

2016年3月期 決算説明会



- **連結決算実績/見通し サマリー**
- **2016年3月期 実績**
- **2017年3月期 見通し**
- **構造改革プラン総括**
- **構造改革ステージ2**
- **本日のまとめ**

連結決算実績/見通し サマリー



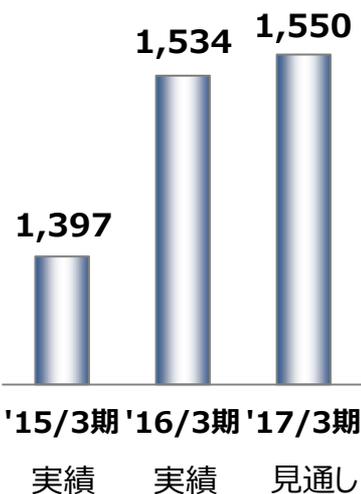
【2016年3月期実績】

- グローバル販売台数は153万4千台と過去最高の販売実績
- 売上高は3兆4,066億円、営業利益は2,268億円、当期純利益は1,344億円

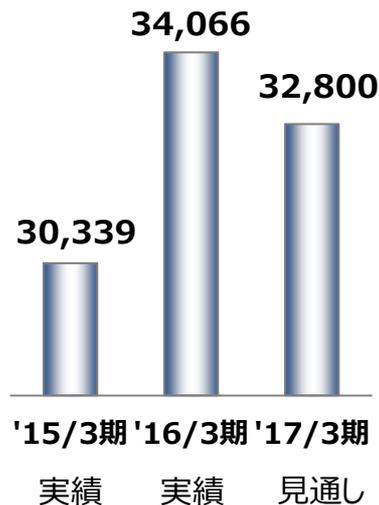
【2017年3月期見通し】

- グローバル販売台数は155万台、営業利益は1,700億円、当期純利益は1,150億円の見通し
- 新商品や商品改良モデル投入による台数・収益性向上と、コスト改善/固定費抑制等の取り組みを強化

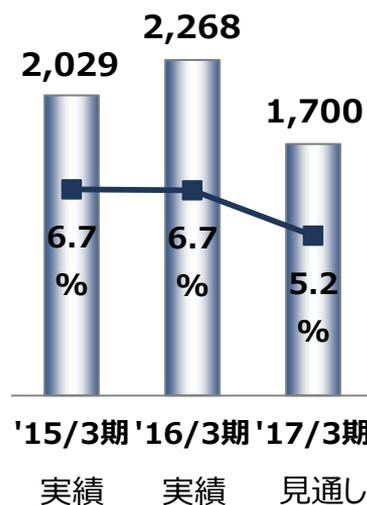
グローバル販売台数 (千台)



売上高 (億円)



営業利益 (億円、ROS:%)



当期純利益 (億円)





2016年3月期 実績

2016年3月期 グローバル販売台数

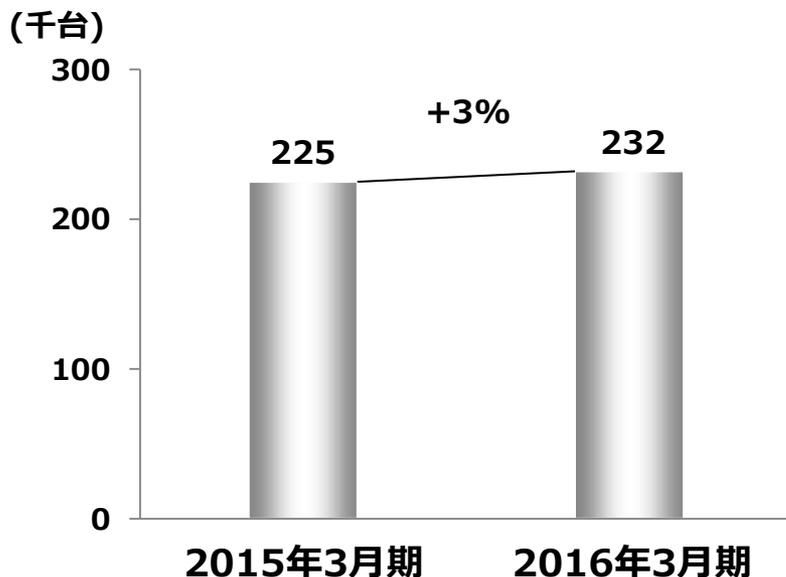


(千台)	通期		対前年		(2月公表)
	2015年 3月期	2016年 3月期	増/(減)		2016年 3月期
グローバル販売台数			台数	YOY(%)	
日本	225	232	7	3%	234
北米	425	438	13	3%	447
欧州	229	257	28	12%	255
中国	215	235	20	10%	220
その他市場	303	372	69	23%	359
合計	1,397	1,534	137	10%	1,515
<内訳>					
米国	306	306	0	0%	317
オーストラリア	101	116	15	15%	115
ASEAN	76	101	25	32%	95



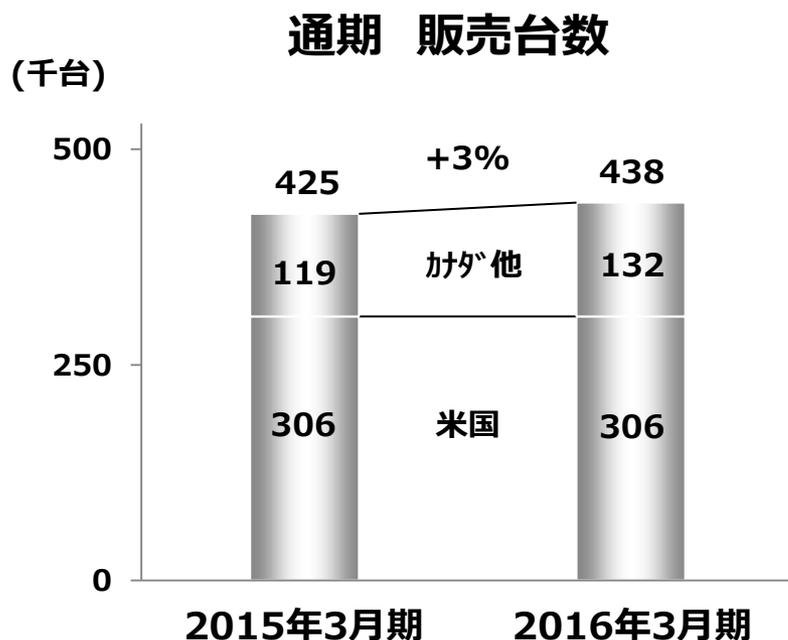
- 販売台数は、対前年3%増の23万2千台
- 需要が前年を下回るなかで販売を伸ばし、シェアは対前年+0.5ptsの4.7%。登録車シェアは対前年+0.6ptsの6.1%
- 新型ロードスターの導入や、CX-3による通年での台数貢献

通期 販売台数



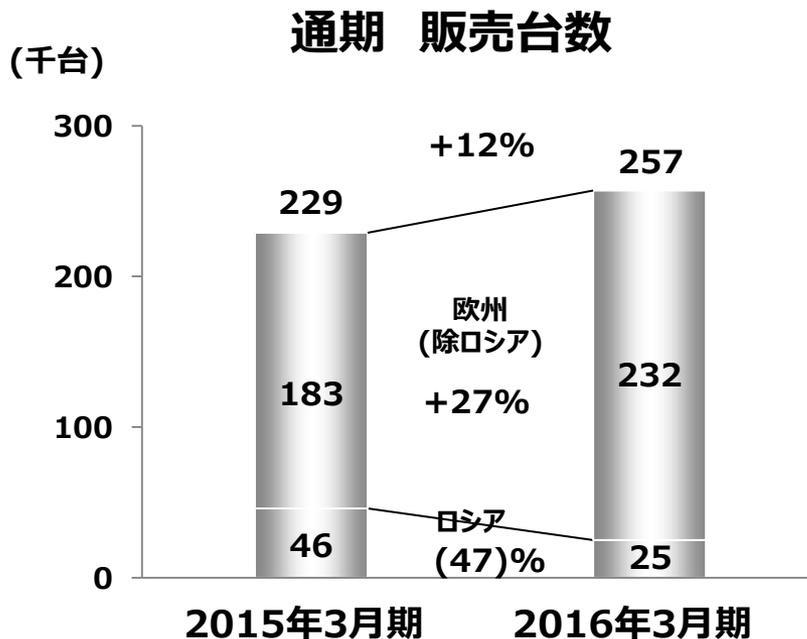


- 販売台数は、対前年3%増の43万8千台
- SKYACTIVモデルへの切替えが大きく進捗
- 米国: フリート販売を抑制しつつ前年同水準の30万6千台
 - CX-5の商品改良モデルが販売好調
 - CX-3、新型MX-5による台数貢献
- メキシコ: 対前年30%増の5万9千台
 - Mazda2及びMazda3の販売が好調





