

三菱自動車、上期純利益は前年比2,680億円増 主力車種アウランダーの販売が堅調

2017年11月7日に行われた、三菱自動車工業株式会社2018年3月期第2四半期決算説明会の内容を書き起こしでお届けします。

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 業績サマリー 【前年同期対比】

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 業績サマリー 【前年同期対比】



(単位: 億円、千台)

	FY16 ('16/4-'16/9) 実績	FY17 ('17/4-'17/9) 実績	増減	
			差異	率
売上高	8,649	9,477	+828	+10%
営業利益 (利益率)	-316 (-3.7%)	442 (4.7%)	+758	-
当期純利益*	-2,196	484	+2,680	-
フリーキャッシュフロー	-978	-368	+610	-
販売台数 (小売台数)	436	498	+62	+14%

*親会社株主に帰属する当期純利益

2

益子修氏：みなさんこんにちは。本日はお忙しい中お集まりいただき、ありがとうございます。

まずは、2017年度上期の業績サマリーについて説明いたします。

上期の実績は、堅調であった第1四半期の流れを維持し、年度計画の達成に向けて歩みを進めています。ご覧のように、売上高は9,477億円、営業利益は442億円となり、営業利益率は4.7パーセントとなりました。純利益は484億円となり、各利益項目において対前年比大幅な改善となりました。

なお、フリーキャッシュフローについては、昨年(2016年)の燃費不正問題の支払いなどがあった影響で、マイナス368億円となりました。積極的に投資を行う中でも、フリーキャッシュフローの黒字化を目指しており、下期に向け挽回を図ってまいります。

販売台数は、現地生産化した「アウトランダー」の販売が好調な中国市場での伸長、日本での販売回復などにより、49万8,000台となりました。

営業利益率推移 ～V字回復の軌道に乗せるトレンドを堅持～

営業利益率推移 ～V字回復の軌道に乗せるトレンドを堅持～



3

次のページをご覧ください。ご覧のように、上期においてもV字回復の軌道に事業計画に乗せるトレンドを維持しています。

2015年度は大幅な円安影響もあり、年度で営業利益率6パーセントを超える過去最高益となりました。

2016年度は燃費不正問題と円高の影響で、上期は大きく落ち込みましたが、海外での販売が下支えしたことに加え、経営管理手法の刷新やベンチマーキングの導入により、下期は3.5パーセントまで回復しました。

2017年度の第1四半期では、昨年度下期を上回る4.7パーセントまで回復しましたが、第2四半期においてもこの流れを止めることなく継続し、第1四半期と同等の利益率を維持しております。

2017年度 通期見通し 【前年度対比】

— 期初公表(5/9)から変更なし —

(単位: 億円、千台)

	FY16	FY17	増減	
	('16/4-'17/3) 実績	('17/4-'18/3) 見通し	差異	率
売上高	19,066	20,000	+934	+5%
営業利益 (利益率)	51 (0.3%)	700 (3.5%)	+649	約14倍
経常利益	89	790	+701	約9倍
当期純利益*	-1,985	680	+2,665	-
販売台数 (小売台数)	926	1,029	+103	+11%

*親会社株主に帰属する当期純利益

次のページをご覧ください。2017年度通期業績見通しについては、期初に発表しました数値から変更はございません。売上高は5パーセント増加の2兆円、営業利益は700億円、営業利益率は3.5パーセント、当期純利益は680億円の計画です。販売台数については、対前年度11パーセント増の102万9,000台を目指します。なお、本日（2017年11月7日）の取締役会において、期初公表のとおり1株当たり7円の間配当実施を決定いたしました。

中期経営計画



次のページをご覧ください。(2017年)10月18日に、当社は中期経営計画「DRIVE FOR GROWTH」を発表させていただきました。この計画は、将来の大きな環境変化の中にあっても利益ある成長を継続できる、しっかりとした基盤づくりを行うことが狙いです。

