



MITSUBISHI MOTORS

三菱自動車中期経営計画

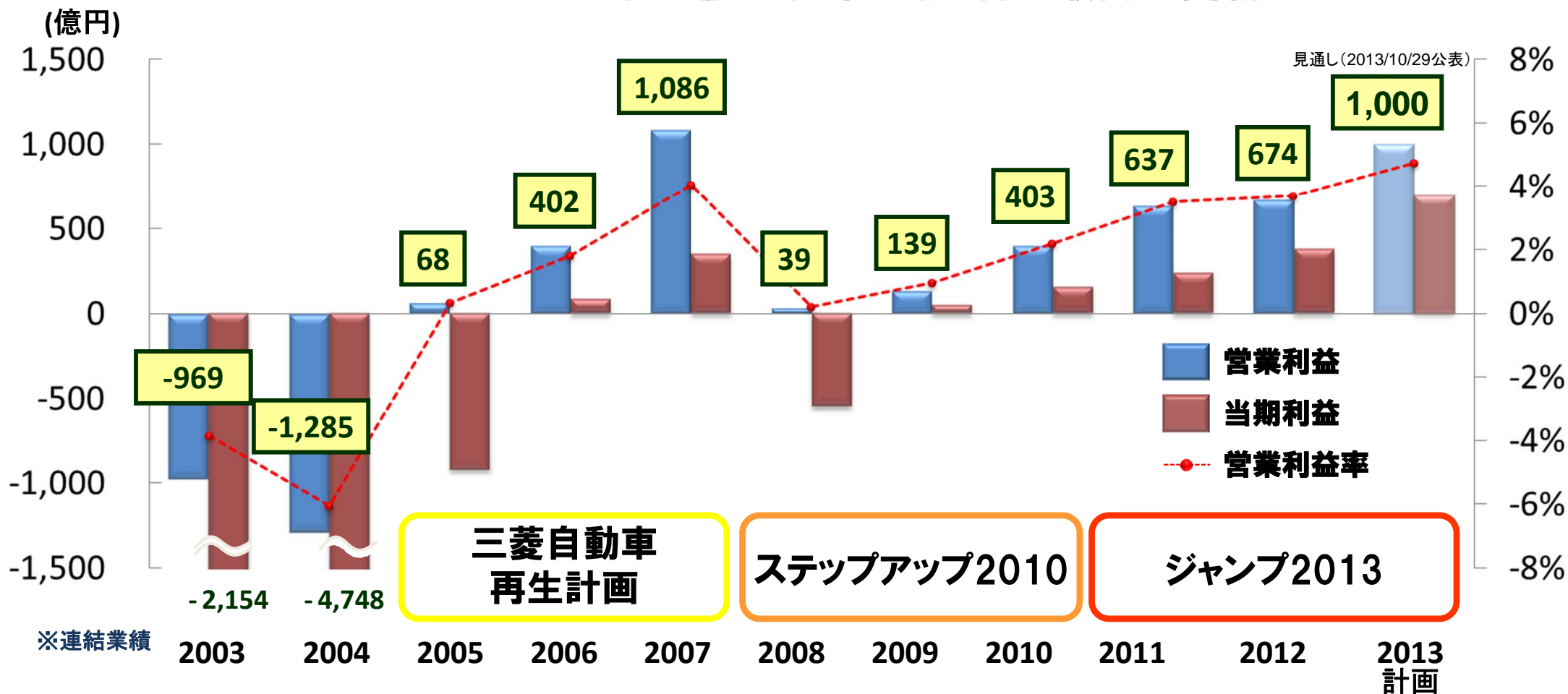
2014-2016年度

『ニューステージ2016』

2013年11月6日

これまでの再生の足取り

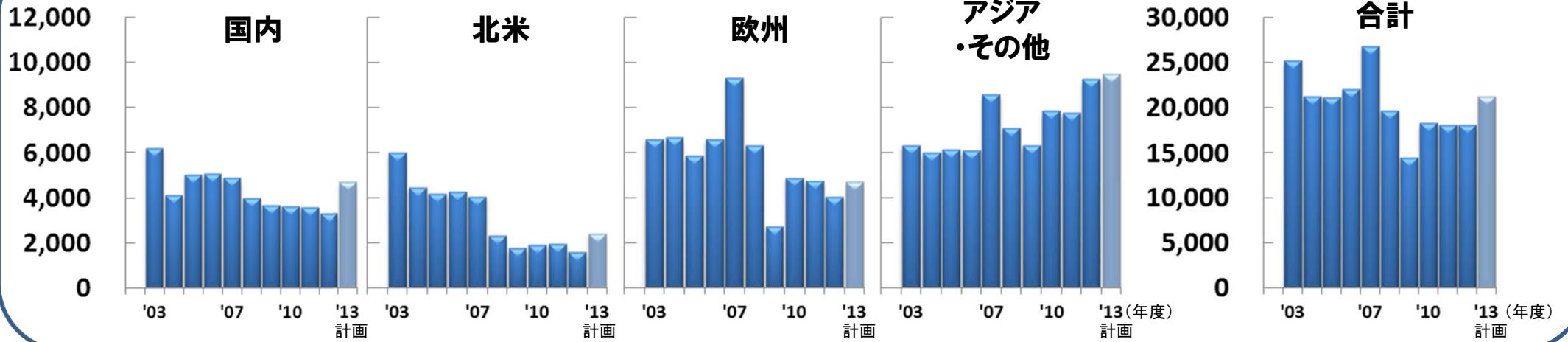
- 2004年度 → 三菱グループの支援を受け企業再生をスタート
- 2005－2007年度 → 新商品投入効果とコスト低減により営業利益最高益更新
- 2008－2010年度 → 世界的な金融危機のなかでも営業利益を確保
- 2011－2012年度 → 東日本大震災・タイの洪水・円高といった厳しい外的要因を乗り越え、経常・当期利益最高益更新



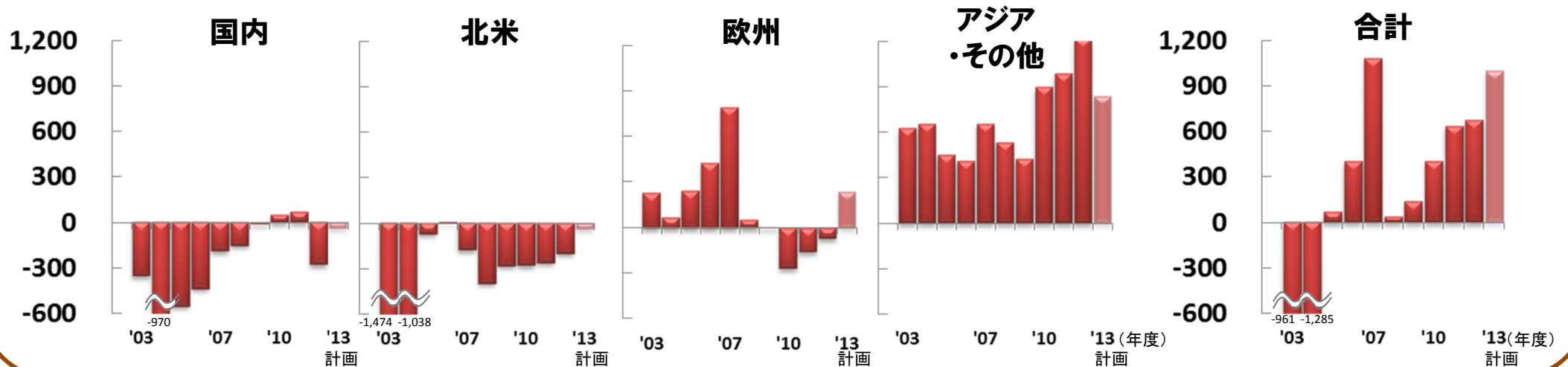
経営危機から再生への軌跡（収益性改善）

成熟市場での構造改革と新興市場の成長により収益改善

売上高(億円)

