



2008年度決算 及び 2009年度見通し

MZR2.0 DISI i-stop搭載
新型「Mazda3」(欧州仕様車)



マツダ株式会社
2009年5月12日

概要

- 総括
- 2008年度実績
- 2009年度見通し
- 将来に向けた取り組み
- まとめ



総括

2008年度 ハイライト

- 売上高は2兆5,359億円、営業損失は284億円、当期純損失は715億円
- 営業損失は、パフォーマンスの改善があったものの、在庫の評価減により2月公表に対し若干悪化
- グローバル販売台数は126万1千台、2月公表に対し2万1千台の過達
- 高い商品力により、主要市場でシェアをアップまたは維持
- 緊急対策の成果は計画以上
- 在庫調整の進捗により、第4四半期のキャッシュフローは675億円の黒字

2009年度見通し ハイライト

- ➔ 売上高は2兆300億円の見通し。昨年下半年以降継続する外部環境の厳しさを反映し、営業損失及び当期純損失は500億円の見通し
- ➔ 営業利益は下期黒字化の見通し
- ➔ フリーキャッシュフローの通期黒字化に注力
- ➔ グローバル販売台数は、需要減の影響で110万台の見通し
- ➔ 2008年度に引き続き、主要市場でシェアアップまたは維持を目指す
- ➔ 新型マツダ3/アクセラをグローバルに導入
- ➔ i-stopを日・欧に投入
- ➔ 2008年度の期末配当は見送り(中間配当3円実施済)
2009年度の年間配当は3円を予定

5



2008年度実績

2008年度 財務指標

(億円)	通期		増/(減) 対2007年度		備考： 2008年度 2月公表
	2008年度	2007年度	金額	Pct.	
売上高	25,359	34,758	(9,399)	(27) %	25,500
営業利益	(284)	1,621	(1,905)	-	(250)
経常利益	(187)	1,485	(1,672)	-	(150)
税引前利益	(513)	1,431	(1,944)	-	(200)
当期純利益	(715)	918	(1,633)	-	(130)
売上高営業利益率	(1.1) %	4.7 %	(5.8) Pts	-	(1.0) %
EPS(円/1株)	(52.1)	65.2	(117.3)	-	(9.9)

7

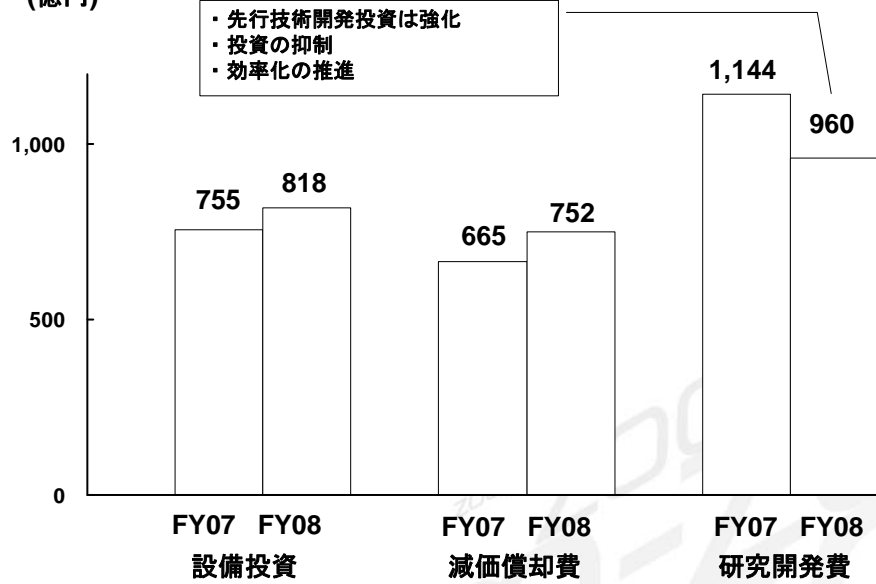
キャッシュフロー及び純有利子負債

(億円)	2008年度			2007年度	前年度末比 改善/(悪化)
	1-3Q	4Q	通期	通期	
キャッシュフロー					
- 営業	(1,490)	816	(674)	1,030	-
- 投資	(477)	(141)	(618)	(928)	-
- フリーC/F	(1,967)	675	(1,292)	102	-
現金及び 現金同等物	1,440	2,207	2,207	2,239	(32)
純有利子負債	5,696	5,326	5,326	2,811	(2,515)
純有利子負債 自己資本比率	109 %	129 %	129 %	51 %	(78) Pts
配当 (円/株)	3	0	3	6	(3)

8

主要データ

(億円)



9

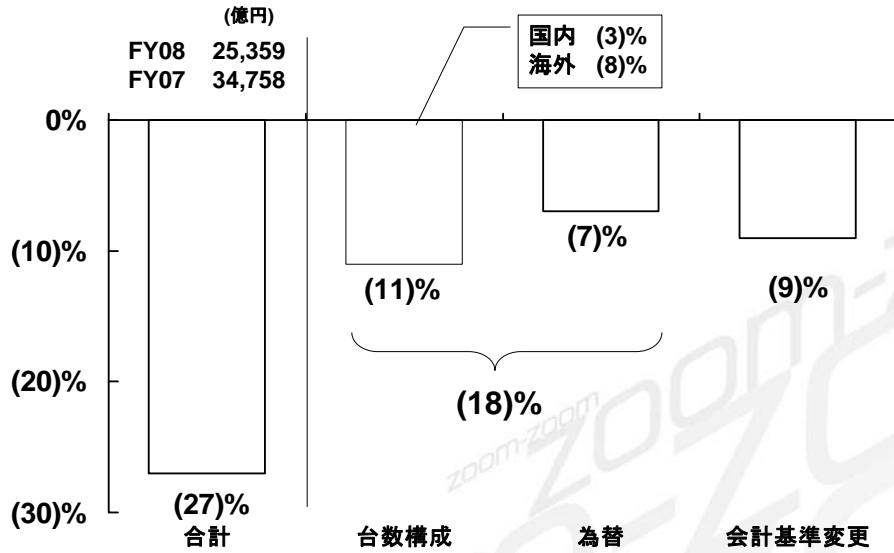
主要データ

	通期		増/(減)
	2008年度	2007年度	対前年
グローバル販売台数 (千台)	1,261	1,363	(102)
為替レート			
円 / U.S.ドル	101	114	(13)
円 / ユーロ	144	162	(18)

