

2018年4月27日

(ご参考)

マツダ株式会社
2018年3月期 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. 総括

2018年3月期のグローバル販売台数は対前年5%増の163万1千台と、過去最高の販売台数を達成しました。新型CX-5がグローバルでの台数増加に貢献したことに加え、販売好調な中国やタイが台数成長を牽引しました。昨年8月以降、本社工場や防府工場でクロスオーバー系車種の生産能力を拡大したことが販売をサポートしています。

売上高は3兆4,740億円、営業利益は1,464億円、当期純利益は1,121億円と増収増益となりました。

2019年3月期のグローバル販売台数は対前年2%増の166万2千台、売上高は3兆5,500億円とともに過去最高を更新するものの、営業利益は1,050億円、当期純利益は800億円と減益の見通しです。

商品改良モデルの投入による商品競合力の強化や、新型CX-8を新たに海外展開することに加え、防府第2工場を2018年8月より2直化することで、よりフレキシブルな生産体制を構築します。

事業環境の変化に対応しながら、次世代商品や新技術の開発・導入など将来に向けた主要施策を着実に推進していきます。

年間配当予想は、前年と同額の1株当たり35円です。

2. 2018年3月期 実績

グローバル販売台数は過去最高の163万1千台となりました。

2017年初に導入した新型CX-5が通年で寄与し、グローバルでの販売増加に大きく貢献しました。

地域別には、Mazda3やクロスオーバー系車種の販売が好調な中国、Mazda2が好調なタイなど、ほとんどの地域で販売が増加し、グローバル販売台数は対前年5%増となりました。

各市場の販売状況について説明します。

日本の販売台数は対前年4%増の21万台、登録車シェアは対前年0.2ポイント増の5.1%となりました。

新型CX-5が通年で貢献し、前年の販売台数を大きく上回りました。3月には商品改良モデルを導入し、引き続き堅調に推移しています。

3列クロスオーバーSUVの需要を創出した新型CX-8は、12月の発売以降も計画を上回る受注を継続しており、特にハイグレードモデルの販売比率が高くなっています。

北米の販売台数は43万5千台と、対前年1%増となりました。うち、米国では対前年1%増の30万4千台の販売となりました。米国は厳しい販売環境が継続していますが、セダン系車種の需要縮小や競争激化による販売台数の減少をクロスオーバー系車種の好調な販売でカバーしました。特に新型CX-5は対前年29%増の14万6千台、CX-9は対前年28%増の2万7千台と需要を大幅に上回りました。カナダでは対前年5%増の7万5千台、メキシコでは対前年2%増の5万5千台となりました。

欧州では、対前年3%増の26万9千台の販売となりました。新型CX-5は販売を本格化して以降、欧州各国で販売が順調に推移し、対前年17%増の8万7千台と、全体の台数増加に貢献しました。ドイツでは対前年8%増の6万8千台、ロシアでは対前年20%増の2万7千台と販売が好調です。英国では需要縮小に伴い、対前年15%減の3万8千台の販売となりました。

中国では、対前年11%増の32万2千台となり、過去最高の販売台数を達成しました。小型車減税政策終了後も、Mazda3は好調な販売を継続し、Mazda6も前年を大幅に上回る販売となりました。CX-4や新型CX-5などクロスオーバー系車種の販売も好調に推移しています。

その他市場では、対前年5%増の39万4千台の販売となりました。

オーストラリアでは、11万6千台と対前年2%の減少となりましたが、メーカー別販売台数では第2位を継続しています。特にCX-5やCX-9の販売が好調で、CX-5はセグメント別販売台数で第1位を維持しました。

タイはMazda2の販売が好調で対前年31%増の5万6千台となりました。

ベトナムは関税撤廃前の買い控え影響もあり、対前年14%減少したものの、ASEAN全体では対前年11%増の11万6千台となりました。

ニュージーランド、チリ、ペルーで過去最高の販売台数を達成しました。

財務指標について説明します。

売上高は対前年8%増の3兆4,740億円、営業利益は対前年16%増の1,464億円、経常利益は1,721億円、当期純利益は19%増の1,121億円と増収増益となりました。

