

三菱自動車工業株式会社

# 統合報告書 2021

---

2021年3月期



**MITSUBISHI  
MOTORS**

Drive your Ambition





モビリティの可能性を追求し、  
活力ある社会をつくります

VISION

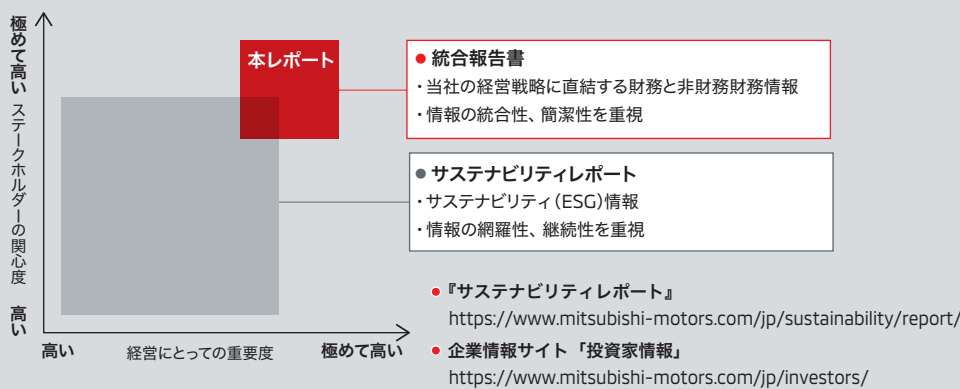
MISSION

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

■ 社長メッセージ..... 2	■ 三菱自動車のあゆみ..... 28
■ CFOメッセージ..... 4	■ 新型モデル紹介..... 30
■ サステナビリティマネジメント..... 6	■ 事業・財務概況..... 32
■ 環境計画パッケージ..... 8	販売・生産データ..... 32
■ TCFD 提言への対応..... 12	地域別営業概況..... 34
■ 安全と品質..... 14	財務・非財務サマリー..... 38
■ 事業を通じた地域社会への貢献..... 15	経営成績..... 39
■ 新しい常態に対応した働き方改革の推進..... 15	連結財務諸表..... 40
■ 会長メッセージ..... 16	■ 連結子会社・関連会社..... 46
■ コーポレート・ガバナンス..... 17	■ 主な生産拠点..... 48
■ 役員..... 24	■ 株式関連情報..... 49
■ ステークホルダー・エンゲージメント..... 27	

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。





『エクリプス クロス (PHEVモデル)』

**再定義した三菱自動車らしさを具現化し、  
持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。**



### 「三菱自動車らしさ」の再定義

三菱自動車は、中長期的な持続的成長に向けて、「三菱自動車らしさ」の再定義を行いました。三菱自動車が目指す姿、つまり「三菱自動車らしさ」とは、環境を軸とした、安全・安心・快適であると考えています。具体的には三菱自動車が強みを持つ電動化技術と、オフロードの高い走破性を持ったSUV技術、そして機能的で楽しい空間での快適性能をお客様に体感していただけるようなクルマづくりをしたいと考えています。

### 環境への取り組み方針

まず、環境への取り組み方針ですが、2020年11月に30年後の社会を見据えた「環境計画パッケージ」を発表しました。そのうち、環境課題に対する2030年までの具体的な取り組みを明確にした「環境ターゲット2030」では、主な目標として2030年までに電動車の販売比率を50%、新車からの平均CO<sub>2</sub>排出量を40%削減（2010年度比）、事業活

動からのCO<sub>2</sub>排出量を40%削減（2014年度比）とする数値目標を設定しました。そして、インフラ整備が整い一層の規制強化が進む国や地域に向けて、電動車を積極的に投入します。

### 電動車開発

電動車開発については、三菱自動車は電気自動車のパイオニアであり、世界に誇ることのできる技術やノウハウを持っており、2009年には世界初の量産型電気自動車『i-MiEV』を発売し電気自動車普及の扉を開きました。その後、『ミニキャブ・ミーブ』では電気自動車の商用での活躍の場を広げました。

プラグインハイブリッド車においては、2013年に発売した『アウトランダー PHEV』は、SUVタイプのプラグインハイブリッド車として世界初であり、発売以降の累計でのグローバル販売台数もNo.1となり、世界で最も売れたプラグインハイブリッド車となりました。





軽自動車EVも日産と共同開発を進めており、電動車ラインアップをさらに強化していく予定です。電動化に向けた三菱自動車の強みは、アライアンスと、これまでに培った独自技術によるさまざまなオプションが選択できるというところにあると考えています。

### 脱炭素社会への取り組み

現在、急速に進んでいる脱炭素社会への取り組みは、三菱自動車にとって大きなチャンスであると考えています。その中でも軽商用EVは、物流における「ラストワンマイル問題」への一つの最適解だと思います。『ミニキャブ・ミーブ』は、使い勝手の良いはたらく電気自動車として日本で高い評価を得ており、商談が増加しています。さらに、物流ネットワークの構築が本格化するアセアンにおいても、商談を開始しています。今後はお客様である企業への試験導入を進めるほか、一部企業とは共同で商品の改良を進めていきます。

そのほか2020年末に『エクリプス クロス(PHEVモデル)』を発売し、好評をいただいています。さらに2021年冬には、新型『アウトランダー』にもPHEVモデルを投入します。これらは環境に優しいとともにSUVの楽しさを伝えるクルマであり、お客様や販売店から多くの期待の声が寄せられています。

今後もこのように、再定義した三菱自動車らしさを具現化するためのさまざまな取り組みを進め、環境を軸とした、安全・安心・快適をお客様に提供することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

取締役  
代表執行役社長  
兼 最高経営責任者  
加藤 隆雄

加藤 隆雄

## CFO メッセージ

「販売の質」向上を継続し、  
コストとリスクをしっかりと管理しながら、  
黒字化・通期見通し達成に向け  
全力で取り組みます。

代表執行役副社長  
(CFO)  
池谷 光司



### 2020年度の振り返り

2020年より本格化した新型コロナウイルス影響等による世界的な自動車需要低迷は、先進国では徐々に落ち着きを取り戻しつつありますが、三菱自動車が得意とする市場の回復は遅れ、厳しい状況が続きました。

結果として、販売台数はグローバルで80万1千台と前年度を下回り、売上高は前年度比8,148億円（36%）減少の1兆4,555億円となりました。このような状況下、中期経営計画「Small but Beautiful」を策定し、収益力の抜本的な改善を図るべく、「選択と集中」の基本方針に沿って構造改革を進めて参りました。

特に、固定費削減は想定以上に進捗し、「2年間で20%以上」という削減計画を1年前倒しで達成することができました。こうした一連の諸経費・固定費削減や各種構造改革施策等の成果により、営業損益は2021年2月に見通しとして公表した1,000億円の損失を上回り、953億円の損失となりました。収益モメンタムは第1四半期で底を打ち、着実に回復しています。

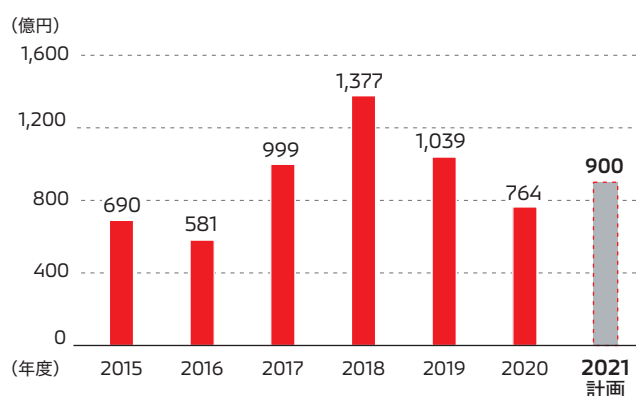
### 2021年度の取り組み

2021年度は、引き続き中期経営計画「Small but Beautiful」を確実に実行し、経営基盤を一層強固なものにしていきます。

### 業績の実績と見通し

	2020年度実績	2021年度見通し
販売台数（小売）	801千台	967千台
売上高	14,555億円	20,800億円
営業利益	-953億円	400億円
経常利益	-1,052億円	360億円
親会社株主に帰属する当期純利益	-3,123億円	150億円

### 設備投資





2020年度より取り組んできた固定費削減をはじめとする多くの施策は、2021年度に通年で効果を発揮する見込みです。一方で、新車投入に対する広告宣伝費や新商品の開発費等、成長に向けた投資は必須です。2021年度は、通年で寄与する固定費削減分をこうした前向きな投資に振り向けながら、固定費総額では2020年度と同水準になるようコントロールして参ります。

