

三菱自動車工業株式会社

アニュアルレポート 2014

2014年3月期

# 新たな成長ステージへ



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～

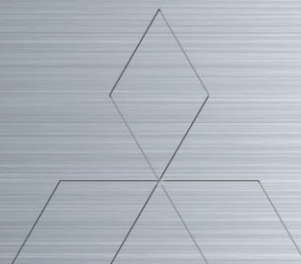
お客様にご満足していただけるクルマの新しい価値を見出し、お客様のカーライフをより豊かなものにするために、どんな小さなことでもこだわりを持って、クルマづくりに取り組んでまいります。

### 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。

Drive@earth



MITSUBISHI MOTORS

## 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。

## 目次

■ 三菱自動車再生への足取り	2
厳しい経営環境を乗り越え、成熟市場での構造改革と新興市場での成長により三菱自動車は企業再生を果たしました。	
■ 株主およびすべてのステークホルダーの皆様へ	4
新マネジメント体制のもと、持続的成長と企業価値向上の実現に向け新中期経営計画「ニューステージ 2016」を進めていきます。	
■ マネジメントメッセージ	6
アジアを中心に各地域で販売台数を増加させ、2年前倒しで「ニューステージ 2016」で掲げた最終年度営業利益目標の達成を目指します。	
■ 特集	11
新中期経営計画「ニューステージ 2016」	
■ プラグインハイブリッドEVシステム	15
■ 地域別営業概況	16
■ 社会的責任への取り組み	22
コーポレート・ガバナンス	22
役員	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
社会への貢献	26
環境対応への取り組み	26
■ 財務セクション	27
■ 会社情報	40
連結子会社・関連会社	40
主な生産拠点	42
株式関連情報	43

### 見通しに関する注意事項

このアナ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、業績の見通し、その他の歴史的事実でない事柄は、将来の見通しであり、これらの将来の見通しは現在の期待、予想、見通し、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、見通し、予測には、リスクや不確定な要素、仮定が含まれており、記載の見通しとは大きく異なる場合があります。したがって、これらの業績見通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、これらの見通しを変更することがあります。

## 三菱自動車再生への足取り

### 厳しい経営環境を乗り越え、成熟市場での構造改革と新興市場での成長により三菱自動車は再生を果たしました。

三菱自動車は、リコール問題や米国における販売戦略の誤りなどの複合要因により2004年に経営危機に陥りましたが、三菱グループ3社の支援を受け再建に着手し、2007年度には営業利益、経常利益で当時の過去最高益を更新するまでに回復しました。

しかしながら、2008年の世界的な経済金融危機をはじめ、2011年には東日本大震災やタイの洪水などの自然災害、2012年には中国における対日感情の悪化、そしてこの期間を通じての超円高など極めて厳しい環境を迎えることになりました。

このような厳しい環境下ではありましたが、2005年度からの「三菱自動車再生計画」、2008年度からの中期経営計画「ステップアップ2010」、2011年度からの中期経営計画「ジャンプ2013」を推進するなかで、地域や商品の選択と集中や生産体制の適正化によるコスト構造改革を進め、着実に収益力を高めてきました。

その結果、2012年度には当期純利益で当時過去最高益を更新することが出来ました。さらに、2013年度も営業利益、経常利益、当期純利益の全ての利益項目で過去最高益を更新するとともに、「ジャンプ2013」の利益目標を上回ることができました。

#### 経営計画と業績の推移 >>

三菱グループの支援を受け企業再生をスタート

#### 「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

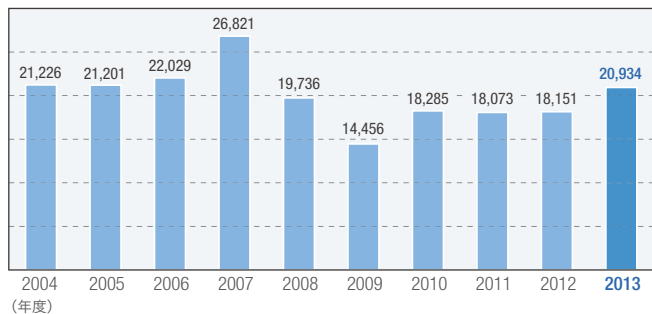
単位：億円、千台

会計年度：	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
販売台数(小売)(旧カウント)*	1,370	1,344	1,230	1,360
(新カウント)*	—	—	—	—
売上高	¥21,226	¥21,201	¥22,029	¥26,821
営業利益(損失)	-1,285	68	402	1,086
当期純利益(または当期純損失)	-4,748	-922	87	347
為替レート	107円/米ドル 135円/ユーロ	113円/米ドル 138円/ユーロ	117円/米ドル 152円/ユーロ	115円/米ドル 162円/ユーロ

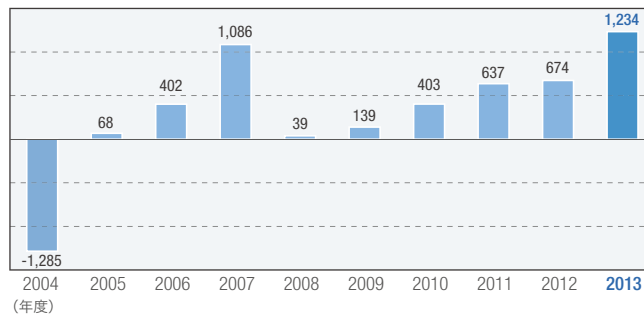
\*従来(旧カウント)は、当社が設計した製品でロイヤリティ収入がある他社ブランドの販売台数を当社の小売台数に含めていましたが、2011年度以降は新たな集計方式(新カウント)として自社ブランドのみの台数としています。

新商品投入効果とコスト低減により  
営業利益最高益更新

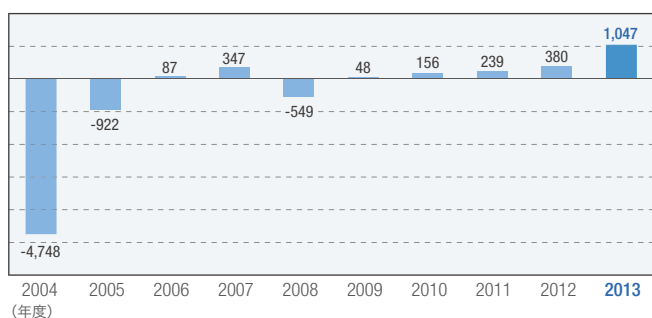
売上高  
(億円)



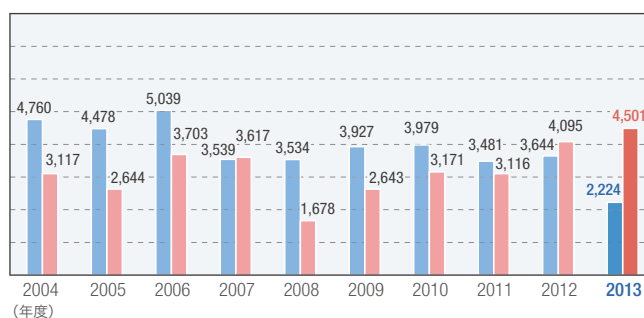
営業利益 (損失)  
(億円)



当期純利益 (損失)  
(億円)



有利子負債 ■ 現預金  
(億円)



「ステップアップ 2010」

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」

成長と飛躍：新興市場と環境対応への  
経営資源集中、コスト構造改革

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

	2011年度	2012年度	2013年度
	—	—	—
	1,001	987	<b>1,047</b>
	¥18,073	¥18,151	<b>¥20,934</b>
	637	674	<b>1,234</b>
	239	380	<b>1,047</b>
	79円/米ドル	82円/米ドル	<b>100円/米ドル</b>
	111円/ユーロ	105円/ユーロ	<b>134円/ユーロ</b>

円高傾向

リーマンショック

東日本大震災  
タイでの洪水

世界的な金融危機のなかでも  
営業利益を確保

厳しい外的要因を乗り越え  
最高益を更新

株主およびすべてのステークホルダーの皆様へ

**新マネジメント体制のもと、  
持続的成長と企業価値向上の実現に向け  
新中期経営計画「ニューステージ 2016」を  
進めていきます。**



三菱自動車は、中期経営計画「ジャンプ2013」の達成を通じ、収益力を向上させ長年の課題であった「優先株処理」と「普通株の復配」を実行し、業績面、財務面で再生を果たしました。今後は、「再生企業」から「成長企業」への変化を確実なものとし、新たな成長を遂げていくという強い思いを込めて、2014年度に新中期経営計画「ニューステージ 2016」をスタートさせました。特に「技術」と「デザイン」において、他社にはない商品を投入していくことで持続的成長と企業価値の向上に努めていく方針です。

なお、2014年6月に前社長の益子修が会長に就任し、相川哲郎が社長に就任することになりました。新マネジメント体制のもと、「ニューステージ 2016」期間中に着実な成長軌道に乗せられるよう、引き続き努力していく所存です。



取締役会長 兼CEO

益子 修



取締役社長 兼COO

相川 哲郎

**アジアを中心に各地域で販売台数を増加させ、2年前倒しで「ニューステージ 2016」で掲げた最終年度営業利益目標の達成を目指します。**

### 「ジャンプ 2013」最終年度の概況

2011年にスタートした中期経営計画「ジャンプ 2013」は、「成長と飛躍」を基本方針に掲げ、アセアン、中国、ロシアをはじめとした新興市場で現地生産を進め基盤強化に取り組みました。一方、成熟市場では欧州生産子会社ネザーランズ・カー・ビー・ブイ（ネッドカー）の売却や、国内工場の生産効率化など「選択と集中」を進めてきました。その結果、2013年度の売上高は、前年度比2,783億円（15%）増収

の2兆934億円となりました。また、損益面ではコスト低減の推進や円高是正により営業利益、当期利益についてそれぞれ過去最高益を達成しました。

また、長年の課題でありました優先株式の全量処理が2014年3月に完了し、16年半ぶりに復配しました。2014年3月期の配当は、普通配当15円に特別配当10円を加えた1株当たり25円としました。





