

# 2017年度 第3四半期 決算報告



三菱自動車工業株式会社  
2018年2月5日

エクリップス クロス

1. 2017年度 第3四半期決算 サマリー

2. 2017年度 第3四半期累計 地域別詳細

3. 2017年度 第3四半期トピックス

4. 2017年度 通期業績 見通し

## 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 業績サマリー【前年同期対比】



(単位: 億円、千台)

	FY16 ( '16/4-'16/12) 実績	FY17 ( '17/4-'17/12) 実績	増減	
			差異	率
売上高	13,418	15,181	+1,763	+13%
営業利益 (利益率)	-232 (-1.7%)	646 (4.3%)	+878	-
経常利益	-222	811	+1,033	-
当期純利益*	-2,133	701	+2,834	-
販売台数 (小売台数)	673	777	+104	+15%

\*親会社株主に帰属する当期純利益

2

第3四半期業績は、堅調であった上期までの流れを維持しております。

売上高は前年同期から13%増加の1兆 5,181億円、営業利益は646億円、営業利益率は4.3%となりました。また、経常利益は811億円、純利益は701億円と、前期の大幅な赤字から黒字へと大きく改善しております。

販売台数は、ピックアップトラックが好調なタイや、新型『エクスパンダー』を投入したインドネシア、『アウトランダー』の販売が引き続き好調な中国などにより、前年同期から15%増加し、77万7千台となりました。

# 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 営業利益増減分析【前年同期対比】

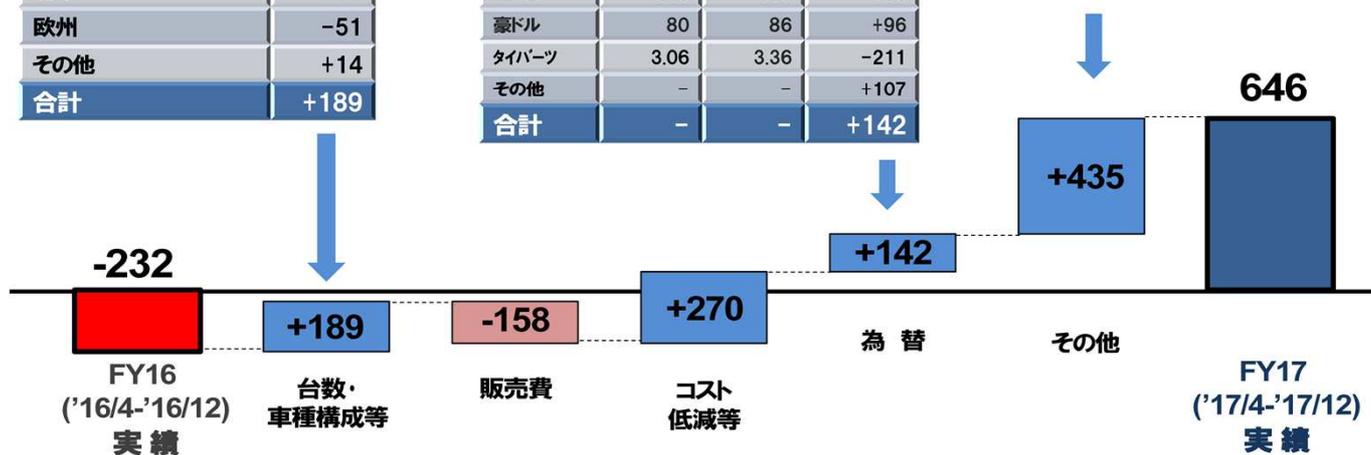


(単位: 億円)

台数・車種構成等 地域別内訳	
日本	+31
アセアン	+135
中国他	+23
北米	+37
欧州	-51
その他	+14
<b>合計</b>	<b>+189</b>

主要通貨別内訳	売上レト(円)		影響額 (億円)
	FY16 1-3Q	FY17 1-3Q	
米ドル	107	112	+54
ユーロ	118	129	+96
豪ドル	80	86	+96
タイバツ	3.06	3.36	-211
その他	-	-	+107
<b>合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>+142</b>

その他の主な内訳	
研究開発費	-45
市場措置費用 他	+480
<b>合計</b>	<b>+435</b>



3

前年同期と比較した第3四半期累計の営業利益増減分析はご覧の通りで、販売面、コスト低減ともにバランスよく改善しております。

台数・車種構成は、好調なアセアン、中国での台数増、日本での回復などで、189億円の増益となりました。

販売費用は158億円の増加となりました。これは、特に米国、日本でのインセンティブやブランド強化のための広告宣伝費を増加したことによるものです。

コスト低減は270億円の改善となり、このうちシナジー効果が170億円含まれております。

為替は、タイバツが悪化したものの、ドルやユーロなど主要通貨で好転したため、142億円の増益となりました。

その他においては、昨年度、大きく計上した市場措置費用が減少したため、435億円の増益となっております。

## 2017年度 第3四半期 バランスシート(BS)/フリーキャッシュフロー(FCF)



(単位: 億円)

	FY16 実績 (17/3末)	FY17 3Q 実績 (17/12末)	増減
<b>資産合計</b>	<b>14,844</b>	<b>15,623</b>	+779
うち現金及び預金	5,568	5,342	-226
<b>負債合計</b>	<b>7,809</b>	<b>7,933</b>	+124
うち有利子負債	156	331	+175
<b>純資産合計</b>	<b>7,035</b>	<b>7,690</b>	+655
<b>自己資本</b> (自己資本比率)	<b>6,905</b> (46.5%)	<b>7,518</b> (48.1%)	+613
ネットキャッシュ	5,412	5,011	-401
	<b>FY16 3Q 実績</b> ( '16/4-' 16/12)	<b>FY17 3Q 実績</b> ( '17/4-' 17/12)	<b>増減</b>
フリーキャッシュフロー	-1,185	-271	+914

4

バランスシート、フリーキャッシュフローの状況を説明します。

現預金につきましては、昨年度末より226億円減少しましたが、引き続き5,342億円を保有しております。

自己資本比率は48.1%となり、健全な財務状況を維持しております。

なお、フリーキャッシュフローについては、大幅なマイナスから改善したものの、昨年の燃費不正問題の支払いなどがあった影響で、マイナス271億円となっております。積極的な投資を継続する一方で、キャッシュフローのきめ細かい管理をしており、年度末には黒字化する見込みであります。

