



2019年度第2四半期
決算報告
2019年11月6日

1. 2019年度上期 実績

2. 2019年度 業績見通し

3. 地域別販売戦略

4. ビジネスハイライト

2019年度上期 業績サマリー【前年同期比】



(億円、千台)	上期実績 (4-9月)				第2四半期単独 (7-9月)	
	FY2018	FY2019	増減		FY2018	FY2019
			差異	率		
売上高	11,693	11,280	-413	-4%	6,093	5,918
営業利益 (利益率)	569 (4.9%)	102 (0.9%)	-467 (-4.0 P.P.)	-82%	288 (4.7%)	63 (1.1%)
経常利益	683	12	-671	-98%	349	26
当期純利益*	519	26	-493	-95%	237	-67
販売台数 (小売台数)	594	592	-2	-0%	302	294

* 親会社株主に帰属する当期純利益

3

2019年度上半期の売上高は、主に先進国を中心とする需要悪化の影響により、前年同期比4%減の1兆1,280億円となりました。

営業利益は、売上の減少に加え、為替の悪化影響を受け、前年同期の569億円から102億円、営業利益率は0.9%と大幅減益となりました。

経常利益は、主に営業外収益での為替差損影響により12億円となりました。また、当期純利益に関しては、主に海外子会社による税金支払い等の影響で26億円となりました。

販売台数は、グローバルで59万2千台となり、前年同期比で0.3%の微減となりました。

2019年度上期 販売台数実績【前年同期比】

小売台数 (千台)

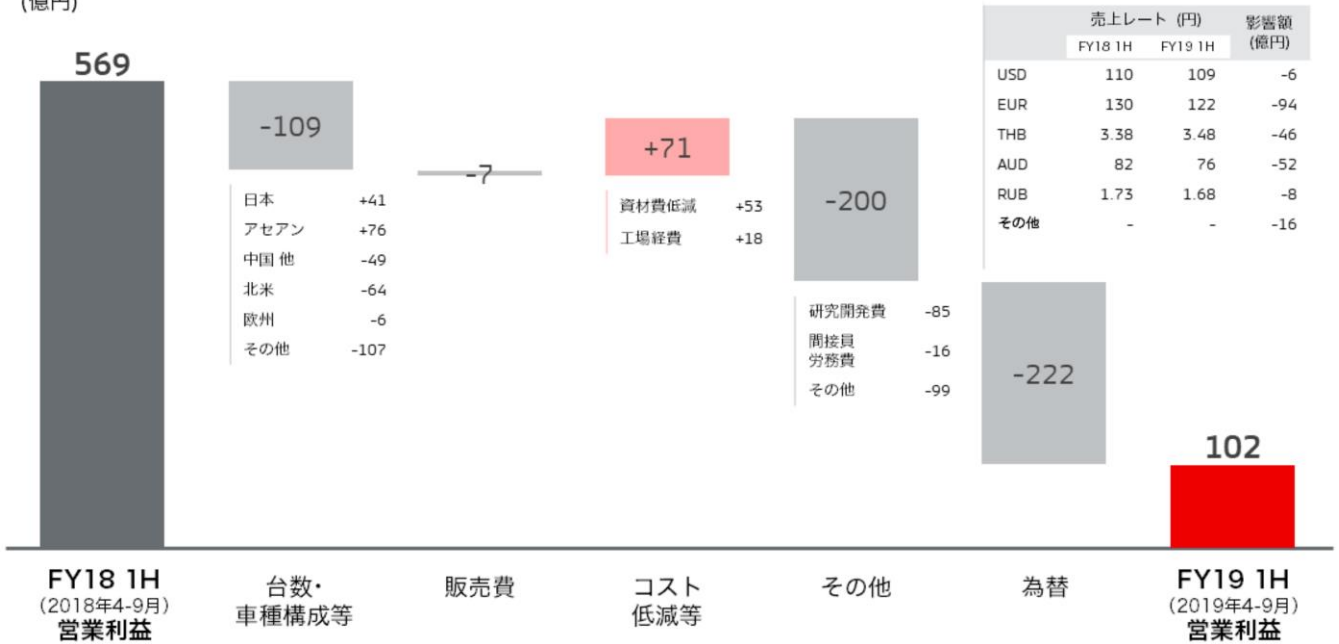
594		592		合計	-2	(-0%)
152	151	アセアン	-1	(-1%)		
49	45	豪州・NZ	-4	(-8%)		
48	52	日本	+4	(+8%)		
82	81	中国 他	-1	(-1%)		
83	78	北米	-5	(-6%)		
112	112	欧州	±0	(±0%)		
68	73	中南米、 中東・アフリカ 他	+5	(+7%)		
FY18 1H (2018年4-9月)	FY19 1H (2019年4-9月)	<small>中国の小売実績については、2019年度から小売台数の集計方法を変更しました。このため、2019年度に計上する小売台数については、2018年度以前に計上した台数が含まれている場合があります。</small>				

地域別販売台数実績は、対前年比で日本、及び中南米・中東アフリカ他では増加したものの、その他地域の落ちこみにより、僅かに届かず減少となりました。

2019年度上期 営業利益変動要因分析【前年同期比】



(億円)



営業利益の前年同期比変動要因について、台数・車種構成では、販売台数の減少や車種ミックス悪化により、マイナス影響が109億円となりました。

販売費用は、広告宣伝費を中心に抑制し、前年同期比で7億円の悪化にとどめることができました。

コスト低減等は、資材費低減活動に加え、工場経費のコントロールにも取り組み、合計で71億円の増益効果となりました。

その他は、投資の見直しやコスト削減に取り組んだものの、研究開発費や間接員労務費が前年比で増加したことに加え、アフターセールス損益も伸び悩んだため、前年同期比では、200億円のマイナスとなりました。

