



## 2023年3月期 決算説明会

FISCAL YEAR MARCH 2023 FINANCIAL RESULTS

2023年5月12日  
マツダ株式会社



MAZDA MOTOR CORPORATION

### 【常務執行役員 川村 修】

- 本日は当社の決算説明会にご参加いただきありがとうございます。

## 本日の説明内容

- 2023年3月期 実績
- 2024年3月期 見通し
- 5年間の取り組みの総括
- 2024年3月期 取り組みの方向性と課題

- 本日の説明内容はご覧の通りです。

# 2023年3月期 実績

- 2023年3月期 通期実績についてご説明いたします。

## 2023年3月期 通期 台数実績

(千台)	2023年3月期			対前年増減			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
生産台数※	503	632	1,135	+37	✓ +74	+111	+11%
グローバル販売台数							
日本	68	97	165	+8	+8	+16	+11%
北米	181	226	407	-68	+35	-33	-7%
欧州	67	93	160	-40	+10	-30	-16%
その他市場	150	145	294	-7	-3	-9	-3%
小計(中国除く)	465	560	1,026	-105	✓ +50	-55	-5%
中国	49	35	84	-40	-45	-86	-50%
合計	514	596	✓ 1,110	-146	✓ +5	✓ -141	-11%
米国	133	168	301	-57	+26	-31	-9%
オーストラリア	44	47	91	-12	0	-12	-12%
ASEAN	46	33	78	+14	-14	0	0%

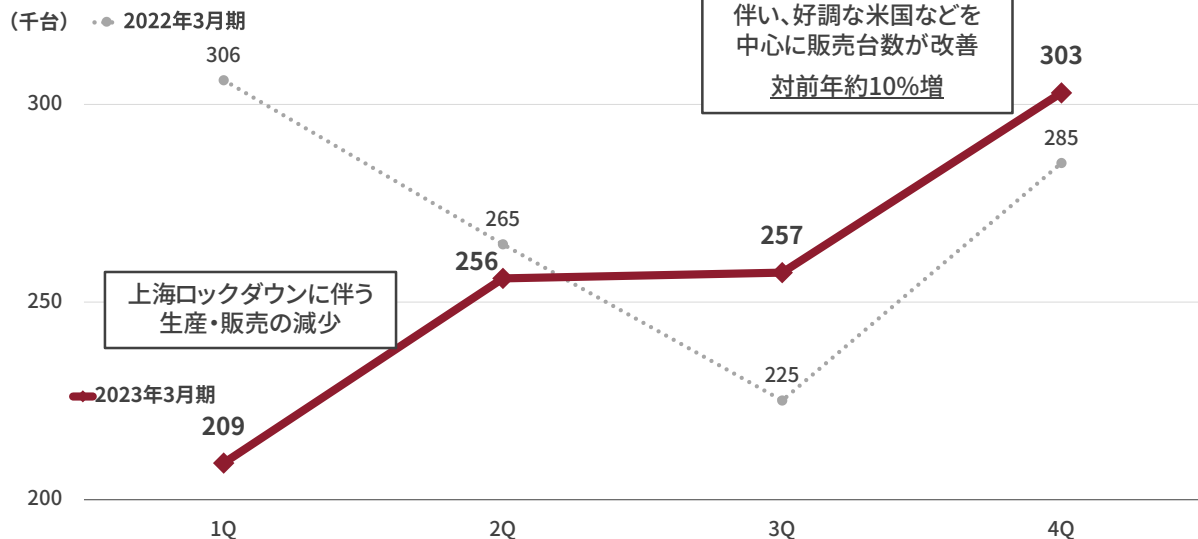
MAZDA MOTOR CORPORATION

※月次公表ベース(中国を含むグローバル生産台数/OEM受給車両は含まない)

4

- 台数実績です。
- 生産台数は、対前年11%増の113万5千台です。
- 上期には半導体調達の問題や上海ロックダウンの影響があったものの、第3四半期以降は四半期あたりの生産台数が30万台を超え、3月単月では12万4千台まで生産台数が回復しました。
- グローバル販売台数は、生産増の一方で、対前年11%減の111万台となりました。対前年増減は、下期のみでは+5千台、特に中国を除く販売台数は+5万台となりました。
- なお、通期での減少の背景は次の2点です。
- 1つ目は、販売ネットワーク再編中で商品の端境期にある中国の販売減です。今期以降、CX-50の導入とともにリカバーしていきます。
- 2つ目は、在庫状況に起因するものです。次のスライドで説明いたします。

## グローバル販売台数推移(中国除く)



	3月末	6月末	9月末	12月末	3月末
22年3月期	54	21	12	7	13
23年3月期	13	4	12	24	29

Source: Autodata

- こちらは中国を除くグローバル販売台数の四半期ごとの2年間の推移です。
- 2022年3月期は新型コロナウイルスなどの影響で生産・出荷が低水準だった中、上期は在庫の活用により販売を維持することができていました。一方、2023年3月期は期初より在庫が枯渇していたことに加え、第1四半期の減産影響などにより上期の販売が低調となりました。
- 結果として、通期では対前年で台数減となりましたが、下期では好調な米国市場などを中心に前年を約10%上回る販売となりました。
- この力強い販売モメンタムを維持し、2024年3月期の台数増に繋げてまいります。

## 2023年3月期 通期 財務指標

(億円)	2023年3月期			対前年増減				対2月公表増減
	上期	下期	通期	上期	下期	通期		通期
連結出荷台数 (千台)	450	609	✓ 1,059	-30	+99	+68	+7%	-28
売上高	16,425	21,843	38,268	+1,466	+5,599	+7,065	+23%	-732
営業利益	552	868	✓ 1,420	+155	+223	+378	+36%	✓ -80
経常利益	1,104	755	1,859	+765	-141	+624	+51%	+109
税引前利益	1,093	607	1,700	+734	-158	+576	+51%	+100
当期純利益	859	569	✓ 1,428	+620	-8	+612	+75%	+28
売上高営業利益率	3.4 %	✓ 4.0 %	✓ 3.7 %	+0.7 pts	0 pts	+0.4 pts		-0.1 pts
EPS (円)	136.3	90.4	226.7	+98.4	-1.2	+97.2		+4.5
為替レート (円)								
USDドル	134	137	136	+24	+22	+23		+1
ユーロ	139	143	141	+8	+13	+10		+1