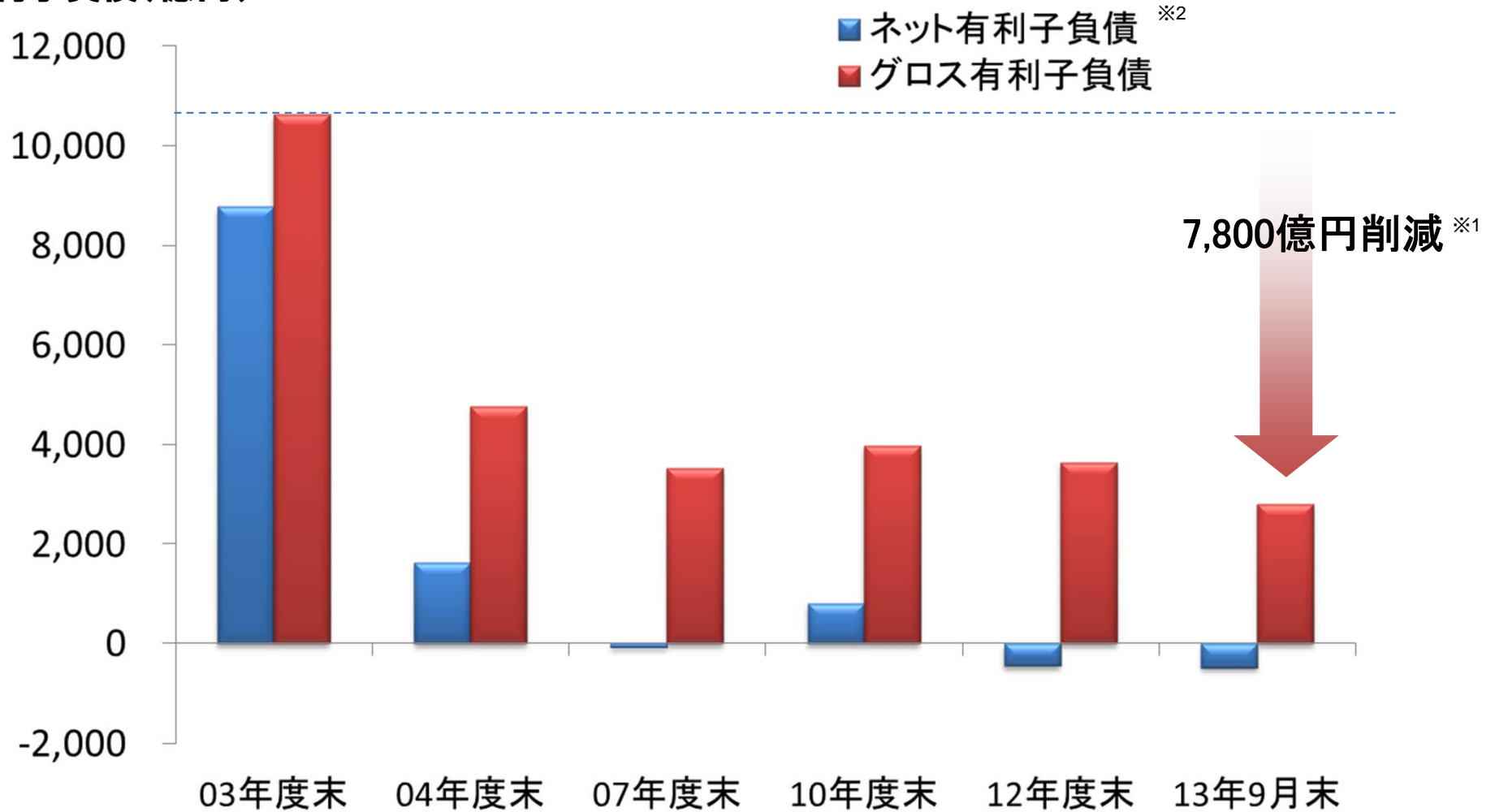


営業利益(億円)



7,800億円の有利子負債削減^{※1}を通じて財務体質を改善

有利子負債(億円)



※1 03年度末比較

※2 ネット有利子負債=グロス有利子負債-現預金等

**2014年度～2016年度
中期経営計画
『ニューステージ2016』**

『ニューステージ2016』の基本方針

■ 企業理念(2005年1月制定)

大切なお客様と社会のために、走る喜びと確かな安心を、こだわりを持って、提供し続けます

■ 『ニューステージ2016』の基本方針

「新たな成長ステージへ」

戦略商品
投入による
売上高の
増大

三菱自動車
らしさの追求

アセアン
地域の生産
体制強化

新興国に
強みを持つ
SUV系
ブランド

協業を通じた
経営リソースの
有効活用



1. 戦略商品投入による売上高の増大

2. 次世代技術開発の推進

3. 地域戦略の深掘り

4. 事業構造の改革

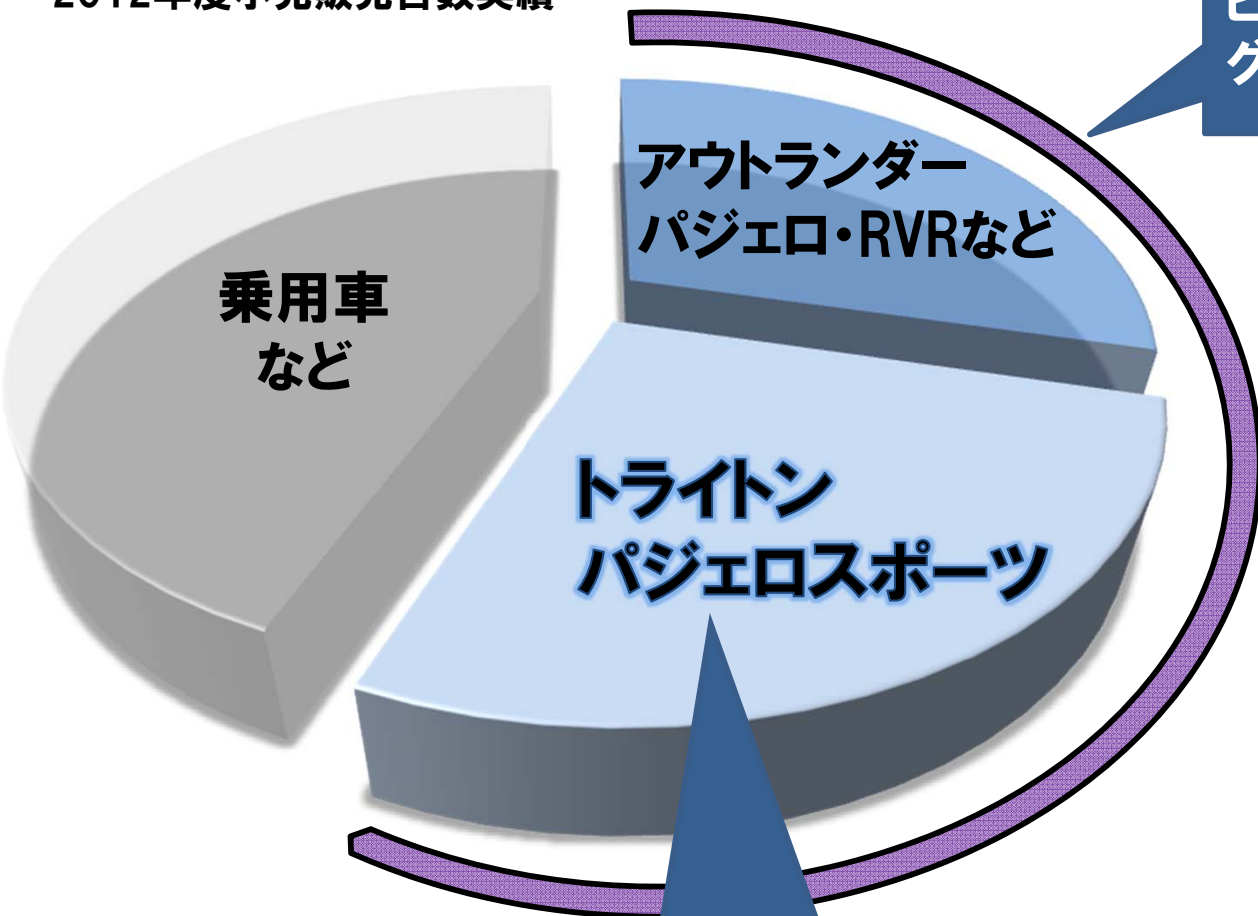
5. 安定した経営基盤の確保

6. 品質改革への取り組み

1. 戦略商品投入による売上高の増大(1)

