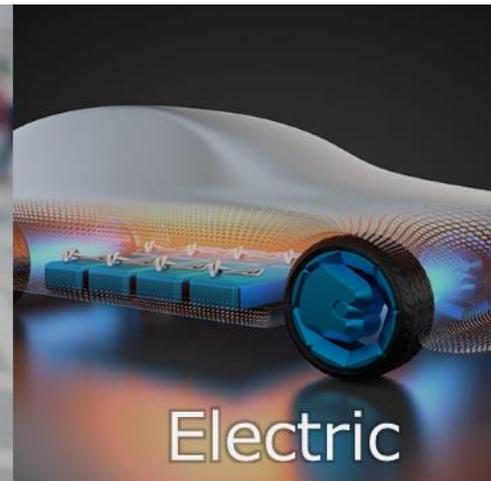


中期経営計画



100年に一度の変革期

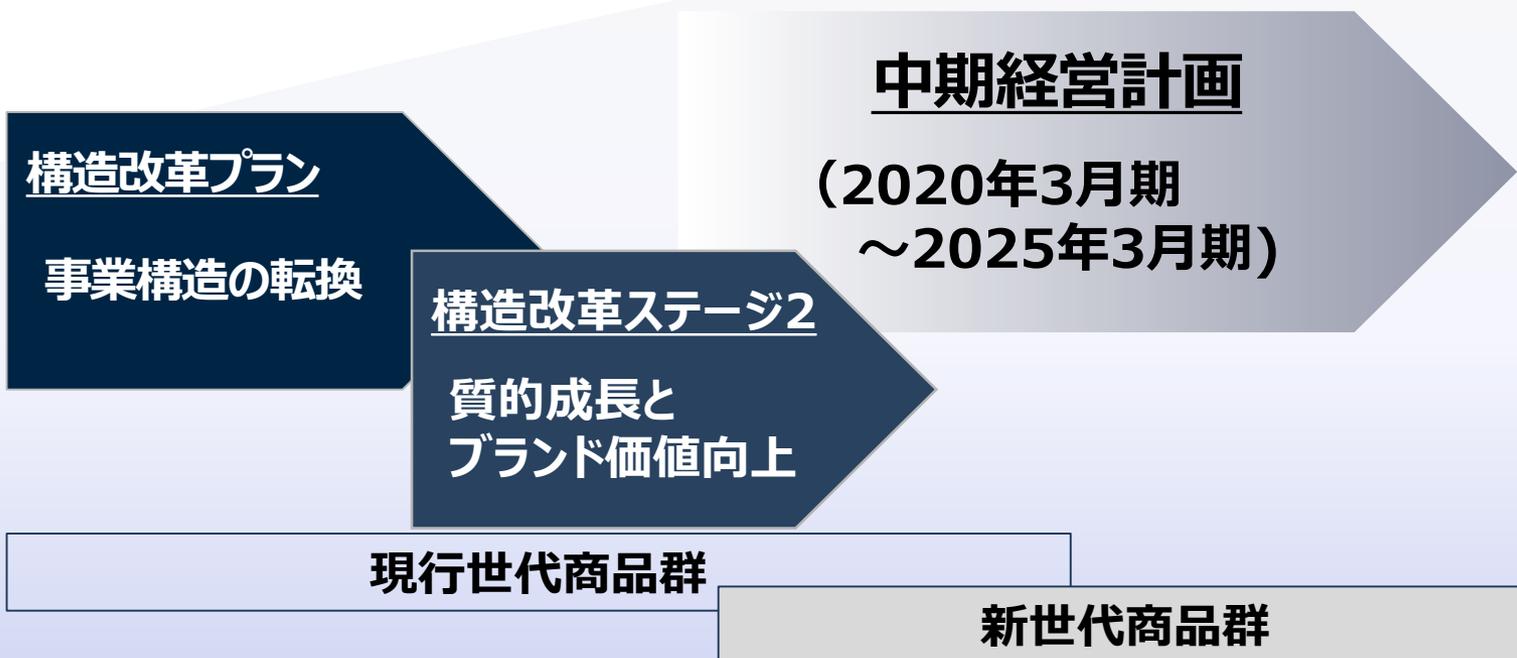
- CASEに代表される時代の高度な要請にグローバルに、かつ、一度に対応することが要求されている



中期経営計画の位置づけ

- 「人と共に創る」独自価値を持ち続け、ブランド価値を高める
- マツダとの強いつながりを持ち続けていただける商品、顧客体験によるブランド価値経営へのシフト
- 次の100年に向けた1stステージ

2030-40年
ありたい姿



構造改革プラン

事業構造の転換

構造改革ステージ2

質的成長と
ブランド価値向上

中期経営計画

(2020年3月期
~2025年3月期)

現行世代商品群

新世代商品群

「人と共に創る」

マツダの独自性

- 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

中期経営計画 主要施策

独自の商品・顧客体験

- ブランド価値向上への投資 -

ブランド価値向上への投資（技術）

CASE時代を乗り切る、サステイナブル“Zoom-Zoom”宣言2030の進捗状況

- CASE対応の主要な技術開発・商品化計画は順調に推移
- 開発活動・生産準備を継続し実施
- Large商品向け技術は導入時期見直し
- 協業により効率的な開発・運用を計画し実行中

次世代技術コミュニケーション & 導入プラン(発表 @2018・秋)

(暦年)		2017	2018	2019	2020	2021 AND BEYOND	
地球	内燃機関	SKYACTIV-G/D					
		SKYACTIV -G/D UPGRADE		導入済	SKYACTIVX		
	電動化 (Electrification)	i-stop / i-ELOOP				見直し	SKYACTIV -D GEN 2
		24V Mild-HEV商品化済 東京モーターショー2019			HYBRID	BATTERY EV WITH OR WITHOUT RANGE EXTENDER	PLUGIN HYBRID
社会	自動運転 (Autonomous Driving)	i-ACTIVSENSE	自工会	2020年自動運転実証参加予定		MAZDA COPILOT CONCEPT	
	コネクティビティ (Connectivity & Sharing)	Mazda Connect		導入済		New Mazda Connect	
人	プラットフォーム	SKYACTIV -BODY & CHASSIS		導入済		SKYACTIV -VEHICLE ARCHITECTURE	
	デザイン	KODO DESIGN		導入済		KODO DESIGN 2 nd STAGE	

TODAY

ブランド価値向上への投資（技術）

コネクティッド

- 車載通信機付きマツダコネク2の導入
- コネクティッドサービスの開始

✓導入済

✓導入済

自動運転

- 先進安全技術の進化と普及
- Mazda Co-Pilotコンセプト実現

✓導入済

自工会 2020年
自動運転実証 参加予定

シェアリング

- シェアリング事業参画検討
- 地方での乗り合いサービス共同実証

✓MONETへ参加

✓実証実験中

電動化

- EVの投入
- マルチxEV化
- PLUG-IN HYBRIDの導入

✓新型EV発表
(東京モーターショー2019)

