

アニュアルレポート 2010

2010 年3月期



GEARING UP, GOING FORWARD



目次

2 連結財務ハイライト

4 グローバルネットワーク

6 経営陣からのメッセージ

6 株主・投資家の皆様へ —CEO メッセージ—

Gearing up, Going Forward —反転攻勢に向けて—

当期は徹底的なコスト改善により、営業利益を黒字へ転換することができました。今後、開発投資を強化する一方、反転攻勢に向けて、販売拡大を目指します。ここでは、社長の山内より当期の総括と今後の戦略について説明します。

11 CFO インタビュー

ここでは、CFOの尾崎より、コスト・財務体質の強化に向けた当期の取り組みに加え、今後の投資・財務戦略について説明します。

15 特集：企業価値向上に向けて 中長期施策の枠組み —5つの柱—

24 営業概況

24 At a Glance

26 日本市場

27 北米市場

28 欧州市場

29 中国市場

30 その他市場

31 主要商品ラインアップ

32 持続的成長に向けて

32 コーポレートガバナンス／内部統制

34 リスクマネジメント／コンプライアンス

35 マツダのCSR

36 取締役、監査役および執行役員

37 財務セクション

53 会社概要

54 株式情報

見通しに関する注意事項

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

コーポレートビジョン

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



2010年1月、マツダは創立90周年を迎えました。90年の間、さまざまな変化や困難な課題に直面しましたが、その度に懸命な努力と創意工夫で克服してきました。

マツダが目指すのは、存在感があり、「クルマをこよなく愛し、走ることを楽しむお客様」に強く支持されるブランドです。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。そんなマツダらしいクルマをこれからも造り続け、より多くのお客様に「マツダ車を所有する」という他では得られない体験を提供していきます。

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

当期のハイライト

- ・営業利益は前期比378億円改善の95億円と通期黒字化を達成。円高影響下で国内工場の稼働率80%でも利益を確保できるコスト構造へ転換
- ・フリー・キャッシュ・フローも674億円の黒字
- ・グローバル販売台数は、下期より前期比プラスに転じ、119万3千台に。主要市場での残存価値*が改善するなど、ブランド価値も向上
- ・環境・安全への取り組みと財務基盤強化に向け、公募増資などによる資金調達を実施。純有利子負債自己資本比率は前期比55ポイント改善し、74%に

*一定期間経過後の自動車の価値。ブランド価値を表すひとつの目安となる。

	百万円					千米ドル*1
	2006	2007	2008	2009	2010	2010
事業年度：						
売上高	¥2,919,823	¥3,247,485	¥3,475,789	¥2,535,902	¥2,163,949	\$23,268,269
営業利益（損失）	123,435	158,532	162,147	(28,381)	9,458	101,699
税金等調整前当期純利益（損失）	117,468	118,450	143,117	(51,339)	(7,265)	(78,118)
当期純利益（損失）	66,711	73,744	91,835	(71,489)	(6,478)	(69,656)
設備投資	72,070	79,641	75,518	81,838	29,837	320,828
減価償却費 *2	45,805	47,045	74,217	84,043	76,428	821,806
研究開発費	95,730	107,553	114,400	95,967	85,206	916,194
フリー・キャッシュ・フロー *3	33,611	20,995	10,209	(129,244)	67,394	724,667
事業年度末：						
総資産	1,788,659	1,907,752	1,985,566	1,800,981	1,947,769	20,943,753
純資産*4	407,208	479,882	554,154	414,731	509,815	5,481,882
有利子負債	455,409	474,684	504,979	753,355	722,128	7,764,817
純有利子負債	246,751	232,179	281,085	532,631	375,825	4,041,129
	円					米ドル*1
1株当たり情報：						
当期純利益*5	¥ 51.53	¥ 52.59	¥ 65.21	¥ (52.13)	¥ (4.26)	\$(0.05)
年間配当金*6	5.00	6.00	6.00	3.00	3.00	0.03
純資産*7	284.28	336.45	391.82	314.98	286.92	3.09
	%					
経営指標：						
総資産利益率（ROA）	3.8	4.0	4.7	(3.8)	(0.3)	
自己資本利益率（ROE）*8	20.0	16.9	17.9	(14.8)	(1.4)	
自己資本比率*8	22.3	24.8	27.8	22.9	26.1	
純有利子負債自己資本比率*8	62	49	51	129	74	

()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、2010年3月31日の実勢為替相場（1米ドルにつき93円）で換算しています。

2.2007年3月期以前の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。

3.フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計を表しています。

4.2006年3月期の金額は、2007年3月期以降の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えてあります。

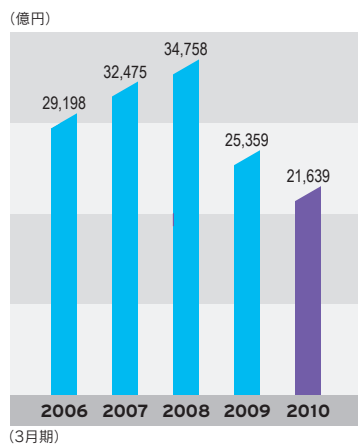
5.1株当たりの当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。

6.1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。

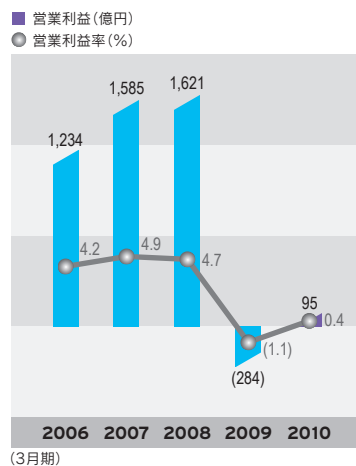
7.1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分（および2007年3月期以降においては新株予約権）を控除した金額を使っています。

8.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2007年3月期以降においては新株予約権）を控除した金額を使っています。

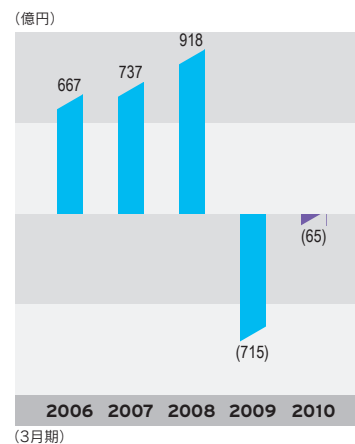
売上高



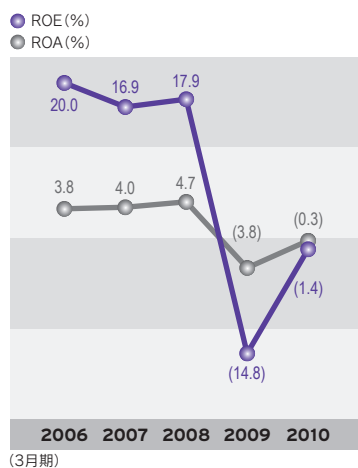
営業利益／営業利益率



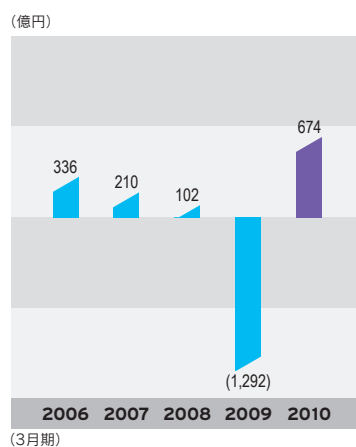
当期純利益



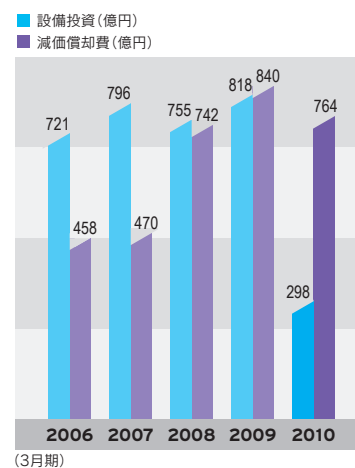
ROE／ROA



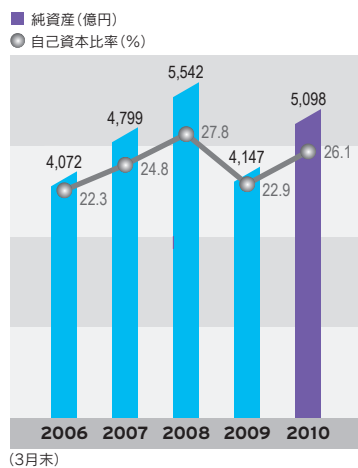
フリー・キャッシュ・フロー



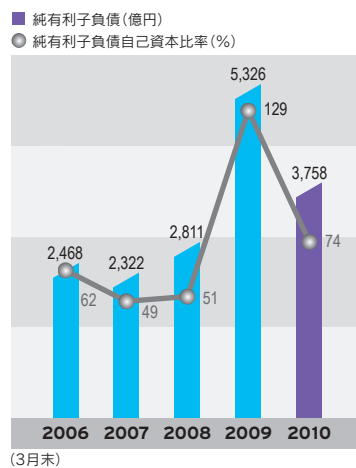
設備投資／減価償却費



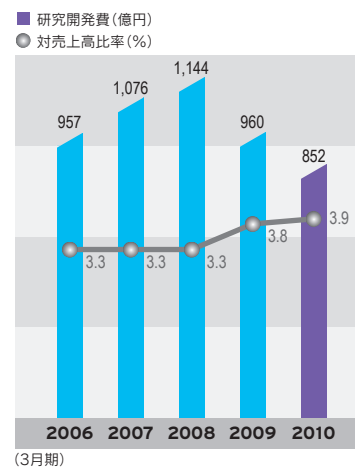
純資産／自己資本比率



純有利子負債／ 純有利子負債自己資本比率

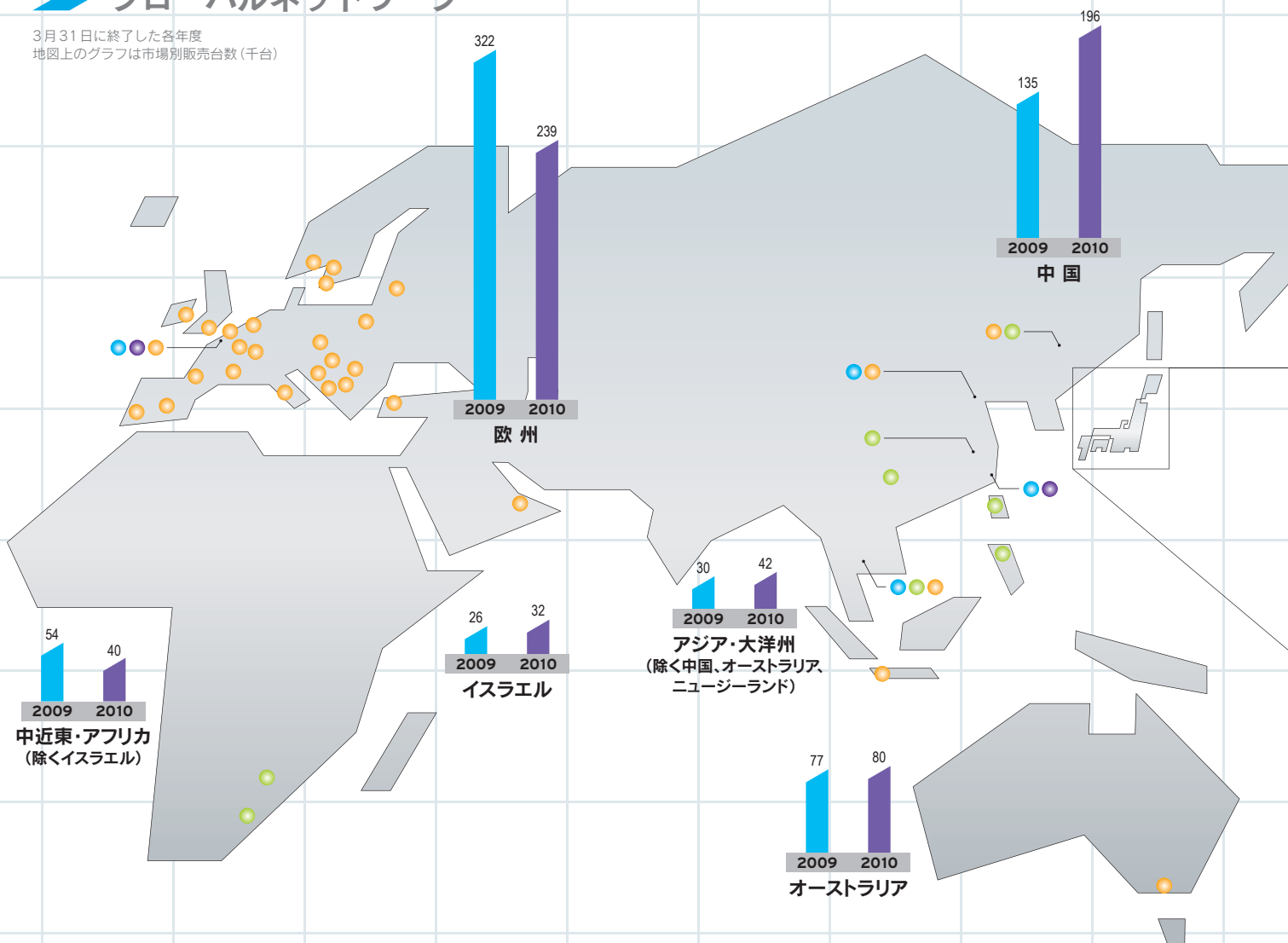


研究開発費／対売上高比率



グローバルネットワーク

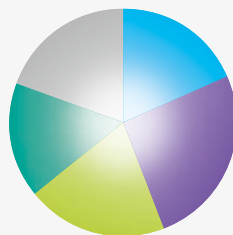
3月31日に終了した各年度
地図上のグラフは市場別販売台数(千台)



販売・生産台数

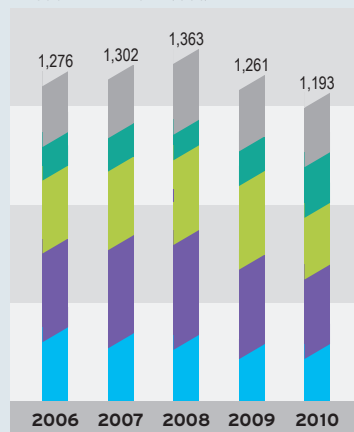
グローバル販売台数構成比

(2010年3月期)



主要市場別販売台数推移

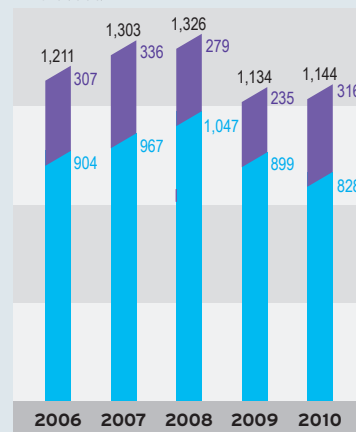
■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州
■ 中国 ■ その他 (千台)



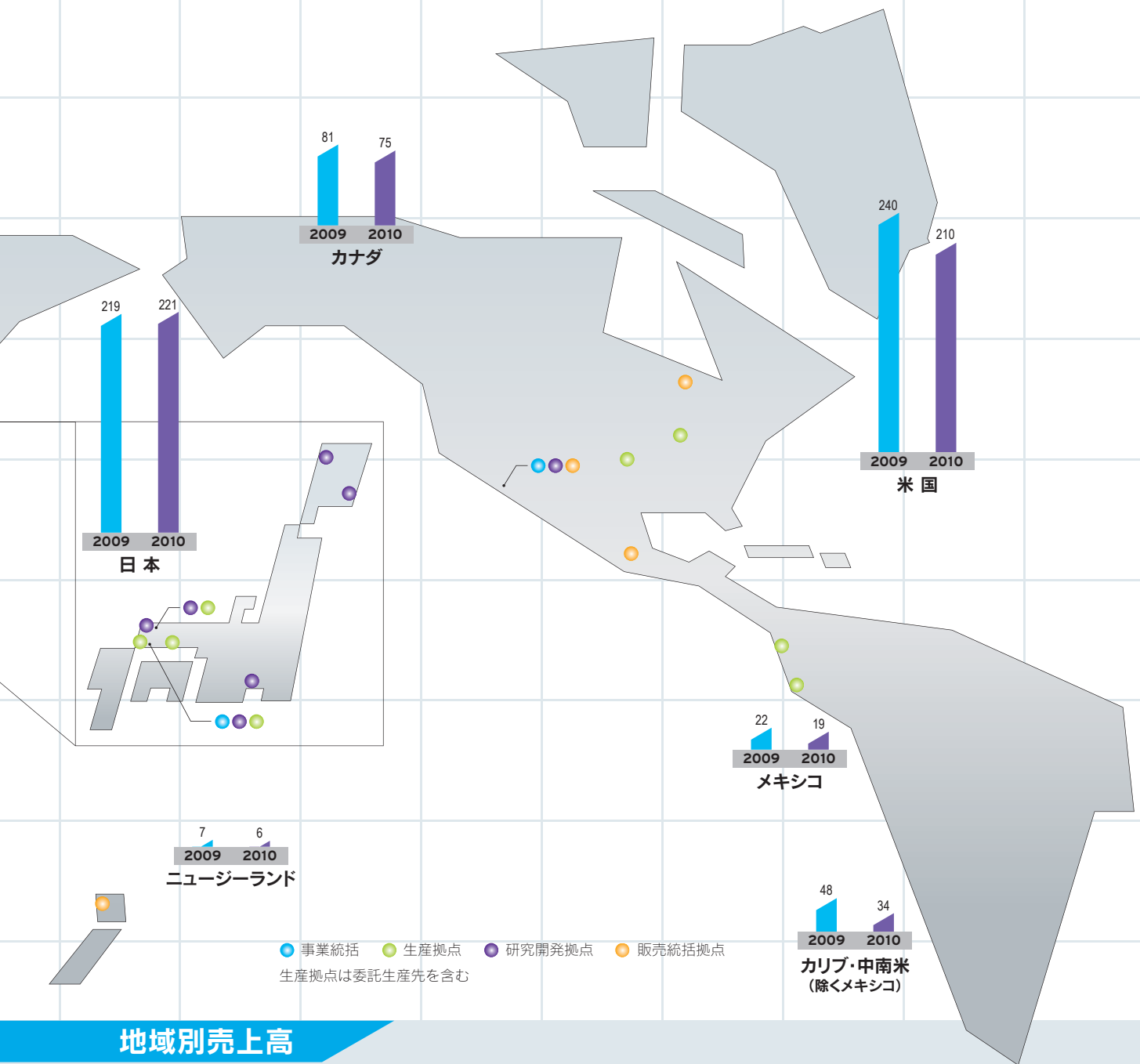
(3月期)

生産台数推移

■ 国内 (千台)
■ 海外 (千台)



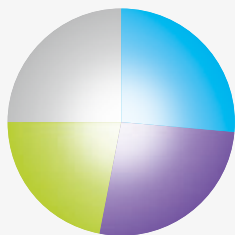
(3月期)



地域別売上高

売上高構成比

(2010年3月期)



■ 日本	26.6%
■ 北米	26.5%
■ 欧州	22.1%
■ その他	24.8%

連結売上高

	億円				
	2006	2007	2008	2009	2010
日本	8,877	8,873	8,801	6,203	5,750
北米	8,440	10,179	10,153	6,976	5,746
欧州	6,689	7,891	8,886	6,534	4,773
その他の地域	5,192	5,532	6,918	5,646	5,370
合計	29,198	32,475	34,758	25,359	21,639



