



2019年3月期 決算説明会

本日の説明内容

- 決算実績/見通し 総括
- 2019年3月期 実績
- 2020年3月期 見通し
- 主要施策の進捗
- 中期経営方針

決算実績/見通し 総括

【2019年3月期 実績】

- グローバル販売台数は対前年4%減の156万1千台
 - 日本やASEAN地域で販売が増加する一方、中国/米国/オーストラリアの台数減少により前年を下回る販売
 - CX-5、CX-8の商品改良モデルにより、クロスオーバーSUVは好調な販売を継続
- 売上高 3兆5,647億円、営業利益 830億円、当期純利益 635億円

【2020年3月期 見通し】

- グローバル販売台数 対前年4%増の161万8千台、売上高 3兆7,000億円、営業利益 1,100億円、当期純利益 800億円
- 新世代商品 新型Mazda3とCX-30の導入を本格的に開始
- 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、新世代商品/新技術の開発・導入などの将来に向けた主要施策を推進
- 年間配当予想は、一株当たり35円

2019年3月期 実績

2019年3月期 グローバル販売台数

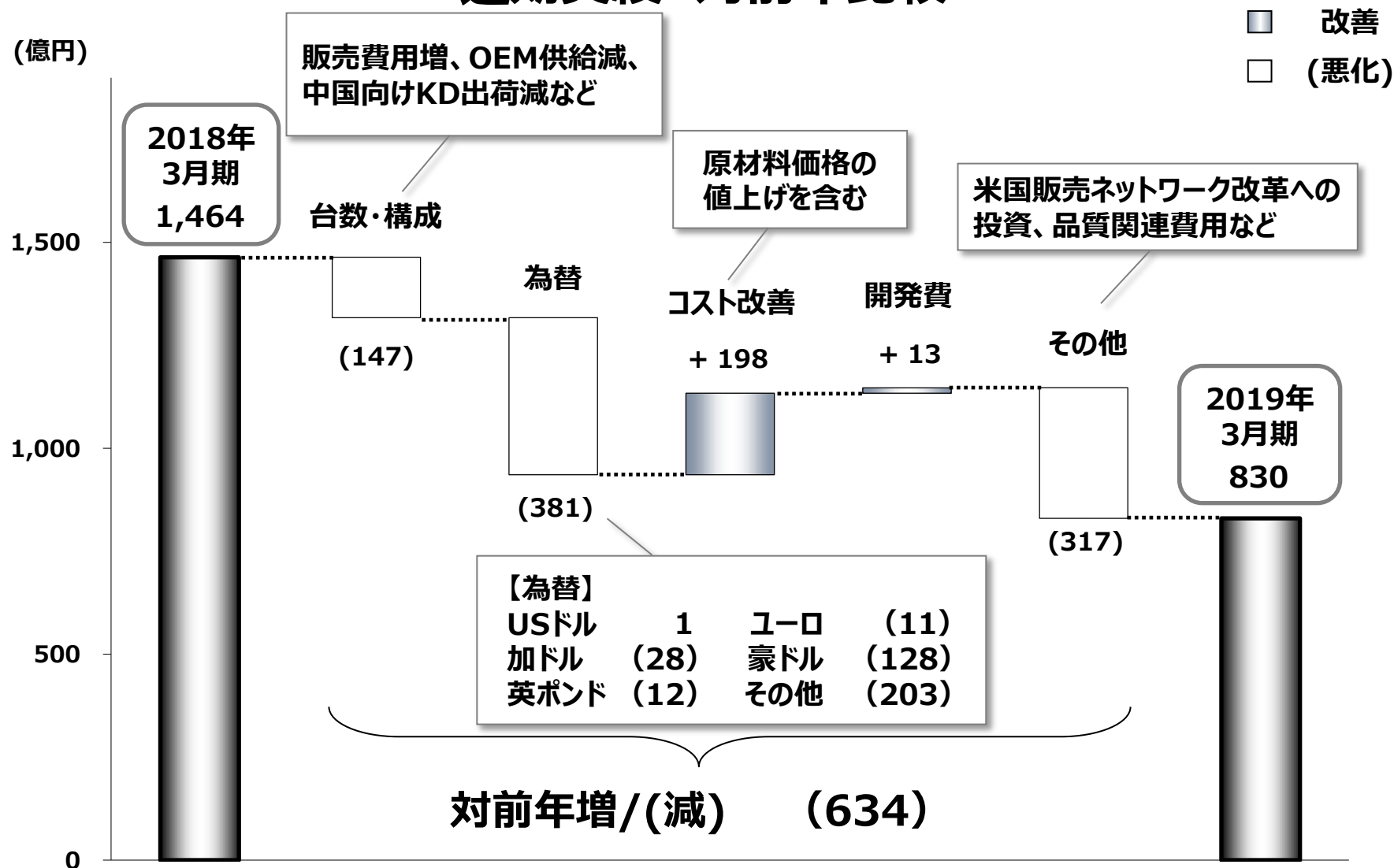
(千台)	通期		増/(減)		
	2018年	2019年	対前年		対2月公表
	3月期	3月期	台数	YOY(%)	台数
グローバル販売台数					
日本	210	215	4	2 %	(3)
北米	435	421	(14)	(3)%	(7)
欧州	269	270	1	0 %	0
中国	322	247	(75)	(23)%	(3)
その他市場	394	409	14	4 %	4
合計	1,631	1,561	(69)	(4)%	(8)
<内訳>					
米国	304	287	(17)	(6)%	(5)
オーストラリア	116	110	(6)	(5)%	(0)
ASEAN	116	137	20	18 %	2

2019年3月期 財務指標

(億円)	通期		増/(減)		
	2018年 3月期	2019年 3月期	対前年		対2月公表
			金額	YOY(%)	金額
売上高	34,740	35,647	907	3 %	147
営業利益	1,464	830	(634)	(43)%	30
経常利益	1,721	1,168	(553)	(32)%	68
税引前利益	1,575	1,083	(492)	(31)%	113
当期純利益	1,121	635	(486)	(43)%	85
売上高営業利益率	4.2 %	2.3 %	(1.9)pts		0.0pts
EPS (円)	182.9	100.8	(82.1)		13.5
為替レート (円)					
USドル	111	111	0		0
ユーロ	130	128	(1)		0

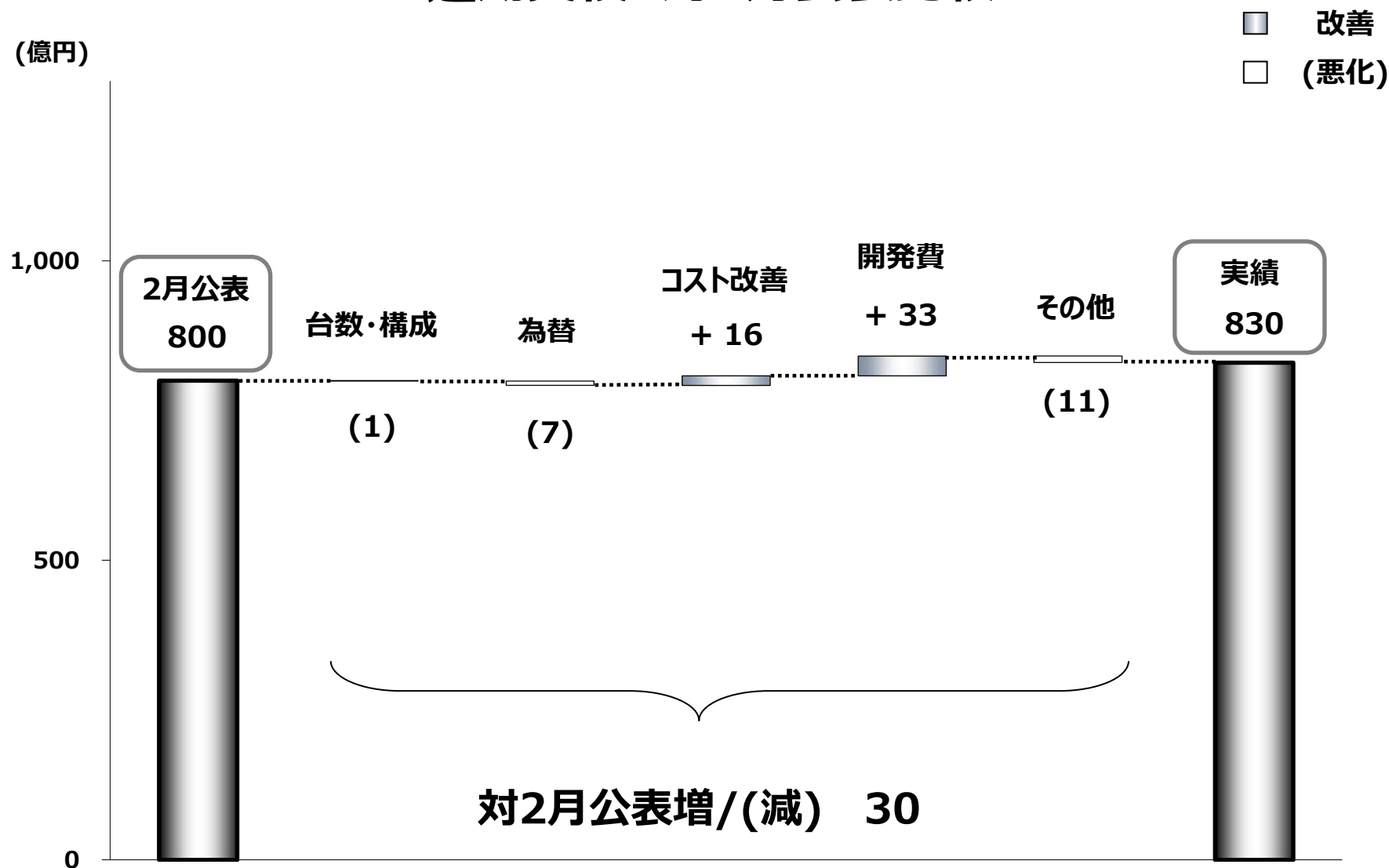
2019年3月期 営業利益変動要因

通期実績 対前年比較



2019年3月期 営業利益変動要因

通期実績 対2月公表比較



2020年3月期 見通し

2020年3月期 グローバル販売台数

(千台)	通期		増/(減)	
	2019年	2020年	対前年	
	3月期	3月期	台数	YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	215	223	9	4 %
北米	421	456	35	8 %
欧州	270	286	17	6 %
中国	247	265	18	7 %
その他市場	409	387	(21)	(5)%
合計	1,561	1,618	57	4 %
<内訳>				
米国	287	324	37	13 %
オーストラリア	110	100	(10)	(9)%
ASEAN	137	133	(3)	(2)%

