



2020-2022年度  
中期経営計画  
"Small but Beautiful"  
2020年7月27日

### 社会への貢献を通じた収益確保

- 全てのステークホルダー・社会への貢献を重視した事業展開
- 当社の得意分野・収益分野への選択と集中

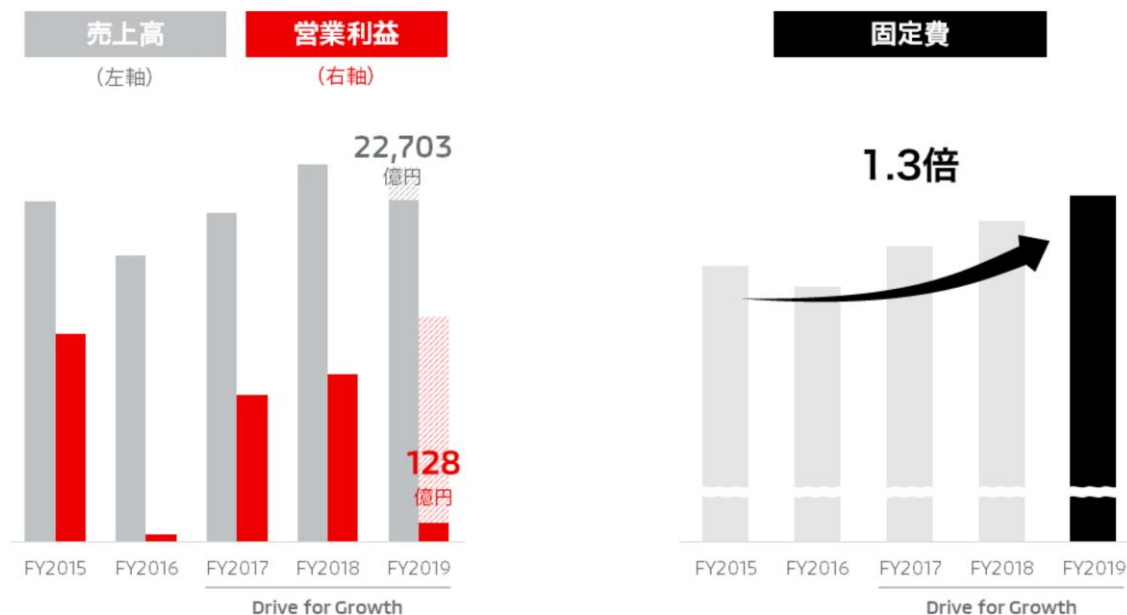
### 中期経営計画の集中ポイント

- 構造改革の実行
- ASEANを基盤とする成長促進
- 環境技術強化
- 4WD技術・オフロード性能による安心感の提供

当社の命題は、すべてのステークホルダーと社会への貢献を重視する事業展開を通じて収益を上げる事、その為には当社の得意分野、収益分野への「選択と集中」を加速することであると認識しております。この命題の元、当社が今中期経営計画期間中に集中すべき事柄は、

- 1.構造改革を確実にやり遂げる事
- 2.アセアンを基盤とした成長を促進させる事
- 3.当社が得意とする環境技術を強化する事
- 4.当社の遺伝子である、4WD技術・オフロード性能を更に進化させ安心感と魅力のある製品を、お客様にお届けすることであると考えています。

