

2021年11月10日

(ご参考)

**マツダ株式会社**  
**2022年3月期 第2四半期 決算説明会**  
(スピーチ要旨)

**常務執行役員 財務・経営企画担当**  
**藤本 哲也**

**1. 2022年3月期 上期 実績**

グローバル販売台数の上期実績は、継続するコロナ禍での取引先様の工場のロックダウンや逼迫する半導体の部品供給不足により、想定を上回る減産の影響を受け、66万台となりました。その環境下で、米国、オーストラリアなど、販売が好調な市場への供給を優先し、グローバル在庫の効率化と最大活用を進め、リーンな在庫による販売/収益の最大化に取り組みました。

財務指標について説明します。

売上高は1兆4,959億円、営業利益は397億円、親会社株主に帰属する当期純利益は239億円となりました。2020年3月期との対比では、減産により連結出荷台数が14万1千台/23%減少し、減収となりましたが、販売費用の抑制や国・グレードミックスの改善などにより、売上高の減少は12%に抑えています。変動利益の改善、さらに固定費効率化の取り組みを加速させた結果、営業利益は139億円、54%の改善となりました。

営業利益の対前年926億円の改善について説明します。

台数構成は、出荷台数の増加と、販売費用の抑制、SUV ミックスや、国・グレードミックス等の単価改善など、約500億円の販売の質的改善により1,078億円の増益です。為替は、主要通貨の円安影響により247億円の増益です。変動コストは、原材料価格や半導体コスト高騰の影響が約400億円あったものの、コスト改善を推進し、239億円の減益です。固定費は、支出抑制と効率化を継続し45億円の増益となりました。

コロナ禍以前の2020年3月期上期との対比139億円の改善について説明します。

出荷台数の減少や原材料価格・半導体コストの高騰など1,136億円の減益影響があり、為替の改善208億円を加えても、928億円の悪化です。これに対し、販売の質的改善による増益338億円、変動コストの改善190億円、固定費の効率化539億円などの取り組みで、1,067億円の改善を行いました。

**2. 2022年3月期 通期見通し**

グローバル販売台数の通期見通しは対前年2%増の131万1千台です。減産影響により、期初公表からは9万8千台の減少です。期初公表から、販売が好調な米国、オーストラリア市場などではさらに販売台数を上乗せする計画です。

財務指標について説明します。

売上高は 3 兆 2,000 億円、営業利益は 650 億円、親会社株主に帰属する当期純利益は 410 億円の見通しです。期初公表との比較では、半導体供給不足等による減産影響により、連結出荷台数は 10 万 5 千台減の 103 万台です。出荷台数の減少、原材料価格や半導体コストの高騰などの影響に対し、変動利益の改善、固定費効率化などの取り組みを継続強化し、営業利益は期初見通しと同額の 650 億円の計画です。

営業利益の対前年の変動要因について説明します。

台数構成は、出荷台数の増加に加え、販売費用の抑制、SUV ミックス、国・グレードミックスの改善などにより、1,125 億円の増益です。一方、依然として不透明な、半導体など部品調達環境を鑑みて、200 億円の事業リスクを折り込んでいます。為替は、主要通貨の円安影響により 399 億円の増益です。変動コスト領域は、原材料価格や半導体コストの高騰、約 940 億円の影響がコスト改善の効果を上回り、606 億円の悪化です。固定費は、成長投資の増加がありますが、固定費の効率化を加速し 49 億円の改善です。

営業利益の期初公表からの変動を説明します。

半導体供給不足に伴う減産や原材料価格および半導体コストの高騰など、外部環境の悪化は、期初に想定した以上に拡大しました。販売の質的改善や固定費の効率化など、収益基盤強化の取り組みを推進し、悪化要因をオフセットする計画です。

営業利益の 2020 年 3 月期との比較を説明します。

2 年前と比較すると、減産影響や半導体を含む原材料価格の高騰などの外部環境に起因する悪化要因が 2,000 億円を超えますが、販売の質的改善や固定費の効率化など、この 2 年間での構造改革の取り組みの結果も、2,000 億円を超え、収益体質の強化が着実に進捗してきました。強固な収益構造へと変革し、厳しい経営環境の中でも確実に利益を確保できる体質になりつつあります。

