



**2020年度 決算報告**

2021年5月11日

## 1. 2020年度 実績

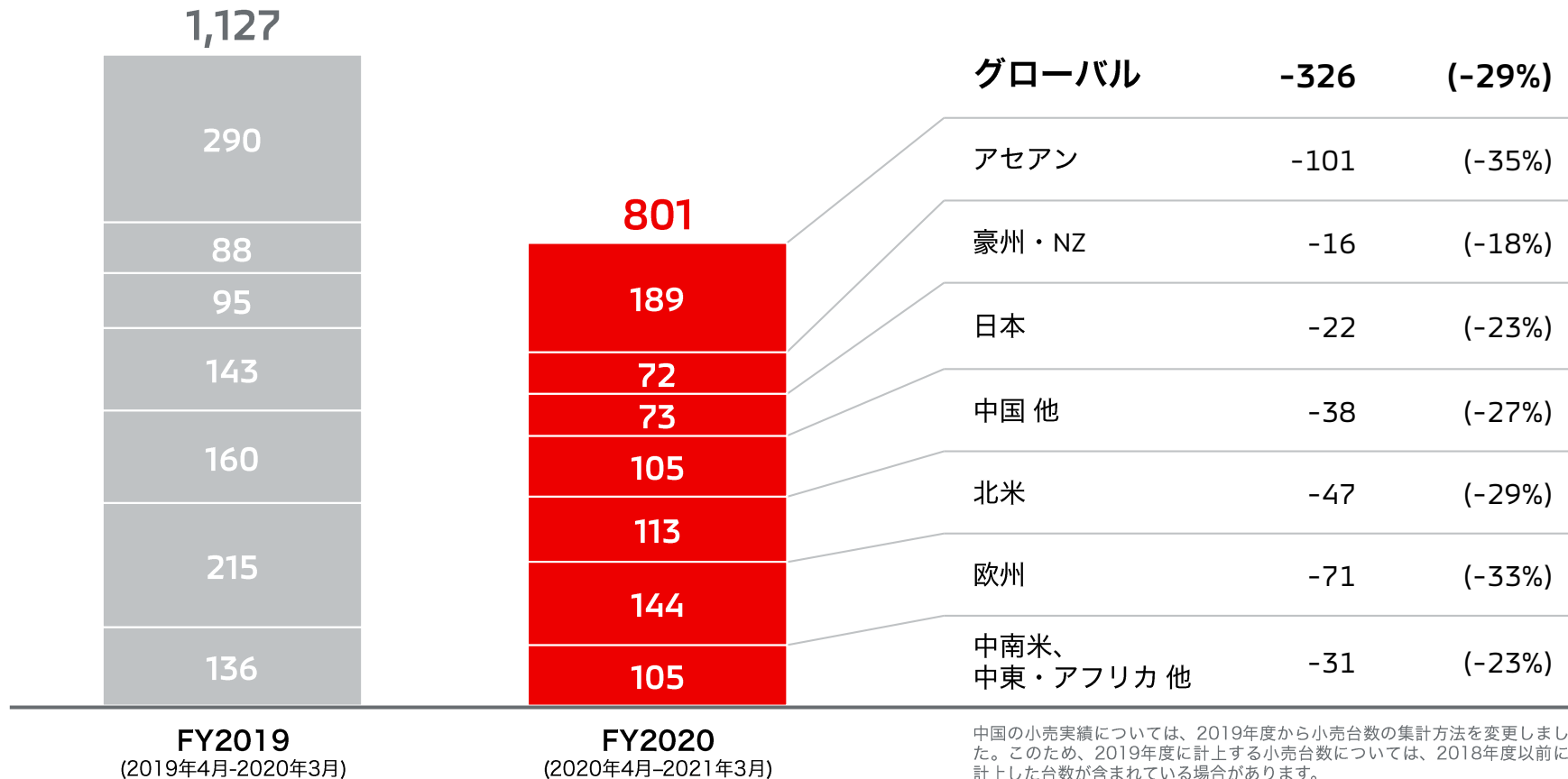
## 2. 2021年度 業績見通し

## 3. 中期経営計画「Small but Beautiful」アップデート

# 2020年度 販売台数実績 【前年度比】



小売台数（千台）



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。

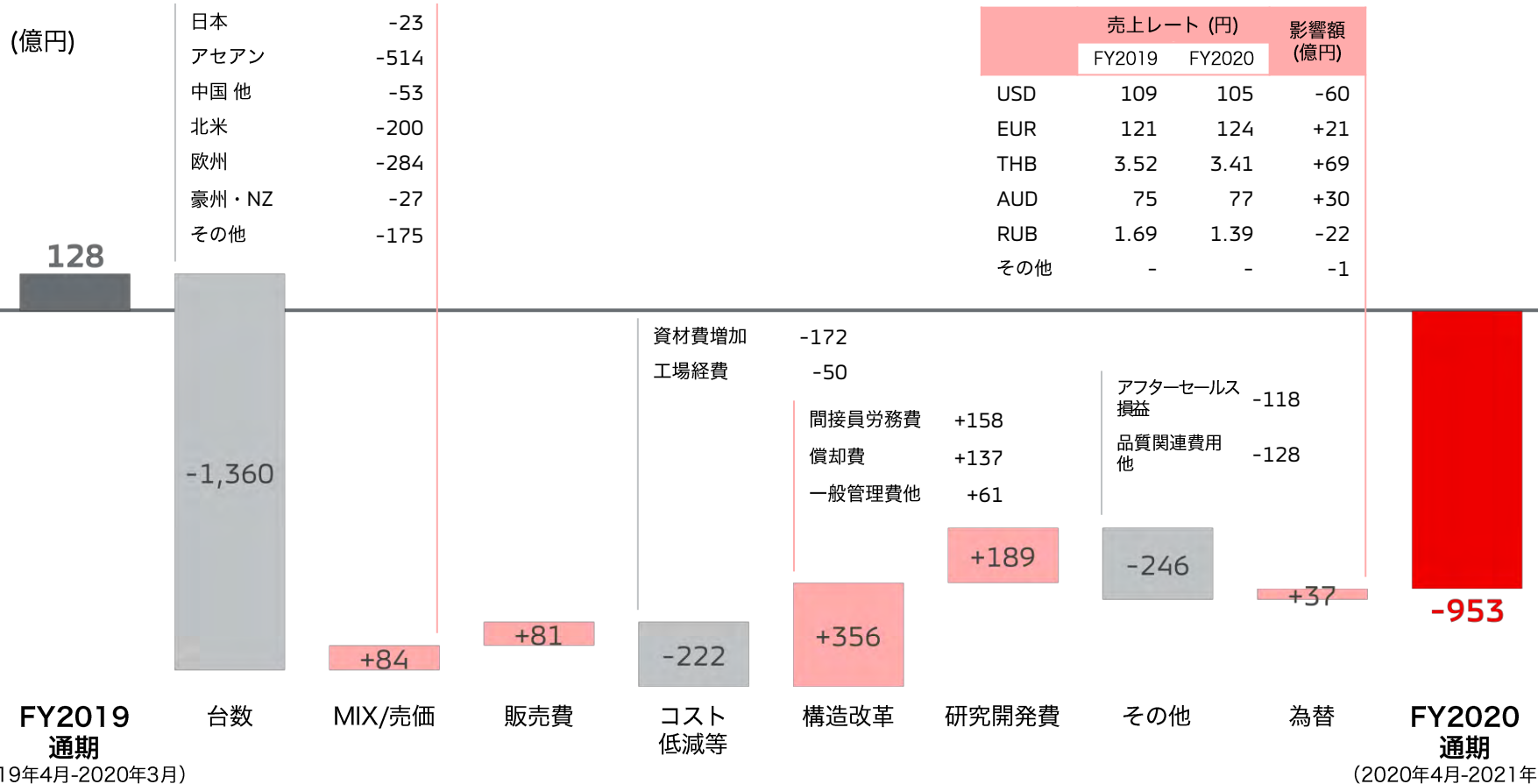
# 2020年度 業績サマリー【前年度比】



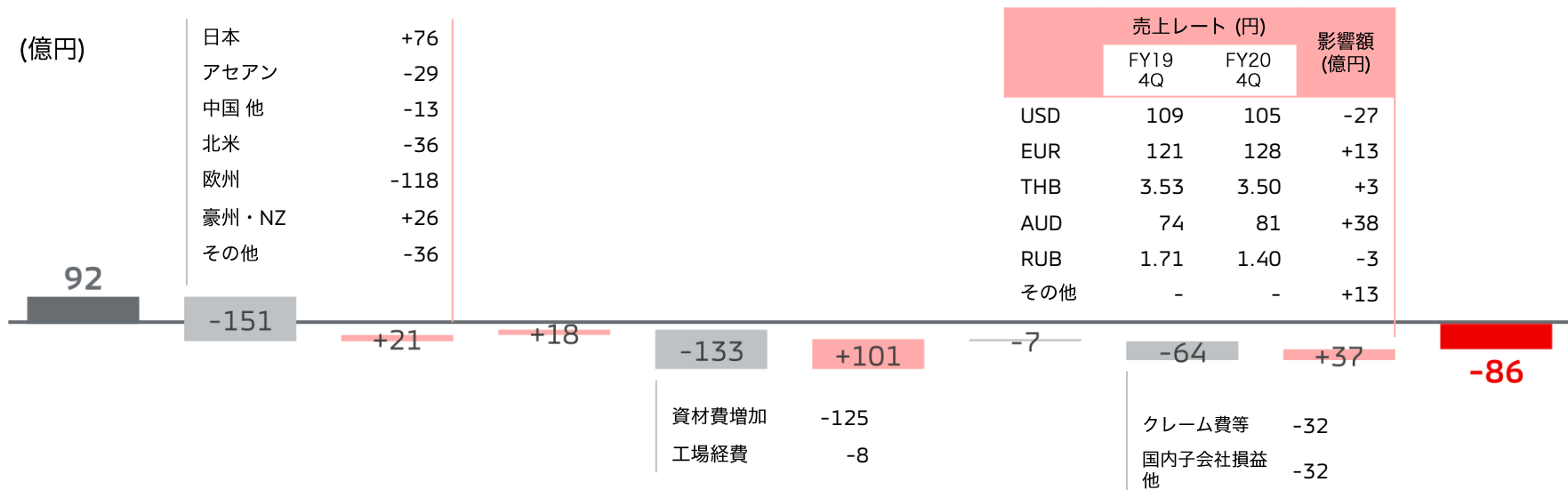
| (億円、千台)                  | 年度実績          |               |        | 四半期別   |       |       |       |
|--------------------------|---------------|---------------|--------|--------|-------|-------|-------|
|                          | FY2019        | FY2020        | 増減     | 1Q     | 2Q    | 3Q    | 4Q    |
| 売上高                      | 22,703        | <b>14,555</b> | -8,148 | 2,295  | 3,454 | 3,779 | 5,027 |
| 営業利益<br>(利益率)            | 128<br>(0.6%) | <b>-953</b>   | -1,081 | -533   | -293  | -41   | -86   |
| 経常利益                     | -38           | <b>-1,052</b> | -1,014 | -587   | -283  | -59   | -123  |
| 当期純利益*                   | -258          | <b>-3,123</b> | -2,865 | -1,762 | -337  | -341  | -683  |
| フリーキャッシュフロー<br>(自動車事業のみ) | -828          | <b>-1,788</b> | -960   | -2,115 | 85    | 338   | -96   |
| 販売台数<br>(小売台数)           | 1,127         | <b>801</b>    | -326   | 139    | 212   | 218   | 232   |

