

**マツダ株式会社アニュアルレポート2001**  
(2001年4月1日~2002年3月31日)

**日本語訳**

(英文冊子p.20以降を除く)



## プロフィール（表紙裏）

マツダ株式会社は、1920年に設立された、広島を本拠地とする自動車メーカーです。マツダ車は、現在国内2拠点、海外15拠点で生産されており、世界150カ国以上のお客様にご愛用いただいています。

2001年度はマツダにとって、歴史に残る象徴的な年でした。2000年11月に策定した中期経営計画「ミレニアムプラン」で掲げた目標通り、当期利益はプラスに転じ収益を確保することができ、マツダ史上最大幅の好転となりました。ブランドイメージを強化し、事業と経営の合理化に努めると同時に、フォードとのシナジー効果を追求し、またリーダーシップを強化することにより、財務主導から商品主導の回復に向けて積極的施策を展開する準備が整いました。

マツダは、わくわくするような次世代商品を市場

に投入できるようグループをあげて取り組んでいます。その第一弾が、マツダDNAを最大に具現化した新型アテンザ/Mazda6と、デミオ/Mazda2の2車種です。マツダやマツダ商品の精神である運転することの喜びをお客様に提供するこれらの商品は、当社のブランドメッセージである「Zoom - Zoom（ズーム：子供の時に感じた動くことへの感動）」をマーケティングキャンペーンの中心に据え、世界に向けて投入する戦略的車種です。

マツダの計画は順調に進捗しており、目標の達成に向けて全力をあげていきます。マツダは計画を実行、達成し、それを通じて成長する時期に入っています。これによりミレニアムプランの目標を達成していきます。

## お客様、株主の皆様へ（p.2～p.4）

### ● 実行、達成及び成長

2001年度は、マツダにとってバランスが取れた成果を残し、将来に向けて大きな励みとなる年でした。「ミレニアムプラン」で掲げた事業戦略を着実に実行し、その結果、営業利益、当期利益ともに収益改善を達成することができました。これは、強力なコスト削減、生産・販売目標の達成、有利子負債の削減によって達成したものです。この結果が意味することは、ミレニアムプランの戦略に間違いがなかったこと、そしてこの計画の成果が十分に現れ始めているということです。当期も、継続してこの計画の4つの主要な柱である「改革と事業再構築」、「成長」、「フォードとのシナジー強化」、「人材育成」を中心に据え、将来に向けて収益力のある持続的な成長を遂げるための基盤作りに努めました。

### ● マツダ事業再構築による経営基盤の強化

2000年度は、将来の事業の安定化を図るために、早期退職優遇特別プランを含む、厳しく、そして重要な決断を行いました。2001年度は、一層の業務効率向上のために国内の事業再構築を引き続き展開しました。生産能力の適正化と全体的な稼働率向上のため、計画どおり宇品第2工場を閉鎖しました（2000年末にミレニアムプランの一環として発表）。また、子会社や関連会社についても、引き続き事業の再構築を実施しました。

### ● ブランドと商品に基づくビジネスの成長

当期は次世代新商品の開発が順調に進みました。新商品の一つ一つに当社のブランドが具現化されています。その第一弾となる新型アテンザ（海外名：Mazda6）の生産を本年度の後半に開始しました。

期中に新型車の導入がなかったため、当期は当社にとってチャレンジングな年でもありました。しか

し、革新的な販売とマーケティング活動に加え、商品力を高めた数多くの既存モデルの特別仕様車を投入したことにより、販売を維持することができました。国内及び欧州におきましてはプレマシーのマイナーチェンジを行い、また、国内市場にトリビュートの3.0リットルの前輪駆動モデルを投入しました。また、デミオに「ピュアレ」と「エアロアクティブ」を追加し、軽自動車では「スピーアノ」を新たに発売しました。これらを含め、既存車種に25種類以上もの特別仕様車を設定し、当期中に発売しました。海外市場では、北米に5ドアモデルのプロテジェ（日本名：ファミリア）を、オーストラリアと中国にプレマシーを、欧州とオーストラリアにトリビュートをそれぞれ新たに導入しました。

また、当期は、国内外において、販売力及び販売網の強化に努めて参りました。

\* 国内においては、さまざまな効率化推進策を実施した結果、販売会社が3年連続で利益及びキャッシュフローの黒字を達成することができました。特に九州地区では、「ワン・オペレーション・プログラム」を導入し、広域統合を実施しました。また、顧客満足向上を目的として、販売会社における設備状況やカスタマーサービスを評価する「マツダエクセレントプログラム」を導入し、サービスと顧客満足度の向上につとめました。

\* 欧州では、ドイツ、ポルトガル、スペイン、イタリアに加え、イギリス、フランス、スイスにおける販売権を期中に獲得し、2002年4月にはオーストリアの販売会社の株式の半数を取得しました。これらの施策により、欧州における当社の販売台数の80%以上を扱う販売網を直接のコントロール下に置くことになりました。

\* 一方北米では、「マツダエリートプログラム」をスタートさせました。これは、販売会社の収益力を強化

すると同時に、顧客満足度を向上させ、複数ブランドを取り扱うディーラーに対してマツダブランドを意識させることを目的としたプログラムです。

## ● フォードグループにおけるマツダの役割の明確化と強化

当期は、研究開発、技術の共有化、物流・販売、その他の分野で、そしてなによりも人材開発面においてフォード社との協力関係を強化しました。2002年1月から広島の本社工場にて新型直列4気筒エンジンの生産を開始しました。このエンジンの設計、開発及び技術において、マツダはフォードグループの中で「センター・オブ・エクセレンス」として中心的役割を担っています。

アテンザ/Mazda6（2002年5月国内発売）は、マツダが初めて、将来フォードグループの中で共有される中型前輪駆動車用プラットフォームを開発した車です。また、Mazda6は、2002年10月からミシガン州フラットロックにあるフォード社との合弁会社であるオートアライアンスインターナショナル, Inc.の工場生産を開始し、北米市場で販売する予定です。

