

マツダ株式会社 個人投資家様向け会社説明会

2024年9月



MAZDA CX-80

MAZDA MOTOR CORPORATION

- 本日はお忙しい中、多くの皆様にご来場いただき、誠にありがとうございます。
- 本日はどうぞよろしくお願いいたします。

本日のご説明内容

1. 当社について
2. 2030経営方針の主要取り組み
3. 米国事業の改革
4. 業績推移

- 本日も説明させていただく内容です。

本日のご説明内容

1. **当社について**
2. 2030経営方針の主要取り組み
3. 米国事業の改革
4. 業績推移

- まずは当社の概要についてご説明いたします。

マツダ株式会社 概要

本社所在地	創立	資本金 (24年3月末時点)	連結従業員数 (24年3月末時点)	グローバル販売台数 (24年3月期)	売上高 (24年3月期)
広島県	1920年	2,840億円	48,685名	124万台	4兆8,277億円

<主な社外評価>



代表取締役社長兼CEO
毛籠 勝弘

MSCI ESG Leaders Indexes*



FTSE4Good/FTSE Blossom Japan Index



Morningstar 日本株式
ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除<REIT>)
MORNINGSTAR GenDi J
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index



<長期債券格付>

	格付
日本格付研究所(JCR)	A-(安定的)
格付投資情報センター(R&I)	BBB+(安定的)

(2024年7月末時点)

MAZDA MOTOR CORPORATION

免責事項 (Disclaimer)
THE INCLUSION OF Mazda Motor Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Mazda Motor Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

4

- 当社は広島県に本社を置く、1920年に創立した自動車メーカーです。
- 資本金は2,840億円、グローバルの従業員は約4万9千人、昨年度のグローバル販売台数は124万台、売上高は4兆8,277億円でした。
- 代表取締役社長兼CEOは毛籠勝弘(もろまさひろ)です。
- 昨年の6月に就任しました。

商品構成

- お客様の幅広いニーズにお応えするラインアップを展開



MAZDA MOTOR CORPORATION

(グローバル販売台数:2024年3月期末実績)

5

- こちらは現在の商品構成です。
- セダンやハッチバックに加え、需要が増加しているクロスオーバーSUVモデルを拡充し、お客様の幅広いニーズにお応えするラインナップを展開しています。

生産拠点

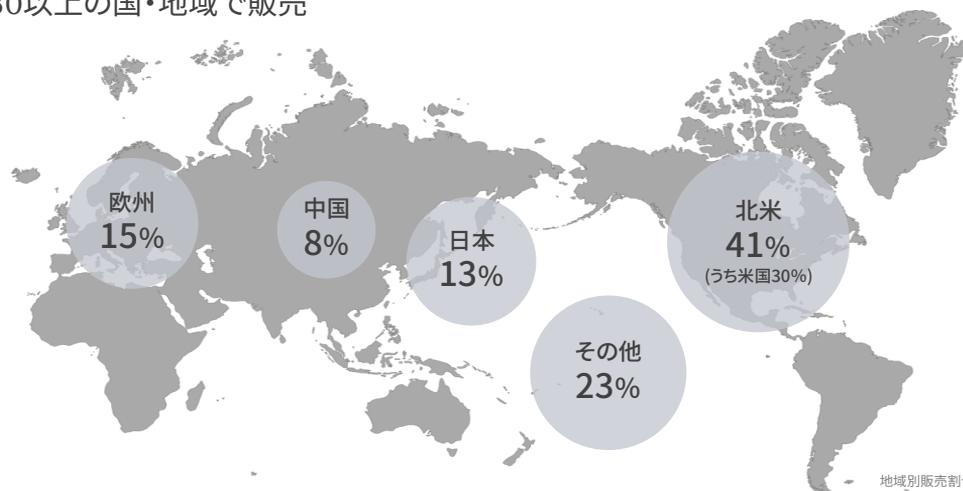
- 日本、米国、メキシコ、タイ、中国に主要生産拠点（米国工場は2022年1月に生産開始）



- 続いてマツダの生産拠点を紹介します。
- 国内は広島県と山口県に主要生産拠点がございます。
- また海外は、アメリカ、メキシコ、タイ、中国に生産拠点がございます。
- アメリカにあるマツダトヨタマニュファクチャリング、こちらはトヨタ自動車さまとの合弁工場です。2022年1月より稼働を開始しました。