## 前中期経営計画「Drive for Growth」の振り返り

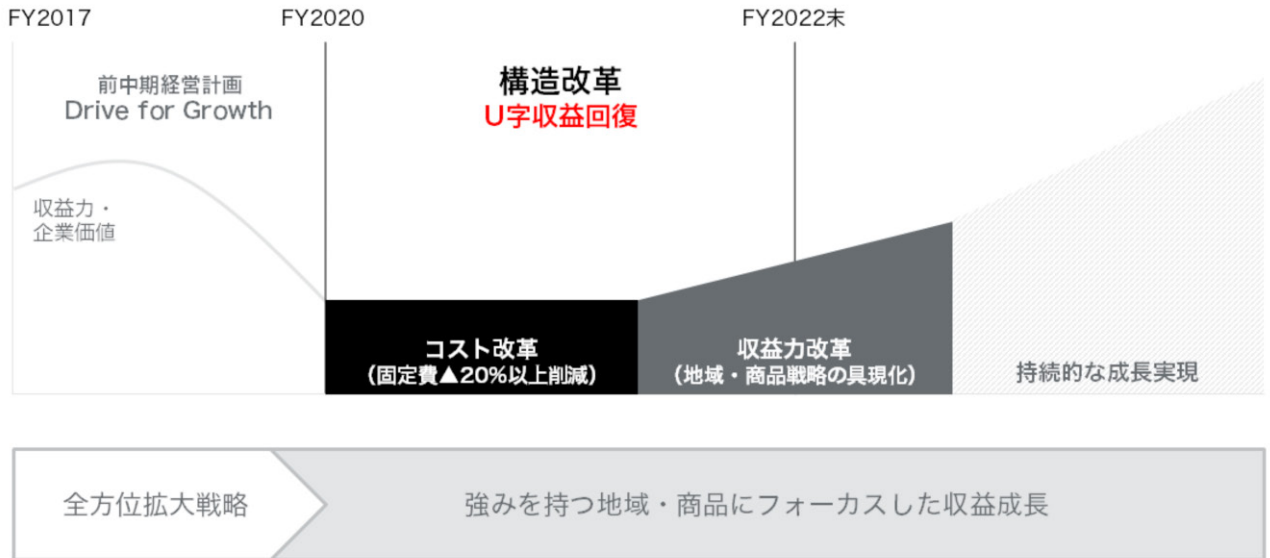


3

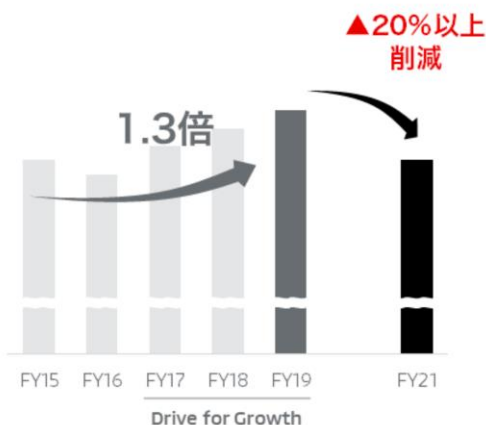
前中期経営計画「Drive for Growth」では、コアとなる地域と商品に軸足を置きつつ、グローバルでのシェア拡大も意識した全方位での成長を基本路線として、積極的な投資を計画いたしました。ご覧の通り、売上高はやや伸長いたしました。同時に固定費が全方位に膨張し、主力地域であるASEAN向けの投資資源不足が生じると同時に、グローバル市場の販売採算の確保が困難な状況となりました。

厳しい事業環境下において、当社の規模では全方位の拡大戦略を採り続けることは現実的でなく、ご存知の通り中計期間半ばを過ぎた2018年度後半に戦略の方向性を修正しました。しかしながら、それまでの先行投資の影響から、2019年度は固定費全体が中計前に比べて2割以上増え、修正戦略の具体化を加速させたものの、自動車需要の伸び悩みや為替の逆風などにより、収益確保が一層困難な状況に陥りました。加えて、新型コロナウイルス感染症の災禍が起き、更に厳しい状況となりました。著しく不透明な事業環境ではありますが、業績回復への道を切り開くためには、全方位の拡大戦略を目指した反省に基づき、役職員全員がより強い危機感を共有し、不退転の決意でコスト構造改革に取り組む事が最優先事項と考えております。

