株主のみなさまへ

第143期 株主通信

平成20年4月1日～平成21年3月31日

マツダ株式会社

株主のみなさまへ

代表取締役社長兼CEO
（最高経営責任者）
山内　孝

株主の皆様には、ますますご清栄のこととお慶び申しあげます。ここにマツダグループの第143期（平成20年4月1日から平成21年3月31日まで）の業績ならびに次期業績見通しについてご報告申しあげます。

経営成績

当期は、昨年後半から国内外の景気が急速に悪化し、世界的な自動車需要の減退や急激な円高の進行など、かつてない厳しい状況で推移いたしました。そのような中、マツダでは、「マツダ アドバンスメント プラン」で策定した中長期的な戦略を推進しつつ、この経済危機への対応として、生産・販売・開発のすべての領域で以下の緊急対策を実施いたしました。まず、在庫水準適正化のための生産調整を実施するとともに、すべての経費の見直しを行い、費用削減に取り組みました。設備投資、研究開発についても、先行技術開発への重点投資を優先し、不急な計画の先送りを行いました。急激な販売環境の悪化により、グローバル販売台数は前期比8%減の1,261千台となりましたが、これまでのクルマ造りがお客様に高く評価された結果、主要なマーケットでのシェアは向上、または維持することができました。しかしながら、為替では主要通貨に対する円高が進み、当期の売上高は2兆5,359億円（前期比27.0%減。ただし、会計基準の変更影響を除くと同18.0%減）、営業損益は284億円の損失、経常損益は187億円の損失、当期純損失は715億円となりました。

なお、配当につきましては、当期の業績ならびに昨今の急激な経営環境の悪化を鑑み、誠に遺憾ではございますが、期末配当金を見送りとさせていただきました。

新商品

昨年7月に国内専用に開発された新型ミニバン「マツダ ビアンテ」を発売し、また同月、北米向け新型「マツダ6」の生産を、フォード・モーター・カンパニーとの合弁会社であるオートアライアンス・インターナショナル（ミシガン州フラットロック）で開始しました。9月には、軽自動車「マツダ AZ-ワゴン」をフルモデルチェンジして発売いたしました。さらに今春、これまで200万台以上を生産したマツダの基幹車種である「マツダ3（日本名マツダ アクセラ）」をフルモデルチェンジし、北米で先行して販売を開始いたしました。

販売体制

国内では、昨年7月に販売体制強化の一環として部品販売会社「マツダパーツ株式会社」を設立し、部品販売子会社9社を統合いたしました。米国では、専売店化を進めており、中でもブランドメッセージ“Zoom-Zoom”を体現して顧客満足向上への取り組みを牽引するリテールレボリューション店の開設も順調に進んでおります。欧州では、ポーランド、トルコに続き、昨年10月にオランダで直営販売統括拠点の営業を開始いたしました。マツダの欧州での直営販売統括拠点は40ヶ国を統括し、その販売台数は欧州での販売台数全体の9割以上を占めています。

次期業績（平成21年4月1日から平成22年3月31日まで）の見通し

		第2四半期累計期間	前年同四半期比	通期	前期比
連結業績	売上高	9,300億円	41.0％減	20,300億円	19.9％減
	営業利益（△損失）	△600億円	—	△500億円	—
	経常利益（△損失）	△670億円	—	△600億円	—
	当期純利益（△損失）	△500億円	—	△500億円	—

* 業績見通しには、リスクや不確定要素が含まれており、実際の業績とは大きく異なる結果となる場合があります。

また中国では、販売網を順調に拡大し、店舗数は200を超えました。この販売網の拡大に併せて、今年3月、北京、上海、深センの3都市に「マツダ（中国）トレーニングセンター」を開設いたしました。中国での成長の鍵となる販売体制強化の一環としてディストリビューターと販売店の人材育成に注力し、お客様満足のさらなる向上を目指してまいります。

研究開発

昨年6月、将来のCO_2排出量削減に向けた取り組みとして、2015年までにマツダ車の平均燃費を30％向上させる計画を発表いたしました。その一環として、昨年9月、高い出力性能と環境性能を兼ね備えた新型クリーンディーゼルエンジンを開発し、欧州から順次導入しています。さらに、大幅に燃費を向上させるアイドリングストップシステム「i-stop（アイ・ストップ）」を新型「マツダ3」に搭載いたしました。新型「マツダ3」はさらに、自動車の触媒に使用する貴金属を大幅に削減しながら、排出ガスの浄化性能と高い耐久性を実現する世界初のシングルナノ触媒を採用しています。

また、昨年10月にノルウェーで公道走行を開始した「マツダ RX-8 ハイドロジェンRE」に続き、今年3月には世界初のハイブリッドシステムを搭載した水素ロータリーエンジン車「マツダ プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド」のリース販売を開始いたしました。

次期業績の見通し

マツダグループを取り巻く事業環境は、次期も引き続き厳しい状況が予想されます。グローバル販売台数は、前期比13％減の1,100千台となる見通しです。為替レートは1米ドル95円、1ユーロ125円を前提としております。これを踏まえて、次期業績見通しは売上高2兆300億円（前期比19.9％減）、営業利益、当期純利益ともに500億円の損失といたしました。上半期は、需要の低迷が続き、在庫水準適正化の影響も一部残ることから営業損失の見通しですが、下半期には新型「マツダ3」が本格的に収益に寄与することや一層のコスト削減活動を推進することで、営業損益の黒字化を見込んでおります。加えてフリー・キャッシュ・フローの通期黒字化を目指してまいります。

