



2021年度 決算報告  
2022年5月10日

1. 2021年度 実績

2. 2022年度 業績見通し

3. 2022年度 ビジネスハイライト

## 2021年度 業績サマリー【前年度比】



(億円、千台)	年度実績				四半期別			
	FY2020	FY2021	増減		1Q	2Q	3Q	4Q
			差異	率				
売上高	14,555	20,389	+5,834	+40%	4,319	4,587	5,255	6,228
営業利益 (利益率)	-953 (-6.5%)	873 (4.3%)	+1,826 (+10.8pp)	-	106 (2.5%)	146 (3.2%)	307 (5.8%)	314 (5.0%)
経常利益	-1,052	1,010	+2,062	-	112	159	340	399
当期純利益*	-3,123	740	+3,863	-	61	156	230	293
販売台数 (小売台数)	801	937	+136	+17%	230	212	245	250

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

3

一昨年から続く新型コロナウイルスは、変異株による流行を繰り返し、サプライチェーンや販売が打撃を受けました。また下期からは材料費/物流費高騰によるコストアップも顕在化してきました。更には、ロシアによるウクライナ軍事侵攻を発端とする地政学的リスクの顕在化などもあり、2021年度の当社を取り巻く経営環境は一層不透明感を増し、日々変化いたしました。

かじ取りが難しい中、当社は数多くのお客様に新型『アウトランダー』や『エクスペンダー』をはじめとする商品をご購入頂けたことに加え、全社を挙げて環境の変化に柔軟に対応し、スライドでお示ししている通り当社の収益は回復軌道に乗っています。

2021年度累計の販売台数はグローバルで93万7千台と、前年度比17%増加しました。

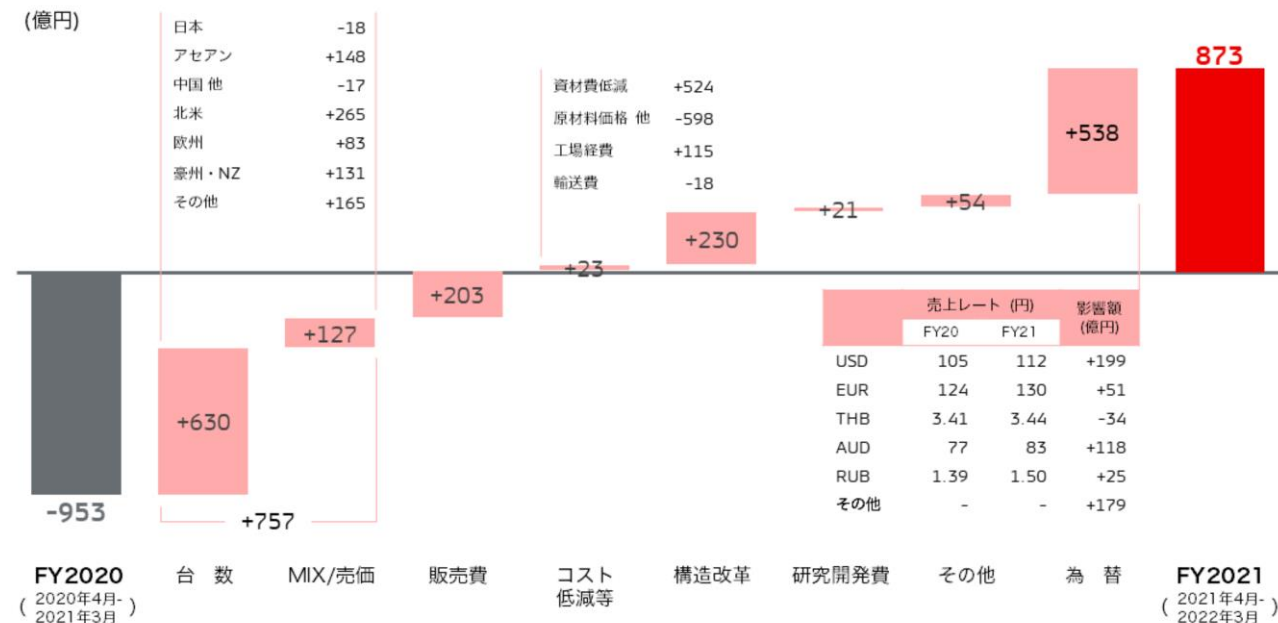
売上高は前年同期比40%増の2兆389億円となりました。

営業利益は為替の追い風があるものの、販売台数の増加、値引き抑制効果や、コスト改善効果により、873億円まで回復いたしました。営業利益率は4.3%となり、前年からおよそ11%ポイント改善いたしました。

経常利益は、持ち分法関連会社利益改善や、年度末にかけて為替が大きく円安に振れた事により1,010億円、税引き後の当期純利益については、税金の支払いや、主にロシア事業関連の特別損失計上等により740億円となりました。

第4四半期切り取りでは、売上高6,228億円、営業利益314億円、経常利益399億円、当期純利益293億円を計上いたしました。営業利益率は5%となりました。

## 2021年度 営業利益変動要因分析【前年度比】



ご覧のスライドで、2021年度通期営業利益の前年比変動要因を説明いたします。

台数・MIX/売価等は、主に北米、アセアン、豪州・ニュージーランドでの販売台数の増加や、各国における販売の質改善施策が奏功し、合計で757億円の好転となりました。

販売費用について、広告宣伝費は新型車のローンチに伴い計画通り積み増しましたが、年度を通じた対策金抑制効果により、前年度比で203億円の好転となりました。

コスト低減等は、原材料価格の高騰が続く中、コスト低減活動を計画通り進めることによりある程度相殺したことに加え、操業正常化に伴う工場経費の改善などもあり、全体で23億円の好転となりました。

