

マツダ中期計画

2000年度上期実績

及び

通期見通し



プレゼンテーション・アウトライン

- 2000年度上期実績
- 2000年度通期見通し
- 中期計画
- アタッチメント
 - 単体財務データ
 - 市場データ



2000年度上期 実績



2000年度上期－概要

- 連結財務実績は5月の見通し対比で改善
- 見通しよりも若干円高
- 小売販売台数とマーケット・シェアが見通しよりも減少
- 58社中42社の国内販社が経常利益黒字
- 北米で発売した新型トリビュート
－ 非常に強いスタート



2000年度上期 連結 財務実績

	実績 (億円)	増(減)	
		計画 (億円)	前年 (億円)
営業利益	(47)	48	(131)
経常利益	(166)	54	(135)
税引前利益	(207)	38	(335)
当期利益	(95)	25	(227)
売上高利益率	(1.0) %	0.2 Pts	(2.2) Pts
総資産利益率	(0.7) %	0.2 Pts	(1.5) Pts
キャッシュ・フロー	159	129	N/A



2000年度上期 連結 当期利益

	実績 (億円)	増(減)	
		計画 (億円)	前年 (億円)
日本			
親会社	(127)	(17)	(165)
その他	52	6	36
日本計 *	(40)	20	(161)
北米	(19)	3	(56)
欧州	(30)	2	(37)
その他	(6)	0	27
合計	(95)	25	(227)
売上高利益率	(1.0) %	0.2 Pts	(2.2) Pts
総資産利益率	(0.7) %	0.2 Pts	(1.5) Pts

* 連結調整含む



2000年度上期 単体 当期利益の変動

	増(減)	
	計画	前年
	(億円)	(億円)
台数・車種構成 為替レート	(52)	(153)
	(31)	(331)
計	(83)	(484)
コスト削減	26	158
クレーム費用会計基準変更	0	73
研究開発費	10	1
退職給付債務	48	0
固定費・その他	35	40
営業利益	36	(212)
営業外損益	11	(9)
経常利益	47	(221)
特別損益	(51)	(55)
税引前利益	(4)	(276)
法人税	(13)	111
当期利益変動	(17)	(165)



2000年度上期 連結 当期利益の変動

	増(減)	
	計画	前年
	(億円)	(億円)
単体	(17)	(165)
国内子会社・関連会社	6	36
海外子会社・関連会社	5	(66)
子会社・関連会社小計	11	(30)
当期利益変動 *	25	(227)

* 連結調整を含む

2000年度上期

連結純有利子負債とキャッシュ・フロー

	実績	改善	
		計画	前年末
	(億円)	(億円)	(億円)
現預金	2,079	67	(257)
有利子負債	7,293	74	413
純有利子負債	5,214	141	156
キャッシュ・フロー	159	129	N/A
純負債資本比率	293 %	19 Pts	(75) Pts

2000年度通期 見通し



2000年度通期－外部環境

- 総需要
 - － 日本： 600万台
 - － 米国： 1,730万台
 - － 西欧： 1,700万台
- セグメントの大幅な変更はなし
- 原油と貴金属の価格は高い
- 競合の圧力が増える
- 円高が続く



まとめ – 2000年度通期

- 連結営業赤字160億円
- 事業再構築費用357億円
- 連結当期赤字495億円
- 黒字のキャッシュ・フロー300億円
- 子会社・関連会社の成果は5月の見通しとほぼ同レベル
- 無配とさせていただきます



2000年度通期主要前提条件

	上期 実績	見通し	
		下期	通期
<u>総需要(百万台)</u>			
日本	2.8	3.2	6.0
米国	9.0	8.3	17.3
欧州	9.4	7.6	17.0
<u>マーケット・シェア(%)</u>			
日本	5.4	5.3	5.3
米国	1.4	1.6	1.5
西欧	1.3	1.0	1.2
<u>為替レート</u>			
¥ / U. S. ドル	107.2	108.0	107.6
¥ / ユーロ	98.6	94.5	96.6



