



mazda

## アニュアルレポート 2005

2006年3月期



Driving Momentum

# Driving Momentum

マツダ株式会社は、広島を本拠地として1920年に設立された自動車メーカーです。

マツダが生み出す数々の新世代商品は、ブランドメッセージ“Zoom-Zoom(ズームズーム)”を余すことなく体現しており、マツダならではの喜びにあふれる所有体験を提供しています。現在、マツダ車は、世界140カ国以上のお客さまにご愛用いただいています。

中期経営計画の「マツダモメンタム」の最終年度となる2007年3月期は、「ブランドのさらなる強化」、「北米ビジネスの活性化」、「将来成長のための投資」の3つの挑戦課題に取り組み、成長軌道を加速させるとともに、将来の本格的な成長へ向けた基盤を確実に構築していきます。

## 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。



Crossover SUV Mazda CX-7

### 車種名に関する注記

本アニュアルレポート(日本語訳)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、マツダスピードアクセラ:Mazdaspeed3、マツダプレマシー:Mazda5、マツダアテンザ:Mazda6、マツダスピードアテンザ:Mazdaspeed6/Mazda6MPS、マツダロードスター:Mazda MX-5 Miata/Mazda MX-5、マツダファミリア:Mazda Protégé/Mazda 323)。

## マツダブランドDNA

人格	商品
センスの良い	際立つデザイン
創意に富む	抜群の機能性
はつらつとした	反応の優れたハンドリングと性能

## ブランドメッセージ Zoom-Zoomが示すもの

マツダは、当社独自の価値基準を定め、全世界の市場へ向けてブランドメッセージを発信しています。私たちは、マツダブランドのDNA(核)を「人格」と「商品」という2つの属性で規定し、このブランドDNAを端的に表現するメッセージとして「Zoom-Zoom(ズームズーム)」を発信しているのです。このメッセージには、マツダ独自の価値と魅力に富んだ商品提供はもちろん、クルマづくりを通じて「子供の頃に感じた『動くこと』への感動」を追求していく私たちの思いが込められています。

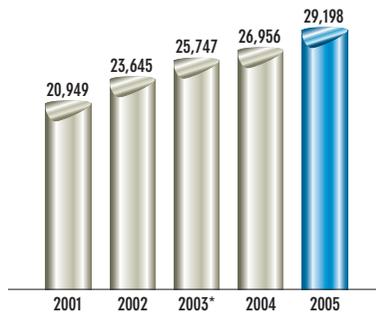
*ZOOM-ZOOM*

## 目次

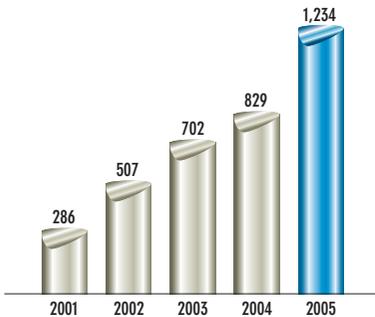
財務ハイライト	02	技術開発	32
中期経営計画「マツダモメンタム」の概要と進捗状況	04	環境技術	34
社長インタビュー	06	商品デザイン	36
主要商品ラインアップ	12	生産体制	38
[特集]		マネジメント体制	40
世界で加速するモメンタム	14	CSR(企業の社会的責任)への取り組み	43
マツダの北米戦略	18	取締役、監査役および執行役員	45
商品開発:		財務セクション	47
新型マツダCX-7	20	ディレクトリー	82
新型マツダCX-9	24	会社概要	83
営業概況	26	株式情報	84

# 財務ハイライト

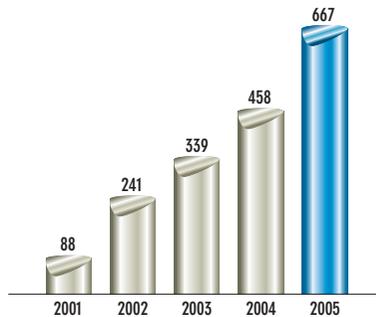
売上高  
(億円)



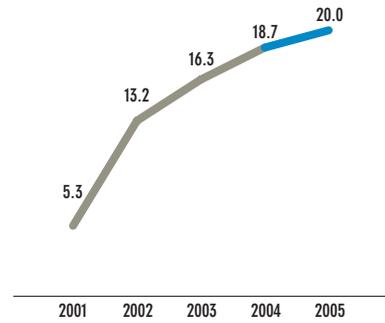
営業利益  
(億円)



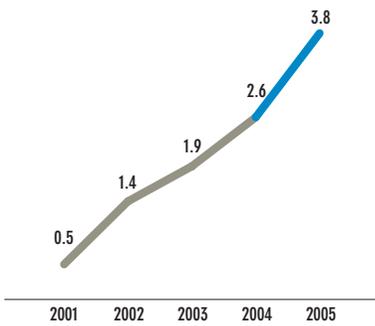
当期純利益  
(億円)



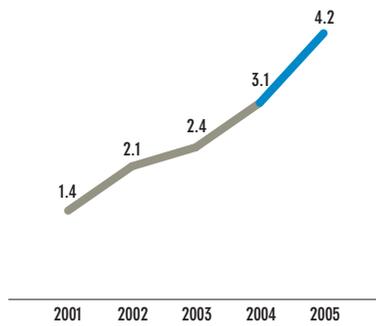
株主資本利益率(ROE)  
(%)



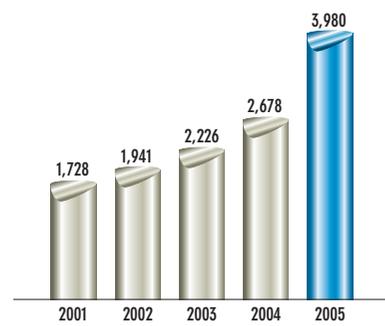
総資産利益率(ROA)  
(%)



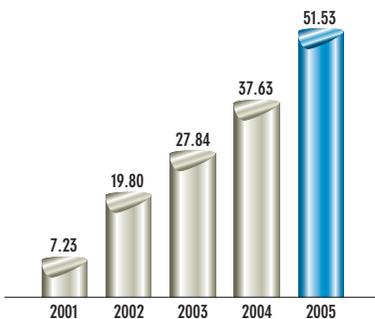
営業利益率  
(%)



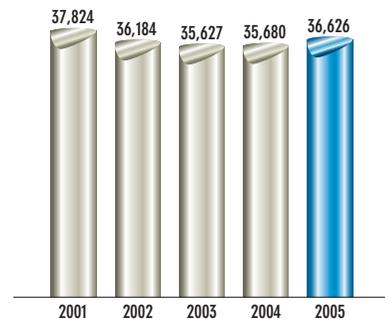
株主資本  
(億円)



1株当たり当期純利益  
(円)



従業員数  
(人)



\*除く、海外子会社の決算期変更による影響。

マツダ株式会社および連結子会社  
2006年、2005年および2004年3月31日終了年度

	百万円			増減率 2005/2004	千米ドル*1
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日		2005年度 2006年3月31日
<b>事業年度*2:</b>					
売上高	<b>¥2,919,823</b>	¥2,695,564	¥2,916,130	8.3 %	<b>\$24,955,752</b>
営業利益	<b>123,435</b>	82,947	70,174	48.8 %	<b>1,055,000</b>
税金等調整前当期純利益	<b>117,468</b>	73,847	54,072	59.1 %	<b>1,004,000</b>
当期純利益	<b>66,711</b>	45,772	33,901	45.7 %	<b>570,179</b>
<b>事業年度末:</b>					
総資産	<b>1,788,659</b>	1,767,846	1,795,573	1.2 %	<b>15,287,684</b>
株主資本	<b>398,024</b>	267,815	222,605	48.6 %	<b>3,401,915</b>
<b>1株当たり情報:</b>					
	円				米ドル*1
当期純利益*3	<b>¥ 51.53</b>	¥ 37.63	¥ 27.84	36.9 %	<b>\$0.44</b>
年間配当金*4	<b>5.00</b>	3.00	2.00	66.7 %	<b>0.04</b>
株主資本	<b>284.28</b>	220.22	182.91	29.1 %	<b>2.43</b>

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、2006年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき117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. 基本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。

## 中期経営計画「マツダモメンタム」の概要と進捗状況

マツダは2004年11月に、10年後にあるべき姿を示す長期ビジョンと中期経営計画「マツダモメンタム」を発表しました。この「マツダモメンタム」のもと、マツダは成長軌道を加速させながら、本格的な成長に向けた基盤整備に取り組んでいます。

### 長期ビジョン

マツダの長期ビジョンは、大規模な自動車メーカーになることではなく、ワクワクする所有体験をもたらす商品を提供し続ける企業として、すべてのステークホルダーの方から喜ばれ、信頼されることです。この長期ビジョンは「より強いブランドの構築」、「商品・技術の強化」、「グローバルベースで競争力のある効率性の追求」、「よりモラルの高いグローバルな人材の育成」の4つの柱に支えられています。これらの施策を通じて、環境の保全をはじめとする企業の社会的責任を果たしていくことを目指しています。

グローバル市場で戦える規模を保持し、卓越した技術とジャパンメードの精神に支えられたマツダ固有の創造性をもとに、お客様に喜ばれる商品・サービスを通じてお客様とすべてのステークホルダーから信頼を得る自動車メーカーとなる。

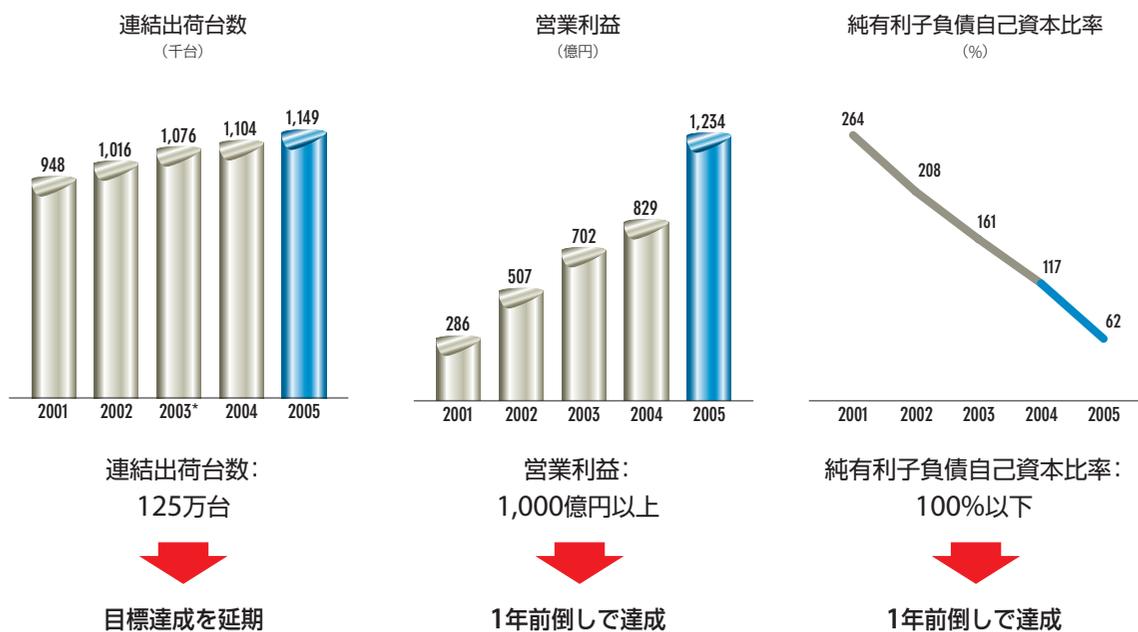


### 「マツダモメンタム」のポジショニング

マツダは、長期ビジョンの達成に向けて、本格的な成長への基盤を確立するとともに、販売および収益の成長軌道を持続していきます。



## 「マツダモメンタム」の数値目標(2007年3月期)



## 主要施策

1. 主要市場の取り組み強化
2. 研究開発の強化
3. グローバルな効率性向上とシナジーの強化
4. 人材育成

\*除く、海外子会社の決算期変更による影響。



代表取締役会長 社長兼CEO(最高経営責任者)

井巻 久一

2006年3月期、マツダは前期に続き過去最高益を更新しました。しかし、マツダはこれに甘んじることなく、マツダモメンタム最終年度である2007年3月期を、確実な基盤構築のための最重要な年と位置付け、目標達成に向けて全力を挙げて取り組んでいきます。

**Q:** 2006年3月期の営業利益は過去最高の1,234億円を記録し、マツダモメンタムの目標を1年前倒しで達成しました。この成功の要因についてお聞かせください。

2006年3月期は、マツダアクセラ、マツダプレマシー、マツダロードスターなどの好調な販売により、連結出荷台数は前期比4.0%増の114万9千台、売上高は前期比8.3%増の2兆9,198億円となりました。利益面については、営業利益が前期比48.8%増の1,234億円、当期純利益は前期比45.7%増の667億円といずれも過去最高益となり、マツダモメンタムにおける目標「営業利益1,000億円以上」については1年前倒しで達成することができました。

営業利益は前期より405億円の増加となりましたが、これは連結出荷台数・売上高の増加そして商品構成の改善に加え、為替の円安効果やコスト削減努力による改善が大きく貢献したためです。新型車の導入は順調に進んでおり、2006年3月期には新型マツダMPVを日本市場に、フルモデルチェンジしたマツダロードスターを日本・欧州・北米など世界の市場に導入しました。この新型マツダロードスターは日本、オーストラリア、ニュージーランドでカー・オブ・ザ・イヤーを受賞するなど、マツダの商品は引き続き世界で高い評価を獲得しています。また、米国においては、フリートセールスおよびインセンティブの削減も進めています。マツダブランド強化に向けたさまざまな取り組みが、今、着実に実を結び始めていると考えています。

**Q:** マツダモメンタムの2年目を終了しましたが、4つの主要施策「主要市場の取り組み強化」、「研究開発の強化」、「グローバルな効率性向上とシナジーの強化」、「人材育成」の進捗状況を教えてください。

「主要市場の取り組み強化」における各市場の進捗状況は以下の通りです。

#### (1)日本市場

日本市場では、2006年2月に新型マツダMPVを発売しました。同年3月には、マツダMPVシリーズの生産台数が累計100万台を突破し、新型車も旧モデルと同様に、国内における基軸車種として販売を牽引していくものと確信しています。また、マツダモメンタム期間中に、新車販売30店舗と中古車販売20店舗を新設するなど、販売網をさらに拡大する計画も順調に進展しています。

#### (2)米国市場

米国市場における2006年3月期の販売台数は前期比微減となりました。これは乗用車の販売が増加した一方で、ライトトラックがモデル末期となり販売が減少したことによるものです。2006年5月に新型クロスオーバーSUVのマツダCX-7を発売し、さらに2007年初めには、ニューヨーク・モー

ターショーで大変好評を博したマツダCX-9を投入する計画で、今後、米国市場でのプレゼンスをさらに高め、販売力を強化していく考えです。

販売の現場でも目に見えて成果があがっています。マツダのブランド力向上に伴ってインセンティブは減少傾向にあり、また、フリートセールスへの依存度も着実に低下しています。さらに中古車の残存価格(下取り価格)も向上しており、米国の収益は改善しつつあります。販売の基盤整備として取り組みを進めている専売店比率の向上については、2007年3月期末に50%という目標に対し、2006年3月期末には43%に達するなど順調な進捗を見せています。

米国市場は引き続きマツダにとって最も重要な市場であり、最重要経営課題として取り組んでいきます。

### (3) 欧州市場

欧州市場は、モデルチェンジの端境期で2006年3月期上期は苦戦を強いられましたが、マツダプレマシーやマツダロードスター、また、市場から多くの要望が寄せられた新型ディーゼルエンジンMZR-CDエンジンを搭載したマツダアテンザ、マツダプレマシーの投入により、下期以降、販売の勢いは一気に回復しました。



販売網の強化策の一環として、ロシアでは直営卸売販売会社が2006年4月から営業を開始し、さらに2006年7月にはアイルランドにディストリビューターを設立することを予定しています。また、チェコおよびスロバキアにおいても、2006年後半に、ディストリビューターの直営化を計画しています。

### (4) 中国市場

中国では、2010年に30万台を販売する体制構築に向けて、生産、販売の両面で強化策を進めています。2005年6月には、中国事業を統括する新会社「マツダ(上海)企業管理諮詢有限公司(MCO)」の開所式を行いました。また同年8月には、MCOが上海市嘉定(かてい)区に中国技術支援センターを同社の分公司(分室)として開設しました。同センターは、南京、長春、海南の各地で推進する中国事業のR&D、購買、品質、サービスの各領域における技術支援を実施していきます。

「研究開発の強化」も着実に進んでいます。開発人員はこの2年間で15%増員するとともに、新車開発の効率化を推進するマツダデジタルイノベーションの第2段階「MDI-II」への取り組みも順調に進めています。この「MDI-II」導入により、マツダCX-7では短期間で高品質な開発を実現しました。



「グローバルな効率性向上とシナジーの強化」については、ABC(Achieve Best Cost)活動フェーズ2プログラムによるコスト削減を着々と推進しています。この活動は、現在、開発・購買が一体となっているベスト・イン・クラスのコモディティーの開発をさらに加速させるものです。この活動の核となる「コモディティー・サイクル・プラン」の策定も順調に進んでいます。

最後に、「人材育成」については、6回目となったMBLD(マツダ・ビジネスリーダー・デベロップメント)に全社員が参画し、“どのようにして「すべての仕事の質」を向上させ、結果として「商品品質」の劇的な向上を成し遂げていくか”をテーマに継続した取り組みを行っています。私は折に触れて「人財」の重要性についてお話ししていますが、ものづくり、すなわち品質の造り込みは、人造りから始まると考えています。これまでの業績回復は、マツダに「人財」があったからこそ成し得たものです。お金は有限ですが、人の知恵は無限です。この知恵をいかに引き出せるかが、今後マツダが生き残っていくための決め手になると考えています。

**Q:** 2006年5月に発売したマツダCX-7、そして2007年初めに発売予定のマツダCX-9、マツダトリビュートにより一層の販売拡大が見込まれますが、生産能力について懸念の声も聞かれます。現在の状況についてお聞かせください。

現在、国内における生産能力は年間89万8千台の水準ですが、グローバル市場で好調な販売が続いたことにより、当上半期には生産能力が逼迫する局面が発生しました。特に、基幹エンジンであるMZRエンジンの供給を早期に拡充する必要が生じたため、下期に生産能力を増強し、年間生産能力を5万5千基引き上げて70万5千基としました。また、工場の稼働状況は、2006年3月期には全体で95%でしたが、2007年3月期中には全体で100%とする予定です。さらなる増強策として、2007年3月期中にエンジン、ミッションなどのパワートレインで10%の増強を検討しています。さらに、2008年3月期以降に向けて、組み立て能力の増強を検討しています。

**Q:** マツダモメンタム最終年度となる2007年3月期の重点施策を教えてください。また、マツダモメンタム後の成長戦略については、どのようにお考えでしょうか。

2007年3月期は、マツダモメンタムの最終年度として、将来へ向けた基盤整備を確実に実行する極めて重要な年と位置付けています。

マツダモメンタムで掲げている数値目標のうち、「営業利益1,000億円以上」、「純有利子負債自己資本比率100%以下」は、2006年3月期に1年前倒しで達成しました。一方、「連結出荷台数125万台」については目標達成を延期し、2007年3月期の見通しを121万台に見直しました。これはマツダブランドの強化に引き続き重点を置くことを優先したためです。マツダは確実に回復の道を歩み続けていますが、私はまだまだ多くの課題があると認識しています。

2007年3月期の挑戦課題は、「ブランドのさらなる強化」、「北米ビジネスの活性化」、「将来成長のための投資」の3つです。まず、「ブランドのさらなる強化」については、マツダブランドが全世界の人々にとって魅力的な、信頼あるブランドとなるよう努力を重ねていきます。

次に、私たちの最も大きな挑戦課題である「北米ビジネスの活性化」については、(1)商品ライン

アップの拡大、(2)販売網の強化、(3)素晴らしい所有体験を提供すること、これら3つのテーマに焦点をあてて事業基盤の強化を図ります。なお、2007年3月期の米国における販売台数は、前期比10.9%増の29万台を計画しています。

