



2016年度 決算報告

三菱自動車工業株式会社

2017年5月9日

2016年度 実績



『アウトランダーPHEV』

2016年度 業績サマリー【前年度対比、前回予想対比】



(単位: 億円、千台)

	FY15 ('15/4-'16/3) 実績	FY16 ('16/4-'17/3) 実績	増減		1月公表値	増減	
			差異	率		差異	率
売上高	22,678	19,066	-3,612	-16%	18,900	+166	+1%
営業利益 (利益率)	1,384 (6.1%)	51 (0.3%)	-1,333	-96%	10 (0.1%)	+41	+412%
経常利益	1,410	89	-1,321	-94%	15	+74	+496%
当期純利益*	726	-1,985	-2,711	-	-2,020	+35	+2%
販売台数 (小売台数)	1,048	926	-122	-12%	921	+5	+1%

*親会社株主に帰属する当期純利益

2

2016年度の売上高は1兆9,066億円となりました。

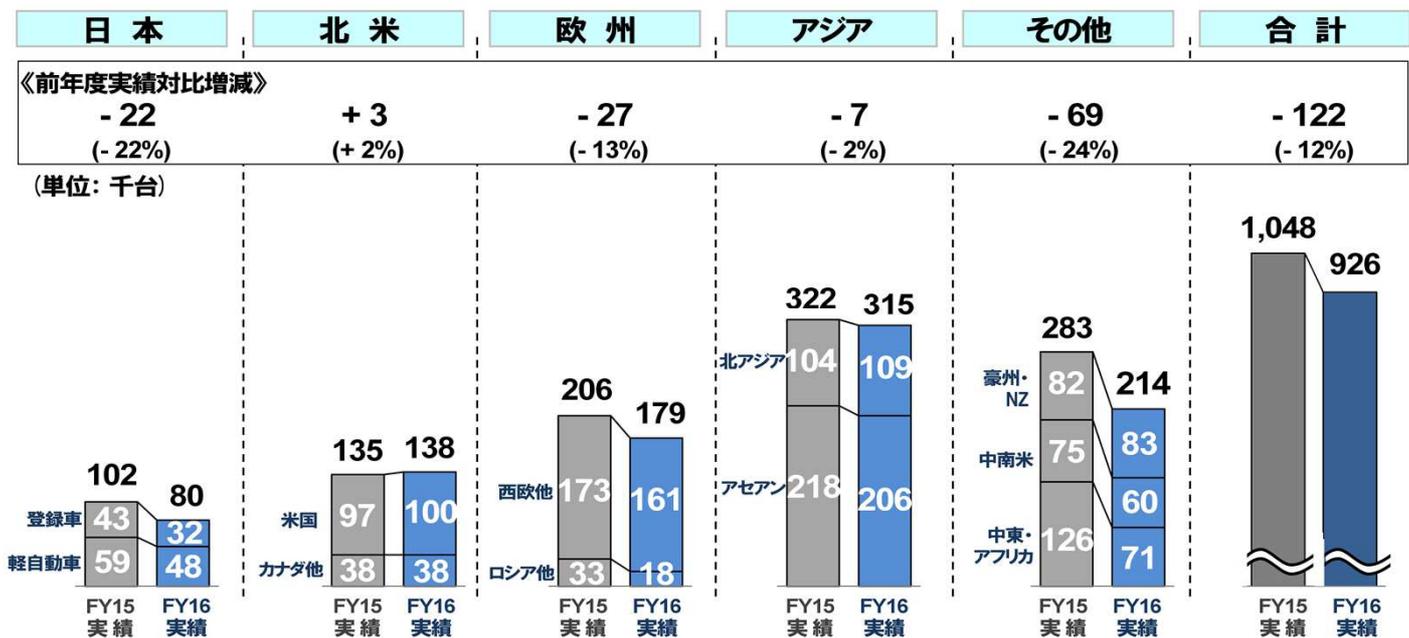
営業利益は51億円、経常利益で89億円、当期純利益は燃費不正問題による特別損失を計上しましたので、1,985億円の赤字となりました。

なお、営業利益につきましては、2004年の再生計画以降、12年にわたり、通期営業黒字を確保しております。

昨年度は燃費問題や為替の悪化、市場措置費用の増加などがあったものの、既に第3四半期決算でもお話してきたように、11月以降、日産自動車の手法を参考にした経営改善が進んだことなどにより通期業績が改善しました。

