証券コード：7261

2019年度 個人投資家向け 事業説明会

持続的成長に向けた今後の取り組み

マツダ株式会社
2019年12月

目次

	スライド番号
マツダについて	
• 会社概要	3 - 14
• 技術開発長期ビジョンおよび新世代商品	15 - 24
中期経営方針・計画および主要施策	25 - 39
株価推移/株主還元	40 - 42

マツダについて

マツダ株式会社　概要

本社：　広島県安芸郡

創立　：　1920年（大正9年）

資本金：　2,840億円

連結従業員数：　49,998名

グローバル販売台数：156万1千台

連結売上高：　3兆5,642億円

販売国及び地域：　130ヶ国以上

生産拠点：　日本、メキシコ、タイ、中国等

代表取締役社長兼CEO　丸本 明

(資本金・連結従業員数は2019年3月末、グローバル販売・売上高は2019年3月期)

マツダの歴史

1931年「マツダ号」発売

1978年 初代「サバンナ」発売

2012年「CX-5」発売

1920年 「東洋コルク工業（株）」として創立

1931年 マツダ初の自動車3輪トラック「マツダ号」発売

1967年 初のロータリーエンジン搭載車「コスモスポーツ」発売

1967年「コスモスポーツ」発売

--- オイルショック ----

1979年 フォードと資本提携
以降、グローバルビジネスを強化

1984年 マツダ株式会社へ社名変更

2007年 技術開発の長期ビジョン
「サステイナブル"Zoom-Zoom"宣言」を策定

1980年「ファミリア」フルモデルチェンジ

--- リーマンショック、フォードと提携解消 ---

2012年 SKYACTIV技術 /
中期経営計画「構造改革プラン」を発表

1989年 初代「ロードスター」発売

2016年 新中期経営計画「構造改革ステージ２」開始

2017年 「サステイナブル"Zoom-Zoom"宣言2030」を策定
トヨタ自動車株式会社と業務資本提携

2020年 創立100周年

マツダブランドのありたい姿

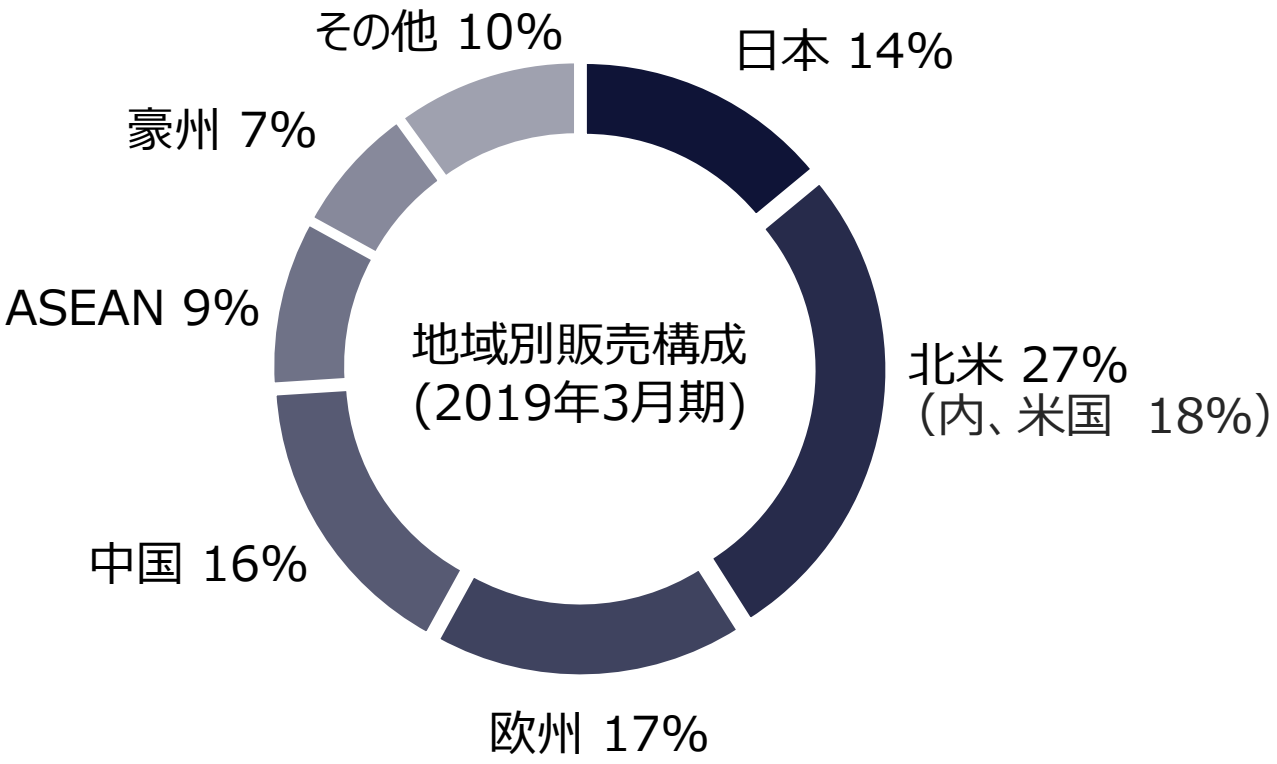
お客様と強い絆で結ばれた会社

お客様の期待を超える優れた商品・技術・デザイン・サービスを提供

「走る歓び」「人生の輝き」を感じていただく

地域別販売構成

先進国に加え、中国・ASEANなどの成長市場での販売も拡大。
グローバルでバランスのとれた販売体制



商品構成

MAZDA 2

16万9千台

CX-3

16万1千台

CX-8

3万5千台

MAZDA 3

36万2千台

