

マツダ株式会社 アニュアルレポート 2004
(2004年4月1日～2005年3月31日)

日本語訳 (英文冊子 p.50 以降を除く)



mazda

プロフィール

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。

マツダが生み出す新世代商品は、ブランドメッセージである“Zoom-Zoom(ズームズーム：子供の時に感じた動くことへの感動)”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余すことなく体現しており、世界各国で高い評価を獲得しています。

新世代商品の主導によって実現してきた成長の勢いをさらに加速させるとともに、本格的な成長への基盤整備を行う指針となるのが、2004年11月に策定した新中期計画「マツダモメンタム」です。この「マツダモメンタム」を着実に実行していくことで、マツダは世界の自動車市場におけるプレゼンスを、一層高めていきます。

※ 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/Mazda6 MPS、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)。

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の円高、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。

イントロダクション (P.4~P.5)

宇品第2工場の操業を再開

2004年5月に、閉鎖していた宇品第2工場の操業を再開しました。このたびの操業開始は、今後の新型車導入による商品主導の成長に備えた生産体制強化の一環であり、これにより年間の国内生産能力は、従来に比べ11万台増の89万8千台に引き上げられました。

日本市場で、マツダベリーサ、新型マツダブレマシーを発売

2004年11月、マツダベリーサが「日本カー・オブ・ザ・イヤー2004-2005」の特別賞「Best Value」を受賞しました。また、2005年2月に発売した新型マツダブレマシーは、高い商品力が評価され好調な立ち上がりとなりました。

欧州市場では、好調な販売を持続

欧州市場では、マツダアテンザ、マツダアクセラ、マツダRX-8を中心として、引き続き力強い商品主導の成長を果たしました。イギリス、イタリア、スペイン、ロシア、ポルトガルでは、過去最高の販売台数を記録しました。

社長インタビュー (P.6~P.11)

2005年3月期は過去最高益を達成しましたが、まだまだ満足できる水準ではありません。マツダの本当の復活に向けて、マツダモメンタムの推進に全力を尽くしていきます。

Q1：2005年3月期は営業利益829億円、当期純利益458億円といずれも過去最高となりました。この結果をどのように評価していますか。

業績回復の要因は、1996年のウォレス社長就任にさかのぼります。ウォレス氏以降、ミラー氏、フィールズ氏、ブース氏といった4人のフォード社出身の社長が、そのときの経営環境に応じた適切な経営を行ってきた結果、過去最高という成果に結び付いたものだと認識しています。途中1年半にわたり新車投入がない時期もありました。しかし、マツダアテンザ以降の新世代商品が世界の市場で高い評価を受け、商品主導の成長が実現しました。これにより2005年3月期は過去最

中国市場における展開を本格化

高いブランド力を誇る中国においては、販売統括会社「一汽マツダ汽車販売有限公司」を設立し2005年3月に営業を開始するなど、2010年に30万台を生産・販売する目標に向けた数々の施策を打ち出しました。

チャート：

2005年3月期の営業利益は、過去最高の829億円を達成しました。



この結果をもたらしたものは？



力強い商品主導による成長です。



マツダは着実に成長していますが、実行すべきことは多くあります。



私たちは、目標と長期ビジョンの達成に向けて、新中期経営計画「マツダモメンタム」に全力で取り組んでいきます。

高益を達成できましたが、この結果ではまだまだ満足するわけにはいきません。やっと回復の勢いをつかむことができたに過ぎないと思っています。

しかしながら、2005年3月期の決算内容を受けて、期末配当を前期の2円から3円に増配することができました。これまで、長い間ご支援を賜ってきた株主の皆様へ還元する第一歩だと認識しています。

Q2：2004年12月に発生した宇品第1工場塗装ラインの火災の影響、復旧の状況はいかがでしょう。

火災の影響については、宇品第2工場塗装ラインの活用などマツダ独自のフレキシブルな生産体制を活用することで、最小限に留めることができたと考えています。復旧工事にあたっては、モジュール方式による建設方式を採用したことや関係各位のご協力をいただいたことにより、約4ヵ月という短期間で量産車の塗装を再開できました。新設の塗装工程には、工程が短く、

環境にやさしいスリー・ウェット・オン塗装方式を採用しています。

火災による被害はありましたが、逆に復旧へ向けての社内外の結束力が大きく高まりました。私は常々「One Mazda」と言っていますが、復旧に向けた「One Mazda」の結束力もまた、好業績の一因だと考えています。今後は、再発防止に全力を尽くすと同時に、従来以上に地域社会と環境に配慮しつつ、安全そして品質への取り組みを一層強化していきます。

Q3: 2004年11月に発表した新中期経営計画であるマツダモメンタムの位置付けと概要について教えてください。

マツダモメンタムの策定にあたっては、前中期経営計画であるマツダミレニアムプランの検証を徹底的に行い、何が成功して、何が失敗したかを考えるだけでなく、将来を見据えてどこに焦点を当てるべきかを考えました。そして、マツダの将来に重要な役割を果たす、2つの側面を明らかにしました。第1が「より強力なブランドを確立すること」、第2が「必ず世界市場で競争力を持つ企業になること」です。この2つを踏まえ、マツダは10年先を見据えた長期的なビジョンとして、「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与える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」と決めました。このビジョンを実現するためには長期的視点に立った戦略の構築が必須であり、新たに4つの柱からなる戦略を立案しました。その4つの柱とは、「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ある効率性の追求」、そして「よりモラルの高いグローバルな人材の育成」です。

マツダモメンタムは、この「ビジョンへの長期戦略」と、「今までの勢い」をつなぐものと位置付けています。今後2年間に於いて、成長軌道を持続しながら強固な基盤づくりを行うとともに、コミットメントとして公表した数値目標の達成に向けて取り組んでいきます。

マツダモメンタムの数値目標(2007年3月期)

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

Q4: マツダモメンタムにおける「4つの主要施策」について教えてください。

第1の施策は「研究開発の強化」です。マツダはもともと、優れた開発力を持つ企業として世界中のユーザーから支持をいただけてきました。しかし、技術開発競争がますます厳しさを増す世界市場で勝ち抜いていくためには、環境、安全、車両搭載ITなどの新技術分野への研究開発投資を増加させていくほか、商品開発力を高め、商品ラインナップの拡大を図っていかなければなりません。とりわけ、マツダが良き企業市民であるためのコミットメントの一つは、環境への強い取り組みです。私たちは業界で最も高効率でクリーンなエンジンを提供し続けるとともに、ハイブリッドエンジンと水素ロータリーエンジンなど、さらに先進的な技術の開発、導入を計画しています。マツダ独自の先進技術を注いでいる水素ロータリーエンジン車は、マツダの環境アイコンでもあります。

商品主導の成長を掲げるマツダにとって、“Zoom-Zoom”ブランドを構築する商品ラインナップの拡大も重要な施策です。研究開発強化の成果となる16の新型車種を、2006年までの3年間に投入する予定であり、各市場にフォーカスしたこれらの車種は、高い競争力を持つ商品になるものと期待しています。

第2の施策は「主要市場の取り組み強化」です。真の意味でグローバルな企業を目指しているマツダは、市場ごとにフォーカスした新商品を導入し、販売網の強化を図り、お客様満足度の向上に情熱的に取り組んでいく必要があります。

