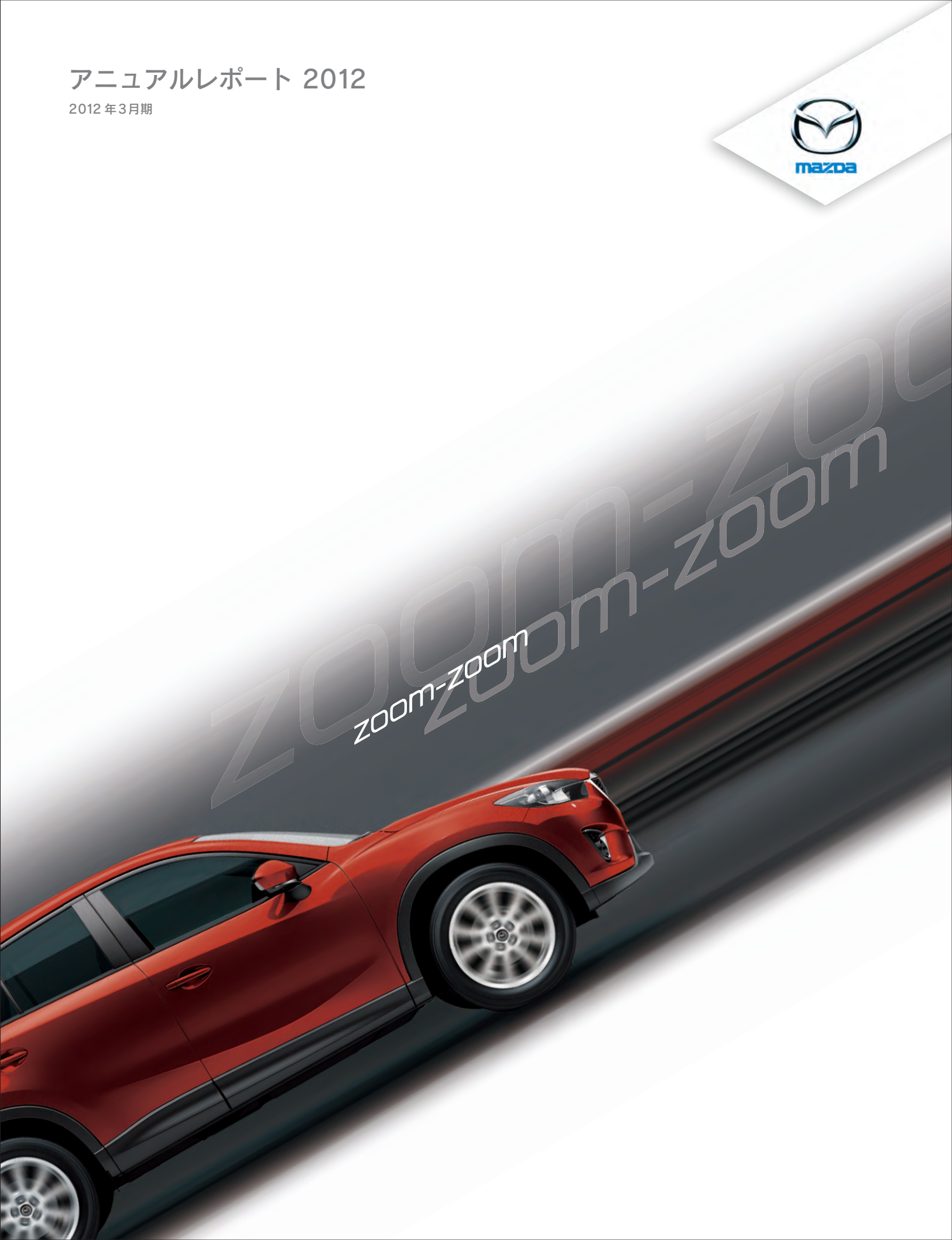
アニュアルレポート 2012

2012 年 3 月期



CORPORATE VISION

経営理念

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。

目次

連結財務ハイライト	2
グローバルネットワーク	4
株主・投資家の皆様へ	6
CFOインタビュー	10
特集　「マツダの構造改革プラン」	13
技術紹介	18
営業概況　日本市場、北米市場、欧州市場、中国市場、その他市場	20
主要商品ラインアップ	23
経営管理体制	24
財務セクション	27
会社概要／株式情報	37

見通しに関する注意事項

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

MAZDA'S KEYWORDS

マツダを知るためのキーワード

ZOOM-ZOOM

2002年の初代「マツダ アテンザ」の市場導入から、マツダブランドDNAを端的に表現するメッセージとして“Zoom-Zoom”（子供の時に感じた動くことへの感動）をグローバルに展開しています。

サステイナブル“ZOOM-ZOOM”宣言

2007年3月に発表したマツダの技術開発の長期ビジョン。これに基づき、2015年までにグローバルで販売するマツダ車の平均燃費を、2008年比で30%向上させる計画です。

ビルディングブロック戦略

マツダは、クルマの基本性能である「ベース技術」を優先的に改良した上で、段階的に減速エネルギー回生システムやハイブリッドシステムなどの電気デバイスを導入する「ビルディングブロック戦略」を推進しています。これは、一部の環境対応車に大きく依存することなく、すべてのお客様に、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」をお届けすることで、効果的にCO_2の総排出量を削減するアプローチです。

SKYACTIV TECHNOLOGY

ビルディングブロック戦略に沿って展開する、世界に類を見ないマツダ独自の新世代技術。「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」の高次元での調和をイメージした、革新的な新世代技術の総称です。

デザインテーマ「魂動（KODO）—SOUL OF MOTION」

マツダは、生き物が見せる一瞬の動きの強さや美しさを「魂動（KODO）」と定義し、新たなデザインテーマとして追求しています。この「魂動（KODO）」を初めて全面的に採用したクルマが「マツダCX-5」です。

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

HIGHLIGHT

- 円高影響に加え生産・販売台数が減少したことなどにより、売上高は前期比13%減の2兆331億円、営業損益は前期比626億円減の387億円の損失
- 減損損失や東日本大震災による災害損失、事業構造改善費用などの計上、さらに繰延税金資産の取り崩しを行った影響もあり、当期純損益は1,077億円の損失
- 第3四半期をボトムとして、台数増およびコスト改善効果により、第4四半期では全ての利益レベルで黒字化を達成
- グローバル販売台数は、北米やASEAN地域で販売好調だったものの、欧州の信用不安や東日本大震災影響、タイの洪水による輸出減の影響もあり、前期比2%減の124万7千台
- 公募増資および劣後特約付ローンの実施により、将来に向けての成長資金を確保、かつ財務基盤も強化

	百万円					千米ドル*1
事業年度	2008	2009	2010	2011*7	**2012**	**2012**
売上高	¥3,475,789	¥2,535,902	¥2,163,949	¥2,325,689	**¥2,033,058**	**$24,793,390**
営業利益（損失）	162,147	(28,381)	9,458	23,835	**(38,718)**	**(472,171)**
税金等調整前当期純利益（損失）	143,117	(51,339)	(7,265)	16,081	**(55,262)**	**(673,927)**
当期純利益（損失）	91,835	(71,489)	(6,478)	(60,042)	**(107,733)**	**(1,313,817)**
設備投資	75,518	81,838	29,837	44,722	**78,040**	**951,707**
減価償却費	74,217	84,043	76,428	71,576	**68,791**	**838,915**
研究開発費	114,400	95,967	85,206	90,961	**91,716**	**1,118,488**
フリー・キャッシュ・フロー *2	10,209	(129,244)	67,394	1,627	**(79,415)**	**(968,475)**
事業年度末						
総資産	¥1,985,566	¥1,800,981	¥1,947,769	¥1,771,767	**¥1,915,943**	**$23,365,159**
純資産	554,154	414,731	509,815	430,539	**474,429**	**5,785,720**
有利子負債	504,979	753,355	722,128	693,000	**778,085**	**9,488,841**
純有利子負債	281,085	532,631	375,825	370,151	**300,778**	**3,668,024**
現金及び現金同等物	223,894	220,724	346,303	322,849	**477,307**	**5,820,817**

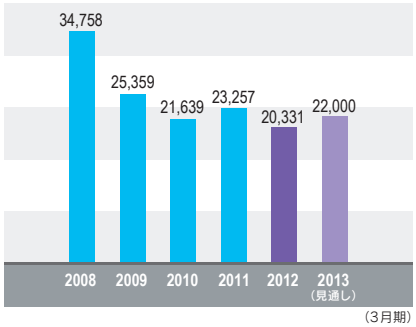
1株当たり情報	円					米ドル*1
当期純利益*3	¥ 65.21	¥ (52.13)	¥ (4.26)	¥ (33.92)	**¥ (57.80)**	**$(0.70)**
年間配当金*4	6.00	3.00	3.00	—	**—**	**—**
純資産*5	391.82	314.98	286.92	242.24	**156.85**	**1.91**

経営指標	%				
総資産利益率（ROA）	4.7	(3.8)	(0.3)	(3.2)	**(5.8)**
自己資本利益率（ROE）*6	17.9	(14.8)	(1.4)	(12.8)	**(24.0)**
自己資本比率 *6	27.8	22.9	26.1	24.2	**26.3***8
純有利子負債自己資本比率 *6	50.9	128.9	74.0	86.3	**52.7***8

（　）はマイナス

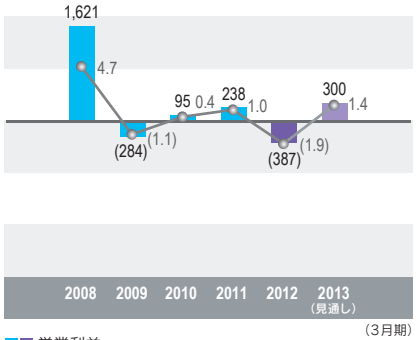
（注）1. 日本円金額の米ドルへの換算は、読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2012年3月31日の実勢為替相場（1米ドルにつき82円）で換算しています。
2. フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計を表しています。
3. 1株当たりの当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。
4. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。
5. 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分および新株予約権を控除した金額を使っています。
6. 自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分および新株予約権を控除した金額を使っています。
7. 2011年3月期の決算情報には、決算期を変更した海外子会社の15カ月決算の影響を含んでいます。
8. 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。本劣後ローンは、株式会社格付投資情報センターより、50%の資本性が認められています。
本劣後ローンの資本性を考慮しない場合の比率はそれぞれ、自己資本比率が24.5%、純有利子負債自己資本比率が64.2%となります。

