



2020年度
第3四半期 決算報告
2021年2月2日

1. 2020年度第3四半期累計 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. ビジネスハイライト

2020年度第3四半期累計 業績サマリー【前年同期比】



(億円、千台)	第3四半期累計 (4-12月)			四半期別		
	FY2019	FY2020	増減	1Q	2Q	3Q
売上高	16,669	9,528	-7,141	2,295	3,454	3,779
営業利益 (利益率)	36 (0.2%)	-867	-903	-533	-293	-41
経常利益	-27	-929	-902	-587	-283	-59
当期純利益*	-118	-2,440	-2,322	-1,762	-337	-341
フリーキャッシュフロー (自動車事業のみ)	-1,200	-1,692	-492	-2,115	85	338
販売台数 (小売台数)	876	569	-307	139	212	218

* 親会社株主に帰属する当期純利益

3

最初に2020年度第3四半期業績サマリーをご覧ください。

新型コロナウイルス感染拡大等による世界的な自動車需要低迷により売上高は前年比43%減少の9,528億円となりました。営業利益は、全社的な諸経費・固定費削減や構造改革活動によりグローバルでの販売減のインパクトを軽減しましたが、第3四半期累計は867億円の損失となりました。

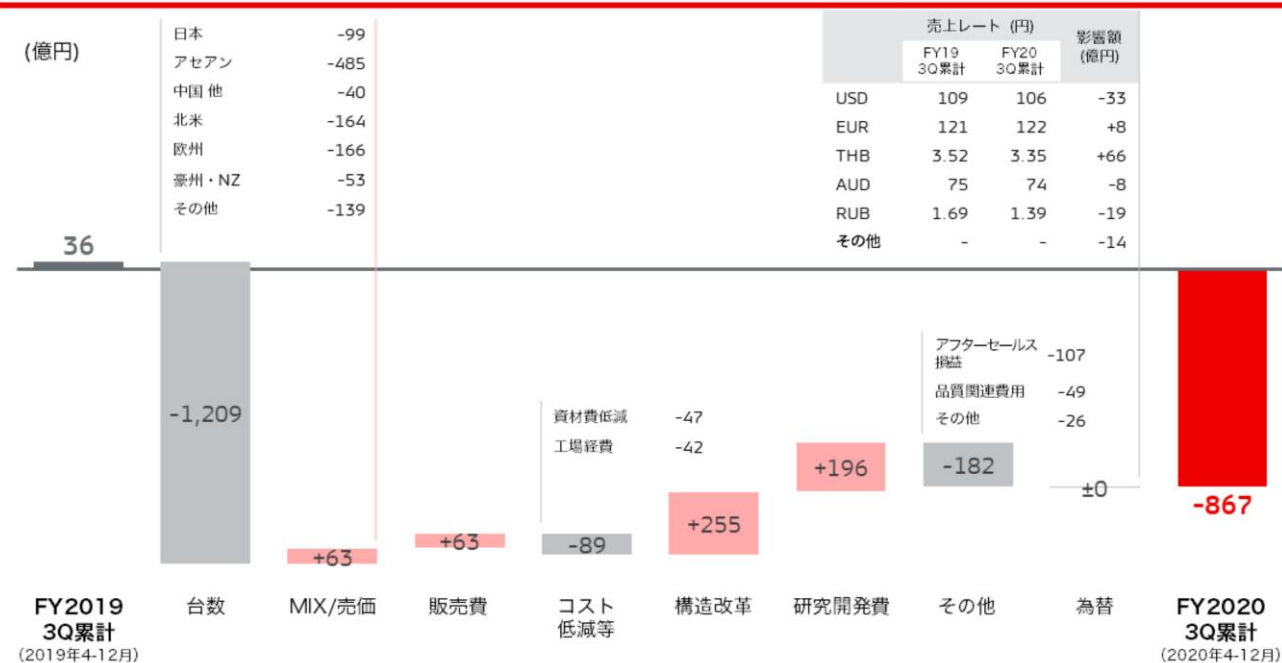
また、経常利益は929億円の損失、当期純利益については構造改革実施に伴う特別損失計上などにより、2,440億円の損失となりました。

なお、フリーキャッシュフローは第2四半期よりプラスに転じており、累計でのマイナス幅が大幅に縮小いたしました。

販売台数はグローバルで56万9千台となりました。

なお、第3四半期（10～12月期）実績は売上高3,779億円、営業利益41億円の損失、経常利益59億円の損失、当期利益341億円の損失となり、販売台数は21万8千台となりました。第1四半期をボトムに、12月には黒字化が確認できるなど収益モメンタムが改善しており、第3四半期には黒字化まであと一息のところまで持ち直しています。

2020年度第3四半期累計 営業利益変動要因分析【前年同期比】



2020年度第3四半期累計変動要因はご覧の通りです。

台数・車種構成等は、販売台数減の影響が-1,209億円となりましたが、地域・車種ミックスの改善などで63億円のプラス効果があり、合計1,146億円の悪化となりました。