国内市場では、日本市場向けのミニバンなどの新型車を導入します。2005年2月に市場導入した新型マツダプレマシーはお陰様で非常に好評を博しており、2004年11月に発表したマツダモメンタムにおける最初の商品として好調なスタートを切ることができました。また、販売網強化においては、今年度の20店舗をスタートに毎年15程度の店舗の出店・リプレイスを展開していくことで、空白地域をカバーし、着実に小売販売台数を増加させる計画です。

米国市場は引き続き当社最大の挑戦課題であり、

3つの重要な領域に焦点を当てた活性化計画を実行していきます。第1は、商品ラインナップの拡大です。過去3年間、米国市場には6つの新型車を導入しましたが、次の3年間では、9つの新型車を導入する計画です。特に、拡大しているSUV、クロスオーバーセグメントにおいては、北米市場向け車種の開発を進めており、高い競争力が見込める3車種を投入していきます。第2は、専売店比率の早期引き上げです。専売店比率は、2004年3月末の24%から2005年3月末には33%へと上昇しており、2007年3月末までに50%を目指します。第3は、ディーラー販売とサービスプロセスの改善を図り、お客様に素晴らしい所有体験を提供していくことです。

目覚ましい成果をあげている欧州では、商品ラインアップの充実を通じてさらに成長軌道を継続させていきます。新型マツダプレマシーを2006年3月期より導入していますが、この商品も欧州で大ヒットとなることを確信しています。このほか、重要な課題であるディーゼルエンジンあるいはCO₂規制への対応を強化していくとともに、販売網の拡大にも継続的に取り組んでいかなければなりません。北欧では昨年4月にスウェーデン、ノルウェーでの販売拠点を設立し販売網の強化を実施していますが、さらにロシア、東欧などの新興市場でのプレゼンスを拡大し、さらなる販売台数の増加を追求していく計画です。

第3の施策は「グローバル効率性向上とシナジー」です。当社の経営課題の1つは、研究開発・購買・製造・物流というサプライチェーンにおいてその活動を柔軟かつ迅速に行い、品質・コストでグローバルに競争力のある組織とすることです。さらなるコスト削減活動の展開ももちろん重要です。ベスト・イン・クラスのコモ

ディティの開発に焦点を当てた「ABC活動フェーズ2」を開始し、フォード社とのシナジーも一層強化していきます。

第4の施策は「人材育成」です。継続的な社員の育成は、マツダモメンタムを成功へと導く重要な鍵となります。中でもミドルマネジメントのリーダーシップ開発プログラムを継続して行い、マネジメント能力を強化し、次世代の企業リーダーの育成を加速していきます。また、マツダのグローバルな人材育成活動により、全世界のマツダグループの中で人材登用や交流を積極的に行っていきます。マツダの人材育成活動は個人の創造性を尊重する環境づくりにも焦点を当てており、一人一人の力を最大限に引き出し、生き生きとしたマツダの実現に寄与しています。

Q5: 最後に、ステークホルダーの皆様一言お願いします。

最初の質問に対する回答の中で、2005年3月期の業績が過去最高であったとしても、まだまだ満足するわけにはいかないと申し上げました。私はよく、「マツダは本当に復活したか？」という質問を受けます。確かにマツダは着実に成長しています。しかし、まだまだ満足できる水準には及びません。マツダが本当の復活を遂げるためには、マツダモメンタムの本格的な活動を展開する2006年3月期は大変重要な年となります。私は、マツダモメンタムを着実に遂行し、目標を達成することによって、ステークホルダーの皆様への責任を果たしていく所存です。今後とも、マツダの挑戦にご期待いただくとともに、一層のご支援を賜りますよう、深くお願い申し上げます。

特集 (P.12~P.19)

商品戦略:金澤氏インタビュー (P.12~P.13)

商品ラインナップの刷新を図ってきたマツダは、フェーズ3(2002年3月期~2004年3月期)に、マツダアテンザ、マツダデミオ、マツダRX-8、マツダアクセラを投入しました。フェーズ4(2005年3月期~

2007年3月期)では、各市場のニーズに応じた16の新車種の投入を計画しており、商品主導の成長を加速させていきます。

金澤執行役員

1974年マツダ入社。1998年欧州R&D事務所長。2002年プラットフォーム・プログラム開発推進本部長。2003年執行役員、2005年より車両開発・車両コンポーネント開発・パワートレイン開発・技術研究所担当。

Q1: 商品戦略フェーズ3での成果と、フェーズ4における展開について教えてください。

フェーズ3では、車体、エンジンともすべてを刷新した4車種の新世代商品を投入しました。商品主導による力強い成長を実現するとともに、“Zoom-Zoom”のブランドづくりについてもいいスタートを切ることができ、狙い通りの評価を獲得することができました。フェーズ4では、市場ごとにフォーカスした新車種を積極的に投入し、さらなる成長とブランド強化を図っていきます。

Q2: 日本市場での、フェーズ4における商品戦略はどのようなものでしょうか。

フェーズ3での勢いを保ちつつ、新型車の積極的な導入によって販売を拡大していきます。新世代商品群で初のミニバンとなるマツダプレマシーの導入、そしてマツダMPVのモデルチェンジにより、成長市場であるミニバン市場での商品を充実させるほか、7年ぶりの全面改良となるマツダロードスターや、マツダスピードアテンザの投入を計画しています。

Q3: 北米市場においては、どのような強化策を展開していくのでしょうか？

拡大しているSUV(スポーツ・ユーティリティ・ビークル)セグメントに対し北米市場向けクロスオーバービークルを含む3車種を開発していくなど、北米市場のニーズに一層合致した商品開発を行っていきます。まず、米国デトロイトでのモーターショーにおいて高い評価を得たマツダMXクロスポルトをベースにしたマツダCX-7を、2006年に投入する計画です。同車は、スポーツとSUVを融合し“Zoom-Zoom”を体現した、全く新しいタイプのクロスオーバービークルです。ベビーブーマー世代(45~55歳)やジェネレーション

Y(16~25歳)への拡販を図り、北米市場における商品の柱としていきます。

Q4: 好調な欧州事業ですが、この勢いをどのように持続していくのでしょうか？

欧州市場では、商品への評価が好調な販売につながり、著しい成果をあげることができました。これは、走ることの楽しさを提供するマツダの車造りが、欧州の車造りと相通することが要因であると考えます。フェーズ4では、MZR-CDディーゼルエンジンをさらに進化させた新型ディーゼルエンジンの搭載を拡大していきます。また、日本に続き欧州でも非常に高い評価を獲得しているマツダプレマシー、今秋導入予定のマツダロードスターにより、成長軌道を持続させていきます。

Q5: 成長著しい中国市場におけるマツダの商品戦略はどのようなものでしょうか？

消費ニーズや購買層の多様化が進行する中、マツダの顧客層はスタイリッシュで“Zoom-Zoom”に対する感度も高いという手応えを感じています。2004年にはマツダアテンザがカー・オブ・ザ・イヤーを受賞するなど、マツダブランドが浸透しつつあります。今後3年間で中国市場に適合した8車種を投入する予定で、2011年3月期の販売台数目標30万台の達成につなげていきます。

新商品説明 (P.14~P.19)

