

马自达株式会社 2003年度报告
(2003年4月1日 ~ 2004年3月31日)

汉语版 (英文版 1-35 页)



公司简介

马自达株式会社是一家汽车生产厂家，成立于1920年，总部位于日本广岛。马自达公司所生产的汽车产品，素以“卓越的设计”、“超群的功能性”、“灵敏的操控性和动力性”等特点而著称，目前在日本国内有2个、在海外有18个生产基地，产品畅销世界140个国家以上，深受顾客的喜爱。

马自达公司陆续投放到市场的Mazda6、Mazda2、Mazda RX-8、Mazda3※等新一代产品以“Zoom-Zoom（童年时代感受到的动感的魅力）”的品牌形象为基本，将“美感”、“创意”及“活力”的马自达品牌个性完全地体现出来。通过这些先进的车辆，马自达公司在世界汽车市场中的地位大幅度提高。

关于前景预测的注意事项

本年度报告中所记载的马自达公司的计划、战略、将来的业绩等，是根据现在掌握的信息，以管理层的假定和判断为基础对市场前景所做出的预测，其中包含着各种风险及不确定因素。而这些风险及不确定因素在马自达的从属市场及事业环境中随处可见，比如：经济状况的急剧变化、外汇特别是日元和美元之间的汇率变化、马自达及其相关公司引进新技术、开发新产品并提高生产效率和能力、股票市场的动向等等，都是不能确定的因素。因此，实际业绩与本公司的预测也许会出现较大的差异。

由产品主导带来的强有力的成长 (P.2~P.5)

p.2~p.3:

马自达公司积极开发能够体现品牌 DNA (核心) 的新一代产品。以充满驾驶乐趣的汽车, 紧扣全球顾客的心, 成为成长的原动力。

Mazda Tribute

卓越的越野性能和宽阔的车内空间、适合于户外旅行的功能性、使用方便、装备精良是其主要特征。Mazda Tribute 是一款真正的 SUV (运动型多用途车)。

Mazda MPV

美感的外观、多种组合形式的座椅排列功能、两侧电动滑门都是其主要特征, Mazda MPV 是一款真正将运动风格表现得淋漓尽致的 MPV。

Mazda2

是一款将顶级的走行性能和舒适的车内空间完美体现的小型汽车。不仅具有运动风格的外观和操作性能, 而且全部车型都通过「超-低排气」认定, 实现了良好的环保性能。

Mazda6

卓越的运动性能、动感魅力的设计、创新的配置、并在安全、环保性能等所有的领域都具有良好的

表现, 是以创造中档轿车的新世界标准为目标而生产的汽车。

Mazda RX-8

搭载有新型转子发动机“RENEISIS”, 并采用革新的设计和最新的技术实现了 4 门 4 座样式, 是一款独一无二的跑车。

p.4~p.5:

随着 Mazda3 的投放市场, 马自达汽车产品的阵容更加充实。

超越小型汽车一般概念的“驾驶乐趣”、深具魅力的“百看不腻的外形”、“五感共鸣的高品质”、再加上以新开发车身为首的“大幅度提高了安全性能”。马自达公司已经将这种创造新的价值观的新一代小型汽车——“马自达 Mazda3”投放到了市场。

以产品主导企业发展的马自达公司, 通过将魅力横溢的新一代产品不断投放市场, 将向着进一步成长的阶段大步迈进。

专访井卷社长 (P.6~P.10)

“通过新一代产品的市场投放, 我们在 2004 年 3 月期已经实现了连续 3 年的增收增益。但是我们不能满足于这一成绩, 我们将以更进一步提高顾客的满意度和收益性为目标, 将马自达的事业继续发展下去。”

代表取缔役社长 井卷 久一

1965 年进入马自达株式会社, 作为代表取缔役副社长, 对研究开发、生产、质量、物流等进行了统一管理, 并参与了马自达“千禧年”计划的策定和推进。于 2003 年 8 月, 就任代表取缔役

社长兼 CEO (最高经营责任者)。

Q1: 在 2004 年 3 月期, 马自达实现了近 10 年中最高销售利润的 702 亿日元, 对这样好的业绩, 您有何评价?

2004 年 3 月期, 新一代产品的销售扩大为利润的提高做出了极大贡献。自 2002 年 5 月开始出售 Mazda6, 与 Mazda2、Mazda RX-8、Mazda3 一起, 这 4 个产品确实取得了丰硕成果, 特别是在欧洲、澳大利亚、中国市场均获得了大幅增长。702 亿日元这个销售利润实际上已达到了 10 年

间的最高水平，但是从我们规划的本公司的前景来看，这只不过是到达了一个通过点而已。以我就任社长时提出的4个主要优先课题——“马自达在北美市场的复苏”、“中国战略的实行”、“成本的削减”、“产品的强化”为轴心，本公司的收益将会更上一层楼。

Q2: Mazda6、Mazda2、Mazda RX-8 和 Mazda3 的销售态势都呈现良好的势头，请就其主要原因以及今后的产品战略加以说明。

在新一代产品中，“时尚”、“创意”及“活力”这3个关键词的理念深深赋予其中。它们将马自达品牌的个性充分地、具体地体现出来，并获得广大顾客的高评价。另外，以走行性能良好的中、小型乘用车和跑车为轴心的产品，赢得了年轻一代的支持，这也是销售增长的一个重要原因。

作为今后的产品战略，我们要将Mazda2、Mazda3、Mazda6及MazdaRX-8这4种车型的技术、零部件灵活运行，促进新型车的开发，每年将投放市场全新样式的2、3种车型，加快主导产品发展的增长速度。

Q3: 目前支持这一增长战略的生产体制处于何种状态？

2004年4月，随着本社第1(F)工厂中涂装车间和总装车间的整车生产终止的同时，2001年9月关闭的宇品第2(U2)工厂将于2004年5月再次重新投产。通过这一生产体制的再次构筑，使每年的国内(日本)生产能力与以往相比增加了11万台，提高到89万8千台。另外，在U2工厂引进的能够降低环境负荷的“Three Layer Wet Paint System”涂装设备等最新的生产设备将实现高效的环保对应。

Q4: 北美市场的运营状况如何？

在北美市场，通过新一代产品的投放，销售形势呈复苏基调。为进一步巩固这一趋势，我们正在尽力强化销售能力。其中的措施之一就是提高销售代理店铺中专卖店的比率。现在美国约有700家销售代理店，在2003年末时，其中的76%

