2018年3月期 決算説明会

本日の説明内容

- 総括
- 2018年3月期　実績
- 2019年3月期　見通し
- 今後の取組み方向性

総括

【2018年3月期　実績】

- グローバル販売台数は対前年5%増の163万1千台と過去最高
  - 車種では、新型CX-5のグローバル展開が販売増加に貢献
  - 地域別では、中国やタイなどが台数成長を牽引
  - 本社・防府工場でのクロスオーバー系車種の生産能力を拡大
- 売上高 3兆4,740億円、営業利益 1,464億円、当期純利益 1,121億円と増収増益を達成

【2019年3月期　見通し】

- グローバル販売台数 対前年2%増の166万2千台、
  売上高 3兆5,500億円、営業利益 1,050億円、当期純利益 800億円
- 商品改良モデルの投入による競合力の強化や新型CX-8を新たに海外展開
- 防府第2工場を2直化し、更に効率的でフレキシブルな生産体制を構築
- 競争激化や規制対応などの事業環境の変化に対応しながら、
  次世代商品/新技術の開発・導入などの将来に向けた主要施策を着実に推進
- 年間配当予想は、一株当たり35円

2018年3月期　実績

2018年3月期 グローバル販売台数

(千台)	通期 2017年 3月期	通期 2018年 3月期	増/(減) 対前年 台数	増/(減) 対前年 YOY(%)	増/(減) 対2月公表 台数
グローバル販売台数					
日本	203	210	8	4 %	0
北米	429	435	6	1 %	5
欧州	262	269	7	3 %	1
中国	292	322	31	11 %	14
その他市場	373	394	20	5 %	11
合計	1,559	1,631	72	5 %	31
＜内訳＞					
米国	302	304	2	1 %	3
オーストラリア	118	116	(3)	(2)%	(2)
ASEAN	105	116	11	11 %	4

日本

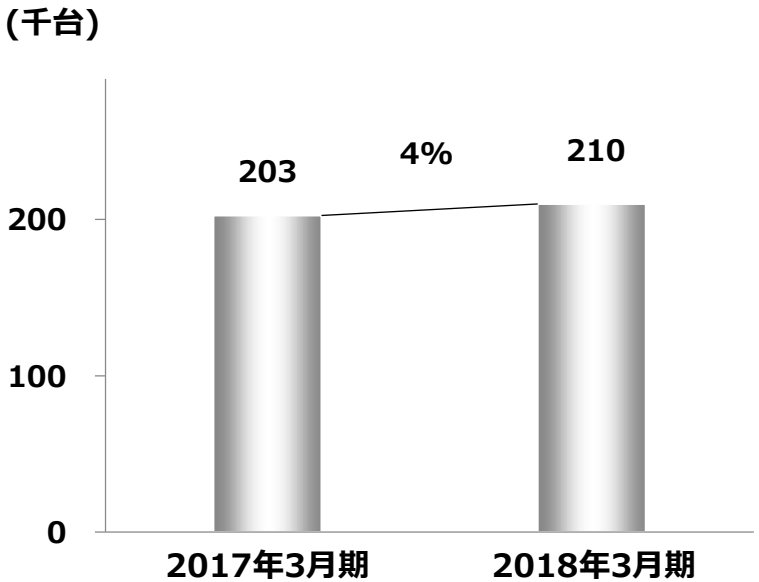
■ 販売台数は、対前年4%増の21万台

■ 総台数シェアは4.0%。登録車シェアは対前年0.2pts増の5.1%

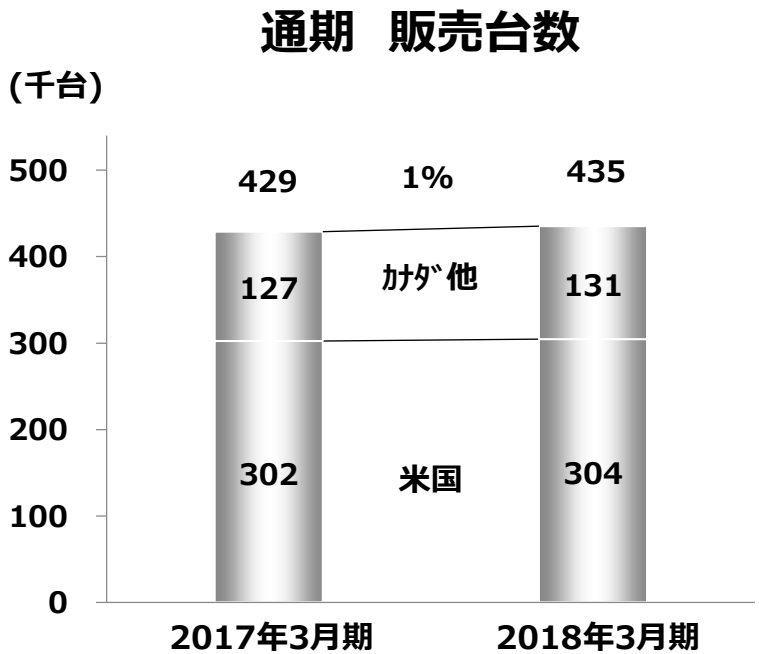
■ 新型CX-5が通年で台数貢献
前年を大きく上回る販売台数を達成
3月より商品改良モデルを導入

■ 新型CX-8は計画を上回る受注を継続
ハイグレードモデルが高い比率
3列クロスオーバーSUVの需要を創出

通期　販売台数



北米



- 販売台数は、対前年1%増の43万5千台
- 米国:対前年1%増の30万4千台
  - セダン系車種の台数減をクロスオーバー系車種の台数増によりカバー
  - 新型CX-5は、対前年29%増CX-9も対前年28%の増と需要を大幅に上回る販売
- カナダ:対前年5%増の7万5千台
- メキシコ:対前年2%増の5万5千台