売上高
億円



（3月期）

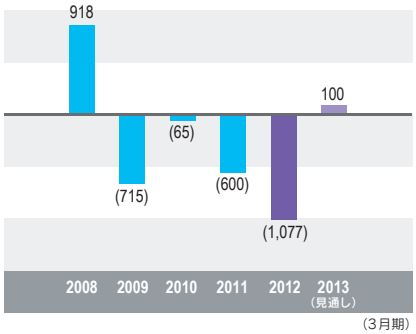
営業利益／売上高営業利益率
億円／%



（3月期）

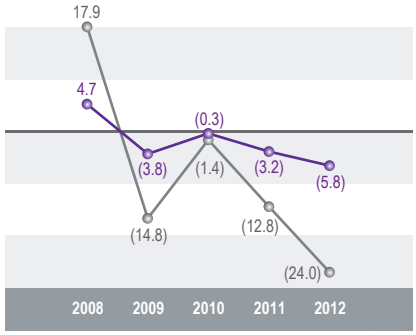
■■ 営業利益
◆ 売上高営業利益率

当期純利益
億円



（3月期）

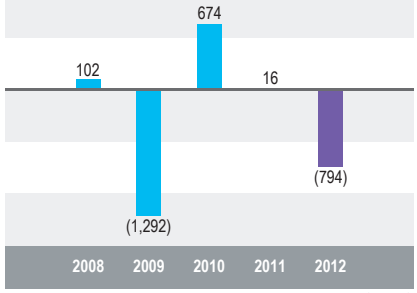
ROE ／ ROA
%



（3月期）

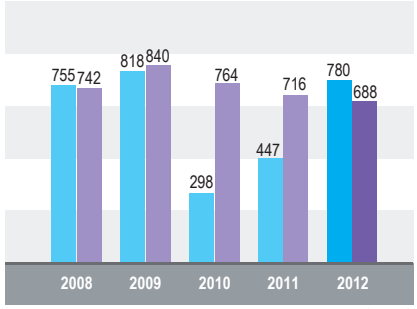
◆ ROE
◆ ROA

フリー・キャッシュ・フロー
億円



（3月期）

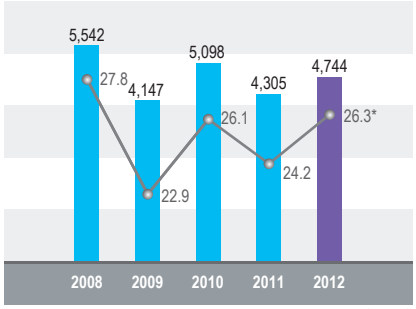
設備投資額／減価償却費
億円



（3月期）

■■ 設備投資額
■■ 減価償却費

純資産／自己資本比率
億円／%

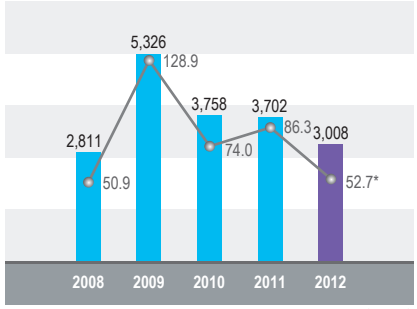


（3月末）

■■ 純資産
◆ 自己資本比率

* 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。

純有利子負債／純有利子負債自己資本比率
億円／%

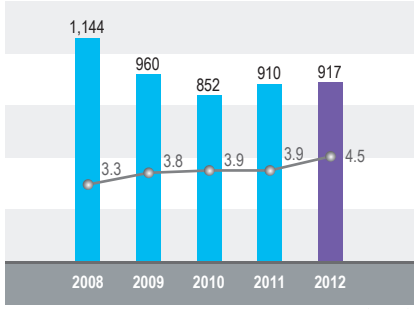


（3月末）

■■ 純有利子負債
◆ 純有利子負債自己資本比率

* 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。

研究開発費／対売上高比率
億円／%

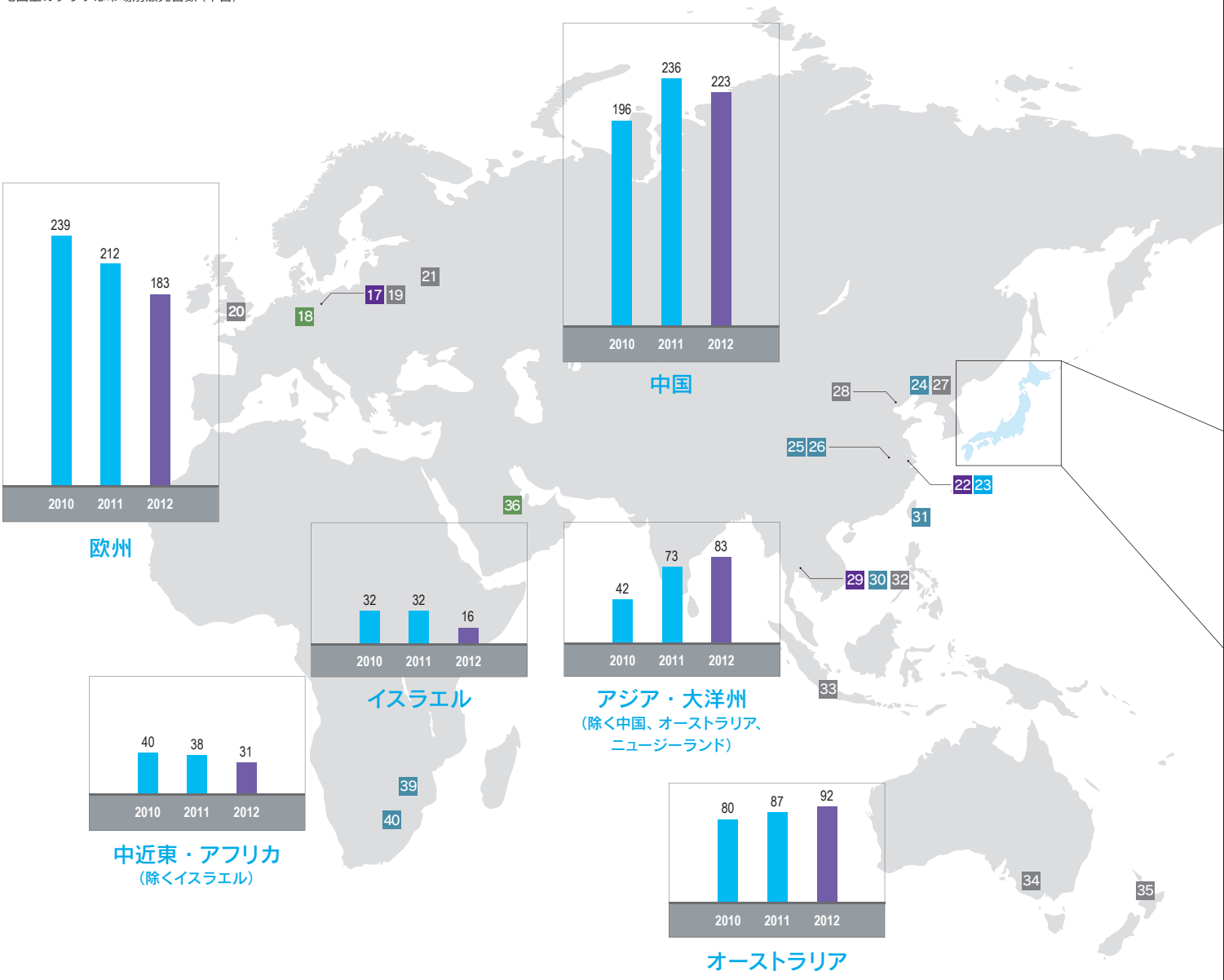


（3月期）

■■ 研究開発費
◆ 対売上高比率

グローバルネットワーク

3月31日に終了した各年度
地図上のグラフは市場別販売台数（千台）



主要拠点

日本

（販売拠点数：1,080）

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

北米

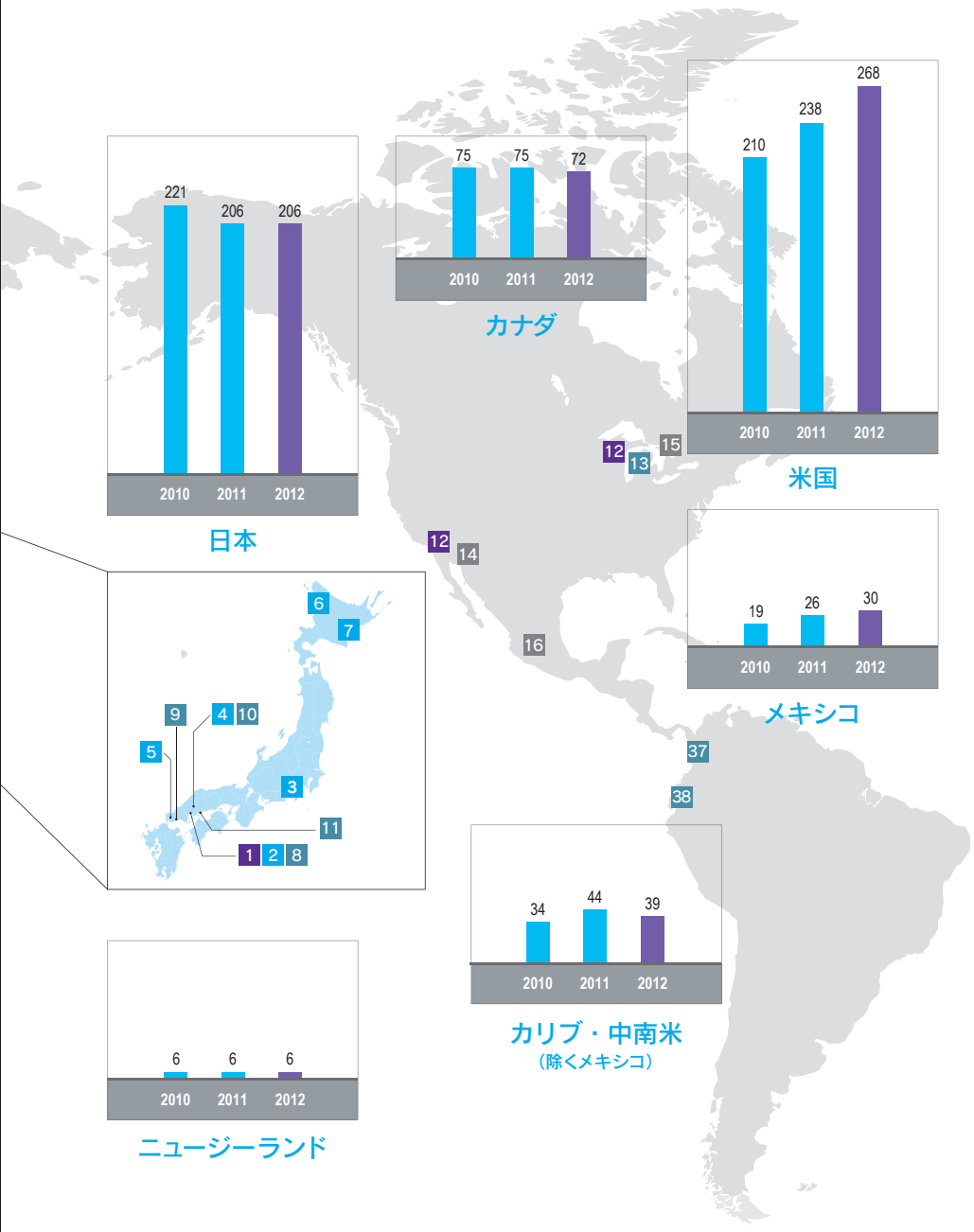
（販売拠点数：832）

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

欧州

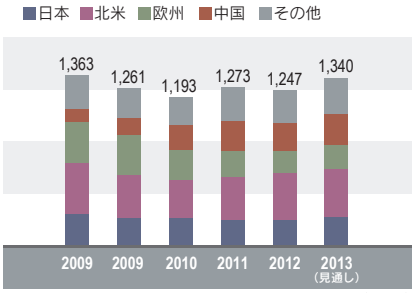
（販売拠点数：2,192）

事業統括・研究開発	17 マツダモーターヨーロッパ / European R&D Centre
物流・販売	18 マツダモーターロジスティクスヨーロッパ
販売統括	19 マツダモータース（ドイツランド）
	20 マツダモータースUK
	21 マツダモーターロシア
	その他主要国に19拠点



主要市場別販売台数推移

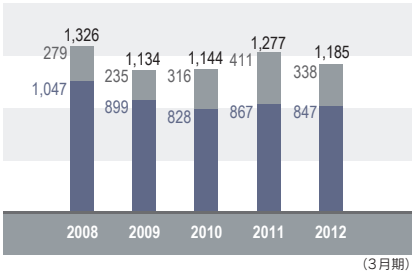
千台



（3月期）

生産台数推移

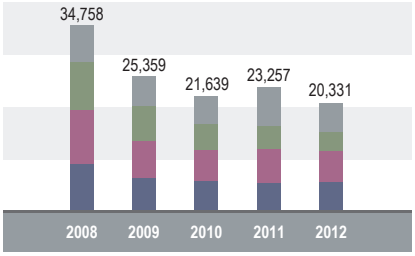
千台



（3月期）

地域別連結売上高

億円



（3月期）

中国

（販売拠点数：365）

事業統括	22 マツダ（中国）企業管理（MCO）
研究開発	23 MCO中国技術支援センター
生産拠点	24 一汽乗用車*
	25 長安フォードマツダ汽車（南京）
	26 長安フォードマツダエンジン
販売統括	27 一汽マツダ汽車販売
	28 長安フォードマツダ汽車販売

アジア・大洋州

（販売拠点数：479）

事業統括	29 マツダサウスイーストアジア
生産拠点	30 オートアライアンス（タイランド）
	31 福特六和汽車*
販売統括	32 マツダセールス（タイランド）
	33 PTマツダモーターインドネシア
	34 マツダオーストラリア
	35 マツダモータースオブニュージーランド

カリブ・中南米・中近東・アフリカ

（販売拠点数：646）

販売・サービス支援	36 マツダ中近東事務所
生産拠点・販売統括	37 コンパニアコロンビアナアウトモトリス
生産拠点	38 マヌファクトゥラス アルマドゥリアス イレブエストス エクアトリアノス*
	39 ウィローベールマツダモーターインダストリーズ
	40 フォードモーターカンパニーオブサザンアフリカ*

（2011年12月31日現在）

* 委託生産先

株主・投資家の皆様へ

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

当社は、2012年2月に「中長期施策の枠組み」を強化する「構造改革プラン」を発表しました。

山内 孝
代表取締役会長 社長兼CEO（最高経営責任者）

2012年3月期の総括

歴史的円高など外部環境の悪化を主因に赤字決算となったものの、第3四半期をボトムとして、第4四半期はすべての利益レベルで黒字を達成

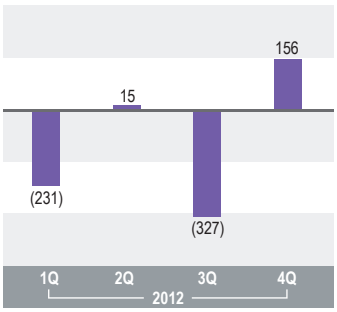
2012年3月期は、未曾有の災害となった東日本大震災による操業停止、夏場の電力不足、欧州金融危機、歴史的な円高、タイの洪水による現地工場の操業停止など、これまで経験したことのない厳しい状態が続きました。

財務状況では、主要通貨に対し円高で推移したことに加え、生産・販売台数が減少したことなどにより、売上は、前期比2,926億円減少の2兆331億円（前期比13%減）となりました。営業損益は、台数・構成の悪化や円高影響などにより前期比626億円減少し387億円の損失となりました。また、当期純損益は、減損損失や東日本大震災による災害損失、事業構造改善費用などの計上、さらに繰延税金資産の取り崩しを行った影響もあり、前期比477億円減少し1,077億円の損失となりました。一方、四半期別の損益では、第3四半期をボトムとして、第4四半期はすべての利益レベルで黒字を達成しています。

このように厳しい経営環境ではありましたが、一方で、やるべきことを確実に実行してきた結果として、多くの成果も上がった1年であると認識しています。

商品面では、SKYACTIVを搭載した新型「マツダ デミオ」と新型「マツダ アクセラ（海外名：Mazda3）」の商品性や、SKYACTIV技術に対して、高い評価をいただきました。新型「デミオ」は日本カー・オブ・ザ・イヤー特別賞、2011年日経優秀製品・サービス賞の最優秀賞などを、また「SKYACTIVエンジン」が2012年次RJCテクノロジーオブザイヤーを受賞したことに加え、新型クロスオーバーSUV「マツダ CX-5」も、米国道路安全保険協会による衝突安全試験で最高等級の「トップセーフティピック2012」を、オートバイテルで2012クロスオーバーオブザイヤーを、欧州ではドイツ有力自動車誌オートビルド誌でNo.1の走行評価をいただき、メディアからも高い評価を獲得しています。また、SKYACTIV技術は、すでに29もの賞をいただき、今なお次々と受賞を重ねています。ブランド価値向上では、米国ではマツダ車が3年連続で「最高残存価値賞」を受賞するなど、誇るべき多くの成果が上がりました。

営業利益（損失）
億円



（3月期）

販売面では、グローバル販売台数は、欧州市場の冷え込みおよび震災影響もあり、前年より減少しましたが、米国、メキシコ、オーストラリア、タイ、インドネシア、マレーシアで過去最高となるシェアを獲得しました。

また、海外生産能力の拡大も計画通りに進み、メキシコ新工場の建設開始に加え、ASEAN市場での現地組立ても開始しました。モノ造り革新やつながり革新などの中長期施策も着実に進展しています。

2012年3月、将来に向けての着実な成長と円高環境下でも利益を創出できる抜本的な構造改革の実行にあたり、公募増資と当社の主要取引先金融機関を調達先とする劣後特約付ローンを同時に実施しました。これにより、グローバル生産体制の構築、次世代環境安全技術など、今後の戦略的投資への成長資金の確保と環境変化に対応しうる財務基盤の強化を図ることができました。「中長期施策の枠組み」を強化する「構造改革プラン」の実行と強固な財務基盤の確立により、中長期的な成長の実現を目指します。

