



**2020年度
第2四半期 決算報告**
2020年11月4日

1. 2020年度上期 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. 地域別販売

4. 構造改革の進捗

2020年度上期 業績サマリー【前年同期比】



(億円、千台)	上期 (4-9月)			四半期別	
	FY2019	FY2020	増減	1Q	2Q
売上高	11,280	5,749	-5,531	2,295	3,454
営業利益 (利益率)	102 (0.9%)	-826	-928	-533	-293
経常利益	12	-870	-882	-587	-283
当期純利益*	26	-2,099	-2,125	-1,762	-337
販売台数 (小売台数)	592	351	-241	139	212

* 親会社株主に帰属する当期純利益

3

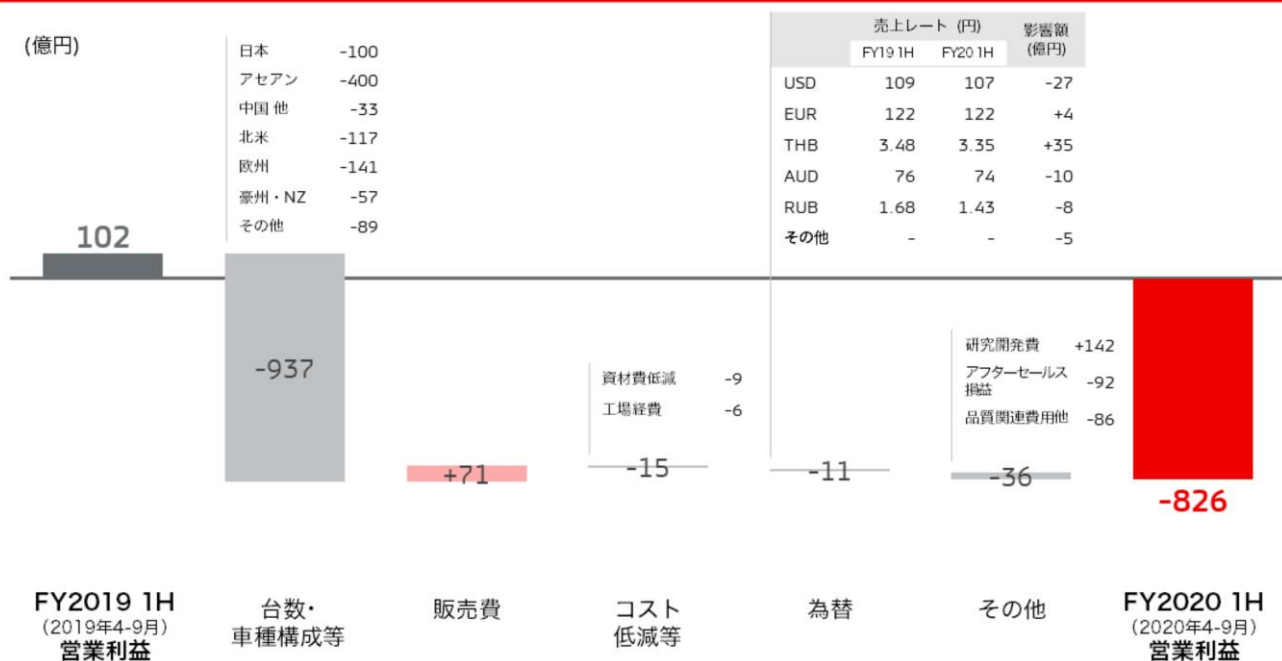
まず2020年度上期及び第2四半期業績サマリーですが、新型コロナウイルスの感染拡大影響による世界的な自動車需要の低迷から、売上高は5,749億円、営業利益は-826億円の損失となりました。

また、経常利益は-870億円の損失、当期純利益については、主に第1四半期に計上しました減損等により-2,099億円の損失となりました。

販売台数はグローバルで35万1千台となり、対前年で41%減となりました。

なお、第2四半期（7～9月期）実績は売上高3,454億円、営業利益-293億円の損失、経常利益-283億円の損失、当期利益-337億円の損失、販売台数は21万2千台となりました。第1四半期から第2四半期にかけて、収益の回復基調が確認できましたが、依然厳しい状況が続いております。

