



MAZDA

2026年3月期 決算説明会
FISCAL YEAR MARCH 2026 FINANCIAL RESULTS

新型MAZDA CX-5

2026年5月12日
マツダ株式会社

MAZDA MOTOR CORPORATION

- 本日は弊社の決算説明会にご参加いただきありがとうございます。

本日の説明内容

- 2026年3月期 実績
- 2027年3月期 見通し
- 2030経営方針に基づく取り組み進捗について

注：本資料において当期純利益・損失は、親会社株主に帰属する当期純利益・損失を示す

- 本日の説明内容をご覧の通りです。

2026年3月期 実績

決算総括

2026年3月期 実績

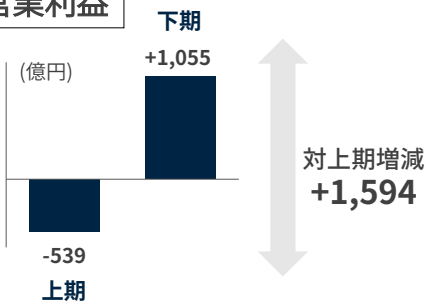
▪ グローバル販売台数	122万台
▪ 売上高	4兆9,182億円
▪ 営業利益	516億円
▪ 当期純利益	351億円
▪ 年間配当金	55円

下期は関税影響による損失から回復
グローバルサプライチェーンを守りつつ、原価低減目標を達成

- 数字の説明に入る前に、前期、弊社にとって最大の市場である米国における追加関税への対応を振り返ります。第一に、グローバルサプライチェーンの長期的な健全性を守ることを最優先とし、国内生産70万台を維持するとともに、米国をはじめとする各国の販売網を守るために十分な供給台数を確保することを基本方針としました。第二に、関税の影響により過去最大水準の営業赤字となった第1四半期から、全力で巻き返しを図ることを目標としました。第三に、通期営業利益500億円を目標に掲げました。
- 販売台数は目標には届きませんでした。販売網の健全性と共にマツダに対する期待も保つことができたと考えており、総合的には当初の計画を達成できたと受け止めています。
- それでは具体的な数字の説明にうつります。
- グローバル販売台数は122万台、売上高は49,182億円、営業利益は516億円となりました。当期純利益は351億円となりました。
- 営業利益および当期純利益は前回公表を上回りました。
- フリー・キャッシュ・フローは、米国関税への対応や新商品への投資を行いながらも、概ねブレイクイーブン水準を確保しました。
- また年間配当金は計画通り1株当たり55円とさせていただきます。

下期黒字化

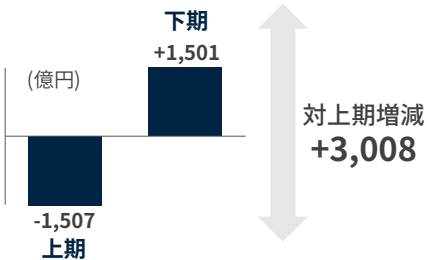
営業利益



- 台数・構成の改善、原価低減の積み上げに加え、外部要因も寄与し、収益は反転

増益要因		減益要因 (億円)	
台数・構成	1,000	原材料・物流費等	-200
コスト改善	200	固定費他	-406
為替	600		
関税影響	400		
合計	2,200	合計	-606

フリー・キャッシュ・フロー



- キャッシュ・フローは、収益性の回復に加え、運転資金の改善により大きく改善
- 2027年3月期に向けて好調なモメンタムを継続・強化

- 上期、主に第1四半期には営業赤字を計上し、フリー・キャッシュ・フローもマイナスとなりました。
- 一方、下期には大きな回復を遂げています。
- 外部要因による押し上げ効果もありましたが、原価低減の着実な積み上げに加え、台数・構成の改善、さらには台当たり収益の改善により、利益の質は確実に向上しています。
- こうした好調なモメンタムの要因は今期の計画にも織り込んでいますので、後ほど詳しくご説明します。

2026年3月期 台数実績

(千台)	2025年3月期	2026年3月期	対前年増減		対2月公表増減
	通期	通期	通期		通期
生産台数*	1,207	1,165	-42	-4%	-
グローバル販売台数					
日本	152	144	-8	-5%	-8
北米	617	582	-35	-6%	-28
欧州	174	164	-10	-6%	-6
中国	74	71	-3	-4%	-5
その他市場	285	262	-23	-8%	-10
合計	1,303	1,223	-80	-6%	-57
米国	435	395	-40	-9%	-21
オーストラリア	97	89	-9	-9%	-3

MAZDA MOTOR CORPORATION

※月次公表ベース(中国を含むグローバル生産台数/OEM受給車両は含まない)

6

- では、2026年3月期通期実績の詳細についてご説明します。
- グローバル生産台数は対前年4%減の116万5千台となりました。
- これは、米国における不透明な経済情勢や関税環境を踏まえ、生産台数を抑えたことが主な要因です。
- 営業利益と当期利益は目標を上回ったものの、販売台数は2月の公表値を下回りました。
- グローバル販売台数は前年比6%減少となりました。この主な要因は、関税の影響を受けた米国でのCX-30の販売減、欧州での旧型CX-5およびMAZDA2の販売終了、ならびに各市場でのMAZDA6の販売終了によるものです。一方で、米国でのCX-50の販売増と欧州でのバッテリーEV「MAZDA6e」の導入により、一部リカバリーを図ることができました。
- 第4四半期には、とりわけ米国市場において、それまでの販売減を取り返すことを狙って挑戦的な販売計画に取り組みました。新型CX-5については、品質確認のための期間を十分に確保したことなどから一部制約がありましたが、現在は無事に導入し、順調に推移しています。
- また、2月以降、中東情勢の悪化や、中国の需要の大幅な落ち込み、米国での政府補助金打ち切りに伴うプラグインハイブリッドモデルの想定以上の販売鈍化などの課題もありました。
- 後ほどご説明しますが、今期は大幅なビジネス成長を目指しており、新型CX-5の本格導入や欧州での主力EVの導入などによりけん引していきます。

