



**MITSUBISHI
MOTORS**

**2020年度
第1四半期 決算報告**

2020年7月27日

1. 2020年度第1四半期 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. 2020-2022年度 中期経営計画 “Small but Beautiful”

2020年度第1四半期 業績サマリー【前年同期比】



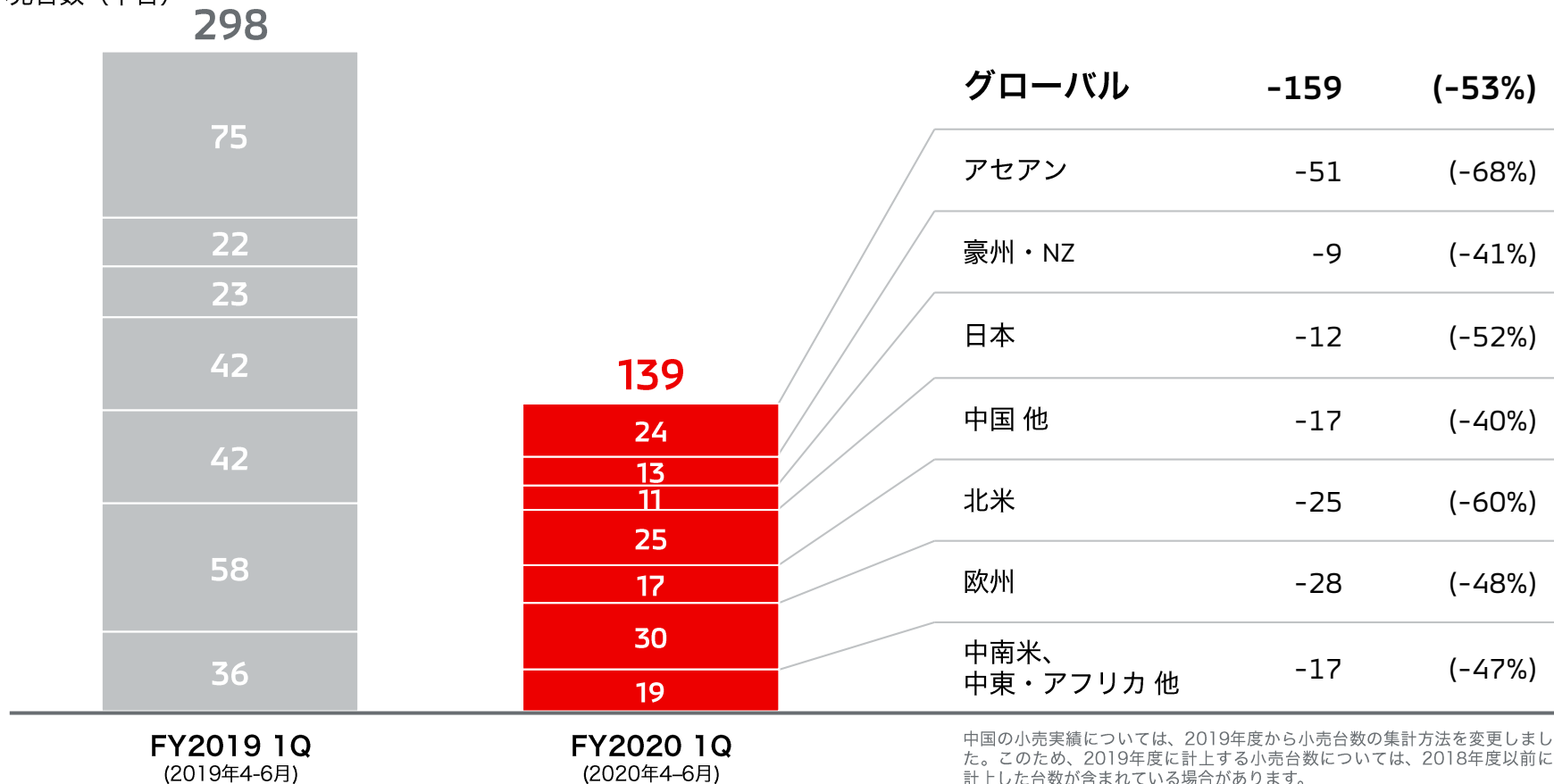
| (億円、千台) | FY2019 1Q (2019年4-6月) | FY2020 1Q (2020年4-6月) | 増減 | |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------|------|
| | | | 差異 | 率 |
| 売上高 | 5,362 | 2,295 | -3,067 | -57% |
| 営業利益 (利益率) | 39 (0.7%) | -533 | -572 | - |
| 経常利益 | -14 | -587 | -573 | - |
| 当期純利益* | 93 | -1,762 | -1,855 | - |
| 販売台数 (小売台数) | 298 | 139 | -159 | -53% |

* 親会社株主に帰属する当期純利益

2020年度第1四半期 販売台数実績【前年同期比】



小売台数（千台）



中国の小売実績については、2019年度から小売台数の集計方法を変更しました。このため、2019年度に計上する小売台数については、2018年度以前に計上した台数が含まれている場合があります。

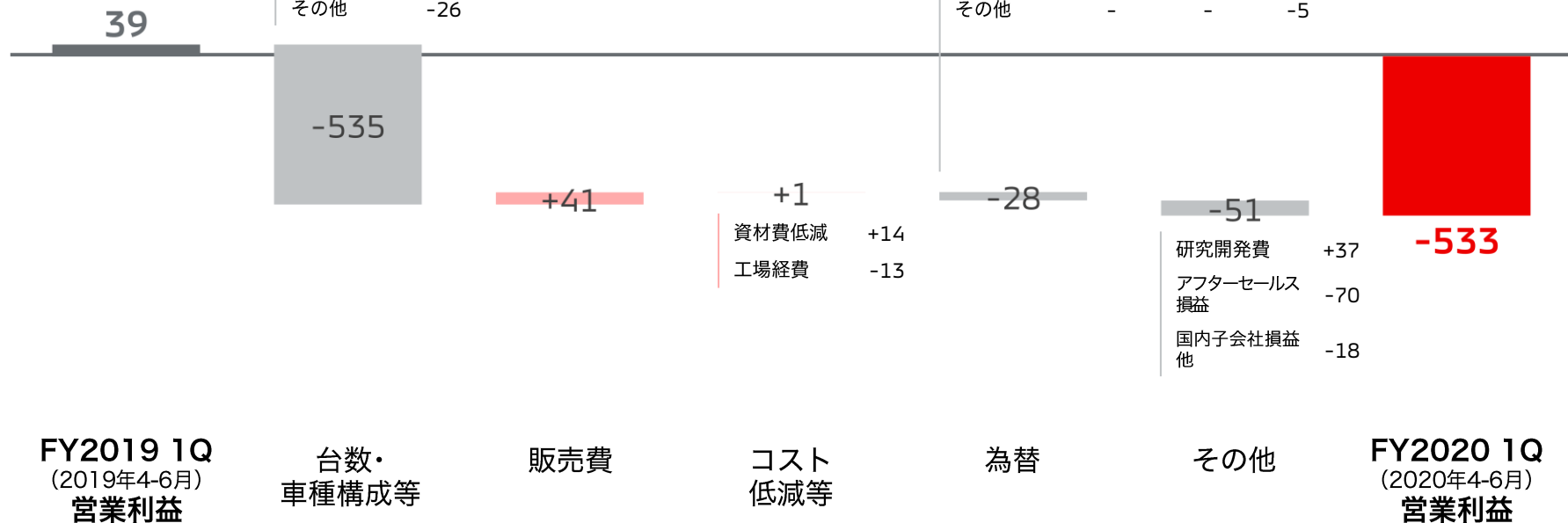
2020年度第1四半期 営業利益変動要因分析【前年同期比】



(億円)

