

アニュアルレポート 2009

2009年3月期



CHALLENGE AND OPPORTUNITY



mazda

Contents

2 連結財務ハイライト

3 At a Glance

4 マツダのグローバル展開図

6 経営陣からのメッセージ

6 株主・投資家の皆様へ

8 社長インタビュー

ここではマツダの課題と今後の戦略について、新社長に就任した山内が自ら語ります。

14 CFOインタビュー

ここでは、当期業績の総括と財務基盤の強化に向けた取り組みについて、尾崎CFOが説明します。

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

主要商品ラインアップ

24 マツダの環境・安全技術

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言

ベース技術の進化

未来につながる環境技術の確立に向けて

新型マツダ アクセラに搭載されている新環境技術

次世代に向けた先進技術の取り組み

安全への取り組み

32 経営情報

マツダのCSR

コーポレートガバナンス／内部統制

リスクマネジメント

コンプライアンス

取締役、監査役および執行役員

37 財務セクション

70 会社概要

71 株式情報



見通しに関する注意事項

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



新型「マツダ3 MPS (日本名: マツダスピードアクセラ)」欧州仕様車

Challenge and Opportunity

マツダは、広島県を本拠地として1920年に設立された自動車メーカーです。設立以来、ロータリーエンジンの実用化をはじめ、お客様に歓ばれる商品、サービスの提供に努めてきました。当期は厳しい事業環境ながらも、高い商品力により、主要市場でシェアを拡大または維持することができています。

現在、自動車業界全体が非常に厳しい試練に直面していますが、マツダが次の5年、10年を通じて輝き続けるための大きなチャンスでもあります。今後もモノ造り革新を中心とする構造改革を加速させるとともに、「“Zoom-Zoom”なクルマ」かつ「環境に優しいクルマ」を提供し、グローバルでの存在感を高めていきます。

連結財務ハイライト

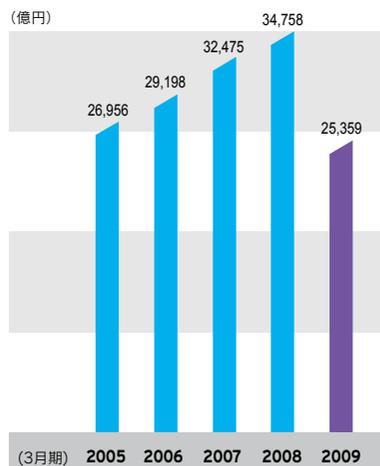
マツダ株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各年度

	百万円				千米ドル*1	
	2005	2006	2007	2008	2009	2009
事業年度:						
売上高	¥2,695,564	¥2,919,823	¥3,247,485	¥3,475,789	¥2,535,902	\$25,876,551
営業利益 (損失)	82,947	123,435	158,532	162,147	(28,381)	(289,602)
税金等調整前当期純利益 (損失)	73,847	117,468	118,450	143,117	(51,339)	(523,867)
当期純利益 (損失)	45,772	66,711	73,744	91,835	(71,489)	(729,480)
設備投資	67,881	72,070	79,641	75,518	81,838	835,082
減価償却費	40,036	45,805	47,045	66,460	75,221	767,561
研究開発費	90,841	95,730	107,553	114,400	95,967	979,255
事業年度末:						
総資産	1,767,846	1,788,659	1,907,752	1,985,566	1,800,981	18,377,357
純資産*2	275,841	407,208	479,882	554,154	414,731	4,231,949
	円				米ドル*1	
1株当たり情報:						
当期純利益*3	¥ 37.63	¥ 51.53	¥ 52.59	¥ 65.21	¥(52.13)	\$(0.53)
年間配当金*4	3.00	5.00	6.00	6.00	3.00	0.03
純資産*5	220.22	284.28	336.45	391.82	314.98	3.21
	%					
経営指標:						
総資産利益率 (ROA)	2.6	3.8	4.0	4.7	(3.8)	
自己資本利益率 (ROE)*6	18.7	20.0	16.9	17.9	(14.8)	
自己資本比率*6	15.1	22.3	24.8	27.8	22.9	

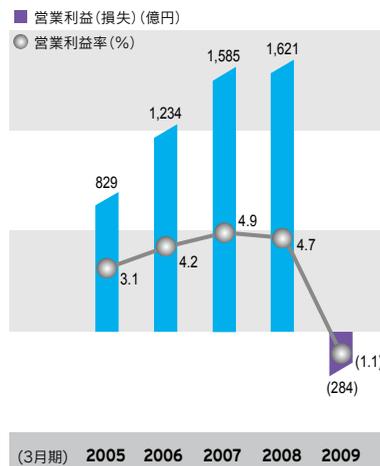
()はマイナス

- (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、2009年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき98円)で換算しています。
 2. 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。
 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。
 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2007年3月期以降においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

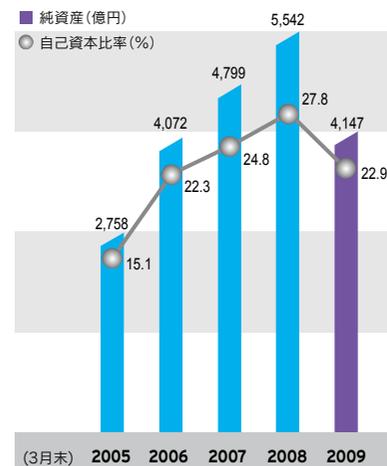
売上高



営業利益 (損失) / 営業利益率



純資産 / 自己資本比率



At a Glance

3月31日に終了した各年度

連結売上高

	億円					増減率
	2005	2006	2007	2008	2009	2009 vs 2008
日本	¥ 8,456	¥ 8,877	¥ 8,873	¥ 8,801	¥ 6,203	(29.5)%
北米	7,617	8,440	10,179	10,153	6,976	(31.3)%
欧州	6,342	6,689	7,891	8,886	6,534	(26.5)%
その他の地域	4,541	5,192	5,532	6,918	5,646	(18.4)%
合計	26,956	29,198	32,475	34,758	25,359	(27.0)%

()はマイナス

主要市場別販売台数

	千台					増減率
	2005	2006	2007	2008	2009	2009 vs 2008
日本	284	285	261	256	219	(14.5)%
北米	335	344	380	406	347	(14.4)%
欧州	273	282	304	327	322	(1.5)%
中国	96	130	129	101	135	33.2 %
その他の地域	216	235	228	273	238	(12.8)%
合計	1,204	1,276	1,302	1,363	1,261	(7.5)%

()はマイナス

* プエルトリコおよびトルコでの販売台数は、2006年3月期まではその他の地域に含んでいましたが、2007年3月期以降はプエルトリコでの販売台数は北米に、トルコでの販売台数は欧州に含まれています。

生産台数

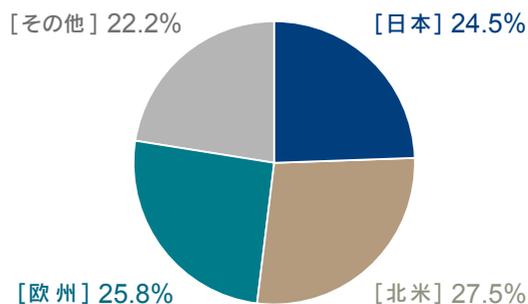
	千台					増減率
	2005	2006	2007	2008	2009	2009 vs 2008
国内生産	813	904	967	1,047	899	(14.1)%
海外生産	308	307	336	279	235	(15.7)%
合計	1,121	1,211	1,303	1,326	1,134	(14.4)%

()はマイナス

* 海外生産は、2007年1月実績よりマツダブランド車のラインオフベース（CKDを除く）。それ以前は、マツダブランド車の海外生産用部品輸出。

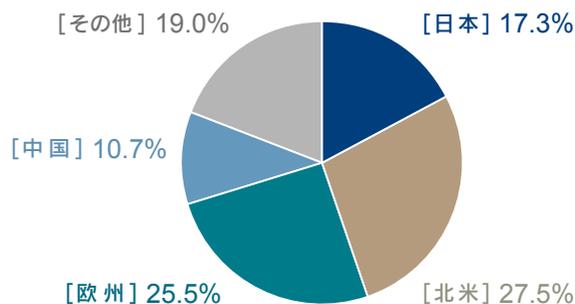
売上高構成比

(2009年3月期)



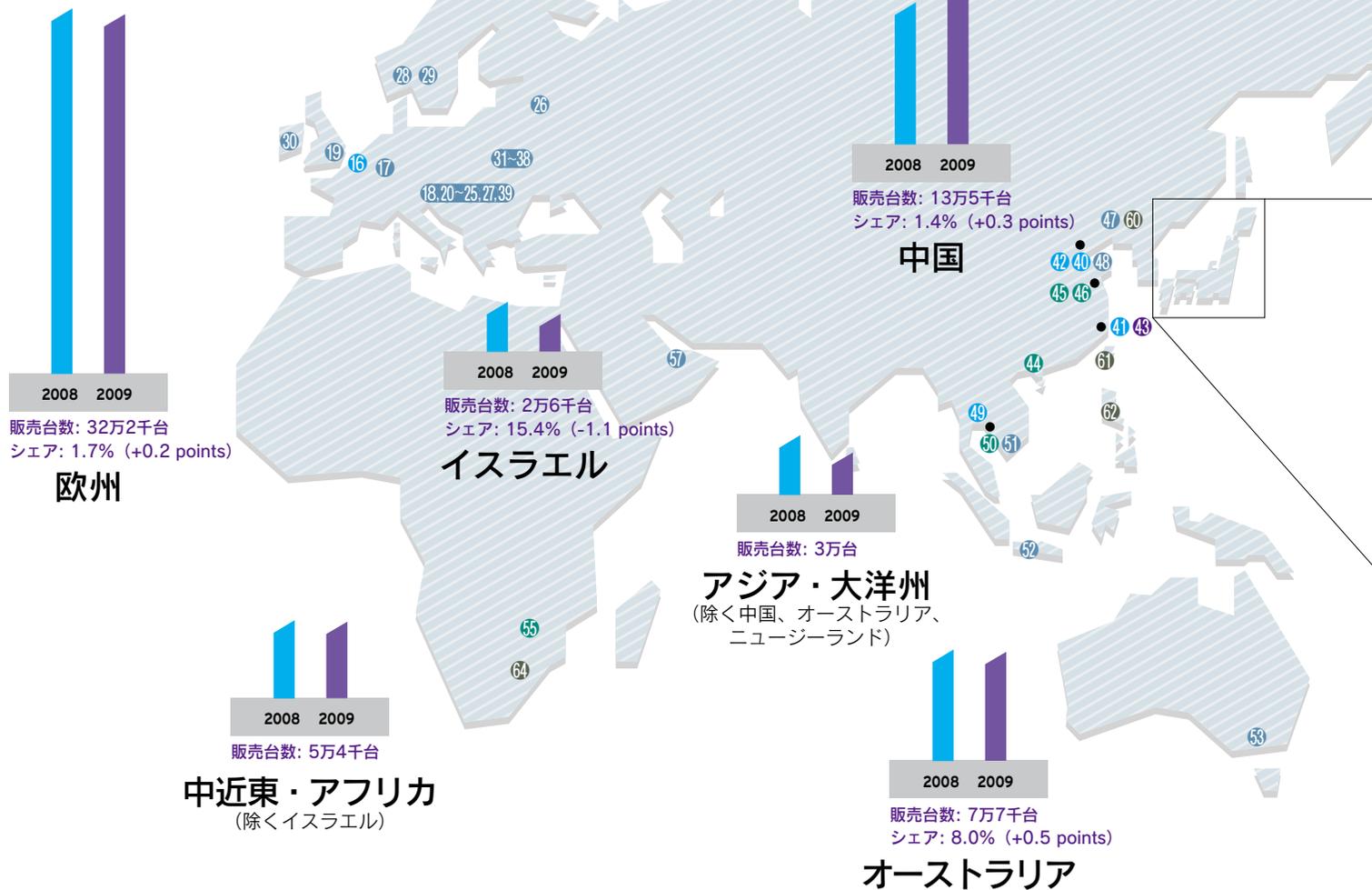
グローバル販売台数構成比

(2009年3月期)



マツダのグローバル展開図

3月31日に終了した各年度



日本 (販売拠点数: 1,100)

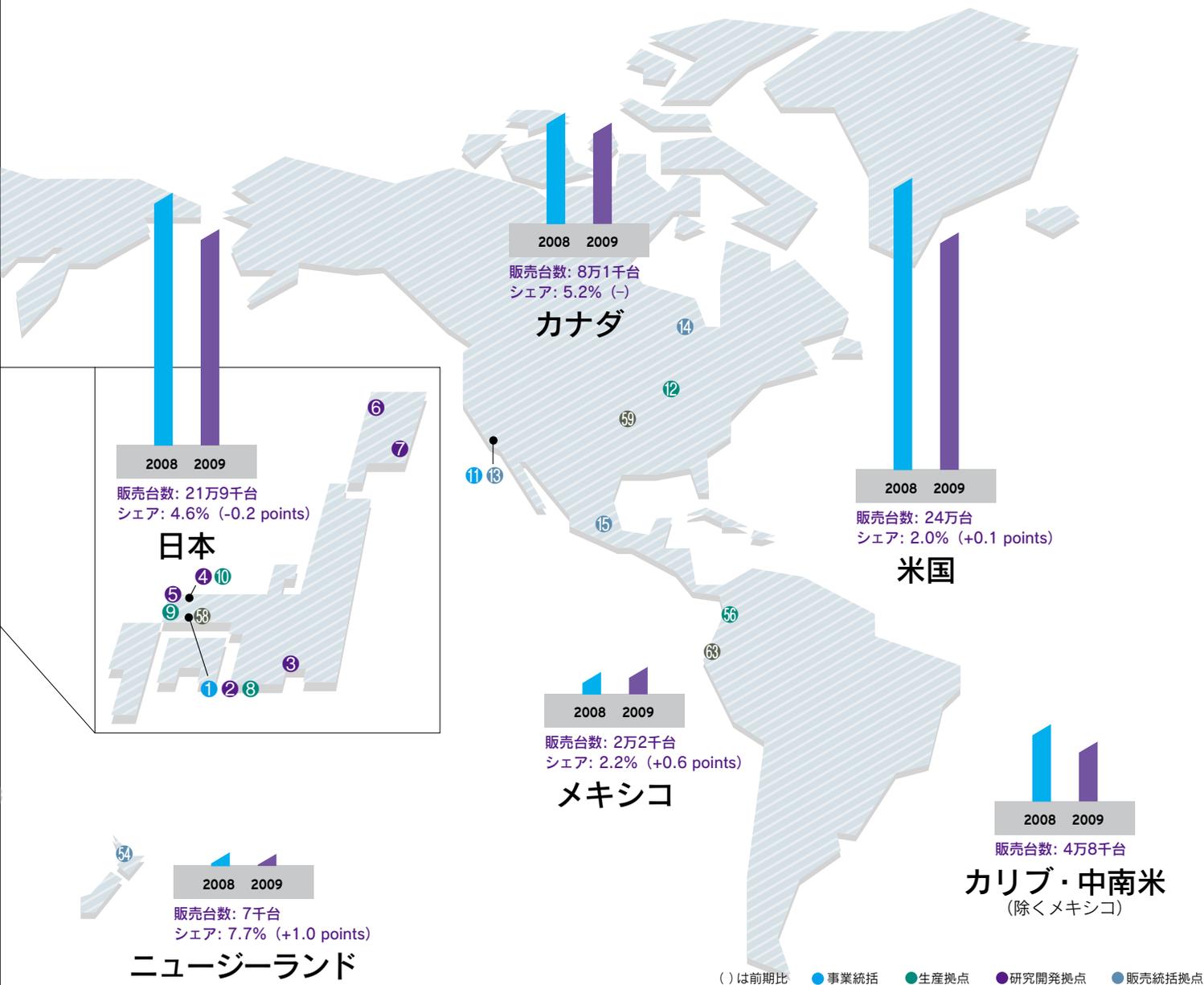
機能	名称
事業統括	① マツダ本社
研究開発	② 本社 研究開発部門
	③ マツダR&Dセンター横浜
	④ 三次自動車試験場
	⑤ 美祿自動車試験場
	⑥ 北海道釧路試験場
	⑦ 北海道中札内試験場
	生産拠点
	⑨ 防府工場
	⑩ 三次事業所

北米 (販売拠点数: 859)

機能	名称
事業統括・研究開発	⑪ マツダノースアメリカンオペレーションズ
生産拠点	⑫ オートアライアンスインターナショナル
販売統括	⑬ マツダモーターオブアメリカ
	⑭ マツダカナダ
	⑮ マツダ・モトール・デ・メヒコ

欧州 (販売拠点数: 2,343)

機能	名称
事業統括・研究開発	⑯ マツダモーターヨーロッパ/European R&D Centre
物流・販売	⑰ マツダモーターロジスティクスヨーロッパ
販売統括	⑱ マツダモーターズ (ドイツランド)
	⑲ マツダモーターズUK
	⑳ マツダ オトモビル フランス
	㉑ マツダスイス
	㉒ マツダオーストリア
	㉓ マツダオートモービルズエスパーニャ
	㉔ マツダモトール デ ポルトガル
	㉕ マツダモーターイタリア
	㉖ マツダモーターロシア
	㉗ マツダモーターデンマーク
	㉘ マツダモーターノルウェー
	㉙ マツダモーターズスウェーデン
	㉚ マツダモーターアイルランド
	㉛ マツダモーターチェコ
	㉜ マツダモーターズロバキア
	㉝ マツダモーターベラックス
㉞ マツダモーターハンガリー	
㉟ マツダモータークロアチア	
㊱ マツダモーターズロベニア	
㊲ マツダモーターポーランド	
㊳ マツダモーターロジスティクスヨーロッパ メルケジ・ベルチカ・トルキエ・イスタンブル・シュベシイ	
㊴ マツダモーターネーデルランド	



中国 (販売拠点数: 212)

機能	名称
事業統括	④⑩ マツダ北京事務所
	④⑪ マツダ(中国)企業管理有限公司
	④⑫ マツダ(中国)企業管理有限公司 北京分公司
研究開発	④⑬ 中国技術支援センター
生産拠点	④⑭ 長安フォードマツダ汽车有限公司
	④⑮ 長安フォードマツダ汽车有限公司 南京公司
	④⑯ 長安フォードマツダエンジン有限公司
販売統括	④⑰ 一汽マツダ汽車販売有限公司
	④⑱ 長安フォードマツダ汽车有限公司 販売分公司

アジア・大洋州 (販売拠点数: 351)

機能	名称
事業統括	④⑲ マツダサウスイーストアジア
生産拠点	④⑳ オートアライアンス(タイランド)
販売統括	④㉑ マツダセールス(タイランド)
	④㉒ PT. マツダ モーター インドネシア
	④㉓ マツダオーストラリア
	④㉔ マツダモーターズ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: 750)

機能	名称
生産拠点	⑤① ウィローハールマツダモーターインダストリーズ
生産拠点・販売統括	⑤② コンパニア コロンビアナ アウトモトリス
販売・サービス支援	⑤③ マツダ中近東事務所

委託生産先

国	名称
日本	⑤④ プレス工業株式会社・尾道工場
米国	⑤⑤ フォード カンザスシティ工場
中国	⑤⑥ 一汽乘用车有限公司
台湾	⑤⑦ 福特六和汽車股份有限公司
フィリピン	⑤⑧ フォードモーターカンパニーフィリピン
エクアドル	⑤⑨ マヌファクトウラス アルマドウリアス イレブエストス エクアトリアノス
南アフリカ	⑤⑩ フォードモーターカンパニーオブサザンアフリカ

*拠点名および拠点数は2008年12月31日現在

経営陣からのメッセージ

株主・投資家の皆様へ



代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者） 山内 孝

「輝かしいマツダの未来」へ向けて、グループ全体で心をつなげた“One Mazda”の姿勢で、さまざまな課題に果敢に取り組んでいきます。

この度、2008年11月19日付でマツダの代表取締役社長兼CEOに就任したことをご報告申し上げます。これまでの経験を活かしながら、さまざまな経営課題に取り組み、マツダおよび自動車業界の持続的な発展に尽力し、重責を全うしていく所存でございます。

2009年3月期のマツダを取り巻く事業環境は、世界的な金融危機が実体経済へ波及したことにより、昨年後半から国内外の景気が急減速したことに加え、世界的な自動車需要の減退や急激な円高の進行など、これまでにない厳しい状況となりました。

こうした状況に対応するために、マツダでは、短期的には生産・販売・開発の全ての領域で緊急対策を実施し、コスト革新活動を加速させ、スリムで筋肉質な経営体質の構築を進めています。中長期的には、引き続き、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いく考えです。当期は、グローバルで急速に販売環境が悪化した結果、連結売上高は2兆5,359億円、連結営業損益は284億円の損失、連結当期純損益は715億円の損失となりました。厳しい結果となりましたが、マツダは高い商品力により、主要市場でシェアを拡大または維持することができています。これは、当社が進めてきた“Zoom-Zoom”なクルマ造りが、お客様から高い評価をいただいたものと考えており、商品主導の成長路線は成功を収めていると評価しています。

現在の厳しい事業環境は今後もしばらく継続する見通しです。さらに、環境技術をはじめとする企業間競争も激しさを増しています。こうした中においても、マツダは、「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づく中長期の商品・技術戦略、モノ造り革新、ブランド構築、コスト革新それぞれの活動を加速させるとともに、高い評価を得ている商品を足がかりに主要市場でのシェア拡大に注力していきます。また、環境面では、次世代商品群におけるパワートレインの革新や車両の大幅な軽量化などクルマ造りの基本となるベース技術の改善を実施した後、ハイブリッドなどの電気デバイスへのシフトを早期に行っていきます。

自動車業界全体が、チャレンジングで厳しい試練に直面していますが、マツダが次の5年、10年を通じて輝き続けるための大きなチャンスでもあると捉えています。「輝かしいマツダの未来」へ向けて、グループ全体で心をつなげた“One Mazda”の姿勢で、さまざまな課題に果敢に取り組んでまいります。

今後とも、株主・投資家の皆様にはより一層のご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2009年7月

山内 孝

代表取締役社長兼CEO（最高経営責任者）

略歴

山内 孝（やまのうち たかし）

1967年 4月	当社入社
1996年 1月	企画本部長
1996年 6月	取締役
1997年 6月	常務取締役
1999年12月	専務取締役
2002年 6月	取締役専務執行役員
2007年 4月	取締役副社長執行役員
2007年 6月	代表取締役副社長執行役員
2008年11月	代表取締役社長兼CEO（現在）

社長インタビュー



「選択と集中」、「効率2倍の発想」、「スピードある実行」の3つをキーワードに、「One Mazda」で、さまざまな課題に果敢に取り組んでいきます。

Q1

昨年のリーマンショック以来、自動車業界を取り巻く環境が激変していますが、マツダを取り巻く事業環境についてどのように捉えていますか？

米国発の世界的な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、国内外の景気が急速に悪化いたしました。当社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、かつてない厳しい状況で推移しました。こうした状況の中、当期のグローバル販売台数は、前期比8%減の126万1千台となりました。

当下期の経営環境が当面続くとすれば、2010年3月期はさらに厳しい状況を想定せざるを得ません。2009年3月期で在庫調整をほぼ終え、6月、7月は防府工場および本社工場の休業日を取り止めたが、年間生産台数は76万4千台の見通しとなります。過去7年連続で右肩上がりの成長を続けてきましたが、今後は当面、量の拡大を前提とした成長は非常に難しいと考えています。

Q2

そのような環境下で8期振りの営業赤字となりました。2009年3月期の業績をどのように評価していますか？

業績面につきましては、8期振りの減収減益となりました。

上期は、一昨年のサブプライムローン問題での需要変調に加え、資材・原材料価格の高騰、為替の円高基調など逆風の経営環境であったものの、マツダではデミオ(海外名:マツダ2)の2008世界カー・オブ・ザ・イヤー受賞の明るいニュースに加え、アテンザ(海外名:マツダ6)の通年寄与やピアンテの新規投入などをテコに、商品主導の成長を図り業績は総じて堅調に推移しました。

ところが、9月15日のリーマンブラザーズの破綻以降、金融収縮・景気後退から世界同時的な経済危機、需要減へと環境は激変しました。これにより、北米・欧州・日本など先進国から、資源国・新興国・途上国に至るまで、販売環境が急速に悪化し、さらに急激な為替の円独歩高も加わりました。これらかつて経験したことのない未曾有の経営環境に対応するため、自動車メーカー各社では、減産やコスト低減・投資削減などを行ってきましたが、これらの努力をはるかに上回るスピードで収益やキャッシュ・フローの悪化が進みました。

当社でも、国内2工場での夜勤操業の停止や毎週金曜日の休業などによる緊急減産、役員報酬の自主返納など全員で痛みを分かち合う数々の対策、また費用節減・コスト低減・投資抑制など緊急対策を実施してきましたが、売上高は前期比27%減の2兆5,359億円、営業利益は284億円の赤字、当期純利益は715億円の赤字と、8年振りの大幅な減収減益・赤字決算となりました。

しかし、通期では厳しい結果となったものの、緊急対策が奏功し、第4四半期のフリー・キャッシュ・フローは、600億円を超える大幅な黒字を達成することができました。

また、販売面でも、主要市場でのシェアを拡大または維持することができました。2002年3月期から導入した新世代商品群により、各主要市場で着実に成果が上がっています。特に、オーストラリアでは当期、8%という過去最高のシェアを獲得しました。これは、当社が取り組んできたブランド戦略および新世代商品群がグローバルで評価された結果だと考えています。

Q3

2008年11月、厳しい状況の中で社長兼CEOに就任されました。今後、マツダをどのように舵取りしていくのか、ご自身のビジョンについてお聞かせください。

マツダでは昨年末より、2010年3月期以降を見据えた「全社プロジェクト活動」をスタートし、商品・生産・販売・コスト・技術開発の各領域における戦略、経営施策の見直しを行っています。「選択と集中」、「効率2倍の発想」、「スピードある実行」の3つをキーワードに、2010年3月期から具体化計画を全社に展開していく予定です。

また、当社の歴史を紐解いてみても、決して順風満帆な時ばかりではありませんでしたが、過去幾多の困難を、グループ全員の力を結集して乗り切ってきました。現在直面している困難は、これまで経験したことのない大きさですが、これを克服すれば、必ず光が見えてくると確信しています。当面厳しい環境が続くことが予想されますが、自らの「力」と明るい未来を信じて、グローバルのマツダグループの力を結集し、「One Mazda」で、さまざまな課題に果敢に取り組んでいきます。



