



# Tokyo Motor Show Investors Conference



**マツダ株式会社**  
**代表取締役 副社長執行役員 兼 CFO**

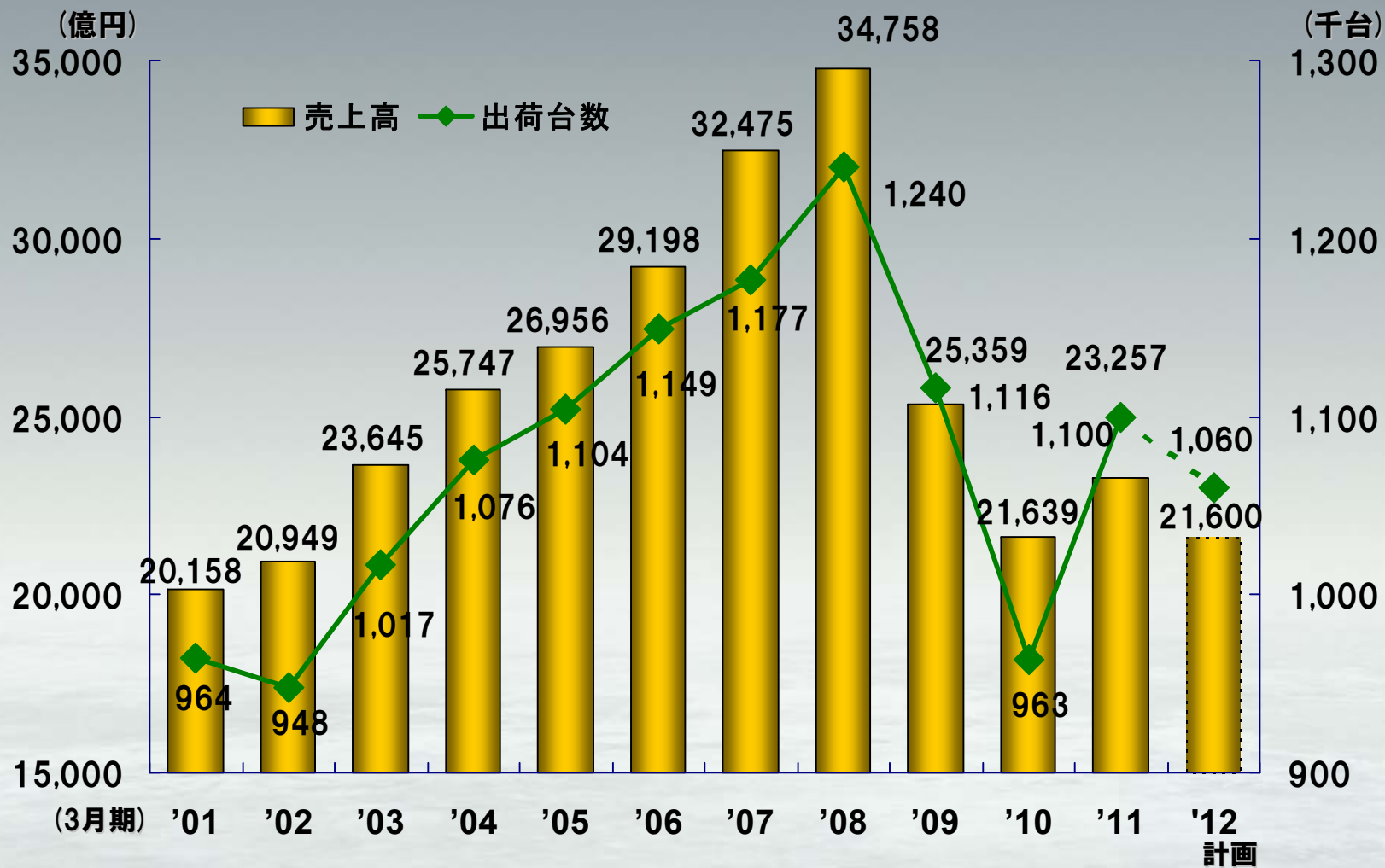
**尾崎 清**

# 本日の説明内容

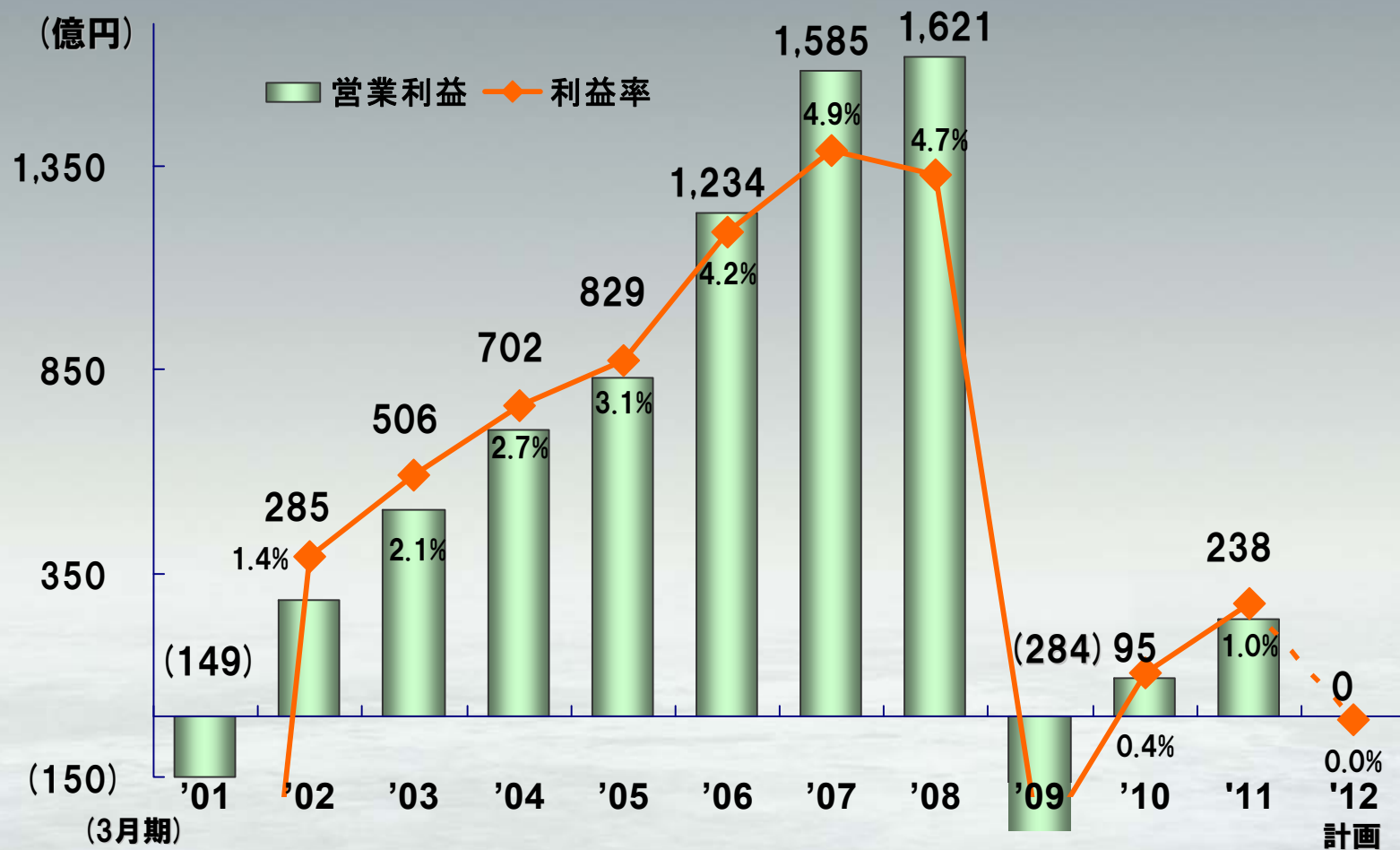
- ◆ **マツダの経営状況と課題解決に向けて**
- ◆ **モノ作り革新 ……**      **コスト構造改革のキードライバー**
- ◆ **環境・安全技術 …**      **SKYACTIV TECHNOLOGY**
- ◆ **ブランド価値 ……**      **SKYACTIV 市場導入戦略**
- ◆ **新興市場 ……**      **ASEAN、中国、中南米、ロシア**
- ◆ **反転攻勢に向けて**

