

マツダ株式会社 個人投資家様向け会社説明会 (2025年3月)

財務本部長
景山 伸彦



- 皆さまこんにちは。マツダ株式会社の景山でございます。
- 本日はお忙しい中、当社の個人投資家様向け会社説明会をご視聴いただき誠にありがとうございます。
- 当社へのご理解を深めていただく一助となれば幸いです。
- 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. 中長期戦略
3. 中期経営計画の進捗・株主還元
4. まとめ

- 本日の説明内容はこちらの4点です。

本日のご説明内容

1. 当社について
2. 中長期戦略
3. 中期経営計画の進捗・株主還元
4. まとめ

- まずは当社について概要をご説明させていただきます。

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

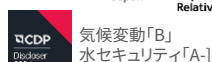
<主な社外評価>



代表取締役社長兼CEO
毛籠 勝弘

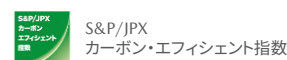


FTSE4Good/FTSE Blossom Japan Index



Morningstar 日本株式
ジェンダー・ダイバーシティ・
ティルト指数 (除くREIT)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



D&I AWARD



PRIDE指標



<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)

(2025年2月末時点)

MAZDA MOTOR CORPORATION

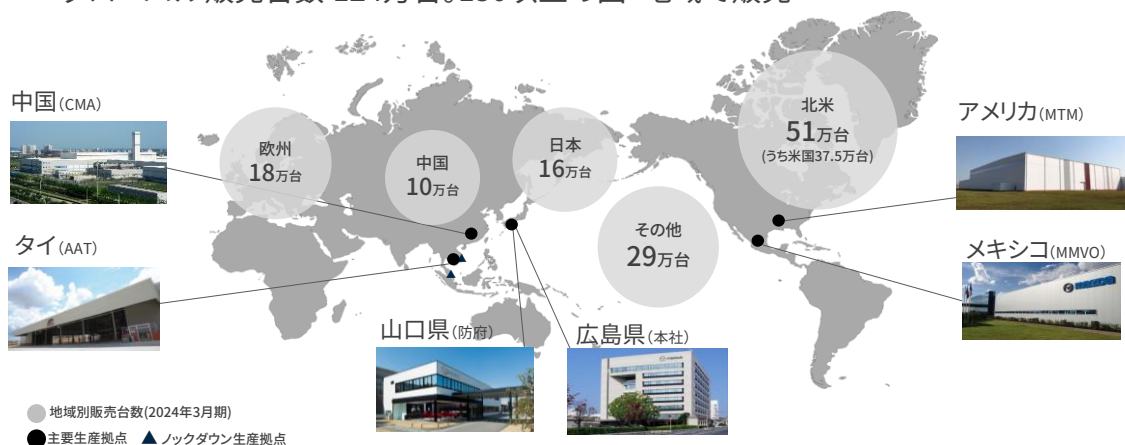
*免責事項(Disclaimer)
THE INCLUSION OF Mazda Motor Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Mazda Motor Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE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

生産拠点と販売構成

- 日本、米国、メキシコ、タイ、中国に主要生産拠点
- グローバル販売台数 124万台。130以上の国・地域で販売



5

- 続いてマツダの生産拠点と販売構成を紹介します。
- 国内は広島県と山口県に主要生産拠点がございませう。
- 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せう。
- 販売構成については、2023年度のグローバル販売台数124万台の内、16万台を日本で、その他約108万台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ございませう。

マツダの企業理念

PURPOSE

前向きに今日を生きる人の輪を広げる

PROMISE

いきいきとする体験をお届けする

VALUES

「ひと中心」「飽くなき挑戦」「おもてなしの心」

- こちらはマツダの企業理念です。
- 企業理念は、『PURPOSE』『PROMISE』『VALUES』の3つの要素から成ります。
- 『前向きに今日を生きる人の輪を広げる』という『PURPOSE』はマツダの存在意義を示すものです。
- 創業時からの志として「人々に活力を与え、生活を豊かにしたい」という思いがありました。
- つねに人々が「前向き」に進むことを支え、その「輪を広げる」ことで、世の中に貢献したいという思いが込められています。

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) 7

- 続いて現在の商品構成を紹介します。
- 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アップを展開しています。

