

# 三菱自動車再生計画

三菱自動車工業株式会社

---

2005年1月28日

1. はじめに
2. 現状認識
3. 企業風土改革への取組み
4. 今回計画の重点ポイント
5. 必達目標
6. 販売台数計画
7. 商品戦略
8. 提携戦略
9. 地域戦略
10. コスト削減
11. 社員の声
12. 財務
13. 資金
14. 結び

取締役会長

CEO

西岡 喬

## 事業再生計画

信頼回復

収益改善

## 環境の変化

過去の  
リコール案件

更なる  
信用失墜

事業回復の遅れと  
財務健全性に  
対する懸念

## 現状

過去のリコール案件  
の届出完了

風土改革は、  
継続的に実施中

販売台数の低迷

急速な資金不足

継  
続

追  
加  
対  
策

# 企業風土改革への取組み

2004年							2005年												2006年 以降
6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

- 企業風土・企業倫理の変革を担うCSR推進本部の設置
- 会長・社長による企業倫理遵守最優先宣言
- 社外有識者及び専門家からなる企業倫理委員会の設置

## 意識改革

企業倫理委員会によるCSR推進本部への指導・助言

リコール問題の原因究明、  
再発防止策の策定、厳正処分

コンプライアンス・オフィサーによる企業倫理遵守の徹底

全社員からの  
企業倫理遵守に  
関する誓約書の提出

## 風土の醸成

部門横断活動による課題解決

人材の育成と重要ポジションへの抜擢

「お客様視点」実践状況の人事評価への組み込み

販売会社との人材交流や部門間異動の促進

## 1. お客様第一・信頼性の向上

- マーケティングからサービスまでお客様第一
- 商品の徹底的な信頼性の向上

## 2. 事業戦略

- 下振れリスクを織り込んだ販売計画
- 他自動車会社との事業提携の積極的推進
- 過剰生産設備、販売体制の適正規模化(米国、豪州、日本)