欧州

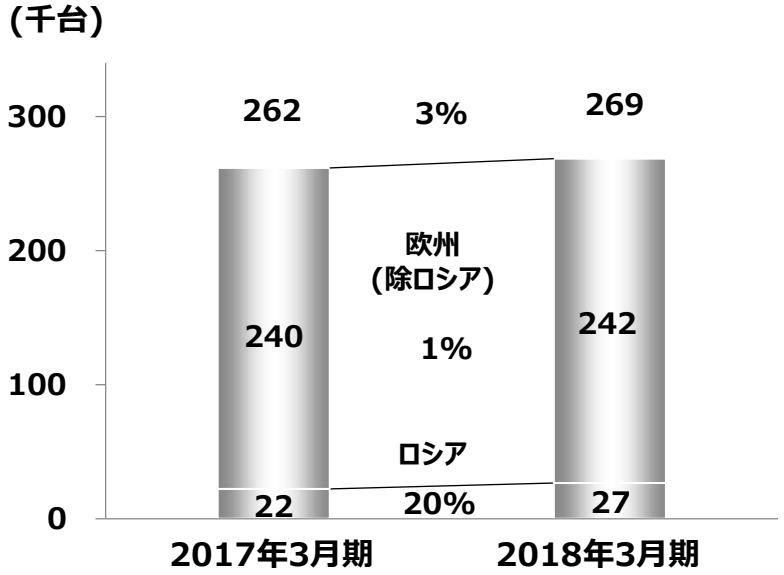
■ 販売台数は、対前年3%増の26万9千台

■ 本格販売を開始した新型CX-5は、対前年17%増と台数増加に貢献

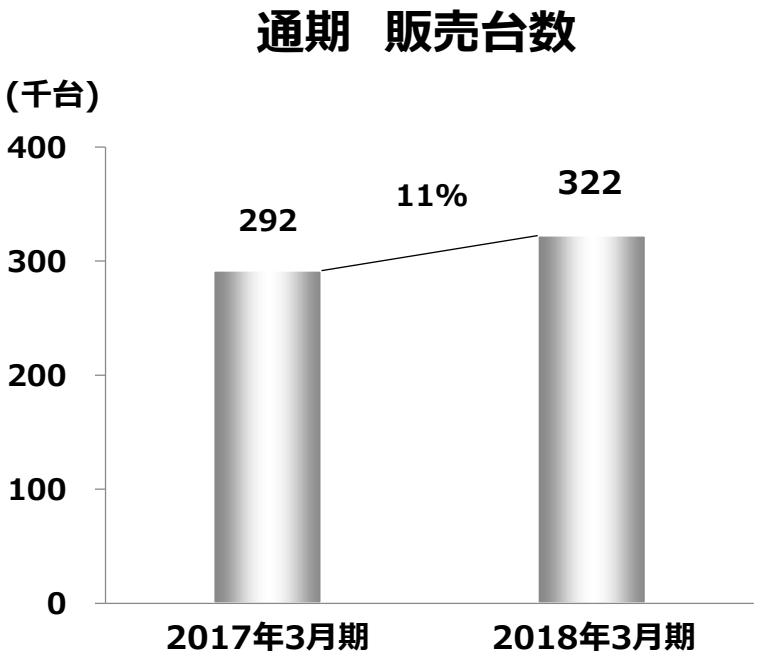
■ ドイツ、ロシアでの販売が好調な一方、英国では販売台数が減小

- ドイツ:対前年8%増の6万8千台
- ロシア:対前年20%増の2万7千台
- 英国:需要縮小に伴い、対前年15%減の3万8千台

通期　販売台数

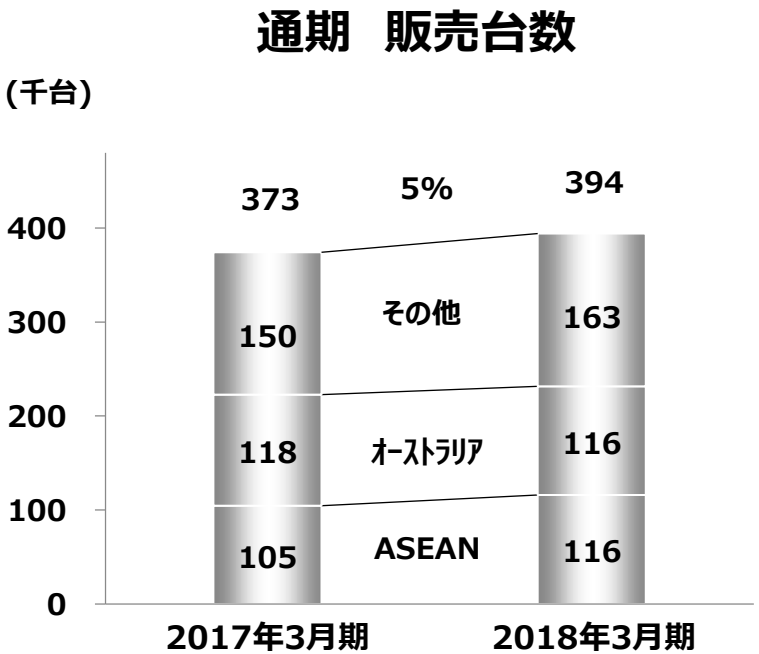


中国



- 販売台数は、対前年11%増の32万2千台
- 通期販売台数として過去最高の販売実績を達成
- 小型車減税政策の終了後もMazda3は好調な販売継続、Mazda6も前年以上の販売
- CX-4や新型CX-5などのクロスオーバー系車種の好調な販売が台数増加に貢献

その他市場



- 販売台数は、対前年5%増の39万4千台
- オーストラリア:対前年2%減の11万6千台
  - メーカー別販売で2位を継続
  - CX-5/CX-9は好調な販売 特にCX-5はセグメント1位
- ASEAN:対前年11%増の11万6千台
  - タイ：対前年31%増の5万6千台
  - ベトナム：対前年14%減の2万8千台
- その他市場:ニュージーランド、チリ、ペルーで過去最高の販売台数

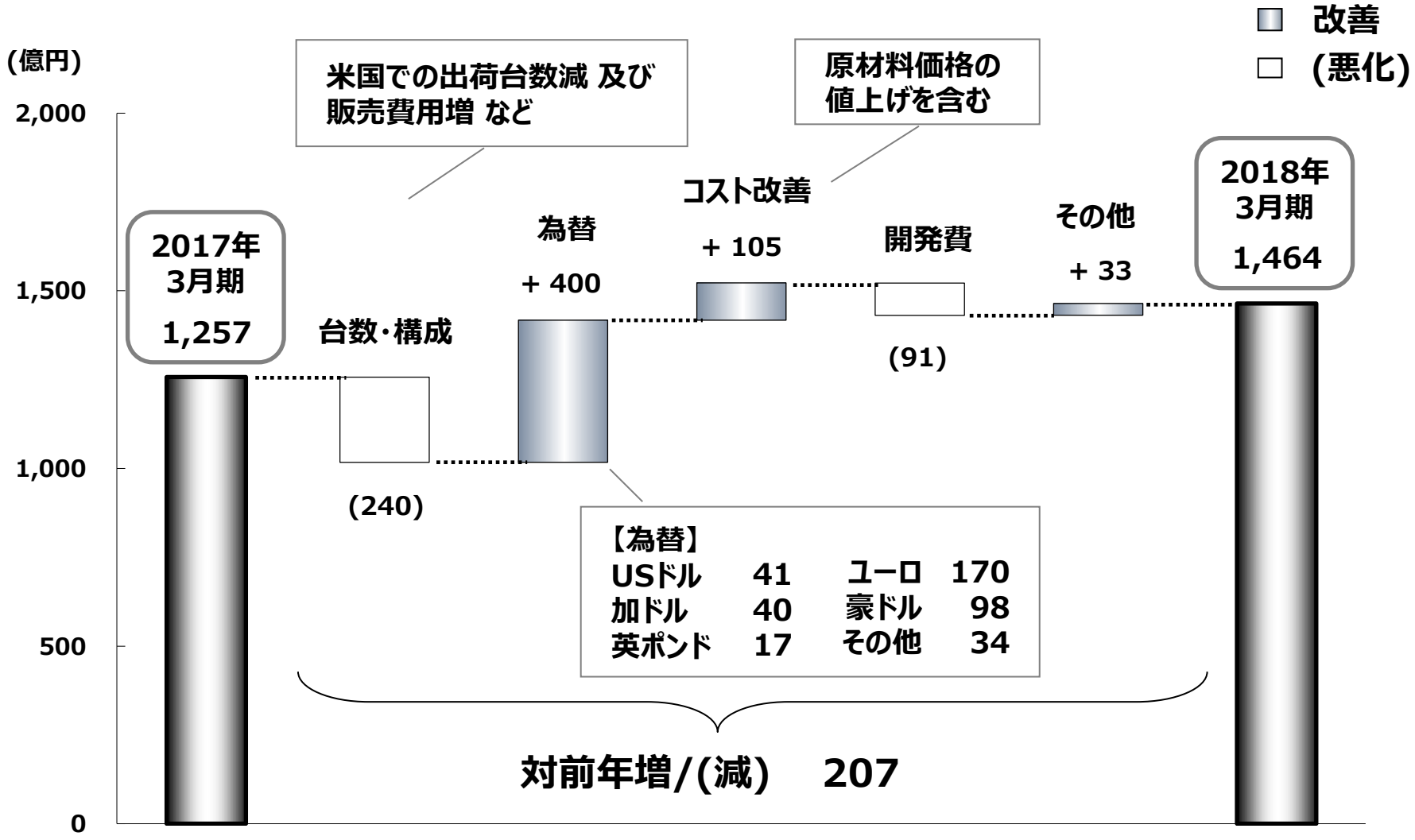
2018年3月期 財務指標

(億円)	通期 2017年3月期	通期 2018年3月期	増/(減) 対前年 金額	増/(減) 対前年 YOY(%)	増/(減) 対2月公表 金額
売上高	32,144	34,740	2,596	8 %	(260)
営業利益	1,257	1,464	207	16 %	(36)
経常利益	1,395	1,721	326	23 %	21
税引前利益	1,284	1,575	291	23 %	25
当期純利益	938	1,121	183	19 %	121
売上高営業利益率	3.9%	4.2%	0.3 pts		(0.1) pts
EPS (円)	156.9	182.9 *	26.0		19.6
為替レート (円)					
USドル	108	111	2		(0)
ユーロ	119	130	11		(0)

*2017年10月2日を払込期日とする第三者割当増資による発行済株式数の増加分を考慮

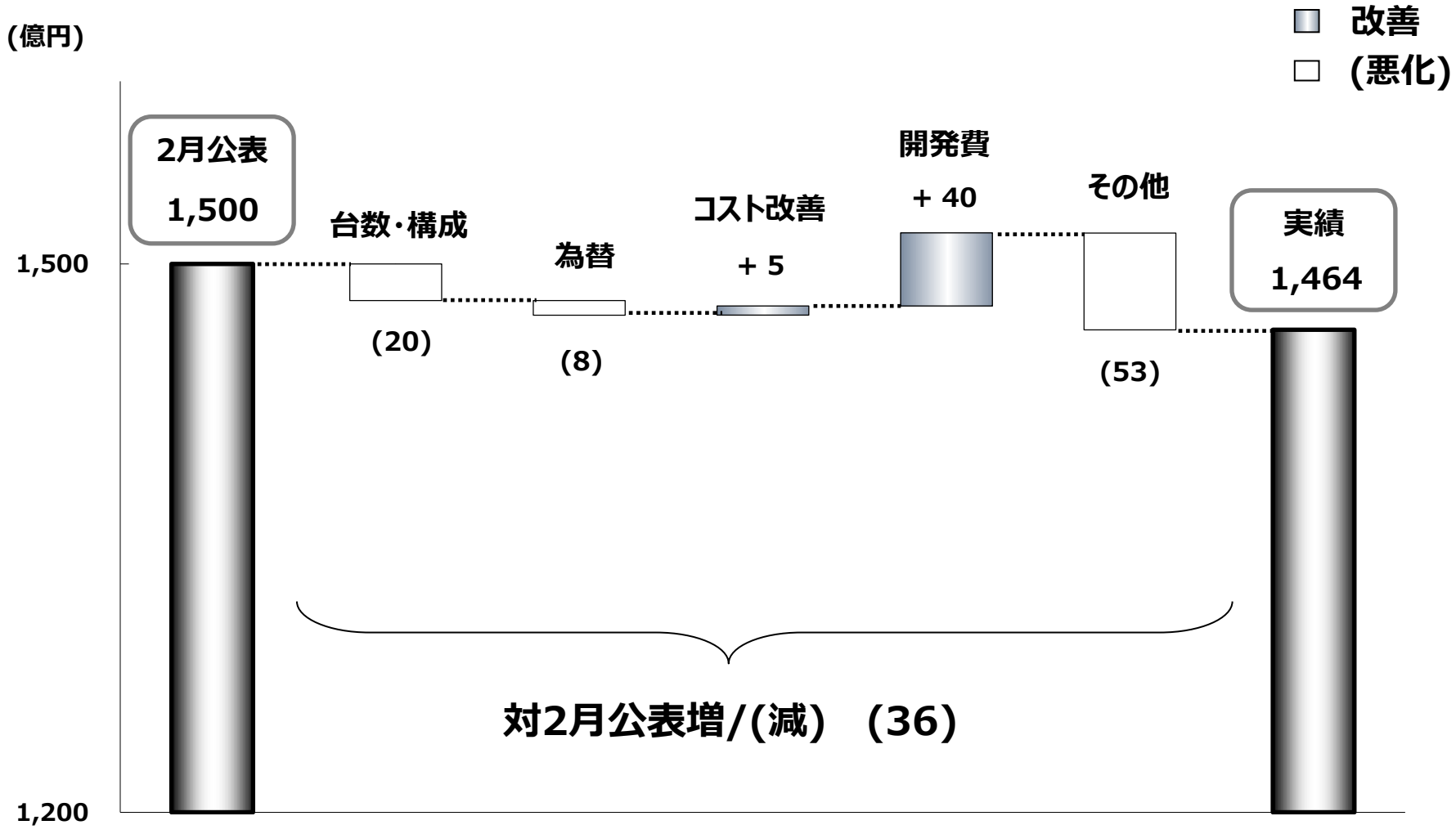
2018年3月期 営業利益変動要因

通期実績　対前年比較



2018年3月期 営業利益変動要因

通期実績　対2月公表比較



2019年3月期 見通し

2019年3月期 グローバル販売台数

(千台)	通期 2018年 3月期	通期 2019年 3月期	増/(減) 対前年 台数	増/(減) 対前年 YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	210	215	5	2 %
北米	435	457	22	5 %
欧州	269	265	(4)	(1)%
中国	322	322	0	0 %
その他市場	394	403	9	2 %
合計	1,631	1,662	31	2 %
＜内訳＞				
米国	304	317	12	4 %
オーストラリア	116	117	1	1 %
ASEAN	116	123	7	6 %