CX-30

2019年9月より欧州から
グローバルに販売開始

CX-9

5万9千台

MAZDA 6

13万6千台

CX-5

45万8千台

ROADSTER

3万1千台

（販売台数:2019年3月期実績）

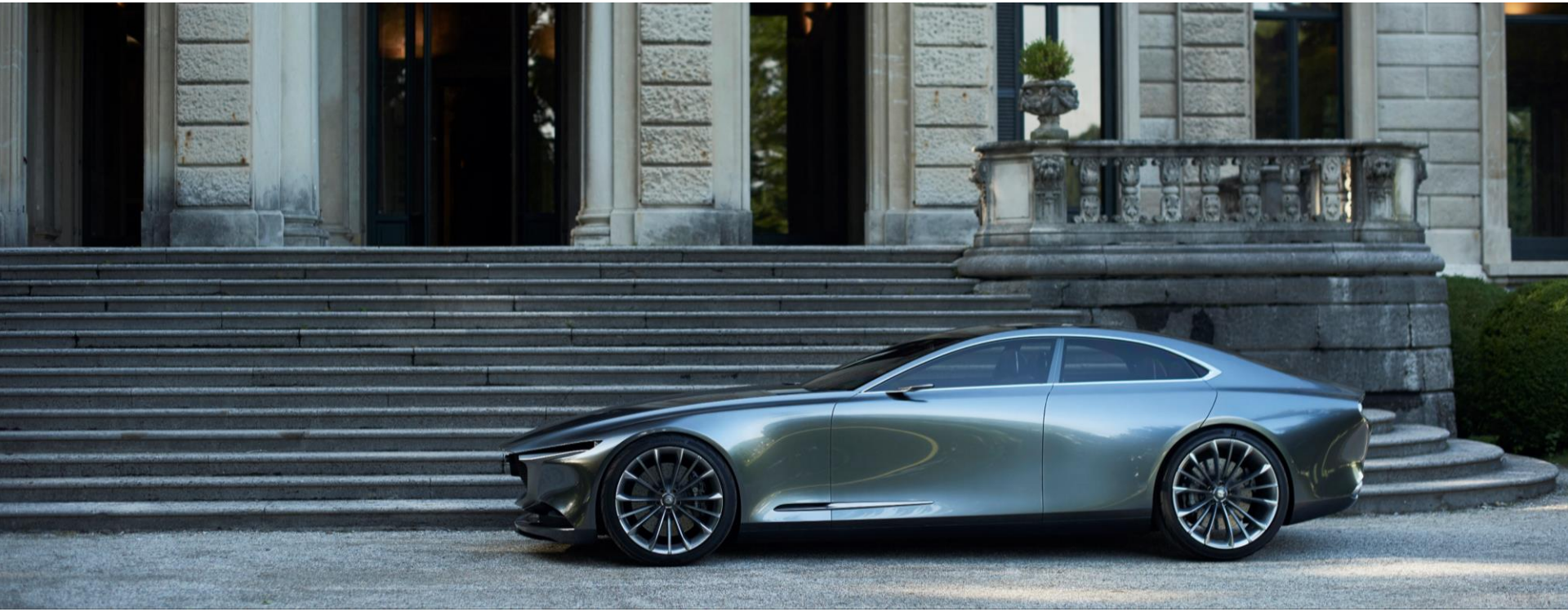
生産拠点と生産能力

日本、メキシコ、タイ、中国に主要生産拠点
海外での生産拠点展開で、対ドルでの為替抵抗力を強化

● 主要拠点　▲ ノックダウン生産拠点

魂動デザイン　　KODO： SOUL of MOTION

見る人全ての心を豊かにする魂動デザイン



「マツダ VISION COUPE（マツダ･ビジョン･クーペ）」

SKYACTIV TECHNOLOGY

「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を両立するSKYACTIV技術

SKYACTIV-G
（ガソリンエンジン）

SKYACTIV-X
（新世代ガソリンエンジン）

SKYACTIV-D
（ディーゼルエンジン）

新世代車両構造技術

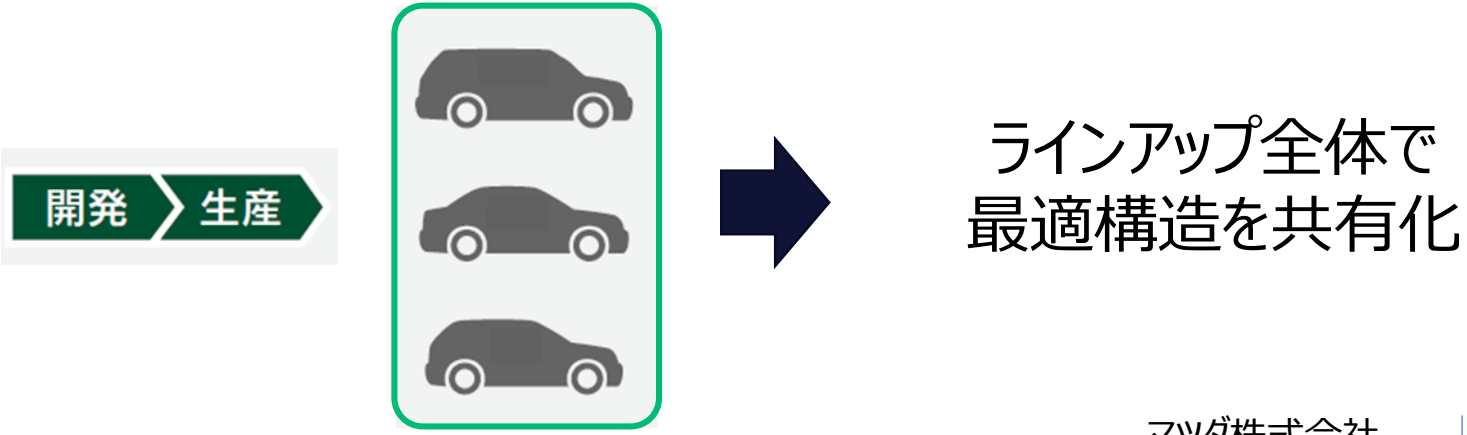
一括企画・コモンアーキテクチャー(共通・最適構造の実現)

従来

それぞれの車種ごとに最適設計

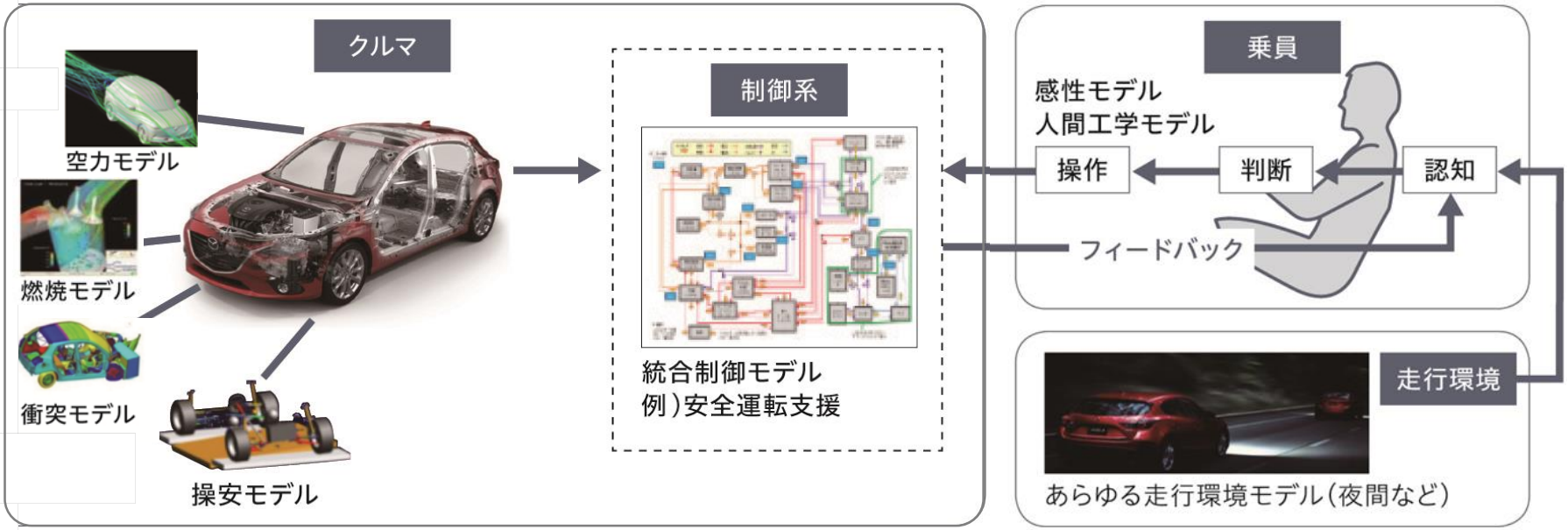
現在

全ての車種の開発/生産を一括して企画・構想



モデルベース開発

- **徹底的なシミュレーション開発により、試作モデル／実機検証を減らし、少ないリソースで品質を確保しつつスピーディ、高効率な技術開発を実現**
  - クルマ、制御系、乗員、走行環境といった開発対象を「モデル化」し、コンピューター上でシミュレーションを徹底的に実施
- **自動運転など大規模なシステム開発に向け、モデルベース開発を中心に据え、効率的な開発を推進**



トヨタ自動車との業務資本提携

2017年8月、持続的な協業関係のさらなる強化を目的として、
業務資本提携に関する合意書を締結

1. **米国での完成車の生産合弁会社の設立**
   両社あわせて30万台規模の新工場を、2021年より稼働予定
2. **電気自動車(EV)の共同技術開発**
   電気自動車の基本構造に関する技術を共同開発
3. **コネクティッド・先進安全技術を含む次世代の領域での協業**
4. **商品補完の拡充**
5. **日本、豪州での販売金融事業においてトヨタ社と協業**
6. **トヨタ社を割当先とする第三者割当増資を実施**

