

三菱自動車工業株式会社

統合報告書 2020

2020年3月期



**MITSUBISHI
MOTORS**

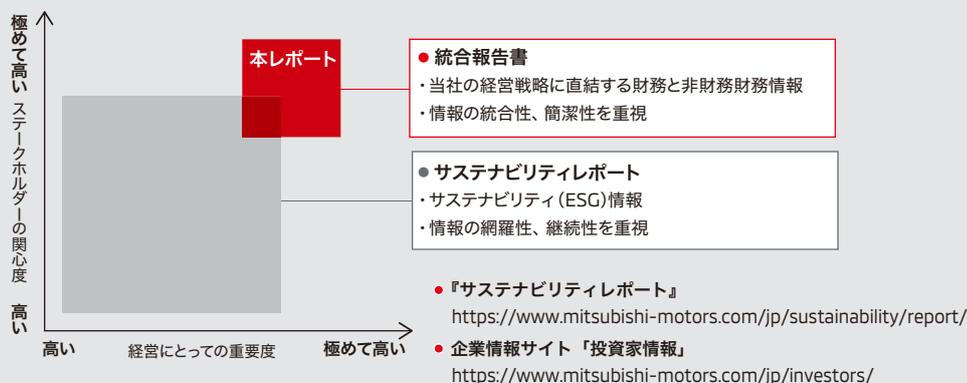
Drive your Ambition

1. 独創的な商品と優れたサービスにより、お客様に新たな体験を提供します
2. 社会の持続可能な発展に貢献します
3. 信頼される企業として誠実に活動します
4. アライアンスを活用し、ステークホルダーにより高い価値を提供します

目次

■ CEOメッセージ	2	■ 安全と品質	30
■ CFOメッセージ	4	■ 事業を通じた地域経済への貢献	31
■ 新中期経営計画	6	■ 事業・財務概況	32
■ 新型モデル紹介	10	■ 地域別営業概況	32
■ 三菱自動車の歩み	12	■ 連結業績・財務サマリー	36
■ 主な歴代車種	14	■ 経営成績	37
■ 販売・生産データ	16	■ 事業等のリスク	38
■ サステナビリティマネジメント	18	■ 連結財務諸表	42
■ コーポレート・ガバナンス	20	■ 連結子会社・関連会社	48
■ 役員	24	■ 主な生産拠点	50
■ 新環境計画パッケージ	27	■ 株式関連情報	51

情報開示体系



見通しに関する注意事項

この統合報告書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のみには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。



**得意分野、収益分野への
「選択と集中」を加速し、
業績回復および持続的成長に向け
不退転の決意で取り組みます。**



新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様および関係者の皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。また、医療体制を維持するために懸命の努力を続けている皆様をはじめ、この感染症流行への対応に尽力されている皆様に深く感謝いたします。

三菱自動車は、2017年度にスタートした前中期経営計画「Drive for Growth」で、コアとなる地域と商品に軸足を置きつつも、欧米や中国といったメガマーケットにおける販売台数の増量を目指しました。その実現に向けて商品・販売ネットワーク・人的資源を強化した結果、2019年度の固定費は2015年度比でおよそ3割増加しました。また、メガマーケットでの販売台数は拡大したものの、期待していた収益を上げることができておらず、固定費増加と合わせて収益の確保が難しい体質となっています。加えて、新型コロナウイルスの影響により、経営環境やそれを取り巻く社会の環境も大きく変化しています。

このような状況を踏まえ、三菱自動車の命題は、すべてのステークホルダーと社会への貢献を重視する事業展開を通じて収益を上げることであり、そのためには得意分野、収益分野への「選択と集中」を加速することだと認識しています。この命題のもと、三菱自動車が先日公表した2022年度までの新中期経営計画「Small but Beautiful」期間中に集中すべきことは、

1. 構造改革を確実にやり遂げること
 2. アセアンを基盤とした成長を促進させること
 3. 三菱自動車得意とする環境技術を強化すること
 4. 三菱自動車の遺伝子である、4WD技術・オフロード性能をさらに進化させ安心感と魅力のある製品を、お客様にお届けすること
- であると考えています。

まず、今後2年間で、固定費削減を軸としたコスト構造改造の期間と位置づけます。その後、地域・商品戦略の「選択と集中」が徐々に具現化し、22年度からは収益力改革の



効果が徐々に顕在化しはじめると考えています。そしてこれを23年度以降の更なる持続的な成長へと繋げていきます。

地域戦略は、成長ドライバーとして、まず当社の主力地域であるアセアンをさらに強化するために、経営資源を集中的に配分します。そしてそこで生み出されたアセアン向け製品を、オセアニア、南アジア、南米、中東、アフリカ等其他地域へも展開し、第二の柱を立ち上げていきます。一方で、低採算が続く地域は収益性改善地域と位置付け、収益が安定的に確保できる体制づくりを構築します。

商品面では、独自技術とアライアンス技術を融合することにより、環境対応車のラインアップ強化に取り組み、その後アセアン商品の強化を図ります。技術面では、アセアンを軸とした開発分野の選択と集中とともに、アライアンス新技術の活用を行います。

これらの戦略を行うにあたり、アライアンスを活用して協業の拡大・深化を進めるとともに、販売・生産面では三菱商事と、中国事業では広州汽車とのパートナーシップを深めていきます。

非常に厳しい状況下ではありますが、将来の安定的な収益確保のため、「選択と集中」を柱とした構造改革を不退転の決意で実行し、業績回復の土台をしっかりと作ることが今中計の最優先事項であると認識しています。また当面は、基盤となる財務の安定性にも配慮しながら、この難局を乗り切り、その後、企業価値を取り戻していくことで、すべてのステークホルダーのご期待にお応えしていきたいと考えています。引き続きご支援のほどお願い申し上げます。

なお、本年度よりステークホルダーの皆様に三菱自動車の経営戦略や財務情報と、環境や社会との関係性などの非財務情報を一体的に伝えるため、本レポートを「統合報告書」として作成しています。弊社グループ理解の一助になれば幸いです。

取締役
代表執行役 CEO
加藤 隆雄

加藤 隆雄

構造改革を成し遂げ、
ステークホルダーの皆様からの
信頼に応えて参ります。

代表執行役 CFO
池谷 光司



2019年度の振り返り

2019年度は、全世界的な景気減速懸念の高まりから自動車需要が伸び悩みました。また、第4四半期には新型コロナウイルス感染拡大に伴い各国における経済活動が麻痺状態に陥り、例年販売が増加する年度末にも関わらず全地域で販売台数が急減しました。結果、グローバルベースでの販売台数は112万7千台と、対前年で9%減の着地となりました。

こうした販売台数の低迷に加え、前中期経営計画「Drive for Growth」で志向した全方位での拡大戦略に伴う固定費増加を背景に、売上高は2兆2,703億円、営業利益は

128億円（営業利益率0.6%）と前年比減収減益となりました。また経常利益は、主に持分法損益の悪化等により38億円の赤字、親会社株主に帰属する当期純利益については主に繰延税金資産の取り崩し等により、258億円の赤字となりました。

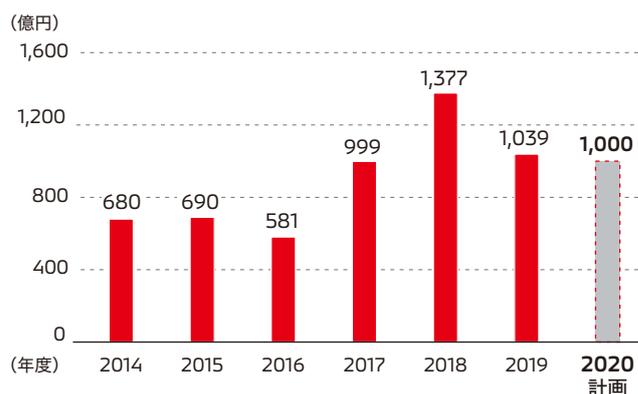
2020年度の取り組み

2020年度は、構造改革の柱の一つである「コスト改革」に全力で取り組みます。「選択と集中」の考え方に基づき、必要な地域・商品等には資金を投下していく一方で、これまで増加してきた固定費を徹底的に見直して参ります。

業績の実績と見通し

	2019年度実績	2020年度見通し
販売台数（小売）	1,127千台	845千台
売上高	22,703億円	14,800億円
営業利益	128億円	-1,400億円
経常利益	-38億円	-1,600億円
親会社株主に帰属する当期純利益	-258億円	-3,600億円

設備投資



その一環として、新中期経営計画「Small but Beautiful」では、国内生産子会社であるパジェロ製造株式会社の生産停止および工場閉鎖、並びに欧州向け新規商品投入凍結等を決定しました。2020年度決算見直しには、これらに関する費用をはじめ各種構造改革費用を織り込んでいます。

資金面については、既存のコミットメントラインに加え、新中期経営計画公表に合わせて内外の金融機関から借入枠設定を含めた3,000億円超の資金調達を行っており、資金繰りは特段の懸念無く事業を継続出来ています。

また、新型コロナウイルスに対して、三菱自動車は各国政府や地方自治体の方針に基づき、お客様・従業員等の安全を最優先に考えて事業を行っています。他方、事業への影響を最小限に抑える為にも、サプライヤー支援・戦略的な販売施策の実行等、各種対応を講じています。今後もサプライチェーンや販売モメンタムの確認を継続しつつ、構造改革を不退転の覚悟で進めていく所存です。

2020年度の見直し

新型コロナウイルスの収束までは依然時間を要すると考えておりますが、各国の経済活動は順次再開されており、自動車需要も回復傾向にあります。

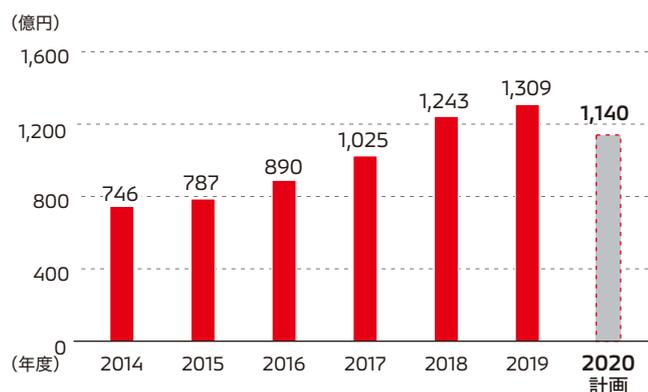
そうした中、2020年度の販売台数は、上期を中心とした新型コロナウイルスの影響に加えて、2021年度以降の業績回復に向けた戦略的な在庫圧縮への取り組みにより、2019年度比25%減の845千台を見込んでいます。

売上高は1兆4,800億円、営業利益は1,400億円の赤字、経常利益は1,600億円の赤字としました。また親会社株主に帰属する当期純利益については、構造改革費用を含む特別損失2,200億円の計上を含めて、3,600億円の赤字を見通しています。

なお、2020年度の配当見直しについては、誠に遺憾ではございますが、無配とさせて頂きました。新型コロナウイルスの影響および構造改革の実施等を背景に、通期では大幅な赤字見直しであり、加えて今後起こり得る不測の事態に備える為にも手元現預金を厚めに確保しておく必要があると判断しました。株主の皆様には誠に申し訳ございませんが、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

最後に、一連の構造改革を不退転の覚悟で成し遂げ、三菱自動車が再び筋肉質な企業に生まれ変わることが、社内外のステークホルダーの皆様からの信頼に応えることだと考えておりますので、今後も役職員一同全力で取り組んで参ります。

研究開発費



現預金／有利子負債



社会への貢献を通じた収益確保のため

当社の得意分野・収益分野への「選択と集中」を加速します。

2022年度までを対象年度とする新中期経営計画「Small but Beautiful」は、計画年度後に三菱自動車の持続的な成長を実現させるため、経営基盤を安定させるべく、コスト・収益力改革に重点を置いた構造改革を推進します。そのために、これまでの全方位拡大戦略から方針を転換し、集中と選択をさらに加速させます。三菱自動車は構造改革をやり切り、競争力のある領域をさらに強化し、本計画において確実に収益を上げられる体質への転換を実現します。

具体的な施策は、生産能力・販売体制・商品ラインアップの見直しや、固定費の大幅削減などを含みます。その上で、強みのあるアセアン地域に経営資源を集中投入します。さらに、三菱自動車らしい自社開発のPHEVやHEVといった環境技術と4WD技術の強化に加え、アライアンス・パートナー技術を活用した世界最新レベルのクルマを提供することで、収益力を高めます。技術を結集することで、人とクルマと自然が共生する社会の発展のための環境にやさしいクルマを提供していきます。

具体的な取り組み項目

- コア地域・商品に投資を集約し、固定費を2019年度比20%以上削減
- アセアンに経営資源を集中し、同市場のマーケットシェアを11%超に拡大
- アセアンに続く第二の柱として、アフリカ・オセアニア・南米市場を開拓
- パジェロ製造生産停止等による国内事業再編
- 2022年度までに新型車投入により環境対応車(PHEV・EV)のラインアップを強化、2022年度以降もアセアンでピックアップトラック・SUV・MPVなどの新型車を投入

前中期経営計画「Drive for Growth」の振り返り

前中期経営計画では、コアとなる地域と商品に軸足を置きつつ、グローバルでのシェア拡大も意識した全方位での成長を基本路線として、積極的な投資を計画しました。売上高はやや伸長しましたが、同時に固定費が全方位に膨張し、主力地域であるアセアン向けの投資資源に不足が生じるとともに、グローバル市場の販売採算の確保が難しい状況となりました。

厳しい事業環境下において、三菱自動車の規模では全方位の拡大戦略を採り続けることは現実的でなく、中計期間半ばを過ぎた2018年度後半に戦略の方向性を修正しました。

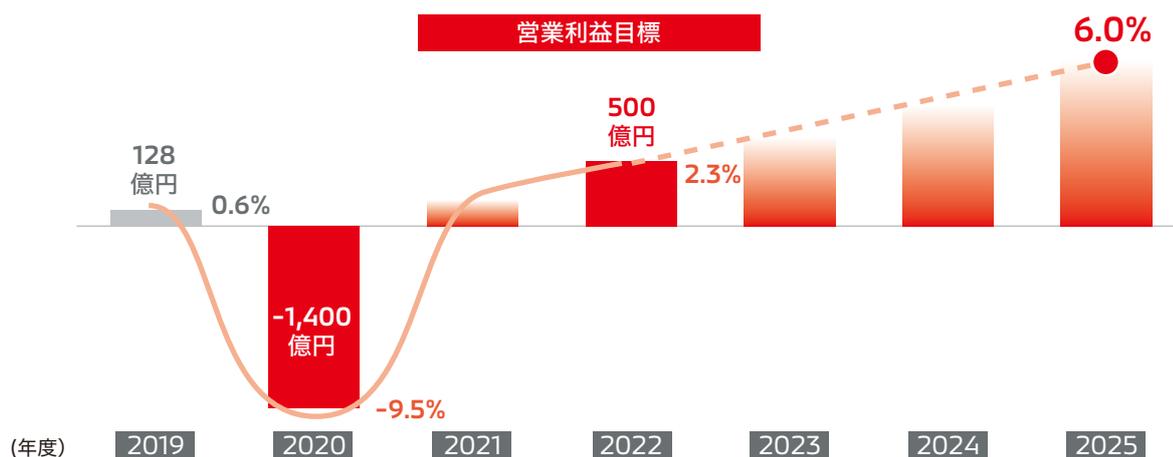
しかしながら、それまでの先行投資の影響から、2019年度は固定費全体が中期経営計画前に比べて2割以上増え、修正戦略の具体化を加速させたものの、自動車需要の伸び悩みや為替の逆風などにより、収益確保が一層困難な状況となりました。加えて、新型コロナウイルス感染症の災禍が起き、さらに厳しい状況となりました。不透明な事業環境が続くなか、業績回復への道を切り開くためには、全方位の拡大戦略を目指した反省に基づき、コスト構造改革を最優先事項と位置づけ取り組みを進めていきます。