2020年3月期 財務指標

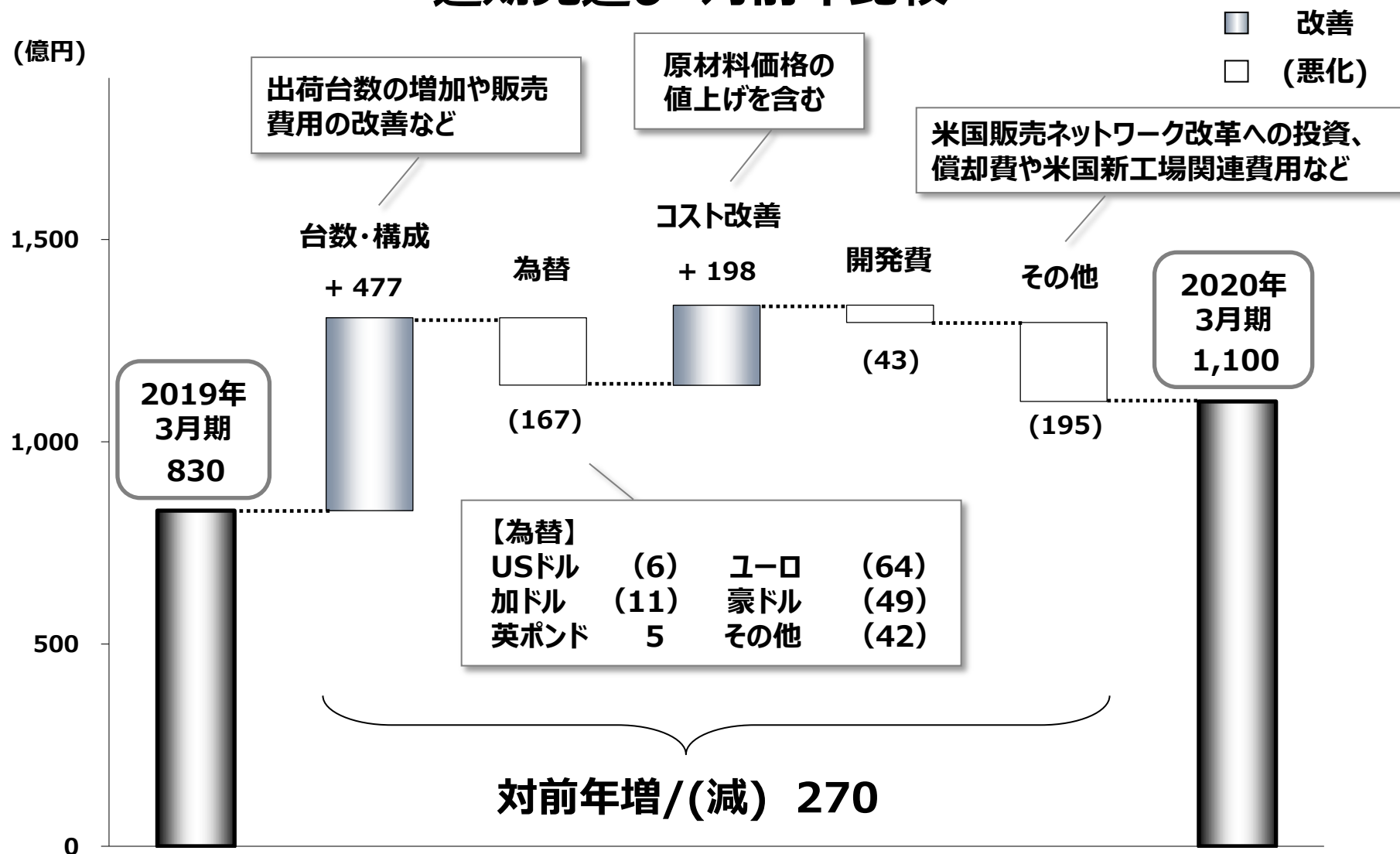
(億円)	通期		増/(減)	
	2019年	2020年	対前年	
	3月期	3月期	金額	YOY(%)
売上高	35,647	37,000	1,353	4 %
営業利益	830	1,100	270	33 %
経常利益	1,168	1,250	82	7 %
税引前利益	1,083	1,170	87	8 %
当期純利益	635	800	165	26 %
売上高営業利益率	2.3 %	3.0 %	0.7 pts	
EPS (円)	100.8	127.0	26.2	
為替レート (円)				
USドル	111	110	(1)	
ユーロ	128	126	(2)	

為替レート

(円)	通期		増/(減) 対前年
	2019年 3月期	2020年 3月期	
USドル	111	110	(1)
ユーロ	128	126	(2)
カナダドル	85	84	(1)
オーストラリアドル	81	79	(2)
英ポンド	146	147	1

2020年3月期 営業利益変動要因

通期見通し 対前年比較



主要施策の進捗

新世代商品

■ 新型Mazda3をグローバルに導入開始

- 2019年1月に北米、3月に欧州、4月にオーストラリアで発売
- 日本を含む他市場でも順次販売を開始予定
- 2019年後半にSKYACTIV-X搭載モデルでラインアップを拡充



■ CX-30をジュネーブモーターショーにて世界初公開

- 新世代商品第2弾となる
新型コンパクトクロスオーバーSUV
- 新たな基幹車種として、今夏より
欧州からグローバルに導入予定



商品改良

■ 商品改良による現行モデルの競合力アップ

- 国内で初めてCX-5/CX-8に「SKYACTIV-G2.5T」モデルを追加するなど、多様なニーズに対応するエンジンラインアップを実現

主要施策の進捗

■ 米国の販売ネットワーク改革

- 次世代ブランド店舗は300店舗を目指す計画に対し、265店舗が投資を決定
- 既に完成した65店舗では、1店舗あたり年間販売台数が着実に増加
- 主要35市場を中心に、オペレーション品質の改善に注力



■ 米国合併新工場

「Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.」

- 2021年の稼働開始に向けた準備は順調に進捗

■ 厳しい経営環境の中、成長投資を継続しながら、財務基盤の強化・安定した配当を継続

中期經營方針

はじめに

2020年に100周年 そして、 次なる100年へ



「人と共に創る」 マツダの独自性

2030-40年ありたい姿

私たちの夢

マツダは、
同じ夢を持つ仲間と共に、
限界を突破することを通して、
マツダに関わる全ての人々が、生き生きと感じ、
マツダとのつながりに誇りや
愛着を感じていただける
会社になることを
目指します。



夢が集い、共に叶える。

中期経営方針の位置づけ

- 2030-40年ありたい姿を目指す「今期からの6年間」
- 新世代商品群完遂までの「今期からの6年間」

2030-40年
ありたい姿



構造改革プラン/構造改革ステージ2の振り返り

ブランド価値の対価

台当たり売上/残価率が改善、市場毎の進捗度に差異

ブランド価値 向上への投資

- SKYACTIV技術・魂動デザインを導入した商品の継続的な向上
- 国内・欧州・主要新興国での次世代店舗化推進、米国での着手

ブランド価値を 低下させた支出

- 販売奨励金の増加
- 品質対応コストの上昇

インフラへの投資

最適供給体制構築に着手

仲間づくりへの投資

既存パートナーとの連携強化に加え、トヨタとの包括提携

従業員/ 働く環境への投資

働く環境や従業員への投資は限定的

株主還元

2014年3月期より復配、総額約900億円の還元

SDGsおよび CSR関連投資

- ひろしま自動車産学官連携推進会議、地方創生に向けた実証実験着手
- SDGsおよびCSR関連投資は限定的

財務基盤の改善

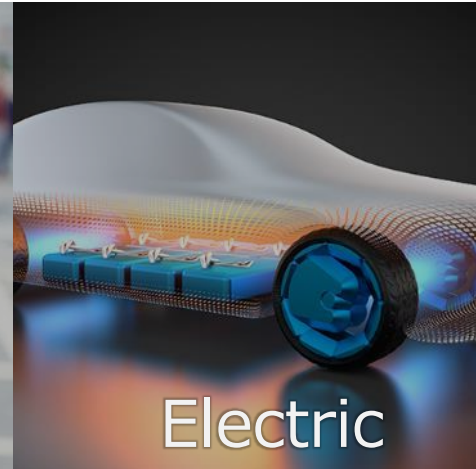
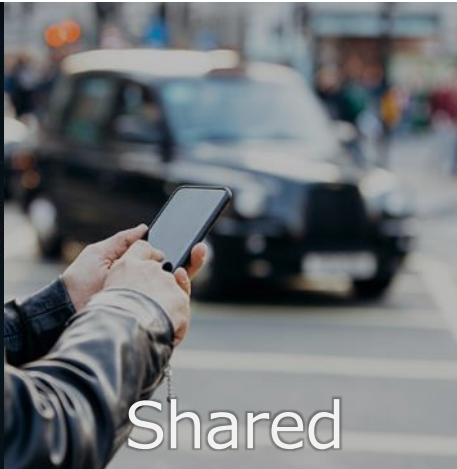
4,000億円の純有利子負債改善、ネットキャッシュ実現

