



2010年3月期 決算説明会

90TH
ANNIVERSARY

新型マツダアクセラ 90周年記念
特別仕様車 (Sport 20S)



マツダ株式会社
2010年4月27日

1

本日の説明内容

- ➡ 総括
- ➡ 2010年3月期実績
- ➡ 2011年3月期見通し
- ➡ 中長期施策の枠組み
- ➡ ビルディングブロック戦略アップデート



2



総括

3

2010年3月期実績 ハイライト

- ➔ 営業利益は95億円となり、通期黒字を確保
2月公表比90%増の上方修正。前年度から379億円の大幅改善
- ➔ フリーキャッシュフローは674億円の黒字
- ➔ グローバル販売台数は119万3千台。主要地域での
販売好調を反映し、2月公表より1万3千台の上方修正
- ➔ 主要市場で残存価値が着実に改善し、ブランド価値は
引き続き向上
- ➔ 円高環境下で国内工場の稼働率80%でも利益を確保できる
コスト構造へ転換
- ➔ ビルディングブロック戦略に基づき、Step-1として国内・欧州に
「i-stop」を導入。次世代パワートレイン(Mazda SKY Concept*)
開発は順調。ハイブリッド車の導入決定など、環境対応は
大きく前進

* 2011年以降導入予定のエンジン、トランスミッションのコンセプト

4

2011年3月期見通し ハイライト

- 売上高は2兆2,700億円、営業利益は300億円、当期純利益は50億円の見通し
- 増収増益、且つ全ての利益レベルで黒字見通し
- フリーキャッシュフローも引き続き黒字の計画
- グローバル販売台数は127万台(対前年7万7千台増)の見通し
- 新型マツダ5/プレマシーをグローバルに導入。北米にマツダ2を、中国にマツダ8(日本名:MPV)を投入するなど商品主導の成長を継続
- 2011年以降の次世代商品、及び環境技術に向け開発投資を強化
- 反転攻勢に向け「モノ造り革新」を推進し、コスト構造をさらに改善
- 2010年3月期の期末配当は3円を予定
2011年3月期の期末配当は3円を予定

5



2010年3月期実績

6

2010年3月期 財務指標

(億円)	通期		増/(減)		(参考)
			金額	Pct.	2010年3月期
	2010年3月期	2009年3月期			2月公表
売上高	21,639	25,359	(3,720)	(15) %	21,500
営業利益	95	(284)	379	-	50
経常利益	46	(187)	233	-	0
税引前利益	(73)	(513)	440	-	(60)
当期純利益	(65)	(715)	650	-	(90)
売上高営業利益率	0.4 %	(1.1) %	1.5 Pts	-	0.2 %
EPS(円/1株)	(4.3)	(52.1)	47.8	-	(5.9)

7

キャッシュフロー及び純有利子負債

(億円)	2010年3月期			2009年	通期
	上期	下期	通期	3月期	改善/(悪化)
				通期	
キャッシュフロー					
- 営業	261	855	1,116	(674)	-
- 投資	(159)	(283)	(442)	(618)	-
- フリーC/F	102	572	674	(1,292)	-
純有利子負債	5,216	3,758	3,758	5,326	1,568
純有利子負債 自己資本比率	129 %	74 %	74 %	129 %	55 Pts
配当 (円/株)	-	3	3	3	0

8

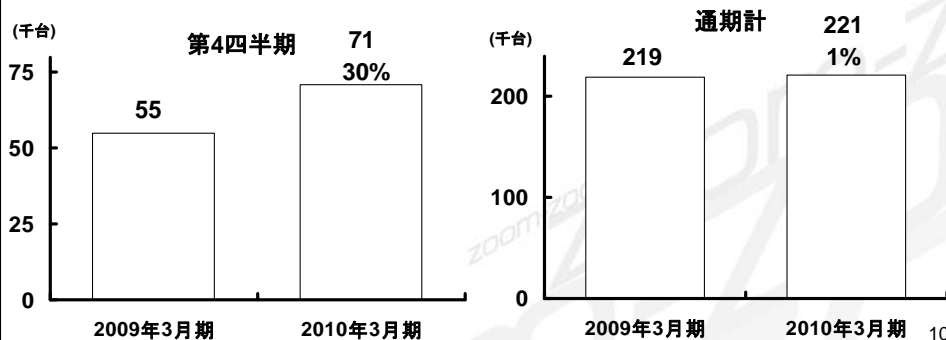
主要データ

(千台)	2010年3月期			対前年			通期実績 対2月 公表
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
グローバル販売台数							
日本	105	116	221	(18)	20	2	3
北米	158	149	307	(42)	2	(40)	6
内 米国	106	104	210	(32)	2	(30)	3
欧州	123	116	239	(56)	(27)	(83)	1
中国	85	111	196	22	39	61	2
その他	106	124	230	(30)	22	(8)	1
合計	577	616	1,193	(124)	56	(68)	13
為替レート							
US\$ / 円	96	90	93	(10)	(5)	(8)	1
€ / 円	133	129	131	(30)	4	(13)	(1)