構造改革効果は、減価償却費や間接員労務費の抑制により、230億円の好転となりました。

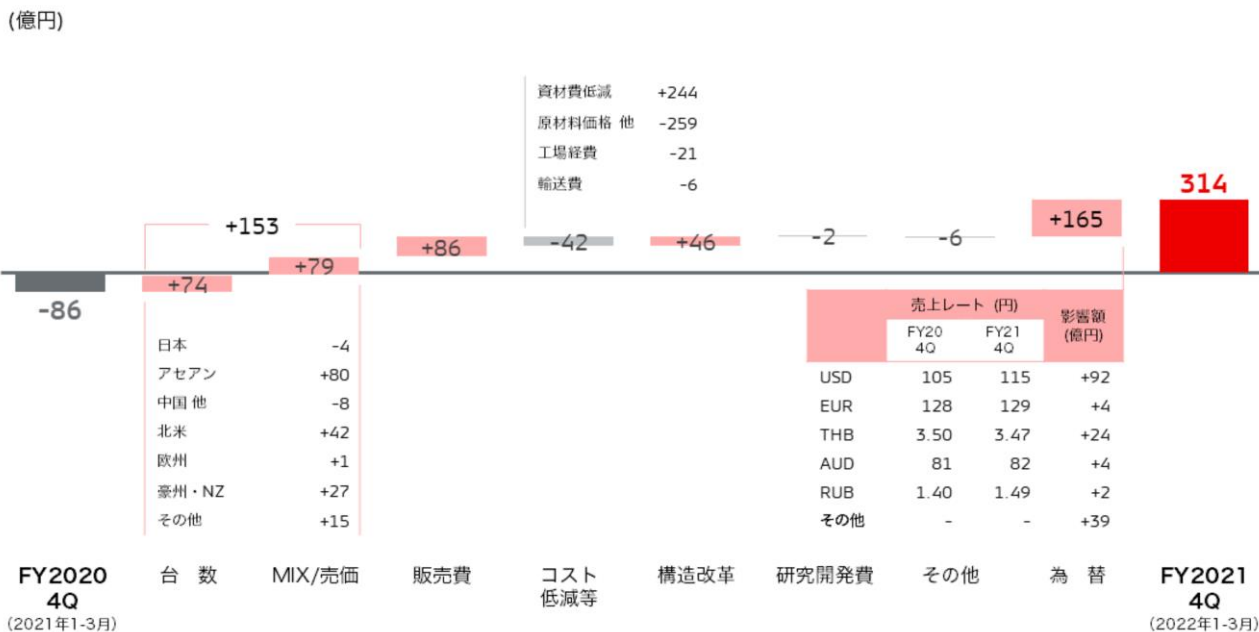
研究開発費は、第3四半期から徐々に増加いたしましたが、累計では21億円の好転となっております。

その他、主にアフターセールス損益の改善等により、54億円の好転となりました。

為替につきましては、円安傾向が持続しており、前年度比で538億円のプラス効果となりました。

総計で、2021年度の営業利益は、前年同期比1,826億円の大幅増益となりました。

## 2021年度第4四半期 営業利益変動要因分析【前年同期比】



ご覧の 슬라이드では、2021年度第4四半期切り取りの営業利益の前年同期比変動要因を説明いたします。

台数・MIX/売価の合計は、前年同期比で153億円好転しました。国内向けは、半導体不足影響等により車両供給に抑制がかかった事や、一部生産ラインの停止などを主要因とし前年をわずかに下回ったものの、アセアン、北米、豪州・ニュージーランドなどで、台数の増加やMIX/売価改善が好転のドライバーとなりました。

販売費用は、主に北米や豪州・NZの値引抑制効果により、86億円のプラス効果となりました。

コスト低減等は、原材料価格高騰や商品力向上のための資材費増加を、コスト低減活動により概ね相殺いたしました。工場の一部ライン停止による操業ロス等もあり、全体では42億円の悪化となりました。

研究開発費は、先に述べました通り、来期以降の新商品投入の準備が本格化し、第3四半期から増加に転じており、第4四半期も同じ傾向を辿りました。

構造改革効果は、主に間接員労務費の改善などで、前年同期比で46億円好転しています。

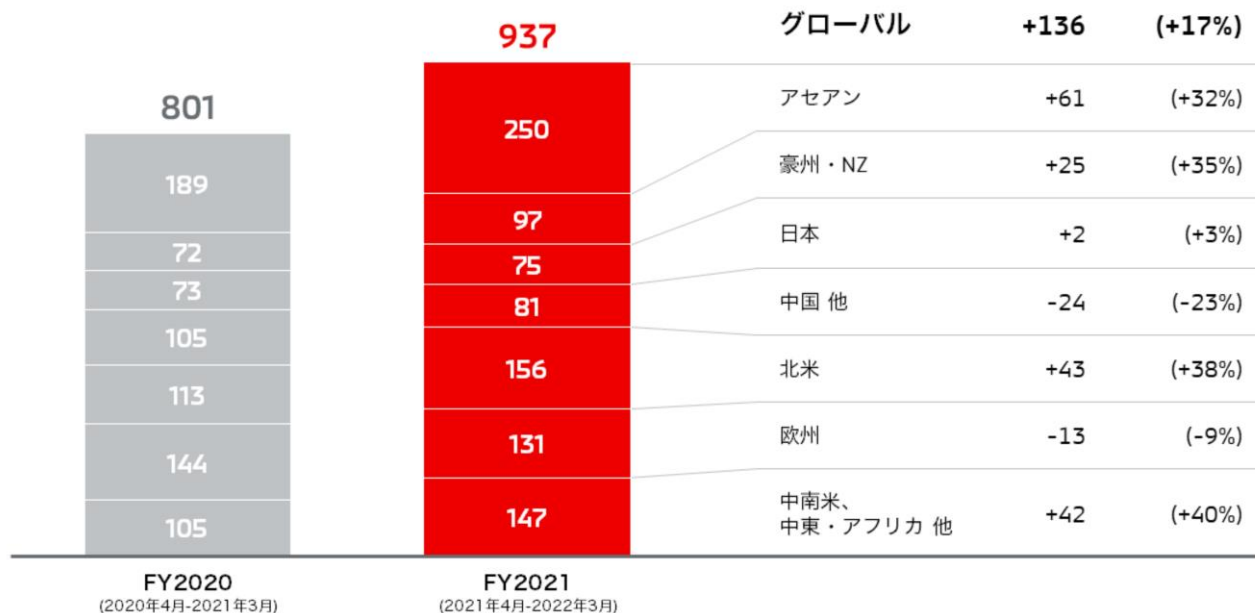
為替につきましては、全体的な円安傾向が続いており、結果165億円のプラス効果となりました。

