



2021年3月期 第1四半期 決算説明会



本日の説明内容

- **2021年3月期 第1四半期 実績**
- **2021年3月期 通期見通し**
- **中期経営計画 見直しの方向性**
 - **コロナ禍での学びと反省**
 - **今期の取り組み**
 - **中期経営計画 見直しの方向性**

2021年3月期 第1四半期 実績

第1四半期実績 総括

【販売実績】

- グローバル販売台数は対前年31%減の24万4千台
- 連結出荷台数は対前年63%減の11万4千台
- 6月末時点のグローバル在庫は適正レベルへ

【財務実績】

- 売上高 対前年56%減の 3,767億円
- 営業損失 453億円
- 当期純損失 667億円
(操業停止による生産ロス205億円を特別損失に計上)
- フリーキャッシュフローは1,511億円のマイナス

※当期純損失は、親会社株主に帰属する当期純損失を示す

第1四半期実績 総括

【コロナ禍への取り組み】：「迅速な判断と実行」

- 販売動向に合わせた生産調整による在庫コントロールの強化
- 緊急支出抑制を実施、販売店の営業再開等を機に販売を加速
フリーキャッシュフロー悪化を最小化
- 2,900億円の資金調達を実行し、手元流動性を確保
- 地元のお取引先さまと雇用維持・資金繰りの協議

2021年3月期 グローバル販売台数

(千台) グローバル販売台数	第1四半期		増減	
	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	
日本	39	26	-13	-34%
北米	100	81	-19	-19%
欧州	67	28	-39	-58%
中国	54	61	+7	+13%
その他市場	93	48	-44	-48%
合計	353	244	-109	-31%
※中国を除く	299	183	-116	-39%
米国	68	61	-7	-10%
オーストラリア	27	18	-9	-33%
ASEAN	29	11	-17	-61%

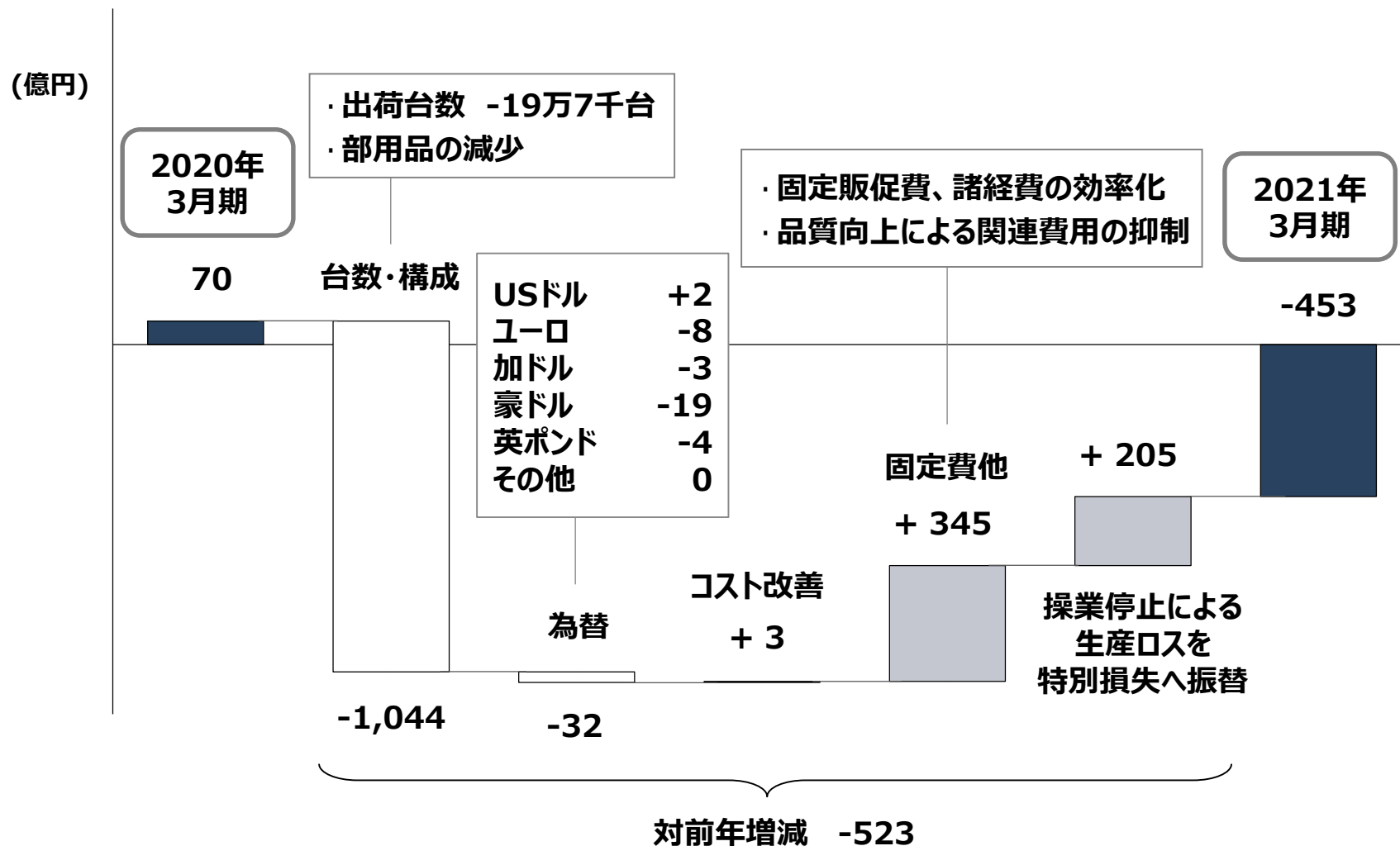
2021年3月期 財務指標

(億円)	第1四半期		増減	
	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	
売上高	8,489	3,767	-4,722	-56%
営業利益	70	-453	-523	-
経常利益	91	-418	-509	-
税引前利益	86	-628	-714	-
当期純利益	52	-667	-719	-
売上高営業利益率	0.8%	-12.0%	-12.8 pts	
EPS (円)	8.3	-105.9	-114.2	
為替レート (円)				
USドル	110	108	-2	
ユーロ	124	119	-5	
連結出荷台数 (千台)	310	114	-197	-63%

