

Jump! Salta Springen Прыжок Sauter 飛躍 飛躍 Springen Прыжок Sauter 飛躍
Springen Прыжок Sauter 飛躍 飛躍 Springen Прыжок Sauter 飛躍
Salto! لاقتنال Jump! Springen ジャンプ! Salta Sauter Прыжок
Прыжок ジャンプ! Salta Jump! Sauter 飛躍 Springen Прыжок
飛躍 Salta Jump! Прыжок ジャンプ! Salto! Springen
ジャンプ! Salta Sauter 飛躍 Springen Прыжок Sauter 飛躍
لاقتنال Jump! Springen ジャンプ! Salta Sauter Прыжок
لاقتنال Jump! Springen ジャンプ! Salta Sauter Прыжок



Shifting into High Gear

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。

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にのみを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。



目次

株主およびすべてのステークホルダーの皆様へ

震災影響を克服し、新中期経営計画「ジャンプ 2013」の
着実な実行により「成長と飛躍」を目指します。

>>>>>>>>> 2

社長メッセージ

新興市場と環境対応に経営資源を集中させ、
「成長と飛躍」への道筋を
確かなものとしていく決意です。

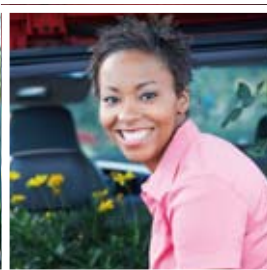
>>>>>>>>> 4

特集：新中期経営計画「ジャンプ 2013」における

「成長と飛躍」を目指す取り組み

>>>>>>>>> 11

地域別営業概況	18
コーポレート・ガバナンス	23
内部統制システムとリスク管理	24
コンプライアンス	25
企業倫理委員会の活動報告	26
役員	27
社会への貢献	28
環境対応への取り組み	29
財務セクション	31
連結子会社・関連会社	42
主な生産拠点	44
株式関連情報	45



震災影響を克服し、新中期経営計画「ジャンプ 2013」の 着実な実行により「成長と飛躍」を目指します。

2011年3月に発生した東日本大震災により被災された皆様に、心よりお見舞い申し上げます。

震災発生後、当社の国内工場は稼働・停止を繰り返しましたが、多くの関係者の方々にご尽力いただいた結果、4月18日以降はすべての工場で生産を継続しており、海外を含む第1四半期（2011年4月～6月）の生産台数は、既に震災前の計画を上回るレベルまで回復しました。さらに、生産が正常化する下期に増産を図り、通期でも震災前の計画および前年度実績を上回る見込みです。

被災された地域には義援金を拠出するとともに、物資の提供や、災害支援車両として新世代電気自動車『i-MiEV（アイ・ミーブ）』を無償貸与するなど、今後も支援活動を続けてまいります。被災地域の一刻も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

2010年度は当社設立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」の最終年度でもありました。円高が進む厳しい経営環境のもと、当社は新型コンパクトSUVをグローバル展開するなど、北米、欧州、アジア・その他の海外3地域すべてで販売を伸ばし、徹底した費用削減・コスト低減に取り組みました。その結果、2010年度の業績は、売上高1兆8,285億円、営業利益403億円、当期純利益156億円と大幅な増収増益を達成することができました。

また、2011年1月には2011年度からスタートする3年間の新中期経営計画「ジャンプ 2013」を発表いたしました。「ジャンプ 2013」の初年度となる2011年度は、東日本大震災の影響に加え、為替の円高や原材料価格の高騰など、自動

2011年8月

取締役会長

西岡 喬

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。



車業界には逆風となる要素も多く見られる状況です。しかしながら、当社は早期に震災影響を克服し、アセアンをはじめとする収益の柱となる海外市場での販売も好調に推移しているため、当計画で掲げた目標や事業戦略の内容を変更することなく、強い意志を持って計画達成に取り組み「成長と飛躍」を目指していく所存です。

株主の皆様、お客様、お取引先企業の皆様、そして従業員をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご支援・ご指導を賜りますようお願い申し上げます。



取締役会長
西岡 喬

取締役社長
益子 修

新興市場と環境対応に経営資源を集中させ、
「成長と飛躍」への道筋を
確かなものとしていく決意です。



取締役社長 益子 修

ダイナミックに変化する世界の自動車市場を見据え、 新中期経営計画「ジャンプ 2013」を策定

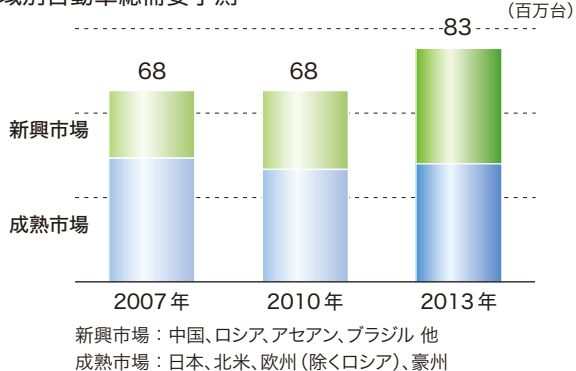
リーマン・ショックに端を発した世界的な経済混乱は最悪期を脱し過去のものとなりつつあるものの、先進国における景気回復の足取りは鈍く、いまだ不透明さは払拭されていません。このような状況の下、日本や欧米などの成熟市場における自動車需要は、2年後の2013年においてもリーマン・ショック前の水準に回復することが難しいと予想されています。一方、中国をはじめとした新興市場は拡大を続けており、自動車の総需要は今後も伸長が見込まれています。

この需要構造において、2007年に市場全体の3割強であった新興市場の規模は、2013年には約5割にまで達する見通しです。車種の構成では環境意識の高まりに伴うダウンサイジング

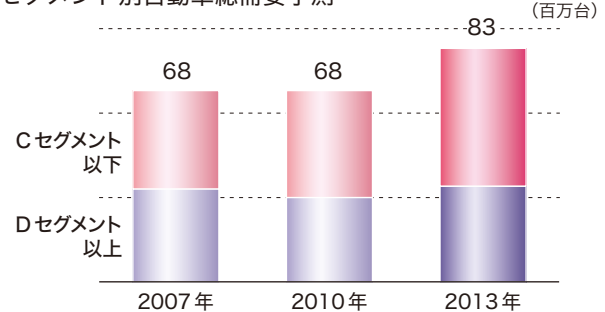
や新興市場における中間所得層の増加により、Cセグメント以下の小型車が需要拡大の主役になりつつあります。さらに、環境負荷低減に向けた電気自動車、プラグインハイブリッド車の急速な普及拡大など、まさに世界における自動車の需要構造は、これまでにないダイナミックな変化の時代を迎えているといえます。

当社はこの変化の時代をむしるチャンスと捉え、新興市場と環境対応への経営資源の集中と持続的な改革を柱とする新中期経営計画「ジャンプ 2013」を策定しました。この計画を通じ、変化への対応力強化と柔軟性を確保し、「成長と飛躍」への道筋を確かなものにしていく所存です。

地域別自動車総需要予測



セグメント別自動車総需要予測



新中期経営計画「ジャンプ 2013」事業戦略

1 新興市場と環境対応への経営資源の集中

開発

環境対応車および世界戦略車の強化

生産

新興国での生産能力の増強と
先進国での生産能力の適正化

販売

新興市場での販売事業への関与強化

2 コスト構造の抜本的な改革

3 事業提携による収益拡大機会の追求

4 経営基盤の強化

「成長への基盤づくり」から、「成長と飛躍」にシフトアップ



当社は2010年度までの3年間、中期経営計画「ステップアップ 2010」に取り組み、「選択と集中の深掘り」と「安定収益の確保」による「成長への基盤づくり」を進めてきました。その期間中、金融危機に端を発した総需要の落ち込み、需要構造の変化、そして急激な円高など想定をはるかに超える事業環境の変化に直面し、販売台数、業績目標については見直す結果となりました。しかしながら、重点事業を強化し成長に向けた企業体質への転換を図る諸施策は一定の成果を上げ、「成長への基盤づくり」は大きく進捗したと考えています。

2011年4月にスタートした新たな3カ年の中期経営計画「ジャンプ 2013」は、「ステップアップ 2010」での成果をベースに、経営資源の集中と持続的な改革を推し進めるプランです。特に需要が急拡大している新興市場と世界的に関心が高まる環境対応へのニーズにいち早く対応し、三菱自動車はさらなる「成長と飛躍」を目指します。

「成長と飛躍」への軌跡 >>

単位：億円、千台

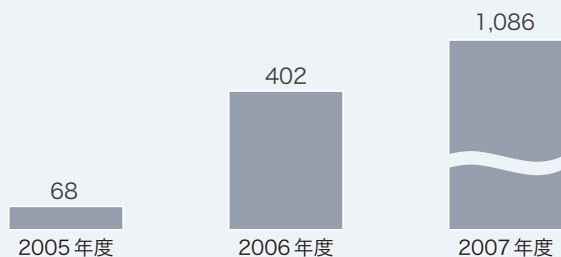
会計年度：	2005年度	2006年度	2007年度
販売台数(小売)(旧カウント)* (新カウント)*	1,344	1,230	1,360
売上高	¥21,201	¥22,029	¥26,821
営業利益	68	402	1,086
当期純利益(または当期純損失)	(922)	87	347
為替レート	113円/米ドル 137円/ユーロ	117円/米ドル 152円/ユーロ	115円/米ドル 162円/ユーロ

「三菱自動車再生計画」

黒字体質の定着：収益改善と信頼回復

中期経営計画と営業利益推移 >>>>>

*従来(旧カウント)は、当社が設計した製品でロイヤリティ収入がある他社ブランドの販売台数を当社の小売台数に含めていましたが、2011年度以降は新たな集計方式(新カウント)として自社ブランドのみの台数としています。



「ステップアップ 2010 : (成長への基盤づくり)」における主な成果 >>

環境対応技術の投入

- 新世代電気自動車『i-MiEV(アイ・ミーブ)』の投入とグローバル展開の拡大。
(2009年7月の日本での発売以降、欧州、香港、オーストラリアなどで販売を開始)
- 世界トップレベルの排出ガス規制をクリアする新型クリーンディーゼルエンジン(DI-D)を『パジェロ』に搭載。



『i-MiEV(アイ・ミーブ)』



『パジェロ』

世界戦略車の投入

- 新型SUV『パジェロスポーツ』を投入。
- 新型コンパクトSUV『RVR』(欧州名『ASX』、米国名『アウトランダースポーツ』)のグローバル展開を開始。



『パジェロスポーツ』



『RVR』

成長に向けての布石

- タイを日本に次ぐ第2の輸出拠点と位置付け、第3工場建設に着工。
- PSAプジョー・シトロエン社とロシア合弁車両組立工場を設立し、『アウトランダー』の生産を開始。
- 中国で広州汽車集団と折半出資の合弁会社設立に合意。
- 日産自動車と軽自動車企画・開発の合弁会社設立など事業協力関係拡大に合意。



『アウトランダー』

「ステップアップ 2010」

2008年度	2009年度	2010年度
1,066	960	1,105
		987
¥19,736	¥14,456	¥18,285
39	139	403
(549)	48	156
101円/米ドル	92円/米ドル	85円/米ドル
144円/ユーロ	130円/ユーロ	113円/ユーロ

成長への基盤づくり：選択と集中の深掘り、安定収益の確保



「ジャンプ 2013」

	2013年度目標
販売台数(小売)(新カウント)*	1,370千台
売上高	25,000億円
営業利益	900億円
当期利益	450億円
為替前提レート	90円/米ドル 110円/ユーロ

新興市場と環境対応への経営資源集中、
コスト構造の抜本的改革により、
「成長と飛躍」を目指します。
(2011年度～2013年度)

「ジャンプ 2013」事業戦略

> 「新しい改革」をいち早く実行

世界の自動車産業を取り巻く環境は大きく変化しており、これまでの延長線上で改革を進めていけば競争に勝ち抜くことはできません。変わることを恐れず新たな可能性やビジネスチャンスを生み出し、この環境の変化にいち早く対応することが重要であると捉え事業戦略を策定しました。