| | |
|-------|------|
| 日本 | -60 |
| アセアン | -225 |
| 中国 他 | -27 |
| 北米 | -83 |
| 欧州 | -76 |
| 豪州・NZ | -38 |
| その他 | -26 |

| | 売上レート (円) | | 影響額 (億円) |
|-----|-----------|---------|-------------|
| | FY19 1Q | FY20 1Q | |
| USD | 111 | 108 | -9 |
| EUR | 123 | 118 | -7 |
| THB | 3.46 | 3.34 | +12 |
| AUD | 78 | 69 | -14 |
| RUB | 1.70 | 1.41 | -5 |
| その他 | - | - | -5 |



| | |
|-------|-----|
| 資材費低減 | +14 |
| 工場経費 | -13 |

| | |
|------------|-----|
| 研究開発費 | +37 |
| アフターセールス損益 | -70 |
| 国内子会社損益 他 | -18 |

FY2019 1Q
(2019年4-6月)
営業利益

台数・
車種構成等

販売費

コスト
低減等

為替

その他

FY2020 1Q
(2020年4-6月)
営業利益

1. 2020年度第1四半期 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. 2020-2022年度 中期経営計画 “Small but Beautiful”

2020年度 通期業績見通し及び予想配当

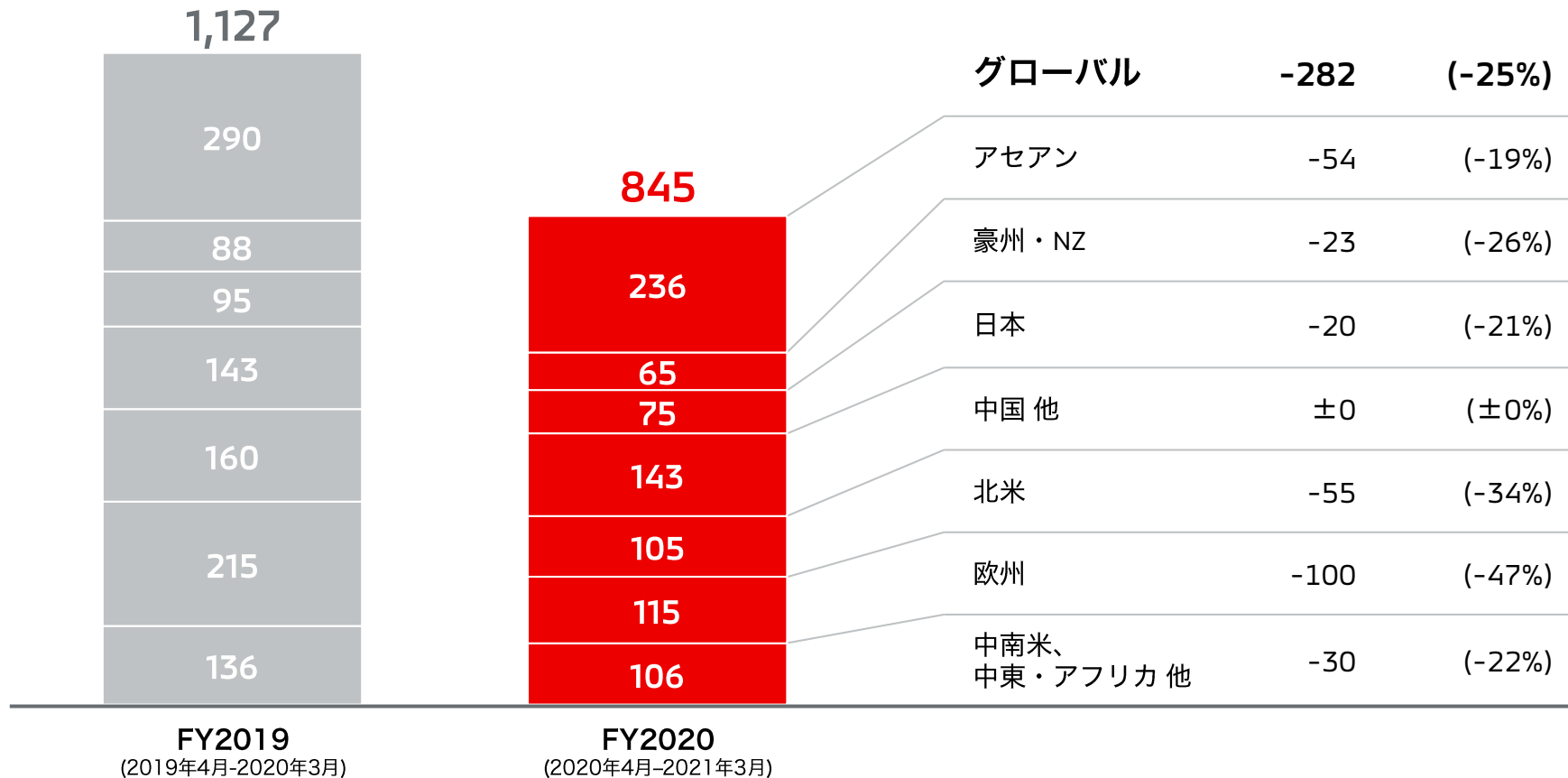
| (億円、千台) | FY2019 (2019年4月-2020年3月) | FY2020 見通し (2020年4月-2021年3月) | 増減 | |
|----------------|-----------------------------|---------------------------------|--------|------|
| | | | 差異 | 率 |
| 売上高 | 22,703 | 14,800 | -7,903 | -35% |
| 営業利益 (利益率) | 128 (0.6%) | -1,400 | -1,528 | - |
| 経常利益 | -38 | -1,600 | -1,562 | - |
| 当期純利益* | -258 | -3,600 | -3,342 | - |
| 1株当たり配当 (円) | ¥10 | ¥0 | | |
| 販売台数 (小売台数) | 1,127 | 845 | -282 | -25% |

