



マツダ株式会社

2004年度 中間決算  
2004年度 業績見通し  
中期計画

2004年11月9日

## はじめに

### ➡ 2004年度上期

- 営業利益は前年同期比 53%増

### ➡ 2004年度通期

- 過去最高の営業利益達成の見通し

### ➡ 中期計画 - 「マツダ モメンタム」

# 2004年度 上期実績

# 上期財務指標

(億円)	上期		増/(減)	
	<u>2004年度</u>	<u>2003年度</u>	<u>金額</u>	<u>Pct.</u>
営業利益	435	284	151	53 %
経常利益	369	190	179	94 %
税引前利益	335	154	181	118 %
当期利益	187	112	75	68 %
売上高当期利益率	1.4%	0.9%	0.5 Pts	-
EPS(円/1株)	15.4	9.2	6.2	68 %

# キャッシュフロー及び純有利子負債

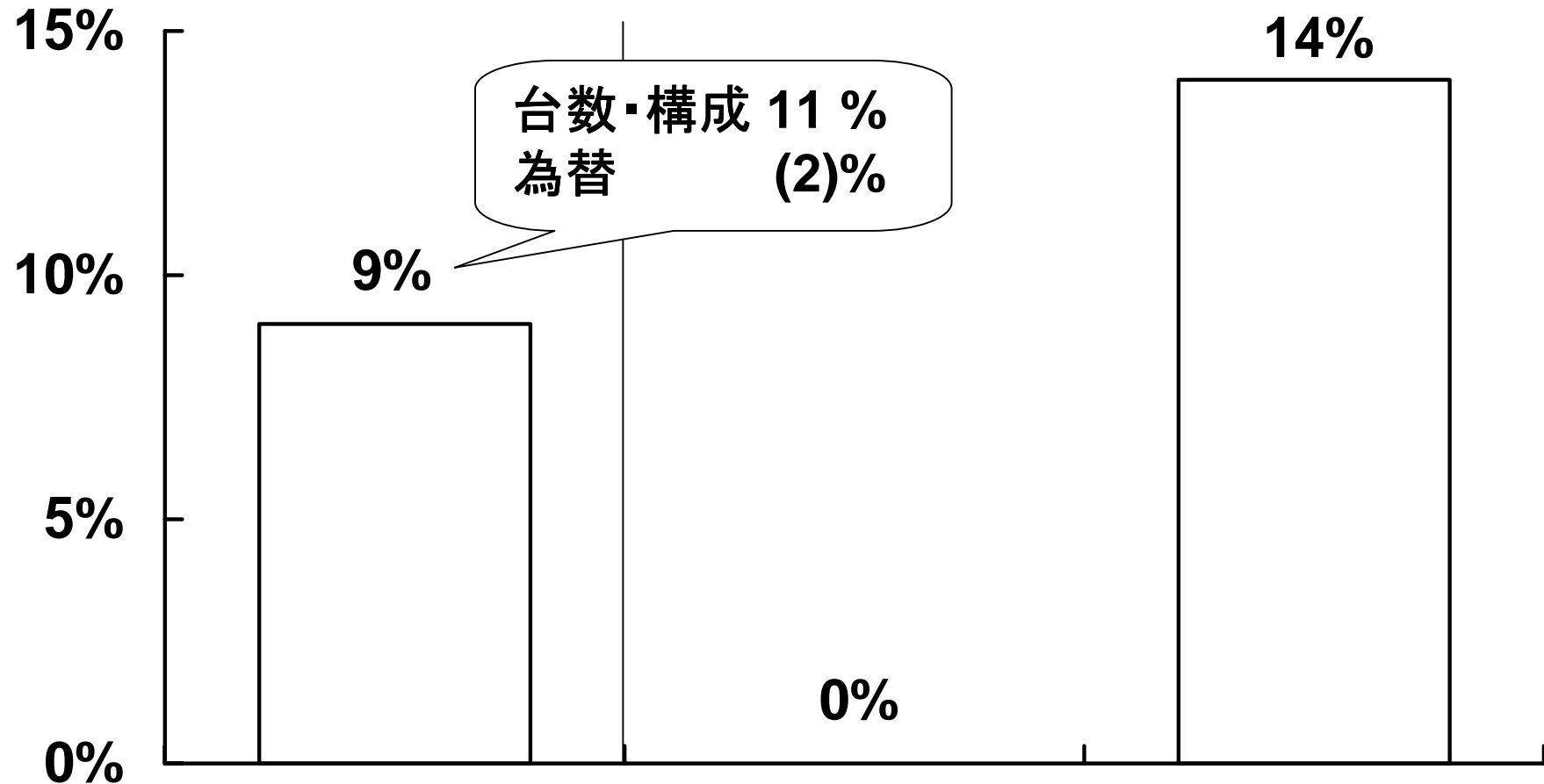
(億円)	2004年度 上期	2003年度 通期	前年度末比 改善/(悪化)
キャッシュフロー	(140)	491	-
純有利子負債	3,633	3,581	(52)
純有利子負債 自己資本比率	151%	161%	10 Pts
設備投資	278	456	-

# 主要前提

	上期		増/(減)
	2004年度	2003年度	
<u>出荷台数(千台)</u>			
連結	530	526	1 %
<u>売上高(億円)</u>	13,206	12,095	9 %
<u>為替レート</u>			
円 / U.S.ドル	110	118	¥ (8)
円 / ユーロ	133	134	¥ (1)

# 国内・海外別売上高変動

2004年度上期 対前年同期比較



(億円)	合計	国内	海外
04年度上期	13,206	4,115	9,091
03年度上期	12,095	4,096	7,999



# 日本

	上期		
	<u>2004年度</u>	<u>2003年度</u>	<u>増/(減)</u>
小売台数(千台)	135	134	1 %
マーケット・シェア	5.0 %	4.9 %	0.1 Pts

## ベリーサの導入成功





# 米国

	上期		
	<u>2004年度</u>	<u>2003年度</u>	<u>増/(減)</u>
小売台数(千台)	140	144	(3) %
マーケット・シェア	1.6 %	1.6 %	0.0 Pts

## 好調なMazda3



# 欧州

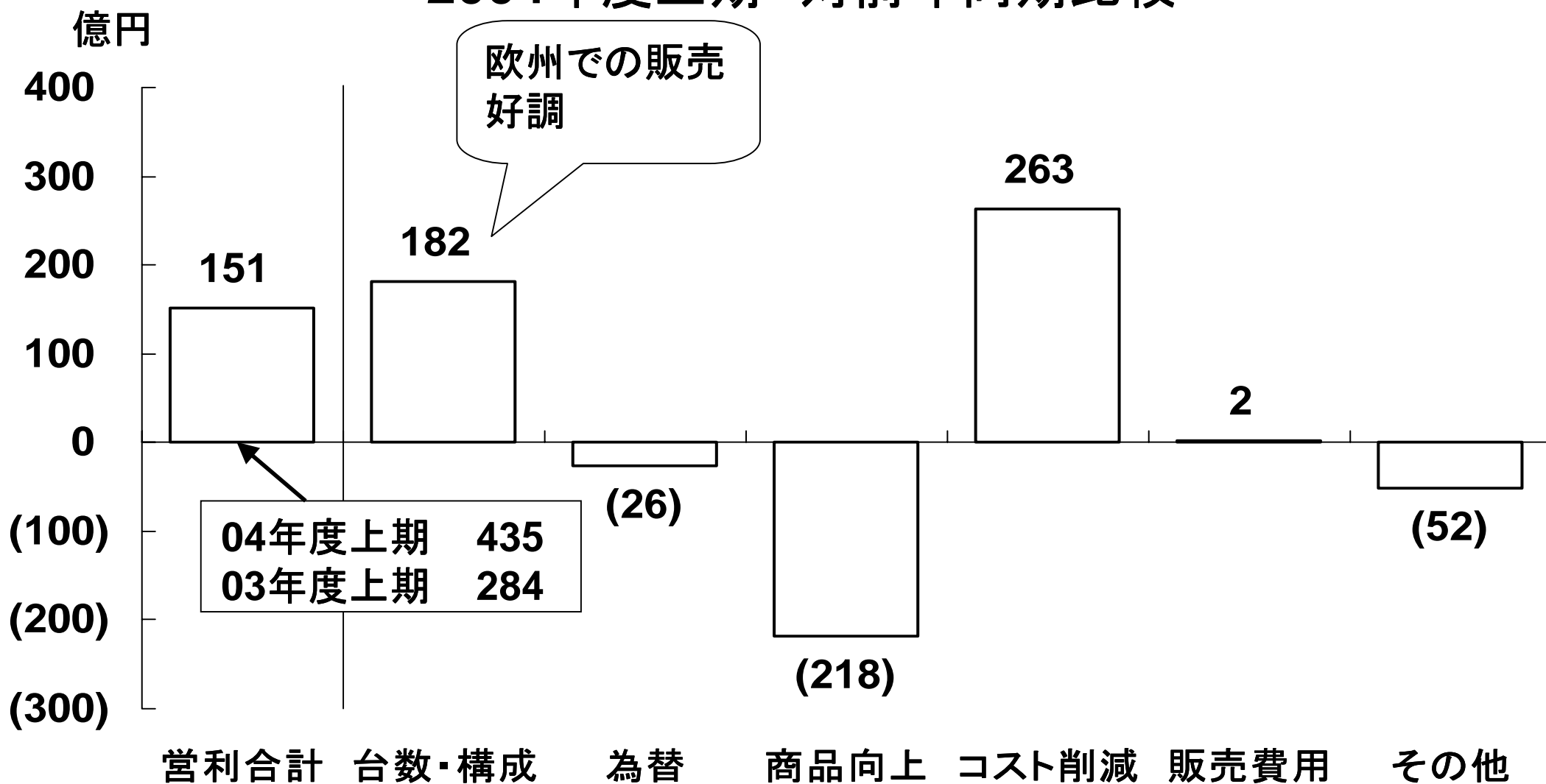
	上期		
	<u>2004年度</u>	<u>2003年度</u>	<u>増/(減)</u>
小売台数(千台)	143	119	20 %
マーケット・シェア	1.6 %	1.4 %	0.2 Pts