まずは、昨年(2016年)の燃費不正問題で傷ついた信頼を早期に回復すること。次に、中期経営計画をV字回復軌道に乗せること。さらに、中期経営計画の期間中に投入する新車を成功させることという3つの軸をきっちりとやり遂げることで、基盤づくりを確実なものにします。

この3年間の目標として、ご覧の4つのKPI、小売台数130万台・売上高2兆5,000億円・営業利益率6パーセント以上・フリーキャッシュフローの黒字化を設定いたしました。このKPIを実現するための3つの戦略的施策、そしてそれを支えるための2つの基盤を整備していきます。当社はKPI達成に向け、全社一丸となって全力で取り組んでいます。

ブランドメッセージ「Drive your Ambition」

＜新コミュニケーションマーク＞



第45回東京モーターショー2017 "MITSUBISHI e-EVOLUTION CONCEPT"

6

次のページをご覧ください。先日の（第45回）東京モーターショーでは、新しいブランドメッセージである「Drive your Ambition」をお披露目させていただき、コーポレートマークとコミュニケーションマークを刷新しました。大きな志を持つことで生まれる、独創的で存在感のある商品・サービスを通じて、世界中のお客さまとともに成長していきたいという、三菱自動車の新たな決意を込めています。

同ショーで世界初披露させていただいたコンセプトカー「MITSUBISHI e - EVOLUTION CONCEPT」は、当社の新しいブランドメッセージを体現した車となっています。これからもSUVや電動化技術にさらに磨きをかけ、AI技術やコネクテッドカー技術など、さまざまな技術と融合させ、車の新たな価値を生み出していきたいと考えています。

商品の刷新

新型モデル2車種を投入



エクスパンダー



エクリプス クロス

7

次のページをご覧ください。中期経営計画では、商品の刷新を戦略の柱としておりますが、今年度はご覧の新車の生産・販売を開始しました。

インドネシアで生産を始めた新型MPV「エクスパンダー」は、すでに4万台の受注をいただいております。2018年にはフィリピンやタイにも輸出展開する計画で、アセアンでのさらなるプレゼンス向上を目指し、販売を拡大してまいります。

各国から高い評価をいただいているグローバルモデルの新型SUV「エクリプス クロス」は、（2017年）10月より欧州向けの輸出を開始しました。今後は豪州、北米、日本など、約80ヶ国への展開を計画しています。

私からの説明は以上となります。決算の詳細につきましては、CFOの池谷より説明いたします。

2017年度 第2四半期累計(4～9月) 業績サマリー 【前年同期対比】

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 業績サマリー【前年同期対比】



(単位: 億円、千台)

	FY16 ('16/4-'18/9) 実績	FY17 ('17/4-'17/9) 実績	増減	
			差異	率
売上高	8,649	9,477	+828	+10%
営業利益 (利益率)	-316 (-3.7%)	442 (4.7%)	+758	-
当期純利益*	-2,196	484	+2,680	-
フリーキャッシュフロー	-978	-368	+610	-
販売台数 (小売台数)	436	498	+62	+14%