* 親会社株主に帰属する当期純利益

2020年度 販売台数見通し【前年度比】

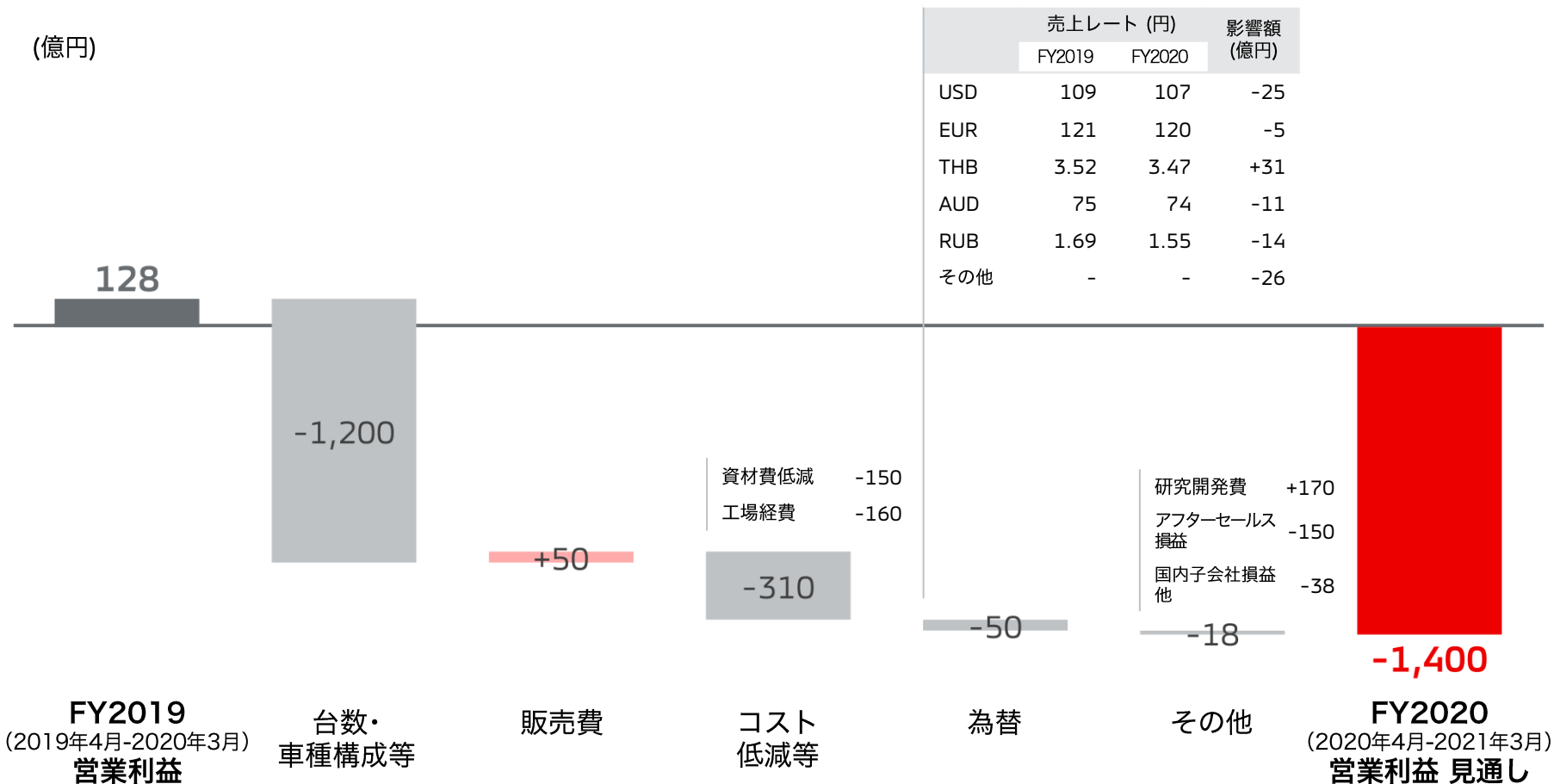


小売台数 (千台)



2020年度 営業利益見通し変動要因分析【前年度比】

(億円)



1. 2020年度第1四半期 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. 2020-2022年度 中期経営計画 “Small but Beautiful”

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

前中期経営計画「Drive for Growth」の振り返り

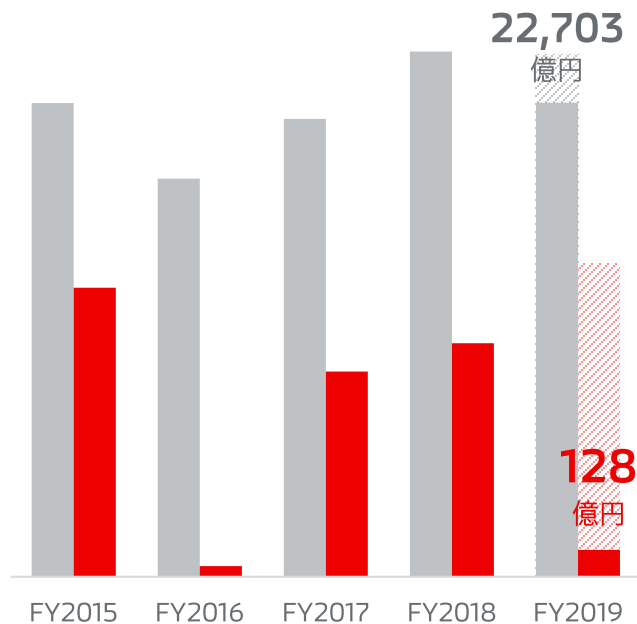
売上高

(左軸)

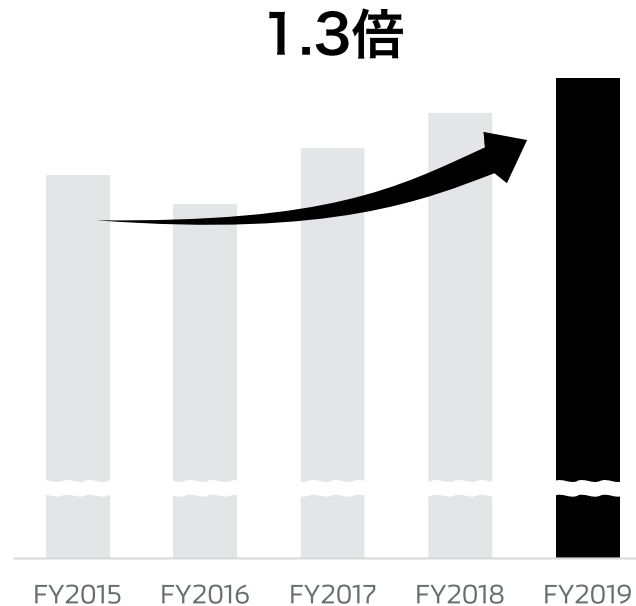
営業利益

(右軸)