マツダの強み・弱み

強み	弱み
独自性を有す商品・技術	調達におけるスケールメリット
バランスのとれた海外事業	固定費効率（開発・設備投資・広告宣伝）
挑戦する企業風土	資金力/調達力
多様なアライアンスパートナー	コネクティッド・自動運転技術・シェアリング

自動車業界を取り巻く外部環境

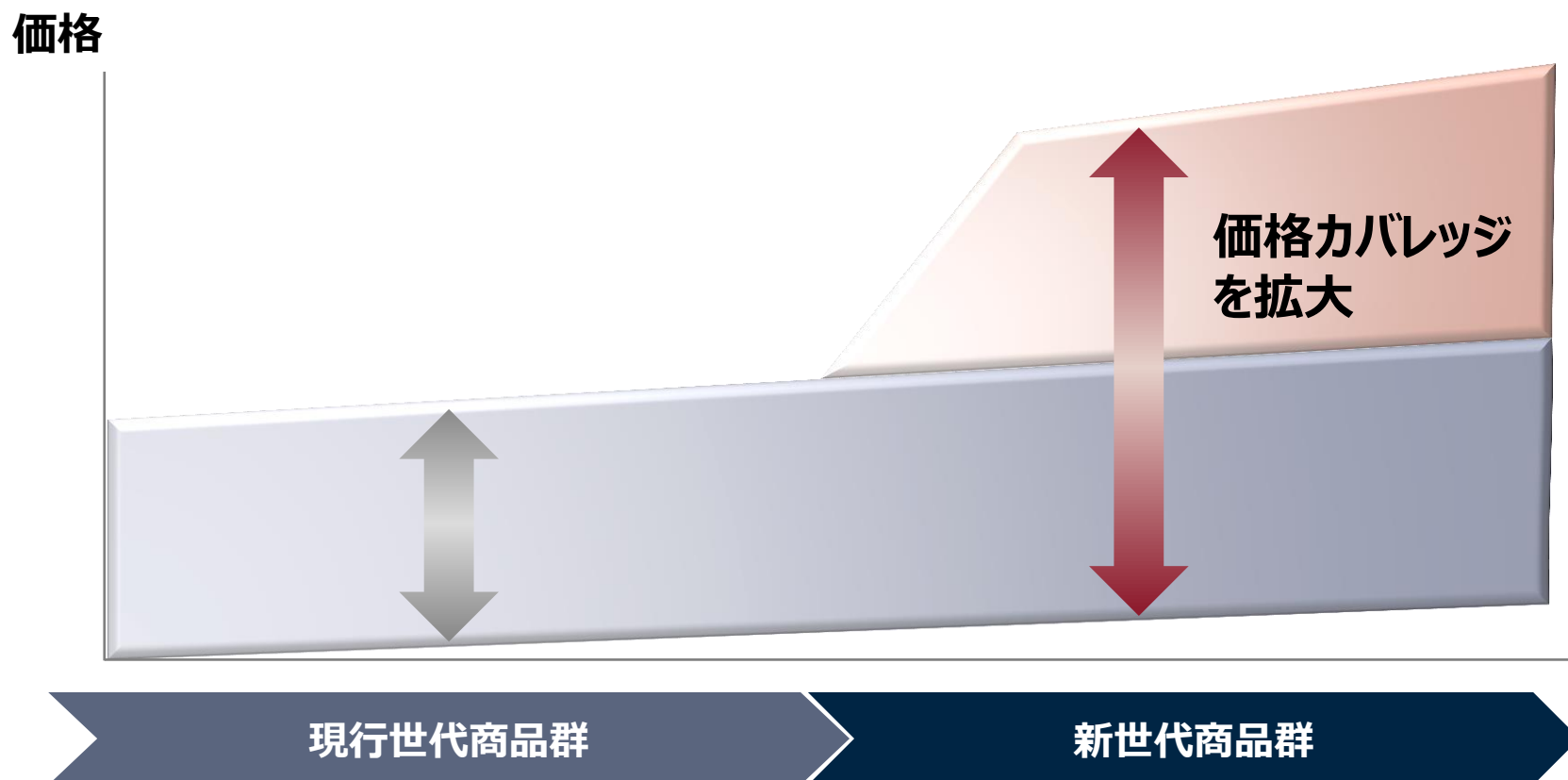
- 市場ごとの要求仕様多様化/顧客の嗜好多様化
- CASE（コネクティッド/自動運転/シェアリング/電動化）
- 少子高齢化・労働人口減少（日本）
- グローバルでの社会/経済情勢の不透明さ
- 気候変動、環境規制
- 自然災害多発



- 独自の商品・顧客体験への投資
- ブランド価値を低下させる
支出の抑制
- 遅れている領域への投資

ブランド価値向上への投資（市場・顧客多様化への対応）

- 電動化を含むパワートレインのバリエーション拡大、先進技術の拡大により、市場・顧客からの多様な要求へ対応



ブランド価値向上への投資（商品）

■ 魂動デザインの深化

■ Smallアーキテクチャー

- SKYACTIV-G/D UPGRADE 、SKYACTIV-X
- MILD HYBRID
- 独自BATTERY EV(xEVs)



■ Largeアーキテクチャー

- 直列6気筒 SKYACTIV-X
- 直列6気筒 SKYACTIV-D GEN 2
- 縦置きアーキテクチャー化（i-ACTIV AWD含む）
- 48V MILD HYBRID / PLUG-IN HYBRID