*親会社株主に帰属する当期純利益

9

池谷光司氏：CFOの池谷でございます。

それでは、9ページをご覧ください。決算の詳細と将来に向けた成長戦略の進捗についてご説明します。

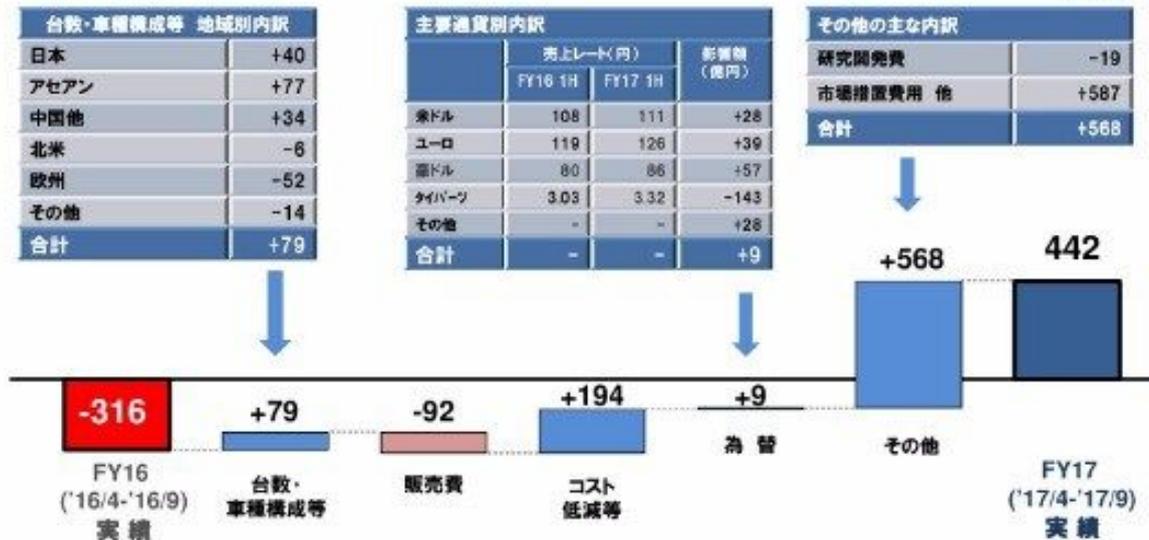
先ほど益子CEOより説明がございましたとおり、上期の実績は堅調であった第1四半期の流れを維持し、V字回復の軌道に乗っております。

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 営業利益増減分析【前年同期対比】

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 営業利益増減分析【前年同期対比】



(単位: 億円)



10

まずは、営業利益の増減についてご説明します。前年同期と比較した上期の営業利益増減分析は、ご覧のとおりです。台数・車種構成では、中国・アセアンでの堅調な台数増に加えて、日本での回復もございまして、79億円の増益となりました。販売費は、92億円の増加となりました。この要因としては、とくに米国・日本でのインセンティブや、ブランド強化に向けた主要車種への広告宣伝費を増加したことによるものでございます。

コスト低減につきましては194億円の改善となりまして、このうちアライアンスのシナジー効果が、115億円程度含まれております。

為替につきましては、タイバーツが悪化したものの他通貨で好転したため、9億円の増益となりました。

その他の項目ですけれども、昨年(2016年)度の市場措置費用の計上が大きかったため、568億円の増益となりました。

2017年度 第2四半期 BSサマリー

2017年度 第2四半期 BSサマリー



(単位: 億円)

	FY16 (17/3末) 実績	FY17 2Q (17/9末) 実績	増減
資産合計	14,844	15,339	+495
うち現金及び預金	5,568	5,230	-338
負債合計	7,809	7,823	+14
うち有利子負債	156	298	+142
純資産合計	7,035	7,516	+481
自己資本 (自己資本比率)	6,905 (46.5%)	7,347 (47.9%)	+442
ネットキャッシュ	5,412	4,932	-480

11

次のページをご覧ください。バランスシートの概要でございますけれども、現預金につきましては昨年（2016年）度末より338億円減少いたしましたが、引き続き5,230億円を保有しております。自己資本比率は47.9パーセントとなり、健全な財務状況を維持しております。

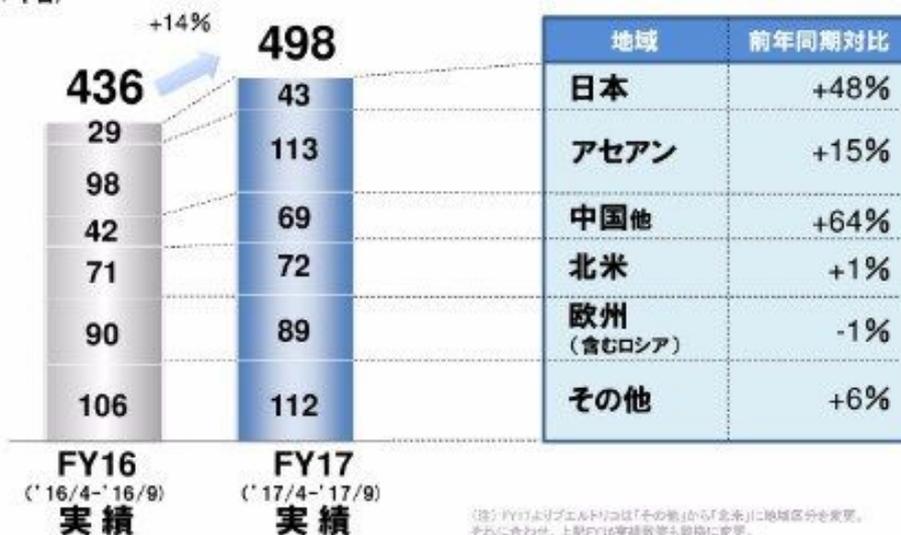
今後も手元資金を有効な成長投資に積極的に振り向けて、企業価値の向上に努めてまいりたいと思います。

