

マツダ株式会社アニュアルレポート2000
(2000年4月1日～2001年3月31日)

日本語訳

(英文冊子p.20以降を除く)



プロフィール（表紙裏）

マツダ株式会社は、1920年設立の歴史を持つ、広島を本拠地とする日本有数の自動車メーカーです。マツダのクルマは、現在国内2箇所、海外16箇所の生産拠点で生産されており、世界130カ国以上のお客様にご愛用いただいています。

2000年11月、マツダは競争力と収益力を戦略的に強化すべく、中期経営計画「ミレニアムプラン」を策定しました。この計画は、「成長」、「改革と事業再構築」、「フォードとのシナジー強化」、「人材育成」という四つの大きな柱を中心とする積極的な施策で構成されています。マツダはこの計画を通じて、新しいマツダの創造に向けて変革を加速させることを目指しています。

マツダの将来商品に「スパーク（輝き）」が甦ろうとしています。マツダの「スパーク」は、当社のデザインフィロソフィーである「Emotion in Motion（エモーション・

イン・モーション：ハードウェアとデザインを高次元で融合させることにより、人々のエモーショナルな共感を呼び覚まそうとするもの）」をすべてのマツダ車に具現化し、「Zoom-Zoom（ズーム・ズーム：子供の時に感じた動くことへの感動）」の精神を注ぎ込むことにより取り戻すことができると考えています。マツダ車がこの「スパーク」をより鮮烈に輝かせることにより、マツダを愛して下さるお客様と、より一層の感動を共有していけるものと確信しております。

マツダのビジョンは、常に新しい価値を創造し、最高の車とサービスを通じて、お客様に喜びと感動を与え続けることにあります。この大きな目標に向かって、最高品質のクルマを作ることに挑戦し、企業として明確な戦略を実践することにより、21世紀の世界の厳しい競争に勝ち残っていきたいと考えています。

株主の皆様へ（p.2～p.4）

● 高成長に向けた基盤づくり

2000年度（2001年3月31日終了年度）は、当社にとって「挑戦」と「変革」の年であったと言えます。業績面では、当期は必ずしも満足のいく成果をあげたとは言えませんでした。しかしながら、短期的、および中期的な観点から、マツダの将来を支える重要な施策を打ち出すことができたことを確信しています。この意味で、21世紀におけるマツダの歴史の中で非常に重要な年度になると確信しています。2000年11月、変革に向けての重要な第一歩として、当社は中期経営計画「ミレニアムプラン」を発表しました。この計画は大胆かつ包括的な施策であり、マツダの事業改革における重点分野を明確にすると同時に、新型車の積極的な投入計画を盛り込んでいます。この計画のもと、マツダは個性の際立った商品を市場に投入し、安定した収益性の高い企業体質を創り上げていきたいと考えています。

● 当期の業績

当期の連結売上高は2兆158億円と、前期に比べ6.7%減少しました。連結純損失は1,552億円、連結営業損失は149億円となりました。

売上高の減少に関しましては、円高の影響と競争激化による車両並びに部品販売の伸び悩みが主な要因となっています。これに加え、退職給付債務の積立不足額（会計基準変更時差異）の一括償却分1,546億円とミレニアムプランの事業再構築コスト396億円が最終業績に大きな影響を与えています。事業再構築コストの396億円には、宇品第2工場の閉鎖と早期退職優遇特別プランに係るコストが含まれています。

財務面における明るい要素としましては、連結キャッシュフローが当期522億円のプラスとなり、これらを負債の削減と将来に向けての商品開発への投資に充当することができました。また、大半の国内及び海外連

結子会社におけるキャッシュフローが黒字となりました。また、国内販売会社も、2年連続でキャッシュフローがプラスとなり、利益を確保することができました。

当期業績の詳細及び財務分析につきましては、当アニュアルレポートの18ページから19ページをご参照ください。

● 販売状況

当期に新たに投入した新型車及びモデルチェンジした車種に関しましては、総じて市場で好評であり、販売台数を好調に伸ばしました。同時に、当社は販売強化、市場シェアの拡大、顧客満足度の向上を図るべく様々なプログラムを導入しました。

日本国内では既存モデルが伸び悩み、販売台数が前期と比較して5.2%減少しました。これに伴い、当社の軽自動車を含む国内シェアは前期より0.4ポイント減少の5.1%、登録車シェアは0.5ポイント減少し6.5%となりました。フォードと共同開発した初のスポーツ・ユーティリティ・ピークル（SUV）トリビュートは、米国市場への投入に続き、2000年11月より国内で発売を開始しました。また、1999年6月に発売した新型MPVが好調で、販売台数は前期比32%増を記録しました。2000年7月に発売した新型ロードスターも好調で、販売台数が前期比で16%増加しました。新型ミレーニア及びタイタンの販売台数も前期を上回る結果となりました。

北米では、2000年8月に発売したトリビュートが米国内の販売台数及び市場シェアの拡大に大きく貢献しました。カナダでは、販売台数が前期比26.1%の大幅増により過去最高となり、カナダの輸入車において日本メーカーで第3位を獲得することができました。2001年7月の時点で37カ月連続で前年同月比を上回る販売を達成しています。

欧州では、現地通貨に対する円高が要因となり、販売台数は前期比27.1%減少し、シェアは0.1ポイント減の1.2%となりました。欧州地域では、スペインやイタリアなど主要地域における販売網の経営権を買い取るなど、欧州地域における事業強化策を展開しました。

その他の好調な地域としては、台湾における小売販売台数が前期比32%増加、タイで52%増加、イスラエルでは16%の増加となっております。また、マツダは中国の海南省で、一汽海南汽车有限公司と共同で、プレマシーの生産を2001年5月、販売を同年6月から開始し、将来は年間20,000台規模の生産を目指しています。

● 中期経営計画「ミレニアムプラン」

ミレニアムプランはマツダの中期目標を明確に示しています。これらの目標は、競争が激しい環境のもと確実でかつ収益力のある成長を遂げるための重要な経営指針となっています。今後の事業環境や事業内容の変化に合わせて柔軟に計画を修正していきますが、基本的には「成長」「改革と事業再構築」「フォードとのシナジー強化」「人材育成」の4つの大きな柱を中心にさまざまな施策を展開していきます。