ブランド価値向上への投資（新技術・インフラ）

コネクティッド

- 車載通信機付きマツダコネク2の導入
- コネクティッドサービスの開始

自動運転

- 先進安全技術の進化と普及
- Mazda Co-Pilotコンセプト実現

シェアリング

- シェアリング事業参画検討
- 地方での乗り合いサービス共同実証

電動化

- EVの投入
- マルチxEV化
- PLUG-IN HYBRIDの導入

ブランド価値向上への投資（販売・顧客体験）

■ 販売ネットワーク強化



■ 顧客体験向上



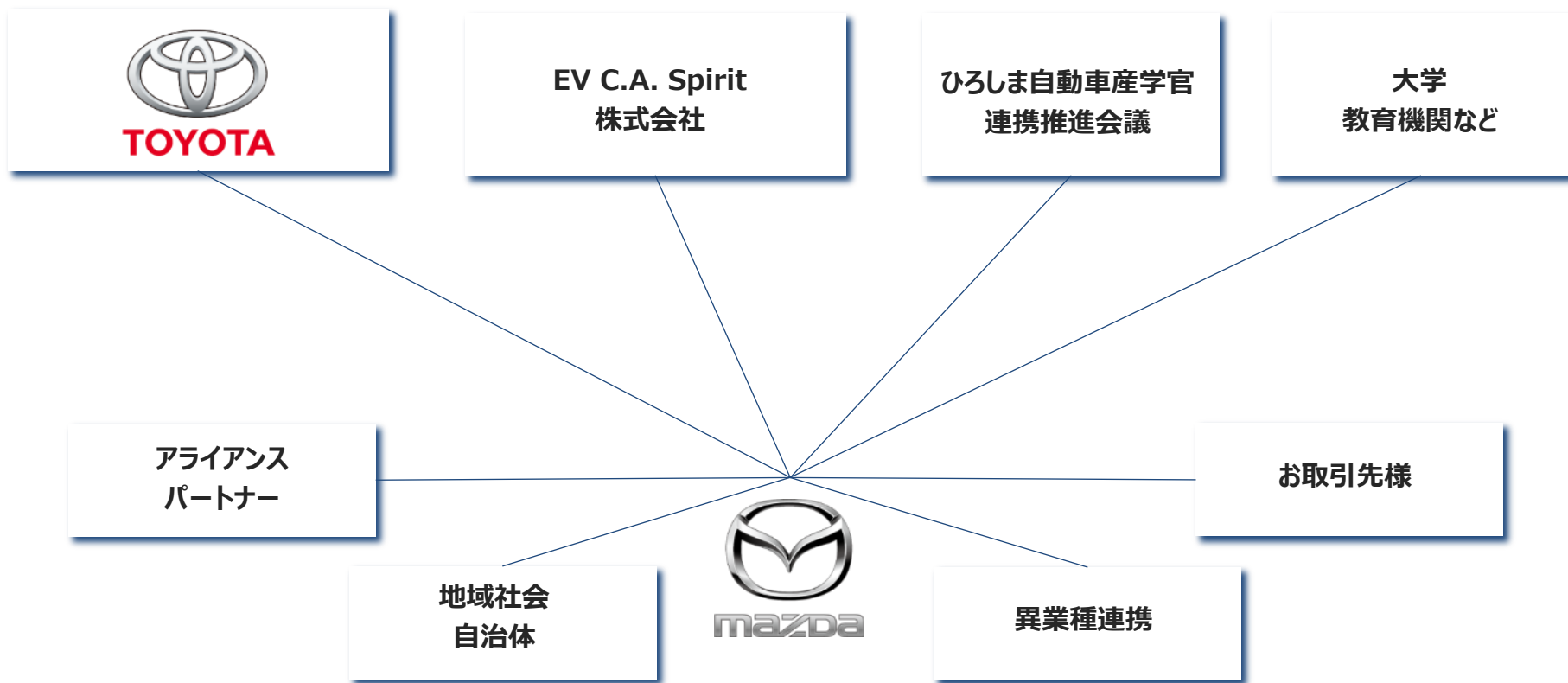
ブランド価値を低下させる支出の抑制

- 価値訴求販売の継続・強化
 - 販売奨励金の抑制
 - トレードサイクルマネジメント
- 品質向上

- 地産地消を考慮した最適生産拠点体制の構築
(2021年 米国合弁工場稼働)
- コネクティッド・シェアリング等のインフラ投資、
他社・異業種との連携



■ 相互信頼を基礎に、共に行動するパートナーとの積極的な連携を推進

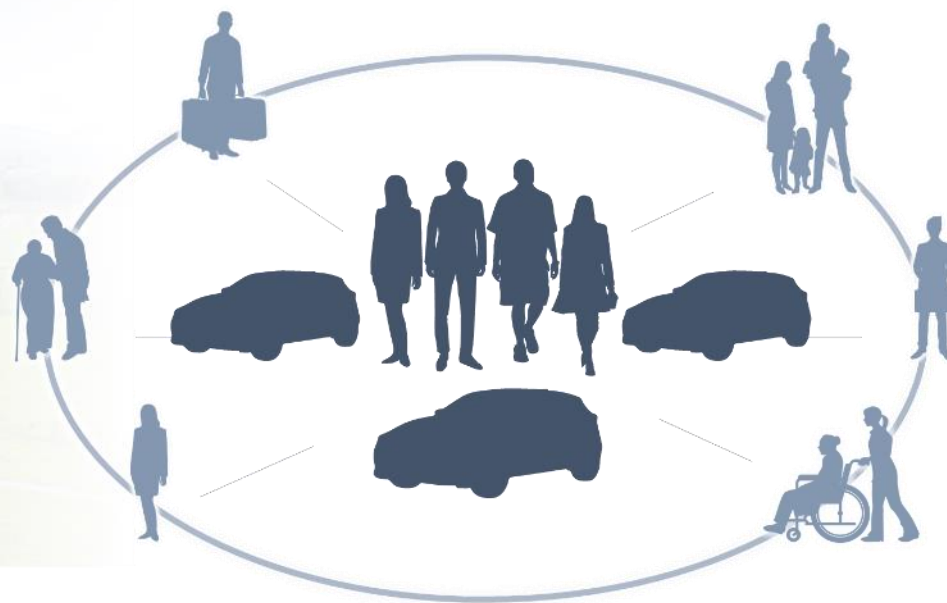


人材活躍の最大化に向けた

- 働き方と人事制度の多様化
- 業務プロセス改革/継続的改善
- 働く環境の改善/整備

- 心豊かな暮らしにつながる社会貢献モデルの構築
- 環境・安全への投資強化

社会とつながることによって生まれる「生きる喜び」



施策の方向性 まとめ

ブランド価値の対価	市場・顧客の多様化への対応による台当たり売上の向上
ブランド価値向上への投資	新世代商品、ネットワーク、顧客体験に投資
ブランド価値を低下させる支出の抑制	■ トレードサイクルマネジメント、販売奨励金抑制 ■ 品質向上による顧客満足度の向上
インフラへの投資	■ 地産地消を考慮した最適生産拠点化 ■ コネクティッド・シェアリング等のインフラ投資
仲間づくりへの投資	相互信頼を基礎に、共に行動するパートナーとのアライアンス強化
従業員/働く環境への投資	従業員が生き生き働けるよう、環境改善も含めて強化
株主還元	安定的な還元を継続
SDGsおよびCSR関連投資	■ 社会と共存し、存在意義を重視 ■ 環境・安全への投資を強化

中期経営方針 2025年3月期指標

売上

約4.5兆円

収益性

安定的利益創出
ROS*5%以上/ROE10%以上

*売上高営業利益率

将来投資

- 設備投資+開発投資: 売上高比7-8% (平均)
- 販売ネットワーク、顧客体験、インフラ、従業員/働く環境等

財務基盤

ネットキャッシュ維持

株主還元

安定的に配当性向30%以上

販売台数

約180万台

「人と共に創る」 マツダの独自性

2030-40年
ありたい姿

中期経営方針

(2020年3月期～2025年3月期)

- 独自の商品・顧客体験への投資
- ブランド価値を低下させる支出の抑制
- 遅れている領域への投資

新世代商品群



添付

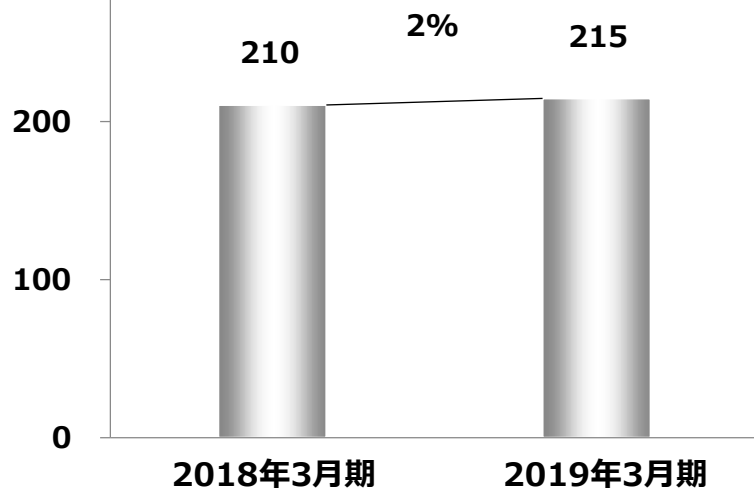
日本



- 販売台数は、対前年2%増の21万5千台
- 総台数シェアは4.1%、登録車シェアは、対前年0.1pts増の5.2%

通期 販売台数

(千台)



- CX-5/CX-8/アテンザの商品改良モデルが好調な販売を継続
- CX-8が国内3列シートSUV市場における2018年販売台数第1位*獲得

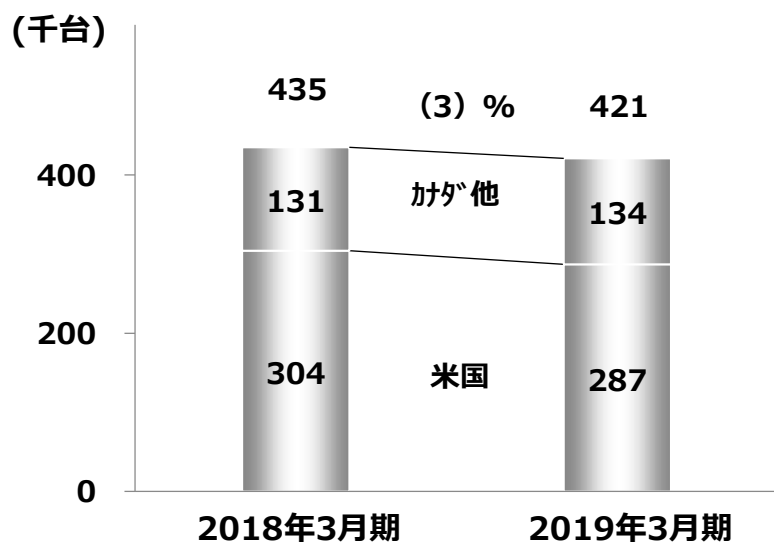
* マツダ調べ

北米



- 販売台数は、対前年3%減の42万1千台
- 米国:対前年6%減の28万7千台
 - セダン系車種の厳しい販売環境が継続
 - Mazda3は、モデル切替が順調に進捗、新型の販売を4月より本格化
 - CX-5は、競争が激化する中、ハイグレードの「SKYACTIV-G2.5T」モデルの販売が増加するなど販売の質が向上
- カナダ:対前年4%減の7万2千台
- メキシコ:対前年12%増の6万1千台

通期 販売台数



欧州



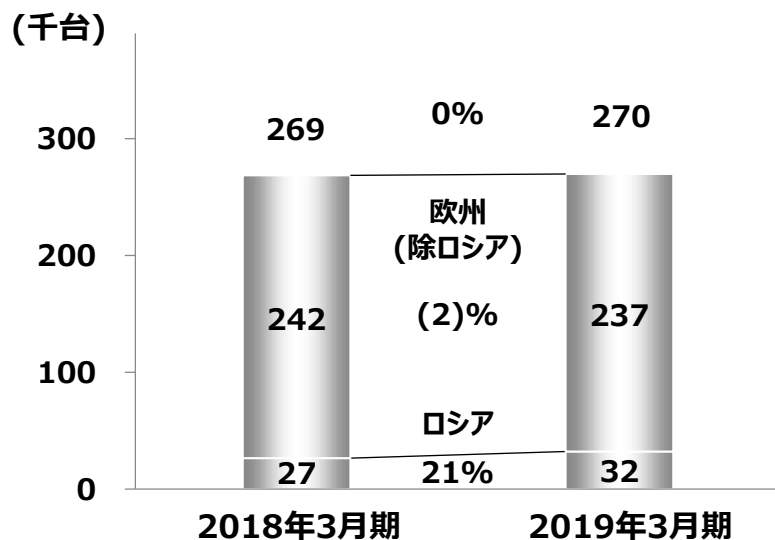
- 販売台数は、前年同水準の27万台
- Mazda3の対前年17%減をMazda2の対前年8%増、CX-5の対前年8%増によりカバー

