

2020 年 11 月 9 日

(ご参考)

マツダ株式会社
2021 年 3 月期 第 2 四半期 決算説明会
(スピーチ要旨)

常務執行役員 企画領域統括補佐、財務担当
藤本 哲也

1. 2021 年 3 月期 第 2 四半期累計 実績/通期見通し 総括

第 2 四半期累計のグローバル販売台数は、対前年 21%減の 57 万 8 千台、連結出荷台数は対前年 41%減の 36 万 8 千台となりました。売上高は対前年 35%減の 1 兆 1,158 億円、営業損失は 529 億円、親会社株主に帰属する当期純損失は 930 億円でした。なお、中間配当につきましては、7 月 31 日に公表しました通り、当期の業績動向を総合的に鑑みまして、見送りとさせていただきます。

通期見通しは、市場別の台数内訳や為替前提については実勢を反映して見直しますが、7 月に公表した通期見通しの変更はありません。

第 1 四半期の決算発表において、コロナ禍の学びを踏まえた今期の取り組みとして、以下の 3 つを説明しました。

- 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
- 徹底した支出抑制・効率化による固定費削減
- 成長投資は効率化を織り込みながら継続

これらの活動に全社・全リージョンを挙げて取り組んだことで、第 1 四半期から第 2 四半期にかけて業績は回復傾向にあります。この第 2 四半期の 3 か月間では、米国などで販売機会を着実に取り込み、同時に固定費抑制の取り組みを加速し、業績は想定以上に改善しました。フリーキャッシュフローは、第 2 四半期で 951 億円の黒字となりました。また、設備投資も、平準化・効率化が進捗しており、通期の計画を 1,200 億円から 1,100 億円へと、100 億円修正しています。

2. 2021 年 3 月期 第 2 四半期累計 実績

中国を除く主要市場で販売台数が減少し、グローバル販売台数は対前年 21%減の 57 万 8 千台となりました。米国では、CX-30 の新規導入に加え、クロスオーバーSUV の販売好調により、第 2 四半期の 3 か月間では対前年で台数増となりました。グローバルの販売状況は計画通り、着実に改善していると考えています。

財務指標について説明します。

売上高は、1 兆 1,158 億円、営業損失は 529 億円、親会社株主に帰属する当期純損失は 930 億円とな

りました。為替レートは、平均で US ドルは前年から 2 円円高の 107 円、ユーロは前年同水準の 121 円でした。連結出荷台数は、対前年 25 万 4 千台減の 36 万 8 千台となりました。

営業利益の対前年変動、787 億円の内訳を説明します。

台数・構成は、25 万 4 千台の出荷台数減少および部用品の減少等により、1,336 億円の減益となりました。その他販売関係では、環境規制対応費用、OEM 供給車両の減少、タイ工場の低操業などにより 104 億円の減益となりました。為替は、主要通貨の円高により、39 億円の減益影響がありました。変動コスト領域では、貴金属などの原材料価格の高騰がコスト改善の効果を上回り、7 億円の減益要因となりました。固定費他は 494 億円の改善となりました。通期では 650 億円の抑制を計画していますが、上期で 500 億円レベルの実績と、固定費改善は順調に進捗しています。内訳としては、効率化の取り組みを継続し、広告宣伝費は 200 億円レベルの費用を抑制、研究開発費も 50 億円レベルの改善効果が出ています。品質関連費用は、新世代商品の初期品質が安定しており、200 億円レベルの費用減少となりました。また、第 1 四半期に、操業停止による生産ロス 205 億円を特別損失に振り替えています。

3. 2021 年 3 月期 通期見直し

通期のグローバル販売台数は市場別の台数内訳を見直しています。実勢や今後の見込みを反映し、中国と新興国市場の計画台数を引き下げ、販売が好調な米国などを上方修正し、グローバルの台数見直しは 7 月公表の 130 万台から変更ありません。

上期業績は順調に進捗しましたが、欧米等における新型コロナウイルスの感染再拡大やロックダウン再開などにより、先行き不透明な環境が継続していることから、通期の財務指標については、変更はありません。

