



2020年度 決算報告
2021年5月11日

1. 2020年度 実績

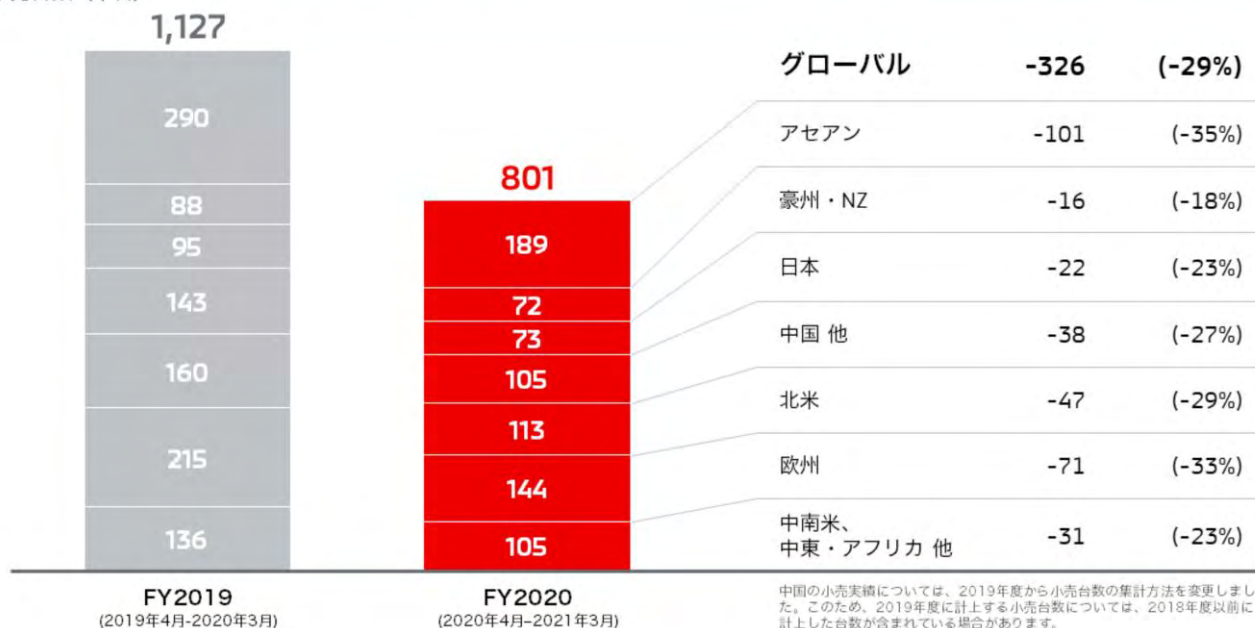
2. 2021年度 業績見通し

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）



3

2020年度通期販売台数についてご説明いたします。

当社の2020年度通期販売台数は前年度比29%減の80万1千台となりました。

まず、主力地域のアセアンについて、厳しい状況が続いたインドネシア、新型コロナウイルスの抑え込みに成功したベトナムなど、国によってばらつきがありました。全体的な回復ペースは緩やかでした。また、昨年度末より確認されております新型コロナウイルス感染再拡大により経済活動が停滞しているタイは、引き続き厳しい状況が続いております。一方で、最も回復が遅れていたインドネシアに関しては、足許回復が確認されてきております。結果、2020年度当社販売は前年度比35%減の18万9千台となりました。

豪州・NZにおける自動車需要は、穏やかな回復基調が続きました。当社も市場の回復に沿った販売となり、前年度比18%減の7万2千台となりました。

ホームマーケットである日本においては、自動車需要全体は一定の回復が見られましたが、当社はフリート販売の抑制や売価の見直しといった構造改革を優先した事や、市場の回復を牽引していたセグメントに当社ラインアップが不足している事などにより、前年度比23%減の7万3千台となりました。

その他の地域においては、中国・北米は日本同様に販売の質改善を優先した結果、前年度比30%弱程度の減少となり、欧州、中南米、中東・アフリカ等は、市場の減少に沿った販売台数実績となりました。

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	14,555	-8,148	2,295	3,454	3,779	5,027
営業利益 (利益率)	128 (0.6%)	-953	-1,081	-533	-293	-41	-86
経常利益	-38	-1,052	-1,014	-587	-283	-59	-123
当期純利益*	-258	-3,123	-2,865	-1,762	-337	-341	-683
フリーキャッシュフロー (自動車事業のみ)	-828	-1,788	-960	-2,115	85	338	-96
販売台数 (小売台数)	1,127	801	-326	139	212	218	232