● 成長

マツダの事業を大きく拡大、成長させるために、ブランド戦略を確実に実行していくことを重要な経営戦略として位置付けています。マツダは自動車業界の中でも、ブランド力強化のための最も明快な指針を打ち出しており、「センスの良い」「創意に富んだ」「はつらつとした」という三つのブランドDNAをマツダ車にふんだんに盛り込んでいくことを最重要課題にしています。同時に、より一層の成長を目指し、過去5年間と比較し、今後5年間で商品開発費を30%増加させる計画です。そして、これらの投資により、「際立つデザイン」、「抜群の機能性」、「反応の優れたハンドリングと性能」というプロダクトDNAを具現化した次世代商品を市場に投入していきます。具体的には、今後3年間で、日本国内で16車種、米国で11車種、欧州で9車種の新型モデルを投入する計画です。

また、世界主要マーケットにおける販売及び販売網の強化を図っていきます。日本国内においては、ディーラーの財務体質の改善・強化、ショールームの環境整備、販売店における業務プロセスの効率化に引き続き努めてまいります。また、従来の販売会社の評価システムを見直し、新たに「マツダ・エクセレント・プログラム」として、各販売会社の売上高、顧客満足度、収益性の向上に応じた評価・表彰制度を導入していきます。

国内向けのロードスターとファミリアS-ワゴンを対象としたBTO（Build-To-Order）ウェブサイトは、e-ビジネスを効果的に活用した例であり、国内初の販売形態となっています。BTOでは、お客様が独自の仕様を発注することができ、より付加価値の高い商品を提供することができます。将来的には、e-ビジネスを更に促進させ、お客様一人一人との関係を重視した真のワン・ツー・ワンの顧客管理を行っていきたいと考えています。

北米では、ディーラーと連携して市場シェアの拡大、顧客満足度の向上、マツダブランドの強化に取り組んでいます。これらの取り組みは、新たに導入したディーラー強化策「マツダエリートプログラム」に沿った報酬システムの効果と相まって、着実な成果をあげつつあります。また、フォードとの連携・協力のもと、同社との合併会社であるオートアライアンス・インターナショナル（AAI）の操業率向上に努めています。これには、マツダが来年計画している新商品ラインの導入も含まれています。

欧州では、ブランドイメージを全域で統一、徹底させるとともに、販売力の強化ならびに顧客満足度の向上に重点的に取り組んでいきます。その計画のひとつとして、主要マーケットにおける販売権の獲得を進めており、1999年度に、スペイン及びイタリア市場での経営権を取得しました。また、フランス、イギリスにおけるディストリビューターの経営権も新たに取得し、この他2カ国での経営権取得に向けての交渉を現在進めています。2001年末までには、欧州市場販売台数の70%を直接コントロールすることを目標に掲げています。

● 改革と事業再構築

マツダが再び強力な企業となるために、当期、数々の経営再構築策を実施しました。

まず、マツダは世界各国の市場環境に合わせて生産能力の調整を実施しました。ミレニアムプランの一環として、宇品第2工場（広島県）の閉鎖を発表し、日本国内の生産能力を25%削減することを決定しました。この決断は非常に苦しいものでしたが、将来の成功を確実なものとするためには必要不可欠と判断いたしました。また、欧州市場のニーズに対応し、かつ為替変動に強い企業体質への転換を目指し、2002年度中にスペイン（バレンシア）にあるフォードの生産拠点で次世代小型車の生産を開始することを決定しました。

今年度、当社は従業員数の最適化を図る施策を展開しました。日本国内では、間接部門人員数の最適化を図るべく、早期退職優遇特別プランを導入し、2,210名の間接社員が2001年3月30日付で退職しました。これに伴う特別損失が当期計上されるものの、将来的には、より効率的なコスト体質を持ち、よりフラットで機敏に変化に対応できる企業体に生まれ変わるものと確信しています。

マツダの組織においては、官僚主義を排除し、組織の全ての階層で意思決定に関する責任と権限を与え、組織を運営していく方針を推進しています。また、イントラネットをフルに活用し、決済プロセスの効率化を推進することにより、従業員がより効果的かつ迅速に職務を遂行できる環境を整えました。

● フォードとのシナジー強化

マツダは際立つ個性を持つグローバルブランドであり、フォードグループにおいてユニークな位置付けにあります。そして、マツダは商品開発並びに生産技術の領域では、世界でトップクラスの実力を有しています。

裏付けとして、マツダはフォードグループの中で大型直列4気筒（14）エンジンの開発と前輪駆動中型車のプラットフォーム開発に関するグローバル・センター・オブ・エクセレンスとして中心的な役割を担っていきます。

14エンジンの生産に関しては、フォードと分業生産し、マツダ本社工場を含む世界4工場で年間200万基を生産することを予定しています。これらのエンジンは、フォードグループ各社へ供給され、それぞれの乗用車並びにトラックに搭載される計画です。

マツダとフォードは、双方の経営資源を最適利用することにより、グローバルな事業運営における相乗効果を最大限に高めていくことを目指しています。例えば、生産面において、トリビュート（マツダ車）及びエスケープ/マーベリック（フォード車）左ハンドル車はフォードの米国カンザスシティ工場で生産し、右ハンドル車は、マツダの防府工場で生産しています。

また、マツダの欧州向け次世代小型乗用車はフォードヨーロッパの生産拠点で生産を行います。このほか、販売、物流、e-ビジネス、人材開発などの領域でもグループ内シナジー効果を最大限に高める努力をはらっています。北米、欧州、台湾、ニュージーランド、タイ、オーストラリア、イタリア、アルゼンチン、ロシア、南米アンディーナ市場では、既にそのシナジー効果が現れつつあります。フォードとの強力な提携関係により、マツダ単独では到底実現し得ない経営資源の集中的有効活用や規模の経済を実現することができることとなります。

● 人材育成

マツダは、世界中の従業員が持つリーダーシップと事業の成功とは表裏一体と考えています。このため、組織の全ての階層においてリーダーを育成することが成功への鍵となります。

2000年7月、当社は、「マツダ・ビジネス・リーダー・ディベロップメント（MBLD）」というリーダーシップ育成のための教育プログラムを実施しました。このプログラムでは、従業員にマツダの経営に対する意識と理解を高めるための体系的なアプローチを採用しています。このプログラムの目的は、当社が直面する課題とそれに対応する戦略・施策を一人ひとりの従業員に理解してもらうことにあります。ミレニアムプランにおいて、この教育プロセスを継続的に実施することにより、当社の従業員全員が経営方針、戦略及び施策を的確に理解し、それを支持、運営していくことで、経営目標を的確に達成していけるものと考えています。