最後に、「将来成長のための投資」については、研究開発と設備投資を強化し、より多くの魅力ある新商品の開発、生産能力の増強を図っていきます。

2007年3月期は、これら3つの挑戦課題をクリアし確実に基盤を構築するとともに、成長軌道の加速を図ることにより、売上高は前期比6.2%増の3兆1,000億円、利益面では、営業利益が9.4%増の1,350億円、当期純利益は前期比12.4%増の750億円と、いずれも過去最高益を更新する計画です。

私たちの描く長期ビジョンは、「大規模な自動車メーカーになることではなく、ワクワクする所有体験をもたらす商品を提供し続ける企業として、すべてのステークホルダーの方から喜ばれ、信頼されること」です。目標の実現に向け、長期的視点に立った戦略の構築に取り組み、関係各部門で編成されたクロスファンクショナルチームによる長期戦略の策定もようやく最終段階に入ってきました。この長期戦略は、「ブランド戦略」、「各市場別の戦略」、「グローバルな観点での生産戦略」、



「開発戦略」、「人財」などから構成されており、10年後のマツダを見据えた内容となっています。この戦略の枠組みとの整合性を取りながら、マツダモメンタムによって構築された基盤をベースとして、次の中期経営計画を策定していきます。

**Q: 企業価値・株主価値向上については、どのように考え、取り組まれていきますか？**

当社は、配当について株主の皆様のご期待に応える必要を強く認識しています。業績並びにバランスシートの強化を進めながら、安定的な配当を実施していく考えです。その第一歩として、2006年3月期の1株当たり期末配当を前期より2円増配し5円とさせていただきます。

また、サステナブル(持続可能)な社会の実現に向けた取り組みも企業価値向上に欠かせないものと考えています。マツダは長期ビジョンの中で、その根底に企業の社会的責任(CSR)を位置付けており、マツダグループ全体でCSRにおける取り組みを一層強化していきます。中でも環境保全を重要な課題と考えており、2005年4月に環境理念「マツダ地球環境憲章」を改訂し、グループとしての取り組みを明確にするとともに、推進体制についても、従来の「マツダ地球環境会議」に代わる

「マツダ環境委員会」を同年7月に設置し、グローバルな視野でのマネジメント強化を開始しました。

最後になりますが、マツダモメンタムの最終年度である2007年3月期は、将来に向けた基盤構築を確実にするための重要な1年です。激しい競争が続く世界の自動車産業ですが、マツダは部門などのあらゆる垣根を越えて全員が心を一つに「One Mazda」となって前進し、着実に目標を達成していくことにより、企業価値そして株主価値の向上を図っていききたいと考えています。

2006年6月

# 井 卷 久 一

代表取締役会長 社長兼CEO(最高経営責任者)

## 主要商品ラインアップ

ブランドメッセージ“Zoom-Zoom”のもと、「センスの良い」、「創意に富む」、「はつらつとした」といったマツダブランドならではの個性を体現した新世代商品は、世界市場に大きくアピールし、合計300以上の賞を受賞しています。  
(2006年6月末時点)

### 新型マツダCX-7

マツダCX-7は、2006年5月に北米市場で発売した5人乗りの新型クロスオーバーSUVで、力強いスポーツカースタイリングとSUVの実用性を巧みに融合させた、従来のSUVとは一線を画す車です。



### 新型マツダMPV

2006年2月にフルモデルチェンジしたマツダMPVは、従来にも増して機能性、使い勝手の良さを向上させ、デザイン、走行性能、パッケージングを大幅に革新し、高い環境性能を実現しています。



### マツダプレマシー

マツダプレマシーの開発コンセプトは「コミュニケーティブ&ダイナミック」。乗る人々すべてが楽しくコミュニケーションできる革新的な「6+One」の空間と、運転する楽しみ、スタイリッシュなデザインを高次元で融合させています。



### マツダアテンザ

卓越した運動性能、スポーティで魅力的なデザイン、革新的なパッケージング、安全・環境性能までに至るすべての領域で、マツダアテンザはミディアムクラスにおける新世界基準を目指した車です。



**新型マツダアクセラ**

2006年6月にマイナーチェンジしたマツダアクセラは、「さらに期待を超えるダイナミックスポーツコンパクト」をコンセプトとして、スタイリング、動力性能、質感を一層向上。2.3L DISIターボエンジンを搭載したマツダスピードアクセラもラインアップに加わっています。

**マツダRX-8**

マツダRX-8は、ロータリーエンジン「RENESES(レネシス)」を搭載、革新的なデザインと最新の技術により4ドア4シーターを実現した比類なきスポーツカーです。

**マツダロードスター**

2人乗り小型オープンスポーツカー生産台数世界一としてギネス認定記録を持つマツダロードスター。「[人馬一体]の走り」と「Lots of Fun」の継承と進化」をコンセプトに、大きな進化を遂げました。

**マツダベリーサ**

車格という従来の概念を打ち破り、優れた基本性能に、ディテールの一つ一つにこだわった上質なデザインを融合した新しいシンプル・クオリティ・コンパクトカーです。

**マツダデミオ**

クラストップレベルの走行性能と気持ちの良い室内空間を実現したコンパクトカーです。スポーティな操作性にもかかわらず、全車が「超一低排出ガス車」の認定を受けるなど、優れた環境性能を実現しています。



マツダの「Zoom-Zoom」を体現した新世代商品は、2006年3月期も世界各地で高い評価を獲得しています。当社は、さらなる販売拡大に向けて、商品ラインアップ、販売体制の強化を図っていきます。

### 日 本

#### 新型車の導入

2005年8月にフルモデルチェンジしたマツダロードスターは、同年11月に「2005-2006日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞し、また、2006年2月にはマツダMPVをフルモデルチェンジし発売しました。新型マツダMPVは室内空間の広さなどパッケージングが向上するとともに、デザイン、走行性能の革新、そして時代をリードする高い環境性能を実現しており、高い動力性能や操縦性を持つ、言わば「スポーツカーの発想でミニバンを革新した『次世代ピープルムーバー』」です。



#### 国内販売網を強化・拡大

マツダは、国内の店舗拡大にも積極的に取り組み、2006年3月期には、新車販売店12店舗、中古車販売店7店舗を新たに outlets しました。また、お客様満足度の向上を図るため、先進の商談支援ツール「ビジュアルITプレゼンテーション」の設置を進めています。このツールは、動画やCGアニメーション、実際の開発で使用された3次元CADデータなどによる視覚的な商品説明を可能にするものです。

## 欧州

### 商品主導の成長

マツダは欧州市場において、マツダブレマシーやマツダロードスター、さらに、新型ディーゼルエンジンを搭載したマツダアテンザやマツダブレマシーの投入により、商品主導の成長を持続しています。2006年7月には、マツダ独自のパワーリトラクタブルハードトップを搭載したマツダロードスターを英国国際モーターショーに出品、2006年中にグローバルに販売を開始する計画です。



### 販売体制の強化

マツダは、欧州の販売体制を引き続き強化しています。販売を大きく拡大しているロシアでは、従来の現地事務所を100%資本の卸売販売会社とし、2006年4月より営業を開始しました。この新会社は、マツダブランドの車両・部品の輸入業務および卸売販売、サービス技術指導、マーケティング活動を積極的に展開していきます。さらに2006年7月には、アイルランドにディストリビューターを設立する予定です。また、チェコおよびスロバキアにおいても、2006年後半にディストリビューターの直営化を計画しています。

## 中国

### 過去最高の販売台数を記録

マツダの中国市場における2006年3月期の販売台数は、前期比35.6%増の13万台となり、過去最高記録を更新しました。これは、マツダアテンザ、マツダファミリア、マツダプレマシーが、いずれも前期を大きく上回る販売台数となったためです。生産体制については、南京の車両工場、エンジン工場が、2007年の生産開始に向けて順調に準備を進めています。

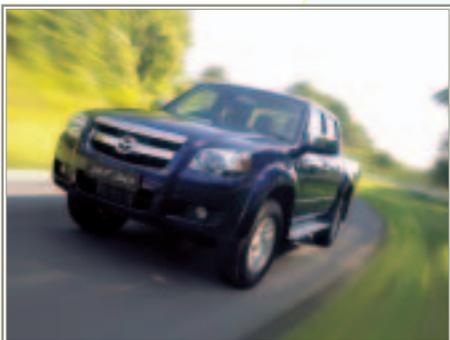


## 東南アジア諸国

### 東南アジア諸国での体制強化

マツダは、マーケティング、販売、流通業務を統括する新会社をタイに設立し、東南アジア諸国におけるマツダブランドの確立を目指しています。さらに、インドネシアには卸売販売会社を設立し、販売体制の強化を推進しています。

また、新型のピックアップトラックであるマツダBT-50の生産を、2006年2月よりオートアライアンス・タイランドで開始し、タイでの販売をはじめとして、アジア各国、欧州、オーストラリアやニュージーランドなどにも順次輸出を開始しています。





## 北米事業の加速

マツダは2007年3月期、北米市場に新型SUVを投入し、成長のさらなる加速を図っていきます。

ジェームズ J. 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(MNAO))社長兼CEO

# 商品ラインアップ拡充による

### 北米市場における戦略—成果の収穫

私たちは、2003年から北米市場における事業拡大と収益性向上を目指す戦略を実施しています。その取り組みは、米国、カナダ、メキシコの各市場における業績向上やマツダ本体への貢献として成果が出はじめており、マツダの売上高の成長および過去最高益の達成に大きく貢献しました。そして2007年3月期は、商品ラインアップの大幅な拡充により、売上・利益ともに一層の躍

進を期待しています。新たに導入するのは、クロスオーバーSUVである新型マツダCX-7および新型マツダCX-9、世界中で高い評価を獲得している3代目マツダロードスターのパワーリトラクタブルハードトップバージョン、マツダアクセラのハイ・パフォーマンスモデルである5ドアのマツダスピードアクセラの4車種です。さらに、マツダトリビュートをモデルチェンジし、最初の2008年モデルとして導入する計画です。

マツダCX-7は、マツダの北米市場における成長の中核となる戦略車として、米国とカナダで2006年5月に発売されました。発売以来、自動車メディアや、ディーラー、そして私たちにとって最も大切な存在であるお客様からも注目を集めています。また、2007年初頭に導入される7人乗りマツダCX-9も、大きく業績に貢献するものと確信しています。マツダアテンザ、マツダアクセラ、マツダプレマシー、マツダロードスター、そしてマツダRX-8といった既存の商品ラインアップにこれらの新型車が加わることによって、北米市場におけるマツダの存在は、一段と大きなものになると考えています。

### マツダブランドのイメージ・価値向上への取り組み

私が2003年4月にマツダノースアメリカンオペレーションズ(MNAO)の担当に就いて以来、経営陣一丸となって事業のコアとなる4つの領域への取り組みに注力してきました。具体的には、「ディーラーの収益性改善」、「北米市場に適した商品ラインアップの



# モメンタムのさらなる加速

構築]、「インセンティブの削減」、そして「フリートセールスの最適化」です。これらは、MNAOの長期的な成功に欠かせない重要な戦略であり、現在その成果が着実に現れてきています。

## 専売店強化により販売、顧客満足度を向上

専売店(マツダ車のみを扱うディーラー)比率の引き上げは、ディーラーの収益性を高めると同時に、販売と顧客満足度を大きく向上させるための重要な戦略です。私たちは米国の専売店を増やし、専売店比率を50%に引き上げることを目標としており、2006年3月期には専売店比率は約43%まで向上し、2007年3月期に目標を達成することがほぼ確実となりました。さらに、お客様志向のディーラーを作るための抜本的な改革プログラムであるリテールレボリューション活動を新規および既存の専売店で加速させており、新たな店舗デザインを導入するための大規模な投資を進めています。2007年3月末までに、100店舗近くの専売店がリテールレボリューションディーラーとして活動している見込みです。

## インセンティブおよびフリートセールスの減少

私たちは、北米市場におけるマツダブランドの価値を高めるための重要な戦略として、インセンティブおよびフリートセールスの削減・縮小にも努め

てきました。特に米国では新型車投入による効果が期待できることから、2007年3月期にはインセンティブをさらに低減できると考えています。マツダのディーラーはかつてないほど強力な商品ラインアップを擁しており、米国でノン・ラグジュアリー・カーを扱う日本のブランドの中で唯一、マツダ車の残存価格が前年より改善しています。また、フリートセールスも2006年3月期には12%でしたが、2007年3月期は10%を下回ることを目指しています。

## 土台づくりを終え、中長期的な成長へ

私は常々、自動車ビジネスとは短距離走ではなくマラソンのようなものだと考えています。これまでの私たちの取り組みにより、MNAOは現在、より魅力的な商品ラインアップを取り揃え、顧客満足度が高まり、売上と利益の両面でマツダの連結業績に貢献する存在となりました。

しかし、私たちがペースを落とすことはありません。大変厳しい事業環境の中で、常に変化する北米市場のニーズを追求し続ける私たちには、1秒たりとも休むことは許されません。持続的な成長と高い収益力の確保を目指し、現在のマツダの勢いを加速するためにも、私たちはたゆまぬ努力を続けていきます。

# SUVの新境地 マツダCX-7

川崎 俊介 開発担当主査



## マツダCX-7の販売を開始

マツダは、2007年3月期、「北米ビジネスの活性化」を重要課題として掲げています。その具体的な取り組みの一つが、北米向け戦略車である新型クロスオーバーSUV「マツダCX-7」の導入です。

マツダCX-7の原型を初めて世界に発表したのは、2005年1月にデトロイトで行われた2005年北米国際自動車ショー（NAIAS）でした。この時のコンセプトカーMazda MX-Crossportをベースとして量産化に向けた開発を行い、2006年1月のロサンゼルスオートショーおよび北米国際自動車ショーで、マツダCX-7としてセンセーショナルなデビューを果たしました。そして2006年5月、北米市場において発売を開始しました。

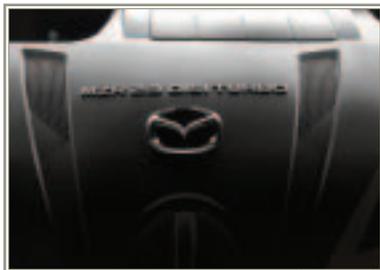
## マツダCX-7の開発背景

私がマツダCX-7の開発に携わることになったのは、4年前のことです。当時、米国ではSUV市場の成長性が大きな期待を集めていました。そのような中、「成長市場である北米のSUV市場に、他のSUVとは一線を画したマツダにしか作れない新型SUVを投入する」、「最新のコンピュータ技術を駆使した効率の良い開発と、高い品質の実現」という2つのミッションが私に与えられたのです。

このミッションにより、私はすぐにマツダノースアメリカンオペレーションズ(MNAO)に飛び、現地調査に取り掛かりました。その結果、SUVを求める顧客層の中に、「箱型の伝統的なSUVや乗用車の延長のようなものではなく、斬新な



インタークーラー付直列4気筒直噴ガソリン  
ターボエンジン MZR 2.3L DISI TURBO



ZOOM-ZOOM

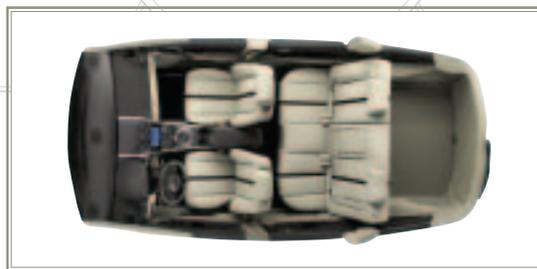
SUVがほしい」という強いニーズが存在することを確信しました。

そこで、私はマツダの象徴とも言える「スポーツカースピリット」をベースにした、これまで誰も見たことがない「スポーツカーとSUVのクロスオーバー」という新型SUVを開発することにしたのです。

### 「スポーツクロスオーバーSUV」の追求

開発コンセプトを「スポーツクロスオーバーSUV」と決定した後、私はこの車の開発に携わる約300名に上る開発チーム全体にこのコンセプトを確実に浸透させるため、コンセプトワードを活用することにしました。それが「メトロポリタンホーク」というキーワードです。このキーワードは、「1羽の鷹がメトロポリタンの摩天楼から地上を見下ろしている」構図をイメージし、都会的でありながらワイルド、さらに力強さも兼備するという象徴性を込めたもので、現在に至るまで関係者全員が共有しているものです。

続いてベンチマークの設定に取り組みました。しかし、既存の 소형SUVでもミディアムSUVでもなく、スポーツカーの魂を持った新しいSUVを目指した私たちには、ベンチマークと



プレミアムクラスの上質さとクラフトマンシップを兼ね備えた室内

なる車は存在しませんでした。そのため、スポーツカーとして際立ったプレゼンスを持ち、マツダのブランドアイコンでもあるマツダRX-8を基準として、「スポーツカーがSUVに生まれ変わったらどうなるか?」というアプローチから始めました。このアプローチこそが、まさに今までに誰も見たことがないSUVを生み出す大きな原動力になったと考えています。

デザインに当たっては、「アドバンストフロンティア」というデザインコンセプトを掲げ、一目見ただけで興味をそそられる存在感の強い車を志向しました。同時に、マツダRX-8にユーティリティの高い荷室が加わったかのような、まさに「スポーツクロスオーバーSUV」としての機能性を徹底的に追求しました。

私が開発主査として最も重視したのは、メンバー間の情報の共有や信頼関係



# METROPOLITAN HAWK

の醸成、そして何よりも妥協することなく信念を貫き通すことでした。北米のメンバーとともに市場調査や議論を積み重ね、Zoom-Zoomな「スポーツクロスオーバーSUV」の追求に全力を注ぎ、マツダデジタルイノベーション(MDI)を徹底的に活用することによって、短期間での開発を実現しました。

## マツダCX-7の特徴

私たちは、マツダCX-7の開発において、スポーツカースタイリングとSUVの実用性を高次元で融合することに成功しました。そして、「見る・運転する・使う」楽しさも提供し、常に新しさを追求する人々に向けて、まさにZoom-Zoomな「スポーツクロスオーバーSUV」を実現させたのです。同時に、マツダCX-7はDINKS\*<sup>1</sup>をターゲットカスタマーとしつつも、荷室の容量もしっかりと確保し、ファミリーユースにも十分対応できるものとなりました。

エンジンは、「マツダスピードアテンザ」、「マツダスピードアクセラ」と同等のインタークーラー付直列4気筒直噴ガソリンターボエンジンMZR 2.3L DISI\*<sup>2</sup> TURBOを搭載し、これに6速ATを組み合わせています。エンジンをV6エンジンではなくI4の直噴

ターボエンジンにしたのは、レスポンスと加速フィーリングの良さ、低中回転域のトルクの太さにこだわった結果です。そのため、マツダCX-7は、座席や視点の高さという点ではSUVですが、実際に運転するとフィーリングはまさにスポーツカーそのものです。もちろん、運転性能と燃費低減も両立させており、価格面でも同車のパフォーマンスから考えると非常に高い競争力を実現しています。

\*<sup>1</sup> DINKS: Double Income No Kids=共働きで子供のいない夫婦

\*<sup>2</sup> DISI: Direct Injection Spark Ignition=直噴エンジン

## 今後の展開

マツダCX-7は、コンセプトカーであったMazda MX-Crossportの段階から、市場関係者やディーラーから高く評価され、過去に経験したことがないほどの熱狂的な反響をいただきました。また、北米市場に特化した戦略車であったにもかかわらず、各国市場からの引き合いが非常に強いため、2006年秋以降は、日本、欧州、オーストラリアなど主要市場への投入も計画しています。

SUVのドライブポジションでありながら、スポーツカーの  
フィーリングを提供するドライバースーツ



今後、このマツダCX-7を皮切りに、北米市場向けにマツダCX-9など魅力的な新型SUVが投入されていきます。このマツダCX-7が先駆けとなってマツダ車の北米市場におけるプレゼンスを高めることに貢献できれば、これほど嬉しいことはありません。これからのマツダCX-7の躍進に、是非ご期待ください。



