

2019年5月9日

(ご参考)

**マツダ株式会社**  
**2019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**

2019年3月期のグローバル販売台数は対前年4%減の156万1千台となりました。  
売上高は3兆5,647億円、営業利益は830億円、当期純利益は635億円の実績です。

2020年3月期のグローバル販売台数は対前年4%増の161万8千台、売上高は3兆7,000億円、営業利益は1,100億円、当期純利益は800億円となる見通しです。

今期は新型MAZDA3やCX-30といった新世代商品を本格的に導入していきます。競争激化や規制対応などの事業環境の変化に対応しながら、将来に向けた主要施策を推進していきます。

年間配当は、前年と同額の1株当たり35円の見通しです。

**2. 2019年3月期 実績**

グローバル販売台数は対前年4%減の156万1千台です。

日本やASEAN地域などの販売は好調であったものの、中国、米国、オーストラリアでの販売が減少し、前年を下回る販売となりました。車種別では、CX-5、CX-8の商品改良モデルを導入したことにより、クロスオーバーSUVは好調な販売を継続しました。

財務指標について説明します。

売上高は対前年3%増の3兆5,647億円、営業利益は対前年43%減の830億円、経常利益は1,168億円、当期純利益は43%減の635億円となりました。

為替レートは平均で、1USDドル111円と前年並み、1ユーロ128円と前年より1円の円高です。

前年からの営業利益変動634億円の減益要因を説明します。

台数・構成では、出荷台数は増加しましたが、競争激化による販売費用の増加、OEM供給車両の減少に加えて、中国向けのKD出荷の減少などにより147億円の悪化となりました。

為替は、オーストラリアドル、ロシアルーブルなどの悪化により、合計で381億円の減益要因となりました。

変動コスト領域では、原材料価格の上昇をコスト改善活動の効果が上回り、198億円改善しました。研究開発費は13億円の減少です。

その他固定費は、米国の販売ネットワーク改革への投資や、品質関連費用の増加などにより317億円の悪化となりました。

2月公表の見通しからは30億円の増加となりました。

変動コスト領域での16億円と開発費での33億円の改善が、その他固定費領域での11億円の悪化を相殺し、ほぼ見通し通りとなりました。

### **3. 2020年3月期 見通し**

2020年3月期のグローバル販売台数は、対前年4%増の161万8千台の見通しです。

新型MAZDA3とCX-30が販売を牽引していく計画です。新世代商品群を梃子に、商品価値訴求にフォーカスした販売を維持しながら、グローバルでの台数成長を目指していきます。

売上高は3兆7,000億円、営業利益は1,100億円、経常利益は1,250億円、当期純利益は800億円の見通しです。成長投資を引き続き強化しつつ、売上高営業利益率3%レベルへの回復を目指します。

主要通貨の為替前提は、USDドルは110円、ユーロは126円、カナダドルは84円、オーストラリアドルは79円、英ポンドは147円としています。

前年からの営業利益の変動270億円の増加要因を説明します。

台数・構成は、477億円の増益要因となる見通しです。出荷台数の増加に加えて、新車効果及び販売費用の抑制など収益性の向上を図ります。

為替は、ユーロやオーストラリアドルなどの影響により、167億円の悪化を見込んでいます。

変動コスト領域では、原材料価格の悪化に対して、コスト改善活動に注力し、198億円の増益要因です。

研究開発費は、43億円の増加です。

その他固定費は、米国販売ネットワーク改革、償却費や米国新工場の関連費用などの成長投資により195億円の増加です。

### **4. 主要施策の進捗**

新世代商品については、新型MAZDA3をグローバル市場へ導入します。今年1月に北米、3月に欧州、4月にオーストラリアで発売しており、引き続き日本を含むそのほかの市場でも順次販売を開始する予定です。また、2019年後半にはSKYACTIV-X搭載モデルを投入します。

今年3月のジュネーブモーターショーで公開しました新世代商品第2弾となるCX-30を2019年夏より、欧州から順次導入していきます。

また、現行モデルについても継続的に商品改良を行っていきます。

米国の販売ネットワーク改革については、次世代ブランド店舗300店舗の建設を目指す計画に対し、265店舗が投資を決定しており、着実に進捗しています。また、マーケティング、サービスやトレーニング

グの強化などオペレーション品質の改善を加速しています。  
米国の合弁新工場も2021年の稼働に向け順調に進捗しています。  
今期も成長に向けた投資を行いつつ、財務基盤の強化と安定した配当の実施を目指していきます。

