

アニュアルレポート 2013

2013年3月期



zoom-zoom
zoom-zoom
zoom-zoom



ADVANCING AND ACCELERATING

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。2007年には、持続可能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技術開発の長期ビジョン「持続可能な“Zoom-Zoom”宣言」を策定しました。この長期ビジョンに基づいて、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」の高い次元での調和をイメージした革新的な新世代技術が「SKYACTIV TECHNOLOGY」です。

この「SKYACTIV TECHNOLOGY」を搭載した「マツダ CX-5」および新型「マツダ アテンザ」は、導入以来、国内外で高い評価をいただいています。

これからもマツダは、SKYACTIVを根子にした構造改革をさらに前進・加速させるとともに、人とクルマの持続可能な未来の実現に取り組んでいきます。



CORPORATE VISION

VISION

新しい価値を創造し、最高のクルマとサービスにより、お客さまに喜びと感動を与え続けます。

MISSION

私たちは情熱と誇りとスピードを持ち、積極的にお客さまの声を聞き、期待を上回る創意に富んだ商品とサービスを提供します。

VALUE

私たちは誠実さ、顧客志向、創造力、効率的で迅速な行動を大切に、意欲的な社員とチームワークを尊重します。環境と安全と社会に対して積極的に取り組みます。そしてマツダにつながる人々に大きな喜びを提供します。



見直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直しであり、リスクと不確実な要素を含んでいます。リスクおよび不確実な要素としては、マツダの属する市場や事業環境における経済状況の急激な変化、為替レート、特に米ドルとユーロの円との為替レート、マツダおよびその関連会社が新技術をタイムリーに取り入れた商品を開発して効率よく製造する能力、株式市場の動向などが挙げられますが、これらに限定されるものではありません。したがって、実際の業績は当社の見直しとは大きく異なる可能性があります。

車種名に関する注記

本アニュアルレポートでは日本市場向けの車種名を使用しており、車種により海外市場で使用される名称は異なります（マツダデミオ：Mazda2、マツダアクセラ：Mazda3、マツダプレマシー：Mazda5、マツダアテンザ：Mazda6、マツダロードスター：Mazda MX-5、マツダビアンテ：Mazda Biante、マツダMPV：Mazda8）。

CONTENTS

2 連結財務ハイライト

4 グローバルネットワーク

6 株主・投資家の皆様へ

「構造改革プラン」の初年度となった当期は、すべての利益レベルで黒字化を達成するなど、中長期見通しの達成に向けて順調なスタートを切ることができました。2014年3月期はすべての利益レベルで当期の2倍を超える利益を目指します。ここでは、当期の総括と今後の戦略について、新社長に就任した小飼が自ら説明し、抱負を語ります。



11 特集：SKYACTIV MAKES US DIFFERENT

マツダに新たな競争優位性をもたらしている「SKYACTIV技術」。ここでは、その魅力や特徴についてご紹介します。

16 SKYACTIVの魅力語る

「SKYACTIVはさらに進化する」—導入以来、高い評価をいただいている「SKYACTIV技術」の開発背景、狙い、コスト競争力の源泉、そして今後の展開について、副会長の金井がお答えします。



18 業績レビューおよび分析

20 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

23 主要商品ラインアップ

24 経営管理体制

27 財務セクション

37 会社概要／株式情報

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

当期業績のポイント

■ すべての利益レベルで、黒字化を達成

出荷台数の増加や車種構成の改善などにより、売上高は前期比1,722億円増の2兆2,053億円。営業利益は前期比927億円増の539億円、当期純利益は同1,420億円増の343億円と、**すべての利益レベルで、黒字化を達成**。「マツダ CX-5」、**新型「マツダ アテンザ（海外名：Mazda6）」**など、SKYACTIV搭載車両が業績改善に大きく貢献。

■ グローバル販売台数は、前期比1.0%減の123万5千台。欧州や中国で前期比減少したものの、**日本、米国、オーストラリア、ASEAN地域などで増加**。

■ SKYACTIV搭載車両の販売好調

「CX-5」の販売は当初見通しを大きく上回る20万台を達成。SKYACTIV搭載車両の第2弾、新型「アテンザ」は、導入市場で予想を上回る受注を獲得。

事業年度	百万円				千米ドル*1	
	2009	2010	2011*7	2012	2013	2013
売上高	¥2,535,902	¥2,163,949	¥2,325,689	¥2,033,058	¥2,205,270	\$23,460,319
営業利益（損失）	(28,381)	9,458	23,835	(38,718)	53,936	573,787
税金等調整前当期純利益（損失）	(51,339)	(7,265)	16,081	(55,262)	39,101	415,968
当期純利益（損失）	(71,489)	(6,478)	(60,042)	(107,733)	34,304	364,936
設備投資額	81,838	29,837	44,722	78,040	77,190	821,170
減価償却費	84,043	76,428	71,576	68,791	59,954	637,809
研究開発費	95,967	85,206	90,961	91,716	89,930	956,702
フリー・キャッシュ・フロー *2	(129,244)	67,394	1,627	(79,415)	8,746	93,043

事業年度末

事業年度末	2009	2010	2011*7	2012	2013	2013
総資産	¥1,800,981	¥1,947,769	¥1,771,767	¥1,915,943	¥1,978,567	\$21,048,585
純資産	414,731	509,815	430,539	474,429	513,226	5,459,851
有利子負債	753,355	722,128	693,000	778,085	718,983	7,648,755
純有利子負債	532,631	375,825	370,151	300,778	274,108	2,916,043
現金及び現金同等物	220,724	346,303	322,849	477,307	444,875	4,732,713

1株当たり情報

1株当たり情報	円				米ドル*1	
当期純利益 *3	¥ (52.13)	¥ (4.26)	¥ (33.92)	¥ (57.80)	¥ 11.48	\$0.12
年間配当金 *4	3.00	3.00	—	—	—	—
純資産 *5	314.98	286.92	242.24	156.85	166.04	1.77

経営指標

経営指標	%					
総資産利益率 (ROA)	(3.8)	(0.3)	(3.2)	(5.8)	1.8	
自己資本利益率 (ROE) *6	(14.8)	(1.4)	(12.8)	(24.0)	7.1	
自己資本比率 *6	22.9	26.1	24.2	26.3*8	26.9*8	
純有利子負債自己資本比率 *6	128.9	74.0	86.3	52.7*8	45.0*8	() はマイナス

(注) 1. 日本円金額の米ドルへの換算は、読者の便宜のためにのみ記載したものであり、2013年3月31日の実勢為替相場（1米ドルにつき94円）で換算しています。

2. フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計を表しています。

3. 1株当たり当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。

4. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

5. 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分および新株予約権を控除した金額を使っています。

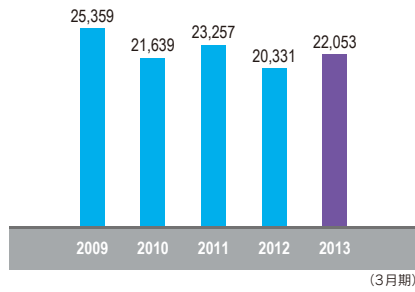
6. 自己資本の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分および新株予約権を控除した金額を使っています。

7. 2011年3月期の決算情報には、決算期を変更した海外子会社の15カ月決算の影響を含んでいます。

8. 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。本劣後ローンは、株式会社格付投資情報センターより、50%の資本性が認められています。

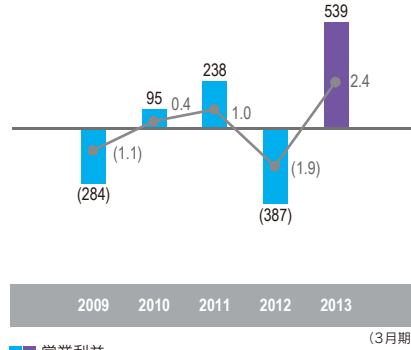
本劣後ローンの資本性を考慮しない場合の比率は、2012年3月期の自己資本比率が24.5%、純有利子負債自己資本比率が64.2%、2013年3月期の自己資本比率が25.1%、純有利子負債自己資本比率が55.2%となります。

売上高
億円



(3月期)

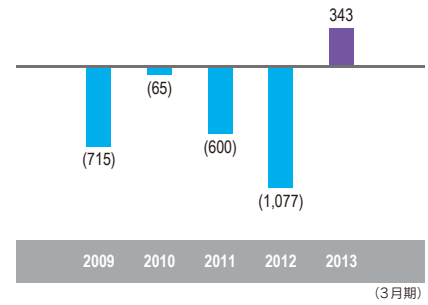
営業利益／売上高営業利益率
億円／％



(3月期)

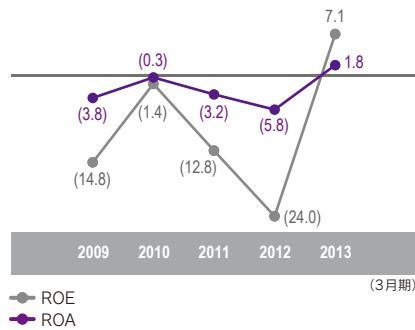
■ 営業利益
● 売上高営業利益率

当期純利益
億円



(3月期)

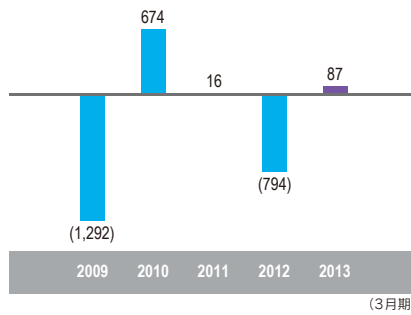
ROE / ROA
%



(3月期)

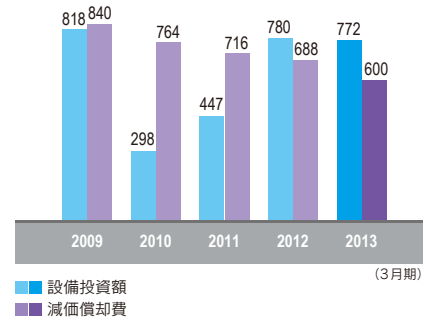
● ROE
● ROA

フリー・キャッシュ・フロー
億円



(3月期)

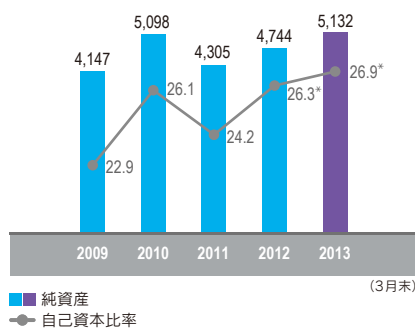
設備投資額／減価償却費
億円



(3月期)

■ 設備投資額
■ 減価償却費

純資産／自己資本比率
億円／％



(3月末)

■ 純資産
● 自己資本比率

* 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。

**純有利子負債／
純有利子負債自己資本比率**
億円／％

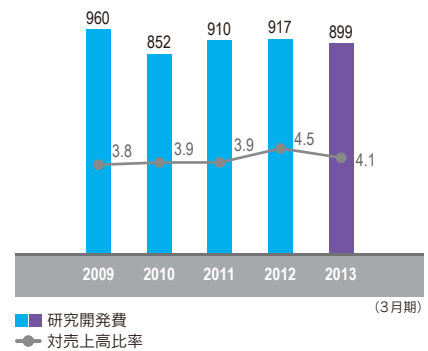


(3月末)

■ 純有利子負債
● 純有利子負債自己資本比率

* 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。

研究開発費／対売上高比率
億円／％

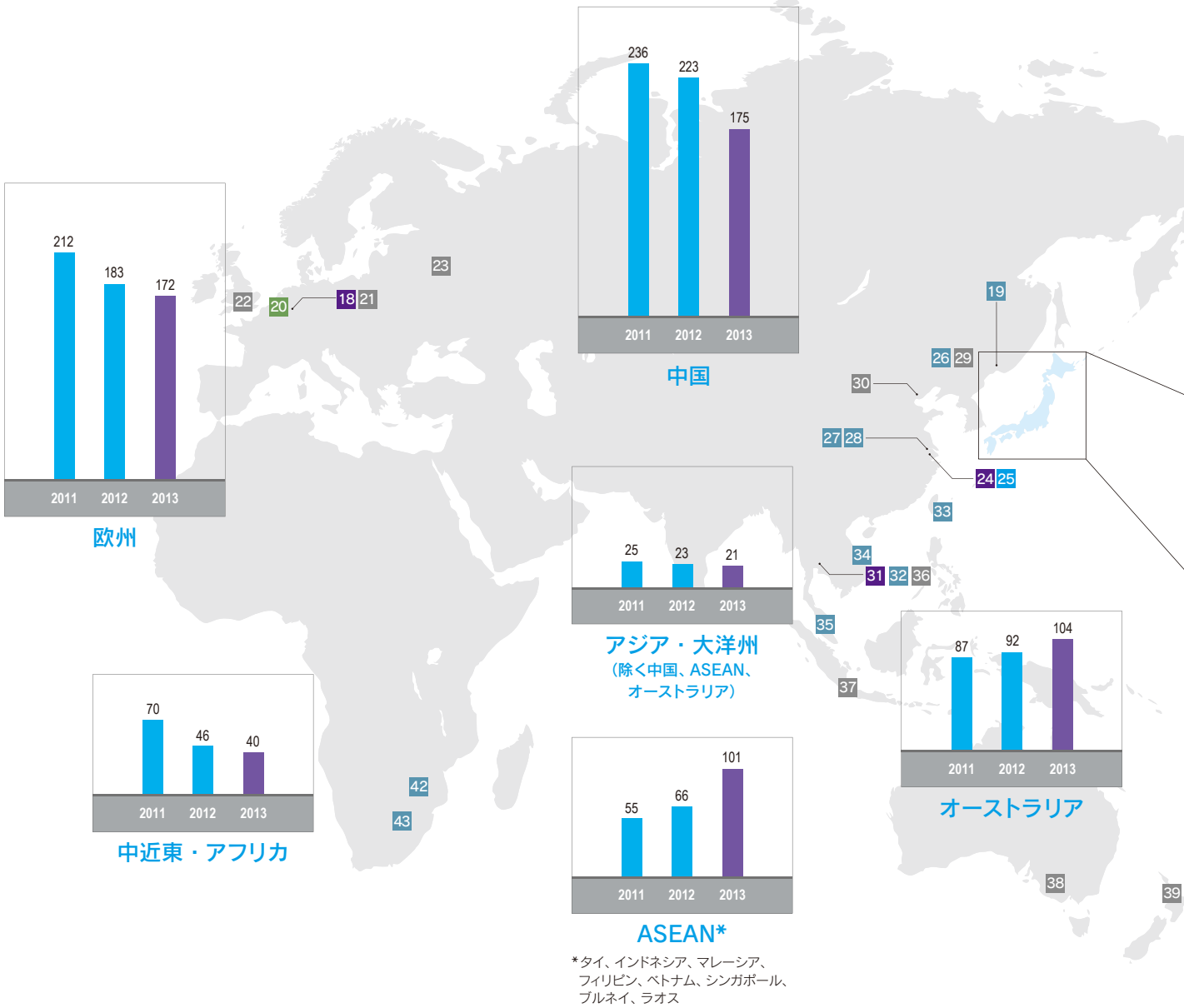


(3月期)