為替は、主要通貨に対する円高基調の継続及び、当社にとってのコスト通貨であるタイバツ高といった悪化要因により、前年同期比で222億円の大幅なマイナス要因となりました。

1. 2019年度上期 実績

2. 2019年度 業績見通し

3. 地域別販売戦略

4. ビジネスハイライト

2019年度 通期業績見通し



(億円、千台)	FY18 実績 (2018年4月-2019年3月)	FY19 見通し (2019年4月-2020年3月)	増減		前回見通し からの増減
			差異	率	
売上高	25,146	24,500	-646	-3%	-1,300
営業利益 (利益率)	1,118 (4.4%)	300 (1.2%)	-818 (-3.2 P.P.)	-73%	-600
経常利益	1,199	200	-999	-83%	-800
当期純利益*	1,329	50	-1,279	-96%	-600
販売台数 (小売台数)	1,244	1,274	+30	+2%	-31

* 親会社株主に帰属する当期純利益

7

足許の世界経済の状況は、年度計画策定時より悪化しています。米中の通商問題をめぐる緊張関係の長期化から、グローバルベースでの景気減速懸念が高まり、自動車需要の落ち込みも進んでいます。この厳しい外部環境を踏まえ、2019年度通期見通しを見直しました。

まず、販売台数計画について、期初見通しの130万台5千台から、127万4千台に引き下げます。前年比で若干の増加にとどまる見込みです。これにより売上高は、期初見通しの2兆5,800億円に対し、2兆4,500億円となる見通しです。

営業利益は、台数減少の影響に加え、為替前提も従来より円高方向に見直した結果、期初計画から600億円減少し、300億円となる見通しです。これにより、営業利益率は、1.2%となります。

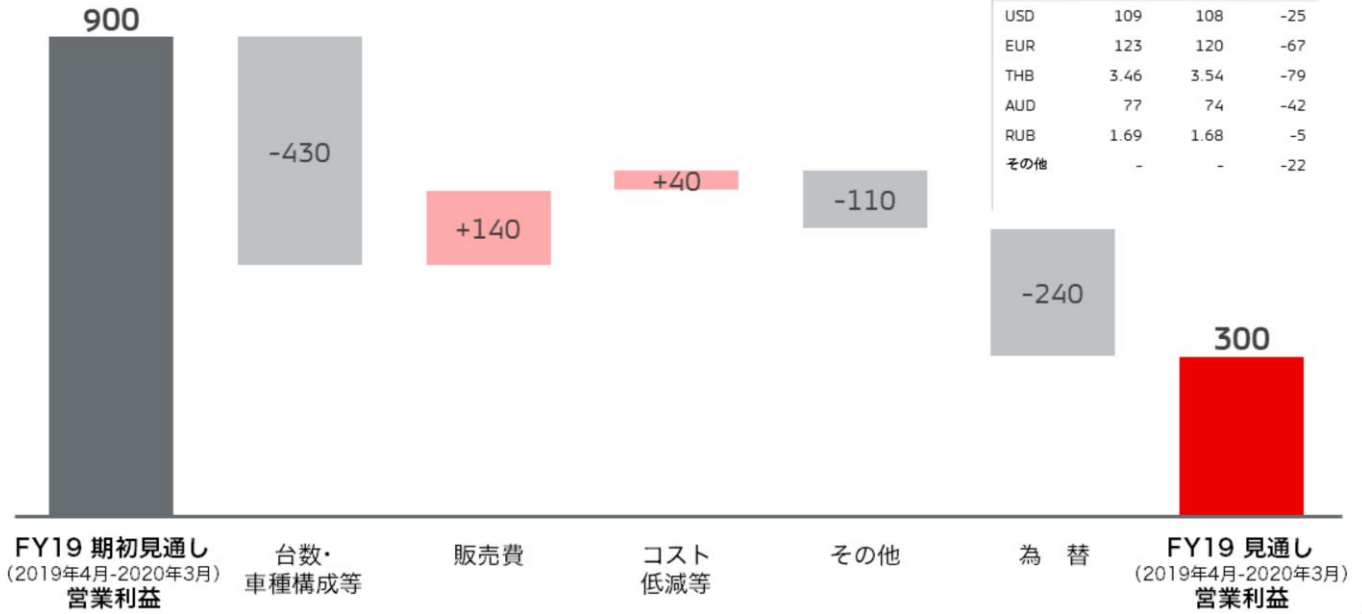
その他、経常利益は、期初計画の1,000億円から200億円、当期純利益は、650億円に対し、50億円にそれぞれ見直します。

自動車業界全体を取り巻くマクロ環境の厳しさは続きますが、当社は主力地域であるアセアンをドライバーに、新通期見通しを達成すべく全力で取り組みます。

2019年度 営業利益見通し変動要因分析【期初見通し比】



(億円)



8

2019年度通期見通し修正に伴い、5月に発表いたしました2019年度通期営業利益見通しに対してのそれぞれの変動要因は、ご覧の通りとなります。

台数・車種構成等は、年間販売計画の修正により、前回発表時より430億円悪化する見通しです。

一方で、台数減少に伴い販売費の圧縮に努めることで140億円改善いたします。

コスト低減等についても、資材費だけでなく工場関連経費の低減にも取り組むことで、計画に対し40億円を追加で改善します。

その他に関しましては、台数減少にともないバリューチェーン全体での収益機会が計画を下回ることを主因に、110億円の悪化を見込んでいます。

また、為替も、米ドル・ユーロ・豪ドルなどの主要な売り上げ通貨で円高の状況が継続する一方、コスト通貨であるタイバツが強含みで推移しています。売上、コストの両面から為替が収益を圧迫する傾向は下期も続くと考え、従来の計画に対して更に240億円の悪化を見込んでおります。

