

A background pattern of small red and white cars, arranged in a grid-like fashion, with some cars appearing larger and more prominent than others. The cars have "MIEV" written on their sides.

# 新中期経営計画 「ステップアップ 2010」

**三菱自動車工業株式会社**

**2008年2月29日**

- 三菱自動車再生計画の総括
- 新中期経営計画(2008～2010年度)の位置づけ
- 「ステップアップ 2010」のポイント
- 選択と集中の深掘り ～地域～
- 選択と集中の深掘り ～商品～
  - ▶ 新商品投入計画
- 選択と集中の深掘り ～環境対応技術～
  - ▶ 欧州CO<sub>2</sub>規制への対応
- 提携戦略
- 販売台数計画
- グローバル生産の効率向上
- 地域別事業戦略
  - ▶ 日本、北米、欧州(西欧、中欧)
  - ▶ 重点市場ほか
- 収益改善施策
- 2010年度 業績目標
- 2007年度vs2010年度の収益改善
- 設備投資・研究開発費
- 財務戦略
- コンプライアンス・CSR活動の継続・強化
- 人財戦略
- 新世代電気自動車『i MiEV』

## 意識改革 と 黒字体質定着

三菱グループ3社の支援（人材・財務）

### 信頼回復

- ▶ 過去の企業風土との訣別
  - ・コンプライアンス意識の浸透と実践
  - ・品質向上への全社的取り組み
  - ・お客様第一の徹底
- ▶ 社会貢献活動（キッツアニア、パジェロの森など）
- ▶ 外部有識者のみで構成される企業倫理委員会活動



企業倫理委員会  
による評価

### 収益改善

- ▶ グローバル戦略車の拡大
- ▶ 国内販売ネットワークの再構築
- ▶ 国内生産拠点の稼働率向上
- ▶ 海外生産拠点（米、豪、欧）の適正規模化
- ▶ アライアンスの強化・拡大  
（日産、PSAプジョー・シトロエンへのOEM供給）
- ▶ グループ企業群のスリム化 200社 ⇒ 112社



黒字体質の定着

05年度は、1年前倒しで営業利益の黒字を達成  
 06年度は、当期利益の黒字を達成  
 07年度は、黒字体質の定着を達成見込み

04年度  
利益項目  
全て赤字

05年度  
営業利益黒字化

06年度  
当期利益黒字化

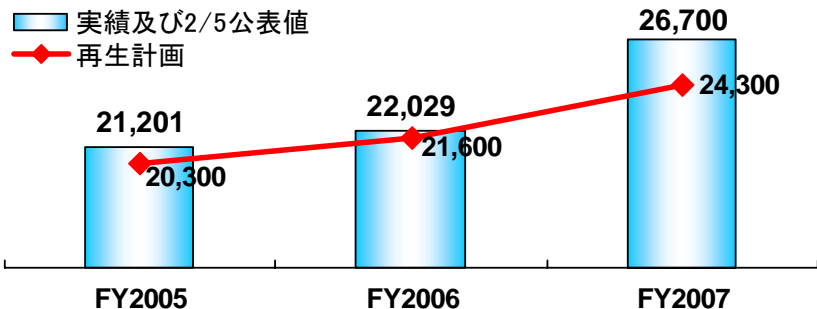
07年度  
黒字体質定着

(単位:億円)

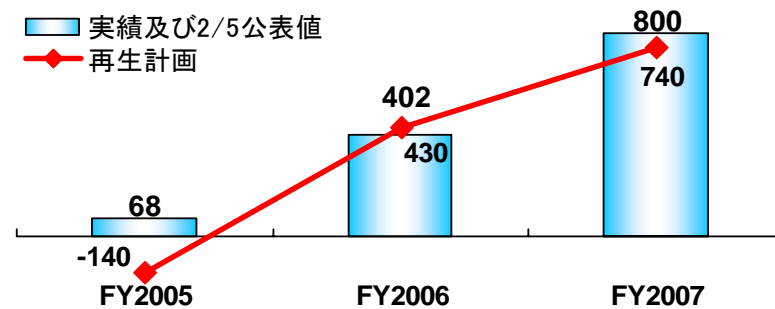
	05年度実績	06年度実績	07年度計画 (2月5日公表)
営業利益	68 (再生計画:▲140)	402 (再生計画:430)	800 (再生計画:740)
経常利益	▲178 (再生計画:▲400)	185 (再生計画:210)	600 (再生計画:530)
当期利益	▲922 (再生計画:▲640)	87 (再生計画:80)	200 (再生計画:410)