4カ国で過去最高の販売台数



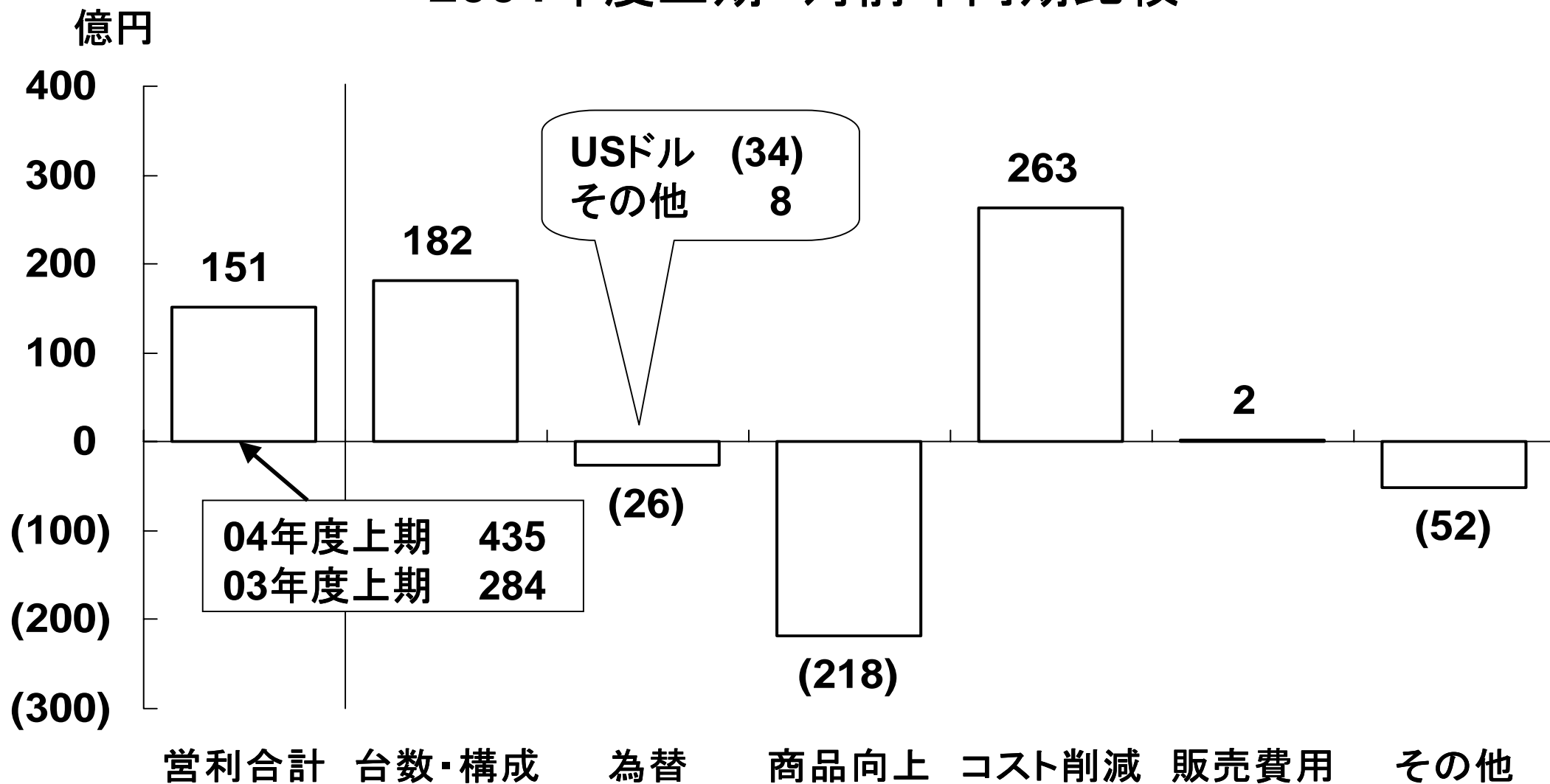
# 営業利益変動

## 2004年度上期 対前年同期比較



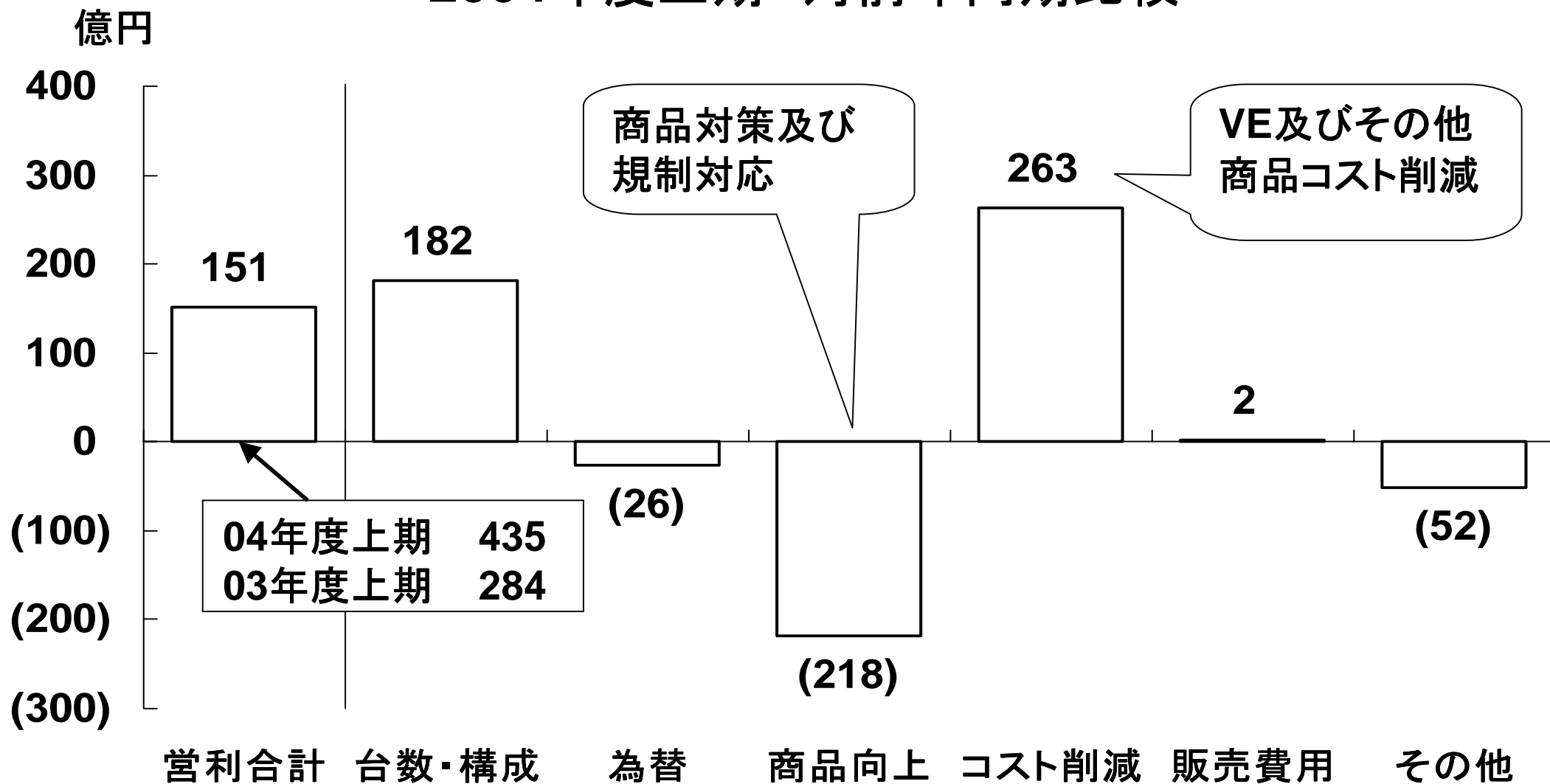
# 営業利益変動

## 2004年度上期 対前年同期比較



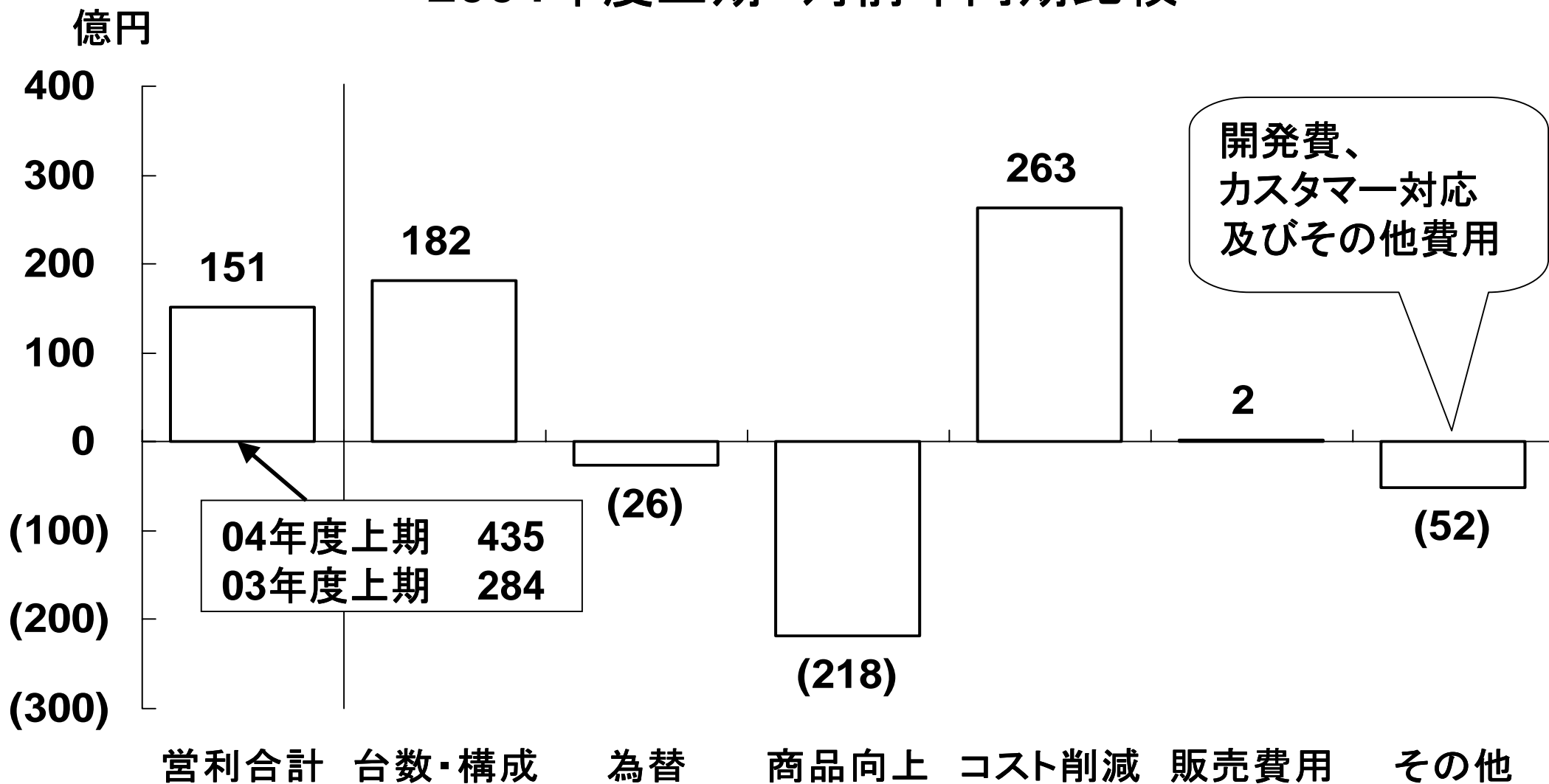
# 営業利益変動

## 2004年度上期 対前年同期比較



# 営業利益変動

## 2004年度上期 対前年同期比較



# 2004年度 通期見通し

# 2004年度財務指標

(億円)	通期		増/(減)	
	2004年度	2003年度	金額	Pct.
営業利益	780	702	78	11 %
經常利益	740	580	160	28 %
税引前利益	660	541	119	22 %
当期利益	370	339	31	9 %
売上高当期利益率	1.4%	1.2%	0.2 Pts	-
