



株主のみなさまへ

第141期 株主通信

平成18年4月1日～平成19年3月31日

写真：新型「Mazda2」/欧州仕様車

マツダ株式会社



代表取締役会長  
社長兼CEO（最高経営責任者）  
井巻久一

株主の皆さまには、ますますご清栄のこととお慶び申しあげます。

ここにマツダおよびマツダグループの第141期（平成18年4月1日から平成19年3月31日まで）の営業の概況について、ご報告申しあげます。

### 経営成績

当期の連結売上高は、前期比3,277億円増の3兆2,475億円（前期比11.2%増）となりました。連結営業利益は、「CX-7」や「CX-9」の導入による台数・構成の改善や為替の円安効果、原材料価格の値上げを上回るコスト削減効果もあり、前期比351億円増の1,585億円（前期比28.4%増）

となりました。売上高営業利益率は、前期よりも0.7ポイント改善して4.9%となりました。連結経常利益は前期比263億円増の1,278億円（前期比25.9%増）、連結当期利益は前期比70億円増の737億円（前期比10.5%増）となりました。ただし、前期の当期利益には、特別損益として厚生年金基金代行返上益ならびに減損損失による一時的な影響が含まれており、これらを除く実質的な当期利益は前期比26.2%増となります。また、当期はすべての利益レベルで過去最高を更新することができました。

なお、株主の皆様の日頃のご支援にお応えするため、当期の期末配当を、前期の1株当たり5円から1円増配となる1株当たり6円とさせていただきます。

### 中期計画「マツダ モメンタム」

平成16年度から当期末までを対象期間とする中期計画「マツダ モメンタム」では商品主導の成長と将来の本格的な成長のための基盤整備を行ってまいりました。その具体的な主要施策として、「研究開発の強化」では市場にフォーカスした16のモデルを予定通り導入しました。次に「主要市場の取り組み強化」では、米国での専売店比率が目標を上回る52%に達し、国内、さらには欧州でも販売力強化の基盤を作ることができました。そして「グローバル効率性向上とシナジー強化」では、フォードとのジョイントプログラム台数が「マツダ モメンタム」開始時の50%から90%まで拡大し、目標の80%を超えることができました。さらに「人材育成」では、社員全員が参加するMBLD（マ

ツダ・ビジネス・リーダー開発プログラム)の継続的な実施や、マネジメント力強化のため次期幹部候補の選抜育成プログラムなどを実施しています。

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

## 中期計画「マツダ モメンタム」から新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」へ

平成19年3月、当社は10年先を見据えた長期ビジョンの実現に向け、新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」を策定し発表いたしました。新中期計画の対象期間(平成19年度から平成22年度までの4年間)を、これまで築いて来た基盤をベースに「モノ造り革新」を中心とする構造改革を加速させ、将来に向けて前進(アドバンス)する期間と位置づけ、平成22年度に「グローバル小売台数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%」「着実な配当性向の向上」達成にむけて、マツダグループを挙げて注力していく所存です。また、新中期計画発表と同時に、走る歓びと環境・安全技術の調和を目指す技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」も発表しました。

## 来期および今後の取り組み

来期のグローバル小売台数は、135万台(当期比3.7%増)となる見通しです。連結売上高は2.2%増の33,200億円、連結営業利益は0.9%増の1,600億円となる見通しです。

当社の来期以降に取り組むべき挑戦課題は「マツダアドバンスメント プラン」のもと、将来の飛躍に向けて、フォードとのシナジーを深化させ、成長軌道を持続させつつブランド価値とビジネス効率の向上に注力してまいります。

フォードとのシナジーについては、既にあらゆる分野で協業を進めておりますが、引き続き最優先で取り組み、真の「Win-Win」の関係を築いてまいります。ブランド価値については、「商品」、「品質」、「顧客ロイヤリティーの向上」に重点をおき、これまで進めてきた“Zoom-Zoom”に体现されるマツダのブランドをさらに進化させてまいります。またビジネス効率については、「基軸モデルへの注力」、開発・製造・購買領域一体となって商品の競争力の製造の効率性を飛躍的に向上する「モノ造り革新」、「コストの最適化」に重点をおき、マツダの将来の飛躍に向けた構造改革を加速させていく所存です。

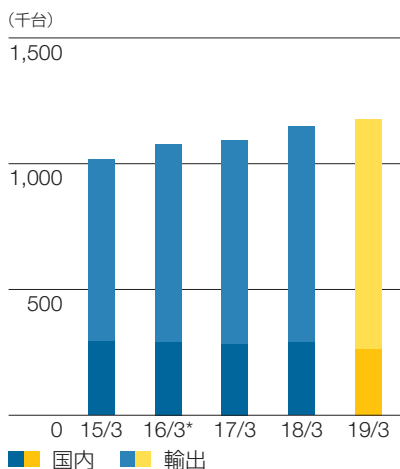
株主の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