為替レートは平均で、1USドル111円、1ユーロ130円と対前年でUSドル2円、ユーロ11円の円安となりました。

前年からの営業利益の変動、207億円の増加要因を説明します。

台数・構成では、主に米国での出荷台数の減少や販売費用の増加などにより、240億円の悪化となりました。

為替は、USドル41億円、ユーロ170億円、オーストラリアドル98億円の改善など、すべての通貨で400億円の増益要因となりました。

変動コスト領域では、コスト改善活動の効果などを原材料価格の高騰が一部相殺し105億円の改善となりました。

研究開発費は、次世代技術や商品の開発強化により91億円増加し、その他固定費は33億円の改善となりました。

2月公表見通しに対しては36億円の減少となりました。台数・構成は販売費用が増加したことで20億円悪化し、開発費は効率化を加速したことで40億円の改善となりました。その他固定費の53億円の増加は品質対応費用などによるものです。

3. 2019年3月期 通期見通し

2019年3月期のグローバル販売台数は、対前年2%増の166万2千台の見通しです。

クロスオーバー系車種の販売が好調な北米と日本およびタイやベトナムを中心としたASEANがグローバルでの台数成長を牽引する計画です。車種別では、Mazda6やCX-3の商品改良モデルの投入や新型CX-8の海外展開などを行います。また、次世代商品の第一弾を年度末に投入する計画です。一部地域において、次世代商品への入替えに伴うローンチ影響がありますが、引き続き、クロスオーバー系車種の拡充による販売増を目指します。

売上高は3兆5,500億円、営業利益は1,050億円、当期純利益は800億円と、増収減益の見通しです。為替前提は、実勢レートを考慮し、USDドルは107円と4円の円高、ユーロは前年並みの130円としています。その他の主要通貨の為替前提は、カナダドルで84円、オーストラリアドルで84円とそれぞれ2円の円高、英ポンドは148円と1円の円安の見通しです。

前年からの営業利益の変動、414億円の減少要因を説明します。

台数・構成は30億円改善の見通しです。出荷台数は5万台の増加ですが、金利上昇に伴う販売費用の増加やOEM供給車両の減少などにより、30億円の改善にとどまります。

為替影響は220億円の悪化の見通しです。カナダドル40億円、オーストラリアドル50億円に加えて、その他の通貨のうち、主に大幅に円高となる見通しのロシアルーブル90億円の悪化によるものです。変動コストは190億円改善する見通しです。アルミなど市況悪化が想定されますが、コスト改善活動を加速します。

研究開発費は、将来に向けた成長投資として70億円増加する見通しです。次世代商品の開発がピークを迎える中、売上高比で4%以内とすべく効率化を進めます。

その他固定費は、米国の販売ネットワーク改革への投資および欧州でのCO2ペナルティなどの環境規制対応費用、減価償却費などでそれぞれ100億円規模を見込んでおり、合計344億円の増加の見通しです。

ここまでのまとめです。

2019年3月期は「構造改革ステージ2」の最終年度ですが、経営指標についてグローバル販売台数165万台は達成見込みの一方、営業利益率は誠に遺憾ながら3%と目標の5%を達成できない見通しです。主に米国での台数と収益の未達、環境対応コストおよび成長に向けた販売改革費用がその主な要因です。

財務基盤強化については、ネットキャッシュを実現し、自己資本比率も44%と僅かに未達の見通しですが、着実な改善が進んでいます。

配当につきましては、安定配当を継続していきます。

今期は収益改善のアクションをさらに強化します。商品改良モデルを導入し、次世代商品の第一弾となる新商品を年度末に投入します。さらに2018年8月より防府第2工場を2直化し、クロスオーバー系車種の生産フレキシビリティを強化します。

