

社会への貢献を通じた収益確保のため

当社の得意分野・収益分野への「選択と集中」を加速します。

2022年度までを対象年度とする新中期経営計画「Small but Beautiful」は、計画年度後に三菱自動車の持続的な成長を実現させるため、経営基盤を安定させるべく、コスト・収益力改革に重点を置いた構造改革を推進します。そのために、これまでの全方位拡大戦略から方針を転換し、集中と選択をさらに加速させます。三菱自動車は構造改革をやり切り、競争力のある領域をさらに強化し、本計画において確実に収益を上げられる体質への転換を実現します。

具体的な施策は、生産能力・販売体制・商品ラインアップの見直しや、固定費の大幅削減などを含みます。その上で、強みのあるアセアン地域に経営資源を集中投入します。さらに、三菱自動車らしい自社開発のPHEVやHEVといった環境技術と4WD技術の強化に加え、アライアンス・パートナー技術を活用した世界最新レベルのクルマを提供することで、収益力を高めます。技術を結集することで、人とクルマと自然が共生する社会の発展のための環境にやさしいクルマを提供していきます。

具体的な取り組み項目

- コア地域・商品に投資を集約し、固定費を2019年度比20%以上削減
- アセアンに経営資源を集中し、同市場のマーケットシェアを11%超に拡大
- アセアンに続く第二の柱として、アフリカ・オセアニア・南米市場を開拓
- パジェロ製造生産停止等による国内事業再編
- 2022年度までに新型車投入により環境対応車(PHEV・EV)のラインアップを強化、2022年度以降もアセアンでピックアップトラック・SUV・MPVなどの新型車を投入

前中期経営計画「Drive for Growth」の振り返り

前中期経営計画では、コアとなる地域と商品に軸足を置きつつ、グローバルでのシェア拡大も意識した全方位での成長を基本路線として、積極的な投資を計画しました。売上高はやや伸長しましたが、同時に固定費が全方位に膨張し、主力地域であるアセアン向けの投資資源に不足が生じるとともに、グローバル市場の販売採算の確保が難しい状況となりました。

厳しい事業環境下において、三菱自動車の規模では全方位の拡大戦略を採り続けることは現実的でなく、中計期間半ばを過ぎた2018年度後半に戦略の方向性を修正しました。

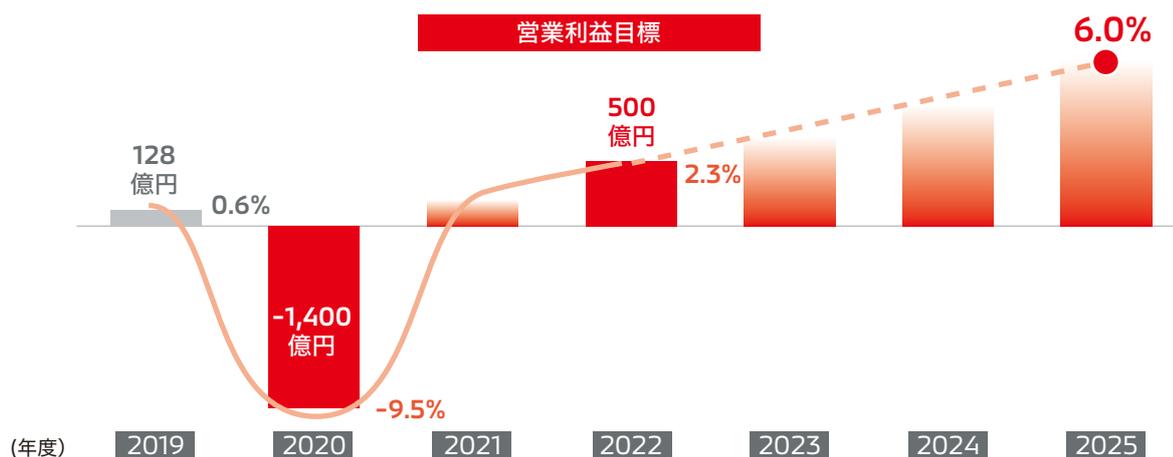
しかしながら、それまでの先行投資の影響から、2019年度は固定費全体が中期経営計画前に比べて2割以上増え、修正戦略の具体化を加速させたものの、自動車需要の伸び悩みや為替の逆風などにより、収益確保が一層困難な状況となりました。加えて、新型コロナウイルス感染症の災禍が起き、さらに厳しい状況となりました。不透明な事業環境が続くなか、業績回復への道を切り開くためには、全方位の拡大戦略を目指した反省に基づき、コスト構造改革を最優先事項と位置づけ取り組みを進めていきます。

経営 KPI

事業環境の厳しさが続く中、コスト構造を大胆に見直し改善すると同時に、将来の成長に向けた強化や新規事業創出を行いながら、徐々に収益力を回復させていきます。新中期経営計画を着実に実行することにより、2025年度

には営業利益率を6%まで回復させる計画です。収益回復については、ファーストステップとして2022年度に営業利益500億円、営業利益率2.3%の達成を目指します。

「選択と集中」を基本方針に据え、アセアンを基軸とした事業体制に移行し、低採算事業を縮小することにより、収益力の改善を図ります。



2019年度	2020年度	2022年度	
1,127千台	845千台	1,054千台	販売台数(小売)
△828億円	△2,490億円	310億円	フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}
1,309億円	1,140億円	990億円	研究開発費 ^{※2}
1,039億円	1,000億円	1,000億円	設備投資
748億円	655億円	800億円	減価償却費
0.6%	-9.5%	2.3%	営業利益率