* 親会社株主に帰属する当期純利益

4

2020年度通期業績サマリーをご覧ください。

昨年初めより顕在化してまいりました新型コロナウイルス感染拡大等による世界的な自動車需要低迷は、先進国では徐々に落ち着きを取り戻しつつありますが、当社が得意とする市場の回復は遅れ、厳しい状況が続きました。一方で、目立った新車投入がない中で販売費用を削減しつつ、グレードミックスを改善する等の効果により、当社業績は上期で底を打ち、第3四半期より大幅な改善が見られました。

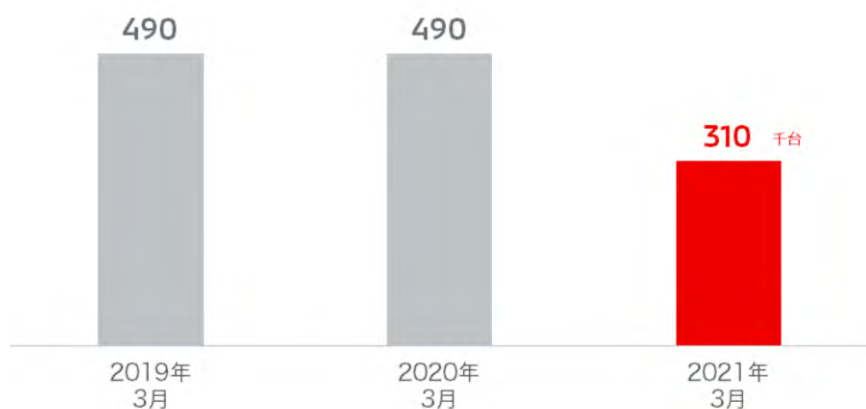
結果として、通期売上高は前年度比36%減の1兆4,555億円となりました。営業利益も当然ながらその影響を受けましたが、全社的な諸経費・固定費削減や構造改革の推進によりそのインパクトを軽減することで、2月に公表いたしました通期見通し1,000億円の損失から改善し、953億円の損失となりました。

また、経常利益は1,052億円の損失、当期純利益については構造改革実施に伴う特別損失計上等により、3,123億円の損失となりました。

なおフリーキャッシュフローは、第4四半期に構造改革費用の支出もあり再びマイナスに転じましたが、全般的な改善傾向は続いており、累計でのマイナス幅が大幅に縮小いたしました。

第4四半期切り取り（1～3月期）実績に関しましては、売上高5,027億円、営業利益86億円の損失、経常利益123億円の損失、当期利益683億円の損失となり、販売台数は23万2千台となりました。上半期をボトムに、収益モメンタムは着実に回復してまいりました。

在庫状況



2020年度は在庫の圧縮にも注力いたしました。

結果、ご覧のグラフが示している通り、計画以上に削減することができ、健全な在庫水準となりました。

当社は今後も常時各地域と連携をとり、健全な在庫水準を維持し、質の伴った販売拡大に努めてまいります。

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

* 親会社株主に帰属する当期純利益

9

2020年にコロナウイルス感染拡大で落ち込んだ世界の自動車需要は、元の水準まで回復しないものの、各国の景気刺激策の後押しもあり、一定の回復はみられると予想しております。一方で、足許では新型コロナウイルスの変異種の拡大、材料市況の高騰、半導体供給不足を主とするサプライチェーン途絶リスクなどが浮上しており、当社を取り巻く事業環境は引き続き不安定な状況です。