# 構造改革の位置づけ



全体の収益回復イメージは、お示ししている通り、U字の回復とならざるを得ません。まず、今後2年間で、固定費削減を軸としたコスト構造改造の期間と位置づけます。その後、地域・商品戦略の「選択と集中」が徐々に具現化し、22年度からは収益力改革の効果が徐々に顕在化しはじめると考えております。そしてこれを23年度以降の更なる持続的な成長へと繋げてまいります。



## 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 ▲15%削減

## マーケティング費用

- 戦略的見直し
- 費用対効果向上

## 減価償却費

- 投資適正化
- 将来計画に基づく減損処理

## 開発費

- 「選択と集中」による全体費用削減
- 欧州向け新規商品投入凍結

## 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

- 経営再建の状況に応じた費用抑制
- 働き方改革によるオフィススペースの削減

合計

>20%以上

今後2年間で実現する予定の固定費削減に対する考え方は、ご覧の通りです。

まず、間接員労務費については、各部門の再配置、新規採用抑制、希望退職者制度導入などを通じた人員最適化や報酬制度を見直す事により、15%程度の削減を目指します。

マーケティング費用については、「選択と集中」の考えに沿った費用の配分を行うことにより、費用対効果向上を伴った全体費用の削減を実現いたします。具体的には、収益の上げづらい欧州等のメガマーケットから、ASEANを主体とする収益の見込める地域に広告宣伝の軸足を移す事により、費用対効果の最大化を導き出します。

減価償却費については、将来計画に基づく投資適正化により、身の丈にあった償却費を見出します。

開発費についても同様に「選択と集中」により、全体費用の削減を実現いたします。具体的にはASEAN向け商品に集中して欧州向け新規商品投入を凍結することにより、全体費用の削減と効率的な開発体制を構築いたします。

生産体制再編については、生産ラインの統廃合を行い、仕向け地向け販売台数に見合った生産体制を構築いたします。そのため、岐阜県のパジェロ製造株式会社の生産を停止することを決定いたしました。

一般管理費については、経営再建の状況に応じた危機感をもった費用抑制、働き方改革によるオフィススペースの削減等を実行し、15%以上の削減をいたします。

これらを行う事により、2021年度末には2019年度比20%以上の固定費が削減できると考えております。削減策には速やかに着手し、早期に効果を出すべく全力を尽くしてまいります。

## 取り組み項目

地域戦略

商品・技術戦略

生産体制

パートナーとの協業強化

固定費削減

## 施策方針

→ ASEANを基軸とした事業体制に移行・  
低採算事業縮小による営業利益改善

→ PHEVを軸とした環境技術の強化・  
アライアンス先進技術の活用

コア地域・商品に投資を集約することで  
2年間▲20%以上削減

構造改革のフレームワークは、ここにお示しした取り組み項目となります。各施策のベースとして、「選択と集中」を基本方針に据え、ASEANを基軸とした事業体制に移行し、低採算事業を縮小することにより、営業利益の改善を図ります。また、PHEVを軸とした環境技術の強化に取りくむ一方で、CASEに代表されるような先進技術に関してはアライアンスの活用やパートナーとの協業強化によって、効率的な開発、生産・販売体制を構築いたします。



## 成長ドライバー

- **ASEAN:**  
事業中核地として経営資源を集中
- **オセアニア、南アジア、南米、中東・アフリカ:**  
ASEAN向け商品を最大限活用し事業展開する第二の柱

