

2009年5月12日

(ご参考)

**マツダ株式会社**  
**2008年度決算 及び 2009年度見通し**  
(スピーチ要旨)

代表取締役 社長兼CEO  
山内 孝

本日は当社の決算説明会にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

**1. 総括**

2008年度の売上高は2兆5,359億円、営業損失は284億円、当期純損失は715億円となりました。

営業損失は、パフォーマンスの改善はあったものの、在庫の評価減により2月公表に対し若干悪化しました。

グローバル販売は126万1千台の実績で、2月公表に対し2万1千台の過達となりました。グローバルで、急速に販売環境が悪化する中、高い商品力により、主要市場で、シェアを拡大、または維持する事ができています。これは当社が進めてきた商品戦略、“Zoom-Zoom”なクルマ造りが、消費者の皆様にも高い評価をいただいたものと考えています。

前下期から実施してまいりました、緊急対策も期待以上の成果をあげています。

特に在庫削減については計画を上回り、第4四半期のフリーキャッシュフローは、675億円の黒字を達成する事ができました。

2009年度の見通しについてご説明いたします。

売上高は、2兆300億円の見通しとなります。利益レベルでは、主要通貨の円高、昨年度より続くグローバルでの需要減により、営業損失及び当期純損失は500億円の見通しとなります。

しかし、コスト革新の加速及び、新型マツダ3のグローバル導入による販売モメンタムの上昇により、下期には黒字化の見通しです。

フリーキャッシュフローについても、通期での黒字化に注力してまいります。

グローバル販売台数は、中国を除く主要地域の需要減の影響により110万台の見通しですが、2009年度も昨年度に引き続き主要市場でのシェア・アップ、または維持を目指してまいります。また、環境対応についても加速してまいります。既に発表していますが、国内の一般的な燃費計測基準で約10%燃費を向上できる、アイドリング・ストップシステム「i-stop」を搭載した新型マツダ3/アクセラを日・欧に投入いたします。

既に2008年度の中間配当3円は実施させていただいておりますが、当期の業績、並びに昨今の急激な経営環境の悪化から、期末配当金につきましては、これを見送らせていただく予定です。株主の皆様には誠に遺憾ではございますが、何卒ご理解を賜われますようお願い申し上げます。尚、2009年度の年間配当につきましては、3円を予定しております。

常務執行役員

丸本 明

## 2. 2008 年度実績

2008 年度の連結の営業損失は 284 億円となりました。この減少の内訳については後ほど詳しくご説明いたしますが、需要減による台数構成の悪化、主要通貨の円高影響及び、原材料高騰の影響による悪化が、コスト削減による改善を上回ったことによるものです。

連結経常損失は 187 億円となりました。連結当期純損失は 715 億円となりました。

これは主に、経営を取り巻く環境悪化が継続している状況を考慮して、主に海外子会社での在庫評価減、固定資産の減損、及び税金資産の評価を見直したことによるものです。

通期のフリーキャッシュフローは、1,292 億円の赤字となりましたが、第 4 四半期のフリーキャッシュフローは大きく改善し、675 億円の黒字となりました。この改善は、第 4 四半期に取り組んだ在庫調整を反映したものです。

更に、現金及び現金同等物も 2007 年度末と同レベルの 2,207 億円と十分な流動性を確保しています。2008 年度の配当は、冒頭申し上げたとおり、期末配当を見送らせていただきます。

2008 年度の設備投資は 818 億円となりました。新車設備への投資などにより、前年より 63 億円増加しています。

減価償却費はここ数年間の設備投資の増加により、87 億円増加の 752 億円となりました。

研究開発費は緊急対策により投資を抑制し、対前年で 184 億円少ない 960 億円となりました。しかし、より効率的な開発活動を推進し、次世代商品、環境技術など先行技術開発の投資は強化しています