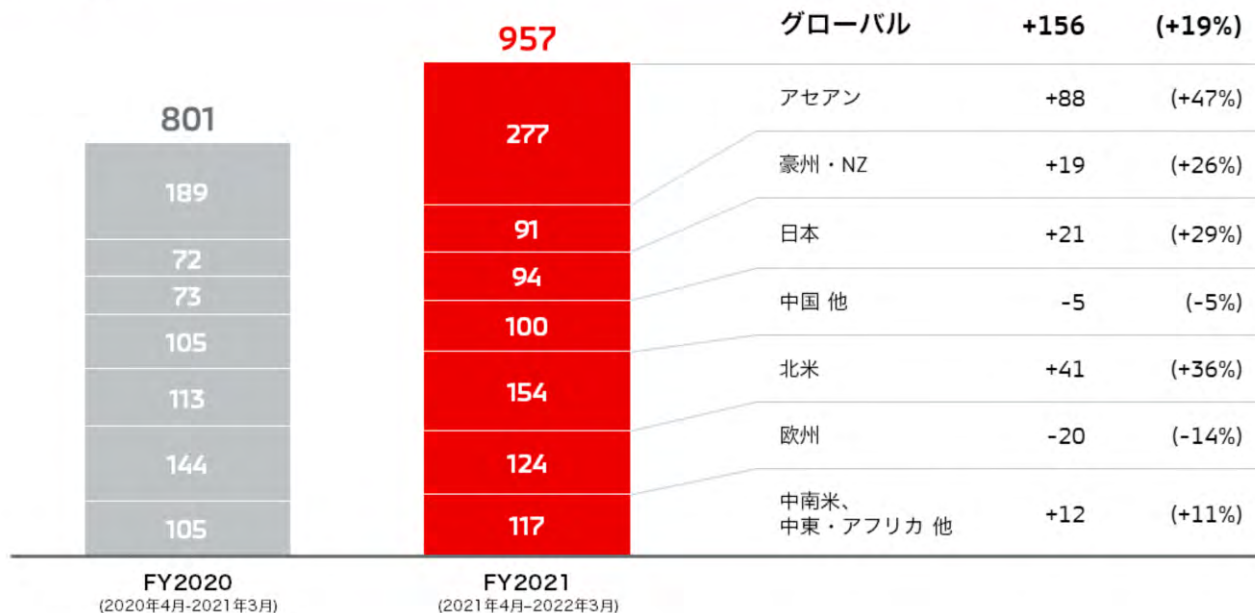
このように不透明な外部環境ではありますが、当社は主力地域の販売回復や構造改革を持続的に推進することにより、2021年度の業績見通しは売上高2兆600億円、営業利益300億円、経常利益260億円、当期純利益100億円を想定しております。また小売販売台数は、95万7千台を見通しております。

なお、1株当たり配当見通しにつきまして、当社は株主への利益還元を重要政策のひとつと位置づけ、安定した配当の維持を基本に、業績や財務状況等を勘案して配当を行うことを基本方針としております。しかしながら、1株あたり配当見通しにつきましては、配当原資を恒常的に確保する見通しがいまだ不透明であり、誠に遺憾ながら2021年度も無配見通しとさせて頂きます。早期に復配できるよう努めてまいりますので、何卒ご理解と引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年度 販売台数見通し【前年度比】



小売台数（千台）



10

先ほども申し上げましたが、先行きの予測の難しさは、日に日に増しています。コロナ禍はまだまだ予断を許さず、世界的な半導体の不足は、当社を含む自動車製造へ大きな影響を及ぼすことが予測されています。

一方で、自動車市場は回復傾向にあり、特に回復が遅れていた当社主力地域であるアセアン市場も、一部地域を除き回復を見せています。

これらの外部環境の変化や、フラッグシップモデルのアウトランダー新型車の投入、主力のアセアンにおける商品の刷新などを織り込み、2021年度の販売台数見通しを前年度比20%増の95万7千台といたします。

主力のアセアンは、遅れていた市場の回復が顕在化する事に加え、既存モデルの刷新効果や販売ネットワークの強化により、前年度比47%増の27万7千台を見通しております。

豪州・ニュージーランドにおいては、今年度も回復基調は持続すると予測しており、またアウトランダー投入等を控えている事から、前年度比26%増の9万1千台を見通しております。

ホームマーケットである日本も、コロナウイルス感染拡大の影響は不透明ながらも、ワクチン接種の拡大により全体の回復基調は続くと予測し、前年度比29%増の9万4千台を想定しております。

その他、既に市場全体が回復している中国市場は前年度比微減の10万台、新型アウトランダーの好調な滑りだしが確認できている北米は36%増の15万4千台、新型車開発凍結を実施した欧州は14%減の12万4千台を見通しております。

2021年度 営業利益見通し変動要因分析【前年度比】



2021年度営業利益見通しの前年度比変動要因はスライドでお示ししている通りを想定しております。

台数及びミックス・売価影響に関しましては、半導体不足の一定の影響等はあるものの、回復基調にある主力のアセアンを中心に販売を拡大すること等により、総計で900億円のプラス効果を想定しております。

販売費に関しましては、昨年度同様に、主力地域や新車販売に費用を集中投下することで、費用対効果を導き出します。

コスト低減等に関しましては、原材料価格の高騰や半導体不足影響によるマイナスはございますが、資材費低減活動を促進させることによって総計127億円のプラス効果を見込んでおります。

