

2015年4月24日

(ご参考)

**マツダ株式会社**  
**2015年3月期 通期決算説明会**  
(スピーチ要旨)

**代表取締役**

**社長兼CEO(最高経営責任者)**

**小飼 雅道**

**1. 総括**

2015年3月期実績の総括です。

売上高は3兆339億円、営業利益は2,029億円、当期純利益は1,588億円となりました。

グローバル販売台数は対前年5%増の139万7千台です。アクセラ/Mazda3の通年販売貢献に加え、新型デミオ/Mazda2は国内外で高い評価を獲得しており、販売も順調に推移しています。

期末配当は10円の予定です。

2016年3月期見通しの総括です。

売上高は3兆2,500億円、営業利益は2,100億円、当期純利益は1,400億円の見通しです。

グローバル販売台数は対前年7%増の149万台の計画です。

新型デミオ/Mazda2および商品力を強化したCX-5、アテンザ/Mazda6が通年で台数成長に貢献します。

新型CX-3と新型ロードスターのグローバルでの導入、さらに新型CX-9を年度末より導入します。

また、次世代技術開発など、将来に向けた開発投資を前倒し強化していく方針です。

年間配当予想は30円としております。

**常務執行役員**

**古玉 尚**

**2. 2015年3月期 実績**

連結売上高は前年から13%増の3兆339億円となりました。

連結営業利益は2,029億円と前年同期に対し208億円の改善となりました。これは、SKYACTIV搭載車両による台数・構成の改善と、通年では前年に対し為替が円安方向で推移したことが主な要因です。

経常利益は2,126億円、税引前利益は2,093億円、当期純利益は1,588億円となりました。

グローバル販売台数は139万7千台と前年から6万6千台の増加となりました。欧米を中心とした販売の伸びが全体を牽引しており、上期に消費税による需要影響のあった日本の減少を補い、全体では5%の台数成長です。グローバルで正価販売を推進しながら、過去20年で最高の販売台数を達成しました。

各マーケットの状況について説明します。

まず日本では対前年8%減の22万5千台でした。

上期は消費税増税の影響で販売は大幅に減少しましたが下期は新型デミオの投入により反転し、消費税の駆け込み需要のあった前年下期を上回る販売実績となりました。

SKYACTIV搭載車は、引き続き高い評価を獲得しており、新型デミオは「日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞いたしました。また、新型CX-3は2月から販売を開始し立ち上がりは順調です。

特に日本ではディーゼルエンジンモデルの販売が好調でクリーンディーゼル市場の成長を牽引しています。

北米では対前年9%増の42万5千台の販売でした。

米国では対前年8%増の30万6千台でした。CX-5、Mazda6、Mazda3の主力車種が台数成長を牽引しています。厳しい競争環境のなかで、正価販売方針を継続しながら年間販売台数が30万台を超え、過去20年で最高の販売実績を達成しました。

メキシコでは対前年31%増の4万5千台の販売となり、過去最高の販売実績となりました。

メキシコでは新型Mazda3の好調な販売が全体の台数増加を牽引しており、また3月からは現地生産の新型Mazda2の販売を開始いたしました。

欧州では対前年11%増の22万9千台の販売でした。

Mazda3が販売拡大に大きく貢献し、CX-5も引き続き好調な販売となっております。

ドイツ、英国など主要国での販売が好調で、ドイツでは対前年8%増の5万1千台、英国では対前年16%増の4万台でした。急速に市場環境が悪化したロシアでは第4四半期は減速したものの通年では対前年5%増の4万6千台となりました。

中国では対前年9%増の21万5千台の販売でした。

引き続き好調なCX-5と新型Mazda3の好調な販売が全体の販売を牽引しております。新型Mazda6は競争環境が悪化する中でも、値引きに頼らない販売を継続してまいります。SKYACTIV技術、魂動デザインを訴求するブランドキャンペーンを強化、継続してまいります。