販売費用は、新車販売回復に伴い増額した地域もありましたが、計画に沿った抑制効果により前年比63億円の好転となりました。

コスト低減等は、上期の生産調整の影響が大きく残り、資材費低減効果が縮小しました。

期初より取り組んでいる構造改革や研究開発費の見直しは、想定以上のペースで進み大幅なプラス効果を産み出しました。

その他項目は、アフターセールス損益や品質関連費用等の悪化を主要因とし、累計で前年比182億円の悪化となりました。

為替は、コスト通貨であるタイバートの好転は見られましたが、USドルやロシアルーブル等の悪化の影響で、損益影響はございませんでした。

2020年度第3四半期 営業利益変動要因分析【前年同期比】



ご覧のスライドでは、2020年度第3四半期切り取りの営業利益の前年同期比変動要因を示しております。

台数・車種構成等では、販売台数減少の影響は受けたものの、地域・車種ミックスの改善や構造改革による限界利益の好転により、209億円の減益影響に留まりました。

販売費用は、計画にそって抑制はできたものの、一部地域での新車販売に伴う増額などがあり、わずかながら悪化いたしました。資材費などコスト低減は稼働低下の影響で42億円の減益影響でした。

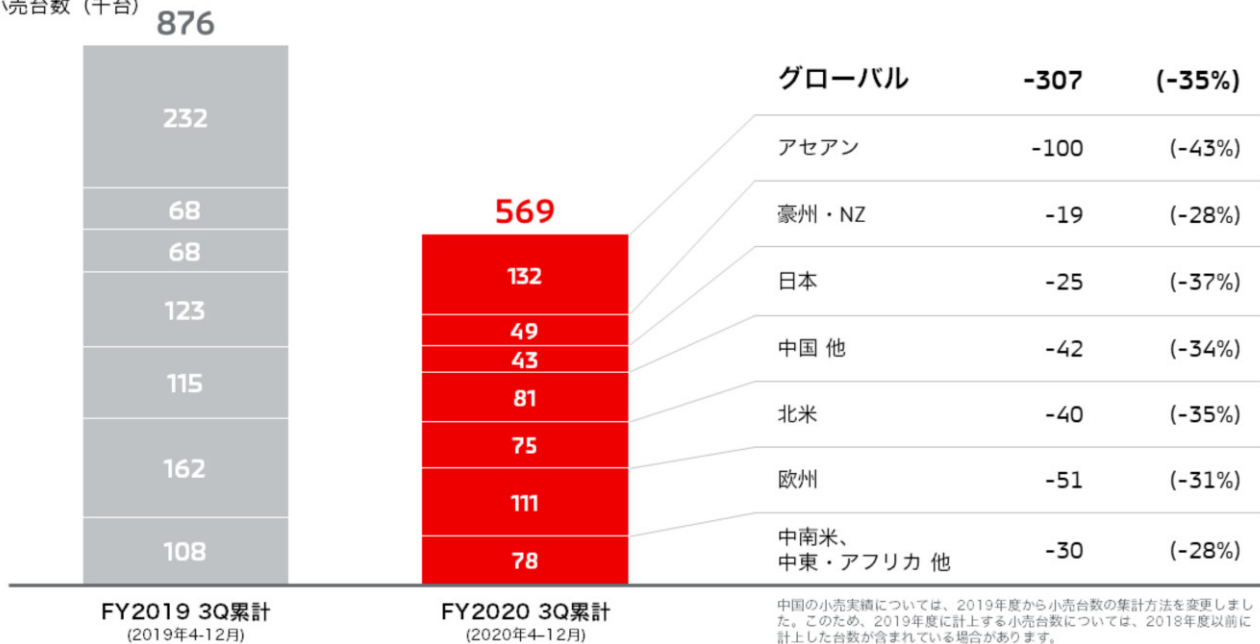
その一方で、構造改革活動による増益要因が123億円あります。研究開発費の減少は、前年の第3四半期に大型商品の開発が佳境に差し掛かっていた反動減です。アセアン向け新商品開発は想定以上のスピードで走り出しております。

為替は、全体では円高の影響もありましたが、コスト通貨であるタイパーツの好転等により、前年同期比で11億円の増益要因となりました。

2020年度第3四半期累計 販売台数実績【前年同期比】



小売台数（千台）



6

当社の販売台数は全地域合計で前年同期比35%減の56万9千台となりました。世界の自動車需要は、中国・米国などで回復傾向にありますが、当社が得意とする地域の回復が遅れております。

主力のアセアンは、第1四半期で底打ちをしていますが、そこからの回復度合は期初の想定に達していません。当社販売は累計で前年同期比43%減の13万2千台となりました。