2026年3月期 財務指標

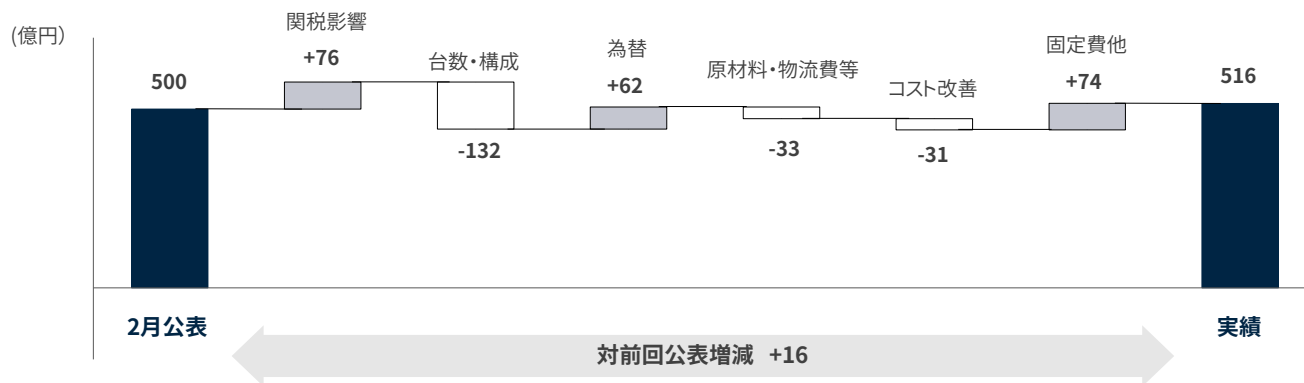
(億円)	2025年3月期	2026年3月期	対前年増減		対2月公表増減
	通期	通期	通期		通期
連結出荷台数 (千台)	1,219	1,147	-72	-6%	-25
売上高	50,189	49,182	-1,007	-2%	+982
営業利益	1,861	516	-1,345	-72%	+16
経常利益	1,890	1,318	-572	-30%	+538
当期純利益	1,141	351	-790	-69%	+151
売上高営業利益率	3.7 %	1.0 %	-2.7 pts		0 pts
EPS (円)	181.0	55.6	-125.4		+23.9
為替レート (円)					
USDドル	153	151	-2		0
ユーロ	164	175	+11		+1
タイバーツ	4.38	4.67	+0.29		+0.03
メキシコペソ	8.02	8.16	+0.14		+0.09

MAZDA MOTOR CORPORATION

7

- 続いて財務指標についてご説明します。
- 連結出荷台数は対前年6%減の114万7千台となりました。
- 先ほどご説明したとおり、販売計画が未達となったことに加え、中東情勢などの外部要因の影響もあり、出荷台数は減少していました。
- 売上高は4兆9,182億円となりました。
- 営業利益は516億円と前回計画を16億円上回りました。
- 当期純利益も目標を上回り、351億円となりました。円安の進行による為替差益に加え、ドル建て資産の金利収入が増加したことが主な要因です。
- なお、これらの業績には、米国における環境規制変更に伴う会計影響が含まれていません。前期に計上していた貸借対照表上の引当金の取り崩しと、購入済みの排出クレジットの評価減を合わせた当期純利益への影響は、小幅にとどまりました。
- 期中平均の為替レートは、USDドルは対前年2円円高の151円、ユーロは対前年11円円安の175円でした。

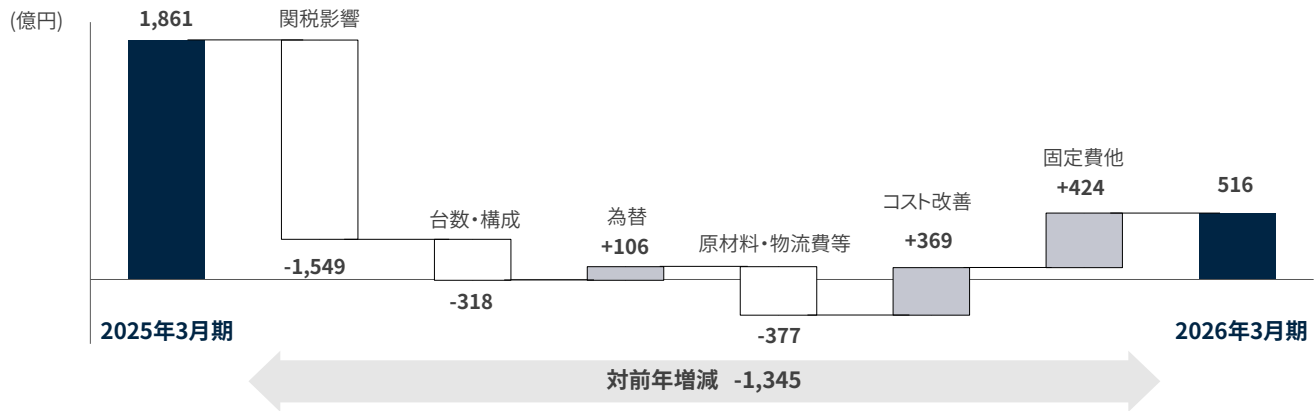
2026年3月期 営業利益変動要因(対2月公表比較)



台数・構成	-132	為替	+62	原材料費・物流費等	-33	コスト改善	-31	固定費他	+74
台数構成・価格	-284	USD	+1	原材料費	-41	ベースCI	-30	研究開発費	-9
販売奨励金	-30	EUR	-3	物流費	+8	構造的原価低減	-1	減価償却費	-11
その他	+182	AUD	+33					品質関連費用	+56
		THB	-2					広告宣伝費	+30
		MXN	+16					その他	+8
		その他	+17						