■マツダMXクロスポルト

2005年1月、マツダは北米国際自動車ショー(デトロイト)において、クロスオーバーコンセプトカーであるマツダMXクロスポルトをワールドデビューさせました。“Zoom-Zoom”スピリットを体現したそのスタイリング、ドライバーの心をわくわくさせるインテリアは、マツダの新世代商品ラインアップをさらに充実させ、今後の将来商品の方向性の一端を示すことに成功しました。

そして2005年5月、マツダはマツダMXクロスポルトをベースとする量販車であるマツダCX-7を、2006年に北米市場へ導入することを発表しました。

北米市場をターゲットとして開発

マツダは商品主導の成長を図っていくため、各市場のニーズにフォーカスした新型車を積極的に投入していく戦略を推進しています。その中で、マツダMXクロスポルトは、主に北米市場をターゲットに開発されました。コンセプトカーとしてのマツダMXクロスポルトは、マツダのデザインDNAがさらに進化を遂げ、スポーツカーとSUVの価値を合わせ持った新しいタイプのクロスオーバービークルに仕上がっており、その後出品した各自動車ショーにおいても非常に高い評価を獲得しました。

デザインコンセプトは“アドバンストフロンティア”

デザインはマツダの商品にとって非常に重要な要素であり、マツダMXクロスポルトは、当初デザインコンセプトとして開発されました。開発にあたっては、日常のライフシーンにおいて非日常のスポーツカーの雰囲気がいずれも味わえるデザインにすることを狙いとして、“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設定しました。

このデザインコンセプトのもと、大胆でパワフルなエクステリアデザイン、スポーティかつ先進的なインテリアデザインを実現し、スピーディーでアスレチックなマツダのスポーツカーのイメージとSUVの力強さを同時に表現したマツダMXクロスポルトが完成しました。

2006年、マツダCX-7の市販を開始

マツダは、2006年、このマツダMXクロスポルトをベースに開発した新型車、マツダCX-7を北米市場に投入します。マツダCX-7は、従来のSUVやクロスオーバーのカテゴリーを超え、スポーツカーの領域に踏み込んだマツダMXクロスポルトのデザインコンセプトを継承しており、“Zoom-Zoom”の定義をさらに広げる新型モデルとして、北米市場におけるマツダのプレゼンス向上に大きく寄与していくこととなります。

■新型マツダロードスター

1989年のデビュー以来、「クルマと過ごす喜びの世界をもたらす本物のライトウェイトオープンツーシータースポーツ」として世界中の支持を獲得し、「2人乗り

小型オープンスポーツカー販売台数世界一」としてギネス認定記録も保有するマツダロードスター。いよいよ3代目となる新型マツダロードスターが、2005年後半から世界各国で発売される予定です。

新型マツダロードスターは、「『人馬一体』の走りと「Lots of Fun」の継承と進化」を商品コンセプトに開発され、統一感のあるダイナミック品質、スタティック品質の高さ、大幅に向上したボディ剛性や新開発のサイドエアバッグなどを備えた安全性能、居住性や空調性能の快適性など、初代からのコンセプトを受け継ぎつつ、際立った進化を遂げることに成功しました。

クルマとドライバーが心を通わせ合って走る「人馬一体」という独特なコンセプトと、進化した“Zoom-Zoom”を最も体現している新型マツダロードスターは、これからも「Lots of Fun」を提供し続けていくとともに、マツダブランドの象徴的存在としてブランド強化の牽引役を担っていきます。

■新型マツダブレマシー

新型マツダブレマシーは、マツダアテンザ、マツダデミオ、マツダRX-8、マツダアクセラに続く5番目の新世代商品として、Cクラスミニバンセグメントに投入した革新的なミニバンです。

新型マツダブレマシーは、「コミュニケーションティブ&ダイナミック」を開発コンセプトとし、マツダブランドのDNAの中でも特に「創意に富む」に注力して開発した商品です。最大の特徴は、「6+One(シックスプラスワン)」という業界初のパッケージングコンセプトです。これは、大人6人が快適に乗れる居住空間に加えて、室内中央のオープンスペースを活用したさまざまな機能性と柔軟性を提案したもので、乗員全員が心地よくコミュニケーションできる空間や機能を実現しました。さらに、従来のミニバンのイメージを超えるマツダ車ならではの“Zoom-Zoom”な走りのクオリティ、700mmの大開口スライドドアや、シート操作が簡単にできる高い機能性、またユーザーニーズの高い両側スライドドアを採用しながらも、スタイリッシュなデザインを実現しています。

グローバル成長市場であるミニバンセグメントにおける待望の戦略車となる新型マツダブレマシーは、こ

のセグメントにおけるマツダブランドの確立とマツダファンの拡大に大きく貢献していくでしょう。

■マツダスピードアテンザ

マツダスピードアテンザは、マツダアテンザをベースとして“ソフィスティケートド(洗練された)・ハイパフォーマンス”をテーマに開発したマツダ究極の“Zoom-Zoom”トップパフォーマンスセダンです。2002年のパリモーターショーでコンセプトモデルを発表してから2年の歳月をかけ、究極の“Zoom-Zoom”を現実のものとししました。

マツダスピードアテンザは、世界で高評価を得ているマツダアテンザのダイナミック性能をベースに、最高出力200kW(272PS)を発生する新開発2.3L直噴ガソリンターボエンジンや、進化したアクティブトルクコントロールカップリング4WDシステムなどの独自技術を採用し、マツダブランドのDNAにおける「はつらつとした」の領域を究極まで研ぎ澄ましました。同時に、日常生活をとにもするクルマとして、快適性や経済性なども高次元でのバランスを実現しています。

圧倒的なパフォーマンスと運転する楽しさを兼ね備えるマツダスピードアテンザは、既存のハイパフォーマンス

ンスセダンとは明らかに一線を画した車であり、“Zoom-Zoom”の真髄を最高の形で体現した一台です。

■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年の東京国際モーターショーで、水素でもガソリンでも走行できる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車として発表されました。2004年10月には国土交通省から公道試験の認可を取得し、デュアルフューエルの水素ロータリーエンジン車として世界で初めて公道での走行を実現しました。

マツダRX-8ハイドロジェンREには、マツダRX-8に搭載されているロータリーエンジン「RENESIS(レネシス)」をデュアルフューエルシステム仕様に改良したエンジン「RENESIS水素ロータリーエンジン」が搭載され、同時に、水素を安全に利用するための技術が織り込まれています。

マツダでは、2005年2月、広島本社に水素ステーションを設置したほか、2006年中には、官公庁や企業向けに水素ロータリーエンジン搭載車のリース販売を開始する予定です。

(*)：運転席でのスイッチの切り替えにより、水素での走行とガソリンでの走行を選択できるシステム。

主要商品ラインナップ (P.20)

新型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が、『「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。

新型マツダブレマシー

開発コンセプトは「コミュニケーティブ&ダイナミック」。乗る人全員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バランスしています。

マツダアクセラ

「運転する楽しみ」、「飽きのこないスタイリング」、「五感に響くクオリティ」、そして「飛躍的に向上した安全性」。マツダアクセラは、新しい価値観を創造する次世代コンパクトカーです。

マツダRX-8

新型ロータリーエンジン「RENESIS(レネシス)」を搭載、そして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、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。

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・低排出ガス」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MPV