为兼卖店。对于这些兼卖店，本公司已经开始采取新的措施，有条件地向其提供资金进行店铺改装，使之成为专卖店。通过这些措施，我们计划我们计划将2003年末24%的专卖店比率提升到2007年末的50%。另外，在产品方面，将向北美市场投放适应于市场需求的CUV和SUV等车型。

Q5: 中国市场轿车的销售台数达到200万台的规模，正发展成为巨大的市场。请问马自达公司在中国的销售及生产战略？

在中国，马自达汽车非常受欢迎。Mazda6在汽车专业杂志“汽车族”主办的“中国2004年度汽车奖”评选中获得了非常高的评价。2003年度马自达在中国的销售台数大幅增长，与前年相比提高了3.5倍达到8万台。为了将中国的事业进一步扩大，我们目前正在构筑体制，计划在2010年达到30万台的生产、销售规模。为此在措施方面，我们将在今后的3、4年间，投放8个车型，以充实马自达的产品阵容，同时设立销售总代理商、强化销售网。另外，在生产方面，目前是在第一汽车集团内进行生产，为了确保销售的扩大，我们还会积极扩充生产体制，筹备新的生产基地。

Q6: 今后，提高收益性的目标是多少？

本期的销售利润率，与前期相比提高了0.3个百分点，达到2.4%。本公司为了进一步强化收益能力，将继续推进2003年3月期开始的成本削减活动——“ABC活动”，到2005年3月期末为止，将完成降低原价25%的目标。在生产方面，以“伴随成本的削减，新的技术就是价值”的思路为基本，在构筑高效的生产体制的同时，积极推进新技术的开发。另外，在北美市场，将缩减面向租车公司的大批量销售(面向法人的大批量销售)，通过零售，进一步提高效益性。

Q7: 与福特公司的协作，今后将在哪些方面进行强化？

2003年12月，针对下一代全球B级车相关的广

泛基本技术的开发，已决定由本公司主导进行。这是本公司的技术和产品开发的实际业绩得到福特公司高度评价的结果。因此，本公司在福特集团内的作用今后将会进一步扩大。通过规模性经济的产品开发及资源调配，力图更进一步地削减成本。

Q8: 最后，请对马自达最大资本之一的人才培养状况进行说明。

我们始终以「企业以人为本」这一理念为基本，注重人才的培养，并使之成为长期的发展目标。

例如，定期实施以培养未来领导干部为目标的“开拓马自达的21世纪（Leading Mazda 21）”培训计划以及以提高公司职工技能为目标的集中进修等。通过电子化教学等措施，整備培训体制，使职工在任何时候都能接受到必要的培训。另外，作为与美国三大汽车厂家之一的福特公司进行合作的全球化企业，我们大力对公司职工的英语水平进行强化培训。通过这些措施，对发掘公司职工的潜力；并且站在全球化的角度，通过战略性意识的培养，对下一代领导人员切实地进行培训。

特集 (P.11~P.17)

进入页面 (P.11)

Shifting Up

为促进马自达的进一步成长，将“扩充品牌阵容”、“强化市场~销能力”以及“强化成本竞争力”这3项措施置于战略重点的位置上，逐步加以实现。

品牌阵容的扩充 (P.12~P.13)

最能体现马自达品牌的新一代产品，在世界市场上已经获得了非常高的评价。今后还要继续强化品牌（竞争/活力）力，积极投入新产品，进一步拓展马自达品牌。

在马自达的产品开发中，以“卓越的设计”、“超群的功能性”、“灵敏的操控性和动力性”3点作为新的方针，并从1997年3月期开始向具体化方向推进。在1997年3月期至2001年3月期的第1·2阶段中，进行了核心产品竞争力的强化，并伴随着Mazda TRIBUTE和Mazda MPV的投放市场，对RV样式亦进行了强化。

在2002年3月期至2004年3月期的第3阶段中，在3年的短期间内将Mazda6、Mazda2、Mazda RX-8及Mazda3投放到了市场。Mazda6有Sedan、Sports、Sport Wagon等样式、Mazda3汇合了Sedan、Sports系列，对应顾客的广泛需求，

进一步充实了马自达的产品阵容。

这些新一代产品，不仅受到顾客的高度赞扬，也受到了汽车媒体方面的高度评价。Mazda6、Mazda2、Mazda RX-8、Mazda3这4种车型受到了世界各国的普遍称赞，合计获得了150种以上的奖赏。例如：Mazda6获得了“2003RJC年度汽车奖”（日本汽车研究者及新闻工作者学会主办），Mazda2获得了“2003RJC 6佳车型年度汽车奖”（日本汽车研究者及新闻工作者学会主办），Mazda RX-8获得了“2004RJC年度汽车奖”（日本汽车研究者及新闻工作者学会主办），Mazda3获得了“加拿大年度汽车奖”（加拿大汽车新闻工作者协会主办）、“欧洲年度汽车奖”第2位（欧洲汽车评选委员会主办）等等。

新一代产品中所搭载的发动机也获得了很高的评价。Mazda RX-8所搭载的新一代转子发动机“RENESIS”，首次荣获英国发动机技术专业杂志“国际发动机技术”主办的“2003年度国际发动机奖”中的3项大奖，2004年5月又获得了该杂志主办的“国际发动机2.5~3.0升奖”部门奖，并连续2年获奖，取得了辉煌的荣誉。另外，Mazda2的全部车型和Mazda3的15F级车型，由于尾气排放的降低，通过了日本“比2005年的排放标准低75%（SU-LEV标准）”和“2010年度燃油费基准+5%”的认定，实现了

卓越的环保性能。

今后产品的展开

马自达的品牌强化战略从2005年3月期开始将进入到第4阶段。其核心就是将新一代产品的关键构造进行有效活用，积极开发新型车并投放市场。在2004年6月作为日本国内专用车而投放市场的Mazda Verisa就是将Mazda2的关键构造进行活用制成的一款新型高级车，是以在选购物品及生活方式“追求高档化和个性化”的30岁年龄层的夫妇为中心并面向广大年龄层的顾客为销售对象。