厳しい経営環境が継続しますが、販売回復と固定費の効率化を継続・強化し、通期見直しの達成に向けて取り組んでまいります。

代表取締役社長兼 CEO

丸本 明

4. 中期経営計画見直し

2020 年 7 月に中期経営計画の見直しの方向性を説明しました。

企業存続には、「人と共に創る」マツダの独自価値が必須であり、成長投資を効率化しながら維持するとともに、CASE への対応を、協業強化と独自価値への投資で進めていくことは、変わらない考え方です。

つまり、中期経営方針の戦略を維持した上で、コロナ禍を受け、最終年度の売上高/利益目標は変更せず、最終年度を一年遅らせ、2026 年 3 月期に変更します。一方、コロナ禍での学びや反省と経営環境の変化への対応を織り込み、方針を一部変更し、施策の見直しも行いました。

今回のコロナ禍、およびこの一年の外部の環境変化は以下に示す 4 点です。

- グローバルの環境規制強化と加速
- CASE 時代の新しい価値創造競争
- 働き方の変化と効率化の両立
- 販売やサービスへの顧客要望・行動の変化

7 月に説明した見直しの方向性を、5 つの領域でまとめます。

先ほど述べた変化により変更・強化した点は、アンダーラインの示すとおりです。

- ① ブランド価値向上への投資 - 独自の商品・技術・生産・顧客体験への投資 -
 - ・ 効率化と平準化による継続
 - ・ 段階的な新商品/派生車の導入
 - ・ 継続的な商品改良の実行
- ② ブランド価値を低下させる支出の抑制
- ③ 固定費/原価低減を加速し損益分岐点台数を低減
- ④ 遅れている領域への投資、新たな領域への投資開始
- ⑤ 協業強化（CASE 対応、新たな仲間作り）

損益分岐点台数の低減の重要性、変化のスピードや顧客の購入行動の変化など、より積極的な取り組みの必要性を感じています。

主要施策（1）ブランド価値向上への投資

独自のブランド価値向上への投資、つまり独自の商品・技術・生産・顧客体験について説明します。

以降の構成は、最初にこれまで蓄積してきた資産、次にこの先 2 年間の計画、最後にその後の 4 年間の 3 段階に分けて説明します。

技術・商品を一言でまとめると、効率的な開発をより一層強化し、この先 2 年間で、Large 商品用のアーキテクチャー、ユニット、環境技術の開発を終え、商品導入を開始します。その後は、新しい価値創造開発へとシフトしていくことが必要と考えています。

これまでは、多種多様な技術・商品を、低投資で効率的に開発する能力を高め、Small 商品群のハードウェアの骨格の開発を完了させました。今後は、高い競争力を有するハードウェアの骨格を磨いていく段階に入ります。

この先 2 年間については、方針で説明した「継続的な商品改良」の具体的な事例として、重要な 2 点の取り組みを進めます。

新世代商品で開発した新しいハードウェアを、既存商品へ展開する一例として、マツダコネク 2 を CX-5、CX-8、CX-9 に導入します。また、制御技術による商品改良の事例として、SKYACTIV-X と SKYACTIV-D の商品力を向上や、i-ACTIVSENSE をアップデートする取り組みを進めます。

加えてこの先 2 年間で、Large 商品群への投資を進めます。

高出力化と世界各地の低 CO2 要求を両立させる、「プラグインハイブリッドを含む電動化技術を織り込んだ Large 系ハードウェア」の骨格開発を進めています。効率的な開発力を更に強化し、高い競争力を有する骨格を開発しています。また、独自技術であるロータリーエンジンを使用したマルチ電動化技術の開発を進めており、2022 年以降、順次、市場に導入していきます。

その後は、本格的に始まる CASE 時代の新しい価値の創造に向け、以下の 4 点を重点課題として進めていきます。

- ①ハードウェアの価値向上
- ②価値を創造する統合制御開発
- ③エレキプラットフォーム/人財/IT/仲間作り
- ④次世代 EV 専用プラットフォーム開発

先ほど紹介したように、投資を終えたハードウェアを活かし、制御技術で継続的に商品の価値を向上させ、新しい価値を創造する統合制御開発プロセス、エレキプラットフォーム、人財、IT、新たな仲間作りなどへとシフトしていきます。また、ハードウェアと制御技術の結集である次世代向けの EV 専用プラットフォームの開発にも着手します。

