



2018年度 決算報告

2019年5月9日

1. 2018年度 実績

2. 2019年度 業績見通し

3. 次期中計に向けた考え方

2018年度 業績サマリー【前年度比】



(億円、千台)	年度実績				4Q (1-3月)	
	FY2017	FY2018	増減		FY2017	FY2018
			差異	率		
売上高	21,924	25,146	+3,222	+15%	6,743	7,205
営業利益 (利益率)	982 (4.5%)	1,118 (4.4%)	+136 (-0.1P.P.)	+14%	336 (5.0%)	268 (3.7%)
経常利益	1,101	1,199	+98	+9%	290	275
当期純利益*	1,076	1,329	+253	+24%	375	637
販売台数 (小売台数)	1,101	1,244	+143	+13%	324	350

* 親会社株主に帰属する当期純利益

3

まず、2018年度業績のサマリーですが、売上高は、2兆5,146億円と前年度比15%の増加、営業利益は1,118億円と前年度に比べ136億円の増加となり、その結果、営業利益率は4.4%となりました。

また、経常利益は1,199億円、当期純利益については、米国子会社にかかわる税効果の認識等により前年度比24%増の1,329億円となりました。

販売台数は、グローバルで124万4,000台となり、前年同期比で13%の増加となりました。

また、第4四半期単独では、ご覧の通り、売上高7,205億円、営業利益268億円、営業利益率3.7%となりました。利益率の悪化は、為替影響や鋼材などの原材料価格高騰などによるものです。

昨年末頃より、世界経済の減速感が強まり、収益環境が厳しくなる中、従来以上にコスト等を抑制し、在庫調整にも着手するなどした結果、2018年度も増収増益を達成することができ、これまでのところ概ね計画に沿って回復してきたと認識しております。

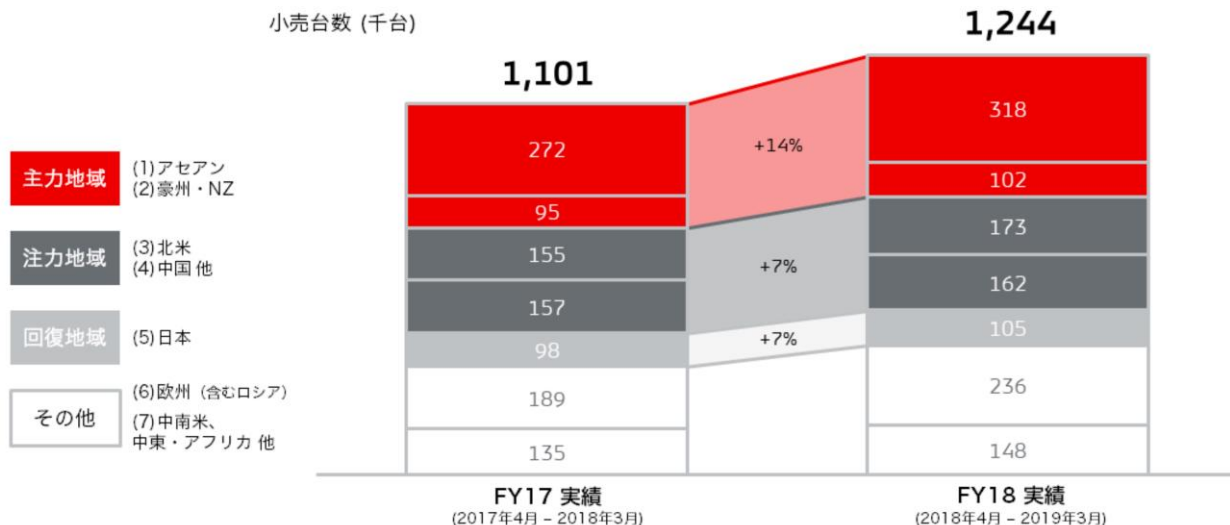
2018年度 販売台数実績【前年度比】



販売台数: 1,244千台, 13%増

* 2018年度よりアセアンと欧州の一部国を『中南米、中東・アフリカ 他』に地域区分を変更。それに合わせ、下記2017年度実績数値も同様に変更。

小売台数 (千台)