## 新興国での成長、グローバル戦略車の成功が再生の原動力

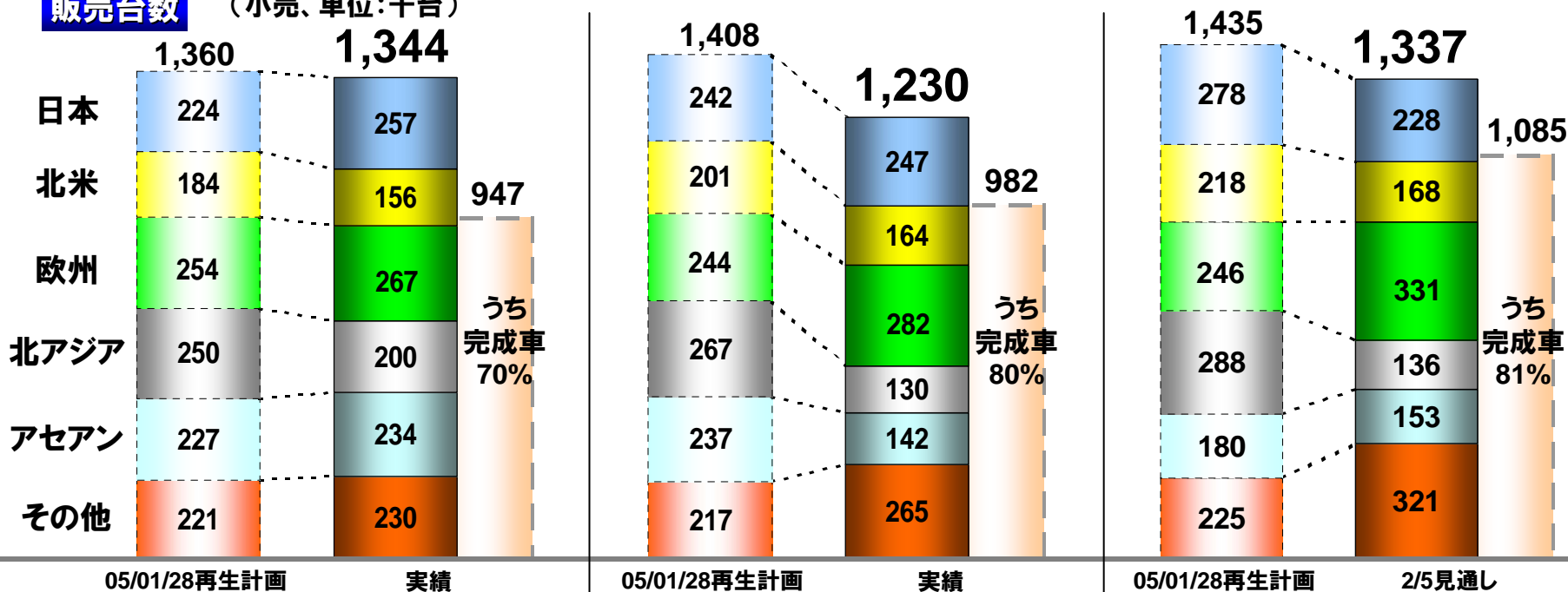
### 売上高 (単位:億円)