山内 孝 代表取締役会長 社長兼CEO (最高経営責任者)

Gearing Up, Going Forward

—反転攻勢に向けて—

株主、投資家の皆様には、日ごろからご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

また、お客様はもとより、当社の成長、発展を支えてくださっているお取引先様、地域社会の皆様など全てのステークホルダーの皆様に、心より感謝申し上げます。

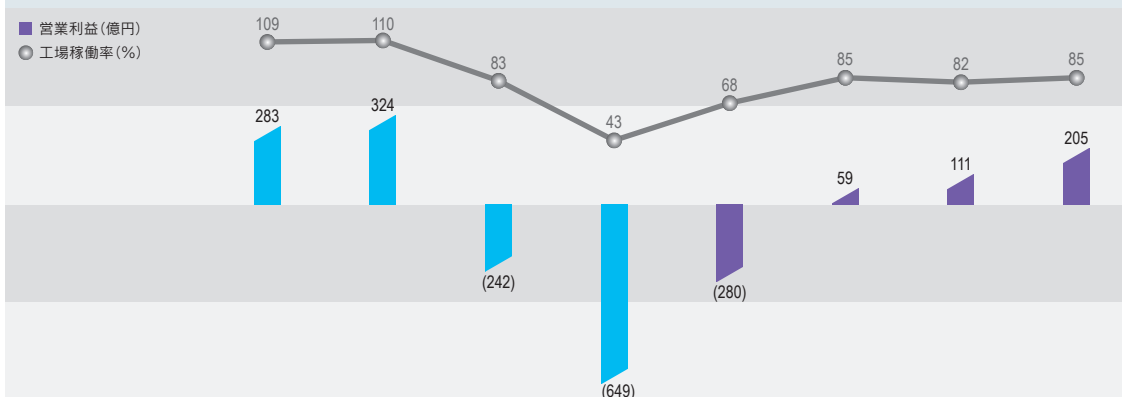
2010年3月期の総括

当期の自動車需要は、堅調な中国などの新興市場を除き、緩やかな回復基調にあるものの、その勢いは弱く、為替も円高基調が継続するなど、依然として厳しい状況が続きました。

当社では、期初に、円高環境下で国内工場稼働率80%でも利益の出るスリムなコスト構造に変革すること、また、それを「実質1年で成し遂げる」ことをお約束しました。この間、「変動費の改善・固定費



円高環境下で稼働率80%でも利益を確保できるコスト構造へ



	2009年3月期				2010年3月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
在庫増減(千台)	(5)	9	39	(125)	(28)	(4)	29	(1)
USドル/円	105	108	96	94	97	94	90	91
ユーロ/円	163	162	127	122	133	134	133	126

の効率化、ムダの排除」など、グループ全体でスリムなコスト構造づくりに邁進した結果、コスト領域で年間1,700億円を超える「効率化・改善」を実現し、経済危機前の操業からは約70%に相当する稼働率80%で利益を確保できるコスト構造へ転換しました。

この結果、売上高は2兆1,639億円(前期比15%減)となりましたが、営業利益は前期比378億円増の95億円となりました。これは、販売台数の減少および円高影響を上回るコスト改善を達成したことが主因です。第2四半期以降、全ての利益レベルで黒字を達成し、さらに黒字幅も拡大するなど、業績は着実に回復しています。また、フリー・キャッシュ・フローは第2四半期以降黒字を継続し、通期で674億円の黒字となりました。

販売面では、グローバル販売台数は119万3千台(前期比5%減)となりました。商品面では、当社の基幹車種である新型Mazda3(日本名:マツダ アクセラ)を成功裏に導入することができました。Mazda3は各主要市場において、期待を上回る高い評価を得るとともに、年間30万台の販売目標を大きく上回り、マーケットシェアを拡大することがで

きました。また、新たな環境対応技術である「i-stop」は、「RJCテクノロジーオブザイヤー」を受賞したほか、「第6回エコプロダクツ大賞 国土交通大臣賞」など多数の賞をいただき、外部からも高い評価を得ています。

各主要地域でのブランド価値も向上しています。

米国においては、奨励金の抑制、フリート販売の低減など、ブランド価値向上に重点を置いた販売を継続しています。Mazda3が米国ALG社の最高残存価値賞をミッド・コンパクトカー部門で受賞するなど、マツダブランド全体でも前年の6位から3位にランクアップしています。欧州でも、インセンティブの抑制を継続しています。その結果、主要各国でマツダ車の残存価値が向上するなど成果が現れています。また中国でも、Mazda6が日本車の中でブランドカトップと評価されるなど、ブランド価値が向上しています。

さらに、昨秋、公募増資および自己株売り出しも実施しました。この結果、環境・安全技術関連の投資を積極的に行える体制が整うとともに、財務基盤も改善しました。



ビルディングブロック戦略の進捗

2009年秋に開催された東京モーターショーにて、次世代パワートレイン開発コンセプト「マツダ スカイ コンセプト」*を世界初公開しました。また、同コンセプトに基づく技術を盛り込み、超低燃費を目指す次世代コンパクトカーコンセプト「マツダ 清 (きよら)」も公開しました。

さらに、水素自動車への取り組みも進展しており、ハイブリッドシステムの採用によって性能を大幅に高めた「プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド」を、地方自治体やエネルギー関連企業に5台納入しました。水素ハイブリッド自動車のリース販売は完成車メーカーとしては世界初となります。2009年6月には、ハイブリッドを含む電気駆動システムの開発強化を目的に「電気駆動システム

開発室」を新設しました。さらに、2010年3月にはトヨタ自動車(株)とハイブリッドシステムの技術ライセンス供与に合意しました。ハイブリッドシステムとマツダ スカイ コンセプトに基づく次世代エンジンを組み合わせたハイブリッド車を開発・生産し、2013年までに日本からの販売開始を目指します。

このように、内燃機関などクルマの基本性能を徹底的に改善した上で、アイドリングストップ、減速エネルギー回生、ハイブリッドシステム、と段階的に電気デバイスを組み合わせていくビルディングブロック戦略に基づく環境技術開発は、着実に前進しています。

* 2011年以降導入予定のエンジン、トランスミッションのコンセプト

次期見通し

次期においては、景気に持ち直しの動きがあるものの、自動車需要の本格的な回復には今しばらく時間を要するものと思われます。このような状況の中で、マツダは、さらなる販売強化に努めるとともに、引き続き、開発効率化と投資抑制を促す「モノ造り革新」活動を加速し、コスト構造をさらに改善していきます。

通期の連結業績については、売上高は2兆2,700億円(前期比5%増)、営業利益は300億円、当期

純利益は50億円と、増収増益、かつ全ての利益レベルで黒字の見通しです。フリー・キャッシュ・フローも引き続き黒字を目指します。また次世代商品と環境技術への開発投資を強化する一方、反転攻勢に向けて、販売拡大を目指していきます。

グローバル販売台数は、前期比6%増の127万台となる見通しです。新型車の導入や積極的な販促策の実施により商品主導の成長を継続し、主要市場でシェアを向上または維持します。商品面では、新

中長期施策の枠組み

5つの柱	
ブランド価値	ブランド価値向上プロジェクトをグローバルに推進
モノ造り革新	開発効率化と投資抑制、性能向上とコスト改善の両立
環境・安全技術	ビルディングブロック戦略に基づく環境・安全対応の着実な進展
新興市場	参入新興市場における生産・販売体制の拡充
フォードシナジー	さらなるシナジー効果の追求

中長期見通し

2016年3月期
グローバル販売台数
170万台
連結営業利益
1,700億円
ROS
5%以上

型Mazda5（日本名：マツダ プレマシー）のグローバル導入に加え、Mazda2（日本名：マツダ デミオ）を北米市場へ、Mazda8（日本名：マツダ MPV）を中国市場へ導入します。

マツダは2011年3月期を反転攻勢の年と位置付

け、各市場の状況に応じて販売活動を強化していきます。グローバルでブランド価値を向上する方針は堅持し、残存価値改善のための施策も継続します。さらに、中国、タイなどの新興市場でのビジネス成長を加速させていきます。

中長期施策の枠組み

マツダは2007年3月に、10年先を見据えた長期戦略に基づく中期計画「マツダ アドバンスメントプラン (MAP)」を発表しました。その後、急激な経営環境の悪化や、市場・競争環境の変化に対応するため、この長期戦略を踏まえつつ、新たな施策の検討を進めてきました。先行き不透明な経済環境下ですが、この度、MAPにて継続して取り組んでいる1. ブランド価値、2. モノ造り革新、3. 環境・安全技術、4. 新興市場、5. フォードシナジーの各主要施策をさらに進化、発展させた「中長期施策の枠組み」*を策定しました。また、これらの施策が進捗し、次世代商品群が全て出揃う2016年3月期中長期見通しとして、グローバル販売台数170万台、連結営業利益1,700億円、ROS（連結売上高営業利益率）5%以上を目指します。

* 各項目の詳細について、特集で説明しています。併せてご覧ください。

1. ブランド価値

マツダは、ブランドロイヤリティの向上に焦点を当て、中規模でも存在感があり、「クルマをこよな

く愛し、走ることを楽しむお客様」に強く支持されるブランドを目指します。2016年3月期に170万台のグローバル販売を目指し、ブランドロイヤリティに焦点を当てたブランド価値向上プロジェクトをグローバルに推進していきます。

2. モノ造り革新

現在、順調に進捗しており、当初目標の達成に目途が付きつつあります。

まず、開発効率では、一括企画・コモンアーキテクチャー構想により、30%の効率化を達成できる見通しです。また、生産設備投資では、フレキシブル生産体制の構築により、現行レベルより20%から60%程度、将来投資を抑制していきます。さらに、次世代商品では、性能アップとコスト改善の両立に取り組んでおり、次世代車両、エンジン、オートマチックトランスミッションの性能アップとコスト改善の両立を実現できる見通しです。

3. 環境・安全技術

マツダ スカイ コンセプトに基づく次世代パワー

トレインや、新プラットフォーム・新装備を搭載した次世代商品を、いよいよ2011年より順次投入していきます。サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言でお約束した、全てのお客様に「走る歓び」と「優れた環境安全性能」を提供するためのビルディングブロック戦略は着実に進捗しています。

これらの技術開発とフレキシブル生産体制構築によるコストの造りこみの成否が、2011年以降の「反転攻勢」の鍵となり、これを着実に推進していきます。

4. 新興市場

中国では、Mazda3の生産を重慶から南京工場へ移管し、マツダ車の生産を集約することで、販売増への対応やコスト・効率の改善を目指します。また、

タイのオートアライアンス(タイランド)では、2009年秋よりMazda2の生産を開始し、2010年春には、Mazda2の4ドアセダンも追加導入しました。AAT製のMazda2は、計画を上回る好調な販売を実現しています。

5. フォードシナジー

近年、自動車業界の勢力図は大きく様変わりし、グローバル規模で自動車各社の提携が進んでいます。世界最大の自動車市場が米国から中国に移り変わったように、市場もめまぐるしく変化しています。そのような中でも、マツダとフォードは戦略的提携関係の継続に合意し、引き続き、双方がメリットを得られる分野で最大限協力し、相互補完の関係をさらに発展させていく方針です。

株主還元と企業価値向上

株主還元は、当社の最も重要な経営施策のひとつと考えています。当期は、2009年3月期と同じ、年間配当3円という結果になりましたが、今後も各期の業績ならびに経営環境などを勘案して安定配当と配当の着実な向上を目指していきます。

また当社は、マツダらしい魅力的なクルマ造りと、フリー・キャッシュ・フローの着実な創出により、財務基盤を強化することが、企業価値向上につ

ながると考えています。今後も、「見て乗りたくなる、乗って楽しくなる、そしてまた乗りたくなる」クルマを世界中のお客様に確実にお届けするとともに、コスト革新活動およびモノ造り革新などによる効率的な開発・投資を通じて、キャッシュ・フローの創出・増大を図っていきます。そして、利益の積み上げを基本に、負債圧縮に努めていくことで、財務基盤の強化を着実に進めていきます。

最後に

マツダは、世界の自動車産業の中にあって120万台強、グローバルシェア2～3%ほどの規模のブランドですが、「クルマをこよなく愛し、走ることを楽しむお客様」に、“Zoom-Zoom”なクルマかつ、環境に優しいクルマを提供する、中規模でも存在感のあるメーカーでありたいと考えています。創立90周年の今年は新型Mazda5、次いで2011年からは次世代パワートレインを搭載した新世代商品群を導入していきます。今後もマツダをサポートして下さる世界中のお客様から「絶対

的な満足と信頼を得るマツダ」であり続けたいと願っています。

重ねて、株主・投資家の皆様のご支援、ご理解を何卒宜しくお願い申し上げます。

2010年7月

山内 孝

代表取締役会長 社長兼CEO(最高経営責任者)



代表取締役
専務執行役員兼CFO（最高財務責任者）
尾崎 清

Question 通期の営業利益は前期の284億円の損失から、95億円の黒字を達成しました。その要因について教えてください。

Answer 売上を増やししながら、利益を着実に創出する、というバランスの取れた改善ができたことが黒字化につながりました。

当期のマツダの連結業績は、第1四半期については、米国の金融危機による世界的な景気後退と円高進行の影響を大きく受けましたが、第2四半期以降、売上高は増加に転じ、全ての利益レベルで黒字に転換することができました。その結果、通期営業利益については、期初の500億円の損失見通しに対し、95億円の黒字を達成することができました。当期純利益は、通期では65億円の損失となりましたが、営業利益同様、第2四半期よりプラスに転じています。

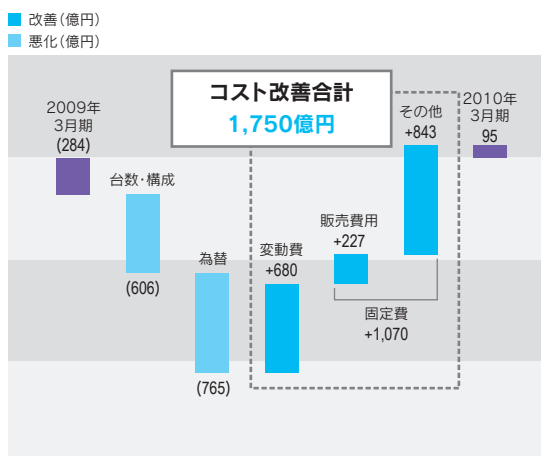
黒字化できた要因は三つあります。一つは、売上高および販売台数が期初見通しに対し大きく伸びたこと。二つ目は、為替が想定よりも若干円安となったこと。そして三つ目は、グループ一丸となって取り組んだコスト改善が想定以上に進んだことです。売上（量）を増やししながら、利益（質）を着実に創出するという、量と質の両面でバランスの取れた改善ができたことが黒字化につながりました。

販売台数の伸びについては、マツダのこれまでのクルマ造りがお客様に支持されたからだと考えています。当期、私は米国と欧州を訪問しましたが、マツダ車のラインアップに対して現地ディーラーの方々からうれしい評価を多数いただきました。こうした声を聞いて、“Zoom-Zoom”なクルマをお

届けするという方向性は間違っていなかったと実感しています。

また、2008年秋の金融危機後、急激な自動車需要の落ち込みに対し、大胆な在庫調整を実施したことも奏功しました。前期第4四半期の大幅減産を底に在庫調整は一巡し、当第2四半期より工場稼働率80%でも利益を創出できるコスト構造となっています。こうした在庫調整により、需要が落ち込んでも値下げによる無理な販売をしなかったため、販売会社も大きな負担を抱えることなく、前に進むことができました。

2010年3月期 営業利益変動



Question コスト改善の取り組みについて詳しくお聞かせください。

Answer

変動費ではコスト革新活動によるムダの排除を、固定費では広告宣伝費を中心に効率化を図りました。

当期は、変動費・固定費合わせて1,750億円改善しました。その内訳は、変動費で680億円、固定費で1,070億円となっています。

変動費については、原材料価格の値下げ効果に加え、コスト革新活動によるムダの排除を進めました。

一方、固定費については、広告宣伝費を中心に効

率化を進めました。ただ単に宣伝費を抑制するだけではなく、比較的低コストながら顧客としっかりコミュニケーションできるインターネット媒体を積極的に活用するなど、効率的な広告宣伝に注力しました。このほか、役員報酬の自主返納、幹部社員給与の減額のほか、出張を制限するなどあらゆるところで抑制に努めました。

Question 財務体質の強化に向けて、当期に実施した取り組みを教えてください。

Answer

徹底的なコスト改善に加え、公募増資などによる資金調達により財務基盤を強化しました。

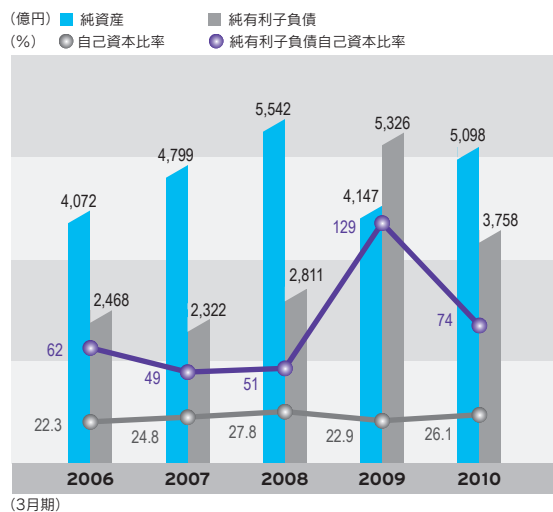
フリー・キャッシュ・フローは、国内工場の稼働率回復に伴う運転資金の改善などにより、前期の1,292億円の赤字に対し、当期は674億円の黒字となりました。

また2009年11月には、環境・安全対応車に対する研究開発費と設備投資資金の確保を目的に、

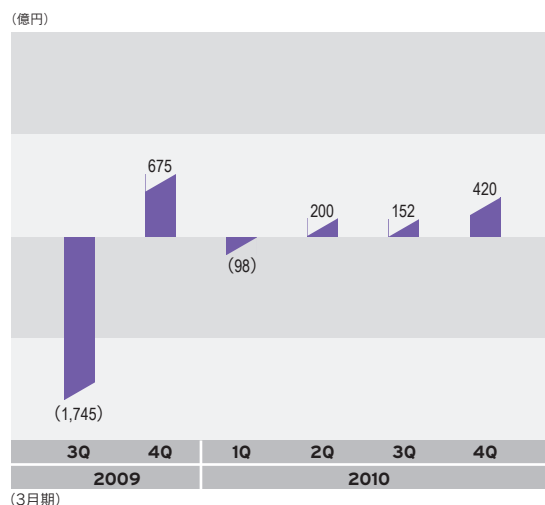
公募増資などによる資金調達を実施しました。

これらの結果、2010年3月期末の自己資本比率は、前期末比3.2ポイント上昇の26.1%、純有利子負債自己資本比率も前期末比55ポイント改善し74%となりました。しかしながら、有利子負債残高は依然として高い水準であると認識しています。

財務状態



四半期別フリー・キャッシュ・フロー



将来的には、純有利子負債残高をゼロに、自己資本比率についても、他社と遜色ない水準となるよう早期に50%に近づけていきたいと考えています。ただし、再び増資などを実行する計画や考えは現時点ではありません。今後は利益の積み上げによって、財務基盤を強化していくことを基本方針としていきます。