結果として、1月31日に発表した見通しに対して、売上高、各利益項目とも上回りました。

2016年度 小売台数実績【前年度対比】



注) 16年度小売台数実績は速報値。

3

全世界での販売台数は92万6千台となり、前年度から12%減少しました。

日本は燃費不正問題による上期の落ち込みを挽回するには至りませんでした。足元の販売は堅調に推移し、第3四半期に公表した75千台を上回り、8万台の実績となりました。

北米は、『アウトランダー』の販売が堅調に推移したことにより、前年を上回る結果となりました。

欧州は、ロシアでの落ち込みが続いたことに加え、オランダ等で税制恩典変更の影響を受け、『アウトランダーPHEV』が大きく減ったことなどにより、前年を下回りました。

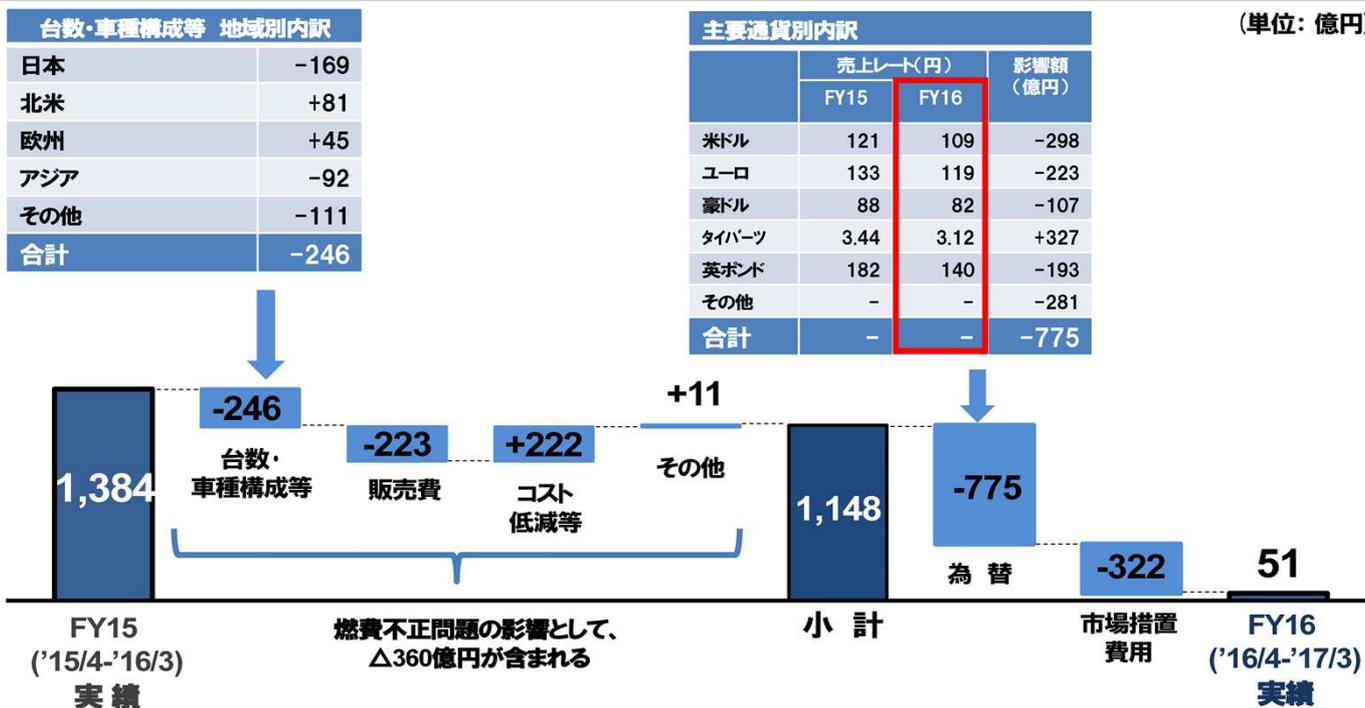
中国では8月に現地生産化した『アウトランダー』の販売が好調に推移しました。一方でアセアンでは、前年度好調であった新型『パジェロスポーツ』の台数が減少し、アジア全体では前年を下回る結果となりました。

その他地域では、資源安による影響が続く中東・中南米の台数減が続いております。

2016年度 営業利益増減分析【前年度対比】



(単位: 億円)



営業利益の増減要因は、昨年度に対し、燃費問題の影響として360億円、為替の悪化として800億円、市場措置費用の増加で300億円など大きなマイナス要因があったものの、全社を上げた取り組みで黒字を確保しました。

詳細な増減分析については、ご覧のとおりです。

まず、台数・車種構成等で246億円の減益となりました。地域別の内訳はスライド左上の表にある通りです。日本では燃費問題の影響、タイでは一昨年末の税制変更の影響による新型『パジェロスポーツ』の台数減、中東・中南米での需要低迷により減益となりました。

また、日本でのインセンティブ増加などにより、販売費でも223億円の減益となりました。

これに対し、コスト低減は222億円の改善となり、その中には日産とのシナジー効果が早期に創出されたことによる改善が30億円強、含まれております。

その結果、為替と市場措置費用を除いた営業利益は1,148億円となりました。

なお、為替の悪化と市場措置の増加を含めた営業利益は51億円となっております。

2016年度 BSサマリー



(単位: 億円)

	FY15 (16/3末) 実績	FY16 (17/3末) 実績	増減
資産合計	14,337	14,844	+ 507
うち現金及び預金	4,534	5,568	+ 1,034
負債合計	7,483	7,809	+ 326
うち有利子負債	271	156	- 115
純資産合計	6,854	7,035	+ 181
自己資本 (自己資本比率)	6,712 (46.8%)	6,905 (46.5%)	+ 193
ネットキャッシュ	4,263	5,412	+1,149