※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を示す

2021年3月期 営業利益変動要因

第1四半期 対前年比較



2021年3月期 通期見通し

通期見通し 総括

- **グローバル販売台数は対前年8%減の130万台
中国を除く市場では、対前年14%の減少**
- **連結出荷台数は対前年19%減の100万台**
- **売上高 対前年17%減の2兆8,500億円、
営業損失 400億円、当期純損失 900億円**
- **販売回復と固定費削減を徹底**
- **国内生産台数は、対前年で約2割減の見通し
第1四半期は約8割減も、8月以降は通常操業へ復帰**
- **今期配当は見送り**

※当期純損失は、親会社株主に帰属する当期純損失を示す

2021年3月期 グローバル販売台数

(千台) グローバル販売台数	通期		増減	
	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	
日本	202	184	-18	-9%
北米	397	383	-14	-3%
欧州	264	196	-68	-26%
中国	212	261	+49	+23%
その他市場	345	276	-69	-20%
合計	1,419	1,300	-120	-8%
※中国を除く	1,208	1,039	-169	-14%
米国	275	279	+4	+1%
オーストラリア	90	80	-10	-11%
ASEAN	103	80	-23	-22%

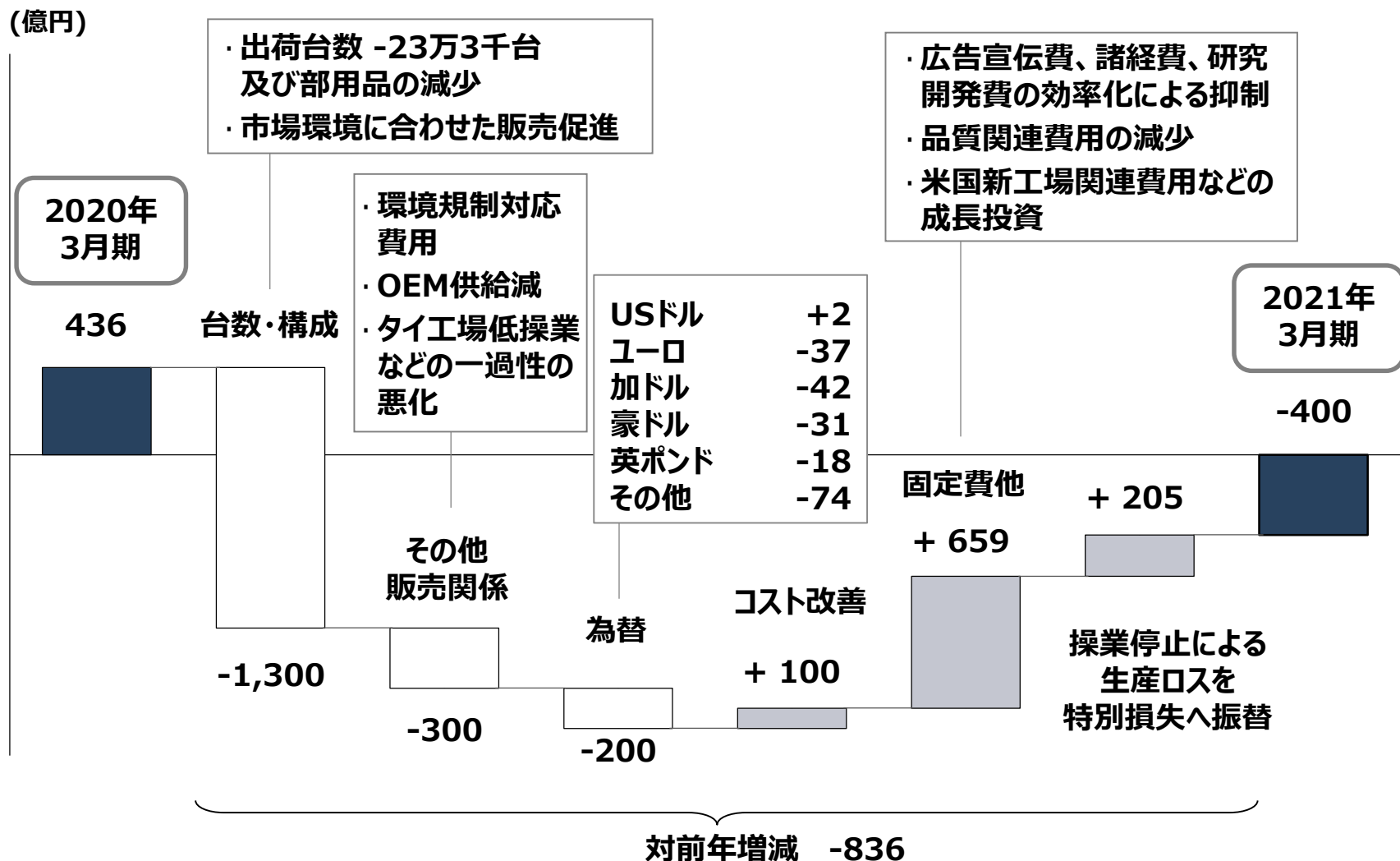
2021年3月期 財務指標

(億円)	通期		増減	
	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	