生産領域について説明します。

生産領域を一言でまとめると、全工場の効率的な生産体制を確立し、2022 年以降は、新しい価値の創造、そして脱炭素化へとシフトしていくことが重要と考えています。

これまでは、多種多様な技術・商品を低投資で、つまり汎用化、混流化により、効率的に生産する能力を高めてきました。汎用化技術とは、専用設備をできるだけ少なくし、様々なものを生産できる設備を開発し、設備稼働率の向上と今後の投資を抑制する技術です。この汎用化技術を車体や、パワートレインのユニットに展開しています。また、CASE 時代への対応として、EV やマイルドハイブリッドも、混流生産を可能にしています。

今後の投資については、汎用化・混流化を更に進化させ、直列 4 気筒/直列 6 気筒の混流、縦置き・横置きトランスミッション・ドライブトレインの混流、プラグインハイブリッド/48V マイルドハイブリッドの混流を汎用設備により生産します。

車体の汎用化は他の工場へ展開し、より活用を高めます。これらの投資は、今後の技術や商品に対し、巨額な投資を要さない生産体制を構築することであり、10 年、15 年先を見据えた体制を築きます。そして、最重要市場である米国に新工場を設立し、企業市民として製販一体で成長を推進します。

その後重視すべき点は 3 点として、技術・商品との連携を強める IoT 化、AI 化で商品の価値を高め、多様な働き方と「匠」の人財を大切に、効率化を加速する投資を進めます。また、脱炭素社会へのステップとして、将来の EV 化を踏まえた工場やオフィスの脱炭素化への投資を、段階的に開始していきます。

販売領域の取り組みを説明します。

成熟した国内市場については、量を維持し、質を改善しながら、安定的なビジネス成長を目指します。これまで、正価販売を守り続け、お客さまの資産価値を大切にしながら、変動販促費の抑制と高い残価を、全商品で維持しています。今後については、お客さまの購入行動・要望の変化を掴み、多様化を踏まえ店舗の姿を模索しながら、店舗への投資を継続します。オンライン商談、販売・サービスへのシステム投資、販売金融との連携強化、質の高い中古車販売の仕組み創り、などを検討・実施していきます。また、店舗での働き方改革など、働く人への投資を推し進め、「お客さまを大切にする」ブランドを目指します。新しいお客さまへの価値訴求やお客さま満足度の向上により、新車 20 万台規模を維持しながら、質的成長を図ります。

米国は最重要市場として、強固な収益基盤構築を目指します。これまでは、商圈の適正化と販売力の強化、および、スループット改善を目的とした、新世代店舗の導入を推進してきました。現時点、建設中含め 200 店舗を超え、スループットも改善しています。トヨタ自動車との協業による販売金融の強化を実施し、両面から成果が出始めています。今後は、米国工場への再参入を機に、米国企業人として、製販一体で、ブランド価値訴求を強化します。米国工場稼働と共にサプライチェーンの効率化による在庫回転の向上と、お客さまの購入行動・要望の変化を捉えた新しい販売方法、オンライン商談や販売・サービスへのシステム投資を進め、効率化と売り上げ増の両立を図ります。また、中古車ビジネスの強化等により高い残価を目指し、収益性の向上に取り組めます。一連の施策を通じて、フランチャイズバリューや顧客ロイヤリティを高め、販売台数 45 万台の実現を目指します。

成熟した市場である欧州では、「独自性で選ばれ続ける」ブランド価値を継続的に強化し、販売台数 20 万台を維持しながら、質的成長を目指します。

中国は、最重要市場への成長、販売台数 40 万台を目指していきます。

主要施策（２）ブランド価値を低下させる支出の抑制

ブランド価値を低下させる支出の抑制について説明します。

まずは変動販促費の抑制についてです。

これまでは、価値訴求販売の実施により、日本と欧州では高い残価を実現し、お客さまのクルマの資産価値を高めることができ、結果として、変動販促費の抑制が進みました。日本、米国、オーストラリアでは、トヨタ自動車との協業による販売金融事業が進み、販促費用の抑制が進みつつあります。今後については、継続的な商品価値の向上や既販車への Over-the-Air による機能向上等を通じ、残価を更に高めることや、新しい販売方法により、新しい顧客との接点を広げ、ダイレクトなコミュニケーションを通じて、お客さまとの関係をより強固にし、変動販促費の抑制に取り組めます。