豪州・NZでは穏やかな回復が続いており、当社販売のマイナス幅は上期から縮小し前年同期比28%減の4万9千台となりました。

日本においては、自動車需要全体は回復しておりましたが、ここに至り再び新型コロナウイルスの感染拡大の影響が増大しております。当社におきましては、フリート販売の抑制や売価の見直しといった構造改革を進めており、前年同期比37%減の4万3千台となりました。昨年12月に発売しました新型エクリプス クロスPHEVは、自動車メディアから高い評価を頂き、お客様の電動車への関心が高まっていることもあり好調な出足となっております。

その他地域においては、外部環境の大幅な変化は見られず、いずれの地域も前年比30%前後の減少となりました。

1. 2020年度第3四半期累計 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. ビジネスハイライト

2020年度 通期業績見通し



(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		前回見通し からの増減
			差異	率	
売上高	22,703	14,600	-8,103	-36%	-200
営業利益 (利益率)	128 (0.6%)	-1,000	-1,128	-	+400
経常利益	-38	-1,200	-1,162	-	+400
当期純利益*	-258	-3,300	-3,042	-	+300
販売台数 (小売台数)	1,127	802	-325	-29%	-22

* 親会社株主に帰属する当期純利益

8

ウイルスの活動が活発化する冬季に入り、各国の行動制限は厳格化しています。また旺盛な需要による半導体サプライチェーンの供給不足など、外部環境の不透明感が再び強まっています。

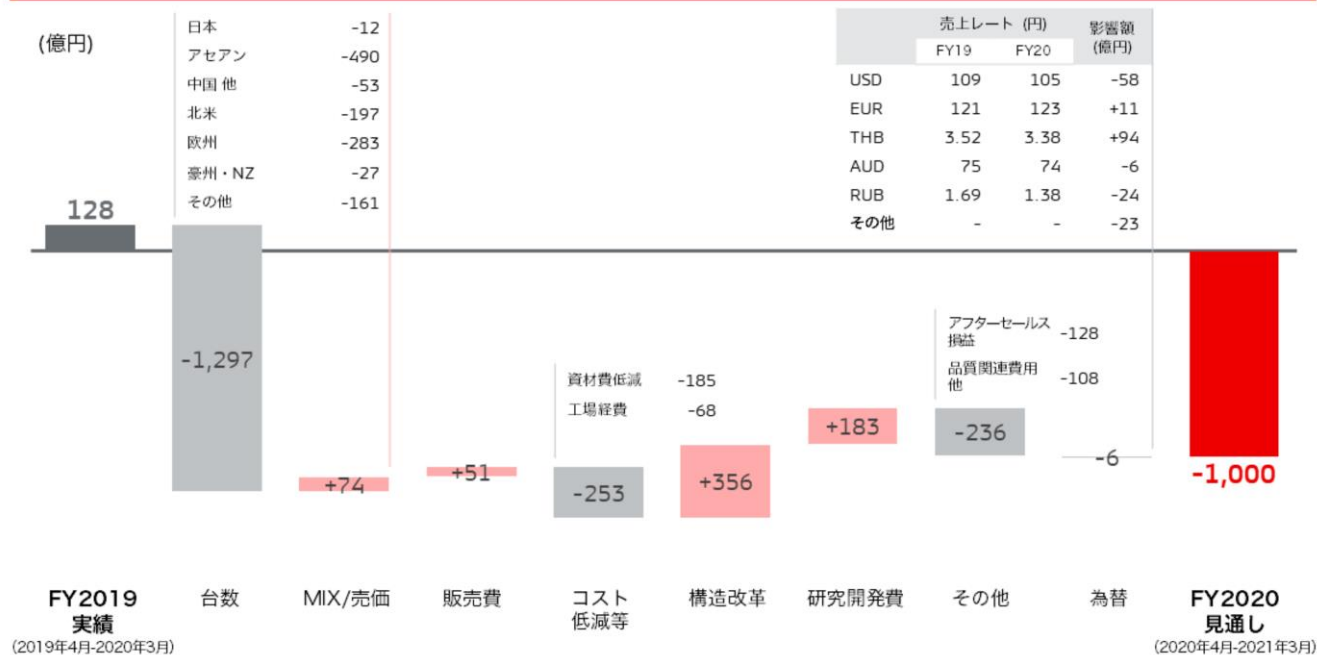
一方で、当社のコスト構造改革は想定よりも早いスピードで実現できており、厳しい販売状況を織り込んでも、期初計画よりも損失を抑制できる目途がたってきました。収益回復には値引きの抑制・フリート販売への取り組みの見直しなども貢献しています。

新型コロナウイルス感染の再拡大や、アセアン地域における輸入関税施策の変更といったリスクアイテムを織り込み、販売台数通期見通しを82万4千台から80万2千台へ、それに伴い売上高通期見通しを1兆4,800億円から1兆4,600億円とそれぞれ下方修正いたします。