マツダの地域別販売構成

- 130以上の国・地域で販売



地域別販売割合(2024年3月期)

- こちらは当社の地域別の販売構成を示しています。
- 昨年の実績では約85%を海外で販売しました。
- 近年は収益性の高い北米での販売が堅調に推移しています。

本日のご説明内容

1. 当社について
- 2. 2030経営方針の主要取り組み**
3. 米国事業の改革
4. 業績推移

- 続きまして、2030経営方針の主要取り組みについて説明します。

2030年に向けた経営の基本方針(2022年11月公表)

- 地球と社会に責任をもって事業活動を行っていくことが企業の使命

基本方針 1

地球温暖化抑制への貢献

地域特性と環境ニーズに適した電動化戦略で、地球温暖化抑制という社会的課題の解決に貢献すること

基本方針 2

安全・安心なクルマ社会の実現

人を深く知り、人とクルマの関係性を解き明かす研究を進め、安全・安心なクルマ社会の実現に貢献すること

基本方針 3

ブランド価値経営の継続

ブランド価値経営を貫き、マツダらしい独自価値をご提供し、お客様に支持され続けること

- 自動車産業は100年に一度の大変革期に入ったといわれており、我々を取り巻く環境は大きく変化しました。
- このような社会変化に対応するために、2022年11月に、2030年に向けた経営の基本方針を示しました。
- 自動車メーカーの社会的責務である『地球温暖化抑制への貢献』、『安全・安心なクルマ社会の実現』、『ブランド価値経営の継続』の3つを掲げています。

2030経営方針(2022年11月公表)

第1フェーズ 2022-2024	第2フェーズ 2025-2027	第3フェーズ 2028-2030
電動化に向けた開発強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 米国工場/ラージ商品群 ・ 原価低減活動の強化とサプライチェーン強靱化 	電動化へのトランジション <ul style="list-style-type: none"> ・ 電池調達 ・ バッテリー技術開発強化 ・ バッテリーEV先行導入(第2フェーズ後半) 	バッテリーEV本格導入 <ul style="list-style-type: none"> ・ 電動化時代への転換 ・ 電池生産への投資

未来を拓く4つの取り組み



- また2030年に向けて、不透明な経営環境の中で、できる限り柔軟に対応するため、こちらにお示ししている3つのフェーズに分けて取り組みを推進しています。
- 第1フェーズは2022年から2024年です。この期間は既存資産の活用によるビジネス成長を目指しながら、将来の電動化時代に向けた開発・生産領域の技術開発の強化に取り組みます。
- 第2フェーズは2025年から2027年です。規制のハードルも上がる電動化へのトランジションのフェーズです。この期間は引き続き内燃機関搭載車で収益を上げ、財務基盤を維持・強化しながら本格的電動化時代への備えを盤石にしていきます。なお、この第2フェーズ後半にはバッテリーEV専用車を先行導入する計画です。
- そして第3フェーズは2028年から2030年です。この期間においてバッテリーEV商品を本格的に導入していきます。
- 主要な取り組みとしては、共創・共生という考え方のもと、パートナー企業との協業を推進しつつ、新たな技術開発や、課題解決のための枠組みを作り、強みをさらに磨き続けます。そのために、次の4つの取り組みを推進します。
- カーボンニュートラル、電動化、人とITの共創による価値創造、そして原価低減活動とサプライチェーン強靱化 この4つを進めてまいります。

既存資産による利益の最大化と電動化事業への投資

主な原資

内燃機関を含む既存資産と
新技術を利用した利益の最大化

中期経営計画
2026年3月期目標

ROS* 5%以上

*売上高営業利益率

主な投資

電気電子アーキテクチャー、
車載用バッテリー、電動駆動ユニットの
ビジネスパートナーとの共同開発

2030年までの
電動化事業投資*

約1.5兆円

*ビジネスパートナーにおける研究開発費や設備投資を含めた投資額

- 先ほどご説明した通り、現在の第1フェーズでは、既存資産の活用によるビジネス成長を目指します。
- 足元では、主としてSUVを中心としたガソリン車ビジネスを展開し、将来の投資に必要な原資を確保してまいります。
- そして主要ビジネスパートナーと共に電動化事業へ約1.5兆円の投資を行う計画です。
- この原資を稼ぐために、特に注力して取り組みを進めてきた米国事業について次のスライドから説明していきます。

