

Driving into the next century with the world



Drive@earth



MITSUBISHI MOTORS

三菱自動車企業理念

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。

大切なお客様と社会のために

～お客様第一主義に徹します～

お客様からご満足いただくことを最優先に企業活動を行います。そのためには環境問題への対応や安全性の追求に全力を尽くし、お客様のご満足を通して社会から信頼される企業を目指します。

走る喜びと確かな安心を

～三菱自動車のクルマづくりの方向性を明確にします～

三菱自動車がお客様に提供するクルマは“走る喜び”と“確かな安心”という2つの考え方を反映します。クルマ本来の魅力である走行性・走破性と、お客様にながく安心してお乗りいただける安全性・耐久性を両立したクルマづくりを行います。

こだわりをもって

～三菱自動車らしいこだわりを大切にします～

お客様にご満足していただけるクルマの新しい価値を見出し、お客様のカーライフをより豊かなものにするために、どんな小さなことでもこだわりを持って、クルマづくりに取り組んでまいります。

提供し続けます

～継続性を重視します～

三菱自動車は信念と情熱を持って継続的な挑戦を行うことで、三菱自動車らしさを進化させたクルマをお客様に提供し続けます。



目次

- | | | | |
|----|-------------------------|----|------------------------|
| 01 | 連結財務サマリー | 23 | コンプライアンス |
| 02 | 株主およびすべてのステークホルダーの皆様へ | 25 | 企業倫理委員会の活動報告 |
| 04 | 社長メッセージ | 26 | 役員 |
| 09 | 特集：『i-MiEV (アイ・ミーブ)』世界へ | 27 | 社会への貢献 |
| | ■三菱自動車は、EVで先駆け、 | 28 | 「三菱自動車グループ 環境ビジョン2020」 |
| | 世界で社会に貢献します | 29 | 財務セクション |
| 16 | 地域 日本／北米／欧州／アジア・その他 | 42 | 連結子会社・関連会社 |
| 20 | 品質 | 44 | 主な生産工場 |
| 21 | コーポレート・ガバナンス | 45 | 株式関連情報 |
| 22 | 内部統制システムとリスク管理 | | |

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートに掲載されている三菱自動車の現在の計画、戦略、確信、業績の見直し、その他の歴史的事実でない事柄は、将来の見直しであり、これらの将来の見直しは現在の期待、予想、見直し、予測から得られた経営陣の判断に基づいています。これらの期待、予想、見直し、予測には、リスクや不確定な要素、仮定が含まれており、記載の見直しとは大きく異なる場合があります。したがって、これらの業績見直しのみに依拠することは控えるようお願いいたします。また、新たな情報、将来の出来事、その他の進展の結果、これらの見直しを変更することがあります。

連結財務サマリー

単位:百万円

会計年度:	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	¥2,120,068	¥2,202,869	¥2,682,103	¥1,973,572	¥1,445,616
営業利益	6,783	40,237	108,596	3,926	13,920
経常利益(又は経常損失)	(17,780)	18,542	85,731	(14,926)	12,980
当期純利益(又は当期純損失)	(92,166)	8,745	34,710	(54,883)	4,758

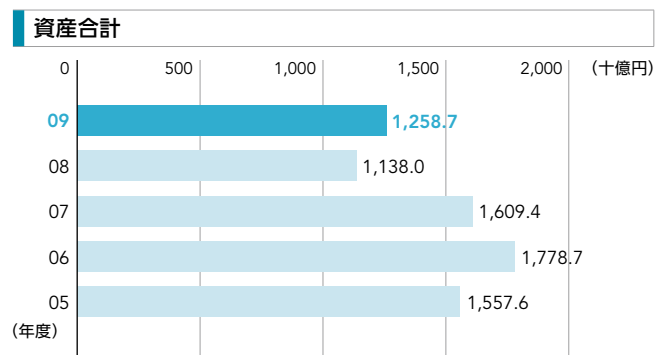
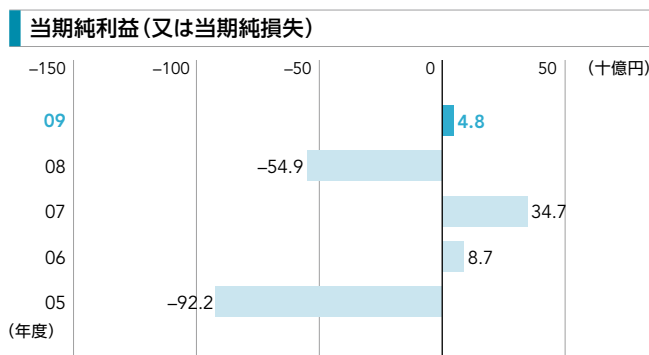
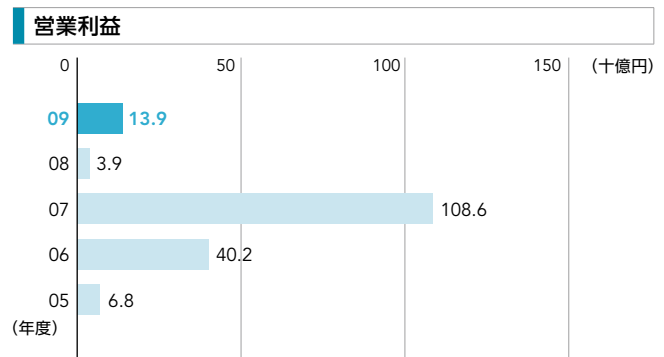
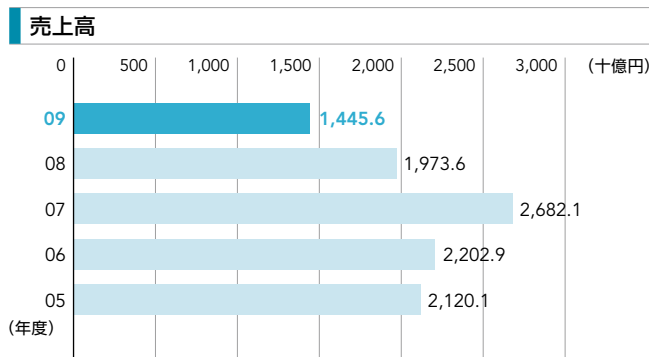
単位:円

1株当たりデータ:	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
当期純利益金額(又は当期純損失金額)	¥(19.75)	¥1.59	¥6.30	¥(9.91)	¥0.86
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	—	0.96	3.81	—	0.51
配当金	—	—	—	—	—

単位:百万円

会計年度末:	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
資産合計	¥1,557,570	¥1,778,693	¥1,609,408	¥1,138,009	¥1,258,669
純資産合計	268,678	308,304	328,132	223,024	234,478

(注)トラック・バス事業は、2003年3月14日付で持分法適用会社となり、その後2005年3月末までに全保有株式を譲渡したため、同事業に関する資産・負債の各勘定への反映はされていません。



株主およびすべてのステークホルダーの皆様へ

2009年度の経済環境は、最悪期を脱して緩やかな回復に向かいましたが、全般的に力強い回復を実感するにはほど遠く、依然として厳しい状況が続きました。このような事業環境の中、当社は、新世代電気自動車『i-MiEV (アイ・ミーブ)』の量産・販売を開始し、お客様および世間の皆様から好評を頂きました。また、業績面では、期初に目標とした当期利益の黒字転換を果たすことが出来ました。

2010年度は、設立40周年という節目の年であると同時に、中期経営計画「ステップアップ2010」の最終年でもあります。今回の経済危機を契機に世界で起きた自動車需要の構造変化に的確に対応し、「選択と集中の深掘り」「安定収益の確保」、そして次期中期計画へ向けた「成長への基盤づくり」に引き続き取り組んでまいります。

どうか皆さまにおかれましても、今後とも倍旧のご支援・ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

2010年8月

取締役会長

西岡

取締役社長

益子 修



Drive@earth

(ドライブ・アット・アース)とは・・・

「クルマを通じて、人・社会・地球との共生を目指し、走る喜びと地球環境への配慮を両立させた独自のクルマづくりに取り組む」という企業の想いを示した言葉であり、「三菱自動車のクルマは、“地球を走る、地球と生きる”をテーマに、地球環境に配慮しながら、地球上のさまざまな地域のお客様に走る喜びを提供する」ことを表現しています。



取締役会長
西岡 喬

取締役社長
益子 修

2010年度は、「成長への基盤づくり」の仕上げの年。
『環境対応』『小型・低価格・低燃費』『新興国』『提携』
がキーワードです。



取締役社長
益子 修

2008年度～

経済危機を乗り越えて
 ～中期経営計画「ステップアップ 2010」～

中期経営計画「ステップアップ 2010」では、2008年度から2010年度を「成長への基盤づくり」の3年間と位置付け、「選択と集中の深掘り」「安定収益の確保」に取り組んでいます。中期経営計画のスタート直後に発生した経済危機により、業績目標は修正せざるを得ませんでした(参照P08)、費用削減・投資の厳選といった緊急対策に取り組む中で限られた経営資源を有効活用し、中期経営計画の根幹をなす商品強化や環境技術への対応など主要施策を着実に実行に移してまいりました。

商品強化については『パジェロスポーツ』『i-MiEV(アイ・ミーブ)』『RVR』などの三菱自動車の強みを生かした新型車の投入、また、環境対応技術については電気自動車の量産開始、グリーンディーゼルエンジンの開発、自動マニュアルトランスミッション、フレキシブル・フューエルビークル(FFV)などの新技術の投入により、成長に向けた基盤づくりを推進してまいりました。また、主要な新興国を重点市場と位置づけ販売施策を強化してまいりましたが、昨年来需要は回復基調に転じており、今後の販売台数拡大に繋がるものと確信しております。

さらに、PSAプジョー・シトロエン社とは既に3車種のOEM供給やロシアでの現地生産などの協業を推進しており、双方にとってメリットある事業提携を積極的に拡大しています。

2009年度

目標の当期利益黒字化を達成
 ～販売台数減少と為替円高影響を費用削減・コスト低減で打ち返す～

2009年度の世界経済は、1年以上続いた混乱も最悪期を脱し、各国政府による経済対策などにも支えられ、緩やかな回復に向かいました。しかし、自動車需要の力強い回復を実感するにはほど遠く、当社を取り巻く事業環境は依然として厳しい状況が続きました。このような中、当社は、在庫の適正化に努めるとともに回復基調にある市場へは出荷を促進し、さらに徹底した費用削減を推進した結果、売上高こそ減少したものの、利益項目はすべて前年度実績を上回り、目標としておりました当期利益の黒字化を達成することができました。

販売台数は、前年度から10万6千台(10%)減少の96万台となりました。売上高は、販売台数の減少に為替の円高影響なども加わり、前年度から5,280億円(27%)減少の1兆4,456億円となりました。営業損益は、未曾有の経済危機の中で前年度後半に緊急対策として実施した費用削減を当期も年度を通じて徹底した結果、前年度と比べ100億円増加の139億円となりました。経常損益は、営業損益の好転に加え、為替差損益や持分法による投資損益などの営業外損益が179億円好転した結果、前年度に比べ279億円増加の130億円となりました。当期損益は、経常損益の好転279億円に加え、特別損益の減損損失が大幅に減少したことなどにより、前年度に比べ597億円増加の48億円となりました。

2009年度実績サマリー(前年度対比)

(億円、千台)

	2008年度実績①	2009年度実績②	差②-①
売上高	19,736	14,456	-5,280
営業利益	39	139	100
経常利益	-149	130	279
当期利益	-549	48	597
販売台数(小売)	1,066	960	-106

注:販売台数はOEM供給を除く。



2010年度

「成長への基盤づくり」の仕上げの年。

～キーワードは『環境対応』『小型・低価格・低燃費』『新興国』『提携』～

中期経営計画のスタート直後に発生した経済危機を契機に、自動車市場の需要構造は急激に変化しました。それは、先進国を中心とした“環境意識の高まりに伴う環境対応技術への期待”と、新興国を中心とした“低燃費・低価格で経済性に優れた小型車指向”の高まりです。環境対応技術と低価格を実現するコスト低減技術は相反する技術ですが、この両立という課題に挑み、克服することが将来の成長には不可欠であると認識しています。

そして、これら課題の克服のため、協業するメリットが高いプロジェクトについては、他社との事業提携も積極的に活用します。当社は従来から相互にメリットのある事業提携を積極的に推進しており、この4月には新たにPSAプジョー・シトロエン社と新型コンパクトSUVのOEM供給について合意しました。

以上のように、2010年度は、『環境対応』『小型・低価格・低燃費』『新興国』『提携』をキーワードとし、「成長への基盤づくり」の仕上げに取り組んでいます。

新体制

副社長2名体制、「事業戦略本部」と「コスト改革統括室」を設置

この変化の激しい経営環境の中、経営としてのグリップ力を強化するとともに、環境変化に即応するため、今年度から副社長を2名体制としました。また、両副社長のもとに「事業戦略本部」と「コスト改革統括室」をそれぞれ新設しました。これにより、新たな需要構造の中で、競争力の強化を目的とした協業ニーズの高まりにタイムリーに対応すると同時に、資材費低減活動の更なる強化と、低減活動の範囲を拡大させたコスト改革に取り組む体制としました。

研究開発費・設備投資

成長に向け、商品開発、環境技術への投資拡大

2009年度は、リーマンショック以降の急激な事業環境の悪化に対応し、研究開発費および設備投資についても徹底した抑制を行ってまいりましたが、2010年度は、将来の成長に向けて、EVや小型・低価格・低燃費の世界戦略車などの新商品や環境関連投資を拡大します。この結果、研究開発費は、前年度から116億円(26%)増加の560億円、設備投資は、前年度から289億円(61%)増加の760億円の計画です。



新商品

新型コンパクトSUVをグローバルに展開

2010年2月に日本市場に投入した新型コンパクトSUV『RVR』をグローバルに展開します。クロスオーバーカテゴリーが伸長している欧州市場への投入を始め、中国・アセアン・豪州・北米などで順次販売し、国内で1万8千台、海外で5万7千台、合計7万5千台の販売を計画しております。

EVビジネス

『i-MiEV』を世界へ

当社は、2009年7月に新世代電気自動車『i-MiEV(アイ・ミーブ)』を国内に投入し、高い評価を頂くことができました。

2010年度は、4月から『i-MiEV』のメーカー希望小売価格を引き下げ、政府の補助金制度の活用を含めたお客様の負担額を284万円とし、一般販売を開始しました。

海外では、まず右ハンドル国の香港やオーストラリアで販売を開始しました。さらに、10月から左ハンドル仕様を追加し、環境意識の高い欧州への出荷を開始します。2010年度の販売台数は、国内・海外を合わせて9千台を計画しています。2011年度には、北米にも展開します。そして、2012年度には電気自動車のバリエーションも追加し、4万台以上の販売を計画しています。