売上高	34,303	28,500	-5,803	-17%
営業利益	436	-400	-836	-
経常利益	531	-340	-871	-
税引前利益	493	-610	-1,103	-
当期純利益	121	-900	-1,021	-
売上高営業利益率	1.3%	-1.4 %	-2.7 pts	
EPS (円)	19.3	-142.9	-162.2	
為替レート (円)				
USドル	109	107	-2	
ユーロ	121	120	0	
連結出荷台数 (千台)	1,232	1,000	-233	-19%

※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を示す

2021年3月期 営業利益変動要因

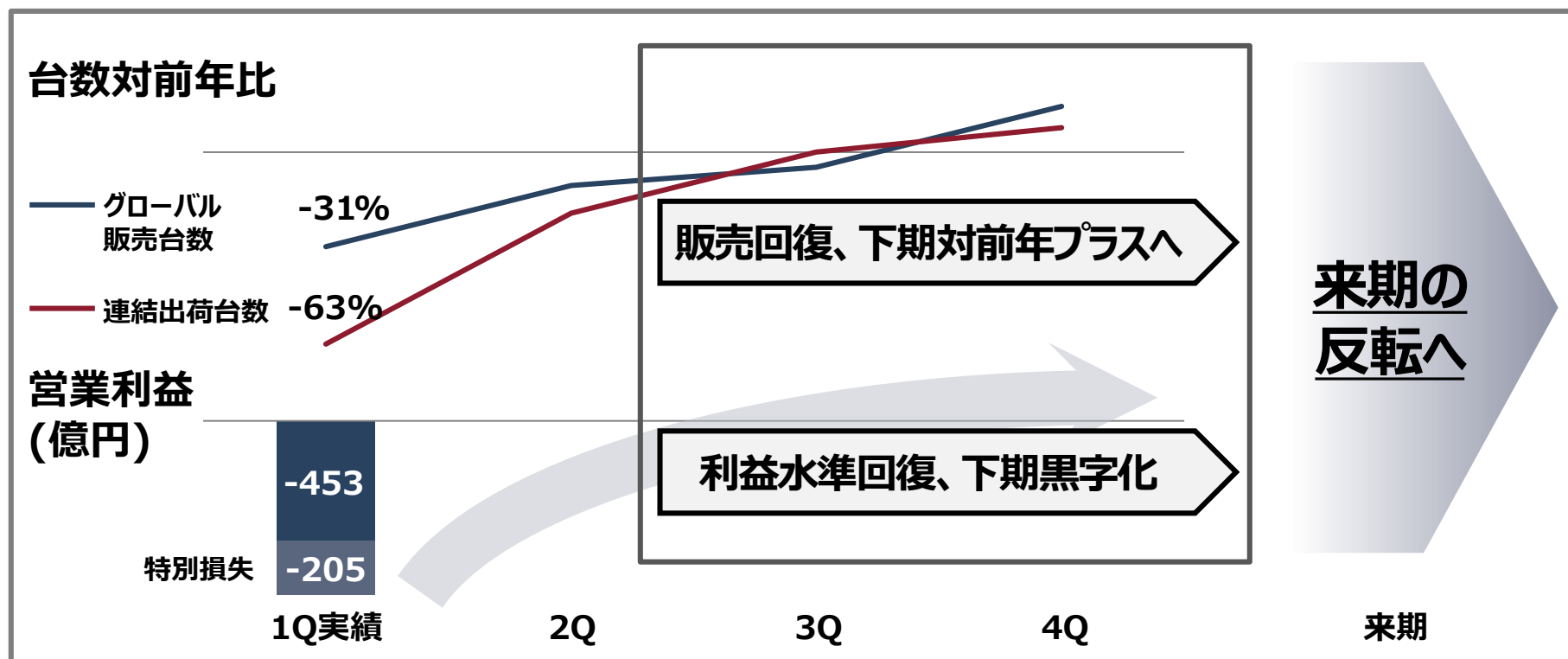
通期見通し 対前年比較



今期の取り組み 総括

【販売回復と固定費削減】

- 需要回復に合わせた、着実な販売回復を図る
- 固定費削減を徹底
(広告宣伝費、諸経費、研究開発費、品質関連費用等)



中期経営計画 見直しの方向性

- コロナ禍での学びと反省**
- 今期の取り組み**
- 中期経営計画 見直しの方向性**

コロナ禍での学びと反省

緊急対策の即決・実行、学びと反省

- ① 働き方改革と業務の見直し/効率化
 - やめるべき業務と変えるべき業務
 - 業務の棚卸しとプロセス改善
- ② 固定費の使い方/効率化
 - 固定費効率化の停滞とコロナ禍での加速
- ③ 在庫量/生産量の適正化
 - パイプライン全体像のリアルタイムでの把握と迅速な判断
- ④ 投資効率と投資方法
 - 段階的かつ最小投資で最大効果/既存アセット最大活用
- ⑤ 個別最適から全体最適化への取り組み
 - 全社横断型のクロスファンクショナル活動の着手