研究開発費に関しましては、コア地域及びセグメント向け開発を進める事により、対前年度比若干の悪化を想定しております。

その他、構造改革費用の通年効果等で178億円の好転を想定しております。

為替影響に関しましては、全体的に円安傾向が持続すると想定し、210億円の好転を想定しております。

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



新型エクリプス クロスPHEV



新型アウトランダー

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



パジェロスポーツ



新型エクспанダー

2021年度も商品の強化に取り組んでまいります。新型アウトランダーはこれからの反転攻勢の試金石です。

先日北米にてAmazonのオンラインサイトで実施いたしましたワールドプレミアにおいても、3月末時点で、視聴者がおよそ60万人、専用ウェブサイト視聴者が44万強に上り、いずれも当社の目標の2倍以上の大きな反応がありました。店頭においてもお客様からの反応は極めてポジティブであり、大きな手応えを感じています。また新型アウトランダーのPHEVモデルは、今年度、日本を皮切りに順次グローバルに投入していきます。

主力のアセアン地域向けには、大幅刷新するエクспанダーを投入いたします。更には、新型パジェロスポーツやミラージュの新モデルの展開拡大も進めてまいります。

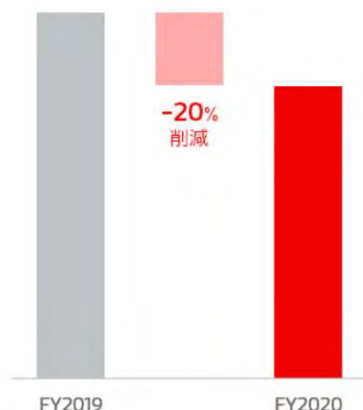
またエクспанダーはメキシコ向け輸出を開始する等、アセアンから他地域への輸出も拡大して参ります。

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

構造改革進捗: 固定費削減



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

昨年7月に公表した構造改革活動は当初の想定以上に進捗し、2年間で20%の削減計画を1年前倒しで達成することができました。

間接人員については、希望退職者制度実施など痛みを伴うものもございましたが、グローバルで約2万人から1割の削減を達成致しました。

生産体制再編についても全て計画通りに進捗しております。

これら改革ほか、減損処理等、昨年度に取り組んだ多くの固定費低減施策は、今年度は通年で効果を発揮する為、より大きな削減に繋がる見込みです。

一方で、当社の新車投入向けの広告宣伝費や2023年度以降の新商品開発など、成長に向けた投資を今年度以降積極的に行いますが、固定費削減の通年貢献効果で打ち返し、総額としてはほぼ前年並みに抑制する計画です。

販売

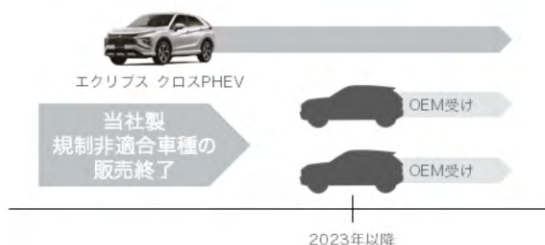
新商品開発凍結の決定と 販売網の見直し

- 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
 - 本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



新規商品開発凍結を決定した欧州に関しては、同時に販売網の再編にも着手いたしました。

既に発表済みですが、2023年を目途に32カ国中15カ国で新車販売事業からの撤退を決定いたしました。同時に、商品ラインナップを最適化するため、アライアンスパートナーであるルノーより2車種のOEM供給を受けることを決定しております。

これらの施策実行により、開発資源最適化と欧州事業収益改善を実現し、環境規制厳格化や市場動向の変化に向けて引き続き将来の事業性の可能性を慎重に検討していきます。

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、エクス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
拡大を目指す



オーストラリア



エクリップス クロスPHEVの
新規投入による拡大を推し進める

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大

ベトナム



20年度は過去最高販売台数
成長の追い風の中、エクスパンダーを
軸とした拡大に取り組む

ニュージーランド



20年度市場シェア:
過去最高の10%

コア地域であるアセアン・オセアニアでは、更なるシェアアップや販売拡大の為、それぞれの国に適した取り組みを行ってまいります。

まず、昨年度はコロナ禍において、激しい競争に晒されたタイ・フィリピンにつきましては、今年度も厳しい市場環境状況が続くと想定しております。それぞれの課題に対する対応は実施しているものの、シェア奪回には一定の時間を要すると認識しております。厳しい環境の元、当面は反転攻勢の準備期間と位置付け、販売ネットワークの強化を加速してまいります。

一方で、奢侈税減免や自動車ローンの頭金限度額の緩和措置により、堅調な市場回復みられるインドネシア、エクスパンダーやトライトンが好調に推移し、売上・利益ともに拡大を続けるマレーシア、著しい市場拡大のなか、過去最高販売台数を記録したベトナム等は2021年度も好調な販売モメンタムが続くと想定しております。

