

マツダ株式会社 アニュアルレポート 2003
(2003年4月1日～2004年3月31日)

日本語訳 (英文冊子 p.36 以降を除く)



プロフィール

マツダ株式会社は、広島を本拠地として1920年に設立された自動車メーカーです。マツダが生み出してきた商品は、「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性能」を誇っており、現在では、国内2拠点、海外18拠点で生産され、世界140カ国以上のお客様にご愛用いただいています。

マツダが次々と市場に投入してきたマツダアテンザ、マツダデミオ、マツダRX-8、マツダアクセラ*などの新世代商品は、ブランドメッセージ「Zoom-Zoom(ズームズーム:子供の時に感じた動くことへの感動)」のもと、「センスの良い」、「創意に富む」、「はつらつとした」といったマツダブランドの個性を余すことなく体現しています。これらの先進的な車によって、マツダは世界の自動車市場におけるプレゼンスを大きく高めています。

*本アニュアルレポート上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、マツダアテンザ:Mazda6、マツダロードスター:Mazda MX-5 Miata/Mazda MX-5、マツダロードスターターボ:Mazdaspeed MX-5 Miata/Mazda MX-5 SE、マツダファミリア:Mazda Protégé/Mazda 323、マツダカペラ:Mazda 626)。

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、特に円ドル間のレートの変化、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。

商品主導による力強い成長 (P.2~P.5)

p.2~p.3:

マツダは、ブランドDNAを体現した新世代商品の開発に取り組んでいます。運転する楽しさに溢れる車は、世界のお客様の心を掴み、成長の原動力となっています。

マツダトリビュート

優れたオフロード性能と広い室内、アウトドアライフに適した機能性、使い勝手、装備の良さが特徴の本格派SUV(スポーツユーティリティビークル)です。

マツダMPV

スタイリッシュな外観、多彩なシートアレンジ機構、電動両側スライドドアが特徴の、スポーティなイメージを前面に打ち出した本格ミニバンです。

マツダデミオ

クラストップレベルの走行性能と気持ちの良い室内空間を実現したコンパクトカーです。スポーティな操作性にもかかわらず、全車が「超-低排出ガス」の認定を受けるなど優れた環境性能を実現しています。

マツダアテンザ

卓越した運動性能、スポーティで魅力的なデザイン、

革新的なパッケージング、安全・環境性能までに至るすべての領域で、ミディアムクラスにおける新世界基準を目指した車です。

マツダRX-8

新型ロータリーエンジン「RENESIS(レネシス)」を搭載、そして革新的なデザインと最新の技術により4ドア4シーターを実現した、比類なきスポーツカーです。

p.4~p.5:

マツダアクセラの投入により商品ラインナップがさらに充実しました。

コンパクトカーの常識を塗り替える「運転する楽しみ」、人々を魅了する「飽きのこないスタイリング」、「五感に響くクオリティ」、そして新開発のボディをはじめとする「飛躍的に向上した安全性」。マツダは、新しい価値観を創造する次世代コンパクトカー「マツダアクセラ」を投入しました。

魅力溢れる新世代商品の継続的な投入によって商品主導の成長を推進するマツダは、次なる成長段階へと歩みを進めます。

井巻社長インタビュー (P.6~P.10)

「新世代商品の投入により、私たちは2004年3月期に3年連続となる増収増益を果たしました。この結果に満足することなく、顧客満足度と収益性のさらなる向上を目指し、事業を展開していきます」

代表取締役社長 井巻 久一

1965年にマツダに入社し、代表取締役副社長として研究開発・生産・品質・物流を統括し、ミレニアムプランの策定・推進にも深く関わってきました。2003年8月、代表取締役社長兼CEOに就任。

Q1: 2004年3月期は、この10年で最高となる営業利益702億円を計上しました。この好業績を、どの

ように評価していますか。

2004年3月期は、新世代商品の販売拡大が大きく寄与しました。2002年5月発売のマツダアテンザ以来、マツダデミオ、マツダRX-8、マツダアクセラと4つの商品が着実に成果を挙げ、特に欧州、オーストラリア、中国市場で大きく伸長しました。確かに702億円という営業利益はこの10年間で最高となりましたが、我々が描いている当社のあるべき姿から見ると、単なる通過点に過ぎないと考えています。私が社長就任時に掲げた4つの主要優先課題「北米市場でのマツダの復権」、「中国戦略の実行」、「コスト削減」、「商品強化」を軸に、収益のさらなる拡大に向けて取り組んでいきます。

Q2: マツダアテンザ、マツダデミオ、マツダRX-8、マツダアクセラの販売が好調な要因と、今後の商品戦略について教えてください。

新世代商品には、「センスの良い」、「創意に富む」、「はつらつとした」という3つのキーワードが込められています。これらのマツダブランドの個性を十分に具現化したことが、お客様に高く評価されたものと考えています。また、走行性能の高い中・小型乗用車とスポーツカーを軸に、若いファミリー層からの支持を得たことが販売増につながっています。

今後の商品戦略については、マツダデミオ、マツダアクセラ、マツダアテンザ、マツダRX-8の4車種の技術、コンポーネントを活用した新型車の開発を進め、まったく新しいモデルを年に2、3車種投入し、商品主導の成長を加速させていきます。

Q3: その成長戦略を支える生産体制は現在どのようになっていますか。

2004年4月に本社第1(F)工場の塗装工場と最終組み立て工場における完成車の生産を終了した一方で、2001年9月から閉鎖していた宇品第2(U2)工場の操業を2004年5月に再開しました。この生産体制の再編により、年間の国内生産能力は従来に比べ11万台増の89万8千台に引き上げられています。また、U2工場は環境負荷を低減するスリー・ウェットオン塗装設備など最新の生産設備を導入しており、高度な環境対応を可能にしました。

Q4: 北米市場における取り組みについてはいかがですか。

北米においては、新世代商品の投入により販売は復調基調にあります。私たちは、この勢いを確固たるものとすべく販売力の強化を図っています。その施策の一つとして、販売店の専売店比率引き上げに取り組んでいます。現在米国には約700店舗の販売店がありますが、2003年末時点ではその76%が併売店でした。当社はこれらの併売店に対し、専売店となることを条件に店舗改装などの資金を提供する新プログラムを開始しました。これにより2003年末に24%であった専売店比率を、2007年末には50%に引き上げる計画で