今年度は持続的成長のための設備投資を積極化しておりますが、今後も手許資金を有効な成長投資に振り向け、企業価値の向上に努めてまいります。

1. 2017年度 第3四半期決算 サマリー

2. 2017年度 第3四半期累計 地域別詳細

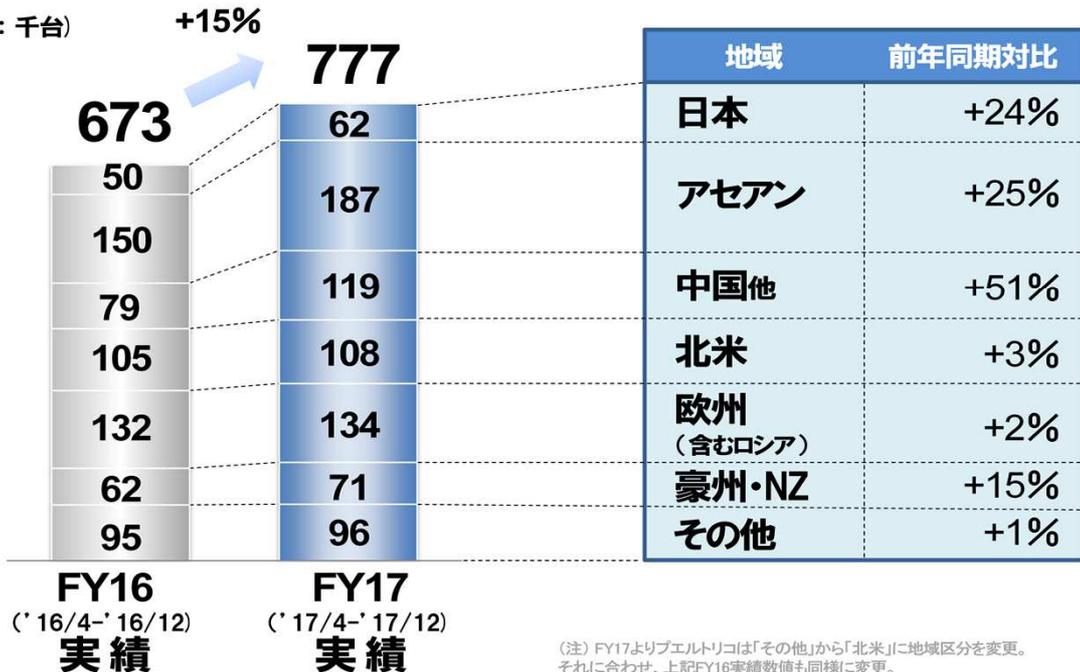
3. 2017年度 第3四半期トピックス

4. 2017年度 通期業績 見通し

# 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 小売台数実績【前年同期対比】



小売台数(単位:千台)



小売台数実績について説明します。

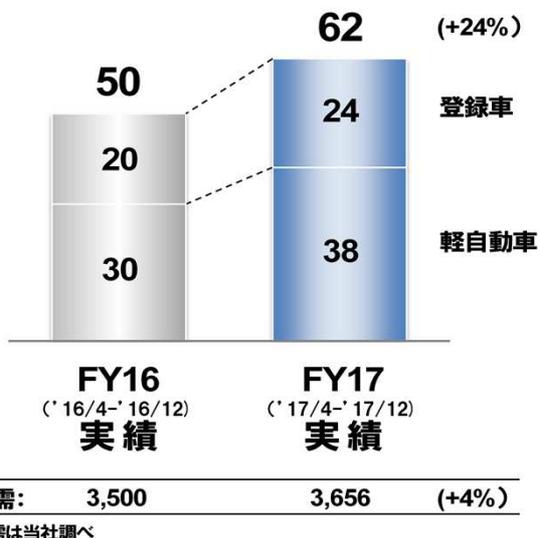
第3四半期累計では全地域で前年を上回る実績となりました。

昨年10月に発表いたしました中期経営計画「DRIVE FOR GROWTH」で、主力地域といたしましたアセアン、豪州・ニュージーランドは好調な販売を持続しております。

注力地域については、中国が順調に販売を伸ばしており、厳しい販売競争が続く北米でも前年を上回ることが出来ました。

また回復地域とした日本でも、昨年度の燃費不正問題からの販売が落ち込みが回復し、全世界での販売台数は77万7千台となり、前年同期から15%増加しました。

小売台数(単位:千台)



電動ドライブステーション(左:神戸店、右:北海道 北野店)

■ 小売台数:62千台

- 軽の復調と「ACTIVE GEAR」シリーズが販売を牽引
- 12月よりエクリプスクロスの事前受注開始(18/3発売) 「ナイトショールーム」:新しいクルマ選び体験提供
- 電動ドライブステーションの順調な展開

日本では軽自動車『eKワゴン』『eKスペース』の復調と好評な「ACTIVE GEAR」シリーズの効果で、2015年度レベル近くまで販売台数が回復し、前年同期に対し24%増加しました。

12月に待望の新モデルである『エクリプス クロス』の事前受注を開始いたしました。発売は3月を予定しております。この受注にあたっては、新しいクルマ選びの形として、自宅にいながらショールームにいるかのような体験ができる、ナイトショールームを開催し、大変好評を頂きました。

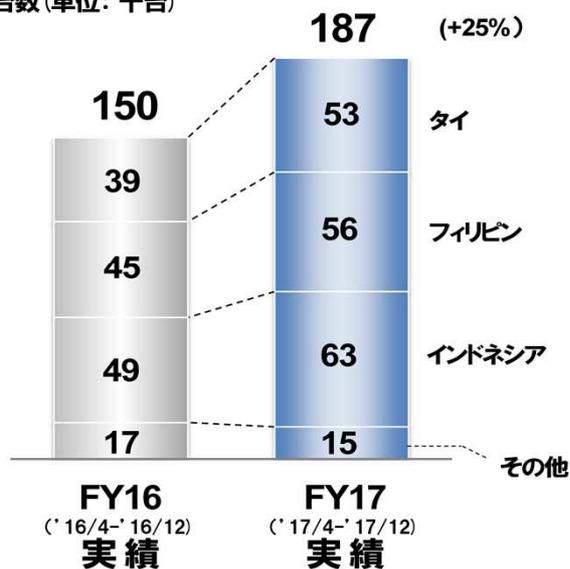
今後は、この『エクリプス クロス』をテコとし、販売のさらなる拡大に取り組んでまいります。

ブランド再構築への取り組みの一つとして拡充に取り組んでいる電動ドライブステーションについては、2月3日に松江店をリニューアルオープンし、現在全国で25店舗まで展開が進んでおります。

## 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 地域別実績:アセアン



小売台数(単位:千台)



エクスペンダーを展示するインドネシアディーラー

### ■ 小売台数:187千台

・主要3カ国の販売が好調に推移

・インドネシア:

- 新体制(製造・販売)の順調な立ち上がり
- エクスペンダーの好調な受注

全需※: 1,666 (FY16) / 1,775 (FY17) (+7%)

※:全需は当社調べ(タイ、フィリピン、インドネシアの合計)

アセアンの販売は引き続き好調に推移し、前年同期に対して全需を大きく上回る25%の増加となりました。当社の主要マーケットであるタイ、フィリピン、インドネシアでは、いずれも好調な販売を維持しております。

タイではアフターセールスの強化や販売網拡充などの効果から、ピックアップトラックを中心に第3四半期も販売が好調に推移し、全需を上回る伸びとなっております。

当社が高いシェアを持つフィリピンでは広告宣伝の強化や競合比較試乗会などにより、パジェロスポーツが大きく台数を伸ばしております。また、昨年現地生産化したミラージュ、ミラージュ G4の販売を強化し、好調な乗用車市場でのプレゼンス向上および台数増に取り組んでおります。

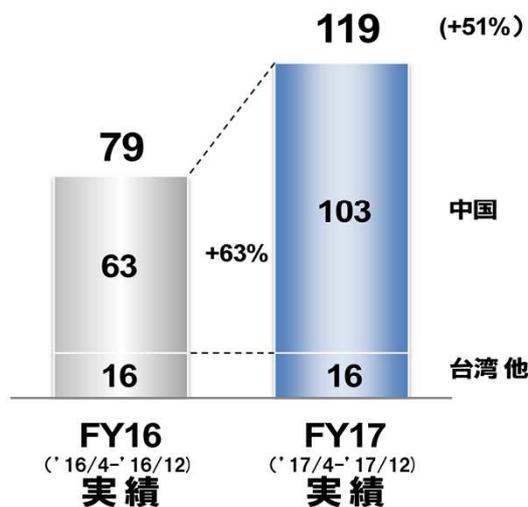
インドネシアでは、今年度より新しく製造会社・販売会社を立ち上げ、ビジネスモデルの刷新を図っており、好調なスタートとなっております。この中で、導入した新型MPV エクスペンダーが大変好評となっており、今後さらなる販売増加を目指してまいります。

このほか、ベトナムでも積極的に事業展開を進めており、1月にベトナム政府との電動車の普及拡大に関する覚書を締結し、さらには主力車種『アウトランダー』の現地生産を開始しております。

## 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 地域別実績:中国



小売台数(単位:千台)



GMMCの工場

■ 小売台数:119千台

・アウトランダー販売好調持続

・販売網の拡充促進

➤ 2017年12月末時点で300店舗を達成

全需※: 21.4百万台 21.9百万台 (+2%)

※:全需は当社調べ(中国のみ)

9

中国は、第3四半期においても現地生産化したアウトランダーを中心に好調な販売が持続しており、前年同期比63%と大幅な増加となりました。

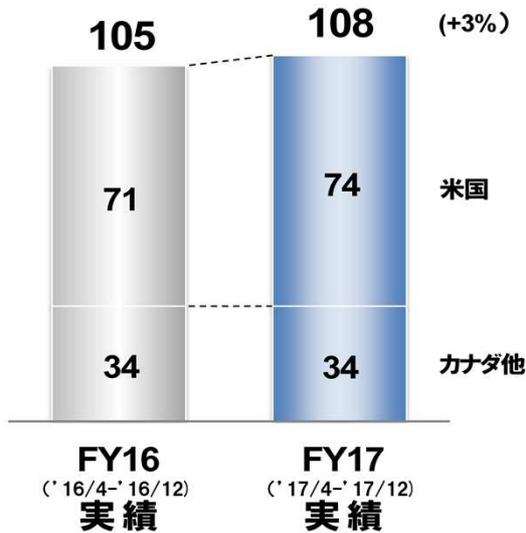
今後の更なる拡販のため、新規ディーラーの開業促進、店舗あたりの販売台数増加を図り、シェア拡大に向けて引き続き取り組んでいきます。このほか、ディーラーに対する販売強化トレーニングを実施し、1店舗あたりの販売台数拡大を図ってまいります。

店舗数につきましては、2016年度末の210店舗から2017年12月末時点で300店舗まで増加しており、順調に進捗しております。さらには、2019年度末までに400店舗までに増加させる計画としています。

## 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 地域別実績:北米



小売台数(単位:千台)



アウトランダーPHEV

### ■ 小売台数:108千台

- ・米国:全需が前年比減、厳しい販売競争が続く
- ・アウトランダーを中心に前年を上回る販売を達成
- ・新型車を投入

➤ '17/12にアウトランダーPHEV

➤ '18/1にエクリプス クロスを導入

全需\*: 13.5百万台 13.2百万台 (-3%)

全需は当社調べ(米国のみ)

(注) FY17よりプエルトリコは「その他」から「北米」に地域区分を変更。それに合わせ、上記FY16実績数値も同様に変更。

10

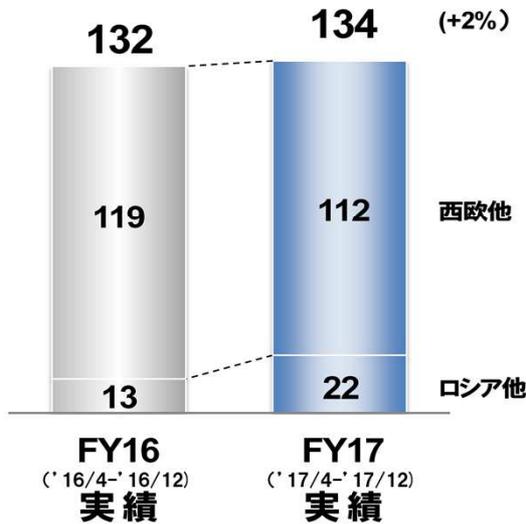
米国では全需が前年比減となり、厳しい販売競争が続く中、当社は主力車種のアウトランダーの販売を伸ばし、前年同期を上回る結果となりました。

昨年に12月にはアウトランダーPHEVの投入を行ったほか、1月にはエクリプス クロスの出荷を開始しており、今後、これらの新車をテコに販売の拡大を目指してまいります。

# 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 地域別実績:欧州(含むロシア)



小売台数(単位:千台)



パジェロスポーツの生産を再開したロシア工場

## ■ 小売台数:134千台

### <西欧>

- ・ドイツ、イギリスで堅調な販売を維持
- ・エクリプス クロスの順調な立ち上がり

### <ロシア>

- ・新型パジェロスポーツの生産再開
- ・販売は全需を上回る力強い回復

全需※: 12.7百万台 12.9百万台 (+2%)