同時に、今後の成長に向けた足場固めとして、米国の販売ネットワーク改革や次世代商品の導入に向けた開発などを着実に進めていきます。

代表取締役社長兼CEO

小銅 雅道

4. 今後の取組み方向性

まず、2013年3月期から開始した「構造改革プラン」および「構造改革ステージ2」の取組みについて総括します。その後、課題と対応策を踏まえた「今後の取組み方向性」を説明します。

まず、振り返りです。

グローバル販売台数は「構造改革プラン」および「構造改革ステージ2」の期間を経て、2012年3月期の125万台から今期166万台へと年5万台の安定成長を実現してきました。

この台数成長はSKYACTIV技術と魂動デザインを全面搭載した新世代商品群の導入、また、最新技術と新装備を搭載した商品改良モデルの継続的な投入が牽引してきました。

販売面ではブランド価値訴求による正価販売の推進、トレードサイクルマネジメントの強化など、グローバルで販売力の強化を図ってきました。また、米国を始め、販売ネットワーク改革にも取り組んできました。

モノ造りの領域では「コモンアーキテクチャー」と「モデルベース開発」による高効率な開発・生産を推進してきました。

生産面では、メキシコ工場とタイのパワートレイン工場といった海外生産拠点を立ち上げ、拠点間で相互補完を可能にするフレキシブルな生産体制を構築しました。

アライアンスの領域では、従来の商品、技術、地域ごとの最適な相互補完を行う提携戦略に加え、新たに、トヨタ自動車と業務資本提携をベースとした中長期的な協業関係の構築を開始しています。

財務面では、ネットキャッシュの実現、自己資本比率の改善など大幅な財務基盤の改善・強化も実現しています。

株主還元については、着実な配当実施とともに、配当性向20%以上を基準とした安定的な向上を図っています。

「構造改革プラン」「構造改革ステージ2」の期間で量的な成長は実現できたものの、当社が最重要課題とした質的な成長が十分でなかったと評価します。

質的な成長が不足したために、グローバルでの販売競争激化のなかで、台当たり収益の未達、特に米国市場での台数・収益が未達となり、「構造改革ステージ2」最終年度での収益性低下につながりました。クロスオーバー系車種への急速な需要シフトなどを予測しえなかったことも背景にあります。

今後の対応策として、次世代商品／新技術による競合力アップと販売ネットワーク改革の加速に取り組み、それに加えてアライアンスの成功に向けた活動を推進します。

質的な成長を具現化すべく、ネットレベニューと利益の向上と売上・台数成長を実現し、将来の持続的成長と株主還元の両立を目指していきます。

今後の取組みについて、概要を説明します。

商品／技術開発の面では、競合力のある新商品構成への進化と販売を支える生産能力の拡大を図っていきます。

SKYACTIV第1世代からのさらなる進化を図るべく、従来は一括企画構想のもとに展開してきたアーキテクチャーを「Small商品群」と「Large商品群」という二つの商品構成に変更します。

そして、内燃機関、電動化、自動運転やコネクティビティの領域において、新技術開発を加速し、商品競合力アップを進めていきます。

生産能力については、現有設備の活用を高めるとともに、2021年稼働予定の米国新工場も加え、200万台の生産・販売体制の構築を目指します。

今後、200万台体制を目指すにあたり、SKYACTIV第2世代の商品群は、CX-3や新型クロスオーバーを中心とした「Small商品群」、CX-5を中心にCX-8、CX-9を加えた「Large商品群」の、二つのアーキテクチャーに分離します。

従来は、Mazda3を柱とする一括企画により、120万台から160万台規模までの成長を効率よく実現してきました。しかし、台数が増えるに従い、さまざまな不効率も発生します。そこで、アーキテクチャーを二つの柱とすることで顧客ニーズ、セグメント特性、収益とコスト等の面から商品戦略の最適化を図ります。これら次世代商品群で、「米国市場の強化」「グローバルでのクロスオーバー系の拡充」そして「高付加価値商品群の強化によるネットレベニューの向上」を達成していきます。