- ロシアを除く欧州は、対前年2%減の23万7千台

- ドイツ:対前年1%減の6万7千台
- 英国:対前年1%増の3万9千台
- スペイン:対前年5%増の2万1千台

- ロシア:対前年21%増の3万2千台

通期 販売台数



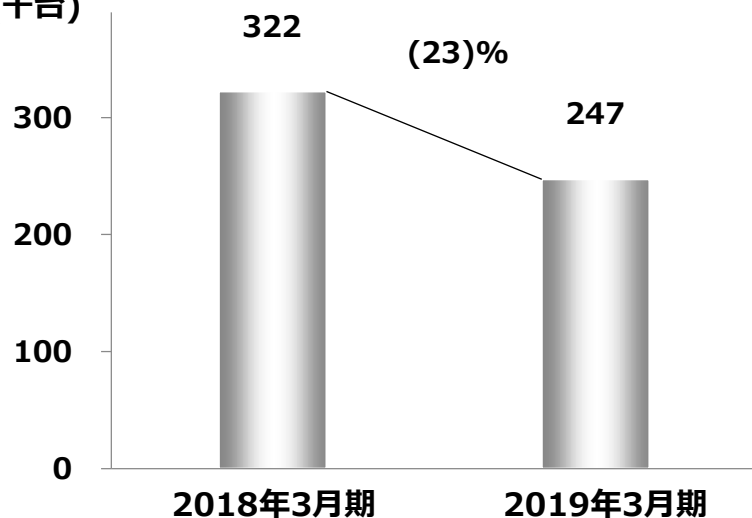
中国



- 販売台数は、対前年23%減の24万7千台
- 米中貿易摩擦などにより需要が減速、競争が激化し主要モデルの販売が減少
- 商品価値訴求や販売店の在庫水準を適正化するなど、販売の質向上施策を堅持
- 新世代商品・商品改良モデルの導入による反転に向けて、ブランド価値強化を継続

通期 販売台数

(千台)



その他市場



■ 販売台数は、対前年4%増の40万9千台

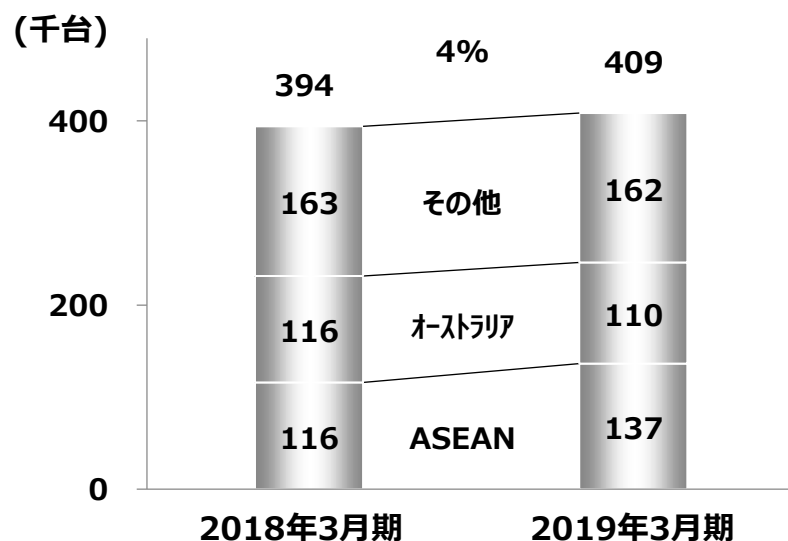
■ オーストラリア:対前年5%減の11万台

- 総需要が縮小し、競争が激化する中、シェアは前年同水準を維持
- 商品改良モデルの投入により、グレードミックス改善など販売の質向上は継続
- 新型Mazda3の導入に向けて、モデル切替は順調に進捗