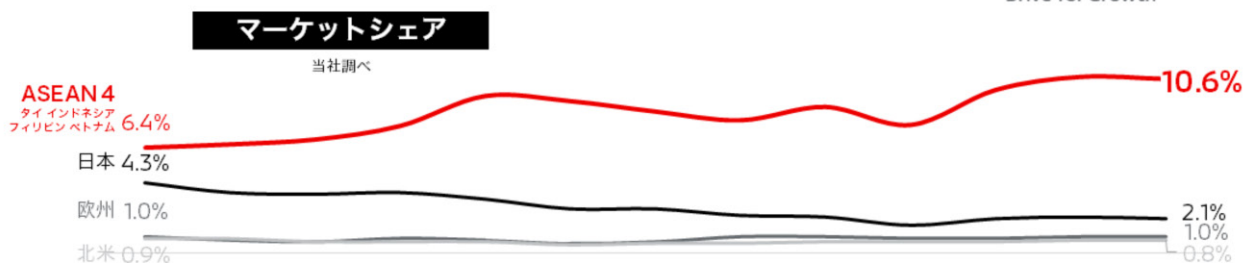
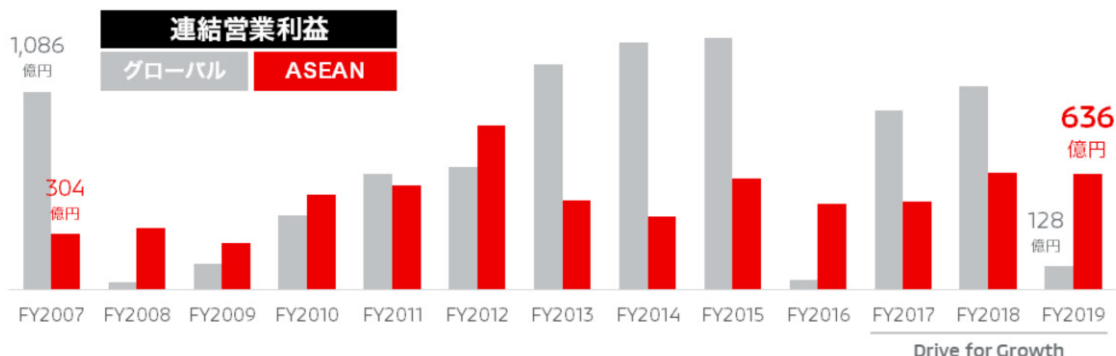
## 収益性改善

- **中国:** パートナーとの協業を通じ、成長ドライバーへ
- **日本:** 生産・販売体制再編
- **北米:** 固定費抑制
- **欧州:** 新規商品投入凍結

最初に地域戦略について説明いたします。まずは全体を成長ドライバーと収益性改善の二つの地域に分けます。成長ドライバーとしては、まず当社の主力地域であるASEANを更に強化するために、経営資源を集中的に配分いたします。そしてそこで生み出されたASEAN向け製品を、オセアニア、南アジア、南米、中東、アフリカ等他地域へも展開し、商品価値最大化やブランド強化に取り組むと同時に、第二の柱を立ち上げてまいります。

一方で、低採算が続く地域は収益性改善地域と位置付け、収益が安定的に確保できる体制づくりを構築いたします。具体的には、中国はパートナーとの協業を通じ、成長ドライバーとなるべく強化いたします。ホームである日本は、生産・販売体制の再編を通じ、安定的な黒字体質を目指します。北米は、一層の固定費抑制に取り組み、収支バランスの均衡を実現させます。そして、欧州に関しては、新規商品の投入を凍結し固定費を大幅に削減する事により収益性の改善を目指します。

## 地域戦略: グローバルからASEANを軸とした地域へ



8

このスライドでお示ししているのは、2007年度以降の営業利益とマーケットシェアの推移です。ご覧の通り、グローバルでの営業利益は2015年度をピークに減少に転じていますが、ASEAN地域の営業利益は2016年度以降、再び増加に転じ着実に伸長しています。またマーケットシェアも他の主要市場が減少傾向にあるのに対し、ASEANは2007年度の6.4%から、大きく拡大し2019年度は10%を越えました。これらのトラックレコードからも、当社がグローバルからASEANを軸とした地域に集中することが、中長期的な成長を確保するための重要な戦略であると考えております。