EPS(円/1株)	30.4	27.8	2.6	9 %



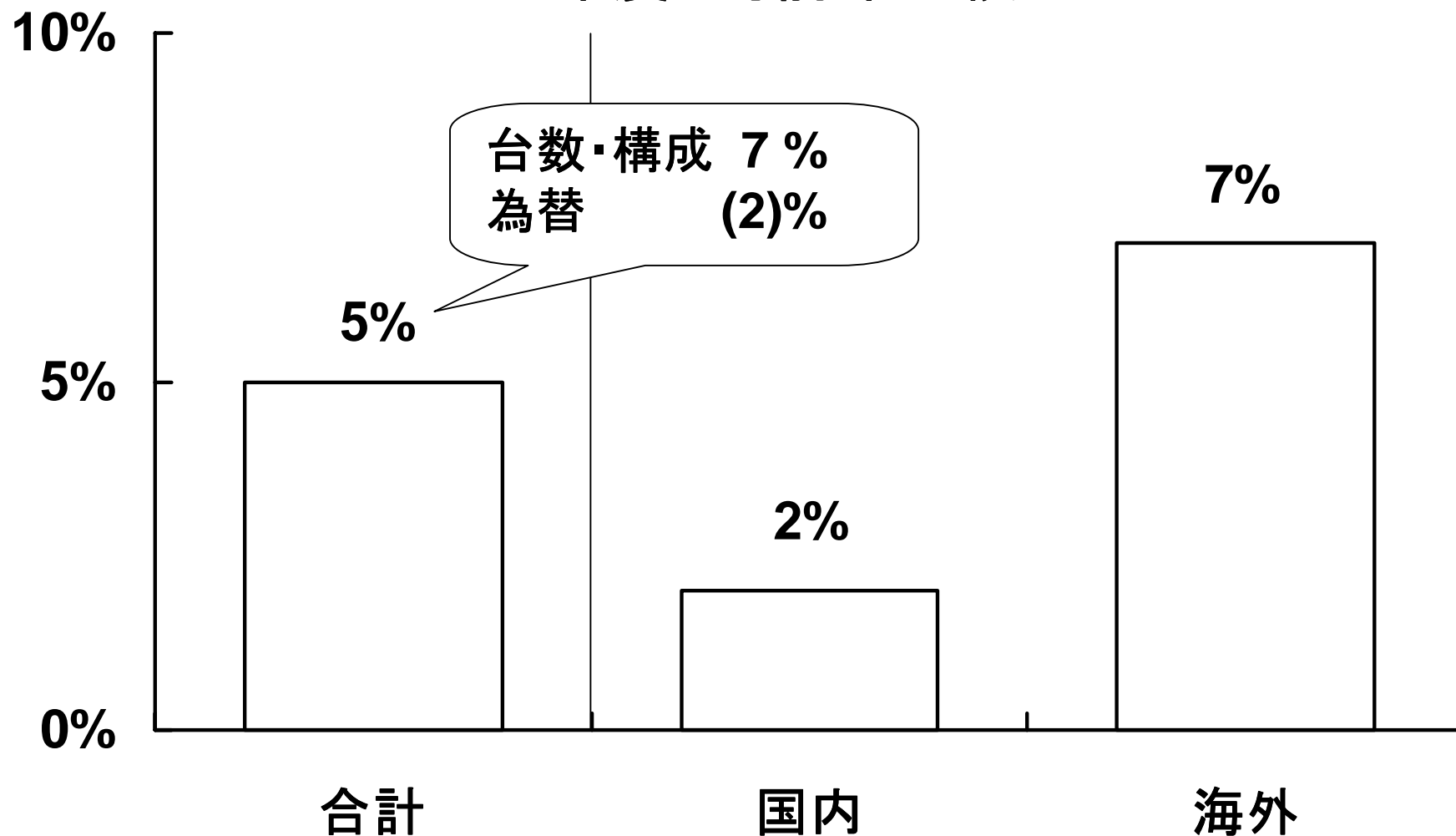
# 主要前提

	通期		増/(減)
	2004年度	2003年度	
<u>出荷台数(千台)</u>			
連結	1,130	1,076 *	5 %
<u>売上高(億円)</u>	27,100	25,747 *	5 %
<u>為替レート</u>			
円 / U.S.ドル	107	113	¥ (6)
円 / ユーロ	132	133	¥ (1)

\* 12ヵ月換算値

# 国内・海外別売上高変動

## 2004年度 対前年比較



(億円)

04年度

27,100

8,600

18,500

03年度

25,747

8,462

17,285

# 日本

## 通期

	<u>2004年度</u>	<u>2003年度</u>	<u>増/(減)</u>
小売台数(千台)	290	279	4 %
マーケット・シェア	5.0 %	4.7 %	0.3 Pts

