



株主通信

第153期（2018年4月1日～2019年3月31日）



株主の皆様へ



株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り、
厚く御礼を申し上げます。

当社グループの第153期(2018年4月から2019年3月まで)
の業績ならびに今後の業績見通しについて
ご報告申し上げます。

2019年6月
代表取締役社長兼 CEO (最高経営責任者)

丸本 明

当期の概況

当社グループは、中期経営計画「構造改革ステージ2」の最終年度となる当期におきましても、「走る歓び」と「優れた環境・安全性能」を両立する魅力ある商品をお届けするとともに、全領域でビジネスの質的成長を目指し、ブランド価値のさらなる向上に向けて取り組んでまいりました。

商品領域では、新世代商品の第一弾として、「人間中心」の開発哲学に基づき、基本性能を飛躍的に向上させた新型「MAZDA3」を発表し、北米より販売を開始しました。2019年3月には、新世代商品の第二弾となる新型コンパクトクロスオーバーSUV「マツダ CX-30(シーエックス サーティー)」をジュネーブモーターショーにて世界初公開しました。新たな基幹車種として、2019年夏より欧州から順次グローバルに販売を開始する予定です。

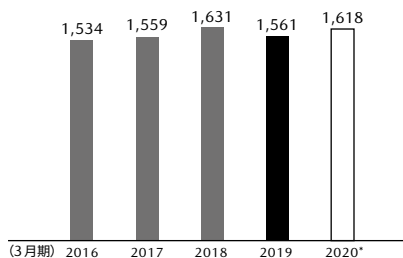
生産領域では、2018年8月に防府第2工場を2直操業

(昼・夜勤)に変更しました。これにより、国内の車両生産拠点はすべて2直操業となり、さらに効率的で需要に応じて柔軟な生産ができる体制としています。また、米国の合併新工場「Mazda Toyota Manufacturing, U.S.A., Inc.」では2018年11月に鋳入れ式を、2019年4月には立柱式を実施、工場建屋の着工や関連するインフラ整備の主要工事を開始するなど2021年の稼働に向けた準備は順調に進捗しています。

研究開発領域では、2018年10月に、2030年を見据えた技術開発の長期ビジョン「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」の実現に向けた具体的な取り組みの一つとして、電動化とコネクティビティの技術戦略を公表しました。これら新技術の領域でも、マツダならではの「人間中心」の開発哲学に基づき「走る歓び」を「飽くなき挑戦」で追求し続け、お客さまと世界一強い絆で結ばれたブランドになることを目指して取り組みを進めています。

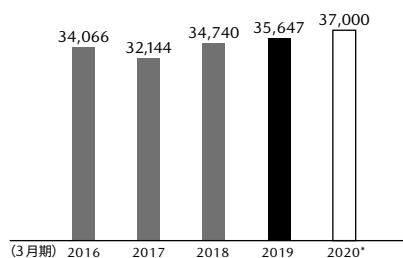
グローバル販売台数

(千台)



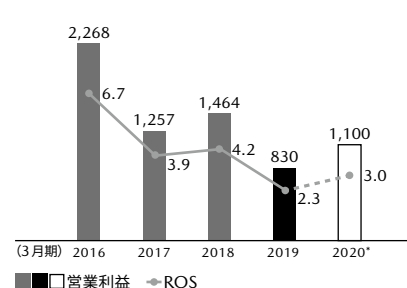
売上高

(億円)



営業利益／売上高営業利益率 (ROS)

(億円／%)



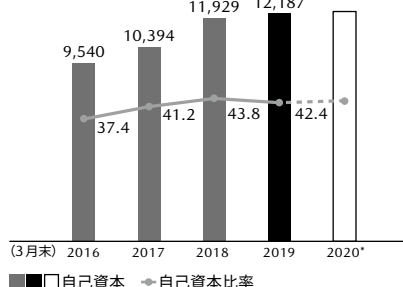
当期純利益／自己資本利益率 (ROE)