同時に、従業員の意欲や士気を高めるために、管理職に対する報酬システムを大きく改定しました。新たなシステムのもとでは、数字上の目標のみならず、顧客満足の上向上度合をも評価基準として報酬を決定します。2001年度からは、管理職に期待する仕事の目標を明らかにした評価制度を導入する予定です。

2001年には、経営陣の目指す成果と株主の皆様の期待とをより明確に結びつけることを目的として、ストックオプション制度を導入しました。この制度を導入

することにより、より一層の株主価値の拡大を図ることができるものと考えています。

また、当社は全社をあげて各種教育プログラムの改革を促進していきます。例えば、女性社員の能力がフルに発揮できる体制を加速させるとともに、次世代のリーダーを育成するために、積極的に未来指向の企業文化を育成し、多様性とキャリアプランニングに重点をおいていきます。

● 2001年度及び将来の見通し

2001年度は当社にとって移行期にあたります。同時に、2002年度以降市場に投入される次世代商品群に対して積極的に投資をしていく年でもあります。2001年度における目標は、当社が掲げた事業面での目標と純利益におけるブレイク・イーブンとキャッシュフローの黒字達成等の財務面での目標を確実に達成してまいります。

事業面での今後の主要な目標は以下の通りです。

- ・顧客満足度の向上
- ・ターゲット顧客層に合致した商品開発の実施
- ・販売網の着実な強化
- ・国内販売会社の一層の改善
- ・人材育成の強化
- ・e-ビジネスの促進

当社は2001年度を「実行と目標達成の年」と位置付けています。ミレニアムプランのもと、マツダはさまざまな施策を実行することにより、迅速に変革を遂げていかねばなりません。このためには、これまで以上に、計画を着実に実行し、迅速な決断を行い、素早く変化に対応できる簡素化された組織を構築し、お客様、販売会社、株主の皆様との約束の実現に向けて邁進してまいります。

マツダには、革新的なグローバルカンパニーとして伝統があります。マツダが将来成功するために必要なものは、マツダの「スパーク（輝き）」であると考えます。マツダは今、将来の成功のために必要なマツダスピリット、競争力、つまりスパークを取り戻そうとしています。

代表取締役会長
渡辺一秀

代表取締役社長
マーク フィールズ

特集：「スパーク（輝き）」を取り戻すために（p.5～p.11）

（p.5）

マツダは、マツダ独自の方法でお客様の「こころ」を捉えてきました。マツダは、将来に向けて、商品開発、デザイン、エンジニアリングのみならず日々の計画、販売、マーケティングなどの全ての企業活動において見直しをおこない、より一層の「スパーク（輝き）」を取り戻しつつあります。

（p.6～p.7）

＜本文＞

創業80年の歴史を通じて、マツダは常に独自の発想により新機軸を市場に打ち出してきました。ユニークな商品や技術を開発し、競合他社に先駆けて市場に投入してきました。

例えば、1967年、マツダは世界初のロータリーエンジン搭載車「コスモスポーツ」を開発しました。エンジンはもちろんのこと、この車は、後輪駆動、2シータースポーツカーであり、その独特かつ鮮烈なスタイリングでも日本の市場に大きなインパクトを与えました。1970年代に登場した3ドアハッチバックの「ファミリア/323」は、ハッチバック車の先駆車でもあり、実用的なパッケージを持ち、当時としては型破りで画期的な車と高く評価されました。

現在の「ロードスター/MX-5/MX-5ミアータ」は、このマツダの精神を受け継いでいます。「走る歓び」をテーマとしたこの車は市場から大きな支持を受け、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英国のギネスワールドレコード社に認定されました。また、将来発売を予定している「RX-8」は、ロータリーエンジンを搭載した4人乗り4ドアスポーツカーとして、スポーツカーの歴史を、またはマツダの新たな時代を切り拓く車になるものと確信しています。なぜマツダはこのような独創的なポジションを市場で維持できるのか。その答えは非常に明快です。それは、常に革新を目指し、「マツダらしさ」を実践すること、そして「マツダのものづくり」に精通した者同士がひとつの車を作り上げていくからにほかなりません。つまり、マツダの「根源」を素直に受け入れ、実践することなのです。これが「RX」シリーズの成功の鍵であり、過去、現在、そして未来においても、マツダの象徴として世界的な支持を得る最大の理由と考えます。

これから数年の間に、マツダは、お客様のニーズに的確に対応する新型車を競争の厳しい市場に戦略的に投入していきます。お客様の「声」や「心」をマツダの車に盛り込み、より多くの人々を魅了することにより、一人でも多くの方にマツダの車を楽しんでいただきたいと思います。マツダの商品企画やデザイン、エンジニアリングの領域には、成功に向けての明確なビジョンを掲げ、すべての車にマツダのブランドDNAを盛り込んでいます。それは、反応の優れたハンドリングと性能を実現し、全てのクルマにおいて最高の品質を実現していくことで、お客様に心から満足していただくことを目指しています。

マツダの最終の目標は、商品企画、パッケージング、デザインのすべてにおいて「妥協を許さない車」を作り、最高の走る歓びをお客様に提供することです。このようにして、マツダは次世代のクルマを作り、マツダを再びお客様の心に留めていただくことによって今まで以上の信頼を高めてまいります。

＜写真キャプション＞

「私たちの最終目標は、妥協を許さない車をつくることです。それにより最高の走る喜びをお客様に提供することが、マツダ流のものづくりの哲学です」

（p.8～p.9）

＜写真キャプション＞

「マツダの車は、マツダの精神が具現化したものです。デザインの純粋性、革新性、そして動く喜びをマツダらしく体現しているのです。」

＜本文＞

「市場において競合他車との差別化を大きく図り、マツダのクルマの優位性をお客様に認識していただくことは私たちの重要な目標の一つです。車のデザインは、お客様と車の最初の接点であり、その車の印象を形成する上で、非常に重要な役割を担っています。

マツダにおけるデザインの歴史は、改革と革新の連続でした。マツダのデザインコンセプトの歴史は、「インスパイヤード・センセーション」に始まり、「コントラスト・イン・ハーモニー」を経て、今後の新型車を形づくる「エモーション・イン・モーション」へと進化しています。「エモーション・イン・モーション」は、これからのマツダデザインのエッセンスを掴んだフレーズであり、マツダブランドのプロダクトフィロソフィーを視覚的に表現するものです。また、当社が投入する全ての車には「Zoom-Zoom」の精神が盛り込まれています。「Zoom-Zoom」には、子供の時に感じた動くことへの感動を愛し、持ち続けるお客様に、「心ときめくドライビング体験」を提供していくという決意が込められています。マツダデザインの力強さには、「Zoom-Zoom」の精神が反映されており、常に進化し続ける「マツダらしさ」の象徴となっていくます。このデザインテーマとフィロソフィーは、各々が独立したものではありません。これらは、マツダデザインの進化においては相関し合うものであり、生活環境やライフスタイルに合わせた形でマツダの「精神」を表現するものです。