- 次に、通期営業利益について、2月公表からの変動をご説明します。
- まず関税影響ですが、米国の出荷台数が減少したことにより、前回見直しに対して76億円の増益要因となりました。
- 台数・構成については、先ほどご説明した出荷台数の減少を反映し、132億円の減益要因となっています。なお、この中には環境規制関連引当金の取り崩しといった増益要因も含まれていますが、全体としては減益要因となっています。
- 為替は主要通貨における円安の影響により62億円の増益要因となっています。
- 原材料・物流費については、足元での原材料価格の高騰を受け、33億円の減益要因となりました。
- コスト改善については、出荷台数の減少が影響し、31億円の減益要因となっています。
- 一方、固定費ほかについては、主に品質費用を中心とした取り組みにより、74億円の増益要因となりました。
- 以上の要因により営業利益実績は対前回計画16億円の改善となりました。

2026年3月期 営業利益変動要因(対前年比較)



台数・構成	-318	為替	+106	原材料費・物流費等	-377	コスト改善	+369	固定費他	+424
台数構成・価格	-476	USD	-68	原材料費	-410	ベースCI	+220	研究開発費	+71
販売奨励金	-30	EUR	+248	物流費	+33	構造的原価低減	+149	減価償却費	-35
その他	+188	AUD	-25					品質関連費用	+107
		THB	-105					広告宣伝費	+47
		MXN	+56					その他	+234
		その他	0						

MAZDA MOTOR CORPORATION

9

- 続いて通期営業利益の前年からの変動要因について内訳をご説明します。
- 米国における関税引き上げの影響により、利益は対前年約1,550億円減少しましたが、一方で、その他の要因では合計204億円の改善となっています。
- それでは、詳細をご説明します。
- 台数・構成については、主に出荷台数の減少により、318億円の減益要因となりました。
- なお、この中には先ほどのスライドでご説明した環境規制関連引当金の取り崩しといった増益要因も含まれていますが、全体としては台数・構成は減益要因となりました。
- 為替はユーロをはじめとする主要通貨の円安の影響により106億円の増益要因となりました。
- 原材料・物流費については、取引先さまの人件費上昇への継続的な対応に加え、足元での原材料価格上昇を受け、377億円の減益要因となりました。
- 一方、コスト改善は、ベースCIおよび構造的原価低減の進展により369億円の増益要因となり、原材料価格上昇の影響を概ね打ち消しました。新型CX-5の出荷は計画を下回ったものの、構造的原価低減は150億円の目標をほぼ達成し、今期も堅調に推移する見通しです。
- 最後に、固定費の削減は424億円となりました。一般経費、品質費用を中心に取り組みを積み上げた結果、削減目標を上回る成果となっています。

2026年3月期 キャッシュ・フローおよびネット・キャッシュ

(億円)	2025年3月期	2026年3月期
	通期	通期
営業キャッシュ・フロー	3,056	2
投資キャッシュ・フロー	-2,000	-9
フリー・キャッシュ・フロー	1,057	-6

(億円)	2025年3月期	2026年3月期	対前期末増減
	通期	通期	
現金及び現金同等物	11,056	12,932	+1,876
有利子負債	7,052	8,501	+1,449
ネット・キャッシュ	4,003	4,430	+427
総資産	40,901	44,795	+3,894
自己資本	17,923	19,056	+1,133
自己資本比率	44 %	43 %	-1 pts

MAZDA MOTOR CORPORATION

10

- それでは前期の最後のテーマとして、キャッシュ・フローについてご説明します。
- 新型商品や電動化への計画的な投資を着実に進める一方で、米国関税負担がある中においても、フリー・キャッシュ・フローは概ねブレークイーブンの水準を確保しました。
- その結果、期末時点のネット・キャッシュは4,430億円となりました。

2027年3月期 見通し

決算総括

2027年3月期 見通し

- グローバル販売台数 132万台
新型CX-5の導入を含む商品主導の10万台の成長
- 構造的原価低減効果は累計600億円超
- 営業利益 1,500億円
- 当期純利益 900億円
- 年間配当予想 55円

投入コストが急増する中でも、事業構造の改善を継続
グローバル環境における不確実性への対応を図る

- 続いて2027年3月期の見通しについてです。
- まず、今期は、新型MAZDA CX-5を成長の梃子とし、攻めの姿勢で、商品主導による成長を目指します。
- また、変動費および固定費の両面で引き続きコスト低減に取り組んでいきます。
- 具体的な見通しとしては、グローバル販売台数132万台、営業利益1,500億円、当期純利益900億円の見通しです。
- 合わせて、確実なキャッシュ・フローの創出にも取り組んでいきます。
- また年間配当については、1株あたり55円を見込んでいます。
- 地政学リスク、関税、原材料高騰など、依然として不透明な事業環境が続いていますが、今期は、台数と収益の大幅な成長を目指してまいります。

新型MAZDA CX-5の本格導入

- 欧州、米国で販売を開始。立ち上がりは計画通り順調に進捗
- 深化したデザイン、拡大した荷室と居住性、大型ディスプレイ、音声操作やステアリングスイッチの操作性について市場から高い評価
- 日本では5月販売開始予定、オーストラリア等その他のグローバル市場は順次導入予定



MAZDA MOTOR CORPORATION

13

- 次に、新型MAZDA CX-5の導入状況についてご説明します。
- 新型CX-5は、欧州および米国においてすでに販売を開始しており、立ち上がりは概ね計画通り、順調に進捗しています。
- 深化したデザイン、拡大した荷室および居住性、大型ディスプレイの採用に加え、音声操作やステアリングスイッチの優れた操作性など、商品力の進化については、市場および販売現場からもポジティブな評価を得ています。
- 欧州では受注が計画を上回るペースで推移しており、一日でも早くお客さまにCX-5をお届けできるよう着実な納車に取り組んでいます。
- 日本市場については今月より販売開始予定であり、オーストラリアをはじめとするその他のグローバル市場は順次導入を進めていく計画です。
- 今期は、主要市場におけるグローバルでの本格導入を着実に進め、新型CX-5はグローバル販売台数の成長に大きく貢献するものと期待しています。