- 販売台数は、対前年12%増の25万7千台
- Mazda2の通年での販売貢献及びCX-3が販売を牽引
- ロシアを除く欧州は、需要の伸びを大幅に上回る販売
対前年27%増の23万2千台
 - ドイツ:対前年17%増の6万台
 - 英国:対前年20%増の4万8千台
- ロシアは需要縮小とルーブル安の影響で、対前年47%減の2万5千台



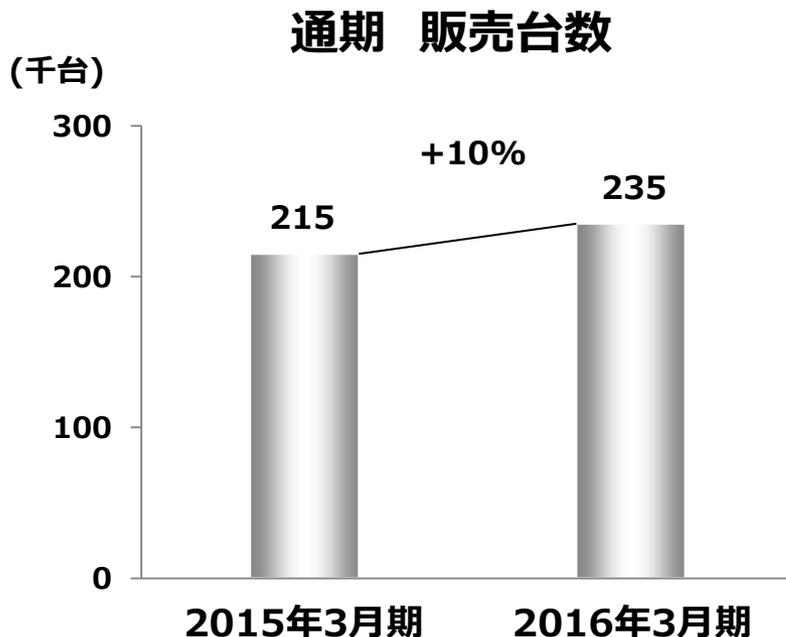


- 販売台数は、対前年10%増の23万5千台

- 減税効果もありMazda3は引き続き販売好調

- CX-5の商品改良モデル、Mazda6も販売増に貢献

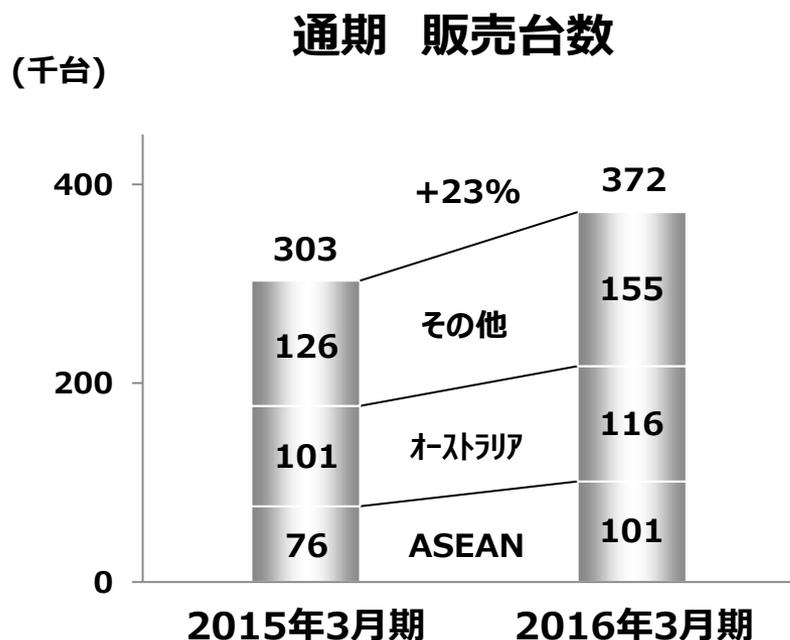
- 北京モーターショーで
新型CX-4を公開



新型CX-4



- 販売台数は、対前年23%増の37万2千台
- オーストラリア:対前年15%増の11万6千台、シェア10%を達成
 - メーカー別販売で2位
 - CX-3、CX-5いずれもセグメント販売台数1位
 - 新型MX-5も販売好調
- ASEAN:対前年32%増の10万1千台
 - タイが需要減の中、対前年23%増加
 - ベトナムでは対前年90%増加
- その他市場:ニュージーランド、サウジアラビア、チリ、コロンビアは過去最高の販売台数

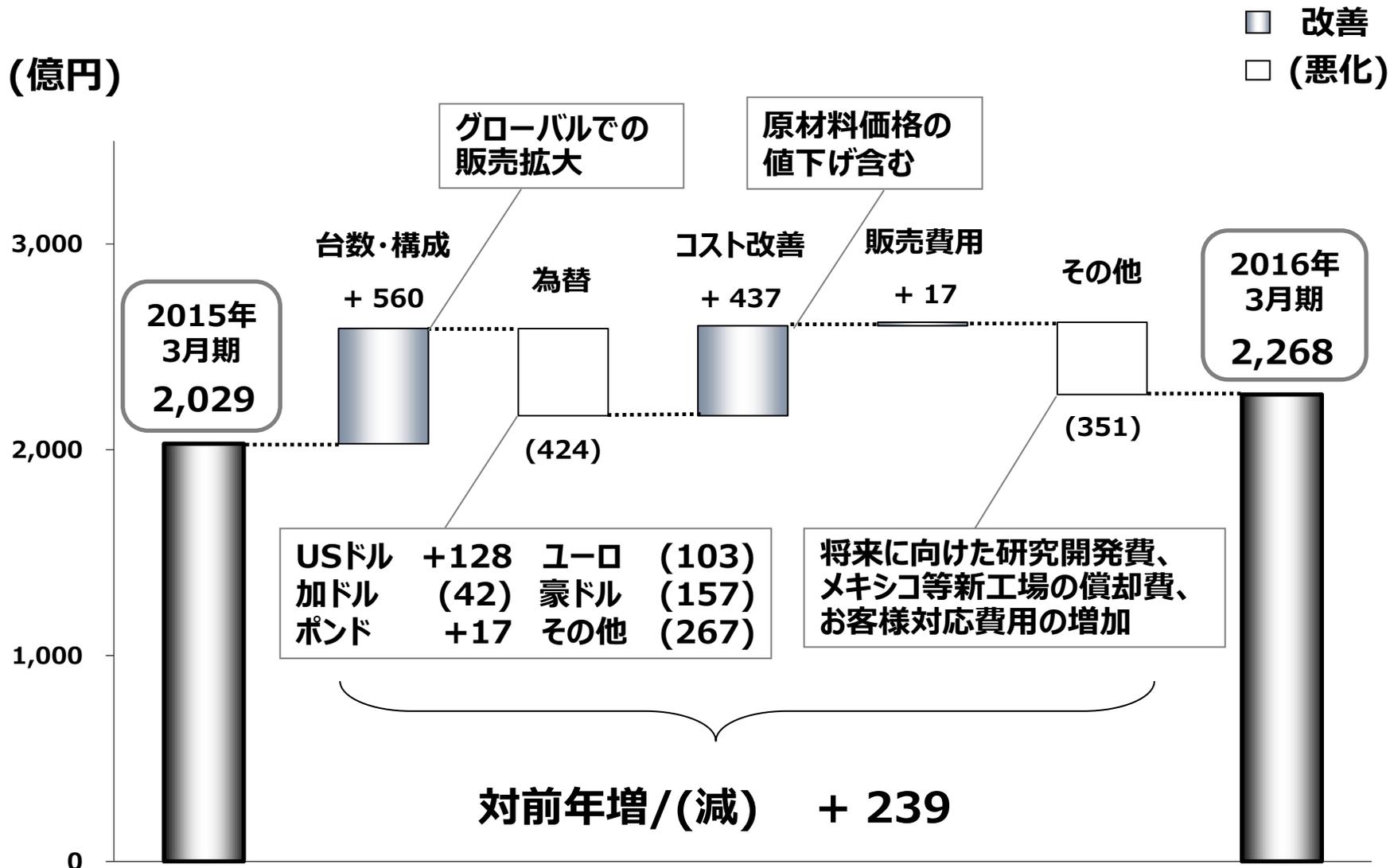


2016年3月期 財務指標



(億円)	通期		対前年	
	2015年 3月期	2016年 3月期	増/(減)	
			金額	YOY(%)
売上高	30,339	34,066	3,727	12%
営業利益	2,029	2,268	239	12%
経常利益	2,126	2,236	110	5%
税引前利益	2,093	1,670	(423)	(20)%
当期純利益	1,588	1,344	(244)	(15)%
フリーC/F	1,089	1,547	458	
売上高営業利益率	6.7%	6.7%	0.0pts	
EPS (円)	265.6	224.9	(40.7)	
為替レート (円)				
USドル	110	120	10	
ユーロ	139	133	(6)	