### 営業利益 (単位:億円)



### 販売台数 (小売、単位:千台)

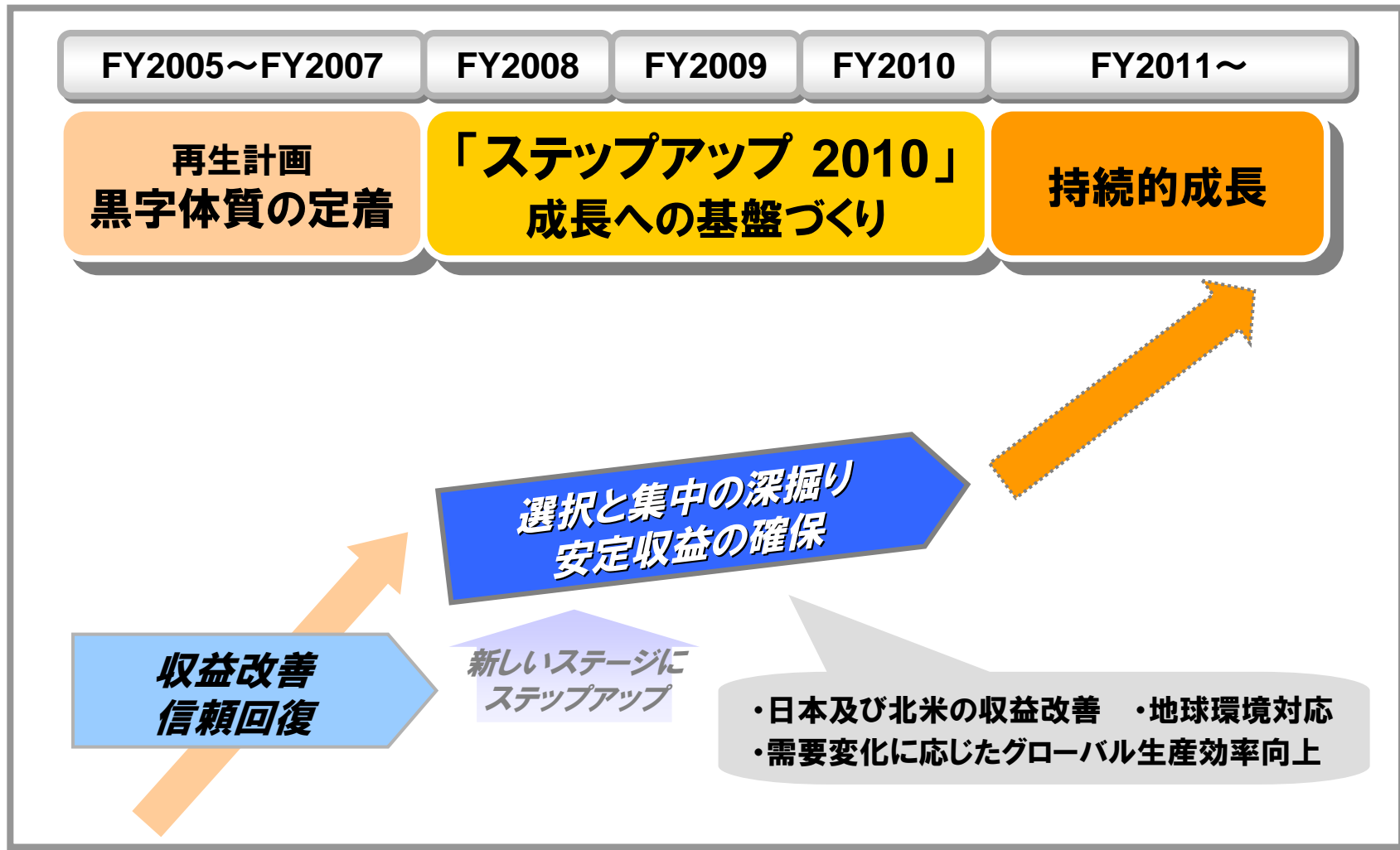


FY05

FY06

FY07

# 新中期経営計画(2008～2010年度)の位置づけ



三菱グループ3社による支援

CSR活動の継続強化

**選択と集中の深掘り**

と

**安定収益の確保**

**の両立**

重点市場で戦える強い商品の投入と販売台数拡大

コスト低減追求と周辺利益極大化で安定収益確保

販売戦略に沿ったグローバル生産の効率向上

環境分野での次世代先行技術の開発

+

**持続的成長の基盤となる分野への積極投資**

**成長への基盤づくり**

## 重点市場で販売拡大、成熟市場で競争力強化

戦略		成熟市場			重点市場				
		日本	北米	西欧	ウクライナ ロシア	中東	ブラジル	中国	インド
軽・小型乗用車		◎	○	◎	○	○	○	○	○
中型乗用車		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
SUV		○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
環境	環境対応技術 クリーンディーゼル、TC-SST	◎	◎	◎	○	○	◎	○	○
	i MiEV	◎	○	○					

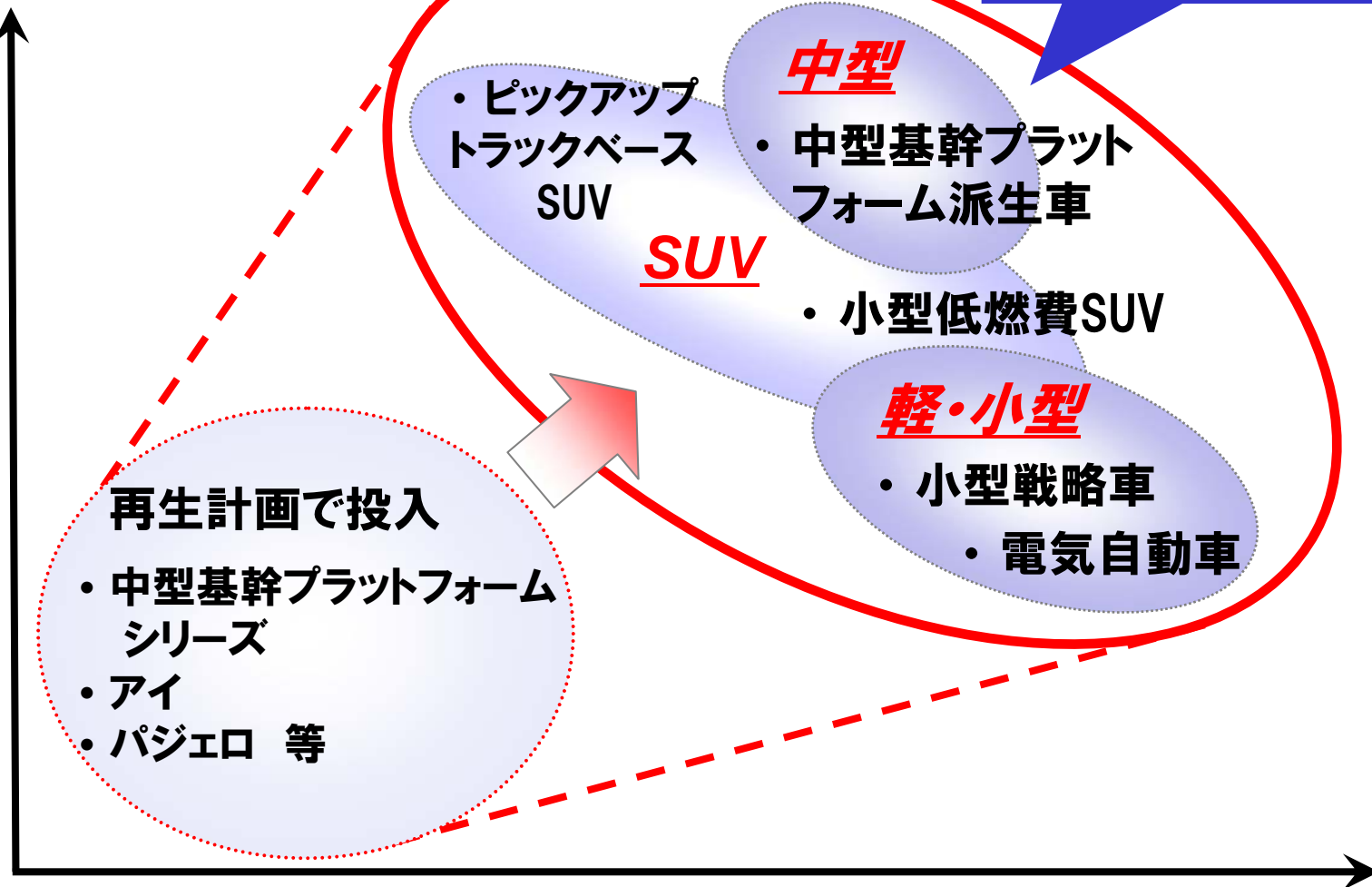
◎：重点施策の展開

販売台数拡大



## 商品強化の方向性

収益への貢献



環境への貢献

## 選択と集中によるグローバル戦略車の拡大

### 収益貢献

- 中型基幹プラットフォームの活用車種拡大
- 1トンピックアップトラックベースのSUVの追加

### 環境対応

- 環境規制に対応した小型SUVの追加
- 軽の海外展開、世界戦略車の追加
- 電気自動車の国内外への市場投入

### 強化セグメント

中型  
乗用車

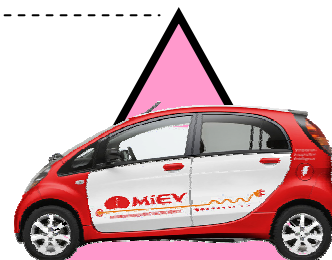
SUV

軽・小型  
乗用車

## 【シンボル技術】

業界をリードする独自技術

- i MiEVの市場導入



MiEV

## 【次世代基幹技術】

当社を特徴づける基幹技術

- クリーンディーゼル投入（'09年～）
- TC-SST展開拡大（'08年～）

クリーンディーゼル  
自動M/T (TC-SST)

