



---

# 2016年度第3四半期業績および 通期業績見通しについて

---

三菱自動車工業株式会社  
2017年1月31日

## 2016年度 第3四半期 実績



『アウトランダーPHEV』

## 2016年度 第3四半期累計 業績サマリー【前年同期対比】



(単位: 億円、千台)

	FY15 1-3Q ( ' 15/4-12) 実績	FY16 1-3Q ( ' 16/4-12) 実績	増減	FY15 3Q ( ' 15/10-12) 実績	FY16 3Q ( ' 16/10-12) 実績	増減
<b>売上高</b>	<b>16,620</b>	<b>13,418</b>	<b>-3,202</b>	<b>5,922</b>	<b>4,769</b>	<b>-1,153</b>
<b>営業利益</b> (利益率)	<b>1,020</b> (6.1%)	<b>-232</b> (-1.7%)	<b>-1,252</b>	<b>436</b> (7.4%)	<b>84</b> (1.8%)	<b>-352</b>
<b>経常利益</b> (利益率)	<b>1,067</b> (6.4%)	<b>-222</b> (-1.7%)	<b>-1,289</b>	<b>482</b> (8.1%)	<b>60</b> (1.3%)	<b>-422</b>
<b>四半期純利益*</b> (利益率)	<b>767</b> (4.6%)	<b>-2,133</b> (-15.9%)	<b>-2,900</b>	<b>246</b> (4.2%)	<b>63</b> (1.3%)	<b>-183</b>
<b>販売台数</b> (小売台数)	<b>787</b>	<b>673</b>	<b>-114</b>	<b>266</b>	<b>237</b>	<b>-29</b>

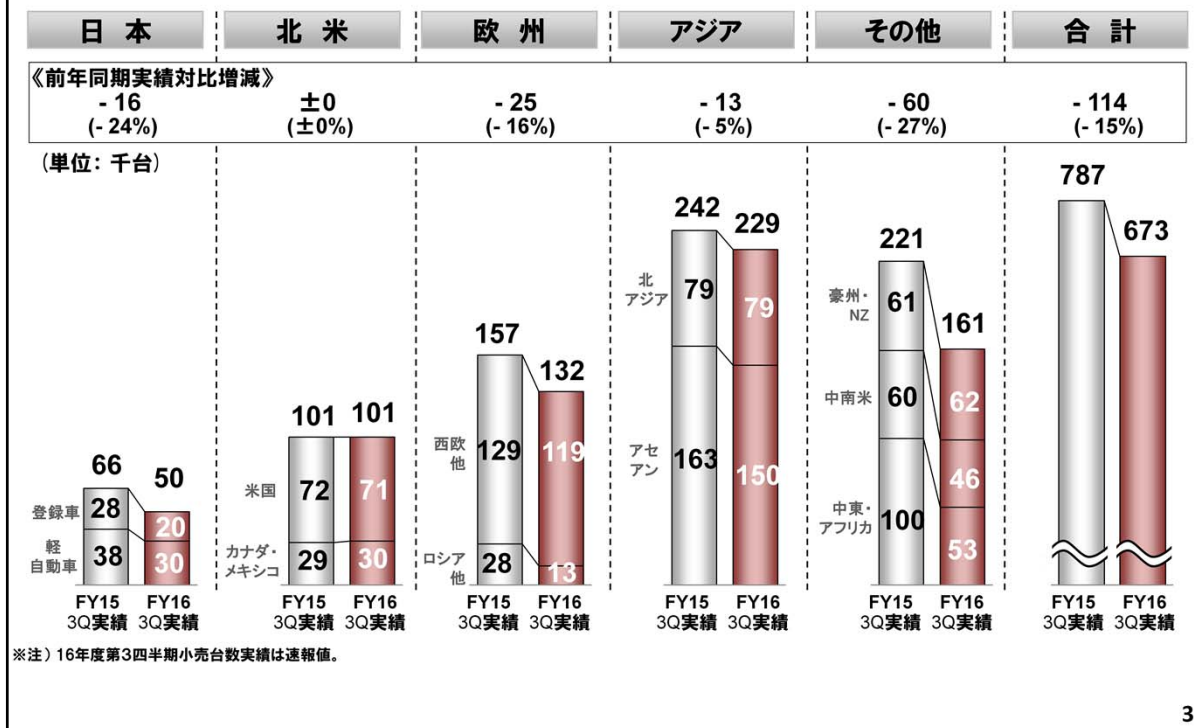
\*親会社株主に帰属する四半期純利益

2

第3四半期の売上高は前年同期比で19%の減収の1兆3,418億円となりました。

利益面は上期の損失が大きく、営業利益で232億円、経常利益で222億円、四半期純利益で2,133億円の赤字が残りましたが、第3四半期単独では右の赤字のとおり、全ての利益項目で黒字となっています。