グローバル販売台数は昨年後半からの販売環境の悪化を反映し、126 万 1 千台となりました。

2008 年度の為替レートは平均で 1 ドル 101 円と 1 ユーロ 144 円でした。

売上高は前年に対し、27%減少しました。会計基準の変更による 9%の減少を除きますと 18%の減少となります。この内訳ですが、台数・構成により、11%の減少、為替影響では 7%減少いたしました。台数構成の内訳は国内がマイナス 3%、海外がマイナス 8%となります。

2008 年度の販売実績を主要市場ごとに、ご説明いたします。

まず、日本ですが販売台数は 21 万 9 千台となりました。

新型ピアンテ、アテンザの新車導入による上乗せ効果はありましたが、登録車需要の大幅減により販売台数は減少となりました。厳しい市場環境下で、質への転換を図り、ブランド価値の向上と採算性を重視した販売活動を強化いたしました。

台数は減少となりましたが、我々の主戦場である登録乗用車参入セグメントにおいては前年シエ

アを維持できております。

北米での販売台数は、2月公表から5千台過達し、34万7千台となりました。国別には、米国、メキシコでは市場をアウトパフォーム、カナダではシェアを維持いたしました。また、採算の良くない大口フリートを減らし、小売に焦点をあてました。米国では、0.1ポイントシェアを拡大し、2.0%となりました。米国は3年連続のシェア・アップとなります。また、新型マツダ3をカナダ、メキシコに先行投入し、高い評価を得ています。在庫調整も計画通りとなっています。今後も、需要に対応した在庫レベルを維持してまいります。

欧州での販売台数は、2月公表から8千台過達し、32万2千台となり、過去二番目となる販売台数を達成いたしました。欧州でも、昨年後半からの急激な販売環境の悪化により、前年から2%の減少となりましたが、シェアは0.2ポイント改善し、1.7%となりました。国別に見ても、ほとんどの国でシェアを拡大しています。車種では、マツダ2が好調な販売を続けており、シェア・アップに貢献しています。在庫調整は計画を過達いたしました。

中国の販売台数も、2月公表から8千台もの過達で、13万5千台となりました。対前年比でも、33%の増加です。シェアも0.3ポイント改善し、1.4%となりました。マツダ2、マツダ3が本格的に寄与し、マツダ6もフルモデルチェンジ間際ですが、前年を上回る販売を続けています。販売網の整備も着実に進展し、3月末で前年より46店舗増加し221店舗まで拡大しています。2チャンネル体制も軌道に乗ってきました。今後は更に販売網を拡充すると共に、経営の効率化を進めてまいります。

その他市場では、最大市場のオーストラリアで過去最高のシェアを達成いたしました。販売台数は、7万7千台、シェアは0.5ポイント改善し8%となりました。ニュージーランドでも、6千800台を販売し8年連続でシェア・アップいたしました。

連結営業利益の前年に対する減少額、1,905億円の主な要因についてご説明いたします。まず台数構成ですが、昨年後半からの販売環境悪化の影響で、中国を除く全市場での販売台数が減少し、865億円の悪化となりました。次に為替ですが、経済危機以降急激に進んだ円高の結果、ドルで408億円の悪化、ユーロで172億円の悪化、その他通貨の440億円の悪化と合わせて1,020億円の悪化となりました。商品性向上費用は190億円増加しました。マツダ6及び、新型マツダ3の商品力向上のための費用増加です。

コスト削減では 440 億円の改善をいたしました。原材料など、鉄鋼値上げやその他原材料費の高騰影響による 440 億円の悪化がありましたが、コスト革新活動の加速により相殺いたしました。販売費用では、緊急対策として広告宣伝費を削減し、65 億円の改善となっております。その他費用では、海外での在庫引当等のワンタイムの損失計上はありますが、開発費用の効率化などにより 105 億円改善しております。