9

日本

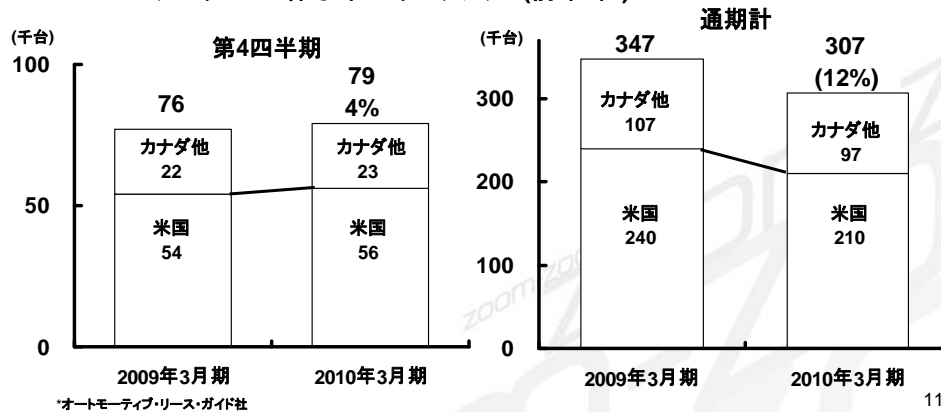
- ➔ 2月公表を3千台上回る22万1千台の販売を達成
- ➔ ブランド認知度は着実に向上
- ➔ 第3四半期以降は前年を上回り、第4四半期では、デミオ、新型アクセラ、プレマシーの好調により前年に対し30%の増加
- ➔ 通期でも前年実績を上回る
- ➔ 「i-stop」の装着率はアクセラ、ピアンテ共に当初計画を大幅に上回る。「エコプロダクツ大賞」、「2010年次RJCテクノロジーオブザイヤー」を受賞するなど、高い評価を獲得



10

北米

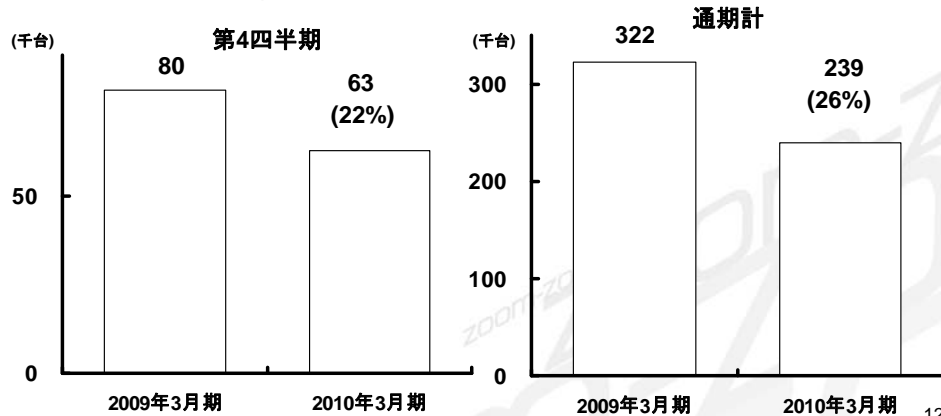
- ➔ 2月公表を6千台上回る30万7千台の販売を達成
- ➔ 奨励金の抑制、フリートの低減などでブランド価値は引き続き向上
- ➔ 第4四半期では、前年を上回る販売水準に回復
- ➔ 米国のフリートを除く販売は、過去10年で最高のシェアを獲得
- ➔ マツダ3は米国ALG社*のセグメント最高残存価値賞を受賞。マツダブランド全体も3位にランクアップ(前年6位)



11

欧州

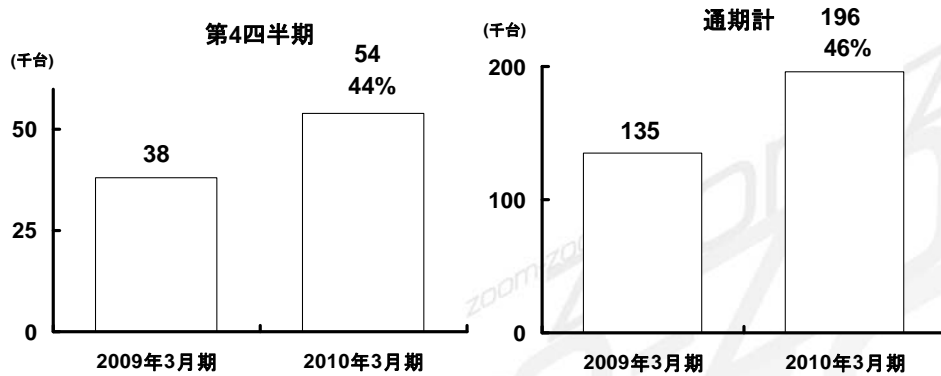
- ➔ 2月公表を1千台上回る23万9千台の販売を達成
- ➔ ブランド強化の戦略を継続
- ➔ 英国の販売台数は過去2番目に高い水準。マツダ2は同国でBセグメント中、残存価値トップレベル
- ➔ ロシアの在庫は適正レベルに圧縮



12

中国

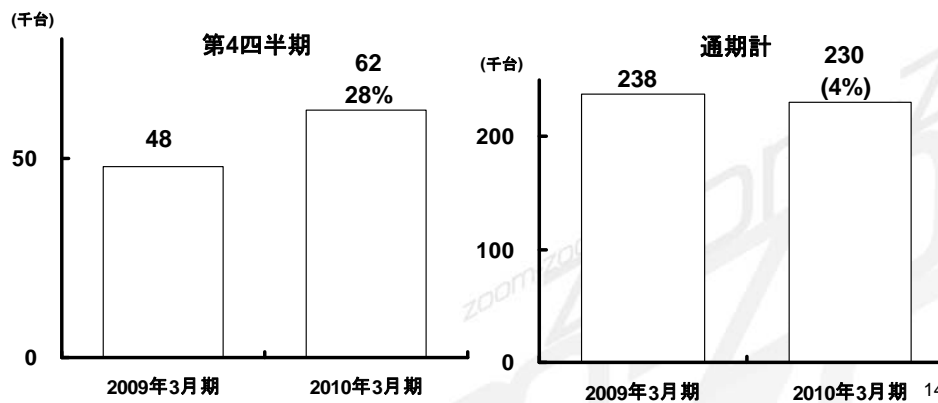
- ➔ 2月公表を2千台上回る19万6千台の販売を達成
- ➔ マツダ6が日本車の中でブランドカトップと評価*されるなど、ブランド価値が向上
- ➔ マツダ2・マツダ3に加え、新型を追加したマツダ6の好調により、前年に対し46%の増加。過去最高台数を更新
- ➔ 販売網の強化も順調に進捗。店舗数は264店と前期末に対し43店増加