## 【基盤技術】

業界の先頭集団を走る技術

- 新MIVEC、FFV
- CVT、多段A/T

燃料多様化対応

ガソリンエンジンの低燃費化  
駆動系の効率向上  
車体の軽量化/空力改善

## 低燃費新技術の採用拡大、車両の小型軽量化推進

### 基盤技術

- アイドルストップ
- 車両軽量化  
(目標: '10年以降の新型車で▲10%) 等

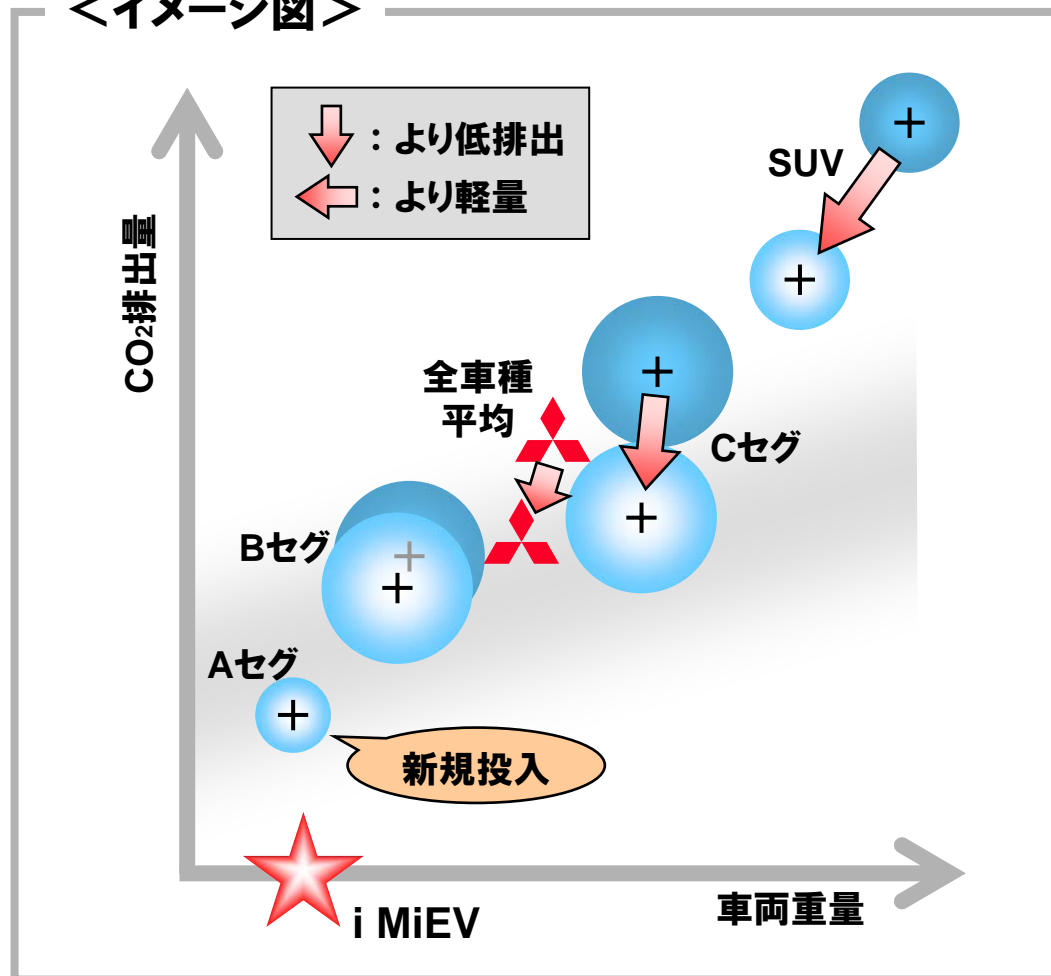
### 次世代基幹技術

- 新型クリーンディーゼル
- 自動M/T (TC-SST) 等

### 環境貢献の高いモデルの市場投入

- 軽・小型乗用車
- i MiEV (検討)

<イメージ図>



## アライアンスの強化・拡大

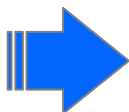
### 現在の協業

商品供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日産：軽商用車、軽乗用車</li> <li>・PSAプジョー・シトロエン：SUV</li> <li>・ダイムラー：ガソリンエンジン</li> </ul>
供給受け	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【日本】マツダ：商用車</li> <li>・【北米】クライスラー：ピックアップ</li> <li>・【インドネシア】スズキ：乗用車</li> </ul>
部品調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PSAプジョー・シトロエン：D/E</li> <li>・ダイムラー：D/E、ガソリンエンジン</li> <li>・VW：D/E</li> </ul>
環境技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三菱重工とのディーゼルエンジン共同開発</li> <li>・三菱商事、GSユアサとのリチウムイオン電池量産事業</li> </ul>

+

### 2008年度以降

商品供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【日本】日産：軽乗用車（08/秋～） （パジェロミニ）</li> </ul>
供給受け	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【日本】日産：小型商用車（08/秋～） （日産名：AD/ADエキスパート）</li> </ul>
検討中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日産：日本及び海外における、軽商用車をベースとした小型商用車に関する協業</li> </ul>
今後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OEM相互供給車種の拡大</li> <li>・コンポーネントの相互供給</li> </ul>