また地域戦略としては、厳しい経営環境が続く国ではやるべき施策を着実に実行していく一方、販売環境が好転している国では販売機会をしっかりと捉えていきます。具体的には、タイやフィリピンでは2021年度も厳しい市場環境が続くと想定しており、シェア奪回には一定の時間を要すると認識しています。これらの地域では、新型コロナウイルス影響が落ち着いた後の市場を見据え、販売ネットワークの強化を加速します。一方で、堅調な市場回復が見られるインドネシア、『エクスパンダー』や『トライトン』が好調に推移し売上・利益ともに拡大を続けるマレーシア、さらに2020年度に過去最高販売台数を記録したベトナム等は、2021年度も好調な販売モメンタムが続くと想定しており、需要増加を確実に取り込むべく引き続き拡販に努めます。

2020年度に過去最高のマーケットシェアを達成したニュージーランド、為替の影響もあり好調に推移しているオーストラリアでは、新型『アウトランダー』や『エクリプス クロス (PHEVモデル)』の投入などを通じ、販売台数の拡大を図ります。

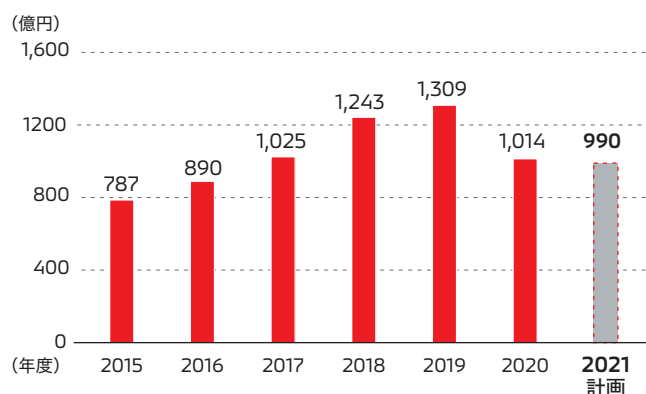
## 2021年度の見通し

2021年度は、足許では新型コロナウイルス影響の長期化、材料市況の高騰、および半導体供給不足等に起因するサプライチェーン途絶リスク等が浮上しています。

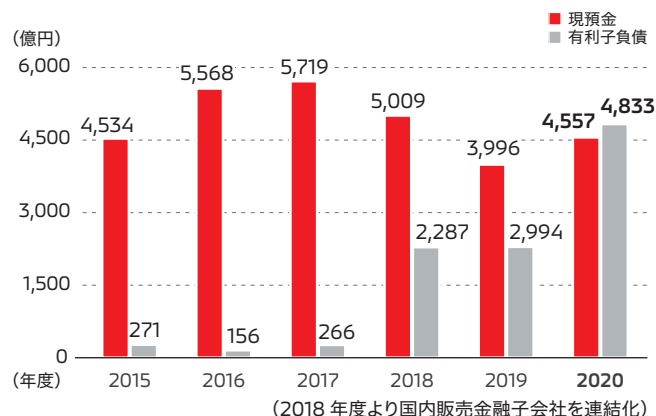
こうした状況下、コストコントロールに取り組みながらも、販売台数増加に繋がる前向きな投資に加え、「販売の質」向上を継続し、2021年度の業績見通しは売上高2兆800億円、営業利益400億円、経常利益360億円、親会社株主に帰属する当期純利益150億円を想定しています。また小売販売台数は、96万7千台を見通しています。

なお、1株当たり配当見通しにつきましては、配当原資を恒常的に確保する見通しがいまだ不透明であり、誠に遺憾ながら2021年度も無配見通しとさせていただきます。早期に復配できるよう努めて参りますので、何卒ご理解と引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 研究開発費



## 現預金／有利子負債



# 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)

##### ＝フェアプレイに徹する

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、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(我々が作りみたい社会)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。

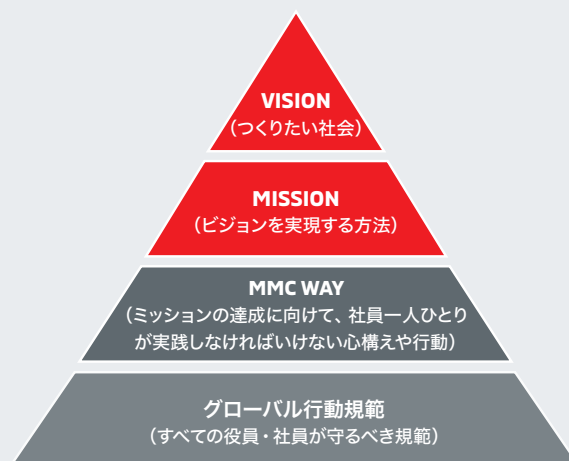
特に、自動車業界ではコネクテッド、自動運転をはじめとする新技術やカーシェアリングに代表される新しいビジネスモデルなど、100年に1度の大変革期を迎えています。

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」をご参照ください。



## ■サステナビリティ推進体制

当社では、三菱自動車グループ全体でサステナビリティの取り組みの推進を図ることを目的に執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会ではマテリアリティに対応する取り組みの目標を審議のうえ決定し、その進捗確認を行うことによりPDCAを回しています。なお、マテリアリティの見直しなど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月には、従来、複数部門に分散していたサステナビリティに関する業務を集約した専任組織として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。

## 三菱自動車のマテリアリティ

### ■マテリアリティ(重要課題)の特定と見直し

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。

近年、サステナビリティに関わる社会動向は、大きくかつ急速に変化しています。当社はその変化がステークホルダーおよび当社に及ぼす影響を評価したうえで、必要に応じてマテリアリティを柔軟に見直し、取り組むことで、ステークホルダーのニーズや期待に応えていきたいと考えています。

2020年度には、環境問題の深刻化や新型コロナウイルス感染症拡大による社会情勢の変化を踏まえ、サステナビリティ委員会での議論を経てマテリアリティを見直し、取締役会において決議しました。

### 特定されたマテリアリティ

2020年10月の取締役会で決議されたマテリアリティは以下のとおりです。



**E**: 環境 (Environment) **S**: 社会 (Social) **G**: ガバナンス (Governance)



## 環境計画パッケージ

三菱自動車は30年先を見据え、環境への取り組みの方向性と目標を定めた環境計画パッケージを2020年10月に策定しました。カーボンニュートラル社会をはじめ持続可能な社会の実現を目指す当社が事業活動を行ううえで、環境に係る経営戦略の土台となる方針です。環境計画パッケージは、中長期的な展望を織り込み改訂した「環境方針」、2050年までに目指したい社会像と、当社の取り組みの方向性を定めた「環境ビジョン2050」、このビジョンにもとづく2030年までの具体的な取り組みを明確にした「環境ターゲット2030」で構成しています。

### 環境方針

当社は、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中、現在の社会動向を踏まえ環境方針として2020年に改訂しました。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10年単位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に設定、1.5°Cに抑制する努力を追求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的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、気候変動対策、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。

※：国連気候変動に関する政府間パネル (Intergovernmental Panel on Climate Change)

### 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、CO<sub>2</sub>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。

### TOPICS

#### 軽商用電気自動車『ミニキャブ・ミーブ』を一部改良して発売

当社は、2020年9月に軽商用電気自動車『ミニキャブ・ミーブ』を一部改良して発売しました。


『ミニキャブ・ミーブ』は、『i-MiEV』で実績のある駆動用バッテリー、モーター等を搭載した軽商用電気自動車として2011年12月に発売。電気自動車ならではの高い環境性能をはじめ、動力性能、静粛性、快適性などに優れており、ラストワンマイルのクリーンな物流をサポートします。