三菱自動車の「成長と飛躍」の実現に向け、「新興市場と環境対応への経営資源の集中」を戦略の核と位置付けるとともに、「コスト構造の抜本的な改革」や「事業提携による収益拡大機会の追求」「経営基盤の強化」に取り組んでまいります。

> 新興市場と環境対応に経営資源を集中

まず、需要が急拡大している新興市場と世界的に関心が高まっている環境への対応に経営資源を集中させます。

開発面では環境対応車として、電気自動車やプラグインハイブリッド車の開発を加速させ、2011年度に投入を予定している軽商用電気自動車『MINICAB-MiEV』をはじめ、2015年度までに8車種を投入します。また、新興市場でニーズが高い小型・低価格・低燃費モデルとして、コンパクトカー

「グローバルスモール」を投入するなど、世界戦略車の拡充を図ります。これらの新しい車の開発にあたっては、電動車両技術を積極展開するとともに、既存の燃費向上技術の改良・進化に取り組みます。(P12ご参照)

生産面では、タイにおける第3工場の建設や中国での新合弁会社による生産増強、さらにブラジルでの生産増強、ロシアでのSUVの本格的な現地生産開始など、新興国での生産能力増強を図っていきます。一方、米国とオランダで地域専用車の生産を打ち切るなど、先進国では生産能力の適正化を推し進めていきます。(P16ご参照)

販売面では、中国やブラジルにおいてパートナーへの出資検討、または出資比率の引き上げなどにより、新興市場での販売強化に取り組めます。

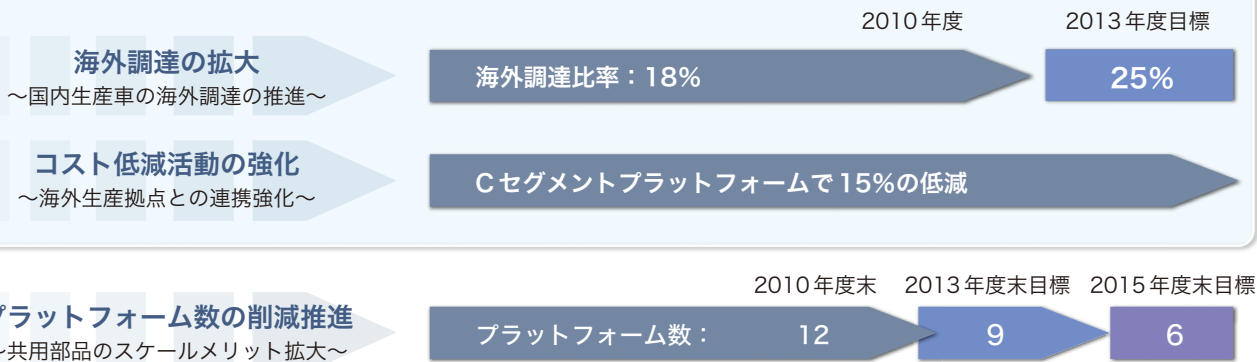
> グローバルレベルでコスト競争力を確保

コスト構造の抜本的改革やコストの大幅低減によるグローバルレベルでの競争力強化は、収益改善の最重要施策であり、従来の活動の枠を超えた取り組みを推進します。

まず、素材価格の高止まりが想定される状況下、コスト低

コスト構造の改革：「グローバルレベルでのコスト競争力確保」

2013年度までに2010年度比900億円規模の資材費低減を目指す



減を強力に推進するために社長直轄の特別組織を立ち上げ、資材費削減のモニタリング体制を整えるとともに定期的なフォローアップを実施します。

また、コスト面で大きな比重を占める資材費については、2013年度までに2010年度比で900億円規模の低減を目指します。その実現に向け、購入品については中国、韓国、タイなどを中心に海外での調達先を積極的に拡大し、円高対策も考慮した最適なグローバル調達体制の構築を進めます。2013年度には、海外調達比率を現状の18%から25%まで拡大する方針です。さらに、『ランサー』や『アウトランダー』など複数の生産拠点に同一プラットフォームを持つ車については、海外生産拠点との連携により最適な調達先の選定を推進し、Cセグメントプラットフォームで15%の資材費低減を図ります。一方、プラットフォーム数についても、2013年度末には現状の12から9へ削減させ、2015年度末には6へと半減させます。これにより1プラットフォーム当たりの生産台数は、2013年度末には2010年度比でほぼ倍増させ、共用部品のスケールメリットによる資材費低減、生産効率化、開発費の圧縮を実現します。

> 事業提携による収益拡大機会の追求

事業提携は、商品および技術の補完によるお客様ニーズへの対応力強化や生産工場の稼働率改善による生産性向上、そして研究開発費や固定費、設備投資のコスト削減に向けた有効な手段であると認識しています。

2011年度以降に立ち上げる新たな事業提携案件としては、PSA プジョー・シトロエン社へのコンパクトSUVのOEM供給や同社製商用車の電気自動車化の共同開発・コンポーネント供給があり、PSA プジョー・シトロエン社は既に実施しているOEM供給やロシアでの合弁生産も含め、重要な提携パートナーであると位置づけています。さらに、日産自動車とは軽自動車企画・開発の合弁会社を6月に設立し、今後OEM相互供給車種拡大や、ピックアップトラックの開発・生産での協業も検討しています。また、スズキからは小型乗用車のOEM供給を受け、『デリカD:2』として販売しています。

このように、収益機会の増大・収益力の拡大に向けて相互にメリットを享受できる事業提携案件については、今後も積極的に進めていく方針です。

提携戦略: アライアンスの積極追求

- 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
- 研究開発費、固定費、設備投資等のコスト削減

2011年度以降

商品供給	● PSA プジョー・シトロエン社：コンパクトSUV ● 日産自動車：中東市場向けSUV
供給受け	● 日産自動車：小型商用車 ● スズキ：小型乗用車
EV開発	● PSA プジョー・シトロエン社：商用車EV化 12年末生産開始
軽自動車事業	● 日産自動車：軽自動車企画・開発の合弁会社設立
生産受託	● 日産自動車：タイ工場で日産ピックアップトラックの生産に合意
検討中	● 日産自動車：次期1トピックアップトラックの開発・生産協力、日本市場向け上級セダンの供給受け

収益機会の増大・収益力の強化

業績目標／財務戦略

> 販売台数／業績目標

新中期経営計画「ジャンプ 2013」では2013年度の販売台数計画を137万台としています。今後も成長が期待できる新興市場、特に中国をはじめロシア、アセアン、ブラジルなどで着実に販売を伸ばし、新興市場で約5割、成熟市場でも約2割の台数増を目指します。(P15ご参照)

収益の柱である新興市場では成長を見込んだ積極的な投資を実行するとともに、売上高の増加によりさらに利益を増やす計画です。また、成熟市場では売上高の増加に加え、合理化・コストダウンを徹底し黒字化を図ります。その結果、2013年度の業績目標は、売上高2兆5千億円、営業利益900億円、当期純利益450億円と、2010年度と比べ、売上高で約4割増、営業利益で倍増を目指す計画としました。

> 投資の方針および財務戦略

今後の投資については、新興市場と環境対応に重点的な投資を行う方針です。まず、タイの第3工場建設をはじめとした新興市場の需要増加に対応する生産能力増強や体制整備を推進します。また、環境対応としては、電動車両のラインアップ強化を図る投資を行います。さらに、既存生産設備の

生産効率向上のための投資も行います。2010年度までの3年間平均投資額に比べ、2013年度までの3年間平均投資額を約6割増額させる予定です。一方、研究開発については新興市場のニーズに合わせた新車開発を進めていきます。また、環境対応車として電動車両および関連コンポーネントの開発を重点的に進めるとともに低燃費、低CO₂エンジン技術、車体の軽量化など、既存技術の改良・進化も図ります。

財務面では、積極的な設備投資、研究開発を進めるために借入れを中心に必要な資金を確保していきませんが、キャッシュ・フロー改善に努めることにより、2013年度末の有利子負債残高は3,400億円を切るレベルに減少する、と見えています。

最後に、資本政策については会社として最重要課題と認識しています。普通株の無配が長期にわたり課題となっておりますが、この新中期経営計画期間中で普通株の復配を目指します。まずはこの「ジャンプ 2013」を着実に実行し、新中期経営計画で目標とした利益レベルを安定的に確保し、収益力が確実に向上していることを株主の皆様にお示しすることが重要と考えています。そのうえで、新中期経営計画期間中に優先株処理を含めた包括的な提案を株主の皆様にご提示できるよう、強い意志を持って取り組んでいきたいと考えます。

業績目標

	2010 年度実績	2013 年度目標
販売台数(小売)*	987千台	1,370千台
売上高	18,285億円	25,000億円
営業利益 (営業利益率)	403億円 2.2%	900億円 3.6%
当期利益 (当期利益率)	156億円 0.9%	450億円 1.8%

*新カウント



特集：新中期経営計画「ジャンプ 2013」における 「成長と飛躍」を目指す取り組み

電気自動車やプラグインハイブリッド車の積極展開。そして、低価格・低燃費のコンパクトカー「グローバルスモール」の投入など、三菱自動車は新興市場と環境対応に経営資源を集中し、地域ごとの需要に応じた戦略を推進します。



商品戦略

>環境対応に向けて電動車両技術・燃費向上技術を展開

地球温暖化防止、脱石油エネルギー、そして年々厳しくなる環境規制の動向を背景に自動車市場のニーズは変化を続けています。これらの変化にいち早く対応するため、三菱自動車は電気自動車の先駆者として電動車両技術の積極的な展開を図っています。また、既存の燃費向上技術の改良・進化策の一つとして、ハイブリッド技術の新規開発にも取り組んでいます。

外部から供給される電気エネルギーを動力源とする電気自動車については、既に新世代電気自動車『i-MiEV(アイ・ミーブ)』を日本、欧州、香港、オーストラリアなどで販売しており、着実にグローバル展開を拡大しています。2011年11月からは、米国・カナダでの販売開始を予定しています。加えてPSAブジョー・シトロエン社に対する『i-MiEV』のOEM供給や小型商用車の電気自動車化を推進するなど事業提携の拡大も図っています。

今後の電動車両技術の展開としては、2011年度に軽商用電気自動車『MINICAB-MiEV(ミニキャブ・ミーブ)』の国内投入を予定しています。『MINICAB-MiEV』は、軽商用車として十分な性能を確保しつつお客様の実質的な負担額が約170万円となるグレードも設定する計画です。さらに2012年度には、三菱自動車初のプラグインハイブリッド車、2車種の投入を予定しています。2013年度以降も、多くの車種への電動車両技術の展開を図り、2015年までに8車種の投入を計画しています。

一方、当社はこれまで燃費向上技術による石油エネルギー節約に向けた内燃機関の改良・進化など多様な技術の開発に取り組んできました。その成果のひとつとして、次世代の可変バルブタイミング機構付エンジン「MIVEC」の搭載を2011年度から順次開始していきます。さらに2013年度には当社独自開発のハイブリッド車の投入を予定しています。同様にクリーンディーゼルエンジンやアイドルストップ機構の採用拡大、車体の軽量化など多くの技術を搭載した車を提供していきます。