# 新型マツダ CX-9

## 北米向け新型SUVの第2弾—マツダCX-9

7人乗りクロスオーバーSUVであるマツダCX-9は、北米市場のニーズにフォーカスしてデザイン・開発された、マツダCX-7に続く新型SUVの第2弾です。

マツダCX-9は、2006年4月に開催されたニューヨーク国際自動車ショーにおいて初めて公開され、大きな反響を呼びました。今後、マツダCX-9は、5人乗りSUVのマツダCX-7とともにマツダのクロスオーバーSUVラインアップの一翼を担い、北米市場におけるマツダの商品力、ブランドイメージの向上に大きな役割を果たしていく重要なモデルとして位置付けられます。

## マツダCX-9の誕生

北米市場でミディアムSUV市場の急成長が注目を集める中、マツダはこの市場への参入に当たり、マツダノースアメリカンオペレーションズ(MNAO)の開発担当者やマーケティング担当者も含め、北米の3列シート、7人乗りSUVのトレンドなど、北米市場のユーザーのニーズを徹底的に調査・ヒアリングを行いました。その結果、マツダCX-7同様、まったく新しいタイプの3列シート、7人乗りSUVをファミリー層向けに開発していくことを決定しました。





開発に当たっては、MNAOメンバーを開発の初期段階から開発チームに加え、また米国での勤務経験があるチーフデザイナーを起用するなど、北米市場向け戦略車にふさわしい陣容でプロジェクトを推進しました。

このようにして、スタイリングや性能、機能性といったあらゆる面で競合車を上回る非常に競争力の高い7人乗りクロスオーバーSUV、マツダCX-9を誕生させたのです。

#### マツダCX-9の特徴

マツダCX-9は、マツダ独自の際立つデザイン力や優れたダイナミック性能を余すところなく発揮した車です。加えて、上級車にふさわしいクラストップの居住空間、多彩な機能性を備え、北米のお客様の多種多様なニーズを的確にそして楽しく叶える「創意に富む」付加価値を提供することに成功しています。また、マツダ車の象徴であるスポーツカースピリットを備え、7人乗りSUVに求められる実用性とスポーティなドライビングを巧みに融合させた、まさにZoom-Zoomな7人乗りクロスオーバーSUVとして仕上げられています。



多彩な機能性を備える上級車にふさわしいクラストップの居住空間

#### 導入後に向けた期待

現在マツダCX-9は、2007年初頭の発売開始に向けて開発段階から量産準備段階へと移行しています。マツダの北米でのさらなる成長や収益に大きく貢献していくとともに、マツダブランドの向上に大きく寄与していくと期待しています。

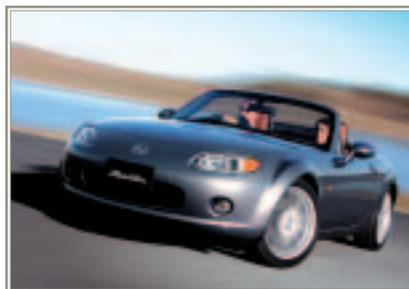
## 日本

2006年3月期の日本市場における総需要は、前期比0.7%増の586万台、その内登録車需要は前期比0.7%減の391万台となりました。このように需要が伸び悩む中、マツダの国内販売台数は前期比微増の28万7千台、4期連続の増加となりました。軽自動車を含むマーケットシェアは前期と同じ4.9%を維持しました。

商品面では、2005年2月にフルモデルチェンジを行ったマツダプレマシーが、当期の販売実績において前期比142%の増加、月販平均2,500台と好調を継続しました。また2005年8月にフルモデルチェンジしたマツダロードスターは、同年11月、「2005-2006 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞し、計画台数を上回る好調な販売を続けています。2006年2月には「スポーツカーの発想でミニバンを革新した『次世代ピープルムーバー』」として新型マツダMPVを発売しました。同年3月発売のターボモデル、4月発売の4WDモデルも好調で、幅広いお客様から高い評価を得ています。

また、販売体制の強化も着実に進めています。当期は19店舗を新規に出店し、また94店舗のリニューアルを実施しました。店舗にマツダのブランドシンボル、マツダ車の躍動感を伝える大型映像モニター、そして「Zoom-Zoom」の大型グラフィックパネルを設置するなど、販売店におけるブランド強化策も展開中です。さらに、パソコンを活用した先進の商談支援システム「ビジュアルITプレゼンテーション」を466店舗へ導入し、動画やCGアニメーションによる視覚的な商品説明を可能にしています。私たちは、今後もこのような販売革新活動を積極的に推進していきます。

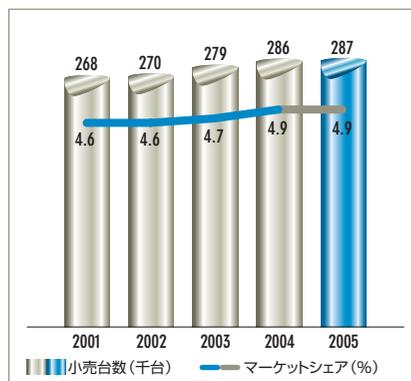
マツダロードスター



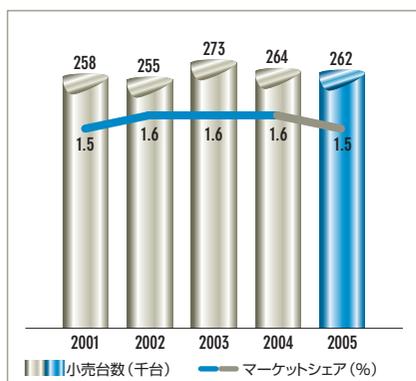
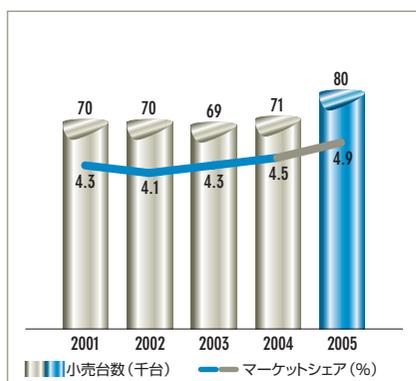
新型マツダMPV



販売台数 (日本)  
(小売台数)



マツダスピードアテンザ

販売台数 (米国)  
(小売台数)販売台数 (カナダ)  
(小売台数)

## 北米

2006年3月期、北米市場の乗用車およびライトトラックの販売台数は、前期比1.1%増の1,688万台となりました。しかし、マツダの米国での販売台数はライトトラックの販売減もあって、前期比微減の26万2千台、マーケットシェアは前期より0.1ポイント減少の1.5%となりました。

当期、米国市場における売れ筋商品であるマツダアクセラは9万7千台の販売を達成しました。この好調な販売を受けて生産台数を拡大していますが、依然、需要が供給を上回る状態が続いています。さらに当期は、マツダスピードアテンザが商品ラインアップに加わり、マツダアテンザの販売台数は7万2千台となりました。マツダアテンザのスポーツセダン、5ドアモデルおよびスポーツワゴンタイプとともに、きわめて充実した商品ラインアップをお客様に提供しています。マツダ車の顧客平均年齢は最も若く、また、米国における日本のノン・ラグジュアリー・ブランドとして、唯一、その残存価格が前年より改善しています。マツダは米国市場でのブランド強化戦略の一環として、ディーラーの専売店比率を50%に引き上げる計画を進めており、2006年3月末時点でその比率は43%に達し、1年前の33%から大幅に向上しました。2006年3月期には、販売台数の約59%が専売店を通して販売されています。

カナダ市場では、需要が前期比3.6%増の164万台となる中、マツダの販売台数は前期比13.8%増の8万台となりました。これはカナダでの35年間にわたる乗用車販売の中で過去最高の年間販売台数となり、同市場におけるマーケットシェアは、前期より0.4ポイント増加し4.9%となりました。とくに、マツダアクセラの販売が好調に推移し、5万1千台を販売しました。

マツダはまた、2005年10月にメキシコ市場での販売を開始、すでに9店舗の専売店を設立しており、当期後半にはすべての店舗で好調な販売実績を記録しています。

## 欧州

欧州市場におけるマツダ車の販売も引き続き好調に推移しました。2006年3月期、マツダは前期比3.5%増の28万2千台を販売し、1990年代初め以降において最高の販売台数を更新しました。マーケットシェアは前期と同じ1.5%を維持しました。この好調な伸びを達成したのは、コアモデルであるマツダアクセラが販売台数を一層伸ばす中で、マツダプレマシー、マツダロードスターなどの新型車が販売を拡大し、成長に貢献したことが要因です。また、当期後半に導入した新型ディーゼルエンジン搭載のマツダアテンザ、マツダプレマシーが下期の販売増の原動力となりました。

このマツダプレマシーの導入初年度におけるセグメントのマーケットシェアは約2%、販売台数は前期比82%増となりました。一方、マツダアクセラは欧州市場への投入が2003年10月であったにもかかわらず需要は引き続き高く、販売台数はこの1年で20%以上も増加しました。マツダロードスターは、オープンカーのセグメントにおいて多くの国々でトップの地位を築き、欧州の業界誌から数多くの賞を受賞しています。マツダブランドは、ドイツで著名な『オート・ビルド』誌から「リアリティランキング:1位」に選出されました。

マツダは、その充実した商品ラインアップをもって、英国、ロシア、スペインで過去最高の販売実績を達成し、その他の多くの市場でも着実に成長を遂げています。特にロシアでは、2年連続で2桁成長を記録、ロシア市場で最も成長性の高いブランドの一つとしての地位を確立しました。

マツダは欧州市場で引き続き販売網の強化に向けた施策を展開し、販売増とマツダブランドの強化を図っています。2007年3月期には、ロシア、アイルランド、チェコ、スロバキアなど多くの市場で卸売販売網の直営化を計画しており、引き続き力強い成長が見込まれています。

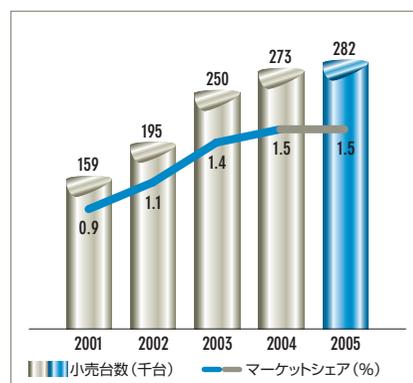
マツダプレマシー



マツダアクセラ



販売台数 (欧州)  
(小売台数)



マツダアテンザ



## 中国

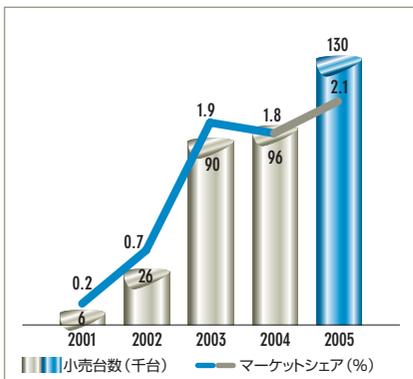
2006年3月期、中国市場におけるマツダの販売台数は前期比35.6%増の13万台、マーケットシェアは前期比0.3ポイント増の2.1%となりました。車種別には、マツダアテンザが前期比63%増の5万3千台、マツダファミリアが前期比22%増の6万2千台、マツダプレマシーが前期比21%増の1万6千台でした。

2006年3月期の中国市場は前期比23%増と高い伸び率を示しましたが、各社の相次ぐ新車導入により競争環境は一段と激化しました。この中でマツダは、商品ラインアップの強化や各販売会社の活発な販促活動の展開によって、好調な販売を維持しました。

車種構成も拡大し、2005年7月にマツダブランドを象徴する車としてマツダRX-8を日本からの輸入車として導入しました。また、同年10月には一汽乗用車(FCC)が生産するマツダアテンザをマイナーチェンジし、商品ラインアップの強化を図りました。なお、上海のTV局である東方衛星放送ほかが主催する「2005年度人気車種」では、マツダアテンザが国内生産車部門において、マツダRX-8が輸入車部門において、それぞれ入賞しました。さらに、マツダファミリアおよびマツダプレマシーは、装備と価格のリポジショニングや特別限定車の投入などにより引き続き好評を得ました。

マツダでは当期、ディーラー数を前期末より19店舗増加させ270店舗まで拡大させています。また、一汽マツダ自動車販売(FMSC)を通じて、顧客満足度向上、販売網強化のための各種施策を実施し、マツダブランド確立に向け中国市場へのさらなる浸透を進めています。

販売台数 (中国)  
(小売台数)



## その他の地域

2006年3月期、20のキーマーケットから成るその他の地域におけるマツダの販売台数は、前期比10.4%増の19万4千台となりました。

マツダのオーストラリアにおける販売台数は、前期比10.3%増の6万5千台となり、3年連続で過去最高の販売台数を更新しました。マーケットシェアも前期比0.5ポイント増の6.6%に達しました。また、マツダロードスターが地元の『Wheels』誌より「カー・オブ・ザ・イヤー2005」を受賞するなど、マツダは2年連続して業界満足度指数においてトップの地位を堅持しています。

タイにおける総需要は、前期比9.6%増加し、過去最高販売台数の年間70万7千台(推計)に達しています。こうした活況の中、マツダの販売台数は、市場成長を上回る前期比16.1%増の1万7千台を記録しました。これは主にマツダアクセラの根強い人気によるものです。また、2006年3月末に開催されたバンコク国際モーターショーでは、マツダはグローバルピックアップトラックであるマツダBT-50を出展し、業界誌をはじめ一般の来場者から高い評価を得ました。マツダBT-50は、マツダBシリーズトラック前モデルの後継車で、3.0リッターと2.5リッターの共通レール直噴ターボディーゼルエンジンを搭載しています。

イスラエルにおいて、マツダは前期比9.1%増の2万5千台を販売、マーケットシェアを16.1%に伸ばすとともに、10年連続で同国の最多販売メーカーとなりました。特にマツダアクセラは、イスラエルの大手日刊紙である『イディオト・アハロノト』紙によって2年連続で「カー・オブ・ザ・イヤー」の栄冠に輝きました。

その他の市場での販売も堅調で、マツダの販売台数はヴェネズエラで前期比60.4%増、フィリピンで前期比58.8%増、エクアドルで前期比24.2%増、プエルトリコで前期比15.6%増となりました。

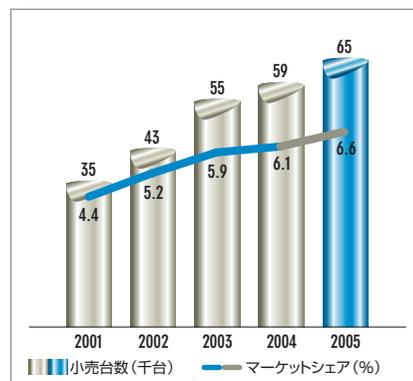
マツダアクセラ



マツダBT-50



販売台数(オーストラリア)  
(小売台数)



# マツダロードスター THE MAZDA MX-5

「2005-2006日本カー・オブ・ザ・イヤー」  
「Wheels誌 カー・オブ・ザ・イヤー2005」受賞

日本カー・オブ・ザ・イヤー実行委員会主催  
「2005-2006日本カー・オブ・ザ・イヤー」

「軽量化はこれからの省資源、省エネルギーを考えると、重要な技術ファクターとなる。  
その軽量化を達成しながらバランスの高い走りの楽しさと高剛性ボディを実現。  
また幅広い世代にクルマの楽しさを“カタチ”で表現するアイコンの役割を果たした。」  
(2005-2006日本カー・オブ・ザ・イヤー「主な授賞理由」より)

オーストラリア『Wheels』誌主催  
「Wheels誌 カー・オブ・ザ・イヤー2005」

「マツダロードスターは素晴らしくバランスが良く、  
非常に繊敏でしなやかであり、とことんスリルに富んだ  
気持ちを盛り上げてくれるクルマだ。」  
(『Wheels』誌編集者  
ジェッド・ブルマー氏コメントより)



2005年8月にフルモデルチェンジしたマツダロードスターの商品コンセプトは「人馬一体」と『Lots of Fun』—意のままにクルマを操る楽しさ、手軽にオープン走行する楽しさ、スタイリングを眺める楽しさ、カスタマイズする楽しさ、仲間と集う楽しさを、最新の環境および安全要件を満たしつつ提供しています。

2006年7月には追加モデルとして、電動で開閉するハードトップを搭載した「マツダロードスター パワーリトラクタブルハードトップ」を、英国国際モーターショーで発表しました。



**マツダは、商品主導による成長のさらなる加速に向けて、商品開発、生産技術開発への取り組みを一層強化しています。**

### MDI-IIプロジェクトを推進

マツダは、2004年4月にスタートしたマツダデジタルイノベーション(MDI)-IIによって、開発と生産のコンカレント活動(同時並行活動)の質とスピードを一層向上させ、商品開発力を一層強固なものとしています。

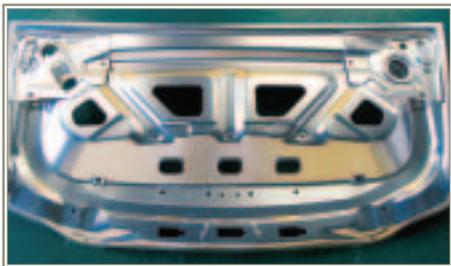
MDIの特徴は、開発から生産準備に至る全工程をデジタル情報で一元化するとともに、最新化された情報を全社で活用できるようにしていることです。そして、バーチャル開発の比率を高め、これにフィジカル(現物)開発を融合させることによって、全社効率を飛躍的に向上させています。

バーチャル開発は、バーチャル技術を駆使して設計図面の完成度を向上させ、商品力および商品品質の向上を狙いとしています。最終出図までに、商品設計、バーチャルテスト、生産設計を同時並行かつ一元的に行うことで、従来は試作車を使用していた業務を、コンピューター上でデジタル試作します。このデジタル試作の完成度を向上させることが、MDI-IIの大きな狙いです。そして、フィジカルとバーチャルを相互補完させることによって、よりスピーディに競争力の高い商品づくりを実現し、最終的には実車を使い、人間の感性で商品として熟成させています。

### 摩擦熱を利用した鉄とアルミ材の点接合技術を開発

2005年6月、マツダは、世界で初めて鋼板とアルミ板材を直接点接合する技術を開発しました。従来、鉄とアルミのような異質な金属同士の溶接による接合は困難とされてきました。しかし、回転工具の形状と接合条件を最適化し、鉄側に亜鉛メッキ鋼板を使用することにより、鉄とアルミ材の接合を可能としました。その工法は、接合ピンで上下から接合箇所を挟み込み加圧しながらピンを回転させ、それにより生じる摩擦熱を利用してアルミ材と鋼板を直接結合するものです。亜鉛メッキは異種金属の接触

腐食を防ぐ役割も果たしています。鉄とアルミ材の摩擦点接合は、従来の「リベット接合」、「メカニカルクリンチ」などの接合方法に比べ、アルミ鋳物や高張力鋼板などの変形しにくい材料同士の接合にも適用が容易になります。また、リベットが不要なためランニングコストを軽減できます。



摩擦熱を利用した鉄とアルミ材の点接合技術(接合過程)

この革新的な技術は、マツダロードスターのアルミニウム製トランクリッドと、鋼板製ボルトリテーナーへの接合に採用されています。開発においては、グラム単位の徹底的な軽量化とコスト削減にも貢献しました。

### 塗装工程における環境負荷をさらに低減

マツダは日本ペイント社と共同で、揮発性有機化合物(VOC\*)および二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の排出量を大幅に削減できる下塗り塗料(電着塗料)を開発しました。この新しい塗料は、世界最高水準の鋼板への塗装効率を実現し、防錆品質も向上させることができます。2005年5月から宇品第2工場に導入し、現在は国内の4工場すべてで展開しています。