今期の取り組み

コロナ禍での学びと反省から、

**「迅速な判断と実行」「One Mazda」を全員で再度共有化し、
以下、3点を実行**

- **成長投資は効率化を織り込みながら継続**
- **徹底した支出抑制・効率化による固定費削減**
- **需要回復に合わせた在庫コントロール下の販売・生産の着実な回復**

中期経営計画見直しの方向性（1）

■ 中期経営方針の戦略を維持する必要性

企業存続には、「人と共に創る」マツダの独自価値が必須

① 独自価値を生み出す成長投資を効率化しながら維持

- ・商品技術開発領域
- ・グローバルIT領域
- ・米国ビジネス強化（米国新工場と販売ネットワーク）

② CASEへの対応

- ・CASE対応での協業を強化
- ・CASE領域での独自価値への投資は維持

中期経営計画見直しの方向性（2）

**需要の不透明さを前提に、中期経営方針を維持しながらも、
中期経営計画のいくつかを見直す**

■ 中期経営計画見直しの方向性

- ① 達成時期の1年延期
最終年度の売上高/利益目標は変更せず
- ② 固定費/原価低減を加速し損益分岐点台数を低減
- ③ 成長投資は効率化し維持及び平準化
- ④ 需要回復や販売に合わせた段階的な新商品/派生車の導入
- ⑤ 協業強化（CASE対応、サプライヤー協業）

中期経営計画見直しの詳細は今秋以降に公表

中期経営計画見直しの方向性（3）

■ 今期以降の主要施策の考え方

- | | |
|-----------|--|
| ① 開発投資 | 長期的要素技術開発の支出を
2年間凍結: MBR/MBD [*] 化 |
| ② 設備投資 | 段階的な効率投資を計画（Large商品など） |
| ③ 固定販促費 | マスメディアからデジタル、ナショナルからリージョンへ |
| ④ 品質改善 | MBD/品質検証/車載機活用の取り組み強化 |
| ⑤ 海外工場 | 生産性抜本改善活動の加速 |
| ⑥ 環境規制 | 欧州規制への対応を加速・強化
グリーン化の各種規制への対応強化 |
| ⑦ 在庫の量と質 | 需要に応じた在庫コントロールは完了
在庫回転率の向上による売上増 |
| ⑧ 全社効率化活動 | 業務棚卸/プロセス改善の継続強化
全社でのクロスファンクショナル活動を強化 |

*モデルベースリサーチ／モデルベース開発

中期経営計画見直しの方向性 総括

中期経営方針を維持

中期経営計画のいくつかを修正

- ・達成時期の1年延期
- ・損益分岐点台数を低減
- ・成長投資は維持及び平準化

但し

最終年度の売上高/利益目標は維持

全社を挙げた「地道な活動」の定着

不透明な環境の中、「柔軟、迅速な判断と実行」を目指す



添付

キャッシュフロー及びネット・キャッシュ

(億円)	2020年3月期 通期	2021年3月期 第1四半期	対前期末 増減
キャッシュフロー			
- 営業	348	-1,247	-
- 投資	-1,276	-264	-
- フリーC/F	-927	-1,511	-
現金及び現金同等物	5,680	7,925	+2,245
ネット・キャッシュ	-519	-2,090	-1,571
自己資本比率	42%	38 %	-4 pts



- 販売台数は、対前年34%減の2万6千台
- 総台数シェアは対前年0.1pts減の3.1%、登録車シェアは前年同水準の3.9%

第1四半期 販売台数・対前年変動

(千台)	4月	5月	6月	1Q
	8	7	10	26
対前年				
マツダ	-26%	-50%	-24%	-34%
需要	-29%	-45%	-23%	-32%

- 緊急事態宣言の解除以降、来店・受注ともに改善傾向
- 5月に特別仕様車、6月に100周年特別記念車を販売開始
更なる受注拡大を図っていく

北米



第1四半期 販売台数・対前年変動

(千台)	4月	5月	6月	1Q
米国	11	25	25	61
カナダ他	3	6	11	20
北米	14	31	36	81
対前年				
米国	-44%	-1%	+11%	-10%
カナダ他	-71%	-46%	+4%	-38%
北米	-54%	-15%	+9%	-19%
米国需要	-47%	-30%	-26%	-34%

- 販売台数は、対前年19%減の8万1千台
- 米国:対前年10%減の6万1千台
 - シェアは対前年0.6pts増の2.1%
 - CX-5/CX-9の需要を上回るパフォーマンスに加え、CX-30の追加による台数貢献が牽引
- カナダ:対前年39%減の1万1千台
- メキシコ:対前年36%減の8千台

欧州



第1四半期 販売台数・対前年変動

(千台)	4月	5月	6月	1Q
欧州(除ロシア)	3	8	12	24
ロシア	1	1	3	4
欧州	4	9	15	28
対前年				
欧州(除ロシア)	-82%	-60%	-44%	-61%
ロシア	-67%	-61%	+9%	-39%
欧州	-80%	-60%	-38%	-58%

- 販売台数は、対前年58%減の2万8千台
- シェアは対前年0.2pts減の1.1%
- 経済活動は段階的に再開し、販売環境は徐々に改善
 - ドイツ:対前年58%減の7千台
 - 英国:対前年81%減の2千台
 - ロシア:対前年39%減の4千台

中国



第1四半期 販売台数・対前年変動

(千台)	4月	5月	6月	1 Q
	17	23	21	61
対前年				
マツダ	+1%	+32%	+7%	+13%
需要	+5%	+15%	+12%	+10%

- 販売台数は、対前年13%増の6万1千台
- シェアは対前年同水準の0.9%
- 感染収束により需要が回復、マツダは全需を上回る販売
- 昨年商品改良を行ったCX-4の販売が好調に推移
5月よりCX-30を販売開始