2016年3月期 営業利益変動要因





2017年3月期 見通し

2017年3月期 グローバル販売台数



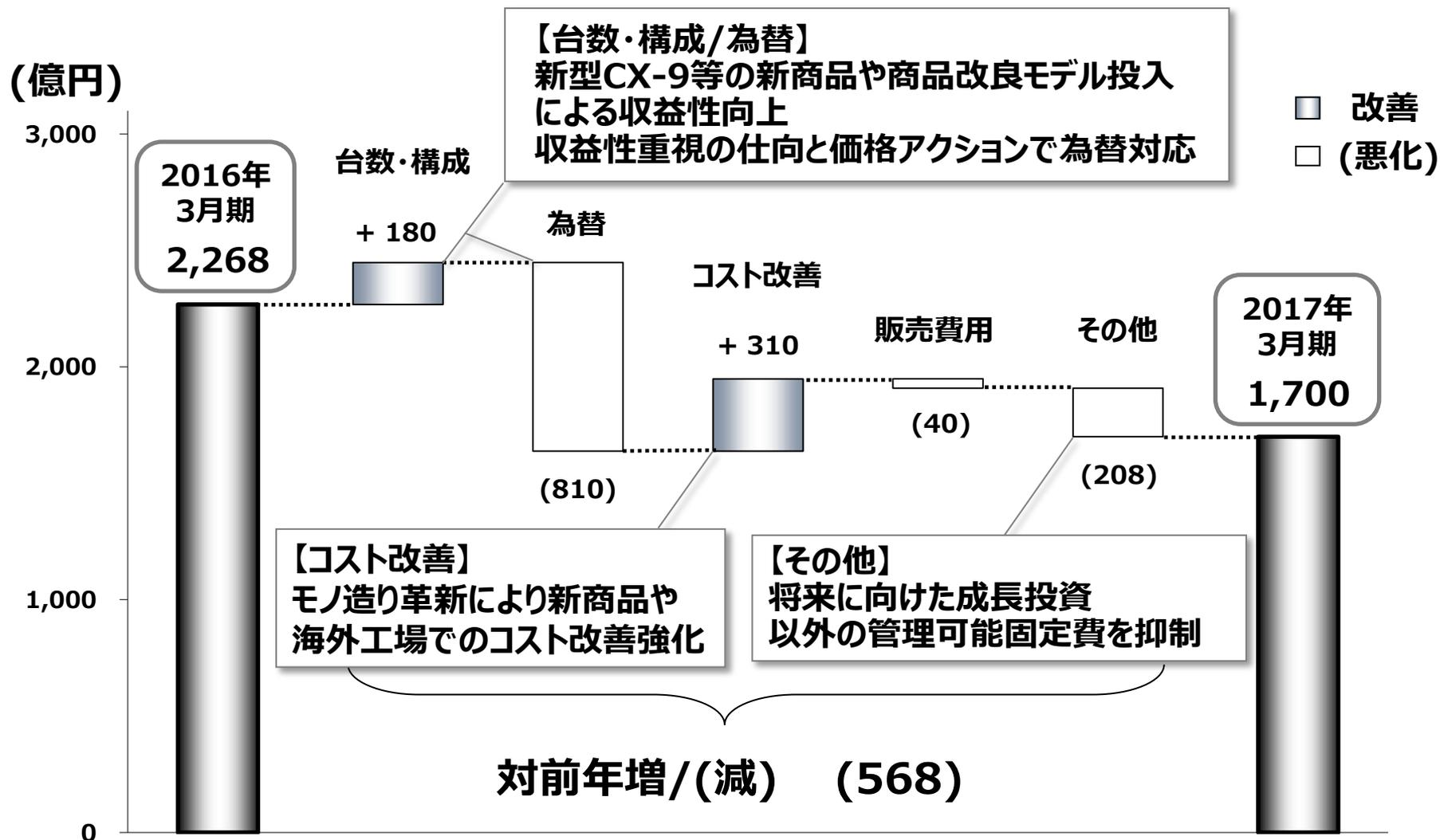
(千台)	通期		対前年	
	2016年 3月期	2017年 3月期	増/(減) 台数	YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	232	233	1	0%
北米	438	449	11	3%
欧州	257	260	3	1%
中国	235	238	3	1%
その他市場	372	370	(2)	(1)%
合計	1,534	1,550	16	1%
<内訳>				
米国	306	325	19	6%
オーストラリア	116	118	2	2%
ASEAN	101	106	5	5%

2017年3月期 財務指標

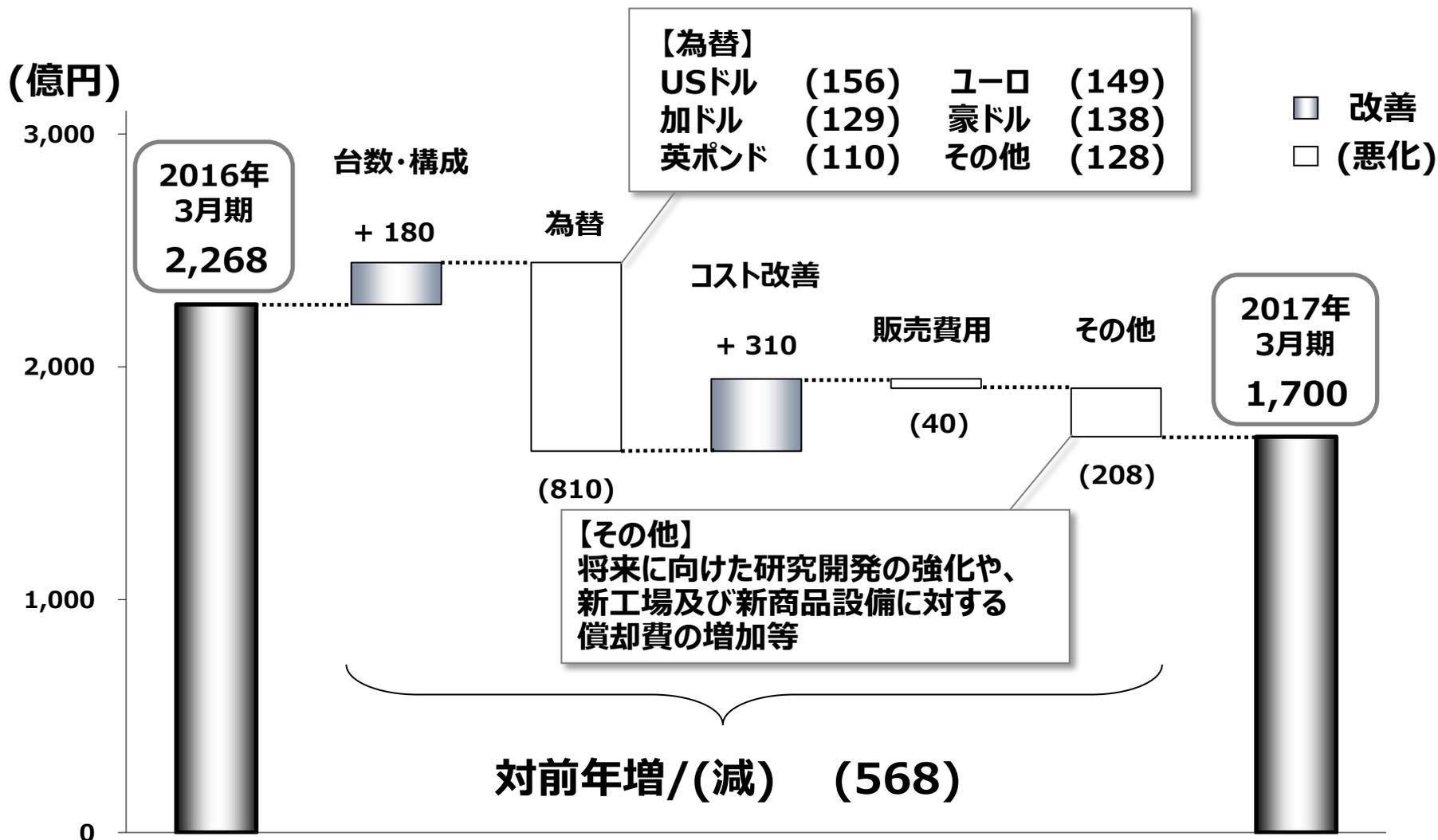


(億円)	通期		対前年 増/(減)	
	2016年 3月期	2017年 3月期	金額	YOY(%)
売上高	34,066	32,800	(1,266)	(4)%
営業利益	2,268	1,700	(568)	(25)%
経常利益	2,236	1,760	(476)	(21)%
税引前利益	1,670	1,690	20	1%
当期純利益	1,344	1,150	(194)	(14)%
売上高営業利益率	6.7%	5.2%	(1.5)pts	
EPS (円)	224.9	192.4	(32.5)	
為替レート (円)				
USドル	120	110	(10)	
ユーロ	133	125	(8)	