■ 研究開発費
● 対売上高比率

グローバルネットワーク

3月31日に終了した各年度
地図上のグラフは市場別販売台数（千台）



主要拠点

日本

(販売拠点数：1,053)

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
生産拠点	7 北海道中札内試験場
	8 本社工場
	9 防府工場
	10 三次事業所
	11 プレス工業株式会社・尾道工場*1

北米

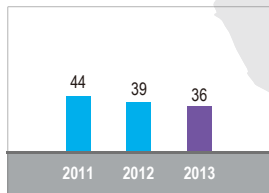
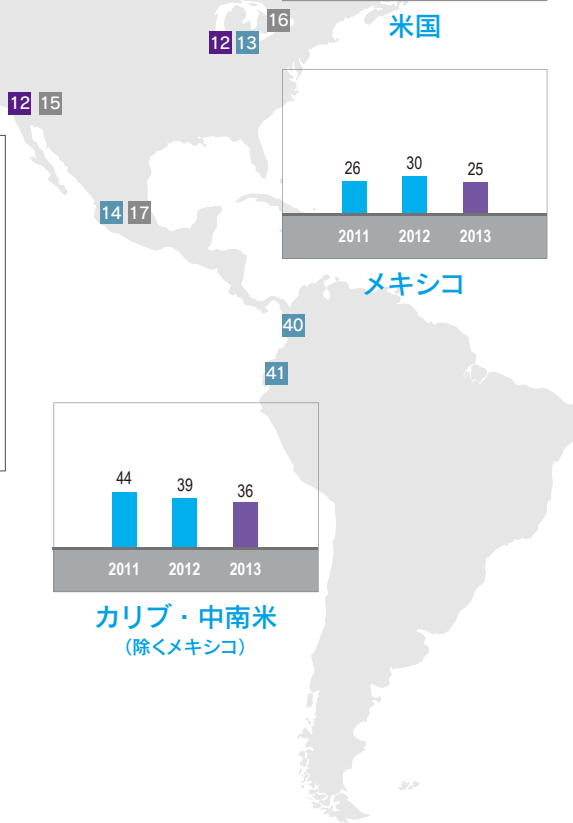
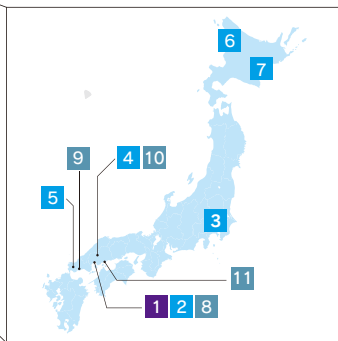
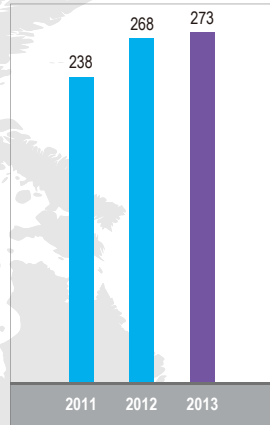
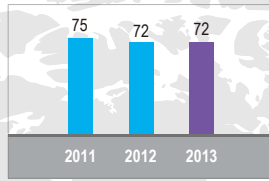
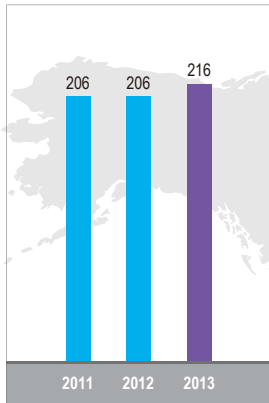
(販売拠点数：830)

事業統括・研究開発	12 マツダノースアメリカンオペレーションズ
生産拠点	13 オートアライアンスインターナショナル*2
	14 マツダ モーター マヌファクトURING テメヒコ*3
販売統括	15 マツダモーターオブアメリカ
	16 マツダカナダ
	17 マツダ・モーター・デ・メヒコ

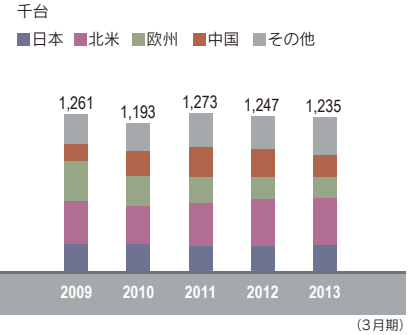
欧州

(販売拠点数：1,877)

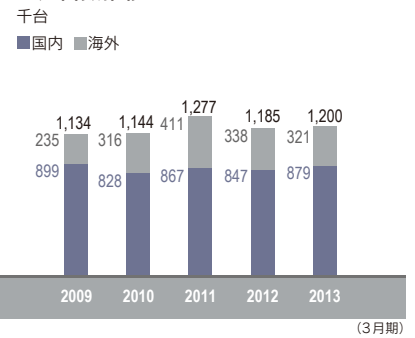
事業統括・研究開発	18 マツダモーターヨーロッパ / European R&D Centre
生産拠点	19 マツダ ソラース マヌファクトURING ルース
物流・販売	20 マツダモーターロジスティクスヨーロッパ
	21 マツダモーターズ (ドイツランド)
販売統括	22 マツダモーターズUK
	23 マツダモーターロシア
	その他主要国に19拠点



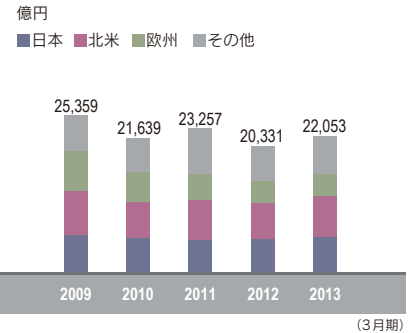
主要市場別販売台数推移



生産台数推移



地域別連結売上高



中国 (販売拠点数：403)

事業統括	24 マツダ(中国)企業管理(MCO)
研究開発	25 MCO中国技術支援センター
生産拠点	26 一気乗用車*1
	27 長安マツダ自動車(南京)
	28 長安フォードマツダエンジン
販売統括	29 一気マツダ自動車販売
	30 長安マツダ自動車販売

アジア・大洋州 (販売拠点数：507)

事業統括	31 マツダサウスイーストアジア
生産拠点	32 オートアライアンス(タイランド)
	33 福特六和自動車*1
	34 ヴィナマツダ*1
販売統括	35 マツダ・マレーシア
	36 マツダセールス(タイランド)
	37 PTマツダモーターインドネシア
	38 マツダオーストラリア
	39 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：687)

生産拠点・販売統括	40 コンパニアコロンビアアウトモトリス
生産拠点	41 マヌファクトゥラスアルマドゥリアスイレベエストスエクタトリアノス*1
	42 ウィローベールマツダモーターインダストリーズ
	43 フォードモーターカンパニーオブサザンアフリカ*1

(2012年12月31日現在)

*1. 委託生産先

*2. 2012年8月にアテンザ(Mazda6)の生産を終了

*3. 2014年3月期第4四半期に稼働予定



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

当社は、2012年2月に発表した「構造改革プラン」を着実に実行し、当期は大きな成果を上げることができました。今後も「中長期見通し」の達成に向けて取り組みを加速してまいります。

代表取締役社長兼 CEO (最高経営責任者)
小飼 雅道

小飼雅道

Q 新社長としての抱負をお聞かせください。

まず、2012年2月に公表し、現在、マツダグループの総力を挙げて取り組んでいる「構造改革プラン」は、現時点、まだ道半ばだと認識しています。新社長としての最優先課題は、この「構造改革プラン」を確実に遂行していくことだと考えています。

また、お客様の期待に沿った商品をご提供し、ワンアンドオンリーのマツダであり続けられるよう、現状に立脚した対応策を次なる商品につなげていくことが最重要だと考えています。

Q 「構造改革プラン」の初年度としての成果を含めた当期の総括をお願いします。

当期の当社を取り巻く事業環境は、全体として景気の停滞感が強まりました。このような状況の中、当社は「構造改革プラン」で策定した主要施策を着実に実行するとともに、自動車の基本性能であるベース技術を徹底的に向上させた新世代技術「SKYACTIV技術」を搭載した車両を順次主要市場に導入するなど、収益構造の改善に努めてきました。

販売では、グローバルで大ヒットしている「マツダ CX-5」に引き続き、SKYACTIV搭載車両の第2弾、新型「マツダ アテンザ (海外名:Mazda6)」を主要国に導入し、期待を上回る受注をいただいています。「CX-5」は「2012-2013 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど、高い評価を獲得し、当初のグローバル販売見込みを大きく上回る20万台の販売を達成しました。特に、SKYACTIV-D (クリーンディーゼルエンジン) は、高い評価をいただき、日本市場でクリーンディーゼル搭載車が販売台数の約8割を占めるなど、新しいディーゼル市場を創出しました。また、「CX-5」のグローバルでの需要拡大を受け、

“ SKYACTIV搭載車両
の貢献により、
すべての利益レベルで
黒字達成 ”

同車の年間生産能力を24万台へ増強しました。

当期のグローバル販売台数は、前期比1.0%減の123万5千台となりました。売上高は、SKYACTIV搭載車両による出荷台数の増加や車種構成の改善などにより、前期比1,722億円増加の2兆2,053億円（前期比8.5%増）となりました。営業利益は、台数・車種構成の改善やコスト改善などにより、539億円の利益（同927億円増）となりました。また、経常利益は、331億円の利益（同699億円増）、当期純利益は、343億円の利益（同1,420億円増）となりました。SKYACTIV搭載車両の貢献などにより、すべての利益レベルで、黒字化を達成することができました。

(3月期)	2012年	2013年	増減
売上高	20,331	22,053	+1,722
営業利益(損失)	(387)	539	+927
経常利益(損失)	(368)	331	+699
当期純利益(損失)	(1,077)	343	+1,420

Q 構造改革プランの進捗状況を教えてください。

“ 中長期見通しの達成に向けて、順調なスタートを切ることができたと評価 ”

当社は、2012年2月、厳しい外部環境への対応と将来への成長を確実にするために、「中長期施策の枠組み」を強化する「構造改革プラン」を発表しました。発表以来、「SKYACTIV技術」を梃子とした構造改革を着実に実行してきました。

「構造改革プラン」初年度の当期は、すべての利益レベルで黒字化を達成するなど、大きな成果を得ることができ、中長期見通しの達成に向けて、順調なスタートを切ることができたと評価しています。それぞれの施策について、ご説明します。

「構造改革プラン」進捗

2012年2月

「構造改革プラン」発表

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

2012年4月～2013年3月

「SKYACTIV技術」を梃子に着実に実行

- SKYACTIV搭載車両の好調な販売により、台数・構成は大幅に改善し、収益の大幅拡大に貢献
- モノ造り革新によるコスト改善は着実に進捗
- 新興国を中心とした生産・販売体制強化は計画通り進捗
- 商品／技術／地域の補完を目指すアライアンスを推進

2016年3月期中長期見通し

中長期見通し達成に向け順調に進捗

営業利益	1,500億円
売上高営業利益率	6%以上
グローバル販売台数	170万台

まず、「SKYACTIVによるビジネス革新」です。2016年3月期までに、SKYACTIV搭載車両を8車種導入する計画ですが、この1年で「CX-5」、新型「アテンザ」の2車種を導入しました。「CX-5」は、内外で高い評価を獲得し、販売面、利益面でも大きく貢献しています。また、新型「アテンザ」も、導入市場で好調な受注が続いており、次期は欧米などの主要市場での本格導入に向け、販売活動を強化していきます。

さらに、SKYACTIV搭載車両の導入に合わせて、グローバルで売り方革新を展開しており、高い商品力を梃子に、インセンティブ抑制、残価改善を実現しています。収益改善とブランド価値向上に大きく貢献しています。