新下塗り塗料を塗装した車両

マツダはこれまで、中塗り・ベース(上塗り)・クリアの塗装工程を集約した「スリー・ウェット・オン塗装技術」を、世界に先駆けて開発し国内の全工場に展開しており、VOCとCO<sub>2</sub>の排出低減に大きな効果をあげています。今回開発した塗料はその前工程の下塗り工程で環境負荷物質を大幅に低減するものです。当社は、これらの技術を組み合わせることで、塗装工程において一層高いレベルの環境保全活動に取り組んでいます。

\*VOC: Volatile Organic Compounds(揮発性有機化合物)

#### 〈4工場における新下塗り塗料導入による成果〉

- 1) 下塗り塗装工程におけるVOC排出量を年間32トン削減。
- 2) 塗料製造工程における二酸化炭素排出量を年間8.8トン削減。
- 3) 下塗り用塗料使用量を従来比10%以上削減。
- 4) 車体内側の塗装膜厚均一化による防錆性能の向上。

**マツダは環境技術開発において、優れた環境性能に加え、運転の楽しさというZoom-Zoomな価値を追求しています。**

### 水素ロータリーエンジン車の開発

マツダは、より環境に優しい水素エネルギー社会の実現へ向けて、高性能な水素ロータリーエンジン車の開発を進めています。

### マツダRX-8ハイドロジェンRE

マツダRX-8ハイドロジェンREは、2003年に発表された水素ロータリーエンジン車です。デュアルフューエルシステムの採用によって、水素とガソリンのどちらでも走行できるため、水素ステーションなどのインフラが未整備の地域でも燃料切れの不安なく走行でき、高い利便性を発揮します。このシステムは、水素走行時のCO<sub>2</sub>(二酸化炭素)排出量はゼロ、NOx(窒素酸化物)もほとんど発生しないという優れた環境性能を持ちながらも、内燃機関特有の自然なドライビングフィールを両立させています。また、既存のエンジン部品や生産設備などを活用できるため、低コストでの実用化が可能であり、高い信頼性も備えた環境に優しいクルマです。

マツダRX-8ハイドロジェンREは2006年2月に国土交通大臣認定を取得し、これによりマツダはリース車両の限定販売を開始しました。3月に、エネルギー関連企業の出光興産(株)と岩谷産業(株)に各1台、さらに4月には広島県および広島市に各1台をリース販売し、合計4台を納入しました。水素とガソリンの両方を使用できる内燃機関を搭載したリース車両の販売は、世界で初めてのことです。今後、この4台を含め地方自治体やエネルギー関連企業などに合計10台程度のリース販売を行う計画です。



マツダRX-8ハイドロジェンREを広島県へ納入

### プレマシーハイドロジェンREハイブリッド

プレマシーハイドロジェンREハイブリッドは、デュアルフューエルシステムを採用した水素ロータリーエンジンとハイブリッドシステムを組み合わせたコンセプトカーです。水素ロータリーエンジンとハイブリッドユニットをフロント横置きとしたFFレイアウトを採用し、2列目シート下に高電圧バッテリーを、3列目シートのスペースに大容量の高圧水素タンクを設置しています。この効率的なパッケージにより、水素ロータリーエンジンとハイブリッドシステムの優れた環境性能と走りの楽しさ、そして室内空間のゆとりを高次元で両立させています。

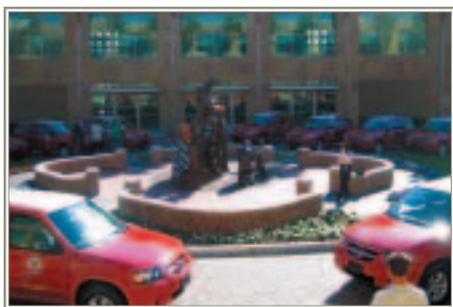


プレマシーハイドロジェンREハイブリッド

### ハイブリッド車の開発

当社は、環境性能のさらなる進化とグローバルな展開を目指す取り組みの一環として、MZR 2.3L エンジンとハイブリッドシステムを組み合わせたSUV、マツダトリビュートハイブリッドの本格的導入に向けた開発を進めています。

マツダトリビュートハイブリッドの基本的なメカニズムは、フォード社が2004年秋から商品化しているエスケープハイブリッドと共通です。ベース車と比べて市街地走行燃費は74%向上し、カリフォルニア州のSuper Ultra Low Emissions Vehicle (SULEV)に加え、ガソリン車で最も厳しい排出ガス基準のAdvanced Technology Partial Zero Emissions Vehicle (AT-PZEV)にも適合しています。MZR 2.3L エンジンとハイブリッドシステムの組み合わせによりV6 3.0L並みの力強く滑らかな加速を実現し、優れた環境性能とZoom-Zoomな走りを両立させました。



オレンジカウンティ消防局前のマツダトリビュートハイブリッド

マツダは2006年2月に、このマツダトリビュートハイブリッドを米国カリフォルニア州アーバイン市のオレンジカウンティ消防局に、2年間の借用期限付きで10台を提供し、ハイブリッド車の試験導入を開始しました。今後、この10台を含む計30台を南カリフォルニア地域の消防関連施設に提供していく計画です。

**マツダの商品開発では、デザインが非常に重要な役割を担っています。近年のマツダの成長には、一目でマツダの商品と分かるスタイリッシュなデザインが大きく寄与しており、今後発表される新商品群の魅力溢れるデザインからも目が離せません。**

### グローバルな視点

マツダは日本のみならずグローバルに事業を展開し、成長を遂げてきた結果、現在では商品の75%以上が日本以外の国で販売されています。これは、世界各国の市場とお客様の特性を十分に理解することが、マツダにとって極めて重要であることを意味します。そのためにマツダは、広島本社に約200名のデザイナー、クレイモデル製作者(モデラー)などを擁するのみならず、米国カリフォルニア州アーバインおよび、ドイツのフランクフルト、さらには、横浜にも先進的なデザインセンターを置いています。市場に対する深い洞察力を持ったそれぞれのデザインセンターが、商品開発に重要な役割を果たしているのです。

北米のデザインセンターは、米国の自動車市場の新たなデザイントレンドを創出しているロサンゼルス近郊のアーバインに位置し、マツダロードスター、マツダRX-7、そしてマツダ鎬(かぶら)も、ここから誕生しました。

欧州のデザインセンターは、1988年に、ドイツのフランクフルトに設立されました。欧州の中心付近に位置するドイツは、世界の中でも非常に競争の激しい市場の一つです。同センターは、マツダアクセラ、マツダスピードアテンザ、そしてマツダ颯爽(さっそう)の開発を担い、成功を収めました。

また、特にデザインに関しては、アジアのみならず世界中に影響力を持つ都市である東京の近郊に、横浜デザインセンターがあります。自動車産業が盛んというだけでなく、グラフィックデザイン、商品デザイン、ファッション、建築、さらには文化の情報発信地である横浜で、マツダ先駆(せんく)は開発されました。

広島にあるマツダ本社のデザインセンターでは、創業時より受け継がれてきた先駆者精神が息付いています。ロータリーエンジン、Zoom-Zoom、そして「スポーツカースピリット」が培われてきた広島デザインセンターでは、栄えある「2005-2006日本カー・オブ・ザ・イヤー」および「2006ワールドカーオブザイヤー 第2位」を受賞した最新のマツダロードスターが開発されたのです。

### Zoom-Zoomの体現

ブランドメッセージであるZoom-Zoomは、マツダブランドの根幹を形成するビジョンでもあり、マツダにとってあらゆる行動の指針となっています。このブランドメッセージに基づいた商品開発によって、俊敏でスポーティ、そして革新的なデザインが数多く創出されてきました。静止しているときも人目を引き付け、スピード感溢れる走りへの期待を感じさせるマツダ車の魅力は、常に若々しく、ドライブする楽しさを愛する人たちを惹き付けて止みません。

### ファイブポイントグリルの形状

すべてのマツダ車のデザインにおける最も大きな特徴は、ファイブポイントグリルです。マツダ車がマツダ車たる所以はここにあります。ファイブポイントグリルは、フロントの中心に力点を置く「センター

## 2005年度におけるマツダ車のデザイン受賞歴

車種	アワードの主催団体	受賞内容
マツダロードスター	財団法人日本産業デザイン振興会	グッドデザイン賞
マツダロードスター	ガリバー自動車流通研究所	ベストデザイン賞
マツダMXクロスポルト	米『オートモーティブ・ニュース』誌	トップ10コンセプトカー
マツダ先駆	『カースタイリング』誌	ベストコンセプトカー
マツダ先駆	フェスティバル・オートモービル・インターナショナル	ベストコンセプトカー・オブ・ザ・イヤー
マツダ鎧	北米国際自動車ショー	「アイズ・オン・デザイン」賞

フォーカス」のコンセプトに基づき、ボンネットの隆起ラインが五角形のグリルの両サイドに直結し、全体としてV字型に見える構図となっています。マツダは、今後も世界のデザインセンターの創造性を発揮して、Zoom-Zoomのスピリットを体現するデザインをグローバル市場に提案し続けていきます。

## MDIの活用

マツダでは、より短期間により機動的に、そして効果的なコミュニケーションが行えるよう、デザイン設計のプロセス改善を続けています。最近では、マツダデジタルイノベーション(MDI)が、商品開発におけるデザイン段階での期間短縮・効率化に加え、デザイン品質の向上において重要な役割を果たしています。

## マツダのコンセプトカー

マツダは、2005年に、欧州、日本、北米それぞれのデザインセンターが設計したコンセプトカーであるマツダ颯爽(さっそう)、マツダ先駆(せんく)、マツダ鎧(かぶら)をモーターショーに出品し、多くの来場者の熱い視線を集めました。

## マツダ先駆

マツダ先駆は、ロータリーエンジン採用の4シータースポーツカーで、大人のドライバーをターゲットにした斬新なデザインを実現、超ロングホイールベース、限界まで切り詰められたオーバーハング、大径タイヤが支えることで醸し出す独特の見た目の浮遊感、大胆かつ鋭利に削ぎ落とされた凛とした造形が特徴です。



## マツダ鎧

後輪駆動、そしてダイナミックなスタイリングのマツダ鎧は、走り好きなユーザーをターゲットとしてデザインされたスポーツカーです。マツダのZoom-Zoomが、最も良く具現化されたコンセプトカーです。



## マツダ颯爽

2005年9月のフランクフルトモーターショーでベールを脱いだマツダ颯爽は、小型軽量ボディの3ドアハッチバックで、1.0リッターのMZR DISI(直噴)ターボガソリンエンジンを搭載しています。

## 生産体制



### 本社工場

所在地:

日本 広島県安芸郡

生産能力:

約50万台/年

生産車種:

宇品第1(U1)工場: マツダロードスター、マツダデミオ、  
マツダベリーサ、マツダRX-8、マツダMPV、  
マツダボンゴ

宇品第2(U2)工場: マツダCX-7、マツダブレマシー



### 防府工場

所在地:

日本 山口県防府市

生産能力:

約40万台/年

生産車種:

防府第1(H1)工場: マツダアクセラ  
防府第2(H2)工場: マツダアテンザ、  
マツダアクセラ

## オートアライアンス・インターナショナル(AAI)

所在地:

米国 ミシガン州

生産能力:

約24万台/年

生産車種:

マツダアテンザ



## オートアライアンス・ タイランド(AAT)

所在地:

タイ ラヨン県

生産能力:

約17万5千台/年

生産車種:

マツダBT-50



# マネジメント体制

## コーポレートガバナンス

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、種々の施策を積極的に実施しています。マツダは監査役会設置会社であり、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関に加え、全社重要方針・施策の審議や経営管理に必要な情報の報告などを行うための経営会議、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。

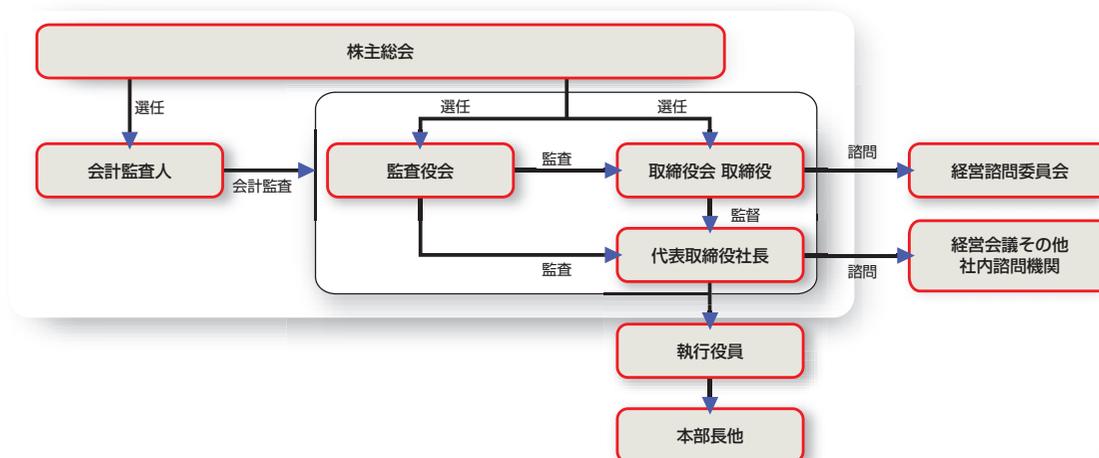
また、執行役員制度を導入しており、執行と経営の分離により、監督機関としての取締役会の実効性向上を図るとともに、取締役会の審議の充実と執行役員レベルへの権限委譲などによる意思決定の迅速化を図るなど、経営効率の一層の向上に努めています。2006年6月末現在の体制は、取締役9名および取締役兼務者を含む執行役員34名です。

さらに、当社は、社外有識者および当社取締役全員からなる経営諮問委員会を設置しています。経営諮問委員会は、年4回開催しており、卓越した専門知識・見識を有する各委員よりグローバルな視点から幅広い意見を得て、当社の経営に反映し、経営の透明性の向上を図っています。

## 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の監査を行っています。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、監査本部が、経営の健全化・効率化に寄与することを目的として、経営の目標・方針・計画および諸法規・諸規程に対する会社および関係会社の業務遂行の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あずさ監査法人が監査を実施しています。監査役ないし監査役会、監査本部およびあずさ監査法人の間では、定期的に会合を行うなどの緊密な連携をとっています。

## 業務執行、監視の仕組みの状況



### 監査役と会計監査人の連携状況

監査役と会計監査人との連携については、監査役は会計監査人と定期的な会合を持ち、会計監査人の監査計画、監査上の課題、監査結果などを聴取するとともに、監査役からも監査役の監査計画、監査の状況・結果など必要な情報を提供し、双方向での情報交換を行っており、緊密な連携の強化に努めています。また、棚卸資産、有価証券の実査など、一部、監査役・会計監査人共同での監査も実施しています。加えて、内部監査部門も含めた三者間で意見交換を行う活動も行っています。

### 監査役と内部監査部門の連携状況

監査役は内部監査部門と毎月会合を持ち、内部監査部門が行う当社内およびグループ会社を対象とした内部監査の計画および結果、その他内部統制強化の取り組み状況について報告を受けるとともに、監査役の監査活動の過程で入手した情報の提供、あるいは監査役の視点からの要望を伝えるなど双方向の情報交換を行っています。また、内部監査部門は監査役が開催するグループ監査役連絡会にも毎回出席しています。さらに、上記「監査役と会計監査人の連携状況」のとおり、会計監査人を含めた三者間の会合も実施しています。

### 社外監査役の主な活動

原則月1回監査役会を開催しており、社外監査役は特段の支障がない限り出席し、活発な意見交換を行っています。さらに、社外監査役は取締役会に出席し、議案または報告事項に対し適宜質問・コメントあるいは監査上の所感を述べており、常勤監査役と共同で取締役・執行役員の聴取、代表取締役との会合、事業所・子会社の視察なども行っています。

### 監査役をサポート体制

監査役の職務を補助する組織として監査役室を置いています。監査役室には取締役の指揮命令に服さない従業員を置いており、その人事異動および人事評価については、人事部が常勤監査役と事前協議を行っています。社外監査役への情報の提供については、常勤監査役が経営会議その他の重要会議への出席その他日々の監査活動を通じて得た情報およびこれらに基づく所見などを、取締役会・監査役会の開催前もしくは監査役会において提供しています。

### 監査役への報告

取締役および執行役員は、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を発見したときは直ちに監査役に報告を行っています。また、重要な訴訟・係争、会計方針の変更、重大な事故、当局から受けた行政処分、その他監査役会が取締役および執行役員と協議して定める事項については、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実には該当しない場合であっても、監査役に報告を行っています。

### リスク管理

リスク管理体制については、全社統括部門としてリスク管理室を設置し、「全役員・全従業員一人ひとりが主体として取り組む」という行動指針のもと、リスクマネジメント委員会の設置、リスクマネジメントに関する諸規程の整備、リスクマネジメント活動の全社展開をはじめ、情報管理の強化、大規模地震などの防災対策の強化など、内外のさまざまなリスクの適切な管理に努め、事業の継続と安定的な発展の確保を図っています。当期は、連結子会社のうち6社に対しプレリスクサーベイを実施し、グループ展開に着手しました。

### コンプライアンス

マツダでは役員・従業員一人ひとりがコンプライアンスの重要性を認識し、マツダグループを挙げて誠実に公正な事業活動への取り組みを進めています。

具体的には、1998年に「マツダ企業倫理行動規範」を制定し、企業倫理にかなった活動を継続してきました。企業倫理セミナーや人権セミナーを毎年定期的で開催するとともに、2004年には「コンプライアンス・マニュアル」を全役員・全社員に配布し、企業倫理・法令遵守・人権尊重の重要性および必要性を周知・徹底しています。当期には、全役員・間接全従業員を対象とした必須e-ラーニングコース「企業倫理・コンプライアンス基本コース」を開講し、全員が受講を終了しました。

## CSR(企業の社会的責任)への取り組み

マツダはサステナブル(持続可能な)社会の実現に向けて、CSR(企業の社会的責任)について一層積極的に取り組んでいきます。2006年3月期は、「環境」をキーワードに特化してCSRの取り組みを推進しました。

### 環境への取り組みをグループで強化

2005年4月、環境基本方針を定めた「マツダ地球環境憲章」を改訂しました。新しい「マツダ地球環境憲章」では、その活動範囲をグループ企業にまで拡大することを明確にしており、グループを挙げて環境への取り組みを強化していきます。

また同年7月、当社はグループ全体の環境への取り組みを加速させるために、環境推進体制を構築し直しました。パーカー副社長を環境担当役員に任命するとともに、従来の「マツダ地球環境会議」に代わって、社長を委員長とする「マツダ環境委員会」と5つの領域別サブ委員会を設置しました。

さらに、グループ企業においても環境保全を推進するために、販売会社・部品販売会社などの非生産連結企業へも環境マネジメントシステムの導入を推進しています。

## マツダ地球環境憲章

### 環境理念

「マツダグループは国内外すべての企業活動において、自然との調和を図りながら、地球環境の保護と豊かな社会づくりに貢献します」

### 地球温暖化防止のための55のアクションプランをスタート

2005年7月、マツダは地球温暖化防止のための政府主導の取り組みである「チーム・マイナス6%」の趣旨に賛同し、参加を表明しました。

当社は自動車メーカーとして温暖化ガスの削減に長年にわたって取り組んでいますが、この「チーム・マイナス6%」へ参加することで、環境意識を高め、取り組みを一層強化していきます。具体的には、「冷房は28℃に設定、夏季の軽装、昼休みの消灯などの徹底」を含めて、オフィスでできること28項目と家庭でできること27項目、計55のアクションプランをまとめ、全従事者約2万5千人とその家族一人ひとりの実施を促していきます。

### 「マツダ社会・環境報告書2005」で社会関連の情報を幅広く公開

マツダでは、2004年度版より、「社会・環境報告書」として社会関連の記事を掲載してきましたが、2005年度版では、ステークホルダーの皆様にマツダを正しく理解いただくために、分かりやすく幅広い社会関連の情報を開示しています。また、ビジュアル面でも分かりやすい報告書とすることを意識するとともに、関係部門から編集メンバーを選出して内容の充実を図りました。本年夏発行予定の2006年度版は、より一層の充実を目指しています。