す。また、商品面ではクロスオーバー車やSUVなど北米市場のニーズに合致した商品を投入していきます。

Q5: 中国市場における乗用車の販売台数は200万台規模となり、巨大市場に成長しています。中国におけるマツダの販売・生産戦略について教えてください。

中国ではマツダ車の人気非常高く、マツダアテンザが自動車専門誌「汽車族」主催の「2004年中国カー・オブ・ザ・イヤー」を獲得するなど高い評価を受けています。2003年の販売は大きく伸長し、前年比3.5倍となる8万台を達成しました。私たちは、中国事業のさらなる拡大に向けて、2010年に30万台を生産、販売できる体制を構築していきます。そのための施策として、今後3、4年の間に8車種を投入し商品ラインナップを充実させるとともに、ディストリビューターを設立して販売網を強化していきます。また、生産面については、現在は第一汽車グループで生産していますが、販売の拡大に備え新たな生産拠点を確保し、生産体制を拡充していきます。

Q6: 今後、どのように収益性を向上させていくのでしょうか。

当期の営業利益率は、前期より0.3ポイント上昇し2.4%となりました。当社は一層の収益力強化に向け、2003年3月期より取り組んでいるコスト削減活動「ABC活動」を引き続き推進し、2005年3月期末までに原価を25%低減させることを目指しています。生産面においても、「コスト削減を伴ってこそ新しい技術は価値がある」という考えのもと、効率的な生産体制を構築しながら新技術の開発に取り組んでいきます。また、北米市場においては、レンタカー会社向けのフリートセールス(法人向け大口販売)を圧縮し、リテールセールスに集中することで、収益性を一層高めていきます。

Q7: フォード社との協業は、今後どのような点を強化していくのでしょうか。

2003年12月、次世代グローバルBカーに関わる幅広い基本技術の開発を、当社主導で進めることが決定されました。これは当社の技術と商品開発における実績

が、フォード社から高く評価されたことによるもので、フォードグループ内において当社が果たす役割は、今後一層大きくなるものと考えています。スケールメリットを生かした商品開発や調達により、さらなるコスト削減を図っていきます。

Q8:最後に、マツダ最大の資産の一つである人材の育成について教えてください。

私たちは、「企業は人なり」という考えのもと人材育成に注力し、長期的な成長を目指しています。例えば、将

来の幹部候補の育成を目的とするプログラム「リーディングマツダ21」や、社員のスキルアップを目的とした集合研修を定期的に行っています。さらに、e-ラーニングプログラムにより、いつでも必要とする研修を受けられる体制を整えています。また、米ビッグ3のひとつであるフォード社をパートナーとするグローバル企業として、社員の英語力強化プログラムにも力を入れています。このような取り組みを通じて、社員の能力開発や、グローバルな視野で戦略的な意思決定を行うことの出る次世代リーダーの育成を着実に進めています。

特集 (P.11~P.17)

ゲートページ (P.11)

Shifting Up

マツダは成長のスピードを一層加速させるため、「ブランドラインナップの拡充」、「販売・マーケティング力の強化」、そして「コスト競争力の強化」の3つの戦略に重点を置いた取り組みを進めています。

ブランドラインナップの拡充 (P.12~P.13)

マツダブランドを具現化した新世代商品は、世界の市場から高い評価を受けています。今後もブランド力の強化を進め、新商品を積極的に投入、展開していきます。

マツダは商品開発において、「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性能」の3点を新たな指針とし、その具現化に向けた取り組みを1997年3月期からスタートしました。1997年3月期~2001年3月期にかけてのフェーズ1・2では、コア商品の競争力強化、そしてマツダトリビュートとマツダMPVの投入によるRVモデルの強化を行いました。2002年3月期~2004年3月期にかけてのフェーズ3では、3年という短期間にマツダアテンザ、マツダデミオ、マツダRX-8、マツダアクセラを投入しました。マツダアテンザはセダン・スポーツ・スポーツワゴン、マツダアクセラはセダン・スポーツを揃え、お客様の幅広いご要望に応える充実した商品ラインナップとしました。

これらの新世代商品は、お客様から大変好評なことに

加え、自動車メディアなどからも高い評価を受けています。マツダアテンザ、マツダデミオ、マツダRX-8、マツダアクセラの4車種は世界各国から称賛され、合計で150以上の賞を獲得しました。数例を挙げれば、マツダアテンザの「2003RJCカーオブザイヤー(日本自動車研究者・ジャーナリスト会議主催)」、マツダデミオの「2003RJCカーオブザイヤー6ベストカー(日本自動車研究者・ジャーナリスト会議主催)」、マツダRX-8の「2004RJCカーオブザイヤー(日本自動車研究者・ジャーナリスト会議主催)」、マツダアクセラの「カナダカーオブザイヤー(カナダ自動車ジャーナリスト協会主催)」、「欧州カーオブザイヤー第2位(欧州カーオブザイヤー選考委員会主催)」などがあります。

新世代商品は、搭載されているエンジンも高い評価を獲得しています。マツダRX-8に搭載した新世代ロータリーエンジン「RENESIS」は、イギリスの技術専門誌「エンジン・テクノロジー・インターナショナル」が主催する「インターナショナル・エンジン・オブザイヤー2003」をはじめとする3つの賞を受賞し、2004年5月には同誌主催の「インターナショナル・エンジン・オブザイヤー2.5~3.0リットル」部門で2年連続受賞という、輝かしい栄冠を勝ち取っています。また、マツダデミオの全車種とマツダアクセラの15Fグレードは、排出ガスの低減により、日本で「平成17年基準排出ガス75%低減レベル(SU-LEV)」、「平成22年度燃費基準+5%」の認定を受けるなど、優れた環境性能を実現しています。

今後の商品展開に向けて

マツダのブランド強化戦略は、2005年3月期からフェーズ4へと展開しています。新世代商品のキーアーキテクチャーを効果的に活用した、新型車の積極的な投入がその中核となります。2004年6月に国内専用車として投入したマツダベリーサは、マツダデミオのキーアーキテクチャーを活用した上級モデルで、モノ選りやライフスタイルに「自分らしい上質さ・こだわり」を求める30代カップルを中心とする幅広い年齢層を対象とした新型車です。