技術開発長期ビジョンおよび新世代商品

サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言 2030

私たちマツダは、美しい地球と心豊かな人・社会の実現を使命と捉え、
クルマの持つ価値により、人の心を元気にすることを追究し続けます。

人

「走る歓び」を感じるクルマを通じて、地球を守り、社会を豊かにすることで、人々に心の充足を提供し、心を健康にします

地球

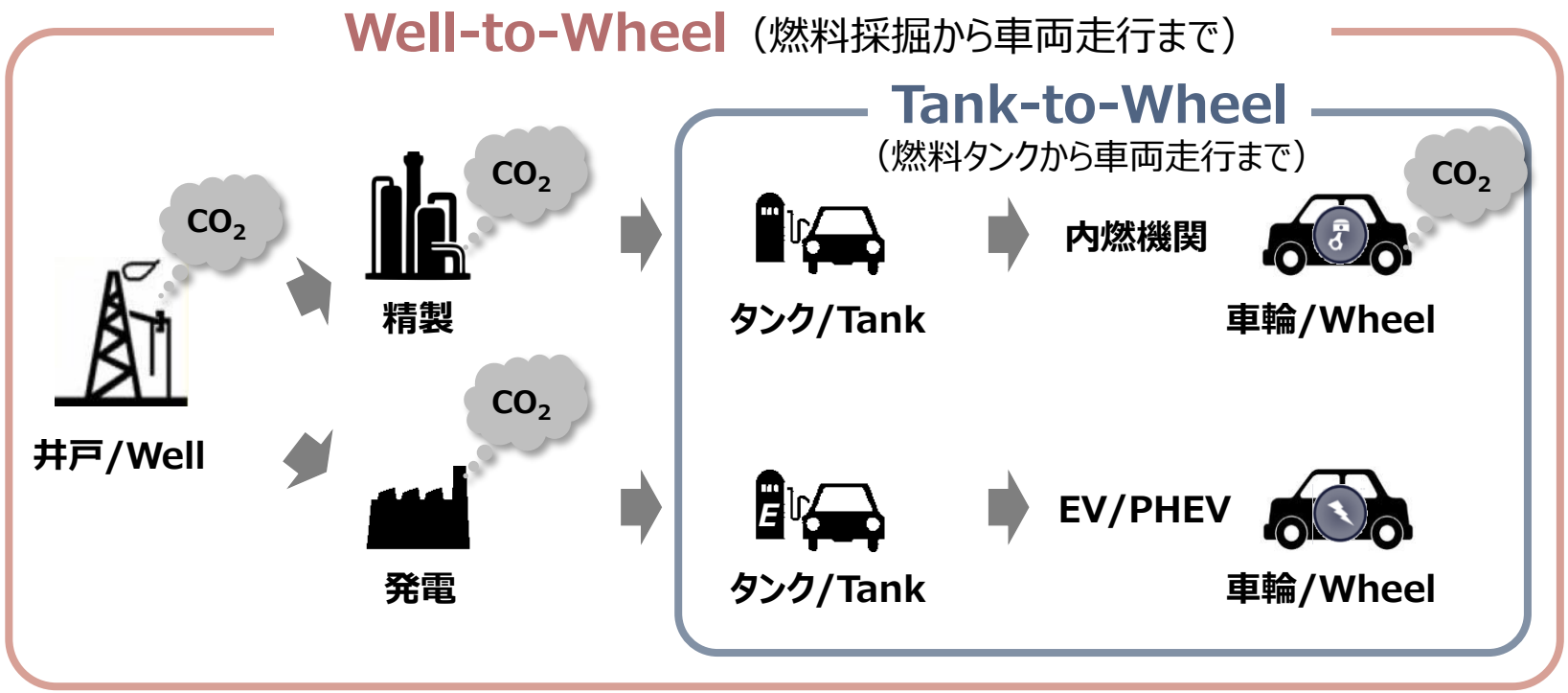
環境保全の取り組みにより、豊かで美しい地球と永続的に共存できる未来を築いていきます

社会

安心・安全なクルマと社会の実現により、すべての人が、すべての地域で、自由に移動し、心豊かに生活できる仕組みを創造し築いていきます

Well-to-Wheel視点でのCO2削減

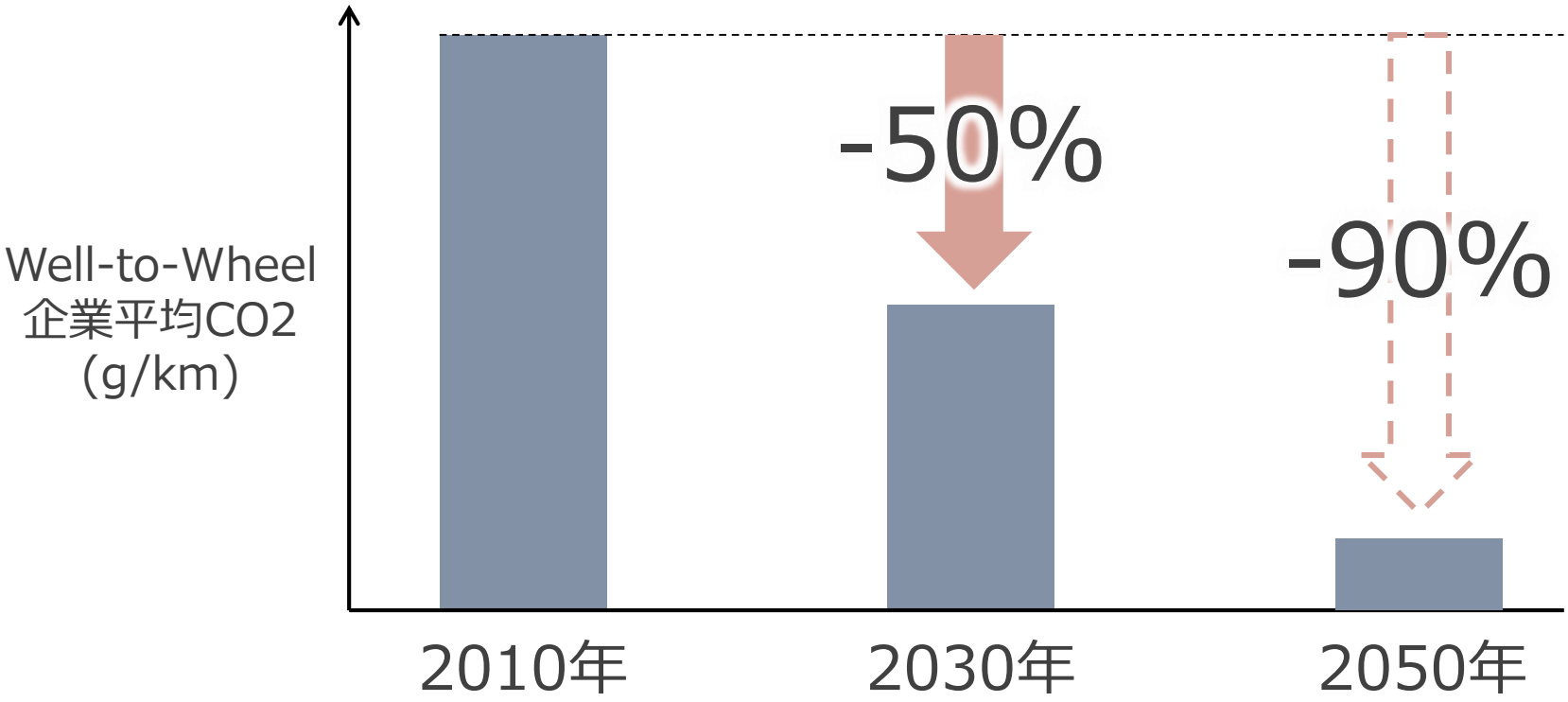
クルマのライフサイクル全体でのCO2削減に向け、Well-to-Wheel視点でのCO2削減に取り組む