今期営業利益の上期/下期比較を説明します。

下期は上期の 397 億円に対し、144 億円減の 253 億円の見通しとしています。出荷台数は 6 万 9 千台増加し、台数構成は 464 億円の改善です。一方、減産などの事業リスクに加え、原材料価格や半導体コストの悪化、米国新工場の費用増などが減益要因となります。今後の環境変化に対し、生産/販売/在庫の週次でのモニターを継続し、慎重に見極めていきます。

損益分岐点台数については、収益構造の強化が着実に進捗し、中期経営計画で掲げた 100 万台以下の目標を達成し、前下期からさらなる改善を実現しています。

代表取締役社長兼 CEO

丸本 明

### 3. 中期経営計画の進捗

中期経営計画の進捗に入る前に、今期のこれまでの振り返りと、今後の見通しについて説明します。

今期は、半導体を中心とした、部品調達問題により、想定を上回る大幅な減産となっています。その結果、期初見通しに対し、出荷で約 10 万台の減少となる見通しです。期初に、半導体問題が発生する前に対し、生産 10 万台、出荷 7 万台の影響と説明しましたが、現時点では、出荷 17 万台の影響とご理解ください。何よりも、世界中の多くのお客さまに納車をお待ちいただいております、大変申し訳なく思います。一日でも早くお届けできるよう、あらゆる手段を講じながら対応していきます。一台一台心を込めて生産する大切さ、お客さまお一人お一人に真心込めて新しい車をお届けする重要性を改めて認識する半年でした。この思いを決して忘れることなく、経営に反映していきたいと思っております。

このような状況下でも、構造改革の加速と、日々の改善の積み重ねを、グローバルに展開することにより、期初の利益見通しの達成を見通せるのは、収益基盤強化の大きな進展と評価しています。下期、どれだけ部品が調達できるか、見通しは依然として不透明なため、生産台数は昨年同等レベルに置き、アグレッシブなリカバリーを利益見通しには入れておらず、一部リスクを折り込みながら経営に取り組んでいきます。

中期経営計画の進捗として、最初にモノ造りについて説明します。2021 年 6 月 17 日に商品・技術の方針を公表しました。その際にご理解いただきたかったことは、EV を何車種、どのような技術をいつ導入するかに加え、次の 2 点があります。

1 点目は、マツダは、ビルディングブロック構想の考え方の下、時間軸を置き、技術資産を着実に積み上げ、その資産で投資を回収し、また次の技術資産を積み上げていく取り組みを、将来を見据え、既に 10 年以上、計画的に進めていることです。

2 点目は、そのような取り組みにおいて、現時点、最適な技術資産は、マルチソリューションアーキテクチャー、即ち、内燃機関から BEV までを搭載するアーキテクチャーであると考えていることです。そして、次なる技術資産として EV 専用アーキテクチャーに投資を開始します。

また、2021 年 10 月 5 日に防府第 2 工場のリニューアルとモノ造り革新の進化について説明しました。マルチソリューションを実現出来るイネーブラーが、15 年続けているモノ造り革新の進化であるということが説明の重要なポイントです。当日は生産領域について説明しました。従来からフレキシブル生産は長けていましたが、これを更に高め、根の生えない設備、即ち、汎用設備を多用し、内燃機関から BEV までをフレキシブルに、かつ低投資で生産する取り組みを加速しています。また、プロセス資産として、DX の 1 つであるデジタルツインを駆使し、クルマや設備が無い段階から、設備の検証を終えることを可能にしています。これらにより、従来に比べ、この領域の設備投資額は十分の一、設備導入の工期を五分の一までに抑制することが出来ます。当日、説明はしませんが、開発領域も大きく進化しており、モデルベース開発の適用範囲の拡充を加速させ、クルマレベルでのモデルベース開発を目指すと共に、AI の活用や、開発プロセスのムダを排除するプロセス資産も積み上げ、開発投資効率を大幅に向上させてきています。これらの技術資産/プロセス資産の積み上げにより、マルチソリューション

アーキテクチャーが、高効率かつ低投資で実現出来ているのです。もちろん、開発と生産のエンジニアの飽くなき挑戦と弛まぬ努力の積み重ねが最大の資産であることは言うまでもありません。