2019年3月期 財務指標

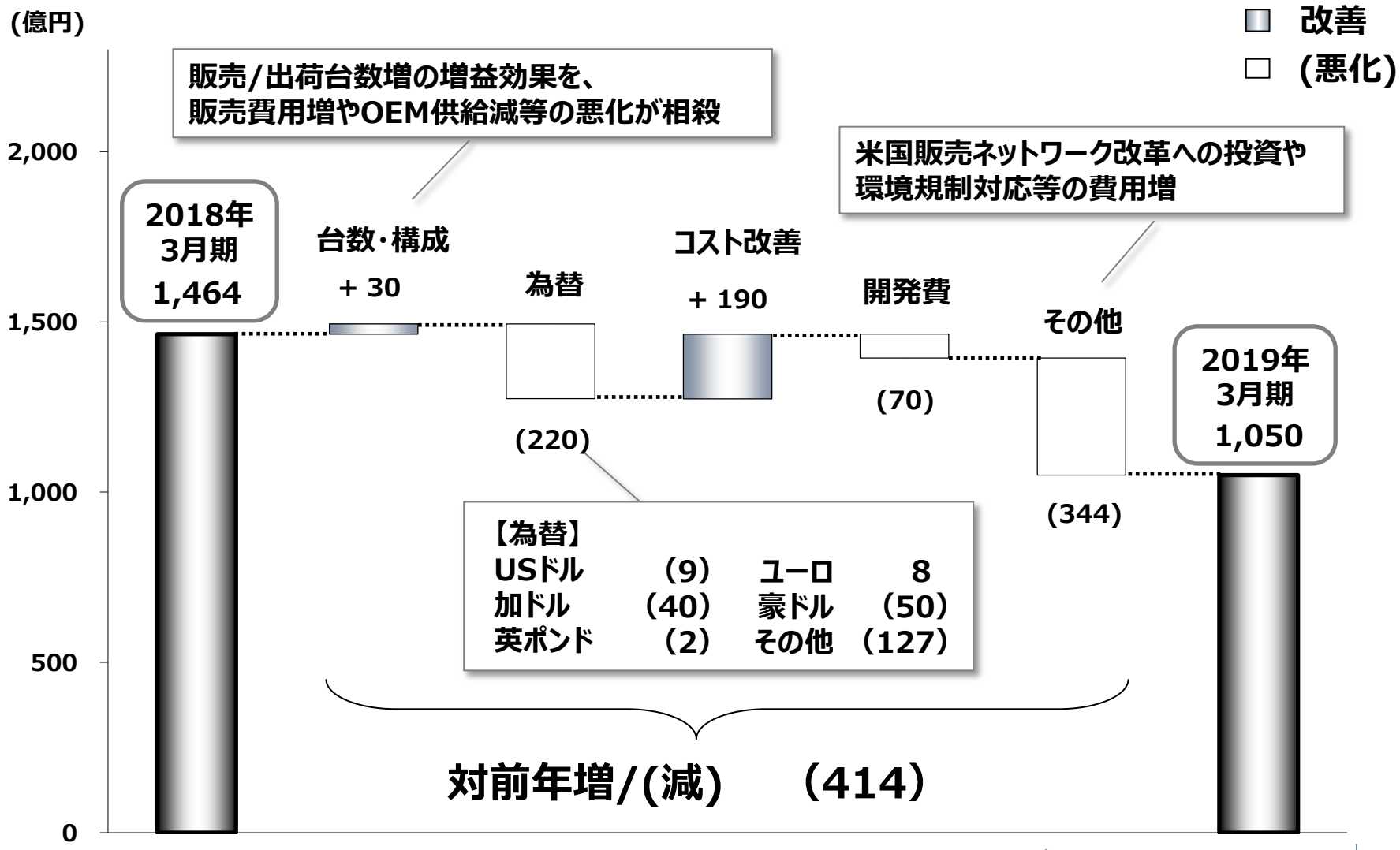
(億円)	通期 2018年 3月期	通期 2019年 3月期	増/(減) 対前年 金額	増/(減) 対前年 YOY(%)
売上高	34,740	35,500	760	2 %
営業利益	1,464	1,050	(414)	(28)%
経常利益	1,721	1,300	(421)	(24)%
税引前利益	1,575	1,200	(375)	(24)%
当期純利益	1,121	800	(321)	(29)%
売上高営業利益率	4.2%	3.0%	(1.2)pts	
EPS (円)	182.9	127.0	(55.9)	
為替レート (円)				
USドル	111	107	(4)	
ユーロ	130	130	0	

為替レート

（円）	通期 2018年 3月期	通期 2019年 3月期	対前年 増/(減)
USドル	111	107	(4)
ユーロ	130	130	0
カナダドル	86	84	(2)
オーストラリアドル	86	84	(2)
英ポンド	147	148	1

2019年3月期 営業利益変動要因

通期見通し　対前年比較



まとめ

■ **構造改革ステージ2最終年度の利益は目標を未達の見通し**

構造改革ステージ2　最終年度　2019年3月期 経営指標

	2017年4月公表		今回見通し
グローバル販売台数	165万台		166万2千台
営業利益率（ROS）	5%以上	➡	3.0%
自己資本比率	45%以上		44%
配当性向	20%以上		28%

■ **販売強化及び収益改善のアクションとして以下を実施**

- 商品改良モデルや次世代商品の投入
- 防府第2工場の2直化によるクロスオーバー系車種の生産フレキシビリティ強化
- 新型CX-8をオーストラリア、ニュージーランド、中国に新たに展開

■ **今後の成長に向けた足場固めとして、主要施策を着実に推進**

- 米国の販売ネットワーク改革
- 次世代商品/新技術の開発・導入

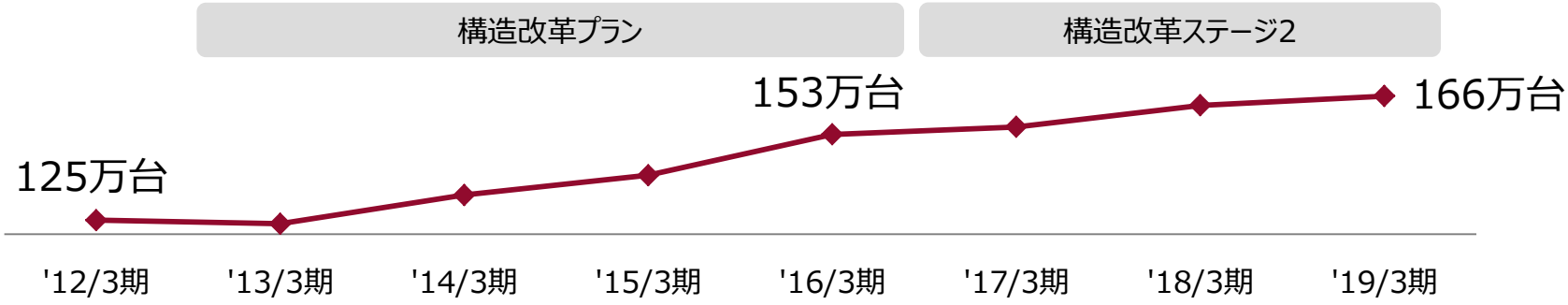
今後の取組み方向性

- 構造改革プラン/構造改革ステージ2のこれまでの振返り
  （2013年3月期～2019年3月期の7年間）

- 今後の取組み方向性

構造改革プラン/構造改革ステージ2の振返り　- 量的・質的成長

■ グローバル販売台数　年5万台の安定的成長を実現



■ SKYACTIV商品の導入と次世代技術開発

- 魂動デザインとSKYACTIVによる新世代商品を導入
- 先進安全技術の導入・進化と商品改良により常に魅力あるラインアップ
- SKYACTIV-X、電動化技術、コネクティビティ、自動運転技術、次世代魂動デザインなど新技術・新商品開発を推進

■ 販売革新

- ブランド価値訴求による正価販売の推進
- 残価改善によるトレードサイクルマネジメント強化
- 販売ネットワーク改革を推進、カスタマーケア強化と新世代店舗導入

構造改革プラン/構造改革ステージ2の振返り　- 量的・質的成長

■ モノ造り革新によるコスト改善とグローバル生産体制
- コモンアーキテクチャーとモデルベース開発による高効率な開発・生産
- メキシコ、タイなどでの海外生産の強化
- 需要変化に応じた生産フレキシビリティの拡大
- 持続的な成長に向けた、米国合弁新工場建設に着手