※:全需は当社調べ(EU28、EFTAの合計)

欧州地域は、販売台数が西欧で減少した一方で、ロシアでの販売台数が回復し、地域全体で前年同期を上回る結果となりました。

西欧では、第2四半期と同様に、当社が相対的に強いドイツ、イギリスで堅調な販売を維持しましたが、その他の国で苦戦し、前年を下回りました。

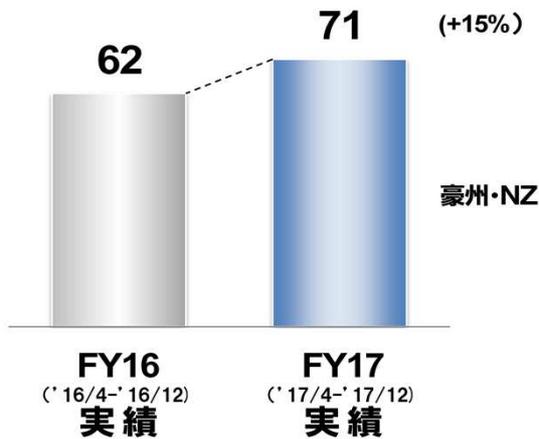
10月初旬より出荷を開始した新型エクリプス クロスは順調な立ち上がりとなっており、今後の販売拡大が期待できるスタートとなっております。

また、ロシアでは需要が堅調に回復している中で、当社は販売金融や広告宣伝の強化を行い、生産を再開した新型パジェロスポーツを中心に販売が力強く回復しております。

## 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 地域別実績:豪州・NZ



小売台数(単位:千台)



豪州・NZ



トライトン

### ■ 小売台数:71千台

- ・拡大傾向にあるSUV/小型商用車市場
- ・当社販売も堅調に推移
- ・アウトランダーPHEVがGreen Car of the Yearを受賞

全需: 975 997 (+2%)

全需は当社調べ

\* The West Australian紙 "The West Australian's 2017 CARS OF THE YEAR AWARDS"

12

当社が高いシェアを持つ豪州・NZでは、近年安定的な販売が続いており、この第3四半期も当社が得意とするSUV・ピックアップトラックを中心に着実に販売を伸ばしており、全需を大きく上回る販売となりました。

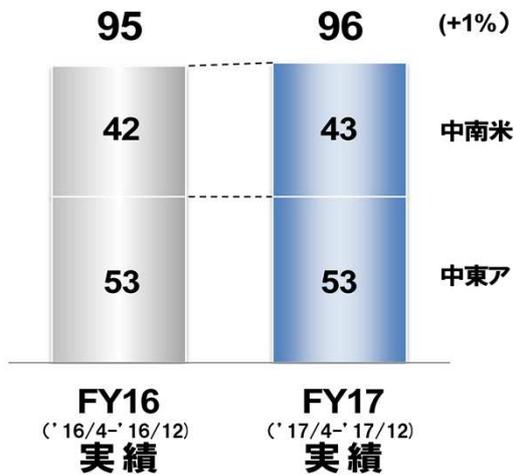
また、アウトランダーPHEVは豪州で環境性能が高く評価され、グリーンカーオブザイヤー2017を受賞しました。

引き続き、当社の強みであり、豪州・NZ市場で拡大傾向にあるSUVや小型商用車の販売に注力してまいります。

# 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 地域別実績:中南米・中東ア



小売台数(単位:千台)



パジェロスポーツ

## ■ 小売台数:96千台

- ・中東はフリート商談の獲得による台数増
- ・中南米はピックアップを中心に台数増

全需※: 3,895 (FY16)      3,920 (FY17)      (+1%)

※:全需は当社調べ(中南米、GCCの合計)

(注)FY17よりプエルトリコは「その他」から「北米」に地域区分を変更。それに合わせ、上記FY16実績数値も同様に変更。

中東については、全需の回復には時間が掛かると見られますが、当社は湾岸諸国でのフリート商談の獲得などにより、前年同期を上回る実績となりました。

中南米は全需が回復の傾向にあり、当社はフリート需要を取り込みながら、ピックアップトラックを中心に前年同期を上回る台数となりました。

次に、直近のトピックスについて説明いたします。

1. 2017年度 第3四半期決算 サマリー

2. 2017年度 第3四半期累計 地域別詳細

3. 2017年度 第3四半期トピックス

4. 2017年度 通期業績 見通し

## 新型2車種の販売立ち上がり状況



### エクスペンダー



- ・インドネシアで10月より販売開始
- ・好調な受注:5万8千台超の受注(1月末)

### エクリプスクロス



エクリプスクロス NIGHT SHOWROOMの様子

- ・世界:4千台超の販売実績(1月末)
- ・日本:3千台超の予約受注(1月末)
- ・グッドデザイン賞を受賞

\*シカゴアテネウム・グッドデザイン賞:1950年から続く世界で最も歴史のあるデザインアワード 15

下期より販売を開始しました新型MPV『エクスペンダー』及び、新型SUV『エクリプスクロス』の直近の状況を説明いたします。

インドネシアで10月より販売を開始した『エクスペンダー』は引き続き好調な受注を維持しており、1月末時点の累計受注台数は5万8,000台を超える状況となっております。今後は、2018年にはフィリピンやタイなどにも輸出展開を行い、アセアンでの更なるプレゼンス向上を目指し販売を拡大してまいります。