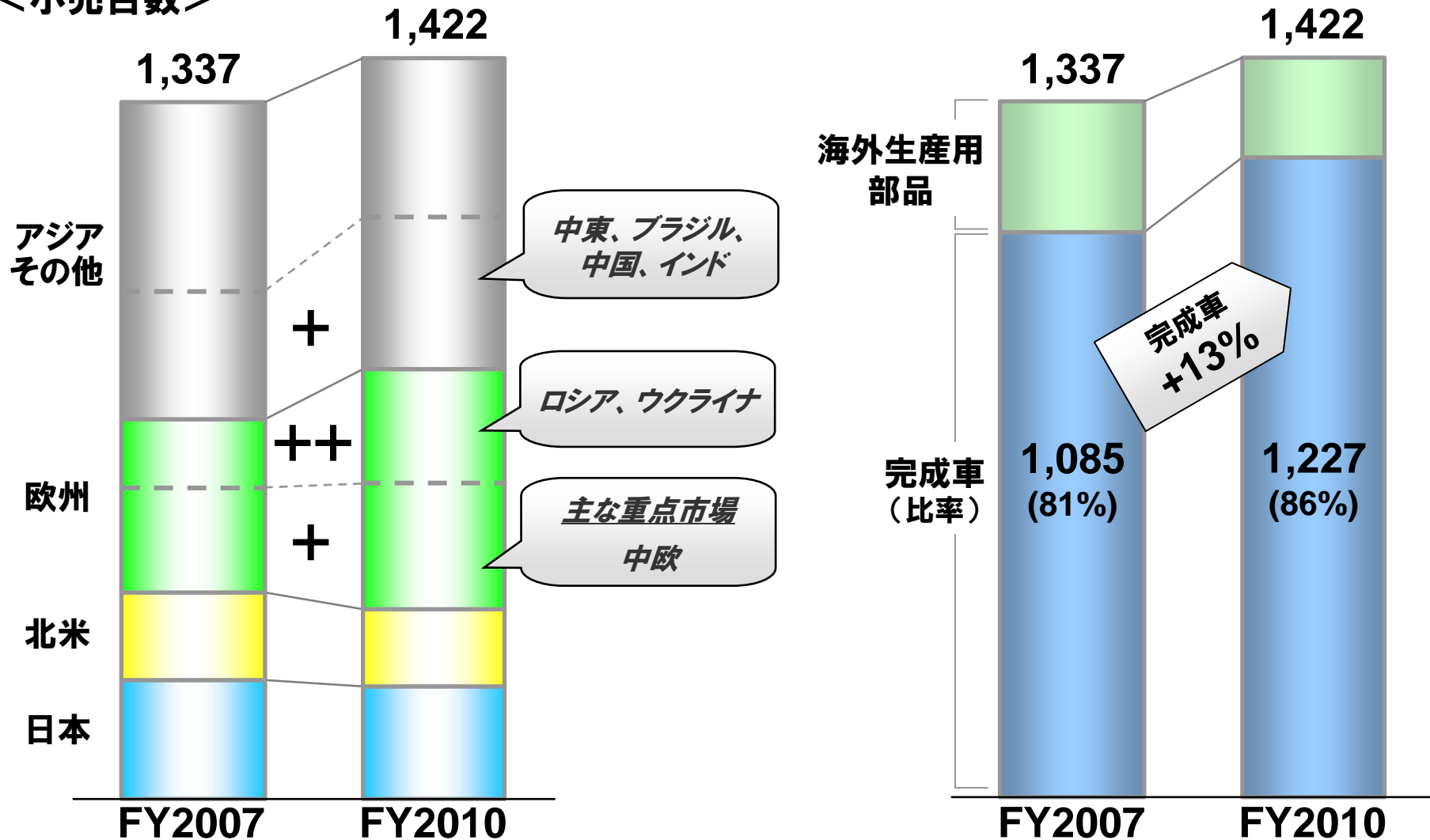


- 商品・技術の補完によるお客様ニーズへの対応力強化
- 生産工場の稼働率改善等、生産性向上
- 費用削減効果（研究開発費、固定費、設備投資）

(単位:千台)