## 3. 資本・資金の増強

- 財務体質の強化と再生資金の確保

## 4. 経営実行力の強化

- 新経営陣による陣頭指揮
- 徹底したフォローアップ体制の構築

## 5/21 事業再生計画

2005年度  
經常利益黒字化

2006年度  
当期利益黒字化

## 今回

2006年度 黒字化  
当期利益:80億円

2007年度 黒字体質定着化

当期利益:410億円

取締役社長

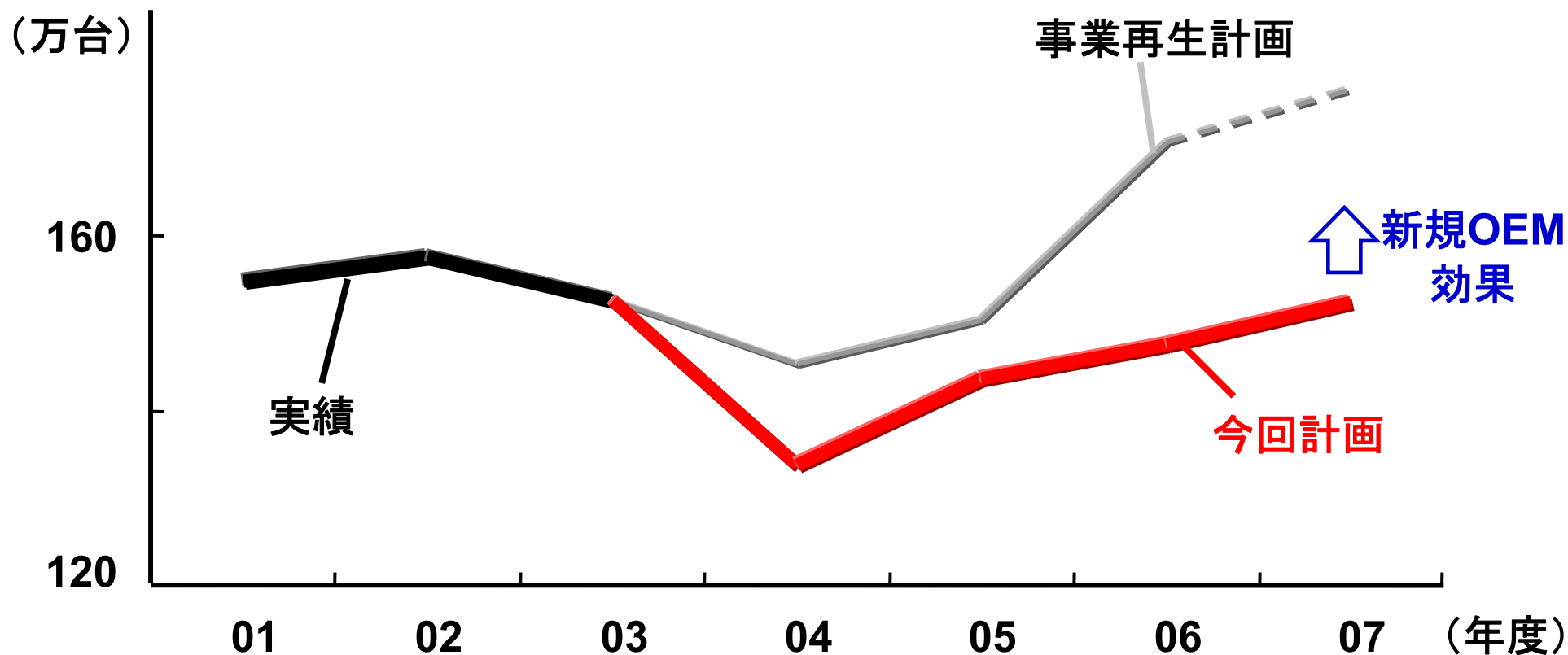
COO

益子 修

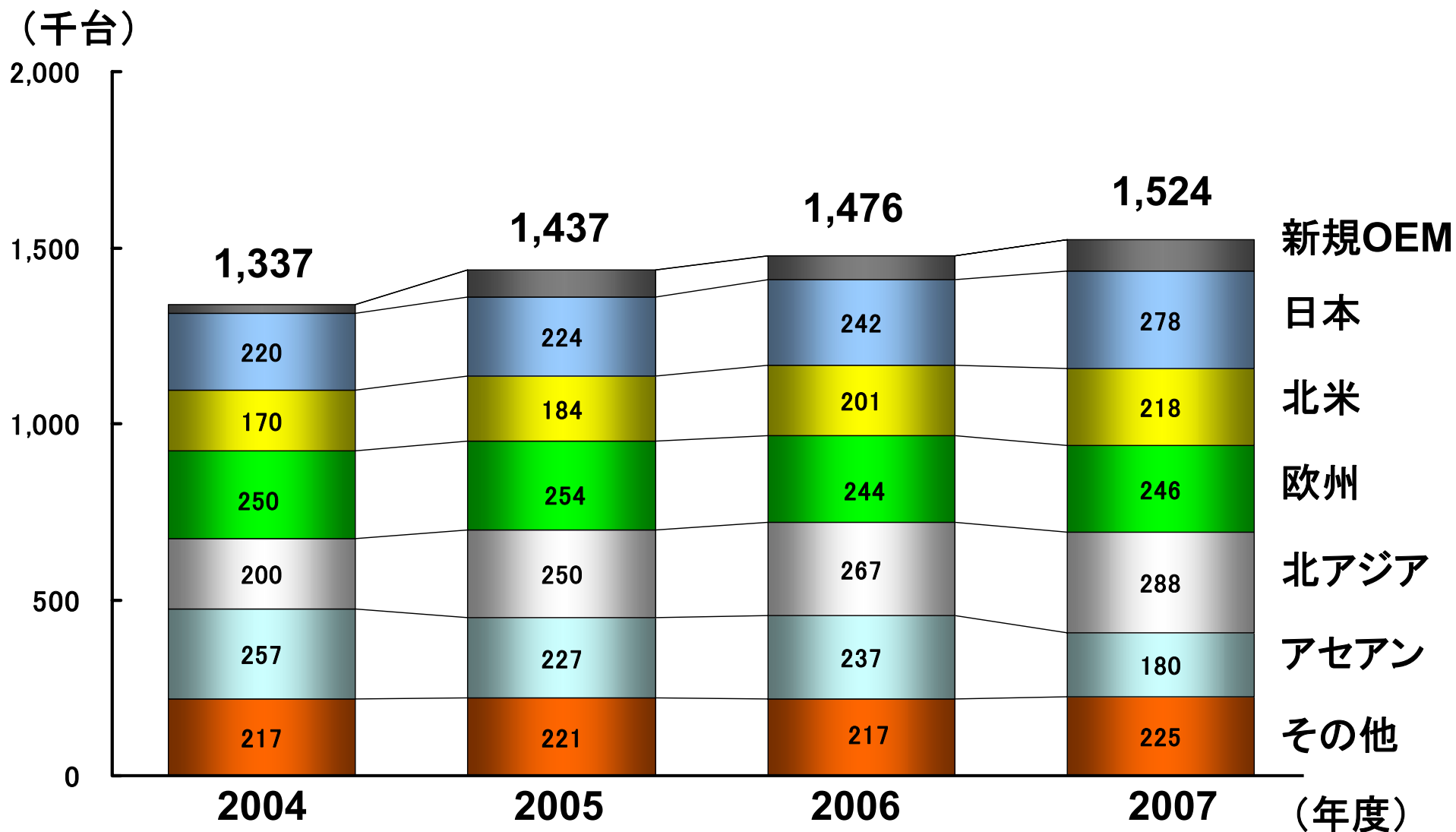


## 等身大の販売計画

- 日本・北米の台数計画を下方に見直し
- 中国(北アジア)市場の拡大スピード鈍化を反映



## 地域別販売台数計画



# 商品戦略



**SUV DNA**

**安全性・耐久性**

**走行性能・走破性能**

**SPORTY DNA**







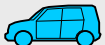












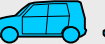



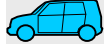

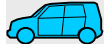


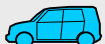

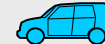
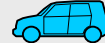

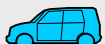


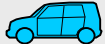
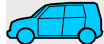
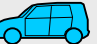

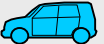


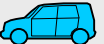

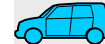
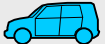



