18.4 %

営業利益率	4.7 %	(0.2) points	4.9%	0.7 points
自己資本利益率 (ROE)*9	17.9 %	1.0 points	16.9%	(3.1) points
自己資本比率*9	27.8 %	3.0 points	24.8%	2.5 points

(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、2008年3月31日の実勢為替相場 (1米ドルにつき100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. 設備投資額は発生ベースで計算されています。

4. 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。

5. 2006年3月期以前の金額は、2007年3月期及び当期の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えています。

6. 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。

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 (及び前期と当期においては新株予約権) を控除した金額を使っています。

9. 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 (及び前期と当期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	2006/2005	2005	2005/2004	2004	2004/2003	2003	2008
¥2,919,823	8.3 %	¥2,695,564	(7.6)%	¥2,916,130	23.3 %	¥2,364,512	\$34,757,890
887,662	5.0 %	845,620	(0.1)%	846,231	3.4 %	818,271	8,801,320
2,032,161	9.8 %	1,849,944	(10.6)%	2,069,899	33.9 %	1,546,241	25,956,570
843,988	10.8 %	761,684	(18.7)%	936,718	10.8 %	845,241	10,153,150
668,941	5.5 %	634,233	(3.9)%	659,813	79.3 %	368,045	8,885,550
519,232	14.4 %	454,027	(4.1)%	473,368	42.2 %	332,955	6,917,870
2,110,934	7.0 %	1,972,574	(8.9)%	2,165,160	25.5 %	1,725,058	24,859,050
685,454	7.1 %	640,043	(6.0)%	680,796	15.6 %	588,798	8,277,370
123,435	48.8 %	82,947	18.2 %	70,174	38.5 %	50,656	1,621,470
117,468	59.1 %	73,847	36.6 %	54,072	92.2 %	28,134	1,431,170
66,711	45.7 %	45,772	35.0 %	33,901	40.5 %	24,134	918,350
72,070	6.2 %	67,881	48.7 %	45,644	3.5 %	44,080	755,180
45,805	14.4 %	40,036	5.6 %	37,900	2.5 %	36,989	664,600
95,730	5.4 %	90,841	3.5 %	87,807	0.0 %	87,800	1,144,000
33,611	(6.4)%	35,900	(26.9)%	49,128	4.4 %	47,054	102,090
¥1,788,659	1.2 %	¥1,767,846	(1.5)%	¥1,795,573	2.4 %	¥1,754,017	\$19,855,660
407,208	47.6 %	275,841	19.4 %	230,937	15.2 %	200,546	5,541,540
455,409	(13.8)%	528,145	(16.2)%	630,360	(7.1)%	678,205	5,049,790
246,751	(21.3)%	313,506	(12.5)%	358,129	(11.2)%	403,483	2,810,850
1,294,534	6.4 %	1,216,245	(0.1)%	1,217,692	(0.1)%	1,219,050	
36,626	2.7 %	35,680	0.1 %	35,627	(1.5)%	36,184	
円							米ドル*1
¥ 51.53	36.9 %	¥ 37.63	35.2 %	¥ 27.84	40.6 %	¥ 19.80	\$0.65
5.00	66.7 %	3.00	50.0 %	2.00	0.0 %	2.00	0.06
284.28	29.1 %	220.22	20.4 %	182.91	14.9 %	159.22	3.92
%							
4.2%	1.1 points	3.1%	0.7 points	2.4%	0.3 points	2.1%	
20.0%	1.3 points	18.7%	2.4 points	16.3%	3.1 points	13.2%	
22.3%	7.2 points	15.1%	2.7 points	12.4%	1.3 points	11.1%	

経営陣による財政状態及び経営成績の分析

2008年3月期のハイライト

- 営業利益は前期比2.3%増の1,621億円、当期純利益は前期比24.5%増の918億円となり、全ての利益レベルで過去最高益を更新、7期連続の増収増益を達成しました。
- グローバル販売台数は前期比4.7%増の136万3千台となり、中国海南でのマツダブランド車生産終了の影響を除くと11%の増加となりました。
- 1株当たり配当金は、前期と同じく6円としました。

マツダグループの概況

2008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）、及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。

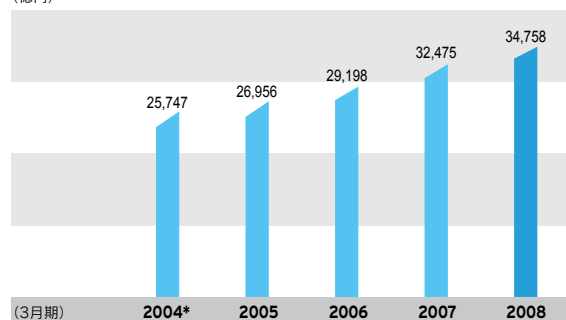
事業環境

マツダグループを取り巻く当期の経済環境は、国際金融資本市場の動揺や世界経済の減速、エネルギー・原油価格の高騰など内外ともに多くのリスク要因や不確定要因を抱えた状態が続きました。国内においてはエマージング諸国や産油国など幅広い地域に向けた輸出の増加が続き、企業の設備投資は増加基調にあります。一方で、国際商品市況高を背景とした国内企業物価及び消費物価も上昇しました。さらに、住宅投資の落ち込みや自動車新車販売台数の低迷など、消費マインドは低下傾向を辿り、これらの状況に為替相場の変動が上乗せして影響しており、国内景気は減速しつつあります。

自動車業界においては、国内総需要が買い替えサイクルの長期化、燃料価格の上昇などによる減少を受け、前期比5%減の532万台となりました。米国の総需要は、前期比4%減の1,584万台、ロシアを含む欧州の総需要は、前期比10%増の2,101万台となりました。また、中国市場は、前期比22%増の925万台となりました。

売上高

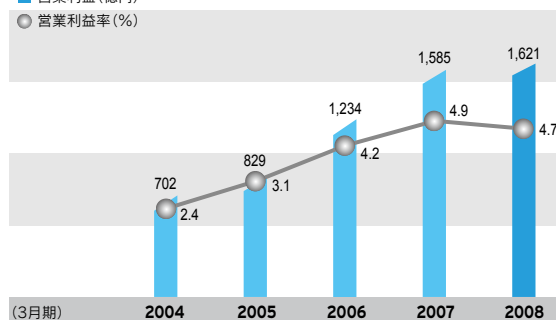
(億円)



* 除く、海外子会社の決算期変更による影響

営業利益 / 営業利益率

■ 営業利益 (億円)
● 営業利益率 (%)



営業成績

売上高

当期の主要市場における販売台数は、国内では、新型マツダデミオを成功裡に導入したものの、総需要低迷の影響を受け、前期比1.9%減の25万6千台となりました。北米では、マツダアクセラの息の長い人気に加え、マツダCX-9の好調な販売により前期比6.8%増の40万6千台となりました。欧州では、マツダCX-7や新型マツダデミオの導入により、前期比7.4%増の32万7千台となりました。また、中国では、これまでマツダブランド車として販売していた323(ファミリア)、旧型プレマシーの生産終了により、前期比21.8%減の10万1千台となり、その他の地域では、新型マツダデミオやマツダCX-7が販売をけん引して前期比20.4%増の27万3千台となりました。これらを合計したグローバル販売台数は前期比4.7%増の136万3千台となりました。

また、当期の連結出荷台数は、主に欧州で販売好調な新型マツダアテンザ、新型マツダデミオが牽引役となり前期比6万3千台(5.4%)増加の124万台となりました。

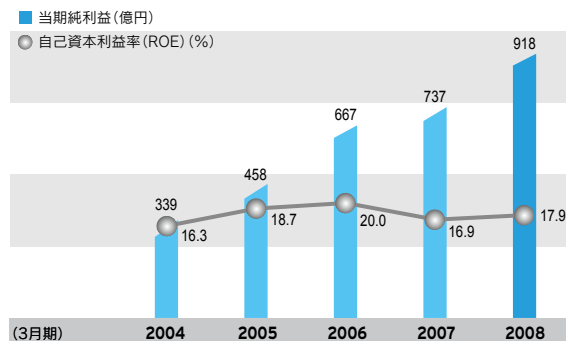
これらの結果、当期の連結売上高は前期比2,283億円(7.0%)増の3兆4,758億円となりました。これは、販売台数・車種構成の改善による4.0%の増加に加えて、為替の円安効果により3.0%増加したことによるものです。なお、連結売上高の内訳は、海外が前期比2,355億円(10.0%)増の2兆5,957億円、国内が前期比72億円(0.8%)減の8,801億円となりました。