現在、三菱自動車は、社長直轄のEVビジネス本部を設置し、国内外の販売戦略や各種提携などのさまざまな課題への対応にスピードをあげて取り組んでいます。(詳細:P09の『特集:i-MiEV 世界へ』)

電気自動車は、小型車中心に展開しますが、当社が得意とするSUVモデルにはプラグインハイブリッドシステムを採用します。

そして、長期的には、『三菱自動車グループ環境ビジョン2020』に掲げているとおり、2020年に生産台数の20%以上を電気自動車とプラグインハイブリッドにし、EVビジネスを三菱自動車の基幹事業に育てていきます。

主要な新興国における取り組み

ロシア工場で「アウトランダー」組立開始

ロシアでは、2009年度は総需要が前年度から半減し、当社の販売台数も大幅に減少しました。中国、ブラジル、インドといった新興国と比べて回復も遅れています。しかし、ロシアが中長期的な成長を期待できる潜在力のある国であることに変わりありません。2010年度に入り回復の兆しが見えてきており、当社も販売台数の増加を計画しております。9月からは、PSAプジョー・シトロエン社と合併で立ち上げたロシア工場で『アウトランダー』の組立も開始します。

中国では、今後も①輸入完成車販売事業の強化、②中国生産車の販売強化、③エンジン生産事業の更なる拡大、を三本柱に注力していきます。2010年度も総需要が前年度から10%以上増加することが期待されており、当社は、昨年11月から東南汽車で現地生産を開始した新型『ランサーEX』の拡販とブランド力向上を目指すと同時に、販売ネットワークの整備を推進していく計画です。

また、3年連続で過去最高を更新したブラジル市場、好調を維持しているアセアン地域、同じく好調な豪州などについても、市場の回復の中で、当社の強みであるSUVを中心に販売増加を目指します。



業績見通し

販売台数の増加とコスト低減強化で増収・増益を目指す

～新型コンパクトSUVが販売台数増加のドライバー～

2008年2月に公表した中期経営計画「ステップアップ2010」では、最終年度にあたる2010年度の営業利益目標を900億円と設定しました。

しかし、計画策定時に想定した自動車産業を取り巻く環境は大きく変化し、2008年9月の米国金融機関の破綻をきっかけに、自動車産業は①販売台数の急激な減少②信用収縮③円高の三つの深刻な問題に直面しました。2008年度はこの環境激変により大幅な減収減益の決算を余儀なくされましたが、当社は経済危機への対応として過剰在庫圧縮のための生産調整や費用削減の徹底などの緊急対策に取り組み、営業利益については黒字を確保しました。

また、2009年度は在庫の適正化に努めるとともに回復基調にある市場への出荷を促進し、さらに徹底した費用削減を推進したことにより、減収ながら損益は回復に転じ、期初目標の当期利益黒字化を達成しました。

2010年度は、販売台数の増加とコスト低減強化により増収増益の計画とし、営業利益は450億円を目指します。中期経営計画「ステップアップ2010」の計画と比較しますと、①約30万台の台数減少②米ドルで15円高となる為替の影響など前提条件の大幅な悪化により利益の減少は避けられませんが、一方で①労務費の抑制②広告宣伝費の削減③コスト低減活動の強化などにより挽回を図り、中期経営計画の営業利益目標900億円に対しては半分の利益レベルまでの回復を図る計画です。

以上のように2008年度後半以降厳しい環境が続きましたが、当社は「選択と集中の深掘り」により事業体質の強化に取り組んでまいりました。また、2010年度は新興国を中心に需要が回復基調にあるなか新型コンパクトSUVのグローバル展開などにより売上高を引き上げることにより収益の向上を図り、来年度以降の成長・飛躍へ繋げてまいります。

2010年度業績見通しサマリー（前年度対比）

（億円、千台）

	2009年度実績①	2010年度計画②	差②－①
売上高	14,456	19,000	+4,544
営業利益	139	450	+311
経常利益	130	300	+170
当期純利益	48	150	+102
販売台数（小売）	960	1,121	+161
為替レート	92円／米ドル 130円／ユーロ 79円／豪ドル	90円／米ドル 120円／ユーロ 82円／豪ドル	

注：販売台数はOEM供給を除く。

i-MiEV 世界へ

三菱自動車は、
EVで先駆け、
世界で社会に貢献します。

「低炭素社会の早期実現」に向けて、世界的規模で電気自動車への期待が高まる中、三菱自動車は、2009年7月に国内で発売した新世代電気自動車『i-MiEV (アイ・ミーブ)』を、2010年度には本格的に海外へ展開します。



『i-MiEV』を世界へ。



モナコ宮殿にてi-MiEV納車式

海外でも実証走行試験を実施

三菱自動車は、国内において、2009年7月に新世代電気自動車『i-MiEV(アイ・ミーブ)』を市場投入しました。車としての基本性能や快適性などを、延べ50万kmに及ぶ実証試験などを通じて、実用面から熟成させての市場投入であり、お客様からは加速性、静粛性、走行フィーリングなどに高い評価をいただいております。50万kmのうち20万kmは、欧州・北米を中心に海外で実施したもので、海外の皆様からも『i-MiEV』の走行性能に高い評価を得ることができました。

国内外50を超えるパートナーシップ

EVをグローバルに普及させる上で、各国のお客様にEVをよりご理解頂き、また、充電インフラの拡充、補助金制度や電気自動車に関する法整備を進めることが重要であり、そのためにパートナーシップは欠かせないと考えております。三菱自動車は国内外50を超える政府や地元の電力会社、協議会とのパートナーシップとともに、EVの普及と低炭素社会の実現に向けた取り組みを着実に進めております。

海外で販売開始。PSAにも供給

2010年度は、『i-MiEV』を本格的に海外展開します。まず右ハンドル国の香港やオーストラリアで販売を開始しました。さらに、10月には、左ハンドル仕様を追加し、環境意識の高い欧州への出荷を始めます。また、PSAプジョー・シトロエン社へのOEM供給もほぼ同時期に開始します。さらに、2011年度には北米にも展開します。

なお、国内での一般販売に加え、海外展開が本格化することで、2010年度の『i-MiEV』の販売台数は2009年度の5倍以上となる9,000台を計画しています。

国内外50を超えるパートナーシップ

北米(計8件)

米国： 電力会社(PG&E、SCE、PGE)とパートナーシップ
オレゴン州政府とパートナーシップ
カリフォルニア政府とパートナーシップ
カナダ： バンクーバー市・BC州政府とパートナーシップ
電力会社(Hydro Quebec)とパートナーシップ
Transport Canadaとパートナーシップ

ヨーロッパ(計6件)

英国： TSBデモプログラムへの参加
アイルランド： アイルランド政府とパートナーシップ
アイスランド： アイスランド政府とパートナーシップ
スイス： 電力会社(Alpiq)とパートナーシップ
ドイツ： e-mobilityモデル地区とパートナーシップ
モナコ： モナコ政府とパートナーシップ







日本(計39件)

各種経産省支援の協議会へ参加
各種EV・PHVタウン構想協議会へ参加
各種電力会社支援の協議会へ参加

アジア・大洋州(計2件)

香港： 香港政府とパートナーシップ
NZ： 電力会社(Meridian Energy)とパートナーシップ

『アイ・ミーブ(i-MiEV)』展開ロードマップ

	2009年度	2010年度	2011年度
日本	09年7月  フリート向け販売	 一般向け販売	
海外	09年秋  右ハンドル(香港・イギリス他)		
		 欧州(左ハンドル市場を含む)	
	サンプル出荷:約250台	 プジョー・シトロエン社向け	
			 米国向け



『i-MiEV』は価格を下げて個人向け販売を開始

三菱自動車は、2010年4月から、『i-MiEV』のメーカー希望小売価格をコスト低減効果を織り込み61万9千円引き下げた398万円とし、個人向けにも販売を開始しました。政府の補助金制度の活用を含めたお客様の負担額は284万円となります。

EVの普及を図るためには今後も価格を引き下げていく必要があり、当社は、従来から、量産効果等によりコストを下げ、お客様がお求め易くなるよう価格を引き下げていく、と申し上げてきました。『i-MiEV』の価格については、お客様の実質負担額を200万円程度とできるよう、コスト削減に努めており、今後も機会を捉え価格改定を行う予定です。

なお、法人のお客様同様、個人のお客様に対してもメンテナンスリースを活用した販売を基本としております。メンテナンスリースの活用で、三菱自動車販売店で安心かつ確実な点検・整備を受けられること、政府等の補助金の申請手続きをリース会社が実施することなど、お客様の負担を軽減することができます。





EVが社会システムに 及ぼす変化



観光地で行われたEVパレード

EVを取り巻く環境は予想以上に早く変化

EVはガソリン車に比べ、環境負荷低減に貢献をしておりますが、EVを、カーシェア、観光、スマートグリッドなどの社会システムと組み合わせることで更なる相乗効果が期待出来ると考えております。

EVの登場は、単に「道路交通の低炭素化」ということだけではなく、家庭でのカーライフのあり方や、エネルギー供給ビジネス、自動車の産業構造にも影響を及ぼすなど、社会構造に大きな変革をもたらす可能性があると考えています。又、EVの普及にはこのような社会構造の変化が必要と考えております。

EV自体も進化が加速しており、電池の性能向上などによるコストダウン・航続距離延長、非接触充電技術による充電の利便性向上など日々技術が向上しています。

ガソリン車が短期間で全てEVに置き換わるとは考えられませんが、EVを取り巻く環境は予想以上に早く変化しており、この波に乗り遅れないよう努力することが求められております。

『MiEVハウス』

EVがもたらす社会構造変化の可能性、そして私たちの夢を、2009年の東京モーターショーで『MiEVハウス』という形で提案させていただきました。この展示には、シャープ株式会社を始め、12社のご協力をいただきました。排出ガスを一切出さないEVは、家の中にも入れることができます。家の中に車が入れるということは、高齢者の方が乗り降りするときにも優しく、荷物が多い場合でも積み下ろしに便利です。医療の現場にも力を発揮出来る可能性を秘めています。又、クルマが電力ネットワークと繋がりを持つことで、新たな付加価値を生み出すとも考えております。

『i-MiEV』の電池の容量は、4人家族の一日分の消費電力量に相当します。将来的には、車を使わない日には家庭用電源としての使用や、災害など緊急時の電力供給が期待されています。私たち自動車メーカーは、EVに関連する新しい技術の様々なつながりを創造し、自動車の価値や役割を再構築するために、次の時代に向けて発想を転換していかなければならないと考えています。そして、三菱自動車としては、新世代電気自動車の投入で先行した業界のリーダーとして、世界でEV社会の実現に貢献したいと考えております。



MiEVハウス

事業モデルの確立へ。
～今、重点的に取り組んでいること。～



常務執行役員 EVビジネス本部長
中村 義和

EV事業全体の損益管理や事業戦略などを担当しているEVビジネス本部の中村本部長が三菱自動車の目指している事業モデルや今、重点的に取り組んでいることを説明します。

新たな歴史が始まる。



『i-MiEV (アイ・ミーブ)』発売、EVビジネス本部を設立

『i-MiEV』を投入した約1年前は、社会やお客様の関心がハイブリッド自動車など従来環境対応車から、究極の次世代自動車として電気自動車(以下、EV)へ大きくシフトした時期であり、『i-MiEV』の出現以降、EVビジネスに留まらず、EVの切り開く新しい社会システムにも強い関心が寄せられるようになりました。

そのような中で、2009年8月に、EV事業全体の損益管理や今後を見据えた事業戦略、新規関連事業の検討・立案を行う専門組織としてEVビジネス本部が設立されました。

本部設立以来、社会やお客様、各国政府、自動車業界、電力業界、サプライヤー、ベンチャー企業など、さまざまな方面のEV関連動向に注視しながら国内外の販売戦略や各種提携などの課題にスピードを上げて取り組んでおります。

EVビジネス本部は、前身のMiEV事業統括室の社員を中心に構成しておりますが、新本部発足にあたり人員を増強し、EVとは縁のない業務に携わっていた社員も加わりました。当社の40年以上にわたるEV研究開発の経験に新鮮な発想を加えた新しいアイデアが未知の領域に踏み出す原動力になっていると考えております。

次の100年において、社会の中で自動車が果たす役割は多様化すると考えますが、三菱自動車は、EVを、その中で中心的役割を果たす頂点技術であると認識しております。そのため、『i-MiEV』を発売し、EV事業の確立に向けて動き出した2009年度を、当社の新たな歴史の始まりの年と考えております。

「2020年に20%以上を電気自動車と プラグインハイブリッドにする」 この目標が社内のベクトルをあわせる。



『三菱自動車グループ 環境ビジョン2020』(詳細⇒P.28)

三菱自動車は、2009年6月5日の世界環境デーに、2020年に向けた『三菱自動車グループ 環境ビジョン2020』を発表し、“EVで先駆け、「人と地球との共生」を目指す”という環境対応への取り組み方針を掲げました。その中で、「2020年に生産台数の20%以上をEVとプラグインハイブリッド(PHEV)にする」ことを目標に掲げており、中長期的にも、当社は“EV”を大変重要な事業と位置づけています。

そして、この目標のもとで社内が同じ方向を向いていることを実感しております。EVビジネス本部は、この1年間、未知の領域の大小プロジェクトを同時並行で進めてきましたが、社内各部門の協力のもと、着実な前進を刻むことが出来ました。この目標の共有こそが社内を動かす原動力と実感しています。

安定利益を確保出来る事業モデルの確立へ。



「安定利益」を持続させるために

「2020年に生産台数の20%以上をEVとPHEVにする」ということは、EVビジネスを当社の基幹事業の一つに育てていくことを意味します。そのためには、まずは、「安定利益を確保出来る新たな事業モデル」として確立する必要があります。

全く新たな発想で、かつ広範囲に事業モデルを見直していきます。例えば、調達、生産戦略。EVはモーター、インバーター、電池、充電器といった従来にない新たな要素部品を搭載しています。従来車のエンジンに相当する電池をはじめ、これらEV専用部品を内製するか、外部から購入するかは重要な戦略です。当社は、各部品共に急激な技術革新が進む展開の中、各取引パートナーとしっかり連携し、低コストの部品を調達することで競争力を維持する方針を採っています。

要素部品の専門メーカーと共に徹底して量産や技術向上に取り組むことで世界でEVのリーダーを確立する、競争力ある調達コストの低減は実現出来ると考えております。そして、自動車メーカー、サプライヤー、電力会社などEVビジネスのプレイヤー間で利益を奪い合うのではなく、お互いに利益を得るために協力し合うことがEVビジネスを成長させると考えております。