2013年3月期見通し

構造改革プランを迅速かつ着実に実行し、すべての利益レベルで黒字化を達成する

2013年3月期は、引き続き厳しい経営環境の中ですが、なすべきことを迅速かつ着実に実行していきます。具体的には、「中長期施策の枠組み」を強化する「構造改革プラン」に基づき、それぞれの領域における取り組みを前進させ、SKYACTIV技術を梃子（てこ）とした、開発・生産・調達・販売・サービスのバリューチェーン全体の「ビジネス改革」を一気に推進します。

経営環境は、長期化する円高や欧州の財政危機問題、新興国の景気動向など、先行きに不透明感が残る状況ではありますが、「構造改革プラン」の着実な実行を通じて、すべての利益レベルで黒字を目指していきます。

2013年3月期のグローバル販売台数は、前期比7%増の134万台となる見通しです。市場別では、国内では22万5千台（前期比9%増）、北米では39万台（同5%増）、欧州では18万5千台（同1%増）、中国では25万5千台（同15%増）、その他の市場では28万5千台（同8%増）を見込んでいます。なお、為替レートは、1米ドル80円、1ユーロ105円を前提としています。通期の連結業績は、売上高は2兆2,000億円（前期比8%増）、営業利益は300億円、当期純利益は100億円の見通しです。

構造改革プラン

4つの施策を柱に、マツダをさらに進化させる

4つの構造改革プランへの取り組みを中心に、内容をご説明します。

まず1点目は、「SKYACTIVによるビジネス革新」です。全面的にSKYACTIV技術を搭載した商品の第1弾となる新型「CX-5」によってブランド価値はさらに向上しています。この好評を梃子（てこ）に、正価販売の実現・サービス体制強化を目指します。2013年3月期に30%を計画しているSKYACTIV搭載比率は、全面的にSKYACTIV技術を搭載した車を8車種投入していくことで4年後の2016年3月期には、80%以上に拡大させることを目指します。また、2013年3月期には、実用走行時の燃費を改善できる減速エネルギー回生システム「i-ELOOP」を搭載した新型「マツダ アテンザ（海外名：Mazda6）」を導入します。加えて2014年3月期には、SKYACTIV搭載のハイブリッド車を導入する予定です。

２点目は、「モノ造り革新によるさらなるコスト改善の加速」です。新型「CX-5」からスタートする新世代商品群は、当初のコスト目標を達成する見込みですが、その後の環境変化を踏まえ、車両コスト領域での改善目標を従来の20%から30%に拡大し、追加のコスト改善を目指します。また、この領域では車両コストのみにとどまらず、固定費改善も推進します。開発投資・生産投資の効率化と間接業務の効率化、人員の抑制と能力開発、国内での戦略的な要員の現場シフト、欧州・北米での効率化などにもすでに着手しています。

３点目は、「新興国での事業強化とグローバル生産体制の再構築」です。生産体制の見直し、海外生産比率50%への拡大は、「構造改革プラン」の重要な柱です。重要市場と位置付けている中国、ロシア、ASEAN、中南米での主な取り組みをご説明します。中国では、生産体制はすでに、確保できており、販売40万台体制に向けて販売網の拡大・車種の拡充、カスタマーサティスファクションの強化を図っていきます。ロシアでは生産合弁会社の設立を、ソラーズ社と合意しました。2012年の秋から生産開始予定です。またASEANでは、タイでのトラック生産能力の拡大を実施し、ASEAN全体での販売網の拡大を図っていきます。中南米では、メキシコの生産準備が計画通り進行しています。さらに、販売好調なメキシコやチリに加え、残された300万台市場であるブラジル市場への新規参入も検討しています。

この領域では、海外生産拡大の実施と同時に、海外生産によって「コスト改善と販売の上乗せ拡販」を同時に達成することを前提としています。一方で、国内生産も現状並みの85万台を維持することとしていますが、この前提は、新型「CX-5」で実現できたように現在の為替レベルでも、「日本から輸出する100カ国以上」の「すべて」で利益の出るコスト構造に向けて取り組みを強化していきます。

４点目は、「グローバル・アライアンスの推進」です。これまでも日本、米国、欧州、中国の企業とのアライアンスを実現してきましたが、今後とも、マツダブランドを強化するため、事業提携、技術提携を推進していきます。すでに、「構造改革プラン」の発表後、ソラーズ社、フィアット社の２社とのアライアンスに合意しました。SKYACTIVパワートレインを含めた商品、技術の供与も積極的に行っていきます。

以上４つの構造改革プランの確実な実行によって、2013年３月期からの４年間で、営業利益1,500億円、営業利益率6%以上、グローバル販売台数170万台の達成を目指し、取り組んでいきます。

公募増資について

これまで、当社はさまざまな施策を通じて、経営体質の強化に取り組んでまいりましたが、事業環境の急速な変化に伴い、第3四半期末時点で、財務体質は一時的に悪化しました。その一方で、SKYACTIV 技術を全面搭載した新型「CX-5」をグローバル市場に導入を開始するなど、成長へ向けた大きな転換期を迎えています。

「構造改革プラン」の実行にあたり、公募増資と当社の主要取引先金融機関を調達先とする劣後特約付ローンとの同時実施により、将来に向けての資金確保と環境変化に対応

しうる自己資本の強化を図ることができました。既存株主の皆様には、大きな希薄化という形でのご負担をおかけいたしましたが、構造改革プランの取り組み策を迅速かつ着実に実行していくことで、株主価値の向上を図り、株主の皆様のご期待にお応えする所存です。

公募増資および劣後特約付ローン

【概要】

調達金額	公募増資：1,442億円 劣後ローン：700億円
発行価格	124円／株
払込金額	118.88円／株
公募株数	1,219百万株
増資後発行済株式数	2,999百万株

【増資後の財務指標】

	2011年12月末		2012年3月末	
自己資本比率	19%	→	24%	26%*
純有利子負債自己資本比率	155%	→	64%	53%*
1株当たり自己資本	183円	→	157円	

* 劣後特約付ローンの資本性考慮後

株主還元

当社は、配当金について、各期の業績並びに経営環境などを勘案して決定することを方針としています。当期の期末配当金については、当期純損失の計上並びに繰越利益剰余金が欠損の状況であることから、実施を見送らせていただくこととしました。また、2013年3月期の配当についても、繰越利益剰余金が引き続き欠損の状況となる見通しであることから、無配とさせていただく予定です。今後、「構造改革プラン」を着実かつ迅速に実行することにより、2016年3月期までの早期の復配を目指します。株主の皆様には誠に申し訳なく存じますが、何卒ご理解賜りますようお願い申しあげます。

最後に

競争力ある商品を軸に、「絶対的な満足と信頼を得るマツダ」として発展する

今後、グループの力を結集し、「One Mazda」で為替変動にも大きく影響されない、強靭な経営体質の実現、株主価値向上の実現に向け、努力していく所存です。マツダの新世代のクルマづくりは、これまで独自のビルディングブロック戦略で示したように、マツダユニークなアプローチとして、ベース技術を磨くことからスタートしました。Step1であるi-stop、2013年3月期にはStep2の減速エネルギー回生技術「i-ELOOP」、さらにはStep3のモーター駆動技術の導入も間近なところまできています。

2012年からはいよいよ本格的にSKYACTIV技術を全面的に搭載した新世代商品群をお届けし、その実力を市場で問うていくこととなります。新世代商品の第一弾となる新型「CX-5」は、期待以上の素晴らしい出足となりました。この競争力ある「商品」と安心・安全をお約束する「品質」を世に提供し続け、マツダをサポートしていただいている世界中のお客様を中心に、「絶対的な満足と信頼を得るマツダ」としてブランドを高め、発展していく決意です。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、引き続き暖かいご支援とご協力を宜しくお願い申しあげます。

山内 孝

代表取締役会長 社長兼CEO（最高経営責任者）

CFOインタビュー

マツダは、どこにも負けない商品力、卓越したデザイン、追随を許さない走行性能・燃費性能を武器に、グローバルな収益基盤を構築していきます。

尾崎 清
代表取締役副社長執行役員兼CFO（最高財務責任者）

Q 2012年3月期の業績について、前期と比較した要因の分析および2013年3月期の見通しについて教えてください。

A 当期は、営業損益は387億円の損失、当期純損益では1,077億円の損失という大変厳しい1年となりました。営業利益を前期実績と比較すると、お取引先様と一丸となったコスト改善努力で一部相殺したものの、台数構成で363億円、為替の円高影響で376億円とそれぞれ悪化し、合計で626億円の悪化を余儀なくされました。

円高による影響はやむを得ないとしても、問題は台数構成の悪化です。この主な要因は、東日本大震災、タイの洪水などの災害に加えて、欧州のソブリン危機をきっかけとした欧州での景気後退と、中国における販売競争の激化への乗り遅れです。中国については、ブランドを維持するため、インセンティブ競争にくみしない弊社特有の戦略を示すものだと思っています。しかし、当第4四半期では、すべての利益レベルで黒字を確保することができ、急速に改善に向かっています。当期純損失については、繰延税金資産の取り崩しおよび、将来に向けた構造改革のための費用を前倒しで計上したことが主な要因です。

2013年3月期は、フルSKYACTIV技術を搭載した新型クロスオーバーSUV「マツダ CX-5」の通期寄与や、新型「Mazda6（日本名：マツダ アテンザ）」の導入により、全主要市場での販売増を実現します。これに加え、お取引先様と一体となったコスト改善を継続することにより、必ず全利益レベルでの黒字化を実現します。

Q 当第4四半期では、すべての利益レベルで改善の兆しが見えたとのことですが、その要因は何でしょうか。

A 出荷台数が第3四半期から大きく伸びたことが要因です。第3四半期と比較して第4四半期の出荷台数は約8万4,000台増加しました。このうち、新型「CX-5」が約3万台の純増と、大きく寄与しました。新型「CX-5」は、グローバルで高い評価をいただいており、優れた商品力を通じて、販売面で拡販効果をもたらしています。それにお取引先様と一体となって取り組んできたコスト改善も実現することができました。この結果、営業利益では、第3四半期は300億円を超える損失を計上しましたが、第4四半期は約480億円改善し、156億円の黒字となりました。

連結出荷台数

	2011年3月期	2012年3月期				
	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	206	43	66	46	71	226
北米	367	59	93	92	118	362
欧州	208	27	47	37	60	171
中国	20	3	5	1	1	10
その他	299*	54	73	55	65	247
合計	1,100	186	284	231	315	1,016

* 決算期を変更した海外子会社の15ヵ月決算の影響1万6千台を含む。

Q SKYACTIV搭載車が世界で高い評価を受けていますが、この評価を活かし、今後販売台数を伸ばしていくためのポイントを教えてください。

A ポイントは2点です。一つは生産能力の増強です。新型「CX-5」は、当初、年間16万台の生産台数を計画していましたが、足元ではその2倍近い受注をいただいており、残念ながら生産能力がひっ迫しています。このひっ迫している状況を適正な水準に是正していくことが、喫緊の課題となります。このため、夏以降に年産20万台レベルへ生産能力を引き上げ、さらに2013年3月より年産24万台までの能力増強を実施します。

もう一つは、販売の質の向上です。今般、フルSKYACTIV商品の導入により、商品の競争力が格段に上がったことで、販売台数をさらに伸ばす素地が整いました。販売現場に寄せられるお客様のご意見によると、これまでマツダ車を候補にしたことがないお客様が多く来店していただいていることがわかりました。その多くはこれまでにプレミアムブランドの購入経験があるお客様や、「燃費」に高い関心を示すお客様です。新型「CX-5」の燃費性能と走行性能の評判を聞いて来店していただいています。このチャンスをしっかりと取り込むためには、セールスやサービスの質をもう一段高いレベルに引き上げなくてはなりません。現在、販売会社とともに、各店舗で取り組みを加速させています。

このように、生産というハード面と、セールスおよびサービスというソフト面の両面を同時に高めていくことで、販売台数をさらに伸ばしていく考えです。

Q 2013年3月期の事業環境について、先進国と新興国それぞれの見通しをお聞かせください。

A まず先進国について最も心配な地域が欧州です。財政危機を背景に、南欧を中心に経済の停滞が続くと予測しています。ただ、当社の業績への影響は軽微と考えています。今期、欧州市場で販売台数が落ち込んだ背景には、景気低迷ということもありますが、モデル切り替えの端境期で新型車を投入できなかったことが影響したと認識しているからです。

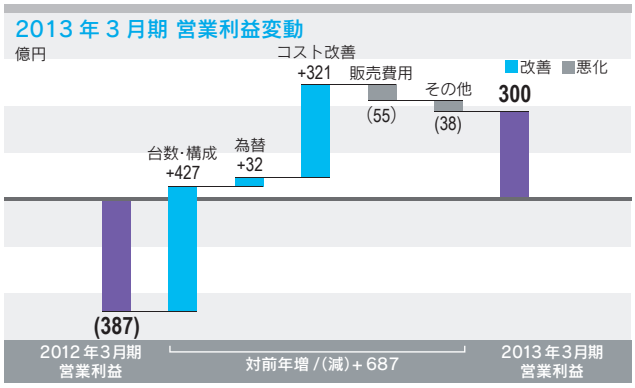
一方で、SKYACTIV搭載車を投入した北米では販売モメンタムが向上し、販売台数を伸ばしました。欧州でも新型「CX-5」を導入しましたが、ドイツやオーストリア、オランダでは、計画の2倍以上の受注を獲得しており、北米同様、反転攻勢への機運が非常に高まっています。景気が上向かない状況が続きますが、当社規模のメーカーであれば、魅力ある商品の導入により、反転攻勢に転じることができると考えています。

SKYACTIV技術搭載の新型「Mazda3（日本名：マツダ アクセラ）」が販売を牽引する北米市場は、足元の需要は回復してきており、今後も底堅く推移すると見ています。

次に新興国についてですが、ASEAN地域における需要は引き続き堅調に推移すると見ており、当社としても同地域を重点地域に位置付けています。また、中国も需要の伸びは鈍化しているものの、引き続き成長を続ける見通しです。中国では、2011年に導入した新型「Mazda3」が、2013年3月期には通期寄与します。さらに今後、新型「CX-5」を新たに導入することで、巻き返しを図ります。

