

**マツダ株式会社**

**ミレニアム・プラン現状報告**

**2002年10月31日**

# プレゼンテーション・アウトライン

- ◆ 2002年度上期見通し
- ◆ 通期見通し
- ◆ 国内販社統合と劣後融資の資本化
- ◆ ミレニアム・プラン・アップデート
  - 新車導入状況
  - 工場生産能力の再編
  - コスト削減対策
  - その他
- ◆ 添付資料

# 2002年度上期概要

- ◆ 台数は概ね目標レベル。売上は前年同期比11.7%改善
- ◆ 対前年同期比、大幅な利益改善
  - 営業利益30%増
  - 当期利益は4倍
- ◆ 5月公表に対し、全ての利益目標を過達。
  - コストの削減及び円安効果
- ◆ キャッシュ・フローはほぼ目標レベル
- ◆ シンジケート・ローン及び転換社債は成功裡に完了
- ◆ アテンザ/ Mazda6、デミオを市場導入

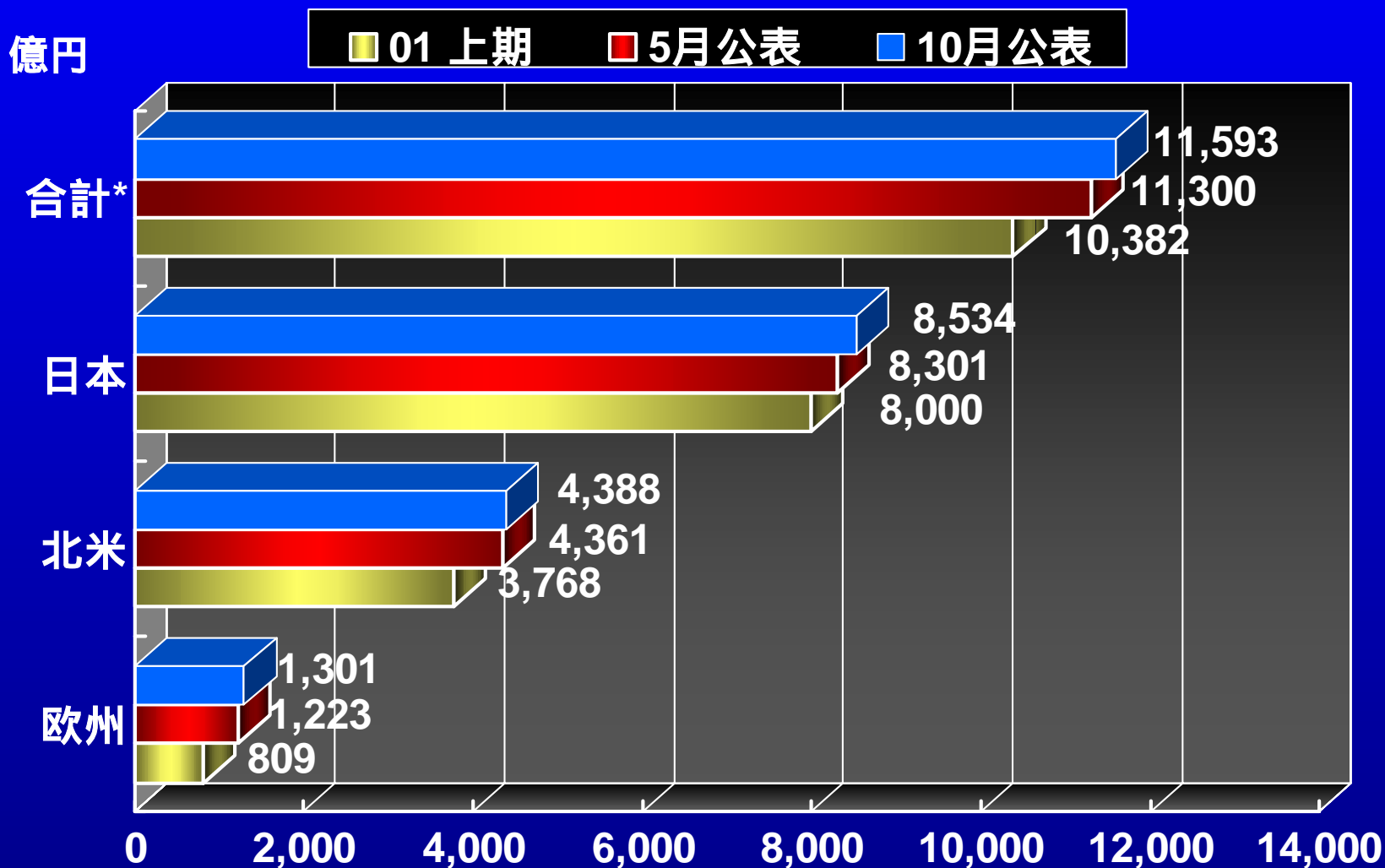
# 上期前提条件

	上期	改善/(悪化)	
		5月公表	前年同期
<b><u>総需要 (千台)</u></b>			
日本	2,780	0.6 %	(1.0) %
米国	8,336	(1.6)	(3.0)
西欧	8,845	(0.2)	(4.7)
<b><u>マーケット・シェア (%)</u></b>			
日本	4.6 %	(0.6) Pts.	(0.3) Pts.
米国	1.5	0.0	(0.1)
西欧	0.9	0.0	0.0
<b><u>出荷台数・生産台数 (千台)</u></b>			
連結出荷台数	498	(6)	5
連結生産台数	523	(1)	31
<b><u>為替レート</u></b>			
円/U.S.ドル	123.1	(1.9)	0.9
円/ユーロ	116.9	1.9	9.1

