マツダ株式会社アニュアルレポート2002

（2002年4月1日～2003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）

1920年1月に設立されたマツダ株式会社は、1929年に工作機械の製造を開始し、その後、商用車の製造へと事業の裾野を広げました。1960年代の初めに、マツダは初めて乗用車の市場に参入し、同時にロータリーエンジンの開発に着手しました。現在、マツダは広島を本拠地とする日本有数の自動車メーカーとして事業を展開しています。

マツダの海外市場での販売は歴史が長く、過去30年以上にわたって米国や欧州を中心に車両を輸出してきました。現在、海外市場におけるマツダ車の販売はマツダの総販売台数の半分以上を占めています。マツダは、国内の2つの工場と、海外15拠点で乗用車・商用車を生産しています。中でも広島の工場は、世界最大規模の工場のひとつとして、年間約40万台の生産能力をもち、防府工場も同様の生産能力を有しています。海外では、マツダの筆頭株主である米フォード社との合弁で、米国ミシガン州とタイに製造工場を有しています。

マツダはロータリーエンジンに代表される革新的な技術力で輝かしい歴史を築いてきました。ロータリーエンジンの実用化には多くの主要な自動車メーカーが取り組みましたが、唯一マツダが実用化に成功しました。現在マツダはガソリン、ディーゼル、ロータリーエンジンという3種類のエンジンを製造する世界唯一の自動車メーカーです。

ロータリーエンジンを搭載した新世代商品「Mazda RX-8」は、マツダのブランドDNAを余すことなく具現化したモデルといっても過言ではありません。

マツダの使命は、運転する楽しさが実感できる車を、お求め安い価格でお客様にお届けすることと考えています。マツダのブランドメッセージである「Zoom-Zoom（ズームズーム）」はこうした運転する楽しさを表現したもので、この車づくりに対する情熱がマツダの事業拡大の原動力となっています。

復活

私たちは力強い成長の軌道に乗ったと確信しています。

マツダは新世代商品の市場投入によって販売台数を大幅に伸ばしています。新しく生まれ変わった企業としてさらなる品質の向上に努め、これまで以上に高い顧客満足を獲得するとともに収益性の向上を目指していきます。

マツダにとって2002年度は良い1年であったといえます。昨年度のご挨拶では、2002年度はマツダにとって「実行、達成、そして成長」の年にすると申し上げました。そして、これを実現するために、引き続きミレニアムプランの4つの主要な柱である「成長」「改革と事業再構築」「フォードとのシナジー」「人材育成」を中心に事業を展開し、業績を伸ばしてきました。昨年度との大きな違いは、今年度は販売の拡大を一段と加速させる新商品が全て出揃った、ということです。

業績について

当期のマツダの総売上台数は、前期比7.2％増の1,017,000台となりました。特に下半期には、新商品の投入効果により、販売を大きく伸ばすことができました。また、今後のさらなる成長を裏付ける指標として、西欧と中国で販売を大きく伸ばしたことが挙げられます（西欧：販売台数前期比11.5％増、中国：同123.2％増の23,000台）。一方、カナダとオーストラリアでは過去最高の販売台数を記録しました。日本でも販売台数を伸ばし、マーケットシェアを維持することができました。米国では販売台数は若干減少したものの、マーケットシェアは昨年レベルを維持することができました。西欧と米国において自動車市場が縮小し、日本においてもわずかな伸びしか見せなかった当期の厳しい経済ならびに事業環境の下で、マツダはこのような成果を上げることができました。

連結売上高は前期に比べ2桁台の成長を記録し、12.9％増の2兆3,645億円となりました。営業利益については、前期と比べて77.4％増の506億円となりました。これは販売台数の増加とプロダクトミックスの改善によって達成されたものです。また、コスト削減による効果も大きく、商品力強化への投資コストを相殺する役目を果たしました。対ユーロの円安効果もあり、収益を改善することができました。この結果、当期純利益は大幅に改善し、前期比173.3％増の241億円となりました。

連結フリーキャッシュフローは470億円となり、連結ベースの純有利子負債をさらに圧縮し、2002年度末現在の純有利子負債は4,035億円となりました。この結果、当期の純有利子負債株主資本比率は208％となりました（2001年度末は264％）。今後も、商品開発を強力に進めるとともに、純有利子負債のさらなる削減に努めていきます。なお、当期の配当金は、1株当り2円とさせていただきました。

マツダは力強い成長の軌道に乗りました

2000年11月、マツダは改革への取り組みをスタートさせました。以来、マツダはあらゆる側面で事業の改革を進めてきました。マツダブランドを明確にし、ブランドDNAを余すことなく具現化した商品開発を推進してきました。新型ミッドサイズカー「アテンザ／Mazda6」、コンパクトカー「デミオ／Mazda2」、スポーツカー「RX-8」は、このマツダブランドを具現化した商品です。また、2003年後半には世界の主要市場に「アクセラ／Mazda3」を投入する計画で、これを含めた一連の新世代商品群により、マツダはさらなる成長を遂げるとともに、そのスピードを一層加速させていきたいと考えています。