新世代電気自動車
『i-MiEV(アイ・ミーブ)』

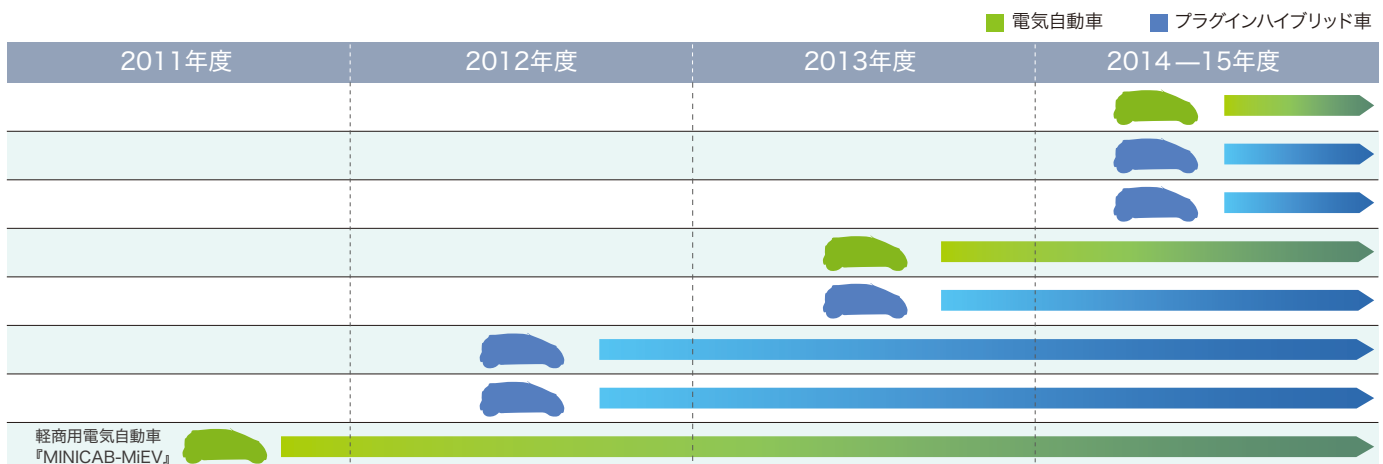


軽商用電気自動車
『MINICAB-MiEV(ミニキャブ・ミーブ)』
(実証試験車)



三菱プラグインハイブリッドシステム搭載の
コンセプト車『MITSUBISHI Concept PX-MiEV
(コンセプト ピーエックス ミーブ)』

2015年度までに電気自動車(EV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)を計8車種投入



> 「小型」「低価格」「低燃費」を基本コンセプトとする コンパクトカー「グローバルスモール」の投入

中間所得層が増加し自動車需要が大きく伸長している新興市場に加え、環境意識が高い成熟市場のニーズにも対応するため、コンパクトカー「グローバルスモール」など世界の市場で戦えるモデルを拡充し販売台数の増加を目指します。

低価格、そして低燃費をコンセプトとするコンパクトカー「グローバルスモール」は、今後も大きな伸びが期待できる新興市場で増加する中間所得層をターゲットとした、三菱自動車のラインナップのエントリーモデルと位置づけています。また、環境意識の高まりやエネルギー問題への対応でダウンサイジング化が進む成熟市場の小型・低燃費志向にも合致した、新興市場、成熟市場の双方の市場ニーズに応えられるモデルです。

「グローバルスモール」は、新たなプラットフォームを採用した新型車です。コンパクトカーならではの、取り回しの良さや運転しやすさを実現しながら、大人5人乗りの居住空間を実現しています。さらに、アイドルストップ機構とエネルギー回収システムを採用した排気量1.0～1.2Lクラスの小型エンジンを搭載しています。また、細かな部品に至るまでの徹底的な軽量化や走行抵抗、空気抵抗を低減することで、CO₂排出量90g/km台半ばというトップクラスの環境性能を目指します。

現在タイで建設中の新工場で2012年3月に生産を開始し、アセアン、日本、米国、欧州をはじめ順次世界各国に出荷する計画です。



『三菱コンセプト グローバルスモール』

地域戦略

> 成熟市場での黒字化と新興市場での利益拡大

三菱自動車は、成熟市場・新興市場の地域ごとに需要の特徴を踏まえた戦略を策定しています。成熟市場では環境対応車と小型・低燃費車の投入による販売台数の増加を、そして新興市場では小型・低燃費・低価格車やSUVを投入して事業拡大を図ります。

北米、欧州を中心に需要の回復が見込まれる成熟市場においては、ニーズを先取りする環境対応車や小型・低燃費車を投入し、2013年度の販売台数を2010年度から11万台

増やす計画です。加えて、生産、販売の両面での合理化、コストダウンを徹底的に推進することで利益改善を図り成熟市場での黒字化を目指します。

一方、新興市場では、売上高増加による利益の増加を図ります。とりわけ、アセアン、ロシア、中国、ブラジルの4市場で新商品を投入するとともに、販売ネットワーク拡充に向けた重点的な投資を行い、新興市場全体で2013年度の販売台数を2010年度比で27万台増やす計画です。

欧州

2012年1月から段階的に導入されるCO₂規制に先立ち、電気自動車などの環境対応車を積極投入することで、環境ブランドとしての価値定着を図り販売台数の増加を目指します。

ノルウェー



ドイツ



イタリア



『i-MiEV』欧州仕様

ロシア

新型SUVの現地生産・販売を開始するとともに、現地調達率を段階的に引き上げ、生産コストの低減と販売台数の増加を目指します。



『アウトランダー』(ロシア生産車)

中国

SUV系車種の生産拠点である广汽長豊汽車をベースとして广汽集団と新たに50%出資の合併会社設立し、事業の強化・拡大を主体的に取り進め生産能力を大幅に引き上げます。

アセアン

タイに建設中の第3工場コンパクトカー「グローバルスマール」の生産を開始し、アセアン地域での販売に加え、世界各国に供給していきます。

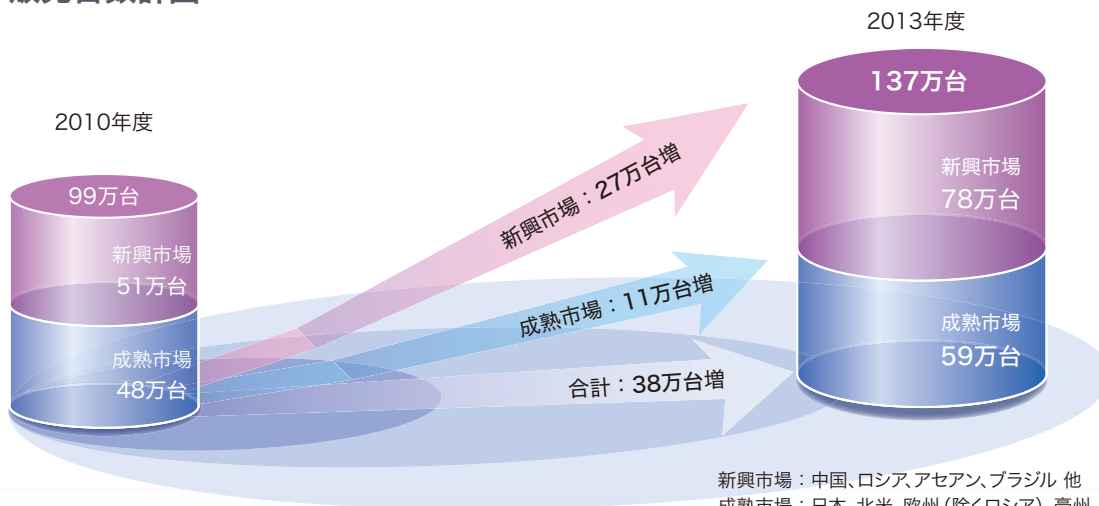


『三菱コンセプト グローバルスマール』



『トライトン』

販売台数計画



『i-MiEV』



日本

総需要の減少が見込まれる中、お客様の信頼を得、長くお付き合いいただくためのアフターサービスの強化など地道な活動を継続し黒字体質の定着を図ります。さらに、軽自動車事業では、2011年6月に設立した日産自動車との軽自動車企画・開発の合併会社を活用し規模拡大と効率化を目指します。

北米

米国工場でコンパクトSUV『アウトランダースポーツ』の生産を開始し、北米での販売および他地域への輸出を予定しています。さらに電動車両などの新モデルを市場投入し生産、販売両面での強化を図ります。

コンパクトSUV『アウトランダースポーツ』
日本名『RVR』、欧州名『ASX』



『i-MiEV』北米仕様

ブラジル

現地パートナーへの出資検討を含めた生産、販売での協力関係を深め、ブラジルおよびメルコスールやアンデス共同体といった関税恩典のある域内市場の開拓を進めます。



『パジェロスポーツ』

グローバル生産体制

＜自動車需要の構造変化に対応する

グローバル生産体制を構築

三菱自動車では、先進国における生産能力の適正化、そして新興国での増強を図り、自動車需要の世界的な変化に対応するグローバル生産体制の構築に取り組んでいます。

日本では新興市場を中心とした需要の増加に応えるため、生産設備の稼働率を向上させ供給体制を整えます。また、日産自動車との提携を梃子に、水島製作所において軽自動車の生産台数増を図ります。

一方、海外では新興市場を中心に現地生産能力を増やします。2013年度には全生産台数の半数以上を海外拠点で生産する方針で、為替変動リスクへの耐性も高めていきます。

先進国では、米国とオランダの生産拠点で地域専用車の生産を打ち切り、生産能力の適正化を推し進めます。具体的には、オランダで地域専用車である『コルト』の後継モデルの投入を取りやめ、米国では既存モデルの生産を終了し、輸出展開を前提とした『アウトランダースポーツ』の生産を開始します。

新興市場では、アセアン、中国、ブラジル、ロシアでの生産能力を大幅に増強します。タイでは第3工場を建設し、日本に次ぐ第2の輸出拠点化を図ります。中国でも、広汽集団との新合併会社を中心に、そしてブラジルでも生産増強を図ります。ロシアでは新型SUVの本格的な現地生産を開始します。

タイ：第3工場の建設

2012年3月に稼働開始を予定している第3工場では、2011年度内に発売予定のエンジン排気量1.0～1.2Lクラスのコンパクトカー「グローバルスモール」を生産します。世界への供給拠点として位置付けており、初期生産能力は約15万台/年レベルで、将来的には20万台レベルまで増強することが可能です。



中国：新合併会社の設立

中国自動車業界の大手の一角を占め華南地域では最大の自動車会社である広汽集団との折半出資による新合併会社を設立し、投入モデル、実行計画および伸長する中国市場での需要を取り込む最適な生産体制の構築に向け、準備を進めています。

米国：イリノイ工場に新生産モデル投入

イリノイ工場では、コンパクトSUV『アウトランダースポーツ』（日本名『RVR』、欧州名『ASX』）の生産を2012年に開始する計画です。『アウトランダースポーツ』は、世界的に小型車需要が伸びる中で、三菱自動車のラインナップの中心的役割を果たす世界戦略車であり、米国では2010年10月に販売を開始しました。同車は、米国のみならず、他の地域への輸出も予定しています。



ロシア：新型SUVの本格生産開始

PSA プジョー・シトロエン社とのロシア合弁車両組立工場では、他の既存工場と同レベルの生産設備と品質管理体制を整え、2012年にロシア市場向けSUV『アウトランダー』の本格的な生産を開始します。



品質向上への取り組み

>三菱ブランドの品質レベルをグローバルに展開

三菱自動車は、新興市場を中心とした海外生産の拡大に伴い、開発、生産、市場の3分野で安心、安全な車づくりを目指し、グローバル品質を確保するための体制構築を図ります。

まず、開発段階では故障、不具合の分析ツール活用や取引先と一体となった開発により、初期段階から設計品質の造り込みを進めます。また、市場の拡大に伴い世界各地の主要市場環境を徹底的に再分析し、新たな基準を設け入念な評価

を行います。生産品質については、日本生産車と同等の品質レベルを確保するために生産および品質管理方式を海外の工場にも展開します。さらに、海外生産拡大に対して、社員だけでなくスキルを持つOBも含めて登録する「人財バンク」を創設し、適材適所にタイムリーに人材を配置できる体制とします。一方、市場品質に関しては、重要案件解決チームの設置と現地駐在員の増強により、お客様目線で市場情報の収集と迅速な解決を図ります。

三菱自動車の品質確保

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。

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が可能で、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。

● 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、ばらつきのない厳格なリコール判定基準を設け、判定会議はお客様関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リングを受けることで、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

2010年度は円高が進むなか、 販売台数増とコスト低減により増収増益を達成。

2010年度の世界の自動車総需要は、高成長を続ける中国をはじめとしたアジア諸国など新興国に牽引され回復傾向となりました。当社の販売台数（小売）も市場の伸長に加え新型車投入効果などにより、前年度比14万5千台（15%）増加し110万5千台（旧カウント*1）となりました。売上高は為替の円高進行や東日本大震災による影響を受けたものの販売台数の増加に伴い、1兆8,285億円と前年度比3,829億円（26%）増加しました。

2011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、売上高は1兆9,500億円、営業利益は500億円を目指します。