商品化に向け開発中

商品化に向け開発中

■ 新世代商品の第1弾となるMAZDA3を市場へ導入



■ 新世代商品の第2弾となるCX-30を市場へ導入



ブランド価値向上への投資（商品）

- 東京モーターショーで、初の量産EV MX-30を発表。2020年に商品化・市場導入予定



ブランド価値向上への投資（スモールプレーヤーとしての戦い方）

- 個々の車種でなく全てのマツダ車を群として捉えた戦い方
一貫性を持ってブランド価値を向上させていく



CX-3



CX-30



CX-9



CX-5



CX-8



MX-30



MAZDA3



MAZDA6



MX-5



MAZDA2

ブランド価値向上への投資（スモールプレーヤーとしての戦い方）

- 少ないモデル数でグローバルに電動化技術を含む様々なパワートレインによるバリエーション展開で要求をカバー



Mazda3 Fastback



SKYACTIV-X



SKYACTIV-D 1.8



MILD HYBRID



Mazda3 Sedan



SKYACTIV-G 2.0



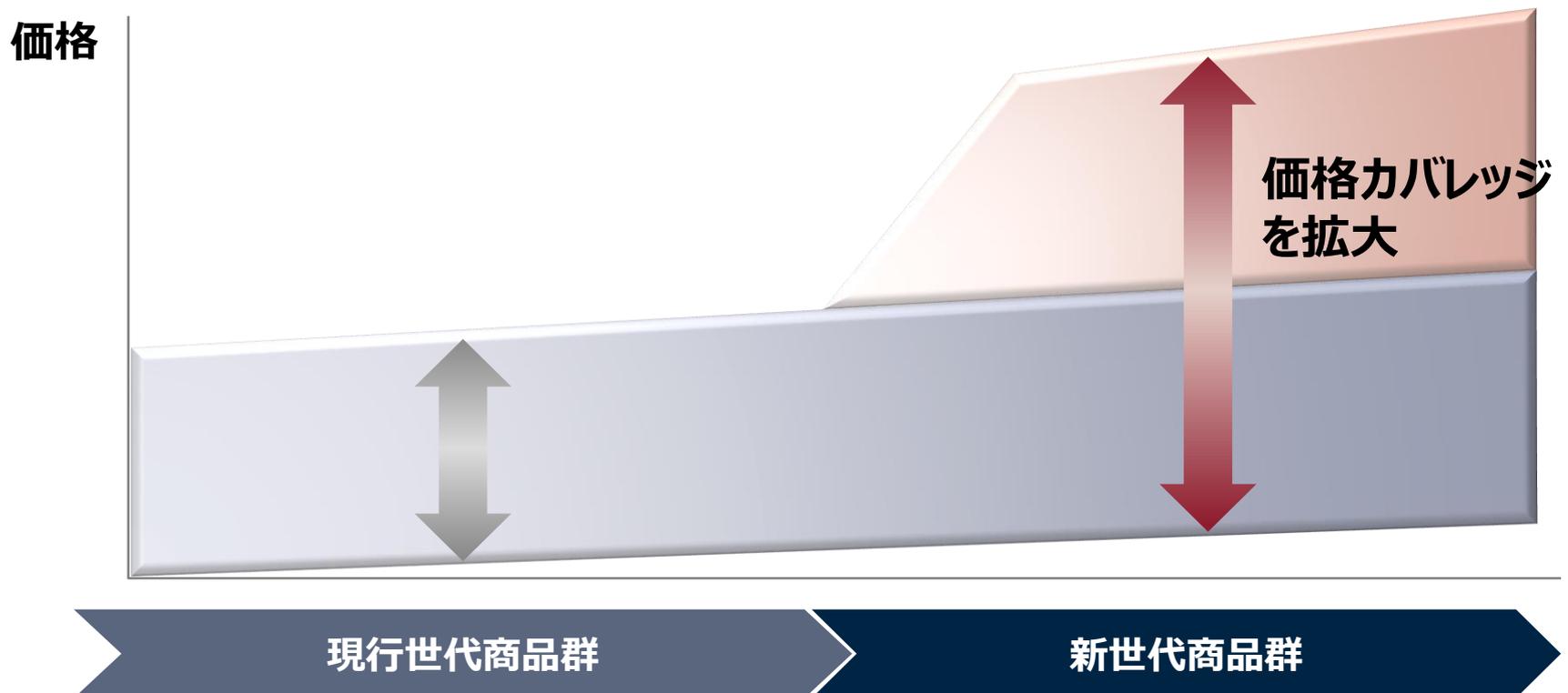
SKYACTIV-G 1.5



AWD

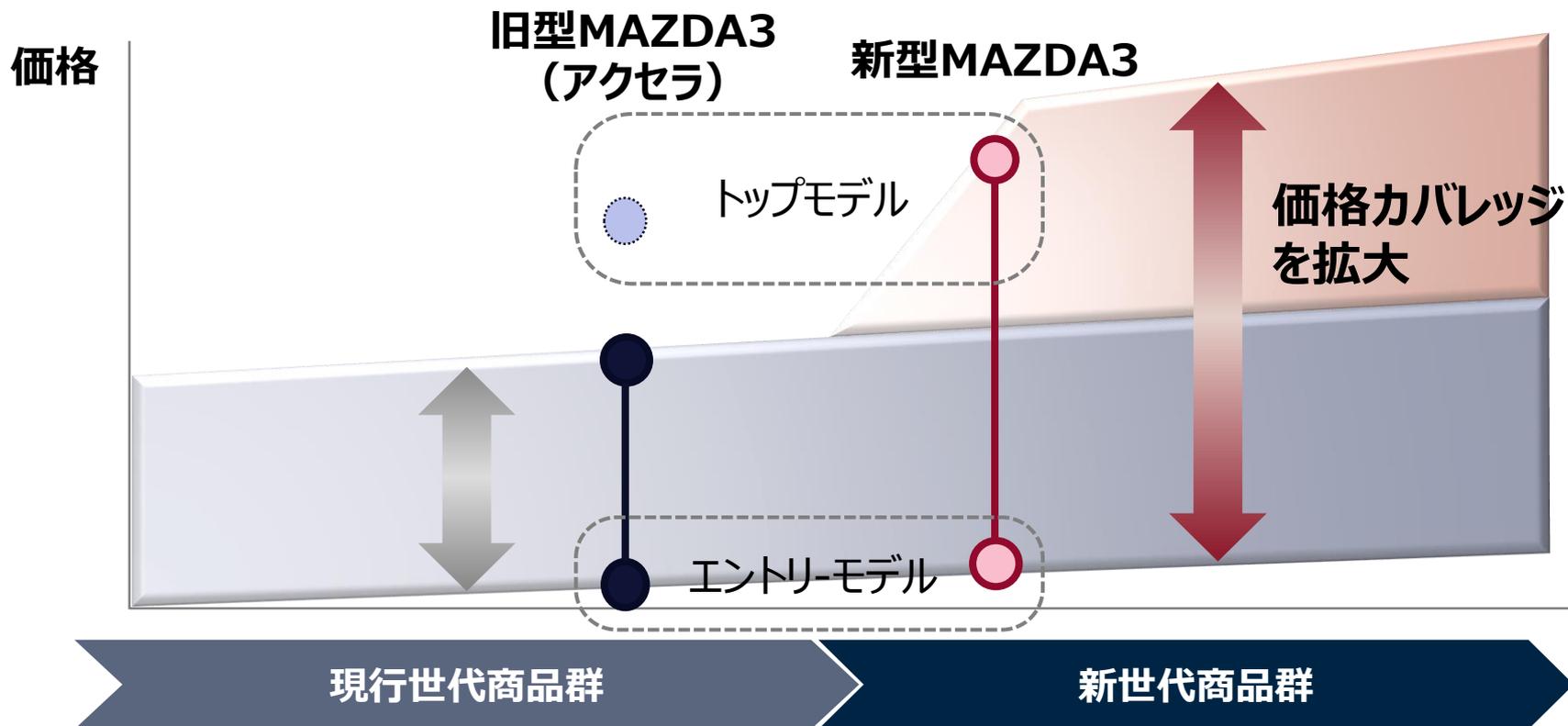
ブランド価値向上への投資（市場・顧客多様化への対応）

- 電動化を含むパワートレインのバリエーション拡大、先進技術拡大により、価格カバレッジの拡大への挑戦



ブランド価値向上への投資（MAZDA3）

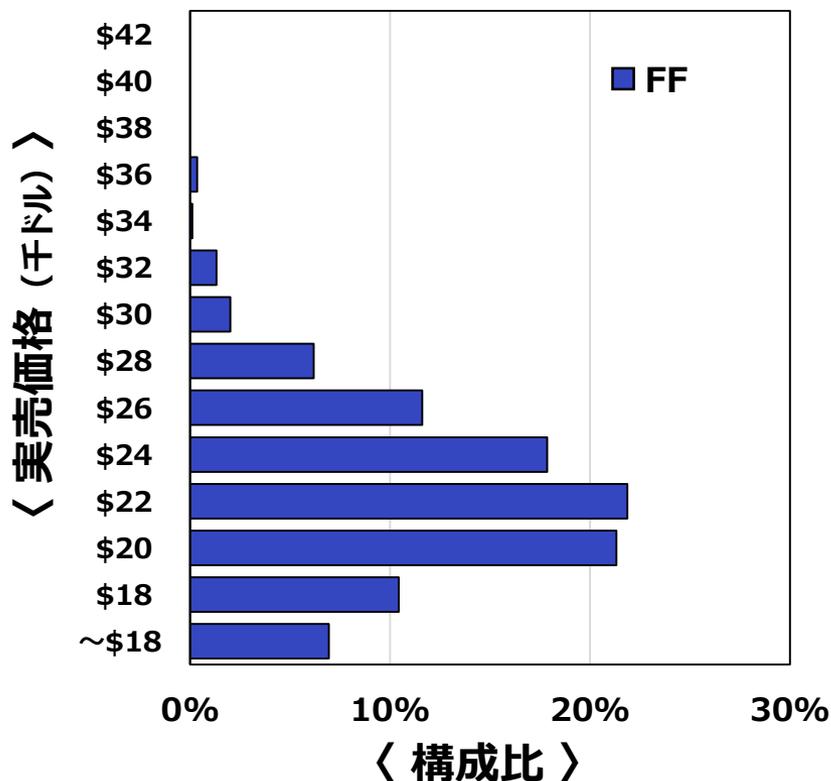
- CASEに代表される次世代要求機能・性能の採用
- エントリーモデル、トップモデルで中期経営方針に沿った戦略立案