スタイリッシュな外観、多彩なシートアレンジ機構、電動両側スライドドアなどにより高い評価を得ているスポーティな本格ミニバンです。

マツダトリビュート

優れたオフロード性能と広い室内、アウトドアライフに適した機能性、使い勝手、装備の良さが特徴の本格派SUVです。

新世代商品群4車種(マツダアクセラ、マツダRX-8、マツダアテンザ、マツダデミオ)、そして、ロータリーエンジンRENESISで、合計227の賞を獲得しています。(2005年5月末時点)

営業概況 (P.21~P.25)

日本 (P.21)

2005年3月期の日本における総需要は、前期比1.1%減の582万台となりました。マツダの国内販売台数は3年連続の成長を記録し、前期比2.4%増の28万6千台となりました。これにより、国内登録車のシェアは、前期比0.1ポイント増の5.9%、軽自動車を含む国内シェアは前期比0.2ポイント増の4.9%となりました。軽自動車部門の販売台数は、販売系列全店で軽自動車の取り扱いを開始したことが顧客の利便性向上につながり、前期比17.8%増となりました。

当期、国内市場には2つの新型車を導入しました。2004年6月に発売したマツダベリーサは、日本カー・オブ・ザ・イヤー2004-2005の特別賞「Best Value」を受賞しました。一方、2005年2月に投入した新型マツダプレマシーは、マツダが2002年のマツダアテンザを皮切りに一連の新世代商品を発表して以来、初めてミニバン市場へ投入する商品となりました。

販売戦略については、大都市圏を中心に販売網の拡大に取り組み、マツダブランドの強化を図りました。広報活動においては、ブランドメッセージである“Zoom-Zoom”が高い知名度を獲得しました。日本語の歌詞付きのプロモーションミュージックが好評で、日本市場向けに作成した新しいメッセージがブランド力の向上に貢献しました。マスメディアの宣伝から販売店に至るまで、一貫したコミュニケーション戦略を確立するため、ショールームでも“Zoom-Zoom”メッセージを一層強調する取り組みを進めました。

一方で、セールス部門のすべての担当者にパソコンを携帯させるなど、営業方法の変革を目指した販売戦略に取り組みました。数ある施策の中でも、潜在顧客にマツダの商品ラインナップに対する理解を深めてもらう提案を行うには、パソコンの活用をさらに広げていくことが有効だと考えています。

北米 (P.22)

2005年3月期において、米国市場における乗用車およびライトトラックの販売台数は、前期比0.7%増の1,670万台となりました。業界のトレンドに反し、インセンティブを削減する決定を行ったことが影響し、マツダの2005年3月期の米国での販売台数は前期比3.3%減の26万4千台に減少しましたが、シェアは前期と同じ1.6%を確保しました。

当期、米国においては、マツダアクセラの販売台数が8万1千台となり、ほぼ1年を通じて常に需要が供給を上回る状態となりました。また、マツダアテンザに5ドアモデルとスポーツワゴンタイプを追加しました。従来のスポーツセダンにこれらを加えることで、業界全体において最も充実した中型クラスの商品ラインナップをお客様に提供できることになりました。

米国におけるブランド強化施策の一環として、マツダはディーラーの専売店比率を50%に引き上げることを目標としています。この目標達成に向けて大きな進捗がありました。2005年3月末時点の専売店比率は33%で、2004年3月末時点の24%から大きく上昇しています。

米国市場には、今後1年間に4つの新型車を投入し、商品のラインナップをさらに充実させる計画です。具体的には、新型マツダロードスター、マツダスピードアテンザ、新型プレマシー、マツダMXクロスポルトの量産車種となるマツダCX-7を投入していきます。

2004年のメキシコシティ自動車ショーへの出展を機に、マツダは2005年後半にメキシコでの販売を開始すると発表しました。マツダのカナダにおける販売台数は前期比2.7%増の7万1千台となり、業界トップの伸び率となるとともに、カナダにおける35年間の乗用車販売の歴史の中で最も多い販売台数を記録しました。この結果、カナダ市場におけるシェアは、前期の4.3%から4.5%へと増加しました。対照的に、業界全体のライトビークルの販売台数は、前期比1.4%減の158万台でした。マツダが最高販売台数を達成できた

のは、初年度に4万台を販売し、カナダ市場の乗用車販売台数で第3位となったマツダアクセラの貢献によるものです。マツダアテンザの売上は、ハッチバックタイプおよびスポーツワゴンモデルの投入により、94.3%増の1万2千台となりました。現在、マツダのカナダにおける全ての販売店は、専売店により構成されています。

欧州 (P.23)

欧州においては、2005年3月期の販売台数は前期比9.0%増の27万3千台となり、過去10年間で最高を記録しました。欧州市場におけるシェアは、前期比0.1ポイント上昇し1.5%となりました。

昨年に続き、マツダ車は欧州の顧客およびマスコミから高い評価を得ています。マツダRX-8が、イギリスの『ホワット・カー?』誌より「カー・オブ・ザ・イヤー2005(ベストクーペ)」に、また、マツダアテンザがドイツの『オート・ビルド』誌より「リライアビリティランキング:1位」に選出されました。さらに、新型マツダプレマシーは、発売前でありながら、ドイツ市場で『モット・マガジン』誌から「ベストルッキングコンパクトミニバン賞」に選ばれました。

これらの受賞に後押しされ、マツダはイギリス、イタリア、スペイン、ロシア、ポルトガル5カ国で過去最高の販売台数を記録しました。また、マツダはコンパクトカー部門においても、マツダデミオを4万2千台販売し、過去最高の販売台数を達成しました。マツダアクセラを中心とするミッドサイズカーや、マツダロードスターとマツダRX-8を含むスポーツカーも、過去5年で最高の販売台数を記録しました。

北欧においては、ノルウェーとスウェーデンに販売拠点を設立し、2004年4月に営業を開始しました。また、徐々に重要性を増しているロシア市場においては、マツダのプレゼンス拡大をサポートするため、事務所を開設しました。

中国 (P.24)

2005年3月期、マツダの中国市場での販売台数は、マツダアテンザ、マツダファミリア、マツダプレマシーの好調な販売により、前期比5.8%増の9万6千台となりました。各車の販売台数は、約3万2千台、5万1千台、1万3千台でした。中国におけるシェアは、前期と同じ1.9%と横ばいでした。

2002年、2003年と、中国の乗用車市場は年間60%以上の著しい成長を見せ、マツダの販売台数も急速に伸長しました。しかし、2004年に中国政府が金融引き締め政策を導入したため、すべてのメーカーの販売台数は大幅に落ち込み、中国の市場成長は第2四半期から減速しました。マツダの販売台数も影響をうけましたが、装備の充実を図るなどの積極的な販売政策を打ち出す事により、シェアを維持しました。2005年になっても市場の伸びは鈍化していますが、マツダは好調な商品や各販売会社の活発な販促活動に支えられ、シェアを拡大させています。

FAWグループ(FCC(長春)、FHM(海南))との協力により、マツダは2005年3月期で、約10万台を販売しましたが、グローバルなパートナーであるフォードとの連携も一層強化し、長安フォードとの協力を通じて中国での活動をさらに拡大していきます。

その他の地域 (P.25)