在本期期间中，已经在汽车展中对显示今后马自达品牌拓展方向性的多种概念车进行了展示。2004年1月在美国举办的底特律汽车展中，出展了以拉伸面的构成及2根排气管所象征的具有运动感的外观设计、时髦的内部构造以及充足的车内空间的小型C级车——Mazda MX-Micro Sport。该车与现行的产品阵容中的车型同样充分体现了Zoom-Zoom的概念。紧接着于2004年3月在瑞士举办的日内瓦汽车展中，又展示了供6人乘坐的Space Wagon、将下一代太空车令人激动的设计与革新配置完美地融合在一起的Mazda MX-Flexa，吸引了到场顾客的注意。Mazda MX-Flexa是以Mazda3的关键构造为基础，通过车内排列的多样性和装备滑动车门以及带扶手的captain seat、平面宽阔的行李箱空间等，实现了出色的乘坐舒适性。2004年6月在中国举办的2004年北京国际汽车展中，还展示了新型的6座概念车——Mazda Washu。Mazda Washu通过采用宽阔的玻璃区域的优美流线型的车身设计、电子控制驾驶操纵的线控转向技术、站立姿势就可以上下车的革新样式的车门设计等，将Zoom-Zoom的概念进一步深化。通过这些革新样式的车型，进一步体现了Mazda Zoom-Zoom理念的不断强化。

强化市场~销能力 (P.14~P.15)

为了保持持续增长的势头，“强化市场~销能力”是不可缺少的。特别是要将北美及中国市场作为

主要优先课题，采取各种措施确实加以实施。

■马自达在北美市场的复苏

北美市场中的汽车驾驶者对汽车有着深刻的了解，他们近年来也对马自达汽车给予了高度的评价。目前在产品方面，已经实现了“马自达在北美市场的复苏”。马自达公司当然不会满足这一现状，我们还要在销售方面采取以下改革措施，向着更进一步的增长挺进。

① 专卖店化的计划

为了提高马自达汽车销售专卖店的比率，采取了以成为专卖店为条件对店铺改装等进行投资支援的新型措施，目的是要在美国市场扩大市场占有份额。这一措施使得2002年末18%的专卖店比率，上升到2003年末的24%。通过这种新措施的推进和产品阵容的扩充，计划将专卖店的比率在2004年末提高到30%，在2007年末提高到50%。

② 店铺的改善

马自达公司在提高销售代理店招揽顾客率的同时，通过试乘促进人们对Zoom-Zoom的体验，并积极促进零售改革方案。这是一项对店铺设备、服务进行改善的措施，具体作法是：扩大试乘机会，引进当场可以对顾客信息等数据库进行访问的携带型电子装置、设置服务点等。截止到2004年7月末，在美国的阿拉巴马州、德克萨斯州等地设置了8家零售改革专卖店，计划将来进一步扩展达到59家。

③ 利润的改善活动

面向租车公司的大批量销售，虽然销售台数大幅增长，但获得利润率很低，这也是美国地区收益性低迷的主要要因之一。因此我们采取了缩减大批量销售、向利润率较高的零售方面集中的战略。这一措施的成果已经显示出来，2003年的大批量销售与前年相比减少了22%，而零售却增加了。另外，通过削减以新产品为中心的销售奖励金、投入广告宣传费等有效措施，收益性将会有更大

的提高。

④ 产品阵容的扩充

为了在竞争激烈的美国市场中能够持续发展，不断地投入先进而优异的新产品是非常重要的。在与福特合资的 Auto Alliance International, Inc. (AAI)，从2002年10月开始生产 Mazda6 Sport Sedan，2004年3月又开始生产 Mazda6 5door 和 Mazda6 Sport Wagon，并投放到了北美市场。而且通过 Mazda3、Mazda MX-5 Turbo 的投放及 Mazda Tribute 的小规模改进，使得北美市场的马自达产品阵容变得更加充实。

■ 中国市场的战略

在中国市场之所以获得显著增长、取得成功，是由于马自达公司掌握了能够保证长期稳定增长的关键。马自达公司从2001年就与中国最大的汽车生产厂家——第一汽车集团开始合作，Mazda 323 和 Mazda Premacy 在一汽海南汽车有限公司进行生产，而 Mazda6 在一汽轿车股份有限公司进行生产。另外，在销售方面，与第一汽车集团协作，通过专卖店扩充销售网，截止到2004年5月，已经有144家专卖店。这一结果，使得2003年中国市场的销售台数达到前年的3.5倍，完成了8万台。

这些实际业绩显示了马自达公司在中国取得了很大的进步，但是要想在将有更大发展空间的中国市场取得更进一步的增长，目前的状态还不能说是十分完备。为了与中国的市场相适应，马自达公司制定了以下中国战略要点。

中期目标：

到2010年为止构筑年间30万台的生产、销售体制。

具体措施：

- 今后的3、4年中，将8种车型投放市场，以扩充产品阵容。
- 设立销售总代理商，扩充销售网。
- 确保新生产基地的建立，扩充生产体制。

通过采取上述措施，马自达公司在与当地的合作伙伴紧密合作的同时，还将倾注力量积极扩大中国市场的业务。

成本竞争力的强化 (P.16~P.17)

成本的竞争力是支持“扩充产品阵容”、“强化市场~销能力”的原动力。马自达公司在全球规模的状态下，在开发、生产、采购等所有方面积极采取措施，以强化全公司的成本竞争力。

与福特公司的协作

在开发方面的协作

与福特公司协作所产生的协同效果，在马自达公司的事业拓展中占有重要的位置。特别是在产品开发领域中，为马自达的复苏做出了巨大贡献。

以 Mazda3 为例，它是与福特公司技术共享（设计技术的共有化）为基础进行开发并于2003年10月开始出售。在这个过程中，以平台为轴心进行了广泛的技术共享。通过高度灵活性的车辆基本设计、开发费用及开发人才的共享，使得开发成本的大幅削减成为可能。通过这样的主要技术共享我们充分享受到了协作的好处。

基于这样的思路，Mazda3 又与福特公司的 FOCUS 系列、沃尔沃公司的 VOLVO S40/V50 共享同样的关键构造。除此之外，在2003年12月，决定由马自达主导开发福特集团的下一代 B 级车。由于马自达在该项目中处于主导地位，Mazda3 在开发过程中采用的技术将得到进一步发展。

