

# 2017年度 決算報告

2018年5月9日

三菱自動車工業株式会社



アウトランダーPHEV

---

## 1. 2017年度 決算 サマリー

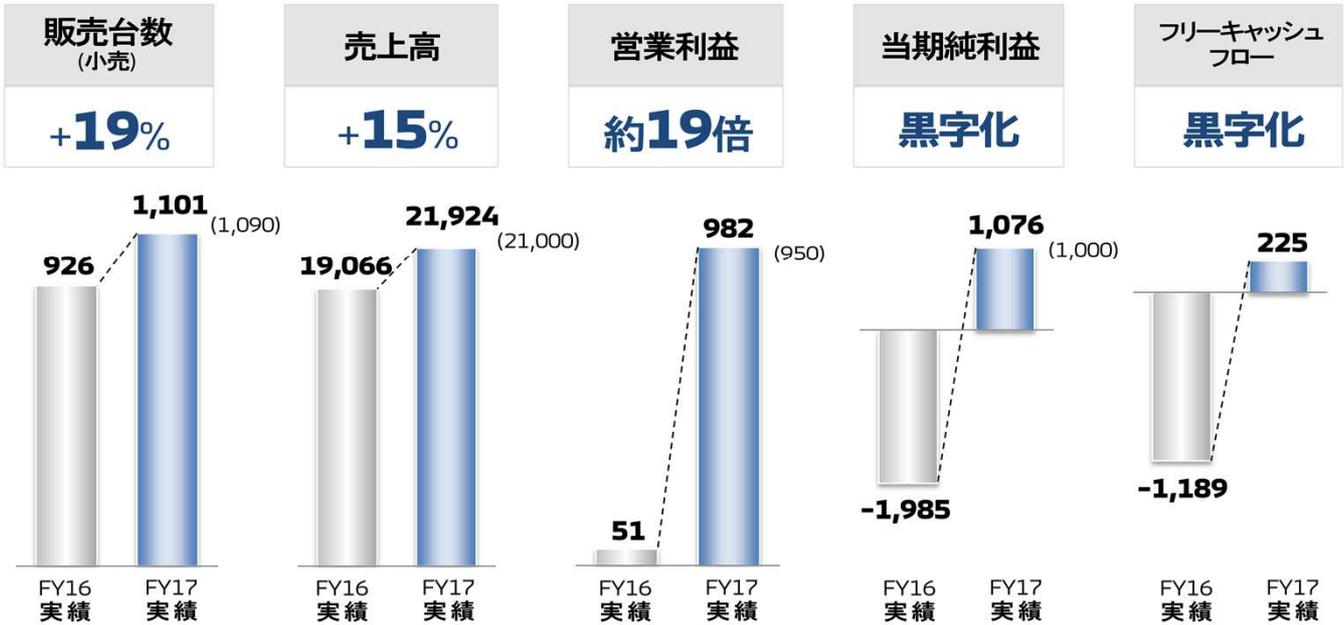
## 2. 2017年度 決算詳細

## 3. 2018年度 業績 見通し

## 2017年度 業績サマリー【前年度対比】

(単位: 億円、千台)

( )内は2月修正業績見通し値



2

昨年度、利益ある持続的成長への基盤作りを目指して中期経営計画「Drive for Growth」をスタートさせました。

その初年度となる2017年度は、燃費不正問題で傷ついた信頼の回復、業績をV字回復軌道にのせること、新車立ち上げの成功という三つの重点目標を掲げ、全社一丸となって取り組んできました。

まず、業績面においては、ご覧のように2月に公表した見通しを上回る順調な業績の回復が進んでおります。

売上高は前年度から15%増加の2兆 1,924億円、営業利益は前年度の51億円から大幅に増加し、982億円となりました。当期純利益は1,076億円と、前年度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、『アウトランダー』の販売が引き続き好調な中国に加え、インドネシアでの『エクスペンダー』の投入、『エクリプス クロス』のグローバル展開開始などにより、前年度から19%増加し、110万1千台となりました。

## 新車の順調な立ち上げ: **インドネシアでエクスペンダー No.1を獲得**



- ・ 4月末までに3万9千台を販売
- ・ 3月にインドネシアの車種別販売ランキング首位
- ・ インドネシアのカー・オブ・ザ・イヤー\*を受賞 \*自動車専門紙OTOMOTIFが主宰するカー・オブ・ザ・イヤー2018
- ・ 18年度より、フィリピンを始めとするASEAN各国への輸出開始

輸出記念式典



3

17年度の振り返りとして、まずは2つの新車の順調な立ち上がりを紹介します。

ひとつめが、9月にインドネシアで販売を開始した『エクスペンダー』です。この車は、革新的なデザインや広々としたインテリア、高い走行性能などがお客様に評価され、インドネシアのカー・オブ・ザ・イヤーにも選ばれました。

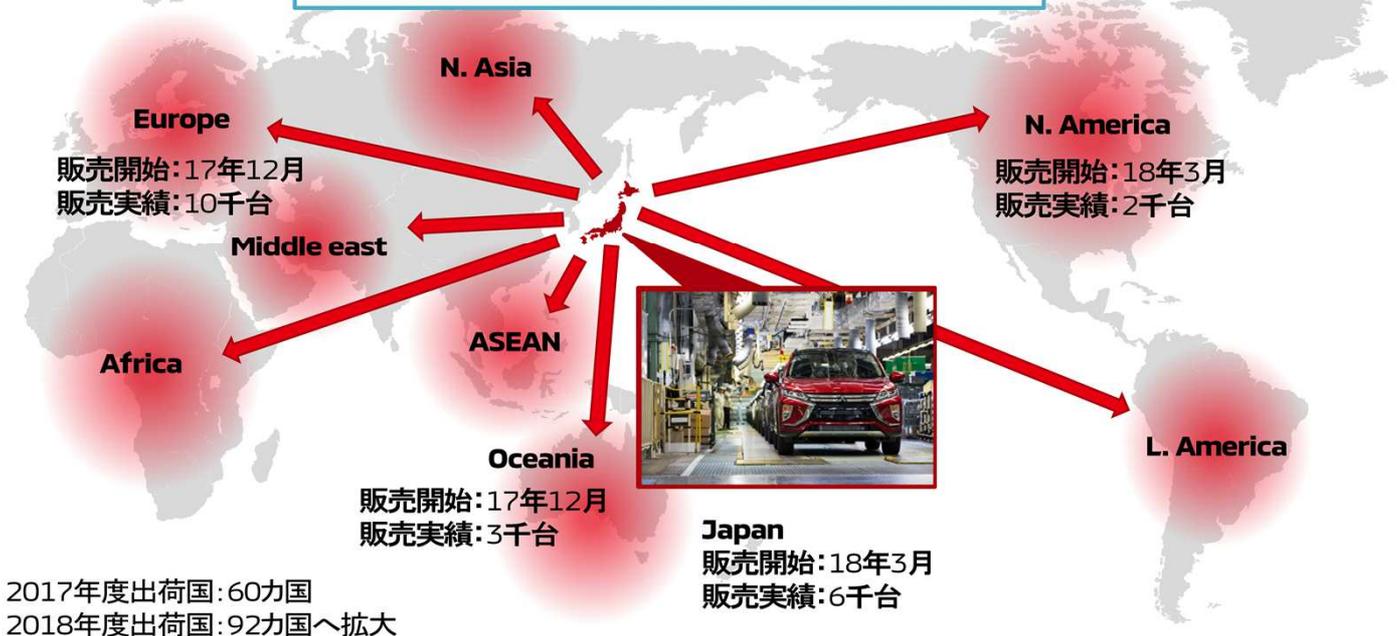
3月にはインドネシアの車種別販売ランキングで首位を獲得するなど、4月末までには累計3万9千台を販売し、先月からはフィリピンへの輸出を開始しております。