事業環境の急速な変化に対応し、短期的には緊急対策を実施し、コスト革新活動を加速させ、スリムで筋肉質な経営体質への変革を推進しております。また、中長期的には、「マツダ アドバンスメント プラン」の基本戦略に沿って、モノ造り革新を中心とする構造改革を加速し、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。昨今の事業環境の激変を受け、「マツダ アドバンスメント プラン」の基本戦略を維持しつつ、現在、新たな中期計画の策定を進めておりますが、今後の先行きが依然として不透明であるため、適切な時期にあらためてご報告させていただく所存です。

株主の皆様におかれましては、何卒より一層のご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申しあげます。

平成21年6月

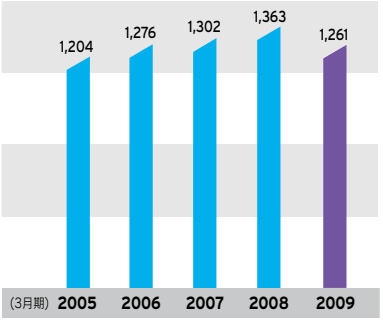
山内　孝

連結業績ハイライト

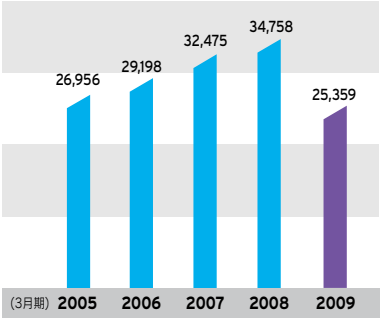
当期実績

■ グローバル販売台数	126万1千台
■ 連結売上高	2兆5,359億円
■ 連結営業利益（△損失）	△284億円
■ 当期純利益（△損失）	△715億円

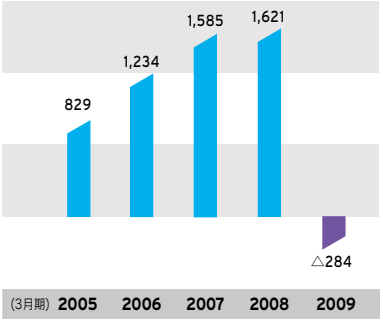
グローバル販売台数
（千台）



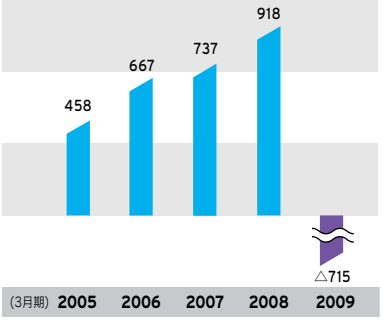
売上高
（億円）



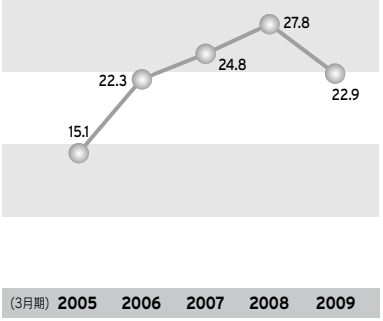
営業利益（△損失）
（億円）



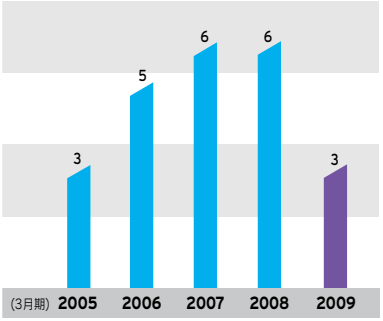
当期純利益（△損失）
（億円）



自己資本比率
（%）



1株当たり年間配当金
（円）



当期の経営環境

当期の経済環境は、米国大手金融機関の破綻をはじめとする金融危機が実体経済へ波及したことにより、昨年後半から世界的に景気が急速に悪化しました。国内でも、経済環境の悪化が消費心理に影響を与え、国内景気および個人消費は停滞しています。マツダグループを取り巻く事業環境についても、下半期の世界的な自動車需要の減退や急激な円高の進行など、さらに厳しい状況となりました。

当期の業績

当期の主要市場での販売台数は、国内では新型ミニバン「マツダ ビアンテ」などの導入があったものの、既存車種の販売台数の減少により、219千台（前期比15%減）となりました。一方、海外でも総需要低迷を受け、北米では「マツダCX-7」などの販売台数減少により347千台（同14%減）となり、欧州では「マツダ2（日本名マツダ デミオ）」の販売寄与があったものの、322千台（同2%減）となりました。中国では、「マツダ6（日本名マツダ アテンザ）」などが牽引し135千台（同33%増）、その他市場では238千台（同13%減）となりました。これらを合計したグローバル販売台数は、急激な販売環境の悪化により1,261千台（同8%減）となりましたが、主要なマーケットでのシェアは向上、または維持することができました。

連結売上高は前期比9,399億円減の2兆5,359億円（同27.0%減）、営業利益は、販売台数減および為替の円高進行といった外部環境の悪化により、同1,905億円減の284億円の損失となりました。当期純利益は固定資産の減損損失の計上や繰延税金資産取崩しに伴う税金費用の増加などにより、715億円の損失となりました。