5

バランスシートの概要はご覧の通りです。

燃費問題関連の支払い等があったものの、10月20日の日産自動車からの第3者割当増資もあり、ネットキャッシュは5,400億程度となりました。

今後も健全な財務状況を維持しながら、手許資金を有効な成長投資に積極的に振り向け、企業価値の向上に努めて参ります。

2017年度 業績見通し



『エクリプス クロス』

2017年度 業績サマリー【前年度対比】



～ 当期純利益は2015年度に近い水準に回復 ～

(単位: 億円、千台)

	FY16 ('16/4-'17/3) 実績	FY17 ('17/4-'18/3) 見通し	増減	
			差異	率
売上高	19,066	20,000	+934	+5%
営業利益 (利益率)	51 (0.3%)	700 (3.5%)	+649	+1,268%
経常利益	89	790	+701	+783%
当期純利益*	-1,985	680	+2,665	-
販売台数 (小売台数)	926	1,029	+103	+11%

*親会社株主に帰属する当期純利益

7

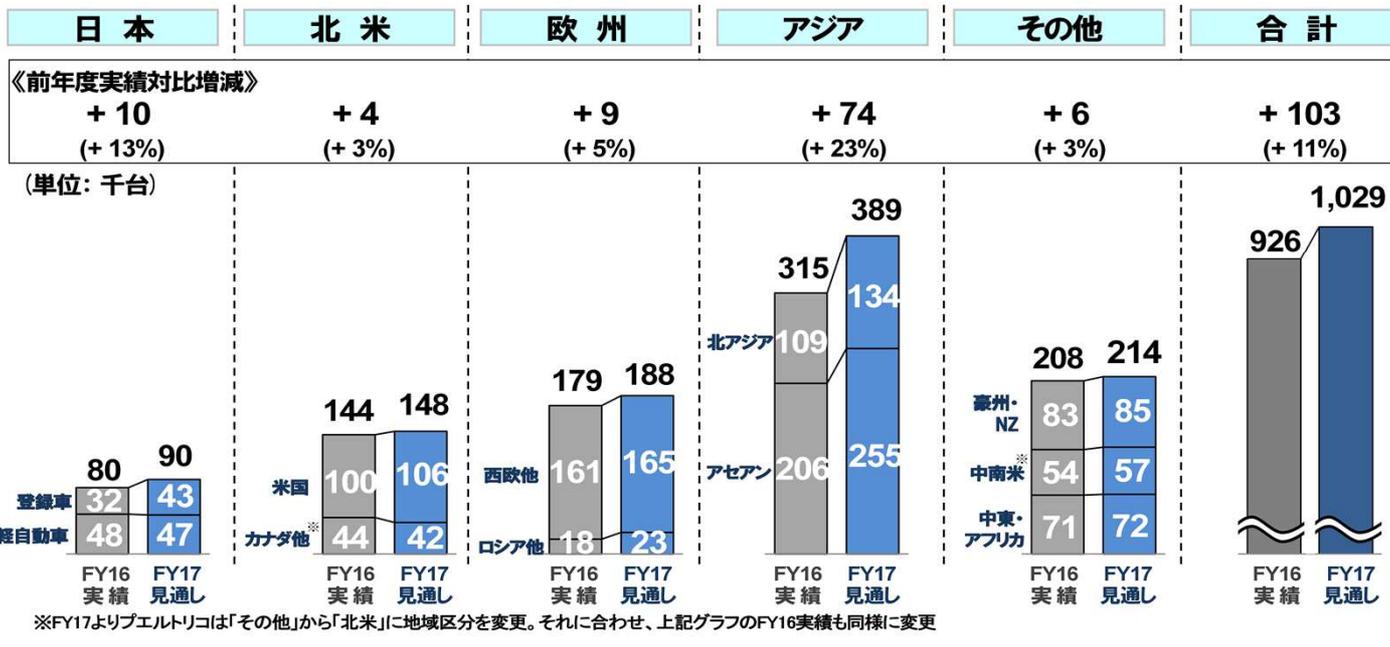
2017年度通期業績見通しについては、ご覧の通りです。

売上高は2兆円、営業利益は700億円、経常利益は790億円、当期純利益は680億円を計画しています。当期純利益については、1年で2015年度に近い水準まで回復する見込みです。

2017年度 小売台数見通し【前年度対比】



～ アセアン、北アジア、日本を中心に台数増～



8

全世界での販売台数は102万9千台と、前年度から11%増加の計画としました。

17年度においては、地域別事業計画や新商品投入スケジュールなどを前提として、重点地域を絞り込み、アセアン、北アジア、日本で台数を伸ばす計画としております。

アセアンは、今年スタートしたインドネシアの新工場で生産する車種が販売を牽引するほか、フィリピンやタイでも販売を伸ばす計画です。

北アジアのうち、中国では、昨年現地生産化した『アウトランダー』の販売が好調であり、17年度もこの傾向を維持し、販売拡大を目指してまいります。

なお、日本では、燃費問題によるブランド毀損などの影響はあるものの、お客様との信頼回復や地道な販売促進活動に加え、年度後半には『エクリプスクロス』を新規投入することで、販売を増加させていきます。