欧州向け小型車（Mazda2、日本名：デミオ）については、スペインのフォード・バレンシア工場での生産に向けて、マツダと欧州フォードのエンジニアが連携して準備を進めています。Mazda2は欧州生産による為替変動リスクの軽減など、事業構造の改善に大きく貢献するだけでなく、マツダの個性をそのまま体現した車として欧州市場に投入します。

## ● 人材の育成

人材育成の領域では、従業員の能力を十分に引き出すため「マツダビジネスリーダー開発（MBLD）」プログラムの第2フェーズを実施しました。これにより、従業員は当社が直面している現状及び課題を包括的に理解することができました。また、このプログラムは、社内のさまざまなレベルにおける従業員のリーダーシップ強化に貢献しており、来年度も継続して実施していく考えです。また、士気の向上や報酬等に焦点を当て、幹部社員へのストックオプションを実施し、カフェテリアスタイルの新しい福利厚生制度である「マツダ・フレックスベネフィットプラン」を導入しました。また、マツダは国内自動車メーカーでは唯一、事業所内に保育施設を設置し、従業員の労働環境の改善に努めました。また新世紀におけるマツダと労使の相互理解と信頼を確認するため、「マツダ21世紀労使共同宣言」を発表しました。

## ● 収益性の回復

当期におけるマツダの経営環境は、世界経済が弱含みに推移したこともあり、非常に厳しい年でした。また、2001年9月11日の米国同時多発テロの影響により、外部環境はさらに低迷しました。

このような環境のもと、当社は、営業利益及び当期利益の両方において、過去最高の回復幅を記録し、営業利益は285億円となりました。

当期の国内販売台数は、市場競争が激化する中で前期比12.5%減の268,000台となりました。国内シェアは、他社が新商品を導入する中、当社は新型車の導入がなかったこともあり、前期比0.5ポイント減の4.6%となりました。一方、米国での販売は4年連続増加し、カナダでは前期比33%増となり、日本の輸出メーカーでは3番目のシェアとなりました。またオーストラリアでは、前期に比べ24%増を達成し、イスラエルでもトップシェアを維持しました。中国及び台湾においても、前年に比べ大幅な販売増となりました。

これらの結果、連結売上高が前期比3.9%増の2兆949億円となり、当期利益は88億円となりました。これは、前期に退職給付債務の積立不足額を一括償却したこと並びに事業再構築費用を計上したことに加え、さらなるコスト削減の達成、子会社の業績改善、為替レートの好転などが大きな要因となっています。連結ベースのキャッシュフロー（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）については、財務構造の更なる改善により306億円の余剰となりました。連結ベースの純有利子負債（有利子負債残高から現金及び現金同等物を控除したものは、4,569億円となり、前期末から277億円改善しました。

## ● マツダの次世代商品

マツダにとって2002年度は、財務主導から商品主導の成長に移行する重要な年として位置づけています。

展望は明るいと考えています。次世代商品の第一弾となる新型アテンザ/Mazda6は、2001年10月に開催された東京モーターショーに初めて出品して以来、お客様、メディア、アナリストの皆様から高い評価をいただいています。5ドアのSPORT（スポーツ）、4ドアのSEDAN（セダン）とSPORT WAGON（スポーツワゴン）のボディタイプを持つアテンザ/Mazda6は、マツダの新しいブランドメッセージ「Zoom-Zoom（ズーム・ズーム：子供の時に感じた動くことへの感動）」を象徴する新型車です。アスレチックなデザイン、卓越した運動性能、世界トップレベルのガソリン及びディーゼルエンジン、革新的なパッケージング、クラフトマンシップ、安全・環境性能に至るすべての領域で、ミディアムクラスにおける新世界基準を目指して、投入しました。さらに、この革新的新商品の導入に当たり、当社のブランドメッセージ「Zoom-Zoom」を世界共通のメッセージとして展開しています。

また、これに続いてマツダブランドDNAを注ぎ込んだ小型車として新型デミオ（海外名：Mazda2）を導入します。デミオ/Mazda2はコンパクトでアスレチックかつ躍動感あふれるエクステリアデザインを持ち、高性能、広々としたインテリアスペース、ドライバーに運転する楽しさを提供することを実現した新世代の小型車です。国内では、MZR 1.3L及び1.5Lの新型エンジンを搭載し、マツダの革新的な「3カー・フロム・1」のコンセプトに基づいて3つのモデル

を用意しました。これは、お客様の多様なライフスタイルに応えるために、ひとつのボディタイプから、それぞれの価値観に合わせ、Cozy（コージー）、SPORT（スポルト）、Casual（カジュアル）の個性的な3つのモデルを展開したものです。

また、2003年度初めには、マツダ「RX-8」を投入します。RX-8は、斬新なデザイン、ハンドリング及び運転性能に加え、フルサイズ4シート、フリースタイルドアシステムとマツダ独自の技術を駆使した新世代ロータリーエンジンを搭載し、新しいジャンルを創造する比類なきスポーツカーとして投入いたします。

このような新商品ラインを投入することで、マツダは再び販売とマーケットシェアを拡大し、お客様の心を掴み、そして今後の成長を確実に達成していく所存です。

### ● 実行、達成、そして成長

2002年度（2003年3月期）を、マツダは「実行、達成そして成長の年」と位置づけて、ミレニアムプランを確実に実行していきます。

マツダは、コスト構造を一層改善し、純有利子負債の削減に努めてまいります。また、競争力ある新

商品を投入するためにも、国内の販売・サービスの向上を図るなど販売網を強化してまいります。そして、強固な財務基盤の構築を目指して子会社の再編を進めるとともに、MBLDの第3フェーズを通じて人材育成を強化していく考えです。2002年度初めに、当社はコーポレートガバナンスの充実のために種々の施策を実施しました。誠実性はこれまで同様今後もマツダのコアバリューとして位置づけていきます。

今後も経営環境は引き続き厳しく、世界レベルでの競争がますます激化することが予想されますが、マツダはグループ一丸となって、当社の戦略と商品開発に自信を持って取り組んでまいります。今後も、掲げた目標を達成することで皆様の期待に応えていく所存です。