この輸出開始にあたり、4月25日は記念式典を開催しました。ジョコ大統領など、多くの関係者が集まり、大変盛大な式典となりました。今後数ヶ月の間にタイなどASEAN市場を中心に輸出先を拡大し、更なる販売増加を目指してまいります。

新車の順調な立ち上げ: **エクリプス クロス**のグローバルでの好調な立ち上がり



グローバル累計販売(4月末時点): 23千台



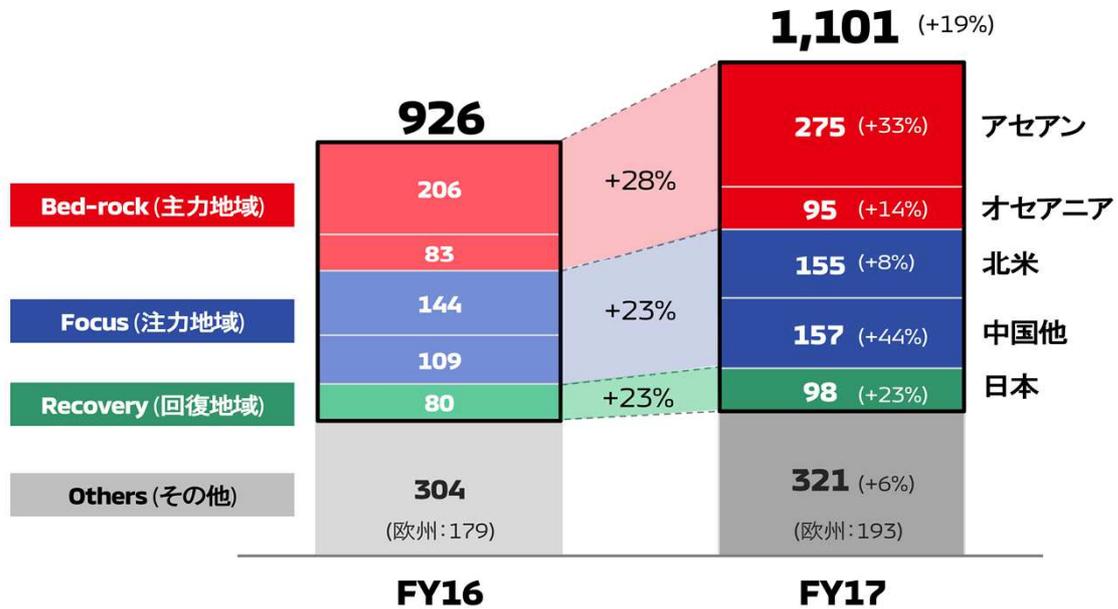
もうひとつの新車である、コンパクトSUVの『エクリプス クロス』は、グローバル戦略車として10月より日本から欧州向けの出荷を開始し、17年度では60カ国へ展開いたしました。

4月末までに全世界で2万3千台の販売実績となり、今後は中国にも投入する計画です。

新車の投入が4年ぶりとなる国内市場向けには、1月から販売施策として業界初の試みとなる「ナイトショールーム」を開催し、様々な広告宣伝活動を展開してきました。その結果、4月末までに6千台の販売となり、好調なスタートを切ることができました。

## 中核市場が台数増を牽引

小売台数 (単位: 千台)



5

このような新車の順調な立ち上がりもあり、販売台数は、ご覧のとおり、中計で中核市場に位置付けた主力地域、注力地域、回復地域において台数が大幅に増加しました。

中期経営計画で設定したKPI達成に向け、17年度は順調な進捗となりました。

---

**1. 2017年度 決算 サマリー**

**2. 2017年度 決算詳細**

**3. 2018年度 業績 見通し**

## 2017年度 業績サマリー【前年度対比】



(単位: 億円、千台)

	FY16 ( '16/4-'17/3) 実績	FY17 ( '17/4-'18/3) 実績	増減	
			差異	率
売上高	19,066	<b>21,924</b>	+2,858	+15%
営業利益 (利益率)	51 (0.3%)	<b>982</b> <b>(4.5%)</b>	+931 (+4.2P.P.)	約19倍
経常利益	89	<b>1,101</b>	+1,012	約12倍
当期純利益*	-1,985	<b>1,076</b>	+3,061	-
販売台数 (小売台数)	926	<b>1,101</b>	+175	+19%

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

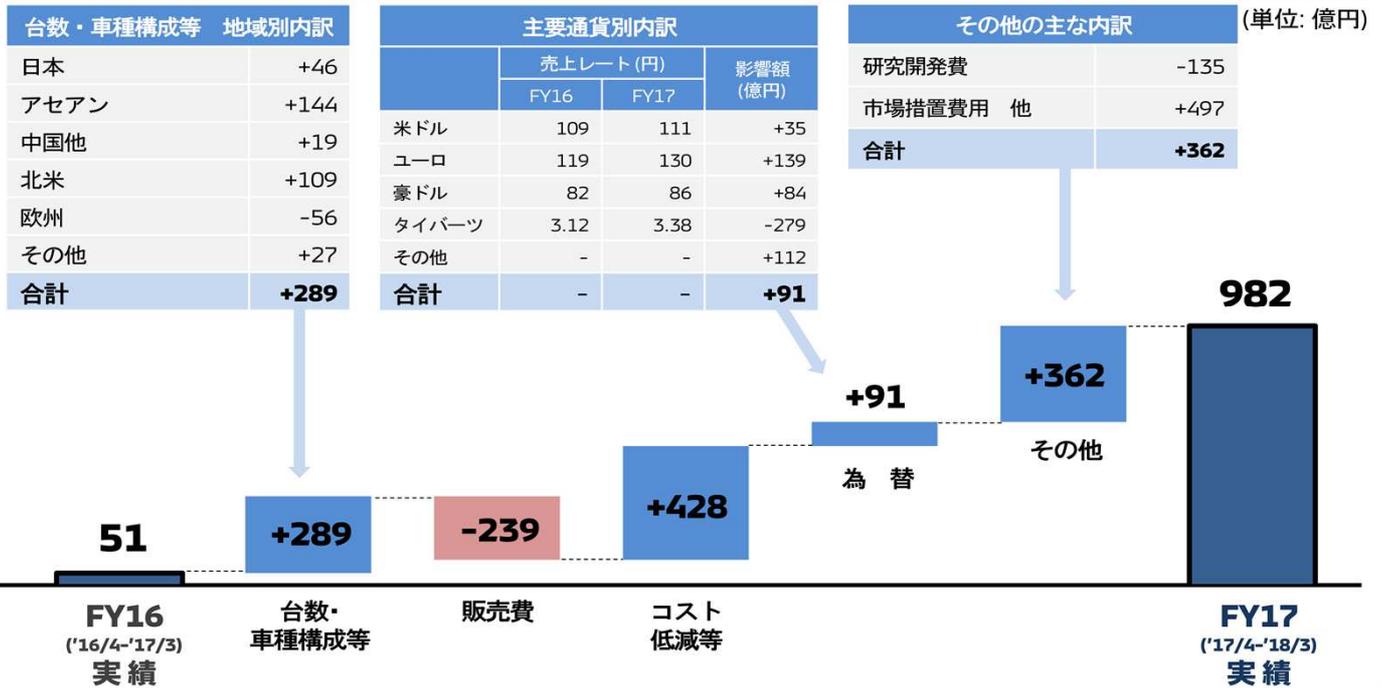
7

2017年度の売上高は前年度から15%増加の2兆1,924億円、営業利益は前年度の51億円から982億円と大きく改善し、営業利益率は4.5%となりました。

また、経常利益は1,101億円、純利益は1,076億円と、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。

