

アニュアルレポート 2014

2014年3月期



zoom-zoom-zoom
zoom-zoom-zoom
zoom-zoom-zoom

Contents

マネジメントメッセージ

04 株主・投資家の皆さまへ

当期は、2016年3月期に向けた「構造改革プラン」を推進する中で、新商品の導入や生産体制の再構築において、着実な成果をあげることができました。ここでは、社長の小飼より、当期の総括と、「ブランド価値」に焦点を当てた今後の経営戦略についてご説明します。



08 副社長インタビュー

ここでは、副社長の丸本より、質的成長に向けマツダが推し進める投資計画や財務基盤強化に向けた取り組みなどについてご説明します。



ブランド価値経営

10 特集：お客さまに「選ばれ続ける」ブランドを目指して

「走る喜び」を感じるマツダらしい商品・サービスの提供を通じて、お客さまに選ばれ続けるブランドになるための具体的な取り組みについてご紹介します。



事業活動のレビュー

- | | |
|----------------|-----------------|
| 16 グローバルネットワーク | 22 グローバル生産体制の強化 |
| 18 市場別レビュー | 24 主要商品ラインアップ |
| 日本市場 中国市場 | |
| 北米市場 その他市場 | |
| 欧州市場 | |

持続的成長を支える基盤

- 25 技術開発の長期ビジョン
- 27 SKYACTIV技術
- 28 安全技術
- 29 モノ造り革新
- 30 マツダのCSR
- 31 経営管理体制

財務セクション

- 36 11カ年主要財務データ
- 37 経営成績のレビューと分析
- 43 連結財務諸表
- 47 株式情報／会社概要

見直しに関する注意事項

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

車種名に関する注記

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

マツダは、1920年に設立された自動車メーカーです。2007年には、サステイナブルな未来の実現に向けてマツダが取り組むことを宣言した技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」を策定しました。この長期ビジョンに基づいて、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を高い次元で両立した革新的な技術が「SKYACTIV TECHNOLOGY」です。「SKYACTIV TECHNOLOGY」搭載車は、導入以来、国内外で高い評価をいただいています。これからもマツダは、SKYACTIVを根子にした構造改革を推進し、「マツダらしい魅力ある商品とサービス」の提供を通じたブランド価値の向上に取り組むとともに、人とクルマのサステイナブルな未来の実現に取り組んでいきます。



CORPORATE VISION

VISION

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

MISSION

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

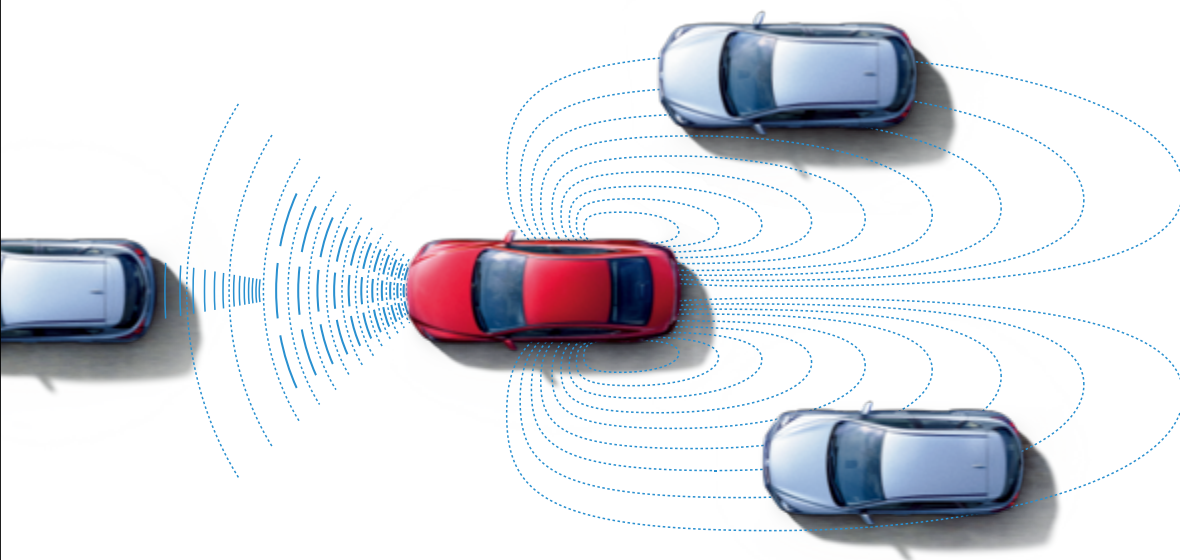
VALUE

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

SKYACTIV TECHNOLOGY

ゼロからリデザインされた革新的なテクノロジー

クルマの基本を白紙に戻し、エンジンも、ボディも、シャシーも、トランスミッションも、クルマの土台となる技術をもう一度、すべてゼロから作り直しました。そうして生まれた「SKYACTIV TECHNOLOGY」は、世界一の機能を最も効率的につくるという考え方が体现された技術の結集です。



Mazda PROACTIVE SAFETY

マツダが目指す安全性能の考え方

クルマの周囲の危険を瞬時に察知するセンサーと、ストレスなくクルマを操れる、快適なコックピット環境。「i-ACTIVSENSE」をはじめとした先進の安全技術で、ドライバーの走る喜びをそのままに、運転をサポートします。

KODO: SOUL OF MOTION

クルマに命を与える。それがマツダのデザイン。

クルマは、単なる鉄の塊ではありません。
それは「命あるもの」だとマツダは考えます。
ドライバーとクルマの関係を、
まるで愛馬と心を通わせるかのように、
エモーショナルなものにする。
そのための造形を追い求めつづけるのが、
マツダの「魂動デザイン」です。



魂動

KODO : SOUL of MOTION

株主・投資家の皆さまへ

マツダは、「構造改革プラン」を着実に推進することで安定した収益を創出する基盤づくりを進めてきました。今後は全社一丸となった「ブランド価値経営」の推進によりお客さまに「信頼され、選ばれ続ける」ブランドを目指してまいります。

2014年3月期の概況

当期は、2016年3月期に向けた「構造改革プラン」を推進する中で、新商品の導入や生産体制の再構築という点で、着実な成果をあげることができました。

まず商品面では、グローバルで高い評価をいただいているSKYACTIV技術と「魂動」デザインを採用したモデルの第3弾として、新型「マツダ アクセラ」(海外名:Mazda3)を導入しました。新開発の「SKYACTIV-G 1.5」を含む1.5L~2.5Lのガソリンエンジンと、2.2Lのディーゼルエンジンを市場ごとに適切なラインアップで展開しています。また、日本市場には、ハイブリッドシステムを搭載したセダンモデルも導入するなど、お客さまの多様化するニーズにきめ細かくお応えしています。新型「アクセラ」

のグローバル導入は順調で、国内市場では計画を大幅に上回る受注を獲得、欧米など海外市場でも高い評価をいただき、「2014ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー」「2014ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」とともにトップ3に選出されました。一方、「マツダ CX-5」と「マツダ アテンザ」(海外名:Mazda6)も好調を維持しています。「CX-5」は、国内のSUV 販売台数で2年連続No.1を獲得、「アテンザ」は「2014年次RJC*1カーオブザイヤー」、および「2013-2014日本カー・オブ・ザ・イヤー エモーショナル部門賞」を受賞しました。「走る歓びを究めたクルマをつくりたい」というマツダの想いに、多くの人に共感していただき、大変うれしく受け止めています。さらに、今後導入予定の新型「マツダ デミオ」(海外名:Mazda2)に、新たに開

代表取締役社長兼
CEO (最高経営責任者)

小飼 雅道



発した小排気量クリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D 1.5」を搭載する予定です。「CX-5」などに搭載されている「SKYACTIV-D 2.2」の技術をベースに、さらなる燃費改善技術を追加することで、高い環境性能を実現しながら、2.5Lガソリンエンジン並みのトルクで力強い走りを実現します。今後のSKYACTIV搭載車のラインアップ拡充をご期待ください。

販売面では、SKYACTIV搭載車の高い商品力を背景にした「売り方革新」の成果が現れつつあります。正価販売の推進により、インセンティブ（販売奨励金）を抑制する中で、台数成長を図っています。また、これらの取り組みにより、高い残存価格と適正な在庫レベルの維持を実現しています。

生産面では、メキシコ新工場での北米向け新型「Mazda3」の生産を、予定通り2014年1月より開始し

ました。また、メキシコでのエンジン機械加工工場の建設やタイでの新トランスミッション工場の建設も順調です。国内でも、グローバルにおけるSKYACTIV搭載車の販売拡大に対応するため、本社エンジン工場の「SKYACTIV-G」と「SKYACTIV-D」の年間生産能力増強や防府工場でのSKYACTIVトランスミッションの年間生産能力増強を計画通り実施しています。

以上の結果、当期の業績として、グローバル販売台数は「CX-5」、「アテンザ」および新型「アクセラ」が販売を牽引し、前期比7.8%増の133万1千台となりました。売上高は2兆6,922億円（前期比4,870億円増加）、営業利益は1,821億円（同1,282億円増加）、当期純利益は1,357億円（同1,014億円増加）となりました。

*1. NPO法人 日本自動車研究者 ジャーナリスト会議

2015年3月期業績見通し

次期につきましては、新型「アクセラ」の通年での販売貢献に加え、メキシコ工場の本格稼働により供給体制が整うことからグローバルで台数成長を目指します。さらに、SKYACTIV搭載車の高い商品力を背景とした販売奨励金抑制、正価販売を継続するとともに、商品およびマツダブランドの広告宣伝活動や販売ネットワークの強化も推し進めます。グローバル販売台数は前期比6.7%増の142万台、売上高は2兆9,000億円（前期比2,078億円増加）、営業利益は2,100億円（同279億円増加）、当期純利益は1,600億円（同243億円増加）の見通しです。着実な台数成長と安定的な収益構造の実現に向け、経営基盤の強化を進めていく考えです。

株主還元

当社は株主還元を最も重要な経営課題と位置付けています。配当については、当期の業績および経営環境ならびに財務状況などを勘案して決定する方針です。当期は、できるだけ早い株主還元の責務を果たすことを優先し、4期ぶりに復配しました。利益剰余金などの内部留保の水準と、今後控える成長投資とのバランスを踏まえ、1株当たり1円の配当とさせていただきます。引き続き、安定的な配当の実現と着実な向上に努めてまいります。なお、次期の期末配当は1株当たり10円*2を予定しています。

*2. 8月1日に実施した株式併合後の金額。株式併合については39ページ参照

連結業績の推移

(3月期)	2013年		2014年		2015年	
	実績	前期比	実績	前期比	見通し	前期比
グローバル販売台数(千台)	1,235	(12)	1,331	+96	1,420	+89
売上高(億円)	22,053	+1,722	26,922	+4,870	29,000	+2,078
営業利益(億円)	539	+927	1,821	+1,282	2,100	+279
当期純利益(億円)	343	+1,420	1,357	+1,014	1,600	+243

「構造改革プラン」アップデート 経営指標の見直し

当社は2012年2月に発表した「構造改革プラン」に基づき、SKYACTIVを梃子とした構造改革を強力に推進してきましたが、昨今の市場動向および販売環境や為替の円高修正など当社を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、2016年3月期の経営指標を見直しました。グローバル販売台数目標を152万台とし、営業利益は、1,500億円から2,300億円と上方修正しました。為替前提は、USドル100円、ユーロ135円です。営業利益率は、7%以上を目指します。

2016年3月期 経営指標

	旧	新
グローバル販売台数	170万台	→ 152万台
営業利益	1,500億円	→ 2,300億円
売上高営業利益率	6%以上	→ 7%以上
為替前提： USドル	77円	100円
ユーロ	100円	135円

4つの施策は継続強化

グローバルでの生産体制の再構築や新商品の導入など将来に向けた成長投資を継続しつつ、長期的かつ持続的な成長を果たしていくためには、「構造改革プラン」をきっちりとやり切ることが重要と考えています。

プランの柱であるSKYACTIV搭載車は、2015年3月期中に2車種を導入する予定です。まず、2014年秋に新型「デミオ」を日本市場に導入し、順次グローバル市場に展開します。さらに、別の新型SKYACTIV搭載車を導入しコアモデルのラインアップ拡充を図ります。SKYACTIV搭載車の好調な販売により2016年3月期の

SKYACTIV搭載比率は当初計画の80%を上回る85%以上となる見通しです。また、当社はグループ全体で、車種・車格やセグメントを超えて一括企画することで、より効率的に多品種の商品を開発・生産する「モノ造り革新」に取り組んでまいりました。この「モノ造り革新」を全面的に取り入れたSKYACTIV搭載車は走行性能、燃費性能に加え、高いコスト競争力を実現しています。今後、さらなる新型車の導入により、「モノ造り革新」の効果は一層拡大する見込みです。SKYACTIV搭載車が持つ競争力を活かしながら、4つの施策を引き続き強化していきます。

「構造改革プラン」の4つの施策と今後の取り組み

SKYACTIVによる ビジネス革新

- ・ 正価販売を継続、フリート販売を抑制しつつ台数成長を実現
- ・ SKYACTIV商品のラインアップ拡充
- ・ 競合力維持・強化に向けたSKYACTIV搭載車両の商品改良を実施
- ・ 広告宣伝活動を強化、ブランド戦略を加速

「モノ造り革新」による さらなるコスト改善の加速

- ・ 新型「アクセラ」以降の新商品においても品質の維持・向上とコスト改善を推進
- ・ 開発/設備投資の効率化を強化
- ・ グローバル最適調達を推進

新興国事業強化と グローバル生産体制の再構築

- ・ メキシコ工場の本格稼働および能力増強を実施
- ・ タイ新オートマチックトランスミッション工場の計画通りの立ち上げ
- ・ ロシア、マレーシアにおける現地生産も拡大

グローバルアライアンスの 推進

- ・ 商品/技術/地域の補完を目指すアライアンスを引き続き推進

ブランド価値に焦点を当てた経営を推進

リーマンショック以降、歴史的な円高や主要国での経済不安などマツダを取り巻く環境は大きく変化しました。現在取り組んでいる「構造改革プラン」は、環境の変化に対応し、持続的かつ安定的に収益を生み出す構造へと変革するためのもので、着実に成果がでています。また、業績回復には、革新的な技術開発を可能とした「モノ造り革新」と、その結実であるSKYACTIV搭載車の成功が貢献しています。

現在、当社では全社一丸となって「ブランド価値経営」を推進しています。「走る喜び」を感じる「マツダらしい

魅力ある商品とサービス」の提供を通じて、お客さまの満足を最大化するブランドでありたいと思っています。SKYACTIV技術の搭載車など、マツダならではの価値を持った商品を作り、お客さまにご評価いただく。商品価値を実感していただくことで、正価販売を実現し、残価の維持・向上を図る。こうした「ブランド価値」に焦点を当てた経営に取り組み、マツダの企業価値をこれまで以上に高めていきたいと考えています。もちろん、品質の維持・向上にも引き続き注力していくとともに、「商品」「販売・サービス」「コミュニケーション」「人」、すべてのお客さまとの接点で期待を超える価値を、カーライフを

通じて提供し続けることで、「信頼され、選ばれ続ける」ブランドを目指していく考えです。

私たちは、自動車メーカーとしてクルマという商品や技術の革新を通じて、持続可能な社会に貢献することが重要だと考えています。変化し続ける社会に対する責任を果たし、株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される企業となるよう、マツダグループの総力を挙げて取り組んでいきます。

株主・投資家の皆さまには、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

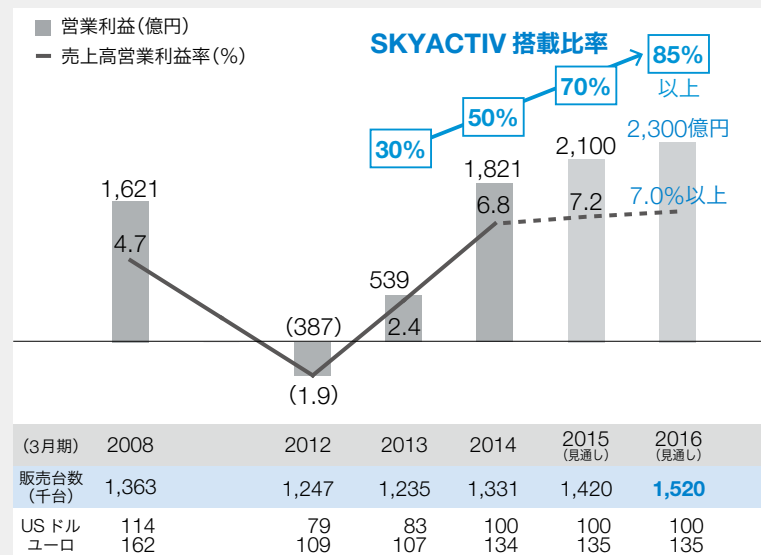
2014年8月

代表取締役社長兼
CEO (最高経営責任者)

小飼雅道



利益成長イメージ



マツダブランド価値経営の推進

マツダブランド価値の提供

『走る喜び』を感じる
マツダらしい商品/サービス
(走り/デザイン/
環境・安全性能/カスタマーケア)
の提供を通じてお客さま満足を最大化

- ・SKYACTIVモデルの拡充
- ・正価販売と台数成長を両立
- ・商品/ブランド宣伝強化

- ・将来への成長投資の継続
- ・安定的な収益構造の実現
- ・株主還元を着実な向上

副社長インタビュー

量的な成長とともに
質的な成長に取り組むことで、
安定的な収益基盤を確立し
持続的成長を実現します。

代表取締役
副社長執行役員
丸本 明



Q1. 今後の収益性向上に向けた取り組みや目標とする財務構造についてお聞かせください。

「構造改革プラン」で当初目標に掲げた2016年3月期の営業利益1,500億円は、2,300億円に変更しました。これは為替水準が当初見通しに対して円安に推移していることに加えて、①SKYACTIV搭載車両導入による、販売奨励金を抑制した正価販売方針への転換、②「モノ造り革新」によるコスト改善の進捗、などを見通しに反映したものです。

このように、「構造改革プラン」は着実に進捗しておりますが、今後は次の二つの事項を念頭に取り組みを加速していきます。

まず一点目は「持続的成長の実現」です。

これまで述べてきました通り、グローバルでの販売拡大に向けてメキシコやタイで新工場を建設し、順次稼働を開始しています。また、新商品に加えマツダブランド強化を目的とした広告宣伝も本格化しています。これらの投資負担や販売費用増に対して、グローバルで正価販売方針を貫きながら、販売台数計画をきっちりやり切っていくことが重要です。コスト面でも「モノ造り革新」

をグローバルに展開・強化し、新型「デミオ」以降の新商品についても、さらなるコスト改善を図っていきます。

SKYACTIV商品のラインアップ拡充によって、ブランド/販売/コストなど各領域で効果を最大化し、持続的成長を実現します。

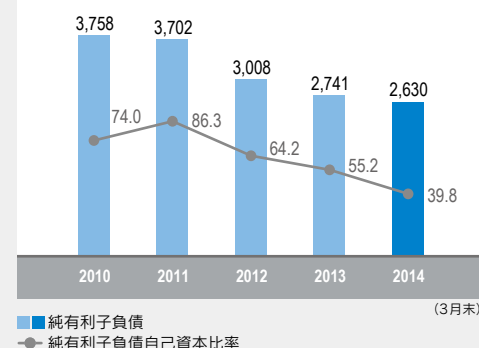
二点目は、為替耐性の強化も含めた「強固な財務基盤の確立」です。

為替耐性の強化に向けて、グローバルで生産体制の再構築を図っています。国内工場は現状レベルの稼働を維持しつつ、今後の台数成長は海外工場での生産増で対応していきます。また、日本/中国/ASEAN/メキシコの主要地域で、最適な部品調達となるようグローバルサプライチェーンの構築を推進しています。これらにより外貨建て部品調達を増やし、為替耐性の強化を図ります。