その他市場



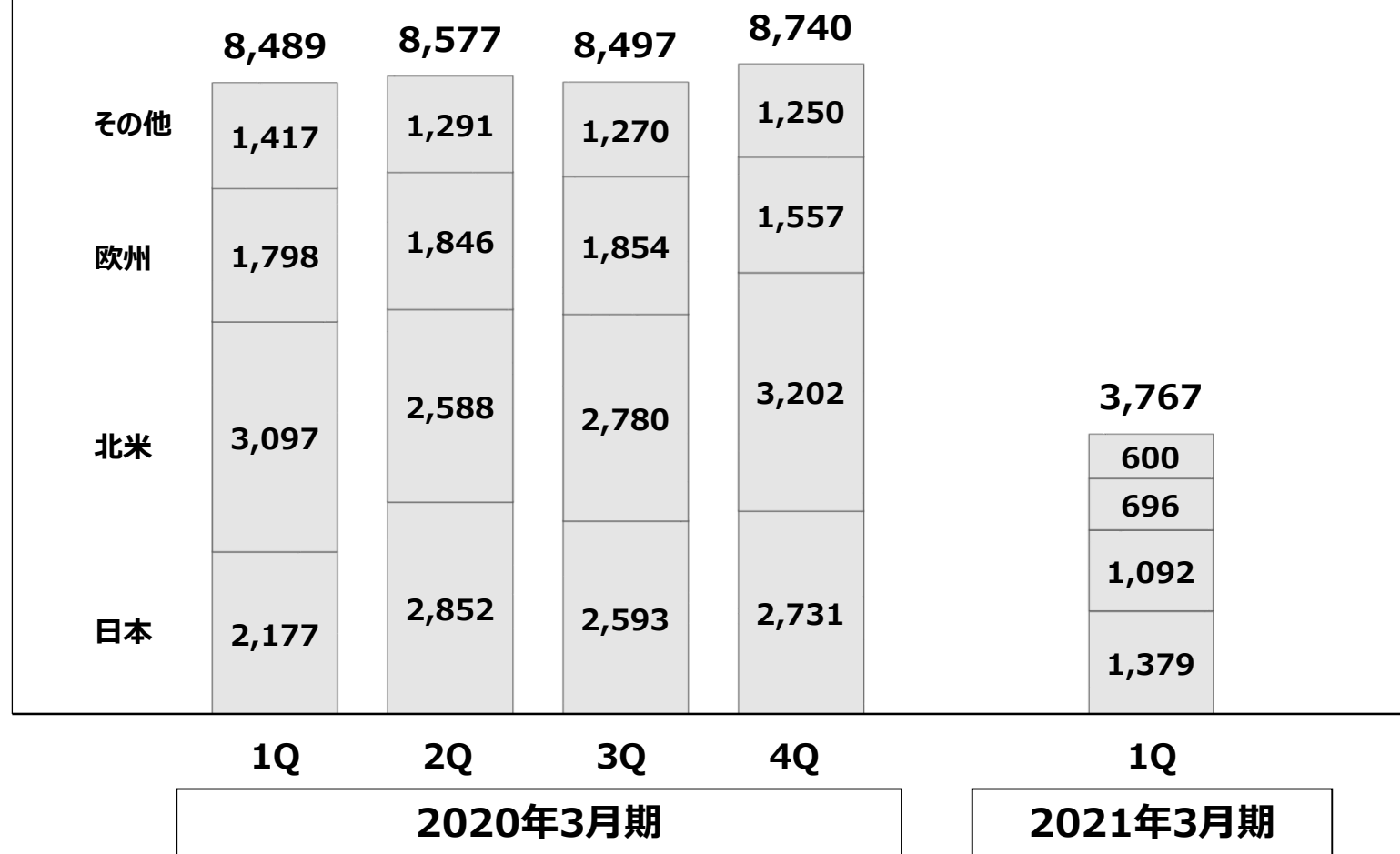
第1四半期 販売台数・対前年変動

(千台)	4月	5月	6月	1Q
豪州	3	6	9	18
ASEAN	2	3	6	11
その他	2	7	10	19
計	7	16	26	48
対前年				
豪州	-60%	-34%	-13%	-33%
ASEAN	-80%	-62%	-38%	-61%
その他	-87%	-50%	-1%	-49%
計	-78%	-49%	-17%	-48%

- 販売台数は、対前年48%減の4万8千台
- オーストラリア:対前年33%減の1万8千台
 - シェアは対前年0.8pts減の8.7%
 - 経済活動の制限緩和以降、好調な受注を回復
- ASEAN:対前年61%減の1万1千台
 - タイ:対前年66%減の5千台
 - ベトナム:対前年48%減の4千台

