

2010年4月27日

(ご参考)

マツダ株式会社
2010年3月期 決算説明会
(スピーチ要旨)

代表取締役社長兼CEO
山内 孝

本日は当社の決算説明会にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。
本日は、まず2010年3月期実績 及び、2011年3月期の見通しを総括した後、それぞれの詳細についてご説明させていただきます。そして、この度、将来に向けた「中長期施策の枠組み」を策定いたしましたので、これについてご説明し、最後に環境技術開発に関する「ビルディングブロック戦略」のアップデートを行います。

1. 総括

まず 2010 年 3 月期のハイライトです。

営業利益は 2 月見通しを上回る 95 億円を達成いたしました。前期からは 379 億円の大幅な改善となります。フリーキャッシュフローも 674 億円の黒字となりました。

グローバルに導入した新型マツダ3/アクセラの効果もあり、グローバル販売台数は 119 万 3 千台、2 月公表より 1 万 3 千台の上方修正となりました。主要市場でマツダ車の残存価値は着実に改善しており、ブランド価値は継続的に向上しています。また第 2 四半期より、円高環境下で国内工場稼働率 80%でも利益を確保できるコスト構造へ転換を図ることができました。

さらに環境技術においては、ビルディングブロック戦略の第 1 ステップである「i-stop」を国内・欧州へ導入し、次世代パワートレイン開発も計画通りの進捗です。加えて、2013 年までのハイブリッド自動車導入を決定するなど、大きく前進することができました。

続いて、2011 年 3 月期の見通しについてご説明いたします。

売上高は 2 兆 2,700 億円、営業利益は 300 億円、当期純利益は 50 億円と、増収増益で、且つ全ての利益レベルで黒字となる見通しです。フリーキャッシュフローも引き続き黒字の見通しです。グローバル販売台数は、127 万台の見通しで、引き続き主要市場で販売を強化し、シェアアップ、または維持を目指します。

商品面では新型マツダ5/プレマシーをグローバルに導入するほか、北米市場へマツダ2/デミオを、中国へはマツダ8/MPV を投入する計画です。また開発面では、2011 年以降に導入する次世代商品と環境技術に向けて、開発投資を強化いたします。今年度からの反転攻勢に向け、これまで継続している「モノ造り革新」活動を加速させ、コスト構造をさらに改善いたします。

尚、配当につきましては、2010年3月期、2011年3月期、ともに期末配当3円を予定しています。

執行役員

古賀 亮

2. 2010年3月期 実績

2010年3月期の営業利益は2月見通しを上回る95億円の黒字となり、前年に対して379億円の改善となりました。この改善の内訳については後ほど詳しくご説明いたしますが、変動コスト、販売費用、その他固定費を合わせたコスト改善が台数構成、円高影響による悪化を上回ったことによるものです。経常利益は46億円、当期純損失は65億円となりました。

2010年3月期のフリーキャッシュフローは674億円の黒字となりました。これは、主に利益の改善及び、国内工場の稼働率向上により、下期の営業キャッシュフローが大きく改善したことによるものです。また、公募増資・自己株式売出し等により、財務基盤も強化する事ができました。

純有利子負債は3,758億円と前期末に対し1,568億円の減少です。純有利子負債 自己資本比率も74%と、前期末に対し55ポイントの大幅な改善となりました。

2010年3月期のグローバル販売台数は、119万3千台となりました。

すべての市場で2月の公表値を上回り、合計で1万3千台の増加となりました。これは主に、グローバルでマツダ3/アクセラの販売が好調だったことによるものです。下期は前年を5万6千台上回り、販売は増勢に転換しています。

為替レートは平均で1ドル93円、1ユーロ131円となりました。

販売実績を各主要市場ごとにご説明します。

まず日本ですが、通期の実績は2月見通しを3千台上回る22万1千台の販売を達成いたしました。ブランド認知度は着実に向上しています。第3四半期以降の実績は前年を上回り、第4四半期はデミオ・新型アクセラ・プレマシーの好調により、前年に対し30%増加しました。通期でも前年の実績を上回る販売を達成しました。「i-stop」の装着率は当初の見通しを上回り、アクセラで47%、ビアンテで76%となりました。この「i-stop」は、「第6回エコプロダクツ大賞 国土交通大臣賞」、「2010年次 RJCテクノロジーオブザイヤー」など多数の賞をいただき、外部からも高い評価を得ています。

北米では2月公表を6千台上回る30万7千台の販売を達成いたしました。奨励金の抑制、フリートの低減など、ブランド価値向上に重点を置いた販売を継続しています。第4四半期では、北米全体で7万9千台と、前年を4%上回る販売水準に回復いたしました。米国は5万6千台と前年に対し2千台の増加ですが、フリートを除く台数では、7千台、17%増加しています。米国のフリートを除く通期の台数は過去10年で最高のシェアを獲得いたしました。マツダ3は、米国ALG社の最高残存価値賞をミッドコンパクトカー部門で受賞しました。マツダブランド全体でも前年の6位から3位にランクアップしています。