2000年度通期 連結 業績予想

	見通し (億円)	増(減)	
		計画 (億円)	前年 (億円)
営業利益	(160)	(525)	(411)
経常利益	(420)	(575)	(481)
税引前利益	(865)	(975)	(1,091)
当期利益	(495)	(620)	(756)
売上高利益率	(2.4) %	(2.9) Pts	(3.6) Pts
総資産利益率	(3.6) %	(4.5) Pts	(5.4) Pts
キャッシュ・フロー	300	(600)	N/A



2000年度通期 連結 当期利益

	増(減)		
	見通し	計画	前年
	(億円)	(億円)	(億円)
日本			
親会社	(570)	(595)	(621)
その他	124	(18)	57
日本計 *	(451)	(600)	(720)
北米	(22)	10	(95)
欧州	(27)	(24)	(28)
その他	5	(6)	87
合計	(495)	(620)	(756)
売上高利益率	(2.4) %	(2.9) Pts	(3.6) Pts
総資産利益率	(3.6) %	(4.5) Pts	(5.4) Pts

* 連結調整含む



2000年度通期 単体 利益変動

	増(減)	
	計画 (億円)	前年 (億円)
台数・車種構成 為替レート	(310)	(285)
	(242)	(616)
計	(552)	(901)
コスト削減	7	309
クレーム費用会計基準変更	0	151
研究開発費	9	(14)
退職給付債務	97	0
固定費・その他	(36)	(100)
営業利益	(475)	(555)
営業外損益	(80)	(42)
経常利益	(555)	(597)
特別損益	(410)	(445)
税引前利益	(965)	(1,042)
法人税	370	421
当期利益変動	(595)	(621)



2000年度通期 連結当期利益の変動

	増(減)	
	計画	前年
	(億円)	(億円)
単体	(595)	(621)
国内子会社・関連会社	(18)	57
海外子会社・関連会社	(20)	(36)
子会社・関連会社小計	(38)	21
当期利益変動 *	(620)	(756)

* 連結調整を含む



2000年度通期特別損益項目 (単体)

	見通し (億円)	増(減)	
		計画 (億円)	前年 (億円)
事業再構築			
親会社	(271)	(271)	(271)
子会社・関連会社	(86)	(33)	251
小計	(357)	(304)	(20)
資産売却	(8)	(1)	(244)
子会社・関連会社の売却	22	(35)	(151)
株式売却・評価損	(49)	(48)	(49)
その他	(43)	(22)	19
合計	(435)	(410)	(445)



2000年度通期

連結純有利子負債とキャッシュ・フロー

	見通し (億円)	改善	
		計画 (億円)	前年末 (億円)
現預金	1,985	45	(351)
有利子負債	7,026	(582)	680
純有利子負債	5,041	(537)	329
キャッシュ・フロー	300	(600)	N/A
純負債資本比率	360 %	(132) Pts	(142) Pts

マツダ中期計画



岐路に立つマツダ

- 4年あまりの間、再構築を実行中
- 大幅な改善を行ったが・・・
- 更なる対策が必要

なぜ更なる対策が必要か？

目標のコスト構造は達成したが、
売上高が未達

マツダはこれまでに何をしてきたか？

- 2000年始めに「マツダの現状」と将来の挑戦課題についてクロス・ファンクショナルで分析を開始
- シニア・マネジメント全員が集中して参加
- マツダ・ビジネス・リーダー・ディベロップメント・プログラム(MBLD)
- 聖域なし
- 目標は、2000年末までに5ヶ年の成長志向の経営計画を完成させる





ビジョン

新しい価値を創造し、最高のクルマとサービスにより、お客様に喜びと感動を与え続けます。

競争上の優位点

- マツダブランド“心を動かす新発想”
- 個性的でエキサイティングで魅力的なデザインと商品
- 開発&生産のスピードと効率性
- 意欲的な人材
- フォードとのグローバル・シナジー