Question | 設備投資、研究開発費の今後の方向性をお聞かせください。

Answer

公募増資などで得た資金を効果的に活用し、最少投資で最大効果を生み出せるような投資を行います。

当期の設備投資は前期比520億円減の298億円、研究開発費は前期比108億円減の852億円、減価償却費は前期比76億円減の764億円となりました。当期は商品ラインアップが出揃ったことにより、投資金額は減少しましたが、商品主導の成長を継続するためには、新商品、新技術への投資は必要不可欠だと思っています。しかし、ただ資金を投入するだけでなく、最少投資で最大効果を生み出す効率的な投資への取り組みが欠かせません。「モノ造り革新」でこれまで取り組んできた、コモンアーキテクチャー構想やフレキシブル生産体制をベースとした「一括企画」は、着実に実を結んでいます。同じラインで、タイプの異なる複数のエ

ンジンの機械加工を行っているのは、おそらくマツダぐらいだと自負しています。新しい部品や新しいエンジンを生産ラインに投入しても、少ない追加投資で生産が可能となっています。次世代商品や環境技術の開発でもその効果が発揮できるよう、これまで以上に知恵を絞っていきます。

今後、公募増資などで得た資金を効果的に活用していきます。調達した資金は総額で933億円となり、主に環境・安全技術における研究開発に600億円、残額を設備投資に充当します。2011年3月期の設備投資は600億円、研究開発投資は1,000億円となる見通しです。今後も同レベルの投資は必要だと思っています。

Question | マツダは為替感応度が高いですが、その対策などについてお聞かせください。

Answer

国内工場における生産効率の向上を優先しつつ、競争力の高い国での生産を強化していきます。

マツダは輸出比率に比例して為替感応度も高いですが、そうかといって大半を海外生産に移行するというにはなりません。現時点1ドル=95円程度であれば、日本からの輸出で十分な競争力を発揮できていると考えています。為替感応度の高さが問題なのではなく、いかに低コストで生産して

いくかということが重要です。マツダが取るべき策として、まずは最も生産台数の多い国内工場の生産効率を向上させていくとともに、競争力の高い国での生産を強化していきます。中国の長安汽車集団とフォードとの合弁工場に続き、当期にはタイでフォードと合弁の新乗用車工場が完成しま

した。タイの工場からは、ASEAN諸国やオーストラリアなどへ供給していきます。このような取り組みを継続することで、急激な円高の進行に際し

ても、結果的に利益を確保することができると考えています。

Question | 2011年3月期の業績の見通しについてお聞かせください。

Answer | 引き続き収益改善施策に取り組み、全ての利益項目での黒字を目指します。

2011年3月期の主要市場の動向は、多くの市場で回復基調に転じ、引き続き堅調に推移していく見込みです。

国内については現在、減税・補助金制度の効果で順調に回復しています。しかし、補助金制度終了に伴って、今年の秋以降は極めて厳しくなる見通しです。このため、上期でしっかりと販売し、国内販売会社の経営基盤を強化しておくことが課題となります。北米については、アメリカを中心に現在、順調に回復しており、今年は攻めの年と位置付けています。欧州については、ギリシャ問題に端を発する経済不安により、不透明な事業環境が続いていますが、ディーラーの販売力を原動力に販売台数を伸ばしていきたいと考えています。中国については、2009年に世界第1位の自動車市場となりましたが、旺盛な需要を背景にこれからも堅調に伸びる見通しです。中国以外のアジア新興国でも、着実な成長を目指します。

こうした見通しの下、2011年3月期の売上高は前期比5%増の2兆2,700億円、営業利益は300億円を予想しています。引き続き収益改善施策に取り組み、全ての利益項目での黒字を目指します。そして、フリー・キャッシュ・フローも引き続き黒字を目指します。グローバル販売台数の伸びに伴い、売上高は拡大する見通しですが、在庫を不必要に持たないよう目を配ります。また、効率的な投資を推進し、投資額を減価償却費の範囲内に収めます。次期は原材料の値上げと円高進行が懸念されます。しかし、これら懸念材料を販売強化およびより強固なコスト構造への転換などにより克服し、増収増益および全ての利益レベルでの黒字を達成したいと考えています。

企業価値向上に向けて 中長期施策の枠組み **5**つの柱

マツダは2007年に10年先を見据えた長期ビジョンと、4カ年の中期計画「マツダ アドバンスメント プラン (MAP)」を発表し、長期的な視点に基づいた戦略を進めてきました。しかし、金融危機以降、需要の急減や新興国への需要シフト、環境対応車の普及など市場構造は大きく変化しています。マツダも急激な経営環境の悪化に対して、さまざまな緊急施策を講じ、収益改善に取り組んできました。その一方で、足下の経営環境に鑑みた長期的な施策についても合わせて検討してきました。

マツダが2007年に発表した長期戦略は、時代を先取りしたものと評価していますが、ここ数年間の経営環境の変化を踏まえ、この度、「中長期施策の枠組み」を策定しました。この枠組みは、MAPの主要施策を引き継ぎ、さらに発展させた「5つの柱」を中心としています。各施策を計画通りに実現させることで、次世代商品が出そろった2016年3月期に、グローバル販売台数170万台、営業利益1,700億円、ROS5%以上を目指します。

5つの柱

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



1 ブランド価値

マツダは、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、ブランドDNAを定義しました。そして、2002年にブランドDNAを端的に表現するメッセージとして“Zoom-Zoom”を設定しました。同年にマツダ アテンザを発表し、後に続く新世代商品群とともにブランド構築に取り組んできました。この結果、現在、“Zoom-Zoom”は世界中で浸透しています。

「クルマをこよなく愛し、走ることを楽しむお客様」に強く支持される存在感のあるブランドとなるべく、マツダでは今後も、ブランドロイヤリティの向上に焦点を当てたブランド価値向上プロジェクトをグローバルに推進していきます。

商品の残存価値*1の継続的な改善

商品の残存価値を向上させていくためには、より魅力的で完成度の高い商品を提供し続けていくことが不可欠です。当期、米国では、ALG社*2によるMazda3（日本名：マツダ アクセラ）のセグメント最高残存価値賞の受賞や、中国でMazda6（日本名：マツダ アテンザ）が日本車の中でブランドカトップと評価*3されるなど、主要市場におけるマツダ車の残存価値は向上しています。また米国では販売奨励金やフリート販売の抑制も行っています。今後も引き続き、合理的な装備・機能と、それに見合った価格設定を行うとともに、品質・品質耐久性の高い商品をお客様に提供していきます。また、小売チャネルに焦点を当てた販売政策や認定中古車プログラムなどさまざまな活動を行い、残存価値のさらなる改善を図ります。

*1. 一定期間経過後の自動車の価値。ブランド価値を表すひとつの目安となる。

*2. オートモーティブ・リース・ガイド社

*3. 調査元：(株)日本ブランド戦略研究所/サーチナ総合研究所

販売ネットワークの強化

現在、主要市場において販売ネットワークのさらなる強化に取り組んでいます。世界最大の市場となった中国では、店舗拡大を積極的に進めています。米国では、戦略的強化地域を選定し、専売店化を進めるなど経営資源を効果的に投入していきます。また、さらなるブランドの成長のために、米国の販売現場でもブランド体験をしていただけるようリテール・レボリューションという店舗改革プログラムを実行しています。入店と同時に“Zoom-Zoom”を感じることでできる店舗づくりや、マツダ車の優れた動力性能を体感していただくために試乗を重視した環境を提供するなど、店舗サービスの充実を図っています。このほか、欧州ではドイツにおいてメインディーラーを拡大するなど、各市場で最適な販売ネットワークの構築に注力していきます。

ブランドロイヤリティの強化

お客様のマツダブランドへのロイヤリティを向上し、再びマツダを選んでいただけるよう諸施策を策定・実行します。例えば、ライフサイクルでのお客様との関わりを深めるCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）を強化します。すでにオーストラリアや欧州で成果を挙げており、他の市場での導入・展開を検討しています。また、新たなコミュニケーション手法への移行を進めていきます。例えば、米国ではジェネレーションYと呼ばれる団塊ジュニアの世代層が非常に多く、1977年以降に生まれた人口が約7,000万人となっています。マツダは業界でも顧客年齢が若く、若年層の取り込みにも成功しているブランドであり、こうした世代とのつながりを強化することで、販売拡大につなげていく考えです。

ワールドワイドブランドポジショニング(WWBP)

ブランドメッセージ「Zoom-Zoom（ズーム・ズーム）」

zoom-zoom

創造性と革新性で、子どもの時に感じた動くことへの感動を
愛し持ち続ける人々に「心ときめくドライビング体験」を提供する

ブランドDNA

人格

- センスの良い
- 創意に富む
- はつらつとした

商品

- 際立つデザイン
- 抜群の機能性
- 反応の優れたハンドリングと走行性能

2 モノ造り革新

モノ造り革新とは、開発部門、生産部門、購買部門、取引先が一体となって、異なる車種間でプラットフォームや部品およびシステムの基本骨格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マツダ独自の取り組みです。具体的には、開発領域で、将来導入する車種を車格やセグメントを超えて「一括企画」し、プラットフォームや部品の基本骨格を「共通化」します。生産領域では、台数の変動や新車の導入に迅速かつ最少投資で対応できる柔軟な生産体制を構築し、生産効率を高めます。そして、これらの取り組みを同時に実現することで、競争力ある商品や技術を提供できる一方、安定した品質かつ低コストでの生産が可能となります。2007年から始まったモノ造り革新は、その成果を挙げつつあり、今後確実に進展させていきます。

開発効率の向上

開発領域では、開発期間の短縮、投資の効率化、競争力ある商品・技術の開発、安定した品質の提供を目指し、一括企画によるプラットフォーム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、生産ラインを考慮した設計に取り組んでいます。この結果、開発効率は大幅に改善し、従来に比べ30%の効率化を達成する見通しです。

投資の大幅な抑制

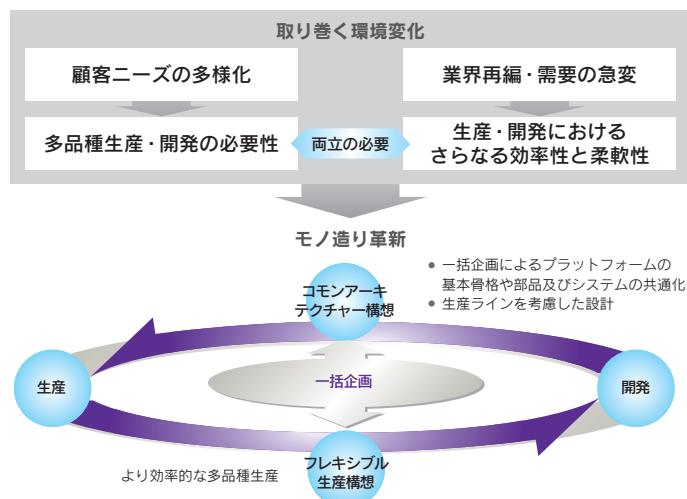
生産領域では、生産準備期間の短縮化、資産の最小化、生産能力のフル活用、売れ筋急変への対応、各市場への迅速な車種展開を目指し、フレキシブル生産体制の構築を進めています。車種当たりの生産台数が少なくても、多様な車種を1つのラインでそれぞれ最適な台数だけ生産することができ、コスト競争力の強化

につながります。この結果、ガソリンエンジンの生産ラインは従来の投資額の60%程度を、車両についても20%程度を抑制できる見通しです。

性能アップとコスト改善の両立

モノ造り革新では、コストを改善させながら、各車種の個性を際立たせる方法を追求するため、コモンアーキテクチャー構想を進めるだけでなく、技術の大幅な進化も追求しています。例えば、車両（プラットフォーム+アッパーボディ）は100kg以上の軽量化を実現しながら、コストを約20%改善できる見通しが得られています。エンジンやトランスミッションについては、それぞれ燃費性能を向上させながらコストは現行レベルを維持します。また欧州の次期排出ガス規制Euro6などグローバルに排出ガス規制をクリアする見通しです。

モノ造り革新によるさらなる効率化



「モノ造り革新」活動の確実な進展

開発効率化と投資抑制

一括企画・コモンアーキテクチャー構想により開発効率を大幅アップ（30%の効率化）

フレキシブル生産体制構築により将来投資を大幅抑制（20%～60%の抑制）

性能アップとコスト改善の両立

次世代商品は100kg以上の軽量化（燃費改善5%に相当）

次世代車両（プラットフォーム&アッパーボディ）は、20%のコスト改善

次世代エンジン（ガソリン、ディーゼル）は、燃費15%～20%改善とEuro6などグローバルに排出ガス規制をクリアしながらコストは現行レベル

次世代オートマチックトランスミッション（AT）は、4%～7%の燃費改善とダイレクトフィーリングを大幅に向上させながらコストは現行レベル

3 環境・安全技術

環境意識の高まりから、世界中でハイブリッドや電気自動車の開発が進んでおり、今後もその加速が予想されます。マツダでは、2020年時点でのグローバル市場における主要なエネルギーは石油資源であり、動力技術の中心は内燃機関であると考えます。ハイブリッド技術などの電気デバイス技術の段階的な普及、拡大は予想されますが、これらの技術も内燃機関がベースです。こうした展望から、ベース技術となる内燃機関の改善こそが、まず取り組むべき重要な課題であり、CO₂排出の総量削減に向けて大きな効果が期待できると考えます。

「平均燃費30%向上に向けて」

マツダは、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」の下、2015年までにグローバルで販売するマツダ車の平均燃費を2008年比で30%向上させる目標を掲げています。内燃機関などクルマの基本性能（ベース技術）を徹底的に改善した上で、アイドリングストップ機構、減速エネルギー回生*、ハイブリッドシステム、と段階的に電気デバイス技術を組み合わせしていくビルディングブロック戦略に基づく取り組みは着実に進展しています。全てのお客様に「走る歓び」と「優れた環境安全性能」を提供することを目指し、今後さらに取り組みを加速させていきます。

* 減速時に生じるエネルギーを電気に置き換えて再利用するシステム

「ベース技術開発は導入段階へ」

ベース技術の中核となる次世代パワートレイン（エンジンやトランスミッション）の開発コンセプトを

「マツダ スカイ コンセプト」と名付けました。2011年より、同コンセプトに基づいたパワートレインをグローバルで導入する予定です。次世代直噴ガソリンエンジン「マツダ SKY-G」と次世代オートマチックトランスミッション「マツダ SKY-Drive」は、それぞれ2011年に日本と米国で、2012年に欧州と中国に導入します。次世代クリーンディーゼルエンジン「マツダ SKY-D」は2012年に日本と米国、欧州で導入する計画です。

各パワートレインの性能開発も順調に進んでいます。マツダSKY-Gは動力性能・燃費性能ともに15%の向上を実現できる見通しです。また、マツダSKY-DとマツダSKY-Driveを搭載したC/Dクラスの燃費は、米国ハイウェイモードで43マイル/ガロンと、同じ車格のハイブリッド車を上回る見通しです。さらに、ハイブリッドシステムと次世代ガソリンエンジンを組み合わせたハイブリッド車を2013年までに国内から発売する予定です。

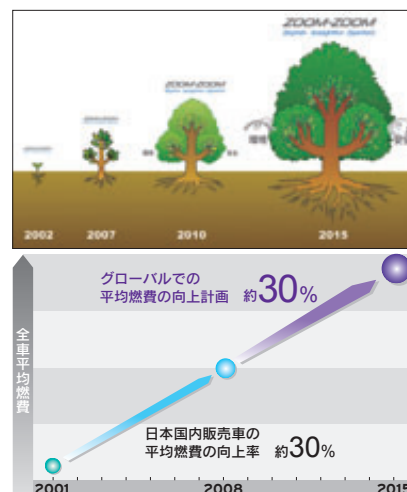
基本ポリシー

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

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

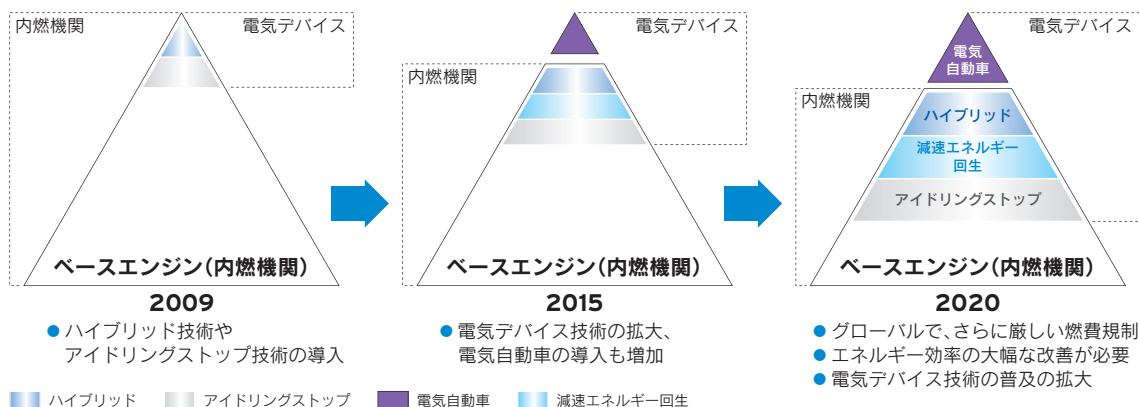
コミットメント

2015年までに世界で販売するマツダ車の平均燃費を、2008年に比べて30%向上させる



環境技術の採用拡大展望(～2020年)

パワートレイン技術のグローバル市場に占める割合のイメージ



100kg以上軽量化

クルマは一般的に、衝突安全性能への対応のほか装備水準のアップなどにより、モデルチェンジのたびに重くなってきました。マツダは、軽量化が、クルマの運動性能向上だけでなく、燃費の向上にも重要な要素であると考え、2011年以降のモデルで、現在より100kg以上軽量化を、2016年以降はさらに100kg以上の軽量化を目指し、開発を進めています。

「i-stop」の普及拡大

2009年、新型Mazda3に初めて搭載した独自のアイドリングストップ機構「i-stop」は、エンジン停止・

再始動時にドライバーに違和感を与えない自然なドライビングフィールと、約7～10%の燃費向上(国内10・15モード)を両立した、マツダ独自のアイドリングストップ機構です。「i-stop」は、国内での「2010年次RJCテクノロジーオブザイヤー」をはじめ、南アフリカ共和国で最も権威ある自動車雑誌の一つである「Car」*の「2009年技術革新賞(Technology Innovation of the Year)」など数々の賞を受賞しました。2010年には、新型マツダ プレマシーにも「i-stop」搭載グレードを設定し、7月より日本で発売しました。

* 南アフリカ共和国で販売部数最多の自動車雑誌

マツダのビルディングブロック戦略

STEP-3 モーター駆動技術(ハイブリッドシステム):～2013年

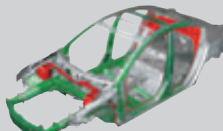
STEP-2 減速エネルギー回生

STEP-1 バッテリーマネジメント技術(アイドリングストップ機構(i-stop)):2009年

ベース技術の改善
(パワートレイン、軽量化など)



軽量化

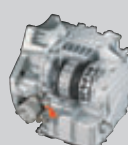


次世代プラットフォーム



次世代直噴ガソリンエンジン
Mazda SKY-G*

2011年 日本・米国
2012年 欧州・中国



次世代オートマチックトランスミッション
Mazda SKY-Drive*

2011年 日本・米国
2012年 欧州・中国



次世代クリーンディーゼルエンジン
Mazda SKY-D*

2012年 日本・米国・欧州

* 2011年以降導入予定のエンジン、トランスミッションのコンセプト



「水素ロータリーエンジン自動車の開発」

現在、2車種の水素ロータリーエンジン車を実用化しています。日本国内とノルウェーでは、「マツダ RX-8 ハイドロジェンRE」を、国内では「マツダ プレマシー ハイドロジェンREハイブリッド」をリース販売し、いずれも高い評価を受けています。