また、昨年度過去最高のマーケットシェアを達成したニュージーランド、為替の改善もあり好調に推移しているオーストラリアには、大変好評な新型アウトランダーやエクリップス クロスPHEVの投入などを通じ、さらに販売台数拡大を図ります。

このように厳しい環境が続く国では、やるべき施策を着実に実行し、販売の好転が期待できる国では、機会をしっかりと捉え、今年度の計画達成に向けて全力を尽くします。



次に今後の商品展開についてお話しいたします。

当社は昨年の中期経営計画発表以降、強みを発揮することができるコア地域への注力とともに、中長期的な持続的成長に向けて、改めて「三菱自動車らしさ」の再定義を行いました。

まず、当社が目指す姿、つまり、三菱自動車らしさとは、環境と共に、安全・安心・快適をお客様に提供することであると考えております。

具体的には、当社が強みを持つ ①電動化技術と、②オフロードの高い走破性を持ったSUV技術、そして、③機能的で楽しい空間での快適性能を、お客様に体感して頂けるような車づくりをしていきたいと考えております。

環境ターゲット2030

新車からの
平均CO₂排出量

▲40%

2010年度比

電動車比率

50%

事業活動からの
平均CO₂排出量

▲40%

2014年度比

2030年までに全車種に電動車を設定

まずは環境への取り組み方針ですが、昨年11月公表の「新環境計画パッケージ」内において、スライドでお示ししている通りの目標を掲げております。

これらの達成に向け、2030年までにすべての車種に電動車を設定いたします。そして、先進国を主体にインフラ整備が整い、一層の規制強化が進む国や地域に向けて、電動車を積極的に投入します。

その一方で、インフラ設備や環境規制が現状まだ整備段階で、今後進展するであろう国や地域に向けては、PHEVやEVを先行投入する一方、地域の要望に合致する商品を提供する事で競争力を強化していく計画です。

当社の電動車開発



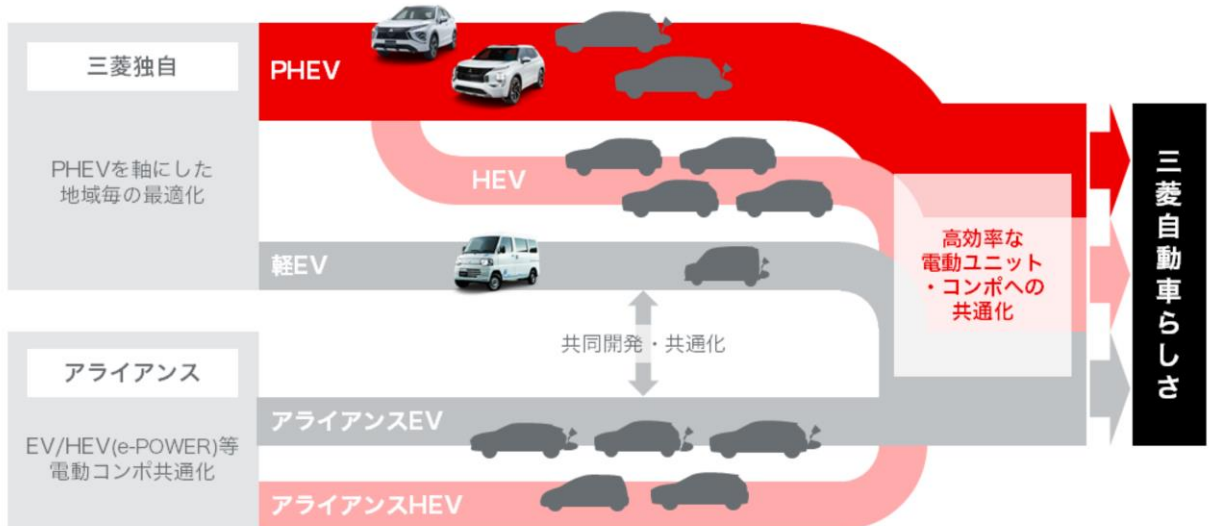
電動車開発については皆様もご存知の通り、当社は電気自動車のパイオニアであり、世界に誇れる技術やノウハウを持っています。

2009年には世界初の量産型電気自動車i-MiEVを発売し、EV普及の扉を開きました。その後、ミニキャブMiEVを投入し、電気自動車の商用での活躍の場を広げました。