マツダが成長の軌道に乗ったことを確信する主な理由は2つあります。第1に、マツダが従来とは全く異なる4つの新世代商品を市場に送り出したことで、従来のマツダのお客様のみならず新たなお客様にも非常に高い関心を持っていただき、これが販売台数増に大きく寄与したことです。アテンザ／Mazda6、デミオ／Mazda2、RX-8は、日本で多くのお客様から高い評価を頂戴しました。特に、アテンザ／Mazda6は日本の権威ある「2003RJCカーオブザイヤー」を受賞しました。また、世界各国のメディアからは50以上の賞を受賞し、グローバルレベルでの販売も非常に好調で、アテンザ／Mazda6はこれまでのマツダの歴史にない成功を収めました。（当社の防府工場は全世界の需要に対応するためフル生産を続けています）。また、RX-8に搭載している新開発ロータリーエンジン「RENESIS（レネシス）」は、「インターナショナル・エンジン・オブ・ザ・イヤー2003」に選ばれました。

第2に、当社はディーラー網の強化、多種にわたる部品のコスト削減、コーポレートガバナンスの改善など、数多くの施策を通じて、さまざまな事業課題の解決に積極的に取り組みました。マツダは、新しく生まれ変わった企業としてさらなる品質の向上に努め、これまで以上に高い顧客満足を獲得するとともに収益性の向上を目指していきます。

マツダは他社と一線を画す会社です

私たちの使命は、運転する楽しさが実感できる車をお求めやすい価格でお届けすることです。手の届かない「夢の車」と思われがちなRX-8のようなスポー

「センスの良い」「創意に富む」「はつらつとした」は、
マツダブランドの「個性」を表すと同時に「品質」を表現しています。

ツカーでさえ、お求めやすい価格を設定しました。マツダが他の自動車メーカーと明らかに違う点のひとつは、世界で唯一、ガソリン、ディーゼル、ロータリーエンジンという3つのエンジンを生産している自動車メーカーであるということです。

さらに、マツダが他と異なる重要な点は、マツダ車自身が持つ個性やそこに秘められたスピリット(魂)にあります。マツダ車には、品質を重視し、情熱をもってデザイン、開発、製造、販売に従事するマツダの社員の努力が結実しています。マツダは卓越したデザインにこだわり、革新的な技術開発を続ける会社です。ロータリーエンジンが実証するように、マツダは他社が不可能と考えていた商品を創りだしてきました。それは大人4人が座れる本格的なスポーツカー、RX-8にも生かされています。(RX-8の詳細については、本誌の特集「マツダスピリットの具現化」をご覧ください。)

マツダの新世代商品には3つのキーワードが込められており、お客様に向けてマツダブランドという個性をしっかりとアピールしています。第1のキーワードは、「センスの良い」です。私たちの考える「センスの良い」スタイルとは、滑らかなエクステリアデザインと機能性に優れた精緻なインテリアを両立していることです。第2は、「創意に富む」ということで、これはお客様のニーズや要望をいち早く捉え、それを商品に反映させていくことです。そして、第3の「はつらつとした」は、マツダ車が持つ抜群の動力性能とハンドリング特性を表しています。

アテンザ/Mazda6、デミオ/Mazda2、RX-8、そして今後投入するアクセラ/Mazda3をご覧いただければお分りになるように、「センスの良い」「創意に富む」「はつらつとした」というマツダブランドの個性を表す3つのキーワードは、マツダブランドを際立たせる重要な「品質」でもあると考えています。これらの商品は世界の市場で高い評価をいただいており、マツダは回復軌道に乗ったと確信しています。

品質と顧客満足について

品質重視はマツダの社風に深く根付いています。品質にかける情熱は、私たちの大きな強みとなっています。ここでいう品質とは、一つひとつの部品に始まり、デザイン、スタイリング、パワートレイン、販売、カスタマーサービスに至る総合的な意味での「品質」です。既に多くのお客様から、マツダの品質は自動車業界の中でも群を抜いているという評価をいただいています。特にドイツでは、マツダは顧客満足、品質、信頼性において自動車メーカーのトップクラスにランクされています。

お客様にとってマツダは数ある日本の自動車メーカーのひとつに過ぎないことを肝に銘じ、今後ともマツダ車の個性を際立たせるための挑戦を続けていきます。その意味で、マツダブランドを具現化したマツダの新世代商品は、米国などの主要市場でマツダの存在感を高めていく上で重要な役割を果たすものと期待しています。

私たちは、当社が目指す新たな品質がさらなる顧客満足をもたらし、これが成長のスピードをさらに加速させてくれるものと確信しています。マツダはさらなる成長に向けての必要条件を全て整えることができました。これからが、マツダの真の復活です。

2003年7月
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

(写真:キャプション)
2003年8月27日付で、井巻久一が代表取締役社長兼CEOに就任しました。井巻代表取締役社長兼CEOは1965年にマツダに入社し、これまで代表取締役副社長として研究開発・生産・品質・物流を統括し、ミレニアムプランの策定・推進にも深く関わってきました。

特集　マツダスピリットの具現化 (p.5〜p.11)

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を誇るRX-8は、マツダブランドDNAを余すことなく体現した車です。このロータリースポーツがもたらす楽しさこそまさにマツダが目指すものです。

Soul(RX-8に込められた魂) (p.6〜p.7)