13

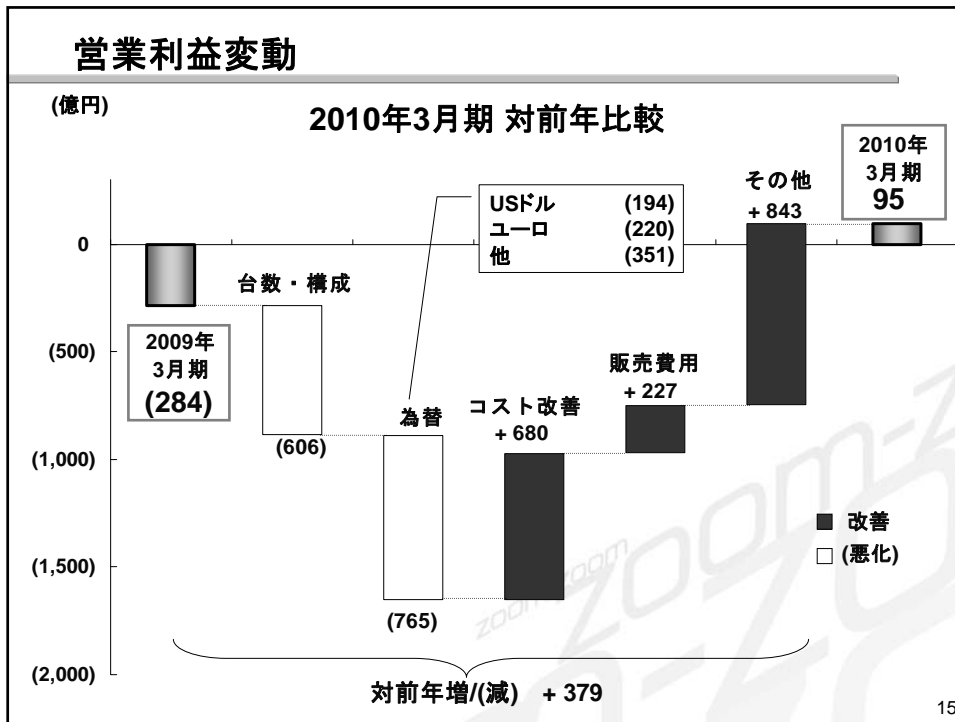
その他市場

- ➔ 2月公表を1千台上回る23万台の販売を達成
- ➔ 第3四半期以降前年を上回り、第4四半期では28%の増加
- ➔ オーストラリアでは前年を3%上回り、過去最高の販売台数を達成
- ➔ ニュージーランドでは過去10年で最高のシェアを獲得
- ➔ イスラエルでは新型マツダ3を中心に販売好調を維持し、3年連続で通期シェアナンバーワンを達成