CO2削減目標

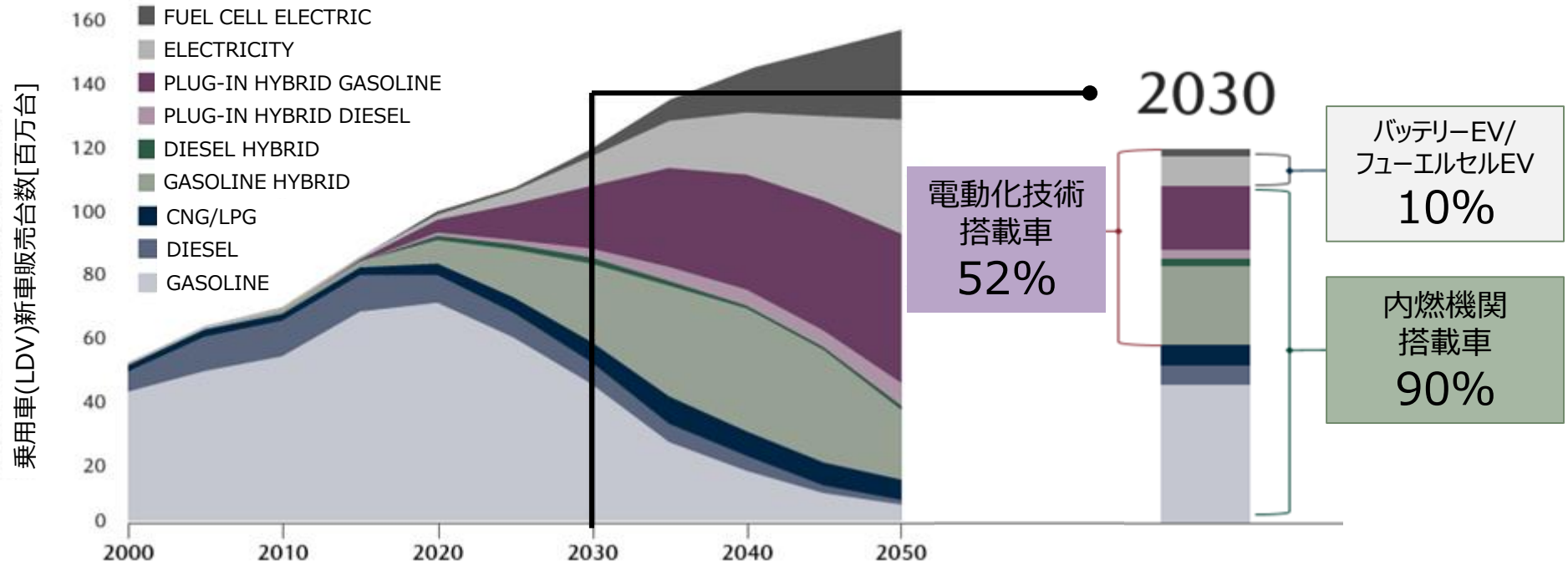
Well-to-Wheelでの企業平均CO2を、2010年比2030年で

50%削減を目指す



内燃機関のCO2削減の重要性

将来においても大多数のクルマには内燃機関が搭載される



IEA/ETP – ENERGY TECHNOLOGY PERSPECTIVE 2015

マツダの動力源比率の予測

2030年時点で生産するすべてのクルマに電動化技術を搭載

SKYACTIV-X

走りと燃費を高い次元で両立した幅広いエンジンラインアップを構成

圧倒的な商品競争力により販売拡大と売上/収益性を向上

ガソリンエンジン
SKYACTIV-G

SKYACTIV-X

ディーゼルエンジン
SKYACTIV-D

		ガソリン	新世代エンジン	ディーゼル
お客様への提供価値	燃費	△	◎	◎
	トルク	△	◎	◎
	レスポンス	△	◎	◎
	出力（伸び）	◎	◎	△
	暖房性	◎	◎	△
	排気浄化性	◎	◎	△