## 2007年度における販売車種数(新車+既販車)

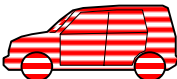
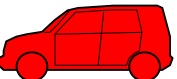
	5月21日 事業再生計画	今回計画
グローバル展開車	9モデル	10モデル
地域専用車	17モデル	14モデル
合計	26モデル	24モデル

# 新車投入計画(グローバル展開車と地域専用車)

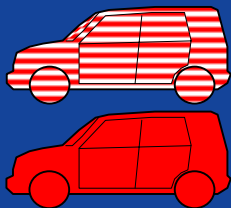
5月21日  
事業再生計画

FY00-FY03		今回計画	 グローバル展開車	 地域専用車(含.軽自動車)				FY04-FY07
		FY04-FY07	FY04	FY05	FY06	FY07		
日本	6 モデル	10 (5) モデル		 	 	 	10 (5) モデル	
北米	7 モデル	6 (3) モデル		 	 		7 (3) モデル	
欧州	5 モデル	10 (2) モデル	  	 	 	 	10 (2) モデル	
中国	5 モデル	8 (2) モデル	   		 		11 (3) モデル	
アセアン	3 モデル	6 (1) モデル			 	 	6 (1) モデル	
その他 地域	4 モデル	11 (0) モデル	  	 	  	  	12 (0) モデル	

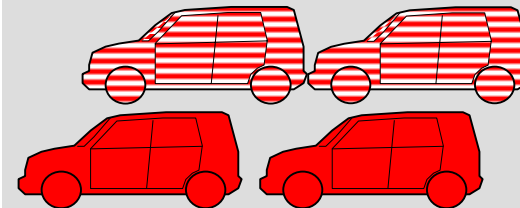
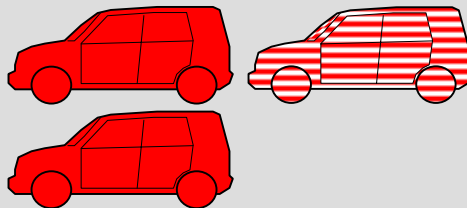
( )内は、地域専用車

 新型車  フルモデルチェンジ

FY05



FY06~07











# 提携戦略

## 戦略的事業提携の積極的推進

- 日産への軽乗用車のOEM追加供給（年間3万6千台）
- プジョー・シトロエン・グループ（PSA）へのSUVのOEM供給  
（2月上旬に調印予定）

## 今後検討していく提携内容

- OEM供給車種の拡大
- コンポーネントの相互供給
- 共同物流
- 部品共同購買

# 地域戦略

## 販売会社を含めた安定的な利益体質の確立

### 現状の課題

- 想定以上のリコール問題影響
  - 信頼回復の遅れ
  - 販売不振
    - ▶ 広告宣伝の自粛
    - ▶ 新車投入の延期
- 過剰設備
  - 生産設備
  - 販売体制

### 今回計画

販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売会社と一体になった愛車無料点検340万台に対するフォロー施策・信頼回復策の継続的展開</li> <li>■ 販売ネットワーク再構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結販売子会社の統廃合～広域化 [ 間接人員比率 24% ('03) → 20% ('06) ]</li> <li>● 地元資本独立系販社の存続・維持・更なる発展 [ コミュニケーション強化・特別経営支援など ]</li> <li>● 部品販社の統合～広域化と外販強化</li> </ul> </li> <li>■ アフターセールス事業の最大化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 保有台数に合わせた店舗網最適化とサービス体制 [ 929店舗('03) → 800店舗～('06) ] [ 営業費カバー率 53% ('03) → 60% ('06) ]</li> </ul> </li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日産への軽自動車OEM供給の拡大</li> <li>■ PSAへのSUVOEM供給の拡大</li> </ul>

## 利益を出す体制の確立

重点市場としての北米市場の位置付けは不変

### 現状の課題

- 販売の回復遅れ
  - 国内リコール問題に起因するMMC事業存続に対する不安
  - 過去の無理な販売施策によるブランドの毀損
  - フリート依存脱却による急激な販売台数低下
- 過剰設備能力
  - 2直⇒1直化実施済

### 今回計画

経営体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CEOを含む現地マネジメント体制の刷新</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2005年から3年間に新型車5モデル連続投入</li> <li>■ フリート比率抑制による中古車残価改善</li> <li>■ ブランド再構築</li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 過剰設備に対し、減損処理を実施</li> <li>■ 生産余力の活用:中近東・東欧などへの輸出拡大</li> </ul>
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メリルリンチとの協業                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 保有金融資産の部分売却 (リスク排除)</li> <li>● 合併事業化 (競争力のある金融商品提供)</li> </ul> </li> </ul>

## 事業性の確立から成長ステージへ

### 現状の課題

- 販社体制の強化・再編
- コアモデルであるコルトの拡販

### 今回計画

経営  
体制

- 新体制による経営強化：統括会社(MME)、ドイツ等
- 直営販社の再編・リストラ：販売力・資金力の強化

販  
売

- コルトの拡販
  - 販売・価格政策の見直しと台数上乘せ策
  - ラインナップ強化（3ドア車/ターボ/ディーゼル）
- 地域戦略の強化
  - ドイツ販売の再生と強化
  - 南欧（フランス・スペイン）での販売網強化
  - ロシアでの拡販：ランサーを主力に販売強化