# マツダの経営状況と課題解決に向けて

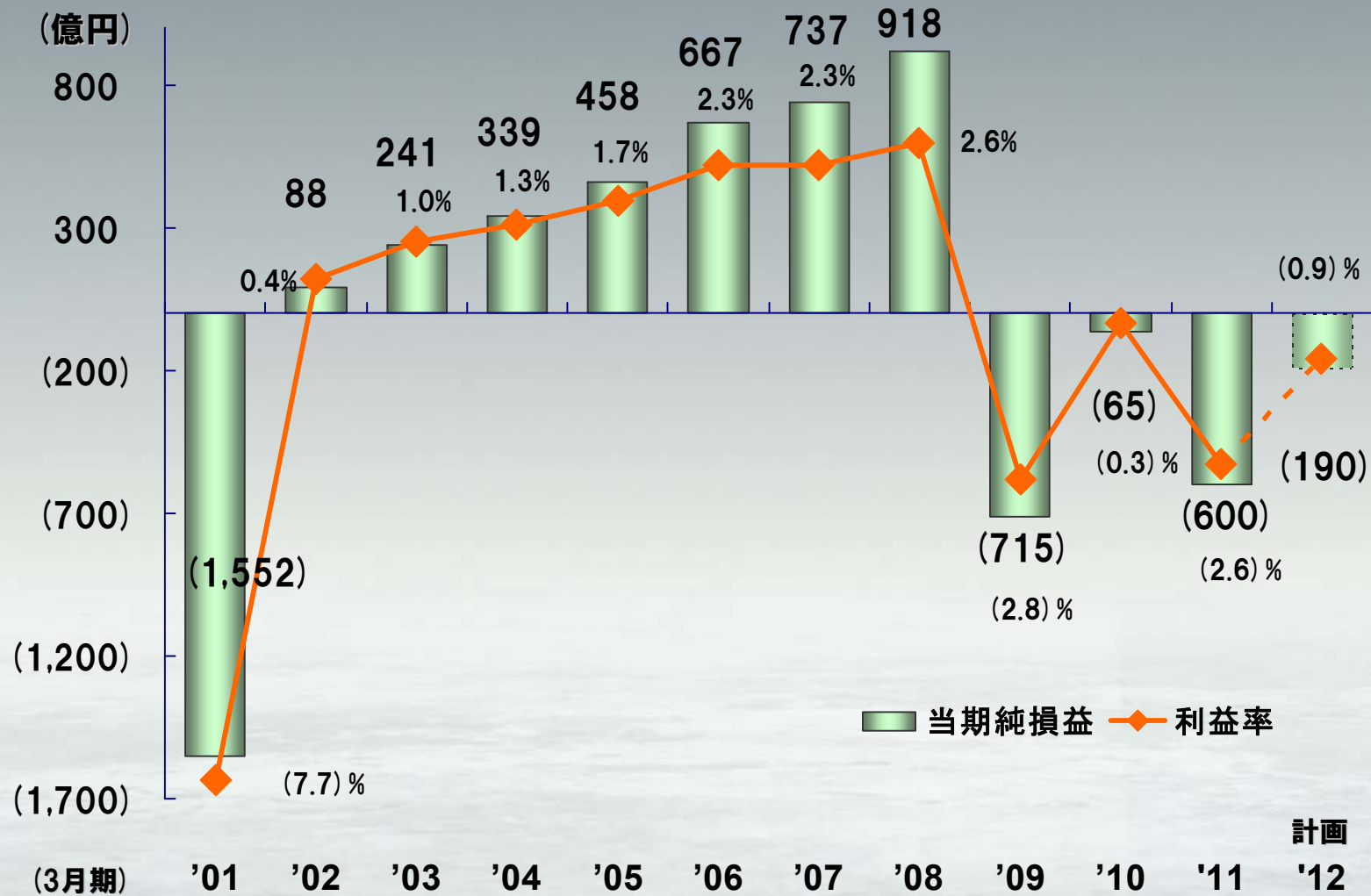
# 売上高 および 出荷台数



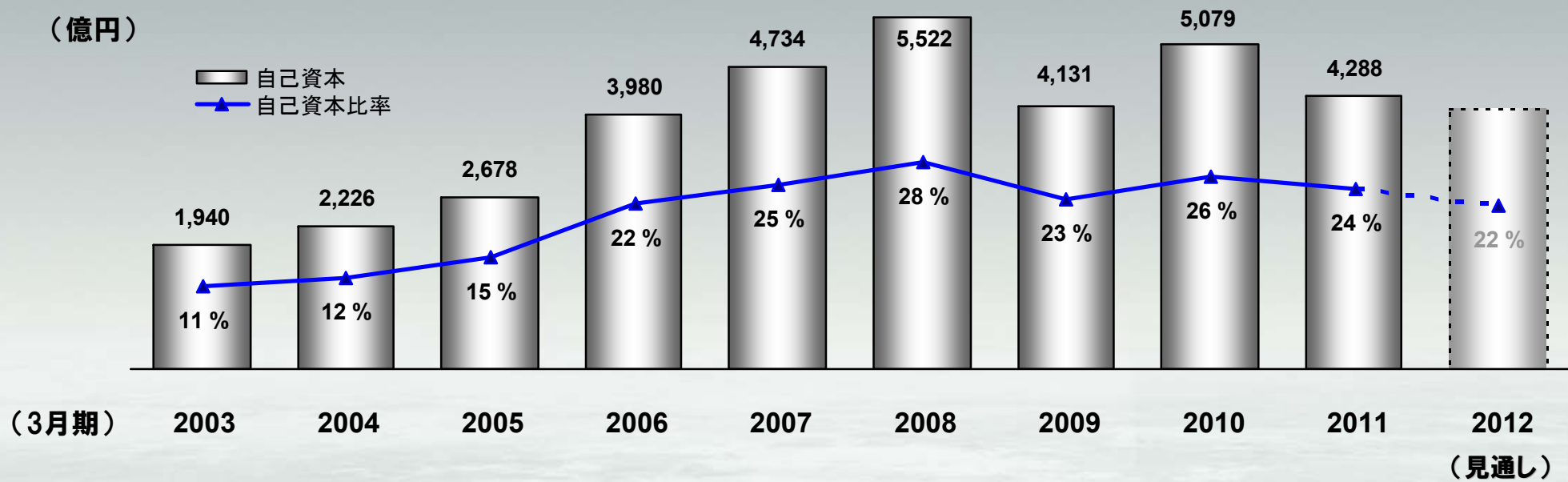
# 営業利益 および 利益率



# 当期純損益 および 利益率



# 自己資本 推移

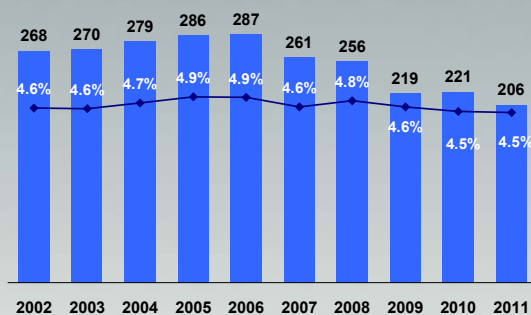




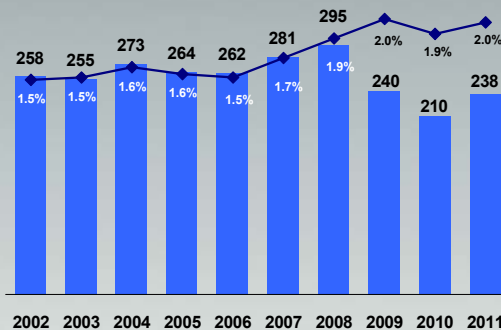
# 主要市場での販売動向

・3月に終了する各年度

## 日本



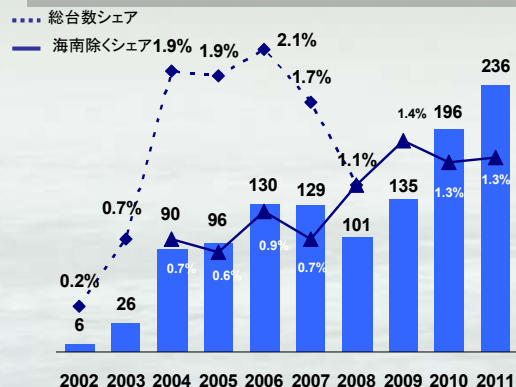
## 米国



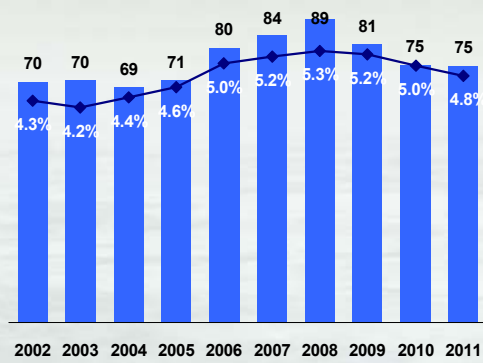
## 欧州



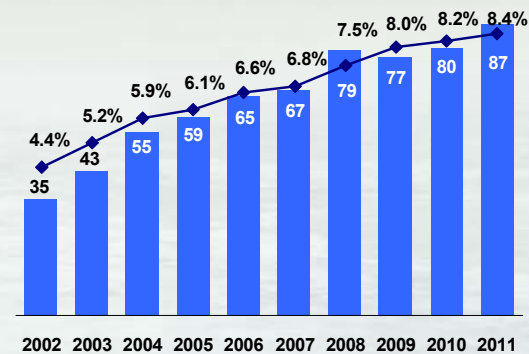
## 中国



## カナダ



## オーストラリア



■ 販売台数 (000 台)      ◆ シェア

## 経営ステータス

- ◆ ZOOM-ZOOM商品導入後、主要市場におけるプレゼンスは着実に拡大
- ◆ 正価販売への試みは成果を上げつつあり、ブランド価値は着実に向上
- ◆ リーマンショック、東日本大震災への対応は迅速かつ的確で、いち早い回復
- ◆ SKYACTIV技術(PT)は、日本市場のデミオ、北米向けMazda3搭載などでデビューし、大きな反響
  
- ◆ しかし、継続する円高の進行、相次ぐ災害で業績は・・・

# マツダの経営課題

## マツダの抱える構造的な課題

優れた開発・生産技術を有し、広島・山口に集約された高効率な工場・サプライヤー群を保持し、販売面では先進国で一定のプレゼンスを得ている。

### ◆ 生産調達体制:

- 海外生産拠点の展開遅れによる円高対応能力の不足
- USA唯一の拠点であるAAIの低稼働

### ◆ 販売面:

- 先進国中心で成長市場への参入が限定的(成長市場では一般的に高関税で、生産拠点なくして価格競争力なし)
- FTA/韓国メーカーの脅威