## 2013年度のハイライト

■ 販売台数(小売)は、前年度比6万台増加の104万7千台

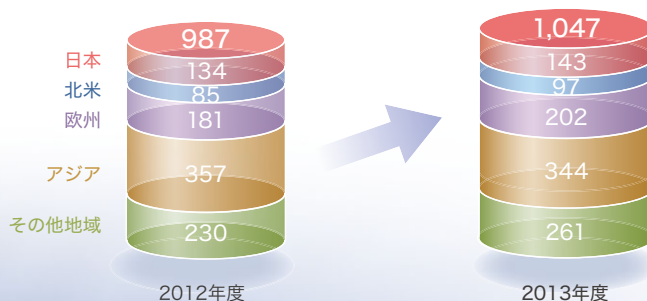
■ 営業利益は前年度比560億円増益の1,234億円

■ 売上高は前年度比2,783億円増収の2兆934億円

■ 当期利益は前年度比667億円増益の1,047億円

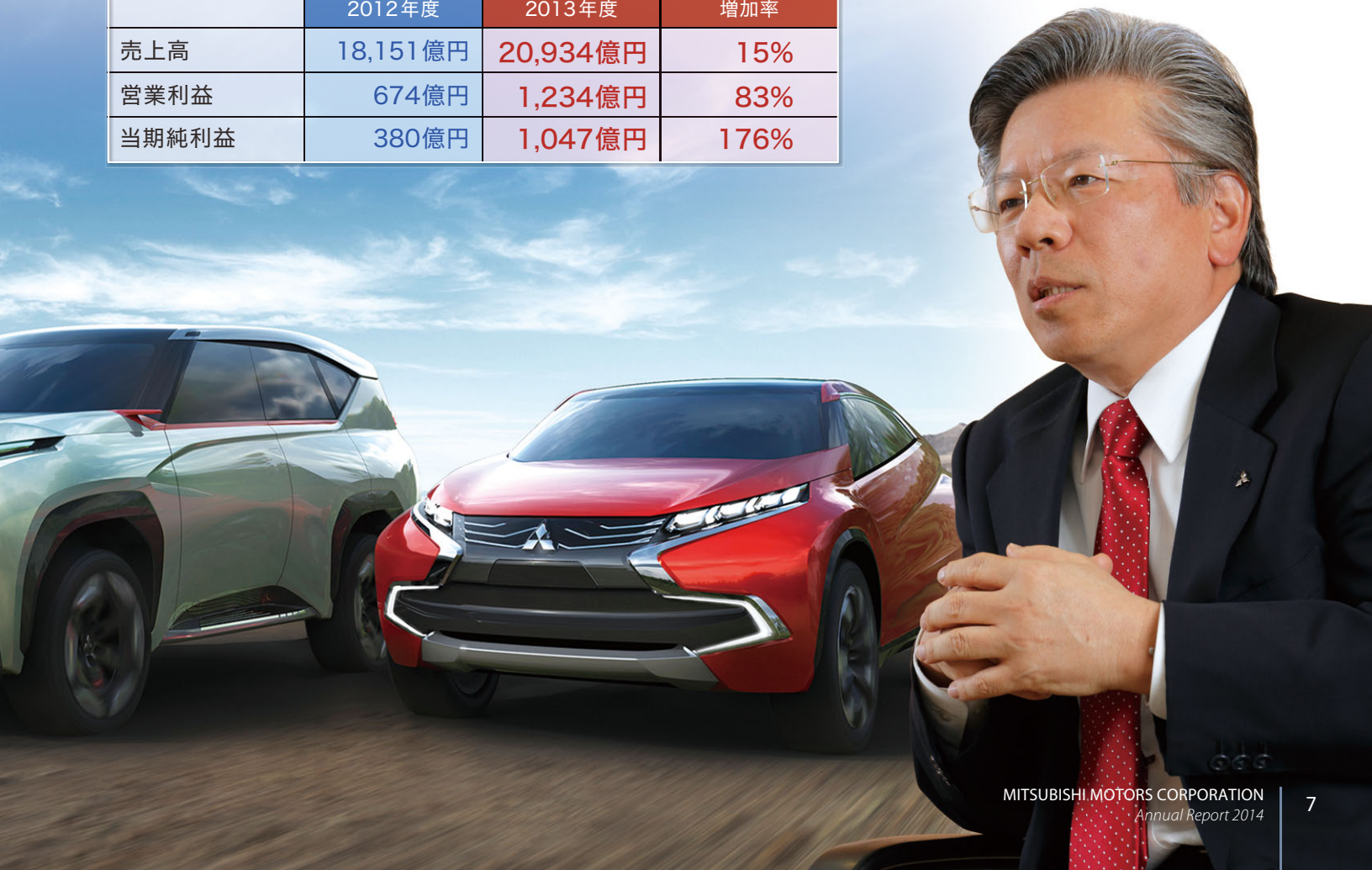
タイでの販売落ち込みを他の国・地域でカバーし過去最高益を達成

地域別販売台数(小売) (単位:千台)



## 業績の実績

	2012年度	2013年度	増加率
売上高	18,151億円	20,934億円	15%
営業利益	674億円	1,234億円	83%
当期純利益	380億円	1,047億円	176%



## 成長に向けたアセアン市場での今後の取り組み

三菱自動車はアセアン市場を収益の柱と位置付けており、引き続き経営資源を積極的に投入していく方針です。

タイにつきましては、税優遇措置終了に伴う反動減などにより2013年度の販売が大きく落ち込み、2014年度に入っても政情混乱による需要の低迷が続いています。しかしながら、三菱自動車は2014年の秋に主力車種である『トライトン』を9年ぶりにフルモデルチェンジし、下期にはタイ国内での販売台数増加を目指します。さらに、この新型『トライトン』はタイ市場へ投入した後、全世界に向けて順次輸出を開始します。



MITSUBISHI Concept GR-HEV

また、他のアセアン諸国につきましては、2013年度に過去最高の販売台数を更新したインドネシア、フィリピンで2013年度に続き、2014年度も自動車需要が比較的堅調に推移しており、三菱自動車は販売を伸ばす計画です。

アセアンでの生産に関しては、主力のタイ工場における輸出向け生産台数が2013年度に過去最高を更新しました。タイ工場では、タイ国内販売の増加も加わり、今後も高い生産台数レベルが続く見通しです。タイ工場に続く生産拠点として、フィリピンにおいても新工場による能力増強を行い、アセアンでのさらなる基盤強化を目指します。具体的には2015年に新工場での生産を開始し、年間10万台規模の生産を目指します。なお、自動車市場の持続的拡大が見込まれるフィリピンでは、長年にわたり車体生産・販売事業に取り組み、販売シェア第2位のポジションを確立しています。

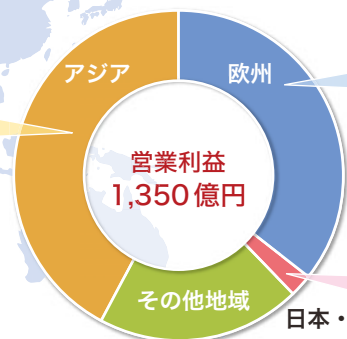
三菱自動車は、今後もアセアンでの販売拡大に向けて、生産体制の再構築を含めた事業基盤の強化に取り組んでいく所存です。

## 2014年度の取り組み

### 中期経営計画「ニューステージ2016」

最終年度の営業利益目標 1,350 億円の達成を2年前倒して目指す

アセアン事業を  
引き続き収益の柱と  
位置づけ拡大する



復活した欧州事業を  
第二の柱として強化する

日本・北米における  
黒字体質を定着させる

## 日本・欧州市場での今後の取り組み

日本市場では、日産との軽自動車事業の合併会社NMKVで開発したeKシリーズ『eKワゴン』『eKカスタム』『eKスペース』の販売台数が発売以降順調に推移しています。2014年度は好調な軽自動車の販売が通年で寄与することに加え、電気自動車派生型の「プラグインハイブリッドEVシステム」を搭載した『アウトランダー PHEV』の拡販により黒字体質の定着を図ります。

欧州市場につきましては、2012年度に実施したネザールズ・カー・ビー・ブイ（ネッドカー）の売却と円高是正により、2013年度は採算が大きく改善しました。また、2014年度は『アウトランダー PHEV』について、オランダをはじめとした欧州各国における積極的なプロモーション活動の展開により販売台数を増加させ、欧州事業のさらなる増益を目指します。

### ■日本市場にスーパーハイトワゴンタイプの新型軽自動車『eKスペース』を投入

三菱自動車は、2013年に販売を開始した新型『eKワゴン』『eKカスタム』に続き、2014年2月に新たなeKシリーズとして新型『eKスペース』を投入しました。新型『eKスペース』は、「快適」「便利」「安心」をキーワードに、これまでの軽自動車を超える広く快適な居住空間、運転のしやすさ、使い勝手、高品質感を高いレベルで実現しました。限られたスペースを最大限に活用し、クラストップの室内高（1400mm）と室内長（2,235mm）を実現したほか、軽自動車最長260mmの「リヤシートスライド（左右分割式）」、室内の空気を循環させる「リヤサーキュレーター」やリヤドアガラスの「ロールサンシェード」など、クルマで過ごす時間を楽しく優しくサポートする機能を採用しました。標準モデルとカスタムモデルに、それぞれ2WDと4WDを設定しカスタムモデルにはターボエンジン搭載車もラインアップしています。

＜装備の主な特長＞

- 軽自動車初の「リヤサーキュレーター」により、室内の空気を循環させる事で、後席の快適性が向上※
- リヤドアトリム内に収納できる「ロールサンシェード」で、まぶしい日射しをさえぎり快適な居住空間を実現※
- 「99% UVカットガラス」をフロントドアとフロントクォーターガラスに採用し、紫外線を防止
- スイッチを押すだけでスライドドアを自動で解錠・開閉できる「ワンタッチ電動スライドドア」を装備※
- 「リヤビューモニター付ルームミラー」を採用し、後退時に車両後方の安全確認をサポート

※（一部グレードを除く）



『eKスペース』(G 2WD)



『eKスペース』(カスタムT 2WD)

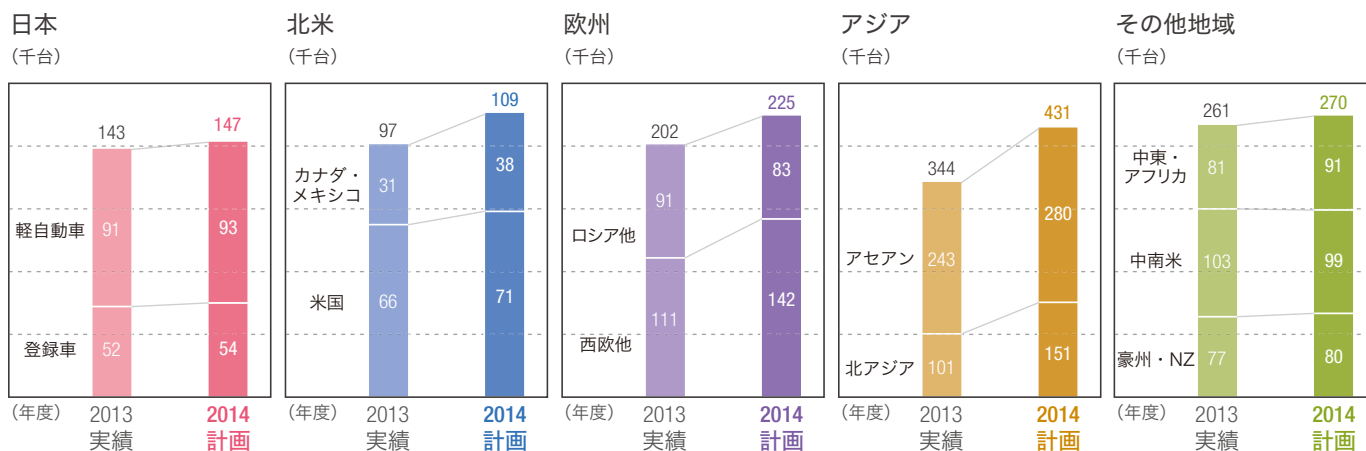
## 2014年度の業績見通し

2014年度は、日本ではeKシリーズの販売が通年で寄与することなどにより2013年度比4千台（3%）増加の計画としています。北米でも『アウトランダースポーツ』を軸に2013年に投入した新型『アウトランダー』および『ミラージュ』の販売増加により2013年度比1万2千台（13%）の増加を見込んでいます。さらに欧州では、西欧が景気低迷から脱却しつつあることに加え、『アウトランダー PHEV』の販売増加もあり2013年度比2万3千台（11%）増加させます。また、アジアでは中国で广汽三菱の『ASX』と『パジェロスポーツ』を中心とした販売増加やタイで新型『トライトン』を投入すること

に加え、インドネシア、フィリピンなどで引き続き販売台数を伸ばし、2013年度比8万7千台（25%）増加の計画としています。これらの結果、各地域合計の販売台数は2013年度比13万5千台（13%）増加の118万2千台を計画しています。

販売台数計画を踏まえた2014年度の業績見通しは、売上高は2兆3,000億円、営業利益は1,350億円、当期利益は1,100億円と2013年度比で増収増益の計画とし、2013年11月に公表した中期経営計画「ニューステージ2016」最終年度の営業利益目標である1,350億円の達成を2年前倒しで目指します。

### 地域別販売台数計画（小売）



### 業績の実績と見通し

	2012年度実績	2013年度実績	2014年度見通し
販売台数（小売）	987千台	1,047千台	1,182千台
売上高	18,151億円	20,934億円	23,000億円
営業利益	674億円	1,234億円	1,350億円
（営業利益率）	3.7%	5.9%	5.9%
当期利益	380億円	1,047億円	1,100億円
（当期利益率）	2.1%	5.0%	4.8%

## 特集：新中期経営計画「ニューステージ 2016」

三菱自動車は、中期経営計画「ジャンプ2013」を着実に遂行し、新興市場と環境対応への経営資源の集中およびコスト構造の抜本的な改革を進め、収益力の向上を実現してきました。「ジャンプ 2013」の最終年度となる2013年度には営業利益・当期利益ともに過去最高益を更新し、新たな成長ステージに移行する準備が整いました。この状況を踏まえ、2014年度から2016年度までの3年間を対象とする新たな中期経営計画「ニューステージ 2016」を策定しました。

### ▶「ニューステージ2016」基本方針

「ニューステージ 2016」のもと、2014年度からの3年間においては「ジャンプ 2013」を通じて強化してきた経営基盤をベースに、さらなる成長を目指します。まずは、三菱自動車が強みとするピックアップトラック、SUV、クロスオーバー系車種

を戦略商品として活かしながら、世界的に高まりを見せる環境対応技術や安全対策技術等に対するニーズに確実に応えとともに、アジア市場における中長期的な成長力を確実に取り込みます。その実現に向けて、5つの基本方針を策定しました。