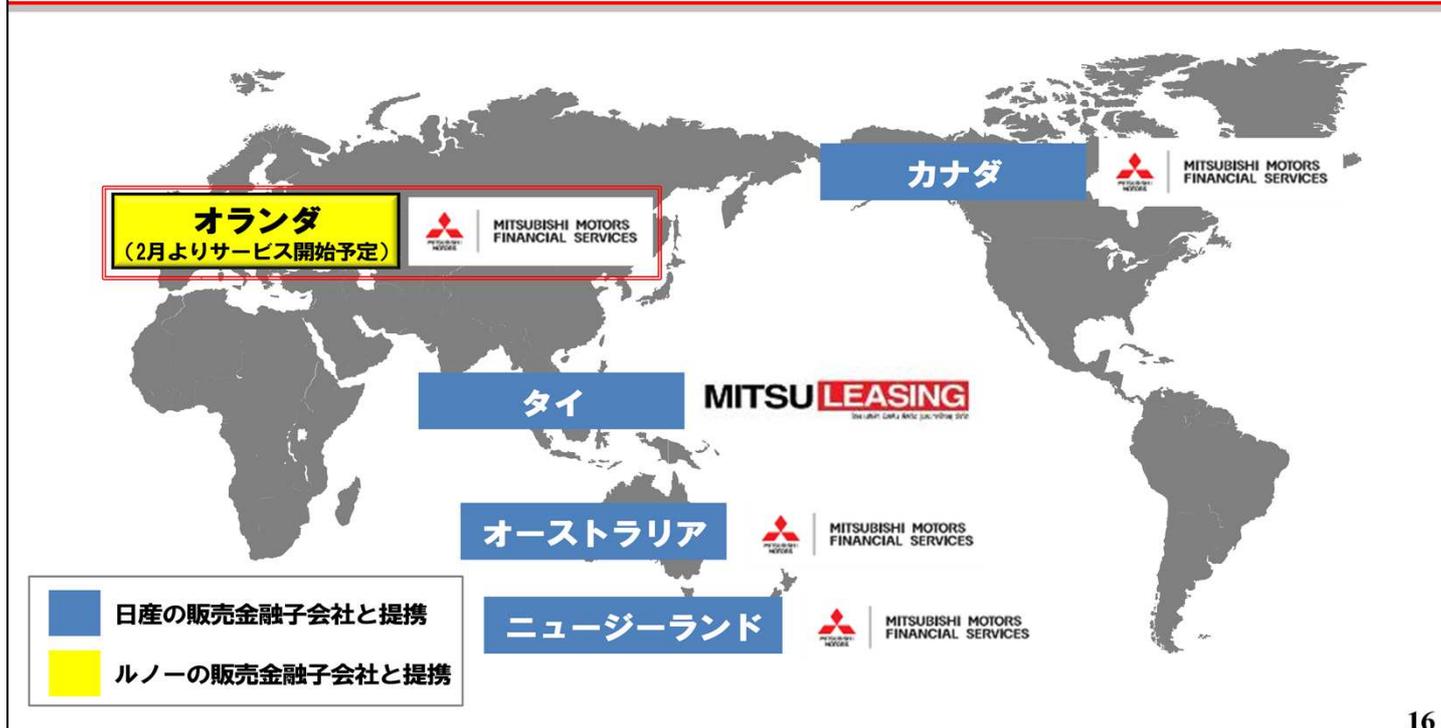
グローバルモデルの『エクリプスクロス』は、10月より欧州向けの輸出を開始し、さらには豪州、北米にも展開しています。グローバルでは1月末時点で小売台数実績は4千台を超えております。

また、日本では12月22日より予約受付を開始し、1月末時点での受注台数は発売前の段階ながら3千台を超えております。

1月9日から開始している「NIGHT SHOWROOM」は、当社1Fのショールームからライブ配信を行うもので、自宅にしながらインターネットにつなぐだけでクルマを見たり開発担当者やモータージャーナリストに質問したりできるという新たなWEB施策です。1月末までの累計アクセス数は6万5,000件を超えました。

また、米国では高いデザイン性が評価され、シカゴアテネウム・グッドデザイン賞を受賞しました。

今後、約80ヶ国への展開を進める計画で、更なる販売の拡大を目指します。



当社は、お客様に競争力の高い金融サービスを提供することを通じて、お客様のロイヤリティを向上させると共に、ディーラーへの販売支援を強化するために、アライアンスを活用し、販売金融サービスの提供に取り組んでおります。

既に、日産の販売金融子会社と提携し、昨年6月からオーストラリアにて、昨年7月からはタイ、ニュージーランド、カナダにてサービス提供をスタートしております。

これらに加え、ルノーとの販売金融分野での初めてのアライアンスとして、本日、オランダにおいてルノーの販売金融子会社であるRCI Bank & Servicesと提携し、ファイナンスサービスを開始することを発表いたしました。

今後、さらにサービス適用地域の拡大を検討してまいります。

## 国内



・12月20日より、『RVR』の生産を  
岡崎製作所から水島製作所に移管

## インドネシア



・好調な『エクスペンダー』のオーダー  
により、2直生産体制を前倒し

当社は、今年度も生産体制の整備に取り組んでまいりました。

国内では、岡崎製作所で10月より『エクリプス クロス』の生産が開始されたため、12月20日より『RVR』の生産を岡崎製作所から水島製作所へ移管を行いました。これにより、国内の生産体制の最適化が進んでおります。

また、今年度に操業を開始したインドネシア工場では好調なオーダーが続く『エクスペンダー』の生産に取り組むため、10月から2直生産体制を前倒しで導入いたしました。操業は順調に進んでおります。

今後も、同工場はアセアン地域における重要な生産拠点として強化する予定で、生産能力を年間16万台まで引き上げる予定です。

# 設備投資・研究開発費



## 試験研究設備



風洞試験棟



環境試験棟

## 販売ネットワーク投資



## 新車投入

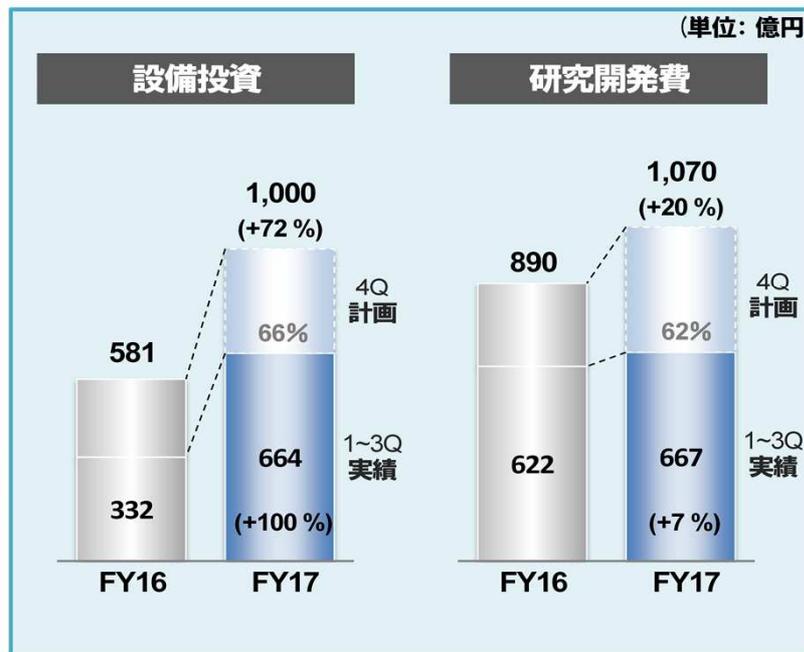


エクспанダー



エクリース クロス

## IT投資



上期に引き続き、将来の成長に向けての投資を着実に進めております。

第3四半期での進捗率は、設備投資が66%、研究開発費が62%となっております。

設備投資の主な項目としては、エクспанダーやエクリースクロスを生産開始に向けた設備投資、岡崎の新しい試験施設への建設投資、電動ドライブステーションの展開・ブランド再構築に向けた販売ネットワーク整備、また、働きやすい環境の実現に向けたITへの投資などとなっております。