当社商品のポートフォリオの特色

2012年度小売販売台数実績



ピックアップ・SUV・クロスオーバーが
グローバル販売の50%以上を占める

14年度と15年度に、
『トライトン』『パジェロスポーツ』
の新型車を相次いで投入予定



4台に1台が
トライトンとパジェロスポーツ

※グローバル販売台数ベース

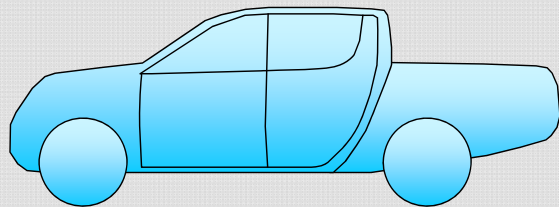
MITSUBISHI Concept GR-HEV

1. 戦略商品投入による売上高の増大(2)

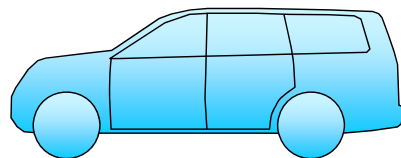
戦略商品投入のロードマップ

2014年度

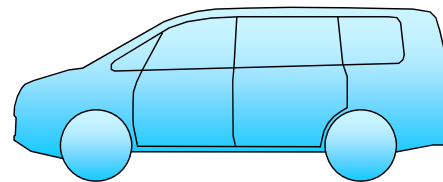
2015年度以降



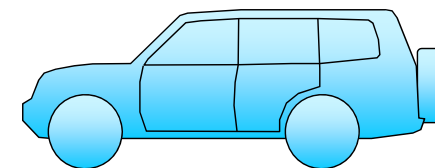
新型トライトン



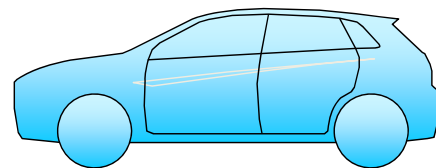
新型パジェロスポーツ



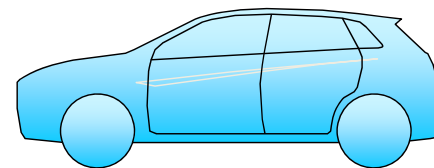
新型デリカD:5



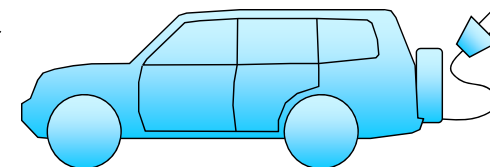
新型パジェロ



新型RVR



コンパクトSUV PHEV




ラージSUV PHEV

その他グローバル展開モデルの商品力強化

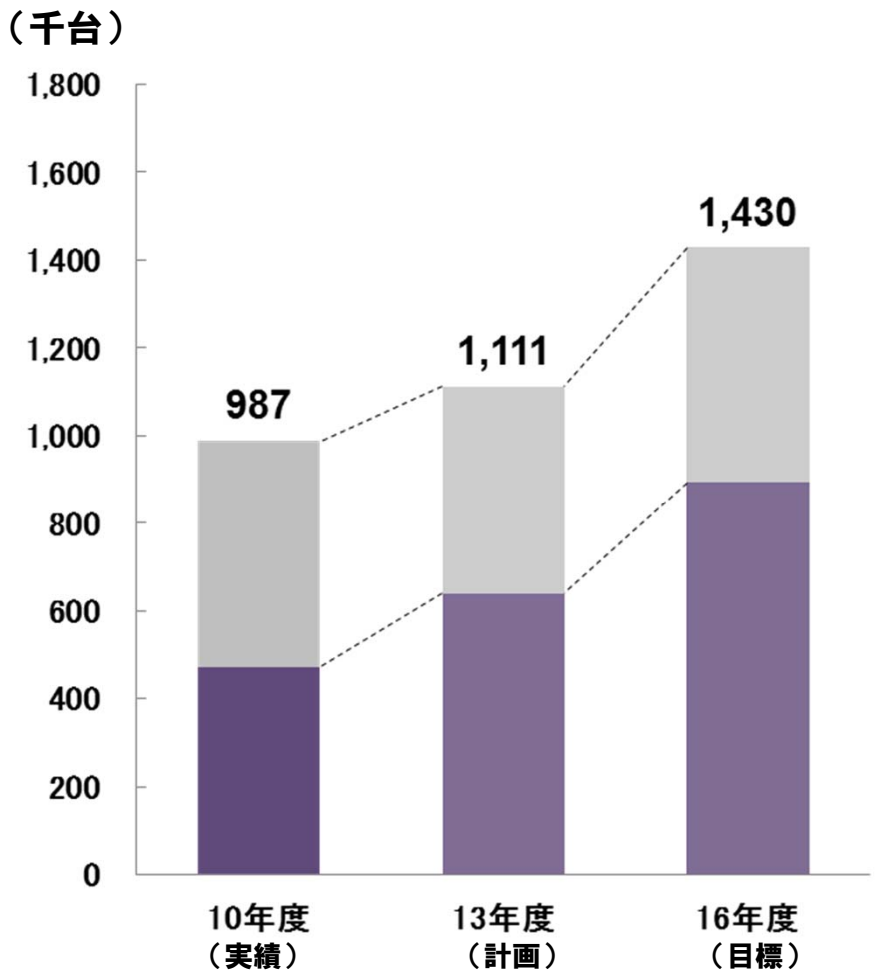


1. 戦略商品投入による売上高の増大(3)