# 2016年度 第3四半期 小売台数実績 【9ヶ月累計、前年同期対比】



全世界での販売台数は67万3千台となり、前年同期から15%減少しました。

日本は燃費問題による上期の落ち込みを挽回するには至っていませんが、第3四半期の3ヶ月では前年同期比1千台の増加と、僅かながらもプラスに転じています。

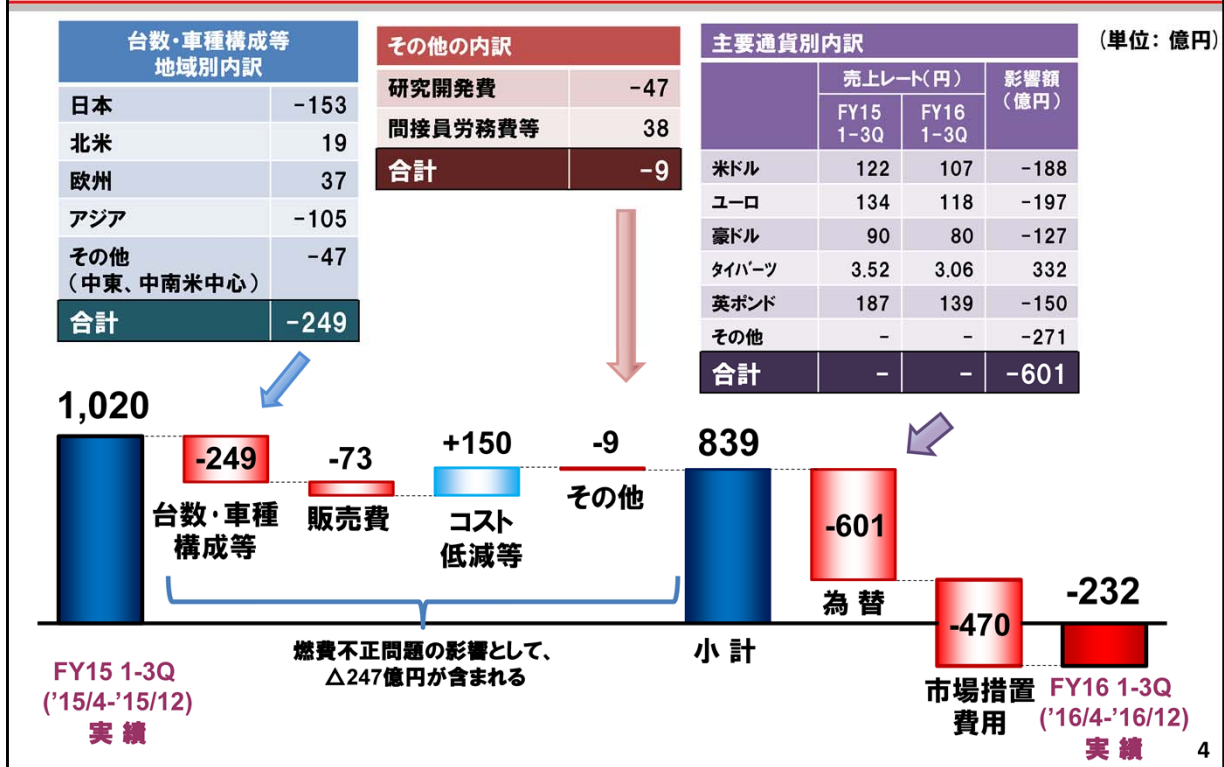
北米は、『アウトランダー』の販売が引続き堅調な一方、『ミラージュ』の伸び悩みなどから、前年同期並みとなっています。

欧州は、経済状況の振るわないロシアでの落ち込みが続いていることに加え、オランダで『アウトランダーPHEV』が一昨年末までの税制特典の反動で大きく減ったことなどにより、前年同期を下回りました。

アジアは、前年の新型『パジェロスポーツ』投入に税制変更前の駆け込み需要が加わったタイでの反動減などによりアセアンが減少しています。一方で、北アジアは、現地生産化した『アウトランダー』の販売が好調な中国が徐々に回復しています。

その他地域では、資源安による影響が続く中東・中南米の台数減が大きくなっています。以上、全体では前年同期比で販売台数が減少していますが、いずれの地域もほぼ計画通りに推移しています。

# 2016年度 第3四半期累計 営業利益増減分析【前年同期対比】



9ヶ月累計の営業利益の増減要因は、ご覧の通り、為替円高によるマイナスが601億円と一番大きくなっていることをはじめ上期末までとほぼ同じ傾向となっています。

そのため、第3四半期単独での増減要因にフォーカスして説明したいと思います。

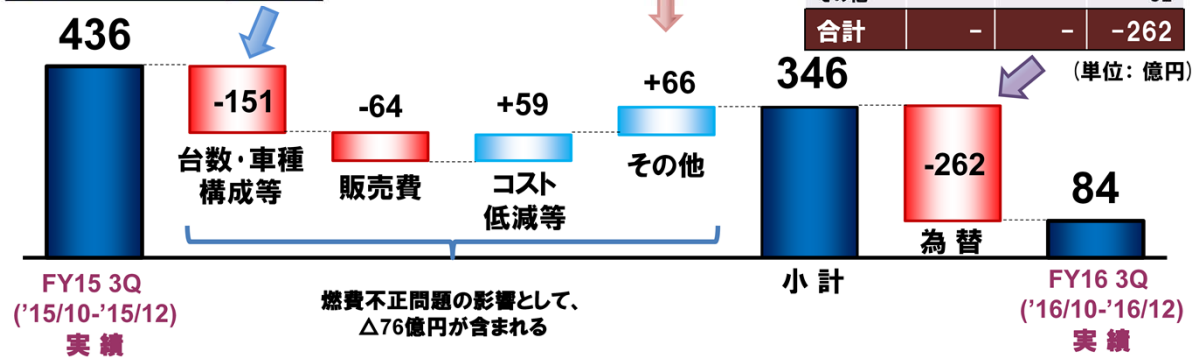
# 2016年度 3Q単独 営業利益 増減分析【前年同期対比】



日本	-25
北米	-21
欧州	4
アジア	-76
その他 (中東中心)	-33
<b>合計</b>	<b>-151</b>

市場措置費用	57
その他	9
<b>合計</b>	<b>66</b>

	売上レート(円)		影響額 (億円)
	15FY 3Q	16FY 3Q	
米ドル	121	107	-63
ユーロ	133	116	-73
豪ドル	86	80	-16
タイバーツ	3.41	3.12	64
英ポンド	184	133	-92
その他	-	-	-82
<b>合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-262</b>



5

まず、台数・車種構成等で151億円の減益となりました。地域別の内訳はスライド左上の表にある通りですが、タイでの新型『パジェロスポーツ』の反動や中東・中南米での需要低迷などによる台数減の影響が大きく出ています。

また、日本でのインセンティブ増加などにより、販売費でも64億円の減益となりました。

これに対し、コスト低減努力の積み上げで59億円を挽回した他、市場措置費用も前年比で減少したことなどから、為替を除いた営業利益は346億円となっています。

一方、為替は、10月公表時想定よりは円安であるものの、スライド右上表の通り前年同期と比べると円高水準で推移しました。その結果、為替トータルでの減益要因が262億円となったものの、第3四半期単独の営業利益は84億円となり、四半期ベースでの黒字回復と共に、下期営業利益の従来予想40億円を第3四半期だけで超過達成することになりました。