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

# 2020年度 営業利益変動要因分析【前年度比】



# 2020年度第4四半期 営業利益変動要因分析【前年同期比】



**FY2019  
4Q**  
(2020年1-3月)

台数

MIX/売価

販売費

コスト  
低減等

構造改革

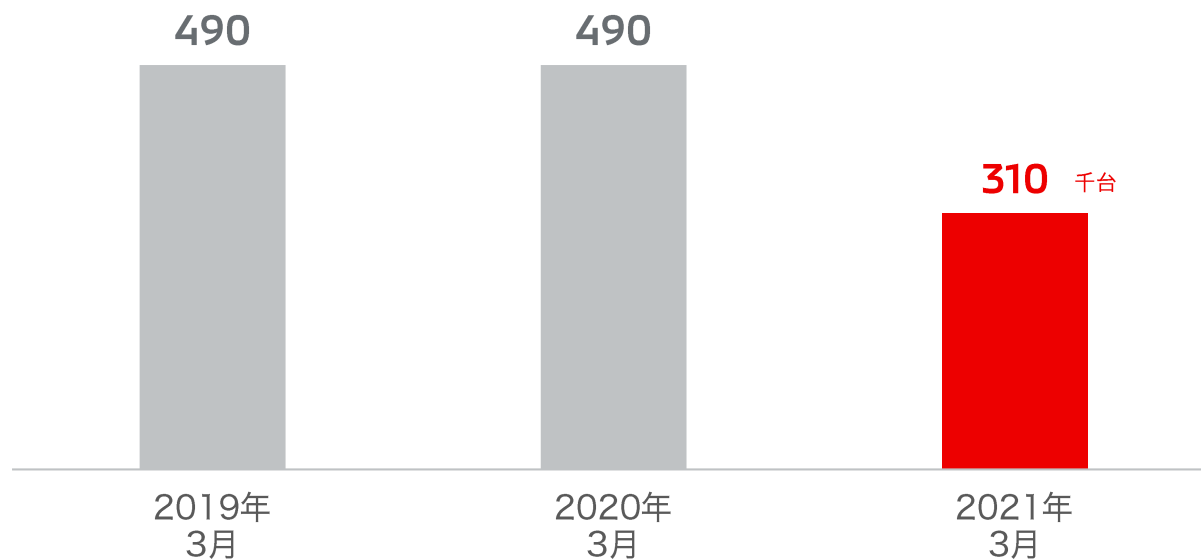
研究開発費

その他

為替

**FY2020  
4Q**  
(2021年1-3月)

## 在庫状況



1. 2020年度 実績

2. 2021年度 業績見通し

3. 中期経営計画「Small but Beautiful」アップデート



# 2021年度 業績見通し及び予想配当【前年度比】

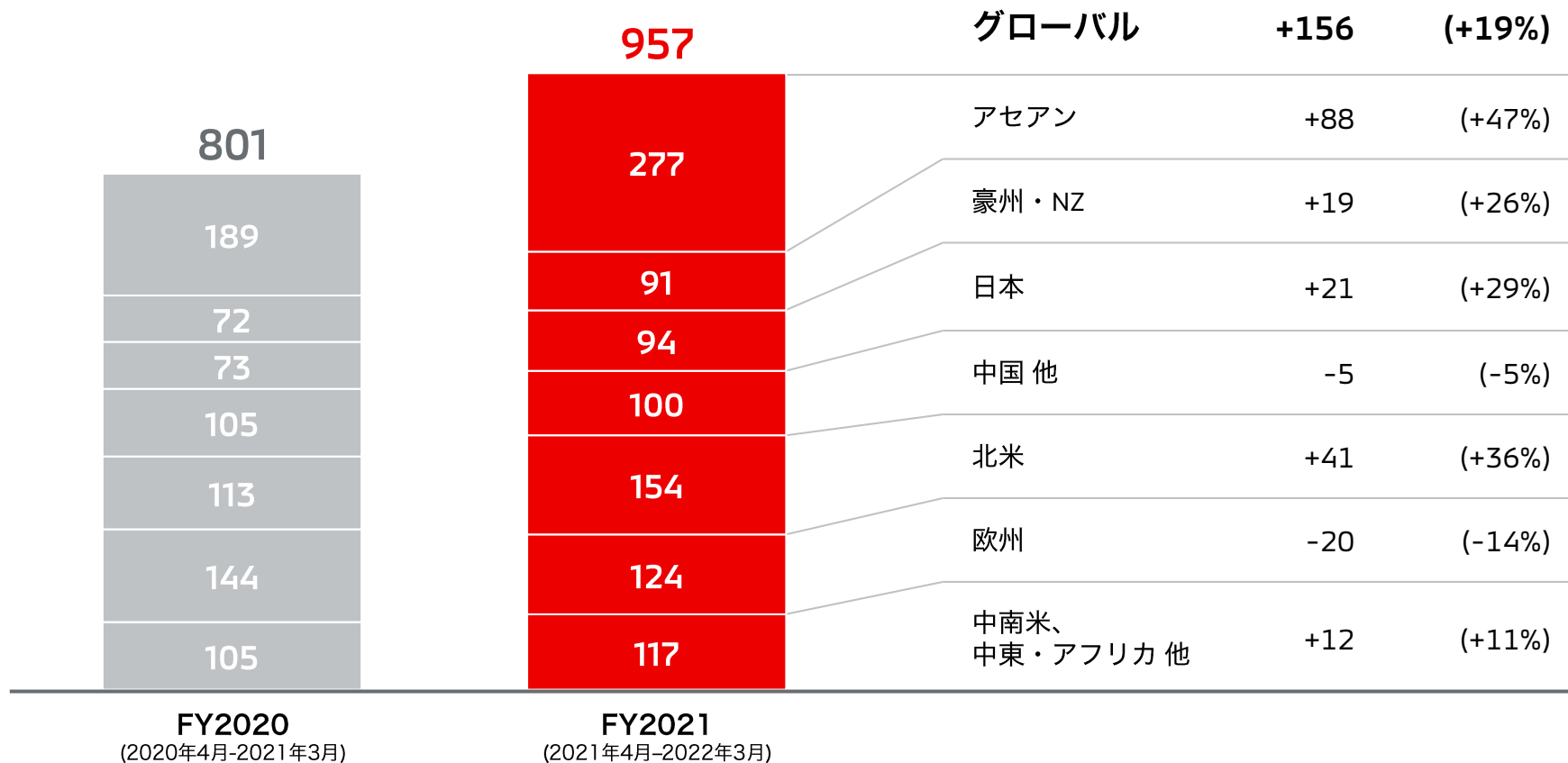
| (億円、千台)        | FY2020<br>(2020年4月-2021年3月) | FY2021 見通し<br>(2021年4月-2022年3月) | 増減     |      |
|----------------|-----------------------------|---------------------------------|--------|------|
|                |                             |                                 | 差異     | 率    |
| 売上高            | 14,555                      | <b>20,600</b>                   | +6,045 | +42% |
| 営業利益<br>(利益率)  | -953                        | <b>300</b><br><b>(1.5%)</b>     | +1,253 | -    |
| 経常利益           | -1,052                      | <b>260</b>                      | +1,312 | -    |
| 当期純利益*         | -3,123                      | <b>100</b>                      | +3,223 | -    |
| 1株当たり配当 (円)    | ¥0                          | <b>¥0</b>                       |        |      |
| 販売台数<br>(小売台数) | 801                         | <b>957</b>                      | +156   | +19% |