三菱自動車の優位性

要素部品である電池を外部から調達する、と説明すると、「要素部品を外注し、それを組み立てるだけなら三菱自動車でなくても出来る」といった意見を聞くことがあります。安全性や走行フィーリングを無視しても良いのであればそうかもしれません。

しかし、EVの開発ノウハウは一朝一夕で得られるものではなく、当社には過去40年間で蓄積したEVに関する技術ノウハウがあります。加えて、『i-MiEV』投入に当たっては、世界のさまざまな地域で、実際の道路で実証走行試験を行い、貴重なデータを技術資産として蓄積してきました。そして、これらに基づき、EVを安全、快適、省エネルギーに走らせる、高度な統合制御技術『MiEV OS (ミープ・オペレーティングシステム)』を完成させました。

また、他社に先駆けて量産車を投入したことで、市場、行政、大学、業界団体などの情報交換や実車を使った商談などで他社にない経験を積み重ねてきたことも次のビジネス展開により早く適応する点で当社の優位性と認識しております。

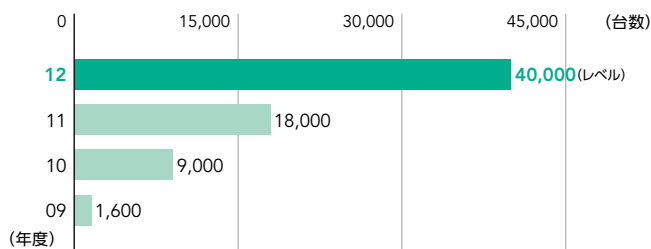
2012年度に黒字化

『i-MiEV』の採算ラインは年間3万台と試算しています。2012年度には、EVのバリエーションも追加し4万台レベルの販売を計画しており、黒字化を達成する見込みです。



フランクフルト国際空港で業務車両として使用されている『i-MiEV』

『i-MiEV』の販売台数計画



今、重点的に取り組んでいること。

- ①体感して頂く
- ②価格を下げる
- ③EVラインアップを拡大する



今、重点的に取り組んでいることは、まずより多くの方に乗って頂き、EVの良さを知って頂くこと、コスト低減に努め価格を下げること、EVのラインナップを拡大すること、の3つです。

体感して頂く

『i-MiEV』に乗って頂いた多くの方から、加速性、静粛性などに対して「予想以上で驚いた」との感想をよく頂きます。やはり乗って頂いて初めてEVの良さを本当の意味で理解頂けるのだと思っております。

そのため、我々が注目しているのはタクシーです。既に新潟、愛媛、岡山、東京、京都の順に、5地域のタクシー会社様に『i-MiEV』を納車しました。

多くの皆様に『i-MiEV』の完成度とすばらしさを実感頂くために今後も積極的にタクシー展開を進めタクシーを増やしていきたいと考えています。

また、タクシーが増えることは環境への貢献が大きいと考えております。週末しか走らない車がEVに変わる以上に、四六時中走っている車がEVに変わる方がより早くより多くCO₂を減らすことにも繋がります。

価格を下げる

EVは、航続距離、充電時間、コストでまだ改善の余地はあります。

しかしながら、航続距離については、タウンユース(街乗り)としては十分であり、充電についても、ガソリン車と比べて時間がかかるものの、家庭で充電出来るというメリットもあり、必ずしもEVの普及を大きく妨げる要素ではありません。

一方、コストについては、販売台数の拡大とともに量産効果でコストダウンを推進し、ガソリン車と比較して高い販売価格をお求め易い価格まで引き下げていかなければEVを普及させることは出来ないと考えております。

『i-MiEV』の価格については、お客様の実質負担額を200万円程度と出来るよう、コスト削減に努めております。

EVラインアップを拡大する

現在、次期中期計画を策定する中で、EVラインアップの将来展開についても検討しているところです。現時点で具体的なお話は出来ませんが、2012年度を目標に小型・低価格・低燃費の世界戦略車をEV化することや、2013年度までにEV技術を最大限に活用したPHEVを投入することなどを視野に入れ、これらの実用化に向け、さまざまな検討を重ねています。



日の丸リムジンの「ゼロタクシー」(東京)



新型コンパクトSUVのグローバル展開などにより各地で販売台数増加を計画。

2009年度は、前年度後半に大幅に減少した自動車需要も多くの地域で回復基調となり、当社の販売台数も期を追う毎に増加しましたが、通年で前年度を上回った地域は一部にとどまりました。一方、前年度後半に緊急対策として実施した費用削減の徹底に今年度も継続して取り組んだ結果、営業利益については当社グループ全体では増益となりました。

2010年度は、日本や欧州で政府の需要刺激策の縮小・打ち切りによる総需要の減少が想定される一方、米国は緩やかな回復基調にあり、また、新興国はすでに力強い成長の段階に入っています。このような市場環境において、新型コンパクトSUVのグローバル展開などにより各地域で販売台数の増加を図り、当社グループ全体で増収・増益を目指します。

日本



新型コンパクトSUV『RVR』、『三菱愛着プロジェクト』によって販売増加と黒字化を目指します。『i-MiEV』は価格を下げて個人向け販売を開始しました。

相川 哲郎
常務取締役 国内営業統括部門長

2009年度の業績

販売

販売台数は、前年度から3千台(1%)増加の17万1千台となりました。

軽自動車は総需要の戻りが遅く前年度を下回ったものの、登録車はエコカー減税の恩恵を受けた『コルトシリーズ』や『デリカD:5』が牽引し、さらに2月に投入した新型コンパクトSUV『RVR』の好調な立ち上がりにより、台数を上積みしました。

売上高・営業損益 [減収、赤字額縮小]

売上高は、OEM供給車両の減少などにより前年度から299億円(8%)減収の3,685億円となりました。

営業損益は、登録車の販売増加による新車利益の改善に加え、販売費や資材費などのコスト削減などにより前年度から139億円改善したものの、12億円の損失となりました。

2010年度の見通し

販売

販売台数は、前年度から1万2千台(7%)増加の18万3千台を計画しています。

「環境対応車購入補助」終了後の需要減が想定されますが、2月に投入した新型コンパクトSUV『RVR』による台数上乘せの他、6月から開始した「三菱愛着プロジェクト[※]」で拡販を図ります。なお、『i-MiEV』については、4月から個人向け販売を開始し、メーカー希望小売価格を61万9千円引き下げたことで政府の補助金制度の活用を含めたお客様の負担額は284万円となりました。

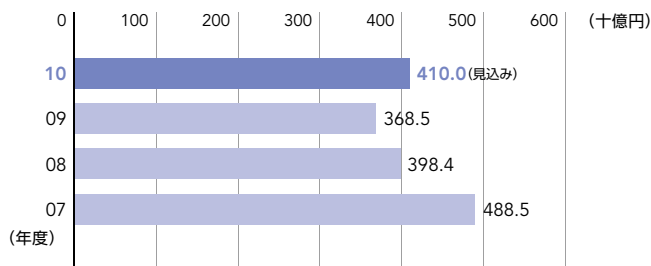
売上高・営業損益 [増収、黒字転換]

売上高は、販売台数の増加などにより前年度から415億円(11%)増収の4,100億円を計画しています。

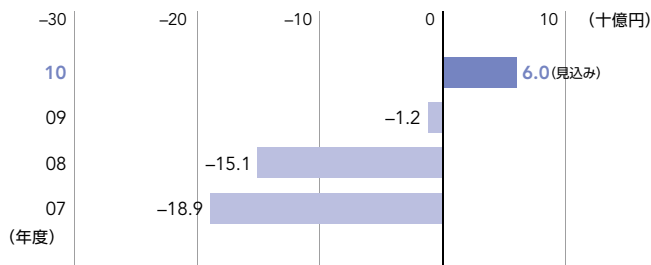
営業損益は、販売台数の増加に加え、資材費などのコスト削減により前年度から72億円改善の60億円の利益を計画しています。

※ 「一人でも多くのお客様に、より長く三菱車にお乗り頂きたい」という願いを込め、全国の販売会社と一体となって実施する「三菱愛着プロジェクト」は、①新車ご購入のお客様に長く安心して乗り続けていただくための国内メーカー初となる「最長10年10万Km特別保証延長」、②10年使っていただくことを想定し、経年劣化に対応するリフレッシュメニューや暮らしの変化に合わせた車内外の改装・助手席ムービングシート等の機能追加を品揃えた「リフォームサービス」、③一人でも多くの三菱車ユーザーに気軽にご来店いただくためのキースエントリーキー電池交換無料サービスなどお得な特典を盛り込んだ「愛着クーポン」で構成される。

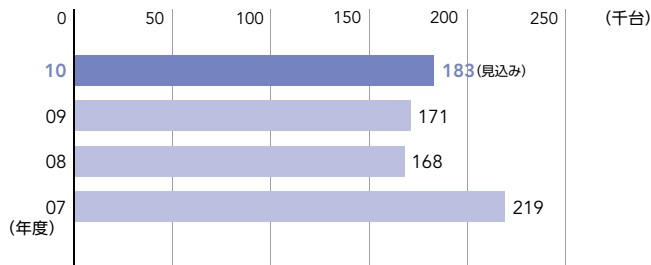
売上高



営業利益(又は営業損失)



販売台数



新型コンパクトSUVのグローバル展開

	09FY/4Q	10FY/1Q	10FY/2Q	10FY/3Q	10FY/4Q
日本*	■	■	■	■	■
欧州* (ロシア・ウクライナ含む)		■	■	■	■
北アジア(中国)		■	■	■	■
アセアン		■	■	■	■
豪州			■	■	■
中東・アフリカ			■	■	■
北米				■	■
中南米				■	■

*日本名: RVR 欧州名: ASX

北米



総需要が回復する中、販売台数増加を計画しており、下期には新型コンパクトSUVを投入します。

桑山 文雄
執行役員 第二海外営業統括部門長

2009年度の業績

販売

販売台数は、前年度から3万1千台(26%)減少の8万8千台となりました。

「アウトランダー」が好調なカナダでは前年度を上回ったものの、総需要が前年度を下回ったアメリカやメキシコで減少しました。

売上高・営業損益 [減収、赤字額縮小]

売上高は、販売台数の減少などにより前年度から568億円(24%)減収の1,754億円となりました。

営業損益は、販売台数の減少や為替の円高影響が減益要因となったものの、販売費や資材費などのコスト削減などにより前年度から114億円改善し、282億円の損失となりました。

2010年度の見通し

販売

販売台数は、前年度から2万1千台(24%)増加の10万9千台を計画しています。

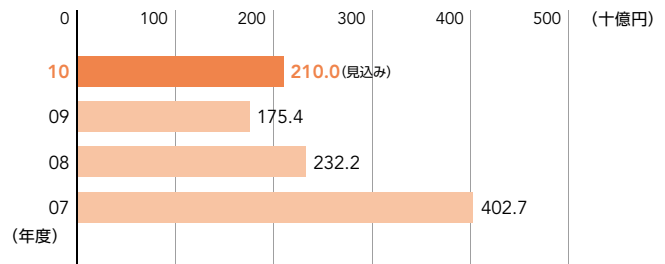
米国は総需要の緩やかな回復を想定し、更に下期に新型コンパクトSUVを投入して台数上乘せを図ります。同様に、カナダ、メキシコでも販売増加を計画しています。

売上高・営業損益 [増収、赤字額縮小]

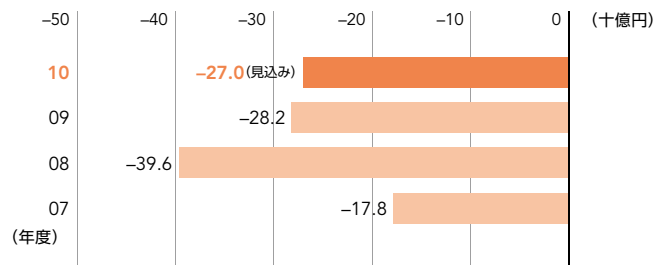
売上高は、販売台数の増加などにより前年度から346億円(20%)増収の2,100億円を計画しています。

営業損益は、販売費や開発費の増加が減益要因となるものの、販売台数の増加に加え、資材費などのコスト削減により前年度から12億円改善の270億円の損失を計画しています。

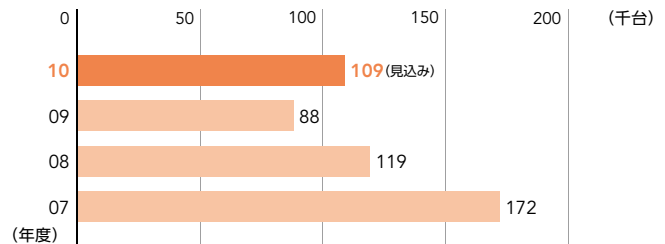
売上高



営業損失



販売台数



注: 社内区分の変更により、2008年度以降、プエルトリコの実績は「アジア・その他」地域に含む。

欧州



西欧市場の需要後退に対し、新型コンパクトクロスオーバー『ASX』投入で販売台数増加を目指します。回復基調のロシアでは『アウトランダー』の組立を開始します。

春成 敬

常務取締役 第一海外営業統括部門長 兼 海外業務管理本部長 第二海外営業担当

2009年度の業績

販売

販売台数は、前年度から、10万3千台(38%)減少の16万9千台となりました。

欧州各国において総じて需要回復の遅れが見られた中、特にロシア、ウクライナの低迷が顕著になり、当社の販売台数もロシアで前年度から5万7千台(60%)減少の3万9千台、ウクライナで前年度から2万4千台(72%)減少の1万台へと大幅に減少しました。西欧は、ドイツなどで政府需要刺激策の恩恵を受けましたが、インセンティブ終了後はその反動もあり、前年度の販売台数を下回りました。中欧も、ポーランドなど好調な市場もありましたが、総じて需要の低迷が続き、前年度の販売台数を下回りました。

売上高・営業損益 [減収、減益]