当期においては、今後のマツダのブランド展開の方向性を示す数々のコンセプトカーをモーターショーに出品しました。2004年1月に米国で開催されたデトロイトモーターショーには、張りのある面構成や2本のテールパイプに象徴されるスポーティなエクステリアデザイン、モダンなインテリアデザイン、そして十分な室内空間を実現したスモールCクラスカーマツダMX-Micro Sportを出品しました。同車は既存の商品ラインナップと同様に、Zoom-Zoomのコンセプトを明快に体現した車に仕上がっています。続いて、2004年3月にスイスで開催されたジュネーブモーターショーには6人乗りの次世代スペースワゴンでエモーショナルなデザインに革新的なパッケージングを融合したマツダMX-フレクサなどを出品し、来場されたお客様を魅了しました。マツダMX-フレクサはマツダアクセラのキーアーキテクチャーをベースとし、室内アレンジの多様性と、スライディングドアや肘掛付きのキャプテンシート、フラットに広がるラゲッジスペースなどの装備により、高い快適性を実現しています。2004年6月に中国で開催されたオートチャイナ2004では、新ジャンルの6シーターコンセプトのマツダ鷺羽(わしゅう)を出品しました。マツダ鷺羽は広いガラスエリアを採用した優美な流線型のボディ、ハンドル操作を電子制御するステアバイワイアの技術、立ったままの姿勢での乗り降りを可能にした革新的なドアデザインなどにより、Zoom-Zoomコンセプトのさらなる進化をアピールしました。これらの革新的な車により、Zoom-Zoomモデル強化へのマツダの弛みない取り組みが体現されています。

販売・マーケティング力の強化 (P.14~P.15)

成長を持続させるためには、「販売・マーケティング力の強化」が不可欠です。特に、北米および中国市場は主要優先課題として取り組み、数々の施策を実施しています。

■北米市場におけるマツダブランドの復権

車を知り尽くしている北米市場のドライバーからも、マツダ車は近年高い評価を受け、商品面では「北米市場でのマツダの復権」を果たしました。マツダはこれに留まることなく、さらなる成長に向けて販売面での改革を以下のように進めています。

①専売店化計画

米国市場におけるシェア拡大に向け、マツダ車のみの販売を行う専売店の比率を高めるため、専売店となることを条件に店舗改装などの資金的な支援を行う新プログラムを導入しました。この結果、2002年末に18%だった専売店比率が、2003年末には24%へと上昇しました。この新プログラムの推進と商品ラインナップの拡充により、専売店比率を2004年末には30%、2007年末には50%まで高める計画です。

②店舗の改善

マツダは、販売店への集客度を高めるとともに、試乗によるZoom-Zoom体験を促進するため、リテールレボリューションプログラムを展開しています。これは店舗設備・サービスの改善を図るもので、具体的には、試乗機会の拡大、その場で顧客情報などのデータベースにアクセスできる携帯型eツールの導入、カフェの設置などを行っています。2004年7月末時点でアラバマ、テキサスなど米国内に8店舗のリテールレボリューションストアを設置しており、今後さらに59店舗の専売店に導入する計画です。

③利益改善活動

レンタカー会社向けのフリートセールスは、販売台数が大きく伸びるものの利益率が低いことから、米国における収益が低迷する要因の一つとなっていました。そこで、このフリートセールスを縮小し、利益率の高

いリテールセールスに集中する戦略を推進しています。その成果はすでに現れており、2003年にはフリーセールスが前年比で22%減少し、リテールセールスが増加しました。さらに、新商品を中心とする販売奨励金の削減や、広告宣伝費のより効果的な活用により、収益性を高めています。

④商品ラインナップの拡充

競争の激しい米国市場での成長を図るためには、先進的で優れた新商品を投入し続けることが重要です。フォードとの合併会社であるオートアライアンス・インターナショナル(AAI)社では、2002年10月よりマツダアテンザスポーツセダンを、2004年3月よりマツダアテンザ5ドアとマツダアテンザスポーツワゴンの生産を開始し、北米市場に投入しました。さらにマツダアクセラ、マツダロードスターターボの投入や、マツダトリビュートのマイナーチェンジなどにより、北米市場における商品ラインナップは非常に充実したものとなりました。

■中国市場における戦略

成長の著しい中国市場での成功は、マツダの長期的な安定成長を確実なものにするための鍵を握っています。マツダは中国最大の自動車メーカーである第一汽車グループと2001年から提携し、マツダファミリアとマツダプレマシーを一汽海南汽車有限公司で、マツダアテンザを一汽轎車股份有限公司で生産しています。また、販売は第一汽車グループと協力して専売店による販売網を拡充しており、2004年5月現在で144店舗となっています。この結果、中国での2003年における販売台数は、前年比3.5倍となる8万台を達成しました。

これらの実績は、マツダの中国における大きな進捗を示していますが、今後も大きな成長が見込める中国市場での一層の成長を目指すためには、現状では十分とはいえません。この中国市場に対応するため、マツダは新たな中国戦略の骨子を次のように決めました。

中期的な目標：

2010年までに年間30万台を生産、販売する体制を構築する。

具体的施策：

- ・向こう3～4年で8車種を投入し、商品ラインナップを拡充する。
- ・ディストリビューターを設立し、販売網を拡充する。
- ・新たな生産拠点を確保し、生産体制を拡充する。

これらの取り組みを通じ、マツダは現地のパートナーと密接に連携しながら、中国市場におけるビジネスの拡大に注力していきます。

コスト競争力の強化 (P.16～P.17)

「商品ラインナップの拡充」、「販売・マーケティング力の強化」を支えるのは、コスト競争力です。マツダはグローバルな規模で、開発、生産、購買すべての面で全社的なコスト競争力の強化に取り組んでいます。