営業利益

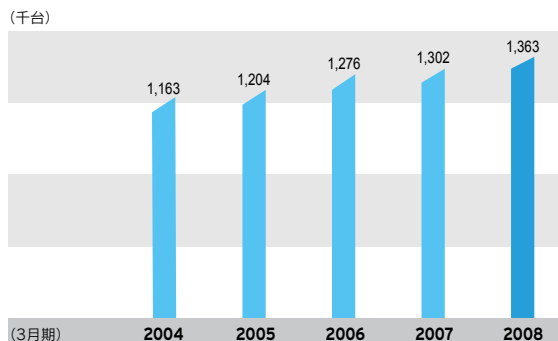
当期の営業利益は、前期比36億円(2.3%)増の1,621億円となりました。

主な増加要因は、台数・車種構成 80億円の改善、ドル安の影響をユーロ、その他通貨の上昇が上回ったことによる為替影響234億円の改善、原材料費の高騰影響を上回るコスト削減158億円によるものです。台数・車種構成の改善は、新型車導入やその他市場の好調な販売を反映した台数増加、及び欧州での車種構成改善によるもので、米国・欧州での在庫適正化により一部相殺されています。一方、主に新型マツダデミオ、新型マツダアテンザの商品力向上のための費用増133億円、主に欧州での新型車導入による固定販売費用増42億円、及び研究開発費、減価償却費などの費用負担増261億円などにより一部相殺されています。当期の営業利益の増加率が売上高の増加率を下回ったため、売上高営業利益率は、前期比0.2ポイント下落し4.7%となりました。

当期純利益 / 自己資本利益率(ROE)



グローバル販売台数



当期純利益

その他の収益・費用は、損失額が前期比211億円減少の190億円となりました。これは、前期に比べ為替差損益が124億円改善したことに加え、持分法投資利益が23億円増加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、前期比247億円(20.8%)増の1,431億円となりました。

法人税等は、前期比76億円増の506億円となりました。少数株主利益は、前期比10億円減の7億円となりました。これらの結果、連結当期純利益は、前期比181億円(24.5%)増の918億円となりました。また、1株当たり当期純利益は、前期の52.59円から12.62円増加し65.21円となりました。当期は全ての利益レベルで最高益を更新し、7期連続の増収増益を達成することができました。

配当金

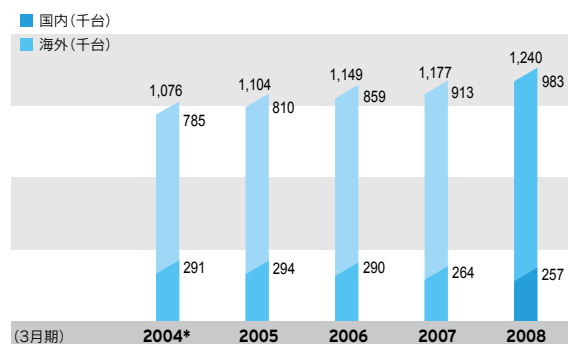
2008年6月25日開催の定時株主総会において、1株当たり3円の期末配当金が承認されました。なお、中間配当1株当たり3円と合わせると、当期の年間配当金は1株当たり6円となりました。配当政策については、各期の業績並びに経営環境等を勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現とその着実な向上に努めていきます。なお、内部留保資金については、競争力強化のため設備投資、研究開発費等への投資に充当していきます。

設備投資

当期の設備投資は、前期比41億円減の755億円となりましたが、国内主要拠点である本社・防府の2工場で生産能力を拡大し、同時に新商品に対する投資も継続しています。減価償却費は、前期比195億円増の665億円となりました。この増加は、ここ数年間の設備投資の増加に加え、リース資産のオンバランス処理など会計制度の変更によるものです。

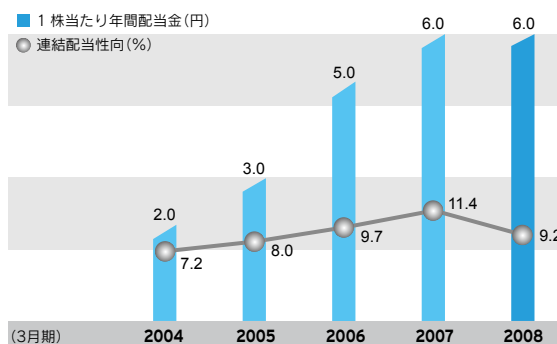
生産体制については、引き続き商品主導の成長に対応して生産能力の増強を図り、当期の国内生産台数は100万台を突破しました。中国、南京市では、2007年4月に、フォード社・長安汽車と当社の合併の長安フォードマツダエンジン会社でエンジン量産を開始し、2007年10月には、同じく合併の車両組立工場でマツダデミオの量産を開始しました。さらに、タイでは、フォード社との合併生産会社「オートアライアンス(タイランド)社」に新乗用車工場建設を計画通り進めており、2009年内から小型乗用車の生産を開始します。

連結出荷台数



* 除く、海外子会社の決算期変更による影響

1株当たり年間配当金 / 連結配当性向



研究開発

当期の研究開発費は、前期比68億円増の1,144億円となりました。ブランドメッセージ“Zoom-Zoom”をテーマに、お客様にとってより魅力的な商品の開発を進める一方で、持続可能なクルマ社会の実現を目指した技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づく環境・安全技術の開発強化に取り組んでいます。

2007年11月には、これまで国内でリース販売を行ってきた水素ロータリーエンジン車の提供を通じて、ノルウェーの国家プロジェクト「ハイノール(HyNor)」に参画することに合意しました。2008年夏よりマツダRX-8ハイドロジェンRE30台をノルウェーに納車する予定で、海外への水素ロータリーエンジン車の納入はこれが初めてとなります。

また、2008年3月より、交通事故の低減を目指し、国土交通省が実施している「先進安全自動車推進計画」に基づき、広島地区にて先進安全自動車「マツダASV-4」の公道走行試験を開始しました。年初より実施しているITS（高度道路交通システム）を活用した公道実証実験と同じ場所で行うことにより、「路車間通信」と「車車間通信」の連携システムの検討を行っていきます。

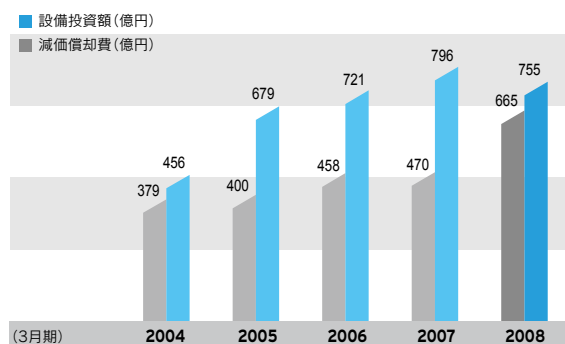
財政状態

当期末の総資産は、前期末から778億円増加し1兆9,856億円となりました。現金及び現金同等物は、前期末に比べ186億円減少し、2,239億円となりました。たな卸資産は売上の増加等により前期末から53億円増加し、2,877億円となりました。有形固定資産は、リース資産のオンバランス処理(P.70-71 新会計基準の適用参照)及び減価償却費を上回る設備投資等により、前期末に比べ412億円増加し、8,984億円となりました。

