



各 位

平成 25 年 11 月 6 日

会 社 名 三菱自動車工業株式会社
代表者名 取締役社長 益子 修
コート番号 7211 東証第 1 部
問合せ先 常務執行役員 経営企画本部長
黒井義博
(T e l . 0 3 - 6 8 5 2 - 4 2 0 6)

三菱自動車 中期経営計画「ニューステージ 2016」を発表

～新たな成長ステージへ～

三菱自動車工業株式会社（本社：東京都港区、社長：益子 修、以下、三菱自動車）は、本日、2014 年度から 2016 年度までの 3 年間を対象とする新たな中期経営計画「ニューステージ 2016」を発表しました。

自動車業界を取り巻く過去 3 年間の環境は、2011 年の東日本大震災やタイにおける洪水等の自然災害、また超円高の為替環境など、大変厳しいものとなりました。そのような環境にあつて、三菱自動車グループは、現中期経営計画「ジャンプ 2013」を着実に遂行し、新興市場と環境対応への経営資源の集中、並びにコスト構造の抜本的な改革を進めることで、着実に収益力の向上を実現してきており、昨年度（2012 年度）は経常利益・当期利益ともに過去最高益を更新するに至りました。「ジャンプ 2013」の最終年度となる本年度（2013 年度）についても、昨年度実績を上回る収益を達成できる見通しであり、新たな成長ステージに移行する準備が整ったと考えています。

来年度（2014 年度）からの 3 年間においては、「ジャンプ 2013」を通じて強化してきた経営基盤をベースに、更なる成長を目指すこととなります。それに当たっては、三菱自動車が強みとするピックアップトラック・SUV・クロスオーバー系車種を戦略商品として活かしながら、世界的に高まりを見せる環境対応技術や安全対策技術等に対するニーズにも確実に応えていくこと、そして、アジア市場における中長期的な成長力を確実に自社に取り込んでいくことが鍵になると考えています。

これらの具現化のため、「ニューステージ 2016」においては「戦略商品投入による売上高の増大」、「三菱自動車らしさの追求」、「アセアン地域の生産体制強化」、「新興国に強みを持つ SUV 系ブランドの確立」、「協業を通じた経営リソースの有効活用」の 5 つの基本方針の下、主要施策として以下に掲げる 6 つのテーマに取り組んでまいります。

(1) 戦略商品投入による売上高の増大

三菱自動車グループ全世界の売上の大半を占めるピックアップトラック・SUV・クロスオーバー系車種を戦略商品と位置づけ、このうち三菱自動車の基幹車種と言える『トライトン』・『パジェロスポーツ』について、それぞれ 2014 年度・2015 年度に相次いで新型車を投入することを計画しています。この他、現在、新型『RVR』、新型『デリカ D : 5』、新型『パジェロ』の開発や、プラグインハイブリッド EV 車両の展開拡大に向けた技術開発なども進めており、これらの戦略商品・技術を 2015 年度以降、順次市場に投入していくことで、売上高の増大に繋げる予定です。

なお、三菱自動車グループの 2016 年度における販売台数（小売）については、2013 年度最新見通し台数に対し約 3 割増となる 143 万台を目標としており、このうち戦略商品であるピックアップトラック・SUV・クロ

スーパー系車種の構成割合は、販売台数（三菱ブランドの小売台数）で 2013 年度の 57%から 2016 年度に 63%へ、売上高で 69%から 74%へと、それぞれ増加させることを目標としています。

(2) 次世代技術開発の推進

三菱自動車は、技術メッセージ「@earth TECHNOLOGY」において、「環境への貢献」、「走る喜び」、「確かな安心」を技術展開における 3 本柱に掲げており、このコンセプトのもと次世代技術開発を推進します。グローバルレベルで強化されつつある環境規制をクリアしていくためには、車両の電動化技術が重要な位置を占めることになると考えられ、三菱自動車は、電動化技術のリーディングカンパニーとして、2020 年における電動車両生産比率を 20%まで高めることを目指します。

また、並行して、走行性能と環境性能を両立する次世代エンジンの開発を進めるほか、三菱自動車が得意とする四輪駆動の統合制御技術『S-AWC』や、現行型『アウトランダー』から車両への搭載を始めた先進予防安全技術『e-Assist』などについても進化を図りつつ展開車種を拡大していきます。さらに、スマートフォンを介してクルマをインターネットにつなぐコネクテッドカー技術の採用を通じ、クルマの IT 化も積極的に進めてまいります。

(3) 地域戦略の深掘り

三菱自動車グループは、これまで新興市場での事業強化に向けて積極的に取り組んできており、特に、アセアン、中国、ロシアではそれぞれ新工場の立上げや合弁会社での生産を開始するなど、今後、各地域での収益を拡大するための基盤を整えてきました。これらの施策効果を着実に具現化させ、アジアを中心とした新興市場における事業の売上高および収益の拡大を更に推進していきます。

中でもアセアン地域では、三菱自動車が強みを持つタイ・インドネシアを中心に事業の更なる発展を目指すほか、フィリピンを両国に続く中核市場と位置付け事業強化を図っていくことで、各国の需要動向に応じて新型車の投入も含めて生産・販売を行えるフレキシブルな体制を築いていきます。

また、成熟国事業の構造改革を、新興国事業の強化とともに車の両輪と捉え、成熟国における収益改善に向けた取り組みを加速させます。日本では日産自動車との軽自動車の企画・開発合弁会社である NMKV を通じて、軽自動車事業の更なる発展を目指すと同時に、車種数の絞込みと車種あたり販売台数の拡大により、販売効率と損益の改善を図っていきます。北米においては、新車種の投入・広告宣伝の強化などにより販売網を活性化させ販売台数の引き上げを狙うと同時に、米国工場における海外向け輸出車両の生産を行うことで稼働率向上を図ります。また、2012 年にオランダ NedCar の譲渡により固定費軽減を達成し採算が改善した欧州においては、新型『トライトン』など主力モデルの投入効果を最大化することにより、販売台数回復と収益拡大を図ります。

(4) 事業構造の改革

三菱自動車は、事業構造の改革を積極的に進めることで、コストの抜本的な改善にも取り組みます。具体的には、需要の伸びが見込まれる新興市場での生産を拡大させる一方、成熟国での生産能力の適正化や、国内工場では効率化・新世代化を進めることでグローバルでの生産能力の最適バランスの実現を目指しており、今後も、海外生産比率は上昇する見込みです。一方、日本においても、日産自動車との軽自動車の企画・開発合弁会社である NMKV におけるプロジェクトを通じて、軽自動車生産拠点である水島製作所の稼働率向上を進めており、今後も積極的に、協業を通じた経営リソースの有効活用を図っていく考えです。

その他、旧型のモデルや地域専用車の削減により、2013 年度時点で 9 つ存在するプラットフォーム数を 2016 年度末時点で 7 に、車種数も 18 から 13 まで整理・統合を進める計画であり、カーラインの整理・統合によるコスト削減を進めます。

また、これまで着実に実績をあげてきた社長直轄の委員会の下でのトータルコストの低減活動を継続し、三菱自動車グループとして、2013 年度対比で 2016 年度に 1,100 億円規模のコスト低減を目指します。