代表取締役会長  
渡辺一秀

代表取締役社長兼CEO  
ルイス・ブース

## 特集 Zoom-Zoom: Capturing the Love of Motion (p.5~p.11)

マツダのアテンザ/Mazda6とデミオ/Mazda2は、マツダDNAとZoom-Zoomのスピリットを余すことなく具現化した新型車です。マツダ社員のプライドとコミットメントにより、まさにマツダらしい、他メーカーの商品とは一線を画した2つの次世代商品が誕生しました。ここでは、モデルフィロソフィーとパッケージング、エクステリア及びインテリアデザイン、エンジニアリングの3つの側面から、いかにマツダがZoom-Zoomスピリットをこれらの車に盛り込んだかをご紹介します。

### それは夢から始まります。(p.6~p.7)

<本文>

マツダは、車を単に人や物を運ぶための手段として捉えていません。車には生命や魂が宿っており、常に乗り手に運転する楽しさや喜びを提供してくれるもの、と考えています。マツダの夢は、最高品質で、様々なライフスタイルに合った車を、相応の価格で提供するだけにとどまりません。それは、運転する楽しさやその車を所有する喜びを感じることができる車を作ることです。マツダブランドの個性は「センスの良い」「創意に富む」「はつらつとした」で表され、これらを具現化するために「際立つデザイン」「抜群の機能性」「反応の優れたハンドリングと性能」の3つのキーワードを商品作りの指針としています。人々の五感に訴える商品特性は、マツダの夢を具現化するものです。コンセプトに始まり完成車に至るまで、マツダの車は見えて、聞いて、触れて感じる時、常にお客様の期待を超越します。初めて運転したその瞬

間からその卓越した運動性能を感じることができ、運転を重ねるごとにその乗り味が増していく車でなくてはならない、と考えています。

アテンザ/Mazda6は非常に競争の激しいセグメントに属する車です。市場に投入する時から確固たる地位を持つためには、ダイナミックな運動性能、デザイン、パッケージングが三位一体となり、お客様の期待をはるかに超越した魅力あるミッドサイズカーでなくてはならないのです。

アテンザ/Mazda6は専用のプラットフォーム、新パワートレイン技術、新設計したフロントとリアのサスペンションをもとにこれまでになかった運動性能、リニアな操舵感、優れたブレーキ性能をお客様に提供する車として誕生しました。また、世界の優れたミッドサイズカーの優れたすべての点を3つのボディースタイル（5ドアハッチバック、セダン、ステーションワゴン）に凝縮することに成功しました。これらは、クラストップの快適性、クルマと人との調和、悪天候下を含むさまざまな運転状況で発揮する運動性能、アクティブとパッシブの両安全性の追及、室内の静粛性を実現しました。これらのすべてがお客様の期待を超え、真の価値をご提供します。

一方、マツダは、コンパクトユーティリティカーセグメントの先駆者でもあり、特に旧型デミオは大きな成功を収めました。しかし、特に国内市場においては、このセグメントには数々の新商品が投入されており、市場競争がますます激化しています。

新型デミオ/Mazda2は、コンパクトボディパッケージにクラストップレベルの走行性能と革新的で上

質な室内空間の両立を実現しました。お客様のライフスタイルに関する徹底した調査をもとに、マツダは「3カー・フロム・1」をコンセプトに、ライフスタイルに合わせ「クージー」、「スポーツ」、「カジュアル」の3バージョンを市場に投入します。

パッケージングにおいては、ゆとりのあるシートを含め、広々とした室内空間、使いやすさを考慮して最適に配置されたカーエレクトロニクス、ひとクラス上のオーディオとナビゲーションシステムを装備しています。また、オープンエア思考のお客様に合わせて、心地良い光で室内を満たす新発想の電動ホワイトキャンバストップを設定しました。

アテンザ/Mazda6と新型デミオ/Mazda2は、安全性や環境への配慮はもとより、デザイン、運動性能、パッケージング、クラフトマンシップのすべてにおいて、新たな世界水準を確立する商品として開発されました。

#### <写真キャプション>

「私たちは、運転を心から愛するお客様のために車を造っています。」

#### 情熱が形を創り上げます。(p.8~p.9)

マツダの新しいデザインフィロソフィーは、ダイナミックなアスレティズム（運動性）をその基本にしています。このアスレティズムが持つ「緊張」や「造形」を3次元で表現したマツダのデザインは、静止している車でも躍動的な動きを醸し出しています。

アスレティズムはZoom-Zoomの精神を反映したものであり、一目でマツダと分かる先進的なデザインと考えています。動きを構成するリズムやスピード感、そしてこれらの継続性などの要素がダイナミックな調和を生み出しています。マツダの車はどの角度から見ても全体に統一感があり、しなやかなデザインとなっています。このしなやかさはスピード感や継続性を生み出し、流れのあるスタイルがリズム感を作り出します。

また、マツダのデザインフィロソフィーは卓越したクラフトマンシップを非常に重視しています。お客様が直接見て、触れて、使う部分の細部を中心にきめ細かなデザイン処理をほどこしています。結果として、お客様にとって使い勝手が良く、機能性に優れた車に仕上げることができます。当然のことながら、人間の感覚に優しい色、形状、材質、音質にも細心の注意をはらっています。

アテンザ/Mazda6の3つのボディースタイルはすべてこのアスレティズムをふんだんに取り入れたスタイルになっています。足もとにボリュームを持たせたロアーボディと軽快なアッパーボディを組み合わせ、明確なフェンダーがアクセントとなっています。これはマツダならではのデザインであり、ダイナミック性能、パフォーマンス、パッケージングのすべてにおいて大きな進化を図ることができました。

アテンザ/Mazda6の洗練されたボディ形状は、アスレティズムを象徴しがっちりとしたショルダー

が特徴です。車のデザインに丸み、ボンネットと車の中心部に「テンション」を持たせて、前輪と後輪の間に焦点をおくことで、今日このセグメントの他社商品にみられるボックス型のデザインと一線を画しました。クローム処理やその他の装飾は極力控え、アクセントとして適所に使用しています。