Q 営業利益300億円の達成に向けたポイントはどこにあるとお考えですか。

A 新たに投入する商品が鍵を握ります。新型「CX-5」は、数年前から取り組んできた「モノ造り革新」を車両全体で実現した初めてのクルマで、一括企画を通じた車台・部品の共通化などにより高いコスト競争力を備えています。また、新デザインテーマ「魂動（KODO）」の魅力も加わることにより、インセンティブも抑制され、一つ上のセグメントの「マツダCX-7」と比較しても、1台当たり15万円程度の収益改善を実現します。この改善効果は、営業利益300億円の達成に大きく貢献する見通しです



新型「CX-5」の次には、第二弾として新型「Mazda6」を投入します。新たに導入する、群を抜いた商品力とコスト競争力の高いこれらの商品を予定通り販売することができれば、結果として当社の利益率も改善され、目標である営業利益300億円を十分達成できると考えています。

Q 引き続き円高の影響が懸念されますが、今後の対策についてお聞かせください。

A 当社が抱える課題として、販売市場と生産拠点のミスマッチが挙げられます。この問題に対し、「構造改革プラン」では海外生産比率50%を目指すべく、メキシコでの工場設立、ロシアでの現地生産や中国での生産能力増強、ASEAN地域での生産拡大を計画しています。ただし目標達成には相応の時間がかかります。このため直近では、さらなるコスト改善に加え、グローバルでの最適調達と外貨建て調達を拡大していくことで為替変動への抵抗力を高め、収益への影響を最小化する考えです。

Q 今般、イタリアのフィアット社と2シータースポーツカーの開発・生産で協議していくことを発表されました。他社とのアライアンスにおけるマツダの基本的な考え方を教えてください。

A 当社は特定の会社と包括的な提携を締結する考えはありません。商品あるいは地域を軸に、双方がWin-Winの関係を築くことができるかどうかが大変重要だと思っています。例えば、当社はギネス記録も持つ「マツダ ロードスター」という素晴らしい商品を持っています。しかし今後、同セグメントで新型車を単独で開発する場合、市場が縮小している状況では難しく、フィアット社との協業プログラムにより、効率的な開発・生産が可能となる予定です。

Q 財務基盤強化に向けた施策についてお聞かせください。

A 2012年3月に、公募増資および劣後特約付ローンによる資金調達を実施させていただきました。当社のさらなる飛躍を実現するための調達で、グローバルな生産体制の確立とSKYACTIV商品の拡充の原資とする考えです。また、劣後特約付ローンには、さまざまな課題に直面している当社を、主要取引先金融機関に支援いただくというメッセージを内外に示すという点でも意義があったと思います。本調達後の自己資本比率は、2011年12月末の19%から24%と大きく改善し、また劣後特約付ローンの資本性を考慮すると26%となりました。

また、純有利子負債自己資本比率は、155%から64%、劣後特約付ローンの資本性を考慮すると53%と、100%を下回る水準となり、財務体質は大きく改善したと評価しています。しかしこれで十分とは考えていません。まずは、キャッシュをしっかりと創出し、利益の積み上げで自己資本を拡充していくことが基本です。自己資本比率は、できるだけ早く30%を超える水準にしたいと考えています。

これまで注力してきたSKYACTIV技術が、今ようやくその実力を開花させようとしています。新型「CX-5」は当初計画の2倍以上の受注をいただき、SKYACTIV技術の実力を改めて確信することができました。これに続く第二弾として、2013年3月期下期には、新型「Mazda6」が導入されます。新型「CX-5」に続き、世界で大きな評価を得ることができるクルマだと自信を持っています。

当社は、どこにも負けない商品力、卓越したデザイン、追随を許さない走行性能・燃費性能を武器に、グローバルな収益基盤を構築していきます。たとえ円高による影響が色濃く残ったとしても、必ずやり遂げる決意です。やるべきことは決まっています。掲げた施策に着実に取り組み、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に報いていきます。引き続き、ご支援のほどよろしくお願い申しあげます。

将来の成長を見据えて

マツダの構造改革プラン

歴史的円高の継続や欧州財政危機に伴う景気後退など、マツダを取り巻く事業環境は厳しいものとなりました。しかしそうした中でも、事業環境の変化に積極的に対応し、将来への成長を確実なものとするため、2010年に策定した「中長期施策の枠組み」を強化。SKYACTIV技術を梃子とした構造改革を実施します。特集ではマツダが描く「構造改革プラン」の各施策の概要・進捗についてご説明します。

マツダが描く成長イメージとは？

マツダは、2010年に策定した「中長期施策の枠組み」の中で、2016年3月期に営業利益1,700億円、営業利益率5%以上、グローバル販売台数170万台という見通しを掲げました。

しかしながら、歴史的な円高の定着をはじめ、欧州の財政危機を発端とする主要国での経済不安や、世界の自動車需要の変化など、当社の事業環境は目まぐるしく変化しており、当第3四半期の決算発表に合わせ、この「中長期見通し」を修正しました。営業利益1,500億円、営業利益率6%以上、グローバル販売台数170万台という修正後の見通しに向け、「中長期施策の枠組み」を強化するため、ゲームチェンジャーとして投入したSKYACTIV技術を梃子にした構造改革を実施します。

当社が策定した構造改革プランは、以下の4つの施策で、各施策について次ページ以降よりご説明します。

4つの施策

1. SKYACTIVによるビジネス革新
2. モノ造り革新によるさらなるコスト改善の加速
3. 新興国事業強化とグローバル生産体制の再構築
4. グローバルアライアンスの推進

構造改革を牽引するSKYACTIV

中長期見通し（2016年3月期）

「中長期施策の枠組み」の強化と同時に、外部環境の変化に対応し「中長期見通し」の見直しを行いました。

	旧		新
営業利益	1,700億円	→	1,500億円
営業利益率	5%以上	→	6%以上
グローバル販売台数	170万台	→	170万台
為替前提	ドル90円 ユーロ125円	→	ドル77円 ユーロ100円

1 SKYACTIVによるビジネス革新

SKYACTIVにより、商品力、ブランド、デザインと円高環境でも対応できるコスト構造を両立します。同時に、構造改革を牽引します。

ブランド価値のさらなる向上

“Zoom-Zoom”な走りと優れた環境性能を高いレベルで両立するSKYACTIV技術は、導入直後から主要市場で高い評価をいただいており、すでにグローバルで29（2012年6月現在）もの賞を受賞しています。

日本	・日本自動車殿堂カーテクノロジーオブザイヤー ・RJCテクノロジーオブザイヤー など 合計16件
北米	・Ward's 10 Best Engines for 2012 など 合計7件
欧州	・Fleet World Honours 2011- the Innovation Award など 合計6件
合計	29件（2012年6月現在）

高いブランド価値を活かした正価販売の実現

SKYACTIV搭載商品を起点にした新マーケティング戦略「売り方革新」に取り組んでいます。SKYACTIV技術は、お客様のみならず、販売店、さらには各種メディアからも大きな反響を得ています。高いブランド価値を活かし、正価販売を実現することで、当社および販売店の収益を改善します。

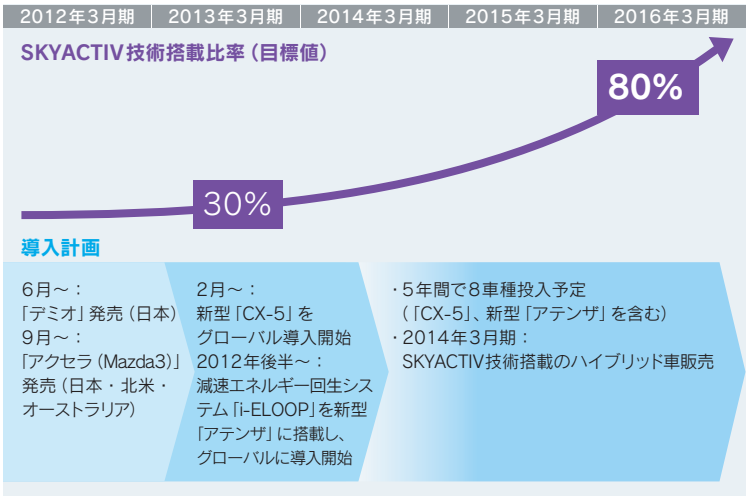
「売り方革新」5つのポイント

試乗体験	・メーカー主導で、主要地域ごとの試乗イベントをグローバルに推進 ・世界のお客様をSKYACTIV感動体験でつなぐ
広告宣伝	・デジタルメディア、ソーシャルメディアの活用により、情報伝達・拡大を促進
インサイド／アウト戦略	・試乗体験・研修で確信を持ったディストリビューター・ディーラー関係者が、インフルエンサーの役割を果たす
価格戦略	・正価販売により表示価格と取引価格の差を減少 ・残存価値を高いレベルで維持
グレード・装備戦略	・シンプルなグレード体系 ・ブランドを際立たせる戦略装備、差別化装備

SKYACTIVの販売戦略

2012年2月からグローバルに導入を開始した新型「マツダ CX-5」を第一弾として、SKYACTIV技術を全面的に搭載した新商品を、5年間で8車種、グローバルに投入する予定です。発売以来、好調な販売を継続している新型「CX-5」に続き、同年後半には新型「Mazda6（日本名：マツダ アテンザ）」を導入します。さらに、2014年3月期には、SKYACTIV技術を搭載したハイブリッド車を導入する予定です。

全販売台数に占めるSKYACTIV技術搭載車の比率は、2013年3月期に30%、中長期見通しの最終年度にあたる2016年3月期にはこれを80%にまで拡大する計画です。



2 モノ造り革新によるさらなるコスト改善の加速

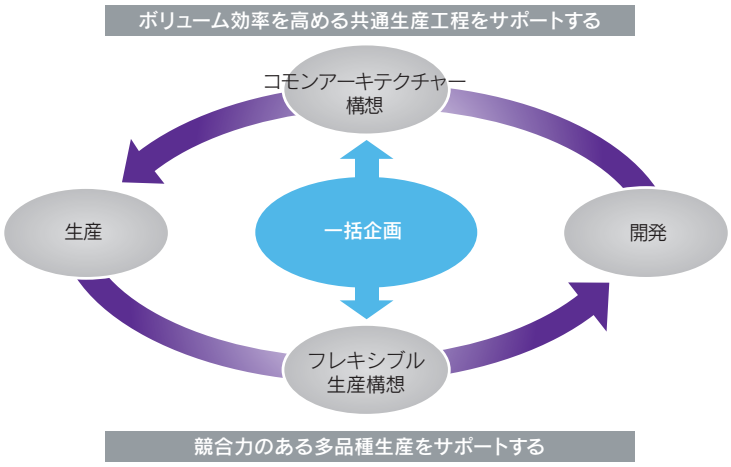
「モノ造り革新」を通じて、新型「CX-5」を第一弾とする新世代商品群の車両コスト改善の目標を従来の20%から30%に引き上げました。そのほか、多くの項目で大きな改善が実現される見込みです。

「モノ造り革新」によるコスト改善

マツダは、将来導入する車種を車格やセグメントを越えて一括企画することで、共通の開発方法や生産プロセスを実現し、より効率的に多品種の商品を開発・生産する「モノ造り革新」に以前から取り組んできました。商品の開発効率化、生産設備投資の改善により、「CX-5」からスタートする新世代商品群やSKYACTIV技術では、走行性能と燃費性能だけでなく、開発・生産コストも大幅に改善します。

今後もさらに取り組みを進め、コスト改善を加速することで、新世代商品群の車両コスト改善の目標を従来の20%から30%に引き上げます。その他の改善目標も達成する見通しです。

「モノ造り革新」の構造



		性能	コスト改善／効率化
開発効率化			30%以上
生産設備投資	SKYACTIV-G/D		70%以上
	車両		20%以上
コスト改善	車両（除く、追加装備）	100kg以上軽量化（燃費改善5%相当）	20%以上→30%(目標)
	SKYACTIV-D	燃費改善20%／ Euro6適合	現行よりも改善
	SKYACTIV-G	燃費・トルク改善15%、Euro6適合可能	現行直噴よりも改善
	SKYACTIV-DRIVE	燃費改善4–7%、ダイレクトフィーリング向上	現行レベル

CX-5のコスト競争力

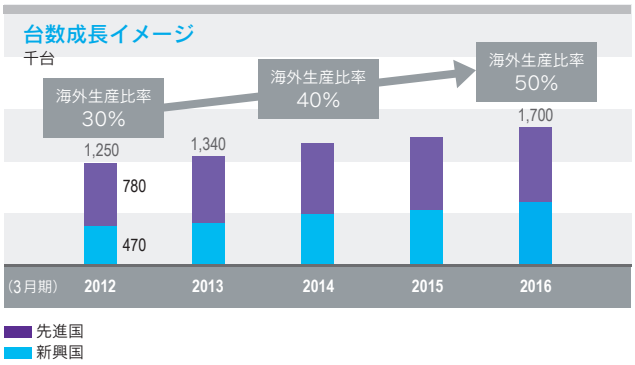
「モノ造り革新」を通じて、ゼロから開発された初めての商品が新型「CX-5」です。同車は、為替レートでドル77円、ユーロ100円でも利益を創出できるコスト競争力を誇り、さらに1つ上のセグメントの「マツダ CX-7」と比較して、約15万円の収益改善を実現しています。

3 新興国事業強化とグローバル生産体制の再構築

新興国の旺盛な経済成長を取り込む施策を通じて、当社ビジネスを強化するとともに、グローバル生産体制の再構築を進めます。

新興国事業強化に向けた取り組み

マツダはこれまでも需要の堅調な拡大が続く新興国で、販売台数積み上げに向けたさまざまな施策に取り組んできました。販売ネットワークの拡大に加え、商品ラインアップを拡充させるべく、現地生産体制の確立を加速しています。また、現地生産体制の確立は、新興国での販売力を強化させるだけでなく、当社の喫緊の課題である海外生産体制の確立にもつながります。当社が特に注力する地域は、中国、ロシア、ASEAN、中南米です。