生  
産

- 生産事業管理の強化（経営管理とコスト管理）
- 操業度の改善と資材費の低減強化

## 強固な三菱ブランド車の積極的活用

### 現状の課題

- 三菱ブランド車の販売量確保と増販
- エンジン工場の活用
- 販売体制整備

### 今回計画

提携	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東南汽車への直接出資 (台湾パートナーとの関係強化)</li> <li>■ 長豊汽車                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 12月よりパジェロを三菱ブランドで展開</li> <li>● SUV生産基地化のための新会社設立検討</li> </ul> </li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エンジン合弁会社2社の最大活用 (アジア生産拠点化の検討)</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2006年末、統括販売会社設立を視野に入れた三菱販売網の整備・拡充</li> </ul>
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ R&amp;D拠点設立による市場ニーズのタイムリーな反映</li> </ul>



## 更なる販売力の強化

### 現状の課題

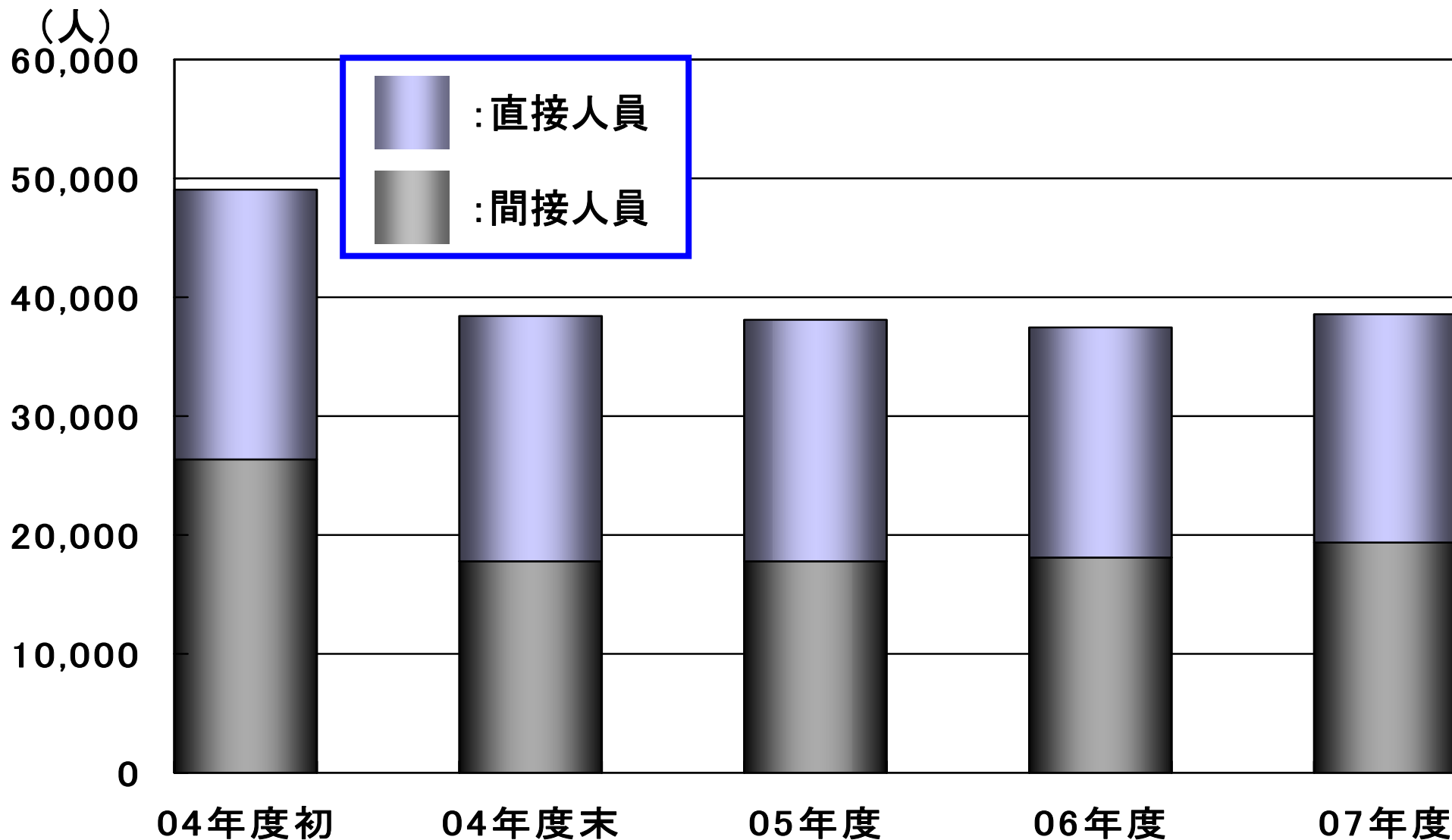
- ピックアップトラック他車種の世界各市場への生産・輸出基地としてのタイ体制強化
- インドネシア事業再編成
- 規模拡大が期待されるベトナム市場への対応
- 豪州:過剰設備