フォード社との協業

開発における協業

フォード社との協業によるシナジー効果は、マツダの事業展開において重要なポジションを占めており、特に商品開発領域においてマツダの復活に大きく貢献しています。

一例として、フォード社とのシェアードテクノロジー(設計技術の共有化)のもとに開発され、2003年10月に発売したマツダアクセラが挙げられます。このケースでは、プラットフォームを軸に広範な技術の共有化を行いました。柔軟性の高い車両基本設計、開発費および開発人材の共有によって開発コストの大幅な削減が可能となりました。このように主要技術の共有化を進めることで協業のメリットを享受しています。この考え方に基づき、マツダアクセラと、フォード社のフォーカスシリーズ、ボルボ社のボルボS40/V50は同じキーアーキテクチャーを共有しています。これに加え、2003年12月にはフォードグループの次世代Bカーの開発をマツダ主導で推進することが決定されました。マツダは当プロジェクトで主導的立場に立ち、マツダアクセラの開発で採用した技術をさらに進化させていきます。

生産における協業

生産面でもフォード社との協業が進展しています。合併会社である米国ミシガン州のオートアライアンス・インターナショナル社(AAI)は、2002年10月からマツダアテンザスポーツセダンの生産を開始、現在ではスポーツセダン、スポーツワゴンと5ドアモデルを生産しています。2003年1月からはスペインのフォード社バレンシア工場において、マツダデミオの生産を開始しました。また、タイではフォード社との合併会社であるオートアライアンス・タイランド社(AAT、タイ国ラヨーン県)で1トンピックアップトラックを生産、アジアで販売するとともに世界各国に輸出しています。

国内生産体制の再編成

マツダは国内生産体制の効率化、強化を図るため、2004年4月、本社第1工場での完成車生産を終了し、5月から宇品第2(U2)工場を再開しました。この再編により、国内の生産能力は年間78万8千台から11万台増の89万8千台に拡大し、生産効率も大幅に高まりま

した。U2工場では、「スリー・ウェットオン塗装技術」(新塗装方法)など最新の生産技術を導入し、環境負荷を低減するとともに製造コストの削減を図っています。

ABC活動

ABC(Achieve Best Cost)活動は、2003年3月期より開始したコスト削減活動で、2005年3月期末までに25%の原価低減を目標としています。コスト削減の目的は大きく3つあります。1つ目は商品拡充と厳格化する規制への対応のための資金確保、2つ目は価格競争力を高めるため、そして最も重要な3つ目は利益率を高めるためです。ABC活動では車種別にコスト削減を行うのではなく、ブレーキ、タイヤ、シートといった部品群別にコスト低減を図っています。すでにサプライヤー、開発および購買のメンバーで部品別に60以上のチームを結成、スケールメリットの追求と共有化拡大に向けた活動を進めています。この他、調達先の変更、物流費削減、グローバルベースのサプライヤー活用など、さまざまな面でコスト削減に取り組んでいます。

営業の概況 (P.18~P.21)

日本 (P.18)

2004年3月期の日本における総需要は前期比0.4%増の589万台となりました。マツダの国内販売台数は、新車の導入効果により前期比3.4%増の27万9千台となりました。国内登録車のシェアは、前期比0.2ポイント増の5.8%、軽自動車を含む国内シェアは前期比0.1ポイント増の4.7%となりました。

車種別の動向では、2003年4月に発売したマツダRX-8が、マツダとしては2年連続で日本自動車研究者・ジャーナリスト会議(RJC)が主催する「2004RJCカーオブザイヤー」を受賞、販売も順調に拡大し、スポーツカーセグメントでのシェアは50%以上となりました。また、2003年7月に投入したマツダアテンザの2.3リットルFFモデルは「超-低排出ガス車」認定を取得、より環境性能を高めたラインナップとしました。マツダデミオは日本での2003年度車名別年間販売台数で第7位にランクイン、2003年10月に発売したマツ

ダクセラは導入当初より好調な販売を続けています。販売戦略では、お客様がインターネットを通じて自分だけのカスタムカーを注文できる「ウェブチューンファクトリー」の取り扱い車種に、従来のマツダロードスターに加えマツダクセラ、マツダデミオ、マツダベリーサを追加しました。また、2004年3月より販売系列全店で軽自動車の取り扱いを開始し、軽自動車の販売が中心のオートザム系販売店でも、これまでのマツダデミオ、マツダクセラ、マツダブレマシー、マツダボンゴの4車種に加え、マツダMPV、マツダボンゴフレンディ、マツダトリビュートの3車種の取り扱いを開始しました。各販売系列店の取り扱い車種を増やすことで、購入時およびアフターサービス時の利便性を高め、各車種の販売機会の拡大を図りました。

北米 (P.19)

米国においては、2003年(暦年)の総需要が前年比1.0%減の1,645万台となる中、マツダの販売台数は、前年比0.3%増の25万9千台、シェアは前年と同じ1.6%を確保しました。

車種別では、2002年11月に導入したマツダアテンザのスポーツセダンの販売が好調に推移しました。2004年3月にはマツダアテンザのスポーツワゴンと5ドアモデルを全米で発売し、販売を拡大しました。当期は、北米向けにマツダトリビュートをマイナーチェンジしたほか、マツダロードスターターボ、マツダRX-8、マツダアクセラを投入しました。カナダでは2003年(暦年)の総需要が前年比6.2%減の162万台となる中、マツダの販売台数は、前年比7.9%減の6万6千台となりました。これはマツダファミリアがモデル末期にあったため、マツダアクセラの販売については好調に推移しており、2004年1月には販売台数3千台を記録し、カナダの乗用車販売で初めて1位となりました。また、カナダ市場で最大のCセグメントに属するアクセラは、同年2月にはカナダ自動車ジャーナリスト協会(AJAC)が主催する「カナダ・カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。

欧州 (P.20)

欧州においては、2003年(暦年)のマツダの販売台数は前年比25.8%増の22万9千台、欧州市場におけるシェアは前年比0.2ポイント増の1.3%となりました。

2004年も引き続きマツダ車は欧州において高い評価を獲得しています。マツダアクセラが欧州カー・オブ・ザ・イヤー選考委員会主催の「2004年欧州カー・オブ・ザ・イヤー」第2位に選出され、2003年のマツダアテンザに続き、日本メーカーとして初めて2年連続で第2位に選出されました。マツダアクセラはさらに、デンマーク、チェコ、トルコ、クロアチアの各国でも「カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しています。