当期の財政状態

当期末の総資産は、たな卸資産および売上債権の減少などにより前期末より1,846億円減の1兆8,010億円となりました。負債合計は、減産に伴う仕入債務の減少などにより前期末より452億円減の1兆3,863億円となりました。また、有利子負債は、借入金の増加により前期末から2,484億円増加しました。純資産は、前期末より1,394億円減少し、4,147億円となりました。なお、自己資本比率は前期末に比べ4.9ポイント低下し、22.9%となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失513億円および減産に伴う仕入債務の減少などにより674億円の減少となり、投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資490億円などにより618億円の減少となりました。これらの結果、連結フリー・キャッシュ・フローは、1,292億円の減少となりましたが、第4四半期（3ヶ月間）のフリー・キャッシュ・フローは在庫調整の進捗により、675億円の黒字となりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入による資金調達などにより1,370億円の増加となりました。

有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高を除いた純有利子負債は、前期末比2,515億円増の5,326億円となり、純有利子負債自己資本比率は、前期末から78ポイント上昇し、129%となりました。

特集:未来につながる環境技術確立に向けて

マツダの環境戦略とR&D最前線

近年、地球温暖化防止のためのCO_2削減や排出ガスのクリーン化、さらには枯渇が危惧されている化石燃料への依存低減など、自動車業界の地球環境保全への取り組みに対する注目度は日増しに高まっています。マツダは、2007年3月に持続可能な未来に向けた技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」を発表し、さらに2008年6月には、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30%向上させる具体的な数値目標を発表しました。

マツダ プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド

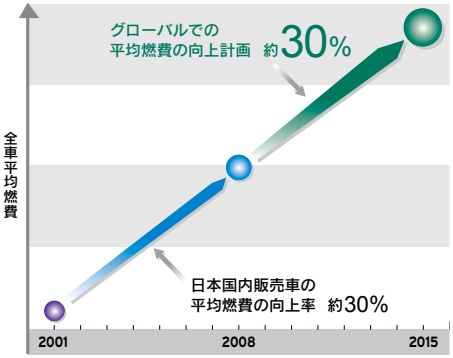
技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」(2007年3月)

マツダは、走る歓びと環境安全性能を高いレベルで調和させた「見て乗りたくなる、乗って楽しくなる、また乗りたくなる」クルマを提供し続け、持続可能な未来の実現に向けて、取り組んでいきます。

CO_2排出量削減に向けた取り組みについて(2008年6月)

2015年までにパワートレインの一新と新型プラットフォームなどの導入により、グローバルで販売するマツダ車の平均燃費を30%向上させる計画です(2001年から2008年までの7年間で、国内で販売するマツダ車の平均燃費はすでに約30%向上)。

平均燃費の向上



着実に進化を遂げる「2015年平均燃費30%向上」を実現するベース技術

マツダではエンジンやトランスミッションなどパワートレインの革新や車体の軽量化など、クルマ造りの基本となる「ベース技術」を進化させることで、さらに平均燃費を向上させます。例えば2011年以降に導入する次世代ガソリンエンジンを搭載した次期CDクラス(アテンザクラス)では、現行のCクラス(アクセラクラス)並みの燃費を実現します。その実現手段として、次世代エンジンに加え、新開発のオートマチックトランスミッションの導入、さらに現行モデルに対して100kg以上のプラットフォームの軽量化や、空気抵抗の低減などベース技術を徹底的に追求します。これらの技術は既に試作段階に入っており、開発は順調に推移、2011年以降に発売するモデルから順次導入します。サステイナブル“Zoom-Zoom”の基本ポリシーは、「マツダ車にお乗りいただく全てのお客様に走る歓びと優

れた環境安全性能を提供する」というものです。さらに将来の燃費効率向上を目指して適切なタイミングでハイブリッドエンジンを含めた電気デバイスも付加していきます。その第一歩が、アイドリング時の燃費を節約できるアイドリングストップ技術です。

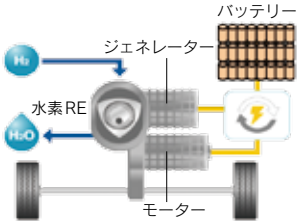
マツダ独自のアイドリングストップシステム*1「i-stop（アイ・ストップ）」を新型「マツダ アクセラ」に採用

2009年6月発売の新型「マツダ アクセラ」に搭載しているアイドリングストップシステム「i-stop」では、マツダ独自の新技術採用により10・15モードで約10%の燃費改善を実現しています（前モデル比）。直噴技術を活用し、エンジンを静かに素早く始動することで、快適に燃費を節約できます。それを実感していただけるよう、「i-stop」によるエンジン停止時間に応じて木の芽が若葉へ、そして成木へ成長する様子（CO_2削減への貢献イメージ）がビジュアルに表示されるなどの機能(*)も搭載しています。

(*) マルチインフォメーションディスプレー

世界初の水素REハイブリッド自動車「マツダ プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド」国内リース販売開始

2009年3月、マツダはハイブリッドシステムの採用によって性能を大幅に高めた水素REハイブリッド自動車「マツダ プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド」のリース販売を世界で初めて開始しました。同車は水素ロータリーエンジンと電気モーターを組み合わせたシリーズ式ハイブリッドシステム*2を搭載することで、CO_2排出がほとんどなく、次世代エネルギーとして最も注目されている水素での航続距離を従来比（RX-8 ハイドロジェンREとの比較）2倍の200kmに、最高出力を約40%増の110kwに向上させました。また、水素でもガソリンでも走行できる「デュアルフューエルシステム」や植物由来の内装素材である「マツダバイオテックマテリアル」など、将来を見据えた独自の環境技術を多数採用しています。



「プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド」は来るべき水素社会での活躍が期待されるのみならず、モーター、バッテリー、減速エネルギー回生*3などさまざまな電気デバイスの要素技術を搭載しています。これらの技術の可能性として、例えば充電器を追加しバッテリー容量を増やせば、プラグインハイブリッド自動車*4への転用が可能となります。またバッテリー容量をさらに増やせば電気自動車にもなり得ます。このように「プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド」は、将来考えられる環境自動車の多くの発展の可能性を秘めたクルマといえるのです。

［ 用語解説 ］

*1. アイドリングストップシステム：ムダな燃料消費を抑えるために、信号待ちなどの停車時に自動的にエンジンを停止させ、ドライバーが走り出そうとする動きを検知してエンジンを再始動させる機構のこと

*2. シリーズ式ハイブリッドシステム：エンジンで発電機を作動させ、得られた電力でモーターを駆動して走行するハイブリッドシステム

*3. 減速エネルギー回生：減速時に生じるエネルギーを電気に置き換えて再利用するシステム

*4. プラグインハイブリッド自動車：家庭用電源で電池を充電できるハイブリッド車

2009年度の「新グリーン税制」適合率70％以上を計画*

2009年4月より施行された「新グリーン税制（環境対応車普及促進税制）」へのマツダ車の適合率は、「デミオ」、「アクセラ」、「ビアンテ」などを含む70%以上となる計画で、これは業界でもトップレベルとなる見通しです（2010年3月までの1年間に販売する登録乗用車）。同じ基準でこれまで出荷したマツダ車の実績は、2007年度で48%、2008年度では63%の適合率となり、着実に進展しています。

* 適合車については、P.11 ～ 12参照。

環境技術Q&A

Q1. マツダは、ハイブリッド車や電気自動車市場に参入する計画はあるのでしょうか？

A1. 現在積極的な研究活動を加速しています。マツダは、これまでもあらゆるクルマの可能性を追求し研究開発を続けてまいりました。ハイブリッド車についてはフォードとの協業で、2006年より「トリビュートハイブリッド」を導入し、主にカリフォルニア州でお使いいただいており、昨年までに430台以上を販売しています。またこの3月には水素でもガソリンでも走行可能な「プレマシー ハイドロジェンRE ハイブリッド」の国内リース販売を開始しており、**将来を見越し、ハイブリッド自動車や電気自動車にも使えるさまざまな電気デバイス技術の研究に役立てています。より多くのお客様にリーズナブルな価格でご提供できるよう、研究を続けています。**

Q2. 他社がハイブリッド自動車や電気自動車の開発・導入に注力する中、マツダが「ベース技術への取り組み」を優先させる理由を教えてください。

A2. ハイブリッド車を含め、現在市販されているクルマはほとんどすべてが内燃機関（ガソリンやディーゼルを燃料としたエンジン）を搭載しており、**内燃機関の燃費を飛躍的に向上させることが、トータルのCO_2排出量の削減に大きく貢献する**と考えています。また、クルマが将来どのような形に進化しようとも、クルマ本体の重量を減らすことは、走る・曲がる・止まる、といった自動車の基本性能向上に加え、エネルギー効率を高めて、クルマの航続距離の延長にもつながるからです。従ってパワートレインの革新と車両軽量化などの**「ベース技術」を進化させることは、未来にわたって走る歓びと環境安全性能を両立させる鍵となる取り組み**である、とマツダは考えているのです。

Q3. マツダが水素自動車に「ロータリーエンジン」を搭載することの優位性について教えてください。

A3. マツダは1991年から水素自動車の研究開発を続けてきました。それから今日に至るまで、さまざまな水素自動車を試作しています。水素はガソリンに比べて燃焼しやすく体積が大きいという特徴があり、**水素を燃料とするエンジンの形式で最も適しているのがロータリーエンジン**だったのです。ご存知の通りマツダは世界で唯一のロータリーエンジン搭載車を量産する自動車メーカーであり、その転用にあたってコストを抑えることができる、という利点もありますが、水素燃料とエンジンの最適な組み合わせを追求した結果なのです。

01 Topics 新型「マツダ アクセラ」を国内で発売

2009年6月11日より国内で、新型「マツダ アクセラ（海外名Mazda3）」を発売しました。2代目となる新型「マツダ アクセラ」は、すでに今春より北米で先行投入し、高い評価を得ており、初代モデルで高く評価されたスポーティな走行性能や外観を継承・進化させるとともに、さらに質感が高く機能性に優れた室内空間、クラストップレベルの環境安全性能を実現しています。特に環境性能においては、マツダ独自のアイドリングストップ機能「i-stop（アイ・ストップ）」付モデルを新たに設定するなど、クラストップレベルの燃費性能を実現しています。また、自動車の触媒に使用する貴金属を大幅に削減しながらも、排ガスの浄化性能と高い耐久性を同時に実現できるシングルナノ触媒*1も採用しています。

こうした環境技術により、全車で平成17年排出ガス基準低減75%レベル（SU-LEV）を達成しており、環境対応車普及促進税制による自動車重量税および自動車取得税の減税対象*2となっています。

*1. ナノテクノロジーよりさらに微細な材料構造を制御するシングルナノテクノロジーを用いた触媒。実用化は世界初。
*2. 一部のグレードを除く。

02 Topics 「Mazda6」が欧州の安全性能総合評価で5つ星を獲得

「Mazda6」の欧州仕様車は、欧州の新車評価基準である「ユーロNCAP*」において、2009年安全性能総合評価で最高評価の5つ星を獲得しました。ユーロNCAPは2009年から新評価システムとなり、「成人乗員保護性能」「子ども乗員保護性能」「歩行者保護性能」「安全補助」の総合的な安全性能評価となっています。「Mazda6」はこの新評価システムの下で5つ星を獲得した初めてのクルマのひとつとなります。