4

2018年度の販売台数は、期初計画の125万台に届かなかったものの、前年度比13%増の124万4,000台となりました。

中期経営計画「DRIVE FOR GROWTH」において主力地域としましたアセアンと豪州・NZ地域では、新型車エクスペンダーを中心に好調な販売を維持し、前年度比14%の増加となりました。

注力地域である、北米、中国においては、市場環境が厳しさを増している中、昨年度を上回ることができましたが、計画には届きませんでした。

また回復地域としている日本は、エクリプス クロスの新車効果や、アウトランダーPHEVの商品刷新が販売増に貢献した結果、市場の成長を上回り、前年度比7%の増加となりました。

その他地域においても、欧州をはじめとする全地域で前年度を上回る販売増となりました。

1. 2018年度 実績

2. 2019年度 業績見通し

3. 次期中計に向けた考え方

2019年度 通期業績見通し【前年度比】



(億円、千台)	FY18 実績	FY19 見通し	増減	
	(2018年4月-2019年3月)	(2019年4月-2020年3月)	差異	率
売上高	25,146	25,800	+654	+3%
営業利益 (利益率)	1,118 (4.4%)	900 (3.5%)	-218 (-0.9 P.P.)	-19%
経常利益	1,199	1,000	-199	-17%
当期純利益*	1,329	650	-679	-51%
販売台数 (小売台数)	1,244	1,305	+61	+5%

* 親会社株主に帰属する当期純利益

7

昨年の今頃と比べると明らかに自動車産業を取り巻く世界の政治・経済の状況は悪化しているという認識を持っています。

グローバルでは、米中、欧米通商問題、景気減速、新興国からの資金流出、不安定な為替動向、英国のEU離脱に伴うEUの混乱や結束弱体化、日本においては消費増税や金融緩和政策の出口戦略の行方など、不透明感が強まっております。

こうした環境変化も踏まえて、2019年度は、ご覧の通り、販売台数130万5千台、売上高2兆5,800億円は、前年度実績を上回る見通しにいたしますが、営業利益、営業利益率に関しては、それぞれ900億円、3.5%と前年度を下回る見通しといたします。

なお、営業利益計画の900億円は、今中計での1,500億円目標から、タイパーツをはじめとした為替影響で700億円程度、原材料価格高騰により200億円程度の利益圧迫要因を、販売拡大やコスト低減努力により打ち返すものです。

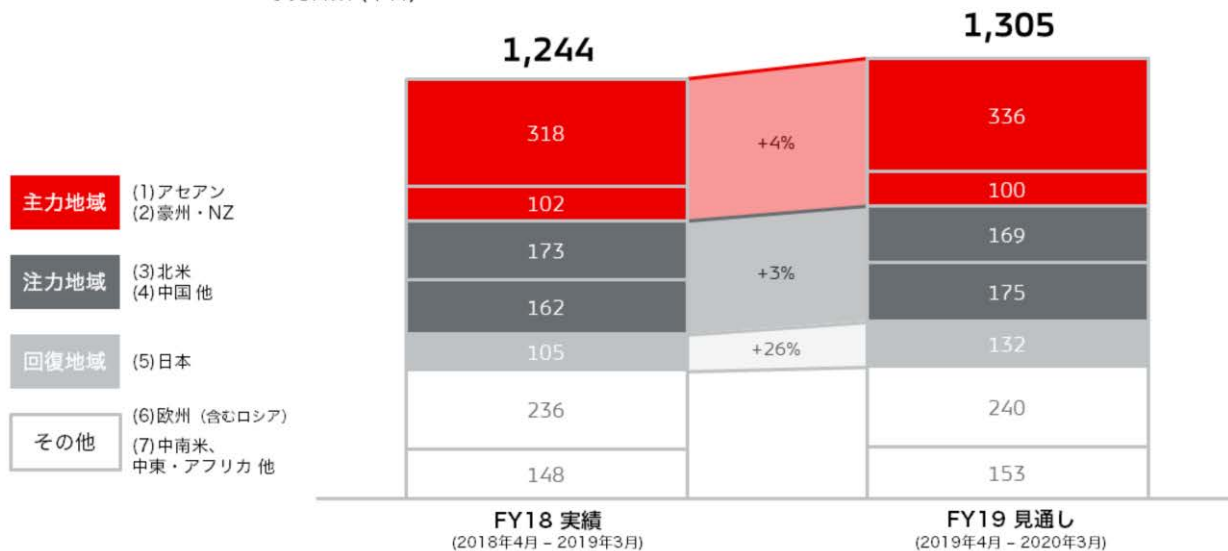
また、2018年度に計上した子会社税効果影響分の反落により、2019年度当期純利益は、650億円を見通しております。