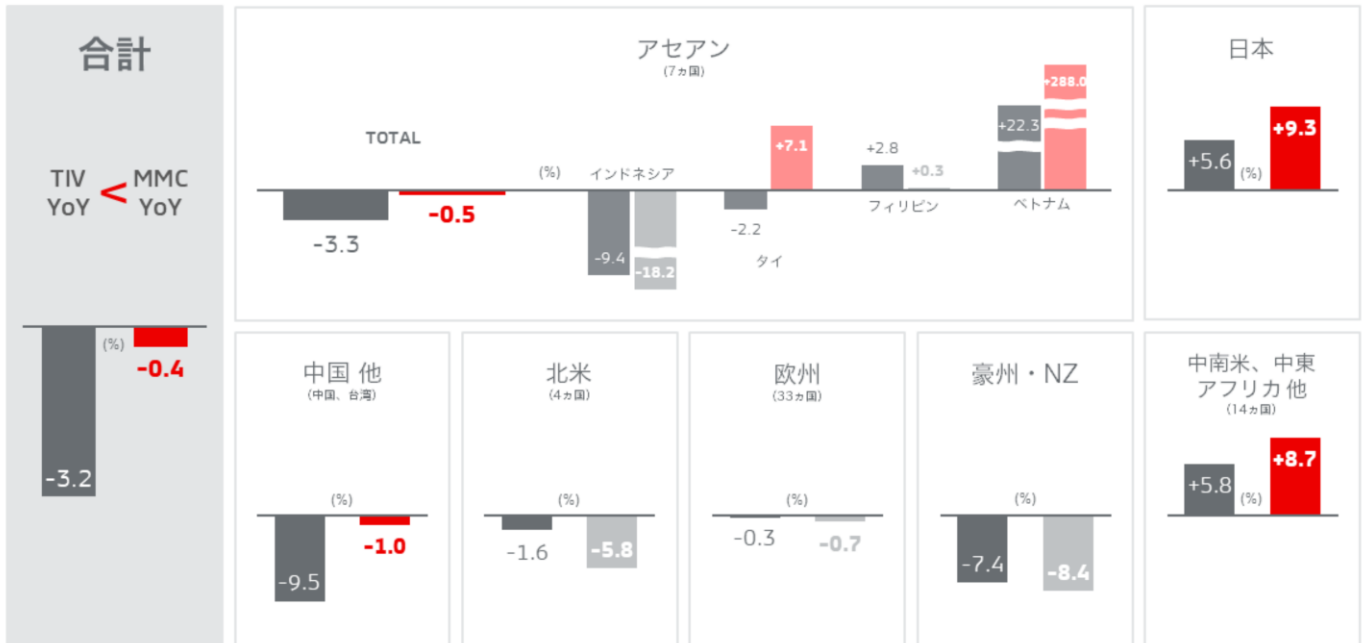
1. 2019年度上期 実績

2. 2019年度 業績見通し

3. 地域別販売戦略

4. ビジネスハイライト

2019年度上期 販売台数実績: 全需 対 当社 【前年同期比】



出典: Marklines、当社調べ (63カ国・地域、当社販売の97%を網羅)

グローバルTIVが前年同期比では-3.2%と悪化する中、当社販売はほぼ横ばいを維持することができました。繰り返しになりますが、昨年後半より顕著になってきましたグローバルでの景気減速懸念は、自動車需要の成長伸び悩みに多大な影響を及ぼしています。昨年同期比での各国の自動車需要は、低迷または成長の鈍化が確認できております。

そういった環境下において当社がもっとも注力しているアセアンでは、タイが市場全体に比べ堅調で、ベトナムも好調を維持しています。一方、インドネシアにおいては、景気伸び悩みの影響等により想定より軟調に推移いたしました。

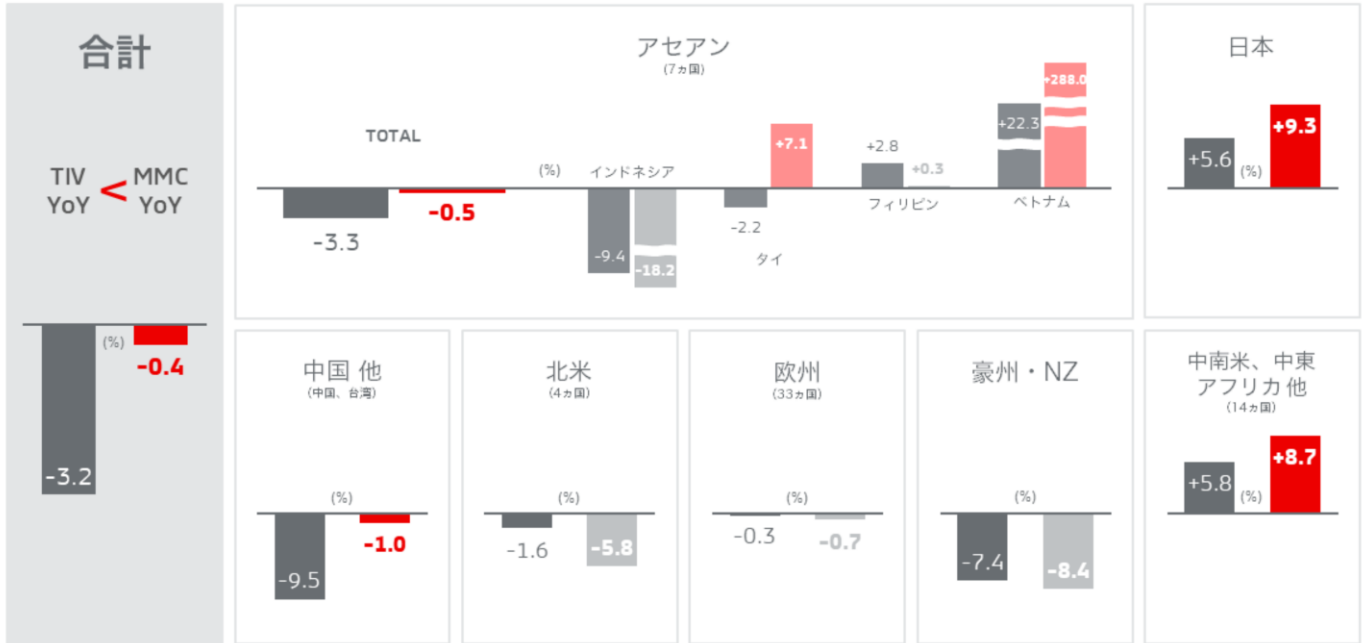
ホームマーケットである国内市場は、2019年初旬に販売を開始しました「デリカD:5」や「eKワゴン」「eKクロス」等の新車効果が、市場全体の伸びを上回る高い成長を実現いたしました。