## 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	
<b>気候変動対策</b> 	新車CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※1</sup> : <b>-40%</b> (2010年度比)	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラグインハイブリッド車 (PHEV) を中心とした電動化の推進 (電動車<sup>※2</sup>比率: 50%)</li> <li>ICE車の燃費改善</li> </ul>	
	事業活動CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※3</sup> : <b>-40%</b> (2014年度比)		
	気候変動への適応策の実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギーの推進</li> <li>再生可能エネルギーの導入</li> <li>V2X<sup>※4</sup> (電動DRIVE STATION/HOUSE) の推進</li> <li>災害時協力協定を通じた適応への貢献</li> </ul>
<b>資源循環</b> 	脱石油資源プラスチック材の採用拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>材料技術の開発</li> <li>部品への積極的採用</li> </ul>	
	直接埋立廃棄物ゼロ化 (0.5%未満)	<ul style="list-style-type: none"> <li>排出物の発生抑制と再資源化の推進</li> <li>廃棄物の適正処理</li> </ul>	
	電動車の使用済みバッテリーの再利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>回収/活用 (BESS<sup>※5</sup> など) の促進</li> <li>再利用に向けた技術開発 (バッテリーパック・システム)</li> </ul>	
<b>環境汚染防止</b> 	製品の環境負荷物質規制の遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規制情報の入手、社内管理体制の充実</li> <li>サプライヤーとの協働</li> </ul>	
<b>環境マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>LCA<sup>※6</sup>の推進</li> <li>環境情報開示の充実</li> <li>サプライヤーとの協働</li> <li>グループ・販売店の環境マネジメントの推進</li> <li>社員教育・啓発活動の推進</li> <li>地域に根ざした環境保全活動の推進</li> </ul>			

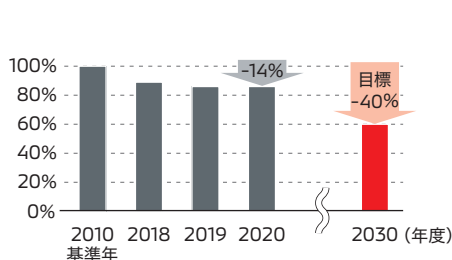
※1: 新車1台あたりの走行時CO<sub>2</sub>排出量 ※2: 電気自動車 (バッテリーEV)、プラグインハイブリッド車 (PHEV)、ハイブリッド自動車 (HEV)  
 ※3: スコープ1 (直接排出) およびスコープ2 (間接排出) ※4: V2H (Vehicle to Home) やV2G (Vehicle to Grid) などの総称  
 ※5: Battery Energy Storage Systemの略称 ※6: Life Cycle Assessmentの略称、生産から廃棄までの環境負荷を算出して評価する方法

### 環境ターゲット2030の主な目標および実績

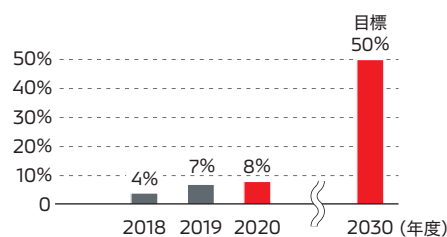
主な目標と2020年度の実績は以下のとおりです。  
 なお、事業活動からのCO<sub>2</sub>排出量の大幅な減少は、新型

コロナウイルス感染症拡大などによる生産台数減少の影響によるものです。

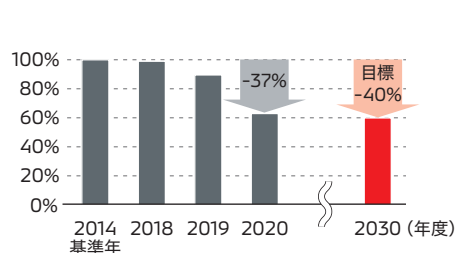
新車からのCO<sub>2</sub>排出量



電動車販売比率



事業活動CO<sub>2</sub>排出量



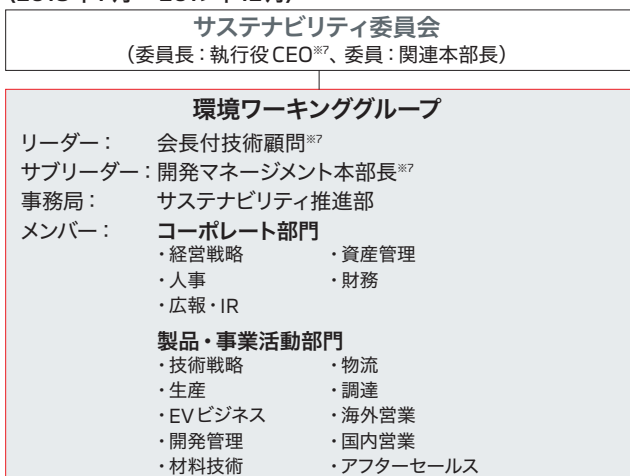


## 検討体制

全社横断の環境ワーキンググループを立ち上げ、検討を進めました。

一定の方向性が決定したのち、執行役CEO(当時)が議長を務めるSmall Circleで具体化を進め、経営会議、取締役会に提案し承認を得ました。

(2018年7月～2019年12月)



(2020年1月～10月)



※7 2020年3月時点の役職

## 策定のステップ

2018年度に社内組織した環境ワーキンググループにおいて、経済成長や人口増加などグローバル社会の変化、および環境問題に関するデータを収集し、特に三菱自動車にとって事業の主要な地域については、地域社会の状況や環境に関連する政策など、深掘りした情報を収集しました。また、各国の販売台数や保有台数など当社の事業データや環境の取り組みの実績から当社の事業特性を改めて整理するとともに、これまでの活動を総括しました。

これらのデータをもとに、それぞれの環境問題と当社の関係性を検証し、直接的に取り組むべき3つの環境課題「気候変動対策」「資源循環」「環境汚染防止」を特定しました。特定した課題については、IEA※8やIPCCなどの外部のシナ

リオや独自のシミュレーションなどから環境問題の長期的な展望を検討しています。また、当社の強みを最大限生かしつつ、地域に密着した貢献を果たすことを念頭に置いて、各マーケットの地理的観点やプラグインハイブリッド車(PHEV)など事業特性を踏まえた取り組み課題を整理しました。

これらの分析にもとづき、環境方針、環境ビジョンで示す取り組みの方向性を明文化し、環境ターゲットの取り組み項目と数値目標水準を設定するなど、環境戦略の全体像をまとめた環境計画パッケージを策定しました。

さらに、策定したパッケージ案は、社外の有識者によるレビューを実施し、ステークホルダーの目線を取り入れています。

今後も社会動向などに関する情報収集や分析を継続し、環境計画パッケージの妥当性を確認していきます。

※8：国際エネルギー機関(International Energy Agency)

### 情報収集

- **社会・経済の情勢**  
経済成長、人口増加など
- **環境問題の状況**  
気候変動、資源枯渇、環境汚染、生物多様性損失、水資源不足
- **主要地域(日本、アセアン地域、オセアニアなど)の動向**  
GDP・人口の推移、環境政策 など
- **自動車産業と当社に関するデータ**  
<事業>  
グローバル/地域別の販売台数、保有台数など  
<環境の取り組み実績>  
CO<sub>2</sub>排出量(Scope1,2,3)、排出物発生量 など

### 分析

- **環境問題と当社との関係性検証**  
直接的に取り組むべき環境課題の特定
- **環境問題の長期的展望の検討**  
CO<sub>2</sub>排出量の外部シナリオ収集、独自のシミュレーション実施
- **事業特性(マーケット・製品)を踏まえた取り組み課題の整理**

### 策定

- **環境方針、環境ビジョン2050の明文化**
- **環境ターゲット2030の取り組み項目検討、数値目標の水準検討**

### レビュー

- **社外の有識者によるレビュー**

## TCFD 提言への対応

気候変動問題が深刻化する中で、金融安定理事会 (FSB) が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) は、2017年6月に気候変動関連の情報開示の枠組みを纏めた最終報告書 (TCFD提言) を公表しました。TCFD提言では、投資家が気候関連のリスクと機会を適切に評価し、投資判断を行えるように、企業に気候変動に関わる情報を開示することを促しています。

三菱自動車は、気候変動がもたらす中長期的なリスク・機会が事業領域に影響を及ぼす可能性があると認識しており、2021年7月にTCFD提言への賛同を表明しました。これを機に、気候変動が当社の事業および財務へ与える影響の分析 (シナリオ分析) を進めており、今後はTCFD提言に則した情報開示を充実していきます。



### 当社が認識する主なリスク・機会と対応策

世の中の変化	当社のリスク	当社の機会	主な対応策
燃費規制・ZEV規制 <sup>※1</sup> の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃費規制未達による罰金</li> <li>規制対応のためのコスト増加</li> </ul>	電動車の販売拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラグインハイブリッド車 (PHEV) を軸とした電動化の推進</li> <li>アライアンスを活用したコンポーネントの共通化などによるコスト低減</li> </ul>
炭素税・カーボンプライシングの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力や原材料の調達コスト増加</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー活動/再生可能エネルギー導入の推進</li> </ul>
気象災害の頻発・激甚化	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産施設の被害やサプライチェーン寸断による生産停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非常用電源確保のニーズの高まりによる電動車の販売拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCM関連体制・運営要領の整備</li> <li>PHEVを軸とした電動化の推進</li> <li>V2X<sup>※2</sup>の推進</li> </ul>

