



---

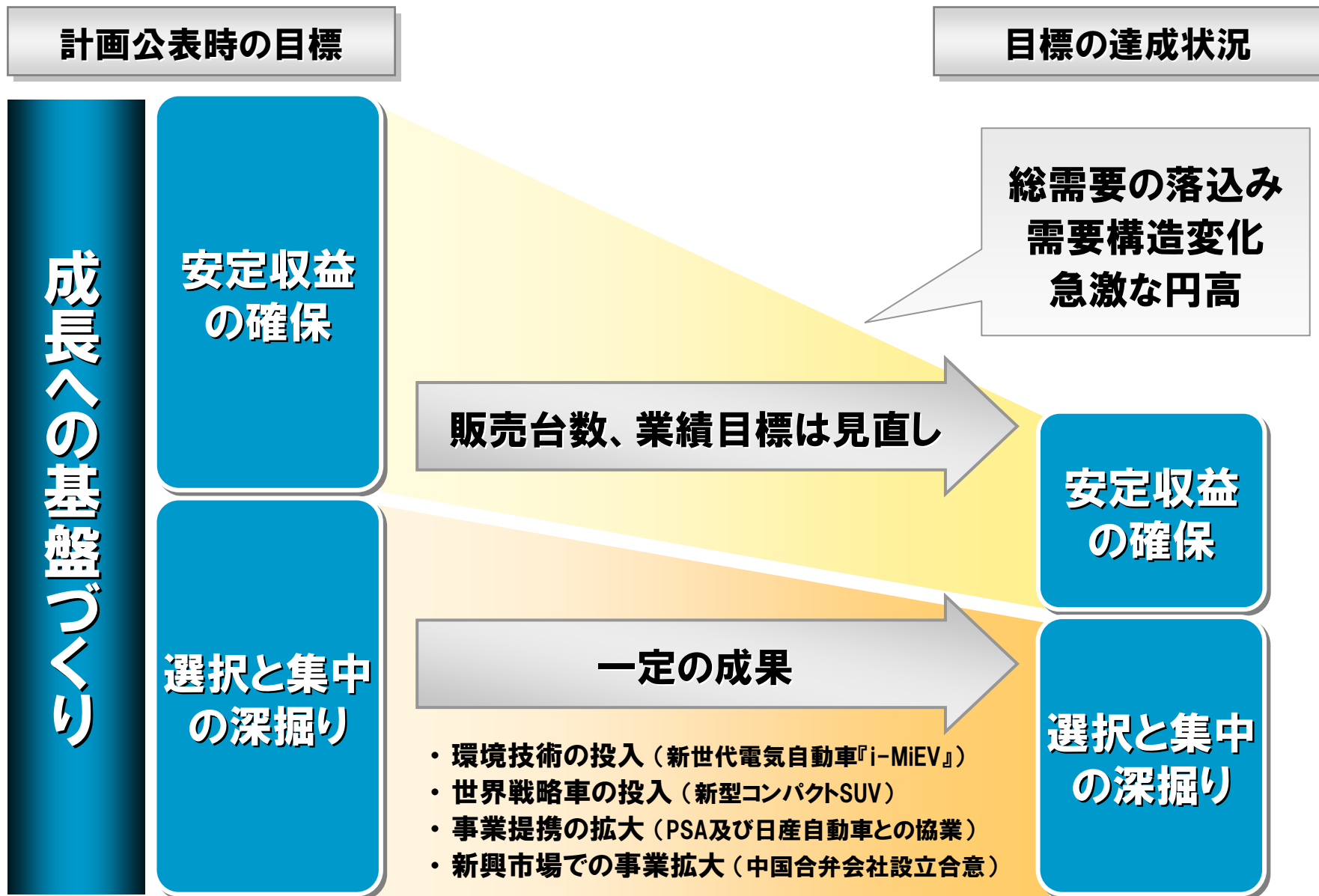
**三菱自動車中期経営計画  
2011－2013年度  
『ジャンプ 2013』**

---

**2011年1月20日**

- 「ステップアップ2010」の振り返り
- 今後の事業環境
- 新中期経営計画の位置づけ
- 戦略のポイント
- 販売台数計画
- 商品戦略
- 地域戦略
- グローバル生産体制
- 品質向上への取り組み
- コスト構造の改革
- 提携戦略
- 業績目標
- 設備投資・研究開発費
- 財務戦略
- CSR・コンプライアンスの取り組み
- 環境行動計画2015