2019年度 販売台数見通し【前年度比】



販売台数: 1,305千台, 5%増 (見通し)

小売台数 (千台)



8

2018年度の販売台数は、いずれの地域も、前年同期を上回る実績となりました。

2019年度は、アセアンでの成長を軸に、収益力を伴った持続的成長を可能にする強靱な基盤作りに向けて全力を尽くします。また、新商品の投入が相次ぐ国内市場での拡販とインセンティブに依存しないマーケティングに取り組んでまいります。

2019年度 営業利益見通し変動要因分析【前年度比】



アセアンと国内を中心に、台数増やラインアップの強化を狙い、270億円の増益を見込んでおります。

販売費の増加は、新車投入とブランド強化によるものです。

コスト低減等のうち、その他項目には老朽化設備の更新費用を含みます。

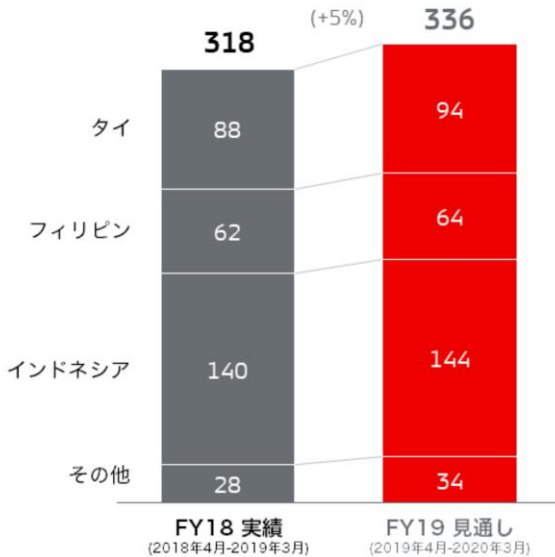
為替については、足許の相場水準も踏まえ見通しを設定し、タイバーツ、豪ドル、米ドル、ユーロを中心に対前年度比で、300億円の悪化を見込んでいます。

開発費の増加他には、従来十分でなかったIT投資の増加分を含みます。

地域戦略: アセアン



小売台数 (千台)



エクスペンダー

販売台数: 336千台, 5%増 (見通し)

- 主力地域として販売と収益の拡大を目指す
- SUV、小型商用車に注力
- エクスペンダー: ライフサイクルマネジメントの強化

まず当社が一番の強みであるアセアンは、従来以上にリソースを投下し販売の質・量の両面から強化を図ります。インドネシアにとどまらず、フィリピンやタイなどの周辺諸国でも好評のエクスペンダー、昨年11月にタイで発売した新型トライトンや、今後投入が予定されております新型パジェロスポーツを中心に、今年度は更なる市場拡大を目指します。