### ◆ 財務面:

- 財務基盤は依然、改善途上
- SKYACTIVの導入・収益貢献は計画通り。しかし時間を要す

# 課題解決と成長に向けて（1）

- ◀ **為替影響オフセットし、現状の危機を乗り切るための施策**
  - 販売拡大、価格値上げ、ミックス改善、などあらゆる収益増機会の発掘
  - お取引先様と一体となったコスト改善活動の強化（既存車両の徹底的なコスト見直し）
  - 海外調達及び外貨建て取引の拡大を加速
  - 徹底的な固定費の見直し（残業・採用抑制等）

## 課題解決と成長に向けて（2）

### ◀ 反転攻勢、そして中長期の成長に向けて

- 先進のSKYACTIVを搭載し、「魂動」デザインがみなぎる「新世代商品群」をグローバルに導入
- 「モノ造り革新」の加速による、既存車種 及び新世代商品コストの更なる改善、国内工場での生産性向上
- SKYACTIV導入を機に、「つながり革新」の進化と「売り方革新」
- ASEANをはじめとする新興市場での販売拡大
- メキシコ新工場の建設、南京工場での能力増強、ロシアでの合弁生産など海外工場での能力拡大及び現地調達率のアップ

# 中長期施策の枠組み

## 中長期施策の枠組み

### 5つの柱

モノ造り革新	環境・安全技術
ブランド価値	新興市場
フォードシナジー	

2010年4月27日発表

# モノ造り革新

コスト構造改革のキードライバー

# モノ造り革新



相反する課題のブレークスルー



# モノ造り革新

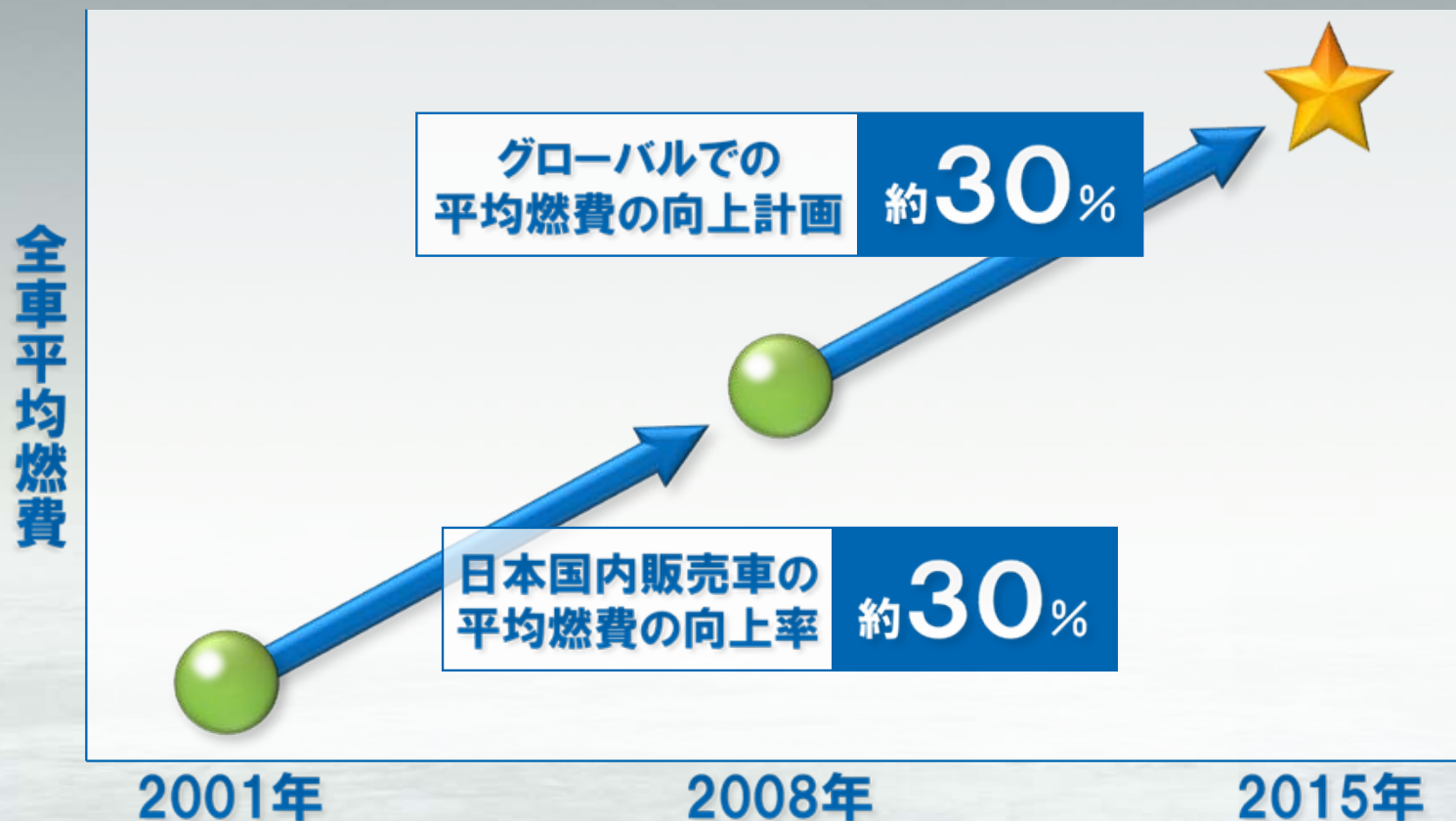
		性能	コスト改善/効率化
開発効率化			30%以上
生産設備投資	SKYACTIV-G		60%以上
	車両		20%以上
コスト改善	車両(除く、追加装備)	100kg以上軽量化 (燃費改善5%相当)	25%以上
	SKYACTIV-D	燃費改善20%/Euro6適合	現行以下
	SKYACTIV-G	燃費・トルク改善15% Euro6適合可能	現行直噴以下
	SKYACTIV-DRIVE	燃費改善 4-7% ダイレクトフィーリング向上	現行レベル