販売台数は日本での販売回復やピックアップトラックが好調なタイ、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、前年度から19%増加し、110万1千台となりました。

## 2017年度 営業利益増減分析【前年度対比】



前年度と比較した営業利益増減分析はご覧の通りです。

台数・車種構成は、着実に売上を伸ばしている中国やアセアン、そして日本での回復などで、289億円の増益となりました。

販売費用は239億円の増加となりました。これは、特に米国、日本で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。

コスト低減は日産とのシナジー効果もあり、428億円の改善となりました。

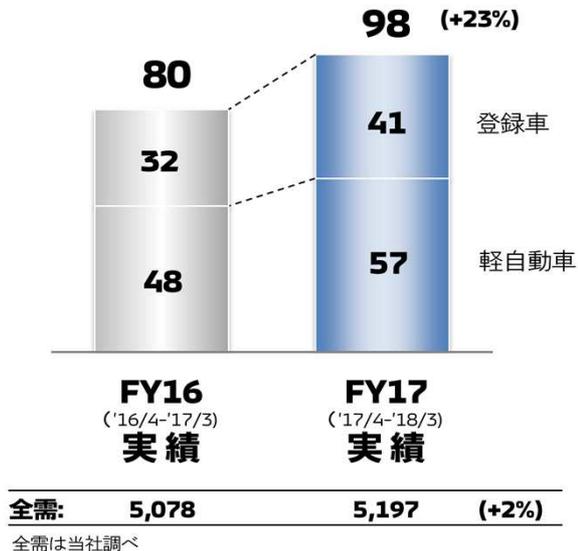
為替は、タイバーツが悪化したものの、ドルやユーロなど他の主要通貨で好転したため、91億円の増益となりました。

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、362億円の増益となっております。

## 2017年度 地域別実績：日本



小売台数 (単位: 千台)



### ■ 小売台数: 98千台

- 軽の復調と「ACTIVE GEAR」シリーズが販売を牽引
- エクリプス クロスの順調な立ち上がり(18/3発売) 販売実績 (3月): 5千台
- 電動ドライブステーションの順調な展開 (3月末: 28店舗展開済み)

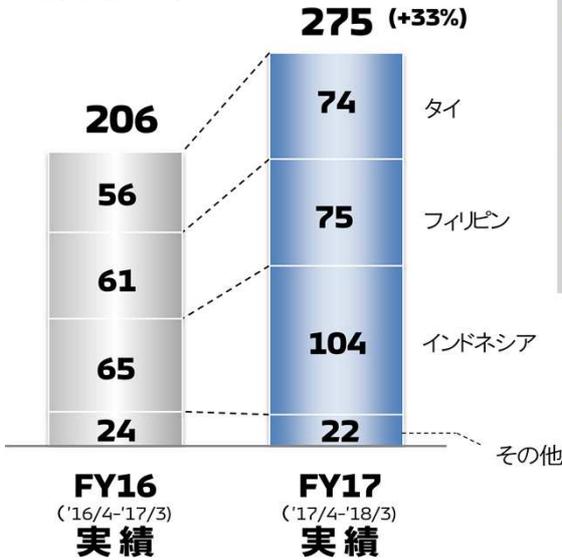
日本の販売は前年度に対して23%増加し、98千台となりました。これはeKワゴン・eKスペースなどの軽自動車や、デリカD:5などに設定した「アクティブギア」の販売が安定的に伸びたことによるものです。

今後は先日発売した『エクリプス クロス』の拡販に取り組んでまいります。

当社のブランド再構築のための重要な取組みの一つとして、「電動ドライブステーション」の展開に取り組んでおります。3月末までに28店舗オープンいたしました。

## 2017年度 地域別実績：アセアン

小売台数 (単位: 千台)



全需: 2,214      2,379 (+7%)

全需は当社調べ (タイ、フィリピン、インドネシアの合計)



インドネシア工場



インドネシアディーラー

### ■ 小売台数: 275千台

- ・タイ: ピックアップトラックの好調な販売
- ・フィリピン: パジェロスポーツの販売増
- ・インドネシア:
  - 新体制 (製造・販売) の順調な立ち上がり
  - エクスパンダーの好調な受注・販売

アセアンの販売は、9月にインドネシアに投入した新型MPV『エクспанダー』の力強い販売もあり、33%増加し、27万5千台となりました。

タイでは総需要の回復に加え、当社はお客様の信頼向上を狙ったサービスキャンペーンを実施することで、ピックアップを中心に販売台数を伸ばしました。

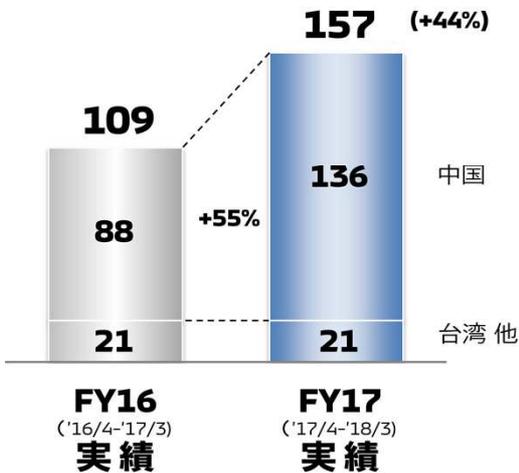
当社が比較的高いマーケットシェアを持っているフィリピンでは、パジェロスポーツの販売が前年から大きく伸びました。また現地生産を開始したミラージュについても需要が増加いたしました。

インドネシアでは『エクспанダー』の需要に対応するため、ブカシ工場の稼働を昨年10月より2直体制にいたしました。また、4月よりフィリピン向けに輸出が始まり、その後、アセアン各国への輸出を進めてまいります。

アセアンは更なる伸張が期待できる好調なマーケットの一つです。

## 2017年度 地域別実績：中国

小売台数 (単位: 千台)



### ■ 小売台数: 157千台

- ・アウトランダー販売好調持続
- ・販売網の拡充促進
  - 2018年3月末時点で302店舗に拡大

全需: 28.4百万台      29.1百万台 (+2%)

全需は当社調べ (中国のみ)

11

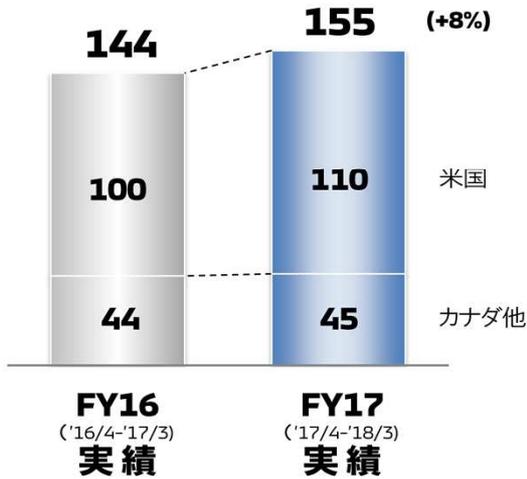
中国では、現地生産している『アウトランダー』の好調が続いており、当社の合弁会社であるGMMCの17年度の販売は前年度から73%の増加となりました。これにより中国での販売は対前年比55%増加の136千台となり、北アジア地域全体でも前年に対して44%増加の157千台と伸張いたしました。

販売網については、18年度末までに350店舗、19年度末までに400店舗まで拡充することを計画しておりますが、17年度末時点で302店舗まで拡大しており、順調に推移しております。