総計で、第4四半期切り取りでも前年同期比で、400億円の大幅増益となりました。

## 2021年度 販売台数実績【前年度比】



小売台数（千台）



6

次に、2021年度通期の販売台数について説明いたします。

全体では、前年度比17%増の93万7千台となりました。

主力のアセアンでは、各国政府の「ゼロコロナ」から「ウィズコロナ」への政策転換により行動制限が段階的に緩和され、2021年末より需要の回復に転じており、前年比32%増の25万台を販売しました。

豪州・ニュージーランドでは、諸活動が制限される中、余資を新車購入に充てる世帯が増加した事などから、市場全体は好調に推移いたしました。当社は、比較的部品不足の影響が小さく供給が順調であった種別の拡販や、新型『アウトランダー』の好調な販売等により、前年度比35%増の9万7千台となりました。

ホームマーケットである日本は、半導体不足により供給が限られる中、在庫車販売への注力や、新型『アウトランダーPHEV』の好調な立ち上がりにより、前年度比3%増の7万5千台となりました。

北米は、昨年4月より販売を本格化した新型『アウトランダー』が、年度を通じ好調に推移した結果、前年度比38%増の15万6千台となりました。

その他、モデルサイクルの過渡期にあった中国では、前年度比23%減の8万1千台、事業再編の最中にある欧州は9%減、ピックアップ市場を中心に回復がみられるその他地域は、40%増の14万7千台となりました。

1. 2021年度 実績

2. 2022年度 業績見通し

3. 2022年度 ビジネスハイライト

## 2022年度 業績見通し【前年度比】



(億円、千台)	FY2021 (2021年4月-2022年3月)	FY2022 見通し (2022年4月-2023年3月)	増減	
			差異	率
売上高	20,389	22,900	+2,511	+12%
営業利益 (利益率)	873 (4.3%)	900 (3.9%)	+27 (-0.4pp)	+3%
経常利益	1,010	930	-80	-8%
当期純利益*	740	750	+10	+1%
1株当たり配当 (円)	¥0	¥-		
販売台数 (小売台数)	937	938	+1	+0%

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

8

先にご説明したとおり、2021年度は大幅な収益改善を達成することができましたが、為替の追い風や需給ひっ迫によるインセンティブの抑制効果に助けられたところも多くあります。

これまで当社は、限られた開発資源で幅広い地域とセグメントをカバーしようとした結果、定期的な商品力強化が不足する、あるいは商品ライフが長期化するといった課題がありました。

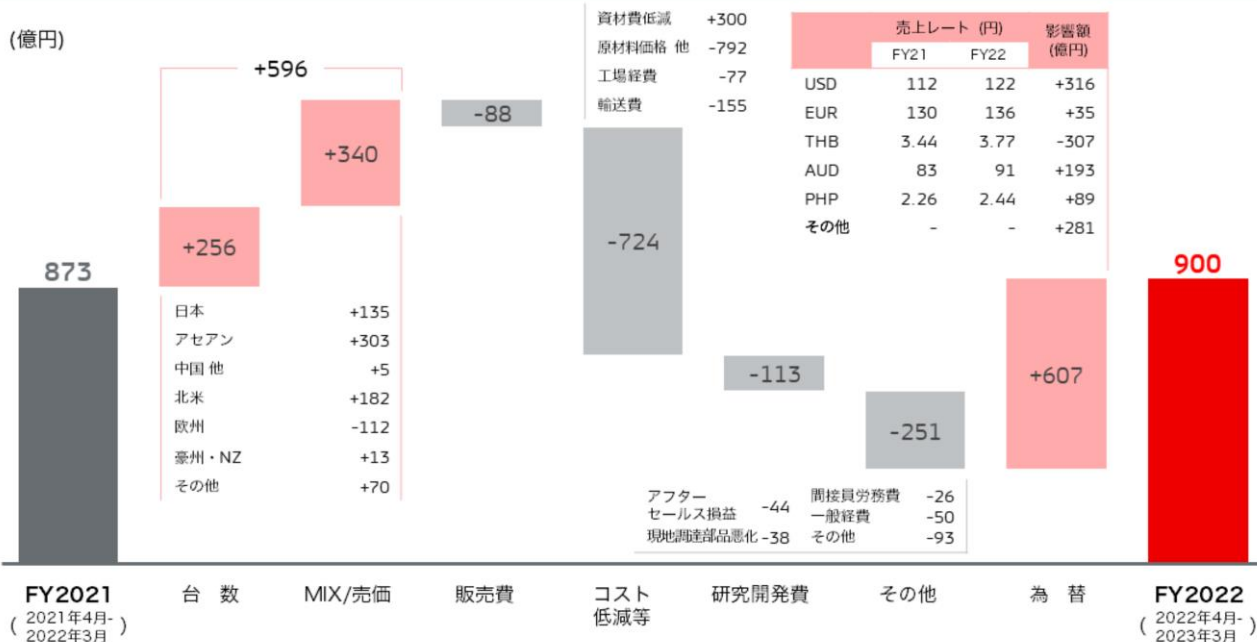
モデルの経年化が進む中、工場の稼働率を維持するために、価格訴求で販売台数を確保する傾向があったのではないかと考えております。今後は三菱自動車らしい価値を盛り込んだ魅力的な商品を投入した上で丁寧なライフサイクルマネジメントを行い、お客様に当社の商品価値を十分にご理解頂き、価値に見合った売価で販売するという形に変えていきたいと思っております。