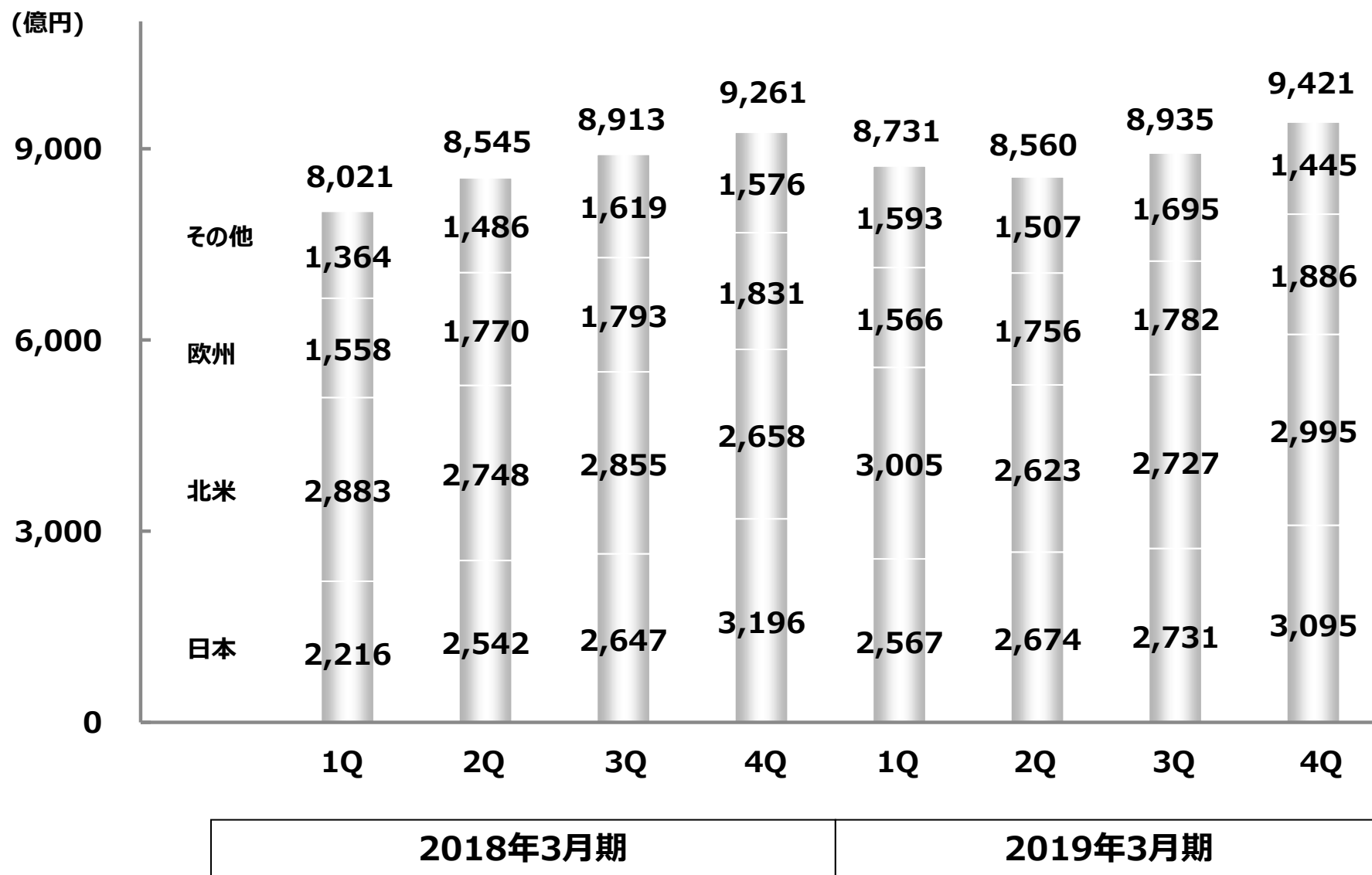
■ ASEAN:対前年18%増の13万7千台

- タイ:対前年25%増の7万台
- ベトナム:対前年14%増の3万2千台

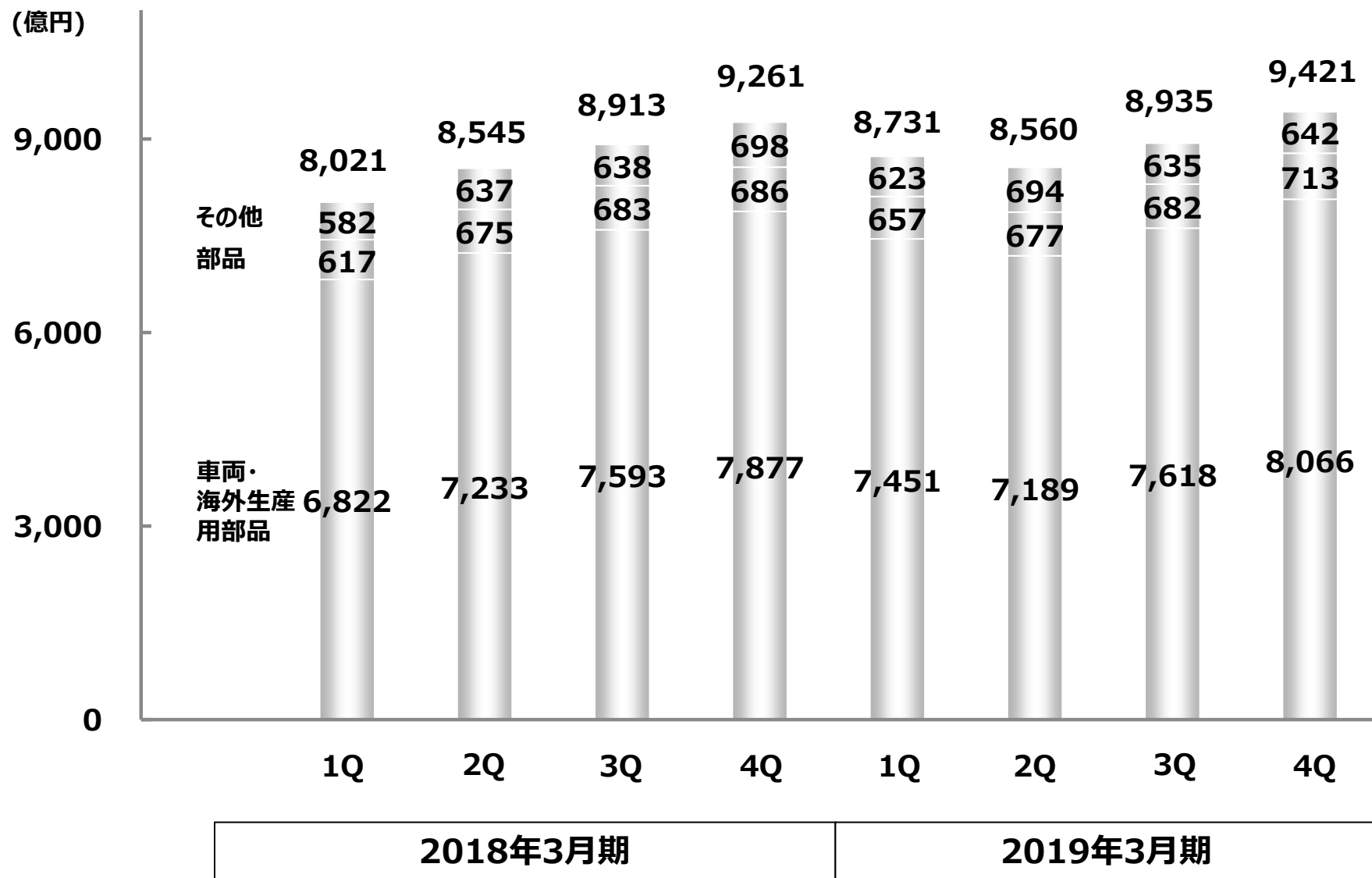
通期 販売台数



売上高 所在地別



売上高 製品別

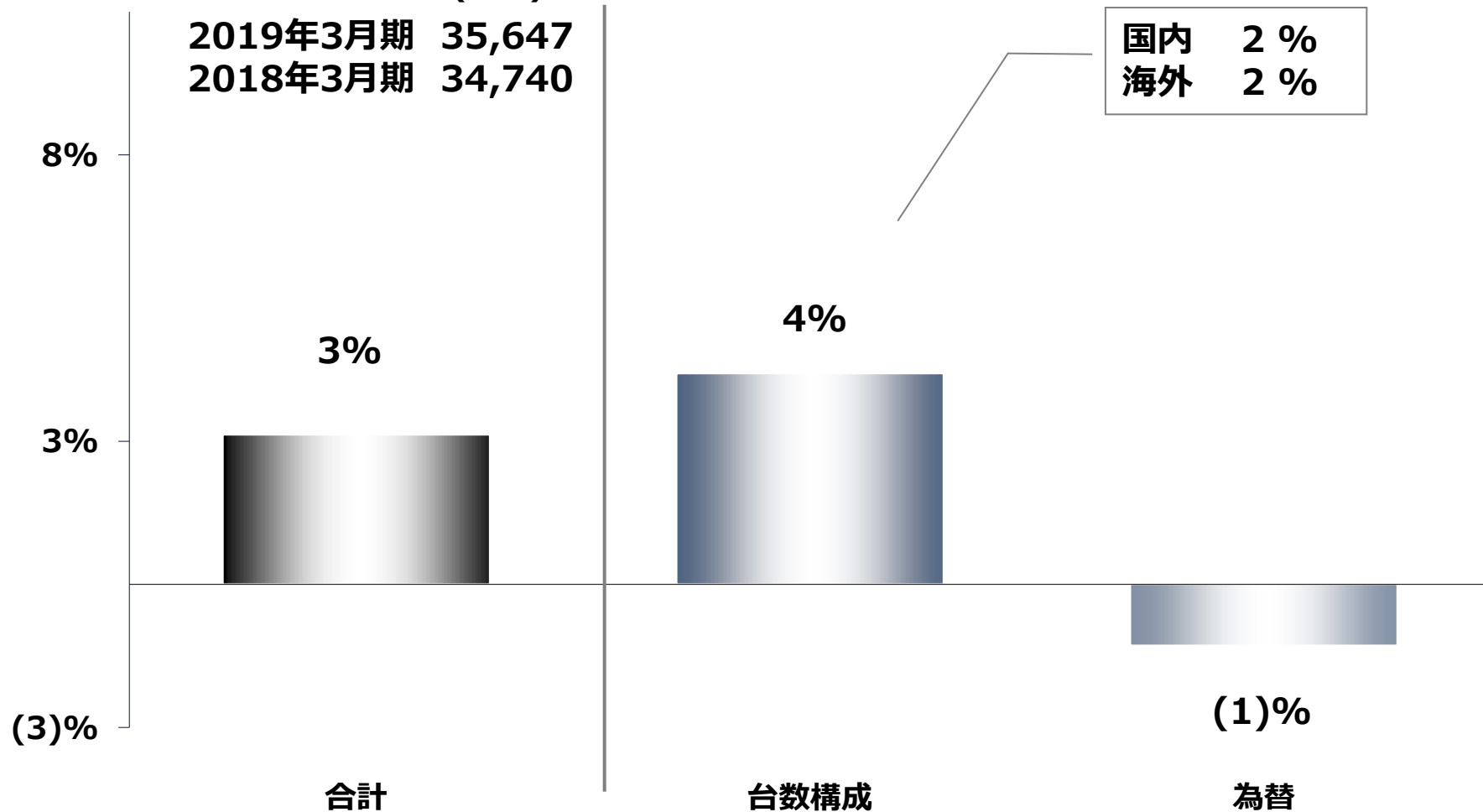


売上高変動内訳

2019年3月期 通期 対前年比較

(億円)

2019年3月期 35,647
2018年3月期 34,740

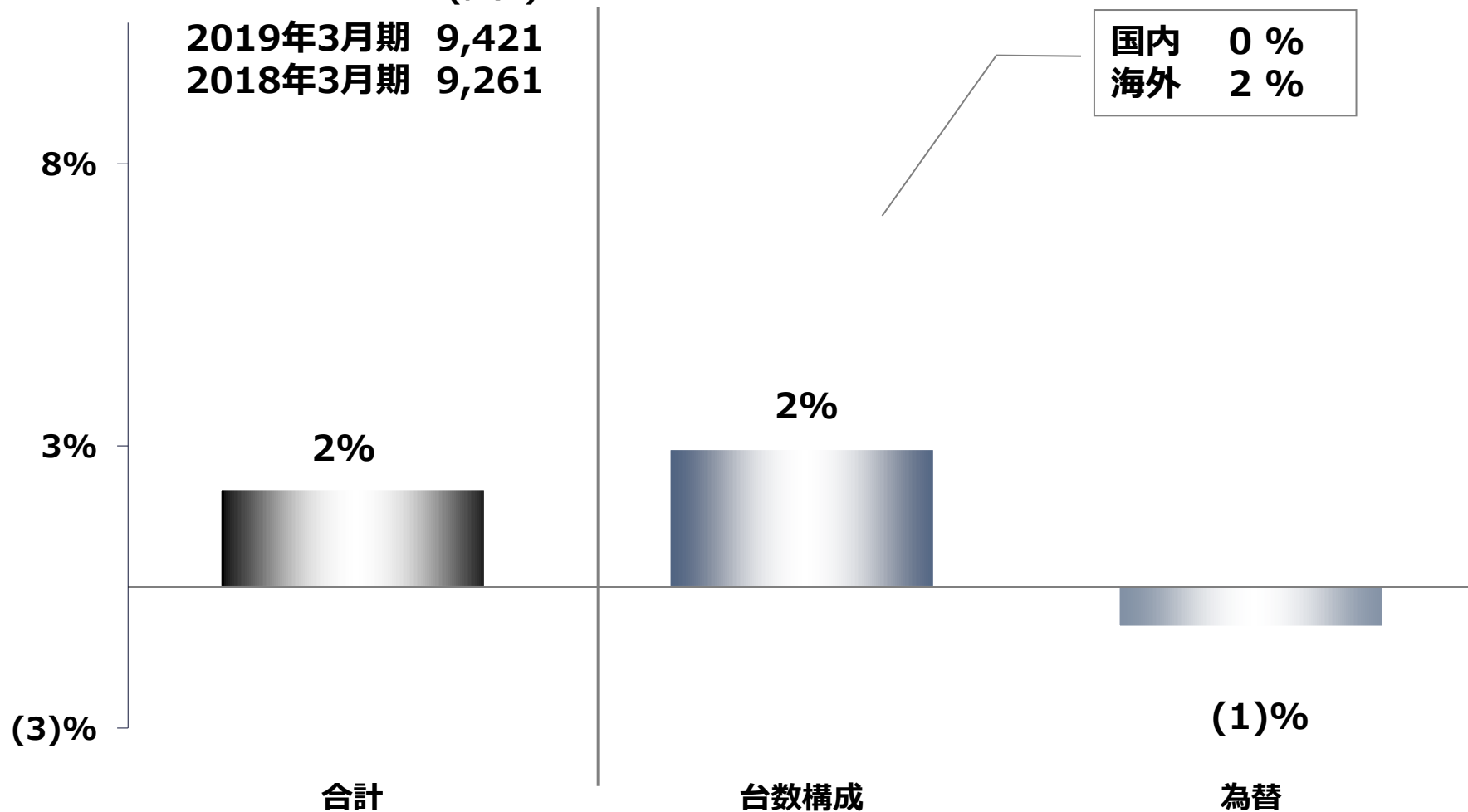


売上高変動内訳

2019年3月期 第4四半期 対前年比較

(億円)