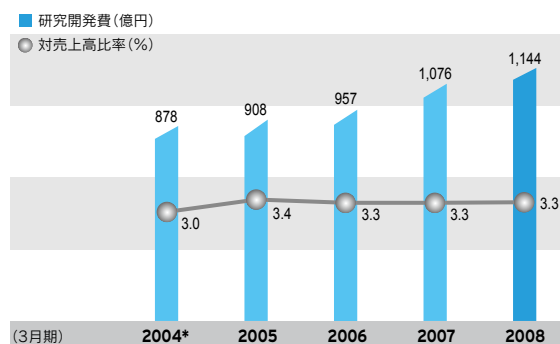
短期・長期を合計した有利子負債合計は、前期末に比べ303億円増加し5,050億円となりました。これは主にリース負債のオンバランス処理による増加ですが、返済により一部相殺されています。有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高2,239億円を除いた純有利子負債は、前期末より489億円増加し2,811億円となり、純有利子負債自己資本比率は、前期から2ポイント上昇し、51%となりました。

純資産は、主に当期純利益918億円の計上により前期末より743億円増加し、5,542億円となりました。1株当たり純資産は、前期末の336.45円から391.82円へと55.37円(16.5%)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5,522億円となり、自己資本比率は、前期末に比べ3.0ポイント上昇し27.8%となりました。

設備投資額 / 減価償却費



研究開発費 / 対売上高比率



* 除く、海外子会社の決算期変更による影響

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186億円減少し2,239億円となりました。これは、営業活動による資金増加1,030億円に対して、投資活動での資金使用928億円及び財務活動での資金減少241億円によるものです。

（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1,030億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純利益1,431億円及び減価償却費665億円に対して、法人税等の支払があったことなどによります。

（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、928億円となりました。これは、主に設備投資により有形固定資産の取得が796億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）

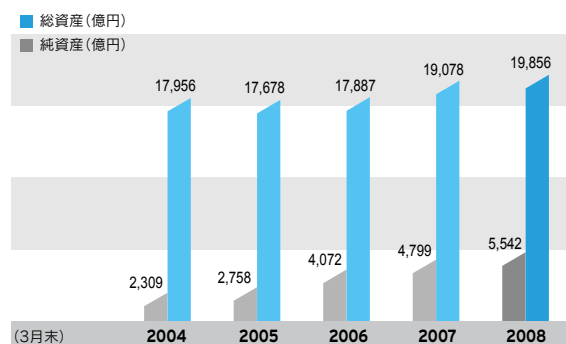
当期における財務活動の結果、資金は241億円減少しました。これは主に、有利子負債の調達を上回る返済を行ったことや、配当金の支払を行ったことによるものです。

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、102億円の余剰となりました。

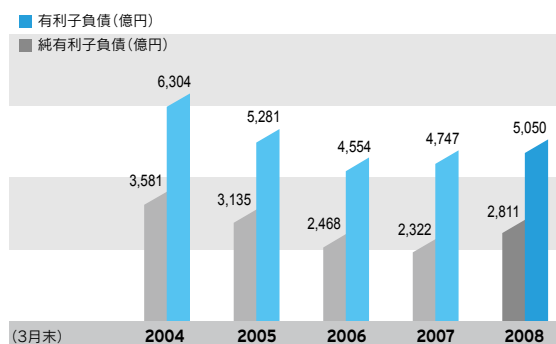
次期見通し

次期の連結業績見通しは、次の通りです。新型マツダデミオや新型マツダアテンザの貢献によるグローバル販売台数の増加や、新商品の投入により、台数・構成は改善するものの、為替の円高や原材料価格の上昇といった外部環境の悪化がそれを上回ると見込んでいます。なお、為替レート的前提は最近の為替情勢を考慮し、1米ドルを100円、1ユーロを150円と設定しています。

総資産／純資産



有利子負債／純有利子負債



・ グローバル販売台数	148万台 (前期比8.6%増)
・ 売上高	30,000億円 (前期比13.7%減*)
・ 営業利益	1,150億円 (前期比29.1%減)
・ 当期純利益	700億円 (前期比23.8%減)

* 次期において、「実務対応報告第18号 連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の適用等による会計方針の変更を予定しています。

外部環境の悪化はあるものの、商品主導の成長軌道を維持しながら、コスト革新活動を加速し、ブランド価値の向上を推進することで、中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」で掲げた目標を確実に達成するための取り組みを行っていきます。

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

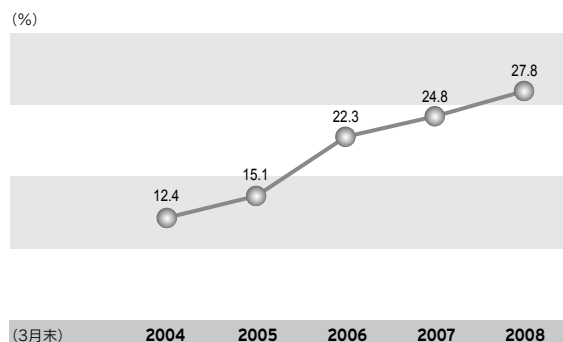
マツダグループは、日本をはじめ北米、欧州、アジアを含む全世界に製品を販売しています。従って、それぞれの市場における景気後退及び需要縮小は、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

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。

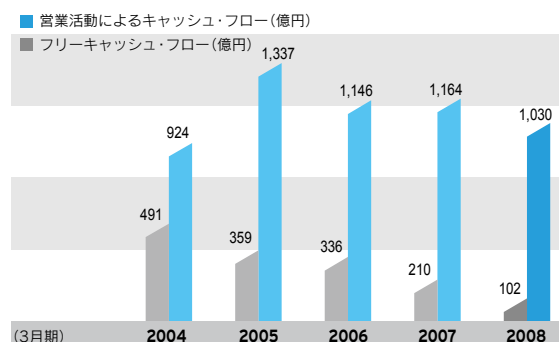
また、為替レート変動リスクを最小限にするために一部取引において為替予約等を行っていますが、為替レートが円安方向へ変動することから生じるかもしれない利益を逸失する可能性があります。

自己資本比率*



* 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（及び前期と当期においては新株予約権）を控除した金額を使っています。

キャッシュ・フロー



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います。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。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。

連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社
2008年及び2007年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル (注記1)
	2008	2007	2008
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 223,894	¥ 242,505	\$ 2,238,940
短期投資	73	5,064	730
受取手形及び売掛金	201,259	172,958	2,012,590
たな卸資産(注記5)	287,716	282,432	2,877,160
繰延税金資産(注記13)	92,594	97,184	925,940
その他の流動資産	91,795	58,595	917,950
貸倒引当金	(2,019)	(2,816)	(20,190)
流動資産合計	895,312	855,922	8,953,120
有形固定資産：			
土地(注記6)	442,237	442,901	4,422,370
建物及び構築物	432,510	420,916	4,325,100
機械装置	809,447	779,645	8,094,470
工具、器具、備品その他	196,538	212,208	1,965,380
リース資産	73,458	—	734,580
建設仮勘定	25,161	46,630	251,610
	1,979,351	1,902,300	19,793,510
減価償却累計額	(1,080,983)	(1,045,146)	(10,809,830)
有形固定資産合計(注記7)	898,368	857,154	8,983,680
無形固定資産	33,951	28,871	339,510
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	87,611	79,028	876,110
その他	4,861	19,726	48,610
長期貸付金	6,293	6,063	62,930
繰延税金資産(注記13)	45,516	48,449	455,160
その他	18,591	16,418	185,910
貸倒引当金	(4,329)	(3,271)	(43,290)
投資評価引当金	(608)	(608)	(6,080)
投資その他の資産合計	157,935	165,805	1,579,350
資産合計	¥1,985,566	¥1,907,752	\$19,855,660