※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を示す

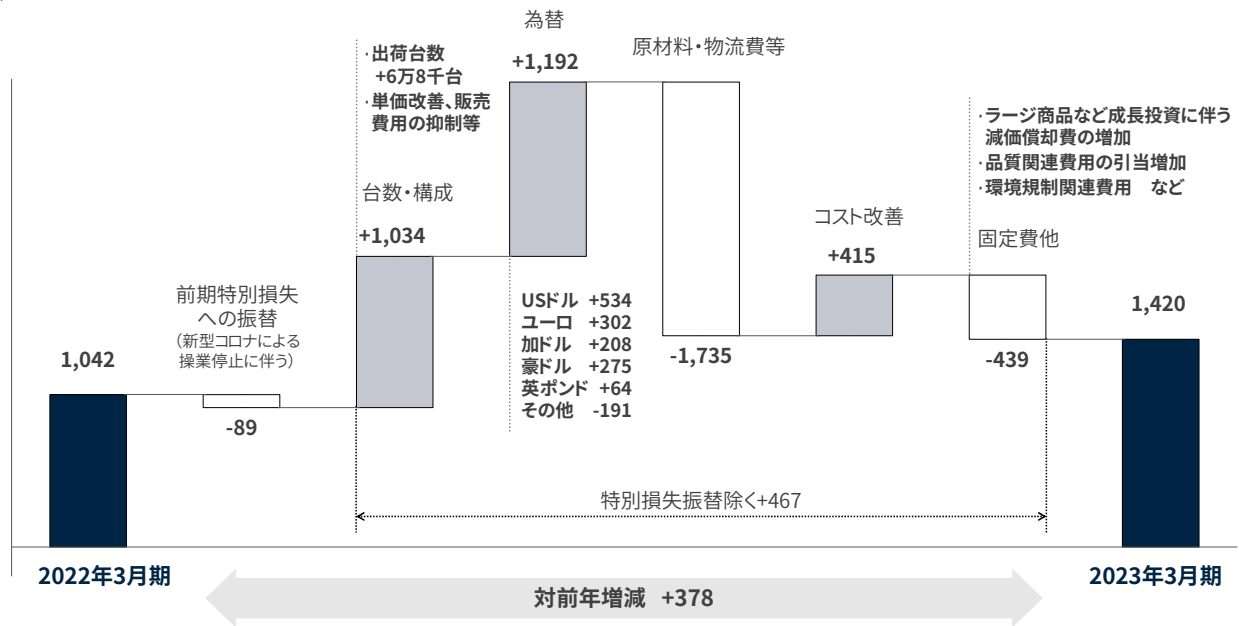
MAZDA MOTOR CORPORATION

6

- 財務指標についてご説明します。
- 連結出荷台数は、対前年7%増の105万9千台となりました。
- 売上高は、対前年23%増の3兆8,268億円で、過去最高となりました。また、売上高を出荷台数で割った台当たり売上高は約360万円となり、対前年で50万円程度上昇しました。営業利益は、対前年36%増の1,420億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年75%増の1,428億円となりました。
- 対前年で増収増益となり、売上高営業利益率は3.7%に改善しました。
- 営業利益は、出荷の遅れなどにより2月公表を下回りましたが、固定費の効率化などにより一部オフセットできています。
- また、上期から下期にかけても売上高、営業利益ともに増加しており、下期の売上高営業利益率は4.0%まで改善しております。

## 2023年3月期 通期 営業利益変動要因(対前年比較)

(億円)



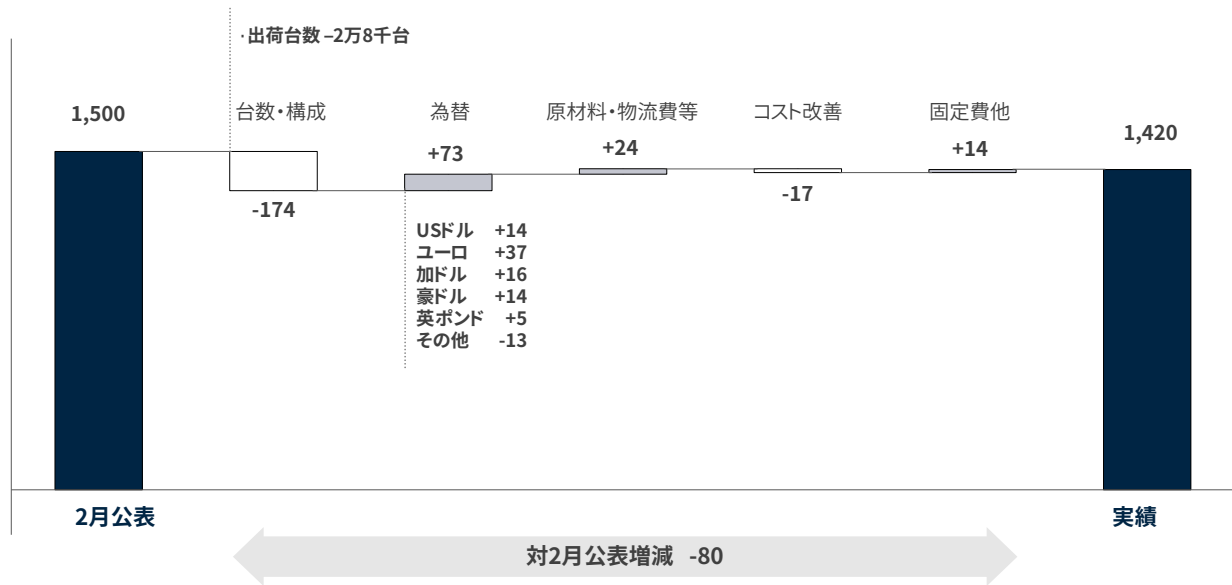
MAZDA MOTOR CORPORATION

7

- ・ 通期営業利益の対前年変動、378億円の増益の内訳を説明いたします。
- ・ 台数構成は、1,034億円の増益要因です。
- ・ 内訳としましては、出荷台数が6万8千台増加したことにより約400億円の増益要因となりましたが、構成悪化などの影響で約250億円の減益となり、台数による増益を一部オフセットしました。  
加えて、グローバルで実施した適切な価格調整による単価改善、販売費用抑制などの営業努力により+880億円の改善となり、ネットで1,034億円の増益となりました。
- ・ 為替はUSDドルを中心に前年から大幅な円安となり、1,192億円の増益要因。
- ・ 変動コスト領域では、原材料価格、物流費の高騰等により1,735億円の減益影響がありましたが、お取引先さまと一体となって競争力を高めるべく、コスト改善に取り組んだ結果、価格高騰の影響を415億円オフセットすることができています。
- ・ 固定費他の領域では、大型商品や米国工場などの成長投資に関連する減価償却費の増加や、品質関連費用の引当増加、環境規制関連費用の増加などにより439億円の減益要因となりました。

## 2023年3月期 通期 営業利益変動要因(対2月公表比較)

(億円)



MAZDA MOTOR CORPORATION

8

- 2月公表からの営業利益の変動内訳についてご説明します。
- 台数構成は、収益市場である米国への出荷遅れなどの物流の影響により連結出荷台数が見通しを2万8千台下回り、174億円の減益要因となりました。
- 為替が見通しよりも円安に推移したことに加え、固定費の改善により一部オフセットしトータルで80億円のマイナスとなりました。
- 第4四半期は、計画通り35万台の出荷を達成できていれば売上高営業利益率は4%レベルとなる公算でしたが、物流影響などにより出荷台数が見通しを下回ったことなどにより、実績は2.9%に留まりました。



# 2024年3月期 見通し

- 続きまして、2024年3月期の見通しについてご説明いたします。

## 2024年3月期 通期 台数見通し

(千台)	2023年3月期		2024年3月期		対前年増減	
	通期	通期	通期	通期	通期	通期
<b>グローバル販売台数</b>						
日本	165	183			+19	+11%
北米	407	496			+90	+22%
欧州	160	189			+29	+18%
その他市場	294	306			+12	+4%
小計(中国除く)	1,026	1,175			+149	+15%
中国	84	125			+41	+48%
<b>合計</b>	<b>1,110</b>	<b>✓ 1,300</b>			<b>+190</b>	<b>+17%</b>
米国	301	367			+66	+22%
オーストラリア	91	100			+8	+9%
ASEAN	78	80			+1	+2%

- 台数見通しです。
- グローバル販売台数は対前年17%増の130万台の見通しです。
- 今期は米国のアラバマ工場の2直化およびラージ商品の本格導入により、出荷・販売台数は北米や欧州市場を中心に対前年で増加する見通しです。
- 今期北米市場で導入を開始したCX-90は販売店やメディアからのフィードバックも良好で、前期に導入したCX-60とともに台数増を牽引する計画です。
- また、中国では4月に開催した上海モーターショーでCX-50の販売予約を開始いたしました。新商品導入などにより、販売台数を伸ばす計画です。