環境問題への取り組みとして、既存の内燃機関の改善を中心に、燃費30%向上を実現させ、自動車購入者の9割にとって手の届きやすい価格で環境に優しいクルマを提供していく考えです。

Q4

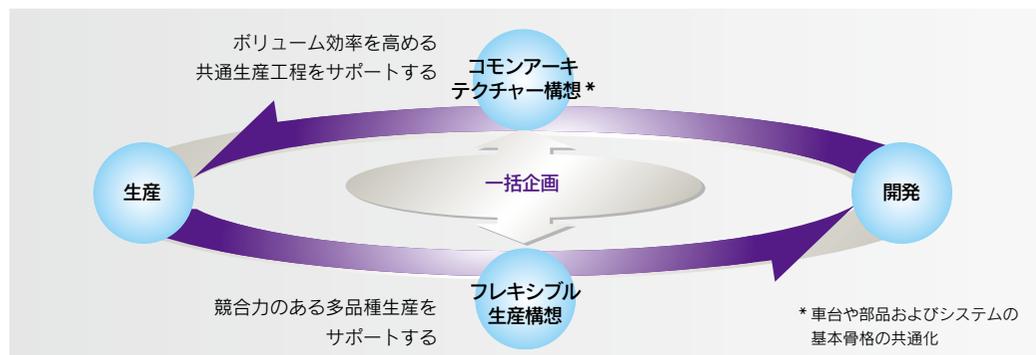
自動車業界は世界中で非常に厳しい状況に直面していますが、その中でマツダの強みと課題は何だとお考えですか。

まず、マツダの強みとして挙げられるのは、高い評価を得ている商品群を生み出す開発力です。開発の初期段階から、「お客様のご意見」を取り入れ、際立つデザイン、優れた動力性能、反応の優れたハンドリング、走行性能、そして環境・安全技術、これら全てをバリューに見合う価格で提供することを目指しています。2002年3月期から導入した新世代商品群は、各主要市場でZoom-Zoomブランドキャンペーンとともに、着実に成果を上げています。そして、昨年より取り組んでいる「モノ造り革新」の下、フレキシブル生産体制*の構築により、変種変量生産を可能とする柔軟な生産対応力も大きな強みです。2010年3月期の設備投資額は300億円と、当期の818億円(含む、海外子会社のツーリング費用約300億円)を大幅に下回る計画ですが、これは商品ラインアップが出揃ったことに加え、フレキシブル生産体制の成果によるものです。一例を挙げると、エンジン、トランスミッションは10年前と比較して、約4分の1の設備投資で生産が可能となりました。さらに、新車開発のリードタイムも大幅に短縮することが可能となり、設備投資の効率化に貢献しています。また、新世代商品群の市場投入をテコにした、主要市場でのディストリビューターおよびディーラーのCS向上、販売体制強化、ブランド構築の諸活動の進展も強みだと考えています。

一方、課題としては、

1. 環境対応の強化 (Q5およびP.24「マツダの環境・安全技術」参照)
 2. 高い輸出比率による、為替変動影響 (P.16「CFOインタビュー」参照)
- が挙げられます。

「モノ造り革新」の構造



*車種当たりの生産台数が少なくても、多様な車種をそれぞれに最適な台数だけ生産することにより、コスト競争力を強化できる生産方式

Q5

既にハイブリッド車の価格はガソリン車と変わらぬ価格帯まで下がり、急速に普及が進んでいます。また各社、プラグインハイブリッドや電気自動車の導入準備を着々と進めています。これに対するマツダの環境戦略を教えてください。

環境問題対応のキーとなるCO₂排出量削減への取り組みとして、2008年6月、グローバルで販売するマツダ車の平均燃費を、2015年までに30%向上する計画を発表しました。この計画に基づき、既存の内燃機関の改善を中心に、燃費30%向上を実現させた新商品を2011年から順次導入する計画です。

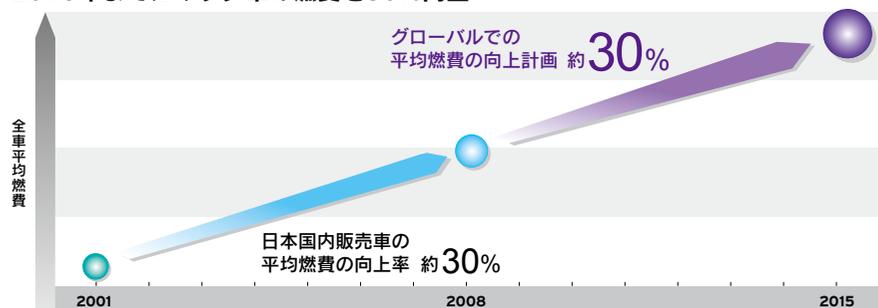
走る喜びと環境・安全性能を高いレベルで調和させた「見て乗りたくなる、乗って楽しくなる、そしてまた乗りたくなる」クルマをお客様にお届けできると信じています。

「2015年まで」というとわずが6年先の将来ですが、グローバルに販売している全てのマツダ車の平均燃費を30%向上させる計画です。ガソリンエンジン、ディーゼルエンジンの新しいシリーズに加え、新開発のオートマチックトランスミッションを導入し、プラットフォームの軽量化、タイヤの転がり抵抗の低減、空力性能の改善などを図ることでこの目標を達成します。

2009年10月に開催される東京モーターショーでは2011年から順次導入予定のマツダの次世代ガソリンエンジンとディーゼルエンジンをご紹介します。これらの新しいエンジンラインアップは、次世代ガソリンエンジンで現行ディーゼル並みの燃費性能を、次世代ディーゼルエンジンは、現行ディーゼルよりもコストを下げながら、大幅な燃費改善を計画しています。マツダはこの技術戦略で、自動車購入者の9割にとって手の届きやすい価格で環境に優しいクルマを提供していく考えです。また、このベース技術の進化に加え、ハイブリッドを含む電気デバイス*の技術開発も加速・強化し、お客様の期待を超える環境性能の実現を目指します。

* モーターやバッテリー、電子制御技術など

2015年までにマツダ車の燃費を30%向上





2010年3月期は、キャッシュ・フロー経営を徹底することで、スリムで筋肉質な経営体質にいち早く変革していきます。今後、商品戦略を見直すとともに、全ての領域で固定費、変動費を最小限に抑えます。

Q6

T型フォードが誕生して100年、クルマそのものの在り方が大きく変革していく中、マツダはどういうクルマ造りを目指していくのか教えてください。

マツダは、世界の自動車産業の中にあって、グローバル販売台数は120万台強、グローバルシェアは2～3%のブランドですが、「こよなくクルマを愛し、走ることを楽しむ」お客様に、「Zoom-Zoom”なクルマ”かつ、「環境に優しいクルマ」を提供する、小さくても存在感のある自動車メーカーになりたいと考えています。大手自動車メーカーと違い、1セグメントに1車種を全力で投入することを基本として、世界のわずか1割のマーケットであってもそういうお客様から「絶対的なご満足とご支援」を得るメーカーであり続けたいと思っています。「ワクワクする所有体験」と「環境対応などの社会的責任」の両方を、マツダのサイズで追求していきたいと考えています。

Q7

2008年11月、フォード社がマツダの発行済株式総数の約20%相当を売却しましたが、今後の同社との関係について教えてください。

昨年11月19日、フォード社の持ち株比率が33.4%から13.8%へ変更となりました。フォード社の資金上の都合により、「資本関係」は変わりましたが、フォード社は引き続き当社の「筆頭株主」であり、合併事業、技術提携など「戦略的協力関係」は何ら変わりません。また、フォード社出身の副社長も引き続き、経営全般にわたり、支えてくれています。今後とも両社にメリットのある関係を追求・構築していきます。

Q8

次期の業績見通しと将来に向けた取り組みについて教えてください。

2010年3月期も厳しい状況が続くと考えています。2010年3月期通期の売上高は2兆300億円、連結営業損失、当期純損失ともに500億円の見通しです。車両コストの削減や、固定費の削減による最大限の改善努力は継続しますが、需要減による台数構成の悪化および、主要通貨の円高による為替影響が、改善幅を上回る見込みです。

しかし、コスト革新の加速および新型マツダ アクセラ(海外名:マツダ3)のグローバル導入による販売モメンタムの上昇により、下期には営業利益黒字化の見通しです。会計上は2期連続赤字ですが、この経済危機に伴う赤字は、当下期と次期上期の実質一年で克服します。また、キャッシュ・フローの通期黒字化にも注力していきます。

当然のことですが、私たちの手で外部環境を変えることは難しいため、この環境下で

ZOOM-ZOOM

企業として存続、発展していくためには、私たち自身による自らの「経営体質の変革」が必要不可欠となります。

まずは、2010年3月期の事業計画は需要低迷の長期化を前提とし、厳しい環境下でも生き残っていくため、キャッシュ・フロー経営を徹底することで、スリムで筋肉質な経営体質にいち早く変革していく考えです。今後は、商品戦略を見直すとともに、需要に柔軟に対応できる生産体制を確立し、全ての領域で「2倍のビジネス効率」を目標に固定費、変動費を最小限に抑えます。

Q9

現在進行中の中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」の進捗状況および次期中期計画について教えてください。

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も、現在、新たな中期計画の策定を進めています。

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いきます。

一方で、昨年より、2010年3月期以降を見据えたプロジェクト活動をスタートさせました。自動車業界を取り巻く環境は、現在、未曾有の厳しい状況にさらされています。この危機的状況に対応する緊急対策の実施とともに、将来を見据えた経営施策の見直しに着手しています。

具体的には、

1. 需要低迷の長期化を前提とした商品体系の見直し
2. 需要に柔軟に対応できる生産体制の確保
3. 主要市場における販売網、販売施策の見直し

の3つの重点方針に基づき、現在、次期中期計画の検討を進めています。

Q10

最後に、マツダグループの株主価値向上についての考え方を教えてください。

当社は、安定的な配当の継続実施を重要な方針のひとつと位置づけています。

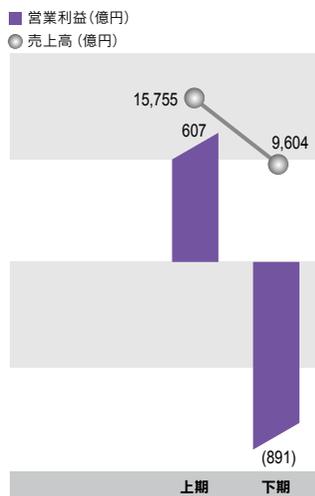
しかしながら、当期の業績ならびに昨今の急激な経営環境の悪化に鑑み、誠に遺憾ではございますが、期末配当金を見送りとさせていただきます。株主の皆様には、何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。尚、2010年3月期の年間配当につきましては、2009年3月期同様、3円を予定しています。今後とも株主の皆様のご期待に沿うべく努めていく所存です。

CFO インタビュー



代表取締役
専務執行役員兼CFO (最高財務責任者)
尾崎 清

2009年3月期の業績



(千台)	上期	下期
グローバル販売台数	701	560
グローバル生産台数	705	474
連結出荷台数	648	468

需要の急回復が見込めない中、投資効率を上げるとともに、全てのコストで徹底的に無駄を排除し、低操業率でも利益が出る構造を構築していきます。

Q. 当期業績の総括とポイントについてお聞かせください。

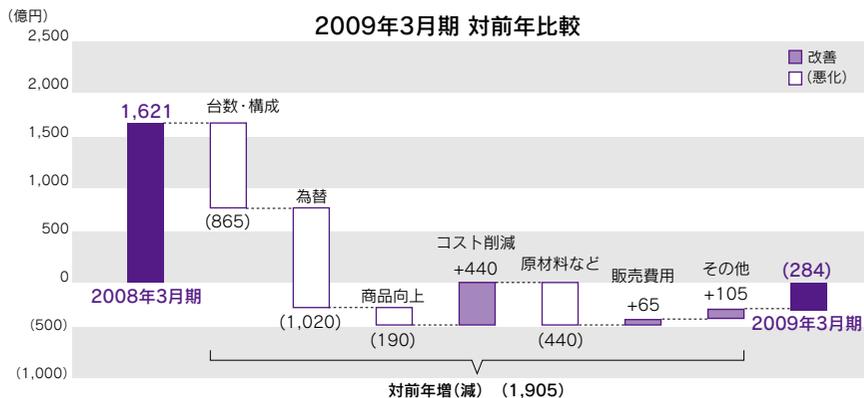
当期のマツダの業績は、売上高は2兆5,359億円、営業損益は284億円の損失、当期純損益は715億円の損失と、非常に厳しい結果となりました。

営業利益の悪化要因は、台数・構成では、中国を除く全市場での販売台数の減少により、865億円の悪化となりました。為替では、ドルで408億円、ユーロで172億円、その他の通貨で440億円、合計で1,020億円の悪化となりました。商品性向上費用は、マツダ6および新型マツダ3の商品力向上により、190億円増加しました。また、原材料では鉄鋼の値上げやその他原材料の高騰により、440億円の悪化となりました。

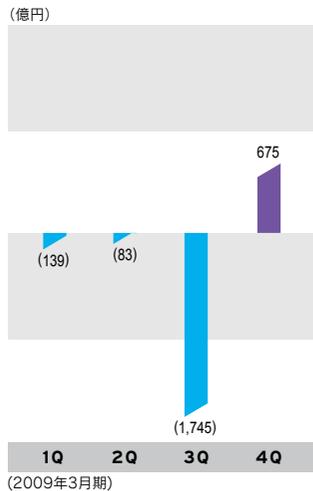
一方、コスト削減は、コスト革新活動の加速により440億円の改善となりました。また、販売費用でも広告宣伝費の削減により65億円改善しました。その他、開発費用の効率化などにより105億円改善しています。

当期の業績を評価するためには、当期を上期と下期に分けて考える必要があります。まず、上期は、米国でサブプライムローンの問題が顕在化していましたが、まだ米国内の問題と捉えていました。さらに原油価格高騰の影響により、自動車需要は上級セグメント(大型車)から下級セグメント(小型車)にシフトしました。これは、マツダにとって追い風となり米国での販売は順調に推移しました。その他の市場でも販売は好調を維持しグローバル販売台数は前年同期

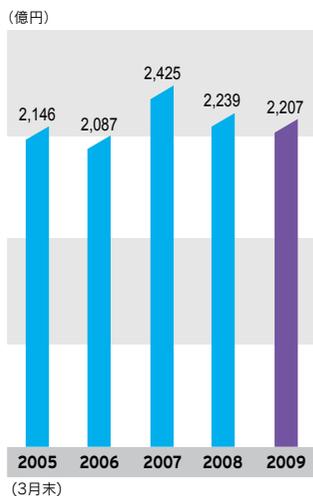
営業利益変動



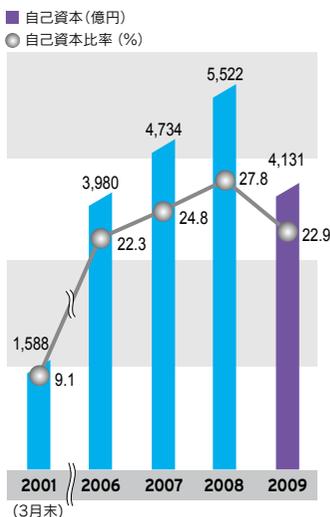
フリー・キャッシュ・フロー



手元流動性



自己資本



比で6%増加しました。また、主要通貨の円高による為替影響と原材料の高騰の影響により営業利益は前年同期比17%減少しましたが、600億円の営業黒字を確保することができていました。

しかし、9月の米国大手金融機関の破綻以降、状況が一変しました。世界同時不況の様相を呈した上、ほぼ全ての主要通貨に対して大幅な円高となりました。同時に、米国を中心に自動車需要が20～30%と急激かつ大幅に減少しました。このような急激な外部環境の悪化により、下期は、上期の黒字をすべて打ち消す891億円の営業赤字となりました。こうした環境悪化に対応すべく、当社は緊急対策として在庫水準の適正化をグローバルに実施しました。また、労務費・広告宣伝費などの固定費を含む、全ての経費を見直すなど、コスト削減にも取り組みました。この結果、在庫削減、コスト削減ともに計画を上回る成果を上げることができました。迅速な対応が奏功し、一時の危機的な状況から速やかに脱却することができたことで、緊急対策は正しい決断だったと確信しています。また、自動車需要の減退に伴い、販売台数は前年比減少しましたが、主要各国でのマーケットシェアは拡大もしくは維持することができました。これはマツダの商品戦略がお客様に高くご評価いただいた結果だと受け止めています。

Q. 現在の財務状況について教えてください。

キャッシュ・フローについては、第3四半期(3ヶ月間)のフリー・キャッシュ・フローは1,700億円以上の赤字となりましたが、主に緊急対策として実施した在庫調整により、第4四半期のフリー・キャッシュ・フローは675億円の黒字とすることができました。

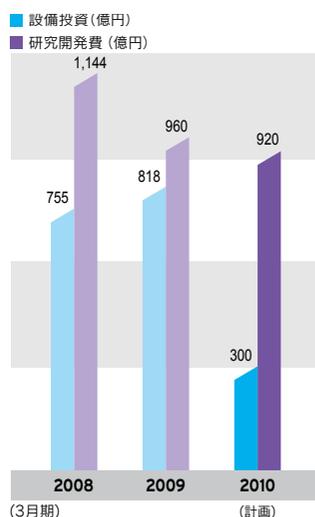
さらに、政府系金融機関からの借入も実現し、流動性では2,200億円を超える手元資金を確保するなど、経営の安定度は増しています。その一方で、有利子負債が増加し、今後、負債圧縮が課題であることは十分認識しています。まずは、手元資金を潤沢にした上で、キャッシュ・フローの黒字化に取り組み、有利子負債を削減していく考えです。

Q. 今後、どのように財務体質を強化していきますか？

財務体質のさらなる強化のためには、利益の積み上げが重要と考えています。マツダの自己資本は、2001年3月期はわずか1,588億円でしたが、2008年3月期までの7年間で約4,000億円増加いたしました。この源泉の大半は利益によるものです。しかし、今回、自己資本を大きく毀損しましたので、今後は利益を積み上げることで自己資本の充実を図ります。そして、需要の急回復が望めない中で、変動費、固定費、ディストリビューションコストなど全てのコストで徹底的に無駄を排除し、低操業率でも利益が出る構造を目指していきます。



設備投資 / 研究開発費



Q. 設備投資、研究開発費の方向性について教えてください。

2010年3月期の設備投資は、前期比518億円減の300億円を計画しています。当期は海外子会社のツーリング費用約300億円を一括認識しており、これを除くと、前期比約200億円の減少となります。これは、商品ラインアップが出揃ったことによる新商品関連投資の減少と、フレキシブル生産体制の成果によるものです。減価償却費は近年の設備投資の増加により、前期比28億円増の780億円となる見通しです。研究開発費は、前期比40億円減の920億円の見通しです。

新商品開発や環境・安全技術への開発投資は確実にに行いますが、生産設備への投資は抑制していきます。特に、環境関連は一層の強化を図りますが、一方で「モノ造り革新」を通じて徹底的に開発効率向上を目指します。「モノ造り革新」は、将来導入する車種を車格やセグメントを超えて一括企画し、多様なプラットフォームや部品のアーキテクチャーを共通化するとともに、台数変動や新車導入にスピーディかつ最小投資で対応できるフレキシブル生産体制を構築することで、ビジネス効率の向上を目指す取り組みです。

投資効率を上げるとともに、生産設備への投資を抑制することで、投資レベルを減価償却費以下に抑え、キャッシュ・フローの改善にもつなげていきます。

Q. マツダは輸出依存度に比例して為替感応度が高いことから、為替の変動による業績への影響が大きいという懸念も聞かれますが。

確かに、当社は輸出比率が高く、為替依存度が高いことは事実です。しかし、過去1ドル＝360円の時から一時は1ドル＝80円を切る超円高を経て、昨年は1ドル＝100円と、円高局面が長期間にわたり進行している中で、マツダはその都度、コスト競争力を向上し、これを克服してきました。当社の歴史は円高との戦いと言っても過言ではありません。このように円高を克服できたのは、我々を支えてくださるお取引先様がその都度、生産性を改善・向上させることで、私たちの期待を超える結果を出し続けてくださったお陰でもあります。また、マツダの従業員も生産性を向上させ、競争力を高めています。さらに、海外から調達する部品や材料コストの観点からは、我々が享受できる円高メリットのウェイトも増えています。短期的には、円高の影響により利益が圧迫され、コスト競争力が弱いと思われるかもしれませんが、中長期的な視点に立てば、円高という環境を必ず克服できると考えており、日本国内で生産する品質の良いクルマを、コスト競争力を維持しながらご提供できると考えています。

2010年3月期連結業績見通し

(億円)

売上高	20,300
営業利益(損失)	(500)
当期純利益(損失)	(500)

Q. 市場の底打ち観測や、回復期待の声が聞かれますが、今、準備すべきことは何ですか？

マツダにとって最も大切な「財産」はお客様と、そのお客様とマツダを結ぶ販売店です。これまで構築してきたブランドイメージを損なわない販売を追求し、顧客満足度の向上を目指します。また、商品力もさることながら、価格の競争力や販売会社マージンを確保するなど、販売会社が販売力を維持・強化できる施策を講じていきます。

そして、引き続きより多くのお客様を惹きつける“Zoom-Zoom”を体現したクルマ造りと、開発・生産効率改善によるビジネス効率の飛躍的な向上、コスト革新活動によって利益を積み上げていくことにより、スリムで筋肉質な経営体質へと変革していきます。

Q. 2010年3月期の市場・業績見通しについてお聞かせください。

主要市場の動向については、中国の需要動向が底堅いのが明るい材料ですが、欧米の需要が回復するまでには、もう少し時間がかかると見えています。米国は、GMやクライスラーの破綻により、ディーラーの混乱がしばらくは続きますが、潜在的な需要はあるので、下期には需要が戻り始めると考えています。欧州ではドイツがスクラップインセンティブ*などの効果により堅調な動向を見せていますが、その他の市場は非常に厳しい状況にあります。需要は必ず回復すると考えますが、その時期を予測するのは現時点では難しい状況です。

2010年3月期の業績は、売上高2兆300億円、営業損失500億円、当期純損失500億円となる見通しです。車両コストの削減や固定費の削減を最大限進めますが、需要減による台数・構成の悪化および主要通貨の円高による為替影響が改善幅を上回る見込みです。

しかし、当期行った在庫適正化のための大幅な減産は終息し、操業度は販売に見合ったレベルに戻ります。またこれまで行ってきた緊急対策により、変動費・固定費の削減もさらに進みます。加えて、新型マツダ3のグローバル導入による販売モメンタムの上昇により、下期には営業利益の黒字化を達成できる見通しです。また、投資効率の向上や操業度の改善などにより通期キャッシュ・フローの黒字化を目指します。

2010年3月期も大変厳しい事業環境が続きますが、厳しい状況にあっても利益を創出できるスリムで筋肉質な財務基盤・経営体質を構築していきます。

株主・投資家の皆様には、今後も一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

*スクラップインセンティブ：旧車から新車に代替する際に補助金を支給する制度

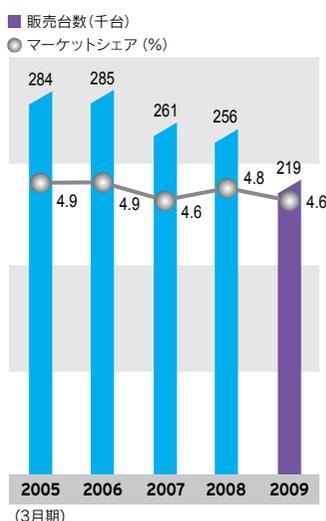
日本市場

当期の販売台数は、新型マツダピアンテ、マツダアテンザの導入効果があったものの、下期の急激な総需要の減少により、前期比15%減の21万9千台となり、シェアは4.6%となりました。

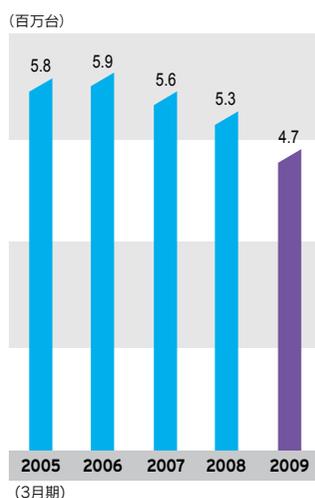


マツダ デミオ

販売台数



自動車需要



出典：(社)日本自動車工業会

当期の業績

当期の国内の自動車総需要は、世界同時不況の影響により前期比12%減の470万台でした。

マツダの販売台数は前期比15%減の21万9千台となりました。上期はほぼ前年並みでしたが、急激な総需要の減少により、下期の販売台数は前期比28%減少しました。マーケットシェアは4.6%と0.2ポイントの低下となりましたが、商品主導の成長戦略と販売力の強化により、登録乗用車参入セグメントではシェアを維持することができました。

商品面では、2008年1月に導入したマツダアテンザの販売台数が前期比11%増加し、セグメントシェア11.1%と4.3ポイント改善しました。また、同年7月に導入した新型マツダピアンテも、トールタイプミニバンセグメントにおいて、6.2%のシェアを獲得しました。

一方、販売面では、国内販売体制強化の一環として7月に全国の部品販売子会社9社を統合し、「マツダパーツ株式会社」を設立しました。マツダグループ全体で新たな部品供給体制を構築することで、お客様へのより迅速できめ細やかな対応が可能となりました。

また、マツダは、J.D. パワー アジア・パシフィック 2008年日本自動車ディーラー満足度調査SMにおいて、総合満足度が2年連続2位*となりました。今後も、販売会社とマツダとの強固な信頼関係の構築を目指していきます。

次期見通しと今後の営業戦略

国内の販売環境は早期の回復が見込めないものの、日本政府の経済対策によるエコカー優遇税制や新車購入補助などによる需要増加効果を期待しています。2010年3月期の販売台数は、前期比9%減の20万台を計画しています。マーケットシェアは4.5%と前期レベルを維持する見込みです。

2009年6月に発売した新型マツダアクセラは、当社独自のアイドリングストップシステム「i-stop」を搭載し、スポーティな走りとクラストップレベルの燃費性能を両立した「エコ・スポーツ」として、サステナブル“Zoom-Zoom”を具現化したクルマです。さらに、2009年6月にはマツダピアンテに「i-stop」搭載機種を追加し、「i-stop」の展開を拡大していきます。

