

## CFOメッセージ



代表取締役専務執行役員  
兼CFO（最高財務責任者）  
ジェフリー・エイチ・ガイトン

### 2030経営方針における目指す方向性と私のコミットメント

マツダは「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であり続けたい、という想いを2030 VISIONで定めました。魅力的な製品、質の高いものづくり、カーボンニュートラル(CN)と電動化への考え抜かれたソリューション等により持続的成長を実現し、お客さま、お取引先さま、株主の方々など全てのステークホルダーとのつながりを深化させていきたいと考えています。

その達成のために、2030経営方針において2030年までの電動化への取り組みを3つのフェーズに分けて策定しています。

2024年までの第1フェーズは、電動化に向けた準備期間とし、既存資産の活用によるビジネス成長を目指してきました。その中で財務的な観点からは、商品展開をより収益性の高いSUV・ラージ商品へ移行し、主力市場である米国における販売網の整備、米

国アラバマ工場の本格稼働により収益基盤の強化に取り組むと同時に、EV開発・生産領域の技術開発に資源投入を行いました。

2025年～2027年までの第2フェーズにおいては、電動化への移行期間と位置づけ、協業先との相互補完により、電動化への効率的なトランジションを図ります。電池の調達については、既存のパートナー企業に加え株式会社AESJCジャパンから調達する計画であり、また、パナソニックエナジー株式会社とリチウムイオン電池の供給に向けた合意書を締結しました。その他、CASE領域ではトヨタ自動車株式会社をはじめとする多くの企業と共に開発を進めています。

そして、2030年を最終年とする第3フェーズは、EVの本格導入を進めるとともに、プラグインハイブリッド(PHEV)を含む電動化商品に軸足を移します。また、市況や規制、政策などの方向性を注視しつつ、電池生産への投資も視野に入れていきます。

電動化への移行については、各国の政策や地域ごとの需要、目まぐるしく進化する技術等変動要素が多い黎明期にあります。そのような中、マツダはリスクマネジメントの観点からCO<sub>2</sub>排出量削減については、地域ごとに異なる電源事情に応じて内燃機関(ICE)電動化技術、代替燃料などを活用した魅力的な商品を提供していくマルチソリューションのアプローチを取ってまいります。

CFOとしての私の役割は、マツダの想いに「投資」して下さる皆さまの期待に応えるために率先して努力し、マツダらしい魅力的な商品や体験をお客さまにお届けすること、そして、それを通じて収益基盤を強固なものとし、必要な成長投資を効率的に行う好循環を作ることだと考えています。そのためには、商品主導のビジネ

スマodelから、よりお客さま体験・マーケット主導のビジネスモデルへとシフトしていくことが必要だと考えます。現在、お客さま起点の企業風土の改革に向けた活動(BLUEPRINT)を、全間接従業員を対象に展開しています。アメリカの詩人、マヤ・アンジェロウによる「人はあなたに対して抱いた感情は決して忘れない」という言葉があります。こうした言葉も踏まえて、お客さまがマツダブランドに信頼を寄せ、お客さまとして大事にされていると感じ、マツダスピリットにインスパイアされるような体験を従業員一人ひとりがお届けできるような企業風土の醸成を目指しています。また、同時に、資本コストを意識した経営資源配分の最適化および効率化を図り、中長期的な企業価値向上に向け戦略を実行していきます。

これらの施策により投資家の皆さまにもご満足いただける株主還元を実施しながら、財務基盤を強化していきます。

### 2030経営方針の進捗

2024年3月期は船舶不足や航路変更による輸送期間の長期化などの物流における制約を受けたものの、新規に投入したCX-90などのラージ商品や米国アラバマ工場生産のCX-50が販売台数を牽引し、グローバル販売は、前期比12%増の124万1千台となりました。地域別では、特に米国・メキシコ・カナダを含む北米市場における販売が堅調で、同市場として初めて50万台を超える販売となりました。

また、米国などの高収益市場の販売が伸長したことによる国ミックス改善、値上げ効果やラージ商品導入による単価改善、為替も寄与し、2024年3月期の営業利益は前期比76%増加で、過去最高の2,505億円となりました。一部品質関連費用の増加や新商品の広告宣伝および研究開発の取り組み強化などが減益要因となったものの、今後想定される電動化投資の拡大に備え、収益体質向上への取り組みの結果が着実に表れた一年となりました。売上高営業利益率(ROS)については前期に対して1.5ポイント上昇し5.2%、自己資本利益率(ROE)は前期に対して2.7ポイント上昇し、13.1%となりました。