2027年3月期 台数見通し

(千台)	2026年3月期	2027年3月期	対前年増減	
	通期	通期	通期	
グローバル販売台数				
日本	144	153	+9	+6%
北米	582	629	+47	+8%
欧州	164	197	+34	+21%
中国	71	71	0	0%
その他市場	262	274	+13	+5%
合計	1,223	1,324	+102	+8%
米国	395	435	+41	+10%
オーストラリア	89	100	+11	+13%

- それでは、2027年3月期の見通しについてご説明します。
- まず販売台数です。
- グローバル販売台数は、対前年約10万台の増加となる132万台、プラス8%の成長を見込んでいます。
- この成長見通しは、新型CX-5のグローバル導入に加え、欧州をはじめとする電動化比率が高まっている市場でのバッテリーEVの販売台数増を織り込んでいます。あわせて、特に米国市場向けのMAZDA3やCX-50の供給改善による販売増の寄与も見込んでいます。

2027年3月期 財務指標

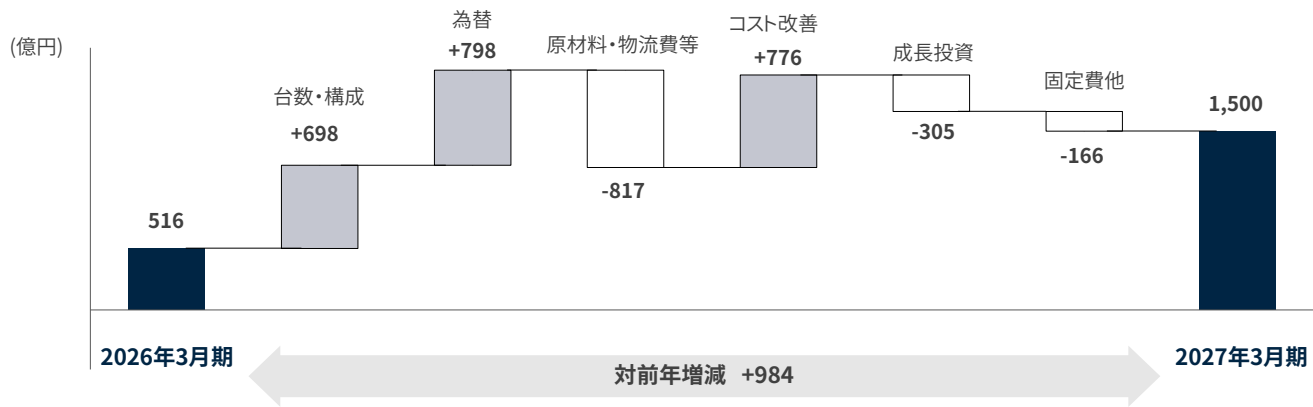
(億円)	2026年3月期	2027年3月期	対前年増減	
	通期	通期	通期	
連結出荷台数 (千台)	1,147	1,233	+86	+8%
売上高	49,182	55,000	+5,818	+12%
営業利益	516	1,500	+984	+191%
経常利益	1,318	1,400	+82	+6%
当期純利益	351	900	+549	+157%
売上高営業利益率	1.0 %	2.7 %	+1.7 pts	
EPS (円)	55.6	142.7	+87.1	
為替レート (円)				
USDドル	151	155	+4	
ユーロ	175	180	+5	
タイバーツ	4.67	4.80	+0.13	
メキシコペソ	8.16	8.89	+0.73	

MAZDA MOTOR CORPORATION

15

- 続いて財務指標です。
- 連結出荷台数は対前年8%増の123万台、売上高は対前年12%増の5兆5,000億円。
- 通期平均1ドル155円を前提に、営業利益は1,500億円の見通しです。
- この前提を踏まえ、当期純利益は対前年増益の900億円の見通しです。
- 売上高営業利益率は2.7%となります。

2027年3月期 営業利益変動要因(対前年比較)



台数・構成	+698	為替	+798	原材料費・物流費等	-817	コスト改善	+776	成長投資	-305	固定費他	-166
台数構成・価格	+624	USD	+101	原材料費	-740	ベースCI	+295	IT	-74	研究開発費	0
販売奨励金	0	EUR	+82	物流費	-77	構造的原価低減	+481	広告宣伝費	-231	減価償却費	0
関税影響	+137	AUD	+274							品質関連費用	-269
その他	-63	THB	-32							その他	+103
		MXN	+133								
		その他	+240								