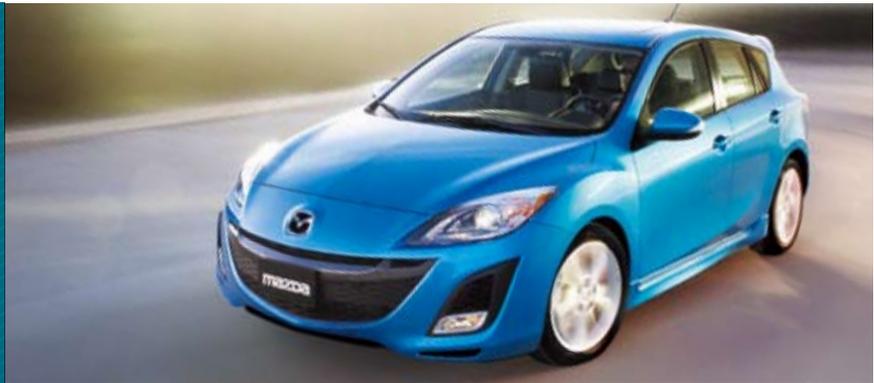
エコカー優遇税制については、新型マツダアクセラをはじめ、マツダデミオ、マツダピアンテ、マツダプレマシー、マツダMPVなど、多くの対象車種を用意しており、登録乗用車に占める優遇税制対象車の比率は、2010年3月期中に業界トップクラスの70%以上となります。

販売面では、今後の需要動向を注視しながら、販売機会最大化の実現に向けた店舗最適配置を行っていきます。

* 出典：J.D. パワー アジア・パシフィック 2008年日本自動車ディーラー満足度調査SM。全国のディーラー経営者405人からの504件の回答を得た結果による。(複数の販売組織を経営している場合は、すべてについて評価を取得)
URL: www.jdpower.co.jp

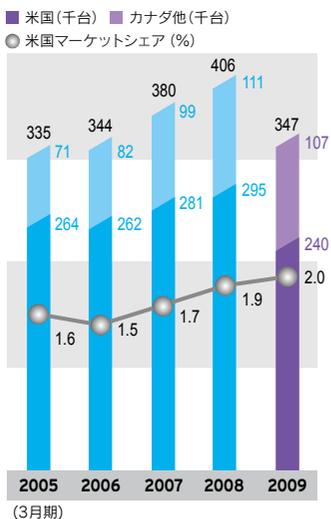
北米市場

当期の販売台数は、前期比14%減の34万7千台となりましたが、マツダ3、マツダ5の販売が堅調に推移し、各国のマーケットシェアは向上または維持しました。



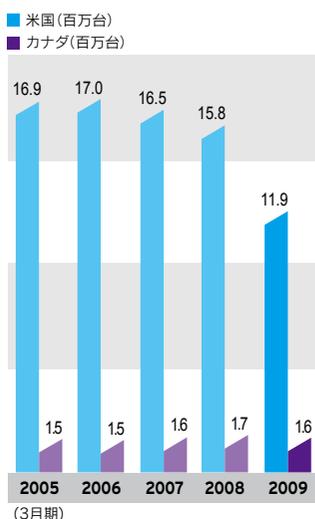
マツダ3

販売台数



* 2007年3月期以降は、カナダ他に
ブエルトリコでの販売台数を含む。

自動車需要



当期の業績

当期の北米市場は、金融危機の影響により総需要が急激に縮小する中、マツダの販売台数は、米国、カナダで落ち込み、前期比14%減の34万7千台となりました。

米国の総需要は前期比25%減の1,190万台となり、販売台数も19%減の24万台となりました。各車種が前期比2桁のマイナスとなる中、マツダ5は39%増、マツダ3もモデル末期にもかかわらず健闘し、米国でのシェアは0.1ポイント増の2.0%となりました。

カナダでは、総需要が前期比7%減の156万台となり、販売台数は8%減の8万1千台となりました。モデル末期のマツダ3が前期比増となり、カナダで最も売れている乗用車のひとつとなりました。カナダでのシェアは5.2%と前期レベルを維持しています。メキシコでは、24%増の2万2千台と過去最高の販売を記録しました。これは、マツダ3に続く量販車種マツダCX-7の貢献によるものです。

商品面では、2008年8月に北米専用の新型マツダ6を導入しました。また、2009年2月にカナダとメキシコで発売した新型マツダ3は、お客様の反応は上々で、好調な滑り出しとなりました。

販売面では、米国内で売られたマツダ車の6割以上を専売店が販売するとともに、ブランドメッセージ”Zoom-Zoom”を体現するリテールレポリューション店も健在です。

なお、米国では、下期以降の販売低

迷から、在庫台数は一時7万3千台となりましたが、生産調整による在庫削減に取り組み、当期末には5万6千台と適正レベルまで圧縮しました。

次期見通しと今後の営業戦略

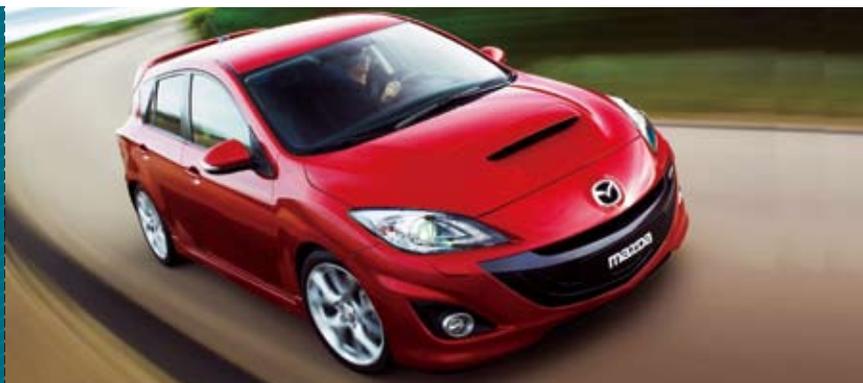
北米市場の需要は、上期は引き続き低調ですが、下期は緩やかに回復する予測です。2010年3月期の販売台数は前期比16%減の29万台の見通しです。4月から米国で本格導入した新型マツダ3が販売台数を下支えし、マツダ6とともに販売の柱となる計画です。米国での販売台数は、前期比14%減の20万8千台で、厳しい状況ながら、シェアは0.1ポイント増の2.1%の計画です。カナダでは、17%減の6万7千台、シェアは前期レベルを維持する見通しです。メキシコでは、48%減の1万2千台、シェアは0.5ポイント減の1.7%の計画です。

GMやクライスラーの破綻影響については、リスク管理を強化し、販路拡大の機会と捉え、引き続き販売網の強化に注力します。また、スクラップインセンティブの効果については、不透明な部分もあり、需要見通しには反映していません。今後、状況を慎重に見極めながら、販売・生産面で迅速に対応できるよう準備を進めます。

在庫管理のさらなる徹底や変動販売費、低採算の大口フリート販売を抑制し、残価の一層の改善に取り組んでいきます。

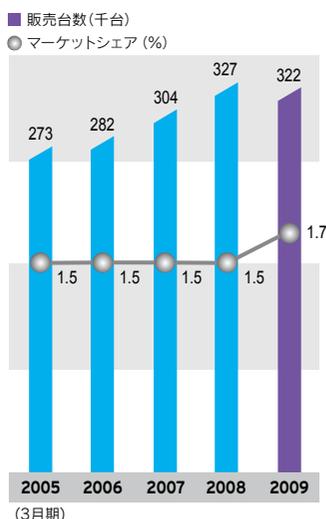
欧州市場

当期の販売台数は、マツダ2に加え、マツダ6の販売が好調に推移し、前期比2%減の32万2千台となり、シェアは0.2ポイント増の1.7%となりました。



マツダ3 MPS

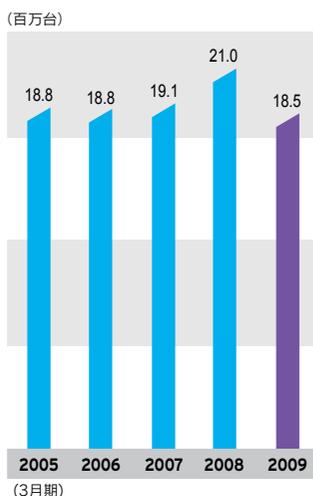
販売台数



(3月期)

* 2007年3月期以降はトルコでの販売台数を含む

自動車需要



(3月期)

当期の業績

当期の欧州市場は、金融危機の影響により、総需要は前期比12%減となりました。特に、ロシアは下期では42%減となり、金融危機の影響が顕著となりました。ドイツについては、2009年1月から実施されたスクラップインセンティブの影響により、微増となりました。

大幅な需要減の中、当期の販売台数は前期比2%減の32万2千台となり、微減に抑えることができました。マーケットシェアは0.2ポイント増の1.7%となりました。これは、ロシアが欧州全体の販売台数を押し上げたことに加え、マツダ2が好調に推移したこと、マツダ6の販売が通年で寄与したことが主な要因です。燃料価格の高騰やCO₂の排出量を基準にした自動車税制、スクラップインセンティブによる小型車へのシフトなどにより、マツダ2の販売台数は70%増と好調に推移し、セグメントシェアは1.1ポイント増の2.4%と非常に高いレベルにあります。スクラップインセンティブはドイツ、フランス、イタリアなどで導入されており、各市場で恩恵を受けています。

ドイツ、イギリスの販売台数はそれぞれ前期比13%減、12%減となりました。ドイツでのマーケットシェアは0.2ポイント減の1.7%、イギリスでのマーケットシェアは0.3ポイント増の2.2%

となりました。一方、ロシアでは、販売台数が21%増となり、シェアは0.6ポイント増の2.5%となりました。市場の急激な冷え込みにより、ロシアをはじめとして在庫状況は大きく悪化しましたが、生産調整と第4四半期の販売促進により適正レベルまで削減しました。

販売面では、ポーランド、トルコ、オランダに新規直営販売統括拠点を設立しました。これら直営販売統括拠点を中心に販売網を再編し、コスト削減にも取り組んでいます。

次期見通しと今後の営業戦略

市場の回復は2010年3月期中には見込めず、欧州市場の販売台数は前期比22%減の25万台を計画しています。

さまざまな市場で導入されている景気刺激策を着実に販売につなげるよう、きめ細かく対応していく考えです。

商品面では、新型マツダ3の導入に加え、既存車種へは新型エンジン搭載車を追加導入します。

販売面では、ディーラー運営基準の見直しやネットワーク強化プログラムの継続など、ディーラーネットワーク強化の諸施策を実施します。新市場への参入も進めており、アゼルバイジャンに販売統括拠点を設立しました。今後も、ブランド価値向上のための取り組みを継続していきます。

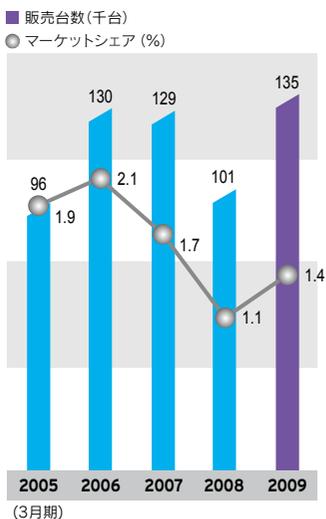
中国市場

当期の販売台数は、中国市場の需要拡大とマツダ6の好調な販売により、前期比33%増の13万5千台となり、シェアは1.4%となりました。

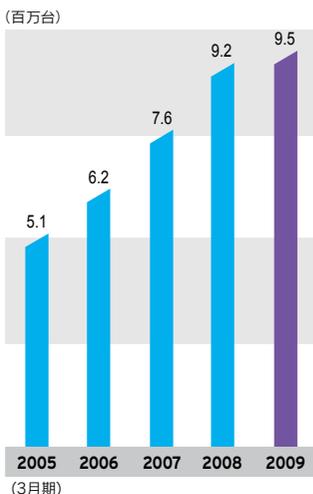


マツダ6

販売台数



自動車需要



当期の業績

当期の中国市場は、総需要が前期比2%増の945万台となりました。乗用車市場は2%増の571万台となりました。中国市場の成長は鈍化したものの、マツダの販売台数は33%増の13万5千台と、引き続き堅調に伸長しました。これは、マツダ6の販売が23%増と好調に推移したことに加え、長安マツダの販売チャンネルが本格的に移動したことが主な要因です。また、中国政府による自動車取得税の減税などの需要喚起策も追い風となり、中国市場でのマーケットシェアは0.3ポイント増の1.4%となりました。

販売面では、一汽マツダと長安マツダの2チャンネル体制の整備も着実に進捗しています。当期末のマツダ車販売店舗数は、前期末に比べ46店舗増加し、221店舗となりました。引き続き、販売網を拡充するとともに、店舗当たりの販売効率の向上を図ります。

また2009年3月、販売網の拡大に併せて北京、上海、深センの3都市に、販売店のマネジメント、セールススタッフ、サービススタッフ向けに研修を実施する「マツダ(中国)トレーニングセンター」を開設いたしました。

次期見通しと今後の営業戦略

中国市場の総需要は、国内の景気の底入れ、中国政府による需要喚起策など

により、前期比16%以上拡大し、1,100万台を超える見通しです。こうした中、マツダの販売台数は26%増の17万台を計画しています。新型マツダ6を導入し、さらに、現行マツダ6も並行販売します。これは、現行マツダ6が発売後約6年を経過しているにもかかわらず、現在でも月6千台以上の販売台数を維持するなど、お客様の評価が非常に高いこと。また、新旧両モデル間で、ターゲットユーザー、排気量/ボディタイプおよび価格の差別化が成り立つからです。

また、マツダ2、およびマツダ3において、お買い得感の高いグレードを導入することで、グレードラインアップを強化します。さらに、政府需要喚起策に対応した商品対策、販売促進活動を強化していきます。また、中国での成長の鍵となる販売体制強化の一環として、トレーニングセンターを活用した、ディストリビューターと販売店の人材育成に注力し、お客様満足度のさらなる向上を目指します。こうした取り組みを通じて、引き続き市場の伸びを上回る成長を実現し、マツダブランドの存在感を高めていきます。

販売面では、一汽マツダと長安マツダの両販売網の拡充、整備を継続します。販売台数の増加に応じた店舗数を確保しながら、各ディーラーの販売力向上および収益基盤強化に注力していきます。

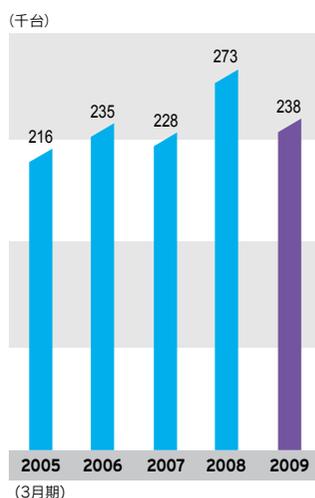
その他市場

当期の販売台数は、前期比13%減の23万8千台となりましたが、マツダ2やマツダ3が販売を牽引し、各国で過去最高の販売台数を記録しました。

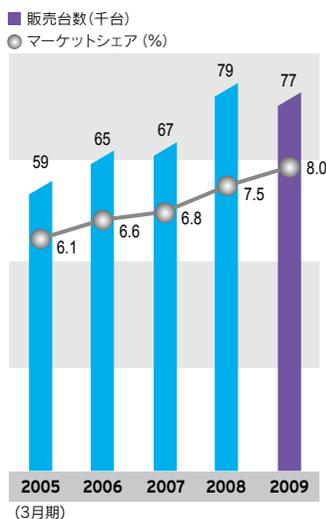


マツダ2

販売台数(その他市場)



販売台数(オーストラリア)



当期の業績

その他の市場における当期の販売台数は、前期比13%減の23万8千台となりました。

地域別では、オーストラリアでの販売台数は3%減の7万7千台となりましたが、マーケットシェアは0.5ポイント増の8%と過去最高を達成しました。需要の小型車へのシフトを追い風に、マツダ2とマツダ3の販売が好調に推移しました。マツダ3については、ディーラーによる効果的な販売促進活動により、モデル末期ながら過去最高の販売台数を達成しました。マツダ2はオーストラリア ベスト スモールカーを、マツダ6はオーストラリア ベスト ミッドサイズカーオーバー\$28,000を受賞し、市場から高い評価を受けました。

ニュージーランドでは、前期比1.4%減の7千台となりましたが、マツダ2がニュージーランド カーオブザイヤーを受賞するなど、マツダブランドの強化に貢献し、マーケットシェアは過去最高の7.7%を獲得しました。

イスラエルでは、前期比24%減の2万6千台となりましたが、マーケットシェアは15.4%と13年連続の業界トップシェアを獲得しました。

チリ、エクアドル、UAEで過去最高の販売台数を記録しました。

一方、タイでは、市況悪化とともに金融引き締めによる販売条件悪化により、販売台数は大幅に落ち込み、前期比27%減の1万台となりました。

次期見通しと今後の営業戦略

2010年3月期の販売台数は前期比20%減の19万台を見込んでいます。オーストラリアでは、9%減の7万台、マーケットシェアは0.3ポイント増の8.3%の過去最高を目指す計画です。タイでは、オートアライアンス(タイランド)で生産されるマツダ2の導入により、販売台数は前期比34%増の1万4千台の見通しです。イスラエルにおいては、5%減の2万5千台となる見込みですが、14年連続の業界トップシェアを目指します。

商品面では、新型マツダ3の拡販および導入の効果を見込んでいます。オーストラリアでは3万台の販売を計画しており、イスラエルでは個人客を中心に代替需要の掘り起こしにより1万2千台の販売を計画しています。

販売面では、ASEAN市場における販売網を強化していきます。現地販売金融会社とタイアップし、販売網をサポートします。

主要商品ラインアップ

デミオ

(海外市場名:Mazda2)



グローバル
販売台数
19万2千台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■

CX-7



グローバル
販売台数
5万3千台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■

アクセラ

(海外市場名:Mazda3)



グローバル
販売台数
41万台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■

CX-9



グローバル
販売台数
4万台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■

アテンザ

(海外市場名:Mazda6)



グローバル
販売台数
24万4千台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■
*2

ロードスター

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



グローバル
販売台数
2万6千台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■

ピアンテ



グローバル
販売台数
1万4千台

販売市場
■

RX-8



グローバル
販売台数
9千台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■

プレマシー

(海外市場名:Mazda5)



グローバル
販売台数
9万6千台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■

BT-50



グローバル
販売台数
5万8千台

販売市場
■ ■ ■ ■ ■

MPV

(海外市場名:Mazda8)



グローバル
販売台数
9千台

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2009年3月期、販売市場は2009年3月31日現在

*2. 北米市場専用モデルを販売

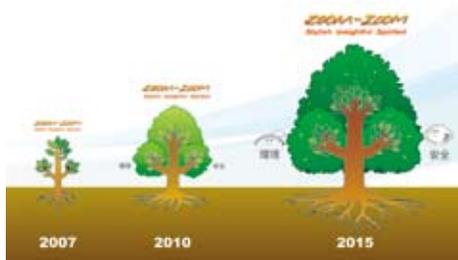
マツダの環境・安全技術

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言—技術開発の長期ビジョン

2007年3月、マツダはブランド価値を向上していく技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」を策定し、サステイナブルな未来の実現に向けて取り組みを進めています。

■ 基本ポリシー

マツダ車をご購入いただいた、全てのお客様に「走る喜び」と「優れた環境安全性能」を提供する



「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」は「いつまでも『ワクワク』するクルマ、『見て乗りたくなる、乗って楽しくなる、そしてまた乗りたくなる』クルマを提供し、クルマも、人も、地球も、みんながワクワクし続けられるサステイナブルな未来の実現に向けてマツダが取り組むこと」を宣言したものです。

私たちは、この宣言にもとづき、走る喜びと環境安全性能が調和した、進化する“Zoom-Zoom”の世界を追求していきます。そしてマツダの“Zoom-Zoom”の木をもっと大きく育てていきます。

■ 環境保全と交通安全という2つの課題に対して

世界で自動車の保有台数が増加する中、自動車メーカーは排出ガスのクリーン化による大気環境の改善や、燃費向上によるCO₂の排出量削減、さらには枯渇が危惧される化石燃料への依存低減、交通事故を防止する安全技術の開発などにこれまで以上に取り組んでいく必要があります。

特に自動車の抱える環境課題については、地域、車両特性、燃料特性などによって、さまざまな側面があり、「複数の解決策(マルチソリューション)」を準備しておく必要があると考えています。

2007年3月、マツダはこのような自動車が抱える課題に対し、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。お客様の心を魅了するデザイン、運転する楽しさを創造するとともに、クルマの環境性能を向上させ、安全技術を進化させていくことを明確にしました。

■ 2015年までにマツダ車の燃費を30%向上

マツダでは、内燃機関の効率改善に徹底的に取り組むことが、全てのお客様に優れた環境性能を提供することになると考えています。

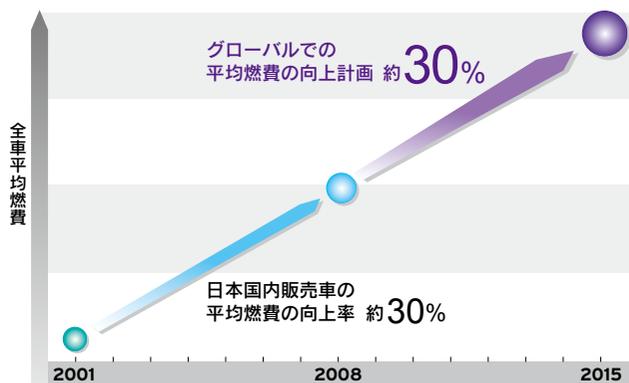
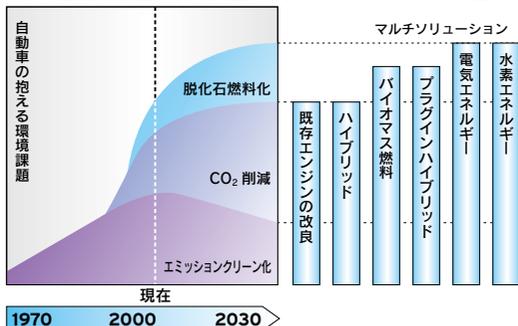
マツダは、2001年から2008年の7年間で、国内で販売するマツダ車の平均燃費を約30%向上させてきました。この技術力をベースに、2008年6月には、2015年までにグローバルで販売するマツダ車の平均燃費を2008年比で30%向上させる計画を発表しました。この計画に基づいて、ガソリンエンジンやディーゼルエンジンなどパワートレインの一新と、新型プラットフォームの導入を2011年から順次進めていきます。

また、さらなる効率改善を目指してハイブリッドを含めた電気デバイス*技術の開発も加速していきます。

* モーターやバッテリー、電子制御技術など

自動車での課題と取り組み

自動車の抱える環境問題に対しては、複数の解決策(マルチソリューション)が必要



技術開発計画における主な取り組み

パワートレイン

	技術取り組み	達成目標
ガソリンエンジン	新開発直噴ガソリンエンジン ・2011年からガソリンエンジンを一新、動力性能、燃費性能を大幅改善 フレックスフューエルエンジン ・E85まで対応可能なフレックスフューエルエンジンを2010年3月期に北米市場に導入 アイドリングストップシステム ・マツダ独自のアイドリングストップシステムである「i-stop」を新型マツダ アクセラおよびマツダ ビアンテに導入	動力性能：15-25%向上 燃費性能：12-15%改善 E85（バイオエタノール85%燃料）対応 燃費性能：8-10%改善（国内）
ディーゼルエンジン	新開発クリーンディーゼルエンジン ・2011年から新型ディーゼルエンジンをグローバルに展開	排出ガス性能の改善（排出ガス規制：欧州 Euro6、米国 Tiar2 Bin5 適合） 燃費性能：20%改善
トランスミッション	新開発オートマチックトランスミッション ・2011年にマニュアルトランスミッション並みの走行感と燃費性能を実現する新型オートマチックトランスミッションを市場導入	走行性能：MT並みの走行感の実現 燃費性能：4-7%改善（国内）
ロータリーエンジン	新開発ロータリーエンジン ・動力性能、燃費性能を大幅に改善した新型ガソリンロータリーエンジンを2010年代初頭に市場導入 水素ロータリーエンジン マツダ RX-8 ハイドロジェンRE ・ノルウェーのHyNor（ハイノール）プロジェクトに参画。2008年10月からモニター車の走行を開始し、2009年夏からノルウェーでリース販売を開始する マツダ プレマシー ハイドロジェンREハイブリッド ・2009年3月よりリース販売を開始。新開発のハイブリッドシステムを搭載、かつRX-8 ハイドロジェンREから動力性能と航続距離を向上 3.0Lガソリンレシプロエンジン並みの動力性能と航続距離を400kmに向上させた新型ハイドロジェンRE搭載車の実用化を計画	動力性能／燃費性能の劇的改善 動力性能：40%向上（プレマシー） 航続距離：200km（プレマシー） 3.0Lガソリンレシプロエンジン並みの動力性能 航続距離：400km（新型ハイドロジェンRE）
ハイブリッド	ガソリンハイブリッド車 ・2007年より、北米市場にトリビュートハイブリッドを導入 ・i-stopに始まる電気デバイス技術開発を加速。将来を見越して減速エネルギー回生、ハイブリッドなど段階的に技術を積み重ねていく	燃費性能：100%改善

デザイン&プラットフォーム

	技術取り組み	達成目標
デザイン&プラットフォーム	新開発プラットフォーム ・2011年から段階的に展開する新型プラットフォーム採用車では、100kg以上の軽量化を目指す	100kg以上軽量化

車両技術

	技術取り組み	達成目標
セーフティ	ヒューマン・マシン・インターフェース（HMI）／ダイナミクスセーフティ ・正しい認知・判断をサポートするHMIと、操作しやすく危険を回避可能なダイナミック性能など、マツダらしい“Zoom-Zoom”な安全技術を導入 ITSによる渋滞・事故防止 ・政府、社会インフラと協力した安全への取り組みとして、広島地域でのITS実証実験を実施	正しい認知・判断をサポートするHMI 操作しやすく、危険を回避可能なダイナミック性能 広島地域での実証実験 インフラ協調による運転支援システム
材料技術 生産技術	バイオテックマテリアル技術（バイオプラスチック、バイオファブリック） ・産学官連携で植物由来によるカーボンニュートラルなバイオプラスチックおよびバイオファブリックを開発し、2009年3月からリース販売を開始したマツダ プレマシー ハイドロジェンREハイブリッドの内装に採用 ・2013年までに食糧と競合しないセルロース系バイオマスを原料としたバイオプラスチック技術開発を行い、自動車への実用化を計画 アクアテックペイント（水性塗装技術） ・スリー・ウェット・オン塗装をさらに進化させ、VOC排出量をさらに57%削減する革新的な水性塗装技術を2009年に導入、世界で最もクリーンな塗装工場を目指す バンパーリサイクル技術 ・2005年より、ディーラーなどで回収した損傷バンパーを、新車用バンパーの材料に再利用。マツダ デミオ、マツダ MPV、マツダ RX-8などに採用 ・2009年3月に、あらゆる使用済み自動車バンパーに関して、破碎から再生材製造に至るまでの一連の工程を自動化したりリサイクル技術を開発	VOC排出量：57%削減