引き続き、マーケットシェアの拡大のために、広告宣伝の強化、販売網の拡張と1店舗あたりの販売効率向上に取り組んでまいります。

## 2017年度 地域別実績：北米

小売台数 (単位: 千台)



全需: 17.5百万台 17.4百万台 (-1%)

全需は当社調べ (米国のみ)



アウトランダーPHEV

### ■ 小売台数: 155千台

<米国>

- ・ 全需が前年比減、厳しい販売競争が続く
- ・ 当社はSUVを中心に前年より10%増加
- ・ '17/12にアウトランダーPHEV 販売開始
- ・ '18/1にエクリプス クロス 出荷開始

(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。

北米の販売では8%増加し、155千台となりました。

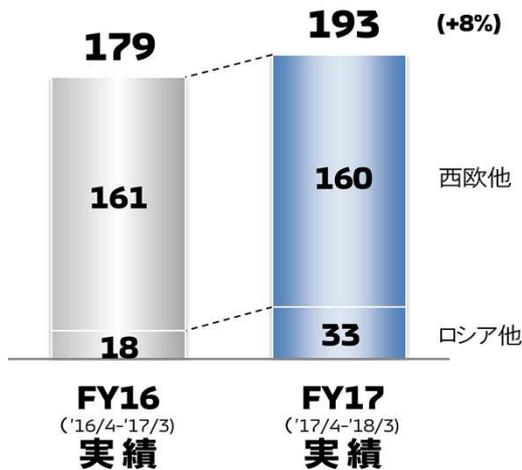
米国ではインセンティブによる販売競争が続いており、当社も影響を受けております。この中においても、主力モデルの『アウトランダー』は好調な販売が続いたこともあり、前年度同期に対して10千台増加いたしました。

17年12月には『アウトランダーPHEV』を販売開始し、更には18年1月に『エクリプス クロス』の出荷を開始いたしました。

## 2017年度 地域別実績：欧州 (含むロシア)



小売台数 (単位: 千台)



### ■ 小売台数: 193千台

<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  
販売台数: 8千台 (3月末時点)

<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: 17.5百万台 17.7百万台 (+1%)

全需は当社調べ (EU28, EFTAの合計)

13

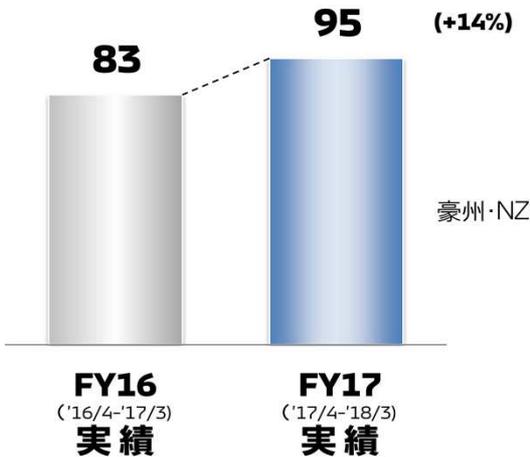
欧州については、西欧向けに17年10月に『エクリプス クロス』の出荷を開始し、すでに36千台の受注を頂いております。

主要国では、ドイツの販売が大きく伸び(前年度比+20%)、また英国の販売も安定的に推移しました(前年度比+4%)。

ロシアでは全体需要が回復軌道にあり、現地生産を再開した『パジェロスポーツ』が安定的に台数を伸ばしております。

## 2017年度 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: 95千台

- ・ 拡大傾向にあるSUV/小型商用車市場
- ・ 当社販売も前年比14%増と伸長
- ・ エクリプス クロスの販売開始

販売実績: 2千台 (3月末時点)

全需:	1,285	1,318	(+3%)

全需は当社調べ

14

当社が高いシェアを持つ豪州・ニュージーランドでは近年安定した販売が続いており、17年度も前年度比で14%増加し、95千台となりました。

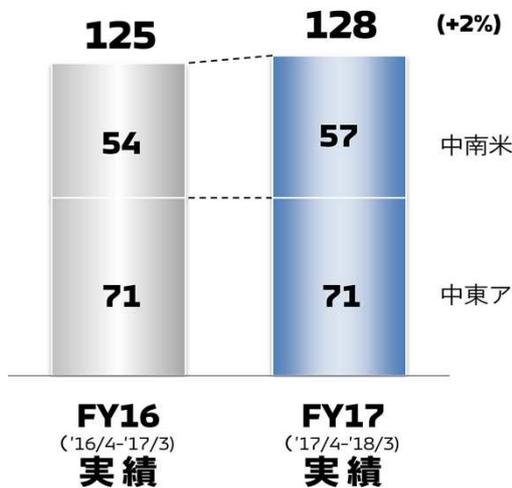
特にSUVやピックアップトラックのセグメントは、この1年安定的に拡大しております。そこに強みを持つ当社も販売を順調に伸ばし、全体需要を超える台数となりました。

豪州・ニュージーランドでは、今後も当社が強く、成長を続けているSUVと小型商用車の販売へ傾注をしております。

## 2017年度 地域別実績：中南米・中東アフリカ



小売台数 (単位: 千台)



パジェロスポーツ

### ■ 小売台数: 128千台

- ・ 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: 5,206 (FY16) / 5,516 (FY17) (+6%)

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。

その他の地域について、中東でのフリート商談の獲得による台数増や、中南米でのピックアップトラックを中心とした台数増により、前年度に対し、2%増加の128千台となりました。

これまでの各地域の販売状況を省みますと、当社の取り組みが着実に成果を出し始めて回復が順調に進みはじめたことがお分かりになると思います。

今後も新型モデルを投入し、販売力の強化をしていくことにより、更に販売台数が伸びるものと確信しております。

---

**1. 2017年度 決算 サマリー**

**2. 2017年度 決算詳細**

**3. 2018年度 業績 見通し**

## 2018年度 通期業績見通し【前年度対比】



(単位: 億円、千台)

	FY17 ( '17/4-'18/3) 実績	FY18 ( '18/4-'19/3) 見通し	増減	
			差異	率
売上高	21,924	<b>24,000</b>	+2,076	+9%
営業利益 (利益率)	982 (4.5%)	<b>1,100</b> ( <b>4.6%</b> )	+118 (+0.1P.P.)	+12%
経常利益	1,101	<b>1,250</b>	+149	+14%
当期純利益*	1,076	<b>1,100</b>	+24	+2%
販売台数 (小売台数)	1,101	<b>1,250</b>	+149	+14%