■ アライアンス　競争と協調
- トヨタとの業務資本提携（米国新工場/EV技術開発）
- 商品・技術の相互補完

■ 財務基盤の強化
- ネットキャッシュ実現と自己資本比率の大幅改善
- 株主還元の安定的向上　配当性向20%以上
- 収益力は、構造改革プラン/構造改革ステージ2の期間平均ROS 4.8%（構造改革ステージ2期間平均は3.7%）
- 規律ある成長投資　売上高比率で開発費4.0%、設備投資3.5%を基準

構造改革プラン/構造改革ステージ2の振返り

構造改革プラン/
構造改革ステージ2

最終年度の利益は目標未達の見通し

グローバルでの販売の競争激化による台当たり収益の未達

米国市場での台数・収益未達

【対応策】- 今後の取組み方向性

- **次世代商品(CX系*拡充)/新技術(電動化技術含む)による競合力アップ**
- **販売ネットワーク改革の加速**

＋

- **アライアンスの成功**

持続的成長と株主還元の両立へ

収益性の低下

ネットレベニュー/利益の向上

売上/台数成長

* クロスオーバー系

今後の取組み方向性 - 次世代商品/新技術の開発・導入

■ 競合力のある新商品構成と生産能力の拡大

	SKYACTIV（第1世代）	SKYACTIV（第2世代）
新商品構成		
アーキテクチャー	一括企画	**Small商品群（CX-3/新型CX中心）** **Large商品群（CX-5中心）**
内燃機関	SKYACTIV-G/D	**SKYACTIV-X、SKYACTIV-D GEN2** **SKYACTIV-G/D Upgrade**
電動化	HEV（トヨタから技術供与）	**EV、Plug-in HEV、Mild HEV** **Range Extender**
その他	i-ACTIVSENSE MAZDA CONNECT	**自動運転 CO-PILOT CONCEPT** **次世代MAZDA CONNECT**
販売台数	125万台 → 41万台増	**166万台 → 34万台増 → 200万台**

今後の取組み方向性 - 次世代商品/新技術の開発・導入

- **次世代商品群を「Small」と「Large」の二つのアーキテクチャーに分離し、顧客ニーズ/セグメント特性/収益とコスト等の面から、商品戦略を最適化**
- **「米国市場強化」「グローバルでのCX系拡充」「高付加価値商品群の強化によるネットレベニューの向上」を今後の新商品戦略で実現**

SKYACTIV（第1世代）	SKYACTIV（第2世代）	
125万台 → 166万台	166万台 → 200万台	
一括企画 (Small/Large共通) 高効率・フレキシブルな開発体制の構築 需要変化に対応したグローバルスイング生産体制の構築	**Small商品群** **(CX-3/新型CX中心：120万台レベル)** **コスト競争力・生産フレキシビリティの更なる向上** **各グローバル生産拠点でのCX系需要変化に即対応**	**Large商品群** **(CX-5中心にCX-8/CX-9：80万台レベル)** **より強固な商品競争力の構築とブランド価値の向上** **電動化含むパワートレインのワイドバリエーション化でネットレベニュー向上**

今後の取組み方向性 - 販売ネットワーク改革の加速 （米国事例）

米国販売ネットワーク強化を加速、販売能力40万台体制の構築へ

■ 2016-2017年の取組み （ビジネス転換、販売網の再構築）

- ブランド価値経営浸透に基づく販売網の再構築
- 約100店舗が退出、うち半分を優良経営者へ入替
- 次世代ブランド店舗設立開始（40店舗完了。50店舗が建設プロセス中）
- 重点35市場販売網再構築ロードマップ実行準備完了

- ビジネス品質改善傾向

  ✓ 再購入率、認定中古車販売、サービスリテンション、販売店収益性など着実に改善

今後の取組み方向性 - 販売ネットワーク改革の加速 （米国事例）

■ 2018-2021年の取組み （販売網強化実践、重点市場成長強化）

- ブランドへの高いエンゲージメントによる質と量の成長促進
- ネットワーク再構築投資強化。初年度100億円規模(今後4年間で約400億円)

✓ 次世代ブランド店舗を重点35市場中心に300店舗へ拡大
✓ 次世代ブランド店舗平均販売1,000台/年
✓ 重点35市場の再購入率55%へ

- マーケティング戦略の大幅見直しによるブランド価値強化
- 販売店のローカル市場へのマーケティング投資強化
- トレーニング強化、トレードサイクルマネジメント取組みによる顧客体験改善

✓ 残価改善、インセンティブ抑制、正価販売

今後の取組み方向性 - アライアンスの成功

次世代技術開発とアライアンス

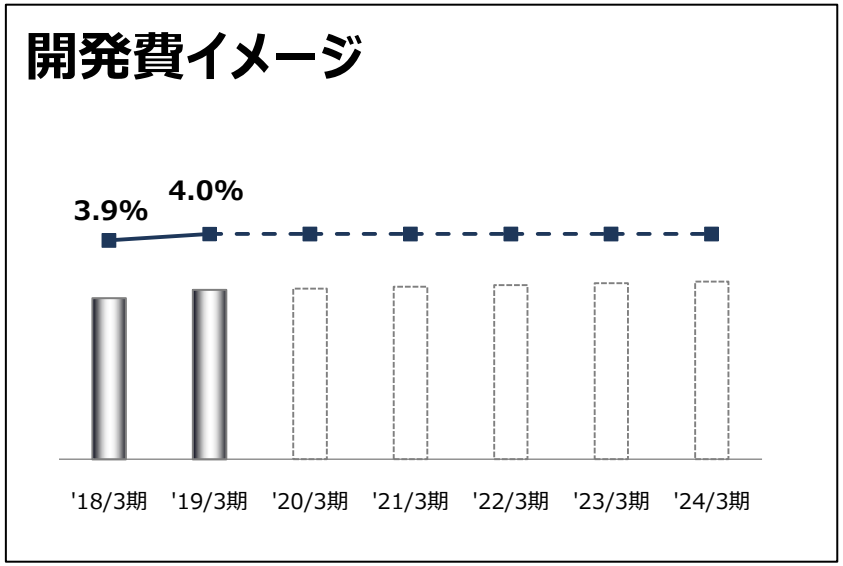
- モデルベース開発・一括企画による効率的な開発プロセスの進化
- SKYACTIVエンジンの進化による内燃機関競争力の進化
- 電動化技術（Mild HEV/Plug-in HEV/レンジエクステンダー/EV）
- 自動運転技術/Co-Pilot Concept
- コネクティビティ

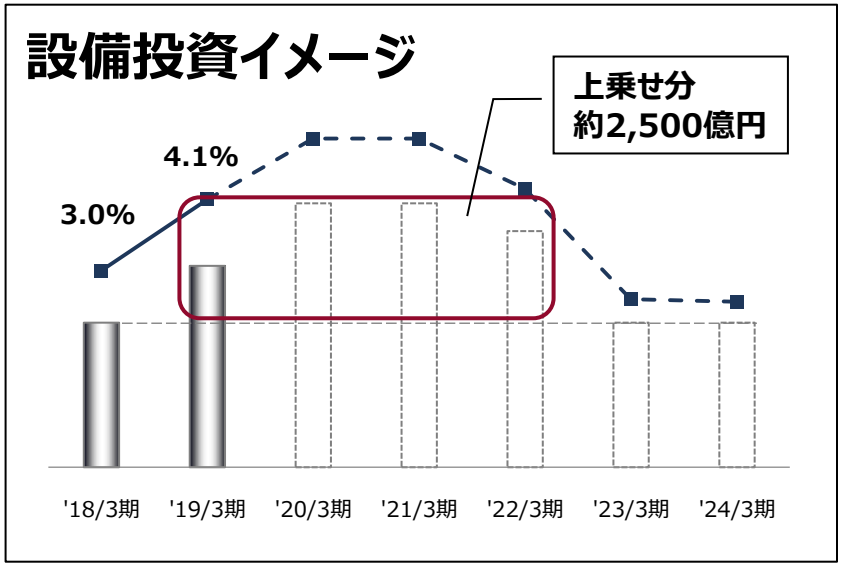
次世代技術の開発を
アライアンスにより
Win-Winで実現

- トヨタとの業務資本提携
  - 米国共同生産/EV共同技術開発/コネクティビティ/商品補完他
- 戦略的サプライヤー協業
  - バッテリー/コネクティビティ/先進安全技術他