経営 KPI

事業環境の厳しさが続く中、コスト構造を大胆に見直し改善すると同時に、将来の成長に向けた強化や新規事業創出を行いながら、徐々に収益力を回復させていきます。新中期経営計画を着実に実行することにより、2025年度

には営業利益率を6%まで回復させる計画です。収益回復については、ファーストステップとして2022年度に営業利益500億円、営業利益率2.3%の達成を目指します。

「選択と集中」を基本方針に据え、アセアンを基軸とした事業体制に移行し、低採算事業を縮小することにより、収益力の改善を図ります。



2019年度	2020年度	2022年度	
1,127千台	845千台	1,054千台	販売台数 (小売)
△828億円	△2,490億円	310億円	フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}
1,309億円	1,140億円	990億円	研究開発費 ^{※2}
1,039億円	1,000億円	1,000億円	設備投資
748億円	655億円	800億円	減価償却費
0.6%	-9.5%	2.3%	営業利益率

※1 自動車事業および消去 ※2 減価償却費を含む

固定費削減

固定費の削減策に速やかに着手し早期に効果を出す方針であり、2021年度には2019年度比20%以上の固定費削減を目指します。

間接員労務費	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員適正化（再配置、新規採用抑制、希望退職制度）、報酬制度見直し △15%削減
マーケティング費用	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的見直し ● 費用対効果向上
減価償却費	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資適正化 ● 将来計画に基づく減損処理
開発費	<ul style="list-style-type: none"> ● 「選択と集中」による全体費用削減 ● 欧州向け新規商品投入凍結
生産体制再編	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産ライン統廃合：パジェロ製造（株）生産停止
一般管理費	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営再建の状況に応じた費用抑制 ● 働き方改革によるオフィススペースの削減

2021年度までに
20%以上削減
(2019年度比)

地域戦略

各地域を成長ドライバーと収益性改善の2つのカテゴリーに分けます。成長ドライバーとして位置付ける地域では、まず三菱自動車の主力地域であるアセアンをさらに強化するために、経営資源を集中的に配分します。さらに、そこで生み出されたアセアン向け製品を、オセアニア、南アジア、南米、中東、アフリカ等他地域へも展開し、商品価値最大化やブランド強化に取り組むと同時に、第二の柱として立ち上げていきます。

一方で、低採算が続く地域を収益性改善地域と位置付け、収益が安定的に確保できる体制を構築します。具体的には、中国ではパートナーとの協業を通じ、成長ドライバーとすべく強化します。また、ホームである日本では、生産・販売体制の再編を通じ、安定的な黒字体質を目指します。北米では、一層の固定費抑制に取り組み、収支バランスの均衡を実現させます。そして、欧州に関しては、新規商品の投入を凍結し固定費を大幅に削減することで収益性の改善を目指します。

成長ドライバー

- アセアン：事業中核地として経営資源を集中
- オセアニア、南アジア、南米、中東、アフリカ：アセアン向け商品を最大限活用し第二の柱へ

収益性改善

- 中国：パートナーとの協業を通じ成長ドライバーへ
- 日本：生産・販売体制再編
- 北米：固定費抑制
- 欧州：新規商品投入凍結

商品・技術戦略

商品戦略としては、2020年度～2022年度をフェーズIとし、環境対応車のラインアップ強化に取り組めます。具体的には、『エクリプス クロス』のPHEVモデル、次期『アウトランダー』の市場投入、そして中国市場向けに、広州汽車と共同開発の新型EV投入を計画しています。その後は次期『アウトランダー PHEV』を市場投入します。

2022年度以降をフェーズII「アセアン商品の強化」期間とし、2022年度に次期『トライトン』を投入する計画です。2023年度以降は、『エクスパンダー HEV』、次期『エクスパンダー』、次期『パジェロスポーツ』、さらにはアセアン向け新型モデルを開発・投入する予定です。

技術戦略の根幹も「選択と集中」です。コアマーケット向けのコアモデルの収益拡大を実現するため、強みのある技術をさらに磨きます。また、同時にアライアンス内の先進技術も活用し、効率的で生産性の高い開発を促進します。

具体的には、次世代ディーゼルとフレームモデルの性能向上に取り組むとともに、電動車の台頭に対応するために、次世代PHEVやHEVを軸とした電動化の推進を図ります。さらに、お客様が求める洗練されたサービスにお応えするために、自動運転やEV等の新技術に関しては、アライアンスの新技術を活用し搭載することで、魅力ある商品を持続的に投入できる体制を整えます。

Phase I: 2020年度～2022年度

独自技術とアライアンス・パートナー技術を融合し
環境対応車 (PHEV / EVモデル) のラインアップ強化

Phase II: 2022年度以降

アセアン商品の強化

パートナーとの協業強化

日産自動車とは、自動運転、コネクティッド、EVに代表される最先端技術や、パワートレイン、プラットフォームの相互補完等の協業を強化する検討を開始しました。地域軸では、アセアンや国内において協業を強化し、OEM事業のさらなる拡大を推進します。また、生産事業の協業拡大についても検討を進めています。国内では、軽自動車事業の強化を図っていきます。ルノーとの協業深化については、オーストラリアで『エクスプレス』のOEM供給を受けることにより、オセアニア地域における商用車セグメントの強化を実現します。

一方、パートナーとの協業強化については、アセアンで三菱商事と生産・販売両側面をさらに強化することにより、既存国の収益力強化やベトナム、マレーシア、ミャンマーにおける生産事業強化などを順次検討していきます。さらに、アセアンで培ったベストプラクティスを、アフリカ・南アジア他に展開することにより第二、第三の柱を育てていきます。中国では、今後世界で最も厳しくなるといわれている環境規制に対応するため、広州汽車との共同開発を推進していきます。

アライアンスの活用：日産自動車・ルノー

OEM事業のさらなる拡大

生産協業のさらなる拡大

軽自動車事業
共同開発・受託生産
EV技術

ルノー商用車OEM受け

アセアン

日本

オセアニア

日産自動車

ルノー

自動運転、コネクティッド、EVの協業深化
パワートレイン、プラットフォームの相互補完検討

新型モデル紹介

快適なMPVにSUVの力強さが加わった 新型『エクスペンダー クロス』を発売

新型『エクスペンダー クロス』は、MPVならではの使い勝手の良さと広さを兼ね備えた室内空間を実現するとともに、SUVを強みとする三菱自動車らしさを際立たせた新型クロスオーバー MPV です。

フロントデザインには、ダイナミズムと力強さをバランスさせた最新の「ダイナミックシールド」フロントデザインコンセプトを採用。また、SUVらしい堅牢さを際立たせるため、バンパー下部には専用スキッドプレートを装着しました。さらに、リヤウインドウの下にグロスブラックのテールゲートフィニッシャーを配置、バンパー下部にはフロントデザインと同調する大型スキッドプレートを組み合わせるなど、SUVらしさを演出するダイナミックなエクステリアが特徴です。

また、SUVらしい高い走破性能と快適な乗り心地に加え、MPVの卓越した快適性も実現しています。クラストップの最低地上高となる225mmの車高を確保することで、荒れた

道路や浸水した道路での走破性を高めたほか、ドライバーの視認性を向上させました。さらに、静粛性と燃料効率を向上させた4A91型1.5Lガソリンエンジンを搭載したほか、高性能の吸音材と防振材を使用することにより、高い静粛性も実現しています。加えて、クラストップレベルの広々とした室内空間を持ち、快適な7人乗りであるとともに、乗客が簡単に出入りできる室内レイアウトとしています。

SUVらしさを高めた新モデル『エクスペンダー クロス』を通じて、ワイルドなデザインや実用性へのニーズが高いアセアン地域のお客様に、新たな価値を提案していきます。



『エクスペンダー クロス』

新型軽スーパーハイトワゴン 『eKクロス スペース』『eKスペース』を発売

力強いSUVテイストの『eKクロス スペース』、スタイリッシュで親しみやすい『eKスペース』という個性的なデザインに加え、使い勝手が良く広々とした快適な室内空間、先進の運転支援技術・予防安全技術が魅力です。

『eKクロス スペース』は、フロントフェイスに三菱自動車のデザインコンセプト「ダイナミックシールド」を採用。垂直に通したメッキバーと水平基調のグリルを組み合わせ、SUVらしい力強さと安定感を表現しました。また、『eKスペース』は、フロントフェイスはボディ同色のグリルとして親しみやすい表情とするとともに、しっかりと丁寧に作りこまれた品質の高さを表現しました。ヘッドライトからボディサイドへと連続するキャラクターラインにより、一体感があり伸びやかでスタイリッシュなデザインとしています。

両モデルとも、上質感と細部までこだわったインテリアとするとともに、従来車からホイールベースを65mm延長することで、いっそう広々とした快適な居住空間を実現しました。

特に、軽スーパーハイトワゴンクラスでトップのリヤシートのスライド量により、後席足元の空間を従来車より大幅に広げました。前席を一番後ろに下げた状態でも、後席は余裕を持って座れる広さです。

さらに、先進の運転支援技術と安全装備・高速道路同一車線運転支援技術「マイパイロット (MI-PILOT)」を一部のグレードにメーカーオプションとして設定しました。高速道路において車両側がアクセル、ブレーキ、ステアリング操作を支援します。高速道路での渋滞走行や、長時間の巡航走行においてドライバーの負担を軽減し、軽自動車でのロングドライブを、もっと身近で気軽なものにします。



三菱自動車の歩み

年月	概要
1970年 4月	三菱重工業株式会社全株式保有で当社設立
1970年 6月	三菱重工業株式会社の自動車部門を譲受け、三菱自動車工業株式会社として営業開始 これに伴い、同社から京都製作所の一部（現、「京都製作所 京都工場」）、名古屋自動車製作所、水島自動車製作所（現、「水島製作所」）、他1製作所を移管受け
1977年 8月	名古屋自動車製作所（現、「名古屋製作所」）岡崎工場新設
1979年 12月	京都製作所滋賀工場新設
1980年 10月	三菱商事株式会社と共同出資でミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッド設立（2001年12月に同社の全株式を取得）
1981年 12月	三菱商事株式会社と共同出資でミツビシ・モーター・セールス・オブ・アメリカ・インク設立
1984年 10月	三菱自動車販売株式会社（1964年10月に発足）の営業を譲受け
1985年 10月	米国のクライスラー・コーポレーションと合併会社ダイヤモンド・スター・モーターズ・コーポレーションを設立（1991年10月に同社の全株式を取得、1995年7月に「ミツビシ・モーター・マニュファクチュアリング・オブ・アメリカ・インク」と社名変更）
1988年 12月	東京・大阪・名古屋各証券取引所の市場第一部に株式上場（名古屋証券取引所は2003年11月に上場廃止、大阪証券取引所は2009年11月に上場廃止）
1995年 3月	株式会社東洋工機の株式の過半数を取得（1995年7月に「パジェロ製造株式会社」と社名変更、2003年3月に同社の全株式を取得）
1996年 11月	十勝研究所新設
1997年 8月	タイのエムエムシー・シティポール・カンパニー・リミテッドの株式の過半数を取得（2003年11月に「ミツビシ・モーターズ（タイランド）・カンパニー・リミテッド」と社名変更、2008年8月に同社の全株式を取得）
1999年 2月	オランダのネザーランズ・カー・ビー・ブイの株式を取得し、その結果株式所有比率50%（子会社所有分15%を含む）となる。（2001年3月に同社の株式を追加取得し、その結果株式所有比率100%（子会社所有分15%を含む）となる。）



三菱自動車工業本社ビル(1970年当時)



北米向出荷第1船(1970年)



名古屋自動車製作所岡崎工場
(現、岡崎製作所)新設(1977年)



京都製作所滋賀工場新設(1979年)

年月	概要
2000年 3月	ドイツのダイムラークライスラー・アーゲーと資本参加を含む乗用車事業全般にわたる事業提携についての基本合意書を締結(2000年10月に同社は当社の株式を34%取得、2005年11月に全株式を売却)
2002年 12月	ミツビシ・モーターズ・ヨーロッパ・ビー・ブイ(1977年1月発足)が、ミツビシ・モーター・セールス・ヨーロッパ・ビー・ブイ(1993年3月発足)を吸収合併
2003年 1月	ミツビシ・モーター・セールス・オブ・アメリカ・インク、ミツビシ・モーター・マニュファクチャリング・オブ・アメリカ・インク他1社が合併し、ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インクとなる。
2003年 1月	当社トラック・バス事業を会社分割により分社化し、三菱ふそうトラック・バス株式会社を設立
2003年 3月	当社が所有する三菱ふそうトラック・バス株式会社株式の43%をダイムラークライスラー・アーゲーへ、15%を三菱グループ10社へ譲渡し、その結果株式所有比率42%となる。(2005年3月に当社が所有する同社の全株式をダイムラークライスラー・アーゲーに譲渡)
2003年 5月	当社の本店所在地を、東京都港区港南二丁目16番4号へ移転
2007年 1月	当社の本店所在地を、東京都港区芝五丁目33番8号へ移転
2008年 3月	ミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッドにおける車両の生産事業を終了
2010年 4月	フランスのプジョー・シトロエン・オートモビルズ・エス・エイとの合意に基づき、ロシアに工場を新設
2012年 12月	当社およびミツビシ・モーターズ・ヨーロッパ・ビー・ブイが所有するオランダのネザーランズ・カー・ビー・ブイの全株式を、オランダのブイ・ディー・レイルト・ブヘア・ビー・ブイへ譲渡
2015年 3月	三菱商事株式会社と共同出資でミツビシ・モーターズ・クラマ・ユダ・インドネシア設立
2015年 11月	ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インクにおける車両の生産事業を終了
2016年 5月	日産自動車株式会社と資本業務提携に関する戦略提携契約を締結(2016年10月に同社は当社の株式を34%取得)
2019年 1月	当社の本店所在地を、現在地(東京都港区芝浦三丁目1番21号)へ移転
2019年 6月	指名委員会等設置会社へ移行



改装成った三菱自動車ビルショールーム
(1981年)



米国ダイヤモンド・スター・モーターズ・
コーポレーション(DSM)(1985年)



『マグナ』生産累計5万台達成車
ラインオフ(1986年)



本社ビル(2019年)

主な歴代車種



ギャランGTO (1970)



パジェロ (1982)



ランサーエボリューション (1992)



ランサー (1973)



チャレンジャー (1996)



スタリオン (1982)



フリーカ (1997)



ミニキャブEL(トラック) (1971)



デリカ スターワゴン (1979)



トレディア (1982)



ダイヤモンド/シグマ (1990)

1970's~

1980's~

1990's~

ジープJ-58 (1975)



シャリオ (1983)



ミニカトップポ (1990)



ミラージュ (1978)



デボネアV (1986)



パジェロミニ (1994)



ミニカF4(1972)



ストラダ (1986)



FTO (1994)



RVR(1991)



eKワゴン (2001)



エクスペンダー (2017)



コルト (2002)



アトラージュ (2013)



アウトランダー (2005)



アウトランダー PHEV (2012)

2000's~

2010's~



ジンガー (2005)



パジェロスポーツ (2015)



i(アイ) (2006)



ekスペース (2014)



i-MiEV (2009)