ディーゼル車も高い評価を受けており、マツダアテンザはディーゼル・カー誌が主催する「ベスト・ディーゼル・ファミリーカー賞」を、他社の新車を抑えて2年連続で受賞しました。マツダアテンザの2003年(暦年)の販売台数は10万台で、2002年のマツダアテン

ザとマツダカペラの合計販売台数に対し前年比93.6%増となりました。さらに、2003年4月に発売したマツダデミオの効果によって、Bセグメントの販売が前年比で102.8%増加しました。

また、マツダMPVの販売は前年比で18.6%増加し、欧州における過去最高の販売を記録しました。マツダロードスターの販売は1万9千台となり、1990年の発売以来、年間販売台数としては4番目の記録となりました。市場別では、オーストリアでの2003年販売台数が日本車ブランドの中で1位に返り咲いた他、イギリス、イタリア、スペイン、ポルトガルの4カ国でも過去最高の販売台数を記録しています。

販売体制においては、欧州ディストリビューター網の強化策を引き続き実施しました。2003年9月に、オーストリアの販売会社を100%子会社とし、これによりマツダは欧州における販売の80%強をコントロールしています。

その他の地域 (P.21)

オーストラリアにおける販売台数は、前年比35.9%増の5万3千台となり、過去最高を記録しました。この好業績の要因としては、マツダアテンザ、マツダデミオに加えて2004年1月にホイールズ誌が主催する「2003年カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞したマツダRX-8が大きく寄与したことが挙げられます。

アジア・大洋州地域市場は大きく成長し、主要アジア・太平洋市場での販売は前年比80.9%増となりました。とくにマツダが急成長市場として重要視し、積極的な取り組みを続けている中国においては、現地のパートナーである第一汽車グループとの緊密な連携のもと、マツダ車の2003年(暦年)の販売台数は前年比約250%増の8万台となりました。2003年3月より生産、4月から販売を開始したマツダアテンザが自動車専門誌「汽車族」が主催する「2004年中国カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど、中国においてもマツダ車は高い評価を獲得、販売も好調に推移しています。

その他、タイでは販売台数が前年比26.1%増、台湾では前年比13.8%増、ニュージーランドでは前年比28.8%増、シンガポールでも前年比49.9%増を記録するなど、アジア・大洋州地域の主要市場の販売は好調

な伸びを見せました。この結果、2003年(暦年)のマツダの主要市場全体の販売に対し、アジア・大洋州地域の売上が16.1%を占めるまでに至っています。また、イ

スラエルにおける販売も引き続き好調であり、2003年の販売台数は前年比27.7%増の2万台となり、8年連続で全銘柄中トップの販売台数を達成しました。

研究開発 (P.22~P.23)

マツダは日米欧における4カ所の研究開発拠点において、世界の市場動向・先端的な技術動向を迅速かつ確に把握し、それぞれの市場特性に合った個性的で革新的な商品開発を推進するとともに、商品開発力の強化を図っています。

■エンジン開発

マツダの新世代商品に搭載されているエンジンは、ブランドメッセージZoom-Zoomを具現化しています。2.0/2.3L MZR エンジン、1.3/1.5L MZR エンジンは、S-VT(連続位相可変バルブタイミング機構)、TSCV(タンブル・スワール・コントロール・バルブ)、等長吸気マニフォールド、吸排気逆転レイアウトなどの採用により、伸びやかなエンジン・サウンドと高出力、低燃費・低排出ガスを両立させています。また、軽量アルミ合金製シリンダーブロック、新開発の樹脂製吸気/燃料系モジュールの採用などにより、燃費向上につながるエンジンの軽量化も実現しています。その結果、日本のグリーン税制をはじめ、日米欧の厳しい燃費・排出ガス基準に適合しています。マツダデミオ全車種とマツダアクセラの15Fタイプは、「平成17年基準排出ガス75%低減レベル(SU-LEV)」の認定を受けています。

MZR-CDディーゼルエンジンは、環境への配慮を最優先して開発したコモンレール式直噴ターボディーゼルエンジンです。超高压で燃料噴射するコモンレールシステムの特徴を生かした新世代の燃焼技術を導入し、高い静粛性・動力性能・燃費性能に加え、欧州Stage4規制を先取りするなど優れた環境性能を実現しています。

MZRエンジンシリーズは、マツダの今後の新商品に順次搭載される他、フォードグループの数車種への導入も計画しています。同エンジンの世界全体での年間

生産基数は、数年後に約200万基規模となることを見込んでいます。

マツダのロータリーエンジンの最新技術が注ぎ込まれた、革新的なロータリーエンジンがRENEISISです。RENEISISは、排気ポートをサイド排気にするによりエンジン特性を決定する吸排気的设计自由度を格段に高め、高出力を実現しています。さらに、超微粒のスプレー・パターンを実現する新型燃焼噴射システムや燃焼を改善する高性能のスパークプラグを採用しており、従来のロータリーエンジンと比べてよりパワフルでありながら、燃費や排出ガス性能の大幅な向上を実現しています。

■安全への取り組み

2004年4月に公表された国土交通省実施の「2003年度自動車アセスメント」において、マツダRX-8が乾燥路における時速100キロでのブレーキ性能試験で、これまでの最短停止距離を大きく短縮する38.6mを記録しました。また、マツダアクセラも、乾燥路においてコンパクトカークラスのトップとなる停止距離41.1mの好評価を獲得し、マツダの新世代商品群が備えているアクティブセーフティ能力の高さを示す結果となりました。

マツダは、事故を未然に防ぐアクティブセーフティ技術では、上記試験において高い評価を受けたブレーキ性能に加え、先端技術の採用によって優れた危険回避性能を実現しています。また、パッシブセーフティ技術では、1997年から採用した高剛性・安全ボディ“MAGMA”^(※)のさらなるレベルアップに加え、より高い乗員拘束・保護技術に取り組んでいます。衝突安全性においても、マツダRX-8は衝突安全性総合評価で最高ランクとなるシックススター(6★)を、マツダアクセラもファイブスター(5★)を獲得するなど、優