## 生産

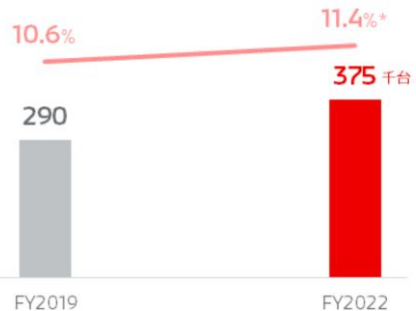
生産事業強化による相互補完体制の確立



## 販売

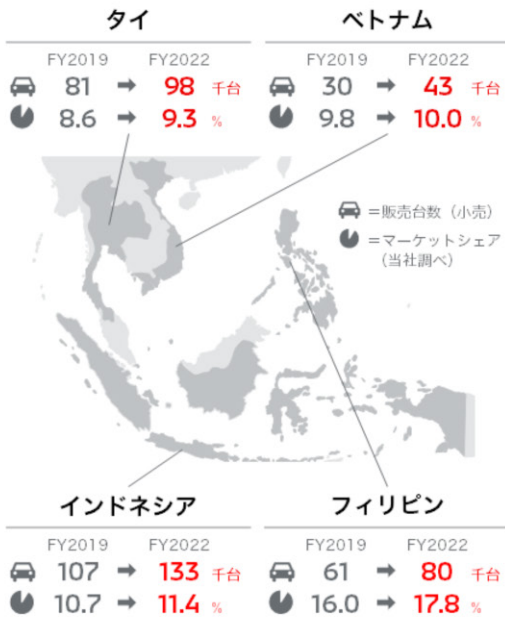
質を伴った販売拡大を目指す

ASEAN 販売目標



\*当社調べ。マーケットシェアはASEAN4カ国のみ  
(タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム)

ASEAN事業については、生産事業強化を行い、ASEAN域内においての相互補完体制を確立する事によって、パーツ高等の為替変動への対応を図ります。販売に関しては、販売網の強化を通じ、質を伴った販売拡大を目指します。これら生産・販売の強化により、2022年度には、ASEAN主要4ヶ国のマーケットシェアを11.4%程度まで拡大し、いずれの国でもトップ2～3の地位を確立することに挑戦いたします。



## タイ事業

- ディーラー展開: バンコク・ルーラルオープンエリアでの店舗入替・新規展開
- アウトランダーPHEV生産・販売開始

## インドネシア事業

- エクспанダー: ロングセラー化
- ディーラー店舗数・販売品質の強化

## フィリピン事業

- 小型商用車のASEAN向け生産・輸出開始

## ベトナム事業

- エクспанダー: 高シェア維持
- 現地生産車種の追加(エクспанダー)・新工場の準備開始

具体的な各国の強化策はご覧の通りとなります。まず、タイにおいては、生産体制の更なる強化を行います。洗練された塗装工場を設立することにより、生産効率の改善を目指します。また、販売網の強化を主にバンコクやオープンルーラルエリアについて集中的に行います。更には、迫りくる環境規制に対応するため、アウトランダーPHEVの生産・販売を開始いたします。

インドネシアにおいては、生産事業の強化を行い、コスト競争力の向上及び、キャパシティの有効活用に着手いたします。また、販売網、特に乗用車ディーラー店舗の強化を行うと同時に、店舗ごとの販売品質の強化も行います。更には、エクспанダーシリーズの月販水準の維持とロングセラー化にも取り組みます。これらの施策により、2022年度にはマーケットシェアを11.4%まで拡大させます。

フィリピンにおいては、小型商用車L300のASEAN向け生産と輸出を開始いたします。

ベトナムにおいては、エクспанダー及び先日発売を開始いたしましたエクспанダー クロスの高シェアを維持すると同時に、7月から現地生産を開始したエクспанダー等、現地生産車種を増加することにより、コスト競争力のある製品を展開いたします。更には、本格化するモータリゼーションに備え、新工場設立の検討準備を開始いたします。