常に若々しく、自己表現に優れ、情熱的で確信をもって自らの選択を行うカスタマー

ターゲット・カスタマー

競合ベンチマーク

主な競合領域

セグメント

地域

戦略課題

将来を理解すること

将来の顧客基盤を構築すること

将来発展するための体制を築き上げること

将来のため、儲かる商品を効率的に企画・生産していくこと

将来のため、資金を確保していくこと

将来のため、社員の能力を開発すること

主要経営課題

中期計画 – 戦略の全体像

- フォード・グループ内でのマツダの役割の明確化と強化
- 事業再構築の加速
- ビジネスの成長促進
- 人材の育成・強化



中期計画 – フォードとの相乗効果

- グローバルな関係
- マツダ – 際立つ個性を持った、ユニークなブランド
- グローバル・センター・オブ・エクセレンス *
 - 大型I4エンジン開発
 - FWD(前輪駆動車)中型プラットフォーム
- 技術開発のフル・パートナー
- 販売網、物流、e-ビジネス
- 人材交流

* 世界規模での中心的な役割



中期計画 – フォードとの戦略関係による ベネフィット

- 台当たり開発費の減少
- 変動費の減少
- 為替リスクの軽減
- 販売網と物流コストの節減
- 先行技術に全てアクセス
- オペレーティング・キャッシュ・フローの改善
- 相互交流による人材育成の機会



中期計画－再構築と改革

- 日本の生産能力適正化
- フォードへの欧州生産委託
- 世界最適調達の推進
- 間接人員の削減と最適化
- マネージメントの管理スパン／管理階層の改善
- 地元サプライ・ベース強化
- 子会社改革の加速
- 純有利子負債の更なる削減



中期計画 - 生産能力の合理化

- 日本での余剰生産能力
- 宇品第2工場を2001年9月末までに閉鎖
- プレス工場の稼働率改善
- エンジンとトランスミッションの領域で稼働率改善
- 直接人員の削減は必要なし