# 「ステップアップ2010」の振り返り



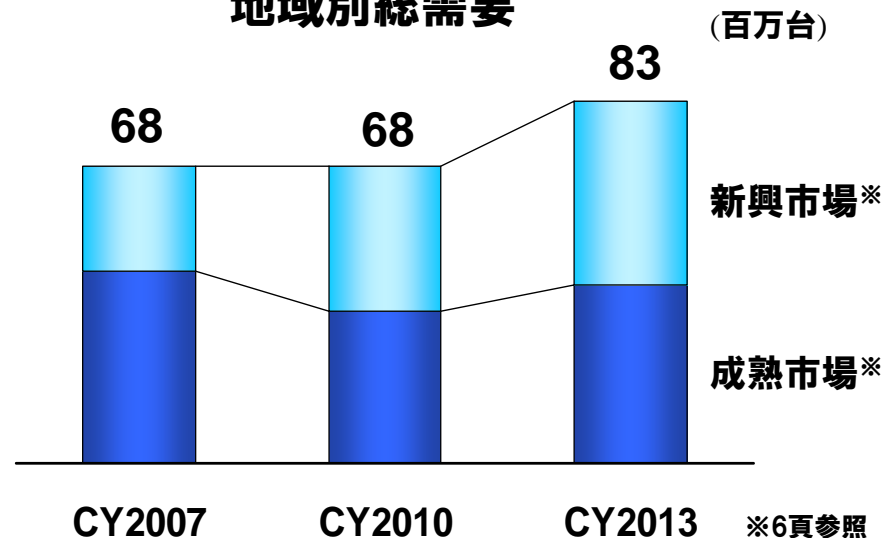
## 経済見通し

- 中国を始めとした新興国の存在感増大
- 先進国では不安定な状態が継続
- 原油・資源価格は高どまり
- 環境意識の高まり/異常気象の多発

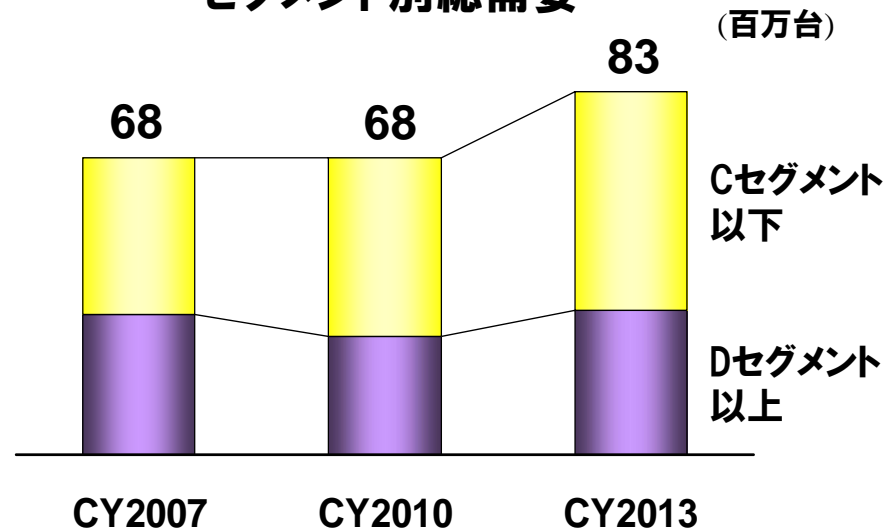
## 需要見通し

- 新興市場に牽引され世界総需要は伸長
- 2007年には3分の1であった新興市場のシェアは2013年には5割まで拡大
- 市場の伸長はCセグメント以下の小型車が主役

