



**2019年度 決算報告**  
2020年5月19日

## 1. 2019年度 実績

## 2. ビジネスハイライト

## 3. 2020年度 及び 今後の見通し

## 2019年度 業績サマリー【前年度/前年同期比】



(億円、千台)	年度実績				第4四半期 (1-3月)	
	FY2018	FY2019	増減		FY2018	FY2019
			差異	率		
売上高	25,146	<b>22,703</b>	-2,443	-10%	7,205	6,034
営業利益 (利益率)	1,118 (4.4%)	<b>128</b> <b>(0.6%)</b>	-990 (-3.8 P.P.)	-89%	268 (3.7%)	92 (1.5%)
経常利益	1,199	<b>-38</b>	-1,237	-	275	-11
当期純利益*	1,329	<b>-258</b>	-1,587	-	637	-140
販売台数 (小売台数)	1,244	<b>1,127</b>	-117	-9%	350	251

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

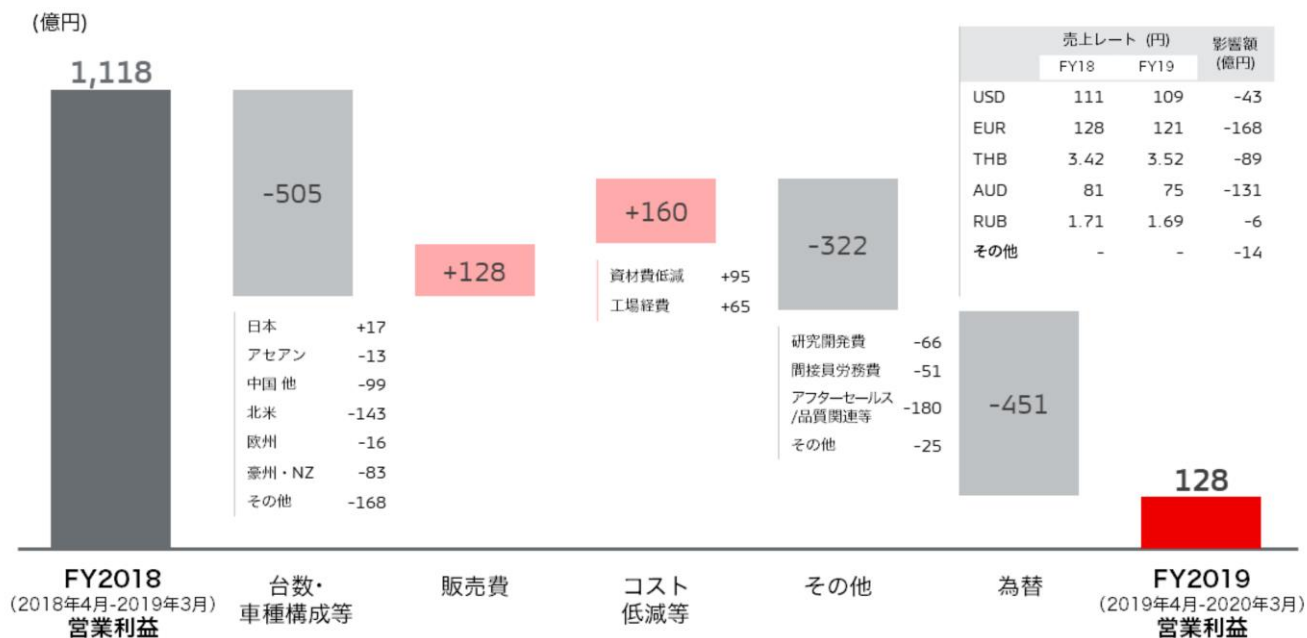
3

まず2019年度業績サマリーについて、自動車需要の伸び悩みに加え、期末にかけて新型コロナウイルスの感染拡大により販売台数が急落したこともあり、売上高は2兆2,703億円、営業利益は128億円、営業利益率は0.6%となりました。