(億円／%)



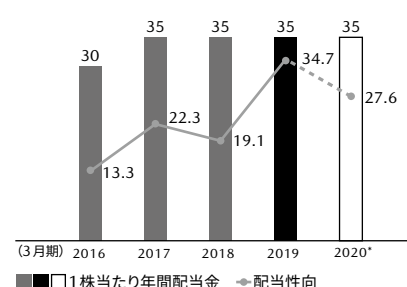
自己資本／自己資本比率

(億円／%)



1株当たり年間配当金／配当性向

(円／%)



* 2020年3月期は見通しです。業績見通しには、リスクや不確定要素が含まれており、実際の業績とは大きく異なる結果となる場合があります。

当期のグローバル販売台数は、市場別では、日本やASEAN地域での販売が増加した一方で、中国や米国、オーストラリアで販売が減少したことにより、前期比4.2%減の156万1千台となりました。「マツダ CX-5」や「マツダ CX-8」等のクロスオーバーSUVの販売は引き続き好調に推移しました。売上高は、出荷台数の増加等により、3兆5,647億円(前期比907億円増、2.6%増)となりました。営業利益は、出荷台数の増加やコスト改善活動等の効果の一方で、競争激化による販売費用の増加や為替影響等により、

830億円(前期比634億円減、43.3%減)となりました。経常利益は1,168億円(前期比553億円減、32.2%減)、当期純利益(親会社株主に帰属する当期純利益)は635億円(前期比486億円減、43.4%減)となりました。

配当金につきましては、当期の業績および経営環境ならびに財務状況等を勘案して決定することを方針とし、安定的な配当の実現と着実な向上に努めることとしております。当期は、1株当たり35円(中間配当15円、期末配当20円)の配当とさせていただきます。

次期見通し

次期は、新型「MAZDA3」と「CX-30」のグローバル市場への本格導入を開始します。これら新世代商品群を梃に、商品価値訴求に焦点を当てた販売を維持しながら、ブランド価値の向上を通じて台数、売上・利益の持続的成長を目指していきます。また、競争激化や規制対応など、自動車業界を取り巻く事業環境の変化に対応しながら、引き続き新世代商品・新技術の開発・導入など、将来に向けた主要施策を推進していきます。

次期のグローバル販売台数は、前期比3.6%増の161万8千台の見通しです。売上高は3兆7,000億円(前期比1,353億円増)、営業利益は1,100億円(前期比270億円増)、経常利益は1,250億円(前期比82億円増)、当期純利益は800億円(前期比165億円増)の見通しです。

配当予想につきましては1株当たり35円(中間配当15円、期末配当20円)としております。

中期経営方針

当社は、2020年に創立100周年という大きな節目を迎えます。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に大変感謝しています。次の100年に向けて、会社を持続、発展させることが、経営者である私の責任と考えています。当社が企業として持続、発展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」です。その独自性を当社と関わるすべての人々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を、当社の独自性として持ち続けたいと思っています。

この考えの下、次の100年に至る一里塚として、2030年から2040年のマツダブランドのありたい姿を描きました。そして、ありたい姿の実現に向けて、新型「MAZDA3」から始まる新世代商品群の完遂までの6年間を新しい中期経営計画の期間として、経営方針を策定しました。策定にあたっては、これまで取り組んできた中期経営計画「構造改革プラン」と「構造改革ステージ2」を振り返り、マツダの強み・弱みを再認識し、自動車業界を取り巻く外部環境を考慮しました。そして、重点的に経営資源の配分を行い、取り組むべき3つの領域と、各領域での施策の方向性を定めました。