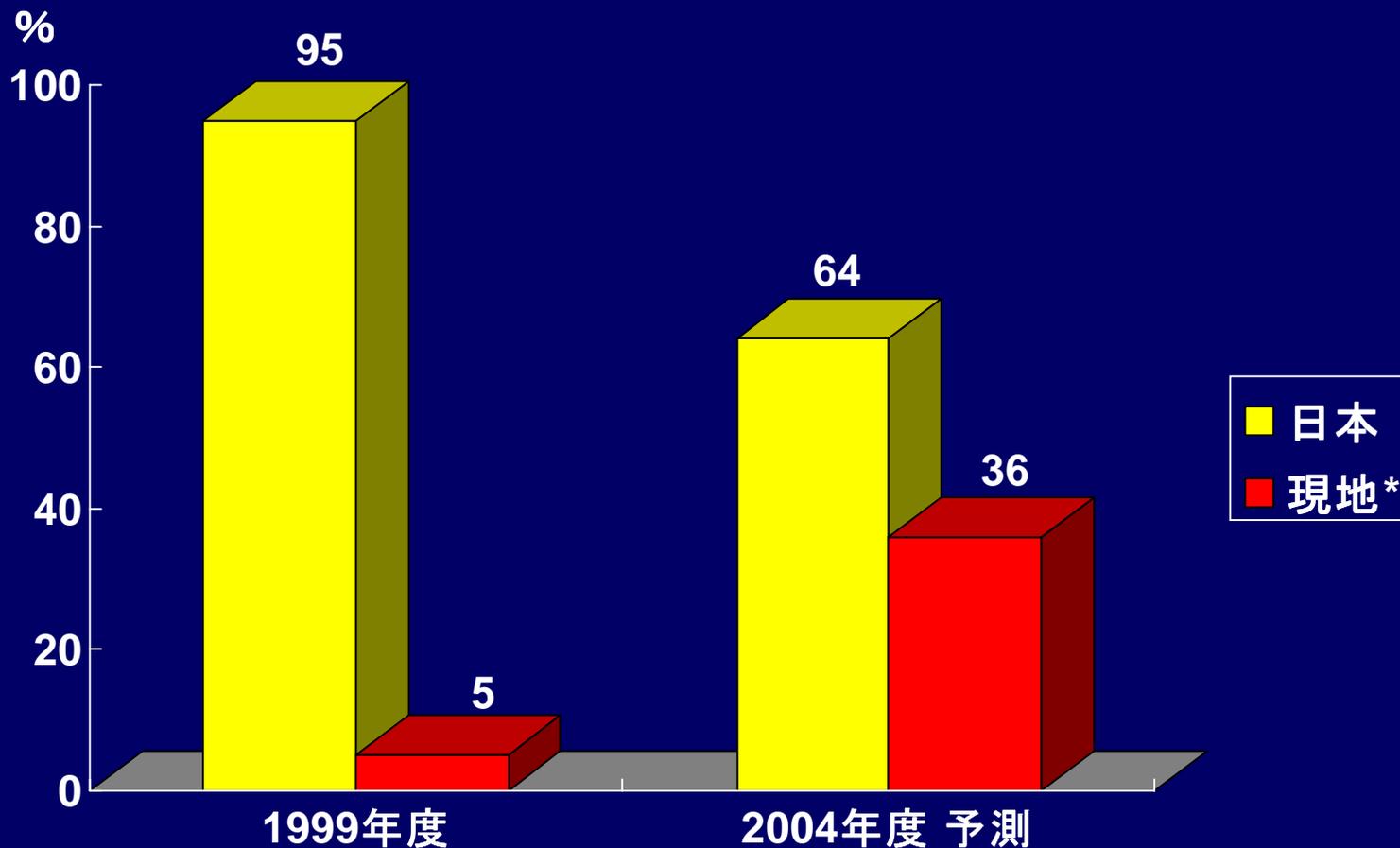


中期計画－欧州生産

- フォードと欧州生産を確立
- 生産拠点は後日発表
- デミオ(B Car)と323(C Car)
- 年間10万台
- マツダの利益改善
- 生産から販売までの期間の短縮
- 為替リスクの軽減