* European New Car Assessment Programmeの略称。1997年より実施している欧州の自動車安全性能評価。

03 Topics 世界初の廃車バンパーリサイクル自動化技術を開発

2009年3月、廃棄処分された使用済自動車のバンパーを新車用バンパーの樹脂材料としてリサイクルする工程技術を世界で初めて開発したことを発表しました。この技術により、これまで難しいとされてきた異なるメーカーの廃棄バンパーの同時処理や、金属類などの除去の自動化を実現し、より効率的なリサイクルが可能となりました。自動車メーカーや回収の経緯を問わず、あらゆるバンパーを対象にするとともに、破砕から再生材製造に至るまでの一連の工程を自動化することができます。

匠 社内競技会編

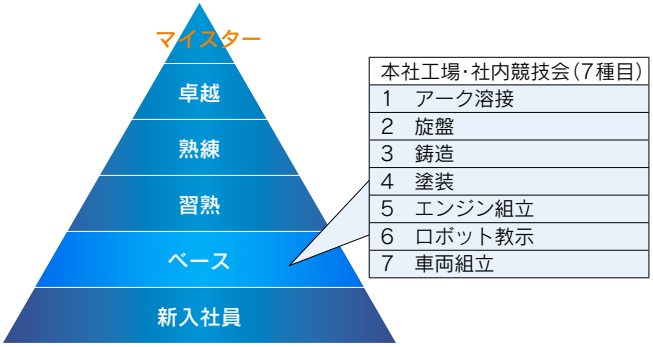
未来の匠を目指して

エンジン組立に取り組む星出社員

このコーナーには、毎回、皆様から温かい応援メッセージを多数いただき、誠にありがとうございます。今回はマツダの体系的な技能教育訓練の一環である「社内競技会」の様子と、未来の匠を目指して競技会に参加した若手社員の奮闘ぶりをご紹介します。

年に一度、若手技能者が競う社内大会

自動車の生産領域には多くの職種がありますが、マツダでは、それぞれの職種ごとに役割と身につけるべきスキルや資格を体系化しています。そして、生産に従事する社員一人ひとりのスキルアップを図るために、計画的な人材育成を行っています。こうした全社的な取り組みの一環として、本社工場では、毎年、入社２～５年目の社員を対象に「社内競技会」を開催しています。競技会では、溶接・旋盤・鋳造・塗装など自動車造りの基礎となる７つの技能種目ごとに、何ヶ月も前から準備を重ねた選手たちが各々の技を競います。競技課題の内容は、該当種目の基本となる工程が幅広くカバーされており、選手が通常業務では身につけられない内容も多いため、その指導には実践技能を熟知した専属の「トレーナー」である先輩社員があたります。そして選手たちは、時には通常業務が終わった後も訓練場で、トレーナーと一緒に訓練を行うのです。このように、「社内競技会」は入社２年目以降の若手社員が、先輩の指導の下で基盤となる技術・技能を確実に身につけ、技能レベルを向上させる仕組みとして、順次、種目を拡大して今日に至っているのです。



マツダの技能レベル概念

2008年度「エンジン組立」種目で優勝した星出社員

2006年に入社後、ディーゼルエンジン組立作業に従事している星出社員は、ある日、上司から「社内競技会」への参加を奨められました。星出は競技会のことは知っていたものの、経験が未熟な自分が参加するとは夢にも思っていませんでした。「エンジン組立」種目の課題は、一点ずつの部品に分解されたガソリンエンジンを一から完成品に組み立てることです。しかし彼女には、ガソリンエンジンの組立経験はほとんどありませんでした。驚きと不安を感じながらも、持ち前のチャレンジ精神から、「やれるだけのことはやってみよう」と決意し、それからは、ひたむきに大会準備に打ち込みました。しかし「課題」は想像以上に難しく、部品の組付順序や部品精度のミクロン単位での精密測定など、知らないことが多すぎました。本番まで残された時間は、もうわずかしかありません。

いよいよ大会当日。既に競技会場には眼光鋭い審査員のほかに、他部門からの見学者が多く集まっていました。初日の1組目に、星出を含む3人の競技者が一斉に競技を開始しました。部品台には、形も大きさもよく似た部品がビッシリと並べられていますが、どの部品を、いつのタイミングで選び、どの順番で組み付ければ良いのかは、誰も教えてくれません。組立作業の正確さや手際の良さ、完成までの時間などを競うため、クランクシャフトやシリンダーヘッドなど重量物も素早く持ち運ばなければならないと同時に、エンジン部品には鋭利な部位もあるため、慎重に扱わなくてはいけません。星出は手順を間違えないように、一心不乱にエンジンを組み立てます。そして彼女のエンジンは、作業開始から1時間22分後に完成しました。結局、彼女の記録は全参加者の中で一番で、星出は優勝の栄誉を勝ち取りました。「自分でも信じられませんでした。トレーナーに恵まれたんです。物覚えが悪い自分に、トレーナーの方は辛抱強く付き合ってくれて、メリハリをつけた訓練をしてくれました」(星出)