## 販売

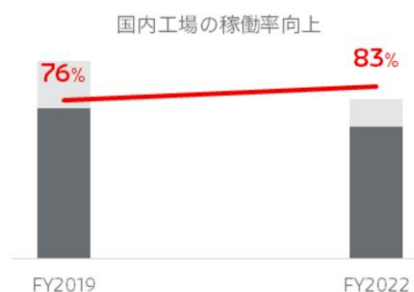
徹底的な固定費削減の収益力改善  
による安定黒字化

- 直営ディーラー:
  - 不採算店舗の閉鎖・統廃合
- 独立系ディーラー:
  - 有力ディーラーとのパートナーシップ強化
- 収益力の改善:
  - PHEVを軸とした環境車販売強化・ブランド力向上
  - 競争原理を導入した販売奨励金システム・マージン体系への見直し
  - シェアリング・サブスク事業の強化

## 生産

地域戦略に基づく生産ラインの統合

- パジェロ製造株式会社の生産停止:
  - 岡崎製作所へ生産を移管し、稼働率・生産性を向上



ホームマーケットである日本については、生産、販売、いずれも再編が必須であり、それらを通じて安定的な黒字化が実現できると考えています。まず、生産に関しては、地域戦略に基づく生産ラインの統廃合が必要であると考え、パジェロ製造の生産を停止し、岡崎製作所へ統合することを決定いたしました。これにより、稼働率が大幅に改善し、生産性の向上を実現できると想定しております。

また、販売体制に関しては、今年度既に着手済みの販売会社の再編を更に加速し効率化を進めます。具体的には、直営ディーラーの不採算店舗の統廃合や、有力独立系ディーラーとのパートナーシップの強化を図ります。

更には、収益力の改善策として、PHEVを軸とした環境車販売強化を通じたブランド力向上、競争原理を導入した新しい販売会社褒賞システム、マージン体系の導入及び、シェアリング・サブスクリプション事業の強化などにも取り組みます。

FY2020 - 2022

独自技術とアライアンス・パートナー技術を融合し  
環境対応車 (PHEV/EVモデル) のラインアップ強化



次に、商品戦略について説明いたします。

まず、2020年度～2022年度をフェーズIとし、独自技術とアライアンス技術を融合することにより、環境対応車のラインアップ強化に取り組みます。

具体的には、2020年～2021年度にかけて、エクリプスクロスPHEV、次期アウトランダーの市場投入、そして、今後世界で一番環境規制が厳しくなると言われている中国市場向けに、パートナーである広州汽車と共同開発を通じ新型EVを投入したいと考えております。その後、2022年度にかけて、自社PHEV技術に更なる磨きをかけた新型アウトランダーPHEVを市場投入いたします。また、日産自動車との協業において、軽自動車のEVを共同開発する検討を開始しております。

## FY2022以降 ASEAN商品の強化

FY2022

FY2023 -

PICKUP TRUCK  
次期トライトン



MPV HEV  
エクスパンダーHEV



現行エクスパンダー

MPV  
次期エクスパンダー



PPV/SUV  
次期パジェロスポーツ



新型車



次に、2022年度以降をフェーズII ASEAN商品の強化期間といたします。

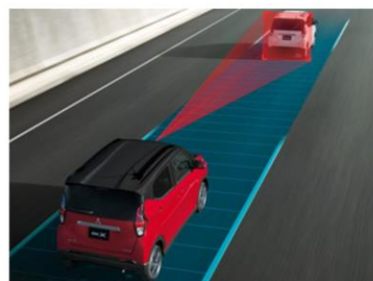
ピックアップセグメントでは、次期トライトンを今中計最終年度となる2022年度に投入したいと考えております。その後2023年度以降、MPVセグメントではエクスパンダーHEV、次期エクスパンダー、PPV/SUVセグメントでは次期パジェロスポーツ、更にはASEAN向け新型モデルを開発・投入する予定です。ASEAN域内のそれぞれのセグメントで、当社のブランドを更に強化できるよう全力を尽くします。