今後の取組み方向性 - 成長に向けた投資

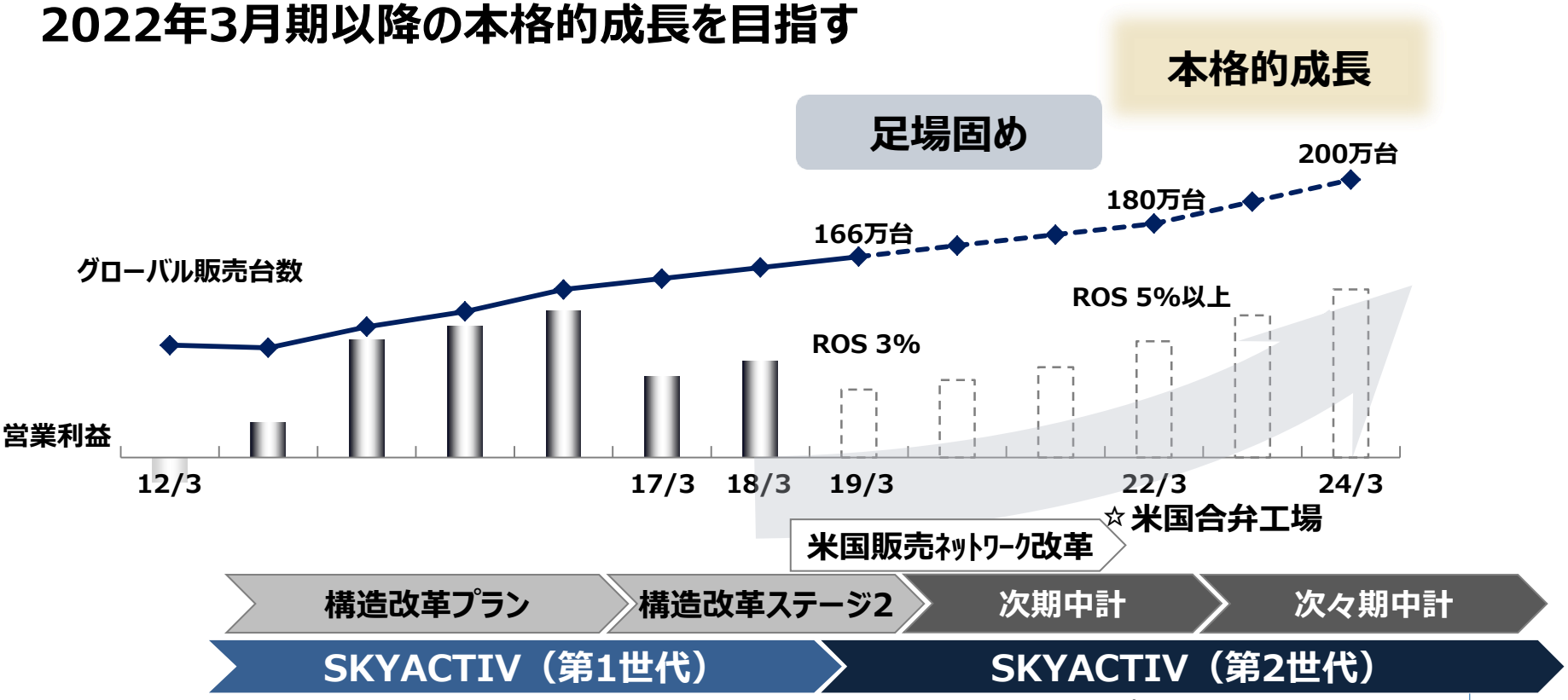
- 200万台生産体制の確立に向けて、キャッシュフローを創出し、成長投資を推進
- 米国工場含め、将来成長のために、約2,500億円レベルを投資（通常分に上乗せ）
- 生産効率最大化(グローバルスイング生産)とコスト改善活動強化により持続的成長への事業基盤・財務基盤を構築





今後の取組み方向性 - 2022年3月期以降の本格的成長に向けて

- 今後3年間は、2022年3月期以降の本格的収益成長に向けた足場を築く期間
  - 競争激化や規制対応のコスト増などにより、収益改善は限定的
  - 5万台/年の安定的成長を継続　米国新工場完成までは、現行生産能力をフル活用し、180万台規模の販売台数を目指す
- 次世代商品の導入と販売基盤強化に加え、米国新工場稼働に合わせて、2022年3月期以降の本格的成長を目指す



906
CX-5

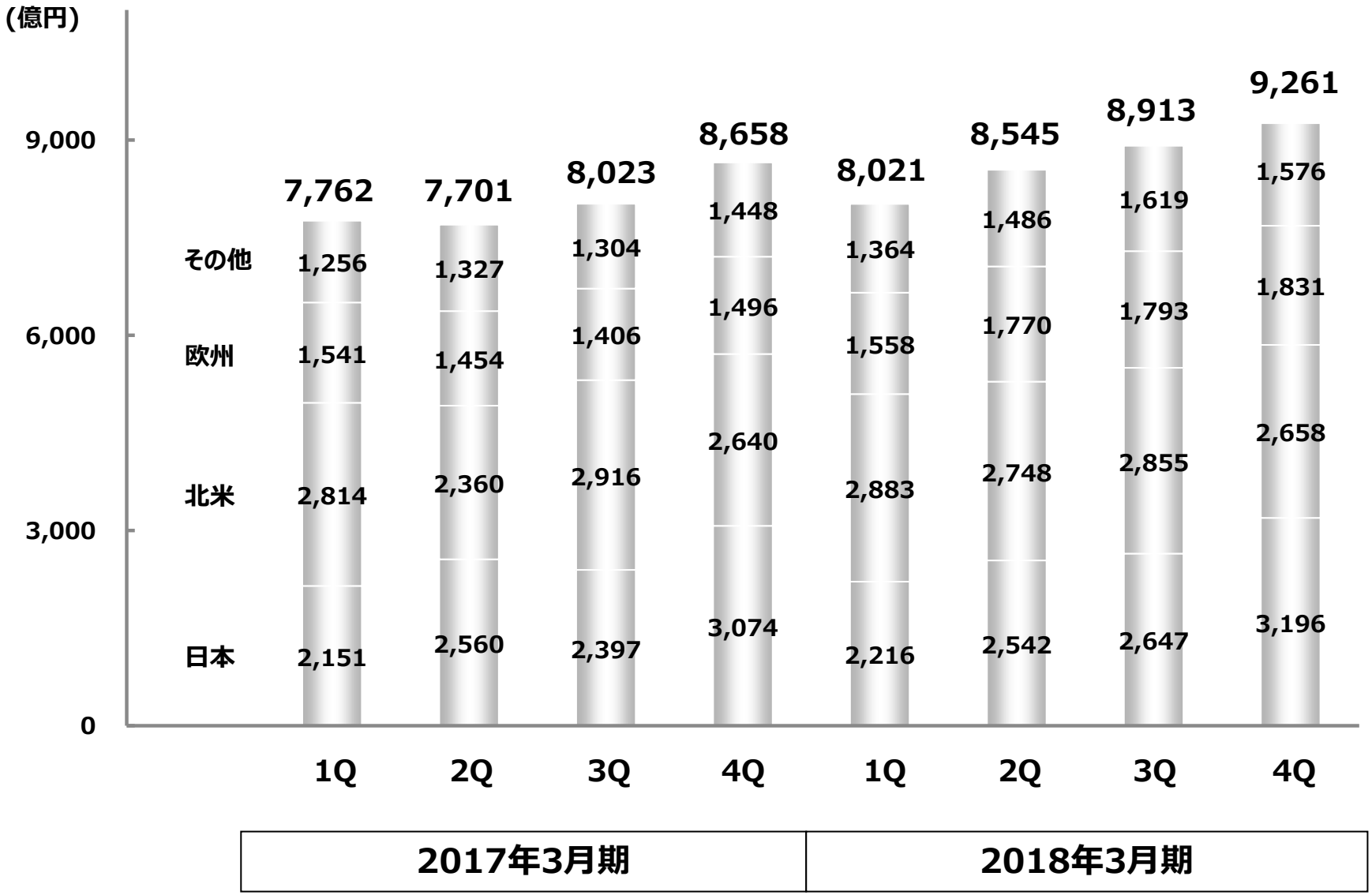
添付

キャッシュフロー及びネット・キャッシュ

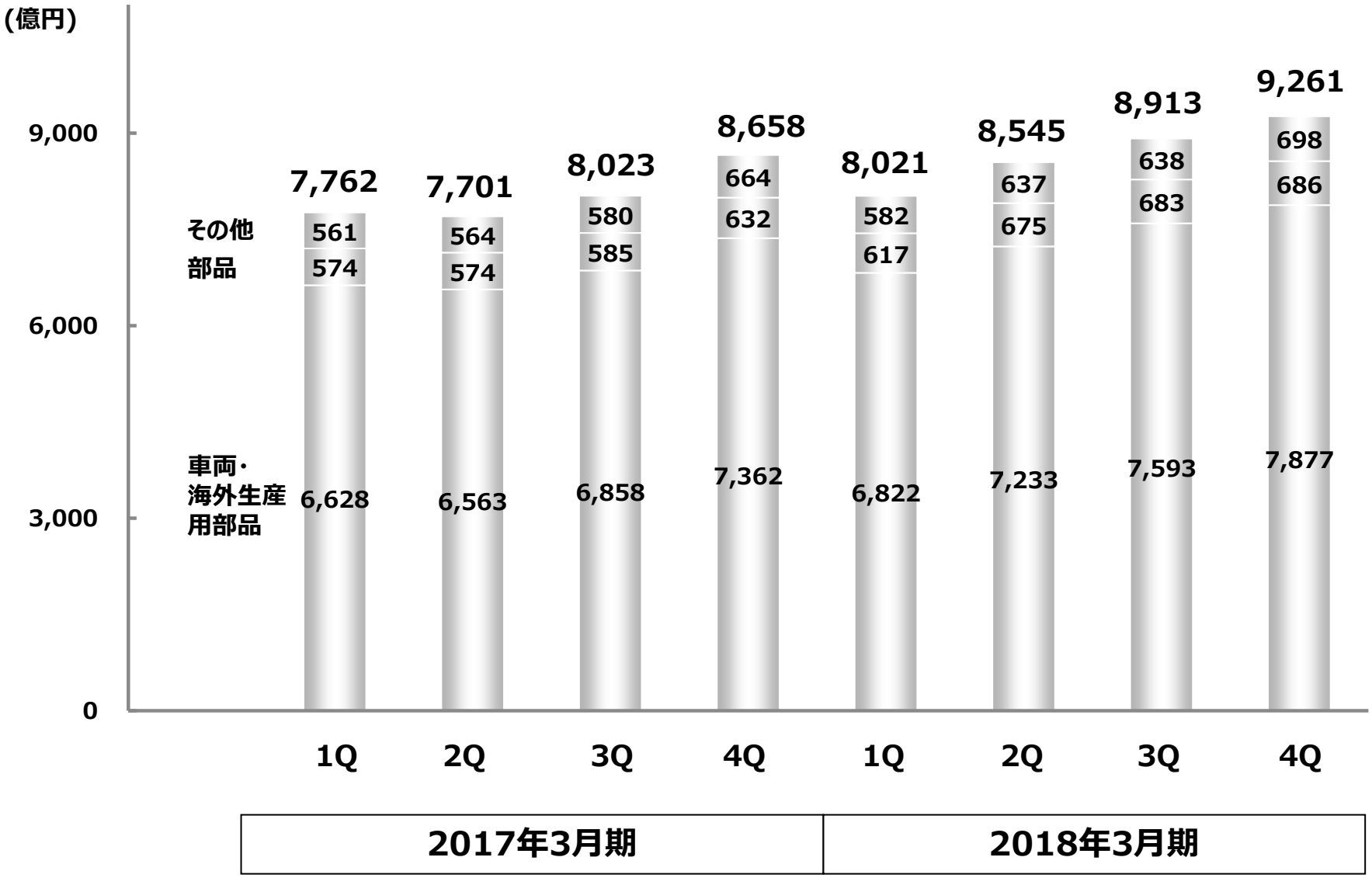
(億円)	2017年3月期 通期	2018年3月期 通期	対前期末 改善/(悪化)
キャッシュフロー			
- 営業	1,611	2,078	-
- 投資	(638)	(1,600)	-
- フリーC/F	973	478	-
現金及び現金同等物	5,269	6,049	780
ネット・キャッシュ	354	1,070	716
自己資本比率	41 / 43*%	44 / 45*%	3 / 2*pts