(5) 安定した経営基盤の確保

上記の各施策を実行する上で、更なる新興市場での体制強化や、商品力を高めるための先行研究、環境対応

などの先端技術開発は不可欠なものであり、三菱自動車グループは、「ニューステージ 2016」期間中、平均で年間 1,000 億円の設備投資、平均で年間 800 億円の研究開発費を投入する計画です。

また、今後も、他自動車メーカーとの協業を通じて、相互にメリットのある案件による収益機会を追求するとともに、経営リソースの有効活用を図ってまいります。

(6) 品質改革への取り組み

クルマにとって品質とは、お客様に安心してお乗り頂く上で求められる最も大切な性能であると三菱自動車は考えます。お客様のご期待にこれからもお応えし続けるため、クルマに関わる全ての品質において業界トップレベルを目指し、三菱自動車グループを挙げて品質改革への取り組みに注力していきます。達成目標としては、2013 年度以降に投入する新型車において、(1)納車後 3 ヶ月間に発生する不具合の件数、(2)サプライヤからの納入部品不良率、(3)市場での不具合が発生してから対策決定までの期間、の何れにおいても、2012 年度の実績に対して半減させることを目指します。

三菱自動車グループは、これらの諸施策の確実な実行を通じた収益性の更なる向上を見込んでおり、2016 年度業績目標として、売上高 2 兆 6,000 億円 (2013 年度見通し 2 兆 1,300 億円)、営業利益 1,350 億円 (同 1,000 億円) の達成を目指します。本計画期間中に着実な成長軌道に乗せるとともに、安定的な株主還元の実現を目指します。

以上

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、現時点における三菱自動車の予測、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・原材料価格の変動可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性、競争の激化など競争環境の変更可能性、関係法令・規則の変更可能性等があげられます。

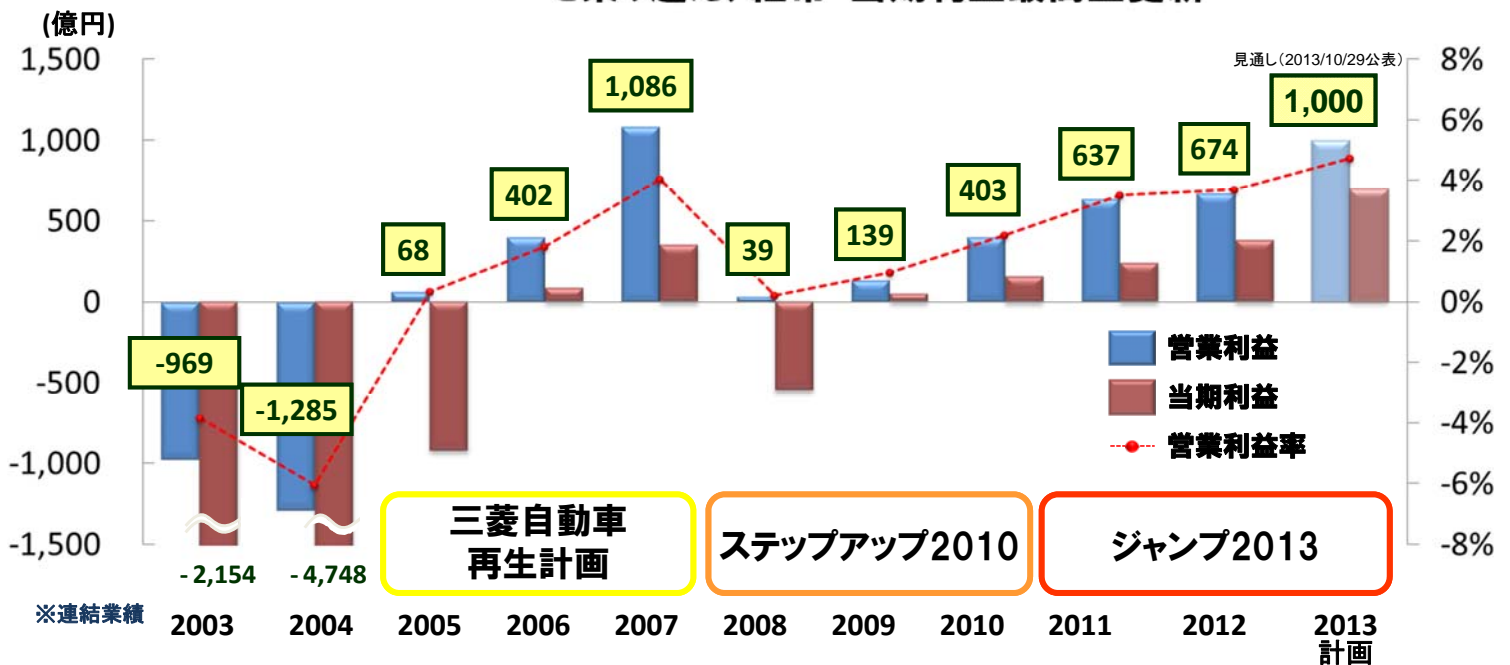
なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご注意ください。また、三菱自動車は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。さらに、本資料に含まれる全ての情報は、予告なしに変更される場合があります。投資に関する最終的な決定は、投資家の皆様ご自身の責任をもってご判断ください。本資料に記載されている情報に基づき投資された結果、何らかの損害が発生した場合でも、三菱自動車は責任を負いかねますので、ご了承ください。

三菱自動車中期経営計画 2014-2016年度 『ニューステージ2016』

2013年11月6日

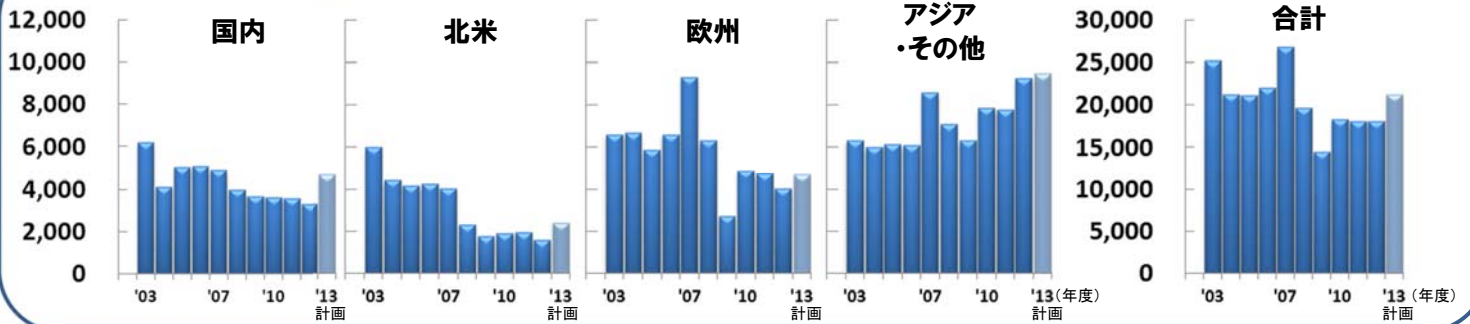
これまでの再生の足取り

- 2004年度 → 三菱グループの支援を受け企業再生をスタート
- 2005-2007年度 → 新商品投入効果とコスト低減により営業利益最高益更新
- 2008-2010年度 → 世界的な金融危機のなかでも営業利益を確保
- 2011-2012年度 → 東日本大震災・タイの洪水・円高といった厳しい外的要因を乗り越え、経常・当期利益最高益更新