固定費

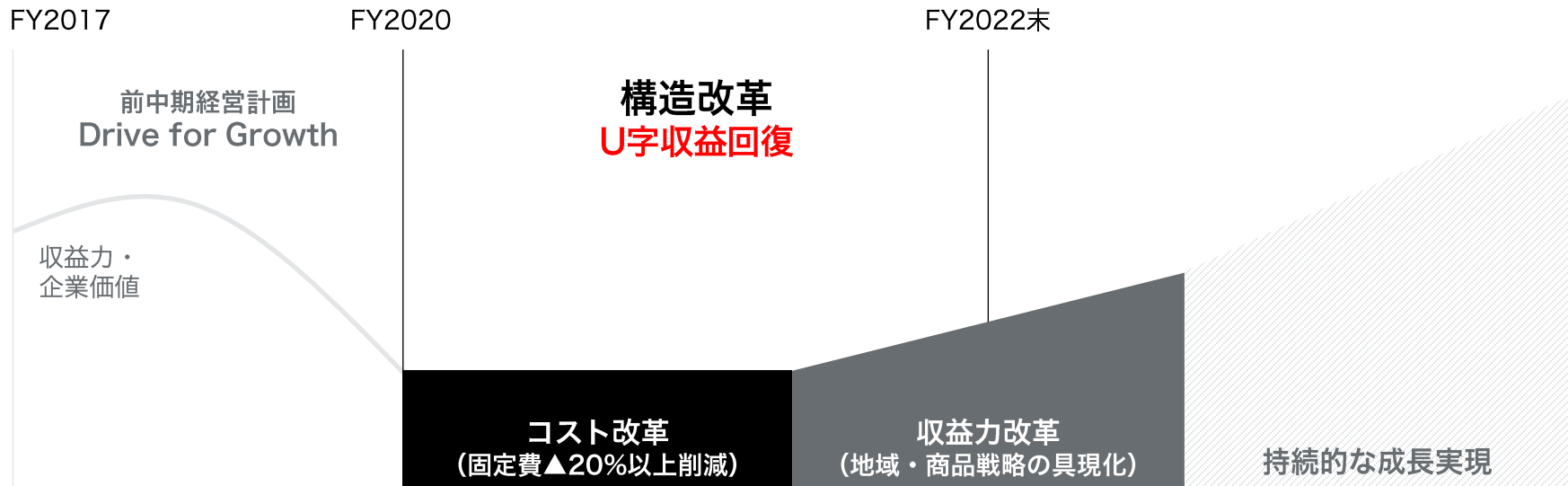


Drive for Growth



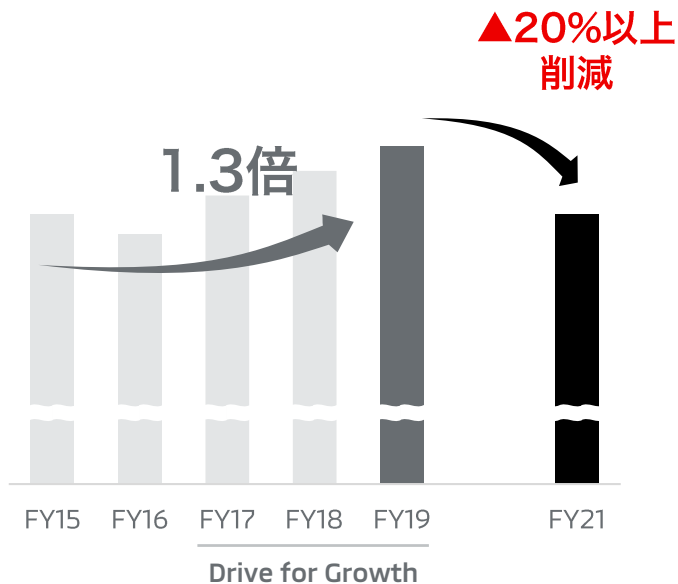
Drive for Growth

構造改革の位置づけ



全方位拡大戦略

強みを持つ地域・商品にフォーカスした収益成長



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

取り組み項目

地域戦略

商品・技術戦略

生産体制

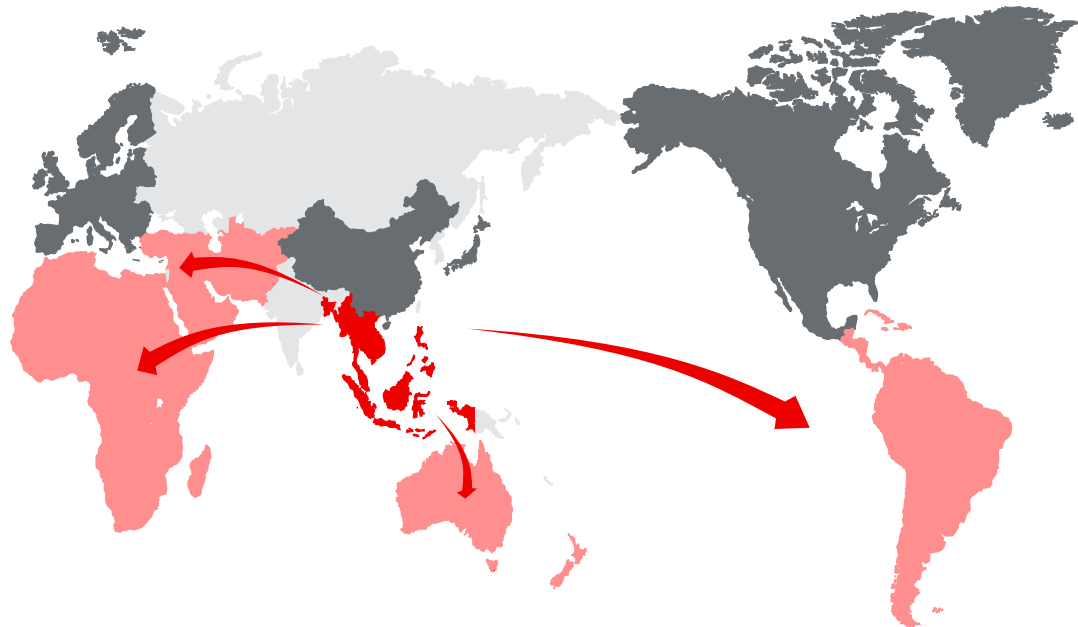
パートナーとの協業強化

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