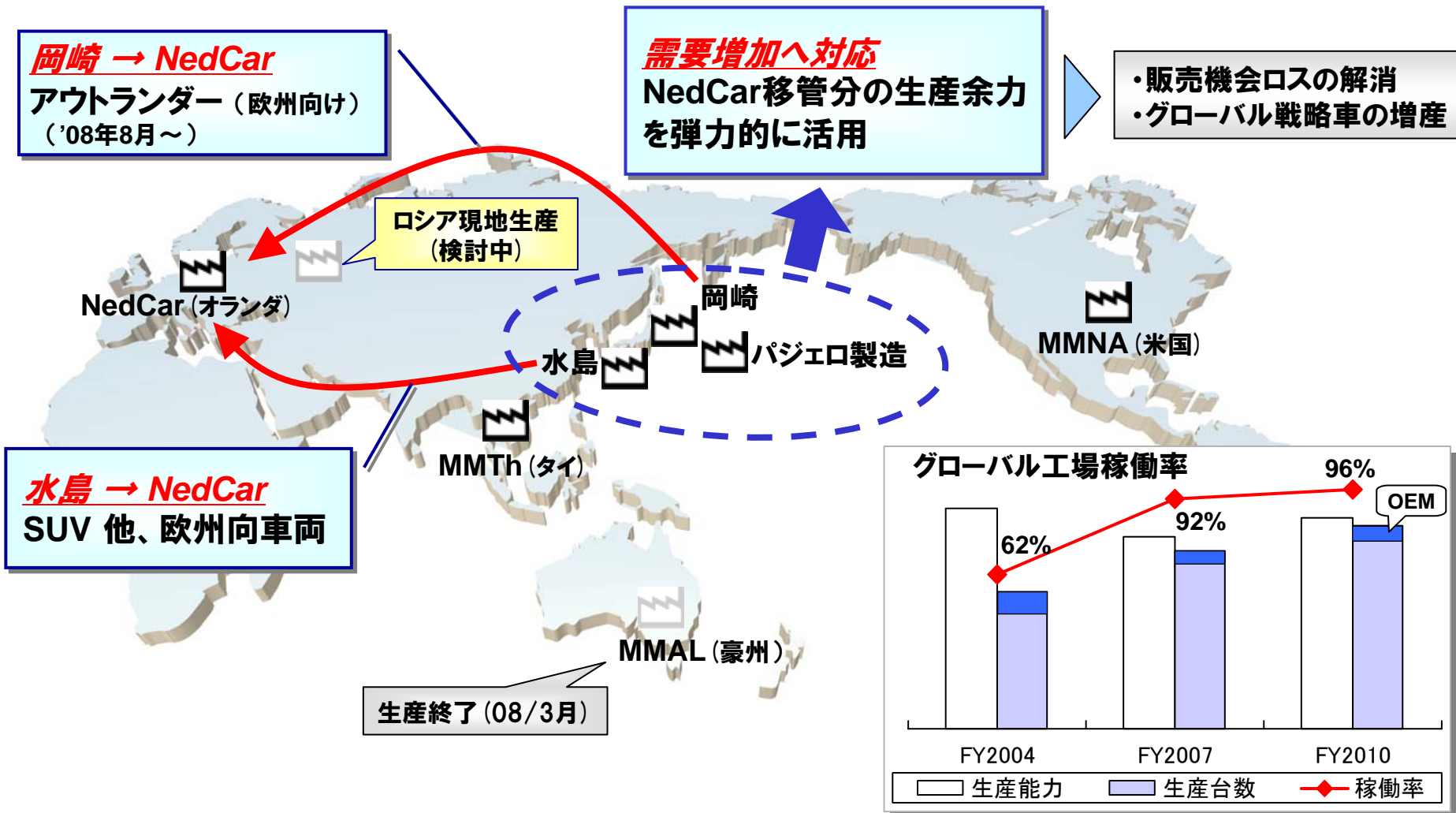
## 重点市場における販売拡大と完成車販売台数の増加

<小売台数>



## 需要変動に対応した効率的な生産体制へ

消費地生産と生産補完の推進による、グローバル戦略車の生産台数増



## 市場成熟化に対応した利益重視販売と事業効率化の徹底

### 基本方針＋施策

- **新車利益率の改善**
  - ▶ 三菱らしい特徴ある商品投入
  - ▶ 徹底した営業力強化と登録車販売への傾注
  - ▶ 直販(店頭商談)比率向上
- **お客様の定着・生涯化**
  - ▶ アフターサービス商品の充実
  - ▶ 接客力向上等によるお客様満足度向上
  - ▶ ロイヤリティ向上
- **販売体制の高効率化**
  - ▶ 間接員削減等徹底した固定費削減
  - ▶ 経営効率の高い販売ネットワークの構築  
(隙間・重複を廃した効率的拠点の整備)

2010年度 国内事業黒字化

### OEM

- **日産自動車との協業事業:**
  - ▶ 軽乗用車・商用車供給の継続
  - ▶ 軽乗用車の追加供給と小型商用車の供給受け('08年秋～)



## 現状認識

- 北米事業は回復しつつも、市場不透明感拡大

### 販売事業

#### 販売ネットワークの整備

- ▶ ディーラーロイヤリティ向上
- ▶ ディーラーの生産性向上

#### ブランド価値の改善

- ▶ コアモデル中心の広宣活動
- ▶ 中古車価格向上の取り組み
- ▶ インセンティブの低減

### 商品

#### 輸入完成車

- ▶ 新型ランサーシリーズのフル展開  
(エボリューション、スポーツハッチバック)

#### 現地生産車

- ▶ 継続的な商品強化  
(マイナーチェンジ等)

### 生産

- 継続的なコスト削減・スリム化
- 輸出先の拡大

### カナダ

- ランサーエボリューション初投入
- 販売ネットワークの拡大、部品庫新設

事業の安定化の推進

## 現状認識

- 西欧市場の成熟、中欧市場(新EU加盟国等)の成長
- CO<sub>2</sub>環境税制導入に伴う需要構造の変化とSUV車種販売減

### 販売事業

#### 販売力強化

- ▶ 西欧でのCO<sub>2</sub>規制対応
- ▶ 中欧での販売網強化とSUV拡販

#### 環境規制対応

- ▶ 小型軽量モデル・低CO<sub>2</sub>車の導入促進
- ▶ 高性能自社製ディーゼルの採用
- ▶ 電気自動車の投入準備

### 商品

#### 輸入完成車

- ▶ 新型ランサーシリーズのフル展開  
(セダン、エボリューション、スポーツハッチバック)

#### 現地生産車

- ▶ コルトデザイナー新とラインアップ拡充  
(低CO<sub>2</sub>排出モデル)

### 生産

- 欧州向けアウトランダーなどの生産移管

環境への積極的取り組み及び中欧での拡販

## 重点市場における販売力強化

### 重点市場

#### ロシア・ ウクライナ

- ・販売網の拡大、SUVを中心としたラインアップ拡充、販社との連携強化
- ・ロシア現地生産事業への参入検討

#### 中東

- ・販売・マーケティング・部品・サービスの統括会社設立

#### ブラジル

- ・フレキシブルフューエルビークル (FFV) のラインアップ拡充を含む  
現地生産モデルのバリエーション拡大

#### 中国

- ・三菱ブランド販売ネットワーク強化 (現地生産車 + 輸入完成車)