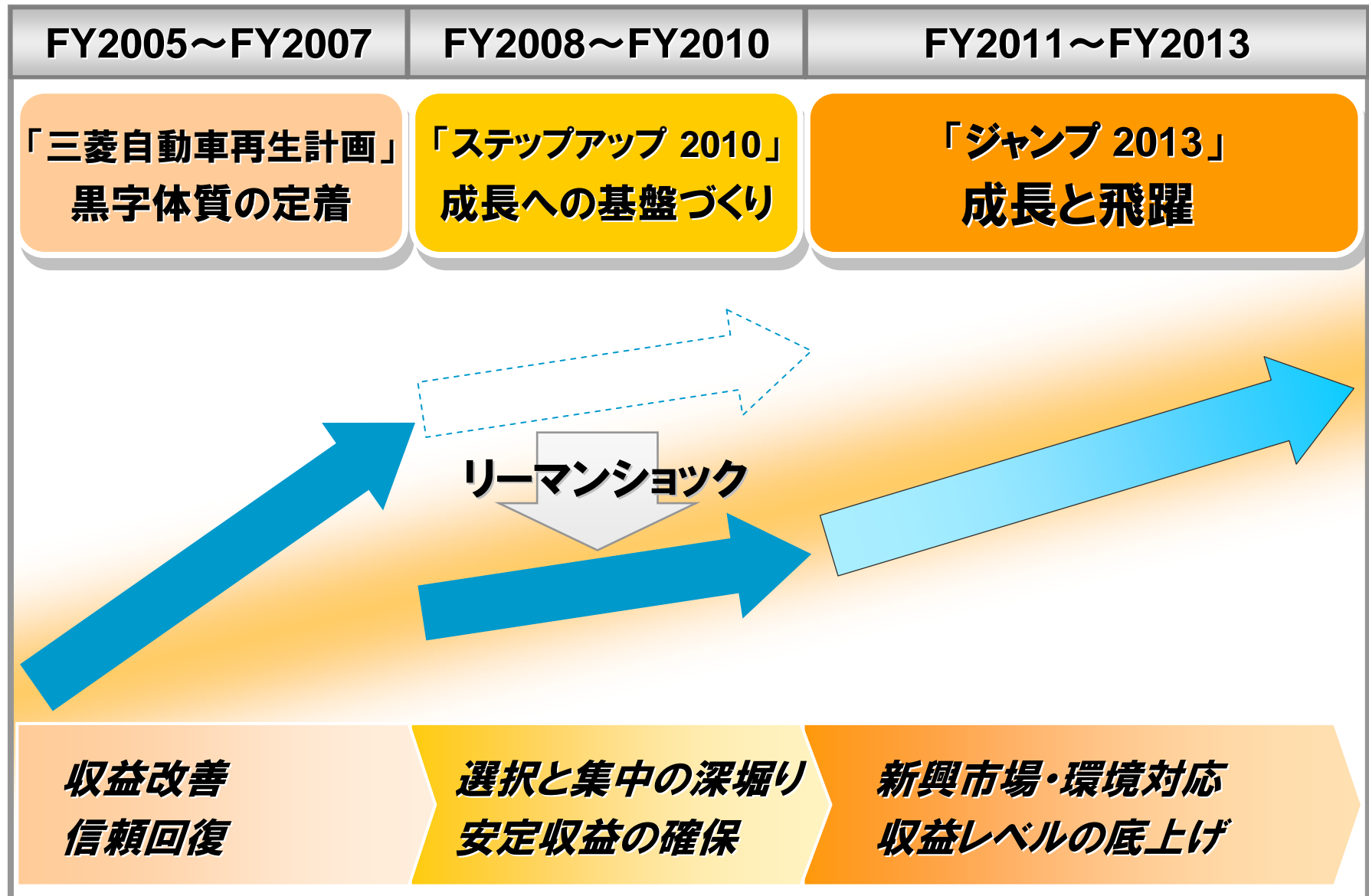
## 地域別総需要



## セグメント別総需要



# 新中期経営計画(2011～2013年度)の位置づけ



## ● 基本方針

『成長と飛躍』

## ● 事業戦略

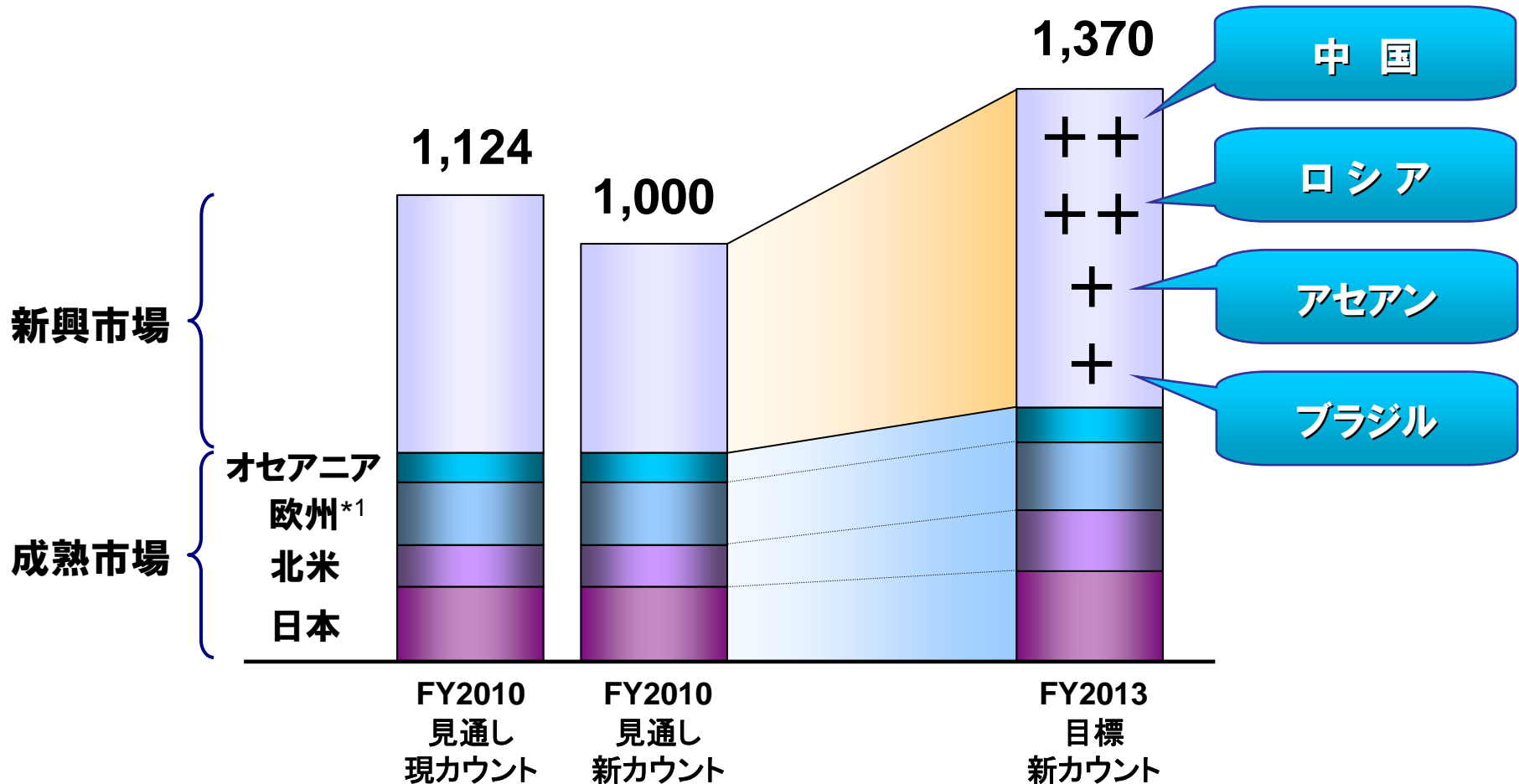
- **新興市場と環境対応への経営資源の集中**
  - (開発) 環境対応車及び世界戦略車の強化
  - (生産) 新興国での生産能力の増強と先進国での生産能力の適正化
  - (販売) 新興市場での販売事業への関与強化
- **コスト構造の抜本的な改革**
- **事業提携による収益拡大機会の追求**
- **経営基盤の強化(財務基盤、人財※、品質、CSR・コンプライアンス活動)**