## 2024年3月期 通期 財務指標

(億円)	2023年3月期	2024年3月期	対前年増減	
	通期	通期	通期	
連結出荷台数 (千台)	1,059	✓ 1,200	+141	+13%
売上高	38,268	45,000	+6,732	+18%
営業利益	1,420	✓ 1,800	+380	✓+27%
経常利益	1,859	1,720	-139	-7%
税引前利益	1,700	1,680	-20	-1%
当期純利益	1,428	✓ 1,300	-128	✓ -9%
売上高営業利益率	3.7 %	4.0 %	+0.3 pts	
EPS (円)	226.7	206.4	-20.3	
為替レート (円)				
USD	136	128	-7	
ユーロ	141	139	-2	

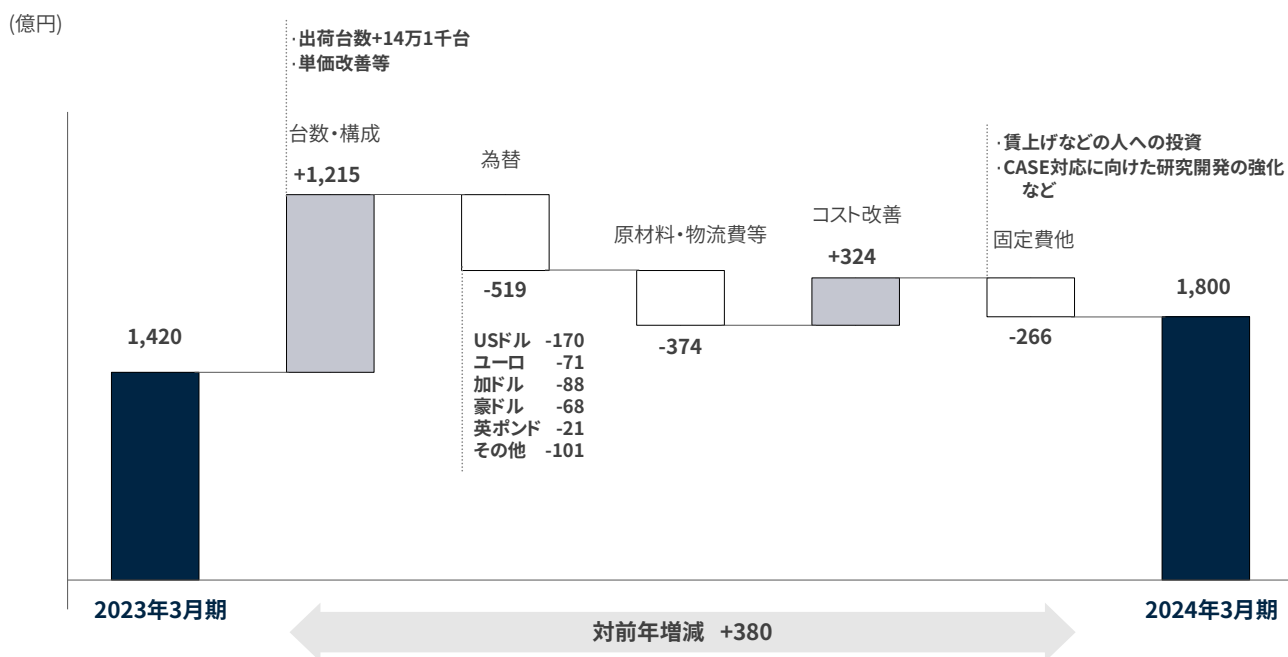
※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を示す

MAZDA MOTOR CORPORATION

11

- 財務指標についてご説明します。
- 連結出荷台数は、対前年13%増の120万台、売上高は、対前年18%増の4兆5,000億円となる見通しです。
- 営業利益は、対前年27%増の1,800億円、売上高営業利益率は4%としています。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年9%減の1,300億円の見通しです。  
今期末の為替レートは前期末よりも円高に着地する前提を置いており、営業外の為替評価損の影響などにより親会社株主に帰属する当期純利益はやや減益となる見通しです。
- 通期の為替前提は、USDを128円、ユーロを139円としております。

## 2024年3月期 通期 営業利益変動要因(対前年比較)



12

- 今期の営業利益は対前年380億円増加の見通しです。この改善の内訳についてご説明します。
- 台数構成は、ラージ商品を中心とした連結出荷台数増加による増益に加え、前期からの原材料価格高騰を受けた単価改善の取り組みなどにより合計で1,215億円の増益影響です。
- 一方で為替は、前期よりも円高となる想定をしており、519億円の減益要因です。
- 原材料・物流費等は、コンテナ船を中心に物流費は低下する一方で、原材料は相変わらず価格上昇基調にあり、374億円の減益要因となる見込みですが、コスト改善の取り組みにより324億円改善し、原材料価格高騰の影響の大部分をオフセットする見通しです。
- 固定費他は、賃上げなどの人への投資のほか、CASE対応に向けた研究開発の強化や設備投資増に伴う償却費の増加などにより266億円の減益要因です。

## まとめ

### ■ 2023年3月期実績

- 対前年増収増益。売上高営業利益率は前年から0.4pts改善の3.7%
- 連結出荷台数の増加、単価改善・販売費用抑制などの取り組みに加え、為替の円安効果などにより原材料価格高騰の影響をオフセット

### ■ 2024年3月期の見通し

- 連結出荷台数 120万台、グローバル販売台数 130万台  
売上高 4兆5,000億円、営業利益 1,800億円、当期純利益 1,300億円
- 売上高営業利益率は前年から0.3pts改善の4.0%の見通し

### ■ 配当

- 2023年3月期の期末配当予想は5円増配の25円、年間配当は45円
- 2024年3月期の年間配当は45円の見通し

※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を示す

MAZDA MOTOR CORPORATION

13

- 決算のまとめです。
- 2023年3月期は対前年で増収増益を達成し、売上高営業利益率は前年から0.4pts改善の3.7%となりました。
- 半導体不足・上海ロックダウンに始まり、原材料価格の高騰や輸送船需給の逼迫など、非常に厳しい経営環境下にあったものの、連結出荷台数の増加や単価改善・販売費用の抑制などの取り組みに加え、為替の円安効果などにより、原材料価格高騰などの影響をオフセットしました。
- 2024年3月期は、連結出荷台数120万台、グローバル販売台数は130万台を計画しています。中期経営計画の本格的成長のフェーズとして、売上高は過去最高の4兆5,000億円、営業利益1,800億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,300億円の見通しとしています。出荷・販売台数の増加に加え、ラージ商品の本格導入などにより収益を伸ばし、売上高営業利益率は4%とする見通しです。
- 配当につきましては、2023年3月期の期末予想は5円増配の1株当たり25円とさせていただきます。中間配当と合わせた年間配当は45円です。
- 今期2024年3月期の年間配当は45円の見通しです。
- 引き続き中期経営計画で示した本格的成長を実現すべく、あらゆる領域で改善を積み重ね、今期の見通し達成に向けて取り組んでまいります。

# 5年間の取り組みの総括

## 【代表取締役社長兼CEO 丸本 明】

- ここからは、私が社長に就任した2018年から5年間の取り組みを総括いたします。

## 5年間の取り組みの総括

### ■ この5年間の環境変化

- 政治的混乱、不安定な為替相場、豪雨災害
- コロナ禍における急激な需要減少、資金繰り悪化
- 半導体不足による生産減
- コロナ禍以降に発生した原材料高と物流逼迫
- 企業の社会的責任に関する要求の高まり