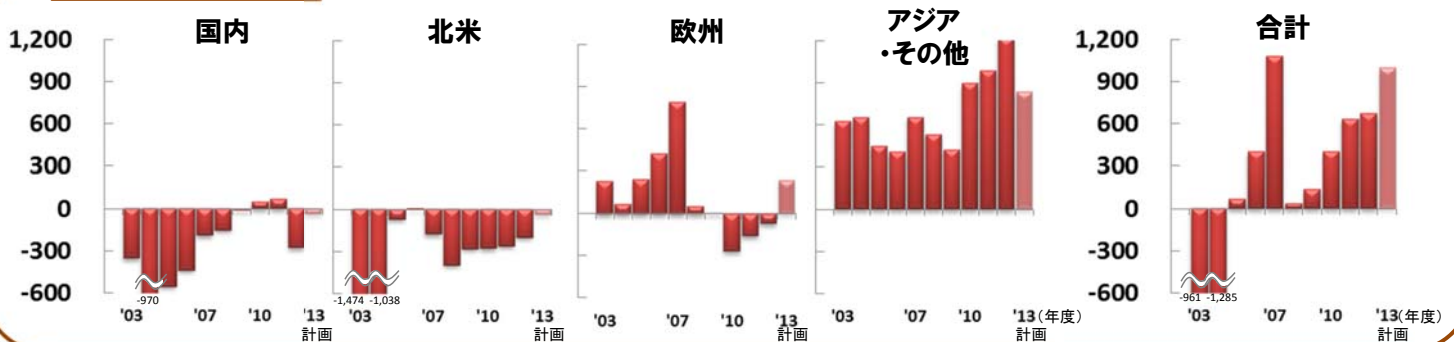


成熟市場での構造改革と新興市場の成長により収益改善

売上高(億円)



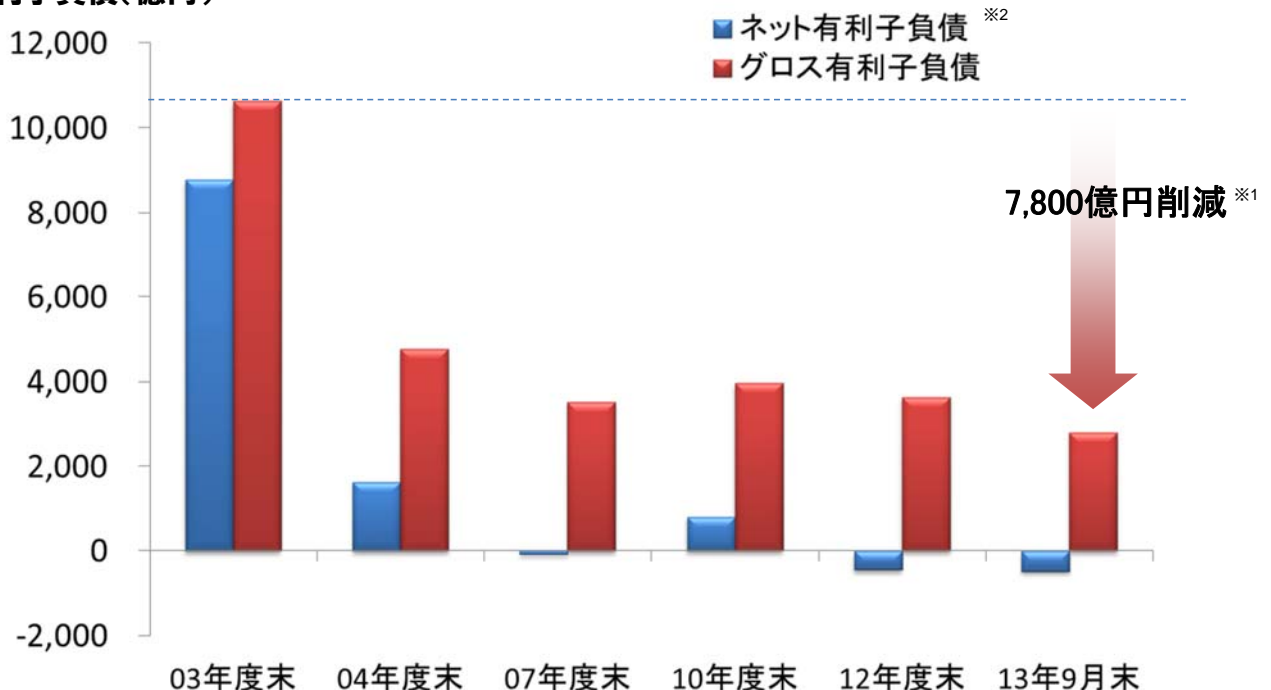
営業利益(億円)



3

7,800億円の有利子負債削減※1を通じて財務体質を改善

有利子負債(億円)



※1 03年度末比較

※2 ネット有利子負債=グロス有利子負債-現金等

4

2014年度～2016年度 中期経営計画 『ニューステージ2016』

5

『ニューステージ2016』の基本方針

■ 企業理念(2005年1月制定)

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

■ 『ニューステージ2016』の基本方針

「新たな成長ステージへ」

戦略商品
投入による
売上高の
増大

三菱自動車
らしさの追求

アセアン
地域の生産
体制強化

新興国に
強みを持つ
SUV系
ブランド

協業を通じた
経営リソースの
有効活用



6

1. 戦略商品投入による売上高の増大

2. 次世代技術開発の推進

3. 地域戦略の深掘り

4. 事業構造の改革

5. 安定した経営基盤の確保

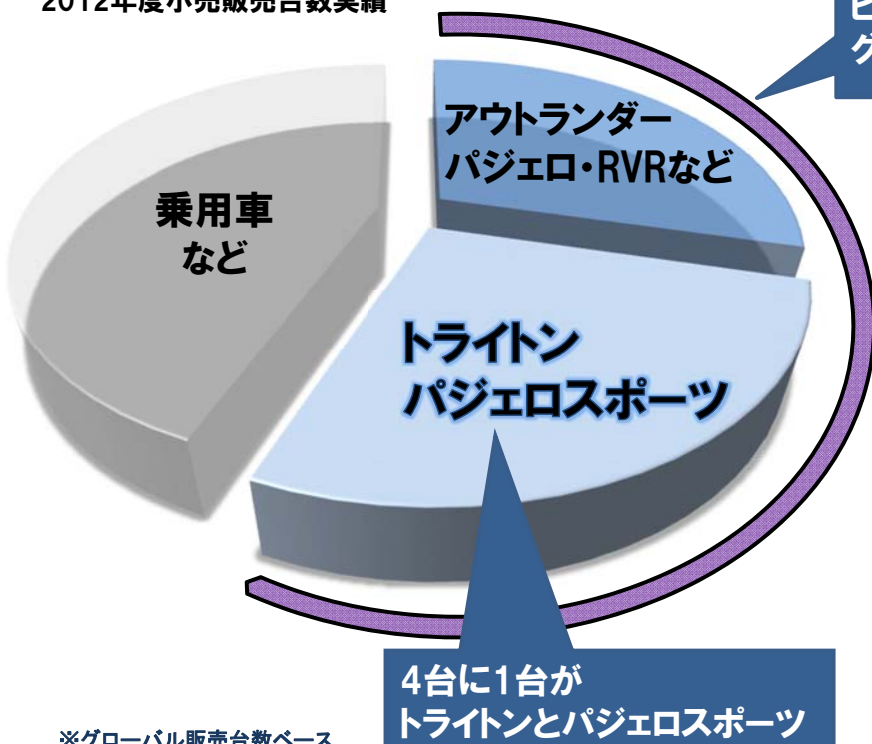
6. 品質改革への取り組み

7

1. 戦略商品投入による売上高の増大(1)