在生产方面的协作

在生产方面与福特公司的协作也取得了进展。美国密执安州的合资公司 AutoAlliance International, Inc (AAI) 从2002年10月就开始生产 Mazda6 Sport Sedan，目前正在生产 Sport Sedan、Sport Wagon 以及 5door Model 门牵背式样车。从2003年1月开始，在西班牙福特公司的瓦伦西亚工厂，又开始了 Mazda2 的生产。另外在泰国，福特公司的合资公司——AutoAlliance (Thailand) Company Limited (AAT，

位于泰国的罗勇县)生产1吨皮卡,在亚洲市场销售的同时出口世界各国。

日本国内生产体制的再编组

马自达公司为了使日本国内的生产体制更加高效、更为强化,在2004年4月,将总公司第1工厂停止整车生产,并从5月份开始重新将宇品第2(U2)工厂投入运作。通过这一再编组,使得日本国内的生产能力从每年的78万8千台的基础上又增加了11万台,扩大到89万8千台,生产效率也大幅提高。在U2工厂中,引进了“Three Layer Wet Paint System”最新的生产技术,不仅降低了环境负荷,而且还削减了制造成本。

ABC活动

ABC(Achieve Best Cost/最佳成本控制)活动是从2003年3月期开始的一项成本削减活动,目标是到2005年3月期末将原价降低25%。成本削减的目的可以分为3大方面。第1个方面是为了在产品扩充和严格限制的情况下确保资金;第2个方面是为了提高价格的竞争力;第3个方面也是最重要的方面就是为了提高利润率。在ABC活动中,不是按车型进行成本削减,而是按照刹车、轮胎、座椅等零部件组群进行成本削减的。目前已经由供应产、开发及采购人员按照不同零部件组进行分类结成了60个以上的(工作组),并向着追求规模优势和扩大共享化的方向发展。除此之外,还在调配对象的变更、物流费用的削减、全球供应产的活用等各个方面,积极采取措施进行成本的削减。

营业概况 (P.18~P.21)

日本 (P.18)

在2004年3月期,日本汽车的总需求量与前期相比增加了0.4%,达到589万台。而马自达公司通过新型车的导入,使日本国内的销售台数较前期相比增加了3.4%,达到27万9千台;日本国内注册车辆的占有率与前期相比也增加了0.2个百分点,达到5.8%;包括轻型汽车在内的日本国内市场占有率与前期相比则增加了0.1个百分点,达到4.7%。

按照车型进行统计,2003年4月出售的Mazda RX-8,使马自达公司连续2年获得日本汽车研究者及新闻工作者学会(RJC)主办的“RJC年度汽车奖”,销售也顺利扩展,在跑车类型中的占有率达到了50%以上。另外,2003年7月投放市场的Mazda6 2.3升FF型车获得了“超-低排气车”的认定,使得产品阵容的环保性能进一步提高。Mazda2在日本2003年度按车名分类的年度销售台数评选中排名第7位。且2003年10月出售的Mazda3,从导入市场开始销售形势就一直良好。

在销售战略方面,对于顾客通过互联网就可以定做只属于自己的车辆“特性的车”站点中的可定做车型,在原先的Mazda MX-5 Miata上,又追加了Mazda3、Mazda2及Mazda Verisa车型。另外,从2004年3月开始,在全部销售连锁店中进行轻型汽车的经销。而以销售轻型汽车为中心的Autozam销售连锁店,除现有的Mazda2、Mazda3、Mazda Premacy及Mazda Bongo这4种车型以外,又开始经销Mazda MPV、Mazda Bongo Friendee、Mazda Tribute这3种车型。通过增加各销售连锁店经销的车型,提高了购买及售后服务时的方便性,使各种车型的销售机会大大增加。

北美 (P.19)

在美国,2003年(公历年度)的车辆总需求量较上一年相比减少了1.0%,为1,645万台,而其中马自达汽车的销售台数与上一年相比却增加了0.3%,达到了25万9千台,确保了市场占有率达到与上一年持平的1.6%。

按照车型进行分析，2002年11月导入的Mazda6的Sport Sedan运动型轿车继续保持了良好的销售势头。2004年3月，在全美开始出售Mazda6的Sport Wagon和5door Model，使销售进一步扩大。在本期中，除了为面向北美市场而对Mazda Tribute进行了小规模改进外，还将Mazda MX-5 Turbo、Mazda RX-8、Mazda3投放到了市场。在加拿大，2003年（公历年度）的车辆总需求量较上一年相比减少了6.2%，为162万台，其中马自达汽车的销售台数与上一年相比减少了7.9%，变为6万6千台。这是由于Mazda 323已经处于样式的末期所致，而Mazda3的销售形势依然良好，在2004年1月，销售台数已经达到3千台的纪录水平，在加拿大的轿车销售中首次排名第1位。另外，属于加拿大市场中最大的C级车的Mazda3，在同年2月份，还获得了加拿大汽车新闻工作者协会（AJAC）主办的“加拿大年度汽车奖”大奖。

欧洲 (P.20)

在欧洲，2003年（公历年度）马自达汽车的销售台数与上一年相比增加了25.8%，达到22万9千台，欧洲市场的占有率与上一年相比也增加了0.2个百分点，达到了1.3%。

在2004年，马自达汽车继续受到欧洲市场的高度评价。Mazda3在欧洲年度车型评选委员会主办的“2004年欧洲年度汽车奖”评比中被评为第2位，延续了2003年Mazda6的成绩，这是日本汽车生产厂家首次连续2年被评为第2位。随后，Mazda3又分别在丹麦、捷克、土耳其、克罗地亚等国也陆续获得了“年度汽车奖”大奖。

马自达的柴油汽车也获得了很高评价，Mazda6获得了柴油汽车杂志主办的“家庭型柴油汽车”，超越了其他公司的新车，连续2年获奖。Mazda6在2003年（公历年度）的销售台数达到10万台，与2002年Mazda6和Mazda 626的合计销售台数相比，增加了93.6%。此外，凭借2003年4月出售的Mazda2的良好销售效果，使B级车的销售较上一年相比也增加了102.8%。