トライトン (2005)



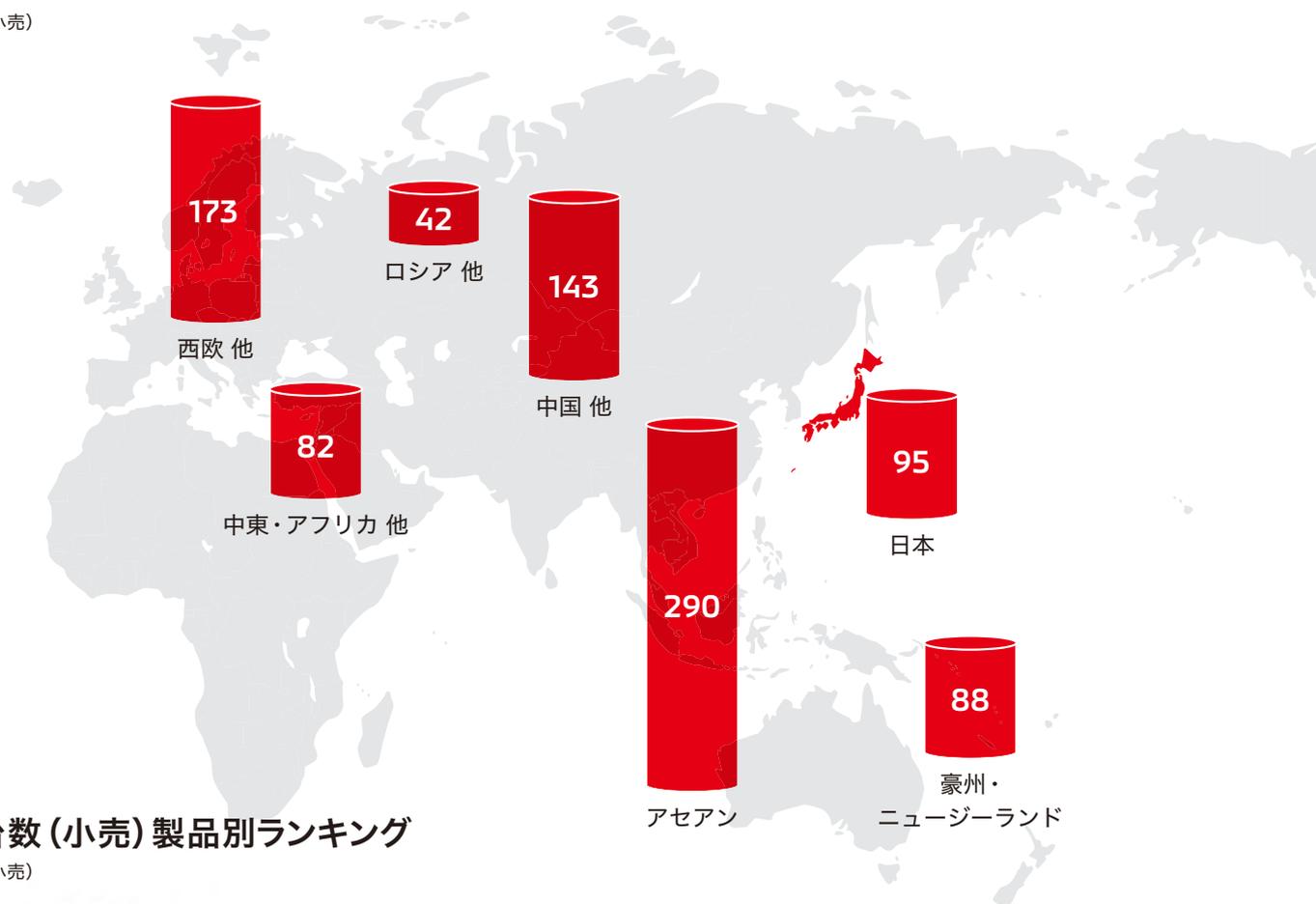
エクリプス クロス (2017)

販売・生産データ

2019年度 販売台数(小売)実績: 1,127千台/生産台数実績: 1,337千台

地域別販売台数

販売台数(小売)
(千台)



販売台数(小売)製品別ランキング

販売台数(小売)
(千台)



アウトランダー **253 (PHEV 48)**



トライトン(L200) **171** 15.2% **2位**



RVR **129** 11.4% **3位**
(ASX、アウトランダースポーツ)



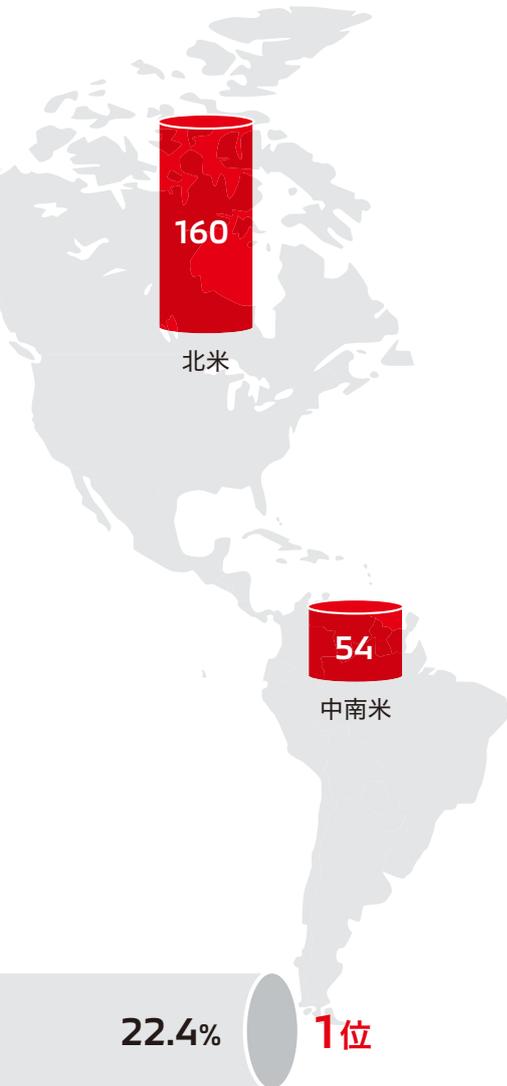
エクスパンダー **114** 10.1% **4位**



エクリプス クロス **102** 9.1% **5位**

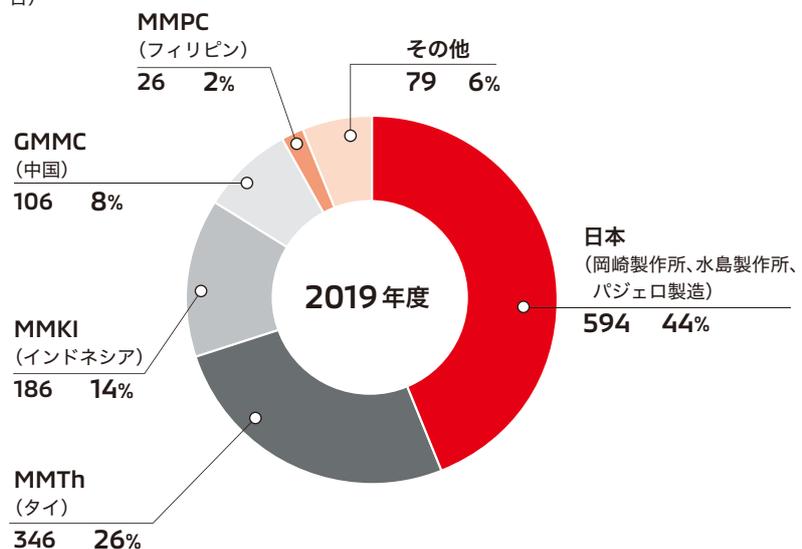
生産能力

(千台)
2019年度標準稼働ベース



生産実績

(千台)



工場別生産台数は最終組立地をベースにカウントしており、自工会の統計データとは異なります。

サステナビリティマネジメント

企業理念・方針

■三菱グループ三綱領

三菱創業の精神である「三綱領」は、三菱グループ共通の根本理念と位置づけられています。

所期奉公(しょきほうこう)

＝期するところは社会への貢献

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明(しょじこうめい)

＝フェアプレーに徹する

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易(りつぎょうぼうえき)

＝グローバルな視野で

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

■ビジョン・ミッション

三菱自動車は、グループの社員が未来を向き、同じ考えを共有し、一丸となって行動していけるように企業ビジョン・ミッションを制定しています。自動車業界は大きな変革期を迎え、事業環境も大きく変化しています。その中で私たちは、これまでよりも積極的に、いかに社会に働きかけていくのかを定めたものが、ビジョン(我々がつくりたい社会)とミッション(ビジョンを実現する方法)です。

自動車業界はパワートレインの多様化、クルマの智能化・IoT化などにより、次々と技術革新が生まれており、自動車の役割もハードとしての「クルマ」から交通システム全体としての「モビリティ」に変化しています。このような大変革期中、幅広くモビリティの可能性を検討し、誰もが・いつでも・どこへでも自由に移動でき、見たいものを見て、会いたい人に会うことのできる、そのような機会を提供したいと思いません。ビジョンには、人々の移動を効率化・最適化することで、個人の新しい挑戦や経済活動を促進し、社会全体の活性化に貢献していきたい、という思いを込めています。

サステナビリティマネジメント

■サステナビリティに対する考え方

近年、国連における「持続可能な開発目標(SDGs)」の採択、「パリ協定」の発効、ESG投資の拡大など、持続可能な環境・社会・経済の実現への関心が高まり、それらに関する企業の取り組みが一層重要視されています。

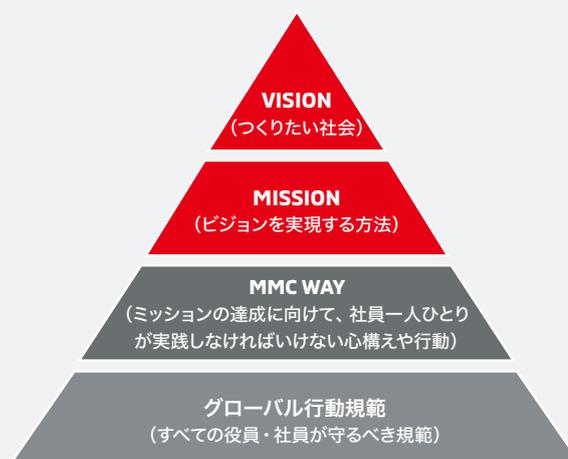
特に、自動車業界ではコネクテッド、自動運転をはじめとする新技術やカーシェアリングに代表される新しいビジネスモデルなど、100年に1度の大変革期を迎えています。

また、環境面では世界的に気候変動・エネルギー問題が深刻化しています。三菱自動車は製品や事業活動からの温室効果ガス低減をはじめ、責任ある事業運営に取り組み、各国・各地域における事業活動を通じて社会課題の解決を図ることにより、社会の持続可能な発展に貢献していきます。

三菱自動車の理念体系

当社は、三菱グループ共通の基本理念として位置づけられている「三綱領」を企業活動の指針としています。社員一人ひとりにおいては、必要最低限度の心構えや行動を示す「MMC WAY」およびすべての役員・社員が守るべき「グローバル行動規範」の実践を通じて、「ミッション」を遂行し、「ビジョン」を実現することを目指しています。

多様なステークホルダーとの対話を通じて相互に理解を深めながら、クルマという身近な製品を中心とする各国・各地域における事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献します。



「MMC WAY」「グローバル行動規範」の詳細は、「サステナビリティレポート 2020」をご参照ください。

■サステナビリティ推進体制

当社では、執行役CEOを委員長とするサステナビリティ委員会にて、マテリアリティに対応する取り組みの目標設定とその進捗確認を行うことにより、PDCAを回しています。三菱自動車グループ全体でサステナビリティを推進し、重要事項は取締役会で審議・報告する体制としています。

2019年4月、社内外とのコミュニケーション強化を目的にサステナビリティ推進部を新設し、サステナビリティ委員会メンバーをはじめとする役員・従業員、ならびにステークホルダーとのコミュニケーションを強化しながら、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいます。

ステークホルダー・エンゲージメント

■基本的な考え方

三菱自動車は、企業の持続的成長にとって重要なステークホルダーとの対話を通じて、三菱自動車グループの責任と課題を明確にし、改善の努力をしながら日々の業務に取り組んでいます。

例えば、お客様から寄せられたご指摘のうち、品質・不具合に関する事柄については、販売会社と連携してお客様の問題解決に対応し、さらに品質改善にも活用しています。

また、商品性や仕様に関するご意見・ご指摘については、関連部門と共有し、さらなる商品力の向上につなげています。さらに、寄せられた声の中から重要情報は、経営幹部へ定期的に報告しています。

当社はステークホルダーとの対話を一層深め、社会の期待や課題と真摯に向き合い、今後の取り組みに生かしていきます。

三菱自動車のマテリアリティ

■マテリアリティ(重要課題)の特定

三菱自動車は、国連持続可能な開発目標 (SDGs) の重要性を認識し、2018年度に環境・社会・ガバナンス各分野の様々な課題から当社が取り組むべき重要課題として15のマテリアリティを特定しました。

特定に際してはステークホルダーの関心度と自社への影響度の観点から検討を重ね、有識者へのヒアリングを実施しました。そのうえで、サステナビリティ委員会にて議論を重ね、経営会議にて決定しました。

2020年度は、環境問題の深刻化や新型コロナウイルス感染拡大による社会情勢の変化への対応を踏まえ、マテリアリティの見直しを進めています。

特定されたマテリアリティ



自社への影響度
E: 環境 (Environment) **S**: 社会 (Social) **G**: ガバナンス (Governance)

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業理念（ビジョン・ミッション）に基づき、コンプライアンスを最優先に考え、株主の皆様やお客様をはじめ全てのステークホルダーの皆様のご期待に応え、当社の持続的成長および企業価値の向上を目指すべく、コーポレート・ガバナンスの継続的強化・改善を経営上の優先課題として取り組んでいます。

また、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として取り纏め、当社ホームページにおいて公開しています。