売上高は、販売台数の減少や為替の円高影響などにより前年度から3,625億円(57%)減収の2,692億円となりました。

営業損益は、販売台数の減少が大幅な減益要因となったものの、販売費や資材費などのコスト削減により挽回し、前年度から45億円悪化の8億円の利益となりました。

2010年度の見通し

販売

販売台数は、前年度から2万7千台(16%)増加の19万6千台を計画しています。

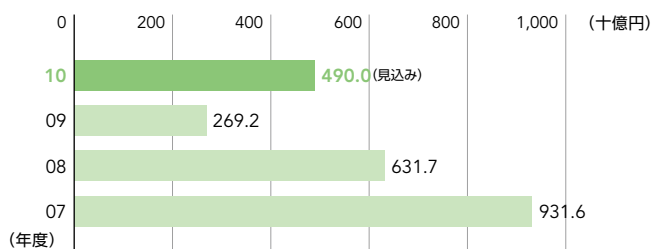
欧州各国で政府の需要刺激策の縮小・打ち切りにより総需要の減少が想定される国もありますが、伸張するクロスオーバーカテゴリーに新型コンパクトクロスオーバー『ASX』を投入し台数上乘せを図ります。また、回復基調にあるロシアでは、9月からPSAプジョー・シトロエン社との合併事業として立ち上げたロシア工場で『アウトランダー』の組立を開始します。

売上高・営業損益 [増収、赤字転換]

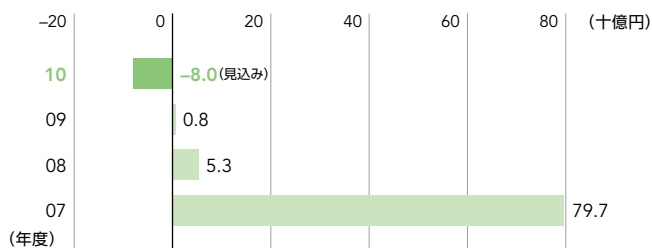
売上高は、販売台数の増加などにより前年度から2,208億円(82%)増収の4,900億円を計画しています。

営業損益は、販売台数の増加が増益要因となるものの、為替の円高影響や開発費の増加などにより前年度から88億円悪化の80億円の損失を計画しています。

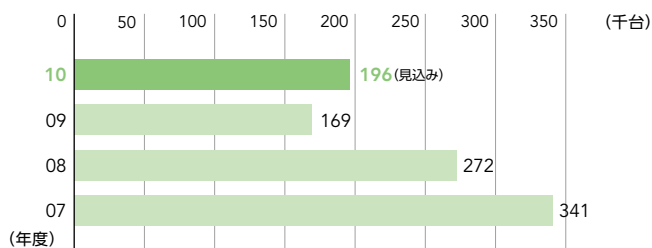
売上高



営業利益(又は営業損失)



販売台数



アジア・その他



強固な収益基盤となる地域であり、力強い成長が期待できる新興国では販売台数の大幅増を計画しています。

桑山 文雄
執行役員 第二海外営業統括部門長

春成 敬
常務取締役 第一海外営業統括部門長 兼 海外業務管理本部長 第二海外営業担当

2009年度の業績

販売

販売台数は、前年度から2万5千台(5%)増加の53万2千台となりました。年間を通じて特に中国が好調を維持した北アジアは、前年度から6万8千台(57%)増加となり、大きく伸張しました。また、タイ、フィリピンが好調のアセアンや豪州・ニュージーランドは、年度後半に顕著な回復を示し、前年度並の販売台数になりました。中南米は主要国のブラジルで回復感が出てきたものの、前年度を下回りました。中東・アフリカでは、年度後半での大口商談などで台数を積上げたものの、主要市場の湾岸諸国では需要低迷と競争激化で厳しい状況が続き、前年度を下回りました。

売上高・営業損益 [減収、減益]

売上高は、為替の円高影響などにより前年度から788億円(11%)減収の6,325億円となりました。

営業損益は、販売費や資材費などのコスト削減などが増収要因となったものの、上期における在庫圧縮に伴う卸売台数の減少などにより前年度から108億円悪化の425億円の利益となりました。

2010年度の見通し

販売

販売台数は、前年度から10万1千台(19%)増加の63万3千台を計画しています。

2010年度は新型コンパクトSUVを各地域へ順次投入します。

その他の主な販売施策は以下の通りです。

中国は、2010年度も自動車市場が力強い成長を見せており、2009年11月から東南汽車で現地生産を開始した新型『ランサーEX』の拡販を図り、三菱ブランドの底上げと専売店の拡充に取り組みます。

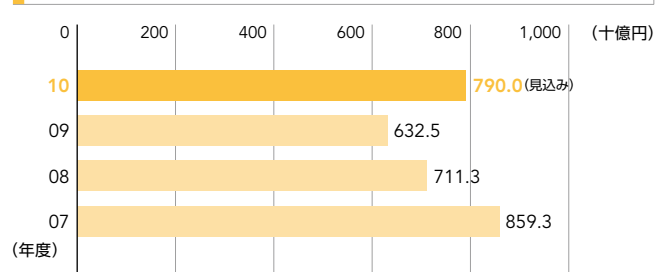
アセアン地域は、2009年度下期以降に需要の回復が鮮明となり、当社の販売も好調を維持しております。同地域の収益の柱となるタイの生産事業においては、各国で好評を得ている『パジェロ スポーツ』の国内および輸出貨の増加を図ります。また、タイ国内では、乗用車嗜好の高まる中、前年度に現地生産を開始した新型『ランサーEX』の拡販を図ります。2009年度に4割近く台数を伸ばしたフィリピンでも、2009年9月に現地生産を開始した新型『ランサーEX』と好評の『モンテロ スポーツ』の拡販を図ります。インドネシアでは、主力の商用車に加え、昨年6月に投入し好調な『パジェロ スポーツ』のモデル拡充で販売台数の増加を目指します。またマレーシアでは、『パジェロ』投入によるSUVラインアップ充実に加え、販売・サービス体制を強化します。

豪州は、昨年12月に投入した『チャレンジャー』など、人気の高いSUVラインナップで販売増を目指します。

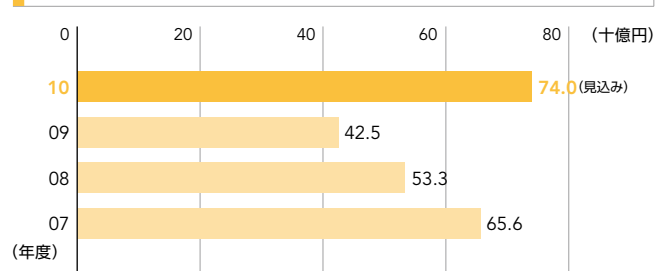
3年連続で過去最高を更新したブラジル市場では、新たに『パジェロ スポーツ』の現地生産を開始し、主力のSUV系ラインナップを強化します。

中東は、域内最大の市場でありながら比較的当社のシェアの低いサウジアラビアにおいて、販売・サービス体制の強化などで販売台数の増加を目指します。

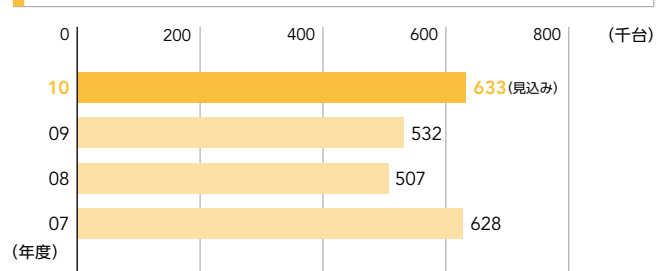
売上高



営業利益(又は営業損失)



販売台数



売上高・営業損益 [増収、増益]

売上高は、販売台数の増加などにより前年度から1,575億円(25%)増収の7,900億円を計画しています。

営業損益は、販売台数の増加に加え、資材費などのコスト削減などにより前年度から315億円改善の740億円の利益を計画しています。



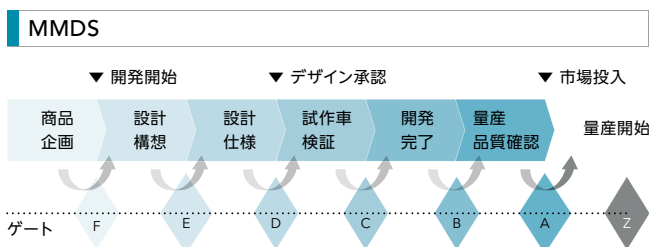
当社では、お客様に安心してクルマをお使いいただくために、さまざまな品質確保の仕組み作りを展開しています。

太田 誠一
取締役 品質統括部門長

開発品質・製造品質の造り込み

● MMDS (Mitsubishi Motors Development System)

商品開発のすべてのプロセスでQG (クオリティゲート)の考えを中心としたマネジメントシステム「MMDS」を導入しています。MMDSではクルマの企画段階から販売・サービスにいたるすべての業務に対し各ゲートごとに達成すべき到達点を予め定め、到達度合いを総合的に審査・評価しています。この意思決定システムで確実な確認を行った上で次の段階へ進む方式を取り入れています。

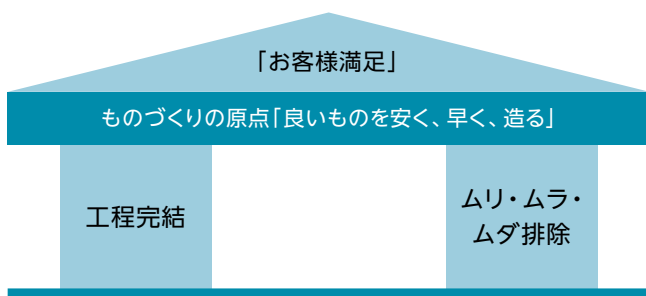


● MMPW (Mitsubishi Motors Production Way)

当社のモノ造り思想・精神である「三菱自動車生産方式 (MMPW)」を海外工場にも展開し、全世界で統一した品質管理体制を構築しています。基本理念の一つとして、工程完結 (良品のみを後工程に送る考え)を取り入れ、各工程での品質保証の徹底に努めています。

また、このMMPWの精神・ノウハウは各工場に設けられた「ものづくり道場」で若手技能者に伝承されています。

MMPWの基本理念



人財^{※1}育成への取り組み

良い製品造りは良い人造りからの考えに沿って、品質工学やFMEA/FTA^{※2}など人の質を高める実践的社内教育を推進しています。

お客様情報の迅速なフィードバック

● 新品質情報システム(SQM-BC^{※3})の活用

お客様からの品質にかかわる情報に迅速に対応するため、2006年にSQM-BCを導入しました。アフターサービスに関する複数のシステムを統合管理するシステムです。基幹システムの一つDES (Data Entry System: 品質情報入力システム)では、お客様からの品質に係わる情報について、販売会社と当社とがリアルタイムで共有でき、さらに不具合内容の迅速な究明や販売会社間での情報共有化が可能です。もう一つの基幹システムWAS (Warranty Analysis System: ワランティ分析システム)は、クレームデータ(補償修理情報)に関して、車種別・部品別・生産日別などさまざまな統計分析を可能にし、設計・製造・サービスなどの関連部門での迅速な対応に活用されています。なお、2009年からWASは海外工場でも活用を開始しています。

更に、海外生産の増加に伴い品質管理のための人材を確保するため、経験・スキルを持ったOBの活用も積極的に進めております。

● 迅速で透明性を確保したリコール等判定プロセス

当社は2004年のリコール隠し問題以降、外部専門家の方々も交え信頼回復に向け真摯に取り組んでまいりました。ばらつきの出ない厳格なリコール判定基準を設け、判定会議はお客様連連部や労働組合などのお客様視点を持つメンバーを加え、開かれた体制とし、会議の結論は経営幹部にすべて報告し、最終判断を仰ぎます。また、これらの活動内容はCSR推進本部によるモニターを受けることで、透明性確保を図っています。

品質マネジメントの構築

当社は、1997年に工場単位でISO9002を取得しましたが、2003年に開発から販売・サービスも含め全社で一括してISO9001を取得しました。この中には、北海道から九州まで全国に配置されているテクニカルセンターも含まれ、お客様第一の精神で全社員が品質マネジメントの改善に取り組んでいます。

注記

※1 当社では、人材は財産との考えで「財」を用いています

※2 FMEA: Failure Mode Effect Analysis (故障モード影響解析)

FTA: Fault Tree Analysis (故障系統図解析)

※3 SQM-BC: Strategic Quality Management-Backward Chain

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役・監査役会制度を採用しています。また法定の機関・ガバナンス体制に加え、執行役員制度、および諮問委員会の導入などを通じてコーポレート・ガバナンス体制を改善・強化しています。

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っています。また執行役員制度を導入し、取締役と執行役員の機能・責任の明確化を図っています。社内の意思決定機関として取締役、執行役員、監査役で構成される常務会を原則隔週で開催し、意思決定の迅速化を図っています。

内部監査及び監査役監査の状況

監査役は、取締役会をはじめとした当社の重要な会議に出席し、取締役等から営業の報告を聞くとともに、重要書類等の閲覧、内部監査部門や子会社、会計監査人からの報告聴取等を通じて、当社及び子会社の業務執行状況の監査を実施しています。

またこれとは別に、業務執行部門から独立した品質監査部および業務監査部をCSR推進本部内に設置して、客観的な立場から内部監査を行っています。

品質監査部は、品質統括本部が自動車の開発・生産・市場措置に関する各国の諸法令を遵守して業務を行っているかどうかをモニタリングしており、2009年度は延べ90回の監査を行いました。その結果を経営トップに逐次報告するとともに、企業倫理委員会にも年2回報告しています。

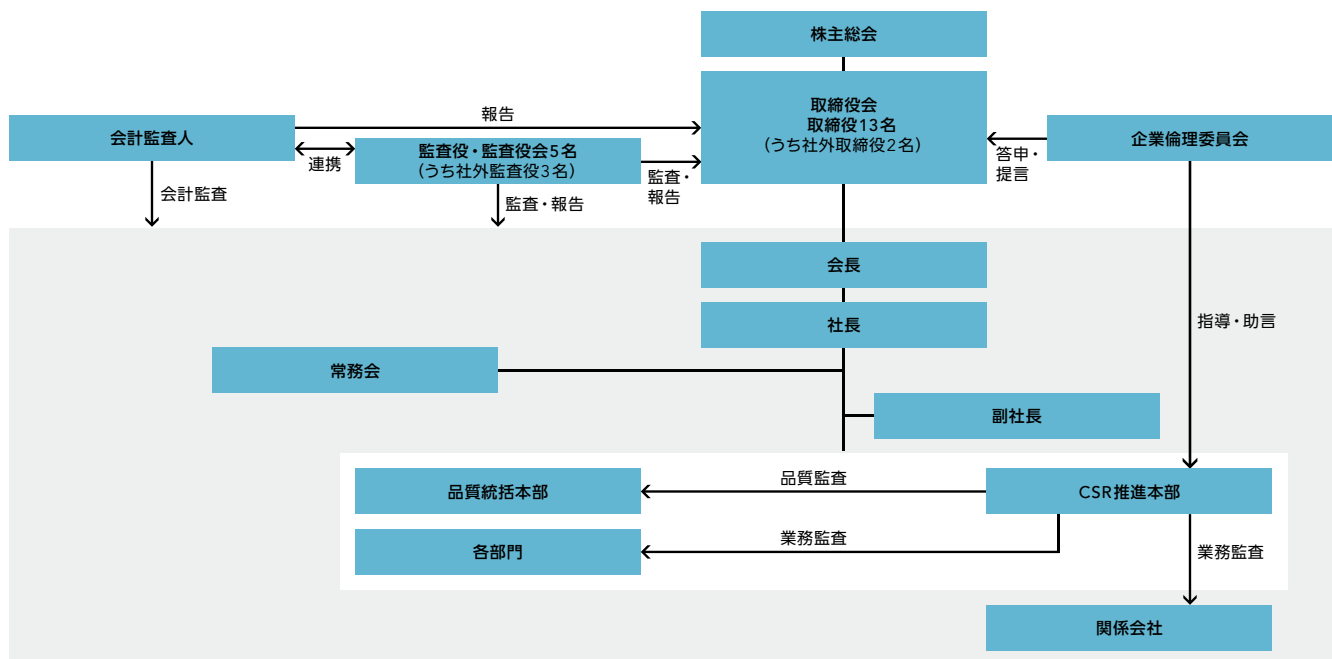
一方、業務監査部は、国内外の関係会社を含め適切な業務運営のために内部監査を計画的に実施しています。その中でコンプライアンス体制やリスク管理を含む内部管理体制の適切性・有効性を検証し、結果を当社および関係会社の経営陣に報告しています。また海外主要子会社に内部監査部門を、国内販売子会社の広域統合を契機に各社にCSR部門を設置するなど、国内外の当社グループ内のガバナンス強化、内部統制強化に積極的に取り組んでいます。