ミレニアムプランのもとでは、デザインの進化がより一層加速されつつあります。マツダは更に挑戦的なデザインで内外装の両面で先鋭的な次世代の車を作る努力を続けています。

マツダのデザイナーは、マツダのブランドを、目に見える形そして実際に触って感じるができる形に具現化する「翻訳者」としての役割を担っています。これらのデザイナーは内外装は言うまでもなく、小さ

な部品の一つひとつにまでマツダの精神を注ぎ込んでいます。マツダは今、すぐに目にとまる部分から細かい部分にまで、新たな世代のマツダらしさを表現する準備を整えています。今後3年間に渡って、新世代のモデルが市場に投入されます。これらの車は、グローバルな視野を持って作られています。マツダの「こころ」と「精神」が十分に注ぎ込まれた21世紀にふさわしいマツダ車として登場します。

(p.10～p.11)

<本文>

マツダは、大型直列4気筒（14）エンジンと前輪駆動中型車のプラットフォーム開発についてフォードグループの「グローバルセンターオブエクセレンス」として重要な役割を担っています。世界トップクラスの商品技術をマツダ独自の方法で応用していきます。このプラットフォームには、マツダのダイナミックDNAである「反応の優れたハンドリングと性能」を実現するパワートレインが搭載されます。マツダが開発するこれらの技術は、フォードグループ全体に広く供給される予定です。

一方、近い将来市場に導入する「RX-8」は、長年培ってきたマツダ独自のロータリーエンジン技術を生かし、自然吸気で最高250PSを発生するコンパクトな新型ロータリーエンジン「RENESIS」を搭載する予定です。「RX-8」は後輪駆動、前後重量配分50:50、4ドアで4シーター、なおかつ軽量であり、新世代のスポーツカーとしてマツダの技術開発力の粋を集めた車となっています。更に、「RX-8」は米国の厳しい排気ガス規制（LEV）をクリアする予定です。

レシプロエンジンの分野では、大型直列4気筒（14）エンジンの量産に向けた技術開発を進めています。この軽量I4エンジンは、高い安定性、低中速域での高トルク、優れた耐久性を持ち合わせています。I4エンジンは、日本並びにフォードのメキシコ、北米、スペインの生産拠点で年間200万基が生産される予定です。単一種類のエンジンでは世界一の生産量となります。

ディーゼルエンジンの分野では、マツダは、高度にコントロールされたコモンレールシステムを備えた2リットル直噴ディーゼルエンジンを現在開発中です。これは、出力、騒音レベル、排ガスの各面において、世界トップクラスのディーゼルエンジンとなります。

これらの斬新なパワートレインの開発や特有の商品エンジニアリングを通じて、マツダは走る楽しさとはもとより、低燃費や排出ガスの浄化に努め、お客様により満足いただける商品の開発を進めています。

マツダの「スパーク」は、これからのマツダ車に甦ってきます。ショールームに展示される新型モデルやエンジンには、マツダのブランドや商品フィロソフィーが色濃く映し出されることでしょう。マツダは、開発、デザイン、そしてエンジニアリングなどのあらゆる領域で、明確なビジョンを掲げ、商品開発やさまざまな施策の実行を加速することで、競争に打ち勝ち、収益性の高い企業体に生まれ変わっていきます。

<写真キャプション>

「マツダのエンジニアリングの最大の資産は、40年の伝統を誇るロータリーエンジン技術のみならず、最新のパワートレインを開発し、新たな技術を誰よりも早く市場に投入する情熱と能力であると確信しています。」

営業概況 (p.12～p.15)

日本 (p.10～p.11)

<写真キャプション>

- 1) ウェブチューンドファクトリー：インターネットを使ったウェブチューンドファクトリーでは、お客様がお好みのエンジン、トランスミッション、エクステリア／インテリアの色を選択でき、カタログにはない仕様のロードスターをインターネット上で作ることができます。
- 2) 2000年11月に発売されたトリビュートは、マツダ初のSUVでフォードと共同で開発した最初のモデルです。
- 3) タイタンダッシュ：最大積載量1.0～1.5トンと高い安全性を持つタイタンダッシュは、お客様に抜群の機能性を提供します。

<本文>

日本経済の低迷が長引く中、国内の自動車総需要は、およそ5,973,000台と前期に比べ1.6%増加しました。このような事業環境のもと、当期の軽自動車を含むマツダの国内販売台数は、307,000台となりました。この結果、軽自動車を含む国内シェアは5.1%となりました。

当期には、フォード社との初の共同開発車で、刺激的な新型SUV（スポーツユーティリティビークル）トリビュートを市場に導入するなど販売の拡大に積極的に努めました。加えて、タイタンとタイタンダッシュをフルモデルチェンジし、ミレーニア、ロードスター、ファミリアのマイナーチェンジを実施しました。MPVは51,000台と前期比32.3%増、タイタンは9,000台と前期比22.8%増、ロードスターは5,000台と前期比16.8%増、ミレーニアは4,000台と前期比13.8%増となっています。

またマツダは、e-コマースを積極的に取り入れており、ディーラー、お客様、サプライヤーとの双方向コミュニケーションを図るための手段として、インターネットを効果的に活用できると確信しています。2000年7月より、販売及びマーケティング活動強化策の一貫として、インターネットで全乗用車の見積り算出や大量のデータベースから中古車の検索を可能とした2つのオンラインサービスを新たに導入しました。サプライヤー管理の領域では、2000年6月に約350社のサプライヤーを対象としたマツダ・サプライヤー・ネットワーク（MSN）を立ち上げました。これは、サ

ブライヤーとの即時かつ広域にわたるコンタクトを実現することにより、購買プロセスの短縮化と調達コストの削減を目指すものです。更に、購買本部では、インターネットオークションを実施し、商品調達コストの削減を実現しました。また、2000年9月には、全社のe-ビジネス戦略の効果的かつ迅速な展開を図るため、「e-ビジネス戦略室」を設置しました。