新型SUV MAZDA CX-80

- ラージ商品群の第4弾。目指したのは優雅で心豊かなドライビングSUV
- 美しく堂々とした存在感と意のままの走りを磨きあげた圧倒的な走行性能、時代要請に応える環境・安全性能、そして乗員全員が快適に楽しめる懐深い実用性を妥協なく実現



MAZDA MOTOR CORPORATION

8

- 昨年10月には、新型SUV MAZDA CX-80の販売を開始しました。
- CX-80は3列シートのSUVで、ラージ商品群の第4弾として欧州/日本を中心に導入しました。
- ラージ商品第1弾のCX-60投入から少し時間は空きましたが、熟成を重ね、満を持して投入しています。
- ご興味ございましたら、ぜひ、お近くの販売店にてご試乗ください。

お客さまとのつながりづくり — MAZDA TRANS AOYAMA

- 2025年2月 南青山にブランド体感施設をオープン
- マツダブランドの体感を通じて、新しい発見をしていただき、前向きな気持ちを感じていただける空間・体験を提供



MAZDA MOTOR CORPORATION

9

- また当社はお客さまとのつながりづくりの取り組みを通じて、マツダらしい価値創造を目指しています。
- 2025年2月に南青山にブランド体感施設として「MAZDA TRANS AOYAMA」をオープンしました。
- この場所では、当社のお客さまやファンの皆さまをはじめ、これまでマツダと接点がなかった方々にも、マツダブランドの体験を通じて、新しい発見をしていただくことを目指しています。
- 前向きな気持ちを感じていただける空間・体験を提供するとともに、さまざまな情報を発信してまいります。
- お近くにお越しの際は、ぜひお立ち寄りください。

本日のご説明内容

1. 当社について
- 2. 中長期戦略**
3. 中期経営計画の進捗・株主還元
4. まとめ

- 続いてはマツダの中長期戦略についてご説明します。



- こちらにお示しているのは、2030年時点のマツダのありたい姿を明確にした 2030 VISION です。
- 現在、社会を取り巻く環境は大きく変化し、不透明且つ不確実な時代にあります。
- この大きな変化の中、未来に向かってステークホルダーの皆さまと共に価値創造を進めていくべくマツダのありたい姿を定めました。
- マツダのありたい姿は「走る喜び」で移動体験の感動を量産するクルマ好きの会社になるというものです。
- この実現のため様々な取り組みを進捗させています。
- 本日は、個人投資家の皆さまの関心が高い、電動化戦略を中心に説明させていただきます。

電動化への取り組み

- 規制動向の変化や消費者ニーズ、受容度、社会インフラの開発状況等今後の変化に柔軟に対応できるよう、3つのフェーズに分けて進捗

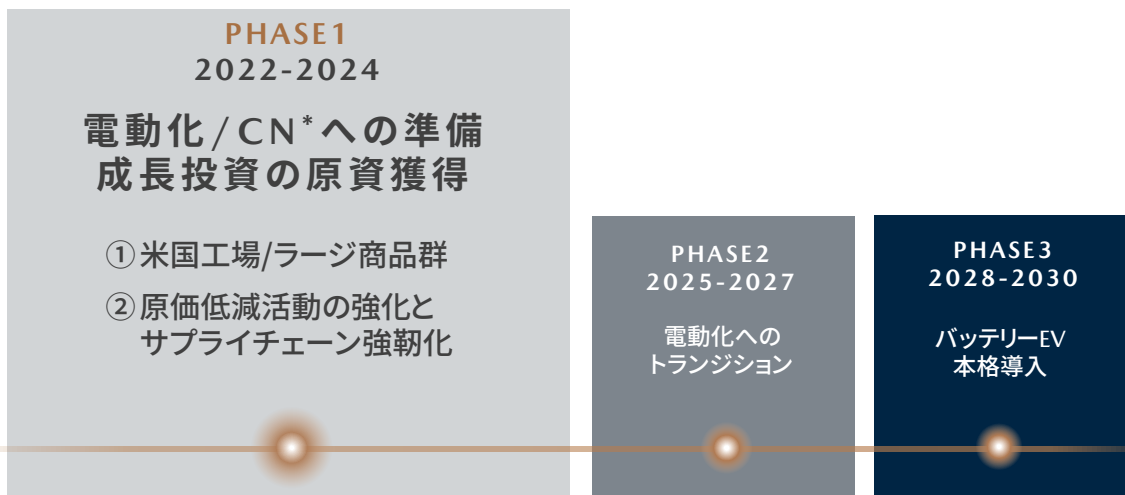


MAZDA MOTOR CORPORATION

12

- 電動化への取り組みについては、規制動向の変化や消費者ニーズ、お客さまの受容度、インフラの開発状況等、今後の変化に柔軟に対応できるよう、3つのフェーズに分けて取り組みを進捗させています。