另外，Mazda MPV的销售比上一年增加了18.6%，达到了欧洲地区过去的最高销售纪录。Mazda MX-5的销售为1万9千台，是自1990年出售以来，年度销售台数纪录的第4位。按照市场进行区分，奥地利2003年马自达汽车的销售台数重返日本车品牌中的第1位，在英国、意大利、西班牙、葡萄牙这4个国家，销售台数也创造了历史的最高纪录。

在销售体制方面，继续实施了欧洲销售总代理商的强化措施。在2003年9月，将奥地利的销售代理公司变为100%子公司，这样将马自达在欧洲的销售控制在80%以上。

其它地区 (P.21)

马自达汽车在澳大利亚的销售台数，与上一年相比增加了35.9%，达到5万3千台，也创造了过去的最高纪录。取得这一优异成绩的主要原因是，Mazda6、Mazda2以及在2004年1月“Wheels”杂志主办的“2003年度汽车奖”评选中荣获大奖的Mazda RX-8做出了较大贡献所致。

在亚洲、大洋洲地区的市场，马自达也获得了大幅增长，亚洲、太平洋市场的销售量比上一年增加了80.9%。特别是在马自达公司极为重视、不断努力积极开发的、急速增长的中国市场上，与当地的合作伙伴第一汽车集团进行紧密合作，使马自达汽车在2003年（公历年度）的销售台数较上一年相比增加了大约250%，达到了8万台。从2003年3月开始生产、4月开始销售的Mazda6还获得了汽车专业杂志“汽车族”主办的“中国2004年度车型”等奖项，使马自达汽车在中国获得了较高评价，也促使销售持续了良好势头。

另外，在泰国的销售台数比上一年增加了26.1%，在台湾比上一年增加了13.8%，在新西兰比上一年增加了28.8%，在新加坡也比上一年创纪录地增加了49.9%。由此可见，在亚洲、大洋洲地区的主要市场中，销售情况均呈良好态势。这一结果，使得在2003年（公历年度）马自达主要市场的全体销售中，亚洲、大洋洲地区

的销售额占到 16.1%。此外，以色列的销售也呈好势头，2003 年的销售台数与上一年相比增加了 27.7%，达到 2 万台，实现了连续 8 年在

各种品牌的汽车中，销售台数均为首位的优异成绩。

研究开发 (P.22~P.23)

马自达公司在日美欧的 4 所研究开发基地中，迅速准确地把握世界市场的动向及先端的技术动向，推进与各个市场特性相适应的、富有个性、革新性的产品开发，强化产品的开发能力。

■发动机开发

马自达新一代产品中所搭载的发动机，充分体现了 Zoom-Zoom 的品牌形象。2.0 / 2.3L MZR 发动机及 1.3 / 1.5L MZR 发动机通过采用 S-VT (连续相位可变气门正时控制系统)、TSCV (翻转涡旋气门控制)、等长度进气歧管、进排气逆转设置等技术，既实现了清爽的引擎声音和高功率输出，又达到了低燃费、低排气的目标。另外，通过采用轻型铝合金汽缸体、新开发的树脂制进气、燃料系统模块等技术，在克服燃费提高的同时还实现了发动机的轻型化。这一结果，不仅符合日本绿色税制的要求，也完全适合日美欧严格的燃费、尾气排放标准。Mazda2 的全部车型和 Mazda3 15F 车型，还获得了“比 2005 年的排放标准低 75% (SU-LEV 标准)”的认定。

MZR-CD 柴油发动机是一种最优先考虑环保而开发设计的共轨式直喷柴油发动机。它导入了新一代的燃费技术，充分利用超高压喷射燃料共轨系统的特征，再加上高度的肃静性能、动力性能、燃费性能，达到了欧洲预定采用的欧洲 4 号排放标准，从而实现了卓越的环保性能。

MZR 发动机系列，不仅要陆续搭载到马自达将来的新型车中，也计划导入到福特集团的多种车型上。预计数年后，该发动机在全世界范围内的年度生产数量，会达到大约 200 万台的规模。

被倾注了马自达转子发动机的最新技术、具有革新特性的转子发动机就是 RENESIS。RENESIS 通过将排气口设置在发动机的侧面，

明显提高了决定发动机特性的进排气的的设计自由度，实现了高功率的输出。而且它还采用了超微粒喷射模式的新型燃料喷射系统以及能够改善燃费的高性能火花塞，与以往的转子发动机相比不仅功率强劲，而且燃费及尾气排放性能都得到了大幅提高。

■安全措施

在 2004 年 4 月公布发表的国土交通省实施的“2003 年度汽车评定”过程中，Mazda RX-8 在干燥路面上进行时速 100 公里的刹车性能试验中，将最短停止距离大幅缩短，达到了破纪录的 38.6m。另外，Mazda3 也获得了干燥路面小型车种的最好成绩，停止距离达到 41.1m。显示了马自达新一代产品群所具备的高度的主动的安全性能。

在将事故防患于未然的主动的安全技术中，马自达公司通过采用先进技术，并将在上述试验中获得高度评价的刹车性能进行结合，从而实现了优异的危險回避性能。另外，在被动的安全技术中，将从 1997 年就开始采用的高刚性、安全车身“Mazda Advanced Impact-energy Distribution and Absorption System”(*)进一步提高水准，采用了更高级的乘员拘束、保护技术装置。在冲击安全性能中，Mazda RX-8 获得了冲击安全性能综合评价中最高级别的 6 星 (6 个★) 评价，Mazda3 也获得了 5 星 (5 个★) 评价，实现了优越的性能，受到了好评。

(*)：“Mazda Advanced Impact-energy Distribution and Absorption System” (马自达先进的冲击能分配及吸收系统)

■高效率的产品开发体制：MDI-II 项目

马自达公司从 2004 年 4 月开始，实施了马自达

IT革新 (MDI) 的第2阶段「MDI-II」计划。为了减少试制车的开发领域，扩大IT技术的开发领域，今后4年间将投资139亿日元，导入软件开发及超级电脑，装备世界最先进的使用IT技术的实验设备等，使开发能力进一步强化。

在1996年开始的MDI-I中，从新车的式样

开发到设计、实验、生产准备，都使用了共通的数字数据，构筑了新开发车型机能性和生产性设计同时进行的模式。这样做的结果使得开发效率大幅提高，使原来需要27个月的新车开发期间可以缩短为12个月至18个月。2004年6月出售的Mazda Verisa，其开发期间就只有12个月。

企业监督管理 (P.24~P.25)