2022年度も厳しくかつ不安定な経営環境が持続する事が予想されますが、常に課題を洗い出し、一つ一つ解決していくことで、売上高2兆2,900億円、営業利益900億円、経常利益930億円、当期純利益750億円と、前年度に為替影響が大きかった経常利益を除き増収増益の目標を達成し、次期中期経営計画に繋げていきたいと考えております。

なお、1株あたり配当見通しにつきましては、事業環境が不安定かつ大きく変化しており、現時点で合理的な根拠に基づく算定が困難であるため、未定とさせていただきます。今後、合理的な算定が可能となりました時点で速やかに公表いたします。



## 2022年度 営業利益見通し変動要因分析【前年度比】



2022年度営業利益見通しの前年度との変動要因は、スライドでお示ししている通りです。

台数及びMix/売価影響について、車両供給不足の影響は残るものの、経済活動の本格的な正常化に向かい始めた主力のアセアン地域で販売を拡大することや、昨年度に投入を開始した新型車効果、更には販売の質改善を推進することにより、総計で596億円のプラス効果を想定しております。

販売費について、規制緩和後の需要回復に伴い、資金を投下すべき地域やモデルを選別し、集中して投下していきたいと考えており、前年度比88億円の減益要因を想定しております。

コスト低減等に関して、原材料価格上昇や半導体を含む資材費高騰等を、資材費低減活動で一部吸収いたしますが、輸送費の高騰や工場関連経費悪化等もあり、総計で724億円の悪化を見通しております。

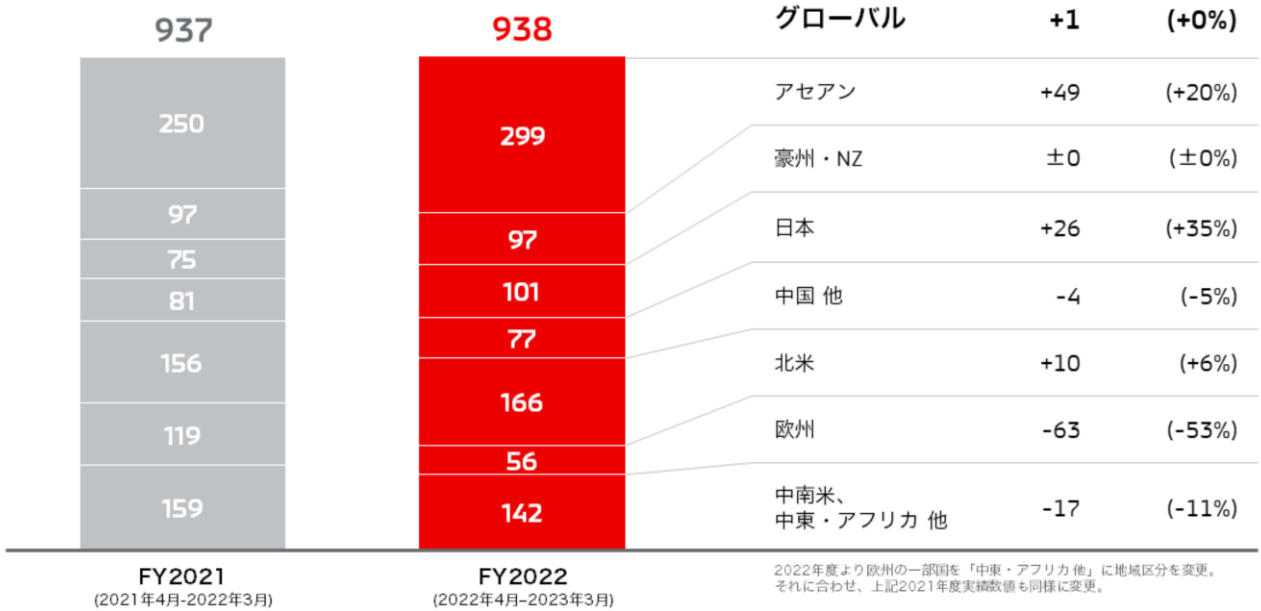
研究開発費は、今年度以降に予定されている新型車投入に向け増加傾向となっており、113億円の悪化を想定しております。

その他、世界的なインフレに伴う人件費や一般経費の積み増しを想定しており、251億円の悪化を見込んでおります。

為替影響は、現状の為替水準を取り込み、607億円の好転を見込んでおります。

## 2022年度 販売台数見通し【前年度比】

小売台数（千台）



半導体不足などを含むサプライチェーンの混乱は、当面続くと予想されており、また地政学的リスクなどを起因とした物流危機などもあり、難しい対応が迫られておりますが、軽EVを初めとする新型車の販売に加え、昨年来投入してきた、新世代モデル『エクリプスクロスPHEV』『アウトランダー』『アウトランダーPHEV』、そして『エクスパンダー』といった三菱自動車らしさを具現化した魅力あるラインアップを丁寧に販売し、グローバルで93万8千台の販売を見通しております。

### ASEAN

#### タイ

デジタルツール導入による販売活動強化、販売基盤強化の推進



#### インドネシア

DX/CX強化による顧客満足度改善  
ブランド強化活動での当社ファン獲得  
新車販売の最大化に向けた販売網拡大

#### フィリピン

デジタル・アナログ両面でのマーケティング強化、都市部中心に販売ネットワークの拡張

#### ベトナム

ブランド形成と新規・ロイヤルカスタマー創出に向け、販売網・マーケティング強化、販売員教育の徹底

#### マレーシア

販売ネットワーク強化と共に、ニューノーマルに対応したデジタルマーケティング活用

新車攻勢に向けた足場固めを加速

コア地域であるアセアンにおいては、今年度以降に投入を控えている次期『トライトン』を手始めに、新車を続々と投入いたします。2022年度は新車攻勢に向け足固めを加速してまいります。