#### インド

- ・現地生産車種追加 (新型SUVなど)
- ・大都市 (デリー、ムンバイ等) 中心に販売ネットワーク強化

### その他の地域

#### タイ

- ・モデル追加によりグローバル供給拠点としての体制強化

#### 豪州

- ・輸入車ビジネスに経営資源を集中投入

## 安定収益確保のための活動継続 ～三菱自動車グループ連携強化～

### ● プロセス改革

- ・在庫ミニマム化と連動した経営効率向上
- ・グローバルでの物流管理強化

コスト低減

### ● 成熟市場での アフターセールス施策強化

- ・サービス収益拡大
- ・部品、用品収益拡大

収益拡大

### ● 開発初期段階からの新車種 コスト低減活動強化

- ・新調達体制構築
- ・個品単位からシステム単位でのコスト創り込み

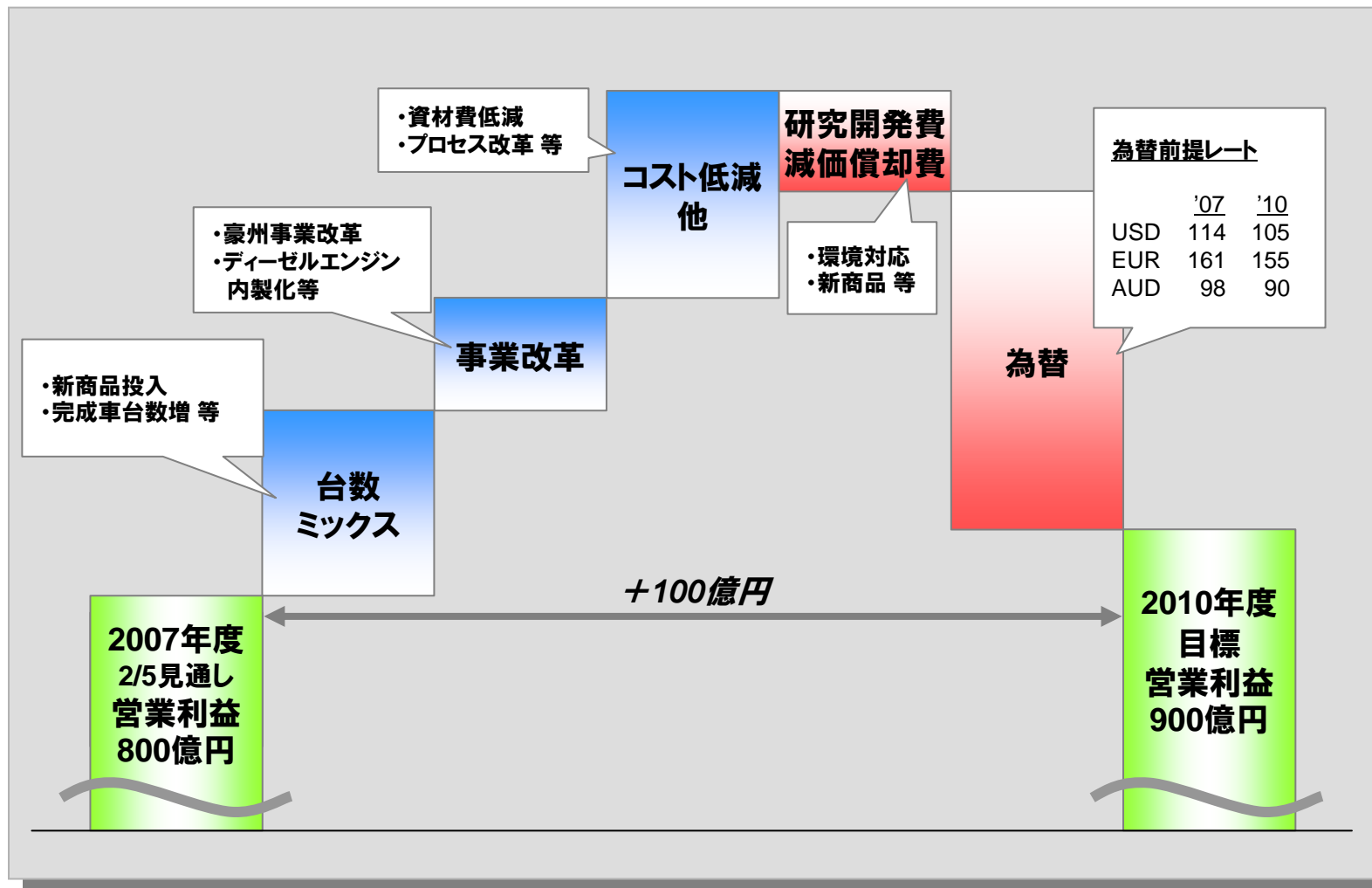
コスト低減

(単位: 億円, 千台)

	<b>FY07</b> 2/5公表値	<b>FY10</b> 目標
<b>売上高</b>	<b>26,700</b>	<b>27,600</b>
<b>営業利益</b>	<b>800</b>	<b>900</b>
<b>経常利益</b>	<b>600</b>	<b>710</b>
<b>当期利益</b>	<b>200</b>	<b>500</b>
<b>販売台数</b> (小売)	<b>1,337</b>	<b>1,422</b>
<b>為替前提レート</b>	114/US\$ 161/EUR	105/US\$ 155/EUR