2020年度上期 営業利益変動要因分析【前年同期比】



4

前年上期と比較した営業利益の変動要因はご覧の通りです。

台数・車種構成では、全世界的な経済活動の停滞の影響を受け、すべての地域で減少し、その影響は-937億円に上りました。

販売費用は販売台数減少に伴う費用の抑制効果により、+71億円の好転となりました。

コスト低減等は、国内外の工場における計画的な生産調整の影響を受け、コスト低減が進みませんでした。

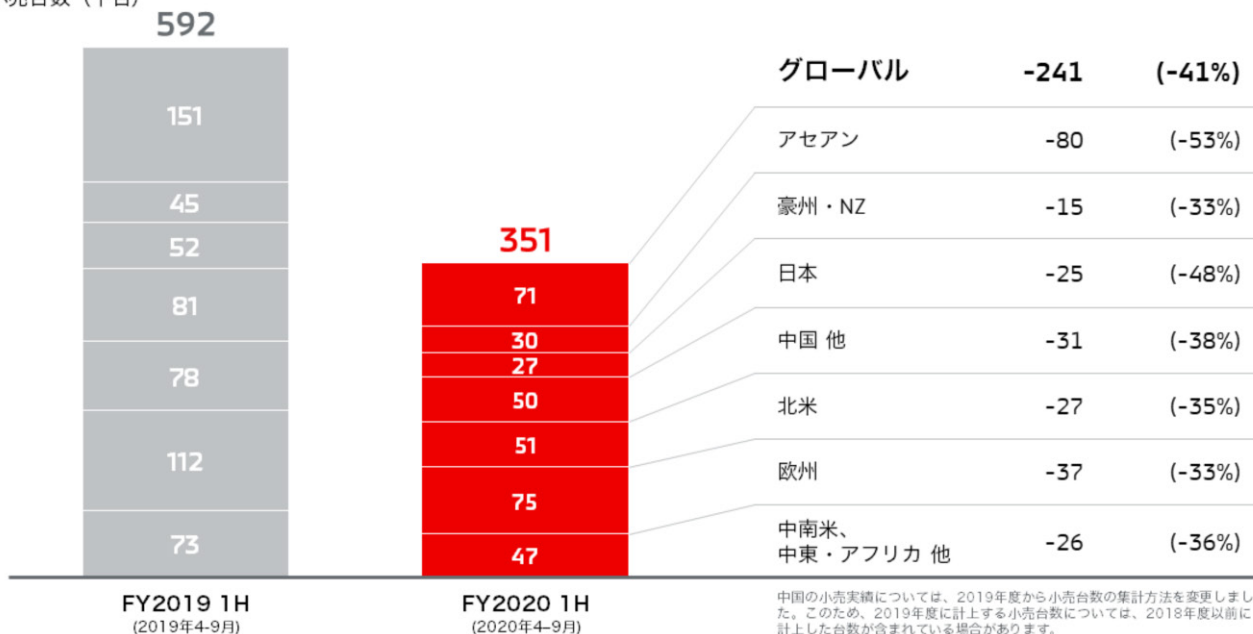
為替は、コスト通貨であるタイバツでの好転はあったものの、全体的に円高基調となった結果、前年比で11億円の悪化となりました。

研究開発費については削減に努め前年比+142億円の好転となりましたが、販売台数減少に伴うアフターセールス損益の悪化92億円などによって、その他項目の合計では36億円の悪化となりました。

2020年度上期 販売台数実績【前年同期比】



小売台数（千台）



5

世界の自動車需要は、先進国の一部では回復の兆しが見え始めているものの、当社販売は主にアセアンの需要回復遅れを主因とし、前年同期比で41%減の35万1千台となりました。

主力のアセアンは、回復基調にあるベトナム・タイ、活動制限が依然続いているインドネシア・フィリピンとそれぞれの国毎に異なる状況ですが、全体的に厳しい状況となっており、その影響を大きく受けた結果、前年同期比で53%減の7万1千台となりました。

豪州・NZにつきましても、ロックダウンは段階的に解除されてきましたが、自動車総需要の回復は穏やかで、当社販売も33%減の3万台、日本においては、新型コロナウイルスの経済への影響は収束しつつありますが、当社主力セグメントにおける需要の回復は上期では見られず、48%減の2万7千台となりました。