先ずタイでは、『エクスパンダー』のビッグマイナーチェンジモデルを投入致します。エクステリア・インテリア・パワートレインを大幅に刷新しほぼフルモデルチェンジに匹敵する商品力強化を実施致しました。すでにインドネシアで好調な滑り出しを見せており、タイでの投入成功にむけ、販売施策を始めております。こういった施策を通じ、次期『トライトン』投入後の販売力強化を確実なものにしてまいります。

インドネシアでは、2022年4月より施行されたEuro4規制に対応したモデルを適宜導入してまいります。また、2021年度より積極的に取り組んでいるDXやCX強化により顧客満足度を更に高めるとともに、ブランド強化活動を通じ当社ファン層の更なる拡大を目指します。更には、今後投入が予定されている新型車の販売を最大化するため、計画的に販売網をインドネシア全土に広げてまいります。

フィリピンについては、長く続いていた行動制限の緩和が維持され、経済活動の本格的な正常化が期待される中、当社が強味を持つモールでの展示営業活動を重視しつつ、デジタルも活用し販売強化に努めるとともに、従来より取り組んできた販売ネットワークの拡大にも注力いたします。

ベトナムは、コロナ影響回復期の需要取り込みを着実にいき、成長する市場に対しブランド形成に取り組んでまいります。販売ネットワークの拡大を図ると同時に、データマーケティングの強化や販売員のトレーニング等を通じ、新規およびロイヤルカスタマー創出に努めます。

### ASEAN

#### タイ

デジタルツール導入による販売活動強化、販売基盤強化の推進



#### インドネシア

DX/CX強化による顧客満足度改善  
ブランド強化活動での当社ファン獲得  
新車販売の最大化に向けた販売網拡大

#### フィリピン

デジタル・アナログ両面でのマーケティング強化、都市部中心に販売ネットワークの拡張

#### ベトナム

ブランド形成と新規・ロイヤルカスタマー創出に向け、販売網・マーケティング強化、販売員教育の徹底

#### マレーシア

販売ネットワーク強化と共に、ニューノーマルに対応したデジタルマーケティング活用

新車攻勢に向けた足場固めを加速

マレーシアについては、コロナ感染再拡大により再び規制が強化される可能性はありますが、堅調な需要が見込まれるライトンやエクスパンダー等の主力商品に注力し、販売ネットワークの強化、ニューノーマルに対応したデジタルマーケティングの活用なども進めてまいります。

### グローバル

欧州・北米・中国  
アウトランダーシリーズ拡販  
販売の質改善

日本  
電動車ラインナップ強化  
ブランド・収益力強化



オセアニア  
ASEAN・グローバル車種を  
展開し更なる収益の柱へ

中南米、中東・アフリカ他  
ASEAN車種最大限活用により  
収益地域化

来期以降の跳躍に向け、販売の質改善を徹底

次に、各地域での戦略についてご説明します。

まず欧米中といった先進国では、今後も安定した収益を維持していくことが重要であると考えております。これらの地域では、『アウトランダー』や『エクリプス クロス』などのグローバルモデルを柱に、日々刻々とかわる環境に迅速かつ柔軟に対応しながら、販売の質改善に努めます。

次に当社のホームグラウンドである日本ですが、まもなく販売を開始する軽EV、生産・販売を再開する『ミニキャブ・ミーブ』等の電動車ラインアップの拡充によるブランド・収益力強化を推進いたします。三菱自動車らしさを前面に押し出した個性的なラインアップでブランドを磨き、存在感を取り戻し、収益力を強化していきます。

またオセアニアも、当社の中では高い収益性を達成している重要市場ですが、採算改善余地はまだあると認識しています。『アウトランダー』『アウトランダーPHEV』等のグローバルモデルや、『トライトン』をはじめとするアセアン車種等の魅力あるラインアップで、収益を伴ったシェア拡大を図っていきます。

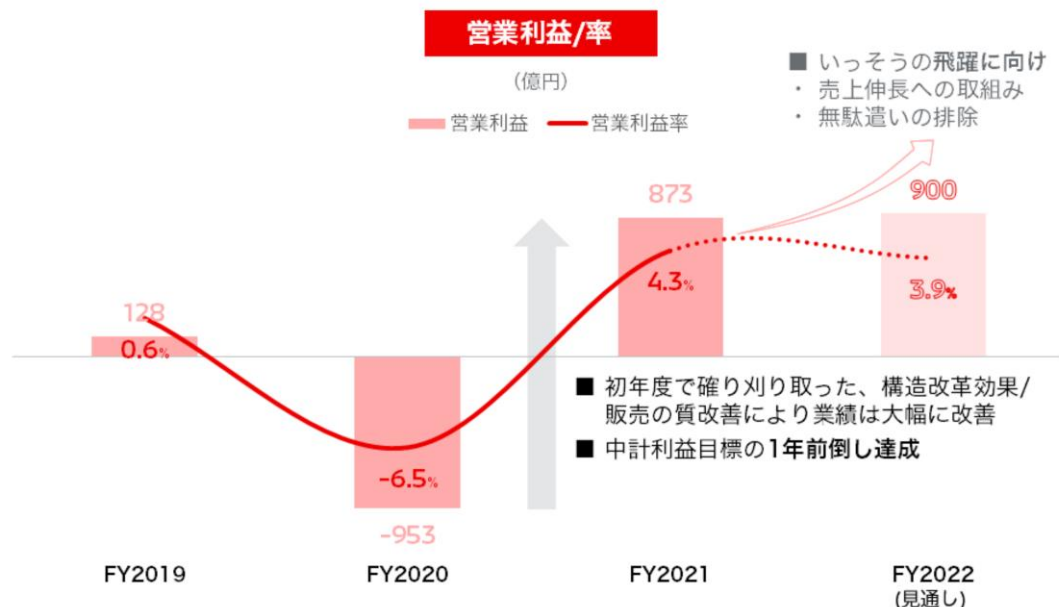
最後に中南米/中東・アフリカです。競合他社はこれらの地域でアセアン生産商品を上手く活用し非常に高い収益を上げていると聞いています。その意味では当社が今後投入するアセアン向け商品を上手く活用する事で販売強化が図れるものと考えています。