地域		今後の施策
中国		■ 販売店舗数を2015年末までに600店舗へ拡大 ■ 現地生産車種を現在の6車種から10車種へ拡大 ■ SKYACTIV搭載車の現地生産開始 ■ 中国市場初となるフルSKYACTIV搭載の新型「CX-5」導入
ロシア		■ ソラーズとロシア生産合弁会社設立の契約を締結 ■ ロシア市場向け新型「CX-5」、新型「Mazda6」、ソラーズが保有するブランド車両を生産予定
ASEAN		■ オートアライアンス（タイランド）の生産能力拡大 ■ 現地生産車種を現在の3車種から6車種へ拡大 ■ 販売店舗数を2015年末までに330店舗へ拡大 ■ マレーシアでベルマツと合弁生産・販売会社の設立に向けた協議を開始
中南米		■ メキシコで車両組立およびエンジン組立工場を建設（2014年3月期第4四半期稼働予定） ■ Mazda2、Mazda3を生産し、北米や中南米へ輸出する計画 ■ 新工場従業員の日本研修を実施 ■ ブラジルへの参入を検討

グローバル生産体制再構築に向けた進捗

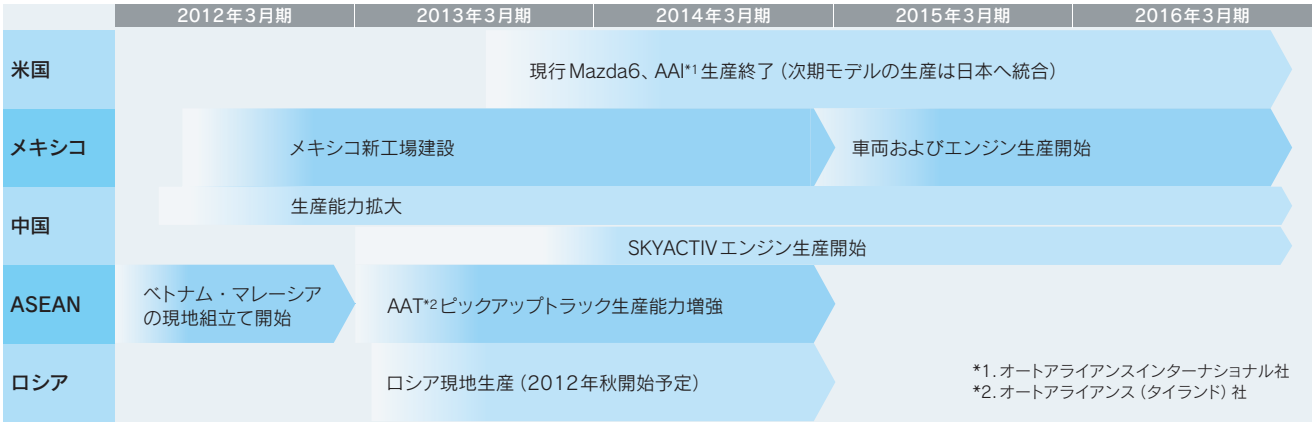
【グローバル生産体制の構築】

- 海外生産比率を2012年3月期の30%から2016年3月期に50%まで拡大
- すでに中国では2011年に能力増強を実施
- 米国AAIで生産している現行「Mazda6」の生産を終了 次期モデルの生産を日本へ統合
- ロシアやメキシコで現地生産を開始予定
- ASEANなど新興国を中心とした能力増強を実施予定
- マレーシアで合弁生産･販売会社の設立に向けた協議を開始

【為替変動に左右されにくいコスト構造を目指した調達戦略】

- 国内工場の海外調達比率・外貨建て決済比率を、2012年3月期の20%から2014年3月期に30%以上に拡大

海外生産戦略



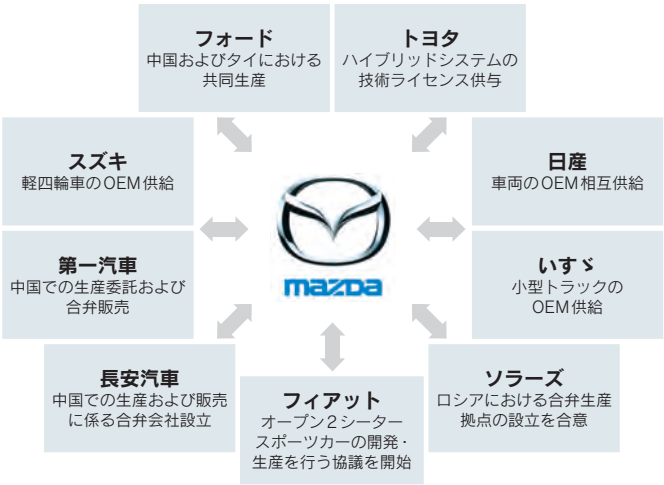
4 グローバルアライアンスの推進

現在、トヨタからのハイブリッドシステムの技術ライセンス供与や、ソラーズとの合弁生産拠点の設立合意など、多様な提携先との個別事業を推進しています。今後もマツダブランドをさらに強化するために、事業や技術提携を強力に推進していきます。

今後の取り組み

商品・技術・地域ごとに最適な補完関係を実現する提携戦略を積極的に推進します。また、SKYACTIVパワートレインを含めた他社への商品・技術についても供与を検討していきます。

その一環として、2012年5月に当社はフィアット グループ オートモービルズと、次期「マツダ ロードスター（海外名：Mazda MX-5）」のFRアーキテクチャーをベースに、マツダとフィアット傘下のアルファ ロメオ向けオープン2シーターの開発・生産について協議を開始することで合意しました。両社の車種は当社本社工場での生産を予定しています。さらに今後、本件以外にも欧州での協業の可能性についても話し合いを持つことで合意しました。

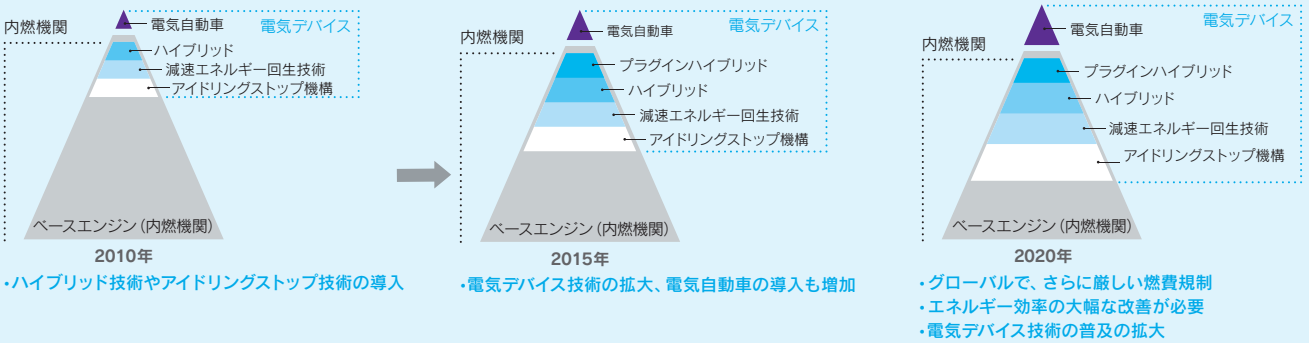


SKYACTIV TECHNOLOGY

2015年までにマツダ車の燃費を30%向上

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

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



ビルディングブロック戦略

マツダは、一部の環境対応車に大きく依存することなく、すべてのお客様に「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」をお届けすることで、効果的にCO_2の総排出量を削減していくアプローチを採用しています。クルマの基本性能となるエンジンやトランスミッション、ボディ、シャシーなどの「ベース技術」を飛躍的に向上させた上で、段階的に減速エネルギー回生技術やハイブリッドシステムなどの「電気デバイス」を導入していきます。マツダでは、これを「ビルディングブロック戦略」と呼んでいます。

SKYACTIVの技術優位性

エンジンによる燃費改善	
新世代ガソリンエンジン	SKYACTIV-G
新世代ディーゼルエンジン	SKYACTIV-D
トランスミッションによる燃費改善	
新世代オートマチックトランスミッション	SKYACTIV-DRIVE
軽量化などによる燃費改善	
従来モデルより100kg以上の軽量化	
空力その他の走行抵抗低減	
電気デバイスによる燃費改善	
アイドリングストップシステム	i-stop
減速エネルギー回生システム	i-ELOOP

燃費改善効果 約30%（～ 2015年）

マツダのビルディングブロック戦略

電気デバイス技術の段階的実用化

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（アイ・ストップ）」）

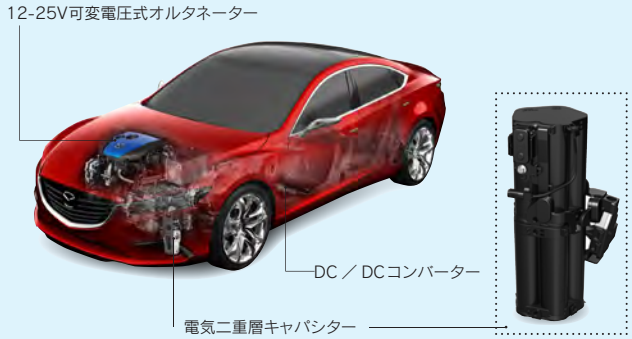
一時停止時に自動的にエンジンを停止し無駄な燃料消費を抑制する機構で、同技術単体で、約7～10%の燃費向上（国内モデル）が可能です。この機構を2009年に「Mazda3（日本名：アクセラ）」に搭載し、その後も搭載車を順次拡大しています。

STEP-2　減速エネルギー回生技術（減速エネルギー回生システム「i-ELOOP*1（アイ・イーループ）」）

ビルディングブロック戦略のStep-2として、電気モーターを持たないエンジン車に採用できる減速エネルギー回生システム「i-ELOOP」を開発しました。乗用車の減速エネルギー回生システム用蓄電器では世界初*2となるキャパシター*3を用いており、実用走行シーンに応じた燃費向上効果が期待できます。キャパシターは、大量の電気を素早く充放電でき、繰り返し使用しても劣化が少ない特徴を持ちます。マツダではこのシステムを、電気モーターを持たないエンジン車に2012年から順次採用していきます。

*1. Intelligent Energy LOOPの略
*2. 2011年11月現在 マツダ調べ
*3. 鉛電池やリチウムイオン電池とは異なり、エネルギーの化学反応なしに、電気を電気のまま充放電することが可能な蓄電池

減速エネルギー回生システム「i-ELOOP」



STEP-3　モーター駆動技術（ハイブリッドシステム）

一般的にエンジンではエネルギー効率が悪いとされる低回転・低負荷時に、電気モーターで走行をアシストすることでクルマ全体のエネルギー効率を向上させるシステムです。徹底的な効率改善を行うベース技術および前述のStep1、2の技術と併用し、さらに高い効率改善（燃費向上）を実現します。

2014年3月期に日本からハイブリッド車の販売開始を目指します（ハイブリッドシステムはトヨタ自動車からライセンスを取得）。

SKYACTIV 技術の商品展開

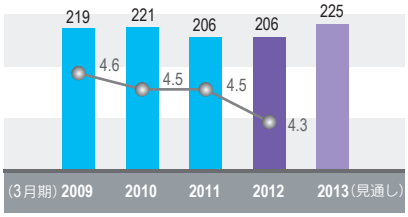
2011年に国内向け新型「マツダ デミオ」にSKYACTIV-Gを初搭載し、その後、新型「Mazda3（日本名：マツダ アクセラ）」にSKYACTIV-G、SKYACTIV-DRIVEを搭載しました。

2012年よりエンジン、トランスミッションのみならず、ボディ、シャシーなど全面的にSKYACTIV技術を搭載した新型「マツダCX-5」を導入し、世界各国で高い評価を獲得しています。

また、全面的にSKYACTIV技術を搭載した車両の第2弾として、2012年後半より新型「Mazda6（日本名：マツダ アテンザ）」をグローバルに順次導入します。

日本市場

日本 販売台数
千台／%



販売台数
マーケットシェア

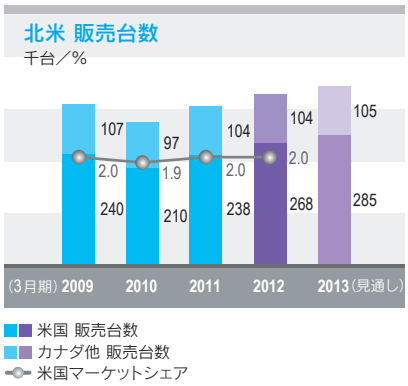
当期の総需要は、前期比3%増となる475万台となりました。上期は東日本大震災の影響を受けたほか、下期もタイの洪水に伴う生産活動の制限や、世界経済の停滞による影響があったものの、期末にかけて減税・補助金の効果があり、需要拡大につながりました。マツダの販売台数は、東日本大震災の影響から上期の販売は低迷したものの、SKYACTIV搭載の新型「マツダ デミオ」や「マツダ アクセラ」の導入などにより、前期並みとなる20万6千台となりました。結果、当期の市場シェアは、同0.2ポイント減の4.3%となりました。

2011年7月からSKYACTIV搭載モデルを導入した「デミオ」は、当期末までに約5万6千台（月平均約6,200台）を販売し、月間販売計画6,000台を上回る結果となりました。また、SKYACTIV搭載モデルを導入した「アクセラ」も、2011年10月から当期末までに、約12,000台（月平均約2,000台）と好調な販売となりました。また、2012年2月に発売した新型「マツダCX-5」は、販売開始2カ月で年間販売計画12,000台を上回る約16,000台の受注を獲得し、受注台数に占めるディーゼルエンジン車の比率は約80%と当初目標50%を大きく上回るなど、高い評価をいただきました。

次期の販売台数は、新型「CX-5」の好調な販売に加え、新型「マツダ アテンザ」の年内導入および販売促進策の強化などにより、前期比9%増の22万5千台を計画しています。

また、販売面で、各販売会社との連携をさらに強め、お客様視点をこれまで以上に重視した活動に取り組みます。店舗サービスの質を一層強化し、ブランド価値を向上させることで、高い商品力を持つSKYACTIV搭載車の拡販につなげていきます。