欧州では2月公表を1千台上回る23万9千台の販売を達成いたしました。欧州でもブランド価値を着実に向上させる基本戦略のもと、インセンティブの抑制を継続しております。その結果、

主要各国でマツダ車の残存価値が向上するなど成果が現れています。英国では通期の販売台数が過去 2 番目に高い水準となり、マツダ 2 の残存価値は B セグメント中、トップレベルを維持しています。前年度後半から市場環境が急激に悪化したロシアの在庫については、適正レベルに圧縮しました。

中国では 2 月公表を 2 千台上回る 19 万 6 千台の販売を達成いたしました。マツダ 6 が日本車の中でブランドカトップと評価されるなど、中国でもブランド価値が向上しています。マツダ 2・マツダ 3 に加え、新型を追加したマツダ 6 の好調により、通期では対前年 46% 増の 19 万 6 千台となり、過去最高を更新しました。販売網の強化も順調に進捗しています。店舗数は 264 店と前期末に対し 43 店増加しました。

その他市場では 2 月公表を 1 千台上回る 23 万台の販売を達成しました。第 3 四半期以降は前年を上回り、第 4 四半期では 28% の増加となります。マツダ 3 及び CX-7 の販売が好調なオーストラリアでは前年を 3% 上回り、過去最高の販売台数を達成しました。また、ニュージーランドでは過去 10 年で最高のシェアを獲得しました。イスラエルでは新型マツダ 3 を中心に販売好調を維持し、3 年連続で通期シェアナンバーワンを達成しました。

以上のように、各マーケットでブランド価値向上のための施策が着実に成果を上げています。

次に、2010 年 3 月期の連結営業利益の前年に対する改善額 379 億円の主な要因についてご説明いたします。まず台数構成ですが、主要市場での需要減の影響で上期の台数が減少した影響が大きく、606 億円の悪化となりました。次に為替ですが、主要通貨での円高影響により、USドルで 194 億円の悪化、ユーロで 220 億円の悪化、その他通貨の 351 億円の悪化と合わせて 765 億円の悪化となりました。このような厳しい外部環境に対応するため、効率化を推進し、変動費・固定費合わせて 1,750 億円のコスト改善を行ないました。変動コスト領域では、コスト革新活動を強力に推進し、原材料価格値下げの効果もあり、680 億円の改善となりました。また、広告宣伝活動の効率化や、その他固定費の改善により、固定費領域で合わせて期初目標を上回る 1,070 億円の改善となりました。

スライドの 17 ページは、売上高、及び営業利益のトレンドを為替、生産・販売台数、国内工場の稼働率と共に、四半期毎に示したものです。前期第 4 四半期の大幅減産をボトムに在庫調整は終了し、今期の第 2 四半期より販売規模に応じた生産台数で国内工場稼働率 80% 以上を維持しています。第 2 四半期には円高環境下で稼働率 80% でも利益の出るコスト構造に転換し、以降全ての利益レベルで黒字を達成しています。第 4 四半期では稼働率は 85% まで回復し、205 億円の営業利益を達成しました。

3. 2011 年 3 月期 見通し

2011 年 3 月期 の売上高は 2 兆 2,700 億円、営業利益は 300 億円、当期純利益は 50 億円、全ての利益レベルで黒字の見通しです。営業利益は対前年で 205 億円 改善の見通しです。要

因については後ほどご説明いたします。

2011年3月期の設備投資は600億円の見通しです。次世代商品、環境技術への投資を積極的に行い、約300億円増加する見通しです。減価償却費は前年の設備投資が298億円だったことにより、微減の730億円の見通しです。研究開発費は次世代商品、環境技術の開発を加速するため、前年に対し約150億円増加の1,000億円の見通しです。

2011年3月期のグローバル販売台数は127万台と、前年に対し7万7千台、6%増加の見通しです。新型車の導入や積極的な販促策の実施により商品主導の成長を継続し、主要市場でシェアを向上、または維持いたします。為替の見通しはドル・ユーロそれぞれ90円、125円です。

今期の販売施策を総括します。マツダは2011年3月期を反転攻勢の年と位置付け、各市場の状況に応じて販売活動を強化してまいります。グローバルでブランド価値を向上する方針は堅持し、残存価値改善のための施策も継続します。