その他地域においても、前年同期比でいずれも30%超の減少といった厳しい状況となりました。

1. 2020年度上期 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. 地域別販売

4. 構造改革の進捗

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	14,800	-7,903	-35%
営業利益 (利益率)	128 (0.6%)	-1,400	-1,528	-
経常利益	-38	-1,600	-1,562	-
当期純利益*	-258	-3,600	-3,342	-
1株当たり配当(円)	¥10	¥0		
販売台数 (小売台数)	1,127	824	-303	-27%

* 親会社株主に帰属する当期純利益

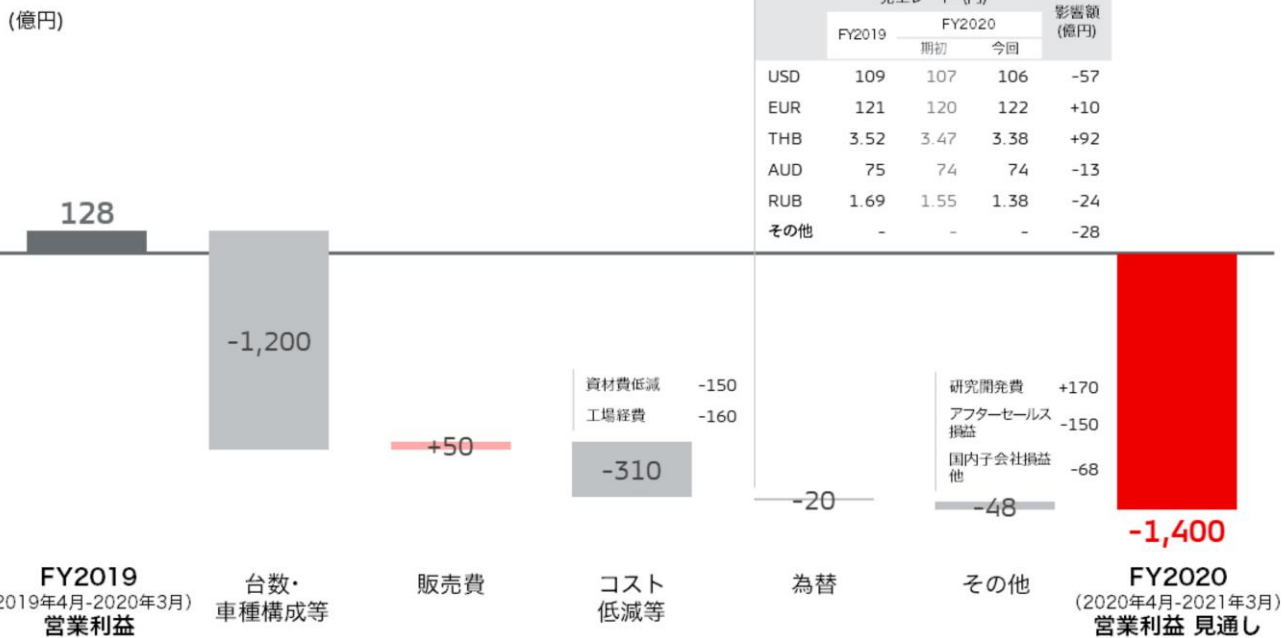
7

先に述べた通り、各国の経済活動は順次再開されておりますが、感染終息が見通せない中でいずれも段階的な再開に留まっており、正常化に向かう道筋は不透明な状況です。そういった環境下において当社は、2020年度第1四半期決算発表の際に説明いたしました通り、第1四半期をボトムに、下期に向けて徐々に自動車販売の回復が確認され、2020年度末には2019年度末程度まで自動車需要が戻ってくるといった前提のもと、2020年度の業績見通しを策定いたしました。

上期は、特に当社の主力地域であるアセアンの回復状況が鈍く、売り上げ、それに伴う利益もその影響を受け軟調に推移いたしました。期初に計画していたコスト構造改革や在庫削減については、計画通り進めることができました。

