

**得意分野、収益分野への
「選択と集中」を加速し、
業績回復および持続的成長に向け
不退転の決意で取り組みます。**



新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様および関係者の皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。また、医療体制を維持するために懸命の努力を続けている皆様をはじめ、この感染症流行への対応に尽力されている皆様に深く感謝いたします。

三菱自動車は、2017年度にスタートした前中期経営計画「Drive for Growth」で、コアとなる地域と商品に軸足を置きつつも、欧米や中国といったメガマーケットにおける販売台数の増量を目指しました。その実現に向けて商品・販売ネットワーク・人的資源を強化した結果、2019年度の固定費は2015年度比でおよそ3割増加しました。また、メガマーケットでの販売台数は拡大したものの、期待していた収益を上げることができておらず、固定費増加と合わせて収益の確保が難しい体質となっています。加えて、新型コロナウイルスの影響により、経営環境やそれを取り巻く社会の環境も大きく変化しています。

このような状況を踏まえ、三菱自動車の命題は、すべてのステークホルダーと社会への貢献を重視する事業展開を通じて収益を上げることであり、そのためには得意分野、収益分野への「選択と集中」を加速することだと認識しています。この命題のもと、三菱自動車が先日公表した2022年度までの新中期経営計画「Small but Beautiful」期間中に集中すべきことは、

1. 構造改革を確実にやり遂げること
 2. アセアンを基盤とした成長を促進させること
 3. 三菱自動車得意とする環境技術を強化すること
 4. 三菱自動車の遺伝子である、4WD技術・オフロード性能をさらに進化させ安心感と魅力のある製品を、お客様にお届けすること
- であると考えています。

まず、今後2年間で、固定費削減を軸としたコスト構造改造の期間と位置づけます。その後、地域・商品戦略の「選択と集中」が徐々に具現化し、22年度からは収益力改革の



効果が徐々に顕在化しはじめると考えています。そしてこれを23年度以降の更なる持続的な成長へと繋げていきます。

地域戦略は、成長ドライバーとして、まず当社の主力地域であるアセアンをさらに強化するために、経営資源を集中的に配分します。そしてそこで生み出されたアセアン向け製品を、オセアニア、南アジア、南米、中東、アフリカ等其他地域へも展開し、第二の柱を立ち上げていきます。一方で、低採算が続く地域は収益性改善地域と位置付け、収益が安定的に確保できる体制づくりを構築します。

商品面では、独自技術とアライアンス技術を融合することにより、環境対応車のラインアップ強化に取り組み、その後アセアン商品の強化を図ります。技術面では、アセアンを軸とした開発分野の選択と集中とともに、アライアンス新技術の活用を行います。

これらの戦略を行うにあたり、アライアンスを活用して協業の拡大・深化を進めるとともに、販売・生産面では三菱商事と、中国事業では広州汽車とのパートナーシップを深めていきます。

非常に厳しい状況下ではありますが、将来の安定的な収益確保のため、「選択と集中」を柱とした構造改革を不退転の決意で実行し、業績回復の土台をしっかりと作ることが今中計の最優先事項であると認識しています。また当面は、基盤となる財務の安定性にも配慮しながら、この難局を乗り切り、その後、企業価値を取り戻していくことで、すべてのステークホルダーのご期待にお応えしていきたいと考えています。引き続きご支援のほどお願い申し上げます。

なお、本年度よりステークホルダーの皆様三菱自動車の経営戦略や財務情報と、環境や社会との関係性などの非財務情報を一体的に伝えるため、本レポートを「統合報告書」として作成しています。弊社グループ理解の一助になれば幸いです。

取締役
代表執行役 CEO
加藤 隆雄

加藤 隆雄

構造改革を成し遂げ、
ステークホルダーの皆様からの
信頼に応えて参ります。

代表執行役 CFO
池谷 光司



2019年度の振り返り

2019年度は、全世界的な景気減速懸念の高まりから自動車需要が伸び悩みました。また、第4四半期には新型コロナウイルス感染拡大に伴い各国における経済活動が麻痺状態に陥り、例年販売が増加する年度末にも関わらず全地域で販売台数が急減しました。結果、グローバルベースでの販売台数は112万7千台と、対前年で9%減の着地となりました。

こうした販売台数の低迷に加え、前中期経営計画「Drive for Growth」で志向した全方位での拡大戦略に伴う固定費増加を背景に、売上高は2兆2,703億円、営業利益は

128億円（営業利益率0.6%）と前年比減収減益となりました。また経常利益は、主に持分法損益の悪化等により38億円の赤字、親会社株主に帰属する当期純利益については主に繰延税金資産の取り崩し等により、258億円の赤字となりました。