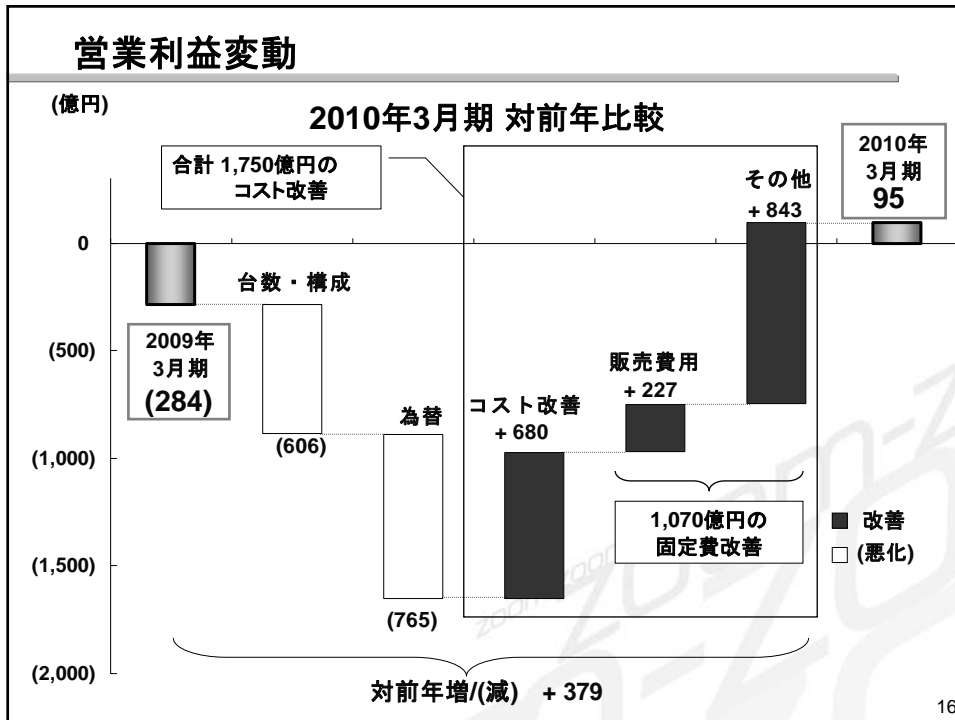


14

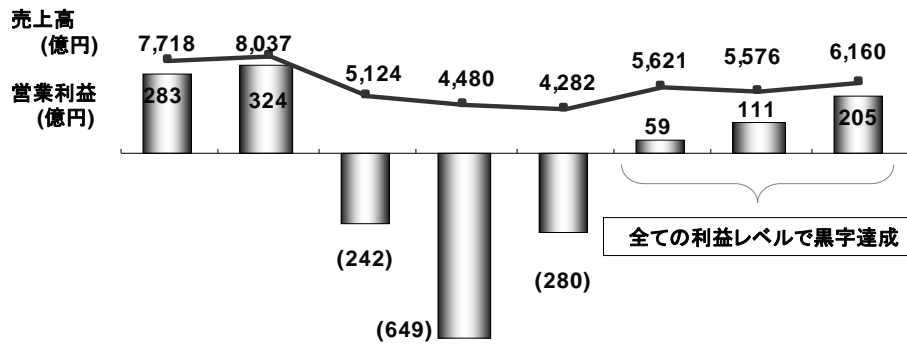
営業利益変動



営業利益変動



円高環境下で稼働率80%でも利益を確保できるコスト構造を構築



	2009年3月期				2010年3月期			
	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
US\$ / 円	105	108	96	94	97	94	90	91
€ / 円	163	162	127	122	133	134	133	126
グローバル販売台数 (千台)	358	343	263	297	263	314	287	329
グローバル生産台数 (千台)	353	352	302	172	235	310	316	328
総在庫 増/(減) (千台)	(5)	9	39	(125)	(28)	(4)	29	(1)
国内工場稼働率 (%)	109	110	83	43	68	85	82	85

17



mazda

2011年3月期見通し

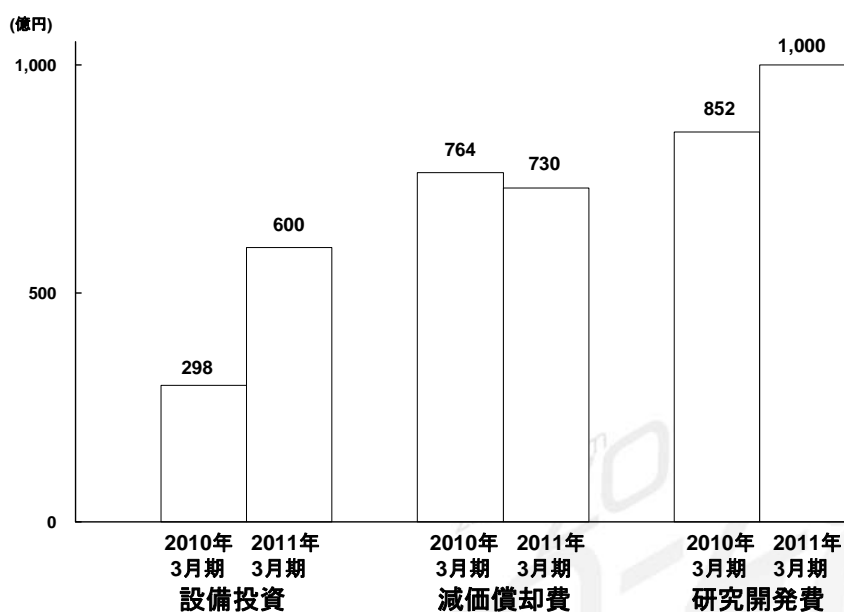
18

2011年3月期 財務指標

(億円)	2011年3月期			2010年 3月期	通期 増/(減)
	上期	下期	通期	通期	
売上高	11,300	11,400	22,700	21,639	1,061
営業利益	100	200	300	95	205
経常利益	80	210	290	46	244
税引前利益	30	180	210	(73)	283
当期純利益	10	40	50	(65)	115
売上高営業利益率	0.9 %	1.8 %	1.3 %	0.4 %	0.9 pts
EPS(円/1株)	0.6	2.2	2.8	(4.3)	7.1

19

主要データ



20

主要データ

	通期				シェア	
	2011年 3月期	2010年 3月期	増/(減)		2011年 3月期	対前年 増/(減)
			台数	Pct.	(%)	(pts)
グローバル販売台数(千台)						
日本	210	221	(11)	(5)	4.6	0.1
北米	358	307	51	17		
内 米国	250	210	40	19	2.0	0.1
欧州	226	239	(13)	(6)	1.3 ^{*1}	0.0
中国	230	196	34	17	1.4	0.1
その他	246	230	16	7	8.2 ^{*2}	0.0
合計	1,270	1,193	77	6		
為替レート						
US\$ / 円	90	93	(3)			
€ / 円	125	131	(6)			