## ベリーサと新型プレマシーの導入



# 米国

	通期		
	<u>2004年度</u>	<u>2003年度</u>	<u>増/(減)</u>
小売台数(千台)	275	273	1 %
マーケット・シェア	1.7 %	1.6 %	0.1 Pts

## 市場施策の加速



# 欧州

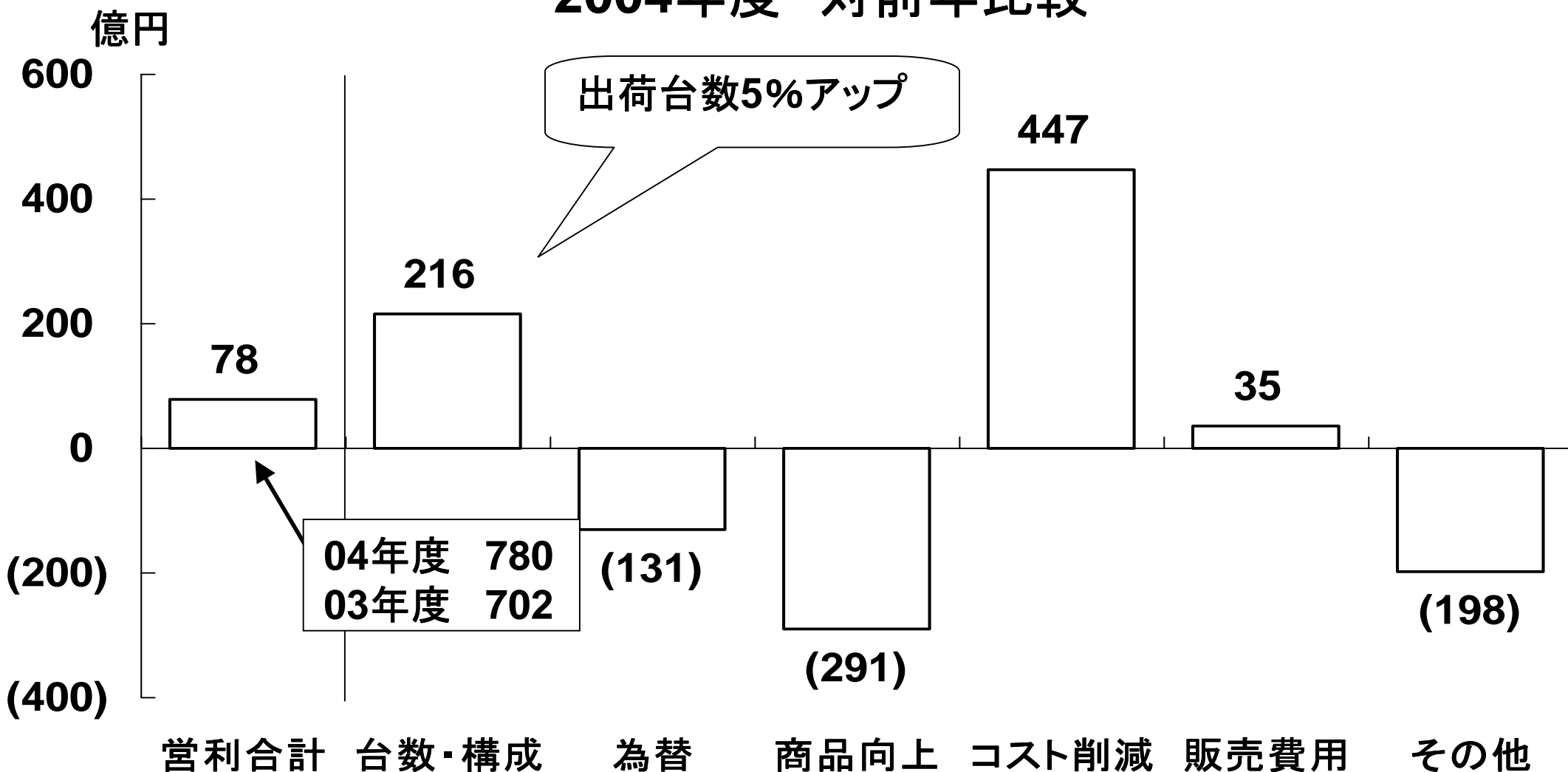
	通期		
	<u>2004年度</u>	<u>2003年度</u>	<u>増/(減)</u>
小売台数(千台)	285	250	14 %
マーケット・シェア	1.6 %	1.4 %	0.2 Pts