高校時代、ハンドボールで鍛え抜いた星出は体力には自信があり、今もスポーツが大好きです。仕事を離れれば、屈託のない笑顔で話す好奇心旺盛な彼女ですが、「社内競技会」で優勝してから数ヶ月後、国家技能検定2級を受検し、今年3月に一発合格を果たしました。そして、現在は職場のすべての工程作業が一人でできるように、実務を通じて勉強中です。「今はとにかく、目の前のことを一生懸命に頑張りたい。後輩も入って来たので、職場での役割も一段とアップできるように努力します」と未来の匠は瞳を輝かせながら語りました。

Profile

プロフィール

星出 有希乃 (ほしで ゆきの)

2006年　マツダに入社

2009年　国家技能検定2級合格

主要商品ラインアップ

適合グレードは車種により異なります。詳しくは、販売店にお問い合わせください。

マツダのブランドメッセージ“Zoom-Zoom”を体現したマツダの主要商品ラインアップを紹介します。

スタイル 乗車定員	駆動方式 エンジンタイプ		燃費(10・15モード) 価格(万円)*消費税込 (別途リサイクル料金が必要となります)

新しい人の、新しい生き方に応えるために。環境コンパクト、マツダ デミオ

海外市場での車種名：Mazda2

コンパクトカー	FF	e-4WD	17.8-23.0km/L
	1300		
5人	1500		100 150 200

BY DESIGN コンパクトカーが知らなかった上質を

コンパクトカー	FF	e-4WD	17.2-18.4km/L
	1500		
5人			100 150 200

エコスポーツ NEWマツダ アクセラ デビュー

海外市場での車種名：Mazda3

5ドアスポーツ 4ドアセダン	FF	4WD	11.0-18.4km/L
	1500		
	2000 DISI*	2000	
5人	2300 DISI ターボ		100 200 300

* i-stop搭載モデル

日本の美意識が、新しい躍動と上質を創り出す

海外市場での車種名：Mazda6

5ドアスポーツ 4ドアセダン ステーションワゴン	FF	4WD	10.4-14.2km/L
	2000		
	2500		
5人			200 250 300

新しいクオリティに乗ろう。マツダ AZ-ワゴン

軽自動車	FF	4WD	20.0-23.5km/L
	660		
4人	660 ターボ		50 100 150

スタイル 乗車定員	駆動方式 エンジンタイプ	燃費(10・15モード) 価格(万円)*消費税込 (別途リサイクル料金が必要となります)

なんでもできそう! マツダ ビアンテ

ミニバン	FF 4WD 2000 DISI	10.6-12.8km/L
8人	2300	200 250 300

家族の絆とワクワクを、もっともっとひとつにしよう。マツダ プレマシー

海外市場での車種名:Mazda5

ミニバン	FF 4WD 2000	11.0-15.0km/L
7人	2000 DISI	150 200 250

もっとアグレッシブに、もっと上質に

海外市場での車種名:Mazda8

ミニバン	FF 4WD 2300	9.4-12.2km/L
8人	2300 DISI ターボ	200 300 400

スポーツカーの、先にあるもの

SUV*	FF 4WD 2300 DISI ターボ	8.9-9.1km/L
5人		300 350 400

*スポーツユーティリティビークル

妥協なく、迷いなく、さらなる高みへ

スポーツカー	FR 13B-MSP ロータリー	9.0-9.4km/L
4人		250 300 350

生まれ変わる、という性能。パワーリトラクタブルハードトップ

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

スポーツカー	FR 2000	11.8-13.4km/L
2人		200 250 300

連結決算の概要

連結貸借対照表

（単位：億円）

	当期末 平成21年3月31日現在	前期末 平成20年3月31日現在
資産の部		
流動資産	**7,267**	**8,953**
現金及び預金	1,814	1,210
受取手形及び売掛金	1,324	2,013
有価証券	393	1,030
たな卸資産	2,144	2,877
繰延税金資産	680	926
その他	939	918
貸倒引当金	△27	△20
固定資産	**10,743**	**10,903**
有形固定資産	**8,774**	**8,984**
建物及び構築物	1,520	1,551
機械装置及び運搬具	2,047	2,157
工具、器具及び備品	224	249
土地	4,413	4,422
リース資産	365	353
建設仮勘定	203	252
その他	3	1
無形固定資産	**271**	**340**
投資その他の資産	**1,698**	**1,579**
投資有価証券	739	927
長期貸付金	60	63
繰延税金資産	729	455
その他	229	184
貸倒引当金	△43	△43
投資損失引当金	△16	△6
資産合計	**18,010**	**19,856**

	当期末 平成21年3月31日現在	前期末 平成20年3月31日現在
負債の部		
流動負債	**6,166**	**8,449**
支払手形及び買掛金	1,765	3,367
短期借入金	1,272	699
1年内返済予定の長期借入金	443	329
1年内償還予定の社債	—	200
リース債務	174	131
未払法人税等	103	223
未払金	169	545
未払費用	1,586	2,035
製品保証引当金	380	515
その他	274	405
固定負債	**7,697**	**5,865**
社債	950	850
長期借入金	4,297	2,616
リース債務	399	225
再評価に係る繰延税金負債	937	937
退職給付引当金	909	998
その他	205	238
負債合計	**13,863**	**14,314**
純資産の部		
株主資本	**3,477**	**4,467**
資本金	1,501	1,501
資本剰余金	1,338	1,338
利益剰余金	869	1,673
自己株式	△230	△45
評価・換算差額等	**654**	**1,055**
新株予約権	**3**	**2**
少数株主持分	**13**	**18**
純資産合計	**4,147**	**5,542**
負債純資産合計	**18,010**	**19,856**