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

負債及び純資産	百万円		千米ドル (注記1)
	2008	2007	2008
流動負債：			
短期借入金(注記8)	¥ 69,851	¥ 70,340	\$ 698,510
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務(注記8)	66,024	63,495	660,240
支払手形及び買掛金	336,731	300,577	3,367,310
未払費用	280,340	343,491	2,803,400
製品保証引当金	51,535	42,555	515,350
その他の流動負債	40,454	44,778	404,540
流動負債合計	844,935	865,236	8,449,350
固定負債			
返済期限が1年を超える長期借入債務(注記8)	369,104	340,849	3,691,040
土地の再評価に係る繰延税金負債(注記6)	93,740	93,773	937,400
退職給付引当金(注記9)	99,844	111,565	998,440
取締役及び監査役の退職慰労引当金	—	1,460	—
その他の固定負債	23,789	14,987	237,890
固定負債合計	586,477	562,634	5,864,770
偶発債務(注記10)			
純資産：			
株主資本			
資本金			
授權株式数：3,000,000,000株			
発行済株式数：1,418,509千株(2008年度)			
1,414,878千株(2007年度)(注記11)	150,068	149,513	1,500,680
資本剰余金(注記11)	133,838	133,393	1,338,380
利益剰余金	167,332	90,024	1,673,320
自己株式(2008年度：9,205,707株、2007年度：7,845,934株)	(4,549)	(3,338)	(45,490)
株主資本合計	446,689	369,592	4,466,890
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	545	1,034	5,450
繰延ヘッジ損益	4,158	(865)	41,580
土地再評価差額金(注記6)	136,048	136,097	1,360,480
為替換算調整勘定	(34,090)	(31,528)	(340,900)
海外子会社年金調整額	(1,160)	(927)	(11,600)
評価・換算差額等合計	105,501	103,811	1,055,010
新株予約権	209	67	2,090
マツダ株式会社の株主に帰属する持分	552,399	473,470	5,523,990
少数株主持分	1,755	6,412	17,550
純資産合計	554,154	479,882	5,541,540
負債及び純資産合計	¥1,985,566	¥1,907,752	\$19,855,660

連結損益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2008年、2007年及び2006年3月31日に終了した各年度

	百万円			千米ドル (注記1)
	2008	2007	2006	2008
売上高	¥3,475,789	¥3,247,485	¥2,919,823	\$34,757,890
売上原価並びに販売費及び一般管理費：				
売上原価	2,485,905	2,322,644	2,110,934	24,859,050
販売費及び一般管理費	827,737	766,309	685,454	8,277,370
	3,313,642	3,088,953	2,796,388	33,136,420
営業利益	162,147	158,532	123,435	1,621,470
その他収益(費用)：				
受取利息及び受取配当金	4,740	2,877	2,359	47,400
支払利息	(19,020)	(16,254)	(11,662)	(190,200)
持分法による投資利益	8,409	6,151	8,976	84,090
その他—純額(注記12)	(13,159)	(32,856)	(5,640)	(131,590)
	(19,030)	(40,082)	(5,967)	(190,300)
税金等調整前当期純利益	143,117	118,450	117,468	1,431,170
法人税等(注記13及び注記14)：				
当年度分	43,710	36,776	26,439	437,100
過年度法人税等	6,290	3,229	10,201	62,900
繰延税額	555	2,973	12,454	5,550
	50,555	42,978	49,094	505,550
少数株主持分損益前当期純利益	92,562	75,472	68,374	925,620
少数株主持分損益	(727)	(1,728)	(1,663)	(7,270)
当期純利益	¥ 91,835	¥ 73,744	¥ 66,711	\$ 918,350
	円			米ドル (注記1)
1株当たりの金額：				
当期純利益				
基本	¥65.21	¥52.59	¥51.53	\$0.65
潜在株式調整後	65.09	52.19	47.25	0.65
配当金	6.00	6.00	5.00	0.06

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

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
2008年、2007年及び2006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									
	発行済 株式数	株主資本				評価換算 差額等	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				
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
土地再評価差額金	—	—	—	(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)
土地再評価差額金	—	—	—	(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
新株予約権行使による新株式の発行 (新株予約権付社債)	3,631	555	555	—	—	—	—	—	1,110
当期純利益	—	—	—	91,835	—	—	—	—	91,835
自己株式	—	—	(110)	—	(1,211)	—	—	—	(1,321)
配当金	—	—	—	(12,670)	—	—	—	—	(12,670)
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(489)	—	—	(489)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	5,023	—	—	5,023
土地再評価差額金	—	—	—	49	—	(49)	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(2,562)	—	—	(2,562)
海外子会社年金調整額評価	—	—	—	—	—	(233)	—	—	(233)
海外子会社税金調整額評価	—	—	—	(1,906)	—	—	—	—	(1,906)
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	142	—	142
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(4,657)	(4,657)
2008年3月31日現在の残高	1,418,509	¥150,068	¥133,838	¥167,332	¥(4,549)	¥105,501	¥209	¥ 1,755	¥554,154

千米ドル(注記1)									
マツダ株式会社の株主に帰属する持分									
		株主資本				評価換算 差額等	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				
2007年3月31日現在の残高		\$1,495,130	\$1,333,930	\$ 900,240	\$(33,380)	\$1,038,110	\$ 670	\$ 64,120	\$4,798,820
新株予約権行使による新株式の発行 (新株予約権付社債)		5,550	5,550	—	—	—	—	—	11,100
当期純利益		—	—	918,350	—	—	—	—	918,350
自己株式		—	(1,100)	—	(12,110)	—	—	—	(13,210)
配当金		—	—	(126,700)	—	—	—	—	(126,700)
その他有価証券評価差額金		—	—	—	—	(4,890)	—	—	(4,890)
繰延ヘッジ損益		—	—	—	—	50,230	—	—	50,230
土地再評価差額金		—	—	490	—	(490)	—	—	—
為替換算調整勘定		—	—	—	—	(25,620)	—	—	(25,620)
海外子会社年金調整額評価		—	—	—	—	(2,330)	—	—	(2,330)
海外子会社税金調整額評価		—	—	(19,060)	—	—	—	—	(19,060)
新株予約権の発行		—	—	—	—	—	1,420	—	1,420
少数株主持分		—	—	—	—	—	—	(46,570)	(46,570)
2008年3月31日現在の残高		\$1,500,680	\$1,338,380	\$1,673,320	\$(45,490)	\$1,055,010	\$2,090	\$ 17,550	\$5,541,540

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

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

2008年、2007年及び2006年3月31日に終了した各年度

	百万円			千米ドル (注記1)
	2008	2007	2006	2008
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	¥143,117	¥118,450	¥117,468	\$1,431,170
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	66,460	47,045	45,805	664,600
固定資産減損損失	2,196	3,356	36,650	21,960
貸倒引当金	253	(981)	(206)	2,530
投資評価引当金	—	(21)	(115)	—
製品保証引当金	10,772	13,281	4,734	107,720
リース会計基準の適用に伴う影響額	1,144	—	—	11,440
退職給付引当金	(11,721)	(13,479)	(71,087)	(117,210)
受取利息及び受取配当金	(4,740)	(2,877)	(2,359)	(47,400)
支払利息	19,020	16,254	11,662	190,200
持分法による投資利益	(8,409)	(6,151)	(8,976)	(84,090)
有形固定資産売却損	3,030	3,380	5,961	30,300
投資有価証券売却損(売却益)	(27)	16	(1,407)	(270)
保険金収入	—	—	(996)	—
売上債権の減少額(増加額)	(14,595)	(3,061)	(17,577)	(145,950)
たな卸資産の減少額(増加額)	(17,472)	(14,741)	10,332	(174,720)
仕入債務の増加額(減少額)	39,204	(16,654)	10,974	392,040
その他流動負債の増加額(減少額)	(31,356)	22,313	(15,989)	(313,560)
その他	(24,365)	3,323	(243)	(243,650)
小計	172,511	169,453	124,631	1,725,110
利息及び配当金の受取額	7,977	5,445	2,838	79,770
利息の支払額	(19,458)	(16,358)	(11,292)	(194,580)
保険金の受取額	—	—	15,554	—
法人税等の支払額	(58,061)	(42,182)	(17,133)	(580,610)
営業活動から得た現金(純額)	102,969	116,358	114,598	1,029,690
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
投資有価証券の取得	(2,004)	(5,876)	(8,875)	(20,040)
投資有価証券の売却	98	92	2,823	980
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得	—	—	31	—
少数株主からの子会社株式の取得による支出	(9,194)	—	—	(91,940)
有形固定資産の取得	(79,597)	(77,131)	(75,548)	(795,970)
有形固定資産の売却による収入	3,186	5,031	3,949	31,860
短期貸付金の純増減額	5	(1,280)	228	50
長期貸付金の実行	(459)	(60)	(110)	(4,590)
長期貸付金の回収	153	317	162	1,530
その他	(4,948)	(16,456)	(3,647)	(49,480)
投資活動に使用した現金(純額)	(92,760)	(95,363)	(80,987)	(927,600)
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期借入金の純減額	(574)	(11,689)	(8,845)	(5,740)
長期借入れによる収入	69,094	95,091	92,102	690,940
長期借入金の返済	(76,914)	(62,133)	(119,502)	(769,140)
配当金の支払額	(12,670)	(7,000)	(3,930)	(126,700)
少数株主への配当金の支払額	(644)	(4,452)	(282)	(6,440)
その他	(2,387)	(471)	(2,995)	(23,870)
財務活動に(使用した)得た現金(純額)	(24,095)	9,346	(43,452)	(240,950)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(4,725)	3,506	3,860	(47,250)
現金及び現金同等物の(減少額)増加額	(18,611)	33,847	(5,981)	(186,110)
現金及び現金同等物の期首残高	242,505	208,658	214,639	2,425,050
現金及び現金同等物の期末残高	¥223,894	¥242,505	¥208,658	\$2,238,940