ベース技術の進化

マツダでは、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2008年比で30%向上させる計画に基づいて、ガソリンエンジンやディーゼルエンジンなどパワートレインの一新と、新型プラットフォームの導入など、クルマ造りの基本となる「ベース技術」を着実に進化させていきます。

■「ベース技術」の大幅な改善

マツダは、CO₂排出量削減に向けて、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、運転の楽しさと優れた環境性能を高い次元で両立することを目標としています。例えば、次世代ガソリンエンジン車では、現行車両と比較して1クラス下の燃費を実現し、次世代ディーゼルエンジン車では現行の軽自動車やコンパクトカー並みの大幅な燃費向上の実現を目指します。さらに新開発のオートマチックトランスミッションの導入や、車両全体で100kg以上の軽量化、空気抵抗の低減など「ベース技術」を徹底的に追求します。現在、試作段階にある、これらの「ベース技術」の開発は順調に推移しており、2011年以降に発売するモデルから順次導入します。

〈2011年以降に導入する次世代技術〉

次世代パワートレイン

新開発 直噴ガソリンエンジン

燃焼コンセプトから抵抗低減まで基本を徹底的に見直し、可変バルブ技術などで燃焼効率を大幅に改善します。動力性能で15～25%、燃費性能で12～15%の改善を実現します。

新開発 クリーンディーゼルエンジン

燃焼コンセプトから抵抗低減までエンジンの基本構造を徹底的に見直し、さらにピエゾインジェクタによるきめの細かい燃料噴射制御や2ステージターボなどにより効率を大幅に改善。加えてアルミブロック採用など軽量化により、燃費性能で20%の改善、かつグローバルの規制に対応するクリーン性能も実現します。



新開発 直噴ガソリンエンジン

新開発オートマチックトランスミッション

ロックアップ領域を拡大する構造や制御の見直しにより、極低速域以外はほとんどロックアップを実現した、優れた伝達効率のオートマチックトランスミッションを開発しています。さらに機械抵抗の徹底的な低減を行い、現行のトランスミッションに比べて4～7%燃費を改善、マニュアルトランスミッション並みの走行感と燃費性能を実現します。

次世代プラットフォーム—100kg以上の軽量化

軽量化は、クルマの運動性能の向上と燃費を両立させる重要な技術で、車両技術として最も重視している領域のひとつです。現在、「理想構造の追求」、「新工法の開発」、「材料置換」の3つの視点で、100kg以上の大幅な軽量化の実現に取り組んでいます。

理想構造の追求

強度や剛性などに関して合理的な基本構造とすること、さらにそれをベースにCAEなどを駆使して、安全性能を向上させながら徹底的な最適化を図るものです。

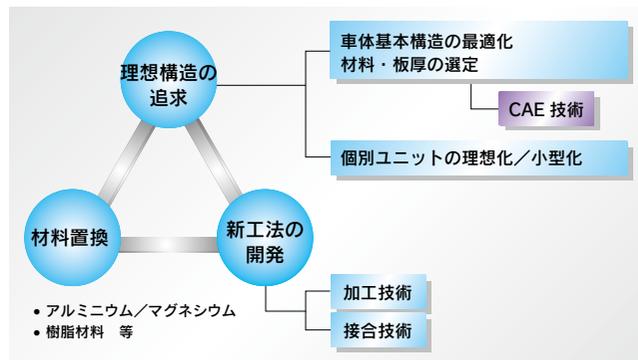
新工法の開発

特に加工技術と接合技術を開発・活用します。

材料置換

とかく高価な軽量材料を使ってコストをかけた軽量化を行いがちですが、第1ステップでは、システムトータルでコストアップさせない技術に焦点を当てます。2016年以降のさらなる軽量化の追求ではもう少し踏み込んだ新素材などの材料置換も視野に入れていきます。

総合的な軽量化開発



未来につながる環境技術の確立に向けて

マツダは、次世代エンジンの開発などベース技術の進化とともに、電気デバイス技術を段階的に組み合わせていくことを考えています。今後、より多くのお客様に環境自動車をご提供できるよう、実用化を目指して取り組んでいきます。

マツダは、次世代エンジンの開発などベース技術の進化とともに、電気デバイスを段階的に組み合わせていくことが、より多くのお客様にマツダの環境自動車をご提供していくための、最も現実的なアプローチであると考えます。

Step 1 アイドリングストップシステム

8～10%の燃費改善(国内)を実現します。新型マツダアクセラに導入し、さらにマツダ ビアンテにも搭載しました。今後、次世代のエンジンにも採用していきます。

Step 2 減速エネルギー回生*1

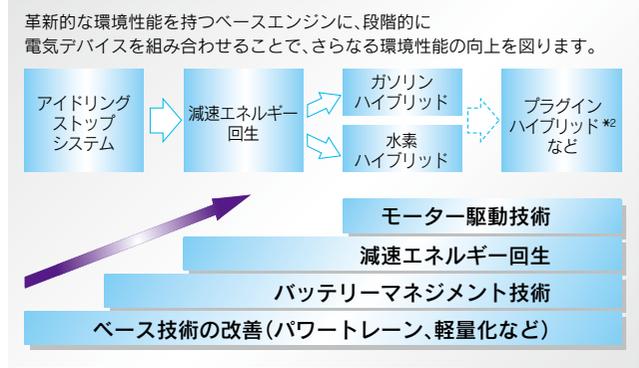
クルマの減速時に発生するエネルギーを電気として回収し、クルマが必要とする電気エネルギーとして再利用する回生技術です。再利用の目的によって効果は異なりますが、数%～10%以上の燃費改善効果が見込まれます。

Step 3 ハイブリッドシステム

エネルギー効率の悪い低回転・低負荷時に、走行をアシストする電気モーターの活用です。ハイブリッドシステムは、アイドリングストップシステムや減速エネルギー回生技術との組み合わせも可能で、トータルで高い効率改善を実現しています。

以上のようにマツダでは、できるだけ多くのお客様に「走る喜び」と「優れた環境安全性能」をバリューに見合う価格で提供し、CO₂の総和を削減するという観点から、最もシンプルなアイドリングストップから採用を開始し、ハイブリッドへ向けて順次ステップアップしていく予定です。

電気デバイスの段階的実用化



*1. 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

*2. 家庭用電源で電池を充電できるハイブリッド車

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、2007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き、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／ガソリン、どちら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っています。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全てが内燃機関(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CO₂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喜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。それから今日にいたるまで、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。

新型マツダ アクセラに搭載されている新環境技術

2003年発売以降、グローバルで200万台以上を販売した主力車種マツダ アクセラが、今年、独自のアイドリングストップシステム“i-stop（アイストップ）”など新たな環境技術を搭載してフルモデルチェンジし、主要市場で発売されました。

■ アイドリングストップシステム“i-stop”は独自技術で再始動時間を大幅に短縮

新型マツダ アクセラ（国内仕様・欧州仕様）に搭載しているアイドリングストップシステム“i-stop”は、ドライバーの操作や負担を増やすことなく、信号待ちなどでこまめにエンジンを停止させることにより、約10%の燃費改善（国内10・15モード）を実現しました。直噴技術の活用により、エンジンの再始動時間はクラストップレベルの0.35秒（AT車、社内測定値）を実現。ブレーキを離すとすぐにエンジンが始動するため、対向車の流れが切れた合間をぬって右折（左折）するような場面でも素早く発進でき、快適な環境で燃費を節約できます。そして、このシステムの効果をドライバーに実感していただけるようマルチインフォメーションディスプレイ上で、“i-stop”によるエンジン停止時間に応じて木の芽が若葉へ、さらに成木へ成長する様子（CO₂削減への貢献イメージ）をビジュアルに表示する機能も搭載しています。またドライバーのエコドライブを支援するエコドライブ判定も表示できます。“i-stop”は、国内ではミニバン、マツダビアンテにも採用し、今後もお客様のニーズや効果に応じて、搭載車種を拡大していく予定です。



新型マツダ アクセラ
（i-stop搭載モデル）

■ 新型クリーンディーゼルエンジン MZR-CD 2.2を搭載（欧州仕様車）

新型マツダ アクセラ（欧州仕様）に搭載の新型クリーンディーゼルエンジンは、従来型から排気量を1割拡大し、400N・mというクラストップレベルのトルク性能を実現しながらも、インジェクタの改善や低圧縮比化などにより低燃費を実現しています。また、独自開発した世界初の触媒活性メカニズムを採用したディーゼル・パティキュレート・フイ

ルター（DPF）の採用により、ディーゼルエンジン特有のスス（PM）の燃焼処理において処理時間を従来比で約60%効率化し、欧州の排ガス規制であるEURO5までに対応（社内測定値）しています。さらにバランスシャフトの採用や、エンジンブロックの剛性を向上させ、ディーゼルエンジン特有の振動も大幅に低減し、すぐれた静粛性を実現しています。このエンジンは、欧州向けマツダ6（日本名：マツダ アテンザ）にも搭載しており、今後、欧州市場を中心に他車種にも順次導入する計画です。



新型クリーンディーゼルエンジン
MZR-CD2.2

■ 世界初の貴金属を大幅に削減できるシングルナノ触媒

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、排出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*を世界で初めて実用化し、新型マツダ アクセラに採用しています。マツダは、触媒（床下触媒）の貴金属使用量を0.55g/Lから0.15g/Lと従来に比べ約70%削減できるこのシングルナノ触媒を、今後、全ての市場を対象に順次採用を拡大し、希少金属の使用低減とともに排出ガスのクリーン化に大きく貢献していきます。

*シングルナノ触媒：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

新触媒技術による貴金属分散モデル



次世代に向けた先進技術の取り組み

マツダはサステナブルな社会の実現に向けて、水素ロータリーエンジン車をはじめ、独自の技術開発に積極的に取り組んでいます。CO₂排出ゼロ・脱化石資源の次世代エネルギーとして注目を集める水素。マツダは、その水素を燃料とする水素ロータリーエンジン車の開発にいち早く取り組んできました。

■ 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」のリース販売を開始

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*1を搭載することで、CO₂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。



2009年3月にリース販売を開始した「マツダ プレマシー ハイドロジェンREハイブリッド」

■ ノルウェーの国家プロジェクト「HyNor（ハイノール）*2」に参画

マツダは、2007年から水素を燃料とするモビリティ社会構築を目指したノルウェーの国家プロジェクト「HyNor（ハイノール）」に協力参画しており、2008年にはノルウェーで水素ロータリーエンジン車「マツダ RX-8 ハイドロジェンRE」の公道走行を開始し、2009年5月にはオスロでの水素ステーション開所式で、ノルウェー仕様の水素自動車「マツダ RX-8 ハイドロジェンRE」の第1号車を公開しました。今後、同仕様の車両を順次生産し、夏以降、ノルウェーでリース販売を開始する計画です。

18年にわたるマツダの水素燃料研究開発の成果として実現した、水素とガソリンのどちらでも走行できるデュアル

フューエルシステム搭載の水素ロータリーエンジン車は、水素ステーションなどのインフラが未整備の地域でも水素燃料切れの不安なく走行できる高い利便性を発揮します。

*1. エンジンで発電機を動作させ、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

*2. ノルウェーの水素エネルギーのインフラ整備を目的とした国家プロジェクト



2009年5月にオスロで公開された「マツダ RX-8ハイドロジェンRE」

TOPICS

革新的な水性塗装技術「アクアテック塗装」の開発に成功

マツダは、塗料に含まれる揮発性有機化合物（VOC）と塗装工程で消費されるエネルギーによるCO₂の排出量を世界最高水準*にまで抑制する、革新的な水性塗装技術「アクアテック塗装」の開発に成功し、2009年6月から宇品第1工場への導入を開始しました。

「アクアテック塗装」は、すでにマツダが全工場に導入済みの「スリー・ウェット・オン塗装」で実現している世界最高水準の低いCO₂排出量を維持したまま、VOCの排出量を57%も抑制する、世界で最も環境負荷の少ない水性塗装技術です。また、品質面でも従来以上の性能を達成しています。

一般的に、水性塗装は希釈剤として使用されている水分を蒸発させる過程で多くのエネルギーを消費し、CO₂の排出量が増えるという課題がありましたが、塗装ブースの空調システムを改良し、塗料の水分を効率的に蒸発させるシステムを導入しました。さらに、これまで中塗り塗装が担っていた発色性や耐チッピング性などのさまざまな機能を、上塗り塗装に移管する高機能塗料の開発により工程を集約しました。これらにより、CO₂の排出量を増加させずに、大幅なVOC削減が可能な新しい塗装システムを実用化しました。

* 2009年6月現在



安全への取り組み

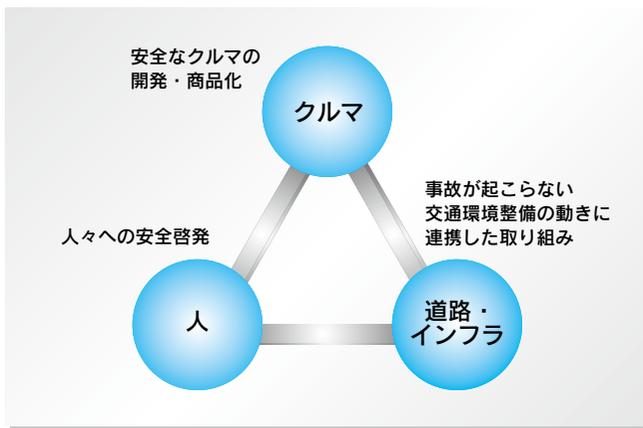
マツダでは、「事故のない安全なクルマ社会」を目指して、安全性能向上をクルマ造りの基本のひとつと考へ、さまざまな技術や装備の開発に努めています。また、豊かで安全な社会の実現のため、安全運転の啓発活動も行っています。

■ 安全についての基本的な考え方

自動車は、人間生活に豊かさを提供する一方、地球環境や安全に対しては多くの課題があります。日本では、2008年に5,155人の方が交通事故で亡くなり、さらに945,504人の方が、重軽傷を負いました。

そして、2009年1月には、『2008年から今後10年間で、さらに交通事故死者数を半減』という国の新しい目標が発表されました。こうした国の目標も踏まえながら、事故のない安全なクルマ社会の実現に向けて、着実に取り組みを進めていく必要があります。マツダでは、安全への取り組みの基本的な考えを、「安全ポリシー」として掲げ、このポリシーに基づいて、「クルマ」「人」「道路・インフラ」の3つの視点で「安全なクルマの開発・商品化」「人々への安全啓発」「事故が起これない交通環境整備の動きに連携した取り組み」を進めています。

安全への取り組み



安全ポリシー

「安全は自動車による心豊かな生活を支える基本要件である」との認識のもとに、

1. お客様の自動車の使い方と使用される社会の交通環境を研究する。
2. 安全技術の追求を行い、お客様にとって最良の技術を適切に商品に反映する。
3. 安全コミュニケーション(商品・技術・安全啓発)を通じて、安全な社会づくりに貢献する。

■ パッシブセーフティ技術

自動車の安全技術のなかで、万が一事故が発生した際に人への被害を軽減するのが「パッシブセーフティ技術」です。マツダは、各国の法規で定められている条件だけでなく、道路上で発生しうるさまざまな状況を想定した衝突実験を行い、乗員保護の技術を着実に進化させています。衝突時のエネルギーを車両全体に分散させ乗員を保護する全方向衝撃吸収構造ボディ「MAGMA」*1をはじめ、エアバッグやシートベルト、アクティブヘッドレストなど、あらゆるパッシブセーフティ技術の進化に取り組んでいます。

TOPICS

マツダ6(日本名:マツダアテンザ)が 欧州の安全性能総合評価で最高評価を獲得

2008年1月に発売した「マツダ6(日本名:マツダアテンザ)(欧州仕様車)が、もっとも厳格な新車の安全評価で知られる「ユーロNCAP」*の2009年安全性能総合評価で最高評価の5つ星を獲得しました。ユーロNCAPは、2009年から「成人乗員保護性能」「子ども乗員保護性能」「歩行者保護性能」「安全補助」の総合評価による、より厳格な車両の総合的な安全性能評価となっています。マツダ6はこの新評価システムのもとで5つ星を獲得した初めてのクルマのひとつです。また、マツダ車は、過去にも2005年に「プレマシー」、2007年に「デミオ」(いずれも欧州仕様車)が、「成人乗員保護性能」の5つ星を獲得するなど、世界最高レベルの衝突安全性能を実現しています。

* ユーロ NCAP (European New Car Assessment Programme) : 欧州各国の交通関連当局などで構成された独立機関が1997年より実施している自動車の安全性能評価



■ アクティブセーフティ技術

アクティブセーフティとは、「事故を未然に防ぐ」という能動的な安全を意味します。

万が一の衝突時の被害軽減を図る「マツダ・ブリクラッシュ・セーフティ・システム」*2やドライバーの死角情報の注意喚起をサポートする「リアビュー・クルモニタリングシステム

(RVM)」などの技術を商品化し、さまざまな機種に順次搭載しています。

これらの技術や横滑り防止システムの進化、安心・安全に運転するための視界支援や周辺監視機能、緊急時の視線誘導を行う技術、運転状態をモニタリングし危険を報知する機能、人と道路と車両を情報ネットワークで結んで事故防止を図るシステムなど、マツダはあらゆる角度から研究開発に取り組んでいます。

*1 MAGMA: Mazda Geometric Motion Absorptionの略

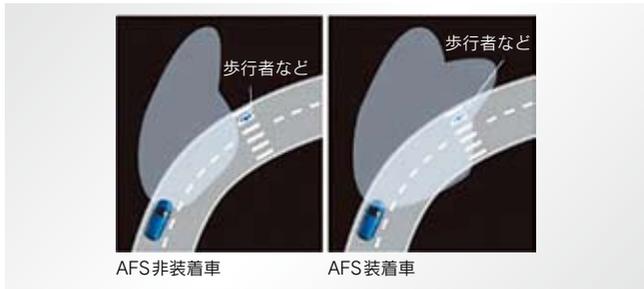
*2 前面衝突の危険性を検知した際に危険回避および衝突時の被害軽減をサポートするシステム

ヘッドランプが進行方向を向く

「アダプティブ・フロント・ライティング・システム (AFS)」

ステアリングを切る角度と車速に応じて、ヘッドランプの向きを自動的にコントロール。夜間のカーブや交差点などで進行方向を照射。ドライバーの安全走行をサポートします。

AFS照射イメージ図



後続車に注意を促す

「エマージェンシー・シグナル・システム (ESS)」

50km/h以上での高速走行時に、急減速ブレーキングを行うと、ハザードランプを自動的に高速点滅し、後続車への注意を喚起。後続車の追突を未然に防止する効果を高めています。2009年6月に国内で発売した新型マツダ アクセラに採用しています。

ESSイメージ図



ドライバーに後方接近車両への注意を喚起する 「リアビークルモニタリングシステム (RVM)」

リアビークルモニタリングシステム (RVM) は、高速走行時にレーダーによって左右後側方から接近する車両を検知し、車線変更すると衝突の危険性がある場合はドライバーに警報を発して注意を喚起するシステムです。

RVM効果イメージ図



正しい認知・判断・操作をサポートするクルマ造り

マツダでは、運転・走行状況を正しく認知・判断でき、ドライバー自身が適切に操作できるクルマ造りの実現に向け、ヒューマン・マシン・インターフェース (HMI) の研究開発に取り組んでいます。

運転中の視線移動や各種機器の操作を最適化し、コックピットを運転に集中できるようにすることで、運転・交通環境を正しく認知でき、適切な運転操作をサポートしています。

高度道路交通システム (ITS)

さまざまなプロジェクトに参画

最先端の情報通信技術を用いて、人と道路と車両とを情報ネットワークで結ぶことによって交通事故や渋滞などの道路交通問題の解決を目指すITS*。日本では、国土交通省や警察庁などが中心となって、産官学が連携してこのシステムを実現するためのさまざまな研究開発を進めています。マツダは交通環境の持続可能な未来へ貢献するために、ITSのさまざまなプロジェクトに参画しています。ITS対応型ナビゲーションシステム(車載器)と、ナビ上で情報提供するためのHMIの開発など、ITS技術の開発と進化に取り組んでいます。

* ITS: Intelligent Transport Systemsの略

■ マツダのCSR

■ 基本的な考え方

マツダは、1999年に従来の「経営理念」を進化させ、「企業ビジョン」を制定しました。「新しい価値を創造し、最高のクルマとサービスにより、マツダにつながる人々に喜びと感動を与え続ける」という企業ビジョンを実現することで、マツダは社会と共にこれからも成長、発展していくことができると考えています。

具体的には、2004年に「CSR委員会」を設置し、お客さま、株主・投資家、ビジネスパートナー、地域社会、次世代の人々などマツダを取り巻く全てのステークホルダーを視野に入れたCSR活動を全社的に開始しました。

そして、現在、この活動のベースとなるのが「Mazda Way」です。これは、マツダグループで働く従業員一人ひとりが仕事を進める上で大切にすべき考え方をまとめたものです。CSR活動の担い手である従業員全員が、この考え方に基づいて、さまざまなステークホルダーの要望や期待に応えるよう努力することを通して、マツダは社会から信頼される企業となるとともに、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

■ マツダのCSR活動の6つの分野

マツダは、(社)日本経済団体連合会の「企業行動憲章」などを参考に、CSR活動を「環境保全」「お客さま満足」「人間尊重」「社会貢献」「コンプライアンス」「情報開示」の6分野に分類し、自らの活動を評価しています。そして、ステークホルダーからの要望や期待を常に把握しながら、活動の優先順位を明確にすると同時に、個々の分野においても確実に改善を図っています。

マツダでは、さまざまなステークホルダーとの交流を通して、6つの分野のうち、人類の緊急課題であると同時に、自動車会社の最優先課題でもある「環境保全」、社会の基盤であり、かつ企業活動の基盤である人材育成などの「人間尊重」、地域社会に根ざした良き企業市民としての「社会貢献」を3つの重点分野と定め、積極的な活動を推進しています。

■ CSR推進体制

マツダは、2004年12月に社長を委員長とする「CSR委員会」を、2007年6月に専任組織としてCSR推進部を設置し、関連部門と連携しながら活動を推進してきました。

6つの取り組み分野

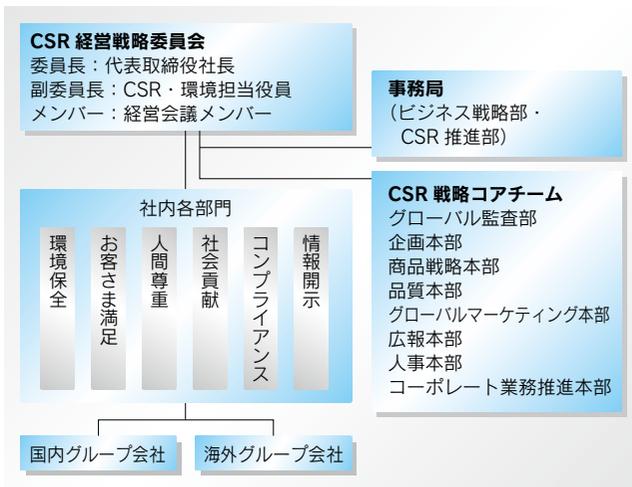
環境保全	環境対応型商品開発、地球温暖化対策、自動車リサイクルなど
お客さま満足	魅力商品の開発、CS・サービスブランドの向上、製品信頼性など
人間尊重	労働環境配慮、ワーク・ライフ・バランス、人権尊重の風土の確立など
社会貢献	地域活動への参加、交通安全の普及、社会福祉支援など
コンプライアンス	内部統制、適正取引の徹底、「企業倫理行動規範」の浸透・徹底など
情報開示	取り組み情報の積極的発信、ステークホルダーとのコミュニケーション、財務諸表の開示など

* マツダは、(社)日本経済団体連合会の「企業行動憲章」を積極的に支持しており、自己評価を行う際には「実行の手引き」を参考にしています。

そして、2008年8月にはCSR委員会を「CSR経営戦略委員会」に改め、社会的環境変化を踏まえ、グローバルな視点でマツダらしさを活かす活動を推進する体制に移行しました。

同委員会は、年に2回、経営会議メンバーが出席して開催され、中長期視点からCSRの取り組み方針や優先課題の設定、また各分野・領域別の課題設定などを行っています。この委員会で決まった方針のもと、社内各部門は、各分野別に中長期および年度別の業務目標や計画などを策定し、国内外のグループ会社と連携を図りながら、CSR活動を展開しています。一方、CSR戦略コアチームは、CSR関連部門で実務を担っているワーキングメンバーから組織され、同委員会への提案内容の事前討議、新しいアイデアの発掘や創出、同委員会で決まった方針を受けて具体的活動の方向付けなどを行っています。

体制図(2009年3月末時点)



■ コーポレートガバナンス／内部統制

■ コーポレートガバナンス

マツダは、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関を設置しています。また、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化、執行役員への権限委譲による意思決定の迅速化を図り、経営効率の一層の向上に努めています。2009年6月末現在の体制は、取締役9名と取締役兼務者を含む執行役員33名です。

さらに、これに加えて全社の重要方針や施策を審議して経営管理に必要な情報を報告する経営会議や、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。

監査体制

マツダの監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成され、各監査役は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。なお、マツダと社外監査役の間には取引関係その他の利害関係はありません。