## 2016年度 第3四半期 BSサマリー



(単位: 億円)

	FY15 (16/3末) 実績	FY16 3Q (16/12末) 実績	増減
<b>資産合計</b>	<b>14,337</b>	<b>15,562</b>	<b>+1,225</b>
うち現金及び預金	4,534	6,491	+1,957
<b>負債合計</b>	<b>7,483</b>	<b>8,668</b>	<b>+1,185</b>
うち有利子負債	271	1,083	+812
<b>純資産合計</b>	<b>6,854</b>	<b>6,894</b>	<b>+40</b>
<b>自己資本 (自己資本比率)</b>	<b>6,712 (46.8%)</b>	<b>6,766 (43.5%)</b>	<b>+54</b>
ネットキャッシュ	4,263	5,408	+1,145

6

バランスシートの概要はご覧の通りです。

10月20日の日産自動車からの第3者割当増資もあり、現預金は一旦2,000億円ほど増加しましたが、投資や燃費問題関連の支払等が計画通り推移すれば今年度末には5,000億円程度で着地する見通しです。

今後も健全な財務状況を維持しながら、手許資金を有効な成長投資に積極的に振り向け、企業価値の向上に努めて参ります。

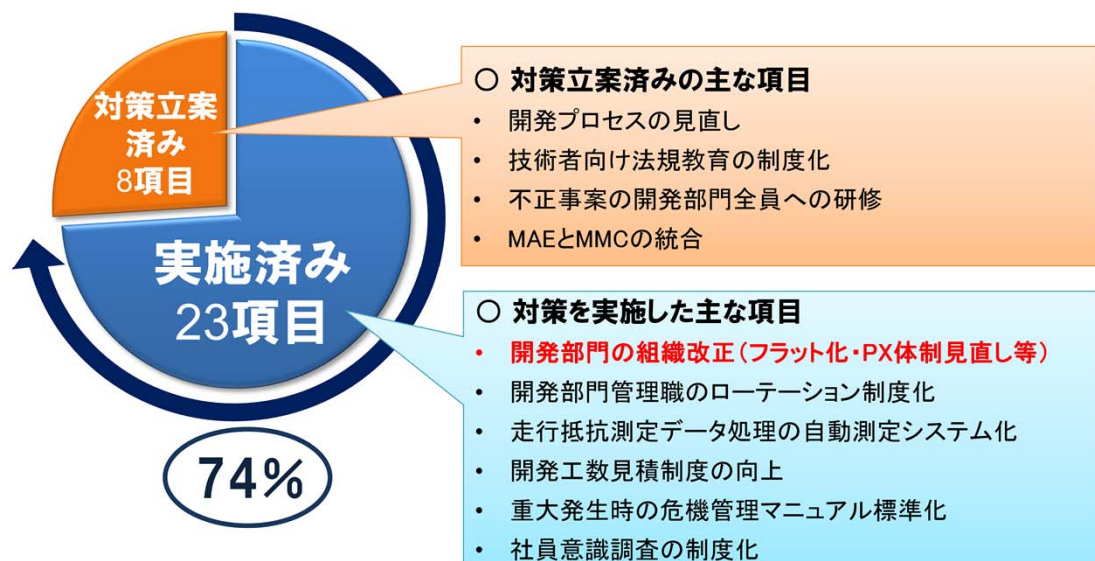
なお、燃費問題に関するお客様への賠償金、お取引先様への補償金についても順次お支払いの手続きを進めております。



# 燃費不正問題における再発防止策進捗状況



## ○ 再発防止策全31項目の進捗状況 (2016年12月22日時点)



進捗状況について、今後も四半期ごとに国土交通省に報告

7

まず、昨年来の燃費不正問題につきましては、お客様をはじめ多くの皆様に、多大なるご迷惑をおかけしていますことを改めて深くお詫び申し上げます。

再発防止策全31項目のうち、およそ4分の3にあたる23項目については既に対策を実施しており、その主な内容はスライド青色部分に記載の通りです。また、スライドオレンジ部分の残り8項目についても対策の立案は終えており、2017年4月までに全項目の対策を完了する予定です。

なお、これらの進捗状況については、今後も四半期ごとに国土交通省に報告して参ります。

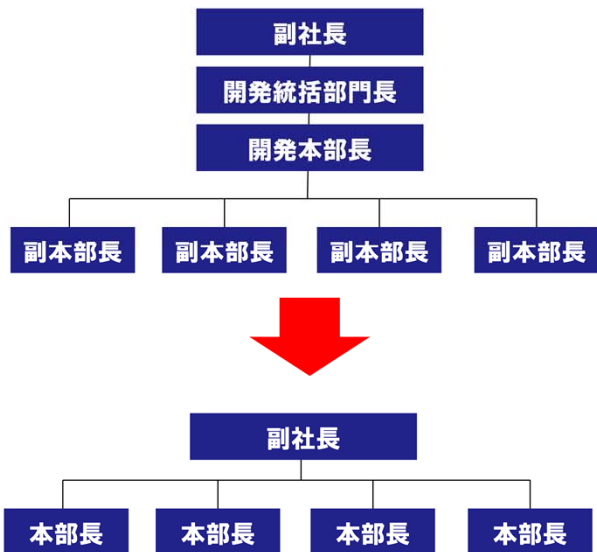
それでは、既の実施した再発防止策の一例として、「開発部門の組織改正」について説明します。



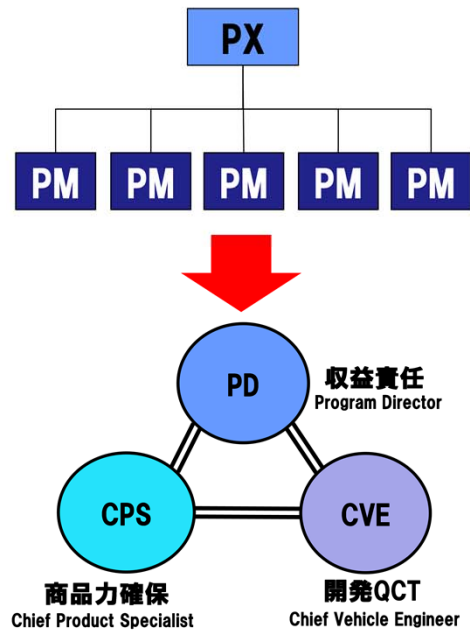
# 開発部門の組織改正(フラット化・PX体制見直し等)