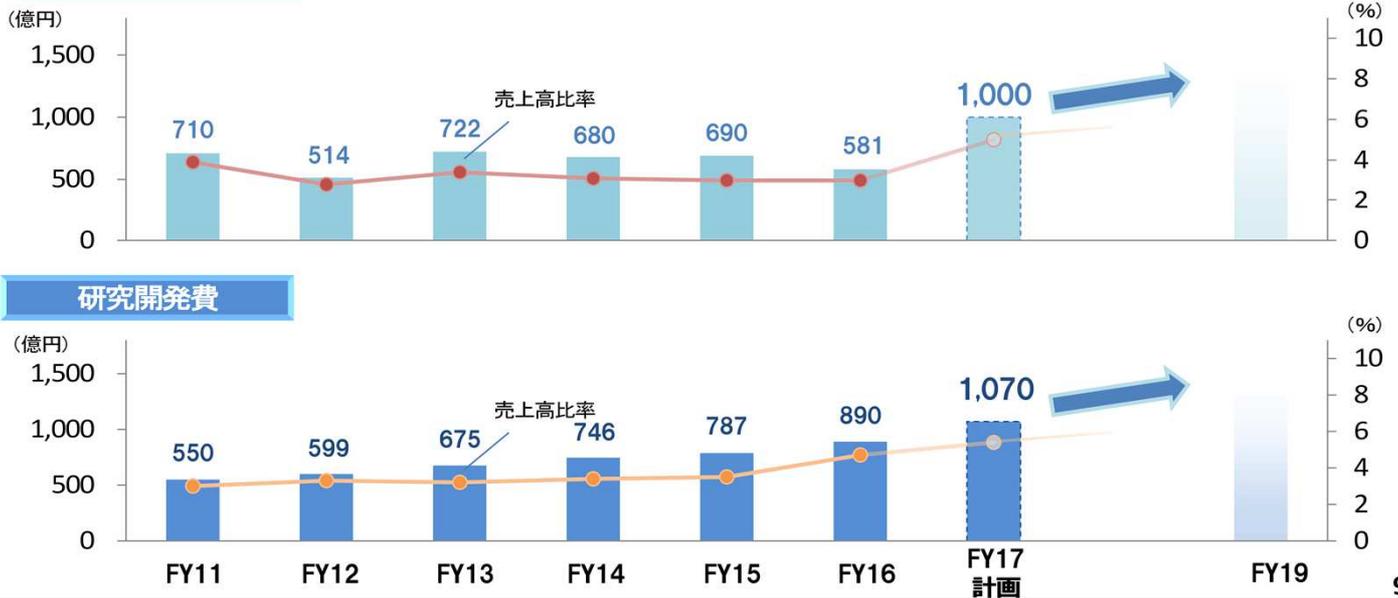
更に、他の地域でも着実に販売を伸ばす計画としております。

設備投資・研究開発費



～ 将来成長に向けた投資を積極化 ～

設備投資



研究開発費



17年度は売上高を伸ばすと同時に、これまで不足していた将来成長に向けた投資も積極的に進めてまいります。

具体的には、17年度の設備投資はインドネシア新工場の投資も加わり1,000億円、前年比70%と大幅にアップする計画です。研究開発費も日産との技術の共有などで開発費はセーブできる反面、将来のために新規分野の技術開発を増額するため、17年度は1,070億円の計画といたしました。

当社は、今後の成長に向けて、将来投資の拡充による魅力ある車づくりやそれを支える人・仕組み作りを進めてまいります。

2017年度 営業利益見通し増減分析【前年度対比】

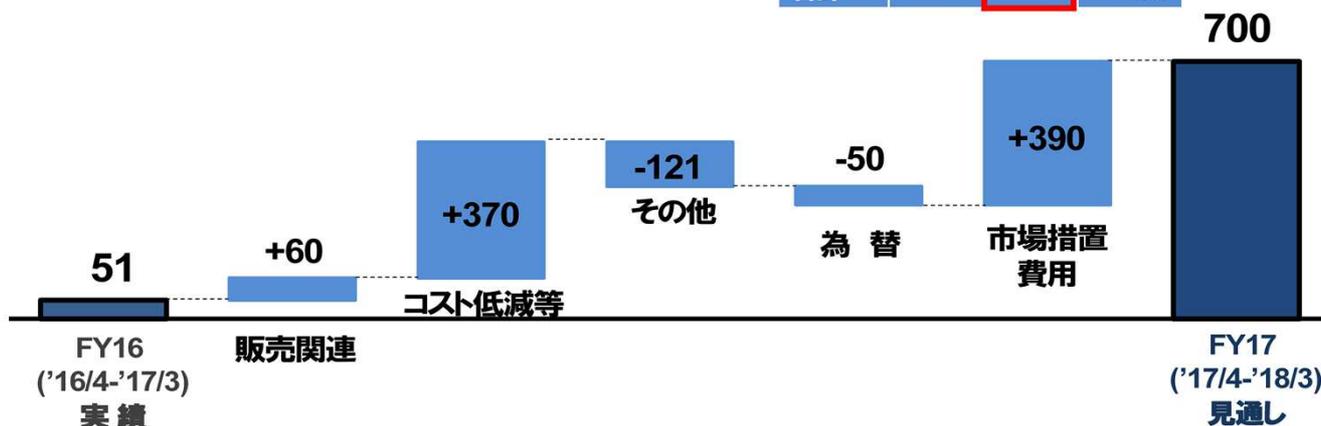


販売関連 内訳	
台数・車種構成等	+210
販売費	-150
合計	+60

その他 内訳	
研究開発費の増加	-180
その他	+59
合計	-121

主要通貨別内訳	売上レート(円)		影響額 (億円)
	FY16	FY17	
米ドル	109	105	-80
ユーロ	119	115	-60
タイバーツ	3.12	3.05	+70
その他			+20
合計	-	-	-50