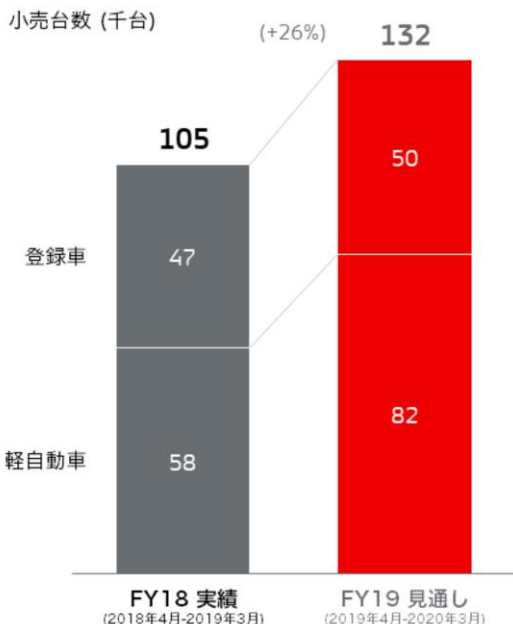


2017年9月にインドネシアで販売を開始したエクスパンダーは、引き続き好調を維持しており、グローバルでの販売台数が累計13万台を越えました。

インドネシア国内及び輸出向けの台数増加に加え、2019年2月に始まった日産向けOEM車両の生産にも対応するため、2020年度までにインドネシア工場の生産能力増強を図ることとしています。

また、エクスパンダーのライフサイクルマネジメントも、当社の重要課題の1つです。商品力強化や販売地域を拡大する努力もしなければなりません。地域戦略車として開発したエクスパンダーが世界戦略車に昇格することに大きな意味があると考えています。

地域戦略: 日本



eKクロス

販売台数: 132千台, 26%増 (見通し)

- 販売金融-販売-アフターサービスの三位一体改革での黒字体質の定着化
- 継続的な新車の投入、既存車種の刷新

ホームマーケットである国内市場は、今年度は黒字拡大に向けて取り組むこととなります。昨年度はエクリプス クロスや、8月に投入したアウトランダーPHEV、2月に発売した新型デリカD:5等が販売増に貢献いたしました。

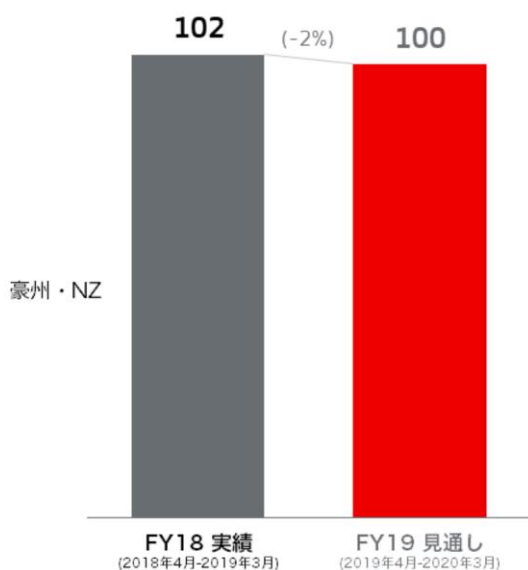
2019年度は、3月より販売を開始した新型eKワゴン/eKクロスに加え、今年度後半に発売を予定しているeKスペースの後継車種となる新型モデルが販売増大のエンジンとなります。更には、RVRなど既存車種の刷新等を通じ、商品鮮度の維持や強化にも取り組みます。

販売ネットワーク、アフターセールス、販売金融のレベルを向上し、バリューチェーン全体にわたるサービスを顧客に提供する事により、黒字体質の定着化を目指します。

地域戦略: 豪州・NZ



小売台数 (千台)



トライトン/L200

販売台数: 100千台, 2%減 (見通し)