研究開発は、来期以降に投入する新型車開発に向け、開発リソースを強化している段階にあります。また、開発のアウトソーシングも積極的に進め、エンジニアリング会社への業務委託なども積極活用したリソースの確保にも取り組んでおります。

当社はSUVや電動化技術に磨きを掛け、AI技術やコネクティッドカー技術などを融合させ、クルマの新たな価値を生み出していきたいと考えており、このような分野に積極的に投資していく考えです。

1. 2017年度 第3四半期決算 サマリー

2. 2017年度 第3四半期累計 地域別詳細

3. 2017年度 第3四半期トピックス

4. 2017年度 通期業績 見通し

## 2017年度 通期業績見通し【前回公表対比】



(単位: 億円、千台)

	期初見通し (5月公表)	今回見通し (2月公表)	増減	
			差異	率
売上高	20,000	21,000	+1,000	+5%
営業利益 (利益率)	700 (3.5%)	950 (4.5%)	+250	+36%
経常利益	790	1,100	+310	+39%
当期純利益*	680	1,000	+320	+47%
販売台数 (小売台数)	1,029	1,090	+61	+6%

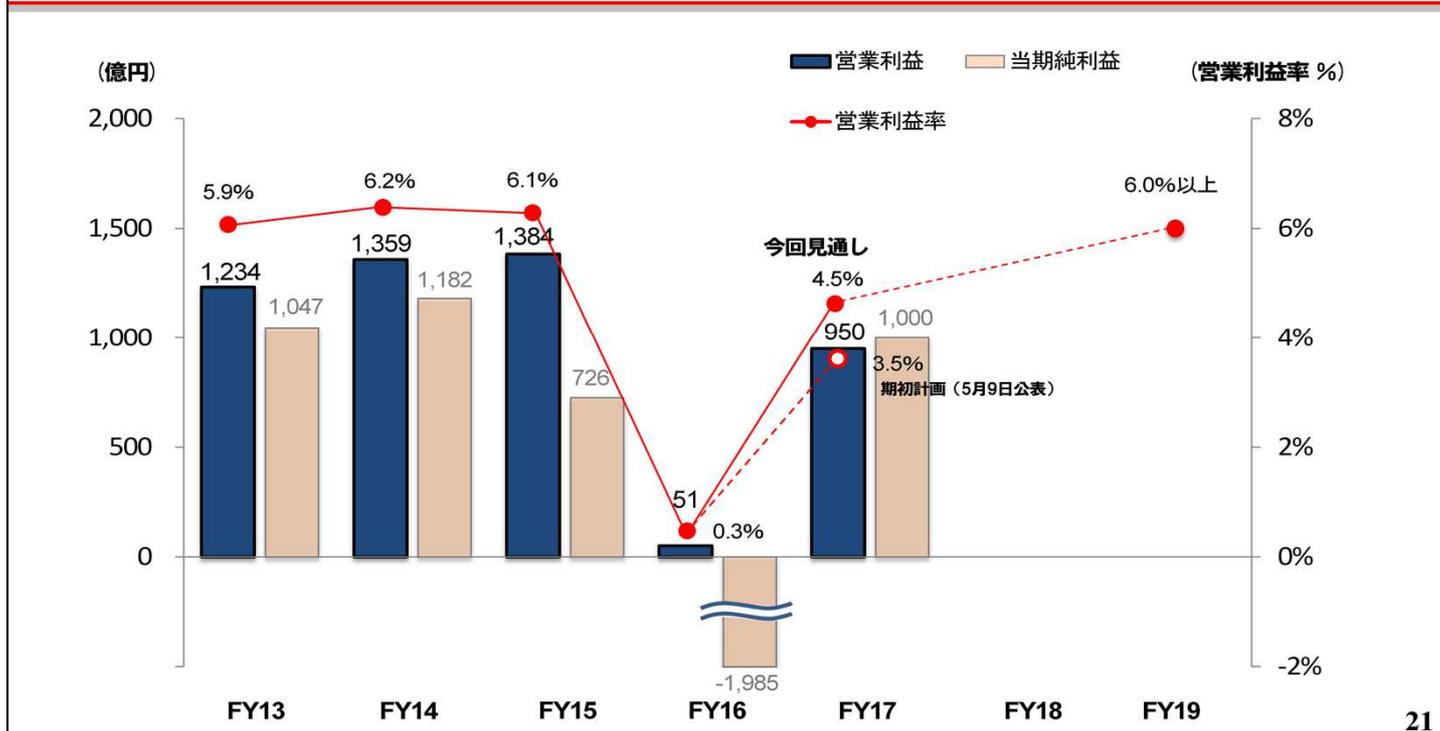
\*親会社株主に帰属する当期純利益

20

2017年度通期業績見通しについては、第3四半期までの好調な販売に加え、コスト低減が順調に進んでいることもあり、本日、通期業績見通しを上方修正いたしました。

売上高は5%増加の2兆1,000億円、営業利益は36%増加の950億円、営業利益率4.5%、経常利益は39%増加の1,100億円、当期純利益は47%増加の1,000億円を計画しています。販売台数については6%増の109万台となる見込みです。