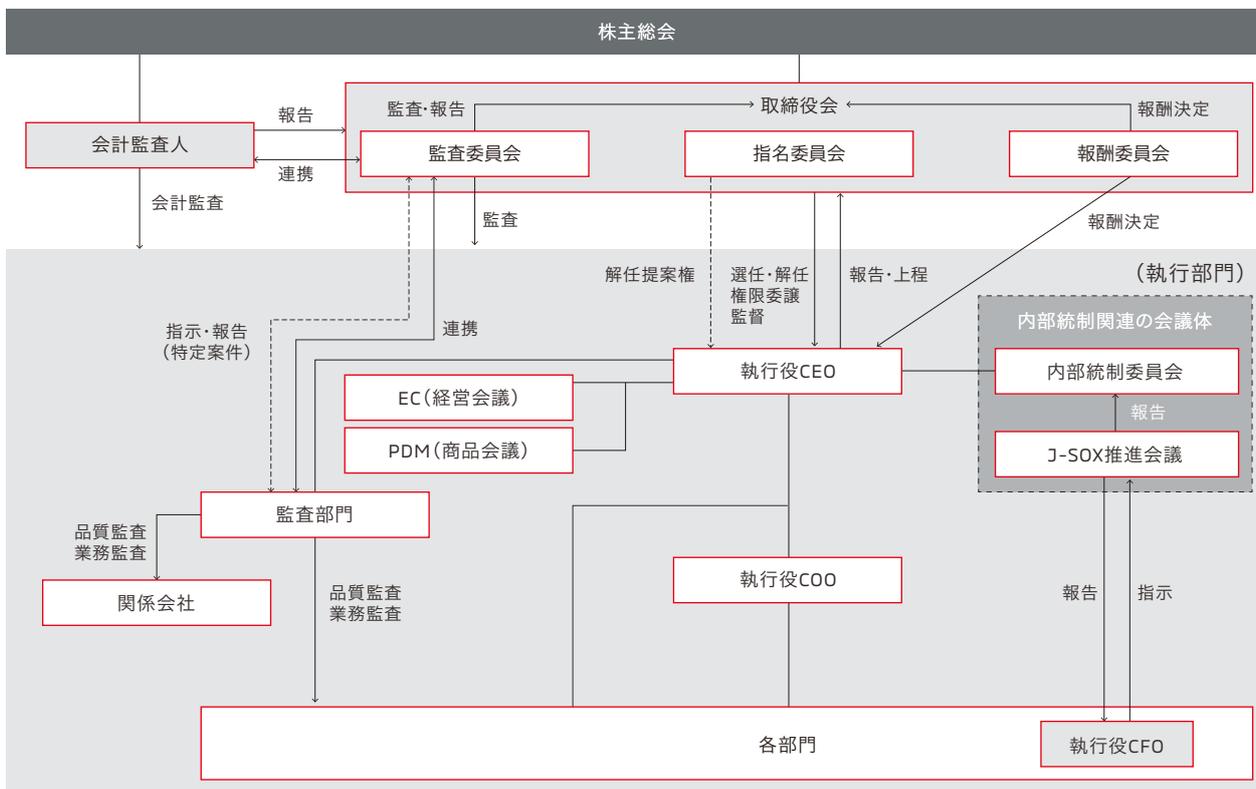
企業統治の体制の概要

当社は、2019年6月21日付で、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化の一環として、監督と執行の分離を明確にし、経営の健全性・透明性確保に向けて一層の監督強化および危機管理の徹底を図りつつ、環境変化に素早く対応

する迅速な業務執行を実現していくために、指名委員会等設置会社に移行しました。

取締役会は、経営上の重要事項の決定と執行役の業務執行の監督を行っており、2020年6月25日時点において、取締役15名で構成され、うち12名は豊富な経験や高い見識等を有する社外取締役であり、さらに社外取締役のうち6名を独立役員として東京証券取引所に届け出ています。取締役会には、社外取締役が過半数を占める法定の以下の3つの委員会を設置し、取締役会による取締役および執行役の監督と合わせてコーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備しています。指名委員会は、取締役の選解任議案の決定に加え、取締役、執行役および執行役員の選任・解任の基準、執行役CEOの選定・解職案、当社の執行役CEOの後継者計画等に関する審議を行います。報酬委員会は、取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の内容等について審議・決定を行います。

コーポレート・ガバナンス体制（2020年6月25日時点）



監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査および監査報告の作成等を行うほか、取締役会により業務執行者による調査を実施することが相当でないと判断された事項に関する社内調査の実施等を行います。

また、執行役は、取締役会の決議により業務全般の委任を受けた執行役CEOを執行部門の長として、業務の執行の決定および業務の執行を行い、経営上の重要事項を審議する経営会議メンバーを務めます。2020年6月25日時点において、執行役は13名(執行役CEOを含む)です。

執行役員は、取締役会または執行役CEOの委任に基づき、当社の一定範囲の機能または事業を統括し業務を執行します。2020年6月25日時点において、執行役員は11名です。

業務執行における意思決定プロセスおよび各種会議体の概要については、取締役会からの業務執行決定権限の主たる委譲先を執行役CEOとした上で、執行部門の長である執行役CEOの他に、当社事業のオペレーション全般に関する責任者として執行役COOを置く経営体制としています。また、職務権限分配規程(DOA(Delegation of Authority)規則)に基づき各執行役又は執行役員らに対し、執行役CEOの決定権限の再委譲を行っています。これらにより、業務執行の迅速化と、意思決定プロセスの透明性の向上を図っています。

内部統制システム

内部統制システムの整備

三菱自動車グループの社員が、未来を向き、同じ考えを共有し、一丸となって行動していけるように、ビジョン・ミッションを制定しています。そして、ビジョンを実現するためのミッションに向けて社員一人ひとりが実践しなければならない心構えと行動としてのMMC WAY、さらに、これらの基礎となり、全ての役員・社員が守るべき規範としてグローバル行動規範を制定しています。

また、業務の適正を確保するための体制を整備するため取締役会において「内部統制システム構築に関する基本方針」を決議しています。

リスク管理

リスク管理体制の整備

三菱自動車は「優先リスク管理」、「部門リスク管理」、「関係会社リスク管理」の3つのリスク管理活動を通じて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。

優先リスク管理では、当社グループ全体が直面する潜在的影響度が大きくかつ緊急性の高いリスクを選定の上、リスクごとに「リスクオーナー」を設置し、可能な限り早期のリスク低減に取り組んでいます。

部門リスク管理では、本部もしくは製作所ごとに任命された「リスク管理責任者」のもとで、各々に固有のリスクの洗い出し、評価、対策立案・実施、モニタリングのPDCAサイクルを回し、リスクの低減を図っています。

関係会社リスク管理では、当社の関係会社における各種リスクに対する取り組みや、BCPの改善などの活動状況を当社が定期的に確認し、必要に応じて改善を提案、指導しています。

なお、これらのリスク管理の取り組みは、内部統制の主要活動として取締役会に定期的に報告し、有効性の確認を行っています。

また、不測の事態が発生した場合に、速やかな経営幹部への情報伝達と迅速かつ的確な対応ができるよう緊急情報連絡システムを運用しています。特に、重大事案発生時の危機管理体制構築のため、緊急対応組織の立ち上げや指示命令システムの明確化などを盛り込んだ緊急事態対応マニュアルを制定し、適切な対応が取れるよう体制を整備しています。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、「お客様、社員とその家族の安全確保と地域社会との共助」を基本方針として、災害対策やBCPに取り組んでいます。また、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。帰宅困難者対策については、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。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。また、昨今の新型コロナウイルスの流行を受け、当社は2020年度より「BCM委員会」を新設し、平時におけるBCM活動の推進を図っていきます。

コンプライアンス

基本的な考え方・方針

企業活動においては、環境・労働・消費者保護など様々な法律や公的制度と密接に関連し、これを遵守することが求められています。

三菱自動車がこれらの法規制や制度に適切に対応できない場合、事業の継続に支障が生じるとともに、社会や地球環境に対しても大きな負荷をかけてしまうと認識しています。

当社は、企業としての社会的責任を果たすため、法令・国際ルール・社内規定の遵守はもちろんのこと、変化する社会規範についても最大限に尊重して行動するべく、すべての役員・社員が守るべき規範として「グローバル行動規範」を制定し、国内外の主要関係会社を含めたコンプライアンス体制の充実と従業員教育に力を入れています。

マネジメント体制

内部統制におけるグローバルな視点で、情報セキュリティ事象を含むコンプライアンス違反未然防止の仕組みとして、グローバルリスクコントロール担当役員の指揮のもと、各部

門において、コンプライアンス・オフィサーを任命し、各部長をコードリーダーとする体制をとっています。また、国内外の主要関係会社においてもコンプライアンス・オフィサーを任命し運用する仕組みとしています。さらに、2018年度からコンプライアンス違反未然防止の一環としてグローバル内部通報窓口を新たに設置し、運用を開始しました。

また、コンプライアンス上、重大な懸念事項が発生した場合、コードリーダー、コンプライアンス・オフィサーを通じて、最終的に取締役会まで報告がなされる仕組みとしています。コンプライアンス・オフィサーは、問題の対応・是正措置および再発防止策について適宜、担当部署に指示します。

加えて、財務報告に係る内部統制対応として、コンプライアンス体制や決算取りまとめ手続きなどを確認しています。評価対象会社のそれぞれの統制で不備が発生した場合、不備の内容改善策についての報告を求めており、2019年度は、三菱自動車グループ22社（当社、国内関係会社9社、海外関係会社12社）の状況を確認しました。

■社内および社外相談窓口（ヘルプライン）の設置

不正の防止・早期発見ならびに自浄作用の発揮のために、当社従業員ならびに国内関係会社従業員が通報・相談することができる社内相談窓口（社員相談室）を設置しています。また社外には外部弁護士が対応する相談窓口および国内外の従業員が利用できる「三菱自動車グローバル内部通報窓口」を設置しています。2019年度は、これらの窓口にて198件の通報・相談がありました。

■教育・研修

コンプライアンスに関する教育・研修については、年度ごとに施策を立案し、階層別を実施しています。また、社内各部門では、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・実行しています。

■腐敗防止

当社では、「グローバル行動規範」を定めており、その中で、「法令、規則を遵守します」「公務員および取引先と公平かつ公正な関係を維持していきます」と明記しています。そのうえで、腐敗行為の防止のための仕組みを構築、運用しています。

■情報セキュリティ

情報セキュリティに関連する社内規程の整備・見直し、情報資産の管理やコンピュータウイルス感染、サイバー攻撃に対する対策強化、社員に対するeラーニングなどを通じた教育の実施、情報セキュリティ委員会による情報セキュリティ活動のモニタリングなどの情報セキュリティ対策を進めています。

■個人情報保護

当社の「個人情報保護方針」にもとづき、社内規定の整備など、管理体制を構築しています。さらに、社員に対するeラーニングなどを通じて、教育を継続実施しています。また、世界的に個人情報保護に関するルールが強化される傾向にあるため、世界各国の個人情報保護法に対し、各国の拠点と連携して個人情報保護に努めています。

■安全保障貿易管理

当社は、国際的な平和および安全維持の観点から、大量破壊兵器などの不拡散や通常兵器の過度の蓄積防止に向けた厳正な輸出管理を行うために「安全保障貿易管理規則」を制定しています。執行役CEO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。

独立社外取締役メッセージ



取締役（社外取締役）
指名委員（委員長）
報酬委員
幸田 真音

世界の自動車業界を取り巻く外部環境は、年々厳しさを増しています。自然環境保護への対応による規制強化をはじめ、ドライバーの高齢化対策など、自動車が求められるものも大きく様変わりしてきました。若者たちの車離れが叫ばれてきた一方で、with/afterコロナの時代を迎え、自家用車の必要性が再認識されるようになっています。

2018年に社外取締役に就任して以来、国際金融の世界に長く身を置いた一人として、また、財務省や国土交通省

などの審議会委員の経験や、社会問題を追いつけてきた作家の視点をもとに、機関投資家や個人投資家はもちろんのこと、すべてのステークホルダー、ひいては広く社会のためにと、前向きな発言を続けてまいりました。

当社は、過去には、株主のみなさまをはじめ社会にも大変なご迷惑やご心配をおかけしたことがありましたが、それらの深い反省をもとに、とくにガバナンス強化に努め、指名委員会では人事プロセスの透明性確保と、説明責任を果たすべく、現実に即した活発な議論を重ね、懸命に改善策を進めております。

海外拠点への視察では、市場視察や現場との意見交換を経て、当社がとくにアセアン各国で力強い躍進を続け、高い評価を得ていることも肌で感じてきました。

世界初の電気自動車量産を実現させた高い技術力と実績を糧に、これからも当社ならではの強みを生かし、経営資源の効率的な配分や、次世代経営人材の育成も視野にいれ、企業価値の向上に貢献できるよう努めてまいります。



取締役（社外取締役）
監査委員（委員長）
竹岡 八重子

監査委員会は、内部監査部門（監査本部）及び会計監査人と連携してガバナンスとこれを支える経営基盤をモニタリングし、健全な経営と経営品質の向上に資することを職責としています。

自動車業界は今転換点を迎え、変化する環境に即応した戦略と行動が求められる中、監査においてもリスクコントロールの視点からの監査がより重要になってきています。

監査委員会は、監査本部を通じた監査と共に、往査、

重要会議への出席、CEO及び各部門の長（執行役）のヒアリング等を通して監査を実施します。特に執行役のヒアリングでは、各部門が抱える課題・リスクの認識とそれへの対処、さらにBad News Firstの取り組みを必ず確認しています。刻々と変わる状況に応じて課題を設定し自発的にリスクを洗い出し対処する組織となっているか、問題がタイムリーに報告され把握されているか、過去に不正問題で揺れた経験がある三菱自動車であるからこそ、監査を通して不断に経営品質の向上を求めています。

独立社外取締役としてまた監査委員として、重要な経営方針の策定プロセスのモニタリングも重要な職責です。加藤CEOがリーダーシップをとり策定された新中期経営計画は、選択と集中の抜本的な改革を伴うものですが、開発部門管理職等との対話や重要な会議体での議論を積み重ね、全社レベルの強いコミットメントがとれたうえで出されたものです。今後はこの遂行プロセスもしっかりとモニタリングしていきたいと思っております。

役員 (2020年8月7日現在)

取締役

加藤 隆雄
取締役



1984年4月 当社入社
2002年4月 乗用車生産統括本部 乗用車生産本部
ボデー生産技術部マネージャー
2003年4月 名古屋製作所工作部ボデー課 課長
2007年4月 名古屋製作所工作部 次長
2008年8月 名古屋製作所工作部 エキスパート
2009年4月 ロシア組立事業推進室 エキスパート
2010年4月 ロシア組立事業推進室 上級エキスパート
2010年5月 PCMA RUS 出向
2014年4月 名古屋製作所 副所長
2015年4月 PT Mitsubishi Motors Krama
Yudha Indonesia 取締役社長
2019年6月 当社取締役 代表執行役CEO(現在に至る)

白地 浩三
取締役



1977年4月 三菱商事株式会社入社
2009年4月 同社執行役員、自動車事業本部長
2013年4月 同社常務執行役員、機械グループCEO
2016年4月 当社常務執行役員 社長補佐
2016年6月 当社取締役
副社長執行役員(海外事業、グローバル・
アフターセールス担当)
2017年1月 当社取締役
副社長執行役員(海外事業、グローバル・
アフターセールス担当) CPO
2018年4月 当社取締役 CEO補佐
2018年6月 当社監査役
2019年6月 当社取締役(現在に至る)

宮永 俊一
社外取締役



1972年4月 三菱重工工業株式会社入社
2008年6月 同社取締役、常務執行役員
2011年4月 同社取締役、副社長執行役員
2013年4月 同社取締役社長
2014年4月 同社取締役社長、CEO
2014年6月 当社社外取締役(現在に至る)
2019年4月 三菱重工工業株式会社 取締役会長
(現在に至る)
2019年6月 三菱商事株式会社 社外取締役
(現在に至る)

小林 健
社外取締役



1971年7月 三菱商事株式会社入社
2003年4月 同社執行役員 シンガポール支店長
2004年6月 同社執行役員 プラントプロジェクト本部長
2006年4月 同社執行役員
船舶・交通・宇宙航空事業本部長
2007年4月 同社常務執行役員
新産業金融事業グループCEO
2007年6月 同社取締役 常務執行役員
新産業金融事業グループCEO
2008年6月 同社常務執行役員
新産業金融事業グループCEO
2010年4月 同社副社長執行役員 社長補佐
2010年6月 同社取締役 社長
2016年4月 同社取締役会長(現在に至る)
2016年6月 当社社外取締役(現在に至る)