営業外損益以下、当期利益までの内訳を説明いたします。

まず、営業外損益では、為替予約の影響等により 97 億円の黒字の収支戻となりました。

次に、特別損益では海外子会社におけるツーリングの減損などがあり、税引き前損失は 513 億円となりました。

また、海外子会社での繰延税金資産の取崩し 171 億円及び、税金の評価などにより当期純損失は 715 億円となりました。

在庫調整については、欧米の販社在庫は 2 月公表から 2 千台の調整が進み、計画を過達いたしました。

米国と欧州の在庫は適正レベルとなっています。

2008 年度実績のまとめをします。

急激な環境変化を受け、利益はマイナスとなったものの、パフォーマンスは我々の期待を上回っています。営業損失は在庫の評価減を除くと 2 月公表を上回る実績をあげることができました。

次に、在庫調整の進捗により、前第 4 四半期のキャッシュフローは大幅な黒字を達成し、且つ流動性も十分確保できています。

販売面でも成果をあげることができました。新世代商品群は高い評価を受けており、“Zoom-Zoom”で代表されるブランド戦略もグローバルで成果をあげています。この結果、主要地域での、シェアをアップまたは維持する事ができました。

### 3. 2009 年度見通し

2009 年度通期の売上高は 2 兆 300 億円、連結営業損失当期純損失ともに 500 億円の見通しです。

営業利益は対前年で 216 億円の減少の見通しです。車両コストの削減や、固定費の削減による最大限の改善努力は継続いたしますが、需要減による台数構成の悪化および、主要通貨の円高による為替影響が、改善幅を上回る見込みです。

内訳については後ほど詳しくご説明いたします

こうした大変厳しい経営環境の中ではありますが、コスト革新の加速及び新型マツダ 3 のグローバル導入による販売モメンタムの上昇により、下期には黒字化の見通しです。

2009 年度の設備投資は 300 億円の見通しです。2008 年度には海外子会社のツーリング費用約 300 億を一括認識しており、これを除くと、対前年で約 200 億の減少となります。この減少は商品ラインアップが出揃った事に加え、フレキシブル生産体制の成果によるものです。一例をあげますと、エンジン、ミッションは 10 年前と比較して、1/4 の設備投資で生産が可能となりました。これにより、大幅な効率化を実現しています。更に、新車開発のリードタイムも大幅に短縮することが可能となり、設備投資の効率化に貢献しています。

減価償却はここ数年間の設備投資の増加により、微増となる 780 億円の見通しです。

研究開発費につきましては、920 億円の見通しです。次世代商品の導入は予定通りに進んでおり、更に環境対応に関しては開発を加速しております。また、一括企画・コモンアーキテクチャーといったモノ造り革新による開発効率アップによって、より効率的な開発活動を推進しており、ほぼ昨年並みの見通しとなっています。

今期のグローバル販売台数は、販売環境の悪化により 110 万台の見通しです。昨年後半からの世界同時不況の影響を受け、中国以外の全てのマーケットで前年を下回る見通しです。

為替の見通しはドル・ユーロそれぞれ 95 円、125 円です。

国内登録乗用車販売台数に占める、優遇税制対象車の比率につきましては、排ガス基準が四つ星で、かつ 2010 年 燃費基準より 15%以上燃費のよいクルマが優遇税制適用の対象となります。マツダの優遇税制対象車の比率は今年度中に業界トップクラスの 70%となる見込みです。

前年実績からの連結営業利益 216 億円悪化の主な要因についてご説明いたします。

台数構成ですが、グローバルでの台数減少により、890 億円の悪化の見通しです。

為替では各通貨の前提レートとの差により、ドルで 150 億円、ユーロで 300 億円、その他通貨の 510 億円と合わせて 960 億円の悪化の見通しです。その他通貨のうち影響の大きいものはカナダドル・オーストラリアドル・英国ポンドなどです。

コスト削減では 680 億円の改善を計画しております。商品性の向上による費用の増加はありますが、原材料値下げの影響及び、コスト革新活動の加速による VE・VA 活動により大幅な改善の計画です。