一方で、収益改善は着実に進捗しております。営業利益は従来見通しの1,400億円から1,000億円の損失へ、経常利益は1,600億円から1,200億円の損失、当期純損失は3,600億円から3,300億円へとそれぞれ上方修正いたします。

不透明な外部環境は続きますが、新しい通期業績見通しを達成すべく、社員一丸となって引き続き構造改革に努めます。

2020年度 営業利益見通し変動要因分析【前年度比】



2020年度通期営業利益見通し修正にともない、前年度比変動要因の見直しもいたしました。

台数・車種構成等に関しましては、修正した販売台数減の影響やMIX/売価の改善を見直した結果、前回見通しよりも少々の悪化を想定しております。

販売費に関しましては、選択と集中の基本方針に沿って各国の販売費を見直し実施した事により、前回見通しと同等のプラス効果を想定しております。

コスト低減等に関しましては、コロナ禍における販売減や在庫削減計画に伴った生産調整により、資材費低減活動は例年のように進みませんが、工場関連経費の悪化が縮小することにより影響額は前回見通しよりも改善する見通しです。

構造改革の進捗や研究開発費のコア地域・商品向けの集中投下は、予定通り進捗することにより、大幅なプラス効果を生み出す見通しです。

その他項目では、アフターセールス損益、品質関連費用他のリスクを織り込んでおります。

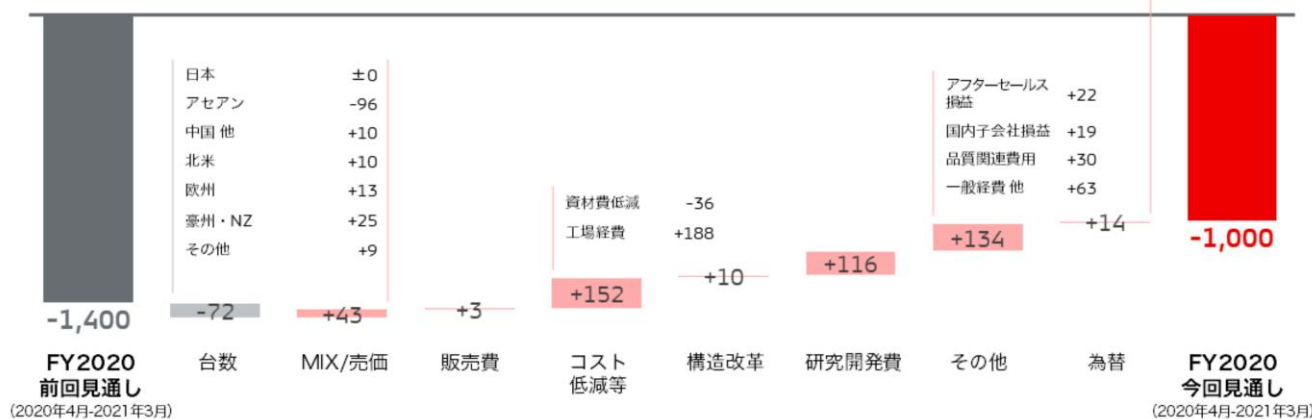
為替影響に関しましては、お示しの通り各国の通期レートを足許の市況環境に合わせて再度見直し、前年比-6億円の影響を見通しております。

2020年度 営業利益見通し変動要因分析【前回公表比】



(億円)

	売上レート (円)		影響額 (億円)
	前回	今回	
USD	106	105	-1
EUR	122	123	+1
THB	3.38	3.38	+2
AUD	74	74	+7
RUB	1.38	1.38	±0
その他	-	-	+5



以前発表いたしました前回見通しからの変動要因はご覧の通りとなります。

台数・車種構成等に関しましては、販売減の影響をMIX/売価で抑制することによって、前回見通しよりも29億円程度の悪化に留めます。

販売費に関しましては、前回計画通りよりも少々好転することを想定しております。

コスト低減等に関しましては、資材費などコスト低減は稼働低下の影響を受けますが、工場関連経費の抑制が想定以上に進んだことにより、前回見通しより152億円程度のプラス効果を見通しております。