力強い成長軌道を持続



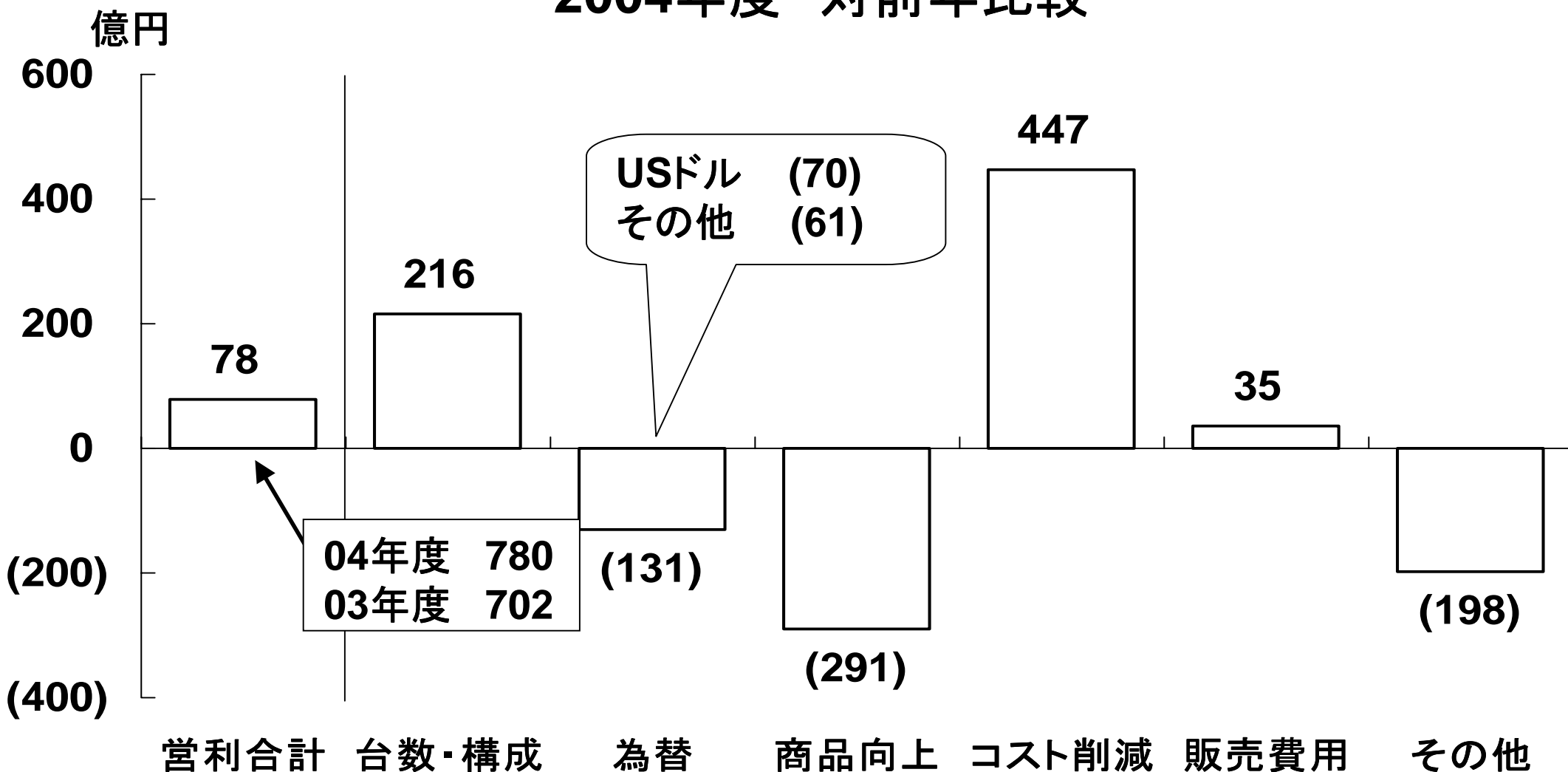
# 営業利益変動

## 2004年度 対前年比較



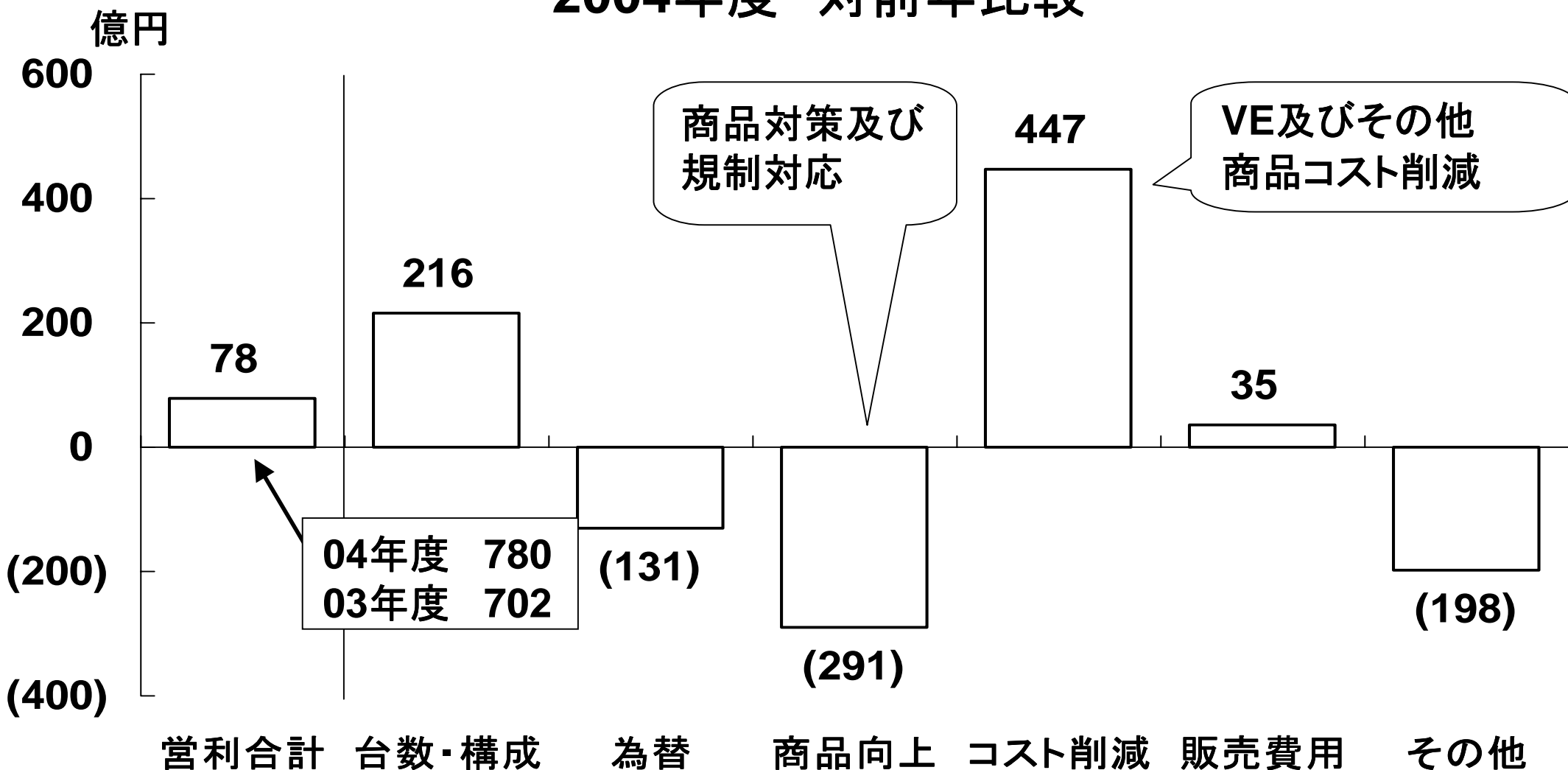
# 営業利益変動

## 2004年度 対前年比較



# 営業利益変動

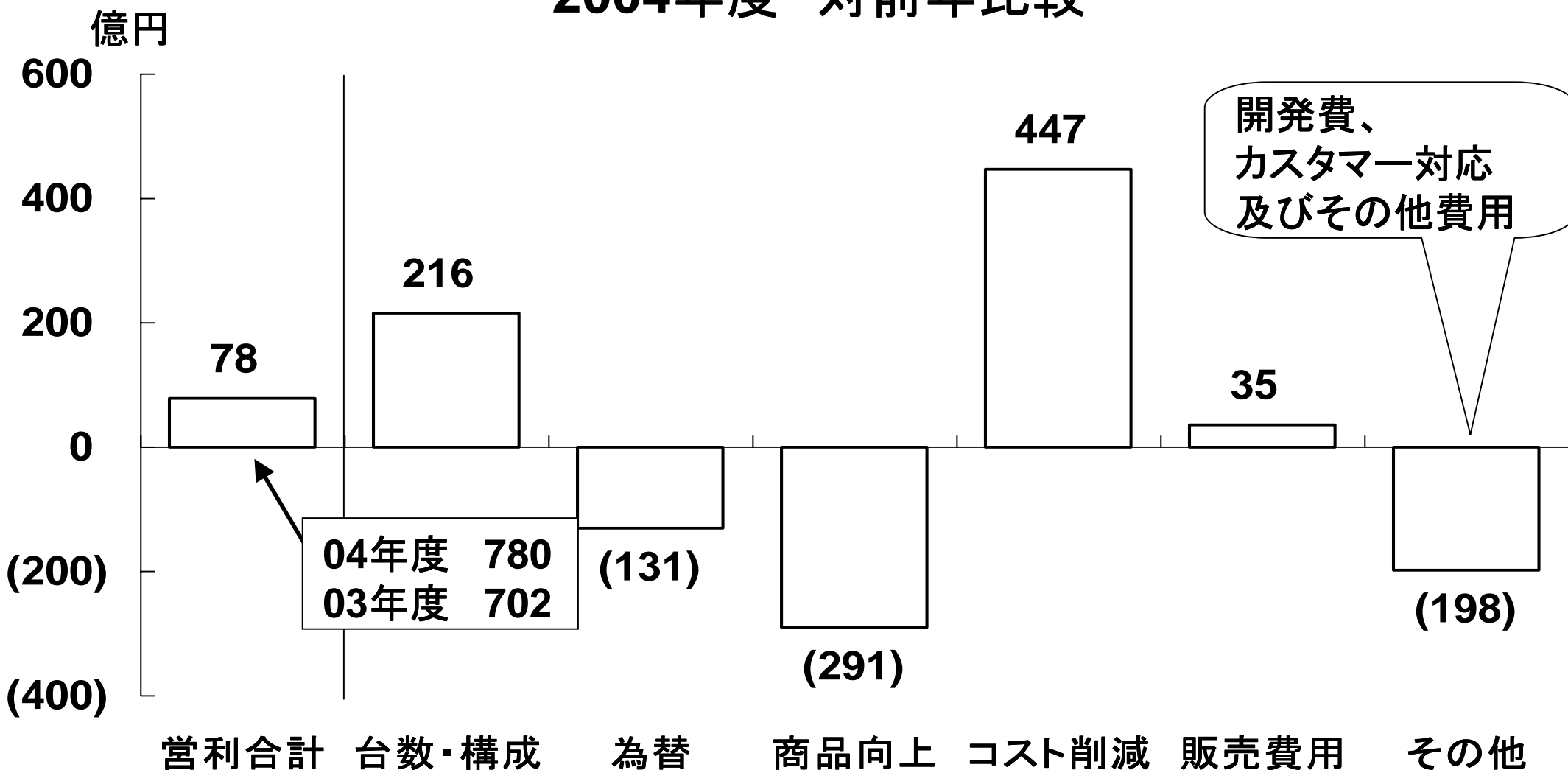
## 2004年度 対前年比較





# 営業利益変動

## 2004年度 対前年比較



## ▶ 2004年度上期

- 営業利益は前年同期比 **53%増**
- 欧州、中国で販売好調
- 宇品第2工場再開

## ▶ 2004年度通期

- 過去最高の営業利益達成の見通し
- 更なる商品主導の成長
- **ABCコスト削減活動の成功**



# マツダ モメンタム

## 中期計画

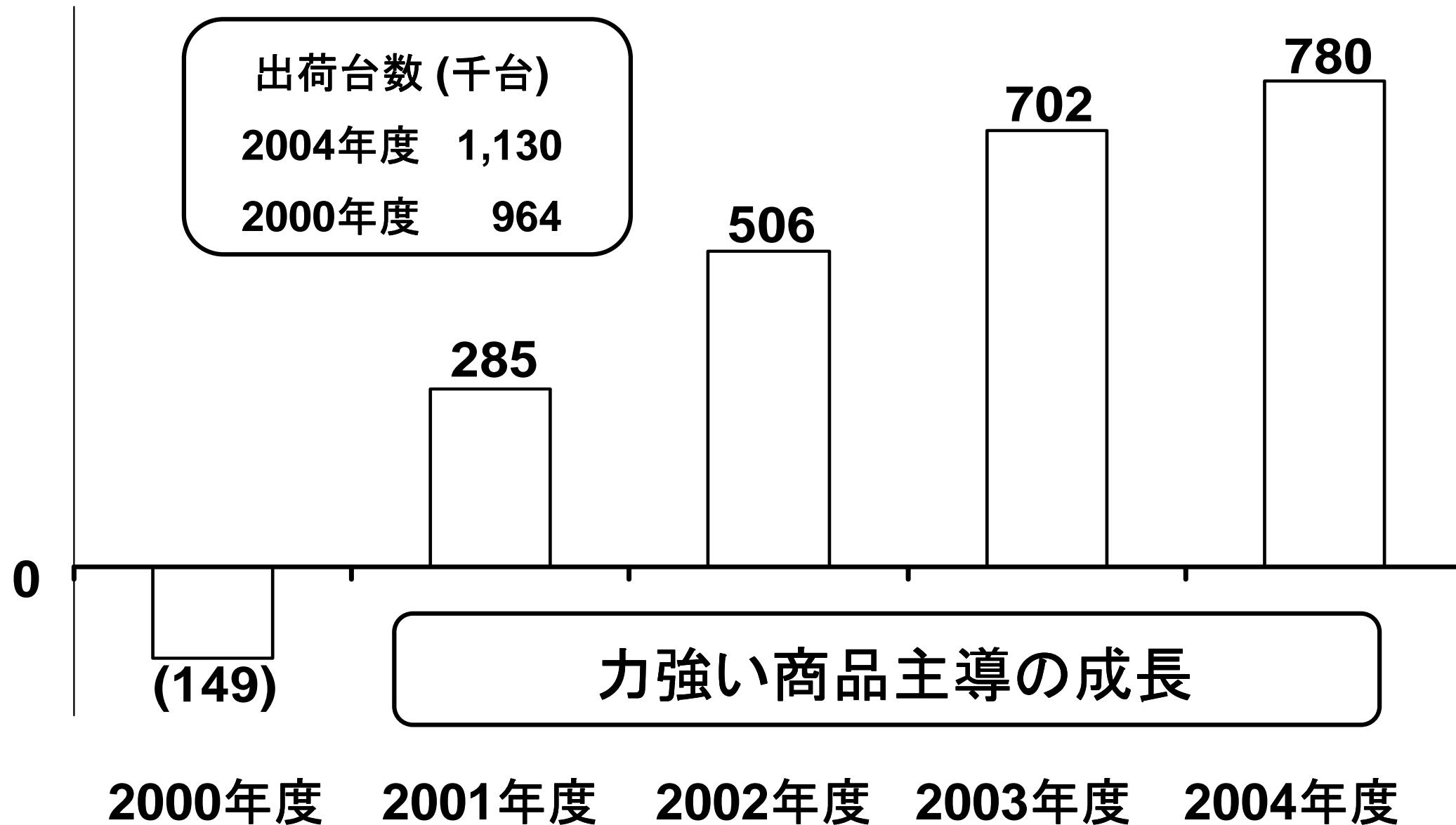
# 骨子

- ▶ ミレニアムプランの現状
- ▶ 長期ビジョン
- ▶ 中期計画
  - コミットメント