販売費用及びその他費用で、あわせて約 1,000 億円を改善する見通しです。

前期、及び今期の売上高、営業利益、グローバル販売台数、グローバル生産台数を上期・下期に分けて説明します。

2008 年度下期では、グローバル販売 56 万台に対し、グローバル生産台数は 47 万 4 千台と約 9 万台の在庫削減をいたしました。

2009 年度上期でも、更にグローバルでの在庫削減を進めてまいります。2009 年度下期には、生産は大きく拡大に転じる見通しとしております。

一方、2009 年度の半期毎の販売は、2008 年度の下期と同レベルの見通しです。

こうした前提のもとで、コスト革新活動の推進及び固定費他の一層の効率化により、上期では赤字幅が縮小する見通しです。

更に下期では、生産台数・出荷台数の増加に伴う台数構成の改善及び、継続的なコスト革新活動により、100 億円の営業黒字を見込んでいます。

今下期の黒字化に向けての取り組み概要を説明します。

在庫調整に伴う生産調整が終了し、今下期には生産・出荷ともに回復いたします。前第 4 四半期では、50%を切っていた国内工場の稼働率も約 80%に回復いたします。

更に、当社の最量販車種である新型アクセラ/マツダ 3 をグローバルに導入いたします。この新型アクセラ/マツダ 3 は、グローバル販売 30 万台を計画しており、現行モデル以上の貢献を期待しています。

更に、コスト革新も推進してまいります。固定費の削減活動を継続するだけでなく、従来の VA、VE 活動もお取引先様と一体となった、コスト革新活動を展開いたします。

販売費用の効率的な支出や組織のスリム化など、ディストリビューションコストの削減も推進してまいります。

以上の取り組みにより 2009 年度下期の黒字転換を図ってまいります。

2009 年度は、投資の効率化及び操業度アップなどによりフリーキャッシュフローの黒字化に注力いたします。

代表取締役 社長兼 CEO

山内 孝

#### 4. 将来に向けた取り組み

2月4日に、将来への取り組みについてチームを作り検討していること、そしてその結果を本決算発表時にお話しすることを約束いたしました。

その後検討を進めてきておりますが、依然不透明な現在の環境下では中期計画の具体的な目標を見直し、提示することは適切でないと判断しております。

本日は、検討の方向性について簡単にご報告すると共に、環境への対応についてもあわせてご説明いたします。

商品主導の成長路線は成功を収めていると評価しています。この路線を堅持しつつ、この間の変化 ―環境・小型車シフト― への対応を強化してまいります。

フォードとの開発・生産領域におけるシナジーについては引き続き追求してまいります。

フレキシブルな生産体制についてはこれを更に強化し、変化への柔軟な対応を図ると同時に、将来への投資削減・期間短縮を実現してまいります。

ブランド重視の販売戦略はこれを継続すると同時に、需要の大幅な改善が見られないことを前提にした、販売ネットワークの強化、販社経営体質の強化を図ってまいります。

新興市場、特に中国では引き続き販売網の拡充、新商品の導入を図ってまいります。

現在進めている「モノ造り革新」によって、次世代PT、商品の大幅なコスト削減を実現します。

一括企画、コモンアーキテクチャーにより、開発投資・生産投資の大幅な効率アップを実現します。

この間進めてきた固定費の削減を更に徹底すると同時に間接業務の大幅効率化を図ります。

続いて、環境への対応について、ご説明いたします。

マツダは、2007年にサステイナブル“Zoom-Zoom”宣言を発表いたしました。マツダの環境に対する基本となる考え方は「一部の環境対応車に限ることなく全てのマツダ車のお客様に走る喜びと優れた環境安全性能をお届けする」というものです。

2008年6月に公表したとおり、2001年から2008年までの7年間で、私達は日本国内におけるマツダ車の平均燃費を30%向上してきました。この比率は業界でトップクラスと自負しています。