また経常利益は、主に持ち分法損益の悪化等により38億円の損失、当期純利益については主に繰り延べ税金資産の取り崩し等により、258億円の損失となりました。

販売台数はグローバルで112万7千台となり、対前年で9%減となりました。

## 2019年度 営業利益変動要因分析【前年度比】



4

営業利益の対前年変動要因について、台数・車種構成では、グローバルベースでの景気減速懸念の高まりから自動車需要の落ち込みが進んだ事に加え、1月後半に起きた新型コロナウイルス感染症の災禍により、経済活動そのものが麻痺状態に陥った結果、例年通りの年度末の販売拡大は不可能となり、全地域で急激に販売が落ち込みました。結果として、対前年で505億円の大幅な減益となりました。そのうちおよそ30%以上が、新型コロナウイルス感染症拡大の影響であったと認識しています。

コスト低減等については、資材費、工場経費、いずれも計画以上に抑制することができ、総計で160億円の削減を実現いたしました。また、販売費も計画以上の抑制が実現し、総計で128億円の削減効果を導きだしました。

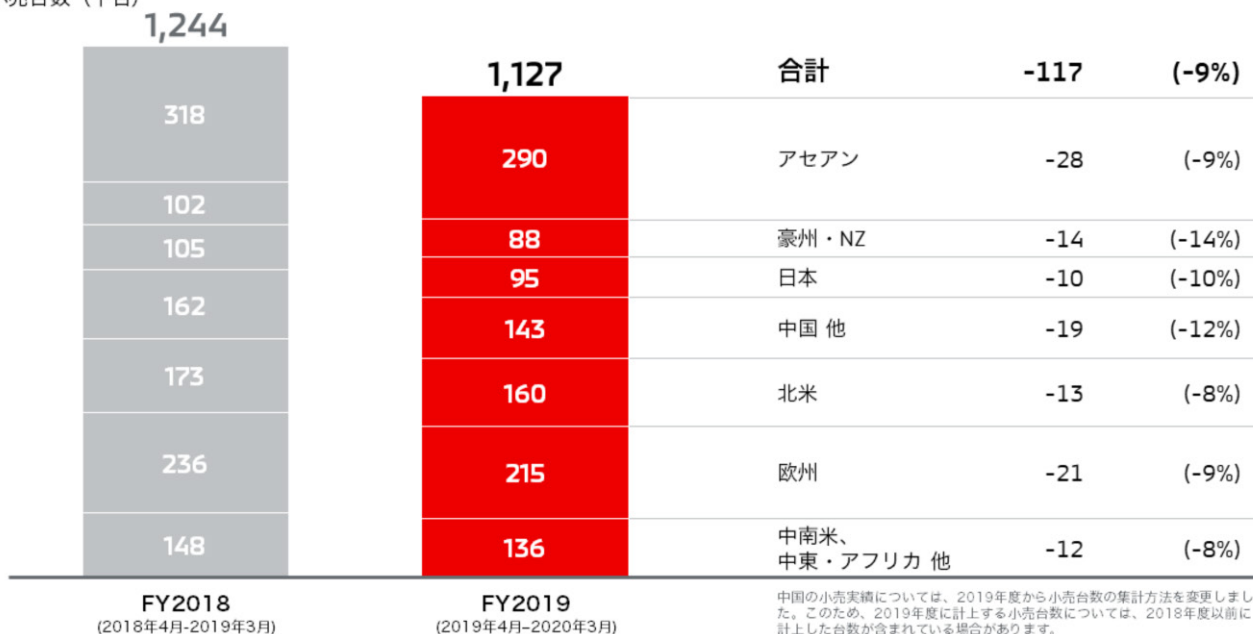
その他、労務費や研究開発費の見直し等を行い一定の抑制効果を得たものの、アフターセールス等の悪化もあり、収益を322億円圧迫いたしました。