本日のご説明内容

1. 当社について
2. 2030経営方針の主要取り組み
- 3. 米国事業の改革**
4. 業績推移

- 米国は自動車販売台数世界第2位の市場でありその規模は日本の約3倍です。
- また自動車の保有という観点からは世界一であり潜在的な更新需要が期待できます。
- 加えてSUV比率が高く利益率の高い市場であることから、マツダは米国を最重要市場としてとらえています。

米国マツダの課題

- 魅力的な商品はあるものの、短期的な成果を追求し、マツダのブランド方針に賛同しない販売網



商品	魅力的な商品群	店舗	ブランド方針に賛同しない販売店 顧客体験に課題
		価格	値引き・バリューを売りにした販売手法
		その他	広告宣伝、販売店サポート、 会社組織の機敏性 等

- そのような米国市場において、かつてのマツダは多くの課題がありました。
- 例えば、ブランドの方針に沿わない接客、短期的な成果を追求し値引き販売を行う等の問題を抱えていました。
- このような販売網を改革するべく、2016年から本格的に取り組みを進めました。

販売網改革

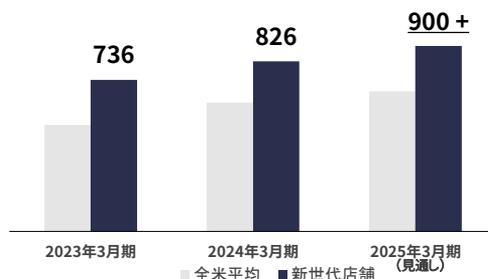
- マツダのブランドを体現する新世代店舗へ約310店舗が転換済*
今後70店舗以上が転換予定
- 新世代店舗1店舗当たりの平均販売台数は着実に増加
2025年3月期は900台以上の達成にチャレンジ

新世代店舗



MAZDA MOTOR CORPORATION

(米国) 1店舗当たりの年間販売台数

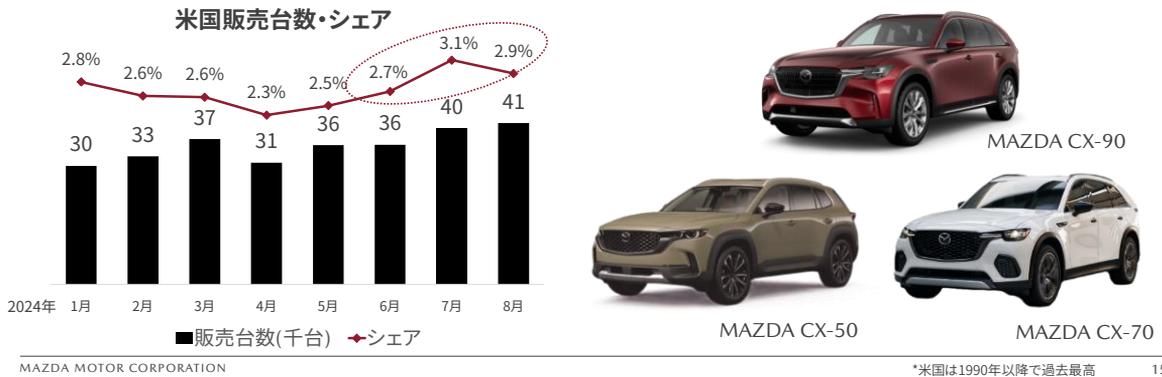


*2024年6月末時点 14

- まずは、左側の写真のようなマツダのブランドを体現する新世代店舗を全米で300店舗設立する計画を進めてきました。
- その際にはマツダのブランド経営の意図を汲んでいただける適切な経営者が、適切な立地で、適切な店舗でビジネスをしていけるように、重点市場を中心に展開し、2024年6月末時点では約310店舗まで増やすことができました。
- 現在準備中の店舗も含めると販売網の7割にあたる380店舗以上が新世代店舗となり、米国での新車販売10台中9台が新世代店舗により販売されることとなります
- また単に店舗を整えるだけでなく、スタッフの接客トレーニングや販売店との関係構築を通じて、マツダブランドをより魅力的なブランドにすることを目指し取り組んできました。
- これらにより、販売店のマツダビジネスに対する期待感の高い状態を維持しています。
- 右側の棒グラフは1店舗あたりの年間販売台数を示したのですが、全米平均に比べ新世代店舗の平均販売台数は着実に増加しています。
- 今期は1店舗当たり年間で900台以上の販売を目指します。