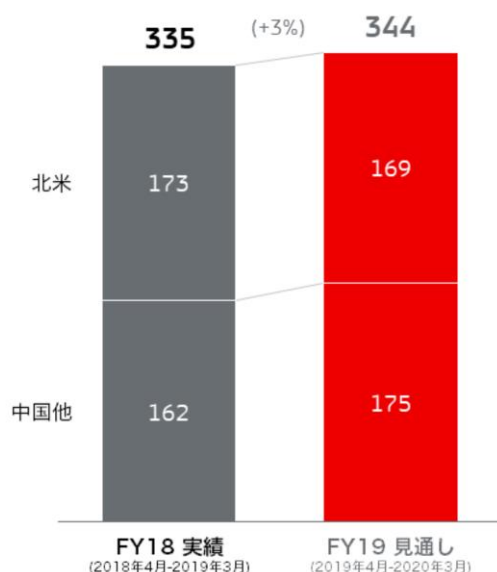
- 今後もSUVと小型商用車販売に注力
- 更なるシェア拡大を目指す

オセアニア地域内において、特にオーストラリアは、中国の景気減速の影響を最も受ける資源大国ですが、今後も市場拡大を続けていくと予測されているSUVと小型商用車の販売に注力し、更なるシェア拡大を目指します。

地域戦略: 北米、中国他



小売台数 (千台)



エクリプスクロス

販売台数: 344千台, 3%増 (見通し)

- 販売ネットワークの強化やブランドイメージ・認知度向上策を継続
- 固定費コントロールの強化

14

中国事業は、販売網強化に加え、サービスレベル、ウェブ広告の効果的活用などを実施し、質・量の両面から販売基盤を整えます。

これらの成長を支えるために、エンジンの現地生産を開始したほか、2020年に向けて研究開発施設の拡大を図ります。

また、今後、燃費規制が厳しさを増し、電動車両への取り組みを強化する必要があり、パートナーである広州汽車との関係を強化し、持続的な成長に向けての基盤強化と事業拡大に取り組んでいきます。

北米に関しては、セダンからSUVへの需要シフトが顕著であり、セグメント内での競争は激化しています。

そういった環境下において、販売力の更なる強化や、ブランドイメージ、認知度向上策を継続しつつ、コスト管理を徹底し、収益に軸足をおいた経営に徹します。

1. 2018年度 実績

2. 2019年度 業績見通し

3. 次期中計に向けた考え方

中期経営計画の振り返り: 主要KPI



16

現行の中計「Drive for Growth」で掲げた課題の一つが「新型車の成功」です。2018年度は、前年秋にローンチしたエクリプス クロスとエクспанダーの成否が問われる年でした。

いずれも販売を伸ばしましたが、とりわけインドネシアからタイ、フィリピン、ベトナムなどにも市場を拡げたエクспанダーが、意欲的な計画を上回り、アセアンの拡大をリードする戦略車種に一気に成長してきたことに、手応えを感じています。更に今年も、昨年11月発売のトライトン、この春発売のデリカD:5とeKワゴン/eKクロスの新車も加わり、アセアンや豪州・ニュージーランド、日本などでのシェアアップを目指す準備が整ってきました。

中計のもう一つのテーマが「業績のV字回復を確実に軌道に乗せること」です。規模の面では、先に述べた新車の投入効果と、アライアンスから学んだマーケティング手法の活用により、中計で目途としてきた130万台の2019年度中の達成が視野に入ってきました。

一方、利益面では、規模拡大を過度な値引きに依存することが無いよう、節度ある販売施策を心がけてきたこともあり、2018年度までの2年間は増収増益基調で、概ね計画通りに業績は回復してきたといえます。

一方、2019年度は増収ながら減益となり、営業利益率は3.5%と中計で目標とした6%に大きく届かない見通しです。また、純利益は、この本業の収益力の足踏みに加え前年度の税効果による一過性のプラス分がなくなるため、相応の減益となる見込みです。