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

17

2017年度の好調な販売実績と、コスト削減の進捗を考慮しながら、ご覧のような2018年度の業績見通しを公表いたしました。

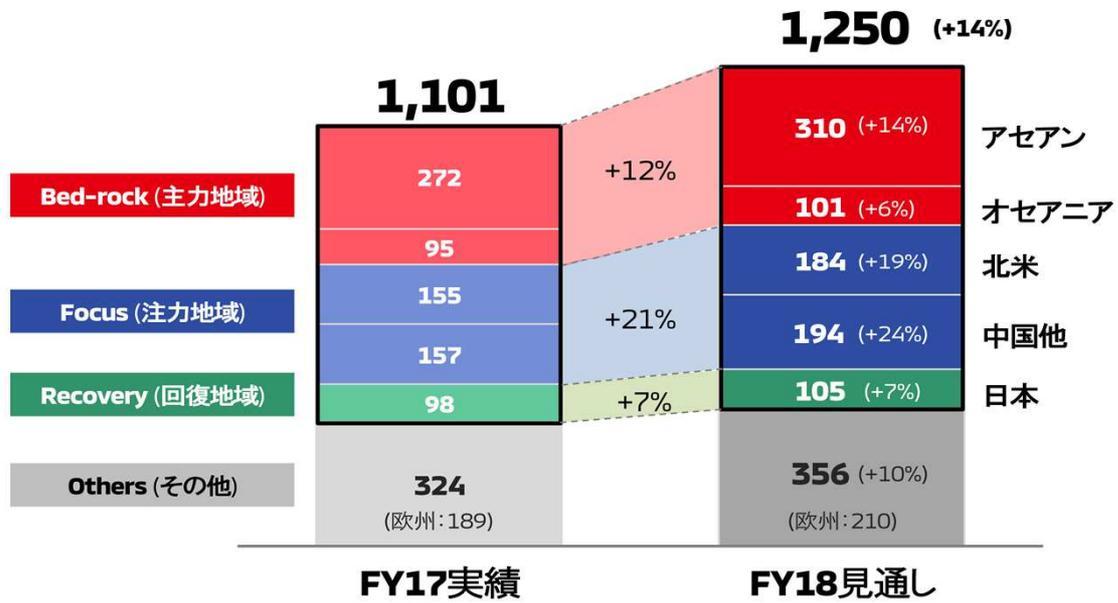
売上高は9%増加の2兆4,000億円を想定しております。

営業利益は12%増加の1,100億円、経常利益は14%増加の1,250億円となる見込みです。

当期利益は2%増加の1,100億円、小売台数は14%増加の125万台を想定しております。

## 2018年度 小売台数見通し【前年度対比】

小売台数 (単位: 千台)

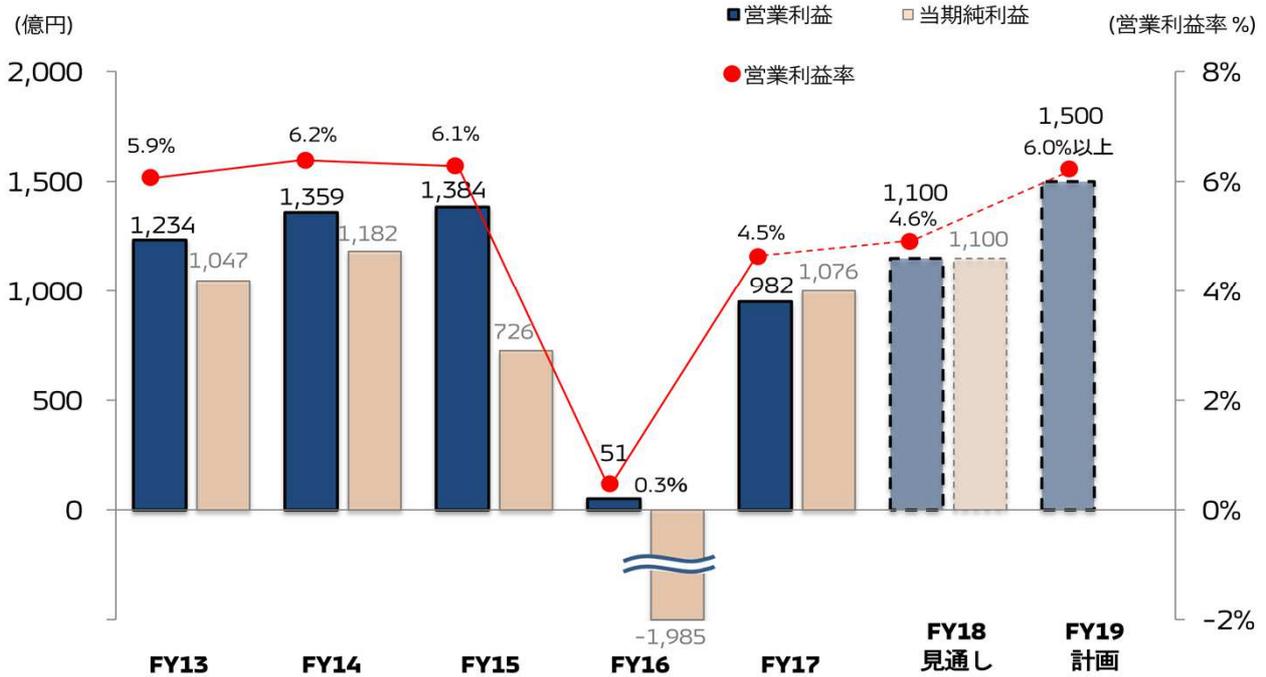


(注) FY18よりアセアンと欧州の一部国を「その他」に地域区分を変更。それに合わせ、上記FY17実績数値も同様に変更。

当社の主要市場でどのような成長をしていくのかを示した、地域ごとの販売予想がご覧のページとなります。

新型モデルを投入し、販売の回復とブランドイメージの向上をはかる日本と、中国およびアセアンで販売の大きな増加を見込んでおります。

## 営業利益率推移 ～V字回復への軌道を堅持～

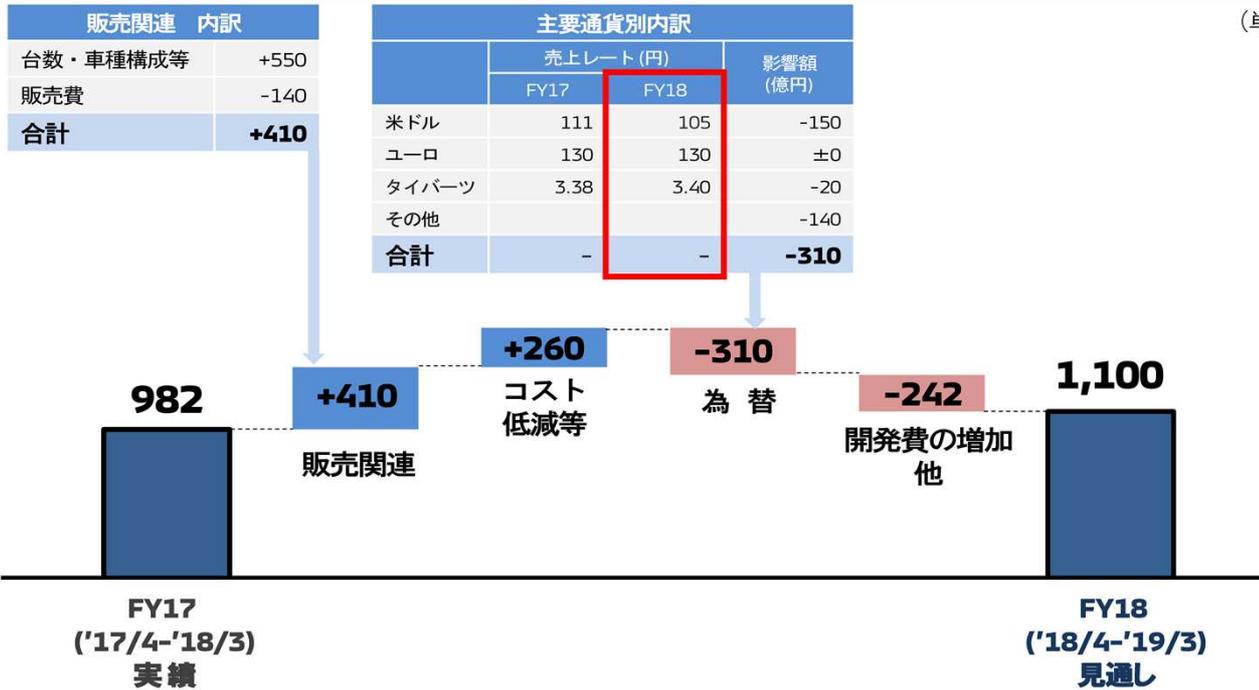


中期経営計画の目標である19年度の営業利益率 6.0%以上達成に向け、V字回復への軌道を維持しております。

足下の為替環境は厳しいものの、18年度も着実な成長を見込んでおります。

## 2018年度 見通し 営業利益増減分析【前年度対比】

(単位: 億円)