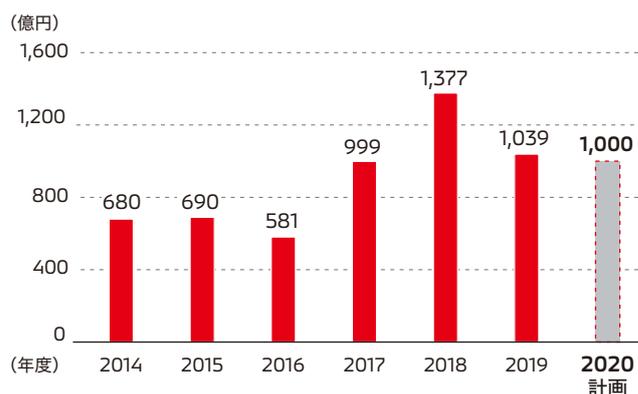
2020年度の取り組み

2020年度は、構造改革の柱の一つである「コスト改革」に全力で取り組みます。「選択と集中」の考え方に基づき、必要な地域・商品等には資金を投下していく一方で、これまで増加してきた固定費を徹底的に見直して参ります。

業績の実績と見通し

	2019年度実績	2020年度見通し
販売台数（小売）	1,127千台	845千台
売上高	22,703億円	14,800億円
営業利益	128億円	-1,400億円
経常利益	-38億円	-1,600億円
親会社株主に帰属する当期純利益	-258億円	-3,600億円

設備投資



その一環として、新中期経営計画「Small but Beautiful」では、国内生産子会社であるパジェロ製造株式会社の生産停止および工場閉鎖、並びに欧州向け新規商品投入凍結等を決定しました。2020年度決算見直しには、これらに関する費用をはじめ各種構造改革費用を織り込んでいます。

資金面については、既存のコミットメントラインに加え、新中期経営計画公表に合わせて内外の金融機関から借入枠設定を含めた3,000億円超の資金調達を行っており、資金繰りは特段の懸念無く事業を継続出来ています。

また、新型コロナウイルスに対して、三菱自動車は各国政府や地方自治体の方針に基づき、お客様・従業員等の安全を最優先に考えて事業を行っています。他方、事業への影響を最小限に抑える為にも、サプライヤー支援・戦略的な販売施策の実行等、各種対応を講じています。今後もサプライチェーンや販売モメンタムの確認を継続しつつ、構造改革を不退転の覚悟で進めていく所存です。

2020年度の見直し

新型コロナウイルスの収束までは依然時間を要すると考えておりますが、各国の経済活動は順次再開されており、自動車需要も回復傾向にあります。

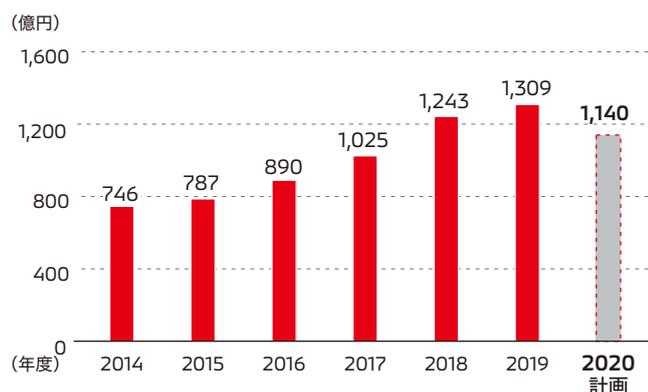
そうした中、2020年度の販売台数は、上期を中心とした新型コロナウイルスの影響に加えて、2021年度以降の業績回復に向けた戦略的な在庫圧縮への取り組みにより、2019年度比25%減の845千台を見込んでいます。

売上高は1兆4,800億円、営業利益は1,400億円の赤字、経常利益は1,600億円の赤字としました。また親会社株主に帰属する当期純利益については、構造改革費用を含む特別損失2,200億円の計上を含めて、3,600億円の赤字を見通しています。

なお、2020年度の配当見直しについては、誠に遺憾ではございますが、無配とさせて頂きました。新型コロナウイルスの影響および構造改革の実施等を背景に、通期では大幅な赤字見直しであり、加えて今後起こり得る不測の事態に備える為にも手元現預金を厚めに確保しておく必要があると判断しました。株主の皆様には誠に申し訳ございませんが、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

最後に、一連の構造改革を不退転の覚悟で成し遂げ、三菱自動車が再び筋肉質な企業に生まれ変わることが、社内外のステークホルダーの皆様からの信頼に応えることだと考えておりますので、今後も役職員一同全力で取り組んで参ります。

研究開発費



現預金/有利子負債