马自达公司为了更进一步加强经营的透明性与方针制定的迅速化，采取了各种各样的措施，对企业监督管理进行了充实。不仅设有股东大会、取締役会、监察役会等法定机构，而且还设置了对全公司重要方针、措施进行审议及对日常业务状况进行确认的经营会议、以及为社长制定经营决策提供各种咨询机构。另外、还导入了执行役員制度，通过把执行与经营加以分离，提高了作为监督机构的取締役会的实效性。此外对取締役会的运营方法进行了修改，通过审议的充实和执行役員级别的权限委托等，促进了经营决策制定的迅速化，使经营效率进一步提高。

取締役会、监察役会

取締役会由9名取締役构成，对经营上的重要事项进行决策和对取締役的业务执行状况进行监督。监察役会由5名监察役（其中有2名为公司外部监察役）构成，对取締役的业务执行状况进行监察。

经营咨询委员会

马自达公司在2002年12月，设置了由公司外部4名卓识者及本公司取締役全员参加的经营咨询委员会。该经营咨询委员会每年召开4次大会，由具有卓越的专业知识和见识的各位委员，从全球的角度对经营的各个方面提出建议和提案。

风险管理

针对风险管理体制方面，作为全公司的统管部门在2002年1月设置了风险管理室，构筑了以风险管理委员会为中心的推进体制。通过对有关风险管理的各项规程进行整备、在全公司开展风险管理活动、进行大规模地震等防灾对应措施的强化及公司内外各种风险的适当管理，确保了事业的持续和稳定的发展。

■取缔役及监察役

代表取缔役会长

渡边 一秀

代表取缔役

井卷 久一

John G. Parker

Gideon Wolthers

取缔役

Stephen T. Odell

藤原 睦躬

山内 孝

长谷川 鎌一

尾崎 清

监察役 (专职)

阪田 俊纪

池田 和三

黑泽 幸治

监察役

土肥 孝治

小松 健一

■执行役員

※社长兼 CEO (最高经营责任者)

井卷 久一

※副社长执行役員

John G. Parker

负责社长辅助、研究开发、采购、市场、销售、
IT 统括、质量

※专务执行役員兼 CFO (最高财务责任者)

Gideon Wolthers

负责企划、产品效益管理

※专务执行役員

Stephen T. Odell

负责市场、销售、顾客服务、
顾客服务本部部长

藤原 睦躬

负责采购

山内 孝

负责秘书、人事、监察、医院

长谷川 鎌一

负责 IT、e-Business、业务管理、风险管理、
CFO (最高财务责任者) 辅助

尾崎 清

负责中国事业

专务执行役員

Joseph Bakaj

负责研究开发

常务执行役員

古田 正雄

负责国内 (日本) 市场、国内 (日本) 销售、国
内 (日本) 顾客服务

山木 胜治

负责生产、物流

若山 正纯

负责涉外宣传、
涉外宣传本部部长

羽山 信宏

负责开发质量

金井 诚太

负责车辆开发、开发管理

James J. O' sullivan
Mazda Motor of America, Inc. (Mazda North
American Operations) 社长兼 CEO

Daniel T. Morris
Mazda Motor Europe GmbH 社长兼 CEO

执行役員

丸本 明
项目开发推进本部部长

江川 惠司
负责财务、国内(日本)销售公司财务、
财务本部部长

神田 真树
人事本部部长

保坂 浩
国内(日本)销售本部部长

稻本 信秀
负责六西格玛、
质量本部部长

神谷 宏
总公司工厂厂长

田中 和彦
业务管理本部部长

冈 徹
采购本部部长

太刀掛 哲
中国事业本部部长

龙田 康登
技术本部部长

金泽 启隆
负责产品企划、项目开发推进、技术研究所

Malcolm D. Gough
海外销售本部部长

冈田 和之
车辆开发本部部长

小饲 雅道
防府工厂厂长

(注) ※标记表示兼职董事。

■企业伦理、遵纪守法的措施

我们认为，如果不能获得国内外所有的顾客、供应商、销售公司、投资家等各方受益者的信赖，马自达公司就不可能有持续稳定的发展。

马自达公司在1998年制定了“马自达企业伦理行动规范”，通过这一规范的贯彻实施，使企业伦理活动继续得到执行。在2004年3月制定了“守法手册”，分发到全体役員及全体职工手中。除此之外，每年还召开企业伦理研讨会及人权研讨会等，加强了全体役員及全体职工对遵守法令及企业伦理的重要性、必要性的认识。

■环保措施

<环保活动>

马自达公司在1992年就制定了“环保理念”和“环保方针”，并将其作为马自达公司的“地球环境相关的基本方针（马自达地球环境宪章）”。马自达公司正是按照这一基本方针，制定出环保的行动推进计划，坚持不断地开展环保活动。另外，在提高公司职工的环保意识方面，还积极采取措施，彻底开展环保教育以及环保启发活动。

这些活动都是通过内部监查和第三者机构的外部审查来进行实施的，对马自达全公司的方针、计划以及基于各事业所取得的ISO14001管理系统中的环保活动是否得以正确运用和实行进行了检查。另外，还对环保活动所投入的费用与其产生的效果进行确实把握，公开发表环保活动的会计状况，既提高了环保活动的效率，也促进了对环保活动的理解。

<环保技术的开发>

环保对应的 Three Layer Wet Paint System

Three Layer Wet Paint System 是在中涂、底色、亮漆这3个涂装程序进行连续涂装后，再进行一次烧制干燥的涂装技术。此技术，先后获得了财团法人大河内纪念财团主办的第50回大河内纪念生产奖、财团法人机械振兴协会的第1次新机械振兴奖的经济产业大臣奖。

本技术将以往的中涂工程和精涂工程加以综合，通过缩短工序促进整体的环保对应。由于本

技术的引进，使挥发性有机化合物（VOC）削减了约45%，达到了先进的欧洲排放規制标准（35g/m²）。同时，CO₂与以往涂装相比削减了15%以上，使成本得到了降低。目前正在防府第1、第2工厂、宇品第2工厂加以导入，在Mazda6、Mazda3的生产中进行了实用化。