「最新の水素ロータリーエンジン自動車—マツダ プレマシー ハイドロジェンREハイブリッド」

マツダの水素ロータリーエンジン自動車は水素を燃料とし、走行中のCO₂排出が「ゼロ」という優れた環境性能を持つとともに、水素燃料がなくなった場合にガソリンを燃料とする走行への切り替えが可能なデュアルフューエルシステムを備えており、高い利便性を発揮します。

最新の水素ロータリーエンジン自動車、「マツダ プレマシー ハイドロジェンREハイブリッド」はハイブリッドシステムを搭載して、エネルギー効率の改善と加速性能の向上を実現し、水素での航続距離は200kmを達成しています。当期には、エネルギー関連企業や地方自治体に計5台をリースで納入しました。

「安全への取り組み」

マツダは、安全性能向上をクルマ造りの基本のひとつと考え、「クルマ」「人」「道路・インフラ」という3つの視点で「事故のない安全なクルマ社会」を目指し取り組みを進めています。

「欧州の安全性能総合評価で最高評価を獲得」

2009年11月、Mazda3（欧州仕様車）が、欧州の安全評価基準「ユーロ NCAP（European New Car Assessment Programme）」*1の2009年安全性能総合評価で最高評価の5つ星を獲得しました。これは「成人乗員保護性能」、「子ども乗員保護性能」、「歩行者保

護性能」、「安全補助」の総合評価によるものです。



Mazda3は、米国でもIIHS（Insurance Institute for Highway Safety）*2による衝突安全試験で最高等級の「Top Safety Pick 2009」の評価を獲得しており、世界トップレベルの安全性能を実現しています。

*1. 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年より実施している自動車の安全性能評価

*2. アメリカ保険業界の非営利団体

「ブレーキ・オーバーライド・システム（BOS）の導入」

「ブレーキ・オーバーライド・システム（BOS）」は、事故の防止・被害軽減を図ることを目的に、運転時に予想外の状況でアクセルとブレーキを同時に踏み込んだ場合は、ブレーキの機能を優先してクルマを停車させる装置です。2010年に導入した新型Mazda5（日本名：マツダ プレマシー）から、今後グローバルに発売する全ての新型乗用車にBOSを順次標準装備していきます。マツダは、先進技術の研究・開発だけでなく、お客様と同じ目線での安全装備の導入を心がけています。

「ITSを活用した安全な社会への取り組み」

ITS（高度道路交通システム）は、情報通信技術を用いて、クルマと人と交通環境を結び、渋滞緩和や事故の低減を目指すシステムとして注目されています。

マツダは、国や地域、関連企業と連携して、社会全体で安全なクルマ社会の実現を目指していくため、ITSの研究・開発およびその整備に関わるプロジェクトに積極的に参画し、自動車メーカーの視点で、ITS車載器の開発や取得したデータの収集分析などを行っています。

2009年は、安全だけでなく、環境保全の視点でのプロジェクトもスタートするなど、官民一体となって道路交通システムの整備を進めています。

技術開発計画における主な取り組み

パワートレイン	技術取り組み	達成目標
ガソリンエンジン	アイドリングストップ機構 ・マツダ独自のアイドリングストップ機構である「i-stop」をマツダ アクセラ、マツダ ビアンテおよび新型マツダ プレマシーに導入	燃費性能：7-10%向上（国内）
	次世代直噴ガソリンエンジン ・2011年からガソリンエンジンを一新、動力性能、燃費性能を大幅改善し、グローバルに導入する	動力性能：15%向上 燃費性能：15%向上
	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2010年3月期に北米市場に導入	E85（バイオエタノール85%燃料）対応
ディーゼルエンジン	次世代クリーンディーゼルエンジン ・2012年から日本・米国・欧州に導入	動力性能：低高速域のトルク大幅向上 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	次世代オートマチックトランスミッション ・2011年にマニュアルトランスミッション並みの走行感と燃費性能を向上させた新型オートマチックトランスミッションを市場導入	走行性能：MT並みの走行感の実現 燃費性能：4-7%改善（国内）
次世代ロータリーエンジン	次世代ロータリーエンジン ・動力性能、燃費性能を大幅に向上した新型ガソリンロータリーエンジンを開発	動力性能：燃費性能の大幅向上
水素ロータリーエンジン	水素ロータリーエンジン マツダ RX-8 ハイドロジェンRE ・ノルウェーのHyNor（ハイノール）プロジェクトに参画。2009年秋からノルウェーでリース販売を開始	動力性能：40%向上（プレマシー） 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）
	マツダ プレマシー ハイドロジェンREハイブリッド ・2009年3月よりリース販売を開始。新開発のハイブリッドシステムを搭載、かつRX-8 ハイドロジェンREから動力性能と航続距離を向上 3.0Lガソリンレシプロエンジン並みの動力性能と航続距離を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	
ハイブリッド	ガソリンハイブリッド車 ・マツダが開発中の次世代パワートレインとトヨタ自動車のハイブリッドシステムを組み合わせ、2013年までに日本から導入	
デザイン&プラットフォーム	技術取り組み	達成目標
デザイン&プラットフォーム	次世代プラットフォーム ・2011年から段階的に展開する新型プラットフォーム採用車では、100kg以上の軽量化を目指す	100kg以上軽量化
車両技術	技術取り組み	達成目標
セーフティ	ヒューマン・マシン・インターフェース（HMI）／ダイナミクスセーフティ ・ドライバーの正しい認知・判断をサポートするHMIと、操作しやすく危険を回避可能なダイナミック性能など、マツダらしい"Zoom-Zoom"な安全技術を導入	正しい認知・判断をサポートするHMI 操作しやすく、危険を回避可能なダイナミック性能
	ITSによる渋滞・事故防止 ・社会インフラと協調した安全への取り組みを継続	インフラ協調による運転支援システム
材料技術 生産技術	マツダバイオテックマテリアル技術（バイオプラスチック、バイオフィブリック） ・産学官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およびバイオフィブリックを開発し、2009年3月からリース販売を開始したマツダ プレマシー ハイドロジェンREハイブリッドの内装に採用 ・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	VOC排出量：57%削減
	アクアテックペイント（水性塗装技術） ・スリー・ウェット・オン塗装をさらに進化させ、VOC排出量をさらに57%削減する革新的な水性塗装技術を2009年に導入、世界で最もクリーンな塗装工場を目指す	
	バンパーリサイクル技術 ・2005年より、ディーラーなどで回収した損傷バンパーを、新車用バンパーの材料に再利用。新型車に順次展開 ・2009年3月に、あらゆる使用済み自動車バンパーに関して、破碎から再生材製造に至るまでの一連の工程を自動化したリサイクル技術を開発	

4 新興市場

中国をはじめ、タイなどアジア新興国における自動車需要は、著しい経済成長に合わせて堅調に拡大しています。マツダではすでに参入している中国やASEAN市場を中心に、生産・販売体制の強化・拡大を進めています。中国では、基幹車種の生産を統合し、競争力を高めるとともに、販売店舗の拡大を進めています。また、タイの新乗用車工場では、ASEAN市場やオーストラリア向けにMazda2の生産を開始しました。

中国での取り組み

中国では、これまで重慶で生産していたMazda3を2010年5月に南京工場へ移管しました。この移管により、Mazda3の生産能力の増強とコストの改善を図り、好調なMazda3の販売をさらに伸ばしていく考えです。また、中国での堅調な需要増加に対応するため、販売網の拡大に取り組んでいます。当期は264店舗と前期比43店舗の増加となりましたが、今後も引き続き積極的に拡大していきます。

商品面では、現地での評価の高いMazda6が、日本車の中でブランドカトップ、情緒的価値評価(自分の価値観・センス)でも全体で4位(日本車トップ)と評価*されるなど、市場から強い支持を受けています。さらに、2010年末には、新型Mazda8(日本名：マツダMPV)を市場導入する予定です。販売網の拡大と合わせ、これらの商品をテコにさらなる販売拡大を目指します。

* 調査元：(株)日本ブランド戦略研究所/サーチナ総合研究所

ASEAN市場での取り組み

2009年7月、フォードとの合併会社オートアライアンス(タイランド)(以下、AAT)にて、新乗用車工場が完成しました。新工場の完成によってAATの年間生産能力は27万5千台(CKD含む)に拡大しました。新工場では、主にASEAN市場向け「Mazda2(日本名：マツダ デミオ)」と「フォード フィエスタ」を生産しています。ASEAN市場では、経済発展に合わせB(小型車)セグメントの需要が年々高まっており、Mazda2を軸にプレゼンス向上を目指します。

また、その他の新興国市場での新規ビジネスオポチュニティも継続して検討しています。

オートアライアンス(タイランド)(AAT)

オートアライアンス(タイランド)(以下、AAT)は、タイのラヨー ン県にあるフォードとの合併会社です。1998年に生産を開始し、タイ国内やその他の地域に向けてピックアップトラックを生産しています。2009年7月に完成した新乗用車工場には、フレキシブル生産技術など最新鋭の生産技術を導入し、AATの品質、安全、環境対応レベルを飛躍的に向上させました。また、徹底した効率化も追求しており、部品倉庫や事務スペースなどは、ピックアップトラック工場の既存設備を最大限に活用しています。ピックアップトラックと乗用車の生産に対応している新塗装工場では、環境に優しいスリーウェットオン塗装システムを採用しました。この塗装システムは揮発性有機化合物と二酸化炭素の排出量を大幅

に削減しながら塗装品質の大幅な改善を実現しています。新工場はマツダのグローバル戦略上、重要な生産拠点であり、ASEAN市場でのさらなる事業拡大につなげていく考えです。





		所在地	機能
①	マツダ(中国)企業管理	上海市	中国市場の事業統括
②	マツダ(中国)企業管理 北京分公司	北京市	支社
③	マツダサウスイーストアジア	バンコク	ASEAN市場の事業統括
①	マツダ(中国)企業管理 中国技術支援センター	上海市	中国市場の技術/市場動向の 調査、研究
①	一汽マツダ自動車販売	長春市	販売統括
②	長安フォードマツダ自動車	北京市	
③	マツダセールス(タイランド)	バンコク	
④	PTマツダモーターインドネシア	ジャカルタ	
⑤	マツダオーストラリア	ビクトリア州	
⑥	マツダモーターズオブ ニュージーランド	オークランド市	
生産車種			
①	一汽乗用車	長春市	Mazda6
②	長安フォードマツダ自動車	重慶市	Mazda3(5月に南京へ移管)
③	長安フォードマツダ自動車 南京公司	南京市	Mazda2、Mazda3
④	長安フォードマツダエンジン	南京市	自動車用エンジン
⑤	オートアライアンス(タイランド)	ラヨーン県	BT-50、Mazda2
⑥	福特六和汽車股份公司	中歴市	Mazda3、Mazda5、トリビュート
⑦	フォードモーターカンパニーフィリピン	サンタ・ロサ	Mazda3

5 フォードシナジー

2008年11月にマツダの筆頭株主であるフォード社が、当社株式を一部売却し、持株比率は33.4%から11.0%となりました。しかし、オートアライアンス(タイランド)などフォードとの合併事業を継続し、両社の戦略的関係が変わることはありません。さらなるシナジーも追求していきます。

中長期見通しについて

2016年3月期見通し

- ・グローバル販売台数 170万台
- ・営業利益 1,700億円(過去最高)
- ・ROS 5%以上

この見通しは当期における需要予測や為替、マーケットシェアなどをベースに、これまで説明してきた「5つの柱」を計画通りに実現させることを前提としています。足下の円高進行や原材料価格の上昇、環境対応などを考えると、ハードルの高いものとなっていますが、新たな新興市場への参入や電気自動車の開発・導入など、現在検討中の取り組みを通じて、中長期見通しからのさらなる上乗せを目指します。

グローバル販売台数見通し

(千台)

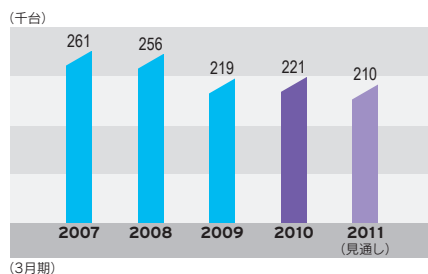
	2016年3月期	2010年3月期比
日本	200	-21
北米	530	+223
内 米国	400	+190
欧州	300	+61
中国	400	+204
その他	270	+40
合計	1,700	+507

At a Glance

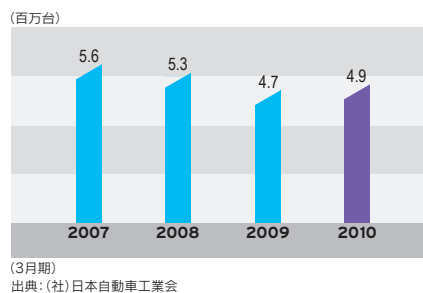
日本市場

当期の販売台数 **22万1千台**
 マーケットシェア **4.5%**

販売台数

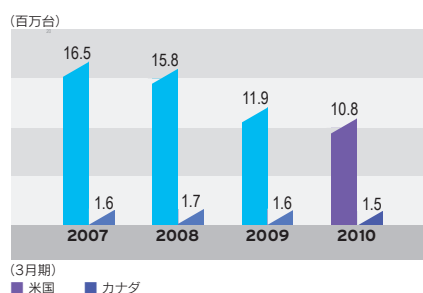
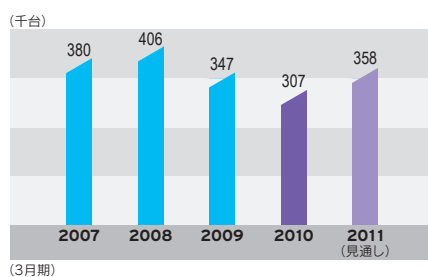


自動車需要



北米市場

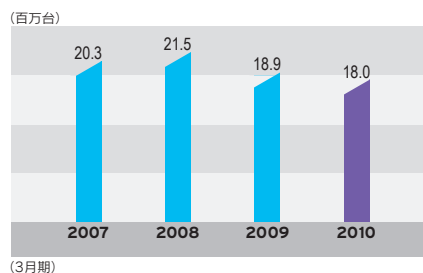
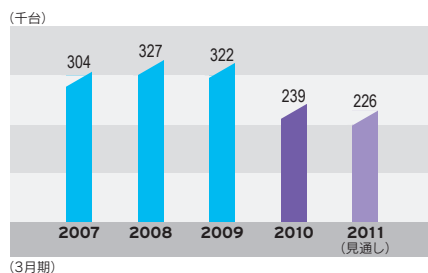
当期の販売台数 **30万7千台**
 マーケットシェア (米国) **1.9%**



欧州市場

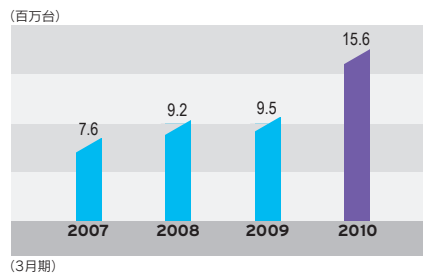
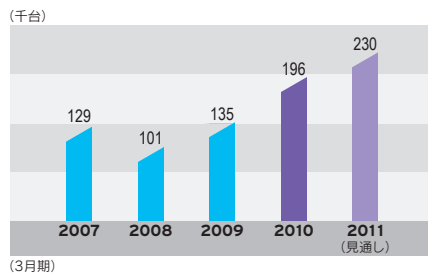
当期の販売台数 **23万9千台**
 マーケットシェア* **1.3%**

* 欧州シェアは、乗用車およびLight Commercial Vehicleの需要に対するシェア



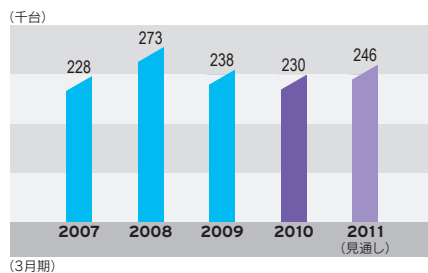
中国市場

当期の販売台数 **19万6千台**
 マーケットシェア **1.3%**



その他市場

当期の販売台数 **23万台**



市場動向

- 国内自動車総需要は、上期は世界的な景気後退による企業活動の停滞や、個人消費の低迷から、前年同期比で下回った
- 下期以降、エコカー減税・補助金により、総需要が拡大。特に小型車やハイブリッド車が需要を伸ばした。市場は回復傾向となり、通期では前期比4%増加

- 政府による買い替え支援など需要喚起策が一部で奏功したものの、北米市場における世界的な景気低迷の影響は大きく、米国の総需要は前期比9%減少、カナダの総需要は前期比3%減少

- 欧州市場の総需要は、前期比5%減少。各国政府の購入支援策の効果もあり、金融危機の中で前期並みの水準を維持。特にスクラップインセンティブの効果もあり、小型車・コンパクト車(A・Bセグメント)が重要を伸ばした
- また国別では、イギリスで、スクラップインセンティブの延長効果が極めて高く、下期の総需要は前年同期比27%増加。一方、ロシアは金融危機の影響が大きく、通期の総需要は前期比48%減少

- 中国市場の総需要は、前期比65%増の1,558万台となり、世界第1位の市場に成長。政府の財政出動による景気下支えと、自動車需要喚起策により、購買意欲が向上
- 特に、需要喚起策の恩恵をより多く受けた現地ブランドが急伸。一方、日米欧ブランド間の競争は激化

- オーストラリア：当期の総需要は前期比2%増の98万台
- ニュージーランド：当期の総需要は前期比20%減の7万1千台
- タイ：アジア圏の旺盛な経済発展に支えられ、当期の総需要は前期比8%増の61万台に

マツダの販売動向

- 新型マツダ アクセラの投入などにより、当期の販売台数は前期比1%増の22万1千台
- 第4四半期には、マツダ デミオ、新型マツダ アクセラ、マツダ プレマシーの販売が好調に推移した結果、前年同期比30%増加
- 「2010年次RJCテクノロジーオブサイヤー」など多くの賞を受賞した「i-stop」の装着率は、当初計画を大幅に上回った
- 次期の販売台数は、前期比5%減の21万台を計画

- 当期の販売台数は前期比12%減の30万7千台
 - フリート販売を除く米国の販売は、過去10年で最高のシェアを獲得
 - 販売奨励金の抑制、フリート販売の低減などでブランド価値は引き続き向上
 - Mazda3(日本名：マツダ アクセラ)は米国ALG社*の最高残存価値賞(ミッド・コンパクトカー部門)を受賞。マツダブランド全体も前年の6位から3位にランクアップ
- *オートモーティブ・リース・ガイド社
- 次期の販売台数は、前期比17%増の35万8千台を計画

- 主にロシアでの販売が減少したことにより、当期の販売台数は前期比26%減の23万9千台
 - イギリスの販売台数は過去2番目に高い水準に。Mazda2(日本名：マツダ デミオ)は、同じ車格(Bセグメント)の中で、残存価値*トップレベルを維持
- *一定期間経過後の自動車の価値。ブランド価値を表すひとつの目安となる。
- ロシアの在庫は適正レベルに圧縮
 - 次期の販売台数は、前期比5%減の22万6千台を計画

- 中核モデルのMazda2、Mazda3、Mazda6(日本名：マツダ アテンザ)の販売が好調で、当期の販売台数は前期比46%増の19万6千台
 - 販売網の拡充も順調に進捗し、店舗数は前期比43店増の264店舗に
 - Mazda6が日本車中でブランドカトップと評価される*など、マツダブランドも着実に市場に浸透
- *調査元：(株)日本ブランド戦略研究所/サーチナ総合研究所
- 次期の販売台数は、前期比17%増の23万台を計画