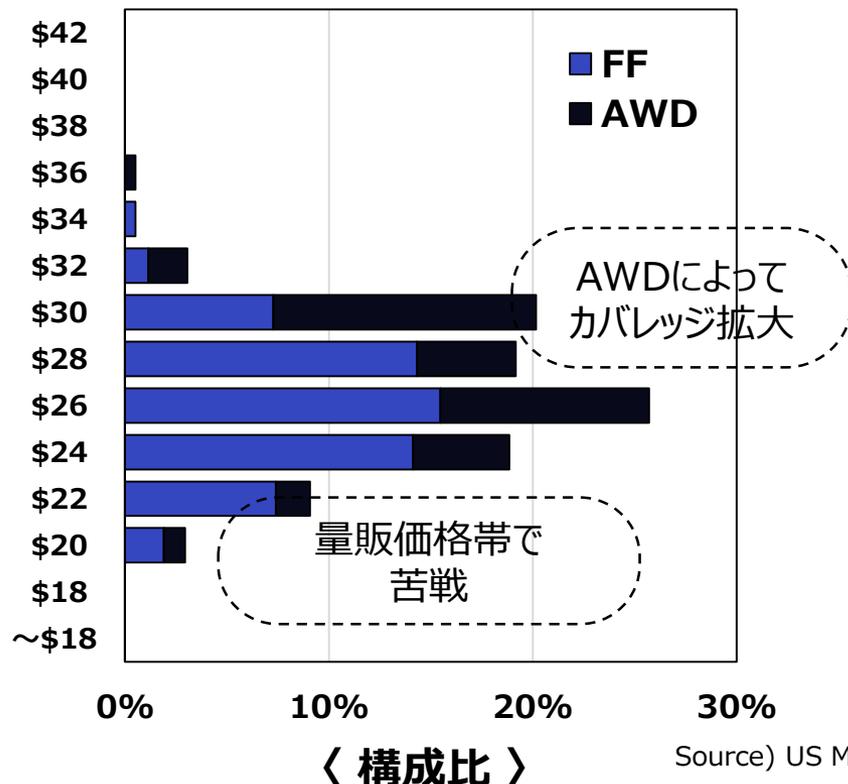
ブランド価値向上への投資（米国MAZDA3）

- AWDの導入によって価格カバレッジを拡大
- 量販価格帯の苦戦に対して、20MY(モデルイヤー)から対策実施

旧型MAZDA3（18MY）



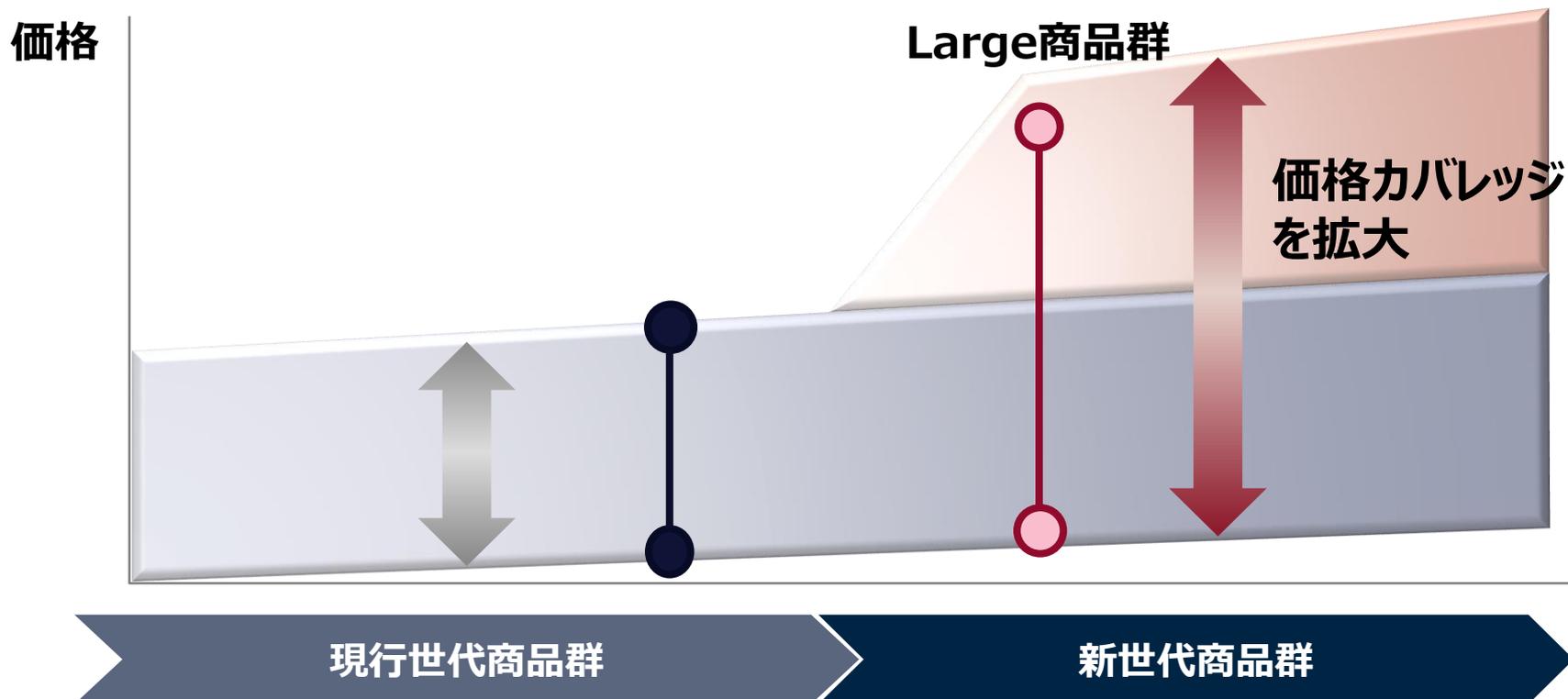
新型MAZDA3（19MY）



Source) US Maritz

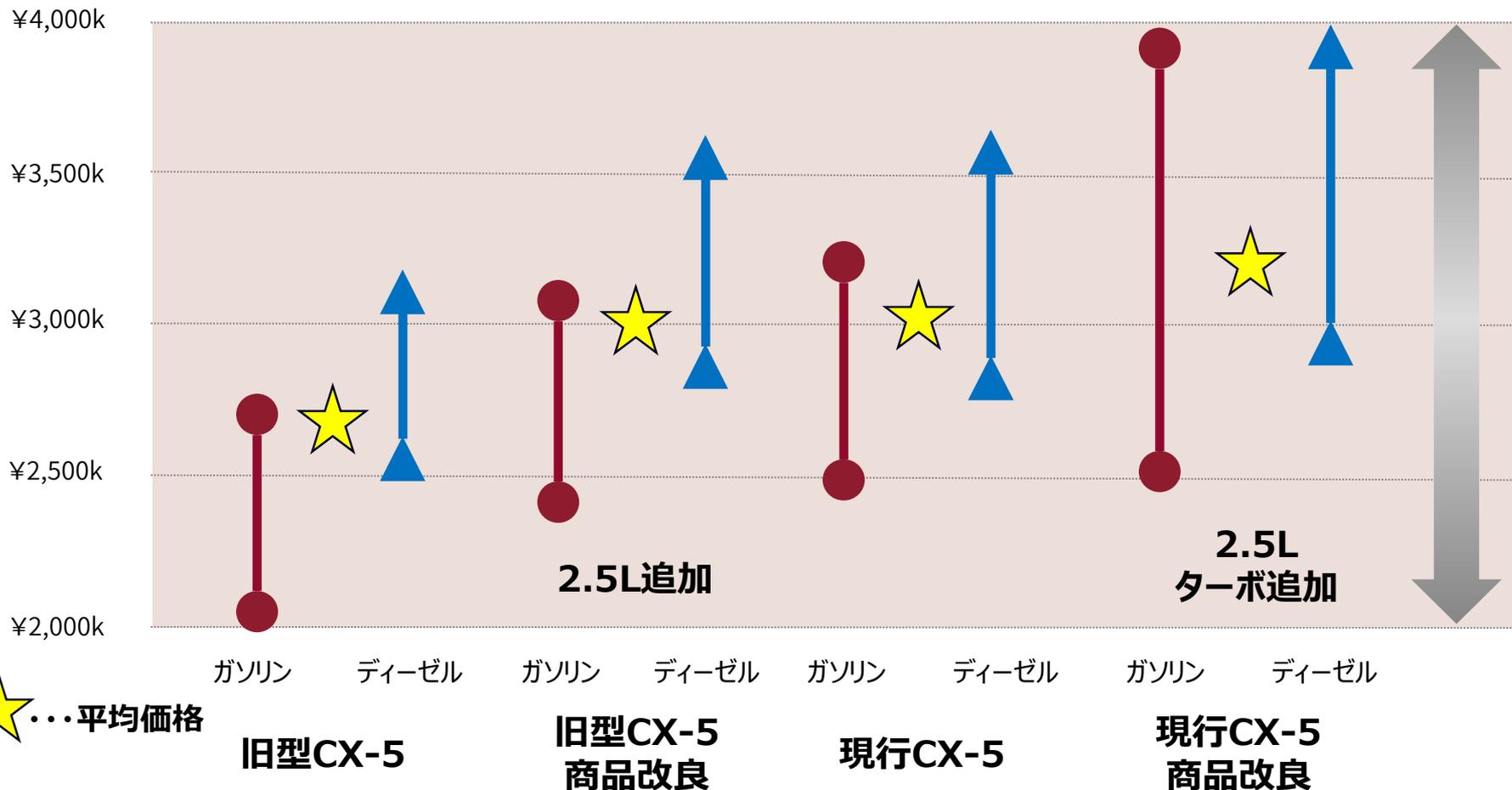
ブランド価値向上への投資（Large商品群の挑戦）

- 挑戦し続けるブランド
- 「非常に高い商品価値に対して、納得感のある価格」に挑戦
- ブランド価値を強固にするため、立ち止まることなく挑戦し続ける



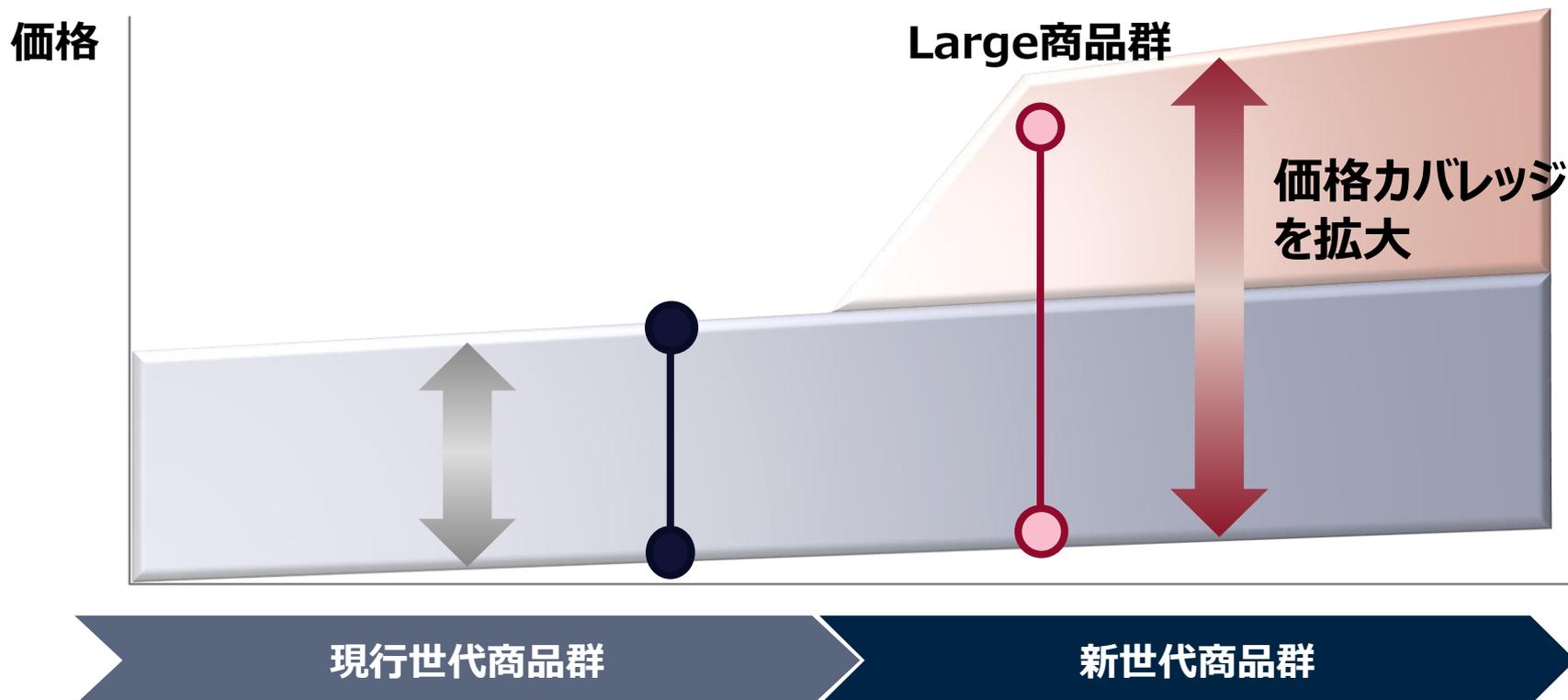
ブランド価値向上への投資（CX-5 日本市場）

- パワートレインの追加/改良、時代に必要とされる先進技術や新しいデザインを年次の商品改良で採用し、販売価格を上昇



ブランド価値向上への投資（Large商品群の挑戦）

- 非常に高い商品価値に対して納得感のある価格、既存のお客さまが乗り換えやすい価格
- 抜群に高い商品競合力を得るための技術として縦置き化、直列6気筒エンジン、プラグインハイブリッド技術



- **モノ造り革新フェーズ1：現行世代商品群で実行、進化中**
 - ✓ 一括企画、コモンアーキテクチャー、フレキシブル生産
 - ✓ モデルベース開発(MBD)