新型コロナウイルスの第二波、第三波の拡大等、先行き不透明な状況ではありますが、コスト構造改革は順調に進捗しておりますので、業績予想につきましては据え置きます。

2020年度 営業利益見通し変動要因分析【前年度比】



8

2020年度通期見通しは変更いたしません、一部変動要因の見直しを図りました。

台数・車種構成に関しましては、アセアン各国が全需の見通しを引き下げるなど、新型コロナウイルス感染拡大影響による経済の停滞影響が長引く事を想定しております。一方で、欧米など先進国の回復基調は想定以上のスピードで進捗しています。それぞれの状況変化を慎重に検討いたしましたが、変動要因に深刻な影響を及ぼさないと見通しております。

為替影響に関しましては、お示しの通り各国の通期レートを足許の市況環境に合わせて見直しました。その結果、通期の為替影響は前年度比20億の悪化を見越しております。

1. 2020年度上期 実績

2. 2020年度 業績見通し

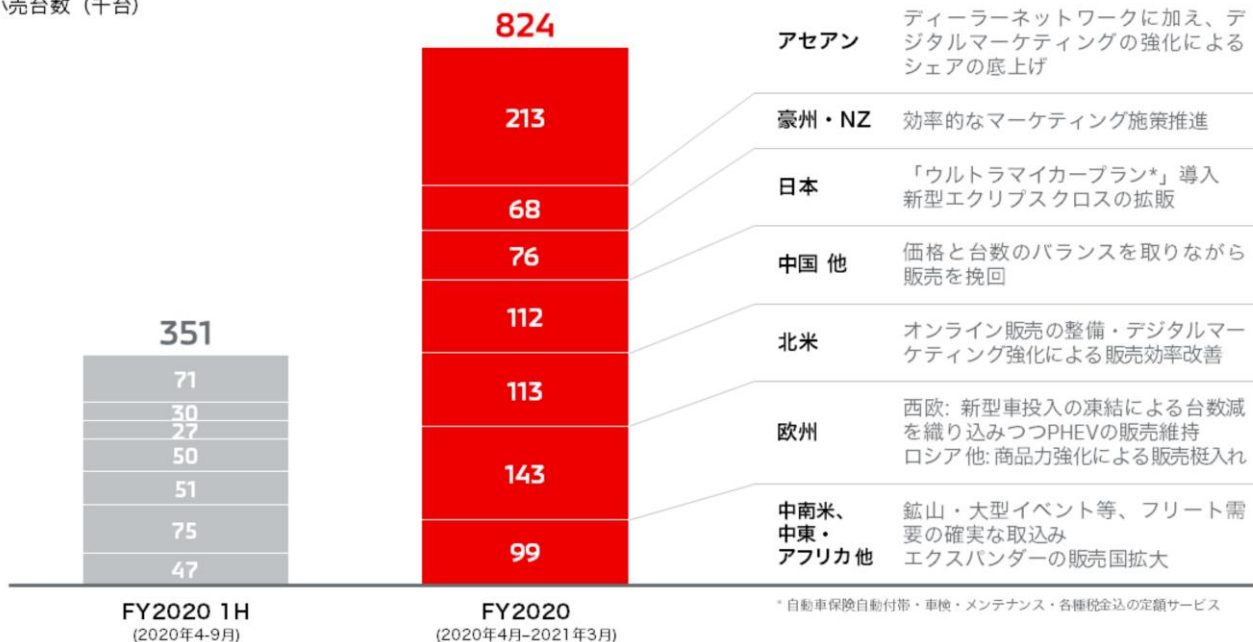
3. 地域別販売

4. 構造改革の進捗

地域別販売



小売台数（千台）



10

2020年度第1四半期は新型コロナウイルス感染拡大による経済活動停滞の影響を受け、グローバルでの自動車販売は大幅に減少しました。その後第2四半期には各国のロックダウンも徐々に緩和され、主に先進国と新興国の一部では需要の回復が顕在化してまいりました。一方で、欧州を中心に第二波が猛威を振るっており、先の不透明感が再び強まってきております。

そういった厳しい環境下ではありましたが、当社は、ディーラーネットワークの強化やデジタルマーケティング強化といった販売の改善、在庫削減等、将来の販売拡大に着実に繋がる施策を最優先に実行してまいりました。これら施策は、ほぼ計画通りに進捗しております。