当社商品のポートフォリオの特色

2012年度小売販売台数実績



ピックアップ・SUV・クロスオーバーが
グローバル販売の50%以上を占める

14年度と15年度に、
『トライトン』『パジェロスポーツ』
の新型車を相次いで投入予定



MITSUBISHI Concept GR-HEV

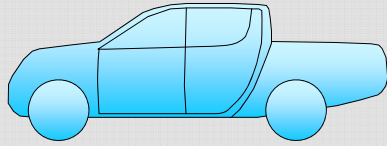
8

1. 戦略商品投入による売上高の増大(2)

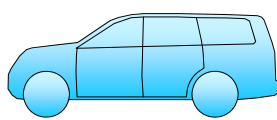
戦略商品投入のロードマップ

2014年度

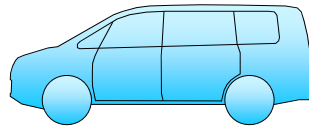
2015年度以降



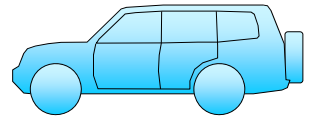
新型トライトン



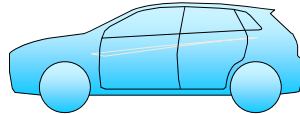
新型パジェロスポーツ



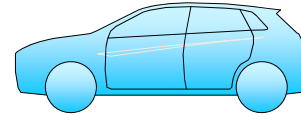
新型デリカD:5



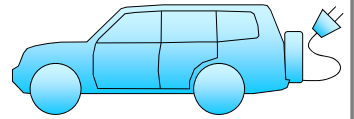
新型パジェロ



新型RVR



コンパクトSUV PHEV



大型SUV PHEV

その他グローバル展開モデルの商品力強化



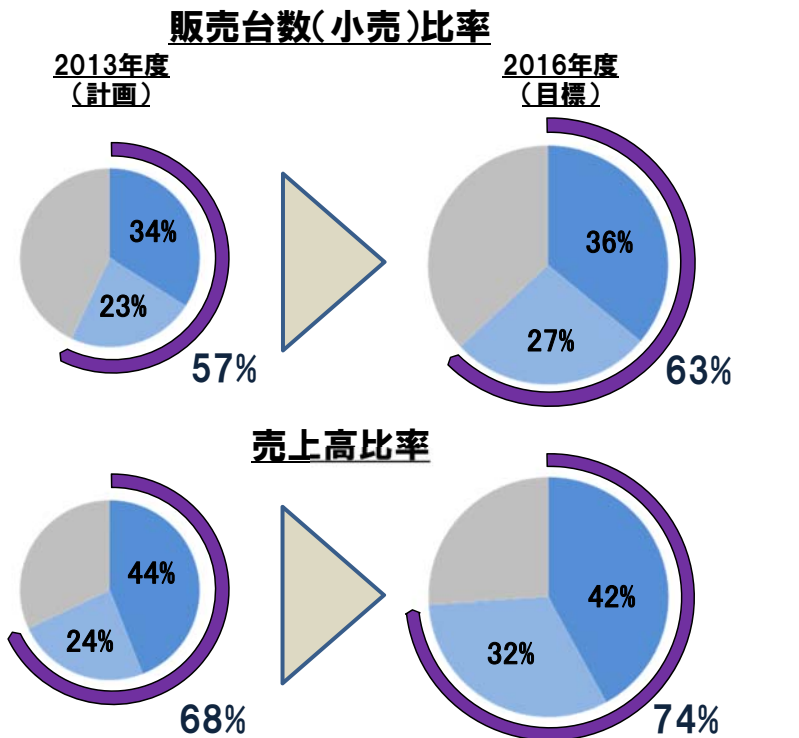
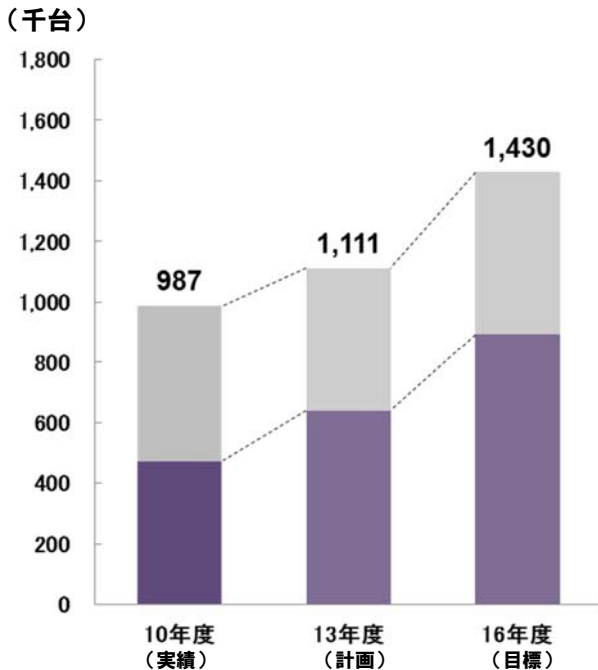
第43回東京モーターショー出品車両

1. 戦略商品投入による売上高の増大(3)