※ 当社では、「社員(人)」を財産と捉え、“人財”と表記している

## 新興市場における販売拡大と成熟市場での安定台数確保

(単位:千台)

<小売台数>



※1 ロシア、ウクライナ、カザフスタンを除く

※2 カウント方法の変更点: MMCブランド車以外は小売台数から除く

電動車両(電気自動車・プラグインハイブリッド車)技術や、  
燃費向上技術の積極投入

新興市場を中心とした世界戦略車の拡充



『三菱 コンセプト グローバル スモール』



## 電動車両技術 【電気エネルギーへの転換】

### 電気自動車・プラグインハイブリッド車の積極展開

- i-MiEVのグローバル展開
- 電気自動車のラインアップ拡大
- プラグインハイブリッド車の新規投入および積極展開
- 電動車両技術の他社への供与 など

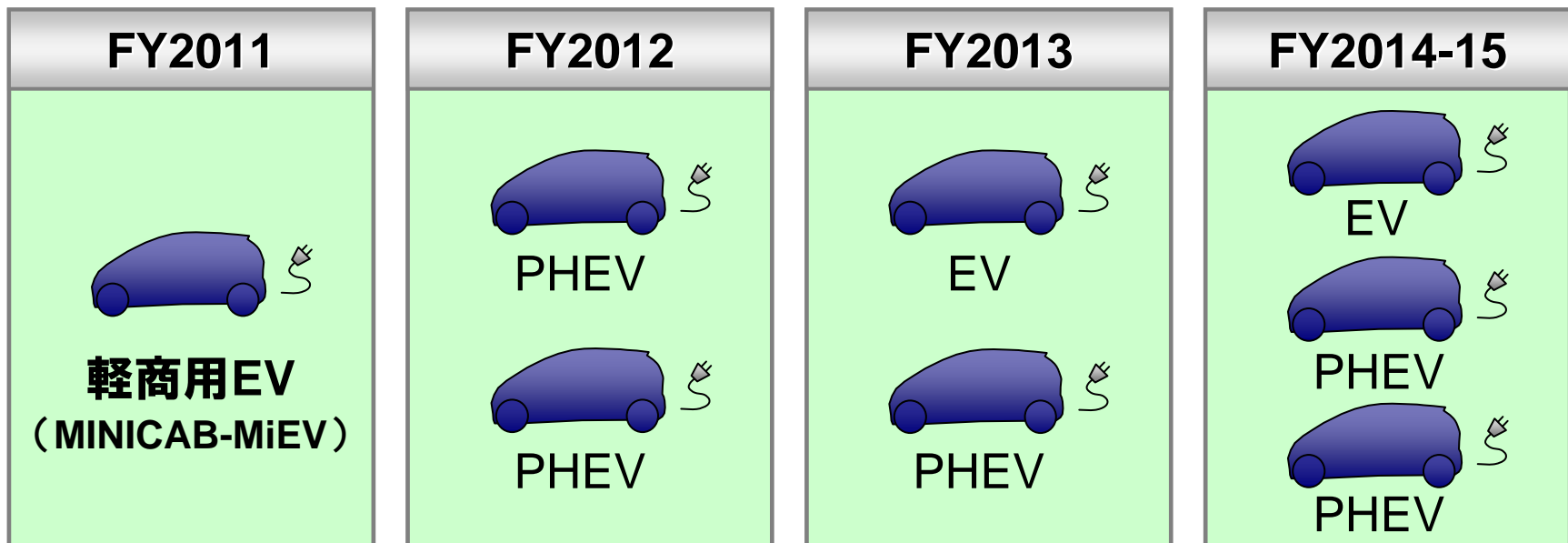
## 燃費向上技術 【石油エネルギーの節約】

### 既存技術(内燃機関等)の改良・進化

- ハイブリッド車の新規投入
- ガソリン/クリーンディーゼルエンジンの進化  
(アイドルストップ採用拡大、次世代MIVECエンジンなど)
- 車体の軽量化 など

## 電動車両技術

2015年度までに電気自動車(EV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)を計8車種投入



## 燃費向上技術

次世代MIVECエンジン (FY2011～)

ハイブリッド車 (FY2013～)

## ● 低燃費 & 低価格の小型車『グローバルスモール』の投入

- ・ 生産開始(タイ)(FY2011)
- ・ 輸出(アセアン、日、米、欧)を順次開始 (FY2012)