2005年3月期の中国を除いたその他の地域、20のキーマーケットにおける販売台数は、前期比1.3%増

となりました。

オーストラリアにおける販売台数は、前期比7.8%増の5万9千台でした。これは2年連続で過去最高の販売記録となり、シェアは6.1%に達しました。マツダアクセラは、メルボルンを拠点とする新聞、『ジ・エイジ・メルボルン』紙が主催する「トップ10・カーズ2004: ベスト・スモール・カー」を受賞し、またマツダ・オーストラリアは業界満足度指数においてトップの地位を獲得しました。

タイでの販売台数は1万5千台で、前期比24.4%増となりました。マツダアクセラは市場への投入以来熱狂的な人気を博しており、『バンコクポスト』紙によって2004年の人気車トップテンに選ばれました。そのほかにも、シンガポールで14.6%増、ニュージーランドで9.2%増となるなど、アジア・太平洋の主要地域において、販売台数も大幅に拡大しました。

イスラエルにおいては前期比1.5%増の2万3千台を販売し、9年連続で同国の最多車販売メーカーとなりました。シェアは15.9%で、これは1991年に同市場に参入して以来、最高の数字となりました。マツダは、イスラエルで販売台数と顧客満足度の両方でトップの座を維持し続けています。さらに、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「カー・オブ・ザ・イヤー・2005」に選ばれました。

その他の地域での販売も堅調で、販売台数はトルコで105.8%増、インドで20.2%増、エクアドルで19.3%、プエルトリコで7.6%増となりました。

中国戦略：尾崎氏インタビュー (P.26~P.27)

中国におけるモータリゼーションの進展に伴い、マツダの中国ビジネスは急成長を遂げています。マツダでは中国市場における中期目標として、2011年3月期に30万台を生産、販売する体制を構築することを掲げています。中国におけるマツダブランドの浸透も進んできているという手応えを感じており、計画の達成には自信を持っています。

尾崎取締役専務執行役員

1971年マツダ入社。2000年企画本部長兼経営企画部長。2001年取締役財務・国内販売会社財務担当、財務本部長。2003年常務執行役員。2004年取締役専務執行役員、中国事業担当。

Q1：中国市場で2011年3月期に30万台を生産、販売するという中期目標達成への見通しについて教えてください。

マツダブランド車の中国における2002年3月期の販売は6千台でしたが、2005年3月期は約9万6千台を販売し大きな成長を遂げました。2006年3月期は、10万3千台を計画しており、2011年3月期には30万台まで引き上げる中期的な目標を掲げています。

30万台を達成するために、商品、生産、販売という3つの点で強化を行います。今後、工場の稼働に伴い、中国市場に適した競争力の高い商品を導入します。同時に販売網の強化を行っていけば、30万台は達成可能な目標と考えています。

Q2: 新車種の投入計画はどのようなものでしょうか？

まず、今後3年間で8車種の導入を計画しています。その中核となるのは、マツダアテンザが属するC/Dセグメントのほか、成長セグメントであるBセグメント、Cセグメントですが、SUV、ミニバンなど将来成長が見込めるセグメントについても新商品を送り出していきます。また、マツダのブランドアイコンである4ドア・4シーターのスポーツカー、マツダRX-8の投入により、マツダブランドのさらなる向上を目指していきます。さらに、2005年の夏には上海に「技術支援センター」を開設し、中国市場のニーズに合った車造りへの体制強化を図ります。

Q3: 生産体制、販売体制の強化策について説明してください。

まず生産体制への取り組みですが、これまでマツダは中国最大の自動車メーカーである第一汽車集団との提携によって、マツダアテンザやマツダファミリアなどの生産を行ってきました。しかし、成長市場である中国市場で一層の成長を遂げるには、新たな生産拠点が必要

でした。そこで、フォード社、長安汽車集団との合併で、新たに南京にマツダの最新技術を導入した車両工場の建設およびエンジン製造会社の設立に着手しています。

販売体制では、第一汽車集団との合併販売会社「一汽マツダ自動車販売」を長春に設立し、2005年3月から営業を開始しました。今後、同社は中国で生産するマツダ車の卸売りをを行う唯一の販売統括会社として、統一した販売・マーケティング施策の実施と販売網の拡充、強化を行っていきます。

Q4: マツダとしては中国で初めての100%出資子会社となる、中国事業の統括会社を設立しました。この狙いを教えてください。

2005年3月、上海で100%出資子会社「マツダ(上海)企業管理諮詢有限公司」が業務を開始しました。同社は今後、中国におけるヘッドクォーターとして生産および販売体制の強化をサポートしていく役割を担うこととなります。南京や長春、海南などの現場に近い上海に統括会社を設立できたことで、迅速な意思決定や、効率的かつ整合性の取れた統括業務を図っていくことが可能になっています。

チャート:

2011年3月期、生産・販売台数30万台へ向けた取り組み

〈商品〉 今後3年間で8車種を導入

〈生産〉 ・車両生産工場の建設に着手(生産能力は当初年間16万台、将来は20万台まで拡張)

・エンジン製造会社の設立に着手

〈販売〉 統括会社として100%出資子会社「マツダ(上海)企業管理諮詢有限公司」を設立

研究開発 (P.28~P.29)

商品開発能力の強化は、長期の基盤づくりのための主要施策の一つです。マツダは、2007年3月期の研究開発費を2004年3月期比で30%増加するとともに、開発人員を拡充し、商品主導による成長の持続、そして、環境面での研究開発強化に取り組んでいきます。

■MDI-IIプロジェクトの推進

マツダは、マツダデジタル革新(MDI)の第1段階「MDI-I」において、新車のデザイン開発から、設計、実験、生産準備までを共通のデジタルデータで結び、新しく開発する車の機能性と生産性の設計を同時並行的に行う

仕組みを完成させました。これにより2004年6月に発売したマツダベリーサは、これまで以上に短期間で高品質な企画・開発を実現しました。

MDIによる開発体制は、環境負荷の低減にも効果을あげており、3Dの設計デジタルデータの組織的共有によるペーパーレス化やバーチャル技術の活用による省資源を実現しています。その一例として、クラッシュシミュレーターの導入によるユニットテストの精度向上と、最新鋭のコンピュータシミュレーションによるバーチャルテストの革新を図ることで、衝突安全試験に用いるテスト車の台数を、従来比で約45%削減しています。

2004年4月から、第2段階の「MDI-II」計画に着手しました。これは、(1)業務の品質・スピードをさらに高め、より一層の業務の効率化を図る、(2)技術者の能力と創造性を最大限に発揮させることを狙いとしたバーチャル開発領域を拡大するため、世界最先端のソフトウェアの開発や、最新鋭のスーパーコンピュータや研究・開発設備などの整備に、今後4年間で139億円を投資し、開発力を一層強化していきます。

■国内全生産工場ですり・ウェット・オン塗装を導入
すり・ウェット・オン塗装は、世界に先駆けてマツダが開発した環境に優しい最新の塗装技術です。これは、自動車製造工程の中で最も多くのエネルギーを消費する塗装ラインにおいて、中塗り工程を上塗り工程に集約し、中塗り・ベース・クリアーの3層を連続塗装した後、一度に乾燥させるものです。これにより塗装ラインのエネルギー消費を15%削減し、また、VOC(揮発性有機化合物)排出量も45%削減しています。本技術は、

環境省の「平成16年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を技術開発・製品化部門で受賞し、財団法人省エネルギーセンターより2004年度省エネルギー実施優秀事例として「経済産業大臣表彰」をセミドライ加工、アルミ溶接技術に続き3年連続となる受賞をしました。