平成19年6月

井 卷 久 一

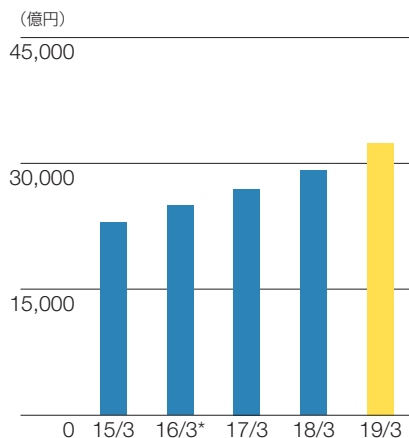
# 営業の概況

## 出荷台数



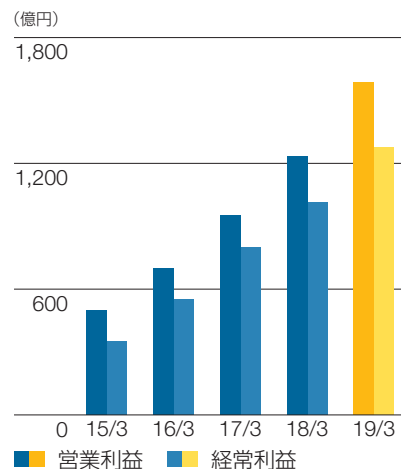
\*除く、海外子会社の決算期変更による影響。

## 売上高

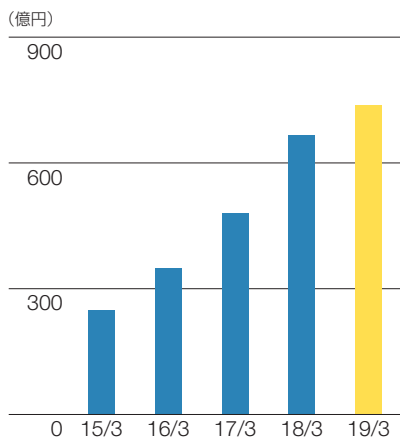


\*除く、海外子会社の決算期変更による影響。

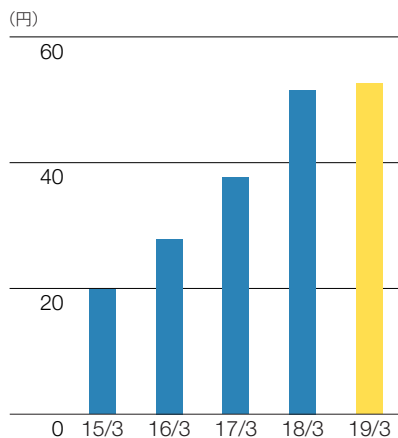
## 営業利益・経常利益



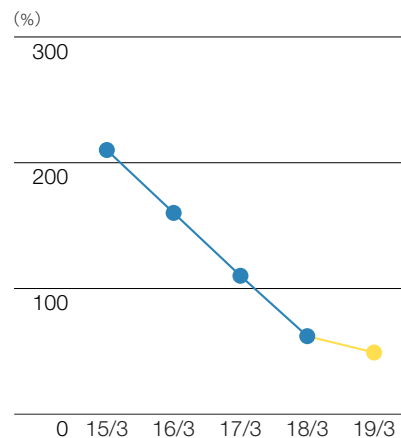
## 当期純利益



## 1株当たり当期純利益



## 純有利子負債自己資本比率



## 連結業績ハイライト

平成19年3月期の自動車業界は、国内総需要は軽自動車の伸び（前期比4%増）に対して登録車の大幅な減少（前期比8%減）により、562万台（前期比4%減）に落ち込みました。また、米国の総需要は1,651万台（前期比3%減）、ロシアを含む欧州の総需要は1,877万台（前期比2%増）、中国の総需要は453万台（前期比29%増）となりました。

このような状況のもとで、マツダグループは商品主導の成長を継続しました。新型クロスオーバーSUV「CX-7」は、昨年5月の北米市場を皮切りに、豪州、日本国内にも導入しました。昨年10月には、北米市場専用の7人乗りクロスオーバーSUV「CX-9」の生産を開始し、今年1月、販売を開始しました。国内商用車市場では、今年1月、荷室容量の大幅な拡大で、荷室や室内の利便性を追求した「ファミリアバン」と、最新の環境・燃費基準に適合し、利便性も向上した小型トラック「タイタン」を、フルモデルチェンジしました。

当期の市場別小売台数は、国内では261千台（前期比8.6%減）、海外では、北米は新型車の導入により380千台（前期比8.0%増）、欧州では新型ディーゼルエンジン搭載車の効果により301千台（前期比6.7%増）、中国が129千台（前期比0.7%減）、その他の地域が231千台（前期比1.5%増）で、グローバル小売台数は、1,302千台（前期比2.0%増）となりました。

当期のマツダグループの連結業績は、連結売上高で3兆2,475億円、連結営業利益が1,585億円、連結経常利益は1,278億円、連結当期利益も737億円と、全ての利益レベルで過去最高を更新しました。

なお、平成18年7月にアラスカ沖で航行不能となった自動車運搬船「クーガーエース」の積載車両の評価損失につ

いては、特別損失20億円を計上しました。

当期末の総資産は、前期比1,191億円増の1兆9,078億円に、有利子負債は、同193億円増加し、4,747億円に、負債合計は、同464億円増の14,279億円となりました。一方、純資産は、同819億円増の4,799億円に、自己資本比率は、同2.5ポイント増の24.8%となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、主に税金等調整前当期純利益1,185億円及び減価償却費470億円に対して法人税等の支払いなどにより1,164億円の資金の増加となり、投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資796億円等を使用した結果954億円の資金の減少となりました。その結果、連結フリーキャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計）は、210億円の余剰でした。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、有利子負債の返済や配当の支払いの一方で、400億円の社債発行や551億円の長期借入金調達等から、93億円の資金の増加でした。