  - 主要施策
- ▶ まとめ

# ミレニアムプランの現状

# 成長 - 営業利益

億円

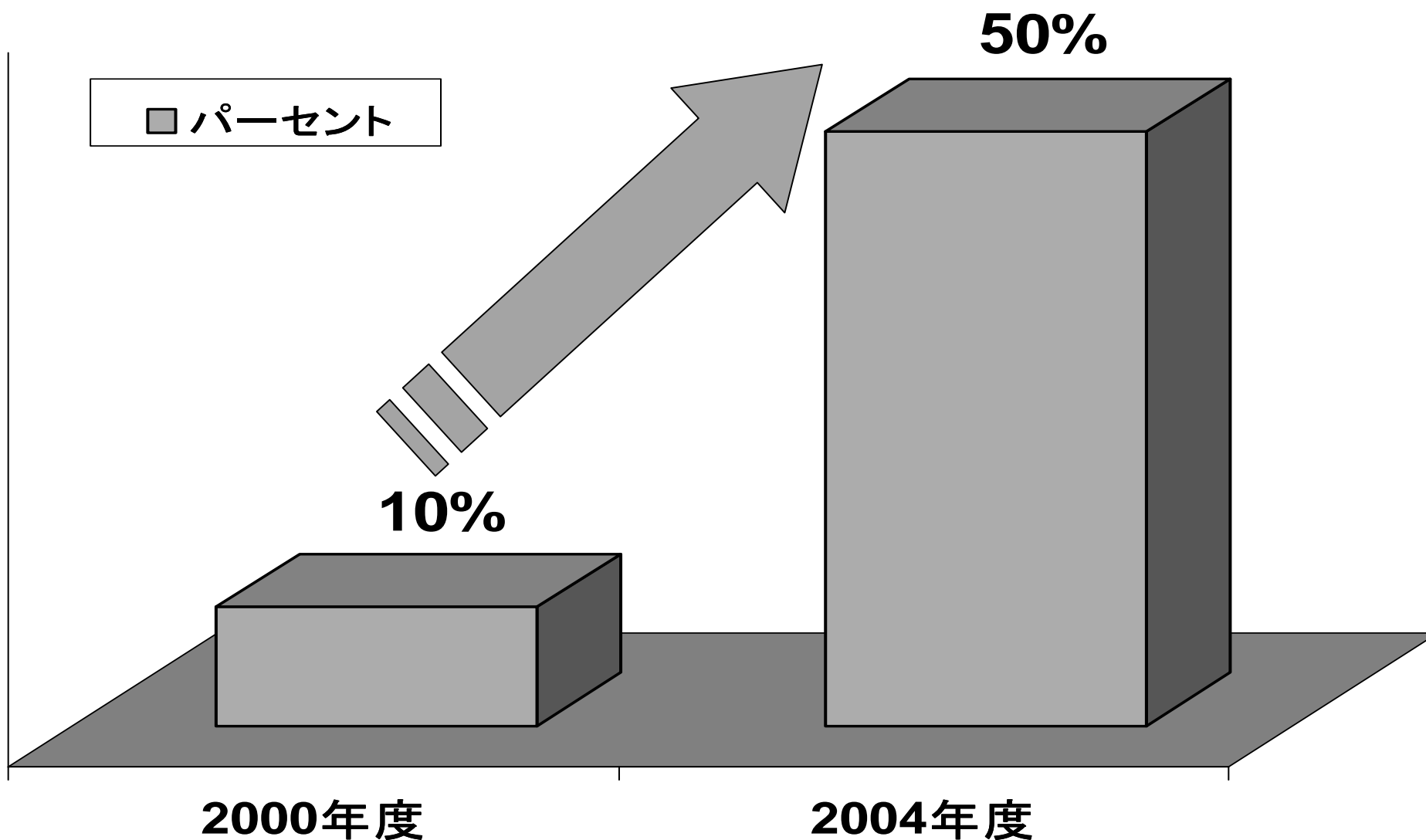


# 事業再構築

- ▶ 生産能力の再編
- ▶ 子会社、関連会社の再編成
- ▶ ABCコスト削減活動

# フォード・シナジー

## ジョイントプログラム台数比率





# 人材育成

## ▶ 企業文化の革新

- ビジネスリーダーシップ開発プログラム
- 360度評価

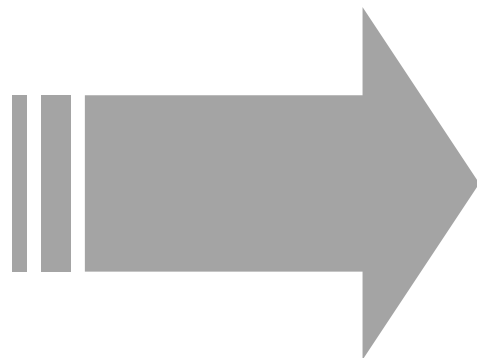
## ▶ 人材開発

- 人材開発委員会
- ダイバーシティ

## ▶ 処遇の刷新

- 人事管理制度／報酬制度の刷新
- ワークライフバランス

# 次のフェーズ



## マツダ モメンタム

# 長期ビジョン

# 長期ビジョン

グローバル市場で戦える規模を保持し、卓越した技術とジャパンメードの精神に支えられたマツダ固有の創造性をもとにお客様に喜ばれる商品・サービスを通じてお客様とすべてのステークホルダーから信頼を得る自動車メーカーとなる。