PHEVにおいては、2013年に発売したアウトランダーPHEVはSUVタイプのプラグインハイブリッドとして世界初であり、発売以降の累計でのグローバル販売台数もNo.1となり、世界で最も売れたプラグインハイブリッド車となりました。2020年度にエクリプス クロスにPHEVモデルを追加し、国内及び欧州においても高い評価とともに好調な受注を受けております。そして今期中には、先般発売を開始いたしました新型アウトランダーにもPHEVモデル投入を予定しております。

更には、昨年度の中期経営計画発表時にもお話しいたしましたが、軽自動車EVも日産と共同開発を進めており、電動車ラインナップを更に強化していく予定です。

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



電動化に向けた当社の強みは、アライアンスと独自技術による様々なオプションが選択できるところにあると考えております。

具体的には、当社の独自技術であるPHEVやEVを活用する一方、アライアンス内の他社の電動ユニットやコンポーネントを活用したり、当社のPHEVで開発したモーターや、フロント・リアのユニットを他社に提供する事も可能です。将来的にはアライアンスグループとして、更に高効率な電動ユニット・コンポーネントへ共通化する事ができると考えております。

そして、この幅広いコンポのオプションを組み合わせることで、それぞれの国や地域のニーズに合致させ、三菱自動車らしさを加味した魅力的なクルマづくりを順次展開してまいります。

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

現在急速に進んでいる脱炭素社会への取り組みは、当社にとって大きなチャンスであると考えております。

その中でも軽商用EVは、物流における「ラストワンマイル問題」へのひとつの最適解ではないかと考えております。ミニキャブMiEVは、モーターのパワー、静かさや、給油不要の利便性など、使い勝手の良いはたらく電気自動車として高い評価を得ています。

カーボンニュートラルの社会への関心の高まりにより、既に納入実績がある日本郵便様をはじめとして商談が増加しております。6月までに約20社に200台を試験導入すると共に、一部企業様とは共同で商品の改良を進めて参ります。商品要望を集め、お客様の様々なご要望を反映した改良モデルを2~3年以内に投入する予定です。

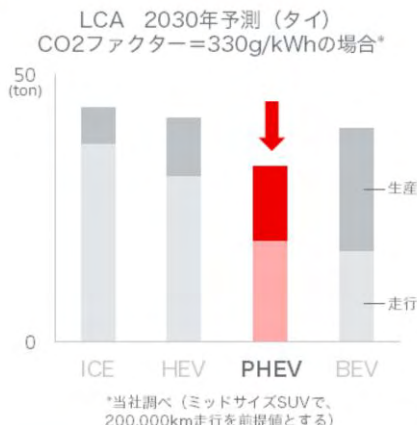
今後物流ネットワークの構築が本格化するアセアンにおいても、商用軽EVの商談が始まっております。

今後、商品改良や実証実験を更に展開し、様々な業界の企業様と共に社会貢献を果たしてまいります。

三菱の電動技術: PHEVの優位性

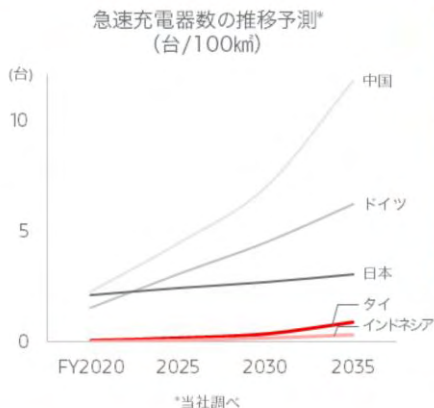


環境負荷の小ささ



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



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

当社の電動化技術の根幹にあるPHEVは、スライドでお示ししているような優位性が、急速に普及する脱炭素社会への当面の最適解となると考えております。

まずは、環境負荷の小ささ、つまりライフサイクルアセスメント(LCA)での優位性が挙げられます。ライフサイクルアセスメントを踏まえたPHEVのCO2排出量は、現時点BEVよりも少なく、トータルの環境性能に優れています。

次に、今後規制が強化されると言われている当社にとってのコア地域であるアセアンでは、これから充電インフラ整備が始まります。そういったインフラ環境下においては、家庭で充電でき、ガソリンでも走行でき、自分で発電するプラグインハイブリッドは、ひとつのソリューションになるのではないかと想定しております。

これらの優位性を持ったPHEVをどのような道路環境においても高いパフォーマンスを維持できるSUVに搭載することによって、電欠を気にすることなく、どこまでも走れる走行性能を持つ唯一無二のモデルとして訴求していきたいと考えております。

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

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

個人

- 個人レベルのSDGs実現
- 災害時における電力の供給源

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



ヤマト運輸株式会社様への
納入車両 (2011年-)