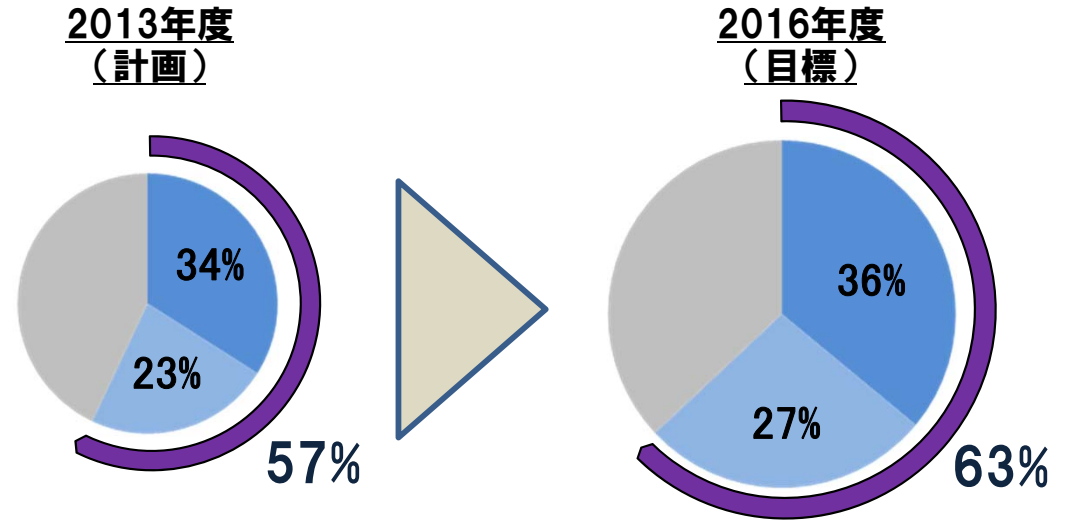
戦略商品を投入し販売台数の増加に繋げる

販売台数(小売)  ピックアップ/SUV/クロスオーバー系車種

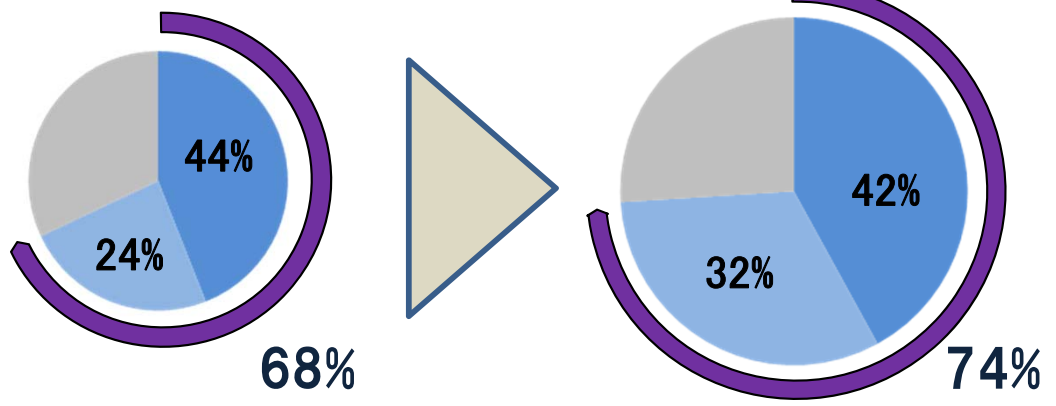
構成比率  :アウトランダー・パジェロ・RVRなど
 :トライトン・パジェロスポーツ



販売台数(小売)比率



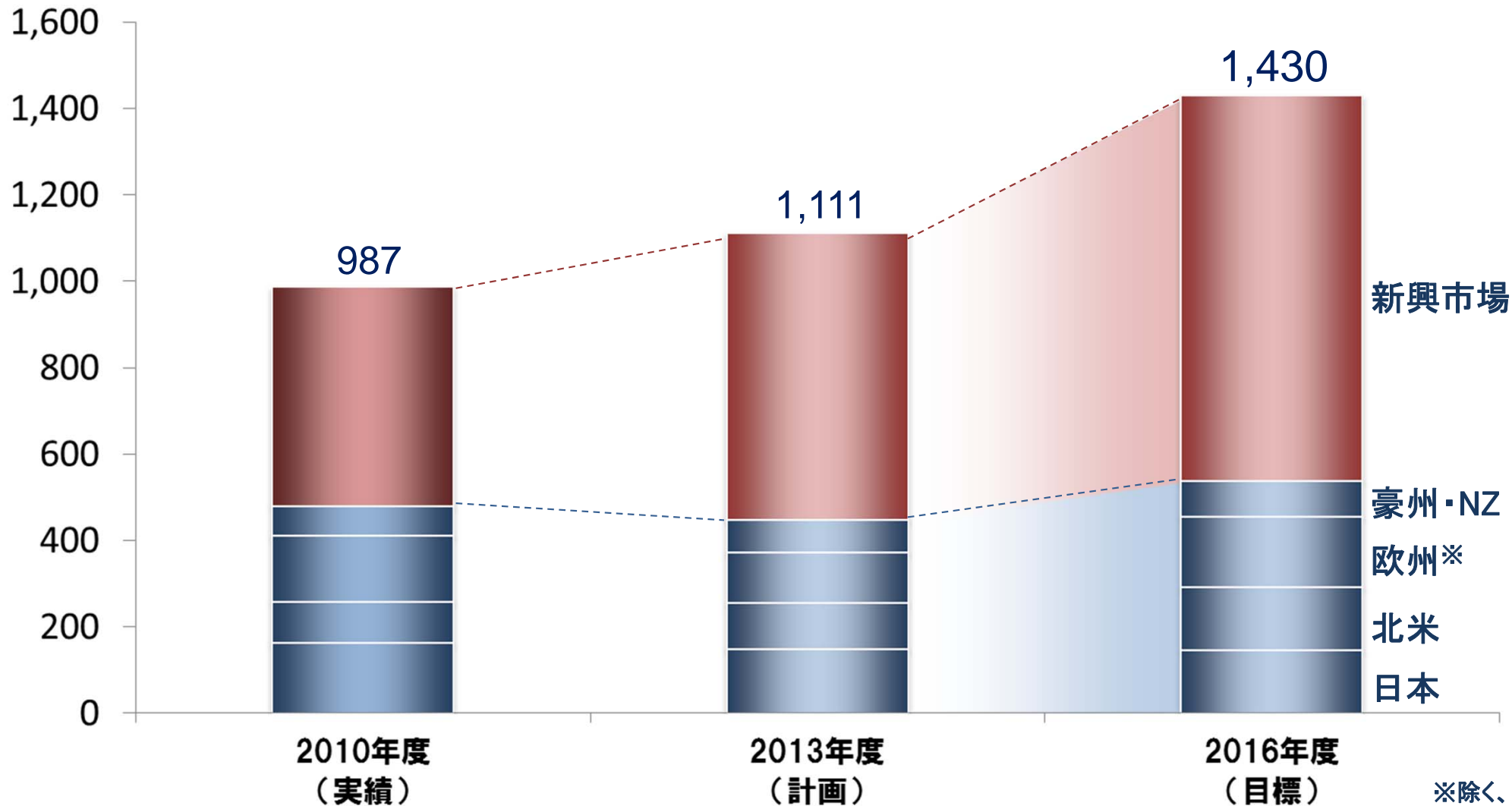
売上高比率



1. 戦略商品投入による売上高の増大(4)

新興市場を基盤とした成長戦略

販売台数(小売)
(千台)



当社の技術メッセージ

@earth
TECHNOLOGY

環境への
貢献

走る喜び

確かな
安心

2. 次世代技術開発の推進(2)

電動化技術のリーディングカンパニーを目指す

目標:2020年に、電動車両生産比率を20%

環境への 貢献

次世代EV技術の開発

- 一充電航続距離の拡大:高性能電池の開発、システム合理化と高効率化
- お求め易い価格の実現:電動コンポーネントの小型化・構造合理化
- 充電インフラ拡充:自動車メーカー4社※¹で充電インフラ整備推進
- 電動化技術の進化:非接触充電、コンポーネント小型化(冷却システム、SiC技術※²の採用)

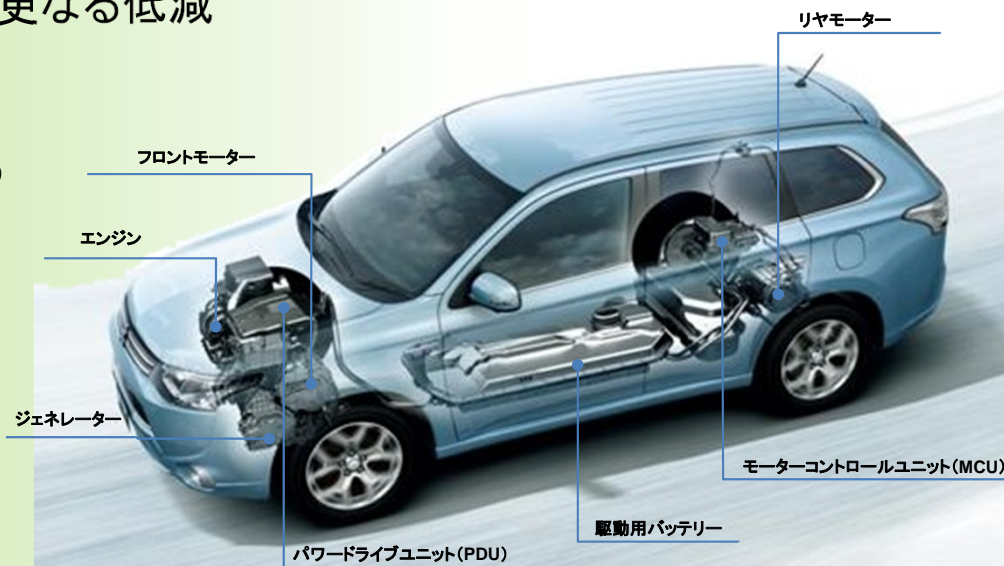
次世代PHEV技術の開発

- 走る喜びとPHEVの高度な融合:e-EVOLUTION(モータードライブとS-AWC※³の融合)
- 高効率システムの開発:CO₂排出量の更なる低減
- SUVシリーズへの展開拡大