- 当期の販売台数は通期では前期比4%減となったものの、第4四半期には前年同期比28%増加
- オーストラリアでは前期比3%増となり、過去最高の販売台数を達成
- ニュージーランドでは過去10年で最高のシェアを獲得
- タイでは前期比76%増となり、過去2番目に高い販売台数を達成
- 次期の販売台数は、前期比7%増の24万6千台を計画

日本市場

当期の販売台数は、新型マツダ アクセラの導入に加え、マツダ デミオ、マツダ プレマシーの販売が好調に推移し、前期比1%増加の22万1千台となりました。

マツダ プレマシー



当期業績の概要

当期の総需要は、エコカー減税や新車購入補助金などの効果もあり、前期比4%増の488万台となりました。

マツダの販売台数は、政府による経済対策効果に加え、2009年6月に導入した新型マツダ アクセラの販売が好調であったこと、マツダ デミオ、マツダ プレマシーの販売も堅調だったことにより、前期比1%増加の22万1千台となりました。新型マツダ アクセラは、マツダ独自のアイドリングストップシステム「i-stop」など先進の環境・安全性能と、優れた走行性能をあわせもつエコ・スポーツとして多くのお客様に評価をいただき、計画を大幅に上回る販売を達成しました。「i-stop」の装着率は、アクセラで約50%^{*1}、マツダ ビアンテでは70%^{*2}を超え、「i-stop」はマツダ独自の環境デバイスとして多くのお客様から高い評価をいただくなど、「全てのお客様に走る楽しさと優れた環境安全性能を提供する」というサステナブル“Zoom-Zoom”宣言に基づくマツダブランドの構築という点でも大きな成果となりました。

四半期別では、第3四半期以降の販売実績は前年を上回り、特に第4四半期では前年に対し30%増加しました。また、マーケットシェアは、ハイブリッド車を中心に他社の商品強化による競争激化もあり、通期では前年からは0.1ポイントのマイナスとなる4.5%となりましたが、2010年1～3月は毎月、前年同月に対してシェアアップとなっています。

^{*1} 2009年6月～2010年3月登録実績
^{*2} 2009年7月～2010年3月登録実績

次期業績の見通し

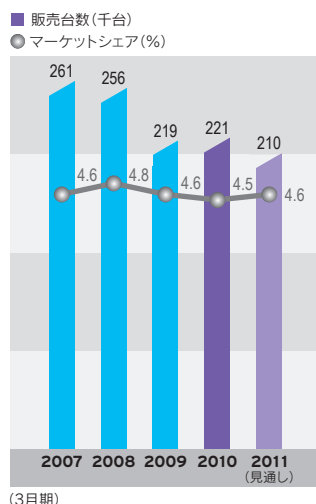
次期の総需要は、購入補助金制度が9月末で打ち切られることにより、上期には駆け込み需要などが予想される一方、下期はその反動で厳しくなると予測しています。

マツダの販売台数は、前期比5%減の21万台を計画しています。上期には、補助金制度による需要増を最大限に取り込むための施策を最優先としています。下期では、特別仕様車を適時投入することなどにより、需要喚起を促していきたいと考えています。

商品面では、2010年7月に販売を開始した新型プレマシーの魅力を、お客様に積極的にアピールしていくことで、次期の販売計画の大きな柱に据えるとともに、サステナブル“Zoom-Zoom”を体現した商品としてマツダブランドの構築も図っていきます。また、マツダ デミオ、マツダ アクセラ、マツダ ビアンテなどでは、お客様のニーズに合わせた魅力的な特別仕様車を投入することで、販売台数の構築を図ります。

販売面では、各販売会社との連携を強め、お客様視点を最重視した活動を一体となって継続的に取り組んでいきます。具体的には、お客様との主要な接点である店舗・スタッフの強化、ライフサイクルでのお客様との関わりを深めるCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）施策の強化などにより、お客様とマツダの感情的つながりをより強固なものとし、ブランドロイヤリティ／ブランド価値向上に取り組んでいく考えです。

販売台数



北米市場

当期の販売台数は、前期比12%減の30万7千台となりました。しかし第4四半期には、前年同期比4%増と回復に転じました。

Mazda3



当期業績の概要

当期の総需要は、米国で前期比9%減の1,077万台、カナダで前期比3%減の150万台となりました。

マツダの北米市場での販売台数は、前期比12%減の30万7千台となりました。しかし第4四半期には、前年同期比4%増となる販売水準に回復しています。米国では、インセンティブの抑制、フリート販売の低減など、ブランド価値向上に重点を置いた販売を継続しており、前期比13%減の21万台となりました。カナダでは、前期比8%減の7万5千台となりました。これは、主にカナダにおける乗用車市場の約半分を占めるCセグメントでの競合が激しかったことが要因です。また、メキシコでは、ブランド強化戦略が着実に浸透していることに加え、強固な販売網と商品力により、販売は好調に推移しました。

商品面では、Mazda3、CX-7、CX-9の3車種が販売を牽引しました。新型Mazda3は、ALG社*の最高残存価値賞(ミッド・コンパクトカー部門)を受賞しました。2009年2月の米国導入以来堅調に販売台数を伸ばし、セグメントシェアは5.2%と前年比で0.4ポイント上昇しました。

また、2009年3月期末で高かった在庫水準を第1四半期末までに適正化し、当期末時点では、適正な在庫水準を維持しています。

*オートモティブ・リース・ガイド社

次期業績の見通し

次期の米国経済は緩やかな回復傾向となる見通しで、自動車市場も前年に対して回復すると予測しています。一方、カナダの総需要は前期と同レベルを予測しています。

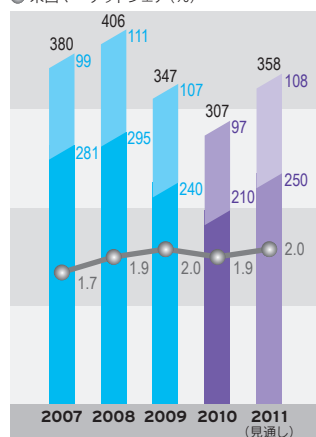
米国におけるマツダの販売台数は、前期比19%増の25万台を、カナダにおいては、前期比11%増の8万4千台を計画しています。また、メキシコでは、ブランド強化と商品面での強みから好調な販売が続く見通しで、販売台数は前期比18%増の2万2千台を計画しています。

商品面では、販売が好調なMazda3、Mazda6、CX-7、CX-9に加え、新たに導入するMazda2を中心に、新たな顧客層の開拓および販売台数の増加を図ります。また、新型Mazda5の新たな商品価値(スタイリング/多様性等)を訴求し、マツダブランドへの貢献を目指します。これら新商品を中心に、商品主導の成長を継続していきます。店舗戦略については、市場環境を考慮しながら最適な店舗展開を検討・推進していきます。

引き続き、インセンティブの抑制、フリート販売の低減などの取り組みで向上した残存価値を武器に販売拡大を図ります。また、ブランド価値をさらに高めるマーケティング・販売活動も継続的に強化していきます。

販売台数

■ 米国(千台)
■ カナダ他(千台)
● 米国マーケットシェア(%)



(3月期)

欧州市場

当期の販売台数は、前期比26%減の23万9千台となりました。インセンティブの抑制などブランド価値向上に向けて取り組んでいます。

Mazda3



当期業績の概要

当期の総需要は、前期比5%減の1,803万台となりました。スクラップインセンティブなど各国政府による販売支援策の効果もあり、世界的な不況の中で前期並みの水準となりました。

マツダの販売台数は、前期比26%減の23万9千台となりました。ドイツでは、インセンティブを抑制したことなどにより、前期を下回る結果となりました。一方、イギリスでは、期限延長となったスクラップインセンティブの効果が極めて高く、9月には単月で過去最高の販売記録を達成するなど、9月以降好調な販売を維持し、通期で前期比11%の増加となりました。マーケットシェアも2.2%と、8年連続で上昇を続けています。ロシアは、金融危機の影響が大きく、販売台数は前期比68%減の2万2千台、シェアについても1.8%と前期から1.0ポイントの減少となりました。

販売面では、主要国の販売店の直営化を推進しています。当期販売台数のうち直営販売店による販売は全欧の約9割に拡大しました。また、ブランド価値を着実に向上させる基本戦略のもと、インセンティブの抑制を継続し、残存価値の改善に取り組みました。その結果主要各国でマツダ車の残存価値が向上するなど成果が現れています。特に、イギリスで、Mazda2の残存価値はBセグメント中、トップレベルを維持しています。

前期後半から市場環境が急激に悪化したロシアの在庫については、適正レベルに圧縮しました。その後は、全欧レベルで在庫状況を注視し、適正レベルを維持しています。

次期業績の見通し

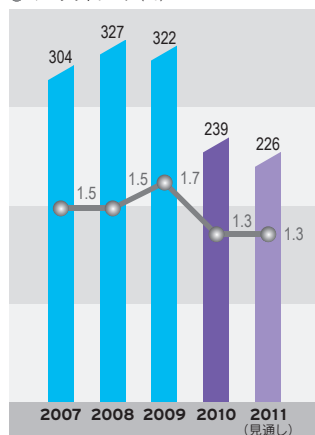
欧州各国でのスクラップインセンティブ終了に伴い、次期の総需要は前期と比べて減少する見通しです。マツダの販売台数は、前期比5%減の22万6千台を計画しています。主要国別では、ドイツは前期と同レベルの5万1千台、イギリスは前期比13%減の4万4千台、ロシアは前期比21%減の1万8千台、フランスは前期比7%減の1万2千台、イタリアは前期比3%減の1万4千台をそれぞれ計画しています。

商品面では、新型Mazda5を下期に本格導入する予定です。また、好調なディーゼルエンジン搭載のCX-7に加え、新型車導入から2年目となるMazda3、Mazda2やMazda6の90周年記念車をはじめとする特別仕様車投入により、需要の喚起を図ります。今後も、厳しい販売環境の中、お客様のニーズに合った特別仕様車などを投入していきます。

販売面では、当期に引き続き販売網の強化に取り組んでいきます。また、ブランド価値の着実な向上を図るために当期の取り組みを継続していきます。

販売台数

■ 販売台数(千台)
● マーケットシェア(%)



(3月期)

* 欧州シェアは、乗用車およびLight Commercial Vehicleの需要に対するシェア

中国市場

当期の販売台数は、Mazda2、Mazda3、Mazda6が好調に推移したことにより、前期比46%増の19万6千台となり、過去最高の販売台数を記録しました。

Mazda2



当期業績の概要

当期の総需要は、前期比65%増の1,558万台と大きく伸長しました。これは政府の大規模な財政出動による景気下支えと、自動車需要喚起策により、購買意欲が高まったことが要因です。ただし、市場の伸びを牽引したのは、需要喚起策の恩恵をより多く享受した現地ブランド車であり、マツダを含む日米欧系ブランドのシェアは後退しました。

競争環境が厳しさを増す中、マツダの販売台数は前期比46%増の19万6千台となり、過去最高の販売台数を達成しました。これは市場の拡大が追い風となっただけでなく、効果的なマーケティング活動や商品ラインアップの強化、ブランド構築への取り組み、販売網の拡充など継続的な活動が実を結んだ結果です。

Mazda2とMazda3は商品認知度の向上に加え、取得税減税を活用した販売促進活動が奏功し、また、Mazda6は2009年6月に新型モデルを導入し、旧型モデルとの併売に成功しました。これらにより、3車種が揃って大きく台数を伸ばすことができました。

商品面では新型Mazda6に加え、2009年6月にMX-5（日本名：マツダ ロードスター）、11月にCX-7、2010年1月に新型Mazda3の5ドアハッチバックを導入し、マツダブランドを体現する商品ラインアップを強化しました。

こうした一連の活動はブランドイメージの向上にもつながっており、Mazda6が日本車の中でブランドカトップと評価*されるなど目に見える結果も出てきています。

販売網については、当期末の店舗数が前期

末から43増加して264店舗となりました。店舗数の増加と店舗毎の販売力向上を並行して進め、競争力のある販売網を構築することを基本方針として取り組んでいます。

* 調査元：(株)日本ブランド戦略研究所／サーチナ総合研究所

次期業績の見通し

自動車需要喚起策の縮小や当期の急成長の反動などにより市場の伸びはスローダウンし、次期の総需要は前期比約6%増の1,650万台程度となると見込んでいます。政府は、現地ブランド車を中心とする低燃費車に対する支援強化策を打ち出しており、引き続き現地ブランド車が需要を牽引する見通しです。

一段と厳しい競争が予想される中、マツダは総需要の伸びを上回る前期比17%増の23万台の販売を計画しています。

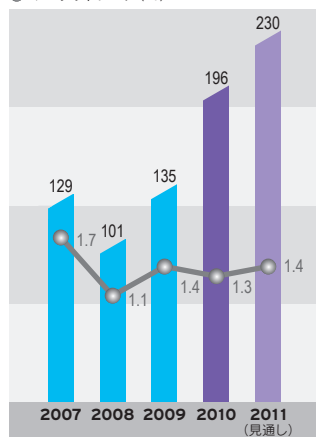
計画達成に向け、商品面では2010年4月に新型Mazda6の5ドアハッチバック、6月にMazda3のマイナーチェンジモデル、年末にはMazda8（日本名：マツダ MPV）を導入し、商品ラインアップを一段と強化する予定です。

販売網についても2010年12月末までに店舗数を前期末から36店舗増やし、300店舗に増強する計画です。今後の店舗展開は、成長著しい内陸地域を中心に進めていきます。

さらに、2009年に北京、上海、深センの3都市に開設したマツダ（中国）トレーニングセンターを活用して、販売店のマネージメントやスタッフの教育にも注力していきます。

販売台数

■ 販売台数(千台)
● マーケットシェア(%)



(3月期)

その他市場

当期の販売台数は、前期比4%減の23万台となりました。Mazda3、CX-7、CX-9が販売を牽引し、各国で堅調な販売台数を維持しました。

Mazda BT-50



当期業績の概要と次期見通し

その他市場における当期の販売台数は、前期比4%減の23万台となりました。次期の販売台数は、24万6千台を見込んでいます。

主な地域の販売実績と見通しは以下の通りです。

オーストラリア

当期の総需要は、前期比2%増の97万6千台となりました。マツダの販売台数は、Mazda3、CX-7、CX-9の販売が好調に推移した結果、前期比3%増の8万台となり、過去最高記録を更新しました。マーケットシェアも前期比0.2ポイント上昇し、過去最高の8.2%となりました。また、顧客サービス(CS)の改善に積極的に取り組み、顧客満足度で業界トップレベルの評価を得ることができました。

政府の景気刺激策による当期の需要増の反動から、次期の総需要は減少する見通しです。マツダの販売台数は、前期比2%減の7万8千台を計画しています。オートアライアンス(タイランド)(AAT)製のMazda2の5ドアハッチバックモデルをマイナーチェンジし、セダンモデルを新規に導入します。また、お客様満足度の維持・向上に向けた取り組みを継続します。

ニュージーランド

当期の総需要は、前期比20%減の7万1千台となりました。マツダの販売台数は、前期比16%減の5千8百台となりました。し

かし、マーケットシェアは0.4ポイント上昇し、過去最高の8.1%となりました。新たに投入した新型Mazda3と、CX-7のマイナーチェンジモデルが販売に貢献しました。

次期の需要は前期比2%減の7万台となる見通しです。マツダの販売台数は、前期から4%減の5千5百台を計画しています。

タイ

当期の総需要は、前期比8%増の60万8千台となりました。マツダの販売台数は、過去2番目に高い、前期比76%増の1万8千台となりました。マーケットシェアも前期から1.1ポイント上昇し、過去最高の3.0%となりました。広告活動など発売前の需要喚起策も奏功し、AATで生産されたMazda2が販売増に貢献しました。

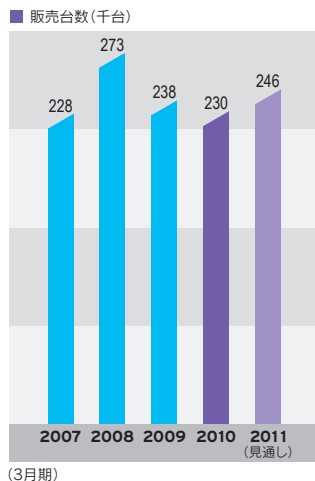
次期の需要は微増となる見通しですが、マツダの販売台数は、前期から55%増の2万8千台を計画しています。

イスラエル

当期の総需要は、前期比6%増の18万3千台となりました。マツダの販売台数はMazda3の好調により、3万2千台となり、14年連続で業界1位を記録しました。マーケットシェアも、前期比1.9ポイント上昇の17.3%となり、3年連続でシェアNo.1を達成しました。

次期のマツダの販売台数は、前期比3%減の3万1千台を計画しています。

販売台数



主要商品ラインアップ

デミオ

(海外市場名:Mazda2)



グローバル
販売台数
20万台
販売市場
■ ■ ■ ■ ■

CX-7



グローバル
販売台数
5万3千台
販売市場
■ ■ ■ ■ ■

アクセラ

(海外市場名:Mazda3)



グローバル
販売台数
41万3千台
販売市場
■ ■ ■ ■ ■

CX-9



グローバル
販売台数
3万7千台
販売市場
■ ■ ■ ■ ■

アテンザ

(海外市場名:Mazda6)



グローバル
販売台数
22万3千台
販売市場
*2
■ ■ ■ ■ ■

ロードスター

(海外市場名:
Mazda MX-5 Miata /
Mazda MX-5)



グローバル
販売台数
2万1千台
販売市場
■ ■ ■ ■ ■

ビアンテ



グローバル
販売台数
1万1千台
販売市場
■

RX-8



グローバル
販売台数
5千台
販売市場
■ ■ ■ ■ ■

プレマシー

(海外市場名:Mazda5)



グローバル
販売台数
7万9千台
販売市場
■ ■ ■ ■ ■

BT-50



グローバル
販売台数
5万台
販売市場
■ ■

MPV

(海外市場名:Mazda8)



グローバル
販売台数
8千台
販売市場
■ ■

販売市場: ■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ その他

*1. グローバル販売台数は2010年3月期、販売市場は2010年3月31日現在

*2. 北米市場専用モデルを販売

持続的成長に向けて

コーポレートガバナンス／内部統制

マツダは、経営の透明性の向上と意思決定の迅速化を目指し、コーポレートガバナンスの充実と内部統制の強化を図っています。

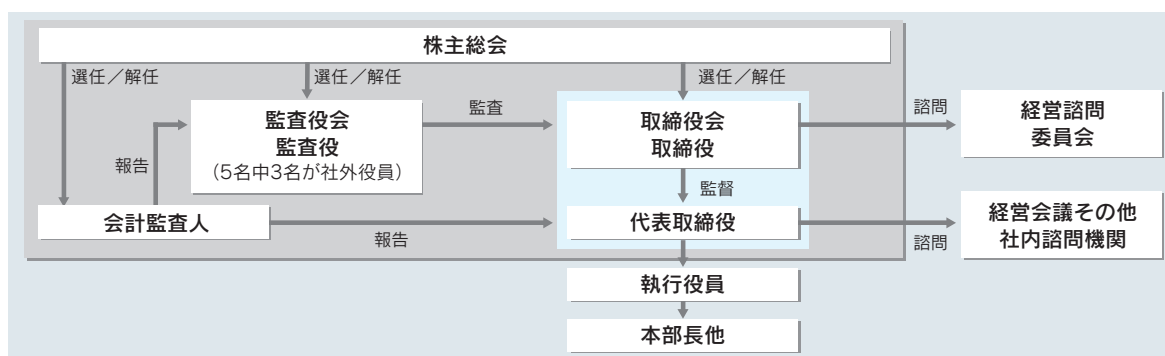
■ コーポレートガバナンス（企業統治）

マツダはコーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の1つと認識し、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関を設置すると同時に、執行役員制度を導入し、執行と経営を分離しています。