2000年1月には、インターネット限定車web-tuned@DEMIO（ウェブ チューンド デミオ）を発売し、日本の自動車メーカーとしては初めて、メールによる下取り車査定とクレジット審査を行う新しい試みを実施しました。また、2001年2月には、国内市場では初めてインターネットを使って受注生産を行う「BTO（Build-To-Order）ウェブチューンドファクトリー」販売プログラムを国内向けのロードスターとファミリアSーフゴンを対象に導入しました。この販売方法により、web-tuned@Roadster（ウェブチューンドロードスター）では4,160通りの組み合わせが、web-tuned@S-WAGON（ウェブチューンドSーフゴン）では912通りの組み合わせが可能となり、エンジン、トランスミッション、エクステリア、インテリアの色等をお客様が好みに合わせて選択でき、カタログにはない仕様の車をホームページ上でシミュレーションした後、購入できるようになりました。

また、2000年6月にマツダテレマティックスセンターを開設したことにより、お客様をサポートする情報提供を充実させました。この新しい情報サービスを通じてブランドイメージと顧客満足度の向上を図っていきます。テレマティックスは、カーナビまたは家庭用パソコンを使用してインターネット上のさまざまなウェブサイトへのアクセスが可能で、ニュース、天気予報、レジャー施設・観光スポットなど施設情報入手できます。また、利用者が増え続けているiモードへの対応機能を加えたことにより、お客様は更に多様な情報サービスを利用できるようになりました。今後は、電子メールによる登録ユーザーへの定期点検・車検時期のお知らせや遠隔故障診断などの実施を視野に入れたサービスの拡充に取り組んでいきます。

一方、国内における販売網の強化は、今後も引き続き最重要課題の一つとして推進していきます。当期、マツダは、マツダオートザムチャネルの一層の強化のため、(株)オートザムの地区販売会社を統合し、新ディストリビューターを設立し、新会社名を(株)マツダオートザムとして2001年1月から営業を開始しました。

1998年4月に当社が「ワン・オペレーション」ディーラー・プログラムと称して実施した施策は、国内販売会社の管理機能の統合、共有により、経営効率を大きく改善しました。2000年10月には、特定地域における合計10社の連結販売会社を5社に統合しました。これにより、販売戦略を集中させ、経営の合理化、効率化を推進することができました。

さらにマツダは国内販売会社の販売能力強化及び収益性改善を目的とした施策「ニュー・セールス・エクспанション・プロジェクト」を展開すると同時に、自動車業界ナンバーワンの顧客満足度（購入時及び所有期間

を通じて）を目指して革新的な「マツダ・エクセレントプログラム」を導入しました。全体としては、これら施策の展開の結果、国内ディーラーは黒字化し、ブラスのキャッシュフローを達成することができました。

北米 (p.13)

<写真キャプション>

- 4) 1999年の後半に導入した新型MPVは米国及びカナダの販売増加に大きく貢献しました。MPVは、米国オート・インテリア誌で「トラック・インテリア・オブ・ザ・イヤー」に、米国コンシューマーダイジェスト誌で「2000年ベストバイ」に選ばれました。
- 5) ミレニア：新型ミレニアは、躍動感溢れるスタイリッシュなボディーライン、機能的かつ高級感のある内装、高い運動性能を持ち合わせたスポーティーセダンです。新型ミレニアは、2000年8月に北米市場に導入され、北米市場の販売拡大に貢献しました。
- 6) 新型トリビュートを、2000年8月に北米市場に投入しました。際立つスタイリングと広々とした室内空間を持つトリビュートは、オンロード及びオフロードを問わず優れたハンドリングと高い運動性能を発揮します。

<本文>

米国では、民間設備投資並びに企業収益にかげりが見え始め、2000年第四四半期から景気が減速し始めました。しかしながら、米国内総需要台数は前年比2.7%増の1,735万台と過去最高台数を記録しました。マツダの販売状況に関しては、1999年末に導入した新型MPVと、6年ぶりの新型SUV、トリビュートの導入が販売拡大に大きく貢献しました。マツダ販売店へのトリビュートの納入開始は2000年8月であり、その後新型MX-5ミアータの導入が続きました。マツダの北米における販売台数は過去5年間最高かつ3年連続で前年を上回り、前年比4.8%増の255,526台となりました。

トリビュートは、そのデザイン、反応に優れたハンドリング、高効率なパッケージングなどが米国のお客様に高く評価され、2000年度後半の5ヶ月間で21,048台の販売を達成しました。同時に、マツダはマツダブランドとトリビュートの販売促進を目的とした新たな宣伝キャンペーン「Zoom-Zoom」を展開しました。このキャンペーンにより、トリビュートは「スポーツカーの魂」を持ち合わせた車としてショールームへの来客を集め、生産を上回る受注をいただきました。

その他のモデルにつきましても、引き続きお客様や事業者からの支持を得ることができました。MPVは米国オートインテリアズマガジン誌「トラックインテリアオブザイヤー」に選ばれるとともに、米国コンシューマーダイジェスト誌では「2000年ベストバイ」として選ばれました。MX-5ミアータは、幅広い支持を獲得することができ、米国オートモビルマガジン誌で「ベスト・インイクスペンシブ・スポーツカー」として、米国コンシューマーレポート誌では「ドライビングファン部門1位」を獲得し、更にはカー&ドライバーマガジン誌では

「デン・ベスト・カー」に選ばれました。また同誌において、プロテジェが13車種比較テストで1位となりベスト・スモール・カーとして選ばれました。

カナダでは、MPVが前年比96.7%増、プロテジェが前年比22.1%増となり、8月末のトリビュートの導入と相まって、総販売台数は前年度比26.1%増となりました。この結果、マツダはカナダ国内で過去最高の52,070台という販売台数を達成し、日本の自動車メーカー中、輸入車第3位の座を獲得することができました。更に、トリビュートは、2000年12月にカナダ自動車ジャーナリスト協会ですベスト・ニュー・コンパクト・スポーツ・ユーティリティ賞を受賞しました。

2001年度は、北米の売上がマツダの総売上に占める割合が36%になると見込んでおり、北米での事業が一層重要な役割を担うこととなります。マツダ ノースアメリカン オペレーションズ (MNAO) の新しい経営陣のもとで、マツダ車の需要拡大、販売会社の収益力改善、キャッシュフローの改善の3つの最重要目標を掲げました。