* 劣後特約付ローンの資本性考慮後

売上高　所在地別

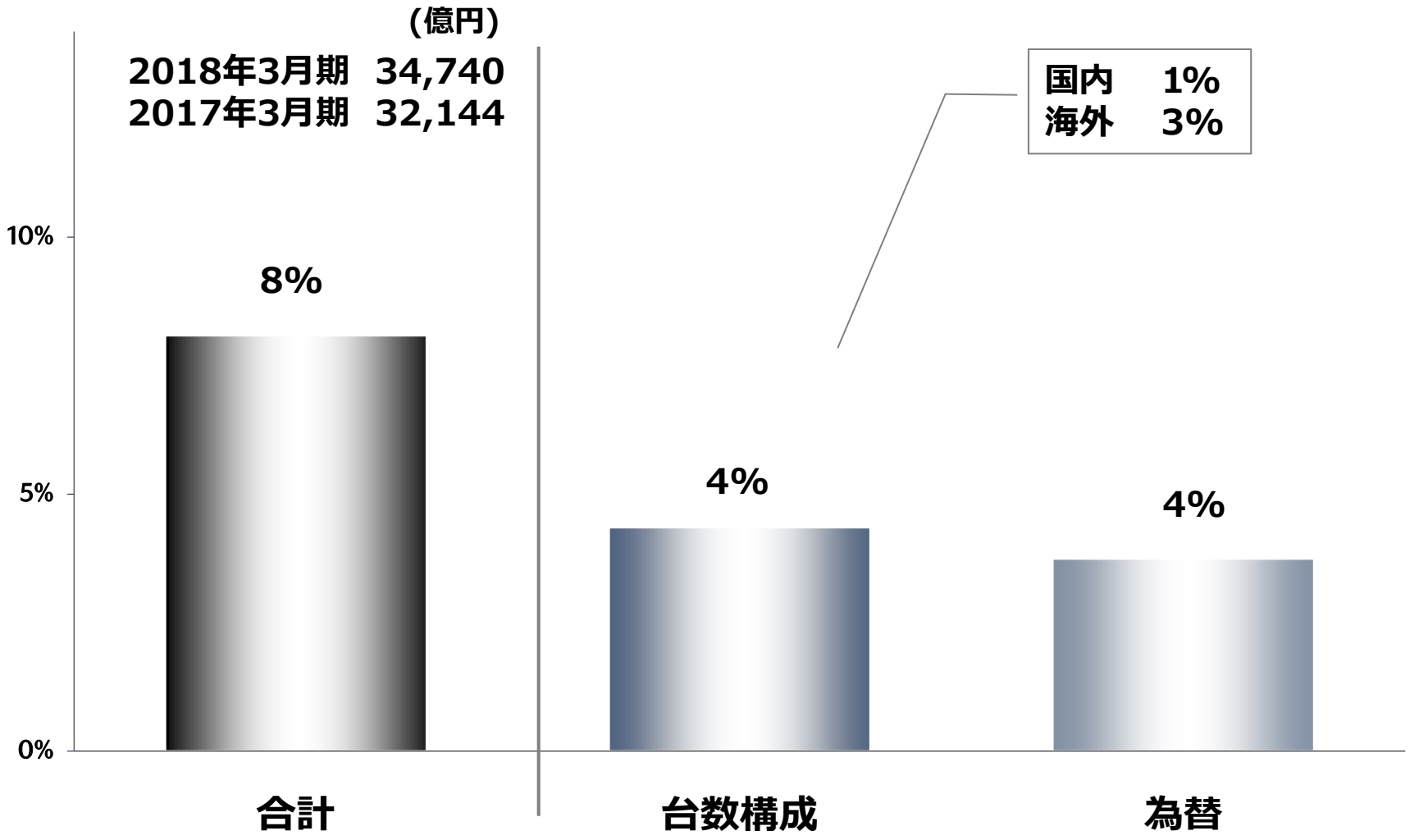

(億円)
9,000
6,000
3,000
0
その他
欧州
北米
日本
7,762
7,701
8,023
8,658
8,021
8,545
8,913
9,261
1,256
1,327
1,304
1,448
1,364
1,486
1,619
1,576
1,541
1,454
1,406
1,496
1,558
1,770
1,793
1,831
2,814
2,360
2,916
2,640
2,883
2,748
2,855
2,658
2,151
2,560
2,397
3,074
2,216
2,542
2,647
3,196
1Q
2Q
3Q
4Q
1Q
2Q
3Q
4Q
2017年3月期
2018年3月期

売上高　製品別


(億円)
9,000
6,000
3,000
0
その他
部品
車両・
海外生産
用部品
7,762
561
574
6,628
7,701
564
574
6,563
8,023
580
585
6,858
8,658
664
632
7,362
8,021
582
617
6,822
8,545
637
675
7,233
8,913
638
683
7,593
9,261
698
686
7,877
1Q
2Q
3Q
4Q
1Q
2Q
3Q
4Q
2017年3月期
2018年3月期

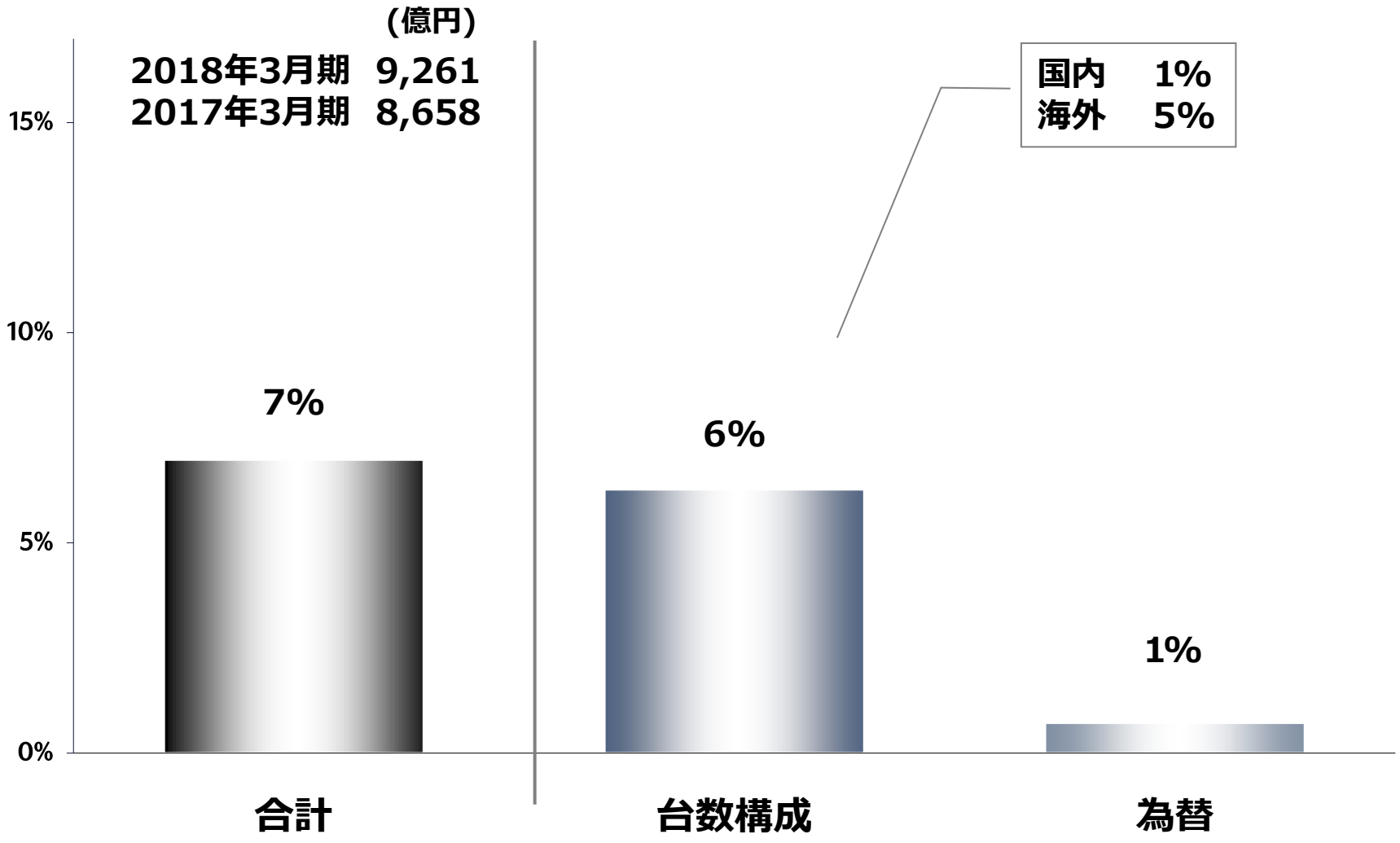
売上高変動内訳

2018年3月期 通期 対前年比較



売上高変動内訳

2018年3月期 第4四半期 対前年比較



グローバル販売台数及び連結出荷台数

(千台)	第4四半期 2017年 3月期	第4四半期 2018年 3月期	増/(減) 対前年 台数	増/(減) 対前年 YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	71	71	1	1 %
北米	98	114	16	16 %
欧州	71	76	5	7 %
中国	65	77	13	20 %
その他市場	92	107	13	13 %
合計	397	445	47	12 %
連結出荷台数				
日本	67	65	(1)	(1)%
北米	98	104	6	6 %
欧州	62	68	6	10 %
その他市場	107	108	0	0 %
合計	334	345	11	3 %
<内訳>				
米国	71	76	4	6 %