※1: ZEV (Zero Emission Vehicle) とは、排出ガスを一切出さない電気自動車や燃料電池車を指す。米国カリフォルニア州の自動車の規制で、州内で一定台数以上自動車を販売するメーカーはその販売台数の一定比率をZEVにしなければならないと定めています。

※2: V2H (Vehicle to Home) やV2G (Vehicle to Grid) などの総称





### 気候変動対策が進むシナリオ

当社のマーケットである国・地域において、燃費／CO<sub>2</sub>排出規制やZEV規制などのさらなる強化・導入により、電動車やゼロエミッション車（ZEV）の普及が進むことが予想されます。これによって規制未達による罰金や規制対応のためのコストの増加などに影響が及ぶ可能性があります。また、生産や調達段階の影響としては、炭素税やカーボンプライシングの導入によって生産や調達のコスト上昇につながる可能性があります。一方、

燃費／CO<sub>2</sub>排出規制やZEV規制の対策などを進めることで、電動車の販売拡大の機会があると考えています。

当社は、アライアンスを活用したコンポーネントの共通化などによるコスト低減を図りながらPHEVを軸として電動化を推進することで対応していきます。生産や調達段階では、省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギーの導入を進めていくことでリスク低減につなげていきます。

### 気候変動対策が進まない成り行きシナリオ

台風や洪水などの気象災害の頻発・激甚化が予想されます。これにより、当社の生産施設の被害やサプライチェーン寸断による生産停止の可能性が高まると考えています。一方、気象災害が頻発・激甚化した場合、災害時の非常用電源確保のニーズの高まりによる電動車の販売拡大の機会があると考えています。

当社はBCM(Business continuity management)委員会において事業継続計画を策定するとともに、自然災害に備えた体制や運営要領などを整備することでリスク低減につなげています。さらに、V2Xに対応できるPHEVを軸として電動化を推進することで販売拡大の機会に対応していきます。

以上のような認識のもと、当社は環境計画パッケージにもとづき、気候変動対策を推進しています。足元では、当社の電動化技術の根幹にあるプラグインハイブリッド技術を応用した車両開発を進めています。また、脱炭素社会への取り組みとして、まずは物流における「ラストワン

マイル問題」への1つの最適解となる「ミニキャブ・ミーブ」の訴求にも努めていきます。当社は、アライアンスと独自技術による様々なオプションを組み合わせることで、不確実な将来シナリオや各国・地域で異なるニーズに対して柔軟に対応していくことができると考えています。

# 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<sup>\*</sup>。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。交通事故の削減はグローバルに喫緊の課題であり、持続可能な開発目標 (SDGs) のターゲット3.6については、2020年の第74回国連総会で新たに、2021年から2030年までの10年間で世界の道路交通事故による死傷者を半減させることが採択されました。

当社は、交通事故ゼロのクルマ社会に向けた安全理念を掲げ、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。

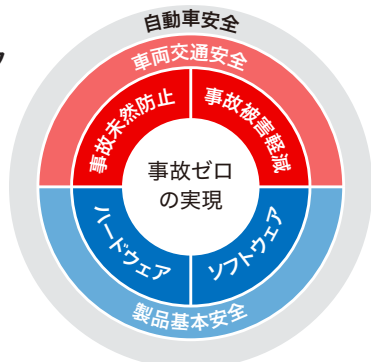
<sup>\*</sup> : 2018年 世界保健機関 (WHO) 調査より

### ■マネジメント体制

製品開発においては、安全理念にもとづき、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。

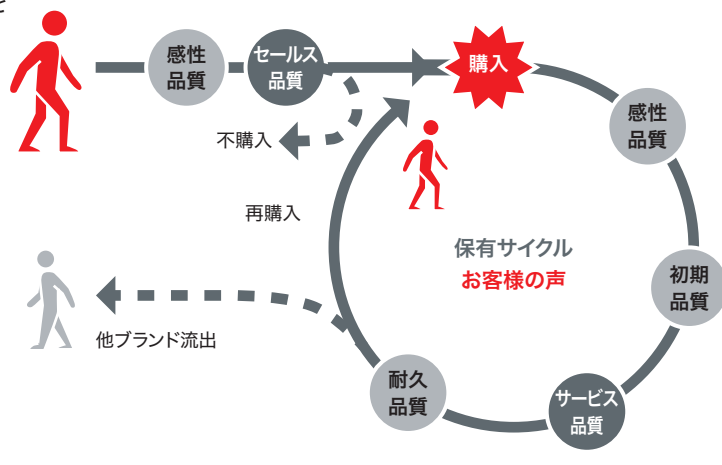
この方針にもとづき、お客様の購入検討から車両の保有期間、すべての段階で品質を向上させるため、「製品品質」「感性品質」「セールス品質」「サービス品質」の4つのカテゴリーで改善に取り組んでいます。

「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、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。

長年にわたり事業活動を行っている地域の社会課題の解決に積極的に取り組み、共に成長を目指すことは、地域の活性化、市場の育成、消費者ニーズの把握、当社ブランド力の強化などにつながり、社会的価値と当社の企業価値

を同時に実現できると考えています。現在の中期経営計画「Small but Beautiful」では、アセアンを事業中核地域として経営資源を集中投入し、お客様に求められる製品を提供することで更なる成長を目指しています。また、マテリアリティ「事業を通じた地域経済への貢献」では、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取り組んでいます<sup>※1</sup>。

加えて、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ます<sup>※2</sup>。

※1：「マテリアリティの特定」の詳細は、P7をご参照ください。

※2：具体的な事例は、「サステナビリティレポート2021」の「事業を通じた地域経済への貢献」をご参照ください。

### 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	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強化し、アセアン域内外への輸出を維持することで、地域経済に貢献します。
環境・社会貢献	三菱自動車の強みである電動車の技術・知見を生かし、各国の電動車普及や地域社会の課題解決を支援します。

## 新しい常態に対応した働き方改革の推進

三菱自動車は、多様な従業員の能力が最大に発揮できるよう職場環境の整備に取り組み、「持続的成長」と「企業価値の向上」の実現を図ります。

### ■基本的な考え方

三菱自動車は、環境の変化が大きい自動車業界の中で、「持続的成長」と「企業価値の向上」を実現していくための鍵は「人」であると考えています。一人ひとりがやりがいを持って働き、自身の能力を存分に発揮し、心身ともに健康でい

きいきと働ける職場環境を整えることが、重要な課題と認識しています。

新型コロナウイルス感染症問題を機に、従来の出社を前提とした働き方を見直し、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を推進しています。多様な人材の活躍を価値創造につなげるために、個々のワーク・ライフ・バランスの実現や、能力を最大限発揮できるような働き方ができる環境を整備し、仕事の生産性向上と生活の質の向上の両立を目指します。

## 会長メッセージ

三菱自動車ならではの強みを活かした  
経営資源配分や事業ポートフォリオの選択、  
および経営計画の着実な実行を働きかけ、  
持続的な成長と中期的な企業価値の向上に  
努めてまいります。



### コーポレート・ガバナンスの強化

地球規模での経済連鎖や自然環境問題の深刻化、急速な技術革新の進展と地域発展格差の拡大、さらには地政学的対立の激化や新型コロナウイルス感染症パンデミックなど、世界はますます不確実性と不透明性に溢れています。自動車産業も100年に一度の大変革期を迎えています。

こうした不確実・不透明な時期こそ、コーポレート・ガバナンスの強化が必要であり、企業は明確な理念の下、株主、顧客、従業員、地域社会などステークホルダーの皆様のお立場を尊重しつつ、透明・公正な仕組みの下で迅速・果敢な意思決定を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めることが期待されています。

当社は、三菱創業の精神である三綱領「所期奉公（社会貢献）」、「処事公明（フェアプレイ）」、「立業貿易（グローバルな視野）」をグループ共通の根本理念とするとともに、独自のビジョン、ミッションを掲げ、「モビリティの可能性追求による活力ある社会づくり」を目指して、持続的な価値の提供と社会への貢献に努めてまいりました。

また、過去の歴史を教訓として、コンプライアンスを最優先に考え、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。

その一環として、2019年6月には「指名委員会等設置会社」に移行し、2021年6月にはさらに取締役13名中11名が豊富な経験や専門的知識、高い見識を有する社外取締役に構成、うち5名は独立社外取締役となっています。