世界でたった一つの車

そのすべてでスポーツカーを実感できる車

大人4人が快適に座れるスポーツカー
排ガス規制をクリアした燃費効率の良いスポーツカー
全てを一台の車で実現した比類なきスポーツカー
「RX-8」

「スポーツカー」を想像してみてください。現実的な価格でスタイリッシュ、実用的、機能的、そして極めて精巧に作られたインテリアとエクステリアで、車を愛する者を楽しませてくれ、家族で乗れるスポーツカーです。これは、これまでのスポーツカーの概念と矛盾しているように思われるかもしれません。

しかし、マツダにとってはそうではありません。マツダは、ロータリーエンジンが持つ力を最大に生かしてこれらのすべてを満たす車を作り上げました。

マツダのRX-8は、スポーツカーファンの夢である最高のドライブフィーリングを現実的な価格でお届けすることを実現しました。加速、スムーズなハンドリング、正確なコーナリング、完璧なバランスを持つRX-8は、スポーツカーに必要な特性を全て備えています。同時に、「格好よく」家族と乗りたいという願いをも叶えたスポーツカーです。

従来のスポーツカーは、主に運転席と助手席にスペースを確保し、後部にわずかばかりのスペースが設けられているだけでした。RX-8はその先入観を覆し、革新的なデザインと最新の技術を盛り込むことによって、大人4人が座れる十分な室内空間と大容量のトランクスペースを確保することに成功しました。また、RX-8は、単に快適さを追求しただけでなく、インテリアや各パーツのデザインの細部にいたるまで徹底的にこだわり、スタイリッシュなスポーツカードライビングを手頃な価格で実現したのです。まさに比類なきスポーツカーと言っても過言ではありません。

この車に込められた「魂」とは何でしょうか。RX-8は、さまざまな人の感情を駆り立てる車です。エンジニアたちはピストンエンジンと比べてシンプルで、バランスが良く、コンパクト、パワフルなロータリーエンジンに夢中になりました。デザイナーは、ダイナミックかつ流れるような彫りの深いフォルムに酔いしれました。スポーツカーの愛好家は、そのレスポンスの良さ、優れたグリップ感覚、躍動感あるサウンドに魅了されるでしょう。小さなお子さんを持つ家族は、後部座席にチャイルドシートを簡単に取り付けることができる工夫に驚くことでしょう。ぜひ試乗してRX-8の真の「魂」を実感してください。

「RX-8のハンドリングは、スポーツカーファンをうならせます。これこそ私が最も誇るRX-8の魅力です。」(p.7)

RX-8主査
片渕昇

Heart（RX-8の心臓部）(p.8〜p.9)

技術開発の伝統を受け継ぐ
新世代ロータリーエンジン

RX-8には、マツダの新型ロータリーエンジン「RENESIS（レネシス)」が搭載されています。出力、トルク、スムーズな加速を高次元でバランスさせた2ローターのRENESISには、エミッションの低減と低燃費を実現するなどロータリーエンジンの最高技術が注ぎ込まれています。

RX-8を動かす心臓部ともいえるエンジンには、ピストンではなくローターが採用されています。ロータリーエンジンは、その他の内燃エンジンと比較して多くのメリットがあります。完璧なバランスを誇り、同等の出力を持つレシプロエンジンよりもコンパクトかつ軽量でシンプルな構造になっています。その洗練されたメカニズムによって低振動・低騒音を実現し、各構成部品にかかる負担を軽減しています。マツダのみがロータリーエンジンの実用化に向け努力を続けました。世界で唯一、自動車用ロータリーエンジンを生産するマツダは、今日もこの技術開発の伝統を守っています。

ロータリーエンジンを最初に発明したのはドイツのフェリックス・ヴァンケル博士でした。博士はオートバイメーカーであるNSUと協同で世界初の試作品を作り、1960年代初めには世界のエンジンメーカーに技術供与を行ってきました。マツダの山本健一元会長は、マツダ初のロータリーエンジンの開発プログラムを推進し、この結果、1967年にロータリーエンジンを搭載したコスモスポーツクーペを市場に投入しました。以来40年、マツダは数々の技術面でのハードルを乗り越えて、ロータリーエンジンの開発に取り組んでいます。更に、ローターの精密鋳造の技術をはじめ、独自の生産技術の革新にも取り組んできました。そして、マツダは世界で唯一のロータリーエンジンを製造する専用工場を広島に設立しました。

RENESISにおけるもっとも重要なキーテクノロジーは、サイド排気ポートシステムの採用です。これによりさらに安定した燃焼を得るとともに低燃費化を実現しました。また、極めて軽量かつコンパクトなため、エンジンをより低く、かつ車両の中心部に搭載することが可能になりました。これにより、重量配分が均等に分散され、抜群の安定感とコーナリング性能を実現しています。また、革新的なサスペンションにより(フロントにはダブルウィッシュボーン、リアにはロングアームマルチリンクサスペンションを採用)、RX-8は最高のハンドリング性能と優れた乗り心地を両立させたスポーツカーとなっています。

RX-8はロータリーエンジン搭載スポーツカーの復活（ルネッサンス）を意味するとともに、コスモスポーツからスポーツカーRX-7と歴代のロータリーエンジン搭載車に新たに仲間入りします。

「RENESISは、エンジニアの探究心を満たすために作られたエンジンではありません。私たちは、ドライバーがその性能を実感できるエンジンを目指して改良を重ねてきました。気持ちよく回転し、スポーツカーに求める爽快感とスピードを与えてくれると同時に、日常的な活用にも十分応えてくれます。」