中国事業は、18年後半以降景気停滞局面入りし、需要縮小が長期化しているように見受けられます。厳しい環境下において当社は2018年11月に販売を開始した「エクリプスクロス」現地生産モデルの貢献により、概ね前年同期程度の販売を確保することができました。

北米に関しては、長期金利低下によりオートローンの金利も低下していることから需要が支えられ、全体需要は概ね前年並みの成長を維持しております。一方で、当社が販売を展開している中小型のSUV市場の競争は激化しており、厳しい結果となりました。

欧州に関しては、戦略的に拡販を進めている「アウトランダーPHEV」の台頭は計画通り進みました。

2019年度上期 販売台数実績: 全需 対 当社 【前年同期比】



出典: Marklines、当社調べ (63カ国・地域、当社販売の97%を網羅)

オセアニアに関しましては、景気減速の影響によりマーケットそのものもマイナス成長となりましたが、激しさを増す価格競争の影響もあり、当社はそれ以上の落ち込みとなりました。

その他地域に関しては、中東地域のフリート商談の成功や、フリート比率の低いSUV販売強化策が、高い成長を支えました。

商品別では、前年同期比で「エクリプス クロス」が49%・18,700台、「アウトランダー PHEV」が24%・4,800台、「トライトン」が1%・900台、地域専用モデルである「エクスペンダー」が27%・12,300台、軽自動車8%・2,100台、それぞれ増加いたしました。これにより、当社の戦略モデルの販売は、全体として順調に推移しております。

地域戦略: アセアン、日本、豪州・NZ



アセアン

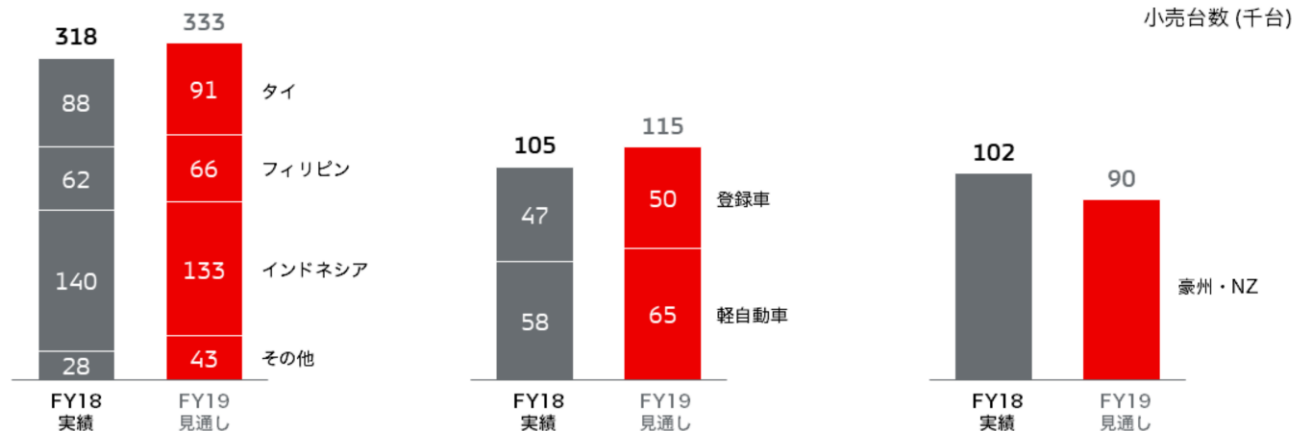
- 新型モデルを投入し、商品力強化
- 主力市場として引き続き販売網拡充に取り組む

日本

- eKクロス/ワゴンの拡販と次期スーパーハイト軽ワゴンの投入
- バリューチェーンの質を向上

豪州・NZ

- SUV/LCV販売に注力
- 不透明な市況中でも顧客満足度の向上によるシェア拡大を目指す



11

まずアセアンですが、タイは輸出低迷の顕在化の影響により、下期は需要悪化が加速することを予測しています。一方、需要の低迷が目立つインドネシアに関しては、通年ではマイナス成長であるものの、下期には底打ちを予測しています。また、フィリピンは穏やかに回復し、ベトナムは引き続き好景気とともにモータリゼーションの本格化を期待しています。その中で当社は、堅調な「エクスパンダー」、7月にローライダーもバージョンアップした「トライトン」や、新型「パジェロスポーツ」に加え、11月には「エクスパンダーSUV」、「ミラージュ」、「アトラージュ」の投入も予定しております。これらの商品力強化効果や販売網の拡充を計画通り進めることにより、年間販売計画を達成いたします。