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

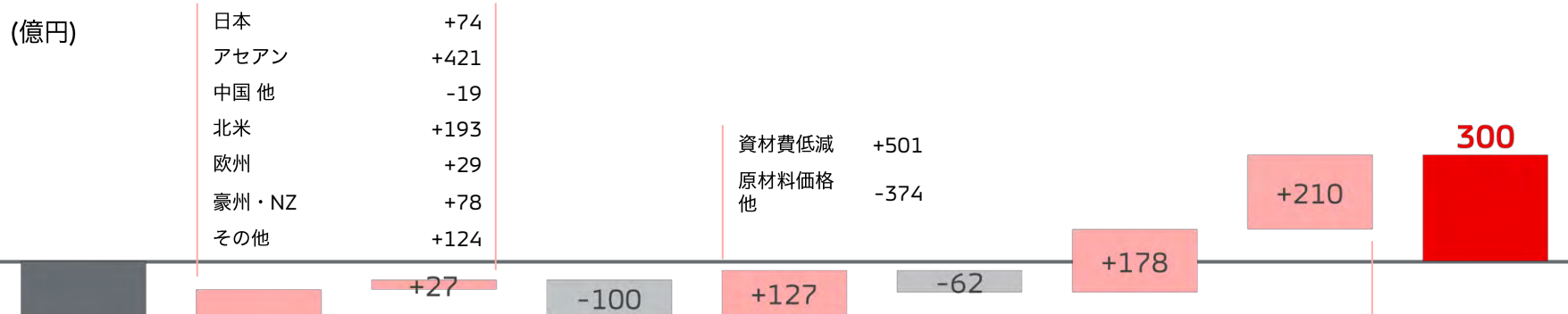
# 2021年度 販売台数見通し【前年度比】



小売台数 (千台)



# 2021年度 営業利益見通し変動要因分析【前年度比】



**FY2020 実績**  
(2020年4月-2021年3月)

台数

MIX/売価

販売費

コスト  
低減等

研究開発費

構造改革他

為替

**FY2021 見通し**  
(2021年4月-2022年3月)

## 新型PHEVモデル

### 環境対応車の連続投入

- 新型エクリプス クロスPHEV:
  - 日本に続き(20年12月-)、豪州に新規投入予定
- 新型アウトランダー:
  - 北米: 21年4月発売
  - Amazon社とのタイアップマーケティング
  - オンライン販売の取り組み強化
  - 日本: PHEVモデル投入予定
  - 豪州: ガソリン・PHEV両モデル投入予定



## ASEANモデル

### 当社の柱として販売拡大

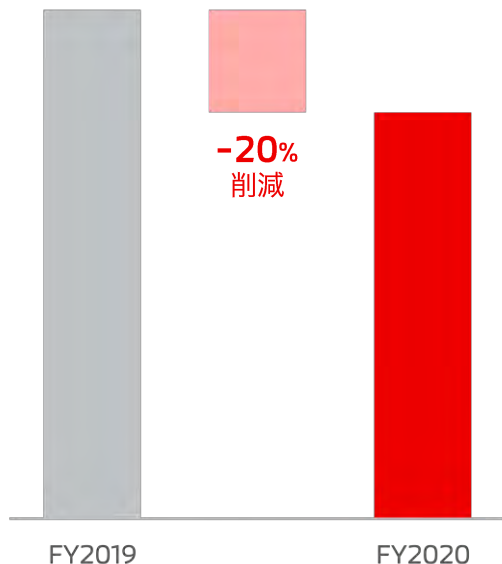
- 商品の刷新:
  - エクスパンダー:  
ビッグマイナーチェンジによる大幅刷新
  - パジェロスポーツ、ミラージュ他:  
ビッグマイナーチェンジモデルの展開国拡大
- ASEAN域外への拡大: メキシコ