氢燃料转子发动机

作为将来面向氢气能源社会的代替燃料技术之一，马自达公司研制开发了「RENESIS 氢燃料转子发动机」，并搭载在试验车辆 Mazda RX-8 Hydrogen RE 上。这种「RENESIS 氢燃料转子发动机」在1个转子中带有2根电子控制的气体喷射器，直接喷射氢气，实现了高效燃费。另外，由于还装配了高压氢气储气筒和汽油箱的双燃料系统，通过氢气或者汽油这两种燃料都可以进行驱动。而且这项技术在氢气基础设施的整備过程中，也具有非常高的实用价值。

■社会贡献活动

为了成为“优良企业市民”、受到社会的信赖和爱戴，马自达公司积极开展社会贡献活动，在志愿者以及人员贡献等主要方面，大力满足地区社会的各项需要。另外，通过马自达财团还向科学技术振兴及青少年健康培养等方面进行赞助。

马自达地区贡献委员会

地区社会是集团企业生存的基础，开展各项公益活动对成为优良企业市民具有重要的作用。为此，马自达公司于1993年设立了“马自达地区贡献委员会”，由马自达公司的役員担任委员长，公司内相关部门及集团企业代表担任委员。以该委员会及担当运营主体的推进委员会为核心，开展了各项马自达地区贡献活动。该活动的最大特征就是进行“满足地区需要的人才贡献”。

马自达专业人才库

“马自达专业人才库”于1994年设立，目的是为了在地区社会开展各种活动时能发挥一定作用，是一个提供专业人才的组织。在专业人才库

中，将马自达公司和集团企业的职工、退休职工、及其家属成员中具有专业知识、技术、技能或长年培养的特技、兴趣等的人才，按照部门业务、个人业务、运动、文化及其它等4个方面进行分类注册，以满足来自地区的各种需求。

志愿者中心

1996年，马自达公司为了对公司职工的志愿者活动进行支援，设立了“马自达志愿者中心”，对希望参加志愿者活动的马自达公司和集团企业的职工、退休职工、及其家属成员进行登记，以满足来自地区各团体对志愿者协助要求时的需求。

马自达财团

马自达财团于1984年10月成立，其目的是，通过对科学技术振兴及培养优秀青少年事业进行赞助等活动、创造一个世界人民能共享繁荣，精神生活富足的社会。并从2004年度开始，通过互联网对研究、赞助等进行募集和应征。

2004年3月期的经营亮点

- 强有力的销售和成本削减，促成了连续3年的增收增益。
- 当期纯利润与前期相比增加了40.5%，达到339亿日元。
- 销售台数和销售额都取得了进一步增长。
- 销售利润比前期增加38.5%，达到702亿日元。这是过去10年中的最高数值。

事业环境

本期的日本经济依然处于低迷状态，但是出口及生产的恢复预兆已经可见，通货紧缩压力缓解的迹象也日渐明朗。美国经济采取创纪录的低利息等措施，经济好转的趋势有所增加，欧洲及其它主要地区的经济也都出现了好转的征兆。尽管如此，经济指标还是无法显示出总体经济景气恢复得到巩固及持续发展的态势。

在汽车产业界，有关日本国内的销售，包括轻型汽车在内的总需求量比前期增加0.4%，为589万台；美国在本公历年度的汽车总需求量比上一年减少1.0%，为1,645万台；欧洲在本公历年度的汽车总需求量比上一年减少0.8%，为1,709万台。

关于子公司决算期的变更

2004年3月期的各项综合财务报表，包括了本公司与其相关子公司55家（海外16家、国内39家）及适用于平衡法的关联公司12家（海外2家、国内10家）的全部财务状况。

以往，在海外相关子公司中，由于决算日与合并决算日（3月31日）不同，在进行各种综合财务报表的制作时，需要使用到各种各样的决算财务报表，而且对在决算日与合并决算日之间发生的重要交易行为，还需要进行合并上的必要调整。为了对综合业绩进行更为适当地公开和管理，从本期开始，将海外子公司中的Mazda Motor of America, Inc.、Mazda Canada Inc.、Mazda Motor Europe G.m.b.H.、Mazda Australia Pty., Ltd.等13家公司的决算日变更为3月31日。通过本次决算期的变更，这13家海外子公司的决

算期间就变为从2003年1月1日开始到2004年3月31日为止的15个月。此外在海外子公司中，决算日与合并决算日（3月31日）不同的子公司还有Compania Colombiana Automotriz S. A.、Mazda Motors of New Zealand Ltd.及AutoAlliance (Thailand) Company Limited这3家公司，其决算日仍是12月31日。

同以往的方法相比，海外相关子公司决算期间的变更所带来的影响额使得以下几个项目发生变化：综合销售额增加3,414亿日元；销售利润减少1亿日元；税金等调整前当期纯利润减少16亿日元；当期纯利润减少24亿日元。

营业成绩

销售额

由于新车的导入效果，本期国内（日本）车辆的销售台数比前期增加3.4%，达到了27万9千台；国内（日本）注册车辆的占有率与前期相比增加了0.2个百分点，达到5.8%；包括轻型汽车在内的国内（日本）市场占有率与前期相比增加了0.1个百分点，达到4.7%。在海外的主要市场中，公历年度的销售台数及市场占有率分别为：美国比上一年增加0.3%，达到25万9千台，市场占有率与上一年持平，为1.6%；欧洲比上一年增加25.8%，达到22万9千台，市场占有率比上一年增加0.2个百分点，达到1.3%。

本期的综合销售台数为122万5千台（扣除海外相关子公司会计期间的变更所造成的影响额，与前期相比增加5万9千台，增加了5.8%）。

本期的综合销售额为29,161亿日元。如果扣除海外相关子公司会计期间的变更所造成的影响，与前期相比增加了2,102亿日元（8.9%）。该增加主要是由于在前期及本期中导入的新车型的销售大幅增加所带来的。

销售利润

本期的销售利润与前期相比增加了196亿日元（38.5%），达到702亿日元，销售额的销售利润率也较前期相比改善了0.3个百分点，达到2.4%。与前期相比业绩大幅改善的主要原因就是在前期