### 「エキスパート・ファミリー制度」を導入

マツダは、2006年4月より施行される改正高齢者雇用安定法に対応した定年退職者再雇用制度「エキスパート・ファミリー制度」を導入しました。これは規定の基準を満たした定年退職者のうち希望する社員を対象に、継続雇用の機会を提供する制度です。

マツダは、ものづくりの核となる技術・技能の伝承に長年にわたって取り組んでおり、1991年には「シニアファミリー制度」を導入、自動車製造に携わる技能系社員を対象に定年退職者を再雇用し、組織的な技能伝承を推進してきました。「エキスパート・ファミリー制度」は、従来のシニアファミリー制度を大幅に拡充して新たに導入するもので、対象を全社の職務領域に拡大して経験者、スペシャリストとしてのスキル発揮を促進し、技術・技能の向上と企業風土の活性化につなげていきます。

## 取締役、監査役および執行役員 (2006年6月27日現在)

### 取締役



井巻 久一  
代表取締役会長



ジョン・ジー・パーカー  
代表取締役副会長



藤原 陸躬  
代表取締役



デービッド・イー・  
フリードマン  
代表取締役



ダニエル・ティエー・  
モリス  
取締役



山内 孝  
取締役



長谷川 譲一  
取締役



尾崎 清  
取締役



金井 誠太  
取締役

### 監査役

監査役(常勤)  
黒沢 幸治  
山本 順一

監査役  
土肥 孝治  
小松 健一  
白倉 茂生

## 執行役員

※社長兼CEO(最高経営責任者)

**井巻 久一**

※上席副社長執行役員

**ジョン・ジー・パーカー**

社長補佐、中国事業・研究開発・購買・

マーケティング・販売・

ITソリューション統括、品質・環境担当

※副社長執行役員

**藤原 睦躬**

渉外・購買統括

※専務執行役員兼CFO(最高財務責任者)

**デービッド・イー・フリードマン**

企画統括

※専務執行役員

**ダニエル・ティー・モリス**

マーケティング・販売・

カスタマーサービス担当

**山内 孝**

管理統括、秘書・人事・監査担当

**長谷川 隼一**

広報渉外・ITソリューション担当、

CFO(最高財務責任者)補佐

**尾崎 清**

中国事業担当

**金井 誠太**

研究開発担当

専務執行役員

**山木 勝治**

生産・物流担当

常務執行役員

**若山 正純**

国内マーケティング・国内販売・

国内カスタマーサービス担当

**羽山 信宏**

開発品質・パワートレイン開発担当

**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

**神田 眞樹**

業務管理・リスクマネジメント・CSR・

病院担当

**丸本 明**

商品企画・プログラム開発推進担当

**江川 恵司**

企画・財務担当

**岡 徹**

購買担当

**マルコム・ディー・ゴフ**

海外販売・カスタマーサービス担当

**ジェームズ・エム・ミュアー**

マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼

CEO

執行役員

**稲本 信秀**

品質本部長

**太刀掛 哲**

マツダ(上海)企業管理諮詢有限公司総経理(社長)

兼中国事業本部長

**龍田 康登**

技術本部長

**金澤 啓隆**

車両開発・技術研究所担当

**小飼 雅道**

オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd.社長

**三神 司郎**

国内マーケティング本部長

**川上 浩三**

購買本部長

**山田 憲昭**

一汽マツダ汽車販売有限公司総経理(社長)

**楠橋 敏則**

本社工場長

**中峯 勇二**

海外販売本部長

**エイ・クマール・ガルホトラ**

プログラム開発推進本部長

**山本 寛**

国内販売本部長

**池田 龍司**

パワートレイン開発本部長

**光田 稔**

人事本部長

**中野 雅文**

防府工場長

(注) ※印は取締役との兼務を示す。

## 財務セクション

6年間の主要財務データ	48
経営陣による財政状態および経営成績の分析	50
連結貸借対照表	58
連結損益計算書	60
連結株主持分計算書	61
連結キャッシュ・フロー計算書	62
連結財務諸表に対する注記	63
経営者確認書	80
独立監査人の監査報告書	81

## 6年間の主要財務データ

マツダ株式会社および連結子会社  
2006年、2005年、2004年、2003年、2002年および2001年3月31日終了年度

	2005年度 2006年3月31日	増減率 2005/2004	2004年度 2005年3月31日	増減率 2004/2003
<b>事業年度*2:</b>				
売上高	¥2,919,823	8.3 %	¥2,695,564	(7.6)%
国内	887,662	5.0 %	845,620	(0.1)%
海外	2,032,161	9.8 %	1,849,944	(10.6)%
北米	843,988	10.8 %	761,684	(18.7)%
欧州	668,941	5.5 %	634,233	(3.9)%
その他地域	519,232	14.4 %	454,027	(4.1)%
売上原価	2,110,934	7.0 %	1,972,574	(8.9)%
販売費及び一般管理費	685,454	7.1 %	640,043	(6.0)%
営業利益(損失)	123,435	48.8 %	82,947	18.2 %
税金等調整前当期純利益(損失)	117,468	59.1 %	73,847	36.6 %
当期純利益(損失)	66,711	45.7 %	45,772	35.0 %
設備投資額*3	72,070	6.2 %	67,881	48.7 %
減価償却費	45,805	14.4 %	40,036	5.6 %
研究開発費	95,730	5.4 %	90,841	3.5 %
キャッシュ・フロー*4	33,611	(6.4)%	35,900	(26.9)%
<b>事業年度末:</b>				
総資産	1,788,659	1.2 %	1,767,846	(1.5)%
株主資本	398,024	48.6 %	267,815	20.3 %
有利子負債	455,409	(13.8)%	528,145	(16.2)%
純有利子負債	246,751	(21.3)%	313,506	(12.5)%
期中平均発行済株式総数(千株)	1,294,534	6.4 %	1,216,245	(0.1)%
従業員数(人)	36,626	2.7 %	35,680	0.1 %
<b>1株当たり情報:</b>				
当期純利益(損失)*5	¥ 51.53	36.9 %	¥ 37.63	35.2 %
年間配当金*6	5.00	66.7 %	3.00	50.0 %
株主資本	284.28	29.1 %	220.22	20.4 %
営業利益率	4.2%		3.1%	
株主資本利益率(ROE)	20.0%		18.7%	
株主資本比率	22.3%		15.1%	

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、2006年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき117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. 設備投資は発生ベースで計算されています。

4. キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと財務活動によるキャッシュ・フローの純額を表しています。

5. 基本1株当たり当期純利益(損失)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。

6. 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。

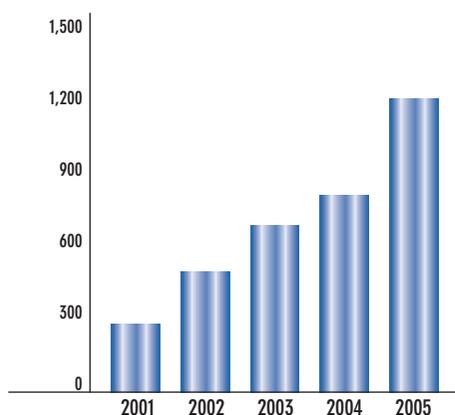
百万円						千米ドル*1	
2003年度 2004年3月31日	増減率 2003/2002	2002年度 2003年3月31日	増減率 2002/2001	2001年度 2002年3月31日	増減率 2001/2000	2000年度 2001年3月31日	2005年度 2006年3月31日
¥2,916,130	23.3 %	¥2,364,512	12.9 %	¥2,094,914	3.9 %	¥2,015,812	\$24,955,752
846,231	3.4 %	818,271	0.9 %	811,050	(11.1)%	911,968	7,586,855
2,069,899	33.9 %	1,546,241	20.4 %	1,283,864	16.3 %	1,103,844	17,368,897
936,718	10.8 %	845,241	8.8 %	776,889	25.7 %	618,076	7,213,573
659,813	79.3 %	368,045	61.3 %	228,120	(3.5)%	236,324	5,717,444
473,368	42.2 %	332,955	19.4 %	278,855	11.8 %	249,444	4,437,880
2,165,160	25.5 %	1,725,058	11.2 %	1,551,410	(0.2)%	1,555,130	18,042,171
680,796	15.6 %	588,798	14.3 %	514,951	8.3 %	475,619	5,858,581
70,174	38.5 %	50,656	77.4 %	28,553	-	(14,937)	1,055,000
54,072	92.2 %	28,134	81.4 %	15,508	-	(242,442)	1,004,000
33,901	40.5 %	24,134	173.3 %	8,830	-	(155,243)	570,179
45,644	3.5 %	44,080	(22.2)%	56,641	19.8 %	47,285	615,983
37,900	2.5 %	36,989	(17.6)%	44,890	(9.4)%	49,531	391,496
87,807	0.0 %	87,800	(7.5)%	94,964	13.6 %	83,617	818,205
49,128	4.4 %	47,054	53.7 %	30,623	(41.4)%	52,257	287,274
1,795,573	2.4 %	1,754,017	1.1 %	1,734,895	(0.5)%	1,743,627	15,287,684
222,605	14.7 %	194,071	12.3 %	172,837	8.8 %	158,872	3,401,915
630,360	(7.1)%	678,205	(1.2)%	686,318	(11.7)%	777,292	3,892,385
358,129	(11.2)%	403,483	(11.7)%	456,874	(5.7)%	484,677	2,108,983
1,217,692	(0.1)%	1,219,050	(0.2)%	1,221,750	(0.1)%	1,222,495	
35,627	(1.5)%	36,184	(4.3)%	37,824	(4.5)%	39,601	
円						米ドル*1	
¥ 27.84	40.6 %	¥ 19.80	173.9 %	¥ 7.23	-	¥ (126.99)	\$0.44
2.00	0.0 %	2.00	0.0 %	2.00	-	-	0.04
182.91	14.9 %	159.22	12.5 %	141.52	8.9 %	129.96	2.43
%							
2.4%		2.1%		1.4%		-	
16.3%		13.2%		5.3%		-	
12.4%		11.1%		10.0%		9.1%	

## 経営陣による財政状態および経営成績の分析

### 2006年3月期のハイライト

- ・営業利益は前期比48.8%増の1,234億円、当期純利益は前期比45.7%増の667億円となり、いずれも過去最高を記録した前期を大きく上回りました。
- ・中期経営計画「マツダモメンタム」の目標である「営業利益1,000億円以上」および「純有利子負債自己資本比率100%以下」を1年前倒しで達成しました。
- ・1株当たり配当金は、前期より2円増配し5円としました。

営業利益  
(億円)



### マツダグループの概況

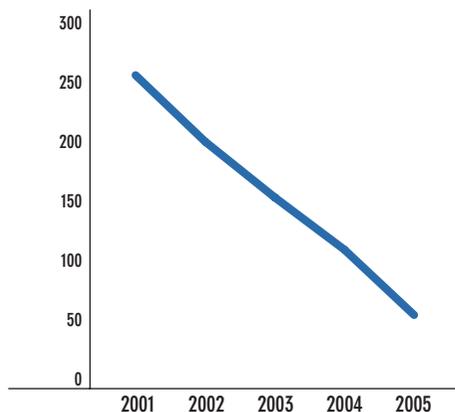
2006年3月期の連結財務諸表は、当社とその連結子会社58社(海外21社・国内37社)、および持分法適用会社14社(海外5社・国内9社)で構成されています。当期は、沖縄マツダ販売(株)を持分の追加取得により持分法適用会社から連結子会社へ振替えています。また、マツダモトールデメヒコS. de R.L. de C.V.、マツダセルヴィシオスデメヒコS. de R.L. de C.V.、マツダモーターロシア, OOO、PT マツダモーターインドネシアの4社を設立し、連結子会社としました。また、長安フォードマツダ汽车有限公司、長安フォードマツダエンジン有限公司の2社およびMCMエネルギーサービス(株)を持分法適用会社としています。

### 事業環境

当期の日本経済は、原油や鋼材などの資材価格の高騰が続く中、設備投資や個人消費などの民間需要の底堅い回復が見られました。海外でも米国経済は景気拡大が続き、欧州経済は概ね回復基調で、中国を中心としたアジア経済も高成長を維持して、世界的に景気は総じて堅調に推移しました。

自動車業界においては、国内総需要が商用車と軽自動車の伸びにより前期比0.7%増の586万台となりました。米国の総需要は前期比1.1%増の1,688万台、欧州の総需要は前期比2.5%増の1,837万台となりました。また、中国の総需要は、前期比23.0%増の622万台となりました。

純有利子負債自己資本比率  
(%)



## 営業成績

### 売上高

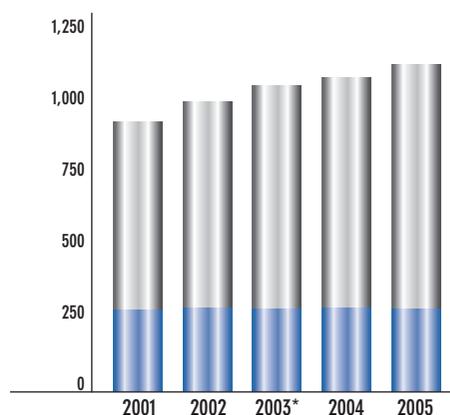
当期の主要市場における販売台数およびマーケットシェアは、国内では、マツダプレマシーおよびマツダロードスター、新型マツダMPVの導入などにより前期比微増の28万7千台となり、軽自動車を含む国内マーケットシェアは前期と同じ4.9%となりました。一方海外では、米国は前期比微減の26万2千台、マーケットシェアは前期比0.1ポイント減の1.5%となりました。これは引き続き好調な乗用車の販売増の一方で、ライトトラックの販売が減少したことによるものです。欧州ではマツダプレマシー、マツダロードスターの導入により、前期比3.5%増の28万2千台、マーケットシェアは前期と同じ1.5%となりました。成長著しい中国では、前期比35.6%増の13万台、マーケットシェアは前期比0.3ポイント増の2.1%となりました。

当期の連結出荷台数は、グローバル市場におけるマツダアクセラの販売増およびマツダプレマシー、マツダロードスターの好調な販売などにより、前期比4.0%、4万5千台増加し114万9千台となりました。連結売上高は、前期比8.3%、2,242億円増加の2兆9,198億円となりました。この増加は、販売台数・車種構成の改善により5.0%増、為替による影響で3%増となったことによるものです。連結売上高の内訳は、海外売上高が前期比9.8%、1,822億円増加の2兆0,322億円、国内売上高が前期比5.0%、421億円増加の8,877億円となっています。

### 営業利益

営業利益は前期比48.8%、405億円増加し、過去最高の1,234億円となりました。主な増加要因は、好調な販売増による出荷台数の増加、商品構成の強化による改善220億円、円安による為替影響191億円、鋼材など原材料費の高騰による250億円を上回る影響を含めたコスト削減309億円によるものであり、マツダプレマシー、マツダロードスターなどの商品性向上への費用増282億円、新型車導入による固定販売費用増50億円などにより一部相殺されています。その他の費用については、開発費、新規設備の減価償却費の増加を、生産部門やその他の部門の継続したコストの効率化により相殺し、17億円増となりました。売上高の増加率を営業利益の増加率が上回った結果、売上高営業利益率は、前期比1.1ポイント上昇し4.2%となりました。

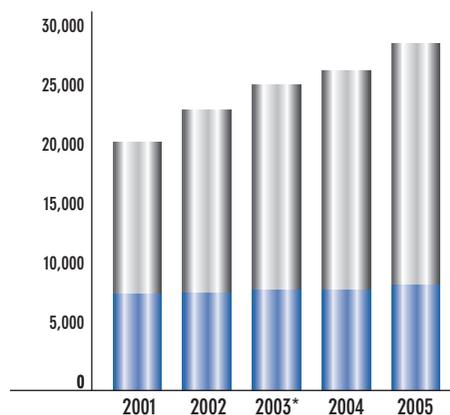
連結出荷台数  
(千台)



■ 国内  
■ 海外

\*除く、海外子会社の決算期変更による影響。

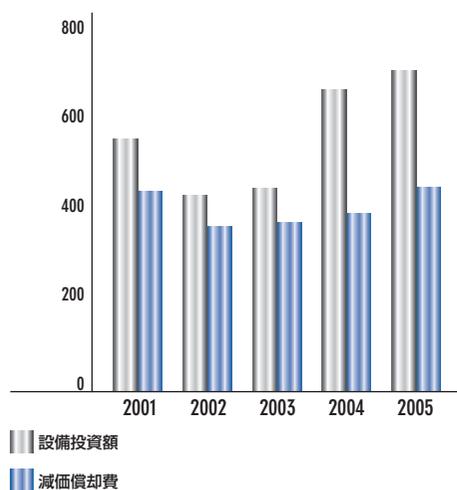
売上高  
(億円)



■ 国内  
■ 海外

\*除く、海外子会社の決算期変更による影響。

設備投資額／減価償却費  
(億円)



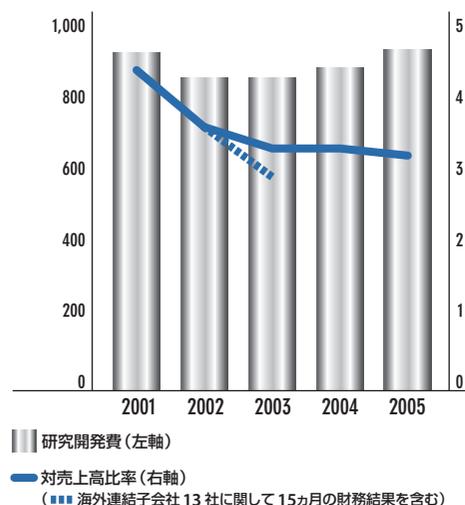
### 当期純利益

その他収益・費用は、損失額が前期比31億円減少し60億円の損失となりました。損失の減少は、主に固定資産の減損会計適用により減損損失367億円を計上した一方で、厚生年金基金代行部分返上益596億円を計上したことによるものです。

法人税等は、税金等調整前当期純利益の増加などにより、前期比224億円増加し491億円となりました。当期の実効税率は41.8%になっています。少数株主利益は、前期比2億円増加し17億円となりました。これらの結果、当期純利益は前期比45.7%、209億円増加し、過去最高の667億円となりました。売上高当期純利益率は、前期比0.6ポイント増の2.3%となりました。1株当たり当期純利益は、前期の37.63円から13.9円増加し51.53円となりました。

1株当たり配当金は、売上高、営業利益、当期純利益ともに前期を上回り過去最高を記録したことを受け、3円から5円に増配しました。配当政策に関しては、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ており、安定的な配当の実現とその維持に努めていきます。なお、内部留保資金については、競争力強化のため設備投資、研究開発などへの投資に充当していきます。

研究開発費／対売上高比率  
(億円／%)



### 設備投資

新商品の導入、宇品第1工場の塗装ライン再開およびさらなる生産能力増強により、当期の設備投資額は前期比42億円増の721億円となりました。

生産体制については、商品主導の成長に対応して強化を図りました。2006年1月に、グローバルに展開しているMZRエンジンの生産能力を増強し、続いて2月には、同年春より北米市場に導入したマツダCX-7の生産を開始しました。マツダCX-7は、これまでにない性能とデザインで従来のSUVとは一線を画したクロスオーバーSUVです。

中国市場では、2005年9月、マツダ、フォード社、長安汽車集団の3社合弁で、南京市にエンジン製造会社「長安フォードマツダエンジン有限公司」を設立しました(2007年操業開始予定)。また、2006年春にはマツダは「長安フォードマツダ汽車有限公司」(重慶市)に出資しました。このようにマツダは、フォード社、長安汽車集団との協力関係を強化し、同市場でより高品質な商品を生産する強固な基盤づくりを進めています。

## 研究開発

当期の研究開発費用は、前期比49億円増の957億円となりました。

ブランドメッセージである「Zoom-Zoom」の具現化、そして安全技術や地球環境保全などのための開発について積極的に取り組みを進めています。技術開発においては、当社が独自に開発を進めてきた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を世界で初めて実用化し、エネルギー関連企業2社と地方自治体(広島県、広島市)に既にリース販売を開始しました。