10

売上高変動

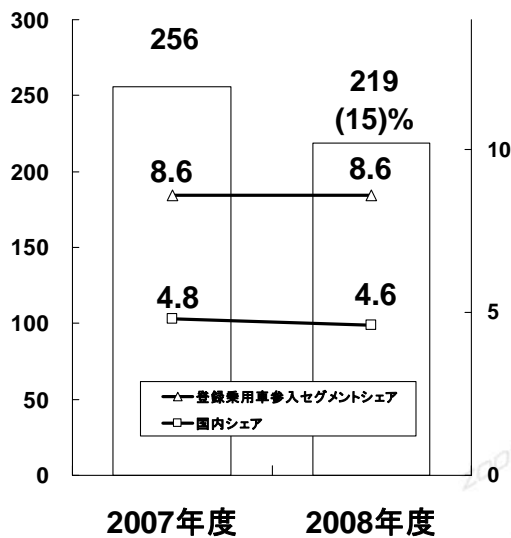
2008年度 対前年比較



11

日本

(千台) 販売台数・シェア (%)



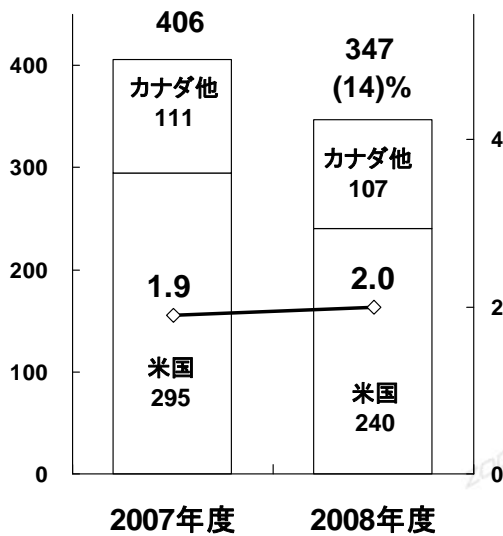
新型マツダビアンテ

- 登録車需要減少の影響などにより、15%の減少
- 新型ミニバン「ビアンテ」を導入
- ブランド価値向上と採算性重視の販売活動を強化
- 登録乗用車参入セグメントのシェアを維持

12

北米

(千台) 販売台数・米国シェア (%)



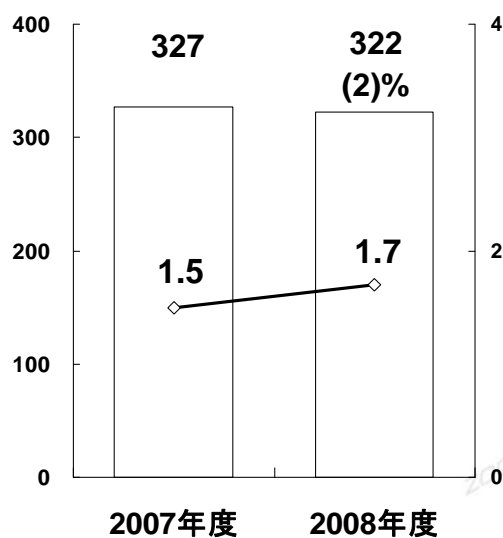
新型Mazdaspeed3

- ▶ 新型マツダ3をカナダ・メキシコに先行導入、高評価を獲得
- ▶ 全ての国で市場をアウトパフォームまたは維持
米国シェアは0.1ポイント改善の2.0%
- ▶ 販社在庫調整は計画通り

13

欧州

(千台) 販売台数・シェア (%)

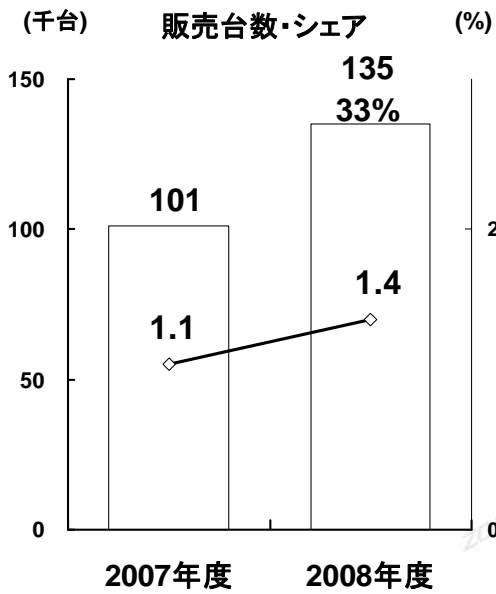


新型Mazda3Fi-stop]搭載モデル

- ▶ 市場をアウトパフォームし、シェアは0.2ポイント改善し1.7%
- ▶ 主要国でシェアアップ
- ▶ マツダ2の販売は好調
- ▶ 販社在庫調整は計画を過達

14

中国

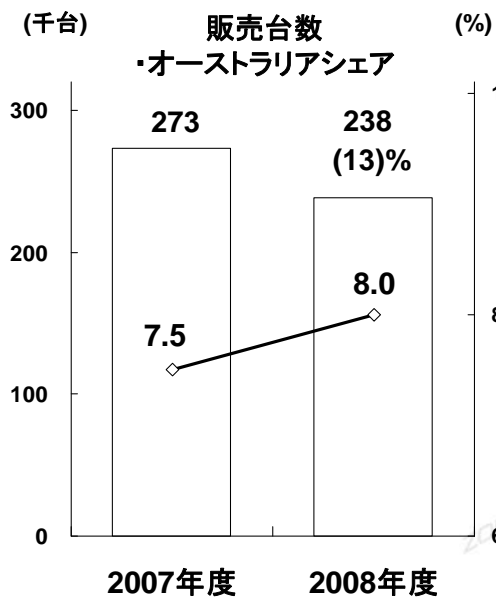


新型Mazda6睿翼

- ➔ マツダ6の好調な販売継続及び、マツダ2、マツダ3の本格的な寄与により対前年33%増加
- ➔ シェアも0.3ポイント改善し1.4%
- ➔ 販売網の整備を加速し、前年より46店舗増加の221店舗