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

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、日本の金融商品取引法（以前は証券取引法）及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、金融商品取引法（以前は証券取引法）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、公正な表示に必要な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100円という、2008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及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。被投資会社の営業及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及び関連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、当社及び子会社58社（2007年3月31日終了年度には58社、2006年3月31日終了年度には58社）が含まれています。さらに、関連会社13社（2007年3月31日終了年度には13社、2006年3月31日終了年度には14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（2007年3月31日時点では8社、2006年3月31日時点では7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。

連結子会社の資産及び負債の評価については、全面時価法を採用しております。

のれんの償却については、投資ごとの効果の発現する期間を勘案して、主として5年間で均等償却しております。

2007年3月31日終了年度まで、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。また2008年3月31日終了年度より、当子会社の財務諸表はそれらの調整を行っておりません。詳しくは3. 新会計基準の適用をご参照ください。

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められています。

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及び少数株主持分に按分して含められています。

現金及び現金同等物

当社及び連結子会社は、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

当社及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）子会社及び関連会社の株式、及び（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。

当社及び連結子会社は売買目的有価証券及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及び関連会社の株式は、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及び損失は、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。

非連結子会社及び関連会社の株式、その他有価証券の時価が著しく下落した場合は、時価で表示し、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及び関連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ります。

有形固定資産（リース資産を除く）

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（リース資産を除く）

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。

リース

2007年3月31日終了年度まで、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っています。また2008年3月31日終了年度より、リース期間を耐用年数とした定額法を採用しております。なお、残存価額については、リース契約上に残価保証の取決めがあるものは当該残価保証額とし、それ以外のは零としております。

貸倒引当金

当社及び連結子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時点を一致させるため、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、退職一時金制度、確定給付年金制度、確定拠出年金制度等の各種退職給付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全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及び給与、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。また、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及び費用は、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、退職給付債務及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、それぞれ発生の日付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、当社及び一部の国内連結子会社が加入していた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、及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

2007年3月31日終了年度まで、取締役及び監査役の退職慰労引当金は、取締役及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、当年度末時点で全ての取締役及び監査役が退職した場合の要支給額を計上しております。また2008年3月31日終了年度より、弊社は取締役及び監査役の退職慰労金制度を廃止いたしました。詳しくは3. 新会計基準の適用をご参照ください。

法人税等

法人税等は法人所得税、住民税そして事業税を含んでおります。一時的な差異及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、繰延税金資産及び負債が認識されています。繰延税金資産及び負債は、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。2008年、2007年、2006年3月31日終了年度における研究開発費はそれぞれ114,400百万円(1,144,000千円)、107,553百万円、95,730百万円でした。

デリバティブ取引及びヘッジ会計

デリバティブ金融商品は主として公正価値で表示され、公正価値の変動は、デリバティブ金融商品がヘッジ目的で使用されている場合を除き、利益または損失として計上されています。

デリバティブ金融商品がヘッジ目的で使用され、一定のヘッジ要件を満たす場合には、国内会社は、ヘッジ対象にかかる損益が認識されるまでの期間、デリバティブ金融商品の時価の変動から生じる損益の認識を繰り延べています。

また金利スワップがヘッジ目的で利用され、一定のヘッジ要件を満たす場合には、スワップ対象の資産または負債にかかる利子に、スワップによって収受する利子の純額を加算または減算しています。

1 株当たりの金額

1株当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、新株予約権及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」)及び「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及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（資産の継続使用及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、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。自己資本比率及び1株当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。

リース会計基準

当社及び国内連結子会社は、「リース取引に関する会計基準」（企業会計基準第13号（平成5年6月17日（企業会計審議会第一部会）、平成19年3月30日改正））及び「リース取引に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第16号（平成6年1月18日（日本公認会計士協会 会計制度委員会）、平成19年3月30日改正））が平成19年4月1日以後開始する連結会計年度から適用できることとなったことに伴い、当連結会計年度より、同会計基準及び同適用指針を適用しております。

この変更により、従来の方によった場合と比べ、連結貸借対照表については、有形固定資産が33,862百万円（338,620千円）、無形固定資産が15百万円（150千円）増加し、流動負債が12,448百万円（124,480千円）、固定負債が22,505百万円（225,050千円）増加し、連結損益計算書については、営業利益が1,199百万円（11,990千円）増加、税金等調整前当期純利益が918百万円（9,180千円）減少しております。

連結キャッシュ・フロー計算書については、従来、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に計上されていたリース料のうち、リース債務の返済相当額の支払は「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に計上する方法に変更しました。

また、従来、「投資活動によるキャッシュ・フロー」の区分に計上されていたセール・アンド・リースバックによる収入は、資金調達手段としての性格に鑑み「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に計上する方法に変更しました。

以上の変更により「営業活動によるキャッシュ・フロー」が13,890百万円（138,900千円）増加し、「投資活動によるキャッシュ・フロー」が8,794百万円（87,940千円）減少し、「財務活動によるキャッシュ・フロー」が5,096百万円（50,960千円）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。

また海外連結子会社のファイナンス・リース取引に関するリース資産及びリース債務は、前連結会計年度において有形固定資産「工具器具備品その他」(前連結会計年度末 2,145百万円)、流動負債「1年以内返済予定長期借入金」(前連結会計年度末 6,291百万円)及び固定負債「長期借入金」(前連結会計年度末 1,604百万円)に含めて表示しておりましたが、当社及び国内連結子会社が当連結会計年度よりリース取引に関する会計基準を適用したことに伴い、リース資産及びリース債務の金額的重要性が高まったことにより、当連結会計年度より有形固定資産「リース資産」、流動負債の「1年以内に返済期限の到来する長期借入債務」及び固定負債の「返済期限が1年を超える長期借入債務」に含めて表示することといたしました。

なお、当連結会計年度末における当該連結子会社の有形固定資産「リース資産」は1,384百万円(13,840千米ドル)、流動負債「リース債務」は641百万円(6,410千米ドル)となります。

固定資産の減価償却方法の変更

当社及び国内連結子会社は、法人税法の改正((所得税法等の一部を改正する法律 平成19年3月30日 法律第6号)及び(法人税法施行令の一部を改正する政令 平成19年3月30日 政令第83号))に伴い、当連結会計年度より、平成19年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却方法に変更しております。

この変更により、従来の方法によった場合と比べ、営業利益が910百万円(9,100千米ドル)、税金等調整前当期純利益が912百万円(9,120千米ドル)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。