構造改革や研究開発費は、いずれも想定以上に進捗する目途がたっていることから、更なるプラス効果を産み出すことを想定しております。

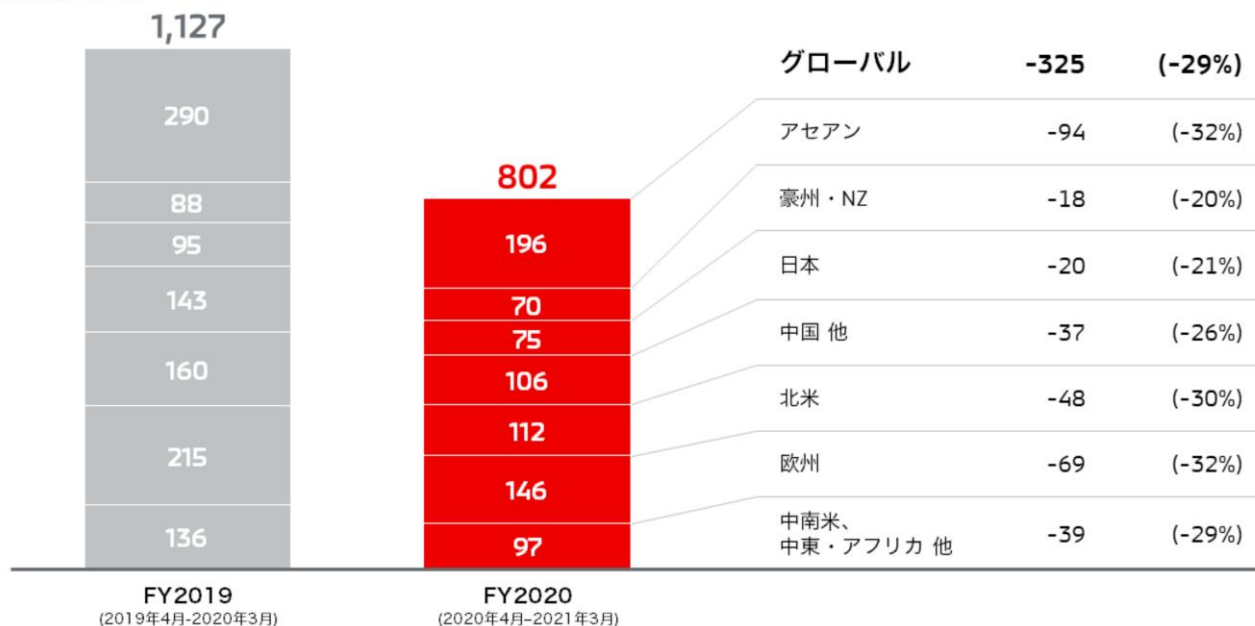
その他項目では、アフターセールス損益、国内子会社損益、品質関連費用等いずれも前回見通しよりも好転することを想定しております。

為替影響に関しましては、各国の通期レートを足許の市況環境に合わせて再度見直しました。その結果、前回見通しよりも14億円程度の好転を見通しております。

2020年度 販売台数見通し【前年度比】



小売台数（千台）



11

2020年度地域ごとの販売見通しはご覧の通りです。

冒頭に説明申し上げた通り、新型コロナウイルス感染拡大防止策とする各国の行動制限拡大、アセアンにおける輸入関税施策の変化、そして半導体サプライチェーンの供給不足により自動車需要回復が鈍化する可能性があります。当社はそれらの影響を踏まえて、2020年度の販売見通しを前回計画の82万4千台から80万2千台へと修正いたします。

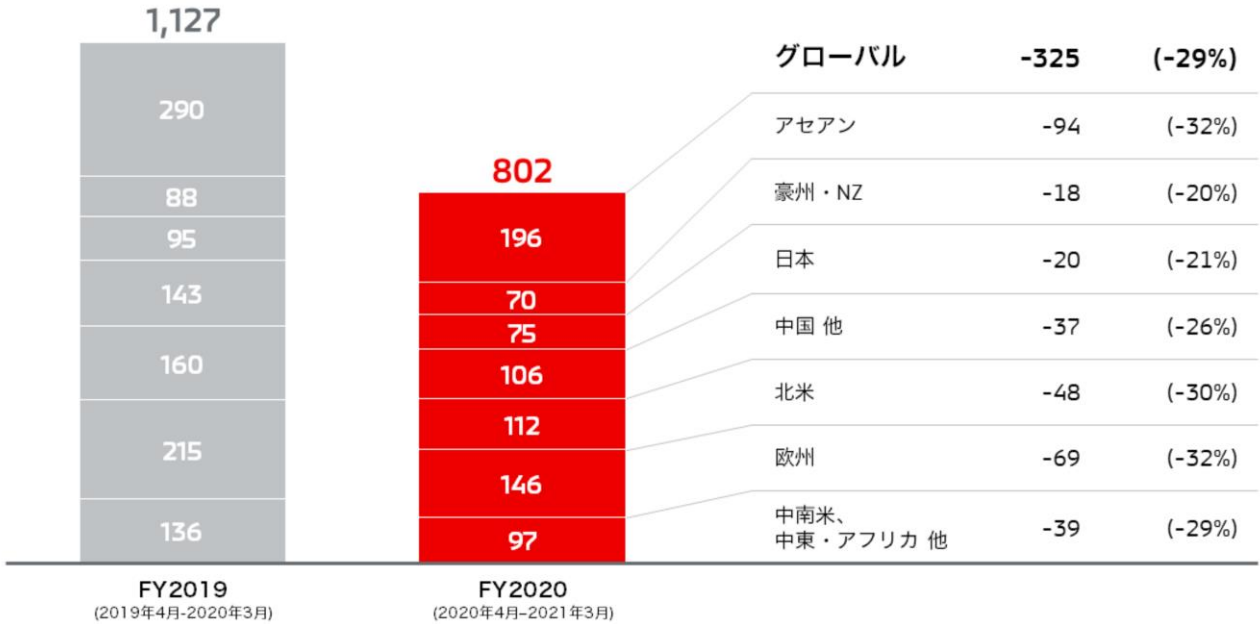
主力のアセアンは、回復基調が顕在化しているベトナム・マレーシアに対し、インドネシアにおける新型コロナウイルス対策による行動規制厳格化、それらをきっかけとした景気低迷と、フィリピンにおける経済活動の制限やセーフガード発令といった変化が需要回復ペースを鈍化させております。またタイでも再度コロナ感染が拡大しており、今後の販売鈍化が懸念されます。これらの影響を織り込んだ結果、以前の計画より販売台数見通しを引き下げ、19万6千台といたします。