次にホームマーケットである日本ですが、消費税増税後の需要の落ち込みも予測されることから、販売計画の見直しを行い、115,000台といたしました。新型「eKワゴン」「eKクロス」の挺入れを行い、今年度中に発売を予定している「eKスペース」の後継車種となるスーパーハイト軽ワゴンへと繋げていきます。

足許厳しい状況が続いているオセアニアに関しては、引き続き外部環境の見通しが不透明であり、総需要の縮小による価格競争激化は持続することを見込んで、2019年度通期販売見通しを90,000台に修正いたしました。無理な出荷は追わず、引き続きSUV/LCV車種の販売に注力し、装備・サービスの充実により相対的な顧客満足度を向上させることによるシェアアップを目指します。

地域戦略: 中国 他、北米、欧州、中南米・中東アフリカ 他



中国 他、北米

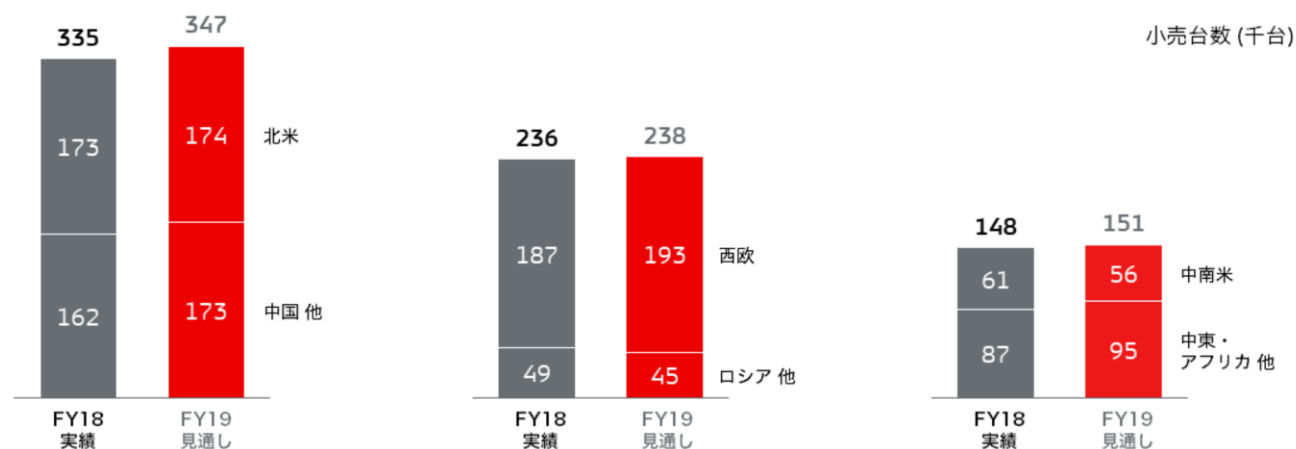
- 中国 他: 収益バランスを意識した販売増に取り組む
- 北米: コスト管理強化と損益確保

欧州

- 西欧: アウトランダーPHEVの拡販によるブランド強化; 収益改善
- ロシア 他: マーケットシェアの改善

中南米・中東アフリカ 他

- 大型フリート商談の獲得
- 商流の合理化や事業基盤整備の推進



12

中国市場は、大幅な調整局面は収束するものの、米中通商摩擦が続く中で引き続き低成長が続く可能性があると考え、2019年度の販売計画を見直して173,000台といたしました。一方で、市場そのものには成長余地があり、日系ブランドの信認の高さは今後も継続すると考えています。環境規制に伴うコスト増加要因もありますが、コスト管理を徹底し、商品力強化を図るとともに、収益とのバランスを意識した販売増を目指します。

一方で北米に関しては、全需は概ね前年並みに推移しているものの、市場そのものは既に成熟しているという事は言うまでもありません。厳しい環境下において収益を確保するために、在庫の健全化に取り組むとともに、販売費用や固定費のコントロールを強化することにより、収益の改善に軸足をおいた経営に徹します。

西欧に関しては、他の先進国同様に低成長が続いている上に、英国による欧州連合離脱をはじめとする地政学的リスクによる経済の混乱は当面続くと考えております。足元では環境規制強化対応策として「アウトランダーPHEV」の拡販に努めており、今後も当モデルを欧州事業の核に据え、収益とブランド強化のバランスに努めます。

また、ロシア他に関しては、原油価格や為替下落にくわえ、VAT税率変更などの影響で市場低迷は続いており、先行きの不透明感も高まっている事から、当社はマーケットシェア維持に努め、販売網の生産性向上に取り組むことで収益性改善を目指します。

その他地域に関しては、中東は引き続き大型フリート商談獲得や、SUV車種を中心にブランド強化による拡販に取り組んでまいります。アフリカ、南アジアに関しては、商流の合理化や事業基盤整備を持続しつつ、選択と集中に基づいた経営資源の最適化配分を推進してまいります。