その他市場では30万3千台の販売でした。

オーストラリアでは販売は10万1千台、シェアは9.0%、メーカー別販売では第3位となりました。

セグメント販売台数ではCX-5が首位となるなど、引き続き好調です。また、新型CX-3を3月から導入し、立ち上がりは順調です。

ASEANでは需要減の影響を受けたタイ、インドネシアの販売減を、好調なマレーシア、ベトナム等がカバーして前年を上回りました。

営業利益の前年に対する改善額208億円の主な要因を説明します。

台数・構成では486億円の改善となりました。グローバルで販売好調なSKYACTIV搭載車両が、収益にも大きく貢献しています。

為替はUSドルで173億円、ユーロでは48億円の改善、その他通貨は51億円の悪化と、合計で170億円の改善となりました。

コスト領域ではコスト改善活動の推進により175億円の改善となりました。

販売費用はマツダのコーポレートブランドや、新型デミオ/Mazda2のグローバル導入に伴う広告宣伝活動強化などにより150億円の費用増となりました。

また、その他固定費領域では開発費やメキシコ工場立ち上げ費用等、将来に向けた成長投資により473億円の費用増となりました。

### **3. 2016年3月期 見通し**

グローバル販売台数は前年比9万3千台増の149万台の見通しです。

新型デミオ/Mazda2や商品力を強化したCX-5とアテンザ/Mazda6の通年で販売貢献に加え、新型CX-3と新型ロードスターのグローバル導入により台数成長を図ります。市場別では全ての市場で前年を上回る販売を計画しています。

売上高は対前年7%増の3兆2,500億円、営業利益は2,100億円、当期純利益は1,400億円の見通しです。SKYACTIV搭載車の販売拡大やモノ造り革新によるコスト改善の取り組み等により営業利益は増益を見込んでいますが、税金費用の増加等により当期純利益は減益の見通しです。

為替の見通しはドル、ユーロそれぞれ120円、130円です。

営業利益改善71億円の要因を説明します。

台数・構成では新型デミオ/Mazda2、新型CX-3の通年販売貢献等により400億円の改善を見込んでいます。

為替はUSドルで121億円の改善する一方、ユーロで159億円、その他通貨で302億円の悪化となり、合計では340億円の悪化見通しです。

コスト領域ではモノ造り革新によるコスト改善活動により155億円の改善見通しです。

その他固定費は海外工場の稼働に伴う償却費の増加に加えて、将来に向けた次世代技術開発等を前倒し強化していくことにより144億円の増加見通しです。

### **4. 構造改革プランの進捗状況**

SKYACTIVによるビジネス革新では、2012年3月期以降約20%販売が拡大するなど着実な台数成長を図っています。ブランド価値経営の推進も、国毎に進捗度の差異はあるものの着実に改善しています。SKYACTIV搭載比率は2016年3月期に計画どおり85%を上回る見通しです。

また、モノ造り革新により新型Mazda2、CX-3以降の新商品についても商品力の一段の向上とコスト改善を概ね両立しています。

開発投資・設備投資については、一括企画とコモンアーキテクチャー構想を両輪としたモノ造り革新の継続的実行により、初期目標を概ね達成しています。

グローバル生産体制の再構築では、メキシコ工場が本格稼働し2015年3月期は計画どおり14万台を生産、2016年3月期は23万台の生産見通しです。

タイの新オートマチックトランスミッション工場も計画通り2015年1月から生産を開始し、立ち上がりは順調です。

グローバルアライアンスの推進では、2016年3月期よりメキシコ工場にてトヨタ社向け小型車を本社工場ではフィアット・クライスラー社向けのスポーツカーを生産し、供給を開始します。

このように構造改革プランは商品・販売・生産・アライアンスなど各領域で順調に進捗しており、ブランド価値向上にも成果が現れつつあります。

## 代表取締役

社長兼CEO(最高経営責任者)

小飼 雅道

## 5. 構造改革ステージ2

2017年3月期から2019年3月期までの新しい中期経営計画となる「構造改革ステージ2」を説明します。2012年2月に公表した「構造改革プラン」で掲げた主要施策について概ね計画通りに実行してきたものの、個々の事業を見ると、効率面での改善や効果をより最大化させる余地が大いにあり、これらを一層強化して行くことに主眼を置き、次期中期計画を「構造改革ステージ2」として進めてまいります。