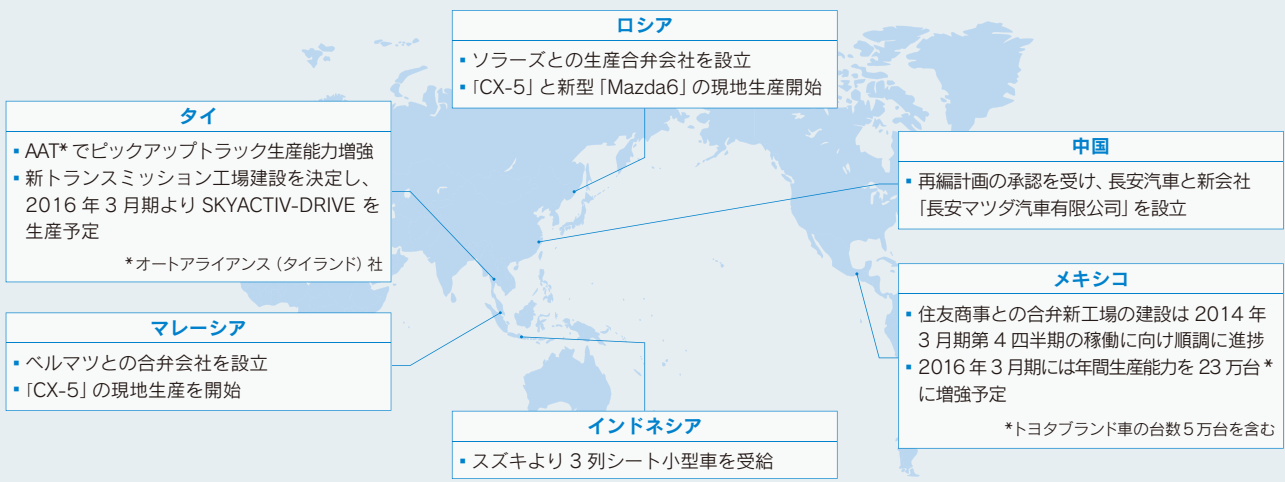
続いて、「モノ造り革新によるさらなるコスト改善の加速」です。「CX-5」同様、新型「アテンザ」も期待通りの成果を上げています。また、商品力向上と合わせて、円高環境下でも利益の出るクルマ造りが、着実に前進しています。

「新興国事業強化とグローバル生産体制の再構築」では、この1年間で、メキシコ新工場建設に加え、ASEANなどの新興国事業強化とグローバル生産体制の再構築に取り組んできました。すでに、ロシアでは「CX-5」、新型「Mazda6」の生産を開始するなど、着々と進捗しています。また、SKYACTIV搭載車両の需要増に対応し、同時にグローバル生産体制をより強固なものにするために、年間生産能力40万基規模のトランスミッション工場をタイに建設し、2016年3月期上半期より生産します。

「グローバルアライアンスの推進」も着実に進捗しています。まず、トヨタとは、受給したハイブリッドシステムの技術ライセンスをベースに、2014年3月期中に日本でSKYACTIV搭載のハイブリッド車（新型「マツダ アクセラ」セダン）を発売します。また、メキシコ新工場で、「Mazda2（日本名：マツダ デミオ）」をベースにした小型車年間5万台を、2015年より生産開始する予定です。成長著しいインドネシアでは、スズキから、2013年5月より、3列シート小型車「マツダ VX-1」の受給を開始しました。日産へは、

*他社名につきましては、敬称略で記載しております。

海外生産戦略とグローバルアライアンスの推進～当期の進捗～





SKYACTIV搭載車両の供給を開始しました。その他、フィアットへの2シータースポーツカー供給合意、ロシアではソラーズと合弁生産開始、マレーシアではベルマツとの合弁会社で「CX-5」の現地生産開始など、海外メーカーともビジネスアライアンスを加速して進めています。

厳しい外部環境に対応するため、これまでのモメンタムを継続しつつ、「構造改革プラン」の施策を強力に推進していきます。

Q 次期見通しについて教えてください。

“ 増収かつ
すべての利益レベルで、
当期の2倍を超える
利益見通し ”

未だ、不安定な為替動向、長期化する欧州の財政危機問題、新興国の景気動向など、先行きの不透明感は解消されていません。このような状況の中、円高修正に加えて、「構造改革プラン」を着実に実行することにより、増収かつすべての利益レベルで当期の2倍を超える利益を目指します。また、2014年3月期第4四半期の操業開始を予定しているメキシコ新工場など将来に向けての投資も拡大します。

グローバル販売台数は、当期比8.1%増の133万5千台となる見通しで、すべての市場で当期を上回り、売上高は2兆4,800億円(当期比12.5%増)、営業利益は1,200億円(同122.5%増)、当期純利益は700億円(同104.1%増)の見通しです。

2014年3月期見通し			(億円)
(3月期)	2013年	2014年見通し	増減
売上高	22,053	24,800	+2,747
営業利益	539	1,200	+661
経常利益	331	970	+639
当期純利益	343	700	+357



Q 配当についての基本方針を教えてください。

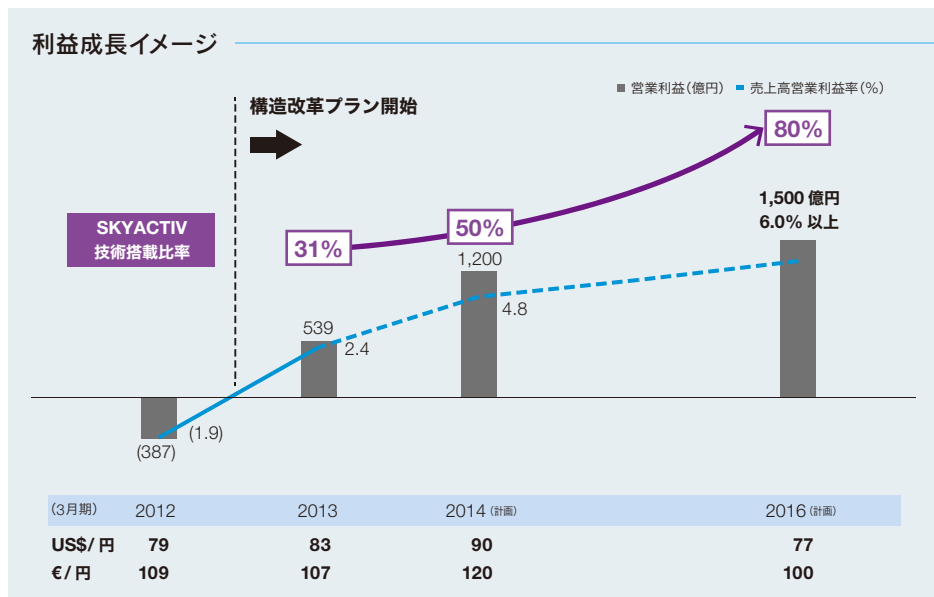
配当については、当社は各期の業績ならびに経営環境などを勘案して決定することを方針としています。当期は、繰越利益剰余金の状況に鑑み、誠に遺憾ではありますが、配当を見送らせていただきました。しかしながら、当社は株主還元を最重要な経営課題と位置付けており、できるだけ早い段階での復配を目指していく所存です。株主の皆様には、何卒、ご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

Q 最後に、株主・投資家の皆様へ一言お願いします。

2008年3月期に最高益1,621億円を達成した後、リーマンショック、歴史的円高、大震災などの要因により、大きく利益は落ち込みました。こうした経営状況の中、昨年2月に「構造改革プラン」を発表し、「SKYACTIV技術」を梃子とした構造改革を着実に推進してきました。

その結果、2013年3月期は、円高環境下でも利益を創出できるSKYACTIV商品の導入で、厳しい環境下ながら、すべての利益レベルで黒字化を達成しました。2016年3月期中長期見通し「営業利益1,500億円」、「売上高営業利益率6%以上」、「グローバル販売台数170万台」の達成に向けて、計画通りスタートを切ることができたと評価しています。2014年3月期もすべての利益レベルで当期の2倍を超える見通しです。

今後も、変化し続ける社会に対する責任を果たし、株主・投資家の皆様をはじめあらゆるステークホルダーの皆様から信頼される企業となるよう、マネジメントならびにマツダグループの総力を挙げてチャレンジしていきます。何卒、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



特集

厳しい業績が続いた前期から一転、当期はすべての利益レベルで黒字化を達成したマツダ。しかしそれは決して一過性の要因によるものではなく、厳しい事業環境ながらも注力してきた「SKYACTIV技術」が原動力となっています。その実力を今ようやく開花させた「SKYACTIV技術」ですが、真価を発揮するのはこれからです。本特集では、そんな「SKYACTIV技術」が有する競争力がどこにあるのか迫ります。



SKYACTIV MAKES US DIFFERENT

マツダの技術戦略—ビルディングブロック戦略

マツダは「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」という計画を掲げ、「ビルディングブロック戦略」を推進しています。クルマの基本性能となるエンジンやトランスミッション、ボディ、シャシーなどの「ベース技術」を飛躍的に向上させた上で、段階的に減速エネルギー回生技術やハイブリッドシステムなどの「電気デバイス」を導入していきます。「SKYACTIV TECHNOLOGY」はそのビルディングブロック戦略に沿って展開している革新的な新世代技術の総称です。

すべてのお客様に「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を

新世代技術—SKYACTIV TECHNOLOGY



軽量化(車両全体で 100kg 以上)

徹底的に磨き上げたベース技術

「走る喜び」と「環境・安全性能」。相反する目標を妥協することなく、同時に達成する革新的な技術

なぜ、ベース技術なのか

2020年においてもグローバル市場における自動車の主要なエネルギーは石油資源であり、動力技術は内燃機関が主流だと予測しています。そこでマツダは自動車の基本性能である「ベース技術」を優先的に改良した上で、段階的に減速エネルギー回生技術やハイブリッドシステムなどの電気デバイスを導入する、「ビルディングブロック戦略」を推し進めています。これは、一部の環境対応車に大きく依存することなく、すべてのお客様に、「走る喜び」と「優れた環境・

安全性能」をお届けすることで、効果的にCO₂の総排出量を削減するアプローチです。ベースとなる内燃機関の効率を向上させることにより、例えば、ハイブリッド化する際も、付加するモーターやバッテリーなどの電気デバイスは小さくて済みます。このようなアプローチをすることで、マツダらしい「走る喜び」に満ちたハイブリッド車の実現が可能となります。

飛躍的な性能向上を実現した3つの主要技術

マツダは、「ビルディングブロック戦略」に沿って展開する技術群を「SKYACTIV TECHNOLOGY」と名付け、2011年以降の商品に順次搭載しています。

「走る喜び」を追求する姿勢はそのままに、飛躍的な性能向上を可能とした主要技術は次の3つです。

1 「理想の燃焼」を追求し、世界一の圧縮比を実現した高効率エンジン

マツダは、エンジンで発生するエネルギーの70～80%が動力としてタイヤに伝わる前に失われていた点に着目し、理想の燃焼を追求することで、効率を向上させ、燃費、パワー、排ガス性能などを飛躍的に高めました。

SKYACTIV-G

世界一の高圧縮比を達成し、燃費と低中速トルクを従来比で15%改善した新世代高効率直噴ガソリンエンジン*



SKYACTIV-D

世界一の低圧縮比を実現。高価なNOx後処理装置なしで、各国の厳しい排ガス規制をクリア

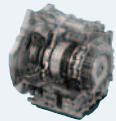


2 「理想の変速機」を追求した、高効率トランスミッション

燃費の改善のみならず走行性能にも大きな影響を与えるトランスミッション。マツダは、理想の変速機を追求し、効率よくエネルギーをタイヤに伝え、ドライバーの意思に応じて、エンジンの性能を最大限に引き出すことができるトランスミッションを開発しました。

SKYACTIV-DRIVE

すべてのトランスミッションの利点を集約。全域ロックアップによる高いトルク伝達効率を実現



SKYACTIV-MT

軽快なシフトフィールと大幅な軽量・コンパクト化を実現した新世代マニュアルトランスミッション

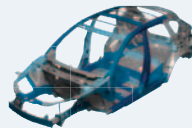


3 「理想構造」を追求し、軽量化と剛性・衝突安全性を両立したボディ&シャーシ

車両の軽量化は燃費改善のみならず、「走る、曲がる、止まる」という自動車の基本性能も飛躍的に向上させます。マツダは、理想構造の追求、新工法の採用、材料置換を行う「総合的軽量化」により、高い剛性・衝突安全性能も確保しながら軽量化も実現しました。

SKYACTIV-BODY

「走る喜び」を支える高い剛性と、最高レベルの衝突安全性を実現する軽量ボディ



SKYACTIV-CHASSIS

「走る喜び」を実現すると同時に、快適性、安心感を高めた軽量シャーシ



* 15%の燃費・トルク改善は、現行エンジンと比較した場合のエンジン単体の改善率です。仕向地や搭載車種、組み合わせられるトランスミッションの種類により、圧縮比の数値、燃費・トルク改善率は変わることがあります。