MAZDA MOTOR CORPORATION

16

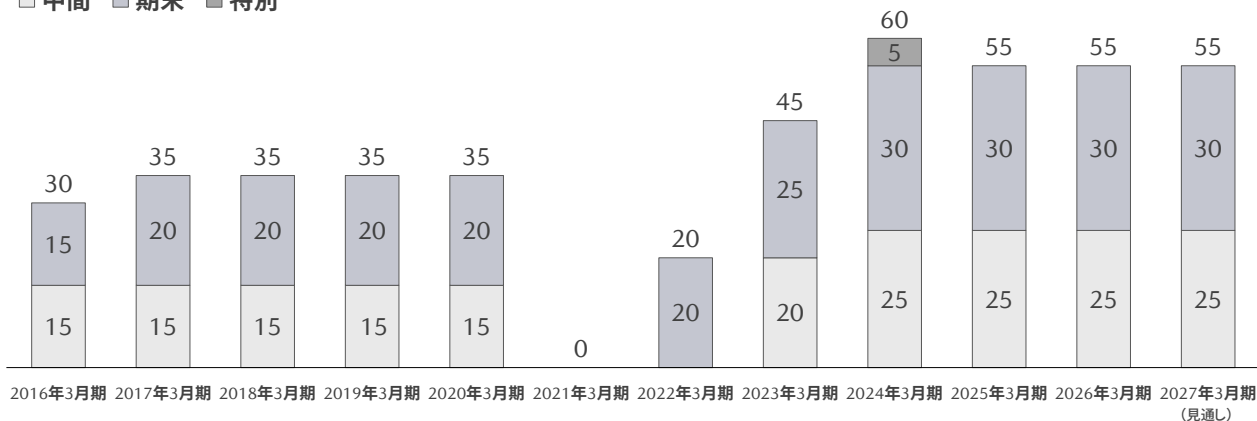
- 続いて、営業利益の前年からの改善要因についてご説明します。
- 台数・構成については、先ほどお伝えした商品や供給に関する対応を織り込んでいます。
- 為替については、主要通貨で円安に推移する前提としており、798億円の増益要因となる見込みです。
- 原材料・物流費等については、主に人件費の増加による調達部品の価格上昇に加え、半導体、貴金属などの原材料高騰影響により、817億円の減益要因となる見込みです。一方で、継続的なコスト改善活動に加え、新型CX-5の販売が本格化することによる構造的な原価低減の拡大により大半をオフセットする見込みです。
- 構造的な原価低減については、今期は約480億円を見込んでいますが、前期に達成した150億円を合わせると、フェーズ2における1,000億円削減目標に対して、累計で630億円の水準まで進捗する見込みです。
- フェーズ2期間中に固定費についても1,000億円の削減を目指していますが、その道のりは必ずしも直線的ではないと認識しています。今期は、一部戦略的投資や必要不可欠な投資などが、効率化のペースを上回る局面も予想されます。
- 以上を踏まえ、営業利益は対前年約980億円の改善を見込んでいます。

配当について

- 持続的な利益成長と株主還元の両立
- 成長投資と財務基盤強化を優先しつつ、安定的かつ継続的な配当を維持

1株当たり配当金 (円)

□ 中間 □ 期末 ■ 特別



MAZDA MOTOR CORPORATION

17

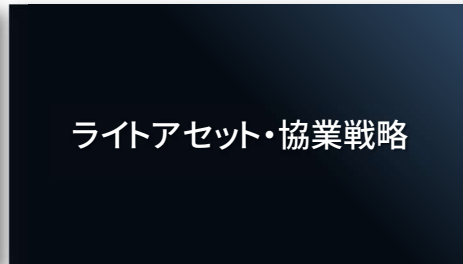
- 配当についてご説明します。
- 今期の年間配当は1株当たり55円の見通しです。1株当たり利益が2025年3月期の約80%の水準まで回復する見通しの中、安定的かつ継続的な配当を維持する計画です。

2030経営方針に基づく取り組み進捗について

- 決算の結果に加え、2030経営方針に基づく経営の進捗アップデートをさせていただきます。

1. 事業構造転換に向けて

- ビジネス環境に適応する経営から、
外部環境変化に左右されにくい、安定的に利益を生み出せる事業構造へ転換
 - 産業構造の変化に加えて、極めて不確実性の高い外部環境において、
以下3つの対応で「将来の選択肢を持ち続ける」ことが経営の最重要事項



- 当社は現在、ビジネス環境に適応する経営から、外部環境に左右されにくい、安定的に利益を生み出せる事業構造への転換を進めています。
- 私たちを取り巻く環境は、電動化・ソフトウェア化への移行という大きな産業構造の変化に加え、地政学リスクや経済安全保障といった要因が重層的に作用し、極めて不確実性の高い状況にあります。
- この環境において重要なのは、「どのような状況においても選択できる状態を維持すること」です。将来の選択肢を持ち続けること、これが経営にとって最も重要だと考えています。
- この考え方に基づいて、当社の対応方針は明確です。電動化はマルチソリューション、事業戦略はライトアセット&協業、そして経営の基軸はブランド価値経営です。

2. マルチソリューション戦略

- 電動化の進展が地域/規制によって異なる中、130以上の国と地域で事業展開
- この多様性そのものが重要な経営アセット
- 単一解ではなく、電動化、ハイブリッド、内燃機関を組み合わせ、お客さまに選択肢を提供することが最も合理的かつ実践的な戦略



- まず、マルチソリューション戦略についてです。電動化の進展は、地域、規制、インフラ、お客様の受容性によって大きく異なっています。130以上の国と地域で事業を展開してきた当社にとって、この多様性そのものが重要な経営アセットです。
- したがって、単一の解に収斂するのではなく、電動化、ハイブリッド、内燃機関を組み合わせながら、お客様に選択肢を提供することが最も合理的であり、実践的な戦略であると考えています。