諮問委員会からの指導助言

取締役会に対する諮問機関であり社外有識者6名からなる「企業倫理委員会」から、コンプライアンス意識の浸透に向けた外部の目による指導・助言をいただいています。

【⇒P25】

コーポレート・ガバナンス体制 (2010年6月30日現在)



内部統制システムとリスク管理



「内部統制システム構築に関する基本方針」に基づき、内外環境の変化に応じて、法令の遵守、業務執行の適正性・効率性の確保などに取り組んでいます。

市川 秀
取締役副社長(代表取締役) 経営計画担当 経営企画・財務統括部門長

内部統制システムの整備

内部統制システムについては、取締役会で決議した「内部統制システム構築に関する基本方針」に基づき、内外環境の変化に応じて、法令の遵守、業務執行の適正性・効率性の確保などに取り組んでいます。

特に、金融商品取引法に基づく財務報告の信頼性確保については、内部統制委員会主導のもと、全社的な取り組みを展開しています。

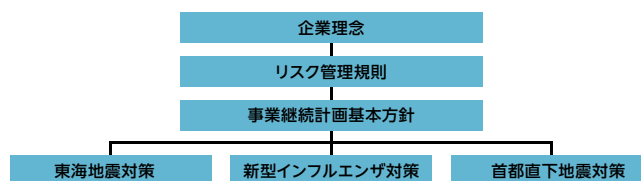
リスク管理体制の整備

2007年4月に制定された「リスク管理規則」に基づき、リスクマネジメント推進チームを中心に全社的なリスク管理体制の基盤作りを進めています。各統括部門あるいは本部には合計19名の「リスク管理責任者」が任命されており、リスク管理責任者はリスクマネジメント推進チームの指示に基づき、各部門におけるリスクの洗い出し、評価、対策立案・実施、モニタリングのサイクルを回してリスク対策の強化・徹底を図っています。2008年度からは、各部門におけるリスク管理のサイクルを毎年度実施するとともに、全社レベルの重要リスクを取りまとめ、経営幹部に報告を行っています。

また、不測の事態が発生した場合に備え、速やかに経営幹部へ情報を伝え、迅速で的確な対応ができるよう緊急連絡体制を整備しています。

げています。事業継続計画の基本方針として、被災時の安全性確保と被害縮小に努めるとともに企業理念に沿って「製品の供給やサービスの提供を継続」すること、仮に事業が停止する場合においても「早期に再開する」ことを掲げ、企業の社会的責任確保に努めています。

事業継続計画体系図



情報セキュリティ管理

事業活動において重要な情報資産(情報や、それらを取り扱う情報システム、機器、媒体、設備)を適切に保護することが、社会的責任を果たしステークホルダーの信頼を得るために重要であると認識しています。

情報セキュリティ管理については「情報セキュリティポリシー」およびISO27001に準拠した社内規定などに基づき、物理的、技術的、人的・組織的施策を実施し、その維持・向上を図っています。

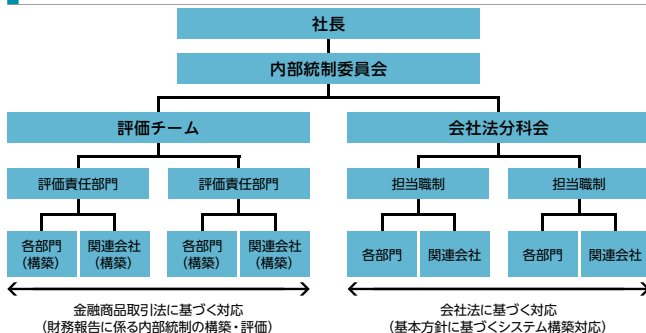
個人情報保護

2005年4月に「個人情報保護についての方針」を制定し、社内規定の整備や個人情報管理責任者のもとに本部責任者および部門責任者を設置するなど、管理体制を構築しました。また、研修会やeラーニングを通じて、継続して社員への教育を実施しており、個人情報保護の実践に適切に取り組んでいます。

安全保障貿易管理

当社は、国際的な平和および安全維持の観点から、大量破壊兵器などの不拡散や通常兵器の過度の蓄積を防止するための厳正な輸出管理の重要性を深く認識しています。この厳正な輸出管理を行うための管理規則として、「安全保障貿易管理基準」を制定。社長を安全保障貿易管理の最高責任者とし、その下に安全保障関連法規遵守委員会を設置した管理体制により、輸出取引の適法性を確保しています。

内部統制推進体制



事業継続計画への取組

地震・感染症などの事業への影響が大きい自然災害に対しては、想定シナリオに基づく事業継続計画の策定に取り組み、緊急時に迅速に対応できる体制の構築、継続的な教育・訓練を実施しています。また、その取組は影響するサプライチェーンへも広

コンプライアンス



当社は、社会から誠実な企業であると認めていただくために、社員一人ひとりに「コンプライアンスの心」を浸透させる活動に取り組んでいます。

青砥 修一
常務取締役 企業倫理担当役員 CSR・管理・経理統括部門長

企業倫理遵守推進体制

2004年6月、コンプライアンスの徹底と企業風土改革を推進するCSR推進本部を新設するとともに、企業倫理遵守推進体制を再構築しました(下図)。企業倫理担当役員 の指揮のもと、各部門にコンプライアンス・オフィサーを任命し、さらに各部長をコーディネーターとし、社員一人ひとりにまで企業倫理遵守が浸透するよう組織体制を強化しています。

また、取締役会の諮問機関として社外の有識者で構成される企業倫理委員会から「社外の目」で指導・助言をいただいています。

企業倫理実践プログラム

2009年度は、役員研修会の中で社外講師によるコンプライアンス研修を実施し、執行役員以上の常勤役員および常勤監査役の計25名が参加しました。

また、身近な企業倫理問題を洗い出し、解決に向けて議論するための企業倫理問題検討会を各職場で実施し(年3回)、事例を使った討議を通じた倫理意識の向上やコミュニケーション改善の良い機会となっています。

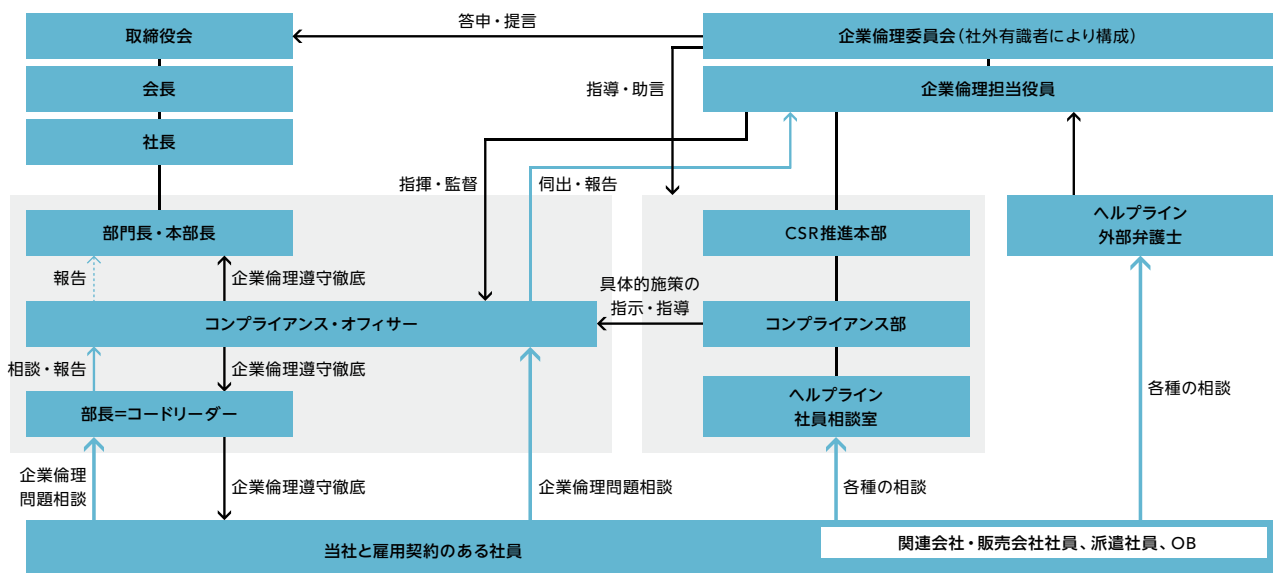
このような各職場での討議に加え、各部門でコンプライアンス・オフィサーを中心に部門独自の施策を立案・実施し、企業倫理の実践に取り組んでいます。

ヘルプラインの運営

当社は、不祥事の防止・早期発見ならびに自浄作用を発揮する透明性の高い職場環境をつくるために、内部通報制度を重視しています。既に社内相談窓口(社員相談室)および外部弁護士による社外相談窓口を設置し整備しています。2006年4月には、公益通報者保護法の施行に伴い、内部通報制度に関する業務基準を制定し、通報者への不利益な取り扱いを禁ずるなど社内規定の整備も行いました。

また、内部通報しやすい体制とするため、説明会の実施や社内報への掲載など社内周知に努めています。

企業倫理遵守推進体制



規定の整備・周知

2007年4月、当社の企業倫理基準である「三菱自動車企業倫理」をより実務に即した社員の行動のガイドラインとなるよう全面改訂し、その遵守を誓う誓約書に全役職員が署名しました。また2008年1月、社員が常に念頭に置いて行動するための指針である「三菱自動車行動基準」を改訂しました。これらの冊子を全役職員に配布し、日々活用することで企業倫理遵守の徹底を図っています。

三菱自動車グループ各社への浸透活動

信頼を回復するためには、グループ一体となった取り組みが必要であり、2005年度より国内のグループ会社(含む特約販売会社)で先行した取り組みを実施し、2006年度には、ほぼ全社で企業倫理遵守体制の構築を完了しました。

また、継続的に企業倫理問題の解決方法、事例展開などについての研修会を定期的を実施しています。海外関連会社について、内部統制と連動しながらコンプライアンス推進体制の構築を図っています。

安全への誓いの日

リコール問題など過去の過ちを風化させないため、ふそう製大型トラックにおける2件の死亡事故が発生した1月10日と10月19日を「安全への誓いの日」とし、全社員で黙祷を行うほか、前述の企業倫理問題検討会もこの前後に行うこととしています。

企業倫理委員会

三菱自動車工業(株)企業倫理委員会(以下、委員会)は、当社取締役会の諮問機関として2004年6月に発足しました。当時、当社では「リコール隠し問題」が再燃し、社会からの信用失墜によって会社存亡の危機にあったことから、信頼回復、会社再生の切り札の一つとして設立されました。委員会は社外の有識者のみで構成され、コンプライアンス確立などを中心に当社の信頼回復活動全般について、「社外の目」「世間の常識」の視点からチェック、指導・助言などを行うことを目的としています。また対象範囲は、企業倫理に限定せず、広く品質問題、企業風土に関する事項をも含んでいます。

発足以来の活動実績

2004年7月に第1回委員会を開催以来、2010年7月までに合計72回の委員会を開催、163議題について「社外の目」「世間の常識」から率直な疑問や意見を述べていただきました。議題を大別すると以下の通りで、その内容は多岐にわたっています(〔〕内は議題数または回数)。なお、議題に対するご意見につきましては、開催の都度プレスリリースにより社外にも公開しています。

- ①リコール問題への対応[23]
- ②リコール業務プロセス改革と品質向上への取り組み[21]
- ③コンプライアンス浸透への取り組み[50]
- ④企業風土改革をはじめとするその他の取り組み[63]
- ⑤製作所、販売会社の実情視察[6]

また、当社取締役会より2006年10月に企業倫理委員会に対し「信頼回復活動の取り纏めと評価・提言等」について諮問し、2007年5月21日付で「答申書」を受領しました。答申書では「ほぼ初期的段階をクリアしたと判断した」との評価をいただき、一方で「弛まざる信頼回復活動の継続は引き続き必要」と、会社再生をさらに後押しする指摘や提言をいただきました。

答申書受領以降13項目の提言への対応策については担当部門から都度企業倫理委員会に報告し、ご意見をいただいたうえで、2008年6月、企業倫理委員会にてその総括を報告し、同月の当社取締役会にも報告しました。また、2009年7月、企業倫理委員会にその後の対応状況について効果等を併せ報告し、「いたずらに焦ることなく、三菱自動車の実態に合わせた形で改善を図ってほしい」とのご意見をいただきました。

2009年度の活動概要

2009年度は12回の委員会を開催し、企業倫理実践プログラム、企業倫理浸透度調査についてなど25議題を説明し、意見・指導・助言をいただきました。公式な委員会のほかにも、各部門の企業倫理責任者であるコンプライアンス・オフィサーの会議にオブザーバーとして出席していただき、そこで感じた疑問やご意見を伺いました。そのほか、緊急の案件については、随時説明しご意見・ご指導をいただきました。



村 和男委員

川岸 近衛委員

松田 昇委員長

山本 信之委員

藤本 隆宏委員

宮本 一子委員

役員

2010年7月1日現在

取締役



西岡 喬
取締役会長(代表取締役)