### 持続的な成長と中期的な企業価値の向上

この度、当社として初めて、独立社外取締役の取締役会議長（兼会長）に就任いたしました。取締役会の果たすべき責務を十分に認識し、独立した客観的な立場から経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うとともに、当社の経営戦略、経営計画等についても、大局的な見地に立って執行側と積極的に議論し、当社ならではの強みを活かした経営資源配分や事業ポートフォリオの選択、および経営計画の着実な実行を働きかけ、持続的な成長と中期的な企業価値の向上に努めてまいります。

今、不確実・不透明な時代であるからこそ、環境や事態の変化に迅速に対応して、経営戦略や経営計画も柔軟に見直していく必要があります。「変える」ことには勇気が必要ですが、経営陣幹部による適切なリスクテイクについては、これを支えるための環境整備を図ることも重要と考えています。同時に、取締役はもちろん、経営陣幹部、さらには社員の一人ひとりが、それぞれの立場で変化への感度を磨き、常に最適の対応、変革を考え、議論し実践する、そういう社内文化が根付くことを目指したいと思います。

また、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のお立場を十分に踏まえ、積極的な情報開示や建設的な対話を通じて、一層の透明性と信頼性の確保に努めてまいります。

取締役会長  
平工 奉文

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・方針

三菱自動車は、企業理念（ビジョン・ミッション）にもとづき、株主やお客様をはじめ全てのステークホルダーのご期待に応えるべく、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、コンプライアンスを最優先に考え、経営上の優先課題としてコーポレート・ガバナンスの継続的強化・充実に取り組んでいます。

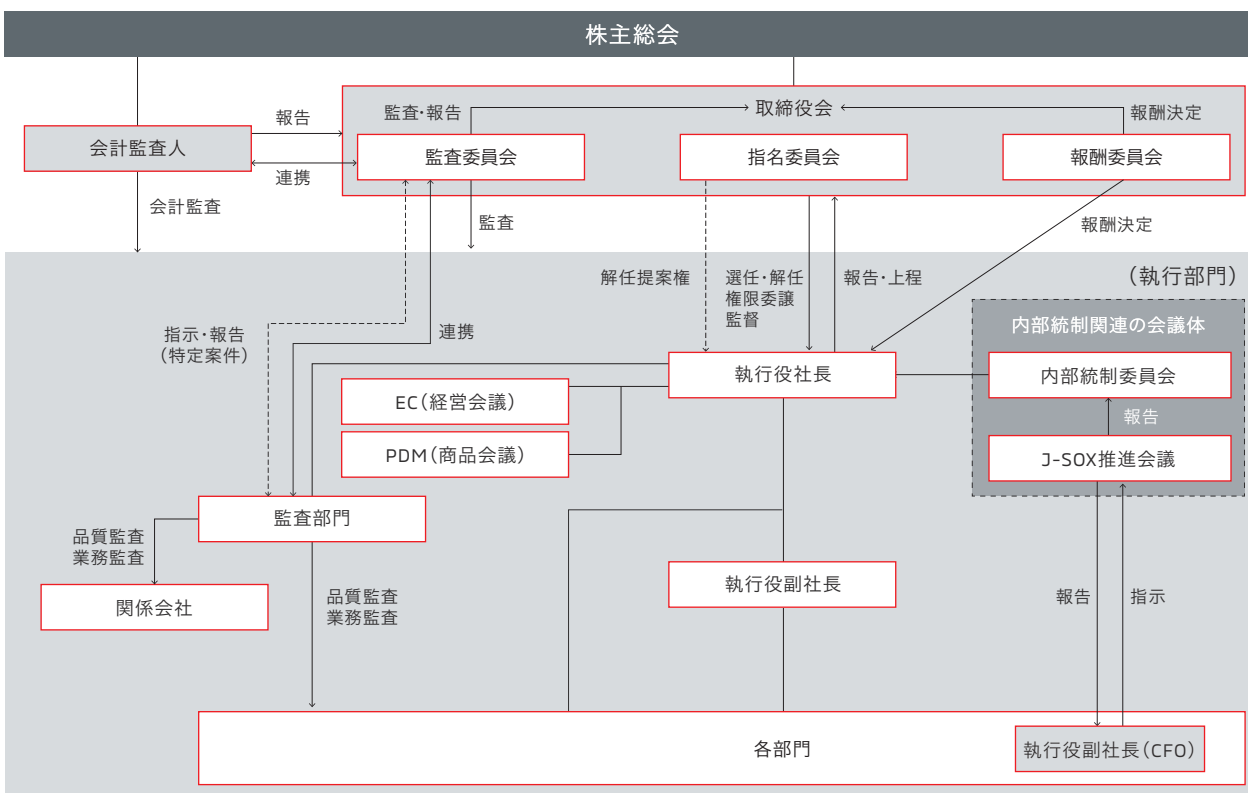
また、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として取り纏め、当社ウェブサイトにおいて公開しています。

## 企業統治の体制の概要

当社は、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、2019年6月21日付で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、2021年6月23日現在において、取締役13名で構成され、うち11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5名を独立役員として東京証券取引所に届け出しています。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、株主総会に提案する取締役の選任・解任議案の決定に加え、取締役会に提案する執行役および執行役員の選任・解任案、当社の執行役社長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。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、取締役会の判断に基づく社内調査の実施等を行います。

コーポレート・ガバナンス体制 (2021年6月23日時点)





## コーポレート・ガバナンス

また、執行役は、取締役会の決議により業務執行全般の委任を受けた執行役社長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ます。また、執行役社長はその権限を、執行役副社長や重要機能部門の責任者を務めるその他執行役に委譲し、業務の分担執行体制を敷いています。2021年6月23日現在において、執行役は12名(執行役社長を含む)です。

執行役員は、取締役会または執行役社長の委任に基づき、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。2021年6月23日現在において、執行役員は10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社長とした上で、執行部門の長である執行役社長の他に、執行役社長の指示に基づき、職掌範囲における業務執行に関する責任者として権限と責任を持つ、執行役副社長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)に基づき各執行役または執行役員らに対し、執行役社長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。

### 取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性向上を図るため、全取締役に対するアンケート調査の方法により、取締役

会実効性評価を年に1度実施しています。2020年度においては、取締役会の監督機能充実をはかる観点から、主に「取締役会及び各委員会の構成」、「取締役会及び各委員会の審議事項」、「取締役会及び各委員会の監督機能」、「取締役会及び各委員会における審議の状況」の4つの点を軸に、取締役会実効性評価を実施しました。評価の結果、取締役会の実効性に関する重大な懸念等はないと評価しておりますが、今回認識した主要な課題は以下のとおりです。

- 取締役会が監督の立場からの大局的な議論に重点を置くための付議・報告事項の整理
- 取締役会の判断の前提となる執行側の検討・意思決定の経緯に関する情報、取締役会の監督機能を発揮するための会社や事業の情報及び知識習得の機会の提供

当社は取締役会に関する分析・評価により認識した主要な課題への取り組みを含め、さらなる取締役会の実効性向上を図り、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいきます。

### 役員の報酬等

当社は指名委員会等設置会社であり、報酬委員会が、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、ならびに取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しています。報酬委員会の委員は、社内取締役1名および社外取締役4名の合計5名で構成されています。2020度は合計9回の報酬委員会を開催し、

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)							対象となる 役員の 員数 (人)
		金銭報酬			株式報酬			金銭報酬	
		基本報酬	短期業績 連動報酬	個人加算 報酬	中長期 業績 連動報酬	繰延 退任時 報酬	過年度業績 に連動して 付与された 新株予約権	その他	
取締役 (社外取締役を除く)	35	33	—	—	—	—	1	—	3
執行役	533	414	—	—	—	22	0	96	12
社外役員	187	187	—	—	—	—	—	—	15

(注) 社外役員数は、2020年度中に在籍した社外役員の合計人数15名のうち、取締役としての報酬を受けた人数を表しており、また、2020年度中に退任した社外取締役3名を含んでいます。

執行役を兼任する取締役に対しては、執行役としての報酬等を支給しており、取締役としての報酬等は支給していません。

全委員とも出席率は100%でした。2020年度の報酬委員会においては、取締役および執行役の報酬に関する基本方針、報酬水準、報酬の構成、役員報酬BIP信託制度の導入等を検討・審議しました。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法については、会社法に従い、報酬委員会が取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を以下のように定めています。

1. 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
2. 執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を適切に動機付けるための業績連動性を備えた報酬制度であること
3. 当社が経営を担う者に求める「経営人材のあるべき姿」に適う人材を確保できる報酬水準であること
4. 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
5. 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