15

その他市場

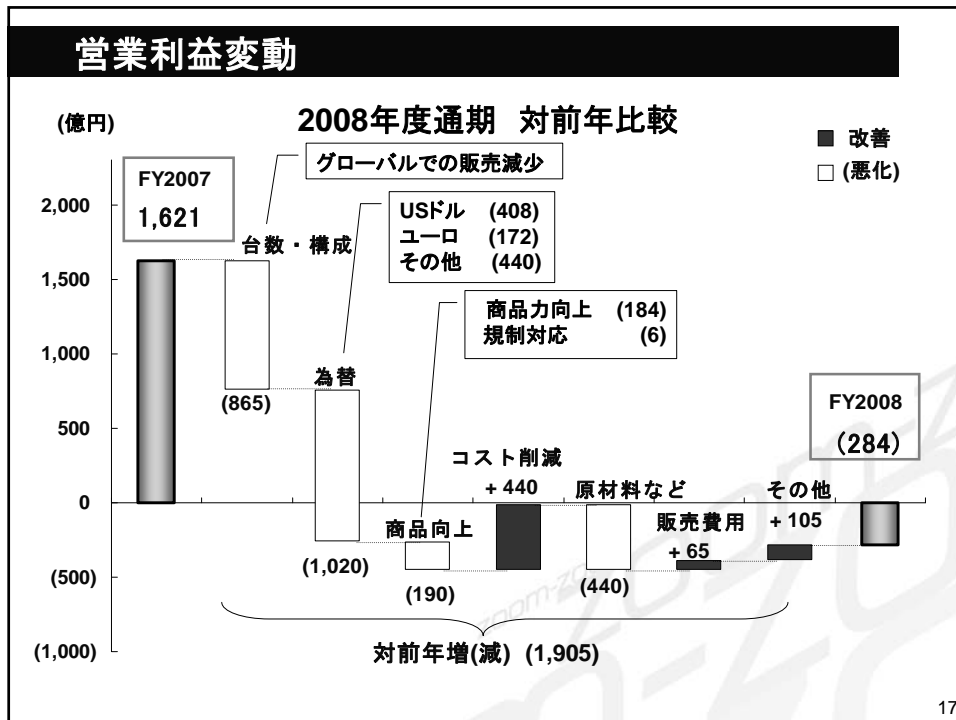


Mazda2

- ➔ オーストラリアは7万7千台市場をアウトパフォームしシェアは0.5ポイント改善の8.0%過去最高のシェアを達成
- ➔ 台湾やタイ、ベネズエラでの台数減により全体では13%の減少

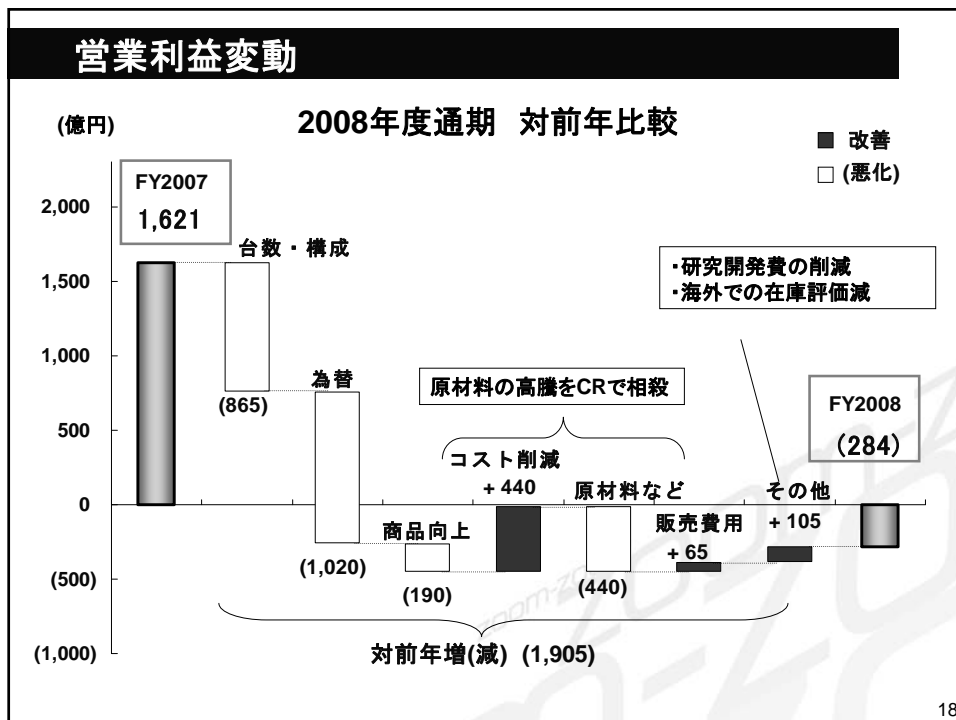
16

営業利益変動



17

営業利益変動



18

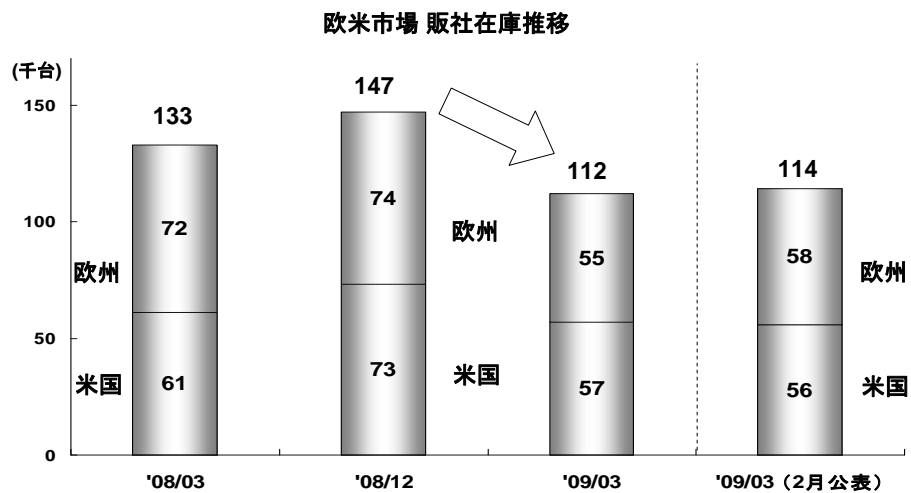
営業外損益、特別損益等内訳

(億円)	2008年度 実績	主な内訳
営業利益	(284)	為替差益 291 支払利息 (142)
営業外損益	97	
経常利益	(187)	減損損失 (283)
特別損益	(326)	
税引前利益	(513)	海外子会社繰延税金資産取崩 (171)
法人税等	(202)	
当期純利益	(715)	