サプライチェーンについて説明します。

これまでは、日本市場を中心に受注先行生産を実現し、在庫を持たない基盤を構築してきました。コロナ禍の中では、すべてのパイプラインの在庫の見える化を実施し、リーンに動ける体制を構築しました。今後は、海外工場での受注先行生産の実現や、ポートから販売店までの納期を短縮し、納期の見える化を進めていきます。さらに、販売店・販売統括会社・物流・生産・取引先のサプライチェーンの全体の業務プロセスを見直し、在庫回転数を上げ、キャッシュフローの改善と、素早く対応できるサプライチェーンを目指します。

品質について説明します。

品質改善には、特効薬はありません。継続的な改善を積重ねた結果として、品質費用が抑制できると考えています。これまでは、継続的な改善活動に加え、モデルベース開発による品質向上や、コネクティビティを使い品質問題の予兆を把握し、早期解決を進めてきました SKYACTIV-X では、全く新しい技術ながら、品質問題の拡大を抑えられています。今後は、より高度化・複雑化する制御技術に対し、量産開始前に総合的な事前検証を行うと同時に、コネクティビティの活用領域を拡大します。これらの活動を通じ、品質改善を積重ねると同時に、今一度、「お客さまを大切にする」ブランドへの意識改革と、業務プロセスの再構築を実施します。

主要施策（3）固定費/原価低減を加速し損益分岐点台数を低減

損益分岐点台数の低減についてです。最初に、生産工場について説明します。

これまで、ASEAN/NAFTA など、経済圏を活用する工場展開を段階的に進め、為替耐性強化とともに、生産能力を増強してきました。今後は、経済圏や通商関係の変更などを含め、販売戦略の再構築との連携を強化し、工場の役割を再定義し、構造改革を実行していきます。その過程で、より効率的な地域運営へのシフトなど、固定費構造を健全にする施策を進めていきます。工場の役割の再構築は、以下の表に示す状態へと変えて行く方針です。

	工場の位置づけ
日本	■ マザー工場・中国地方経済のけん引役 ■ 80万～90万台の生産を維持
米国工場	■ 米国市場への主要供給元 ■ 商品競争力の強化を継続
メキシコ工場	■ 為替耐性向上によりコスト競争力を抜本的に改革 ■ メキシコ市場向けに生産能力の半数約10万台を活用 ■ 販売戦略見直しと共に収益と操業の安定化 ■ 米州輸出約10万台
タイ工場	■ 販売戦略の強化と共にタイ市場向けに能力50%活用 ■ パワートレイン工場含め競争力向上の加速 ■ ASEAN内外の輸出により能力フル活用 ■ 電動車要求への対応を含め製販一体で再構築

固定販促費について説明します。

時代とともにお客さまの行動・期待は変化しており、アプローチを変えていく必要があると理解しています。今後は、コロナ禍で進んだデジタル化を推進し、顧客情報と共に、お客さまごとに最適なコミュニケーションを講じ、巨額なマス広告費用を抑制していきます。例えばクルマを通じた社会貢献への投資を通じ、マツダの認知と接点を持っただけのような施策を進めていきたいと考えています。米国での医療従事者支援プログラムなど、良い事例が世界各地で出始めています。

開発費用の効率化と原価低減活動について説明します。

原価低減活動は地道な改善活動の積み重ねが基本です。これから特に注力して進めていかなければならないのは、CASE に代表される制御技術とデバイス、ハードウェアの原価低減活動であり、開発プロセスをゼロから見直し、開発費用の抑制と原価低減活動を強化していきます。