【増益要因】 台数・収益性向上、コスト改善、固定費抑制



【減益要因】 為替影響、成長投資

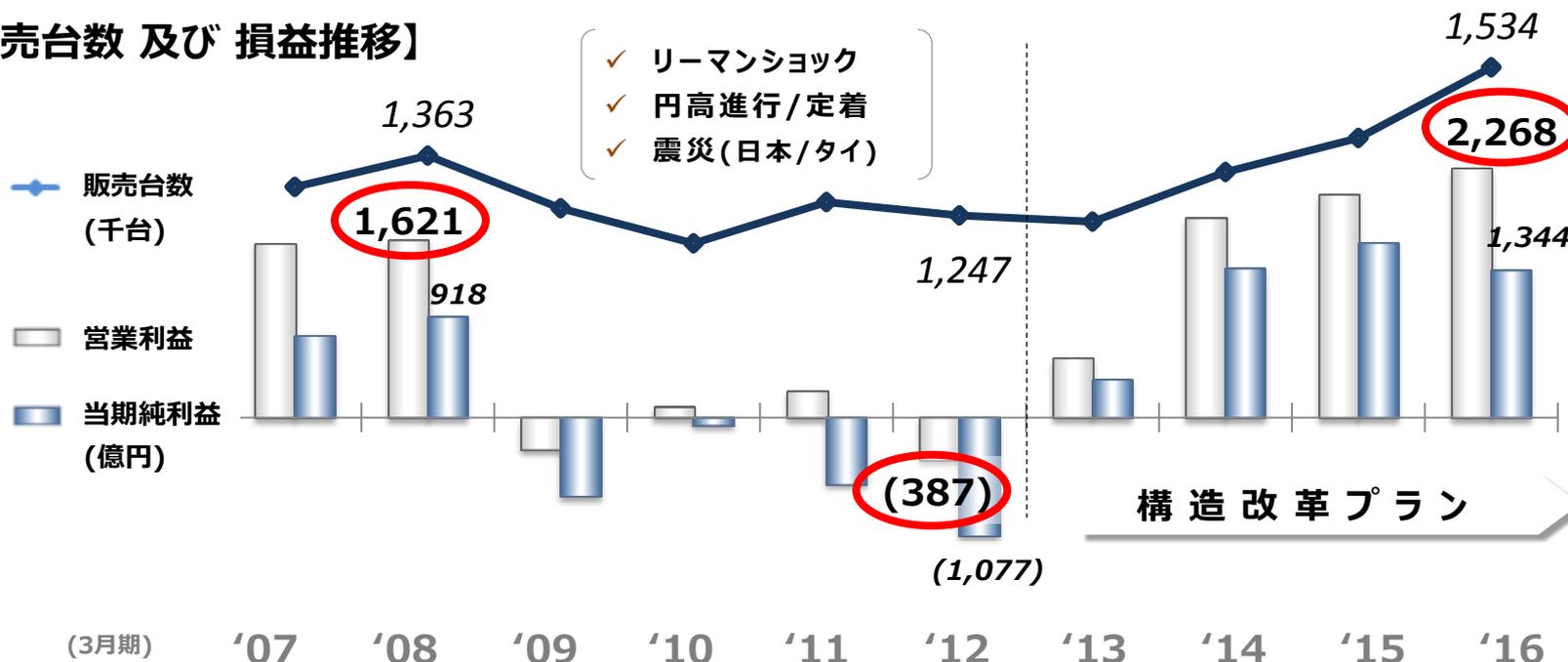


構造改革プラン総括

【背景】

- リーマンショックによる需要減退や、円高の進行と定着など、厳しい外部環境の変化に対応するため、2012年2月に「構造改革プラン」を策定・発表以降、SKYACTIVを梃子にした構造改革を強力に推進
- 将来に向けた成長投資を行いながら、安定的な収益構造の実現を目指し4つの主要施策を着実に実行
- ブランド価値向上に向けた取り組みをグローバルに展開

【販売台数 及び 損益推移】



【SKYACTIVによるビジネス革新】

- SKYACTIV商品及び魂動デザインは、国内外で高い評価を獲得
- グローバル販売台数を23%拡大（'12年3月期比）しながら、正価販売方針との両立を図るなど売り方革新を実行
- SKYACTIV搭載比率は86%まで増加、新商品の導入は計画どおり進捗



【主な受賞】

CX-5	2012-2013	日本カー・オブ・ザ・イヤー
アテンザ	2014	RJCカー・オブ・ザ・イヤー
デミオ	2014-2015	日本カー・オブ・ザ・イヤー
ロードスター	2015-2016	日本カー・オブ・ザ・イヤー
	2016	ワールドカー・オブ・ザ・イヤー
		ワールドカー・デザイン・オブ・ザ・イヤー (W受賞)

【モノ造り革新によるコスト改善の加速】

- モノ造り革新により、商品力の向上とコスト改善を両立
 - デザイン意匠を忠実に実現するモノ造り
 - デザインカラー「Soul-Red」「Machine Gray」の開発・搭載などブランド価値向上に貢献
- 開発投資や設備投資も大幅に効率化
- グローバル最適調達を推進

		コスト改善/効率化
開発効率化		30%以上
生産設備投資	SKYACTIV-G/D	70%以上
	車両	20%以上
コスト改善	車両(除く、追加装備)	20%以上 → 30%(目標)
	SKYACTIV-G	前直噴よりも改善
	SKYACTIV-D	前モデルよりも改善
	SKYACTIV-Drive	前モデルと同レベル

【新興国事業強化とグローバル生産体制の再構築】

- メキシコ工場は、Mazda3、Mazda2、トヨタ社向け小型車など計画どおり生産車種を拡大
- タイのパワートレイン工場では、オートマチックトランスミッションに加え、エンジンの生産も開始
- 海外生産比率は40%レベルまで増加、グローバルでの供給能力や為替耐性の強化に貢献



(タイ パワートレイン工場)

【グローバルアライアンスの推進】

- 商品/技術/地域ごとに最適な補完を行う提携戦略を推進
- メキシコ工場でトヨタ社向け、本社工場でFCA社向け車両の生産 及び 供給
- トヨタ社との協業については、検討委員会での活動を通じて、相互理解が深化
中長期視点での協業検討は順調な進捗





構造改革ステージ2

構造改革は、質的成長とブランド価値向上のステージへ

商品・開発

- SKYACTIV商品群の継続的進化
- GEN2モデル開発・投入開始

グローバル生産

- モノ造り革新をグローバル展開しコスト改善加速
- 工場稼働率最大化により販売拡大をサポート

ブランド・販売

- 販売戦略浸透に向けた現場改革を推進
- お客様保有体験の向上

財務基盤強化

- 強固な財務基盤構築
- 配当性向改善

【 2019年3月期 経営指標 】

(為替前提 USドル120 / ユーロ130)