# 営業利益率推移 ～V字回復の軌道に乗せるトレンドを堅持～



中期経営計画の目標である19年度の営業利益率 6.0%以上達成に向け、V字回復の軌道を維持しております。

今年度は期初計画で営業利益率3.5%を計画しておりましたが、今回の上方修正により4.5%まで上昇する見込みです。

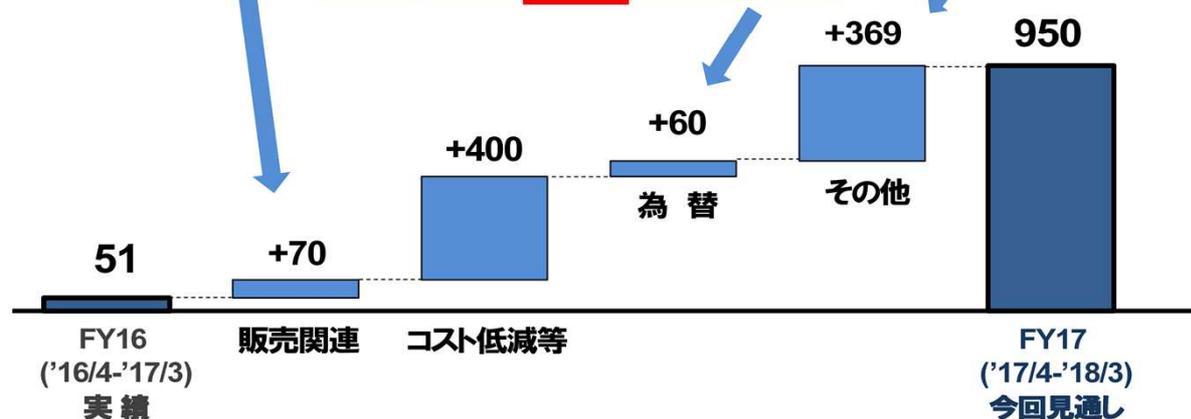
## 2017年度 通期見通し【前年度対比】



販売関連 内訳	
台数・車種構成等	+250
販売費	-180
<b>合計</b>	<b>+70</b>

	売上レート(円)			影響額 (億円)
	FY16	FY17	FY17 4Q	
米ドル	109	110	108	+20
ユーロ	119	131	135	+150
タイバーツ	3.12	3.39	3.49	-285
その他				+175
<b>合計</b>	-	-	-	<b>+60</b>

その他 内訳 (単位: 億円)	
研究開発費の増加	-180
市場措置費用 他	+549
<b>合計</b>	<b>+369</b>



22

前年度と比較した営業利益増減の内訳を説明します。

まず、見直し後の通期業績見通し 950億円は、前年度実績の 51億円から 899億円の増益となります。

内訳では、販売関連で、重点地域であるアセアン、北アジア、日本を中心に台数が増加している一方で、拡販のための販売費が増加したことから、70億円の増益を見込んでおります。

コスト低減は順調に進み、400億円の増益を見込んでおります。

また、為替については、足下の状況を踏まえ、60億円の増益を見込んでおります。

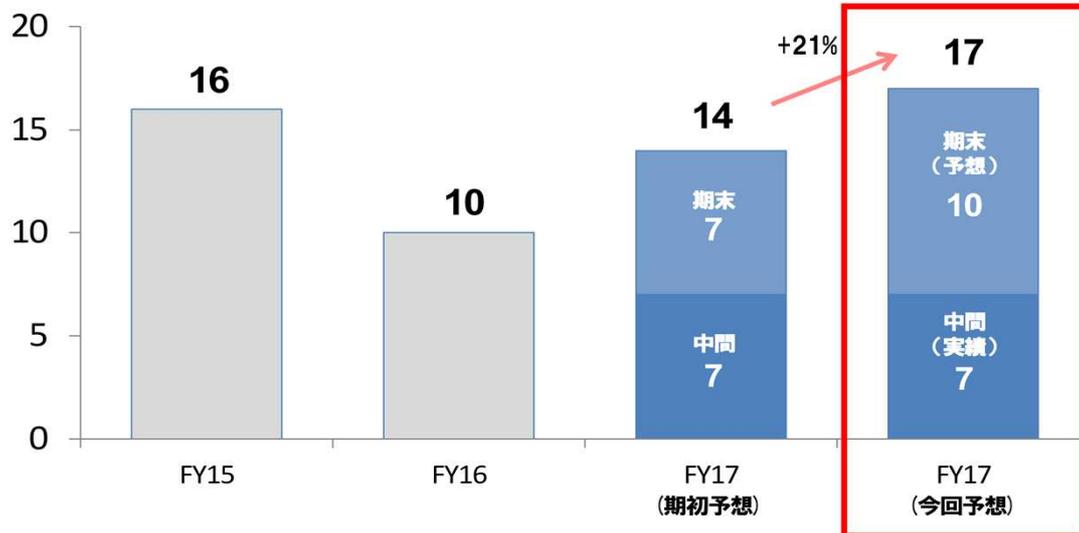
なお、第4四半期としては、USドルで108円、ユーロで135円、タイバーツで3.49円と見ております。

その他では、研究開発費やIT投資などで費用の大幅な増加が見込まれますが、昨年度大幅に計上した市場措置費用の影響もあり、369億円の改善を見込んでおります。

結果として、今期は950億円の営業利益を確保する見込みです。

## 年間配当予想を17円(3円増配)に見直し

1株当たり配当金 (単位: 円)



23

当期の期末配当につきましては業績の回復が堅調に進んだため、配当予想を修正いたします。

期末配当額については、成長投資とのバランスも考慮しつつ、従来予想から3円増配の10円といたします。



MITSUBISHI e-EVOLUTION CONCEPT



**MITSUBISHI  
MOTORS**  
Drive your Ambition

当社はこの第3四半期において計画を上回る実績となり、業績見通しの上方修正をいたしました。

今期はこの計画を確実にやりきるとともに、再生に向けた手を緩めることなく必要な投資を継続し、将来の成長に向けた基盤作りを着実に進めていきます。

# Appendix

---

# 2017年度 通期 営業利益見通し増減分析【前回公表対比】



(単位: 億円)

販売関連 内訳	
台数・車種構成等	+40
販売費	-30
<b>合計</b>	<b>+10</b>

主要通貨別内訳	売上レート(円)		影響額 (億円)
	従来	今回	
米ドル	105	110	+100
ユーロ	115	131	+210
タイパーツ	3.05	3.39	-360
その他	-	-	+160
<b>合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>+110</b>

その他の主な内訳	
間接員労務費	-20
市場措置費用 他	+120
<b>合計</b>	<b>+100</b>



# 2017年度 第3四半期累計(4~12月) 地域別業績【前年同期対比】



(単位: 億円)

	売上高			営業利益		
	FY16 実績 ( '16/4-'16/12)	FY17 実績 ( '17/4-'17/12)	増減	FY16 実績 ( '16/4-'16/12)	FY17 実績 ( '17/4-'17/12)	増減
合計	13,418	15,181	+1,763	-232	646	+878
- 日本	1,885	2,391	+506	-244	-159	+85
- アセアン	2,440	3,587	+1,147	313	336	+23
- 中国他	614	664	+50	19	136	+117
- 北米	2,150	2,380	+230	-178	6	+184
- 欧州	3,285	3,035	-250	-273	63	+336
- その他	3,044	3,124	+80	131	264	+133