■ 新世代商品の第1弾となるMAZDA3を市場へ導入

■ 新世代商品の第2弾となるCX-30を市場へ導入

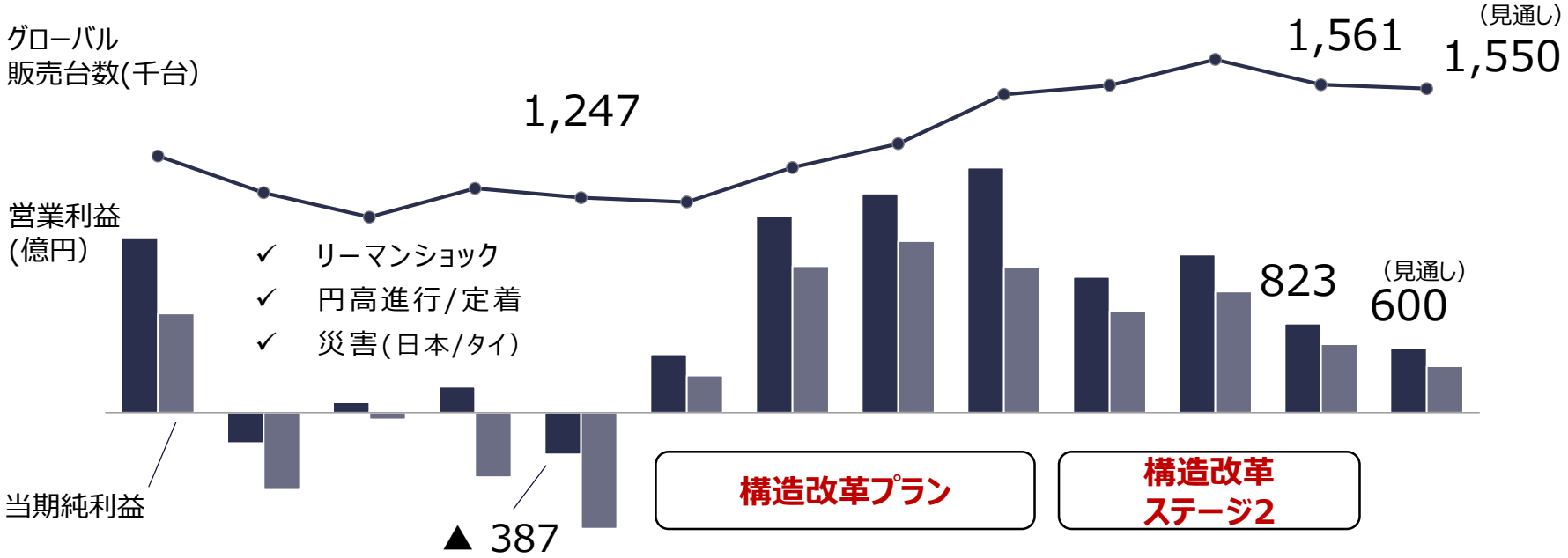
新世代商品　MX-30

■ **東京モーターショーで、マツダ初の量産EV MX-30を発表。2020年に欧州より導入を予定**

中期経営方針・計画および主要施策

業績推移

- 構造改革により事業構造を転換
- 魂動デザイン/SKYACTIV搭載モデルによる販売拡大とブランド価値向上



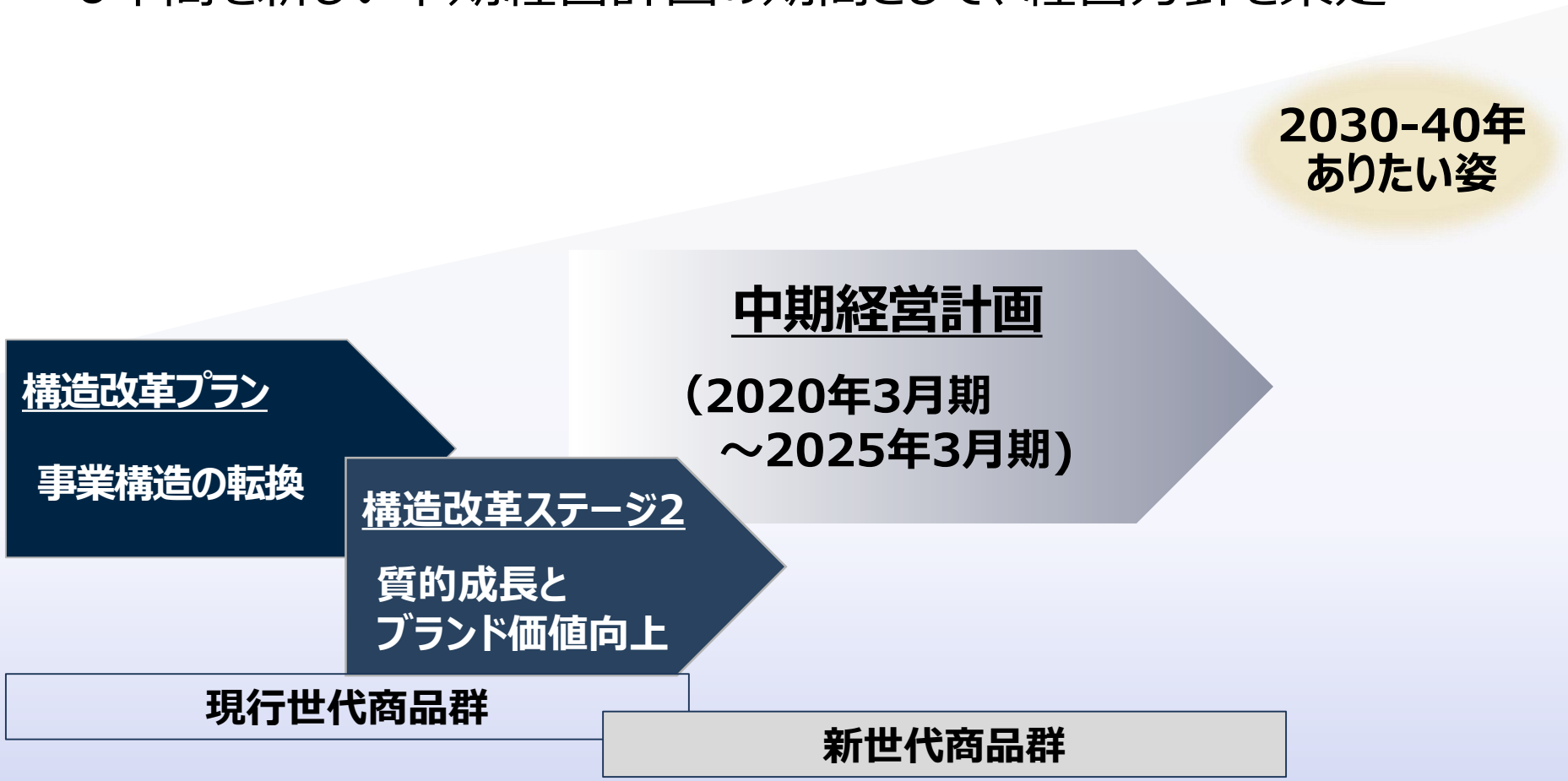
(3月期)	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20(見通し)
USD/円	114				79							111	107
EUR/円	162				109							128	119