取り組むべき領域の1つ目は、ブランド価値をさらに高めるための「独自の商品・顧客体験への投資」です。マツダの強みである独自性をもつ商品や技術、および顧客体験の向上への投資を継続、強化し、より多くのお客さまにマツダの提供する価値に共感していただけるよう取り組み、売上の成長を図ります。2つ目は、「ブランド価値を低下させる支出の抑制」です。販売奨励金や品質対応費用など相対的にブランド価値を低下させる支出の徹底的な抑制を図ります。そして3つ目の領域は、これまで十分な取り組みができていないと考える「遅れている領域への投資」です。具体的には、2021年に稼働開始予定の米国合併新工場など地産地消を考慮した生産拠点の最適化、コネクティッドやシェアリング等のインフラ、今後のCASE*に対応するためのアライアンス強化、従業員・働く環境などへの投資です。

この方針に基づき、さらに施策を具体化し、ありたい姿と2025年3月期の経営指標の実現に向けて挑戦と努力を続け、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

* コネクティビティ技術／自動運転技術／シェアード・サービス／電動化技術といった新技術の総称

中期経営方針（2020年3月期～2025年3月期）

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

- 独自の商品・顧客体験への投資
- ブランド価値を低下させる支出の抑制
- 遅れている領域への投資

2025年3月期指標

売上	約4.5兆円
収益性	安定的利益創出 ROS：5%以上／ROE：10%以上
将来投資	設備投資＋開発投資：売上高比7-8%（平均） 販売ネットワーク、顧客体験、インフラ、 従業員／働く環境等
財務基盤	ネットキャッシュ維持
株主還元	安定的に配当性向30%以上
販売台数	約180万台

「監査等委員会設置会社」への移行

このたび、当社を取り巻く事業環境が急速に変化する中、当社は経営に関する意思決定のさらなる迅速化、取締役会における経営戦略等の議論の一層の充実と監督機能の強化を目的として、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行しました。

引き続き、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいきます。

今後も、環境・安全性能に優れた商品の導入等を通じ、地球環境保全や安心・安全な社会の実現といった社会的課題の解決と中長期的な企業価値向上の両立を目指していきます。また株主・投資家の皆様への適時・適切な情報開示と建設的な対話の充実を図り、すべてのステークホルダーの皆様から真に信頼される企業へと、さらに成長できるようマツダグループの総力を挙げて取り組んでいきます。

株主の皆様には、今後とも変わらぬご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長兼 CEO（最高経営責任者）

丸本 明

MAZDA3

マツダ新世代商品の幕開け

マツダは、2017年8月に発表した技術開発長期ビジョン「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言2030」に沿って、より長期的な視野に立ち、クルマのもつ魅力である「走る歓び」によって「地球」「社会」「人」それぞれの課題解決を目指しています。このビジョンの実現に向けた新世代ガソリンエンジンと新世代車両構造技術、そして深化した魂動デザインを採用した初めての市販モデルである「MAZDA3」を2019年5月24日に国内で発表しました。

「MAZDA3」は、2003年のデビュー以来、マツダの「走る歓び」を世界中のお客さまにお届けするとともに、マツダの主要な生産拠点において生産の中核を担うなど、ブランドとビジネスの両面でマツダをけん引してきたグローバル戦略車です。

「MAZDA3」は、「誰もが羨望するクルマ」を開発テーマに、「人間中心」の開発哲学に基づき、デザイン・走り・静粛性・環境性能・質感など、すべての領域を飛躍的に高め、これまで誰も体験したことのない価値を創ることに挑戦しました。



最新のSKYACTIVエンジンラインアップ

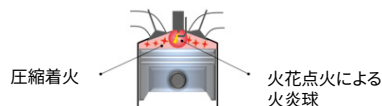
幅広い走行シーンで意のままの加減速を可能にする最新の「SKYACTIV-G」と「SKYACTIV-D」に加えて、ガソリンエンジンとディーゼルエンジンの長所を併せ持つ第3のエンジン「SKYACTIV-X」*をラインアップ。

「SKYACTIV-X」は革新的な燃焼制御技術「火花点火制御圧縮着火(SPCCI)」を採用した新世代エンジンです。ガソリンを燃料としながらほぼ全域でリーンバーン(希薄燃焼)を実現し、低回転から高回転まで少ない燃料で高効率な燃焼が可能。また、減速エネルギーを電力として蓄え、発進加速時にモーターで駆動をアシストするマツダ独自のマイルドハイブリッドシステム「M HYBRID」を搭載。エンジンの効率を高めつつ、燃費性能の向上に貢献します。