一方で、豪州・ニュージーランドにおいては、穏やかではあるものの回復基調は続いており、当社の販売も徐々に回復しておりますので、通期の見通しを少々引き上げ7万台といたします。

自動車需要が回復基調にあった日本は、年明けに発動された緊急事態宣言の影響により、再び不透明感が高まってまいりました。2020年12月に販売を開始しました新型エクリプス クロスの販売は好調に推移しておりますが、外部環境悪化の影響を織り込んだ結果、2020年度通期見通しの7万5千台は据え置きます。

2020年度 販売台数見通し【前年度比】

小売台数（千台）



11

その他、中国市場は、自動車需要全体の4月以降の回復基調は持続していますが、当社販売は上期の大幅な減少に歯止めはかけたものの、落ち込みを払拭することは困難と考え、前回計画より見通しを引き下げ10万6千台といたしました。北米は市場全体が回復基調にありますが、今期当社は戦略的な在庫調整や販売の質改善を優先し、前回見通しから不変の11万2千台といたしました。欧州は再三のロックダウンの影響に加え、当社の開発戦略変更の影響もあり、大幅な販売減を見通しておりましたが、状況変化はなだらかに推移しており、通期見通しを少々引き上げ14万6千台といたします。

当社が得意する市場での不透明感は認識した上での販売であり、超過達成を目指し全力を尽くします。

1. 2020年度第3四半期累計 実績

2. 2020年度 業績見通し

3. ビジネスハイライト

項目	実施内容	評価
間接員労務費	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	😊
マーケティング費用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「選択と集中」に沿って、ノンコア地域抑制 ■ コア地域・拡販スケジュールに沿った配分 	😊
減価償却費	<ul style="list-style-type: none"> ■ 固定資産減損 	😊
開発費	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品・地域戦略に伴う削減 ■ 欧州向け新規開発凍結 	😊
生産体制再編	<ul style="list-style-type: none"> ■ パジェロ製造生産停止 ■ 生産ライン統廃合 	😊
一般管理費	<ul style="list-style-type: none"> ■ 旅費、外部委託費など、経費削減 ■ 子会社等本社オフィスビルへ集約 	😊

当初計画よりも前倒して進捗

構造改革は、いずれも計画通り、もしくは計画以上のスピードで進捗しております。また、構造改革に係る費用の大半も今年度中に計上できる見通しです。固定費削減につきましては、新中期経営計画「Small but Beautiful」で発表した通り、2021年度に2019年度比20%の削減の目標を掲げました。新型コロナウイルス影響による特殊要因はあったものの、諸施策の前倒し等により固定費全体で前年比18%程度の削減に目途付けができております。

具体的な実施状況について、まず間接員労務費に関しては人員適正化(再配置、新規採用抑制、希望退職制度)・報酬制度見直しいずれも計画通り実施することができ、計画を若干上回る削減が見通せます。

マーケティング費用に関しては、「選択と集中」の基本概念に沿って、ノンコア地域の費用を抑制し、その一部をコア地域に集中投下することにより、費用対効果を向上させると同時に全体予算の大幅削減が実現できる見込みです。

減価償却費に関しては、第1四半期に発表した通り、固定資産の減損処理を通じ、計画通りの費用削減が見通せます。

開発費も同様に「選択と集中」に取り組み、ノンコア地域向けの開発費用を抑制する一方で、コア地域には集中投下することにより、当社の戦略に沿った商品開発が実現できる体制を整えました。これにより、計画を上回る削減と開発の効率化を達成する見込みです。なお、計画を上振れた削減については、アセアン戦略商品の強化と、カーボンニュートラル対応といった将来戦略に向けた投資へと繋げてまいります。

生産体制再編に関しては、7月に発表した通り、パジェロ製造(株)の生産停止を行う決定をして生産ラインの統廃合を実施することにより、販売に見合った高稼働体制を整えました。