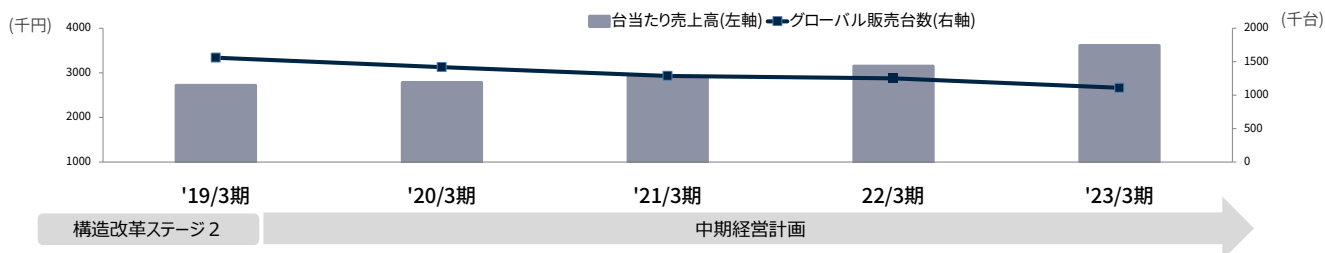
### ■ ビジネスの質的改善と経営基盤強化

- 販売の質的改善
- モノ作り革新の進化
- 固定費/原価低減などによる経営効率化
- 損益分岐点台数100万台以下の目標を2022年3月期に前倒しで達成
- 将来成長に向けた着実な投資とパートナーシップの強化

- この5年間、さまざまな環境変化がありました。
- 特に、コロナ禍による急激な需要減少や、半導体不足による生産減、また、それ以降に発生した原材料・エネルギー高と物流逼迫は、大きな財務影響でした。
- 非財務領域では、ESGなど企業の社会的責任に関する要求が高まり、我々自動車メーカーにおいては、安全・安心なクルマ社会や、カーボンニュートラルへの貢献などが、より一層求められています。
- このような大きな環境変化の中で、ビジネスの質的改善と、経営基盤強化を着実に進めてまいりました。
- 販売の質的改善では、ブランド訴求とお客様とのつながり強化に加え、商品力強化とインセンティブ抑制による台当たり売上高の改善に取り組みました。
- ものづくり領域では、従来からの強みであるモノづくり革新、モデルベース開発をさらに磨き、開発・量産準備の効率化による固定費抑制を実現しています。
- また、スコープを拡大し、サプライチェーン・バリューチェーンの全体を見据えた、原価改善を進め、経営の改善にも取り組んでいます。
- その成果として、損益分岐点台数100万台以下の目標を、2022年3月期に前倒しで達成することができました。
- 一方で、将来の成長に向け、商品・技術、米国工場、米国販売網の再構築、デジタル人材育成などに、着実に投資をすると同時に、パートナー企業の皆さまとの関係も、強化してきました。

## 5年間の取り組みの総括

### ■グローバル販売台数と台当たり売上高\*推移



#### 【2019年3月期】

\*連結出荷台数ベース

台当たり売上高*	2,719千円
グローバル販売台数	1,561千台

稼ぐ力を向上

➡  
ステークホルダー  
重視

売上高	3兆5,642億円
営業利益(ROS)	823億円(2.3%)
当期純利益	632億円
一株当たり配当	35円
自己資本比率	41.8%

#### 【2023年3月期】

台当たり売上高*	3,612千円
グローバル販売台数	1,110千台

売上高	3兆8,268億円 (過去最高)
営業利益	1,420億円(3.7%)
当期純利益	1,428億円 (過去2番目)
一株当たり配当	45円
自己資本比率	44.2%

MAZDA MOTOR CORPORATION

16

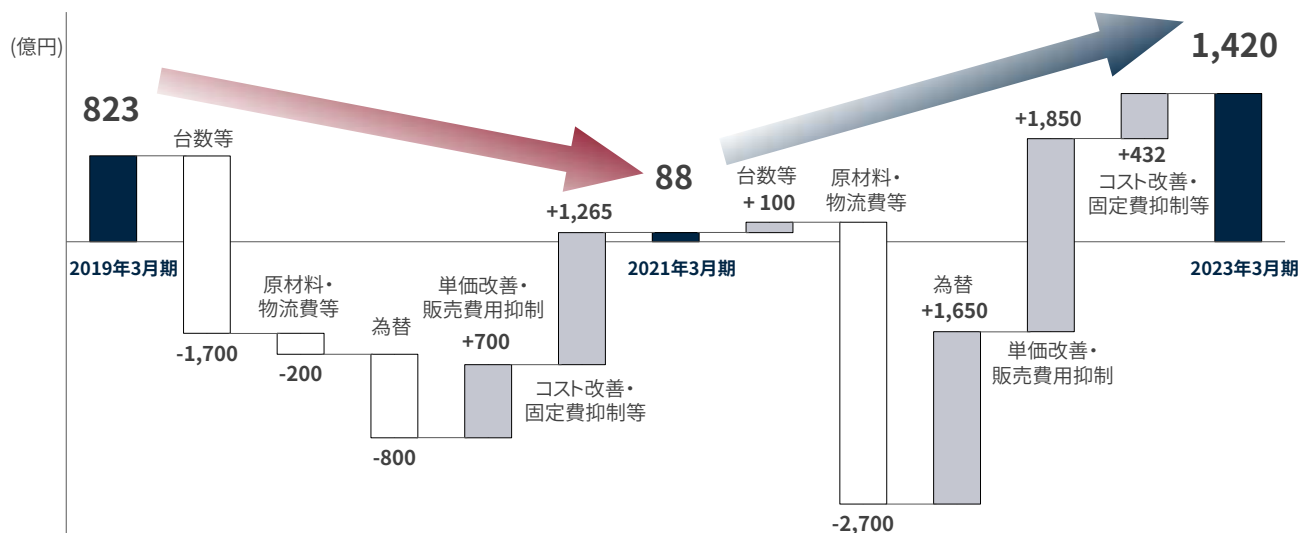
- 2019年3月期からの進捗を数値で振り返ります。
- グローバル販売台数は、先に述べたようなコロナ禍による需要減や、半導体不足による生産減など、環境変化の影響を受け、2019年3月期から、2023年3月期には減少となりましたが、売上高は約2,600億円、営業利益は約600億円向上させ、台当たり売上高は271万9千円から、361万2千円と約90万円増加させてきました。
- また、ステークホルダー重視の経営を推進し、まだまだ不十分とは認識していますが、配当は35円から45円へと増額し、自己資本比率も、41.8%から44.2%へと向上させました。
- まだまだ取り組むべき改善は多くありますが、この5年間で稼ぐ力を着実に向上させ、強い事業構造へと、一歩前進させることができました。



## 5年間の取り組みの総括 2019年3月期以降の営業利益変動要因

- ✓ コロナ禍による需要減・生産影響に加え、円高が進行
- ✓ 販売の質的改善と徹底した固定費抑制により黒字を維持

- ✓ 単価改善・販売費抑制・コスト改善の強化により、原材料・物流費の高騰、半導体不足による生産回復遅れの影響をオフセット
- ✓ 米国のブランド価値浸透による販売増で円安メリットを享受



MAZDA MOTOR CORPORATION

17

- 続いて、2019年3月期以降の、営業利益の変動についてご説明します。
- 前半は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大による、需要減少・生産影響に加えて、円高の進行もあり、外部環境は非常に厳しいものとなりました。
- その中で、単価改善や販売費用の抑制など、“販売の質的改善”に取り組むとともに、徹底した固定費の抑制を行い、2021年3月期に、なんとか黒字を維持することができました。
- 直近2年の後半期は、半導体不足や原材料価格・エネルギー価格・物流費の高騰など、新たな課題が顕在化し、2,700億円レベルの収益悪化の影響がありましたが、販売の質のさらなる強化や、コスト改善に取り組みました。
- 加えて、販売網の再構築に取り組んできた米国では、ブランド価値浸透による販売の伸びと、利益単価の改善により、円安効果を最大化し、2023年3月期は、2019年3月期を大きく上回る利益を実現しております。
- 台当たり利益の改善などにより、収益体質が強化され、自己資本比率の改善・ネットキャッシュ化など、財務基盤の強化が、一定程度、進捗しました。