然しながら、「安定配当」を旨とする当社として、足許の財務状況もふまえ、一株当りの配当は「年間20円、うち中間10円」と、前年度と同じ水準を維持したいと考えています。

商品投入計画



FY2017

FY2018

FY2019

既存車種の刷新



新車種・フルモデルチェンジ

今年度中に、国内向けにeKスペースの後継となる新型軽スーパーハイトワゴンを投入します。

更にその先については、軽自動車や、アセアン地域向けコア商品、そしてグローバル市場向けのクロスオーバーモデルなど、コア商品の強化と刷新に努めていく考えです。

ところで、パジェロやランサーといった認知度の高い商品の復活を望む声強いことは、よく承知しております。ここで申し上げたいことは、我々メーカーは、お客様の嗜好に合わせ、あるいは先取りをして商品を投入しなければ持続的に成長することが難しいということです。

自動車メーカー各社は試行錯誤を重ね、20年前あるいは10年前と比較しても全く異なるコア商品を展開し、成長を実現しています。我々も未来を切り開くために、競争力を確保することができるセグメントに集中して開発を行っていく必要があると考えております。

この点、ご理解頂ければ、有難く思います。



為替のマイナス影響も然ることながら、今年度の業績が伸び悩む最大の原因は、厳しい環境規制やCASEへの対応に迫られた次世代車の研究開発投資が先行して膨らんできていることです。

固定費負担の増加に、世界的な景気減速の逆風も重なり、自動車産業全体の収益が圧迫されるシビアな状況に直面しています。この厳しい事業環境から目を逸らさず、身の丈を超えた成長による副作用を未然に防ぎ、収益力を伴った健全で持続可能な成長軌道を取り戻すためには、敢えて一時的な業績の足踏みを受け入れてでも、思い切った戦略の修正が必要であるとの仮説を持って、昨秋以降、検討を続けてきました。

結論として、限られた経営資源を、当社が強みをもつ地域と、お客様から高いご評価を頂け且つ競争力のあるセグメントに集中的に投下することを、戦略の基本ラインとすることとしました。これまでの「拡大」や「成長」といったテーマから、「競争力強化」や「刷新」というアプローチを優先し、規模は小さくとも、収益力の光る存在になることが当社の目指すべき方向であると再定義したのです。

一つ一つの車の開発にかかるコストが増えていく状況下、当社の規模で多くの車を自ら手掛けることは難しく、自ずと車種を絞り込まざるを得ません。また、商品力強化には、研究開発に加え生産設備投資も必要ですが、当面は出来る限り既存設備を活用し、規模拡大を見越した能力増強に走らないよう投資を厳選することで、固定費の増大を抑制せねばなりません。言い換えれば、当社の規模で全方位の拡大戦略を取ることは現実的ではないということです。世界的な需要減速の流れも踏まえ、規模の拡大を急ぎ過ぎず、投資とのバランスがとれた健全な成長軌道を目指していくことが、現時点で最良の選択であると確信しています。この考え方を表す「Small but Beautiful」を2020年度から始まる次期中計のコンセプトとして、収益力強化と持続的な成長の両立に向けた具体的な戦略の検討を進めています。2019年度は、この次期中計を見据えた早めの戦略修正を含めた「助走期間」として重要な役割を果たす年になると考えています。

APPENDIX

2018年度末 バランス・シート【前年度末比】 / フリーキャッシュフロー【前年同期比】



(億円)	FY17 (2018年3月末)	FY18 (2019年3月末)	増減
資産合計	16,462	20,103	+3,641
うち現金及び預金	5,719	5,009	-710
負債合計	8,496	11,291	+2,795
うち有利子負債	266	2,287	+2,021
純資産合計	7,966	8,812	+846
自己資本 (自己資本比率)	7,810 (47.4%)	8,718 (43.4%)	+908
ネットキャッシュ 【自動車事業及び消去】	5,453	5,462	+9
(億円)	FY17 (2017年4月-2018年3月)	FY18 (2018年4月-2019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】	225	340	+115