圧倒的なコスト競争力を生み出す「モノ造り革新」

多様な車種・仕向地に対し最適な部品をいかにして大量生産並みの経済効率で生み出すか

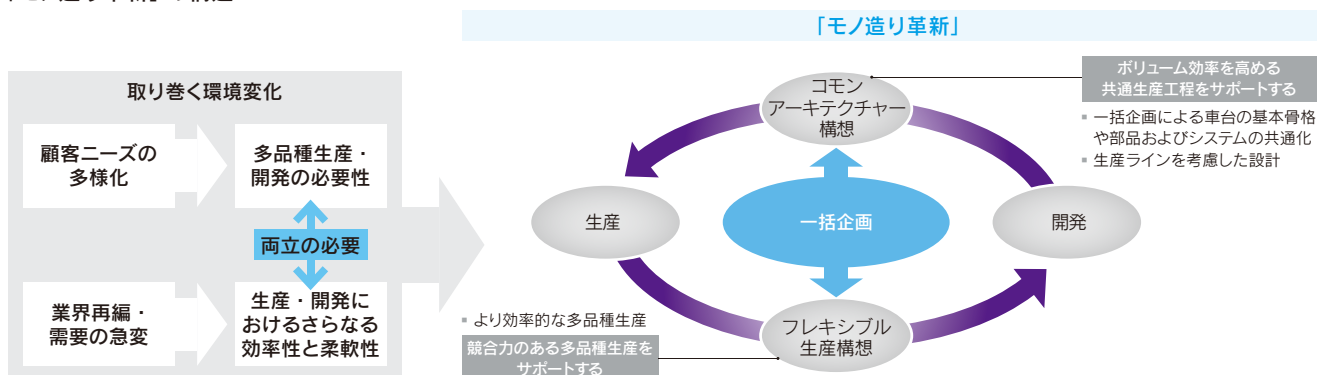
コストを低減させながら、さまざまなニーズに応える多様性も実現

多様化するお客様のニーズにきめ細かく対応しようとする
と車種や部品が増え、生産性の低下によるコスト増の要因
になります。しかし、商品の魅力やコストで妥協すれば競争
力を失います。お客様のニーズにきめ細かく最適に応えるこ
とと、量産効果を発揮してコストを下げ競争力のある価格を
提供するという一見矛盾する二律を両立することが、今後の
成長には不可欠です。

マツダは、5年から10年のスパンで未来を見据えて、将
来導入する車種を車格やセグメントを越えて一括企画するこ

とで、共通の開発方法や生産プロセスを実現し、より効率的
に多品種の商品を開発・生産する「モノ造り革新」に取り組ん
できました。開発面では「一括企画」による、多様な車台（プ
ラットフォーム）や部品の基本骨格（アーキテクチャー）の共
通化を進めています。同時に、生産面では、台数変動、新車
導入などにスピーディかつ最少投資で対応できる柔軟な生
産体制を築くことでビジネス効率の向上を目指しています。

「モノ造り革新」の構造



開発・生産コストは劇的に改善

「モノ造り革新」により、「マツダ CX-5」からスタートした新
世代商品群や「SKYACTIV技術」では、商品の開発効率化、
生産設備投資の効率化、大幅な車両コストの改善を実現して
います。新型「マツダ アテンザ（海外名：Mazda6）」でも期

待通りの成果が出ており、商品力改善と合わせ、円高下でも
利益の出るクルマ造りは着実に前進しています。今後もさら
に「モノ造り革新」を推進し、コスト改善を加速していきます。

「モノ造り革新」による改善

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

世界から注目を集める SKYACTIV 搭載車

2016年3月期までに SKYACTIV 搭載車比率80%を目指す

SKYACTIV 搭載車の販売は大幅に拡大

マツダの新世代技術「SKYACTIV」と新デザインテーマ「魂動（こどう）－Soul of Motion」を全面的に採用したモデルを2012年から市場に導入を開始し、グローバルで高い評

価を受けています。マツダは今後も開発・導入を進め、2016年3月期までにSKYACTIV搭載車の比率を80%まで引き上げる計画です。



2012日本カー・オブ・ザ・イヤー受賞

Mazda CX-5

i-stop i-ACTIV SENSE

導入時期：2012年2月～
導入市場：日本、北米、欧州、中国など

「SKYACTIV」を全面採用したマツダのSKYACTIV搭載車両の第1弾。各市場での販売は好調で、年間16万台の計画に対して20万台を達成。日本では、2013年3月期のSUV販売台数第1位となった。また、「2012-2013日本カー・オブ・ザ・イヤー」など、50以上の賞を受賞。



ALL NEW Mazda アテンザ (海外名：Mazda6)

i-stop i-ELOOP i-ACTIV SENSE

導入時期：2012年11月～
導入市場：日本、北米、欧州、中国など

マツダ独自の減速エネルギー回生システム「i-ELOOP（アイ・イーループ）」や、先進安全技術「i-ACTIVSENSE（アイ・アクティブセンス）」を採用するなど、マツダの技術とこだわりを尽くしたフラッグシップモデル。「2013ワールドカーデザインオブザイヤー」のベスト3に選出されるなど、デザイン面でも高い評価を獲得。



ALL NEW Mazda アクセラ (海外名：Mazda3)

i-stop i-ELOOP i-ACTIV SENSE HYBRID SYSTEM

導入時期：2013年秋～
導入市場：日本、北米、欧州など

グローバル販売の約3割を占めるマツダの基幹車種。ハイブリッドシステムを採用したモデルを日本に導入するとともに、新型1.5Lガソリンエンジンの設定、ドライブの歓びを拡げるカーコネクティビティシステムの採用など、商品力を大幅に強化。

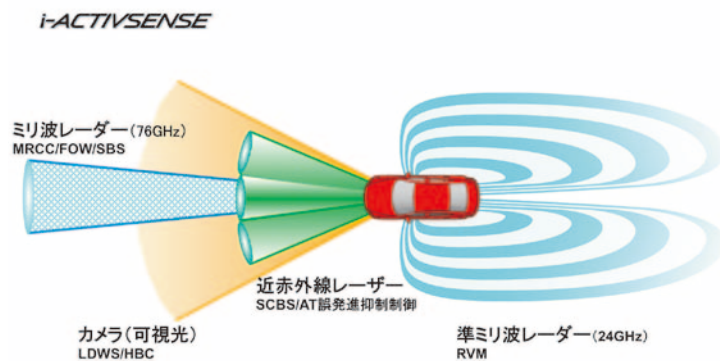
走りをサポートする安全技術「i-ACTIVSENSE」

—CX-5、新型アテンザ、新型アクセラに搭載

ドライバーの安全運転をサポートする

i-ACTIVSENSEは、ミリ波レーダーやカメラなどの検知デバイスを用いたマツダの先進安全技術の総称です。事故が避けづらい状況での衝突回避・被害軽減を図るプリクラッシュ

シユセーフティ技術に加え、認知支援を行いドライバーの安全運転をサポートするアクティブセーフティ技術で構成されています。



主なアクティブセーフティ技術 (事故を未然に防止する)

ハイビームコントロール	ヘッドランプのハイビーム・ロービームを自動で切り替える夜間走行中のドライバー認知支援機能
マツダレーダークルーズコントロール	先行車との速度差や車間距離を認識し、自動で速度をコントロールする技術
リアビークルモニタリングシステム	高速走行時の後側方接近車両を精度高く検出し、ドライバーへの注意を促す技術

主なプリクラッシュセーフティ技術 (事故のリスクを軽減)

スマートシティブレーキサポート	低速での前方衝突回避と衝突時の被害軽減をサポートする技術
-----------------	------------------------------

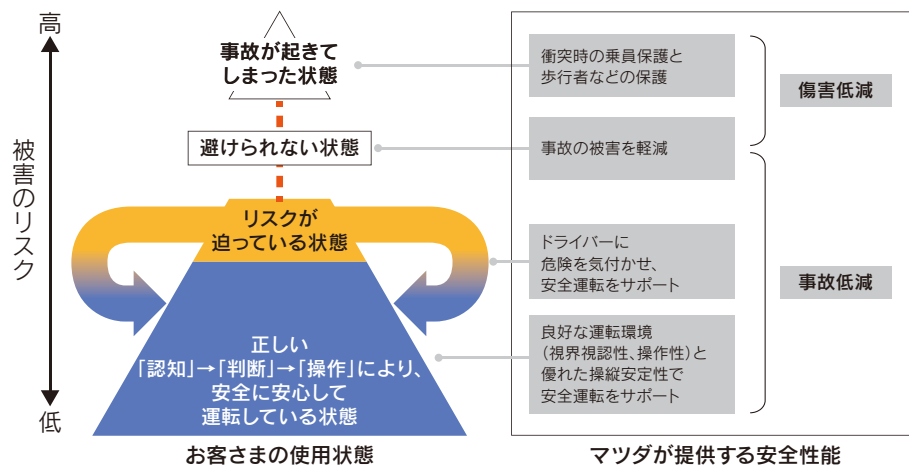
その他の技術や各技術の具体的な説明についてはウェブサイトへ <http://www.mazda.co.jp/philosophy/tech/safety/i-activsense/>

COLUMN

マツダが目指す安全性能の考え方—正しい認知と判断、事故被害の防止と軽減をサポート

安全に運転するためには、認知・判断・操作の各ステップで適切に行動することが重要です。運転する環境が変化しても、正しく認知・判断することをサポートし、安全に安心して運転していただきたいと考えています。しか

し、人間は時として避けられないミスを起こします。万が一のドライバーのミスにも対応できるように、事故被害を防止・軽減することをサポートする技術を開発・提供していきます。



SKYACTIVの魅力を語る

金井 誠太
代表取締役副会長



「SKYACTIV技術」の開発を決断した背景を教えてください。

2006年に「10年後の2015年にどんな会社になっていたか」というテーマを掲げ、全社で議論を交わしました。この議論の結果、ブランドメッセージ“Zoom-Zoom”の下、見てわくわくして、そして乗ってさらにわくわくするクルマを造り、さらに環境や安全という社会のニーズにもしっかりと応える会社を目指そうという結論に至りました。

こういったクルマ造りを目指すには、ベース技術に徹底的にこだわる必要があるとの結論から、エンジン、トランスミッション、ボディ、シャシーをすべて一新し、世界をリードする技術を実現しようという思いでSKYACTIVの開発をスタートしました。

2012年に、SKYACTIV搭載車両第1弾の「CX-5」を導入しましたが、狙ったレベルの8割は達成できたと評価しています。

ベース技術にこだわった背景・狙いは何でしょうか。

会社の方向性だけでなく、ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池車など、どのような技術を志向するかという議論も徹底的に行いました。グローバル市場では2020年においても内燃機関が主流であると認識しています。仮にハイブリッド車が普及するにしても、ハイブリッドはエンジンとモーターの組み合わせですから、やはり優れたエンジンが必要です。また、当社の企業規模は全方位戦略をとれるほど大きくないことも事実です。こういった背景から、私たちはエンジンをさらに進化させる道を選びました。さらに、今までと同じように単なる改良ではなく、まったく新しい、そして世界をリードするエンジンを本気で目指そうという目標をたてました。

SKYACTIV搭載車両が市場から受け入れられたポイントはどこにあると見ていますか。

お陰様で「CX-5」はグローバルで大ヒットし、新型「アテンザ」の販売も非常に好調で、高い評価をいただいています。これは、「すべてのお客様に『走る喜び』と『優れた環境・安全性能』を提供する」ということに愚直に取り組んだ結果だと思えます。

一目見て欲しくなる、一目見てマツダとわかるデザインとともに、「走る喜び」を実現する走行性能と環境・安全性能を高い次元で調和させることができました。また、開発を始めた当初から10年先でも多くのお客様からご支持をいただける技術を目指すとともに、すべてのお客様にお届けするため、お求めやすい価格の実現にもこだわりました。

「SKYACTIV技術」の開発に、特別な手法も奇をてらったところもまったくありません。至ってシンプルに、そして素直に取り組んだことで、成功裏に導入できたと思っています。

SKYACTIVが持つコスト競争力はどこから生まれるのでしょうか。

2006年に開発をスタートし、その5年後の2011年に「CX-5」から量産化を開始し、2016年3月期までに8車種のSKYACTIV搭載車両を導入する計画です。これは、当社のほとんどすべての商品のエンジン、トランスミッション、ボディ、シャシーを一新することになります。この8車種すべて、車種ごとに開発を行い、しかもそれを短期間で、かつすべてのお客様にお届けできるコストで実現するというのは、従来の開発や生産、調達手法では不可能です。また、当社の規模で、それぞれの車種・仕向地における専用部品をこれまで通りのやり方で少量多品種生産するのでは、スケールメリットを得ることはできません。こういった背景から、私たちは技術だけでなく、開発、生産、調達面でも革新が必要だと考えました。そこで生まれたのが「モノ造り革新」です。

“ SKYACTIVは導入以来、高い評価をいただいています。

これまでの成果に満足することなく、多くのお客様から熱狂的に支持されるワンアンドオンリーのブランドを目指し、これからも世界をリードする技術を追求していきます。 ”

「モノ造り革新」とは、競争優位性を確保するため、車種・仕向地に対し最適な部品をいかにして大量生産並みの経済効率で生み出すか知恵を絞る取り組みです。

開発領域では、部品を単に共通化するのではなく、一括企画により車台や部品およびシステムの基本骨格を共通化する取り組みです。また、共通領域と変動領域を定義し、車種・仕向地別に最適な部品、システムになるように目指しています。生産領域では、異なる品種を一つの生産ラインで生産するフレキシブル生産により、あたかも1品種を連続で生産するような効率で実現することを目指しています。こういった取り組みを進めた結果、計画どおりの開発・生産効率化およびコスト改善を実現しています。

また、成果はコストだけではありません。モノ造り革新を実現するため、開発、生産、購買などさまざまな部門、そしてお取引先様も一体となり活動を進めてきました。部門の壁がなくなり、高い目標であっても議論を重ね、知恵を集結することで達成できることを実感できたと評価しています。さらに、この活動を通じて、従来の教育プログラム以上に、当社のエンジニアも大きく育ったと思っています。