(単位: 億円)



10

2017年度の営業利益は700億円と、前年度の51億円から649億円増益の計画としました。

販売関連としては、拡販のための販売費もしっかり使いながら、重点地域であるアセアン、北アジア、日本を中心に台数を増やす計画であり、60億円の好転を見込んでおります。コスト低減等で370億円の増益を見込む反面、その他は研究開発費等で121億円の増加を織り込んでいます。

なお、幅広い分野で検討が進む日産自動車とのアライアンスにより、2017年度シナジー効果としては、250億円を見込んでいます。

また、為替前提はUSドルで105円、ユーロで115円、タイバーツで3.05円と、前年に対し円高に想定しております。この結果、為替影響としては、前年に対して50億円の悪化を見込んでおります。

一方、市場措置費用は2015年度並みを見込んでおり、2016年度実績に対し390億円好転する計画です。結果として、2017年度の営業利益700億円を確保する見込みです。

以上で、2017年度の業績見通しの説明を終わらせて頂きます。

続きまして、益子より当社の今後の取り組みについて説明致します。

今後の取り組み



『MITSUBISHI XM Concept』

それでは、説明に入る前に、当社としてやるべきことについて話をさせていただきます。

やるべきことは「信頼の回復」です。

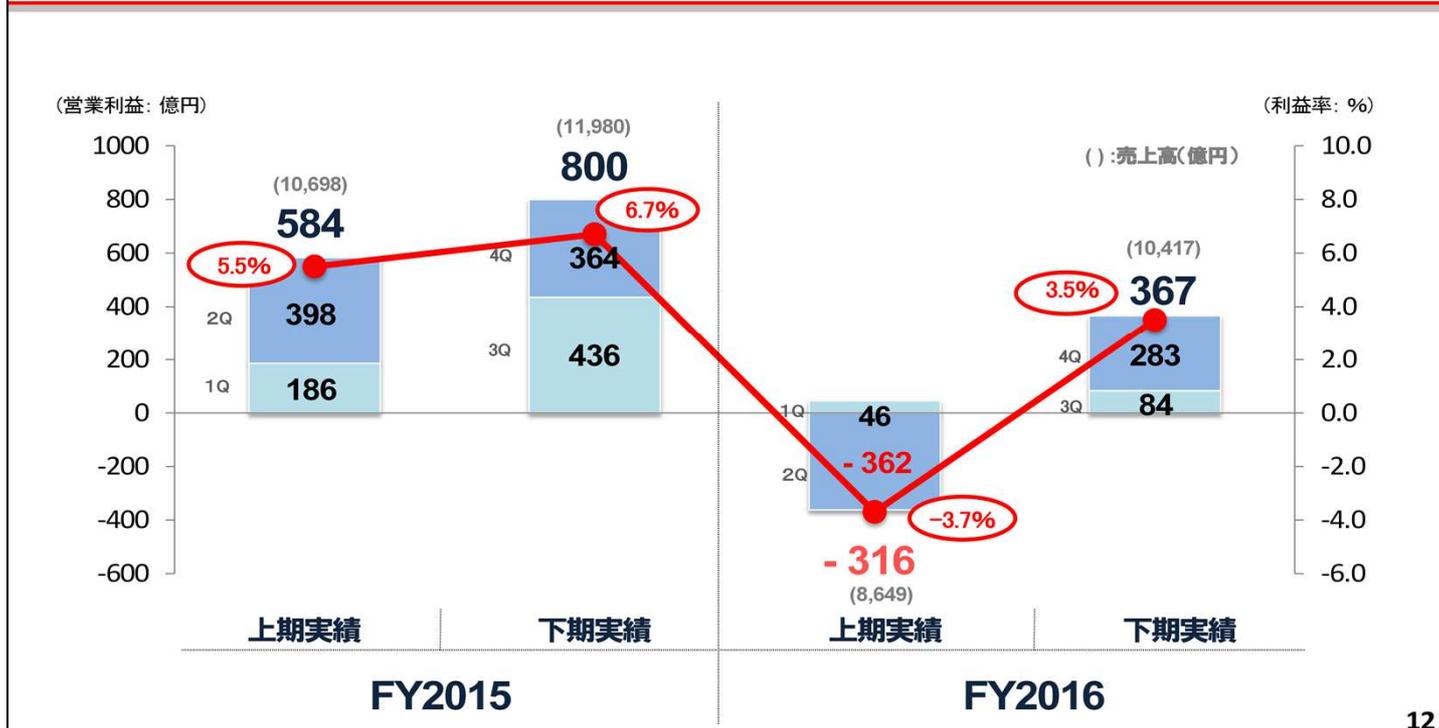
昨年度、多くの方々にご迷惑とご心配をおかけした燃費不正問題あるいはそれに類する様な不正問題を再発させないことと、業績のV字回復を実現することで、信頼の回復を図りたいと考えています。