# 上期財務指標

(億円)	上期	改善/(悪化)	
		5月公表	前年同期
売上高	11,593	293	1,211
営業利益	146	36	34
経常利益	91	61	43
税引前利益	71	51	13
当期利益	55	35	42
売上高利益率	0.5 %	0.3 Pts	0.4 Pts
総資産利益率	0.3 %	0.2 Pts	0.2 Pts
キャッシュ・フロー	(21)	(21)	NA
純有利子負債	4,530	(49)	39

# 上期所在地別売上高



\*セグメント間消去及びその他地域を含む

# 所在地別営業利益

(億円)	上期	改善/(悪化)	
		5月公表	前年同期
日本			
親会社	85	55	(2)
子会社	91	(18)	(6)
日本合計 *	163	52	99
北米	(72)	(43)	(123)
欧州	28	28	46
その他	18	2	0
合計 **	146	36	34

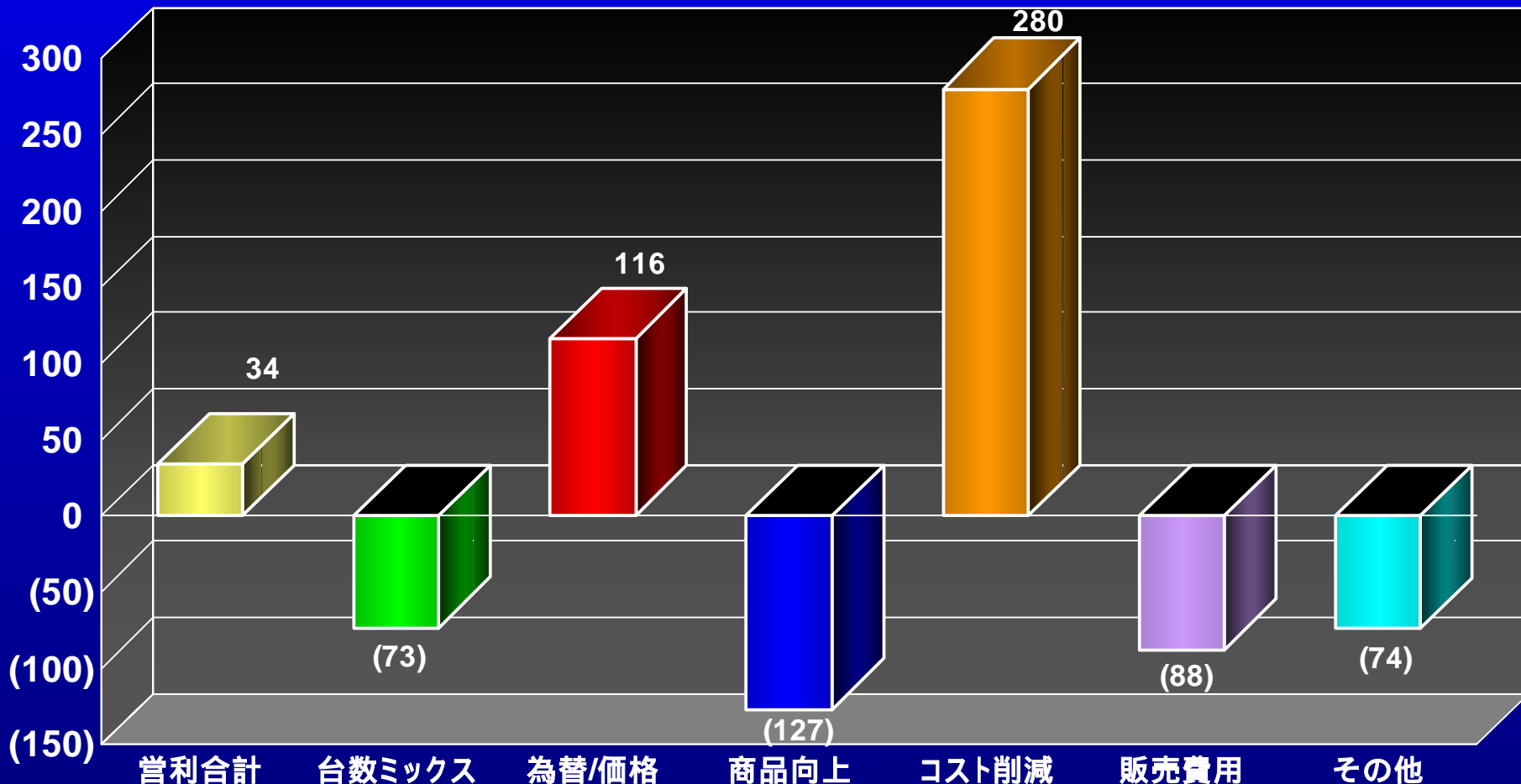
\* 連結調整を含む

\*\* セグメント間調整を含む

# 営業利益変動

上期 対前年同期比較

億円