加えて、当社の電動技術を搭載した製品を通じ、あらゆるユーザーの皆様への環境への取り組みに対し、様々な価値を提供していきたいと考えております。

例えば、企業様に向けては、事業運営に関わるCO2削減でお役に立てると考えております。また、緊急時の電力の供給源としても活用いただけると考えております。

自治体様に向けては、災害時における電力の供給源や、本格化するワクチン輸送時の電力サポートなどの付加価値提供が実現できると想定しております。

消費者の皆様に向けては、個人レベルでのSDGs実現にお役立て頂けるだけでなく、災害時における電力の供給源にもなります。

更には、地域への貢献として、二次的な活用としてのV2Xの取り組みを進めております。具体的には、EVを電力の調整リソースとして活用する実験を進めており、さらにビジネスとして発展させたいと考えております。

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

このスライドでは、当社の電動技術による社会貢献の具体的事例についてご紹介いたします。

現在締結を進めている災害協定は、既に113の自治体との締結を完了いたしました。2022年度までに全国の自治体との締結を目指しており、災害時の出動はもちろん、自治体の防災訓練にも参加し、給電機能の理解促進の機会を増やしています。災害時の電力供給は、エンジンでの発電と併用することにより、より多くの電力を供給でき、最適な電源になりえます。

また、4月28日にリリースした通り、新型コロナワクチン巡回接種用車両として、港区にアウトランダーPHEVの貸与を決定いたしました。その他、複数の自治体からも問い合わせを受けており、順次対応したいと考えております。

これらの取り組みは、当社が2019年8月から推進している「DENDOコミュニティサポートプログラム」の一環となります。当社は今後も「DENDOコミュニティサポートプログラム」の推進を通じ、モビリティの可能性を追求し、活力ある社会をつくる」というビジョンの実現を目指します。

ラリーアートブランドの復活



このほかにも当社は、再定義した三菱自動車らしさを具現化するため、さまざまな取り組みを進めてまいります。

その一環として、三菱自動車らしさを体感したいと考えるお客様、三菱自動車ファンのために、ラリーアートブランドを復活することを決めました。今後、純正アクセサリとして幅広いモデルに展開をしていく計画ですが、機会を捉え、モータースポーツへの関与も検討してまいります。

ASEAN商品の強化



三菱自動車らしさの具現化



2022

2023年

昨年度の中期経営計画発表の際にもお話しいたしましたが、当社は2022年度以降に更なる商品の充実を実現するため、開発を加速しております。

アセアンでは次世代型のトライトンを皮切りに、当社の既存商品の刷新、ラインアップの強化を図り、更にはアセアンプラットフォームを活用した全く新しい商品を計画通り順次市場に投入して参ります。これらにより各セグメントでのラインアップを充実させ、当社のブランドを更に強化致します。

またアセアン以外でも、三菱自動車らしさを具現化した商品を投入する計画です。



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 (2020年3月末)	FY2020 (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 (自己資本比率)	7,727 (39.9%)	5,079 (27.4%)	-2,648
ネットキャッシュ 【自動車事業及び消去】	3,784	2,145	-1,639

(億円)	FY2019 (2019年4月-2020年3月)	FY2020 (2020年4月-2021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】	-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

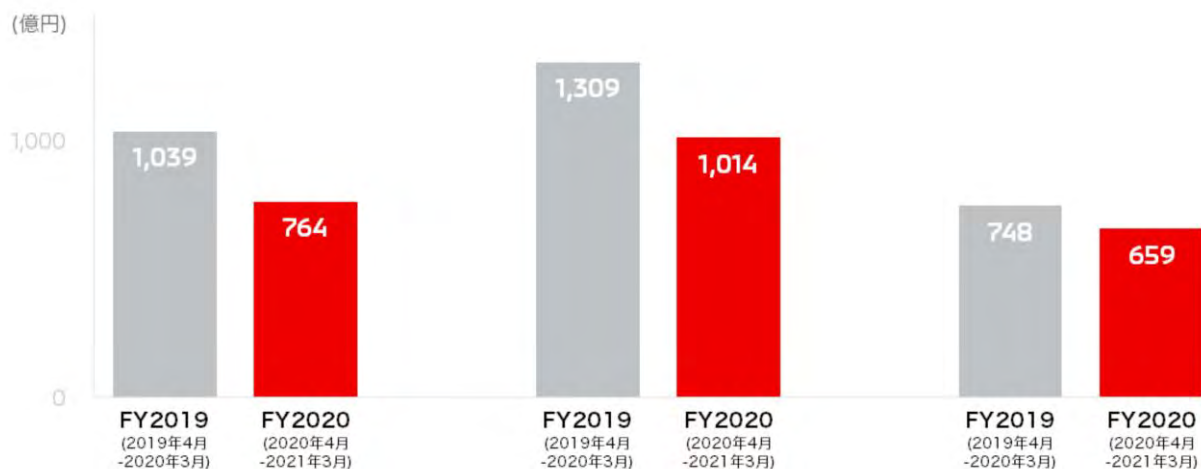
764億円
-26% (YoY)