さらに2008年から2015年までの7年間に、グローバルでさらに30%の平均燃費向上を図ります。

これらは主に内燃機関の改善など、クルマづくりの基本となるベース技術の進化によって達成する計画です。

マツダが2011年から導入する次世代商品のおよその目標レベルを説明します。

次世代ガソリンエンジン車は、直噴などの技術を導入しながら、現行ディーゼル車並みの燃費を

実現する計画です。

また、次世代ディーゼルエンジン車は、現行ディーゼルよりもコストを下げながら、大幅な燃費改善を計画しています。

一般に、ディーゼル車は今後の排気ガス対策でコストが上がると言われていますが、マツダではそこをブレイクスルーする技術開発を行っています。

次にハイブリッドなどの電気デバイスについての取り組み方針を簡単にご紹介します。

マツダは先ほど述べたベース技術を高めた上で、電気デバイスを段階的に組み合わせていくことを検討しています。

最もシンプルなアイドリングストップから採用を開始し、次のステップで減速エネルギー回生、そしてハイブリッドへと、ステップアップしていくアプローチを考えています。

より多くのお客様に提供して CO2 の総和を削減するという観点からは、左から順番に導入し拡大していくのが最も現実的なやり方であると考えています。そのためには時代と共に、普及と共に、複雑なシステムのコスト低減も図っていきます。

第1ステップとしてまもなく国内でも導入いたします、アクセラに搭載する「i-stop」システムは燃費を約10%改善できます。

また3月から国内リース販売を開始しました、プレマシー・ハイドロジェン RE ハイブリッドでは、減速エネルギー回生や モーター駆動技術など将来につながる技術の蓄積を行っています。

より詳細な内容についてはまた機会を改めてお話ししたいと思います。



## 5. まとめ

本日のまとめをします。

まず、販売面については、主要市場でのシェア・アップ、または維持に注力してまいります。

2001 年度から導入いたしました新世代商品群により、各主要市場で着実に成果をあげています。

特に、オーストラリアでは昨年度、8%という過去最高のシェアを獲得しています。

これは、当社が取り組んでまいりました”ブランド戦略“及び新世代商品群がグローバルで評価いただいた結果だと考えています。

販売面の好調を支える商品群では、2002 年のアテンザ以降、グローバルで高い評価をいただいています。新型マツダ 2 の「世界カーオブザイヤー」など、全ての賞を合わせると、500 以上もの賞をいただいています。同時に環境対応に向けたガソリン、ディーゼル、ロータリーなど当社が持つエンジンの改良にも取り組んでいます。

財務面でも、着実に改善しています。

2000 年度の自己資本はわずか 1,588 億円でしたが、2008 年 3 月期までの 7 年間で、約 4,000 億円もの自己資本の充実を図ってまいりました。現在、厳しい時期を迎えていますが、今こそマツダグループの総力をあげて、この状況を乗り切りたいと考えています。

以上の通り、販売面では高い評価を受けている新世代商品群により、主要市場でシェアを伸ばしてまいりましたが、引き続きマーケットをアウトパフォームする事に注力してまいります。

ブランド戦略については 高い商品力に加え、インセンティブのコントロール、フリートの抑制などにより、更にブランドを強化してまいります。

財務面では、財務体質は着実に改善しており、現在、手元流動性も十分に確保しています。また、今期は、約 1,000 億円の固定費削減に取り組みます。同時に下期営業利益の黒字化及び通期キャッシュフローの黒字化に注力いたします。

環境面では、さらに対応を加速してまいります。次世代商品群におけるベース技術の改善後、ハイブリッドなどの電気デバイスへのシフトを早期に行ってまいります。

最後に、筋肉質な経営体質への変革に向け、生産、販売、開発、コスト等の主要領域の構造改革をスピードをもって推進してまいります。

これで説明を終わります。ご静聴ありがとうございました。