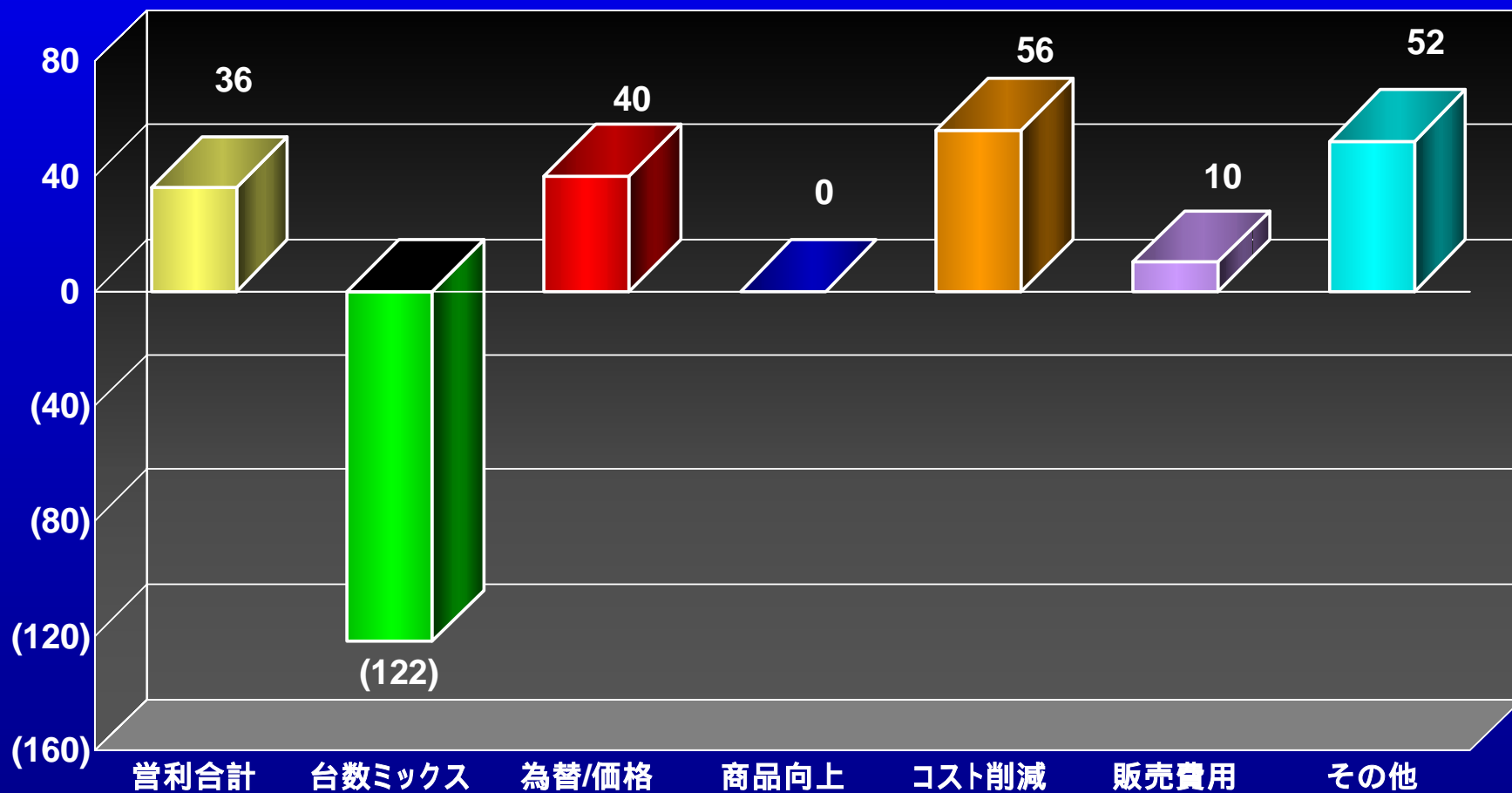




# 営業利益変動

上期 対5月公表比較

億円



# 純有利子負債とキャッシュ・フロー

(億円)

	上期	改善/(悪化)	
		5月公表	前年度末
現金及び現金同等物	2,143	(180)	(151)
有利子負債	6,673	131	190
<b>純有利子負債</b>	<b>4,530</b>	<b>(49)</b>	<b>39</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>	<b>(21)</b>	<b>(21)</b>	<b>NA</b>
純有利子負債・資本比率	260 %	6 Pts	4 Pts
設備投資	206	64	5

# 2002年度通期見通し

# 通期概要

- ◆ 国内販社再編及び生産能力再編の影響折込前で、5月公表の売上、台数、利益及びキャッシュ・フロー - の見通しを計画通り達成の予定
- ◆ 国内販社再編及び生産能力再編の影響折込後、当期利益は265億円に改善する見込み
- ◆ 新商品は好調なスタート。AAIでのMazda6導入は順調。RX-8及びMazda2も計画通り