V字回復は、単年度で考えるのではなく、持続的な成長に向けた道筋をつけることが必要です。

2017年度は、新しい中期経営計画のスタートの年であり、単年度での業績回復と将来への布石を打つ年という大きな意味を持っています。

これらを踏まえ、ここからは当社経営の状況と今後の取り組みについて説明します。

2016年度の振り返り ～収益改善～

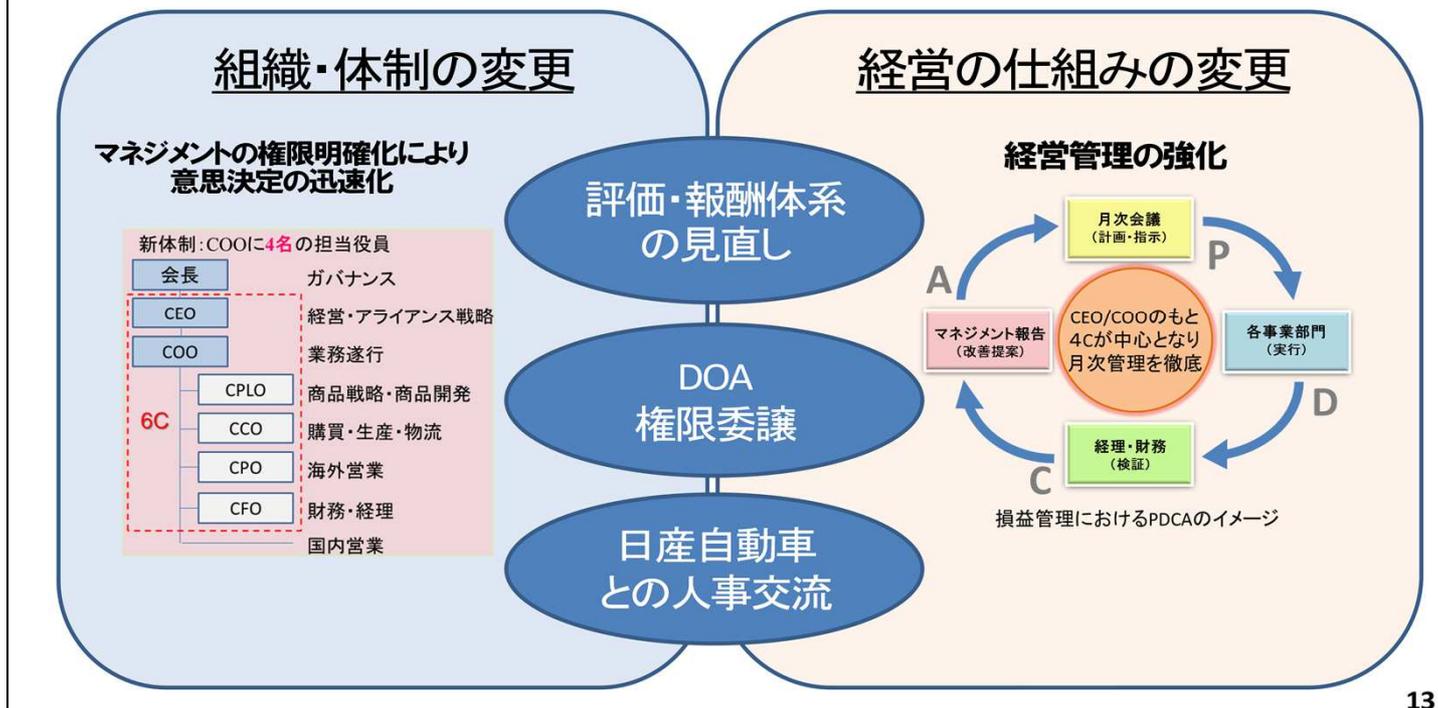


まず、2016年度を振り返ります。

2015年度は6%前後あった営業利益率ですが、2016年度上期は燃費不正問題による生産・販売停止の影響や市場措置費用が増加したことで、マイナス3.7%まで落ちました。

これに対し、下期は経営効率の改善に取り組んだ結果、営業利益率はプラス3.5%まで回復しました。

2017年度以降もこの業績の回復基調を継続し、V字回復シナリオを確かなものにしていけるよう、全力で取り組んで参りたいと考えております。



当社はこの半年で大きく社内改革を推進してまいりました。

各マネジメントの権限を明確にし、意思決定の迅速化が図れる役員体制に変更すると共に、それに合わせた組織改編を行いました。

また、月次損益の管理を徹底するPDCAサイクルを回すなど、経営の仕組みも変更しました。

それに加え、人事評価や報酬体系の見直し、日産自動車との人材交流、権限委譲の明確化などにも取り組んできました。

このように、将来の成長に向けた経営の基盤作りが着実に進捗しております。

これに加え、グローバルリスクコントロール部門の新設、社内教育制度の充実を通じ、不正問題の再発防止に向けた意識改革が進んでいます。

主要施策：アセアン



● インドネシア

4月より新工場を稼働



工場概要

生産能力: 16万台/年
敷地面積: 30ヘクタール
従業員数: 約3,000名 (2018年3月)
生産車種: 『パジェロスポーツ』、
小型MPV、『COLT L300』