## 5年間の取り組みの総括

### ■米国販売網の再構築による販売の質的改善

#### ➤ 取引価格

2018年26,700ドルから2022年33,700ドルへ約7,000ドル上昇

Source: Power Information Network®

#### ➤ 残価率

【導入時残価率】

CX-90	2023年導入	63%	2位/18車
CX-50	2022年導入	62%	1位/21車
CX-30	2020年導入	61%	1位/22車
CX-5	2017年導入	57%	3位/15車

Source: ALG社データ

#### ➤ 顧客満足度

2018年15位から2022年3位へ大幅に向上

Source: J. D. Power社 CSIデータ

- 販売の質的改善について、最重要市場である米国を振り返ってみますと、お客さまの取引価格では、2018年の26,700ドルから、5年間で約7,000ドル上昇しました。
- また、残価率については、第7世代商品SUVであるCX-30以降、CX-50、CX-90は導入時から、セグメントトップレベルを維持できるようになりました。
- さらに、JD パワーの自動車サービス顧客満足度調査においては、2018年の15位から、2022年には3位へ、大幅な改善を果たしています。

## 5年間の取り組みの総括

### ■米国新工場(アラバマ州)稼働



### ■ラージ商品の開発、導入



MAZDA CX-60



MAZDA CX-90

### ■BEV商品導入と電動化技術の開発、導入

- MX-30 EV MODEL、中国向けCX-30 EV
- PHEV、マイルドハイブリッド、R-EV

### ■中期経営計画アップデートと2030年経営方針を公表(2022年11月公表)

- 米国販売網の再構築の取り組みに加え、アラバマ工場の稼働、CX-60やCX-90といったラージ商品の開発および市場導入、MX-30などのBEV商品導入とPHEVなどの電動化技術の開発、導入を行いました。
- また、昨年11月に中期経営計画アップデートと2030年経営方針を公表し、地球温暖化抑制や安全・安心なクルマ社会の実現、ブランド価値向上に向けたフェーズ戦略と取り組みの方向性をお示しました。
- この経営方針に則った、今期の取り組み課題について、説明致します。

## 2024年3月期 取り組みの方向性と課題

### 【取締役専務執行役員 毛籠 勝弘】

- 2024年3月期の取り組みの方向性と課題をご説明します。

## 2024年3月期 取り組みの方向性

### ■新商品、営業で成長を実現

- ビルディングブロックで積み重ねてきた資産を活用し、成長軌道に乗せる重要な一年
- 北米でのCX-90導入、CX-50の供給量拡大と中国でのCX-50生産開始が成長を牽引
- 販売の質の継続と意欲的なグローバル販売台数の達成へ全市場でチャレンジ

### ■外部環境認識

- 半導体 対応策の進捗で調達安定化へ期待も、引き続き予断を許さない状況
- 物流 輸送船需給の逼迫が継続する想定
- 為替、原材料 為替は円高方向に推移し、原材料高騰は継続すると想定
- 海外市場動向 米国：自動車に関して、前半期は景気減速の影響は限定的  
中国：経済の好転を見通すが、新エネルギー車の成長が加速



オペレーションのスピード、透明性と規律を上げ、経営環境の変化に迅速に対応

MAZDA MOTOR CORPORATION

21

- 中期経営計画の折り返し地点である今期は、今まで行ってきた投資と積み上げてきた資産を活用し、コロナ禍より抜け出し、成長軌道に乗せていく重要な一年という位置付けです。
- ラージ商品であるCX-90の北米市場での通年販売と、CX-50のアラバマ工場2直化による供給量拡大及び中国での生産開始により、通年にわたる寄与を計画しており、これらが成長を牽引するドライバーとなることを期待しています。
- 営業領域では、販売の質にこだわりつつ、売り上げを伸ばすことに執着を持って取り組んでいきます。従って、グローバル販売台数は意欲的な台数とし、成長に向けて全市場でチャレンジしていきます。
- 一方で、経営を取り巻く外部環境は引き続き、厳しいと認識しています。
- 半導体調達については各種対応策が進捗し、前年よりも安定的に調達ができることを期待していますが、まだまだ予断を許さないので注意を継続していく一方、今期は輸送船需給の逼迫がボトルネックになると想定しているため、その点に留意をして短期オペレーションを行っていきます。
- また、為替は円高方向を予想していますが、原材料価格の高騰は、物価上昇や労務費の上昇を受けて今期も継続するという前提を置いています。
- 海外市場の動向については、米国の上半期は、自動車に関しては、景気減速の影響は大きくはないだろうとみています。全需要は15百万台を超えていくと想定し、今後各種マーケット指標をよく見ていきます。中国は、経済は昨年より好転すると見込んでいますが、新エネルギー車の中国独自の急速な発展を注意深く見ていきます。
- 2024年3月期の主要な目標は中期経営計画達成に向けた通過点であり、価値向上に対して相応の台当たり売上高の向上と固定費などにグリップを効かせた経営に向け、オペレーションのスピード、透明性と規律をあげ、経営環境の変化に迅速に対応できるよう改革を進めます。

## 2024年3月期 取り組み課題

1. 台当たり売上高の向上
2. 電動化商品の市場導入
3. 電動化に向けたパートナーシップの構築
4. 原価低減活動の全社推進
5. カーボンニュートラルへの取り組み

- このような環境認識や方向性を踏まえ、次の5点を、今期に取り組むべき課題としています。

### 1. 台当たり売上高の向上

- 米国へ4月から本格導入のCX-90の成功
  - お客様の声を反映して、商品力を育成。公開当初からお客様、ディーラーから高い評価を獲得
  - CX-90の残価はセグメントでトップクラス
  - PHEVなどの電動化技術を本格的に導入
- 米国アラバマ工場の2直化によるCX-50の供給量拡大
- 中国でCX-50の生産を開始し、本格販売



MAZDA CX-90



MAZDA CX-50(中国仕様)

▼

CX-5、CX-50、ラージ商品の販売構成を高め、台当たり売上高も高めていく

- まず、「台当たり売上高の向上」です。
- やはり、ラージ商品の本丸ともいえるCX-90の北米における導入成功が最も期待をしているところです。北米の顧客の声を反映して、商品力を育成してきました。公開当初からお客様・ディーラーから高い評価・興味を頂いています。装備、性能、価格などのバランスを高い次元で実現しています。
- また、CX-90は北米において電動化技術が本格導入される商品となります。マツダらしいPHEVが北米のお客様の心をつかむことを期待しています。そして、品質をしっかりと育成し定番ヒット商品に育てていきたいと思えます。
- 加えて、米国の労働市場の環境に苦しんできたアラバマ工場の2直化には目途が立ち、CX-50がようやく段階的に量が出せるようになっていきます。中国においても、今年は反転を期す一年とし、待望のCX-50の現地生産を開始して、本格販売に移っていきます。
- CX-5、CX-50のほか、CX-60、CX-90などラージ商品の販売構成が高くなることで、台当たりの売上高も段階的に高めていきます。
- 供給が十分できなかった世界各国のディストリビューターの皆さまの意欲も大変高いので、全員で成長に向かって押し上げていきたいと思えます。

### 2. 電動化商品の市場導入

- マルチ電動化技術を活用し、PHEVやマイルドハイブリッドをラージ商品へ導入拡大
- MX-30 e-SKYACTIV R-EVを日欧に導入

### 3. 電動化に向けたパートナーシップの構築

- 電動化技術開発、電池調達、CO<sub>2</sub>低減のための取り組み継続
- 2030年経営方針で示したPhase 2(2025~2027年)以降の電動化トランジションの着実な準備