中期計画 - 欧州販売車の生産拠点



*円／ユーロのリスクを軽減させる米国、タイからの輸入を含む



中期計画 – 為替リスク

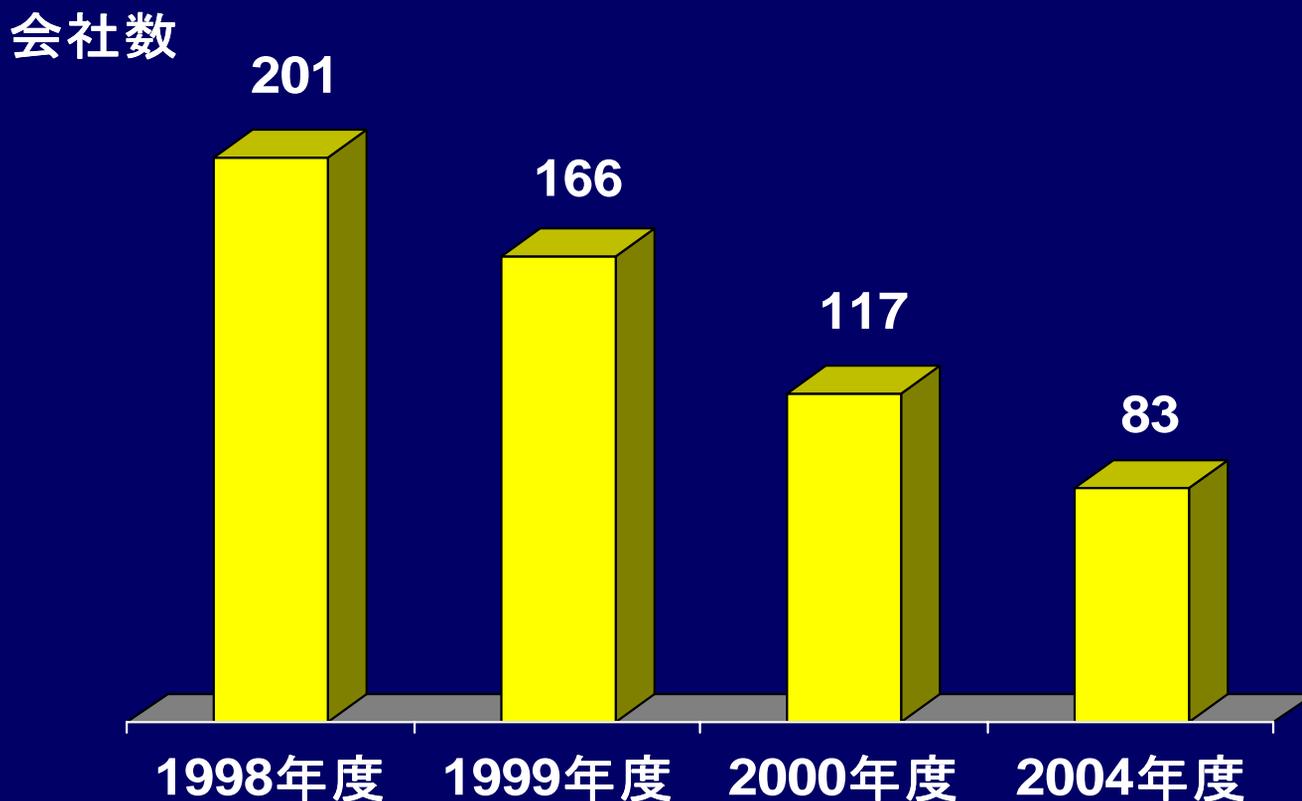
- 世界最適調達の推進
- 米国での生産能力をフル活用

中期計画 – サプライ・ベース

- 技術提携または資本提携の強化
- フル・サービス・サプライヤー
- コスト削減
- 余剰生産能力の合理化

中期計画

－ 子会社・関連会社合理化計画



中期計画 – ビジネスを成長させる

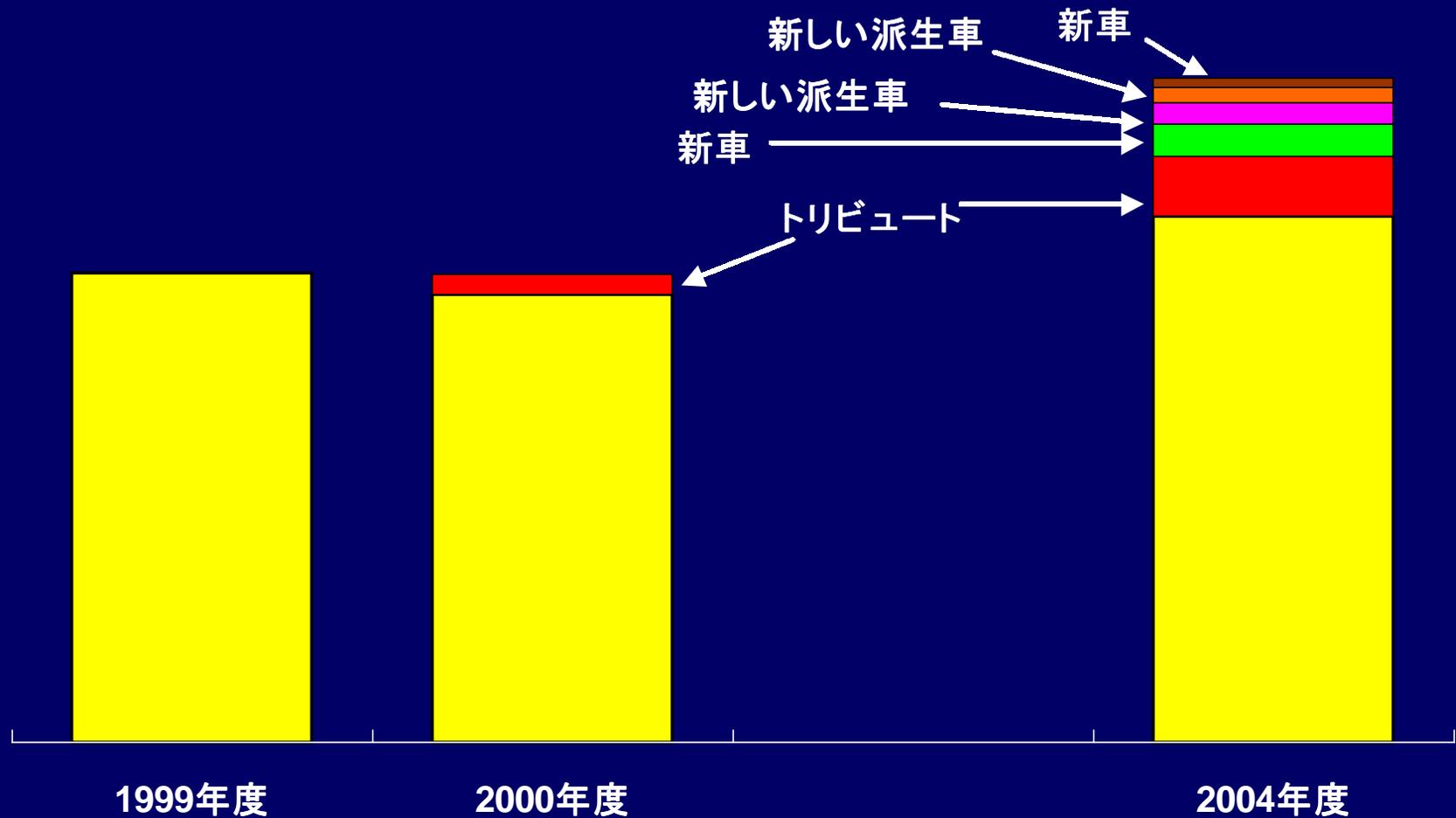
- ブランド戦略とDNA
- 商品開発投資の増加
- 主要市場に焦点をあて、販売網を強化
- インターネットの積極的な活用