* 2019年10月発売予定



火花点火制御圧縮着火



人間の持つバランス能力を最大限に引き出すことを追求した 新世代車両構造技術

究極の「人馬一体」を目指した車両構造技術「SKYACTIV-VEHICLE ARCHITECTURE」を採用。座れば骨盤が立ち、背骨が自然なS字を描くシート。路面からの力を遅れなく、滑らかに伝えるボディとシャーシ。これらが一体となって機能するため、乗員が無意識に体のバランスを取りながら、クルマの動きをまるで自分の体のように感じる心でよい走りを提供します。

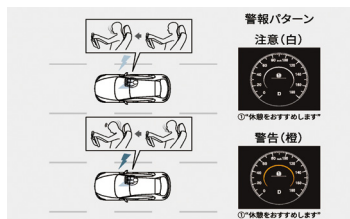


さらなる進化を追求する安全性能

お客さまに安心・安全なクルマをお届けするために、ドライビングポジションなどの基本安全技術、先進安全技術「i-ACTIVSENSE」、パッシブセーフティ技術の進化に取り組んでいます。「MAZDA3」には、新たな先進安全技術として「ドライバーモニタリング」と「前側方接近車両検知」を新開発し搭載しました。

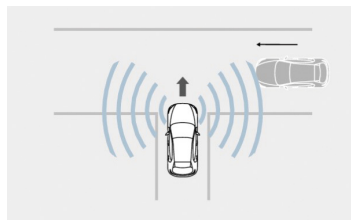
ドライバーモニタリング

ドライバーの疲労や眠気を検知し、マルチインフォメーションディスプレイの表示および警告音でドライバーへ休憩を促すシステムです。



前側方接近車両検知

交差点へ進入しているときに左右前方の死角から接近する車両を検知して、表示(点灯/点滅)および警告音で通知するシステムです。

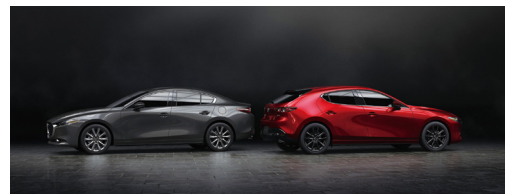


*イラストはイメージです。

各機種の主要諸元・装備、発売時期等詳細につきましてはオフィシャルウェブサイトをご覧ください。 <https://www.mazda.co.jp/cars/mazda3/>

深化した「魂動デザイン」

日本の美意識の本質を体現することを目指す、深化した「魂動デザイン」を採用。ファストバックではエモーショナルさを、セダンではエレガンスさを追求し、「MAZDA3」という一つのネームプレートのもと、まったく異なる2つの個性をつくり上げました。



質の高い静粛性と磨き上げたオーディオシステム

タイヤからサスペンション、ボディを通じて伝わる突き上げを滑らかに減衰し、騒音や振動を小さくするとともに、乗員が感じる音や振動を感覚に沿って変化させていくことで、居心地の良さを感じられる静粛性を追求しました。また、音の大きさ、方向、そして時間変化という3つの側面から、人間の特性に合わせて新開発したオーディオシステム「Mazda Harmonic Acoustics」(8スピーカー)との相乗効果で、まるで自分専用のオーディオルームにいるかのように、必要な音がまっすぐ耳に届いて、走行中の乗員の心が落ち着き、感性が研ぎ澄まされるような音響空間を実現しました。

TOPICS

2018年11月

マツダの先進安全技術「i-ACTIVSENSE」を搭載した「マツダアテンザ」が2018年度自動車アセスメント(JNCAP^{*1}) 予防安全性能評価において、最高ランク「ASV+++」^{*2} を獲得