有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高2,425億円を除いた純有利子負債は、前期末よりも146億円改善し2,322億円となり、純有利子負債自己資本比率は、前期よりも13ポイント改善し49%となりました。

## 新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」の概要

「マツダ アドバンスメント プラン」の位置づけを教えてください。

私たちは「マツダ アドバンスメント プラン」を、10年先を見据えたマツダの長期ビジョンに基づいて策定しました。私たちが目指すのは、大規模な自動車メーカーになることではなく、ワクワクする所有体験を与えるマツダならではの商品とサービスを提供し続ける企業となり、ステークホルダーの皆様から喜ばれ信頼されることです。

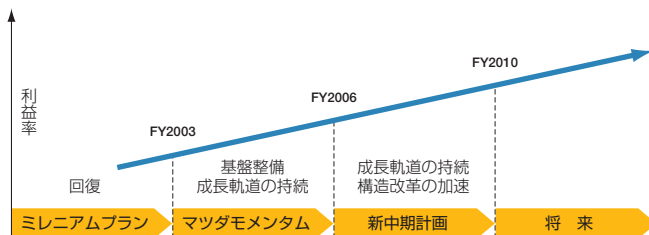
この長期ビジョンは、「ブランド」「プロダクト&テクノロジー」「サプライ&マニュファクチャリング」「人材」の4つの柱で支えられており、フォードとのシナジーを深化させ、Zoom-Zoomを追求したブランド強化とビジネス効率向上による強固な財務構造の確立を目指しています。

新中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」は、この長期ビジョンを実現するために、「モノ造り革新」



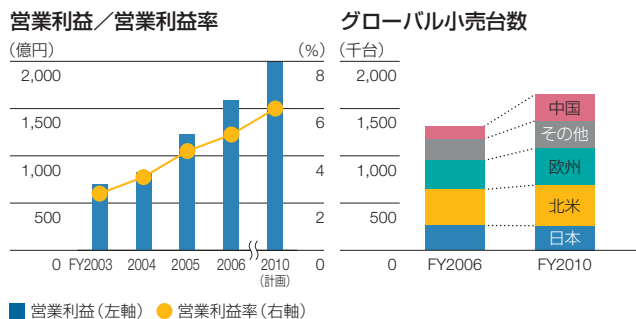
を中心とする構造改革を加速し、将来に向けて前進するための4年間の計画期間と位置づけています。

## 中期計画の概要



「マツダ アドバンスメント プラン」の具体的な目標について教えてください。

「マツダ アドバンスメント プラン」では、2010年度に達成すべき4つの目標を掲げています。まず、グローバルで160万台以上を販売すること。これは当期の販売台数を23%増加させる計画で、商品と主要市場の強化施策によって実現します。次に、2,000億円以上の営業利益を確保します。これは継続的な商品主導の成長とコスト削減によって推進します。3番目に研究開発や生産効率向上のための投資を増加させつつ、その上で売上高営業利益率6%を達



成する計画です。最後に、安定的な配当の実施と配当性向の着実な向上を図っていきます。

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

「モノ造り革新」とは、多様化するお客さまのニーズに対応し、それぞれの商品の競争力を向上させる柔軟性と開発・生産効率を高める共通性を同時に引き上げるため、コモンアーキテクチャーをベースに開発と生産の効率を劇的に向上させる考え方です。この構造改革は、よりリーンかつフレキシブルなモノ造りを、開発、生産、購買という枠組みを超えて、一体となって取り組んでいきます。



写真：「マツダMPV」

## 長期ビジョンを支える「4つの柱」

1つめの柱である「ブランド」戦略とは？

「ブランド」については、世界の主要市場にあった施策を実施してまいります。具体的には、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です。これらの施策に加えて、例えば北米市場では、Y世代\*顧客ベースの構築を行います。また、中国市場では効率的な生産体制を確立させていきます。このように各市場にあった取り組みを実践することでブランドの向上を図ります。

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

2つめの柱である「プロダクト&テクノロジー」戦略とは？

「プロダクト&テクノロジー」は、商品主導での成長を目指しながら、環境技術や安全技術の開発を強化するため、研究開発費と設備投資を大幅に増やします。「マツダ アドバンスメント プラン」期間の4年間で、その前の4年間に比べて、研究開発費は30%増加、設備投資は50%増加さ



写真：「マツダCX-7」

せる計画です。これにより、環境・安全への対応を強化すると共に、2011年以降に登場する次世代商品群に向けて先行技術開発に取り組みます。具体的には、「マツダモノ造りビジョン」のもとで、パワートレイン、プラットフォーム（車台）を中心とする先行技術開発を強化していきます。

#### 3つめの柱である「サプライ&マニュファクチャリング」戦略とは？

「サプライ&マニュファクチャリング」は、迅速かつミニマムな投資で、生産能力を増強します。まず、国内の生産能力を効率的に高めるために、2007年末までに国内2工場の生産能力を増強します。