*1. 記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。
*2. 当連結会計年度より、「実務対応報告第18号 連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の適用等、会計処理を変更しています。

連結損益計算書

（単位：億円）

	当期 平成20年4月 1日から 平成21年3月31日まで	前期 平成19年4月 1日から 平成20年3月31日まで
売上高	**25,359**	**34,758**
売上原価	20,219	24,859
売上総利益	**5,141**	**9,899**
販売費及び一般管理費	5,424	8,277
営業利益（△損失）	**△284**	**1,621**
営業外収益	**376**	**210**
営業外費用	**279**	**347**
経常利益（△損失）	**△187**	**1,485**
特別利益	**9**	**26**
特別損失	**336**	**79**
税金等調整前当期純利益（△損失）	**△513**	**1,431**
法人税等	206	506
少数株主利益（△損失）	△5	7
当期純利益（△損失）	**△715**	**918**

*1. 記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。
*2. 当連結会計年度より、「実務対応報告第18号 連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の適用等、会計処理を変更しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：億円）

	当期 平成20年4月 1日から 平成21年3月31日まで	前期 平成19年4月 1日から 平成20年3月31日まで
営業活動による キャッシュ・フロー	△674	1,030
投資活動による キャッシュ・フロー	△618	△928
財務活動による キャッシュ・フロー	1,370	△241
現金及び現金同等物に 係る換算差額	△164	△47
現金及び現金同等物の 増加額（△減少額）	△86	△186
現金及び現金同等物の 期首残高	2,239	2,425
新規連結に伴う現金及び 現金同等物の増加額	54	—
現金及び現金同等物の 期末残高	2,207	2,239

* 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 当期（平成20年4月1日から平成21年3月31日まで）

（単位：億円）

	株主資本					評価・換算差額等	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計				
平成20年3月31日残高	1,501	1,338	1,673	△45	4,467	1,055	2	18	5,542
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減			△16		△16				△16
連結会計年度中の変動額									
剰余金の配当			△85		△85				△85
当期純利益（△損失）			△715		△715				△715
自己株式の取得				△187	△187				△187
自己株式の処分		△1		3	2				2
土地再評価差額金の取崩			0		0				0
在外子会社過年度税効果に係る調整額			10		10				10
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額（純額）						△401	1	△5	△405
連結会計年度中の変動額合計	—	△1	△789	△184	△974	△401	1	△5	△1,379
平成21年3月31日残高	1,501	1,338	869	△230	3,477	654	3	13	4,147

* 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21年3月31日現在	前期末 平成20年3月31日現在
資産の部		
流動資産	4,132	6,253
固定資産	11,100	9,954
有形固定資産	6,629	6,875
無形固定資産	183	191
投資その他の資産	4,288	2,889
資産合計	15,232	16,207
負債の部		
流動負債	3,490	5,240
固定負債	7,220	5,403
負債合計	10,710	10,642
純資産の部		
株主資本	3,169	4,157
資本金	1,501	1,501
資本剰余金	1,338	1,338
利益剰余金	561	1,363
自己株式	△230	△45
評価・換算差額等	1,349	1,406
新株予約権	3	2
純資産合計	4,522	5,565
負債純資産合計	15,232	16,207

* 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20年4月 1日から 平成21年3月31日まで	前期 平成19年4月 1日から 平成20年3月31日まで
売上高	18,208	24,642
売上原価	16,579	20,409
売上総利益	1,629	4,233
販売費及び一般管理費	2,609	3,402
営業利益（△損失）	△979	831
営業外収益	517	239
営業外費用	112	221
経常利益（△損失）	△575	848
特別利益	1	13
特別損失	397	53
税引前当期純利益（△損失）	△971	809
当期純利益（△損失）	△718	549

* 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

当期（平成20年4月1日から平成21年3月31日まで）

（単位：億円）

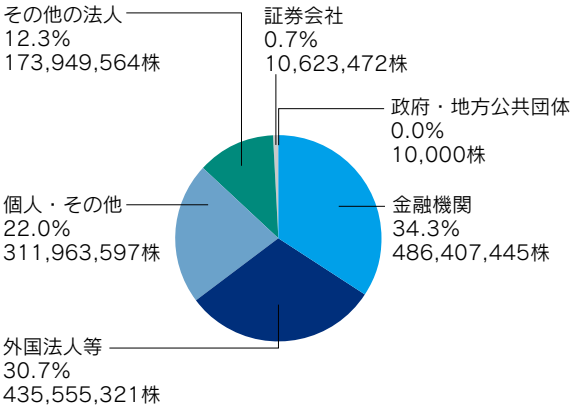
	株主資本						評価・換算差額等	新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
		資本準備金	その他資本剰余金	その他利益剰余金					
平成20年3月31日残高	1,501	600	739	1,363	△45	4,157	1,406	2	5,565
事業年度中の変動額									
剰余金の配当				△85		△85			△85
土地再評価差額金の取崩				0		0			0
当期純利益（△損失）				△718		△718			△718
自己株式の取得					△187	△187			△187
自己株式の処分			△1		3	2			2
株主資本以外の項目の当事業年度中の変動額（純額）							△57	1	△56
事業年度中の変動額合計	—	—	△1	△802	△184	△987	△57	1	△1,043
平成21年3月31日残高	1,501	600	738	561	△230	3,169	1,349	3	4,522