グローバル販売台数	165万台
営業利益率	7%以上
自己資本比率	45%以上
配当性向	20%以上

商品・開発

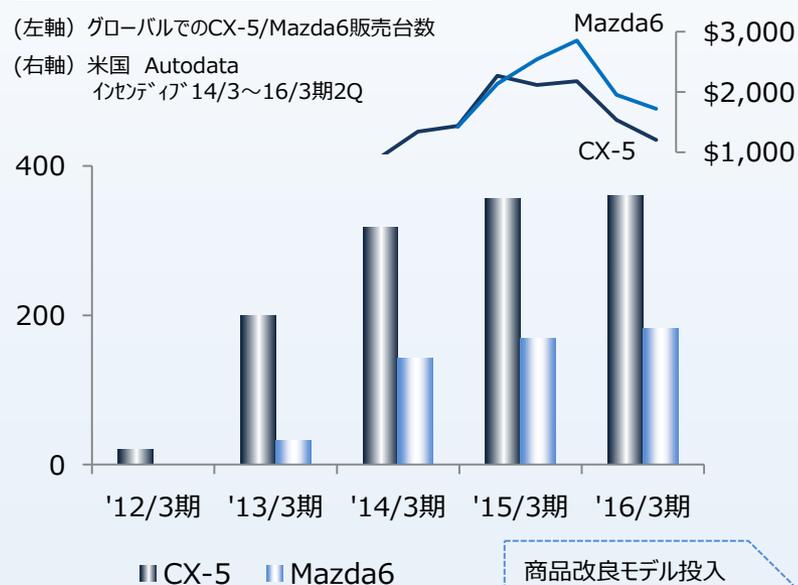
- 「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を提供する新型車6車種（派生車1車種含む）を投入
- 最新デザイン/技術/装備を、「商品改良モデル」として全商品に展開
SKYACTIV商品群の継続的進化により、持続的な台数成長とインセンティブ抑制を両立
- CXシリーズのラインアップ拡充によりネットレベニュー(実売価格)と収益性向上
- SKYACTIV GEN2モデル開発と投入
- 先進安全技術「i-ACTIVSENSE」の進化



商品改良モデルの投入成果

(左軸) グローバルでのCX-5/Mazda6販売台数

(右軸) 米国 Autodata
インセンティブ 14/3~16/3期2Q



グローバル販売・ネットワーク強化

- SKYACTIV商品のフルラインアップによる販売強化
- 正価販売方針のグローバル展開と浸透により、ネットレベニュー(実売価格) / 車両残価 / リテンションを向上
 - モノ造りとマーケティング活動を融合し、ドライビングアカデミーや商品・技術価値伝達の販売現場教育をグローバルに推進
- カスタマーケア強化やお客様のブランド体験向上施策に重点をおいた現場改革を推進
 - 顧客参加・交流型イベントの拡充
 - 新世代店舗をグローバルに展開
- リテンション向上を重視した販売施策の強化
 - トレードサイクルマネジメントの強化により、SKYACTIV商品顧客の代替獲得を向上
- ディーラーネットワークの強化/改編に向けた段階的取り組み



(新世代店舗)

グローバル生産・コスト改善

- モノ造り革新のグローバル展開によるコスト改善加速
 - 国内で培ったモノ造り革新をグローバル全拠点に展開
- 主要拠点の生産効率を最大化、165万台に向けた台数成長を、新たな工場建設なくサポート
 - 拠点間の相互補完を可能にするグローバルスイング生産
 - 乗用車/クロスオーバー(CX)の生産フレキシビリティ拡大



(宇品工場)



【生産効率最大化に向けた取り組み】

日本	防府	・ 17/3期後半にCX-3を生産開始
	宇品	・ CX-5、CX-9の生産能力拡大 ・ 17/3期は新型車の生産準備が影響、'18/3期以降は稼働向上
海外	MMVO (メキシコ)	・ Mazda3を防府からスイング生産、フル稼働へ
	その他	・ タイ(CX-3)、マレーシア(CX-5)の生産能力も増強

財務基盤強化と株主還元

- 着実な台数成長とビジネスの質的成長によるブランド価値の向上で、安定的な利益・キャッシュフローを創出
 - 財務基盤を強化（自己資本の充実と純有利子負債の削減）
 - 配当性向を改善、資本効率の維持・向上
 - 将来に向けた研究開発や設備投資を推進

【2019年3月期目標】

自己資本比率	45%以上
配当性向	20%以上
ROE	13~15%

（為替前提 USドル120円/ユーロ130円）

【配当について】

- 2016年3月期の期末配当は15円（年間30円）
- 2017年3月期は年間35円の予想

	(3月期)	2015年		2016年			2017年		
		期末実績	中間実績	期末予定	年間予定	中間予想	期末予想	年間予想	
一株当たり配当金		10円	15円	15円	30円	15円	20円	35円	
配当性向		4%			13%			18%	

**（方針） 当期の業績及び経営環境並びに財務状況等を勘案して決定
安定的な配当の実現と着実な向上を図る**

【 2016年3月期実績 / 構造改革プラン総括 】

- グローバル販売は153万4千台、構造改革期間中に23%販売拡大
- SKYACTIV商品と魂動デザインは、国内外で高い評価を獲得し、ブランド価値向上にも貢献
- 営業利益は2,268億円、当期純利益は1,344億円と、構造改革プランの着実な実行により事業構造の転換は大きく進捗も、更なる改善余地
構造改革ステージ2で一層強化

【 2017年3月期見通し / 構造改革ステージ2に向けて 】

- 2017年3月期はグローバル販売は155万台、営業利益は1,700億円の見通し
為替により減益も、台数・収益性向上とコスト改善/固定費抑制の取組み強化
- 新型CX-9などの新商品や商品改良モデルの投入により、2019年3月期の165万台達成に向けて、着実な台数成長と正価販売方針を両立
- モノ造り革新をグローバルに展開、生産効率の最大化と共にコスト改善を強化
- 構造改革ステージ2ではビジネスの質的成長により、ブランド価値向上を加速