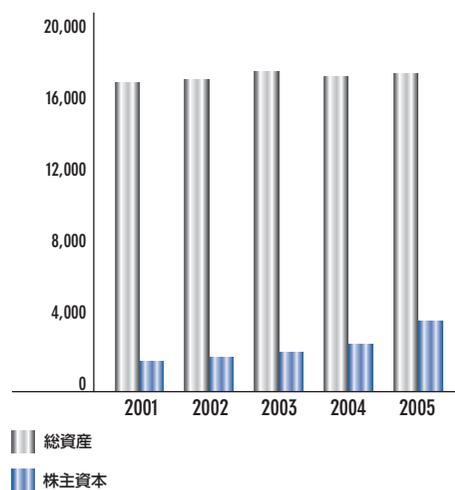
研究開発体制は、国内では、新商品の企画・デザイン・設計・実験研究並びに新技術の先行研究を行う本社R&D部門、マツダR&Dセンター横浜があります。海外では、米国のマツダモーターオブアメリカ, Inc.のR&D部門およびドイツのマツダモーターヨーロッパGmbHのR&D部門に加えて、2005年8月に中国のマツダ(上海)企業管理諮詢有限公司内に設立したR&D部門(中国技術支援センター)との連携、さらには、フォード社との共同開発を実施し、それぞれの市場特性に適合した商品の研究開発を行っています。

## 財政状態

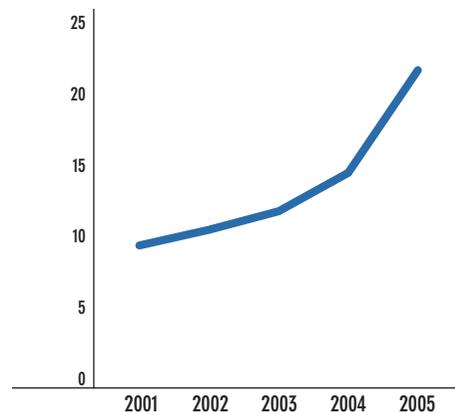
当期末の総資産は、前期末より208億円増加し1兆7,887億円となりました。現金及び現金同等物は、前期末に比べ59億円減少し2,087億円となりました。受取手形及び売掛金は、売上高の増加により前期末に比べ222億円増加し1,642億円となりました。棚卸資産は、海外子会社の為替換算による増加が大きく、前期末より28億円増加し2,567億円となりました。有形固定資産は、減価償却費を上回る設備投資を行ったことにより63億円増加し8,305億円となりました。

支払手形及び買掛金は、車両生産台数の増加により前期末より167億円増加し3,072億円となりました。有利子負債は、前期末より727億円減少し4,554億円となりました。この減少には新株予約権付社債の新株予約権行使による561億円の減が含まれています。なお、有利子負債は、短期借入金821億円、長期借入金3,044億円及び新株予約権付社債を含む社債688億円により構成されています。現金及び現金同等物控除後の純有利子負債は、前期末より667億円減少し2,468億円となり、純有利子負債自己資本比率は、前期より55ポイント改善し62%となりました。

総資産／株主資本  
(億円)

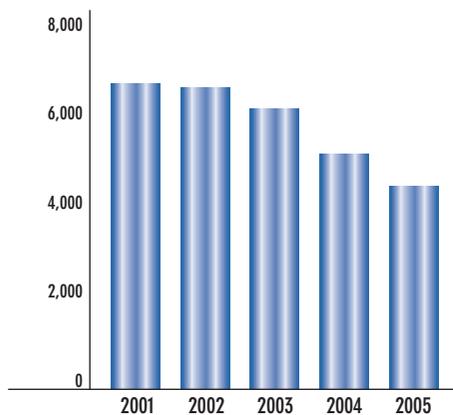


株主資本比率  
(%)



株主資本は、主に当期純利益667億円の計上、および新株予約権付社債の新株予約権行使561億円により増加し、前期末より1,302億円増加し3,980億円となりました。株主資本比率は前期末に比べ7.2ポイント上昇し22.3%となりました。

有利子負債  
(億円)



### キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末に比べ59億円減少し2,087億円となりました。これは営業活動での資金増加1,146億円に対して、投資活動での資金使用810億円および財務活動での資金使用435億円によるものです。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

当会計年度における営業活動の結果、資金は1,146億円増加しました。これは主に、税引前当期純利益1,175億円に対して減価償却費458億円と減損損失367億円があったことと、厚生年金基金の代行部分返上などによる退職給付引当金の減少711億円および法人税等の支払額171億円によるものです。

#### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

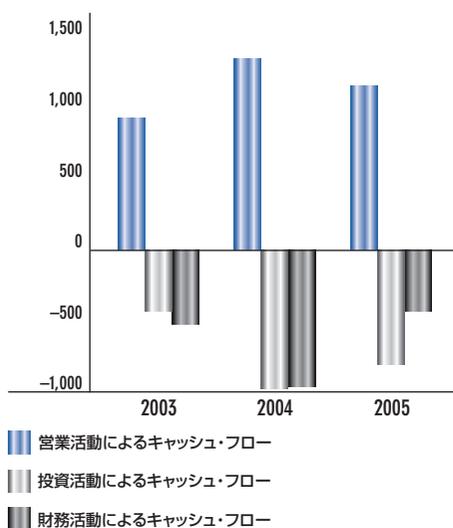
当会計年度における投資活動の結果使用した資金は、810億円となりました。これは主に、製造設備投資により有形固定資産の取得額が755億円となったことによるものです。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

当会計年度における財務活動の結果、資金は435億円減少しました。これは、長期借入金において671億円の調達を上回る891億円の返済を行ったことと、社債において250億円の発行を上回る304億円の償還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、336億円の余剰となりました。

キャッシュ・フロー  
(億円)



## 中期経営計画マツダモメンタムの数値目標と次期見通し

マツダモメンタムの数値目標は、連結出荷台数125万台、営業利益1,000億円以上、純有利子負債自己資本比率100%以下としています。当期においては主要施策の着実な実行により、営業利益1,000億円以上、純有利子負債自己資本比率100%以下の数値目標を達成することができました。引き続き、マツダモメンタム最終年度である2007年3月期も、本格的な成長に向けた基盤整備の総仕上げに全力で取り組んでいきます。

2007年3月期の業績見通しは、以下の通りです。出荷台数については、需要動向、および厳しい販売環境下でのブランド強化の観点から、マツダモメンタムの目標を見直しました。

- ・ 出荷台数 121万台（前期比5.3%増）
- ・ 売上高 31,000億円（前期比6.2%増）
- ・ 営業利益 1,350億円（前期比9.4%増）
- ・ 当期純利益 750億円（前期比12.4%増）

## 事業等のリスク

マツダグループの経営成績およ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すべ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。従い、それぞれの市場における景気後退および需要縮小は、マツダグループの経営成績および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および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などを行っていますが、為替レートが円安方向へ変動することから生じるかもしれない利益を逸失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、技術提携や合併などの形で、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、集中化およ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、燃費および排ガスに関する規制など、さまざま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・販売など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などにより、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、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. 特定の原材料、部品供給元への依存

マツダグループは原材料およ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などにより、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、欧州およ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
- ・ストライキなどの労働争議
- ・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区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、マツダグループの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、マツダグループの業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区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傾けています。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、大規模なリコールなど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、製造設備など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などの対策を行っています。しかしながら大規模な地震、台風などの自然災害および火災などの事故の発生により製品供給に重大な支障をきたした場合、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

マツダ株式会社および連結子会社  
2006年および2005年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル(注記1)	
	現在	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2005年度 2006年3月31日
<b>流動資産:</b>				
現金及び現金同等物	¥	208,658	¥ 214,639	\$ 1,783,402
短期投資		110	4,334	940
受取手形及び売掛金		164,220	142,011	1,403,590
棚卸資産(注記5)		256,652	253,869	2,193,607
繰延税金資産(注記14)		94,685	80,133	809,274
その他の流動資産		58,059	80,641	496,229
貸倒引当金		(6,739)	(8,031)	(57,598)
流動資産合計		775,645	767,596	6,629,444
<b>有形固定資産:</b>				
土地(注記6)		445,562	449,356	3,808,222
建物及び構築物		412,414	406,804	3,524,906
機械装置		757,441	744,689	6,473,855
工具、器具、備品その他		229,337	234,242	1,960,146
建設仮勘定		26,622	40,158	227,538
		1,871,376	1,875,249	15,994,667
減価償却累計額		(1,040,875)	(1,051,002)	(8,896,368)
有形固定資産合計(注記7)		830,501	824,247	7,098,299
<b>無形固定資産</b>		24,792	23,367	211,898
<b>投資その他の資産:</b>				
投資有価証券				
非連結子会社及び関連会社の株式		64,796	47,305	553,812
その他		22,845	11,706	195,256
長期貸付金		6,265	8,017	53,547
繰延税金資産(注記14)		51,296	73,747	438,427
その他		20,311	23,695	173,599
貸倒引当金		(7,163)	(10,820)	(61,222)
投資評価引当金		(629)	(1,014)	(5,376)
投資その他の資産合計		157,721	152,636	1,348,043
<b>資産合計</b>		<b>¥1,788,659</b>	<b>¥1,767,846</b>	<b>\$15,287,684</b>

連結財務諸表に対する注記をご参照下さい。

負債、少数株主持分及び資本	百万円		千米ドル(注記1)	
	現在	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2005年度 2006年3月31日
<b>流動負債:</b>				
短期借入金(注記8)	¥	82,134	¥ 100,555	\$ 702,000
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務(注記8)		62,573	113,247	534,812
支払手形及び買掛金		307,217	290,476	2,625,786
未払費用		319,496	295,723	2,730,735
製品保証引当金		29,088	24,150	248,615
その他		36,355	53,077	310,727
流動負債合計		836,863	877,228	7,152,675
返済期限が1年を超える長期借入債務(注記8)		310,702	314,343	2,655,573
土地の再評価に係る繰延税金負債(注記6)		93,713	91,132	800,966
退職給付引当金(注記9)		125,004	195,892	1,068,410
取締役及び監査役の退職慰労引当金		1,590	1,500	13,590
持分法適用に伴う負債		787	734	6,726
その他の固定負債		12,792	11,176	109,333
偶発債務(注記10)				
少数株主持分		9,184	8,026	78,496
<b>資本:</b>				
普通株式				
授權株式数: 3,000,000,000株				
発行済株式数: 1,407,342,954株(2005年度)				
1,223,911,682株(2004年度)(注記11)		148,360	120,295	1,268,034
資本剰余金(注記11)		132,385	104,435	1,131,496
土地再評価差額金(注記6)		135,372	130,895	1,157,026
利益剰余金(欠損金)		24,005	(34,581)	205,171
その他有価証券評価差額金		1,285	422	10,983
為替換算調整勘定		(41,072)	(51,454)	(351,043)
自己株式(2005年度: 7,248,917株、2004年度: 7,780,996株)		(2,311)	(2,197)	(19,752)
資本合計		398,024	267,815	3,401,915
負債、少数株主持分及び資本合計		¥1,788,659	¥1,767,846	\$15,287,684

# 連結損益計算書

マツダ株式会社および連結子会社  
2006年、2005年および2004年3月31日終了年度

終了年度	百万円			千米ドル(注記1)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
売上高	¥2,919,823	¥2,695,564	¥2,916,130	\$24,955,752
売上原価並びに販売費及び一般管理費:				
売上原価	2,110,934	1,972,574	2,165,160	18,042,171
販売費及び一般管理費	685,454	640,043	680,796	5,858,581
	2,796,388	2,612,617	2,845,956	23,900,752
営業利益	123,435	82,947	70,174	1,055,000
その他収益(費用):				
受取利息及び受取配当金	2,359	2,416	2,517	20,162
支払利息	(11,662)	(13,786)	(18,299)	(99,675)
持分法による投資利益	8,976	9,963	9,199	76,718
その他—純額(注記12)	(5,640)	(7,693)	(9,519)	(48,205)
	(5,967)	(9,100)	(16,102)	(51,000)
税金等調整前当期純利益	117,468	73,847	54,072	1,004,000
法人税等(注記14及び注記15):				
当年度分	26,439	12,343	13,105	225,975
過年度法人税等	10,201	—	—	87,188
繰延税額	12,454	14,315	4,563	106,444
	49,094	26,658	17,668	419,607
少数株主持分損益前当期純利益	68,374	47,189	36,404	584,393
少数株主持分損益	(1,663)	(1,417)	(2,503)	(14,214)
当期純利益	¥ 66,711	¥ 45,772	¥ 33,901	\$ 570,179

1株当たりの金額:	円			米ドル(注記1)
当期純利益				
基本	¥51.53	¥37.63	¥27.84	\$0.44
潜在株式調整後	47.25	32.41	23.98	0.40
配当金	5.00	3.00	2.00	0.04

連結財務諸表に対する注記をご参照下さい。

# 連結株主持分計算書

マツダ株式会社および連結子会社  
2006年、2005年および2004年3月31日終了年度

百万円

	発行済株式数	資本金	資本剰余金	土地再評価 差額金	利益剰余金 (欠損金)	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
<b>2003年3月31日現在の残高</b>	1,222,496,655	¥ 120,078	¥ 104,217	¥ 129,938	¥(107,742)	¥ (193)	¥ (51,315)	¥ (912)
当期純利益	-	-	-	-	33,901	-	-	-
配当金	-	-	-	-	(2,438)	-	-	-
土地再評価差額金	-	-	-	1,532	(1,532)	-	-	-
その他有価証券評価差額金	-	-	-	-	-	621	-	-
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-	-	(2,598)	-
連結子会社及び 持分法適用会社の除外	-	-	-	-	(409)	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-	-	-	(543)
<b>2004年3月31日現在の残高</b>	1,222,496,655	¥ 120,078	¥ 104,217	¥ 131,470	¥ (78,220)	¥ 428	¥ (53,913)	¥ (1,455)
当期純利益	-	-	-	-	45,772	-	-	-
新株予約権行使による 新株式の発行	1,415,027	217	216	-	-	-	-	-
配当金	-	-	-	-	(2,434)	-	-	-
土地再評価差額金	-	-	-	(575)	331	-	-	-
その他有価証券評価差額金	-	-	-	-	-	(6)	-	-
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-	-	2,459	-
連結子会社及び 持分法適用会社の除外	-	-	-	-	(30)	-	-	-
自己株式	-	-	2	-	-	-	-	(742)
<b>2005年3月31日現在の残高</b>	1,223,911,682	¥ 120,295	¥ 104,435	¥ 130,895	¥ (34,581)	¥ 422	¥ (51,454)	¥ (2,197)
当期純利益	-	-	-	-	<b>66,711</b>	-	-	-
新株予約権行使による 新株式の発行	<b>183,431,272</b>	<b>28,065</b>	<b>28,065</b>	-	-	-	-	-
配当金	-	-	-	-	(3,648)	-	-	-
土地再評価差額金	-	-	-	<b>4,477</b>	(4,477)	-	-	-
その他有価証券評価差額金	-	-	-	-	-	<b>863</b>	-	-
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-	-	<b>10,382</b>	-
自己株式	-	-	(115)	-	-	-	-	(114)
<b>2006年3月31日現在の残高</b>	<b>1,407,342,954</b>	<b>¥148,360</b>	<b>¥132,385</b>	<b>¥135,372</b>	<b>¥ 24,005</b>	<b>¥1,285</b>	<b>¥(41,072)</b>	<b>¥(2,311)</b>

千米ドル(注記1)

	資本金	資本剰余金	土地再評価 差額金	利益剰余金 (欠損金)	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
<b>2005年3月31日現在の残高</b>	\$ 1,028,162	\$ 892,607	\$ 1,118,761	\$ (295,564)	\$ 3,607	\$ (439,778)	\$ (18,778)
当期純利益	-	-	-	<b>570,179</b>	-	-	-
新株予約権行使による新株式の発行	<b>239,872</b>	<b>239,872</b>	-	-	-	-	-
配当金	-	-	-	(31,179)	-	-	-
土地再評価差額金	-	-	<b>38,265</b>	(38,265)	-	-	-
その他有価証券評価差額金	-	-	-	-	<b>7,376</b>	-	-
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-	<b>88,735</b>	-
自己株式	-	(983)	-	-	-	-	(974)
<b>2006年3月31日現在の残高</b>	<b>\$1,268,034</b>	<b>\$1,131,496</b>	<b>\$1,157,026</b>	<b>\$ 205,171</b>	<b>\$10,983</b>	<b>\$(351,043)</b>	<b>\$(19,752)</b>

連結財務諸表に対する注記をご参照下さい。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

マツダ株式会社および連結子会社  
2006年、2005年および2004年3月31日終了年度

	百万円			千米ドル(注記1)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>				
税金等調整前当期純利益	¥117,468	¥ 73,847	¥ 54,072	\$1,004,000
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	45,805	40,036	37,900	391,496
固定資産減損損失	36,650	-	-	313,248
貸倒引当金	(206)	1,462	1,620	(1,761)
投資評価引当金	(115)	371	(81)	(983)
製品保証引当金	4,734	1,539	4,077	40,462
退職給付引当金	(71,087)	(2,361)	15,353	(607,581)
受取利息及び受取配当金	(2,359)	(2,416)	(2,517)	(20,162)
支払利息	11,662	13,786	18,299	99,675
持分法による投資利益	(8,976)	(9,963)	(9,199)	(76,718)
有形固定資産除売却損	5,961	8,714	990	50,949
投資有価証券売却損(売却益)	(1,407)	425	108	(12,026)
保険金収入	(996)	(27,942)	-	(8,513)
売上債権の減少額(増加額)	(17,577)	6,212	(10,616)	(150,231)
棚卸資産の減少額(増加額)	10,332	23,246	(37,113)	88,308
仕入債務の増加額(減少額)	10,974	(275)	50,766	93,795
その他流動負債の増加額(減少額)	(15,989)	14,079	(10,560)	(136,658)
その他	(243)	3,170	1,658	(2,078)
小計	124,631	143,930	114,757	1,065,222
利息及び配当金の受取額	2,838	2,710	2,862	24,256
利息の支払額	(11,292)	(13,912)	(18,216)	(96,513)
保険金の受取額	15,554	13,383	-	132,940
法人税等の支払額	(17,133)	(12,376)	(7,024)	(146,435)
営業活動から得た現金(純額)	114,598	133,735	92,379	979,470
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>				
投資有価証券の取得	(8,875)	(5,611)	(1,527)	(75,855)
投資有価証券の売却	2,823	95	1,174	24,128
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得	31	-	(760)	265
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却	-	(595)	-	-
有形固定資産の取得	(75,548)	(93,481)	(41,130)	(645,709)
有形固定資産の売却による収入	3,949	5,052	14,730	33,752
短期貸付金の純増減額	228	874	(871)	1,949
長期貸付金の実行	(110)	(204)	(821)	(940)
長期貸付金の回収	162	3,490	750	1,385
その他	(3,647)	(7,455)	(14,796)	(31,172)
投資活動に使用した現金(純額)	(80,987)	(97,835)	(43,251)	(692,197)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>				
短期借入金の純減額	(8,845)	(56,746)	(29,002)	(75,598)
長期借入れによる収入	92,102	107,142	119,743	787,197
長期借入金の返済	(119,502)	(145,583)	(139,817)	(1,021,385)
配当金の支払額	(3,930)	(2,434)	(2,438)	(33,590)
その他	(3,277)	1,497	(1,280)	(28,009)
財務活動に使用した現金(純額)	(43,452)	(96,124)	(52,794)	(371,385)
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,860	2,632	1,175	32,992
現金及び現金同等物の減少額	(5,981)	(57,592)	(2,491)	(51,120)
現金及び現金同等物の期首残高	214,639	272,231	274,722	1,834,522
現金及び現金同等物の期末残高	¥208,658	¥214,639	¥272,231	\$1,783,402

連結財務諸表に対する注記をご参照下さい。

# 連結財務諸表に対する注記

マツダ株式会社および連結子会社

## 1. 連結財務諸表の作成基準

添付の連結財務諸表は、日本の証券取引法およ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。日本で一般に公正妥当と認められた会計原則は、国際財務報告基準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。