* 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21年3月31日現在）

発行可能株式総数	3,000,000,000株
発行済株式総数	1,418,509,399株
株主数	66,134名 （前期末比4,234名増加）

所有者別状況

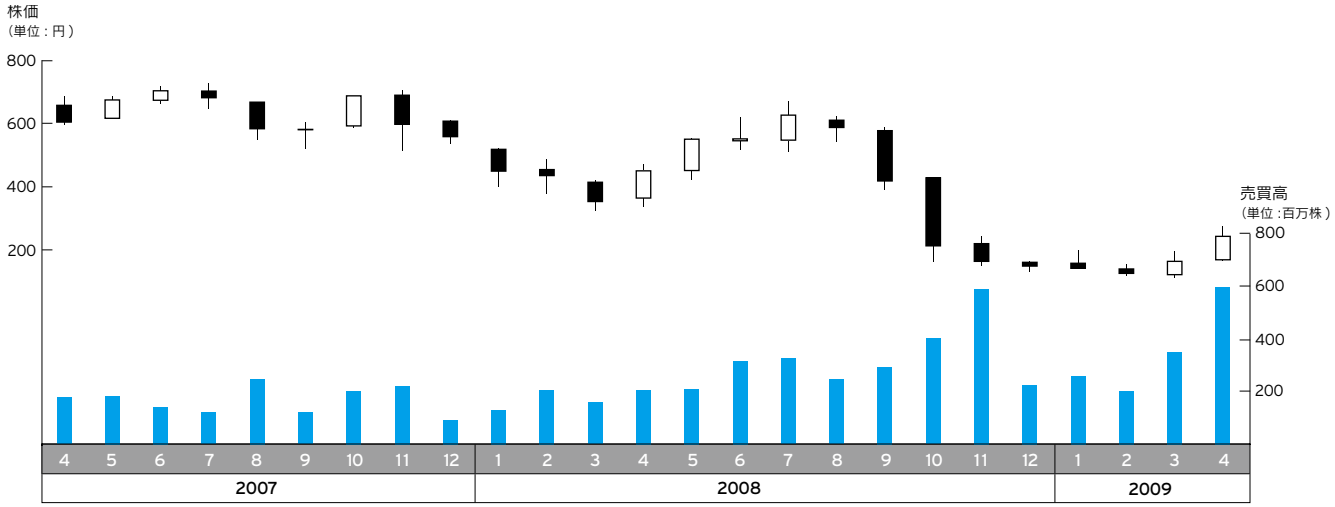


大株主

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	195,493	14.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	61,168	4.7
株式会社三井住友銀行	51,824	4.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	47,765	3.6
三井住友海上火災保険株式会社	46,683	3.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4G）	42,880	3.3
東京海上日動火災保険株式会社	40,410	3.1
株式会社損害保険ジャパン	30,210	2.3
日本生命保険相互会社	29,753	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）	16,900	1.3

（注）1. 当社は自己株式106,920,914株を所有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 出資比率は自己株式を控除して計算しています。

株価および売買高の推移（東京証券取引所）



会社概要／株主メモ

会社概要（平成21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	150,068,000,602円
従業員数	21,195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	http://www.mazda.co.jp/

取締役および監査役（平成21年6月24日現在）

代表取締役	**井巻 久一**
代表取締役	**山内 孝**
代表取締役	**フィリップ・ジー・スペンダー**
代表取締役	**山木 勝治**
代表取締役	**尾崎 清**
取締役	**金井 誠太**
取締役	**若山 正純**
取締役	**原田 裕司**
取締役	**羽山 信宏**
監査役（常勤）	**山本 順一**
監査役（常勤）	**若松 重喜**
監査役	**坂井 一郎**
監査役	**赤岡 功**
監査役	**平澤 正英**

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	中国新聞およ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
・郵便物送付先	〒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
・電話お問合せ先	0120-176-417
・ホームページURL	http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html
単元株式数	1,000株
証券コード	7261

「株主さま工場見学会」を実施しました

2009年3月、毎回ご好評をいただき、またアンケートでも多くのご要望がありました「株主さま工場見学会」を開催し、多くの株主さまにご参加いただきました。今回は広島県のマツダ本社工場をご見学いただき、さまざまな工夫で効率化と高品質を追求したマツダ独自の生産ラインをご覧いただきました。またマツダミュージアムでは、当社の歴史を振り返るヒストリックカー展示や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、その後の役員懇談会では多くの貴重なご意見を伺うことができました。

「マツダ環境技術フォーラム2009」を開催しました

2009年3月、マツダR&Dセンター横浜で「環境技術フォーラム2009」を開催し、多くの株主さまにご参加いただきました。フォーラムでは、開発担当エンジニアによるプレゼンテーションや「i-stop」試作車と「マツダ RX-8 ハイドロジェンRE」への試乗体験などを通して、マツダの環境技術に対する取り組みへのご理解を深めていただきました。ご参加いただいた株主さまからは多くのご質問・ご意見や今後のマツダへのご声援を頂戴いたしました。

株主のみなさまへアンケートのお願い

アンケート調査にご協力をお願いいたします。「株主通信」の製作やIR活動全般、そのほかマツダについて株主さまからの率直なご意見をお待ちしています。お手数ですが添付のアンケートはがきにご記入の上郵送いただきますようお願い申しあげます。

（ご回答期限：2009年7月末まで）

ご回答いただいた株主さまの中から抽選で100名様に粗品をお送りいたします。

Mazda Motor Corporation

zoom-zoom

PRINTED WITH SOY INK™
Trademark of American Soybean Association
本誌は環境にやさしい大豆インキを使用しています

新型「マツダ3（日本名マツダ アクセラ）」
北米仕様車