### 「ニューステージ2016」基本方針

## 新たな成長ステージへ

#### 戦略商品投入による売上高の増大

最も得意とする商品を最も競争力の強い地域へ投入し、売上高の増大を通じた利益増を目指す。

#### 三菱自動車らしさの追求

お客様の期待を超える三菱自動車らしい個性的な商品の投入に向け、技術開発を強化する。

#### アセアン地域の生産体制強化

アセアン地域を収益の屋台骨と位置づけ、競争力を強化して市場の成長を取り込むべく、タイに続く生産拠点を育成する。

#### 新興国に強みを持つSUV系ブランドの確立

三菱自動車の強みと言える新興国とSUVの両面で強みを最大限に活かすべく、資源の集中投下を行う。

#### 協業を通じた経営リソースの有効活用

他社との協業を通じ、開発費や生産固定費など経営リソースの戦略的な有効活用を進める。



三菱自動車では、「ニューステージ2016」で6つの主要施策を掲げ「新たな成長ステージ」に踏み出します。

▶戦略商品投入による売上高の増大

三菱自動車は、世界で販売台数の58%、売上高の68%を占めるピックアップトラック、SUV、クロスオーバー系車種を戦略商品と位置付け、基幹車種の『トライトン』『パジェロスポーツ』について、それぞれ2014年度から2015年度に相次いで新型車の投入を計画しています。この他、『RVR』、『デリカD：5』、『パジェロ』の新型車開発や、プラグインハイブリッドEV車両の展開拡大に向けた技術開発も進めています。これらの戦略商品・技術を順次市場に投入していくことで、売上高の増大に繋げる計画です。

なお、三菱自動車の2016年度における販売台数（小売）については、2013年度の104万7千に対し27%増加の143万台を目標としています。また、戦略商品であるピックアップトラック、SUV、クロスオーバー系車種の構成割合を、販売台数で2013年度の58%から2016年度に63%へ、売上高で68%から74%へと、それぞれ増加させることを目標としています。

▶次世代技術開発の推進

三菱自動車の技術メッセージ「@earth TECHNOLOGY」では、「環境への貢献」「走る喜び」「確かな安心」を技術展開における3本柱に掲げており、このコンセプトのもと次世代技術開発を推進しています。グローバルレベルで強化され

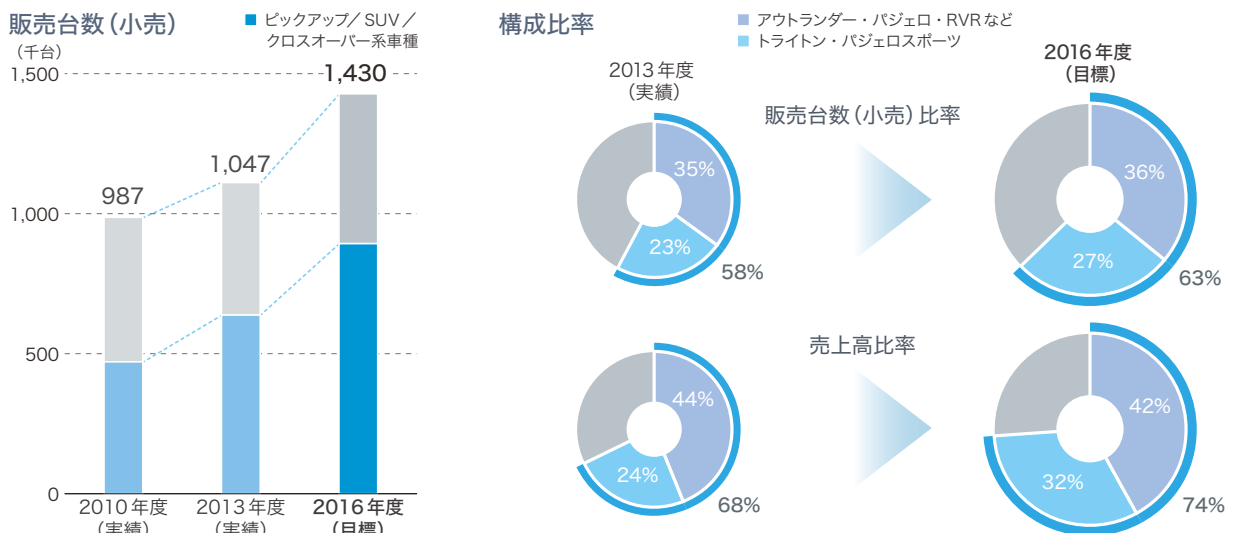
つつある環境規制をクリアしていくためには、車両の電動化技術が重要な位置を占めることになると考えており、三菱自動車は電動化技術のリーディングカンパニーとして、2020年における電動車両生産比率を20%まで高めることを目指します。

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

▶地域戦略の深掘り

三菱自動車は、これまで新興市場での事業強化に積極的に取り組んできました。特にアセアン、中国、ロシアではそれぞれ新工場の立ち上げや合弁会社での生産を開始するなど、生産能力の向上・拡充を実施し、各市場での収益拡大に向けた基盤を整えてきました。これらの施策効果を着実に具現化させ、アジアを中心とした新興市場における売上高および収益の拡大をさらに推進します。

特に三菱自動車が強みを持つアセアン地域では、タイ、インドネシアを中心に事業のさらなる発展を目指すほか、フィ



リピンを両国に続く中核市場と位置付け事業強化を図ります。また、各国の需要動向に応じて新型車の投入も含めて生産・販売を行えるフレキシブルな体制を築きます。

成熟国においても収益改善に向けた取り組みを加速させます。日本では日産自動車との軽自動車の企画・開発合弁会社であるNMKVを通じて、軽自動車事業のさらなる発展を目指すとともに、車種数の絞込みと車種あたり販売台数の拡大により、販売効率と損益の改善を図ります。北米においては、新車種の投入・広告宣伝の強化などにより販売網を活性化させ販売台数を引き上げます。同時に、米国工場における海外向け輸出車両の生産を行うことで稼働率向上を図ります。また、2012年に欧州生産子会社ネザーランズ・カー・ビー・ブイ（ネッドカー）の売却により固定費軽減を達成し採算が改善した欧州においては、新型『トライトン』など主力モデルの投入効果を最大化することにより、販売台数回復と収益拡大を図ります。

## ▶事業構造の改革

三菱自動車は、事業構造の改革を積極的に進めます。具体的には、需要の伸びが見込まれる新興市場での生産を

拡大させる一方、成熟国での生産能力の適正化や、工場での効率化・新世代化を進めることでグローバルでの生産能力の最適バランスの実現を目指します。今後も需要が拡大する地域での生産を拡大する予定であり、海外生産比率は上昇する見込みです。一方、日本では、日産自動車との軽自動車の企画・開発合弁会社であるNMKVにおけるプロジェクトを通じて、軽自動車生産拠点である水島製作所の稼働率が向上しています。今後も積極的に協業を通じた経営リソースの有効活用を図っていきます。

また、カーラインの整理・統合によるコスト削減を進めます。旧型のモデルや地域専用車の削減により、プラットフォーム数は2013年度時点の9から2016年度には7に、車種数も18から13に整理統合を進め、1車種および1プラットフォームあたりの販売台数を向上させ、固定費を中心としたコスト削減に取り組めます。

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

## 地域別取り組み



▶安定した経営基盤の確保

これまでに示した各施策の実行にあたっては、安定した経営基盤が必要となります。さらなる新興市場での体制強化や、商品力を高めるための先行研究、環境対応などの先端技術開発に重点的に取り組みます。「ニューステージ 2016」期間中、平均で年間1,000億円(前中期経営計画期間比約50%増)の設備投資および平均で年間800億円(前中期経営計画期間比約30%増)の研究開発費を投入する計画です。

▶品質改革への取り組み

クルマにとって品質とは、お客様に安心してお乗り頂くうえで求められる最も大切な性能であると三菱自動車は考えます。お客様のご期待にこれからもお応えし続けるため、クルマにかかわる全ての品質において業界トップレベルを目指し、三菱自動車グループを挙げて品質改革への取り組みに注力していきます。

▶2016年度業績目標

三菱自動車は、これらの諸施策の確実な実行を通じて収益性のさらなる向上を計画しており、「ニューステージ 2016」期間中に着実な成長軌道に乗せるとともに、安定的な株主還元の実現を目指します。

なお、2013年11月の「ニューステージ 2016」発表時における2016年度業績目標は、売上高2兆6,000億円(2013年度実績2兆934億円)、営業利益1,350億円(2013年度実績1,234億円)としていましたが、営業利益目標については2年前倒しの2014年度達成を目指します。つきましては、新たな2016年度業績目標を設定する必要があり、今後見直しに着手し適切な時期に発表する予定です。

業績目標

	2013年度実績	2016年度目標
販売台数(小売)	1,047千台	1,430千台
売上高	20,934億円	26,000億円
営業利益 (営業利益率)	1,234億円 5.9%	1,350億円 5.2%

製品品質で業界トップレベルを目指す

狙い

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

達成目標

- 「クオリティー・ターゲット」  
今後投入する新型車において、以下を目標として取り組む
1. 納車後3ヶ月間に発生する不具合の件数を、2012年度実績に対し、半減させる
  2. サプライヤーからの納入部品不良率を、2012年度実績に対し、半減させる
  3. 市場で不具合が発生してから対策決定までの期間を、2012年度実績に対し、半減させる



# プラグインハイブリッドEV(PHEV) システム

三菱自動車のEV(電気自動車)・4WD・SUV技術を結集して誕生したプラグインハイブリッドシステム。SUVタイプとして世界初であり、外部充電に加えて発電機と発電用エンジンを備えることで航続距離を確保し、経済的で上質、パワフルな走りも実現しています。



三菱自動車のPHEVは『i-MiEV』で培ったEV(電気自動車)技術と『ランサーエボリューション』で鍛えた4WD技術、パジェロで築いたSUVのノウハウを結集して誕生しました。いわば、自分で発電する電気自動車です。

PHEVシステムは、通常の駆動力としてモーターを使用しており、バッテリーの残量が少なくなった場合や、力強い加速が必要な場合には、エンジンが自動的に始動して発電を開始し、モーターとバッテリーに電力を供給しながら走行します。この機能により、電気自動車よりも長い航続距離を必要とするお客様のニーズに対応しています。さらに、ガソリン車では得られないモーター特有の加速感や低回転で大トルクによるアクセルレスポンスの向上、シフトショックの無い滑らかな走りも実現しています。

また、大容量バッテリーと充電機能を備えているので日常の市街地走行等は、ほとんどエンジンを始動させる必要がありません。そのためCO<sub>2</sub>を発生させず環境に優しい走りを実現しており、低燃費で経済的です。一方、ハイブリッド車の場合は発進時に一時的にバッテリーの電気を利用しているものの、通常の走行はガソリンをメインとしているところが異なる点です。

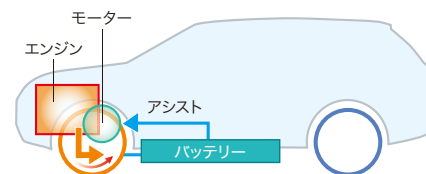
さらに、低燃費かつ快適な走行を実現する為に走行状況やバッテリー残量に応じて3つの走行モードから最適なモードを自動で選択しています。また、『アウトランダー PHEV』では「環境への貢献」だけでなく、ツインモーター 4WD及び車両運動統合システムS-AWCによる優れた走行性能で、「走る喜び」も実現しています。

## PHEV 3つの走行モード

バッテリー残量 多い	バッテリー残量 少ない	
市街地での走行 / 郊外での走行	市街地での走行	郊外での走行
<p>● EV走行モード</p> <p>住宅地や街中などの低・中速走行時にはバッテリーに蓄えた電力のみを使用しモーターで走行。走行中のガソリン消費やCO<sub>2</sub>排出はゼロ。静かでクリーンかつモーター特有の力強い走行が楽しめます。</p>	<p>● シリーズ走行モード</p> <p>エンジンを発電専用として動かし、その電力も使ってモーターで走行します。バッテリーの電力量が低下した場合や、急加速・登坂など、さらに力強い走行が必要な場合に作動します。</p>	<p>● パラレル走行モード</p> <p>高速走行時は効率の良いエンジンの駆動力を主体に走行します。加速・登坂などでさらに力強い走行が必要な場合にはモーターの駆動力がアシストします。</p>

## ハイブリッド車

ガソリン車にバッテリーとモーターを搭載したシステムで、外部からの電気を充電する機能は備えていません。



## 2014年度はアジアを中心に販売台数を増やし、増収増益を目指します。

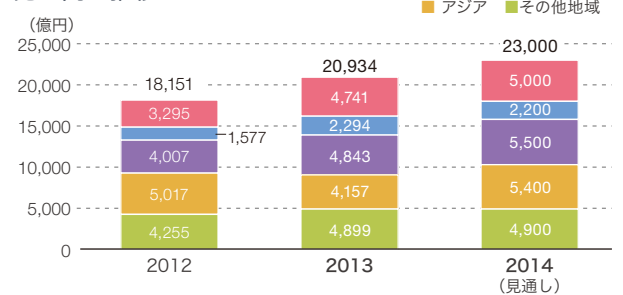
2013年度の販売台数（小売）は、タイでの落ち込みを日本、北米、欧州、中国、その他アセアン諸国でカバーし、全体では前年度を6万台（6%）上回り104万7千台となりました。この結果、売上高は前年度比2,783億円（15%）増加の2兆934億円となりとなりました。また、営業利益は販売台数の増加に加え、為替においてタイパーツで悪化したものの他の通貨が好転したことにより、前年度比560億円（83%）増加の1,234億円となりました。当期純利益についても前年度比667億円（176%）増加の1,047億円となり過去最高益を達成しました。