為替は期中見直しレートよりも安定して推移いたしました。ユーロ、豪ドル、タイバートの影響により、対前年で451億円の悪化となりました。

## 2019年度 販売台数実績【前年度比】



小売台数（千台）



5

2019年度 販売台数実績は、対前年で9%減の112万7千台となりました。

まずアセアンに関しては、2019年度下期以降、中国の景気減速の影響により市場そのものが縮小しました。加えて、年度末にかけて新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受け、対前年で9%減となりました。

豪州・ニュージーランドに関しても同様に、最大の貿易国である中国の景気減速の影響等により、自動車需要そのものが大幅に減少いたしました。更には、期末にかけ非常事態宣言によるディーラー営業停止の影響を受け、当社販売も対前年で14%減となりました。

ホームマーケットである日本は、eKシリーズのフルモデルチェンジなどようやく新車を投入いたしました。消費増税の反動減や新型コロナウイルス感染拡大影響も加わり、対前年で10%減となりました。

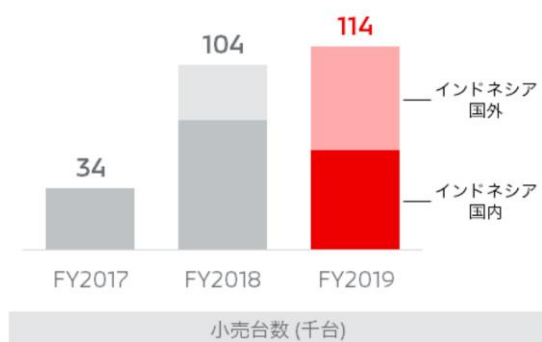
中国を含むその他地域は、全需低迷の影響を受けた事に加え、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動停止の影響により、需要が急落いたしました。また、北米は全需そのものは相対的に堅調に推移したものの、当社の販売セグメントは競争が激化し対前年マイナス成長となりました。欧州に関しては、規制強化に向けた『アウトランダーPHEV』の戦略的販売拡大は計画にそって伸長したものの、全体の需要は軟調に推移したため、その影響を当社も受けました。

1. 2019年度 実績

2. ビジネスハイライト

3. 2020年度 及び 今後の見通し

2019年度  
販売セグメント\*  
タイ フィリピン ベトナムで **No.1**



2019年度はグローバルで厳しい販売環境となりましたが、当社の主力車種の1つである『エクスペンダー』が、2019年度は販売セグメント内において、タイ、フィリピン、ベトナムでそれぞれトップシェアを獲得いたしました。

インドネシアにて2017年10月より生産・販売を開始した『エクスペンダー』は、当社の地域・商品戦略のベストプラクティスとなりました。今後も同様のケースを積み重ねることにより、我々のアセアン事業を一層強固なものにしてまいります。

FY2019

既存車種の刷新



パジェロスポーツ



RVR



アトラージュ



ミラージュ

フルモデルチェンジ・新類別



eKクロス スペース



エクスパンダー クロス

中期経営計画「Drive for Growth」の目標の1つに「商品の刷新」を掲げており、商品ラインアップの拡充や、ライフサイクルマネジメントに積極的に取り組んで参りました。2019年度はグローバルで販売環境が厳しかったものの、日本においてのeKシリーズのフルモデルチェンジや既存車種の刷新等を計画通り行いました。

今後もお客様のニーズに沿った魅力的な商品を持続的に投入することにより、ブランドの向上及び販売台数の拡大に努めます。



1. 2019年度 実績

2. ビジネスハイライト

3. 2020年度 及び 今後の見通し

## 2020年度 通期業績見通し及び予想配当



(億円、千台)	FY2019 (2019年4月-2020年3月)	FY2020 見通し (2020年4月-2021年3月)	増減	
			差異	率
売上高	22,703			
営業利益 (利益率)	128 (0.6%)			
経常利益	-38			
当期純利益*	-258			(未定)
1株当たり配当(円)	¥10			
販売台数 (小売台数)	1,127			