**環境・安全技術**

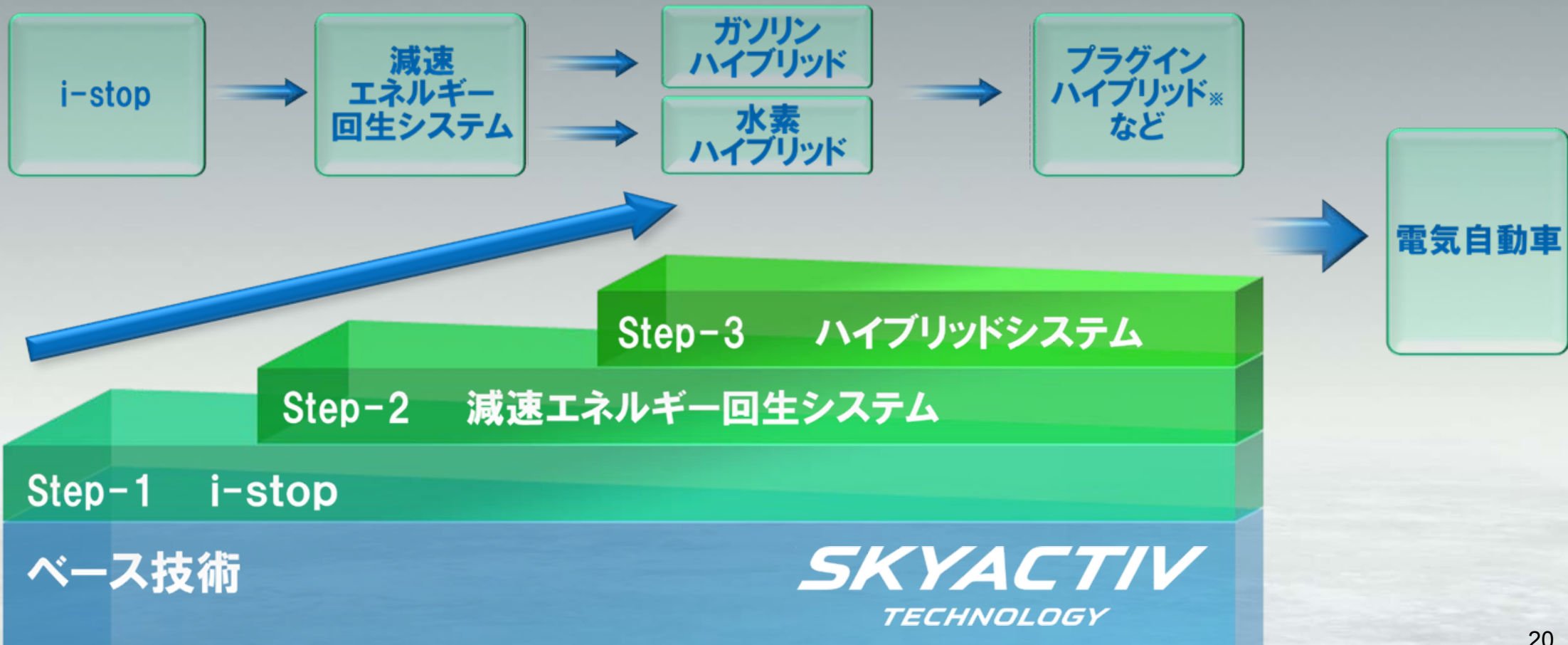
**SKYACTIV TECHNOLOGY**

# サステイナブル Zoom - Zoom

- ◀ 飛躍的な効率を誇る新世代パワートレインと、軽量新世代プラットフォームの開発により、さらなる平均燃費30%改善を目指す



# ビルディングブロック戦略



※家庭用電源で電池を充電できるハイブリッド車

# SKYACTIV による燃費改善

## エンジンによる燃費改善

新世代ガソリンエンジン

*SKYACTIV-G*

15%

新世代ディーゼルエンジン

*SKYACTIV-D*

20%

## トランスミッションによる燃費改善

新世代オートマチックトランスミッション

*SKYACTIV-DRIVE*

4~7%

## 軽量化による燃費改善

従来モデルより100Kg以上の軽量化

3~5%

その他

+ α%

**合計 20~30%**

# 新型 マツダ デミオ (Mazda2)



- シャープで力強いデザイン
- エコ&Fun to Drive =「i-DM」
- クラストップの安全性能
- 高圧縮比(14:1)のSKYACTIV-G 1.3 は、「2012年次RJC テクノロジーオブザイヤー」を受賞
- デミオ 13-SKYACTIV は、「エコプロダクツ大賞 推進協議会会長賞」を受賞



SKYACTIV-G 1.3 i-stop装着車

2012 RJC テクノロジーオブザイヤー受賞

燃費 30km/L (10・15 モード) 25km/L (JC08 モード)





# 新型 マツダ アクセラ (Mazda3)



SKYACTIV-G 2.0  
SKYACTIV-DRIVE (6速AT)  
i-Stop装着車

燃費 20.0 km/L (10・15 モード) 17.6 km/L (JC08 モード・セダン)  
40 mpg (US Highway mode)

- 新感覚ダイレクト・ドライビング
- エコ&Fun to Drive =「i-DM」
- 爽快な走りとクラストップの燃費性能を両立



# マツダ CX-5

新デザインテーマ

「魂動 - Soul of Motion」×

**SKYACTIV**  
TECHNOLOGY



**SKYACTIV全面搭載 新世代商品群の第一弾**



# マツダ CX-5/SKYACTIV-D

新世代クリーンディーゼル

2012年 日本導入



# マツダ CX-5/SKYACTIV-D

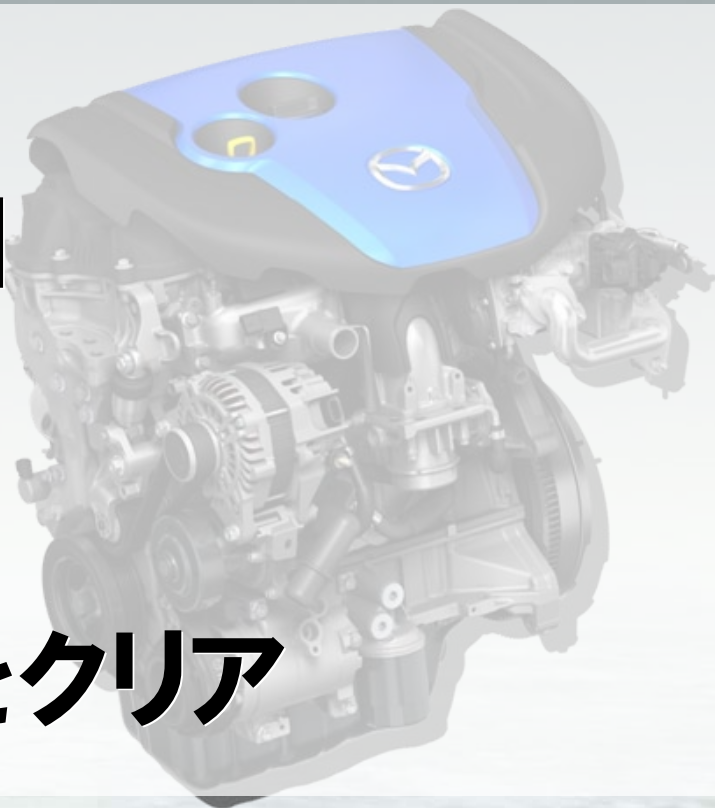


世界一となる

低圧縮比14:1

高価なNOx後処理無く

ポスト新長期規制をクリア



# マツダ CX-5/SKYACTIV-D

燃費を従来比

**約20%改善**

あらゆるSUVの中でトップ

**燃費18.6Km/L (JC08モード)**

- SKYACTIV-D (2.2L)
- SKYACTIV-Drive (AT)
- i-stop



# マツダ CX-5/SKYACTIV-D

2ステージターボチャージャー採用

低速から高速までリニアなレスポンス

4リッターV8ガソリンエンジン並

最大トルク420Nm





# SKYACTIV-G

## SKYACTIV-G

- 低・中速トルクを15%向上
- 15%の燃費改善
- ポンピング損失の低減
- 軽量化、機械抵抗の低減

### [CX-5/SKYACTIV-G 2.0 の環境性能]

- 16.0 km/L (JC08)
- 17.6 km/L (10.15)