2014年度は、アジアを中心に販売台数を増加させ増収増益を目指す計画です。販売台数（小売）については、アジアで8万7千台増加させ43万1千台とするのをはじめ、各地域での販売を増やし、全体では2013年度比13万5千台（13%）増加の118万2千台を目指します。これにより、売上高についても2013年度比2,066億円（10%）増加の2兆3,000億円を計画しています。また、営業利益は116億円（9%）増加の1,350億円、当期利益は53億円（5%）増加の1,100億円とし、2013年度に引き続き過去最高の利益水準を目指します。

### 売上高

	2012年度	2013年度	2014年度（見通し）
日本	3,295	<b>4,741</b>	<b>5,000</b>
北米	1,577	<b>2,294</b>	<b>2,200</b>
欧州	4,007	<b>4,843</b>	<b>5,500</b>
アジア	5,017	<b>4,157</b>	<b>5,400</b>
その他地域	4,255	<b>4,899</b>	<b>4,900</b>
合計	18,151	<b>20,934</b>	<b>23,000</b>

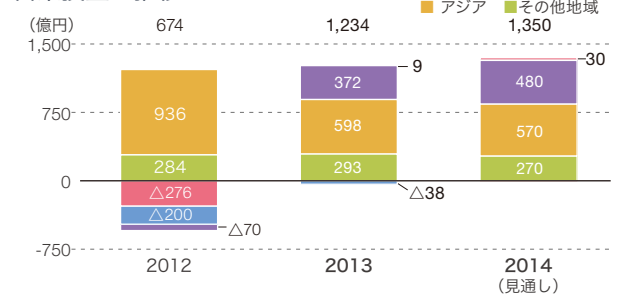
### 売上高の推移



### 営業損益

	2012年度	2013年度	2014年度（見通し）
日本	△276	<b>9</b>	<b>30</b>
北米	△200	<b>△38</b>	<b>0</b>
欧州	△70	<b>372</b>	<b>480</b>
アジア	936	<b>598</b>	<b>570</b>
その他地域	284	<b>293</b>	<b>270</b>
合計	674	<b>1,234</b>	<b>1,350</b>

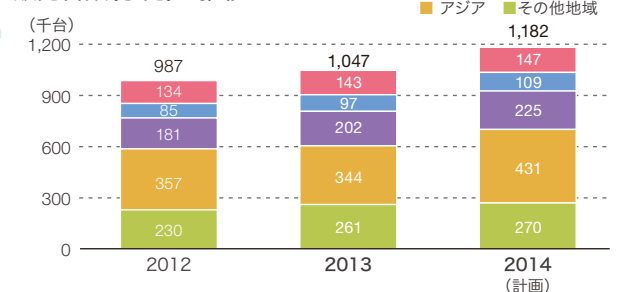
### 営業損益の推移



### 販売台数（小売）構成

	2012年度	2013年度	2014年度（計画）
日本	134	<b>143</b>	<b>147</b>
北米	85	<b>97</b>	<b>109</b>
欧州	181	<b>202</b>	<b>225</b>
アジア	357	<b>344</b>	<b>431</b>
その他地域	230	<b>261</b>	<b>270</b>
合計	987	<b>1,047</b>	<b>1,182</b>

### 販売台数（小売）の推移



## 日本



### 好調なeKシリーズと『アウトランダー PHEV』の販売拡大により 収益の拡大を目指します。

服部 俊彦  
取締役 国内営業統括部門長

#### 2013年度の業績

2013年度の日本市場における販売台数は、登録車は2012年度を下回ったものの、軽自動車において2013年6月に販売を開始した新型『eKワゴン』『eKカスタム』が順調であったことに加え、2014年2月に発売したスーパーハイトワゴンタイプの『eKスペース』の販売が好調に推移しました。この結果、登録車と軽自動車を合わせた販売台数は2012年度比9千台（7%）増加の14万3千台となりました。

売上高は、販売台数の増加により2012年度比1,446億円（44%）増加の4,741億円となりました。営業損益も増収効果や日産自動車との合併会社NMKVを通じた軽自動車事業の改善、コスト低減効果が加わり、2012年度の営業損失276億円から大幅に改善し9億円の営業利益となり増収増益を達成しました。

#### 2014年度の見通し

2014年度は『eKワゴン』『eKカスタム』の順調な販売に加え、『eKスペース』の販売が通年で寄与する見通しです。これらeKシリーズの好調な販売と『アウトランダー PHEV』の販売拡大により、日本市場での黒字体質を定着させる方針です。

販売台数は、2013年度比4千台（3%）増加の14万7千台を計画しています。また、売上高は2013年度比259億円（5%）増収の5,000億円、営業利益は21億円（133%）増益の30億円を計画しています。

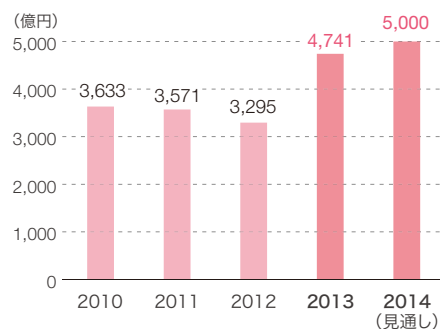


『eKスペース』

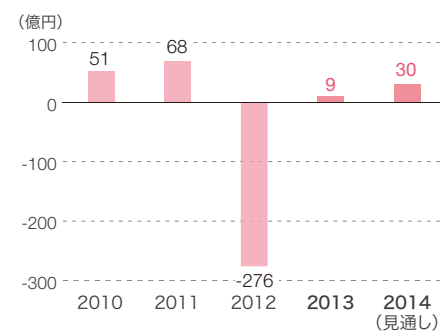


『アウトランダー PHEV』

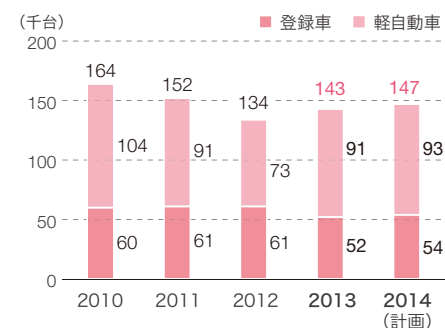
#### 売上高



#### 営業損益



#### 販売台数（小売）



北米

『アウトランダー』および『ミラージュ』の販売促進により  
販売台数の拡大を図ります。

一寸木 守一  
常務執行役員 第二海外営業統括部門長



2013年度の業績

2013年度の北米市場における販売台数は、『アウトランダー』や『ミラージュ』などの投入により、2012年度比1万2千台（14%）増加の9万7千台となりました。

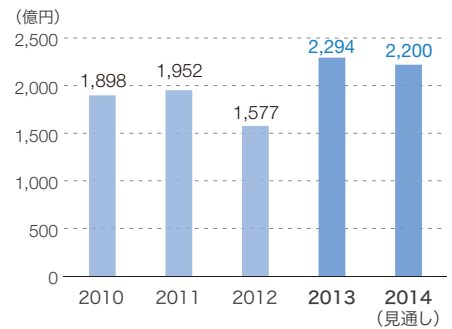
売上高は、販売台数の増加や為替の円高は正影響により、2012年度比717億円（45%）増加の2,294億円となりました。また、営業損失については、2012年度の200億円から2013年度は38億円へと改善しました。

2014年度の見通し

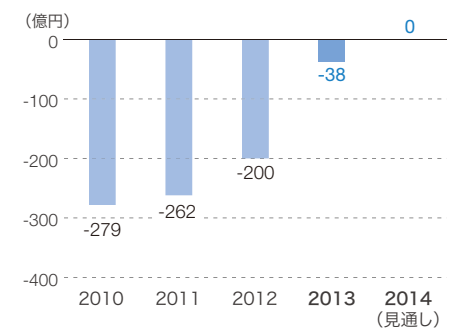
2014年度の販売台数は、北米現地生産の『アウトランダースポーツ』を軸として増加を図るとともに、2013年に投入した『アウトランダー』および『ミラージュ』の販売促進に努める方針です。

販売台数は、2013年度比1万2千台（13%）増加の10万9千台を計画しています。また、売上高は車種構成の変化により2013年度比94億円（4%）減収の2,200億円、営業損益はコスト削減等により2013年度に38億円であった損失を解消する計画です。

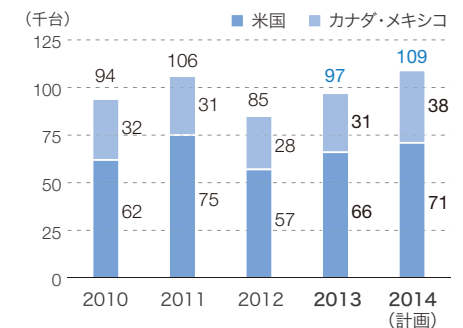
売上高



営業損益



販売台数（小売）



『アウトランダースポーツ』



『ミラージュ』

## 欧州



### 欧州各地域で『アウトランダー PHEV』の積極的な販売促進活動を展開します。

辻 穰 常務執行役員  
第一海外営業統括部門長

#### 2013年度の業績

2013年度の欧州市場における販売台数は、『アウトランダー』などの新型車投入により、2012年度比2万1千台(11%)増加の20万2千台となりました。

売上高は、為替の円高是正による為替好転や高額車両の増加により、2012年度比836億円(21%)増加の4,843億円となりました。また、営業損益については、為替の好転(円高是正)や車種構成の改善により、2012年度の営業損失70億円から2013年度は372億円の営業利益へと大幅に改善しました。

#### 2014年度の見通し

2014年度は、ロシアおよびウクライナにおいて政治情勢不安から販売台数が伸び悩むと予想していますが、西欧についてはゆるやかながら景気の回復が見込まれます。さらに、これまではオランダを中心に販売してきた『アウトランダー PHEV』について、その他欧州各国でも積極的な販売促進活動を展開する予定です。

販売台数は、2013年度比2万3千台(11%)増加の22万5千台を計画しています。また、売上高は2013年度比657億円(14%)増収の5,500億円、営業利益は108億円(29%)増益の480億円を計画しています。

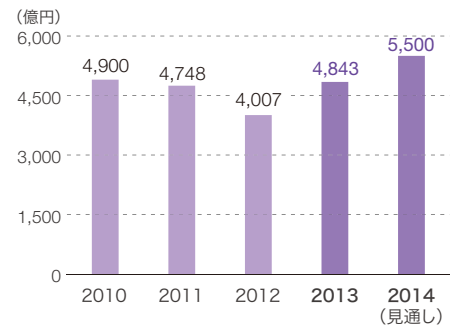


『アウトランダー』

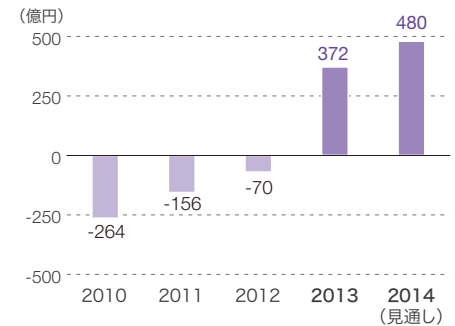


『アウトランダー PHEV』

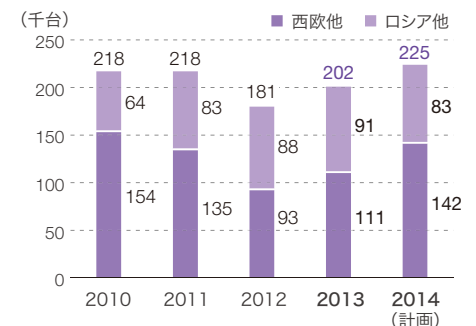
#### 売上高



#### 営業損益



#### 販売台数 (小売)



アジア

中国をはじめとした北アジア、さらにアセアンでも販売台数の増加を目指します。

一寸木 守一  
常務執行役員  
第二海外営業統括部門長 兼 タイ事業本部長

辻 穰  
常務執行役員  
第一海外営業統括部門長



2013年度の業績

2013年度のアジア市場における販売台数は、前年度に過去最高の販売となったタイで2012年12月の税優遇措置終了による反動や政情混乱による需要の低迷などにより減少しました。一方、中国は広汽三菱が大きく伸長したことに加え、フィリピン・インドネシアでは過去最高の販売台数を記録したことで、アジア全体での落ち込みを最小限に抑えました。この結果、販売台数は2012年度比1万3千台(4%)減少の34万4千台となりました。