海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。添付の連結財務諸表は、日本のGAAPに準拠して作成され、証券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マツダ株式会社（以下「当社」）の連結財務諸表を（若干の記述の拡大及び連結株主持分計算書の作成を行うなど）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ものの、公正な表示に必要な不可欠ではない補足情報の一部は、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117円という、2006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およ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。被投資会社の営業および財務の方針に関し、当社が重大な影響力を行使できる非連結子会社および関係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、当社および子会社58社（2005年3月31日終了年度には53社、2004年3月31日終了年度には55社）が含まれています。さらに、関連会社14社（2005年3月31日終了年度には12社、2004年3月31日終了年度には12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、7社（2005年3月31日時点では4社、2004年3月31日時点では3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、7社のうちの5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2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。

また、2004年3月31日に終了した年度より、海外の連結子会社13社が決算日を12月31日から3月31日に変更しました。したがって、2004年3月31日に終了した年度においては、これらの会社では2004年3月31日に終了した営業成績には15ヶ月（2003年1月1日より2004年3月31日まで）の業績が含まれています。この変更が連結損益計算書に与える影響は、注記3で述べられています。

海外の連結子会社のうち、コンパニアコロンビアアウトモトリス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す。

### 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。

海外の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。海外の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およ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

当社および連結子会社は、購入から償還まで3ヶ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

当社および国内の連結子会社(併せて「国内会社」)は、有価証券を(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)子会社および関係会社の株式、および(d)上記カテゴリーのいずれにも分類されないその他すべての有価証券(以下「その他有価証券」)に分類しています。

売買目的有価証券は、時価で評価しています。処分により実現した利益および損失、ならびに時価の変動による評価損益は、期間損益として計上しています。満期保有目的債券は、償却原価法で評価しています。連結対象ではなく、持分法も適用していない子会社および関係会社の株式は、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、資本の部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および損失は、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。

満期保有目的債券、非連結子会社および関係会社の株式、その他有価証券の時価が著しく下落した場合は、時価で記載し、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および関係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。

## 棚卸資産

棚卸資産は、主として総平均法に基づく原価基準によっております。

## 有形固定資産

有形固定資産は主として取得原価で表示されています。減価償却については、日本の税法で定められている資産の耐用年数に基づいて、主に定額法で計算されています。

## 無形固定資産

無形固定資産の減価償却は、日本の税法で定められている資産の耐用年数に基づいて、定額法で計算されています。

## 貸倒引当金

国内会社は、基本的には貸倒実績率をもとに、特定の貸倒懸念債権などに関する分析に基づいた回収不能見込み額を加え、回収不能見込み額を引当金として計上しています。

## 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

国内会社は退職給付制度として、退職一時金制度、厚生年金基金制度、適格退職年金制度の3種類の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すべ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および給与、勤続年数その他の要素に基づいて算定されています。当社においては、年金制度によって退職給付金総額の50%を充当しています。国内会社は確定給付年金制度を設けており、海外の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。

国内会社においては、退職給付にかかる債務および費用は、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。

国内会社は、退職給付債務およ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、それぞれ発生の日翌連結会計年度から費用処理しています。執行役員部分については、貸借対照表日の要支給額を計上しています。

注記9で述べられているように、確定給付企業年金法の施行に伴い、当社および一部の国内連結子会社が加入しているマツダ厚生年金基金は、従業員の過去の勤務期間にかかる代行部分の退職給付債務の免除、および代行部分の退職給付債務と年金資産の政府への返還について、2005年7月31日付で厚生労働大臣から認可を受けました。2006年3月28日に、政府の代行部分に帰する年金資産の返還額の納付を完了しています。

#### 取締役及び監査役の退職慰労引当金

取締役及び監査役の退職慰労引当金は、取締役および監査役への退職慰労金の支払に対する引当金です。内規に基づき、当年度末時点ですべての取締役および監査役が退職した場合の要支給額を計上しています。

#### 法人税等

一時的な差異およ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、繰延税金資産および負債が認識されています。繰延税金資産および負債は、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。2006年、2005年、2004年3月31日終了年度における研究開発費はそれぞれ95,730百万円(818,205千ドル)、90,841百万円、87,807百万円でした。

#### デリバティブ取引およびヘッジ会計

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、国内会社は、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。

#### リース

リース物件の所有権が移転されず、契約に割引購入の条項が含まれないファイナンス・リース取引は、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づいて通常のオペレーティング・リースと同様の会計処理を行なっています。

#### 1株当たりの金額

基本1株あたりの当期純利益は、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、新株予約権およ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。

1株当たり配当金は各年度に実際に支払われた金額を表しています。

### 3. 会計処理の変更および新会計基準の適用

#### 海外連結子会社の決算日と連結決算日との同期化

2003年3月31日終了年度まで、決算日が3月31日と異なる海外の子会社を連結する際には、これらの子会社の決算日と連結決算日の間に起こった重要な取引に関する必要な調整を加えた上で、これらの子会社の財務諸表を使用していました。2004年3月31日終了年度より、連結業績の管理および開示の向上を目的として、連結の決算日である3月31日と合わせるために13の海外連結子会社の決算日を変更しました。これにより、これらの海外連結子会社の2004年3月31日終了年度における営業成績は、2003年1月1日から2004年3月31日までの15ヶ月が対象となっています。

この変更による2004年3月31日終了年度の損益計算書への影響額は、売上高では341,408百万円増加し、営業利益、税金等調整前当期純利益、当期純利益ではそれぞれ150百万円、1,586百万円、2,429百万円減少しました。

また、この変更による連結キャッシュ・フローへの影響額は、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、財務活動によるキャッシュ・フローでそれぞれ18,525百万円、1,177百万円、600百万円の減少となりました。

#### 先物為替予約の会計処理

2003年3月31日終了年度までは、当社は外貨建売上仕入取引については、対応する為替予約レートで換算する会計処理(振当処理)をしていました。2003年4月1日より、当社はこの為替予約の会計処理を、原則的な処理に変更しました。原則的な処理においては、売上および仕入は取引時の換算レートで円価額に換算され、関連する債権債務は貸借対照表日の換算レートで換算されます。一方、これらの売上および仕入をヘッジするための先物為替予約は貸借対照表日の公正価値で認識され、公正価値の変動額は損益に計上されます。この変更は、デリバティブ取引の状況を的確に把握するために当社で進めている社内システム向上の一環として行なわれました。

この変更による2004年3月31日終了年度の連結損益計算書上における影響額は、営業利益で4,546百万円の増加、税金等調整前当期純利益で82百万円の増加となりました。

#### 固定資産の減損に係る新会計基準の適用

2006年3月31日終了年度より、国内会社は「固定資産の減損に係る会計基準」(2002年8月9日付で企業会計審議会が公表した「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」)および「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」(2003年10月31日付で企業会計基準委員会が公表した「企業会計基準適用指針第6号」)を適用しています。

新会計基準では、固定資産において、資産あるいは資産グループの帳簿価額の回収可能性に疑義を生じさせる事象または状況変化があった場合には減損の判定を行なうことが要求されています。資産あるいは資産グループの帳簿価額が、資産あるいは資産グループの継続使用および使用後の処分によって得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額を超える場合に減損損失が認識されます。資産の帳簿価額が回収可能価額(資産の継続使用および使用後の処分によって得られる割引キャッシュ・フローあるいは正味売却価額のいずれか大きい方)を上回る額が減損損失として計算されます。

新会計基準の適用により、2006年3月31日終了年度の連結損益計算書の税金等調整前当期純利益が21,891百万円(187,103千ドル)減少しています(注記7を参照のこと)。

また、減損された固定資産は、改正後の連結財務諸表規則に基づき、連結貸借対照表に減損損失累計額を控除した純額が記載されています。

#### 4. 有価証券

当社及び連結子会社は、2006年及び2005年3月31日時点で、売買目的有価証券および公正価値の入手が可能な満期保有目的の債券を保有していません。

2006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	¥563	¥2,684	¥2,121	\$4,812	\$22,940	\$18,128
その他	277	277	-	2,368	2,368	-
	¥840	¥2,961	¥2,121	\$7,180	\$25,308	\$18,128

2006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	千米ドル
	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額
非上場株式	¥19,801	\$169,239

2005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	¥549	¥1,513	¥964
債券	11	11	-
その他	175	175	-
	¥735	¥1,699	¥964

2005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	¥9,369

#### 5. 棚卸資産

2006年および2005年3月31日現在における棚卸資産の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	現在	2005年度 2006年3月31日	2005年度 2006年3月31日
製品		¥215,103	\$1,838,487
仕掛品		30,336	259,282
原材料および貯蔵品		11,213	95,838
		¥256,652	\$2,193,607

## 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)」に従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資本の部に「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。

土地の公正価値は、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とおり、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。土地の公正価値は、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2006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、83,721百万円(715,564千米ドル)となっています。

## 7. 固定資産の減損

注記3で述べているとおり、2006年3月31日終了年度において、国内会社は固定資産の減損に係る新会計基準を適用し、固定資産の減損についての評価を行いました。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は個別に減損についての評価を行いました。

その結果、物流設備や製造設備を含む、今後の事業計画のない一部の遊休資産について、21,891百万円(187,103千米ドル)を減損として認識し、帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。

帳簿価額の減少額は減損損失として認識されています。

遊休製造設備についての減損損失の計上には、出荷用部品を製造するために長期的に保有している型具を含んでおり、減損損失の額は、11,026百万円(94,239千ドル)となっています。

遊休資産の回収可能価額は、正味売却価額に基づいて決定されています。

土地については、第三者による鑑定評価額に基づいて見積もられ、その他の遊休資産の正味売却価額は備忘価額によって評価しています。

また、米国の連結子会社が事業用資産の一部について、米国で一般に公正妥当と認められる会計基準に従って、14,759百万円(126,145千米ドル)を減損損失として計上しています。

2006年3月31日終了年度において、連結損益計算書のその他収益(費用)(注記12を参照のこと)に計上されている36,650百万円(313,248千米ドル)の内訳は以下のとおりです。

用途	所在地	資産内容	百万円	千米ドル
遊休資産 (物流設備等)	神戸	建物および構築物	¥ 2,687	\$ 22,966
		機械装置および運搬具	665	5,684
		工具、器具および備品	7	60
		土地	4,089	34,949
		その他	96	820
		小計	7,544	64,479
遊休資産 (製造設備等)	広島	機械装置および運搬具	3,321	28,385
		工具、器具および備品	11,026	94,239
		小計	14,347	122,624
国内会社小計:			21,891	187,103
事業用資産 (製造設備等)	米国	工具、器具および備品	14,759	126,145
連結合計:			¥36,650	\$313,248

## 8. 短期借入金および長期借入債務

2006年および2005年3月31日現在の短期借入金は主に銀行から借り入れており、2006年および2005年3月31日現在の平均年利率はどちらも1.0%です。

2006年および2005年3月31日現在の長期借入債務の内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	現在	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日
2005年から2012年に満期となる国内無担保社債 年利率0.51%から1.58%		¥ 65,400	¥ 70,800
2007年満期の国内無担保新株予約権付社債 年利率0%		3,437	59,567
主に銀行および保険会社からの借入金			
2020年までに返済予定の担保付借入金		57,932	107,001
2017年までに返済予定の無担保借入金		246,506	190,222
		373,275	427,590
1年以内に返済予定の金額		(62,573)	(113,247)
		¥310,702	¥314,343
			\$2,655,573

2006年3月31日現在の長期借入金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2.4%、1年超の返済分については平均1.6%、また、2005年3月31日現在の長期借入金に適用される年利率は、1年以内返済分では平均1.8%、1年超の返済分では1.4%となっています。

日本では慣例的に、貸出銀行の要求に応じて担保の提供等が求められます。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。

当社はこれまでに銀行からかかる要求を受けたことはありません。

国内無担保新株予約権付社債の行使価格は306円です。

2006年3月31日現在の長期借入金の返済年度別内訳は以下のとおりです。

3月31日に終了する年度	百万円	千米ドル
2007	¥ 62,573	\$ 534,812
2008	63,048	538,872
2009	52,091	445,222
2010	19,243	164,470
2011	37,952	324,376
2012年以降	138,368	1,182,633
	<u>¥373,275</u>	<u>\$3,190,385</u>

2006年3月31日現在で短期借入金49,952百万円(426,940千米ドル)および長期借入金57,932百万円(495,145千米ドル)に担保として供されている資産は以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
固定資産(帳簿価額)	¥475,515	\$4,064,231
その他	998	8,530
	<u>¥476,513</u>	<u>\$4,072,761</u>

## 9. 従業員退職給付制度

2006年および2005年3月31日現在の連結貸借対照表に計上されている退職給付引当金の内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	現在	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日
退職給付債務		<b>¥322,108</b>	¥537,801
未認識過去勤務債務		<b>25,347</b>	25,050
未認識数理計算上の差異		<b>(60,662)</b>	(95,764)
年金資産(減算)		<b>(164,224)</b>	(272,891)
前払年金費用		<b>2,435</b>	1,696
退職給付引当金		<b>¥125,004</b>	¥195,892
			<b>\$1,068,410</b>

2006年、2005年および2004年3月31日終了年度の連結損益計算書に計上されている退職給付費用の内訳は以下のとおりです。

終了年度	百万円			千米ドル
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
勤務費用	¥ 8,630	¥10,454	¥15,052	\$ 73,761
利息費用	10,809	15,369	15,396	92,385
期待運用収益	(4,365)	(8,081)	(6,223)	(37,308)
過去勤務債務の損益処理額	(2,302)	(2,134)	279	(19,675)
数理計算上の差異の損益処理額	5,195	9,774	12,234	44,401
退職給付費用	¥17,967	¥25,382	¥36,738	\$153,564

2006年3月31日終了年度において、国内会社によって使用された割引率と期待運用収益率はそれぞれ2.0%および3.0%であり、2005年3月31日終了年度においてはそれぞれ3.0%および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。

日本法人の従業員は政府が管轄する厚生年金保険制度に加入することが義務付けられています。雇用主は、従業員給与の支給額から厚生年金積立金を控除し、雇用主負担分と合算した上で政府に納めることが法的に定められています。自社で法的要求を満たす従業員年金基金を設立している企業においては、その厚生年金積立金の一部(厚生年金保険制度における「代行部分」とする)を、政府からの承認と監督のもとで自社の従業員年金基金に移行することが可能となっています。

新たに施行された確定給付企業年金法により、企業は厚生年金基金の代行部分を政府に返上することができるようになりました。代行部分の移行については、厚生労働大臣から従業員の将来の勤務に対する給付支払免除の認可を取得する必要があります。さらに、厚生労働大臣から代行部分のうち従業員の過去の勤務に対する給付義務免除についての認可を取得する必要があります。認可を取得すると、代行部分のうち従業員の過去の勤務に対する給付義務および関連する年金資産を政府に返上することになります。

確定給付企業年金法に従い、当社および一部の国内会社は従業員年金基金の再構築を決定し、2004年3月26日に厚生労働大臣より代行部分にかかる将来の給付支払免除の認可を取得しました。かかる認可を受け、厚生労働大臣より認可を受けた日に、財務会計上の目的で代行部分移行の影響を移行措置として認識することが可能とされています。当社および当該一部の国内会社は、2004年3月31日終了年度においてこの移行措置を適用しておりません。

2004年3月31日において、政府に返上する分の年金資産見積額は144,871百万円でした。

2004年3月31日終了年度において移行措置が適用されていた場合、2004年3月31日現在の年金資産見積額に基づけば、2004年3月31日終了年度の連結損益計算書のその他収益は47,517百万円増加していました。

2005年7月31日、当社および当該一部の国内会社は、従業員の過去の勤務に関連する代行部分の退職給付債務の免除および代行部分にかかる退職給付債務および関連する年金資産の政府への移行に関し、厚生労働大臣より認可を取得しました。

2006年3月28日に、政府の代行部分に相当する年金資産の返還額の納付を完了しました。

2006年3月31日終了年度の連結損益計算書においては、この返上の影響により、その他収益が59,611百万円増加しています。

## 10. 偶発債務

2006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
受取手形割引高	¥ 63	\$ 538
買戻条件付債権譲渡高	23,391	199,923
借入に対する保証等	9,703	82,932
工場設備の支払リース料に対する保証予約	24,383	208,402

## 11. 資本

日本の商法では、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は、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。

商法はまた、現金配当および他の現金支払の最低10%に相当する金額を、利益準備金および資本準備金の合計が資本金の25%に達するまで、利益準備金として積み立てなければならないと定めています。利益準備金および資本準備金は、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、取締役会の議決があれば資本金に組み入れることができます。利益準備金および資本準備金の合計額が、資本金の25%を超えた部分に関しては、株主総会の議決により、配当に充てることができます。利益準備金は、添付の連結財務諸表の利益剰余金に算入しています。

当社が配当として割り当てることができる最高金額は、商法に準拠して、当社個別財務諸表に基づいて算出されます。

## 12. その他収益(費用)

2006年、2005年、2004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—純額」の内訳は以下のとおりです。

終了年度	百万円			千米ドル(注記1)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
投資有価証券評価損	¥ -	¥ -	¥(2,832)	\$ -
投資有価証券売却損益—純額	1,407	(425)	(108)	12,026
有形固定資産売却損—純額	(6,433)	(10,638)	(990)	(54,983)
賃貸料収入	1,926	1,961	1,986	16,462
厚生年金基金代行部分返上益	59,611	-	-	509,496
固定資産減損損失	(36,650)	-	-	(313,248)
為替差損	(19,088)	(7,443)	(2,870)	(163,145)
土地収用に対する補償金	472	1,924	-	4,034
匿名組合整理損	-	(2,226)	-	-
保険金収入	996	27,942	-	8,513
災害による損失	-	(14,831)	-	-
その他	(7,881)	(3,957)	(4,705)	(67,360)
	¥ (5,640)	¥ (7,693)	¥(9,519)	\$ (48,205)

2005年3月31日終了年度においてその他収益に計上されている保険金収入のうち、25,399百万円は2004年12月15日に発生した宇品第1工場での火災事故に対するものです。また、2005年3月31日終了年度においてその他費用に計上されている災害による損失のうち、12,613百万円は同火災事故によるものです。

### 13. 不動産信託の契約

当社は2000年3月31日終了年度において、不動産信託契約を締結しました。当該不動産の受益権は第三者に移転され、同物件は当社が信託受託者から賃借しました。

さらに、当社は譲渡先と匿名組合契約を結び、投資を行いました。当社の行った投資の実質的な価値を公正に報告するために、当社が負う投資損失の累計額を投資の残高から直接控除するとともに、投資残高を超過する分に関しては負債として計上しました。2004年3月31日現在で、投資残高を超過し、その他の流動負債に含まれている累積損失は1,888百万円でした。2004年3月31日の投資残高はありませんでした。

2004年9月に、当社は不動産信託契約および当該物件のリース契約を終了しました。匿名組合契約の解約によって発生した損失額は2,226百万円でした。

### 14. 法人税等

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。

	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日
法定実効税率	40.4%	40.4%	41.7%
持分法による投資利益	(3.1)	(5.5)	(7.1)
評価性引当金	1.0	9.0	5.3
グループ間取引に係る未実現利益	(6.6)	(5.7)	(5.6)
過年度法人税等	8.7	-	-
その他	1.4	(2.1)	(1.6)
損益計算書上の法人税等の負担率	41.8%	36.1%	32.7%

繰延税金資産および負債は、会計上と税務上における資産および負債の一時差異の累計額および繰越欠損金に係る税効果の見積額が反映されます。2006年および2005年3月31日における繰延税金資産および負債の主な内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル	
	現在	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2005年度 2006年3月31日
<b>繰延税金資産:</b>				
貸倒引当金	¥	3,936	¥ 6,141	\$ 33,641
退職給付金引当金		50,389	76,970	430,675
固定資産減損損失		9,146	-	78,171
未払賞与及びその他引当金		23,987	21,182	205,017
棚卸資産評価減		4,504	4,878	38,496
投資有価証券評価損等		1,364	1,297	11,658
繰越欠損金		10,174	5,244	86,957
その他		75,591	67,004	646,077
繰延税金資産(総額)		179,091	182,716	1,530,692
評価性引当金		(22,103)	(17,626)	(188,914)
繰延税金資産合計		156,988	165,090	1,341,778
<b>繰延税金負債:</b>				
固定資産圧縮積立金		(8,198)	(8,608)	(70,068)
その他		(2,955)	(2,655)	(25,257)
繰延税金負債合計		(11,153)	(11,263)	(95,325)
繰延税金資産(純額)		¥145,835	¥153,827	\$1,246,453