アテンザ/Mazda6のインテリアデザインは、エクステリアデザインと同様のコンセプトを踏襲しています。しかし同時に、私たちはドライバーや乗る人に最大限の快適さを提供したいと考えました。フレッシュでモダンな空間を作り出すために「革新」と「調和」をキーワードに、ダッシュボードエリアの改良を施しました。同時に、無駄のない空間作りに努め、スポーティでアスレティックなイメージを表現しました。

ダイナミックなアスレティズムは、デミオ/Mazda2にも体现されています。それは先進的な技術や情熱をこめたデザインが、優れた走行性と機能性にそれぞれ反映されたものです。洗練されたダイナミックな走行性と高い質感や広い室内空間を持つインテリアデザインが、まさにマツダDNAの具現化であり、この車の重要なポイントとなっています。

エクステリアは、まさに新世紀をリードするデザインです。デミオ/Mazda2のフロントを際立たせるシャープで上向きのヘッドランプ、メッシュ処理されたマツダ特有のファイブポイントグリル、その中央に配したマツダのブランドシンボルが、新たなマツダのアイデンティティーを象徴しています。また、バランスがとれた力強いラインが特徴のリアビューは、継ぎ目のないエアロダイナミズムで処理されており、新型コンパクトカーとしてパワフルかつアスレティックなデザインを実現しました。

デミオ/Mazda2のインテリアデザインの基本コンセプトは、自分の部屋のように心地よく過ごせるクリーンでシンプルな空間構成です。さらに、人間工学に基づくデザインは、広々とした室内空間と操作性に優れたシート調整機能を取りつけることで、ひとクラス上の上質なインテリアを実現しました。また、T型ダッシュボード、多目的シートアレンジ機構、多彩な収納ポケット、洗練された質感、調和のとれた色調やトリム処理など数多くの改良点が比類なき室内空間に盛り込まれています。

#### <写真キャプション>

「マツダ車のデザインは、アスレティズムを具現化しています。」

#### インパクトのある走りをご提供します (p.10~p.11)

マツダの次世代商品は、卓越した運転性能を実現しました。世界の優れた競合他車に引けをとらない操舵性と運転性能を実現することは、マツダが誇る優れた技術を再構築することにほかなりません。

その取り組みの第1弾として、アテンザ/Mazda6に全ての開発資源を投入し、シャシーからすべてを新たに作り上げました。私たちの目指したものは、欧州を代表するミッドサイズカーを凌ぐ車をつくりあ

げることです。「正確な操舵性」「しっかりした車体の反応」「卓越した走行安定性」が開発に当たって直面する問題に対するガイドラインでした。

アテンザ/Mazda6に搭載された1.8L、2.0L、2.3Lの新たな直列4気筒エンジン（I4エンジン）は、マツダが開発した新型エンジンです。このI4エンジンを開発するにあたり、私たちは通常の走行で一番よく使われる低回転域で厚みのあるトルクを出すことを目指しました。この結果、1,750 rpmあるいはそれ以下で、最大トルクの約90%を発生するエンジンを作り上げることに成功しました。また連続位相可変バルブタイミング機構、可変慣性過給システム、可変吸気ダクト付エアクリーナーなどを採用することにより、低・中・高速レベルの全領域で最大出力の発生を可能にしました。

また、I4エンジンはマツダ初の直列4気筒のオールアルミ製ガソリンエンジンで、従来のエンジンに比べ重量を10%程度軽量化しています。エンジンブロックの材質と設計がエンジンの回転や静粛性に大きな影響を与えるため、高出力かつ軽量のエンジンを実現するために十分な開発期間を要しました。軽量のアルミニウムを使用しているため、特に振動や静粛性に関してはさまざまな分析と研究を行いました。また、スポーティで運転の楽しいZoom-Zoom感を体験していただくために、エンジンサウンド、特に高回転域で心地よいサウンドを奏できるよう十分な作り込みをしています。

足回りに関しても、卓越したハンドリング性能を実現するために、十分なコスト計算の上、ハイマウント・ダブルウィッシュボーン・フロントサスペンションを採用しました。また、リアにはE型マルチリンク式リアサスペンションを採用し、マルチリンクデザインの特長を全て生かすことによって、コンパクトでありながらサスペンション作動時の正確な位置とアングルを維持することが可能になりました。

ブレーキ性能を強化し停止距離を短縮するとともに、リニアなペダルフィーリングを実現するため、ブレーキングシステムのデザインを一新しました。

ブレーキブースターアタッチメントの剛性を高め、従来のモデルの半分の膨張率を実現した新開発のブレーキホースを採用することにより、これらの目標を達成することができました。

デミオ/Mazda2もマツダのダイナミックDNAを継承しています。新しいパワートレイン、高剛性のシャーシ、一新したサスペンション、切れ味のよいハンドリング、優れたブレーキ性能により、クラストップのハンドリング性能を実現しました。

新開発のオールアルミ製直列4気筒のMZR1.3L、1.5Lエンジンは、クラス最高の出力を実現しており、低・中速域の強力なトルクを発揮するとともに、スポーティなエンジンサウンドを奏でます。環境性能の両立を目指しながら、「アクセル操作に応じたりニアな加速感」「アクセル操作に即応するライブリー（活発）なレスポンス」「アクセルを軽く踏んだ時にも力強い加速を生むトルクフルな走り」を実現しました。

また、改良を加えたマクファーソンストラット式フロントサスペンションとモノチューブダンパーを装着したトーションビーム式リアサスペンションを採用することで、デミオ/Mazda2は従来の小型車にはない反応の優れたハンドリングと性能を実現しました。衝撃を吸収してシャーシ剛性を維持することで、正確なステアリングとコントロールしやすいブレーキ性能を実現しています。