2017年度 第2四半期累計（4～9月） 小売台数実績【前年同期対比】

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 小売台数実績【前年同期対比】



小売台数(単位:千台)



12

次のページをご覧ください。小売台数実績でございますけれども、現地生産車種の良い販売が持続しております中国に加えて、昨年(2016年)度燃費不正問題で販売が落ち込んだ日本での回復により、全世界での販売台数は49万8,000台となりまして、前年同期から14パーセント増加しました。地域ごとに、詳細をご説明いたします。

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績: 日本

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:日本



小売台数(単位:千台)



RVR「ACTIVE GEAR」(11月発売)

■ 小売台数:43千台

- ・前年は燃費不正問題で台数大幅減
- ・登録車、軽ともに一昨年レベルに回復
- ・ブランド再構築の促進

13

次のページでございます。まず日本でございますけれども、昨年(2016年)の燃費不正問題による販売の落ち込みが回復し、前年同期に対して48パーセント増加いたしました。当社は、今後も継続してお客さまの信頼回復に真摯に取り組み、失った市場シェアの回復を図ってまいります。

商品力向上の施策といたしましては、「DELICA D:5」およびアウトランダーで好評いただいております「ACTIVE GEAR」シリーズを、新たに「RVR」「eKカスタム」「eKスペース」にも展開しました。

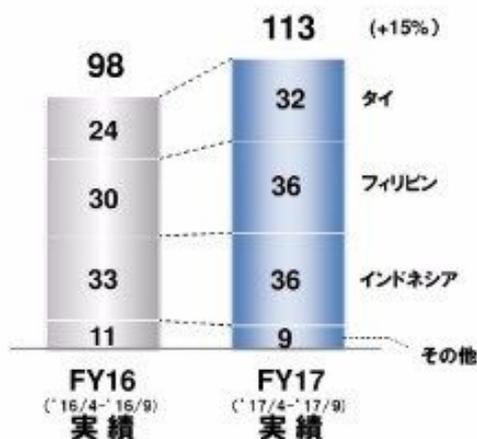
ブランド再構築への取り組みの1つとして、電動ドライブステーションの拡充がございます。昨年の世田谷店に続きまして、(2017年)10月には全国で5店舗を同時オープンいたしました。

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:アセアン

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:アセアン



小売台数(単位:千台)



エクスペンダー

■ 小売台数:113千台

タイ : 経済が回復し、販売も好調

フィリピン : 現地生産車種の拡大

インドネシア:エクスペンダーの好調な受注

生産ラインの早期2直化を実施

全額*: 1,067 1,119 (+5%)

※:全額は当社調べ(タイ、フィリピン、インドネシアの合計)

14

次のページをご覧ください。こちらはアセアンの販売でございますけれども、引き続き好調に推移しておりまして、前年同期に対して15パーセント増加となりました。

タイでは需要の回復に加えて、当社への信頼感向上を狙ったサービスキャンペーンの効果もございまして、ピックアップトラックを中心に販売が堅調でございます。当社が高いシェアを持ちますフィリピンでは、「パジェロスポーツ」が大きく台数を伸ばしております。また、今年(2017年)現地生産化いたしました「ミラージュ」「ミラージュG4」も順調に販売を伸ばしておりまして、好調な乗用車市場での拡販に取り組んでおります。