このような戦略のもと、MNAOでは個別モデルのマーケティング戦略を展開するのではなく、統一されたマツダブランドのイメージを確立することに主眼を置いた活動を展開しています。また、e-ビジネスとディーラー店舗のイメージ統合を目指し、マツダブランドの差別化戦略の展開を開始しました。MNAOは、厳選されたサプライヤーやディーラーと共に、インターネットを通じて情報を収集されたお客様が、スムーズに店舗でマツダ車を購入いただける環境整備に全力をあげて取り組んでいます。

欧州 (p.14)

<写真キャプション>

- 7) 323F：新型323Fは、コンパクトセダン特有の優れた操縦性とステーションワゴンの多機能性を持ち合わせており、欧州市場において好評を博しています。
- 8) デミオ：1998に、実用的かつスポーティなコンパクトワゴンとして導入されて以来、デミオは欧州市場の幅広いお客様の支持を得て、好調に販売台数を伸ばしています。
- 9) 626：626の5ドア・ハッチバックは、実用性を追求する欧州のお客様のニーズにマッチしており、その品質と価値が高く評価されています。

<本文>

欧州経済は、安定した世界経済とユーロ安による輸出拡大により総じて安定して推移しました。しかしながら、当年車両総需要は前年比1.7%減の1,780万台となりました。マツダの欧州主要5市場のうち、イタリア、イギリス、フランスでは、総需要がそれぞれ4.5%、1.3%、0.8%伸びましたが、欧州最大の市場であるドイツにおいては、石油価格の上昇により、総需要は前年比10.4%減の3,697,000台となりました。

円高の影響を含むこのような厳しい営業環境のもと、マツダの欧州地域における総販売台数は、前年比

12.6%減の210,677台となり、同地域におけるシェアは前期比0.1%ポイント減の1.2%となりました。国別の販売台数では、クロアチアで前年比25.2%増の3,232台、アイルランドでは前年比3.6%増の7,352台、オーストリアでは前年比1.1%増の15,589台となりました。オーストリアでは、マツダが引き続き日本の自動車メーカー中輸入車ナンバーワンの地位を獲得しました。また、ドイツでの販売台数は前年比11.6%減の79,605台、イギリスでは14.1%減の22,476台、フランスでは33.0%減の7,076台、オランダでは20.6%減の16,000台となりました。

モデル別では、新型MVP、Bシリーズ及びEシリーズの販売台数が、それぞれ前年比158.1%、18.7%、2.8%伸ばすことができましたが、その他モデルの販売台数は前年と比べ減少しました。なお、ドイツ、イギリス、スイスにおいて、2001年春からトリビュートの発売を開始しました。

マツダが欧州地域で成長を遂げていくための重要課題の一つは、マーケティング活動と販売力の強化です。マツダは90%の経営権を取得しているドイツとポルトガルに加え、2000年初頭にイタリアとスペイン、2001年4月にはフランス、2001年8月にはイギリスでの直接販売権を取得しました。また、ロシアでは、サンクト・ペテルブルクにある既存販売会社に加え、2000年12月、モスクワとエカテリンブルクに新たに販売会社を設立しました。その他の市場においても、販売権の取得に向けて、現地ディストリビューターとの交渉を進めています。

当年度の重要な進展として、フォードのスペイン・バレンシア工場で欧州市場向け小型車を生産することを決定しました。また、2001年末には、当社のコンパクトカーの欧州生産拠点を決定する予定です。これらの現地生産により、為替変動によるリスクを軽減でき、更に競争力のある商品を欧州市場に投入することができることとなります。具体的には、2003年初頭に小型車の生産を開始し、初年度は欧州市場で年間約40,000台の生産を予定しています。小型車とコンパクトカーの年間総生産台数は100,000台を目標にしています。

その他の地域 (p.15)

<写真キャプション>

- 10) 323：323はアジア地域における販売台数増加に貢献しました。AATで生産された323は現地のタイ市場で支持され、台湾では日本から輸出した323が過去最高の販売台数を記録しました。
- 11) Bシリーズ：2000年8月、AATにおけるBシリーズ・ピックアップトラックの累計生産台数が100,000台を突破しました。AATは現在、北米と日本を除く世界80カ国以上へこのモデルを輸出しています。
- 12) プレマシー：コンパクトなボディ、広い室内空間、優れたハンドリング性能を持つプレマシーの生産を中国海南省で2001年5月から、販売を同年6月からスタートしました。

<本文>

アジア地域における、マツダの販売台数は前年比30.0%増の36,404台となりました。マツダにとっての主要市場の一つであるタイの販売台数は前年比87.7%増の7,245台となり、タイ国内での業界平均を上回る伸び率を達成しました。

マツダとフォードの合併会社であるオートアライアンス・タイランド社（AAT）は当期好調な業績を残すことができました。2000年にはAATで生産したBシリーズピックアップトラックの品質が、特にタイ及び欧州市場で高く評価され、同社の生産量の拡大に大きく貢献しました。また、同年8月には、AATにおけるピックアップトラックの累計生産台数は100,000台を突破しました。323とフォード車の生産を含むAATにおける生産量が、2000年5月、7月、8月には、タイ国内で生産する自動車メーカーで1位となりました。

台湾では、マツダは当期過去最高の販売台数を記録することができました。販売台数は前年度比54.7%増の9,744台となり、主に323の販売台数が1999年度の3,421台から6,328台へと大幅に拡大しました。

中国においては、マツダは海南省でプレマシーを生産し、中国全土で販売する権利を取得しました。生産並びに販売は、中国第一オートモービルグループコーポレーションの子会社である一汽海南汽车有限公司が担当し、2001年5月に生産を開始しました。初年度の生産台数は年間3,000台で、2004-2005年には年産20,000台を計画しています。同時に、同国における新しい販売網の構築に努め、堅実かつ顧客満足の高い販売・サービスを提供していきます。

市場回復の著しいアジア市場において、マツダは

フォードと協力して、インドネシア及びフィリピンなどの国々における販売網の再構築に努めると共に、今後の成長に向けての諸施策を展開していきます。

オセアニア地域においては、当年度の販売台数は前年度比3.9%増の31,543台となりました。国別には、オーストラリアでの販売台数が前年度比3.1%増の27,505台、ニュージーランドが前年度比24.8%増の3,160台となっています。

中近東地域における当年度の販売台数は前年度比22.3%増の38,423台となりました。イスラエルでは、マツダの販売台数は前年比21.9%増の25,136台で過去最高となり、5年連続ナンバーワンの市場シェアを確保しました。また、イスラエルではMPVが「2000年ベストミニバン賞」を受賞し、323がオートモティブ・カー・マガジン誌に「ベストカー・オブ・2000」として選ばれました。