中期計画 - 商品

- 設備投資総額は30%増
- 4つの新しいプラットフォームの導入
- 大幅なパワートレインの強化
- 全く新しい派生車の追加
- 多数の新製品投入

ビジネスを成長させる — 将来の小売販売の構成



中期計画 - 販売網

- 日本
- 米国
- 欧州
- グローバル



中期計画 – 社員の変革 これまでに実施した対策

- マツダ・ビジネス・リーダー・ディベロップメント・プログラム (MBLD)
- 成果にもとづく人事制度
- 報酬制度を改訂
- 人材の多様化へのイニシアティブ
- 倫理と人権の尊重
- フォードとの人材相互交流によるトレーニング



中期計画 – 社員の変革 計画されている対策

- 2001年度にMBLDフェーズ IIと6シグマを開始
- フォードとの相互育成プログラムの増加
- 報酬制度をさらに改革
- 360度評価制度を幹部社員に導入
- 人材の多様化へのイニシアティブを加速
- 学生が就職したい魅力的な企業になる



中期計画－財務・経営目標

指標	目標	時期
連結当期利益	ブレークイーブン	2001年度
連結当期利益 ROS	3%	2004年度
連結当期利益 ROA	6%	2004年度
累積コスト削減	15%	2004年度
純有利子負債・資本比率	50%	2004年度
格付け	プライム	2004年度
顧客満足度	ノン・ラグジュアリー クラスの平均より上	2001年度
欧州生産	ジョブ#1	2002年度
子会社・関連会社数	83	2004年度



中期計画 – まとめ

- マツダは大幅な改革を達成
- 外部環境と競合環境は予測を上回る厳しさ
- 更なる変革が必要
- 包括的な計画を立案
- 危機感



中期計画 – まとめ

- 2000年度と2001年度は移行期間
- マツダはフォード・グループにとって不可欠
- 事業再構築による主要課題への対処
- ブランドと商品に基づく成長
- 社員の能力を育成



mazda



mazda



アタッチメント

- 単体 上期財務実績と通期見通し
- 台数、マーケット・シェア



2000年度上期 単体 財務実績

	実績	増(減)	
		計画	前年
	(億円)	(億円)	(億円)
営業利益	(134)	36	(212)
経常利益	(163)	47	(221)
税引前利益	(214)	(4)	(276)
当期利益	(127)	(17)	(165)
売上高利益率	(1.9) %	(0.3) Pts	(2.4) Pts
総資産利益率	(1.2) %	(0.1) Pts	(1.5) Pts
キャッシュ・フロー	136	26	N/A

2000年度通期 単体 業績予想

	見通し (億円)	増(減)	
		計画 (億円)	前年 (億円)
営業利益	(425)	(475)	(555)
経常利益	(520)	(555)	(597)
税引前利益	(955)	(965)	(1,042)
当期利益	(570)	(595)	(621)
売上高利益率	(4.2) %	(4.4) Pts	(4.5) Pts
総資産利益率	(5.2) %	(5.4) Pts	(5.7) Pts
キャッシュ・フロー	25	(515)	N/A