北米市場



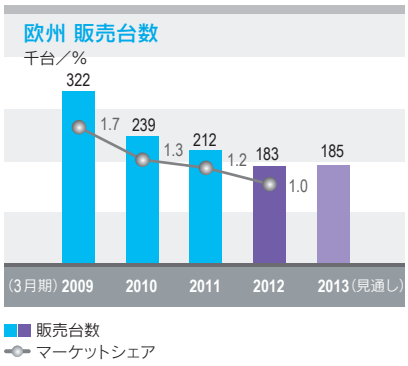
当期の総需要は、米国で前期比9%増の1,320万台、カナダで同3%増の161万台となりました。マツダの北米市場での販売台数は、同9%増の37万2千台となりました。米国の販売台数は、「Mazda2」が通期に寄与したほか、下期に導入したSKYACTIV搭載の新型「Mazda3」および新型「CX-5」が販売を牽引した結果、同12%増の26万8千台と大きく伸び、市場シェアは前期並みの2.0%となりました。カナダの販売台数は、厳しいインセンティブ競争により、同4%減の7万2千台、市場シェアは同0.4ポイント減の4.4%となりました。メキシコの販売台数は、同14%増の3万台、市場シェアは同0.2ポイント増の3.3%となり、市場参入以来、順調に販売台数とシェアを伸ばしました。

北米市場で2012年2月より販売を開始した新型「CX-5」は、計画を上回る受注を獲得しています。販売ディーラーへの集客数やウェブでの検索件数も想定を上回る結果となっており、お客様の関心の高さを示しています。

次期の米国における販売台数は、SKYACTIV搭載の新型「Mazda3」と新型「CX-5」の通期寄与により、前期比6%増の28万5千台、市場シェアは前期並みの2.0%を計画しています。カナダの販売台数は、同7%増の7万7千台を計画しており、SKYACTIV搭載の新型「Mazda3」と新型「CX-5」が販売を牽引する見込みです。

また、SKYACTIV搭載車の高い商品力を活かした正価販売に取り組みながら、残価改善を図ります。今後も、インセンティブの抑制、フリート販売の低減などを通じ、ブランド価値をさらに高めていく方針に変更はありません。

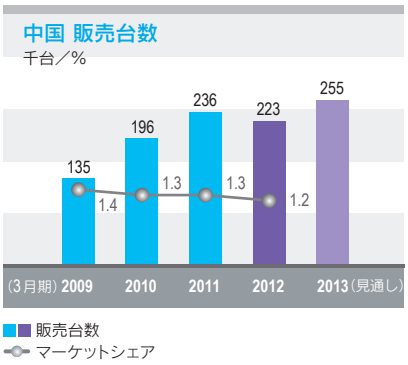
欧州市場



当期の総需要は、南欧で需要減となったものの、ロシアやドイツなど景気が好調な地域で需要が増加した結果、前期比1%増の1,850万台となりました。マツダの販売台数は、東日本大震災による供給の制約などにより、同14%減の18万3千台、市場シェアは同0.2ポイント減の1.0%となりました。欧州市場で販売している商品は、投入から一定の時間が経過しており、また円高影響もあったため、競争力の低下を招く結果となりました。ただ、ドイツでは年明け以降の販売促進策の強化や、新型「CX-5」の販売開始により、2012年2月～3月は前年同期を上回る販売を達成しました。第4四半期に導入した新型「CX-5」は、当期末までに、ロシア、ドイツなど主要国で約7千台を販売し、好調な滑り出しとなりました。

次期の販売台数は、欧州では初となるSKYACTIV搭載の新型「CX-5」と今後導入される新型車を中心に販売を底上げし、前期比1%増の18万5千台を計画しています。新型「CX-5」は、導入する1年前から、現地スタッフやジャーナリスト向けに試乗会などのキャンペーンを実施し、SKYACTIV技術への理解を深めてもらう試みを実施してきました。その結果、お客様に対してSKYACTIV技術の魅力を十分に訴求することができ、計画を大幅に上回る受注を獲得しています。今後、南欧市場でも本格的な販売開始を予定しています。引き続き、さらなる拡販を目指します。

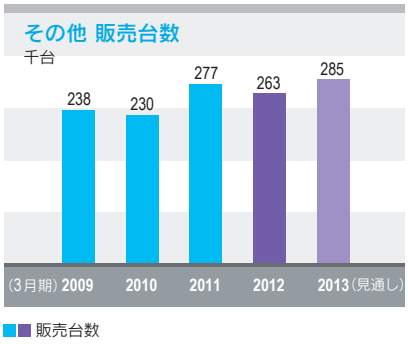
中国市場



当期の総需要は、2010年末で終了した減税による先行需要や、北京での自動車総量規制、金融引き締めによる消費意欲の減退が影響し、1,850万台となりました。マツダの販売台数は、前期比6%減の22万3千台となりました。総需要の伸びが大きく減速する中、他社による新型車導入や大幅な値下げ競争から苦戦。第4四半期から販売促進策を強化したものの、挽回するまでには至らず、前期を下回る結果となりました。販売店舗数は、前期末比59店舗増の371店舗となりました。今後、内陸部や沿岸部など、販売ネットワークが手薄な地域に積極的に出店していく予定です。

次期の販売台数は、前期比15%増の25万5千台を計画しています。需要拡大が見込まれる中、新型「CX-5」による拡販効果をはじめ、現地生産車種に対する販売促進策の実施、販売ネットワークのさらなる拡大などを通じて、当期落ち込んだ分を取り戻し、反転攻勢に転じる考えです。販売店舗数は、2012年12月末に420店にまで拡大する見込みです。また、顧客数の増加にも対応するため、郊外に大型のサービス工場も設置する予定です。

その他市場



その他市場における当期の販売台数は、タイの洪水に伴う影響もあり、前期比5%減の26万3千台となりました。次期の販売台数は、需要拡大が見込まれるASEAN地域を中心に販売機会を着実に取り込み、同8%増の28万5千台を計画しています。主な地域の販売実績および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1%減の102万台となりました。マツダの販売台数は、主力車種の販売が好調に推移し、同6%増の9万2千台となり、過去最高を更新しました。次期の販売台数は、新型「CX-5」の純増効果を見込み、同5%増の9万7千台を計画しています。

ASEAN市場

当期のASEAN市場における販売台数は、震災影響、タイの洪水による供給不足が発生したものの、前期比20%増の6万6千台となりました。タイでは同21%増の4万6千台、インドネシアでは同39%増の9千台、マレーシアでは同15%増の6千台と、主要国で過去最高の販売台数を記録しました。Mazda2など既存車種の販売好調に加え、タイでAAT生産の新型「BT-50」を導入したこと、インドネシアで商品ラインアップ拡充を目的に「MX-5」および「Mazda8」などを追加したことが奏功しました。

次期の販売台数は、新型「BT-50」の通期寄与や、新型「CX-5」など新型車の導入、販売ネットワークの拡充を通じて、同38%増の9万1千台を計画しています。

主要商品ラインアップ

デミオ
（海外市場名：Mazda2）

SKYACTIV TECHNOLOGY

グローバル販売台数　22万3千台
販売市場

アクセラ
（海外市場名：Mazda3）

SKYACTIV TECHNOLOGY

グローバル販売台数　40万1千台
販売市場

アテンザ
（海外市場名：Mazda6）

グローバル販売台数　22万7千台
販売市場

プレマシー
（海外市場名：Mazda5）

i-stop

グローバル販売台数　7万3千台
販売市場

ビアンテ

i-stop

グローバル販売台数　1万台
販売市場

MPV
（海外市場名：Mazda8）

グローバル販売台数　1万2千台
販売市場

ロードスター
（海外市場名：MX-5）

グローバル販売台数　1万7千台
販売市場

CX-5

SKYACTIV TECHNOLOGY

グローバル販売台数　2万台
販売市場

CX-7

グローバル販売台数　9万台
販売市場

CX-9

グローバル販売台数　4万4千台
販売市場

BT-50

グローバル販売台数　5万1千台
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2012年3月期、販売市場は2012年3月31日現在
*2. 仕様は市場により異なります。

マツダのコーポレートガバナンスおよびCSRに関するより詳しい内容は「マツダサステナビリティレポート2012」をご覧ください。
http://www.mazda.co.jp/csr/download/index.html

コーポレートガバナンス（企業統治）

マツダはコーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと認識し、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関を設置すると同時に、執行役員制度を導入し、執行と経営を分離しています。これにより、監督機関としての取締役会の実効性向上、取締役会の審議の充実、さらに、執行役員への権限委譲により意思決定の迅速化を図っています。取締役会は、2012年6月30日現在10名で構成され、うち2名は独立性の高い社外取締役です。

社外取締役制度の導入

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

経営の監査

監査役会は、独立性の高い社外監査役3名を含む5名で構成され、監査役会が定めた年間計画に従って取締役の職務執行を監査しています。また、法令で出席を求められる取締役会のほか、経営会議などにも出席しています。会計監査は、有限責任 あずさ監査法人が担当しています。

各監査担当の連携状況

■ 常勤監査役、監査法人およびグローバル監査部の三者で年4回「三様監査会議」を開催し、J-SOX*監査の進捗状況や、業務監査および会計監査における事案を中心に話し合っています。

■ 常勤監査役とグローバル監査部の間で毎月定例会議を開催し、監査時に発見した事項などについて、掘り下げた意見交換を行っています。

* 日本版のSOX法（オリジナルのSOX法はアメリカ連邦法）

内部統制

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

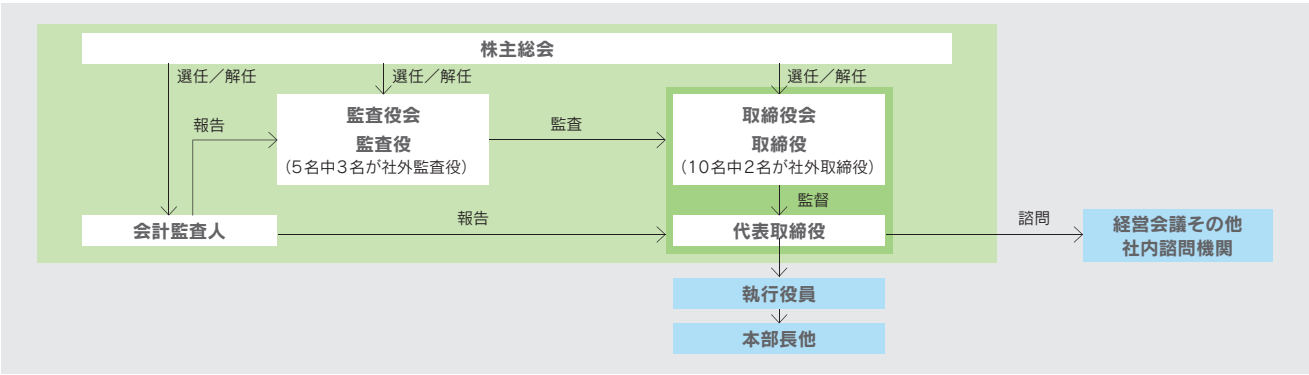
内部統制に関係する各主管部門は、各部門や連結グループ会社がスムーズに活動できるように、関係部門と協力して教育やサポートを行うと同時に、内部統制体制の整備を行っています。

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

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

マツダの内部統制

コーポレートガバナンス体制図



取締役、監査役および執行役員（2012年6月27日現在）

取締役

山内 孝
代表取締役会長

尾崎 清
代表取締役

金井 誠太
代表取締役

原田 裕司
取締役

丸本 明
取締役

小飼 雅道
取締役

金澤 啓隆
取締役

中峯 勇二
取締役

坂井 一郎
取締役

牟田 泰三
取締役

監査役

山本 順一（常勤）
見立 和幸（常勤）
赤岡 功
平澤 正英
堀田 隆夫

執行役員

※ 社長兼CEO（最高経営責任者）

山内　孝

※ 副社長執行役員兼CFO（最高財務責任者）

尾崎　清
社長補佐、企画領域統括、財務・グローバル監査担当

※ 副社長執行役員

金井　誠太
社長補佐、モノ造り推進・ブランド強化推進・品質担当

※ 専務執行役員

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

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

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

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

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

常務執行役員

ジェームズ・ジェイ・オサリバン
マツダモーターオブアメリカ, Inc.（マツダノースアメリカンオペレーションズ）社長兼CEO

江川　恵司
新興国事業担当、
マツダモトールマヌファクトゥリングデメヒコS.A. de C.V. 社長兼CEO

稲本　信秀
国内営業・法人販売・カスタマーサービス担当

黒沢　幸治
秘書・人事・総務・法務・コンプライアンス・リスクマネジメント・病院担当

ジェフリー・エイチ・ガイトン
マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEO

山田　憲昭
中国事業担当、
マツダ（中国）企業管理有限公司董事長兼執行総裁

今井　一基
購買担当

執行役員

楠橋　敏則
オートアライアンス（タイランド）Co., Ltd. 社長

光田　稔
経営企画・広報担当補佐、渉外担当、
東京本社統括（東京駐在）

中野　雅文
品質本部長

菖蒲田　清孝
生産担当、技術本部長、コスト革新担当補佐

藤原　清志
商品企画・プログラム開発推進・デザイン・アセアン戦略推進担当、コスト革新担当補佐

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

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

古玉　尚
経営企画本部長、コスト革新担当補佐

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

内田　成明
防府工場長

人見　光夫
パワートレイン開発本部長、コスト革新担当補佐

素利　孝久
車両開発本部長、コスト革新担当補佐

圓山　雅俊
本社工場長

藤賀　猛
人事室長、安全担当補佐

藤川　和久
購買本部長、コスト革新担当補佐

福原　和幸
国内営業本部長

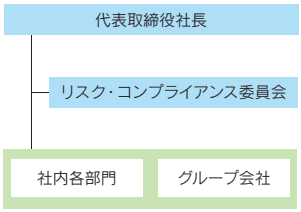
※印は取締役との兼務を示します。

リスクマネジメント体制

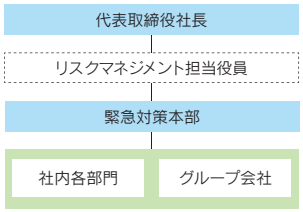
平常時にはリスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従い、個別のビジネスリスクについては、該当する業務を担当する部門が、全社レベルのリスクについては、全社横断的な業務を担当する部門が適切に管理しています。また、経営上重大な事態や災害時の緊急事態が発生した場合は、社内規程に従い、必要に応じて緊急対策本部を設置するなど適切な措置を講じることとしています。

さらに、リスク・コンプライアンス委員会における重点課題の設定、各部門におけるリスク管理状況の確認・評価などの活動により、リスクマネジメントの一層の強化充実を図っています。