しかし、「モノ造り革新」は、まだ始まったばかりです。現在、モノ造り革新を通じて開発された車種は、「CX-5」、新型「アテンザ」の2車種で、これらの車種の2013年3月期の販売台数は2割にすぎません。2013年秋より導入予定の新型「アクセラ」をはじめ、今後、SKYACTIV技術搭載車両が増加するに従い、「モノ造り革新」の効果はさらに拡大する見通しです。

安全性能に対するマツダの基本的な考え方を教えてください。

当社では、走行時において最も優秀なコンピューターは「人」と考えます。従って、運転者が正しい認知、判断、操作ができる環境を提供することを最優先に考えています。自動操縦に頼るのではなく、座った時の姿勢やペダルの位置、操作機器の位置、視界などを追求することに優先的に取

り組んでいます。

一方で、人は時に間違いを犯します。運転時も例外ではありません。例えば、自動車事故は夜間に発生することが多いのですが、事故時にハイビームにしていたら実は防げたというケースが多いのです。そこで、新型「アテンザ」から、ローからハイへの自動切り替え機能を搭載しました。SKYACTIV車両には、こういった先進安全技術「i-ACTIVSENSE」を採用しています（p.15参照）。安心して運転できる環境を提供することは、結果として当社が追求する「走る喜び」にもつながると考えています。

SKYACTIVの今後の展開について教えてください。

今後もモデルチェンジを通じてグローバルにSKYACTIV搭載車を導入し、2016年3月期には、SKYACTIV搭載車の比率は80%まで増加する予定です。

SKYACTIVもさらに進化します。エンジンでは排気量のバリエーション、トランスミッションでもサイズや性能別のバリエーションを増やしていきます。また、搭載する技術についてもマイナーチェンジ、モデルイヤーの切り替え時などで、継続的に改良していきます。

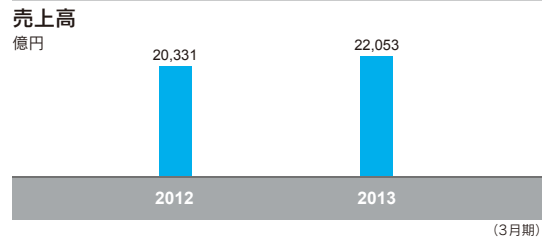
最後に株主・投資家の皆様へ一言お願いします。

マツダはこれからも「すべてのお客様に『走る喜び』と『優れた環境・安全性能』を提供する」という志を貫き、立ち止まることなく、世界をリードできるように取り組みを続けていきたいと考えています。「SKYACTIV技術」、「魂動デザイン」、そして「モノ造り革新」はこれからさらに進化していきます。また、それをしっかりと業績につなげていくための取り組みも着実に進めてまいります。今後のマツダにご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2013年3月期の業績報告・分析

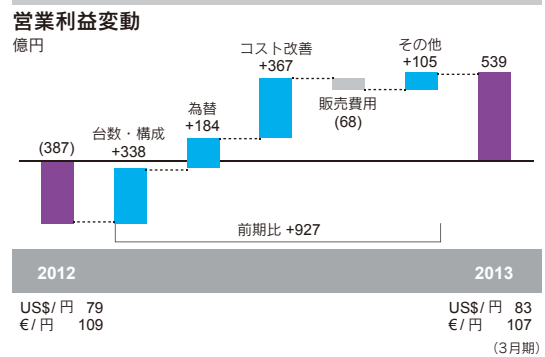
売上高

2013年3月期の売上高は、出荷台数の増加や車種構成の改善などにより、前期比1,722億円改善の2兆2,053億円となりました。「マツダCX-5」、新型「マツダアテンザ（海外名：Mazda6）」のSKYACTIV搭載車両の販売好調が車種構成の改善に貢献しました。

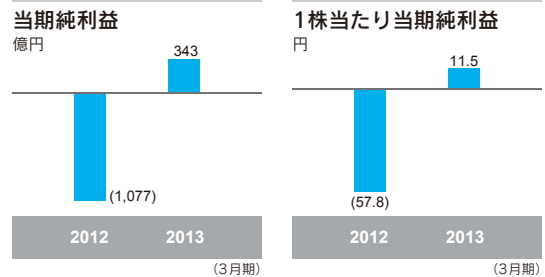


営業利益、当期純利益

2013年3月期の営業利益は、台数・車種構成の改善やコスト改善などにより、前期比927億円改善の539億円となりました。台数・構成では、「CX-5」、新型「アテンザ」効果や、SKYACTIV搭載車両を中心としたインセンティブ抑制が寄与し、338億円の大幅改善となりました。為替影響は、期末にかけて円高修正が急速に進んだことから、184億円の改善となりました。コスト改善活動の推進と原材料価格の低下で、変動コスト領域の改善は367億円となりました。販売費用は、「CX-5」および新型「アテンザ」のグローバルローンチに伴う広告宣伝活動強化などにより、68億円の費用増となりました。その他固定費領域は、105億円の改善となりました。



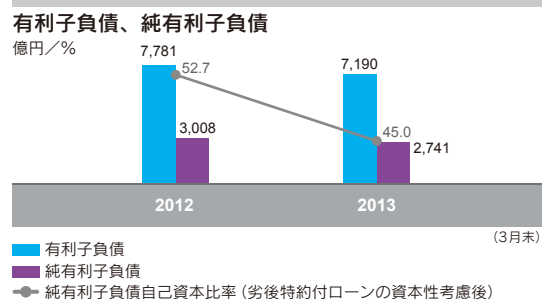
2013年3月期の当期純利益は、前期比1,420億円改善の343億円となりました。また、1株当たり当期純利益は、前期比69.3円改善の11.5円となりました。



有利子負債、純有利子負債

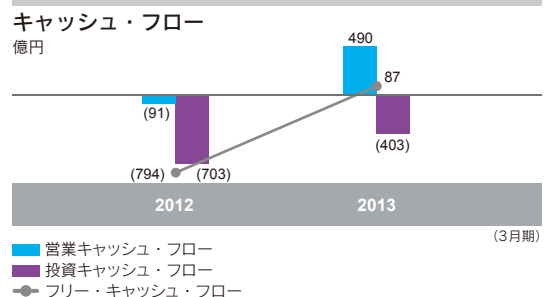
2013年3月期の有利子負債残高は、前期末から591億円減少し、7,190億円となりました。また、純有利子負債は前期末から267億円減少し、2,741億円となりました。劣後特約付ローンの資本性を考慮した純有利子負債自己資本比率は、前期比7.7ポイント改善の45.0%となりました。

財務基盤強化も着実に進捗しています。



キャッシュ・フロー

2013年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、利益の黒字化により、490億円の収入となりました。一方、投資活動によるキャッシュ・フローは、メキシコ新工場建設を含む、製造設備投資による支出や、子会社株式および固定資産の売却による収入があり、ネットで403億円の支出となりました。結果、フリー・キャッシュ・フローは87億円の黒字となりました。



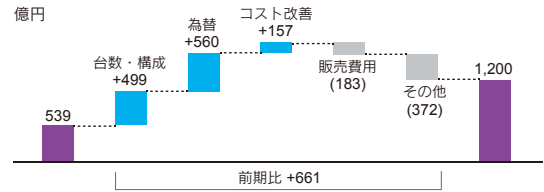
営業利益、当期純利益

2014年3月期の営業利益は、前期比661億円改善の1,200億円となる見通しです。台数・構成は、SKYACTIV搭載車両の販売拡大により、499億円の改善見通しです。為替影響は560億円のプラスを見込んでいます（1ドル=90円、1ユーロ=120円前提）。

変動コスト領域は、継続的なコスト改善活動により、157億円改善する見通しです。販売費用は、新型「マツダ アクセラ（海外名：Mazda3）」を中心としたSKYACTIV搭載車両のグローバルでの販促活動強化により、183億円増加します。その他固定費は、将来に向けた投資を拡大することにより、372億円の増加の見通しです。

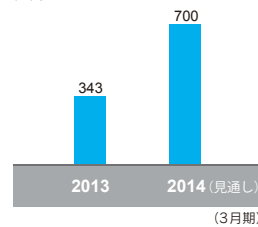
2014年3月期の当期純利益は、前期比357億円改善の700億円となる見通しです。1株当たり当期純利益は前期比11.9円改善の、23.4円の見通しです。

営業利益変動

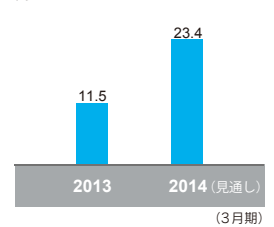


2013	2014 (見通し)
US\$/円 83	US\$/円 90
€/円 107	€/円 120
	(3月期)

当期純利益



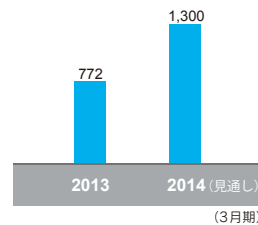
1株当たり当期純利益



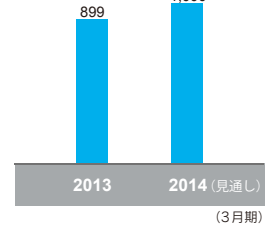
設備投資額、研究開発費

2014年3月期の設備投資額は、前期比528億円増の1,300億円を計画しています。グローバル生産体制の再構築に向けたメキシコ工場、タイのトランスミッション工場への投資が、増加の主な要因です。また、研究開発費は、前期比101億円増の1,000億円の見通しです。

設備投資額



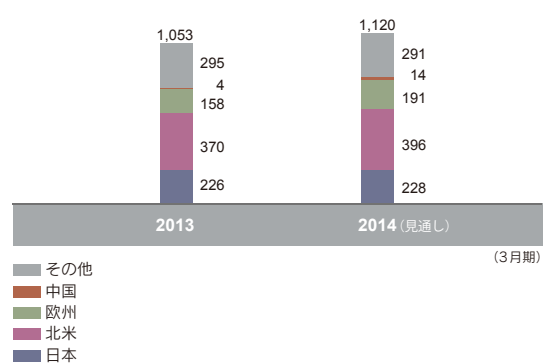
研究開発費



連結出荷台数

2014年3月期の連結出荷台数は、前期比6万7千台増の112万台を計画しています。SKYACTIV搭載の「CX-5」と新型「アテンザ」の販売好調により、欧米を中心とした全主要市場で出荷拡大の見通しです。

連結出荷台数

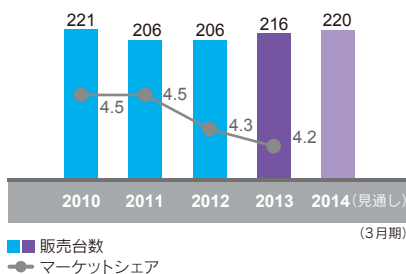




日本市場



日本 販売台数
千台/％



当期の総需要は、上期は減税・補助金の効果で前年同期を大きく上回りましたが、下期に入るとエコカー補助金制度終了による影響から伸び悩みました。その結果、下期は前年同期を下回る水準となったものの、上期の伸びがカバーし、前期比10%増となる521万台となりました。

マツダの販売台数は、「マツダ CX-5」および新型「マツダ アテンザ」が販売を牽引し、前期比5%増の21万6千台となりました。

2012年2月より発売した「CX-5」は、好調な販売を維持し、当期のSUV国内販売台数第1位を獲得しました。また、「2012-2013日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど高い評価をいただきました。同年11月には「SKYACTIV技術」と新デザインテーマ「魂動(こどう) - Soul of Motion」を全面的に採用したSKYACTIV搭載車両第2弾となる新型「アテンザ」を発売。販売開始5カ月で1年分の販売計画に相当する受注を達成し、非常に好調な出足となりました。ディーゼル搭載車の比率は、「CX-5」で約80%*、新型「アテンザ」で約70%*と、当初の見込みを大幅に上回り、新しいディーゼル市場を創出しています。また、ドライバーの認知支援および衝突回避や被害軽減を図る先進安全技術「i-ACTIVSENSE (アイ・アクティブセンス)」の新型「アテンザ」への装着率が約70%に達するなど、「すべてのお客様に『走る喜び』と『優れた環境・安全性能』を提供する」というサステイナブル“Zoom-Zoom”宣言に基づくマツダブランドの構築は着実に進展しています。

次期の販売台数は、エコカー補助金終了に伴う需要減少の見通しの中、販売好調な新型「アテンザ」が通年で寄与するほか、SKYACTIV搭載車両第3弾となる新型「マツダ アクセラ」の発売により、前期比2%増の22万台を計画しています。

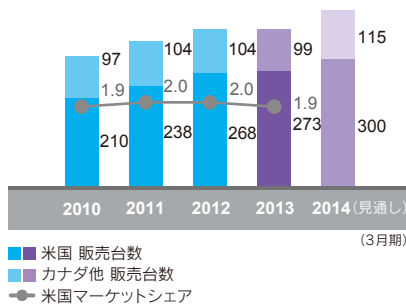
販売面では、新ブランドコミュニケーション活動“Be a driver”を開始します。「マツダとはどのような会社なのか?」ということを鮮明にしなが、SKYACTIV技術」「デザイン」「安全技術」といった切り口で、マツダの商品づくりに対する想いをお客様へお伝えし、「お客様との間に特別な絆を持ったブランド」を目指します。

* 2013年4月時点

北米市場



北米 販売台数
千台/%



当期の総需要は、米国で前期比12%増の1,470万台、カナダで同3%増の170万台となりました。マツダの北米市場での販売台数は、ほぼ前年並みの37万2千台となりました。米国では、主力車種である「Mazda3」および「CX-5」が販売を牽引。また2013年1月より販売を開始したSKYACTIV搭載車両の第2弾である新型「Mazda6」も、導入以来期待を上回る販売を継続しています。これらの結果、販売台数は同2%増の27万3千台となりました。カナダでは、販売促進策の強化により、販売台数は同0.5%増の7万2千台となりました。メキシコでは、円高影響による価格値上げもあり、同16%減の2万5千台となりました。