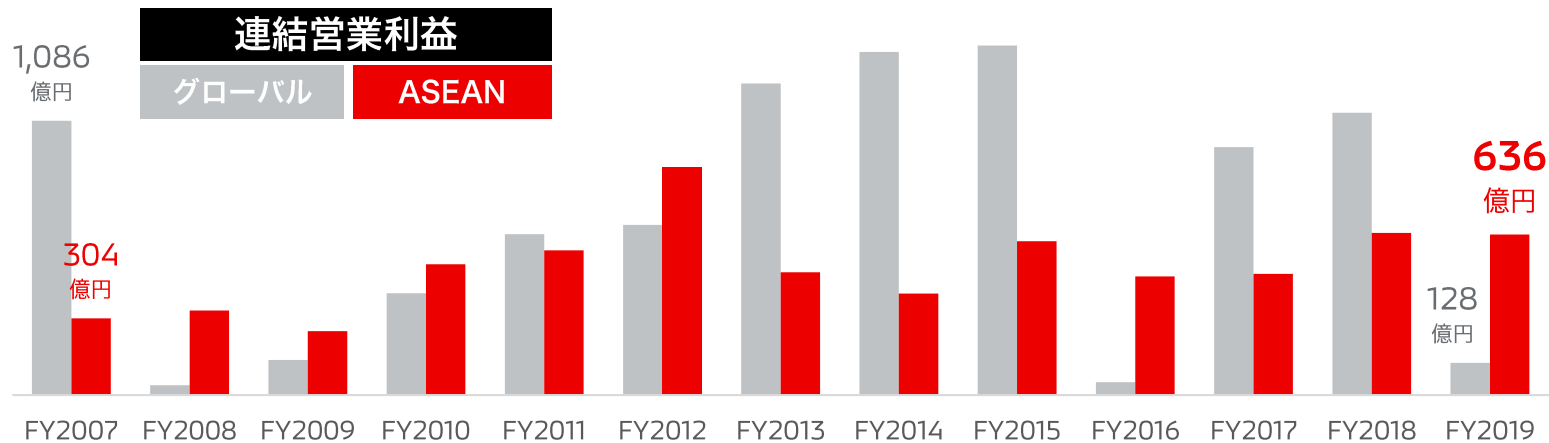
成長ドライバー

- **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

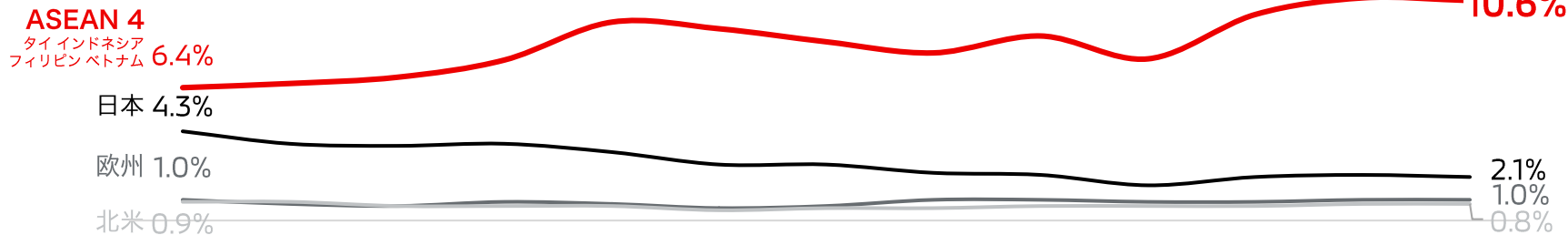
地域戦略: グローバルからASEANを軸とした地域へ



Drive for Growth

マーケットシェア

当社調べ



生産

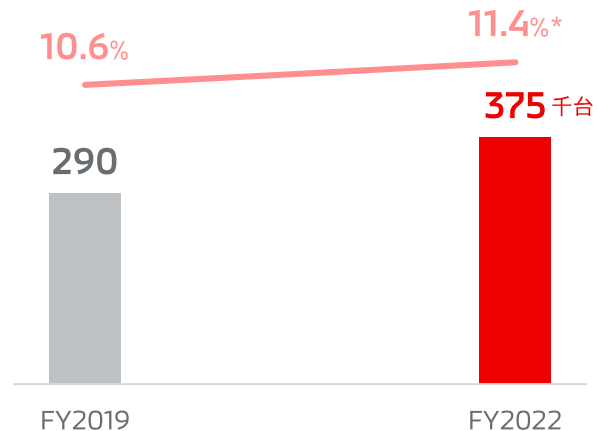
生産事業強化による相互補完体制の確立



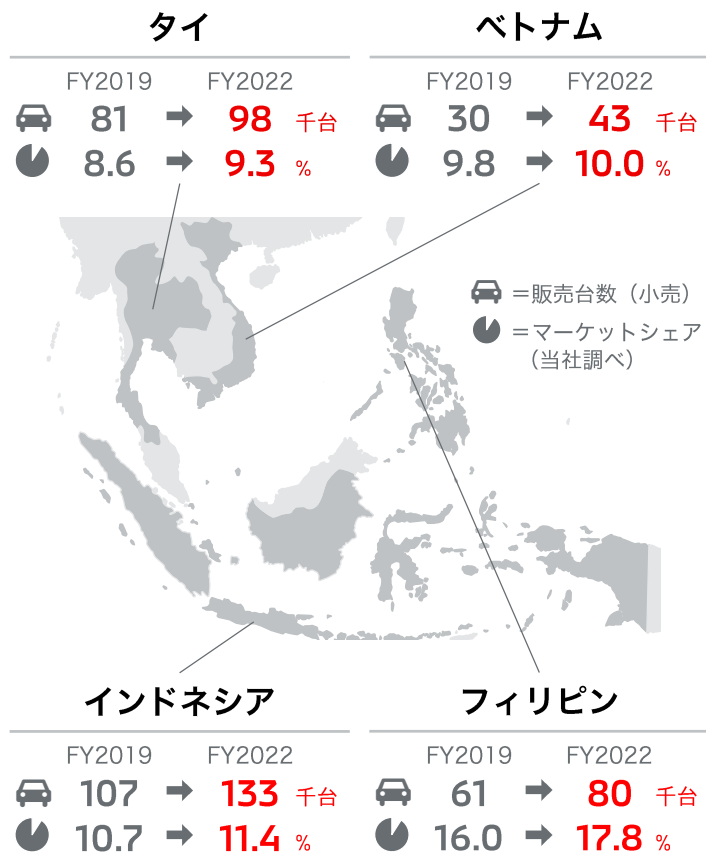
販売

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)