平常時の危機管理体制



緊急時の危機管理体制



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

情報セキュリティ

情報管理方針や社内規程を定め、個人情報など重要な情報を適切に管理、保護し、情報セキュリティの確保に努めています。マツダ本体の従業員には、「機密情報管理」と「個人情報保護」「ITセキュリティ」の教育を義務付けています。グループ会社には、情報セキュリティに関するガイドラインの展開やツールの提供を含めた教育支援を行い、マツダ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。

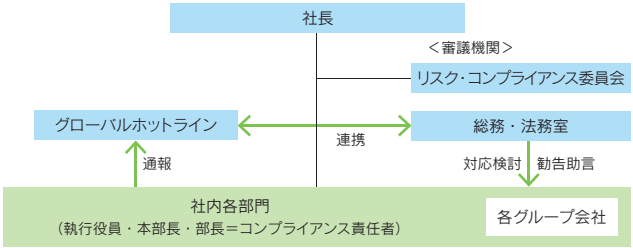
また、ITセキュリティの管理ルールとして、BS7799（ISO17799*）の枠組みに基づいたITセキュリティポリシーを確立し、その下でITシステムへ組み込むべきセキュリティ制御の仕組みを定め、それが実装されているかを定期・不定期に確認するようにしています。特に重要な情報には、個人IDごとのアクセス管理やアクセスログの取得によるセキュリティ管理を実施しています。

* 英国規格協会（BSI）により制定された情報セキュリティ管理に関する規格

コンプライアンス

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

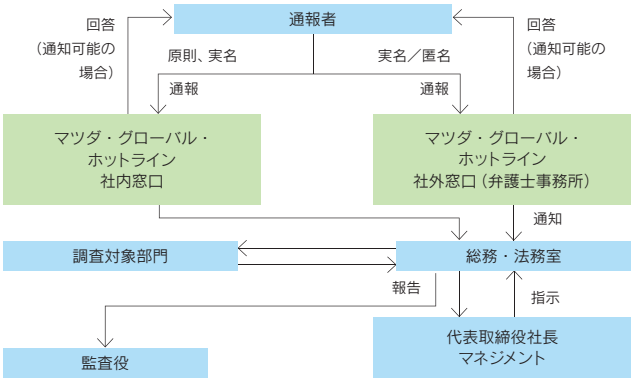
コンプライアンス推進体制



マツダ・グローバル・ホットライン

1999年に「倫理相談室」を設置し、従業員からのコンプライアンスに関する相談の受け付けと調査にあたってきました。2007年9月には、対象範囲を国内・海外のグループ会社に拡大し、通報の受付窓口を「マツダ・グローバル・ホットライン」に改称しました。マツダ本体では、全従業員に通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードを配布するとともに、コンプライアンス教育の機会を通じて、定期的な周知活動を行っています。また、海外を含む多くのグループ会社の社内イントラネットで、「マツダ・グローバル・ホットライン」の紹介を行っています。

マツダ・グローバル・ホットラインの流れ



財務セクション

目次

11ヵ年主要財務データ	28
マネジメントレビュー	30
連結貸借対照表	32
連結損益及び包括利益計算書	34
連結株主資本等変動計算書	35
連結キャッシュ・フロー計算書	36

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

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

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

	2012	2011	2010	2009	2008
			百万円		
事業年度*2：					
売上高	**¥2,033,058**	¥2,325,689	¥2,163,949	¥2,535,902	¥3,475,789
国内	**560,216**	541,490	574,982	620,336	880,132
海外	**1,472,842**	1,784,199	1,588,967	1,915,566	2,595,657
北米	**575,633**	631,327	574,640	697,600	1,015,315
欧州	**347,346**	427,398	477,337	653,382	888,555
その他地域	**549,863**	725,474	536,990	564,584	691,787
売上原価	**1,662,592**	1,863,678	1,710,699	2,021,851	2,485,905
販売費及び一般管理費	**409,184**	438,176	443,792	542,432	827,737
営業利益（損失）	**(38,718)**	23,835	9,458	(28,381)	162,147
税金等調整前当期純利益（損失）	**(55,262)**	16,081	(7,265)	(51,339)	143,117
当期純利益（損失）	**(107,733)**	(60,042)	(6,478)	(71,489)	91,835
設備投資額*3	**78,040**	44,722	29,837	81,838	75,518
減価償却費*4	**68,791**	71,576	76,428	84,043	74,217
研究開発費	**91,716**	90,961	85,206	95,967	114,400
フリー・キャッシュ・フロー*5	**(79,415)**	1,627	67,394	(129,244)	10,209
事業年度末：					
総資産	**¥1,915,943**	¥1,771,767	¥1,947,769	¥1,800,981	¥1,985,566
純資産*6	**474,429**	430,539	509,815	414,731	554,154
有利子負債	**778,085**	693,000	722,128	753,355	504,979
純有利子負債	**300,778**	370,151	375,825	532,631	281,085
期中平均発行済株式総数（千株）	**1,863,949**	1,770,198	1,519,652	1,371,456	1,408,368
従業員数（人）	**37,617**	38,117	38,987	39,852	39,364
			円		
1株当たり情報：					
当期純利益*7	**¥ (57.80)**	¥ (33.92)	¥ (4.26)	¥ (52.13)	¥ 65.21
年間配当金*8	**—**	—	3.00	3.00	6.00
純資産*9	**156.85**	242.24	286.92	314.98	391.82
			%		
売上高営業利益率	**(1.9) %**	1.0 %	0.4 %	(1.1)%	4.7%
自己資本利益率（ROE）*10	**(24.0)**	(12.8)	(1.4)	(14.8)	17.9
自己資本比率*10	**26.3***11	24.2	26.1	22.9	27.8

（注）1. 日本円金額の米ドルへの換算は、読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2012年3月31日の実勢為替相場（1米ドルにつき82円）で換算しています。
2. 海外の子会社の決算期変更に伴い、2004年3月31日及び2011年3月31日終了年度の連結業績には、当該海外子会社の15カ月分の業績が含まれています。
3. 設備投資額は発生ベースで計算されています。
4. 2007年3月期以前の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。
5. フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計を表しています。
6. 2006年3月期以前の金額は、2007年3月期以降の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えてあります。
7. 1株当たり当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。
8. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。
9. 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分（及び2007年3月期以降においては新株予約権）を控除した金額を使っています。
10. 自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分（及び2007年3月期以降においては新株予約権）を控除した金額を使っています。
11. 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。

百万円						千米ドル*1
2007	2006	2005	2004	2003	2002	**2012**
¥3,247,485	¥2,919,823	¥2,695,564	¥2,916,130	¥2,364,512	¥2,094,914	**$24,793,390**
887,327	887,662	845,620	846,231	818,271	811,050	**6,831,902**
2,360,158	2,032,161	1,849,944	2,069,899	1,546,241	1,283,864	**17,961,488**
1,017,874	843,988	761,684	936,718	845,241	776,889	**7,019,915**
789,135	668,941	634,233	659,813	368,045	228,120	**4,235,927**
553,149	519,232	454,027	473,368	332,955	278,855	**6,705,646**
2,322,644	2,110,934	1,972,574	2,165,160	1,725,058	1,551,410	**20,275,512**
766,309	685,454	640,043	680,796	588,798	514,951	**4,990,049**
158,532	123,435	82,947	70,174	50,656	28,553	**(472,171)**
118,450	117,468	73,847	54,072	28,134	15,508	**(673,927)**
73,744	66,711	45,772	33,901	24,134	8,830	**(1,313,817)**
79,641	72,070	67,881	45,644	44,080	56,641	**951,707**
47,045	45,805	40,036	37,900	36,989	44,890	**838,915**
107,553	95,730	90,841	87,807	87,800	94,964	**1,118,488**
20,995	33,611	35,900	49,128	47,054	30,623	**(968,475)**
¥1,907,752	¥1,788,659	¥1,767,846	¥1,795,573	¥1,754,017	¥1,734,895	**$23,365,159**
479,882	407,208	275,841	230,937	200,546	180,892	**5,785,720**
474,684	455,409	528,145	630,360	678,205	686,318	**9,488,841**
232,179	246,751	313,506	358,129	403,483	456,874	**3,668,024**
1,402,315	1,294,533	1,216,245	1,217,692	1,219,050	1,221,750	
38,004	36,626	35,680	35,627	36,184	37,824	
円						米ドル*1
¥ 52.59	¥ 51.53	¥ 37.63	¥ 27.84	¥ 19.80	¥ 7.23	**$(0.70)**
6.00	5.00	3.00	2.00	2.00	2.00	**—**
336.45	284.28	220.22	182.91	159.22	141.52	**1.91**
%						
4.9%	4.2%	3.1%	2.4%	2.1%	1.4%	
16.9	20.0	18.7	16.3	13.2	5.3	
24.8	22.3	15.1	12.4	11.1	10.0	

営業成績

（事業環境）

マツダグループを取り巻く当期の事業環境は、海外では米国経済は緩やかな回復基調にあるものの、欧州での信用不安やタイ洪水、中国経済の成長鈍化など不安定な要素を含み、全体として回復力の弱さが感じられました。一方、国内では、東日本大震災からの復興需要に伴い景気は持ち直しの傾向にありましたが、海外経済の不透明感、歴史的な円高基調の継続による輸出の減少などにより厳しい状況が続きました。このような状況の中、マツダグループは、SKYACTIV技術を搭載した車種を順次主要市場に導入したほか、SKYACTIVを梃子とした「構造改革プラン」の実行にあたり、公募増資と劣後特約付ローンによる成長資金の確保と財務基盤の強化を図りました。

（グローバル販売台数）

当期の市場別販売台数は、国内では東日本大震災の影響があったものの、「Mazda2」の販売が堅調に推移したことに加え、新型「マツダ CX-5」の導入などにより、前期並みの20万6千台となりました。一方、海外では、北米は「Mazda2」や「Mazda3」の好調な販売に加え、新たに導入した「CX-5」の純増などにより、前期比9%増の37万2千台となりました。欧州は、ロシアでの販売は増加傾向にあるものの、信用不安の影響もあり同14%減の18万3千台となりました。中国は、主力車種の「Mazda3」が好調に推移しましたが、競争激化や小型車の需要減などの影響もあり、同6%減の22万3千台となりました。その他の市場は、オーストラリアやASEAN地域で好調な販売を維持しましたが、タイ洪水による輸出減もあり、同5%減の26万3千台となりました。

これらを合計したグローバル販売台数は、同2%減の124万7千台となりました。また、当期の連結出荷台数は、同8%減の101万6千台となりました。

（売上高）

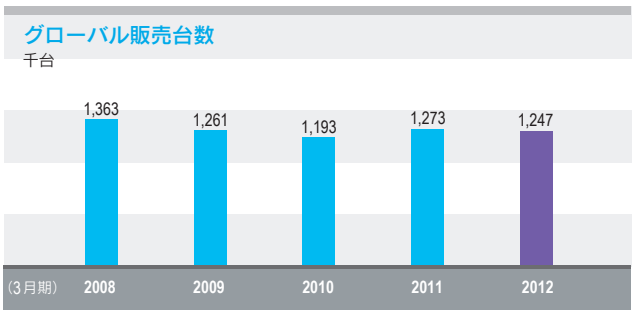
売上高は、主要通貨が円高で推移したことに加え、生産・販売台数が減少したことなどにより、前期比2,926億円（13%）減の2兆331億円となりました。連結売上高の内訳は、海外が同3,114億円（17%）減の1兆4,729億円、国内が同187億円（3%）増の5,602億円となりました。

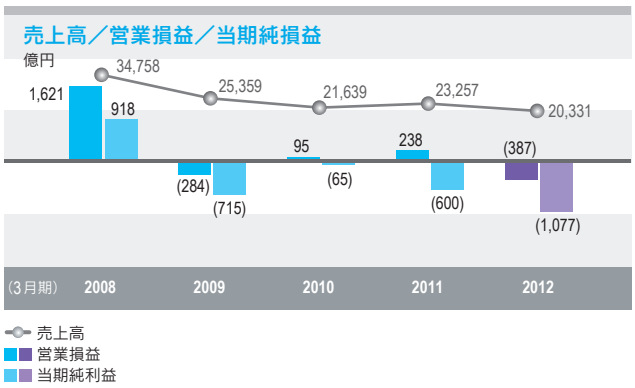
また、製品別の販売実績では、車両売上高は、主要通貨の円高基調に加え、出荷台数が伸び悩んだことなどにより、同1,965億円（12%）減の1兆5,108億円となりました。海外生産用部品売上高は、同488億円（34%）減の931億円、部品売上高は171億円（8%）減の2,001億円、その他売上高は同303億円（12%）減の2,290億円となりました。

（営業利益）

当期の営業損益は、販売台数・車種構成の悪化や円高影響などにより前期比626億円減の387億円の損失となりました。販売台数・車種構成については同363億円の悪化となり、為替については円高影響により同376億円の悪化となりました。

なお、販売費及び一般管理費は、同290億円（7%）削減し4,092億円となりました。これは、あらゆる領域でのコスト改善活動が奏功した結果です。





（当期純利益）

その他収益・費用の純額は165億円の損失となりました。減損損失や東日本大震災による災害損失、事業構造改善費用などを計上したことが主な要因です。この結果、営業損益にその他収益・費用を加えた税金等調整前当期純損益は、前期比713億円減の553億円の損失となりました。

連結当期純損益は、繰延税金資産の取り崩しを行った影響もあり、前期の600億円の損失から当期は1,077億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33.92円の損失から当期は57.80円の損失となりました。

財政状態

当期末の総資産は、増資などによる現金及び預金や有価証券の増加などにより、前期末から1,442億円増の1兆9,159億円となりました。現金及び現金同等物は、前期末から1,545億円増の4,773億円、たな卸資産は、前期末から192億円増の2,162億円、有形固定資産は、前期末から20億円減の7,842億円となりました。

短期・長期を合計した有利子負債合計は、前期末から851億円増の7,781億円となりましたが、これには劣後特約付ローン700億円が含まれています。有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高4,773億円を除いた純有利子負債は、前期末より694億円減の3,008億円となり、純有利子負債自己資本比率は64.2%（劣後特約付ローンの資本性考慮後52.7%）となりました。なお、負債合計は、有利子負債が増加したことなどにより、前期末より1,003億円増の1兆4,415億円となりました。