「構造改革プラン」の着実な進捗により、マツダの収益構造は大きく改善しましたが、財務基盤は依然として回復途上にあります。今後は、予期せぬ経済危機や各主要市場での需要動向、為替水準の急激な変動などの外部環境の変化に耐えうる強固な

財務基盤を確立する必要があると考えています。持続的成長を実現し、自己資本の充実、有利子負債の圧縮を重点課題として、財務基盤の強化に取り組んでいきます。

純有利子負債/純有利子負債自己資本比率
億円/%



Q2. 2016年3月期のグローバル販売台数目標を当初の170万台から152万台に引き下げられました、その背景を教えてください。

「構造改革プラン」を発表した2012年2月以降のグローバルでの自動車需要および販売動向の変化を踏まえ、台数を見直しました。日米欧など先進国での販売は計画

通り進捗しており、修正は主に新興国での引き下げが中心です。2016年3月期の台数目標は152万台としましたが、170万台はいずれ達成すべき目標と認識しています。ただし、台数目標達成を優先するあまり、販売奨励金をみだりに増加させるなどしてマツダブランドを毀損することは避けなければなりません。量的な成長とともに質的な成長を達成することが、安定的な収益構造の実現と持続的成長を可能にします。今後も正価販売を強化しながら台数成長を図ります。

Q3. 今後の商品展開とSKYACTIV搭載車両の競争力維持のための施策についてお聞かせください。

「構造改革プラン」発表時に2016年3月までにSKYACTIV搭載車両を8車種導入すると申しあげましたが、2014年3月期までに「CX-5」「アテンザ」、新型「アクセラ」の3車種を市場投入しました。2015年3月期には新型「デミオ」を含めて2車種、残る3車種は2016年3月期に導入する計画です。

このSKYACTIV搭載車両は高い商品力

を備えています。市場投入から年数が経過することによるエイジングは避けて通れない問題です。今後はモデルサイクルの中で大幅な商品改良を実施することで商品の競合力を維持するとともに、マツダ車が提供する総合的な価値をお客さまに丁寧にお伝えすることで、販売奨励金を低く抑えつつさらなる販売台数の拡大を図ります。

パワートレイン、内外装、安全装備、コネクティビティシステムなど、最新の技術・装備を搭載し、引き続き、お客さまに「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」をお届けしてまいりますのでご期待ください。

Q4. 設備投資・研究開発費計画、投資の基本方針をお聞かせください。

設備投資については、「モノ作り革新」による投資の効率化を継続してまいります。現在、為替耐性の高い経営構造への転換を目指して、グローバル生産体制の再構築を推進しています。2014年1月よりメキシコ新工場で新型「Mazda3」の量産を開始しましたが、2015年3月期には当工場

の能力増強や新設するエンジン機械加工工場の建設、タイのオートマチックトランスミッション新工場建設などもあり、前期の1,332億円を上回る1,500億円と高水準の投資金額となる見通しです。

2016年3月期以降は減価償却費に対応するレベルの設備投資を行っていく方針です。

研究開発費につきましては、2014年3月期実績の994億円に対し、2015年3月期は1,000億円を計画しております。さらに強化される環境・安全規制への対応を進めながら、お客さまの期待を超える商品をお届けするために、今後も高水準の研究開発費を計画しています。

2014年8月

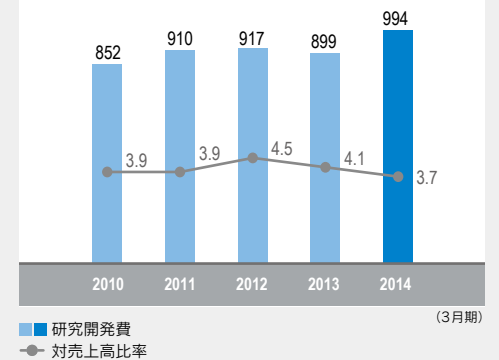
代表取締役
副社長執行役員

丸本 明

設備投資額／減価償却費
億円



研究開発費／対売上高比率
億円／%



SPECIAL FEATURE



お客さまに「選ばれ続ける」ブランドを目指して

SKYACTIV搭載車を艇子に、「走る歓び」を感じるマツダらしい商品およびサービスの提供を通じてお客さまの満足を最大化することで、お客さまに「選ばれ続ける」ブランドを構築し、

長期的な視点で、強固な顧客基盤と安定的な収益構造の確保を目指します。

特集では、「ブランド価値経営」の主要施策「SKYACTIVモデルの拡充」「正価販売と台数成長の両立」「商品／ブランド宣伝強化」の3つの取り組みについてご紹介します。

「選ばれ続ける」ブランドへ

「ブランド価値経営」の根底にあるのは、マツダ独自の価値提供を通じて、お客さまとの間に特別な絆を持ち「選ばれ続ける」ブランドになるということです。

マツダ独自の提供価値である「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を具現化するために、究極まで磨き上げた内燃機関である新世代高効率直噴ガソリンエンジン「SKYACTIV-G」と新世代クリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D」を軸とした、SKYACTIV技術に、生命感をカタチにした「魂動」デザインを融合させたSKYACTIV搭載車を開発しました。

SKYACTIV搭載車を機に初めてマツダ車の魅力に触れていただいたお客さまにも、またすでにマツダ車にお乗りいただいている、SKYACTIV搭載車を通して新たな魅力を感じていただいたお客さまにも、未永く選ばれ続けるブランドを目指して、「ブランド価値経営」の取り組みを本格的に開始しました。

マツダブランド価値経営の推進

マツダブランド価値の提供

『走る歓び』を感じる
マツダらしい商品／サービス
(走り／デザイン／環境・安全性能／カスタマーケア)
の提供を通じてお客さま満足を最大化

- ・ SKYACTIVモデルの拡充
- ・ 正価販売と台数成長を両立
- ・ 商品／ブランド宣伝強化

- ・ 将来への成長投資の継続
- ・ 安定的な収益構造の実現
- ・ 株主還元の着実な向上

SPECIAL FEATURE

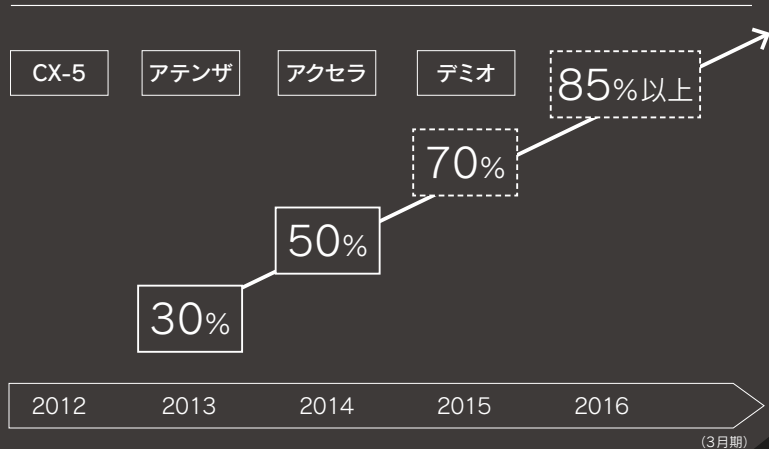
SKYACTIVモデルの拡充 正価販売と台数成長の両立 商品/ブランド宣伝強化

SKYACTIVモデルの拡充

2007年にマツダは「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」ですべてのお客さまに「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」をお届けすることを、開発の長期ビジョンとして掲げました。そのビジョンを具現化したSKYACTIV搭載車両第1弾である「マツダ CX-5」をはじめとし、これまでに「マツダ アテンザ」、新型「マツダ アクセラ」を投入しました。また、新型「マツダ デミオ」を今秋より、日本から順次グローバルに導入します。意のままに操れ、いつまでも乗っていたいと感じさせるパワフルな走りと高い燃費性能に加えて、最高レベルの安全性能を両立したSKYACTIV搭載車は多くのお客さまに共感をもって迎えられました。

2016年3月期までに合計8車種導入され、販売に占める割合が85%以上にまで上昇するSKYACTIV搭載モデルの拡充により、さらにも多くのお客さまにマツダ車ならではの魅力を感じていただける商品をお届けします。

SKYACTIV搭載比率



2012年2月～

Mazda CX-5



SUV

主な受賞歴

「2012-2013日本カー・オブ・ザ・イヤー」
「2012～2013日本自動車殿堂カーテクノロジーオブザイヤー」

2012年11月～

Mazda アテンザ



Upper-Medium Car

主な受賞歴

「2014年次RJCカーオブザイヤー」
「2013-2014日本カー・オブ・ザ・イヤー エモーショナル部門賞」
「2013スイス・カー・オブ・ザ・イヤー」
「2013ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー トップ3 ファイナリスト」

2013年9月～

Mazda アクセラ



Lower-Medium Car

主な受賞歴

「2014ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー トップ3 ファイナリスト」
「2014ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー トップ3 ファイナリスト」

2014年秋～

Mazda デミオ



Super-Compact Car

これまでの新世代商品で培ってきた思想や技術のすべてを進化させつつコンパクトなボディに凝縮することで、セグメントの常識を超える高い機能と価値を提供

SPECIAL FEATURE

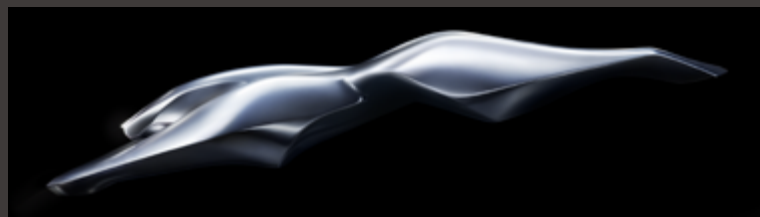
SKYACTIVモデルの拡充 正価販売と台数成長の両立 商品/ブランド宣伝強化

クルマに命を与えるデザイン

ドライバーとクルマの関係を、まるで愛馬と心を通わせるかのように、エモーショナルなものにする。そのための造形を追い求め続けるのが、マツダの「魂動」デザインです。「魂動」デザインは、「マツダ CX-5」以降すべてのSKYACTIV搭載車に採用されており、マツダがお客さまとの間に特別な絆を持ったブランドになるために重要な役割を果たしています。ここでは、その「魂動」デザインについてご紹介します。

生命感をカタチにする、「魂動」

生物が目標に向かって動き出す一瞬の強さや美しさ。それがマツダの考える究極のMotion Formです。クルマをただの鉄の塊ではなく、まるで生き物のように生命感を感じさせるものにしたい。まるで意志を持って動き出しそうな緊張感と体温を持ち呼吸しているかのような温かみを持った、生きたクルマをつくる。それが「魂動」デザインです。



命を吹き込む匠の技

世界でもっとも優れたクルマの造形に与えられる「ゴールデンクレイ・トロフィー*」を最多受賞しているマツダ。それを支えているのが、匠の技を持つクレイモデラーです。デザイナーの感性とイメージをモデラーが汲み取り、それを自らの技で造形として研ぎ澄ましていく。マツダのデザインに感じる「命」は、この共創によって生み出されています。

*世界有数のカーデザイン専門誌である、CAR STYLING主催の日本カーデザイン大賞の一部門。シーズンに登場した車の中で量産・コンセプトカー問わず、もっとも造形に優れた作品を開発したチームに与えられるもの



TOP THREE IN THE WORLD
2014 WORLD CAR DESIGN OF THE YEAR

©2014 9-23-14 258 From Car Awards

日本車で唯一ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤーのトップ3ファイナリストに2年連続選出(2013年「アテンザ」、2014年新型「アクセラ」)

「魂動」デザイン造形ポイント



フロントからリアまでしっかりと通った軸

背骨とも呼べる軸を力強く突き通すことで、360°どこから見ても破綻のないデザインを実現しています。

ボディ後方に載せたキャビン
四隅に配置した大径タイヤが支える

視覚的な重心を後ろへかけることで、猛獣が獲物に飛びかかる瞬間のような緊張感・ダイナミックさを表現。しっかりと大地を踏みしめるスタンスを生み出すことで、力強く、それでいて軽快な走りを想起させます。



生命感あふれる表情

単なる鉄の塊ではなく、命あるものとして意志を感じさせたいという想いが込められています。ヘッドランプ、シグネチャーウイングを含め、顔全体で生命感あふれるデザインを表現しています。

CHECK

情熱の象徴「ソウルレッド」

モーターショーなどで展示されるコンセプトカーは、職人が何層も塗り重ねる、漆のような塗り方で、仕上げます。「職人の技と時間」を惜しみなく注ぎ込んだ色合いは美しさを追求したものです。コンセプトカーの美しさを量産車で実現したのが「匠塗 TAKUMINURI」です。それは、これまで困難だった「鮮やかさ」と「深み」の両立というブレークスルーに挑み、かつてなく質感の高い赤色を実現した画期的な塗装技術。

この匠の魂と技から生まれた、鮮やかで深みある「ソウルレッド」が、「走る歓び」の未来を拓くマツダの情熱を象徴しています。



一般的な3コートマイカ塗装ではソリッドカラー層の上に反射層を重ねるが、「ソウルレッド」ではそれを逆転させることで色の「鮮やかさ」と「深み」を両立

SPECIAL FEATURE

SKYACTIVモデルの拡充 正価販売と台数成長の両立 商品/ブランド宣伝強化

正価販売と台数成長の両立

開発・生産部門が造りだす「走る歓び」にあふれた高品質な商品をお客さまにお届けし、マツダ車とクルマのある豊かな生活を提案、マツダがお客さまに選ばれ続けるブランドになるか。そのための一つの取り組みとして「正価販売」を掲げています。

「正価」とは、お客さまが商品の価値に対して支払ってもよいと考える金額と釣り合う価格ポイントのことです。商品とマツダブランドの価値を十分にお客さまにお伝えし、お客さまにご納得いただいた上でその対価を頂くことで正価販売は実現します。これによりインセンティブに依存しない販売活動を行い、「正価」の維持を図ります。「正価販売」を継続することで、マツダ車のブランドイメージと残存価格の棄損を防ぎ、すでにマツダ車をご購入いただいているお客さまの愛車の価値を高く保ち続け、お客さまとブランドの絆を深める、という考え方に基づく取り組みです。

他の取り組みとして、マツダ車が提供する「燃費」「安全性」といった「機能的価値」に加え、「走る歓び」「魂動デザイン」「ブランドへの期待と安心感」といった「意味的価値」をお客さまに伝える活動があります。販売店に

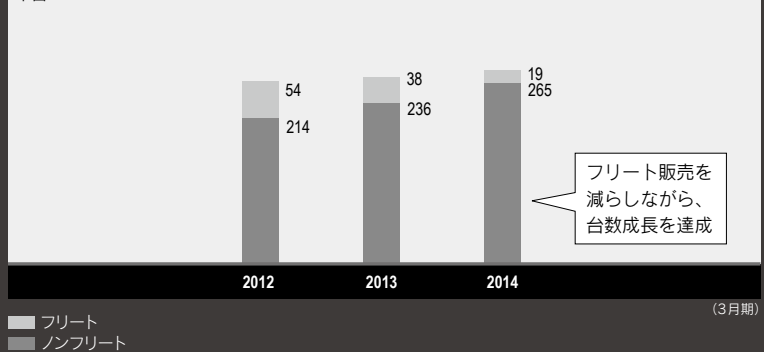


おける顧客体験の質の向上により、お客さまのブランドに対する期待と安心感の向上に取り組むとともに、お客さまに対する商品価値の訴求を丁寧に行うことで、「正価」を維持することを目指しています。こうした取り組みはグローバルで行われ、平均販売価格と収益性の向上に貢献しています。

もう一つ、お客さまの車の価値を高く保ち続ける取り組みとして、北米における大口フリート販売の抑制があります。フリート車両は比較的短い保有期間の後中古車市場に売却されるため、中古車市場の需給に影響し値崩れを起こしやすい側面があります。フリート販売の抑制により、中古車の需給バランスを保ち車両の残存価格を高く維持することが可能になります。

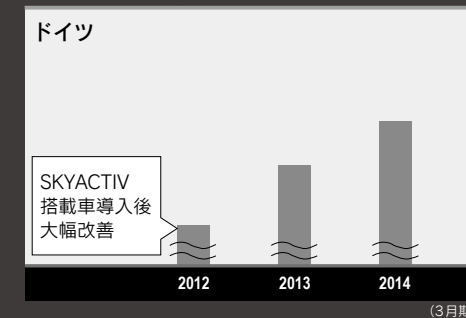
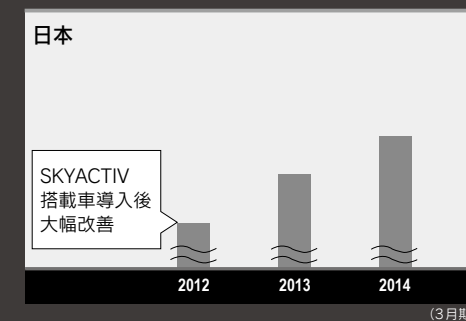
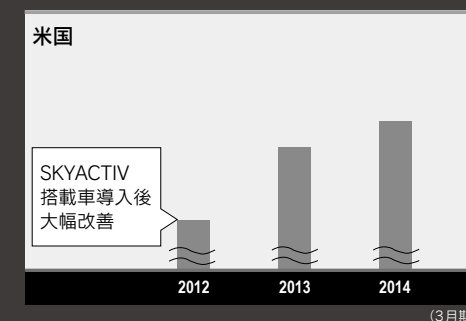
こうした取り組みを通じて、お客さまの愛車の価値を高く保ち続けることで、マツダ車とマツダブランドに対する愛着を深めていただき、繰り返しマツダ車をお買い求めいただくことにより、中長期的な台数成長と収益性の向上を目指します。

米国における販売推移
千台



CHECK

各国における1台あたり売上の推移



SPECIAL FEATURE

SKYACTIVモデルの拡充 正価販売と台数成長の両立 商品/ブランド宣伝強化

商品/ブランド宣伝強化

スモールプレーヤーのマツダが効果的にブランドプレゼンスを構築・強化し、お客さまがマツダブランドにより深い絆を感じていただくために、従来のブランドコミュニケーション戦略から大幅な転換を図りました。

「不特定多数へのアプローチ」から「特定多数への理解促進」

マツダのブランド価値を受容できるお客さま層を明確に特定し、その特定多数にしっかりとコミュニケーションできるルートと方法を重点的に選択し、TVなどのマスメディア偏重から、デジタル媒体のメディアヘシフトを図りました。

「個別車種の宣伝広告」から
「プライマリーブランドにフォーカスした宣伝広告」

個別車種認知よりも、ブランド理解促進に焦点を当てたコミュニケーション設定を行います。個別車種の宣伝広告からブランドに焦点を当てたコミュニケーション構造に転換し、北米では“Game Changer”、欧州では“Challenger”、日本では“Be a driver.”といった統合フレームを主要リージョンで導入し、ブランド認知の向上を図っています。

「製品特長と機能性の伝達」から
「商品の背景にあるストーリーの伝達」

そして最も重要なのが、製品特長などの機能性の伝達から、商品の背景にあるストーリーの伝達を中心としたコミュニケーションへの転換です。商品・技術に精通し、商品の背景にあるモノ造りのスピリットや志を一番理解している開発陣から、直接営業部門、販売店、ジャーナリストそしてお客さまへ、熱い想いを伝播させる取り組みを行っています。

こうした活動の結果、SKYACTIV搭載車導入後は当社がターゲットカスタマーとするお客さまに多くマツダ車をご購入いただいています。

CHECK

プライマリーブランドにフォーカスした宣伝広告例

マツダが持つ“Challenger”の精神を元に、“挑戦し、世の中を変えてきた人たち”をテーマにマツダブランドの姿勢と価値を訴求

北米 “Game Changer”

Bruce Lee
MIFTS, MIFTS, MIFTS

LIGHT IS MIGHT

THE 2014 MAZDA3
UP TO AN EPA-ESTIMATED 41 HIGHWAY MPG, STARTING AT \$16,945*

Conventional wisdom said bigger was stronger. Then a man weighing 105 lb destroyed that notion, proving that might can be light—and far more agile. Defying conventional wisdom is the Mazda Way. SKYACTIV TECHNOLOGY makes it lighter and more efficient—without sacrificing any performance. Ultra-high tensile-strength steel reinforcements help make it stronger and more agile. With an efficient engine that punches above its weight, when you have the courage to take on convention, you can do incredible things. The 2014 Mazda3 makes everything possible. What do you drive?