第2エンジン開発部・RE設計グループ主幹
田島誠司

Body（RX-8のスタイリング）（p.10〜p.11）

世界初の4ドア4シータースポーツカー

RX-8は、スポーツカーの持つ「運転する歓び」に、全く新しい境地を拓きました。エキサイティングなエクステリアデザインに加え、機能性に優れかつ上質なインテリアデザインは、乗る人全てに快適な時間を与えてくれます。マツダは、スポーツカーのスタイリングの定義を一新しました。RX-8は、家族や友達と一緒に楽しむことができるスポーツカーです。

RX-8のコンセプトは、当初から全く新しいカテゴリーの車を作ることにありました。真のスポーツカーで、しかも4ドアで大人4人がきちんと乗れることが条件でした。

これを実現するために、コンパクトなエンジンとパワートレインをフロントアクスルの後方、低い位置に搭載しました。この「アドバンスドフロントミッドシップレイアウト」の採用により、ハンドリング性能を改善しました。リアドアのバーチャルピラーとセンターオープン式ドアシステムの組み合わせでセンターピラーレスを実現し、後席への乗り降りが極めて容易な大人4人のための室内空間を実現しました。ハイマウントバックボーンフレームや強度の高いサイドパネルとアンダーフレームがボディ剛性を高め、側面衝突に対する最高レベルの安全性を実現しています。

マツダのエンジニアたちは細部にまでこだわり、軽量化を図るとともに十分な車内空間を確保し、安全性や乗り心地を妥協することなく追求しました。例えば、フロントシートの厚さや形状を最適化し、後席のニー（膝）スペースにゆとりを持たせることで、快適な後席空間を確保しました。また、身体力学の専門家と共同で、後部ドアを開閉する際の操作性の向上を図りました。RX-8は人間工学の面においても入念に造りこまれた車です。

エクステリアとインテリアのスタイリングは際立っています。真のスポーツカーとしてふさわしい情熱的で力強いエクステリアデザイン。流れるようなライン、落ち着きのある、それでいて力強い流線型を描くボディは、デザインコンセプトである「アスレティックテンション」をダイナミックに体現しています。まるでスタートを待つアスリートのように、無駄な贅肉を排し、徹底して絞り込んだ造形を実現しています。一方、インテリアは居住性に優れ洗練された空間を確保しています。デザイナーは、バケットシートやローターシェイプのフロントシートベゼル等を採用することによって機能美を実現し、流れるようなモダンなデザインを実現するためにピラーレス構造をうまく活用しました。最高のクラフトマンシップを目指し、外装のフィット感を高め、内装には高い質感と五感を刺激する素材を厳選しました。

「この車のスタイリング全体から細部にいたるまで、私たちのこだわり一つひとつを実感していただけると思います。私たちのアイデアを全て形にしました。これこそ、真のスポーツカーです。」

チーフデザイナー
前田育男

営業概況 （p.12〜p.15）

日本 （p.12）

2002年度の日本国内における総販売台数は前期比0.8%増の590万台となりました。マツダの当期国内販売台数は若干伸び、前期比0.6%増の27万台となり国内登録車シェアは前期比0.1ポイント減の5.6%となりました。軽自動車を含む総市場での国内シェアは前期と同様4.6%となりました。

既存モデルの販売は苦戦したものの、2002年5月にアテンザ、8月にデミオと新世代商品を投入し、その販売促進活動が下半期の売上に大きく貢献しました。下半期の販売台数は、2001年度の同時期に比べて大幅に増加し、アテンザは2002年度通期の平均月間販売台数が当初の目標である2,500台を上回り、またデミオは国内販売台数で下半期のベスト10にランクインしました。

お蔭様でアテンザは高い評価を得ており、「2002年度グッドデザイン賞」や「2003RJCカーオブザイヤー」等、数々の賞を受賞しました。また、日本カーオブザイヤーでは「10ベストカー」にその名をつらねました。

新商品の導入以外にも、さまざまな面で改善を行いました。マツダの販売店では、ブランド戦略に従って店内の改装やリニューアルを実施しました。また、成果を上げている「Zoom-Zoom」キャンペーンを継続して展開しました。市場調査によると、これらのキャンペーンは消費者のマツダブランドと企業イメージに対する好感度向上に大きく寄与しています。また、国内販売網において成長、効率、収益性の向上を目指して一連の施策を講じてきた結果、販売会社全体で4年連続の黒字化を達成し、販売会社網再編の効果が実証されました。

マツダはアテンザとデミオに加え、2003年4月にはRX-8を発売、秋には世界各国で販売を開始するアクセラ/Mazda3を追加投入し、2003年度に向けて積極的な販売攻勢をかけていきます。新商品ラインナップの拡充により、売上および販売台数、マーケットシェアともに伸ばしていきます。

2002年度のマツダの顧客満足度は前年度と同等の水準でした。2003年度の重点目標のひとつはさらなる成長と顧客満足の向上です。現在マツダでは、独

自の調査やお客様へのアンケートをもとに販売会社を評価するマツダエクセレントプログラムを実施しています。マツダは、総合的なブランド戦略の継続とマツダエクセレントプログラムにもとづく販売網の強化によって2003年度の目標達成を目指します。