一般管理費については、旅費、外部委託費を主とする経費削減や、子会社等の本社オフィスビルへの集約など、あらゆる項目での削減が想定以上に進み、大幅な削減が期待できます。

FY2020

第3四半期



新型エクリプス クロス



アウトランダーPHEV
(タイ現地生産開始)



新型デリカD:2



eKクロス (特別仕様車)

第4四半期



New OUTLANDER
2月17日(日本時間) 発表

この7月にお話しいたしました当社が今中期経営計画期間中に集中すべき事柄の中に、当社が得意とする環境技術の促進と、当社の遺伝子である4WD技術・オフロード性能の進化を通じ、安心感と走る楽しさが体験できる魅力のある製品をお客様にお届けすることがあります。この大方針に沿う形で、先日発表いたしました「新環境計画パッケージ」内において、PHEVを中心とした電動化の推進を掲げております。

既にご案内のとおり、今第3四半期には新たにPHEVモデルも追加した新型エクリプス クロスの販売を開始いたしました。加えて、今後厳格化する環境規制に備え、アウトランダーPHEVのタイ現地生産及び販売を開始いたしました。

国内においては、軽ハイトワゴン eKクロスと、軽スーパーハイトワゴン eKクロス スペースに安全装備を充実させた特別仕様車「G Plus Edition」や、コンパクトミニバン デリカD:2をフルモデルチェンジし、12月末より販売を開始いたしました。

日本時間2月17日に、フルモデルチェンジしたクロスオーバーSUV アウトランダーのオンライン発表会を予定しております。皆様にもこの発表会の様子をご覧頂きたく、追って後日にストリーミングのリンクをお知らせする予定です。新型アウトランダーは、米国、カナダ、プエルトリコをはじめとして、グローバルに順次展開する計画です。

当社は今後も計画に沿って、技術開発及び環境対応モデルラインアップの拡充を行います。



APPENDIX

2020年度第3四半期末 バランス・シート【前年度末比】



(億円)	FY2019 (2020年3月末)	FY2020 3Q (2020年12月末)	増減
資産合計	19,381	17,905	-1,476
うち現金及び預金	3,996	5,026	+1,030
負債合計	11,497	12,382	+885
うち有利子負債*	2,994	5,333	+2,339
純資産合計	7,884	5,523	-2,361
自己資本 (自己資本比率)	7,727 (39.9%)	5,368 (30.0%)	-2,359
ネットキャッシュ 【自動車事業及び消去】	3,784	2,262	-1,522

* リース債務を含む

2020年度第3四半期累計 設備投資・研究開発費・減価償却費



設備投資

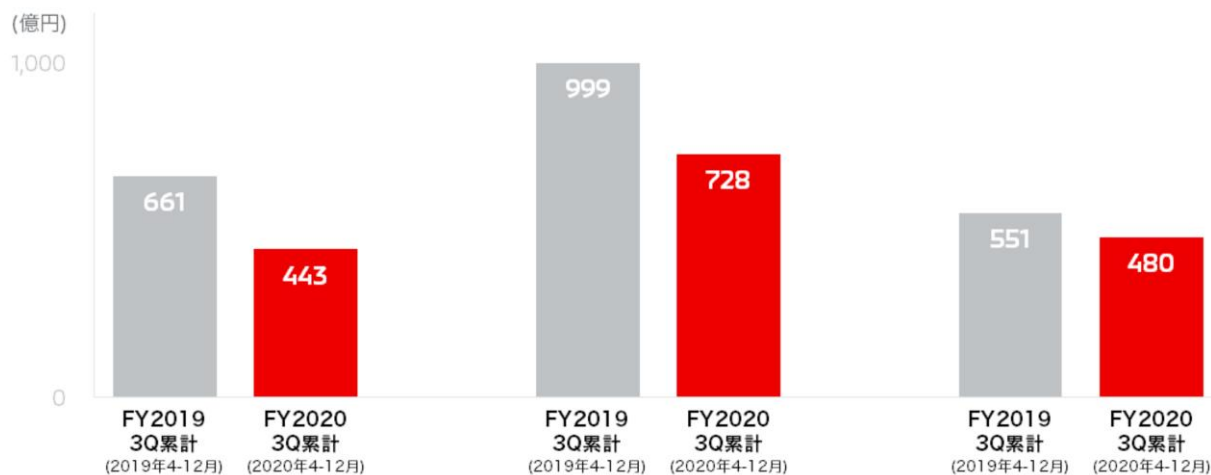
443億円
-33% (YoY)

研究開発費

728億円
-27% (YoY)

減価償却費

480億円
-13% (YoY)