売上高

	2009年度	2010年度	2011年度（見通し）
日本	3,685	3,633	3,700
北米	1,754	1,898	1,900
欧州	2,692	4,900	5,100
アジア・その他	6,325	7,854	8,800
合計	14,456	18,285	19,500

営業損益

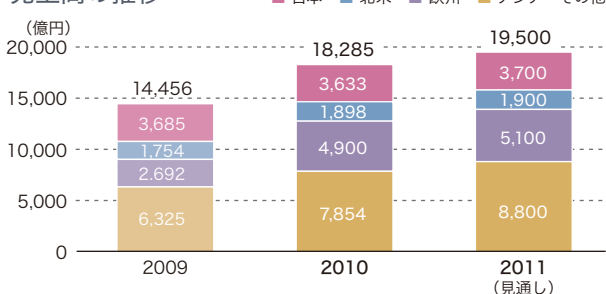
	2009年度	2010年度	2011年度（見通し）
日本	△12	51	70
北米	△282	△279	△330
欧州	8	△264	△170
アジア・その他	425	895	930
合計	139	403	500

販売台数（小売）構成

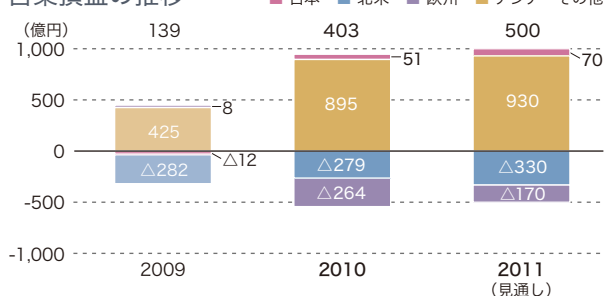
	2009年度		2010年度		2011年度（計画）
	旧カウント*1	新カウント*2	旧カウント*1	新カウント*2	
日本	171	164	164	164	164
北米	88	94	94	94	108
欧州	169	218	218	218	227
アジア・その他	532	629	511	576	576
合計	960	1,105	987	1,075	1,075

*1 三菱自動車が設計した商品でロイヤリティ収入がある場合は他社ブランドもカウント
*2 自社ブランドのみカウント

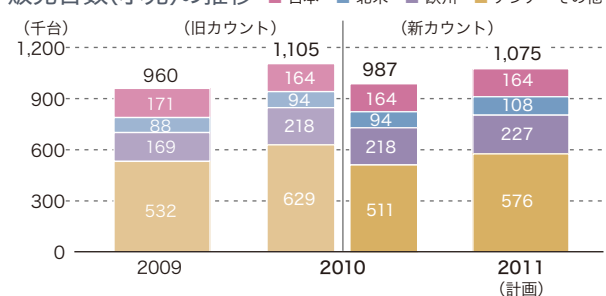
売上高の推移



営業損益の推移



販売台数（小売）の推移



日本



まずは震災被災地区の復興に向けて最善を尽くします。一方、『デリカD:2』や主力の『デリカD:5』『RVR』の販売増加を図るとともに、『i-MiEV』の商品強化、軽商用電気自動車『MINICAB-MiEV』の投入により「電気自動車の三菱」のブランドイメージ定着を図ります。

太田 誠一
常務取締役 国内営業統括部門長

2010年度の業績

上期の販売台数（小売）は前年同期を16%上回りましたが、下半期はエコカー補助金制度が2010年9月をもって終了した反動で需要が減少し、東日本大震災の影響も加わったため前年同期比21%の減少となりました。このため、通期では16万4千台と前年度比7千台（4%）の減少となりました。

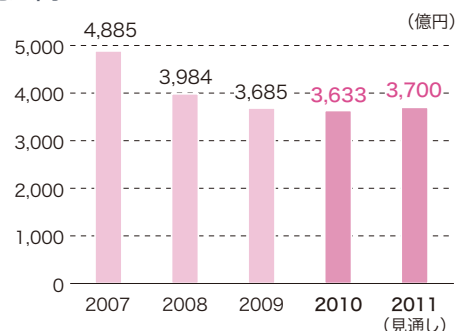
売上高は、前年度比52億円（1%）減少の3,633億円となりましたが、営業利益は、コスト低減の推進や国内子会社の損益改善により前年度比63億円改善し51億円と、国内事業としては地域別業績の開示を開始した2000年度以降初の黒字となりました。

2011年度の見通し

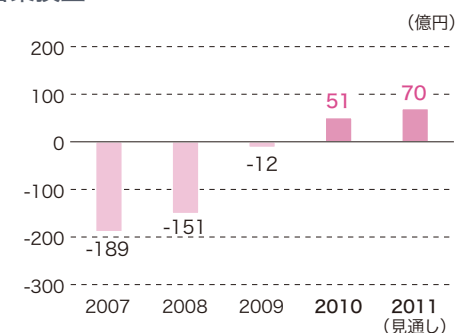
まずは震災被災地区の復興に向けて最善を尽くします。また、新型車では今年3月に発売した5人乗りコンパクトミニバン『デリカD:2』で新たなお客様の獲得に繋げるとともに、人気の『デリカD:5』『RVR』などの商品強化を行います。また、『i-MiEV』にはお客様の負担が実質188万円の「M」と、機能・装備（航続距離延長等）の充実を図った「G」の2グレードを設定するとともに、年内に軽商用電気自動車『MINICAB-MiEV』を投入し、「電気自動車の三菱」のブランドイメージの定着を図ります。

販売台数は2010年度上期のエコカー補助金効果の反動減や景気に対する不透明感が払拭できない状況であるため、2010年度実績同様の16万4千台を計画しています。また、売上高は2010年度比67億円（2%）増収の3,700億円、営業利益は同19億円増益の70億円を計画し、黒字体質の定着を図ります。

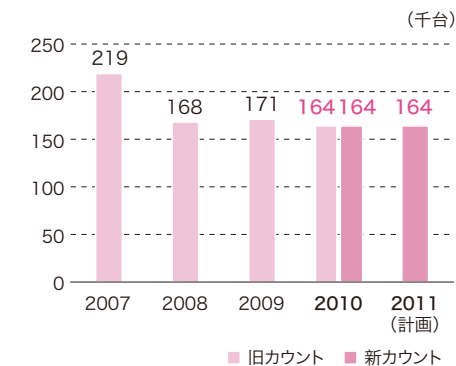
売上高



営業損益



販売台数（小売）



『MINICAB-MiEV』(実証試験車)



『デリカD:2』

北米

2010年10月に投入し好調な『アウトランダースポーツ』のさらなる販売台数増加に取り組みます。また、2011年11月には拡幅版北米仕様『i-MiEV』の販売開始を予定しています。

桑山 文雄

執行役員 第二海外営業統括部門長 兼 北米本部長



2010年度の業績

カナダで3%、メキシコで12%の販売台数(小売)減少となりましたが、米国では、総需要の回復に加え、2010年10月に発売した新型コンパクトSUV『アウトランダースポーツ』(日本名『RVR』)の投入効果もあり前年度比16%の増加となりました。地域合計では、9万4千台となり前年度比6千台(7%)の増加となりました。

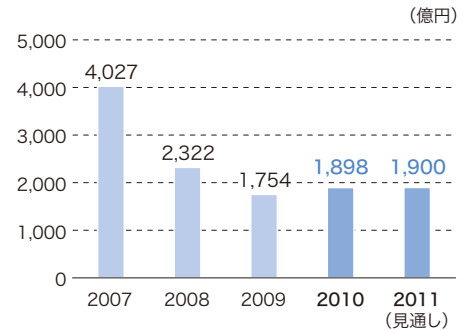
売上高は、販売台数の増加等により、前年度比144億円(8%)増加の1,898億円となりました。営業損益は、販売台数増加等による改善はありましたが、為替の円高影響により前年度比3億円の改善に止まり、279億円の損失となりました。

2011年度の見通し

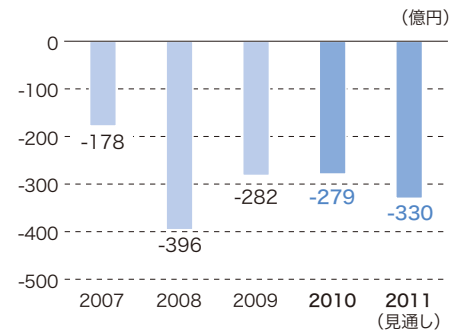
米国では、販売が好調な『アウトランダースポーツ』の年間を通じた拡販に取り組みます。また、2011年11月には左ハンドル・拡幅版の北米仕様『i-MiEV』を投入します。

販売台数は2010年度から1万4千台(15%)増加の10万8千台を計画しています。また、売上高は為替の円高影響もあり2010年度並みの1,900億円、営業損失は販売台数の増加を計画するものの、為替の円高影響などにより前年度比51億円悪化の330億円となる見込みです。

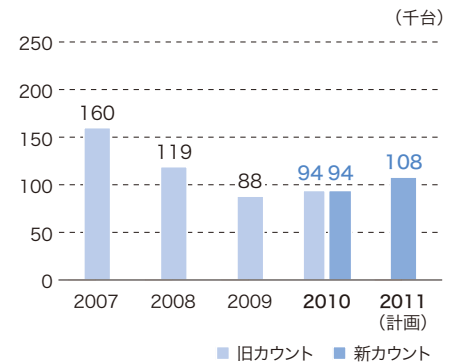
売上高



営業損益



販売台数(小売)



『アウトランダースポーツ』



『i-MiEV』北米仕様

欧州



好評をいただいている『ASX』の販売台数増加、またロシア工場でのSUV現地生産拡大を図ります。加えて電気自動車の販売台数増加や主力車種の低CO₂化推進にも取り組みます。

春成 敬 取締役副社長(代表取締役)(海外事業担当) 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 グローバル・アフターセールス担当

2010年度の業績

西欧では、総需要が前年割れしたものの好調な新型コンパクトクロスオーバー『ASX』(日本名『RVR』)の販売が好調に推移し、販売台数(小売)は前年度を2万7千台(28%)上回りました。また、ロシアでも需要の回復や現地生産を開始した『アウトランダー』の販売増加により5万5千台と前年度比1万7千台(40%)を超える増加となりました。地域合計では、21万8千台と前年度比4万9千台(29%)の増加となりました。なお、『ASX』の販売累計は西欧主要5か国で20千台、欧州全体で47千台となりました。

売上高は、販売台数の増加等により、前年度比2,208億円(82%)増加の4,900億円となりました。一方、営業損益は販売台数増加等による改善はありましたが、為替の円高影響などにより前年度比272億円減少し264億円の損失となりました。

2011年度の見通し

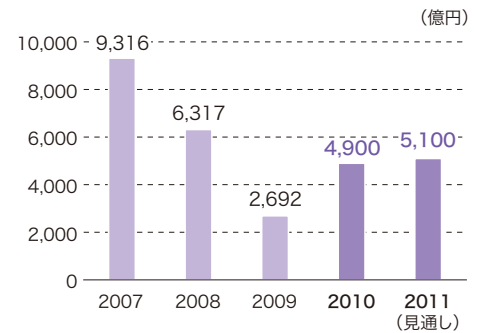
2010年6月から投入し好評を博した『ASX』の拡販を図ります。ロシアでは、2010年9月から現地生産を開始した『アウトランダー』の台数増を図るなど、拡大する需要に応えていきます。一方、環境意識の高い欧州では、昨年秋から出荷を開始した電気自動車の拡販や、主力車種の低CO₂化を推進します。

販売台数は2010年度から9千台(4%)増加の22万7千台を計画しています。また、売上高は2010年度比200億円(4%)増収の5,100億円、営業損失は為替の円高影響はあるものの、SUV系車種の増加による車種構成や売価の改善により、前年度比94億円改善し170億円となる見込みです。