## <階層のフラット化>



## <PX体制の見直し>



8

まず、開発組織内の意思疎通を円滑化するために、スライド左の図にある通り、マネジメントの階層を4から2に減らし、組織のフラット化を図りました。

また、プロジェクトを推進するPX一人に全ての責任と権限が集中していた従来の体制を改め、PD (Program Director)、CVE (Chief Vehicle Engineer)、CPS (Chief Product Specialist) の三人に分散しました。この変更は、いわば「三権分立」の形で相互に健全な牽制機能が働く体制にすると共に、プロジェクト推進役の負荷軽減を図ることを目的としたものです。

## 通期業績見通し



『MITSUBISHI GT-PHEV Concept』

以上、ここまで、第3四半期の状況について説明して参りましたが、続きまして、今年度の通期業績について説明したいと思います。

## 2016年度通期業績サマリー【前回及び前年度対比】



### ～通期黒字化へ 堅実な回復軌道～

(単位: 億円、千台)

	前回見通し (10月公表)		今回見通し (1月公表)		増減	前年度 実績	増減
	通期	下期	通期	下期			
売上高	18,400	9,751	18,900	10,251	+500	22,678	-3,778
営業利益 (利益率)	-276 (-1.5%)	40 (0.4%)	10 (0.1%)	326 (3.2%)	+286	1,384 (6.1%)	-1,374
経常利益 (利益率)	-282 (-1.5%)	0 (0.0%)	15 (0.1%)	297 (2.9%)	+297	1,410 (6.2%)	-1,395
当期純利益* (利益率)	-2,396 (-13.0%)	-200 (-2.1%)	-2,020 (-10.7%)	176 (1.7%)	+376	726 (3.2%)	-2,746
販売台数 (小売台数)	933	497	921	485	-12	1,048	-127

\*親会社株主に帰属する当期純利益

10

本日、ご覧の内容で2016年度通期業績見通しの上方修正を発表しました。

売上高は前回10月の公表から500億円増の1兆8,900億円、営業利益は286億円改善し、10億円の黒字転換を見込んでいます。これにより、2004年の再生計画開始以降11年間に亘り続けてきた通期営業黒字を今年度も維持できる見通しです。

経常利益も297億円改善し15億円の黒字となり、これに燃費関連損失引当金の一部戻りが加わり、当期純利益はマイナス2,020億円と376億円赤字幅が圧縮される見込みです。

前回の決算発表の席上で、下期営業利益40億円の黒字を何としても達成するとご説明しましたが、その後、着実に収益改善の努力を積み上げ、直近では326億円までの黒字幅拡大を展望できる状況になってきたものです。

この変動要因について、説明したいと思います。

# 2016年度 下期 営業利益見通し増減分析【前回公表対比】



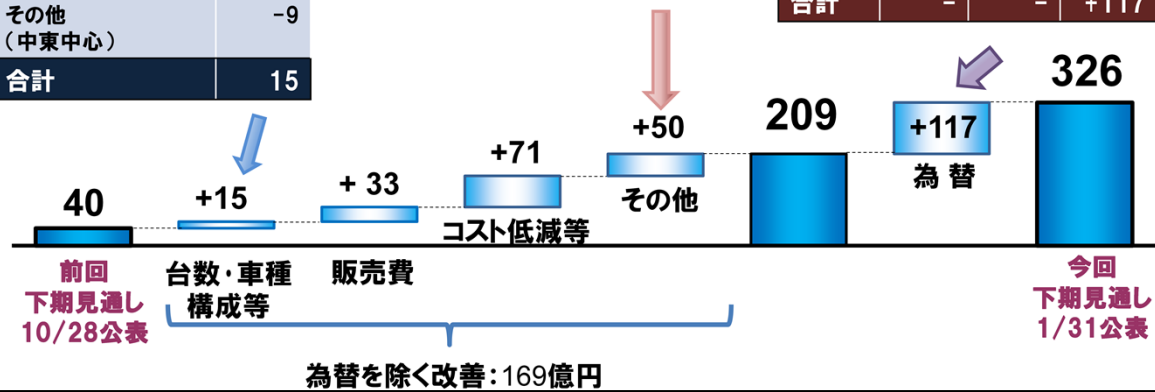
(単位: 億円)

～通期黒字化へ 堅実な回復軌道～

台数・車種構成等 地域別内訳	
日本	31
北米	-6
欧州	10
アジア	-11
その他 (中東中心)	-9
<b>合計</b>	<b>15</b>

その他の内訳	
研究開発費	19
一般経費等	31
<b>合計</b>	<b>+50</b>

主要通貨別内訳	下期売上レート(円)		影響額 (億円)
	前回	今回	
米ドル	100	109	84
ユーロ	111	117	40
豪ドル	77	81	29
タイバーツ	2.90	3.15	-129
英ポンド	125	134	24
その他	-	-	69
<b>合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>+117</b>



11

ご覧のスライドでは、下期営業利益の10月公表の見通しに対する増加要因をご説明します。

増加額286億円の内訳としては、為替が想定よりも円安水準にあることによる増益117億円もありますが、それ以外の「自助努力」などによる収益改善額が169億円と増加額のおよそ6割を占めています。

ここで、この為替以外の収益改善について、次のページで少しご説明したいと思います。

～通期黒字化へ 堅実な回復軌道～

為替を除く改善: 169億円

⇒**経営効率の改善**(採算視点の経営強化)