19

緊急対策について- 在庫調整

在庫調整は計画を過達



20

2008年度実績のまとめ

- ➔ 利益は急激な環境悪化を受けてマイナス
- ➔ しかし、期待を上回るパフォーマンスにより、営業損失では、在庫の評価減を除くと2月公表を上回る実績
- ➔ キャッシュフローは、第4四半期で大幅な黒字化を達成し、流動性も確保
- ➔ 新世代商品群の高い評価およびブランド戦略の成果により、主要地域ではシェアアップまたは維持

21



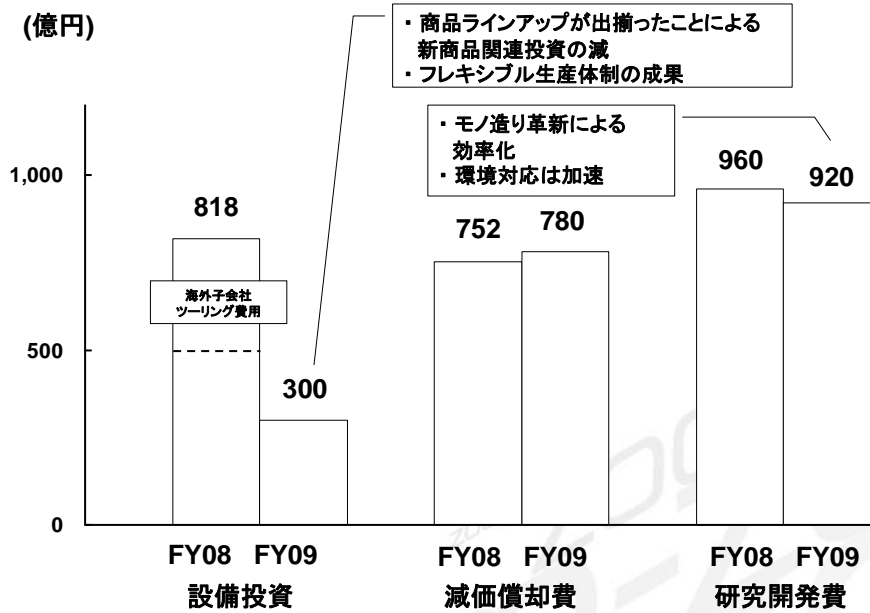
2009年度見通し

2009年度 財務指標

(億円)	2009年度			対2008年度 増/(減)		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	9,300	11,000	20,300	(6,455)	1,396	(5,059)
営業利益	(600)	100	(500)	(1,207)	991	(216)
経常利益	(670)	70	(600)	(1,155)	742	(413)
税引前利益	(690)	40	(650)	(1,158)	1,021	(137)
当期純利益	(500)	0	(500)	(795)	1,010	215
売上高営業利益率	(6.5) %	0.9 %	(2.5) %	(10.4) pts	10.2 pts	(1.4) pts
EPS(円/1株)	(38.1)	0.0	(38.1)	(59.1)	73.1	14.0

23

主要データ



24

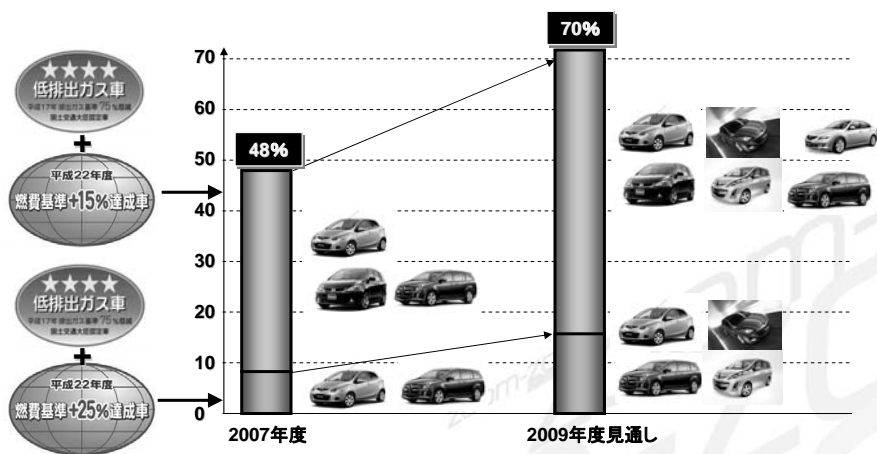
主要データ

(千台)	通期		増/(減)
	2009年度	2008年度	対前年
グローバル販売台数			
日本	200	219	(19)
北米	290	347	(57)
内 米国	208	240	(32)
欧州	250	322	(72)
中国	170	135	35
その他	190	238	(48)
合計	1,100	1,261	(161)
為替レート			
円 / U.S.ドル	95	101	(6)
円 / ユーロ	125	144	(19)

