

2011年6月17日

(ご参考)

**マツダ株式会社**  
**2012年3月期 見通し説明会**  
(スピーチ要旨)

**代表取締役会長 社長兼CEO**

**山内 孝**

4月の通期決算発表時には、東日本大震災の影響により、当社を取り巻く経営環境が不透明だったため、2012年3月期の見通しを「未定」としておりました。その後、お取引先様との一体となった活動により、当初の見込みより前倒しで本格安定生産の目処がつつありますので、現時点での経営情報に基づき、今期の見通しについてご説明させていただきます。

まず、2012年3月期の見通しについて、副社長の尾崎よりご説明いたします。次に、私から、昨年発表いたしました「中長期施策の枠組み」について、アップデートいたします。最後にメキシコ生産事業とブラジル販売事業の進出計画についてご説明いたします。

**代表取締役 副社長執行役員兼CFO**

**尾崎 清**

**1. 2012年3月期見通し**

2012年3月期の売上高は2兆1,900億円、営業利益は200億円、当期純利益は10億円の見通しです。将来に向けた投資を加速しつつ、円高影響及び原材料高騰を克服し、通期では全ての利益レベルで黒字となる見通しです。

グローバル販売台数は、日本市場他の震災影響を織り込みながら、前年を上回る130万5千台の見通しです。

商品面では、スカイアクティブ元年の今期、まず10・15モードでリッター30Kmの燃費を実現する日本向け新型デミオを皮切りに、下期には、スカイアクティブを搭載した新型Mazda3を北米など主要市場へ投入し、さらにスカイアクティブ技術を全面的に採用した新型CX-5をグローバルに導入いたします。生産の状況ですが、4月公表時点では、「国内外の工場の本格稼働は下期より」と申し上げておりましたが、お取引先様と一体となった活動により、予定より前倒しで本格安定生産を実現することができました。4月こそ、震災影響で前年の5割程度の生産台数でしたが、5月は前年の9割レベルに、そして今月は残業・休出を含む定常操業を行っています。今月以降、本格安定生産を継続することで、通期では、前年の生産台数を上回る予定です。

現在、米国・AAIで生産している北米向けCDカーMazda6ですが、生産効率及び投資効率向上のため、次期モデルの生産を、山口県の防府工場に移管・統合することを決定いたしました。

売上高は、2兆1,900億円の見通しです。営業利益は200億円、当期利益は10億円と、全ての利益レベルで黒字の見通しです。

上期の営業利益は、主に震災影響により200億円の赤字見通しですが、下期は、生産体制も本格安定生産となり、スカイアクティブ搭載の新型車両の導入も貢献し、400億円の黒字見通しです。

出荷台数は、通期で104万5千台の見通しです。上期は、震災影響もあり、45万台の見通しですが、下期は、本格安定生産へ回復し、また SKYACTIVシリーズの導入により、59万5千台へ増加する見通しです。営業利益の増減要因については、後ほどご説明いたします。

次に設備投資、減価償却費、研究開発費の見通しです。

2012年3月期の設備投資は800億円の見通しです。スカイアクティブ元年の今期は、新世代商品、環境・安全技術への重点投資により、前期から約350億円増加する計画です。

減価償却費は、ほぼ前年並みの700億円の見通しです。

研究開発費は新世代商品、環境・安全技術の開発を加速するため、前年に対し40億円増加の950億円の見通しです。

グローバル販売台数は130万5千台と、好調な中国をはじめ主要市場で販売を伸ばし、前年に対し3万2千台増加する見通しです。

中国、アセアンなど新興市場での販売拡大に加え、今期後半からはスカイアクティブ搭載モデルを主要市場に導入し、来期以降の本格導入に向けた体制作りを行ってまいります。

為替の見通しはドル、ユーロそれぞれ83円、113円です。

グローバル販売130万5千台を達成するための、今期の販売施策についてご説明いたします。

スカイアクティブ元年の2012年3月期は、スカイアクティブ テクノロジー搭載モデルの導入を柱に、グローバルでの販売活動を強化してまいります。

また、主要市場でブランド価値を向上する方針は堅持し、グローバルで残存価値改善のための施策も継続します。

マーケットごとにご説明しますと、まず日本ですが、6月30日に発売するスカイアクティブG搭載の新型デミオ導入を皮切りに、スカイアクティブ テクノロジーを採用した新商品を順次導入し、商品ラインアップの強化を図ります。

北米ですが、需要の拡大が見込まれる乗用車セグメントで、販売のモメンタムを維持しながら、下期より、スカイアクティブ テクノロジー搭載モデルの投入により、販売拡大を目指します。