マツダDNAをフルに取り入れたアテンザ/Mazda6とデミオ/Mazda2は、ステアリングを握った瞬間にその素晴らしさを理解いただけると思います。また、2003年度初めに投入予定のRX-8を含め、マツダは輝きを取り戻すために、今後も強力なリーダーシップのもと、全社一丸となって車を愛する心とZoom-Zoomの精神で、新たなクルマづくりに取り組んでいきます。

<写真キャプション>

「マツダのクルマ。それは五感でその良さを感じ取っていただけるクルマです。」

## 営業概況 (p.12~p.15)

### 日本 (p.12)

2001年度の国内市場はマツダにとって厳しい経営環境でありましたが、計画どおりの目標を達成した年でもありました。国内の総販売台数は前期比2.6%減の5,819,000台となりました。当社の当期国内販売台数は前期比12.5%減の268,000台となり、国内登録車シェアは前期比0.8ポイント減少し5.7%となりました。軽自動車を含む国内シェアは前期比0.5ポイント減の4.6%となりました。当期は新型車の導入及び既存商品の大幅なモデルチェンジを行わなかったものの、売上げ及び販売台数を維持するために、既存車のさまざまな特別仕様車を設定し、販売会社やお客様に対して強力な販売及びマーケティング活動を

展開しました。マツダは、当期、既存車種に26種類の特別仕様車を投入し、中でもMPV「@Navi Sports」、RX-7「Type R Bathurst」とロードスター「MV-Limited」等が大変好評でした。

国内の販売会社の業績は好調で、3年連続で利益及びキャッシュフローの黒字を達成しました。これは販売網の強化施策が功を奏し、財務体質の改善だけでなく、サービスや部品の物流の効率化を図り、顧客満足を向上するための施策を展開した結果です。3つの販売チャネルのうち、マツダオートザムチャネルを中心に340以上の店舗を統合し、「ワン・オペレーション」として管理機能の統合を実施しました。また、「マツダエクセレントプログラム」をさらに推進

し、2001年4月には第三者機関による販売会社の評価と顧客満足に関するアンケートを実施しました。加えて、販売会社の看板の一新、CIの導入、十分な駐車スペースの確保、清潔な店内を維持するための教育、ディスプレイの改善等、販売会社の環境整備を行いました。また、マツダでは販売会社の従業員を対象にCSトレーニングを実施しました。

マツダは、国内自動車業界をリードしてe-ビジネスを積極的に展開しています。全社のe-ビジネスを統括し効果的かつ迅速な展開を図る目的で設置したe-ビジネス戦略室と協力して、販売領域においてもインターネットを活用した様々な取り組みを積極的に展開しました。例えば、受注生産販売システムBTO (Build to Order) を利用したロードスターの販売は好調に推移し、2002年3月末時点でモデル全体売上の6%がBTOによるものとなっています。さらに、10月には当社のウェブサイト更新にあわせ、オンライン上で点検予約ができるなど、様々なカスタマーサービス強化策を実施しました。

国内ではアテンザの発売に合わせて、2002年4月、ティーザー広告を活用してアテンザの広告キャンペーンを一斉展開し、国内においては初めてブランドメッセージ「Zoom-Zoom」を発表しました。もともとは2001年10月に開催された東京モーターショーで発表したテーマですが、国内での一斉展開により、世界の主要マーケットにZoom-Zoomを導入したことになります。

マーケティング及び販売強化の施策としては、国内全域においてドライビングキャラプログラムを展開しました。マツダの販売スタッフ全員が新型アテンザを試乗し、ダイナミック性能を実際に体感することでマーケティング力の強化を図りました。

#### <キャプション>

1. MPV@Navi Sports はDVDタイプのマツダテレマティクス対応ナビゲーションシステムを搭載し、エアロパーツが特徴です。
2. マツダの防府工場（山口県）では、2002年1月に累計生産台数500万台を達成しました。
3. ロータリーエンジンを搭載したRX-7のスペシャルバージョンであるType R Bathurstは、最軽量のパワーウェイトレシオを持ち、高さを調整できるダンパーを装備しました。

#### 北米 (p.13)

2001年度の米国及びカナダにおける販売台数は引き続き順調に推移し、北米の販売は4年連続増加しました。特にカナダにおいては33%の増加を記録し、日本の輸出メーカーでは3番目のシェアとなりました。米国の販売台数は前年比1.3%減の17,122,000台となりましたが、マツダの販売状況は、前年比5.5%増の270,000台に達しました。プロテジェは前年比25%を上回る伸びを見せて販売増加に大きく寄与しました。米国内のマツダのシェアは2000年に比べプラスとなり1.6%となりました。

カナダの総需要台数は前年比0.7%増の1,597,000台となりました。マツダは、業界平均をはるかに上回る伸び率で前年比32.5%増の69,016台となり、史上最高の販売台数を記録し、シェアは4.3%となりました。これは、米国では販売会社全体の16%がマツダ車を専売しているのに対して、カナダでは147ディーラーのすべてが、マツダ車の専売ディーラーであることが大きく影響しています。また、カナダでは小型車の販売が中心となっており、プロテジェおよびプロテジェ5の販売が非常に好調でプロテジェは販売台数で第3位となりました。このほか、MPV及びトリビュートは小型バン及びコンパクトSUVのセグメントでそれぞれ健闘しました。

当社のZoom-Zoomキャンペーンは北米市場で非常に好評で、最近の調査では、当社のターゲットカスタマーに対して高い効果を発揮しており、宣伝を見た潜在顧客がマツダ車を買う確率は、宣伝を見なかった潜在顧客より14倍高いという調査結果が出ています。