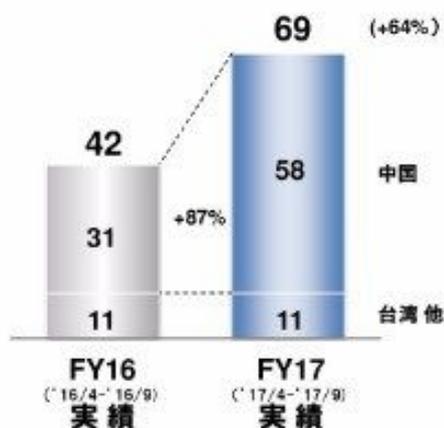
インドネシアですけれども、エクスペンダーの好調な立ち上がりに対応するため、計画を前倒ししまして、この10月から2直体制に切り替えて増産を図っております。

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:中国

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:中国



小売台数(単位:千台)



アウトランダー

- 小売台数:69千台
- ・アウトランダー販売好調持続
- ・販売網の拡充促進

全業*: 12.8百万台 13.2百万台 (+3%)

*:全業は当社調べ(中国のみ)

15

次のページでございます。中国でございますけれども、第2四半期においても現地生産化したアウトランダーを中心に、好調な販売が持続しております。前年同期比87パーセントと、大幅な増加となりました。

今後は広告宣伝の強化によるさらなる拡販や、新規ディーラーの開業促進、店舗当たりの販売台数増加を図り、シェア拡大に取り組んでまいります。

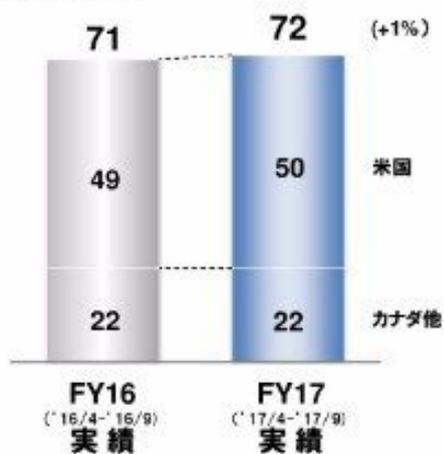
店舗数につきましては、昨年2016年度末の210店舗から、2019年度末までに400店舗まで倍増させる計画でございますけれども、今年2017年度末には300店舗になる見込みでございます。

2017年度 第2四半期累計 (4~9月) 地域別実績:北米

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:北米



小売台数(単位:千台)



アウトランダー

■ 小売台数:72千台

- ・アウトランダーの販売が堅調
- ・市場でのプレゼンス改善を目指す

全需※: 9.1百万台 8.8百万台 (-3%)
全需は当社調べ(米国のみ)

〔注〕FY17よりゾエルト/ソは「その他」から「北米」に地域区分を変更。それに合わせて、上記FY16実績数値も調整に変更。

次のページをご覧ください。北米でございますけれども、米国を中心に激しいインセンティブ競争が続く中、主力車種のアウトランダーの販売を伸ばし、前年同期を若干上回る結果となりました。

来年(2018年)初めにはエクリプスクロス、続いて「アウトランダーPHEV」の投入を計画しておりまして、SUVブランドの構築を図ってまいります。

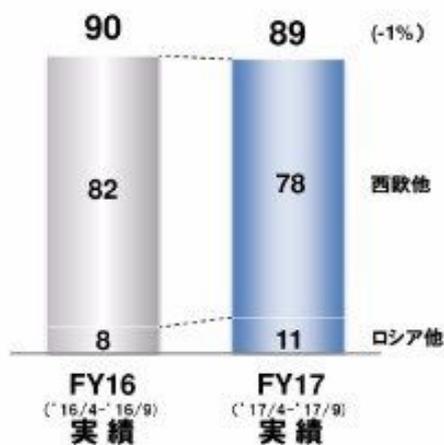
今後も効率的な販売施策を継続して、ディーラーのモチベーション向上・市場でのプレゼンス改善に努めてまいります。