# 環境・安全技術

## ◀ 環境対応車両の導入は計画通り

- ✓ ① 2011年6月・・・ SKYACTIV-Gを搭載し、電気デバイスのアシスト無しで燃費30km/ℓを達成する新型デミオを国内に導入し、高い評価
- ✓ ② 2011年9月・・・ SKYACTIV-G、SKYACTIV-Drive搭載の新型Mazda3を国内をはじめ北米・オーストラリアで販売
- ③ 2012年・・・・ SKYACTIV技術を全面的に採用したCX-5をグローバルに導入
- ④ 2012年以降・・・ 減速エネルギー回生システム(i-ELOOP)を導入
- ⑤ 2012年・・・・ 電気自動車のリース販売開始
- ⑥ 2013年・・・・ ハイブリッド車発売

# ブランド価値

## SKYACTIV 市場導入戦略

# ブランド価値 — 2002年以降の商品群 —

*Mazda 6*

*Atenza*



*MAZDA 3*

*Axela*



*MAZDA 5*

*Premacy*



*CX-7*



*CX-9*



*Mazda 2*



*Demio*

*MX-5*



*Roadster*

*RX-8*



*Mazda 6*

*Atenza*



*MAZDA 3*

*Axela*



*MAZDA 5*

*Premacy*





# 主要市場でブランド価値は向上

## 主要市場でブランド価値・残存価値は向上

米国

ALG最高残存価値賞: Mazda3 (2010 MY)  
CX-9 (2011 MY)  
Mazda3 MPS(2012 MY)

J.D.P IQS: ブランド 第5位(前年18位)  
J.D.P APEAL: Mazda2 第2位

欧州

J.D.P VOSS(ドイツ):  
Mazda2 第1位  
Mazda3 第1位(2年連続)

中国

J.D.P IQS: Mazda6 第1位(2年連続)

J.D.P: J.D. Power and Associates

IQS: Initial Quality Study

APEAL: Automotive Performance, Execution and Layout

VOSS: Vehicle Ownership Satisfaction Study

ALG: Automotive Lease Guide Inc.

# ブランド価値

## つながり革新

規模は小さいが、顧客にとってなくてはならない  
「one and only」のブランドへ

## 売り方革新

SKYACTIV搭載モデルから  
はじまる新マーケティング戦略



# SKYACTIV導入戦略

- ◀ 「売り方革新」: SKYACTIV搭載商品から始まる  
「新マーケティング戦略」
  - (1) 試乗体験: メーカー主導で、主要地域ごとの試乗イベントをグローバルに推進。世界のお客様を、SKYACTIV感動体験でつなぐ
  - (2) 広告宣伝: デジタルメディア、ソーシャルメディアの活用により情報伝達・拡大を促進
  - (3) インサイド/アウト戦略: 試乗体験・研修で確信を持ったディストリビューター・ディーラー関係者がインフルエンサーの役割を果たす
  - (4) 価格戦略: 正価販売により表示価格と取引価格との差を少なくし、残存価値を高いレベルで維持
  - (5) グレード・装備戦略: シンプルなグレード体系と、ブランドを際立たせる戦略装備、差別化装備

# SKYACTIVへの大きな反響 - 日本 -

## ✦ SKYACTIVへの大きな反響

### (1) 販売店の反響

- 強い自信と販売増加への大きな期待
- 他社との明確な差別化によるブランド・ロイヤリティの劇的向上

### (2) メディア・専門家の反響

- 「第3のエコカー」の旗手
- マツダの挑戦と、世界最高レベルの技術へ大きな賞賛  
(「2012年次RJCテクノロジーオブザイヤー」、「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞」、「日経地球環境技術賞 優秀賞」を受賞、日経トレンディ「エコカー総選挙 第1位」など)

### (3) 顧客の反響

- 環境性能への強い魅力と走りの楽しさへ高い評価

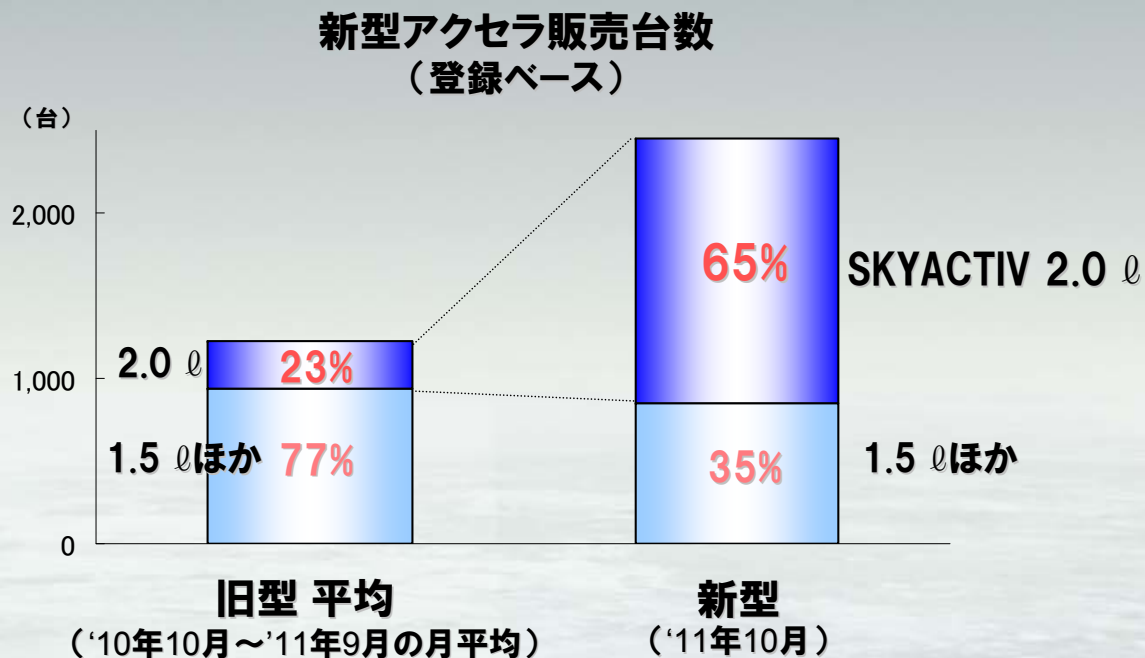
# SKYACTIV販売状況 - 日本 -

## ◀ 新世代デミオ（Mazda2）

- 発売後3ヶ月間で月販平均8千台と好調なスタート
- SKYACTIV搭載比率は64%と計画以上

## ◀ 新世代アクセラ（Mazda3）

- 発売後1ヶ月間で5千台を超える受注(旧モデル平均月販実績の2倍以上)
- SKYACTIV 2.0搭載比率は約60% (旧型の2.0比率は約25%)



# 新世代SKYACTIVデミオ購入層 - 日本 -

- **新世代デミオ購入動機（SKYACTIV導入前との比較）**
  1. 燃費性能
  2. 環境性能
  3. 安全性能、が大幅に増加。結果として、ブランドイメージも大きく向上
- **SKYACTIVデミオ購入層**
  - 指名買い(比較検討なし)が全体の6割超を占める
  - 比較検討対象には「ハイブリッド車」が急増
- **新世代デミオ購入層**
  - 既存カスタマーの代替(防衛)
  - 新規顧客層も確実に流入
- **購入価格（SKYACTIV導入前との比較）**
  - 購入価格帯は上昇
  - 値引額は大幅低下