# 通期主要前提条件

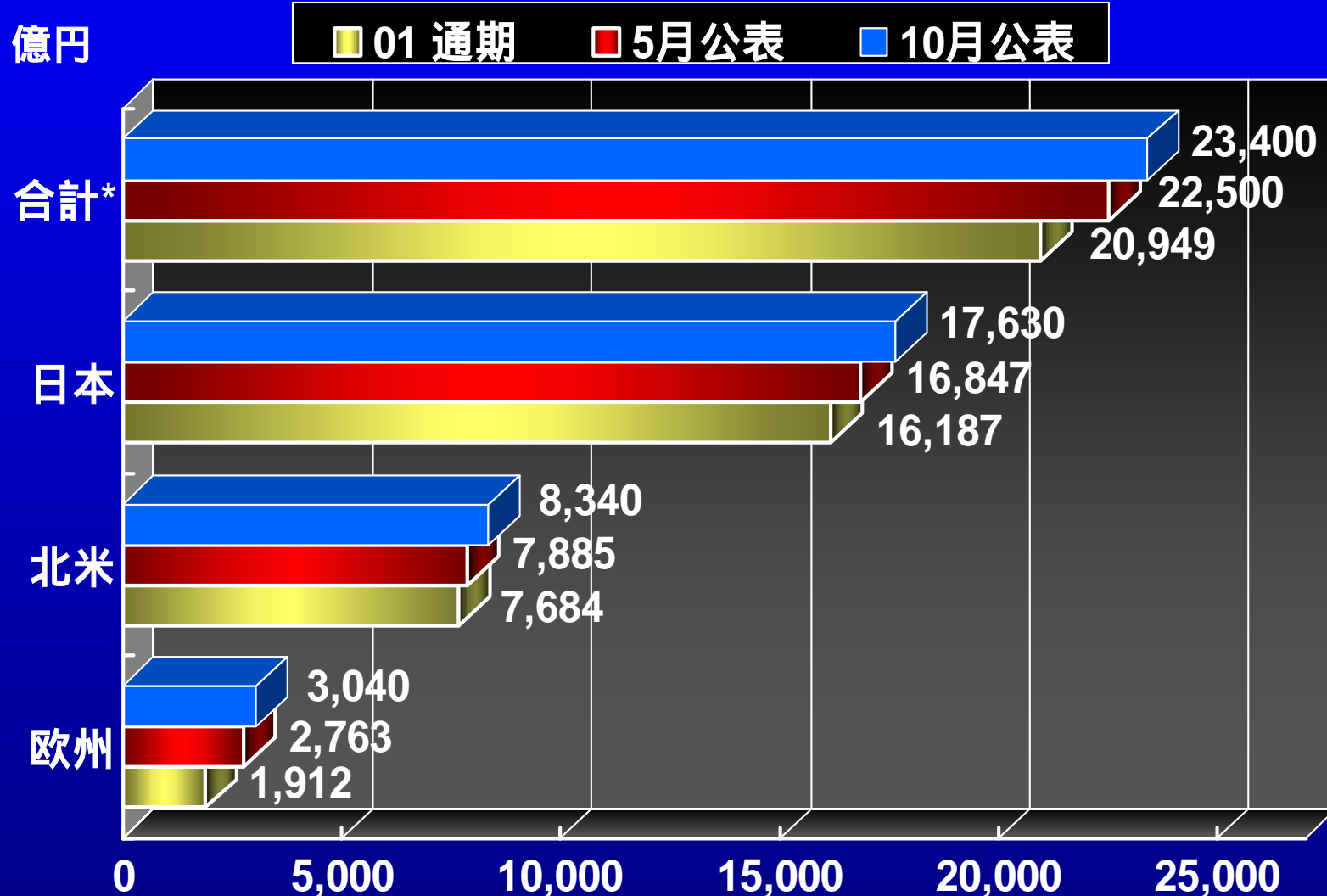
	2002年度 見通し	改善/(悪化)	
		5月公表	前年度
<b><u>総需要(千台)</u></b>			
日本	5,770	1.2 %	(0.8) %
米国	16,710	1.0	(1.3)
西欧	16,278	0.5	(4.6)
<b><u>マーケット・シェア (%)</u></b>			
日本	4.9 %	(0.3) Pts.	0.3 Pts.
米国	1.6	0.0	0.0
西欧	1.1	0.0	0.2
<b><u>出荷台数・生産台数(千台)</u></b>			
連結出荷台数	1,015	14	67
連結生産台数	1,015	14	74
<b><u>為替レート</u></b>			
円/U.S.ドル	121.6	(3.4)	(3.4)
円/ユーロ	117.4	2.4	7.0

# 通期財務指標

(億円)	2002年度 見通し	改善/(悪化)	
		5月公表	前年度
売上高	23,400	900	2,451
営業利益	510	0	225
経常利益	370	0	178
税引前利益	315	(15)	160
当期利益	200	0	112
売上高利益率	0.9 %	0.0 Pts	0.5 Pts
総資産利益率	1.2 %	0.0 Pts	0.7 Pts
キャッシュ・フロー	400	0	NA
純有利子負債	4,124	(72)	445