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

2010年6月30日現在の体制は、取締役9名と取締役兼務者を含む執行役員33名です。

コーポレートガバナンス体制図



■ 経営諮問委員会

マツダは、経営の健全性、透明性の向上を目的に、社外有識者と当社全取締役から構成する経営諮問委員会を年4回開催しています。

社外有識者には幅広い分野から卓越した専門知識・見識を有する方々を選出し、いただいたご意見を経営に反映しています。

■ 経営の監査機能

マツダの監査役会は、マツダとの間取引関係その他の利害関係のない社外監査役3名を含む5名で構成され、監査役会が定めた年間計画に従って取締役の職務執行を監査しています。会計監査は、監査契約を締結しているあずさ監査法人が担当しています。

● 各監査担当の連携状況

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

■ 役員報酬

取締役および監査役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において支給しており、2010年3月期における当社取締役および監査役への報酬等の総額は次のとおりです。

また当社は、役員の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、その内容は、取締役については、会社業績および個人成績に連動した体系に基づき、期初に目標を設定し、期末にその

区分	人員(名)	支給額(百万円)
取締役	9	506
監査役(うち社外監査役)	6(4)	101(33)
計	15	607

*1. 上記の取締役および監査役の員数には、2009年11月19日付で退任した取締役1名および2009年6月24日開催の第143回定時株主総会の終結の時をもって退任した社外監査役1名を含んでいます。

*2. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与を含んでいません。ただし、上記9名の取締役は使用人兼務取締役ではありません。

*3. 上記支給額には、ストックオプションによる報酬額として、取締役にに対し6百万円が含まれています。

達成状況を所定の基準・プロセスに従って評価のうえ、最終的に社長が決定しています。なお、監査役については、監査役の

協議により決めています。

■ 内部統制

マツダは、透明性の高い経営を目指して、1998年から内部統制の自己診断を開始し、現在では、国内外の連結子会社すべてで実施しています。

各部門や連結子会社における内部統制推進活動をスムーズに進められるよう、専任部署であるグローバル監査部がサポートを行っています。

● グローバル監査部による内部統制サポート体制

- ・内部統制の自己診断の専用システム (M-SACS) を開発・導入
- ・内部統制に関しての不備や、外部から指摘があった際に、速やかに改善を行うとともに、専任部署であるグローバル監査部へ情報が集まるようなソフト面でのサポート
- ・本社内およびグループ会社で内部統制活動 (自主改善や問題発見活動など) へ、ファシリテーターを派遣
- ・国内グループ会社の研修や内部統制活動を関係部門と共同で支援

■ 内部監査体制

マツダ本体ではグローバル監査部が、経営の健全化と効率化を目的として、経営の目標・方針・計画が諸法規・規程に適合しているかを内部監査しています。また、グループとしては、売上高等を考慮して北米、欧州、豪州および南米の主要拠点において、業務部門から独立した内部監査部門を設置し、マツダ本社と緊密に連携しつつ、内部統制評価を含む監査を実施しています。国内においては、主要な販売会社にも専任の内部監査部

門が設けられており、主として店舗監査等を実施しています。

これら内部監査部門では、CIA (公認内部監査人) およびCISA (公認情報システム監査人) など監査の公的資格を持つ専門性の高い監査人を多数配置すると同時に、質の高い監査人を育成する活動にも注力しています。(有資格者: 2010年3月末時点で10名)

社外監査役からのメッセージ



監査役
赤岡 功
(公立大学法人 県立広島大学
理事長兼学長)

「ステークホルダーの皆様へ」

監査役に就任以来、取締役会に出席するほか担当役員のヒアリング、工場や子会社の視察、からくり改善くふう展等のイベントへの参加など、いろいろな場面で役員・社員の方々と直接触れ合う機会を持っています。その中で、社員が堅実で、また改善に前向きに取り組み、経営者、管理者は彼らの努力を彼ら自身の成果として認め、第三者にも功績をきちんと伝えていることに感激しました。

また、トップマネジメントに対する役員・社員の発言は率直で、これに応えるトップもその内容を正当に評価し、感謝の意が伝わる言葉をいつも返していることに気がつきました。このようなオープンで相手を尊重する企業をつくり上げてきたマツダの方々からの敬服の念を覚えます。このような風土、経営の姿勢に対して、私自身忌憚のない意見を述べ、より良いコーポレートガバナンスの形成のために役立ちたいと思います。

リスクマネジメント

マツダでは、リスクマネジメントを「企業活動の継続的・安定的な推進を阻害する潜在的なリスクを最小化していくこと」と定め、ステークホルダーの利益を図り、信頼と期待に応えるために取り組みを進めています。

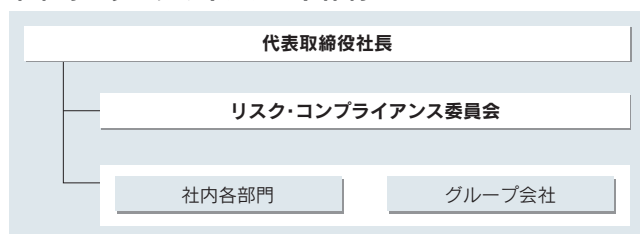
■ リスクマネジメント体制

マツダでは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従って、全役員・全従業員が、自らがリスクマネジメントを行う主体と考えて取り組んでいます。個別のビジネスリスクについては該当する業務を担当する部門が、全社レベルのリスクについては各リスク

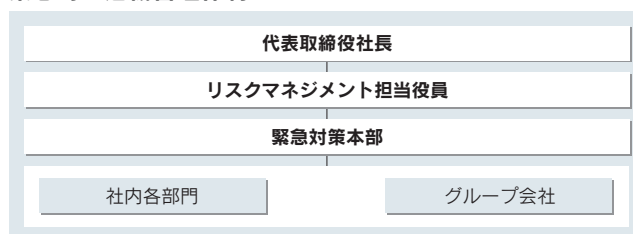
に応じた全社横断的な業務を担当する部門が管理しています。

また、大規模な災害などの緊急事態が発生した場合は、必要に応じて緊急対策本部を設置するなど適切な措置を講じることとしています。

平常時のリスクマネジメント体制



緊急時の危機管理体制



■ 情報セキュリティ

マツダは、お客様からお預かりした個人情報など、重要な情報を適切に管理し、保護するためにグループ全体で、情報セキュリティの確保に努めています。

情報取り扱いについては、全社の情報取り扱い統括部門であるコンプライアンス統括部で策定した情報管理方針や、ルールに基づき、各部門の本部長が、適正な管理を行っています。

● ITセキュリティの管理ルール

ITソリューション本部がITセキュリティの管理ルールを定めています。マツダ本社はもちろん関係会社に対しても情報セキュリティに関するガイドの提供や管理システムの強化をサポートし、グループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

コンプライアンス

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

■ マツダ・グローバル・ホットライン

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

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

マツダのCSR

マツダは、ステークホルダーの要望や期待に応えるよう努力しながら、日々の事業活動を通じて、CSRの取り組みを推進し、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

■ 基本的な考え方

マツダは、「Mazda Way」に基づいた従業員の一人ひとりの行動を通して、「コーポレートビジョン」の実現を目指しています。従業員一人ひとりは、マツダを取り巻くすべてのステークホル

ダーの要望や期待に応えるよう努力しながら、日々の事業活動を通じてCSR活動を推進します。これにより、マツダは持続可能な社会の発展に貢献していきます。

■ 6つの分野と3つの重点領域

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

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

- ・「環境保全」：人類の緊急課題であると同時に、自動車メーカーの最優先課題
- ・「人間尊重」：企業活動の基盤である人材育成なども含む社会の基盤
- ・「社会貢献」：良き企業市民として、地域社会への貢献

■ CSR推進体制

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

● CSR経営戦略委員会

- ・開催：2回／年
- ・参加者：委員長：代表取締役社長、副委員長：CSR・環境担当役員、メンバー：経営会議メンバー
- ・内容：社会的環境変化を踏まえ、グローバル視点でマツダに期待されているCSRの取り組みを討議
 - ① 取り組み方針や優先課題の設定
 - ② 取り組み課題の進捗報告 など

● 各部門の推進体制

- ・各部門：中長期、および年度別の業務目標や計画などを策定

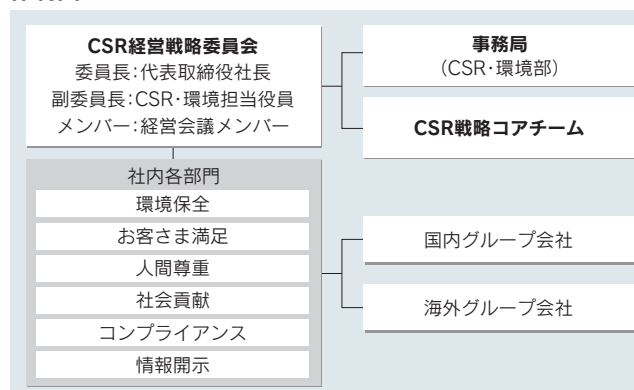
● CSR戦略コアチーム

- ・開催：必要に応じて開催
- ・メンバー：CSR関連部門のワーキングメンバー
- ・活動内容：CSR経営戦略委員会への提案内容の事前協議、同委員会で決定した方針をベースに具体的活動の方向付け

6つの取り組み分野

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

体制図



CSR推進体制の推移

2004年	「CSR委員会」設置 ・全社的CSRの取り組みの開始
2007年	専任組織「CSR推進部」設置
2008年	「CSR委員会」を「CSR経営戦略委員会」に改編 ・CSR活動と経営を統合 ・グローバル視点を強化
2009年	専任組織「CSR・環境部」設置 ・部門横断的かつグローバルな活動の推進 ・旧CSR推進部は、コンプライアンスの専任組織としてコンプライアンス統括部に改称

取締役、監査役および執行役員 (2010年6月24日現在)

■ 取締役



山内 孝
代表取締役会長



山木 勝治
代表取締役



尾崎 清
代表取締役



トーマス・エイ・エイチ・ピクストン
代表取締役



金井 誠太
取締役



若山 正純
取締役



原田 裕司
取締役



丸本 明
取締役



小飼 雅道
取締役

■ 監査役

山本 順一 (常勤)
見立 和幸 (常勤)
坂井 一郎
赤岡 功
平澤 正英

■ 執行役員

※ 社長兼CEO (最高経営責任者)

山内 孝

※ 副社長執行役員

山木 勝治

社長補佐、研究開発・生産・購買・品質統括

※ 専務執行役員兼CFO (最高財務責任者)

尾崎 清

企画・商品収益管理統括、財務・コスト革新担当

※ 専務執行役員

トーマス・エイ・エイチ・ピクストン

社長補佐、フォード提携関係統括

金井 誠太

研究開発・プログラム開発推進担当、
株式会社マツダE&T代表取締役社長

若山 正純

グローバルマーケティング・グローバル販売・
カスタマーサービス統括

原田 裕司

CSR・環境・広報担当、
CFO (最高財務責任者) 補佐、法人販売補佐

丸本 明

経営企画・商品戦略・商品収益管理担当、
コスト革新担当補佐

小飼 雅道

生産・物流・ITソリューション担当、コスト革新担当補佐、
研究開発担当補佐

※印は取締役との兼務を示します。

常務執行役員

ジェームズ・ジェイ・オサリバン

マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノースア
メリカンオペレーションズ) 社長兼CEO

江川 恵司

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

稲本 信秀

国内営業担当、国内営業本部長

龍田 康登

開発担当補佐 (モノ造り革新担当)、
トーヨーエイトック株式会社代表取締役社長

太刀掛 哲

品質担当

金澤 啓隆

車両開発・電気駆動システム開発・技術研究所担当、
コスト革新担当補佐

黒沢 幸治

秘書・グローバル監査・人事・コーポレート業務推進・コ
ンプライアンス・リスクマネジメント・病院担当

川上 浩三

カスタマーサービス担当、
マツダパーツ株式会社代表取締役社長

中峯 勇二

海外販売担当、海外販売本部長、
マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd. 社長

ジェフリー・エイチ・ガイトン

マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEO

山田 憲昭

中国事業担当、マツダ (中国) 企業管理有限公司董事長兼
執行総裁

今井 一基

購買担当、コスト革新担当補佐

執行役員

楠橋 敏則

オートアライアンス (タイランド) Co., Ltd. 社長

山本 寛

国内営業本部法人販売担当、
マツダ中販株式会社代表取締役社長

光田 稔

企画担当補佐、渉外担当、東京本社統括 (東京駐在)

中野 雅文

本社工場長

菖蒲田 清孝

技術本部長

藤原 清志

商品企画・パワートレイン開発担当

毛籠 勝弘

グローバル販売統括補佐、
グローバルマーケティング担当

古賀 亮

企画本部長

ポール・アール・ランドル

R&Dリエゾン室長

古玉 尚

商品収益管理本部長

フィリップ・ジェイ・ワリング

マツダモーターヨーロッパGmbH COO
セールス&マーケティング

内田 成明

防府工場長

Contents

38	11ヵ年主要財務データ
40	経営成績、財政状態のレビュー
46	事業等のリスク
48	連結貸借対照表
50	連結損益計算書
51	連結株主資本等変動計算書
52	連結キャッシュ・フロー計算書

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

11ヵ年主要財務データ

マツダ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各年度

	2010	2009	2008	2007	2006
事業年度*2:					
売上高	¥2,163,949	¥2,535,902	¥3,475,789	¥3,247,485	¥2,919,823
国内	574,982	620,336	880,132	887,327	887,662
海外	1,588,967	1,915,566	2,595,657	2,360,158	2,032,161
北米	574,640	697,600	1,015,315	1,017,874	843,988
欧州	477,337	653,382	888,555	789,135	668,941
その他地域	536,990	564,584	691,787	553,149	519,232
売上原価	1,710,699	2,021,851	2,485,905	2,322,644	2,110,934
販売費及び一般管理費	443,792	542,432	827,737	766,309	685,454
営業利益(損失)	9,458	(28,381)	162,147	158,532	123,435
税金等調整前当期純利益(損失)	(7,265)	(51,339)	143,117	118,450	117,468
当期純利益(損失)	(6,478)	(71,489)	91,835	73,744	66,711
設備投資額*3	29,837	81,838	75,518	79,641	72,070
減価償却費*4	76,428	84,043	74,217	47,045	45,805
研究開発費	85,206	95,967	114,400	107,553	95,730
フリー・キャッシュ・フロー*5	67,394	(129,244)	10,209	20,995	33,611
事業年度末:					
総資産	¥1,947,769	¥1,800,981	¥1,985,566	¥1,907,752	¥1,788,659
純資産*6	509,815	414,731	554,154	479,882	407,208
有利子負債	722,128	753,355	504,979	474,684	455,409
純有利子負債	375,825	532,631	281,085	232,179	246,751
期中平均発行済株式総数(千株)	1,519,652	1,371,456	1,408,368	1,402,315	1,294,533
従業員数(人)	38,987	39,852	39,364	38,004	36,626
1株当たり情報:					
当期純利益*7	¥(4.26)	¥(52.13)	¥ 65.21	¥ 52.59	¥ 51.53
年間配当金*8	3.00	3.00	6.00	6.00	5.00
純資産*9	286.92	314.98	391.82	336.45	284.28
売上高営業利益率	0.4 %	(1.1)%	4.7%	4.9%	4.2%
自己資本利益率(ROE)*10	(1.4)%	(14.8)%	17.9%	16.9%	20.0%
自己資本比率*10	26.1 %	22.9 %	27.8%	24.8%	22.3%

(注) 1. 日本円金額の米ドルへの換算は、読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2010年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき93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. 2007年3月期以前の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。

5. フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計を表しています。

6. 2006年3月期以前の金額は、2007年3月期以降の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えています。

7. 1株当たり当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。

8. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

9. 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分(及び2007年3月期以降においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

10. 自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分(及び2007年3月期以降においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

百万円						千米ドル*1
2005	2004	2003	2002	2001	2000	2010
¥2,695,564	¥2,916,130	¥2,364,512	¥2,094,914	¥2,015,812	¥2,161,572	\$23,268,269
845,620	846,231	818,271	811,050	911,968	955,460	6,182,602
1,849,944	2,069,899	1,546,241	1,283,864	1,103,844	1,206,112	17,085,667
761,684	936,718	845,241	776,889	618,076	627,371	6,178,925
634,233	659,813	368,045	228,120	236,324	341,386	5,132,656
454,027	473,368	332,955	278,855	249,444	237,355	5,774,086
1,972,574	2,165,160	1,725,058	1,551,410	1,555,130	1,628,814	18,394,613
640,043	680,796	588,798	514,951	475,619	507,647	4,771,957
82,947	70,174	50,656	28,553	(14,937)	25,111	101,699
73,847	54,072	28,134	15,508	(242,442)	22,678	(78,118)
45,772	33,901	24,134	8,830	(155,243)	26,155	(69,656)
67,881	45,644	44,080	56,641	47,285	48,867	320,828
40,036	37,900	36,989	44,890	49,531	51,800	821,806
90,841	87,807	87,800	94,964	83,617	76,126	916,194
35,900	49,128	47,054	30,623	52,257	126,638	724,667
¥1,767,846	¥1,795,573	¥1,754,017	¥1,734,895	¥1,743,627	¥1,469,533	\$20,943,753
275,841	230,937	200,546	180,892	166,123	257,371	5,481,882
528,145	630,360	678,205	686,318	777,292	770,610	7,764,817
313,506	358,129	403,483	456,874	484,677	537,017	4,041,129
1,216,245	1,217,692	1,219,050	1,221,750	1,222,495	1,222,494	
35,680	35,627	36,184	37,824	39,601	43,818	
円						米ドル*1
¥ 37.63	¥ 27.84	¥ 19.80	¥ 7.23	¥(126.99)	¥ 21.39	\$(0.05)
3.00	2.00	2.00	2.00	—	2.00	0.03
220.22	182.91	159.22	141.52	129.96	200.98	3.09
%						
3.1%	2.4%	2.1%	1.4%	(0.7)%	1.2%	
18.7%	16.3%	13.2%	5.3%	(76.7)%	8.4%	
15.1%	12.4%	11.1%	10.0%	9.1 %	16.7%	

経営成績、財政状態のレビュー

2010年3月期のハイライト

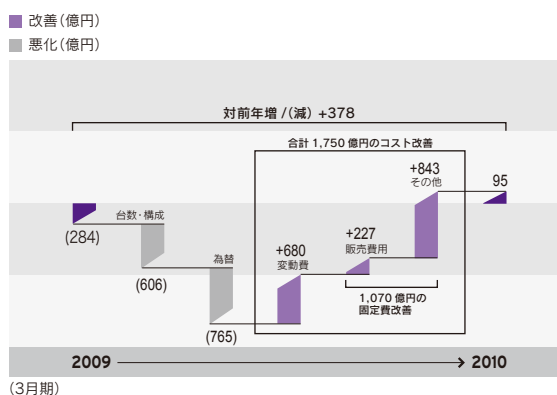
- 自動車需要の落ち込みに伴う販売台数の減少から、売上高は減収となったものの、在庫水準の適正化とコスト改善に徹底的に取り組んだ結果、営業利益は通期黒字を確保
- 新型Mazda3の導入などにより、グローバル販売台数は119万3千台に
- 主要市場でのマツダ車の残存価値が着実に改善。ブランド価値は引き続き向上
- 円高環境下で国内工場の稼働率80%でも利益を確保できるコスト構造へ転換