## ● 新興市場へのSUVの展開拡大

- ・ 新興市場を含む幅広い需要に対応
- ・ 日産自動車と1トンピックアップトラックに関する開発・生産協業検討

## ● 地域専用車の廃止

- ・ 欧米の地域専用車後継モデルの投入取り止め

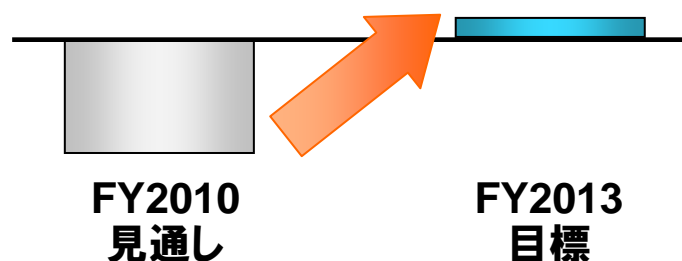
## ● 軽自動車:日産自動車と合併会社設立検討

- ・ 軽自動車の商品企画・開発で協業

## 成熟市場

- 販売台数：9万台増  
(FY2010→FY2013)
- 環境対応技術で先行、事業の効率化

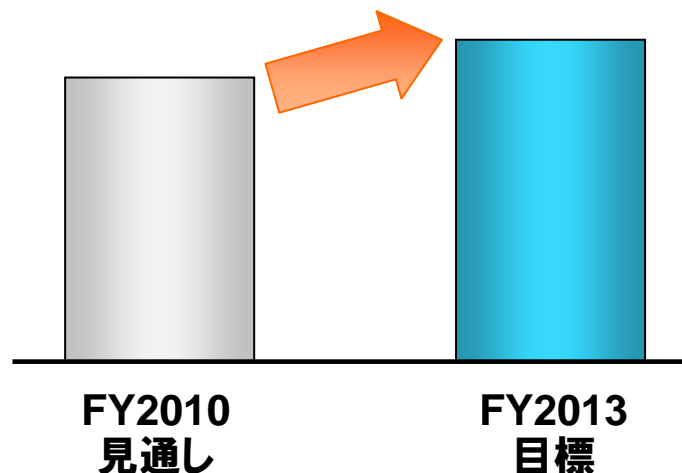
## 黒字化へ



## 新興市場

- 販売台数：28万台増  
(FY2010→FY2013)
- 小型・低燃費・低価格車やSUV投入による事業拡大

## 利益の増加



国内

## 黒字体質の定着

（アフターセールスの強化 / 軽自動車事業で  
日産自動車との合併会社設立検討）

北米

## 生産・販売事業の強化

（新米国生産モデル投入）

欧州  
※

## 環境ブランド価値の向上

（CO<sub>2</sub>規制に先立ち、環境対応車の展開加速）

ア  
セ  
ア  
ン

『グローバルスマール』の販売・域外供給  
(タイに第3工場を建設)

ロ  
シ  
ア

新型SUVの現地生産・販売  
(現地調達率向上で更にコスト競争力強化)

中  
国

新合併会社設立による生産・販売力拡大  
(50%出資による経営関与拡大に向け準備中)

ブ  
ラ  
ジ  
ル

商品ラインアップの強化 /  
メルコスール、アンデス共同体への市場拡大  
(現地パートナーへの出資検討)

## 先進国：生産能力の適正化

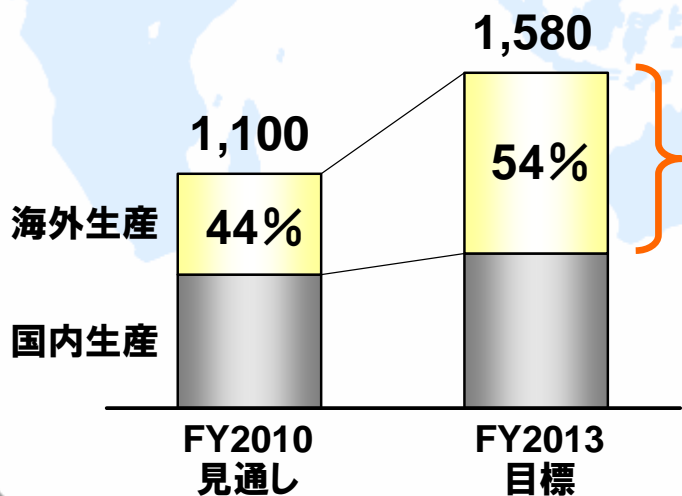
- ・ 米 国 ： 新生産モデル投入
- ・ オランダ ： コルト後継モデル投入取り止め
- ・ 日 本 ： 提携による軽自動車の生産台数増

## 新興国：生産能力の増強

- ・ タイ ： 第3工場建設
- ・ 中 国 ： 生産増強
- ・ ブラジル ： 生産増強
- ・ ロシア ： SUV本格生産

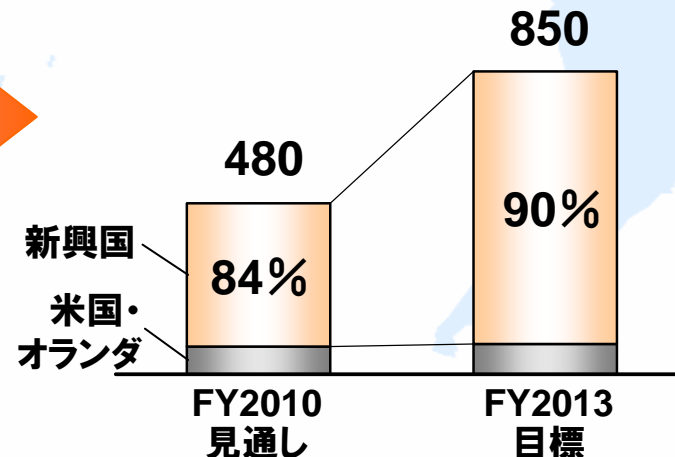
### 国内・海外生産内訳

(単位:千台)