国内販社の対策と工場生産能力の再編の  
影響を除く

# 所在地別売上高



\*セグメント間消去及びその他地域を含む

# 所在地別営業利益

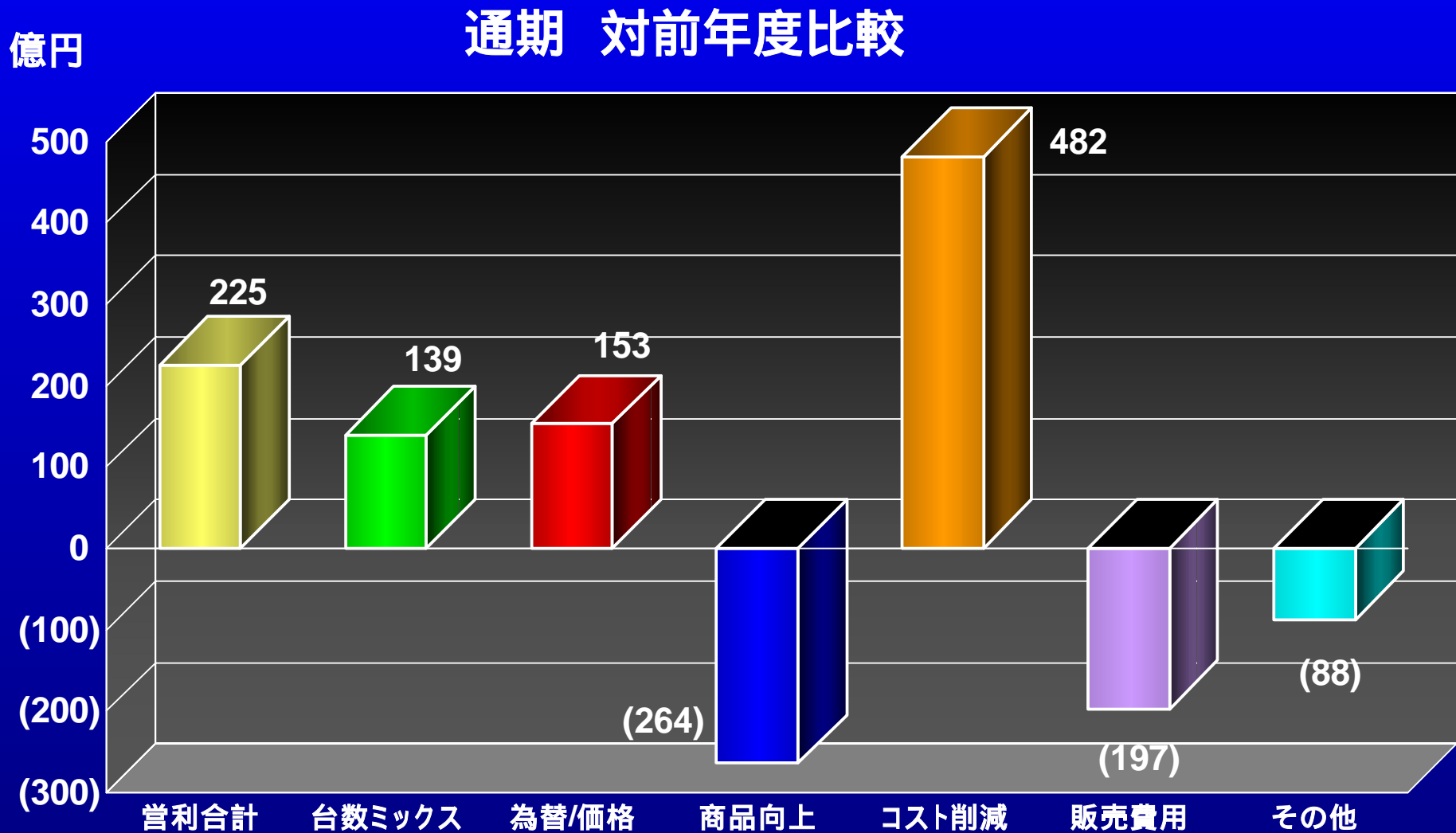
(億円)	2002年度 見通し	改善/(悪化)	
		5月公表	前年度
日本			
親会社	180	(100)	(80)
子会社	208	8	15
日本合計*	324	(42)	79
北米	58	26	(24)
欧州	79	0	69
その他	45	0	12
合計 **	510	0	225