当期業績に関するFAQ

Q. コスト改善の内訳について教えてください。

当期は、合計で1,750億円のコスト改善を実施しました。変動コスト領域では、コスト革新活動を強力に推進し、原材料価格値下げの効果もあり680億円の改善となりました。固定費領域では、広告宣伝活動の効率化やその他固定費の改善により、1,070億円の改善となりました。これらにより、円高環境下で国内工場の稼働率80%でも利益を確保できるコスト構造に転換しました。

営業利益変動 2010年3月期 対前年比較

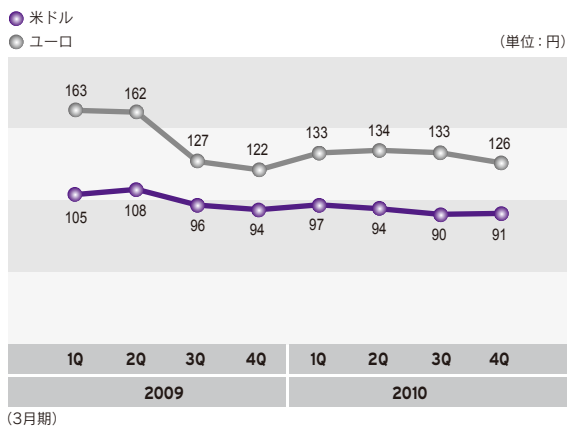


Q. 為替の変動は、業績にどのように影響しますか。

マツダの輸出比率は約80%と為替変動の影響を受けます。為替が1円変動することにより、当期はUSドルで23億円、ユーロで12億円が営業利益に影響しました。

また、マツダでは、為替変動リスク及び金利変動リスクの回避とキャッシュ・フローの確定を目的として、為替予約を行っています。実需原則に従い、向こう6カ月のエクスポージャーの70%をヘッジすることを方針としており、ルールに則り、予約を進めています。

為替変動



Q. 財務基盤の強化に向けた基本的な考え方について教えてください。

当期は、公募増資などにより933億円を調達した結果、純資産は前期末比951億円増となりました。一方、純有利子負債は、運転資金の改善による借入金の減少などにより、前期末比1,568億円減となりました。この結果、純有利子負債自己資本比率は74%となり、前期末に対し55ポイントの大幅な改善となりました。

今後は、長期安定資金を確保しながら、利益による自己資本の改善と黒字キャッシュ・フローによる純有利子負債の削減を通じて、財務基盤の強化を図ります。

マツダグループの概況

2010年3月期の連結財務諸表は、当社とその連結子会社52社（海外26社、国内26社）、及び持分法適用関連会社14社（海外5社、国内9社）で構成されています。

事業環境

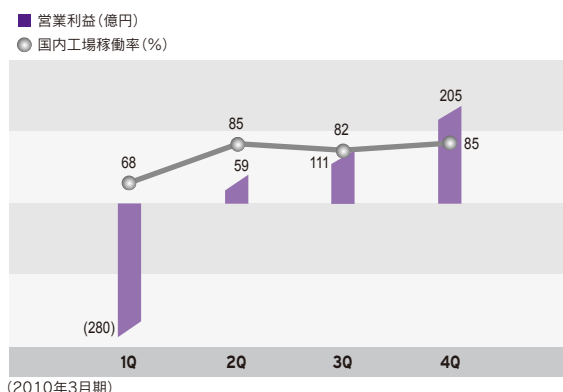
マツダグループを取り巻く当期の経済環境は、米国の金融危機に端を発した景気後退の後、各国政府による景気対策が奏功し、最悪期を脱しつつあります。しかし自動車需要は、堅調な中国などの新興市場を除き、緩やかな回復傾向が見られたものの、本格的な回復には至らず、為替も円高基調が継続するなど、依然として厳しい状況が続きました。国内総需要は前期比4%増の488万台となりました。米国の総需要は、前期比9%減の1,077万台、ロシアを含む欧州の総需要は、前期比5%減の1,803万台となりました。また、中国市場は前期比65%増の1,558万台となりました。

営業成績

依然として厳しい事業環境の中、マツダは収益改善に向けた施策を着実に実行してきました。具体的には、当第1四半期までに在庫水準の適正化を完了するとともに、コスト改善活動を加速し、固定費を1,000億円以上削減するなど、スリムで筋肉質な経営体質へ転換するための取り組みを強化しました。この結果、円高環境の下で国内工場稼働率が80%であっても利益を確保できるコスト構造への転換を実現することができました。

マツダの連結業績は、販売台数の減少や主要通貨の円高進行により減収となりましたが、コスト改善に向けたさまざまな取り組みにより、営業利益は通期で黒字となりました。当期純損益での赤字は残るものの、当第2四半期以降、全ての利益レベルで黒字を達成し、さらに黒字幅も拡大するなど、業績は着実に回復しています。

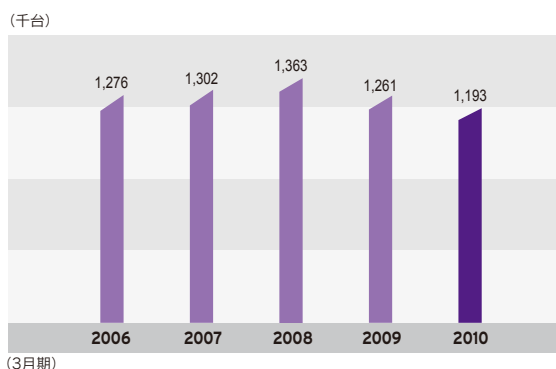
営業利益／国内工場稼働率



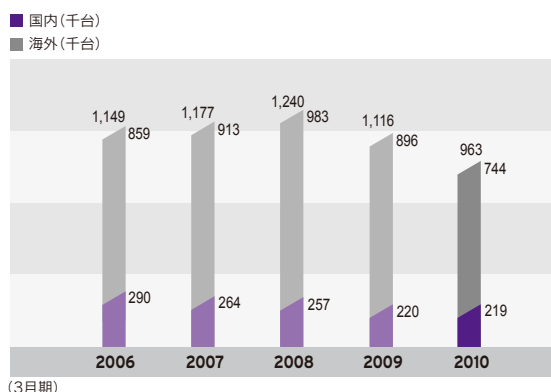
当期の主要市場における販売台数は、国内では、既存車種の販売台数が減少したものの、新型マツダ アクセラの市場導入により、前期比1%増の22万1千台となりました。北米は、前期比12%減の30万7千台となりました。欧州では、主にロシアでの販売が減少したことにより、前期比26%減の23万9千台となりました。また、中国では、Mazda6（日本名：マツダ アテンザ）などが牽引し、前期比46%増の19万6千台と大きく伸びました。その他の市場では、前期比4%減の23万台となりました。これらを合計したグローバル販売台数は、前期比5%減の119万3千台となりました。

また、当期の連結出荷台数は、前期比14%減の96万3千台となりました。

グローバル販売台数



連結出荷台数



なお、所在地別セグメントの業績は次のとおりです。
(日本)

売上高は前期比1,781億円(9%)減の1兆8,672億円、営業利益は前期比1,258億円増の308億円となりました。車両出荷台数の減少などにより売上高が減少したものの、固定費等のコスト改善により営業損益が改善したことによるものです。

(北米)

売上高は前期比1,127億円(16%)減の5,721億円となり、営業損益は前期比448億円減の193億円の損失となりました。これは主に車両出荷台数の減少や為替の円高進行によるものです。

(欧州)

売上高は前期比1,638億円(25%)減の4,887億円となり、営業利益は前期比51億円(59%)減の35億円となりました。これは主に車両出荷台数の減少や為替の円高進行によるものです。

(その他の地域)

売上高は前期比58億円(3%)減の2,252億円となり、営業利益は43億円(45%)減の54億円となりました。これは主に為替の円高進行によるものです。

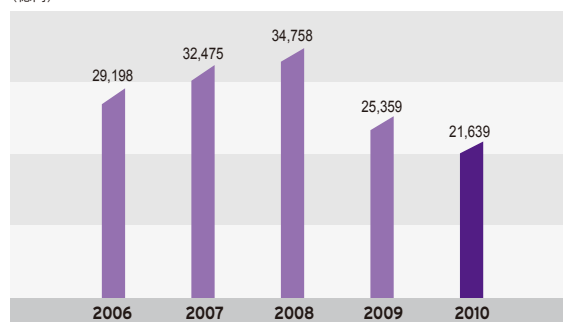
売上高

当期の連結売上高は販売台数の減少及び主要通貨の円高影響等により、前期比3,720億円(15%)減の2兆1,639億円となりました。連結売上高の内訳は、海外が前期比3,267億円(17%)減の1兆5,889億円、国内が前期比453億円(7%)減の5,750億円となりました。

また、製品別の販売実績では、車両売上高は、出荷台数の減少に加えて主要通貨に対し円高が進行したことなどにより、前期比3,086億円(16%)減の1兆5,736億円となりました。海外生産用部品は、中国向けの出荷が増加したことなどにより、前期比354億円(40%)増の1,245億円、部品売上高は前期比464億円(17%)減の2,264億円となりました。その他の売上高は、前期比524億円(18%)減の2,395億円となりました。

売上高

(億円)



(3月期)

営業利益

当期の営業利益は、前期比378億円増の95億円となりました。

主な増加の要因は、コスト革新活動の加速などによる、合計1,750億円のコスト改善です。原材料価格値下げ効果も含め、変動費を680億円、広告宣伝費の効率化を中心に固定費を1,070億円削減しました。販売台数・車種構成については、主要市場での需要減を背景に上期における台数減少の影響が大きく606億円の悪化となりました。為替については、円高影響により765億円の悪化となりました。

なお、販売費・一般管理費は、前期比986億円減の4,438億円となりました。これは、コスト改善活動の一環として、広告・宣伝費を抑制したことなどが主な要因です。

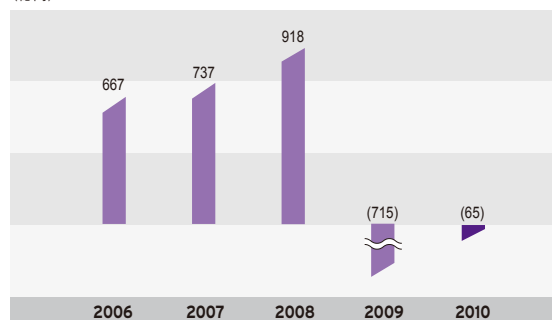
当期純利益

その他の収益・費用の純額は、167億円の損失となりました。これは、関係会社事業損失引当金と環境対策引当金を計上したことなどによるものです。この結果、営業利益にその他の収益・費用を加えた税金等調整前当期純損益は、前期の513億円の損失から当期は73億円の損失となりました。

これらの結果、連結当期純損益は前期の715億円の損失から当期は65億円の損失となりました。また、1株当たり当期純損益は前期の52.13円の損失から当期は4.26円の損失となりました。

当期純利益

(億円)

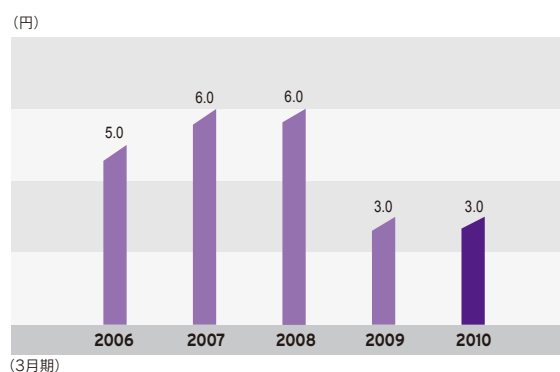


(3月期)

配当金

配当金については、各期の業績並びに経営環境などを勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めることとしています。当期は、中間配当を無配とし、期末配当を1株当たり3円としました。従って、当期の年間配当金を1株当たり3円としています。

1株当たり年間配当金

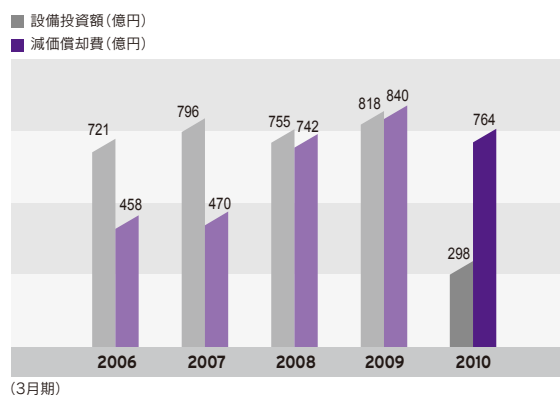


設備投資

当期の設備投資は、商品ラインアップが出揃ったことに加え、フレキシブル生産体制を構築し、投資効率の改善効果などにより、前期比520億円減の298億円となりました。減価償却費は、前期比76億円減の764億円となりました。

生産体制については、生産効率の向上に向け、フレキシブル生産体制の構築を進めています。フレキシブル生産体制により、生産準備期間の短縮化、各市場への素早い車種展開が可能となり、設備投資の効率化にも貢献します。さらに、新車開発のリードタイムも大幅に短縮することが可能となり、コスト競争力の強化を図ることができます。こうした取り組みを国内工場を着実に進めていくとともに、海外の生産拠点にも水平展開させていきます。

設備投資額／減価償却費



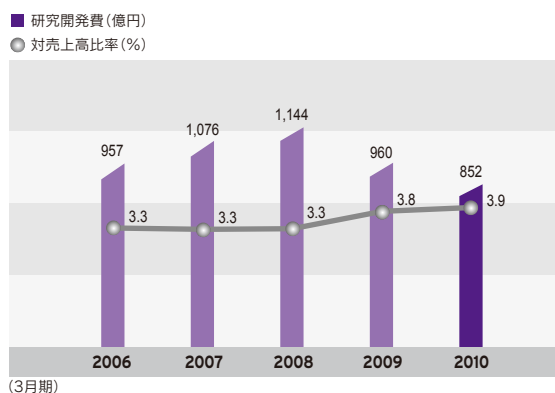
研究開発

当期の研究開発費は、前期比108億円減の852億円となりました。一括企画・コモンアーキテクチャーといったモノ造り革新による開発効率アップによって、より効率的な開発活動を推進しています。また、次世代商品、環境技術など先行技術開発の投資を強化しています。2009年10月、環境・出力性能を飛躍的に高めた次世代エンジンや次世代トランスミッションなど、2011年以降に導入予定の次世代パワートレイン開発コンセプト「マツダ スカイ コンセプト」*を世界初公開しました。2011年以降、次世代パワートレインを搭載し、環境性能とダイナミックパフォーマンスを飛躍的に向上したモデルを順次導入する予定です。また、水素自動車開発への取り組みも進展しています。ハイブリッドシステムの採用によって性能を大幅に高めた「プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド」を地方自治体やエネルギー関連企業に合計5台納入しました。水素ハイブリッド自動車のリース販売は完成車メーカーとしては世界初となります。さらに、2010年3月にはトヨタ自動車株式会社とハイブリッドシステムの技術ライセンス供与に合意しました。ハイブリッドシステムと同コンセプトに基づく次世代エンジンを組み合わせたハイブリッド車を開発・生産し、2013年までに日本からの販売開始を目指します。

このように、内燃機関などクルマの基本性能を徹底的に改善した上で、アイドリングストップ、減速エネルギー回収、ハイブリッドシステム、と段階的に電気デバイスを組み合わせるビルディングブロック戦略に基づく環境技術開発は、着実に前進しています。

* 2011年以降導入予定のエンジン、トランスミッションのコンセプト

研究開発費／対売上高比率



財政状態

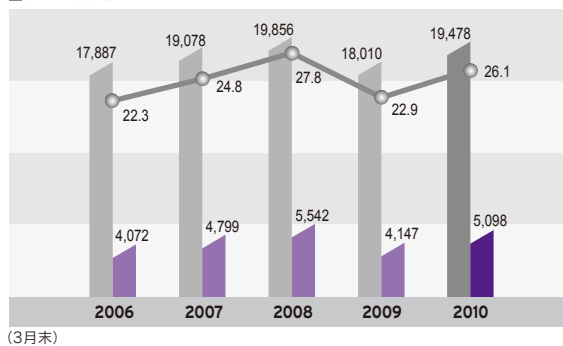
当期末の総資産は、増資等の影響に伴う現金及び預金の増加により前期末から1,468億円増加し、1兆9,478億円となりました。現金及び現金同等物は、前期末に比べ1,256億円増加し、3,463億円となりました。たな卸資産は、前期末から35億円減少し、2,109億円となりました。有形固定資産は、前期末に比べ518億円減少し、8,256億円となりました。

短期・長期を合計した有利子負債合計は、運転資金の改善による借入金の減少等により、前期末に比べ312億円減少し、7,221億円となりました。有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高3,463億円を除いた純有利子負債は、前期末より1,568億円減少し3,758億円となり、純有利子負債自己資本比率は、前期から55ポイント改善し、74%となりました。なお、負債合計は、生産台数の回復に伴う仕入債務の増加等があり、前期末より517億円増加し、1兆4,380億円となりました。

純資産は、新株式発行により資本金および資本剰余金が増加し自己株式処分により自己株式の控除額が減少したことなどにより、前期末より951億円増加し、5,098億円となりました。1株当たり純資産は、前期末の314.98円から286.92円と28.06円減少しました。純資産より少数株主持分及び新株予約権を除いた自己資本は、前期末から948億円増加し5,079億円となり、自己資本比率は3.2ポイント上昇し26.1%となりました。

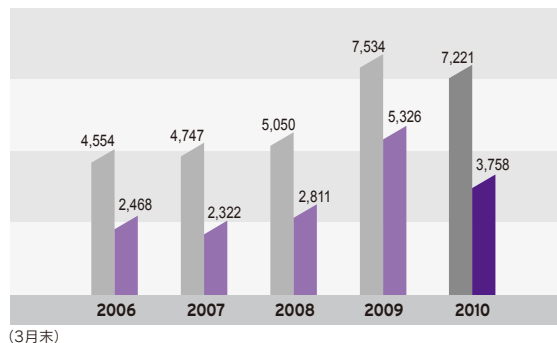
総資産／純資産／自己資本比率

■ 純資産(億円) ● 自己資本比率(%)
■ 総資産(億円)



有利子負債／純有利子負債

■ 有利子負債(億円)
■ 純有利子負債(億円)



キャッシュ・フローの状況

当期末の現金及び現金同等物は、前期末に比べ1,256億円増加し、3,463億円となりました。これは主に、投資活動での資金使用443億円に対し、営業活動による資金増加1,116億円、及び財務活動において長期借入による調達に加え、新株式発行及び自己株式の処分等での資金増加610億円によるものです。

(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1,116億円の増加となりました。これは、税金等調整前当期純損失73億円に対して減価償却費764億円、国内工場の稼働率の回復に伴う運転資金の改善等があったことによるものです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

当期における投資活動の結果、使用した資金は443億円となりました。これは主に、製造設備投資による有形固定資産の取得207億円、短期投資の取得による支出200億円等があ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)