米国事業の取り組み進捗

- 米国市場では第1四半期として過去最高のシェアを達成*
- 新型SUV CX-90がセグメント内で過去最高のシェアを達成
- 今期はCX-70やCX-50ハイブリッドモデル投入により台数成長を牽引



- 足元の米国事業の状況としましては
- 今期第1四半期として過去最高のシェアを達成、また7月のシェアは単月として過去最高の3.1%、先月8月も同水準の販売台数を記録するなど、好調に推移しています。
- 特に、CX-90がセグメント内で過去最高のシェアを達成し、新型車が販売増を牽引しています。
- また4月に導入を開始した新型SUVのCX-70に加え、2024年後半にはCX-50ハイブリッドモデルの導入を予定しており、新商品を梃に、さらに販売を伸ばしていく計画です。

米国事業の更なる成長

- 販売網改革、供給能力の向上、高付加価値商品の三要素が揃い、米国事業の更なる成長に自信

米国販売台数 推移



MAZDA MOTOR CORPORATION

16

- 今後の米国販売の台数成長イメージです。
- コロナ禍や半導体供給不足などの厳しい外部環境の中でもマツダが継続して取り組んできたビジネス改革が実を結び、米国事業は好調に推移をしています。
- 商品ラインナップは、近年シェアを拡大しているCX-30や、基幹車種のCX-5、下期よりハイブリッドモデルを追加するCX-50、新型車のCX-90・CX-70によりバランスの取れたラインナップとなっています。
- 販売網改革、合弁工場での供給能力向上、そして高付加価値商品の三要素が揃い、今後の更なる成長に自信を持っています。
- 米国ビジネスの成長はマツダの利益最大化のドライバーとして大きく貢献するものと期待しています。