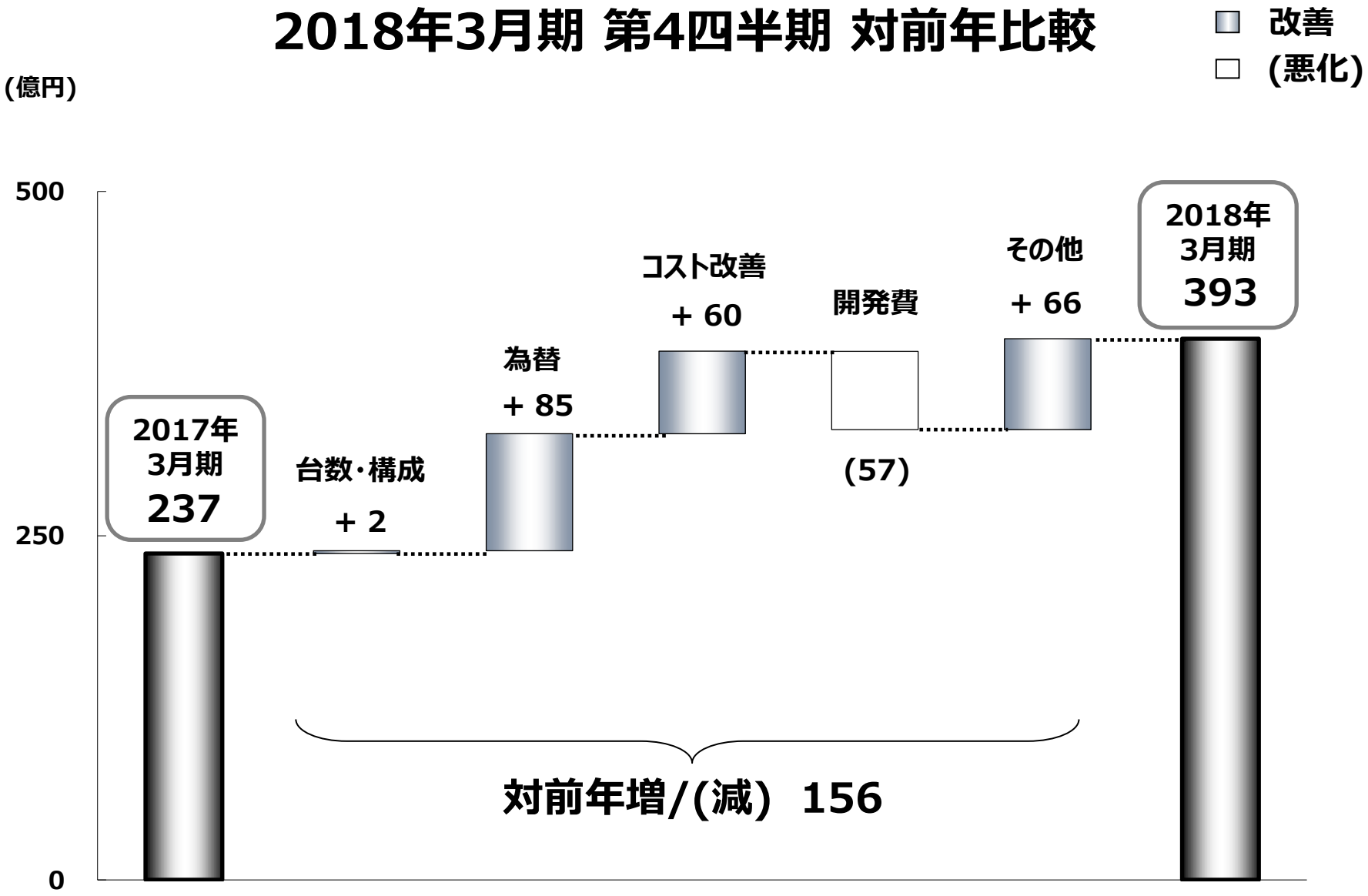
2018年3月期 財務指標

(億円)	第4四半期 2017年3月期	第4四半期 2018年3月期	増/(減) 対前年 金額	増/(減) 対前年 YOY(%)
売上高	8,658	9,261	603	7 %
営業利益	237	393	156	66 %
経常利益	216	373	157	73 %
税引前利益	177	327	150	85 %
当期純利益	139	272	133	96 %
売上高営業利益率	2.7 %	4.2 %	1.5 pts	
EPS (円)	23.2	43.1 *	19.9	
為替レート (円)				
USドル	114	108	(5)	
ユーロ	121	133	12	

*2017年10月2日を払込期日とする第三者割当増資による発行済株式数の増加分を考慮

2018年3月期 営業利益変動要因

2018年3月期 第4四半期 対前年比較



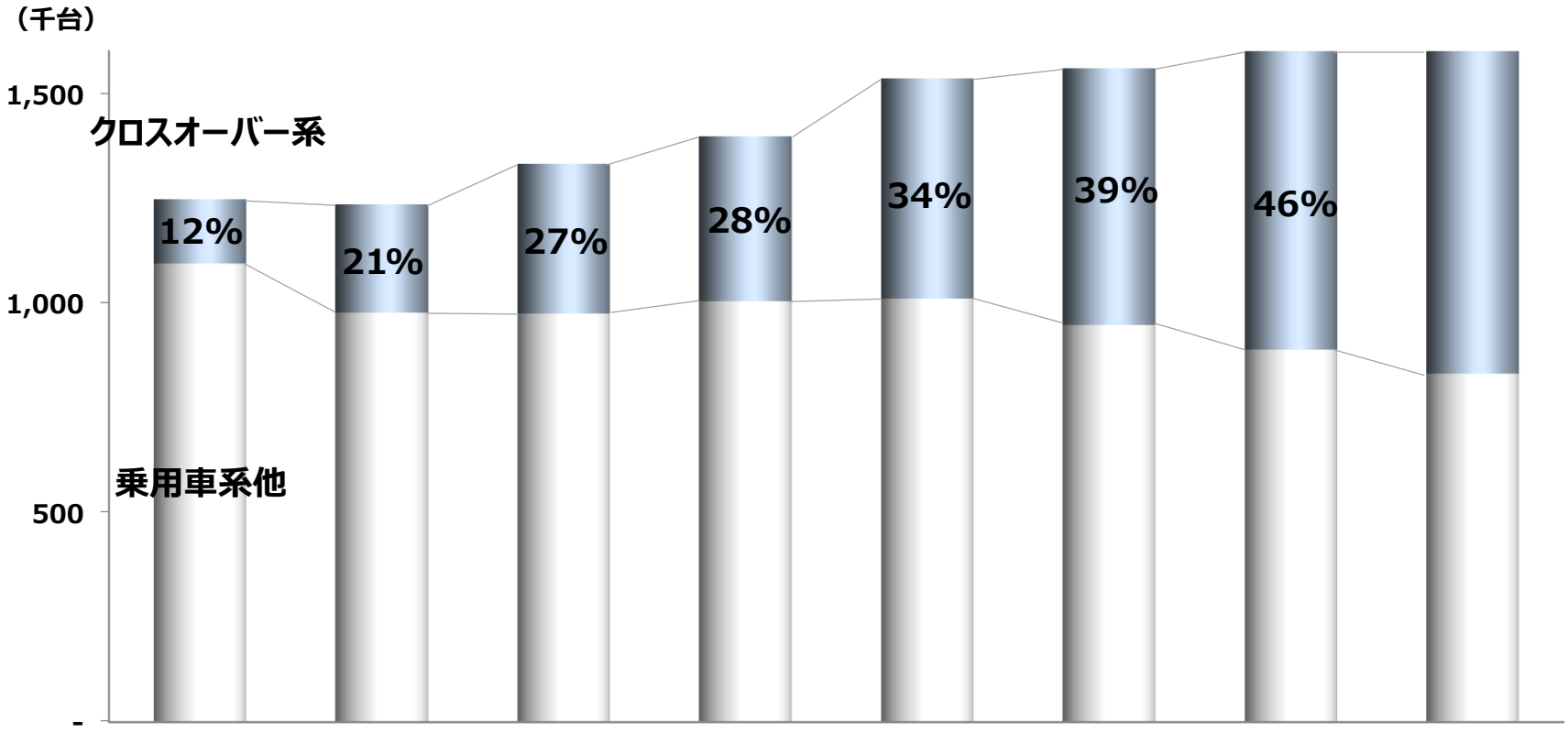
グローバル販売台数及び連結出荷台数

(千台)	通期 2017年 3月期	通期 2018年 3月期	増/(減) 対前年 台数	増/(減) 対前年 YOY(%)	増/(減) 対2月公表 台数
グローバル販売台数					
日本	203	210	8	4 %	0
北米	429	435	6	1 %	5
欧州	262	269	7	3 %	1
中国	292	322	31	11 %	14
その他市場	373	394	20	5 %	11
合計	1,559	1,631	72	5 %	31
連結出荷台数					
日本	193	199	6	3 %	(4)
北米	426	423	(3)	(1)%	(1)
欧州	255	266	11	4 %	(0)
その他市場	391	386	(5)	(1)%	4
合計	1,265	1,274	9	1 %	(1)
<内訳>					
米国	308	289	(19)	(6)%	(1)