次世代ディーゼルと  
フレームモデル性能向上



次世代PHEVとHEVを  
軸とした電動化の推進



アライアンス新技術の活用  
(自動運転・EVなど)

- ASEANを軸とした開発分野の選択と集中により、強みとする技術に更なる磨き
- アライアンス活用による世界最新レベルの技術を搭載した車両の提供

技術戦略の根幹にあるのもまた、「選択と集中」です。つまり、コアマーケット向けのコアモデルの収益拡大を実現するため、強みのある技術を更に磨きます。また、同時にアライアンス内の先進技術も多いに活用し、効率的で生産性の高い開発を促進いたします。

具体的には、次世代ディーゼルとフレームモデルの性能向上に取り組み、電動車の台頭に対応するため、次世代PHEVやHEVを軸とした電動化の推進を図ります。

さらに、お客様が求める洗練されたサービスにお応えするために、自動運転やEV等の新技術に関しては、アライアンスの新技術を活用し搭載することで、魅力ある商品を持続的に投入できる体制を整えます。

## アライアンスの活用: 日産自動車・ルノー



OEM事業の  
更なる拡大



生産協業の  
更なる拡大



軽自動車事業  
共同開発・受託生産  
EV技術



ルノー 商用車  
OEM受け  
(20年7月発売済)