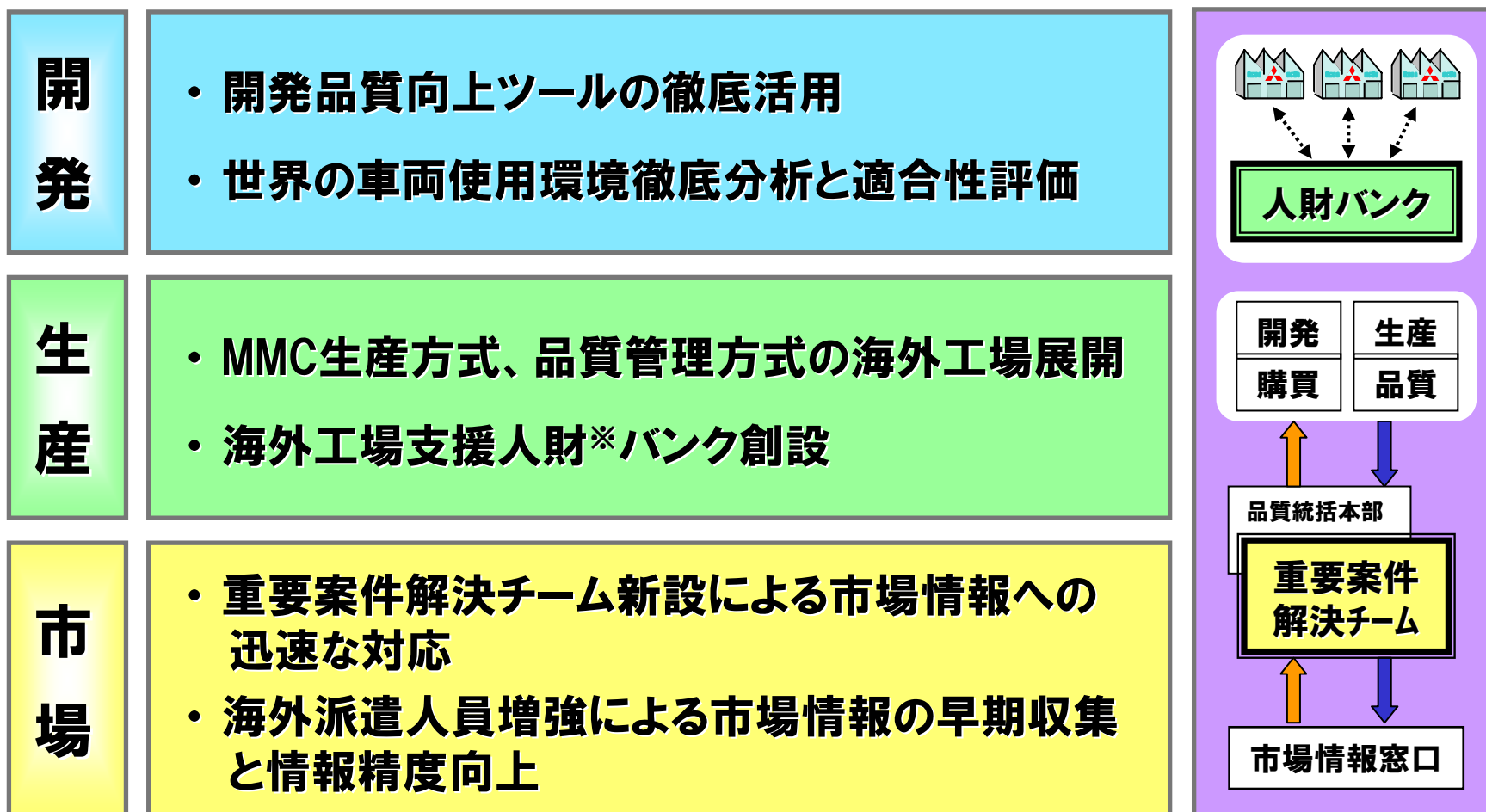
### 海外生産地域別内訳

(単位:千台)



## 三菱ブランドの品質レベルをグローバルに展開

新興国での生産増強に対して、グローバル品質を確保する体制を構築する



※ 当社では、「社員(人)」を財産と捉え、“人財”と表記している



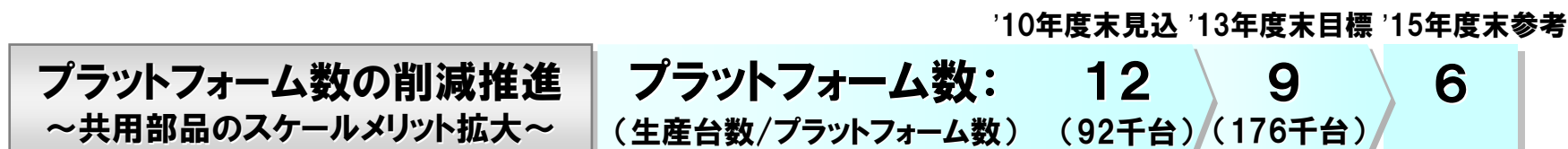
## コスト低減推進組織の設立

- ・ 社長直轄組織
- ・ 資材費削減モニタリング体制
- ・ 定期的フォローアップ

資材費削減の  
抜本的な改革

## 「グローバルレベルでのコスト競争力確保」を目指す

～2013年度までに2010年度比900億円規模の資材費低減を目指す～



## アライアンスの積極追求

- 商品・技術の補完によるお客様ニーズへの対応力強化
- 生産工場の稼働率改善等、生産性向上
- 研究開発費、固定費、設備投資等のコスト削減

### 現在の協業

商品供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日産：軽商用車、軽乗用車、軽SUV</li> <li>・ PSAプジョー・シトロエン：SUV、EV</li> </ul>
受け供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日産：小型商用車</li> <li>・ マツダ：商用車</li> </ul>
技術協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロトン：乗用車の開発支援/ライセンス生産</li> </ul>
工場運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PSAプジョー・シトロエン：ロシア・カールガ工場での車両生産</li> </ul>
環境技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ GSユアサ、三菱商事とのリチウムイオン電池量産事業</li> </ul>