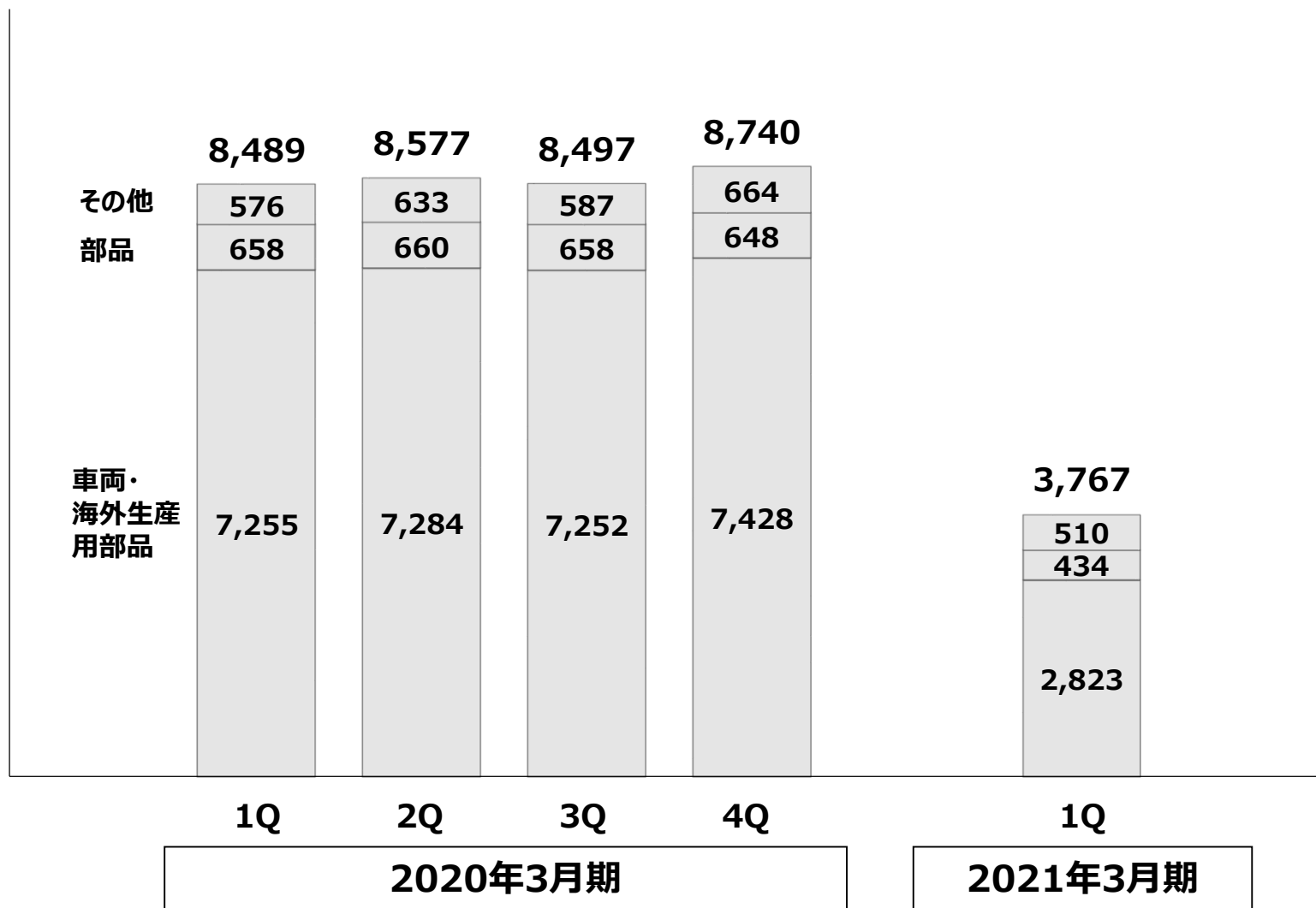
売上高 所在地別

(億円)



売上高 製品別

(億円)