1. 2020年度 実績

2. 2021年度 業績見通し

3. 中期経営計画「Small but Beautiful」アップデート



## 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



## マーケティング費用

- 「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



## 減価償却費

- 固定資産減損



## 開発費

- 欧州向け新規開発凍結
- アセアン向け集中投下



## 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



## 一般管理費

- 旅費、外部委託費等の経費削減
- 働き方改革と共に、子会社等を本社オフィスビルに集約



2年▲20%以上の削減計画を1年で達成

## 販売

### 新商品開発凍結の決定と 販売網の見直し

#### ■ 2020年度の取り組み:

- 欧州向け新車開発凍結を決定
- 販売価格の適正化や物流・固定費の改善、その他業務効率化を推進

#### ■ 販売網再編:

- ディーラー補償費用や損益影響の抑制のため、段階的な規模縮小を計画
- 2023年を目途に一部市場における新車販売事業から撤退（販売国: 32→17カ国へ縮小）

## 商品

### 商品ラインナップ最適化

#### ■ 商品ラインナップの整理:

- 新車開発の凍結・規制非適合車種の販売終了
- 販社からの強い要望に応え、エクリプス クロス PHEVを投入
- ルノーから2車種のOEM供給受け



エクリプス クロスPHEV

当社製  
規制非適合車種の  
販売終了



OEM受け



OEM受け

2023年以降

## コア地域のオポチュニティを捉えた販売拡大

タイ



市況が激化する中  
販売ネットワーク強化を加速

マレーシア



販売が好調なトライトン、エク  
パンダーのモメンタム維持・拡大

インドネシア



奢侈税減免を追い風に  
拡販を目指す



オーストラリア



エクリプス クロスPHEVの  
新規投入による拡販を推し進める

フィリピン



販売ネットワーク強化を加速  
セーフガード発令の中  
現地生産の強みを生かした拡販

ベトナム



20年度は過去最高販売台数  
成長の追い風の中、エクспанダーを  
軸とした拡販に取り組む

ニュージーランド



20年度市場シェア：  
過去最高の10%





## 環境ターゲット2030

新車からの  
平均CO<sub>2</sub>排出量

▲40%  
2010年度比

電動車比率

50%

事業活動からの  
平均CO<sub>2</sub>排出量

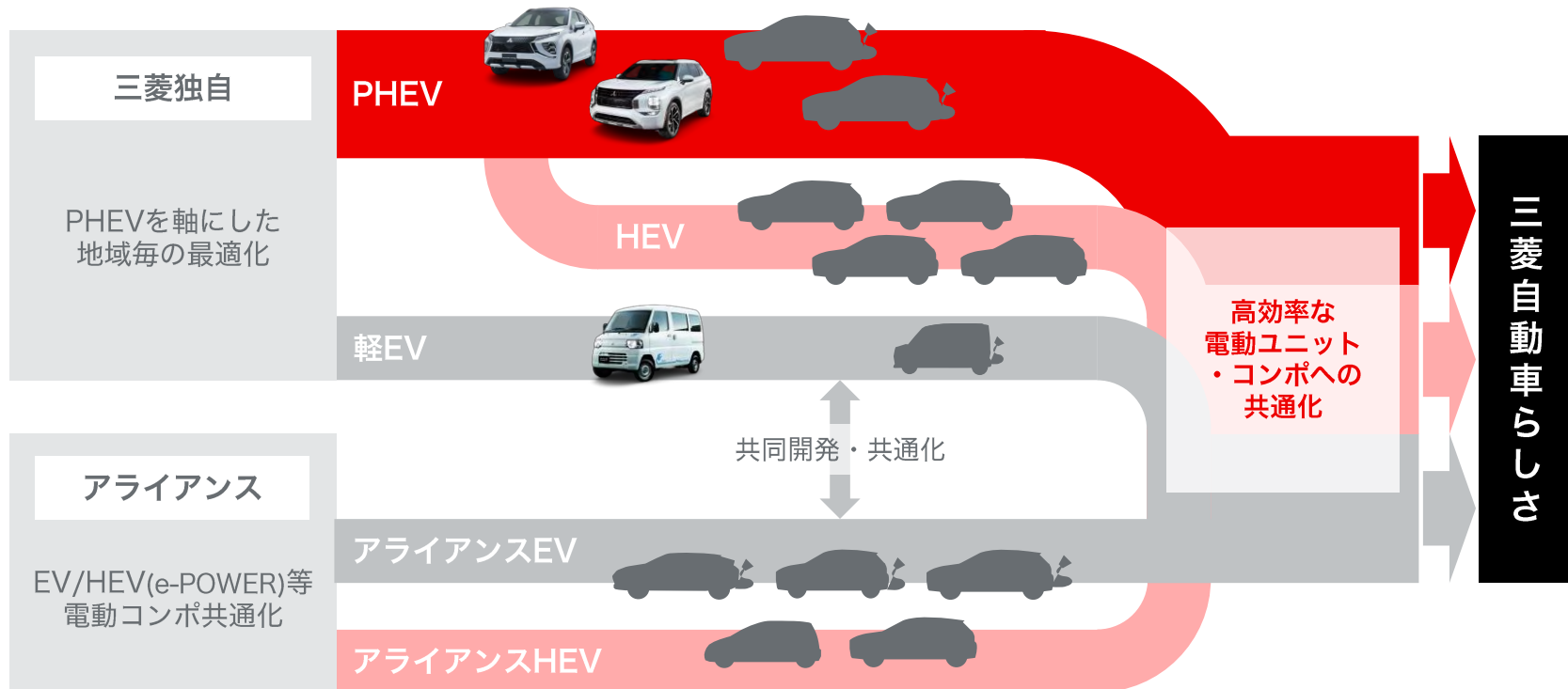
▲40%  
2014年度比

2030年までに全車種に電動車を設定

# 当社の電動車開発



アライアンスと独自技術によるオプションの多様性 → ユニット・コンポーネント共通化



## ミニキャブMiEV

- 取り回しのきく、急速充電対応の軽商用車
- 内燃機関モデルと同様、広々とした荷室
- ルート配送用途に向けた航続距離
- 発売後10年にわたる経験・信頼感

40社以上の企業・全国自治体へ9千台以上を納入  
ラストワンマイルのクリーンな物流をサポート

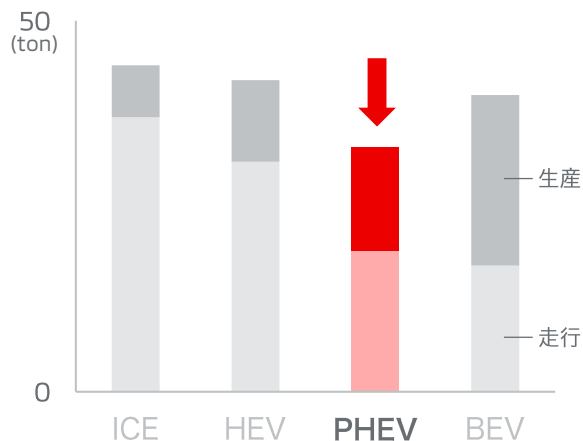


カーボンニュートラル社会へのニーズを捉えたビジネス拡大

既に商用納入済の日本郵便様に加え、物流・通信・電力会社など20社へ試験車 約200台を納入予定  
次世代に向けた商品強化に着手: 航続距離の拡大、コスト低減、試験結果の商品への反映

## 環境負荷の小ささ

LCA 2030年予測 (タイ)  
CO2ファクター=330g/kWhの場合\*

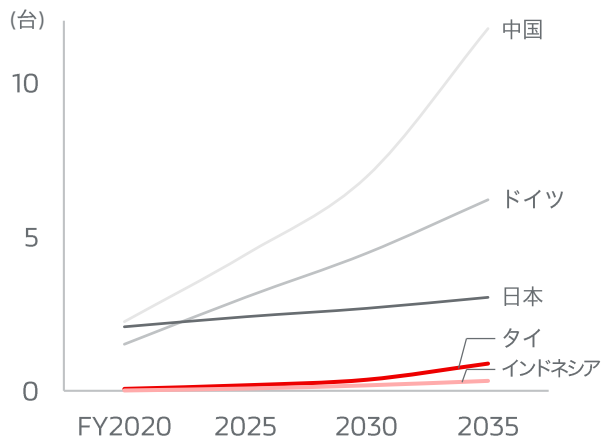


\*当社調べ (ミッドサイズSUVで、  
200,000km走行を前提値とする)

発電ミックスを考慮した  
ライフサイクルアセスメント(LCA)  