内部監査部門としてはグローバル監査部が、経営の健全化と効率化を目的として経営の目標・方針・計画や、諸法規・諸規程に対する適合性を監査しています。

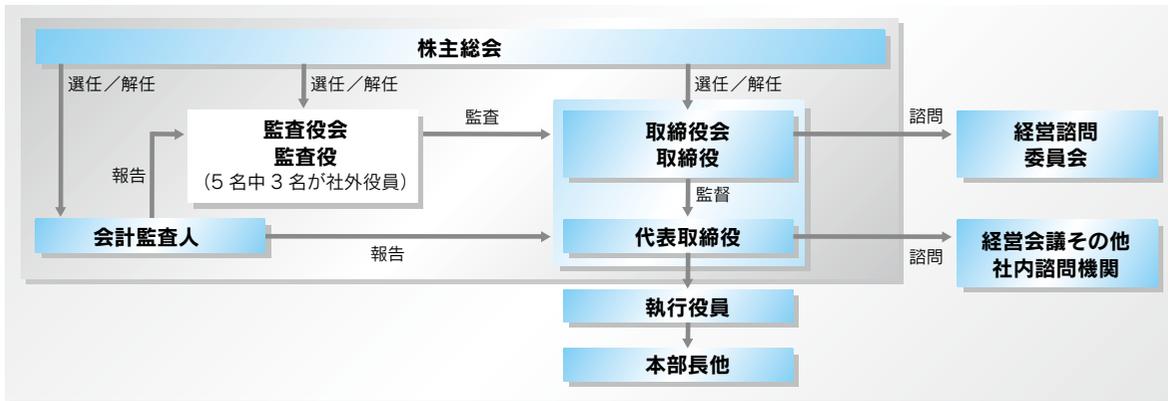
会計監査については、マツダと監査契約を締結している監査法人が担当しています。

なお、監査役ないし監査役会、グローバル監査部と監査法人の間では定期的に会合を行うなど相互の連携をとっています。

経営諮問委員会

マツダは、社外有識者と当社全取締役から構成する経営諮問委員会を年4回開催しています。社外有識者には幅広い分野から卓越した専門知識・見識を有する方々を選出し、ご提案いただいたグローバル視点での幅広い意見を、マツダの経営に反映することで経営の健全性、透明性の向上を図っています。

コーポレートガバナンス体制



■ 役員報酬

取締役および監査役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において支給しており、2009年3月期における当社取締役および監査役への報酬等の総額は次のとおりです。

	人員(名)	支払額(百万円)
取締役	10	554
監査役(うち社外監査役)	5 (3)	104 (33)
計	15	658

*1. 上記の取締役の員数には、2008年6月25日開催の第142回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名および2008年11月19日付で退任した取締役2名を含んでいます。

*2. 上記支給額には、ストックオプションによる報酬額として、取締役に対し5,845千円、監査役(社外監査役を除く)に対し70千円が含まれています。

*3. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与を含んでいません。ただし、上記10名の取締役は使用人兼務取締役ではありません。

社外監査役からのメッセージ 「ステークホルダーの皆様へ」



監査役
赤岡 功
(公立大学法人 県立広島大学
理事長兼学長)

監査役に就任以来、取締役会に出席するほか担当役員のヒアリング、工場や子会社の視察、からくり改善くふう展等のイベントへの参加など、いろいろな場面で役員・社員の方々と直接触れ合う機会を持っています。その中で、社員が堅実で、また改善に前向きに取り組み、経営者、管理者は彼らの努力を彼ら自身の成果として認め、第三者にも功績をきちんと伝えていることに感激しました。また、トップマネジメントに対する役員・社員の発言は率直で、これに応えるトップもその内容を正当に評価し、感謝の意が伝わる言葉をいつも返していることに気がつきました。このようなオープンで相手を尊重する企業をつくり上げてきたマツダの方々に心からの敬服の念を覚えます。このような風土、経営の姿勢に対して、私自身忌憚のない意見を述べ、より良いコーポレートガバナンスの形成のために役立ちたいと思います。

■ 内部統制

内部統制推進体制

マツダは、1998年に国内の連結子会社を対象に初めてチェックリストを使用した内部統制の自己診断を実施しました。そして、翌1999年からはマツダ本体および国内外の関係会社に対して、主要な業務別にカスタマイズされたチェックリストを用いた内部統制自己診断の仕組みを順次導入するなど、早くから内部統制の強化に努めてきました。

2007年6月、CSR推進部の中に内部統制推進の専任部署を設け、関連部門や主要な関係会社と連携して金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応を進めるとともに、自己診断の仕組みをさらに充実させ、社内や関係会社への教育・啓発および支援活動を行うなど、グローバルレベルの内部統制を推進してきました。これらの活動が一定の成果を収めたので、監査部門との情報共有化や一層の効率促進による、内部統制のさらなる強化を図るため、

2009年2月、内部統制推進の機能をCSR推進部からグローバル監査部に移管しました。

また、適正な財務報告を行うプロセスを強化する観点から、2008年1月、財務本部に財務統制管理部を設置し、グローバルな財務統制ガイドラインの展開や、会計・税務的な視点での統制活動の促進および支援を行っています。

内部監査体制

マツダ本体の内部監査部門としてグローバル監査部を設置しているほか、北米、欧州、豪州および南米の主要拠点に業務部門から独立した内部監査部門を設置し、緊密に連携しながら、監査計画に基づきグローバルでの内部統制評価を含む監査を実施しています。

これらの内部監査部門では、CIA（公認内部監査人）およびCISA（公認情報システム監査人）などの監査の公的資格を持つ専門性の高い監査人を多数配置し、質の高い監査ができるよう、人材育成にも注力しています。

■ リスクマネジメント

■ リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

マツダでは、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って、当社を取り巻くリスクを適切に管理しています。個別のビジネスリスクについては、該当する業務を担当する部門が、本社レベルのリスクについては各リスクに応じた本社横断的な業務を担当する部門が管理しています。

また、大規模な災害などの緊急事態が発生した場合は、

必要に応じて緊急対策本部を設置するなど適切な措置を講じることとしています。

■ 情報セキュリティ

情報セキュリティ推進体制

マツダは、お客様からお預かりした個人情報など、重要な情報を適切に管理し、保護するために情報セキュリティの確保に努めています。2005年の個人情報保護法の全面施行にあわせて、機密情報を含むマツダが扱う全ての情報

を対象とする情報セキュリティ推進体制を再構築しました。

情報の取り扱いについては、全社の情報取扱統括部門であるCSR推進部のもと、本部長を部門の情報取扱責任者に任命し、適正な管理を図るとともに、ITソリューション本部がITセキュリティの管理ルールを定め、社内だけでなく関係会社に対しても情報セキュリティに関するガイドの提供や管理システムの強化をサポートし、グループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

従業員への啓発活動として、機密情報管理については入社時などに集合教育を実施しています。また、入社時と年1回、個人情報・ITセキュリティをテーマとした独自のeラーニングの受講を義務づけ、さらに、イントラネット上に、情報管理に役立つさまざまな知識を学べる専用サイトを設けています。関係会社に対しても、ツールの提供を含めた教育支援をしており、今後はeラーニングについても展開していくことを検討しています。

個人情報の保護

マツダでは、個人情報保護に関する法規制はもちろん、「個人情報保護方針」にしたがって、個人情報の保護に努めています。

全社の個人情報取扱統括部門であるCSR推進部のもとに、「顧客情報」「社員情報」「(マツダ病院の)患者情報」「その他一般情報」の分野別に主管部門を設け、個人情報の適正な管理を図っています。

なお、お客様からの個人情報の取り扱いに関するお問い合わせや開示請求などについては、マツダコールセンターが対応しています。

知的財産管理体制

マツダは、「マツダ企業倫理行動規範」で「機密を守る。当社または他者の知的財産を侵さない」との指針を定めています。

こうした考えに基づき、知的財産担当役員を委員長とし、関係本部長から構成する「知的財産委員会」を設置し、知的財産に関する重要事項について審議・決定しています。専門部署である知的財産部では、新技術の特許権や基本マーク・車種名に対する商標権の取得、他者特許権や商標権、著作権の侵害防止活動など、知的財産権全般の管理と遵法行動定着に向けた啓発活動を実施しています。またグローバルに、連結子会社や関連会社の知的財産取り扱い規程や運用について支援しています。

■ コンプライアンス

■ コンプライアンス

「誠実」

マツダは、コンプライアンスを単なる法令遵守にとどまらず、社内ルールや、社会の期待・要請など社会通念に適ったものと捉え、「マツダ企業倫理行動規範」に則って、誠実で公正な事業活動への取り組みを進めています。海外においても、国際ルールや法令だけでなく現地の歴史、文化、慣習等も尊重しています。

大切なのは、単に法令やルールを遵守することではなく、なぜそうしなければいけないのかを理解し、自らの中に基準をうち立て、浸透させ、実践していくことであると考えています。マツダではこれを「誠実」という言葉で表しています。

■ コンプライアンス教育

教育・研修の中で強調しているのも「誠実」です。判断に迷った時は「マツダ企業倫理行動規範」に照らし合わせ、個人で判断できない場合は職場でしっかりとコミュニケーションすることを推奨しています。2009年3月期は新入社員や中途採用者、新任管理職、新任幹部社員を対象にコンプライアンス研修を実施し、全社で1,379名が受講しました。また、「知らなかった」「関心がなかった」ことによるコンプライアンス違反を防ぐとともに、職場でのコミュニケーションのテーマを提供するため、イントラネットを活用した啓発活動も実施しています。2008年3月期には、コンプライアンスやリスクマネジメントの観点から他社の問題点や優れた対応を紹介する「他社事例から学ぶ」を配信、さらに2009年3月期からは、コンプライアンス意識の一層の向上を目指し、身近な問題を取り上げた「コンプライアンス通信」も毎月1回配信しています。これらの情報は一部グループ会社にも提供しています。

■ 取締役、監査役および執行役員 (2009年6月24日現在)

取締役



井巻 久一
代表取締役会長



山内 孝
代表取締役



フィリップ・ジー・
スぺンダー
代表取締役



山木 勝治
代表取締役



尾崎 清
代表取締役



金井 誠太
取締役



若山 正純
取締役



原田 裕司
取締役



羽山 信宏
取締役

監査役

- 山本 順一 (常勤)
- 若松 重喜 (常勤)
- 坂井 一郎
- 赤岡 功
- 平澤 正英

執行役員

※ 社長兼CEO (最高経営責任者)

山内 孝

※ 副社長執行役員

フィリップ・ジー・スぺンダー
社長補佐

山木 勝治

社長補佐、研究開発・生産・購買・品質統括

※ 専務執行役員兼CFO (最高財務責任者)

尾崎 清

企画・商品収益管理統括、財務・コスト革新担当

※ 専務執行役員

金井 誠太

研究開発・プログラム開発推進担当、
株式会社マツダE&T代表取締役社長

若山 正純

グローバルマーケティング・グローバル販売・
カスタマーサービス統括

原田 裕司

CSR・環境・広報担当、
CFO (最高財務責任者) 補佐、法人販売補佐

羽山 信宏

開発品質・パワートレイン開発・
電気駆動システム開発担当

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

丸本 明

経営企画・商品企画・商品収益管理担当、
コスト革新担当補佐

江川 恵司

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

岡 徹

購買担当、コスト革新担当補佐

稲本 信秀

国内営業担当、国内営業本部長

龍田 康登

品質担当、開発担当補佐 (モノ造り革新担当) 兼
トヨタエイトテック株式会社代表取締役社長

太刀掛 哲

中国事業担当兼マツダ (中国) 企業管理有限公司
董事長兼執行総裁

金澤 啓隆

車両開発・技術研究所担当、コスト革新担当補佐

小飼 雅道

生産・物流・ITソリューション担当、
コスト革新担当補佐、技術本部長

黒沢 幸治

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

川上 浩三

カスタマーサービス担当、カスタマーサービス本部
長兼マツダパーツ株式会社代表取締役社長

中峯 勇二

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

ジェフリー・エイチ・ガイトン

マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEO

執行役員

三神 司郎

国内営業本部プロジェクト担当

山田 憲昭

マツダ (中国) 企業管理有限公司COO

楠橋 敏則

本社工場長

山本 寛

国内営業本部法人販売担当

池田 龍司

品質本部長

光田 稔

人事本部長

中野 雅文

防府工場長

今井 一基

購買本部長

菖蒲田 清孝

オートアライアンス (タイランド) Co., Ltd. 社長

藤原 清志

パワートレイン開発本部長

毛籠 勝弘

グローバル販売統括補佐、
グローバルマーケティング担当

古賀 亮

企画本部長

※印は取締役との兼務を示します。

財務セクション

Contents

38	10ヵ年主要財務データ
40	経営陣による財政状態及び経営成績の分析
48	連結貸借対照表
50	連結損益計算書
51	連結株主資本等変動計算書
52	連結キャッシュ・フロー計算書
53	連結財務諸表に対する注記
68	経営者確認書
69	独立監査人の監査報告書

10カ年主要財務データ

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

	2009	2008	2007	2006
事業年度*2:				
売上高	¥2,535,902	¥3,475,789	¥3,247,485	¥2,919,823
国内	620,336	880,132	887,327	887,662
海外	1,915,566	2,595,657	2,360,158	2,032,161
北米	697,600	1,015,315	1,017,874	843,988
欧州	653,382	888,555	789,135	668,941
その他地域	564,584	691,787	553,149	519,232
売上原価	2,021,851	2,485,905	2,322,644	2,110,934
販売費及び一般管理費	542,432	827,737	766,309	685,454
営業利益	(28,381)	162,147	158,532	123,435
税金等調整前当期純利益	(51,339)	143,117	118,450	117,468
当期純利益	(71,489)	91,835	73,744	66,711
設備投資額*3	81,838	75,518	79,641	72,070
減価償却費	75,221	66,460	47,045	45,805
研究開発費	95,967	114,400	107,553	95,730
フリー・キャッシュ・フロー*4	(129,244)	10,209	20,995	33,611

事業年度末:				
総資産	¥1,800,981	¥1,985,566	¥1,907,752	¥1,788,659
純資産*5	414,731	554,154	479,882	407,208
有利子負債	753,355	504,979	474,684	455,409
純有利子負債	532,631	281,085	232,179	246,751
期中平均発行済株式総数(千株)	1,371,456	1,408,368	1,402,315	1,294,533
従業員数(人)	39,852	39,364	38,004	36,626

1株当たり情報:

当期純利益*6	¥(52.13)	¥ 65.21	¥ 52.59	¥ 51.53
年間配当金*7	3.00	6.00	6.00	5.00
純資産*8	314.98	391.82	336.45	284.28

売上高営業利益率	(1.1)%	4.7%	4.9%	4.2%
自己資本利益率(ROE)*9	(14.8)%	17.9%	16.9%	20.0%
自己資本比率*9	22.9%	27.8%	24.8%	22.3%

(注) 1. 日本円金額の米ドルへの換算は、読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2009年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき98円)で換算しています。

2. 海外の主要子会社の決算期変更に伴い、2004年3月31日終了年度の連結業績には、当該海外子会社の15ヵ月分の業績が含まれています。

3. 設備投資額は発生ベースで計算されています。

4. 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。

5. 2006年3月期以前の金額は、2007年3月期以降の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えています。

6. 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。

7. 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。

8. 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。

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

百万円

千米ドル*1

2005	2004	2003	2002	2001	2000	2009
¥2,695,564	¥2,916,130	¥2,364,512	¥2,094,914	¥2,015,812	¥2,161,572	\$25,876,551
845,620	846,231	818,271	811,050	911,968	955,460	6,329,959
1,849,944	2,069,899	1,546,241	1,283,864	1,103,844	1,206,112	19,546,592
761,684	936,718	845,241	776,889	618,076	627,371	7,118,367
634,233	659,813	368,045	228,120	236,324	341,386	6,667,163
454,027	473,368	332,955	278,855	249,444	237,355	5,761,061
1,972,574	2,165,160	1,725,058	1,551,410	1,555,130	1,628,814	20,631,133
640,043	680,796	588,798	514,951	475,619	507,647	5,535,020
82,947	70,174	50,656	28,553	(14,937)	25,111	(289,602)
73,847	54,072	28,134	15,508	(242,442)	22,678	(523,867)
45,772	33,901	24,134	8,830	(155,243)	26,155	(729,480)
67,881	45,644	44,080	56,641	47,285	48,867	835,082
40,036	37,900	36,989	44,890	49,531	51,800	767,561
90,841	87,807	87,800	94,964	83,617	76,126	979,255
35,900	49,128	47,054	30,623	52,257	126,638	(1,318,816)

¥1,767,846	¥1,795,573	¥1,754,017	¥1,734,895	¥1,743,627	¥1,469,533	\$18,377,357
275,841	230,937	200,546	180,892	166,123	257,371	4,231,949
528,145	630,360	678,205	686,318	777,292	770,610	7,687,296
313,506	358,129	403,483	456,874	484,677	537,017	5,435,010
1,216,245	1,217,692	1,219,050	1,221,750	1,222,495	1,222,494	
35,680	35,627	36,184	37,824	39,601	43,818	

円

米ドル*1

¥ 37.63	¥ 27.84	¥ 19.80	¥ 7.23	¥(126.99)	¥ 21.39	\$(0.53)
3.00	2.00	2.00	2.00	—	2.00	0.03
220.22	182.91	159.22	141.52	129.96	200.98	3.21

%

3.1%	2.4%	2.1%	1.4%	(0.7)%	1.2%
18.7%	16.3%	13.2%	5.3%	(76.7)%	8.4%
15.1%	12.4%	11.1%	10.0%	9.1 %	16.7%

経営陣による財政状態及び経営成績の分析

2009年3月期のハイライト

- 世界的な自動車需要の減退の影響を受け、売上高は前期比27.0%減の2兆5,359億円、営業利益は前期比1,905億円減少し、284億円の損失、当期純利益は前期比1,633億円減少し、715億円の損失となりました。
- グローバル販売台数は前期比7.5%減の126万1千台となりました。
- 1株当たり配当金は、前期から3円減配の3円としました。

マツダグループの概況

2009年3月期の連結財務諸表は、当社とその連結子会社54社（海外26社、国内28社）、及び持分法適用関連会社14社（海外5社、国内9社）で構成されています。

事業環境

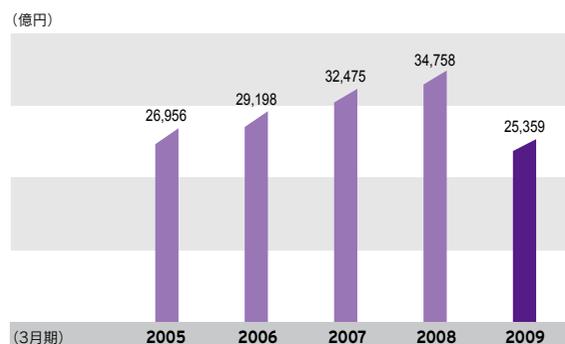
マツダグループを取り巻く当期の経済環境は、米国発の世界的な金融危機が实体经济へ波及したことにより、昨年後半から、国内外の景気が急速に悪化いたしました。さらに、下半期の世界的な自動車需要の減退や急激な円高の進行など、かつてない厳しい状況で推移しました。

自動車業界においては、所得の低迷継続に加え、当下期の米国の金融危機に端を発する世界的かつ大規模な景気後退を受け、消費マインドや企業収益が大幅に悪化したことにより、国内総需要は前期比12%減の470万台となりました。米国の総需要は、前期比25%減の1,190万台、ロシアを含む欧州の総需要は、前期比12%減の1,854万台となりました。また、中国市場は前期比2%増の945万台となりました。

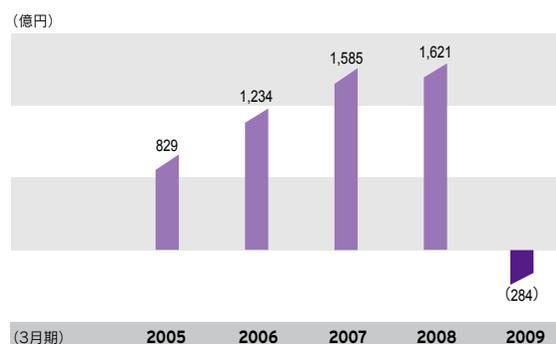
営業成績

厳しい事業環境の下、マツダは「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・開発の全ての領域で次の緊急対策を実施しました。まず、在庫水準適正化のための生産調整を実施し、労務費、広告宣伝費など全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、次世代商品及び環境技術など、先行技術開発への重点投資を優先し、不急な計

売上高



営業利益(損失)



画の先送りを行いました。さらに、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対策を推進してきました。

しかしながら、マツダの連結業績は、販売台数の減少や円高の進行により、前期を下回る結果となりました。当期の主要市場における販売台数は、国内では、新型マツダ ピ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、前期比14.5%減の21万9千台となりました。北米では、マツダ CX-7などの販売台数の減少により、前期比14.4%減の34万7千台となりました。欧州では、前期比1.5%減の32万2千台となりました。また、中国ではマツダ6が牽引し、前期比33.2%増の13万5千台となり、その他の地域では、前期比12.8%減の23万8千台となりました。これらを合計したグローバル販売台数は、前期比7.5%減の126万1千台となりました。

また、当期の連結出荷台数は、前期比12万3千台(9.9%)減の111万6千台となりました。

なお、所在地別セグメントの業績は次のとおりです。

(日本)

売上高は前期比6,528億円(24.2%)減の2兆454億円、営業損益は前期比2,027億円減の950億円の損失となりました。これは主に車両出荷台数の減少や為替の円高進行などによるものです。

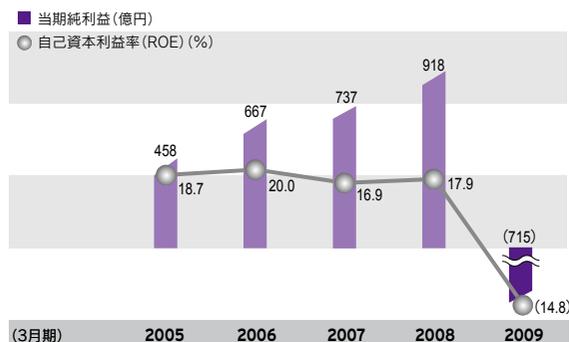
(北米)

売上高は前期比2,942億円(30.1%)減の6,848億円となり、営業利益は前期比195億円(325.7%)増の255億円となりました。これは主に、車両出荷台数の減少や為替の円高進行により売上高が減少したものの、日本からの出荷価格の調整があったことなどによるものです。

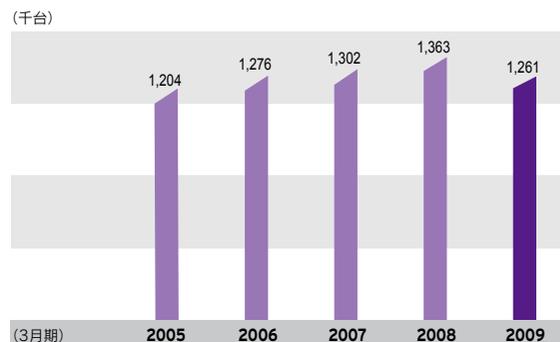
(欧州)

売上高は前期比2,424億円(27.1%)減の6,525億円、営業利益は前期比94億円(52.2%)減の86億円となりました。これは主に、車両出荷台数の減少や為替の円高進行によるものです。

当期純利益(損失)/自己資本利益率(ROE)



グローバル販売台数



(その他の地域)

売上高は前期比1,108億円(32.4%)減の2,311億円、営業利益は前期比111億円(53.4%)減の97億円となりました。これは主に、車両出荷台数の減少や為替の円高進行によるものです。

売上高

当期の連結売上高は前期比9,399億円(27.0%)減の2兆5,359億円となりました。これは、販売台数・車種構成の悪化による11.0%の減少に加えて、為替の円高影響による7.0%の減少、会計基準の変更による9.0%の減少によるものです。なお、連結売上高の内訳は、海外が前期比6,801億円(26.2%)減の1兆9,156億円、国内が前期比2,598億円(29.5%)減の6,203億円となりました。

また、製品別の販売実績では、車両売上高は、出荷台数の減少に加えて主要通貨に対し円高が進行したことなどにより、前期比6,961億円(27.0%)減の1兆8,822億円となりました。海外生産用部品は、前期比196億円(18.1%)減の891億円、部品売上高は前期比136億円(4.7%)減の2,728億円となりました。その他の売上高は会計方針の変更などにより、前期比2,106億円(41.9%)減の2,919億円となりました。

営業利益

当期の営業利益は、前期比1,905億円減の284億円の損失となりました。

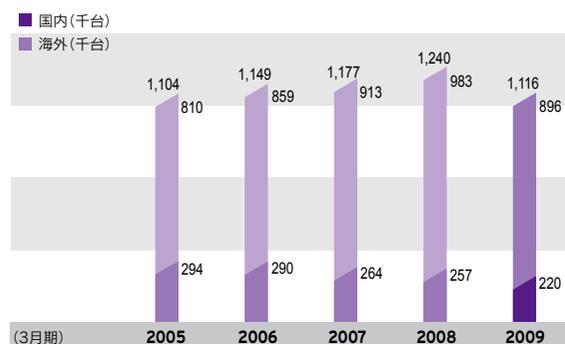
主な減少の要因は、販売台数・車種構成865億円の悪化、経済危機以降急激に進んだ円高による為替影響1,020億円の悪化、原材料費の高騰影響による440億円の悪化によるものです。販売台数・車種構成については、昨年後半からの販売環境悪化の影響により、中国を除く全市場で販売台数が減少しました。また、原材料費の高騰影響がありましたが、コスト革新活動の加速によるコスト削減440億円と相殺しました。さらに、販売費用においても緊急対策として広告宣伝費を65億円削減しました。

当期純利益

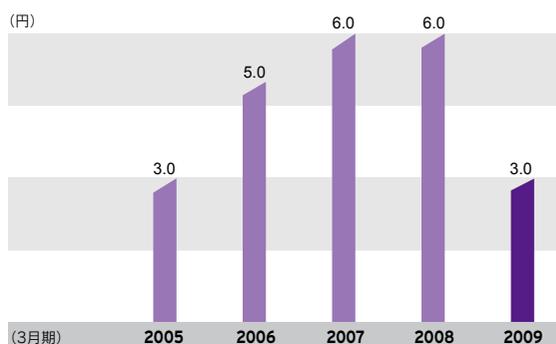
その他の収益・費用は、損失額が前期比39億円増加の230億円となりました。これは、海外子会社におけるツーリングの減損損失283億円を計上したことなどによるものです。この結果、営業利益にその他の収益・費用を加えた税金等調整前当期純損益は、前期比1,945億円減の513億円の損失となりました。

法人税等は、前期比300億円減の206億円となりました。少数株主損益は、前期比12億円減の5億円の損失となりました。これらの結果、連結当期純損益は、前期比1,633億円減の715億円の損失となりました。また、1株当たり当期純利益は、前期の65.21円から117.34円減少し52.13円の損失となりました。