MAZDA SKYACTIV TECHNOLOGY

MAZDA zoom-zoom

*MSRP. Excludes tax, license, title, and destination charge. Actual dealer price may vary. ©2013 Mazda North America, Inc. All rights reserved.

欧州 “Challenger”

Dick Fosbury 1968 Olympic High Jump Champion

“When someone says it can't be done, prove them wrong.”

THE ALL-NEW MAZDA3.
By jumping backwards instead of forwards, as it had been done for decades, Dick Fosbury turned convention on its head and changed the high jump for ever. SKYACTIV TECHNOLOGY is Mazda's proof that challenging conventional thinking can lead to incredible results. It's that kind of conviction that created the world's first mass-produced engine with a 14:1 compression ratio. MAZDA. DEFY CONVENTION.

MAZDA zoom-zoom

FINO OUT HERE AT WWW.MAZDA.IT OR FACEBOOK.MAZDA

SPECIAL FEATURE

SKYACTIVモデルの拡充 正価販売と台数成長の両立 商品/ブランド宣伝強化

CHECK

プライマリーブランドにフォーカスした宣伝広告例

「退屈なクルマはつくりたくない」という車づくりに対する考え方を宣言

日本 “Be a driver.”

Be a driver.

自分の人生の、主人公になろう。

自分の行く道を、自分の意志で選ぶ人になろう。
自由に、積極的に、人生を美しいものにしよう。
既存のルールや常識に縛られない人になろう。

自分の行く道は、自分で決めたほうが、楽しくに決まっている。
人生の、ドライバーになろう。

www.mazda.co.jp

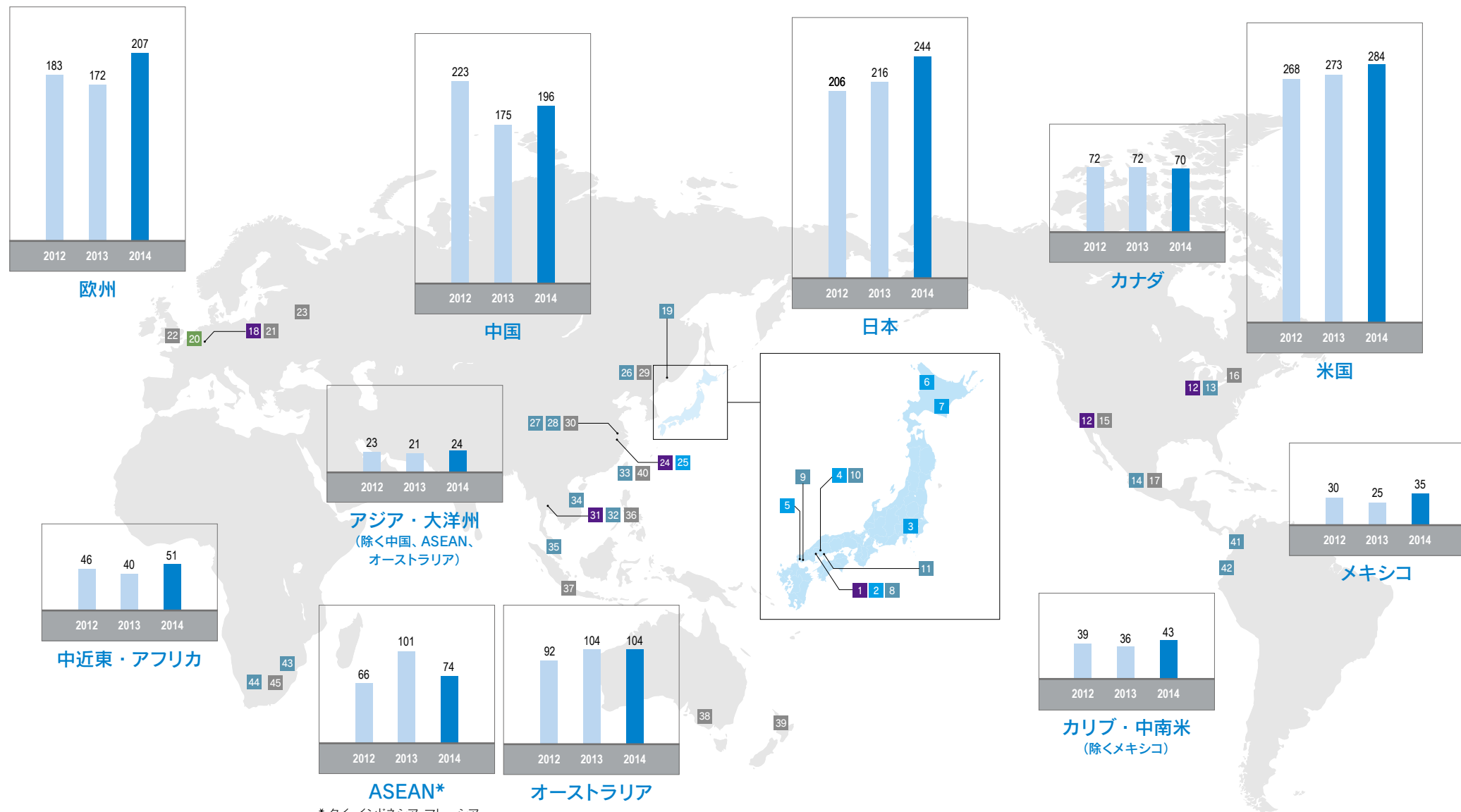
zoom-zoom
zoom-zoom


mazda

マツダ(株)コーポレート 112-8581 広島県 広島市 東区 1-1-1 085-822-1111

グローバルネットワーク

3月31日に終了した各年度
地図上のグラフは市場別販売台数(千台)



* タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、シンガポール、ブルネイ、ラオス、カンボジア、ミャンマー

主要拠点

日本 (販売拠点数：1,044)

事業統括	1 マツダ本社
研究開発	2 本社 研究開発部門
	3 マツダR&Dセンター横浜
	4 三次自動車試験場
	5 美祢自動車試験場
	6 北海道剣淵試験場
	7 北海道中札内試験場
	8 本社工場
生産拠点	9 防府工場
	10 三次事業所
	11 プレス工業株式会社・尾道工場*1

北米 (販売拠点数：836)

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

欧州 (販売拠点数：1,865)

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

中国 (販売拠点数：432)

事業統括	24 マツダ (中国) 企業管理 (MCO)
研究開発	25 MCO中国技術支援センター
生産拠点	26 一汽乗用車*1
	27 長安マツダ汽車 (南京)
	28 長安フォードマツダエンジン
販売統括	29 一汽マツダ汽車販売
	30 長安マツダ汽車販売

アジア・大洋州 (販売拠点数：521)

事業統括	31 マツダサウスイーストアジア
生産拠点	32 オートアライアンス (タイランド)
	33 福特六和汽車*1
	34 ヴィナ マツダ*1
	35 マツダ・マレーシア
販売統括	36 マツダセールス (タイランド)
	37 PTマツダモーターインドネシア
	38 マツダオーストラリア
	39 マツダモーターズオブニュージーランド
	40 台湾マツダ汽車

カリブ・中南米・中近東・アフリカ (販売拠点数：685)

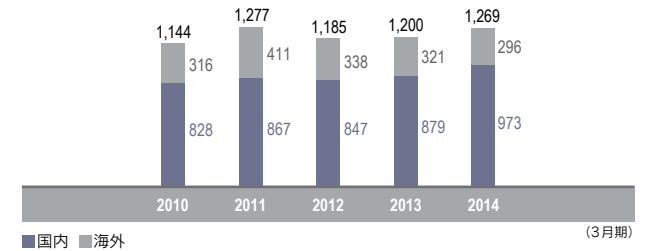
生産拠点・販売統括	41 コンパニアコロンビアナアウトモトリス*4
生産拠点	42 マツファクトラズ アルマドゥリアス イレブエストス エクアトリアノス*1
	43 ウィローベールマツダモーターインドネシア
	44 フォードモーターカンパニーオブサザンアフリカ*1
販売統括	45 マツダサザンアフリカ

(2013年12月31日現在)

*1. 委託生産先
 *2. マツダ保有分の株式をフォード社へ譲渡する方向で協議を進めることで合意
 *3. 2014年1月より生産開始
 *4. 生産は、2014年4月末にマツダ車の生産を終了。販売は、2014年5月より、販売統括会社「MAZDA DE COLOMBIA」が営業開始

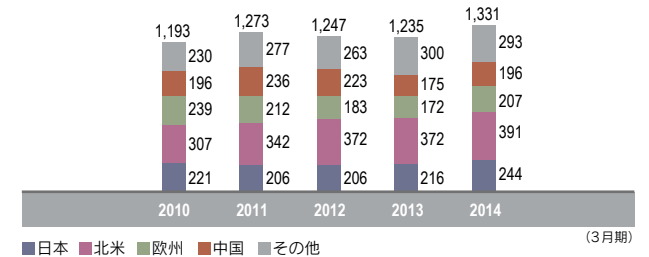
生産台数推移

千台



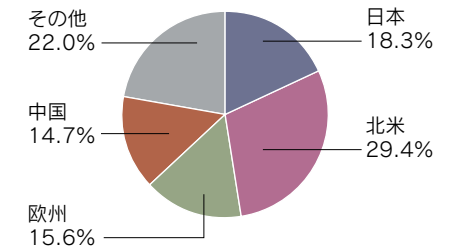
主要市場別販売台数推移

千台



販売台数構成比

(2014年3月期)

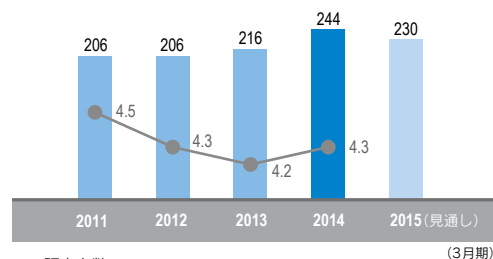


日本市場



新型「マツダ アクセラ」(セダン)

日本 販売台数
千台/%



■ 販売台数
● マーケットシェア

(3月期)

2014年3月期業績の概要

当期の総需要は、消費増税に伴う駆け込み需要により、前期比9%増の569万台と、3年連続で前期を上回りました。

マツダの販売台数は、新型「マツダ アクセラ」をはじめ、「マツダ CX-5」および「マツダ アテンザ」が販売を牽引し、前期比13%増の24万4千台となりました。2013年11月に発売した新型「アクセラ」は、2014年3月末までに計画を大幅に上回る2万9千台を受注、セグメント内のシェアを大幅に拡大しました。「CX-5」は、暦年で2年連続SUV国内年間販売台数1位を獲得。当期の販売台数も3万9千台と好調な販売を維持し、うちクリーンディーゼル車販売比率が約80%となりました。「アテンザ」は、「2014年次RJCカーオブザイヤー」「2013-2014日本カー・オブ・ザ・イヤー エモーショナル部門賞」を受賞するなど高い評価をいただきました。当期の販売台数は2万台、クリーンディーゼル車販売比率は約70%と、「CX-5」同様にクリーンディーゼル車が販売を牽引しました。これらに加え、SKYACTIV技術を搭載した「マツダ プレマシー」や「マツダ ビアンテ」などのミニバンも好調を維持しました。

2015年3月期業績の見通し

次期の総需要は、上期は消費増税に伴う駆け込み需要の反動減による減少、下期は軽自動車増税に伴う駆け込み需要の影響を想定しています。マツダの販売台数は、前期比6%減の23万台を計画しています。新型「マツダ デミオ」の投入に加え、マツダブランドを訴求する広告宣伝活動の強化によって、「CX-5」をはじめとしたSKYACTIV車種全体の好調を維持し、需要の反動減最小化を目指します。

FOCUS

「ブランド価値経営」に基づく施策

国内では、統合コミュニケーション活動「Be a driver.」の第2弾を開始しました。

このキーワードの「driver(ドライバー)」には、「私たちマツダは、何よりも運転が好きな人でありたい」という意味に加え、「自分の行く道は自分で選び、『走る喜び』の追求を通して、社会の幸福にドライブをかける人でありたい」という想いが込められています。

2015年3月期は、この2つ目の想いを軸にマツダとしての想いを世の中に伝えることで、企業ブランドの鮮明化を目指します。店舗においても、機能やスペックだけではなく、お客さまに、マツダのモノ造りの考え方を理解し共感していただける商品説明やキャンペーンを実施していきます。また、店舗戦略の一つとして商品をもっと魅力的に見せる新世代店舗への改装を進めています。

国内では、これらの取り組みで、さまざまな接点を通じて、お客さまの人生をより豊かにし、お客さまとの間に特別な絆を持ったブランドになることを目指します。



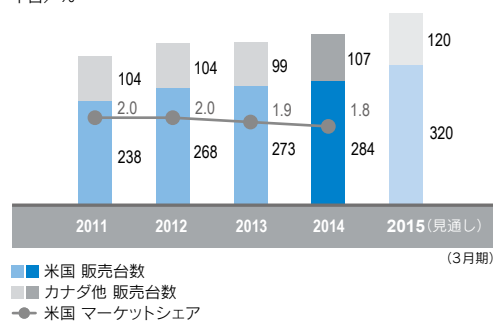
新世代店舗 神戸マツダ 灘店

北米市場



新型「Mazda3」5ドアハッチバック（北米仕様車）

北米 販売台数
千台/%



2014年3月期業績の概要

当期の総需要は、米国で前期比6%増と4期連続前年超えの1,565万台、カナダで同5%増の175万台となりました。

マツダの北米市場での販売台数は、前期比5%増の39万1千台となりました。米国における販売台数は、同4%増の28万4千台、引き続きフリート販売を抑制する方針の下、フリート販売を除く小売販売では、同12%増を達成しました。「CX-5」「Mazda6」が好調な販売を継続したほか、新型「Mazda3」は、Cセグメントの競争が激化する中、インセンティブを抑制しながら販売を伸ばしました。カナダでは、フリート販売の抑制により同3%減の7万台となりました（フリート販売を除く小売販売は同4%増）。米国、カナダでは、小売販売主導のビジネス成長へと転換が図られています。メキシコでは、新型「Mazda3」導入に加え、現地工場での量産開始によるブランド認知度向上により、販売台数は同37%増で過去最高の3万5千台となりました。

SKYACTIV搭載車の「Mazda6」および新型「Mazda3」は、米自動車雑誌『カー・アンド・ドライバー』が選ぶ、「2014 10ベスト・カー」に揃って選出されました。また、カナダでは、「Mazda6」は、「2014カナダ・カー・オブ・ザ・イヤー」を、新型「Mazda3」は、「CAJ*2014 ベスト・オブ・ザ・ベスト・アワード」をそれぞれ受賞しました。

*カナディアン・オートモーティブ・ジャーニー（The Canadian Automotive Jury）

2015年3月期業績の見通し

次期の北米市場における総需要は、堅調な経済を背景に安定的に高水準を維持すると予測しています。マツダの販売台数は前期比13%増の44万台を計画しています。うち、米国における販売台数は、同13%増の32万台を計画しています。引き続き、新型「Mazda3」「CX-5」「Mazda6」といったSKYACTIV搭載車の高い商品力を梃子に正価販売と台数成長の両立を図ります。

FOCUS

「ブランド価値経営」に基づく施策

米国では、フリート販売の抑制、正価販売の促進、在庫の適正化、販売ネットワーク強化など多くの施策を実行しています。一例として、販売現場により近いリージョンオフィスに対する権限移譲を促進し、市場の特性に合った販売・マーケティングおよび販売ネットワークの整備を進めています。特に、戦略的に注力する35都市に対して、販売力向上に向けた施策をディーラーと協働で重点的に実施しています。また、SKYACTIV搭載車を中心に積極的なブランド認知活動も展開しています。

メキシコでは、カスタマーケアに一層注力していくことで、顧客満足度とブランド力をさらに高め、販売の質・量双方の成長を目指します。



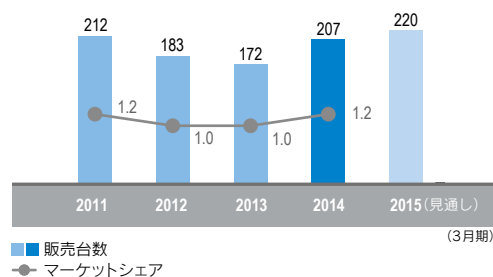
ニューヨーク国際自動車ショーで「MX-5」の25周年記念車を公開、「走る喜び」を訴求

欧州市場



「Mazda6」ワゴン（欧州仕様車）

欧州 販売台数
千台/％



2014年3月期業績の概要

当期の総需要は、前期比2%増の1,746万台となりました。マツダの販売台数は、新型「Mazda3」の導入に加え、「CX-5」や「Mazda6」などのSKYACTIV搭載車の堅調な販売増により、同21%増の20万7千台となりました。ドイツでのマツダの販売台数は、同20%増の4万7千台となりました。「Mazda3」は第3四半期に本格導入した新型の好調な販売により同36%増の1万台、「CX-5」の受注は引き続き上向きで、販売台数は同57%増の1万8千台を達成しました。また、ドイツでは販売体制強化策の一環として、ディーラーのロケーションを改善するなど、ディーラーネットワークの再構築を進めています。その他、英国では同35%増の3万5千台、ロシアでは同5%増の4万4千台と、主要市場を中心に販売は好調でした。

当期の販売増に貢献したSKYACTIV搭載車は、新型「Mazda3」の「ヨーロッパ・カー・オブ・ザ・イヤー 2014」ファイナリスト選出をはじめ、「Mazda6」のウクライナおよびチェコでの「カー・オブ・ザ・イヤー」受賞など、欧州各国で高い評価をいただいています。また、「魂動」デザインも高い評価をいただき、国際的なプロダクトデザイン賞である「レッド・ドット・アワード・プロダクト・デザイン2014」を2013年の「Mazda6」に続き、新型「Mazda3」が受賞しました。「Mazda6」は、「オートビルド・デザイン・アワード2013（ミッド・アンド・フルサイズ・カテゴリー）」も受賞しています。