江上 節子
社外取締役



1983年4月 株式会社日本リクルートセンター(現 株式
会社リクルート)「とらばーゆ」編集長
2001年12月 東日本旅客鉄道株式会社 フロンティア
サービス研究所長
2006年4月 早稲田大学大学院公共経営研究科 客員教授
2006年11月 政府税制調査会委員
2007年6月 大正製薬株式会社 社外監査役
2009年4月 武蔵大学大学院人文科学研究科教授
(現在に至る)
同大学社会学部教授(現在に至る)
2011年6月 郵船ロジスティクス株式会社 社外監査役
2012年4月 武蔵大学 社会学部長
2015年6月 三菱地所株式会社 社外取締役(現在に至る)
2018年6月 当社社外取締役(現在に至る)
2020年6月 株式会社りそなホールディングス社外取
締役(現在に至る)

幸田 真音
社外取締役



1995年9月 作家として独立(現在に至る)
2003年1月 財務省財政制度等審議会委員
2004年4月 滋賀大学経済学部 客員教授
2005年3月 国土交通省交通政策審議会委員
2006年11月 政府税制調査会委員
2010年6月 日本放送協会経営委員
2012年6月 日本たばこ産業株式会社 社外取締役
(現在に至る)
2013年6月 株式会社LIXILグループ 社外取締役
2016年6月 株式会社日本取引所グループ 社外取締役
(現在に至る)
2018年6月 当社社外取締役(現在に至る)

竹岡 八重子
社外取締役



1985年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会所属)
2003年10月 公益財団法人日弁連法務研究財団研究
部会長
2005年1月 総合科学技術会議 知的財産戦略専門調
査会委員
2006年3月 中小企業政策審議会委員
2007年1月 光和総合法律事務所入所(現在に至る)
2008年4月 国立大学法人電気通信大学経営協議会委員
産業構造審議会委員
2014年12月 内閣府戦略的イノベーション創造プログラ
ム革新的構造材料知財委員会委員
2015年6月 当社社外監査役
2019年3月 AGC株式会社 社外監査役(現在に至る)
2019年6月 当社社外取締役(現在に至る)

佐々江 賢一郎
社外取締役



1974年4月 外務省入省
2000年4月 内閣総理大臣秘書官
2001年4月 総合外交政策局審議官
2002年3月 外務省経済局長
2005年1月 同省アジア大洋州局長
2008年1月 外務審議官
2010年8月 外務事務次官
2012年9月 特命全権大使 アメリカ合衆国駐節
2018年4月 外務省顧問(現在に至る)
2018年6月 公益財団法人日本国際問題研究所
理事長兼所長(現在に至る)
2018年8月 株式会社ホテルオークラ 社外取締役
(現在に至る)
2019年6月 セーレン株式会社 社外取締役(現在に至る)
当社社外取締役(現在に至る)

園 潔
社外取締役



1976年4月 株式会社三和銀行入社
2004年5月 株式会社UFJ銀行 取締役執行役員
2006年1月 株式会社三菱東京UFJ銀行 執行役員
2006年5月 同行常務執行役員
2010年5月 同行専務執行役員
2012年5月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員
2012年6月 株式会社三菱東京UFJ銀行 副頭取
2014年5月 同行取締役副会長
2014年6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役会長
2014年6月 三菱UFJニコス株式会社 社外取締役 (現在に至る)
2015年6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役 代表執行役会長
2017年6月 南海電気鉄道株式会社 社外取締役 (現在に至る)
株式会社三菱東京UFJ銀行 取締役副会長執行役員
2018年4月 株式会社三菱UFJ銀行 取締役副会長執行役員
2019年4月 同行取締役会長 (現在に至る)
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役執行役常務
2019年6月 当社社外取締役 (現在に至る)
2019年6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員 (現在に至る)

坂本 秀行
社外取締役



1980年4月 日産自動車株式会社入社
2008年4月 同社執行役員
Nissan PV第一製品開発本部 担当
2009年5月 同社執行役員 共通プラットフォーム&コンポーネンツアライアンス 担当
2012年4月 同社常務執行役員 生産技術本部 担当
2014年4月 同社副社長 製品開発 担当
2014年6月 株式会社日産オートモーティブテクノロジー 取締役会長
日産自動車株式会社 取締役兼副社長 製品開発 担当
2018年1月 同社取締役兼副社長 生産事業 担当
2018年6月 日産自動車九州株式会社 取締役会長 (現在に至る)
2018年8月 愛知機械工業株式会社 取締役会長 (現在に至る)
2018年9月 ジャトコ株式会社 取締役会長 (現在に至る)
2019年6月 当社社外取締役 (現在に至る)
2019年6月 日産自動車株式会社 執行役副社長 日産生産・SCM 担当
2020年2月 同社取締役、執行役副社長 日産生産・SCM 担当 (現在に至る)

宮川 美津子
社外取締役



1986年4月 第一東京弁護士会登録 西村真田法律事務所 (現西村あさひ法律事務所) 入所
1990年10月 TMI総合法律事務所 入所 (現在に至る)
1994年3月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
2005年4月 慶應義塾大学 法科大学院講師
2008年6月 エステー株式会社 社外取締役
2012年4月 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 監査役
2015年6月 エステー株式会社 社外取締役 (現在に至る)
2016年6月 パナソニック株式会社 社外監査役 (現在に至る)
2019年6月 当社社外取締役 (現在に至る)

中村 嘉彦
社外取締役



1979年11月 ビートマーウィックミッチェル会計士事務所 (現 有限責任あずさ監査法人) 入所
1983年3月 公認会計士登録
1994年10月 港監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員
2003年10月 有限責任あずさ監査法人 パートナー
2019年6月 西華産業株式会社 補欠監査役 (現在に至る)
2019年7月 公認会計士中村嘉彦会計事務所 開設 (現在に至る)
2020年6月 当社社外取締役 (現在に至る)

田川 丈二
社外取締役



1983年4月 日産自動車株式会社入社
2006年4月 同社執行役員 財務部、IR部 担当
2010年4月 同社執行役員 IR部、M&A 支援部 担当
2014年4月 同社常務執行役員 IR部、M&A 支援部 担当
2014年10月 ルノー・ジャパン株式会社 取締役 (現在に至る)
2019年4月 日産自動車株式会社 常務執行役員 IR部 担当
2019年12月 同社専務執行役員 チーフサステナビリティオフィサー、グローバル渉外、環境/CSR、IPプロモーション、コーポレートマネジメントオフィス、取締役会室、コーポレートサービス、IR部 担当
2020年4月 同社専務執行役員 チーフサステナビリティオフィサー、グローバル渉外、環境/CSR、IPプロモーション、コーポレートサービス、IR部 担当 (現在に至る)
2020年4月 ルノー 取締役 (現在に至る)
2020年6月 当社社外取締役 (現在に至る)

幾島 剛彦
社外取締役



1990年4月 日産自動車株式会社入社
2019年11月 同社経理部 グローバルレベニュー&地域別事業収益管理グループ本部長 兼 LCV事業本部 コントロール部 部長
2019年12月 同社常務執行役員 グローバルコントローラー、会計 担当 (現在に至る)
2020年6月 当社社外取締役 (現在に至る)

執行役

加藤 隆雄
代表執行役CEO

長岡 宏
代表執行役Co-CEO
兼 開発担当

矢田部 陽一郎
代表執行役Co-CEO
兼 アセアン・オセアニア担当

池谷 光司
代表執行役CFO

稲田 仁士
上席執行役
(コーポレートガバナンス担当)

安藤 剛史
上席執行役
(生産担当)

服部 行博
上席執行役
(購買担当)

辻 昇
上席執行役
(国内営業担当)

平形 紀明
執行役
経営戦略室長

山田 耕司
執行役
TCS本部長

並木 恒一
執行役
商品戦略本部長

シグノリエロ ジョン
執行役
(グローバルマーケティング&
セールス担当)

執行役員

泉田 龍吾
執行役員
人事本部長

高澤 靖子
執行役員
上席執行役補佐
兼 法務部長
兼 取締役会室長

若林 陽介
執行役員
(総務・コミュニケーション、
サステナビリティ担当)

車 真佐夫
執行役員
CIO
グローバルIT本部長

中山 悟
執行役員
財務経理統括室長

田中 朋典
執行役員
経理本部長

岩本 和明
執行役員
モビリティビジネス本部長

藤本 直也
執行役員
製品開発本部長
兼 開発担当役員補佐

白河 暁
執行役員
EV・パワートレイン技術開発本部長

渡辺 誠二
執行役員
デザイン本部長

吉田 知夫
執行役員
調達管理本部長

新環境計画パッケージ

三菱自動車は、持続可能な社会の実現には、地球環境の保全と人類の発展を両立することが必要であると考えています。この認識の下、環境への取り組みの方向性と目標を定めた「新環境計画パッケージ」を策定しました。これにもとづき、プラグインハイブリッド車をはじめとする電動化技術など独自の強みを生かして地球環境の保全に取り組めます。



基本的な考え方

当社では、「モビリティの可能性を追求し、活力ある社会をつくり出す」をビジョンとし、この実現に向けたミッションの1つとして「社会の持続可能な発展に貢献すること」を掲げています。

2020年7月に発表した中期経営計画「Small but Beautiful」では、「全てのステークホルダー・社会への貢献を重視した事業展開」「当社の得意分野・収益分野への選択と集中」を当社の命題としたうえで、経営基盤の安定化に向けた構造改革をやり切る考えです。そのうえで、環境課

題は先送りできない当社の重要課題と捉えています。顕在化する気候変動問題や社会動向を踏まえ、30年先の社会を見据えた取り組みの方向性を定める必要があると認識し、新環境計画パッケージを策定しました。

クルマを生産・販売する企業の責任として、環境負荷低減活動に具体的な目標を掲げて推進するとともに、プラグインハイブリッド車を軸とした環境技術を強化し、実効性のある商品や技術の普及によって、活力ある持続可能な社会の発展に貢献していきます。

新環境計画パッケージの構成

新環境計画パッケージは、環境方針、環境ビジョン2050、環境ターゲット2030の3つで構成されます。



① 環境方針 ・ 普遍的な取り組みの方向性	[三菱自動車が直接的に取り組む3つの環境課題]			→P28
② 環境ビジョン2050 ・ 社会の要請に対する認識 ・ 社会全体で目指すべき姿 ・ 2050年までの取り組みの方向性	 気候変動対策	 資源循環	 環境汚染防止	→P28
③ 環境ターゲット2030 ・ 2030年取り組み目標 ・ 三菱自動車のユニークな取り組み				→P29

環境方針

三菱自動車は、1999年に環境指針を定めて取り組んできましたが、20年以上が経過し事業環境が変化する中、現在の社会動向を踏まえ環境方針として改訂しました。環境問題への対応を事業活動の必須要件と捉え、中長期的

な展望を新たに織り込みました。

気候変動、資源枯渇、環境汚染に特に注力し、これらの取り組みを通じて水資源や生物多様性の保全にも貢献していきます。

環境方針

環境問題への対応を事業活動を行う上での必須要件として捉え、中長期的な展望を持って、具体的で実効性のある対応策に積極的に取り組みます。

(取り組みの方向性)

1. 直接的に取り組む環境問題は、気候変動、資源枯渇、環境汚染の3点とします。
2. 気候変動については、2050年を地球規模の重要な節目の年と捉え、今後の30年間で達成すべきレベルを明確にして取り組みを実行していきます。
3. 環境問題への対応にあたっては、以下の活動に取り組めます。
 - ・製品を通じた独自の環境貢献
 - ・クルマの生産・販売・使用過程の各段階での取り組み
 - ・事業上のパートナー、関係機関、政府、自治体との協働
 - ・地域に根ざした環境課題への取り組み
 - ・関連事業活動全体の環境影響の把握と低減への取り組み

環境ビジョン2050

2015年にパリ協定が採択され、産業革命前からの世界の平均気温の上昇を2°Cまでに抑制することが合意されました。これにより、企業には2050年までの長期的な視点での取り組みが求められるようになりました。また、2018年にはIPCCの1.5°C特別報告書が発行され、2050年には社会全体で温室効果ガスの人為的な排出と吸収をバランスさせるネットゼロの実現が求められるようになりました。

このように、気候変動をはじめとする環境問題に対する関心は年々高まっており、企業としてもより野心的な取り組みが必要になっていると認識しています。

この認識の下、気候変動、資源循環、環境汚染防止について、2050年までに実現したい社会像と当社の取り組みの方向性を定める環境ビジョン2050を策定しました。

環境ビジョン2050

2015年12月、COP21においてパリ協定が採択され、地球の平均気温上昇を産業革命以前と比べ2°Cまでに抑制すること、1.5°Cまでの抑制に向けた努力を追求することが合意されました。三菱自動車は、このような社会の要請を認識し、電動車の普及とその社会的活用の促進を通じて、人類の発展と地球環境が両立した持続可能な社会の実現に貢献します。

気候変動対策

電動車と再生可能エネルギーの普及拡大を通じて、CO₂排出ネットゼロで気候変動による影響に強靱な社会の実現に貢献します。



資源循環

投入資源の最小化と資源効率の最大化により、資源循環型社会の実現に貢献します。



環境汚染防止

製品による環境負荷や事業活動にともなう汚染を低減することで人の健康と生態系に影響を及ぼす環境汚染のない社会の実現に貢献します。



環境ターゲット2030

環境ビジョン2050で定めた30年先の目指すべき社会と取り組みの方向性に沿って、今後10年で取り組むべき事項を環境ターゲット2030として策定しました。目標

の設定にあたっては、各種の外部シナリオや国際的な枠組みを参考にしています。

2030年目標		主な取り組み
気候変動対策 	新車 CO₂排出量^{※1}： -40% (2010年度比)	<ul style="list-style-type: none"> • PHEVを中心とした電動化の推進 (電動車^{※2}比率：50%) • ICE車の燃費改善
	事業活動 CO₂排出量^{※3}： -40% (2014年度比)	
	気候変動への適応策の実施	
資源循環 	脱石油資源プラスチック材の採用拡大	<ul style="list-style-type: none"> • V2X^{※4} (電動 DRIVE STATION/HOUSE) の推進 • 災害時協定を通じた適応への貢献
	直接埋立廃棄物ゼロ化 (0.5%未満)	<ul style="list-style-type: none"> • 材料技術の開発 • 部品への積極的採用
	電動車の使用済みバッテリーの再利用	<ul style="list-style-type: none"> • 排出物の発生抑制と再資源化の推進 • 廃棄物の適正処理
環境汚染防止 	製品の環境負荷物質規制の遵守	<ul style="list-style-type: none"> • 回収/活用 (BESS^{※5}など) の促進 • 再利用に向けた技術開発 (電池パック・システム)
	製品の環境負荷物質規制の遵守	<ul style="list-style-type: none"> • 法規制情報の入手、社内管理体制の充実 • サプライヤーとの協働

環境マネジメント

- LCA^{※6}の推進
- 環境情報開示の充実
- サプライヤーとの協働
- グループ・販売店の環境マネジメントの推進
- 社員教育・啓発活動の推進
- 地域に根ざした環境保全活動の推進

※1：新車1台あたりの走行時CO₂排出量 ※2：電気自動車 (バッテリー EV)、プラグインハイブリッドEV、ハイブリッド自動車 (HEV)

※3：スコープ1 (直接排出) およびスコープ2 (間接排出) ※4：V2H (Vehicle to Home) やV2G (Vehicle to Grid) などの総称

※5：Battery Energy Storage Systemの略称

※6：Life Cycle Assessmentの略称、生産から廃棄までの環境負荷を算出して評価する方法

三菱自動車のユニークな取り組み事例

電動車の使用済みバッテリーを活用した蓄電システムの導入

岡崎製作所に大規模太陽光発電設備を設置し、『アウトランダー PHEV』の使用済みバッテリーを活用した蓄電システムを構築し実証しています。これらにより、再生可能エネルギーへの転換を進め、同製作所のCO₂排出量の削減と電力消費のピークカットを図ります。また、災害時の停電の際には、近隣地域の避難所として提供する当社の体育館に本設備から電力を供給することで、地域の災害発生時の対応にも貢献します。