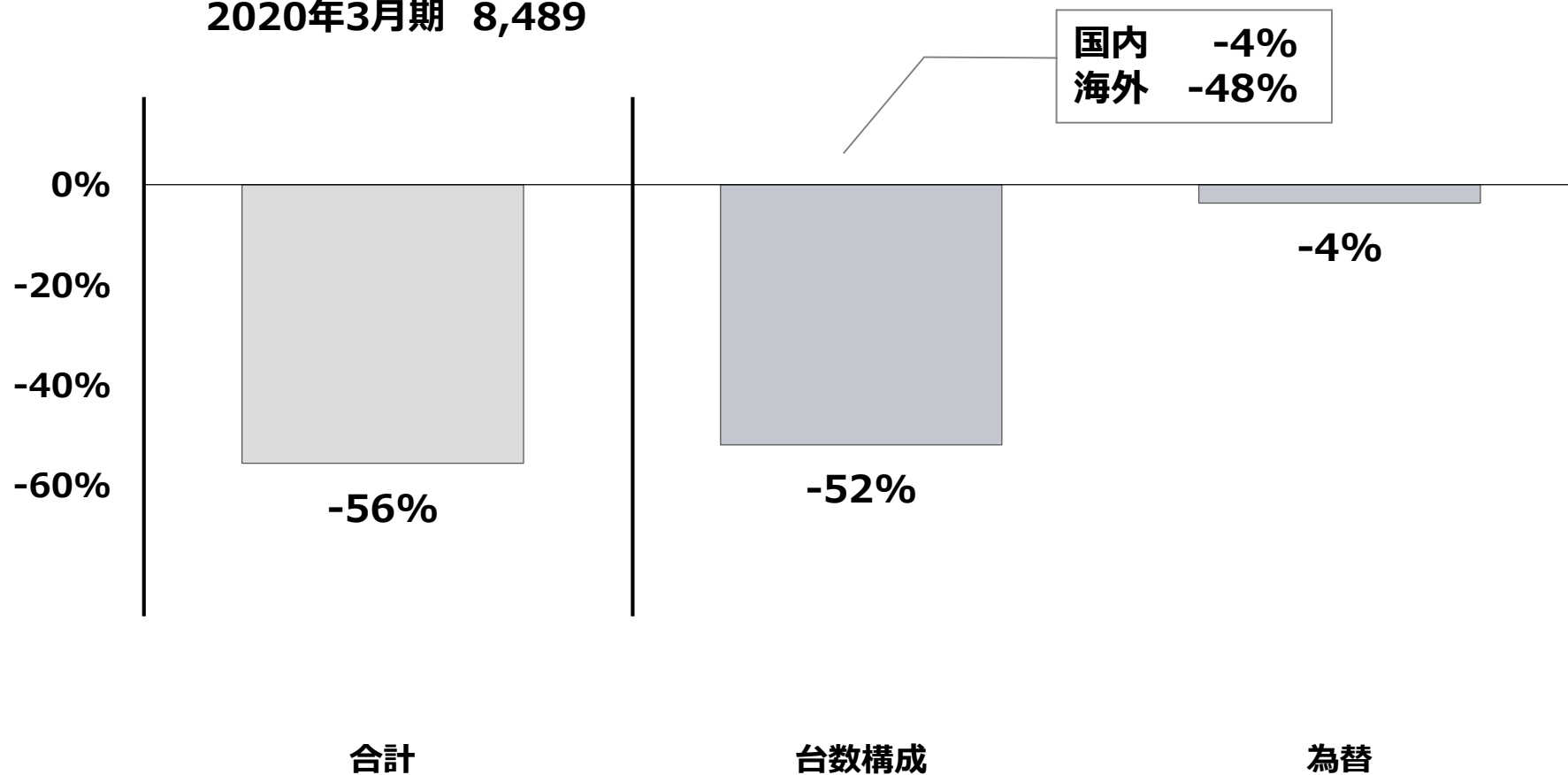


売上高変動内訳（3ヵ月）

2021年3月期 第1四半期 対前年比較

(億円)

2021年3月期 3,767
2020年3月期 8,489



グローバル販売台数及び連結出荷台数（通期）

(千台)	通期		増減	
	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	
グローバル販売台数				
日本	202	184	-18	-9%
北米	397	383	-14	-3%
欧州	264	196	-68	-26%
中国	212	261	+49	+23%
その他市場	345	276	-69	-20%
合計	1,419	1,300	-120	-8%
※中国を除く	1,208	1,039	-169	-14%
連結出荷台数				
日本	187	179	-8	-4%
北米	421	362	-59	-14%
欧州	267	193	-74	-28%
その他市場	357	265	-92	-26%
合計	1,232	1,000	-233	-19%
米国	298	264	-34	-12%

グローバル販売台数及び連結出荷台数（3ヵ月）

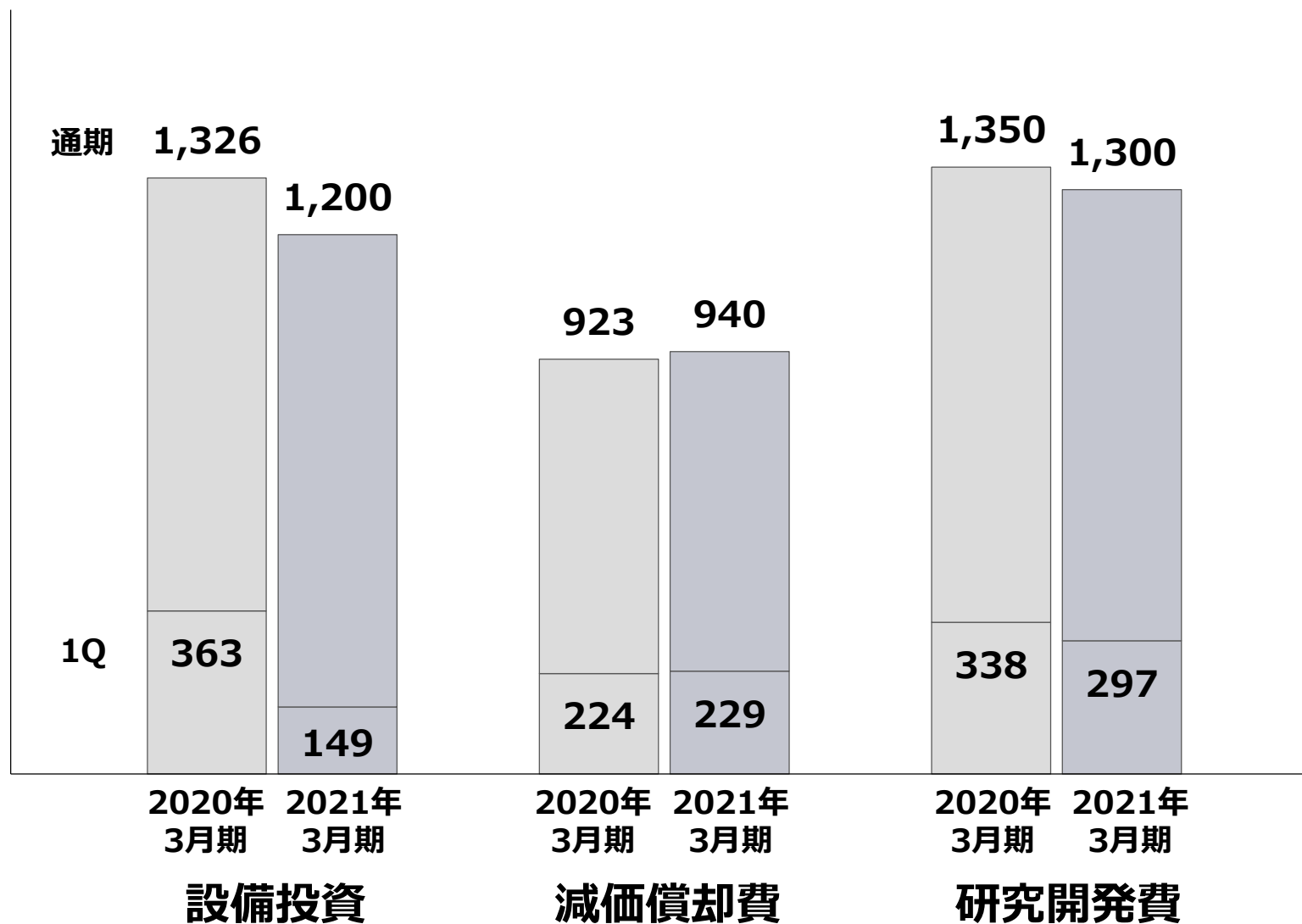
(千台) グローバル販売台数	第1四半期		増/(減)	
	2020年 3月期	2021年 3月期	対前年	
日本	39	26	-13	-34%
北米	100	81	-19	-19%
欧州	67	28	-39	-58%
中国	54	61	+7	+13%
その他市場	93	48	-44	-48%
合計	353	244	-109	-31%
※中国を除く	299	183	-116	-39%
連結出荷台数				
日本	39	25	-14	-35%
北米	111	40	-71	-64%
欧州	70	23	-47	-67%
その他市場	90	25	-65	-72%
合計	310	114	-197	-63%
米国	79	30	-48	-61%