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

10

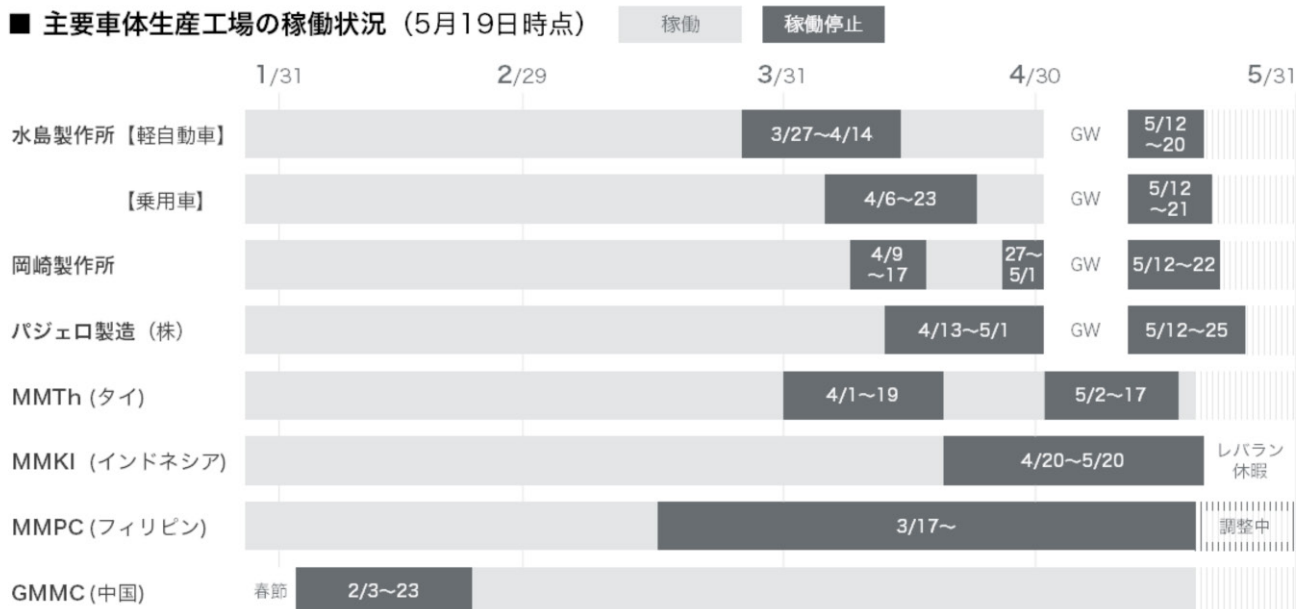
一部の地域では段階的に経済活動を再開し始めておりますが、新型コロナウイルス感染拡大の克服と出口は見通せていません。著しく不透明な事業環境が当社の業績にどの程度影響を与えるか足許見極めきれず、適正かつ合理的な業績予想の算出が非常に困難なため、2020年度 業績見通しを「未定」とし、合理的な業績予想の開示が可能となった段階で速やかに公表いたします。