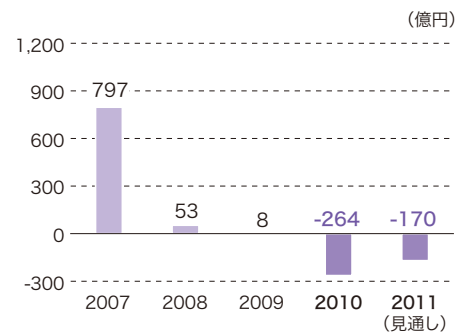


『ASX』

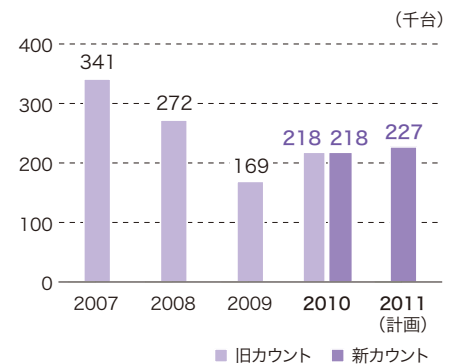
売上高



営業損益



販売台数(小売)



アジア・その他



拡大を続ける新興市場を中心に販売台数の大幅増加を目指すとともに、タイでの第3工場建設や新興市場での生産・販売体制整備を推進します。

桑山 文雄
執行役員
第二海外営業統括部門長

春成 敬
取締役副社長(代表取締役)
(海外事業担当) 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 グローバル・アフターセールス担当

2010年度の業績

中国では総需要の増加が続き、現地生産車、輸入完成車ともに伸長したため、販売台数(小売)は前年度比約20%増の16万8千台となりました。アセアンでは倍増となったタイをはじめ、インドネシア、フィリピン、マレーシアなどの主要国で『トライトン』『パジェロスポーツ』などの主力のSUVが台数を伸ばし、前年度比で約60%の増加となりました。豪州・ニュージーランドでは前年度比約10%の増加となり、中南米でも最大市場のブラジルの伸長などにより20%を超える増加となりました。よって、アジア・その他地域全体での販売台数(小売)は62万9千台(旧カウント^{*1})と、前年度比9万7千台(18%)の増加となりました。

売上高は、販売台数の増加等により、前年度比1,529億円(24%)増加の7,854億円となり、営業利益も販売台数増加やコスト低減の推進により前年度比470億円増加の895億円となりました。

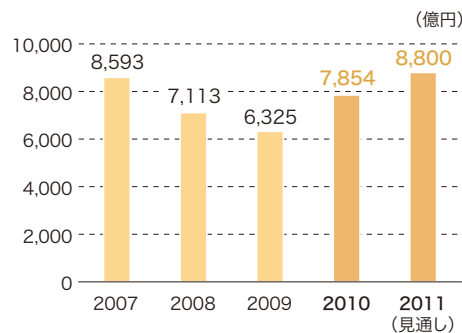
2011年度の見通し

中国では、広州汽車との合意に基づき広汽長豊汽車を折半出資の合弁会社とする手続きを進めており、2011年内に新会社を設立し生産車種拡大の検討に入る予定です。また、2011年秋には『パジェロスポーツ』を投入し、好評のSUVラインアップの充実を図ります。タイ工場では、国内外の伸長する需要に応えるため、主力車種トピックアップトラック『トライトン』およびSUV『パジェロスポーツ』の増産を図ります。タイ第3工場の建設も順調に進んでおり、2012年3月には「グローバルスマール」の生産を開始し、まずはタイ国内へ投入します。ブラジルでは、伸長する市場での生産・販売の拡大を視野に、新車投入や現地パートナーとの協力関係強化に取り組みます。

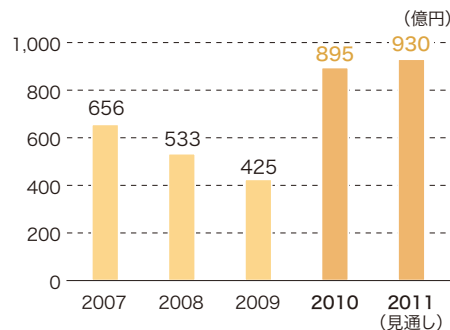
販売台数は好調なアセアン市場などの増加を見込み2010年度から6万5千台(13%)増加の57万6千台(新カウント^{*2})を計画しています。また、売上高は、販売台数の増加により2010年度比946億円(12%)増収の8,800億円、営業利益は将来の成長に向けた開発費、間接労務費などの費用の増加を織り込みましたが、販売台数・車種構成の改善により同35億円(4%)増益の930億円を計画しています。アジア・その他の地域は、好調なアセアン地域を核に利益を積み上げる計画としており引き続き三菱自動車の収益の柱となる地域です。

*1 三菱自動車が生産した商品でロイヤリティ収入がある場合は他社ブランドもカウント
*2 自社ブランドのみカウント

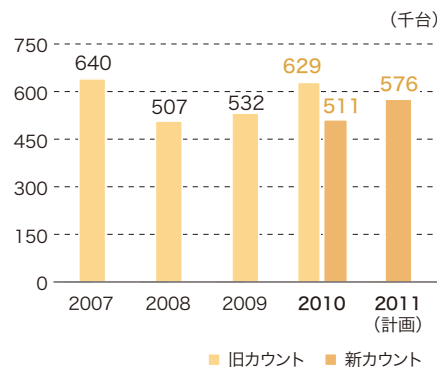
売上高



営業利益



販売台数(小売)



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、および取締役会に対する諮問機関である「企業倫理委員会」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月2回開催し、意思決定の迅速化を図っています。

内部監査およ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などを通じて、当社グループにおける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。

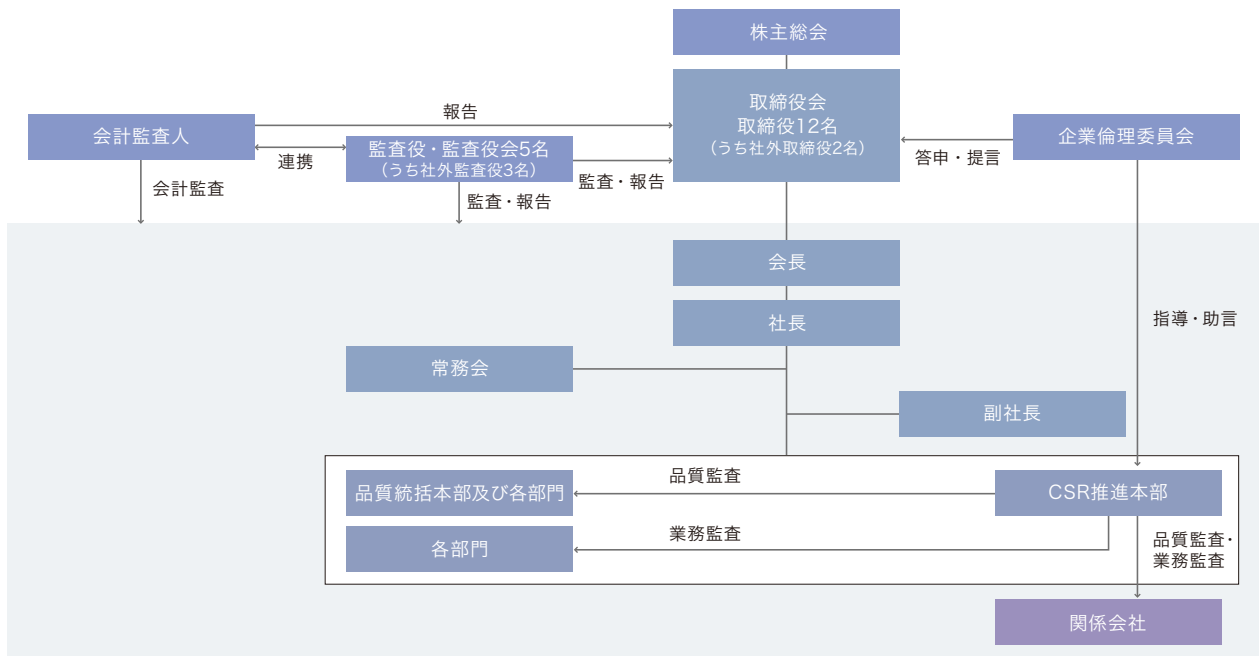
品質監査部は、品質統括本部の品質保証チェックが適正に機能しているかどうかのモニタリングに加え、当社および国内外の関係会社が品質関連業務を適正に遂行しているかについても個別に監査を実施しています。2010年度は延べ85回の監査を行い、その結果を経営トップに逐次報告するとともに、企業倫理委員会にも年2回報告しています。

一方、業務監査部は、当社および国内外の関係会社に対し適切な業務運営が行われているかどうかの内部監査を計画的に実施しています。そのなか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、国内販売子会社にはCSR部門を各社に設置し、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。

諮問機関からの指導助言

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「社外の目」による指導・助言をいただいています。
(P26ご参照)

コーポレート・ガバナンス体制 (2011年6月30日現在)



内部統制システムとリスク管理



全社を挙げた内部統制システムの整備やリスク管理体制の構築、そして社員教育などを通じて、関係法令を遵守した適性かつ安定した事業運営に努めています。

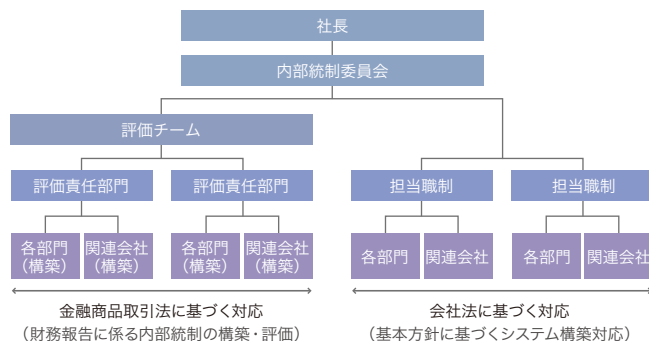
市川 秀

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。

内部統制推進体制



リスク管理体制の整備

当社では、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「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。各部門におけるリスク管理のサイクルを毎年度実行するとともに、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。

事業継続計画への取り組み

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・訓練を今回の東日本大震災での経験を踏まえ実施しています。また、その取り組みは影響するサプライチェーンへも広がっています。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。

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

当社「個人情報保護についての方針」に基づき、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、管理体制を構築しています。また、eラーニングなどを通じて、社員への教育を継続して実施しており、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

国際的な平和及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」を制定しています。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。

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。

そして取締役会の諮問機関である企業倫理委員会(社外の有識者のみで構成)により、企業倫理の推進活動を「社外の目」「世間の常識」の視点から指導頂いています。

また、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、当社では内部通報制度を重視し、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、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もこの前後に各職場で行うこととしています。

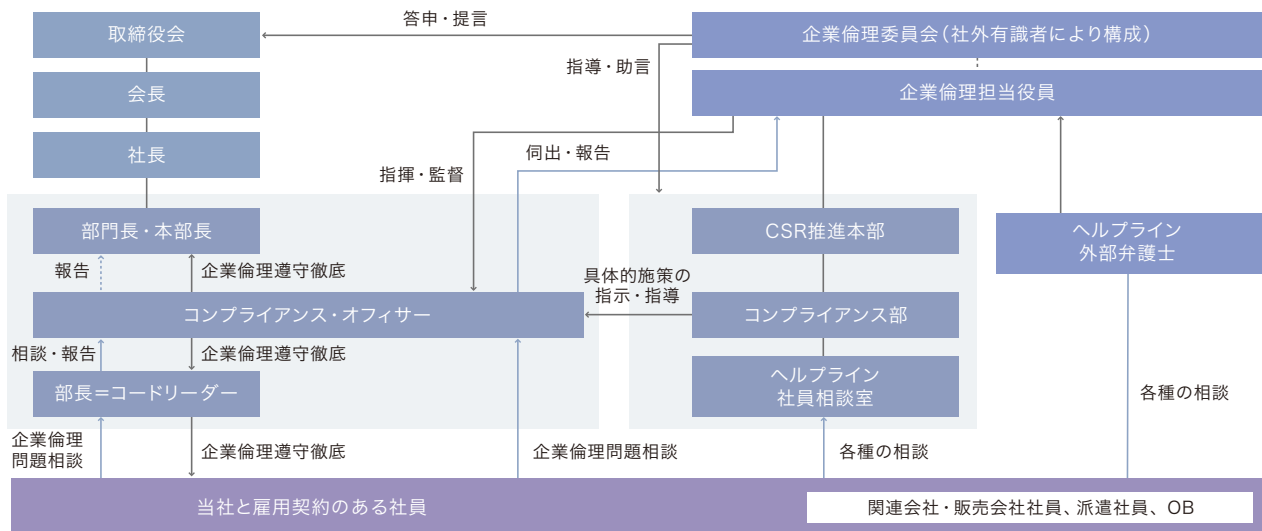
企業倫理実践プログラム

2010年度は、役員研修やコーディネーターに対する研修で社外講師による具体的な事例演習を交えたコンプライアンス研修を実施しました。国内のグループ会社(特約販売会社を含む)を対象とした研修会も、グループ討議によるケーススタディなどを取り入れながら実施しました。