在外連結子会社の会計処理の変更

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、前連結会計年度までコロンビア国内の会計原則に準拠して貨幣価値修正会計に基づいて作成しておりましたが、同国政府が平成19年5月7日に公布した法令により、貨幣価値修正会計に関する会計処理が廃止されました。これに伴い、同連結子会社は、当連結会計年度より当該会計処理を行っておりません。

なお、この変更による営業利益への影響は無く、税金等調整前当期純利益に与える影響は軽微であります。

表示方法の変更

前連結会計年度において区分掲記しておりました役員退職慰労引当金は、当社が役員退職慰労金制度を廃止したことに伴い、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より固定負債「その他」に含めて表示しております。

なお、当連結会計年度末における一部の国内連結子会社の役員退職慰労引当金は631百万円(6,310千米ドル)となります。

追加情報

固定資産の残存価額の会計処理

当社及び国内連結子会社は、法人税法改正に伴い、平成19年3月31日以前に取得した有形固定資産のうち、減価償却累計額が償却可能限度額(取得価額の95%)に達した資産については、その翌連結会計年度から、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間で均等償却し、減価償却費に含めて計上しております。

これにより、従来の方法によった場合と比べ、営業利益が3,951百万円(39,510千米ドル)、税金等調整前当期純利益が4,113百万円(41,130千米ドル)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。

役員退職慰労金制度の廃止

当社は、従来、役員の退任に伴う役員退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しておりましたが、経営改革の一環として、平成19年6月26日開催の定時株主総会において役員退職慰労金制度の廃止を決議するとともに、役員の退任時に退職慰労金制度廃止日(当該総会終結時)までの在任期間に応じた退職慰労金を支給することを決議いたしました。

これに伴い、当該総会までの期間に対応する役員退職慰労金相当額618百万円(6,180千米ドル)を「固定負債」の「その他」として計上しております。

4. 有価証券

当社及び連結子会社は、2008年及び2007年3月31日時点で、売買目的有価証券及び時価のある満期保有目的の債券を保有していません。

2008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			千米ドル		
	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	¥558	¥1,441	¥883	\$5,580	\$14,410	\$8,830
その他	362	362	—	3,620	3,620	—
	¥920	¥1,803	¥883	\$9,200	\$18,030	\$8,830

2008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	千米ドル
	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	¥3,196	\$31,960

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		
	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
その他	306	306	—
	¥868	¥2,559	¥1,691

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
	連結貸借対照表 計上額
非上場株式	¥17,100

5. たな卸資産

2008年及び2007年3月31日現在におけるたな卸資産の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
製品	¥242,224	¥236,222	\$2,422,240
仕掛品	32,637	32,683	326,370
原材料及び貯蔵品	12,855	13,527	128,550
	¥287,716	¥282,432	\$2,877,160

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)」にしたが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通り、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2008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、82,650百万円(826,500千米ドル)となっています。

7. 固定資産の減損

注記3で述べている通り、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。

2008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)に計上された固定資産減損損失の金額は2,196百万円(21,960千米ドル)でした。

8. 短期借入金及び長期借入債務

2008年及び2007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、2008年及び2007年3月31日現在の平均年利率はそれぞれ1.6%、1.0%です。

2008年及び2007年3月31日現在の長期借入債務の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
2007年から2014年に満期となる国内無担保社債			
年利率0.70%から1.87%	¥105,000	¥105,200	\$1,050,000
2007年満期の国内無担保新株予約権付社債			
年利率0%	—	1,131	—
主に銀行及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	39,121	44,932	391,210
2017年までに返済予定の無担保借入金	255,413	253,081	2,554,130
2017年までに返済予定のリース債務	35,594	—	355,940
	435,128	404,344	4,351,280
1年以内に返済予定の金額	(66,024)	(63,495)	(660,240)
	¥369,104	¥340,849	\$3,691,040

2008年3月31日現在の長期借入金及びリース債務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2.0%、3.0%、1年超の返済分については平均1.7%、3.0%、また、2007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2.3%、1年超の返済分では1.7%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。

2008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通りです。

3月31日に終了する年度	百万円	千米ドル
2009	¥ 52,935	\$ 529,350
2010	19,115	191,150
2011	38,838	388,380
2012	65,785	657,850
2013	54,368	543,680
2014年以降	168,493	1,684,930
	¥399,534	\$3,995,340

2008年3月31日現在のリース債務の返済年度別内訳は以下の通りです。

3月31日に終了する年度	百万円	千米ドル
2009	¥13,089	\$130,890
2010	10,546	105,460
2011	5,683	56,830
2012	3,798	37,980
2013	1,215	12,150
2014年以降	1,263	12,630
	¥35,594	\$355,940

2008年3月31日現在で短期借入金39,497百万円(394,970千米ドル)及び長期借入金39,121百万円(391,210千米ドル)に担保として供されている資産は以下の通りです。

	百万円	千米ドル
固定資産(帳簿価額)	¥473,554	\$4,735,540
その他	36	360
	¥473,590	\$4,735,900

9. 従業員退職給付制度

2008年及び2007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通りです。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
退職給付債務	¥ 311,051	¥ 322,377	\$ 3,110,510
未認識過去勤務債務	21,633	23,920	216,330
未認識数理計算上の差異	(66,966)	(55,911)	(669,660)
年金資産(減算)	(169,587)	(181,514)	(1,695,870)
前払年金費用	3,713	2,693	37,130
退職給付引当金	¥ 99,844	¥ 111,565	\$ 998,440

2008年、2007年及び2006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通りです。

	百万円			千米ドル
	2008	2007	2006	2008
勤務費用	¥11,262	¥11,048	¥ 8,630	\$112,620
利息費用	6,623	6,543	10,809	66,230
期待運用収益	(5,946)	(5,333)	(4,365)	(59,460)
過去勤務債務の損益処理額	(2,095)	(2,126)	(2,302)	(20,950)
数理計算上の差異の損益処理額	6,159	6,456	5,195	61,590
退職給付費用	¥16,003	¥16,588	¥17,967	\$160,030

2008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%及び3.0%であり、2007年3月31日終了年度においてはそれぞれ2.0%及び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及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、当社及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。

2005年7月31日、当社及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及び代行部分にかかる退職給付債務及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。

2008年及び2007年3月31日終了年度において、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2,226百万円(22,260千米ドル)、1,949百万円計上しております。

10. 偶発債務

2008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	¥ 183	\$ 1,830
買戻条件付債権譲渡高	22,372	223,720
借入に対する保証等	10,381	103,810
工場設備の支払リース料に対する保証予約	15,233	152,330

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以上を超えない範囲で、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、現金配当及び他の現金支払の最低10%に相当する金額を、利益準備金及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、利益準備金及び資本準備金は、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。2008年3月31日現在の利益剰余金は、2008年6月25日に開催された株主総会で承認された期末現金配当金4,228百万円(42,280千米ドル)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。

法人所得税の不確実性に関する会計処理について

2008年3月31日終了年度より、米国の連結子会社は、財務会計基準書 (FASB) 第109号「法人所得税の会計処理」に関する解釈指針第48号を適用しました。FIN48号の適用により、同社がこの解釈指針に基づき期首の利益剰余金の調整項目とした累積的影響額を当連結会計年度における連結株主資本等変動計算書の利益剰余金減少額として計上しております。

12. その他収益 (費用)

2008年、2007年及び2006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」の内訳は以下の通りです。

	百万円			千米ドル
	2008	2007	2006	2008
投資有価証券売却損益—純額	¥ 27	¥ (16)	¥ 1,407	\$ 270
有形固定資産売却損—純額	(3,030)	(3,380)	(6,433)	(30,300)
賃貸料収入	1,989	1,764	1,926	19,890
厚生年金基金代行部分返上益	—	—	59,611	—
固定資産減損損失	(2,196)	(3,356)	(36,650)	(21,960)
為替差損	(7,544)	(19,914)	(19,088)	(75,440)
土地収用に対する補償金	122	—	472	1,220
固定資産過年度修正益	1,330	—	—	13,300
保険金収入	—	—	996	—
リース会計基準変更に伴う影響額	(1,144)	—	—	(11,440)
海難事故に伴うたな卸資産評価損失	—	(1,979)	—	—
その他	(2,713)	(5,975)	(7,881)	(27,130)
	¥(13,159)	¥(32,856)	¥ (5,640)	\$ (131,590)