なお、執行役を兼務しない取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で執行全般を監督する役割であることを踏まえて、固定報酬である基本報酬並びに、指名委員会、報酬委員会および監査委員会の委員長および委員については職務に応じて加算される固定額の報酬のみとする方針です。

また、執行役（取締役を兼務する執行役を含む）の報酬は、株主との価値共有をしながら企業価値の持続的な向上を図るとともに、社外や海外を含めて優秀な人材を確保することを目的として、基本報酬、短期業績連動報酬および個人加算報酬並びに、株式報酬（BIP信託）として中長期業績連動報酬および繰延退任時報酬により構成する方針を決定しました。

（注）役員報酬についての詳細は、「有価証券報告書」の「役員の報酬等」をご参照ください。

## 内部統制システム

### 基本的な考え方・方針、体制

三菱自動車は、取締役会にて決議した「内部統制システム構築に関する基本方針」にもとづき、その運用状況のモニタリングと内部統制システムの改善、強化に努めています。

当社は、過去の品質問題に加え、燃費試験における不正行為を行ったことを重く受け止め、信頼回復への重要な取り組みの一つとして、2017年度に内部統制体制を抜本的に見直しました。

まず、コンプライアンスとオペレーションのリスクを管理し、ガバナンス向上策について定期的に取り締り報告を行うグローバルリスクコントロール担当を任命しました。そして、法令にもとづく内部統制の対応を強化・効率化すべく、金融商品取引法にもとづく財務報告に係る内部統制は執行役副社長（CFO）直下のJ-SOX推進会議にて対応し、会社法にもとづく内部統制は執行役社長を委員長とし、グローバルリスクコントロール担当を副委員長とする内部統制委員会を中心として推進する体制としています。この内部統制委員会では、「内部統制システム構築に関する基本方針」に則り、コンプライアンス、情報セキュリティ、Business Continuity Management (BCM)、J-SOXなどの各統制する分野ごとの下部委員会で報告・決議された内容を、確認・評価しています。さらに、2018年度からは、国内外の主要関係会社においても内部統制委員会を設置・運用しグローバルでの内部統制体制の構築に取り組んでいます。

また、当社では業務執行と独立した体制として監査本部を位置づけ、内部統制委員会を含めた各委員会と連携することで、内部統制システムの有効かつ効率的な運用を目指しています。

これからも、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向けた継続的な改善・充実を図り、一層のガバナンス強化に向け取り組んでいきます。

# 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

#### ■社内および社外相談窓口の設置

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。2020年度は、これらの窓口には132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。

#### ■政治的関与（政治献金）

当社は、民主政治の適切な維持には相応なコストが必要であると考え、社会的責任の一環として政治寄付を行っています。実施に当たっては、公職選挙法、政治資金規正法、他、政治関係の法令を順守し、社内決裁規定による確実な運用を徹底しています。

#### ■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、各国の個人情報保護法規制に対応し、各国の拠点と連携して適切な法令対応を取る体制を整備しています。

#### ■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に「安全保障貿易管理規則」を制定しています。執行役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。



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、運用を開始しています。

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。

これらのコンプライアンスの体制や、教育、グローバル行動規範の制定・改訂などの活動、コンプライアンス違反の発生と対策の状況に関しては、定期的に取り締役に報告を行い、社外取締役を含む取締役会メンバーにて審議・監督を行っています。

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、2020年度は、三菱自動車グループ20社（当社、国内関係会社7社、海外関係会社12社）の状況を確認しました。

なお、2020年度は開示すべき重大なコンプライアンス違反は発生していません。

## リスク管理

### リスク管理体制の整備

当社は「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うえ、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を確認し、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な報告し、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系統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。

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感染症の流行を受け、当社は2020年度より「BCM（Business Continuity Management）委員会」を新設し、平時におけるBCM活動の推進を図っています。

### 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または財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

なお、リスクや対応の詳細につきましては有価証券報告書をご参照ください。また、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現在において当社グループが判断したものです。

市場及び事業に係るリスク(オペレーショナルリスク)	
新型コロナウイルスの感染拡大の影響	新型コロナウイルス感染症の世界的な再流行等により、新たな外出規制やサプライチェーンへの影響が発生し、想定を上回る経済活動の停滞が続くリスク
特定調達先への依存の影響	予期せぬ事由により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に、製品の生産停止やコストが増加するリスク
製品の原価変動の影響	多数の取引先から原材料および部品等を購入し、製品の製造を行うなか、需給状況の急激な変動や、災害、産出国における政情の変化等により、材料価格が上昇し、当社製品の製造原価が上昇するリスク
製品の品質・安全性の影響	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った場合、または大規模な製造物責任を追及された場合に、多額の費用負担、当社製品への評価および需要の低下が発生するリスク
訴訟等の影響	ユーザーや取引先、第三者との間で訴訟等が発生し、または規制当局による法令順守に関する調査の対象となり、それらの結論や、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るリスク
法規制等の影響	事業を展開する各国において排出ガス、燃費、騒音、化学物質、リサイクル、水資源等の環境に係る様々な法律や政府による規制の適用を受けるなか、当該法規制に適應し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や改正・強化された新たな規制への適應または遵守のために多額の費用が生じるリスク また、上述の法令を含む内外の広範な法令に対応するため、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いるが、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、当社グループのコンプライアンス・レピュテーションに悪い影響を及ぼすリスク
知的財産権侵害の影響	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界があることで販売減少や訴訟費用が発生するリスク 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るリスク
情報技術及び情報セキュリティの影響	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、または重要データの破壊・改ざん等が発生し、当社グループのブランド・イメージや社会的信用の低下、販売の減少、法的請求、訴訟、賠償責任または制裁金や罰金の支払義務が発生するリスク

<b>事業戦略や競争力維持に係るリスク (戦略リスク)</b>	
<b>営業戦略、競合他社動向への対応の影響</b>	当社グループは、厳しい競争環境においても持続的な成長を実現すべく、「選択と集中」の基本概念に沿って、主力地域のアセアンやオセアニアを中心とした地域戦略を進めるとともに、当社グループが強みを持つ電動化技術やSUV技術をベースとした商品・技術開発に注力し、販売台数やマーケットシェアの維持拡大に努めているが、これらの戦略が想定通りに進まず、競合他社に対して優位な施策を講じることが出来ないリスク
<b>商品・技術開発の影響</b>	自動車メーカーに求められる技術や姿勢が急激に変化している中、お客様の価値観とニーズを十分にとらえることができない、または内部・外部的な要因により、新技術や新商品を、タイムリーに開発しお客様に提供することができず、販売シェアの低下から、売上高と利益率の低下を引き起こすリスク 予測を超えた環境の変化や世の中のニーズの変化、相対的な開発競争力の低下により、開発した新技術がお客様に受け入れられないリスク
<b>人事労政戦略の影響</b>	業界を取り巻く激しい環境変化に対応し、持続的な成長を実現するために、高度な専門性を持つ人材の確保や活躍機会の提供をすすめるなか、採用難や労働市場の流動性の高まりにより、計画通りに採用や定着化が進まないリスク
<b>気候変動の影響</b>	気候変動が進行した場合における気象災害による工場の操業停止などの物理的リスク グローバルに気候変動対策が進み、当社のマーケットである国・地域において、燃費/CO <sub>2</sub> 排出規制や電動車販売比率の規制等の更なる強化・導入が進んだ場合、これに対応するための投資や規制不適合による市場からの撤退などの移行リスク
<b>金融・経済に係るリスク (財務リスク)</b>	
<b>為替変動の影響</b>	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するなか、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リスク
<b>顧客、取引先等の信用リスクの影響</b>	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するなか、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リスク
<b>資金の流動性への影響</b>	経済・金融危機等の発生もしくは当社グループの信用格付けの引き下げ等により、金融市場から適切な条件で必要とする金額の資金調達が出来なくなるリスク
<b>事業の継続に係るリスク (ハザードリスク)</b>	
<b>自然災害や事故、感染症等の影響</b>	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が操業中断等の重大な支障をきたすリスク



# 役員 (2021年6月23日現在)

## 取締役

**平工 奉文**  
取締役会長 (社外)



1978年4月 通商産業省 (現・経済産業省) 入省  
1993年4月 産業政策局産業労働企画官  
1994年5月 外務省在バンクーバー日本国総領事館領事  
1997年6月 通商産業省通商政策局通商関税課長  
1998年7月 近畿通商産業局総務企画部長 (現・近畿経済産業局)  
2000年6月 資源エネルギー庁石炭・新エネルギー部計画課長  
2001年1月 資源エネルギー庁省エネルギー新エネルギー一部政策課長  
2002年7月 内閣府政策統括官 (経済財政運営担当) 付参事官  
2005年9月 経済産業省製造産業局次長  
2006年7月 資源エネルギー庁次長  
2008年7月 近畿経済産業局長  
2009年7月 製造産業局長  
2010年10月 日本アイ・ピー・エム株式会社入社 特別顧問  
2021年6月 当社取締役会長 (現任)