連結出荷台数



1株当たり年間配当金



配当金

配当金については、各期の業績並びに経営環境などを勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めることとしています。当期は、中間配当として1株当たり3円を実施しましたが、期末配当については、当期の業績並びに昨今の急激な経営環境の悪化のため、誠に遺憾ではありますが、無配としました。従って、当期の年間配当金を1株当たり3円としています。

設備投資

当期の設備投資は、新車設備への投資、及び海外子会社のツーリング費用約300億円を一括認識したことなどにより、前期比63億円増の818億円となりました。減価償却費は、前期比87億円増の752億円となりました。この増加は、ここ数年間の設備投資の増加によるものです。

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

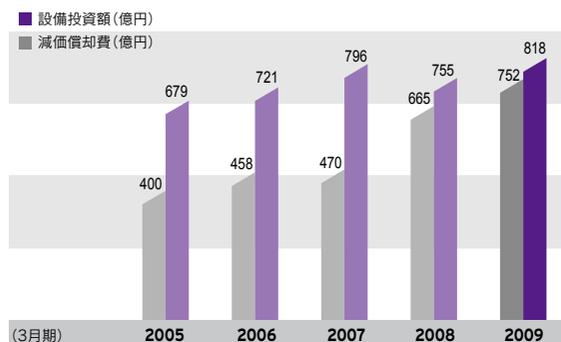
研究開発

当期の研究開発費は、緊急対策により投資を抑制した結果、前期比184億円減の960億円となりました。一方で、より効率的な開発活動を推進し、次世代商品、環境技術など先行技術開発の投資を強化しています。2008年6月、将来のCO₂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しました。

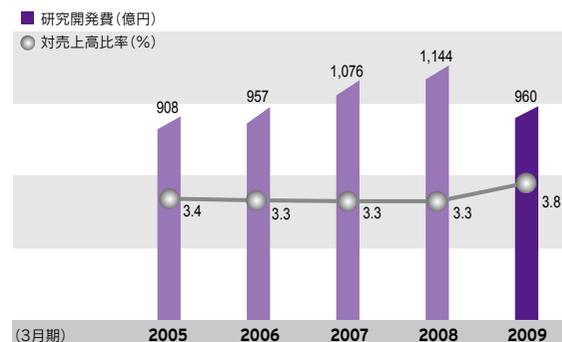
その一環として、同年9月、高い出力性能と環境性能を兼ね備えた新型クリーンディーゼルエンジンを開発し、欧州から順次導入しています。さらに大幅に燃費を向上させるアイドリングストップシステム「i-stop（アイストップ）」を新型マツダ アクセラに搭載しました。また、自動車の触媒に使用する貴金属を大幅に削減しながら、排出ガスの浄化性能と高い耐久性を実現するシングルナノ触媒の実用化に世界で初めて成功し、新型マツダ アクセラに搭載しています。

また、同年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、2009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しました。

設備投資額／減価償却費



研究開発費／対売上高比率



安全技術については、2009年2月にマツダ6が欧州の新車評価基準である「ユーロNCAP」において、最高評価の5つ星を獲得し、世界トップレベルの安全性が証明されました。また同月、国内ではITS（高度道路交通システム）を活用した安全運転支援システムの合同実証実験である「ITS-Safety 2010」に参加し、マツダが開発した先進の安全運転支援システムを搭載したマツダ MPVとマツダ アテンザを提供しました。

財政状態

当期末の総資産は、たな卸資産及び売上債権の減少などにより前期末から1,846億円減少し1兆8,010億円となりました。現金及び現金同等物は、前期末に比べ32億円減少し、2,207億円となりました。たな卸資産は、前期末から733億円減少し、2,144億円となりました。有形固定資産は、前期末に比べ210億円減少し、8,774億円となりました。

短期・長期を合計した有利子負債合計は、前期末に比べ2,484億円増加し7,534億円となりました。有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高2,207億円を除いた純有利子負債は、前期末より2,515億円増加し5,326億円となり、純有利子負債自己資本比率は、前期から78ポイント上昇し、129%となりました。

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。1株当たり純資産は、前期末の391.82円から314.98円と76.84円(19.6%)減少しました。純資産より少数株主持分及び新株予約権を除いた自己資本は4,131億円となり、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。

キャッシュ・フローの状況

当期末の現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末に比べ32億円減少し、2,207億円となりました。これは財務活動での資金増加1,370億円に対して、営業活動による資金減少674億円及び投資活動での資金減少618億円によるものです。

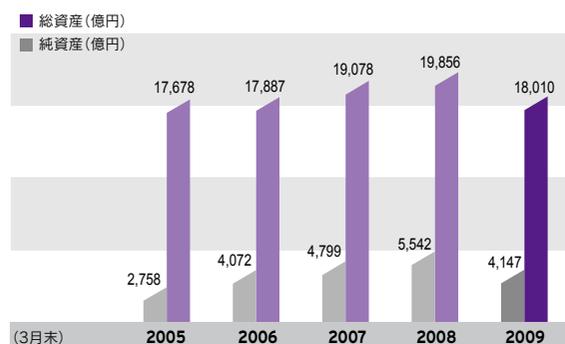
(営業活動によるキャッシュ・フロー)

当期における営業活動の結果、資金は674億円の減少となりました。これは、税金等調整前当期純損失513億円に対して減価償却費752億円があったものの、減産などに伴い仕入債務が1,587億円減少したこと、法人税等の支払額303億円があったことなどによります。

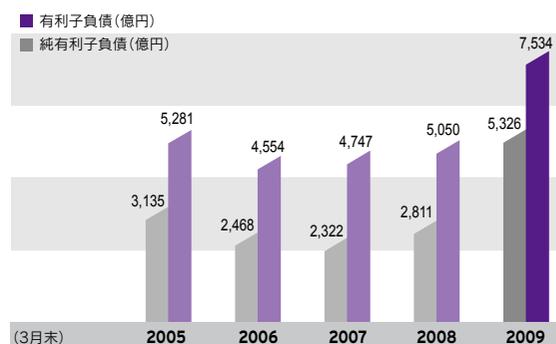
(投資活動によるキャッシュ・フロー)

当期における投資活動の結果、使用した資金は618億円となりました。これは主に、製造設備投資により有形固定資産の取得が490億円となったことによるものです。

総資産 / 純資産



有利子負債 / 純有利子負債



(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1,370億円増加しました。これは主に、長期借入による調達を行う一方で、有利子負債の返済や自己株式の取得を行ったこと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、1,292億円の減少となりました。

また、資金調達については、当期中に2,119億円の長期借入を実行し、2008年6月に総額100億円の社債を発行しました。

経営上の重要な契約など

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

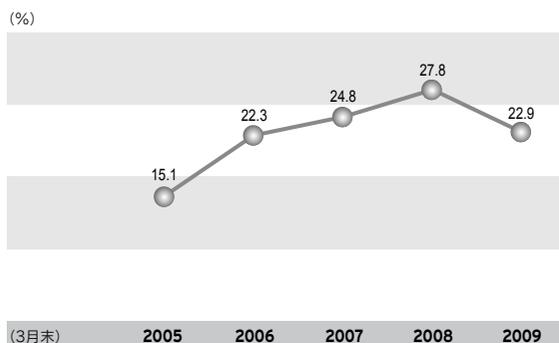
次期見通し

次期の連結業績見通しは、次の通りです。車両コストの削減や、固定費の削減などの改善は引き続き継続するものの、需要減による台数構成の悪化及び主要通貨の円高による為替影響が、改善幅を上回る見込みです。なお、為替レートの前提は1米ドルを95円、1ユーロを125円と設定しています。

- グローバル販売台数 110万台(前期比12.8%減)
- 売上高 20,300億円(同19.9%減)
- 営業利益(損失) (500)億円
- 当期純利益(損失) (500)億円

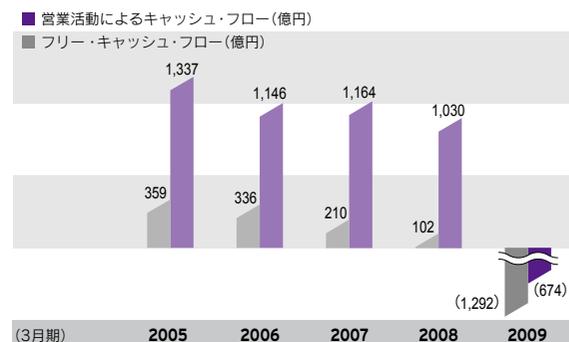
上半期は、需要の低迷が続き、在庫水準適正化の影響も一部残ることから、営業損失となりますが、下半期には、新型マツダ アクセラが本格的に収益に寄与することや一層のコスト削減活動を推進することで、営業損益の黒字化を見込んでいます。さらに、フリー・キャッシュ・フローについても通期での黒字化を目指します。

自己資本比率*



* 自己資本比率の計算における自己資本の金額は、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。

キャッシュ・フロー



事業等のリスク

マツダグループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクには主として以下のようなものがあります。なお、以下に記載する事項は、予想される主なリスクを記載したものであり、ここに記載されたものがマツダグループの全てのリスクではありません。

1. マツダグループの事業を取り巻く経済情勢

マツダグループは、日本をはじめ北米、欧州、アジアを含む全世界に製品を販売しています。従って、それぞれの市場における景気後退及び需要縮小は、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

2. 為替レート、特に米ドルとユーロの円との為替レート

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

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

3. 他社との提携、合併の成否

マツダグループは、商品の開発、生産、販売に関し、技術提携や合併等の形で、他社と共同活動を行っています。これにより経営資源の最適化、集中化及び相乗効果を期待しています。しかしながら、経営、財務またはその他の理由により当事者間で不一致が生じた場合、期待される結果が出ず、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

4. 環境問題を含む公的規制

マツダグループは、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、様々な政府規制を受けています。新たな規制の遵守により大幅な追加コストが発生し、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

5. 市場競争力

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

6. 原材料、部品の調達

マツダグループは、原材料及び部品の購入を複数のグループ外のサプライヤーに依存しています。需給の逼迫や供給能力の制約、契約条件の変更または破棄等により、マツダグループの生産に必要な量を確保することが困難になる場合、あるいは需給の逼迫などにより、マツダグループが調達している原材料の価格が高騰し、生産性向上などの内部努力や価格への転嫁などにより吸収できない場合、製品の生産状況の悪化やコスト上昇を招く可能性があり、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

7. 国際的な事業活動に伴うリスク

マツダグループは日本をはじめ全世界に製品を販売しており、米国、欧州及び発展途上市場や新興市場を含む海外市場において事業活動を行っています。これらの海外市場での事業展開には以下のようなリスクが内在しており、当該リスクの顕在化によりマツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

- ・ 不利な政治、経済要因
- ・ 法律または規則の変更による障害
- ・ 潜在的に不利な税影響
- ・ 人材の採用と確保の難しさ
- ・ 未整備のインフラ
- ・ ストライキ等の労働争議
- ・ テロ、戦争あるいは疾病その他の要因による社会的混乱

8. 知的財産権による保護

マツダグループは、事業の優位性を確保するために他社製品と差別化できる技術とノウハウの蓄積、それらの保護並びに、第三者の知的財産権に対する侵害予防に努めています。それにもかかわらず、認識または見解相違により、第三者からその知的財産権を侵害したとして訴訟を受け、マツダグループとして製造販売中止、あるいは損害賠償などが必要となった場合には、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、特定の地域ではマツダグループの知的財産権が完全に保護されない場合があります。第三者がマツダグループの知的財産を無断使用して類似した製品を製造した場合、多額の訴訟費用のみならず製品差別化が図れないことによる販売減少により、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

9. 製品の欠陥

マツダグループでは市場の要求に応えるべく品質改善に努める一方で、製品の安全性の確保にも最善の努力を注いでいます。しかしながら予測できない原因により製品に欠陥が生じ、大規模なリコール等が発生する可能性は皆無ではありません。そのような事態が発生した場合には、多額のコスト発生や市場信頼性の失墜など、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

10. 自然災害や事故に関するリスク

マツダグループは、製造設備等の主要施設に関して、防火、耐震対策などを実施するとともに財務リスクを最小化すべく災害保険加入等の対策を行っています。しかしながら大規模な地震、台風等の自然災害及び火災等の事故の発生により製品供給に重大な支障を来たした場合、マツダグループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社
2009年及び2008年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 220,724	¥ 223,894	\$ 2,252,286
受取手形及び売掛金	132,355	201,259	1,350,561
たな卸資産(注記5)	214,388	287,716	2,187,633
繰延税金資産(注記13)	67,985	92,594	693,724
その他の流動資産	93,961	91,868	958,786
貸倒引当金	(2,736)	(2,019)	(27,918)
流動資産合計	726,677	895,312	7,415,072
有形固定資産：			
土地(注記6)	441,265	442,237	4,502,704
建物及び構築物	433,895	432,510	4,427,500
機械装置	794,880	809,447	8,111,020
工具、器具、備品その他	194,221	196,538	1,981,847
リース資産	75,180	73,458	767,143
建設仮勘定	20,289	25,161	207,031
	1,959,730	1,979,351	19,997,245
減価償却累計額	(1,082,329)	(1,080,983)	(11,044,174)
有形固定資産合計(注記7)	877,401	898,368	8,953,071
無形固定資産	27,078	33,951	276,306
投資その他の資産：			
投資有価証券			
関連会社の株式	65,576	87,611	669,143
その他(注記4)	8,278	4,861	84,469
長期貸付金	6,004	6,293	61,265
繰延税金資産(注記13)	72,940	45,516	744,286
その他	22,946	18,591	234,143
貸倒引当金	(4,346)	(4,329)	(44,347)
投資評価引当金	(1,573)	(608)	(16,051)
投資その他の資産合計	169,825	157,935	1,732,908
資産合計	¥ 1,800,981	¥ 1,985,566	\$ 18,377,357

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

負債及び純資産	百万円		千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
流動負債：			
短期借入債務(注記8)	¥ 127,219	¥ 69,851	\$ 1,298,153
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務(注記8)	61,613	66,024	628,704
支払手形及び買掛金	176,504	336,731	1,801,061
未払費用	185,817	280,340	1,896,092
製品保証引当金	37,989	51,535	387,643
その他の流動負債	27,420	40,454	279,796
流動負債合計	616,562	844,935	6,291,449
固定負債：			
返済期限が1年を超える長期借入債務(注記8)	564,523	369,104	5,760,439
土地の再評価に係る繰延税金負債(注記6)	93,729	93,740	956,418
退職給付引当金(注記9)	90,921	99,844	927,765
その他の固定負債	20,515	23,789	209,337
固定負債合計	769,688	586,477	7,853,959
偶発債務(注記10)			
純資産：			
株主資本			
資本金			
授權株式数：3,000,000,000株			
発行済株式数：1,418,509千株(2009年及び2008年)(注記11)	150,068	150,068	1,531,306
資本剰余金(注記11)	133,760	133,838	1,364,898
利益剰余金	86,874	167,332	886,469
自己株式(2009年：106,954,832株、2008年：9,205,707株)	(22,976)	(4,549)	(234,449)
株主資本合計	347,726	446,689	3,548,224
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	160	545	1,633
繰延ヘッジ損益	(1,230)	4,158	(12,551)
土地再評価差額金(注記6)	136,032	136,048	1,388,082
為替換算調整勘定	(69,483)	(34,090)	(709,010)
在外子会社年金調整額	(86)	(1,160)	(878)
評価・換算差額等合計	65,393	105,501	667,276
新株予約権	340	209	3,469
マツダ株式会社の株主に帰属する持分	413,459	552,399	4,218,969
少数株主持分	1,272	1,755	12,980
純資産合計	414,731	554,154	4,231,949
負債及び純資産合計	¥1,800,981	¥1,985,566	\$18,377,357

連結損益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2009年及び2008年3月31日に終了した各年度

	百万円		千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
売上高	¥2,535,902	¥3,475,789	\$25,876,551
売上原価並びに販売費及び一般管理費:			
売上原価	2,021,851	2,485,905	20,631,133
販売費及び一般管理費	542,432	827,737	5,535,020
	2,564,283	3,313,642	26,166,153
営業利益(損失)	(28,381)	162,147	(289,602)
その他収益(費用):			
受取利息及び受取配当金	3,552	4,740	36,245
支払利息	(14,224)	(19,020)	(145,143)
持分法による投資利益(損失)	(2,665)	8,409	(27,194)
その他—純額(注記12)	(9,621)	(13,159)	(98,173)
	(22,958)	(19,030)	(234,265)
税金等調整前当期純利益(損失)	(51,339)	143,117	(523,867)
法人税等(注記13及び注記14):			
当年度分	16,332	43,710	166,653
過年度法人税等	—	6,290	—
繰延税額	4,271	555	43,582
	20,603	50,555	210,235
少数株主持分損益前当期純利益(損失)	(71,942)	92,562	(734,102)
少数株主持分損益	453	(727)	4,622
当期純利益(損失)	¥ (71,489)	¥ 91,835	\$ (729,480)
	円		米ドル (注記1)
1株当たりの金額:			
当期純利益(損失)			
基本	¥(52.13)	¥65.21	\$(0.53)
潜在株式調整後	—	65.09	—
配当金	3.00	6.00	0.03

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

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
2009年及び2008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					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	合計					
2007年3月31日現在の残高	¥149,513	¥133,393	¥ 90,024	¥ (3,338)	¥369,592	¥103,811	¥ 67	¥ 6,412	¥479,882
新株予約権行使による新株式の発行 (新株予約権付社債)	555	555	—	—	1,110	—	—	—	1,110
自己株式	—	(110)	—	(1,211)	(1,321)	—	—	—	(1,321)
当期純利益	—	—	91,835	—	91,835	—	—	—	91,835
配当金	—	—	(12,670)	—	(12,670)	—	—	—	(12,670)
土地再評価差額金	—	—	49	—	49	(49)	—	—	—
在外子会社解釈指針第48号初年度適用調整額	—	—	(1,906)	—	(1,906)	—	—	—	(1,906)
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(489)	—	—	(489)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	5,023	—	—	5,023
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(2,562)	—	—	(2,562)
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	(233)	—	—	(233)
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	142	—	142
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(4,657)	(4,657)
2008年3月31日現在の残高	¥150,068	¥133,838	¥167,332	¥ (4,549)	¥446,689	¥105,501	¥209	¥ 1,755	¥554,154
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	—	(1,554)	—	(1,554)	—	—	—	(1,554)
自己株式	—	(78)	—	(18,427)	(18,505)	—	—	—	(18,505)
当期純損失	—	—	(71,489)	—	(71,489)	—	—	—	(71,489)
配当金	—	—	(8,453)	—	(8,453)	—	—	—	(8,453)
土地再評価差額金	—	—	16	—	16	(16)	—	—	—
在外子会社過年度税効果に係る調整額	—	—	1,022	—	1,022	—	—	—	1,022
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(385)	—	—	(385)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(5,388)	—	—	(5,388)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(35,393)	—	—	(35,393)
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	1,074	—	—	1,074
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	131	—	131
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(483)	(483)
2009年3月31日現在の残高	¥150,068	¥133,760	¥ 86,874	¥(22,976)	¥347,726	¥ 65,393	¥340	¥ 1,272	¥414,731

	千米ドル(注記1)								
	マツダ株式会社の株主に帰属する持分								
	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	合計					
2008年3月31日現在の残高	\$1,531,306	\$1,365,694	\$1,707,469	\$ (46,418)	\$4,558,051	\$1,076,541	\$2,133	\$17,908	\$5,654,633
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	—	—	(15,857)	—	(15,857)	—	—	—	(15,857)
自己株式	—	(796)	—	(188,031)	(188,827)	—	—	—	(188,827)
当期純損失	—	—	(729,480)	—	(729,480)	—	—	—	(729,480)
配当金	—	—	(86,255)	—	(86,255)	—	—	—	(86,255)
土地再評価差額金	—	—	163	—	163	(163)	—	—	—
在外子会社過年度税効果に係る調整額	—	—	10,429	—	10,429	—	—	—	10,429
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(3,929)	—	—	(3,929)
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(54,980)	—	—	(54,980)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(361,152)	—	—	(361,152)
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	10,959	—	—	10,959
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	1,336	—	1,336
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(4,928)	(4,928)
2009年3月31日現在の残高	\$1,531,306	\$1,364,898	\$ 886,469	\$(234,449)	\$3,548,224	\$ 667,276	\$3,469	\$12,980	\$4,231,949

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

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
2009年及び2008年3月31日に終了した各年度

	百万円		千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純利益(損失)	¥ (51,339)	¥143,117	\$ (523,867)
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	84,043	74,217	857,582
固定資産減損損失	28,262	2,196	288,388
リース会計基準の適用に伴う影響額	—	1,144	—
貸倒引当金	882	253	9,000
投資評価引当金	965	—	9,847
製品保証引当金	(13,546)	10,772	(138,224)
退職給付引当金	(10,367)	(11,721)	(105,786)
受取利息及び受取配当金	(3,552)	(4,740)	(36,245)
支払利息	14,224	19,020	145,143
持分法による投資損益(利益)	2,665	(8,409)	27,194
有形固定資産売却損	2,456	3,030	25,061
投資有価証券売却益	(77)	(27)	(786)
売上債権の減少額(増加額)	51,972	(14,595)	530,327
たな卸資産の減少額(増加額)	54,309	(17,472)	554,173
仕入債務の増加額(減少額)	(158,708)	39,204	(1,619,469)
その他流動負債の増加額(減少額)	(42,046)	(31,356)	(429,041)
その他	8,576	(32,122)	87,509
小計	(31,281)	172,511	(319,194)
利息及び配当金の受取額	7,974	7,977	81,367
利息の支払額	(13,800)	(19,458)	(140,816)
法人税等の支払額	(30,311)	(58,061)	(309,296)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(67,418)	102,969	(687,939)
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
投資有価証券の取得	(11,044)	(2,004)	(112,694)
投資有価証券の売却	147	98	1,500
少数株主からの子会社株式の取得	—	(9,194)	—
有形固定資産の取得	(49,011)	(79,597)	(500,112)
有形固定資産の売却による収入	5,424	3,186	55,347
無形固定資産の取得による支出	(6,463)	(9,483)	(65,949)
短期貸付金の減少額(増加額)	(1,008)	5	(10,286)
長期貸付金の実行	(213)	(459)	(2,173)
長期貸付金の回収	234	153	2,388
その他	108	4,535	1,101
投資活動によるキャッシュ・フロー	(61,826)	(92,760)	(630,878)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期借入金の増加額(減少額)	8,492	(574)	86,653
長期借入れによる収入	228,816	69,094	2,334,857
長期借入金の返済	(72,355)	(76,914)	(738,316)
配当金の支払額	(8,453)	(12,670)	(86,255)
少数株主への配当金の支払額	(27)	(644)	(276)
自己株式の減少額(増加額)	(18,505)	(1,321)	(188,827)
その他	(960)	(1,066)	(9,795)
財務活動によるキャッシュ・フロー	137,008	(24,095)	1,398,041
現金及び現金同等物に係る換算差額	(16,372)	(4,725)	(167,061)
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	(8,608)	(18,611)	(87,837)
現金及び現金同等物の期首残高	223,894	242,505	2,284,633
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	5,438	—	55,490
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 220,724	¥223,894	\$ 2,252,286

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

連結財務諸表に対する注記

マツダ株式会社及び連結子会社

1. 連結財務諸表の作成基準

添付のマツダ株式会社(以下「当社」)及び連結子会社の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及びその関連会計基準に定める基準に従い、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則(「日本のGAAP」)に準拠して作成されています。日本のGAAPは、国際財務報告基準(以下「IFRS」)の適用及び開示要件に関して、いくつかの点で相違があります。

在外連結子会社の会計帳簿は、所属する国において、一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して会計記録を管理しています。2008年3月31日終了年度迄は、連結財務諸表の作成にあたり、各国の会計基準により作成された在外連結子会社の財務諸表を、日本のGAAPへの調整を反映せずに使用することが、当時の日本のGAAPでは認められていました。注記3に記載があるように、2009年3月31日終了年度より、当社及び在外連結子会社は、「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(企業会計基準委員会 2006年5月17日 実務対応報告第18号)を適用しました。同実務対応報告の適用により、連結決算において、各国の会計基準により作成された在外連結子会社の財務諸表には、IFRSまたは米国で一般に公正妥当と認められた会計原則(「米国GAAP」)へ適合させる修正を、必要に応じて反映しており、さらに同実務対応報告で指定されているIFRS及び米国GAAPから日本のGAAPへ適合させる修正6項目についても、必要に応じて反映しています。

添付の連結財務諸表は、日本のGAAPに準拠して作成され、金融商品取引法の規定によって財務省の管轄財務局に提出された当社の連結財務諸表を(若干の記述の拡大を行うなど)再構成し、英語に翻訳したものです。日本語の法定連結財務諸表に含まれる特定の補足的な情報は、添付の連結財務諸表には記載されていません。

日本円金額の米ドルへの換算は、日本国外の読者の便宜のためにのみ記載したものであり、1.00米ドルにつき98円という、2009年3月31日の実勢為替相場を使用しております。この便宜上の換算によって、日本円が、上記レートあるいは他のいずれかの為替レートで米ドルに実際に換算された、換算できるはずであった、または将来換算され得るということを意味するものではありません。

2. 主要な会計方針

連結の基本方針

添付の連結財務諸表は当社及び当社が過半数議決権または支配を証する一定条件の存在を通して支配力を持つ重要な会社の会計を含んでいます。被投資会社の営業及び財務の方針に関し、当社が重大な影響力を行使できる関連会社における投資については、持分法を適用しています。

連結財務諸表には、当社及び子会社54社(2008年3月31日終了年度には58社)が含まれています。さらに、関連会社14社(2008年3月31日終了年度には13社)が持分法によって連結されています。

連結貸借対照表の決算日は3月31日です。連結子会社のうち、9社(2008年3月31日時点では8社)の貸借対照表の決算日は12月31日で、連結貸借対照表の決算日とは異なっています。連結財務諸表の作成において、9社のうちの6社に対しては、決算日を12月31日とする財務諸表が用いられています。しかし、子会社の決算日と連結決算日の間に生じた重要な取引に対しては、連結に際して必要な調整が加えられています。残りの3社については、連結決算日時点において連結を目的として特別に作成された財務諸表が用いられ、会社の法定財務諸表を補完しています。