13. 法人税等

2008年、2007年及び2006年3月31日終了年度において、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。

	2008	2007	2006
法定実効税率	40.4%	40.4%	40.4%
持分法による投資利益	(2.4)	(2.1)	(3.1)
評価性引当金	(1.7)	(2.1)	1.0
グループ間取引に係る未実現利益	—	—	(6.6)
過年度法人税等	2.1	2.8	8.7
税額控除	(3.3)	(3.8)	—
その他	0.2	1.1	1.4
損益計算書上の法人税等の負担率	35.3%	36.3%	41.8%

繰延税金資産及び負債は、会計上と税務上における資産及び負債の一時差異の累計額及び繰越欠損金に係る税効果の見積額が反映されます。2008年及び2007年3月31日における繰延税金資産及び負債の主な内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
繰延税金資産：			
貸倒引当金	¥ 1,655	¥ 1,721	\$ 16,550
退職給付引当金	40,043	44,517	400,430
固定資産減損損失	6,691	8,046	66,910
未払賞与及びその他引当金	37,875	29,893	378,750
たな卸資産評価減	4,281	5,019	42,810
投資有価証券評価損等	1,206	1,438	12,060
繰越欠損金	12,736	14,126	127,360
その他	70,568	76,037	705,680
繰延税金資産（総額）	175,055	180,797	1,750,550
評価性引当金	(21,014)	(23,911)	(210,140)
繰延税金資産合計	154,041	156,886	1,540,410
繰延税金負債：			
固定資産圧縮積立金	(7,193)	(7,756)	(71,930)
その他	(10,254)	(3,643)	(102,540)
繰延税金負債合計	(17,447)	(11,399)	(174,470)
繰延税金資産（純額）	¥136,594	¥145,487	\$1,365,940

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。

	百万円		千米ドル
	2008	2007	2008
流動資産—繰延税金資産	¥ 92,594	¥ 97,184	\$ 925,940
投資その他の資産—繰延税金資産	45,516	48,449	455,160
流動負債—その他	(5)	(1)	(50)
その他の固定負債	(1,511)	(145)	(15,110)
繰延税金資産（純額）	¥136,594	¥145,487	\$1,365,940

14. 過年度法人税等

2008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、広島国税局による税務調査を受け、調査結果にしたがって修正申告を行い、法人税、法人住民税、事業税、及びこれらに係る附加税の納付を2008年1月に行ったものです。これらの税金費用6,290百万円（62,900千米ドル）を「過年度法人税等」として計上しております。

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、並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、当社及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及びヘッジ取引

当社及び連結子会社は、将来の為替レートの変動リスクを低減させることをのみを目的として、先物為替予約をデリバティブ金融商品として利用しています。また、当社及び連結子会社は、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をのみを目的として、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。

当社及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。

当社及び連結子会社が利用しているヘッジ手段及びヘッジ対象を要約すると以下の通りです。

ヘッジ手段：	ヘッジ対象：
先物為替予約	外貨建貸付金及び予定取引
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2008年及び2007年3月31日現在の市場価額情報の要約です。

2008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	¥ 57,972	¥ 53,148	¥4,824	\$ 579,720	\$ 531,480	\$48,240
豪ドル	2,289	2,133	156	22,890	21,330	1,560
ユーロ	21,431	21,169	262	214,310	211,690	2,620
ポンド	5,529	5,028	501	55,290	50,280	5,010
買建て：						
タイバーツ	8,486	7,610	(876)	84,860	76,100	(8,760)
豪ドル	6,489	6,524	35	64,890	65,240	350
ポンド	6,366	6,372	6	63,660	63,720	60
スイスフラン	788	787	(1)	7,880	7,870	(10)
	¥109,350	¥102,771	¥4,907	\$1,093,500	\$1,027,710	\$49,070

2007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	¥32,051	¥31,980	¥ 71
カナダドル	2,384	2,404	(20)
豪ドル	2,393	2,518	(125)
ユーロ	20,420	21,097	(677)
ポンド	5,402	5,475	(73)
スイスフラン	291	291	—
買建て：			
タイバーツ	8,595	9,314	719
豪ドル	3,671	3,661	(10)
	¥75,207	¥76,740	¥(115)

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

会計方針の変更で記載したように、2008年3月31日終了年度より、国内会社はリース会計基準を早期適用し、貸借対照表にリース資産及びリース債務を計上しております。過年度の財務諸表はこの変更に伴う修正表示をしておらず、下記に注記として記載しております。

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、並びに期末残高相当額は以下の通りです。

	百万円 2007
機械装置及び工具の取得価額相当額	¥72,040
減価償却累計相当額	36,782
期末残高相当額	¥35,258

資産計上していないファイナンス・リース取引の、2007年及び2006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、14,514百万円でした。

関連する減価償却費相当額及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12,651百万円及び1,105百万円、2006年3月31日終了年度においてはそれぞれ12,878百万円及び1,248百万円でした。

2008年及び2007年3月31日現在、資産計上していないファイナンス・リース取引及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。

	百万円 ファイナンス・リース 2007	2008	百万円 オペレーティング・リース 2007	千米ドル 2008
1年内	¥12,455	¥ 3,443	¥ 2,748	\$ 34,430
1年超	23,941	16,072	8,833	160,720
	¥36,396	¥19,515	¥11,581	\$195,150

17. セグメント情報

当社及び連結子会社は主に乗用車及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）及び資産が、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。

2008年、2007年及び2006年3月31日終了年度の所在地別の売上高、営業利益（損失）及び資産は以下の通りです。

2008年3月31日終了年度	百万円						
	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	¥1,289,248	¥974,504	¥872,616	¥339,421	¥3,475,789	¥ —	¥3,475,789
セグメント間の内部売上高 又は振替高	1,408,934	4,469	22,201	2,401	1,438,005	(1,438,005)	—
計	2,698,182	978,973	894,817	341,822	4,913,794	(1,438,005)	3,475,789
原価及び費用	2,590,533	972,986	876,835	321,001	4,761,355	(1,447,713)	3,313,642
営業利益	¥ 107,649	¥ 5,987	¥ 17,982	¥ 20,821	¥ 152,439	¥ 9,708	¥ 162,147
資産	¥1,775,855	¥174,719	¥179,411	¥ 68,629	¥2,198,614	¥ (213,048)	¥1,985,566

2007年3月31日終了年度	百万円						
	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

2006年3月31日終了年度	百万円						
	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

2008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	\$12,892,480	\$9,745,040	\$8,726,160	\$3,394,210	\$34,757,890	\$ —	\$34,757,890
セグメント間の内部売上高 又は振替高	14,089,340	44,690	222,010	24,010	14,380,050	(14,380,050)	—
計	26,981,820	9,789,730	8,948,170	3,418,220	49,137,940	(14,380,050)	34,757,890
原価及び費用	25,905,330	9,729,860	8,768,350	3,210,010	47,613,550	(14,477,130)	33,136,420
営業利益	\$ 1,076,490	\$ 59,870	\$ 179,820	\$ 208,210	\$ 1,524,390	\$ 97,080	\$ 1,621,470
資産	\$17,758,550	\$1,747,190	\$1,794,110	\$ 686,290	\$21,986,140	\$ (2,130,480)	\$19,855,660

(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、イギリス、ベルギー

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。

3. 当社及び国内連結子会社は、「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（リース取引に関する会計基準）」に記載の通り、当連結会計年度から「リース取引に関する会計基準」（企業会計基準第13号（平成5年6月17日（企業会計審議会第一部会）、平成19年3月30日改正））及び「リース取引に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第16号（平成6年1月18日（日本公認会計士協会 会計制度委員会）、平成19年3月30日改正））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、日本における営業費用が1,199百万円（11,990千米ドル）減少し、営業利益が同額増加しております。