2030経営方針の第1フェーズ最終年度である2025年3月期は、トップラインを成長させる年と位置づけています。

引き続き北米市場が最大の成長ドライバーとなる見込みで、60万台の販売を見込んでいます。

中でも重点市場と位置づけている米国に関しては、2016年より取り組みを始めた販売網改革により、プレミアムブランドに比肩する顧客体験を提供する新世代店舗がさらにその数を増やしています。2025年3月期、販売店の70%にあたる370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。米国でのマツダビジネスを支えて下さるディーラーの皆さまと共に、さらなるビジネス成長の達成を目指します。

商品面では2025年3月期ラージ商品にCX-70とCX-80が加わり、ラージ商品のフルラインアップ4車種が揃います。これらの車種は台数貢献だけではなく、収益体質の強化につながり、必要な成長投資を実行するための原資確保に大きく寄与する見込みです。

CFOメッセージ

企業価値向上に向けた取り組み

収益性、財務基盤およびキャッシュ・フロー創出力の現状

過去5年間のROSおよびROEはコロナ禍の間を除き順調に改善し、足元では前述のラージ商品の導入や北米市場における堅調な販売などから2024年3月期のROSは5.2%、ROEは13.1%となりました。2024年3月期時点で自己資本比率は45.8%、ネット・キャッシュは3,515億円、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）は前期比2,010億円増の2,390億円となり、足元の収益性、財務基盤およびキャッシュ・フロー創出力はともに着実に向上しています。

株価についての現状認識

および収益性・資本効率向上に向けた取り組み

当社の時価総額と純資産の関係性を表す株価純資産倍率（PBR）は2017年3月期以降1倍を下回る水準が続いています。PBRをROEと株価収益率（PER）の2つの要素に分けて見てみると、ROEは過去10年間でコロナ禍の間を除き株主資本コストを上回る水準で推移しています。他方、PERに関しては、東証プライム平均との差が拡大しており、業界環境変化により将来成長への期待が後退していることなどが背景にあるものと認識しています。

ROEに関しては、資本効率重視の観点から、引き続き株主資本コストを上回るROEとなるように「利益・台数成長の実現と収益基盤の構築」「現有資産の整理と徹底活用、収益を生む資産の構築」「適正な資本構成の維持」を推進していきます。

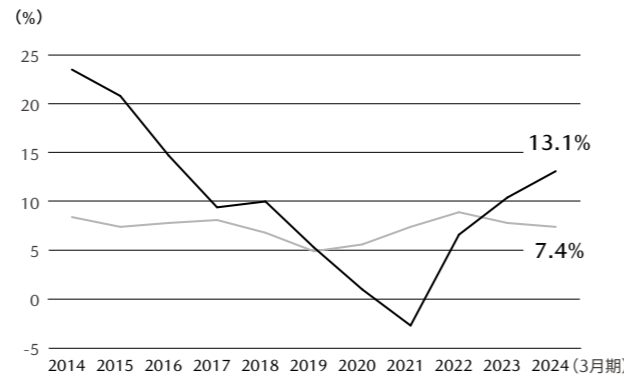
マツダは130以上の国と地域で自動車を販売しており、真のグローバル企業であることを自負しています。これは、世界中のお客様にマツダ車をご愛用いただいている一方、会社として多くの非効率性や資産基盤の拡大、および規模の不経済を生み出し、私たちのような規模の会社にとっては特に大きな課題です。電動化社会への移行に必要な投資に備える中で、最も収益性の高い地域や車種に資源を配分し、ビジネスの成長と複雑性の軽減を同時に実現するために懸命に取り組んでまいります。

上述のROE向上の取り組みの実績を着実に積み重ねることで当社経営陣に対する信頼を築くとともに、電動化とCNへの移行シナリオとその実現へのマイルストーンを含む成長ストーリーの発信や、人的資本の強化を推進し、将来成長に対する確信度の向上を図ります。

(参考) 主な財務データ

	2020 ／3	2021 ／3	2022 ／3	2023 ／3	2024 ／3
ROS (%)	1.3	0.3	3.3	3.7	5.2
ROE (%)	1.0	△2.7	6.6	10.4	13.1
自己資本比率 (%)	42.1	40.5	43.8	44.2	45.8
ネット・キャッシュ (億円)	△519	△171	596	1,016	3,515
FCF (億円)	△927	412	529	380	2,390