<具体的な改善事例>

■ 社内資源の有効活用

- ✓ 投資: コストとのバランスを意識した着実な成長投資
- ✓ 販売: 外部環境・競争状況の変化に即した対策の実施

採算性を軸にグローバルな観点から機動的に月次管理を徹底

12

日産自動車とのアライアンスがスタートして以降、採算を重視した経営管理の取り組みを一段と進め、経営効率の改善による収益力強化に努めて参りました。

具体的には、

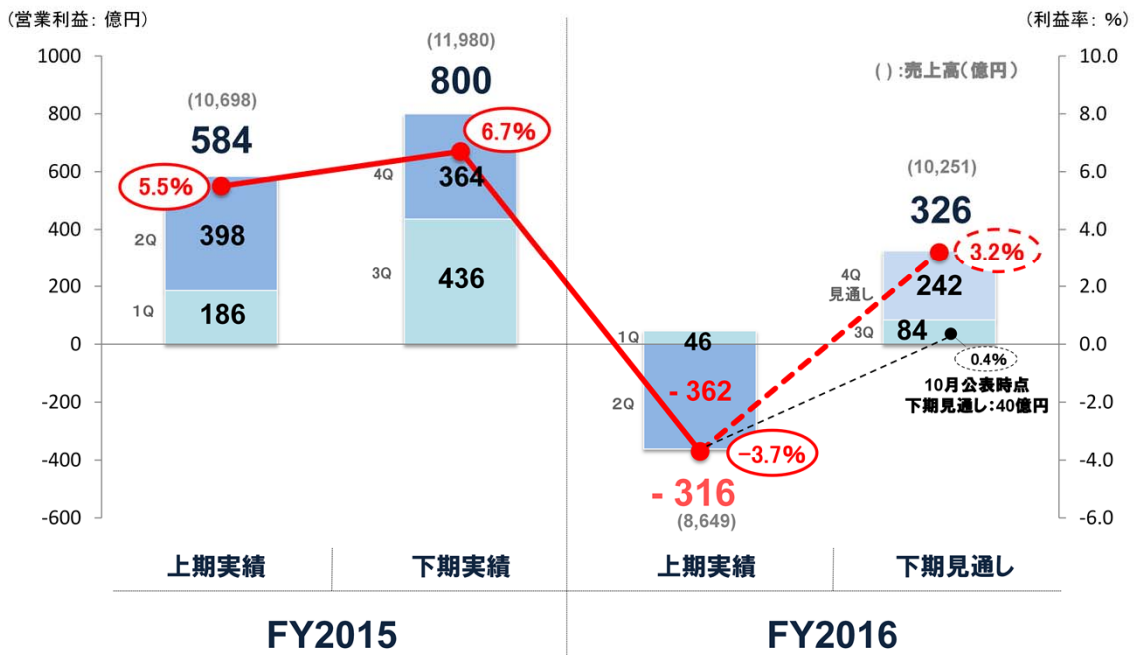
- ① 為替の変動を踏まえて採算優先で販売地域を変えたり、
- ② 広告宣伝やインセンティブなどの販売施策の管理を徹底したり、
- ③ 更には、日産をベンチマークとした購買施策の実施、  
などがあります。

以上の通り、採算を軸とした取り組みで収益改善の効果が着実に顕れてきております。

# 営業利益・利益率推移



## ～通期黒字化へ 堅実な回復軌道～



13

営業利益率もご覧のように回復基調となっております。

前年度は6%前後あった営業利益率ですが、今年度の上期は燃費不正問題による生産・販売停止の影響や市場措置費用が増加したことで、マイナス3.7%まで落ちました。

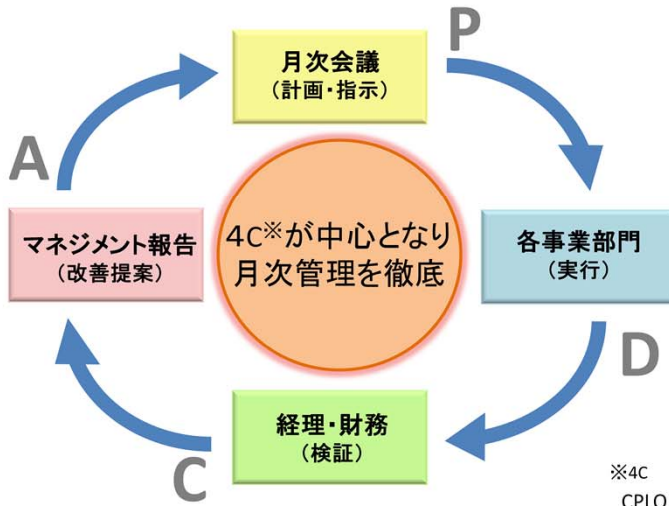
下期以降、先にご説明の通り経営効率の改善に取り組んだ結果、営業利益率は従来予想の0.4%から3.2%に回復する見込みです。この業績の回復基調を来期につなげ、V字回復シナリオを確かなものにしていけるよう、全力で取り組んで参りたいと考えております。

それでは、下期以降の具体的な取り組み事例について幾つかご説明したいと思います。



## ○ 損益管理におけるPDCAサイクルの徹底

3つの管理ポイントをフォローアップすることで、“立てた計画を完遂する”仕組み作り



### 3つの管理ポイント (計数管理の強化)

- ① 実績の検証  
(計画差異の要因分析・認識共有)
- ② 計画未達の場合の対策立案・協議
- ③ 将来のリスク&オポチュニティ把握

※4C

CPLO (Chief Planning Officer) : 商品戦略・商品開発

CCO (Chief Competitive Officer) : 購買・生産・物流

CPO (Chief Performance Officer) : 海外営業

CFO (Chief Financial Officer) : 財務・経理

損益管理におけるPDCAのイメージ

14

当社は新経営体制への移行とともに、経営管理についても強化を図りました。

スライド左の図にあります通り、機能毎にトップマネジメントを配した4Cをコアメンバーとし、トレバーマンCOOのもとで月次損益の管理を徹底するPDCAサイクルを構築しました。

PDCAサイクルを回す上で重視しているのが、右の表に記載の3つの管理ポイント、即ち、①実績をその差異や要因と共に検証すること、②計画が達成できなかった場合の対策を立てること、③将来のリスクやオポチュニティを把握すること、です。この3つのポイントをきっちりフォローアップすることで、“立てた計画を完遂する”仕組みが機能し、社内で浸透してきています。