災害発生時に電動車を速やかに被災地などへ提供できる体制づくり

災害発生時に当社製の電動車を被災自治体へ速やかに提供できる体制づくりを目的とした「DENDO コミュニティサポートプログラム」を推進しています。本プログラムでは、2022年度までに全国の自治体と災害時協力協定を締結することを目指しています。

悪路走破性を有し、長時間給電可能な『アウトランダー PHEV』の提供を通じ、国土強靱化に貢献します。



安全と品質(安心・安全な製品提供への取り組み)

三菱自動車は、ステークホルダーとの対話を通じて、安心・安全な製品提供といった社会課題の解決に積極的に取り組み、「三菱自動車らしさ」を生かしながら地域と共に持続的成長を目指していきます。

道路交通事故の削減に寄与する製品の提供

■基本的な考え方

三菱自動車は、クルマづくりの企業として交通安全への責任を認識し、「道路交通事故の削減に寄与する製品の提供」をサステナビリティ活動における重要課題として掲げています。

世界では年間約135万人が交通事故により亡くなっているといわれています*。特に新興国では、クルマの保有台数増加にともない、交通事故の死者数が増加傾向にあります。交通事故削減はグローバルに喫緊の課題であり、国連の持続可能な開発目標(SDGs)でも「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる(ターゲット3.6)」ことが掲げられています。

当社は、交通事故ゼロのクルマ社会に向けたR&D安全理念を掲げ、安全技術の開発と、交通安全教育・普及の2つの側面から取り組みを進めています。

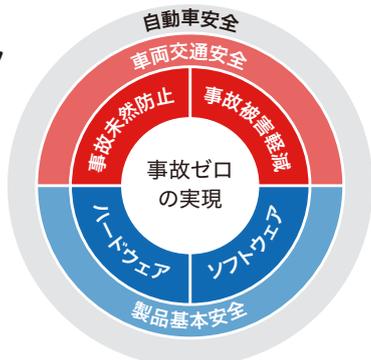
※：2018年 世界保健機関(WHO) 調査より

■マネジメント体制

製品開発における安全理念として「事故ゼロのクルマ社会の実現」をビジョンに掲げ、製品安全委員会において安全開発指針・戦略と共に、安全技術の考え方として自動車安全フレームワークを策定しました。ここでは、1.交通事故を未然に防止する技術(予防安全)、2.交通事故による被害を軽減する技術(衝突安全)、3.工業製品としてハードウェア、ソフトウェア両面から想定される危険の回避(製品基本安全)の3点を軸として取り組んでいます。

また技術開発従事者にR&D安全理念および自動車安全フレームワークを教育を通じて浸透させ、マネジメント体制強化を図っています。

自動車安全フレームワーク



製品品質、セールス・サービス品質の向上

■品質方針

三菱自動車は、2019年4月1日に品質方針を以下の通り改定しました。

品質方針

事業を支える重要な基盤として“品質”を位置づけます。

1. お客様の期待を上回る製品品質、およびセールス・サービス品質を追求します。
2. 全社的なマネジメント品質の向上に取り組めます。
3. 法令とグローバル規範を遵守し信頼される三菱自動車の品質を約束します。

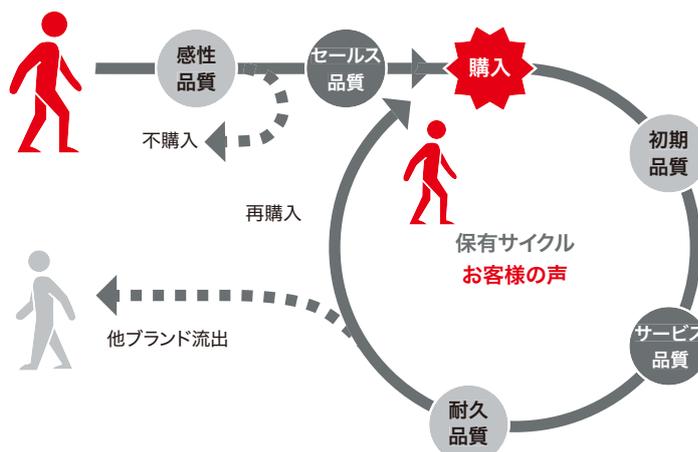
この方針にもとづき、お客様の購入検討から車両の保有期間、すべての段階で品質を向上させるため、「製品品質」「感性品質」「セールス品質」「サービス品質」の4つのカテゴリーで改善に取り組んでいます。

「製品品質」には、お客様が新車購入直後に経験される「初期品質」と、未永くお使いいただく中で経験される「耐久品質」があり、市場において発生する様々な問題やお客様から寄せられる声を真摯に受け止め、迅速に改善につなげていく体制を強化しています。

また、お客様が商品を“見て・触って・使ってみて”感じる使い勝手や心地よさ、見た目の良さなど、感性で受け止める「感性品質」の向上にも取り組んでいます。

お客様と接する販売会社での「セールス品質」や「サービス品質」は、お客様の声を確実に聞き取り、ご要望に沿った提案や対応によりお客様がご満足いただけるよう日々改善を行っています。

このようにお客様とのすべての接点においてご満足いただけるよう、お客様視点でトップレベルの品質を目指します。



事業を通じた地域経済への貢献

三菱自動車が主要マーケットに据えるアセアン地域においては、さらなる飛躍を目指し、この中期経営計画期間の3年間で、将来の成長に資するしっかりとした事業基盤を整備していきます。

■基本的な考え方

三菱自動車は、アセアン地域でモータリゼーションが興る以前より事業を展開し、「地域の発展」が「当社の発展」という思いで地域に寄り添いながら各国と共に成長してきました。



「事業を通じた地域経済への貢献」をマテリアリティの一つに掲げ、「アセアン地域における事業の発展を通じ、雇用・人材育成・投資・技術移転・輸出による地域経済への貢献を果たす」ことを目標として事業活動に取り組んでいます^{※1}。

アセアンのお客様に求められる製品の提供により、今後の事業拡大とともに、アセアン地域固有の社会ニーズに応える形で、環境と社会貢献の分野でも当社独自の技術・サービスを生かして取り組んでいきます^{※2}。

※1：「マテリアリティの特定」の詳細は、P19ご参照ください。

※2：具体的な事例は、「サステナビリティレポート2020」P57-58、P76-78をご参照ください。

■マネジメント体制

アセアン地域でのマテリアリティへの取り組みは、活動の計画策定および遂行は現地子会社が担い、管理監督機能を果たす三菱自動車の営業部門が責任部門として、取り組みを推進しています。生産拠点を持つタイ、インドネシア、フィリピンの3カ国については、半年に一度、現地子会社に取り組みの進捗率や実績を確認し、サステナビリティ委員会を通じて経営層に報告を行っています。

地域経済への貢献

雇用	持続的な事業の発展を通じて、地域の雇用の創出に努めます。
人材育成	就業経験を通じ、専門的な知見や技能を培うとともに地域経済の発展を担う人材への成長を支援します。
投資	事業拡大に応じた工場の設備投資により、地域経済に貢献します。
技術移転	三菱自動車の強みである電動車やEVインフラにかかわる技術・知識の提供を通じて、アセアン地域の電動車市場の成長に貢献していきます。 また、現地生産の拡大とともに、地域社会の製造業のバリューチェーンに変革をもたらすような工場の競争力の強化に取り組んでいます。
輸出	アセアン域内での生産の相互補完体制を進めるとともに、アセアン域内外への輸出を拡大することで、地域経済に貢献します。

地域別営業概況

販売台数 (千台)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(見通し)
アセアン	272	318	290	236
オセアニア	95	102	88	65
中南米・中東・アフリカ 他	135	148	136	106
中国 他	157	162	143	143
日本	98	105	95	75
北米	155	173	160	105
欧州	189	236	215	115
合計	1,101	1,244	1,127	845

売上高 (億円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度(見通し)
アセアン	5,008	5,625	5,519	4,110
オセアニア	2,410	2,216	1,768	1,650
中南米・中東・アフリカ 他	2,186	2,985	2,496	1,790
中国 他	854	1,014	417	210
日本	3,494	4,287	4,605	3,870
北米	3,525	3,878	3,151	1,900
欧州	4,447	5,141	4,747	1,270
合計	21,924	25,146	22,703	14,800

営業損益 (億円)

	2017年度	2018年度	2019年度
アセアン	472	642	636
オセアニア	186	133	△44
中南米・中東・アフリカ 他	187	179	40
中国 他	161	131	△15
日本	△141	41	△126
北米	10	35	△182
欧州	107	△43	△181
合計	982	1,118	128

(注) 2018年度より「欧州」と「アセアン」の一部国を「中南米・中東・アフリカ 他」に区分を変更しています。それに合わせ、上記2017年度実績数値も同様に変更しています。

中国の販売実績については、2019年度から小売販売台数の集計方法を変更しており、2019年度に計上する小売台数については、2018年度以前に計上した台数が含まれている場合があります。

アセアン (タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム等)

2019年度の業績

2019年度のアセアンでの販売台数は、下期以降に中国での景気減速の影響で市場そのものが縮小したことに加え、年度末にかけて新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けました。これらの結果、アセアンでの販売台数は、前年度に比べ28千台減少し290千台となりました。

売上高は前年度比106億円減少の5,519億円となり、営業利益は前年度比6億円減少の636億円となりました。

2020年度の見通し

アセアン市場は下期にかけて回復を見込んでいるものの、引き続き新型コロナウイルス感染拡大の影響が不透明となっています。よって、地域全体の販売台数は2019年度比54千台減少の236千台、売上高は1,409億円減少の4,110億円を見通しています。



『エクスペンダー』



『パジェロスポーツ』

オセアニア (オーストラリア、ニュージーランド)

2019年度の業績

2019年度の販売台数は、最大の貿易国である中国における景気減速の影響等により、自動車需要が大幅に減少しました。さらに、期末にかけ非常事態宣言によりディーラーが営業を停止した影響を受け、前年度比14千台減少し88千台となりました。

売上高は、販売台数の減少にともない前年度比448億円減少の1,768億円となり、営業損益は前年度の133億円の黒字から44億円の赤字となりました。

2020年度の見通し

2020年度は、販売台数は2019年度比23千台減少の65千台、売上高は118億円減少の1,650億円を見通しています。



『トライトン』/『L200』



『パジェロスポーツ』

中南米・中東・アフリカ 他

2019年度の業績

2019年度の販売台数は、中南米、中東・アフリカの両地域ともに販売が減少したことから、前年度比12千台減少し136千台となりました。

売上高は、販売台数の減少にともない前年度比489億円減少の2,496億円となり、営業利益は前年度比139億円減少の40億円となりました。

2020年度の見通し

2020年度は、販売台数は2019年度比30千台減少の106千台、売上高は706億円減少の1,790億円を見通しています。



『トライトン』/『L200』

中国 他

2019年度の業績

2019年度の販売台数は、需要の低迷に加え、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動停止の影響により、前年度比19千台減少し143千台となりました。

売上高は、販売台数の減少にともない前年度比597億円減少の417億円、営業損益は前年度の131億円の黒字から15億円の赤字となりました。

2020年度の見通し

中国市場は既に回復基調の継続が確認できており、販売も下期に向かって販売回復を見通していることから、販売台数は2019年度と変わらず143千台、売上高は2019年度比207億円減少の210億円と見通しています。



『アウトランダー』

日本

2019年度の業績

2019年度の日本市場における販売台数（小売）は、eKシリーズのフルモデルチェンジなど意欲的に新車を投入しましたが、消費増税の反動減や新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、前年度に比べ10千台減少し95千台となりました。

売上台数の減少にともない、売上高は前年度比318億円減少の4,605億円、営業損益は前年度の41億円の黒字から126億円の赤字となりました。

2020年度の見通し

総需要は5月をボトムに回復基調にあります。緊急事態宣言解除後も新型コロナウイルス感染は収束しておらず、サプライチェーンの正常化や経済全体の回復については引き続き不透明な状況が続くと想定しております。それらを考慮し、販売台数は2019年度比20千台減少の75千台、売上高は2019年度比735億円減少の3,870億円と見通しています。



『eKクロススペース』



『eKスペース』

北米（米国、メキシコ、プエルトリコ等）

2019年度の業績

2019年度の北米では、販売セグメントの競争激化が進む中、期末には新型コロナウイルス感染拡大による需要低迷により競争環境がさらに激しさを増した結果、販売台数は前年度比13千台減少の160千台となりました。

販売台数の減少を受け、売上高は前年度比727億円減少の3,151億円、営業損益は前年度の35億円の黒字から182億円の赤字となりました。

2020年度の見通し

北米では、市場全体は回復基調であるように見受けられますが、第2波の懸念も顕在化しています。この状況を踏まえ、販売台数は2019年度比55千台減少の105千台を計画しています。売上高は2019年度比1,251億円減少の1,900億円を見通しています。



『アウトランダー』



『アウトランダースポーツ』

欧州（ロシア、ドイツ、イギリス、スペイン、イタリア等）

2019年度の業績

2019年度の欧州では、三菱自動車が強みを持つ『アウトランダー PHEV』の戦略的販売拡大は計画にそって伸長しましたが、全体の需要が軟調に推移したため、その影響で販売台数は前年度比21千台減少し215千台となりました。

これらの影響を受け、売上高は前年度比694億円減少の4,747億円となり、営業損失は前年度の43億円から181億円となりました。

2020年度の見通し

欧州では、引き続き大きな不確実性に直面している他、開発戦略変更の影響もあるため、販売台数は2019年度比100千台減少の115千台、売上高は3,477億円減少の1,270億円を見通しています。



『アウトランダー PHEV』



『エクリプス クロス』

連結業績・財務サマリー

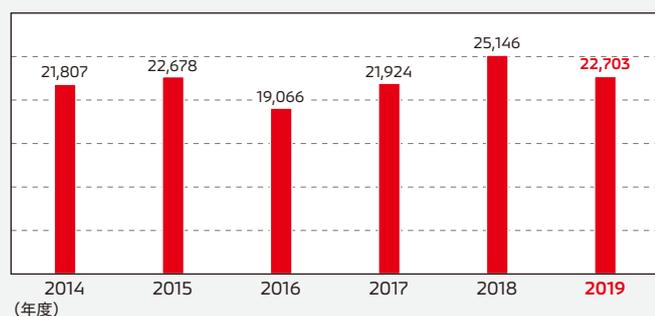
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
会計年度： (単位：億円)						
売上高	21,807	22,678	19,066	21,924	25,146	22,703
営業利益	1,359	1,384	51	982	1,118	128
経常利益	1,516	1,410	89	1,101	1,199	△38
親会社株主に帰属する当期純利益	1,182	726	△1,985	1,076	1,329	△258
販売台数 (千台)	1,090	1,048	926	1,101	1,244	1,127
研究開発費	746	787	890	1,025	1,243	1,309
設備投資	680	690	581	999	1,377	1,039
減価償却費	533	536	462	520	616	748
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	19.7	10.9	△29.2	14.6	16.1	△3.1
1株当たりデータ (単位：円)						
当期純利益金額	120.16	73.80	△164.11	72.23	89.26	△17.32
潜在株式調整後当期純利益金額	—	—	—	72.20	89.18	—
配当金	16.00	16.00	10.00	17.00	20.00	10.00
会計年度末 (単位：億円)						
総資産	15,828	14,337	14,844	16,553	20,103	19,381
純資産	6,708	6,853	7,035	7,966	8,812	7,884
現預金	4,403	4,534	5,568	5,719	5,009	3,996
有利子負債	1,445	271	156	266	2,287	2,994
自己資本比率 (%)	41.6	46.8	46.5	47.2	43.4	39.9
発行済株式総数 (千株)	983,661	983,661	1,490,282	1,490,282	1,490,282	1,490,282