100年に一度の変革期

- **CASEに代表される時代の高度な要請にグローバルに、かつ、一度に対応することが要求されている**

中期経営計画の位置づけ

■ 2030-40年ありたい姿の実現に向けて、新世代商品群完遂までの6年間を新しい中期経営計画の期間として、経営方針を策定



中期経営方針

ありたい姿の実現に向け、
経営方針として重点的に取り組むべき3つの領域：

(1) ブランド価値向上への投資

ブランド価値をさらに高めるため、マツダの強みである独自性を持つ商品や技術、および顧客体験の向上への投資を継続、強化

(2) ブランド価値を低下させる支出の抑制

価値訴求販売を継続、強化し、販売奨励金の抑制により残価を改善。また品質検証を徹底し、品質費用を抑制

(3) 遅れている領域への投資

インフラ(事業基盤)整備、今後のCASE対応のための他社、異業種との連携強化、また従業員、働く環境への投資など

(1) ブランド価値向上への投資 – 商品

- **魂動デザインの深化**
- **最新のSKYACTIV技術、電動化を含むパワートレインのバリエーション拡大**

スモール商品群

Mazda3、CX-30、MX-30、
新型クロスオーバー 等

- **SKYACTIV-G/D アップグレード SKYACTIV-X**
- **マイルドハイブリッド**
- **独自バッテリーEV(xEVs)**

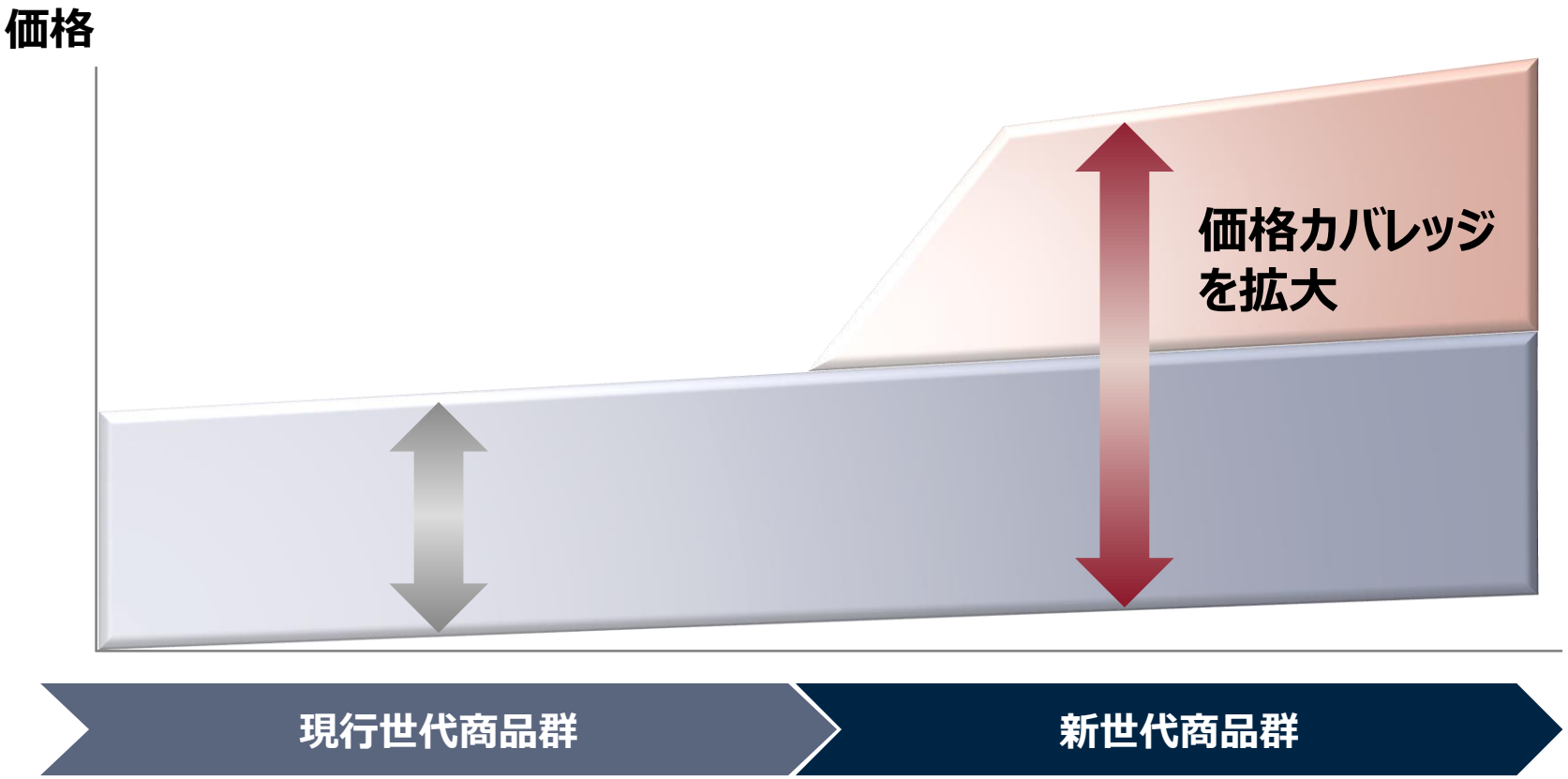
ラージ商品群

新世代CX-5、CX-8、CX-9 等

- **直列6気筒SKYACTIV-X**
- **直列6気筒SKYACTIV-D GEN2**
- **縦置きアーキテクチャー化 (i-ACTIV AWD含む)**
- **48Vマイルドハイブリッド / プラグインハイブリッド**

(1) ブランド価値向上への投資-市場・顧客多様化

■ 電動化を含むパワートレインのバリエーション拡大、先進技術の拡大により、市場・顧客からの多様な要求へ対応



(1) ブランド価値向上への投資-新技術・インフラ

コネクティッド	■ 車載通信機付きマツダコネクト2の導入 ■ コネクティッドサービスの開始	✓導入済 ✓導入済
自動運転	■ 先進安全技術の進化と普及 ■ Mazda Co-Pilotコンセプト実現	✓導入済 自工会 2020年 自動運転実証 参加予定
シェアリング	■ シェアリング事業参画検討 ■ 地方での乗り合いサービス共同実証	✓MONETへ参加 ✓実証実験中
電動化	■ EVの投入 ■ マルチxEV化 ■ プラグインハイブリッドの導入	✓新型EV発表（東京モーターショー2019 ） 商品化に向け開発中 商品化に向け開発中

(1) ブランド価値向上への投資 –販売・顧客体験・ネットワーク

商品・ブランド価値を体感いただける
デジタル・リアルの投資

- **現場スタッフがお客さまに接する余裕を持つための投資**
  - 事務手続き等のIT化
  - スタッフへの教育・働く環境整備
- **居心地よく過ごせる空間への投資**
  - ネットワーク、店舗整備
- **お客さまイベント・体験の充実への投資**

(2) ブランド価値を低下させる支出の抑制

■ 販売の質的向上、価値訴求販売の継続・強化

- デジタルでの体験と、リアルな体験を繋げる新たな商品価値伝達への変革
- 販売奨励金の抑制と残価改善
- お客さまに次もマツダ車を選んでいただける取組みを強化

■ 品質問題の未然防止と早期発見/早期解決

- 開発・生産プロセスの品質検証活動に「モデルベース開発」を導入
- コネクティビティの活用により、走行データなどの情報を入手、市場不具合の予兆を検知するとともに、問題の早期発見・早期解決を図る

(3) 遅れている領域への投資

■ インフラへの投資

- 地産地消を考慮した最適生産拠点体制の構築
  （2021年米国合弁工場稼働）
- コネクティッド・シェアリング等のインフラ投資、
  他社・異業種との連携

■ 仲間づくりへの投資

- 相互信頼を基礎に、共に行動するパートナーと積極的な共創活動を推進

■ 従業員/働く環境への投資

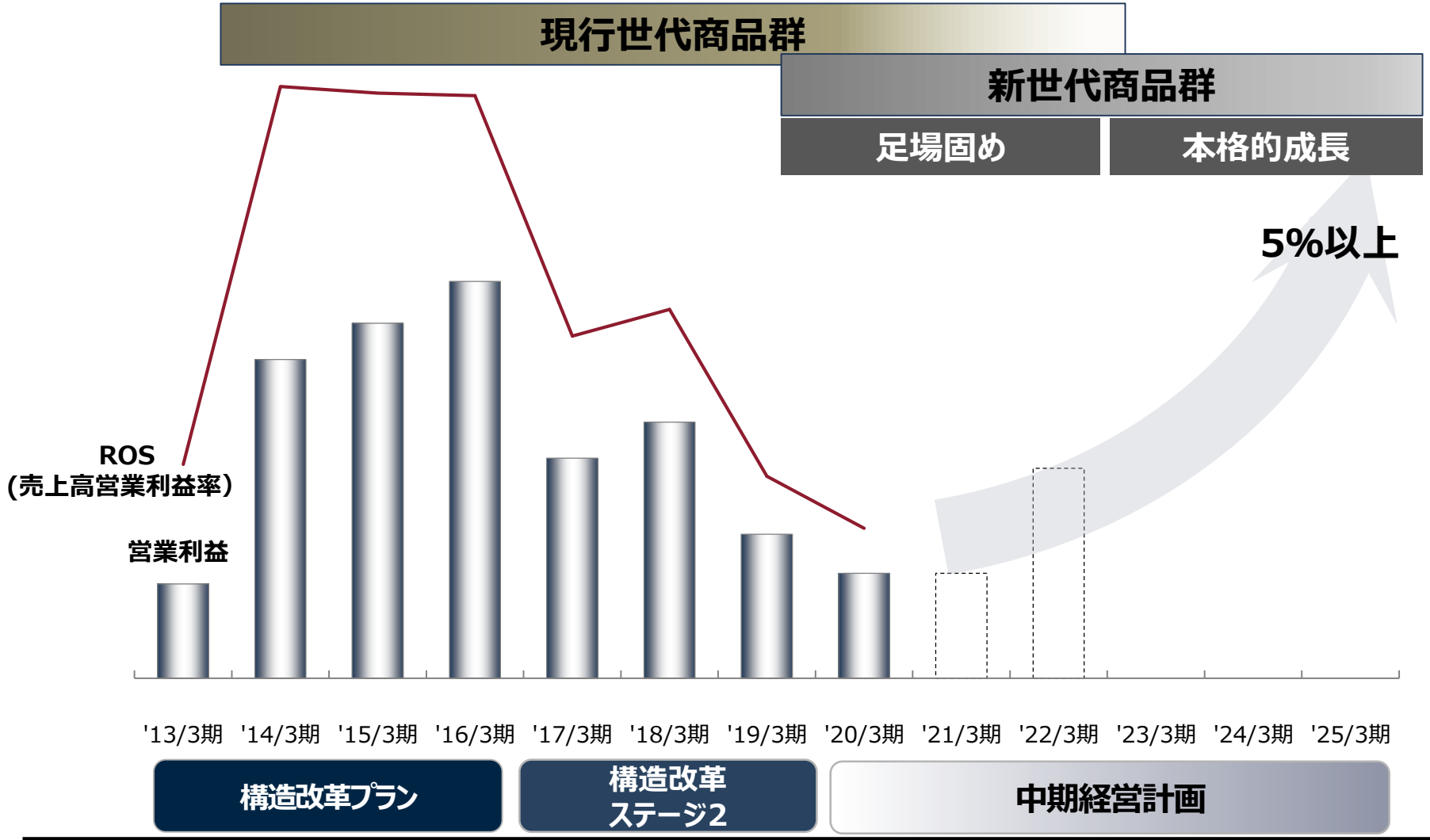
- 働き方と人事制度の多様化
- 業務プロセス改革/継続的改善
- 働く環境の改善/整備