4. 当社及び国内連結子会社は、「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（固定資産の減価償却方法の変更）」に記載の通り、法人税法の改正（（所得税法等の一部を改正する法律 平成19年3月30日 法律第6号）及び（法人税法施行令の一部を改正する政令 平成19年3月30日 政令第83号））に伴い、当連結会計年度より、平成19年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却方法に変更しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、日本における営業費用が910百万円（9,100千円）増加し、営業利益が同額減少しております。
5. 当社及び国内連結子会社は、「追加情報（固定資産の残存価額の会計処理）」に記載の通り、法人税法改正に伴い、平成19年3月31日以前に取得した有形固定資産のうち、減価償却累計額が償却可能限度額（取得価額の95%）に達した資産については、その翌連結会計年度から、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間で均等償却し、減価償却費に含めて表示しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、日本における営業費用が3,951百万円（39,510千円）増加し、営業利益が同額減少しております。

2008年、2007年及び2006年3月31日終了年度の海外売上高は以下の通りです。

	百万円			
2008年3月31日終了年度	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	¥1,015,315	¥888,555	¥691,787	¥2,595,657
連結売上高に占める海外売上高の割合	29.2%	25.6%	19.9%	74.7%

	百万円			
2007年3月31日終了年度	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%

	百万円			
2006年3月31日終了年度	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%

	千円			
2008年3月31日終了年度	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	\$10,153,150	\$8,885,550	\$6,917,870	\$25,956,570

(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、ロシア
- その他の地域 オーストラリア、中国、コロンビア

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及び保証予約を行っています。2008年及び2007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及び保証予約は、それぞれ16,480百万円（164,800千円）、22,789百万円であり、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

2008年及び2007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555百万円（5,550千円）及び1,153百万円それぞれ増加、資本剰余金が555百万円（5,550千円）及び1,153百万円それぞれ増加、そして新株予約権付社債は1,110百万円（11,100千円）及び2,306百万円それぞれ減少しました。

当連結会計年度に新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産及び負債の額は、それぞれ38,743百万円（387,430千円）及び39,906百万円（399,060千円）であります。

20. 後発事象

2008年3月31日に開催した取締役会において、2008年4月から2009年3月を発行時期とし、総額700億円（700百万円）を限度として普通社債を発行することを包括決議しました。これに基づき、2008年6月17日に発行総額100億円（100百万円）の無担保社債を発行しました。償還期限は2013年です。

2008年6月25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	千円
期末現金配当金：1株当たり3円（0.03千円）	¥4,228	\$42,280

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。

2008年6月25日

我々は、当社の2008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。

マツダ株式会社の株主各位及び取締役会へ

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、2008年及び2007年3月31日現在の連結貸借対照表、及び2008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2008年及び2007年3月31日現在の財政状態、並びに2008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。

追記情報

- (1) 注記3に記載されている通り、マツダ株式会社及び国内連結子会社は2007年4月1日より、リース取引に関する会計基準を適用している。
- (2) 注記3に記載されている通り、マツダ株式会社及び国内連結子会社は2006年4月1日より、貸借対照表の純資産の部の表示に関する新会計基準及び自己株式及び準備金の額の減少等に関する改正後の会計基準を適用している。
- (3) 注記3に記載されている通り、マツダ株式会社及び国内連結子会社は2006年4月1日より、ストックオプション等に関する会計基準を適用している。
- (4) 注記3に記載されている通り、マツダ株式会社及び国内連結子会社は2005年4月1日より、固定資産の減損に関する会計基準を適用している。

添付の2008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
2008年6月25日

会社概要

2008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： 1,500億6千8百万円
従業員数： 39,364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をご覧ください。
<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 (949) 223-2300 Fax: +1 (949) 752-2130

欧州

Mazda Motor Europe GmbH
Hitdorfer Strasse 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

ディレクトリー

2008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、フィリピン、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 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
マツダモーターズ(ドイツランド) GmbH	17,895 千EUR	100.0*
マツダモーターズUK Limited	4,000 千GBP	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
マツダパーツ関東(株)	501 百万円	97.0
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
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.	5,000,000 千THB	50.0*
長安フォードマツダ汽车有限公司	2,372,734 千CNY	15.0
長安フォードマツダエンジン有限公司	1,114,586 千CNY	25.0
一汽マツダ汽车销售有限公司	100,000 千CNY	25.0

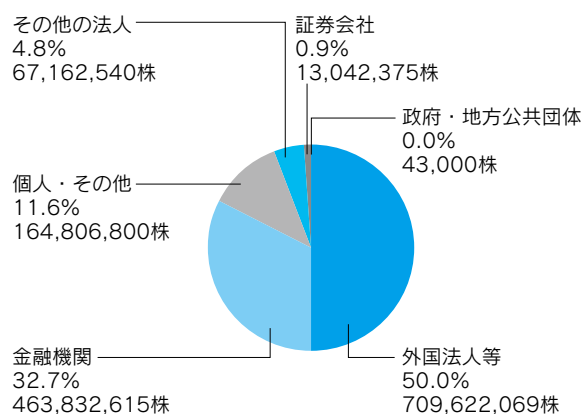
*子会社が所有する議決権を含みます。

株式情報

2008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： 1,418,509,399株
 株主数： 61,900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

所有株式数構成比

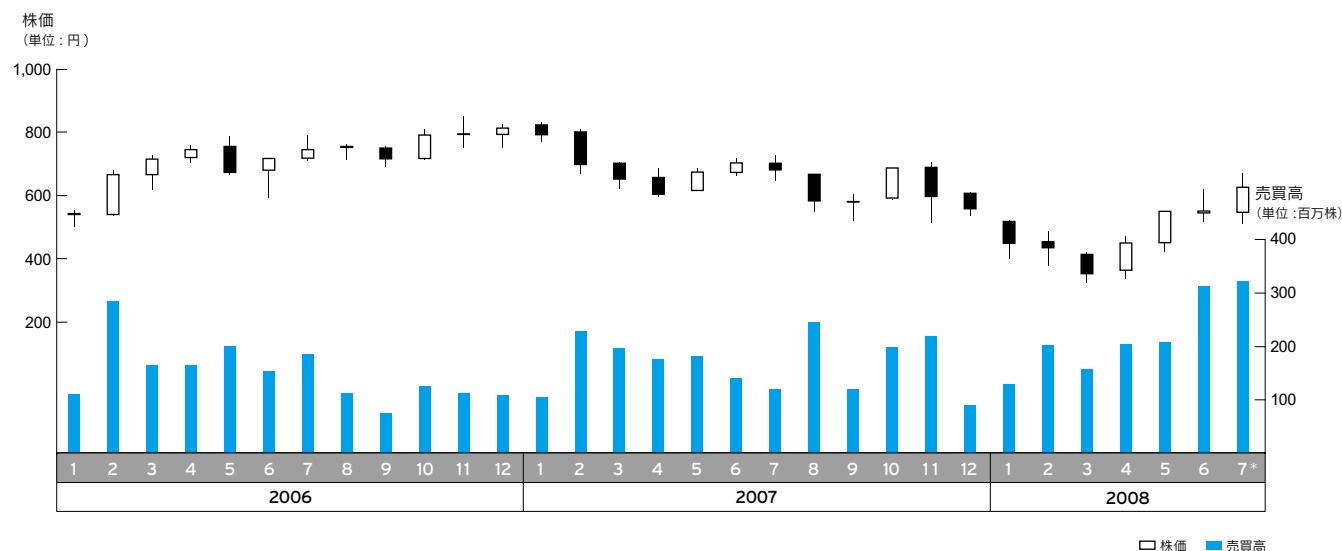


大株主

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	33.6
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	78,923	5.6
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	71,635	5.1
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
株式会社損害保険ジャパン	20,210	1.4
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口4)	19,255	1.4
ビー・エヌ・ピー・パリバ・ セキュリティーズ(ジャパン) リミテッド	18,921	1.3
住友信託銀行株式会社(信託B口)	16,837	1.2

(注) 出資比率は、自己株式9,171,789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-zoom
zoom-zoom-zoom
zoom-zoom-zoom