グローバル販売台数及び連結出荷台数

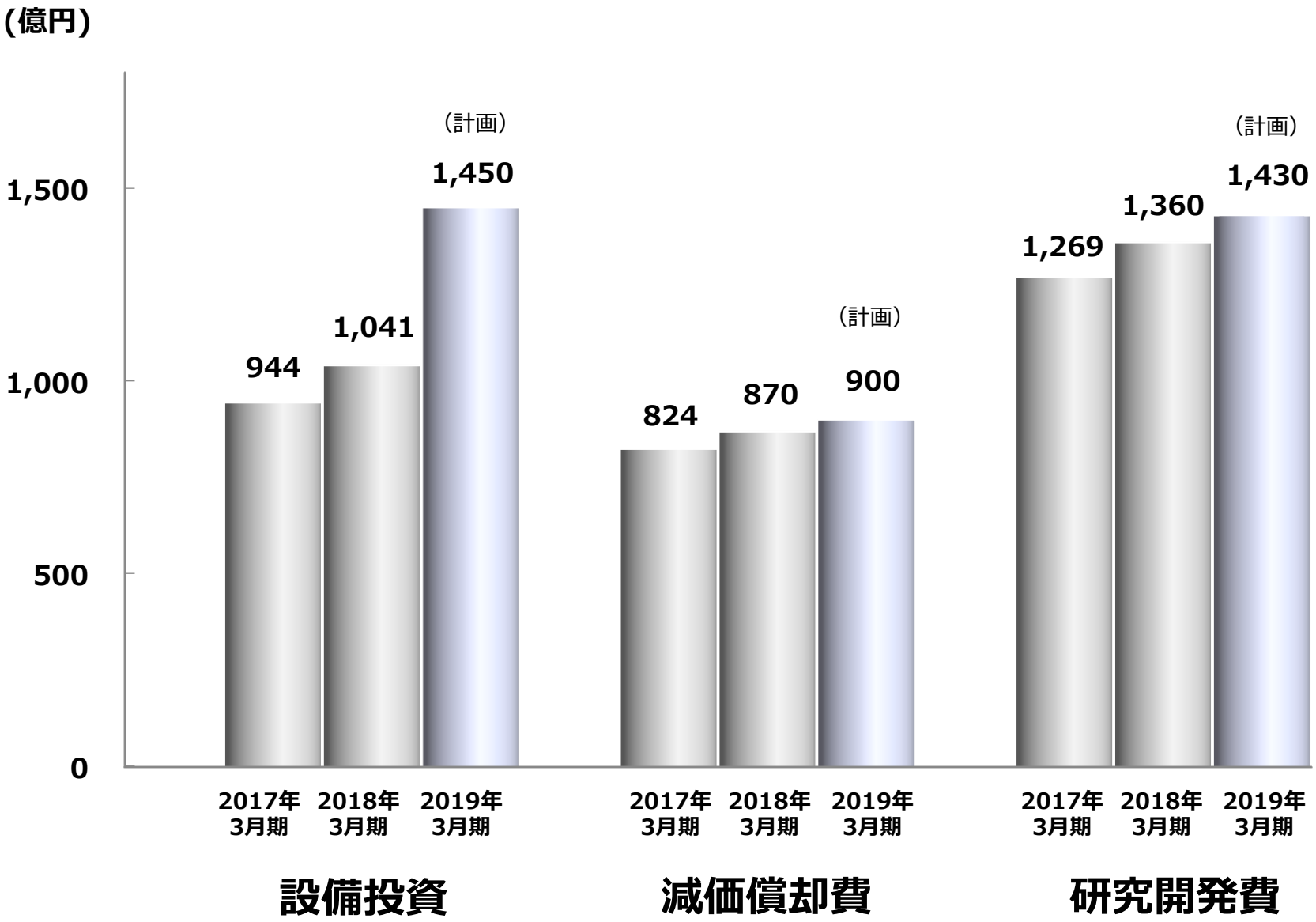
(千台)	通期 2018年 3月期	通期 2019年 3月期	増/(減) 対前年 台数	増/(減) 対前年 YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	210	215	5	2 %
北米	435	457	22	5 %
欧州	269	265	(4)	(1)%
中国	322	322	0	0 %
その他市場	394	403	9	2 %
合計	1,631	1,662	31	2 %
連結出荷台数				
日本	199	209	11	5 %
北米	423	460	37	9 %
欧州	266	261	(4)	(2)%
その他市場	386	393	7	2 %
合計	1,274	1,324	51	4 %
<内訳>				
米国	289	319	30	10%

クロスオーバー系車種比率



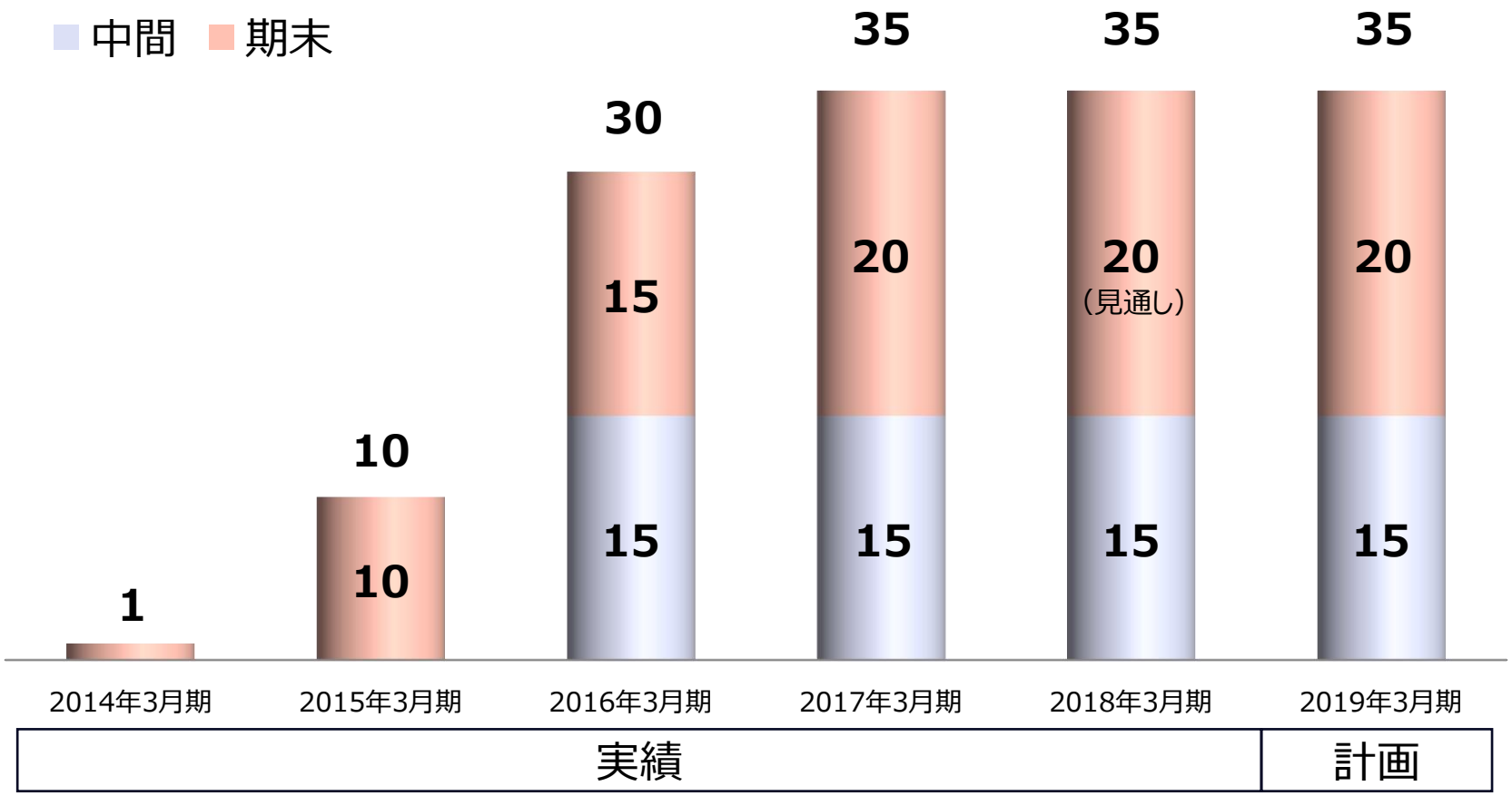
	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
グローバル販売台数（千台）	1,247	1,235	1,331	1,397	1,534	1,559	1,631	1,662
	実績							計画

主要データ


(億円)
1,500
1,000
500
0
944
1,041
1,450
（計画）
824
870
900
（計画）
1,269
1,360
1,430
（計画）
2017年 3月期
2018年 3月期
2019年 3月期
2017年 3月期
2018年 3月期
2019年 3月期
2017年 3月期
2018年 3月期
2019年 3月期
設備投資
減価償却費
研究開発費

配当について

一株当たり配当金の推移



注) 2014年8月1日付で普通株式について5株を1株の割合で株式併合を行っております。
一株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

将来見通しに関する注意事項

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願います。

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。