(注1) 親会社株主に帰属する当期純利益における2014年度の数値は当期純利益を記載しています。

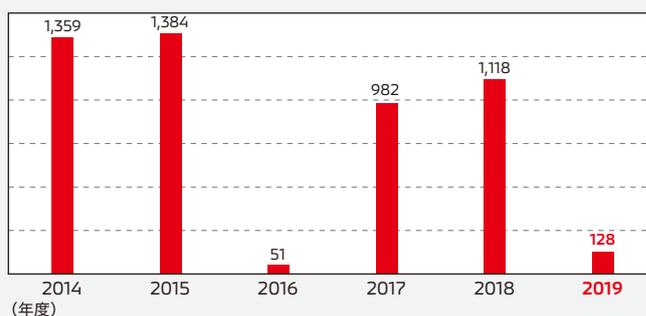
(注2) 2014年度から2016年度および2019年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため記載していません。

(注3) 会計方針の変更等は前事業年度以前に遡及適用していません。

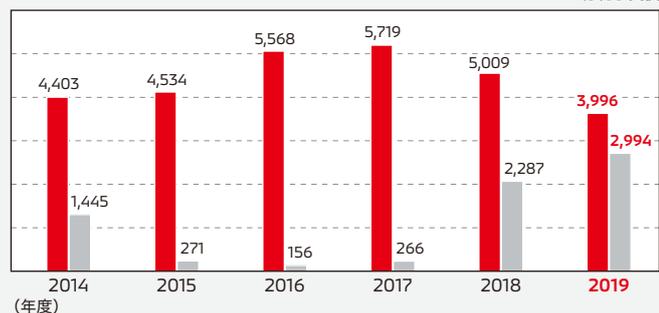
売上高
(億円)



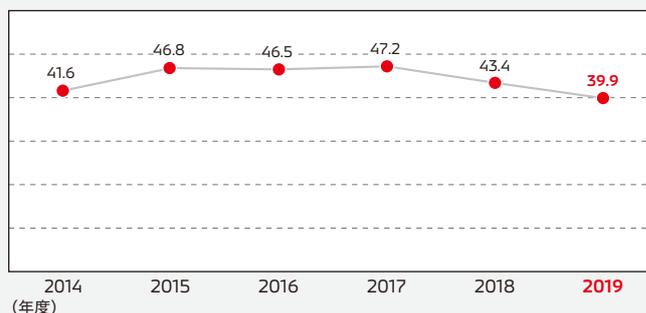
営業利益
(億円)



現預金/有利子負債
(億円)



自己資本比率
(%)



経営成績

業績概況

2019年度は、米中通商問題に端を発する景気の先行き不透明感が依然として漂うなど、当社グループにとって厳しい幕開けとなりました。

このような状況下、当社グループは、主力地域であるアセアンにおいて新型『パジェロスポーツ』や新型『エクスペンダー クロス』を発売し、また日本においては、前連結会計年度末に発売した新型軽ハイブリッドワゴン『eKクロス/eKワゴン』の通年貢献の最大化を図るとともに、新型軽スーパーハイブリッドワゴン『eKクロス スペース/eKスペース』を2020年3月に発売するなど、販売台数の拡大に努めました。

しかしながら、中国の景気低迷の影響を受け、貿易国であるアセアンやオセアニア各国などの当社主要市場で自動車需要が軟調に推移したことに加え、本年に入ってから新型コロナウイルス感染症拡大による世界経済への影響が深刻化し、2019年度末にかけて市場環境が急速に悪化しました。この結果、通期の販売台数（小売）は前年度比117千台（9%）減少の1,127千台と前連結会計年度を下回ることとなりました。

自動車需要の落ち込みが進む中、当社グループは収支バランスを改善すべく、徹底した費用管理と投資の厳選を進め、固定費・経費の圧縮に努めました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大による販売台数の急減は当社の想定を大きく超えており、また、前年度からの為替の悪化なども重なった結果、当年度における当社グループの売上高は前年度比2,443億円（10%）減少の2兆2,703億円、営業利益は前年度比990億円（89%）減少の128億円と、減収減益となりました。また、営業減益に加え、持分法による投資損益の悪化などもあり、経常損益は38億円の損失、親会社株主に帰属する当期純損益は258億円の損失となりました。

なお、前年度からの営業利益変動のうち、販売台数・車種構成等の悪化による影響はマイナス505億円であり、そのうちのおよそ30%以上が新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるものと認識しています。

財政状態の概況

当年度末の総資産は、前年度末比722億円減少の1兆9,381億円となりました。そのうち現金及び預金は前年度末比1,013億円減少の3,996億円となりました。負債合計は前年度末比206億円増加の1兆1,497億円となり、そのうち有利子負債残高は、前年度末比684億円増加の2,994億円となりました。純資産は前年度末比928億円減少の7,884億円となりました。

キャッシュ・フローの概況

当年度のキャッシュ・フローは、営業活動により188億円の収入（前年度比1,273億円の収入減少）、投資活動により1,057億円の支出（前年度比392億円の支出減少）、財務活動により96億円の収入（前年度比846億円の収入増加）となりました。加えて、現金及び現金同等物に係る為替換算差額等による126億円の減少もあり、現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末残高に対し899億円減少し、3,996億円となりました。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

(各年度)	2015	2016	2017	2018	2019
自己資本比率(%)	46.8	46.5	47.2	43.4	39.9
時価ベースの自己資本比率(%)	57.8	67.2	68.5	43.5	23.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	0.1	△0.3	0.2	1.6	15.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ	120.2	△38.7	34.1	38.9	4.8

※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。

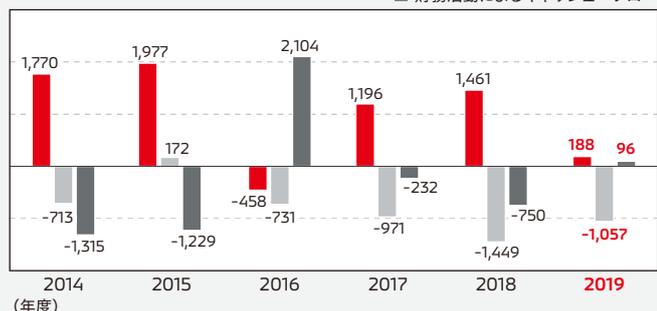
(注2) 株式時価総額は自己株式を除く発行済み株式数をベースに計算しています。

(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すべての負債を対象としています。2018年度以降はリース債務を加えた金額を対象としています。

キャッシュ・フロー

(億円)



事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を及ぼす可能性があるとして経営者が認識しているリスクには以下のようなものがあります。ただし、以下は当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。かかるリスク要因のいずれによっても、当社グループの経営成績又は財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

なお、将来に関する事項については別段の記載のない限り、有価証券報告書の提出日時点において当社グループが判断したものであります。

国内外の経済情勢及び社会情勢の影響

当社グループの前連結会計年度売上高に占める海外売上高比率は約8割であり、日本の他、アセアン、オセアニア、北米、欧州等の各国で事業を展開しています。これらの地域で政治・経済情勢及び社会情勢が急激に変化し、当社の想定した範囲を超えて自動車需要が大きく悪化した場合、当社グループが掲げる経営戦略や事業計画の達成が困難となり、当社グループの経営成績又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突発的な法制・税制・規制等の変更やテロ等の非常事態、この度の新型コロナウイルス感染症拡大のような伝染病の流行といった事前想定が困難なリスクも内在しており、当該リスクが顕在化することで、当社グループの経営成績又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

自動車業界では、足許の総需要の低迷、次世代技術開発競争の進展、異業種からの参入や新興企業の台頭などを背景に、世界的な規模で競争が熾烈化しています。当社グループは、主力地域であるアセアンを中心に、得意とするピックアップやSUVなどの魅力ある製品を投入することで販売台数やマーケットシェアの維持拡大に

努めていますが、今後、顧客のニーズに即した新製品が適時・適切に提供できない場合や、競争力の維持・強化に向けた施策を効果的に講じることが出来ない場合などにおいて、当社グループの経営成績又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、感染症等の影響

当社グループは、日本及び世界各地に製造拠点等の設備を有しており、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、当社グループ又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おります。また、新型コロナウイルス対策の教訓からBCM委員会を新設し、今後の新たな脅威に備える体制としております。但し、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又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応し又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応又は遵守のために多額の費用が生じるなどの場合には当社グループの経営成績又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、当社グループの事業活動は、上述の法規制以外にも、内外の広範な法令の適用を受けております。例えば、消費者保護規制、事業及び投資に対する許認可、労働規制、環境保護規制、外国為替規制、安全保障目的を含む輸出入貿易規制、各種税法、独占禁止法、贈

収賄防止法などの制約の下にあります。当社グループの事業は、場合によっては、十分に整備されていない法基盤の下で遂行されることがあり、又は包括的な法令体系の欠如や、一貫性のない法令の適用及び解釈、監督当局による規制措置の一方的変更などに対応する費用負担が増大することがあります。また、これらの事業が供給する製品或いはサービスに賦課される税率、環境規制に係る技術的要件、所得税及び関税、投資元本及び配当の還流に関する為替規制などの諸法令などについて、予想外の変更が行われることがあります。

これらの法令リスクに対応するため、当社グループは、法令等の遵守体制を整え、各担当部門が未然防止の対策を講じております。さらに、コンプライアンスに係る案件を察知した場合には速やかに対応する体制も整備しており、当社グループの社会的信用や評判に与える悪影響が発生する可能性を低減するよう努めております。しかしながら、将来にわたって法令違反が発生する可能性は皆無ではなく、法令違反の事実、あるいは対応の内容や迅速性等が不十分な場合には、当社グループの社会的信用や評判に悪い影響を及ぼし、当社グループの経営成績又は財政状態に悪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及び部品等を購入し、製品の製造を行っております。市況変動については、アナリストなどの情報を元に先行き見通しを可能な範囲で予測を行い、当社収益への影響を織り込むようにしておりますが、需要及び市況変動により当社製品の製造原価が上昇した場合、当社グループの経営成績又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

円と外国通貨の為替相場が変動すると、外貨建資産(売掛金等)や外貨建負債(買掛金等)の価値が増減し、円ベースの損益が変動します。円高になると外貨建債権の価値は低下し、円安になると増加します。外貨建負債

ではその逆となります。海外売上高比率は約8割を占める当社グループでは米ドル、ユーロ、豪ドル等の外貨建債権を有しております。更にタイ子会社にてグローバルでの輸出生産を行っており、タイパーツを中心に外貨建債務も有しております。2019年度は、前連結会計年度比、ユーロ、豪ドルに対し、それぞれ7円、6円の円高となったこと、更には外貨建債務のタイパーツ高要因も加わり、合計451億円の連結営業利益悪化要因となりました。

現在、インドネシア生産車の輸出、タイ生産車の現地販売拡大等、為替影響低減のために必要な措置を適宜進め、中長期的に為替相場変動の影響削減に取り組んでおりますが、引き続き大幅な為替変動が当社グループの経営成績や事業計画の実現に大きく影響する可能性がある状況です。

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

中期的な事業戦略である中期経営計画は、策定時点で当社グループが合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成しておりますが、経済・社会情勢の変化など本項記載の他のリスクが顕在化した場合、また、そういった前提の変動に対して当社グループが適切な施策を講じることが出来ない場合などにおいて、中期経営計画における目標を達成することができない可能性や当社グループの経営成績又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及び安全性の確保の努力にかかわらず、製品の欠陥又は不具合によるリコール又は改善対策等が大規模なものとなり、又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、当社製品への評価及び需要の低下等により、当社グループの経営成績又は財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

経営への影響を低減するために、製品品質の改善については市場からの情報に基づき関連部門が連携して迅速に原因究明及び対策を実施すること、また、潜在リスクの検証を適切に行うことに努めています。

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、また規制当局による法令順守に関する調査の対象となり、それらの結論によっては、当社グループの経営成績又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又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、製造物責任に関する損害賠償請求又は訴訟において原告側が勝訴した判決による債務及び訴訟費用について、製造物責任保険で十分にカバーできるような保険に加入していますが、当社の想定を越えた内容の判決が出た場合、当社グループの経営成績又は財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

個別の訴訟等について、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」) を提起されております。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、本訴訟の裁判管轄がエジプトの裁判所にはないことを理由として原告の訴えを却下する旨の判決がありましたが、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あります。

本訴訟の裁判管轄がエジプトの裁判所にはないことは、前記販売店契約上明らかであること、また、実質的にも、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又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おります。

また、2020年1月21日に、当社のドイツ国内の研究開発拠点であるMitsubishi Motors R&D Europe GmbH及び販売拠点であるMMD Automobile GmbHが、同国フランクフルト検察の立入調査(以下「本立入調査」)を受けました。本立入調査は、欧州における排ガス規制「ユーロ5b」の2.2リットルディーゼルエンジン、および「ユーロ6b」の1.6リットルディーゼルエンジンと2.2リットルディーゼルエンジン (いずれも生産は終了) を搭載した乗用車を対象としたものであり、これらのエンジンによる窒素酸化物 (NOx) の排出量を、認証試験で用いられる台上試験においてのみ規制値に適合させることを意図した、いわゆる「デフィートデバイス」をエンジンに装備した疑いがあるとされております。

当社は、社内調査を行うとともに、前記検察の調査に全面的に協力しております。

特定調達先への依存の影響

当社グループは、原材料及び部品等を多数の取引先から調達しております。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又は適時に競争力のある価格で調達ができない場合、当社製品の生産停止やコストの増加をもたらす、当社グループの経営成績又は財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

またこれらのリスクは、一次調達先、及び二次以降の調達先における予期せぬ事由の他に、自然災害やテロ等の非常事態、伝染病の流行などの影響により顕在化する可能性があります。この為当社グループは一次調達先と連携し、一次調達先、及び二次調達先以降を含むサ

プライチェーン情報の収集・更新していくことで、これらリスクが顕在化した際に迅速に対応し、この影響を抑えるように努めております。

顧客、取引先等の信用リスクの影響

当社グループは、販売業者や、販売金融事業による顧客・リース先等の取引先の信用リスクを有しております。

販売業者等の取引先については、カントリーリスクや取引先の財務状況に対する継続的な評価を行い適切な債権保全を図ることで、信用リスクの抑制に努めており、また、販売金融事業においては、独自の審査・回収管理を行うことで、破綻の発生並びに回収不能額の抑制に努めておりますが、外部環境等の悪化に伴い、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又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おります。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・販売することや、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り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、当社グループによる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、当社製品への評価及び需要の低下等が生じた場合、当社グループの経営成績又は財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

情報技術及び情報セキュリティの影響

当社グループの運営や製品及びサービス等に利用する情報技術及びネットワークやシステムは、委託先によって管理されているものを含め、多岐にわたります。コネクティッドサービスやIoT技術の進展を踏まえ、当社

グループは、ハードウェア及びソフトウェアの安全管理対策を実施しております。それにも関わらず、社外からのサイバー攻撃や当社グループ内部若しくは委託先での管理不備ないし人為的な過失により、当社技術情報等の機密情報・個人情報等の漏えい、重要な業務やサービスの停止、不適切な事務処理、又は重要データの破壊・改ざん等が発生する可能性があります。このような事態が起きた場合、当社グループのブランド・イメージや社会的信用の低下、法的請求、訴訟、賠償責任、制裁金又は罰金の支払義務が発生し、当社グループの経営成績又は財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