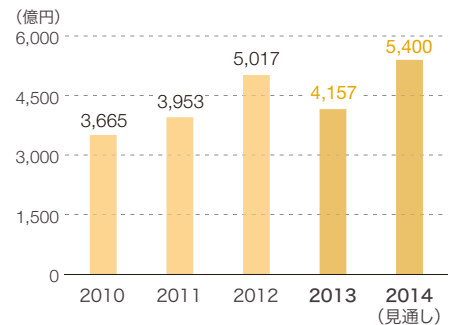
売上高は、タイでの販売台数減少の影響等で2012年度比860億円(17%)減少の4,157億円となりました。また、営業利益については、2012年度比338億円(36%)減少の598億円となりました。

2014年度の見通し

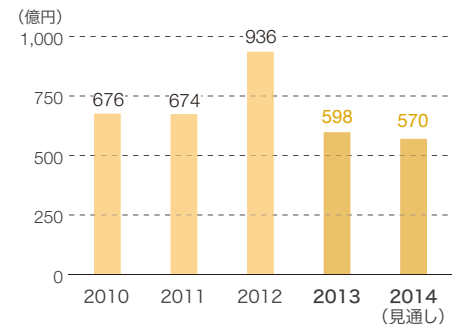
2014年度は、中国で広汽三菱の『ASX』や『パジェロスポーツ』を中心に販売を伸ばすことにより、北アジア合計の販売台数は2013年度比5万台(50%)増加の15万1千台を計画しています。また、アセアンについては、タイで新型『トライトン』の投入に加え、インドネシア、フィリピンなどで引き続き販売台数を伸ばし、前年度比3万7千台(15%)増加の28万台を計画しています。

アジア市場全体の販売台数は、2013年度比8万7千台(25%)増加の43万1千台を計画しています。また、売上高は2013年度比1,243億円(30%)増収の5,400億円を計画しています。営業利益については、2013年度比28億円(5%)減益の570億円を見込んでいます。

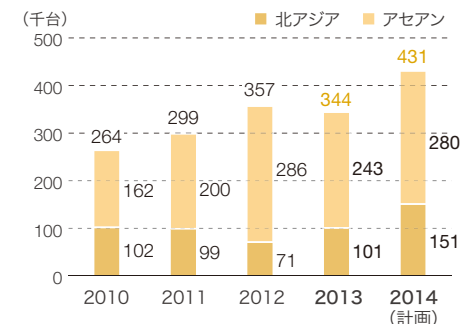
売上高



営業利益



販売台数 (小売)



『パジェロスポーツ』



『アトラージュ』

## その他地域 (豪州・ニュージーランド、中南米、中東・アフリカ)

新商品投入や積極的なマーケティング活動により販売台数の着実な増加を図ります。

一寸木 守一  
常務執行役員  
第二海外営業統括部門長

辻 穰  
常務執行役員  
第一海外営業統括部門長

### 2013年度の業績

2013年度のその他地域における販売台数は、豪州・ニュージーランド、中南米、中東・アフリカ地域ともに2012年度を上回り、全体では2012年度比3万1千台(14%)増加の26万1千台となりました。

売上高は、販売台数の増加により、2012年度比644億円(15%)増加の4,899億円となりました。また、営業利益については、2012年度比9億円(3%)と微増し293億円となりました。

### 2014年度の見通し

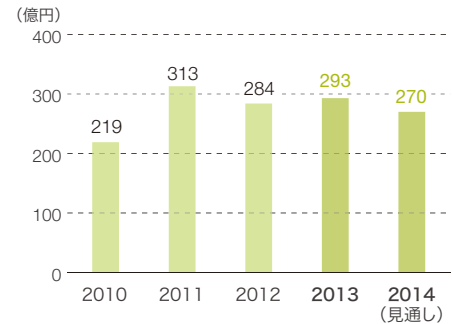
2014年度は、新商品投入や積極的なマーケティング活動を展開する予定です。

販売台数は、2013年度比9千台(3%)増加の27万台を計画しています。また、売上高は2013年度比1億円の微増で4,900億円を予定しており、営業利益は2013年度比23億円(8%)減益の270億円を計画しています。

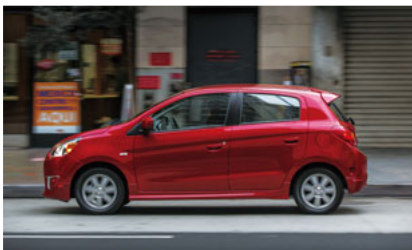
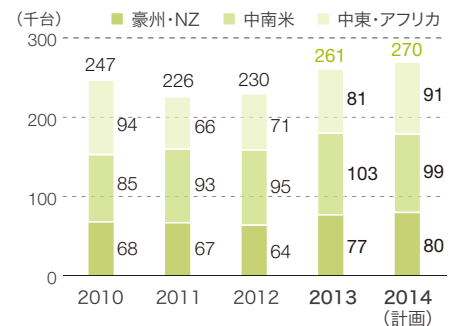
### 売上高



### 営業利益



### 販売台数 (小売)



『ミラージュ/スペーススター』



『ASX』



『パジェロ』

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制

### ～迅速かつ透明性の高い経営～

当社の経営上の重要事項の決定と業務執行の監督は、取締役会が行います。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、常務執行役員、監査役など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。

当社は、監査役・監査役会制度の採用、および取締役会の諮問機関である「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。

## 監査役監査および内部監査の状況

### ～適正な監査を実施～

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、取締役などから事業の報告を聞くとともに、重要書類の閲覧、内部監査部門や会計監査人および関係会社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、業務執行のライン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。

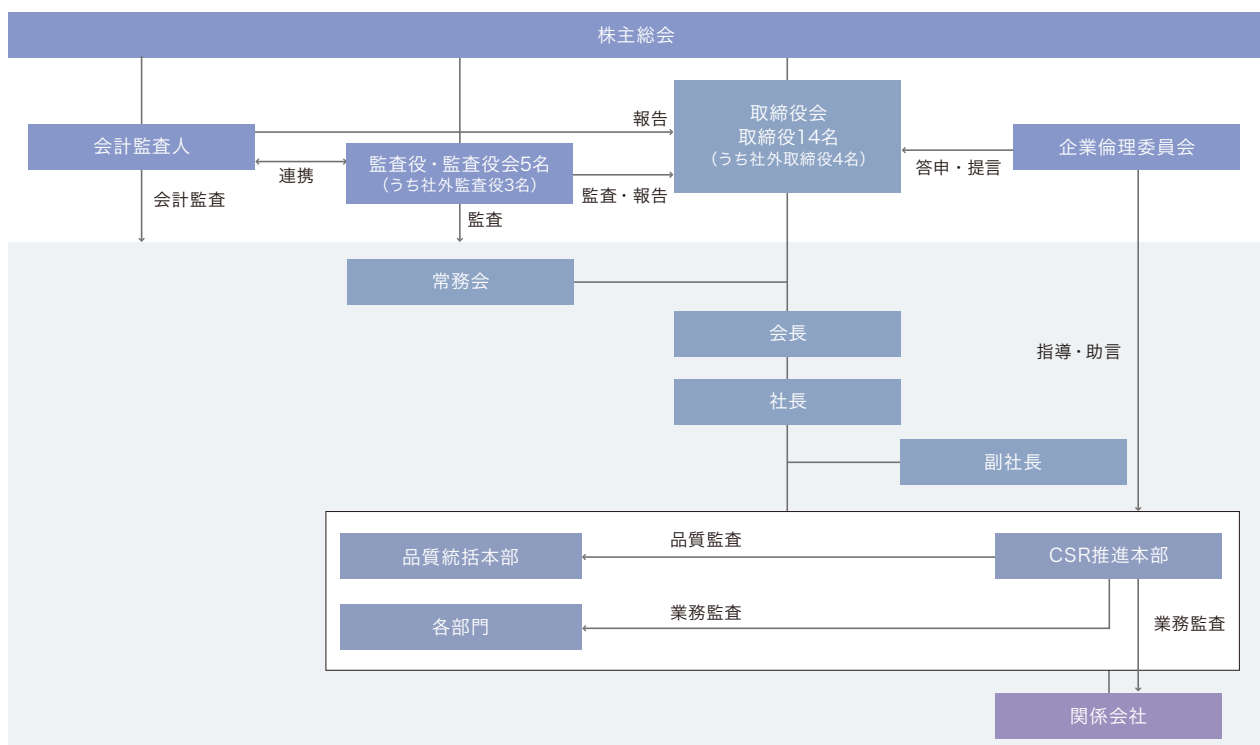
業務監査部は、当社および国内外の関係会社に対し適切な業務運営が行われているかどうかの内部監査を計画的に実施しています。その中でコンプライアンス体制やリスク管理を含む内部管理体制の適切性・有効性を検証し、当社および関係会社の経営陣に報告するとともに、業務改善を提案し実施状況のモニタリングも行っています。

## 諮問機関からの指導・助言

### ～「社外の目」の取り入れ～

取締役会に対する諮問機関であり、社外有識者6人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。(P25ご参照)

コーポレート・ガバナンス体制 (2014年6月30日現在)





取締役



益子 修  
取締役会長 兼 CEO(代表取締役)



相川 哲郎  
取締役社長 兼 COO(代表取締役)



春成 敬  
取締役副社長(代表取締役)  
(海外事業担当)  
第一海外営業担当  
第二海外営業担当  
グローバル・アフターセールス担当



中尾 龍吾  
取締役副社長(代表取締役)  
商品戦略・事業化担当  
開発担当



上杉 雅勇  
取締役副社長  
ミツビシ・モーターズ・ノース・  
アメリカ・インク取締役会長  
兼 CEO



青砥 修一  
常務取締役(コスト改革担当)  
企業倫理担当役員  
CSR・管理・経理統括部門長  
購買担当



田畑 豊  
常務取締役  
経営企画・財務統括部門長



服部 俊彦  
取締役  
国内営業統括部門長



泉澤 清次  
取締役  
品質統括部門長



安藤 剛史  
取締役  
生産統括部門長



佐々木 幹夫  
取締役(社外取締役)



坂本 春生  
取締役(社外取締役)



宮永 俊一  
取締役(社外取締役)



新浪 剛史  
取締役(社外取締役)

監査役

木村 英生  
監査役(常勤)

福田 滝太郎  
監査役(常勤)

野島 龍彦  
監査役(社外監査役)

永易 克典  
監査役(社外監査役)

岩波 利光  
監査役(社外監査役)

常務執行役員

黒井 義博  
経営企画本部長

中村 義和  
環境担当役員  
CSR推進本部長

大道 正夫  
管理本部長

野田 浩  
経理本部長

為近 哲也  
商品戦略・  
事業化統括部門長

岡本 金典  
PX(C&D-Seg)  
兼 EVビジネス本部長

佐藤 尚  
開発統括部門長

辻 穰  
第一海外営業統括部門長

一寸木 守一  
第二海外営業統括部門長  
兼 タイ事業本部長

執行役員

稲田 仁士  
経営企画・財務統括部門  
長補佐  
兼 経営企画本部 副本部長

横澤 陽一  
経営企画本部 副本部長

米澤 伸明  
財務本部長

國本 恒博  
デザイン本部長

服部 行博  
購買統括部門長

友納 文隆  
パワートレイン製作所長

横幕 康次  
品質統括本部長

蓮尾 隆一  
国内営業本部長

矢田部 陽一郎  
グローバル・アフター  
セールス事業統括部門長

田中 朋典  
アフターセールス本部長

片岡 英一  
海外業務管理本部長

堀之内 兼一  
アジア・アセアン本部長

池田 知治  
中南米・豪州・NZ本部長

橋本 徹  
株式会社NMKV  
取締役副社長・COO

辰巳 大助  
广汽三菱汽车有限公司  
取締役社長

植木 将彦  
ミツビシ・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  
兼 CEO

北尾 光教  
ミツビシ・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  
兼 COO・CQO

# 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。

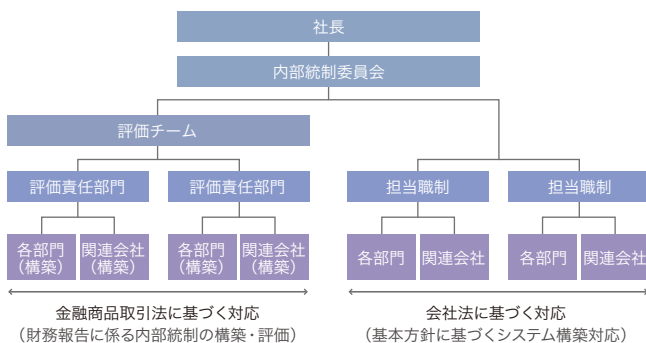
田畑 豊  
常務取締役 経営企画・財務統括部門長

## 内部統制システムの整備

当社は取締役会で決議した基本方針に基づき、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



## 情報管理の徹底

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。

また、個人情報保護に関しては、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。さらに、eラーニングなどを通じて、社員教育を継続実施しており、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