2018年度 地域別業績【前年度比】



(億円)	売上高			営業利益		
	FY17 実績 (2017年4月 - 2018年3月)	FY18 実績 (2018年4月 - 2019年3月)	増減	FY17 実績 (2017年4月 - 2018年3月)	FY18 実績 (2018年4月 - 2019年3月)	増減
合計	21,924	25,146	+3,222	982	1,118	+136
- 日本	3,494	4,287	+793	-141	41	+182
- アセアン	5,008	5,625	+617	472	642	+170
- 中国 他	854	1,014	+160	161	131	-30
- 北米	3,525	3,878	+353	10	35	+25
- 欧州	4,447	5,141	+694	107	-43	-150
- その他	4,596	5,201	+605	373	312	-61

* 2018年度よりアセアンと欧州の一部国を『その他』に地域区分を変更。それに合わせ、上記2017年度実績数値も同様に変更。

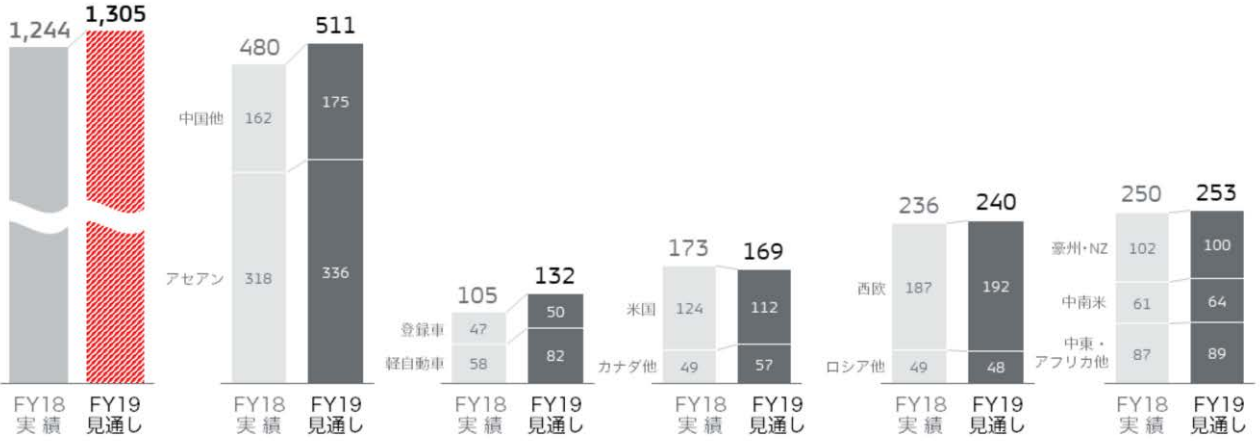
2019年度 地域別売上高見通し【前年度比】



(億円)	FY18 実績 (2018年4月-2019年3月)	FY19 見通し (2019年4月-2020年3月)	増減
合計	25,146	25,800	+654
- 日本	4,287	5,500	+1,213
- 北米	3,878	3,700	-178
- 欧州	5,141	4,850	-291
- アジア	6,639	6,800	+161
- その他	5,201	4,950	-251

2019年度 小売台数見通し【前年度比】

(千台)



合計	アジア	日本	北米	欧州	その他
+61 (+5%)	+31 (+6%)	+27 (+26%)	-4 (-2%)	+4 (+2%)	+3 (+1%)