連結子会社の資産及び負債の評価については、全面時価法を採用しております。

のれんの償却については、投資ごとの効果の発現する期間を勘案して、主として5年間で均等償却しております。

2007年3月31日終了年度迄は、海外の連結子会社のうち、コンパニアコロンビアナアウトモトリスS.A.の財務諸表はコロンビアのインフレ経済と価格の変化に対する調整を反映させるため、コロンビアで一般に認められている会計方針に準拠していました。2008年3月31日終了年度より、同連結子会社の財務諸表はそれらの調整を行っておりません。詳しくは3. 新会計基準の適用及び会計方針の変更をご参照ください。

外貨の換算

外貨建債権債務は、決算日の換算レートにより日本円に換算されています。これによる換算差益は当年度の損益に含まれています。

在外連結子会社の貸借対照表は、株主資本を除いて貸借対照表日の換算レートで日本円に換算されています。株主資本は、ヒストリカル・レート(取引日レート)で換算されています。在外連結子会社の損益計算書は子会社の会計期間の平均レートで換算され、換算差額は、株主資本の為替換算調整勘定及び少数株主持分に按分して含まれています。

現金及び現金同等物

当社及び連結子会社は、購入から償還まで3カ月を超えない流動性の高い短期投資は現金及び現金同等物と見なしています。

有価証券

有価証券は、(a)売買目的で保有する有価証券(以下「売買目的有価証券」)、(b)満期まで保有する目的の債券(以下「満期保有目的債券」)、(c)子会社及び関連会社の株式、及び(d)上記カテゴリーのいずれにも分類されないその他全ての有価証券(以下「その他有価証券」)に分類しています。

当社及び連結子会社は売買目的有価証券及び満期保有目的債券を所有しておりません。日本のGAAPの重要性の基準の適用に基づき、連結対象ではなく、持分法も適用していない子会社及び関連会社の株式は、移動平均法による原価で評価しています。時価のあるその他有価証券は、時価で評価されています。その他有価証券にかかる評価損益は、法人税等調整の上、純資産の部の評価換算差額等に別途記載されています。これらの有価証券の売却によって実現した利益及び損失は、移動平均法によって計算されています。時価のないその他有価証券は、主に移動平均法による原価で評価しています。

非連結子会社及び関連会社の株式、その他有価証券の時価が著しく下落した場合は、時価で表示し、時価と帳簿価額との差額は、下落時の期間損失として計上しています。持分法を適用していない非連結子会社及び関連会社の株式の時価が容易に入手できない場合で、純資産価値が著しく下落した場合には、かかる株式は純資産価値で計上し、損益計算書に相応の損失を計上しています。この場合、その時価または純資産価値が、次年度連結会計年度の期首における当該有価証券の帳簿価額となります。

たな卸資産

たな卸資産は、低価法で評価し、主として総平均法に基づく取得原価と正味売却価額のいずれか低い額で計上しています。当社及び国内連結子会社は、たな卸資産の評価に関する新しい会計基準を当連結会計年度より適用しております。詳しくは3. 新会計基準の適用及び会計方針の変更をご参照ください。

有形固定資産(リース資産を除く)

有形固定資産は主として取得原価で表示されております。減価償却は、資産の耐用年数及び正味の残存価額に基づいて、主に定額法で計算されております。当社及び国内連結子会社は、耐用年数及び残存価額については、法人税法に規定する方法と同一の基準によっております。当社及び国内連結子会社は、法人税法改正に伴い、2009年3月31日終了年度より、有形固定資産の減価償却を算出する際の耐用年数を変更しました。なお、当社及び国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、2008年3月31日終了年度より、資産の減価償却方法及び資産の残存価額の算出方法を変更しました。詳しくは3. 新会計基準の適用及び会計方針の変更をご参照ください。

無形固定資産(リース資産を除く)

無形固定資産の減価償却は、資産の耐用年数に基づいて、定額法で計算されております。当社及び国内連結子会社は、耐用年数については法人税法に規定する方法と同一の基準によります。自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によります。

リース資産

ファイナンス・リース取引は、貸借対照表に資産計上されています。リース期間を耐用年数とした定額法を採用しております。なお、残存価額については、リース契約上に残価保証の取り決めがあるものは当該残価保証額とし、それ以外のものは零としております。当社及び国内連結子会社は、2008年3月31日終了年度より、リース取引に関する新しい会計基準を適用しております。詳しくは3. 新会計基準の適用及び会計方針の変更をご参照ください。

貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、回収不能見込み額を計上しております。一般債権については、貸倒実績率法によっております。貸倒懸念債権及び破産更生債権については財務内容評価法によっております。

投資評価引当金

投資評価引当金は投資による損失に対する引当金です。引当額は、被投資会社の財政状態を鑑みて見積もられます。

製品保証引当金

販売後の費用と製品（自動車）販売の収益についての認識時点を一致させるため、主に保証書の約款に従い、過去の支出実績を基に、将来の保証見込を加味した見積額を計上しています。

退職給付引当金

当社及び国内連結子会社は、退職一時金制度、確定給付年金制度、確定拠出年金制度等の各種退職給付制度を設けています。これらの制度のもと、資格を有する従業員は全て退職給付を受給する権利を有し、その給付額は退職時の賃金及び給与、勤続年数その他の要素に基づいて算定されています。また、在外連結子会社は確定給付年金あるいは確定拠出年金制度を設けています。

退職給付にかかる債務及び費用は、一定の仮定を用いた数理計算により算出された金額に基づき決定されています。

退職給付債務及び年金資産の市場価額の見積金額に基づいて退職給付引当金を計上しています。過去勤務債務は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定年数（主として12年）による定額法により費用処理しています。また、数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定年数（主として13年）による定額法により、それぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。

取締役及び監査役の退職慰労引当金

2007年3月31日終了年度迄は、取締役及び監査役の退職慰労引当金は、内規に基づき計上しておりました。2008年3月31日終了年度より、当社は取締役及び監査役の退職慰労金制度を廃止しました。詳しくは3. 新会計基準の適用及び会計方針の変更をご参照ください。

法人税等

法人税等は法人所得税、住民税そして事業税を含んでおります。一時的な差異及び繰越欠損金によって発生する見積税効果額を反映するために、繰延税金資産及び負債が認識されています。繰延税金資産及び負債は、当該差異が解消されると考えられる時点で適用される税率によって計算されています。繰延税金資産は、税金を減額する効果の実現可能性が見込まれない金額分は、必要に応じて評価引当金まで減額されます。

研究開発費

研究開発費は発生時に費用として処理されています。2009年、2008年3月31日終了年度における研究開発費はそれぞれ95,967百万円(979,255千米ドル)、114,400百万円でした。

デリバティブ取引及びヘッジ会計

デリバティブ金融商品は主として公正価値で表示され、公正価値の変動は、デリバティブ金融商品がヘッジ目的で使用されている場合及びヘッジ会計基準を満たしている場合を除き、利益または損失として計上されています。

デリバティブ金融商品がヘッジ目的で使用され、一定のヘッジ要件を満たす場合には、ヘッジ対象にかかる損益が認識されるまでの期間、デリバティブ金融商品の時価の変動から生じる損益の認識を繰り延べています。

また金利スワップがヘッジ目的で利用され、一定のヘッジ要件を満たす場合には、スワップ対象の資産または負債にかかる利子に、スワップによって収受する利子の純額を加算または減算しています。

1株当たりの金額

1株当たりの当期純利益及び損失は、年度中の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。潜在株式調整後の1株当たり当期純利益は、新株予約権及びストックオプションの行使による希薄化効果を有する潜在普通株式を考慮に入れた年度中の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。

2009年3月31日終了年度における1株当たりの金額は、1株当たり当期純損失のみを表示しており、潜在株式調整後の1株当たり当期純損失は、日本のGAAPの規定により、表示しておりません。

1株当たり配当金は各年度に発生した金額を表しています。

表記の組み換え

2008年3月31日終了年度の財務諸表に記されている特定の金額は、2009年3月31日終了年度の表示に合わせて組み替えております。

3. 新会計基準の適用及び会計方針の変更

連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い

注記1に記載があるように、2009年3月31日終了年度より、当社及び在外連結子会社は、実務対応報告第18号を適用し、連結決算上必要な修正を行っています。

日本のGAAPの原則的な取扱いでは、親会社と在外連結子会社を含む連結子会社の会計方針及び処理は、連結財務諸表の作成の目的においては、(日本のGAAPに準拠して)統一される必要があります。しかし、2008年3月31日終了年度迄は、連結財務諸表の作成にあたり、当面の取扱いとして、在外連結子会社については、各国の会計基準により作成された財務諸表を、日本のGAAPへ適合させる修正を反映せずに使用することが認められていました。

2008年4月1日より適用になった実務対応報告第18号により、上記の当面の取扱いが改訂されました。改訂後の当面の取扱いでは、連結財務諸表の作成にあたり、各国の会計基準により作成された在外連結子会社の財務諸表を、IFRSまたは米国GAAPへ適合させる修正を、必要に応じて反映させた上で使用することが認められています。

さらに、同実務対応報告で指定された下記の6項目については、重要な影響がない場合を除き、IFRSまたは米国GAAPから日本のGAAPへ適合させる修正を、必要に応じて連結決算手続上反映させる必要があります。

- (a) のれんが償却されていない場合、合理的な方法により規則的に償却する。
- (b) 退職給付会計における数理計算上の差異を純資産の部に直接計上している場合には、連結決算手続上、当期の損益とするように修正する。
- (c) 研究開発費に該当する支出を資産に計上している場合には、連結決算手続上、当該金額を支出時の費用とするように修正する。
- (d) 投資不動産の時価評価、または固定資産の再評価を実施している場合には、連結決算手続上、取得原価を基礎として減価償却費を計上するよう修正する。
- (e) 会計方針の変更に伴い、財務諸表の遡及的修正を行った場合には、連結決算手続上、当該遡及修正額を当期の損益とするように修正する。
- (f) 当期純利益に少数株主損益が含まれている場合には、連結決算手続上、当該少数株主損益を加減し、当期純利益が親会社持分相当額になるように修正する。

同基準の適用により、2008年4月1日の利益剰余金が1,554百万円(15,857千米ドル)減少しております。また、2009年3月31日終了年度の営業損失に与える影響は軽微となりますが、税金等調整前当期純損失は3,119百万円(31,827千米ドル)増加しております。

また、同基準の適用に伴い、従来、「販売費及び一般管理費」に含めていた在外子会社の販売奨励金146,697百万円(1,496,908千米ドル)を売上高から控除する方法に変更しております。この変更により、2009年3月31日終了年度の売上高、売上総利益、販売費及び一般管理費がそれぞれ同額減少しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

たな卸資産の評価に関する会計基準の適用

当社及び国内連結子会社は、「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号 2006年7月5日公表分)を2009年3月31日終了年度より適用しています。従来の会計基準においては、当社及び国内連結子会社は、たな卸資産を取得原価で計上していました。新しい会計基準では、通常の販売目的で保有するたな卸資産は、低価法で評価し、取得原価と正味売却価額のいずれか低い額で計上しています。正味売却価額は、売却価額から見積追加製造原価及び見積販売直接経費を控除したものです。

この変更により、従来の方法によった場合に比べ、2009年3月31日終了年度の営業損失及び税金等調整前当期純損失がそれぞれ2,461百万円(25,112千米ドル)増加しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

有償支給の売上処理の変更

当社は、2008年3月31日終了年度迄は、取引先に対する有償支給品代を売上高及び売上原価に計上していましたが、2009年3月31日終了年度より、売上高及び売上原価から除くことに変更しております。この変更は、従来、所有権が移転するという契約形態に着目していたものを、加工を施した後に再び買い戻すという取引内容の実態に着目し、行ったものです。

この変更により、従来の方法によった場合に比べ、2009年3月31日終了年度の売上高及び売上原価がそれぞれ152,097百万円(1,552,010千米ドル)減少しましたが、営業損失及び税金等調整前当期純損失に影響はありません。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

リース会計基準

当社及び国内連結子会社は、「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号(1993年6月17日(企業会計審議会第一部会)、2007年3月30日改正))及び「リース取引に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第16号(1994年1月18日(日本公認会計士協会 会計制度委員会)、2007年3月30日改正))が2007年4月1日以後開始する連結会計年度から適用できることとなったことに伴い、2008年3月31日終了年度より、同会計基準及び同適用指針を適用しております。

この変更により、従来の方法によった場合と比べ、2008年3月31日現在の連結貸借対照表については、有形固定資産が33,862百万円、無形固定資産が15百万円増加し、流動負債が12,448百万円、固定負債が22,505百万円増加し、2008年3月31日終了年度の連結損益計算書については、営業利益が1,199百万円増加、税金等調整前当期純利益が918百万円減少しております。

連結キャッシュ・フロー計算書については、2007年3月31日終了年度迄は、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に計上されていたリース料のうち、リース債務の返済相当額の支払は2008年3月31日終了年度より「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に計上する方法に変更しました。

また、2007年3月31日終了年度迄は、「投資活動によるキャッシュ・フロー」の区分に計上されていたセール・アンド・リースバックによる収入は、資金調達手段としての性格に鑑み2008年3月31日終了年度より「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に計上する方法に変更しました。

以上の変更により2008年3月31日終了年度における「営業活動によるキャッシュ・フロー」が13,890百万円増加し、「投資活動によるキャッシュ・フロー」が8,794百万円減少し、「財務活動によるキャッシュ・フロー」が5,096百万円減少しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

また海外連結子会社のファイナンス・リース取引に関するリース資産は、2007年3月31日終了年度迄は、有形固定資産「工具器具備品その他」に含めて表示しておりましたが、当社及び国内連結子会社が2008年3月31日終了年度よりリース取引に関する会計基準を適用したことに伴い、リース資産の金額的重要性が高まったことにより、2008年3月31日終了年度より有形固定資産「リース資産」に含めて表示することといたしました。

なお、2008年3月31日時点における当該連結子会社の有形固定資産「リース資産」は1,384百万円でした。

固定資産の減価償却方法の変更

当社及び国内連結子会社は、2007年3月30日に、日本の法人税法が一部改正されたことに伴い、2008年3月31日終了年度より、2007年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しました。

この変更により、従来の方法によった場合と比べ、2008年3月31日終了年度の営業利益が910百万円、税金等調整前当期純利益が912百万円減少しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

在外連結子会社の会計処理の変更

連結子会社のうち、コンパニアコロンビアナアウトモトリスS.A.の財務諸表は、2007年3月31日終了年度迄はコロンビア国内の会計原則に準拠して貨幣価値修正会計に基づいて作成しておりましたが、同国政府が2007年5月7日に公布した法令により、貨幣価値修正会計に関する会計処理が廃止されました。これに伴い、同連結子会社は、2008年3月31日終了年度より当該会計処理を行っておりません。

なお、この変更による2008年3月31日終了年度の営業利益への影響は無く、税金等調整前当期純利益に与える影響は軽微であります。

追加情報

有形固定資産の耐用年数の変更

当社及び国内連結子会社は、2008年4月30日に、日本の法人税法が一部改正され、有形固定資産の耐用年数に特定の変更が実施されたことに伴い、2009年3月31日終了年度より、有形固定資産の減価償却を算出する際の耐用年数を、改正後の法人税法の耐用年数に変更しております。

この変更により、従来の方によった場合に比べ、2009年3月31日終了年度の営業損失が2,325百万円(23,724千米ドル)、税金等調整前当期純損失が2,337百万円(23,847千米ドル)増加しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

固定資産の残存価額の会計処理

当社及び国内連結子会社は、法人税法改正に伴い、2007年3月31日以前に取得した有形固定資産のうち、減価償却累計額が償却可能限度額(取得価額の95%)に達した資産については、その翌連結会計年度から、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間で均等償却し、減価償却費に含めて計上しております。

これにより、従来の方によった場合と比べ、2008年3月31日終了年度の営業利益が3,951百万円、税金等調整前当期純利益が4,113百万円減少しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

役員退職慰労金制度の廃止

当社は、2007年3月31日終了年度迄は、役員の退任に伴う役員退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しておりましたが、経営改革の一環として、2007年6月26日開催の定時株主総会において役員退職慰労金制度の廃止を決議するとともに、役員の退任時に退職慰労金制度廃止日(当該総会終結時)までの在任期間に応じた退職慰労金を支給することを決議いたしました。

これに伴い、2008年3月31日終了年度より当該総会までの期間に対応する役員退職慰労金相当額を「固定負債」の「その他」として計上しております。2008年3月31日現在において計上された当該負債は、618百万円でした。

4. 有価証券

当社及び連結子会社は、2009年及び2008年3月31日時点で、売買目的有価証券及び時価のある満期保有目的の債券を保有していません。

2009年3月31日現在、時価のあるその他有価証券は以下の通りです。

	百万円			千米ドル		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	未実現評価益	取得原価	連結貸借対照表 計上額	未実現評価益
株式	¥4,465	¥4,712	¥247	\$45,561	\$48,081	\$2,520
その他	376	376	—	3,837	3,837	—
	¥4,841	¥5,088	¥247	\$49,398	\$51,918	\$2,520

2009年3月31日現在、公正価格の入手が困難なその他有価証券は以下の通りです。

	百万円 連結貸借対照表 計上額	千米ドル 連結貸借対照表 計上額
非上場株式	¥ 3,190	\$ 32,551
譲渡性預金等	38,840	396,327

2008年3月31日現在、時価のあるその他有価証券は以下の通りです。

	百万円		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	未実現評価益
株式	¥558	¥1,441	¥883
その他	362	362	—
	¥920	¥1,803	¥883

2008年3月31日現在、公正価格の入手が困難なその他有価証券は以下の通りです。

	百万円 連結貸借対照表 計上額
非上場株式	¥ 3,196
譲渡性預金	103,000

5. たな卸資産

2009年及び2008年3月31日現在におけるたな卸資産の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
製品	¥171,412	¥242,224	\$1,749,102
仕掛品	29,648	32,637	302,531
原材料及び貯蔵品	13,328	12,855	136,000
	¥214,388	¥287,716	\$2,187,633

6. 土地の再評価

2001年3月31日時点において、会社によって所有されている事業用土地は、「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律(2001年3月31日公布の法律第19号)」にしたがって再評価されています。再評価による未実現利益は、繰延税額を差し引いた額を純資産の部に「土地再評価差額金」として計上されます。未実現利益に係る繰延税額は「土地の再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上されます。

土地の公正価額は、土地の再評価に関する法律施行令(1998年3月31日公布の政令第119条)第2条第4号に規定されている通り、国税庁長官が査定し公表している公示価格に基づいて定められています。土地の公正価額は、査定の時期など、公示価格にしかるべき調整が加えられた上で算定されています。

同法律第10条に定める再評価を行った事業用土地の2009年、2008年3月31日時点における時価の合計額と当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額の差額は、それぞれ83,322百万円(850,224千米ドル)、82,650百万円となっています。

7. 固定資産の減損

固定資産の減損についての評価を行うために、資産は事業会社ごとにグルーピングしています。ただし、遊休資産や賃貸用資産については個別に減損についての評価を行っています。

2009年3月31日終了年度において、当社及び国内連結子会社が計上した遊休資産減損損失の金額は2,218百万円(22,633千米ドル)となりました。なお、ベルギーの連結子会社が計上したのれんの減額を含む、のれんの減損損失の金額は2,366百万円(24,143千米ドル)となりました。さらに、米国連結子会社が事業用資産の簿価を切り下げた結果、計上された減損損失の金額は23,678百万円(241,612千米ドル)となりました。これらの結果、2009年3月31日終了年度において、連結損益計算書に計上された減損損失の合計は28,262百万円(288,388千米ドル)となりました。

2008年3月31日終了年度において、連結損益計算書に計上された減損損失の合計は、2,196百万円であり、主に当社及び国内連結子会社が計上した遊休資産減損損失でした。

8. 短期借入債務及び長期借入債務

2009年及び2008年3月31日現在の短期借入債務は主に銀行からの借入金であり、平均年利率はそれぞれ1.50%、1.60%です。

2009年及び2008年3月31日現在の長期借入債務の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
2009年から2014年に満期となる国内無担保社債 年利率1.30%から1.87%	¥ 95,000	¥105,000	\$ 969,388
主に銀行からの借入金			
2020年までに返済予定の担保付借入金	66,433	39,121	677,888
2018年までに返済予定の無担保借入金	407,479	255,413	4,157,949
2017年までに返済予定のリース債務	57,224	35,594	583,918
	626,136	435,128	6,389,143
1年以内に返済予定の金額	(61,613)	(66,024)	(628,704)
	¥564,523	¥369,104	\$5,760,439

2009年3月31日現在の長期借入金及びリース債務の残高に適用される年利率は、1年以内返済分については平均1.68%、3.76%、1年超の返済分については平均1.86%、4.39%、また、2008年3月31日現在の長期借入金及びリース債務に適用される年利率は、1年以内返済分では平均1.95%、2.99%、1年超の返済分では1.73%、2.96%となっています。

日本では慣例的に、貸出銀行との一般的な契約として貸出銀行の要求に応じて担保の提供及び保証の差し入れが求められます。貸出銀行は、借入の返済遅延あるいは債務不履行その他の特別なできごとが発生した場合、預金を債務の返済に充てる権利を有しています。

2009年3月31日現在の長期借入債務の返済年度別内訳は以下の通りです。

3月31日に終了する年度	百万円	千米ドル
2010	¥ 61,613	\$ 628,704
2011	72,565	740,459
2012	165,016	1,683,837
2013	79,099	807,133
2014	84,346	860,673
2015年以降	163,497	1,668,337
	¥626,136	\$6,389,143

2009年、2008年3月31日現在で、それぞれ短期借入債務53,690百万円(547,857千米ドル)、39,497百万円及び長期借入債務66,433百万円(677,888千米ドル)、39,121百万円に担保として供されている資産は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
固定資産(帳簿価額)	¥458,911	¥473,554	\$4,682,765
その他	5,079	36	51,827
	¥463,990	¥473,590	\$4,734,592

9. 従業員退職給付制度

2009年及び2008年3月31日現在の退職給付引当金の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
退職給付債務	¥302,253	¥311,051	\$3,084,214
未認識過去勤務債務	19,428	21,633	198,245
未認識数理計算上の差異	(95,144)	(66,966)	(970,857)
年金資産(減算)	(143,292)	(169,587)	(1,462,164)
前払年金費用	7,676	3,713	78,327
退職給付引当金	¥90,921	¥99,844	\$927,765

2009年及び2008年3月31日終了年度の退職給付費用の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
勤務費用	¥12,195	¥11,262	\$124,439
利息費用	6,486	6,623	66,184
期待運用収益	(5,589)	(5,946)	(57,030)
過去勤務債務の損益処理額	(2,232)	(2,095)	(22,777)
数理計算上の差異の損益処理額	8,030	6,159	81,939
退職給付費用	¥18,890	¥16,003	\$192,755

2009年、2008年3月31日終了年度において、割引率と期待運用収益率はそれぞれ2.0%及び3.0%でした。退職給付見込額は、期間定額基準により、各年度へ配分しています。

2009年及び2008年3月31日終了年度において、確定拠出型の退職給付費用としてそれぞれ2,079百万円(21,214千米ドル)、2,226百万円計上しております。

10. 偶発債務

2009年3月31日現在の偶発債務は以下の通りです。

	百万円	千米ドル
買戻条件付債権譲渡高	¥4,312	\$44,000
借入に対する保証等	4,508	46,000
工場設備の支払リース料に対する保証予約	525	5,357

11. 純資産

日本の法規では、株式発行価額の全額を資本金として組み入れることが義務付けられています。しかし、新株発行価額の半分を超えない範囲で、取締役会の決議によって資本剰余金の中の資本準備金に組み入れることができます。

会社法では、剰余金の配当を行う上では、配当の10%に相当する金額、または資本金の25%に相当する金額が資本準備金と利益準備金の合計金額を超える時はその超過した金額のうち、いずれか少ないほうの金額を、資本準備金または利益準備金として計上しなくてはならないと定めています。添付の連結貸借対照表では、利益準備金は利益剰余金に含まれて表示

されています。資本準備金及び利益準備金は、株主総会の議決により、欠損金の解消または削減に利用することができ、また資本金に組み入れることもできます。資本準備金と利益準備金は、配当として分配することはできません。会社法では、全ての資本準備金と利益準備金は、それぞれその他資本剰余金とその他利益剰余金に振り替えることができ、配当に充てることができます。当社が配当として割り当てることができる限度額は、会社法に準拠して、当社個別財務諸表に基づいて算出されます。当期において利益剰余金から控除された現金配当は、当期に支払われた配当金であり、前期の期末配当と当期の中間配当から成り立っています。

当期の利益処分は当期の連結財務諸表には反映されず、株主の承認を経てその後の会計年度において計上されます。当連結会計年度の期末配当金はありませんでした。2008年3月31日時点の利益剰余金は、2008年6月25日に開催された株主総会で承認された期末現金配当金4,228百万円を含んでいます。

実務対応報告第18号における2008年4月1日時点の期首利益剰余金の増減について

注記3で記載した通り、当社及び在外連結子会社は2009年3月31日終了年度より実務対応報告第18号を適用しております。同基準の適用により、連結貸借対照表に記載されている2008年4月1日時点の利益剰余金は減少しております。

在外子会社年金調整額

2008年3月31日時点で、米国の連結子会社は、米国財務会計基準書（以下「SFAS」）第158号「確定給付型の年金及び他の退職後給付制度に関する事業主の会計」に準拠して、その他包括利益累計額の個別項目として、年金調整額を計上しました。当該年金調整額は、2008年3月31日時点の連結貸借対照表では、純資産の部の評価・換算差額等に、「在外子会社年金調整額」として表示しています。

2009年3月31日終了年度より、注記3で記載したように、連結財務諸表の作成に使用される特定の在外連結子会社の財務諸表は、米国GAAPに準拠して作成されたものか、または米国GAAPへ適合させる修正を反映したものであり、かつ実務対応報告第18号で指定された修正6項目を反映したものです。2009年3月31日時点では、同実務対応報告の規定により、連結貸借対照表に計上された「在外子会社年金調整額」には、本来SFAS第158号により計上される未認識の数理計算上の差異は含まれていません。

法人所得税の不確実性に関する会計処理について

2008年3月31日終了年度より、米国の連結子会社は、SFAS第109号「法人所得税の会計処理」に関する解釈指針第48号を適用し、累積的影響額を期首の利益剰余金の調整項目としました。連結財務諸表においては、当該累積影響額を、2008年3月31日終了年度の連結株主資本等変動計算書の利益剰余金減少額として計上しています。

12. その他収益(費用)