### ～厳正な輸出管理～

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。

## リスク管理体制の整備

グループ全体のリスク管理体制を整備し、改善を進めています。各統括部門もしくは本部においては、任命された「リスク管理責任者」のもとで、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、体制強化・徹底を図っています。その中で、特に全社レベルでの対策が必要なリスクを「優先リスク」として選定し、関係部門が連携して対策を立案・実施しています。関係会社においては定期的に状況を確認し、必要に応じて個別に対策状況をヒアリングするなど取り組みの強化を図っています。

## 災害対策・BCPへの取り組み

地震などの大規模自然災害や感染症の大流行などが発生した場合は、「社員とその家族、お客様の安全確保と地域社会との共助」を基本方針として、災害対策・BCP（事業継続計画）に取り組んでいます。

災害対策については、平時から緊急時を想定した各製作所間やグループ会社間の通信連絡訓練を実施しています。帰宅困難者対策として本社では3日間の社内待機を想定し、家族との連絡手段の確保や災害用品の備蓄など、近隣自治体と連携しながら取り組みを進めています。

BCPについては、大地震の発生や感染症の大流行を想定した行動計画書を作成し、各地区と連携した訓練によりBCPの改善を図っています。

# 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 (コスト改革担当) 企業倫理担当役員 CSR・管理・経理統括部門長 購買担当

## 企業倫理推進体制

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ドリーダーとし、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、不祥事の防止・早期発見ならびに自浄作用を発揮するために、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、三菱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、各職場で「同じ過ちを繰り返さないために、自分たちがやるべきこと」を考える日としています。

## 企業倫理実践プログラム

各部門のコンプライアンス・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プログラムに取り組んでいます。

2013年度は、コンプライアンス・オフィサーやコードリーダーに対する社外講師によるコンプライアンス研修や、国内グループ会社 (特約販売会社を含む) を対象に、グループ内の好事例紹介や新しい法令への対応などをテーマとした研修会を実施しました。

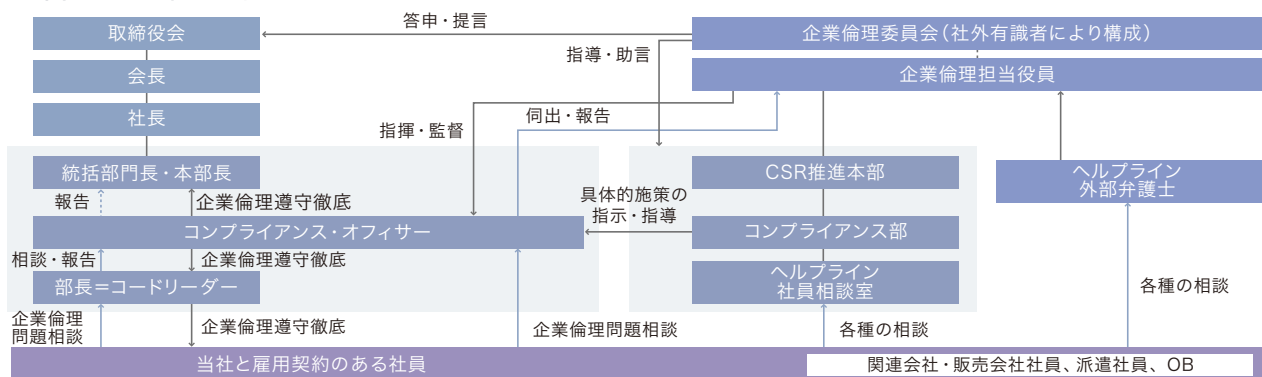
また、身近な企業倫理問題を職場で議論する「企業倫理問題検討会」も毎年 (年3回) 実施しています。

## 企業倫理委員会について

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。

委員会は社外の有識者のみで構成され、「社外の目」「世間の常識」の視点から、指導・助言などを行うことを目的としています。対象は企業倫理に限定せず、品質問題・企業風土に関する事項も含んでいます。2013年度は12回の委員会を開催し、品質向上活動など22議題について説明し、委員会から意見・指導・助言をいただきました。

## 企業倫理遵守推進体制



## 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。

中村 義和  
常務執行役員 環境担当役員 CSR推進本部長

### 社会貢献活動方針に基づく“STEP”活動

三菱自動車は、「次世代育成」「交通安全」「環境保全」「地域活動」の4つを社会貢献活動の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ます。



「本物の体験を通じて楽しく学ぶ」というコンセプトのもと小学校で開催した「体験授業プログラム」。社員の説明とともに児童に電気自動車の同乗試乗と充電を体験してもらいます。

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。

## 環境対応への取り組み

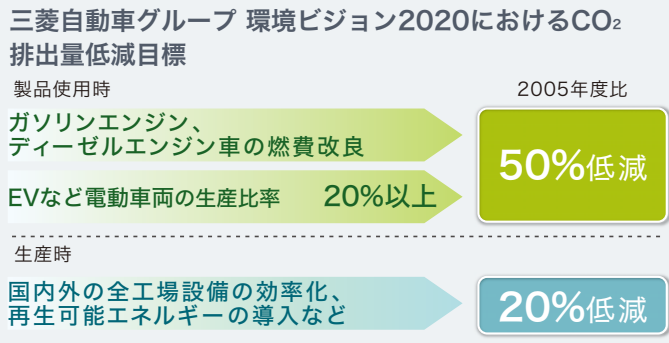
当社は、「環境ビジョン2020」の実現に向けた中間目標値として「環境行動計画2015」を2011年1月に策定し、グループ一体となって環境保全への取り組みを積極的に推進しています。

### 『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。このビジョンは“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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量を2005年度比25%低減、また生産時のCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比15%低減することを目指します。



## 目次

---

連結財務サマリー .....	28
経営成績 .....	29
連結貸借対照表 .....	34
連結損益計算書 .....	36
連結包括利益計算書 .....	37
連結株主資本等変動計算書 .....	38
連結キャッシュ・フロー計算書 .....	39



# 連結財務サマリー

(単位：百万円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
会計年度：					
売上高	1,445,616	1,828,497	1,807,293	1,815,113	2,093,409
営業利益	13,920	40,274	63,674	67,382	123,434
経常利益	12,980	38,949	60,904	93,903	129,472
当期純利益	4,758	15,621	23,928	37,978	104,664

(単位：円)

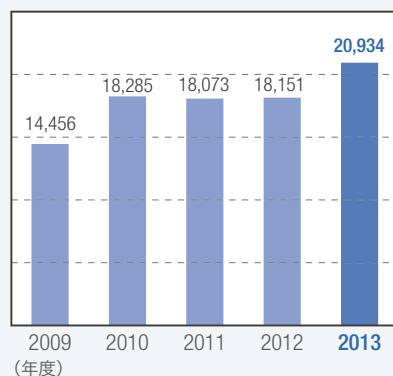
1株当たりデータ：					
当期純利益金額	0.86	2.82	4.32	66.05*	156.60*
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	0.51	1.66	2.40	37.09*	104.29*
配当金	—	—	—	—	25.00

(単位：百万円)

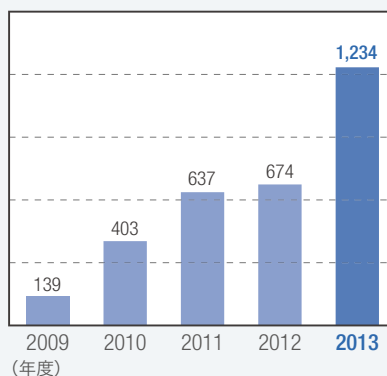
会計年度末：					
資産合計	1,258,669	1,312,511	1,321,306	1,452,809	1,543,890
純資産合計	234,478	248,092	265,620	351,227	550,009

※2013年8月1日付で普通株式10株を1株の割合で併合しており、2012年度及び2013年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して1株当たり当期純利益金額、潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額を算定しています。

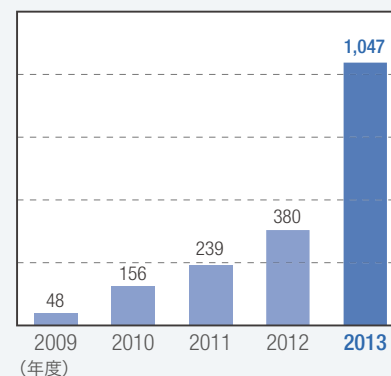
売上高  
(億円)



営業利益  
(億円)



当期純損益  
(億円)



# 経営成績

## 概要

当年度（2013年度）の自動車業界を取り巻く事業環境は、米国経済の回復やユーロ圏の底打ち、日銀の金融緩和を受けた円高是正などで景気の回復傾向が強まる一方、米国の量的金融緩和縮小を巡る新興国経済の動揺、中国の経済成長鈍化、一部新興国における政治・経済の混乱、新たに加わったウクライナ問題という地政学的リスクなど、依然として不安要因を抱えた状況にありました。

また、当社グループの中期経営計画「ジャンプ 2013」において、当年度は最終年度に当たりますが、同計画の基本方針である「成長と飛躍」の実現に向け、「新興市場・環境対応」と「収益レベルの底上げ」に鋭意取り組みました。

## 販売の状況

当年度の販売台数（小売）は、前年度比6万台（6%）増加の104万7千台となりました。

地域別には、日本では、登録車が前年度を下回った一方、軽自動車は2013年6月より発売した新型『eKワゴン』『eKカスタム』に加え、2014年2月に発売した『eKスペース』が好調に推移しており、前年度比9千台（7%）増加の14万3千台となりました。北米では新型『アウトランダー』、新型『ミラーージュ』の新車効果により、前年度比1万2千台（14%）増加の9万7千台となりました。欧州では、『アウトランダー PHEV』などの新車効果により、前年度比2万1千台（11%）増加の20万2千台となりました。アジアについては、タイで2012年12月に終了したファーストカーバイヤープログラムの終了に伴う反動や、政情混乱による需要の低迷などにより減少しまし

たが、广汽三菱を中心に中国が大きく伸長したことに加え、フィリピン・インドネシアでは過去最高を記録したことで、地域全体で前年度比1万3千台（4%）減少の34万4千台となりました。その他地域では、豪州・ニュージーランド、中南米、中東アフリカ地域ともに前年度を上回り、地域全体で、前年度比3万1千台（14%）増加の26万1千台となりました。

## 売上高および損益の状況

当年度の売上高は、前年度比2,783億円（15%）増加の2兆934億円となりました。営業利益は、販売費や研究開発費などの増加があった一方、為替が好転したことに加え、コスト削減策を確実に実行した結果、前年度比560億円（83%）増加の1,234億円となりました。経常利益は、前年度比356億円（38%）増加の1,295億円、当期純利益は、前年度比667億円（176%）増加の1,047億円となり、営業利益、経常利益、純利益のすべての利益項目で過去最高益となりました。