主要施策（４）遅れている領域への投資、新たな領域への投資開始

今まで少し遅れ気味であった領域への投資についてです。

まずは IT 投資について説明します。これまでも IT 投資は進めてきましたが、領域の拡大、セキュリティ強化、様々な個別 IT システム化による非効率性の改善など、大きく見直しが必要になっていると認識しています。今後、各種情報が価値を持つ時代になり、情報の保存・分析・価値化することが必須と認識しており、既存システムの効率化と併せ、新たな投資を段階的に進めます。もちろん、開発・生産・品質改善・原価低減に活用している MBR（モデルベースリサーチ）/MBD（モデルベース開発）とスパコンへの投資も継続し、脱炭素社会実現に向け、工場・オフィスの脱炭素化への投資も長期的視点で、段階的に進めていきます。

人や働く環境への投資について説明します。

コロナ禍の中で、多様な働き方を支える環境やシステム整備などの重要性を再認識し、実施への舵をきりました。今後は、工場・オフィスの脱炭素化、働く環境整備、多様な働き方の支援など、柔軟な対応を進めていきます。また、より積極的にクルマを通じた地域貢献を行い、ブランド価値の向上に取り組みます。これら一連の活動を通じて、従業員の能力の最大化を目指していきたいと考えています。

主要施策（５）協業強化（CASE 対応、新たな仲間作り）

協業の進捗と強化について説明します。

「選択と集中」を「独自と協業」をうまくバランスさせながら、ブランド価値の向上とビジネス拡大を目指します。これまでトヨタ自動車との協業領域を広げ進めてきました。先進技術、販売金融、合併工場、商品補完など、良い関係を継続させていただいています。今後も、環境規制対応の協業を合意し推進しています。また、いすゞ自動車からは、ピックアップトラックの受給を開始しました。このように技術、ユニット、商品の受供給により、資源を独自技術や商品へ集中させていきます。

CASE 時代の新しい価値の創造については、私たちの得意でない領域を補完でき、WIN-WIN になる異業種を含む、新しい仲間作りを継続して進めていきたいと考えています。

中期経営計画：財務指標

これまでに述べた方針と施策を基に計画した、中期経営計画の財務指標を説明します。

中期経営計画の足場固め期間は、新型コロナウイルスによる需要減少からの販売回復を図りながら、固定費/原価低減を加速し、収益を支え、CASE や新世代 Large 商品群への投資を継続します。本格的成長期間においては、Large 商品群の投入により、先行してきた投資の刈り取り時期として、7 月公表で提示した ROS 5 %超えへと成長する計画です。

中期経営計画の方針の見直しで説明したとおり、成長投資は効率化と平準化を継続します。足場固め期間に Large 商品群のアーキテクチャーやユニット、および電動化の主要な対応を完了させながら、低投資で新商品を開発・生産する体制を築きます。本格的成長期には、電動化開発の強化、将来の EV 化への対応を織り込んだ工場・オフィスの脱炭素化、IT や人への投資を開始していきます。

主要な財務指標を以下の表に示します。冒頭にも述べた様に、中期経営計画の達成年度を 2025 年 3 月期から 1 年遅らせ、2026 年 3 月期には、昨年提示した財務目標の達成を目指します。今回新たに設定した損益分岐点台数は、連結出荷台数で 100 万台と目標設定し、達成に向け、活動を推進します。

中期経営計画 2026年3月期指標

売上	約4.5兆円
収益性	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%以下 ■ 電動化、IT、脱炭素社会実現に向けた対応
財務基盤	ネットキャッシュ維持
株主還元	配当性向30%以上
販売台数	約180万台
損益分岐点台数	約100万台（出荷台数）

2008 年に宣言したビルディングブロック構想に基づき、「サステナブル“Zoom－Zoom”宣言 2030」で宣言したすべてのモデルを電動化する準備は、開発・生産設備共に整います。同時に、販売領域もネットワークの整備を含め販売基盤の強化が整います。今後は新しい時代の成長へ向け、従業員の能力の最大化を図り、全領域で効率化を進めると共に新しい活動を開始します。

これらの活動により、次の 100 年に向けて、これまで計画的に進めてきた成長投資により築いてきた資産を活用し、収益力を高め、次なる成長へと進めていきます。

以上