**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  
2021年4月 当社取締役 代表執行役社長 兼 最高経営責任者 (現任)

**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 (現任)

**宮永 俊一**  
取締役 (社外)



1972年4月 三菱重工株式会社入社  
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 当社取締役 (現任)  
2019年4月 三菱重工株式会社 取締役会長 (現任)  
2019年6月 三菱商事株式会社 社外取締役 (現任)

**小林 健**  
取締役 (社外)



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 (現任)  
2016年6月 当社取締役 (現任)

**幸田 真音**  
取締役 (社外)



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 (現任)  
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 (現任)  
2018年6月 当社取締役 (現任)

**竹岡 八重子**  
取締役 (社外)



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 (現任)  
2008年4月 国立大学法人電気通信大学経営協議会委員  
2011年3月 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 当社監査役  
2019年3月 AGC株式会社 社外監査役 (現任)  
2019年6月 当社取締役 (現任)

**佐々江 賢一郎**  
取締役 (社外)



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 (現任)  
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  
2018年8月 株式会社ホテルオークラ 社外取締役 (現任)  
2019年6月 セーレン株式会社 社外取締役 (現任)  
2019年6月 当社取締役 (現任)  
2020年12月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長 (現任)

**園 潔**  
取締役 (社外)



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 (現任)  
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 (現任)  
2017年6月 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  
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 当社取締役 (現任)  
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  
2021年4月 株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問 (現任)

**坂本 秀行**  
取締役 (社外)



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  
2014年6月 日産自動車株式会社 取締役、副社長 製品開発 担当  
2018年1月 同社取締役、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 (現任)  
2018年8月 愛知機械工業株式会社 取締役会長 (現任)  
2018年9月 ジヤトコ株式会社 取締役会長 (現任)  
2019年6月 当社取締役 (現任)  
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 (現任)

**中村 嘉彦**  
取締役 (社外)



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  
2019年7月 公認会計士中村嘉彦会計事務所 開設 (現任)  
2020年6月 当社取締役 (現任)  
2020年6月 西華産業株式会社 社外監査役 (現任)

**田川 丈二**  
取締役 (社外)



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・ジャポン株式会社 取締役  
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  
2020年4月 ルノー 社外取締役 (現任)  
2020年6月 当社取締役 (現任)  
2021年4月 日産自動車株式会社 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、危機管理&セキュリティオフィス、IPプロモーション、コーポレートサービス 担当 (現任)

**幾島 剛彦**  
取締役 (社外)



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 (現任)  
2020年6月 当社取締役 (現任)

# 役員

## 執行役

### 加藤 隆雄

代表執行役社長  
兼 最高経営責任者

### 長岡 宏

代表執行役副社長  
(ものづくり担当)

### 矢田部 陽一郎

代表執行役副社長  
(営業担当)

### 池谷 光司

代表執行役副社長  
(CFO)

### 稲田 仁士

上席執行役  
(コーポレートガバナンス担当)

### 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  
経営戦略本部長

### 山田 耕司

執行役  
TCS本部長

### 並木 恒一

執行役  
(商品戦略担当)  
兼 商品戦略本部長

### 北尾 光教

執行役  
(生産担当)

### 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

### 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)  
兼 国内営業担当役員補佐  
(公共調達担当)

### 車 真佐夫

執行役員  
CIO  
グローバルIT本部長

### 田中 朋典

執行役員  
経理本部長

### 福住 隆史

執行役員  
財務本部長

### 岩本 和明

執行役員  
モビリティビジネス本部長

### 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  
調達コミュニケーション本部長



# 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。

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。また、お客様から寄せられた声を社員が視聴できるよう、イントラネットで動画配信しています。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。

## ステークホルダーとの対話

ステークホルダー	対話方針	対話の機会	頻度	事業への反映
消費者・お客様	お客様の声を、よりよい製品・サービスに反映する活動の推進	お客様相談センター、販売会社、アフターサービス	常時	CS活動の推進 製品・サービスの改善
		ウェブサイト、ソーシャルネットワーク	常時	
		お客様満足度調査	随時	
		イベント、TV・新聞・雑誌の広告、メール配信	随時	
ビジネスパートナー	相互信頼にもとづく共存共栄に向けたコミュニケーション	問い合わせ窓口、お取引先様相談窓口	常時	相互信頼にもとづく共存共栄に向けた関係構築
		定期総会、説明会、イベント、専門ウェブサイト	随時	
		各種業界団体への参加	随時	
株主・投資家	事業・財務状況と成果の適時・適正な開示	IR問い合わせ窓口	常時	持続的な成長・企業価値向上に向けた取り組みの推進
		取材対応	随時	
		決算説明会	年4回	
		中期経営計画説明会	随時	
	持続的な成長・企業価値向上に向けた建設的な対話	個別施策説明会	随時	
		株主総会	年1回	
		IR向けウェブサイト	常時	
		イベント、メール配信	随時	
従業員	労使相互信頼・相互責任の関係を原則とする、チームワークや一体感の醸成に向けた双方向コミュニケーション	労使協議	随時	安全で働きがいのある労働環境の整備
		相談窓口（社員相談室、MMCほっとライン、三菱自動車グローバル内部通報窓口）	常時	
		経営幹部とのタウンホールミーティング	随時	
		社内ウェブサイト	常時	
		社員意識調査	隔年1回	
		統合報告書	年1回	
地域社会	地域社会との良好な関係の構築	地域コミュニティ窓口、ウェブサイト	常時	社会・環境課題の解決に向けた取り組みの推進
		自治体との連携	随時	
		社会貢献活動	随時	
	社会・環境課題の解決に向けた多様なステークホルダーとの対話	地域イベント	随時	
		工場見学	常時	

# 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(現、「岡崎製作所」)、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、「岡崎製作所」)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)
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弁会社ダイヤモンド・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・マニファクチャリング・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)

## 主な歴代車種

1970's~

1980's~

1990's~



ギャランGTO(1970)



ランサー(1973)



パジェロ(1982)



ランサーエボリューション(1992)



ミニキャブEL(トラック)(1971)



デリカスターワゴン(1979)



ストラダ(1986)



スタリオン(1982)



ダイヤモンド/シグマ(1990)



ミニカF4(1972)



ジープJ-58(1975)



トレディア(1982)



RVR(1991)

年月	概要
1996年 11月	十勝研究所新設
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）
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）
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ド・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 6月	指名委員会等設置会社へ移行

2000's~

2010's~



eKワゴン (2001)



i-MiEV (2009)



アトラージュ (2013)



アウトランダー (2005)



アウトランダー PHEV (2012)



エクスペンダー (2017)



チャレンジャー (1996)



トライトン (2005)



エクリプス クロス (2017)



# クロスオーバー SUV『エクリプス クロス』の デザインを一新し、新たにPHEVモデルを設定

前後1基ずつの高出力モーター、大容量駆動用バッテリー、2.4L MIVECエンジンなどで構成するPHEVシステムにより、電動車ならではの滑らかで力強い加速、軽快感と安心感のあるハンドリングを実現しました。

スタイリッシュなクーペフォルムとSUVの機動力を融合させた三菱自動車らしいSUVとして好評を博してきた『エクリプス クロス』。今回のモデルチェンジではいっそう伸びやかで流麗なフォルムとしながら、SUVとしてのダイナミズムを高めるとともに、新たにPHEVモデルを設定しました。

駆動用バッテリーは、13.8kWhでEV航続距離を57.3km(WLTCモード)とし、日常生活の大半でEV走行を可能としています。走行モードは、駆動用バッテリーの電力でモーター駆動する「EV走行モード」、エンジンで発電した電力でモーター駆動する「シリーズ走行モード」、エンジンで発生した動力で走行しモーターがアシストする「パラレル走行モード」の3つの設定で、走行状況に応じて自動で切り替え、様々な状況においてモータードライブを楽しむことができます。