戦略商品を投入し販売台数の増加に繋げる

販売台数(小売) ピックアップ/SUV/クロスオーバー系車種

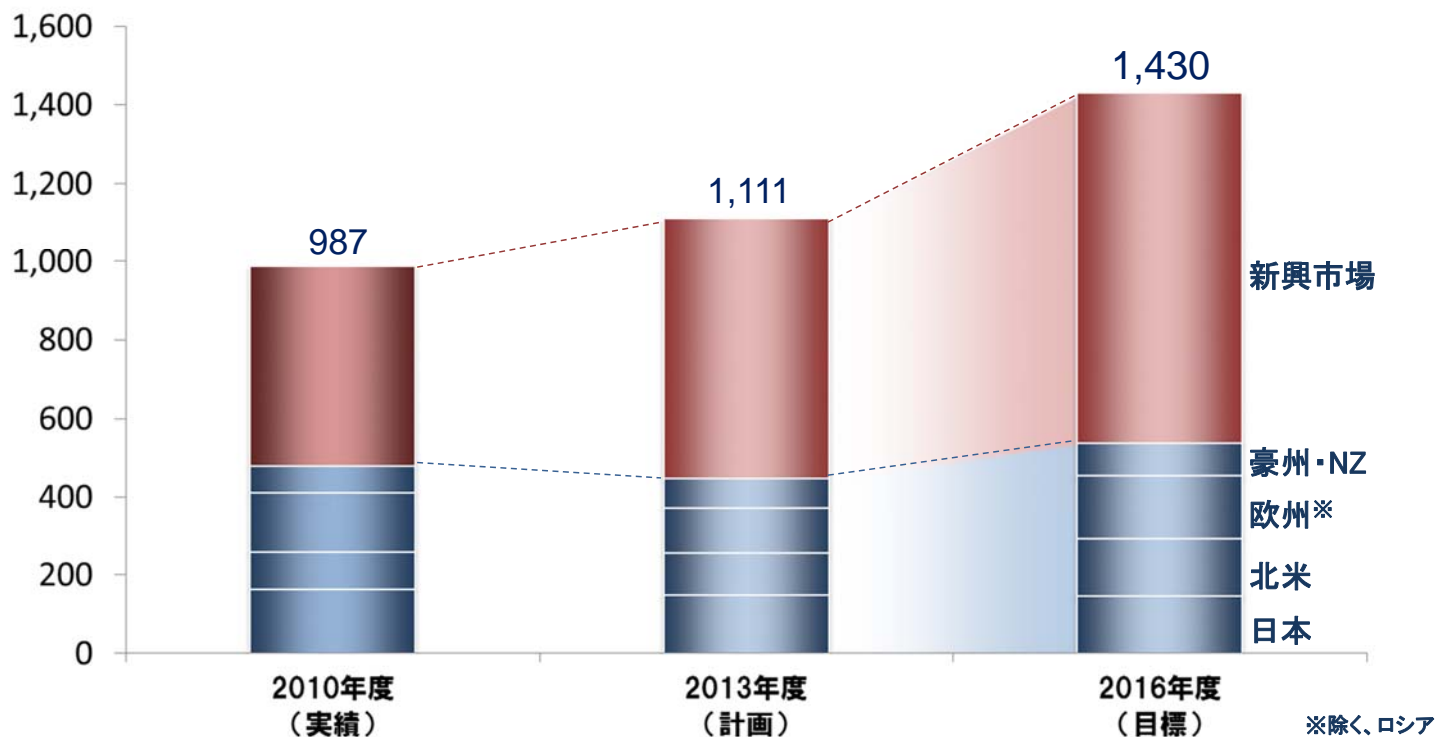
構成比率 :アウトランダー・パジェロ・RVRなど :トライトン・パジェロスポーツ



1. 戦略商品投入による売上高の増大(4)

新興市場を基盤とした成長戦略

販売台数(小売)
(千台)



11

2. 次世代技術開発の推進(1)

当社の技術メッセージ

@earth
TECHNOLOGY

環境への
貢献

走る喜び

確かな
安心

12

2. 次世代技術開発の推進(2)

電動化技術のリーディングカンパニーを目指す

目標:2020年に、電動車両生産比率を20%

環境への 貢献

次世代EV技術の開発

- 一充電航続距離の拡大:高性能電池の開発、システム合理化と高効率化
- お求め易い価格の実現:電動コンポーネントの小型化・構造合理化
- 充電インフラ拡充:自動車メーカー4社※1で充電インフラ整備推進
- 電動化技術の進化:非接触充電、コンポーネント小型化(冷却システム、SiC技術※2の採用)

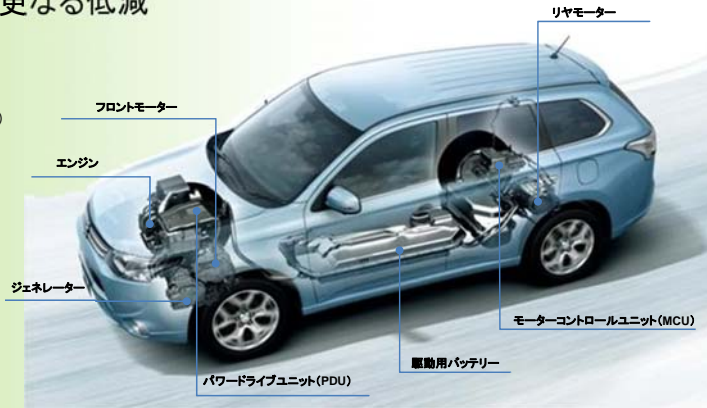
次世代PHEV技術の開発

- 走る喜びとPHEVの高度な融合:e-EVOLUTION(モータードライブとS-AWC※3の融合)
- 高効率システムの開発:CO2排出量の更なる低減
- SUVシリーズへの展開拡大

※1 トヨタ・日産・ホンダ・三菱

※2 シリコンカーバイド

※3 スーパー・オールホイール・コントロール(車両運動統合制御システム)



13

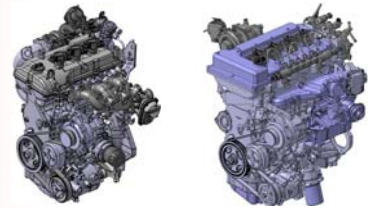
2. 次世代技術開発の推進(3)

走る喜びと環境性能の調和・確かな安心の提供

走る喜び

次世代エンジンの開発

- モジュール化によるエンジンバリエーションの拡充
 - ・ ダウンサイジング直噴ターボエンジン
 - ・ 小排気量ディーゼルエンジン



車両運動統合制御システム『S-AWC』の進化

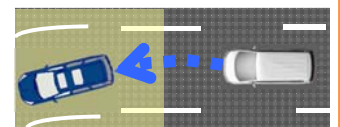
- 様々な路面状況に対応する4WDシステム



確かな 安心

先進予防安全技術『e-Assist』の進化、拡大

- お客様に更なる安心と利便性を提供する機能の追加と自動運転技術の開発
 - ・ 歩行者衝突被害軽減ブレーキ
 - ・ レーンキープアシスト付き
 - ・ オートクルーズコントロール
 - ・ 駐車操舵支援



コネクティッドカー技術の開発

- お客様とのつながりを強化するための、情報サービスの展開
 - ・ スマートフォン連携ディスプレイ
 - ・ HMI(ヒューマン・マシン・インターフェース)

14

3. 地域戦略の深掘り(1)