当社の上期販売状況は、厳しい結果となった地域がある一方、想定以上の販売となった地域も有り、結果として全体では概ね計画通り推移しております。

通期販売については、当社の主力地域であるアセアン等、市場の回復が遅れている地域に関し、総需要見通しに合わせ販売台数見通しを引き下げ、総計で期初見通しの84万5千台から82万4千台にいたしました。

1. 2020年度上期 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. 地域別販売

4. 構造改革の進捗

構造改革の進捗



項目	実施状況	評価
間接員労務費 - 人員適正化(再配置、新規採用抑制、希望退職制度) 報酬制度見直し ▲15%削減	■ 人員適正化(再配置、新規採用抑制、希望退職者制度) 報酬制度見直し	計画通り
マーケティング費用 - 戦略的見直し - 費用対効果向上	■ 「選択と集中」に沿って、ノンコア地域抑制 ■ コア地域・拡販スケジュールに沿った配分	計画通り
減価償却費 - 投資適正化 - 将来計画に基づく減損処理	■ 固定資産減損	計画通り
開発費 - 「選択と集中」による全体費用削減 - 欧州向け新規商品投入凍結	■ 商品・地域戦略に伴う削減 ■ 欧州向け新規開発凍結	計画通り
生産体制再編 - 生産ライン統廃合: パジェロ製造(株)生産停止	■ パジェロ製造生産停止 ■ 生産ライン統廃合	計画通り
一般管理費 - 経営再建の状況に応じた費用抑制 - 働き方改革によるオフィススペースの削減	■ 旅費、外部委託費など、経費削減 ■ 子会社等本社オフィスビルへ集約	オーバー達成

当初計画よりも前倒して進捗

12

お示ししている通り、構造改革はいずれも計画もしくは計画以上のスピードで進捗しております。また構造改革に係る費用の大半も、今年度中に計上できる見通しです。固定費削減につきましては新中期経営計画において、21年度に19年度比20%の削減の目標を掲げましたが、コロナ影響による特殊要因はあったものの、諸施策の前倒しにより今上期実績で前年同期比20パーセントの削減となりました。年度トータルでも諸施策による効果を前倒しで取り込み、今年度の削減目標をオーバー達成できる見通しです。

具体的な実施状況は、まず間接員労務費については、人員適正化(再配置、新規採用抑制、希望退職制度)、報酬制度見直しいずれも計画通り進捗し、計画を達成できる見込みです。

マーケティング費用に関しては、「選択と集中」の基本概念に沿って、ノンコア地域の費用を抑制し、その一部をコア地域に集中投下することにより、費用対効果を向上させると同時に、全体予算の削減を実現いたしました。

減価償却費に関しては、第1四半期に発表した通り、固定資産の減損処理を通じ、昨年度比12%の削減が見込まれます。

開発費も同様に、ノンコア地域向けの開発費用を削減し、その一部をコア地域に集中投下することにより、当社の戦略に沿った商品開発が実現できる体制を整えました。これにより、昨年度比13%の削減を見通しております。

生産体制再編に関しては、7月に発表した通り、パジェロ製造の生産停止等概ね計画通り進捗しており、全体の稼働率向上及び減価償却費の削減が見込めます。

一般管理費については、旅費、外部委託費を主とする経費削減や、子会社等の本社オフィスビルへの集約など、あらゆる項目での削減が想定以上に進み、大幅な削減が期待できます。



新型エクリプス クロス

PHEVモデルを追加: ツインモーター4WD方式を採用し、電動車ならではの滑らかで力強く静かな加速、軽快感と安心感のある走りを実現



アウトランダーPHEV

タイ生産を開始 (12月-)
アセアン地域の販売国の拡大へ

「環境ターゲット2030」に基づき、PHEVを中心とした電動化を推進

この7月にお話しいたしました、当社が今中期経営計画期間中に集中すべき事柄の中に、当社が得意とする環境技術の促進と、当社の遺伝子である4WD技術・オフロード性能の進化を通じ、安心感と魅力のある製品をお客様にお届けすることがあります。また、先日発表いたしました「新環境計画パッケージ」内において、PHEVを中心とした電動化の推進を掲げております。