20

前年度と比較した営業利益増減の内訳を説明します。

2018年度の営業利益は1,100億円と、前年度の982億円から118億円増益の計画としました。

販売関連としては、重点地域であるアセアン、中国を中心に台数を増やす計画であり、410億円の好転を見込んでおります。コスト低減等で260億円の増益を見込む反面、その他は研究開発費等の費用増加で242億円の減益を織り込んでいます。

また、為替前提はUSDドルで105円、ユーロで130円、タイバーツで3.40円と、前年度に対し全体的に円高方向に想定しております。この結果、為替影響としては、前年度に対して310億円の悪化を見込んでおります。

## 18年度は新型3車種を投入



### 新車種・フルモデルチェンジ

FY2017	FY2018	FY2019
 <p>エクリプス クロス</p>  <p>エクスパンダー</p>	   <p>※登録開始は来年4月の見込み</p>	

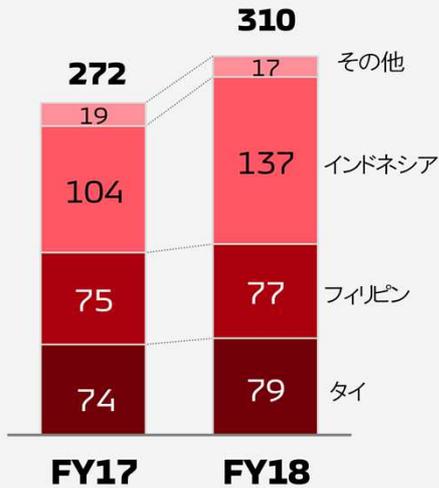
18年度もご覧のように3車種の新型車投入を予定しており、これを確実に成功させ、将来の力強い成長に向けた土台作りを進めます。

この3車種のうち、国内向けには2車種、海外向けには1車種のコアモデルを投入予定です。

なお、このうち国内の1車種については、実際の登録が来年4月となる見込みです。

## 地域戦略：アセアン

小売台数(単位: 千台)



(注) FY18よりアセアンと欧州の一部国を「その他」に地域区分を変更、それに合わせ、上記FY17実績数値も同様に変更。



エクスペンダーの輸出開始

次に中核市場へのさらなる注力について説明します。

まずは、当社の主力市場であるアセアンでの取り組みを紹介いたします。

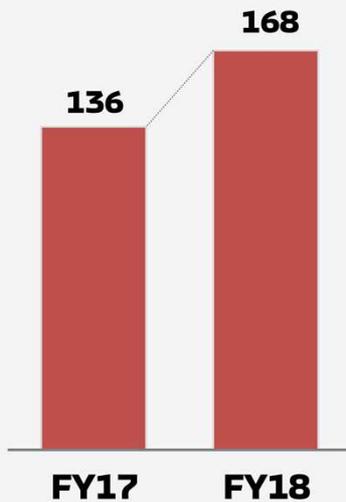
今年度はインドネシアで好評の『エクスペンダー』をフィリピン、タイなどにも輸出をし、販売を開始します。

これにより、更なるアセアン地域での台数増加とプレゼンス向上を図るとともに、更にはインドネシアが、生産事業においてもタイに次ぐ第2の本格的な生産拠点として中核を担うこととなります。

インドネシアにおいては、輸出向けによる生産台数の増加に伴い、18年度中も工場の能力増強を継続して図ってまいります。

## 地域戦略：中国

小売台数(単位: 千台)



エクリプス クロス  
販売開始



ディーラー網  
拡充促進

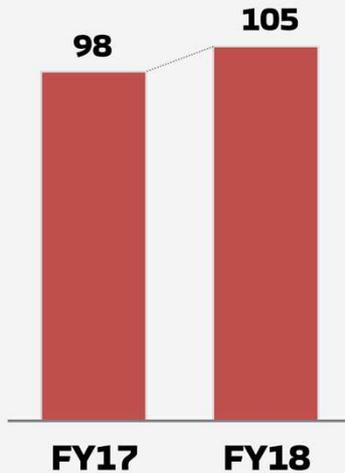
中国では、販売店の増加とともに販売台数の大幅な増加を狙っています。

『アウトランダー』の現地生産開始以降、販売台数は大幅に増加していますが、更に今年度はSUVブランドを強化するため『エクリプス クロス』を現地生産し投入します。

また、販売店を17年度末の300店舗から350店舗に増加させ、販売ネットワークの増強も合わせて実施します。

これらの成長を支えるために、この中計期間中に、エンジンの現地化を推進するとともに、車両の生産能力も拡大を図ります。

小売台数(単位: 千台)



### 新モデルの投入



※登録開始は来年4月の見込み

### 販売金融 完全子会社化 による顧客サービスの向上

- 魅力的な金融サービスを幅広く取り揃える
- これまで以上に全国の販売会社との連携を深める

より多くのお客さまの自動車購入をサポートしていく

24

ホームマーケットである国内市場では、今年度は販売の更なる回復に向けて取り組みます。

3月に発売した『エクリプス クロス』に加え、先ほども触れたように、2車種を投入し、8月には19年モデルの『アウトランダーPHEV』も投入します。

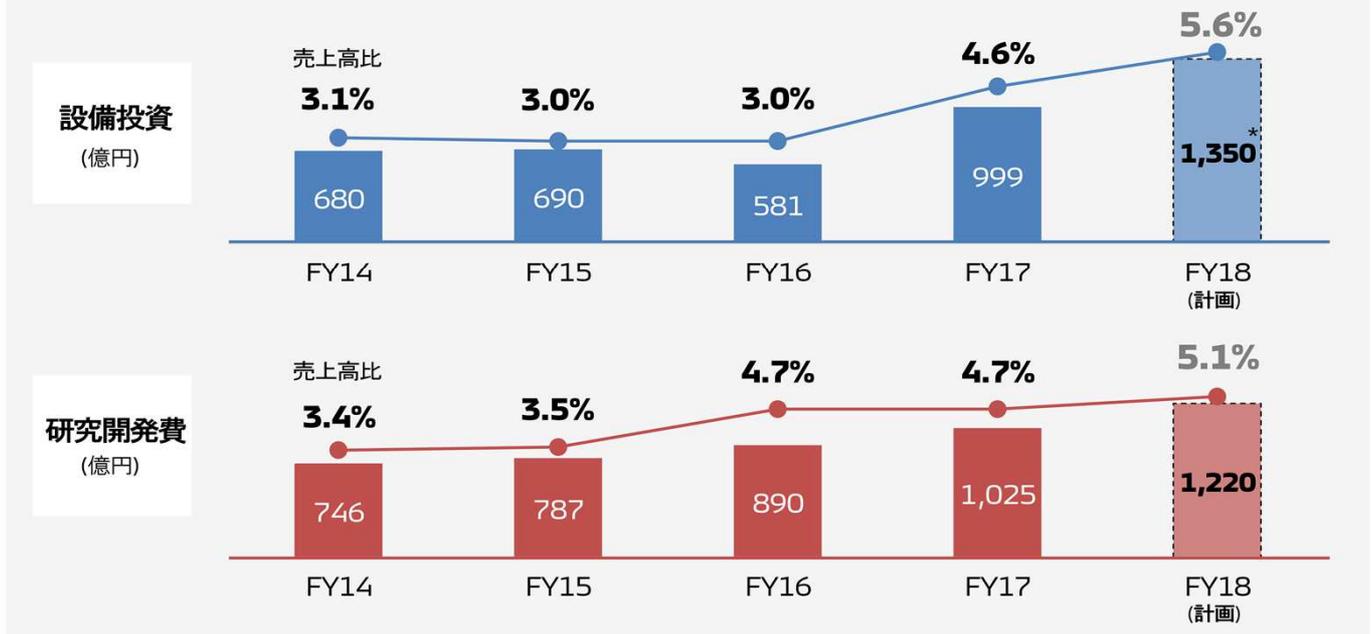
また、「ナイトショールーム」など実際に販売会社に来られないお客様にも、商品の魅力を訴求できるようなデジタルマーケティングを他車種にも展開していく予定です。