2. マルチソリューション戦略

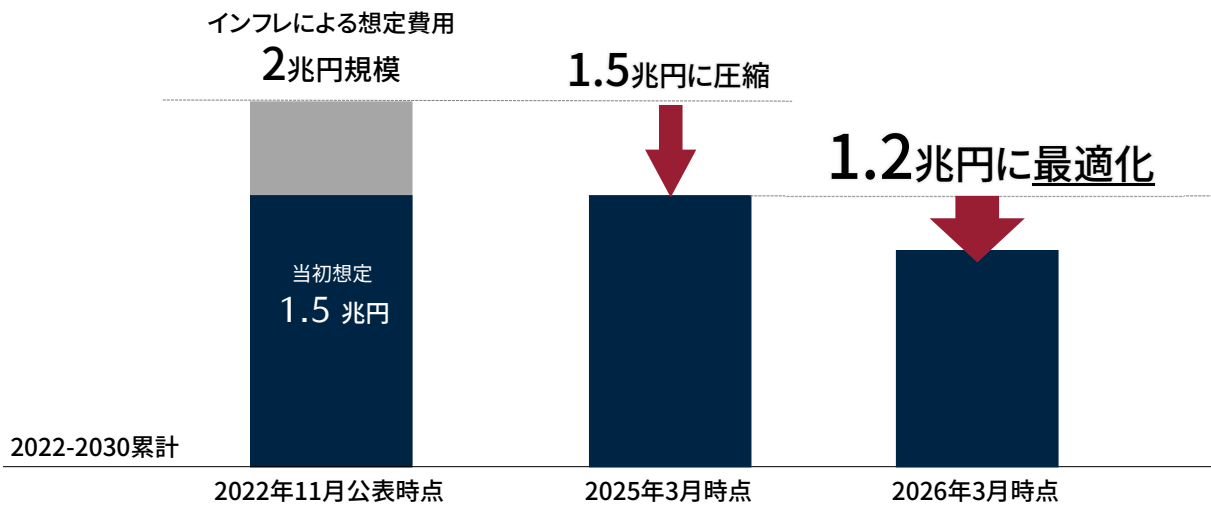
- 全方位投資ではなく、限られた資源で多様な選択肢を成立させる
 - モデルベース開発を核に要素技術を組み合わせて柔軟に電動化を実現
 - 変種変量を可能とするフレキシブル生産システムにより電動化対応
 - 大規模投資を前提とせずマルチソリューションを成立させられることが競争優位



- ただし、これは全方位で投資を行うという意味ではありません。重要なのは、限られた資源で多様な選択肢を成立させることです。
- 当社は、モデルベース開発を核に要素技術をビルディングブロックとして積み上げ、それらを組み合わせることで、柔軟に電動化を実現しています。
- また、生産面では、変種変量を可能とするフレキシブル生産システムにより、専用ラインへの大規模投資に依存せず電動化へ対応しています。
- これにより、スモールプレーヤーでありながら大規模投資を前提とせずにマルチソリューションを成立させる点が、当社の競争優位です。

3. ライトアセット・協業戦略

- 電動化に伴う投資の在り方を抜本的に見直し、投資の選択と集中を実行
- 市場動向を踏まえ、自社製BEVプログラムを徹底精査し、投入時期を最適化



MAZDA MOTOR CORPORATION

22

- 次に、資本効率と電動化投資についてです。電動化やソフトウェア領域は、従来の自動車づくりとは違い、巨額の投資を必要とする点で、従来の事業モデルとは異なります。そのため当社は、電動化に伴う投資の在り方を抜本的に見直し、2030年までの電動化投資総額を、2022年公表で当初1.5兆円、インフレ影響も踏まえ2兆円規模とみていた投資は、1.2兆円へと最適化しました。
- これは単なる削減ではなく戦略に基づく最適化、つまり選択と集中です。
- まず、自社製BEVプログラムについては徹底的に精査を行いました。電池、電駆、モーター、商品プログラムのスリム化を進めました。また、市場動向を踏まえ、投入時期を最適化する検討をしています。

3. ライトアセット・協業戦略

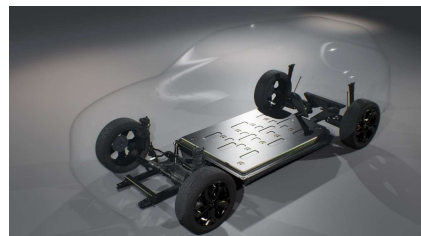
- 長安汽車との共同開発電動車4車種をスピーディかつ高い投資効率で開発、市場投入
- ハイブリッド商品やラージ商品の強化、電動化時代の内燃機関への継続投資など、独自ブランド価値を創出する領域へ集中的に資源配分
- 2030年時点でBEV 20~25万台、グローバル販売約15%をカバーする体制を構築
- ライトアセット戦略のもと、最小の投資で最大のマーケットカバレッジを実現



MAZDA EZ-6 / MAZDA6e
(長安汽車との共同開発車第1弾)



MAZDA CX-50 Hybrid
(トヨタハイブリッドシステムを受給)



自社製BEV(イメージ図)

- 一方、共同開発車に対しては投資を拡大し、4車種の電動車を、スピーディかつ高い投資効率と収益性を確保しながら開発し、電動化進展の速い地域、市場へ投入します。
- また、ハイブリッド商品やラージ商品の強化への投資、電動化時代における内燃機関への継続投資など、当社の独自ブランド価値を創出する領域には集中的な資源配分を行っています。
- これにより、2030年時点で、電動車20-25万台程度、グローバル販売の約15%までをカバーできる体制を整えています。
- 2030年までの電動化の黎明期に、事業のバイアビリティを評価しどこで勝つか、を明確にしたうえで、投資の質を変え、投下資本の効率を高める構造へ転換していきます。
- その実現のためには、従来の自前主義から脱し、パートナーの資産を積極的かつ柔軟に活用するライトアセット戦略を進めています。最小の投資で最大のマーケットカバレッジを実現する。これが2030経営方針の下で当社が進める経営モデルです。

4. ブランド価値経営によるビジネス成長

- ライトアセット・協業戦略と事業構造強靱化により、現在の収益性と、将来の選択肢/オプション価値を両立

将来の成長、競争力に直結する領域に、重点的にリソースを配分

- 新型CX-5を確実に立ち上げ、ライフサイクルを通じた安定的な利益に貢献
- 電池組み立て工場、次世代電池、電動化時代の内燃機関やプラットフォーム開発、カーボンニュートラル燃料などに投資
- ハイブリッド車種を1車種から4車種へ拡大、ラージ商品のさらなる競争力強化

成長の土台となる市場戦略

- 米国で成果を上げてきたブランド価値経営をアジア地域へ展開
- ASEAN、欧州、豪州では、長安汽車との共同開発の電動車を順次投入
- AAT(タイ)で生産予定の次期CX-3(小型SUV)を来年導入し、ボリュームゾーンを獲得