及本期中导入的新车型的销售大幅增加所致。另外新产品的投入费用、促销费用及固定费用的增加所造成的资金恶化等，也被在所有事业领域内进行的成本削减及汇率的好转所抵消。

当期纯利润

在其它收益及费用方面，损失额与前期相比减少64亿日元，为161亿日元。这是由于将前期的事业再构筑损失准备金进行计入所致；在法人税方面，由于税金等调整前当期纯利润的增加，法人税比前期增加了146亿日元，为177亿日元。少数股东利益增加16亿日元，为25亿日元。上述这些结果，使得当期纯利润与前期相比增加40.5%，达到339亿日元；销售额当期纯利润率比前期增加0.2个百分点，达到1.2%；每股股票的当期纯利润也由前期的19.80日元增加为27.84日元。

设备投资

在本期中，设备投资与前期相比增加16亿日元，为456亿日元。为了抓住重点、有效地进行投资，本公司主要对新制品及合理化、省力化的生产设备、新技术、新产品的研究开发设备等进行了投资。另外为了强化日本国内的生产体制，在2004年4月将总公司第1工厂关闭，并于2004年5月将宇品第2工厂重新运行。通过这一汽车制造设备的再次编组，使生产能力提高了14%。

研究开发

本期的研究开发费用与前期持平，为878亿日元。本公司在研究开发方面，是针对各个市场的特性，将进行新产品企划、图样、设计、实验研究以及新技术先行研究的总公司研究开发部门、Mazda R & D center 横浜、Mazda Motor of America, Inc. 的研究开发部门及Mazda Motor Europe G.m.b.H. 的研究开发部门等进行联合、共同实施的。另外与福特公司也进行共同开发。除此之外，还在安全问题及地球环保等方面积极地进行研究开发。

财政状况

本期末的总资产较前期末相比增加了416亿日元，为17,956亿日元。现金及现金等价物与前期末相比减少了25亿日元，为2,722亿日元。应收票据、应收货款由于销售额的增加及伴随海外子公司决算期间变更的季节影响造成增加等情况，比前期增加了134亿日元，为1,458亿日元。存货资产由于销售额的增加及北美地区的增加，较前期相比增加了307亿日元，为2,683亿日元。有形固定资产减少了76亿日元，为7,859亿日元。该减少是由于将减价偿还费及有形固定资产的售出、抵除与设备投资的一部分相抵销所致。

负债与前期末相比增加了112亿日元，为15,646亿日元。该增加主要是由于销售额的增加伴随应付票据及应付货款的增加以及支付退职金的增加，使得有利息负债减少所致。有利息负债与前期末相比减少478亿日元，为6,304亿日元。现金及现金等价物扣除后的净有利息负债与前期末相比减少了454亿日元，为3,581亿日元。净有利息负债股东资本比率与前期相比改善了47个百分点，达到161%。今后还要继续采取措施，削减有利息负债，促进财务质量的改善。

股东资本主要由于当期纯利润339亿日元的计入而随之增加，与前期末相比增加285亿日元，达到2,226亿日元。股东资本比率与前期末相比上升1.3个百分点，达到12.4%。

现金流量状况

在本会计年度内，现金及现金等价物（以下称为“资金”）与前期末相比减少了25亿日元，为2,722亿日元。销售活动所造成的资金增加与投资活动及财务活动所使用的资金几乎处于同样水平，资金的增减极少。

销售活动所获得的资金比前期增加了27亿日元，达到924亿日元。该增加主要是由于税金等调整前当期纯利润达到541亿日元，使得资金增加和应付票据及应付货款的增加，造成存货资产的增加所致。

投资活动所使用的资金，比前期增加了6亿日元，为433亿日元。这是由于有形固定资产

的获取使得支出减少，而另一方面由于出售有形固定资产的收入及出售投资有价证券的收入

的减少，也使得其它投资活动所使用的资金增加所致。

这一结果，使得本期的自由现金流量（在销售活动中发生的现金流量和在投资活动中发生的现金流量的总和）与前期相比增加了21亿日元，达到491亿日元。

财务活动所使用的资金比前期增加507亿日元，达到528亿日元。这主要是由于借款的返还和公司债务的偿还所致。今后还要继续采取措施，对有利利息负债进行削减。

开展事业的风险

对本公司的经营业绩可能产生影响的风险可以归纳为以下几种。但是影响业绩的主要原因并不局限于这几点。

1. 经济形势

本公司是在以日本为首，包括北美、欧洲、亚洲在内的全世界范围内进行产品销售的。因此，各个市场的景气倒退及需求缩小，可能会对本公司经营业绩和财政状况产生不良影响。

2. 外汇汇率

本公司由于是从日本向全世界进行产品出口的，汇率的变动会对本公司的经营业绩和财政状况产生影响。特别是日元对美元及欧元的高汇率，可能会造成利润率和价格竞争力的降低。

3. 与其他公司的合作

本公司在产品开发、生产、销售过程中，是以技术协作及合资等形式与其他公司进行共同活动的。这样做的目的是希望获得资源最合理化、集中化以及相乘的效果。但是，由于经营、财务以及其它原因使得当事人之间产生不一致时，就可能得不到期待的结果，而且本公司经营业绩和财政状况也可能受到不良影响。

4. 公共法规的限制

本公司在开展事业的各个国家，受着环境问题、车辆安全性、燃料费及尾气排放规定等各种政府法规的限制。遵守这些新的法规就会产生大幅的追加成本，对本公司经营业绩和财政状况也可能产生不良影响。

5. 对特定原材料、零部件供应源（供应商）的依存

本公司在原材料及零部件的采购方面依靠集团外的多个供应商。如果与集团外供应商之间的合同发生变化或者废除时，就可能造成产品生产状况的恶化及成本的上升，对本公司的经营业绩和财政状况也会产生不良影响。

※ 本年度报告中使用的是面向海外市场的车型名称，根据车型的不同，在日本市场中使用的车型名称将有所不同（Mazda2：Mazda DEMIO、Mazda3：Mazda AXELA、Mazda6：Mazda ATENZA、Mazda MX-5 Miata/Mazda MX-5：Mazda ROADSTER、Mazdaspeed MX-5 Miata/Mazda MX-5 SE：Mazda ROADSTER TURBO、Mazda Protegé/Mazda 323：Mazda FAMILIA、Mazda 626：Mazda CAPELLA）。

编辑发行 马自达株式会社
企业战略本部

总公司: 邮政编码 730-8670 日本国 广岛县安芸郡府中町新地3-1

电 话: +81-82-287-4114

网 址: <http://www.mazda.co.jp>