具体的には、スカイアクティブGと新型オートマチック トランスミッション: スカイアクティブ ドライブの搭載により、米国ハイウェイ・モードで40マイル・パー・ガロンとクラストップレベルの燃費性能を備えた新型Mazda3 を下期に導入する予定です。

また、スカイアクティブ テクノロジーを全面的に採用した新型コンパクト・クロスオーバーSUV「Mazda CX-5」は、2012年に北米をはじめグローバルに導入いたします。

ロシアを除き、需要の伸びが限定的な欧州ですが、マーケットの成長が続くロシアを中心に、効率的に資源を投入することで販売機会の拡大を狙います。

成長が続く一方、競争も激化する中国では、需要動向を注視しながら、マーケティング施策の展開と、販売網の強化を進めてまいります。また、新型Mazda3セダンの導入など、顧客ニーズに合致した商品の現地生産化を推進します。

その他市場では、オーストラリアとアセアンを中心に新型ピックアップトラック「BT-50」を導入し、販売台数の拡大と収益の向上を目指します。

前年からの営業利益変動38億円減少の要因についてご説明します。

台数・構成では、主に震災影響による販売機会の喪失などにより、142億円の悪化見通しです。

為替は、USDドルで46億円、ユーロで6億円の悪化に対し、その他通貨で16億円改善し、トータルで36億円の悪化となる見込みです。

コスト改善では、「モノ作り革新」活動の加速により、鋼材をはじめとする原材料価格高騰の影響を相殺した上で、さらに126億円改善する見込みです。

販売費用では、スカイアクティブ搭載の新商品導入に向けた広告宣伝活動強化により、50億円増加する見通しです。

その他費用では、開発費の約40億円の増加分を相殺し、更に64億円改善する見通しです。

今期の生産計画について、震災影響及び現在までの状況も合わせてご説明いたします。

2012年3月期の国内生産台数は、対前年4%増の90万台を計画しています。

第1四半期の後半から残業・休出を含む定常操業、すなわち本格安定生産を行っており、今月以降、継続できる見通しです。また、4月時点、定時操業を行っていました海外の生産拠点も、すでに定常操業へ移行しています。

2ヶ月前の決算発表では、先行きが不透明であったため、本格安定生産の見込み時期を「下期以降」と申し上げましたが、お取引先様と一体となった取り組みにより、前倒しで回復することができました。

今期の国内生産台数は、下期は前年を大きく上回る見込みで、通期では90万台を生産する計画となっています。稼働率は、第1四半期の7割から、第2-3四半期は約9割へ、そして第4四半期は100%を上回る見込みです。

代表取締役会長 社長兼CEO

山内 孝

## 2. 中長期施策の枠組み アップデート

### <5つの柱>

1. ブランド価値
2. モノ造り革新
3. 環境・安全技術
4. 新興市場
5. フォードシナジー

中長期施策の枠組みのアップデートについて、ご説明いたします。

昨年4月に発表いたしました「中長期施策の枠組み」ですが、発表から1年余りの間に、我々を取り巻く経営環境は激変いたしました。この環境変化を踏まえながら、「5つの柱」に沿って、この1年間の進捗をご報告させていただきます。

外部要因としては、急激な円高の進行と定着、原材料価格、特に鉄鋼価格の上昇が、収益の押し下げ要因となっています。

販売環境では、自国通貨安をテコとした、韓国やドイツメーカーの躍進などが、日系メーカーへの圧力となっています。特に、韓国メーカーの米国での躍進は、販売競争を激化させています。

需要面では、日・欧を中心とする、先進国での回復遅れが顕著となり、反面、中国、アセアン、中南米などの新興国での成長は目覚ましいものがあります。また、環境に対する意識も従来に増して高まりを見せています。こういった、1年間の激しい環境変化に対して、当社は、いち早く対応策を立て実行に移しています。これより、5つの柱ごとに、我々の取り組みをご説明いたします。