### 今回計画

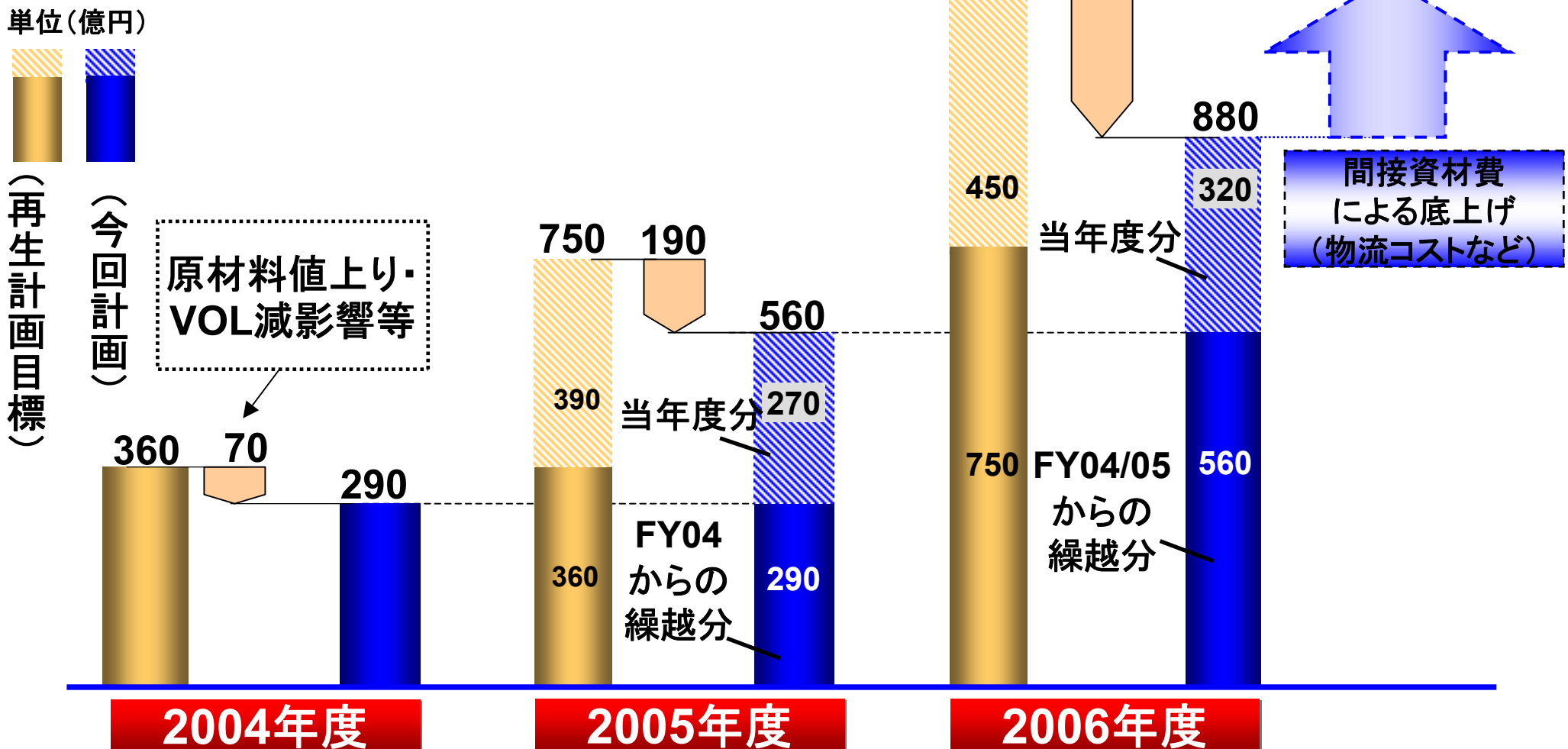
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ タイでの販売強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売部門陣容強化/ディーラーとの密接なコミュニケーションなど</li> </ul> </li> <li>■ マレーシア新販社設立:販売事業の再構築                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 三菱商事のマーケティング力を活用した販売力強化</li> <li>● マレーシア/インドネシア/ベトナム</li> </ul> </li> <li>■ MFTBC、三菱商事との共同での資本増強も含めたインドネシア事業再編成の検討</li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産体制の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● タイ:輸出基地→現地生産次期車投入に合わせ能力増強</li> </ul> </li> <li>■ 豪州:過剰設備に対する減損処理の実施</li> </ul>

# コスト削減

## 当初計画通り推進中



目標金額は下方修正だが、削減率は当初計画通り15%を維持



# 社員の声

## 企業理念

大切な  
お客様と社会の  
ために、

走る喜びと  
確かな安心を、

こだわりをもって、

提供し続けます。

## ステークホルダー (利害関係者)

お客様

株主・債権者

社員

調達パートナー  
販売会社

社会

## 目指す方向

お客様の生涯満足度最大化  
走行性能・走破性能、安全性・耐久性に  
おけるブランドの確立

効率的グローバル化  
持続的発展の継続  
安定収益の確保

情熱と誇りの回復

強固なパートナーシップの確立

環境への継続的な配慮

財務

常務取締役

CFO

市川 秀

連結 (単位:億円)	FY04 見通し	FY05 計画	FY06 計画	FY07 計画
売上高	20,350 (21,000)	20,280 (21,800)	21,590 (24,900)	24,270
営業利益	-1,320 (-1,200)	-140 (200)	430 (1,200)	740
経常利益	-1,970 (-1,800)	-400 (30)	210 (1,000)	530
当期利益	-4,720 (-2,400)	-640 (100)	80 (700)	410
為替前提 US \$ /Euro	108 / 132 (105/125)	105 / 125 (105/125)	105 / 125 (105/125)	105 / 125 (105/125)