また、1株あたり予想配当につきましても未定とさせていただきます。

# 新型コロナウイルス感染拡大影響



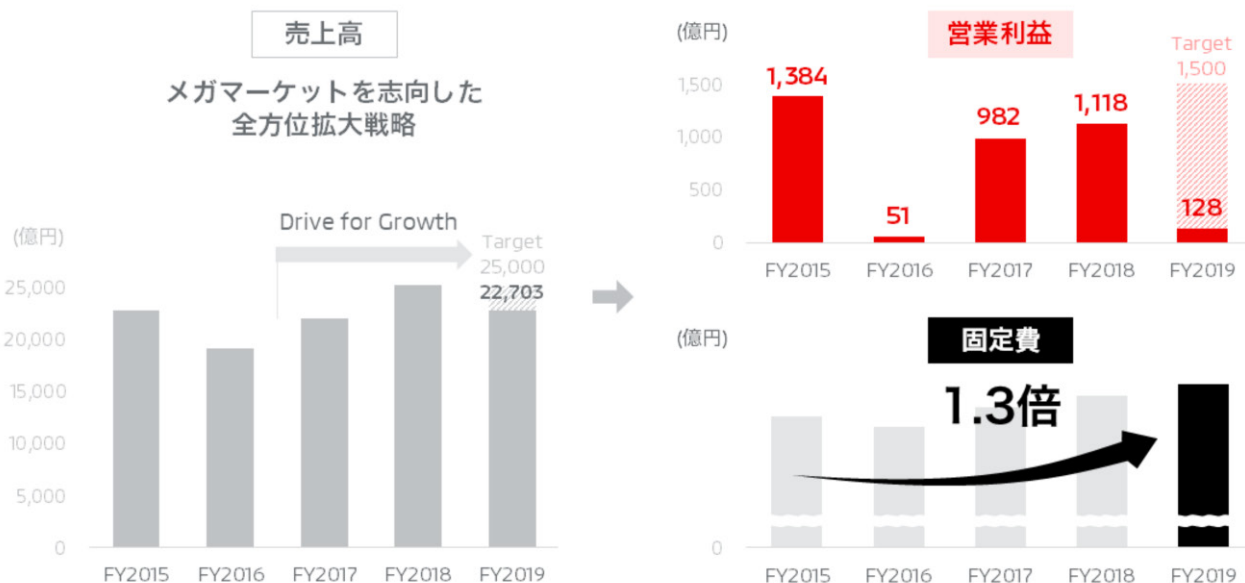
## ■ 主要車体生産工場の稼働状況（5月19日時点）



新型コロナウイルス感染拡大収束に向けて、当社は各国政府や地方自治体の方針を基に安全を最優先にすると同時に、事業への影響を最小限に抑えるべく対応を行っております。しかしながら、海外からの部品調達難による生産への影響や販売減少による在庫調整等、既に大きな影響が出ております。

都度各国の状況を注視しながらにはなりますが、各生産拠点の稼働状況はスライドにお示しした通りとなっており、今後もサプライチェーンや販売モメンタムを都度確認しつつ対応を行います。