ステーク・ホルダー価値

ブランド

プロダクト&  
テクノロジー

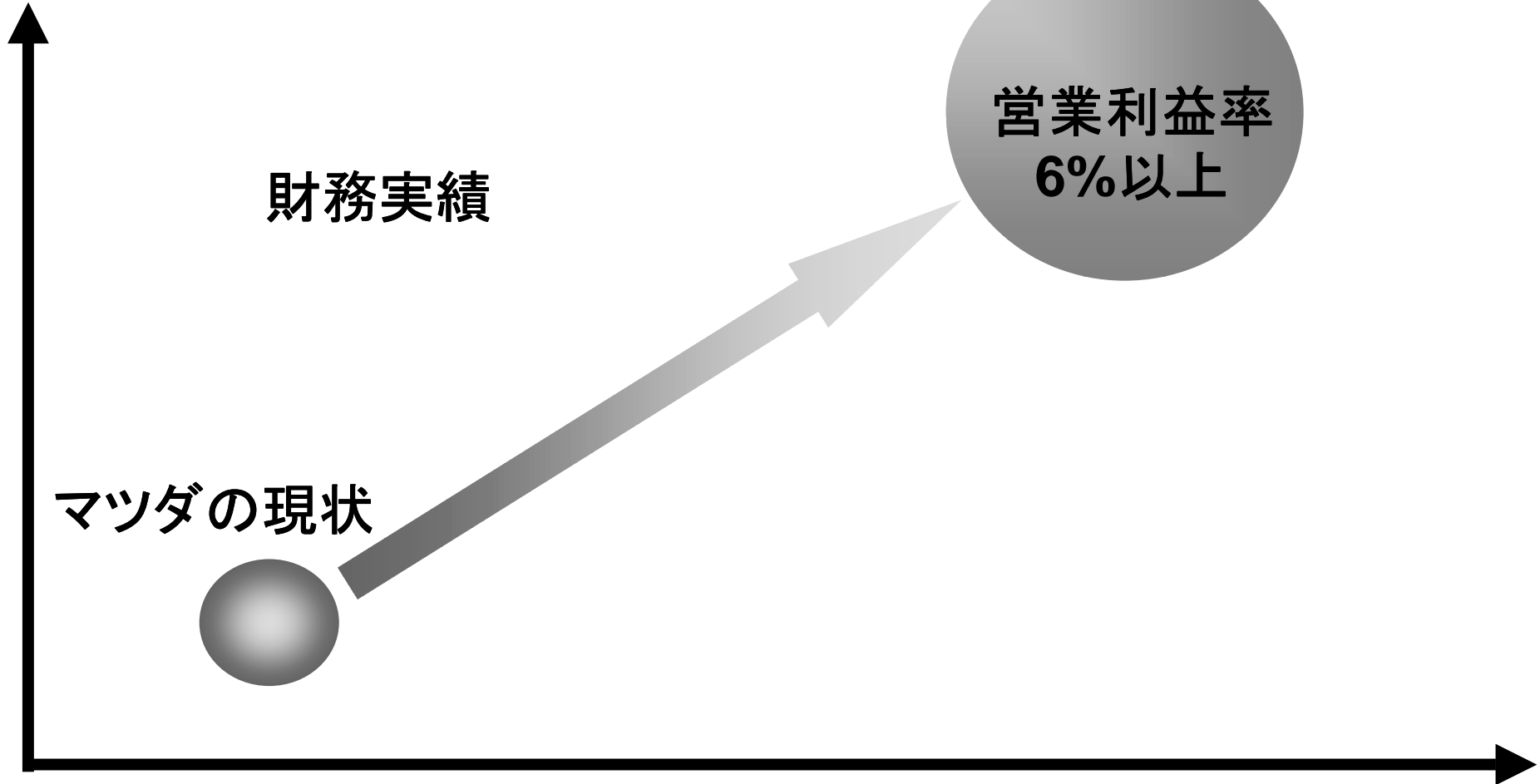
サプライ

人材

社会的責任経営

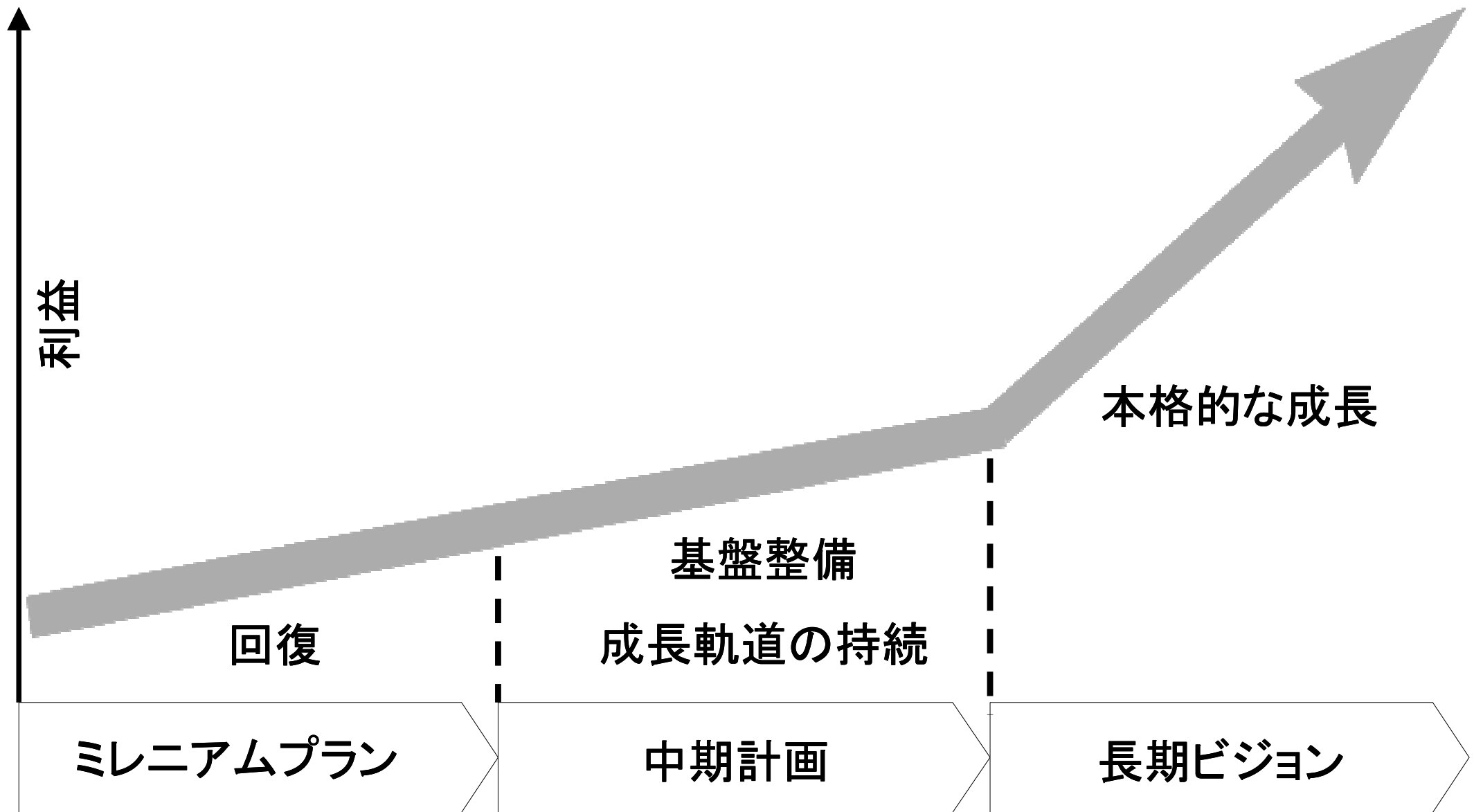
# 成長と価値の構築

ブランド価値



グローバル効率性

# マツダ モメンタムのポジショニング



# 中期コミットメント

# マツダ モメンタム

- ▶ 本格的な成長のための基盤の確立
- ▶ 販売及び収益の成長軌道の持続
- ▶ コミットメントと実行



# 中期計画のコミットメント

**2006年度：**

- ▶ **連結出荷台数** → **125万台**
- ▶ **営業利益** → **1,000 億円以上**
- ▶ **純有利子負債自己資本比率** → **100%以下**