+

### 2011年度以降

商品供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PSAプジョー・シトロエン：コンパクトSUV</li> <li>・ 日産：中東向けSUV</li> </ul>
受け供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日産：商用車</li> <li>・ スズキ：小型乗用車</li> </ul>
開発EV	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PSAプジョー・シトロエン：商用車EV化 12年末生産開始</li> </ul>
検討中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日産：軽自動車企画・開発の合併会社設立、タイでの日産ピックアップトラック生産並びに次期車の生産・開発協力、日本市場向け上級セダンの供給受け</li> </ul>

## 収益機会の増大・収益力の強化

	2010年度 見通し	2013年度 目標
販売台数(小売)	1,000千台*	1,370千台
売上高	19,000億円	25,000億円
営業利益	450億円	900億円
営業利益率	2.4%	3.6%
当期利益	150億円	450億円
当期利益率	0.8%	1.8%

為替前提レート

米ドル 85円  
ユーロ 113円  
豪ドル 80円

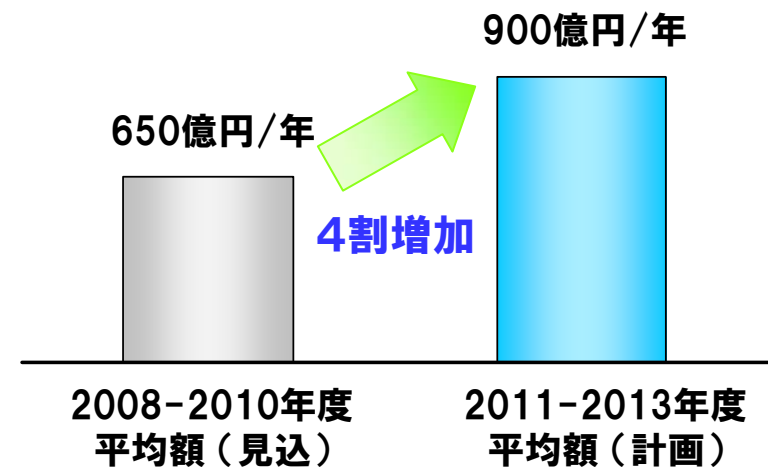
米ドル 90円  
ユーロ 110円  
豪ドル 75円

※表示は新カウント（現カウント：1,124千台）  
カウント方法の変更点：MMCブランド車以外は小売台数から除く

## 新興市場・環境対応への重点投資

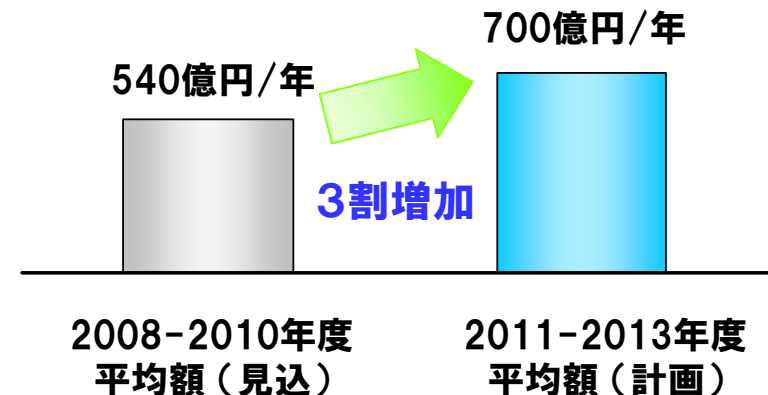
### 設備投資

- ▶ 新興市場の需要増加に対応  
⇒『グローバルスマール』のタイ第3工場での生産
- ▶ 環境対応車への開発・生産資源の増強  
⇒電動車両ラインアップ強化
- ▶ 生産効率向上



### 研究開発費

- ▶ 新興市場需要ニーズに合わせた開発推進  
⇒小型・低燃費・低価格車やSUV等
- ▶ 環境対応技術の重点開発  
⇒電動車両及び関連コンポーネントの開発
- ▶ 既存技術の改良・進化  
⇒低燃費・低CO<sub>2</sub>エンジン、車体の軽量化



## 予想貸借対照表

- ・ 新興市場と環境対応関連の設備投資・研究開発に重点的に取り組む一方、キャッシュフローの改善にも努め、有利子負債の圧縮を図る

(単位：億円)

	'10/3月末 実績	'11/3月末 予想	'14/3月末 予想
<b>資産合計</b>	<b>12,587</b>	<b>12,600</b>	<b>14,520</b>
<b>有利子負債</b>	<b>3,927</b>	<b>3,640</b>	<b>3,360</b>
(同、除く北米ABS*)	<b>3,584</b>	<b>3,440</b>	<b>2,800</b>

## 資本政策

- ・ 新中期経営計画期間中の復配を目指す

\*北米ABS:北米における販売金融債権を担保とした証券(Asset Backed Securities)