25

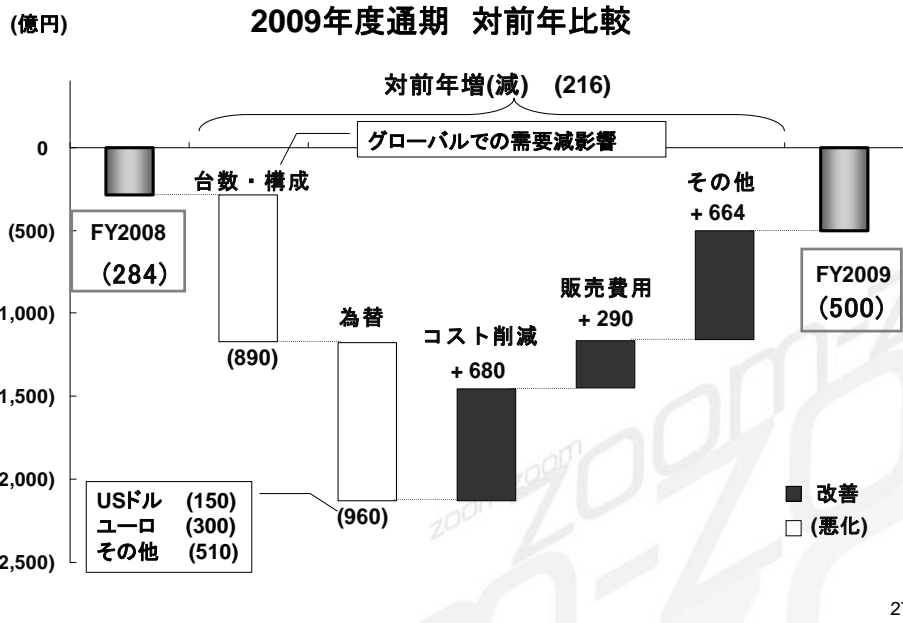
国内優遇税制対象車比率

登録乗用車に占める優遇税制対象車の比率

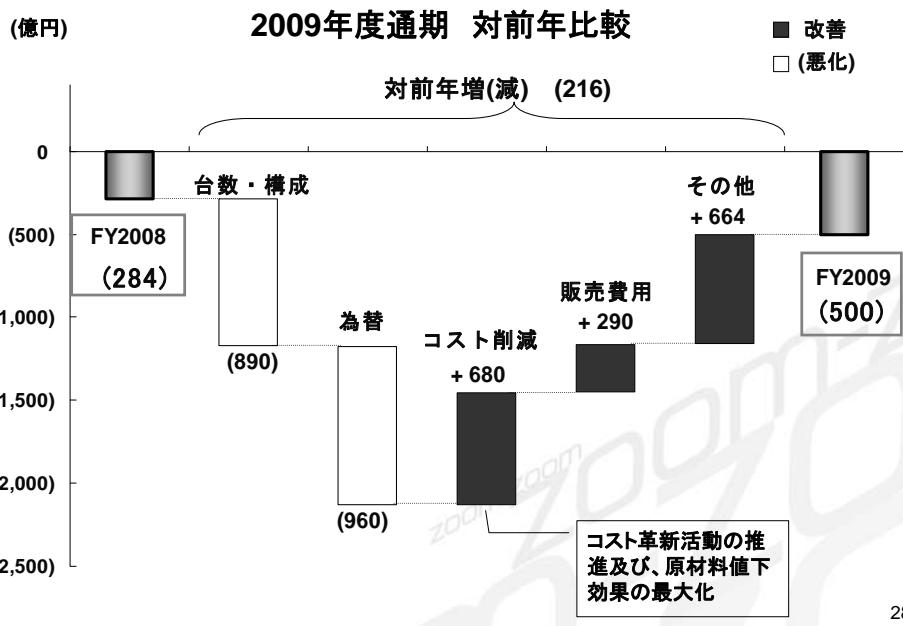


26

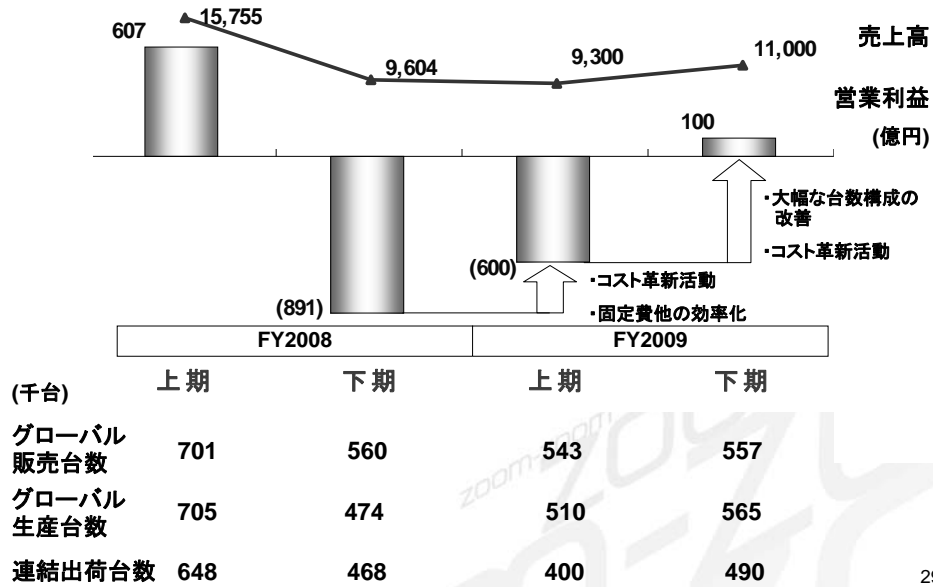
営業利益変動



営業利益変動



2009年度下期黒字化に向けて(1)



29

2009年度下期黒字化に向けて(2)

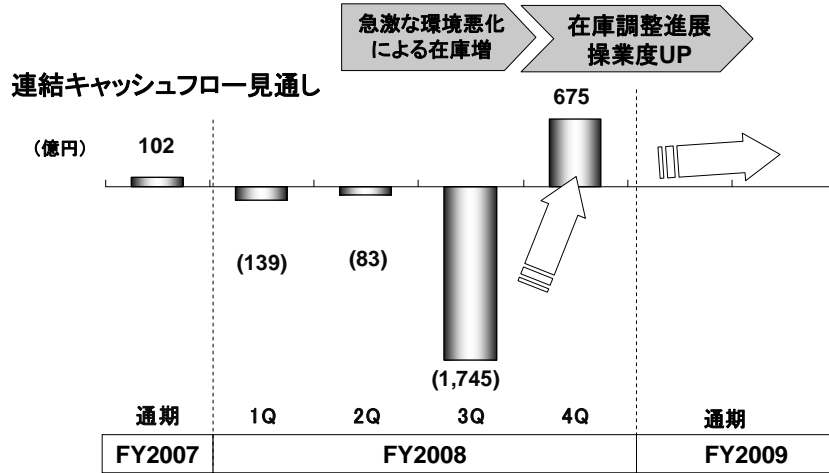
➡ 取り組み概要

- 生産調整終了、下期台数回復の見通し
- 新型マツダ3/アクセラの本格的な寄与
- コスト革新推進
 - ・VA/VEの加速、お取引先様の体質強化
 - ・固定費削減継続
 - ・ディストリビューションコストの削減

30

キャッシュフロー

2009年度キャッシュフローの黒字化に注力



31



将来に向けた取り組み
- 検討の方向性 -

ZOOM-ZOOM

将来に向けた取り組み

- ➡ 急激な環境変化への緊急施策を優先
- ➡ 中長期への戦略見直しのためのチームを編成
- ➡ 領域別に従来戦略の総括と見直しを実施中
- ➡ 中期計画の見直しは、適切なタイミングに改めて公表
- ➡ 検討状況を報告