● フィリピン

5月よりミラージュの生産を開始



工場概要

生産能力: 5万台/年
敷地面積: 21ヘクタール
生産車種: 『アドベンチャー』、『L300』、
『ミラージュG4』、
『ミラージュ』

14

ここからは今年度以降の取り組みについて説明します。

まずは、アセアン戦略ですが、インドネシアで先月、新工場が稼働いたしました。開所式典にはインドネシア政府のジョコ大統領、ハルタント工業大臣にもご参列頂き、盛大な式典となりました。

現在は『パジェロスポーツ』を生産しておりますが、9月には小型MPVの生産立ち上げを準備しております。

経済が好調なフィリピンでは、政府の支援策(CARSプログラム)の認定を受け生産を開始した『ミラージュG4』に続き、今月からは『ミラージュ』の生産も開始し、販売を伸ばしてまいります。

アセアンの最大生産拠点であるタイでは今後は日産とのアライアンスを活かし、さらなる収益性向上を目指してまいります。詳細については後述します。

主要施策：中国

- 現地生産化したアウトランダーの更なる拡販
- 商品ラインナップの強化
- ディーラーネットワークの強化
- エンジンの現地生産：18年稼働、15万台/年

⇒2020年代初めに30万台以上の販売を目指す



中国市場は2,800万台という規模にまで需要が拡大し、全世界需要の3分の1を中国が占めております。当社のシェアは依然として低い水準にあり、販売を伸ばすチャンスはあると考えております。

昨年、現地生産化した『アウトランダー』は順調に販売を伸ばしております。

台数の拡大にはディーラーネットワークの拡張は不可欠となっておりますが、同時にディーラーのクオリティ向上にも取り組んでまいります。このような取り組みにより、2020年代初めに、30万台以上の販売を目指します。

また、エンジンの現地生産プロジェクトを進めており、2018年12月には生産を開始する予定です。現地調達率を高めることで収益力のアップを図ります。

『エクリプス クロス』：17年度後半より順次、世界展開



16

グローバルモデルの新商品となる『エクリプスクロス』を、10月の欧州出荷を皮切りに各地域に順次投入していきます。

このモデルはこれからの当社SUVブランドを担っていく存在だと考えております。

世界初披露となった今年のジュネーブモーターショーでは、スタイリッシュなクーペフォームに高い評価が寄せられております。

『MITSUBISHI XM Concept』



17

先ほど、インドネシアで生産開始する小型MPVの説明をしましたが、MPVはインドネシアでは人気のセグメントとなっております。

また、この小型MPVはインドネシアのみならず、周辺のアセアン諸国への輸出も予定している重要な地域戦略車です。

さらに、この車は日産自動車へのOEM供給も検討されています。

ご覧の写真は昨年インドネシア国際オートショーで公開した『MITSUBISHI XM Concept』であり、この小型MPVのコンセプトとなっております。

クロスカンパニーチーム(CCT)：32チームを発足させ、各領域でのシナジー検討を開始

共同購買活動

① タイでの車両共同輸送



② ベンチマークデータを活用したコスト低減



技術の共有

③ インドネシアMPV OEM、PHEV技術の活用



18

17年度はルノー・日産アライアンスの一員として、新たな一步を踏み出す年となります。

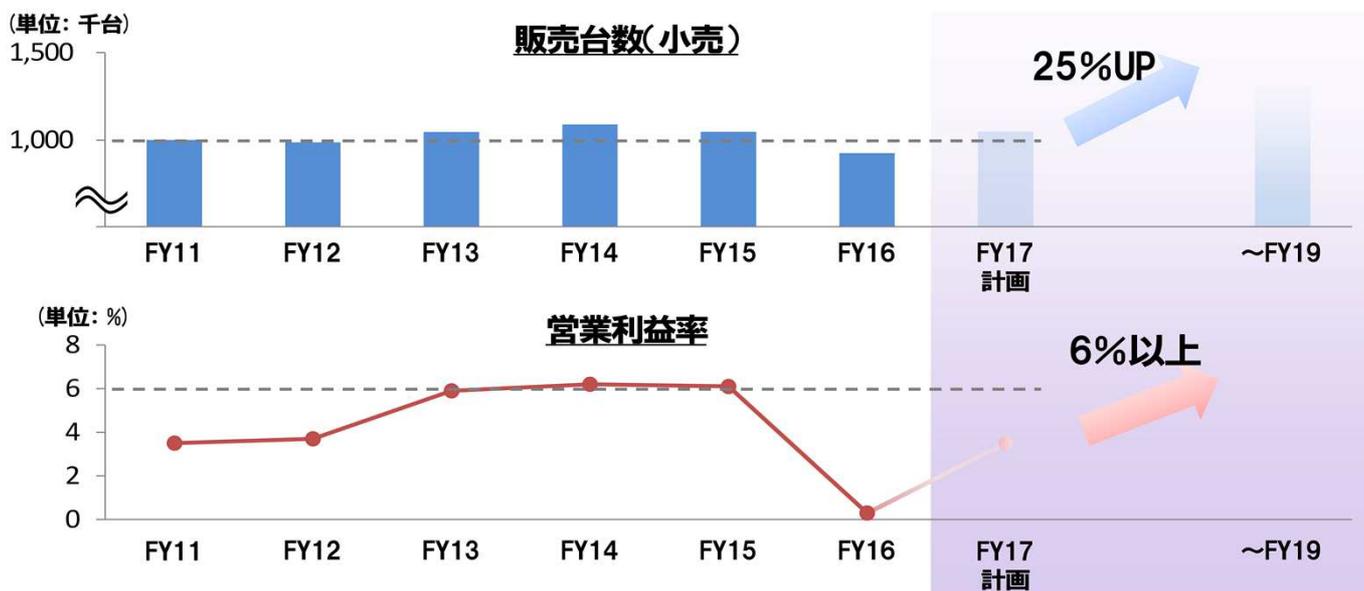
実際に、32のクロスカンパニーチームを発足させ、各領域でのシナジー検討を加速しています。その結果、共同購買や物流、販売金融の面を中心に、具体的な成果が出始めてきています。