2019年3月期 9,421
2018年3月期 9,261



グローバル販売台数及び連結出荷台数

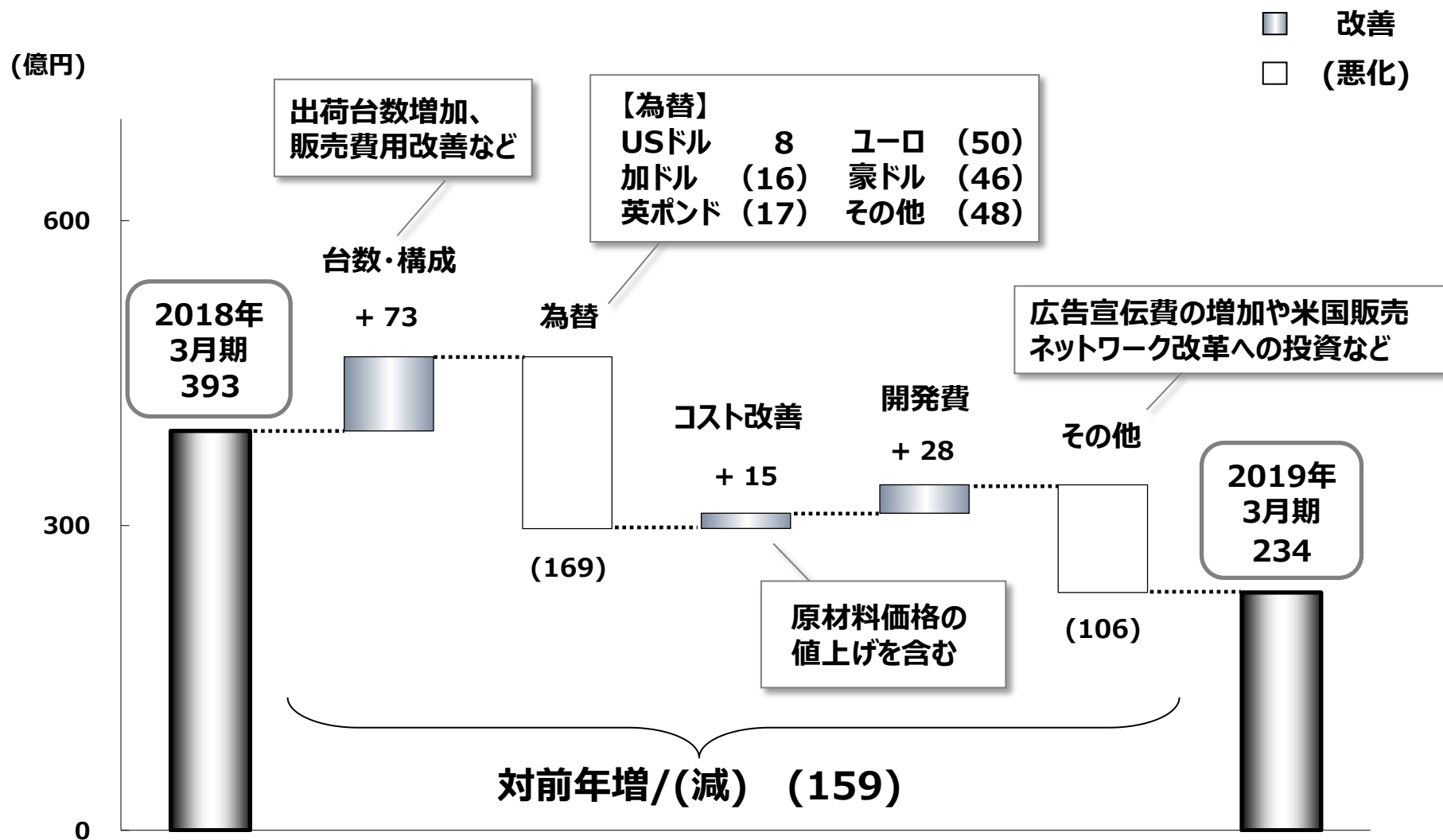
(千台)	第4四半期		増/(減)	
	2018年	2019年	対前年	
	3月期	3月期	台数	YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	71	65	(6)	(9)%
北米	114	101	(13)	(11)%
欧州	76	73	(2)	(3)%
中国	77	52	(25)	(32)%
その他市場	107	100	(7)	(6)%
合計	445	392	(53)	(12)%
連結出荷台数				
日本	65	64	(2)	(3)%
北米	104	108	4	4 %
欧州	68	73	4	6 %
その他市場	108	104	(4)	(3)%
合計	345	349	3	1 %
<内訳>				
米国	76	70	(6)	(7)%

2019年3月期 財務指標

(億円)	第4四半期		増/(減)	
	2018年	2019年	対前年	
	3月期	3月期	金額	YOY(%)
売上高	9,261	9,421	160	2 %
営業利益	393	234	(159)	(40)%
経常利益	373	314	(59)	(16)%
税引前利益	327	285	(42)	(13)%
当期純利益	272	265	(7)	(3)%
売上高営業利益率	4.2%	2.5%	(1.7)pts	
EPS (円)	43.1	42.0	(1.1)	
為替レート (円)				
USドル	108	110	2	
ユーロ	133	125	(8)	

2019年3月期 営業利益変動要因

第4四半期 対前年比較



キャッシュフロー及びネット・キャッシュ

(億円)	2018年3月期 通期	2019年3月期 通期	対前期末 改善/(悪化)
キャッシュフロー			
- 営業	2,078	1,467	-
- 投資	(1,600)	(1,316)	-
- フリーC/F	478	151	-
現金及び現金同等物	6,049	7,016	967
ネット・キャッシュ	1,070	946	(124)
自己資本比率	44 / 45 [*] %	42 / 44 [*] %	(1) / (1) [*] pts

* 劣後特約付ローンの資本性考慮後

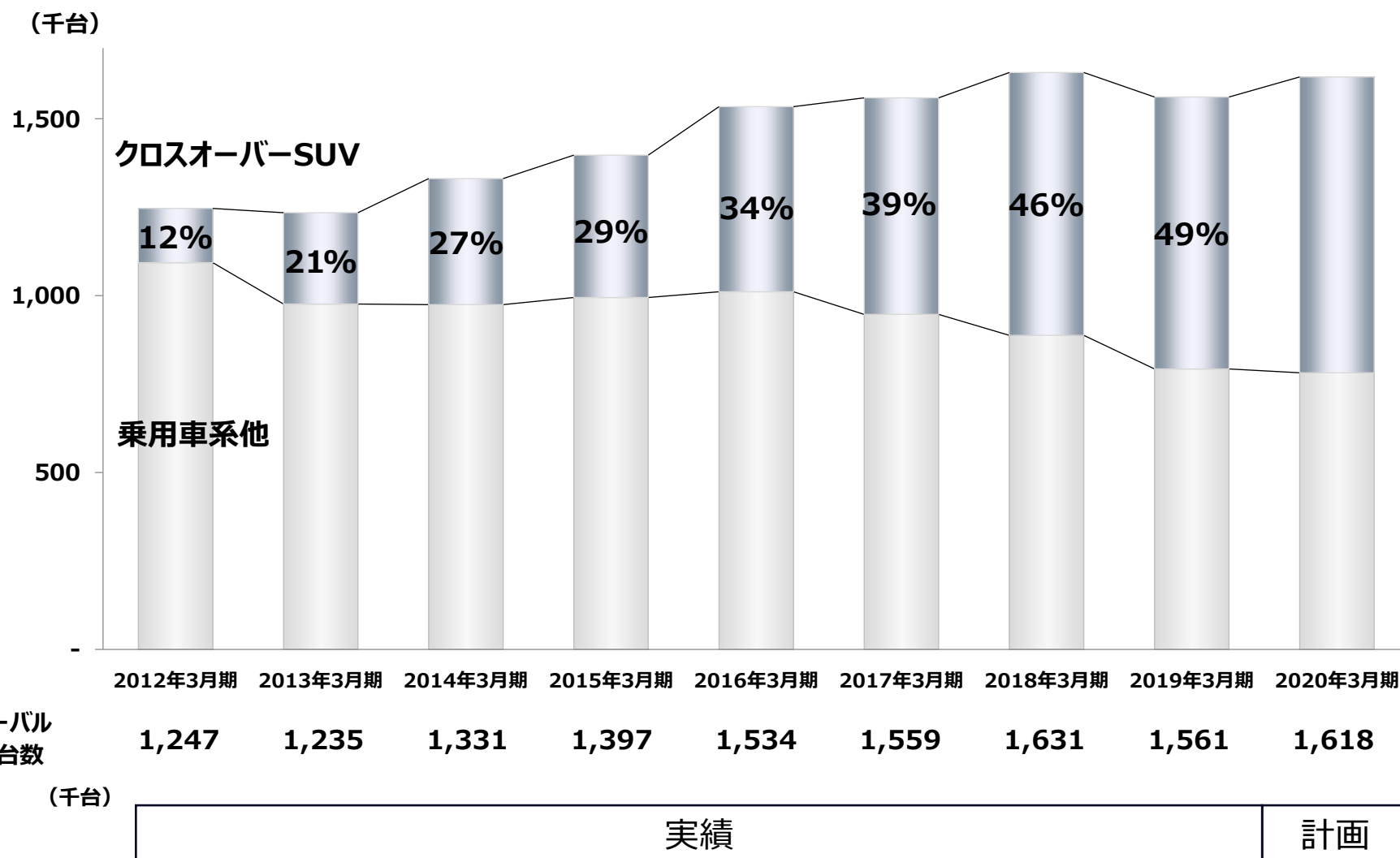
グローバル販売台数及び連結出荷台数

	通期		増/(減)		
(千台)	2018年 3月期	2019年 3月期	対前年		対2月公表
グローバル販売台数			台数	YOY(%)	台数
日本	210	215	4	2 %	(3)
北米	435	421	(14)	(3)%	(7)
欧州	269	270	1	0 %	0
中国	322	247	(75)	(23)%	(3)
その他市場	394	409	14	4 %	4
合計	1,631	1,561	(69)	(4)%	(8)
連結出荷台数					
日本	199	210	12	6 %	(2)
北米	423	424	0	0 %	(3)
欧州	266	267	1	0 %	(0)
その他市場	386	411	24	6 %	(0)
合計	1,274	1,311	37	3 %	(6)
<内訳>					
米国	289	285	(4)	(1)%	(3)