今後はアセアンでの成長を目指すと同時に、各地域でも収益を維持・向上する事が当社の中長期的戦略の上では欠かせません。現地と綿密にコミュニケーションをとり、各地域の環境に見合った販売活動を続けてまいります。

1. 2021年度 実績

2. 2022年度 業績見通し

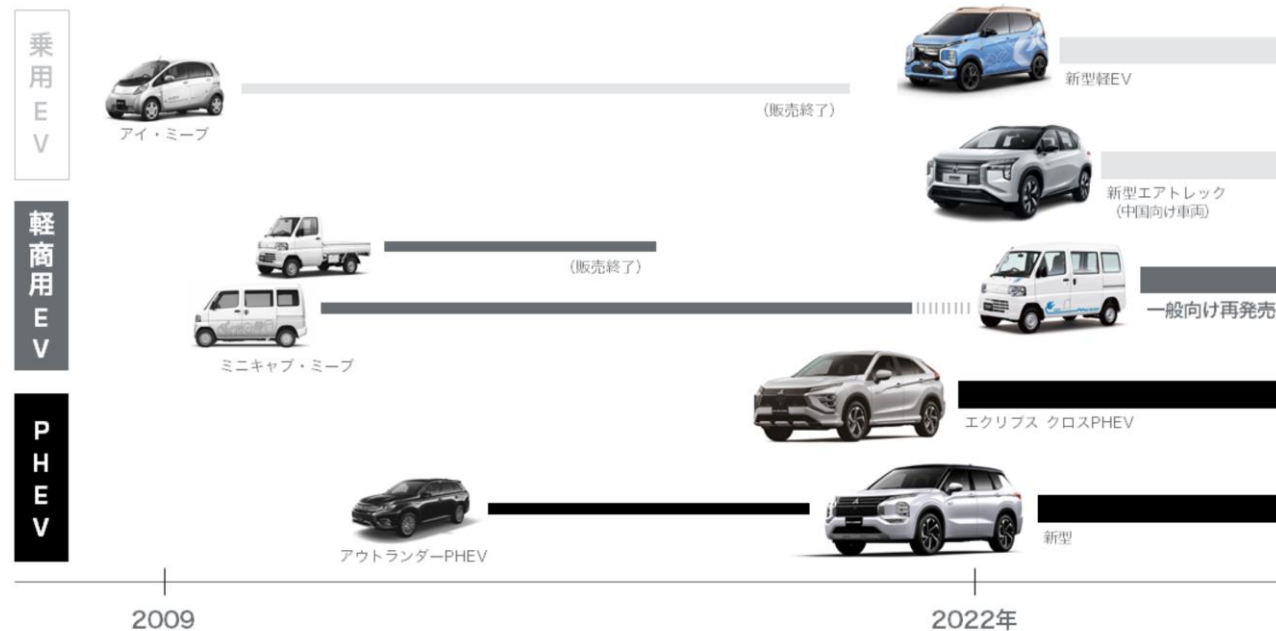
3. 2022年度 ビジネスハイライト



当社は、2020年度に中期経営計画「Small but Beautiful」を策定、発表いたしました。そこでは、構造改革を実行するとともに、環境技術強化や、4WD技術・オフロード性能による安心感の提供に集中して取り組んで参りました。様々な逆風が吹き荒れましたが、初年度で刈り取った構造改革の効果や販売の質改善等により業績は大幅に改善し、利益目標は1年前倒しで達成することができました。

2022年度は現中計の総仕上げの年と捉え、見えてきた課題にしっかりと取り組み、収益力改革を推進することで計画を達成し、次のフェーズである地域・商品戦略の具現化に向かいたいと考えております。

# 電動化の加速: ラインアップの強化



まず、2020～2022年度の今中計期間では、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んできました。2021年度までは特にPHEVに注力し、『エクリプス クロスPHEV』、『アウトランダーPHEV』と順次投入してまいりました。脱炭素化、電動化への流れは加速しておりますが、当社は電動車の先駆者としてこの流れを捉え、環境への貢献をしっかりと行っ てまいります。

2022年度は、中国において3月に投入を開始した新型『エアトレック』、日産との共同開発により間もなく発売予定の軽乗用EV、この秋に販売を再開する予定の『ミニキャブ・ミーブ』と、これら3つのBEV（電気自動車）を投入し、モデルラインナップに加えることで、さらに多くの電動車の選択肢をお客様に提供してまいります。



## ASEAN市場強化に向けた取り組み加速



16

そして、今年度以降はアセアン市場の強化サイクルに入ります。商品強化の第一弾として、当社のコアモデルである次期『トライトン』をアセアン新車攻勢の先陣を切るモデルとして投入すべく、万全の体制でその生産開始準備を進めてまいります。

また商品のみでなく、今年度を新車攻勢に向けた販売強化の重要な一年と位置づけ、これに向けた施策を確実に実行して参ります。

### 「電動車＝三菱自動車」の訴求



PHEV×SUV: 電欠を気にせずどこへも走れる  
走行性能、非常時・アウトドアで役立つ給電機能  
EV: 短距離ユースにおけるカーボンニュートラル  
への貢献