(横置き、縦置きの混流フレキシブル化実践済み)
- **モノ造り革新フェーズ2：新世代商品群以降で実行中**
 - ✓ CASE技術の一括企画・一括開発・MBD化
 - ✓ 異業種要求の企画・構想段階でのMBD化

- CASE対応の主要な技術開発・投資は一部を除き順調
- Small商品群の商品化は順調に進捗中
- Large商品群は、単に高価格を目指すのではなく、非常に高い商品価値に対して、納得感のある価格で提供
- 独自のブランド価値を築き上げることに挑戦中

ブランド価値向上への投資（販売・顧客体験・ネットワーク）

商品・ブランド価値を体感いただける デジタル・リアルの投資

- 現場スタッフがお客さまに接する
余裕を持つための投資
 - ✓ 事務手続き等のIT化
 - ✓ スタッフへの教育・働く環境整備
- 居心地よく過ごせる空間への投資
 - ✓ ネットワーク、店舗整備
- お客さまイベント・体験の充実への投資



ブランド価値を低下させる支出の抑制

ブランド価値を低下させる支出の抑制（変動・固定販促費）

- 販売の質的向上による支出の抑制
 - ✓ お客さまへの商品価値伝達方法の変革（デジタルとリアルの融合）
 - ✓ マスメディア、SNSなどの個とつながる双方向コミュニケーションメディア、そして、リアルな体験を繋げる価値伝達への挑戦
- お客さまの資産であるクルマの残価を高い状態で維持
 - ✓ お客さまの要望に即納できる販売・生産システム変革による在庫極小化
 - ✓ 時代の要求変化に対応する適切な年次改良
- 支払い方法の多様化に対する競合力ある対応
 - ✓ 販売金融面での協業