グローバル販売台数及び連結出荷台数

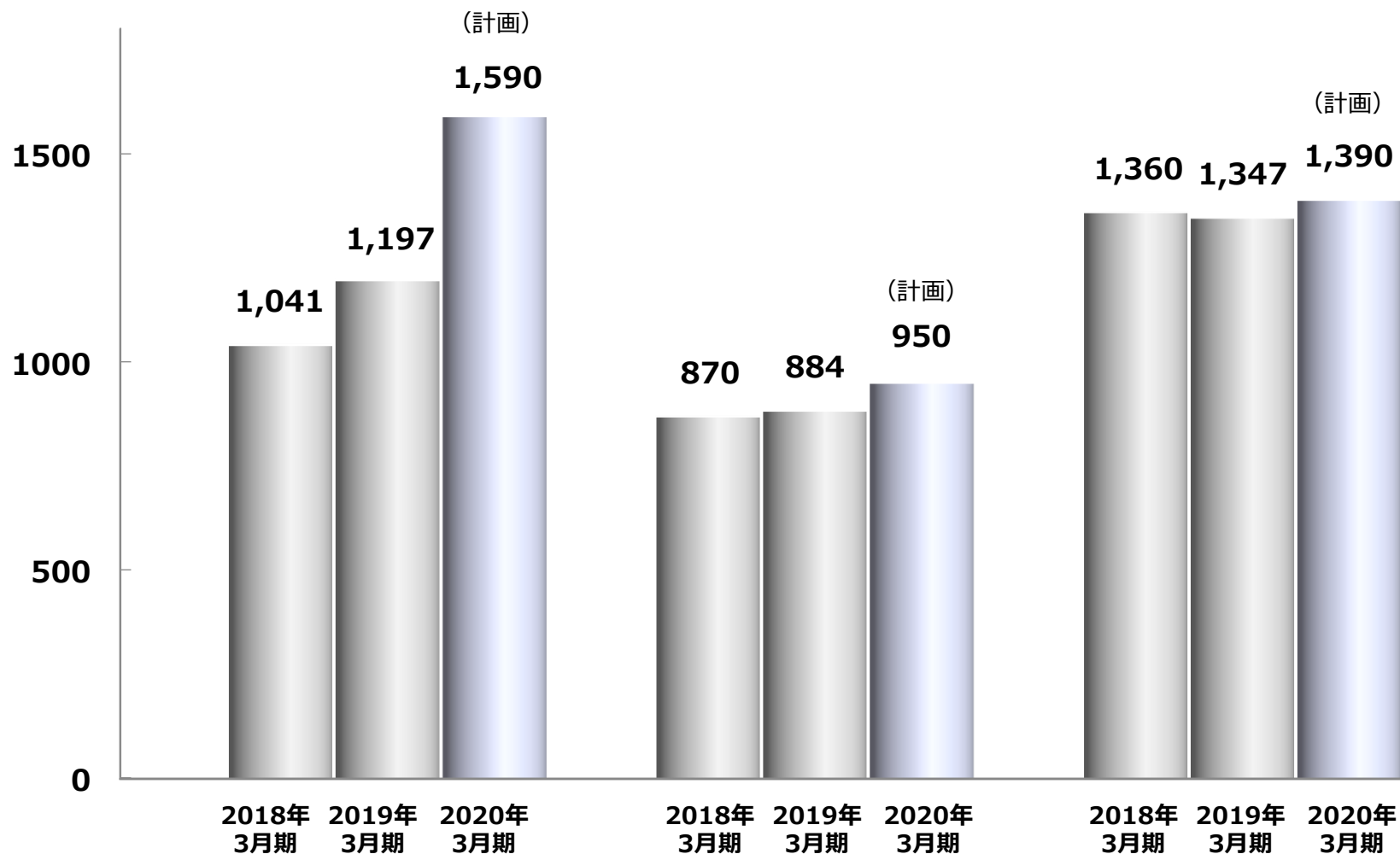
(千台)	通期		増/(減)	
	2019年	2020年	対前年	
	3月期	3月期	台数	YOY(%)
グローバル販売台数				
日本	215	223	9	4 %
北米	421	456	35	8 %
欧州	270	286	17	6 %
中国	247	265	18	7 %
その他市場	409	387	(21)	(5)%
合計	1,561	1,618	57	4 %
連結出荷台数				
日本	210	219	8	4 %
北米	424	455	31	7 %
欧州	267	278	11	4 %
その他市場	411	389	(22)	(5)%
合計	1,311	1,340	29	2 %
<内訳>				
米国	285	326	41	14%

クロスオーバーSUV比率



主要データ

(億円)



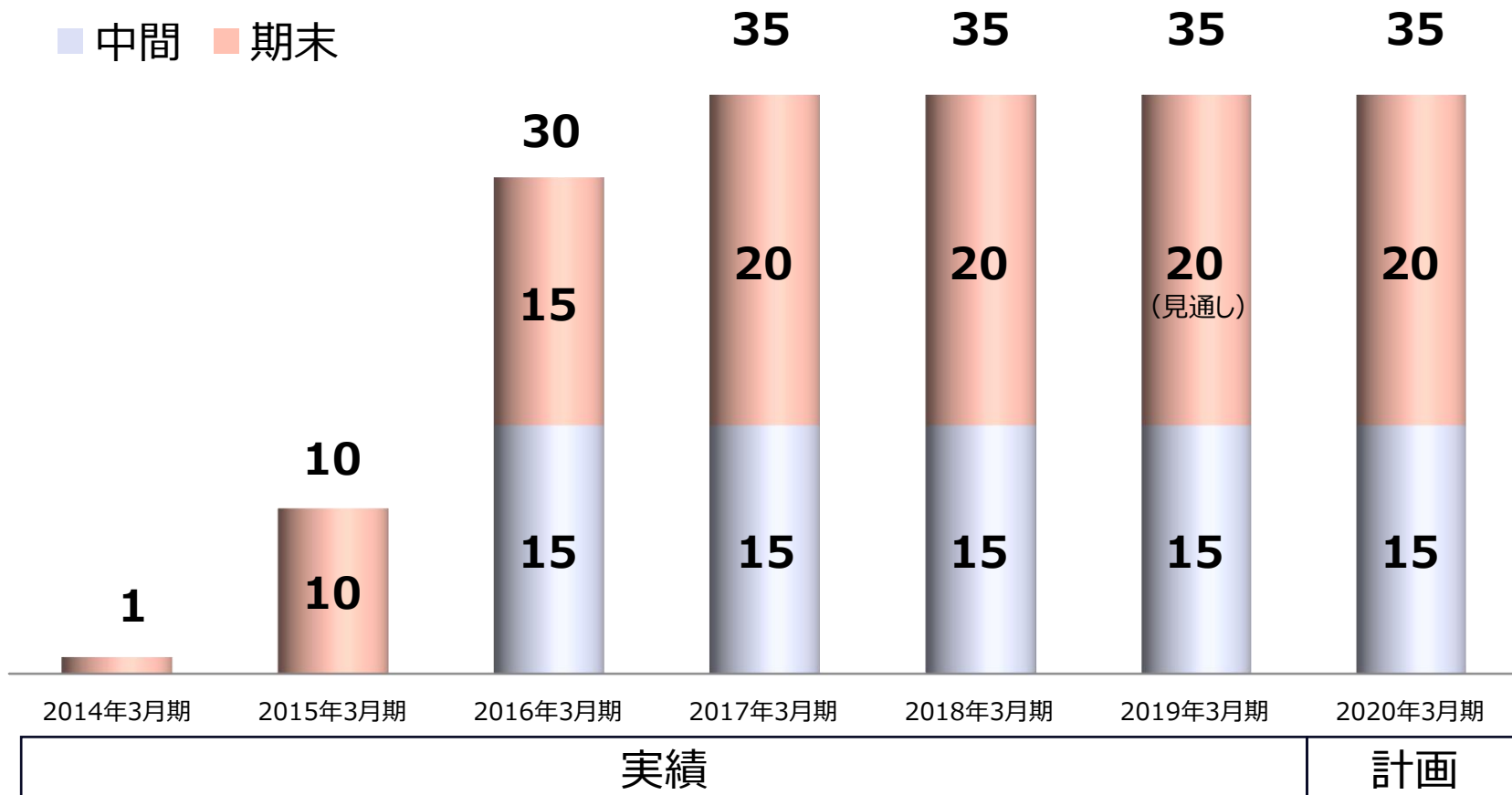
設備投資

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。