また、前述の企業倫理問題検討会(年3回)や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・実施する企業倫理実践の取り組みについても、引き続き実施しています。

これらの活動状況は、企業倫理委員会にも報告し、その指導・助言を基に、企業倫理実践プログラムを作成しています。

企業倫理遵守推進体制



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、2011年7月までに合計84回の委員会を開催、184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。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
- ②リコール業務プロセス改革と品質向上への取り組み
- ③コンプライアンス浸透への取り組み
- ④企業風土改革をはじめとするその他の取り組み
- ⑤製作所、販売会社の実情視察

また、当社取締役会より2006年10月に委員会に対し「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委員会に報告し、ご意見をいただいたうえで、2008年6月、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、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。

2010年度の活動概要

2010年度は12回の委員会を開催し、企業倫理実践プログラムや品質向上活動についてなど21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、コンプライアンス・オフィサーの会議でオブザーバーとして意見・助言をいただいたほか、緊急の案件についても随時説明を行い意見・指導をいただきました。



山本 信之委員 村 和男委員 宮本 一子委員 松田 昇委員長 川岸 近衛委員 藤本 隆宏委員

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)



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
取締役副社長(代表取締役)
(海外事業担当)
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
グローバル・アフターセールス担当



上杉 雅勇
取締役副社長(代表取締役)
(コスト改革担当)
商品戦略・事業化統括部門長



相川 哲郎
常務取締役
生産統括部門長



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



太田 誠一
常務取締役
国内営業統括部門長



中尾 龍吾
取締役
開発統括部門長
購買担当



福田 滝太郎
取締役
品質統括部門長



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

村本 修三
監査役(常勤)

木村 英生
監査役(常勤)

三木 繁光
監査役(社外監査役)

岡本 行夫
監査役(社外監査役)

河本 雄二郎
監査役(社外監査役)

執行役員

田畑 豊
常務執行役員
財務本部長
兼 財務統括室長

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)

野田 浩
常務執行役員
経理本部長

中村 義和
常務執行役員
EVビジネス本部長

服部 俊彦
常務執行役員
グローバル・アフター
セールス
事業統括部門長

栗原 信一
常務執行役員
休職
株式会社NMKV COO
(最高執行責任者)

小西 正秀
常務執行役員
休職
三菱自動車銷售(中国)
有限公司会長

黒井 義博
執行役員
経営企画本部長

池田 知治
執行役員
管理本部長

岡本 金典
執行役員
PX(A&B Seg
兼 C&D Seg)

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

横井 英雄
執行役員
水島製作所長

今井 道朗
執行役員
北アジア本部長

辰巳 大助
執行役員
北アジア本部
中国生産プロジェクト
チームリーダー

桑山 文雄
執行役員
第二海外営業統括
部門長 兼 北米本部長

植木 将彦
執行役員
アジア・アセアン本部長

横澤 陽一
執行役員
休職
三菱・モーターズ・
ノース・アメリカ・インク
取締役社長兼CEO

仲西 昭徳
執行役員
休職
三菱・モーターズ・
ヨーロッパ・ビー・パイ
取締役社長

三木 哲郎
執行役員
休職
ネザーランズ・カー・
ビー・パイ取締役会長
兼CEO

村橋 庸元
執行役員
休職
三菱・モーターズ
(タイランド)・カンパニー・
リミテッド取締役社長

安藤 剛史
執行役員
休職
三菱・モーターズ
(タイランド)・カンパニー・
リミテッド取締役副社長

社会への貢献



三菱自動車は、企業市民の一人として、これからも健全で持続的な社会の発展に貢献していきます。

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)

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

●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月から「キッズニア東京」、2009年3月から「キッズニア甲子園」に出展しています。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、自ら考え、行動しながら、車の魅力や楽しさ、走る喜びを感じることができます。

2. 交通安全

●クルマの学校

当社が交通安全啓発活動の一環として1995年から実施しているドライビングスクールです。参加者一人ひとりの不安や疑問に丁寧に応えるため、講習会イベントは少人数で行い、コミュニケーションを大切にしています。参加者の皆様と一緒に考え学び、楽しみながら運転のコツやクルマと安全について学んでいます。

3. 環境保全

●パジェロの森

山梨県早川町の約3ヘクタールの山林を「パジェロの森」と命名し、森林の保護・育成を行うほか、社員やその家族のボランティア活動を通し、地域との交流にも取り組んでいます。

2010年度は、植樹地域での下草刈り・間伐体験を行った他、そば打ちや野菜の収穫体験を通じて地域住民の方々との交流を深める活動を行いました。

4. 地域活動

●工場見学

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、パジェロ製造では、地域の小学校などに対して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います。

また、役員・執行役員・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。

EVで先駆け、「人と地球との共生」を目指します。

『三菱自動車グループ 環境ビジョン2020』の実現に向けて

2009年6月、三菱自動車は『三菱自動車グループ 環境ビジョン2020』を策定しました。このビジョンのもと“EV*で先駆け、「人と地球との共生」を目指す”という取り組み方針を掲げ、お客様や社会と共にクリーンで豊かな低炭素社会を築くことを目指しています。また、2020年までに電動車両（電気自動車およびプラグインハイブリッド車）の生産比率を20%以上にすることを含め、自動車（新車）の走行時のCO₂排出量を世界全体平均で2005年度比50%低減すること、さら

に生産分野では、生産1台あたりのCO₂排出量においても2005年度比20%以上低減することを目標としています。

これらの目標の着実な達成に向けて、当社は2011年度を初年度とする『三菱自動車 環境行動計画2015』を策定しました。同計画では、2015年時点での中間目標として、電動車両の生産比率を5%以上とし、この投入効果を含めた自動車の走行時のCO₂排出量を2005年度比25%低減、また生産時のCO₂排出量を2005年度比15%低減することを目指します。

* 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におけるCO₂排出量低減目標



『三菱自動車 環境行動計画2015』の概要

『三菱自動車 環境行動計画2015』では、「商品・技術」「事業活動」「社会との協働」「推進基盤の強化」の4つの観点から『三菱自動車グループ環境ビジョン2020』の実現に向けた活動項目を設け、三菱自動車グループ全体で推進していきます。

商品・技術	事業活動	社会との協働、および推進基盤の強化
<p>電動車両の本格的普及を目指して、商品ラインアップの充実や販売地域の拡大を進めるとともに、性能向上を目指した技術開発や使用済み電池のリサイクル・リユースに向けた体制整備にも取り組みます。また、商品のライフサイクル全体での環境負荷低減を図ります。</p>	<p>開発・生産・サービスなど全ての事業活動においてCO₂低減などの環境取組を推進するほか、生産、調達、販売・サービスなどの事業活動の各分野における環境配慮基準を設定し、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努めます。</p>	<p>電動車両普及のための基盤づくりや実証事業に積極的に参画し、お客様や社会とともに新しい交通社会を築いていきます。また、環境情報公開の一層の拡大を図るとともに、さまざまなステークホルダーとの双方向コミュニケーションを深めることにより、地域社会や環境NPO / NGOなどとも協力しながら環境保全活動を推進します。</p>
<p style="text-align: center;">活動項目>></p> <p>地球温暖化防止</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自動車の走行時のCO₂排出量低減 ● 電動車両の商品ラインアップ充実と販売地域の拡大 ● 電動車両の性能向上を目指した技術開発 ● 燃費向上技術の開発と商品への展開 <p>リサイクル・省資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電動車両のリサイクル・リユースに向けた技術開発と体制整備 ● 省資源に配慮した材料の開発と実用化 ● 使用済み自動車・部品のリサイクル率向上 <p>環境汚染防止</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低排出ガス車の展開拡大 ● 製品含有環境負荷物質の低減 	<p style="text-align: center;">活動項目>></p> <p>生産・物流</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生産・物流でのCO₂排出原単位の低減 ● 生産・物流での省資源・リサイクル推進 ● 生産での環境負荷物質の排出低減 ● 生産での環境配慮基準の設定と運用 <p>開発・販売・サービス・オフィス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 非生産社内施設・非生産関連会社でのCO₂排出原単位の低減 ● 販売・サービスでの環境配慮基準の設定と運用 <p>購買お取引先との活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンでの環境負荷物質管理の強化 ● お取引先での省エネ・省資源活動の推進 ● グリーン調達ガイドラインのグローバル展開 	<p style="text-align: center;">活動項目>></p> <p>電動車両普及の協働</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行政・他業界とも協力し、充電インフラを拡充 ● スマートグリッドなどでの電気自動車活用方法の研究 <p>環境保全</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生物多様性保全基本方針に基づく活動の推進 <p>環境マネジメントの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 関連会社との一体的環境マネジメントの推進 ● 商品開発でのライフサイクルアセスメント(LCA)適用拡大 ● 環境情報公開と環境コミュニケーションの充実 ● 体系的な環境教育の推進

目次

連結財務サマリー	32
経営成績	33
連結貸借対照表	36
連結損益計算書	38
連結包括利益計算書	39
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	41



連結財務サマリー

(単位：百万円)

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
会計年度：					
売上高	2,202,869	2,682,103	1,973,572	1,445,616	1,828,497
営業利益	40,237	108,596	3,926	13,920	40,274
経常利益(又は経常損失)	18,542	85,731	△14,926	12,980	38,949
当期純利益(又は当期純損失)	8,745	34,710	△54,883	4,758	15,621

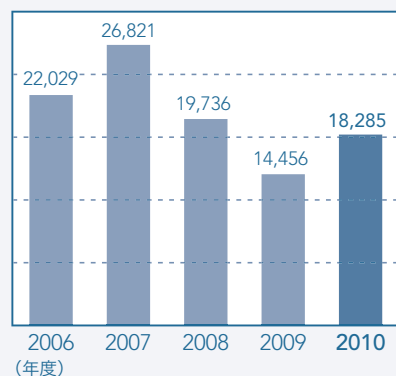
(単位：円)

1株当たりデータ：					
当期純利益金額(又は当期純損失金額)	1.59	6.30	△9.91	0.86	2.82
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	1.66
配当金	—	—	—	—	—

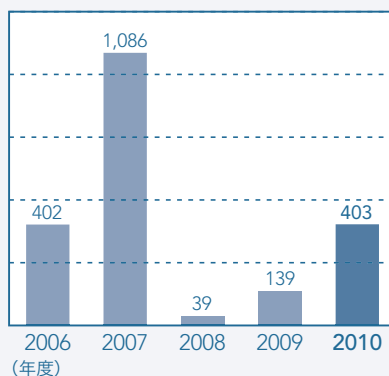
(単位：百万円)

会計年度末：					
資産合計	1,778,693	1,609,408	1,138,009	1,258,669	1,312,511
純資産合計	308,304	328,132	223,024	234,478	248,092

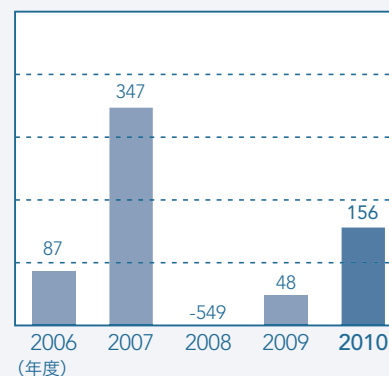
売上高
(億円)



営業利益
(億円)



当期純損益
(億円)



経営成績

概要

当年度（2010年度）の自動車業界を取り巻く事業環境は、ギリシャ財政危機を引き金とした欧州財政不安、各国における経済対策効果の減少、原油やレアメタル等の国際商品市況の高騰、北アフリカ・中東情勢の緊迫化、さらには急激な円高の進行・高止まりにより厳しい状況となりましたが、世界の自動車総需要は、高成長を続ける中国をはじめとしたアジア諸国などの新興国に牽引され、回復傾向にありました。