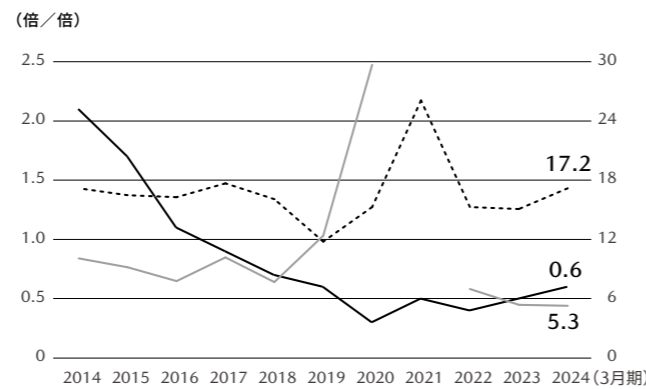
ROEと株主資本コストの推移



— ROE — 株主資本コスト\*1

\*1 資本資産価格モデル (Capital Asset Price Model) に基づく当社推計。

PBRとPERの推移



出典：Bloomberg  
— PBR (左軸) — PER (右軸) -- PER東証プライム平均\*2 (右軸)  
(2021年3月期は当期純損失のためPERのデータなし)

\*2 2022年3月期以前は東証一部の平均。

キャピタルアロケーション

マツダは収益性の維持・向上と運転資本の適切なコントロールにより創出されたキャッシュ・フローを主な原資として、将来成長に必要な投資を行い、適正な資本構成を意識しながら安定的な配当を実現することで、企業価値の持続的な向上を目指します。

株主還元については、将来成長に必要な投資と財務健全性を維持するための手元資金とのバランスを考慮しながら引き続き配当性向30%を目標とし、安定的な配当の実現と着実な向上を目指します。財務基盤の安定性が確保できた時点でさらなる株主還元のため自己株式取得も検討します。

マツダは、2030年の世界販売におけるバッテリーEV (BEV) 比率を25%~40%と想定しています。その需要に応えるため、2030年までに主要ビジネスパートナーと共に電動化事業に約1.5兆円の投資を行う計画です。一方で、2030年には依然としてお客様の半数以上が内燃機関 (ICE) を搭載した車両を選択するということであり、既存ICEビジネス、事業基盤維持・刷新にも引き続き資源投入することで競争力の維持と生産性の向上を図ります。自己資本比率50%※3を目安とし、ネット・キャッシュを維

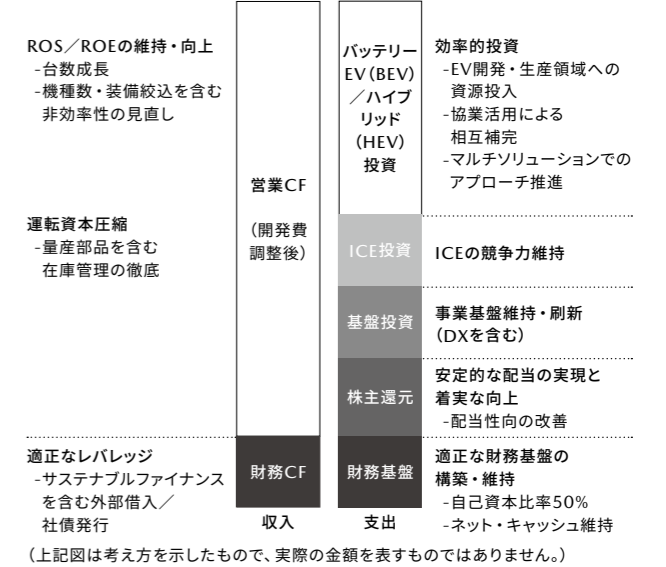
コーポレートガバナンスの強化

ガバナンスは企業価値の基盤です。これに関するさまざまな取り組みの一つとして、2025年3月期より当社取締役と株主の皆さまの中長期的なメリットとリスクの共有を目的として、ROE、従業員エンゲージメント、顧客志向、温室効果ガス排出量削減を業績評価指標とする業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

持し、必要に応じてサステナブルファイナンスを含む外部借入や社債発行を行う計画です。

※3 現行の会計基準に基づく。

キャピタルアロケーションの考え方



今後もこうした取り組みに加えて、従業員一人ひとりが個性や能力を認め合い、お互いを信頼し業務にあたることのできる、誠実で透明性を備えた企業文化を醸成することにより、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

企業価値向上に向けた取り組みの方向性