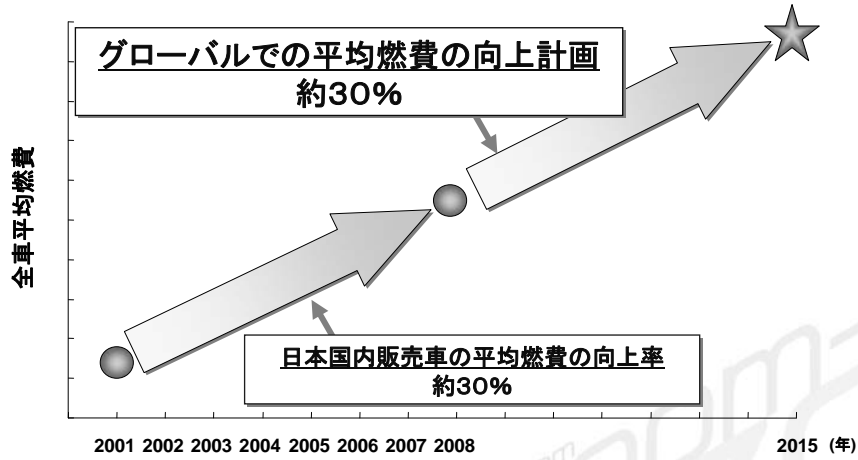
33

将来に向けた取り組み – 主要テーマ

- ➡ 商品主導の成長路線を堅持、環境・小型車シフト対応強化
- ➡ フォードとのシナジーは継続追求（開発・生産）
- ➡ フレキシブル生産体制を維持・強化
- ➡ ブランド重視の販売戦略を継続
- ➡ グローバルでの販売ネットワークと販社経営体質の強化
- ➡ 新興市場での成長加速
- ➡ 『モノ造り革新』による大幅なコスト削減
- ➡ 一括企画・コモンアーキテクチャーによる開発投資・生産投資の大幅な効率化
- ➡ 徹底した固定費削減と間接業務の効率化

34

将来に向けた取り組み - 環境(1)

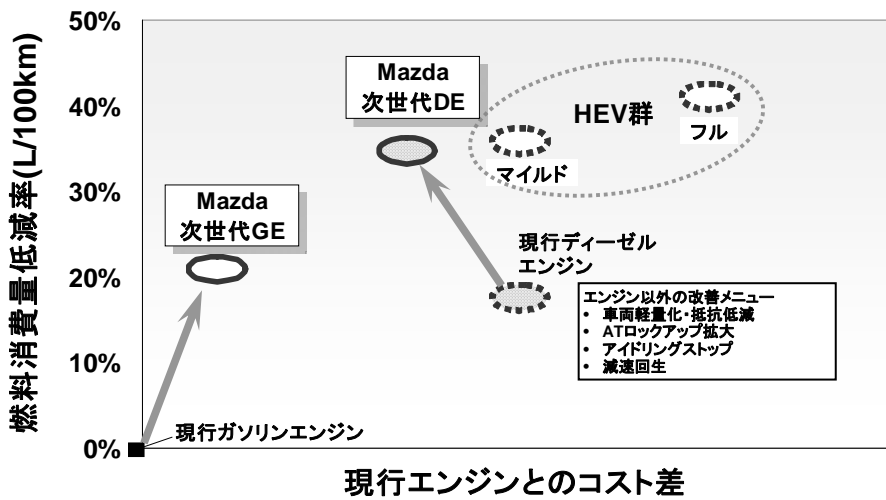


- 飛躍的な効率を誇る新世代パワートレインと、軽量次世代プラットフォームの開発による平均燃費30%改善に目処

35

将来に向けた取り組み - 環境(2)

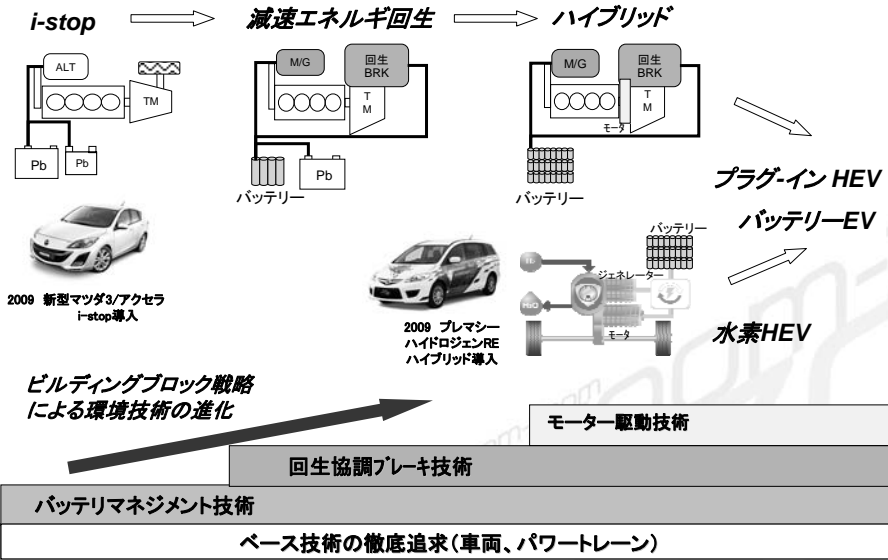
2011年以降のユニットの目指すレベル



36

将来に向けた取り組み - 環境(3)

電気デバイスの導入 - 段階的な導入でより広いお客様に提供していく



37



まとめ

ZOOM-ZOOM

まとめ - マーケットシェア

- ➡ 2008年暦年及び2008年度は、主要市場でシェアアップまたは維持
- ➡ 2008年度、オーストラリアでは過去最高のシェアを更新
- ➡ 2009年度も主要市場でシェアアップまたは維持の見通し

マツダ車シェア増/(減)	FY2001	対前年		
	→ FY2007	2008年 (暦年)	FY2008	FY2009
	pts	pts	pts	pts
日本 (登録車・軽の合計)	0.2	0.1	(0.2)	(0.1)
米国	0.4	0.2	0.1	0.1
カナダ	1.0	0.0	0.0	0.0
欧州 (ロシア含む)	0.7	0.3	0.2	(0.1)
オーストラリア	3.1	0.5	0.5	0.2
中国	0.6	0.2	0.3	0.4