「CX-5」は導入以来順調に台数を伸ばし、「Mazda3」に次ぐビジネスの柱となっています。2013年1月から追加導入した2.5Lモデルも好評で、同モデルの販売比率は、当初の計画を上回る高い比率となり、販売台数の増加に寄与しています。

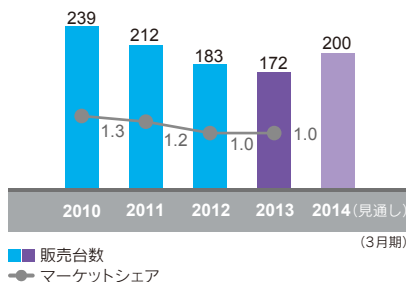
次期の米国における販売台数は前期比10%増の30万台、カナダの販売台数は前期比11%増の8万台を計画しています。SKYACTIV搭載の「CX-5」、新型「Mazda6」の販売をさらに加速させるほか、2013年秋に導入予定のSKYACTIV搭載車両第3弾の新型「Mazda3」が販売を牽引する見込みです。

今後も、SKYACTIV搭載車の高い商品力を梃子に、インセンティブの抑制をはじめ、フリート販売の低減、正価販売を継続し、ブランド価値の向上に取り組んでいきます。

欧州市場



欧州 販売台数
千台/%



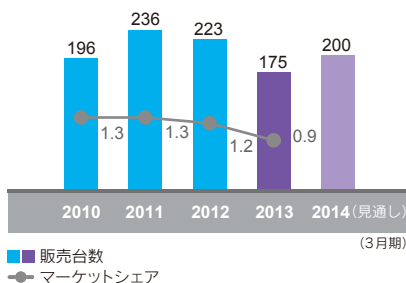
当期の総需要は、主にドイツや南欧などでの需要減により、前期比6%減の1,720万台となりました。マツダの販売台数は、同6%減の17万2千台となりました。総需要の減少を受けて前期比増は達成できませんでしたが、既存車種の台数減を、販売好調なSKYACTIV搭載の「CX-5」および新型「Mazda6」がカバーし、市場シェアは1%と前年並みをキープすることができました。

次期の販売台数は、前期比17%増の20万台を計画しています。ドイツ、英国、ロシアなどの主要国では、SKYACTIV搭載車両の好調な販売により、前期からの増加を見込んでいます。「CX-5」および新型「Mazda6」の好調な販売継続を図るとともに、2013年秋より順次導入予定の新型「Mazda3」を新たに加え、低CO₂の競合力のあるラインアップを実現し、さらなる拡販を目指します。併せて、現在取り組んでいる広告宣伝の有効活用、顧客ロイヤリティを高める活動に加え、販売ネットワークのさらなる改善に取り組み、台数・シェアの向上、残価の改善を図ります。また、既存車種についても、市場動向を注視しながら、適切な販売施策を導入し販売を強化していく予定です。

中国市場



中国 販売台数
千台/％



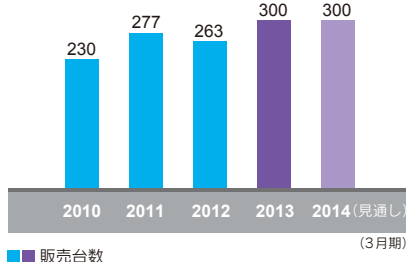
当期の総需要は、前期比9%増の1,994万台となりました。競争環境がますます厳しくなる中、マツダの販売台数は、同22%減の17万5千台となりました。日本車を買ひ控える動きが根強く続く中、お客様とのタッチポイント拡大に向けた活動を積極的に実施しました。第4四半期の販売は前年同期比22%減と、第3四半期の同33%減から減少幅は縮小し、着実に改善の傾向を示しています。販売店舗数は、前期末比25店舗増の396店舗となりました。

次期の販売台数は、前期比14%増の20万台を計画しています。SKYACTIV搭載車の本格導入によって巻き返しを図り、総需要の成長率を上回る伸びを目指します。「CX-5」および「CX-7」に加え、新型「Mazda6」の現地生産を開始します。販売網については、内陸部と沿岸空白地域を中心に新規店舗を開拓し、2013年12月末までに450店舗に増強する計画です。SKYACTIV搭載の新商品群の本格導入を機に、顧客とのつながりを強化し、ブランドイメージの向上を図ります。

その他市場



その他 販売台数
千台



その他市場における当期の販売台数は、前期比14%増の30万台となりました。次期の販売台数は、オーストラリアを中心に販売モメンタムの継続を見込み、前期並みの30万台を計画しています。主な地域の販売実績および見通しは以下の通りです。

オーストラリア

当期の総需要は、前期比10%増の112万5千台となりました。マツダの販売台数は、2期連続で販売No.1となった「Mazda3」をはじめ、「CX-5」および「Mazda2」の販売が好調に推移した結果、同13%増の10万4千台、市場シェアも同0.3ポイント上昇の9.3%と過去最高を更新しました。次期の販売台数は、「CX-5」の2.5Lモデルの通期寄与に加え、新たに導入予定の「Mazda2」マイナーチェンジモデル、およびSKYACTIV搭載の新型「Mazda3」の効果により、同2%増の10万6千台を計画しています。

ASEAN市場

当期のASEAN市場におけるマツダの販売台数は、前期比54%増の10万1千台となりました。タイでは同68%増の7万8千台、インドネシアでは同31%増の1万2千台、マレーシアでは同32%増の8千台と、主要国で過去最高の販売台数を記録しました。タイでは、洪水影響からの回復や初回購入補助金による総需要の拡大のほか、「Mazda BT-50」および「Mazda2」の好調な販売と、「Mazda3」1.6Lモデルの追加が奏功。また、インドネシア、マレーシアでは「CX-5」、「Mazda Biante」および「BT-50」の好調な販売が寄与しました。

次期の販売台数は、前期並みの10万1千台を計画しています。タイでは初回購入補助金終了後の反動減が予想されますが、インドネシア、マレーシアでは販売好調な「CX-5」と新たに導入する新型「Mazda6」を梃子に、販売台数増とシェアアップを目指します。

主要商品ラインアップ

デミオ

(海外市場名:Mazda2)

SKYACTIV
TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **18万4千台**

販売市場 ■■■■■■

アクセラ

(海外市場名:Mazda3)

SKYACTIV
TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **36万2千台**

販売市場 ■■■■■■

アテンザ

(海外市場名:Mazda6)

SKYACTIV
TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **19万5千台**

販売市場 ■■■■■■

プレマシー

(海外市場名:Mazda5)

SKYACTIV
TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **5万9千台**

販売市場 ■■■■■■

ビアンテ

(海外市場名:Biante)

SKYACTIV
TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **9千台**

販売市場 ■■

MPV

(海外市場名:Mazda8)



グローバル販売台数 **6千台**

販売市場 ■■■■

ロードスター

(海外市場名:MX-5)



グローバル販売台数 **1万5千台**

販売市場 ■■■■■■

CX-5

SKYACTIV
TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **20万台**

販売市場 ■■■■■■

CX-7



グローバル販売台数 **1万8千台**

販売市場 ■■■■■■

CX-9



グローバル販売台数 **4万台**

販売市場 ■■■■■■

BT-50



グローバル販売台数 **7万3千台**

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2013年3月期、販売市場は2013年3月31日現在。

*2. 仕様は市場により異なります。

マツダのコーポレートガバナンスおよびCSRに関するより詳しい内容は「マツダサステナビリティレポート2013」をご覧ください。
<http://www.mazda.co.jp/csr/download/index.html>

コーポレートガバナンス（企業統治）

マツダはコーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと認識し、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関を設置すると同時に、執行役員制度を導入し、執行と経営を分離しています。これにより、監督機関としての取締役会の実効性向上、取締役会の審議の充実、さらに、執行役員への権限委譲により意思決定の迅速化を図っています。取締役会は、2013年6月30日現在10名で構成され、うち2名は独立性の高い社外取締役です。

社外取締役制度の導入

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

経営の監査

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

各監査担当の連携状況

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

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

* 日本版のSOX法（オリジナルのSOX法はアメリカ連邦法）

内部統制

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

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

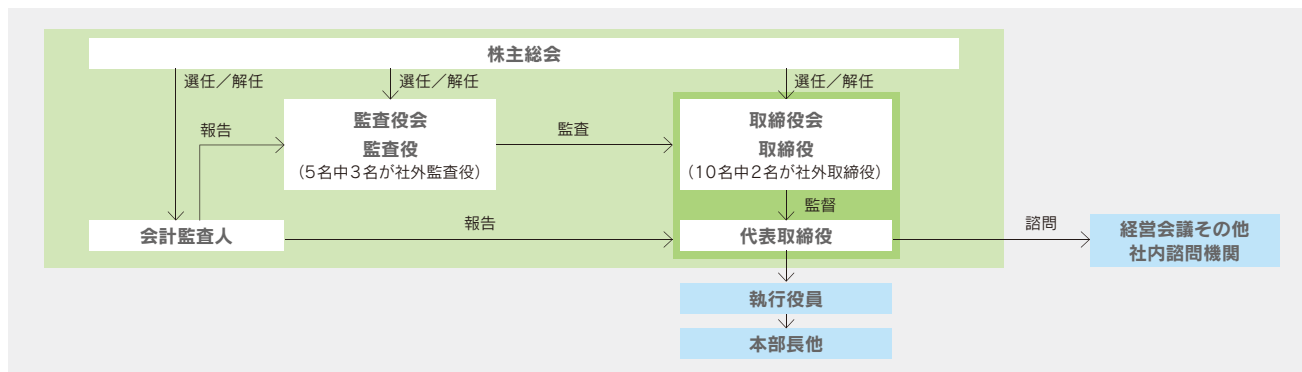
また、グローバルな内部統制のフレームワーク（COSOレポート）*やJ-SOX実施基準に沿ったマツダ独自の内部統制体制を整備。財務報告の有効性の確保、法令順守の推進、業務効率の改善と資産の保全に役立てています。

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

マツダの内部統制



コーポレートガバナンス体制図



取締役、監査役および執行役員 (2013年8月1日現在)

取締役



山内 孝
代表取締役会長



金井 誠太
代表取締役副会長



小飼 雅道
代表取締役



丸本 明
代表取締役



原田 裕司
取締役



中峯 勇二
取締役



稲本 信秀
取締役



黒沢 幸治
取締役



坂井 一郎
取締役



牟田 泰三
取締役

監査役

見立 和幸 (常勤)
栃尾 信義 (常勤)

赤岡 功
平澤 正英

堀田 隆夫

執行役員

※ 社長兼 CEO (最高経営責任者)

小飼 雅道

※ 副社長執行役員

丸本 明
社長補佐、米州事業・企画領域統括

※ 専務執行役員

原田 裕司
第二法人販売・財務統括、
CSR・環境・グローバル広報担当

中峯 勇二
欧州・豪亜・中ア・新興国事業統括、
マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd. 社長

稲本 信秀
中国事業・国内営業・第一法人販売統括、
マツダ(中国)企業管理有限公司董事長

黒沢 幸治
第三法人販売・人事・秘書・総務・法務統括、
グローバル監査・安全・病院担当

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

江川 恵司
新興国事業(中南米)担当、
マツダモーターマナファクチャリングデメヒコ
S.A. de C.V. 社長兼 CEO

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

今井 一基
グローバル購買担当

光田 稔
東京本社統括・渉外・法人販売担当、
企画・広報担当補佐

中野 雅文
グローバル商品品質・ブランド品質担当、品質本部長

菫浦田 清孝
グローバル生産・グローバル物流担当、技術本部長

藤原 清志
ビジネス戦略・商品・デザイン・コスト革新担当

毛籠 勝弘
営業領域統括、グローバルマーケティング・
カスタマーサービス・販売革新担当

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

古玉 尚
経営企画・収益管理・グローバルITソリューション担当、
経営企画本部長

素利 孝久
研究開発担当、
株式会社マツダE&T代表取締役社長

執行役員

内田 成明
防府工場長

人見 光夫
技術研究所・パワートレイン開発担当、
パワートレイン開発本部長

圓山 雅俊
本社工場長

藤賀 猛
グローバル人事担当、人事室長、安全担当補佐

藤川 和久
購買本部長

福原 和幸
国内営業担当、国内営業本部長

渡部 宣彦
中国事業担当、中国事業本部長、
マツダ(中国)企業管理有限公司執行総裁

西山 雷大
株式会社関東マツダ代表取締役社長

前田 育男
デザイン本部長

川上 英範
ASEANパワートレイン生産準備室長、
マツダパワートレインマニファクチャリング
(タイランド) Co., Ltd. 社長兼 CEO

藤本 哲也
財務担当、財務本部長

井上 寛
新興国事業(除く中南米)担当

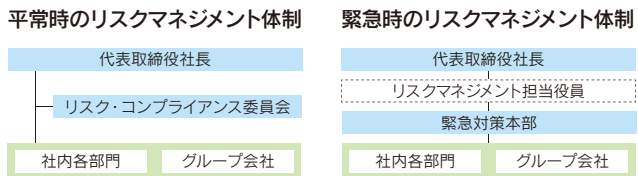
吉原 誠
秘書・総務・法務・コンプライアンス・
リスクマネジメント担当、総務・法務室長