Phase1の振り返り



MAZDA MOTOR CORPORATION

*CN: カーボンニュートラル

13

- 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、将来の電動化やカーボンニュートラル化に向けた開発・生産領域の技術開発の強化に取り組みました。
- 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ます。
- この原資確保に向けて特に注力してきた取り組みについて、次のスライドから説明していきます。

ラージ商品の導入

- お客様の幅広いニーズに応えるラージ商品をグローバルで4車種導入
2025年3月期にはCX-70・CX-80の2車種を発売
- プラグインハイブリッドなどの電動化技術や先進安全技術を採用
各国で高い安全性評価(米国IIHS、Euro NCAP)を獲得



MAZDA CX-60



MAZDA CX-70



MAZDA CX-80



MAZDA CX-90

MAZDA MOTOR CORPORATION

14

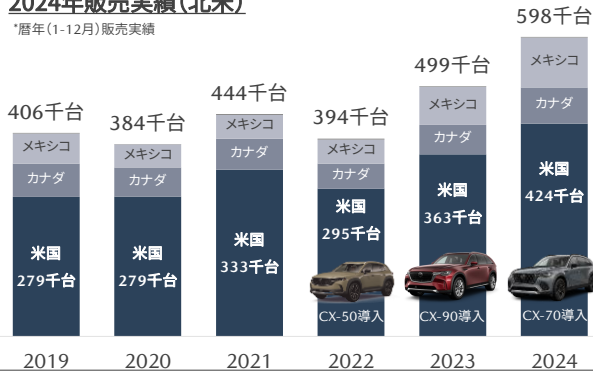
- まずは商品領域の取り組みです。
- 2022年以降、幅広いニーズに応えるラージ商品群としてグローバルで4つのモデルを導入しました。
- 日本や欧州市場にはCX-60とCX-80を、北米市場にはお客様のニーズに合った、より車幅の広いCX-90とCX-70を導入しました。
- プラグインハイブリッドをはじめとする電動化技術の採用により、各市場の環境規制に対応する役割も担っています。
- また、ラージ商品には先進安全技術を採用しており、米国・欧州・日本の安全性評価ではともに最高評価を獲得しています。

北米ビジネスの成長

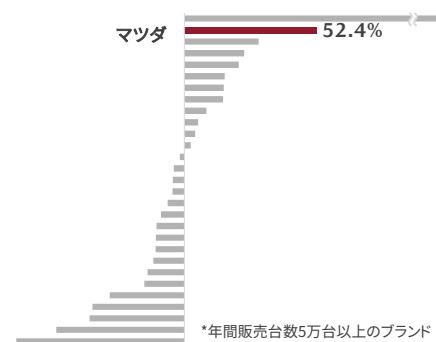
- 北米市場では、ブランド価値経営の取り組みにより力強いビジネス成長を継続
CX-50やCX-90、CX-70など市場のニーズに適した商品導入により台数成長を加速
- 米国およびメキシコの年間販売台数は2024年に過去最高を更新

2024年販売実績(北米)

*暦年(1-12月)販売実績



米国ブランド別販売成長率(2024年 vs 2019年)



MAZDA MOTOR CORPORATION

15

- 続いて北米ビジネスの成長についてです。
- 北米市場では、新世代店舗の拡充や顧客体験に軸を置いた販売ネットワーク強化の取り組みにより、力強いビジネス成長を継続しています。
- 特に第1フェーズが始まった2022年以降は、米国で生産するCX-50や、レンジ商品のCX-90/CX-70など、市場のニーズに適した商品を導入し、販売台数成長を加速しています。
- マツダは過去5年間で米国において最も成長したブランドの一つで、2024年には過去最高の年間販売台数を達成しました。