2015年3月期業績の見通し

次期の欧州市場の総需要は、ロシアなど一部市場を除いて緩やかに拡大する見通しです。マツダの販売台数は、総需要の伸びを上回る前期比6%増の22万台を計画しています。ほぼすべての主要国で、新型「Mazda3」の通年寄与などにより当期からの台数増を見込んでいます。

FOCUS

「ブランド価値経営」に基づく施策

欧州では、SKYACTIV搭載車を中心とした商品力向上に加え、販売マーケティング領域施策の実行により、販売台数拡大とブランド向上の両立を目指しています。

施策の一つとして、店舗の内装外装を、マツダブランドをより体現したものに進化させるべく、ドイツ、英国、スウェーデン、ノルウェー、スイス、オーストリア、オランダ、ベルギー、ハンガリーの9カ国25ディーラーで店舗の改装を進めています。2015年3月期中には、英国、スウェーデン、ノルウェー、オランダの4カ国で、2016年3月期中にはその他5カ国で導入が完了する予定です。

加えて、バルセロナにおいて“マツダスペース”と呼ばれるイベントスペースを、1年程度運営することとしています。ここでは、新商品導入、プレス活動、商品トレーニング、さらには、ターゲットカスタマーとするお客さまに向けた活動（音楽、ファッション、芸術、デザインのイベント）を開催します。これは欧州全域において、マツダらしく、独自のアプローチで、マツダブランドをお客さまに理解していただくための取り組みです。

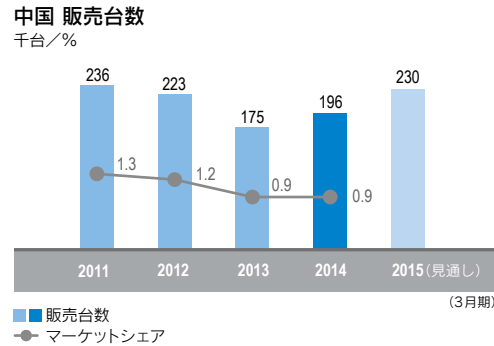


バルセロナにおけるマツダスペース

中国市場



CX-5 (中国仕様車)



2014年3月期業績の概要

当期の総需要は、前期比13%増の2,248万台となりました。マツダの販売台数は、諸島問題の影響が残る中、上期は苦戦しましたが、現地生産の「CX-5」の導入などにより、2013年9月以降には販売が好転しました。2014年1月には単月の販売台数として過去最高を達成するなど好調を維持し、下期では同39%増、通期では同12%増の19万6千台となりました。

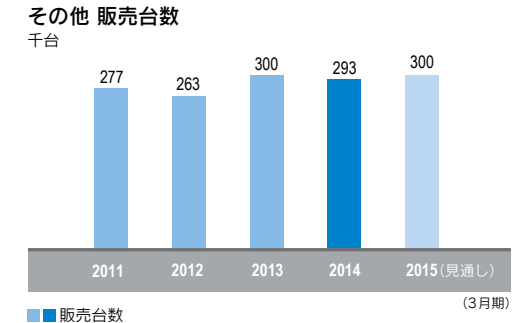
2015年3月期業績の見通し

次期の販売台数は、前期比17%増の23万台を計画しています。SKYACTIV技術を搭載する新型「Mazda6Atenza」と新型「Mazda3Axela」に加え、「CX-7」の現地生産車を追加するなどラインアップを拡充します。店舗数は2014年3月末の435店舗から2015年3月末までに460店舗へ増強する計画です。SKYACTIV技術と「魂動」デザインを中心としたマツダブランド広告を継続強化するとともに、地域モーターショーへの参画拡大、大型試乗会の開催などのイベントを最大限に活用した販促策を実施していきます。

その他市場



CX-5 (豪州仕様車)



その他市場における当期の販売台数は、前期比2%減の29万3千台となりました。次期の販売台数は、同2%増の30万台を計画しています。好調な販売が続く「CX-5」に加え、新型「Mazda3」の通年寄与により、計画達成を目指します。主な地域の販売実績および見通しは以下の通りです。

(オーストラリア)

当期の総需要は、前期比0.4%増の113万台とほぼ横ばいとなりました。マツダの販売台数も前期と同水準の10万4千台、シェアは9.2%、メーカー別販売台数では第3位と好調を維持しています。車種別では「CX-5」が通期のセグメント販売台数で首位となったほか、2014年2月に導入した新型「Mazda3」の販売も堅調な滑り出しとなりました。次期の販売台数は、前期比1%増の10万5千台を計画しています。

(ASEAN市場)

当期のASEAN市場におけるマツダの販売台数は、タイでの販売減を他地域で一部オフセットし、前期比26%減の7万4千台となりました。タイでは、初回購入補助金終了後の反動減に加えて、政情不安による需要低迷により、同45%減の4万3千台となりました。インドネシアでは、前期比横ばいの1万2千台となりました。マレーシアでは、「Mazda6」と2013年5月導入の現地生産モデル「CX-5」の販売が好調に推移し同24%増の1万台となりました。

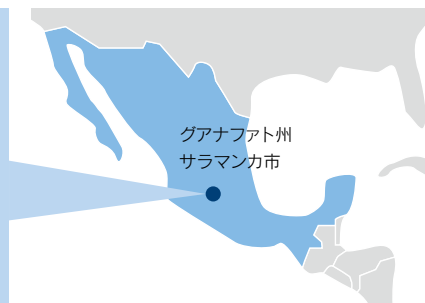
次期の販売台数は、前期比8%増の8万台を計画しています。主要市場のタイでは総需要の低迷が続く見通しですが、「CX-5」の供給増や新型「Mazda3」の本格販売により台数増を目指します。

グローバル生産体制の強化—メキシコ工場、稼働

2011年にメキシコでの生産事業計画を発表以来、建設を進めてきた新工場「Mazda de Mexico Vehicle Operation (MMVO)」で、2014年1月に量産を予定通り開始しました。量産モデル第1号車は、SKYACTIV技術を搭載した「Mazda3」のセダンです。MMVOではマツダのSKYACTIV搭載車を生産し、世界中のお客さまに「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」をお届けします。

メキシコ工場概要

名称：	Mazda de Mexico Vehicle Operation (MMVO)
所在地：	グアナフアト州サラマンカ市
生産車種：	Mazda3、Mazda2、トヨタブランドの小型車
仕向地：	北米、中南米、欧州
投資額：	約7億7,000万米ドル
出資比率：	マツダ70%、住友商事30%
従業員数：	約3,100名(2014年1月) → 約4,600名(フル稼働時)
量産開始：	2014年1月
年間生産能力：	140,000台(立ち上がり時) → 230,000台(フル稼働時)



メキシコ工場で量産を開始

マツダは、2012年に発表した「構造改革プラン」で、国内・海外の生産比率を50：50とする計画を掲げ、為替耐性の強化に向けて、グローバルで生産体制の再構築を図っています。その中で、MMVOは最も重要なグローバル戦略拠点であり、MMVOの成功はマツダの今後の成長には不可欠です。

メキシコでは、NAFTA(北米自由貿易協定)をはじめとする自由貿易協定や経済連携協定など自由貿易政策が充実しており、北米、中南米、欧州への輸送の利便性が高く、MMVOは、それらの市場への海外における最大の供給拠点として、マツダの構造改革を牽引していきます。

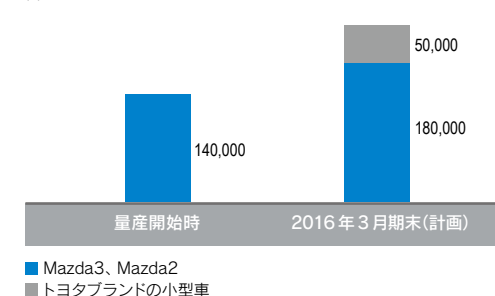
MMVO敷地内サプライヤーパーク

マツダのメキシコ工場敷地内には、車両組立工場に隣接する形で、内外装部品、板金部品、およびシートなどサイズの大きい自動車部品を生産する協力部品メーカーの拠点があります。これはマツダにとって初めての取り組みで、サイズの大きい自動車用部品の生産をMMVO敷地内に集積することで、輸送効率を上げることによる物流費用削減と、物流リードタイム短縮による部品在庫の削減効果が期待できます。マツダを含めた各メーカーが一体感を高めて効率化やコスト改善を進めていきます。

生産能力の増強

当初の年間生産能力は14万台ですが、今後は新型「Mazda2」などへも生産車種を拡大し、2016年3月期までに23万台に引き上げる計画です。メキシコ国内のほか、米州、欧州向け供給拠点として強化していきます。また、同工場で生産する「Mazda3」と「Mazda2」に搭載するSKYACTIV技術のエンジンを生産するため、2014年10月にはエンジン機械加工工場の稼働を予定しています。

年間生産能力
台



グローバル生産体制の強化—各市場での取り組み

メキシコに加えその他の市場でも生産体制の再構築を進めています。好調なSKYACTIV搭載車の需要に対応するために、SKYACTIV商品の生産能力の増強にも取り組んでいます。現在の主な取り組みは以下の通りです。



*1. 長安フォードマツダエンジン
*2. 長安マツダ自動車

*3. オートアライアンス (タイランド)
*4. マツダパワートレインマニュファクチャリング (タイランド)

*5. マツダ・マレーシア

FOCUS

海外工場生産要員の人材育成

高品質なクルマの生産を実現するために、海外工場の技術者の人材育成に力を入れています。

メキシコ工場については、150名を超える現地エンジニアや管理職候補者を日本に派遣し、本社および防府工場での生産技術などに関する3カ月から6カ月におよぶ研修を実施するなど、マツダのモノ造りの思想について理解を深められるよう人材育成に取り組んでいます。

グローバルで高品質なクルマをお客さまにお届けするために、同様の取り組みを他の海外工場にも展開、体系的な人材育成プログラムの確立と継続的推進を図っています。

日本の生産拠点はマザー工場として絶え間ない進化を遂げながら、最新の技術を海外工場に展開することで、グローバルな現場力・改善力の向上と定着を図り、マツダブランドを造りこむ高効率な生産拠点網の構築を目指します。



MMVO工場と現地従業員

主要商品ラインアップ

販売市場・生産拠点: ■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ その他

*1. グローバル販売台数は2014年3月期、販売市場・生産拠点は2014年3月31日現在。
*2. 仕様は市場により異なります。

新型デミオ (海外市場名: Mazda2)

SKYACTIV TECHNOLOGY



2014年秋より日本からグローバルに順次導入

デミオ (海外市場名: Mazda2)

SKYACTIV TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **13万2千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

ベリーサ



グローバル販売台数 **4千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

アクセラ (海外市場名: Mazda3)

SKYACTIV TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **35万1千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

アテンザ (海外市場名: Mazda6)

SKYACTIV TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **25万6千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

CX-5

SKYACTIV TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **31万8千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

CX-9



グローバル販売台数 **3万7千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

ロードスター (海外市場名: Mazda MX-5)



グローバル販売台数 **1万4千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

プレマシー (海外市場名: Mazda5)

SKYACTIV TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **5万3千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

MPV (海外市場名: Mazda8)



グローバル販売台数 **7千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

ビアンテ (海外市場名: Mazda Biante)

SKYACTIV TECHNOLOGY



グローバル販売台数 **1万2千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

BT-50



グローバル販売台数 **6万6千台**

販売市場 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

生産拠点 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

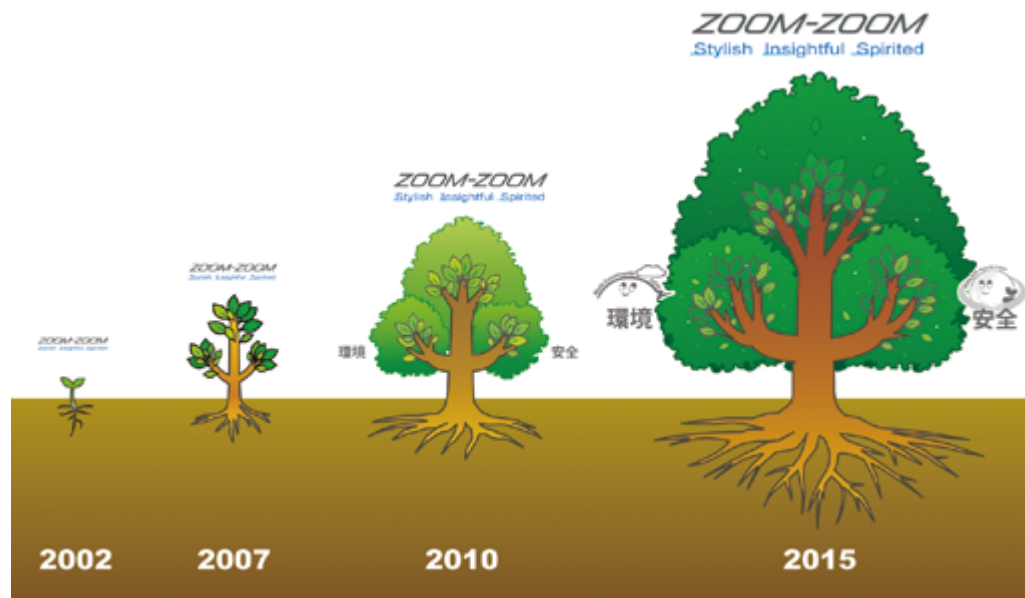
技術開発の長期ビジョン

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言

マツダ車をご購入いただいたすべてのお客さまに「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を提供する

マツダは2007年3月、技術開発の長期ビジョン「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」を発表しました。これは、「いつまでも『ワクワク』するクルマ、『見て乗りたくなる、乗って楽しく

なる、そしてまた乗りたくなる』クルマを提供し、クルマも、人も、地球も、みんながワクワクし続けられる、サステイナブルな未来の実現に向けてマツダが取り組むこと」を宣言したものです。



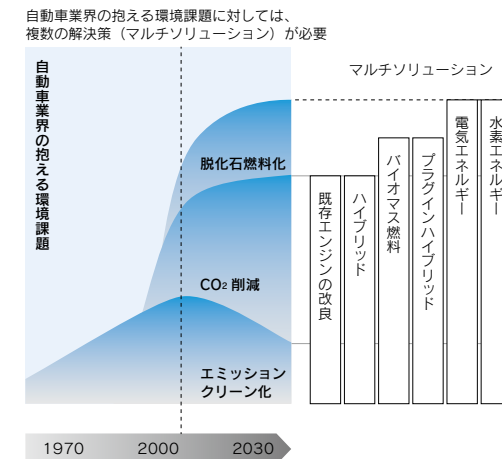
「Zoom-Zoomの木」

上図は、「ONE MAZDA」* の企業文化という養分をしっかりと張った根で吸い上げ、幹の両脇に「環境」と「安全」という太い枝を持ち、Zoom-Zoomを体現した梢を持つ「Zoom-Zoomの木」を世の中で成長させ続けることを意味しています。

* Mazda Way 7つの考え方の一つ。Mazda Wayは、マツダグループ社員全員で共有する、仕事を進める上で大切にすべき考え方。

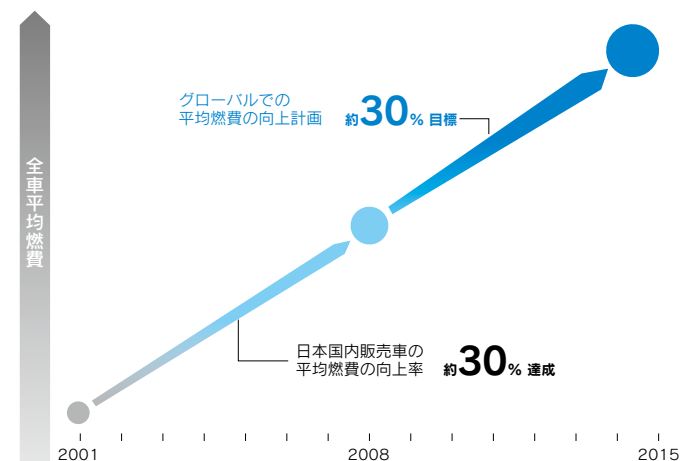
環境に対する基本的な考え方

世界で自動車の保有台数が増加する中、私たち自動車メーカーは排出ガスのクリーン化による大気汚染の防止や、燃費向上によるCO₂排出量削減、さらには枯渇が危惧される化石燃料への依存低減などに、これまで以上に取り組んでいかなければなりません。このような自動車業界が抱える環境課題に対して、地域、車両特性、燃料特性などのさまざまな側面を考慮した「複数の解決策（マルチソリューション）」を準備しておく必要があると考えています。



2015年までにマツダ車の燃費を30%向上

マツダは、「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」に基づいて、2015年までにグローバルで販売するマツダ車の平均燃費を、2008年に比べて30%向上させる計画です。



技術開発の長期ビジョン

ビルディングブロック戦略

2020年においてもグローバル市場における自動車の主要なエネルギーは石油であり、動力技術は内燃機関が主流だと予測しています。

マツダはクルマの基本性能となるエンジンやトランスミッション、ボディ、シャシーなどの「ベース技術」を飛躍的に向上させた上で、段階的に減速エネルギー回生技術やハイブリッドシ

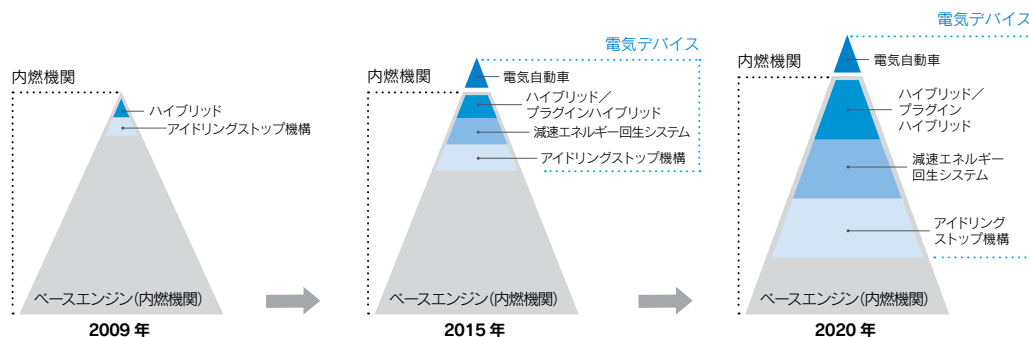
ステムなどの「電気デバイス」を導入する“ビルディングブロック戦略”を推進しています。これは、一部の環境対応車に大きく依存することなく、すべてのお客さまに、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」をお届けすることで、効果的にCO₂の総排出量を削減するアプローチです。

ビルディングブロック戦略



環境技術の採用拡大展望（～2020年）

～パワートレイン（動力系）技術のグローバル市場に占める割合のイメージ～



・ハイブリッド技術やアイドリングストップ機構の導入

・電気デバイス技術の拡大、電気自動車の導入も増加

・グローバルで、さらに厳しい燃費規制
・エネルギー効率の大幅な改善が必要
・電気デバイス技術の普及の拡大

革新的なベース技術「SKYACTIV技術」で、クルマの基本性能となるエンジンやトランスミッションなどのパワートレインの効率改善や車両の軽量化、空力特性などの徹底的な改善を

行っています。そして、ビルディングブロック戦略に基づき、以下の3stepで、ベース技術と電気デバイス技術を組み合わせさせていただきます。

STEP 1 / バッテリーマネジメント技術（アイドリングストップ機構「i-stop」）

ドライバーが車を停止させると自動的にエンジンを切り、発進時にはエンジンを再始動させることによって燃料を節約するシステムです。マツダのi-stopは、大幅な燃費改善と自然な操作感を備えたアイドリングストップシステムです。最新の制御技術により素早いエンジン再始動と自然な使い心地を実現するとともに、従来比で約8%（JC08モード）燃費を改善しています。