2019年度 設備投資・研究開発費・減価償却費見通し

設備投資*

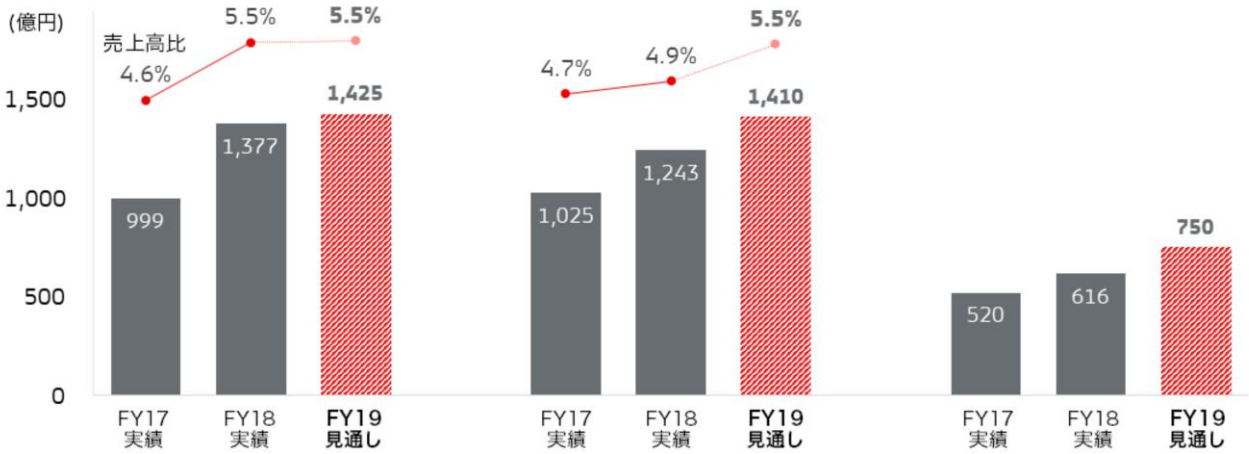
1,425億円
+3% (YoY)

研究開発費

1,410億円
+13% (YoY)

減価償却費

750億円
+22% (YoY)

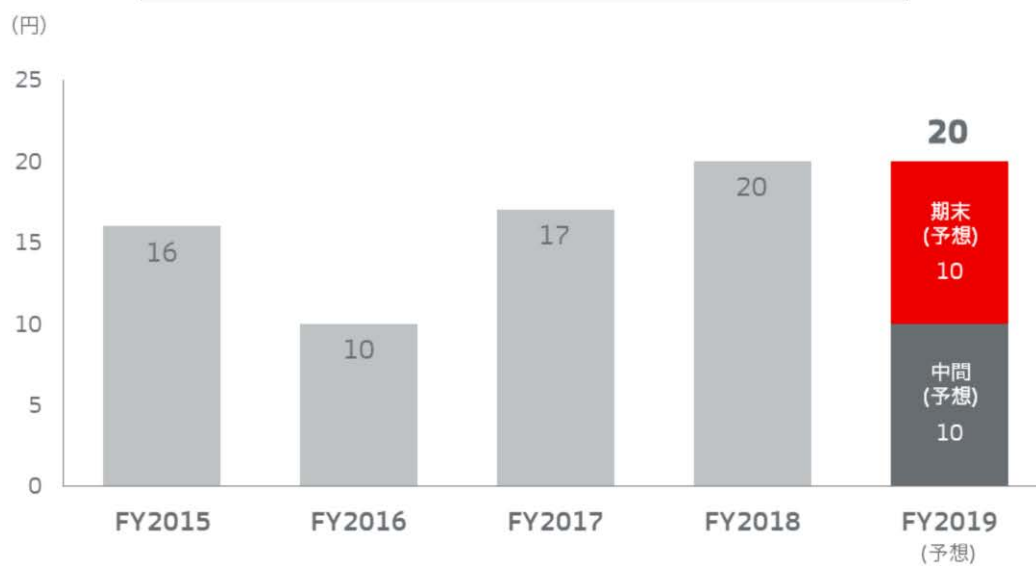


* 過去の流動化資産の買い戻しなどの一時的要因を含む

株主還元予想



1株当たり配当金: 20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。