注:速報を含むマツダ調べ

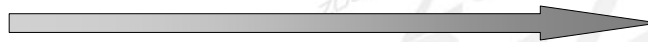
39

まとめ - ブランド

2002年のアテンザ以来
受賞 500以上

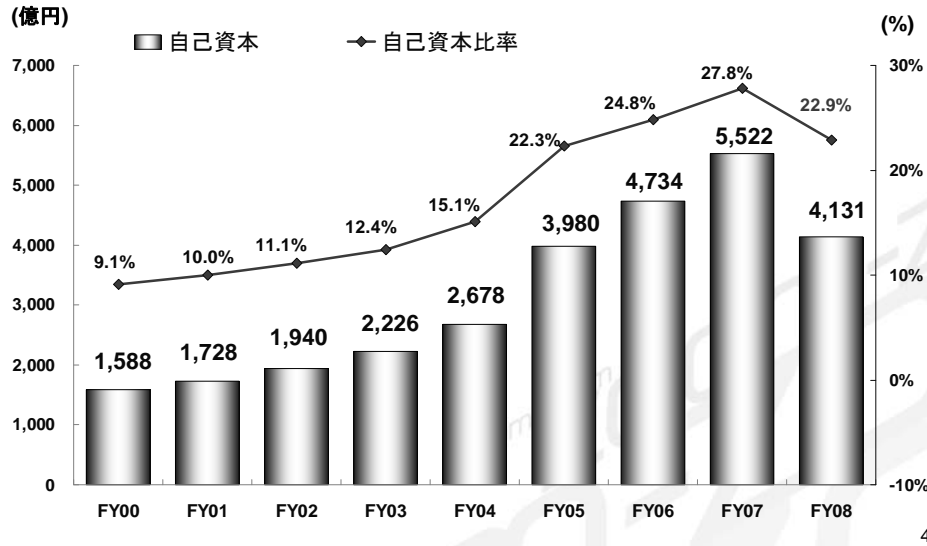


- MZR シリーズ ガソリンエンジン
- MZR-CD シリーズ クリーンディーゼルエンジン
- RENESIS
- ミラーサイクルエンジン (デミオ)
- 世界初の水素RE自動車 (RX-8 ハイドロジェン RE)



まとめ - 財務状況

財務体質は着実に改善



41

まとめ

販売面

- ・ 新世代商品群の高い評価により、主要市場でのシェアは着実に上昇。今後もマーケットをアウトパフォームする事に注力
- ・ ブランド重視の販売戦略を引き続き強化

財務面

- ・ 財務体質は着実に改善し流動性も確保
- ・ 今期、約1,000億円の固定費削減
- ・ 今下期の営業利益黒字化及び通期フリーキャッシュフローの黒字化に注力

環境対応

- ・ 環境対応は更に加速
- ・ ベース技術の改善後、早急に電気デバイスへシフト

スリムで筋肉質な経営体質への強化

42



zoom-zoom
zoom-zoom
zoom-zoom



mazda

添付

zoom-zoom
zoom-zoom
zoom-zoom

2008年度第4四半期財務指標

(億円)	第4四半期		増/(減)	
	2008年度	2007年度	金額	Pct.
売上高	4,480	9,695	(5,215)	(54) %
営業利益	(649)	537	(1,186)	-
経常利益	(708)	588	(1,296)	-
税引前利益	(1,012)	568	(1,580)	-
当期純利益	(1,004)	468	(1,472)	-
売上高営業利益率	(14.5) %	5.5 %	(20.0) Pts	-
EPS(円/1株)	(76.5)	33.2	109.7	-

45

主要データ

	第4四半期		増/(減)
	2008年度	2007年度	
グローバル販売台数(千台)	297	388	(91)
為替レート			
円 / U.S.ドル	94	105	(11)
円 / ユーロ	122	158	(36)

46

主要データ

	第4四半期		
	2008年度	2007年度	増/(減)
グローバル販売台数 (千台)			
日本	55	81	(26)
北米	76	104	(28)
欧州	80	99	(19)
中国	38	30	8
その他	48	74	(26)
合計	297	388	(91)
連結出荷台数 (千台)			
日本	54	80	(26)
北米	71	106	(35)
欧州	60	105	(45)
中国	2	7	(5)
その他	38	66	(28)
合計	225	364	(139)

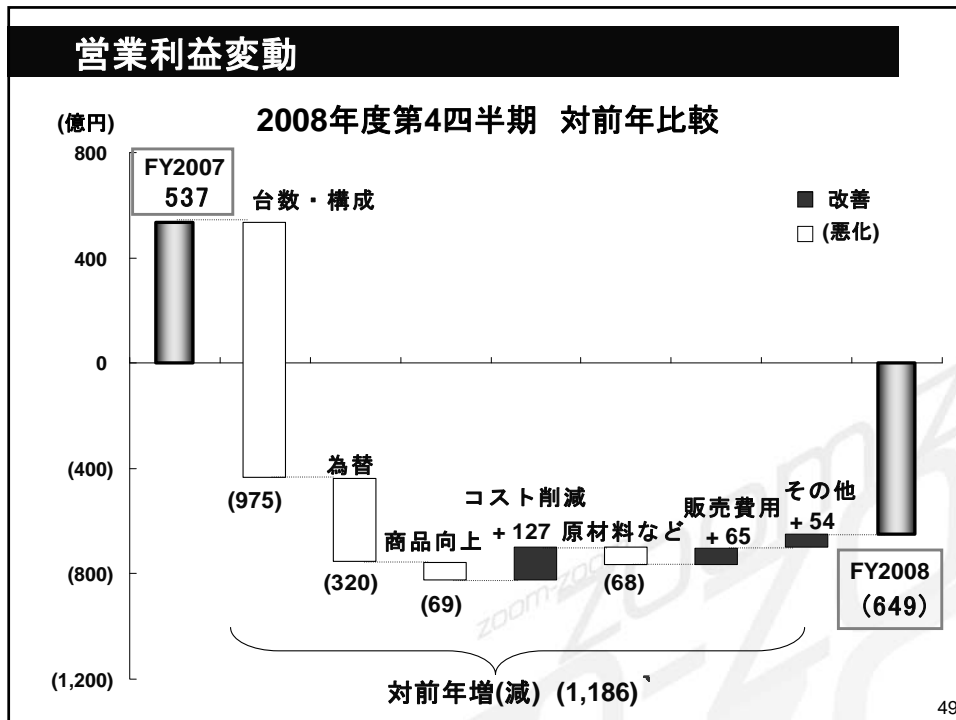
47

主要データ

	通期		
	2007年度 実績	2008年度 実績	2009年度 計画
主要地域シェア (%)			
日本	4.8	4.6	4.5
米国	1.9	2.0	2.1
カナダ	5.2	5.2	5.2
欧州	1.5	1.7	1.6
中国	1.1	1.4	1.8
オーストラリア	7.5	8.0	8.2