### 「どんな天候や道でも安心して 楽しめる走り」の訴求



チーム三菱ラリーアート、  
アジアクロスカントリーラリーに参戦  
特別仕様車や専用アクセサリーの発売

また、お客様に「三菱自動車らしさ」の価値を十分ご理解頂けるような商品の投入やプロモーション活動も重要な施策であると考えています。

昨年12月16日より、国内向けに販売を開始した新型『アウトランダーPHEV』の反響は、当社の予想をはるかに超えたものとなり、2021年度の国内におけるプラグインハイブリッドEV販売において第一位を獲得いたしました。また、日本カーオブザイヤーの「テクノロジーカーオブザイヤー」や、「iFデザインアワード2022」の受賞、自動車アセスメント（JNCAP）「自動車安全性能2021」において最高評価となる「ファイブスター賞」を受賞など、デザイン・装備に高い評価を得ております。米国から発売を開始した、新型『アウトランダー』、そして日本を手始めに発売したそのPHEVモデルは、今後更にグローバルに販売を拡大し、当社の価値をより広くお客様にご理解頂けるよう展開してまいります。

また先に述べた軽EV等の電動車の商品群を広める事により、環境面での「三菱自動車らしさ」についてもより広くお客様にご理解を頂ければと考えています。今年秋に再発売を予定している『ミニキャブ・ミーブ』は既に多くの企業との試験導入や実証実験を進めておりますが、まだまだ新たな多くの企業様より導入の検討や、協業の模索などのお申し出を頂戴しており、世間の関心が非常に高いと感じています。お客様への新たな価値の提供として、バリューチェーン全体でのサービス提供も模索してまいります。

また昨年復活を宣言した「ラリーアート」は、世界ラリー選手権やパリダカールラリーという厳しいフィールドで、その走りや技術を鍛えてきた当社のヘリテージブランドです。このヘリテージを大切にしながら、「三菱自動車らしさ」と「モノづくりスピリッツ」を最高峰の技術を以てリードしていくブランドとして更に進化させていきます。「チーム三菱ラリーアート」によるアジアクロスカントリーラリー参戦や、専用アクセサリ、特別仕様車の販売に続き更に活動を進化させブランドを磨き上げていきます。

# 収益力改革フェーズに向けて



\*1: 自動車事業及び消去 \*2: 減価償却費を含む

最後に、今年度はこれまでも述べた通り当社にとって中計締めくくりの重要な一年ではありますが、昨年度に増して先行きを見通すのが困難な一年になるものと思っています。

コロナについては、ウィズコロナの対応を模索しながら徐々に収束しつつあるように見受けられますが、部品不足や資材費の高騰、物流網の混乱はその解決までにはまだまだ時間がかかりそうです。また、ロシア・ウクライナ問題は引き続き収束が見通せませんし、中国ロックダウンの先行きも不透明です。このように混乱は続きますが、混乱を続けながらもそれらが収束していく過程で、世の中の変化は一層加速していくのであらうと予測をしております。

そういった環境下、当社は次期中期経営計画を策定する事となりますが、世の中の変化を捉えながら、電動化をはじめとするカーボンニュートラル対応やデジタル化 或いはビジネスモデルの変化に対応する変革の方向性を見つけたいと考えています。

そしてその中で、上昇基調にある当社の収益回復の流れを一層確実なものとし、すべてのステークホルダーの皆様の御期待に応えられるよう経営基盤を更に強固なものとしてまいります。



---

## APPENDIX

## 2021年度 バランス・シート/フリーキャッシュフロー【前年度比】



(億円)	FY2020 (2021年3月末)	FY2021 (2022年3月末)	増減
資産合計	18,563	19,284	+721
うち現金及び預金	4,557	5,115	+558
負債合計	13,310	12,981	-329
うち有利子負債	4,833	4,805	-28
純資産合計	5,253	6,303	+1,050
自己資本 (自己資本比率)	5,079 (27.4%)	6,068 (31.5%)	+989
ネットキャッシュ 【自動車事業及び消去】	2,145	2,497	+352

(億円)	FY2020 (2020年4月-2021年3月)	FY2021 (2021年4月-2022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】	-1,788	256	+2,044

## 2021年度 設備投資・研究開発費・減価償却費



### 設備投資

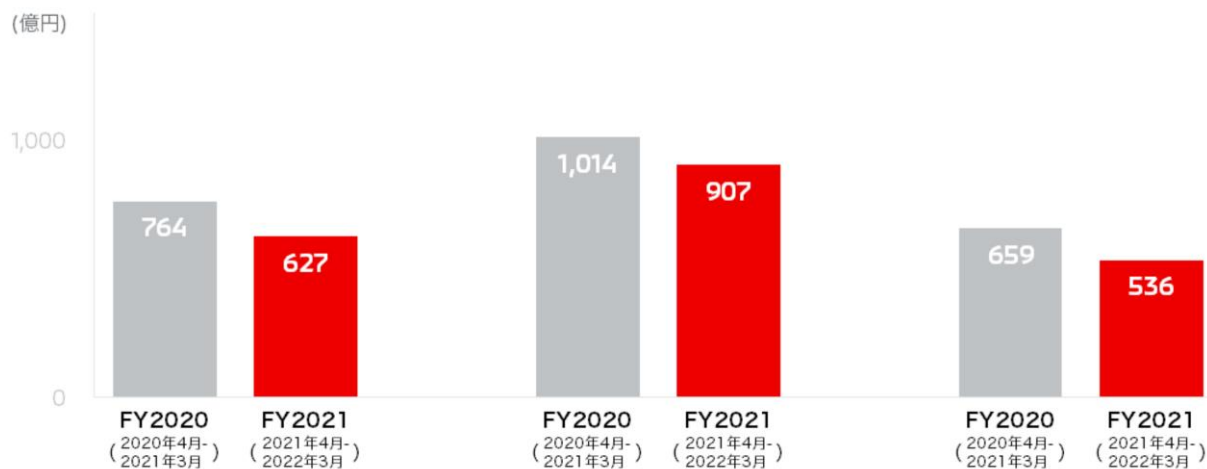
627億円  
-18% (YoY)