原価低減活動の取り組み



種類数の適正化

- 種類数の削減によりサプライチェーン全体で固定費を削減
- 次期CX-5は、現行モデル対比約60%の種類数削減を目標



調達構造の変革

- 構成部品の組み立て場所の“近場化”による輸送費・在庫削減



プロセス変革

- お取引先様と企画段階から原価企画と性能開発を同時に進めるプロセスへ変革
- ムリ・ムダ・ムラの排除、既存資産の活用による固定費抑制



コスト構造改革活動

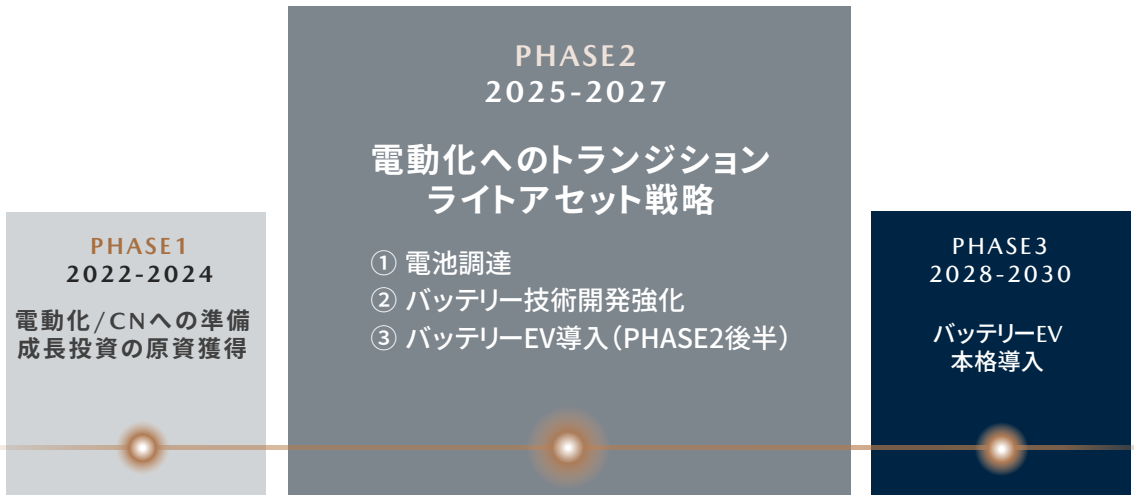
- 新たに「コスト低減統括役員」を設置、コストガバナンス体制を強化
- 2027年3月期までに、3% ≙ 1,000億円の原価低減を目指す

MAZDA MOTOR CORPORATION

16

- 投資原資の獲得に向けて、私たちがコントロールできる原価低減活動についても、4つの取り組みを並行して進めています。
- 1つ目は種類数の適正化です。サプライチェーン全体に複雑性を生んでいる種類数の増加に、抜本的な手を打つことで、固定費を落としていく取り組みを進めています。
- 次期CX-5については、お客さまのニーズを徹底的に分析し、仕様を絞り込むことで、現行モデル対比約60%の、種類数削減を目標に取り組んでいます。
- 2つ目は調達構造の変革です。サプライチェーンの階層のフラット化、近場化を図り、原価低減を追求します。
- 構成部品が国内と海外を往復しているケースなどのムダの解消や、近場化の取り組みにより、輸送費の削減や在庫の削減を目指します。
- 3つ目はプロセス変革です。企画段階から原価企画・開発を、お取引先様と同時に進めるプロセスに変革するとともに、あらゆる「ムリ・ムラ・ムダ」を排除し、大幅な原価低減を追求していきます。
- そして、これらの活動を強力に推進し、目標を達成するため、2025年4月1日付役員人事異動で、新たに、「コスト低減統括役員」を設置しました。
- 専任の原価低減チームとともに、2027年3月期までに「3%、1,000億円」の原価低減を目指します。

Phase2の取り組み



MAZDA MOTOR CORPORATION

17

- 続いて第2フェーズの取り組みについて説明します。
- 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、本格的な電動化時代への備えを盤石にしていきます。

ライトアセット戦略

- バッテリーEV浸透スピードの鈍化、ハイブリッドなど複数の電動化ソリューションへの顧客受容性など市場環境は変化
- 財務体力や、電動化の実需を踏まえた投資規模・タイミングを見極める

ライトアセット戦略

- バッテリーEVは意志あるフォロワー
- 協業／パートナーシップ主軸

- トランジション期間については、私たちは「ライトアセット戦略」に基づいて対応を進めていきます。
- バッテリーEVの浸透スピードの鈍化や、ハイブリッドなど複数の電動化ソリューションへの顧客受容性など、市場環境の変化を考慮し、バッテリーEVについては「意志あるフォロワー」として、投資規模やタイミングを慎重に見極めていきます。
- その間のバッテリーEVの導入については、他社との協業やパートナーシップの活用を軸とし、過度な投資や、バッテリーEV浸透鈍化のリスクを、最小化しながら取り組んでいきます。