更に、魅力的な金融サービスを幅広く提供することで、お客様の自動車購入時のサポートや購入後のアフターサービスを強化することを考えております。

そのために、先月、販売金融会社のMMCダイヤモンドファイナンスを完全子会社化いたしました。販売会社との連携もこれまで以上に強化し、お客様の満足度向上に更に取り組めます。

## 設備投資、研究開発費

\* 過去の流動化資産の買い戻しなどの一時的要因を含む



25

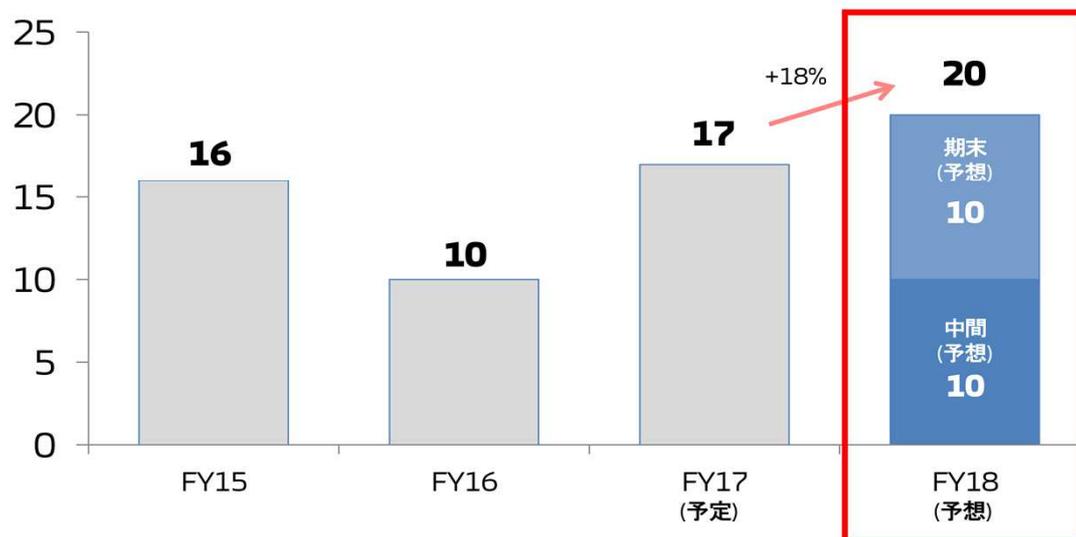
18年度も、持続的成長の基盤づくりに向けた投資を着実に進めます。

設備投資は、引続き新商品や生産・IT投資を強化します。また、キャッシュの有効活用という観点から、過去に流動化した資産のうち必要性の高い物件の買戻しについても継続的に検討してきました。その一部について、妥当な条件の提示を得られたことから、今年度中の買戻しを予算に盛り込んでいます。

これにより、18年度の設備投資全体の売上高に対する比率は5.6%まで上昇する見込みですが、買戻し分を除いた比率は5.0%程度となります。健全なキャッシュフローの維持という規律の中で、過剰投資に陥ることがないように、一つ一つの案件に慎重に取り組んで参ります。

研究開発は、今後投入する新型車開発の強化に加え、SUVや電動化技術に磨きを掛けていくために、引続き開発リソースの増強を進めております。

1株当たり配当金 (単位: 円)



最後に株主還元について説明します。

18年度においても、成長投資とのバランスも考慮しつつ、17年度実績から3円増加の20円を予定しております。



17年度は新型車を計画通り市場投入し、業績も計画を上回る実績となり、V字回復軌道に向け順調な滑り出しとなりました。

その足取りをより確かなものにするために、2年目の2018年度は大変重要な年です。「利益ある持続的な成長に向けた基盤づくり」のための積極的な投資を継続すると同時に、「規模の拡大」「利益率の向上」「健全なキャッシュフローの維持」、いずれも本日公表した目標の達成に全力を尽くします。

一方で、信頼回復は一朝一夕で成るものではありません。当社は2000年以降のクルマの安全・品質に係わる諸問題をテーマにした「過ちに学ぶ研修室」を岡崎にオープンさせました。これは、社員一同が、過去の過ちを振り返り、我々にとって最も大切なのは安全・品質であるということを日々噛み締めていくという思いをこめたものです。

今後とも、社員一同、気を緩めることなく、取り組んでまいります。

---

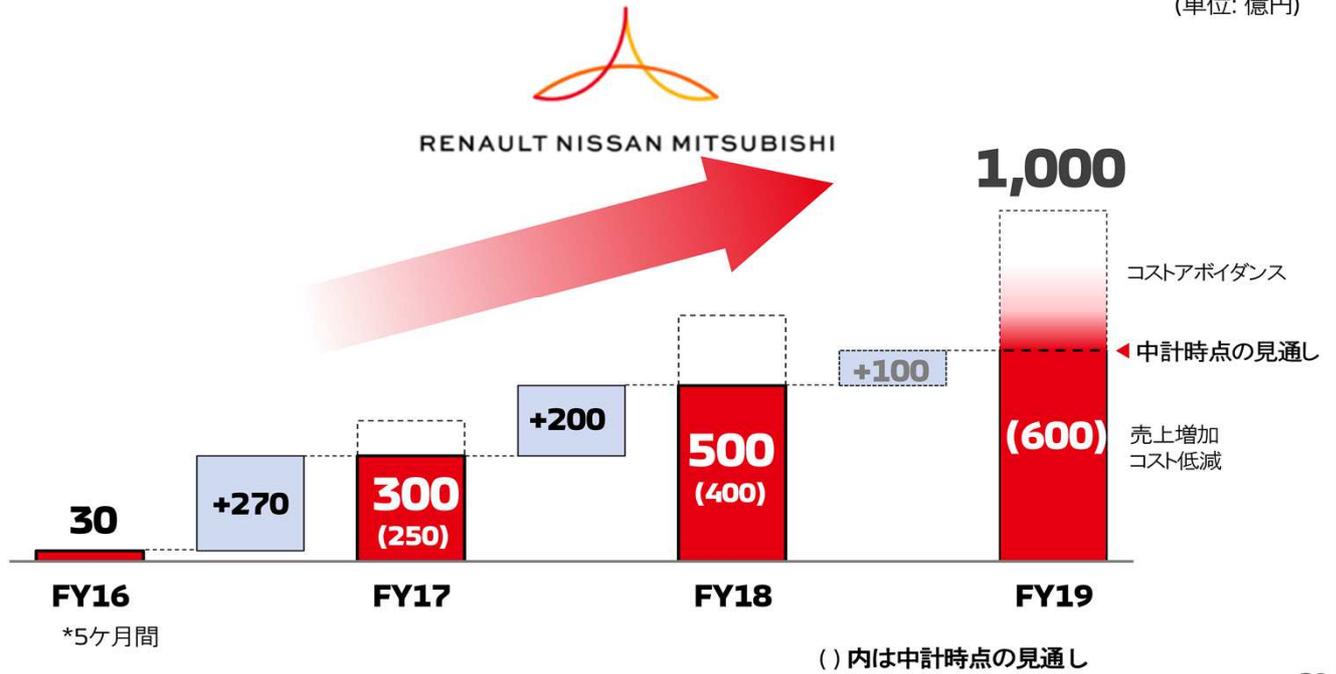
# Appendix

---

# アライアンスによるシナジー効果



(単位: 億円)