ブランド価値を低下させる支出の抑制（品質）

自動車の技術が複雑化する中で、品質問題の未然防止に努め、早期発見と早期解決により品質対応費用を削減

未然防止

- ソフトウェア開発におけるコモンアーキテクチャー
- モデルベース開発の領域の拡大（CASE対応へ）

早期発見/早期解決

- コネクティビティを活用した予兆把握
 - ✓ 走行データなどの情報を通信機を通じて入手、市場不具合の予兆を検知
 - ✓ 問題の早期発見と根本対策を早期に実施

遅れている領域への投資

- 米国新工場の建設は順調に進捗中
- IT投資（MDI^{※1} II関連など）
※1 マツダデジタルイノベーション
 - ✓ 次世代コネクティッドサービスを日本・米国で開始
（走行データ、顧客情報などの活用）
 - ✓ 販売支援システム
 - ✓ MBD、MBR^{※2} 用のIT充実
※2 モデルベースリサーチ



- EV C.A. Spirit社で電気自動車に関する共同基盤技術開発を推進
- コネクティッド基盤領域における協業
- 自動運転での連携、電動化車両を含む協業プログラムの検討開始
- MONET Technologies 株式会社に出資、次世代技術の共同検討
- 国内・米国などでの販売金融事業における協業
- 大学・地域と連携した、ひろしまデジタルイノベーションセンターでは、MBD/MBR技術とデジタル技術共創の場を提供

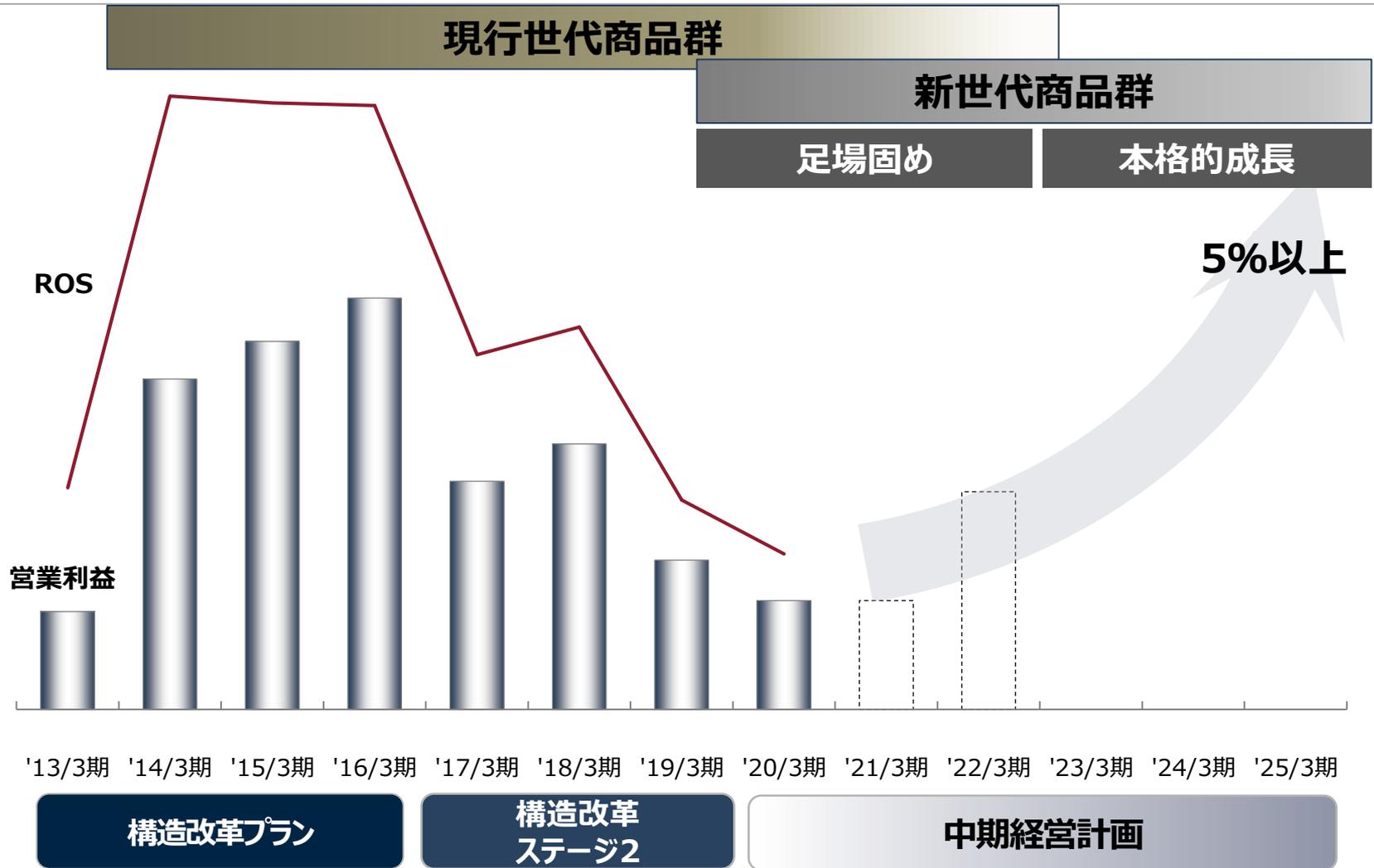
- 従業員の働く環境の整備
- IT投資により業務を効率化
- 効率化を従業員に還元
- 地域社会貢献