での優位性

## ASEAN

急速充電器数の推移予測\*  
(台/100km<sup>2</sup>)



\*当社調べ

充電インフラへの投資負担が  
小さい電動化

## SUV×PHEV



ガソリンエンジンでバッテリー発電  
ができ、航続距離への心配なし  
BEVが苦手とする条件 (連続登板、  
極寒、酷暑) の克服

電欠を気にせず  
どこへも走れる走行性能

# 三菱の電動技術: EV/PHEVによる価値提供

## 企業

- SDGs: CO2削減施策
- BCP: 緊急時の電力の供給源

## 個人

- 個人レベルのSDGs実現
- 災害時における電力の供給源



ヤマト運輸株式会社様への  
納入車両 (2011年-)

## 自治体

- 災害時における電力の供給源
- ワクチン輸送時の電力サポート

## 地域

- V2G: 電力需給の安定化への貢献
- ガソリン難民向けの代替移動手段



## 社会貢献

### 全国113の自治体と災害協定の締結\*



\*2021年4月末時点

#### ■ 災害時の機動性の高さ:

- SUVならではの走破性で被災地へ赴き、一般家庭へ最大10日分の給電支援が可能

### 新型コロナワクチン巡回接種用車両



#### ■ アウトランダーPHEVの無償貸与:

- 給電機能を用いた輸送用保冷材の冷却、ワクチン搬送、接種医療チームの巡回等に活用



## ラリーアートブランドの復活



## ASEAN商品の強化



## 三菱自動車らしさの具現化



2022

2023年



**MITSUBISHI  
MOTORS**

Drive your Ambition

# APPENDIX

---

# 2020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)                    | FY2019<br>(2020年3月末) | FY2020<br>(2021年3月末) | 増減     |
|-------------------------|----------------------|----------------------|--------|
| 資産合計                    | 19,381               | 18,563               | -818   |
| うち現金及び預金                | 3,996                | 4,557                | +561   |
| 負債合計                    | 11,497               | 13,310               | +1,813 |
| うち有利子負債*                | 2,994                | 4,833                | +1,839 |
| 純資産合計                   | 7,884                | 5,253                | -2,631 |
| 自己資本<br>(自己資本比率)        | 7,727<br>(39.9%)     | 5,079<br>(27.4%)     | -2,648 |
| ネットキャッシュ<br>【自動車事業及び消去】 | 3,784                | 2,145                | -1,639 |

| (億円)                       | FY2019<br>(2019年4月-2020年3月) | FY2020<br>(2020年4月-2021年3月) | 増減   |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------|
| フリーキャッシュフロー<br>【自動車事業及び消去】 | -828                        | -1,788                      | -960 |