## 中期経営計画「Drive for Growth」の振り返り



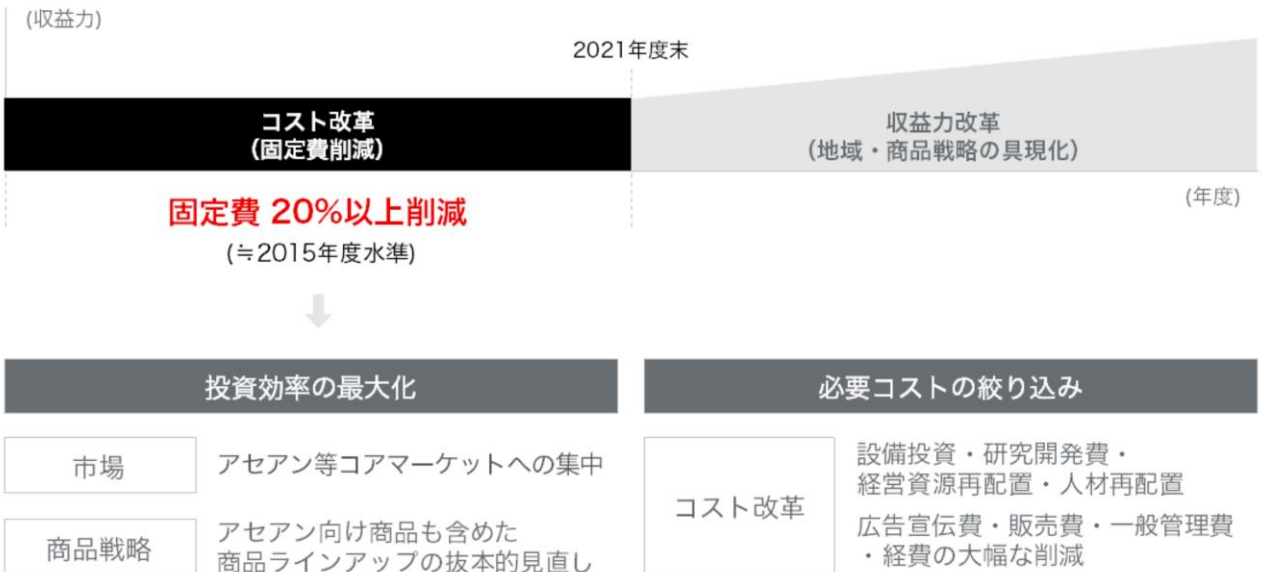
12

前中期経営計画「Drive for Growth」では、メガマーケット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。しかし、計画途中から世界経済の減速傾向で競争が激化したことやメガマーケットでの環境規制対応、お客様が求めるサービスの高度化などにより、研究開発投資負担が増加して参りました。

結果として、固定費全体が2015年度比1.3倍と大幅に上昇し、2018年度後半より「Small but Beautiful」のコンセプトのもと選択と集中の修正戦略を加速させたものの、メガマーケットを中心に販売採算の確保が困難な状況となりました。

このような厳しい事業環境下において、当社の規模では全方位の拡大戦略をとり続けることは現実的でなく、選択と集中の考え方に沿ってより強い危機感をもち、全社一丸となって速やかにコスト構造改革に取り組むことが最優先事項であると認識しております。

## 「選択と集中」への着手



そこで、2021年度までは固定費削減を軸とした構造改造の期間と位置づけます。

まずはアセアンなど強味を持つ地域に経営資源を集中し、販売ネットワーク・生産体制などもアセアンの強化に集中致します。  
商品戦略に関しても、アセアン集中の考え方に沿い、抜本的見直しを行い、当社に競争力のある商品セグメントに重点的に取り組みます。

この戦略に沿って、設備投資や研究開発費の削減や人材の再配置を含む間接労務費の削減、広告宣伝費や販売ネットワーク見直しによる販売費、その他経費の削減等、あらゆるコスト構造を見直します。

これら施策により、固定費は今後2年間で2019年度比20%以上削減し、2015年度レベルまで低減致します。削減策には速やかに着手し、早期に効果を出すべく全力を尽くしてまいります。

改革プランの多くは既に策定しており、一部実行に移したものもございますが、足許の不確定要素が極めて大きく、改めてこの影響を現在精査中であります。



---

## APPENDIX

## 2019年度 バランス・シート/フリーキャッシュフロー【前年度比】



(億円)	FY2018 (2019年3月末)	FY2019 (2020年3月末)	増減
資産合計	20,103	19,381	-722
うち現金及び預金	5,009	3,996	-1,013
負債合計	11,291	11,497	+206
うち有利子負債*	2,310	2,994	+684
純資産合計	8,812	7,884	-928
自己資本 (自己資本比率)	8,718 (43.4%)	7,727 (39.9%)	-991
ネットキャッシュ 【自動車事業及び消去】	5,439	3,784	-1,655

(億円)	FY2018 (2018年4月-2019年3月)	FY2019 (2019年4月-2020年3月)	増減
フリーキャッシュフロー 【自動車事業及び消去】	340	-828	-1,168

\* リース債務を含む



## 2019年度 地域別業績【前年度比】



(億円)	売上高			営業利益		
	FY2018 (2018年4月-2019年3月)	FY2019 (2019年4月-2020年3月)	増減	FY2018 (2018年4月-2019年3月)	FY2019 (2019年4月-2020年3月)	増減
合計	25,146	22,703	-2,443	1,118	128	-990
- 日本	4,287	4,605	+318	41	-126	-167
- アセアン	5,625	5,519	-106	642	636	-6
- 中国 他	1,014	417	-597	131	-15	-146
- 北米	3,878	3,151	-727	35	-182	-217
- 欧州	5,141	4,747	-394	-43	-181	-138
- 豪州・NZ	2,216	1,768	-448	133	-44	-177
- その他	2,985	2,496	-489	179	40	-139