注: ( )内は、2004年5月21日再生計画数値。但し、2004年度は、2004年11月8日中間決算公表数値



(11/8公表見通しとの差額)

## ■ 営業利益の悪化

- 北米・中国・豪州を中心に台数を見直し △120億円

## ■ 経常利益の悪化

- 新株発行費用 △50億円

## ■ 特別損益見直し

### 将来負担軽減のため、特別損失等を追加計上

- 米国・豪州関係の台数見直しに伴う減損処理\* △1,130億円
- 固定資産売却損失 △170億円
- その他 △850億円

---

△2,150億円

# 2004-2007年度の地域別業績

## 連結

(単位:億円)

	FY04	FY05	FY06	FY07
	見込み	計画	計画	計画
<b>売上高</b>	<b>20,350</b>	<b>20,300</b>	<b>21,600</b>	<b>24,300</b>
日本	4,200	4,700	5,000	5,700
北米	4,300	4,500	4,900	5,100
欧州	5,850	4,800	5,200	6,300
その他地域	6,000	6,300	6,500	7,200
<b>営業利益</b>	<b>-1,320</b>	<b>-140</b>	<b>430</b>	<b>740</b>
日本	-960	-680	-400	-180
北米	-1,110	-210	80	-70
欧州	20	30	-80	110
その他地域	730	720	830	880

# 資金

## 三菱グループ 3社による全面支援

### ■ 三菱グループ3社の持株比率の増加

出資比率 34% ▶ 3分の1以上のシェア確保

### ■ 三菱重工業株式会社殿：

出資比率 15% ▶ 2005年度より持分法適用会社へ

### 【株主3社のご支援】

新規出資金額(内DES*)		予定出資比率
■ 三菱重工業株式会社殿	500億円	15%
■ 三菱商事株式会社殿	700億円	14%
■ 株式会社東京三菱銀行殿	1,500億円(500億円)	5%
合計	2,700億円(500億円)	34%

\*: Debt Equity Swap(債務の株式化)

## 増資 2,700億円(04年)

- 三菱重工業株式会社殿 500 億円
- 三菱商事株式会社殿 700 億円
- 株式会社東京三菱銀行殿 1,500 億円  
(内、債務の株式化 500 億円)

## 事業用資産の買取りまたは増資300億円(05年)

- 三菱商事株式会社殿 300 億円

## 借入 2,400 億円

## 合計 5,400 億円 (除く債務の株式化 4,900億円)

### 【資本面】

減損処理により毀損した資本の回復

### 【資金面】

- 再生にむけた必要資金の確保  
(05~07年度累計)
  - 研究開発資金 2,700 億円
  - 設備投資資金 3,100 億円

財務体質健全化及び必要資金の確保による計画の必達

## '04～'07年度末 予想貸借対照表

(単位: 億円)

	04年度末	05年度末	06年度末	07年度末
現金預金	2,480	1,750	1,680	1,500
売上債権・営業債権	3,200	3,000	2,860	2,990
たな卸資産	2,670	2,520	2,500	2,420
有形・無形固定資産	5,680	5,680	5,940	6,120
有価証券・投資有価証券	1,530	1,800	1,930	2,060
その他の資産	870	1,170	1,100	1,110
<b>資産合計</b>	<b>16,430</b>	<b>15,920</b>	<b>16,010</b>	<b>16,200</b>
仕入債務	3,180	2,980	2,990	3,360
有利子負債	4,790	4,970	5,000	4,320
その他の負債	5,130	5,000	4,970	5,060
<b>負債合計</b>	<b>13,100</b>	<b>12,950</b>	<b>12,960</b>	<b>12,740</b>
少数株主持分	160	160	160	160
資本金・資本剰余金	10,460	10,760	10,760	10,760
利益剰余金他	△7,290	△7,950	△7,870	△7,460
<b>資本合計</b>	<b>3,170</b>	<b>2,810</b>	<b>2,890</b>	<b>3,300</b>
<b>負債・少数株主持分・資本合計</b>	<b>16,430</b>	<b>15,920</b>	<b>16,010</b>	<b>16,200</b>

## '04～'07年度 予想キャッシュ・フロー計算書

	04年度	05年度	06年度	07年度
営業活動キャッシュフロー	△450	10	1,050	1,620
投資活動キャッシュフロー	△640	△1,220	△1,150	△1,120
財務活動キャッシュフロー	1,830	480	30	△680
<b>キャッシュフロー合計</b>	<b>740</b>	<b>△730</b>	<b>△70</b>	<b>△180</b>

結び

取締役会長  
CEO

西岡 喬

本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における当社の予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証はありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、

- 本計画の各種目標・各種施策の実現可能性
- 当社グループまたは当社から会社分割された三菱ふそうトラック・バス株式会社の製品の品質問題(関連する訴訟、リコール、行政処分、刑事罰等を含む)に関する当社グループへの悪影響
- 金利・為替・石油価格の変動可能性
- 関係法令・規則の変更可能性
- 日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等      があげられます。