2020年度第3四半期累計 地域別業績【前年同期比】



(億円)	売上高			営業利益		
	FY2019 3Q累計 (2019年4-12月)	FY2020 3Q累計 (2020年4-12月)	増減	FY2019 3Q累計 (2019年4-12月)	FY2020 3Q累計 (2020年4-12月)	増減
合計	16,669	9,528	-7,141	36	-867	-903
- 日本	3,325	2,892	-433	-151	-249	-98
- アセアン	4,448	2,178	-2,270	482	48	-434
- 中国 他	353	137	-216	-8	-27	-19
- 北米	2,143	1,111	-1,032	-142	-196	-54
- 欧州	3,477	1,236	-2,241	-143	-197	-54
- 豪州・NZ	1,338	1,160	-178	-20	-126	-106
- その他	1,585	814	-771	18	-120	-138

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	14,600	-8,103
- 日本	4,605	4,280	-325
- アセアン	5,519	3,260	-2,259
- 中国 他	417	180	-237
- 北米	3,151	2,000	-1,151
- 欧州	4,747	1,770	-2,977
- 豪州・NZ	1,768	1,650	-118
- その他	2,496	1,460	-1,036

2020年度 設備投資・研究開発費・減価償却費見通し



設備投資

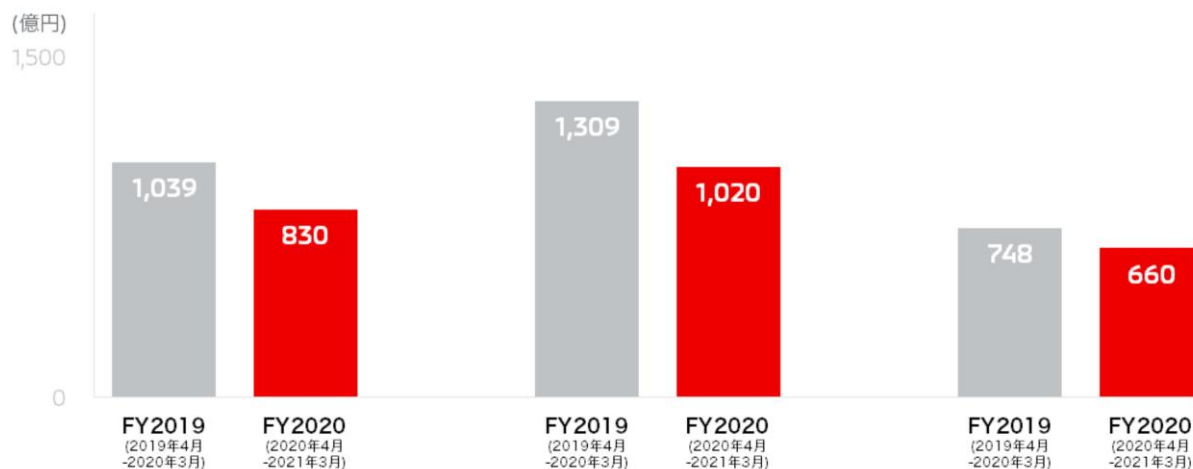
830億円
-20% (YoY)

研究開発費

1,020億円
-22% (YoY)

減価償却費

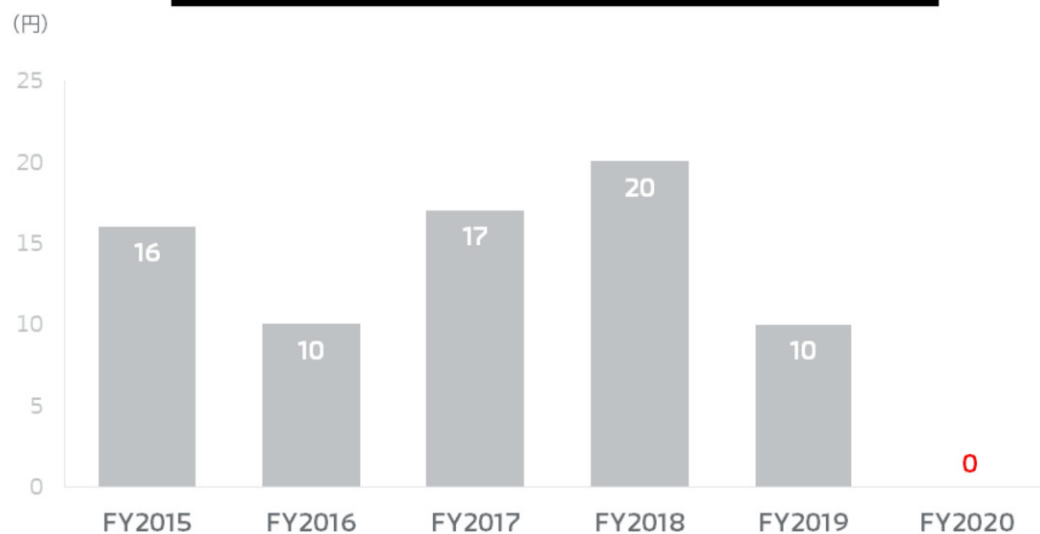
660億円
-12% (YoY)



2020年度 株主還元



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。