2000年度上期 マーケット・データ - 日本

	実績	増(減)	
		計画	前年
登録車			
総需要 (千台)			
セダン	730	5.1 %	7.2 %
RV	776	0.9 %	0.4 %
その他	422	(7.4) %	0.1 %
合計	1,928		
マツダ・マーケットシェア	6.8 %	(0.6) Pts	(0.2) Pts
マツダ小売台数 (千台)	132	(7.9) %	0.2 %
軽自動車			
総需要 (千台)	888	(2.8) %	(1.6) %
マツダ・マーケットシェア	2.3 %	(0.1) Pts	(0.4) Pts
マツダ小売台数 (千台)	20	(6.3) %	(14.9) %
合計			
総需要 (千台)	2,816	(0.6) %	1.4 %
マツダ・マーケットシェア	5.4 %	(0.4) Pts	(0.2) Pts
マツダ小売台数 (千台)	152	(7.7) %	(2.1) %



2000年度上期 マーケット・データ - 米国 (暦年2000上期)

	実績	増(減)	
		計画	前年
総需要 (千台)	9,016	0.9 %	6.0 %
マツダ・マーケット・シェア	1.4 %	0.0 Pts	0.0 Pts
マツダ小売台数 (千台)	125	3.6 %	3.7 %

2000年度上期 マーケット・データ - 西欧 (暦年2000上期)

	実績	増(減)	
		計画	前年
総需要 (千台)	9,418	4.2 %	3.0 %
マツダ・マーケット・シェア	1.3 %	(0.2) Pts	(0.2) Pts
マツダ小売台数 (千台)	119	(9.0) %	(10.5) %

2000年度上期

マーケット・データ - 欧州 (暦年2000上期)

	増(減)					
	実績		計画		前年	
	小売 (千台)	マーケット シェア (%)	小売 (%)	マーケット シェア (Pts)	小売 (%)	マーケット シェア (Pts)
ドイツ	48	2.4	(6.5)	(0.1)	(4.8)	0.1
イギリス	14	1.0	(17.6)	(0.3)	(8.1)	(0.1)
フランス	4	0.3	(7.0)	(0.1)	(17.9)	(0.1)
オランダ	11	2.5	(12.2)	(0.4)	(22.0)	(0.7)
ベルギー / ルクセンブルグ	6	1.4	(0.5)	(0.2)	(6.0)	(0.2)
スイス	5	2.8	(8.7)	(0.5)	(2.0)	(0.1)
オーストリア	9	4.7	(2.0)	(0.1)	4.7	0.0
デンマーク	4	4.2	8.1	0.9	(32.7)	(1.2)
イタリア	3	0.2	(16.4)	0.0	(28.4)	(0.1)
スペイン	1	0.1	(57.3)	(0.2)	(39.8)	(0.1)
ポルトガル	1	0.6	(18.3)	(0.2)	(23.1)	(0.2)
その他	13	1.8	(5.0)	(0.2)	(15.0)	(0.7)
西欧合計	119	1.3	(9.0)	(0.1)	(10.5)	(0.1)
メモ: 欧州合計	125		(8.3)		(10.5)	



2000年度上期

日本出荷台数と生産台数

	増(減)		
	実績 (千台)	計画 (千台)	前年 (千台)
出荷台数			
日本	167	(10)	4
北米	85	0	(4)
欧州	81	(6)	(27)
その他	80	10	23
合計	413	(6)	(4)
メモ:			
購入車・海外生産車除く	370	(13)	(9)
生産			
国内	141	(6)	5
輸出	225	(5)	(17)
計	366	(11)	(12)



2000年度上期

連結出荷台数と全世界生産台数

	実績 (千台)	増(減)	
		計画 (千台)	前年 (千台)
出荷台数			
日本	166	(11)	1
北米	147	(3)	6
欧州	100	(10)	(15)
その他	81	10	21
合計	494	(14)	13
生産台数			
マツダ	366	(11)	(12)
AAI	44	2	(5)
AAT	11	0	0
その他 *	55	9	(2)
合計	476	0	(19)