れた性能を実現し、高い評価を得ています。

(※)：“Mazda Geometric Motion Absorption”（マツダの全方向衝撃吸収構造ボディ）

■効率の高い商品開発体制：MDI-II プロジェクト

マツダは2004年4月より、マツダデジタル革新（MDI）の第2段階「MDI-II」計画をスタートしました。試作車による開発領域を減らしデジタル技術での開発領域を拡大するため、ソフトウェアの開発やスーパーコンピュータの導入、世界最先端のデジタル技術を用いた実験設備などの整備に、今後4年間で139億円を投資し、開発力を一層強化していきます。

1996年から始めたMDI-Iでは、新車のデザイン開発から、設計・実験・生産準備までを共通のデジタルデータで結び、新しく開発する車の機能性と生産性の設計を同時並行で行う仕組みを構築しました。これにより開発効率が高まり、従来27ヵ月かかった新車の開発期間を12ヵ月～18ヵ月にまで短縮させています。2004年6月に発売したマツダベリーサは、開発期間12ヵ月での生産開始を実現しました。

1996年から始めたMDI-Iでは、新車のデザイン開発から、設計・実験・生産準備までを共通のデジタルデータで結び、新しく開発する車の機能性と生産性の設計を同時並行で行う仕組みを構築しました。これにより開発効率が高まり、従来27ヵ月かかった新車の開発期間を12ヵ月～18ヵ月にまで短縮させています。2004年6月に発売したマツダベリーサは、開発期間12ヵ月での生産開始を実現しました。

コーポレートガバナンス (P.24～P.25)

マツダは、一層の経営の透明性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に向けて、さまざまな施策を実施しています。株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関に加え、全社重要方針・施策の審議や日常の業務状況の確認などを行うための経営会議、その他社長の意思決定に資するための各種諮問機関を設けています。また、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っています。加えて取締役会の運営方法の見直しを行い、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。

取締役会・監査役会

取締役会は9名の取締役で構成され、経営上の重要事項の決定と取締役の業務執行の監督を行っています。監査役会は5名の監査役（内2名は社外監査役）で構成し、取締役の業務執行を監査しています。

経営諮問委員会

マツダは、社外有識者4名および当社取締役全員からなる経営諮問委員会を2002年12月に設置しました。経営諮問委員会は年4回開催しており、卓越した専門知識と見識を有する各委員よりグローバルな視点から経営全般にわたる助言・提言をいただいています。

リスクマネジメント

リスク管理体制については、全社統括部門として2002年1月にリスク管理室を設置し、リスクマネジメント委員会を中心とした推進体制を構築しました。リスクマネジメントに関する諸規程の整備、リスクマネジメント活動の全社展開、大規模地震などの防災対策の強化を行うなど、内外のさまざまなリスクを適切に管理することにより、事業の継続と安定的な発展の確保を図っています。

取締役、監査役および執行役員 (2004年6月22日現在)

■取締役および監査役

代表取締役会長

渡辺 一秀

代表取締役

井巻 久一

ジョン・ジー・パーカー

ギデオン・ウォルサーズ

取締役

スティーブン・ティー・オデール

藤原 睦躬

山内 孝

長谷川 隼一

尾崎 清

監査役(常勤)

阪田 俊紀

池田 和三

黒沢 幸治

監査役

土肥 孝治

小松 健一

■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

ジョン・ジー・パーカー

社長補佐、研究開発・購買・マーケティング・
販売・ITソリューション統括、品質担当

*専務執行役員兼CFO(最高財務責任者)

ギデオン・ウォルサーズ

企画・商品収益管理担当

*専務執行役員

スティーブン・ティー・オデール

マーケティング・販売・カスタマーサービス担当、
カスタマーサービス本部長

藤原 睦躬

購買担当

山内 孝

秘書・人事・監査・病院担当

長谷川 隼一

ITソリューション・e-ビジネス・業務管理・

リスクマネジメント担当、CFO(最高財務責任者)

補佐

尾崎 清

中国事業担当

専務執行役員

ジョゼフ・バカーイ

研究開発担当

常務執行役員

古田 正雄

国内マーケティング・国内販売・

国内カスタマーサービス担当

山木 勝治

生産・物流担当

若山 正純

広報渉外担当、広報渉外本部長

羽山 信宏

開発品質担当

金井 誠太

車両開発・開発管理担当

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

ダニエル・ティール・モリス
マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEO

執行役員

丸本 明
プログラム開発推進本部長

江川 恵司
財務・国内販売会社財務担当、財務本部長

神田 眞樹
人事本部長

保坂 浩
国内販売本部長

稲本 信秀
シックスシグマ担当、品質本部長

神谷 宏
本社工場長

田中 和彦
業務管理本部長

岡 徹
購買本部長

太刀掛 哲
中国事業本部長

龍田 康登
技術本部長

金澤 啓隆
商品企画・プログラム開発推進・技術研究所担当

マルコム・ディー・ゴフ
海外販売本部長

岡田 和之
車両開発本部長

小飼 雅道
防府工場長

(注)※印は取締役との兼務を示す。

■企業倫理・コンプライアンスに対する取り組み

マツダは、国内外すべてのお客様・購買取引先・販売会社・投資家といったステークホルダーからの信頼を獲得できなければ、継続的な成長は有り得ないと考えています。

マツダは1998年に「マツダ企業倫理行動規範」を制定し、これを周知・徹底することによって、企業倫理にかなった活動を継続してきました。2004年3月には「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、全役員・全従業員に配布しました。さらに、企業倫理セミナーや人権セミナーを毎年開催するなど、全役員・全従業員に対し、法令、企業倫理遵守の重要性、必要性を周知徹底しています。

■環境への取り組み

<環境活動>

マツダは1992年に「環境理念」と「環境指針」を制定し、これを「地球環境に関するマツダの基本方針(マツダ地球環境憲章)」としました。この基本方針に基づいて環境に関する行動推進計画を策定し、着実な取り組みを続けています。社員の環境に対する意識向上に向けては、環境教育の徹底や環境啓発活動を積極的に進めています。

これらの活動については、内部監査と第三者機関による外部審査の実施により、マツダ全社における方針・計画とともに、各事業所で取得しているISO14001のマネジメントシステムに基づいた環境保全活動が適正に運用・実行されているかをチェックしています。また、環境保全活動に投入したコストとその効果を的確に把握し、環境保全活動の効率化に生かすとともに、環境活動への理解を促進することを目的に環境会計を公表しています。