（キャプション）
- デミオ　コージー（上）
- アテンザ　スポーツワゴン（右中）
- マツダRX-8の生産開始（右下）

北米（p.13）

2002年度の米国の経済は、昨年度の景気低迷から回復基調を見せたものの、消費者マインドの低迷を反映して自動車需要は停滞する結果となりました。米国総市場は、強力なインセンティブに下支えされたにもかかわらず、前期比1.7%減の1,650万台となりました。2003年度後半には米国経済の回復が見込まれていますが、激しい価格競争が続く米国市場では依然として厳しい状況が予想されます。

マツダの販売は米国で255,000台となり、前期比1.1%減少しました。これは、主力商品626とミレーニアがモデル末期にあったこと、Mazda6の投入が2002年12月であったため、2002年度の販売にあまり貢献できなかったことに起因しています。米国内でのMazda6の生産は、2002年10月から、マツダとフォード社の合弁会社である米国ミシガン州フラットロックのオートアライアンスインターナショナル社（AAI）で開始されました。マツダMPVおよびスポーティなプロテジェの販売は好調でした。また、2002年後半にはMAZDASPEEDプロテジェを投入し、商品ラインナップを強化しました。

カナダの総販売台数は前期比4.9%増の171万台となった中で、マツダの販売台数は前期比0.5%増の70,500台となり、過去最高を記録しました。

マツダはカナダ市場において1998年8月から2002年11月までの52ヶ月間連続で前年同月を上回る販売を達成しました。これにはカナダにおける150の販売店のほとんどがマツダの専売ディーラーであることが大きく貢献しています。小型車が市場の大半を占めるカナダでは、プロテジェは引き続き高い人気を維持しています。当期、プロテジェはカナダでの年間乗用車販売台数で3位に入り、商用車を含む全モデル中でも7位にくい込みました。

マツダ車は、スタイル、性能、機能において高い評価を得ています。Mazda6はお客様に非常に好評で、カー・アンド・ドライバー誌の「2003　10ベスト」およびオートモービル・マガジンの「オールスター・ミッドサイズ・セダン」に選ばれました。また、プロテジェ5 2003年モデルがカーガイド誌「ベストバイ賞」を受賞したのに加え、ミアータとBシリーズピックアップトラックが「J.D. パワー・アンド・アソシエイツ 2003年米国自動車初期品質調査℠」において、セグメント別ランキングでそれぞれ1位になりました。カナダ自動車ジャーナリスト協会からは、2003　MAZDASPEEDプロテジェが「ベスト・ニュー・スポーツセダン（$35,000以下の部門）」に選ばれました。

2003年7月にはRX-8、秋には4ドア／5ドアの新型サブコンパクトMazda3、さらに2004年第1四半期にMazda6スポーツワゴンと5ドアハッチバックを導入し、北米市場での飛躍的な成長を見込んでいます。

（キャプション）
- Mazda6　セダン（右上）
- マツダMPV（右中）
- マツダトリビュート（右下）
- マツダミアータ（左下）

欧州（p.14）

欧州では総需要が前期比2.6%縮小した中、マツダの販売は前期比22.1%増の194,700台となりました。これには新商品Mazda6が欧州のお客様に大変好評であったことが大きく寄与しています。この車は、「2002ヨーロピアン・カーオブザイヤー」で2位となり、2003年3月に発行されたドイツのオートビルド誌の「ヨーロピアン・オート1・アワード」で2位を獲得するなど、さまざまな賞を受賞しました。また、イギリス、オーストリア、スウェーデン、ベルギー、チェコ共和国、リトアニア、クロアチア、スロベニアで実施したドライバーに対するアンケートでも、マツダ車は上位にランクされました。その他の車種も欧州市場での販売増に貢献し、中でも新型MPVは前期比145.7%増の6,700台を販売、MX-5は前期比16.2%増の19,100台となりました。

近年マツダは欧州各国の販売網を直接コントロールする戦略を推進してきました。既にコントロール下にあったドイツとポルトガルに加え、2000年2月からこの戦略を推進しており、現在マツダはドイツ、フランス、イギリス、イタリア、スペイン、ポルトガル、デンマーク、オーストリア、スイス、その他東ヨーロッパ諸国での販売網を直接コントロールしています。これにより、欧州におけるマツダ車の販売台数の80%以上を直接コントロールすることになり、今後これらの地域におけるマツダの一層の成長が期待できます。販売拠点で新たに顧客サービスに積極的に取り組み、「Mazda Bank」との協力体制を強化したことで、欧州主要地域における販売の強化と、より一貫性のあるブランド戦略に効果を上げました。

2002年度、マツダは先に述べた欧州諸国の大半において前期を上回る2桁成長を達成することができました。マツダにとって最大市場であるドイツでの販売は、前期比19.6%増となり、マーケットシェアも前期より0.4ポイント増の2.1%となりました。ディストリビューターが子会社化されて本格稼動初年度となったイギリスでは、販売が前期比76.5%増加し、シェアは0.5ポイント増の1.1%となりました。この

他、マツダはフランスで36.2%、イタリア9.7%、スペイン23.8%、オーストリア16.1%とそれぞれ前期に比べて大幅に販売を伸ばし、イタリアとスペインでは過去最高を達成することができました。また、マツダが直接コントロールしていない地域においても、前期比12.5%増となりました。