^{*1} JNCAP (Japan New Car Assessment Program) は、国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構 (NASVA) が、安全な自動車の普及を促進する目的で、1995年度より公表している自動車の安全性能評価。

^{*2} ASV: Advanced Safety Vehicle

12月

広島県三次市で地域住民の皆さま、行政機関である広島県および三次市と連携して、コネクティビティ技術を活用した移動サービス実証実験を開始

将来の乗り合いサービスを見据えた移動サービス実証実験をとおして、地域の活性化につながる社会貢献モデルの構築を目指します。

2019年1月

「マツダ CX-8」が2018年国内3列シートSUV販売台数第1位を獲得

国内3列シートSUV^{*1}市場における2018年販売台数第1位(30,679台)^{*2}を獲得しました。2017年12月に「CX-8」を導入して以降、国内3列シートSUV市場は拡大しており、その中でも「CX-8」は約50%の割合を占める、セグメントをリードする車です。幅広い世代のお客さまから好評をいただき、好調な販売が続けています。

^{*1} 3列シートSUVとは、自販連区分オフロード4WD(一部2WD含む)の国産車のうち、乗車定員6名以上の車種を指す。

^{*2} マツダ調べ。



「CX-8 XD L Package」

^{*} 2018年4～10月のトピックスにつきましては、「第153期上半期 株主通信」をご覧ください。
各トピックスの詳細につきましては、オフィシャルウェブサイト「ニュースリリース」をご覧ください。 <https://www2.mazda.com/ja/publicity/release/>

3月

新世代商品第二弾となる新型コンパクトクロスオーバーSUV「マツダ CX-30」を世界初公開

2019年3月に開催されたジュネーブモーターショーにてマツダの新たな基幹車種となる「CX-30」を世界初公開しました。2019年夏より欧州から順次グローバルに販売開始予定です。「魂動デザイン」を具現化したエレガントなスタイルと、SUVらしい力強さを融合させた新しいコンパクトクロスオーバーです。



「マツダ CX-30」

「マツダ ロードスター30周年記念車」の国内販売

「ロードスター」の誕生30周年を記念し、専用色「レーシングオレンジ」を採用した特別仕様車「ロードスター30周年記念車」の販売を発表。1989年に誕生した「ロードスター」は、30年にわたり多くのお客さまからご支持をいただき、これまでの累計生産台数は100万台を超えています。



「ロードスター 30周年記念車」

4月

新型「MAZDA3」が独「2019年レッド・ドット：ベスト・オブ・ザ・ベスト賞」を受賞

同賞は世界で最も権威のあるデザイン賞の一つです。「ベスト・オブ・ザ・ベスト賞」はレッド・ドット賞のプロダクトデザイン部門における最高の賞で、特に優れている工業製品に贈られます。

主要商品 ラインアップ

MAZDA DEMIO

海外市場での車種名：MAZDA 2

グローバル販売台数

16万9千台



MAZDA 3

グローバル販売台数

36万2千台



MAZDA ATENZA

海外市場での車種名：MAZDA 6

グローバル販売台数

13万6千台



MAZDA CX-3

グローバル販売台数

16万1千台



MAZDA CX-5

グローバル販売台数

45万8千台



MAZDA CX-8

グローバル販売台数

3万5千台



MAZDA ROADSTER

海外市場での車種名：MAZDA MX-5

グローバル販売台数

3万1千台



マツダはソーシャルメディアを通じて、さまざまな情報を発信しています。



オフィシャルホームページ
<https://www.mazda.co.jp/>



オフィシャルブログ
<https://blog.mazda.com/>



オフィシャルFacebook
<https://www.facebook.com/Mazda.Japan/>

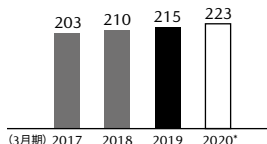


オフィシャルTwitter
https://twitter.com/Mazda_PR/

* グローバル販売台数は2019年3月期

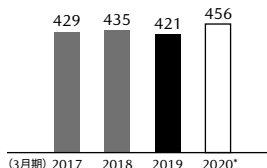
市場別販売台数およびハイライト

日本市場 **215**千台
(前期比2%増)