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。



# 添付資料

2004年

2005年

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

1月

インタビュー調査

【国内外インタビュー調査  
(350人超に実施)】

- ・社員
- ・販売会社
- ・調達パートナー

【社内資料】

- ・顧客調査資料、等

【アンケート調査  
(1万4千人に実施)】

- ・MMC
- ・PMC

事業再生委員会 発足

課題の抽出

国内外の環境変化に対する打ち手の検討

クロスファンクショナルチーム(CFT)活動実施

CFT#0  
■ガバナンス改革  
■個別課題  
■事業再生実行計画策定

CFT#1 ブランド・商品展開

CFT#2 商品力と販売力

CFT#3 お客様との関係

CFT#4 台数策定プロセス

CFT#5 品質

CFT#6 開発・設計・購買

CFT#7 生産

CFT#8 物流

CFT#9 風土改革

仮説立案・検証

10月6日(水) 中間提案会

再生計画案の取り纏め

12月3日(金) 最終提案会

実行体制の構築

1月 対外報告

再生計画の実行・モニタリング

政策検討会

事業再生フォローアップチーム

# 三菱自動車が目指す方向(全体像)

## 企業理念

大切なお客様と社会のために、

走る喜びと確かな安心を、

こだわりをもって、

提供し続けます。

## ステークホルダー (利害関係者)

お客様

株主・  
債権者

社員

調達  
パートナー

販売会社

社会

## 目指す方向

お客様の生涯満足度  
最大化  
  
走行性能・走破性能、  
安全性・耐久性における  
ブランドの確立

効率的グローバル化  
持続的発展の継続  
安定収益の確保

情熱と誇りの回復

強固なパートナーシップ  
の確立

環境への継続的な  
配慮

## 施策の方針

- お客様との絆づくりの徹底
- 安心の保証(新メンテナンスパック、延長保証付新車検メニューの導入) } 国内
- お客様視点の品質指標による品質向上(喜び・満足品質の実現)
- モータースポーツで培った技術を全車種に展開

- グローバル車種の強化
- アセアンなど成長市場重視
- アライアンスによる持続的発展
- 経営管理の徹底と経営責任の明確化
- 聖域無きコスト削減の実施
- 資本増強

- 部門横断的な課題解決の仕組みの構築

共同作業

製造:開発プロセスへの調達パートナーの早期参画

販売:地域に密着した販売会社との連携強化

- 電気自動車などの取り組み継続
- 開発から廃棄までのライフサイクル全体での環境配慮活動の推進

## 三菱グループ 三綱領

- 所期奉公……豊かな社会の実現と地球環境の維持への貢献
- 処事光明……フェアプレイに徹する
- 立業貿易……グローバルな視野で

## 企業理念

大切なお客様と社会のために、  
走る喜びと確かな安心を  
こだわりをもって、  
提供し続けます。

## 経営基本3原則

- コンプライアンスを実践し、安全を追求し、  
お客様を大切にします
- 各ステークホルダー(利害関係者)に対し積極的に  
情報開示を行い、透明性を高めていきます
- 経営責任を明確にし、経営計画を達成していきます