これらの計画に沿って、今下期にPHEVモデルを含む新型エクリプス クロスをグローバル市場に順次投入いたします。

また、徐々に厳格化しつつあるアセアンにおける環境規制に備えるため、アウトランダーPHEVのアセアン各国での販売を順次展開してまいります。更には、タイにおいて、アウトランダーPHEVの生産を12月より開始いたします。

当社は今後も計画に沿って、技術開発及び環境対応モデルラインアップの拡充を行います。



グローバル自動車需要は、先進国を中心に徐々に回復してきており、正常化に向けて一歩踏み出したように見受けられます。しかしながら、足許欧州を中心に、新型コロナウイルスの第二波、第三波感染拡大が広がっており、一部では再び活動制限等も再開しているように聞いております。また、アメリカの大統領選挙結果の影響など、先々の不透明感が払拭されたとは言い難い状況が続いております。また、当社にとって最も重要であるASEANの回復ペースは相対的に鈍く、皆様には大変ご心配おかけしていることと思っております。

しかしながら、この不透明な現状に対応するためにも、「選択と集中」を柱とした構造改革を確実に実行し、業績回復の土台をしっかりと作る事が、最優先事項と考えます。この認識のもと、今上期は施策の実行に集中してまいりました。その結果、当初予定していた以上に改革は進み、今後の収益改善への道筋は徐々に見えてきました。引き続き、まずは今期の計画を確実に達成することに、全社一丸となって取り組みます。そして、言うまでもなく、先行きの不透明感や、基盤となる財務の安定性にも配慮しながら、この難局を乗り切り、すべてのステークホルダーのご期待にお応えしていきたいと考えております。引き続きご支援のほどお願い申し上げます。

APPENDIX

2020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)	FY2019 (2020年3月末)	FY2020 1H (2020年9月末)	増減
資産合計	19,381	17,323	-2,058
うち現金及び預金	3,996	4,877	+881
負債合計	11,497	11,533	+36
うち有利子負債*	2,994	5,627	+2,633
純資産合計	7,884	5,790	-2,094
自己資本 (自己資本比率)	7,727 (39.9%)	5,645 (32.6%)	-2,082
ネットキャッシュ 【自動車事業及び消去】	3,784	1,923	-1,861

(億円)	FY2019 1H (2019年4-9月)	FY2020 1H (2020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】	-677	-2,030	-1,353

* リース債務を含む

2020年度上期 設備投資・研究開発費・減価償却費



設備投資

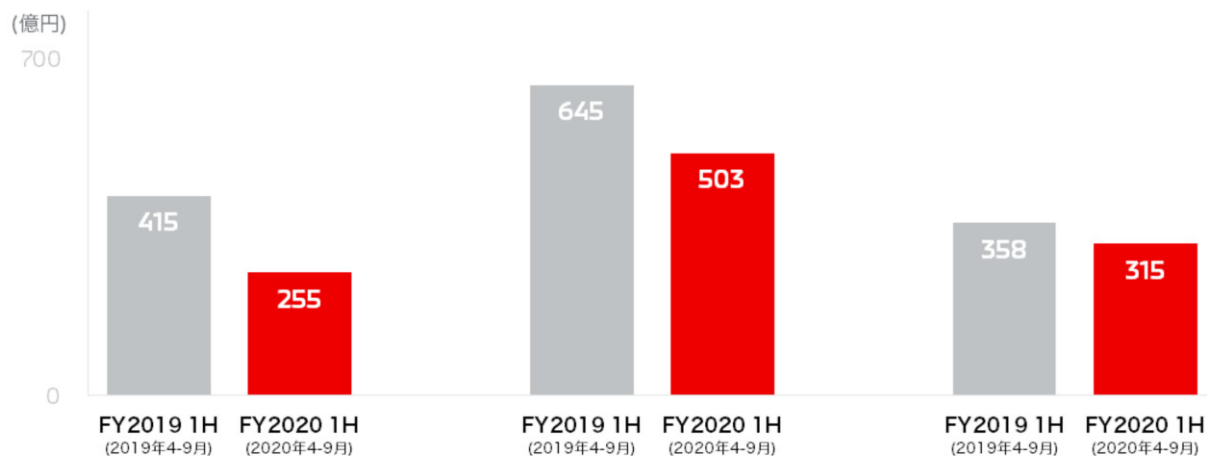
255億円
-39% (YoY)