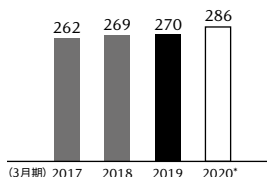
- 当期の販売台数は、前期比2%増の21万5千台
- 総台数シェアは4.1%、登録車シェアは、同0.1ポイント増の5.2%
- 「CX-5」「CX-8」「アテンザ」の商品改良モデルが好調な販売を継続
- 次期の販売台数は、当期比4%増の22万3千台の見通し

北米市場 **421**千台
(前期比3%減)



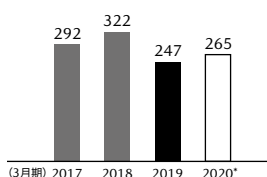
- 当期の販売台数は、前期比3%減の42万1千台
- 米国ではセダン系車種の厳しい販売環境が継続したことなどにより、同6%減の28万7千台
- カナダでは同4%減の7万2千台、メキシコでは同12%増の6万1千台
- 次期の販売台数は、当期比8%増の45万6千台の見通し

欧州市場 **270**千台
(前期並み)



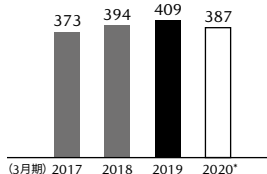
- 当期の販売台数は、前期と同水準の27万台
- 「MAZDA3」の台数減を、「MAZDA2」「CX-5」の増によりカバー
- ドイツでは同1%減の6万7千台、英国では同1%増の3万9千台、ロシアでは同21%増の3万2千台、スペインでは同5%増の2万1千台
- 次期の販売台数は、当期比6%増の28万6千台の見通し

中国市場 **247**千台
(前期比23%減)



- 当期の販売台数は、前期比23%減の24万7千台
- 需要の減速および競争の激化により、主要モデルの販売が減少
- 商品価値訴求など販売の質向上施策を堅持し、ブランド価値強化を継続
- 次期の販売台数は、当期比7%増の26万5千台の見通し

その他市場 **409**千台
(前期比4%増)

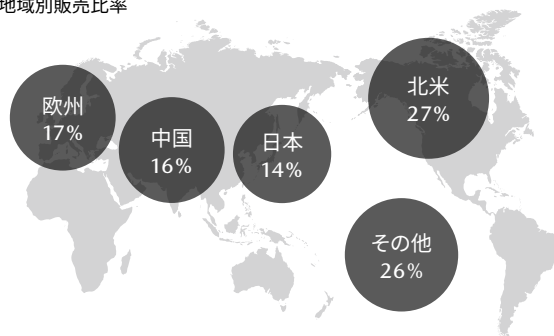


- 当期の販売台数は、前期比4%増の40万9千台
- オーストラリアでは需要縮小などにより、同5%減の11万台
- ASEANでは同18%増の13万7千台。タイでは同25%増の7万台、ベトナムでは同14%増の3万2千台
- 次期の販売台数は、当期比5%減の38万7千台の見通し

グローバル販売台数

1,561千台 (前期比4%減)

地域別販売比率



* 2020年3月期は見通しです。業績見通しには、リスクや不確定要素が含まれており、実際の業績とは大きく異なる結果となる場合があります。

連結財務諸表

連結貸借対照表(要旨)

(単位：億円)

	2019/3末	2018/3末
資産の部		
流動資産	14,655	13,614
固定資産	14,055	13,627
有形固定資産	10,106	9,714
無形固定資産	362	359
投資その他の資産	3,587	3,554
資産合計	28,710	27,241