■ SDGs および CSR 関連投資

(持続可能な開発目標)　(企業の社会的責任)

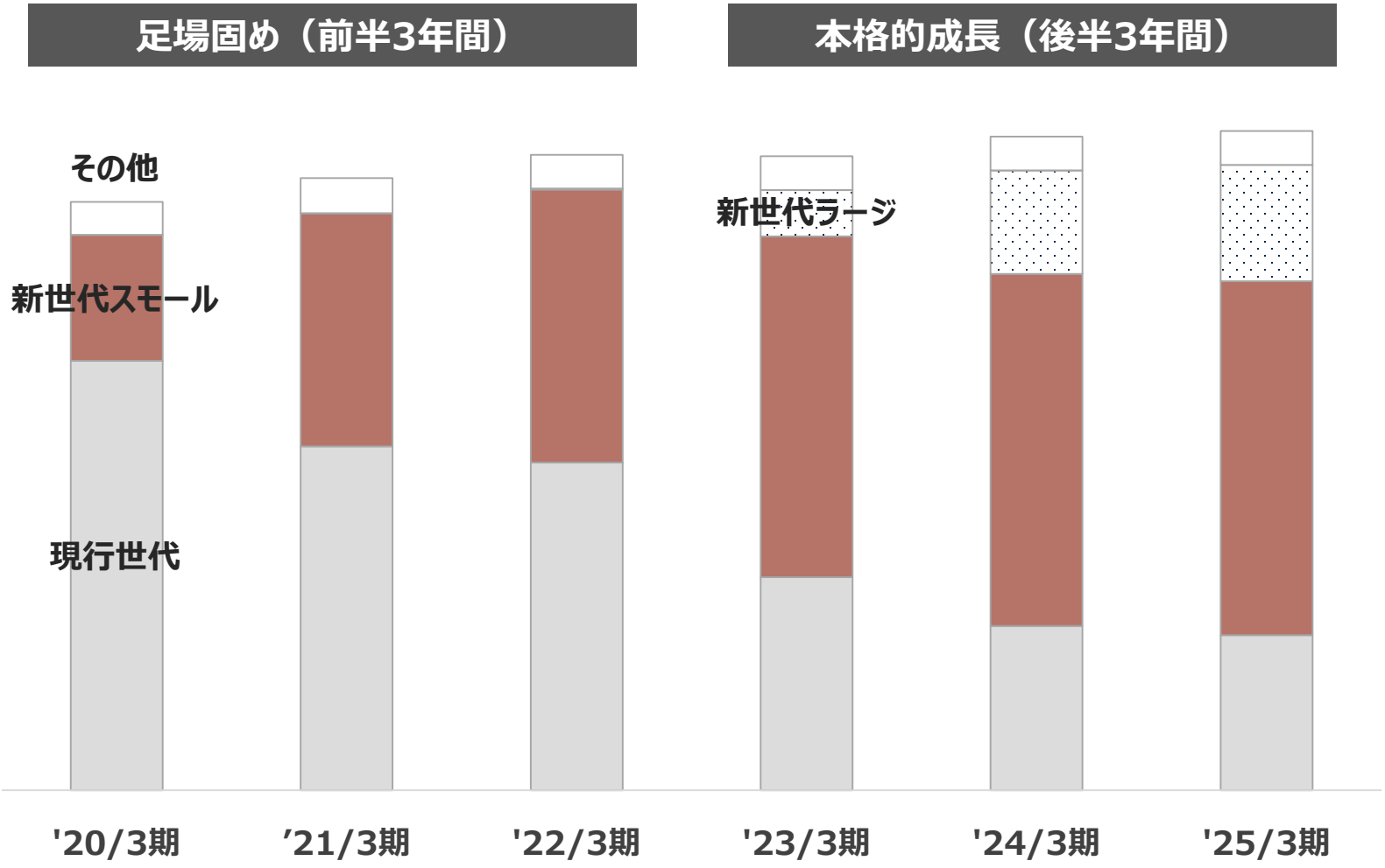
- 心豊かな暮らしにつながる社会貢献モデルの構築
- 環境・安全への投資強化

営業利益推移



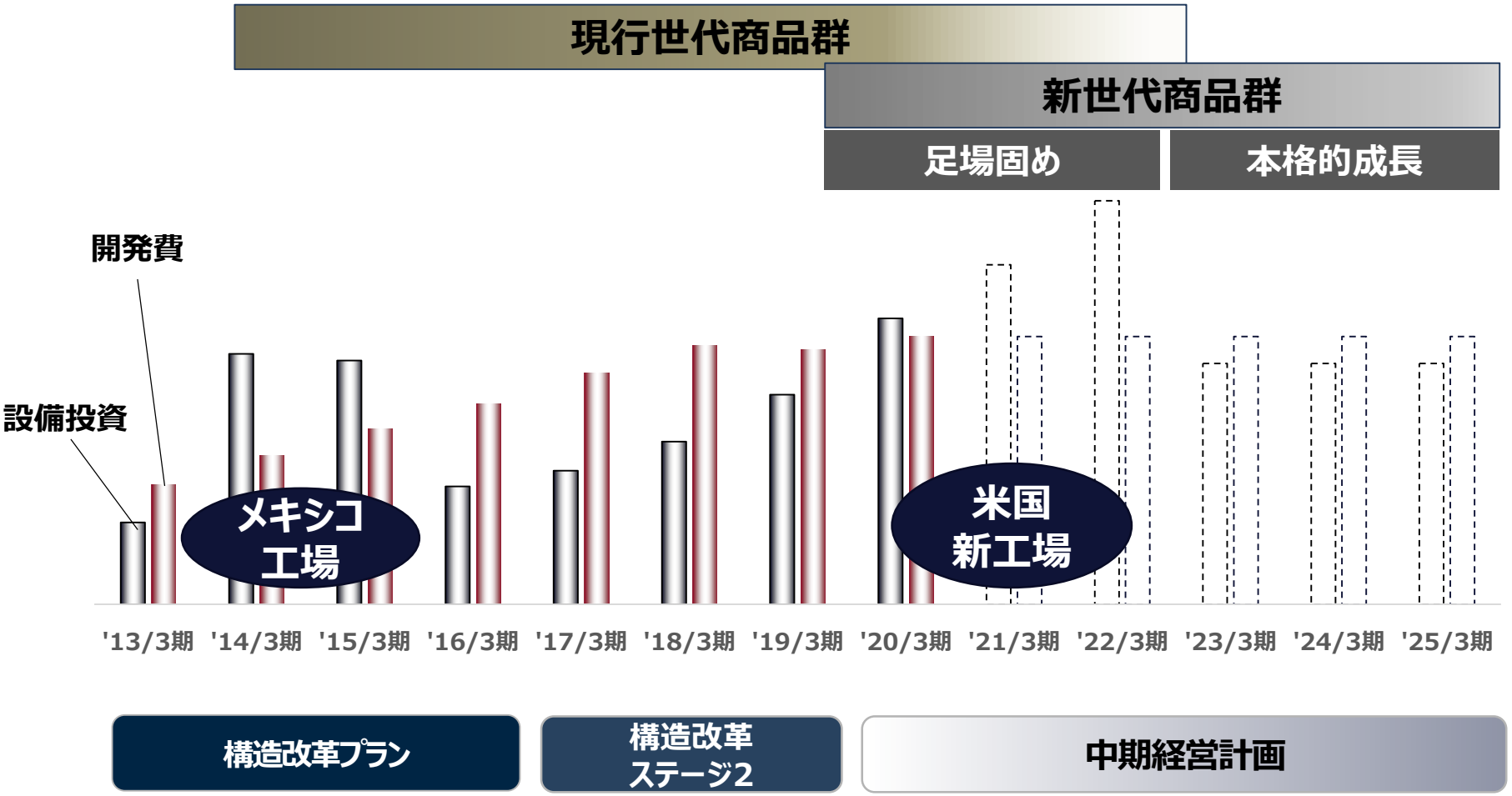
■ **足場固め期間は、現行世代商品群の進化と新世代スモール商品群で収益を支える。同時に、CASEや新世代ラージ商品群へ先行投資。後半3年間に利益を成長軌道へ**