* フォード、CCA(コロンビア)、スズキを含む



2000年度通期 マーケット・データ - 日本

	見通し	増(減)	
		計画	前年
登録車			
総需要(千台)			
セダン	1,619	5.4 %	7.5 %
RV	1,644	(0.1) %	1.9 %
その他	864	(7.9) %	0.3 %
合計	4,127		
マツダ・マーケットシェア	6.7 %	(0.5) Pts	(0.3) Pts
マツダ小売台数(千台)	277	(7.1) %	(0.3) %
軽自動車			
総需要(千台)	1,849	(1.7) %	(2.8) %
マツダ・マーケットシェア	2.2 %	(0.2) Pts	(0.2) Pts
マツダ小売台数(千台)	41	(9.0) %	(9.5) %
合計			
総需要(千台)	5,976	(0.4) %	1.6 %
マツダ・マーケットシェア	5.3 %	(0.4) Pts	(0.2) Pts
マツダ小売台数(千台)	318	(7.3) %	(1.6) %



2000年度通期 マーケット・データ - 米国 (暦年2000通期)

	見通し	増(減)	
		計画	前年
総需要 (千台)	17,311	2.8 %	2.8 %
マツダ・マーケット・シェア	1.5 %	(0.2) Pts	0.1 Pts
マツダ小売台数 (千台)	260	(7.5) %	6.5 %

2000年度通期 マーケット・データ - 西欧 (暦年2000通期)

	見通し	増(減)	
		計画	前年
総需要 (千台)	16,975	0.4 %	(1.0) %
マツダ・マーケット・シェア	1.2 %	(0.2) Pts	(0.2) Pts
マツダ小売台数 (千台)	198	(15.0) %	(12.7) %



2000年度通期

マーケット・データ - 欧州 (暦年2000通期)

	増(減)					
	見通し		計画		前年	
	小売 (千台)	マーケット シェア (%)	小売 (%)	マーケット シェア (Pts)	小売 (%)	マーケット シェア (Pts)
ドイツ	79	2.1	(11.8)	(0.2)	(12.0)	(0.1)
イギリス	22	0.9	(26.8)	(0.4)	(14.7)	(0.2)
フランス	7	0.3	(20.2)	(0.1)	(21.6)	(0.1)
オランダ	17	2.5	(13.1)	(0.4)	(15.0)	(0.3)
ベルギー / ルクセンブルグ	9	1.4	(2.7)	(0.2)	(2.9)	(0.1)
スイス	9	2.7	(9.2)	(0.3)	1.7	0.0
オーストリア	15	4.5	(2.8)	(0.2)	0.0	0.0
デンマーク	6	3.8	15.8	1.0	(34.9)	(0.9)
イタリア	6	0.2	(40.1)	(0.2)	(8.7)	(0.1)
スペイン	4	0.2	(63.9)	(0.4)	(4.1)	0.0
ポルトガル	3	0.6	(25.2)	(0.3)	(14.0)	(0.1)
その他	21	1.7	0.3	(0.1)	(19.1)	(0.6)
西欧合計	198	1.2	(15.1)	(0.2)	(12.7)	(0.1)
メモ: 欧州合計	211		(13.8)		(12.3)	



2000年度通期

日本出荷台数と生産台数

	見通し (千台)	増(減)	
		計画 (千台)	前年 (千台)
出荷台数			
日本	349	(27)	5
北米	179	(7)	2
欧州	169	(70)	(67)
その他	162	16	40
合計	859	(88)	(20)
メモ:			
購入車・海外生産車除く	767	(99)	(39)
生産			
国内	293	(26)	(4)
輸出	466	(75)	(42)
計	759	(101)	(46)



2000年度通期

連結出荷台数と全世界生産台数

	見通し (千台)	増(減)	
		計画 (千台)	前年 (千台)
出荷台数			
日本	348	(28)	3
北米	311	(17)	14
欧州	186	(60)	(55)
その他	164	12	34
合計	1,009	(93)	(4)
生産台数			
マツダ	759	(101)	(46)
AAI	69	(3)	(18)
AAT	24	0	2
その他	149	9	38
合計	1,001	(95)	(24)

* フォード、CCA(コロンビア)、スズキを含む