新興市場:「ジャンプ2013」成長施策の収穫ステージへ

アセアン

販売目標(小売)
13年度見通し: 27万台
16年度目標: 39万台

- ◆ アセアンチャレンジ12※1を達成し、アセアン主要5カ国※2事業の更なる発展を目指す
- ◆ タイ、インドネシアに続く中核市場としてフィリピン事業の強化

※1: 2015年度のアセアン主要5カ国 36万台 ※2: タイ・インドネシア・フィリピン・マレーシア・ベトナム

中国他

販売目標(小売)
13年度見通し: 11万台
16年度目標: 20万台

- ◆ 广汽三菱汽车有限公司(GMMC)の本格稼動
- ◆ 販売ネットワークの整備・強化

ロシア他

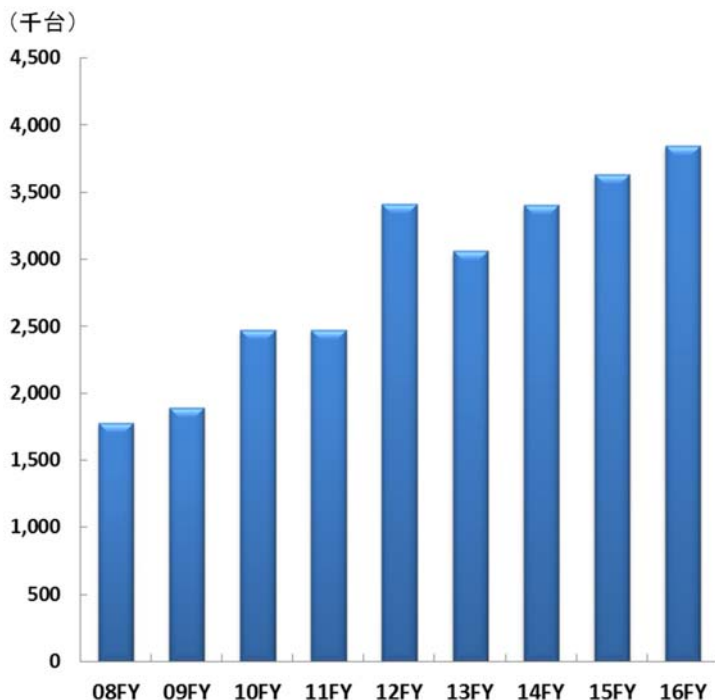
販売目標(小売)
13年度見通し: 9万台
16年度目標: 11万台

- ◆ 戦略モデルであるSUV・ピックアップトラックを中心に拡販
- ◆ 現地生産拡充を通じたコスト低減

3. 地域戦略の深掘り(2)

アセアン市場の成長を取り込む強固な事業基盤

アセアン※1市場の自動車総需要見通し



出所: IHS Automotive(13年9月版)
※1 タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナム

アセアン市場生産拠点



3. 地域戦略の深掘り(3)

タイ・インドネシアに続きフィリピンを中核市場に

タイ



- ◆ 人口約0.6億人ながら、国内・輸出の両面でアセアンの中核市場
- ◆ 13年度は市場の反動減の影響
- ◆ 中長期的な販売拡大のトレンドは変わらず、ピックアップトラック系車種など戦略商品投入で販売拡大

インドネシア



- ◆ 人口約2.4億人(世界第4位)であり、今後の人口増も期待される市場
- ◆ 従来、日系メーカー中心の市場であり当社も小型商用車等で確固たる基盤
- ◆ 商用車から乗用車への展開拡大のため、販売ネットワーク及び体制強化

フィリピン



- ◆ 人口約1億人の市場ポテンシャルと本格的なモータリゼーションの到来
- ◆ 12年度のMMCシェアは約20%まで拡大(第2位)
- ◆ コンポーネント生産拠点の強化
- ◆ 市場成長を取り込むべく、生産能力の確保と販売体制強化



ミラーージュ



ランサーEX



L300



ミラーージュG4



ストラダ



アドベンチャー



モンテロスポーツ

3. 地域戦略の深掘り(4)

成熟市場:更なる収益性改善の追求

日本



販売目標(小売)
13年度見通し: 15万台
16年度目標: 15万台

- ◆ NMKVを通じた軽自動車事業の発展
- ◆ 車種数の絞込みと車種あたり販売台数の拡大

北米



販売目標(小売)
13年度見通し: 11万台
16年度目標: 15万台

- ◆ 新車種投入を通じた販売網の活性化
- ◆ 米国工場からの『アウトランダースポーツ』の輸出による稼働率向上

欧州



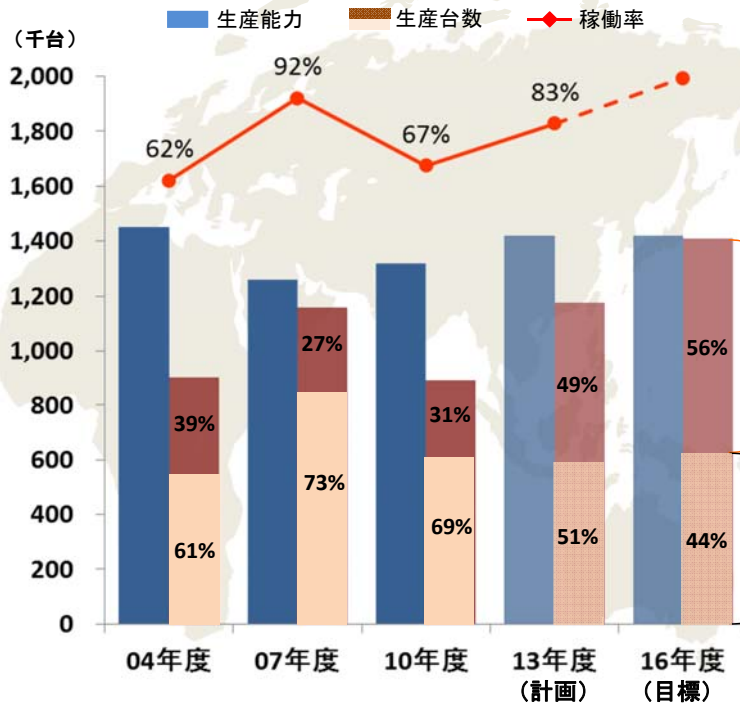
販売目標(小売)
13年度見通し: 12万台
16年度目標: 16万台

- ◆ 生産拠点譲渡による固定費削減で採算改善
- ◆ 新型ライトンなどの主力モデル投入効果の最大化

4. 事業構造の改革(1)

グローバルでの稼働率向上

■ 稼働率 注)各工場の標準稼働ベース



- 豪州工場閉鎖 (07年度)
- ロシア工場生産開始 (10年度～)
- タイ第3工場稼働 (12年度～)
- 広汽三菱設立・生産開始 (12年度～)
- オランダ工場譲渡 (12年度)
- 水島製作所の車体組立ラインの集約・効率化 (13年度)
- 岡崎組立ラインの新世代化 (13年度～)

当社が出資している主な生産工場ベース
国内3工場、米国、タイ、フィリピン、中国、ロシア、オランダ、オーストラリア

4. 事業構造の改革(2)