また、2003年1月よりMazda2の生産を、スペインにあるフォードのバレンシア工場で開始しました。この車は2003年4月に発売し、初年度の生産目標台数を4万台に設定しています。スペイン製Mazda2は2003年度の販売増に貢献するものと期待しています。

Mazda6は、5ドアハッチバック、ワゴン、セダンの3タイプを期の半ばで段階的に発売したため、通期での販売台数にはフルに貢献しませんでしたが、新商品Mazda3とともに来期における貢献を見込んでいます。また、欧州では新商品RX-8にも大きな期待が寄せられています。これにより、2003年度のマツダの販売は好調に推移していくことが期待できます。

（キャプション）
- Mazda3（左上）
- Mazda6　5ドアハッチバック（右中）
- スペインのバレンシア工場でMazda2生産開始（右下）

その他の地域（p.15）

マツダはアジア／オセアニア、中東／アフリカ、中南米の3地域においても事業を展開しています。Mazda6の市場投入と各地域での「Zoom-Zoom」キャンペーンが奏功し、これらの地域の販売は大幅に増加し、当期販売台数は、前期を23.9%上回る239,000台となりました。

2002年度、アジア／オセアニア地域の販売は大幅に成長しました。これにはBシリーズピックアップトラックと323の販売が引き続き好調であったことと、中国市場での成長が大きく寄与しています。

中国

ここ数年、マツダは中国の3工場においてKD生産（現地組み立て）を行っています。2001年にプレマシーを、続く2002年に323、さらに2003年にはMazda6の現地生産をスタートしました。スムーズな生産開始と徹底した品質管理を行うと同時に、現地販売網の一層の拡充に向けてさまざまな施策を積極的に展開しました。中国市場全体の当期の総販売台数は前期比67.7%増加となった中、マツダの販売は前期比151.4%増の30,800台弱と大幅に増加しました。また乗用車セグメントのシェアは前期より0.7ポイント増加し2.1%となりました。

オセアニア

オーストラリアでは市場全体が前期比6.7%拡大したのに対し、マツダの販売は前期比24.5%増加し、43,200台となりました。また、ニュージーランドでの販売も好調でした。中でも新商品Mazda6の販売は、この地域の成長に大きく貢献しました。オーストラリアでは、2002年11月にベストカー・アワードの$25,000以上のカテゴリーで「ベスト・ミッドサイズカー」に選ばれました。またニュージーランドでは、ナショナル・ビジネス・レビュー紙から「ニュージーランド・カーオブザイヤー」を受賞しました。

その他アジア

アジア地域における販売は着実に拡大しました。台湾では前期比41.0%増の18,400台、タイでは前期比45.3%増の約8,800台を達成することができました。台湾での成長は、主に市場が拡大したことと、販売網の強化により販売効率を改善したことが寄与しています。タイでは、これまで販売拠点が集中していたバンコクから周辺地域へと販売網を拡大しています。同国ではフォードとの合弁工場AAT（オートアライアンス(タイランド)社）で生産を行っており、2002年後半にはBシリーズピックアップトラックを大幅改良し市場に投入しました。2003年度はさらなる成長を見込んでいます。その他の地域では、シンガポールでMazda6が好調でした。2002年10月、Mazda6は、ザ・ストレイツ・タイムズ紙で「ベスト・ミディアム・ファミリーセダン／ハッチバック」に選ばれました。

中近東／アフリカ

イスラエルはマツダにとってこの地域で最大の市場となっています。そのイスラエルの総需要は、パレスチナ紛争による個人消費の低迷が影響して、前期比18.9%減となりました。マツダの販売は、323シリーズと新商品Mazda6が好調に推移、前期比11.7%増の17,100台となりました。シェアは14.6%に伸び、7年連続でマツダの販売はイスラエル市場で第1位となりました。

GCC地域（湾岸協力会議参加国）では、地域紛争で情勢が不安定であったものの、Mazda6の投入をきっかけに、マツダの販売は好調に推移しました。2003年度は、政情が安定してくることが予想されており、需要の回復を見込んでいます。

中南米

2002年度この地域におけるマツダの販売は、前期とほぼ同レベルの34,000台となりました（前期：33,000台）。コロンビアにおけるマツダの販売は、前期比63.3%増の13,000台となり、シェアは13.8%を獲得し、ベネズエラの景気低迷による販売の落ち込みをカバーする結果となりました。また、プエルトリコの販売も5,300台に増加しました。

（キャプション）
- AAT生産のBシリーズピックアップトラック（右上）
- 中国生産のマツダプレマシー（右中）
- 中国のマツダディーラー（右下）

技術革新と環境への取り組み（p.16〜p.17）

革新的な取り組みと独自のソリューション

マツダの技術と環境領域における取り組みは、斬新かつ革新的なアプローチが特徴です。新型ロータリーエンジン「RENESIS」から新しいアルミ材接合技術にいたるまで、マツダは積極的に新しいソリューションを生み出し、クリーンで環境に配慮した新たな事業活動に取り組んでいます。

マツダ・デジタル・イノベーション（MDI）フェーズⅢ

1996年にスタートしたMDIプロジェクトは、最先端のデジタル技術を活用して、企画・デザインから生産準備に至る全プロセスを再構築し、高効率な商品開発の実現を目指しています。当プロジェクトのフェーズⅢへの投資は期中に完了し、累計投資額は410億円となりました。これまで導入してきた最新のCAD/CAM、試験設備、CAEシステムは商品開発に大きな効果を発揮し、バーチャル環境での新商品の開発が可能になりました。そして、その成果として、商品力の強化、開発期間の短縮、開発コストの削減を実現しています。