※印は取締役との兼務を示します。

リスクマネジメント

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

さらに、リスク・コンプライアンス委員会における重点課題の設定、各部門におけるリスク管理状況の確認・評価などの活動により、リスクマネジメントの一層の強化充実を図っています。2012年度は、危機管理規程をリスクマネジメント規程に統合し、改正しました。引き続き、社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動に取り組みます。



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

災害・緊急事態への対応

マツダでは、2003年度より大規模地震対策に取り組み、建物・設備の耐震対策などのハード面の対策とともに、緊急連絡網の整備や避難訓練などソフト面の整備も計画的に進めてきました。

東日本大震災の経験を教訓として、改めて「震災対策マニュアル」の周知徹底を図り、職場における事前措置や初動対応の確認、見直しを行いました。今後も、ハード面、ソフト面の両面について、継続的な取り組みを図っていきます。

知的財産に関する基本方針

マツダは「自社・他者の知的財産権の尊重」を基本に、知的財産を企業経営・企業活動に寄与する経営資源として活用することを知的財産の基本ビジョンとしています。こうした考えのもと、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。また、発明報奨制度により研究・開発の第一線で働く社員の発明意欲の向上を図っています。

情報セキュリティ

情報管理方針や社内規程を定め、個人情報など重要な情報を適切に管理、保護し、情報セキュリティの確保に努めています。情報セキュリティの啓発活動として、マツダ単体の従業員には、「機密情報管理」と「個人情報保護」「ITセキュリティ」の教育の受講を義務付けています。入社時の導入教育として「機密情報管理」は集合教育で、「個人情報保護」「ITセキュリティ」はe-ラーニングで行っています。また、イントラネットで情報セキュリティに役立つさまざまな知識を習得できる専用サイトを設けるなど、継続的な啓発活動を行っています。グループ会社には、情報セキュリティに関するガイドラインの展開やツールの提供を含めた教育支援を行い、マツダグループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

ITセキュリティの管理ルール

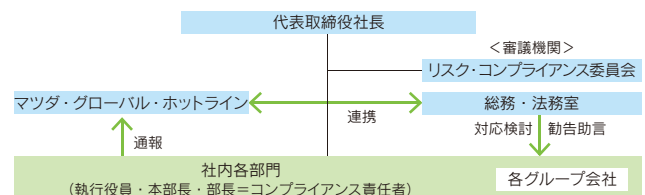
ITセキュリティの管理ルールとして、BS7799 (ISO17799) *の枠組みに基づいたITセキュリティポリシーを確立し、その下でITシステムへ組み込むべきセキュリティ制御の仕組みを定め、それが実装されているかを定期・不定期に確認するようにしています。特に重要な情報には、個人IDごとのアクセス管理やアクセスログの取得によるセキュリティ管理を実施しています。

* 英国規格協会 (BSI) により制定された情報セキュリティ管理に関する規格

コンプライアンス

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

コンプライアンス推進体制



目次

28 11カ年主要財務データ

30 経営成績のレビューと分析

32 連結貸借対照表

34 連結損益及び包括利益計算書

35 連結株主資本等変動計算書

36 連結キャッシュ・フロー計算書

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

「株主・投資家情報」<http://www.mazda.co.jp/corporate/investors/>

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

11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

	百万円				
	2013	2012	2011	2010	2009
事業年度*2:					
売上高	¥2,205,270	¥2,033,058	¥2,325,689	¥2,163,949	¥2,535,902
国内	588,042	560,216	541,490	574,982	620,336
海外	1,617,228	1,472,842	1,784,199	1,588,967	1,915,566
北米	651,165	575,633	631,327	574,640	697,600
欧州	347,918	347,346	427,398	477,337	653,382
その他地域	618,145	549,863	725,474	536,990	564,584
売上原価	1,729,296	1,662,592	1,863,678	1,710,699	2,021,851
販売費及び一般管理費	422,038	409,184	438,176	443,792	542,432
営業利益(損失)	53,936	(38,718)	23,835	9,458	(28,381)
税金等調整前当期純利益(損失)	39,101	(55,262)	16,081	(7,265)	(51,339)
当期純利益(損失)	34,304	(107,733)	(60,042)	(6,478)	(71,489)
設備投資額*3	77,190	78,040	44,722	29,837	81,838
減価償却費*4	59,954	68,791	71,576	76,428	84,043
研究開発費	89,930	91,716	90,961	85,206	95,967
フリー・キャッシュ・フロー*5	8,746	(79,415)	1,627	67,394	(129,244)
事業年度末:					
総資産	¥1,978,567	¥1,915,943	¥1,771,767	¥1,947,769	¥1,800,981
純資産*6	513,226	474,429	430,539	509,815	414,731
有利子負債	718,983	778,085	693,000	722,128	753,355
純有利子負債	274,108	300,778	370,151	375,825	532,631
期中平均発行済株式総数(千株)	2,989,171	1,863,949	1,770,198	1,519,652	1,371,456
従業員数(人)	37,745	37,617	38,117	38,987	39,852
円					
1株当たり情報:					
当期純利益*7	¥11.48	¥(57.80)	¥(33.92)	¥(4.26)	¥(52.13)
年間配当金*8	—	—	—	3.00	3.00
純資産*9	166.04	156.85	242.24	286.92	314.98
%					
売上高営業利益率	2.4%	(1.9)%	1.0%	0.4%	(1.1)%
自己資本利益率(ROE)*10	7.1	(24.0)	(12.8)	(1.4)	(14.8)
自己資本比率*10	26.9*11	26.3*11	24.2	26.1	22.9

(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、2013年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき94円)で換算しています。

2. 海外の子会社の決算期変更に伴い、2004年3月31日及び2011年3月31日終了年度の連結業績には、当該海外子会社の15カ月分の業績が含まれています。

3. 設備投資額は発生ベースで計算されています。

4. 2007年3月期以前の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。

5. フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計を表しています。

6. 2006年3月期以前の金額は、2007年3月期以降の表示に合わせて、少数株主持分を、純資産に含めて組み替えてあります。

7. 1株当たり当期純利益は、各会計年度の発行済株式数の加重平均に基づいて算出されています。

8. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

9. 1株当たり純資産の計算における純資産の金額は、連結貸借対照表の純資産の金額より少数株主持分(及び2007年3月期以降においては新株予約権)を控除した金額を使っています。

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

11. 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率です。

百万円						千米ドル*1
2008	2007	2006	2005	2004	2003	2013
¥3,475,789	¥3,247,485	¥2,919,823	¥2,695,564	¥2,916,130	¥2,364,512	\$23,460,319
880,132	887,327	887,662	845,620	846,231	818,271	6,255,766
2,595,657	2,360,158	2,032,161	1,849,944	2,069,899	1,546,241	17,204,553
1,015,315	1,017,874	843,988	761,684	936,718	845,241	6,927,287
888,555	789,135	668,941	634,233	659,813	368,045	3,701,255
691,787	553,149	519,232	454,027	473,368	332,955	6,576,011
2,485,905	2,322,644	2,110,934	1,972,574	2,165,160	1,725,058	18,396,766
827,737	766,309	685,454	640,043	680,796	588,798	4,489,766
162,147	158,532	123,435	82,947	70,174	50,656	573,787
143,117	118,450	117,468	73,847	54,072	28,134	415,968
91,835	73,744	66,711	45,772	33,901	24,134	364,936
75,518	79,641	72,070	67,881	45,644	44,080	821,170
74,217	47,045	45,805	40,036	37,900	36,989	637,809
114,400	107,553	95,730	90,841	87,807	87,800	956,702
10,209	20,995	33,611	35,900	49,128	47,054	93,043
¥1,985,566	¥1,907,752	¥1,788,659	¥1,767,846	¥1,795,573	¥1,754,017	\$21,048,585
554,154	479,882	407,208	275,841	230,937	200,546	5,459,851
504,979	474,684	455,409	528,145	630,360	678,205	7,648,755
281,085	232,179	246,751	313,506	358,129	403,483	2,916,043
1,408,368	1,402,315	1,294,533	1,216,245	1,217,692	1,219,050	
39,364	38,004	36,626	35,680	35,627	36,184	
円						米ドル*1
¥ 65.21	¥ 52.59	¥ 51.53	¥ 37.63	¥ 27.84	¥ 19.80	\$0.12
6.00	6.00	5.00	3.00	2.00	2.00	—
391.82	336.45	284.28	220.22	182.91	159.22	1.77
%						
4.7%	4.9%	4.2%	3.1%	2.4%	2.1%	
17.9	16.9	20.0	18.7	16.3	13.2	
27.8	24.8	22.3	15.1	12.4	11.1	

営業成績

(事業環境)

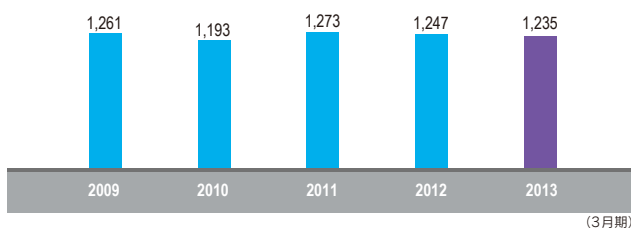
マツダグループを取り巻く当期の事業環境は、海外では米国の景気は回復基調にあるもののそのテンポは鈍く、欧州の景気低迷は長期化の様相を呈しています。また、新興国では景気の拡大テンポに一部持ち直しの動きが見られたものの、鈍化傾向が続きました。国内では、震災復興需要による景気の下支えや、円高修正に伴う輸出環境の改善による景気回復が期待される一方、海外景気の下振れ懸念などにより先行き不透明な状況で推移しました。このような状況の中、当社グループは「構造改革プラン」で策定した主要施策を着実に実行するとともに、自動車の基本性能であるベース技術を徹底的に向上させた新世代技術「SKYACTIV技術」搭載車を順次主要市場に導入するなど、収益構造の改善に努めました。

(グローバル販売台数)

当期の市場別販売台数は、国内では「マツダ CX-5」や新型「マツダ アテンザ（海外名：Mazda6）」の好調な販売などにより、前期比5.2%増の21万6千台となりました。一方、海外では、北米は前期並みの販売を維持し37万2千台となりました。欧州は同6.2%減の17万2千台となりましたが、「CX-5」の販売は引き続き好調を維持しています。中国は同21.5%減の17万5千台となりましたが、販売は回復傾向にあります。その他の市場は、オーストラリアやASEAN地域で好調な販売を維持し、同13.5%増の30万台となりました。

これらを合計したグローバル販売台数は、同1.0%減の123万5千台となりました。また、連結出荷台数は同3.6%増の105万3千台となりました。

グローバル販売台数
千台



(売上高)

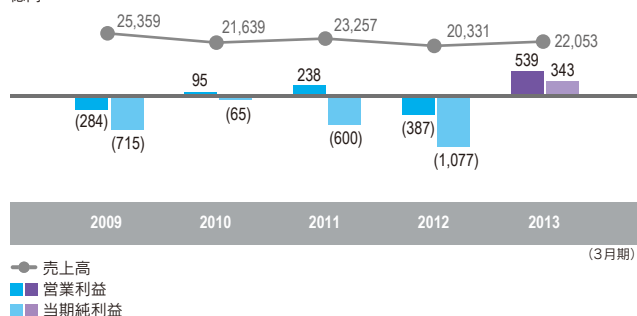
売上高は、出荷台数の増加や車種構成の改善などにより、前期比1,722億円(8.5%)増の2兆2,053億円となりました。連結売上高の内訳は、海外が同9.8%増の1兆6,172億円、国内が同5.0%増の5,880億円となりました。

また、製品別の販売実績では、車両売上高は、台数・車種構成の改善等により同2,431億円(16.1%)増の1兆7,539億円となりました。海外生産用部品売上高は、中国向けの出荷が減少したこと等により同372億円(39.9%)減の559億円、部品売上高は同104億円(5.2%)減の1,897億円となり、その他売上高は同233億円(10.2%)減の2,057億円となりました。

(営業利益)

営業利益は、前期387億円の損失から、927億円増の539億円の利益となりました。円高環境下でも利益を創出するSKYACTIV搭載車両の「CX-5」および新型「アテンザ」の販売拡大により、台数・車種構成が大きく改善しました。また、主要通貨の円高修正による輸出車両の採算改善および「モノ造り革新」の推進によるコスト改善も、営業利益の改善に貢献しました。

売上高／営業利益／当期純利益
億円



(当期純利益)

その他収益・費用の純額は148億円の損失となり、営業損益にその他収益・費用を加えた税金等調整前当期純利益は、前期553億円の損失から944億円増の391億円となりました。

当期純損益は前期1,077億円の損失から1,420億円増の343億円の利益となりました。また、1株当たり当期純損益は、前期57.80円の損失から当期は11.48円の利益となりました。

財政状態

当期末の総資産は、現金及び預金、たな卸資産などの増加により、前期末から626億円増加し、1兆9,786億円となりました。現金及び現金同等物は同324億円減の4,449億円、たな卸資産は同495億円増の2,657億円、有形固定資産は前期末並みの7,844億円となりました。

短期・長期を合計した有利子負債合計は、同591億円減の7,190億円となりました。有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高4,449億円を除いた純有利子負債は、同267億円減の2,741億円となり、純有利子負債自己資本比率は55.2% (劣後特約付ローンの資本性考慮後45.0%) となりました。なお、負債合計は、有利子負債が前期末から減少しましたが、仕入債務などの増加により同238億円増の1兆4,653億円となりました。

純資産は、利益積み上げによる利益剰余金の改善により、同388億円増の5,132億円となりました。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、同275億円増の4,963億円となり、自己資本比率は同0.6ポイント増の25.1% (劣後特約付ローンの資本性考慮後26.9%) となりました。