*1 欧州シェアは乗用車及びLight Commercial Vehicle 需要に対するシェア

*2 オーストラリアシェア

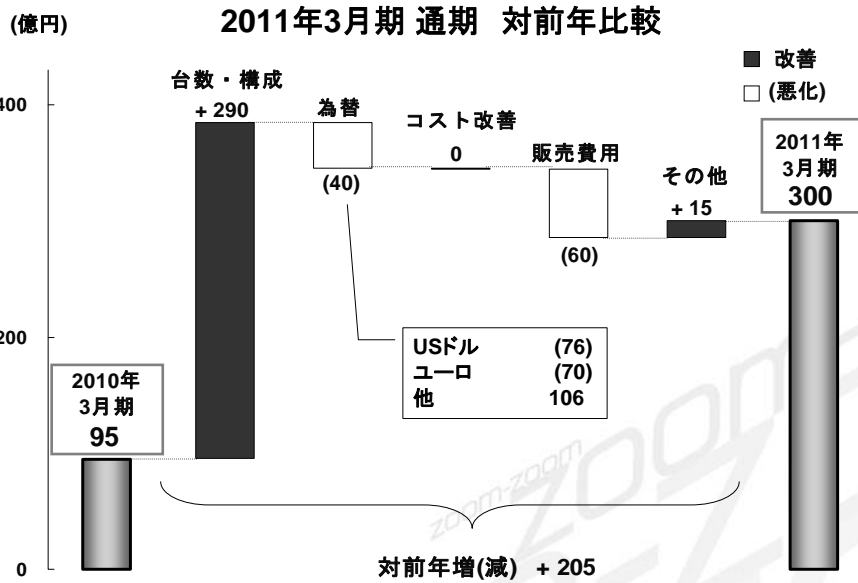
21

マーケットサマリー

- ➡ 2011年3月期を反転攻勢の年と位置付け、各市場の状況に応じて販売活動を強化
- ➡ グローバルでブランド価値向上の方針は堅持し、残存価値の改善も継続
- ➡ 各マーケットの詳細：
 - ・ 日本: 新型プレマシーの導入をてこに積極的な販促策を実施。つながり革新を推進し、顧客基盤を強化
 - ・ 北米: マツダ2を投入し、顧客層を拡大
残存価値向上を武器に販売拡大
 - ・ 欧州: 重点国に資源を投入し、販売拡大
 - ・ 中国: 販売網の拡大、及び新型車の投入により販売拡大
マツダ3の生産移管により、供給不足を解消
 - ・ その他市場: オーストラリア、アセアン市場で
マツダ2 (AAT生産) の販売を強化

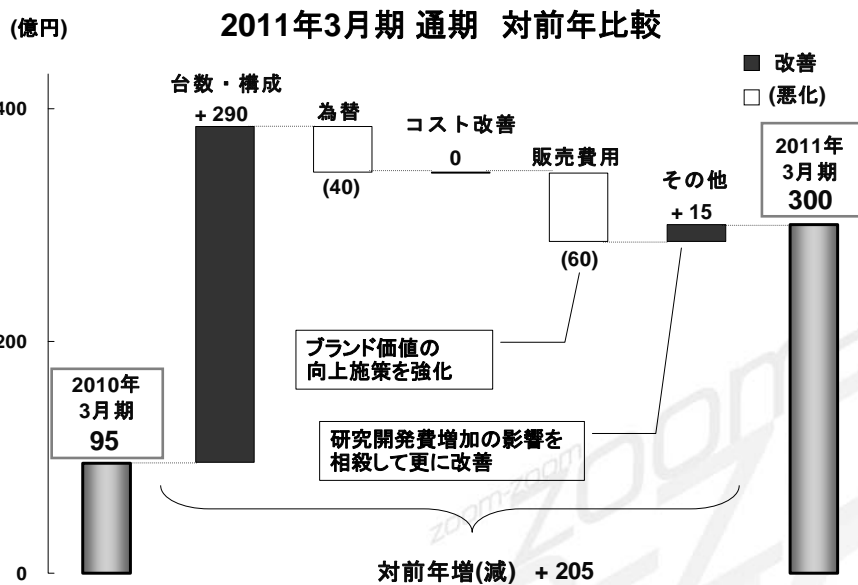
22

営業利益変動



23

営業利益変動



24

まとめ (1)

<2010年3月期>

- ➡ 営業利益95億円で通期黒字化を達成。キャッシュフローも黒字
 - ➡ 営業利益95億円は期初見通しに対し、595億円の改善
 - ➡ 第2四半期以降全ての利益レベルで黒字を達成
 - ➡ グローバル販売台数は下半期より対前年で増勢に転換
 - ➡ 主要市場で残存価値が着実に改善し、ブランド価値は引き続き向上
 - ➡ 新型マツダ3/アクセラはグローバルで高い評価を獲得し、目標を上回る販売を達成
 - ➡ 円高環境下で国内工場稼働率80%でも利益を確保できるコスト構造へ転換
 - ➡ ビルディングブロック戦略に基づき、Step-1として国内・欧州に「i-stop」を導入。次世代パワートレイン(Mazda SKY Concept*)開発は順調。ハイブリッド車の導入決定など、環境対応は大きく前進
- * 2011年以降導入予定のエンジン、トランスミッションのコンセプト

25

まとめ (2)

<2011年3月期>

- ➡ 増収増益、且つ全ての利益レベルで黒字見通し
- ➡ フリーキャッシュフローも引き続き黒字の計画
- ➡ グローバル販売台数は127万台(対前年7万7千台増)の見通し
- ➡ 新型マツダ5/プレマシーをグローバルに導入。北米にマツダ2/デミオを、中国にマツダ8/MPVを投入するなど商品主導の成長を継続
- ➡ ブランド価値をさらに高めるマーケティング・販売活動の強化
- ➡ 2011年以降の次世代商品、及び環境技術に向け開発投資を強化
- ➡ 反転攻勢に向け「モノ造り革新」を推進し、コスト構造をさらに改善
- ➡ 中国、タイなど新興市場でのビジネス成長を加速
- ➡ フォードとの戦略的提携関係は不変