# 主要施策

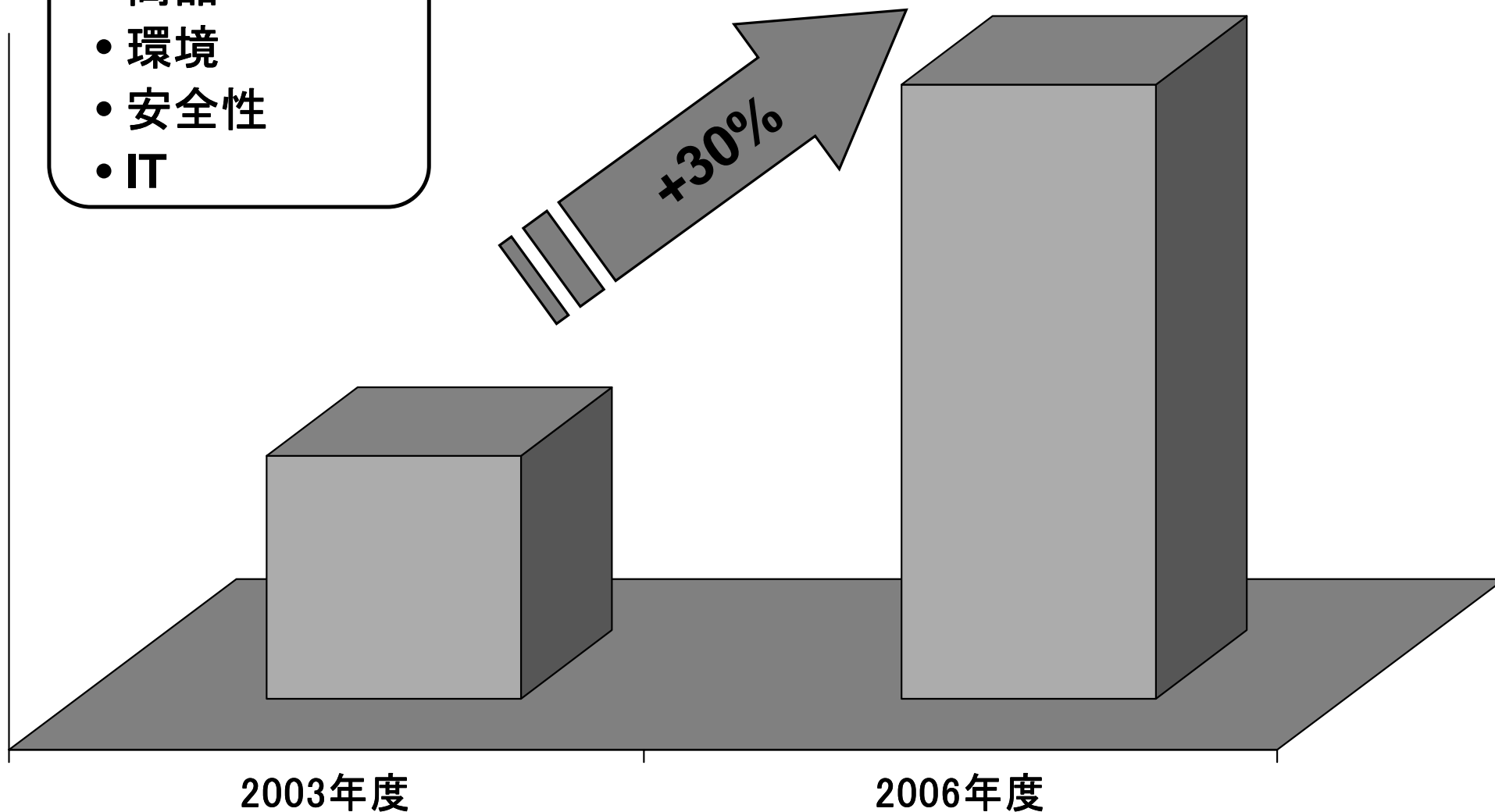
# 主要施策

- ▶ 研究開発の強化
- ▶ 主要市場の取り組み強化
- ▶ グローバル効率性向上とシナジー
- ▶ 人材育成

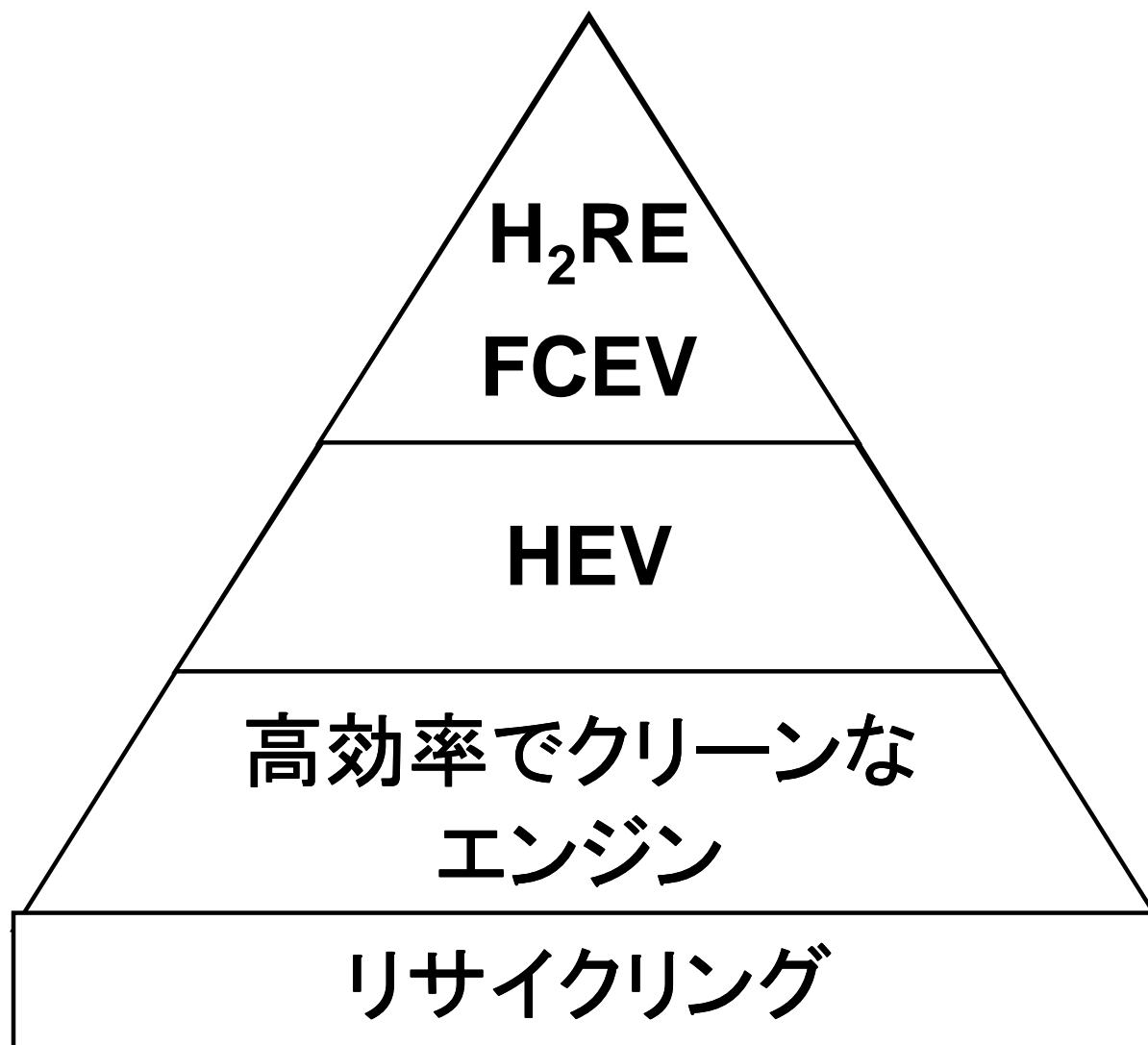
# 研究開発の強化

■ 研究開発費

- 商品
- 環境
- 安全性
- IT



# マツダ環境ピラミッド



# 商品ラインアップの拡大

## 新型車種数

9

16

2001

-

2003

2004

-

2006

フェーズ3

コア・プラットフォームのフルモデルチェンジ

フェーズ4

コア・プラットフォームから市場毎にフォーカスした車種を投入

# 主要市場の強化

- ▶ 市場にフォーカスした商品のローンチ
- ▶ 販売網強化
- ▶ お客様の期待を上回る

## 成長軌道の強化

### 対策

- ▶ **新型車の導入**
  - 日本市場向けのミニバン他
- ▶ **販売網の強化**
  - 新車店舗 30店
  - 中古車店舗 20店
- ▶ **お客様満足度向上**
  - 販社における重点施策



## 成長軌道の加速

### 対策

- ▶ **成長セグメント商品の導入**
  - 北米専用のSUV3車種
- ▶ **ディーラー専売店化の加速**
  - 2006年末までに50% -- 1年前倒し
- ▶ **素晴らしい所有体験**
  - ウィナーズ・サークル・プログラム

## 成長軌道の継続

### 対策

- ➡ 欧州にフォーカスした新型車
  - Mazda5、ディーゼル・エンジン、CO2
- ➡ 販売網の拡大
  - ロシアを含む
- ➡ 長期信頼度
  - 評価を高める

## 成長軌道の構築

### 対策

- ▶ 中国
  - 成長セグメント商品の導入
  - 販売統括会社の設立
  - 中国での生産開始
- ▶ その他の主要市場
  - ASEAN販売網の拡大
  - その他市場での成長

# グローバル効率性向上とシナジー

## ▶ グローバル調達

- フォードと協働したグローバル調達

## ▶ コスト革新

- コモディティー・サイクル・プランに焦点を当てたABC活動フェーズ2を実行

## ▶ サプライ・チェーン・マネジメント

- グローバル物流革新と計画順序生産の実現  
— 受注生産へ

## ▶ グローバル・コスト

- \$1=¥100より円高でもグローバルに競争力がある

# 人材育成

## ▶ マネジメント力強化

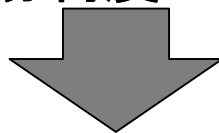
- ミドルマネジメントのリーダーシップ開発強化
- 次世代経営リーダーの育成加速

## ▶ グローバルな人材育成の推進

- グローバルな視点からの人材育成

## ▶ 個人の創造性尊重

- キャリア開発と柔軟な勤務制度



生き生きマツダの実現

# まとめ

## マツダ モメンタムのまとめ

- ▶ 本格的な成長のための基盤作り
- ▶ 販売と利益の成長軌道の持続
- ▶ 最高利益を更新
- ▶ コミットメントと実行



**mazda**



## 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2004年度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。