海外では、中国でマツダ生産方式を導入した南京工場のスムーズな立ち上げと安定稼働を実現します。また現有の北米のAAI（オートアライアンス インターナショナル）、アセアンのAAT（オートアライアンス タイランド）においても、さらなる効率化、人材育成などの強化策に取り組んでいきます。そして、車種当たりの生産台数が少なくても、品質・コスト競争力のある変種変量生産を可能にする革新的な設計・生産の実現に向けて、「モノ造り革新」を推進していきます。

#### 4つめの柱である「人材」とは？

「人材」は、これからの成長の原動力となる最も重要な資産です。そのため、マツダグループ全員がひとつとなる「One Mazda」でグローバルに人材を活用し、各市場のビジネスをリードできる人材の育成を図ります。また、「モノ造り革新」を人材の面から実現するために、マツダ独自のノウハウ、技能、技術を確実に伝承し、現場力を強化していきます。

最後に、株主の皆さまへメッセージをお願いします。

「マツダ アドバンスメント プラン」の期間は、今まで以上に厳しい環境が予想されます。将来の成長のための種まきとして、先行投資を大幅に増加させます。2010年度の目標は非常にチャレンジングなものです。私たちは、その目標達成に向けて、マツダらしく着実に成長を遂げていく所存でございます。株主の皆さまにおかれましては、今後も変わることなく力強いご支援を賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。



走る喜びと環境安全性能の調和を目指す

### 技術開発の長期ビジョン「サステイナブル “Zoom-Zoom” 宣言」

2007年3月、マツダはブランド価値を向上していく技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」を策定しました。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。

この長期ビジョンを支える技術開発として、お客様の心を魅了するデザイン、運転する楽しさを追求するとともに、環境安全性能の向上に取り組み、マツダのブランド価値を高めていきます。地球環境については、高効率でクリーンなパワートレインや安全かつ軽量な新型プラットフォーム（車台）の段階的な導入を目指します。交通環境については、正しい認知・判断をサポートするヒューマンマシンインターフェースとコックピットデザインや、優れた衝突回避性能を持つクルマの実現に向けたダイナミック性能の追求など、さまざまな技術開発を推進していきます。

この技術開発長期ビジョン「サステイナブル “Zoom-Zoom” 宣言」に基づいてマツダは、走る喜びと環境安全性能が調和した進化する “Zoom-Zoom” の世界を、追求していきます。



写真：「マツダRX-8ハイドロジェンRE」

クラストップレベルの低燃費と高い安全性能

### 新型「マツダデミオ」今夏発売！

マツダ新世代商品群が新たなステージへ進化していく最初のモデルである新型「マツダデミオ」を、今年の夏に発売いたします。

新型「マツダデミオ」は、国内市場にフォーカスして開発された現行車から、グローバルで商品競合力を備えたクルマを目指して開発されました。「約100kgの軽量化」を開発の軸とし、クラストップレベルの低燃費を実現すると同時に安全性能をさらに向上させています。マツダ独自の優れたダイナミック性能を基本に、スタイリング、ドライバビリティ、経済性といったお客様や時代が求める価値を、高いレベルで実現しました。

2007年3月初旬のジュネーブモーターショーでは、欧州モデルを世界初公開。続いて4月の上海モーターショーにも出品して好評を博し、今年の夏には希望の国内向けの新型「マツダデミオ」が、より環境と安全に配慮したクルマとして登場します。

### 中国合併会社でのエンジン量産開始



高効率でフレキシブルな最新のエンジン生産ライン



量産開始式の模様  
(2007年4月26日・南京市)

長安自動車グループ、フォードモーターカンパニーとマツダの合併で中国南京市に設立した長安フォードマツダエンジン有限公司（CFME）が、今年4月、初めて中国で生産するBZシリーズエンジンの量産を開始しました。

CFMEは2005年9月に工場建設を開始し、このほど、鑄造、加工、組立の3つの工場を持つ、一貫エンジン工場が完成しました。鑄造工程はマツダの革新的な高圧鑄造手法の導入によって、高効率で地球環境にやさしく、加工工程は多様なモデルの需要にあわせた柔軟な生産が可能であり、組立工程は最新の効率性の高い生産ラインです。さまざまな種類のエンジンを同一ラインで生産できるフレキシブルな生産ラインは設備稼働率を向上させ、最小のコストで新しいモデルを投入できるため、変化し続ける自動車市場の需要に対応することができます。

CFMEで生産されるBZシリーズは世界でもトップクラスのエンジンでマツダの最新の開発技術、生産・製造技術を採用しています。エンジン性能は飛躍的に改善しており、出力と燃費が向上するとともに、排気ガスと騒音を削減しています。CFMEでは年間35万基の生産能力を持ち安定した成長を継続していきます。



写真：新型「Mazda2」／欧州仕様車

### マツダ、厚生労働省の次世代認定マーク「くるみん」を取得

マツダ株式会社は、今年5月、厚生労働省の次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。今回の取得は、「育児休業中の能力開発機会提供およびスムーズな職場復帰への支援策導入」「仕事と子育ての両立支援制度の理解促進」「育児をしやすい勤務環境のさらなる充実」の3つの取り組みが認められたものです。