### 4. 原価低減活動の全社推進

- CFOリードのもと、各領域を統括/担当する執行役員をコスト革新担当に任命\*
- サプライチェーン、バリューチェーン全体をスコープに、ムリ・ムラ・ムダを徹底的に排除

\*6月の株主総会以降

- 2つ目は「電動化商品の市場導入」です。
- マルチ電動化技術を活用し、PHEV、マイルドハイブリッドをラージ商品へ導入拡大を図ると共に、新たに開発した発電用ロータリーエンジンを採用したMX-30 e-SKYACTIV R-EV(アールイーブイ)を導入します。着実に電動化商品の導入を進め、お客さまや販売店の声を素直によく聞き、継続的に学んでいきたいと思っています。
- 次に「電動化に向けたパートナーシップの構築」です。
- 将来の電動化技術開発や電池調達、CO<sub>2</sub>低減のための取り組みを継続して推し進めて、2030年経営方針で示したPhase2以降のトランジション準備を着実に前進させていきます。進捗については適切な時期にお話ししたいと思います。
- 4つ目は「原価低減活動の全社推進」です。
- 新体制ではCFOをヘッドに、統括役員5名、担当役員7名をコスト革新担当において原価低減活動の全社的な取り組みを進めていきます。
- サプライチェーン、バリューチェーン全体をスコープに現場に入り込み、現状の企画、プロセス、オペレーションのムリ・ムラ・ムダを徹底的に排除することで、取引先さままで含め経営負担となっている固定費や隠れコストを取り除いていきます。



### 5. カーボンニュートラルへの取り組み

- カーボンニュートラル(CN)実現に向け、以下の考え方のもと、目標と取り組みロードマップを具体化し、取り組みを加速させる
  - 炭素の排出をあらゆる手段と技術で、足元から可能な限り低減
  - マルチ電動化技術を搭載した商品の市場導入に加え、既販車も含めたCO<sub>2</sub>排出低減に貢献できるCN燃料の開発や利用拡大など、多様な技術の開発と社会実装を推進
  - 再エネ電力供給などのインフラの整備状況を踏まえ、脱炭素が実現できる取り組みとその社会実装の推進

- そして、5つ目が「カーボンニュートラルへの取り組み」です。
- この一年は、カーボンニュートラル実現に向けた、目標と取り組みロードマップを具体化していく一年として、布石を打ち、次の3つの考え方のもと、取り組みを加速させていきます。
- まず、CO<sub>2</sub>は排出されると100年以上大気中にとどまります。従い、クルマの利用に関わる炭素の排出については、あらゆる手段と技術で、足元から可能な限り低減することが重要と考えています。マツダは2007年にサステイナブルZoom-Zoom宣言において、走る喜びと優れた環境・安全性能の両立を謳って以来、一貫してライフサイクルアセスメント(LCA)のスコープでCO<sub>2</sub>の合理的、実際の削減に向けた技術アプローチであるマルチソリューションで取り組みを進めてきています。
- この観点から、マルチ電動化技術を搭載した商品の市場導入に加え、新車の15倍ともいわれる市場を走っている大量の既販車も含めたCO<sub>2</sub>排出低減を行う事は、非常に有効且つ重要な課題であり、バイオ燃料、合成燃料などのカーボンニュートラル燃料開発など、多様な技術の開発と社会実装が必要不可欠です。
- また、資源のない日本に関して言えば、電動化を支える再エネ電力供給などのインフラの整備状況と足並みを揃えて、脱炭素を実現できる取り組みとその社会実装がより重要となってくると考えています。

### 5. カーボンニュートラルへの取り組み

- 事業領域では、省エネ、再エネ、CN燃料活用を推進し、自社のグローバルCO<sub>2</sub>排出量を削減（SCOPE1-2）
  - 2021年度CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で約3割削減
  - 再エネ、CN燃料活用におけるパートナーの皆さまと、エネルギーサプライチェーン全体の取り組みを具体化
    - 中国地域カーボンニュートラル推進協議会の活動に基づく、地域での再エネ事業拡大
      - ・ 太陽光発電によるオフサイトコーポレートPPAの締結
    - CN燃料の「つくる・はこぶ・ためる」サプライチェーン構築による、化石燃料の使用量低減
      - ・ ユーグレナ様との提携によるバイオ燃料製造事業への協力
      - ・ 次世代グリーンCO<sub>2</sub>燃料技術研究組合への参加
      - ・ 波方ターミナルを拠点とした燃料アンモニア導入・利活用協議会の設置

- この考え方に基づき、事業領域でも、省エネ、再エネ、カーボンニュートラル燃料活用の3本柱で、自社のグローバルCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組む方針としています。
- 省エネについては、長年に亘り取り組んでおり、マツダグローバルにおいて、2021年度におけるCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で約3割削減しました。引き続き取り組みを進めていきます。
- 再エネ、カーボンニュートラル燃料活用については、パートナーの皆さまと共に、エネルギーサプライチェーン全体での取り組みを具体化していきます。
- 当社が参画している、中国地域カーボンニュートラル推進協議会の活動に基づき、3月には太陽光発電によるオフサイトコーポレートPPAの締結を発表しました。このような地域での再エネ事業拡大を加速して参ります。
- また、カーボンニュートラル燃料の「つくる・はこぶ・ためる」に関わる領域のパートナーである、株式会社ユーグレナ様、次世代グリーンCO<sub>2</sub>燃料技術研究組合、波方ターミナルを拠点とした燃料アンモニア導入・利活用協議会などとの具体的な事業検討、技術協力を推進し、化石燃料の使用量低減に意欲的に取り組んでまいります。

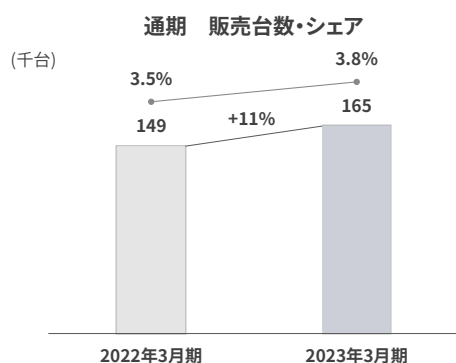


### 【代表取締役社長兼CEO 丸本 明】

- 経営を取り巻く環境は依然として不透明ですが、昨年、11月に公表した2030年経営方針に則り、一層の経営効率の向上を図ると共に、「ひと中心」の考え方を大切に、「ものづくり」と「つながりづくり」を通して、ブランド価値経営を強化し、「楽しさ」と「生きる喜び」を提供し続ける会社を、新社長の毛籠のリーダーシップの下、新体制主導で全社一丸となって目指すことを期待しています。
- 皆さま方にはこれまでのご支援に感謝するとともに、引き続き新体制に対する変わらぬご支援をよろしくお願い致します。

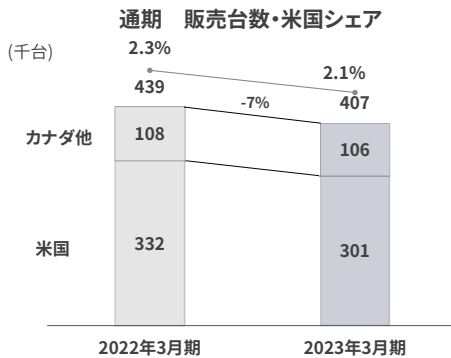
# 添付

## 日本



- 第4四半期3か月間の販売台数は対前年6%増、2Q、3Qに続き前年を上回る販売を継続
- 通期販売台数は、対前年11%増の16万5千台、シェアは対前年0.3pts増の3.8%、登録車シェアは同0.4pts増の4.9%
- 新商品のCX-60に加えて、CX-5とロードスターが対前年で販売台数およびシェアの増加を牽引
- CX-60 は9月以降1万7千台を販売