* 記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

	2019/3末	2018/3末
負債の部		
流動負債	10,021	9,963
固定負債	6,200	5,084
負債合計	16,221	15,046
純資産の部		
株主資本	11,245	10,835
その他の包括利益累計額	942	1,094
新株予約権	3	2
非支配株主持分	299	264
純資産合計	12,489	12,195
負債純資産合計	28,710	27,241

連結損益計算書(要旨)

(単位：億円)

	2018/4 – 2019/3	2017/4 – 2018/3
売上高	35,647	34,740
売上総利益	7,927	8,204
営業利益	830	1,464
経常利益	1,168	1,721
税金等調整前当期純利益	1,083	1,575
当期純利益 (親会社株主に帰属する当期純利益)	635	1,121

* 記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位：億円)

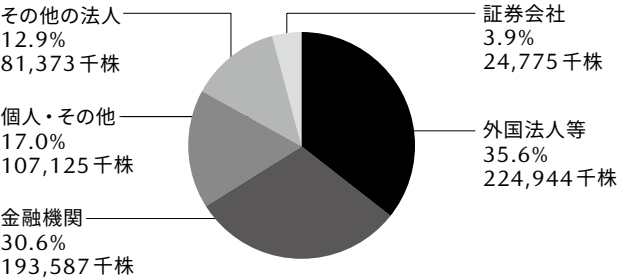
	2018/4 – 2019/3	2017/4 – 2018/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,467	2,078
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,316	△1,600
財務活動によるキャッシュ・フロー	834	305
現金及び現金同等物に係る換算差額	△17	△3
現金及び現金同等物の増減額	968	780
現金及び現金同等物の期首残高	6,049	5,269
現金及び現金同等物の期末残高	7,016	6,049

* 記載金額は億円未満の端数を四捨五入しています。

株式の状況 (2019年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式総数	631,803,979株
株主数	149,121名 (前期末比13,587名減少)

所有者別状況



*「個人・その他」には自己株式が含まれています。

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	36,627	5.8
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	36,598	5.8
トヨタ自動車株式会社	31,928	5.1
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口9)	15,231	2.4
株式会社三井住友銀行	12,857	2.0
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口5)	12,313	2.0
BNYMSANV AS AGENT/ CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	10,623	1.7
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口7)	9,682	1.5
HSBC BANK PLC A/C CLIENTS 1	9,641	1.5
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	9,328	1.5

* 持株比率は、自己株式2,037,073株を控除して計算しています。

会社概要 (2019年3月31日現在)

商号	マツダ株式会社
設立	1920年1月30日
資本金	283,957,112,262円
従業員数	連結:49,998名 単独:22,354名
本社	〒730-8670 広島県安芸郡府中町新地3番1号 電話(082) 282-1111
ホームページURL	https://www.mazda.com/ja/

取締役 (2019年6月26日現在)

代表取締役会長	小飼 雅道	取締役	佐藤 潔
代表取締役	丸本 明	取締役	小川 理子
代表取締役	藤原 清志	取締役監査等委員(常勤)	圓山 雅俊
取締役	菖蒲田 清孝	取締役監査等委員(常勤)	安田 昌弘
取締役	小野 満	取締役監査等委員	坂井 一郎
取締役	古賀 亮	取締役監査等委員	玉野 邦彦
取締役	毛籠 勝弘	取締役監査等委員	北村 明良
		取締役監査等委員	柴崎 博子

株主メモ (2019年3月31日現在)

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで		
定時株主総会	毎年6月		
基準日	定時株主総会	毎年3月31日	
	期末配当	毎年3月31日	
	中間配当	毎年9月30日	
公告方法	電子公告 https://www.mazda.co.jp/		
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社		
同事務取扱場所	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部		
・郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部		
・電話お問合せ先	☎ 0120-782-031		
・ホームページURL	https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html		
単元株式数	100株		
証券コード	7261		

IRサイト「株主・投資家情報」をご活用ください。

社長メッセージや決算情報、プレゼンテーション資料など、さまざまな情報を掲載しています。

<https://www.mazda.com/ja/investors/>



本誌は植物油インキを使用しています。