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

- エクスパンダー: 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

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

販売

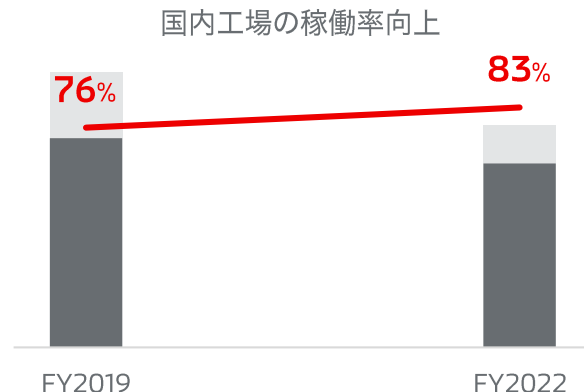
徹底的な固定費削減の収益力改善 による安定黒字化

- 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



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

FY2020

SUV PHEV

エクリプス クロス
PHEV



現行エクリプス クロス

FY2021

SUV

次期アウトランダー



**中国市場向け
新型EV**



▼
広州汽車と
共同開発

FY2022

SUV PHEV

次期アウトランダー
PHEV



▼
自社PHEV技術に
更なる磨き

軽自動車EV



▼
日産自動車と
共同検討

FY2022以降 ASEAN商品の強化

FY2022

PICKUP TRUCK
次期トライトン



FY2023 -

MPV HEV
エクспанダーHEV



現行エクспанダー

MPV
次期エクспанダー



PPV/SUV
次期パジェロスポーツ



新型車

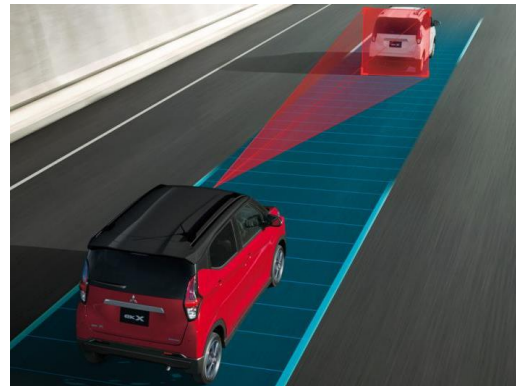




次世代ディーゼルと
フレームモデル性能向上



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

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

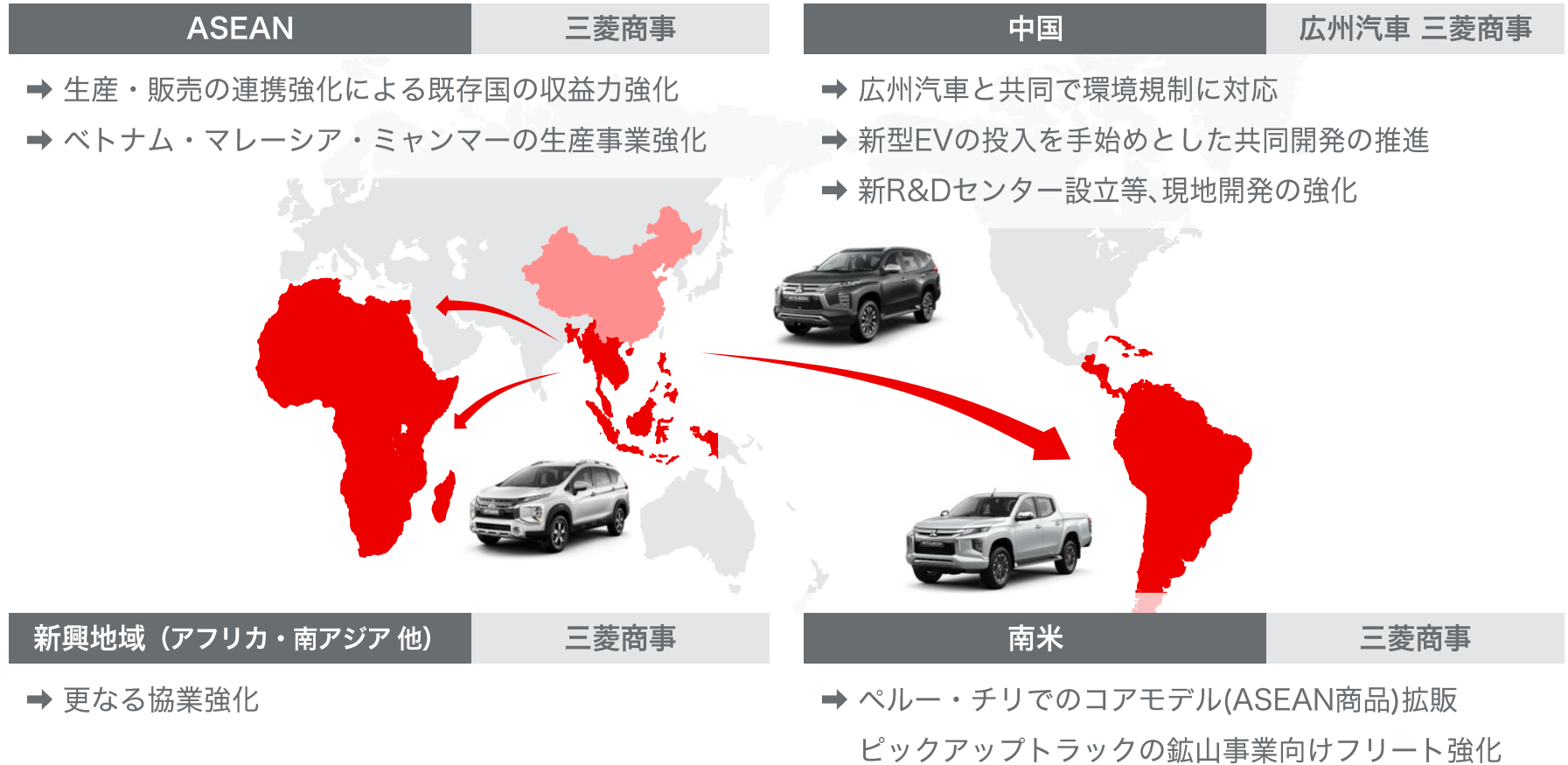
オーストラリア

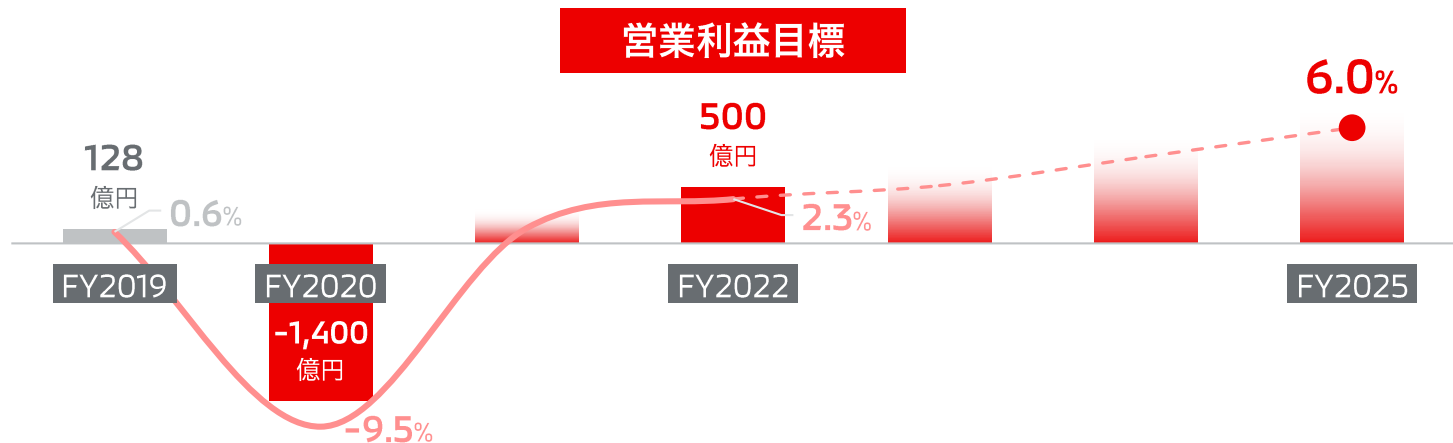
日産自動車

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

パートナーとの協業強化: 三菱商事・広州汽車





| | | | |
|-------|--------|----------|---------------|
| 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