例えば、タイで車両共同輸送が始まり、今後、インドネシアやフィリピンへの展開も検討を進めています。また、購買ではベンチマークデータの活用により、昨年度すでに30億円を上回るコスト低減を実現しました。今年度からはいよいよ、共同購買がスタートし、取り組みを本格化させていきます。

商品や技術の面では、日産自動車インドネシアでMPVのOEM受けを検討しています。新技術の領域においては、当社のプラグインハイブリッド技術が日産車で採用されることも視野に入ってきています。

当社に強みがあるアセアン、日産自動車得意とするアメリカや中国など、それぞれの強みを活かしたシナジー検討を今後も積極的に進めてまいります。

成長投資を積極化し、規模の成長と収益のV字回復へ



当社は、将来の収益力を飛躍的に高めていくことが、皆さまからの信頼と期待を取り戻すことに繋がると確信しています。

今後は改革への手を緩めることなく、更に日産自動車とのアライアンスを活かし、規模の成長と収益のV字回復に取り組めます。

具体的には、販売台数は2008年度以降100万台前後で推移してきましたが、これを25%増やし125万台を目指します。

これに、経営効率の改善努力を加え、営業利益率は6%台を回復します。

いずれも、2019年度までの次期中計期間中の到達を目標に、詳細を詰めています。

規律ある経営により持続的な企業価値向上に全力で取り組んでまいります。

Appendix

燃費不正問題関連損失



(単位: 億円)

項目	期初見通し (16年6月公表)	2016年度 実績	差異 (実績-期初)	2016年度 見通し (1月公表)	差異 (実績-1月見通し)
営業利益への影響	- 550	- 360	+ 190	- 400	+40
特別損失	- 1,500	- 1,655	- 155	- 1,597	- 58
お客様へのお支払い	(- 500)	(- 586)	- 86	(- 582)	- 4
上記以外のお客様窓口関連	(- 150)	(- 176)	- 26	(- 168)	- 8
販売関連	(- 400)	(- 414)	- 14	(- 408)	- 6
生産・購買関連	(- 350)	(- 360)	- 10	(- 334)	- 26
その他	(- 100)	(- 119)	- 19	(- 105)	- 14
合計	- 2,050	- 2,015	+35	- 1,997	- 18

2016年度 地域別業績【前年度対比】



(単位: 億円)

	FY15 実績 ('15/4-'16/3)	FY16 実績 ('16/4-'17/3)	増減
売上高	22,678	19,066	-3,612
- 日本	4,129	2,973	-1,156
- 北米	3,248	2,971	-277
- 欧州	5,146	4,335	-811
- アジア	4,826	4,335	-491
- その他	5,329	4,452	-877
営業利益	1,384	51	-1,333
- 日本	-24	-358	-334
- 北米	62	-166	-228
- 欧州	221	-216	-437
- アジア	749	512	-237
- その他	376	279	-97

2017年度 地域別業績見通し【前年度対比】



(単位: 億円)

	FY16 実績 (' 16/4-' 17/3)	FY17 見通し (' 17/4-' 18/3)	増減
売上高	19,066	20,000	+934
- 日本	2,973	3,500	+527
- 北米	2,971	3,200	+229
- 欧州	4,335	4,400	+65
- アジア	4,335	5,200	+865
- その他	4,452	3,700	-752

本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における当社の予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証はありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、金利・為替・原油価格の変動可能性、関係法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。

なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご注意ください。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。投資に関する最終的な決定は、投資家の皆様ご自身の責任をもってご判断ください。本資料に記載されている情報に基づき投資された結果、何らかの損害が発生した場合でも、当社は責任を負いかねますので、ご了承ください。

Drive@earth



mitsubishi
MITSUBISHI MOTORS