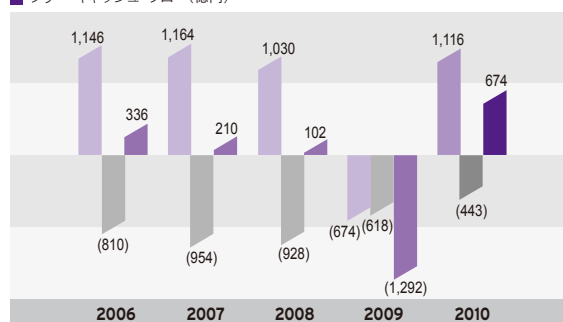
当期における財務活動の結果、資金は610億円増加しました。これは主に、長期借入による調達、新株式発行及び自己株式の処分等によるものです。

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、674億円の黒字となりました。

また、資金調達については、当期中に784億円の長期借入を実行し、2009年10月、11月に公募増資等により総額933億円の資金調達を行いました。

キャッシュ・フロー

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー(億円)
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー(億円)
■ フリー・キャッシュ・フロー(億円)



(3月期)

経営上の重要な契約など

マツダは、1979年にフォード モーター カンパニーとの間にグローバルなパートナーシップを構築し、その後も両社は提携関係を一層発展、強化させてきました。1996年には、提携関係を一段と強化する旨を合意し、同社は当社の発行済株式総数の33.4%を所有することとなりました。2008年11月19日、同社は、その所有する当社株式の一部を売却し、当社の発行済株式総数の13.8%を所有することとなりました。その後、マツダが2009年10月に公募増資及び自己株式の処分を行い、同年11月に第三者割当増資を行ったことにより、同社は当社の発行済株式総数の11.0%を所有することとなりましたが、同社は引き続き当社の筆頭株主であり、当社は同社との合併事業を継続するとともに、プラットフォームとパワートレインの共有化も継続するなど、両社の戦略的関係に変更はありません。

2011年3月期見通し

2011年3月期の連結業績見通しは、次の通りです。自動車需要の本格的な回復には今しばらく時間を要することに加え、円高や原材料価格の上昇も見込まれます。こうした中、販売強化に努めるとともに、より強固なコスト構造に向けた収益改善施策を着実に実行することで、全ての利益レベルでの黒字を目指します。なお、為替レート的前提は1米ドルを90円、1ユーロを125円と設定しています。

- グローバル販売台数 1,270千台(前期比6%増)
- 売上高 22,700億円(同5%増)
- 営業利益 300億円(同217%増)
- 当期純利益 50億円

(2011年3月期の見通しは、2010年4月27日時点において公表したものです。)

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。また、各国政府によるスクラップインセンティブ*などの需要喚起策により一部主要市場では需要の改善傾向が見られます。しかし、需要喚起策の終了後の影響を見通すことは困難であり、需要動向が急激に変動した場合、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。

* 旧車から新車に代替する際に補助金を支給する制度

2. 為替レート、特に米ドルとユーロの円との為替レート

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

また、為替レート変動リスクを最小限にするために一部取引において為替予約等を行っていますが、為替レートが円安方向へ変動することにより機会損失が発生する可能性があります。

3. 他社との提携、合併の成否

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. 環境等に関する法的規制

マツダグループは、事業展開する各国において燃費及び排ガス、車両の安全性、製造工場からの汚染物質排出レベルに関する規制など、様々な法的規制を受けています。今後、法的規制の強化によりコストが増加し、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

5. 市場競争力

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

6. 原材料、部品の調達

マツダグループは、原材料及び部品の購入を複数のグループ外のサプライヤーに依存しています。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ます。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
2010年及び2009年3月31日現在

資産	百万円	
	2010	2009
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 346,303	¥ 220,724
短期投資	20,000	—
受取手形及び売掛金	172,489	132,355
たな卸資産	210,872	214,388
繰延税金資産	60,311	67,985
その他の流動資産	89,525	93,961
貸倒引当金	(2,263)	(2,736)
流動資産合計	897,237	726,677
有形固定資産：		
土地	433,827	441,265
建物及び構築物	427,777	433,895
機械装置	795,983	794,880
工具、器具、備品その他	187,720	194,221
リース資産	60,035	75,180
建設仮勘定	19,510	20,289
	1,924,852	1,959,730
減価償却累計額	(1,099,281)	(1,082,329)
有形固定資産合計	825,571	877,401
無形固定資産	23,351	27,078
投資その他の資産：		
投資有価証券		
関連会社の株式	77,055	65,576
その他	8,965	8,278
長期貸付金	5,813	6,004
繰延税金資産	88,182	72,940
その他	27,174	22,946
貸倒引当金	(4,298)	(4,346)
投資評価引当金	(1,281)	(1,573)
投資その他の資産合計	201,610	169,825
資産合計	¥1,947,769	¥ 1,800,981

負債及び純資産	百万円	
	2010	2009
流動負債：		
短期借入債務	¥ 80,836	¥ 127,219
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	85,009	61,613
支払手形及び買掛金	271,118	176,504
未払費用	179,154	185,817
製品保証引当金	36,929	37,989
その他の流動負債	23,545	27,420
流動負債合計	676,591	616,562
固定負債：		
返済期限が1年を超える長期借入債務	556,283	564,523
土地の再評価に係る繰延税金負債	93,680	93,729
退職給付引当金	84,553	90,921
関係会社事業損失引当金	5,862	—
環境対策引当金	1,464	—
その他の固定負債	19,521	20,515
固定負債合計	761,363	769,688
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：1,780,377,399株(2010年)、		
1,418,509,399株(2009年)	186,500	150,068
資本剰余金	170,192	133,760
利益剰余金	80,268	86,874
自己株式(2010年：10,165,073株、2009年：106,954,832株)	(2,182)	(22,976)
株主資本合計	434,778	347,726
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	131	160
繰延ヘッジ損益	(1,498)	(1,230)
土地再評価差額金	136,160	136,032
為替換算調整勘定	(61,583)	(69,483)
在外子会社年金調整額	(79)	(86)
評価・換算差額等合計	73,131	65,393
新株予約権	445	340
マツダ株式会社の株主に帰属する持分	508,354	413,459
少数株主持分	1,461	1,272
純資産合計	509,815	414,731
負債及び純資産合計	¥1,947,769	¥1,800,981

連結損益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2010年及び2009年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2010	2009
売上高	¥2,163,949	¥2,535,902
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	1,710,699	2,021,851
販売費及び一般管理費	443,792	542,432
	2,154,491	2,564,283
営業利益（損失）	9,458	(28,381)
その他収益（費用）：		
受取利息及び受取配当金	2,076	3,552
支払利息	(13,947)	(14,224)
持分法による投資利益（損失）	8,667	(2,665)
その他—純額	(13,519)	(9,621)
	(16,723)	(22,958)
税金等調整前当期純損失	(7,265)	(51,339)
法人税等：		
当年度分	7,212	16,332
繰延税額	(8,192)	4,271
	(980)	20,603
少数株主持分損益前当期純損失	(6,285)	(71,942)
少数株主持分損益	(193)	453
当期純損失	¥ (6,478)	¥ (71,489)
	円	
1株当たりの金額：		
当期純損失		
基本	¥(4.26)	¥(52.13)
配当金	3.00	3.00

連結株主資本等変動計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2010年及び2009年3月31日に終了した各年度

	百万円								
	マツダ株式会社の株主に帰属する持分								
	株主資本								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	合計	評価換算 差額等	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2008年3月31日現在の残高	¥150,068	¥133,838	¥167,332	¥ (4,549)	¥446,689	¥105,501	¥209	¥1,755	¥554,154
在外子会社の会計処理の変更に 伴う増減	—	—	(1,554)	—	(1,554)	—	—	—	(1,554)
自己株式	—	(78)	—	(18,427)	(18,505)	—	—	—	(18,505)
当期純損失	—	—	(71,489)	—	(71,489)	—	—	—	(71,489)
配当金	—	—	(8,453)	—	(8,453)	—	—	—	(8,453)
土地再評価差額金	—	—	16	—	16	(16)	—	—	—
在外子会社過年度税効果に 係る調整額	—	—	1,022	—	1,022	—	—	—	1,022
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(385)	—	—	(385)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(5,388)	—	—	(5,388)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(35,393)	—	—	(35,393)
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	1,074	—	—	1,074
新株予約権	—	—	—	—	—	—	131	—	131
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(483)	(483)
2009年3月31日現在の残高	¥150,068	¥133,760	¥ 86,874	¥(22,976)	¥347,726	¥ 65,393	¥340	¥ 1,272	¥414,731
新株式の発行	36,432	36,432	—	—	72,864	—	—	—	72,864
自己株式	—	—	—	20,794	20,794	—	—	—	20,794
当期純損失	—	—	(6,478)	—	(6,478)	—	—	—	(6,478)
土地再評価差額金	—	—	(128)	—	(128)	128	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(29)	—	—	(29)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(268)	—	—	(268)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	7,900	—	—	7,900
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	7	—	—	7
新株予約権	—	—	—	—	—	—	105	—	105
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	189	189
2010年3月31日現在の残高	¥186,500	¥170,192	¥ 80,268	¥ (2,182)	¥434,778	¥ 73,131	¥445	¥1,461	¥509,815

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
2010年及び2009年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2010	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー：		
税金等調整前当期純損失	¥ (7,265)	¥ (51,339)
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	76,428	84,043
固定資産減損損失	2,495	28,262
貸倒引当金	(457)	882
投資評価引当金	(225)	965
製品保証引当金	(1,060)	(13,546)
退職給付引当金	(5,815)	(10,367)
関係会社事業損失引当金	5,862	—
環境対策引当金	1,464	—
受取利息及び受取配当金	(2,076)	(3,552)
支払利息	13,947	14,224
持分法による投資(利益)損失	(8,667)	2,665
有形固定資産除売却損	3,012	2,456
投資有価証券売却益	(3)	(77)
関係会社株式売却益	(440)	—
売上債権の(増加額)減少額	(35,431)	51,972
たな卸資産の減少額	16,230	54,309
仕入債務の増加額(減少額)	94,467	(158,708)
その他流動負債の減少額	(4,857)	(42,046)
その他	(22,077)	8,576
小計	125,532	(31,281)
利息及び配当金の受取額	4,334	7,974
利息の支払額	(13,834)	(13,800)
法人税等の支払額	(4,386)	(30,311)
営業活動によるキャッシュ・フロー	111,646	(67,418)
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
短期投資の取得	(20,000)	—
投資有価証券の取得	(4,731)	(11,044)
投資有価証券の売却	20	147
有形固定資産の取得	(20,718)	(49,011)
有形固定資産の売却による収入	4,229	5,424
無形固定資産の取得による支出	(4,314)	(6,463)
短期貸付金の減少額(増加額)	932	(1,008)
長期貸付金の実行	(141)	(213)
長期貸付金の回収	270	234
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却	204	—
その他	(3)	108
投資活動によるキャッシュ・フロー	(44,252)	(61,826)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期借入金の(減少額)増加額	(47,389)	8,492
長期借入れによる収入	80,883	228,816
長期借入金の返済	(66,158)	(72,355)
株式の発行による収入	73,537	—
配当金の支払額	—	(8,453)
少数株主への配当金の支払額	(2)	(27)
自己株式の減少額(増加額)	19,765	(18,505)
その他	315	(960)
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,951	137,008
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,766)	(16,372)
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	125,579	(8,608)
現金及び現金同等物の期首残高	220,724	223,894
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	5,438
現金及び現金同等物の期末残高	¥346,303	¥ 220,724

商号： マツダ株式会社
 設立： 1920年1月
 資本金： 1,865億円
 従業員数： 38,987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
 大阪府北区大淀中1丁目1番88-800号
 Tel: (06) 6440-5811

ホームページURL

その他の情報については、マツダのホームページでご覧いただけます。

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

IRサイト：<http://www.mazda.co.jp/corporate/investors/>

お問い合わせ先

本アニュアルレポートについては、下記へご連絡ください。

日本

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

北米

Mazda Information Bureau
 10 Corporate Park Suite 200, Irvine, CA 92606, U.S.A.
 Tel: +1 (800) 248-0459 Fax: +1 (949) 752-2130

欧州

Mazda Motor Europe GmbH
 Hitdorfer Strasse 73, D-51371 Leverkusen, Germany
 Tel: +49 (2173) 943-0 Fax: +49 (2173) 943-553

オーストラリア

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

ディレクトリー

2010年3月31日現在

研究開発拠点：

本社、マツダR&Dセンター横浜、
 マツダノースアメリカンオペレーションズ(米国)、
 マツダモーターヨーロッパ(ドイツ)、
 中国技術支援センター

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 Ltd.	4,000 千GBP	100.0*
マツダモーターロシア, OOO	286 千RUB	100.0
マツダオーストラリアPty. Ltd.	31,000 千AUD	100.0
マツダ(中国)企業管理有限公司	78,290 千CNY	100.0
(株) 関東マツダ	3,022 百万円	100.0
東海マツダ販売(株)	2,110 百万円	100.0
(株) 関西マツダ	950 百万円	100.0
(株) 九州マツダ	826 百万円	100.0
(株) マツダオートザム	1,725 百万円	100.0
マツダパーツ(株)	1,018 百万円	99.7
倉敷化工(株)	310 百万円	75.0
マロックス(株)	490 百万円	99.6
マツダ中販(株)	1,500 百万円	100.0
トーヨーエイテック(株)	3,000 百万円	100.0
マツダモーターインターナショナル(株)	115 百万円	100.0
オートアライアンスインターナショナル, Inc.	760,000 千USD	50.0
オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd.	8,435,000 千THB	50.0*
長安フォードマツダ汽车有限公司	2,787,156 千CNY	15.0
長安フォードマツダエンジン有限公司	1,114,586 千CNY	25.0
一汽マツダ汽車販売有限公司	125,000 千CNY	40.0
SMMオートファイナンス(株)	7,700 百万円	40.0

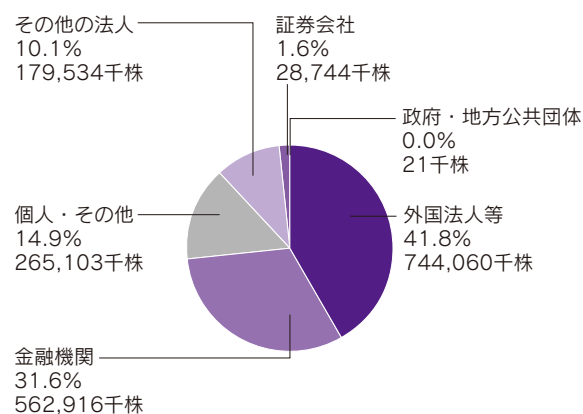
*子会社が所有する議決権を含みます。

株式情報

2010年3月31日現在

発行可能株式総数： 3,000,000,000 株
 発行済株式総数： 1,780,377,399 株
 株主数： 79,444 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

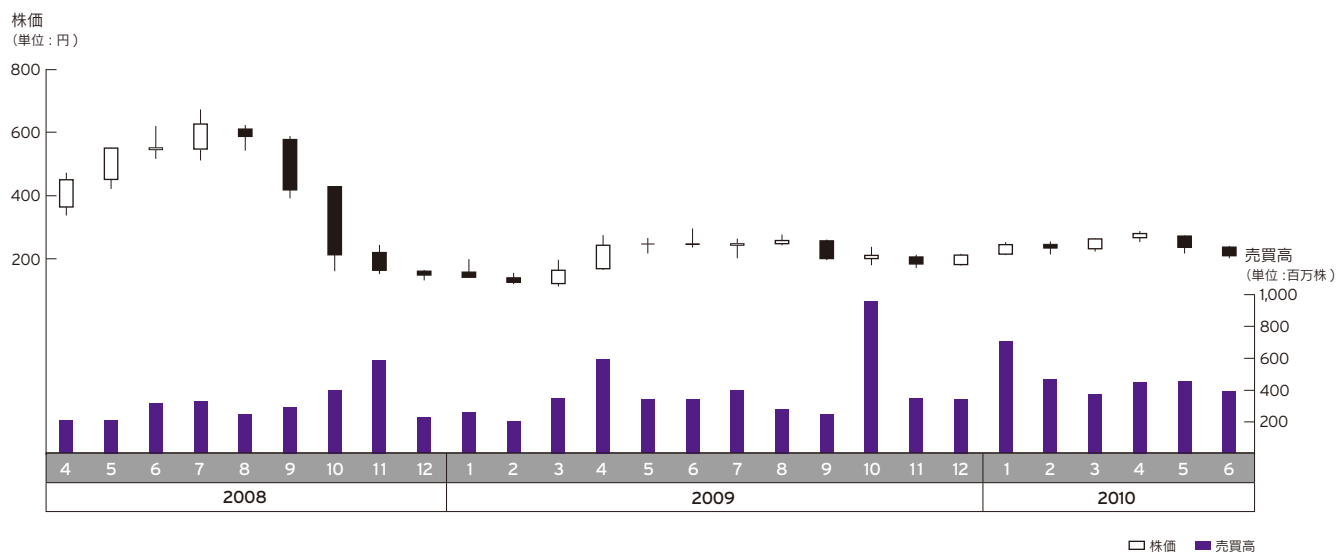


大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
フォード モーター カンパニー	195,493	11.0
ザ チェース マンハッタン バンク 385036	89,738	5.1
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社 (信託口)	86,867	4.9
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社 (信託口)	71,755	4.1
株式会社三井住友銀行	51,824	2.9
三井住友海上火災保険株式会社	46,683	2.6
東京海上日動火災保険株式会社	40,410	2.3
日本生命保険相互会社	29,753	1.7
株式会社損害保険ジャパン	27,210	1.5
ノーザン トラスト カンパニー		
エイブイエフシー リフィデリティ ファンズ	25,623	1.4

(注) 出資比率は自己株式 10,131,155 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)



株主・投資家情報ホームページのご紹介

決算プレゼンテーション資料や動画配信、決算短信、アニュアルレポートなど、様々なIR情報を掲載しているほか、個人投資家の皆様にもマツダのことをより深くご理解いただけるよう、マツダの特徴や将来の展望についてわかりやすくご紹介しています。また、「IRニュースメール」に登録いただくと、IRの更新情報をEメールでタイムリーにお届けします。皆様のご登録をお待ちしています。

株主・投資家情報

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

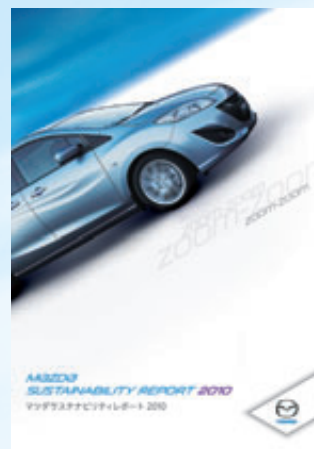


サステナビリティレポート2010

マツダは、企業の社会的責任（CSR）の情報開示をステークホルダーの皆様への重要な責任の一つと捉え、本レポートを発行しています。マツダのCSRの考え方を、巻頭のトップ対談でご紹介するとともに、CSRの3つの重点領域として定めた「環境保全」「社会貢献」「人間尊重」を社員の声を通してストーリー形式でお伝えしています。本レポートは、ホームページでご覧いただけます。また、ご希望の方には、冊子の配布も行っていますので、ホームページよりご請求ください。

CSR・環境・社会活動

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



会社概況2010

マツダでは、会社の基本情報をはじめ、地域別の生産・販売拠点などをまとめた広報資料、「会社概況2010」を発行しています。

下記のホームページよりダウンロードが可能です。また、ご希望の方には冊子の配布も行っていますので、ホームページよりご請求ください。

会社概況2010

<http://www.mazda.co.jp/corporate/profile/outline/library.html>



zoom-zoom
zoom-zoom
zoom-zoom