# SKYACTIV販売状況 - 北米 -

## ◆ 新型 Mazda3 SKYACTIV

9月: 導入に先立ち、人気TV番組とタイアップ

10月: 販売開始。現在、米国・カナダに展開中。  
「Mazda3 “40 mpg”」の宣伝投入。

直後よりインターネットへのアクセス数が急増

## ◆ ショールーム来客状況

- 来場者の半数近くがSKYACTIV目当て
- そのうち 約8割が新規来店(主要ディーラー報告)

## ◆ 購入者のデータ(導入初期)

- 約8割が購入動機で「燃費の良さ」と回答(導入前比+20%超)
- ダウンサイザーが増加(ex. CDクラス、SUV、高年式車から代替)
- 従来より年齢層やや高く、高収入の新規顧客が流入

## ◆ 購入価格

- 購入価格帯は上昇にもかかわらず、値引きを抑制

## まとめ：SKYACTIV導入 -日本・北米・豪州-

- ◆ 販売は日本・北米ともに好調なスタート
- ◆ オーストラリアでも高い評価
- ◆ SKYACTIV技術は、顧客・販売店、さらにはメディアからも大きな反響
- ◆ マツダブランドに相応しい先進の価値観を持つ新規顧客の流入による増販期待
- ◆ SKYACTIVによるメリット
  - 新規顧客層の開拓
  - 既存顧客の防衛
  - メーカー収益、ディーラー収益の大幅改善に寄与
  - ブランド価値向上に貢献



# 新興市場

ASEAN・中国・中南米・ロシア

# 新興市場 (1)

## ◆ 目標

**参入新興市場の生産・販売体制の拡大・強化に加え、海外生産の拡大及び未参入市場への進出**

## ◆ これまでの成果

- **中国では、統合後の南京工場で新型Mazda3の生産を開始。年産24万台へ生産能力を増強。販売網も拡大**
- **AATの新乗用車工場でMazda2セダン、Mazda3の現地組立を開始。生産・販売体制も強化**
- **マレーシアでMazda3の現地組立開始**
- **ベトナムで2011年3月より販売開始。さらに10月よりMazda2の生産を開始**

## 新興市場 (2)

### ← 今後の施策

- 新興国での成長戦略推進(ASEAN 及び 中国)
- 現地生産の拡大

#### ① ASEAN

- ・ AATを主軸にした域内現地生産及び 域内輸出の加速
- ・ マレーシア、ベトナムなどの成長市場で販売を拡大
- ・ 販売好調なインドネシアでは商品ラインアップを拡充

#### ② 中国

- ・ 現地生産・組立モデルの拡充
- ・ 販売網拡大: 2011年末までに370店舗以上へ  
内陸部、沿岸部空白地域への出店加速

#### ③ メキシコ生産事業

- ・ 2014年3月期より稼動開始(生産能力14万台)
- ・ 北米への輸出も検討

#### ④ ブラジル販売事業

#### ⑤ ロシア合併生産(協議を開始)

# 新興市場（3） - メキシコ生産事業 -

## 〈概要〉

メキシコで住友商事と合併の車両組立 及び  
エンジン組立工場を建設

## 生産事業

- ・ 稼動時期 …… 2014年3月期
- ・ キャパシティ …… 年間 14万台
- ・ 生産車種 …… Mazda2、Mazda3
- ・ 供給地域 …… 中南米向けを中心に、北米への輸出も検討中
- ・ 投資額 …… 5億 USD
- ・ 本社所在地 …… グアナファト州 サラマンカ市

# メキシコ新工場のロケーション



メキシコ国内での成長だけでなく、自動車協定を活用したブラジルへの参入やその他中南米市場での成長を狙う。サプライチェーン/物流などの観点からメキシコ中央部のグアナファト州に生産拠点を設立

# 反転攻勢に向けて



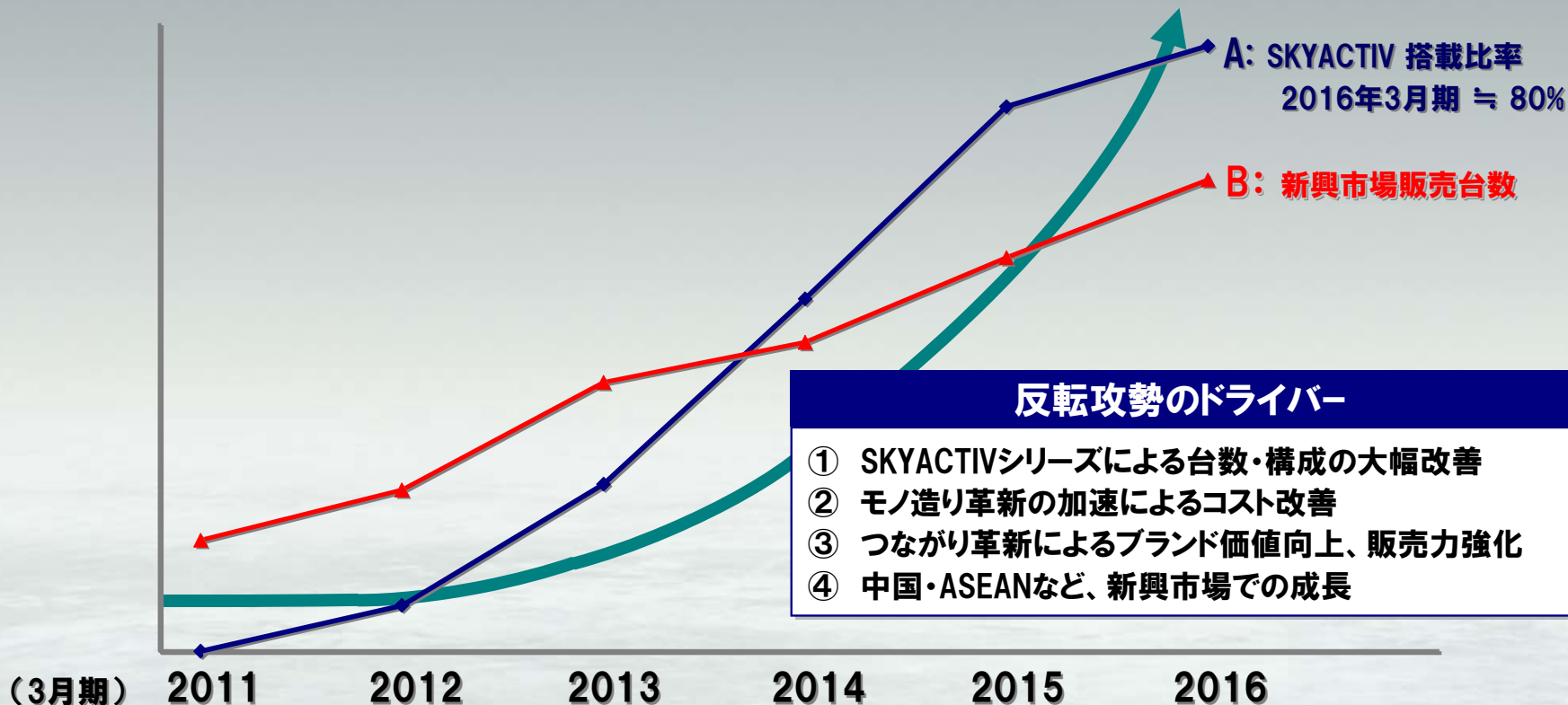
# 反転攻勢に向けて

## 新車導入スケジュール

- ☆ 新型デミオ(日本)
- ☆ 新型Mazda3(北米など)
- ★ CX-5

## 主力車種を順次SKYACTIVシリーズへ

・2016年3月期に総販売台数の80%程度がSKYACTIVを搭載



## 反転攻勢のドライバー

- ① SKYACTIVシリーズによる台数・構成の大幅改善
- ② モノ造り革新の加速によるコスト改善
- ③ つながり革新によるブランド価値向上、販売力強化
- ④ 中国・ASEANなど、新興市場での成長