\* リース債務を含む

# 2020年度 設備投資・研究開発費・減価償却費

## 設備投資

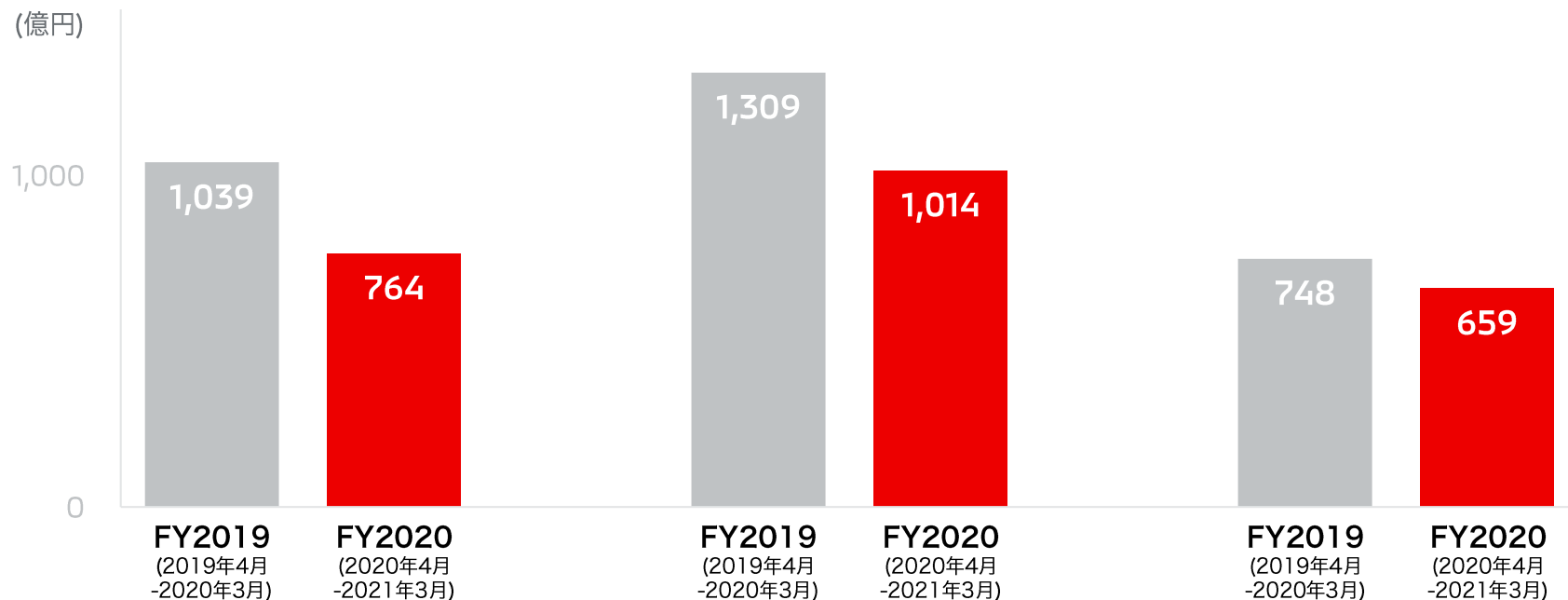
764億円  
-26% (YoY)

## 研究開発費

1,014億円  
-23% (YoY)

## 減価償却費

659億円  
-12% (YoY)



# 2020年度 地域別業績【前年度比】

| (億円)    | 売上高                         |                             |        | 営業利益                        |                             |        |
|---------|-----------------------------|-----------------------------|--------|-----------------------------|-----------------------------|--------|
|         | FY2019<br>(2019年4月-2020年3月) | FY2020<br>(2020年4月-2021年3月) | 増減     | FY2019<br>(2019年4月-2020年3月) | FY2020<br>(2020年4月-2021年3月) | 増減     |
| 合計      | 22,703                      | 14,555                      | -8,148 | 128                         | -953                        | -1,081 |
| - 日本    | 4,605                       | 4,221                       | -384   | -126                        | -295                        | -169   |
| - アセアン  | 5,519                       | 3,177                       | -2,342 | 636                         | 93                          | -543   |
| - 中国 他  | 417                         | 192                         | -225   | -15                         | -30                         | -15    |
| - 北米    | 3,151                       | 1,946                       | -1,205 | -182                        | -333                        | -151   |
| - 欧州    | 4,747                       | 1,833                       | -2,914 | -181                        | -200                        | -19    |
| - 豪州・NZ | 1,768                       | 1,733                       | -35    | -44                         | -74                         | -30    |
| - その他   | 2,496                       | 1,453                       | -1,043 | 40                          | -114                        | -154   |

# 2021年度 売上高見通し【前年度比】

| (億円)    | FY2020<br>(2020年4月-2021年3月) | FY2021 見通し<br>(2021年4月-2022年3月) | 増減     |
|---------|-----------------------------|---------------------------------|--------|
| 合計      | 14,555                      | 20,600                          | +6,045 |
| - 日本    | 4,221                       | 4,650                           | +429   |
| - アセアン  | 3,177                       | 5,350                           | +2,173 |
| - 中国 他  | 192                         | 150                             | -42    |
| - 北米    | 1,946                       | 3,750                           | +1,804 |
| - 欧州    | 1,833                       | 2,250                           | +417   |
| - 豪州・NZ | 1,733                       | 2,350                           | +617   |
| - その他   | 1,453                       | 2,100                           | +647   |