このような事業環境のなかで、三菱自動車グループは、中期経営計画『ステップアップ 2010』の最終年度にあたる当年度も、「選択と集中の深掘り」と「安定収益の確保」の実現に向け、鋭意取り組みました。しかしながら、3月11日に発生した東日本大震災は各地に深刻な被害をもたらし、多くの自動車関連企業も被害を受けているなか、三菱自動車グループもまた部品供給の面から車両生産に影響を受けました。

販売の状況

当年度の販売台数（小売）は、旧カウント*で前年度比145千台（15%）増加の1,105千台となりました。

地域別には、日本では、エコカー補助金制度が2010年9月をもって終了した反動による需要減少に東日本大震災の影響も加わり、前年度比7千台（4%）減少の164千台となりました。北米では、カナダおよびメキシコで減少したものの、総需要が回復傾向を示す米国で、2010年10月に発売した『アウトランダー スポーツ』（日本名：『RVR』）の投入効果もあり販売が増加し、地域合計で前年度比6千台（7%）増加の94千台となりました。欧州では、2010年6月から順次発売した『ASX』（日本名：『RVR』）の販売が好調に推移したほか、『アウトランダー』の現地

生産を開始したロシアの販売増などもあり、地域合計で前年度比49千台（29%）増加の218千台となりました。アジアおよびその他の地域については、総需要の増加が続く中国に加え、タイ・インドネシア・フィリピン・マレーシアのアセアン主要各国や、中南米最大市場のブラジルなどでそれぞれ販売が大きく伸長し、地域合計では前年度比97千台（18%）増加の629千台となりました。

*三菱自動車が設計した商品でロイヤリティ収入がある場合は他社ブランドもカウント

売上高および損益の状況

当年度の売上高は、新興国を中心とした市場の伸長や新型車投入効果などにより販売台数が増加したことで、前年度比3,829億円（26%）増加の1兆8,285億円となりました。営業利益は、販売台数の増加に資材費等のコスト低減効果なども加わった結果、為替の円高影響は受けたものの、前年度比264億円増加の403億円となりました。経常利益は前年度比259億円増加の389億円、当期純利益は前年度比108億円増加の156億円となりました。

事業別セグメント情報

●自動車事業

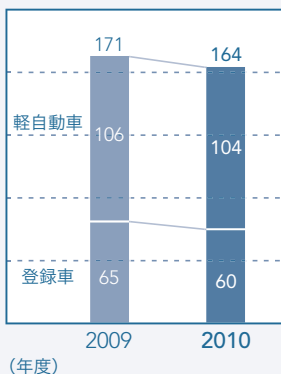
自動車事業に係る売上高は、前年度比3,830億円（27%）増加の1兆8,177億円となり、営業利益は前年度比263億円増加の378億円となりました。

●金融事業

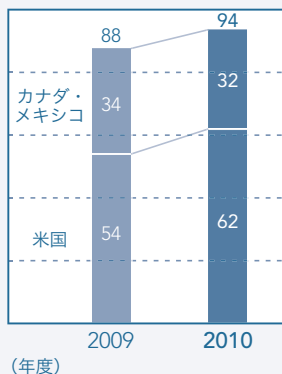
金融事業に係る売上高は、前年度比1億円（1%）減少の108億円となり、営業利益は前年度比2億円増加の27億円となりました。

2010年度地域別販売台数（小売）（旧カウント）

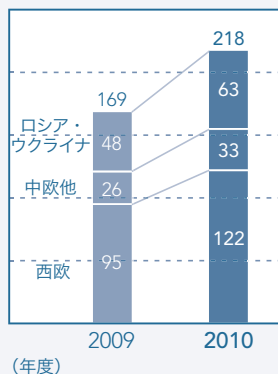
日本
（千台）



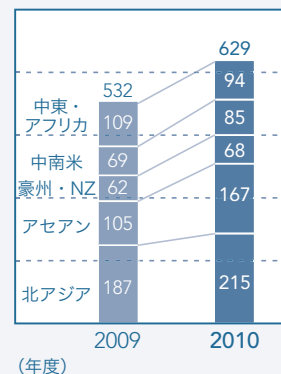
北米
（千台）



欧州
（千台）



アジア・その他地域
（千台）



所在地別セグメント情報

● 日本 (増収、赤字額増加)

売上高は、輸出台数の増加等により、前年度比3,134億円(25.2%)増加の1兆5,573億円となったものの、営業損益は、為替の円高の影響等により、前年度比35億円悪化の133億円の損失となりました。

● 北米 (増収、赤字額縮小)

売上高は、売上台数の増加等により、前年度比160億円(9.7%)増加の1,820億円となり、営業損益も前年度比14億円改善し30億円の損失となりました。

● 欧州 (増収、増益)

売上高は、売上台数の増加等により、前年度比327億円(17.2%)増加の2,237億円となり、営業利益も前年度比135億円増加の186億円となりました。

● アジア・その他の地域 (増収、増益)

売上高は、売上台数の増加等により、前年度比1,469億円(32.2%)増加の6,034億円となり、営業利益も前年度比202億円増加の424億円となりました。

財政状態に関する分析

資産、負債、純資産およびキャッシュ・フロー

当年度末の資産は、前期末比538億円増加し1兆3,125億円となりました。負債は、前年度末比402億円増加の1兆644億円となりました。純資産は、前年度末比136億円増加し2,481億円となりました。

当年度のキャッシュ・フローの状況は、営業活動によるキャッシュ・フローが運転資本の増加などにより1,038億円の収入となりました。(前年度は1,007億円の収入)

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526億円の支出となりました。(前年度は223億円の支出)

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

当年度末における現金及び現金同等物の残高は、3,165億円となりました。(前年度末残高は2,635億円)

キャッシュ・フロー関連指標の推移

(各年度)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
自己資本比率 (%)	17.2	16.6	19.7	18.8	17.8	18.2
時価ベースの自己資本比率 (%)	87.8	56.8	56.4	60.8	55.9	43.0
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	8.2	3.1	1.9	—	3.9	3.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ	2.9	7.8	8.6	—	7.4	7.9

※自己資本比率：自己資本/総資産(2006年度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

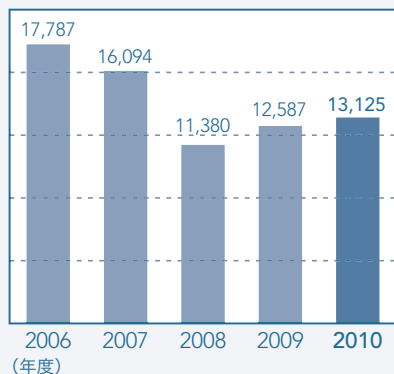
(注1) 指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。

(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。

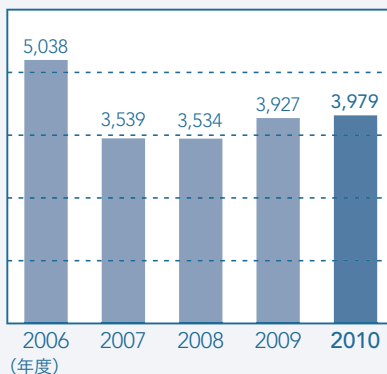
(注3) キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローを利用しています。

(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。

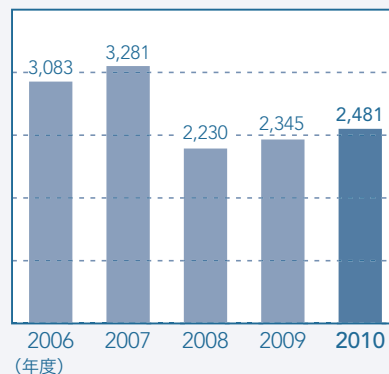
総資産
(億円)



有利子負債
(億円)



純資産
(億円)



事業等のリスク

当社グループの事業等のリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

自然災害や事故等の影響

当社グループは、日本およ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、感染症の発生により、操業の中断等の重大な支障をきたす場合があります。これらは発生可能性が高く当社グループ事業へ影響が大きいと想定されるシナリオに基づき事業継続計画・災害対策の取組整備を進めていますが、想定を超える規模で発生した場合は当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

普通株式およ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月および2006年1月に各種優先株式を発行しました。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

当社の当年度の売上高に占める海外売上高比率は約8割であり、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。

経済情勢および社会情勢の影響

当社の当年度の売上高に占める海外売上高比率は約8割であり、日本を始め当該地域や国の経済情勢および社会情勢が変化した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

調達金利変動の影響

当社グループは、今後の金融情勢の変化により調達金利が変動した場合、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、需要およ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。

リース・販売金融事業およ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可能性があります。中古車の再販価格の低下は、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。

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。

他企業との提携

当社グループは、事業を展開する上で国内外の自動車メーカーをはじめ、他社と様々な提携活動を行っていますが、提携先固有の事情等、当社グループの管理できない要因により業績に影響を及ぼす可能性があります。

特定調達先への依存の影響

当社グループは、原材料および部品等を多数の取引先から調達しています。より高い品質、技術をより競争力のある価格で調達しようとする場合、発注が特定の調達先に集中することがあります。また特別な技術を要する部品等については提供できる調達先が限定されることがあります。そのため、予期せぬ事由によりそれらの調達先からの供給が停止した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

知的財産権侵害の影響

当社グループは、他社製品との差別化のため、技術・ノウハウの知的財産を保護するとともに、第三者の知的財産権に対する侵害の予防に努めています。しかしながら、第三者が当社グループの知的財産を不当に使用した類似商品を製造・販売したり、世界各国における法規制上、当社グループの知的財産権の保護に限界があることで販売減少や訴訟費用が発生した場合、あるいは、予期せぬ第三者の知的財産権のために製造販売の中止や賠償金支払が必要となった場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2009年度 (2010年3月31日)	2010年度 (2011年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	264,323	317,097
受取手形及び売掛金	121,385	114,432
販売金融債権	22,139	25,495
商品及び製品	115,166	127,457
仕掛品	25,847	24,305
原材料及び貯蔵品	42,855	37,524
短期貸付金	251	7,019
繰延税金資産	2,007	3,218
その他	89,548	90,236
貸倒引当金	△10,448	△10,207
流動資産合計	673,077	736,579
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	86,018	85,461
機械装置及び運搬具(純額)	139,260	127,578
工具、器具及び備品(純額)	79,156	61,402
土地	95,569	101,161
建設仮勘定	8,228	7,960
有形固定資産合計	408,234	383,564
無形固定資産	12,435	11,856
投資その他の資産		
長期販売金融債権	45,196	53,485
投資有価証券	64,820	73,031
長期貸付金	6,746	5,669
繰延税金資産	6,060	9,188
その他	54,235	50,363
貸倒引当金	△12,136	△11,226
投資その他の資産合計	164,922	180,512
固定資産合計	585,592	575,932
資産合計	1,258,669	1,312,511

(単位：百万円)

	2009年度 (2010年3月31日)	2010年度 (2011年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	265,028	278,595
短期借入金	125,851	125,499
1年内返済予定の長期借入金	193,523	94,454
1年内償還予定の社債	200	—
リース債務	7,405	5,265
未払金及び未払費用	101,190	97,159
未払法人税等	3,062	9,016
繰延税金負債	—	9
製品保証引当金	26,331	28,211
その他	50,684	62,371
流動負債合計	773,278	700,584
固定負債		
長期借入金	73,174	177,995
リース債務	10,939	8,088
繰延税金負債	20,750	27,650
退職給付引当金	106,354	106,921
役員退職慰労引当金	927	912
その他	38,766	42,266
固定負債合計	250,913	363,835
負債合計	1,024,191	1,064,419
純資産の部		
株主資本		
資本金	657,355	657,355
資本剰余金	432,666	432,666
利益剰余金	△765,988	△750,200
自己株式	△15	△15
株主資本合計	324,017	339,805
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,494	10,464
繰延ヘッジ損益	△90	3,055
為替換算調整勘定	△105,236	△114,551
その他の包括利益累計額合計	△99,832	△101,030
少数株主持分	10,293	9,318
純資産合計	234,478	248,092
負債純資産合計	1,258,669	1,312,511