販売台数計画



■ **現行世代商品群でビジネス規模を維持しながら、新世代スモール商品群を育成。新世代ラージ商品群導入により、180万台レベルの台数を目指す**

将来投資イメージ



■ CASEに代表される新しい要求への対応を含む新世代商品群への開発投資、及び、米国新工場投資を先行

中期経営計画　2025年3月期指標

売上	約4.5兆円
収益性	安定的利益創出 ROS*5%以上/ROE10%以上 *売上高営業利益率
将来投資	■ 設備投資+開発投資: 売上高比7-８％（平均） ■ 販売ネットワーク、顧客体験、インフラ、従業員/働く環境等
財務基盤	ネットキャッシュ維持
株主還元	安定的に配当性向30%以上
販売台数	約180万台

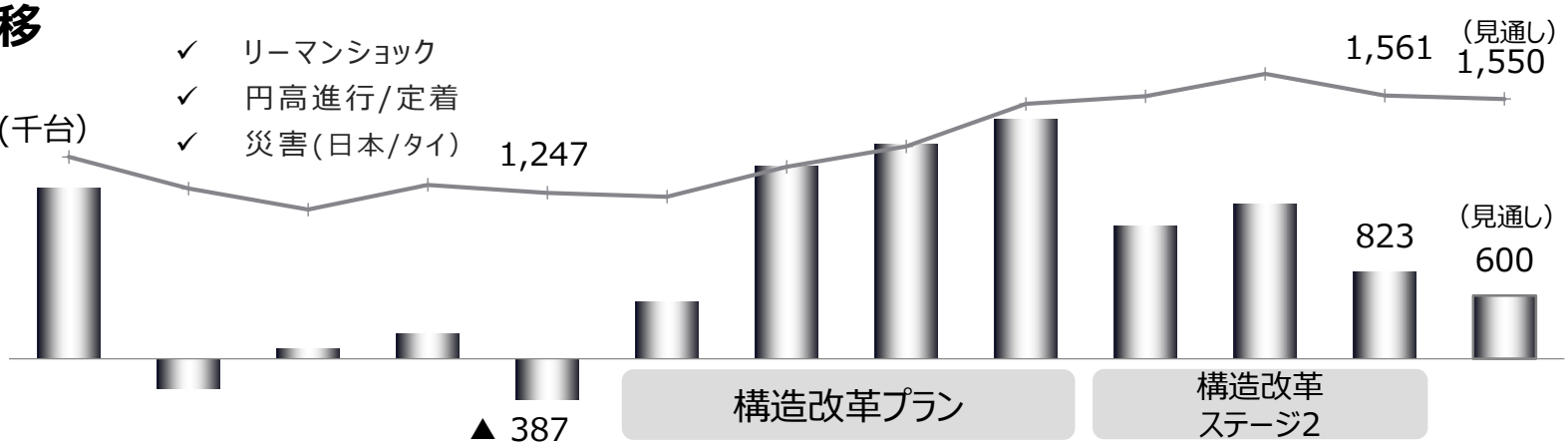
株価推移/株主還元

業績と株価推移　2008年3月期～2020年3月期

株価推移

PBR(倍)	0.9	0.5	0.9	0.8	0.9	1.7	2.1	1.7	1.1	0.9	0.7	0.6	0.6

業績推移

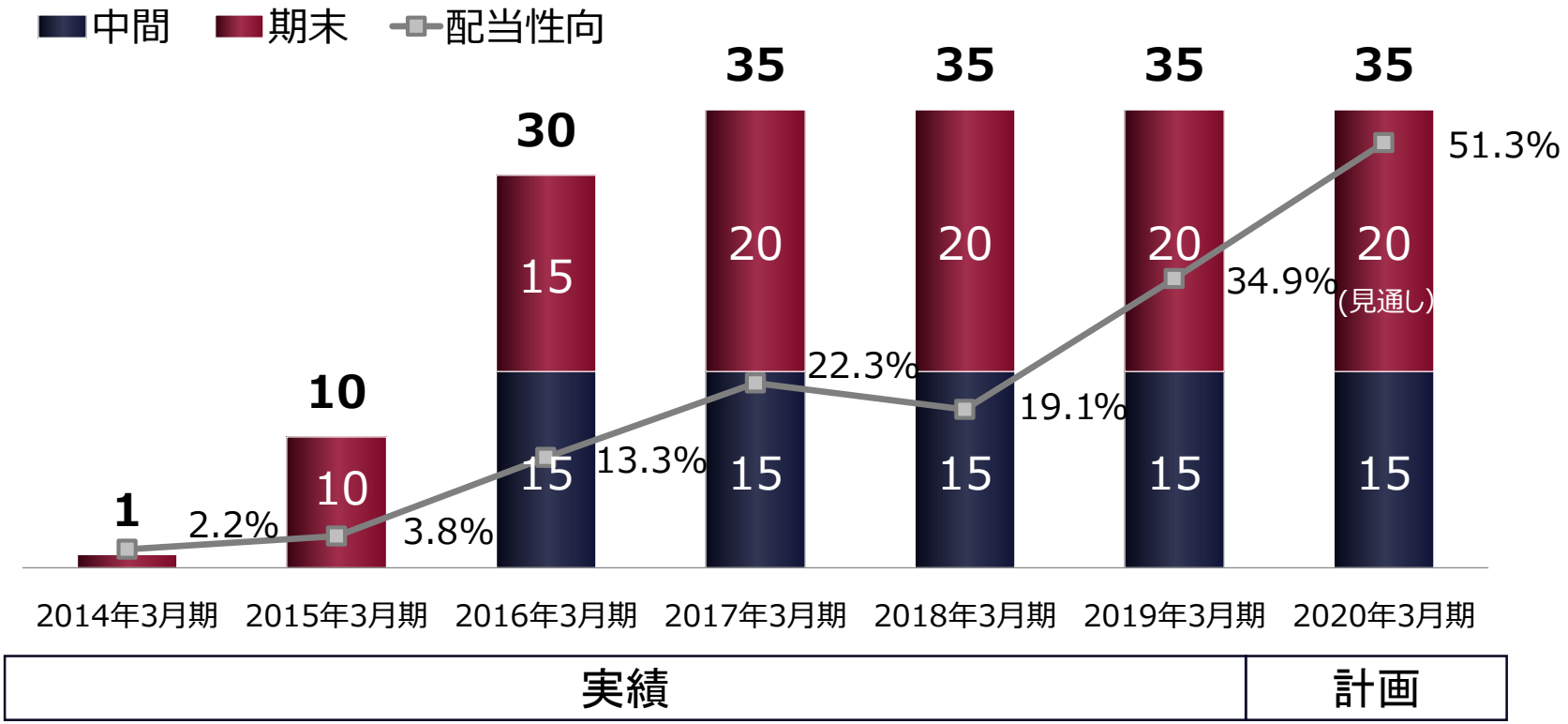


自己資本比率	28%	23%	26%	24%	24%	25%	29%	35%	37%	41%	44%	42%	
(3月期)	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20

配当推移

配当金については、当期の業績及び経営環境並びに財務状況等を勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努める

一株当たり配当金の推移



注) 2014年8月1日付で普通株式について5株を1株の割合で株式併合を行っております。
一株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

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、当社として機関決定していない事項や、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願います。

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。

MAZDA MX-30