# 反転攻勢に向けて

- ◆ 2012年3月期は、下期黒字化(全ての利益レベル)、  
営業利益 通期ブレイクイーブンへ向けてあらゆる努力に傾注
- ◆ 超円高下でも安定的に利益の出る構造への改革を加速
- ◆ 導入初期から高い評価を受けているSKYACTIV技術を軸にした  
販売増と収益拡大機会の発掘
- ◆ SKYACTIV搭載モデルの拡大にともない、台数・構成は大幅に  
改善。2016年3月期にはグローバル販売の8割を占める見通し
- ◆ モノ造り革新を中心としたコスト構造改革を加速
- ◆ 国内工場の生産性向上と海外生産拠点の能力増強・新規  
立ち上げ、海外調達率・外貨建て取引拡大により、超円高  
危機を克服し反転攻勢へ



TAKERI 雄

*ALL NEW MAZDA CX-5*



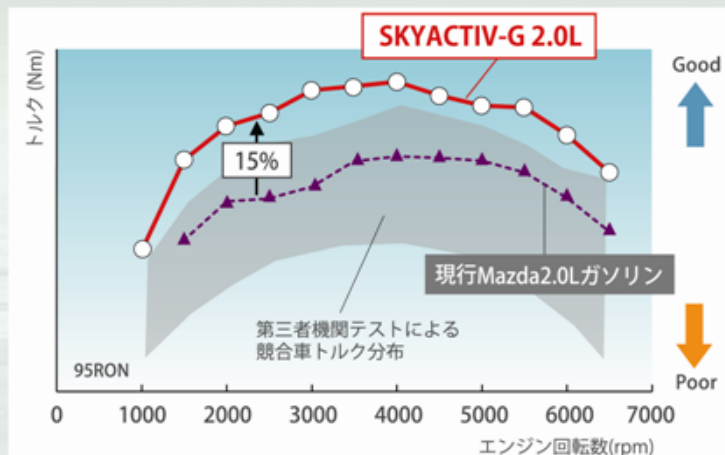
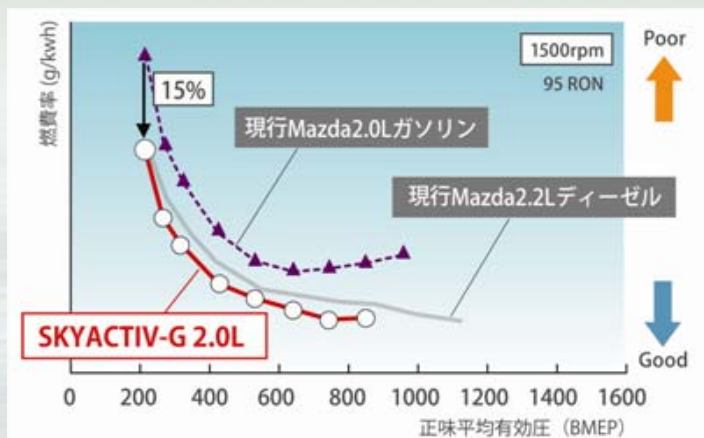
**環境の先にある、走る喜びを。**

**- クルマを愛する人がいる限り、マツダは進化し続ける。**

**添付**

# 新世代ガソリンエンジン SKYACTIV-G

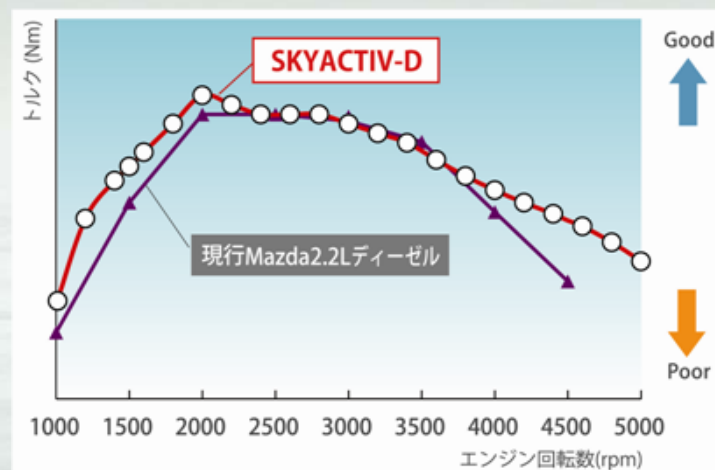
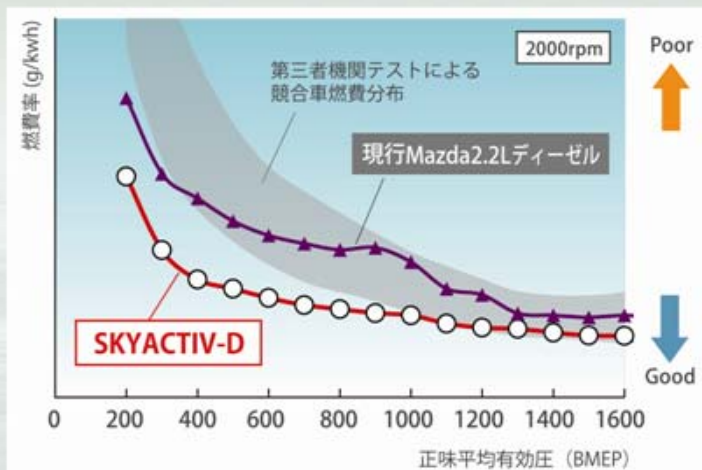
- ・燃費を15%改善、アクセラクラスでデミオ並みの低燃費
- ・低・中速トルクを15%向上
- ・量産世界初の高圧縮比 14.0
- ・ポンピング損失の低減
- ・軽量化と機械抵抗の低減





# 新世代クリーンディーゼルエンジン SKYACTIV-D

- 燃費を20%改善、アテンザクラスでデミオ並の低燃費
- 低・高速トルクの大幅向上と、スムーズでリニアなレスポンス
- 日米欧の厳しい排出ガス規制に高価なNOx後処理なしで適合
- 世界一の低圧縮比 14.0
- 燃焼タイミングの最適化
- 軽量化と機械抵抗の低減
- 2ステージターボチャージャーの採用



# 新世代トランスミッション

## 新世代高効率オートマチックトランスミッション

### *SKYACTIV-DRIVE*

- ・燃費 4～7%改善
- ・マニュアルのようなダイレクト感
- ・スムーズで力強い発進となめらかな加速
- ・ステップAT、CVT、DCTの利点を集約
- ・劇的なロックアップ領域の拡大



## 新世代マニュアルトランスミッション

### *SKYACTIV-MT*

- ・スポーツカーのような軽快で節度感のあるシフトフィール
- ・大幅な軽量化とコンパクト化



# SKYACTIV PLATFORM

- ・車両で100kgを超える軽量化
- ・燃費3~5%改善と意のままのFun to Drive

## SKYACTIV ボディ

- ・走る喜びを支える次世代の高剛性ボディ
- ・軽量化と優れた衝突安全性能を両立
- ・従来比8%の軽量化、30%剛性アップ

## SKYACTIV シャシー

- ・機能を徹底的に見直し、「人馬一体のドライビングプレジャー」を実現
- ・快適性や安心感を高め、大幅に走りの「質」を向上
- ・新開発 軽量サスペンションと電動パワーステアリングの採用
- ・従来比14%の軽量化