今後も損益数値の見える化、管理の強化を進め、現場レベルでの実現性の高いコミットメントとその実施の意識付け、利益の出せる損益体質への改善を進めてまいります。



### ○ タウンホールMTGによる社内コミュニケーション活性化



1月1日付組織改正による新経営体制の説明集会の様子

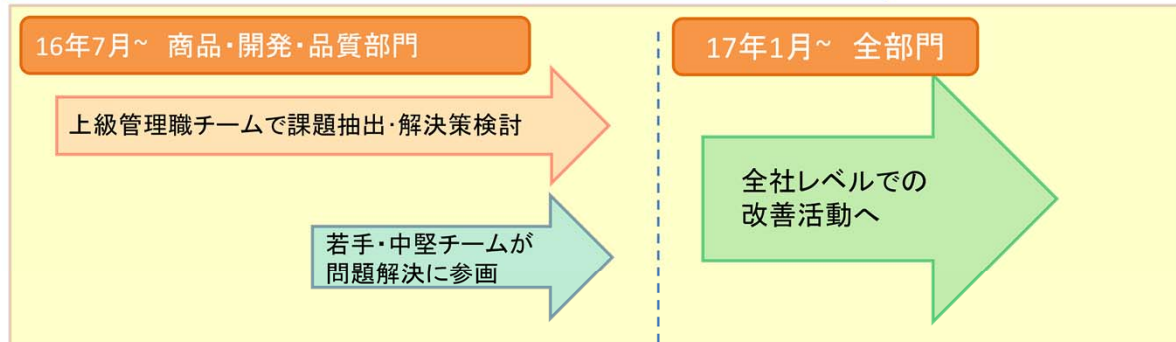
15

新体制になって以降、当社に関わる重要な情報について、トップマネジメントが直接社内に発信する機会を積極的に増やしています。

特に、社員向けの説明会は10月以降で既に4回開催しており、本日の決算についても説明を行う予定です。

スライドの写真でもお分かりいただけますように毎回多くの社員が出席し、「社内の状況が分かるようになった」との声が多く出ています。今後もこの取り組みを続けて参ります。

## ○ 山下副社長による課題改善活動



16

社内改革について、説明致します。

昨年7月より山下副社長が陣頭指揮を執り、傘下の商品・開発・品質部門にて課題改善活動に取り組んでまいりました。

部門横断で10名弱のタスクチームをこれまでに37チーム編成し、自発的に課題を抽出し改善提案から実行に結びつけていく活動を進めています。部長レベル以上は全員参加しており、随時、中堅から若手へと輪を広げていくと同時に、今後、他の部門にも展開し、全社レベルの幅広い活動として、課題解決に活かしていく予定です。

抜本的な構造改革に欠かせない社員の意識改革を進めると共に、風通し良く、社員一人ひとりが働きやすい会社作りに努めてまいります。

## ○ 総労働時間短縮に向けた取り組み

- ・『ノー残業デー(週1日)』  
『プレミアムフライデー※』の設定

実施時期	17年2月24日(金) (以降、月末の金曜日)
取組内容	フレックスタイム活用により 15:00退社を全社員に推奨

※16年12月 経済産業省が提唱

- ・有給休暇取得の徹底(年間17日)



17

働き方改革について、説明致します。

従業員のワークライフバランスの改善のため当社の総労働時間短縮に向け、働き易い職場作りの醸成に努めてまいります。

社員一人ひとりの能力が最大限発揮できるよう、ご覧の内容に取り組む予定です。ノー残業デーはこれまでも設定しておりましたが、今後は部門ごとに自由に曜日設定できるものに改め、残業の抑制を呼びかけてまいります。

また、経済産業省が提唱する「プレミアムフライデー」にも賛同し、今後、実施いたします。

## ○シナジー効果の幅広い分野での検討と更なる深掘り



様々な領域で検討



18

日産自動車とのアライアンスについて説明致します。

これまでお話してきましたとおり、開発、生産、購買、流通、金融など、シナジー効果の創出をより広く、そしてより深く検討しており、順調に進捗しております。

全容につきましては公表の準備が整い次第、説明機会を設ける予定です。

# Appendix

---

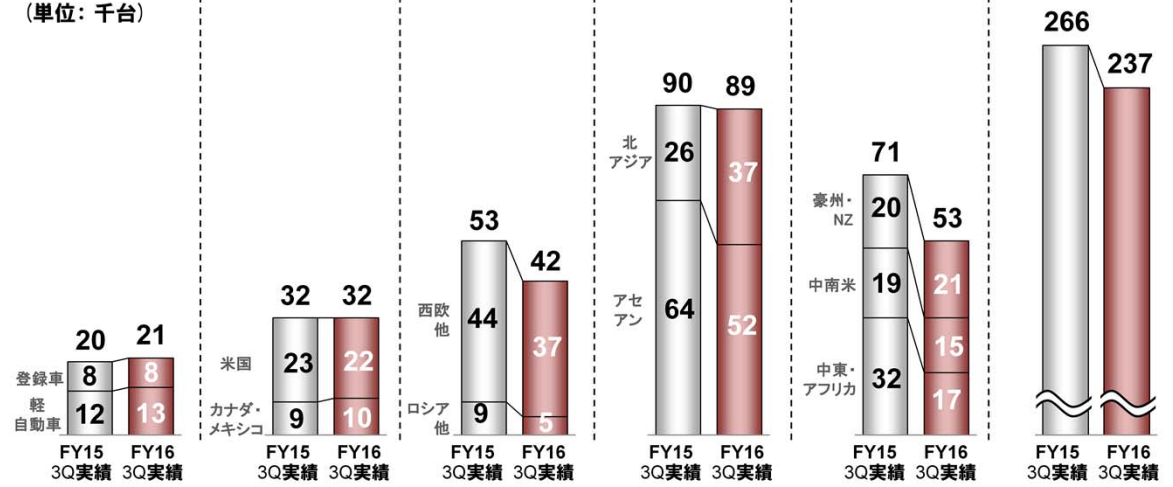
# 2016年度 第3四半期 (単独) 小売台数実績 【3ヶ月累計、前年同期対比】