2021年10月7日には、今後2年間に導入するSUV系の商品ラインアップをリリースすると共に、グローバルの従業員、及び販売店向けのビデオメッセージを配信しました。ラインアップについては、様々な予測記事が流れる中、不安を払拭し、希望を持ち、本格的成長を目指す来期以降の取り組みに拍車をかけることが目的でした。従業員との密なコミュニケーションは、このような時期だからこそ、私自身が最も大切にしているテーマの1つです。従業員には、何故マルチソリューションが最適なのか、何故マツダがマルチソリューションを実現出来るのか、即ち、モノ造り革新の進化を正しく理解すること、及びマルチソリューションアーキテクチャーは2030年を超えても利益の源泉として貢献することの理解を深めることも目的でした。今後2年間で5車種のSUVを導入しますが、例えばラージ商品4車種の投資は、モノ造り革新の進化により、大きく効率化出来ています。CX-5、CX-8、CX-9の投資に比べ、FRアーキテクチャー、I6ガソリン・ディーゼルエンジン、プラグインハイブリッドとマイルドハイブリッド等、開発要素は大きく増加したものの、開発工数は25%、設備投資の専用投資は40%効率化出来ており、培われた資産を活用しながら、今後のEV専用アーキテクチャーでは、更なる効率化を追求します。マツダは、電動化に関する規制の実施時期から、グローバル市場を6つのグループに分け、マルチソリューションアーキテクチャーとEV専用アーキテクチャーの混在度合いを、時間軸を置き、推定していますが、2030年でもマルチソリューションアーキテクチャーがマツダの販売や収益の多くを占めると推定しています。

顧客体験の進捗について、米国と中国の取り組みを紹介します。

米国は、2016年、ブランド価値経営の浸透から着手しました。販売成長にはインセンティブと巨額な固定販促費、多くの在庫が必要であるとの従来の考え方を根本的に改めることに膨大な労力と時間を費やしてきました。併行して、商圈を適正化し、マツダのブランド価値経営に賛同するディーラーに、次世代店舗や従業員トレーニングへ投資をしていただきました。2021年9月時点で、次世代店舗は208店で、今後改装を予定している店舗が130店と、来期中に、当初目標の300店を上回る店舗が次世代店舗に生まれ変わります。この積み重ねにより、JDパワーの自動車サービス顧客満足度調査において、次世代店舗のスコアは、ノンプレミアムブランドの中で、2020年度に1位、2021年度が3位と極めて高いランクにあり、お客さまとの強い絆も着実に向上しており、マツダとディーラーとの信頼関係も大きく改善してきています。

トヨタ自動車株式会社との協業による販売金融は、フレキシブルでスピーディであり、ディーラーの販売支援も行っており、2020年4月のコロナ禍での営業開始でしたが、ディーラーからは既に絶大な信頼を得ています。マーケティングも従来のマスメディア重視から、社会貢献支援型に変え、ディーラーのマーケティングも地域に密着した社会貢献支援型に変容してきています。これらが功を奏し、今年度はシェアを継続的に伸ばしています。生産減で販売の対前年増は9月で途切れたものの、来期以降、米国新工場で生産するCX-50や、ラージ商品CX-70、CX-90の導入により、大きく成長してくれると期待しています。

中国の販売の歴史を振り返ると、2005年に中国一汽との販売合併会社を設立しました。さらに2007年に長安汽車、Fordとの合併事業を開始し、合併2社体制でビジネスを展開してきました。この2パートナー戦略は、進出初期においては様々な知見の吸収や経営の安定化から有効だったと判断しています。

しかしながら、スモールプレイヤーであるマツダには他社のようなチャネル別の派生車種の展開が投資効率面から難しく、それによるお客さまへのご不便を解消すべく、「分散から集中へ」見直すべき時期と判断しました。大きなチャレンジではありましたが 3 社間で協議を重ねた結果、2021 年 8 月に公表したように 2 つの合併事業を統合し、3 社共同出資による新合併会社の立ち上げを実現することができました。この中国初の合併事業再編により、ビジネス構造と運営体制を最適化することで、顧客体験の強化と将来の成長に向けた基盤が整いました。今後も両パートナーとの友好的な関係を維持し、これまで築き上げた資産を活用しながら新たな商品も導入し、ビジネスの成長加速を推し進めていきます。

本日はモノ造り領域と、米国、中国の顧客体験についてのみ述べましたが、他市場や他領域も構造改革を相当加速することが出来たと評価しています。新たな領域への投資、協業の強化については、限られた時間では説明が難しいので、これらを最新化させた中期経営計画のアップデートを遅くとも来春までに公表します。

以上