添付

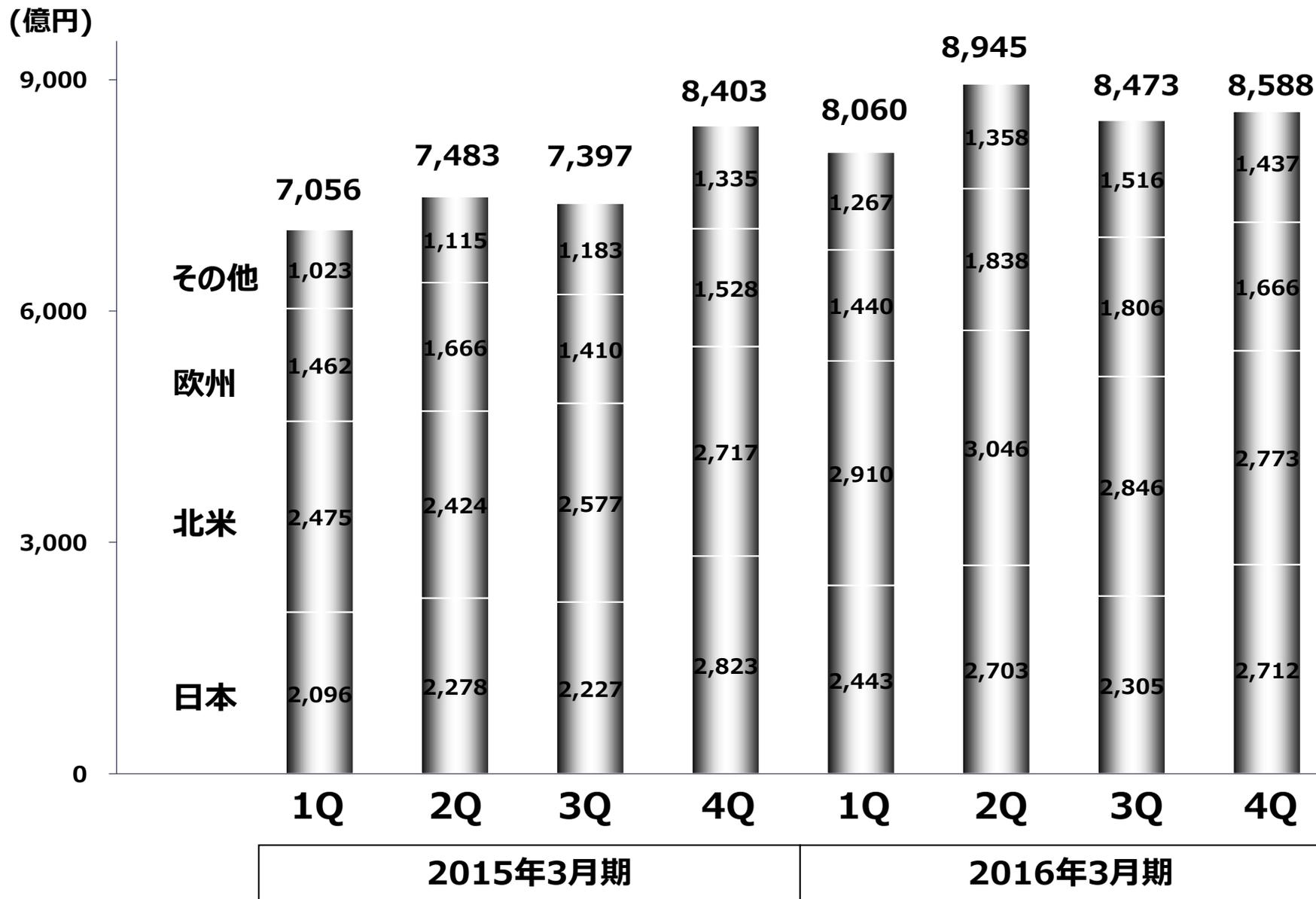
キャッシュフロー及び純有利子負債



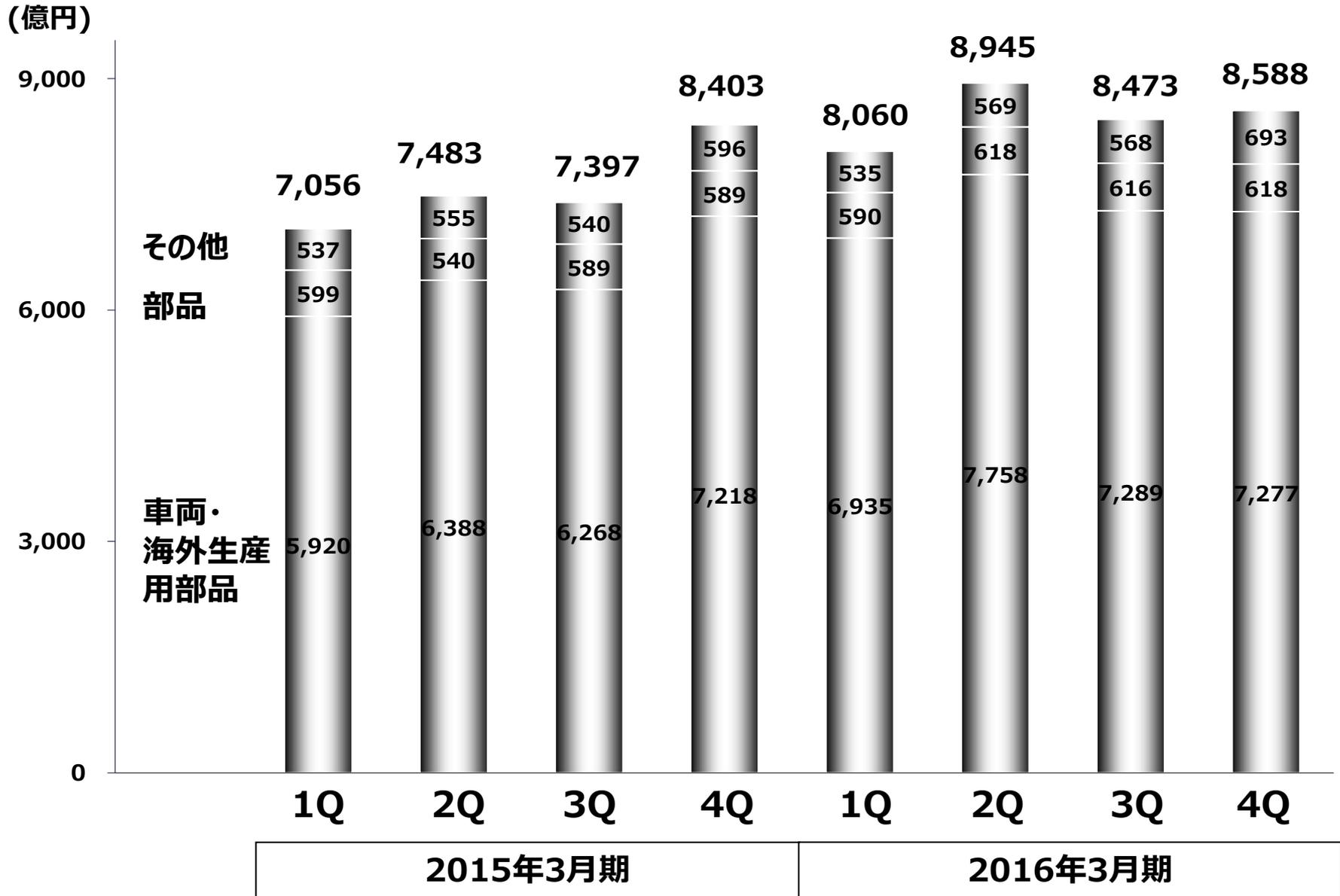
(億円)	通期		対前期末 改善/(悪化)
	2015年 3月期	2016年 3月期	
キャッシュフロー			
- 営業	2,045	2,628	583
- 投資	(956)	(1,081)	(125)
- フリーC/F	1,089	1,547	458
現金及び現金同等物	5,291	5,687	396
純有利子負債	1,719	484	1,235
純有利子負債 自己資本比率	20 / 15*%	5 / 1*%	15 / 14* pts
自己資本比率	35 / 37*%	37 / 39*%	2 / 2* pts