## 代表取締役社長兼CEO

丸本 明

### 5. 中期経営方針

来年2020年にマツダは創立100周年という大きな節目を迎えます。  
過去様々な出来事がありましたが、100年の長きにわたりマツダを支えてくださった多くの方々への感謝の気持ちを強く感じています。  
今、自動車業界は「100年に一度の変革期」を迎えています。  
この節目に経営のバトンを渡された者として、次の100年に向け、マツダを持続、発展させることが私の責任と考えています。

「経営とはゴールのない駅伝」とも言われます。

次の100年に向け、大切に渡しつづける「襷(たすき)」に書くべき言葉として、スモールプレイヤーであるマツダが、企業として存在し続けるために大切にしなければならないものは、「マツダの独自性」。  
それは、過去100年間の先人たちの挑戦の汗と反省の涙がしみ込んだ襷を忘れないため、つまり、独りよがりにならず、マツダと関わる全ての人々と共に汗をかき、人のことを第一に考え、「人と共に創る」ことだと考えています。また、人と共に創ることこそが、マツダの独自性で在りたいと思っています。

次なる100年に至る一里塚として、2030-40年のマツダブランドのありたい姿を描き、その姿を実現したいと強く思っています。

同じ夢を持つ仲間が集い、共に汗をかきながら叶える。その結果、お客様、及び、販売会社様、お取引先様、従業員を含むすべての仲間が、生き生きと感じ、共に夢の実現に挑戦することで、マツダとのつながりに誇り、愛着を感じていただける会社を目指します。その結果、「お客様を含む仲間と最も強い絆で結ばれたブランド」となりたいと考えています。

これまでの中期経営計画は、3年を一つの単位として策定してきましたが、激変する自動車産業において、会社を持続させていくためには、長期的な視点が必須と考え、先ほどの2030-40年のありたい姿を目指し、これからの新世代商品群の完遂までの6年間を一括りとし、新しい中期経営計画の期間としました。検討に当たっては、「構造改革プラン」「構造改革ステージ2」の7年間の振り返りと、マツダの強み・弱みを再認識しました。その上で、外部環境の変化も考慮し、中期経営方針と施策の方向性を策定しました。

まず、2012年度から2018年度までの「構造改革プラン」と「構造改革ステージ2」の7年間、つまり、CX-5から始まった現行商品世代の7年間の振り返りから始めます。

通常の財務指標とは異なる切り口ですが、課題を明確にする上で、「この7年間に稼いだお金を、何のために使ったのか？」を纏めています。

切り口は、まず、<稼ぐ>です。

<稼ぐ>の結果は、ブランド価値の対価になります。台当たり売上、残価率などがあります。構造改革の7年間で、一部為替影響もありますが、台当たり売上高は向上しました。残価率も向上していますが、市場毎の進捗には差異があります。

次の切り口は、<使う>です。まずは、

①ブランド価値向上への投資です。

具体的には、商品・技術への投資や顧客体験、ネットワーク強化への投資です。この7年間でSKYACTIVや魂動デザインを導入した商品を発売、毎年商品改良し、継続的な商品力の向上を行っています。

また、主要国で販売ネットワークの強化を行い、ブランド価値の対価としての台当たり売上や残価率の向上に繋がったと確信しています。

<使う>の切り口の2つ目が、

②相対的にブランド価値を低下させた支出です。

販売金融の未整備などもあり、販売奨励金は増加、また、品質対応コストも狙いどおりに低下させることが出来ませんでした。

<使う>の切り口の3つ目が、

③不十分と思われる領域への投資・還元になります。

これは多岐にわたりますが、インフラへの投資や仲間づくりへの投資、従業員/働く環境への投資、株主還元、SDGs及びCSR関連投資、財務基盤改善になります。

幾つか成果を上げたものの、まだまだブランド価値が高まり、存在感のある企業となるには道半ばです。これまでの企業活動の結果として、ブランド価値を低下させた支出の抑制が不十分であること、また、その結果として本来支出すべき領域へ十分な投資・還元ができていないことを再認識しました。

次に、マツダの強み・弱みを、この7年間の振り返りの中で今一度、認識する必要があると考えました。企業規模に左右される領域では、大規模な企業と同じ戦術をとっても、勝つことが困難であることを改めて確認しました。