※¹ トヨタ・日産・ホンダ・三菱

※² シリコンカーバイド

※³ スーパー・オールホイール・コントロール(車両運動統合制御システム)



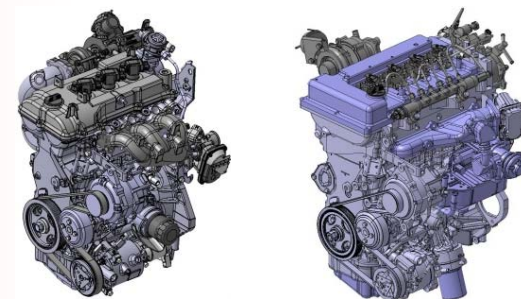
2. 次世代技術開発の推進(3)

走る喜びと環境性能の調和・確かな安心の提供

走る喜び

次世代エンジンの開発

- モジュール化によるエンジンバリエーションの拡充
 - ・ ダウンサイジング直噴ターボエンジン
 - ・ 小排気量ディーゼルエンジン



車両運動統合制御システム『S-AWC』の進化

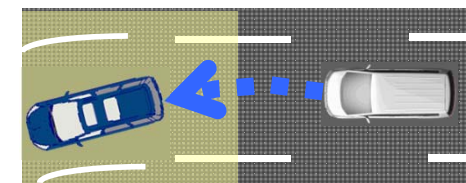
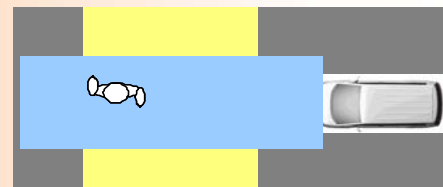
- 様々な路面状況に対応する4WDシステム



確かな安心

先進予防安全技術『e-Assist』の進化、拡大

- お客様に更なる安心と利便性を提供する機能の追加と自動運転技術の開発
 - ・ 歩行者衝突被害軽減ブレーキ
 - ・ レーンキープアシスト付き
 - ・ オートクルーズコントロール
 - ・ 駐車操舵支援



コネクティッドカー技術の開発

- お客様とのつながりを強化するための、情報サービスの展開
 - ・ スマートフォン連携ディスプレイ
 - ・ HMI(ヒューマン・マシン・インターフェース)

3. 地域戦略の深掘り(1)

新興市場:「ジャンプ2013」成長施策の収穫ステージへ

アセアン



販売目標(小売)
13年度見通し: 27万台
16年度目標: 39万台

- ◆ アセアンチャレンジ12※1を達成し、アセアン主要5カ国※2事業の更なる発展を目指す
- ◆ タイ、インドネシアに続く中核市場としてフィリピン事業の強化

※1:2015年度のアセアン主要5カ国 36万台 ※2:タイ・インドネシア・フィリピン・マレーシア・ベトナム

中国他



販売目標(小売)
13年度見通し: 11万台
16年度目標: 20万台

- ◆ 広汽三菱汽車有限公司(GMMC)の本格稼動
- ◆ 販売ネットワークの整備・強化

ロシア他



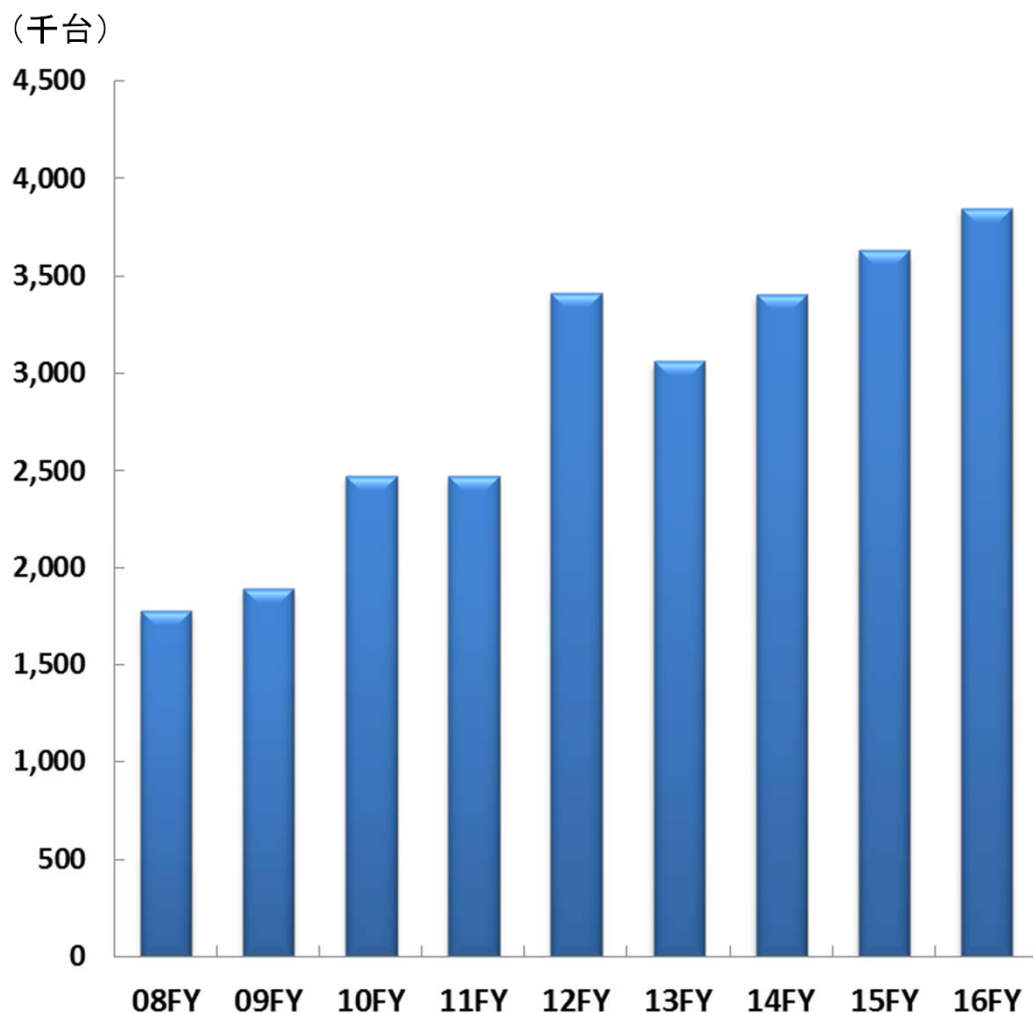
販売目標(小売)
13年度見通し: 9万台
16年度目標: 11万台

- ◆ 戦略モデルであるSUV・ピックアップトラックを中心に拡販
- ◆ 現地生産拡充を通じたコスト低減

3. 地域戦略の深掘り(2)

アセアン市場の成長を取り込む強固な事業基盤

アセアン※1市場の自動車総需要見通し



アセアン市場生産拠点



出所: IHS Automotive(13年9月版)
 ※1 タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナム

3. 地域戦略の深掘り(3)

タイ・インドネシアに続きフィリピンを中核市場に

タイ



- ◆ 人口約0.6億人ながら、国内・輸出の両面でアセアンの中核市場
- ◆ 13年度は市場の反動減の影響
- ◆ 中長期的な販売拡大のトレンドは変わらず、ピックアップトラック系車種など戦略商品投入で販売拡大

インドネシア



- ◆ 人口約2.4億人(世界第4位)であり、今後の人口増も期待される市場
- ◆ 従来、日系メーカー中心の市場であり当社も小型商用車等で確固たる基盤
- ◆ 商用車から乗用車への展開拡大のため、販売ネットワーク及び体制強化

フィリピン



- ◆ 人口約1億人の市場ポテンシャルと本格的なモータリゼーションの到来
- ◆ 12年度のMMCシェアは約20%まで拡大(第2位)
- ◆ コンポーネント生産拠点の強化
- ◆ 市場成長を取り込むべく、生産能力の確保と販売体制強化



ミラージュ



ランサーEX



L300



ミラージュG4



ストラダ



アドベンチャー



モンテロスポーツ

3. 地域戦略の深掘り(4)