マツダは、2002年に業界初となる事業所内託児施設の設置をはじめ、さまざまなワークライフバランス（仕事と生活の調和）促進支援策を実施してきました。社員一人ひとりがそれぞれの力を存分に発揮できる、多様かつ柔軟な勤務制度を導入し、社員がそれぞれのライフスタイルを大切にしながら働ける職場環境を充実させ、社員とともに成長する企業をマツダは目指していきます。



### 次世代認定マーク「くるみん」

次世代認定マーク「くるみん」は、2005年4月施行の「次世代育成支援対策推進法」に基づいた子育て支援のための行動計画（一般事業主行動計画）に取り組み、実績が認められた事業主が取得できるもの。



マツダモーターヨーロッパGmbH (MME) 副社長  
毛籠 勝弘

### 6年連続成長の欧州事業

株主の皆さま、ドイツから欧州事業の状況を、ご報告いたします。

2006年度の欧州販売実績は、301千台と15年ぶりに30万台の台を超えて、6年連続成長となりました。しかし、これは過去10年の失地を回復したに過ぎません。さらなる成長にむけて、引き続きマツダの関係部門の支援を得ながら、欧州事業に携わる全員が一致団結し、「One Mazda」の精神で邁進したいと考えております。

### 拡大を続ける欧州市場

2002年にユーロ通貨が流通を開始し、単一経済市場の形成に大きく前進してから4年が経ちました。2005年には10ヶ国が新規にEUに加盟して、EUは27ヶ国となりました。これにより、EUに隣接するロシア、南東欧、旧ソビエト各国などの新興市場も含めた大きな経済圏ができました。この経済圏の新車需要は、2007年は1,900万台と予測されており、北米を超えて世界最大規模の新車需要となる見込みです。30ヶ国以上、20言語以上という多様性・複雑性が欧州市場の特徴なので、それを十分に理解してビジネス戦略を展開することが、成長の鍵と言えます。

### 欧州のマツダビジネス

欧州のマツダビジネスは、単一経済市場の形成に合わせて、次の3つ戦略を実践したことで大きく好転しました。

- ① 積極的な広報活動によって、2002年導入のMazda6（アテンザ）以降、マツダの高度な技術力、魅力的なデザイン、欧州のメディアをうならせる動力性能など、新商品が高い評価を得ました。その結果、Mazda6（アテンザ）、Mazda3（アクセラ）、Mazda5（プレマシー）が順調に売上を伸ばし、揺るぎない3本柱となっています。
- ② 優先戦略課題である販売網の再構築については、欧州市場独特の複雑性・多様性の中で、効率の良い販売管理とマツダブランドの確立を行う必要性から、マツダ直営卸売会社（NSC）を設立しました。19ヶ国にNSCを設立し、MMEのビジネス方針に従った施策を徹底できる体制となっています。
- ③ 世界最大のブランド競争市場である欧州だからこそ、ブランド戦略は生命線です。

そのため、明確かつ一貫したブランドコミュニケーションを全欧に徹底して、浸透を図る取り組みを継続しています。“Zoom-Zoom”を柱にしたブランドメッセージは、ターゲットとする若いお客様に幅広く支持されています。

今後は、ドイツ、オーストリア、スイスなどの成熟市場での強みを堅持するとともに、南欧、北欧、ロシア、新興市場での足場を確固たるものとし、収益ある成長への取り組みをさらに進めて、株主の皆さまのご期待に応えてまいります。



マツダモーターヨーロッパGmbH

## 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)

ZOOM-ZOOM

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

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

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

#### HAZDA MPV



燃費を始めとする環境性能と加速性能を両立した2.3L DISIターボエンジンを搭載。スポーツカーの発想でミニバンを変えました。その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に支えられて、心地良い快適な室内空間で移動する贅沢な時間。MPVが提供する広さの質の違いです。（海外市場での車種名：Mazda8）

#### HAZDA ブレマシー



みんなが楽しくコミュニケーションできる6+Oneの空間、運転する楽しさ、スポーティなスタイリングと優れた動力性能が人気です。新たに2.0L 直噴ガソリンエンジン「DISI」と電子制御5速ATを搭載して燃費性能と動力性能を強化。アグレッシブな「20Z」も、ラインアップに加わりました。

（海外市場での車種名：Mazda5）

#### HAZDA CX-7



北米市場に続き、平成18年12月に日本市場で発売。発売後1ヶ月で月間計画台数の約5倍を受注しました。2.3L DISIターボエンジンを搭載、都会的で先進的なスタイリング、高品質でシックな室内空間。マツダのスポーツカーのDNAを受け継いだクロスオーバースポーツです。

#### HAZDA アテンザ



大人の感性に応える品格を備えたソフィスティケートド・アテンザ。クラフトマンシップにこだわり、精緻な品質を追求。精悍なエクステリア、上質なインテリア、躍動感あふれるダイナミクス。世界中で65を超える数々の賞を獲得した実力がその証です。

（海外市場での車種名：Mazda6）

MAZDA  
**アクセラ**



人々の期待を超えるスポーツコンパクトを目指し、世界各国で60以上もの栄えある賞に輝いているアクセラ。誰もがワクワクする力強く心地よい走り、躍動感を研ぎ澄ませたスタイリング。2.3L DISIターボエンジンを搭載したハイパフォーマンスコンパクト、マツダスピードアクセラも好評です。