アフリカ地域では、販売台数が前年比14.0%増の48,964台となりました。南アフリカでは政府の経済刺激策の結果、市場における年間総需要が14.8%増え、マツダの販売台数も前年比13.0%増の42,293台となりました。

中南米においては、市場ごとに経済状況は違うものの、当期の同地域全体の需要は拡大基調で推移しました。コロンビア及びベネズエラでは、マツダとフォードの両ブランド車両の生産と販売効率を一層高める努力を続けました。

また、マツダは販売網の強化を目的に、アルゼンチン、ペルー、ドミニカ共和国におけるディストリビューターを新たに任命しました。

技術面での成果 (p.16~p.17)

<写真キャプション>

- 1)、2) マツダは、燃料電池自動車を搭載した新プレマシーFC-EVを開発し、経済産業省の支援を受けて日本国内初の公道走行テストを実施しました。マツダはダイムラー・クライスラー日本ホールディング株式会社及び日石三菱株式会社と共同プロジェクトを組んで、プレマシーFC-EVを使った燃料電池自動車の走行試行を行っています。
- 3) MX SPORT TOURERはユニークなハイブリッドドライブシステムやトロイダルCVTなどの最先端技術を駆使したマツダの革新性を象徴するモデルであり、マツダの環境に優しい車づくりに対する意気込みと決意が込められています。
- 4) マツダは、使用済みバンパー表面の外板色塗膜除去技術を使った再生材をバンパー補強部品に採用しています。この技術により、新しいバンパーと同等の強度が維持でき、従来からあった化学的に塗膜を除去する技術に比べて約2/3以下のコストで再生材に変換することができます。

<本文>

マツダは、世界中のお客様の多様なニーズに応えるために最新の先端技術を駆使し革新的な商品開発に取り組んでいます。私たちはこれまで培ってきた商品デザイン及びエンジニアリング能力に最新の情報技術を組み合わせ、情熱を持ってお客様に真にご満足いただける商品を、より低コストで、より短期間で開発する努力を続けています。

MDIフェーズⅢの開始

マツダデジタルイノベーション（MDI）は、最先端3次元技術を使って商品のデザイン並びに開発の効率化と生産工程のシミュレーションにより、車両の開発および量産までの工程を短縮するものです。

当期には、このMDIフェーズⅢを開始しました。当社は、開発期間の短縮のみならず、新たに20台のロード・シミュレーターを導入し、最新鋭のコンピューターシミュレーションによるバーチャルテストを導入することにより品質の向上を図りました。また、フォードグループと共有できるデータ蓄積情報の充実もフェーズⅢの大きな目標のひとつです。マツダは、

デザインフリーズ後の車両開発期間を4ヶ月短縮し14ヶ月にすることを目標としており、効率化による開発費の大幅な削減に努めています。これにより、マツダは、お客さまのニーズが反映された商品をタイムリーに市場に投入することができます。

MDIフェーズⅢには1,750億円の追加投資を行い、これで1996年以来合計4,100億円をMDIに投入することになります。

地球環境問題

マツダは、地球環境問題を視野に入れ、車、社会、そして自然との調和を図るべく研究開発活動を積極的に行っています。マツダの環境に対する取り組みは、製造、リサイクル、燃料の消費、排気ガス及び代替燃料等、車を作る全てのプロセスをカバーしています。

環境にやさしい車の開発

マツダは排気ガス削減、燃料消費の削減、代替燃料車の開発、リサイクル運動等、環境保全に伴いCO2の削減を目的とした研究開発に取り組んできました。

マツダは、既存エンジンに関するさまざまな改善・改良を重ねる一方、ミラーサイクル及びダイリ्यूテッドバーン・エンジンも製造・販売してきました。また、日本国内では2000年11月に圧縮天然ガスを利用したデミオ、タイタンを、2001年4月にはタイタンダッシュを導入しました。また、マツダは、1998年以来、フォード、ダイムラー・クライスラー、バラード・パワーシステムの3社の燃料電池技術開発に参画しています。当期には、2001年2月にプレマシーをベースとした新プレマシーFC-EVを開発し、燃料電池自動車としては国内で初めてとなる公道走行試行を実施しました。プレマシーFC-EVには、メタノール改質システムと電動モーターが搭載されており、インテリアはベースモデルの構造を大幅に変えることなく、大人5人がゆったり座れる空間を実現しています。

また、マツダは、2001年初頭に開催されたジュネーブモーターショーでMXスポーツツアラー（MX SPORT TOURER）を出品しました。このコンセプトモデルには、マツダが目指す将来の車両の方向性が示唆されているだけでなく、環境にやさしい技術を市場に投入するというマツダの情熱と決意がこめられています。MX SPORT TOURERには、前輪を駆動する軽量でハイパワーな2.0リットルS-VT直噴エンジンと後輪を駆動する電動モーターを搭載した新しいハイブリッド4WDシステムが取り入れられています。

マツダの地球環境問題への取り組み

2000年6月、マツダの本社屋、広島工場、三次工場を含む広島地区全ての拠点で、ISO14001の認定を取得しました。今回の、国際環境マネジメントシステムに関する認証取得は、防府工場とAAT（タイ）に次ぐものです。

また、マツダは、環境への取り組みの一環としてリサイクルにも積極的に取り組んでいます。一例としては、バンパーのリサイクルを1998年10月から国内一

部地域において既に開始していましたが、これを関東、甲信越地域にまで対象地域を拡大し、1999年11月には全国展開を開始しました。当期には、月平均2,000個のバンパーの回収を達成しました。マツダは、国内の販売店から回収したバンパーを、ファミリア/323のバンパー補強用部品としての再利用を2001年2月より開始しました。

また、マツダは可燃性及び不可燃性のごみのリサイクルおよび再利用への取り組みについても重要な成果をあげました。1999年度末には1990年比66%にまで事業活動で生じるごみを減らすことができ、2000年度はこれを更に減らすべく活動しました。

2000年4月からの新たな取り組みとして、当社の技能・技術系社員の作業服にペットボトルリサイクル繊維を採用しました。

新型車紹介

▶ トリビュート

トリビュートはマツダ初の5人乗りSUVです。デザインはエレガントでありながらもパワフルで、街中でも自然の中でも際立つデザインが特徴的です。また効果的なパッケージングにより、広い室内空間と高い走行性能を実現しました。パワフルな3リットルV6エンジンおよびスムーズな2リットル直列4気筒エンジンを搭載し、4WDには電磁ロック機構付ロータリーブレードカップリング（RBC）方式を採用しています。