成熟市場: 更なる収益性改善の追求

日本



販売目標(小売)
13年度見通し: 15万台
16年度目標: 15万台

- ◆ NMKVを通じた軽自動車事業の発展
- ◆ 車種数の絞込みと車種あたり販売台数の拡大

北米



販売目標(小売)
13年度見通し: 11万台
16年度目標: 15万台

- ◆ 新車種投入を通じた販売網の活性化
- ◆ 米国工場からの『アウトランダースポーツ』の輸出による稼働率向上

欧州

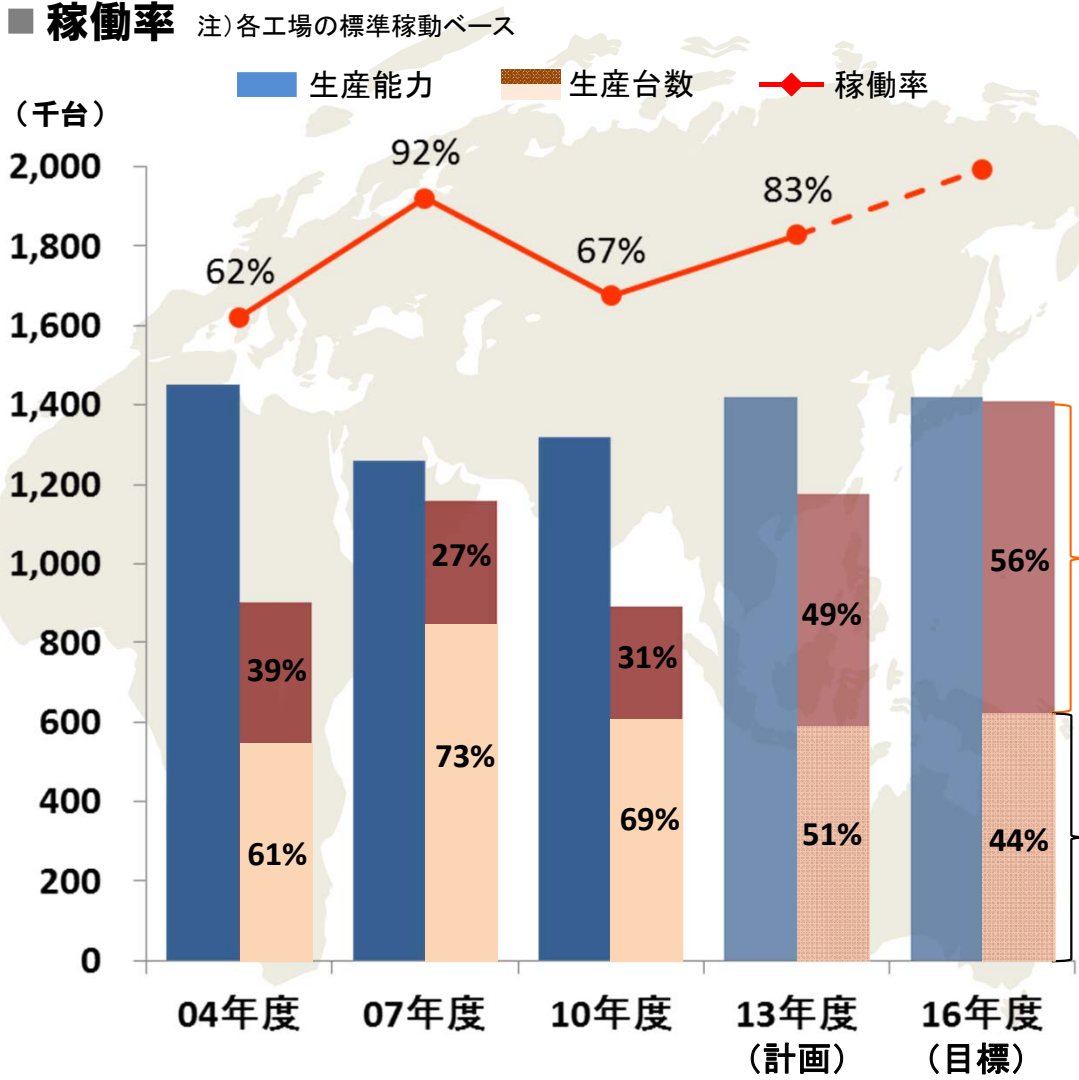


販売目標(小売)
13年度見通し: 12万台
16年度目標: 16万台

- ◆ 生産拠点譲渡による固定費削減で採算改善
- ◆ 新型ライトンなどの主力モデル投入効果の最大化

4. 事業構造の改革(1)

グローバルでの稼働率向上



- 豪州工場閉鎖 (07年度)
- ロシア工場生産開始 (10年度～)
- タイ第3工場稼働 (12年度～)
- 广汽三菱設立・生産開始 (12年度～)
- オランダ工場譲渡 (12年度)
- 水島製作所の車体組立ラインの集約・効率化 (13年度)
- 岡崎組立ラインの新世代化 (13年度～)

当社が出資している主な生産工場ベース
 国内3工場、米国、タイ、フィリピン、中国、ロシア、オランダ、オーストラリア

4. 事業構造の改革(2)

日産自動車との軽自動車合併事業 NMKV



2013年5月 新型軽自動車 オフライン式を実施



2013年6月 新型『eKワゴン』『eKカスタム』発売



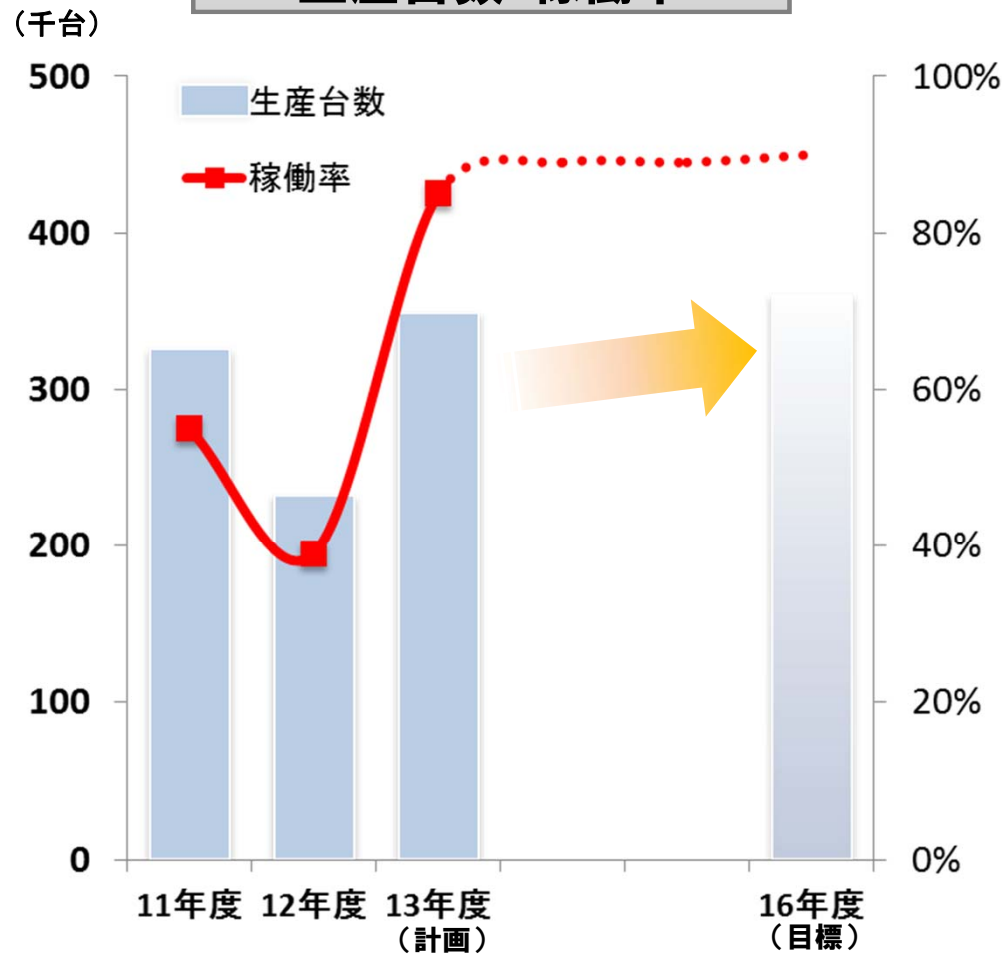
標準モデル



カスタムモデル

2014年初頭 スーパーハイトワゴンタイプ『eKスペース』発売予定

水島製作所 生産台数・稼働率



※稼働率は2直ベースで算出

4. 事業構造の改革(3)