「Small商品群」は、効率的なクルマ作りを継承した高いコスト競争力と、CX-3の海外生産展開を軸とするグローバル生産フレキシビリティにより、クロスオーバー系需要に対応する台数成長のドライバーです。

また、米国新工場での生産車種も「Small商品群」となる予定です。メキシコ工場と合わせてビジネス効率を高め、米国でのコスト競争力を高めます。

「Large商品群」は、より強固な商品力・ブランド価値を極め、高付加価値商品群としてネットレベニュー向上を目指します。

より詳細な商品戦略につきましては、今後適切な時期に公表させていただく予定です。

続いて、販売ネットワーク改革です。

最重要市場である米国において、販売ネットワーク改革を加速し、2021年に40万台体制の構築へ向けて取り組んでいきます。

過去2年の取り組みを総括しますと、マツダのブランド価値経営に賛同する販売店網への再構築を図り、これまでに約100店舗が退出し、その内約半分が優良経営者へと入替わりました。

次世代ブランド店舗の設立も開始し、3月末までに40店舗が完了しました。現在50店舗が建設プロセス中です。重点35市場の各市場において、最適な販売網構築のロードマップを設定し、実行に移す準備が整いました。現時点の結果として、再購入率や販売店収益性の向上など、ビジネス品質は改善傾向にあります。

今年から2021年にかけての取り組みです。

ネットワーク強化に向け、マツダブランドへのエンゲージメントを高め、店舗投資による質と量の成長促進を図っていきます。店舗投資を促進するためのネットワーク改革費用として、従来分に加えて今年は100億円、今後4年間で約400億円の投資を行う計画です。

2021年までに、次世代ブランド店舗を、重点35市場を中心に300店舗へ拡大し、店舗当たり平均販売台数を1,000台へ引き上げます。これにより、店舗の収益改善やフランチャイズバリューの向上を図ることで、継続的な販売網強化を目指していきます。

同時に、マーケティング戦略も大幅に見直し、各市場の特性に応じた包括的なサポートを行います。また、販売スタッフのトレーニング強化、トレードサイクルマネジメントの取り組みによる顧客体験の改善を図っていきます。これらの取り組みにより、残価の改善、インセンティブの抑制、正価販売を実現していきます。

最後にアライアンスについてです。

今後の次世代技術開発として、次世代SKYACTIVエンジンによる内燃機関の競争力の更なる進化に加えて、電動化、自動運転、コネクティビティなど、多くの領域での対応が必要となってきます。

これに対して、モデルベース開発・一括企画による効率的な開発プロセスの進化を図るとともに、トヨタ自動車、また、サプライヤーの方々との協業を深化させてWin-Winのアライアンスを実現していきます。

将来の200万台の生産・販売体制の確立に向けて、利益とキャッシュフローを創出し、成長投資を推進していきます。

米国工場への投資を含めた成長投資として、通常の年1,000億円レベルの投資に対して、今後4年累計で2,500億円レベルを上乗せして投資していきます。

高水準の投資が継続しますが、その後は2018年3月期並みの水準に戻る見込みです。

生産効率最大化とコスト改善活動強化により、持続的成長へ向けた事業基盤・財務基盤を構築していきます。

今後の成長イメージです。

今後3年間は、2022年3月期以降の本格的成長に向けた足場を築く期間になります。

競争激化や規制対応のコスト増などにより収益改善は限定的となる見込みですが、開発、生産、販売のすべての領域で、将来の成長に向けた投資を確実に実行していきます。

この3年間でもグローバル販売台数は年5万台の安定成長を継続します。米国新工場稼働までは、現行生産能力をフル活用し180万台規模の販売を目指します。

2022年3月期以降は本格的成長を目指します。次世代商品群の導入、米国などでの販売改革の取り組み成果をベースとし、米国新工場の稼働を契機に、2024年3月期にはグローバルで200万台体制を構築します。次期中期経営計画につきましては、詳細が決定次第公表させていただきます。

以上