\* 連結調整を含む

\*\* セグメント間調整を含む



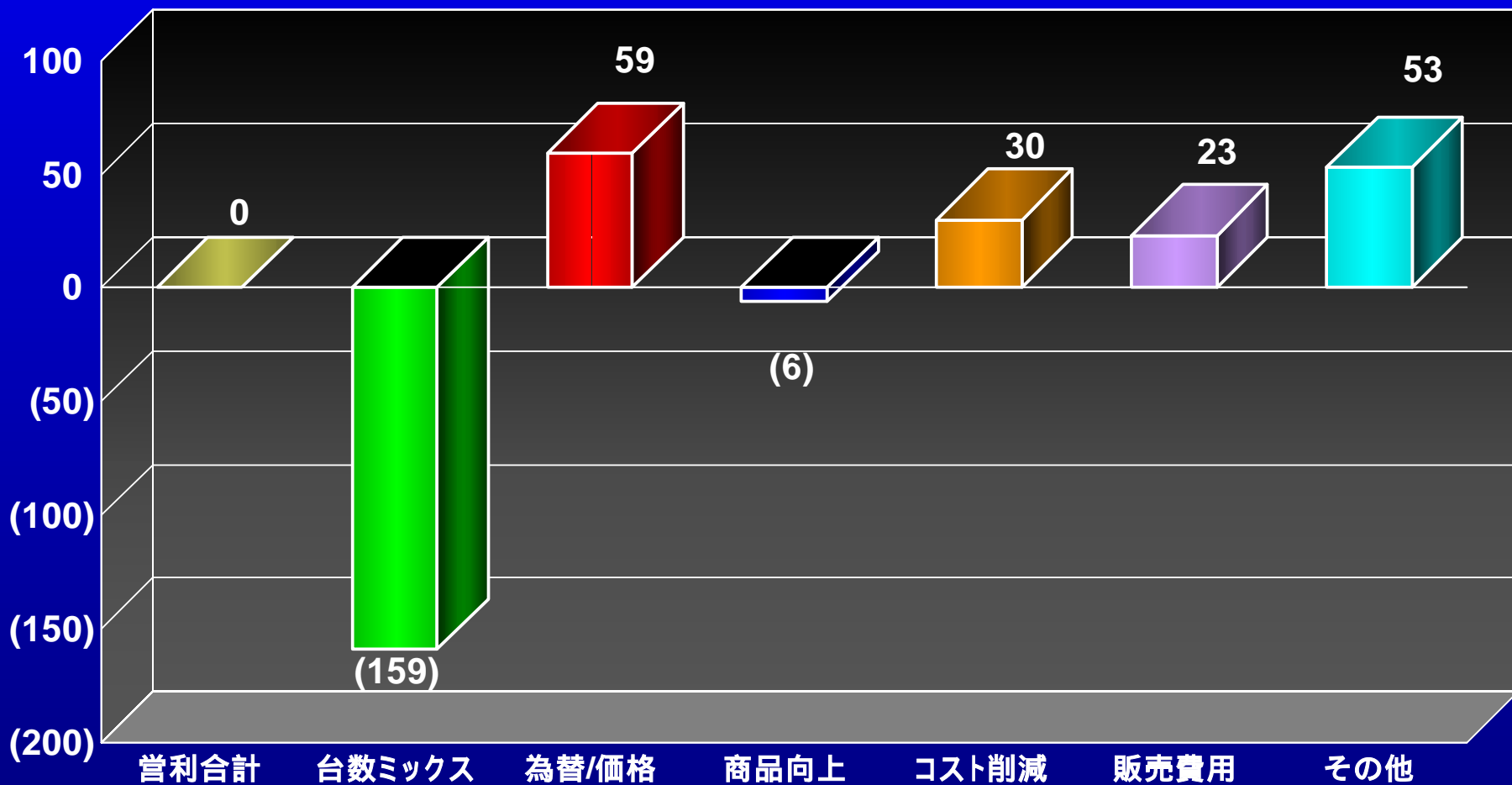
# 営業利益の変動



# 営業利益の変動

億円

通期 対5月公表比較



# 純有利子負債とキャッシュ・フロー

(億円)	2002年度 見通し	改善/(悪化)	
		5月公表	前年度末
現金及び現金同等物	2,603	309	309
有利子負債	6,727	(381)	136
<b>純有利子負債</b>	<b>4,124</b>	<b>(72)</b>	<b>445</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>	400	-	NA
純有利子負債・資本比率	221 %	(3) Pts	43 Pts
設備投資	440	40	126
<b>1株当たり配当金</b>	2	-	-

# ミレニアム・プランの目標

指標	5月公表	見通し
売上高増	+7%	+12%
台数増	+6%	+7%
単体当期利益	160億円	45億円
連結営業利益	510億円	510億円
連結当期利益	200億円	200億円
売上高当期利益率	0.9%	0.9%
連結キャッシュ・フロー	400億円	400億円
顧客満足度	前年度比改善	下期に報告

国内販社の対策と工場生産能力の再編の  
影響を除く

# ミレニアム・プランの目標

指標	5月公表	見通し
商品	MPV、マツダ・アテンザ /Mazda6、新型デミオおよび AAT 1トンピックアップの導入。 RX-8およびAAI Mazda6の量 産開始。	完了& 計画通 り
販売網	日本 - 利益黒字/CF黒字 統合の推進	計画通り 発表済み
人材育成	MBLD3 M21リーダーシップ開発プログラム 360度評価の拡大	完了 計画通り 完了

# 国内販社再編

# 国内販社再編

- ◆ 販社統合 – 42社から18社へ
- ◆ 劣後融資1,330億円の資本への振替
- ◆ 目的
  - 大幅な経営改善
  - より厳しくなる金融環境において、販社財務状況を安定化
- ◆ 収益インパクト
  - 単体で特別損失を計上
  - 連結は改善

# 収益インパクト

## 2002年度見通し

(億円)	単体	連結
営業利益	-	(10)
経常利益	-	(10)
税引前利益	(372)	(27)
税金	(7)	108 *
当期利益	(379)	81

\* グループ内税効果を反映



# ミレニアム・プラン・アップデート

# 新車導入状況

- ◆ ブランド戦略を計画通り実施
- ◆ ブランドDNAを反映させた新商品の導入
- ◆ ブランド・商品メッセージを展開するグローバルな新車導入計画
- ◆ 新車導入活動は大成功
- ◆ アテンザ/Mazda6は全ての目標を達成
- ◆ デミオは好調なスタート
- ◆ Zoom Zoom戦略による、効果的で効率的なコミュニケーション
- ◆ RX-8は計画通り開発中。台数増が期待される

## 工場生産能力の再編

- ◆ 2001年9月、宇品第2工場閉鎖。国内生産能力は25% / 266千台減少し788千台
- ◆ 宇品第1工場と防府工場は定時稼動を上回る。府中工場は定時割れ
- ◆ 今後の台数成長をサポートするため2004年度までに生産能力増強が必要
- ◆ 府中工場を閉鎖し、宇品第2工場を再開する予定。国内生産能力は14%増加し898千台。宇品第2工場閉鎖前と比べ、依然15%低い水準

# コスト削減対策

- ◆ コモディティーに焦点をあてたCR活動  
（“ABC”）
- ◆ バリューチェーン全体を通じたCR – 設計仕様の改善、物流費低減、共通化等
- ◆ 世界最適調達 – 日本、中国、タイ等
- ◆ FY2004末までで25%のCR目標
- ◆ 計画通り進行中

## その他

### ◆ ストックオプション

- 日本の会計基準が許容すると同時に、財務諸表に影響額を織り込む。影響額は1億円未満

### ◆ 財務運営の健全性

- 原則・規則に準拠する
- 社長及びCFOによる財務諸表の正確性の確認
- 社外監査人及び監査役によるアセスメントを実施。問題点なし

# まとめ

- ◆ ミレニアム・プランは計画通り進行中
- ◆ 新商品は好調なスタート。北米にMazda6を導入し、今期末までにRX-8及びMazda2の量産を開始
- ◆ 売上高とコストに対するプレッシャーはますます増加する。新設CR目標の達成は不可欠
- ◆ 安定した資金調達・運営
- ◆ 強固なフォードとの関係
- ◆ 計画の戦術的修正
- ◆ 成長を達成!