26



中長期施策の枠組み

－ 5つの柱 －

1. ブランド価値
2. モノ造り革新
3. 環境・安全技術
4. 新興市場
5. フォードシナジー

27

中長期施策の枠組み (1)

1. ブランド価値

ブランドロイヤリティに焦点をあてたブランド価値向上プロジェクトをグローバルに推進

- ・ 主要市場において残存価値を継続的に向上
- ・ 主要市場のネットワーク強化策を策定・実行
- ・ ブランドロイヤリティ強化のための諸施策の策定・実行

(千台)	2016年 3月期
グローバル販売台数見通し	
日本	200
北米	530
内 米国	400
欧州	300
中国	400
その他	270
合計	1,700

28

中長期施策の枠組み (2)

2. モノ造り革新

「モノ造り革新」活動の確実な進展

《開発効率化と投資抑制》

- ・ 一括企画・コモンアーキテクチャー構想により開発効率を大幅アップ (30%の効率化)
- ・ フレキシブル生産体制構築により将来投資を大幅抑制 (20-60%の抑制)

《性能アップとコスト改善の両立》

- ・ 次世代商品は100kg以上の軽量化(燃費改善5%に相当)
- ・ 次世代車両(プラットフォーム&トップハット)は、20%のコスト改善
- ・ 次世代エンジン(ガソリン、ディーゼル)は、燃費15-20%改善とEuro6適合を実現しながらコストは現行レベル
- ・ 次世代オートマチックトランスミッション(AT)は、4-7%の燃費改善とダイレクトフィーリングを向上させながらコストは現行レベル

29

中長期施策の枠組み (3)

3. 環境・安全技術

ビルディングブロック戦略に基づく環境・安全対応の着実な進展

- ・ 「i-stop」の拡大普及
- ・ 次世代パワートレイン(Mazda SKY Concept*)の機能開発・コスト開発を加速
- ・ トヨタからの技術供与により、2013年までに国内からハイブリッド車を展開・拡大
- ・ 2015年までにグローバルでの平均燃費を30%向上(2008年比)

* 2011年以降導入予定のエンジン、トランスミッションのコンセプト

30

中長期施策の枠組み (4)

4. 新興市場

参入新興市場の生産・販売体制の拡大・強化

- ・ AATの新乗用車工場の最大活用と販売網の強化
- ・ 中国での生産統合の進捗、販売網拡大

5. フォードシナジー

- ・ 戦略的提携関係は不変
- ・ 一層のシナジーを追求

31

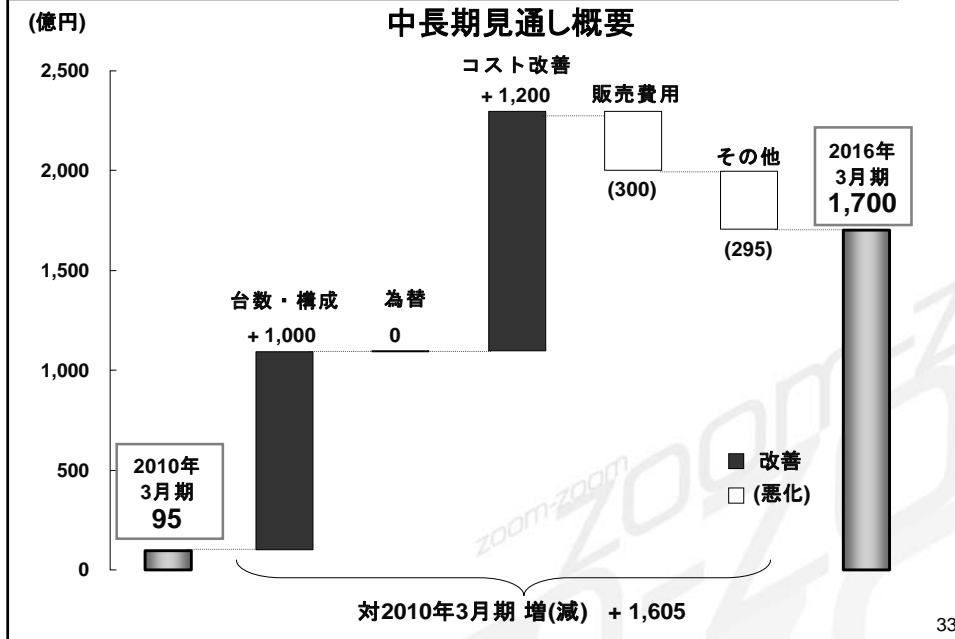
中長期施策の枠組み (5)

➔ 中長期見通し(2016年3月期)

- | | |
|-------------|---------|
| ・ グローバル販売台数 | 170万台 |
| ・ 営業利益 | 1,700億円 |
| ・ ROS | 5%以上 |

32

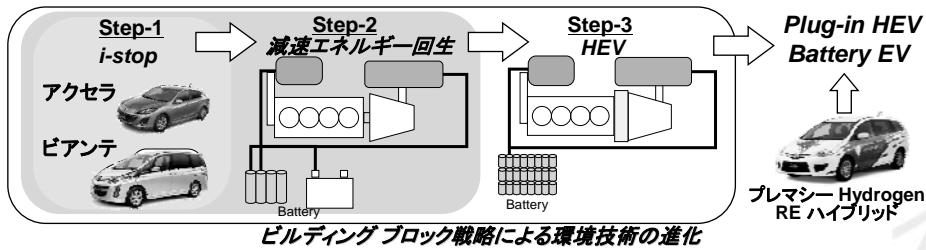
中長期施策の枠組み (6)