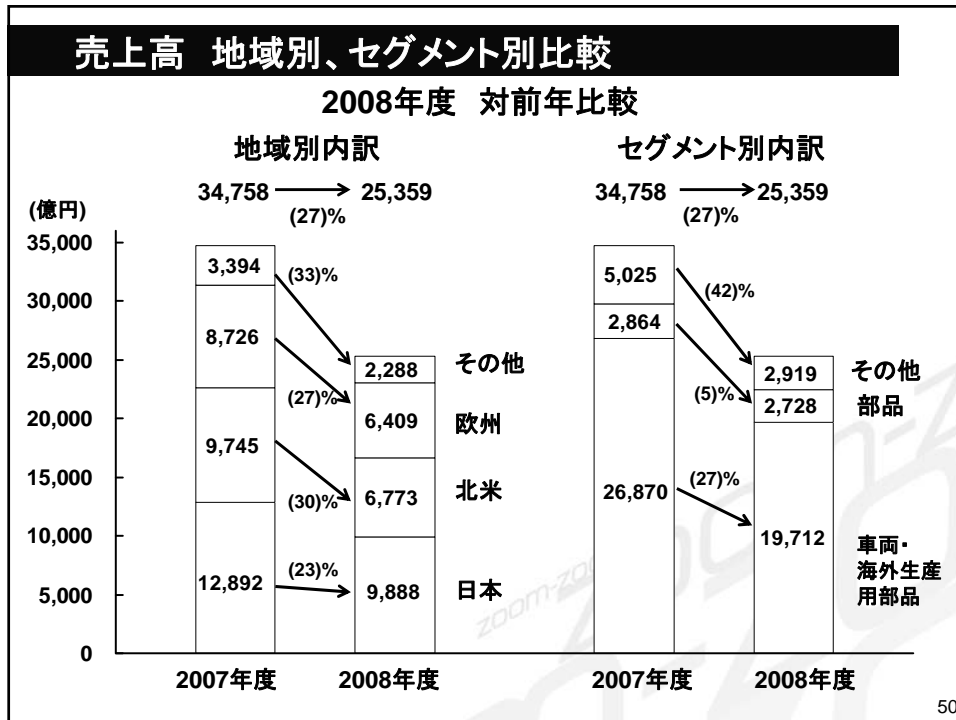
48

営業利益変動



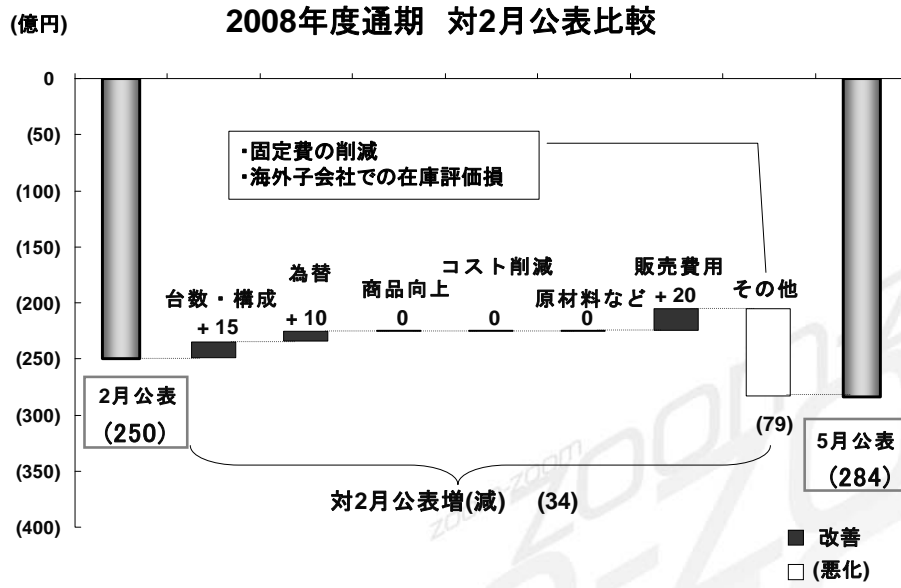
49

売上高 地域別、セグメント別比較



50

営業利益変動



51

主要データ

	通期		
	2009年度	2008年度	増/(減)
グローバル販売台数(千台)			
日本	200	219	(19)
北米	290	347	(57)
欧州	250	322	(72)
中国	170	135	35
その他	190	238	(48)
合計	1,100	1,261	(161)
連結出荷台数(千台)			
日本	200	220	(20)
北米	273	348	(75)
欧州	240	293	(53)
中国	15	17	(2)
その他	162	238	(76)
合計	890	1,116	(226)

52

主要データ

	2009年度			対前年 増/(減)		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
グローバル販売台数 (千台)						
日本	96	104	200	(27)	8	(19)
北米	150	140	290	(50)	(7)	(57)
欧州	119	131	250	(60)	(12)	(72)
中国	84	86	170	21	14	35
その他	94	96	190	(42)	(6)	(48)
合計	543	557	1,100	(158)	(3)	(161)
連結出荷台数 (千台)						
日本	96	104	200	(25)	5	(20)
北米	113	160	273	(94)	19	(75)
欧州	106	134	240	(66)	13	(53)
中国	7	8	15	(3)	1	(2)
その他	78	84	162	(60)	(16)	(76)
合計	400	490	890	(248)	22	(226)
為替レート						
円 / U.S.ドル	95	95	95	(11)	0	(6)
円 / ユーロ	125	125	125	(38)	0	(19)

53

将来見通しに関する注意事項

このプレゼンテーション資料に記載されている、当社の見通し及び将来の戦略については、今後の世界経済情勢、業界の動向、為替変動のリスクなど様々な不確定要素が含まれております。従いまして、実際の当社業績は見通しと大きく異なる結果となる場合があることをあらかじめご了承ください。

投資に関する最終決定は、上記の点を踏まえ、投資家の皆様ご自身の判断で行われるようお願いいたします。当プレゼンテーション資料に掲載された情報に基づいて投資された結果、万一何らかの損害を被られましても、当社および各情報の提供者は一切責任を負いかねますので、併せてご了承ください。

54