2009年に「アクセラ」に搭載以来、搭載車種を拡大。2012年2月には、「CX-5」のクリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D 2.2」搭載車に国内のディーゼル乗用車として初搭載しました。

STEP 2 / 減速エネルギー回生技術（減速エネルギー回生システム「i-ELOOP」）

乗用車用として世界で初めて蓄電器にキャパシターを採用した減速エネルギー回生システム「i-ELOOP」（アイ・イーラープ）を開発。減速エネルギー回生システムは、走行中の自動車が減速時に捨てていた運動エネルギーの一部を電気として回収（発電）し、再利用できるように蓄電するシステムです。エネルギー回生により蓄えられた電気は、エアコンやヘッドライト、オーディオなどの電装部品の電力として用いられ、これまで発電のために消費していた燃料を削減することができます。

2012年11月より、「アテンザ」に搭載し、搭載車種を拡大しています。

STEP 3 / モーター駆動技術（ハイブリッドシステム「SKYACTIV-HYBRID」）

一般的にエンジンではエネルギー効率が悪いとされる低回転・低負荷時に、電気モーターで走行をアシストすることでクルマ全体のエネルギー効率を向上させるシステム。前記step1、2の技術と併用し、さらに高い効率改善（燃費向上）を実現。

2013年11月に新型「アクセラハイブリッド」を日本市場に導入しました。「マツダのDNAを持つハイブリッド」をコンセプトとし、新型「アクセラ」ならではの「走る歓び」の感動をそのままに、JC08モード30.8km/L*の低燃費を実現しています。

* 燃料消費率（国土交通省審査値）は定められた試験条件での値です。お客さまの使用環境（気象、渋滞等）や運転方法（急発進、エアコン使用時等）に応じて燃料消費率は異なります。

また、マツダらしい軽快な走りの楽しさと、EVとして十分な航続距離200km（JC08モード、社内測定値）を高いレベルで両立した「デミオEV」を、2012年から、日本国内の地方自治体や企業向けにリース販売しています。航続距離増加のためにロータリーエンジンで電気自動車のバッテリーを充電するレンジエクステンダーの開発も進めています。

SKYACTIV技術

飛躍的な性能向上を実現した3つのベース技術

圧倒的な低燃費とクルマを走らせる喜びを両立するエンジン

ガソリンエンジンは世界一の高圧縮比* (14.0)、ディーゼルエンジンは世界一の低圧縮比* (14.0) を達成し、燃費・パワー・排ガス性能を飛躍的に高めた高効率エンジンを開発。ベースとなる内燃機関の効率を向上させることで、ハイブリッドカーにおいても、モーターやバッテリーなどの電気デバイスは小さくすることができ、内燃機関主体のマツダらしい「走る喜び」を実現することができます。

クルマを意のままに操る快感を追求したトランスミッション

オートマチック、マニュアル、連続可変などすべてのトランスミッションのメリットを集約し、「ダイレクト感」「なめらかな変速」「低車速での燃費」を徹底的に追求した、オートマチックトランスミッション。スポーツカーのように、意のままに操れるシフトフィールを実現する、軽量かつコンパクトなマニュアルトランスミッション。ドライバーのイメージに沿った動きを実現する理想的なトランスミッションで、「走る喜び」を提供します。

どこまでも走っていきたくなる。安定した乗り心地を支えるプラットフォーム

高い剛性と、快適性・安定性を確保しながら、ボディとシャシーを中心に、前モデルと比べ、約100kgの軽量化を実現しました。クルマの土台の革新が、マツダが目指す「人馬一体」につながります。

新世代高効率直噴ガソリンエンジン

SKYACTIV-G



世界一の高圧縮比 (14.0) を達成し、燃費と低中速トルクを従来比で15%改善した新世代高効率直噴ガソリンエンジン

新世代高効率クリーンディーゼルエンジン

SKYACTIV-D



世界一の低圧縮比 (14.0) を実現。高価なNOx後処理装置なしで、各国の厳しい排ガス規制をクリア

新世代高効率6速
オートマチックトランスミッション

SKYACTIV-DRIVE



すべてのトランスミッションの利点を集約した新世代高効率オートマチックトランスミッション

新世代高効率6速
マニュアルトランスミッション

SKYACTIV-MT



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

新世代軽量高剛性ボディ

SKYACTIV-BODY



「走る喜び」を支える高い剛性と、最高レベルの衝突安全性を実現した軽量ボディ

新世代高性能軽量シャシー

SKYACTIV-CHASSIS



ロードスター並みの「人馬一体」感を追求し、「走る喜び」を実現すると同時に快適性、安心感を高めた軽量シャシー

* 圧縮比：ピストンが一番下にあるときの燃焼室の最大容積A (シリンダー+燃焼室) と、ピストンが一番上にあるときの最小容積B (燃焼室のみ) の比率。圧縮比14.0はA : B = 14 : 1を表し、吸い込んだ空気を14分の1に圧縮することを意味しています。

CHECK

新開発 SKYACTIV-D 1.5エンジンを新型デミオに搭載

「SKYACTIV-D 1.5」はすでに「マツダCX-5」などに搭載されている新世代クリーンディーゼルエンジン「SKYACTIV-D 2.2」と同様に、低圧縮比を採用しながら「理想の燃焼」を追求しています。その結果、高価なNOx後処理装置なしで高い環境性能を実現しながら、2.5Lガソリンエンジン並みのトルクフルな走り、かつ高回転までリニアに加速する優れた動力性能を実現しています。



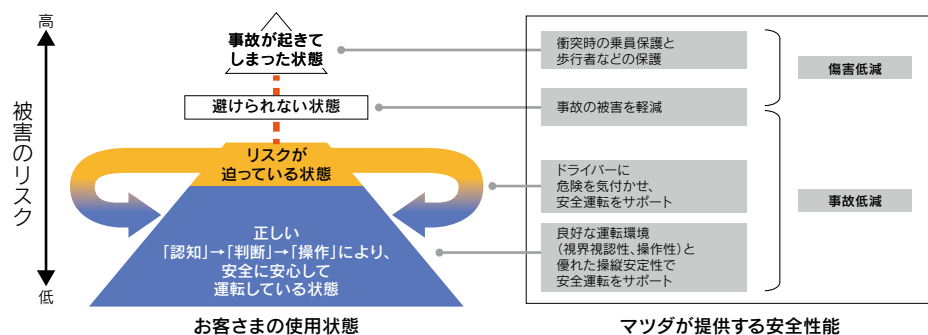
安全技術

「Mazda Proactive Safety (マツダプロアクティブセーフティ)」

マツダが目指す安全性能の考え方

マツダは、ドライバー・人間を理解・信頼・尊重することを重視し、以下の考え方で安全技術の研究・開発を行っています。

安全に運転するためには、認知・判断・操作の各ステップで適切に行動することが重要です。運転する環境が変化しても、正しく認知・判断することをサポートし、安全に安心して運転していただきたいと考えています。しかし、人間は時として避けられないミスを起こします。万が一のドライバーのミスにも対応できるように、事故被害を防止・軽減することをサポートする技術を開発・提供していきます。



i-ACTIVSENSE

i-ACTIVSENSEは、ミリ波レーダーやカメラなどの検知デバイスを用いたマツダの先進安全技術の総称です。事故が避けづらい状況での衝突回避・被害軽減を図るプリクラッシュセーフティ技術に加え、認知支援を行いドライバーの安全運転をサポートするアクティブセーフティ技術で構成されています。

アクティブセーフティ技術 (事故を未然に防止する)

- ・前方衝突警報システム (FOW)
- ・車線逸脱警報システム (LDWS)
- ・リア・ビークル・モニタリングシステム (RVM)
- ・ハイビーム・コントロールシステム (HBC)
- ・アダプティブ・フロントライティング・システム (AFS)

プリクラッシュセーフティ技術 (事故のリスクを軽減)

- ・スマート・ブレーキ・サポート (SBS)
- ・スマート・シティ・ブレーキ・サポート (SCBS)
- ・AT誤発進抑制制御

各技術の具体的な説明についてはウェブサイトへ
<http://www.mazda.com/jp/technology/safety/i-activsense/index.html/>

HEADS-UP COCKPIT CONCEPT

安全に運転を楽しむためには、運転に集中できる理想のドライビングポジションを実現することが最も大切であると考え、ドライバーが多くの情報をスムーズに取得しながら、正しい姿勢で安全な運転を追求できるヘッズアップコックピットを開発しました。



① センターディスプレイ

ディスプレイをダッシュボード上に設置し、ドライバーは視線を下方に大きく動かさずとも情報を確認可能。シンプルで見やすいアイコン、文字、行間、行数など、わかりやすいGUI (Graphical User Interface) を追求。

② コマンドーコントロール

手もとを見ることなく操れるよう、ステアリングを握っていた左手を自然に下ろした位置に設置。シンプルで使いやすく、機能を覚えやすいボタン配置。

③ アクティブドライビングディスプレイ

車速やナビゲーションのルート誘導など走行時に必要な情報を表示。情報はドライバーの約1.5m前方に焦点を結んで見えるため、視線の移動と目の焦点調節が最小限で済みます。

安全性能総合評価

日米欧の第三者機関による最高の安全性評価を獲得。その安全性能の高さが証明されました。

	日本	米国		欧州
	JNCAP*1	NHTSA NCAP*2	IIHS Rating*3	Euro NCAP*4
	5つ星	5つ星	TSP +	5つ星
CX-5	平成 24 年度	2015 モデルイヤー	2014	2012
アテンザ/Mazda6	平成 25 年度	2015 モデルイヤー	2014	2013
アクセラ/Mazda3	— (未評価)	2015 モデルイヤー	2014	2013

(2014年7月末時点)

- *1. Japan New Car Assessment Program : 独立行政法人自動車事故対策機構が実施する安全性能総合評価。5つ星が最高評価
- *2. National Highway Traffic Safety Administration New Car Assessment Program : NHTSA (米国運輸省道路交通安全局) が実施する安全性能総合評価。5つ星が最高評価
- *3. Insurance Institute for Highway Safety Rating : IIHS (米国道路安全保険協会) が実施する安全性能総合評価。Top Safety Pick + (プラス) が最高評価
- *4. European New Car Assessment Programme : ヨーロッパ各国の交通関連当局などで構成された独立機関が実施する安全性能総合評価。5つ星が最高評価

CHECK

子どもの安全・安心に配慮した自動車技術が第8回キッズデザイン賞「内閣総理大臣賞」受賞

子どもの安全・安心に配慮した自動車技術「MAZDA TECHNOLOGY FOR KIDS (マツダ・テクノロジー・フォー・キッズ)」が、第8回キッズデザイン賞において、最優秀賞となる「内閣総理大臣賞」を受賞しました。自動車技術では初の受賞です。今回は、「マツダ CX-5」をはじめとした新世代商品などに採用されている4つの技術が受賞しました。

- ・子どもを発見しやすい前方視界を拡大したAピラーとドアミラー配置
- ・子どもの巻き込み事故リスクを減らすサイドモニター
- ・子どもを車酔いさせにくい、スムーズな運転操作の習得をサポートする「i-DM (アイ・ディー・エム、インテリジェント・ドライブ・マスター)」
- ・子どもによるエンジンの誤始動を防ぐアドバンストキーレスエントリーシステム



KIDS DESIGN
AWARD 2014

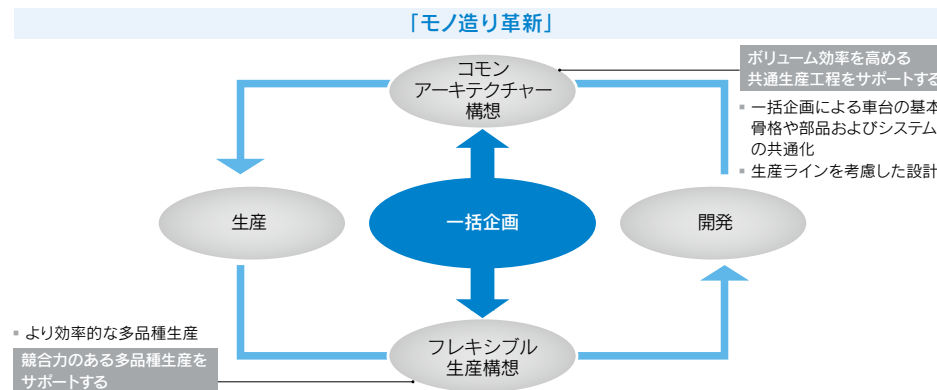
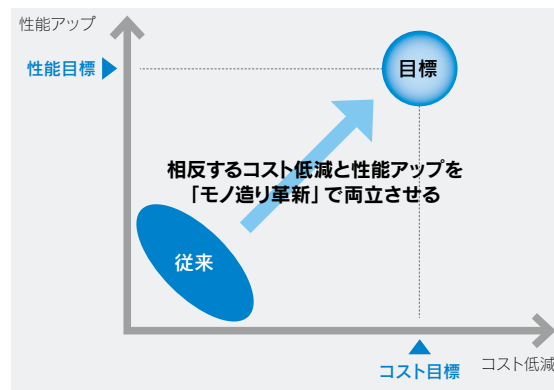
モノ造り革新

コストを低減させながら、さまざまなニーズに応える多様性も実現

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

マツダは、5年から10年のスパンで未来を見据えて、将来導入する車種を車格やセグメントを越えて一括企画することで、共通の開発方法や生産プロセスを実現し、より効率的に多品種の商品を開発・生産する「モノ造り革新」に取り組んできました。開発面では「一括企画」による、多様な車台（プラットフォーム）や部品の基本骨格（アーキテクチャー）の共通化を進めています。同時に、生産面では、台数変動、新車導入などにスピーディかつ最少投資で対応できる柔軟な生産体制を築くことでビジネス効率の向上を目指しています。

「モノ造り革新」の狙いと考え方



「モノ造り革新」による改善

開発・生産コストは劇的に改善

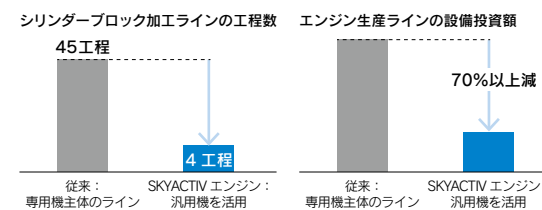
「モノ造り革新」により、「CX-5」からスタートした新世代商品群や「SKYACTIV技術」では、商品の開発効率化、生産設備投資の効率化、大幅な車両コストの改善を実現しています。今後導入予定の新商品においても品質の維持・向上とコスト改善を推進していきます。

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

CHECK 「モノ造り革新」事例

SKYACTIVエンジンの混流生産（フレキシブル生産）

開発の初期段階から、エンジンの構造と生産工程をセットで考えることにより、SKYACTIVエンジンは、ガソリン/ディーゼルや排気量の違いによらず、同一の生産ラインで加工し、組み立てることができます。たとえばシリンダーブロックの加工ラインは従来45工程からなる専用機主体のラインでしたが、多様なエンジンを加工できる汎用機を活用することで、工程数を4工程にまで集約しました。これらの取り組みにより、SKYACTIVエンジンの導入に必要な設備投資額を従来比70%以上削減することが可能となりました。



マツダのCSR

コーポレートビジョンの実現を通じ、社会とともに成長、発展していきます。ステークホルダーの要望と期待に応えるよう努力しながら、日々の事業活動を通じてCSRの取り組みを推進します。



基本的な考え方

「Mazda Way」に基づいた従業員一人ひとりの行動を通して、「コーポレートビジョン」の実現を目指しています。従業員一人ひとり、マツダを取り巻くすべてのステークホルダーの要望や期待に応えるよう努力しながら、日々の事業活動を通じてCSRの取り組みを推進します。これにより、マツダは持続可能な社会の発展に貢献していきます。

CSRの6つの分野

CSRの取り組みを（一社）日本経済団体連合会の「企業行動憲章」などを参考に、「お客さま満足」「環境保全」「社会貢献」「人間尊重」「コンプライアンス」「情報開示」の6つに分類し、自らの活動を評価しています。

*1. 1999年制定。01ページ参照
 *2. マツダグループ社員全員で共有する、仕事を進める上で大切にすべき7つの考え方；誠実、基本・着実、継続的改善、挑戦、自発、共育（ともい）、ONE MAZDA

6つの取り組み分野

お客さま満足	<ul style="list-style-type: none"> お客さまへの取り組み（品質・商品・販売・アフターサービス） 安全への取り組み など
環境保全	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー／地球温暖化対策 資源循環の推進 クリーン・エミッション 環境マネジメント など
社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> 環境・安全啓発 次世代の人材育成 企業市民としての地域貢献 など
人間尊重	<ul style="list-style-type: none"> 従業員への取り組み 人権尊重 など
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制 適正取引の徹底 「マツダ企業倫理行動規範」の浸透・徹底 など
情報開示	<ul style="list-style-type: none"> 取り組み情報の積極的発信 ステークホルダーエンゲージメント 財務諸表の開示 など

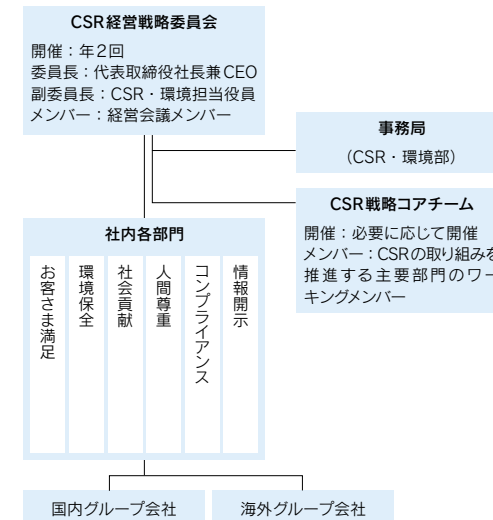
CSR推進体制

社長を委員長とする「CSR経営戦略委員会」で決まった取り組み方針やガイドラインを理解した上で、社内各部門は、業務目標や計画などを策定し、グループ会社と連携を図りながら、業務を行っています。

CSR重点取り組み領域の見直し

企業の持続可能性情報開示のグローバルなガイドライン、GRI「サステナビリティ・レポートイング・ガイドライン第4版」準拠に向け、2013年度より重点取り組み領域（マテリアリティ）の検討を開始しました。

体制図



CHECK

CSRについての社外評価 (2014年3月31日現在)

マツダは、重要な国内・海外の社外指標や社外評価を特定し、結果の分析を行うことで、自社の取り組みを評価しています。SRI（社会的責任投資）格付機関をはじめとした国内・海外の重要な調査や社外評価に対応することで、積極的に情報を開示しています。

FTSE4Goodに選定

英国のロンドン証券取引所の100%子会社FTSE社が開発したSRIインデックス

2013年10月1日より、Ethibel EXCELLENCEに選定

Forum ETHIBEL（フォーラム・エティベル）はベルギーに拠点を置く非営利組織で、欧州においてSRIとCSRを推進している団体

モーニングスター社会的責任投資株価指数に選定

日本で初めての社会的責任投資株価指数

CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）のジャパン500において、2013年度は、情報公開度スコアは「高い」と評価