<環境技術開発>

環境対応スリー・ウェットオン塗装技術

スリー・ウェットオン塗装技術は、中塗り・着色ベース・クリアの3つの塗装工程を連続して塗装した後、一度に焼き付ける塗装技術です。財団法人大河内記念財団が主催する第50回大河内記念生産賞、財団法人機械振興協会の第1回新機械振興賞経済産業大臣賞を

受賞しました。

本技術は、従来の中塗り工程を上塗り工程に集約、工程を短縮することにより、包括的な環境対応を図ったものです。本技術の導入により、揮発性有機化合物(VOC)を約45%削減し、先進の欧州規制水準(35g/m²)を達成しました。同時に、CO₂を従来塗装に比べ15%以上削減し、コスト低減にもつなげています。すでに防府第1、第2工場、宇品第2工場を導入し、マツダアテンザ、マツダアクセラの生産において実用化しています。

水素ロータリーエンジン

マツダは、将来の水素エネルギー社会に向けた代替燃料技術の1つとして「RENESIS水素ロータリーエンジン」を搭載した研究車両マツダRX-8ハイドロジェンREを開発しました。「RENESIS水素ロータリーエンジン」は、1ローターにつき2本の電子制御ガスインジェクターによる水素直接噴射により高効率燃焼を実現しました。また、高圧水素タンクとガソリンタンクを搭載したデュアル・フューエルシステムにより、水素とガソリンどちらの燃料でも走行を可能にし、水素インフラが整備される過程においても、非常に高い実用性を有する技術となっています。

■社会貢献活動

マツダは「良き企業市民」として社会から信頼され、愛されることを目指し、主としてボランティアや人的貢献など、地域社会のニーズに即した社会貢献活動に取り組んでいます。また、マツダ財団による科学技術の振興や青少年健全育成の助成なども行っています。

マツダ地域貢献委員会

地域社会はグループ企業の存在基盤であり、コミュニティ活動こそ良き企業市民としての大切な役割であるとマツダは考えています。その活動基盤として、1993年、マツダの役員を委員長とし、社内関係部門およびグループ企業を代表する委員からなる「マツダ地域貢献委員会」を設立しました。マツダの地域貢献活動は、同委員会と運営の主体となる推進委員会を中心に展開しています。その活動の大きな特徴は「地域のニーズに即した人材による貢献」を行うことです。

マツダスペシャリストバンク

地域社会が諸活動やイベントなどを実施する際の一助となることを願って、人的貢献のための組織となる「マツダスペシャリストバンク」を1994年に設立しました。

これはマツダおよびグループ企業の社員、OB、その家族の中で、専門的な知識、技術、技能や長年培ってきた特技・趣味などを有する人材を、部門業務、個人業務、スポーツ、文化・その他の4分野にわたって登録し、地域からのさまざまな派遣要請に応えるものです。

ボランティアセンター

1996年、マツダは社員のボランティア活動を支援することを目的に「マツダボランティアセンター」を設立しました。ボランティア活動を希望するマツダおよびグループ企業の社員、OB、その家族を登録し、地域の諸団体からのボランティア協力要請に応じています。

マツダ財団

マツダ財団は、科学技術の振興と青少年の健全育成のための助成などを行うことにより、世界の人々がともに繁栄を享受し、心豊かに生きることのできる社会づくりに寄与することを目的として、1984年10月に発足しました。2004年度からは、インターネットによる研究助成の募集・応募を実施しています。

2004年3月期のハイライト

- ・好調な販売とコスト削減が寄与し、3年連続の増収増益となりました。
- ・当期純利益は、前期比40.5%増の339億円となりました。
- ・販売台数・売上高ともに、さらなる成長を果たしました。
- ・営業利益は、前期比38.5%増の702億円となりました。これは、過去10年で最高となる数値です。

事業環境

当期の日本経済は、依然として低調のうちに推移しましたが、輸出や生産に回復の兆しが見られるなど、デフレ圧力にも緩和の兆しが見えてまいりました。米国経済は、記録的な低金利などもあり回復の勢いを増し、欧州やその他主要地域の経済は、概ね回復の兆しが見られました。しかしながら、経済指標は総じて景気回復の底固さや持続性を示すまでには至りませんでした。

自動車業界におきましては、国内販売は、軽自動車を含めた総需要が前期比0.4%増の589万台となりました。米国の暦年の総需要は前年比1.0%減の1,645万台となり、欧州の暦年の総需要は前年比0.8%減の1,709万台となりました。

子会社の決算期変更について

2004年3月期の連結財務諸表は、当社とその連結子会社55社(海外16社・国内39社)、及び持分法適用関連会社12社(海外2社・国内10社)から成り立っています。

従来、海外連結子会社のうち決算日が連結決算日(3月31日)と異なる連結子会社については、それぞれの決算財務諸表を使用して連結財務諸表の作成を行い、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な調整を行っていました。連結業績をより適切に開示、管理するため、海外子会社のうち、マツダモーターオブアメリカ、Inc.、マツダカナダInc.、マツダモーターズ(ドイツランド) GmbH、マツダオーストラリアPty.Ltd.など13社は、当期より決算日を3月31日に変更しています。決算期変更により、これら海外子会社13社については、2003年1月1日から2004

年3月31日までの15ヵ月決算となっています。なお、海外子会社のうち、決算日が連結決算日(3月31日)と異なる子会社は、コンパニアコロンビアナアウトモトリスS.A.、マツダモーターズオブニュージーランドLtd.及びマツダセールス(タイランド)Co.,Ltd.の3社であり、決算日はいずれも12月31日です。

海外連結子会社の決算期間の変更による影響額は、従来の方法によった場合と比較して、連結売上高は3,414億円増加、営業利益は1億円減少、税金等調整前当期純利益は16億円減少、当期純利益は24億円減少となっています。