ASEAN

日本

オーストラリア

日産自動車

ルノー

自動運転、コネクティッド、EVの協業深化  
パワートレイン、プラットフォームの相互補完検討

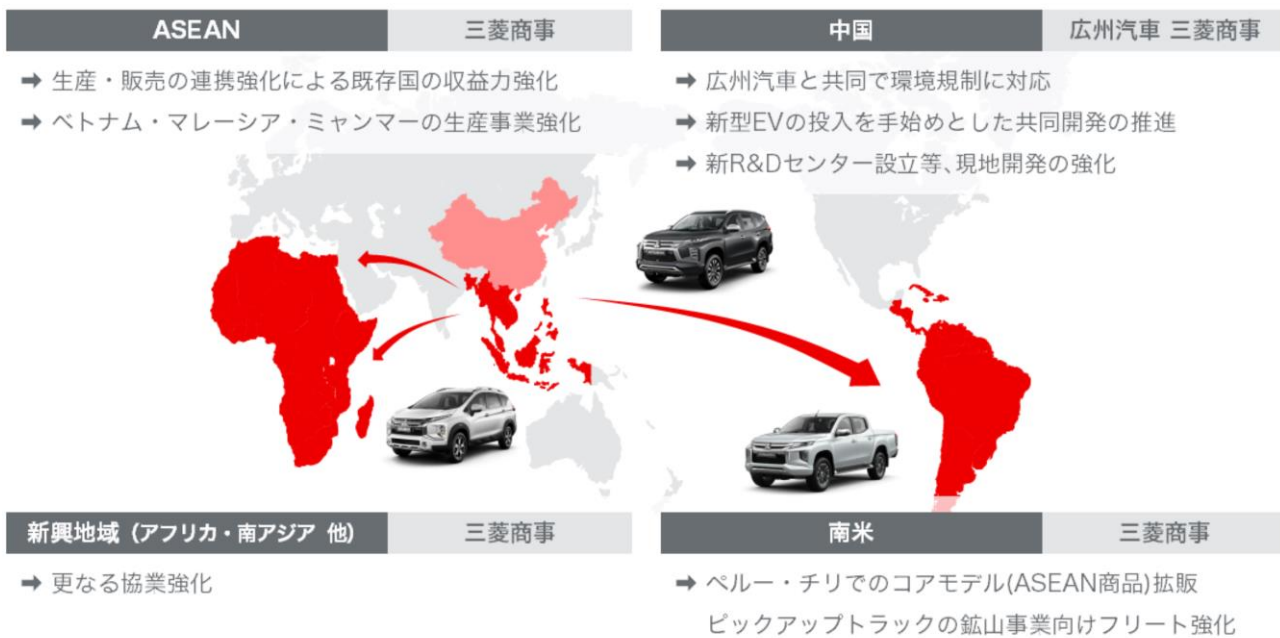
15

アライアンスは、これまでも当社にとって大切なツールでしたが、今後は更に効率的にアライアンスを活用することにより、シナジーの最大化が実現できると考えております。

日産自動車とは更なるシナジーの創出を導き出すために、自動運転、コネクティッド、EVに代表される最先端技術や、パワートレイン、プラットフォームの相互補完等の協業を強化する検討を開始いたしました。地域軸では、ASEANや国内において、協業を強化してまいります。具体的には、OEM事業の更なる拡大を推進いたします。また、生産事業の協業拡大についても検討を進めております。そして、国内においては、軽自動車事業の更なる強化を図ってまいります。

ルノーとの協業深化については、先般アライアンスの共同インタビューでも発表いたしました。 「エクスプレス」のOEM供給をオーストラリアにおいて受ける事により、当社のオセアニア地域における商用車セグメントの強化を実現いたします。

## パートナーとの協業強化: 三菱商事・広州汽車



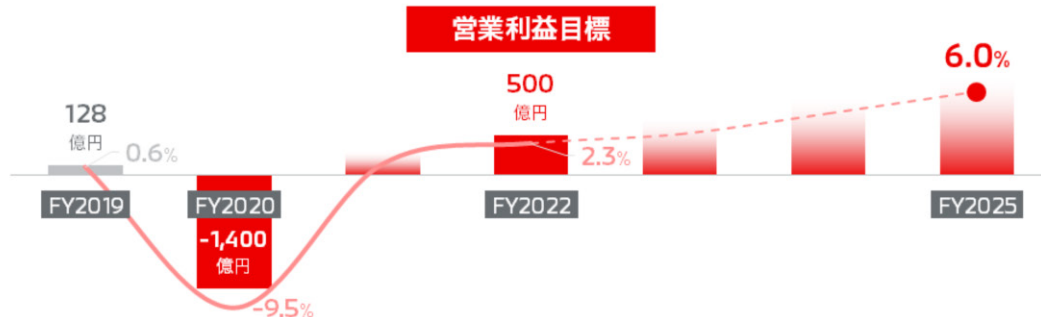
16

当社にとってパートナーとの協業強化は、次の成長ドライバーを創出するために欠かせません。

具体的には、ASEANにおいてはパートナーである三菱商事と生産・販売両側面を更に強化することにより、既存国の収益力強化、今後の成長ポテンシャルが期待できるベトナム、マレーシア、ミャンマーにおいて、生産事業強化などを順次検討してまいります。また、ASEANで培ったベストプラクティスを、アフリカ・南アジア他に展開することにより、第二、第三の柱を協力し育ててまいります。更には、南米ペルー・チリでのコアモデル拡販や、ピックアップトラックの鉱山向けフリート事業強化などにも取り組んで参ります。

中国では、今後世界で最も厳しくなると言われている環境規制に対応する為、広州汽車との共同開発を推進してまいります。また、新R&Dセンターを設立し、効率的な現地開発の強化を推進いたします。





1,127	845	1,054 千台	販売台数 (小売)
-828	-2,490	310 億円	フリーキャッシュフロー*1
1,309	1,140	990 億円	研究開発費*2
1,039	1,000	1,000 億円	設備投資
748	655	800 億円	減価償却費

\*1: 自動車事業及び消去 \*2: 減価償却費を含む

次に経営指標ですが、事業環境の厳しさが続く中、コスト構造を大胆に見直し改善すると同時に、将来の成長に向けた強化や新規事業創出を行いながら、徐々に収益力を回復させてまいります。先に述べた施策を着実に実行することにより、2025年度には営業利益率を6%まで回復させる考えです。収益回復イメージはU字型を想定しており、ファーストステップとして、2022年度には営業利益500億円、営業利益率2.3%の達成を目指します。



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。