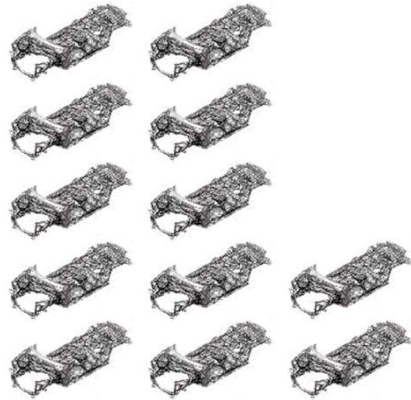
カーラインの整理・統合によるコスト削減

2010年度

2013年度計画

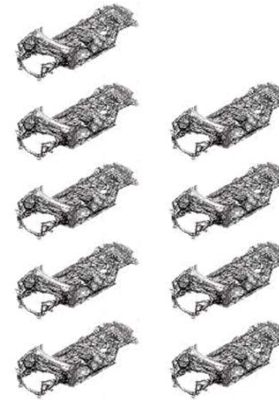
2016年度計画

プラットフォーム数



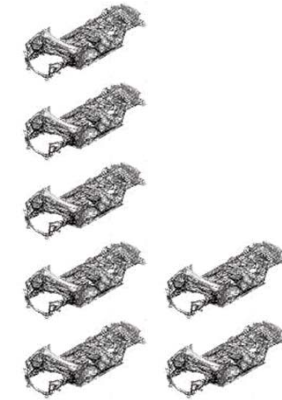
12P/F

▲3P/F



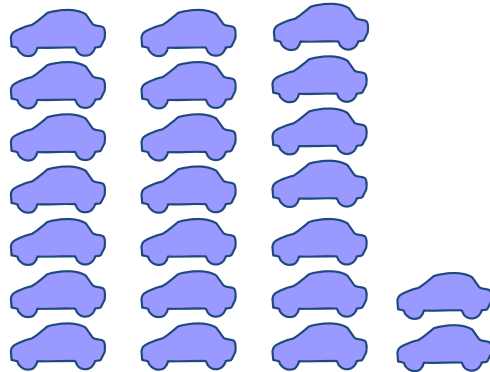
9P/F

▲2P/F



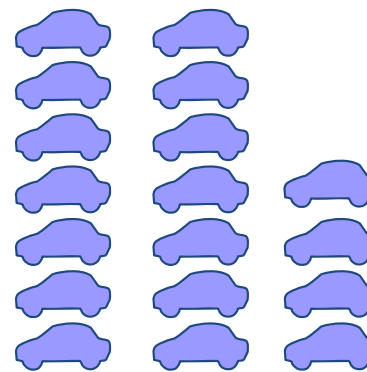
7P/F

車種数



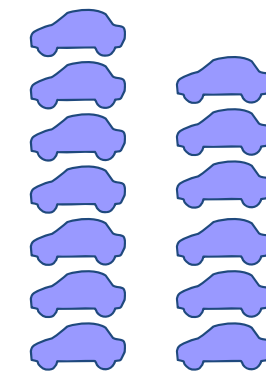
23車種

▲5車種



18車種

▲5車種



13車種

4. 事業構造の改革(4)

コスト低減は着実に進捗

- ◆ 社長直轄委員会 : トータルコストの低減状況を毎月フォローアップ

～2013年度対比で2016年度に1,100億円規模のコスト低減を目指す～

803億円
(実績)

07年度対比 10年度実績

ステップアップ2010

900億円
(計画)

10年度対比 13年度計画

ジャンプ2013

1,100億円
(目標)

13年度対比 16年度目標

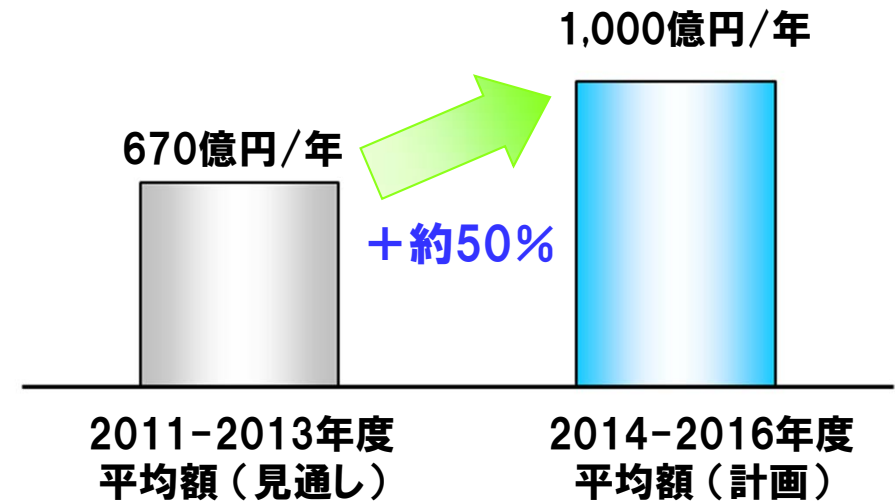
ニューステージ2016

5. 安定した経営基盤の確保(1)