期中、マツダ車は北米市場で高く評価されました。プロテジェがカナダの自動車ジャーナリスト協会による「2002年ベスト・ニュー・エコノミー・カー」に選ばれるとともに、ワールド・オブ・ホイール誌では「エディターズチョイス：ベストエコノミーカー」に選出されました。プロテジェ5は、モータリング2002誌で「エコノミー・カー・オブ・ザ・イヤー」と「ベスト・ニュー・エコノミー・カー」を受賞しました。また、同モデルは、2002年カー・アンド・ドライバー誌が実施した他メーカーの小型車6台との比較テストで優勝しました。トリビュートも高い評価を得て、カーガイド誌で「2002年ベスト・バイコンパクトカー」、カナダの自動車ジャーナリスト協会が選ぶ2001年「カナディアン・トラック・オブ・ザ・イヤー」、オートモビル誌読者が選ぶ「ベスト・スモール・スポーツ・ユーティリティ・ヴィークル」を受賞しました。ミアータは、Edmund.comに「エイト・グレート・ライド」の中の一つとして「\$30,000以下のベスト・コンパティブルカー」として選ばれました。また、ミアータは12年連続でオートモビル誌の「オール・スター」に選ばれました。

マツダは今後も北米市場において特徴ある自動車メーカーとして、販売を伸ばしていきます。Mazda6のセダンについては、北米市場に導入する新型車の第一弾として2002年末から販売を開始します。Mazda6は、その他2タイプのボディをラインナップし、5ドアとスポーツワゴンが北米市場で2003年、2004年中にそれぞれ販売を開始する予定です。この3車種はミシガン州にあるフォードとの合弁会社であるオートアライアンスインターナショナルで生産されます。また、2003年半ばに投入するRX-8により、マツダが誇るロータリーエンジン技術が4ドア・4シーターのスポーツカーとして北米市場に蘇ることになります。

#### <キャプション>

4. プロテジェ5は、小型車が大半を占めるカナダ市場の販売に大きく貢献しました。
5. トリビュートは、マツダにとって初のSUVモデルで、フォードとの初の共同開発車として、北米のSUVセグメントで健闘しました。
6. 2001年、マツダは主要モータースポーツ施設Mazda Laguna Secaの北米初のメインスポンサーとなりました。

#### 欧州 (p.14)

2001年度は、欧州におけるマツダの主要市場において、マーケティング活動と販売力の強化を目的とした施策を積極的に展開しました。この結果、今後地域での成長を図る基盤としての販売網と販売力の拡充を図ることができました。

欧州における総需要は前年を僅かに上回る前年比0.3%増の17,064,000台となりました。一方、マツダの販売は前年比15.9%減の159,000台となり、シェアは0.3ポイント減の0.9%となりました。これは、自動車業界全体でディーゼルモデルが限定されたことと商品の投入が市場のプロダクトサイクルに合わなかったことが影響しています。また、為替変動によって価格設定が困難であったことも要因としてあげられます。

当期には、ドイツ、ポルトガル、スペイン、イタリアに加えて、イギリス、フランス、スイスにおける販売権を獲得するとともに、2002年4月にはオーストリアの販売会社、マツダオーストリアGmbHの株式の半数を取得したことにより、オーストリアだけでなく、ハンガリー、スロベニア、クロアチア、マセドニア、ユーゴスラビア、ボスニア、ルーマニア、ブルガリアを直接コントロールすることになりました。これにより、欧州における当社の販売台数の80%以上を扱う販売網を直接コントロール下におくことになりました。

国別でマツダの小売販売台数を見ると、スペインでは前年比25.5%増、イタリアでは前年比7.5%増となり、過去最高の販売台数を達成しました。また、イギリスでは直接コントロールとなって以来、56.4%増となりました。全体としては、マツダが直接コントロールする市場では戦略的な販売強化の施策が実を結んだ結果となりました。直接コントロール体制を取ることでコスト効率化、統一したブランド戦略が展開できることとなります。

また、フォードグループとの協力関係を強化することにも注力しました。新型Mazda2は、フォードのスペインバレンシア工場でも2003年初頭から生産を開始し、年間40,000台の生産を計画しています。これにより、マツダは、為替リスクを軽減し、欧州市場での競争力を高めていきます。また、マツダは「Mazda Bank」「Mazda Credit」という名称のフィナンシャルサービスを販売会社のネットワークを通じ、8拠点でお客様に提供しています。このサービスはフォード子会社である世界最大の自動車ファイナンス

企業「Ford Credit」がベースとなったサービスであり、当社のファイナンスサービスは、Ford Creditのプロフェッショナルスタッフとシステムサポートのもと、マツダの競争力向上を狙ったものです。

このようなステップはマツダが今後の成長を遂げる上で欠かせない重要な取り組みです。欧州では今後18ヶ月の間に9車種の新商品を投入していきます。新型Mazda6は2.0Lディーゼルエンジンを、Mazda2には1.4Lディーゼルエンジンを搭載するモデルがあります。CO<sub>2</sub>削減に対応した次世代クリーンエンジン「Common Rail DIDE」は現在開発中です。現地のニーズに合った新たな車種とエンジンで新商品ラインアップを充実させ、さらにマーケティング活動及び販売力の強化を推進していくことにより、マツダは欧州において販売台数を伸ばし、その存在感を一層アピールしていきます。

#### <キャプション>

1. 「人馬一体の走る社快感」を提供するMX-5は欧州におけるマツダブランドのイメージ向上に大きく貢献しています。
2. コンパクトボディ、広々とした室内空間、卓越したハンドリング性能が特徴のプレマシーは欧州のお客様から高い評価を得ています。
3. MPVはスタイリッシュなミニバンで、数々の新しいアイデアを採用しており、お客様に快適で静かな運転環境と、安定したレスポンスの良いハンドリングを提供します。

#### その他の地域 (p.15)

アジア地域におけるマツダの販売台数は前年比23.7%増の46,132台となりました。これは主に、中国と台湾の増加によるものです。

台湾におけるマツダの販売台数は前年比24.9%増の13,061台となりました。これは2001年4月にプレマシー、同年9月にトリビュートを市場に投入したことが大きく寄与しています。

中国での販売台数は、前年比161.3%増の12,245台となりました。2001年5月からプレマシー、2002年7月から323の生産を一汽海南汽車有限公司で開始しました。さらに当社は現在中国全域で販売を強化するための施策を展開しており、現在34の販売会社を2002年末までに50社に増やす計画です。中国における今年の販売目標は20,000台です。