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:欧州

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績: 欧州



小売台数(単位: 千台)



全需*: 8.7百万台 8.8百万台 (+1%)

*: 全需は当社調べ(EU28, EFTAの合計)



エクリプス クロス

■ 小売台数: 89千台

- ・ドイツ、イギリスで堅調な販売を維持
- ・ロシア需要は回復基調
- ・エクリプス クロスの出荷を開始

17

次のページをご覧ください。欧州でございますけれども、第1四半期と同様に、当社が相対的に強いドイツで26パーセント増と、大きく台数を伸ばしました。また、イギリスでも堅調な販売を継続しております。

ロシアにおいても需要が回復しつつありまして、(2017年)9月には新型パジェロスポーツの現地生産開始を発表し、販売台数増に取り組んでおります。

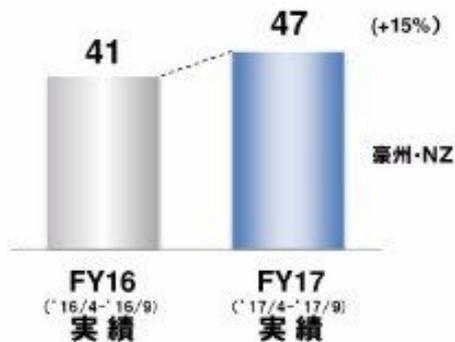
一部の国ではアウトランダーを中心に台数が伸び悩みましたが、欧州全体ではこれをカバーして、前年同期並みの販売となりました。下期では10月初旬より、新型エクリプス クロスの欧州向け出荷が始まっておりまして、この車を中心に台数増を目指してまいります。

2017年度 第2四半期累計 (4~9月) 地域別実績: 豪州・NZ

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:豪州・NZ



小売台数(単位:千台)



トライトン

■ 小売台数:47千台

- ・販売が堅調に推移
- ・SUV/LCV市場が拡大傾向

全需:	655	667	(+2%)
全需は当社調べ			

*LCV: Light Commercial Vehicle (小型商用車)

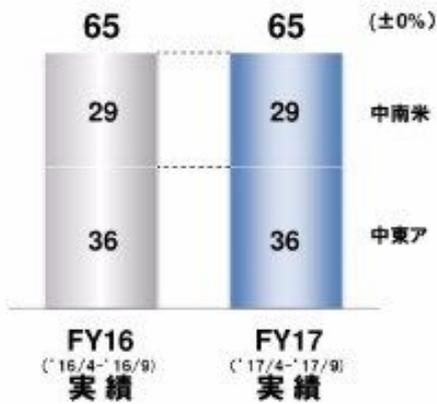
18

次のページをご覧ください。当社が高いシェアを持ちます、オーストラリア・ニュージーランドでございます。近年は安定的な販売が続いておりまして、この第2四半期も当社が得意とするSUV、ピックアップトラックを中心に着実に販売を伸ばしており、前年(2016年)を大きく上回る販売となりました。引き続き、当社の強みであり豪州・NZ市場で拡大傾向にあるSUV/LCV車種の販売に、注力してまいります。

2017年度 第2四半期累計(4~9月) 地域別実績:その他地域



小売台数(単位:千台)