## 北米



### ■米国:

- 第4四半期3か月の販売台数は対前年7%増、第3四半期対比でも11%の販売増、販売パフォーマンスは引き続き改善傾向
- 2022年4月より導入したCX-50に加え、CX-30などが販売増に貢献
- 通期販売台数は上期の減産影響などにより対前年9%減、シェアは対前年0.2pts減の2.1%
- 2023年4月より新型クロスオーバーSUV CX-90を販売開始。好調な立ち上がりを見ている

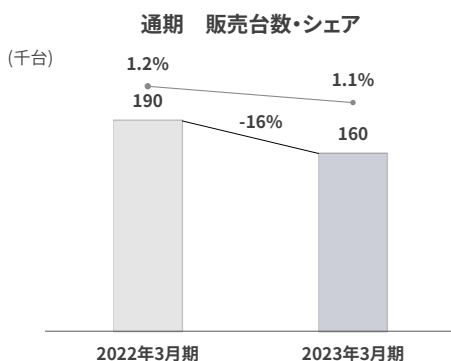
### ■カナダ:

- 通期は対前年20%減の4万8千台

### ■メキシコ:

- 通期は対前年23%増の5万6千台
- 好調なMAZDA2・CX-5が販売を牽引

## 欧州



- 第4四半期3か月間の販売台数は対前年21%増、MAZDA2 HybridやCX-60などの電動化モデルを中心に販売台数が増加

- 通期販売台数は対前年16%減の16万台、シェアは対前年0.1pts減の1.1%

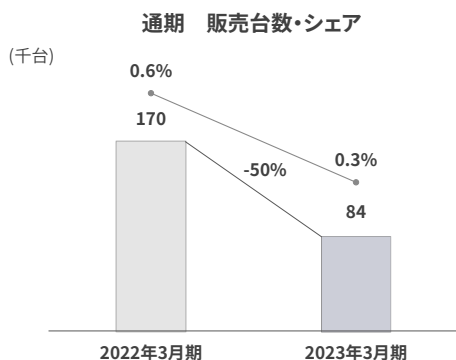
- ロシア/ウクライナの販売減少および上期の減産影響などにより通期では販売台数減少

- CX-60は2022年夏以降2万台を販売

### ■ 主要国の販売(通期)

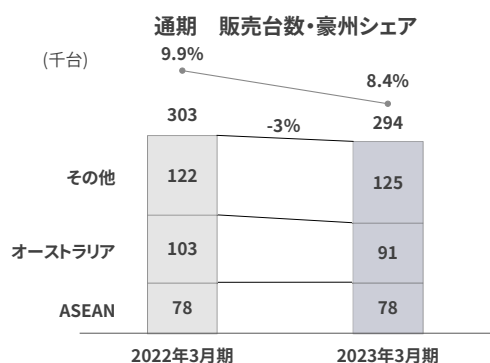
- ドイツ:対前年8%減の3万8千台
- 英国:前年同水準の2万7千台

## 中国



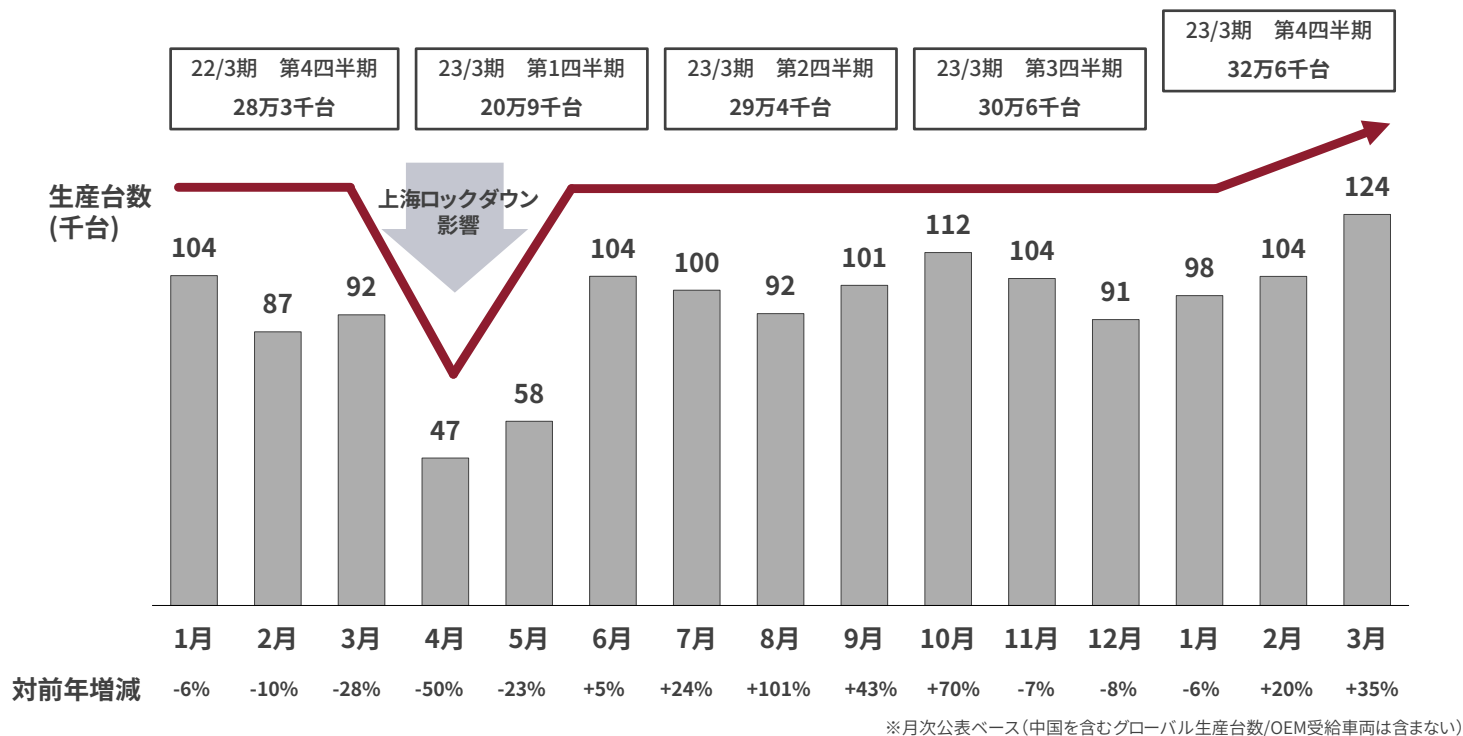
- 第4四半期3か月間の販売台数は対前年66%減
- 通期販売台数は、対前年50%減の8万4千台、シェアは対前年0.3pts減の0.3%
- 主要モデルサイクルの一巡に加え、価格競争の激化などにより販売台数が減少  
マツダは価格競争とは距離を置き、販売網強化に注力
- 2023年5月にCX-50を導入予定

## その他市場



- 第4四半期3か月間の販売台数は対前年8%減
- 通期販売台数は対前年3%減の29万4千台
- オーストラリア:
  - 通期の販売台数は対前年12%減の9万1千台、シェアは対前年1.5pts減の8.4%
  - 第4四半期3か月間の販売台数は対前年15%減。当局の到着車両に対する検疫強化に伴い、物流遅延が発生し、販売に影響
- ASEAN:
  - 通期の販売台数は前年同水準の7万8千台、タイは対前年30%減の2万5千台、ベトナムは対前年26%増の2万9千台