人材活躍の最大化

中期経営計画 財務指標

営業利益推移

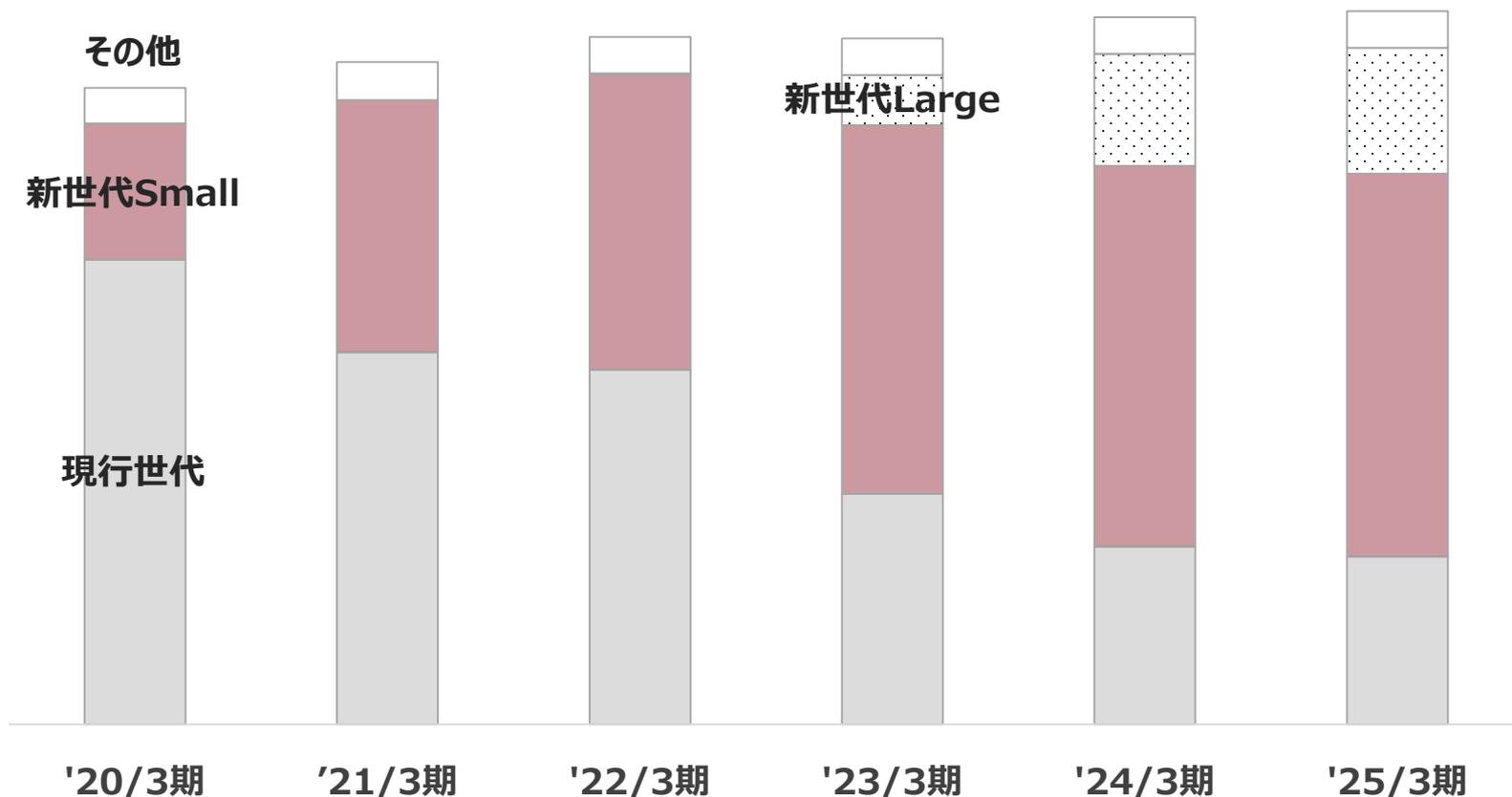


- 足場固め期間は、現行世代商品群の進化と新世代Small商品群で収益を支える。同時に、CASEや新世代Large商品群へ先行投資。後半3年間に利益を成長軌道へ

販売台数計画

足場固め（前半3年間）

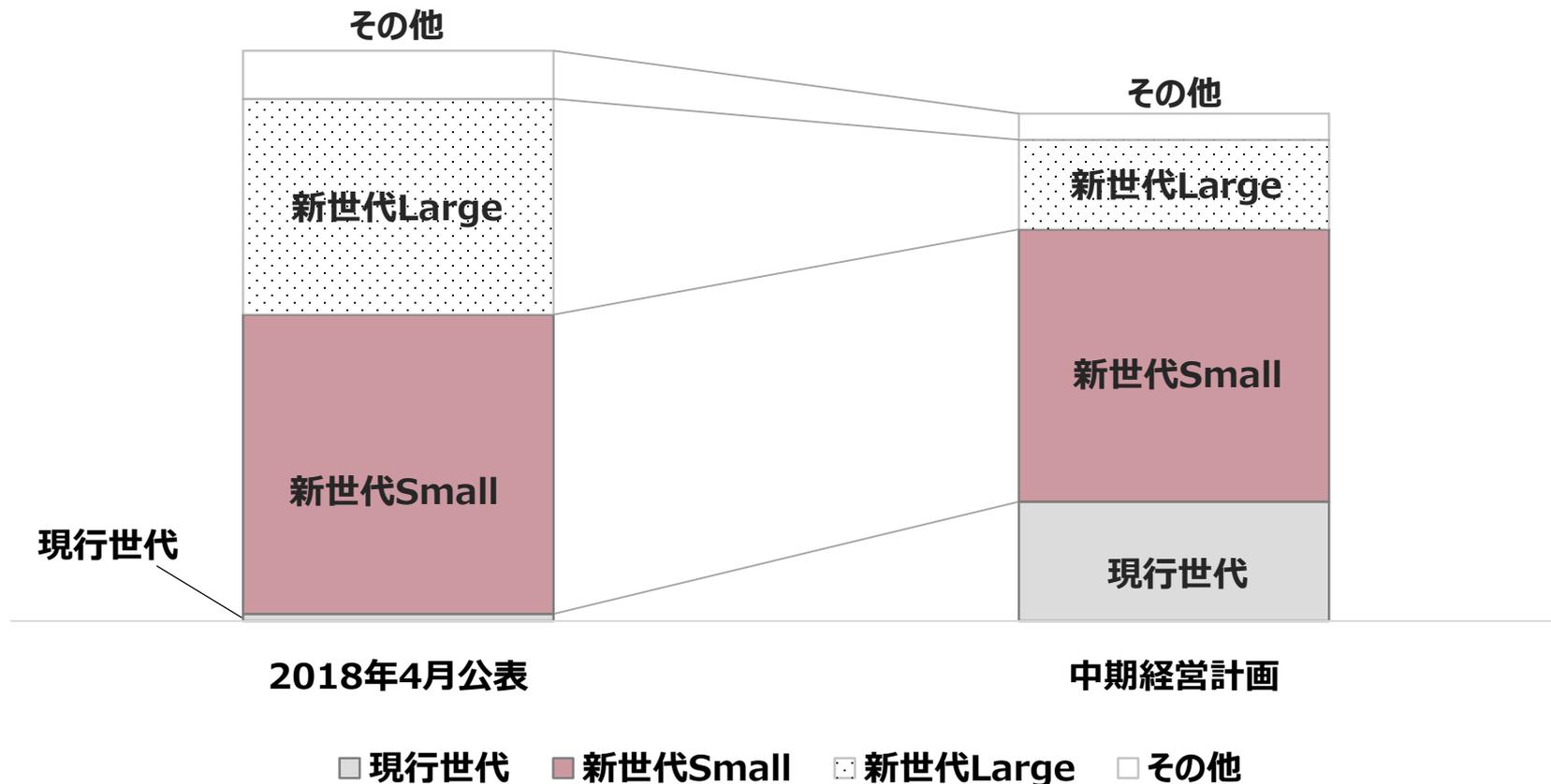
本格的成長（後半3年間）



- 現行世代商品群でビジネス規模を維持しながら、新世代Small商品群を育成。新世代Large商品群導入により、180万台レベルの台数を目指す

販売台数計画（2018年4月公表比）

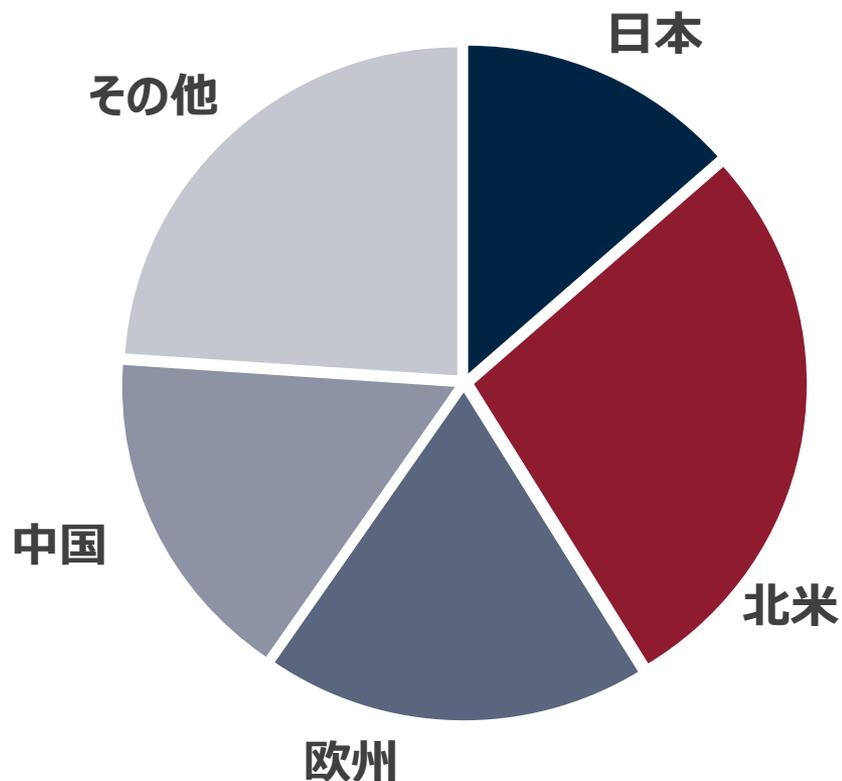
2025年3月期台数 2018年4月公表比



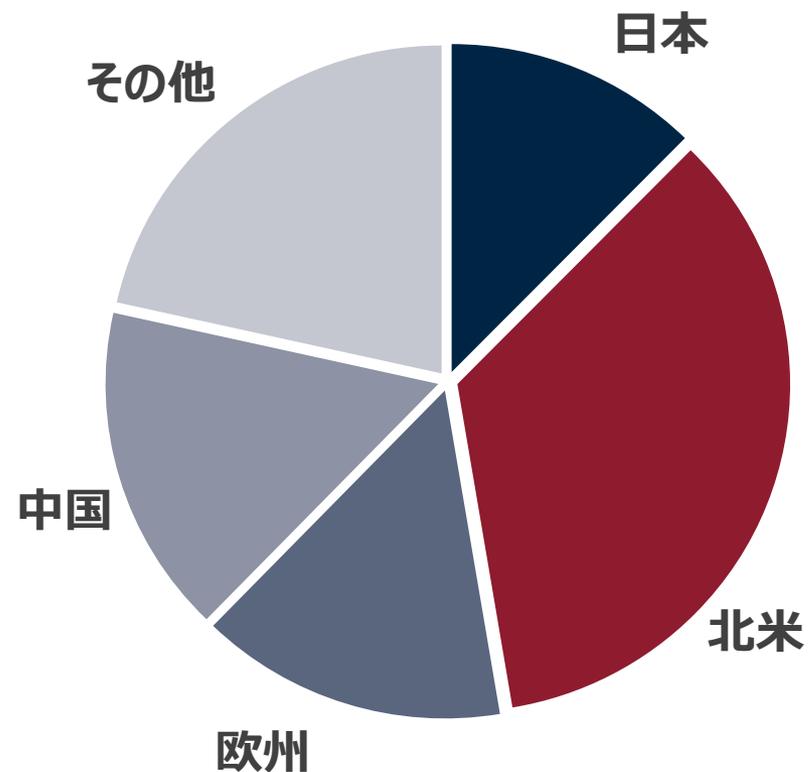
■ 一気にLarge商品群を拡大するのではなく、商品競合力を維持した現行世代商品群の資産を最大活用し、step by stepで世代の移行を進めていく

市場別販売比率

2020年3月期



2025年3月期



■ 米国新工場の立ち上げによる現地生産開始と、販売ネットワーク強化の確実な遂行の両輪でさらなる成長を目指す

将来投資イメージ

現行世代商品群

新世代商品群

足場固め

本格的成長

開発費

設備投資

メキシコ
工場

米国
新工場

'13/3期 '14/3期 '15/3期 '16/3期 '17/3期 '18/3期 '19/3期 '20/3期 '21/3期 '22/3期 '23/3期 '24/3期 '25/3期

構造改革プラン

構造改革
ステージ2

中期経営計画

- CASEに代表される新しい要求への対応を含む新世代商品群への開発投資、及び、米国新工場投資を先行

中期経営計画 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/ROE10%以上

*売上高営業利益率

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

おわりに

2020年に100周年 そして、 次なる100年へ



将来見通しに関する注意事項

このプレゼンテーション資料に記載されている、当社の見通し及び将来の戦略については、今後の世界経済情勢、業界の動向、為替変動のリスクなど様々な不確定要素が含まれております。従いまして、実際の当社業績は見通しと大きく異なる結果となる場合があることをあらかじめご了承ください。

投資に関する最終決定は、上記の点を踏まえ、投資家の皆様ご自身の判断で行われるようお願いいたします。当プレゼンテーション資料に掲載された情報に基づいて投資された結果、万一何らかの損害を被られましても、当社および各情報の提供者は一切責任を負いかねますので、併せてご了承ください。