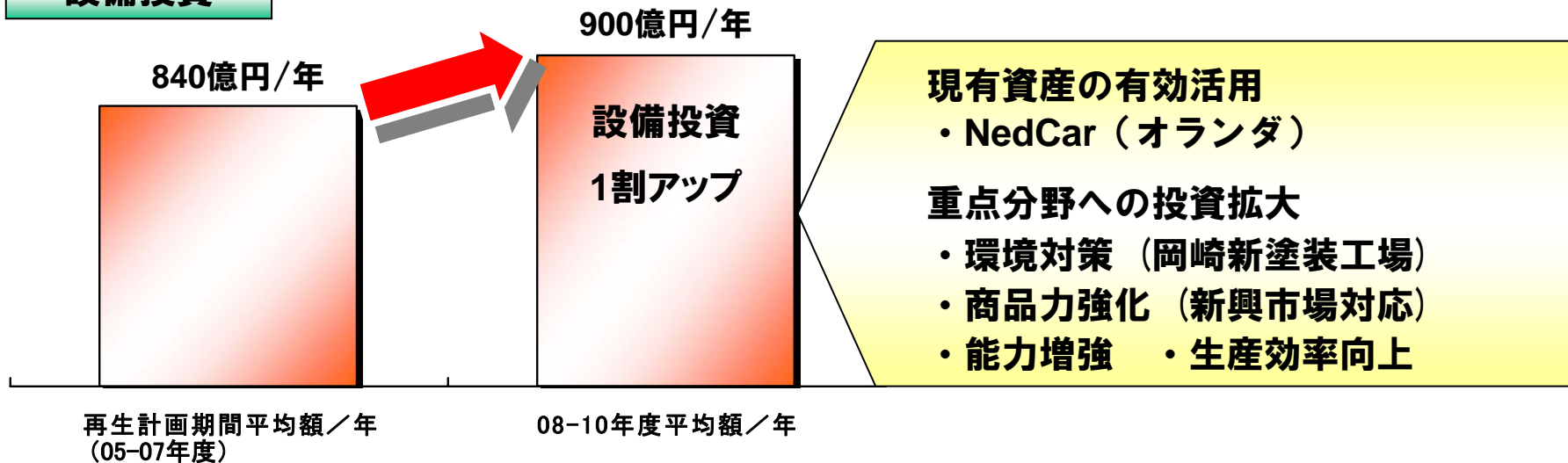
(注) 販売台数はOEM供給台数を除く。

# 2007年度 vs 2010年度の収益改善

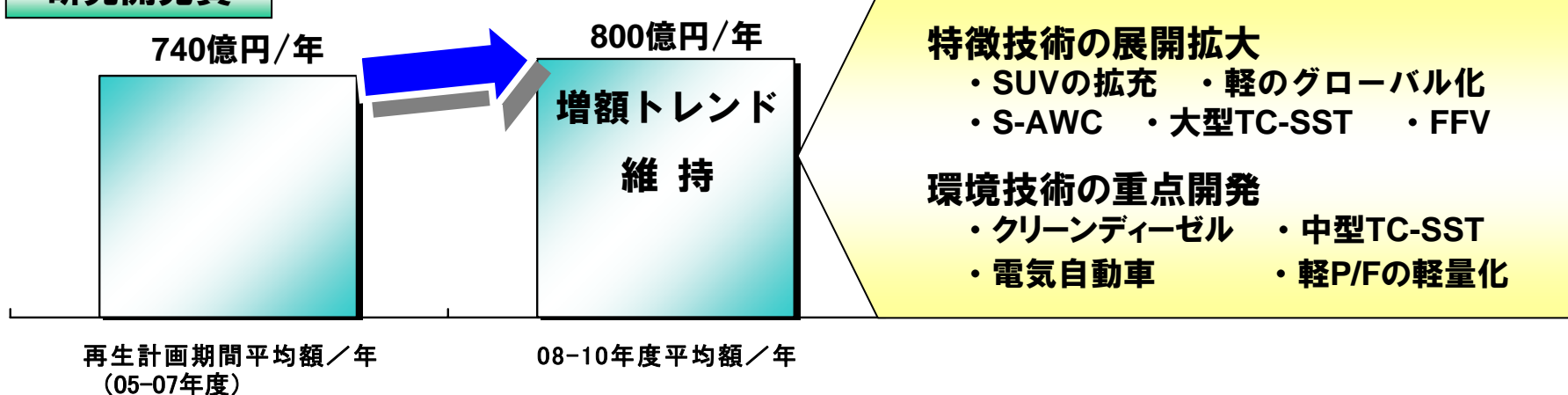


## 将来の持続的成長の基盤となる分野への積極投資

### 設備投資



### 研究開発費



## ➤ 予想貸借対照表

- ・ 積極的な設備投資・研究開発を支える必要資金の確保

	'07/3月末 実績	'08/3月末 予想	'11/3月末 予想
資産合計	17,787	16,000	17,000
有利子負債	5,038	3,450	3,400

## ➤ 資本政策

- ・ 今後の復配展望に向けた対応



社会と永く共生していくために

## ■ 社会貢献活動の強化

- 「社会貢献推進室」の新設

## ■ ガバナンス強化

- 内部統制に対する体制整備など

## ■ 企業倫理委員会

- 外部視点でのチェック体制を継続


CSR最優先企業へ

コンプライアンス・CSR活動の継続

## 成長への人財基盤強化

- **経営戦略に対応したリソース育成**
  - ・ グローバルリーダーの育成(研修、およびローテーション)
  - ・ 働きやすい職場環境をつくり、多様な人財の確保
- **ものづくり技能・ノウハウの伝承**
  - ・ 「ものづくり道場」のグローバル展開拡大
  - ・ ベテラン技能者の再雇用促進

## 市場投入に向けた品質確認のスピードアップ

2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
<p>電力会社との 共同研究</p> 	<p><b>先行試験</b> 東京電力、九州電力、中国電力</p>	<p><b>実証走行試験</b> 東京電力、九州電力、中国電力 関西電力、北海道電力、沖縄電力</p>	<p>➤ <b>海外での実証試験計画</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・北米：電力会社との実証試験を検討中</li> <li>・欧州・その他の国・地域での可能性を検討中</li> </ul>	<p><b>市場投入</b></p>
	<p>➤ <b>電池会社『リチウムエナジー ジャパン』設立（2007年12月）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・出資会社：GSユアサ、三菱商事、三菱自動車</li> <li>・事業内容：大型リチウムイオン電池の開発・製造・販売</li> <li>・量産開始：2009年春～</li> </ul>	<p>➤ <b>社内に「MiEV事業推進室」を新設</b></p>		



**MITSUBISHI MOTORS**

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、金利・為替・原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。