## 生産台数について



## キャッシュ・フロー及びネット・キャッシュ

(億円)	2022年3月期		対前期末増減
	通期	通期	
営業キャッシュ・フロー	1,892	1,374	-
投資キャッシュ・フロー	-1,362	-994	-
フリー・キャッシュ・フロー	529	380	-
現金及び現金同等物	7,404	7,171	-233
有利子負債	6,808	6,155	-653
ネット・キャッシュ	596	1,016	+420
総資産	29,681	32,593	+2,912
自己資本	13,011	14,396	+1,385
自己資本比率	44 %	44 %	0 pts

## 2023年3月期 第4四半期 グローバル販売台数及び連結出荷台数(3ヵ月)

(千台)	2022年3月期		2023年3月期		対前年増減		対2月公表増減
	第4四半期		第4四半期		第4四半期		通期
<b>グローバル販売台数</b>							
日本	54	57	+3	+6%	-9		
北米	107	119	✓ +12	+12%	-15		
欧州	43	52	+9	+21%	-12		
中国	36	12	-24	-66%	-5		
その他市場	81	74	-7	-8%	-13		
合計	321	315	-6	-2%	-53		
米国	82	88	+6	+7%	-12		
オーストラリア	30	25	-5	-15%	-4		
ASEAN	24	16	-8	-33%	-6		
<b>連結出荷台数</b>							
日本	48	50	+2	+4%	-4		
北米	121	126	✓ +5	+4%	-14		
欧州	46	53	+7	+15%	-2		
その他市場	88	93	+5	+6%	-8		
合計	303	322	+19	+6%	-28		
米国	95	93	-2	-2%	-8		

## 2023年3月期 第4四半期 財務指標(3ヵ月)

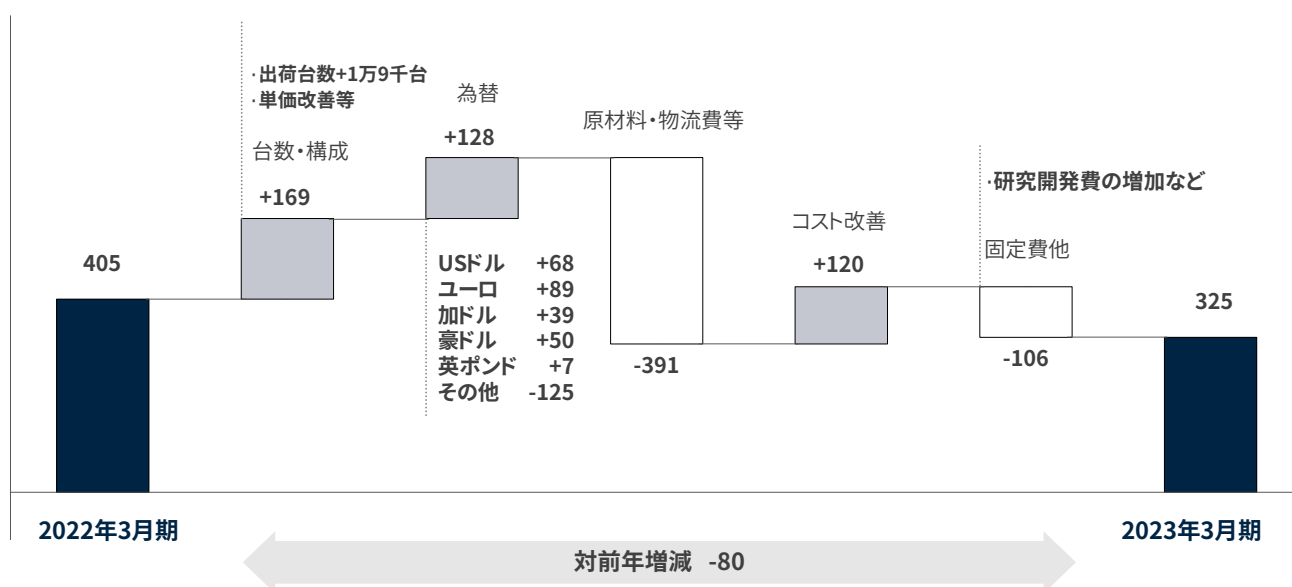
(億円)	2022年3月期		2023年3月期		対前年増減	
	第4四半期		第4四半期		第4四半期	
<b>売上高</b>	9,579	11,305	+1,726	+18%		
<b>営業利益</b>	405	325	-80	-20%		
経常利益	639	505	-134	-21%		
税引前利益	615	476	-139	-23%		
<b>当期純利益</b>	522	392	-130	-25%		
売上高営業利益率	4.2 %	2.9 %	-1.3 pts			
EPS (円)	82.8	62.3	-20.5			
<b>為替レート (円)</b>						
USドル	116	132	+16			
ユーロ	130	142	+12			

※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を示す



## 2023年3月期 第4四半期 営業利益変動要因(対前年比較)

(億円)

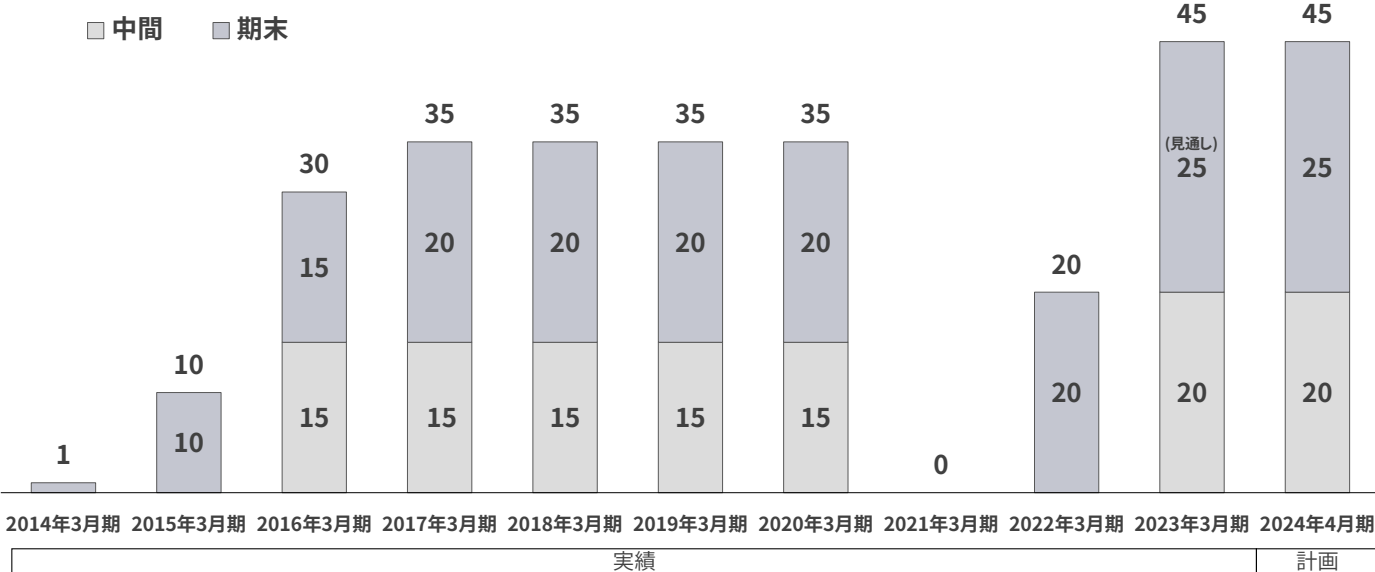


## 為替レート

(円)	2023年3月期	2024年3月期	対前年増減
	通期	通期	通期
USドル	136	128	-7
ユーロ	141	139	-2
カナダドル	102	97	-6
オーストラリアドル	93	90	-3
英ポンド	163	160	-4

## 配当について

一株当たり配当金 (円)



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、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。