## 事業の種類別セグメント情報

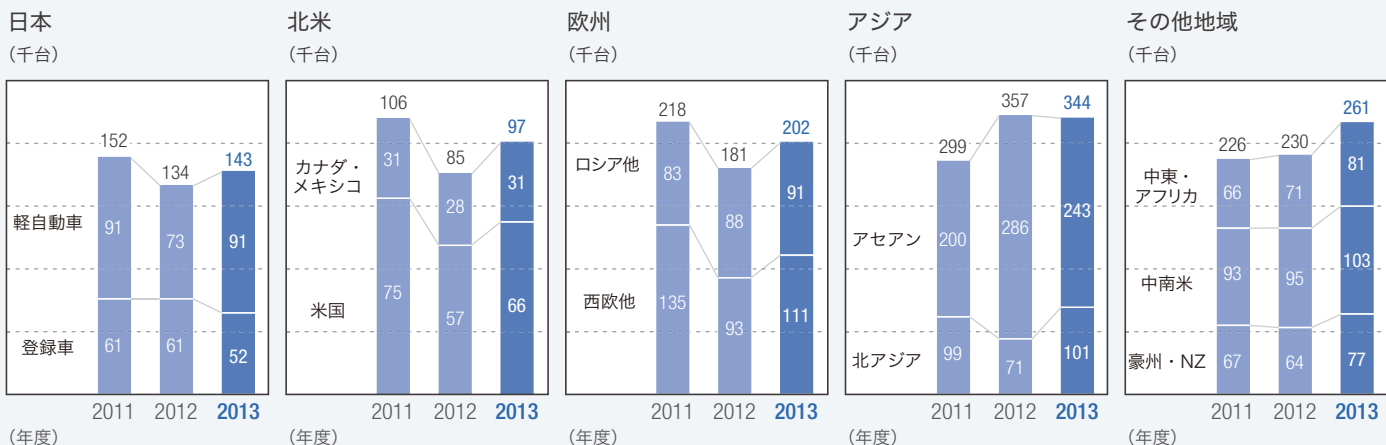
### ● 自動車事業

自動車事業に係る売上高は、前年度比2,761億円（15%）増加の2兆812億円となり、営業利益は前年度比569億円増加の1,219億円となりました。

### ● 金融事業

金融事業に係る売上高は、前年度比21億円（21%）増加の122億円となり、営業利益は前年度比9億円減少の15億円となりました。

地域別販売台数（小売）



## 所在地別セグメント情報

### ● 日本 (増収、増益)

売上高は、売上台数の増加により、前年度比2,998億円(21%)増加の1兆7,444億円となり、営業利益も為替の円高是正影響やコスト低減効果も加わり、前年度比591億円(639%)増加の684億円となりました。

### ● 北米 (増収、黒字化)

売上高は、売上台数の増加や為替の円高是正影響により、前年度比922億円(53%)増加の2,673億円となり、営業利益も27億円となりました。

### ● 欧州 (増収、減益)

売上高は、為替の円高是正影響や高額車両の増加により、前年度比79億円(7%)増加の1,287億円となりましたが、営業利益は費用の増加などにより、前年度比31億円(27%)減少の82億円となりました。

### ● アジア・その他の地域 (増収、減益)

売上高は、主にアセアン地域の売上台数増加により、前年度比55億円(1%)増加の8,562億円となりましたが、営業利益は販売費用の増加や採算の良い車種の販売減少などにより前年度比77億円(14%)減少の480億円となりました。

※所在地別セグメント情報では、日本については当社及び国内連結子会社、海外については、各地域に所在する海外連結子会社の業績を説明しています。P16～P21の「地域別営業概況」では、外部顧客の所在地を基礎として区分した地域別業績を説明しているため、値は異なります。

## 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、前年度末比911億円増加し1兆5,439

億円となりました。負債は、前年度末比1,077億円減少し9,939億円となりました。純資産は、前年度末比1,988億円増加し5,500億円となりました。

当年度のキャッシュ・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、2,104億円の収入となりました。(前年度は1,722億円の収入)

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出などにより814億円の支出となりました。(前年度は1,143億円の支出)

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済による支出などにより、821億円の支出となりました。(前年度は83億円の支出)

その結果、当年度末における現金及び現金同等物の残高は、4,117億円となりました。(前年度末残高は3,612億円)

### キャッシュ・フロー関連指標の推移

(各年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
自己資本比率 (%)	18.8	17.8	18.2	19.5	23.4	35.0
時価ベースの自己資本比率 (%)	60.8	55.9	43.0	39.4	41.0	68.8
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	—	3.9	3.8	2.9	2.1	1.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ	—	7.4	7.9	8.5	15.9	22.3

※自己資本比率：自己資本/総資産

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。

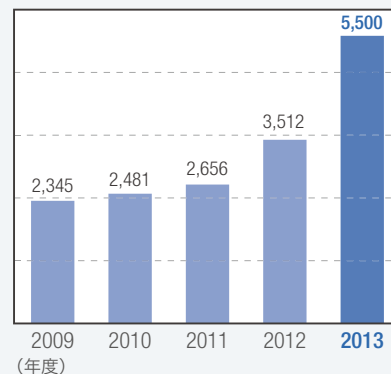
総資産  
(億円)



有利子負債  
(億円)



純資産  
(億円)





## 事業等のリスク

当社グループの経営成績およ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。

### 国内外の経済情勢および社会情勢の影響

当社グループの当年度売上高に占める海外売上高比率は約8割であり、日本のほか、当社グループの今後の地域戦略の中心を担うアセアン諸国その他の新興市場国等の経済情勢および社会情勢が変化した場合、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。また、海外市場における事業展開には、法制や税制の変更、政治・経済情勢の変化、インフラの未整備、人材確保の困難性、テロ等の非常事態、伝染病の流行等といったリスクが内在しており、当該リスクの顕在化により、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 自動車業界の競争激化の影響

自動車業界は過剰生産能力等を背景として、世界的な競争が熾烈化しており、価格競争などにより販売インセンティブや効果的な広告宣伝活動が販売促進およびマーケットシェアの維持に不可欠になっています。こうした価格競争や販売インセンティブ等の増加は当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

また、自動車業界の競争の熾烈化に伴い、新製品の開発サイクルがより短期的となっている中、価格、品質、安全性等の様々な面で顧客のニーズを捉えた新製品を適時・適切に提供できない場合、また当社の戦略商品が市場に十分に受け入れられない場合には、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。さらに、当社グループが競争力の維持強化に向けた施策を今後効果的に講じる

ことができない場合には、製品の需要の低下等により、当社グループの経営成績または財政状態に重大な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、日本および世界各地に製造拠点等の設備を有しており、当該各地で大規模な地震・台風・洪水等の自然災害や火災等の事故、感染症の発生により、当社グループまたはその取引先の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経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 法規制等の影響

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、当社グループが当該法規制に適用またはこれを遵守できない場合、またそれにより制裁を受けた場合、改正・強化された新たな規制への適用または遵守のために多額の費用が生じる場合などは当社グループの経営成績または財政状態に重大な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、多数の取引先から原材料および部品等を購入し、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、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 為替変動の影響

当社グループの当年度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、当社グループの経営成績または財政状態に重大な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（短期借入金および長期借入金の合計額）は、2014年3月末時点で2,224億円であり、同日時点での当社の連結現預金残高は4,501億円であるため、その影響は一部軽減されるものの、今後の金融情勢の変化による調達金利の変動により当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 計画前提と現実との相違等により中期経営計画における目標を達成できない場合の影響

当社グループは、中期経営計画を策定し、中期的な事業戦略を定めていますが、中期経営計画の前提が現実と異なることとなった場合、また、本項記載の他のリスクが顕在化した等の場合には、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 製品の品質・安全性の影響

当社グループによる製品の品質向上および安全性の確保の努力にかかわらず、製品の欠陥または不具合によるリコールまたは改善対策等が大規模なものとなり、または大規模な製造物責任を追及された場合には、多額の費用負担、当社製品への評価および需要の低下等により、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 訴訟等の影響

当社グループが、事業を遂行していく上で、ユーザー、取引先や第三者との間で訴訟等が発生し、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

また、現時点で係争中の訴訟等についての判決等が当社グループの主張や予測と異なる結果となった場合、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

当社は、2010年2月20日、当社のエジプトにおける旧販売会社であるMASRIA Co. Ltd（以下「原告」）から、当社による同社との販売店契約の解約について、9億米ドルの損害賠償請求を含む訴訟（以下「本訴訟」）を提起されています。本訴訟につき2010年10月26日に第一審裁判所、2012年7月3日に控訴審裁判所において、それぞれ、原告の訴えを却下する旨の判決がありました。原告がこれに対し、2012年7月21日付でエジプト最高裁判所に上告したため、本訴訟は上告審に係属中です。

当社による販売店契約の解約は、当該契約の定めに従ってなされた合法的なものであり、原告の請求原因には合理性がないことなどから、現時点において、本訴訟は当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼすものではないと判断しています。

### 他企業との提携の影響

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、提携先との協議の不調等、当社グループの管理できない要因により、提携の目的を十分に達成できない場合、当社グループの経営成績または財政状態に重大な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、技術をもったもの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または適時に競争力のある価格で調達ができない場合、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 顧客、取引先等の信用リスクの影響

当社グループは、顧客や、販売業者、金融事業によるリース先等の取引先の信用リスクを有しています。かかる信用リスクに基づく損失が当社グループの想定を上回る場合には、当社グループの経営成績または財政状態に重大な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・ノウハウ等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侵害のために製造販売の中止、賠償金支払、当社製品への評価および需要の低下等が生じた場合、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

### 情報技術および情報セキュリティの影響

当社グループの運営や製品等に利用する情報技術およびネットワークやシステムについては、ハッカーやコンピュータウィルスによる攻撃、不正使用やインフラ障害等により支障を来すおそれがあり、その結果、当社グループの経営成績または財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、個人情報を含むグループ内外の機密情報を保有しており、当該情報が不正に外部に流出した場合、当社グループの社会的信用および経営成績または財政状態に重大な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)

	2012年度 (2013年3月31日)	2013年度 (2014年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	409,509	450,063
受取手形及び売掛金	149,555	173,535
販売金融債権	26,856	28,927
商品及び製品	143,046	156,080
仕掛品	33,979	24,876
原材料及び貯蔵品	25,295	26,593
短期貸付金	90	3,261
繰延税金資産	3,543	15,445
その他	93,416	61,803
貸倒引当金	△6,312	△4,025
<b>流動資産合計</b>	878,980	936,561
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	82,541	79,678
機械装置及び運搬具(純額)	139,756	148,565
工具、器具及び備品(純額)	51,977	55,033
土地	99,432	101,022
建設仮勘定	13,196	16,501
<b>有形固定資産合計</b>	386,903	400,801
<b>無形固定資産</b>	12,894	12,937
<b>投資その他の資産</b>		
長期販売金融債権	48,228	40,652
投資有価証券	67,251	71,759
長期貸付金	4,562	7,775
退職給付に係る資産	—	7,884
繰延税金資産	4,349	9,898
その他	59,873	62,531
貸倒引当金	△10,234	△6,911
<b>投資その他の資産合計</b>	174,031	193,590
<b>固定資産合計</b>	573,829	607,329
<b>資産合計</b>	1,452,809	1,543,890

(単位：百万円)

	2012年度 (2013年3月31日)	2013年度 (2014年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	313,810	355,724
短期借入金	113,984	121,074
1年内返済予定の長期借入金	143,271	32,611
リース債務	4,703	3,818
未払金及び未払費用	106,168	113,893
未払法人税等	8,360	9,522
繰延税金負債	346	15
製品保証引当金	28,273	31,993
その他	68,328	52,291
流動負債合計	787,248	720,946
固定負債		
長期借入金	107,125	68,672
リース債務	6,793	4,933
繰延税金負債	30,103	28,053
退職給付引当金	111,660	—
役員退職慰労引当金	912	912
退職給付に係る負債	—	113,747
その他	57,738	56,614
固定負債合計	314,333	272,934
負債合計	1,101,581	993,880
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	657,355	165,701
資本剰余金	432,666	85,257
利益剰余金	△688,049	340,714
自己株式	△217	△219
株主資本合計	401,754	591,453
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,222	5,786
繰延ヘッジ損益	2,980	△1,641
為替換算調整勘定	△69,759	△51,323
退職給付に係る調整累計額	—	△3,742
その他の包括利益累計額合計	△61,556	△50,921
少数株主持分	11,030	9,477
純資産合計	351,227	550,009
負債純資産合計	1,452,809	1,543,890

# 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2012年度 (自 2012年4月1日 至 2013年3月31日)	2013年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)
売上高	1,815,113	2,093,409
売上原価	1,475,141	1,643,176
売上総利益	339,971	450,232
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費及び販売促進費	75,225	106,143
運賃	43,252	56,595
貸倒引当金繰入額	232	△1,144
役員報酬及び給料手当	60,761	64,515
退職給付費用	5,080	5,155
減価償却費	8,795	9,129
研究開発費	34,817	36,714
その他	44,422	49,687
販売費及び一般管理費合計	272,589	326,797
営業利益又は営業損失(△)	67,382	123,434
営業外収益		
受取利息	3,746	5,325
受取配当金	1,144	1,031
為替差益	30,395	16,674
持分法による投資利益	4,853	7,373
その他	2,012	929
営業外収益合計	42,152	31,333
営業外費用		
支払利息	10,624	9,345
株式交付費	—	12,639
訴訟関連費用	1,538	1,031
その他	3,469	2,279
営業外費用合計	15,631	25,295
経常利益又は経常損失(△)	93,903	129,472
特別利益		
固定資産売却益	332	1,198
関係会社株式売却益	—	802
投資有価証券売却益	11,533	205
その他	155	85
特別利益合計	12,022	2,291
特別損失		
固定資産除却損	5,328	4,572
固定資産売却損	36	664
減損損失	793	6,902
関係会社株式売却損	30,188	185
その他	182	2,243
特別損失合計	36,529	14,568
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	69,396	117,194
法人税、住民税及び事業税	17,383	24,693
法人税等調整額	10,385	△14,629
法人税等合計	27,769	10,063
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(△)	41,627	107,130
少数株主利益	3,648	2,465
当期純利益又は当期純損失(△)	37,978	104,664