各マーケット毎にご説明しますと、まず日本ですが、新型プレマシーの導入をてこに積極的な販促策を実施します。お客様とのあらゆる接点において、つながりをより強固にするための取り組みである「つながり革新」をグループ一丸となって推進し、顧客基盤の強化に努めます。北米にはマツダ2を投入し、顧客層の拡大を図ります。残存価値向上を武器に販売拡大につなげていきます。欧州では国ごとに状況を見極め、オポチュニティのある重点国に資源を投入し、積極的な販売拡大に努めます。中国では店舗数300店を目指し、販売網を拡大します。また、マツダ8を投入し、商品ラインアップも充実させます。生産面ではマツダ3の生産を重慶から南京に移管し、販売の増加に対応します。オーストラリア、アセアン市場ではAAT生産のマツダ2の販売を強化いたします。

前年からの営業利益改善205億円の要因についてご説明します。台数構成では、先ほどご説明した取り組みによる販売増により、290億円改善の見通しです。為替ではドルで76億円の悪化、ユーロで70億円の悪化、その他通貨106億円の改善と合わせて40億円悪化の見通しです。コスト改善では、原材料価格は不透明ながら、「モノ造り革新」活動を加速し、価格高騰影響を相殺するよう努力してまいります。販売費用ではブランド価値向上のための施策を強化するため、60億円悪化の見通しです。その他費用では、開発費の約150億円の増加を相殺し、さらに15億円改善する見通しです。

代表取締役社長兼 CEO

山内 孝

4. まとめ

2010年3月期の営業利益は、期初見通しから595億円改善し、95億円の黒字を達成することができました。フリーキャッシュフローも通期で黒字となりました。

グローバル販売台数は、下半期より対前年で増勢に転じ、119万3千台となりました。残存価値の改善などブランド価値も向上しています。昨年導入した新型マツダ3/アクセラはグローバルで高い評価をいただき、目標を上回る販売を達成しました。

国内工場稼働率80%でも利益を確保できるコスト構造に転換し、第2四半期以降、全ての利益レベルで黒字となりました。さらに環境技術も大きく前進させることができました。

2011年3月期は、増収増益、且つ全ての利益レベルで黒字の見通しです。フリーキャッシュフローも継続して黒字の計画です。新型車の導入により商品主導の成長を持続し、グローバル販売は127万台を計画しています。主要市場において、ブランド価値をさらに高めるマーケティング・販売活動を強化し、中国、タイなどの新興市場でのビジネス成長を加速させてまいります。

また次世代商品、環境技術への開発投資も積極的に行います。

反転攻勢に向けて「モノ造り革新」活動を加速し、コスト構造をさらに改善させます。

フォードは、引き続き当社の筆頭株主であり、両社の戦略的提携関係に変わりはありません。

5. 中長期施策の枠組みについて

それでは、中長期施策の枠組みについて、ご説明いたします。

マツダは2007年3月に、10年先を見据えた長期戦略に基づき、当初4年間をカバーする中期計画「マツダ アドバンスメント プラン」を発表いたしました。その後、リーマンショック後の急激な経営環境の悪化に対して様々な緊急施策を実施し、収益の改善に取り組んでまいりました。同時に長期的な施策についても検討を進めてまいりました。我々が2007年に策定した長期戦略は、時代を先取りしたものと評価しておりますが、この間の環境変化と、長期施策の取り組みの進展を踏まえ、この度、「中長期施策の枠組み」を策定いたしました。

「中長期施策の枠組み」の主要施策は、① ブランド価値、② モノ造り革新、③ 環境・安全技術、④ 新興市場、⑤ フォードシナジー、の「5つの柱」です。

先行き不透明な経済環境下ではありますが、次世代商品群が全て揃う2016年3月期中長期見通しについても、後ほどご説明いたします。

5つの柱について説明する前に、2016年3月期の台数見通しについて説明いたします。2016年3月期にグローバル販売台数170万台を目指しています。市場別では、米国、中国を重点市場として位置づけ、販売拡大に取り組んでまいります。

それでは、最初の柱のブランド価値です。

マツダは、ブランドロイヤリティの向上に焦点を当てて、中規模でも存在感があり、「クルマをこよなく愛し、走ることを楽しむお客様」に強く支持されるブランドを目指してまいります。2016年3月期で170万台のグローバル販売を目指し、ブランドロイヤリティに焦点を当てたブランド価値向上プロジェクトをグローバルに推進してまいります。先ほども説明いたしましたが、グローバルで残存価値が向上しています。今後もさらなる向上を目指し、

- ・ 装備と価格の見直し、及び最適化
- ・ 小売チャネルに焦点を当てた販売政策
- ・ 認定中古車プログラムの強化、に加え
- ・ 品質及び、品質耐久性の高い商品の提供