新興市場・商品力強化・環境対応への重点投資

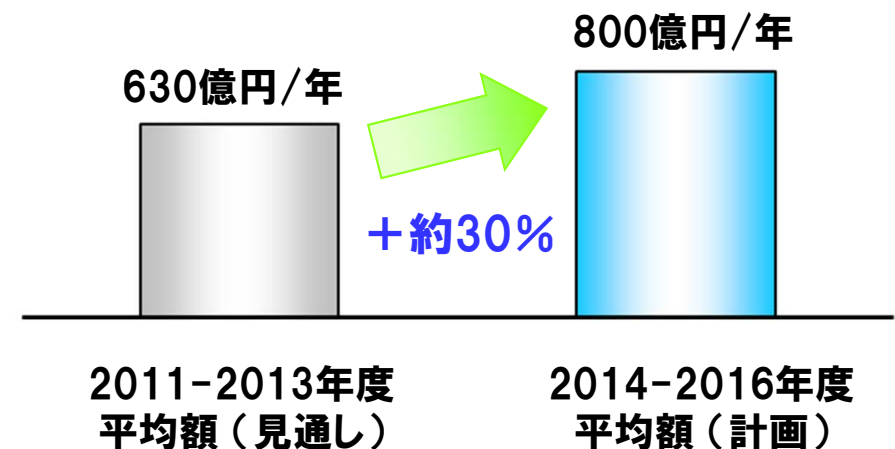
設備投資

- ▶ 新興国での伸長対応
⇒ アセアンを中心とした新興国の市場伸長に合わせた生産販売体制の拡充
- ▶ 国内生産ライン集約・効率化
- ▶ IT関連投資の拡充



研究開発費

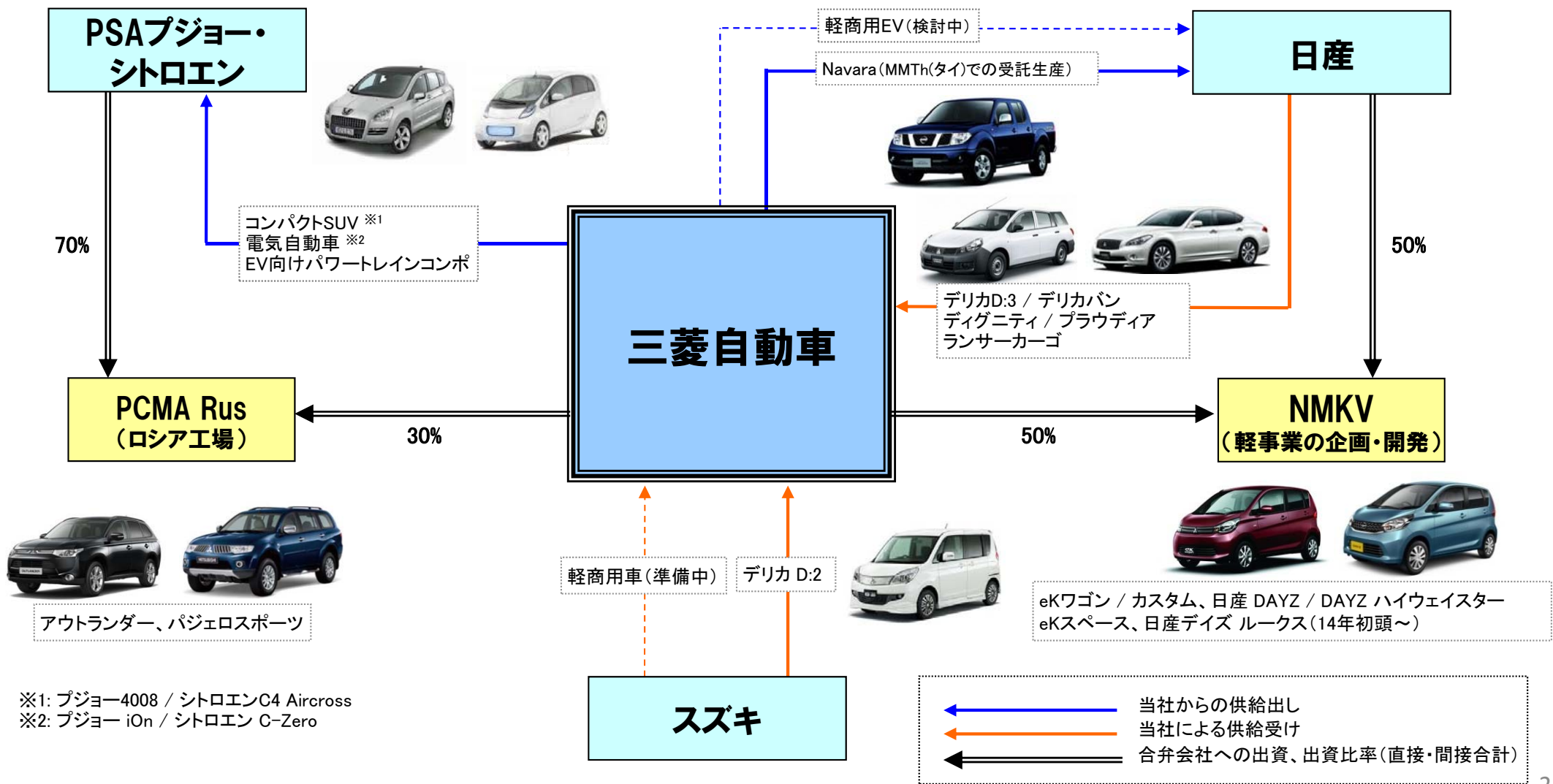
- ▶ 商品力強化にむけた先行・基礎研究
- ▶ 環境対応・テレマティクスなど先端技術開発
- ▶ 量産品質改善



5. 安定した経営基盤の確保(2)

協業を通じた経営リソースの有効活用と収益機会の追求

現在の協業の概観



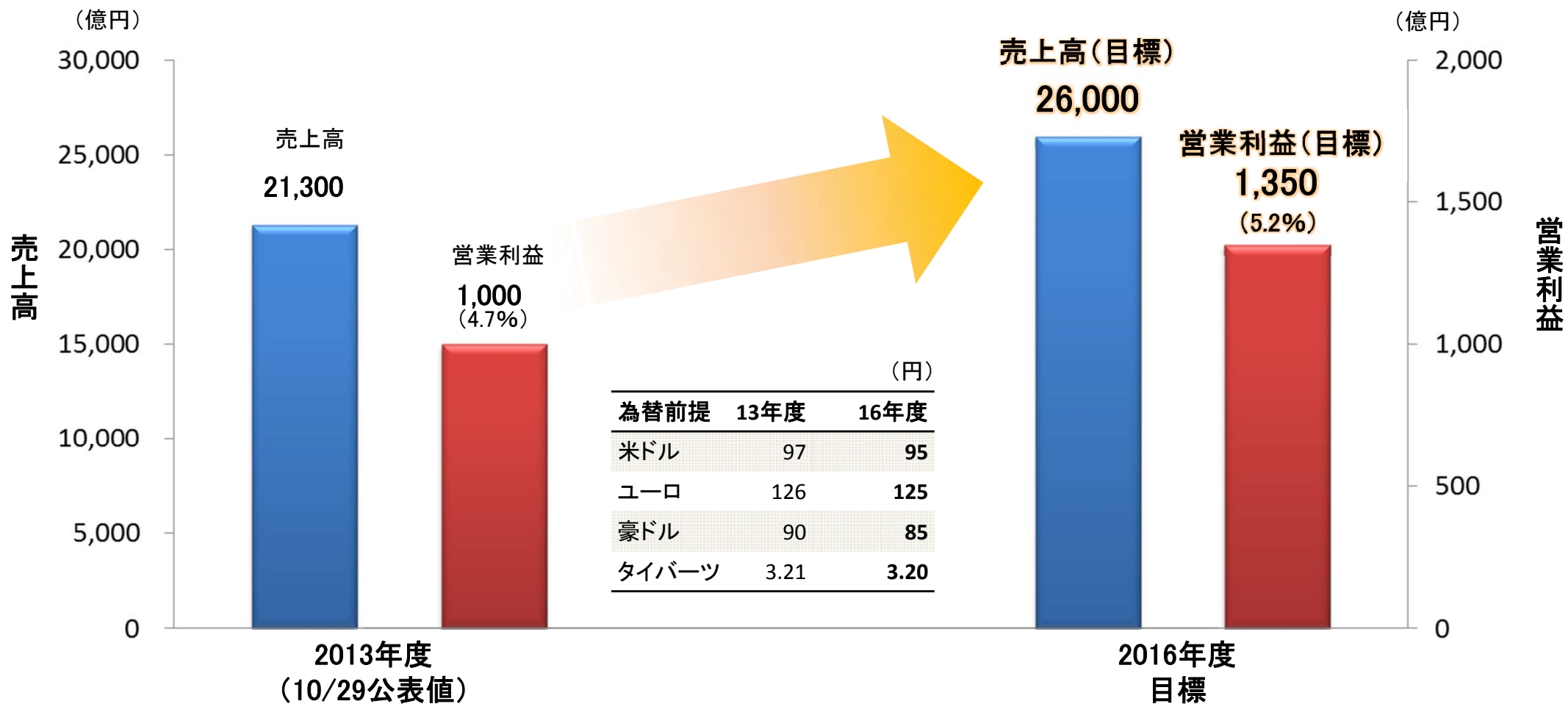
5. 安定した経営基盤の確保(3)

着実な成長軌道へ

小売台数:1,111千台
卸売台数:1,306千台

小売台数:1,430千台(目標)
卸売台数:1,610千台(目標)

※卸売台数はOEM・共同開発車を含む



製品品質で業界トップレベルを目指す

狙い

- **“お客様視点”で「安全・安心」なクルマの提供**
お客様にご満足頂ける高い品質の製品を持続的に提供
- **グローバルな品質体制の構築**
拡大する海外市場・生産拠点における品質管理の強化
- **全バリューチェーンでの品質作りこみプロセスの改革**
社員一人ひとりが常に高い問題意識を持ち、改善し続ける組織

達成目標

「クォリティー・ターゲット」

今後投入する新型車において、以下を目標として取り組む

1. 納車後3ヶ月間に発生する不具合の件数を、2012年度実績に対し、半減させる
2. サプライヤーからの納入部品不良率を、2012年度実績に対し、半減させる
3. 市場で不具合が発生してから対策決定までの期間を、2012年度実績に対し、半減させる

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。

Drive@earth



MITSUBISHI MOTORS