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 (2019年4月-2020年3月)	FY2020 (2020年4月-2021年3月)	増減	FY2019 (2019年4月-2020年3月)	FY2020 (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 (2020年4月-2021年3月)	FY2021 見通し (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

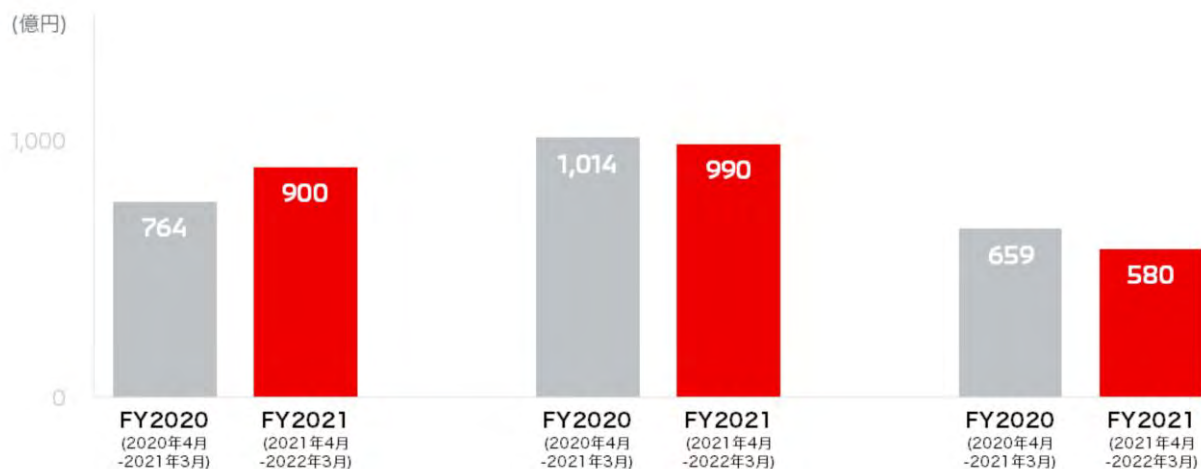
900億円
+18% (YoY)

研究開発費

990億円
-2% (YoY)

減価償却費

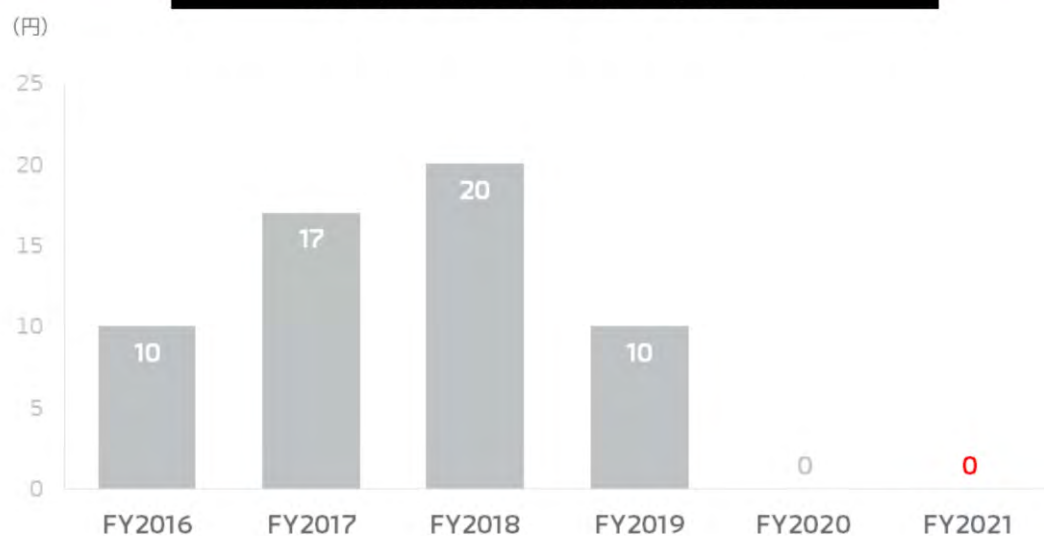
580億円
-12% (YoY)



2021年度 株主還元見通し



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。