益子 修
取締役社長(代表取締役)



前田 真人
取締役副社長(代表取締役)
技術・生産担当
ロシア組立事業推進担当
購買担当



市川 秀
取締役副社長(代表取締役)
経営計画担当
経営企画・財務統括部門長



春成 敬
常務取締役
第一海外営業統括部門長
兼 海外業務管理本部長
第二海外営業担当



相川 哲郎
常務取締役
国内営業統括部門長



青砥 修一
常務取締役
企業倫理担当役員
CSR・管理・経理統括部門長



上杉 雅勇
常務取締役
商品戦略・事業化統括部門長
開発担当



太田 誠一
取締役
品質統括部門長



黒田 浩
取締役
グローバル・アフターセールス事業
統括部門長



二木 史郎
取締役
生産統括部門長



佐々木 幹夫
取締役(社外取締役)



矢嶋 英敏
取締役(社外取締役)

監査役

氏田 憲秀
監査役(常勤)

村本 修三
監査役(常勤)

三木 繁光
監査役

岡本 行夫
監査役

河本 雄二郎
監査役

執行役員

大道 正夫
常務執行役員
環境担当役員
CSR推進本部長
兼社長補佐(渉外・環境・MiEV・
安全保障担当)

中村 義和
常務執行役員
EVビジネス本部長

栗原 信一
常務執行役員
休職、ミツビシ・モーターズ・ノース・
アメリカ・インク社長兼CEO

小西 正秀
常務執行役員
休職、
三菱汽車销售有限公司会長

黒井 義博
執行役員
経営企画本部長

田畑 豊
執行役員
財務本部長兼財務統括室長

野田 浩
執行役員
経理本部長

中尾 龍吾
執行役員
商品戦略本部長

福田 滝太郎
執行役員
開発統括部門長

辻 穰
執行役員
購買統括部門長

大山 安夫
執行役員
名古屋製作所長

加藤 英治
執行役員
水島製作所長

横井 英雄
執行役員
パワートレイン製作所長

木村 英生
執行役員
国内営業・サービス本部長

今井 道朗
執行役員
北アジア本部長

桑山 文雄
執行役員
第二海外営業統括部門長

植木 将彦
執行役員
休職、ミツビシ・モーターズ・
フィリピンズ・コーポレーション
取締役社長

仲西 昭徳
執行役員
休職、ミツビシ・モーターズ・
ヨーロッパ・ビー・ブイ取締役社長

淵田 敬三
執行役員
休職、ミツビシ・モーターズ・ノース・
アメリカ・インク取締役
製造部門副社長兼COO

三木 哲郎
執行役員
休職、ネザランズ・カー・ビー・ブイ
取締役会長兼CEO

横澤 陽一
執行役員
休職、ミツビシ・モーターズ・ノース・
アメリカ・インク取締役副社長



三菱自動車では企業市民の一人としてとして永く社会と共生していくために、社会とのつながりを意識した活動に積極的に取り組んでいきます。

大道 正夫

常務執行役員 環境担当役員 CSR推進本部長兼社長補佐(渉外・環境・MIEV・安全保障担当)

社会貢献活動方針

三菱自動車は、社会貢献活動の中から「次世代育成」「交通安全」「環境保全」「地域活動」の4つを主要なテーマとして取り組み、企業理念に基づき、三菱自動車社会貢献“STEP”活動として推進していきます。

1. 次世代育成 _____ Support for the next generation

豊かな未来を創る次世代の育成を支援します。

2. 交通安全 _____ Traffic safety

交通事故のない社会を目指し、交通安全の教育・普及に貢献します。

3. 環境保全 _____ Environment preservation

大切な地球環境の保全に貢献します。

4. 地域活動 _____ Participation in local communities

地域社会の活性化と発展に貢献します。

主な活動内容

1. 次世代育成: Support for the next generation

● 体験授業プログラム

「体験授業プログラム」は、「本物の体験を通じて楽しく学ぶ」というコンセプトで、2005年度から開講しています。当社の社員が各事業所所在地の最寄りの小学校を中心に訪問し、電気自動車『i-MiEV』の体験試乗を中心とした環境体験授業や、デザイナーやモデラーの指導によるデザイン体験授業などを行っています。

● キッズニア

当社は2006年10月の「キッズニア東京」に続き、2009年3月にオープンした「キッズニア甲子園」にも出展しています。

当社パビリオンでは、運転免許試験場、レンタカー、自動車工場(甲子園のみ)、カーデザインスタジオ(東京のみ)のアクティビティを通じて、クルマ本来の魅力や楽しさ、走る喜びを感じることができ、また自ら考え、行動することで、社会の仕組みや社会生活の中で必要な協調性、積極性、コミュニケーション能力など、生きてゆくチカラを身に付けるお手伝いをしています。

2. 交通安全: Traffic safety

● クルマの学校

クルマの学校は参加者の皆様と一緒に考え、一緒に学び、一緒に楽しみながら運転のコツやクルマと安全などについて学ぶドライビングスクールです。当社は、交通安全啓発活動の一環として1995年から実施しています。

3. 環境保全: Environment preservation

● パジェロの森

山梨県早川町の山林(約3ヘクタール)を「パジェロの森」と命名し、森林の保護・育成を行うほか、ボランティア活動で地域との交流にも取り組んでいます。

社員やその家族等のボランティアによる下草刈りや鹿除け柵、鳥の巣箱の設置、自然観察を実施しています。

また、間伐材の有効活用としてベンチを製作したり、積み木を製作し、積み木のワークショップも開催しています。

4. 地域活動: Participation in local communities

● 工場見学を受け入れ

名古屋製作所、パワートレイン製作所(京都工場、滋賀工場)、水島製作所、パジェロ製造株式会社において、地域の小学校などに対し、社会学習の場として生産ラインなどを公開しています。

● その他

各地域にて地域美化活動、施設の貸し出し、地域行事への協賛、ボランティア活動などを実施しております。

また、社員有志による定額募金制度「三菱自動車STEP募金」や不用品の回収等によりNPO等に対する支援活動を実施しています。

「三菱自動車グループ 環境ビジョン2020」

～EVで先駆け、「人と地球との共生」を目指す～

三菱自動車は、設立50周年にあたる2020年に向けて『三菱自動車グループ 環境ビジョン2020』を策定しました。

“EV*で先駆け、「人と地球との共生」を目指す”という環境対応に対する取り組み方針のもと、電気自動車の技術を頂点として、三菱自動車の技術開発や事業活動における環境への取り組みを推進し、お客様や社会と共に、グリーンで豊かな低炭素社会を築くことを目指すものであり、当社の企業コミュニケーションワード『Drive@earth』に込めた想いをより具体化するものです。

※EV (Electric Vehicle): 電気自動車、プラグインハイブリッド車などの電動エネルギーを動力源とした環境対応車

『三菱自動車グループ 環境ビジョン2020』実現に向け、「商品・技術」「事業活動」「社会との協働」の3つの観点での取り組みを推進します。

1. 商品・技術:

EVの技術開発や商品展開を推進するとともに、エンジン車の燃費向上やリサイクル性の向上など商品のライフサイクル全体での環境負荷低減を進めていきます。

〈2020年までの目標値〉

- ・総生産台数の20%以上をEVとする。
- ・新車使用時のCO₂排出量を、全世界向けの平均値で2005年比50%低減する。

2. 事業活動:

商品企画から開発・生産・販売・サービスなど事業活動のすべての分野において、EV普及のための活動を推進するほか、各事業分野で当社独自の環境基準を設定し、三菱自動車グループ全体の環境保全活動のレベルアップにつとめます。

〈2020年までの目標値〉

- ・生産における1台あたりのCO₂排出量を2005年比20%低減する。

3. 社会との協働:

EV社会の実現を目指して、行政や各業界などと連携し、充電インフラの整備やEVを使った新しい交通の仕組みづくりに貢献していきます。

また、これまでに推進してきた地域社会と連携した環境保全活動を引き続き推進するとともに、植林などの社会貢献活動のグローバル展開やエコドライブの支援活動の推進など、活動の充実を図っていきます。

2020年CO₂排出量低減目標

製品使用時

ガソリンエンジン、
ディーゼルエンジン車の燃費改良

EVの生産比率 20%

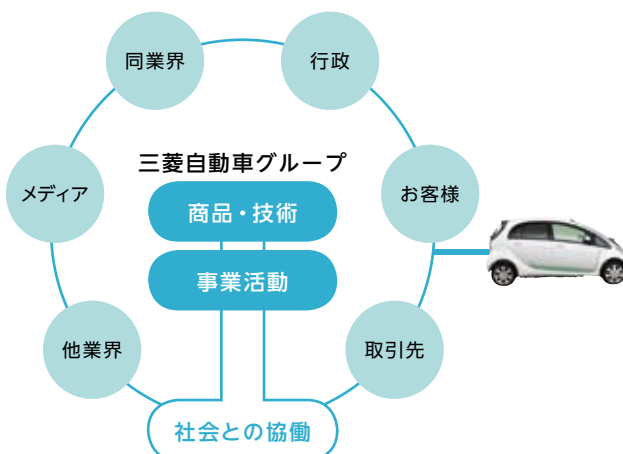
50%低減

生産時

国内外の全工場設備の効率化、
再生可能エネルギーの導入など

20%低減

ありたい企業像



目指す将来社会



目次

- 30 経営成績
- 34 連結貸借対照表
- 36 連結損益計算書
- 38 連結株主資本等変動計算書
- 40 連結キャッシュ・フロー計算書



経営成績

概要

当期の世界経済は、金融危機に伴う急激な悪化が一服し、各国でおこなわれた経済対策にも支えられ、最悪期を脱して緩やかな回復に向かいました。しかしながら、経済全般において力強い回復を実感するにはほど遠く、とりわけ、わが国における景気の回復は外需に多くを依存しているにもかかわらず、為替レートは円高傾向を辿り、加えて、デフレ環境下で賃金水準や雇用環境の回復が遅れていることから、内需にも景気の牽引力は乏しく、事業環境は依然として厳しい状況が続きました。

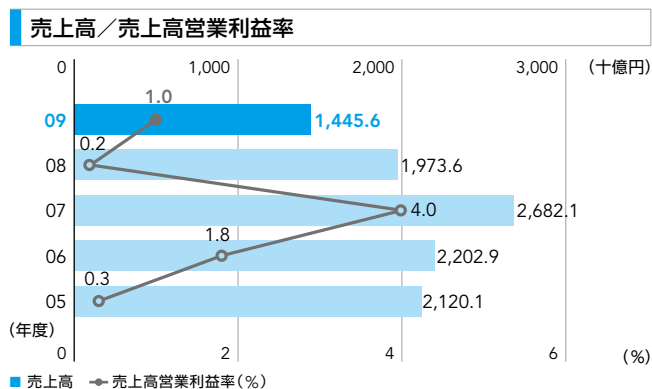
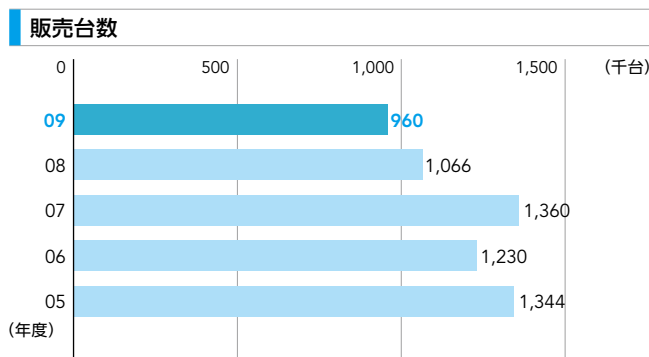
このような事業環境の中、当社グループは、中期経営計画「ステップアップ2010」の2年目にあたる当期も、「選択と集中の深掘り」と「安定収益の確保」の実現に向け、国内事業の黒字化、北米事業の安定化、市場ニーズにタイムリーに応えられる生産体制の構築、環境技術への対応等に鋭意取り組んできました。また、厳しい環境が続く中、費用削減の徹底についても継続して実施しました。

その結果、当期の連結業績につきましては、売上高は減少したものの、営業損益、経常損益、当期純損益の全損益項目において前期実績を上回り、目標としていた当期純損益の黒字化を達成しました。

販売の状況

当期の販売台数(小売)は、前期比10万6千台(10%)減の96万台となりました。

日本では、エコカー減税・補助金制度による通年の総需要押し上げ効果に加え、本年2月に新型コンパクトSUV『RVR』を発売したことにより、前期を3千台(1%)上回る17万1千台となりました。北米は、カナダが前年度を上回ったものの、アメリカ及びメキシコで減少し、前期比3万1千台(26%)減の8万8千台となりました。欧州は、総じて需要回復の遅れが見られた中、特にロシア、ウクライナの低迷が顕著になり、前期比10万3千台(38%)減の16万9千台に止まりました。アジア及びその他の地域については、中南米や中東各国で販売台数が減少したものの、中国が前期に対し6割以上増加したこと、また、台湾やタイ、フィリピンなどでも前期を大きく上回ったことから、前期比2万5千台(5%)増の53万2千台となりました。



売上高及び損益の状況

売上高は、当期前半の販売台数の落ち込みが大きく、これに為替の円高影響なども加わり、前期比5,280億円(27%)減の1兆4,456億円となりました。

営業損益は、未曾有の経済危機の中で前期後半に緊急対策として実施した費用削減の徹底などに当期も継続して取り組んだ結果、前期と比べ100億円増の139億円となりました。

経常損益は、営業損益の好転に加え、為替差損益や持分法による投資損益などの営業外損益で179億円好転した結果、前期に比べ279億円増の130億円となりました。

当期純損益は、経常損益の好転279億円に加え、特別損益の減損損失が大幅に減少したことなどにより、前年度に比べ597億円増の48億円となりました。

事業別セグメント情報

自動車事業

自動車事業に係る売上高は、前期比5,269億円(27%)減の1兆4,347億円となり、営業利益は前期比で81億円増の115億円となりました。

金融事業

金融事業に係る売上高は、前期比10億円(9%)減の109億円となり、営業利益は前期比で20億円増の24億円となりました。

所在地別セグメント情報

日本

売上高は、販売台数の減少及び為替の円高で前期から3,563億円(22%)減少の1兆2,439億円となり、営業損益は、売上高の減少等により、前期から124億円悪化の98億円の損失となりました。(減収、赤字転換)