研究開発費

503億円
-22% (YoY)

減価償却費

315億円
-12% (YoY)



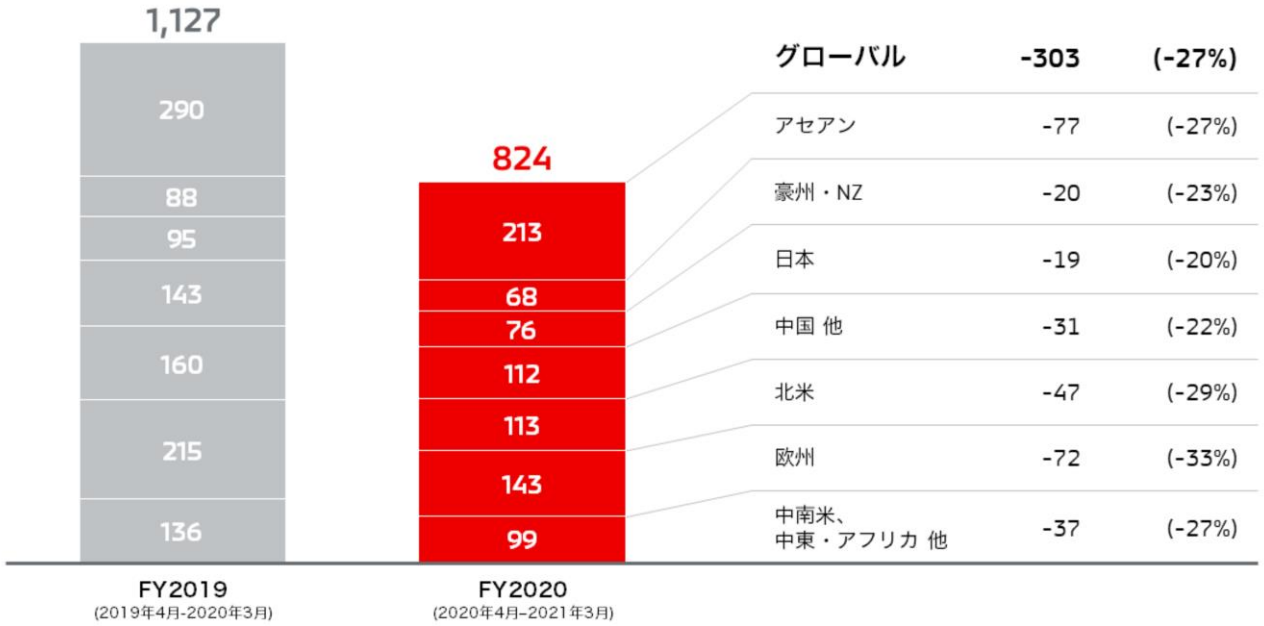
2020年度上期 地域別業績【前年同期比】



(億円)	売上高			営業利益		
	FY2019 1H (2019年4-9月)	FY2020 1H (2020年4-9月)	増減	FY2019 1H (2019年4-9月)	FY2020 1H (2020年4-9月)	増減
合計	11,280	5,749	-5,531	102	-826	-928
- 日本	2,341	1,798	-543	-37	-228	-191
- アセアン	2,956	1,113	-1,843	275	-29	-304
- 中国 他	274	98	-176	-6	-33	-27
- 北米	1,434	657	-777	-93	-150	-57
- 欧州	2,337	805	-1,532	-79	-155	-76
- 豪州・NZ	907	684	-223	23	-115	-138
- その他	1,031	594	-437	19	-116	-135

2020年度 販売台数見通し【前年度比】

小売台数 (千台)



2020年度 地域別売上高見通し【前年度比】



(億円)	FY2019 (2019年4月-2020年3月)	FY2020 見通し (2020年4月-2021年3月)	増減
合計	22,703	14,800	-7,903
- 日本	4,605	4,160	-445
- アセアン	5,519	3,700	-1,819
- 中国 他	417	170	-247
- 北米	3,151	2,050	-1,101
- 欧州	4,747	1,690	-3,057
- 豪州・NZ	1,768	1,650	-118
- その他	2,496	1,380	-1,116