# 2019年度 設備投資・研究開発費・減価償却費

## 設備投資\*

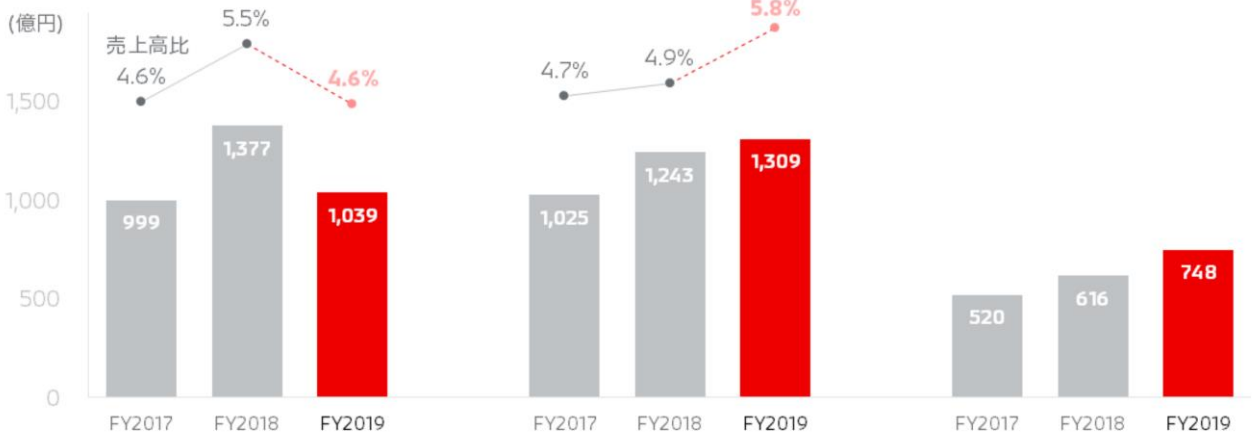
1,039億円  
-25% (YoY)

## 研究開発費

1,309億円  
+5% (YoY)

## 減価償却費

748億円  
+21% (YoY)

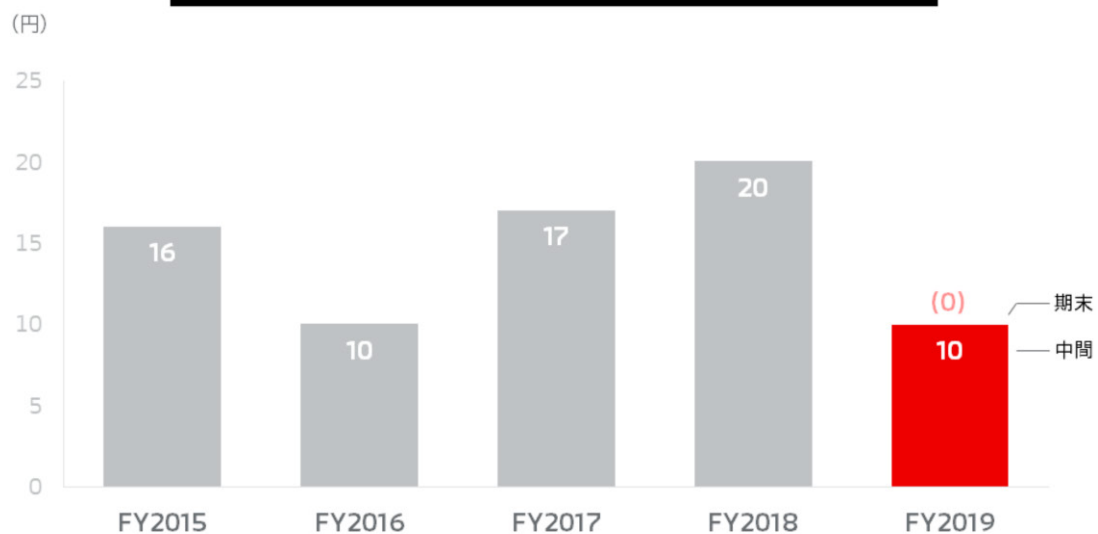


\* 過去の流動化資産の買い戻しなどの一時的要因を含む

## 2019年度 株主還元



1株当たり配当金: 10円



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。