マツダは本技術を2002年7月に防府第1工場に初めて採用し、その後、防府第2工場と宇品第2工場に展開、さらに2005年4月より宇品第1工場の塗装ラインに採用したことで、国内すべての生産工場で本技術の導入が完了しました。

■先進技術の研究協力で契約

マツダは、先進技術の開発において、産学連携の活動をより効果的、戦略的に進め、さらに地域産業の振興と科学技術の進展に貢献する目的から、広島大学大学院工学研究科とマツダの先進技術領域の技術開発を担う技術研究所との間で、包括的な研究協力の契約を締結しました。

これによりマツダは、環境や安全などの領域における今後10年～20年先の長期的なニーズを提示して、大学の優秀な研究資源を多方面から活用でき、さらに、新しい技術シーズを早期に発掘することも可能となります。この契約による具体的な研究協力は、以下の自動車に関連する先進技術7分野で行う計画です。契約期間は当初3年ですが、研究の進捗に合わせて計画を見直しながら継続していく予定です。

- ・車両構造技術 ・制御技術 ・材料技術
- ・次世代エネルギー ・パワートレイン
- ・IT(情報技術) ・人間工学

グローバル効率性向上とシナジー (P.30～P.31)

マツダモメンタムの主要施策の一つである「グローバル効率性向上とシナジー」においては、コスト削減活動であるABC活動フェーズ2、そして、フォード社とのシナジー強化への取り組みを推し進め、グローバル市場におけるコスト競争力を構築していきます。

■ABC活動フェーズ2

2003年3月期、私たちは3年間で25%の原価低減を目指すABC(Achieve Best Cost)活動のフェーズ1を開始しました。その最終年度となった当期、サプライヤーの皆様の献身的な協力により、目標としていた原価の25%低減を達成しました。この低減は、収益の改

善、そして、私たちの車の市場における競争力を一層高めました。

フェーズ1での成功を土台として、私たちは2006年3月期より、ABC活動のフェーズ2を開始しました。フェーズ2は、2009年3月期までの4年間にわたる取り組みとなります。この期間には、主要車種の大幅なモデルチェンジを計画しています。フェーズ2では、フェーズ1と同様に、ブレーキ、シート、ホイール、エンジン、その他の部品というように、部品ごとにチームを組んでいます。各チームには、デザイン、開発、購買部門の担当者、そして、サプライヤーの社員が含まれます。これらのチームがフェーズ2では、バリュー・エンジニアリング活動とコモディティ・サイクル・プランに取り組んでいきます。バリュー・エンジニアリング活動では、コストと機能を両立するこれまでとは違ったアプローチ、新しい技術により、価値の最大化を図っていきます。それは、1つの車種・マーケットに留まらない、全体の車種・マーケットに対する活動となります。コモディティ・サイクル・プランにより、私たちは新型モデルの導入とともに、部品についても改善への取り組みを強化していきます。これらの取り組みによって、マツダおよびサプライヤーの効率性、そしてコスト競争力の強化を図っていきます。

人材育成 (P.32)

新中期経営計画マツダモメンタムのイニシアティブに挑戦し改革の実現を目指すマツダにとって、その推進力である人材の育成は、引き続き注力すべき重要な課題です。

マツダモメンタムのスタートを機に、私達は「One Mazda」という合言葉を使い始めました。マツダに関わる全世界の人たちが、心を一つにして改革に邁進する心意気を表すスローガンです。マツダが目指す目標は、単にある地域、ある会社、ある部門だけが頑張れば達成できるといった容易なものではありません。互いに協力し、補完し、援助し合い、付加価値をつけて1+1を3にも4にもしていく…そういう一丸となった前進が不可欠です。地域、会社、そして組織の壁を取り払い、改

■フォード社とのシナジー

フォード社とは2004年11月に資本提携関係25周年を迎え、フォードグループにおけるマツダの役割は大きく高まっています。中型4気筒エンジンの開発ではマツダが中心となり、技術、開発費および開発人材の共有によって開発コストの大幅な削減を実現しました。

マツダモメンタムにおいても、フォード社との協業を一層推進していきます。商品開発においては、フォードグループの次世代Bカーの開発で、マツダが主導的な役割を担っています。フォード社とのジョイントプログラムの台数比率は、2001年3月期の10%から2005年3月期には50%へ増加しており、これをマツダモメンタム期間中に80%まで引き上げることを計画しています。

また、購買活動においては、フォード社と協働したグローバル調達を推進していきます。さらに、販売、物流、情報システムの各領域でも協力体制を強化することにより、為替の変動に対しても影響されにくい、グローバルなコスト競争力を築いていきます。

革を達成する意気込みが「One Mazda」なのです。

これを人材面からサポートするために、マツダは、経営戦略を支える人材の高度化と多様化、グローバル化を進めます。

2003年3月期以来展開している「リーディングマツダ21」プログラムに加え、2005年3月期にはMBAコースを新設するなど、将来の経営幹部候補育成を充実させており、今後さらなる強化を図っていきます。また、2005年3月期で5回目を数えるMBLD(マツダ・ビジネスリーダー・ディベロップメント)を引き続き実施します。これは、経営の現状を認識し、将来の方向を論議し、確認する全社レベルのプログラムで、ビジネスリーダーの育成と社員の意識改革、意思統一に

寄与しています。

人材の多様化、グローバル化の面では、フォードとの提携関係を活かし、人材交流を始めとしてシナジー効果

を最大限に発揮する施策を展開していきます。グローバルな視点での人材育成、登用、活用により、「One Mazda」の推進力となる「人材」を輩出していきます。

社会的責任に対する取り組み (P.33~P.35)

■コンプライアンス

マツダは、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に開催するとともに、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、企業倫理行動規範のポイントを記載した必携カードを、全役員・全従業員・派遣社員に配布し、コンプライアンスの意識付けを一層強化しました。

■環境への取り組み

マツダは、2005年4月に13年ぶりに「マツダ地球環境憲章」を改訂し、マツダグループの環境基本方針として、環境保全と循環型社会の実現に向けて取り組んでいます。商品開発領域では、燃費の向上や、低排出ガス「4つ星車」のラインナップの拡大を図るとともに、水素ロータリーエンジン車の開発を進め、2年以内の実用化を目指しています。また、生産領域においては、CO₂排出量の削減やゼロエミッションの継続など環境負荷の低減を図り、企業活動と環境保全をバランスさせる取り組みを進めています。さらに、販売会社や購買取引先も含めたマツダグループ全体での取り組みを展開すべく検討を進めています。

自動車リサイクル法に対しては、リサイクル性を高める研究開発とともに、エアバッグ、フロン、シュレツダーダストの指定3品目について廃車時の引き取りおよび処理体制の構築、販売会社へのリサイクル法研修などを通じて、円滑で適正な法運用を導入しました。

環境格付で最高ランクを取得

マツダは、日本政策投資銀行の融資制度「環境配慮型経営促進事業」を活用するための事前審査で最高ランクの

評価を取得しました。これは、自動車業界では同制度選定の第1号となります。

「環境配慮型経営促進事業」とは、企業の環境経営度を評点化して優れた企業を選定し、得点に応じて3段階の適用金利を設定するという、「環境格付」の専門手法を導入した世界で初めての融資制度です。