**MITSUBISHI
MOTORS**

Drive your Ambition

APPENDIX

2020年度第1四半期末 バランス・シート 【前年度末比】

| (億円) | FY2019 (2020年3月末) | FY2020 1Q (2020年6月末) | 増減 |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|--------|
| 資産合計 | 19,381 | 17,241 | -2,140 |
| うち現金及び預金 | 3,996 | 4,323 | +327 |
| 負債合計 | 11,497 | 11,052 | -445 |
| うち有利子負債* | 2,994 | 5,381 | +2,387 |
| 純資産合計 | 7,884 | 6,189 | -1,695 |
| 自己資本 (自己資本比率) | 7,727 (39.9%) | 6,041 (35.0%) | -1,686 |
| ネットキャッシュ 【自動車事業及び消去】 | 3,784 | 1,653 | -2,131 |

* リース債務を含む

2020年度第1四半期 設備投資・研究開発費・減価償却費

設備投資

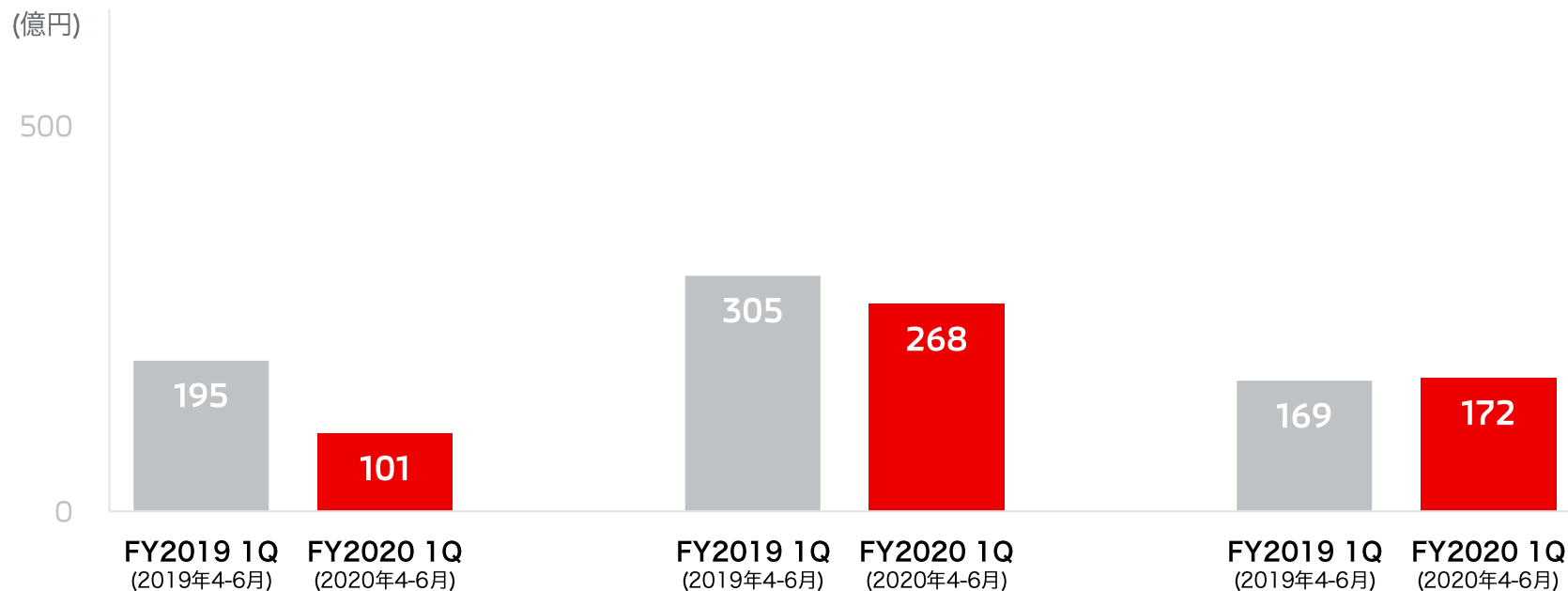
101億円
-48% (YoY)

研究開発費

268億円
-12% (YoY)

減価償却費

172億円
+2% (YoY)



2020年度第1四半期 地域別業績【前年同期比】

| (億円) | 売上高 | | | 営業利益 | | |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|------|
| | FY2019 1Q (2019年4-6月) | FY2020 1Q (2020年4-6月) | 増減 | FY2019 1Q (2019年4-6月) | FY2020 1Q (2020年4-6月) | 増減 |
| 合計 | 5,362 | 2,295 | -3,067 | 39 | -533 | -572 |
| - 日本 | 1,120 | 784 | -336 | -34 | -105 | -71 |
| - アセアン | 1,398 | 352 | -1,046 | 115 | -70 | -185 |
| - 中国 他 | 147 | 34 | -113 | -3 | -19 | -16 |
| - 北米 | 734 | 195 | -539 | -51 | -112 | -61 |
| - 欧州 | 1,089 | 259 | -830 | -24 | -93 | -69 |
| - 豪州・NZ | 459 | 312 | -147 | 17 | -49 | -66 |
| - その他 | 415 | 359 | -56 | 19 | -85 | -104 |

2020年度 地域別売上高見通し【前年度比】

| (億円) | FY2019 (2019年4月-2020年3月) | FY2020 見通し (2020年4月-2021年3月) | 増減 |
|---------|-----------------------------|---------------------------------|--------|
| 合計 | 22,703 | 14,800 | -7,903 |
| - 日本 | 4,605 | 3,870 | -735 |
| - アセアン | 5,519 | 4,110 | -1,409 |
| - 中国 他 | 417 | 210 | -207 |
| - 北米 | 3,151 | 1,900 | -1,251 |
| - 欧州 | 4,747 | 1,270 | -3,477 |
| - 豪州・NZ | 1,768 | 1,650 | -118 |
| - その他 | 2,496 | 1,790 | -706 |