オセアニア地域では、市場環境が好調であったこともあり、マツダの販売台数は前年比21.2%増の38,971台となりました。オーストラリアでは、自動車業界全体の販売台数が若干落ち込んだものの、マツダオーストラリアでは昨年に比べ23.5%増の34,737台の販売を記録しました。中でも、トリビュートが、ブランドイメージの向上と販売拡大に大きく貢献しました。

中近東地域における販売台数は、前年比3.5%減の35,520台となりました。これはパレスチナとの紛争が問題となっているイスラエルの販売が前年比29.8%減少したことが最大の要因です。しかし、マツダはこのイスラエル市場で6年連続シェア1位を獲

得しており、MPVは「ベスト・カー・イン・ザ・ミニバン・クラス」を、また、323はオートマガジン「ベスト・バイ・オブ・ザ・イヤー」を獲得しました。また、ゴルフ・コーポレーション・カウンシル（GCC）諸国におけるマツダの販売が改善し、販売台数は前年比46.0%増の7,799台と好調でした。これは主に現地経済が回復し消費者の購買力が戻ったことが最大の要因です。

アフリカ地域では、マツダの販売台数は前年並で、マツダにとって最大の市場である南アフリカでは3.4%増加しました。

中南米においては、マツダの販売台数は前年比20.6%増の31,127台となり、コロンビア、ベネズエラ、エクアドル、チリでは過去最高の販売台数を達成しました。特に、コロンビアでは堅調な販売を達成することができ、総需要が前年比9.0%増であったのに対して、マツダの小売台数は前年比24.0%増の

7,722台となりました。これは主にモデルチェンジした323の販売が好調に推移し、前年比39.4%増の5,073台であったことが大きく貢献しています。

#### <キャプション>

4. イスラエルでマツダは6年連続シェア1位を獲得しました。高いマツダブランド力の更なる強化を目指し、2003年8月の完成に向けて、ショールームや部品センターを含む社屋を建設しています。
5. Bシリーズピックアップトラックは、フォードとの合弁会社であるタイのAATで生産しており、北米と日本を除く世界80カ国以上に輸出しています。
6. 現地生産の開始、販売網の拡充とともに、プレマシー及び323（2002年7月）の導入は、中国市場におけるマツダブランドの浸透に大きく貢献しています。

## 技術革新と環境への取り組み (p.16~p.17)

### MDIフェーズⅢ

革新的な情報技術システム「マツダデジタルイノベーション（MDI）」は、マツダ商品の開発から生産に至るまでのプロセスを3次元でシミュレーションすることが可能なシステムで、1996年より導入したものです。

2001年度、マツダはMDIフェーズⅢを引き続き実施し、開発期間の一層の短縮、車両性能の向上を目的に、新たに20台の最新鋭設備とバーチャルテストリングシミュレーション設備を導入しました。また、フォードグループとの共同開発を行う上で、共通のデータベースを構築することももう一つの目的です。当期、マツダはフェーズⅢで予定している内、約80%のフィジカルテストリング設備と50%のバーチャルテストリングシミュレーション設備を導入しました。フェーズⅢの完了により、マツダは新車開発におけるデザイン決定から量産開始までの開発期間を、これまでの18ヶ月から14ヶ月と4ヶ月短縮すると共に、一層の効率化による開発費の大幅な削減を目指します。これにより、マツダは市場に導入するまでの期間を短縮し、お客様のニーズにあった商品をタイムリーに市場に導入することができるようになります。フェーズⅢの総投資額は175億円で、1996年の導入以来MDIへの累計投資額は410億円となる予定です。

### 環境問題

#### 環境にやさしい車の開発

環境にやさしい車を開発するために、マツダは様々なアプローチを採用しています。燃費効率を改善してエンジンの排気ガス削減を実現することが環境保護のために有効な手段と認識しています。このため、直列ガソリンエンジン、ディーゼルエンジンを含む既存エンジンに数々の改良を行いました。環境を配

慮して新開発したオールアルミニウム製直列4気筒MZRエンジンや、次世代ロータリーエンジンRENEISISにはマツダの環境への真剣な取り組みを盛り込んでいます。

また、マツダは代替燃料やクリーンエネルギー車の開発にも積極的に取り組んでいます。マツダは1998年4月以来、フォード、ダイムラー・クライスラー日本ホールディング、巴拉ード・パワーシステムの3社が共同開発している燃料電池技術プロジェクトに参画しており、燃料電池自動車プレマシーFC-EVの公道走行テストを開始しました。マツダは2001年始めに開催されたジュネーブモーターショーに、MX SPORT TOURERを出品しました。これは新しいハイブリッド4WDシステムで、前輪を駆動するパワーと燃費を両立した2.0リットルS-VT直噴エンジンと、状況に応じて後輪を駆動するモーターとの2つの動力システムで構成されています。

#### <キャプション>

1. MDIフェーズⅢは、高度なバーチャルテストリングシミュレーションを可能にし、開発期間の短縮及び車両性能の向上に貢献します。
2. 新開発の「3ウェットオン塗装システム」は、従来の中塗り工程を上塗り工程に集約し、工程を短縮することにより、包括的な環境対応を図ります。中塗り塗装を上塗り工程に集約することにより、従来の中塗り工程で消費していたエネルギーをCO<sub>2</sub>換算で15%削減しました。

#### 環境にやさしい企業集団となるために

本社工場、広島工場、三次工場を含む広島地域におけるマツダの工場、また、米国AAIの工場では2000年6月にISO14001の認定を取得しました。世界的に知られるこの環境マネジメントシステムの取得は、防府工場及びタイのAATに継ぐ取得となります。

また、マツダではリサイクルの一貫として、生産やその他のプロセスで発生する可燃性及び不可燃性廃棄物のリサイクルで大きな成果を上げました。2001年度末の工場廃棄物の埋め立て量は1999年度と比較して19%低減することができました。