MDIによって開発したRX-8、アテンザ／Mazda6、デミオ／Mazda2は世界中のマーケットから高い評価を得ています。2003年度に始まった次期MDIプロジェクトでは、試作車の製作数を減らしてバーチャル開発環境をさらに強化し、魅力ある商品を効率よく生産できるよう取り組んでいきます。

新型ロータリーエンジン「RENESIS」：伝統を生かした新世代エンジン

RX-8の最大の魅力のひとつは最新のロータリーエンジンRENESIS（レネシス）です。2つの三角形ローターが繭型の燃焼室内で回転することで、吸気、圧縮、燃焼、排気の各工程を行います。同等の排気量をもつ従来のレシプロエンジンと比べて、RENESISは軽量かつコンパクトで、騒音と振動が少なく、フラットなトルク特性を備えており、スムーズな加速を実現しています。また、従来のロータリーエンジンと比較して燃費の大幅な向上およびエミッションの低減を実現しています。さまざまな革新的な技術を搭載するRENESISは、世界の有力自動車ジャーナリスト50人のうち44人から得票を得て「インターナショナル・エンジン・オブ・ザ・イヤー2003」に選ばれました。マツダのエンジニアおよび開発チームのこれまでの努力が報われるとともに、その情熱にふさわしい受賞となりました。

歩行者の安全に配慮したRX-8のボンネット

RX-8のアルミボンネットには、「ショックコーン」という新しい衝撃吸収構造を採用しました。ボンネットの裏側パネルに円錐形状のくぼみを一様に設けた構造で、部位によって衝撃吸収性能にばらつきが生じやすい従来構造のアルミボンネットと比べて、全面で均一かつ効果的に衝撃を吸収することができます。社内テストの結果、衝突時に歩行者が受ける頭部への影響を従来の約半分のレベルまで低減できることが証明されています。ねじり剛性を約50％向上させながらボンネット裏側のパネルの厚みを約20％薄くしました。その結果ボンネットとエンジン部品との間に衝撃を吸収するのに十分なスペースを確保しつつ、RX-8のスポーツカーらしい低いフロント部のデザインを実現しました。軽量、高剛性で、歩行者の安全への配慮とスタイリッシュさを兼ね備えた新しいボンネットです。

新しい接合技術で環境負荷を低減

マツダは従来に比べ、はるかに環境にやさしい新しいアルミ材の接合技術を開発しました。新しい技術は、接合ピンで接合箇所をはさみ、ピンを加圧しながら回転させることで生じる摩擦熱を利用してアルミ材を軟化させて点接合します。

従来の「抵抗溶接」では大電流を流して溶接するため、専用の大型溶接設備を必要としました。しかし、新しい摩擦熱を利用する方法では、使用エネルギーを99％削減し、設備投資コストも大幅に削減しています。さらに、従来の「抵抗溶接」で生じるスパッタ（火花の飛び散り）が発生しないため、作業環境もより安全になります。軽量のアルミ材を多くの車のボディーに採用できるようにしたこの画期的な技術は既にRX-8に採用しており、環境保全にも大きく貢献します。

環境にやさしく、スタイリッシュな走りを実現

新商品アテンザ/Mazda6とデミオ/Mazda2は、環境性能を高めて国内で超-低排出ガス車（U-LEV）に認定されています。新開発の「MZR」エンジンは、エンジン前方から吸気して後方に排気する吸排気逆転レイアウトやタンブルスワールコントロールバルブ（TSCV）といった技術を採用し、高出力・低燃費と低エミッション化も実現しています。このアルミ製ブロックを採用したエンジンは軽量化にも大きく貢献しています。また、鉛使用量の削減、リサイクル可能率の向上（リサイクル可能率：90％以上を達成）、エアコン冷媒使用量の削減など、環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。マツダは、2005年末までに、乗用車の90％を超-低排出ガス車にすることを目標にしています。

ハイブリッドトラックはクリーンなディーゼル技術を採用

2002年東京モーターショーで展示したタイタンダッ

シュのコンセプトカーは、クリーンなディーゼルハイブリッドトラックとして、マツダのコモンレール式直噴ディーゼルエンジン技術のメリットを最大に生かしています。この「MZR-CD」ディーゼルエンジンは高圧噴射によって完全燃焼を行い、燃費の向上を図っています。また、EGRクーラー、酸化触媒、排出ガス中の黒煙を除去する連続再生式ディーゼルパティキュレートフィルターを装着させることで、優れたクリーン性能を実現しています。このハイブリッドトラックは、ディーゼルエンジンと電気モーターの両方の組み合わせによってエミッションの低減と低燃費を実現しています。従来のディーゼルエンジンを搭載した同じモデルと比べて、燃費を約50%向上、またNO x 排出量を約65%低減、PM（粒子状物質）も約85%低減させています。

直接埋め立て廃棄物ゼロレベル化の目標を1年前倒しで達成

マツダでは環境保全のために省エネルギー活動や資源の有効利用に努めています。その一環として、国内生産拠点では直接埋め立て廃棄物の削減に取り組んできました（技術、開発、管理部門が含まれます）。