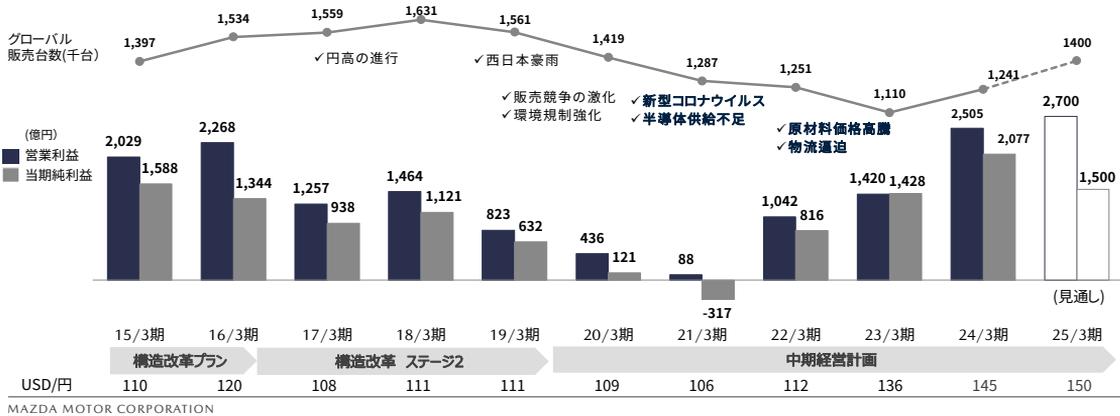
本日のご説明内容

1. 当社について
2. 2030経営方針の主要取り組み
3. 米国事業の改革
- 4. 業績推移**

- 続いて業績推移について説明します

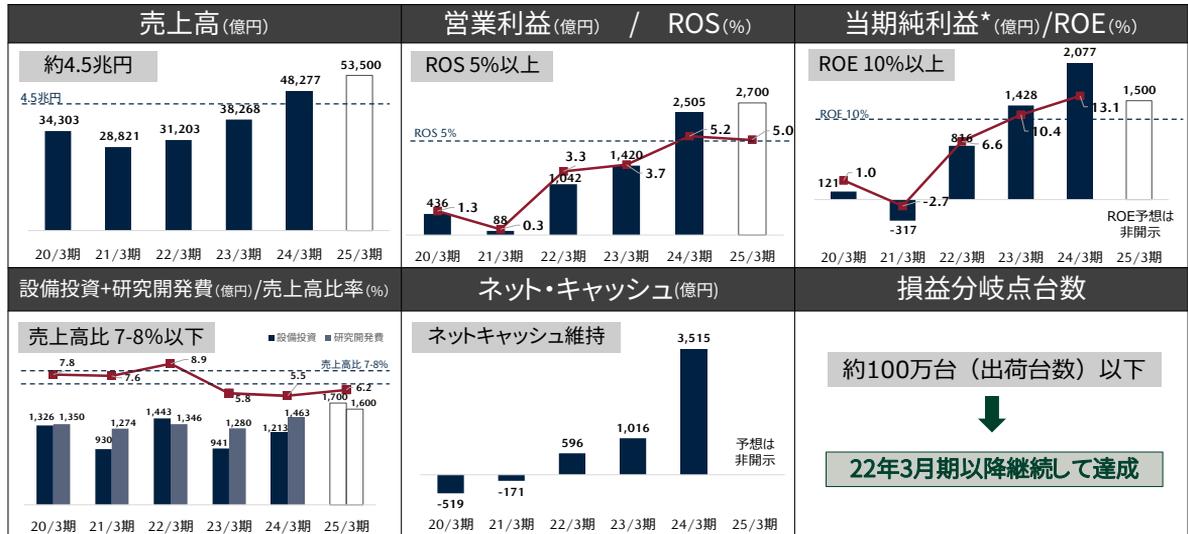
業績推移

- CASEや環境規制をはじめとする事業環境の変化に対応しながら中期期経営計画を推進
- 2020年以降の新型コロナウイルスの影響からの着実な収益回復



- こちらは過去10年間の業績推移です。
- 半導体供給不足などにより、一時は利益が大きく落ち込んだものの、現在は着実に回復しています。
- 前期の2024年3月期につきましては、米国などの高収益市場の販売が好調に推移したことや値上げ効果、新商品導入による単価改善、為替も寄与し、営業利益・当期純利益は過去最高の実績となりました。
- 今期も引き続き北米市場と新商品を梃に、さらなる収益性の改善に取り組んでまいります。

中期経営計画期間中の財務目標に対する進捗



MAZDA MOTOR CORPORATION

*親会社株主に帰属する当期純利益 19

- こちらのスライドでは中期経営計画の財務目標に対する進捗について説明いたします。
- マツダは2026年3月期までの中期経営計画を進めています。
- 上段に示している売上高、ROS(売上高営業利益率)、ROE(自己資本利益率)の目標に対しては前期の2024年3月期に達成することができました。
- 左下の設備投資・研究開発費については、売上高比7-8%でのコントロールを継続、また下段中央のネットキャッシュについては、前期末時点で3,515億円とネットキャッシュを維持しています。
- 右下の損益分岐点台数については2022年3月期以降、継続して達成しています。
- コロナ禍や半導体供給不足、原材料価格の高騰など、厳しい経営環境にはありましたが、足元の収益性、財務基盤は着実に向上しています。

2025年3月期 台数見通し

(千台)	2024年3月期		2025年3月期		対前年増減	
	通期	通期	通期	通期	通期	通期
グローバル販売台数						
日本	160	180	+20	+13%		
北米	514	600	+86	+17%		
欧州	180	183	+3	+2%		
中国	97	98	+1	+1%		
その他市場	289	339	+50	+17%		
合計	1,241	1,400	+159	+13%		
米国	375	445	+70	+19%		
オーストラリア	98	106	+7	+7%		