(注) FY17よりプエルトリコは「その他」から「北米」に地域区分を変更。それに合わせ、上記FY16実績数値も同様に変更。

# 2017年度 第3四半期(10~12月) 営業利益増減分析【前年同期対比】

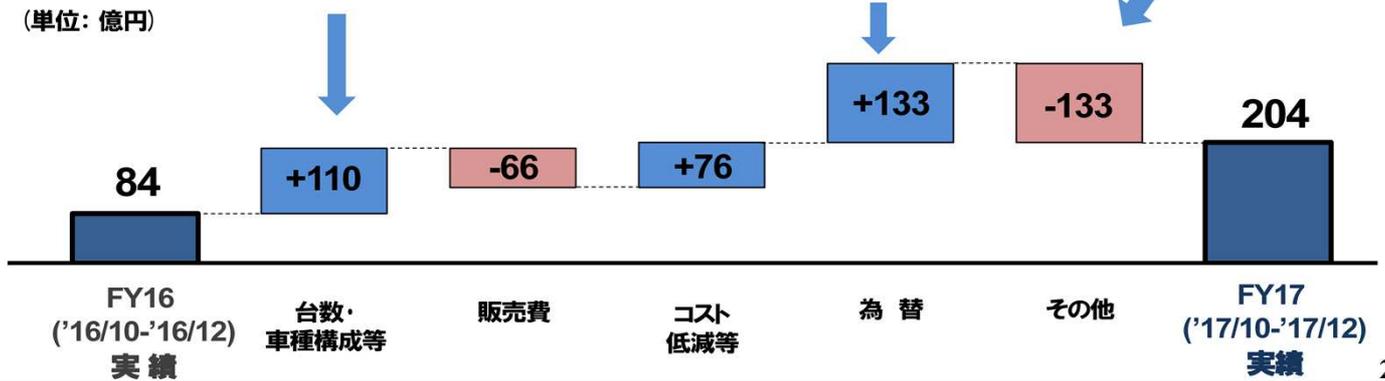


台数・車種構成等	地域別内訳
日本	-9
アセアン	+58
中国他	-11
北米	+43
欧州	+1
その他	+28
<b>合計</b>	<b>+110</b>

主要通貨別内訳	売上レート(円)		影響額 (億円)
	FY16 3Q	FY17 3Q	
米ドル	107	113	+26
ユーロ	116	133	+57
豪ドル	80	86	+39
タイバーツ	3.12	3.42	-68
その他			+79
<b>合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>+133</b>

その他の主な内訳	
研究開発費	-26
市場措置費用 他	-107
<b>合計</b>	<b>-133</b>

(単位: 億円)



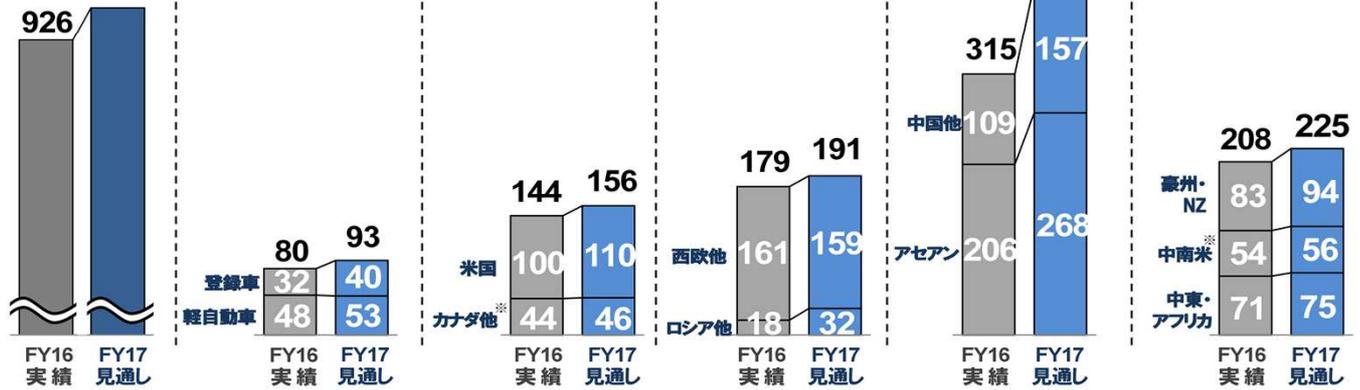
# 2017年度 小売台数見通し【前年度対比】



～ アセアン、中国、日本を中心に台数増～

合計	日本	北米	欧州	アジア	その他
《前年度実績対比増減》					
+164 (+18%)	+13 (+16%)	+12 (+8%)	+12 (+7%)	+110 (+35%)	+17 (+8%)

(単位: 千台)



※FY17よりプエルトリコは「その他」から「北米」に地域区分を変更。それに合わせ、上記グラフのFY16実績も同様に変更

## 2017年度 地域別売上高見通し【前年度 及び 期初見通し対比】



(単位: 億円)

	① FY16 実績 ( '16/4-'17/3)	② FY17 ( '17/4-'18/3) 期初見通し	③ FY17 ( '17/4-'18/3) 今回見通し	増減	
				対前年実績 (③-①)	対期初見通し (③-②)
売上高	19,066	20,000	21,000	+1,934	+1,000
- 日本	2,973	3,500	3,600	+627	+100
- 北米	3,100	3,200	3,500	+400	+300
- 欧州	4,335	4,400	4,200	-135	-200
- アジア	4,335	5,200	5,500	+1,165	+300
- その他	4,323	3,700	4,200	-123	+500

(注) FY17よりプエルトリコは「その他」から「北米」に地域区分を変更。それに合わせ、上記FY16実績数値も同様に変更。

## 設備投資・減価償却費・研究開発費



(単位: 億円)

	FY16 ( ' 16/4-' 16/12) 実績	FY17 ( ' 17/4-' 17/12) 実績	FY17 ( ' 17/4-' 18/3) 見通し
設備投資 (前年同期比)	332 (-29%)	664 (+100%)	1,000 (+72%)
減価償却費 (前年同期比)	347 (-13%)	371 (+7%)	530 (+15%)
研究開発費 (前年同期比)	622 (+8%)	667 (+7%)	1,070 (+20%)

## DRIVE FOR GROWTH (FY17 - FY19)

KPI

**FY19**  
小売台数: 130万台  
(FY16対比 +40%)

**FY19**  
売上高: 2兆5000億円  
(FY16対比 +30%)

**FY19**  
営業利益率: 6%以上

**FY17-19**  
フリーキャッシュフロー  
の黒字化

戦略的  
施策

商品の刷新

中核市場への注力により、  
売上成長を実現

コスト最適化

基盤  
整備

持続的成長のための体制作り

長期的戦略に基づくアライアンスの活用

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。