* 劣後特約付ローンの資本性考慮後

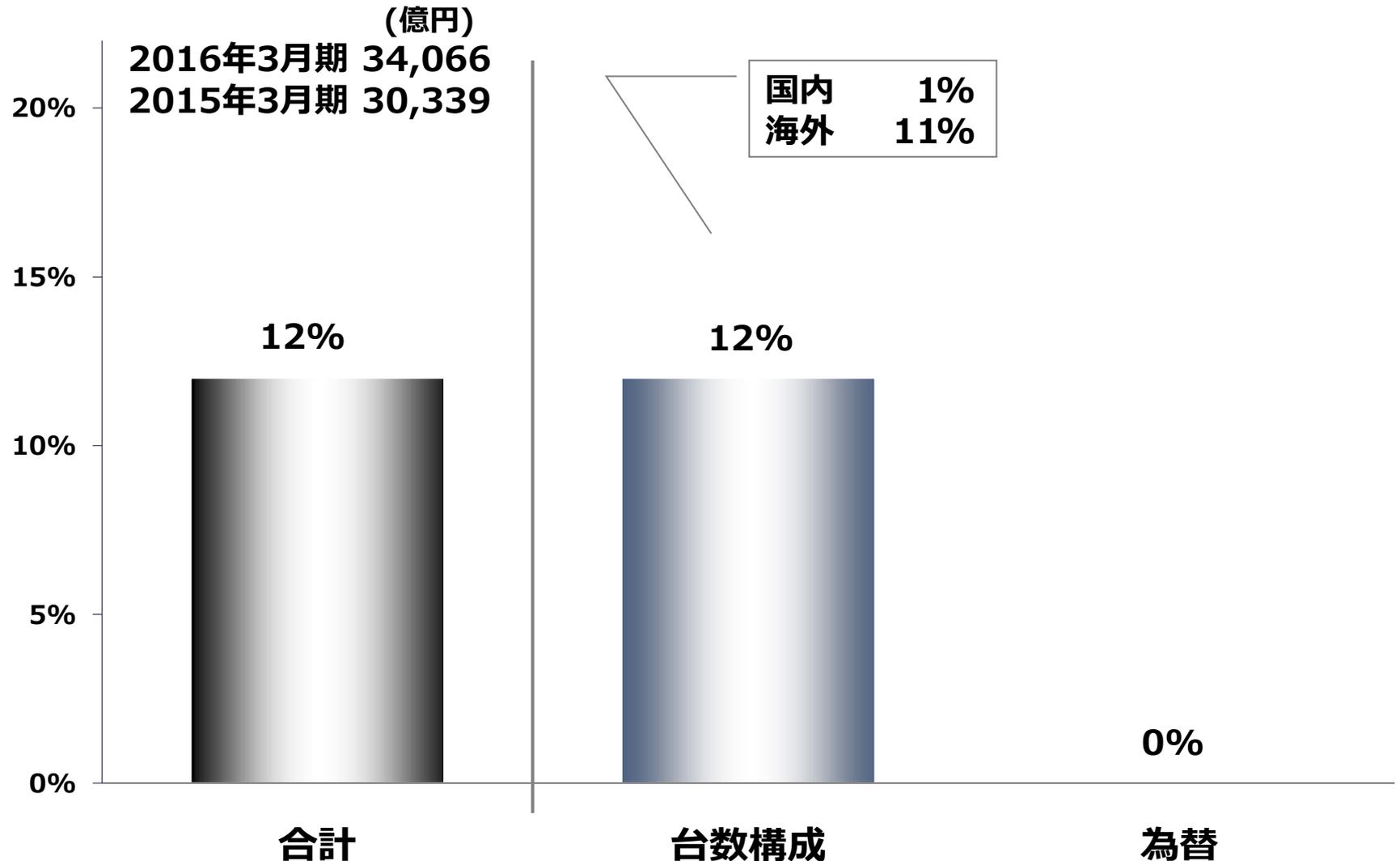
売上高 所在地別



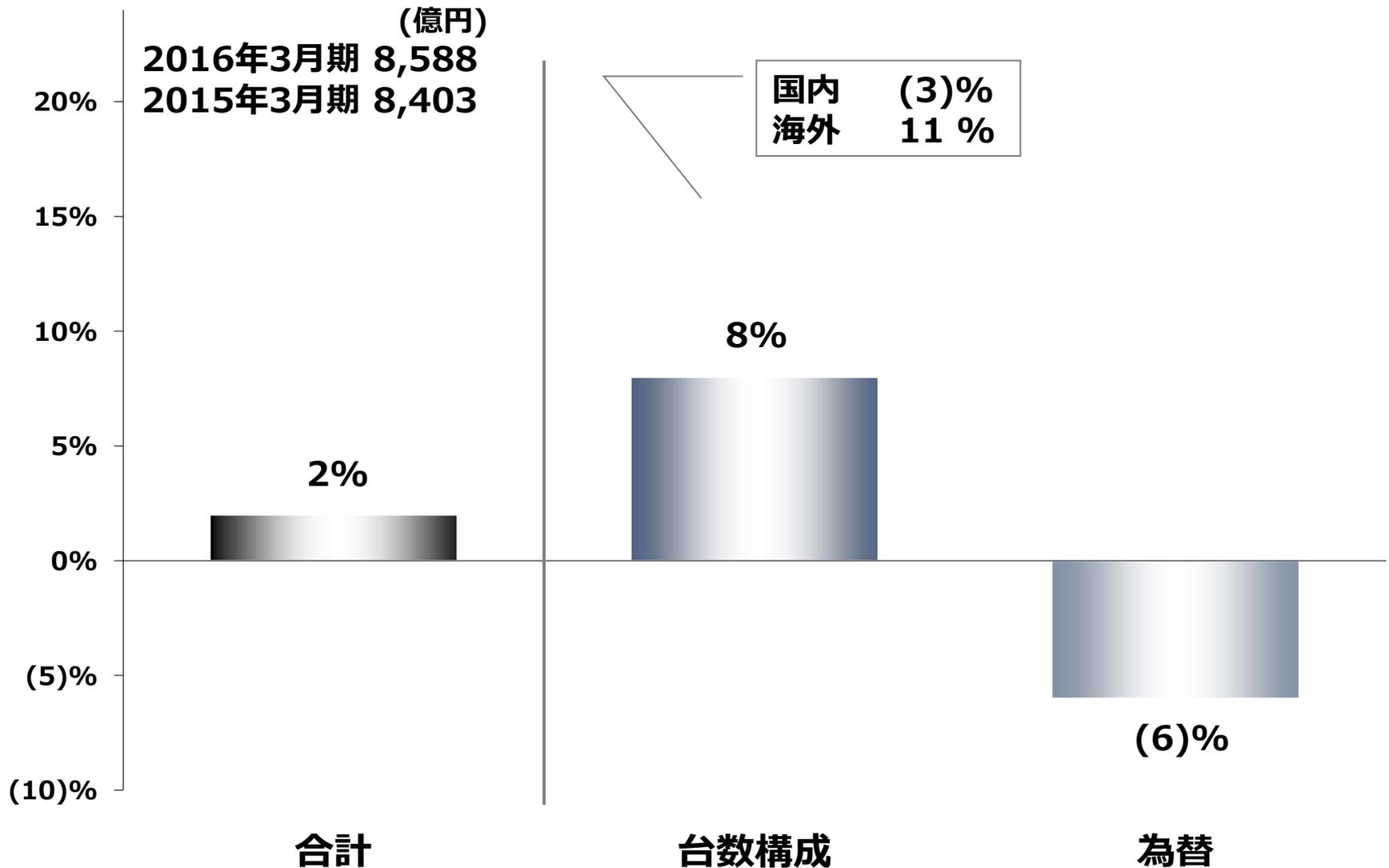
売上高 製品別



2016年3月期 通期 対前年比較



2016年3月期 第4四半期 対前年比較



2016年3月期財務指標



(億円)	第4四半期		対前年 増/(減)
	2015年 3月期	2016年 3月期	
売上高	8,403	8,588	185
営業利益	509	534	25
経常利益	521	516	(5)
税引前利益	484	5	(479)
当期純利益	273	109	(164)
売上高営業利益率	6.1%	6.2%	0.1pts
EPS (円)	45.7	18.3	(27.4)
為替レート (円)			
USドル	119	115	(4)
ユーロ	134	127	(7)

グローバル販売台数及び連結出荷台数

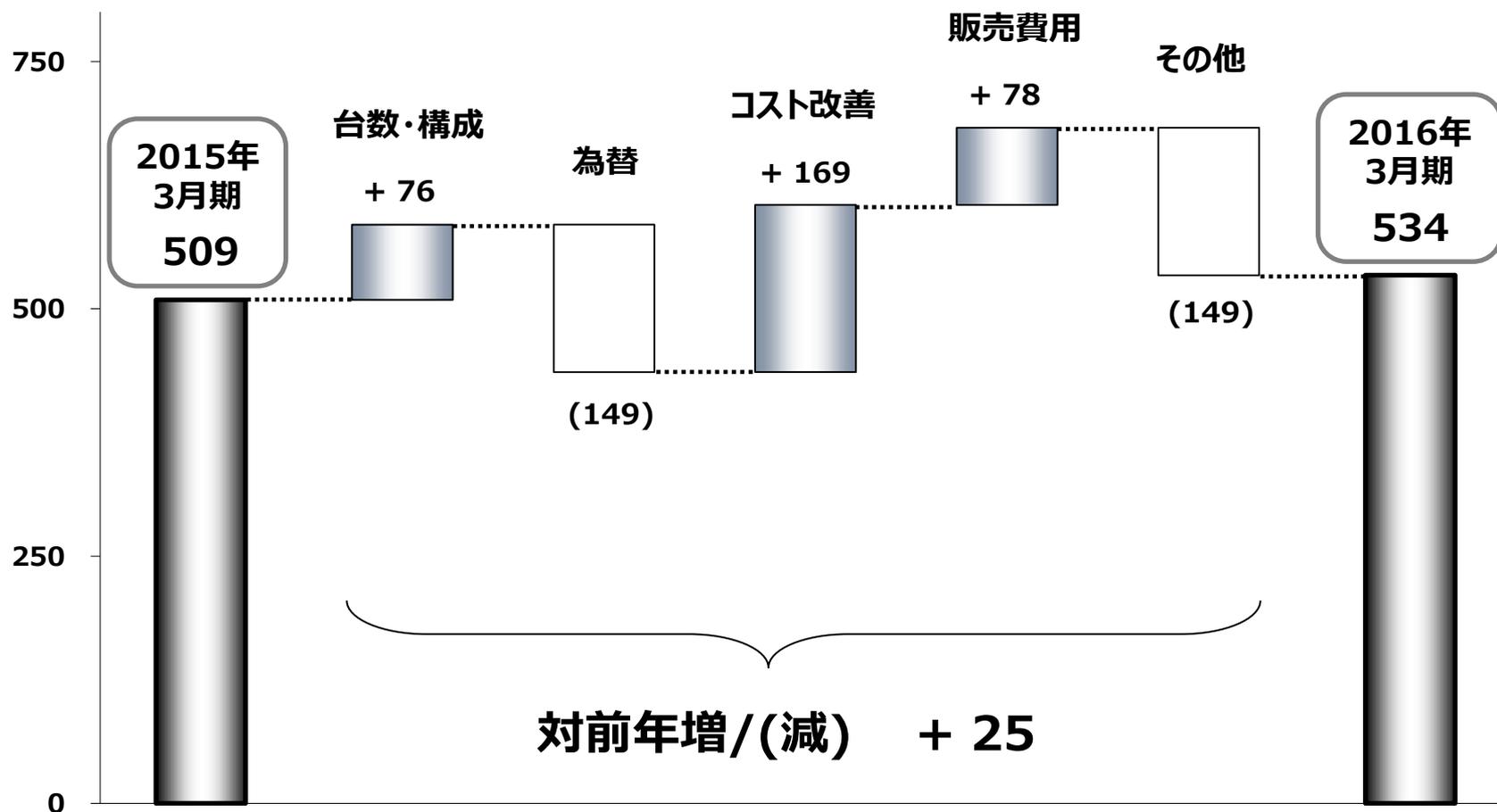


	第4四半期		対前年 増/(減)
	2015年 3月期	2016年 3月期	
(千台)			
グローバル販売台数			
日本	82	69	(13)
北米	105	93	(12)
欧州	62	74	12
中国	59	58	(1)
その他市場	86	95	9
合計	394	389	(5)
連結出荷台数			
日本	78	67	(11)
北米	111	109	(2)
欧州	59	68	9
その他市場	87	95	8
合計	335	339	4