1. 2019年度上期 実績

2. 2019年度 業績見通し

3. 地域別販売戦略

4. ビジネスハイライト

商品の刷新



14

今中期経営計画の目標の1つである「商品の刷新」を達成すべく、2017年度より、継続的に新車を投入してまいりました。

2019年度は、7月後半に投入した「パジェロスポーツ」に加え、今夏には「RVR（海外名：ASX/Outlander Sport）」を刷新し、グローバル展開を開始いたしました。今下期には、まもなく販売を開始する「エクスパンダーSUV」「ミラージュ」「アトラージュ」の新型モデル投入が控えています。

更には、先般東京モーターショーにてコンセプトカーを初披露した「eKスペース」の後継となる新型スーパーハイト軽ワゴンを投入します。

今後も当社は競争力を確保することができるセグメントに集中して開発を行っていく必要があると考えており、アセアン地域向けコア商品、そしてグローバル市場向けのクロスオーバーモデルなど、商品の強化と刷新に努めていく考えです。



タイ事業 (MMTh)

- 競争力強化に向けた投資の検討（自動化・合理化）
- アウトランダーPHEVのノックダウン生産開始予定（2020年度後半～）
- 当社を支える屋台骨の強化

ベトナム事業 (MMV)

- 生産能力増強を検討
- エクспанダーのノックダウン生産開始（2020年～）
- アセアン第四の拠点へ

当社は、1988年にタイのMMTh工場生産を開始した車の輸出台数が400万台を達成したことを記念し、工場が立地する同国チョンブリー県のレムチャバン港にて式典を開催しました。この工場は、タイに拠点がある自動車メーカーとして初めて輸出を開始し、昨年には累計生産台数が500万台となり、当社のこれまでのアセアンでの成長を支えてきました。

MMTh工場では、今後の競争力強化のために、新塗装工場の建設を含めた合理化投資を決定いたしました。また、2020年度後半には、「アウトランダーPHEV」のノックダウン生産を開始する予定です。従来より、タイにおいて注力してまいりました『雇用』『人材育成』『投資』『技術移転』『輸出事業』という5つの柱に加え、『社会貢献』『環境』の分野で貢献度を高めていく方針です。

また、ベトナムにおいては、MMVが事業開始から25周年を迎えたことを記念し、同国ホーチミン市で式典を開催しました。当式典において、ベトナムの生産拠点でクロスオーバーMPV「エクспанダー」の生産を2020年より開始することを発表いたしました。MMVは現在「アウトランダー」のノックダウン生産を行っておりますが、「エクспанダー」の生産開始に併せて、MMVの生産能力増強を検討しております。

ベトナム事業は、1994年に、MMVの前身である生産・販売会社を三菱商事株式会社や現地パートナーと合同で設立・開始しました。その後のベトナムの自動車市場拡大とともに、現在ではアセアンにおける成長戦略を支える重要な事業の一つとなっております。



昨年後半以降、規模拡大から収益性重視の「Small but Beautiful」路線への軌道修正を図り、投資の厳選等、あらゆるコスト削減への取り組みを加速させてきました。その結果、固定費全体で計画から200億円近い圧縮は実現できましたが、世界的な需要の落ち込みや為替の逆風は想定以上のものとなり、収支バランスはまだ十分とはいえません。

今後も景気サイクルが下振れする状況の中で、もう一段踏み込んだ改革に取り組み、規模に応じたコスト構造の実現に向け着手せねばならないと考えています。

具体的には、間接部門を中心に人員の適正化に取り組むと同時に、組織そのもののスリム化を進めます。開発については、注力する地域とモデルの絞り込みを通じて、効率性重視の投資を行います。また、生産ラインの合理化や販売拠点の集約・統廃合、広告宣伝費の見直しなど、コスト構造改革を推し進め、収益力の回復に全力を挙げます。

一方で、財務については健全な状況にあり、配当は安定性に主眼を置き、現状の水準を維持したいと考えております。

厳しい経営環境にはありますが、「Small but Beautiful」という当社が目指すべき方向は明確であり、やるべきことは見えています。全社一丸となって、コスト構造改革に取り組むべく、プランの具体化を急ぎ、来年度からの次期中期経営計画につなげていきたいと考えております。

APPENDIX

2019年度上期 バランス・シート/フリーキャッシュフロー【前年度末/同期比】



(億円)	FY18 (2019年3月末)	FY19 1H (2019年9月末)	増減
資産合計	20,103	19,278	-825
うち現金及び預金	5,009	4,095	-914
負債合計	11,291	10,725	-566
うち有利子負債*	2,310	2,749	+439
純資産合計	8,812	8,553	-259
自己資本 (自己資本比率)	8,718 (43.4%)	8,460 (43.9%)	-258
ネットキャッシュ 【自動車事業及び消去】	5,439	4,220	-1,219

(億円)	FY18 1H (2018年4-9月)	FY19 1H (2019年4-9月)	増減
フリーキャッシュフロー 【自動車事業及び消去】	-338	-677	-339

* リース債務を含む

2019年度上期 設備投資・減価償却費・研究開発費 実績



(億円)	FY18 1H (2018年4-9月)	FY19 1H (2019年4-9月)	FY19 見通し (2019年4月-2020年3月)
設備投資 (前年同期比)	554*	415 (-25%)	1,300 (-6%)
減価償却費 (前年同期比)	261	358 (+37%)	750 (+22%)
研究開発費 (前年同期比)	560	645 (+15%)	1,410 (+13%)