33

ビルディングブロック戦略アップデート

2011年から2015年までの環境技術戦略が確立し、導入段階に移行
 ~すべてのお客様に「走る喜び」と「環境安全性能」を提供~



* 2011年以降導入予定のエンジン、トランスミッションのコンセプト

34



添付

35

2010年3月期 第4四半期財務指標

(億円)	第4四半期		増/(減)	
	2010年3月期	2009年3月期	金額	Pct.
売上高	6,160	4,480	1,680	38 %
営業利益	205	(649)	854	-
経常利益	235	(708)	943	-
税引前利益	141	(1,012)	1,153	-
当期純利益	99	(1,004)	1,103	-
売上高営業利益率	3.3 %	(14.5) %	17.8 Pts	-
EPS(円/1株)	5.6	(76.5)	(82.1)	-

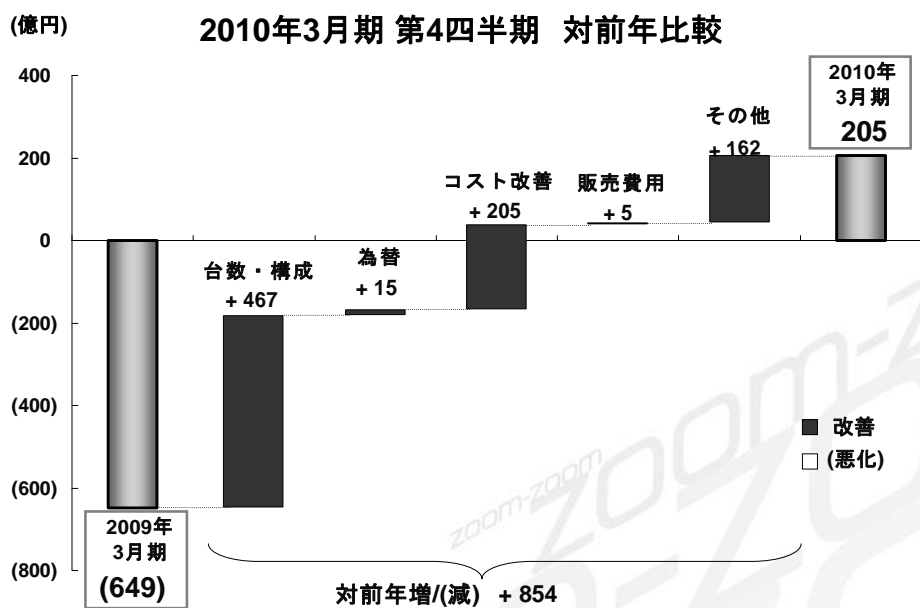
36

主要データ

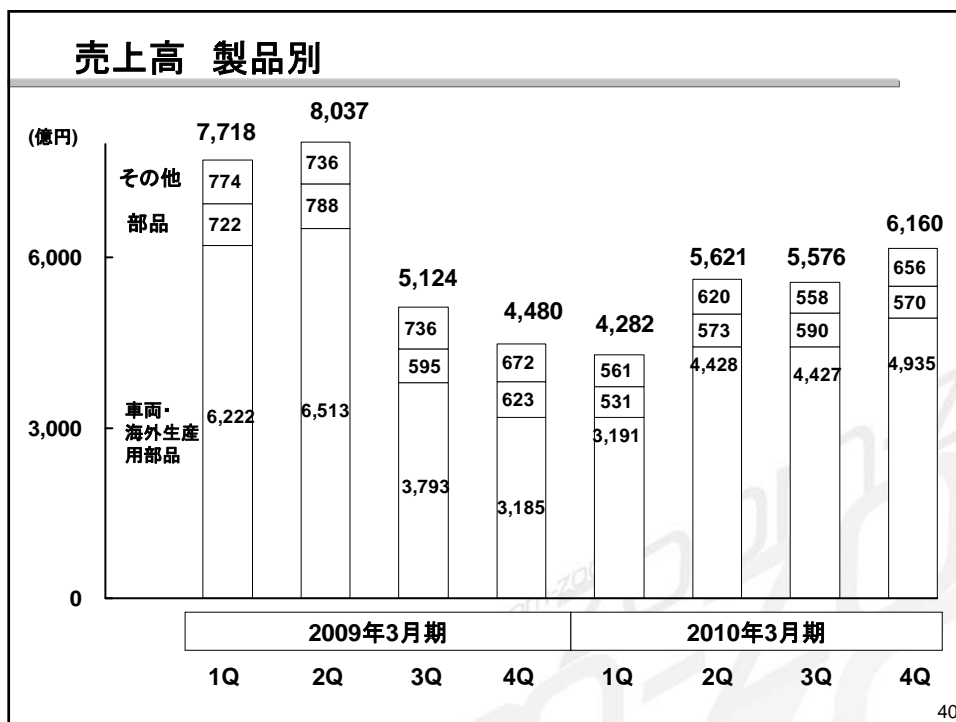
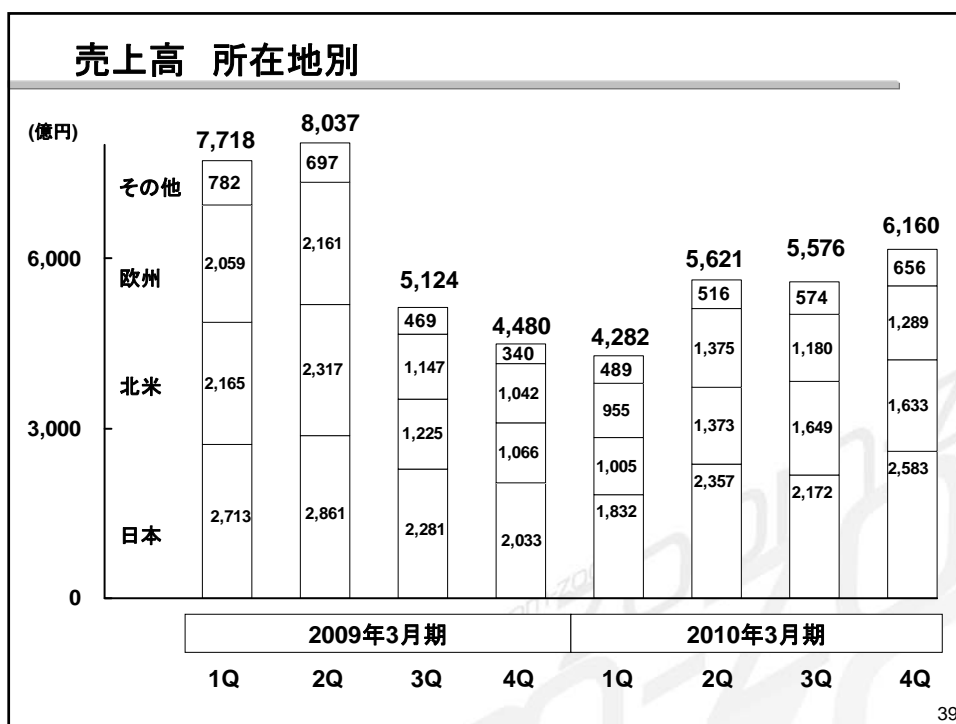
(千台)	第4四半期		
	2010年3月期	2009年3月期	増/(減)
グローバル販売台数			
日本	71	55	16
北米	79	76	3
欧州	63	80	(17)
中国	54	38	16
その他	62	48	14
合計	329	297	32
連結出荷台数			
日本	69	54	15
北米	91	71	20
欧州	64	60	4
中国	7	2	5
その他	58	38	20
合計	289	225	64