まず、ブランドです。マツダは、ブランドロイヤリティに焦点をあてた、ブランド価値向上プロジェクトをグローバルに推進しています。

この取り組みを、この1年間、更に推進してきた結果、グローバルでの残存価値が引き続き、トップクラスを堅持するなど、ブランド価値の向上は継続しています。

残存価値向上の一例として、米国では、Mazda3に続きCX-9がALG社の2011年セグメント最高残存価値賞を受賞いたしました。

同じく米国で、SSI(セールス満足度調査)で、大幅なランクアップを果たすなど、顧客対応満足度のスコアも向上しています。

顧客ロイヤリティも、米国をはじめ、主要国で着実な改善傾向を示すなど、主要国でのブランド価値の向上は、この1年間、着実に進捗いたしました。

以上の成果を受け、今後は 次のような施策を実施してまいります。つながり革新のグローバル展開に

より、ブランド価値を維持・向上させ、実売価格アップを図ってまいります。特に、スカイアクティブの導入成功に向けては、最大限の販売施策を展開いたします。この素晴らしい技術導入をテコに、お客様満足・信頼を高めるための適正なプライシング、残存価値の向上、実売価格アップを加速するなど、売り方革新を実行してまいります。最初の導入市場である日本では、皆様も既に CM 等でご存じかと思いますが、「スカイアクティブ テクノロジー」の魅力を広く社会に伝えていく「アンバサダー」に、サッカー選手の長友佑都選手を起用いたしました。このように、今後、この新技術を導入する海外主要市場においても、適切なタイミングで効果的なマーケティング施策を展開する予定です。

続いて、モノ造り革新です。

一括企画やフレキシブル生産などの取り組みにより、

- ・ 開発効率化は 30%以上
- ・ 新世代車両のコスト改善は 20%レベルの改善
- ・ 生産設備投資領域では、20 から 60%の効率化

が実現できました。さらに新世代車両では、100kg 以上の軽量化、スカイアクティブ G、スカイアクティブ D とともにユーロ 6 適合など、コスト改善と同時に性能アップの両立にも実現の目処が立ちました。今後の施策としては、想定以上に進んだ円高及び原材料高騰に対応すべく、さらなるコスト改善と為替リスク対応を実施いたします。

国内生産車両のコスト低減に取り組みます。現行車両のみならず、新世代車両まで追加のコスト改善目標を決め、目標に向けた取り組みを開始いたしました。海外調達率を現行の 20%から 30%へ拡大する計画です。今後、新興国などで海外生産を拡大すると共に現地調達率を上げ、コスト改善及び為替リスクの低減を図ってまいります。

環境安全技術でも、大きな進展がありました。環境安全技術戦略「ビルディングブロック戦略」は着実に前進しています。スカイアクティブ テクノロジーと様々な電動化技術を積上げ、一步一步 着実に技術開発は進んでいます。

マーケットサマリーで申し上げましたが、6 月 30 日発売の国内向け新型デミオを皮切りに、環境・安全技術に優れた新世代商品群を今後、続々と投入してまいります。

新興市場です。主要市場の一つとして成長した中国では、40 万台販売体制に向けての準備を整えつつあります。南京工場での Mazda3 生産統合および投入車種の拡大など、今後も引き続き成長を目指し、販売拡大を図ってまいります。

タイ、インドネシア、マレーシアなど成長著しいアセアンでも、AAT を中心とした、生産及び販売拡大に成果をあげています。

生産面では、AAT の乗用車工場で、Mazda2 セダン、Mazda3 の生産を開始し、マレーシアでも Mazda3 の現地組立を開始いたしました。

販売面では、AAT 製の Mazda2 が高い評価を受け、前期は、タイ、インドネシア、マレーシアで過去最高の販売台数を達成いたしました。また 今年 3 月より、ベトナムでも販売を開始しています。

今後の施策としては、アセアン、中国を中心とした新興国での成長戦略を推進するとともに、現地生産を拡大してまいります。

アセアンでは、AATの活用をさらにすすめ、アセアン域内での現地生産や完成車輸出など、各国の税制や貿易自由化の状況を考慮しながら、進めてまいります。

マレーシア、ベトナムなどの成長市場で販売網を拡大し、タイに次ぐ第二の市場であるインドネシアでは商品ラインアップを拡充させるなど、積極的なビジネス展開を推進いたします。

中国においても、新型Mazda3など、現地生産化を推進するとともに、内陸都市への出店を加速するなど、年末までに370店舗まで販売網を拡大いたします。

フォードシナジーでは、共同開発中の次期BT-50を、今期中にAATで生産し、販売を開始する予定です。引き続きフォード社との戦略的提携関係は維持いたします。

マツダとフォード社は、30年以上にも及び緊密な関係を維持しており、今後も合併事業、既存プロジェクト、技術情報の交換など 双方がメリットを得られる分野で協力し、この戦略的提携関係を維持し、ウィン・ウインの関係を継続することで合意しています。

以上、成果および今後の取り組みについてご説明してまいりましたが、不透明な先進国需要、原材料高騰、円高などの外部環境の悪化に対し、新世代商品導入による台数・構成の改善を更に進め、コスト改善の上乗せを図ってまいります。