**mazda**

添付資料  
2002年度上期



# 単体財務指標

(億円)	上期	改善 / (悪化)	
		5月公表	前年同期
売上高	7,368	68	633
営業利益	85	55	(2)
経常利益	74	64	(35)
税引前利益	48	8	(46)
当期利益	39	9	(28)
売上高利益率	0.5 %	0.1 Pts	(0.5) Pts
総資産利益率	0.3 %	0.1 Pts	(0.2) Pts
キャッシュ・フロー	(119)	(119)	NA
純有利子負債	2,943	(111)	(143)

# 日本の台数 - 上期

	2002年度 上期	増/(減)	
		5月公表	前年同期
<b>登録車</b>			
総需要(千台)	1,892	(0.1) %	(2.8) %
マツダ・マーケットシェア	5.6 %	(0.9) Pts	(0.5) Pts
マツダ小売台数(千台)	107	(13.8) %	(9.9) %
<b>軽自動車</b>			
総需要(千台)	888	2.1 %	3.1 %
マツダ・マーケットシェア	2.5 %	0.1 Pts	0.3 Pts
マツダ小売台数(千台)	22	5.3 %	15.3 %
<b>合計</b>			
総需要(千台)	2,780	0.6 %	(1.0) %
マツダ・マーケットシェア	4.6 %	(0.6) Pts	(0.3) Pts
マツダ小売台数(千台)	129	(11.0) %	(6.4) %

# 米国の台数 - 上期

	2002年 上期	増/(減)	
		5月公表	前年同期
総需要(千台)	8,336	(1.6) %	(3.0) %
マツダ・マーケットシェア	1.5 %	0.0 Pts	(0.1) Pts
マツダ小売台数(千台)	129	(1.4) %	(8.5) %

# 西欧の台数 - 上期

	2002年 上期	増 / (減)	
		5月公表	前年同期
総需要 (千台)	8,845	(0.2) %	(4.7) %
マツダ・マーケットシェア	0.9 %	0.0 Pts	0.0 Pts
マツダ小売台数(千台)	82	1.2 %	(1.3) %
注：欧州合計	87	1.7 %	(2.3) %

# カナダの台数 - 上期

	2002年 上期	増 / (減)	
		5月公表	前年同期
総需要 (千台)	888	2.7 %	9.8 %
マツダ・マーケットシェア	4.1 %	(0.1) Pts	(0.1) Pts
マツダ小売台数 (千台)	36	1.0 %	7.1 %

# オーストラリアの台数 - 上期

	2002年 上期	増/(減)	
		5月公表	前年同期
総需要 (千台)	407	0.8 %	8.5 %
マツダ・マーケットシェア	4.4 %	(0.2) Pts	(0.3) Pts
マツダ小売台数 (千台)	18	(2.3) %	2.8 %

# マツダ出荷台数・生産台数

(千台)	2002年度 上期	増/(減)	
		5月公表	前年同期
<b>出荷台数</b>			
日本	148	(9)	1
北米	101	3	(12)
欧州	102	4	28
その他	88	4	2
合計	439	2	19
注:			
購入車を除く	392	(2)	17
<b>生産台数</b>			
国内	127	(7)	2
輸出	268	8	19
内製小計	395	1	21
購入車	47	3	3
合計	442	4	24

# 連結出荷台数・生産台数

(千台)	2002年度 上期	増 / (減)	
		5月公表	前年同期
<b>出荷台数</b>			
日本	142	(15)	(5)
北米	179	5	(5)
欧州	91	1	16
その他	86	3	(1)
合計	498	(6)	5

## 生産台数

日本	153	(5)	7
北米	187	(2)	3
欧州	94	2	21
その他	89	4	0
合計	523	(1)	31



**添付資料**  
**2002年通期**

# 主要数値

	<u>上期</u>	<u>下期 見通し</u>	<u>2002年度 見通し</u>
<b><u>総需要 (千台)</u></b>			
日本	2,780	2,990	5,770
米国	8,336	8,374	16,710
西欧	8,845	7,433	16,278
<b><u>マーケットシェア (%)</u></b>			
日本	4.6 %	5.1 %	4.9 %
米国	1.5	1.7	1.6
西欧	0.9	1.2	1.1
<b><u>出荷・生産台数 (千台)</u></b>			
連結出荷台数	498	517	1,015
連結生産台数	523	492	1,015
<b><u>為替レート</u></b>			
円 / U.S.ドル	123.1	120.0	121.6
円 / ユーロ	116.9	118.0	117.4