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	
	現在	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2005年度 2006年3月31日
流動資産—繰延税金資産	¥	94,685	¥ 80,133	\$ 809,274
投資その他の資産—繰延税金資産		51,296	73,747	438,427
流動負債—その他		(1)	(1)	(9)
その他の固定負債		(145)	(52)	(1,239)
繰延税金資産(純額)		¥145,835	¥153,827	\$1,246,453

## 15. 過年度法人税等

2006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、当社と海外子会社との取引に対する調査の結果、支払いが生じると予想される納税額です。当社は広島国税局の税務調査を受けており、調査は近い将来終了する予定です。税務調査の結果、当社および海外子会社間の取引に対し、追徴税が課される可能性が高いため、当社は当該取引について見込まれる増税額を、2006年3月31日終了年度の連結損益計算書に過年度法人税等として計上しています。当社は、移転価格税制のもと、国際間の二重課税防止の観点から、租税条約に基づく二国間協議を進めるよう、正式に要請する計画です。

## 16. デリバティブ金融商品およびヘッジ取引

当社および連結子会社は、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、先物為替予約および通貨オプション契約ならびに通貨スワップ契約をデリバティブ金融商品として利用しています。また、当社および連結子会社は、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。

先物為替予約および通貨オプション契約ならびに通貨スワップ契約は、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。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。

当社および関連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。

当社および連結子会社が利用しているヘッジ手段およびヘッジ対象を要約すると以下のとおりです。

ヘッジ手段:	ヘッジ対象:
先物為替予約	外貨建貸付金および予定取引
通貨オプション	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2006年および2005年3月31日現在の市場価値情報の要約です。

2005年度 2006年3月31日現在	百万円			千米ドル		
	契約金額	見積 公正価値	未実現利益 (損失)	契約金額	見積 公正価値	未実現利益 (損失)
先物為替予約						
売建て:						
米ドル	¥18,494	¥18,872	¥ (378)	\$158,068	\$161,299	\$ (3,231)
カナダドル	4,780	4,992	(212)	40,855	42,667	(1,812)
豪ドル	920	914	6	7,863	7,812	51
ユーロ	23,770	24,647	(877)	203,162	210,658	(7,496)
ポンド	3,798	3,856	(58)	32,462	32,957	(495)
スイスフラン	173	174	(1)	1,479	1,487	(8)
買建て:						
豪ドル	3,739	3,745	6	31,957	32,008	51
	¥55,674	¥57,200	¥(1,514)	\$475,846	\$488,888	\$(12,940)

2004年度 2005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	¥ 5,731	¥ 5,645	¥ 86
カナダドル	2,617	2,653	(36)
豪ドル	257	266	(9)
ユーロ	360	371	(11)
ポンド	2,764	2,861	(97)
買建て:			
タイバーツ	5,799	5,951	152
豪ドル	4,862	4,860	(2)
通貨スワップ:			
米ドル	279	277	(2)
	¥22,669	¥22,884	¥ 81

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られています。

通貨スワップ契約に関しては、年度末の公正価額は取引を行っている金融機関から得られる情報に基づいて見積られています。

## 17. リース取引

借手側として、オペレーティング・リース取引として会計処理しているファイナンス・リース取引で、2006年および2005年3月31日現在のリース物件取得価額当額、減価償却累計相当額、ならびに期末残高相当額は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	現在	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日
機械装置及び工具の取得価額相当額		¥76,910	¥84,724
減価償却累計相当額		37,285	43,819
期末残高相当額		¥39,625	¥40,905
			2005年度 2006年3月31日
			\$657,350
			318,675
			\$338,675

資産計上していないファイナンス・リース取引の、2006年、2005年および2004年3月31日終了年度におけるリース料支払い総額は、それぞれ14,514百万円(124,051千米ドル)、17,957百万円、22,486百万円でした。関連する減価償却費相当額および支払利息相当額は、2006年3月31日終了年度においてはそれぞれ12,878百万円(110,068千米ドル)および1,248百万円(10,667千米ドル)、2005年3月31日終了年度においてはそれぞれ15,035百万円および1,637百万円、2004年3月31日終了年度においてはそれぞれ18,505百万円および2,281百万円でした。

2006年および2005年3月31日現在、資産計上していないファイナンス・リース取引およびオペレーティング・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	百万円		千米ドル
	現在	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2005年度 2006年3月31日
1年内	¥13,301	¥14,062	\$113,684	¥ 5,860	¥ 6,597	\$ 50,085
1年超	28,295	28,720	241,837	9,607	14,382	82,112
	¥41,596	¥42,782	\$355,521	¥15,467	¥20,979	\$132,197

## 18. セグメント情報

当社および連結子会社は主に乗用車および商業車の製造販売に従事しています。自動車事業に関連する売上高、営業利益(損失)および資産が、それぞれの連結合計金額の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。

2006年、2005年および2004年3月31日終了年度の所在地別の売上高、営業利益(損失)および資産は以下のとおりです。

		百万円						
2005年度 2006年3月31日終了年度		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		¥1,213,283	¥823,447	¥655,370	¥227,723	¥2,919,823	¥ -	¥2,919,823
セグメント間の内部売上高 又は振替高		1,056,948	7,397	18,275	1,106	1,083,726	(1,083,726)	-
計		2,270,231	830,844	673,645	228,829	4,003,549	(1,083,726)	2,919,823
原価及び費用		2,169,998	816,941	664,074	220,237	3,871,250	(1,074,862)	2,796,388
営業利益		¥ 100,233	¥ 13,903	¥ 9,571	¥ 8,592	¥ 132,299	¥ (8,864)	¥ 123,435
資産		¥1,556,200	¥202,238	¥143,626	¥ 48,148	¥1,950,212	¥ (161,553)	¥1,788,659

		百万円						
2004年度 2005年3月31日終了年度		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		¥1,136,102	¥751,506	¥625,277	¥182,679	¥2,695,564	¥ -	¥2,695,564
セグメント間の内部売上高 又は振替高		948,084	12,829	13,749	92	974,754	(974,754)	-
計		2,084,186	764,335	639,026	182,771	3,670,318	(974,754)	2,695,564
原価及び費用		2,025,413	755,547	630,413	177,090	3,588,463	(975,846)	2,612,617
営業利益		¥ 58,773	¥ 8,788	¥ 8,613	¥ 5,681	¥ 81,855	¥ 1,092	¥ 82,947
資産		¥1,522,641	¥192,154	¥121,421	¥ 41,283	¥1,877,499	¥(109,653)	¥1,767,846

		百万円						
2003年度 2004年3月31日終了年度		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		¥1,156,939	¥922,672	¥651,462	¥185,057	¥2,916,130	¥ -	¥2,916,130
セグメント間の内部売上高 又は振替高		758,096	10,387	15,635	284	784,402	(784,402)	-
計		1,915,035	933,059	667,097	185,341	3,700,532	(784,402)	2,916,130
原価及び費用		1,867,697	933,652	656,648	178,034	3,636,031	(790,075)	2,845,956
営業利益(損失)		¥ 47,338	¥ (593)	¥ 10,449	¥ 7,307	¥ 64,501	¥ 5,673	¥ 70,174
資産		¥1,557,322	¥201,098	¥136,096	¥ 32,757	¥1,927,273	¥(131,700)	¥1,795,573

2005年度 2006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	\$10,369,940	\$7,038,009	\$5,601,453	\$1,946,350	\$24,955,752	\$	- \$24,955,752
セグメント間の内部売上高 又は振替高	9,033,744	63,222	156,197	9,453	9,262,616	(9,262,616)	-
計	19,403,684	7,101,231	5,757,650	1,955,803	34,218,368	(9,262,616)	24,955,752
原価及び費用	18,546,992	6,982,402	5,675,847	1,882,366	33,087,607	(9,186,855)	23,900,752
営業利益	\$ 856,692	\$ 118,829	\$ 81,803	\$ 73,437	\$ 1,130,761	\$ (75,761)	\$ 1,055,000
資産	\$13,300,855	\$1,728,530	\$1,227,573	\$ 411,521	\$16,668,479	\$(1,380,795)	\$15,287,684

注記3で述べているとおり、海外の連結子会社13社の決算日を、連結会計の決算日と一致させるために、3月31日に変更しました。この変更の結果、2004年3月31日終了年度における売上高は、北米では166,633百万円、欧州では148,679百万円、その他の地域では32,671百万円増加しました。また、2004年3月31日終了年度におけるセグメント間の売上高は6,575百万円減少しました。さらに、2004年3月31日終了年度において、営業利益は北米で4,382百万円減少し、欧州では2,022百万円増加、その他の地域では2,210百万円増加しました。

また、注記3で述べているとおり、当社は先物為替予約の会計処理方法を原則的な処理に変更しました。この変更により、2004年3月31日終了年度の日本における営業利益が4,546百万円増加しました。

2006年、2005年および2004年3月31日終了年度の所在地別情報においては、北米には米国およびカナダ、欧州にはドイツ、ベルギー、イギリス、その他の地域にはオーストラリア、コロンビアがそれぞれ主に含まれています。

2005年度 2006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	¥843,988	¥668,941	¥519,232	¥2,032,161
連結売上高に占める海外売上高の割合	28.9%	22.9%	17.8%	69.6%

2004年度 2005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	¥761,684	¥634,233	¥454,027	¥1,849,944
連結売上高に占める海外売上高の割合	28.3%	23.5%	16.8%	68.6%

2003年度 2004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	¥936,718	¥659,813	¥473,368	¥2,069,899
連結売上高に占める海外売上高の割合	32.1%	22.6%	16.2%	71.0%

2005年度 2006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	\$7,213,573	\$5,717,444	\$4,437,880	\$17,368,897

海外売上高には国内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。

注記3で述べているとおり、海外の連結子会社13社の決算日を、連結会計の決算日と一致させるために、3月31日に変更しました。この変更の結果、2004年3月31日終了年度における海外売上高は、北米で163,988百万円、欧州で144,749百万円、その他の地域で32,671百万円増加しました。

2006年、2005年および2004年3月31日終了年度の海外売上高情報においては、北米には米国およびカナダ、欧州にはドイツ、イギリス、その他の地域にはオーストラリア、タイ、中国がそれぞれ主に含まれています。

## 19. 関連当事者との取引

当社は、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)の複数の特定債権者に対し、借入金等に対する保証および保証予約を行っています。2006年および2005年3月31日現在の、AAIの債務に対して当社が行っている保証および保証予約は、それぞれ25,790百万円(220,427千米ドル)、32,504百万円であり、偶発債務に含まれています。

さらに、当社はフォード社の子会社であるプライマスファイナンシャルサービス社に売掛債権を譲渡(売却)しました。2006年3月31日終了年度における取引合計額は僅少でした。2005年3月31日終了年度における取引額は総計で177,470百万円でした。2005年3月31日現在で当該取引に関連する未収金の期末残高は4,312百万円でした。これらの取引条件は、独立企業間取引として決定されています。

また、2003年3月31日終了年度において当社は60,000百万円の転換社債型新株予約権付社債を発行しました。当該社債の20,000百万円はフォード社の子会社であるエフエルピーカナダに売却しました。2005年3月31日現在でエフエルピーカナダが保有する転換社債型新株予約権付社債の期末残高は20,000百万円でした。2006年3月31日終了年度において、エフエルピーカナダは、保有する新株予約権をすべて行使しました。

## 20. キャッシュ・フローに関する追加情報

2006年および2005年3月31日終了年度において、新株予約権の行使によって、普通株式が28,065百万円(239,872千米ドル)および217百万円それぞれ増加、資本剰余金が28,065百万円(239,872千米ドル)および216百万円それぞれ増加、そして新株予約権付社債は56,130百万円(479,744千米ドル)および433百万円それぞれ減少しました。

さらに、2006年および2005年3月31日終了年度において、ファイナンス・リース取引に関連する資産および負債として新たに計上された額はそれぞれ18,262百万円(156,085千米ドル)および2,861百万円でした。

また、2006年および2005年3月31日終了年度において営業活動から得た現金(純額)に含まれている保険金の受取額のうち、それぞれ15,180百万円(129,744千米ドル)および11,045百万円は2004年12月15日に発生した宇品第一工場の火災事故に対する保険金です。

## 21. 後発事象

2006年6月27日開催の株主総会において、以下の通り利益剰余金の処分が承認されました。

	百万円	千米ドル
期末現金配当金: 1株当たり5円(0.04米ドル)	¥7,001	\$59,838

## 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および経営者確認書は、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およ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および経営者確認書は、読者の便宜のために英文版を翻訳したものです。

### 経営者確認書

2006年6月27日

我々は、当社のアニュアルレポート2005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、すべ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

井巻 久一

David E. Friedman

## 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、2006年及び2005年3月31日現在の連結貸借対照表、及び2006年3月31日に終了した3年間における各会計年度の連結損益計算書、連結株主持分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、すべての重要な点において、マツダ株式会社及び子会社の2006年及び2005年3月31日現在の財政状態、並びに2006年3月31日に終了した3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。

添付の2006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

2006年6月27日

## ディレクトリー (2006年3月31日現在)

### 研究開発拠点:

本社、三次、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)

### 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、ベトナム、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、インド、イラン、スペイン、ケニア、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・関係会社

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.	\$240,000,000	92.6
マツダモーターズ(ドイツランド)GmbH	Euro 17,895,000	100.0
マツダカナダ,Inc.	C\$13,000,000	60.0
マツダオーストラリアPty. Ltd.	A\$31,000,000	100.0
マツダモーターロジスティクスヨーロッパN.V.	Euro 13,602,000	100.0
マツダモーターヨーロッパGmbH	Euro 26,000	100.0*
マツダモーターズUK Limited	£4,000,000	100.0
(株)マツダオートザム	¥1,725,000,000	100.0
(株)関東マツダ	¥3,022,000,000	100.0
東海マツダ販売(株)	¥2,110,000,000	100.0
(株)関西マツダ	¥950,000,000	100.0
(株)九州マツダ	¥826,000,000	100.0
マツダパーツ関東(株)	¥501,000,000	97.0
マツダ中販(株)	¥1,500,000,000	100.0
倉敷化工(株)	¥72,000,000	75.0
マロックス(株)	¥490,000,000	99.6
トーヨーエイテック(株)	¥3,000,000,000	100.0
オートアライアンスインターナショナル,Inc.	\$760,000,000	50.0
オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd.	Bt 5,000,000,000	50.0*

注:\*子会社が所有する議決権を含みます。

## 会社概要 (2006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: 1,483億6千万円  
従業員数: 36,626名

### 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/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 (949) 223-2300 Fax: +1 (949) 752-2130

#### 欧州

Mazda Motor Europe GmbH  
Hitdorferstrasse 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, Notting Hill,  
Victoria 3149, Australia  
Tel: +61 (3) 8540-1800 Fax: +61 (3) 8540-1920

## 株式情報 (2006年3月31日現在)

発行する株式の総数: 3,000,000,000株  
 発行済株式総数: 1,407,342,954株  
 株主数: 55,462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

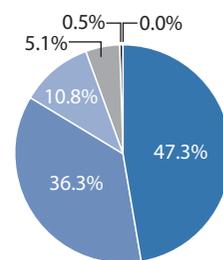
### 大株主

株主名	持株数(株)	出資比率(%)
フォード オートモーティブ インターナショナル ホールディング エス エル	408,175,800	29.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	124,520,000	8.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	84,792,000	6.0
エフ エル ピー カナダ	65,359,476	4.6
東京海上日動火災保険株式会社	40,410,500	2.9
株式会社三井住友銀行	37,624,500	2.7
三井住友海上火災保険株式会社	32,483,250	2.3
資産管理サービス信託銀行株式会社(信託B口)	27,564,000	2.0
株式会社損害保険ジャパン	20,210,000	1.4
モルガン・スタンレーアンドカンパニーインク	19,089,262	1.4

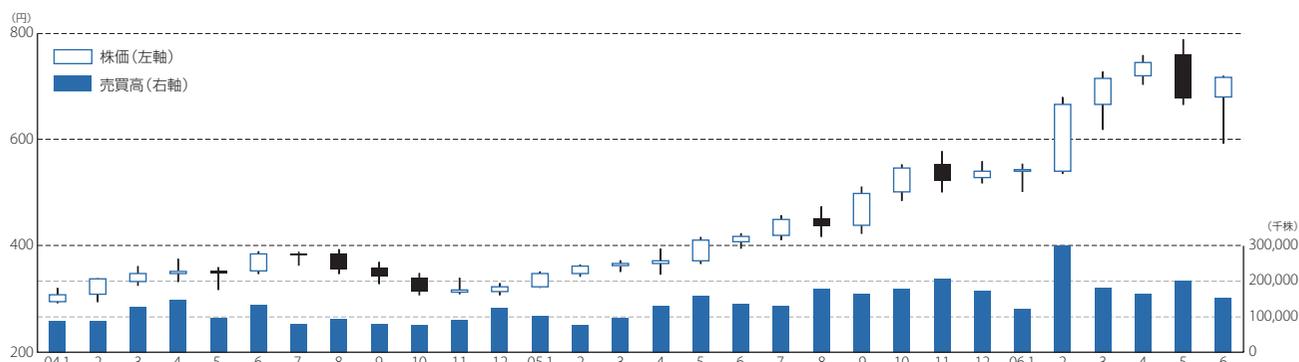
(注) フォード オートモーティブ インターナショナル ホールディング エス エルおよびエフ エル ピー カナダはフォード モーター カンパニーの100%子会社です。

### 所有株式数構成比

区分	所有株式数	構成比(%)
● 外国法人等	665,526,913	47.3%
● 金融機関	510,634,080	36.3
● 個人・その他	152,280,016	10.8
● その他の法人	71,663,937	5.1
● 証券会社	7,195,008	0.5
○ 政府・地方公共団体	43,000	0.0



### 株価および売買高の推移(東京証券取引所)



## 国内販売店のご紹介

マツダでは、マツダ車の魅力を十分にご理解いただけるように、新しく店舗を出店するなど国内販売店の拡充を図っています。また、ブランドシンボル、大型映像モニター、「Zoom-Zoom(ズームズーム)」大型グラフィックパネルなどを設置し、Zoom-Zoomを体感していただける店舗づくりに向けて店舗のリニューアルを推進しています。今後も、引き続き販売店におけるブランド強化策を展開していきます。



**「100m走れば、MAZDAはわかる。」ぜひ、マツダ車を試乗してみてください。**

リニューアル店舗では、試乗していただける車がひと目でわかるように、試乗車種案内板を設置しています。また、マツダのオフィシャルホームページでは、試乗ご希望の車種から、販売店を検索することができます。



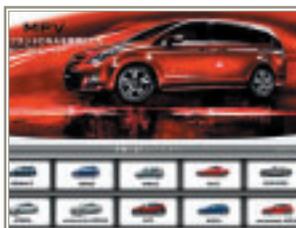
### キッズコーナー

お子様連れのお客様もゆっくりと車をご覧いただけるように、キッズコーナーの設置を推進しています。安全面と衛生面に配慮した、お子様に喜んでいただけるスペースとなっています。



### 「ビジュアルITプレゼンテーション(VIP)」

VIPは、動画などの映像を用いて商品をご紹介するシステムです。開発担当者からのダイレクトなメッセージ、開発現場で利用された3次元CADや実験映像などを用いながら、マツダのクルマ創りに対するこだわりをより深くご理解いただけます。



### ご来店にあたって

★試乗ご希望の車種から、販売店を検索することができます。

<http://www.mazda.co.jp/product/testdrive/>

★郵便番号・都道府県から、マツダグループの販売店を検索することができます。

<http://dealers.mazda.co.jp/>



# マツダ株式会社