※1 自動車事業および消去 ※2 減価償却費を含む

固定費削減

固定費の削減策に速やかに着手し早期に効果を出す方針であり、2021年度には2019年度比20%以上の固定費削減を目指します。

間接員労務費	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員適正化（再配置、新規採用抑制、希望退職制度）、報酬制度見直し △15%削減
マーケティング費用	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的見直し ● 費用対効果向上
減価償却費	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資適正化 ● 将来計画に基づく減損処理
開発費	<ul style="list-style-type: none"> ● 「選択と集中」による全体費用削減 ● 欧州向け新規商品投入凍結
生産体制再編	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産ライン統廃合：パジェロ製造（株）生産停止
一般管理費	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営再建の状況に応じた費用抑制 ● 働き方改革によるオフィススペースの削減

2021年度までに
20%以上削減
(2019年度比)

地域戦略

各地域を成長ドライバーと収益性改善の2つのカテゴリーに分けます。成長ドライバーとして位置付ける地域では、まず三菱自動車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。さらに、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、アフリカ等他地域へも展開し、商品価値最大化やブランド強化に取り組むと同時に、第二の柱として立ち上げていきます。

一方で、低採算が続く地域を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を構築します。具体的には、中国ではパートナーとの協業を通じ、成長ドライバーとすべく強化します。また、ホームである日本では、生産・販売体制の再編を通じ、安定的な黒字体質を目指します。北米では、一層の固定費抑制に取り組み、収支バランスの均衡を実現させます。そして、欧州に関しては、新規商品の投入を凍結し固定費を大幅に削減することで収益性の改善を目指します。

成長ドライバー

- アセアン：事業中核地として経営資源を集中
- オセアニア、南アジア、南米、中東、アフリカ：アセアン向け商品を最大限活用し第二の柱へ

収益性改善

- 中国：パートナーとの協業を通じ成長ドライバーへ
- 日本：生産・販売体制再編
- 北米：固定費抑制
- 欧州：新規商品投入凍結

商品・技術戦略

商品戦略としては、2020年度～2022年度をフェーズIとし、環境対応車のラインアップ強化に取り組めます。具体的には、『エクリプス クロス』のPHEVモデル、次期『アウトランダー』の市場投入、そして中国市場向けに、広州汽車と共同開発の新型EV投入を計画しています。その後は次期『アウトランダー PHEV』を市場投入します。

2022年度以降をフェーズII「アセアン商品の強化」期間とし、2022年度に次期『トライトン』を投入する計画です。2023年度以降は、『エクスパンダー HEV』、次期『エクスパンダー』、次期『パジェロスポーツ』、さらにはアセアン向け新型モデルを開発・投入する予定です。

技術戦略の根幹も「選択と集中」です。コアマーケット向けのコアモデルの収益拡大を実現するため、強みのある技術をさらに磨きます。また、同時にアライアンス内の先進技術も活用し、効率的で生産性の高い開発を促進します。

具体的には、次世代ディーゼルとフレームモデルの性能向上に取り組むとともに、電動車の台頭に対応するために、次世代PHEVやHEVを軸とした電動化の推進を図ります。さらに、お客様が求める洗練されたサービスにお応えするために、自動運転やEV等の新技術に関しては、アライアンスの新技術を活用し搭載することで、魅力ある商品を持続的に投入できる体制を整えます。

Phase I: 2020年度～2022年度

独自技術とアライアンス・パートナー技術を融合し
環境対応車 (PHEV / EVモデル) のラインアップ強化

Phase II: 2022年度以降

アセアン商品の強化

パートナーとの協業強化

日産自動車とは、自動運転、コネクティッド、EVに代表される最先端技術や、パワートレイン、プラットフォームの相互補完等の協業を強化する検討を開始しました。地域軸では、アセアンや国内において協業を強化し、OEM事業のさらなる拡大を推進します。また、生産事業の協業拡大についても検討を進めています。国内では、軽自動車事業の強化を図っていきます。ルノーとの協業深化については、オーストラリアで『エクスプレス』のOEM供給を受けることにより、オセアニア地域における商用車セグメントの強化を実現します。

一方、パートナーとの協業強化については、アセアンで三菱商事と生産・販売両側面をさらに強化することにより、既存国の収益力強化やベトナム、マレーシア、ミャンマーにおける生産事業強化などを順次検討していきます。さらに、アセアンで培ったベストプラクティスを、アフリカ・南アジア他に展開することにより第二、第三の柱を育てていきます。中国では、今後世界で最も厳しくなるといわれている環境規制に対応するため、広州汽車との共同開発を推進していきます。

アライアンスの活用：日産自動車・ルノー

OEM事業のさらなる拡大

生産協業のさらなる拡大

軽自動車事業
共同開発・受託生産
EV技術

ルノー商用車OEM受け

アセアン

日本

オセアニア

日産自動車

ルノー

自動運転、コネクティッド、EVの協業深化
パワートレイン、プラットフォームの相互補完検討