純資産は、前期末より439億円増の4,744億円となりました。これは、当期純損失により利益準備金が減少した一方で、新株式発行による資本金及び資本剰余金が増加したことなどによるものです。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400億円増の4,689億円となり、自己資本比率は0.3ポイント増加し24.5%（劣後特約付ローンの資本性考慮後26.3%）となりました。

キャッシュ・フローの状況

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

当期における営業活動の結果、資金は91億円の減少となりました。これは、税金等調整前当期純損失553億円に加え、たな卸資産の増加を中心とした運転資金の減少などによるものです。

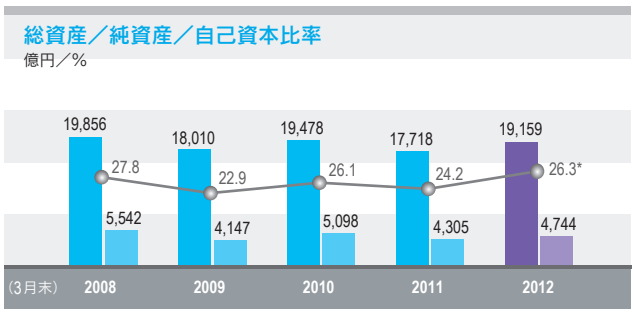
（投資活動によるキャッシュ・フロー）

当期における投資活動の結果、使用した資金は703億円となりました。これは主に設備投資による支出617億円などによるものです。

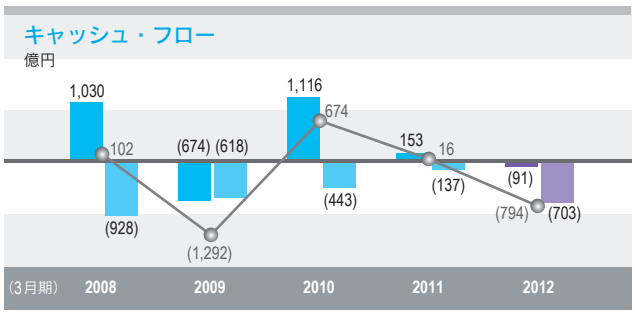
（財務活動によるキャッシュ・フロー）

当期における財務活動の結果、資金は2,365億円の増加となりました。これは主に、新株式発行や長期借入金の増加などによるものです。

なお、当期のフリー・キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計）は、794億円の減少となりました。



総資産
純資産
自己資本比率
* 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。



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

連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社
2012年及び2011年3月31日現在

資産	百万円 2012	2011
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 477,307	¥ 322,849
受取手形及び売掛金	166,008	154,498
たな卸資産	216,190	197,011
繰延税金資産	45,997	58,307
その他の流動資産	85,652	89,490
貸倒引当金	(1,457)	(1,726)
流動資産合計	989,697	820,429
有形固定資産：		
土地	426,700	430,367
建物及び構築物	439,751	430,790
機械装置	795,872	782,219
工具、器具、備品その他	181,883	181,347
リース資産	27,407	38,328
建設仮勘定	31,319	32,115
	1,902,932	1,895,166
減価償却累計額	(1,118,696)	(1,108,945)
有形固定資産合計	784,236	786,221
無形固定資産	20,736	20,104
投資その他の資産：		
投資有価証券		
関連会社の株式	85,050	81,177
その他	8,308	8,965
長期貸付金	5,411	5,255
繰延税金資産	6,035	32,558
その他	20,781	21,886
貸倒引当金	(3,787)	(3,809)
投資損失引当金	(524)	(1,019)
投資その他の資産合計	121,274	145,013
資産合計	¥ 1,915,943	¥ 1,771,767

負債及び純資産	百万円 2012	2011
流動負債：		
短期借入債務	¥ 65,842	¥ 79,447
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	94,241	125,804
支払手形及び買掛金	244,405	208,111
未払法人税等	8,684	9,026
未払費用	142,386	146,621
製品保証引当金	33,178	42,556
その他の流動負債	34,063	30,752
流動負債合計	622,799	642,317
固定負債：		
返済期限が1年を超える長期借入債務	618,002	487,749
土地の再評価に係る繰延税金負債	79,774	93,431
退職給付引当金	76,150	78,284
関係会社事業損失引当金	7,671	9,998
環境対策引当金	1,494	1,474
その他の固定負債	35,624	27,975
固定負債合計	818,715	698,911
純資産：		
株主資本		
資本金	258,957	186,500
授権株式数：3,000,000,000株		
発行済株式数：2,999,377,399株（2012年）		
1,780,377,399株（2011年）		
資本剰余金	242,649	170,192
利益剰余金	(88,715)	15,082
自己株式（2012年：10,201,538株、2011年：10,194,637株）	(2,190)	(2,189)
株主資本合計	410,701	369,585
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	(160)	(167)
繰延ヘッジ損益	(3,529)	(2,841)
土地再評価差額金	143,108	135,794
為替換算調整勘定	(76,833)	(71,233)
在外子会社年金調整額	(4,433)	(2,326)
その他の包括利益累計額合計	58,153	59,227
新株予約権	259	460
マツダ株式会社の株主に帰属する持分	469,113	429,272
少数株主持分	5,316	1,267
純資産合計	474,429	430,539
負債及び純資産合計	¥1,915,943	¥1,771,767

連結損益及び包括利益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2012年及び2011年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2012	2011
売上高	**¥2,033,058**	¥2,325,689
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	**1,662,592**	1,863,678
販売費及び一般管理費	**409,184**	438,176
	2,071,776	2,301,854
営業利益（損失）	**(38,718)**	23,835
その他収益（費用）：		
受取利息及び受取配当金	**2,528**	2,071
支払利息	**(11,451)**	(11,840)
持分法による投資利益	**9,552**	14,216
その他—純額	**(17,173)**	(12,201)
	(16,544)	(7,754)
税金等調整前当期純利益（損失）	**(55,262)**	16,081
法人税等：		
当年度分	**15,755**	16,664
過年度分	**(2,158)**	—
繰延税額	**38,759**	59,181
	52,356	75,845
少数株主損益調整前当期純損失	**(107,618)**	(59,764)
少数株主利益	**115**	278
当期純損失	**¥ (107,733)**	¥ (60,042)
少数株主利益	**115**	278
少数株主損益調整前当期純損失	**(107,618)**	(59,764)
その他の包括利益：		
その他有価証券評価差額金	**8**	(300)
繰延ヘッジ損益	**(719)**	(1,398)
土地再評価差額金	**11,250**	—
為替換算調整勘定	**(1,494)**	(4,378)
在外子会社年金調整額	**(2,106)**	(2,247)
持分法適用会社に対する持分相当額	**(3,832)**	(5,225)
その他の包括利益合計	**3,107**	(13,548)
包括利益	**¥ (104,511)**	¥ (73,312)
（内訳）		
マツダ株式会社の株主に係る包括利益	**(104,871)**	(73,580)
少数株主に係る包括利益	**360**	268

	円	
1株当たり金額：		
当期純損失	**¥(57.80)**	¥(33.92)
配当金	**—**	—

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
2012年及び2011年3月31日に終了した各年度

	百万円								
	マツダ株式会社の株主に帰属する持分								
	株主資本					その他の包括利益累計額合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	合計				
2010年4月1日現在の残高	¥186,500	¥170,192	¥ 80,268	¥ (2,182)	¥ 434,778	¥73,131	¥445	¥1,461	¥ 509,815
在外持分法適用会社の会計処理の変更に伴う増減	—	—	(309)	—	(309)	—	—	—	(309)
剰余金の配当	—	—	(5,311)	—	(5,311)	—	—	—	(5,311)
当期純損失	—	—	(60,042)	—	(60,042)	—	—	—	(60,042)
自己株式の取得	—	—	—	(7)	(7)	—	—	—	(7)
土地再評価差額金	—	—	366	—	366	(366)	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	110	—	110	—	—	—	110
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(298)	—	—	(298)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(1,343)	—	—	(1,343)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(9,650)	—	—	(9,650)
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	(2,247)	—	—	(2,247)
新株予約権	—	—	—	—	—	—	15	—	15
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(194)	(194)
2011年4月1日現在の残高	¥186,500	¥170,192	¥ 15,082	¥ (2,189)	¥ 369,585	¥59,227	¥460	¥1,267	¥ 430,539
新株の発行	**72,457**	**72,457**	—	—	**144,914**	—	—	—	**144,914**
当期純損失	—	—	**(107,733)**	—	**(107,733)**	—	—	—	**(107,733)**
自己株式の取得	—	—	—	**(1)**	**(1)**	—	—	—	**(1)**
土地再評価差額金	—	—	**3,936**	—	**3,936**	**7,314**	—	—	**11,250**
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	**7**	—	—	**7**
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	**(688)**	—	—	**(688)**
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	**(5,600)**	—	—	**(5,600)**
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	**(2,107)**	—	—	**(2,107)**
新株予約権	—	—	—	—	—	—	**(201)**	—	**(201)**
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	**4,049**	**4,049**
2012年3月31日現在の残高	**¥258,957**	**¥242,649**	**¥ (88,715)**	**¥ (2,190)**	**¥410,701**	**¥58,153**	**¥259**	**¥5,316**	**¥ 474,429**

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
2012年及び2011年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2012	2011
営業活動によるキャッシュ・フロー：		
税金等調整前当期純利益（損失）	**¥(55,262)**	¥16,081
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	**68,791**	71,576
減損損失	**7,171**	3,416
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	**—**	2,684
貸倒引当金	**(245)**	(469)
投資損失引当金	**(495)**	(262)
製品保証引当金	**(9,378)**	5,627
退職給付引当金	**(2,134)**	(6,074)
関係会社事業損失引当金	**(2,327)**	4,136
環境対策引当金	**19**	10
受取利息及び受取配当金	**(2,528)**	(2,071)
支払利息	**11,451**	11,840
持分法による投資利益	**(9,552)**	(14,216)
有形固定資産除売却損	**3,270**	1,908
投資有価証券売却損益	**36**	(11)
関係会社株式売却益	**—**	(702)
売上債権の（増加額）減少額	**(15,709)**	20,679
たな卸資産の（増加額）減少額	**(28,185)**	4,763
仕入債務の増加額（減少額）	**37,551**	(61,124)
その他流動負債の増加額（減少額）	**2,142**	(10,262)
その他	**7,581**	(8,947)
小計	**12,197**	38,582
利息及び配当金の受取額	**3,112**	5,351
利息の支払額	**(11,267)**	(11,986)
法人税等の支払額	**(13,140)**	(16,603)
営業活動によるキャッシュ・フロー	**(9,098)**	15,344
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
定期預金の預入	**(1,000)**	(10,001)
定期預金の払戻	**—**	10,013
短期投資の売却	**—**	20,000
投資有価証券の取得	**(12)**	(1,229)
投資有価証券の売却及び償還	**600**	191
有形固定資産の取得	**(61,724)**	(32,249)
有形固定資産の売却	**1,412**	2,758
無形固定資産の取得	**(8,160)**	(4,946)
短期貸付金の純増減額	**(1,321)**	4
長期貸付金の実行	**(319)**	(330)
長期貸付金の回収	**219**	406
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却	**—**	1,691
その他	**(12)**	(25)
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(70,317)**	(13,717)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期借入金の純増減額	**(9,983)**	1,605
長期借入による収入	**227,550**	114,169
長期借入金の返済	**(129,450)**	(123,826)
株式の発行による収入	**144,656**	—
配当金の支払額	**—**	(5,311)
少数株主からの払込による収入	**3,691**	—
少数株主への配当金の支払額	**(1)**	(458)
自己株式の減少額（増加額）	**(1)**	(7)
その他	**—**	(532)
財務活動によるキャッシュ・フロー	**236,462**	(14,360)
現金及び現金同等物に係る換算差額	**(2,589)**	(10,721)
現金及び現金同等物の増加額（減少額）	**154,458**	(23,454)
現金及び現金同等物の期首残高	**322,849**	346,303
現金及び現金同等物の期末残高	**¥477,307**	¥322,849

会社概要

2012年3月31日現在

商号：　マツダ株式会社

設立：　1920年1月

資本金：　2,590億円

従業員数：　37,617名（連結）

本社：　〒730-8670
広島県安芸郡府中町新地3番1号
Tel: (082) 282-1111

主な事業内容：　乗用車・トラックの製造、販売など

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

生産拠点：　国内　本社工場（本社、宇品）、
防府工場（西浦、中関）、三次事業所
海外　米国、中国、台湾、タイ
ジンバブエ、南アフリカ、エクアドル、
コロンビア

販売会社：　国内　261社（2011年12月31日）
海外　135社（2011年12月31日）

主要製品：　四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、
ディーゼルエンジン、ロータリーエンジン、
自動車用手動／自動変速機

株式情報

2012年3月31日現在

発行可能株式総数：　3,000,000,000株*
* 2012年6月27日開催の定時株主総会決議により、60億株に変更されています。

発行済株式総数：　2,999,377,399株

株主数：　116,475名

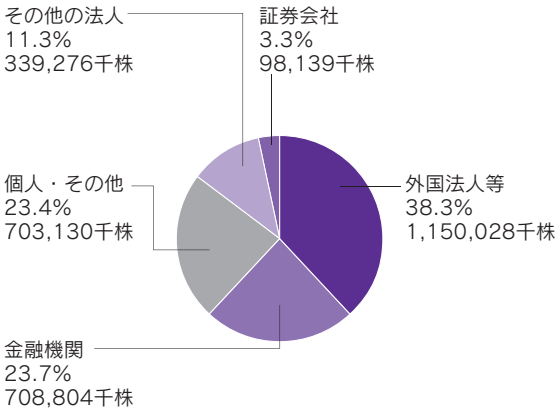
上場証券取引所：　東京証券取引所市場第一部

証券コード：　7261

決算期：　3月31日

株主名簿管理人：　三井住友信託銀行株式会社
〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

所有株式数構成比



大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	117,799	3.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	113,576	3.8
株式会社三井住友銀行	64,287	2.1
FORD MOTOR COMPANY ACCOUNT FOR MAZDA SECURITIES	62,313	2.1
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	61,120	2.0
伊藤忠商事株式会社	53,411	1.8
住友商事株式会社	53,409	1.8
三井住友海上火災保険株式会社	40,683	1.4
JP MORGAN CHASE BANK 385167	37,616	1.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	34,527	1.2

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。

マツダ株式会社 財務本部 IRグループ
〒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

Mazda Motor Corporation

zoom
zoom-zoom
zoom-zoom