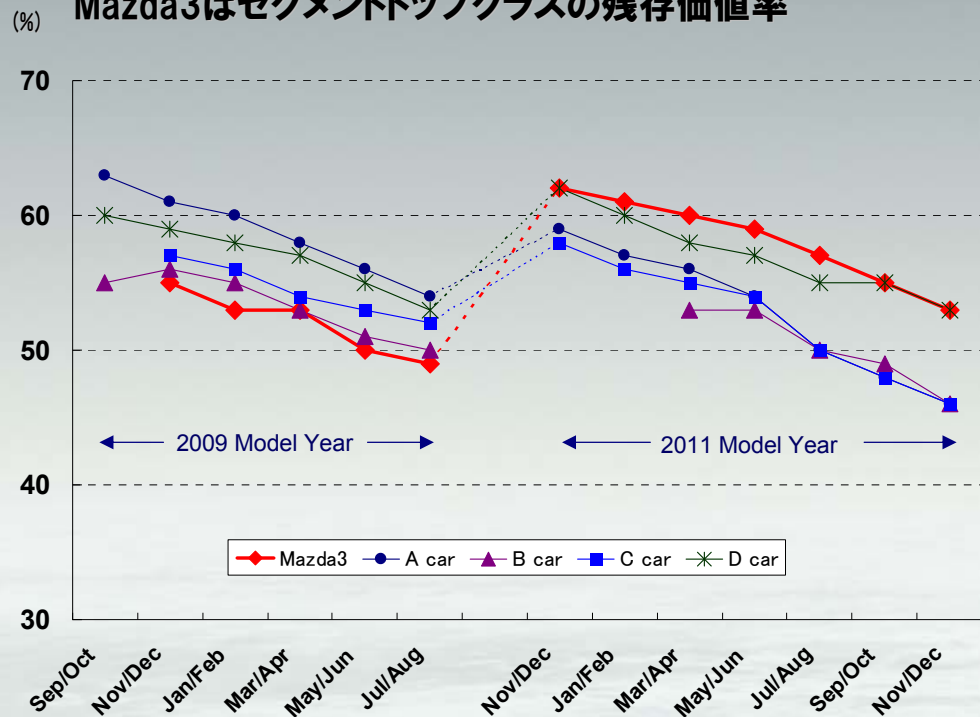


# 米国 残存価値推移

## 米国 推移(日本メーカーとの比較)

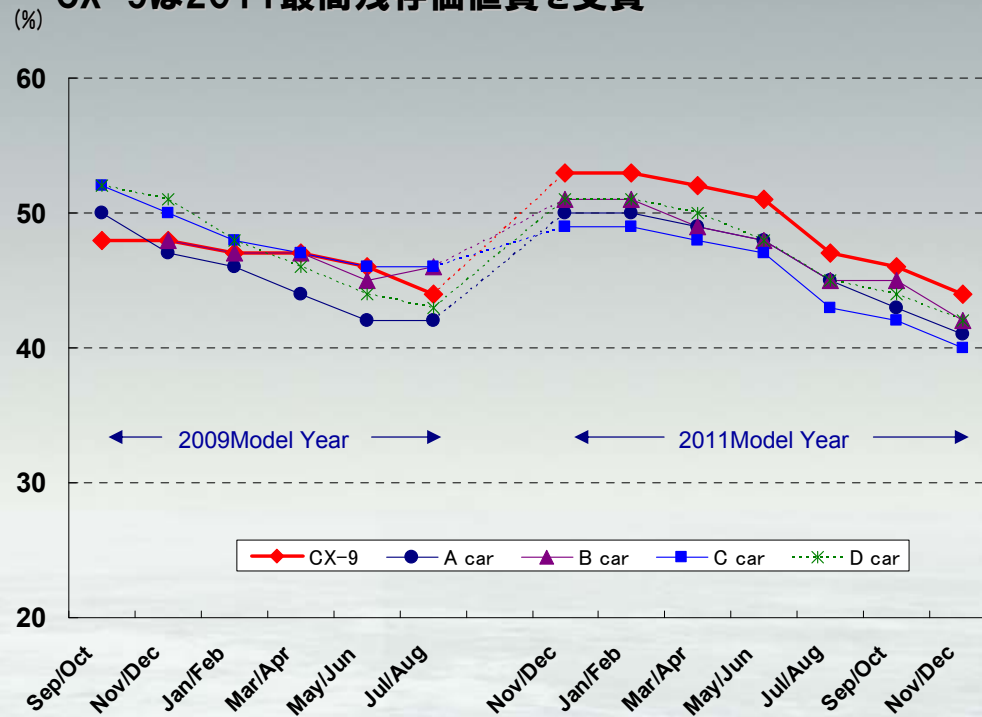
### <Compact Car>

Mazda3はセグメントトップクラスの残存価値率



### <Fullsize Utility>

CX-9は2011最高残存価値賞を受賞

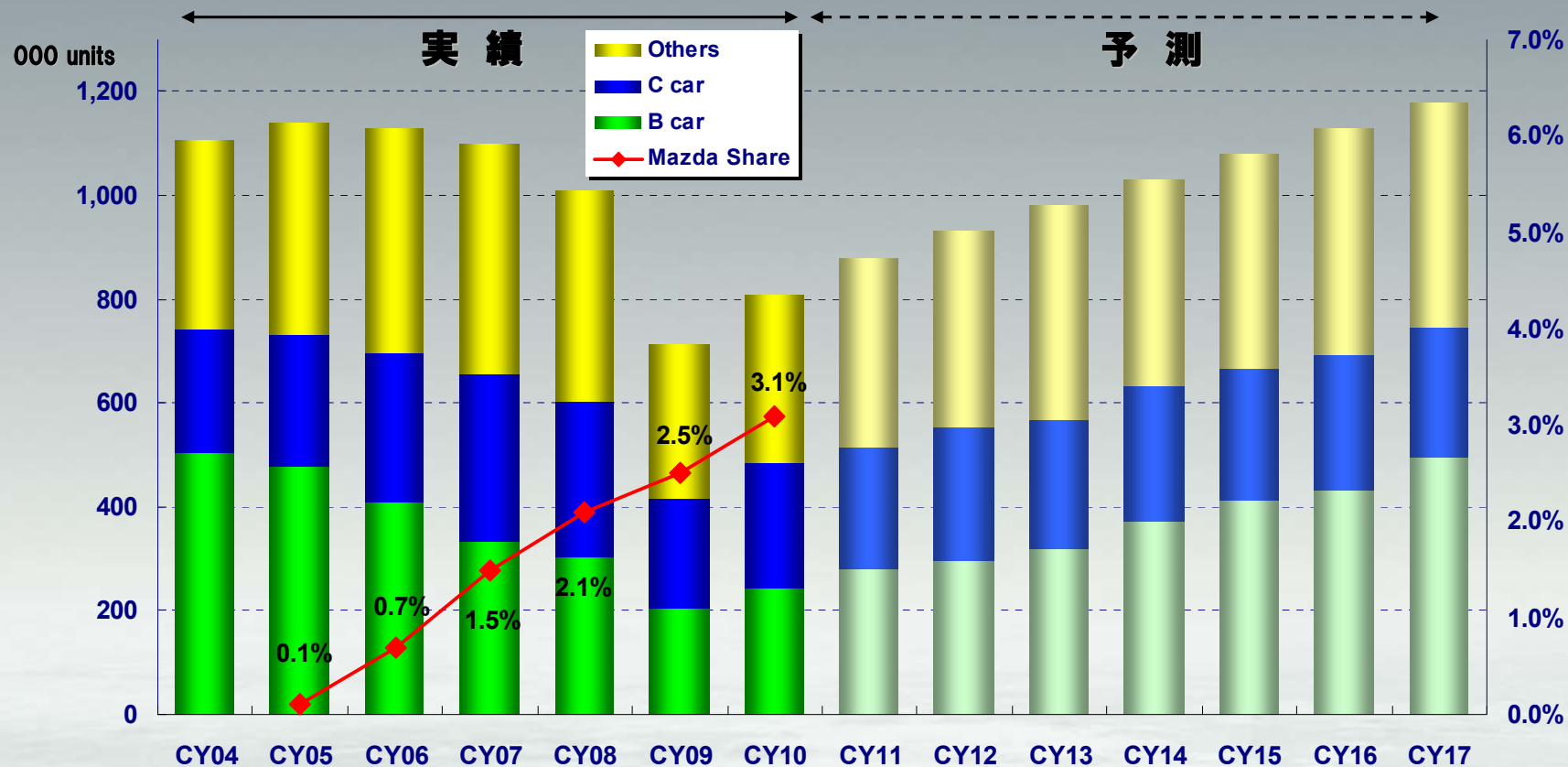




# Mazda Motor Manufacturing de Mexico S.A. de C.V.



# メキシコ自動車市場 推移



出所: IHS Automotive 2011 2Q Forecast、並びにMazda データ

2005年に参入後、年々シェアは増加。更なる成長を狙う





**mazda**