に取り組んでまいります。

次に主要市場のネットワークをさらに強化いたします。例をあげますと、

- ・ 米国では 戦略的強化地域の選定と資源の集中投入、
- ・ 中国では 店舗出店の強化、
- ・ ドイツでは Tier-1 販売店数の増加、等

に取り組んでまいります。

最後に、ブランドロイヤリティ強化のための、諸施策の策定・実行を行います。

施策の一つとして、ライフサイクルでのお客様との関わりを深める カスタマー リレーション マネジメントを強化いたします。このプログラムは、既にオーストラリア、欧州で成果を上げていますが、他市場にも導入・展開いたします。また、新しいコミュニケーション手法への大胆なシフトを行い、米国のジェネレーション Y に代表される若い世代とのコミュニケーションを強化いたします。

次に「モノ造り革新」です。現在、順調に進捗しており、当初目標の達成に目途が付きつつあります。まず、開発効率では、一括企画・コモンアーキテクチャー構想により、30%の効率化を達成できる見通しです。また、生産設備投資では、フレキシブル生産体制の構築により、現行レベルより20%から60%程度 将来投資を抑制してまいります。さらに、次世代商品では、性能アップとコスト改善の両立に取り組んでいます。このように次世代車両、エンジン、オートマチックトランスミッションでの性能アップとコスト改善の両立に目途が付きつつあります。

続いて、環境・安全技術ですが、ビルディングブロック戦略に基づいて、着実な進展を図ってまいります。2015年までにグローバルでの平均燃費を30%向上させる計画は着実に進捗しています。詳細は、ビルディングブロック戦略のアップデートも含めて、最後に説明させていただきます。

4番目は新興市場への取り組みです。現時点、参入していますアセアンと中国を中心に、生産・販売体制の拡大を図ってまいります。まず、タイでは昨年、オートアライアンスタイランドの新乗用車工場で、主にアセアン地域に向けたマツダ 2 の生産を開始いたしました。既に発売後、高い評価を受け、好調な販売を続けています。今後、アセアン諸国の成長と小型車需要の拡大を捉え、生

産・販売体制の強化を図ってまいります。次に、中国では従来、重慶で生産していたマツダ 3 を 5 月より南京工場へ移管いたします。この移管により、マツダ 3 の生産能力を増強し、好調なマツダ 3 の販売拡大を図ってまいります。さらに、今後の中国での需要増に対応するため、引き続き販売網の拡大にも取り組んでまいります。

最後に、フォードシナジーですが、今後も戦略的提携関係は継続し、さらなるシナジーも追求してまいります。

次に 2016 年 3 月期中長期見通しについて、ご説明いたします。以上申し上げた中長期施策「5 つの柱」を計画通りに実現させる事により、次世代商品が出揃う 2016 年 3 月期に、グローバルでの販売台数は 170 万台、営業利益は過去最高の 1,700 億円、ROS は 5%以上を目指してまいります。2010 年 3 月期の営業利益 95 億円から、2016 年 3 月期 1,700 億円までの増減要因ですが、台数・構成では、米国、中国を中心にグローバルで 50 万台の販売増の見込みにより、1,000 億円の改善見通しです。為替レートは、1 ドル 90 円、1 ユーロ 125 円を前提としています。コスト改善は、「モノ造り革新」のさらなる強化と、主としてアジア地域を中心とした最適調達により、1,200 億円改善の見通しです。販売費用はブランド価値を向上させるために、300 億円増加の見通しです。その他固定費は、開発効率改善、投資コスト抑制等により 295 億円の増加にとどめます。

以上で「中長期施策の枠組み」に関する説明を終わります。

6. ビルディングブロック戦略アップデート

最後に、ビルディングブロック戦略のアップデートをさせていただきます。

スライド P.35 でご覧いただけますように、この度、「スカイコンセプト」の導入時期を皆様にご案内できる運びとなりました。2011 年よりグローバルで導入いたします。これら次世代パワートレインの性能開発もほぼ目途が立ちつつあり、例えば次世代クリーンディーゼルエンジンと次世代オートマチックトランスミッション搭載の C/D クラス車両の燃費は、米国ハイウェイモードで 43 マイルパーガロン と、同じ車格のハイブリッド車を上回る見通しです。また、2012 年に欧州で販売する次世代クリーンディーゼルエンジンと次世代オートマチックトランスミッションを搭載した C/D クラス車両の CO2 排出は 105g を達成する見通しです。さらに、2013 年までにハイブリッドシステムと次世代ガソリンエンジンを組み合わせたハイブリッド自動車を国内から発売することも決定いたしました。マツダは、「サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言」の下、全てのお客様に「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を提供することを目指しており、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 年比で 30% 向上させる目標に向けて、着実に前進しています。そして、今後さらに取り組みを加速させてまいりますので、引き続きマツダの環境技術にご期待いただければと思います。

本日はお忙しい中ご参加いただき、誠にありがとうございました。