運用資産総額8兆7千億USドル、722の機関投資家を代表してCDP事務局が実施する「気候変動がもたらすリスクと機会」に関する情報開示調査（CDP2013年の調査時点）



当社のCSRの具体的な取り組みは「マツダサステナビリティレポート2014」をご覧ください。
<http://www.mazda.com/jp/csr/download/>

経営管理体制

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、株主総会、取締役会、監査役会などの法定の機関を設置すると同時に、執行役員制度を導入し、執行と経営を分離しています。

これにより、監督機関としての取締役会の実効性向上、取締役会の審議の充実、さらに、執行役員への権限委譲により意思決定の迅速化を図っています。

取締役会は、2014年6月30日現在9名で構成され、うち2名は独立性の高い社外取締役です。

社外取締役制度の導入

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

経営の監査

監査役会は、独立性の高い社外監査役3名を含む5名で構成され、監査役会が定めた年間計画に従って取締役の職務執行を監査しています。また、法令で出席を求められる取締役会のほか、

経営会議などにも出席しています。会計監査は、有限責任 あずさ監査法人が担当しています。

各監査担当の連携状況

常勤監査役、監査法人およびグローバル監査部は、以下の会合を定期的に設け、内部統制に関する事案を中心に情報交換を行っています。

- 常勤監査役と監査法人による会合
- 常勤監査役とグローバル監査部による会合
- 常勤監査役、監査法人、グローバル監査部の三者による会合

取締役および監査役の報酬

取締役および監査役の報酬については、株主総会で決議された限度額の範囲内において支給しており2014年3月期における当社取締役および監査役への報酬等の総額は次の通りです。

区分	人員	支給額
取締役	12名	499百万円
監査役	6名	104百万円
計(うち社外役員)	18名(5名)	603百万円 (65百万円)

- (注) 1. 上記の取締役及び監査役の員数には、2013年6月25日開催の第147回定時株主総会終了の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名を含んでいます。
2. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与を含んでいません。ただし、上記12名の取締役は使用人兼務取締役ではありません。
3. 役員ごとの連結報酬等が1億円以上である者はありません。

役員の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、その内容は、取締役については、会社業績および個人成績に連動した体系に基づき、

期初に目標を設定し、期末にその達成状況を所定の基準・プロセスに従って評価の上、最終的に社長が決定しています。なお、監査役については、監査役の協議により決めています。

監査報酬の内容

監査公認会計士等に対する報酬は次の通りです。

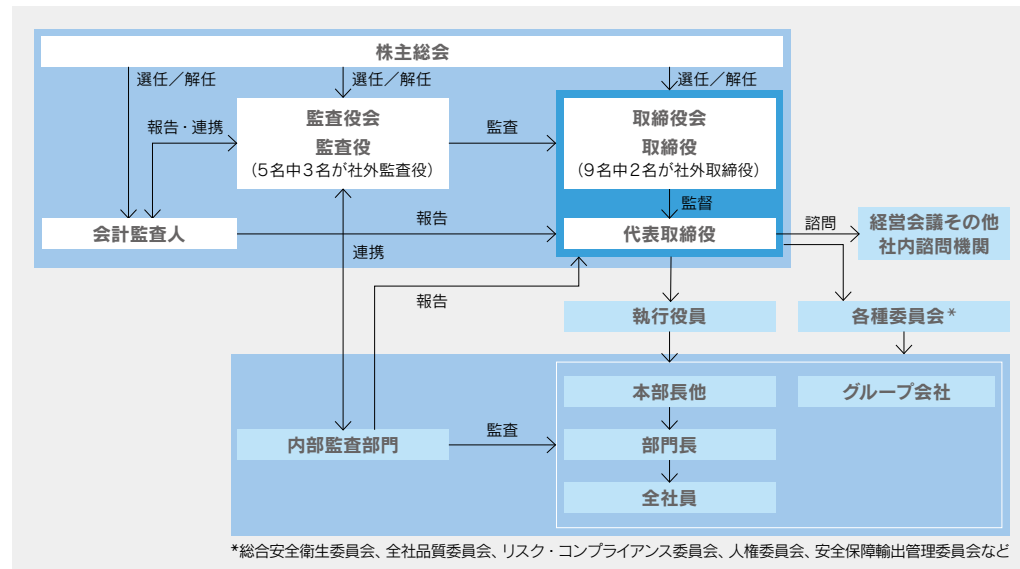
区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	206	-	210	7
連結子会社	75	-	76	-
計	281	-	286	7

なお、その他重要な報酬の内容として、当社および当社の連結子会社は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているKPMG各提携事務所に対して、監査証明および非監査業務を委託しており、当連結会計年度における報酬の額は、513百万円です。

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)である連結子会社の財務報告プロセス改善に関するアドバイザリー業務を委託しています。

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬については、次期の監査計画を踏まえた監査時間の見積りをもとに、監査公認会計士等の適切な業務遂行が確保される水準にあるか否かを総合的に勘案し、監査役会の同意のもと決定しています。

コーポレートガバナンス体制図



内部統制

マツダでは、従業員の行動指針を示す「マツダ企業倫理行動規範」や財務統制のグローバルなガイドラインである「ファイナンス・コントロール・ガイドライン」などを定めています。これらのガイドラインを踏まえ、各部門は、規程・要領・手順書などを整備し、内部統制の構築を推進しています。

グループ会社においては、「国内関係会社管理規程」「海外関係会社管理規程」に基づいて、連携体制を構築しています。各業務の主管部門は各担当部門・グループ会社を対象に、教育やサポートを行うと同時に、内部統制体制の整備を行っています。

マツダの内部統制



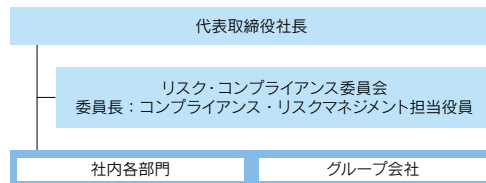
リスクマネジメント

マツダでは、社内外のさまざまなリスクについて課題を抽出し、重要度を踏まえて管理し、事業の継続と安定的な発展の確保に努めています。

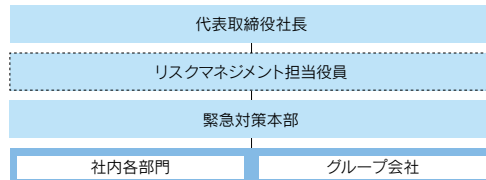
マツダでは、リスクマネジメント基本ポリシー、リスクマネジメント規程およびその他関係する社内規程に従い、個別のビジネスリスクについては、該当する業務を担当する部門が、全社レベルのリスクについては、全社横断的な業務を担当する部門が適切に管理し、PDCAサイクルを回すことで、リスク管理の強化を図っています。

また、経営上重大な事態や災害などの緊急事態が発生した場合は、社内規程に従い、必要に応じて緊急対策本部を設置するなど適切な措置を講じることとしています。

平常時のリスクマネジメント体制



緊急時のリスクマネジメント体制



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

さらに毎年、リスク・コンプライアンス委員会における重点課題の設定、各部門におけるリスク管理状況の確認・評価などの活動により、リスクマネジメントの一層の強化充実を図っています。

2012年度に、危機管理規程をリスクマネジメント規程に統合しました。その後も社内外のさまざまなリスクの把握と低減活動を継続しています。

災害・緊急事態への対応

マツダでは、2003年度より大規模地震対策に取り組み、建物・設備の耐震対策、護岸のかさ上げ対策などのハード面の対策とともに、緊急連絡網の整備、防災自衛団組織の構築、手順の整備、津波避難場所の選定、避難訓練などソフト面の整備も計画的に進めてきました。具体的には、毎年、公設消防と連携した合同防災訓練や防災自衛団単独での訓練を実施し、初動対応を確認しています。2013年度は、防災訓練、消火訓練、応急処置(AED使用)訓練に18,200名が参加しました。

さらに、東日本大震災の経験を教訓として、2013年度に新たに明文化した「初動対応要領・防災自衛団運営手順」の周知徹底を図り、職場における事前措置や初動対応の確認、見直しを行いました。今後も、南海トラフ地震をはじめとした大地震やそれらに伴う津波発生を想定したハード面、ソフト面の両面について、継続的な取り組みを図っていきます。

情報セキュリティ

情報管理方針や社内規程を定め、個人情報など重要な情報を適切に管理・保護し、情報セキュリティの確保に努めています。情報セキュリティの啓発活動として、マツダ単体の従業員には、「機密情報管理」と「個人情報保護」「ITセキュリティ」の教育の受講を義務付けています。入社時の導入教育として、「機密情報管理」は集合教育で、「個人情報保護」「ITセキュリティ」はe-ラーニングで行っています。

また、イントラネットで情報セキュリティに役立つさまざまな知識を習得できる専用サイトを設けるなど、継続的な啓発活動を行っています。

グループ会社には、情報セキュリティに関するガイドラインの展開やツールの提供を含めた教育支援を行い、マツダグループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

ITセキュリティの管理ルール

ITセキュリティの管理ルールとして、BS7799*の枠組みに基づいたITセキュリティポリシーを確立し、その下でITシステムへ組み込むべきセキュリティ制御や監視の仕組みを定め、それが実装され運用されているかを定期・不定期に確認するようにしています。

*英国規格協会(BSI)により制定された情報セキュリティの管理に関する規格であり、現在の情報セキュリティマネジメントの国際標準ISO/IEC27001 & 27002のもととなった規格

個人情報の保護

マツダでは、「個人情報保護方針」を定め、個人情報の保護に努めています。個人情報の適正な管理を図るために、取り扱いルールを定め、保有個人データ管理台帳の定期的な棚卸しを行い、年に一度、管理状況をチェックしています。また、個人情報の取り扱いを外部に委託する場合には、安全管理に関する事項などを定めたチェックリストに従い、適切な委託先を選定しています。お客さまからの個人情報の取り扱いに関するお問い合わせや開示請求などについては、マツダコールセンターが対応しています。

知的財産に関する基本方針

マツダは「自社・他者の知的財産権の尊重」を基本に、知的財産を企業経営・企業活動に寄与する経営資源として活用することを知的財産の基本ビジョンとしています。こうした考えのもと、担当役員を委員長とし関係本部長から構成する「知的財産委員会」を設置し、知的財産に関係する重要事項について審議・決定しています。また、発明報奨制度により研究・開発の第一線で働く社員の発明意欲の向上を図っています。

知的財産の保護と知財リスクマネジメント

専門部署である知的財産部は、他者の知的財産権を侵害しないよう社内の諸活動をリードするとともに、社内活動の成果を自社の知的財産権として強固に保護・蓄積し最大限に活用

する活動を戦略的に行っています。

また、「マツダ企業倫理行動規範」において「機密を守る。当社または他者の知的財産を侵さない」と定めており、従業員に行動指針を明示し行動を律しています。

知的財産部では、知的財産全般の管理を行うとともに順法行動の定着に向けた啓発活動を定期的実施しています。

1. 企業活動により創造した新技術やマーク、車種ネーム、車両デザインなどに関する知的財産権を網羅的に発掘し、グローバルに取得し、技術およびブランドを保護する
 2. 他者の特許権や商標権、意匠権、著作権の侵害あるいは不正競争防止法上の紛争などの企業活動に支障を及ぼす知財問題の有無を網羅的に調査し、予防・解決する
- 啓発活動は、国内・海外のグループ会社も含めた従業員・役員の職位、職種や、問題となる知的財産の種類に応じて行われています。例えば、事務部門のスタッフを対象として、インターネット利用により発生が危惧される著作権問題や不正競争防止法上の知財問題についての教育を行っています。また、社外向けの発行物作成部門に対しても、知財問題の未然防止の意識徹底を図っています。

コンプライアンス

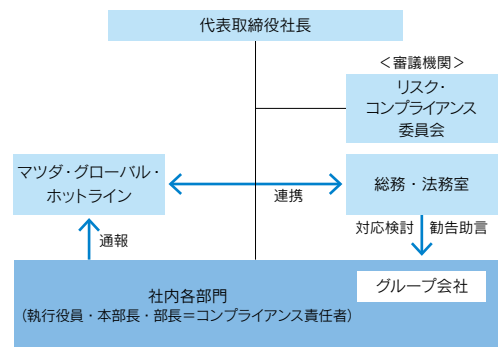
マツダは、コンプライアンスを単なる法令順守にとどまらず、社内の規則や社会の期待・要請などにもかなったものと位置づけ、「マツダ企業倫理行動規範」にのっとり、誠実で公正な事業活動への取り組みを進めています。海外においても、国際ルールや各国・各地域の法令の順守はもちろん、現地の歴史、文化、慣習なども尊重しています。

「マツダ企業倫理行動規範」は、社会環境や社会的要請などの変化も踏まえ、必要に応じて見直しを行っています。

マツダ・グローバル・ホットライン

1999年に「倫理相談室」を設置し、従業員からのコンプライアンスに関する相談の受け付けと調査にあたってきました。2007年9月には、対象範囲を国内・海外のグループ会社に拡大し、通報の受付窓口を「マツダ・グローバル・ホットライン」に改称しました。

コンプライアンス推進体制

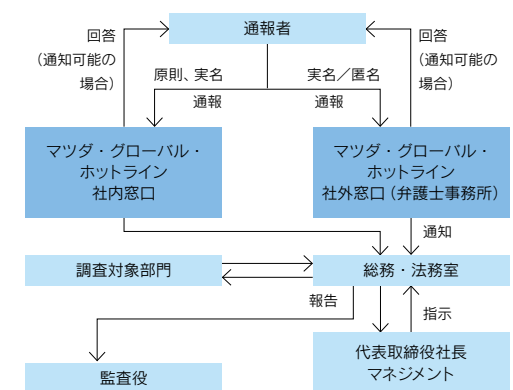


マツダ単体では、全従業員に通報窓口の連絡先を示したコンプライアンス・カードを配布するとともに、コンプライアンス教育の機会を通じて、定期的な周知活動を行っています。また、海外を含む多くのグループ会社の社内イントラネットで、「マツダ・グローバル・ホットライン」の紹介を行っています。

サプライヤーに対しても「マツダ・グローバル・ホットライン」を紹介し、取引に関して疑義のある場合に連絡できる体制を整えています。

マツダ企業倫理行動規範では、「法令違反の事実を通報した人や調査に協力した人に対する報復や不利益取扱をしない」ことを明記しています。なお、マツダ単体では、従業員からの各種相談を受け付ける窓口を複数設置しています。これらの窓口が連携を図り、コンプライアンスに関する重要情報を早期に把握し、適切に対処しています。

マツダ・グローバル・ホットライン



取締役、監査役および執行役員 (2014年6月27日現在)

取締役



金井 誠太
代表取締役会長

1974.10 当社入社
2002.8 当社車両コンポーネント開発本部長
2003.6 当社執行役員
2004.6 当社常務執行役員
2006.4 当社専務執行役員
2006.6 当社取締役専務執行役員
2007.4 当社取締役専務執行役員
株式会社マツダE&T代表取締役社長
2011.4 当社取締役副社長執行役員
2011.6 当社代表取締役副社長執行役員
2013.6 当社代表取締役副会長
2014.6 当社代表取締役会長(現)



小飼 雅道
代表取締役

1977.4 当社入社
2004.6 当社執行役員防府工場長
2008.4 当社常務執行役員
2010.4 当社専務執行役員
2010.6 当社取締役専務執行役員
2013.6 当社代表取締役社長兼CEO
(最高経営責任者)(現)



丸本 明
代表取締役

1980.4 当社入社
1997.6 当社主査本部主査
1999.6 当社取締役
2002.6 当社執行役員
2006.4 当社常務執行役員
2010.4 当社専務執行役員
2010.6 当社取締役専務執行役員
2013.6 当社代表取締役副社長執行役員(現)



原田 裕司
取締役

2002.6 株式会社三井住友銀行執行役員
国際統括部長
2004.4 株式会社日本総合研究所常務執行役員
2007.6 同社取締役兼専務執行役員
2008.4 当社常務執行役員
2008.11 当社専務執行役員
2009.6 当社取締役専務執行役員(現)



中峯 勇二
取締役

1977.4 当社入社
2003.3 オートアライアンス(タイランド)
Co., Ltd. 社長
2005.6 当社執行役員
2007.4 当社執行役員
マツダ・サウス・イースト・アジア, Ltd.
社長(現)
2008.11 当社常務執行役員
2011.4 当社専務執行役員
2011.6 当社取締役専務執行役員(現)



稲本 信秀
取締役

1977.4 当社入社
1994.10 当社技術本部車体技術部マネージャー
1999.6 三業工業株式会社代表取締役社長
2001.6 当社取締役
2002.6 当社執行役員
2007.4 当社常務執行役員
2013.6 当社取締役専務執行役員(現)
マツダ(中国)企業管理有限公司董事長(現)



黒沢 幸治
取締役

1974.4 当社入社
1999.7 当社法務部主席
2000.12 当社海外販売本部長
2004.6 当社監査役
2007.6 当社執行役員
2008.4 当社常務執行役員
2013.6 当社取締役専務執行役員(現)



坂井 一郎
取締役

1968.4 検事任官
1999.12 横浜地方検察庁検事正
2001.5 法務省法務総合研究所長
2002.10 広島高等検察庁検事長
2004.6 福岡高等検察庁検事長
2005.4 弁護士登録(第一東京弁護士会)(現)
2005.6 東レ株式会社社外監査役
2006.2 キュービー株式会社社外監査役
2007.6 当社監査役
2011.6 当社取締役(現)
2014.2 キュービー株式会社社外取締役(現)



牟田 泰三
取締役

1971.10 京都大学基礎物理学研究所助教授
(現 国立大学法人京都大学)
1982.7 広島大学理学部教授
(現 国立大学法人広島大学)
1995.4 広島大学理学部長
1999.4 広島大学副学長
2001.5 広島大学学長
2007.10 福山大学学長
2011.6 当社取締役(現)