### 研究開発費

907億円  
-11% (YoY)

### 減価償却費

536億円  
-19% (YoY)



## 2021年度 地域別業績【前年度比】



(億円)	売上高			営業利益		
	FY2020 (2020年4月-2021年3月)	FY2021 (2021年4月-2022年3月)	増減	FY2020 (2020年4月-2021年3月)	FY2021 (2021年4月-2022年3月)	増減
合計	14,555	20,389	+5,834	-953	873	+1,826
- 日本	4,221	3,939	-282	-295	-102	+193
- アセアン	3,177	4,661	+1,484	93	321	+228
- 中国 他	192	167	-25	-30	27	+57
- 北米	1,946	3,972	+2,026	-333	241	+574
- 欧州	1,833	2,577	+744	-200	-27	+173
- 豪州・NZ	1,733	2,547	+814	-74	286	+360
- その他	1,453	2,526	+1,073	-114	127	+241



## 2022年度 売上高見通し【前年度比】



(億円)	FY2021 (2021年4月-2022年3月)	FY2022 見通し (2022年4月-2023年3月)	増減
合計	20,389	22,900	+2,511
- 日本	3,939	5,800	+1,861
- アセアン	4,661	5,800	+1,139
- 中国 他	167	150	-17
- 北米	3,972	5,000	+1,028
- 欧州	2,351	1,100	-1,251
- 豪州・NZ	2,547	2,700	+153
- その他	2,752	2,350	-402

2022年度より欧州の一部国を「中東・アフリカ 他」に地域区分を変更。それに合わせ、上記2021年度実績数値も同様に変更。

## 2022年度 設備投資・研究開発費・減価償却費見通し



### 設備投資

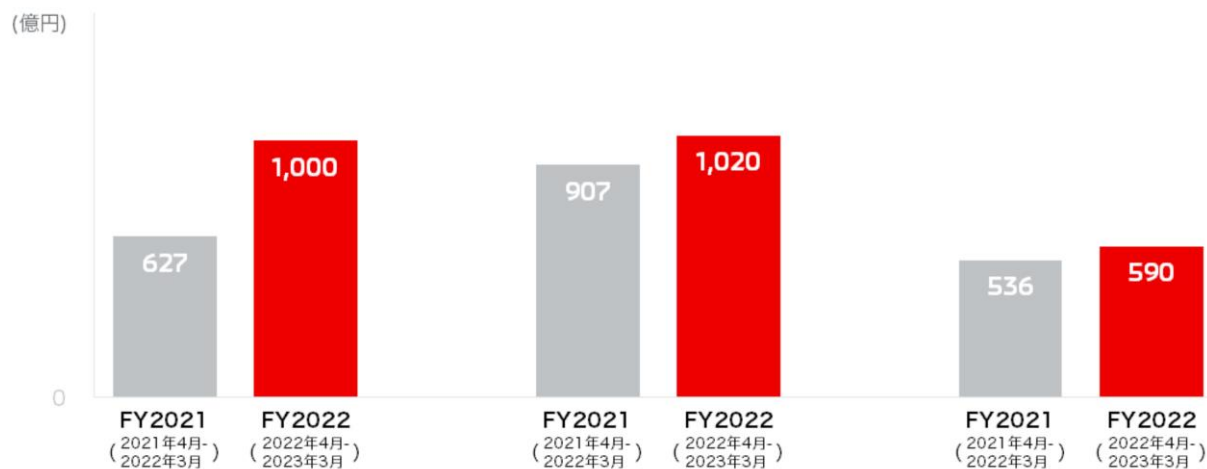
1,000億円  
+59% (YoY)

### 研究開発費

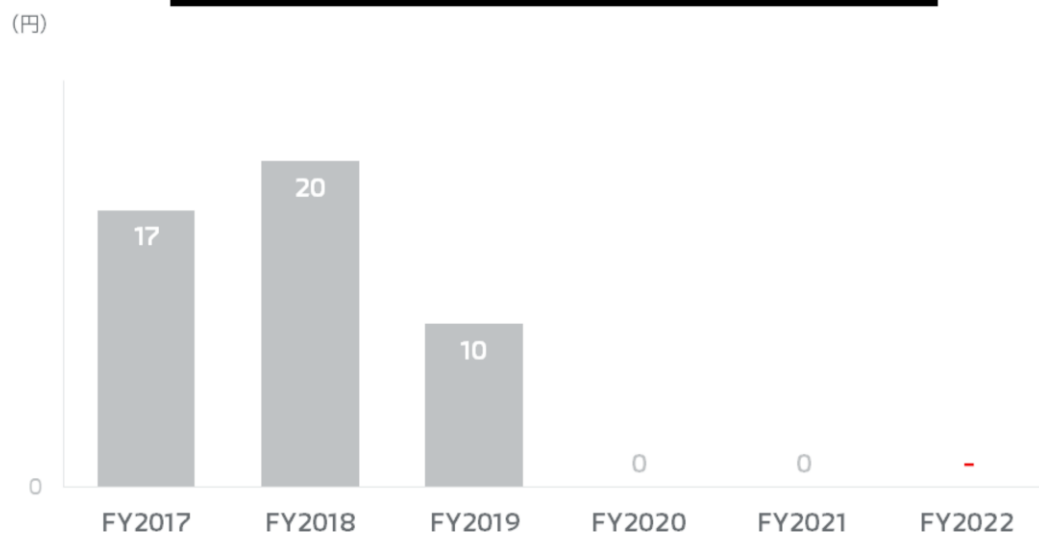
1,020億円  
+12% (YoY)

### 減価償却費

590億円  
+10% (YoY)



## 1株当たり配当金: 未定 (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。