営業成績

売上高

当期の国内販売台数は、新車の導入効果により前期比3.4%増の27万9千台となりました。国内登録車のシェアは前期比0.2ポイント増の5.8%となり、軽自動車を含む国内シェアは前期比0.1ポイント増の4.7%となりました。海外主要市場における暦年の販売台数及びシェアは、米国は前年比0.3%増の25万9千台、シェアは前年と同じ1.6%、欧州は前年比25.8%増の22万9千台、シェアは前年比0.2ポイント増の1.3%となりました。

当期の連結売上台数は、122万5千台(海外連結子会社の会計期間の変更による影響額を除いて、前期比5万9千台増、5.8%増)となりました。

当期の連結売上高は2兆9,161億円となりました。海外連結子会社の会計期間の変更による影響を除くと前期比2,102億円(8.9%)の増加です。この増加は主に、前期及び当期に導入した新型車の販売増が大きく貢献したことによるものです。

営業利益

当期の営業利益は、前期比196億円(38.5%)増加し702億円となり、売上高営業利益率は前期比0.3ポイント改善し2.4%となりました。前期からの大きな業績改善には、主に前期及び当期に導入した新型車の販売増が大きく貢献しました。加えて、新商品投入費用、販売促進費用及び固定費の増加による悪化があったものの、事業のあらゆる領域でのコスト削減及び為替

レート的好転が寄与しました。

当期純利益

その他収益・費用は、損失額が前期より64億円減少し161億円の損失となりました。これは前期に事業再構築損失引当金を計上したことなどによるものです。法人税は、税金等調整前当期純利益の増加などにより前期より146億円増加し177億円となりました。少数株主利益は16億円増加し、25億円となりました。これらの結果、当期純利益は前期比40.5%増の339億円となり、売上高当期純利益率は前期比0.2ポイント増の1.2%となりました。1株当たり当期純利益は、前期の19.80円から27.84円となりました。

設備投資

当期は、前期比16億円増の456億円の設備投資を実施しました。当社は、重点的かつ効率的な投資に努め、新製品及び合理化・省力化のための生産設備、新技術・新商品のための研究開発設備などを中心に設備投資を行っています。また国内生産体制強化のため、2004年4月に本社第1工場を閉鎖し、2004年5月に宇品第2工場の再開を行いました。この自動車製造設備の再編により、生産能力は14%増加しました。

研究開発

当期の研究開発費用は前期と同じ878億円となりました。当社は、新商品の企画・デザイン・設計・実験研究並びに新技術の先行研究を行う本社R&D部門、マツダR&Dセンター横浜に加え、米国のマツダモーターオブアメリカ、Inc.のR&D部門及びドイツのマツダモーターヨーロッパGmbHのR&D部門などとの連携、さらには、フォードモーターカンパニーとの共同開発を実施し、それぞれの市場特性に適合した商品の研究開発を行っています。また、安全問題や地球環境保全などのための開発についても積極的に取り組みを進めています。

財政状態

当期末の総資産は、前期末より416億円増加し1兆7,956億円となりました。現金及び現金同等物は、前期末に比べ25億円減少し、2,722億円となりました。

受取手形・売掛金は、売上の増加及び海外子会社の決算期変更に伴う季節要因等による増加などにより134億円増加し、1,458億円となりました。たな卸資産は売上の増加及び北米での増加により307億円増加し、2,683億円となりました。有形固定資産は、76億円減少し7,859億円となりました。この減少は、減価償却費及び有形固定資産の売却・除却を、設備投資が一部相殺したことによるものです。

負債は、前期末より112億円増加し1兆5,646億円となりました。この増加は主に売上の増加に伴う支払手形及び買掛金の増加と退職給付引当金の増加に対し、有利子負債の減少があったことによるものです。有利子負債は、前期末より478億円減少し6,304億円となりました。現金及び現金同等物控除後の純有利子負債は、前期末より454億円減少し3,581億円となり、純有利子負債株主資本比率は、前期より47ポイント改善し161%となりました。今後も引き続き有利子負債の削減に取り組み、財務体質の改善を図っていきます。

株主資本は、主に当期純利益339億円の計上により増加し、前期末より285億円増加し2,226億円となりました。株主資本比率は前期末に比べ1.3ポイント上昇し12.4%となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末に比べ25億円減少し2,722億円となりました。営業活動による資金の増加が、投資活動及び財務活動で使用した資金とほぼ同じであったため、資金の増減は軽微となりました。

営業活動により得られた資金は、前期より27億円増加して924億円となりました。この増加は主に、税金等調整前当期純利益が541億円になったことによる資金の増加と支払手形及び買掛金の増加に対し、たな卸資産の増加があったことなどによるものです。

投資活動に使用した資金は、前期より6億円増加して433億円となりました。これは、有形固定資産の取得による支出が減少した一方で、有形固定資産の売却による収入及び投資有価証券の売却による収入の減少、その他投資活動に使用した資金の増加があったことによるものです。

この結果、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、前期より21億円増加して491億円となりました。

財務活動に使用した資金は、前期より507億円増加して528億円となりました。これは主に、借入金の返済と社債の償還によるものです。今後も引き続き、有利子負債の削減に取り組んでいきます。

事業等のリスク

当社の業績に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。ただし、業績に影響を及ぼす要因はこれらに限定されるものではありません。

1. 経済情勢

当社は、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おります。したがい、それぞれの市場における景気後退及び需要縮小は、当社の経営成績及び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

当社は、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当社の経営成績及び財政状態に影響を与えます。特に米ドルとユーロに対する円高は、利益率と価格競争力を低下させる可能性があります。

3. 他社との提携

当社は、商品の開発、生産、販売に関し、技術提携や合弁などの形で、他社と共同活動を行っています。これにより資源の最適化、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、当社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. 公的規制

当社は、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、さまざまな政府規制を受けております。新たな規則の遵守により大幅な追加コストが発生し、当社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. 特定の原材料、部品供給元(サプライヤー)への依存

当社は原材料及び部品の購入を複数のグループ外のサプライヤーに依存しております。グループ外サプライヤーとの間での契約の変更あるいは破棄は、製品の生産状況の悪化及びコスト上昇を招く可能性があり、当社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。

2004年9月

編集・発行 マツダ株式会社
コーポレートストラテジー本部
企画業務部IRチーム

本社 〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3-1

TEL (082)287-4114

インターネットホームページ <http://www.mazda.co.jp>