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



(単位: 億円)

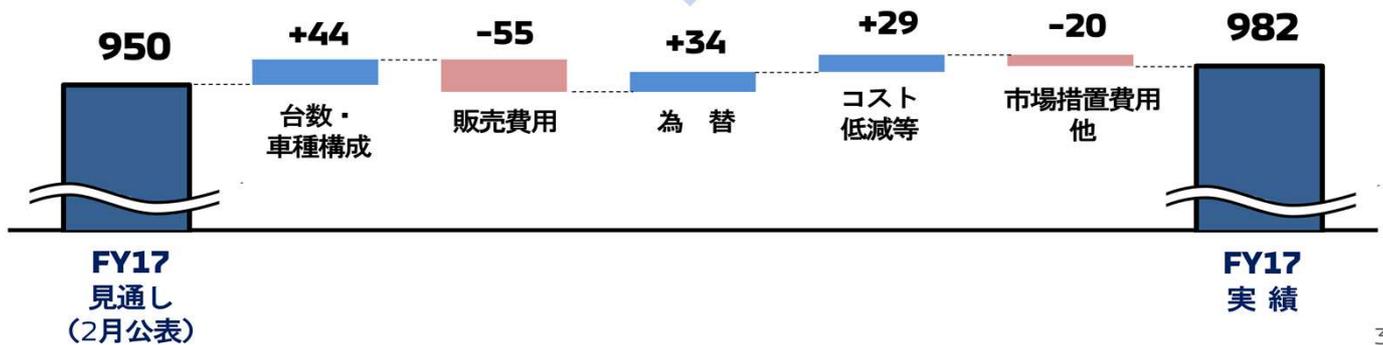
	FY16 実績 (17/3末)	FY17 実績 (18/3末)	増減
資産合計	14,844	<b>16,553</b>	+1,709
うち現金及び預金	5,568	<b>5,719</b>	+151
負債合計	7,809	<b>8,587</b>	+778
うち有利子負債	156	<b>266</b>	+110
純資産合計	7,035	<b>7,966</b>	+931
自己資本 (自己資本比率)	6,905 (46.5%)	<b>7,810</b> (47.2%)	+905
ネットキャッシュ	5,412	<b>5,453</b>	+41
	FY16 実績 (16/4-17/3)	FY17 実績 (17/4-18/3)	増減
フリーキャッシュフロー	-1,189	<b>+225</b>	+1,414

## 2017年度 営業利益増減分析【前回公表対比】



(単位: 億円)

	主要通貨別内訳		影響額 (億円)
	売上レート(円)		
	2月公表	実績	
米ドル	110	111	+13
ユーロ	131	130	-11
タイバーツ	3.39	3.38	+6
その他	-	-	+26
合計	-	-	<b>+34</b>



## 2017年度 地域別業績【前年度対比】

(単位: 億円)

	売上高			営業利益		
	FY16 実績 ('16/4-'17/3)	FY17 実績 ('17/4-'18/3)	増減	FY16 実績 ('16/4-'17/3)	FY17 実績 ('17/4-'18/3)	増減
合計	<b>19,066</b>	<b>21,924</b>	<b>+2,858</b>	<b>51</b>	<b>982</b>	<b>+931</b>
- 日本	2,973	3,494	+521	-358	-141	+217
- アセアン	3,493	5,062	+1,569	470	480	+10
- 中国他	842	854	+12	42	161	+119
- 北米	3,100	3,525	+425	-155	10	+165
- 欧州	4,335	4,548	+213	-216	109	+325
- その他	4,323	4,441	+118	268	363	+95

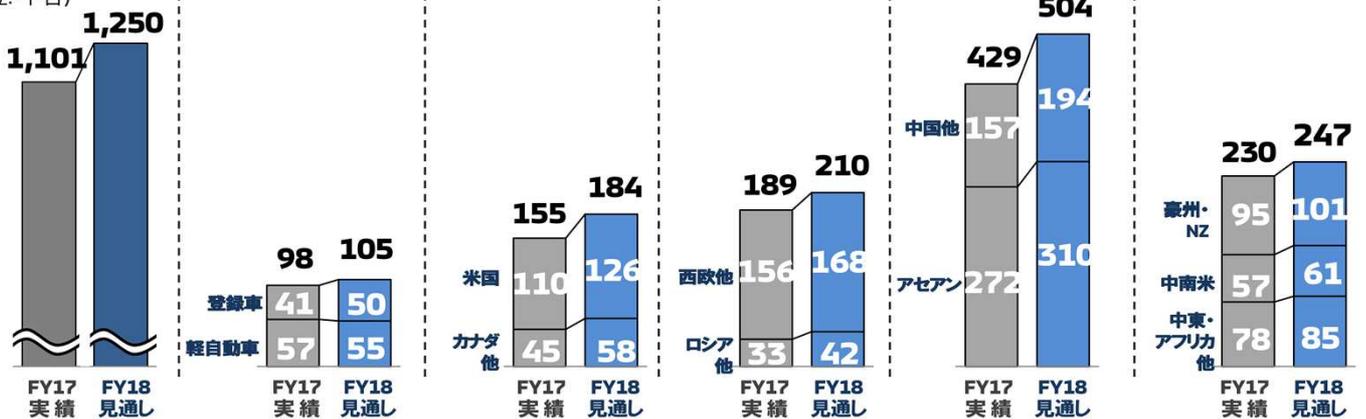
(注) FY17よりプエルトリコは「その他」から「北米」に地域区分を変更。それに合わせ、上記FY16実績数値も同様に変更。

# 2018年度 小売台数見通し【前年度対比】



合計	日本	北米	欧州	アジア	その他
《前年度実績対比増減》 <b>+149</b> (+14%)	<b>+7</b> (+7%)	<b>+29</b> (+19%)	<b>+21</b> (+11%)	<b>+75</b> (+17%)	<b>+17</b> (+7%)

(単位: 千台)



(注) FY18よりアセアンと欧州の一部国を「その他」に地域区分を変更。それに合わせ、上記FY17実績数値も同様に変更。

## 2018年度 地域別売上高見通し【前年度対比】



(単位: 億円)

	FY17 実績 ('17/4-'18/3)	FY18 見通し ('18/4-'19/3)	増減
売上高	21,924	24,000	+2,076
- 日本	3,494	4,000	+506
- 北米	3,525	3,900	+375
- 欧州	4,447	4,600	+153
- アジア	5,862	6,450	+588
- その他	4,596	5,050	+454

(注) FY18よりアセアンと欧州の一部国を「その他」に地域区分を変更。それに合わせ、上記FY17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)

	<b>FY16</b> ( <small>'16/4-'17/3</small> ) <b>実績</b>	<b>FY17</b> ( <small>'17/4-'18/3</small> ) <b>実績</b>	<b>FY18</b> ( <small>'18/4-'19/3</small> ) <b>見通し</b>
<b>設備投資</b> (前年比)	581 (-16%)	999 (+72%)	1,350* (+35%)
<b>減価償却費</b> (前年比)	462 (-14%)	520 (+13%)	600 (+15%)
<b>研究開発費</b> (前年比)	890 (+13%)	1,025 (+15%)	1,220 (+19%)

\* 過去の流動化資産の買い戻しなどの一時的要因を含む

## 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。