日本	北米	欧州	アジア	その他	合計
----	----	----	-----	-----	----

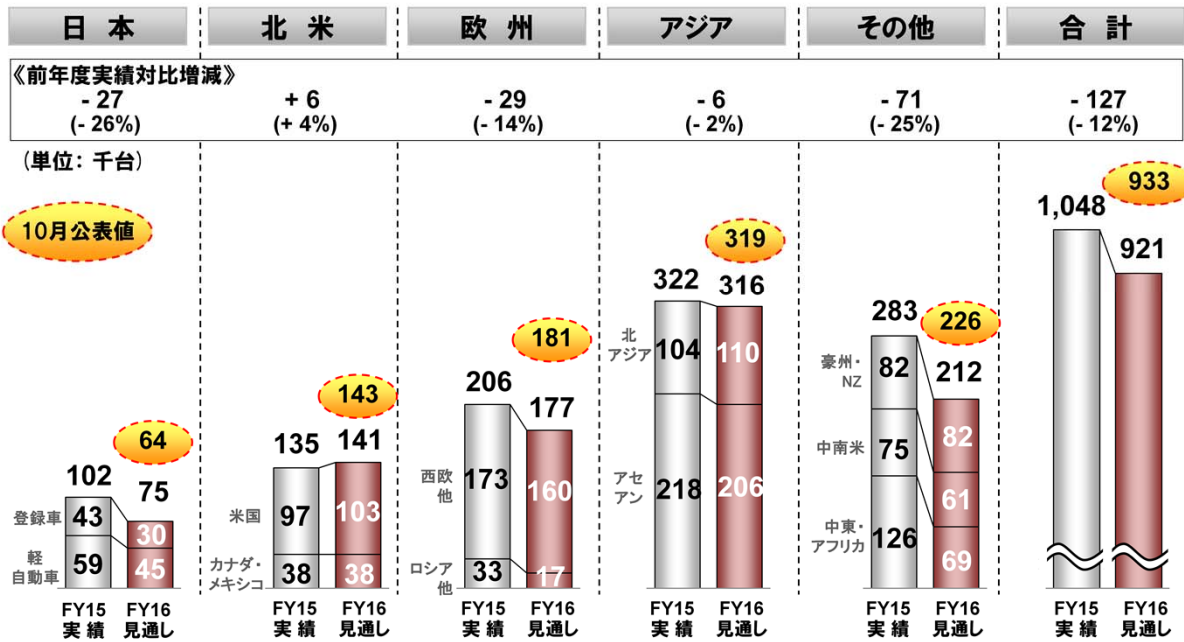
《前年同期実績対比増減》					
+1 (+ 5%)	±0 (±0%)	- 11 (- 21%)	- 1 (-1%)	- 18 (- 26%)	- 29 (- 11%)

(単位: 千台)



※注) 16年度第3四半期小売台数実績は速報値。

# 2016年度通期小売台数見通し【前年度対比】





# 2016年度 営業利益見通し増減分析【前年度対比】



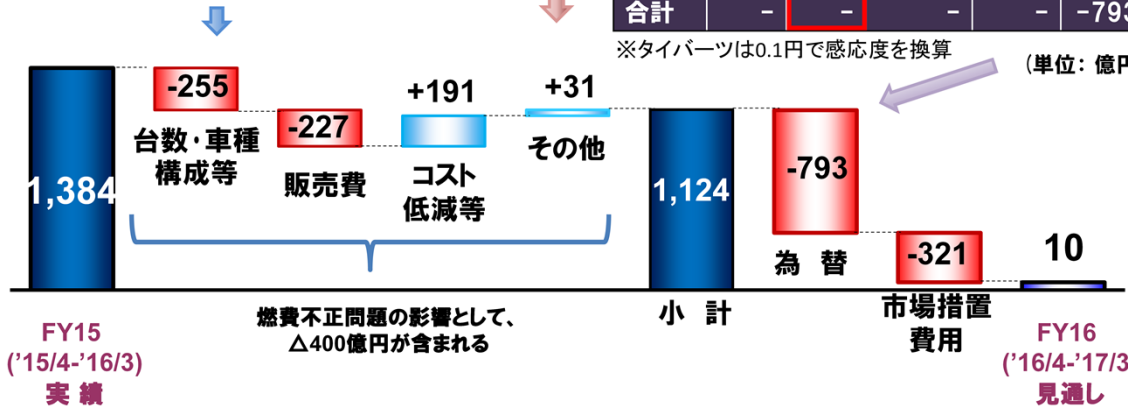
台数・車種構成等 地域別内訳	
日本	-170
北米	77
欧州	49
アジア	-103
その他 (中東、中南米中心)	-108
<b>合計</b>	<b>-255</b>

その他の内訳	
間接員労務費	33
その他	-2
<b>合計</b>	<b>31</b>

	売上レート(円)			年間 感応度 (億円)	影響額 (億円)
	FY15	FY16	FY16 4Q		
米ドル	121	109	110	25	-302
ユーロ	133	118	117	15	-231
豪ドル	88	81	81	18	-124
タイパーツ	3.44	3.09	3.16	103	359
英ポンド	182	139	135	5	-196
その他	-	-	-	-	-299
<b>合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-793</b>

※タイパーツは0.1円で感応度を換算

(単位: 億円)