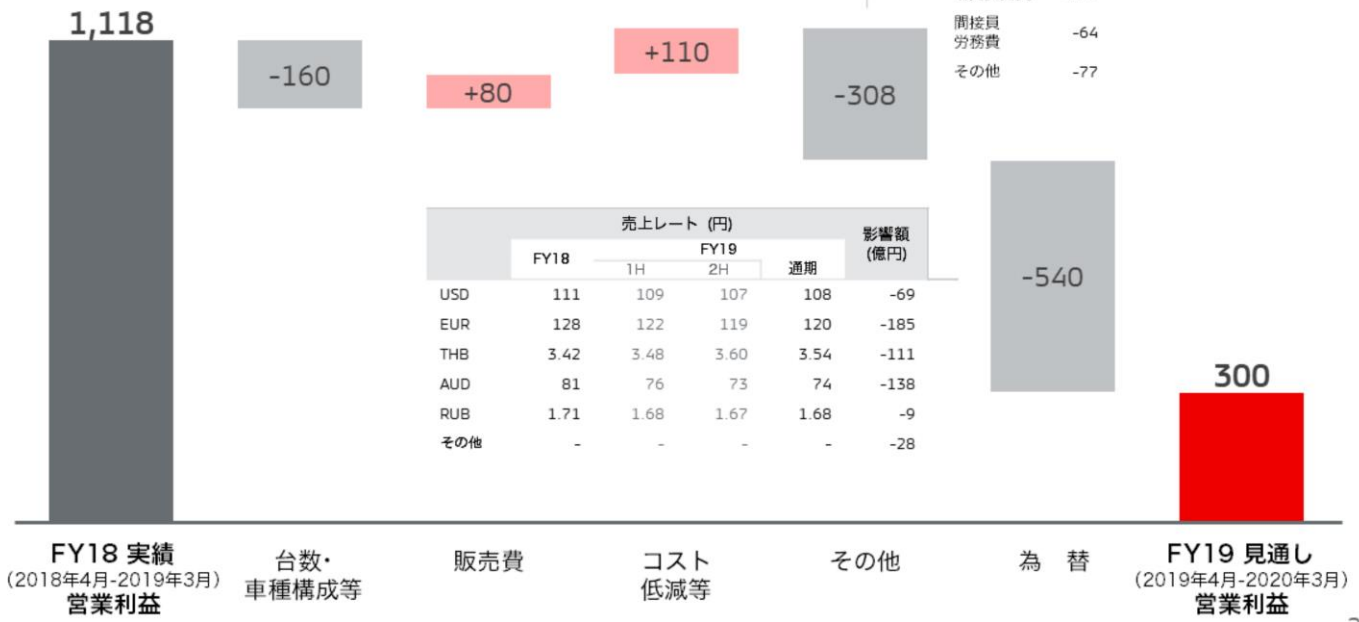
* 過去の流動化資産の買い戻しなどの一時的要因を含む

2019年度上期 地域別業績【前年同期比】

(億円)	売上高			営業利益		
	FY18 1H (2018年4-9月)	FY19 1H (2019年4-9月)	増減	FY18 1H (2018年4-9月)	FY19 1H (2019年4-9月)	増減
合計	11,693	11,280	-413	569	102	-467
- 日本	1,932	2,341	+409	-15	-37	-22
- アセアン	2,547	2,956	+409	293	275	-18
- 中国 他	519	274	-245	79	-6	-85
- 北米	1,862	1,434	-428	-10	-93	-83
- 欧州	2,348	2,337	-11	19	-79	-98
- その他	2,485	1,938	-547	203	42	-161

2019年度 営業利益見通し変動要因分析【前年度比】

(億円)



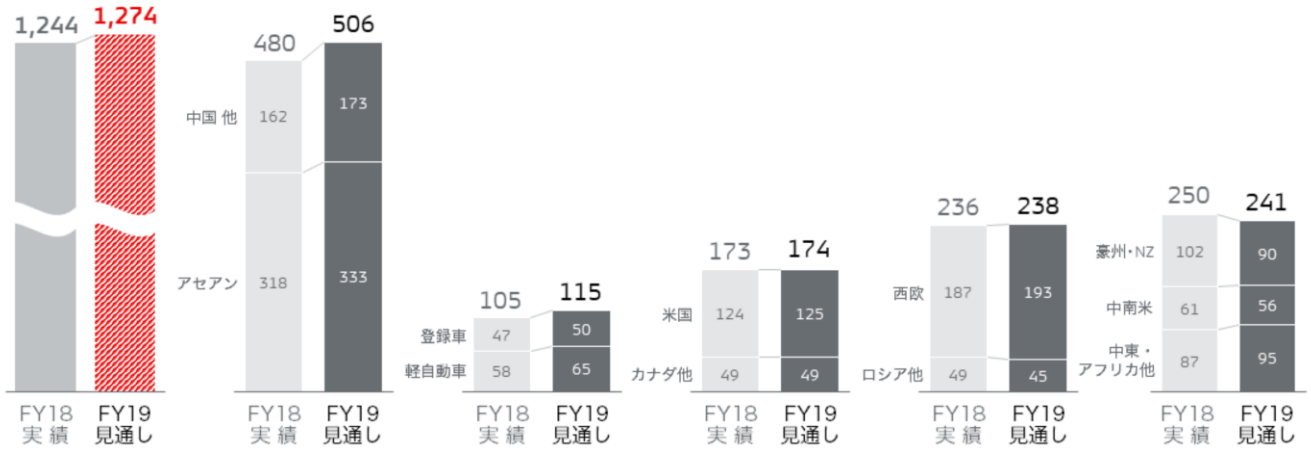
2019年度 地域別売上高見通し【前年度比】



(億円)	FY18 実績 (2018年4月-2019年3月)	FY19 見通し (2019年4月-2020年3月)	増減
合計	25,146	24,500	-646
- 日本	4,287	5,300	+1,013
- 北米	3,878	3,400	-478
- 欧州	5,141	4,700	-441
- アジア	6,639	6,500	-139
- その他	5,201	4,600	-601