日産自動車との軽自動車合併事業 NMKV



2013年5月 新型軽自動車 オフライン式を実施

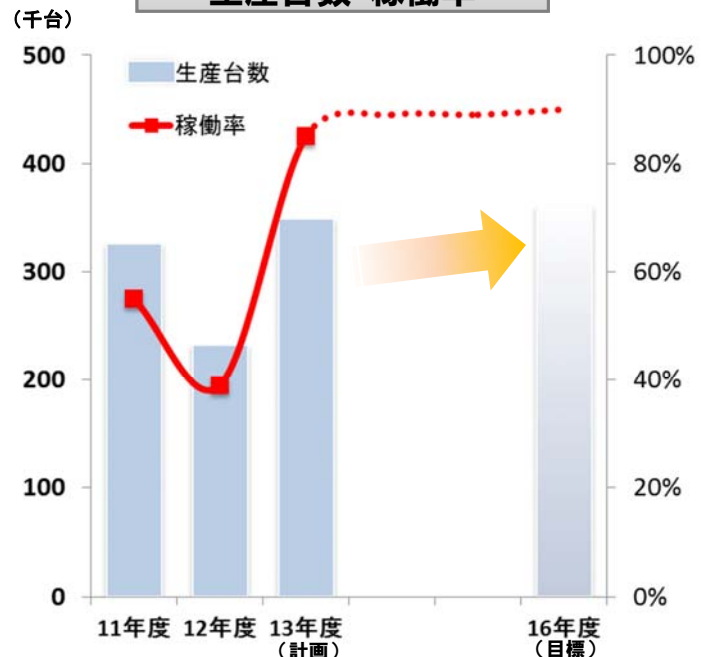


2013年6月 新型『eKワゴン』『eKカスタム』発売



2014年初頭 スーパーハイトワゴンタイプ『eKスペース』発売予定

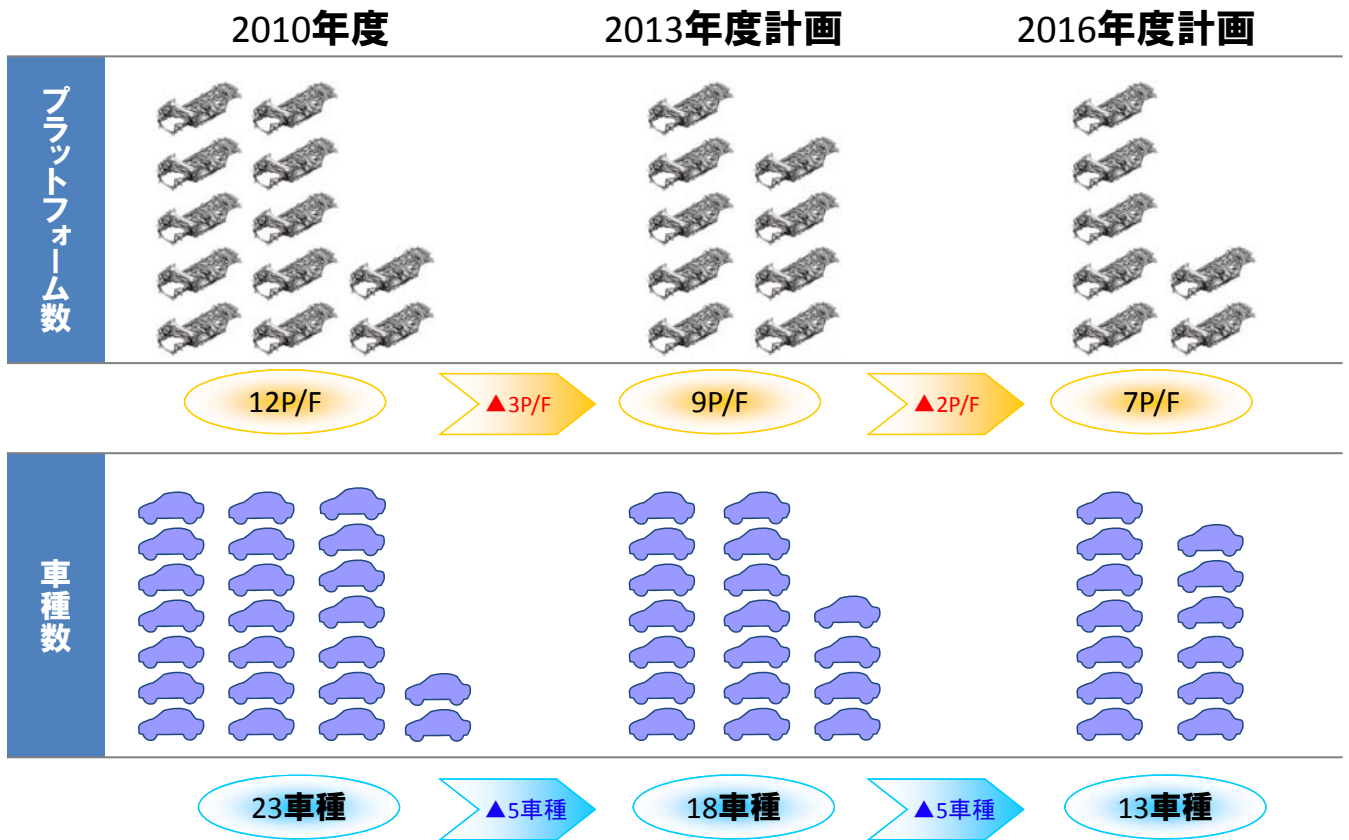
水島製作所 生産台数・稼働率



※稼働率は2直ベースで算出

4. 事業構造の改革(3)

カーラインの整理・統合によるコスト削減



21

4. 事業構造の改革(4)

コスト低減は着実に進捗

◆ 社長直轄委員会 : トータルコストの低減状況を毎月フォローアップ

～2013年度対比で2016年度に1,100億円規模のコスト低減を目指す～

803億円
(実績)

07年度対比 10年度実績

ステップアップ2010

900億円
(計画)

10年度対比 13年度計画

ジャンプ2013

1,100億円
(目標)

13年度対比 16年度目標

ニューステージ2016

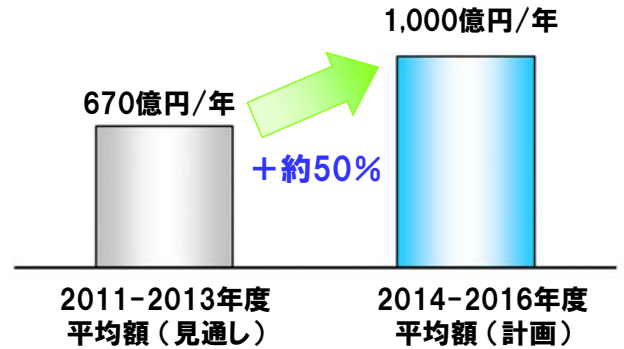
22

5. 安定した経営基盤の確保(1)