構造改革ステージ2では「質的成長」とブランド価値向上を実践してまいります。

着実な台数成長のもとで、ブランド・販売ネットワーク・グローバル生産効率などのビジネス基盤の強化を図ります。また、開発・生産・調達が一体となったグローバル一括企画により最適コモンアーキテクチャーを実現し、このステージ2期間中にSKYACTIV GEN2モデルの導入を開始します。

財務基盤の強化にあわせ、配当性向を改善します。最終年度となる2019年3月期の経営指標は、グローバル販売台数165万台、営業利益率は7%以上、自己資本比率は45%以上、配当性向は20%以上を目標としています。

これまでの構造改革プランの成果と反省を踏まえ、2020年3月期以降の次期中計を考えた上で、構造改革ステージ2での事業規模のイメージと、各領域での主要施策を示していますが、ステージ2に続く次期中計での更なる成長に向けた判断は、事業環境の変化や、販売力強化の進捗を踏まえ、ステージ2期間中に行う予定です。商品・技術、ブランド・販売、グローバル生産、財務基盤についてひとつずつ説明致します。

### 商品・開発

この中計期間中に「走る喜び」と「優れた環境・安全性能」を提供する新型車4車種、派生車1車種の合計5車種を投入する計画です。

既存のSKYACTIV商品群は「一貫性のある技術進化」と「魂動デザインの深化」により継続的な進化

を図り、ショールームでは常に最新のデザイン及び技術を搭載したモデルをラインナップした状態に保ちます。また、開発・生産・調達が一体となったグローバル一括企画により最適コモンアーキテクチャーを実現します。次世代商品に向けた技術開発は、環境対応と安全対応に重点を置き、2015年に2008年との比較で約30%改善した全社平均燃費を、2020年には50%に高めていきます。

#### グローバル販売・ネットワーク強化

SKYACTIV商品のフルラインナップにより販売強化を図ります。店舗では常に最新のデザイン・技術を搭載したモデルをラインナップし、お客様のニーズにあわせたマツダ車を提供します。商品ではクロスオーバー系車種を重点強化し、プロアクティブセーフティやi-ACTIV AWDなど他社と差別化を図る先進機能性を訴求します。

また、現場改革の推進と営業施策の強化を図ります。正価販売、及び、ブランド価値を訴求する広告宣伝などのコミュニケーション戦略は継続・強化します。それに加え、新世代店舗の展開など販売キャパシティ拡大や、カスタマーケアによるオペレーション変革やお客様のブランド体験向上策に重点を置いて取り組んでまいります。

#### グローバル生産・コスト改善

マザー工場である国内生産拠点で大きな成果が出ているモノ造り革新を、グローバルの全拠点およびサプライチェーンにもより広く展開し、生産効率化とコスト改善を加速します。

国内稼働を高レベルで維持しながら、今後の台数成長は海外生産の増加で対応します。

主要生産拠点の稼働率最大化により、生産台数は現在の149万台から165万台レベルへ11%拡大し、台数成長をサポートします。

特に、メキシコ工場の生産効率は、日本並みに引き上げることを目標として重点的に取り組みます。

モデルベース開発の領域を拡大し、生産領域にも本格導入することにより、開発・生産コストの低減とさらなる品質の向上を図ります。

#### 財務基盤強化と株主還元

安定的、持続的成長を可能にする強固な財務基盤を構築してまいります。

純有利子負債は早期にネットキャッシュポジションに、自己資本比率は2019年3月期には50%前後に引き上げます。

この財務基盤強化にあわせ、配当性向も段階的に引き上げ20%以上を目指します。また、経営資源の効率的活用で、この中計期間中のROEは13%から15%レベルを目指すと共に、中長期的には総還元性向を高め、資本効率の向上を図ります。

構造改革ステージ2では着実な台数成長のもと、商品・販売・生産・財務の各領域でビジネス効率を高めるなど「質的成長」を図り、本格的なブランド価値向上に向けた取り組みを加速してまいります。

以上