協業とパートナーシップ

TOYOTA

- ・米国アラバマ工場
- ・ハイブリッドシステム
- ・販売金融
- ・電気電子アーキテクチャの開発 など

长安汽车 CHANGAN

- ・中国市場における商品の生産・販売
- ・パートナーシップを活用した電動車の開発・生産

MAZDA CX-50 HYBRID (米国工場生産)

MAZDA EZ-6 / MAZDA6e

電池関連技術

- ・パナソニックエナジーなどからの電池供給

MAZDA MOTOR CORPORATION

19

- ・ マツダ独自のバッテリーEVとハイブリッドシステム導入を予定している2027年までは、協業やパートナー企業とのアライアンスを活用して電動化を進めながら、お客さまのニーズに対応していきます。
- ・ 2024年11月にはトヨタ自動車さまのハイブリッド技術を活用し、米国生産のCX-50にハイブリッドモデルを導入しました。
- ・ 中国では20年以上のパートナーである長安自動車さまの電動技術やスマート技術を融合させたバッテリーEVおよびレンジエクステンダーEVモデルのMAZDA EZ-6を導入しました。
- ・ EZ-6をベースとしたバッテリーEVモデル「MAZDA6e」を今後欧州やタイ市場に導入し、各市場のEV需要に広く応えてまいります。
- ・ これらの商品は、アライアンスパートナーの技術を活用した商品ですが、マツダらしいデザインと走る喜びを提供しています。

電動化に向けたバッテリー調達と技術開発

- パナソニックエナジー(株)から調達する電池セルのモジュール・パック工場を山口県岩国市に建設
 - ✓ 年間生産能力は10GWh。2027年度稼働開始予定
 - ✓ EV専用プラットフォームを採用するバッテリーEVに搭載予定



Panasonic ENERGY



- また、マツダ独自のバッテリーEV生産に向けても、着実に取り組みを進めています。
- パナソニックエナジーさまからは電池セルを調達する計画としております。
- バッテリーの最小単位であるセルをモジュール・パック化する工場を山口県岩国市に新設することを2025年1月に公表しました。
- 生産能力は年間10GWhを見込んでおり、2027年度に操業を開始する予定です。
- 完成した電池パックは、国内で生産するマツダ初のEV専用プラットフォームに搭載する予定です。

電動化モデルのラインアップ強化



MAZDA MOTOR CORPORATION

21

- 続いて今後の電動化モデルのラインアップについてご説明します。
- こちらのスライドに示しておりますように、これまで積み上げてきた電動化の技術・資産を活用し、第2フェーズ以降も引き続きマルチソリューションラインナップを強化していきます。
- スライドで色がついているクルマが第1フェーズで導入した商品です。
- 第1フェーズの2024年までには、先ほど紹介したラージ商品や、ロータリーエンジンを発電機として活用したMX-30、トヨタハイブリッドシステムを搭載したCX-50、長安汽車電動技術を組み合わせたバッテリーEVを導入してきました。
- 2025年からの2027年までの第2フェーズには、長安汽車さまとの協業モデルの第2弾を導入するとともに、新たな自社製モデルの導入を予定しています。
- 自社製のハイブリッドシステムは、次期CX-5を皮切りに導入します。この技術要素は今後ラージ商品にも展開することを検討しています。
- また、マツダ初の専用プラットフォームを採用するバッテリーEVについては2027年に導入予定です。
- このように、電動化モデルの導入にあたっては、ライトアセット戦略に基づき、協業商品と自社商品を適切に組み合わせ、投資とリソースを得意分野に集中することで、お客さまのニーズにフレキシブルに対応してまいります。

電動化時代の内燃機関技術戦略



電動化時代の内燃機関

- ロータリーエンジンのエミッション適合性開発は順調に進捗
- さらなる理想燃焼を追求し、環境・走行性能を高めたSKYACTIV-Zガソリンエンジンを開発中。2027年中の市場投入を目指す