マツダは経営、事業、パフォーマンスの3要素すべてに渡り、極めて高いレベルでバランスの取れた環境経営を展開しているという評価を得ました。特に、(1)経営面では、ISO14001認証取得を軸とした海外を含むグループ全体での環境マネジメントの強化、(2)製品開発面では、新型エンジン導入による低燃費・低排出ガス車の開発、(3)生産活動面では、国内生産拠点のゼロエミッションの達成が高い評価を受けました。

■社会貢献活動

マツダは「良き企業市民」として社会から信頼され、愛されることを目指し、主としてボランティアや人的貢献など、地域社会のニーズに即した社会貢献活動に取り組んでいます。また、マツダグループのマツダ財団では、科学技術の振興や青少年健全育成の助成などを行っています。

「マツダミュージアム」を全面リニューアル

マツダは、2005年2月に、「マツダミュージアム」を全面リニューアルしました。同館は、1994年5月にオープン以来、年間平均来場者数約6万人と多くのお客様が来館されています。マツダ創業85周年を機に初の全面リニューアルを行い、マツダの“Zoom-Zoom”スピリットあふれる空間に生まれ変わりました。

最新のクルマの展示や企画展を行う「エントランスホール」(新設)、1920年代からのマツダの歴史をヒストリックカーとともに紹介する「歴史展示」、ロータ

リーエンジンのすべてがわかる「RE展示」(新設)、RX-8ができあがるまでの過程を解説した「技術展示」、クルマが実際に組み立てられる様子を見学できる「U1組

立ライン」、次世代のクルマ社会を提案する「未来展示」など、6つのエリアで構成されています。

コーポレートガバナンス (P.36~P.37)

マツダは監査役設置会社であり、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。株主総会、取締役会、監査役会等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。

マツダは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。2005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35名です。

コーポレートガバナンスの充実に向けては、従来から実施している集中日を避けた株主総会の開催、株主・投資家の皆様へのタイムリー・ディスクロージャー、IRホームページの充実などの積極的なIR活動を実施しています。

経営諮問委員会

マツダは、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回開催されており、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連携をとっています。

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。

■取締役および監査役

代表取締役会長

渡辺 一秀

代表取締役

井巻 久一

ジョン・ジー・パーカー

ギデオンのウォルサーズ

取締役

ダニエル・ティー・モリス

藤原 睦躬

山内 孝

長谷川 鏡一

尾崎 清

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

*副社長執行役員

ジョン・ジー・パーカー

社長補佐、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、品質担当

*専務執行役員兼CFO(最高財務責任者)

ギデオンのウォルサーズ

企画・商品収益管理担当

*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

藤原 睦躬

購買担当

山内 孝

秘書・人事・監査・病院担当

長谷川 鏡一

ITソリューション・e-ビジネス・業務管理・

リスクマネジメント担当、CFO(最高財務責任者)

補佐

尾崎 清

中国事業担当

常務執行役員

金井 誠太

研究開発担当

古田 正雄

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

山木 勝治

生産・物流担当

若山 正純

広報渉外担当

羽山 信宏

開発品質担当

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
人事本部長

執行役員

丸本 明
商品企画・プログラム開発推進担当

江川 恵司
財務担当、財務本部長

保坂 浩
国内販売本部長

稲本 信秀
品質本部長

田中 和彦
業務管理本部長

岡 徹
購買本部長

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・車両コンポーネント開発・パワートレイン開発・技術研究所担当

マルコム・ディー・ゴフ
海外販売本部長

岡田 和之
車両開発本部長

小飼 雅道
防府工場長

三神 司郎
国内マーケティング本部長

川上 浩三
購買本部副本部長

山田 憲昭
一気マツダ自動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
オートアライアンス(タイランド)Co., Ltd.社長

モリ・エス・キャラム
デザイン本部長

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

エイ・クマール・ガルホトラ
プログラム開発推進本部長

(注)※印は取締役との兼務を示します。

2005年3月期のハイライト

- ・好調な販売とコスト削減が寄与し、4期連続の増収増益となりました。
- ・販売台数・売上高ともに、さらなる成長を果たしました。
- ・営業利益は前期比18.2%増の829億円、当期純利益は前期比35.0%増の458億円となり、いずれも過去最高を記録しました。

マツダグループの概況

2005年3月期の連結財務諸表は、当社とその連結子会社53社(海外17社・国内36社)、および持分法適用関連会社12社(海外3社・国内9社)から成り立っています。当期において売却、清算などにより、(株)マツダレンタカーを含む国内連結子会社3社および国内持分法会社1社を連結の範囲から除外しています。また、中国において2つの会社を設立し、連結子会社1社と持分法適用関連会社1社を連結範囲に含めました。新規連結子会社はマツダ(上海)企業管理諮詢有限公司であり、新規持分法適用関連会社は、一汽マツダ汽車販売有限公司です。

なお、前期において、主要な海外連結子会社の会計年度の終了日を12月31日から3月31日に変更したことにより、前期の連結決算には当該海外連結子会社に関して15ヵ月の財務結果が反映されています。この決算期間の変更による前期業績への影響額は、従来の方法によった場合と比較して、連結売上高は3,414億円増加、営業利益は1億円減少、税金等調整前当期純利益は16億円減少、当期純利益は24億円減少となっています。

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など、依然として不透明な要素が残るものの、個人消費は前期に引き続き一部で明るさが見られ、輸出主導による企業の設備投資や生産の拡大、企業収益の改善などを背景に景気は緩やかながら回復傾向を示しています。米国経済は、原油価格の高騰やドル安により楽観視はできないものの、引き続き堅調に推移しています。欧州やその他主要地域の経済は概ね回復の兆しが

見られました。しかしながら、中国は金融引き締め政策の影響を受け、これまでのような好調さは影を潜めています。

自動車業界においては、国内総需要は、軽自動車が大きく伸びたものの登録車は落ち込みが大きく582万台(前期比1.1%減)となりました。米国においては、総需要が1,670万台(前期比0.7%増)となり、欧州の総需要は1,784万台(前期比1.9%増)となりました。また、中国においては、総需要515万台(前期比6.2%増)に留まり成長は鈍化しました。

営業成績

売上高

当期の主要市場での小売台数およびシェアは、国内では、新型車であるマツダベリーサおよび新型マツダブレマシーの導入などにより前期比2.4%増の28万6千台となり、軽自動車を含む国内シェアは前期比0.2ポイント増の4.9%となりました。米国では、マツダアクセラの販売が好調に推移した一方で、トラック・SUVがモデル末期であることなどにより前期比3.3%減の26万4千台、シェアは前期と同じ1.6%となりました。欧州は、マツダアクセラを中心として好調に推移し、前期比9.0%増の27万3千台、シェアは前期比0.1ポイント増の1.5%となりました。

当期の連結出荷台数は110万4千台となりました。これは前期における海外連結子会社の会計期間変更による影響を除くと、前期比2万8千台増(2.6%増)となっています。当期の連結売上高は2兆6,956億円となりました。これは前期における海外連結子会社の会計期間変更による影響を除くと、前期比1,209億円増(4.7%増)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売上高が6%増となった一方、為替による影響でマイナス1%の計上となったことによるものです。