監査役

栃尾 信義(常勤)
河村 裕章(常勤)
赤岡 功
平澤 正英
堀田 隆夫

執行役員

社長兼CEO (最高経営責任者)*

小飼 雅道

副社長執行役員*

丸本 明

社長補佐、米州事業・企画領域統括

専務執行役員*

原田 裕司

第二法人販売・財務統括、
CSR・環境・グローバル広報担当

中峯 勇二

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

稲本 信秀

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

黒沢 幸治

第三法人販売・人事・秘書・総務・法務統括、
グローバル監査・安全・病院担当

常務執行役員

ジエームズ・ジェイ・オサリバン

マツダモーターオブアメリカ, Inc. (マツダノース
アメリカンオペレーションズ) 社長兼CEO

江川 恵司

新興国事業(中南米) 担当、
マツダモーターマヌファクトウリングデメヒコ
S.A. de C.V. (マツダデメヒコビークルオペレーション)
社長兼CEO

ジェフリー・エイチ・ガイトン

マツダモーターヨーロッパGmbH社長兼CEO

今井 一基

グローバル購買担当

光田 稔

東京本社統括・渉外・法人販売担当、
企画・広報担当補佐

中野 雅文

グローバル商品品質・ブランド品質担当

菟蒲田 清孝

グローバル生産・グローバル物流担当、技術本部長

藤原 清志

ビジネス戦略・商品・デザイン・コスト革新担当、
R&Dリエゾン室長

毛籠 勝弘

営業領域統括、グローバルマーケティング・
カスタマーサービス・販売革新担当

古賀 亮

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

古玉 尚

経営企画・収益管理・グローバルITソリューション担当

素利 孝久

研究開発担当、
株式会社マツダE&T代表取締役社長

人見 光夫

技術研究所・パワートレイン開発・
電気駆動システム開発担当

執行役員

内田 成明

防府工場長

圓山 雅俊

本社工場長

藤賀 猛

グローバル人事担当、人事室長、安全担当補佐

藤川 和久

購買本部長

福原 和幸

国内営業担当、国内営業本部長、
マツダ中販株式会社代表取締役社長

渡部 宣彦

中国事業担当、中国事業本部長、
マツダ(中国)企業管理有限公司執行総裁

西山 雷大

株式会社関東マツダ代表取締役社長

前田 育男

デザイン本部長

川上 英範

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

藤本 哲也

財務担当、財務本部長

井上 寛

新興国事業(除く中南米) 担当

吉原 誠

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

青山 裕大

グローバル販売&マーケティング本部長

* 印は取締役との兼務を示します。

11カ年主要財務データ

マツダ株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各年度

	百万円											千米ドル*1	
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2014	
事業年度*2:													
売上高	¥2,692,238	¥2,205,270	¥2,033,058	¥2,325,689	¥2,163,949	¥2,535,902	¥3,475,789	¥3,247,485	¥2,919,823	¥2,695,564	¥2,916,130	\$26,138,233	
国内	655,716	588,042	560,216	541,490	574,982	620,336	880,132	887,327	887,662	845,620	846,231	6,366,175	
海外	2,036,522	1,617,228	1,472,842	1,784,199	1,588,967	1,915,566	2,595,657	2,360,158	2,032,161	1,849,944	2,069,899	19,772,058	
北米	834,803	651,165	575,633	631,327	574,640	697,600	1,015,315	1,017,874	843,988	761,684	936,718	8,104,883	
欧州	534,937	347,918	347,346	427,398	477,337	653,382	888,555	789,135	668,941	634,233	659,813	5,193,563	
その他地域	666,782	618,145	549,863	725,474	536,990	564,584	691,787	553,149	519,232	454,027	473,368	6,473,612	
売上原価	1,993,643	1,729,296	1,662,592	1,863,678	1,710,699	2,021,851	2,485,905	2,322,644	2,110,934	1,972,574	2,165,160	19,355,757	
販売費及び一般管理費	516,474	422,038	409,184	438,176	443,792	542,432	827,737	766,309	685,454	640,043	680,796	5,014,311	
営業利益(損失)	182,121	53,936	(38,718)	23,835	9,458	(28,381)	162,147	158,532	123,435	82,947	70,174	1,768,165	
税金等調整前当期純利益(損失)	97,409	39,101	(55,262)	16,081	(7,265)	(51,339)	143,117	118,450	117,468	73,847	54,072	945,718	
当期純利益(損失)	135,699	34,304	(107,733)	(60,042)	(6,478)	(71,489)	91,835	73,744	66,711	45,772	33,901	1,317,466	
設備投資額*3	133,216	77,190	78,040	44,722	29,837	81,838	75,518	79,641	72,070	67,881	45,644	1,293,359	
減価償却費*4	57,656	59,954	68,791	71,576	76,428	84,043	74,217	47,045	45,805	40,036	37,900	559,767	
研究開発費	99,363	89,930	91,716	90,961	85,206	95,967	114,400	107,553	95,730	90,841	87,807	964,689	
フリー・キャッシュ・フロー*5	16,322	8,746	(79,415)	1,627	67,394	(129,244)	10,209	20,995	33,611	35,900	49,128	158,466	
事業年度末:													
総資産	¥2,246,036	¥1,978,567	¥1,915,943	¥1,771,767	¥1,947,769	¥1,800,981	¥1,985,566	¥1,907,752	¥1,788,659	¥1,767,846	¥1,795,573	\$21,806,175	
純資産*6	676,837	513,226	474,429	430,539	509,815	414,731	554,154	479,882	407,208	275,841	230,937	6,571,233	
有利子負債	742,735	718,983	778,085	693,000	722,128	753,355	504,979	474,684	455,409	528,145	630,360	7,211,019	
純有利子負債	262,981	274,108	300,778	370,151	375,825	532,631	281,085	232,179	246,751	313,506	358,129	2,553,214	
期中平均発行済株式総数(千株)	2,989,149	2,989,171	1,863,949	1,770,198	1,519,652	1,371,456	1,408,368	1,402,315	1,294,533	1,216,245	1,217,692		
従業員数(人)	40,892	37,745	37,617	38,117	38,987	39,852	39,364	38,004	36,626	35,680	35,627		
1株当たり情報:													
当期純利益*7	¥ 45.40	¥ 11.48	¥ (57.80)	¥ (33.92)	¥ (4.26)	¥ (52.13)	¥ 65.21	¥ 52.59	¥ 51.53	¥ 37.63	¥ 27.84	\$0.44	
年間配当金*8	1.00	—	—	—	3.00	3.00	6.00	6.00	5.00	3.00	2.00	0.01	
純資産*9	221.04	166.04	156.85	242.24	286.92	314.98	391.82	336.45	284.28	220.22	182.91	2.15	
売上高営業利益率	6.8%	2.4%	(1.9)%	1.0%	0.4%	(1.1)%	4.7%	4.9%	4.2%	3.1%	2.4%		
自己資本利益率(ROE)*10	23.5	7.1	(24.0)	(12.8)	(1.4)	(14.8)	17.9	16.9	20.0	18.7	16.3		
自己資本比率*10	29.4*11	25.1	24.5	24.2	26.1	22.9	27.8	24.8	22.3	15.1	12.4		

(注) 1. 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、2014年3月31日の実勢為替相場(1米ドルにつき103円)で換算しています。

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

3. 設備投資額は発生ベースで計算されています。

4. 2007年3月期以前の金額は、無形固定資産の減価償却費を含みません。

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

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

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

8. 1株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

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

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

11. 劣後特約付ローンの資本性考慮後の比率は、31.0%です。

経営成績のレビューと分析

当期の業績概要

(事業環境)

当期のマツダグループを取り巻く事業環境は、新興国経済の先行きに不透明感があつたものの、全体的に景気は緩やかな回復基調が続きました。海外では、米国の景気が引き続き緩やかに改善し、欧州経済にも持ち直しの動きが見受けられました。国内は、政府・日銀による財政・金融政策により景気回復の足取りは確かなものになりつつあり、足下では消費税増税に向けた駆け込み需要が見られました。このような状況の中、当社グループは「構造改革プラン」で策定した主要施策を着実に実行するとともに、自動車の基本性能であるベース技術を徹底的に向上させた新世代技術SKYACTIV搭載車の販売

拡大をグローバルに推し進め、収益構造の改善に努めてきました。

(グローバル販売台数)

当期のグローバル販売台数は、前期比7.8%増の133万1千台となりました。グローバルで好調な「マツダ CX-5」と「マツダ アテンザ」(海外名:Mazda6)が販売を牽引し、当期導入した新型「マツダ アクセラ」(海外名:Mazda3)の販売も順調に推移しています。

市場別の販売台数は、国内では、新型「アクセラ」が計画を大幅に上回る受注を獲得したほか、「アテンザ」「CX-5」も引き続き好調を維持したことで、前期比12.6%増の24万4千台となりました。一方、海外では、北

米は「Mazda6」「CX-5」が好調な米国の販売が増加したほか、メキシコでは過去最高の販売を記録し、同4.9%増の39万1千台となりました。欧州は、需要が前年並みにとどまる中、主要国であるドイツ、ロシア、英国の販売が好調であったことにより、同20.5%増の20万7千台となりました。中国は、現地生産の「CX-5」が販売を牽引し、同12.5%増の19万6千台となりました。その他の市場は、オーストラリアの販売が好調を維持したものの、需要が低迷したタイでの販売減少等により、同2.0%減の29万3千台となりました。

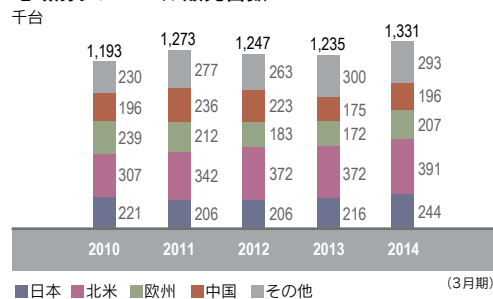
また、連結出荷台数は同5.8%増の111万5千台となりました。

(売上高)

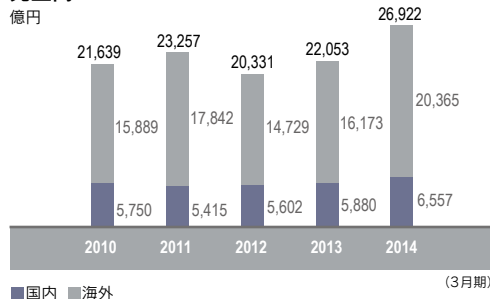
売上高は、SKYACTIV搭載車のグローバルでの販売拡大により、2兆6,922億円(前期比4,870億円増、22.1%増)となりました。仕向地別の内訳は、国内が6,557億円(同11.5%増)、海外が2兆365億円(同25.9%増)となりました。

また、製品別の販売実績では、車両売上高は、台数・車種構成の改善等により2兆1,807億円(同4,269億円増、24.3%増)となりました。海外生産用部品売上高は、中国向けの出荷が増加したこと等により704億円(同145億円増、25.8%増)、部品売上高は2,065億円(同168億円増、8.8%増)となり、その他売上高は2,346億円(同288億円増、14.0%増)となりました。

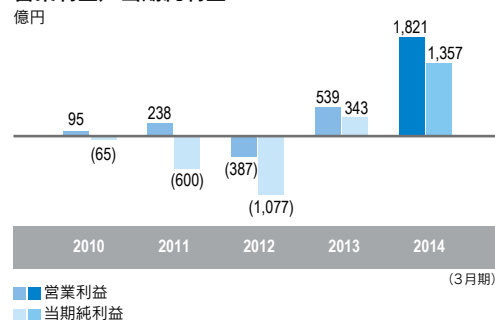
地域別グローバル販売台数



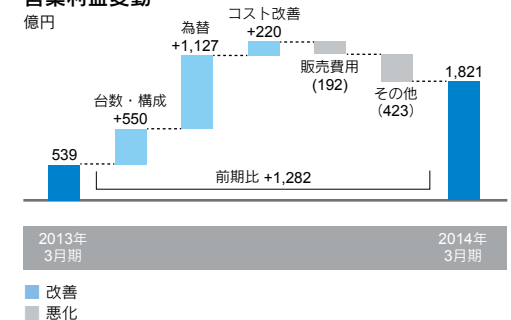
売上高



営業利益/当期純利益



営業利益変動



(営業利益)

営業利益は、1,821億円(前期比1,282億円増、237.7%増)となりました。広告宣伝活動強化等による販売費用の増加192億円や、開発費やメキシコ新工場立ち上げ費用等、将来に向けた成長投資による費用の増加423億円があったものの、SKYACTIV搭載車による台数・車種構成の改善550億円に加え、「モノ造り革新」の推進によるコスト改善220億円並びに為替変動の影響1,127億円により、前年を大幅に上回りました。

(税金等調整前当期純利益、当期純利益)

税金等調整前当期純利益は、為替差損422億円の発生及び関係会社事業損失引当金繰入額366億円などにより、974億円(前

期比583億円増、149.1%増)となりました。

当期純利益は、海外連結子会社での繰延税金資産計上401億円などにより、1,357億円(前期比1,014億円増、295.6%増)となりました。また、1株当たり当期純利益は、前期11.48円から当期は45.40円となりました。

(セグメント情報)

日本セグメントにおいては、売上高は2兆2,633億円(前期比3,697億円増、19.5%増)、営業利益は1,735億円(同651億円増、60.1%増)となりました。これは主に、台数・車種構成の改善やコスト改善に加え、為替影響等があったことによるものです。

北米セグメントにおいては、売上高は8,436億円(前期比1,937億円増、29.8%

増)、営業利益は13億円(前期は489億円の損失)となりました。これは主に、メキシコ新工場の立ち上げ費用があった一方で、台数・車種構成の改善や為替影響等により米国子会社が黒字化したことによるものです。

欧州セグメントにおいては、売上高は5,405億円(前期比1,858億円増、52.4%増)、営業利益は85億円(前期比53億円増、171.2%増)となりました。これは主に、台数・車種構成の改善等によるものです。

その他の地域セグメントにおいては、売上高は4,142億円(前期比45億円減、1.1%減)、営業利益は58億円(前期比110億円減、65.5%減)となりました。これは主に、需要が低迷したタイでの販売減少等によるものです。

(財政状態)

当期末の総資産は、現金及び預金、たな卸資産及び有形固定資産などの増加により前期末から2,675億円増加し、2兆2,460億円となりました。有形固定資産の増加は、新興国事業強化とグローバル生産体制の再構築のための、メキシコ新工場及びタイの新トランスミッション工場への投資等によるものです。

負債合計は、仕入債務の増加に加え、有利子負債が238億円増加したことなどにより、前期末から1,039億円増加し、1兆5,692億円となりました。有利子負債から現金及び現金同等物の期末残高4,798億円を除いた純有利子負債は、前期末から111億円減少し、2,630億円となりました。純有利子負

セグメント別売上高*

(単位：億円)

(3月期)	2010	2011	2012	2013	2014
日本	18,672	19,995	17,450	18,936	22,633
北米	5,721	6,310	5,716	6,500	8,436
欧州	4,887	4,382	3,604	3,548	5,405
その他の地域	2,252	3,104	2,942	4,187	4,142
調整額	(9,893)	(10,534)	(9,381)	(11,118)	(13,694)
合計	21,639	23,257	20,331	22,053	26,922

* 報告セグメントに基づく所在地別売上高

セグメント別営業利益*

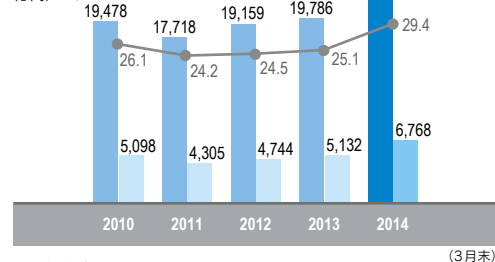
(単位：億円)

(3月期)	2010	2011	2012	2013	2014
日本	308	326	(184)	1,084	1,735
北米	(193)	(317)	(403)	(489)	13
欧州	35	79	56	31	85
その他の地域	54	128	101	168	58
調整額	(109)	22	43	(255)	(70)
合計	95	238	(387)	539	1,821

* 報告セグメントに基づく所在地別営業利益

総資産／純資産／自己資本比率

億円／%

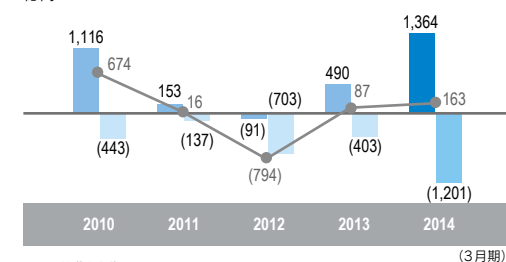


(3月末)

■ 総資産
■ 純資産
● 自己資本比率

キャッシュ・フロー

億円



(3月期)

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

債自己資本比率は、同15.4ポイント改善し、39.8% (劣後特約付ローンの資本性考慮後32.8%) となりました。

純資産は、当期純利益1,357億円などにより前期末から1,636億円増加し、6,768億円となりました。自己資本比率は、同4.3ポイント増加し、29.4% (劣後特約付ローンの資本性考慮後31.0%) となりました。

(キャッシュ・フローの状況)

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益974億円及び減価償却費577億円に対し、法人税等の支払147億円があったこと等により、1,364億円の増加 (前期は490億円の増加) となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、メキシコ新工場への設備投資など、有形固定資産の取得による支出1,108億円等により1,201億円の減少 (前期は403億円の減少) となりました。

これらの結果、フリー・キャッシュ・フローは、163億円の増加 (前期は87億円の増加) となりました。将来への成長投資を継続していますが、黒字のフリー・キャッシュ・フローを確保しています。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入1,160億円に対し、長期借入金の返済及び社債の償還による支出等があり、105億円の増加 (前期は572億円の減少) となりました。

(株式併合及び単元株式数変更)

2014年6月24日開催の第148回定時株主総会において株式の併合 (5株を1株に併合) 及び単元株式数の変更 (1,000株から100株に変更) に係る議案が承認可決され、2014年8月1日付で実施しました。株式併合により、発行済株式総数は、599,875,479株となりました。

(配当についての基本方針、当期・次期の配当)

当社は、配当金について、当期の業績及び経営環境並びに財務状況等を勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めることとしています。

当期においては、4期ぶりに復配し、1株当たり1円の配当とさせていただきます。次期の配当については、1株当たり10円 (5株につき1株の割合での株式併合考慮後) を

予定しています。株式併合を考慮しない場合の配当は1株当たり2円となります。

なお、内部留保金については、競争力強化のため、設備投資及び研究開発費等の投資に充当していきます。

次期の見通し

今後の見通しについては、米国や欧州で引き続き緩やかな景気回復が見込まれる一方、日本は消費税増税の影響が懸念されるほか、新興国経済の先行きにも不透明感が残ることが予想されます。このような状況の中、当社は、収益構造の改善とグローバル生産体制再構築への取り組みなど、「構造改革プラン」をさらに加速していきます。

次期のグローバル販売台数は、前期比6.7%増の142万台となる見通しです。市場別では、国内では23万台 (前期比5.6%減)、北米では44万台 (同12.7%増)、欧州では22万台 (同6.4%増)、中国では23万台 (同17.1%増)、その他の市場では30万台 (同2.2%増) を見込んでいます。

連結業績の見通しについては、売上高は2兆9,000億円 (前期比7.7%増)、営業利益は2,100億円 (同15.3%増)、当期純利益は1,600億円 (同17.9%増) としています。なお、為替レートは、1米ドル100円、1ユーロ135円を前提としています。

連結業績見通し

(3月期)	(単位：億円)		
	2014	2015 (見通し)	増減
売上高	26,922	29,000	2,078
営業利益	1,821	2,100	279
税引前利益	974	2,000	1,026
当期純利益	1,357	1,600	243
(為替レート)			
米ドル	100円	100円	
ユーロ	134円	135円	

グローバル販売台数見通し

(3月期)	(単位：千台)		
	2014	2015 (見通し)	増減
日本	244	230	(14)
北米	391	440	49
欧州	207	220	13
中国	196	230	34
その他	293	300	7
合計	1,331	1,420	89

事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、主として以下のようなものがあります。

以下に記載する事項は、当期末現在において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当社グループのすべてのリスクではありません。なお、文中における将来に関する事項につきましては当期末現在において当社グループが判断したものであります。

(1) 当社グループの事業を取り巻く経済情勢

当社グループは、日本をはじめ北米、欧州、アジアを含む世界各地に製品を販売しており、それぞれの市場における景気動向や需要変動に強い影響を受けています。従いまして、当社グループの主要市場において、景気の減速または後退、需要構造の変化、需要減少、価格競争の激化等が進むこと

により、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 為替レート、特に米ドルとユーロの円との為替レート

当社グループは、日本から世界各地に製品を輸出しているため、為替レートの変動は当社グループの経営成績と財政状態に影響を与えます。特に米ドルとユーロに対する円高は、利益率と価格競争力を低下させる可能性があります。加えて、海外の現地通貨建ての資産・負債等を円換算しているため、為替レート変動により、為替換算調整勘定を通じて自己資本に悪影響を及ぼす可能性があります。また、為替レート変動リスクを最小限にするために一部輸出取引において為替予約を行っていますが、為替レートが円安方向に変動することにより機会損失が発生する可能性があります。