北米

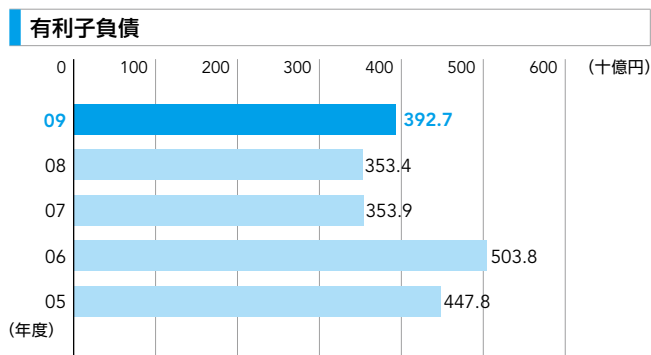
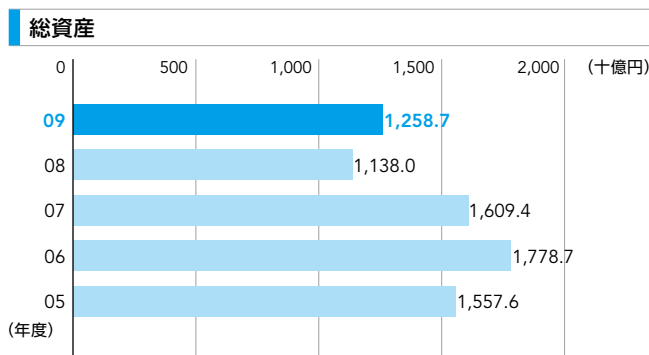
売上高は、販売台数の大幅な減少で前期から661億円(29%)減少の1,660億円となったものの、営業損益は、広告宣伝費等の費用削減等により、前期から192億円改善の44億円の損失となりました。(減収、赤字額縮小)

欧州

売上高は、販売台数の大幅な減少で前期から1,651億円(46%)減少の1,910億円となったものの、営業損益は、欧州子会社の体制変更を中心とした販売費や労務費等の費用削減等により、前期から96億円改善の51億円の利益となりました。(減収、黒字転換)

アジア・その他の地域

売上高は、販売台数の減少で前期から219億円(5%)減少の4,565億円となったものの、営業損益は、為替の好転や販売費等の費用削減により、前期から5億円改善の222億円の利益となりました。(減収、増益)



財政状態に関する分析

資産、負債、純資産及びキャッシュ・フロー

当期末の資産は、前期末から1,207億円増加し、1兆2,587億円となりました。負債は、前期末から1,092億円増加し、1兆242億円となりました。純資産は、前期末から115億円増加し、2,345億円となりました。

当期のキャッシュ・フローの状況については、営業活動によるキャッシュ・フローは、運転資本の増加などにより1,007億円の収入となりました。(前期は933億円の支出)

投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資などにより223億円の支出となりました。(前期は948億円の支出)

財務活動によるキャッシュ・フローは、309億円の収入となりました。(前期は50億円の支出)

当期末における現金及び現金同等物の残高は、2,635億円となりました。(前期末残高は1,547億円)

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2005年 3月期	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期
自己資本比率(%)	20.4	17.2	16.6	19.7	18.8	17.8
時価ベースの 自己資本比率(%)	37.7	87.8	56.8	56.4	60.8	55.9
キャッシュ・フロー対 有利子負債比率	34.9	8.2	3.1	1.9	—	3.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ	0.5	2.9	7.8	8.6	—	7.4

* 自己資本比率：自己資本／総資産(2007年3月期から自己資本から少数株主持分を除く)

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

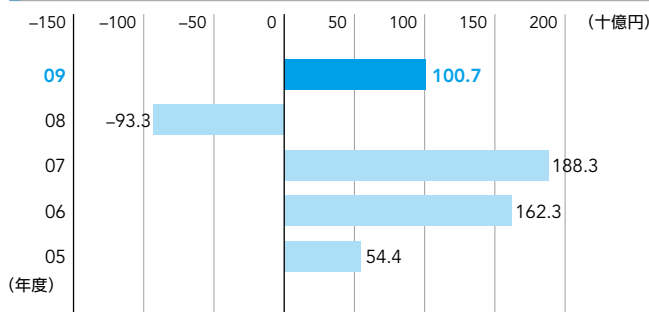
(注1) 指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。

(注2) 株式時価総額は自己株式を除く発行済み株式数をベースに計算しています。

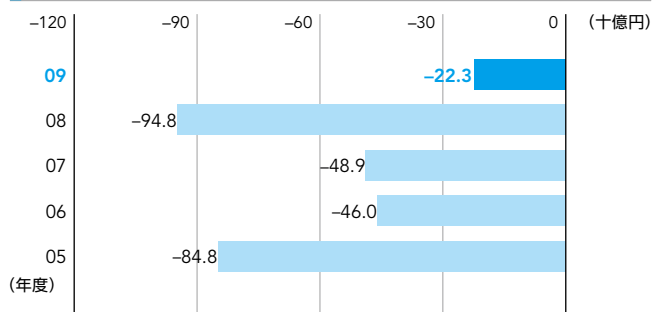
(注3) キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローを利用しています。

(注4) 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としています。

営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー



事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

リース・販売金融事業及び販売インセンティブ

自動車業界の過剰生産能力、競争の熾烈化、特に北米市場における価格競争などにより販売インセンティブは販売促進に不可欠になっています。販売インセンティブは新車実売価格を低下させることになるため、販売インセンティブの継続は中古車の再販価格とリース車の契約終了時評価額を更に下げることになる可能性があります。中古車の再販価格が下がれば、当社の今後の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、中古車の再販価格の低下は、販売金融の担保となっている車両の担保価値とリース債権にも悪影響を及ぼす可能性があります。

普通株式及び優先株式の発行と株価への影響

当社は、2004年6月、7月、2005年3月及び2006年1月に各種優先株式を新規発行しました。このうち2004年7月発行の第1～3回B種優先株式はすべて普通株式に転換が完了していますが、残るA種、G種においては将来の転換による普通株式の発行により当社普通株式の希薄化が生じ、株価に影響を及ぼす可能性があります。

為替変動の影響

当社の当決算期連結売上高に占める海外売上高比率は74.5%です。このうち外貨建債権債務については為替予約等によりリスク低減に努めていますが、為替相場が変動した場合当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

経済情勢及び社会情勢の影響

上記海外売上高比率の内訳は北米12.1%、欧州18.6%、アジア・その他43.8%であり、日本を始め当該地域や国の経済情勢及び社会情勢の変化が当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

調達金利変動の影響

当社の連結有利子負債残高は2010年3月末時点で3,927億円であり、今後の金融情勢の変化による調達金利の変動は当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

製品の原価変動の影響

当社グループは、複数の取引先から部品・原材料を購入し、製品の製造を行っており、需要及び市況変動により当社製品の製造原価が上昇した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

自然災害や事故等の影響

当社グループは、日本及び世界各地に製造拠点等の設備を有しており、各地で大規模な地震・台風等の自然災害や火災等の事故発生により操業の中断等の重大な支障をきたした場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

法規制強化の影響

当社グループは、事業を展開する各国において地球環境保護や製品の安全性に関連する規制等、様々な法規制の適用を受けており、これらが改正・強化される場合、新たな規制遵守のために発生する追加費用は当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2008 年度	2009 年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	167,841	264,323
受取手形及び売掛金	89,607	121,385
販売金融債権	30,596	22,139
商品及び製品	110,658	115,166
仕掛品	19,174	25,847
原材料及び貯蔵品	59,287	42,855
短期貸付金	608	251
繰延税金資産	1,398	2,007
その他	69,298	89,548
貸倒引当金	△7,528	△10,448
流動資産合計	540,943	673,077
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	98,855	86,018
機械装置及び運搬具（純額）	163,687	139,260
工具、器具及び備品（純額）	71,775	79,156
土地	96,494	95,569
建設仮勘定	9,125	8,228
有形固定資産合計	439,936	408,234
無形固定資産	16,436	12,435
投資その他の資産		
長期販売金融債権	24,001	45,196
投資有価証券	54,650	64,820
長期貸付金	9,146	6,746
繰延税金資産	8,206	6,060
その他	57,010	54,235
貸倒引当金	△12,322	△12,136
投資その他の資産合計	140,693	164,922
固定資産合計	597,066	585,592
資産合計	1,138,009	1,258,669

(単位：百万円)

	2008 年度	2009 年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	155,600	265,028
短期借入金	179,635	125,851
1年内返済予定の長期借入金	43,391	193,523
1年内償還予定の社債	25,600	200
リース債務	7,425	7,405
未払金及び未払費用	114,578	101,190
未払法人税等	4,994	3,062
製品保証引当金	35,561	26,331
その他	53,306	50,684
流動負債合計	620,093	773,278
固定負債		
社債	200	—
長期借入金	104,579	73,174
リース債務	13,197	10,939
繰延税金負債	18,549	20,750
退職給付引当金	106,311	106,354
役員退職慰労引当金	929	927
その他	51,123	38,766
固定負債合計	294,891	250,913
負債合計	914,985	1,024,191
純資産の部		
株主資本		
資本金	657,350	657,355
資本剰余金	432,661	432,666
利益剰余金	△770,750	△765,988
自己株式	△14	△15
株主資本合計	319,246	324,017
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	1,183	5,494
繰延ヘッジ損益	789	△90
為替換算調整勘定	△107,769	△105,236
評価・換算差額等合計	△105,795	△99,832
少数株主持分	9,573	10,293
純資産合計	223,024	234,478
負債純資産合計	1,138,009	1,258,669

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2008 年度	2009 年度
売上高	1,973,572	1,445,616
売上原価	1,663,121	1,211,635
売上総利益	310,451	233,980
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費及び販売促進費	78,783	52,211
運賃	44,530	24,509
貸倒引当金繰入額	—	647
役員報酬及び給料手当	66,979	56,761
退職給付引当金繰入額	5,144	4,645
減価償却費	13,791	11,869
研究開発費	35,808	22,479
その他	61,485	46,937
販売費及び一般管理費合計	306,524	220,060
営業利益	3,926	13,920
営業外収益		
受取利息	5,697	1,425
受取配当金	788	686
為替差益	—	9,130
持分法による投資利益	367	4,544
その他	750	1,233
営業外収益合計	7,603	17,020
営業外費用		
支払利息	14,546	13,403
為替差損	5,105	—
訴訟関連費用	3,517	1,752
その他	3,285	2,804
営業外費用合計	26,455	17,960
経常利益又は経常損失 (△)	△14,926	12,980
特別利益		
固定資産売却益	640	2,011
投資有価証券売却益	91	138
豪州子会社工場閉鎖費用戻入益	1,896	—
事業分離における移転利益	561	—
貸倒引当金戻入額	460	—
関係会社清算損失戻入益	—	1,167
その他	842	542
特別利益合計	4,493	3,859

(単位：百万円)

	2008 年度	2009 年度
特別損失		
固定資産除却損	3,494	1,265
固定資産売却損	114	10
減損損失	27,494	214
早期退職金	8,832	1,168
環境対策費	—	1,949
その他	3,349	641
特別損失合計	43,284	5,248
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△53,717	11,591
法人税、住民税及び事業税	4,899	3,140
法人税等調整額	△3,788	1,150
法人税等合計	1,111	4,290
少数株主利益	55	2,542
当期純利益又は当期純損失(△)	△54,883	4,758

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	2008 年度	2009 年度
株主資本		
資本金		
前期末残高	657,349	657,350
当期変動額		
新株の発行	0	5
当期変動額合計	0	5
当期末残高	657,350	657,355
資本剰余金		
前期末残高	432,661	432,661
当期変動額		
新株の発行	0	4
当期変動額合計	0	4
当期末残高	432,661	432,666
利益剰余金		
前期末残高	△702,432	△770,750
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	△13,455	—
当期変動額		
当期純利益又は当期純損失(△)	△54,883	4,758
連結範囲の変動	21	△3
持分法の適用範囲の変動	—	△153
合併による増加	—	160
当期変動額合計	△54,862	4,761
当期末残高	△770,750	△765,988
自己株式		
前期末残高	△14	△14
当期変動額		
自己株式の取得	△0	△0
当期変動額合計	△0	△0
当期末残高	△14	△15
株主資本合計		
前期末残高	387,564	319,246
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	△13,455	—
当期変動額		
新株の発行	0	10
当期純利益又は当期純損失(△)	△54,883	4,758
自己株式の取得	△0	△0
連結範囲の変動	21	△3
持分法の適用範囲の変動	—	△153
合併による増加	—	160
当期変動額合計	△54,862	4,771
当期末残高	319,246	324,017

(単位：百万円)

	2008 年度	2009 年度
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	10,676	1,183
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△9,492	4,310
当期変動額合計	△9,492	4,310
当期末残高	1,183	5,494
繰延ヘッジ損益		
前期末残高	3,157	789
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△2,367	△880
当期変動額合計	△2,367	△880
当期末残高	789	△90
為替換算調整勘定		
前期末残高	△84,584	△107,769
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△23,185	2,532
当期変動額合計	△23,185	2,532
当期末残高	△107,769	△105,236
評価・換算差額等合計		
前期末残高	△70,750	△105,795
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△35,045	5,962
当期変動額合計	△35,045	5,962
当期末残高	△105,795	△99,832
少数株主持分		
前期末残高	11,318	9,573
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△1,744	719
当期変動額合計	△1,744	719
当期末残高	9,573	10,293
純資産合計		
前期末残高	328,132	223,024
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減	△13,455	-
当期変動額		
新株の発行	0	10
当期純利益又は当期純損失（△）	△54,883	4,758
自己株式の取得	△0	△0
連結範囲の変動	21	△3
持分法の適用範囲の変動	-	△153
合併による増加	-	160
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△36,790	6,682
当期変動額合計	△91,652	11,453
当期末残高	223,024	234,478

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2008 年度	2009 年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△53,717	11,591
減価償却費	84,408	71,850
減損損失	27,494	214
のれん償却額	176	19
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△3,194	△551
退職給付引当金の増減額(△は減少)	2,445	△52
受取利息及び受取配当金	△6,485	△2,111
支払利息	14,546	13,403
為替差損益(△は益)	2	3,269
持分法による投資損益(△は益)	△367	△4,544
固定資産除売却損益(△は益)	2,968	△736
早期退職金	8,832	1,168
売上債権の増減額(△は増加)	63,144	△27,975
たな卸資産の増減額(△は増加)	57,073	12,113
販売金融債権の増減額(△は増加)	△16,368	△15,597
仕入債務の増減額(△は減少)	△229,035	107,557
その他	△8,730	△49,445
小計	△56,806	120,172
利息及び配当金の受取額	8,613	2,785
利息の支払額	△14,530	△13,599
株式譲渡契約に基づく損失補償の支払額	△15,896	—
早期退職金の支払額	△7,988	△3,635
法人税等の支払額	△6,727	△5,006
営業活動によるキャッシュ・フロー	△93,335	100,716
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△13,720	12,267
有形固定資産の取得による支出	△91,224	△44,279
有形固定資産の売却による収入	16,686	13,941
投資有価証券の取得による支出	△559	△0
投資有価証券の売却による収入	445	260
短期貸付金の増減額(△は増加)	△1,027	349
長期貸付けによる支出	△811	△13
長期貸付金の回収による収入	714	413
その他	△5,291	△5,263
投資活動によるキャッシュ・フロー	△94,789	△22,325