新興国への取り組みを強化する事により、「中長期見通し」のグローバル販売台数170万台、営業利益1,700億円、ROS 5%以上という「成長へのコミットメント」に何ら変更はありません。

営業利益1,700億円、ROS 5%以上に向けた成長のイメージをご説明いたします。

「中長期見通し」の達成に向けた、成長のドライバーは4点です。

1点目は、今期からスタートするSKYACTIVシリーズの導入による、台数・構成の大幅改善です。

SKYACTIV搭載車の比率、新興市場での販売台数ともに2016年3月期に向けて、比率が大きく上昇するに伴い、利益も拡大いたします。

2つ目のドライバーである「モノ造り革新」によるコスト改善も加速いたします。

3点目の「つながり革新」の推進によりブランド価値を引き続き向上させる事で、実売価格をアップさせながら、4点目の「新興市場の成長」により、量的拡大を図ってまいります。

### **3. メキシコ生産事業 及び ブラジル販売事業について**

成長市場への新たな取り組みについて、発表させていただきます。

当社は、重要なビジネスパートナーである住友商事と、メキシコでの生産事業、並びにブラジルでの販売事業について、基本合意に達し、準備に着手いたしました。

従来より、中国、アセアンに次ぐ未参入新興国への参入を検討してまいりましたが、成長市場への参入強化とコスト競争力の確保、さらに新興国ビジネス戦略の第3の柱として、中南米ビジネスの強化

を目指し、メキシコでの工場建設、ブラジル市場への参入を決定いたしました。

この取り組みについては、3つの狙いがあります。

まず、メキシコでの工場建設により、中南米向けを中心とした小型車の生産体制を確立する事、次に好調な販売が続いているメキシコに続き、成長著しいブラジル市場へ参入し、中南米での販売拡大を図ってまいります。そして、事業パートナーとして、新興国事業について、豊富な経験、知見を有する住友商事とのシナジーを最大化してまいります。

メキシコでの車両組立及びエンジン組立工場は、両工場とも住友商事との合併事業となります。稼働時期は、2013年度で、キャパシティは年間14万台を予定しています。生産車種は、Mazda2、Mazda3、供給地域は中南米を中心とする予定です。また、投資額は、5億ドル。本社所在地は、グアナフアト州、サラマンカ市です。

ブラジル販売事業についても、住友商事との合併で、ディストリビューターを設立します。

販売開始は、2012年度、供給車両は、当初は日本からの輸出、メキシコ工場が完成後、メキシコからも出荷を行い、ブラジルでの販売拡大を図っていきます。なお、本社所在地は、サンパウロ州を予定しています。

工場建設予定地のサラマンカ市は、メキシコ中央部 メキシコシティから北西 約250kmに位置し、サプライヤーも集中しており、車両・部品の輸送に必要な鉄道などのインフラも整っているため、サプライチェーンのメリットを最大限に享受できる地域です。

販売面では、ご存知の通り、メキシコで生産する事により、ブラジルでは自動車協定、その他中南米市場ではFTAなどを活用し、成長を図ってまいります。

中南米への進出によるメリットについてですが、先ほど申し上げたとおり、ブラジルでは自動車協定、中南米向けの販売ではFTAなどの効果を 最大限に活用し、販売拡大を図ってまいります。メキシコ工場での生産開始は、前期、過去最高の販売台数を達成したメキシコ市場での、さらなる成長に貢献してくれるでしょう。

生産面では、日本の工場で培った、マツダ生産方式を全面的に移管し、且つ部品の徹底的な現地化を推進する事により、コスト改善を進めてまいります。こうしたコスト競争力を確保するだけでなく、海外生産による為替リスクの低減にも寄与します。冒頭申し上げました、住友商事とのシナジーも最大化してまいります。

メキシコとブラジルの市場の需要動向について紹介いたします。

メキシコですが、2008年の金融危機以降、一旦、総需要は減少しましたが、その後、着実に回復しており、今後の成長が期待できます。また、マツダは2005年にメキシコ市場に参入し、毎年、シェアを増加させ、昨年の販売実績は2万5千台、3.1%のシェアを達成いたしました。一貫したブランド戦略が着実に浸透しています。販売網も強固で、商品面との組み合わせにより、更なる成長を目指してまいり

ます。

ブラジルですが、2010年には、世界第4位の市場に成長し、さらに成長が見込まれる市場です。成長の中心も、マツダの参入セグメントである、B、Cクラスです。

本日はお忙しい中ご参加いただき、誠にありがとうございました。