(海外市場での車種名：Mazda3)

MAZDA  
**RX-8**



新世代ロータリーエンジン「RENESIS (レネシス)」を搭載。4ドア4シーターという革新的なコンセプトを妥協なく高次元で具現化したピュアスポーツ。REがかなえた新しいときめきを体感できる比類なきスポーツカーです。マツダのスポーツカーDNAとチャレンジスピリットが、クルマを愛する者の夢を実現しました。

MAZDA  
**ロードスター**



世界で最も愛されている2人乗り小型オープンカーとして、生産累計世界一のギネス認定記録を更新し続けています。「人馬一体」の走りと「Lots of Fun」の継承をしながら進化を継続。平成19年4月には、「ロードスターマツダスピードM'z Tune (エムズチューン)」を発売しました。

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

MAZDA  
**ベリーサ**



「シンプル、クオリティ、モダン」をコンセプトに、コンパクトカーが知らなかった上質を実現。約3,000曲を収録できるミュージックHDDを搭載。運転する楽しさ、美しさとディテールにこだわったコンパクトカーです。

MAZDA  
**デミオ**



新型デミオは、マツダ新世代商品群が新たなステージへ進化していく最初のモデルであり、約100kgの軽量化を開発の軸とし、グローバルな商品競合力を備え、スタイリング、ドライバビリティ、経済性といったお客様や時代が求める価値を実現しました。近日発売予定です。

写真：新型「Mazda2」／欧州仕様車

(海外市場での車種名：Mazda2)

## 連結決算の概要

### 連結貸借対照表

	(単位: 億円)		(単位: 億円)	
	当期末 平成9年3月31日現在	前期末 平成8年3月31日現在	当期末 平成9年3月31日現在	前期末 平成8年3月31日現在
<b>資産の部</b>				
<b>流動資産</b>	8,559	7,756		
現金及び預金	2,476	2,088		
受取手形及び売掛金	1,730	1,642		
たな卸資産	2,824	2,567		
繰延税金資産	972	947		
その他	586	581		
貸倒引当金	△28	△67		
<b>固定資産</b>	10,518	10,130		
<b>有形固定資産</b>	8,572	8,305		
建物及び構築物	1,497	1,470		
機械装置及び運搬具	1,925	1,833		
工具器具備品	253	280		
土地	4,429	4,456		
建設仮勘定	466	266		
その他	2	1		
<b>無形固定資産</b>	289	248		
<b>投資その他の資産</b>	1,658	1,577		
投資有価証券	988	876		
長期貸付金	61	63		
繰延税金資産	484	513		
その他	164	203		
貸倒引当金	△33	△72		
投資評価引当金	△6	△6		
<b>資産合計</b>	<b>19,078</b>	<b>17,887</b>		
			<b>負債の部</b>	
			<b>流動負債</b>	8,652
			支払手形及び買掛金	3,006
			短期借入金	703
			一年以内返済長期借入金	422
			一年以内償還社債	202
			一年以内償還新株予約権付社債	11
			未払金	978
			未払費用	2,194
			製品保証引当金	426
			その他	711
			<b>固定負債</b>	5,626
			社債	850
			新株予約権付社債	—
			長期借入金	2,558
			再評価に係る繰延税金負債	938
			退職給付引当金	1,116
			役員退職慰労引当金	15
			その他	150
			<b>負債合計</b>	<b>14,279</b>
			<b>少数株主持分</b>	
			少数株主持分	92
			<b>資本の部</b>	
			資本金	—
			資本剰余金	—
			利益剰余金	—
			土地再評価差額金	—
			その他有価証券評価差額金	—
			為替換算調整勘定	—
			自己株式	—
			<b>資本合計</b>	<b>3,980</b>
			<b>負債、少数株主持分及び資本合計</b>	<b>17,887</b>
			<b>純資産の部</b>	
			株主資本	3,696
			資本金	1,495
			資本剰余金	1,334
			利益剰余金	900
			自己株式	△33
			評価・換算差額等	1,038
			新株予約権	1
			少数株主持分	64
			<b>純資産合計</b>	<b>4,799</b>
			<b>負債及び純資産合計</b>	<b>19,078</b>

※記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

## 連結損益計算書

	(単位:億円)	
	当期 平成8年4月1日から 平成9年3月31日まで	前期 平成7年4月1日から 平成8年3月31日まで
売上高	32,475	29,198
売上原価	23,226	21,109
売上総利益	9,248	8,089
販売費及び一般管理費	7,663	6,855
営業利益	1,585	1,234
営業外収益	146	179
営業外費用	454	399
経常利益	1,278	1,015
特別利益	14	630
特別損失	108	470
税金等調整前当期純利益	1,185	1,175
法人税等	430	491
少数株主利益	17	17
当期純利益	737	667

※記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位:億円)	
	当期 平成8年4月1日から 平成9年3月31日まで	前期 平成7年4月1日から 平成8年3月31日まで
営業活動による キャッシュ・フロー	1,164	1,146
投資活動による キャッシュ・フロー	△954	△810
財務活動による キャッシュ・フロー	93	△435
現金及び現金同等物に 係る換算差額	35	39
現金及び現金同等物の 増加額(△減少額)	338	△60
現金及び現金同等物の 期首残高	2,087	2,146
現金及び現金同等物の 期末残高	2,425	2,087