新興市場・商品力強化・環境対応への重点投資

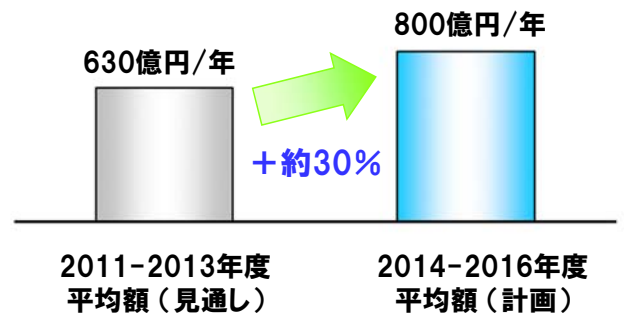
設備投資

- ▶ 新興国での伸長対応
⇒ アセアンを中心とした新興国の市場伸長に合わせた生産販売体制の拡充
- ▶ 国内生産ライン集約・効率化
- ▶ IT関連投資の拡充



研究開発費

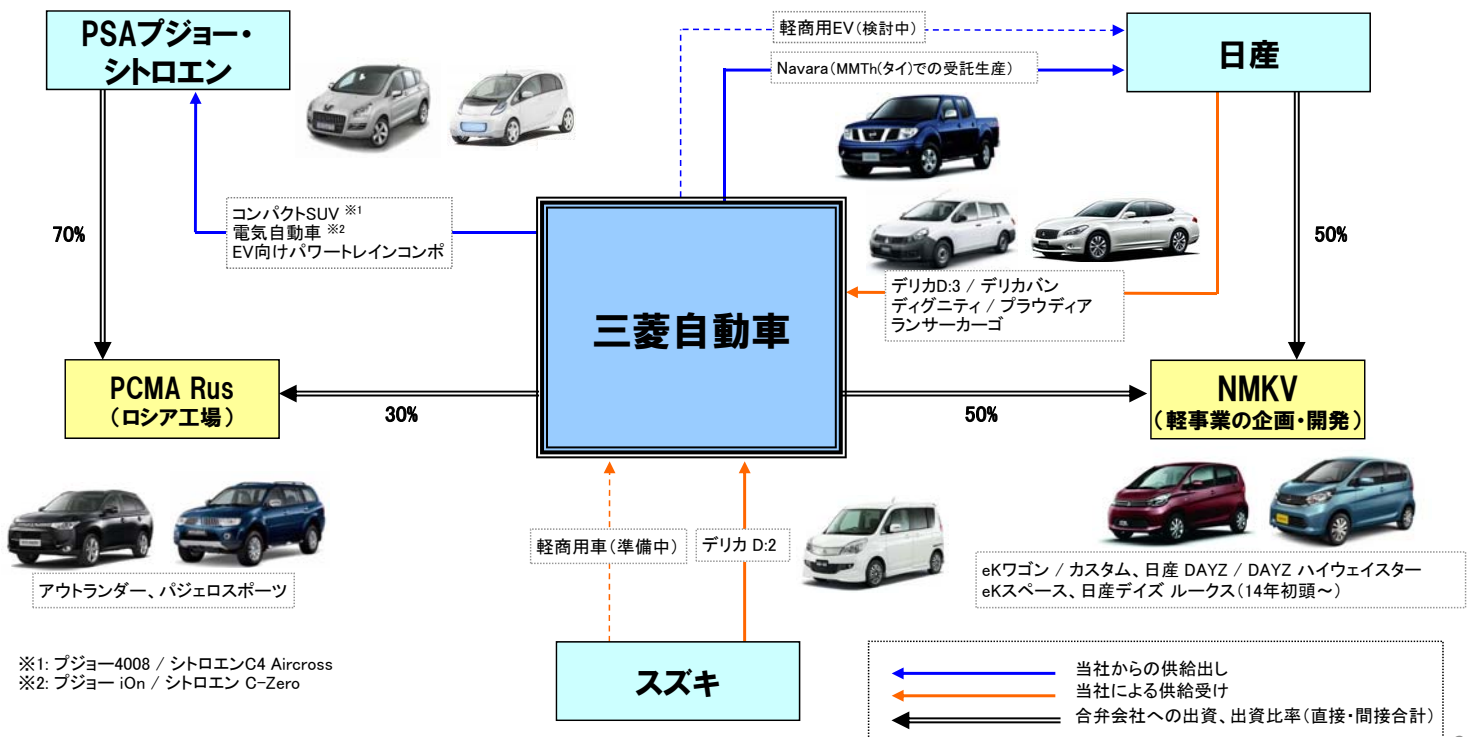
- ▶ 商品力強化にむけた先行・基礎研究
- ▶ 環境対応・テレマティクスなど先端技術開発
- ▶ 量産品質改善



5. 安定した経営基盤の確保(2)

協業を通じた経営リソースの有効活用と収益機会の追求

現在の協業の概観



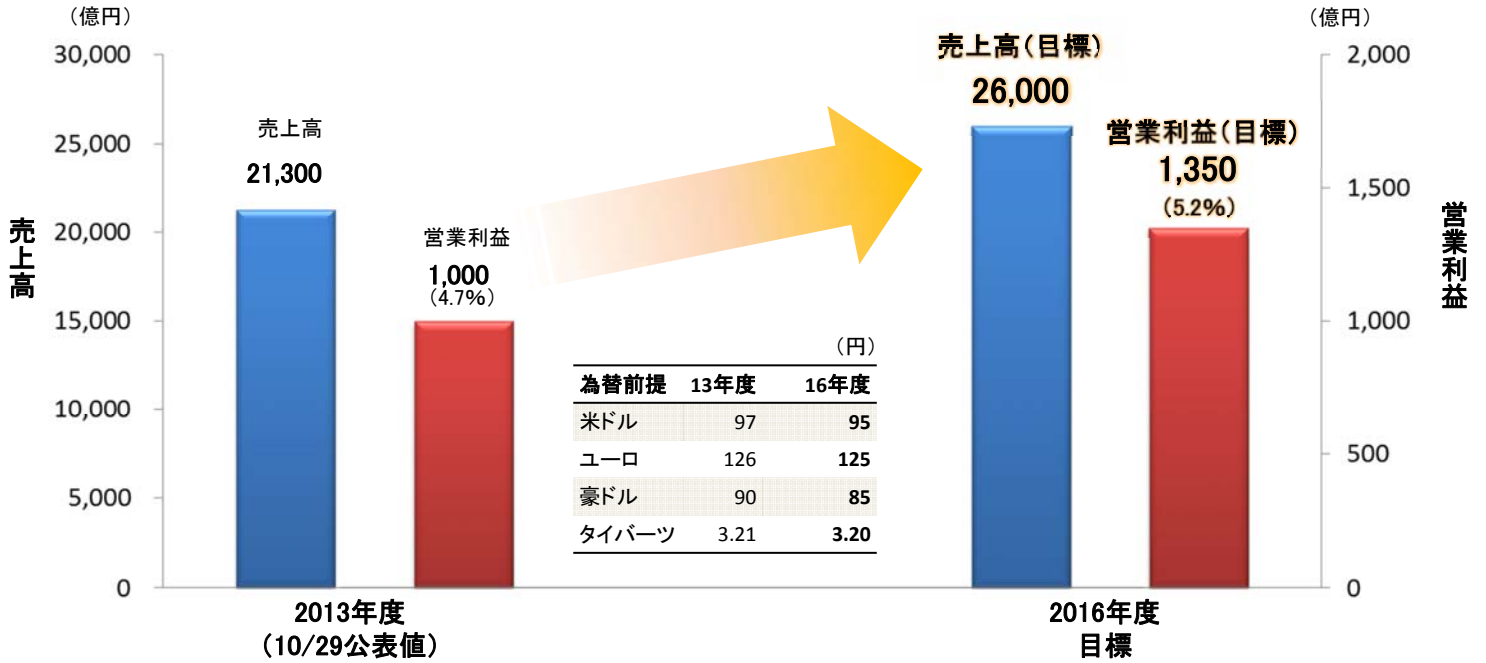
5. 安定した経営基盤の確保(3)

着実な成長軌道へ

小売台数:1,111千台
卸売台数:1,306千台

小売台数:1,430千台(目標)
卸売台数:1,610千台(目標)

※卸売台数はOEM・共同開発車を含む



()内は売上高利益率

6. 品質改革への取り組み

製品品質で業界トップレベルを目指す

狙い

- **“お客様視点”で「安全・安心」なクルマの提供**
お客様にご満足頂ける高い品質の製品を持続的に提供
- **グローバルな品質体制の構築**
拡大する海外市場・生産拠点における品質管理の強化
- **全バリューチェーンでの品質作りこみプロセスの改革**
社員一人ひとりが常に高い問題意識を持ち、改善し続ける組織

達成目標

「クオリティー・ターゲット」

今後投入する新型車において、以下を目標として取り組む

1. 納車後3ヶ月間に発生する不具合の件数を、2012年度実績に対し、半減させる
2. サプライヤーからの納入部品不良率を、2012年度実績に対し、半減させる
3. 市場で不具合が発生してから対策決定までの期間を、2012年度実績に対し、半減させる

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。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。

Drive@earth



MITSUBISHI MOTORS