マツダハイブリッドシステム

- 高効率な内燃機関を活用したマツダ製のハイブリッドシステムをPhase2(2025-2027)に導入
- 次期CX-5に搭載予定



内燃機関を活用したCO₂削減

- カーボンニュートラル燃料による既存インフラを活用した劇的なCO₂削減に向けて実証実験を推進中
- 将来技術としてCO₂回収技術の研究開発を推進中

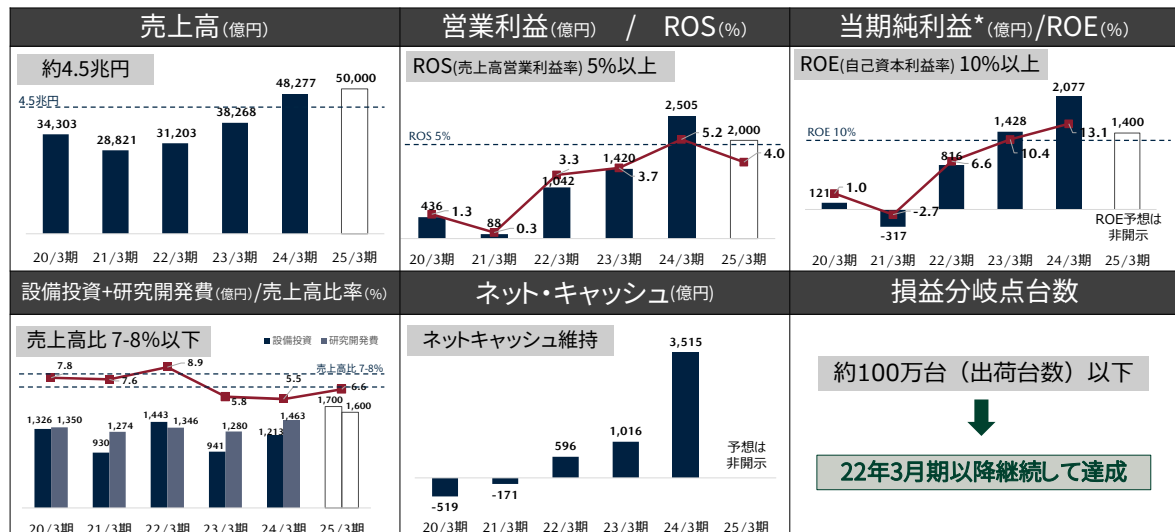
- ・ 電動化時代においても、マツダの看板技術である内燃機関、つまりエンジンは進化を続けます。
- ・ マツダのシンボルとも言えるロータリーエンジンは電動化時代に新たな価値を提供できるユニットとして大きな可能性を持っていると考えています。課題であるエミッション適合性開発は、困難な挑戦に果敢に挑み、良い進捗をしています。
- ・ また、SKYACTIV-GやSKYACTIV-Xの後継である新型4気筒エンジンSKYACTIV-Zについても、さらなる理想の燃焼と走行性能を目指し鋭意開発中です。
- ・ 2027年中の市場投入を目指して開発を進め、将来はこの燃焼技術を直列6気筒エンジンへ展開することも検討しています。
- ・ このような高効率な内燃機関と電動ユニットを組み合わせたマツダ製ハイブリッドシステムについても2027年の導入に向けて準備を進めています。
- ・ また、内燃機関の可能性を広げる取り組みとして、既存インフラを活用しながら劇的なCO₂削減が期待できるカーボンニュートラル燃料についても実証実験に取り組んでいます。
- ・ さらに、将来技術として内燃機関によるカーボンキャプチャー、つまりCO₂回収技術の研究開発も推進しています。カーボンニュートラル燃料とカーボンキャプチャーを組みあわせれば、走れば走るほどCO₂が減り、内燃機関がCO₂削減に大いに貢献する可能性を秘めています。
- ・ このように、マツダの強みである内燃機関を電動化やカーボンニュートラル燃料などと組み合わせることにより、地球温暖化の抑制を図ります。