(単位：百万円)

	2008 年度	2009 年度
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額 (△は減少)	△28,135	△52,161
長期借入れによる収入	114,435	171,800
長期借入金の返済による支出	△59,965	△54,243
社債の償還による支出	△22,790	△25,600
少数株主への配当金の支払額	△585	△1,671
その他	△7,941	△7,242
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,983	30,881
現金及び現金同等物に係る換算差額	△13,793	△584
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△206,902	108,688
現金及び現金同等物の期首残高	360,902	154,666
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	666	25
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	73
現金及び現金同等物の期末残高	154,666	263,453

連結子会社・関連会社

2010年3月31日現在

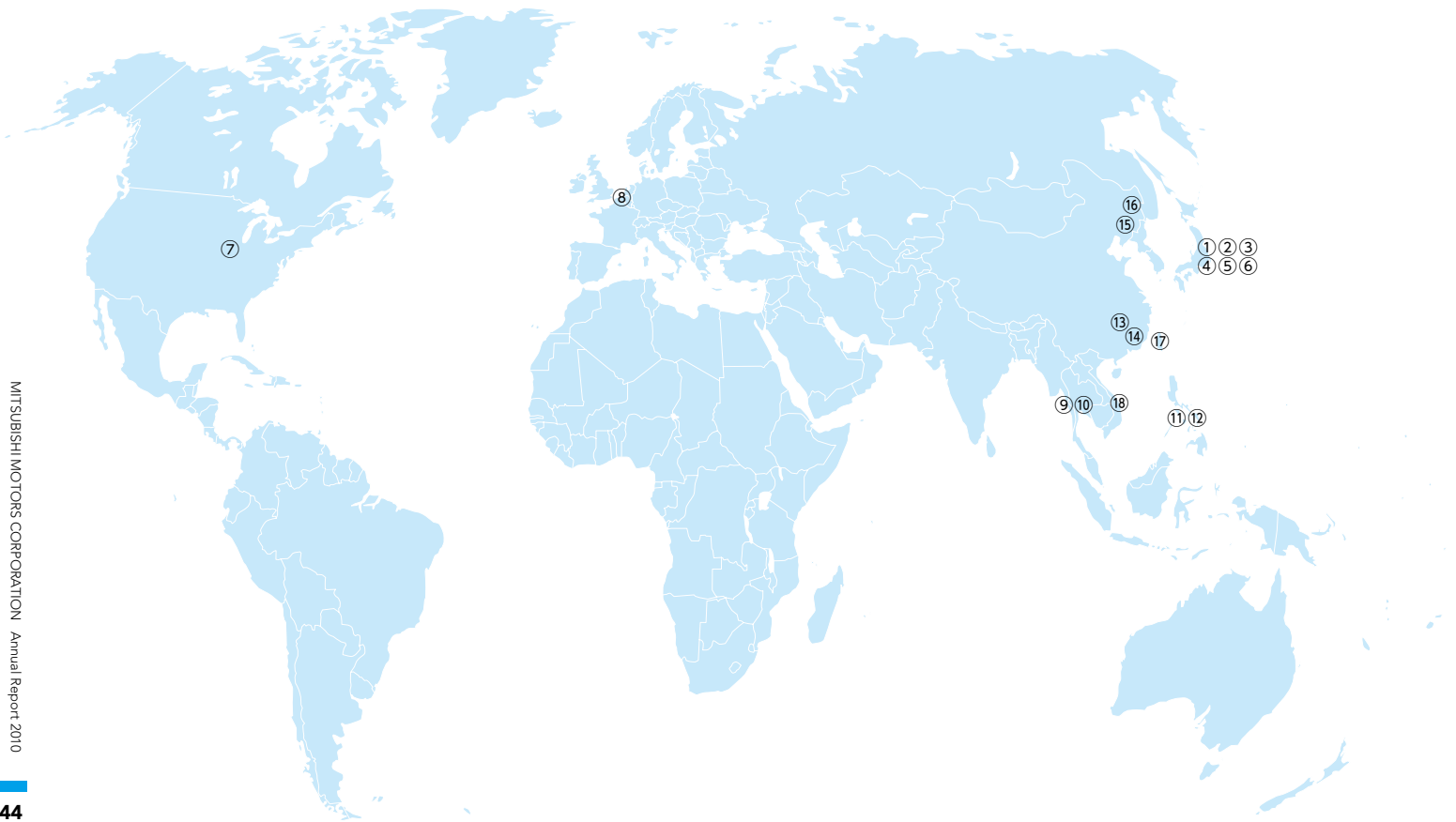
名称	国・地域
連結子会社	
北海道三菱自動車販売株式会社	日本
東日本三菱自動車販売株式会社	日本
関東三菱自動車販売株式会社	日本
新潟三菱自動車販売株式会社	日本
中部三菱自動車販売株式会社	日本
西日本三菱自動車販売株式会社	日本
三菱自動車部品販売株式会社	日本
東関東MMC部品販売株式会社	日本
四国MMC部品販売株式会社*2	日本
パジェロ製造株式会社	日本
三菱自動車カーライフプロダクツ株式会社	日本
三菱自動車ロジテクノ株式会社	日本
三菱自動車エンジニアリング株式会社	日本
水菱プラスチック株式会社	日本
ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インク	米国
ミツビシ・モーターズ・アールアンドディー・オブ・アメリカ・インク	米国
ミツビシ・モーター・セールス・オブ・カナダ・インク	カナダ
ミツビシ・モーターズ・クレジット・オブ・アメリカ・インク	米国
ミツビシ・モーター・セールス・オブ・カリビアン・インク	プエルトリコ
ミツビシ・モーターズ・ヨーロッパ・ビー・バイ	オランダ
ミツビシ・モーター・アールアンドディー・ヨーロッパ・ジーエムビーエイチ	ドイツ
ミツビシ・モーター・セールス・ネザerland・ビー・バイ	オランダ
ミツビシ・モーターズ・ドイツチェランド・ジーエムビーエイチ	ドイツ
ミツビシ・モーターズ・フランス・エス・エー・エス	フランス
ミツビシ・モーターズ・ベルギー・エヌ・バイ	ベルギー
エムエムシー・インターナショナル・ファイナンス(ネザerland)・ビー・バイ	オランダ
ネザerland・カー・ビー・バイ	オランダ
ミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッド	オーストラリア
ミツビシ・モーターズ・ニュージールランド・リミテッド	ニュージールランド
ミツビシ・モーターズ(タイランド)・カンパニー・リミテッド	タイ
エムエムティエイチ・エンジン・カンパニー・リミテッド	タイ
ミツビシ・モーターズ・フィリピンズ・コーポレーション	フィリピン
エイシアン・トランスミッション・コーポレーション	フィリピン
ミツビシ・モーターズ・ミドルイースト・アンド・アフリカ・エフゼットイー	U. A. E.
その他海外子会社23社	
持分法適用関連会社	
室蘭三菱自動車販売株式会社	日本
十勝三菱自動車販売株式会社	日本
茨城三菱自動車販売株式会社	日本
名北三菱自動車販売株式会社	日本
三重三菱自動車販売株式会社	日本
香川三菱自動車販売株式会社	日本
宮崎三菱自動車販売株式会社	日本
MMCダイヤモンドファイナンス株式会社	日本
ミツビシ・モーターズ・ドゥ・ポルトガル・エスエー	ポルトガル
ビナ・スター・モーターズ・コーポレーション	ベトナム
その他関連会社12社	
その他の関係会社	
名称	国・地域
三菱重工株式会社	日本

*1. 議決権の所有又は被所有割合の()内は、間接所有又は被間接所有割合で内数。

*2. 持分は100分の50以下であるが、実質的に支配しているため子会社としたものである。

資本金	事業の内容	議決権の所有割合 (%) *1
100百万円	自動車の販売	100.0
100百万円	自動車の販売	100.0
100百万円	自動車の販売	100.0
100百万円	自動車の販売	100.0
100百万円	自動車の販売	100.0
100百万円	自動車の販売	100.0
100百万円	自動車部品の販売	100.0(31.5)
100百万円	自動車部品の販売	56.0(10.0)
100百万円	自動車部品の販売	50.0(8.0)
610百万円	自動車及び部品の製造・販売	100.0
300百万円	自動車用品、空調機器、他の販売	100.0
436百万円	自動車の点検整備・輸送・保管及び梱包他	82.8
350百万円	自動車及び部品の設計・試験他	100.0
100百万円	自動車部品の製造・販売	100.0
398,812千米ドル	自動車の輸入・製造・販売	100.0
2,000千米ドル	自動車関連調査・試験・研究他	100.0(100.0)
1,291千米ドル	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
260,000千米ドル	自動車販売金融・リース業	100.0(100.0)
47,500千米ドル	自動車の輸入・販売	100.0
1,282,864千ユーロ	自動車及び部品の輸入・販売他	100.0
767千ユーロ	自動車関連調査・試験・研究他	100.0(100.0)
6,807千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
30,000千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
10,000千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
3,000千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
136千ユーロ	資金調達及びグループファイナンス等	100.0
250,012千ユーロ	自動車及び部品の製造	100.0(15.0)
1,789,934千オーストラリアドル	自動車の輸入・販売	100.0
48,000千ニュージーランドドル	自動車の輸入・販売	100.0
7,000,000千パーツ	自動車の輸入・組立・販売	100.0
20,000千パーツ	自動車エンジンの製造	100.0(100.0)
1,640,000千フィリピンペソ	自動車の輸入・組立・販売	51.0
420,000千フィリピンペソ	自動車トランスミッションの製造	94.7(89.4)
10,000千UAEディルハム	自動車部品の輸入・販売	100.0
100百万円	自動車の販売	29.0(29.0)
60百万円	自動車の販売	35.0
30百万円	自動車の販売	40.0
70百万円	自動車の販売	28.6
58百万円	自動車の販売	24.8
50百万円	自動車の販売	23.0
60百万円	自動車の販売	38.8
3,000百万円	自動車販売金融及びリース・レンタル業	47.0
16,526千ユーロ	自動車の輸入・販売	50.0(50.0)
16,000千米ドル	自動車及び部品の製造・販売	25.0
資本金 (百万円)	事業の内容	議決権の被所有割合 (%)
265,608	船舶・海洋、原動機、機械・鉄構、航空・宇宙、中量産品、 その他の製造・販売	15.7(0.5)

主な生産拠点



国、地域	工場名	主な生産品目
日本	① 名古屋製作所 岡崎工場	アウトランダー、コルト、コルトプラス、グランディス、RVR
	② 水島製作所	ギャランフォルティス(ランサー)、i(アイ)、eKワゴン、ミニキャブ
	③ パジェロ製造株式会社	パジェロ、デリカD:5
	④ パワートレイン製作所 京都工場	エンジン
	⑤ パワートレイン製作所 滋賀工場	エンジン
	⑥ パワートレイン製作所 水島工場	エンジン、トランスミッション
米国	⑦ ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インク(MMNA)	エクリプス、ギャラン、エンデバー、エクリプス スパイダー
オランダ	⑧ ネザーランズ・カー・ビー・ブイ(NedCar)	コルト(欧州仕様)、アウトランダー
タイ	⑨ ミツビシ・モーターズ(タイランド)・カンパニー・リミテッド(MMTh)	トライトン、パジェロスポーツ、ランサーEX、スペースワゴン(グランディス)
	⑩ エムエムティエイチ・エンジン・カンパニー・リミテッド(MEC)	エンジン
フィリピン	⑪ ミツビシ・モーターズ・フィリピンズ・コーポレーション(MMPC)	アドベンチャー、デリカ、ランサーEX
	⑫ エイシアン・トランスミッション・コーポレーション(ATC)	トランスミッション
中国	⑬ 広汽長豊汽車製造股份有限公司(CFA)	パジェロ
	⑭ 東南(福建)汽車工業有限公司(SEM)	ギャラン、ランサーEX、ジンガー、デリカ
	⑮ 瀋陽航天三菱汽車發動機製造有限公司(SAME)	エンジン
	⑯ ハルビン東安汽車發動機製造有限公司(DAE)	エンジン、トランスミッション
台湾	⑰ 中華汽車工業股份有限公司(CMC)	コルトプラス、ランサーフォルティス、アウトランダー、ジンガー
ベトナム	⑱ ビナ・スター・モーターズ・コーポレーション(VSM)	ジンガー、グランディス

株式関連情報

2010年3月31日現在

社名 三菱自動車工業株式会社
 本社 〒108-8410 東京都港区芝五丁目33番8号
 Tel : 03-3456-1111 (大代表)
 設立 1970年4月22日
 資本金 657,355,059,926円
 従業員数 連結:31,003名 単独:12,831名
 上場証券取引所 東京
 証券コード 7211
 1単元の株式数 普通株式は1,000株 優先株式は1株
 発行済株式総数 5,538,336,433株
 株主数

種類	発行数(株)	株主数
普通株式	5,537,956,840	413,917
優先株式		
第1回A種優先株式	73,000	4
第2回A種優先株式	25,000	7
第3回A種優先株式	1,000	1
第1回G種優先株式	130,000	2
第2回G種優先株式	168,393	3
第3回G種優先株式	10,200	1
第4回G種優先株式	30,000	1

大株主の状況

氏名又は名称	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
三菱重工業株式会社	839,966	15.16
三菱商事株式会社	774,835	13.99
株式会社三菱東京UFJ銀行	269,024	4.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	77,072	1.39
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	69,364	1.25
エムエルピー エフエス カストディー (常任代理人:メリルリンチ日本証券株式会社)	48,987	0.88
三菱UFJ信託銀行株式会社 (常任代理人:日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	32,166	0.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	31,972	0.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口6)	29,640	0.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口3)	29,560	0.53
計	2,202,587	39.76

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
 (お問合せ先)
 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
 東京都江東区東砂七丁目10番11号
 Tel : 0120-232-711(フリーダイヤル)

Drive@earth



発行

三菱自動車工業株式会社 広報部

〒108-8410 東京都港区芝五丁目33番8号

Tel: 03-6852-4206 (IR)

03-6852-4274 (企業広報)

Fax: 03-6852-5405

<http://www.mitsubishi-motors.co.jp/>



Printed in Japan