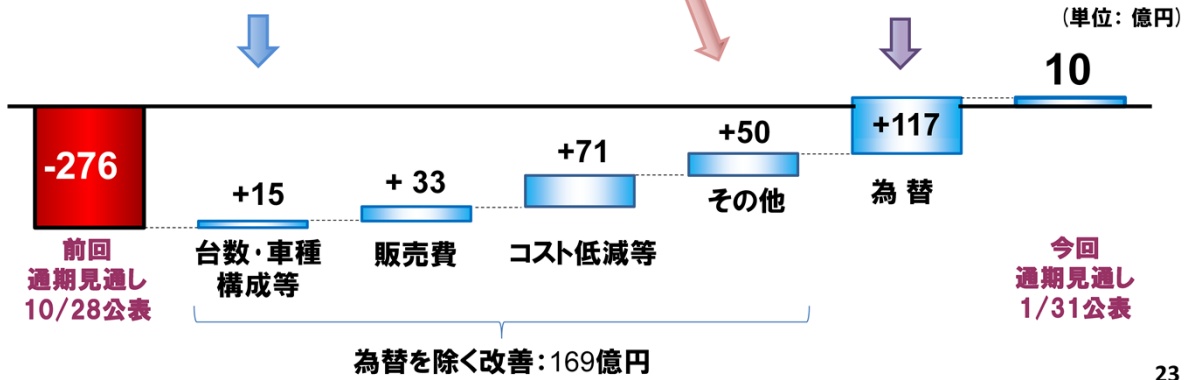
# 2016年度 通期 営業利益見通し増減分析【前回公表対比】



台数・車種構成等 地域別内訳	
日本	31
北米	-6
欧州	10
アジア	-11
その他 (中東中心)	-9
<b>合計</b>	<b>15</b>

その他の内訳	
研究開発費	19
一般経費等	31
<b>合計</b>	<b>50</b>

	売上レート(円)		影響額 (億円)
	前回	今回	
米ドル	103	109	84
ユーロ	115	118	40
豪ドル	79	81	29
タイバツ	2.99	3.09	-129
英ポンド	132	139	24
その他	-	-	69
<b>合計</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>117</b>



# 燃費不正問題関連損失



(単位: 億円)

項目	3Q累計実績			今回 (1/31) 通期見通し	前回 (10/28) 通期見通し	差異 (前回-今回)
	上期実績	3Q実績				
営業利益への影響	- 171	- 76	- 247	- 400	- 400	± 0
<b>特別損失</b>	<b>- 1,662</b>	<b>+ 65</b>	<b>- 1,597</b>	<b>- 1,597</b>	<b>- 1,662</b>	<b>+ 65</b>
お客様へのお支払い	(- 567)	(- 15)	(- 582)	(- 582)	(- 567)	(- 15)
上記以外のお客様窓口関連	(- 164)	(- 4)	(- 168)	(- 168)	(- 164)	(- 4)
販売関連	(- 418)	(+ 10)	(- 408)	(- 408)	(- 418)	(+ 10)
生産・購買関連	(- 405)	(+ 71)	(- 334)	(- 334)	(- 405)	(+ 71)
その他	(- 108)	(+ 3)	(- 105)	(- 105)	(- 108)	(+ 3)
<b>合計</b>	<b>- 1,833</b>	<b>- 11</b>	<b>- 1,844</b>	<b>- 1,997</b>	<b>- 2,062</b>	<b>+ 65</b>

# 2016年度 第3四半期累計 地域別業績【前年同期対比】



(単位: 億円)

	FY15 3Q 実績 ( '15/4-'15/12)	FY16 3Q 実績 ( '16/4-'16/12)	増減
<b>売上高</b>	<b>16,620</b>	<b>13,418</b>	<b>- 3,202</b>
- 日本	2,839	1,885	- 954
- 北米	2,544	2,057	- 487
- 欧州	3,789	3,285	- 504
- アジア	3,439	3,054	- 385
- その他	4,009	3,137	- 872
<b>営業利益</b>	<b>1,020</b>	<b>- 232</b>	<b>- 1,252</b>
- 日本	- 6	- 244	- 238
- 北米	88	- 184	- 272
- 欧州	166	- 273	- 439
- アジア	522	332	- 190
- その他	250	137	- 113

## 2016年度 地域別業績【前年同期対比】



(単位: 億円)

	FY15 実績 ( '15/4-'16/3)	FY16 1/31見通し ( '16/4-'17/3)	増減
<b>売上高</b>	<b>22,678</b>	<b>18,900</b>	<b>- 3,778</b>
- 日本	4,129	3,100	- 1,029
- 北米	3,248	2,900	- 348
- 欧州	5,146	4,300	- 846
- アジア	4,826	4,200	- 626
- その他	5,329	4,400	- 929
<b>営業利益</b>	<b>1,384</b>	<b>10</b>	<b>- 1,374</b>
- 日本	-24	-330	- 306
- 北米	62	-130	- 192
- 欧州	221	-250	- 471
- アジア	749	460	- 289
- その他	376	260	- 116

## 2016年度 地域別業績【前回公表対比】



(単位: 億円)

	FY16 10/28見通し ( '16/4-'17/3)	FY16 1/31見通し ( '16/4-'17/3)	増減
<b>売上高</b>	<b>18,400</b>	<b>18,900</b>	<b>+500</b>
- 日本	2,900	3,100	+200
- 北米	2,800	2,900	+100
- 欧州	4,100	4,300	+200
- アジア	4,200	4,200	±0
- その他	4,400	4,400	±0
<b>営業利益</b>	<b>- 276</b>	<b>10</b>	<b>+ 286</b>
- 日本	- 390	-330	+60
- 北米	- 190	-130	+60
- 欧州	- 380	-250	+130
- アジア	460	460	±0
- その他	224	260	+36

# 設備投資・減価償却費・研究開発費



(単位: 億円)

	FY15 1-3Q ( '15/4-'15/12) 実績	FY16 1-3Q ( '16/4-'16/12) 実績	FY16 ( '16/4-'17/3) 見通し
設備投資 (前年同期比)	466 (+4%)	332 (-29%)	610 (-12%)
減価償却費 (前年同期比)	399 (+3%)	347 (-13%)	490 (-9%)
研究開発費 (前年同期比)	575 (+6%)	622 (+8%)	911 (+16%)

	FY15(実績)					FY16(見通し)					差異				
	1Q	2Q	3Q	4Q	計	1Q	2Q	3Q	4Q*	計*	1Q	2Q	3Q	4Q	計
設備投資 (四半期別)	99	255	112	224	690	88	127	117	278	610	-11	-128	+5	+54	-80

\*: FY16の4Qは見通し



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**