当期、マツダは揮発性有機化合物（VOC）を低減する環境にやさしい水溶性塗料を使用したコーティング技術を開発することに成功し、水溶性塗料の使用が主流である欧州の基準レベルにまで引き下げることができました。この技術は生産プロセスにおけるエネルギー削減（CO<sub>2</sub>低減）と、より上質のコーティングを実現します。この「3ウェットオン塗装システム」は、中塗り工程と上塗り工程とを統合し、効率化を図ることができるシステムです。また、塗装や溶媒の無駄をなくし、大型塗装ブースや焼き付け炉のエネルギー削減にも役立っています。このシステムは防府第1工場（山口県）で採用されています。

また、マツダは社内生産している直列4気筒のオールアルミニウム製の排気量1.3/1.5エンジンを対象にセミドライ加工を適用しました。この結果、潤滑剤の使用量を従来と比較して84%削減することができました。セミドライ加工により、従来の品質や生産効率を下げることなく、環境への負担を軽減することができ、潤滑剤をポンプで引き上げるエネルギーを75%、焼却処分する潤滑剤を80%削減することができます。

## リサイクル活動

マツダの環境活動の一つが、リサイクル活動です。国内では、自動車リサイクル法が2004年秋に施行されます。2001年度マツダでは「リサイクル推進室」を設置し、自動車リサイクルに対する社会的役割を果たすべく、さまざまな取り組みを積極的に行っています。特定製品に係るフロン類の回収及び処理の実施に関する法律や自動車リサイクル法の施行に伴い、他の自動車メーカーと共同でリサイクル施策を管理し、インフラ整備のための施策を検討しています。

マツダのリサイクルへの取り組みとしては、損傷バンパーを販売店から回収し、1999年11月にはこの活動を全国展開しました。2000年度には32,000個、2001年度は39,000個のバンパーを再生しました。回収したバンパーはアンダーカバー等の材料として再利用しています。さらに、2001年1月から効果的な塗料除去技術をファミリア/323のバンパーに採用してリサイクルするとともに材質の改善を図りました。

### <キャプション>

- 3, 4. マツダはオールアルミニウム製エンジンにセミドライ加工(写真4)を採用しており、従来と比べて84%の潤滑剤を削減することができました。
5. リサイクルへの取り組みはマツダにとってますます重要となってきています。この部品は損傷したバンパーを再生材料として作ったものです。

## 財務の概況 (p.18~p.19)

2001年度（2002年3月31日終了年度）は、マツダの中期経営計画「ミレニアムプラン」に掲げた目標に向けて計画を順調に遂行し、中には計画よりも前倒しで目標を達成する項目があった年でもありました。財務のハイライトは以下のとおりです。

- \* 連結営業利益は285億円となり、昨年度の連結営業損失149億円に対して、前期比で過去最大幅の改善となりました。
- \* 連結当期利益は88億円となり、昨年度の連結損失1,552億円に対して、同じく前期比で過去最大幅の改善となりました。これは、前期に退職給付債務の積立不足額（会計基準変更時差異）を一括償却したこと並びに事業再構築引当をしたことに加え、材料費、固定費等の幅広いコスト削減、為替レートの好転、子会社の業績改善によるものです。
- \* 連結ベース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306億円の余剰となり、連結ベースの純有利子負債残高は4,569億円に減少しました。
- \* 当期の期末配当金は、1株当たり2円とさせていただきます。

## 事業概況

当期のわが国経済は、過去10年間で3度目となる景気後退により低迷状況のうちに推移し、世界経済につ

きましても比較的弱含みに推移しました。また、2001年9月に米国において発生した同時多発テロの影響により、外部環境はさらに低迷状況のうちに推移しました。

自動車業界においては、国内販売は、軽自動車を含めた総需要が前期比2.6%減の582万台となりました。米国では、暦年の総需要が前期比1.5%減の1,693万台となり、西欧の暦年総需要は、前年をわずかに上回る1,706万台となりました。

当期のマツダの国内販売台数は、競争が激化する中で新型車の導入がなかったこともあり26万8千台（前期比12.5%減）となりました。国内登録車のシェアは5.7%（前期比0.8%減）、軽自動車を含む国内シェアでは4.6%（前期比0.5%減）となりました。

米国での販売は4年連続増加し、一方、カナダにおいても33%増加し日本の輸出メーカーでは3番目のシェアとなりました。オーストラリアでは、昨年と比べ24%増の記録を達成し、イスラエルでもトップシェアを維持しました。また、中国及び台湾においても、昨年と比べ大幅に増加しました。国内と海外を合わせた連結の売上台数は、北米及びその他地域の売上が増加したものの、国内及び欧州の販売が減少したことから、94万8千台（前期比1.6%減）となりました。

## 経営成績（連結）

マツダの連結売上高は2兆949億円（前期比3.9%増）、営業利益は285億円（前期比434億円改善）、当期利益は88億円となり、ミレニアムプランに掲げたブレークイーブン（収支均衡）の目標を達成することができました。これは、前期に退職給付債務の積立不足額（会計基準変更時差異）を一括償却したことやその他の事業再構築引当をしたことに加え、さらなるコスト削減の達成、為替レートの好転、子会社の業績改善によるものです。

所在地別では、すべての地域で昨年度に比べ改善を達成することができました。欧州が損失を計上したものの、日本、北米、その他の地域で純利益を計上しました。純損失を計上した欧州でも、主要市場での販売網のコントロールを獲得するマツダの戦略

が奏効し、昨年度に比べ損失額を大幅に減少することができました。

## 財政状態及び流動性（連結）

マツダの連結ベースの純有利子負債残高は4,569億円となり、前期末よりも277億円減少（前期比5.7%減）しました。連結ベースの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の収入915億円と投資活動によるキャッシュフローの支出609億円により、306億円の余剰となりました。今後も引き続き、さらなる財務構造の改善を図るために、キャッシュフローの改善を経営の重要目標に掲げていきます。

なお、当期の期末配当金は、1株当たり2円とさせていただきます。

2002年12月

編集・発行 マツダ株式会社 広報渉外本部 広報企画部

本社 〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3-1

Tel (082) 282-5253

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

本誌は再生紙を使用しています。

Printed in Japan