# 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2012年度 (自 2012年4月1日) (至 2013年3月31日)	2013年度 (自 2013年4月1日) (至 2014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(△)	41,627	107,130
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△6,087	558
繰延ヘッジ損益	747	△3,438
為替換算調整勘定	42,817	7,621
持分法適用会社に対する持分相当額	9,354	9,936
その他の包括利益合計	46,832	14,677
包括利益	88,459	121,808
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	83,177	119,028
少数株主に係る包括利益	5,281	2,780

# 連結株主資本等変動計算書

2012年度(自 2012年4月1日 至 2013年3月31日)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	657,355	432,666	△726,028	△15	363,976
当期変動額					
新株の発行					
欠損填補					
資本金から剰余金への振替					
当期純利益又は当期純損失(△)			37,978		37,978
自己株式の取得				△201	△201
自己株式の処分					
自己株式の消却					
持分法の適用範囲の変動					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	37,978	△201	37,777
当期末残高	657,355	432,666	△688,049	△217	401,754

	その他の包括利益累計額						少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	11,327	2,232	△120,542	—	△106,982	8,626	265,620	
当期変動額								
新株の発行								
欠損填補								
資本金から剰余金への振替								
当期純利益又は当期純損失(△)							37,978	
自己株式の取得							△201	
自己株式の処分								
自己株式の消却								
持分法の適用範囲の変動								
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△6,104	747	50,782	—	45,426	2,404	47,830	
当期変動額合計	△6,104	747	50,782	—	45,426	2,404	85,607	
当期末残高	5,222	2,980	△69,759	—	△61,556	11,030	351,227	

2013年度(自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	657,355	432,666	△688,049	△217	401,754
当期変動額					
新株の発行	133,375	133,375			266,750
欠損填補		△924,102	924,102		—
資本金から剰余金への振替	△625,028	625,028			—
当期純利益又は当期純損失(△)			104,664		104,664
自己株式の取得				△181,711	△181,711
自己株式の処分		0		0	0
自己株式の消却		△181,709		181,709	—
持分法の適用範囲の変動			△3		△3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	△491,653	△347,408	1,028,764	△2	189,699
当期末残高	165,701	85,257	340,714	△219	591,453

	その他の包括利益累計額						少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	5,222	2,980	△69,759	—	△61,556	11,030	351,227	
当期変動額								
新株の発行							266,750	
欠損填補							—	
資本金から剰余金への振替							—	
当期純利益又は当期純損失(△)							104,664	
自己株式の取得							△181,711	
自己株式の処分							0	
自己株式の消却							—	
持分法の適用範囲の変動							△3	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	563	△4,621	18,435	△3,742	10,635	△1,553	9,082	
当期変動額合計	563	△4,621	18,435	△3,742	10,635	△1,553	198,781	
当期末残高	5,786	△1,641	△51,323	△3,742	△50,921	9,477	550,009	



# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2012年度 (自 2012年4月1日 至 2013年3月31日)	2013年度 (自 2013年4月1日 至 2014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(△)	69,396	117,194
減価償却費	54,324	59,211
減損損失	793	6,902
のれん償却額	1	1
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,596	△2,445
退職給付引当金の増減額(△は減少)	2,676	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	—	△3,372
受取利息及び受取配当金	△4,890	△6,356
支払利息	10,624	9,345
為替差損益(△は益)	10,467	△7,507
持分法による投資損益(△は益)	△4,853	△7,373
固定資産除売却損益(△は益)	5,032	4,038
投資有価証券売却損益(△は益)	△11,533	△205
関係会社株式売却損益(△は益)	30,188	△616
株式交付費	—	12,639
売上債権の増減額(△は増加)	14,919	△23,910
たな卸資産の増減額(△は増加)	5,976	△1,187
販売金融債権の増減額(△は増加)	15,153	12,249
仕入債務の増減額(△は減少)	△22,208	42,135
その他	19,972	23,163
小計	194,443	233,906
利息及び配当金の受取額	7,218	9,396
利息の支払額	△10,826	△9,453
法人税等の支払額	△18,608	△23,404
営業活動によるキャッシュ・フロー	172,227	210,443
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)	△40,203	9,583
有形固定資産の取得による支出	△61,573	△90,695
有形固定資産の売却による収入	8,528	14,715
投資有価証券の取得による支出	△944	△0
投資有価証券の売却による収入	12,563	221
関係会社出資金の払込による支出	△11,381	—
短期貸付金の増減額(△は増加)	8,651	△1,625
長期貸付による支出	△0	△6,294
長期貸付金の回収による収入	302	705
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△21,587	△2,265
その他	△8,681	△5,697
投資活動によるキャッシュ・フロー	△114,327	△81,352
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)	21,552	△5,790
長期借入れによる収入	85,169	2,925
長期借入金の返済による支出	△106,473	△142,824
株式の発行による収入	—	254,111
自己株式の取得による支出	△201	△181,711
少数株主への配当金の支払額	△3,562	△4,313
その他	△4,793	△4,480
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,310	△82,083
現金及び現金同等物に係る換算差額	546	3,520
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	50,136	50,527
現金及び現金同等物の期首残高	310,993	361,167
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	37	—
現金及び現金同等物の期末残高	361,167	411,695

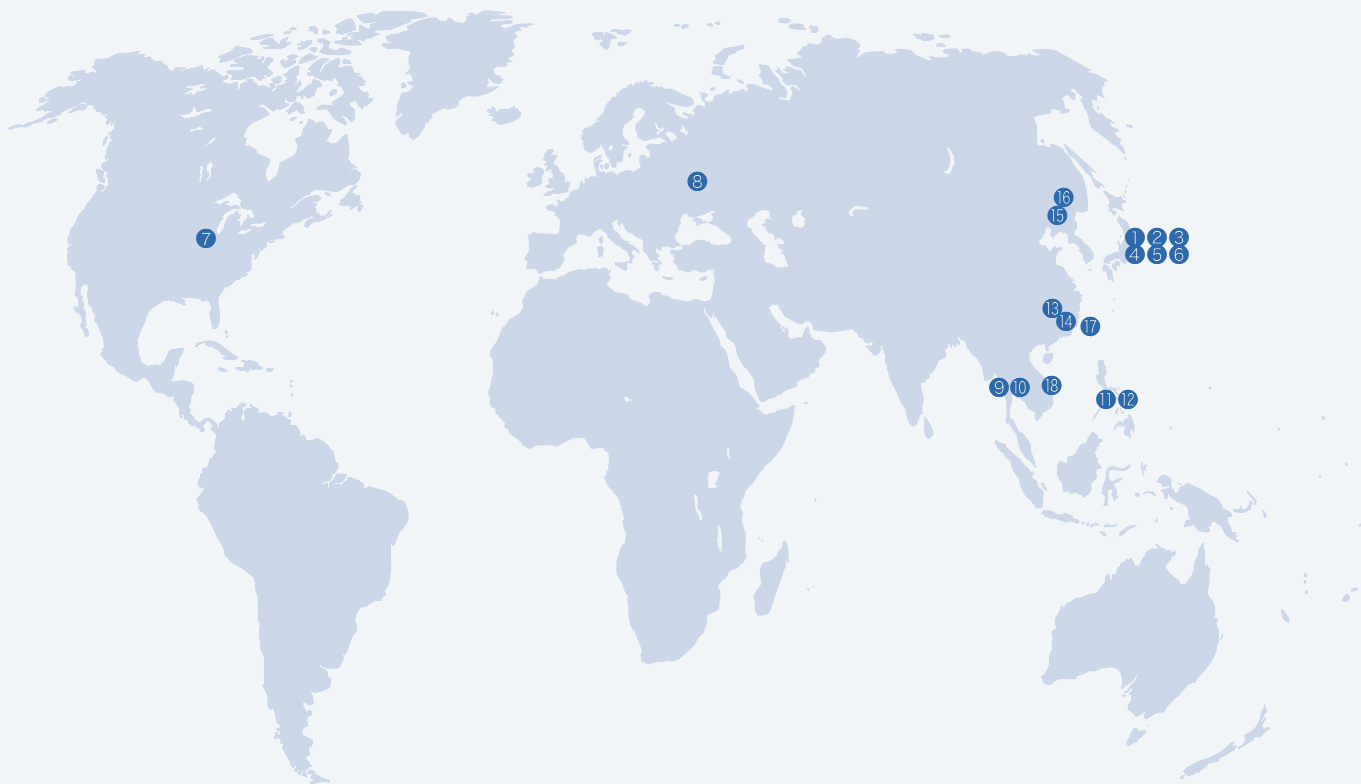
名称	国・地域
<b>連結子会社</b>	
北海道三菱自動車販売株式会社	日本
東日本三菱自動車販売株式会社	日本
関東三菱自動車販売株式会社	日本
中部三菱自動車販売株式会社	日本
西日本三菱自動車販売株式会社	日本
パジェロ製造株式会社	日本
三菱自動車ロジテクノ株式会社	日本
三菱自動車エンジニアリング株式会社	日本
水菱プラスチック株式会社	日本
ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インク*2	米国
ミツビシ・モーターズ・アールアンドディー・オブ・アメリカ・インク	米国
ミツビシ・モーター・セールス・オブ・カナダ・インク	カナダ
ミツビシ・モーターズ・クレジット・オブ・アメリカ・インク	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・ネーデルラント・ビー・ブイ	オランダ
エムエムシー・インターナショナル・ファイナンス(ネザールズ)・ビー・ブイ	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*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18社	
<b>持分法適用関連会社</b>	
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
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
株式会社NMKV	日本
MMCダイヤモンドファイナンス株式会社	日本
エムエムディー・オートモービル・ジーエムビーエイチ	ドイツ
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10社	
<b>その他の関係会社</b>	
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。(ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インク、ミツビシ・モーターズ・ヨーロッパ・ビー・ブイ、ミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッド、ミツビシ・モーターズ(タイランド)・カンパニー・リミテッド)

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
610百万円	自動車及び部品の製造・販売	100.0
436百万円	自動車の点検整備・輸送・保管・梱包及び自動車部品の販売他	83.2
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
6,807千ユーロ	自動車の輸入・販売	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
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・プレス部品の製造	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
770,000千フィリピンペソ	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
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)
10百万円	自動車の商品企画・開発等	50.0
3,000百万円	自動車販売金融及びリース・レンタル業	47.0
30,000千ユーロ	自動車の輸入・販売	24.99
16,526千ユーロ	自動車の輸入・販売	50.0 (50.0)
302,912百万ベトナムドン	自動車及び部品の製造・販売	25.0
資本金	事業の内容	議決権の被所有割合 (%) *1
265,608百万円	エネルギー・環境、交通・輸送、防衛・宇宙、機械・設備システム、その他・共通	20.3 (7.7)

## 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、アウトランダー PHEV、RVR
	② 水島製作所	i-MiEV(アイ・ミーブ)、ギャランフォルティス(ランサー)、eKワゴン、eKスペース、MINICAB-MiEV(ミニキャブ・ミーブ)
	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)	アウトランダースポーツ
ロシア	⑧ ピーシーエムエー・ルス (PCMA Rus)	アウトランダー、パジェロスポーツ
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)	ミラージュ、アトラージュ、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、L300、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 広汽三菱汽車有限公司 (GMMC)	パジェロ、パジェロスポーツ、ASX
	⑭ 東南(福建)汽車工業有限公司 (SEM)	ランサー EX、ジンガー
	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、デリカ
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 2014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 165,701,243,103円

従業員数 連結 : 30,280名 単独 : 12,698名

上場証券取引所 東京

証券コード 7211

1単元の株式数 100株

発行済株式総数 983,661,919株

株主数 381,183名

大株主の状況

氏名又は名称	所有株式数(株)	持株比率(%)
三菱重工業株式会社	124,293,855	12.63
三菱商事株式会社	99,044,251	10.06
MHIオートモーティブ・キャピタル合同会社MMC株式運用匿名組合1	38,638,625	3.92
株式会社三菱東京UFJ銀行	38,517,159	3.91
MHIオートモーティブ・キャピタル合同会社MMC株式運用匿名組合2	33,968,253	3.45
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,513,600	2.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,592,100	1.99
三菱UFJ信託銀行株式会社	13,014,521	1.32
明治安田生命保険相互会社	9,459,459	0.96
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	7,284,541	0.74

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.com/jp/>