会計期間変更影響を除いた地域別売上高の状況を見ますと、日本では販売台数の増加が車種構成により相殺され、前期比6億円減の8,456億円となりました。北米では販売台数・車種構成改善による増加が為替換算影響により相殺され、前期比110億円減(1.4%減)の7,617億円となりました。欧州では販売台数・車種構成の改善により、前期比1,192億円増(23.1%増)の

6,342億円となりました。その他の地域は、販売台数の減少があったものの車種構成の改善などにより、前期比133億円増(3.0%増)の4,540億円となりました。

営業利益

営業利益は前期比127億円増加(18.2%増)し、過去最高の829億円となりました。主な増加要因は、マツダアクセラの欧州市場、北米市場を中心とした好調な販売増による改善108億円、ABC活動によるコスト削減443億円によるものであり、規制対応を含む商品性向上への費用増287億円やドル安などによる為替影響20億円および品質対応費用、開発費の増加などにより一部相殺されております。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0.7ポイント上昇し3.1%となりました。

当期純利益

その他収益・費用は、損失額が前期比70億円減少し91億円の損失となりました。損失の減少は主に2004年12月に宇品第一工場で発生した火災による保険金収入254億円と災害損失126億円によるものです。また、持分法投資利益は前期比8億円増の100億円、支払利息は、前期比45億円減の138億円となりました。なお当期に、匿名組合整理損22億円を計上していません。これは、1999年9月に教育施設、研究施設、流通拠点および販売会社の店舗を対象として不動産の信託を行い、その信託受益権を匿名組合に譲渡するとともに、当該不動産につき信託受託者から賃借していたものを、2004年9月をもって当該信託契約および対象物件の不動産賃借契約を終了、匿名組合契約の解約に伴い計上したものです。

法人税は、税金等調整前当期純利益の増加などにより、前期比90億円増加し267億円となりました。少数株主利益は、前期比11億円減少し14億円となりました。これらの結果、当期純利益は前期比119億円増加(35.0%増)し、過去最高の458億円となりました。売上高当期純利益率は、前期比0.5ポイント増の1.7%となりました。1株当たり当期純利益は、前期の27.84円から37.63円となりました。

年間配当金は、売上高、営業利益、当期純利益ともに前期を上回ったことを受け、2円から3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等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。

設備投資

効率的な投資に努める一方で、新型マツダプレマシーなどの新商品、販売の好調なマツダアクセラなどの生産能力増強対応を重点的に行った結果、新商品および合理化・省力化のための生産設備、新技術・新商品のための研究開発設備などの投資総額は前期比223億円増の679億円となりました。

生産体制については、商品主導の成長に対応し再編しました。2004年5月より宇品第2(U2)工場の操業を再開しました。「地球環境と働く人にやさしい生産ライン」、「高品質・同期生産ライン」、「フレキシブル生産ライン」というコンセプトに基づき、従来のU2工場の能力を大幅に向上して生まれ変わったもので、マツダ最新鋭の高品質なフレキシブル同期生産システムの象徴となりました。一方、同年4月には本社第1工場の塗装工場と最終組立工場での完成車の生産を終了しました。

また、各市場で強い需要があるマツダアクセラを生産している防府工場はフル生産体制で推移しました。2004年11月にはマツダアクセラの増産体制を整え、単一車種で年間32万台の生産を達成しました。

研究開発

当期の研究開発費用は、前期比30億円増の908億円となりました。マツダグループは、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センター横浜に加え、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部門などとの連携、さらには、フォードモーターカンパニー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。また、安全問

題や地球環境保全などのための開発についても積極的に取り組みを進めています。

財政状態

当期末の総資産は、前期末より278億円減少し1兆7,678億円となりました。現金及び現金同等物は、主に有利子負債の返済により、前期末に比べ576億円減少し2,146億円となりました。受取手形及び売掛金は前期末より38億円減少し1,420億円となりました。たな卸資産は、北米での車両在庫の減少などにより前期末より144億円減少し2,539億円となりました。有形固定資産は、償却、処分を上回る新規取得により383億円増加し、8,242億円となりました。

支払手形及び買掛金は、前期末より59億円増加し2,905億円となりました。有利子負債は、前期末より1,023億円減少し5,281億円となりました。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446億円減少し3,135億円となり、純有利子負債自己資本比率は、前期より44ポイント改善し117%となりました。有利子負債は、短期借入金1,005億円、長期借入金2,972億円及び新株予約権付社債を含む社債1,304億円により構成されております。長期借入金については当期において、シンジケートローンによる総額800億円の調達および日本政策投資銀行からの100億円の調達を行いました。

株主資本は、主に当期純利益458億円の計上により増加し、前期末より452億円増加し2,678億円となりました。株主資本比率は前期末に比べ2.7ポイント上昇し15.1%となりました。

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576億円減少し2,146億円となりました。これは営業活動での資金増加1,337億円に対して、投資活動での資金使用978億円および財務活動での資金使用961億円によるものです。

営業活動により得られた資金は、税金等調整前当期純利益が738億円および減価償却費400億円に加え、たな卸資産の減少などにより1,337億円となりました。これには、2004年12月に宇品第1工場で発生し

た火災による110億円の保険金受取額を含んでおります。なお営業活動により得られた資金は、利益の増加や、営業活動に使用されているたな卸資産などの資産及び負債の変動などにより、前期より414億円増加しております。

投資活動に使用した資金は、前期より545億円増加して978億円となりました。この増加は主に、新商品導入や増産対応などによる製造設備投資の増加に加え、不動産信託契約の終了に伴うリース不動産の買戻しにより、有形固定資産の取得による支出が増加したことによるものです。

この結果、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、前期より132億円減少して359億円となりました。

財務活動に使用した資金は、主に有利子負債の変動により433億円増加して961億円となりました。財務活動の主なものは有利子負債によるものであり、前期、当期ともに返済が調達を上回る状態にあります。

宇品第1工場塗装ラインの火災について

2004年12月、宇品第1(U1)工場塗装ラインで火災が発生しました。当社は同塗装ラインの生産再開までの間、宇品第2工場などの塗装ラインを活用しU1工場組立ラインでの継続生産を行うなど、火災による影響を最小限に留めました。なお、休止していた同塗装ラインは2005年4月末に復旧し、U1工場での塗装・組立の一貫した生産を再開しました。

この火災により、特別損益項目に、保険金収入254億円と設備及び操業停止損失の126億円を計上しています。保険金収入の254億円にはこれらのコストと逸失利益評価が含まれています。また、塗装工場再開のための建物、設備の投資額は約107億円を見込んでおり、この大半は2006年3月期に発生する見通しです。

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. 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おります。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

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おりますが、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

マツダグループは、商品の開発、生産、販売に関し、技術提携や合弁などの形で、他社と共同活動を行っております。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おります。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. 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おります。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おります。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おります。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. 原材料および部品の調達

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おります。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

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おります。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. 知的財産権による保護

マツダグループは事業の優位性を確保するために、他社製品と差別化できる技術とノウハウの蓄積および保護に努めております。しかしながら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差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。

一方で、マツダグループの認識または見解相違により他社の知的財産権を侵害した場合に、多額の賠償費用のみならず製品の製造販売中止により、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おります。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おります。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。

2005年8月

編集・発行 マツダ株式会社

財務本部 IRチーム

本社 〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3-1

TEL (082)287-4114

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