キャッシュ・フローの状況

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

税金等調整前当期純利益の改善により、資金は490億円の増加となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

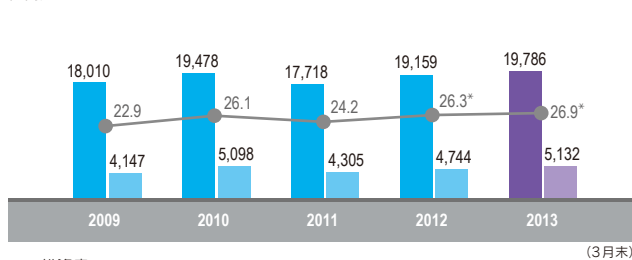
有形固定資産及び無形固定資産の取得による支出760億円や、子会社株式及び固定資産の売却による収入359億円などにより、使用した資金は403億円となりました。

連結フリー・キャッシュ・フロー (営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計) は、87億円の増加となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

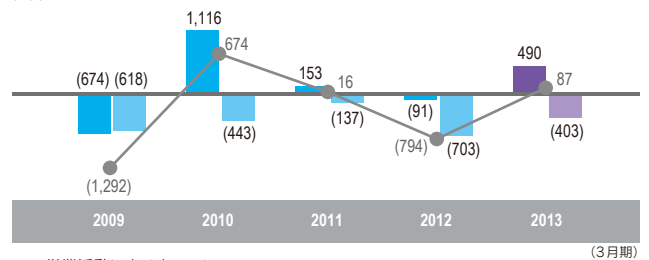
社債の償還及び長期借入金の返済による支出などにより、資金は572億円の減少となりました。

総資産／純資産／自己資本比率
億円／%



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

キャッシュ・フロー
億円



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

連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社
2013年及び2012年3月31日現在

百万円

資産	2013	2012
流動資産:		
現金及び現金同等物	¥ 444,875	¥ 477,307
受取手形及び売掛金	171,770	166,008
たな卸資産	265,687	216,190
繰延税金資産	59,999	45,997
その他の流動資産	86,148	85,652
貸倒引当金	(1,002)	(1,457)
流動資産合計	1,027,477	989,697
有形固定資産:		
土地	409,926	426,700
建物及び構築物	445,008	439,751
機械装置	807,450	795,872
工具、器具、備品その他	161,169	181,883
リース資産	13,231	27,407
建設仮勘定	54,307	31,319
	1,891,091	1,902,932
減価償却累計額	(1,106,700)	(1,118,696)
有形固定資産合計	784,391	784,236
無形固定資産	20,457	20,736
投資その他の資産:		
投資有価証券		
関連会社の株式	110,994	85,050
その他	9,812	8,308
長期貸付金	5,552	5,411
繰延税金資産	5,155	6,035
その他	19,311	20,781
貸倒引当金	(4,058)	(3,787)
投資損失引当金	(524)	(524)
投資その他の資産合計	146,242	121,274
資産合計	¥ 1,978,567	¥ 1,915,943

負債及び純資産	百万円	
	2013	2012
流動負債：		
短期借入債務	¥ 97,833	¥ 65,842
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	104,270	94,241
支払手形及び買掛金	279,642	244,405
未払法人税等	11,454	8,684
未払費用	167,852	142,386
製品保証引当金	28,626	33,178
その他の流動負債	69,235	34,063
流動負債合計	758,912	622,799
固定負債：		
返済期限が1年を超える長期借入債務	516,880	618,002
土地の再評価に係る繰延税金負債	75,209	79,774
退職給付引当金	69,790	76,150
関係会社事業損失引当金	6,957	7,671
環境対策引当金	1,577	1,494
その他の固定負債	36,016	35,624
固定負債合計	706,429	818,715
純資産：		
株主資本		
資本金	258,957	258,957
授権株式数：6,000,000,000株(2013年)、 3,000,000,000株(2012年)		
発行済株式数：2,999,377,399株(2013年及び2012年)		
資本剰余金	242,649	242,649
利益剰余金	(46,299)	(88,715)
自己株式(2013年：10,211,948株、2012年：10,201,538株)	(2,192)	(2,190)
株主資本合計	453,115	410,701
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	409	(160)
繰延ヘッジ損益	(15,064)	(3,529)
土地再評価差額金	135,565	143,108
為替換算調整勘定	(72,200)	(76,833)
在外子会社年金調整額	(5,513)	(4,433)
その他の包括利益累計額合計	43,197	58,153
新株予約権	6	259
マツダ株式会社の株主に帰属する持分	496,318	469,113
少数株主持分	16,908	5,316
純資産合計	513,226	474,429
負債及び純資産合計	¥1,978,567	¥1,915,943

連結損益及び包括利益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2013年及び2012年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2013	2012
売上高	¥2,205,270	¥2,033,058
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	1,729,296	1,662,592
販売費及び一般管理費	422,038	409,184
	2,151,334	2,071,776
営業利益（損失）	53,936	(38,718)
その他収益（費用）：		
受取利息及び受取配当金	2,948	2,528
支払利息	(14,062)	(11,451)
持分法による投資利益	10,090	9,552
その他—純額	(13,811)	(17,173)
	(14,835)	(16,544)
税金等調整前当期純利益（損失）	39,101	(55,262)
法人税等：		
当年度分	16,231	15,755
過年度分	—	(2,158)
繰延税額	(11,606)	38,759
	4,625	52,356
少数株主損益調整前当期純利益（損失）	34,476	(107,618)
少数株主利益	172	115
当期純利益（損失）	¥ 34,304	¥ (107,733)
少数株主利益	172	115
少数株主損益調整前当期純利益（損失）	34,476	(107,618)
その他の包括利益：		
その他有価証券評価差額金	542	8
繰延ヘッジ損益	(11,366)	(719)
土地再評価差額金	—	11,250
為替換算調整勘定	(4,497)	(1,494)
在外子会社年金調整額	(1,080)	(2,106)
持分法適用会社に対する持分相当額	10,337	(3,832)
その他の包括利益合計	(6,064)	3,107
包括利益	¥ 28,412	¥ (104,511)
(内訳)		
マツダ株式会社の株主に係る包括利益	26,891	(104,871)
少数株主に係る包括利益	1,521	360
		円
1株当たり金額：		
当期純利益（損失）	¥11.48	¥(57.80)
配当金	—	—

連結株主資本等変動計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2013年及び2012年3月31日に終了した各年度

	百万円								
	マツダ株式会社の株主に帰属する持分								
	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	合計				
2011年4月1日現在の残高	¥186,500	¥170,192	¥ 15,082	¥(2,189)	¥ 369,585	¥ 59,227	¥ 460	¥ 1,267	¥430,539
新株の発行	72,457	72,457	—	—	144,914	—	—	—	144,914
当期純損失	—	—	(107,733)	—	(107,733)	—	—	—	(107,733)
自己株式の取得	—	—	—	(1)	(1)	—	—	—	(1)
土地再評価差額金	—	—	3,936	—	3,936	7,314	—	—	11,250
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	7	—	—	7
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(688)	—	—	(688)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(5,600)	—	—	(5,600)
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	(2,107)	—	—	(2,107)
新株予約権	—	—	—	—	—	—	(201)	—	(201)
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	4,049	4,049
2012年4月1日現在の残高	¥258,957	¥242,649	¥ (88,715)	¥(2,190)	¥ 410,701	¥ 58,153	¥ 259	¥ 5,316	¥474,429
当期純利益	—	—	34,304	—	34,304	—	—	—	34,304
自己株式の取得	—	—	—	(2)	(2)	—	—	—	(2)
土地再評価差額金	—	—	7,543	—	7,543	(7,543)	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	569	—	569	—	—	—	569
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	569	—	—	569
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	(11,535)	—	—	(11,535)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	4,633	—	—	4,633
在外子会社年金調整額	—	—	—	—	—	(1,080)	—	—	(1,080)
新株予約権	—	—	—	—	—	—	(253)	—	(253)
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	11,592	11,592
2013年3月31日現在の残高	¥258,957	¥242,649	¥ (46,299)	¥(2,192)	¥ 453,115	¥ 43,197	¥ 6	¥16,908	¥513,226

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
2013年及び2012年3月31日に終了した各年度

	百万円	
	2013	2012
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)	¥ 39,101	¥ (55,262)
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	59,954	68,791
減損損失	2,795	7,171
貸倒引当金	113	(245)
投資損失引当金	—	(495)
製品保証引当金	(4,552)	(9,378)
退職給付引当金	(5,739)	(2,134)
関係会社事業損失引当金	(714)	(2,327)
環境対策引当金	60	19
受取利息及び受取配当金	(2,948)	(2,528)
支払利息	14,062	11,451
持分法による投資利益	(10,090)	(9,552)
有形固定資産除売却損	2,721	3,270
投資有価証券売却損益	(329)	36
関係会社株式売却益	(9,574)	—
国庫補助金	(2,746)	—
売上債権の(増加額)減少額	(4,532)	(15,709)
たな卸資産の(増加額)減少額	(37,187)	(28,185)
仕入債務の増加額(減少額)	33,994	37,551
その他流動負債の増加額(減少額)	21,716	2,142
その他	(20,686)	7,581
小計	75,419	12,197
利息及び配当金の受取額	3,075	3,112
利息の支払額	(13,678)	(11,267)
法人税等の支払額	(15,783)	(13,140)
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,033	(9,098)
投資活動によるキャッシュ・フロー:		
定期預金の預入	(3,644)	(1,000)
定期預金の払戻	3,574	—
投資有価証券の取得	(5,097)	(12)
投資有価証券の売却及び償還	1,166	600
有形固定資産の取得	(69,899)	(61,724)
有形固定資産の売却	16,065	1,412
国庫補助金による収入	2,746	—
無形固定資産の取得	(6,110)	(8,160)
短期貸付金の純増減額	1,317	(1,321)
長期貸付金の実行	(467)	(319)
長期貸付金の回収	345	219
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却	19,804	—
その他	(87)	(12)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,287)	(70,317)
財務活動によるキャッシュ・フロー:		
短期借入金の純増減額	25,683	(9,983)
長期借入による収入	2,680	227,550
長期借入金の返済	(94,727)	(129,450)
株式の発行による収入	—	144,656
少数株主からの払込による収入	9,364	3,691
少数株主への配当金の支払額	(15)	(1)
自己株式の減少額(増加額)	(2)	(1)
その他	(164)	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(57,181)	236,462
現金及び現金同等物に係る換算差額	15,041	(2,589)
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	(33,394)	154,458
現金及び現金同等物の期首残高	477,307	322,849
連結範囲の変更に伴う増加額(減少額)	962	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥444,875	¥ 477,307

会社概要

2013年3月31日現在

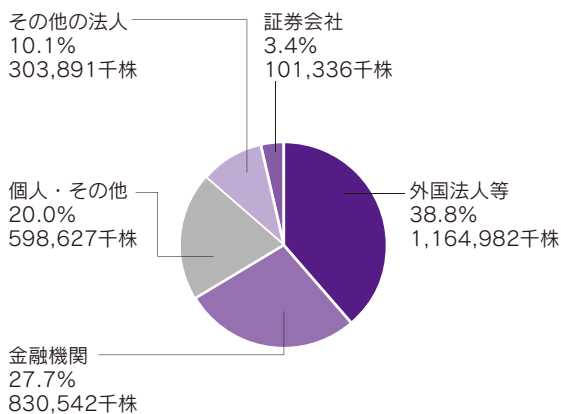
商号：	マツダ株式会社	生産拠点：	国内 本社工場（本社、宇品）、 防府工場（西浦、中関）、三次事業所
設立：	1920年1月	海外	中国、タイ、米国*1、メキシコ*2、 コロンビア*3、ジンバブエ、南アフリカ、 エクアドル、台湾*3、マレーシア*4、 ロシア*4、ベトナム*4
資本金：	2,590億円		
従業員数：	37,745名(連結)		
本社：	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号 Tel: (082) 282-1111	販売会社：	国内 255社(2012年12月31日) 海外 140社(2012年12月31日)
主な事業内容：	乗用車・トラックの製造、販売など	主要製品：	四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、 ディーゼルエンジン、ロータリーエンジン、 自動車用自動/自動変速機
研究開発拠点：	本社、マツダR&Dセンター横浜、 マツダノースアメリカンオペレーションズ（米国）、 マツダモーターヨーロッパ（ドイツ）、 中国技術支援センター（中国）		*1. 2012年8月にアテンザ(Mazda6)の生産を終了。 *2. 2014年3月期第4四半期に稼働予定。 *3. 一部車種は現地組立(生産台数は公表対象外)。 *4. 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)。

株式情報

2013年3月31日現在

発行可能株式総数：	6,000,000,000株
発行済株式総数：	2,999,377,399株
株主数：	125,596名
上場証券取引所：	東京証券取引所市場第一部
証券コード：	7261
決算期：	3月31日
株主名簿管理人：	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

所有者別状況



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	139,844	4.7
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	134,436	4.5
株式会社三井住友銀行	64,287	2.2
FORD MOTOR COMPANY ACCOUNT FOR MAZDA SECURITIES	62,313	2.1
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	55,952	1.9
伊藤忠商事株式会社	53,411	1.8
住友商事株式会社	53,409	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	48,488	1.6
MORGAN STANLEY & CO. LLC	40,998	1.4
三井住友海上火災保険株式会社	40,683	1.4

(注) 持株比率は、自己株式10,178,030株を控除して計算しています。

お問い合わせ先

本アナニュアルレポートについては、下記へご連絡ください。

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

Mazda Motor Corporation