37

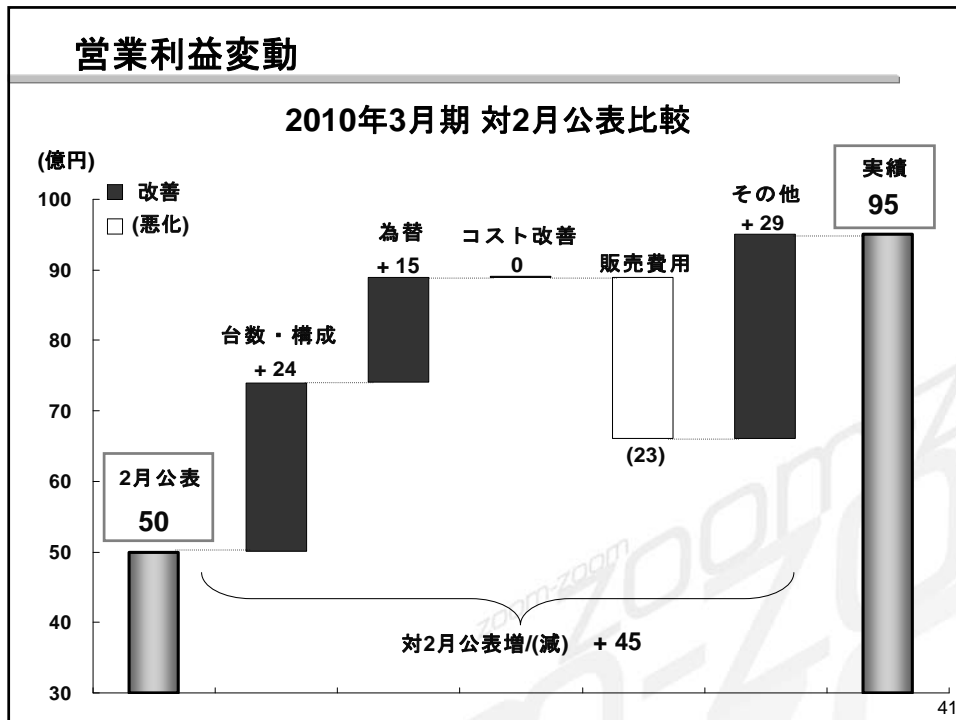
営業利益変動



38



営業利益変動



主要データ

(千台)	通期		増/(減)
	2010年 3月期	2009年 3月期	
連結出荷台数			
日本	219	220	(1)
北米	304	348	(44)
欧州	227	293	(66)
中国	15	17	(2)
その他	198	238	(40)
合計	963	1,116	(153)

42

主要データ

	2011年3月期			対前年 増/(減)		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
グローバル販売台数 (千台)						
日本	126	84	210	21	(32)	(11)
北米	181	177	358	23	28	51
欧州	118	108	226	(5)	(8)	(13)
中国	108	122	230	23	11	34
その他	125	121	246	19	(3)	16
合計	658	612	1,270	81	(4)	77
連結出荷台数 (千台)						
日本	126	85	211	21	(29)	(8)
北米	168	196	364	42	18	60
欧州	95	125	220	(14)	7	(7)
中国	11	9	20	6	(1)	5
その他	127	113	240	41	1	42
合計	527	528	1,055	96	(4)	92

43

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。

44