- 続いて、将来のビジネス成長についてです。2030年以降、電動化が本格的に加速する可能性は高まっていると認識しています。ライトアセットと協業戦略、及び事業構造強靱化によって現在の収益性と将来の選択肢を両立させること、が当社の基本的な考え方です。
- まず、今期の成長は、新型CX-5が担います。これは単なる主力商品ではなく、グローバルで最大の顧客を持つ車種であり当社の2030経営方針における収益モデルそのものを体現する商品です。ライフサイクルを通じて安定的な利益貢献を見込めるよう確実に立ち上げてまいります。
- また、フェーズ2では、電池組み立て工場、次世代電池、電動化時代の内燃機関やPF開発、カーボンニュートラル燃料など、将来の成長、競争力に直結する領域に、重点的にリソースを配分しています。加えて、ハイブリッド車種を1車種から4車種まで拡大するとともに、ラージ商品のさらなる競争力強化など市場の要望に答えてまいります。
- 成長の土台となる市場戦略としては、北米市場での成功を受け、米国で成果を上げてきたブランド価値経営モデルをアジア地域へ展開し、リテールオペレーションとマーケティングを強化しています。
- 今期より、ASEAN、欧州、豪州については、共同開発の電動車を順次投入し、電動化へ対応を進めながら市場適応を図りつつ、タイで投資し、開発している次期CX-3を来年市場導入し、ボリュームゾーンの獲得を着実に進めていきます。

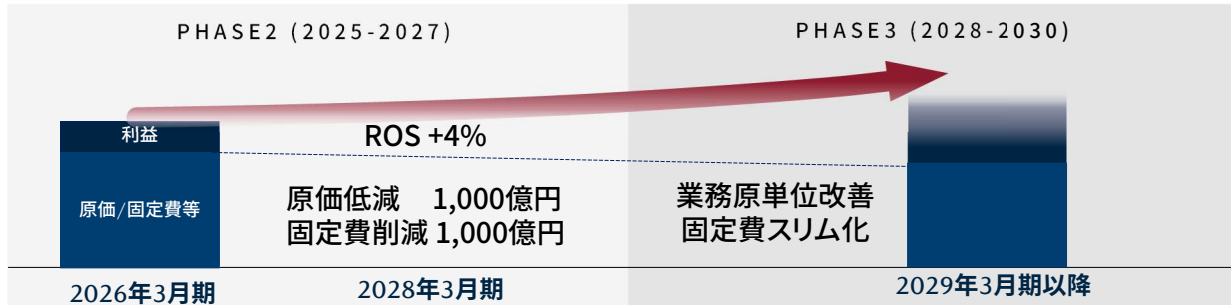
5. コスト構造改革と顧客価値の向上

Phase 2

- Phase2期間中に、原価低減 1,000億円、固定費削減1,000億円の構造改善
- 開発・生産プロセスの革新などによる構造的な原価低減で、原価あたりの顧客価値を向上
- 平時から取引先さまとの共創活動を進め、サプライチェーンを強靱化、再構築
- 営業利益率を4%相当分改善し、外部環境の変動を吸収できる収益構造へ

Phase 3

- AI活用でビジネススピードと生産性を大幅に引き上げ、業務原単位を改善し、競争力を向上
- さらなる固定費のスリム化、原価あたりの顧客価値の向上、価値創出への取り組みを推進



MAZDA MOTOR CORPORATION

25

- 最後に、コスト構造改革と顧客価値の向上についてです。当社はフェーズ2期間中に、原価低減1,000億円、固定費1,000億円、合計2,000億円の構造改善を実行します。
- モデルベース開発や開発・生産プロセスの革新、さらにお取引先さまとの共創による構造的な原価低減を通じて、原価あたりの顧客価値を高めていきます。既に、当社庫受け額の80%に当たる領域で、平時共創活動を進め、サプライチェーンの強靱化、再構築を進めています。
- これにより、営業利益率で4%相当の改善を実現し、フェーズ2期間内に、米国関税影響など、外部環境の変動を吸収できる収益構造へ転換していきます。
- さらに、フェーズ3における更なる競争力向上のためAIの活用による、全社改革取り組みとして、MAXプロジェクトを推進しています。ビジネススピードと生産性を大幅に引き上げ、今後はあらゆる業務の原単位を改善しながらフェーズ3以降、さらなる固定費のスリム化、原価あたりの顧客価値向上、価値創出への取り組みを進めます。

**外部環境変化に左右されにくい
不確実性の中でも利益を生み出し
継続的な成長を実現する事業構造へ**

- 以上となりますが、当社は、数を頼みに規模で勝つ会社ではありません。「選ばれる理由」で勝つ会社であるべき、と考えています。資本効率を高めながら、独自価値を磨き続ける。このブランド価値経営によって、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。
- 不確実な時代においても不確実性の中で利益を出せる構造へ、経営を着実に進化させています。



添付

日本

<前期・今期 重点取り組み>

- 国内市場の再成長に向け、2025年6月に公表した方針に基づいた構造変革を推進
- 「ブランド育成に向けた成長投資」「優先地域の特定(都市圏戦略)」「店舗体験の向上に向けた現場支援の徹底」の3つの主要取り組みを推進中
- 首都圏など重点市場へ新世代店舗を集中的に展開するなど販売網を再構築。2026年3月期は20店舗(うち首都圏エリア*8店舗)が竣工し計画通り進捗 *東京/神奈川/埼玉の3エリア
- 新型CX-5の2026年5月の発売に向けて、ブランド認知キャンペーン・店舗教育に加え、全国どの販売店やスタッフでもお客さまにマツダらしい体験をお届けする「マツダブランドスタンダード」の導入など、販売の質の改善を進め、販売力の底上げを図る

<2026年3月期 実績>

- 14万4千台を販売(対前年5%減)
CX-80、CX-30などの販売減があった一方、CX-60、CX-5、ロードスターなどが堅調に推移
- シェアは3.2%(対前年0.1pts減)