マツダでは1990年度の直接埋め立て廃棄物量から95%以上削減するという目標を、当初の計画より1年前倒しで2002年度末に達成しました。これは、実質的に、年間約6万トンの直接埋め立て廃棄物を削減したことになります。直接埋め立て廃棄物は鋳造工場で発生する鉱さいが大部分を占めていましたが、効率的にリサイクルする方法を新たに導入しました。今後も、生産工程で生じる廃棄物量の一層の削減に積極的に取り組んでいきます。

使用済みバンパーのリサイクルを推進

マツダは、地元の穀類総合加工機メーカーと共同で開発した光学選別技術を使い、樹脂製の使用済みバンパーを新車のバンパーにリサイクルするため、回収バンパーの再生材の塗膜除去率を大幅に改善しました。この新技術は、再生材をつくる過程で塗料を取り除く際に塗料が付着したままのバンパーの破砕片を光学センサーで検知して選別し取り除くものです。

この他の工程の改善も行ったことで、再生工程にかかる時間を従来の約3分の2に短縮しました。この技術は再生材の塗膜除去率を99.9%程度にまで高め、新車のバンパーへのリサイクルを可能にします。マツダでは量産に向けた実証試験を行い、2004年中に新車のバンパーに再生材を20～30%（重量比）程度混入した「リサイクルバンパー」を導入する計画です。

財務の概況 （p.18～p.19）

2002年度（2003年3月31日終了年度）は、新商品アテンザ/Mazda6や新型デミオの導入により、「商品主導型成長」の年となりました。財務のハイライトは以下のとおりです。

* 連結営業利益は506億円となり、前期の285億円に対して77.4%増となりました。
* 連結当期純利益は241億円と、前期の88億円に対して173.3%増となりました。
* 連結キャッシュフロー（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、470億円の余剰となり、連結ベースの純有利子負債残高は4,035億円に減少しました。
* 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した。

事業概況

当期の日本経済は、多少の成長傾向はあったものの、引き続き総じて低迷状況のうちに推移しました。世界経済についても、不透明なままに推移しました。

国内における自動車販売は、軽自動車を含めた総需要が前期比0.8%増の586万台となりました。米国では、2002年暦年の総需要が前年比1.8%減の1,662万台となり、西欧の2002年暦年の総需要は前年比3.2%減の1,652万台となりました。

当期のマツダの国内販売台数は、既存車が苦戦したものの、新商品導入効果がそれを上回り、27万台（前期比0.6%増）となりました。国内登録車のシェアは5.6%（前期比0.1ポイント減）となり、軽自動車を含む国内シェアは昨年同様の4.6%となりました。

海外市場における2002年暦年ベースの販売台数およびシェアは地域により差異がみられます。米国では販売台数は前年比4.2%減の258,000台となり、シェアは1.6%と昨年同様となりました。西欧における販売台数は前年比11.5%増の17万台となり、マーケットシェアは前年比0.1ポイント増の1.0%となりました。

国内、海外を合わせた連結の売上台数は、前期比7.2%（69,000台）増の1,017,000台となりました。

経営成績（連結）

マツダの連結売上高は、前期に比べ2,696億円増の2兆3,645億円（前期比12.9%増）となりました。営業利益は221 億円増加し、506 億円（前期比77.4%増）となりました。

前期に比べ業績が大きく改善したのは、主に当期導入した新世代商品による売上高の増加、コスト削減に加え、対ユーロの円安によるものです。これによって、新商品投入に関する費用及び販売促進費用を相殺することができました。当期純利益は、前期比2.7倍となる153 億円増加の241 億円となりました。

地域別の売上高ならびに営業利益は以下の通りです。

（表）

国内市場における当期連結売上高は、主にアテンザや新型デミオの導入により、国内販売と欧州向けの輸出が好調であったため、前期比7.8%（1,270億円）増の1兆7,458億円となりました。営業利益は、売上の増加、コスト削減、対ユーロの円安により62.6%（154億円）増の399億円となりました。

北米における売上高は、前期比9.5%（732億円）増の8,416億円となりました。しかしながら、インセンティブの増加により、営業利益は前期比20.9%（17億円）減の65億円となりました。

欧州での売上高は前期比68.2%増（1,304億円）増の3,216億円となりました。Mazda6導入効果ならびに販売網の強化が売上高増の要因となっています。営業利益は前期比5.6倍（45億円）増の55億円となりました。

その他の地域では、売上高が前期比23.7%（219億円）増の1,145億円となりました。営業利益は31.5%（10億円）増の43億円となっています。特にオーストラリアでは、過去20年間で最高の販売台数を記録しました。

財政状態および流動性

連結ベースの純有利子負債は前期に比べ、11.7%（534 億円）減少し4,035 億円となりました。当期末の現金及び現金同等物の期末残高は、前期比19.7%（453億円）増の2,747億円となりました。この増加は、税引前利益281億円を含む営業活動によるキャッシュフロー増加分が896億円、投資活動によるキャッシュフローの減少分が426億円であったことによるものです。今後も引き続き財務構造とバランスシートの改善を図るため、キャッシュフローの改善に注力していきます。

（表）

なお、当期の期末配当金につきましては、1株当たり2円とさせていただきました。

2003年12月
編集・発行　マツダ株式会社
広報渉外本部 グローバル広報企画部
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