## クルマを通じて、人・社会・地球と共生する未来を目指す

### ▶ 「社会からの信頼」を深める活動推進

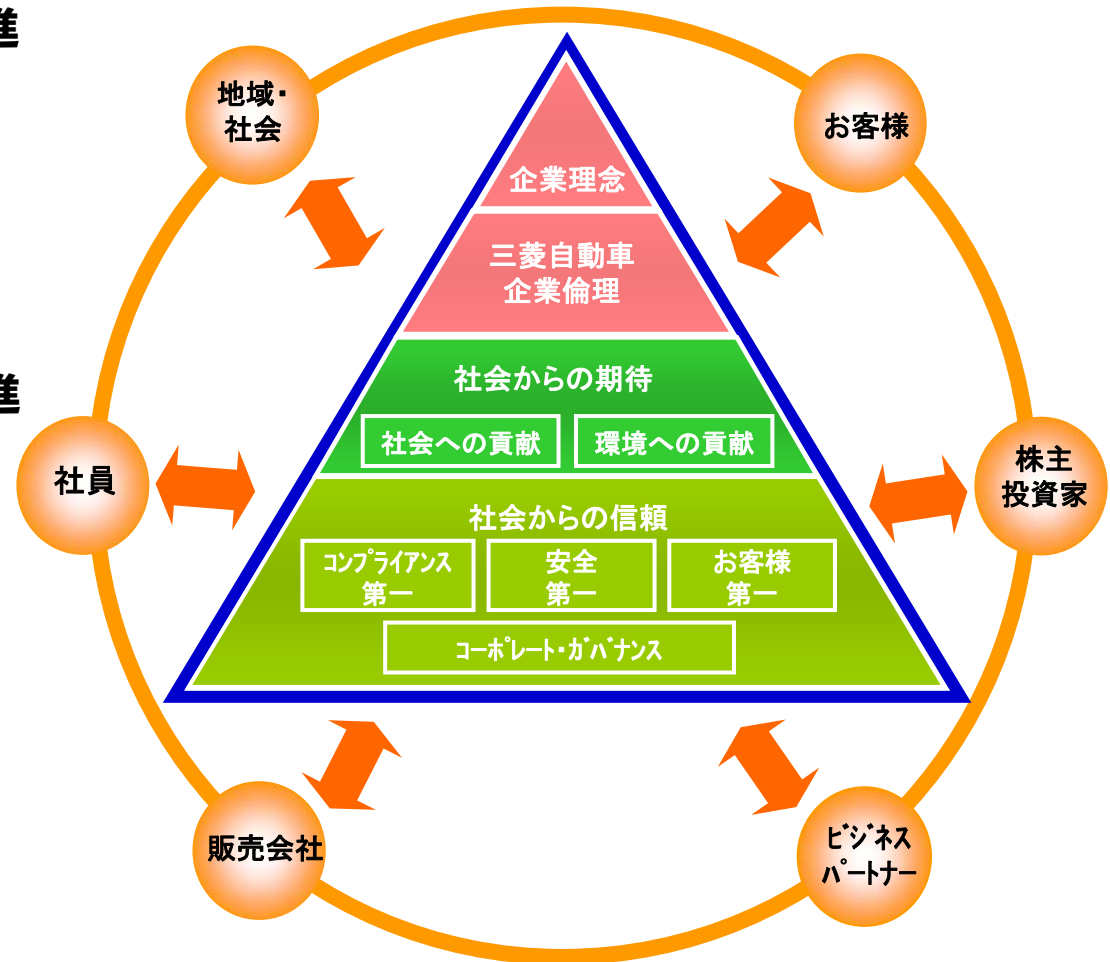
- ・ コンプライアンス意識確立に向けた活動強化
- ・ コーポレートガバナンスの強化
- ・ 企業倫理委員会のチェック体制継続

### ▶ 「社会からの期待」に応える活動推進

- ・ 低炭素、循環型社会実現や環境負荷低減への取り組み推進
- ・ 社員参加型の社会貢献活動の展開

### ▶ 活動範囲のグローバル化

- ・ コンプライアンス・CSR活動のグローバル展開
- ・ 品質保証チェック機能の監査を海外展開
- ・ グローバルでの環境マネジメント強化



【CSR活動概念図】

## 新中期環境行動計画(2011~2015年度)を策定

### 「環境ビジョン2020」の中間目標を設定

		2015年度目標	2020年度目標
製 品	新車使用時 CO <sub>2</sub> 排出量 <small>※2005年比 世界全体平均</small>	25%低減	50%低減
	電気自動車 プラグインハイブリッド車 生産比率	5%以上	20%以上
生 産	生産1台当り CO <sub>2</sub> 排出量 <small>※2005年比</small>	15%低減	20%低減

# 参考資料



輕商用電気自動車『MINICAB-MiEV』



## 変更内容

### 従来カウント

当社が設計した製品で、ロイヤリティ収入がある場合は  
他社ブランドも含めてカウント

※主な製品は中国 東南汽車ブランドの旧ランサー(V3)、広汽長豊汽車ブランドの  
旧パジェロ(リーバオ)、台湾 CMCブランドの軽ベース商用車(ベリカ) 等



### 新カウント

FY2011以降は自社ブランドのみを小売台数カウント

**本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における当社の予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証はありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、金利・為替・原油価格の変動可能性、関係 法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。**

**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。**

Drive@earth



**mitsubishi** MOTORS