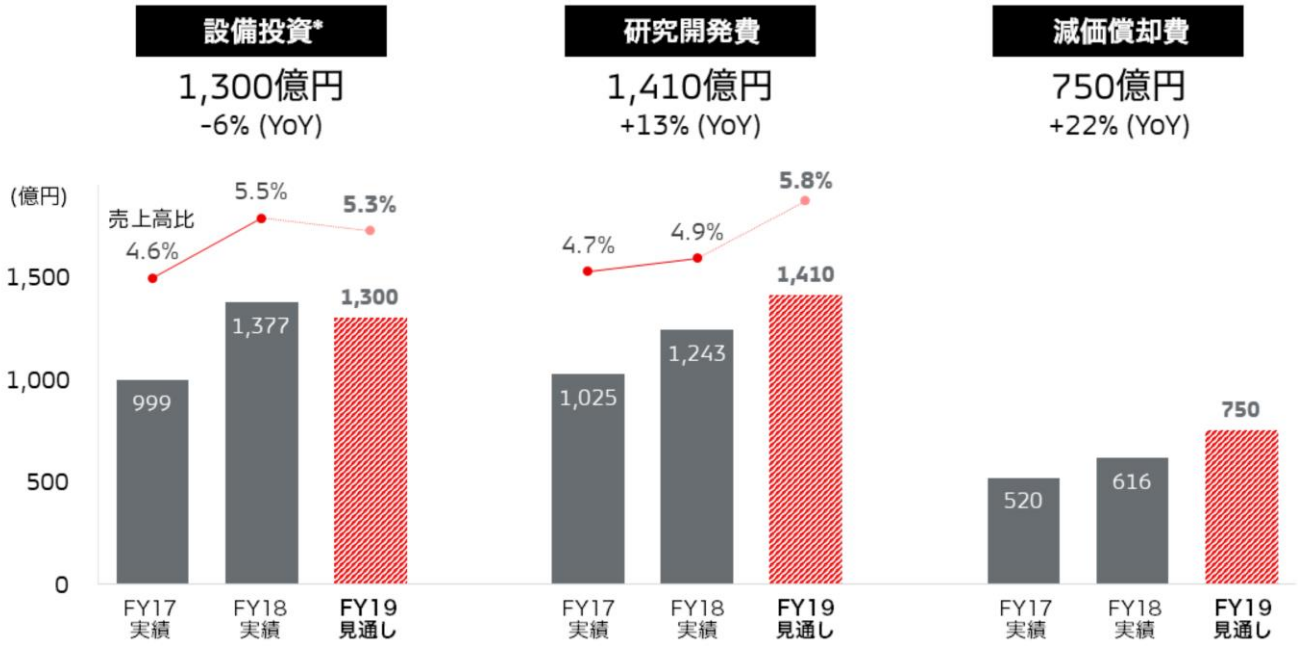
2019年度 小売台数見通し【前年度比】

(千台)



合計	アジア	日本	北米	欧州	その他
+30 (+2%)	+26 (+5%)	+10 (+10%)	+1 (+1%)	+2 (+1%)	-9 (-4%)

2019年度 設備投資・研究開発費・減価償却費見通し

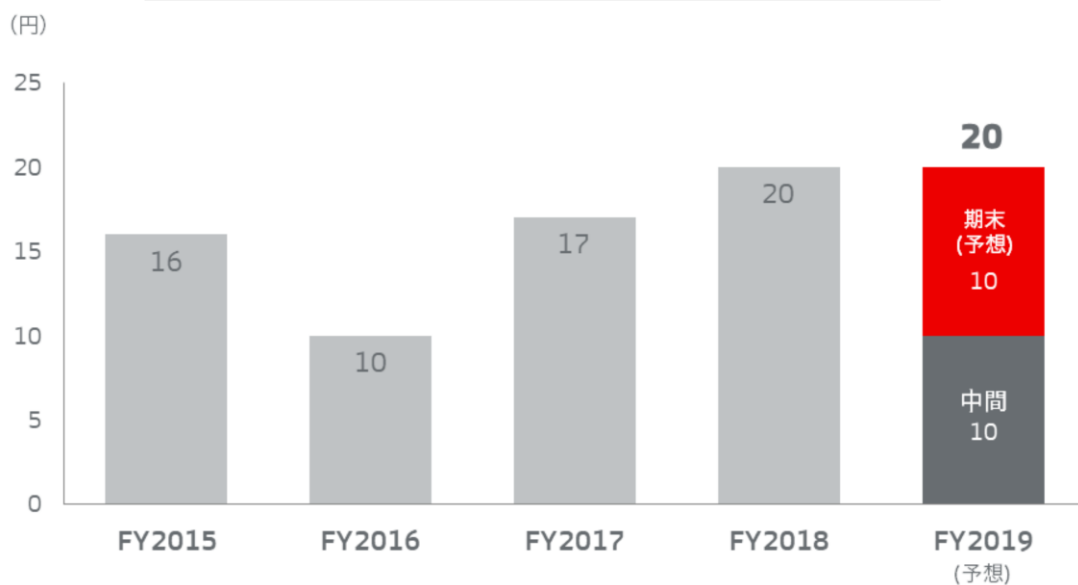


* 過去の流動化資産の買い戻しなどの一時的要因を含む

株主還元予想



1株当たり配当金: 20円 (見通し)



本資料に記載されている将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいており、リスクと不確実性を含んでおります。従いまして、今後の当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、市場の動向、金利・為替の変動、関係法令・規則の変更可能性等により、実際の業績がこれらの記述と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

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。