本日のご説明内容

1. 当社について
2. 中長期戦略
- 3. 中期経営計画の進捗・株主還元**
4. まとめ

- 続いては、中期経営計画の進捗と株主還元についてです。

中期経営計画期間中(～2026年3月期)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 24

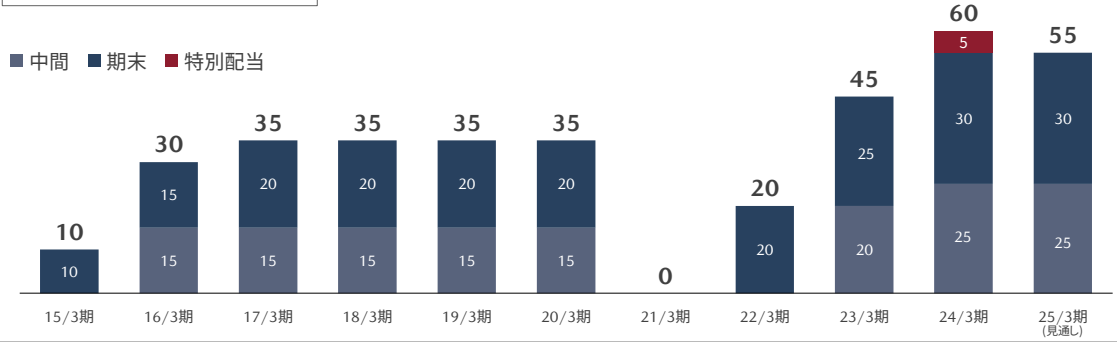
- こちらのスライドでは、中期経営計画の財務目標に対する進捗について説明いたします。
- マツダは、2026年3月期までの中期経営計画を進めています。
- 上段に示している売上高、ROS、ROEの目標に対しては前期の2024年3月期に達成することができました。
- 左下の設備投資・研究開発費については、売上高比7-8%でのコントロールを継続、また下段中央のネットキャッシュについては、前期末時点で3,515億円とネットキャッシュを維持しています。
- 右下の損益分岐点台数については、2022年3月期以降、100万台以下を継続して達成しています。
- 2026年3月期につきましては、競合環境の変化、地政学リスク、為替動向など、不透明な経営環境が想定されますが、引き続き財務基盤の強化に努めます。
- なお、米国新政権の関税政策につきましては、弊社ビジネスに与える影響を評価し、最適な対応策を講じてまいります。

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



MAZDA MOTOR CORPORATION

25

- 株主還元について説明します。
- 今期の年間配当金は、55円を予定しています。
- 電動化投資に向けて、株主還元と内部資金の積み上げのバランスを取りつつ、確実なフリーキャッシュフローの創出と、資本構成の最適化を進めてまいります。

本日のご説明内容

1. 当社について
2. 中長期戦略
3. 中期経営計画の進捗・株主還元
- 4. まとめ**

- 最後にまとめです。

本日のまとめ

マツダの ありたい姿

「走る歓び」で移動体験の感動を量産するクルマ好きの会社になる

電動化取組 の進捗

Phase1: ラージ商品/北米ビジネス成長/原価低減による投資原資の獲得

Phase2: 協業を活用したライトアセット戦略で電動化を進捗
マツダの独自バッテリーEV・ハイブリッドを導入予定
看板技術である内燃機関の一層の進化

株主還元

2025年3月期の一株当たり配当金は55円の予定
企業価値向上に向けて一層の努力

MAZDA MOTOR CORPORATION

27

- マツダは、「走る歓び」で移動体験の感動を量産する、クルマ好きの会社であり続けたい、という想いを2030 VISIONで決めました。
- 電動化取り組みの進捗については、第1フェーズの振り返りとして、ラージ商品や北米ビジネス成長、原価低減による、将来投資原資の獲得を進め、電動化時代に向けた準備を、着実に実行していることをご説明しました。
- また第2フェーズの取り組みとして、「協業を活用したライトアセット戦略で電動化を推進していること」、「マツダ独自の、バッテリーEVやハイブリッドの導入を予定していること」、「看板技術である内燃機関の一層の進化を進めていること」をご説明しました。
- 株主還元については、2025年3月期の一株当たり配当金は55円の予定です。
- 企業価値向上に向けた、一層の努力を進めて参ります。

参考情報



統合報告書

<https://www.mazda.com/ja/investors/library/integrated-report/>



サステナビリティレポート

<https://www.mazda.com/ja/sustainability/report/>



オフィシャルサイト IR情報

<https://www.mazda.com/ja/investors/>

- 最後に参考情報のご案内です。
- 本日説明させていただいた内容を含めまして、当社の経営方針などは統合報告書やサステナビリティレポートに詳しく纏めておりますので、ご一読いただければ幸いです。
- またマツダ株式会社オフィシャルサイトには株主・投資家様向けの情報サイトがございます。
- 各種データを掲載しております。是非ご覧ください。
- 最後まで当社の会社説明会をご視聴いただき誠にありがとうございました。



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。