特に、先進技術領域を中心としたスケールメリット、インフラ整備を必要とする領域(先進センサー類のコスト、インフラ系との連携による投資)、また、販売・マーケティング領域における資金力を必要とする領域は弱みだと再認識しています。

逆に小さい企業規模を活かしながら、マツダ独自の商品・技術の提供や、信頼関係を軸に結びついているアライアンスなどを強化、拡大することにより、強みを際立たせ、弱みを和らげる必要性を理解しました。

次に、私たち自動車産業を取り巻く外部環境についても、今後の私たちの方針を考えていく上で重要な環境認識であると考えています。

特に、市場ごとに要求される仕様の多様化、顧客の嗜好多様化については、さらに拡大する傾向と認識しています。より幅広い要求をカバーする商品を、より効率的に開発し、生産することが求められていると感じています。

中期経営方針について説明します。

ここまでの振り返り、マツダの強みと弱みを踏まえ、次期中計期間における経営方針として重点的に経営資源の配分を行い、取り組むべき3つの領域を定めました。

まずは、全ての領域でマツダ独自の存在感をより際立たせるために、商品や顧客体験に投資をし、マツダの提供する価値に共感していただけるお客様を増やしていくことで売り上げを成長させます。

次に、ブランド価値を低下させる支出を大幅に削減します。

そして、遅れていると認識しているインフラやパートナーとのアライアンス強化、従業員、働く環境への投資、そして社会と共栄し続けるための投資を行っていきます。

もう少しご理解いただくため、中期経営方針に基づいた主な施策の方向性を説明します。

まずはブランド価値向上への投資です。

この7年間で台当たり売上高や残価率は向上していますが、地域ごとに差もあり、成果が少ない市場の特徴の一つは、上級エンジンモデル投入など多様化するお客様の要求や、市場の変化への対応が不足したことです。電動化技術等、先進技術の導入を含め、多様化の視点で商品、技術・インフラ、販売・顧客体験などの領域に投資を継続します。この結果、お客様の選択肢を広げることが可能となり、これまでのエントリー価格を維持しつつ、価格カバレッジの拡大を図ります。

その中心となる商品への投資です。

現在、新世代商品群の導入を進めています。新型MAZDA3やCX-30をご覧になり、ご理解いただけると思いますが、我々の強みの一つである魂動デザインにさらに磨きをかけています。

また、人間中心の「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE」をすべての商品へ最適に展開するため、大きく2つのアーキテクチャーにすることより、商品の魅力、特性を最大限に感じていただくように技術開発を進めます。

Smallアーキテクチャーに関しては、SKYACTIV-Xの採用、マイルドハイブリッドの採用と拡大、そして、独自のバッテリーEVへの投資を進め、xEV化を継続的に推進していきます。

Largeアーキテクチャーに関しては、縦置き直列4気筒に加え、直列6気筒のSKYACTIVディーゼルエンジンとSKYACTIV-Xエンジンの導入に向け準備を進めています。このアーキテクチャーでは、マイルドハイブリッド、プラグインハイブリッドを含む電動化などパワートレインバリエーションの拡大が可能となります。

この商品への投資は、これまで進めてきたマツダモノづくり革新での成果をさらに進化させ、効率的なモノづくり投資を準備中です。

そして、新技術、インフラへの投資です。

この領域は、マツダの強みである制御領域、MBD・MBR(モデルベース開発およびその前の研究領域

をカバーするモデルベースリサーチ)領域をさらに強化すると同時に、これまでのパートナー様を含むアライアンスを活用し、対応を図っていきたくと考えています。

特にコネクティッド、自動運転、シェアリングについては、インフラとの連携が求められますので、アライアンスを活用し、投資を進めていきます。

アライアンスを活用していく中でも、マツダらしい「人」を主体としたアプローチで、新たなカーライフ、クルマ文化を提供し、マツダ車を使用いただくお客様に「人生の豊かさ」をより多く感じていただくことを中心に、価値創造を進めていきます。

そして販売、顧客体験についてです。

構造改革の7年間で実行してきた販売ネットワーク強化への投資を、新しい中期経営計画の期間中も進めていきます。

ネットワーク強化とは、「販売、マーケティング、サービス、トレーニングの強化などを通じた現場で働く人と共に創り上げていくオペレーション品質の改善」であり、「店舗の再編」と共に基盤の強化を継続して進めていきます。

顧客体験の向上へ向けては、コネクティビティなど新しいテクノロジーも活用しながら、一人一人の要望に合うコミュニケーションをお客様の好みの手段と最適なタイミングで、お客様と共に創りだすことを進めていきます。