パジェロ

■ 小売台数:65千台

- ・全需の低迷が続くが当社販売は回復の兆し
- ・SUV/ピックアップの販売に注力

全需*	2,611	2,571	(-2%)
-----	-------	-------	-------

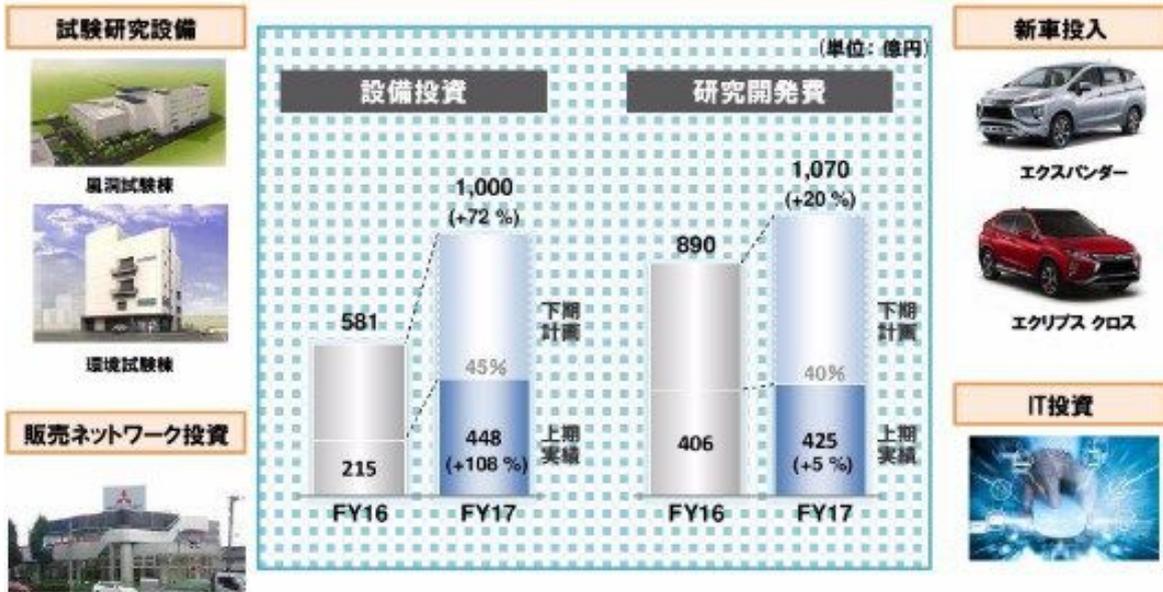
※:全需は当社調べ(中南米、GCCの合計)

(注)FY17よりプエルトリコは「その他」から「北米」に地域区分を変更。それに合わせて、上記FY16実績数値も同様に変更。

次のページでございます。中南米・中東アフリカでございますけれども、全体の需要は依然として厳しい状況が続くものの、当社の販売は回復の兆しが見えております。

設備投資・研究開発費

設備投資・研究開発費



21

次に、将来に向けた成長戦略の進捗について、21ページからご説明させていただきます。

2017年度の設備投資は前年度比で72パーセントの増加、研究開発費は20パーセントの増加を計画しております。上期での進捗率はこちらの資料にございますように、設備投資が45パーセント、研究開発費が40パーセントとなっております。年度計画に対してほぼ順調に推移しております。

設備投資の主な項目といたしましては、エクスパンダーやエクリプス クロスの生産開始に向けた設備投資、岡崎（愛知県）の新しい施設への建設投資、国内の電動ドライブステーションの展開、ブランド再構築に向けた販売ネットワークの整備、また、働きやすい環境の実現に向けたITへの全面的な投資などとなっております。また、研究開発費でございますけれども、今後の新型車やマイナーチェンジの開発を積極的に進めて、第3四半期以降増加していく計画でございます。

下期も計画した投資を確実に実行し、持続的な成長を実現するためのしっかりとした土台を形成したいと考えております。

顧客サービスの強化：販売金融



次のページをご覧ください。お客さまのロイヤリティ向上や営業利益率の改善のために、日産自動車株式会社やルノー社とのアライアンスを活用して、販売金融サービスの提供に取り組んでおります。

すでに今年（2017年）度は、オーストラリア・ニュージーランド・カナダ・タイ（資料中のピンク色の地域）で、単独では展開が難しかった三菱自社ブランドの販売金融サービスの提供を開始しております。

また、今後は中国など、これまでの当社のプレゼンスが弱かった地域においても、販売金融事業について検討してまいりたいと思っております。

説明は以上となります。当社は今後、今期目標を達成するとともに、将来の成長に向けての基盤づくりを着実に進めてまいりたいと思っております。

ご清聴ありがとうございました。