為替レート

(円)	通期		対前年 増減
	2020年 3月期	2021年 3月期	
USドル	109	107	-2
ユーロ	121	120	0
カナダドル	82	79	-3
オーストラリアドル	74	73	-1
英ポンド	138	135	-3

主要データ

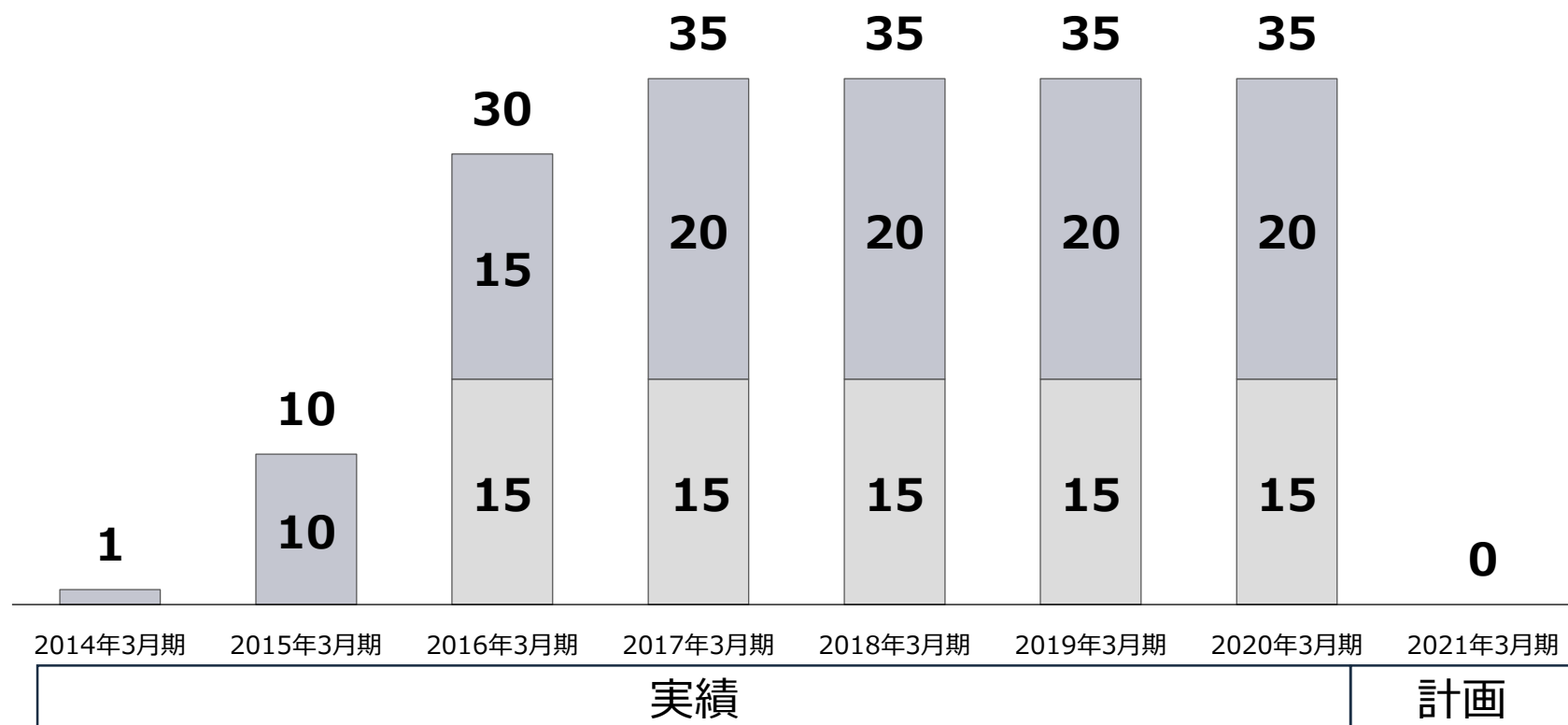
(億円)



配当について

一株当たり配当金の推移

■ 中間 ■ 期末



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。