## 『質実剛健』 (走行性能、走破性能、安全性、耐久性)



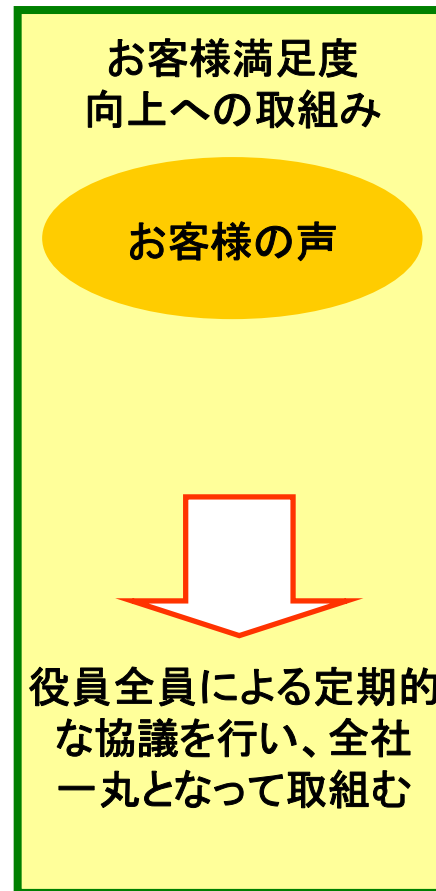
Sporty DNA



SUV DNA

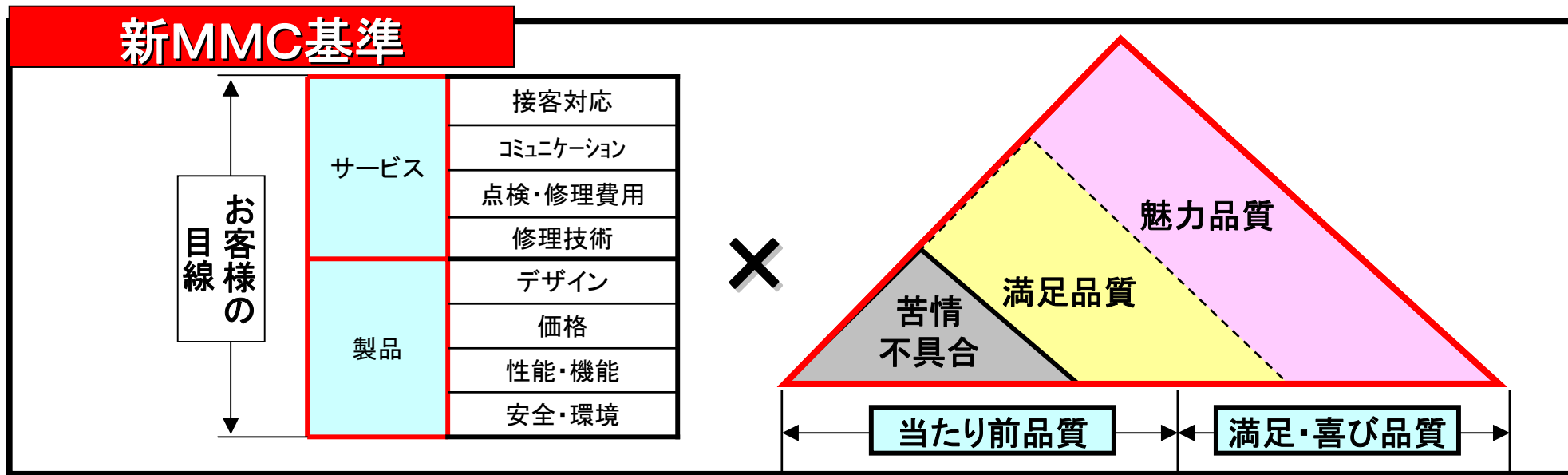


<p>基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● サービス品質の強化と徹底</li><li>● 販社サービス生産性の向上</li><li>● CRMの基盤強化(IT化、保険、ファイナンスなどの整備)</li><li>● 中古車事業の体制強化</li><li>● 部品・用品の品揃え強化</li></ul>
<p>継続的な 接点強化と実行</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● インターネットを核にした接点強化プログラムの実行</li><li>● イベント等によるお客様とのコミュニケーション推進</li></ul>
<p>魅力のある 高付加価値 の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 三菱安心サポートと延長保証付車検プランの展開</li><li>● ロードサービス(三菱アシスト24)、リマインドサービス*の段階的展開</li></ul>

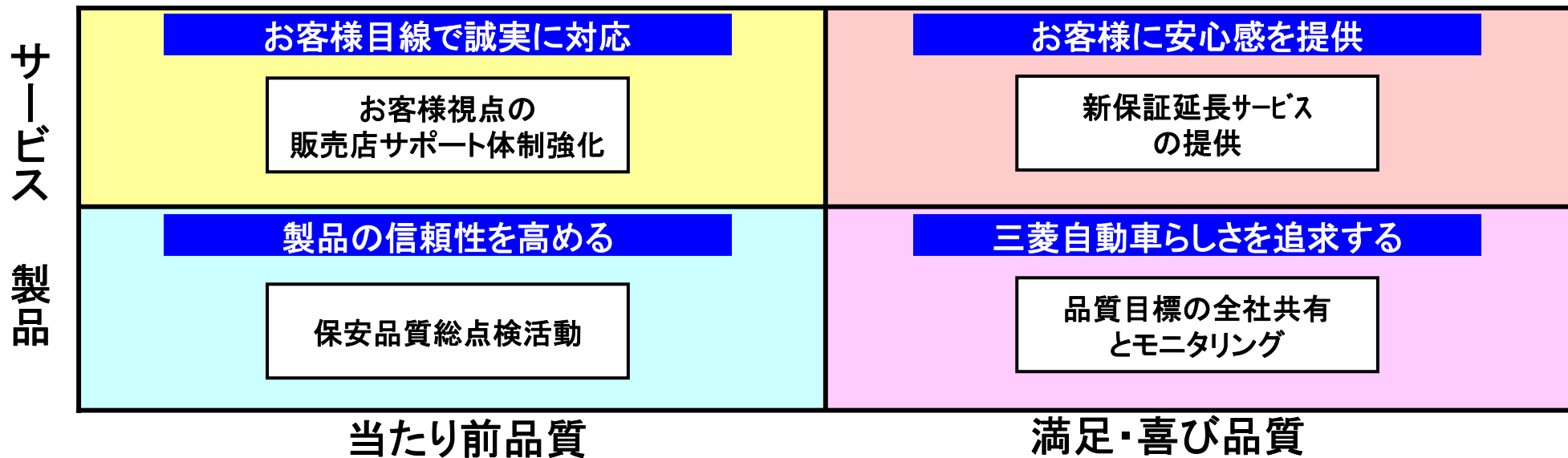


\*巡回サービス、インパネに点灯ランプで点検時期をお知らせするサービス

# MMCが取り組むべき品質(新MMC基準)について



## 新MMC基準を実現する施策



# 権限と責任を明確化する組織と管理会計を導入 マーケット軸・機能軸・車種軸による3次元管理