2009年及び2008年3月31日終了年度における損益計算書上のその他収益(費用)に含まれる「その他一純額」の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
投資有価証券売却益一純額	¥ 77	¥ 27	\$ 786
有形固定資産売却損一純額	(2,707)	(3,030)	(27,622)
賃貸料収入	2,179	1,989	22,235
債権譲渡損	(5,376)	(3,042)	(54,857)
固定資産減損損失	(28,262)	(2,196)	(288,388)
為替差益(損)	29,057	(7,544)	296,500
土地収用に対する補償金	251	122	2,561
固定資産過年度修正益	—	1,330	—
リース会計基準変更に伴う影響額	—	(1,144)	—
その他	(4,840)	329	(49,388)
	¥ (9,621)	¥(13,159)	\$ (98,173)

13. 法人税等

2008年3月31日終了年度において、連結損益計算書に反映されている法人税等の負担率と法定実効税率の差異の原因は以下の通りです。2009年3月31日終了年度は、税金等調整前当期純損失を計上したため、法人税等の負担率と法定実効税率の差異に関する情報は、日本のGAAPの関連する規定に基づき、記載していません。

	2008
法定実効税率	40.4%
持分法による投資利益	(2.4)
評価性引当金	(1.7)
過年度法人税等	2.1
税額控除	(3.3)
その他	0.2
損益計算書上の法人税等の負担率	<u>35.3%</u>

繰延税金資産及び負債は、会計上と税務上における資産及び負債の一時差異の累計額及び繰越欠損金に係る税効果の見積額が反映されます。2009年及び2008年3月31日における繰延税金資産及び負債の主な内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
繰延税金資産：			
貸倒引当金	¥ 2,219	¥ 1,655	\$ 22,643
退職給付引当金	34,989	40,043	357,031
固定資産減損損失	12,982	6,691	132,469
未払賞与及びその他引当金	25,723	37,875	262,480
たな卸資産評価減	10,089	4,281	102,949
投資有価証券評価損等	1,202	1,206	12,265
繰越欠損金	47,615	12,736	485,867
その他	63,065	70,568	643,520
繰延税金資産(総額)	197,884	175,055	2,019,224
評価性引当金	(45,888)	(21,014)	(468,244)
繰延税金資産合計	151,996	154,041	1,550,980
繰延税金負債：			
固定資産圧縮積立金	(6,662)	(7,193)	(67,980)
その他	(5,769)	(10,254)	(58,867)
繰延税金負債合計	(12,431)	(17,447)	(126,847)
繰延税金資産(純額)	¥139,565	¥136,594	\$1,424,133

繰延税金資産(純額)は連結貸借対照表上、以下の各項目に計上しています。

	百万円		千米ドル
	2009	2008	2009
流動資産—繰延税金資産	¥ 67,985	¥ 92,594	\$ 693,724
投資その他の資産—繰延税金資産	72,940	45,516	744,286
流動負債—その他	(261)	(5)	(2,663)
その他の固定負債	(1,099)	(1,511)	(11,214)
繰延税金資産(純額)	¥139,565	¥136,594	\$1,424,133

14. 過年度法人税等

2008年3月31日終了年度に記載されている過年度法人税等は主に、広島国税局による税務調査を受け、調査結果にしたがって修正申告を行い、法人税等及びこれらに係る附加税の納付を2008年1月に行ったものです。これらの税金費用6,290百万円を「過年度法人税等」として計上しております。

15. デリバティブ金融商品及びヘッジ取引

当社及び連結子会社は、将来の為替レートの変動リスクを低減させることのみを目的として、先物為替予約をデリバティブ金融商品として利用しています。また、当社及び連結子会社は、借入金にかかる将来の金利変動リスクを低減させることのみを目的として、金利スワップ契約を利用しています。

先物為替予約は、為替レートの変動による影響を受ける可能性があります。また、金利スワップ契約は金利の変動による影響を受ける可能性があります。

これらのリスクを管理するデリバティブ商品の利用については、契約不履行のリスクがあります。しかしながら、当社の取引の契約先は信用度の高い金融機関を利用しているため、契約不履行に関する信用リスクは極めて少ないと判断しております。

当社及び連結子会社のデリバティブ取引に関する方針については、当社の社長もしくはCFO（最高財務責任者）がその決定を行います。デリバティブ金融商品の契約は、当社の定める規則に従い、当社財務本部の監督の下で締結されます。デリバティブ取引は当社の連結子会社が個々に実行し、その残高はそれぞれの会社が管理し、各子会社の社長が検査責任を負っています。同時に、グループ全体の運用については、当社の財務本部が責任を持っています。

当社及び連結子会社が利用しているヘッジ手段及びヘッジ対象を要約すると以下の通りです。

ヘッジ手段：	ヘッジ対象：
先物為替予約	外貨建予定取引
金利スワップ	借入金利

以下の表は、ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引に関する2009年及び2008年3月31日現在の市場価額情報の要約です。

2009年3月31日現在	百万円			千米ドル		
	契約金額	見積 公正価額	未実現利益 (損失)	契約金額	見積 公正価額	未実現利益 (損失)
先物為替予約：						
売建て：						
米ドル	¥ 1,939	¥ 2,046	¥(107)	\$ 19,786	\$ 20,878	\$(1,092)
カナダドル	296	300	(4)	3,020	3,061	(41)
豪ドル	2,409	2,553	(144)	24,582	26,051	(1,469)
買建て：						
タイバーツ	2,260	2,117	(143)	23,061	21,602	(1,459)
豪ドル	3,488	3,353	(135)	35,592	34,214	(1,378)
日本円	348	347	(1)	3,551	3,541	(10)
	¥10,740	¥10,716	¥(534)	\$109,592	\$109,347	\$(5,449)

2008年3月31日現在	百万円		
	契約金額	見積 公正価額	未実現利益 (損失)
先物為替予約			
売建て:			
米ドル	¥ 57,972	¥ 53,148	¥4,824
豪ドル	2,289	2,133	156
ユーロ	21,431	21,169	262
ポンド	5,529	5,028	501
買建て:			
タイバーツ	8,486	7,610	(876)
豪ドル	6,489	6,524	35
ポンド	6,366	6,372	6
スイスフラン	788	787	(1)
	<u>¥109,350</u>	<u>¥102,771</u>	<u>¥4,907</u>

先物為替予約に関しては、年度末の公正価額は決算日の実勢先物為替相場に基づいて見積もられています。

16. リース取引

注記3で記載した通り、2008年3月31日終了年度より、当社及び国内連結子会社はリース会計基準を早期適用し、貸借対照表にリース資産及びリース債務を計上しております。

2009年及び2008年3月31日現在、オペレーティング・リース取引における未経過リース料の現在価値は、それぞれ以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	オペレーティング・リース		
	2009	2008	2009
1年内	¥ 2,852	¥ 3,443	\$ 29,102
1年超	13,845	16,072	141,276
	¥16,697	¥19,515	\$170,378

17. セグメント情報

当社及び連結子会社は主に乗用車及び商業車の製造販売に従事しています。2009年及び2008年3月31日終了年度において自動車事業に関連する売上高及び資産合計が、それぞれの連結合計金額の90%を超えているため、また、自動車事業に関連する営業損益が、事業の種類別セグメントの営業利益または営業損失の合計額のいずれか大きい金額の90%を超えているため、事業の種類別セグメント情報は記載されていません。

2009年及び2008年3月31日終了年度の所在地別の売上高、営業利益(損失)及び資産は以下の通りです。

2009年3月31日終了年度	百万円						
	日本	北米	欧州	その他の地域	合計	消去又は全社	連結
売上高:							
外部顧客に対する売上高	¥ 988,829	¥677,348	¥640,904	¥228,821	¥2,535,902	¥ —	¥2,535,902
セグメント間の内部売上高 又は振替高	1,056,562	7,426	11,552	2,242	1,077,782	(1,077,782)	—
計	2,045,391	684,774	652,456	231,063	3,613,684	(1,077,782)	2,535,902
原価及び費用	2,140,405	659,286	643,856	221,357	3,664,904	(1,100,621)	2,564,283
営業利益(損失)	¥ (95,014)	¥ 25,488	¥ 8,600	¥ 9,706	¥ (51,220)	¥ 22,839	¥ (28,381)
資産	¥1,607,364	¥186,263	¥197,624	¥ 57,641	¥2,048,892	¥ (247,911)	¥1,800,981

連結財務諸表に対する注記

2008年3月31日終了年度	百万円						
	日本	北米	欧州	その他の地域	合計	消去又は全社	連結
売上高:							
外部顧客に対する売上高	¥1,289,248	¥974,504	¥872,616	¥339,421	¥3,475,789	¥ —	¥3,475,789
セグメント間の内部売上高 又は振替高	1,408,934	4,469	22,201	2,401	1,438,005	(1,438,005)	—
計	2,698,182	978,973	894,817	341,822	4,913,794	(1,438,005)	3,475,789
原価及び費用	2,590,533	972,986	876,835	321,001	4,761,355	(1,447,713)	3,313,642
営業利益	¥ 107,649	¥ 5,987	¥ 17,982	¥ 20,821	¥ 152,439	¥ 9,708	¥ 162,147
資産	¥1,775,855	¥174,719	¥179,411	¥ 68,629	¥2,198,614	¥ (213,048)	¥1,985,566

2009年3月31日終了年度	千米ドル						
	日本	北米	欧州	その他の地域	合計	消去又は全社	連結
売上高:							
外部顧客に対する売上高	\$10,090,092	\$6,911,714	\$6,539,837	\$2,334,908	\$25,876,551	\$ —	\$25,876,551
セグメント間の内部売上高 又は振替高	10,781,245	75,776	117,877	22,878	10,997,776	(10,997,776)	—
計	20,871,337	6,987,490	6,657,714	2,357,786	36,874,327	(10,997,776)	25,876,551
原価及び費用	21,840,868	6,727,408	6,569,959	2,258,745	37,396,980	(11,230,827)	26,166,153
営業利益 (損失)	\$ (969,531)	\$ 260,082	\$ 87,755	\$ 99,041	\$ (522,653)	\$ 233,051	\$ (289,602)
資産	\$16,401,673	\$1,900,643	\$2,016,571	\$ 588,174	\$20,907,061	\$ (2,529,704)	\$18,377,357

(注) 1. 国又は地域の区分方法及び各区分に属する主な国又は地域

(1) 国又は地域の区分の方法 地理的近接度により区分しております。

(2) 各区分に属する主な国又は地域

北米 米国、カナダ

欧州 ロシア、ベルギー、ドイツ

その他の地域 オーストラリア、コロンビア

2. 注記3で記載した通り、当社及び在外連結子会社は「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号)を2009年3月31日終了年度より適用しております。2009年3月31日終了年度の北米の営業利益における同基準適用の影響は軽微となりましたが、欧州における営業利益が2,898百万円(29,571千米ドル)減少、その他の地域における営業利益が3,125百万円(31,888千米ドル)増加しました。

また、同基準の適用に伴い、従来、「販売費及び一般管理費」に計上しておりました在外子会社の販売奨励金を売上高から控除する方法に変更しており、従来の方法によった場合に比べ、2009年3月31日終了年度の北米における売上高が73,289百万円(747,847千米ドル)減少、欧州における売上高が62,725百万円(640,051千米ドル)減少、その他の地域における売上高が10,683百万円(109,010千米ドル)減少しておりますが、それぞれのセグメントの営業費用が同額減少しており、営業利益への影響はありません。

3. 注記3で記載した通り、当社及び国内連結子会社は、2009年3月31日終了年度より、「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号)を適用しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、2009年3月31日終了年度の日本における営業損失が2,461百万円(25,112千米ドル)増加しております。

4. 注記3で記載した通り、2009年3月31日終了年度より、当社は有償支給の売上処理を変更しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、2009年3月31日終了年度の日本における売上高が152,097百万円(1,552,010千米ドル)減少しておりますが、営業費用(売上原価)が同額減少しており、営業損失への影響はありません。

5. 注記3で記載した通り、2009年3月31日終了年度より、有形固定資産の減価償却を算出する際の耐用年数を、改正後の法人税法の耐用年数に変更しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、2009年3月31日終了年度の日本における営業損失が2,325百万円(23,724千米ドル)増加しております。

6. 注記3で記載した通り、2008年3月31日終了年度より、当社及び国内連結子会社は、改正後のリース会計基準を早期適用しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、2008年3月31日終了年度の日本における営業費用が1,199百万円減少し、営業利益が同額増加しております。

7. 注記3で記載した通り、2008年3月31日終了年度より、当社及び国内連結子会社は、2007年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却方法に変更しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、2008年3月31日終了年度の日本における営業費用が910百万円増加し、営業利益が同額減少しております。

8. 注記3で記載した通り、2008年3月31日終了年度より、当社及び国内連結子会社は、法人税法改正に伴い、2007年3月31日以前に取得した有形固定資産のうち、減価償却累計額が償却可能限度額(取得価額の95%)に達した資産については、その翌連結会計年度から、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間で均等償却し、減価償却費に含めて表示しております。この変更に伴い、従来の方法によった場合に比べ、2008年3月31日終了年度の日本における営業費用が3,951百万円増加し、営業利益が同額減少しております。

2009年及び2008年3月31日終了年度の海外売上高は以下の通りです。

2009年3月31日終了年度	百万円			
	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	¥697,600	¥653,382	¥564,584	¥1,915,566
連結売上高に占める海外売上高の割合	27.5%	25.8%	22.2%	75.5%

2008年3月31日終了年度	百万円			
	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	¥1,015,315	¥888,555	¥691,787	¥2,595,657
連結売上高に占める海外売上高の割合	29.2%	25.6%	19.9%	74.7%

2009年3月31日終了年度	千米ドル			
	北米	欧州	その他の地域	計
海外売上高	\$7,118,367	\$6,667,163	\$5,761,062	\$19,546,592

(注) 1. 海外売上高には当社及び国内連結子会社による輸出に加えて海外連結子会社の日本国外での売上高が含まれています。

2. 国又は地域の区分の方法及び各区分に属する主な国又は地域
- (a) 国又は地域の区分の方法 地理的近接度により区分しております。
- (b) 各区分に属する主な国又は地域
- | | |
|--------|---------------|
| 北米 | 米国、カナダ |
| 欧州 | ロシア、ドイツ、イギリス |
| その他の地域 | オーストラリア、中国、タイ |

18. 関連当事者との取引

(追加情報)

当社及び連結子会社は、2009年3月31日終了年度より、「関連当事者の開示に関する会計基準」(企業会計基準第11号 2006年10月17日)及び「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第13号 2006年10月17日)を適用しております。2008年3月31日終了年度迄は、当社と関連当事者との取引のみが開示対象となっていました。2009年3月31日終了年度より、これらの基準の適用の結果、従来の開示対象範囲に加えて、当社の連結子会社と当社の関連当事者との取引が開示対象に追加されております。

2009年3月31日終了年度、当社はフォード モーター カンパニー (以下、「フォード」とする)より当社株式を買い付けました。2008年11月18日までフォードは当社議決権の3分の1を所有しており、当社はフォードの持分法適用関連会社でした。2008年11月19日にフォードは、同社の所有する当社普通株式の一部を売却し、その内の96,802,000株を当社が1株につき184円(1.88米ドル)、総額17,812百万円(181,755千米ドル)で、東京証券取引所の自己株式立会外買付取引(ToSTNET-3)において買い付けました。この結果、当社はフォードの持分法適用関連会社に該当しなくなりましたが、なお、フォードは引き続き当社の主要株主及び関連当事者に該当しております。2009年3月31日現在、フォードは当社議決権の14.9%を保有しております。

2009年3月31日終了年度、当社欧州連結子会社が売上債権を、フォードの子会社であるFCEバンクplc. (以下、「FCE」とする)に対し流動化を実施しました。年間の取引総額は393,490百万円(4,015,204千米ドル)となります。取引金額の内、当社欧州連結子会社の保証の対象となる債権の流動化については、金融負債として会計処理を行い、連結貸借対照表では短期借入債務として計上し、当該保証の対象外の債権流動化については、債権売却として会計処理を行っております。連結貸借対照表における短期借入債務は、2009年3月31日現在、5,472百万円(55,837千米ドル)となっております。

2009年3月31日終了年度、当社北米連結子会社は、米国会計基準に基づき、当社の持分法適用関連会社のオートアライアンスインターナショナル社(以下、「AAI」とする)が持つ製品製造用の型具等のリース債務を計上しております。取引総額は32,069百万円(327,235千米ドル)となっており、期末残高は27,187百万円(277,418千米ドル)となっております。債務の支払いは、当社を介しております。

また、当社はAAIの複数の特定債権者に対し、借入金等に対する保証及び保証予約を行ってまいりました。2008年3月31日現在の、AAIの債務に対して当社が行っていた保証及び保証予約は、16,480百万円でした。

19. キャッシュ・フローに関する追加情報

2009年3月31日終了年度に新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産及び負債の額は、それぞれ34,291百万円(349,908千米ドル)及び34,400百万円(351,020千米ドル)でした。また、2008年3月31日終了年度に計上したファイナンス・リースに係る資産及び負債の額は、それぞれ38,743百万円及び39,906百万円でした。

2008年3月31日終了年度の、新株予約権の行使による資本金増加額は555百万円、新株予約権の行使による資本準備金増加額は555百万円、新株予約権の行使による新株予約権付社債減少額は1,110百万円となりました。

経営者確認書

アニュアルレポートの連結財務諸表と注記及び経営者確認書は、英文版アニュアルレポートに記載の連結財務諸表と注記及び経営者確認書が正文であり、和文版アニュアルレポートに記載の連結財務諸表と注記及び経営者確認書は、読者の便宜のために英文版を翻訳したものです。

2009年6月24日

我々は、当社の2009年3月期アニュアルレポートに記載した内容について、我々の知る限りにおいて、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して、全ての重要な点において適正に記載されていることを確認いたしました。

社長兼CEO

専務執行役員兼CFO

山内 孝

尾崎 清

独立監査人の監査報告書

アニュアルレポートの監査報告書は、英文版アニュアルレポート所収の監査報告書が正文であり、本頁は英文版アニュアルレポートの監査報告書を便宜的に日本語に翻訳したものであります。ご利用にあたっては、英文版アニュアルレポートと対照していただきますよう、お願いいたします。

マツダ株式会社 取締役会 御中

私どもは、添付のマツダ株式会社及び子会社の、日本円表示による、2009年及び2008年3月31日現在の連結貸借対照表、及び2009年3月31日に終了した2年間における各会計年度の連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を実施した。これらの連結財務諸表は、マツダ株式会社の経営者の責任において作成されたものである。私どもの責任は、私どもの監査に基づいてこれらの連結財務諸表について独立の立場から意見を表明することにある。

私どもは、わが国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を実施した。これらの基準は、財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、私どもが監査を計画し実施することを要求している。監査は、財務諸表上の金額及び開示の基礎となる証拠の試査による検証を含んでいる。また、監査は、経営者が採用した会計方針及び経営者が行った重要な見積りの検討、並びに財務諸表全体の表示に関する評価も含んでいる。私どもは、私どもの監査が私どもの意見表明に対する合理的な基礎を提供しているものと確信している。

私どもの意見によれば、上記の連結財務諸表は、全ての重要な点において、マツダ株式会社及び子会社の2009年及び2008年3月31日現在の財政状態、並びに2009年3月31日に終了した2年間における各会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、わが国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して適正に表示している。

追記情報

- (1) 注記3に記載されている通り、マツダ株式会社は2008年4月1日より、「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号)を適用している。
- (2) 注記3に記載されている通り、マツダ株式会社は2008年4月1日より、有償支給の売上処理を変更している。
- (3) 注記3に記載されている通り、マツダ株式会社及び国内連結子会社は2007年4月1日より、リース取引に関する会計基準を適用している。

添付の2009年3月31日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は、読者の便宜のために米ドルへ換算されたものである。私どもの監査はまた、日本円金額の米ドルへの換算を含んでおり、私どもは、連結財務諸表に対する注記1に記載の基準により米ドルへの換算がなされているものと認める。

KPMG AZSA & Co.
日本 広島
2009年6月24日

会社概要

2009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： 1,500億6千8百万円
従業員数： 39,852名(連結)

事業所

本社：

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

東京本社：

〒100-0011
東京都千代田区内幸町1丁目1番7号
Tel: (03) 3508-5031

大阪支社：

〒531-6008
大阪市北区大淀中1丁目1番88-800号
Tel: (06) 6440-5811

ホームページURL

その他の情報については、マツダのホームページをご覧ください。
<http://www.mazda.co.jp>
IRサイト：<http://www.mazda.co.jp/corporate/investors/>

お問い合わせ先

本アニュアルレポートについては、下記へご連絡ください。

日本

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

北米

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

欧州

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

オーストラリア

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

ディレクター

2009年3月31日現在

研究開発拠点：

本社、マツダR&Dセンター横浜、
マツダモーターオブアメリカ(米国)、
マツダモーターヨーロッパ(ドイツ)、
中国技術支援センター

生産拠点：

国内

本社工場(本社、宇品)、防府工場(西浦、中関)、三次事業所

海外

米国、中国、台湾、タイ、フィリピン、ジンバブエ、南アフリカ、
エクアドル、コロンビア

主要子会社・関連会社

会社名	資本金または出資金	議決権の所有または被所有割合(%)
マツダモーターオブアメリカ, Inc.	240,000 千USD	100.0
マツダカナダ, Inc.	111,000 千CAD	100.0
マツダモーターヨーロッパGmbH	26 千EUR	100.0*
マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.	71,950 千EUR	100.0
マツダモーターズ(ドイツランド) GmbH	17,895 千EUR	100.0*
マツダモーターズUK Ltd.	4,000 千GBP	100.0*
マツダモーターロシア, OOO	286 千RUB	100.0
マツダオーストラリアPty. Ltd.	31,000 千AUD	100.0
マツダ(中国)企業管理有限公司	78,290 千CNY	100.0
(株)関東マツダ	3,022 百万円	100.0
東海マツダ販売(株)	2,110 百万円	100.0
(株)関西マツダ	950 百万円	100.0
(株)九州マツダ	826 百万円	100.0
(株)マツダオートザム	1,725 百万円	100.0
マツダパーツ(株)	1,018 百万円	99.7
倉敷化工(株)	310 百万円	75.0
マロックス(株)	490 百万円	99.6
マツダ中販(株)	1,500 百万円	100.0
トヨーエイテック(株)	3,000 百万円	100.0
マツダモーターインターナショナル(株)	115 百万円	100.0
オートアライアンスインターナショナル, Inc.	760,000 千USD	50.0
オートアライアンス(タイランド) Co., Ltd.	5,700,000 千THB	50.0*
長安フォードマツダ汽车有限公司	2,787,156 千CNY	15.0
長安フォードマツダエンジン有限公司	1,114,586 千CNY	25.0
一汽マツダ汽車販売有限公司	100,000 千CNY	25.0
SMMオートファイナンス(株)	7,700 百万円	40.0

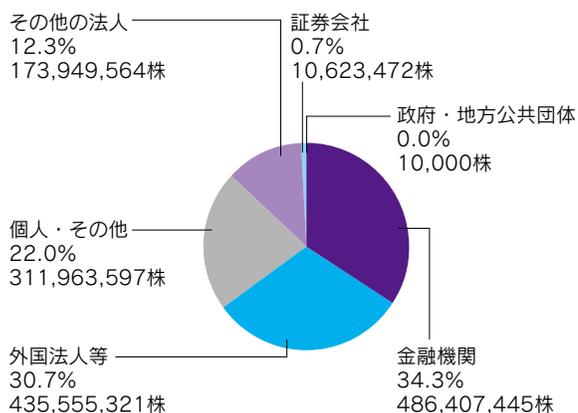
*子会社が所有する議決権を含みます。

株式情報

2009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
 上場証券取引所： 東京証券取引所第一部
 証券コード： 7261
 決算期： 3月31日
 株主名簿管理人： 住友信託銀行株式会社
 〒540-8639 大阪市中央区北浜4丁目5番33号

所有株式数構成比

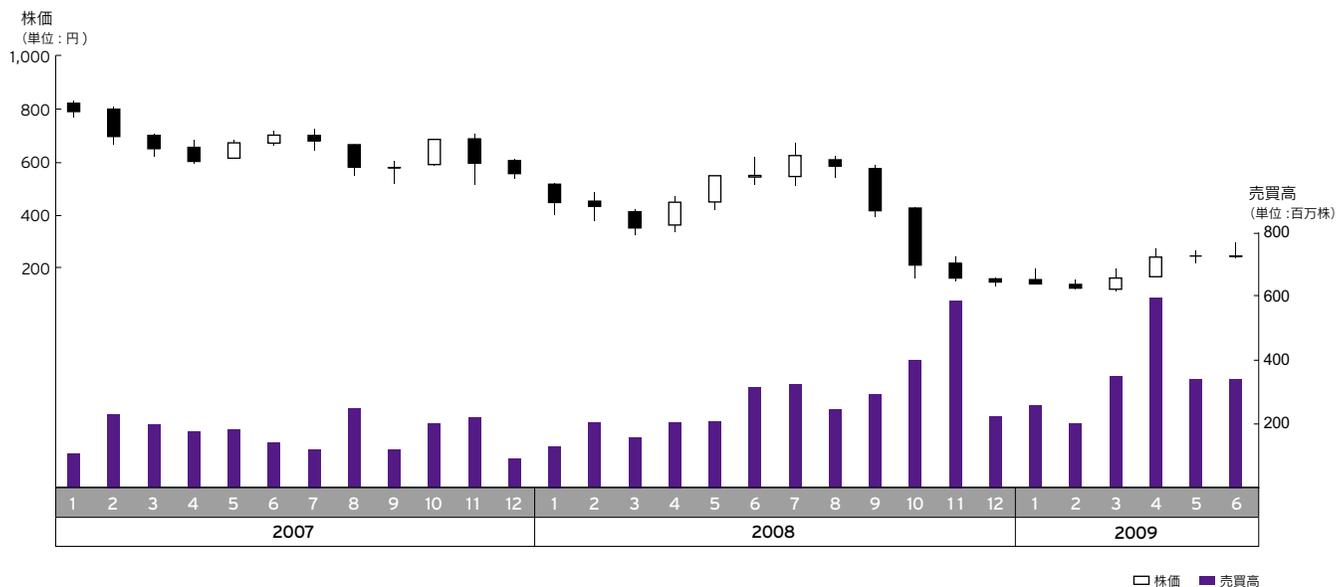


大株主

株主名	持株数(千株)	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)



Mazda Motor Corporation

zoom-zoom-zoom



新型「マツダ3 (日本名:マツダ アクセラ)」
欧州仕様車



本アニュアルレポートは大豆油インクを
使用しています。

Printed in Japan