加えて、サプライチェーンの改善により、お客様が欲しいときに素早く商品を届けることを目指します。この結果として、不要な在庫の低減をキャッシュフローの改善や在庫により誘発される販売奨励金の抑制という経営改善につなげていきます。

次に、ブランド価値を低下させる支出への対応を積極的に実施します。

1つ目は、価値訴求販売の強化です。日本などいくつかの市場では価値訴求販売が定着しましたが、新世代商品群の持つ商品価値を活用し、全市場に確実に展開していきます。

また、販売奨励金の抑制により残価を改善します。そして、高い残価と販売金融を活用し、お客様の代替ニーズを確実にフォローするトレードサイクルマネジメントを強化していきます。

2つ目の、お客様に対してご迷惑をおかけした品質については、先ほど強みとしてご説明したMBD・MBR開発手法を、開発・生産プロセスの品質検証活動に取り入れ、発売までに品質検証を確実に実行し、顧客満足度の向上を目指します。

発売後においても、「マツダコネク2」などの活用によって、車載通信機から送られてくるデータを分析、商品改良に活用、品質対応の早期化と拡大防止を行い、結果として支出を削減することを目指します。

ここからは遅れていると認識している領域です。

ブランド価値を低下させる支出の抑制をしっかりと進めながら、並行して徐々に進めていく領域です。

まず、インフラへの投資です。

米国合弁工場の生産開始により、現地生産を推進し、地産地消を考慮した「グローバル最適生産拠点体制の構築」を進展させます。

また、ブランド価値向上への投資(新技術・インフラ)のところでもご説明したように、他社、異業種との連携も含めて、コネクティッドやシェアリングなどのインフラ投資も行っています。

続いて仲間づくりへの投資です。

アライアンス強化、新事業、異業種との連携を構造改革の7年間で実施してきました。

しかしながら、CASEへの対応を考えると、これまで以上に積極的で広範囲な対応が必須となると考えています。

トヨタ様などと、相互信頼を基礎に、共に行動するパートナーとなってくださる方々との積極的な連携を進めています。

そして、従業員/働く環境への投資です。

過去から、また、構造改革の7年間でも、特に投資が十分にできなかった領域です。

マツダの「人と共に創り出す」価値は、従業員の力なしで産み出すことが出来ません。

従業員に生き生きと働いてもらえるよう、働き方、処遇や働く環境改善を含めた投資に関しても重点を置いて取り組んでいきたいと考えています。

最後に、SDGsおよびCSR関連投資です。

社会貢献できる技術などの活用により、人々の心豊かな暮らしに直接つながるような活動を進めていきたいと思っています。

加えて、環境や安全への投資も強化していきます。

これまで投資が遅れていた領域をいくつか述べてきましたが、「人と共に創り出す」ことへの投資を今までの仲間に加え、さらに仲間を広げ、投資を進めていきます。

次期中計期間の6年間の施策の方向性をまとめます。

ブランド価値向上への投資の対価として売上を増加させ、販売奨励金などの支出を減少させることによって原資を生み出します。

この原資を、さらなるブランド価値の向上やインフラ、仲間づくり、従業員/働く環境、環境や社会などに投資します。

構造改革の7年間で、無配から、プラスへの転換を実現した「株主様への還元」については、今後は安定的な還元を継続できるように努力し続けていきます。

ここまでの施策を実践し、その結果として、グループ会社を含む全員で、2025年3月期の経営指標の実現を目指します。

最後のまとめです。

マツダが企業として存在し続けるために大切にしなければならないものは「マツダの独自性」。

それは、独りよがりにならず、共に汗をかき、人のことを第一に考え、「人と共に創る」ことだと考えています。

そして、これから6年間の中期経営方針として、重点的に経営資源の配分を行い取り組むべき3つの領域を定めました。

まずは、全ての領域でマツダ独自の存在感をより際立たせるために、商品や顧客体験に投資をし、マツダの提供する価値に共感していただけるお客様を増やしていくことで売り上げを成長させます。

次に、ブランド価値を低下させる支出を大幅に削減します。

そして、遅れていると認識している、インフラやパートナーとのアライアンス強化、従業員/働く環境への投資、そして社会と共栄し続けるための投資を行っていきます。

これらの投資によってマツダの独自性を維持、強化し、これからも挑戦と努力を続け企業を存続させていきます。

以上