# 連結財務指標

(億円)	下期		2002年度 見通し	改善/(悪化)	
	上期	見通し		5月公表	前年度
売上高	11,593	11,807	23,400	900	2,451
営業利益	146	354	500	(10)	215
経常利益	91	269	360	(10)	168
税引前利益	71	189	260	(70)	105
当期利益	55	210	265	65	177
売上高利益率	0.5 %	1.8 %	1.1 %	0.2 Pts	0.7 Pts
総資産利益率	0.3 %	1.2 %	1.5 %	0.3 Pts	1.0 Pts
キャッシュ・フロー	(21)	421	400	0	NA
純有利子負債	4,530	4,124	4,124	(72)	445

国内販社の対策と工場生産能力の再編の  
影響を含む

# 単体財務指標

(億円)	下期		2002年度 見通し	改善/(悪化)	
	上期	見通し		5月公表	前年度
売上高	7,368	7,932	15,300	300	1,654
営業利益	85	95	180	(100)	(80)
経常利益	74	56	130	(120)	(153)
税引前利益	48	(373)	(325)	(575)	(526)
当期利益	39	(389)	(350)	(510)	(482)
売上高利益率	0.5 %	(4.9) %	(2.3) %	(3.4) Pts	(3.3) Pts
総資産利益率	0.3 %	(2.8) %	(2.5) %	(3.7) Pts	(3.4) Pts
キャッシュ・フロー	(119)	(81)	(200)	(300)	NA
純有利子負債	2,943	3,032	3,032	(300)	(232)

国内販社の対策と工場生産能力の再編の  
影響を含む

# 日本の台数 - 2002年度

	上期	下期 見通し	2002年度 見通し	増 / (減)	
				5月公表	前年度
<b>登録</b>					
総需要 (千台)					
セダン	774	826	1,600	11.7 %	11.9 %
RV	736	829	1,565	(7.2)	(10.1)
その他	382	379	761	(2.5)	(5.9)
合計	1,892	2,034	3,926	0.7 %	(1.3) %
マツダ・マーケットシェア	5.6 %	6.4 %	6.0 %	(0.5) Pts	0.3 Pts
マツダ小売台数(千台)	107	129	236	(7.2) %	3.9 %
<b>軽</b>					
総需要 (千台)	888	956	1,844	2.4 %	0.3 %
マツダ・マーケットシェア	2.5 %	2.3 %	2.4 %	0.1 Pts	0.2 Pts
マツダ小売台数 (千台)	22	22	44	5.6 %	7.0 %
<b>合計</b>					
総需要 (千台)	2,780	2,990	5,770	1.2 %	(0.8) %
マツダ・マーケットシェア	4.6 %	5.1 %	4.9 %	(0.3) Pts	0.3 Pts
マツダ小売 (千台)	129	151	280	(5.4) %	4.3 %

# 米国の台数 - 2002年

	上期	下期 見通し	2002年度 見通し	増/(減)	
				5月公表	前年
総需要 (千台)	8,336	8,374	16,710	1.0 %	(1.3) %
マツダ・マーケットシェア	1.5 %	1.7 %	1.6 %	0.0 Pts	0.0 Pts
マツダ小売台数 (千台)	129	141	270	3.8 %	0.1 %

# 西欧の台数 - 2002年

	上期	下期 見通し	2002年 見通し	増/(減)	
				5月公表	前年
総需要 (千台)	8,845	7,433	16,278	0.5 %	(4.6) %
マツダ・マーケットシェア	0.9 %	1.2 %	1.1 %	0.0 Pts	0.2 Pts
マツダ小売台数 (千台)	82	89	171	0.5 %	12.1 %
注: 欧州合計	87	95	182	0.6 %	10.6 %

# カナダの台数 - 2002年

	上期	下期 見通し	2002年 見通し	増/(減)	
				5月公表	前年
総需要 (千台)	888	822	1,710	5.3 %	7.1 %
マツダ・マーケットシェア	4.1 %	4.3 %	4.2 %	(0.1) Pts	(0.1) Pts
マツダ小売台数 (千台)	36	36	72	2.1 %	4.1 %



# オーストラリアの台数 - 2002年

	上期	下期 見通し	2002年 見通し	増 / (減)	
				5月公表	前年
総台数 (千台)	407	423	830	2.4 %	7.5 %
マツダ・マーケットシェア	4.4 %	5.1 %	4.8 %	(0.1) Pts	0.4 Pts
マツダ小売 (千台)	18	22	40	(1.1) %	15.9 %

# マツダ出荷台数・生産台数

(千台)

	上期	下期 見通し	2002年度 見通し	増 / (減)	
				5月公表	前年
<b>出荷台数</b>					
日本	148	155	303	(16)	16
北米	101	95	196	7	(30)
欧州	102	98	200	9	49
その他	88	84	172	6	15
合計	439	432	871	6	50
注： 購入車を除く	392	388	780	1	50
<b>生産台数</b>					
国内	127	127	254	(18)	12
輸出	268	258	526	21	38
内製小計	395	385	780	3	50
購入車	47	45	92	5	2
合計	442	430	872	8	52

# 連結出荷台数・生産台数

(千台)	上期	下期 見通し	2002年度 見通し	増/(減)	
				5月公表	前年
<b>出荷台数</b>					
日本	142	158	300	(19)	12
北米	179	165	344	21	(3)
欧州	91	104	195	7	45
その他	86	90	176	5	13
合計	498	517	1,015	14	67
<b>生産台数</b>					
日本	153	149	302	(17)	16
北米	187	149	336	16	(6)
欧州	94	105	199	10	49
その他	89	89	178	5	15
合計	523	492	1,015	14	74



**mazda**