2016年3月期 第4四半期 対前年比較

- 改善
- (悪化)

(億円)



2016年3月期 通期 対2月公表比較

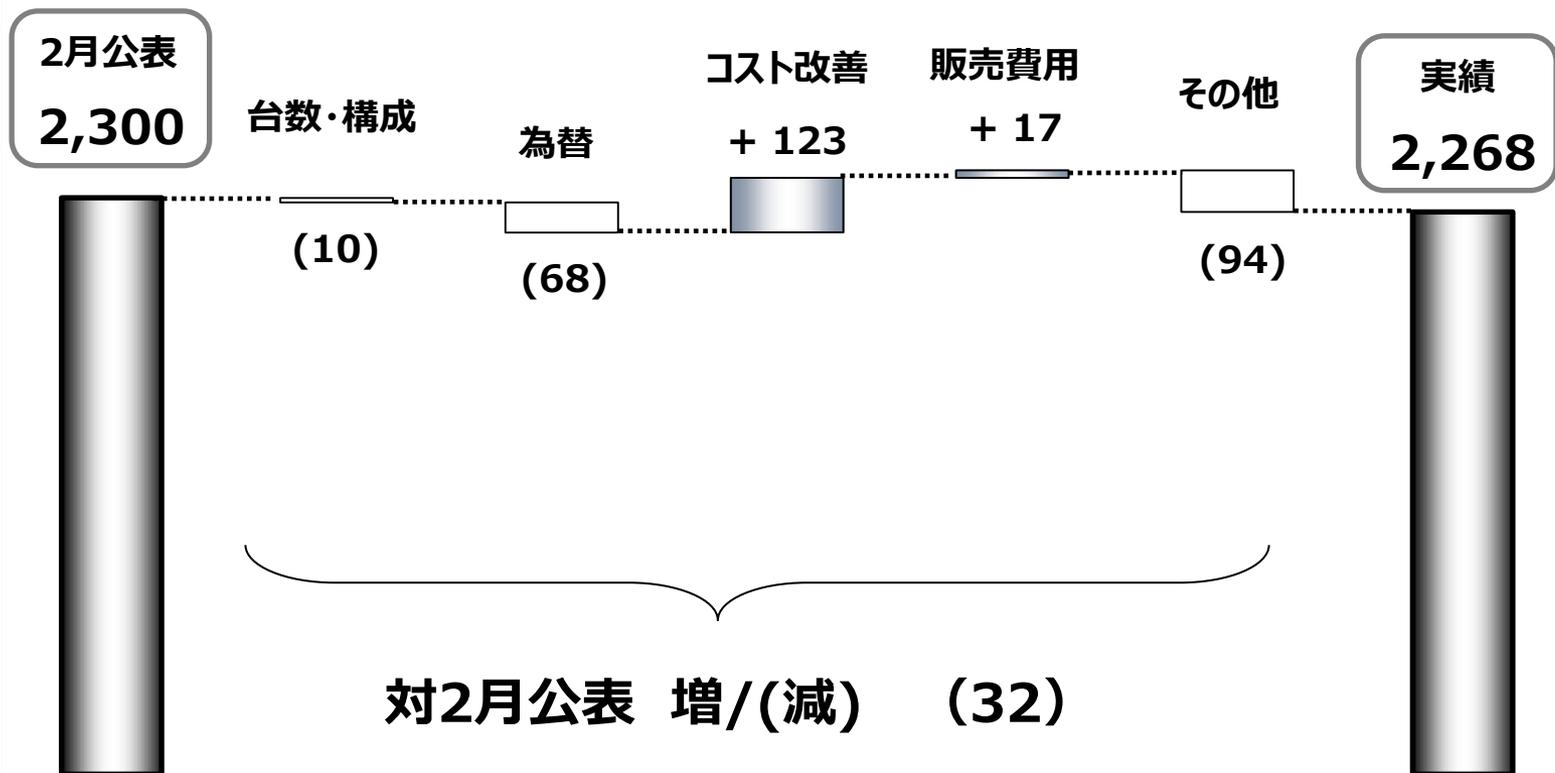
- 改善
- (悪化)

(億円)

3,000

2,000

1,000



グローバル販売台数及び連結出荷台数



(千台)	通期		対前年	
	2015年 3月期	2016年 3月期	増/(減)	
			台数	YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	225	232	7	3%
北米	425	438	13	3%
欧州	229	257	28	12%
中国	215	235	20	10%
その他市場	303	372	69	23%
合計	1,397	1,534	137	10%
連結出荷台数				
日本	220	228	8	3%
北米	435	439	4	1%
欧州	226	261	35	16%
その他市場	315	379	64	21%
合計	1,196	1,307	111	9%

グローバル販売台数及び連結出荷台数



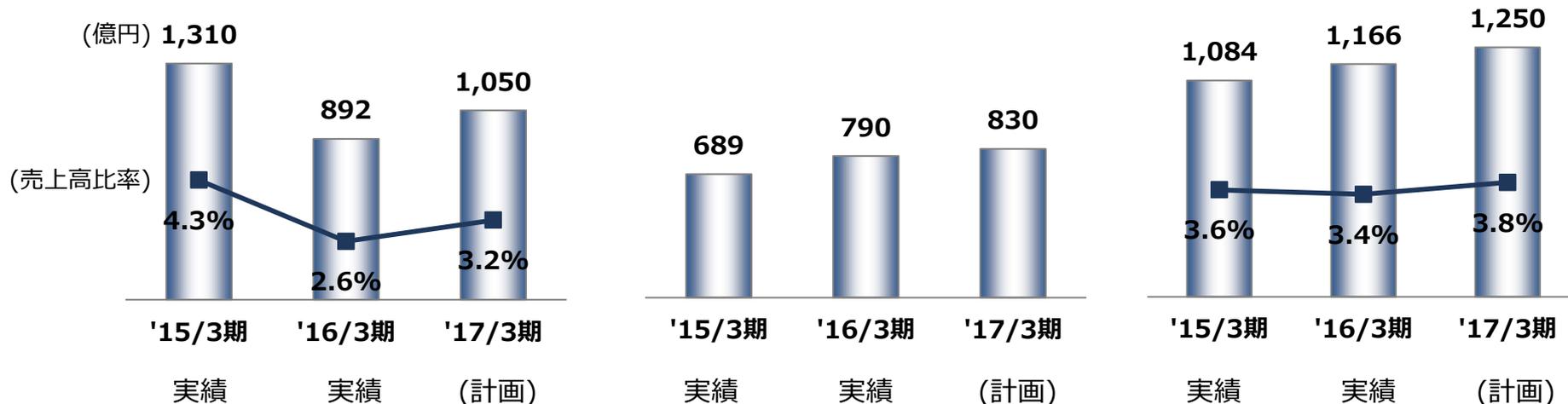
(千台)	通期		対前年	
	2016年 3月期	2017年 3月期	増/(減)	
			台数	YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	232	233	1	0%
北米	438	449	11	3%
欧州	257	260	3	1%
中国	235	238	3	1%
その他市場	372	370	(2)	(1)%
合計	1,534	1,550	16	1%
連結出荷台数				
日本	228	228	0	0%
北米	439	444	5	1%
欧州	261	253	(8)	(3)%
その他市場	379	382	3	1%
合計	1,307	1,307	0	0%

(円)	通期		増/(減)
	2016年 3月期	2017年 3月期	
USドル	120	110	(10)
ユーロ	133	125	(8)
カナダドル	92	83	(9)
オーストラリアドル	89	83	(6)
ポンド	181	160	(21)

【設備投資】

【減価償却費】

【研究開発費】



【設備投資、研究開発費の運用方針】

- 「モノ作り革新」による技術開発や生産設備投資の効率化を図りつつ、設備投資・研究開発費に売上高比率の上限となる水準を設定
- 設備投資は売上高比率3.5%、研究開発費は売上高比率4.0%の水準をベースに将来の成長に向けて、必要な設備投資/研究開発を強化

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、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。