(3) 他社との提携、合併の成否

当社グループは、商品の開発、生産、販売に関し、技術提携や合併等の形で、他社と共同活動を実施、もしくは検討を行っています。これにより経営資源の最適化、集中化及び相乗効果を期待しています。しかしながら、経営、財務またはその他の理由により当事者間で不一致が生じた場合、あるいは、提携や合併の変更または解消等により、期待される結果を生まなかった場合には、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、意図しない提携や合併の変更または解消が、当社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) 環境等に関する法的規制

当社グループは、事業展開する各国において、燃費及び排ガス、車両の安全性、製造工場からの汚染物質排出レベルに関する規

制などの環境規制のほか、労働規制など、さまざまな法的規制を受けています。今後、法的規制の強化によるコストの増加などにより、当社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

当社グループが製品を販売している世界各地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。ブランド価値の維持発展を含む市場での競争力の維持強化は当社グループの成長にとって非常に重要であり、そのために開発・製造・販売等において競争力の強化に向けた取り組みを進めています。しかしながら、市場の予測が十分でなかった場合、あるいは技術力や生産上の問題等により、魅力ある製品を適切な時期に投入することができなかった場合、あるいはお客さま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つ

た場合、販売シェアの低下や製品価格の低下を含め、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(6) 原材料、部品の調達

当社グループは、原材料及び部品の購入を複数のグループ外のサプライヤーに依存しています。従って、これらの供給元企業が災害等により被災した場合等の供給能力の制約や物流機能の低下、また需給の逼迫や契約条件の変更または破棄等により、当社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、あるいは当社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その影響を吸収できない場合や、調達した原材料または部品の品質が不十分であった場合には、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、当社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

当社グループは、日本をはじめ世界各地に製品を販売しており、米国、欧州及び発展途上市場や新興市場を含む海外市場において事業活動を行っています。これらの海外市場での事業展開には以下のようなリスクが内在しており、当該リスクの顕在化により、当社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
- ・ 関税などの輸出入規制、不利な税制及びその他の規制
- ・ 人材の採用と確保の難しさ
- ・ 未整備のインフラ
- ・ ストライキ等の労働争議
- ・ テロ、戦争あるいは疾病その他の要因による社会的混乱

(8) 知的財産権による保護

当社グループは、事業の優位性を確保するために他社製品と差別化できる技術とノウハウの蓄積、それらの保護並びに、第三者の知的財産権に対する侵害予防に努めています。それにもかかわらず、認識または見解相違により、第三者からその知的財産権を侵害したとして訴訟を受け、当社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、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、特定の地域では当社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。第三者が当社グループの知的財産権を無断使用して類似した製品を製造した場合、多額の訴訟費用のみならず製品差別化が図れないことによる販売減少により、当社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) 製品の品質

当社グループは、市場の要求に応えるべく品質改善に努める一方で、製品の安全性の確保にも最善の努力を注いでいます。しかしながら予測できない原因により製品に欠陥が生じ、大規模なリコール等が発生した場合には、多額のコストの発生、ブランドイメージの低下、市場信頼性の失墜などにより、当社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

当社グループは、製造設備等の主要施設に関して、防火、耐震対策などを実施するとともに、財務リスクを最小化すべく災害保険加入等の対策を行っています。しかしながら大規模な地震、台風、洪水等の自然災害及び火災等の事故の発生により製品供給に重大な支障を来した場合は、当社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。

(11) 財務会計リスク

当社グループの経営成績及び財政状態は、以下の財務会計的な要因を含む、資産及び負債への財務会計上の評価や、会計基準の変更及び新たな適用により、影響を受ける可能性があります。

①繰延税金資産

繰延税金資産は、将来減算一時差異等に対して、将来の課税所得に関する予想等に基づく回収可能性を評価することにより計上されていますが、経営状況の悪化により回収できないと判断された場合や、税率変更を含む税制改正等があった場合には、評価性引当額の計上などにより、繰延税金資産の額が減額され、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

②固定資産の減損

固定資産について、経営状況の悪化等により帳簿価額を回収できないと判断された場合には、対象資産の帳簿価額に対する減損損失の計上により、当社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。

③退職給付関係

退職給付に係る負債は、退職給付債務と年金資産の動向によって変動しますが、数理計算上の前提条件が変動した場合、あるいは、運用環境の悪化等により年金資産が減少した場合などには、当社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。

(12) 資金調達環境の変化と金利の変動等

当社グループは、銀行からの借入に加え、株式及び社債の発行等により資金調達を行っています。しかしながら、今後、金融市場が混乱した場合、税制改正や政府系金融機関の制度変更等がなされた場合、もしくは当社グループの信用格付けが引き下げられた場合等においては、資金調達コストの増加や必要とする金額の資金調達が困難となること等により、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの有利子負債には金利変動の影響を受けるものが含まれており、金利上昇により金融コストが上昇した場合には、当社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。なお、当社グループの財務内容の悪化が一部借入金等の財務制限条項に抵触し、期限の利益を喪失することとなった場合には、当社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。

(13) コンプライアンス、レピュテーション

当社グループは、個人情報や機密情報の保護のための情報セキュリティの取り組みをはじめとして、法令等の順守については未然防止の対策を講じています。さらに、コンプライアンスに係る案件を察知した場合には速やかに対応する体制も整備しており、当社グループの社会的信用や評判に与える影響を防いでいます。しかしながら、将来にわたって法令違反が発生する可能性は皆無ではありません。法令違反の事実、あるいは対応の内容や迅速性等が不十分な場合には当社グループの社会的信用や評判に悪い影響を及ぼし、当社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。

(14) 将来の見通し等

当社グループは、2012年2月、厳しい外部環境への対応と将来への成長を確実にするために、「中長期施策の枠組み」を強化する「構造改革プラン」を発表し、SKYACTIVを梃子とした構造改革を推進しています。しかしながら、想定とは大きく異なる環境変化の発生や、計画通りに進捗しない場合など、期待される効果が実現しないことにより、当社グループの経営成績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

マツダ株式会社及び連結子会社
2014年及び2013年3月31日現在

資産	百万円	
	2014	2013
流動資産:		
現金及び現金同等物	¥ 479,754	¥ 444,875
受取手形及び売掛金	180,544	171,770
たな卸資産	323,677	265,687
繰延税金資産	54,897	59,999
その他の流動資産	94,503	86,148
貸倒引当金	(848)	(1,002)
流動資産合計	1,132,527	1,027,477
有形固定資産:		
土地	411,886	409,926
建物及び構築物	463,998	445,008
機械装置及び運搬具	833,434	807,450
工具、器具及び備品	173,508	161,169
リース資産	9,983	13,231
建設仮勘定	53,040	54,307
	1,945,849	1,891,091
減価償却累計額	(1,079,892)	(1,106,700)
有形固定資産合計	865,957	784,391
無形固定資産	22,826	20,457
投資その他の資産:		
投資有価証券		
関連会社の株式	136,890	110,994
その他	11,462	9,812
長期貸付金	6,551	5,552
退職給付に係る資産	2,046	—
繰延税金資産	54,189	5,155
その他	16,777	19,311
貸倒引当金	(2,940)	(4,058)
投資損失引当金	(249)	(524)
投資その他の資産合計	224,726	146,242
資産合計	¥ 2,246,036	¥ 1,978,567

負債及び純資産	百万円	
	2014	2013
流動負債:		
短期借入債務	¥ 105,283	¥ 97,833
1年以内に返済期限の到来する長期借入債務	109,715	104,270
支払手形及び買掛金	331,678	279,642
未払法人税等	3,476	11,454
未払費用	194,250	167,852
製品保証引当金	32,080	28,626
その他の流動負債	35,591	69,235
流動負債合計	812,073	758,912
固定負債:		
返済期限が1年を超える長期借入債務	527,737	516,880
土地の再評価に係る繰延税金負債	75,195	75,209
退職給付引当金	—	69,790
退職給付に係る負債	70,149	—
関係会社事業損失引当金	44,249	6,957
環境対策引当金	1,584	1,577
その他の固定負債	38,212	36,016
固定負債合計	757,126	706,429
純資産:		
株主資本		
資本金	258,957	258,957
授權株式数: 6,000,000,000株		
発行済株式数: 2,999,377,399株 (2014年及び2013年)		
資本剰余金	242,649	242,649
利益剰余金	89,424	(46,299)
自己株式 (2014年: 10,241,243株、2013年: 10,211,948株)	(2,204)	(2,192)
株主資本合計	588,826	453,115
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,152	409
繰延ヘッジ損益	(1,223)	(15,064)
土地再評価差額金	135,541	135,565
為替換算調整勘定	(55,586)	(72,200)
在外子会社年金調整額	—	(5,513)
退職給付に係る調整累計額	(7,988)	—
その他の包括利益累計額合計	71,896	43,197
新株予約権	—	6
マツダ株式会社の株主に帰属する持分	660,722	496,318
少数株主持分	16,115	16,908
純資産合計	676,837	513,226
負債及び純資産合計	¥2,246,036	¥1,978,567

連結損益及び包括利益計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2014年及び2013年3月31日に終了した各年度

連結損益計算書

	百万円	
	2014	2013
売上高	¥2,692,238	¥2,205,270
売上原価並びに販売費及び一般管理費：		
売上原価	1,993,643	1,729,296
販売費及び一般管理費	516,474	422,038
	2,510,117	2,151,334
営業利益	182,121	53,936
その他収益(費用)：		
受取利息及び受取配当金	2,846	2,948
支払利息	(12,975)	(14,062)
持分法による投資利益	9,677	10,090
その他一純額	(84,260)	(13,811)
	(84,712)	(14,835)
税金等調整前当期純利益	97,409	39,101
法人税等：		
当年度分	15,655	16,231
繰延税額	(51,745)	(11,606)
	(36,090)	4,625
少数株主損益調整前当期純利益	133,499	34,476
少数株主利益(損失)	(2,200)	172
当期純利益	¥ 135,699	¥ 34,304

1株当たり金額：

	円	
当期純利益	¥45.40	¥11.48
配当金	1.00	—

連結包括利益計算書

	百万円	
	2014	2013
少数株主損益調整前当期純利益	¥133,499	¥ 34,476
その他の包括利益：		
その他有価証券評価差額金	751	542
繰延ヘッジ損益	13,689	(11,366)
為替換算調整勘定	1,206	(4,497)
在外子会社年金調整額	—	(1,080)
退職給付に係る調整額	1,369	—
持分法適用会社に対する持分相当額	16,825	10,337
その他の包括利益合計	33,840	(6,064)
包括利益	¥167,339	¥ 28,412
(内訳)		
マツダ株式会社の株主に係る包括利益	168,266	26,891
少数株主に係る包括利益	(927)	1,521

連結株主資本等変動計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2014年及び2013年3月31日に終了した各年度

	百万円													
	マツダ株式会社の株主に帰属する持分													
	株主資本					その他の包括利益累計額								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	在外子会社 年金調整額	退職給付に係る 調整累計額	新株予約権	少数株主持分	純資産合計
2012年4月1日現在の残高	¥258,957	¥242,649	¥(88,715)	¥(2,190)	¥410,701	¥(160)	¥(3,529)	¥143,108	¥(76,833)	¥(4,433)	¥—	¥259	¥5,316	¥474,429
変動額														
当期純利益	—	—	34,304	—	34,304	—	—	—	—	—	—	—	—	34,304
自己株式の取得	—	—	—	(2)	(2)	—	—	—	—	—	—	—	—	(2)
土地再評価差額金の取崩	—	—	7,543	—	7,543	—	—	—	—	—	—	—	—	7,543
連結範囲の変動	—	—	569	—	569	—	—	—	—	—	—	—	—	569
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—	569	(11,535)	(7,543)	4,633	(1,080)	—	(253)	11,592	(3,617)
連結会計年度中の変動額(純額)	—	—	42,416	(2)	42,414	569	(11,535)	(7,543)	4,633	(1,080)	—	(253)	11,592	38,797
2013年4月1日現在の残高	¥258,957	¥242,649	¥(46,299)	¥(2,192)	¥453,115	¥409	¥(15,064)	¥135,565	¥(72,200)	¥(5,513)	¥—	¥6	¥16,908	¥513,226
変動額														
当期純利益	—	—	135,699	—	135,699	—	—	—	—	—	—	—	—	135,699
自己株式の取得	—	—	—	(12)	(12)	—	—	—	—	—	—	—	—	(12)
土地再評価差額金の取崩	—	—	24	—	24	—	—	—	—	—	—	—	—	24
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の変動額(純額)	—	—	—	—	—	743	13,841	(24)	16,614	5,513	(7,988)	(6)	(793)	27,900
連結会計年度中の変動額(純額)	—	—	135,723	(12)	135,711	743	13,841	(24)	16,614	5,513	(7,988)	(6)	(793)	163,611
2014年3月31日現在の残高	¥258,957	¥242,649	¥89,424	¥(2,204)	¥588,826	¥1,152	¥(1,223)	¥135,541	¥(55,586)	¥—	¥(7,988)	¥—	¥16,115	¥676,837

連結キャッシュ・フロー計算書

マツダ株式会社及び連結子会社
2014年及び2013年3月31日に終了した各年度

	百万円			百万円	
	2014	2013		2014	2013
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：		
税金等調整前当期純利益	¥ 97,409	¥ 39,101	定期預金の純増減額 (増加)	¥ 11	¥ (70)
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目：			投資有価証券の取得による支出	(1,823)	(5,097)
減価償却費	57,656	59,954	投資有価証券の売却及び償還による収入	152	1,166
減損損失	2,754	2,795	有形固定資産の取得による支出	(110,830)	(69,899)
貸倒引当金の増減額 (減少)	(1,364)	113	有形固定資産の売却による収入	1,841	16,065
製品保証引当金の増減額 (減少)	3,454	(4,552)	国庫補助金による収入	—	2,746
退職給付引当金の増減額 (減少)	—	(5,739)	無形固定資産の取得による支出	(8,263)	(6,110)
関係会社事業損失引当金の増減額 (減少)	37,292	(714)	短期貸付金の純増減額 (増加)	4	1,317
環境対策引当金の増減額 (減少)	8	60	長期貸付けによる支出	(1,235)	(467)
退職給付に係る負債の増減額 (減少)	(1,546)	—	長期貸付金の回収による収入	274	345
受取利息及び受取配当金	(2,846)	(2,948)	連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	19,804
支払利息	12,975	14,062	その他	(188)	(87)
持分法による投資損益 (益)	(9,677)	(10,090)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(120,057)	(40,287)
有形固定資産除売却損益 (益)	4,107	2,721	財務活動によるキャッシュ・フロー：		
投資有価証券売却損益 (益)	—	(329)	短期借入金の純増減額 (減少)	(1,100)	25,683
関係会社株式売却損益 (益)	—	(9,574)	長期借入れによる収入	116,048	2,680
国庫補助金	—	(2,746)	長期借入債務の返済による支出	(104,594)	(94,727)
売上債権の増減額 (増加)	(1,416)	(4,532)	少数株主からの払込みによる収入	356	9,364
たな卸資産の増減額 (増加)	(47,058)	(37,187)	少数株主への配当金の支払額	(215)	(15)
仕入債務の増減額 (減少)	48,068	33,994	自己株式の増減額 (増加)	(12)	(2)
その他の流動負債の増減額 (減少)	10,006	21,716	その他	—	(164)
その他	(48,572)	(20,686)	財務活動によるキャッシュ・フロー	10,483	(57,181)
小計	161,250	75,419	現金及び現金同等物に係る換算差額	8,074	15,041
利息及び配当金の受取額	3,149	3,075	現金及び現金同等物の増減額 (減少)	34,879	(33,394)
利息の支払額	(13,324)	(13,678)	現金及び現金同等物の期首残高	444,875	477,307
法人税等の支払額	(14,696)	(15,783)	連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (減少)	—	962
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥136,379	¥ 49,033	現金及び現金同等物の期末残高	¥ 479,754	¥444,875

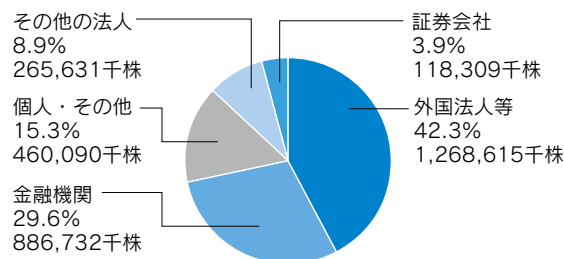
株式情報

2014年3月31日現在

発行可能株式総数:	6,000,000,000株*
発行済株式総数:	2,999,377,399株*
株主数:	117,187名
上場証券取引所:	東京証券取引所市場第一部
証券コード:	7261
決算期:	3月31日
株主名簿管理人:	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

* 2014年8月1日付で実施した定款変更及び株式併合により、発行可能株式総数は1,200,000,000株、発行済株式総数は599,875,479株となっております。

所有者別状況



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	195,951	6.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	154,239	5.2
株式会社三井住友銀行	64,287	2.2
FORD MOTOR COMPANY ACCOUNT FOR MAZDA SECURITIES	62,313	2.1
住友商事株式会社	53,409	1.8
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE 15PCT TREATY ACCOUNT	49,903	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	44,396	1.5
三井住友海上火災保険株式会社	40,683	1.4
SAJAP	35,525	1.2
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	31,769	1.1

(注) 持株比率は、自己株式10,207,325株を控除して計算しています。

会社概要

2014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:	2,590億円
従業員数:	40,892名(連結)
本社:	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号 Tel: (082) 282-1111

主な事業内容: 乗用車・トラックの製造、販売など

研究開発拠点: 本社、マツダR&Dセンター横浜、マツダノースアメリカンオペレーションズ(米国)、マツダモーターヨーロッパ(ドイツ)、中国技術支援センター(中国)

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 中国、タイ、メキシコ*1、米国*2、コロンビア*3、ジンバブエ、南アフリカ、エクアドル、台湾*4、ベトナム*4、マレーシア*5、ロシア*5

販売会社: 国内 251社(2013年12月31日)
海外 141社(2013年12月31日)

主要製品: 四輪自動車、ガソリンレシプロエンジン、ディーゼルエンジン、ロータリーエンジン、自動車用手動/自動変速機

*1. 2014年1月に稼働開始
*2. 2012年8月にMazda6の生産を終了
*3. 2014年4月末にマツダ車の生産を終了
*4. 一部車種は現地組立(生産台数は公表対象外)
*5. 現地組立のみ(生産台数は公表対象外)

他ツールのご紹介

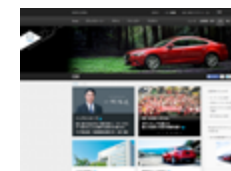


マツダのCSR活動をまとめた「マツダサステナビリティレポート2014」
<http://www.mazda.com/jp/csr/download/>

オフィシャルウェブサイトも活用ください



「株主・投資家情報」
社長メッセージや決算資料、プレゼンテーション資料など掲載
<http://www.mazda.com/jp/investors/>



「CSR」
環境保全、社会貢献、安全への取り組みなど掲載
<http://www.mazda.com/jp/csr/>



「企業情報・採用」
マツダのビジョンや、会社概況、採用情報など掲載
<http://www.mazda.com/jp/about/>

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。

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

Mazda Motor Corporation

zoom-zoom
zoom-zoom
zoom-zoom