気候変動の影響

産業革命以降の世界の気温上昇を受けて、2015年にパリ協定が採択され、世界全体で平均気温の上昇を抑える努力をするように定められました。

当社は、当社グループ全体の環境に関する中長期的な取り組み方針を「環境ビジョン2020」で定めております。また、2018年にはマテリアリティ（重要課題）を特定し、気候変動・エネルギー問題への対応を最重要課題の一つに掲げ、排出ガスの少ない自動車や電気自動車の開発、事業所での省エネ活動、再生可能エネルギーの活用促進などに努めております。

気候変動が進行した場合、気象災害による工場の操業停止や、自動車の排出ガスに含まれる二酸化炭素量に関する規制強化に対応する投資などにより、当社グループの経営成績又は財務状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。さらに、気候変動に対する十分な対策を行わなかった場合、環境規制不適合による市場からの撤退やレピュテーションの低下により当社の売上高が減少するとともに、当社グループの経営成績又は財務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)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	500,924	399,614
受取手形及び売掛金	126,398	137,519
販売金融債権	294,423	268,435
商品及び製品	175,052	214,083
仕掛品	18,553	23,626
原材料及び貯蔵品	40,803	35,719
短期貸付金	681	726
その他	125,410	124,938
貸倒引当金	△1,790	△1,802
流動資産合計	1,280,457	1,202,862
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	106,095	109,127
機械装置及び運搬具(純額)	131,431	140,516
工具、器具及び備品(純額)	61,482	56,983
土地	116,201	126,183
建設仮勘定	37,306	46,813
有形固定資産合計	452,517	479,624
無形固定資産	39,786	49,486
投資その他の資産		
投資有価証券	93,328	77,005
長期貸付金	5,115	4,086
退職給付に係る資産	5,033	3,058
繰延税金資産	58,772	54,972
その他	81,724	72,109
貸倒引当金	△6,426	△5,083
投資その他の資産合計	237,548	206,149
固定資産合計	729,852	735,260
資産合計	2,010,309	1,938,123

(単位：百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	391,785	308,378
電子記録債務	50,311	76,276
短期借入金	44,419	62,426
コマーシャル・ペーパー	50,800	58,300
1年内返済予定の長期借入金	50,377	55,661
リース債務	777	3,422
未払金及び未払費用	196,695	221,140
未払法人税等	11,352	11,301
製品保証引当金	48,915	48,611
燃費試験関連損失引当金	3,758	2,304
その他	74,072	70,521
流動負債合計	923,267	918,344
固定負債		
長期借入金	83,122	99,388
リース債務	1,499	20,197
繰延税金負債	20,018	20,357
退職給付に係る負債	51,615	48,252
その他	49,582	43,220
固定負債合計	205,838	231,415
負債合計	1,129,105	1,149,759
純資産の部		
株主資本		
資本金	284,382	284,382
資本剰余金	200,072	200,072
利益剰余金	463,092	407,547
自己株式	△1,728	△1,728
株主資本合計	945,818	890,273
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,353	△562
繰延ヘッジ損益	652	△99
為替換算調整勘定	△61,281	△82,731
退職給付に係る調整累計額	△20,758	△34,216
その他の包括利益累計額合計	△74,033	△117,610
新株予約権	356	345
非支配株主持分	9,062	15,354
純資産合計	881,203	788,363
負債純資産合計	2,010,309	1,938,123

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上高	2,514,594	2,270,276
売上原価	2,057,340	1,932,762
売上総利益	457,254	337,514
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費及び販売促進費	72,971	48,407
運賃	53,900	51,058
貸倒引当金繰入額	395	484
役員報酬及び給料手当	74,157	76,886
退職給付費用	4,071	3,987
減価償却費	13,963	18,505
研究開発費	65,920	73,826
その他	60,058	51,570
販売費及び一般管理費合計	345,439	324,726
営業利益又は営業損失(△)	111,815	12,788
営業外収益		
受取利息	5,045	5,351
受取配当金	1,647	536
持分法による投資利益	17,005	—
その他	2,996	1,821
営業外収益合計	26,694	7,709
営業外費用		
支払利息	3,709	3,889
為替差損	6,909	11,277
訴訟関連費用	1,996	1,632
持分法による投資損失	—	4,263
その他	6,043	3,276
営業外費用合計	18,659	24,341
経常利益又は経常損失(△)	119,850	△3,843
特別利益		
固定資産売却益	656	8,704
投資有価証券売却益	1	199
燃費試験関連損失引当金戻入額	2,922	—
段階取得に係る差益	1,081	—
子会社株式売却益	—	413
退職給付信託設定益	—	9,376
その他	216	98
特別利益合計	4,877	18,793
特別損失		
固定資産除却損	2,508	4,097
固定資産売却損	195	252
減損損失	854	2,292
設備譲渡関連損失	—	2,376
子会社移転費用	—	1,879
災害による損失	2,216	—
その他	600	250
特別損失合計	6,376	11,147
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	118,352	3,801
法人税、住民税及び事業税	22,576	19,790
過年度法人税等	△761	—
法人税等調整額	△38,458	6,067
法人税等合計	△16,644	25,857
当期純利益又は当期純損失(△)	134,996	△22,055
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	2,124	3,723
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	132,871	△25,779

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	134,996	△22,055
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	195	△7,916
繰延ヘッジ損益	△79	8
為替換算調整勘定	3,567	△22,336
退職給付に係る調整額	△2,599	△13,606
持分法適用会社に対する持分相当額	△4,699	△1,551
その他の包括利益合計	△3,614	△45,402
包括利益	131,381	△67,458
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	129,186	△69,588
非支配株主に係る包括利益	2,195	2,129

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	284,382	203,938	363,382	△220	851,482
会計方針の変更による累積的影響額			△2,386		△2,386
会計方針の変更を反映した当期首残高	284,382	203,938	360,995	△220	849,096
当期変動額					
剰余金の配当			△29,783		△29,783
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)			132,871		132,871
自己株式の取得				△1,507	△1,507
連結範囲の変動			△991		△991
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△3,866			△3,866
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	—	△3,866	102,097	△1,507	96,722
当期末残高	284,382	200,072	463,092	△1,728	945,818

	その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 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	7,158	526	△59,966	△18,232	△70,514	106	15,487	796,562	
会計方針の変更による累積的影響額								△2,386	
会計方針の変更を反映した当期首残高	7,158	526	△59,966	△18,232	△70,514	106	15,487	794,176	
当期変動額									
剰余金の配当								△29,783	
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)								132,871	
自己株式の取得								△1,507	
連結範囲の変動								△991	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△3,866	
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)	195	126	△1,315	△2,525	△3,519	249	△6,424	△9,694	
当期変動額合計	195	126	△1,315	△2,525	△3,519	249	△6,424	87,027	
当期末残高	7,353	652	△61,281	△20,758	△74,033	356	9,062	881,203	

2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	284,382	200,072	463,092	△1,728	945,818
会計方針の変更による累積的影響額			445		445
会計方針の変更を反映した当期首残高	284,382	200,072	463,538	△1,728	946,264
当期変動額					
剰余金の配当			△29,766		△29,766
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△25,779		△25,779
自己株式の取得				△0	△0
連結範囲の変動			△795		△795
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					—
持分法の適用範囲の変動			350		350
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計			△55,990	△0	△55,990
当期末残高	284,382	200,072	407,547	△1,728	890,273

	その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 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	7,353	652	△61,281	△20,758	△74,033	356	9,062	881,203	
会計方針の変更による累積的影響額								445	
会計方針の変更を反映した当期首残高	7,353	652	△61,281	△20,758	△74,033	356	9,062	881,649	
当期変動額									
剰余金の配当								△29,766	
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)								△25,779	
自己株式の取得								△0	
連結範囲の変動								△795	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								—	
持分法の適用範囲の変動								350	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△7,916	△751	△21,450	△13,457	△43,576	△10	6,291	△37,295	
当期変動額合計	△7,916	△751	△21,450	△13,457	△43,576	△10	6,291	△93,286	
当期末残高	△562	△99	△82,731	△34,216	△117,610	345	15,354	788,363	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2018年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020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(△)	118,352	3,801
減価償却費	62,179	74,789
減損損失	854	2,292
退職給付信託設定損益(△は益)	—	△9,376
貸倒引当金の増減額(△は減少)	431	△621
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	4,554	288
受取利息及び受取配当金	△6,692	△5,887
支払利息	3,709	3,889
為替差損益(△は益)	△1,107	3,366
持分法による投資損益(△は益)	△17,005	4,263
固定資産除売却損益(△は益)	2,047	△4,354
売上債権の増減額(△は増加)	51,237	△19,268
販売金融債権の増減額(△は増加)	△29,412	26,202
たな卸資産の増減額(△は増加)	△20,372	△34,340
仕入債務の増減額(△は減少)	△9,495	△49,759
その他	8,927	36,926
小計	168,208	32,212
利息及び配当金の受取額	10,415	9,820
利息の支払額	△3,757	△3,954
燃費試験関連支払額	△1,443	△1,577
法人税等の支払額	△27,370	△17,715
営業活動によるキャッシュ・フロー	146,053	18,786
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)	1,409	11,391
有形固定資産の取得による支出	△123,200	△111,549
有形固定資産の売却による収入	5,024	13,004
無形固定資産の取得による支出	△15,363	△17,830
投資有価証券の売却による収入	5	457
短期貸付金の増減額(△は増加)	18	△331
長期貸付けによる支出	△5	△1,147
長期貸付金の回収による収入	413	766
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	3,739
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△6,668	—
その他	△6,539	△4,212
投資活動によるキャッシュ・フロー	△144,906	△105,712
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)	△11,609	13,624
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	15,800	7,500
長期借入れによる収入	53,989	81,803
長期借入金の返済による支出	△79,943	△60,373
配当金の支払額	△29,750	△29,738
非支配株主への配当金の支払額	△14,191	△393
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△7,197	—
その他	△2,063	△2,797
財務活動によるキャッシュ・フロー	△74,966	9,624
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,896	△18,460
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△69,923	△95,762
現金及び現金同等物の期首残高	559,036	489,456
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)	232	5,894
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	111	—
現金及び現金同等物の期末残高	489,456	399,588

連結子会社・関連会社

(2020年3月31日現在)

名称	国・地域
連結子会社	
東日本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
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・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・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・デ・メヒコ・エスエー・デ・シーブイ	メキシコ
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・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.
ピーティー・ミツビシ・モーターズ・クラマ・ユダ・インドネシア	インドネシア
ミツビシ・モーターズ・ベトナム・カンパニー・リミテッド	ベトナム
その他子会社10社	
持分法適用関連会社	
十勝三菱自動車販売株式会社	日本
長野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
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
广汽三菱汽车有限公司	中国
ピーティー・ミツビシ・モーターズ・クラマ・ユダ・セールス・インドネシア	インドネシア
その他関連会社9社	
その他の関係会社	
名称	国・地域
日産自動車株式会社 ^{*3}	日本
三菱商事株式会社 ^{*3}	日本

*1: 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数

*2: 特定子会社に該当(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)

*3: 有価証券報告書を提出

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
610百万円	自動車の製造	100.0
436百万円	自動車の輸送・整備、自動車部品の販売	83.2
350百万円	自動車の開発	100.0
100百万円	自動車部品の製造	100.0
3,000百万円	自動車の販売金融・リース・レンタル	100.0
398,812千米ドル	自動車の販売	100.0
2,000千米ドル	自動車関連調査・試験・研究	100.0 (100.0)
2,000千カナダドル	自動車の販売	100.0 (100.0)
47,500千米ドル	自動車の販売	100.0
92,001千メキシコペソ	自動車の販売	100.0
107,165千ユーロ	自動車の販売	100.0
767千ユーロ	自動車関連調査・試験・研究	100.0
6,807千ユーロ	自動車の販売	100.0
1,789,934千オーストラリアドル	自動車の販売	100.0
48,000千ニュージーランドドル	自動車の販売	100.0
7,000,000千バーツ	自動車の製造・販売	100.0
20,000千バーツ	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	自動車の製造・販売	100.0
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	100.0
10,000千UAEディルハム	自動車部品の販売	100.0
2,200,000百万インドネシアルピア	自動車の製造	51.0
410,812,000千ベトナムドン	自動車の製造・販売	41.2
60百万円	自動車の販売	35.0
40百万円	自動車の販売	49.86
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	50.0
30,000千ユーロ	自動車の販売	24.99
1,947,000千元	自動車の製造・販売	30.0
1,300,000百万インドネシアルピア	自動車の販売	30.0
資本金	事業の内容	議決権の被所有割合 (%)
605,814百万円	自動車の製造、販売および関連事業	34.0
204,447百万円	卸売業	20.0

主な生産拠点



国、地域	工場名	主な生産品目
日本	① 岡崎製作所	エクリプス クロス、アウトランダー PHEV、アウトランダー
	② 水島製作所	eK ワゴン、eK スペース、RVR (ASX、アウトランダースポーツ)、i-MiEV (アイ・ミーブ)、MINICAB-MiEV (ミニキャブ・ミーブ)
	③ 京都製作所 京都工場	エンジン
	④ 京都製作所 滋賀工場	エンジン
	⑤ パジェロ製造株式会社	パジェロ (モンテロ)、デリカ D:5、アウトランダー
タイ	⑥ 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 (L200、ストラダ)、パジェロスポーツ (モンテロスポーツ)、ミラージュ (スペーススター)、アトラージュ (ミラージュ G4)
	⑦ 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	⑧ ミツビシ・モーターズ・フィリピンズ・コーポレーション (MMPC)	ミラージュ、ミラージュ G4、L300
	⑨ 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
インドネシア	⑩ ピーティー・ミツビシ・モーターズ・クラマ・ユダ・インドネシア (MMKI)	エクспанダー、パジェロスポーツ、L300
ベトナム	⑪ ミツビシ・モーターズ・ベトナム・カンパニー・リミテッド (MMV)	アウトランダー、エクспанダー
ロシア	⑫ 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
中国	⑬ 広汽三菱汽車有限公司 (GMMC)	エクリプス クロス、アウトランダー、ASX

株式関連情報

(2020年3月31日現在)

社名 三菱自動車工業株式会社
本社 〒108-8410
東京都港区芝浦三丁目1番21号
Tel : 03-3456-1111 (大代表)

設立 1970年4月22日
資本金 284,382百万円
従業員数 連結 : 32,171名 単独 : 14,407名
上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部
証券コード 7211
1単元の株式数 100株
発行済株式総数 1,490,282,496株
株主数 255,930名

大株主の状況

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
日産自動車株式会社	506,620,577	34.03
三菱商事株式会社	298,012,214	20.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	42,024,000	2.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	26,761,500	1.79
三菱重工業株式会社	21,572,455	1.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	21,172,300	1.42
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	15,068,800	1.01
株式会社三菱UFJ銀行	14,877,512	0.99
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	14,359,200	0.96
JP MORGAN CHASE BANK 385632	11,808,396	0.79

(注) 上記の持株比率は、自己株式(1,969,402株)を控除して計算しています。

株主名簿管理人・ 特別口座の口座 管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社

同事務取扱場所

東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

郵便物送付先・ 電話照会先

〒137-8081新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
Tel: 0120-232-711(フリーダイヤル)



2020年10月発行

三菱自動車工業株式会社 IR室

〒108-8410 東京都港区芝浦三丁目1番21号

TEL. (大代表) 03-3456-1111

<https://www.mitsubishi-motors.com/jp/>