北米

< 前期・今期 重点取り組み >

- 関税や環境規制など劇的に変化する市場環境に対し、現行CX-5はじめ既存車種の強みを最大限に活用し、ブランド価値経営のもと高質な顧客体験の提供と販売網改革の推進で成長を図る
- 米国では、第4四半期はCX-50、ラージ商品などの販売加速に加え、新型に切り替わるCX-5の売切に注力し2026年3月からの新型発売に繋げる取り組みを実施。一方、米墨関税影響を受けるメキシコ生産のCX-30とMAZDA3は、引き続き販売台数を絞り込む
- メキシコでは、強いブランド力と日墨EPAの輸入関税メリットによる競合力で、前期並みの販売台数
- カナダでは、商品力、価格ポジショニング等の相乗効果で、現行CX-5、CX-30が牽引

< 2026年3月期 実績 >

- 米国: 39万5千台を販売(対前年9%減)
需要が縮小する中、CX-5、CX-50の販売が好調
- メキシコ: 10万5千台を販売(対前年同水準)
需要減少の中、CX-30の販売好調(対前年13%増)が前年並みの台数維持に貢献
- カナダ: 8万台を販売(対前年7%増)
MAZDA3、CX-30、CX-5の販売が好調



欧州

< 前期・今期 重点取り組み >

- マルチソリューション戦略のもと、欧州市場のニーズや各種規制に対応すべく、電動化ラインナップを強化
長安汽車との協業バッテリーEV第1弾 MAZDA6eを2025年秋より導入。協業バッテリーEV第2弾となるクロスオーバーSUV、MAZDA CX-6eの2026年夏ごろの導入に繋げていく
- 新型CX-5の成功裏な導入に注力し、累計受注台数*は1.5万台を超え、受注が計画を上回るペースで推移
- 今期は、2026年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞したMAZDA6eなどでマツダの独自性を明確に打ち出すと共に、Crafted in Japanキャンペーンを通じ、販売の反転攻勢を図る

< 2026年3月期 実績 >

- 16万4千台を販売(対前年6%減)
- 既存車種の販売はMX-5を除き前年比で増加
ラインナップの端境期や中国OEM電動車の攻勢などにより2026年3月期上期は台数減となったが、MAZDA6e、CX-5導入により回復傾向
- シェアは対前年0.1pts減の1.0%



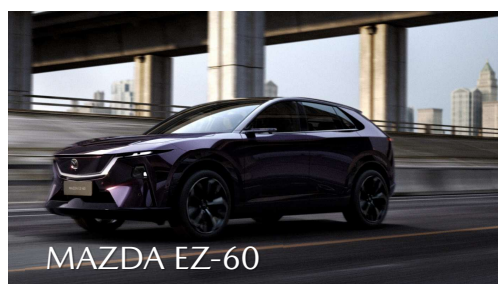
中国

<前期・今期 重点取り組み>

- 加速する電動化シフトとお客さまのニーズに対応すべく、長安汽車と協業した新型電動車EZ-6 / EZ-60の導入成功と販売モメンタムの構築に注力
- これら2車種は、マツダならではのデザインと人馬一体の走行性能に加え、長安汽車が有する電動技術やスマート技術で評価を得ており、EZ-60の販売は2025年9月の発売から順調に進捗。EZ-6は2026年「ワールド・カー・デザイン・オブ・ザ・イヤー」を受賞
- マツダの販売力の強い地域や新エネルギー車需要の高いエリアを中心に、モデル群での訴求を通じて、「マツダ+新エネルギー車」のイメージ浸透とブランド認知向上に繋げる
- さらには、ライトアセット戦略に基づき両車種の、電動化進展の速い地域、市場への導入拡大を推進中

<2026年3月期 実績>

- 7万1千台を販売（対前年4%減）
- 新型電動車EZ-6、EZ-60の販売増が、ICE車販売減を一部下支え



その他市場

<前期・今期 重点取り組み>

- 長安汽車との協業バッテリーEVであるMAZDA6eを2026年にタイとオーストラリアへ、MAZDA CX-6eを2026年後半にオーストラリアやニュージーランドへ導入するなど、電動化進展の速い地域、市場へ柔軟に対応
- オーストラリアでは新型CX-5、MAZDA6eそしてMAZDA CX-6eと続く新型車導入に向けて、既存車種を最大限活用しながら販売力の育成・強化に注力
- ASEANでは、ベトナムでの旗艦店オープンなど、販売の質向上に向けた取り組みを推進
- タイではMAZDA6eをバンコク国際モーターショーで先行展示するなど、販売の反転攻勢に向けた布石を投じる
- AAT(タイ)での次期CX-3の生産計画、およびインドネシアでのCX-30(KD)生産計画は順調に進捗。次期CX-3は2027年にタイで発売し、以降、日本やASEANへの輸出拠点としてAATの役割を強化

<2026年3月期 実績>

- オーストラリア: 8万9千台を販売(対前年9%減)
ラージ商品の販売増加もMAZDA2やCX-3などが減少
- ASEAN: 5万9千台を販売(対前年6%減)
ベトナムは過去最高の3万4千台を販売



2027年3月期 連結出荷台数

(千台)	2026年3月期	2027年3月期	対前年増減	
	通期	通期	通期	
連結出荷台数				
日本	142	148	+5	+4%
北米	581	632	+51	+9%
欧州	169	184	+15	+9%
その他市場	254	270	+16	+6%
合計	1,147	1,233	+86	+8%
米国	391	440	+49	+12%

為替レート(期中平均)

(円)	2026年3月期	2027年3月期	対前年増減
	通期	通期	通期
USDドル	151	155	+4
ユーロ	175	180	+5
カナダドル	109	114	+5
オーストラリアドル	100	112	+12
英ポンド	202	208	+6
タイバーツ	4.67	4.80	+0.13
メキシコペソ	8.16	8.89	+0.73

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。