※記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

## 連結株主資本等変動計算書 (平成8年4月1日から平成9年3月31日まで)

	(単位:億円)						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	株主資本 利益剰余金		自己株式	株主資本合計				
平成18年3月31日残高	1,484	1,324	240	△23	3,024	956	—	92	4,072	
連結会計年度中の変動額										
新株の発行	12	12			23				23	
剰余金の配当			△70		△70				△70	
当期純利益			737		737				737	
自己株式の取得				△17	△17				△17	
自己株式の処分		△1		6	5				5	
土地再評価差額金の取崩			△7		△7				△7	
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額(純額)						82	1	△28	55	
連結会計年度中の変動額合計	12	10	660	△10	672	82	1	△28	727	
平成19年3月31日残高	1,495	1,334	900	△33	3,696	1,038	1	64	4,799	

※記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

## 単独決算の概要

### 貸借対照表

	(単位: 億円)	
	当期末 平成9年3月31日現在	前期末 平成8年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
流動資産	5,469	4,788
固定資産	9,497	9,167
有形固定資産	6,477	6,208
無形固定資産	182	162
投資その他の資産	2,838	2,797
資産合計	14,967	13,956
<b>負債の部</b>		
流動負債	4,636	4,364
固定負債	5,234	4,937
負債合計	9,870	9,301
<b>資本の部</b>		
資本金	—	1,484
資本剰余金	—	1,324
利益剰余金	—	506
土地再評価差額金	—	1,354
その他有価証券評価差額金	—	10
自己株式	—	△23
資本合計	—	4,655
負債及び資本合計	—	13,956
<b>純資産の部</b>		
株主資本	3,735	—
資本金	1,495	—
資本剰余金	1,334	—
利益剰余金	940	—
自己株式	△33	—
評価・換算差額等	1,361	—
新株予約権	1	—
純資産合計	5,097	—
負債及び純資産合計	14,967	—

※記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

### 損益計算書

	(単位: 億円)	
	当期 平成8年4月1日から 平成9年3月31日まで	前期 平成7年4月1日から 平成8年3月31日まで
売上高	23,271	20,321
売上原価	19,259	16,760
売上総利益	4,012	3,561
販売費及び一般管理費	3,124	2,892
営業利益	888	670
営業外収益	236	179
営業外費用	280	246
経常利益	845	602
特別利益	1	578
特別損失	98	592
税引前当期純利益	748	589
当期純利益	511	110
当期末処分利益	—	374

※記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

### 株主資本等変動計算書 (平成8年4月1日から平成9年3月31日まで)

	株主資本							評価・ 換算差額等	新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株式	株主資本合計			
		資本準備金	その他資本剰余金	その他利益剰余金						
平成8年3月31日残高	1,484	583	741	506	△23	3,291	1,364	—	4,655	
<b>事業年度中の変動額</b>										
新株の発行	12	12				23			23	
剰余金の配当				△70		△70			△70	
土地再評価差額金の積立				△8		△8			△8	
土地再評価差額金の取崩				1		1			1	
当期純利益				511		511			511	
自己株式の取得					△17	△17			△17	
自己株式の処分			△1		6	5			5	
株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額)							△3	1	△3	
<b>事業年度中の変動額合計</b>	12	12	△1	433	△10	445	△3	1	442	
平成9年3月31日残高	1,495	594	740	940	△33	3,735	1,361	1	5,097	

※記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

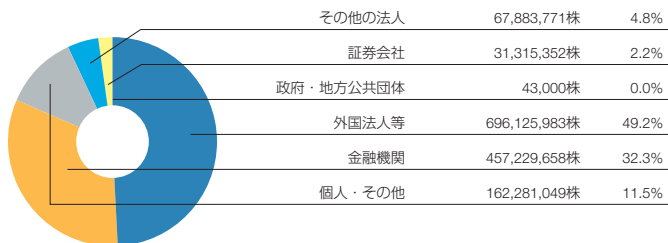


## 株式の状況 (平成19年3月31日現在)

### 株式数および株主数

発行可能株式総数	3,000,000,000株
発行済株式総数	1,414,878,813株
株主数	62,205名 (前年末比6,743名増加)