- 続いて今期の業績見通しについて説明します。
- 今期は売上高を成長させる一年と位置づけ、さらなる収益性の改善に取り組みます。
- まずは販売台数の見通しについて説明します。
- グローバル販売台数は対前年13%増の140万台を計画しています。
- 北米市場を中心に、新商品の導入に加え、販売網の改善も進め、販売を拡充してまいります。
- 日本とその他市場についても、新商品の導入などにより販売を伸ばす計画です。
- 中国と欧州市場では、電動化に対応しながら前年レベルの販売を維持していきます。
- 電気自動車の販売が最も拡大している中国では、EVモデルとプラグインハイブリッドモデルの2種類のパワーユニットを設定した新型電動車、MAZDA EZ-6を2024年末にかけて導入します。
- 欧州市場ではプラグインハイブリッドモデルを搭載したCX-80を今年の秋より導入し、電動化への要望に対応してまいります。

2025年3月期 財務指標

(億円)	2024年3月期		2025年3月期		対前年増減	
	通期	通期	通期	通期	通期	通期
連結出荷台数 (千台)	1,202	1,300			+98	+8%
売上高	48,277	53,500			+5,223	+11%
営業利益	2,505	2,700			+195	+8%
経常利益	3,201	2,200			-1,001	-31%
当期純利益	2,077	1,500			-577	-28%
売上高営業利益率	5.2 %	5.0 %			-0.2 pts	
EPS (円)	329.6	238.1			-91.5	
為替レート (円)						
USD	145	150			+5	
ユーロ	157	162			+5	
タイバーツ	4.11	4.11			+0.01	
メキシコペソ	8.35	8.31			-0.04	

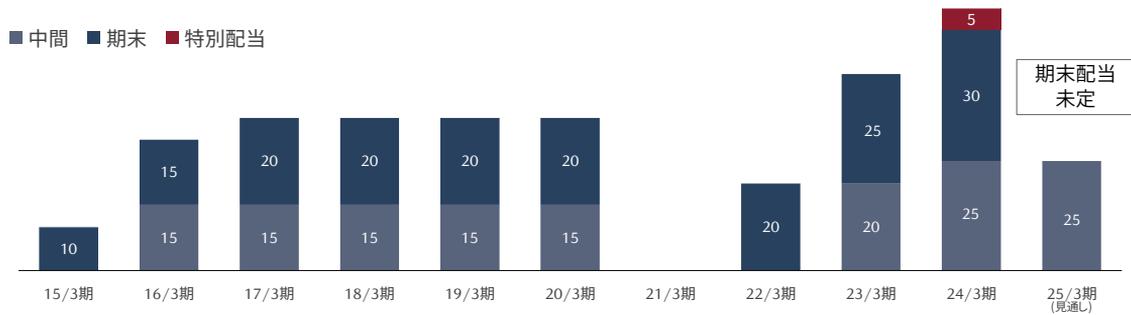
- 続いて財務指標です。
- 売上高は対前年11%増の5兆3,500億円、営業利益は2,700億円の計画です。
- 為替については通期平均で1ドル150円の前提としています。
- 補足でございますが、この通期平均150円のうち、下半期は145円の前提です。
- 当期純利益は1,500億円、売上高営業利益率は5%の見通しです。

配当金について

- 業績及び経営環境、財務状況等を勘案し決定する方針
- 安定的な配当の実現と着実な向上に努める

一株当たり配当金推移 (円)

■ 中間 ■ 期末 ■ 特別配当



安定的な配当の実現と着実な向上

期末配当未定

- 最後に株主還元について説明します。
- こちらは当社の過去10年間の配当金の推移を示したのですが、前期の2024年3月期は、営業利益・当期純利益は過去最高を更新したことから、過去最高の配当とさせていただきます。
- また今期の配当につきましては、中間配当は前期と同じく25円を予定しております。
- 期末配当につきましては為替含め経営環境が非常に不透明な状況が継続する見込みであるため、現時点では未定とさせていただきます。
- 今期業績の進捗を踏まえて検討してまいります。
- この先、数年は将来の成長投資として高い水準の開発投資や設備投資などを行う資金需要の高い期間となりますが、将来投資と財務健全性を維持するための手元預金とのバランスを考慮しながら、安定的な配当の実現と株主価値の向上に努めてまいります。



MAZDA

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。