# 2021年度 設備投資・研究開発費・減価償却費見通し

## 設備投資

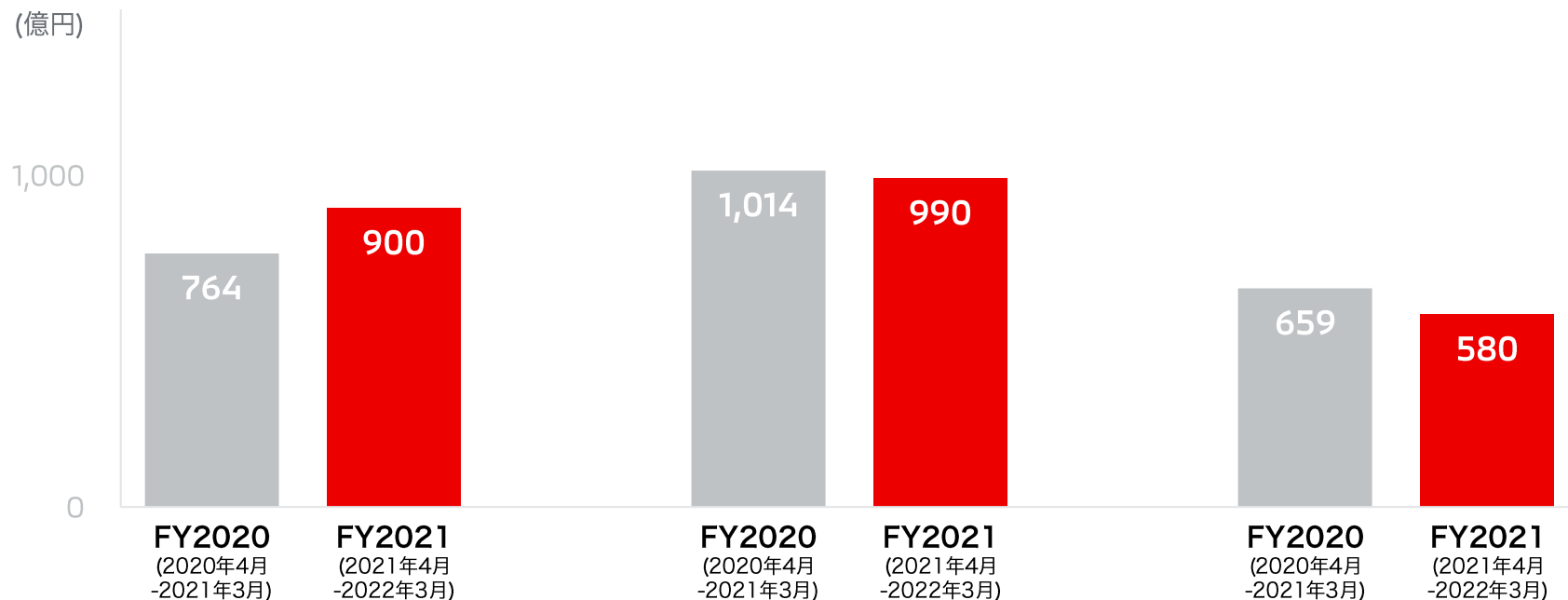
900億円  
+18% (YoY)

## 研究開発費

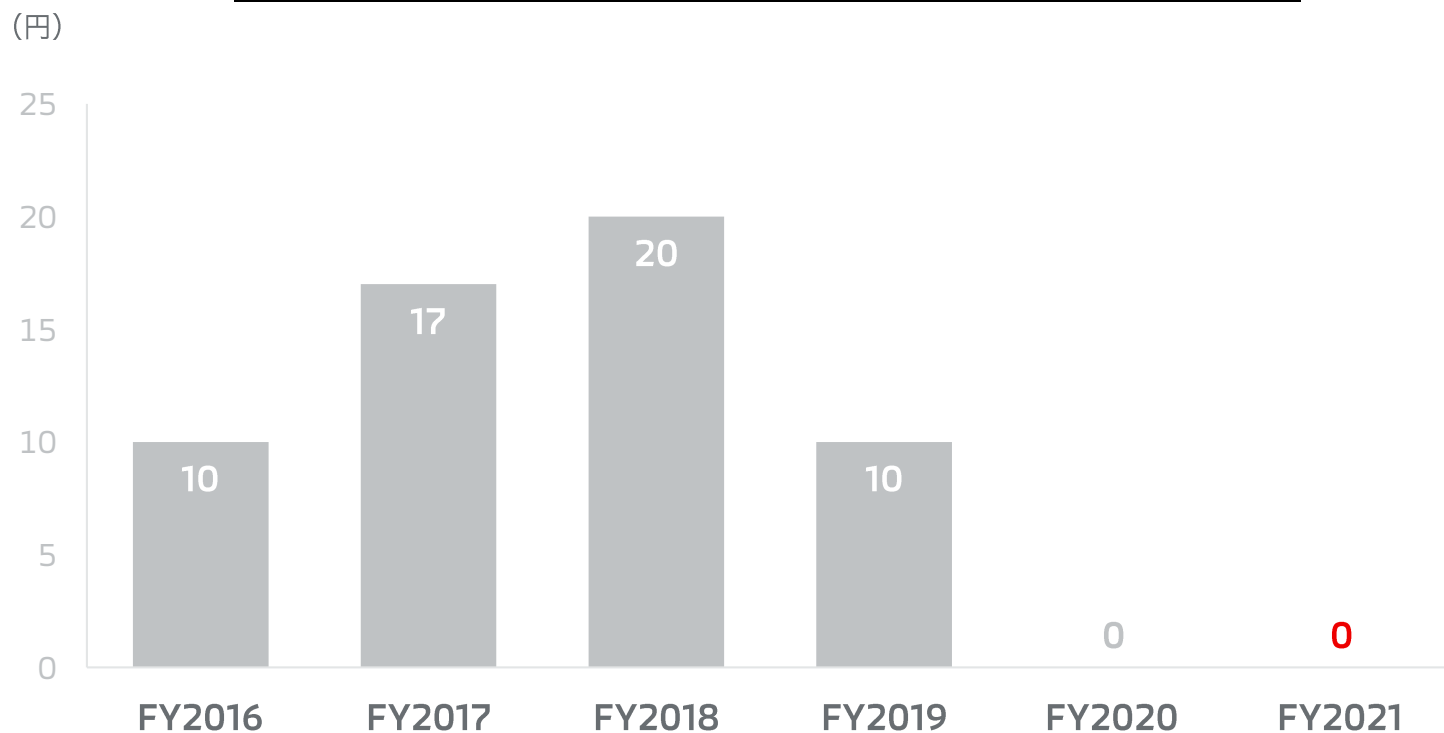
990億円  
-2% (YoY)

## 減価償却費

580億円  
-12% (YoY)



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、ご留意ください。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。