2020年度 設備投資・研究開発費・減価償却費見通し



設備投資

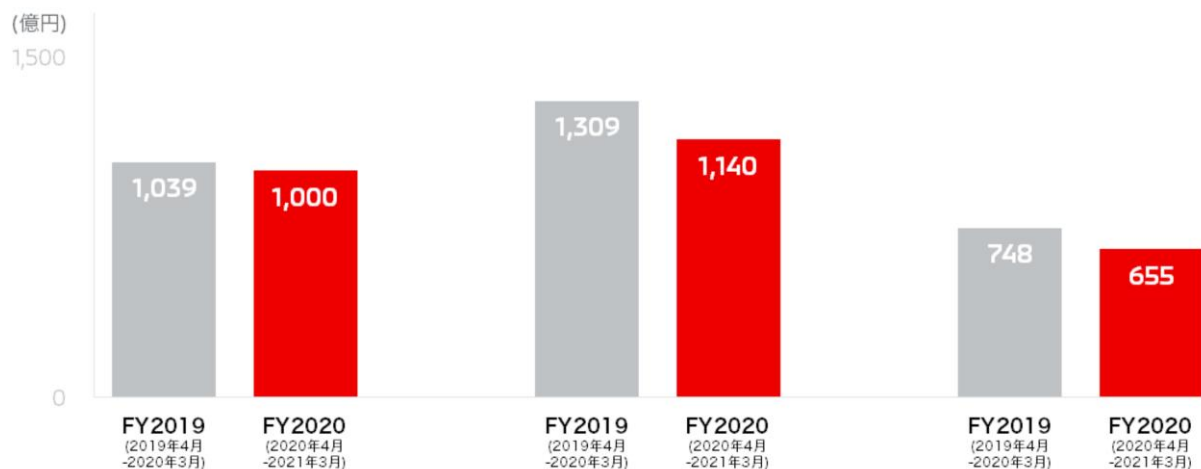
1,000億円
-4% (YoY)

研究開発費

1,140億円
-13% (YoY)

減価償却費

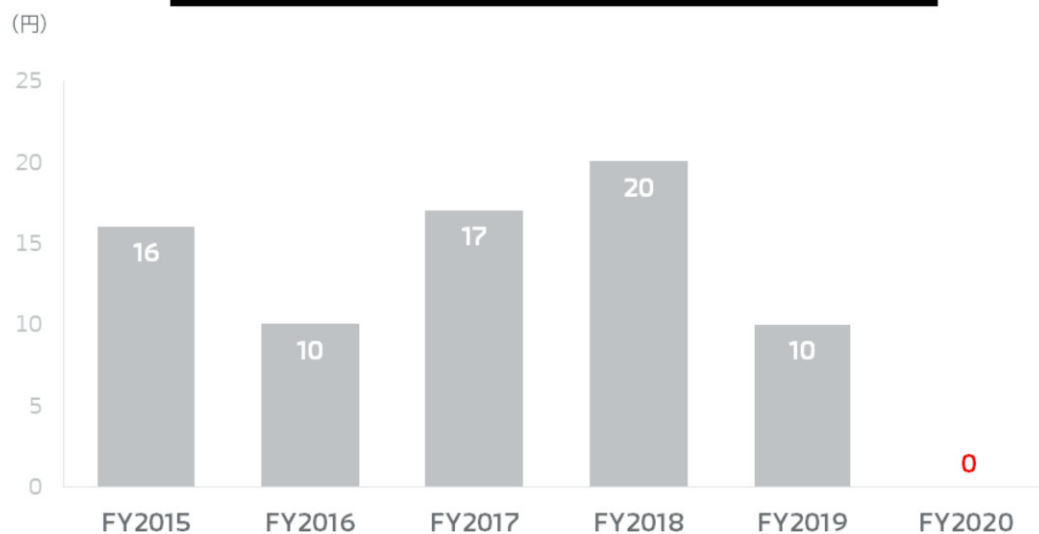
655億円
-12% (YoY)



2020年度 株主還元



1株当たり配当金: 0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。