### 所有者別状況



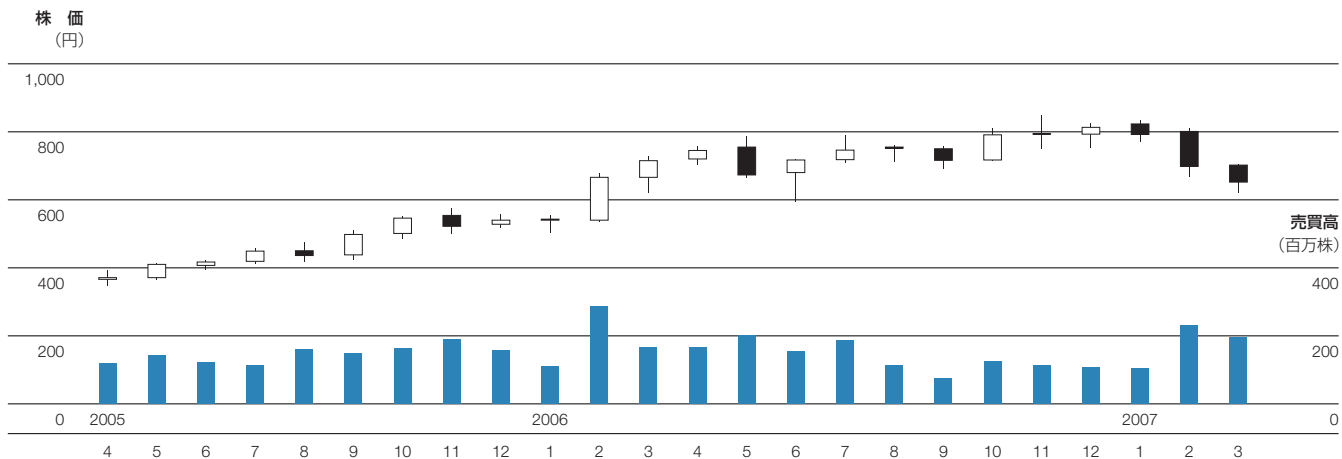
### 大株主

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

(注) 1. 出資比率は、自己株式7,812,016株を控除して計算しています。

2. フォードモーターカンパニーは、同社の100%子会社であるフォードオートモティブインターナショナルホールディング エス エル及びエフ エル ビー カナダから、それぞれが所有していた当社株式をすべて譲り受けています。

### 株価および売買高の推移 (東京証券取引所)



## 会社の概要／株主メモ

### 会社の概要

(平成19年3月31日現在)

商号	マツダ株式会社
設立	大正9年1月30日
資本金	149,512,520,944円
従業員数	19,772名
主要な事業内容	乗用車・トラックの製造、販売等
本社	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号 電話 (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 電話 (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 電話 (06) 6440-5811
ホームページURL	<a href="http://www.mazda.co.jp/">http://www.mazda.co.jp/</a>

### 取締役及び監査役

(平成19年6月26日現在)

代表取締役	井巻 久一	監査役(常勤)	山本 順一
代表取締役	ロバート・ジェイ・グラツィアノ	監査役(常勤)	若松 重喜
代表取締役	山内 孝	監査役	小松 健一
代表取締役	デービッド・イー・フリードマン	監査役	坂井 一郎
取締役	ダニエル・ティエ・モリス	監査役	赤岡 功
取締役	長谷川 隼一		
取締役	尾崎 清		
取締役	金井 誠太		
取締役	山木 勝治		

### 株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
配当金受領株主確定日	毎年3月31日
中間配当金受領株主確定日	毎年9月30日
基準日	毎年3月31日 (定時株主総会において権利を行使すべき株主の確定日) そのほか必要がある場合は、あらかじめ公告します。
公告掲載新聞	中国新聞及び日本経済新聞に掲載します。
株主名簿管理人	住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	大阪市中央区北浜4丁目5番33号 住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒183-8701 東京都府中市日鋼町1番10 住友信託銀行株式会社 証券代行部 住所変更等用紙のご請求 ☎0120-175-417 その他のご照会 ☎0120-176-417
・郵便物送付先	
・電話お問合せ先	
・ホームページURL	<a href="http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html">http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html</a>
同取次所	住友信託銀行株式会社全国各支店
単元株式数	1,000株
証券コード	7261

IRサイト「株主・投資家情報」をご活用ください

株主・投資家情報TOPページ

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



### 「株主さま工場見学会」を実施しました



平成19年2月23日、昨年のアンケートで多くの方からご要望がありました「株主さま工場見学会」を開催し、多数の株主さまにご参加いただきました。当日は、本社工場宇品地区で、社員たちの創意工夫によるマツダ独自の生産方式のご見学に続き、マツダミュージアムで、当社の歴史を振り返るヒストリックカーの展示やクルマ作りのプロセス、次世代のクルマ社会を提案する未来展示コーナーなどをご覧いただきました。最後に行われた、井巻社長をはじめとする役員との懇談会では、活発な意見交換が行われ、参加された方々からご好評をいただきました。



### 株主のみなさまへアンケートのお願い

前回実施したアンケート調査に今年もご協力ください。株主通信の製作やIR活動全般、その他マツダについて株主さまの率直なご意見を伺いたく、インターネット画面からご回答くださいますようお願い申し上げます。

(ご回答期限：平成19年8月末まで)

ご回答いただいた株主さまの中から抽選で100名様に、新型デミオ発売記念「オリジナル・エコバッグ」をプレゼントいたします。

#### NEW DEMIO 「オリジナル・エコバッグ」

ナチュラルな素材で手触りが良く、  
お買い物に便利なエコバッグです。



…下記URLにアクセスいただき、ご回答ください。

URL：[www.kvoice.jp](http://www.kvoice.jp)

アクセスナンバー：冊子をご覧ください

※ インターネットによるアンケートは、株式会社アイ・アール・ジャパン（IR活動支援会社）が運営するWebアンケートシステム「Kvoice」を利用しています。

**Kvoice**  
www.kvoice.jp

アンケートに関する  
お問い合わせ先：  
inquiry@kvoice.jp