2020年度 設備投資・研究開発費・減価償却費見通し

設備投資

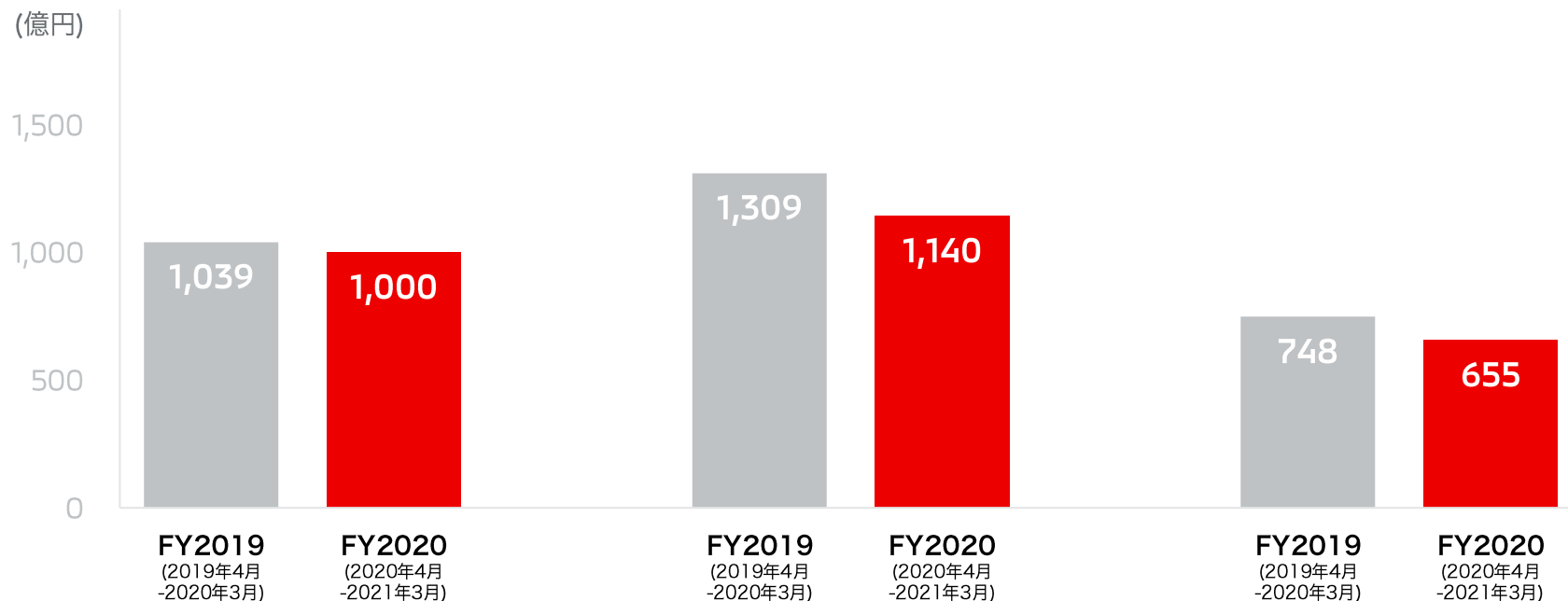
1,000億円
-4% (YoY)

研究開発費

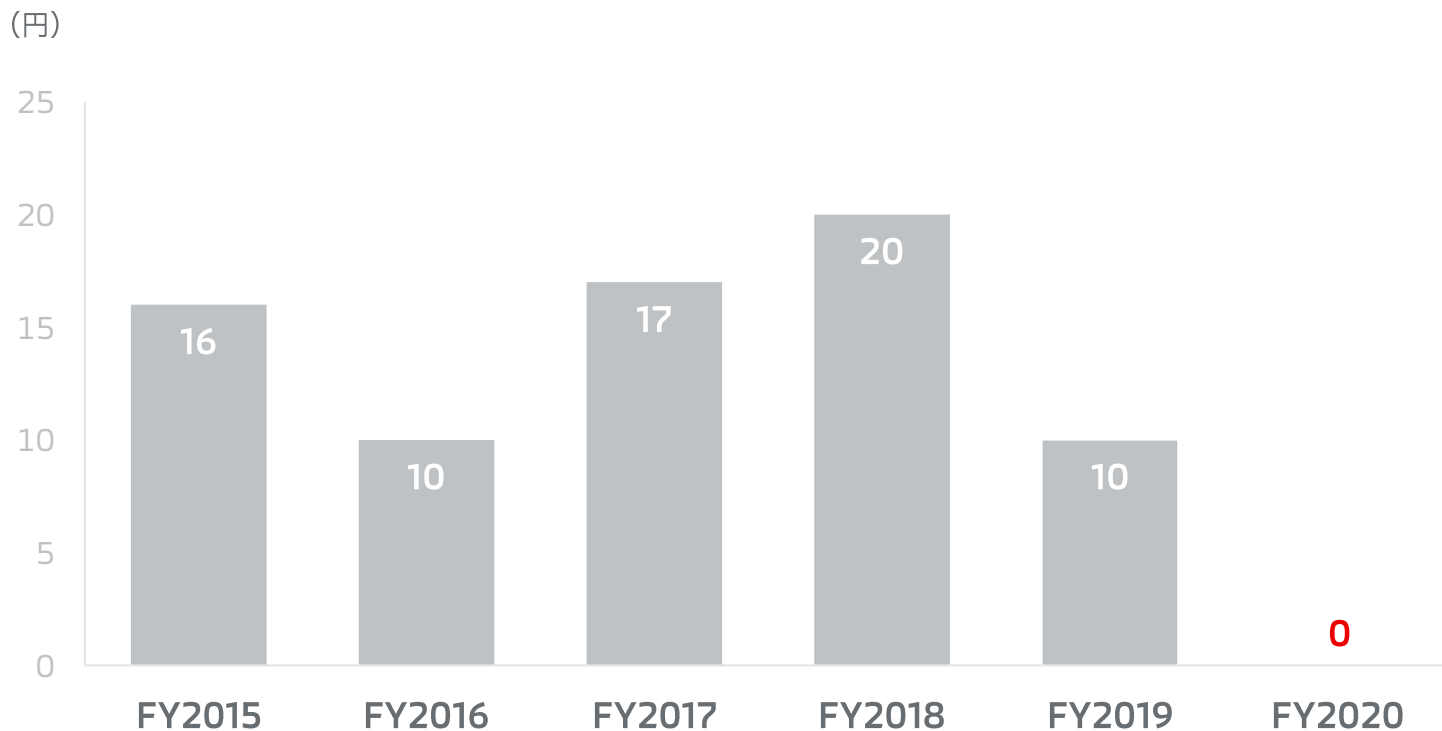
1,140億円
-13% (YoY)

減価償却費

655億円
-12% (YoY)



1株当たり配当金: 0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。