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2009年度 (自 2009年4月1日 至 2010年3月31日)	2010年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)
売上高	1,445,616	1,828,497
売上原価	1,211,635	1,538,879
売上総利益	233,980	289,617
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費及び販売促進費	52,211	63,794
運賃	24,509	42,918
貸倒引当金繰入額	647	—
役員報酬及び給料手当	56,761	56,574
退職給付引当金繰入額	4,645	4,600
減価償却費	11,869	10,395
研究開発費	22,479	27,664
その他	46,937	43,394
販売費及び一般管理費合計	220,060	249,343
営業利益又は営業損失(△)	13,920	40,274
営業外収益		
受取利息	1,425	1,813
受取配当金	686	600
為替差益	9,130	8,800
持分法による投資利益	4,544	5,914
その他	1,233	802
営業外収益合計	17,020	17,930
営業外費用		
支払利息	13,403	13,215
訴訟関連費用	1,752	2,422
その他	2,804	3,617
営業外費用合計	17,960	19,255
経常利益又は経常損失(△)	12,980	38,949
特別利益		
固定資産売却益	2,011	447
投資有価証券売却益	138	—
貸倒引当金戻入額	—	655
関係会社清算損失戻入益	1,167	—
その他	542	248
特別利益合計	3,859	1,350
特別損失		
固定資産除却損	1,265	1,001
固定資産売却損	10	115
減損損失	214	2,977
早期退職金	1,168	17
環境対策費	1,949	6
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	3,031
災害による損失	—	2,365
その他	641	363
特別損失合計	5,248	9,878
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	11,591	30,422
法人税、住民税及び事業税	3,140	13,693
法人税等調整額	1,150	△2,354
法人税等合計	4,290	11,338
少数株主損益調整前当期純利益又は少数株主損益調整前当期純損失(△)	—	19,083
少数株主利益	2,542	3,462
当期純利益又は当期純損失(△)	4,758	15,621

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2010年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益又は少数株主損益調整前当期純損失(△)	19,083
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	4,975
繰延ヘッジ損益	3,146
為替換算調整勘定	△7,767
持分法適用会社に対する持分相当額	△2,065
その他の包括利益合計	△1,710
包括利益	17,372
(内訳)	
親会社株主に係る包括利益	14,476
少数株主に係る包括利益	2,896

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	2009年度 (自 2009年4月1日 至 2010年3月31日)	2010年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)
株主資本		
資本金		
前期末残高	657,350	657,355
当期変動額		
新株の発行	5	—
当期変動額合計	5	—
当期末残高	657,355	657,355
資本剰余金		
前期末残高	432,661	432,666
当期変動額		
新株の発行	4	—
当期変動額合計	4	—
当期末残高	432,666	432,666
利益剰余金		
前期末残高	△770,750	△765,988
当期変動額		
当期純利益又は 当期純損失(△)	4,758	15,621
連結範囲の変動	△3	△5
持分法の適用範囲の 変動	△153	172
合併による増加	160	—
当期変動額合計	4,761	15,787
当期末残高	△765,988	△750,200
自己株式		
前期末残高	△14	△15
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	△15	△15
株主資本合計		
前期末残高	319,246	324,017
当期変動額		
新株の発行	10	—
当期純利益又は 当期純損失(△)	4,758	15,621
自己株式の取得	△0	△0
連結範囲の変動	△3	△5
持分法の適用範囲の 変動	△153	172
合併による増加	160	—
当期変動額合計	4,771	15,787
当期末残高	324,017	339,805

	2009年度 (自 2009年4月1日 至 2010年3月31日)	2010年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価 差額金		
前期末残高	1,183	5,494
当期変動額		
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	4,310	4,970
当期変動額合計	4,310	4,970
当期末残高	5,494	10,464
繰延ヘッジ損益		
前期末残高	789	△90
当期変動額		
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	△880	3,146
当期変動額合計	△880	3,146
当期末残高	△90	3,055
為替換算調整勘定		
前期末残高	△107,769	△105,236
当期変動額		
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	2,532	△9,314
当期変動額合計	2,532	△9,314
当期末残高	△105,236	△114,551
その他の包括利益累計額 合計		
前期末残高	△105,795	△99,832
当期変動額		
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	5,962	△1,197
当期変動額合計	5,962	△1,197
当期末残高	△99,832	△101,030
少数株主持分		
前期末残高	9,573	10,293
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	719	△975
当期変動額合計	719	△975
当期末残高	10,293	9,318
純資産合計		
前期末残高	223,024	234,478
当期変動額		
新株の発行	10	—
当期純利益又は当期 純損失(△)	4,758	15,621
自己株式の取得	△0	△0
連結範囲の変動	△3	△5
持分法の適用範囲の 変動	△153	172
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)	6,682	△2,173
当期変動額合計	11,453	13,614
当期末残高	234,478	248,092

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2009年度 (自 2009年4月1日 至 2010年3月31日)	2010年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)
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(△)	11,591	30,422
減価償却費	71,850	65,862
減損損失	214	2,977
のれん償却額	19	21
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△551	375
退職給付引当金の増減額(△は減少)	△52	732
受取利息及び受取配当金	△2,111	△2,414
支払利息	13,403	13,215
為替差損益(△は益)	3,269	2,099
持分法による投資損益(△は益)	△4,544	△5,914
固定資産除売却損益(△は益)	△736	669
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	3,031
早期退職金	1,168	17
売上債権の増減額(△は増加)	△27,975	191
たな卸資産の増減額(△は増加)	12,113	△6,171
販売金融債権の増減額(△は増加)	△15,597	△19,385
仕入債務の増減額(△は減少)	107,557	19,044
その他	△49,445	15,773
小計	120,172	120,549
利息及び配当金の受取額	2,785	4,952
利息の支払額	△13,599	△13,195
早期退職金の支払額	△3,635	△417
法人税等の支払額	△5,006	△8,079
営業活動によるキャッシュ・フロー	100,716	103,811
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)	12,267	494
有形固定資産の取得による支出	△44,279	△53,263
有形固定資産の売却による収入	13,941	9,870
投資有価証券の取得による支出	△0	△2
投資有価証券の売却による収入	260	0
短期貸付金の増減額(△は増加)	349	△6,510
長期貸付けによる支出	△13	0
長期貸付金の回収による収入	413	320
その他	△5,263	△3,500
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,325	△52,590
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)	△52,161	2,580
長期借入れによる収入	171,800	206,691
長期借入金の返済による支出	△54,243	△194,243
社債の償還による支出	△25,600	△200
少数株主への配当金の支払額	△1,671	△3,029
その他	△7,242	△6,761
財務活動によるキャッシュ・フロー	30,881	5,037
現金及び現金同等物に係る換算差額	△584	△3,381
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	108,688	52,875
現金及び現金同等物の期首残高	154,666	263,453
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)	25	22
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	112
現金及び現金同等物の期末残高	263,453	316,464

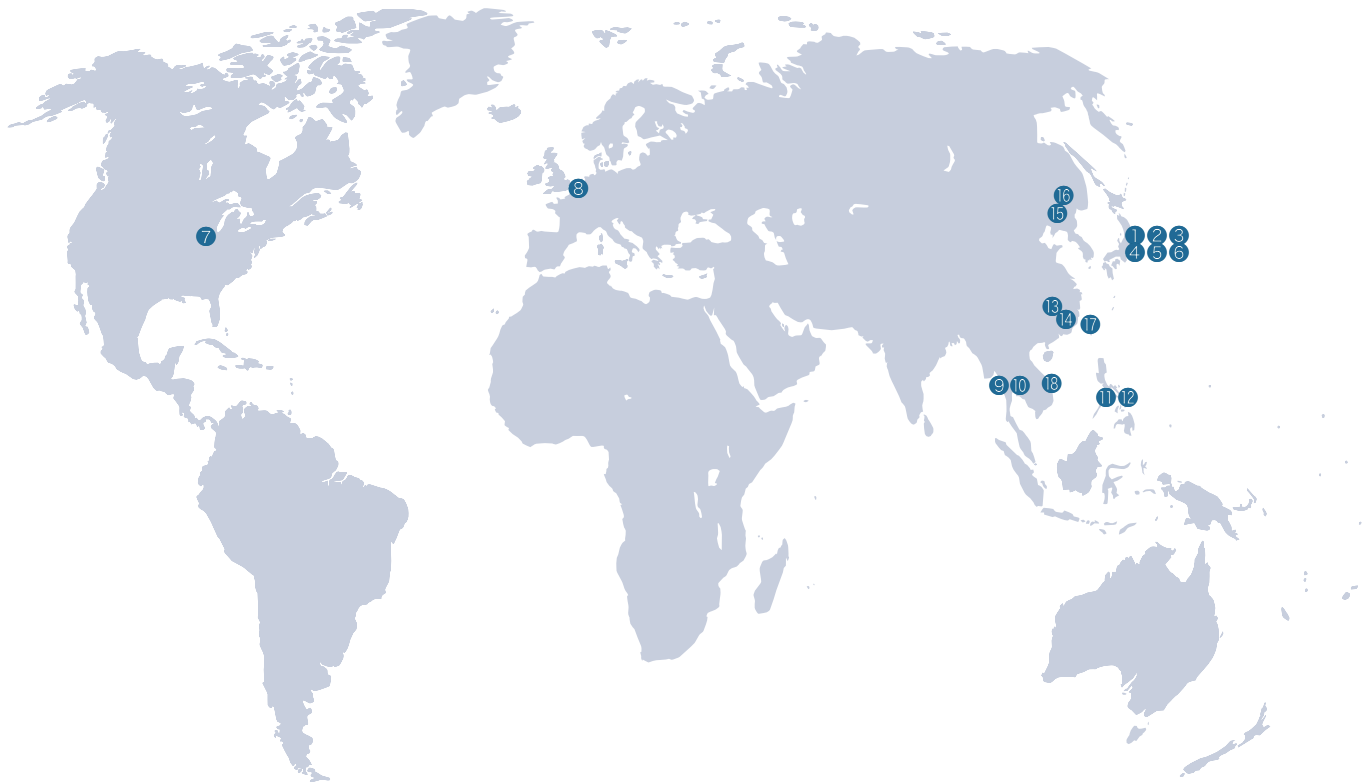
連結子会社・関連会社 2011年3月31日現在

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
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・ブイ*2	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・ネーデルランド・ビー・ブイ	オランダ
ミツビシ・モーターズ・ドイッチェランド・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・ブイ	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(ネザールラント)・ビー・ブイ	オランダ
ネザールラント・カー・ビー・ブイ*2	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*2	オーストラリア
ミツビシ・モーターズ・ニュージーランド・リミテッド	ニュージーランド
ミツビシ・モーターズ(タイランド)・カンパニー・リミテッド*2	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27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
東関東MMC部品販売株式会社	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
ピナ・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11社	
その他の関係会社	
名称	国・地域
三菱重工業株式会社	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. 特定子会社に該当する。

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 (30.8)
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	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
620,000千フィリピンペソ	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
100百万円	自動車部品の販売	33.0 (10.0)
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 (%) *1
265,608	船舶・海洋、原動機、機械・鉄構、航空・宇宙、汎用機・特殊車両、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	コルト、コルトプラス、RVR
	② 水島製作所	i-MiEV(アイ・ミーブ)、アウトランダー、 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
	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 瀋陽航天三菱汽車発動機製造有限公司 (SAME)	エンジン
	⑯ ハルビン東安汽車発動機製造有限公司 (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、パジェロスポーツ

株式関連情報 2011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 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 : 30,709名 単独 : 12,666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 5,538,394,433株

株主数

種類	発行数(株)	株主数
普通株式	5,537,956,840	392,522
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)	83,421	1.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	68,985	1.24
エムエルピーエフエス カストディー アカウント (常任代理人:メリルリンチ日本証券株式会社)	38,738	0.69
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS (常任代理人:香港上海銀行東京支店)	34,506	0.62
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
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー (常任代理人:株式会社みずほコーポレート銀行決済営業部)	30,698	0.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	30,406	0.54
計	2,202,747	39.77

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 : 0120-232-7111 (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.com/jp/>



Printed in Japan