トリビュートは2000年8月に北米で発売を先行開始し、素晴らしい特色によって高い評判を確立しています。2000年11月には日本国内、その後2001年初頭にはオーストラリア、2001年夏にはヨーロッパ市場に導入しました。

▶ タイタン、タイタンダッシュ

2000年6月、マツダはキャブオーバートラック「タイタン」をフルモデルチェンジし、国内市場での発売を開始しました。広範囲におよぶユーザー調査を行い、広く快適な室内空間、広い荷台空間、機能性に優れ使いやすいインテリアとインストルメントパネル、優れた安定操縦性、快適な乗り心地など、あらゆる側面での改善を盛り込みました。

そして、2000年10月にはタイタンダッシュを国内市場に導入しました。タイタンダッシュは、タイタンの上級モデル同様の広々として快適な室内空間が特徴です。乗降性と使い勝手の良さを追求した広い室内空間を持っています。最大積載量が1.0～1.5トンあり、高い安全性によって、タイタンダッシュは「抜群の機能性」をお客様に提供します。

▶ ミレーニア

マツダは2000年7月、大幅なモデルチェンジを行った新型ミレーニアを国内市場に導入し、翌月に全世界の市場を対象に発売を開始しました。ミレーニアは、高級スポーツセダンとして国内外のお客様に高く評価されてきました。新型ミレーニアはお客様の声を積極

的に取り入れて進化しつつ、マツダの商品づくりの指針を体現しています。外観は、フード、フェンダー、ヘッドランプなどにより、よりスポーティーに生まれ変わりました。また、ボディやサスペンションを改良し、運転する楽しさを一層向上させました。

■ ロードスター (MX-5/MX-5ミアータ)

世界的なヒット商品であるロードスターに更なる改良を施し、2000年7月に日本国内で発売を開始しま

した。2000年5月には、「2人乗り小型オープンスポーツカー生産台数世界一」としてギネスワールドレコードに正式認定されました。新型ロードスターは、北米市場には2000年9月、欧州及びその他の地域はその後もなく市場に投入されました。マツダブランドのDNAを具現化するスポーティーな外観、新型1.8リットルエンジンの搭載や走行性能の向上など、大幅な商品改良を行っています。

財務の概況 (p.18～p.19)

2000年度(2001年3月31日終了年度)は、マツダの中期経営計画「マツダミレニアムプラン」に則して大きな改革を実行した年度となりました。財務のハイライトは以下のとおりです。

*前期の連結営業利益251億円に比べ、当期は149億円の連結営業損失となりました。

*前期の連結純利益261億円に比べ、当期は1,552億円の連結純損失となりました。これには、マツダミレニアムプランの事業再構築に伴う396億円と退職給付債務の積立不足額の一括償却分として1,546億円が含まれています。

*非連結事業用土地の税効果考慮後再評価差額として、1,245億円を計上しました(利益への影響はありません)。

*連結当期キャッシュフローは522億円の余剰となり、この結果、連結ベースの純有利子負債残高は4,846億円に減少しました。

事業概況

当期の事業環境は、日本経済の低迷が続く一方、海外主要市場において堅調な成長がみられるなど、地域によるばらつきが見られました。ただし、米国経済においては、当期末に近づき景気が減速し始めました。

日本の自動車業界は、軽自動車前期に比べ2.5%減少したものの、総需要は597万台と前期比1.6%増となり、2年連続で増加しました。しかしながら、軽自動車を含むマツダの国内シェアは、既存モデルの販売の伸び悩みにより前期比0.4ポイント減少の5.1%となりました。

海外市場では、北米で過去最高の販売台数を記録するほか、カナダにおいても引き続き好調に推移しました。新型トリビュートSUVの好調な滑り出しにより、北米国内でのマツダのシェアは1.5%となりました。また、カナダでの販売は前期と比べ26.1%増加し、シェアは3.3%と前期比0.6ポイント増加しました。これは、マツダにとって1994年以来最高実績であり、引き続き好調なプロテジェ、新型MPV、トリビュート導入が大きく貢献しました。西欧地域における総需要は、前期に比べ若干減少したものの、総じて堅調に推移しました。マツダのシェアは円高による厳しい競争

環境のもと、1.2%と前期比0.1ポイントの減少となりました。

オーストラリアとアジアについては、経済の順調な回復に支えられ、総需要は好調に推移しました。オーストラリアでのマツダのシェアは3.5%と前期比0.1ポイント増加しました。また、南米においては、それぞれの市場によって格差が生じる結果となりました。

財務の状況と分析(連結)

マツダの連結当期純損失1,552億円の内訳は、単独ベースでの1,327億円の悪化と子会社486億円の損失ならびに連結調整となっています。マツダの業績に含まれる連結対象子会社数は、昨年度の166社に対し、本年度は113社となっています。

当期純損失は、退職給付債務の積立不足額の一括償却と早期退職優遇プラン等の事業再構築コストによるものです。また、当期、特に欧州現地通貨に対する円高が続き、主要取引市場における販売価格が低下したことも大きな要因となっています。タイ及びコロンビアの子会社におけるコスト削減策と好調な業績により、損失の一部を吸収することができました。国内販売網強化のための再構築策の結果、国内の販売子会社は、2年連続で黒字を達成すると同時に、余剰キャッシュフローを生み出すことができました。

地域別で見ると、当期純利益は「その他の地域」を除いて減少しました。これは、売上高の減少と北米及び欧州子会社においては円高の影響によるものです。

財務状態及び流動性(連結)

マツダの当期連結ベースの純有利子負債残高は4,846億円と前期比9.8%減の524億円となり、同一連結決算基準で比較すると1995年度から50%以上の削減を達成しました。連結キャッシュフローについては、営業活動によるキャッシュフロー843億円と投資活動に要したキャッシュフロー321億円を差し引いて、522億円の余剰となりました。今後も引き続き、更なる企業の財務体質とバランスシートの改善を図るために、キャッシュフローの黒字化を維持することを経営の最重要目標に掲げていきます。

2001年12月

編集・発行 マツダ株式会社 広報渉外本部 広報企画部

本社 〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3-1

Tel (082) 282-5253

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

本紙は再生紙を使用しています。

Printed in Japan