車内に設置した100V AC電源（最大1500W）により電化製品に電力供給が可能<sup>※</sup>で、アウトドアレジャーでは便利な、非常時には頼もしい電力源となります。さらに、急速充電口を使いV2H (Vehicle to Home) 機器と接続すると、車に蓄えた電力を家で使うことができる家庭用の蓄電池となります。また、自ら発電することができるため、満タン・満充電の状態からでは、一般家庭の最大約10日分（1日当たりの使用電力量を約10kWh/日として当社算出）に相当する電力を供給することができます。

※：定格消費電力1500W以下でも使用できない機器があります。使用する電気製品に付属の取扱説明書や、製品に記載されている注意事項をご覧ください。



『エクリプス クロス (PHEVモデル)』

## グローバルに展開するクロスオーバー SUV 『アウトランダー』をフルモデルチェンジ

力強く存在感のあるスタイリング、安心・安全な走行性能、そして上質な室内空間を特長とし、行動範囲を広げたい、さまざまなことに挑戦したいというお客様の想いに応える頼もしいクロスオーバー SUVです。

デザインコンセプトに「BOLD STRIDE (ボールドストライド)」を掲げ、ドライバーが自信をもって新しい一歩を踏み出せる力強さや頼もしさを全身で表現しています。次世代のダイナミックシールドフロントフェイス、大径20インチタイヤ(グレード別装備)とワイドボディを強調するフェンダー、重厚かつ堂々としたプロポーションにより、力強く存在感のあるスタイリングとなっています。

また、新開発プラットフォームの採用により、衝突安全性を大幅に高め、高次元の操縦安定性を実現しました。エンジンについても2.5Lガソリンエンジンを新開発し、従来車に対して最高出力で約8.9%、燃料消費率(WLTCモード)で約2.6%向上しました。低中回転域はトルクフルで力強く高

回転域ではなだらかで扱いやすいため、街乗りからスポーツドライブまで幅広く対応します。4WD車では、さらに進化した車両運動統合制御システム「S-AWC」を搭載しました。ブレーキ制御「ブレーキAYC(Active Yaw Control)」を後輪にも採用することで、前後輪の分散制御に発展させています。

加えて、上質な室内空間とするために触感や素材にこだわった上質なインテリア、上質な座り心地を追求した3列7人乗りシート、視認性と操作性に優れる液晶メーターディスプレイ、スマートフォンのワイヤレス充電機能の新採用など、大幅に質感と利便性を高めています。



新型『アウトランダー』

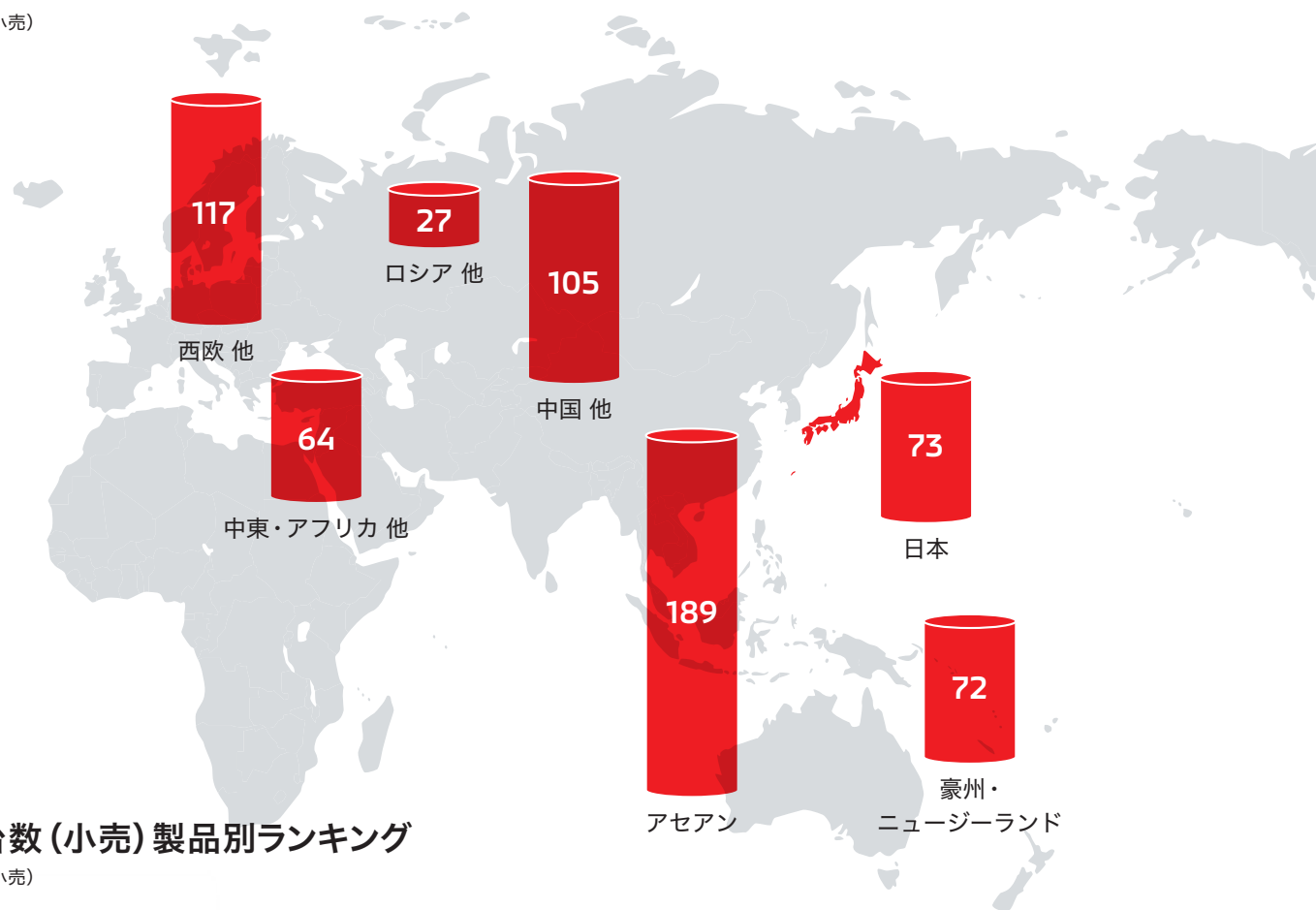
## 事業・財務概況

### 販売・生産データ

2020年度 販売台数(小売)実績: **801**千台/生産台数実績: **814**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 **172** (PHEV 31)



トライトン(L200) **145**



RVR **97** **12.1%** **3位**  
(ASX、アウトランダースポーツ)

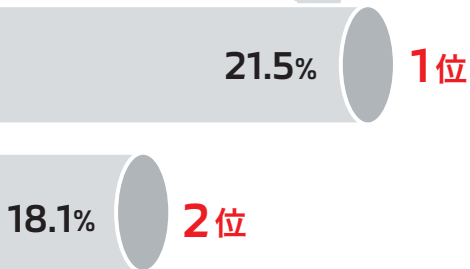
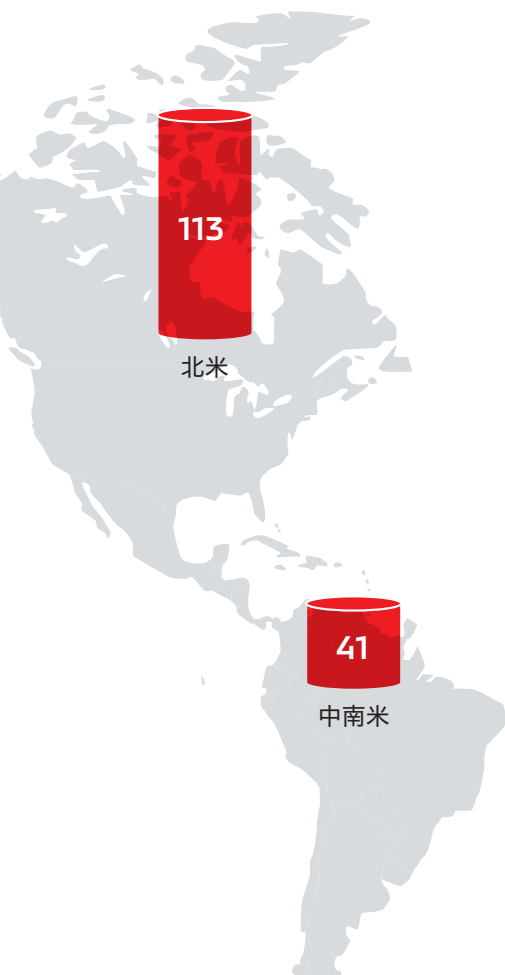


エクspانダー **69** **8.6%** **4位**



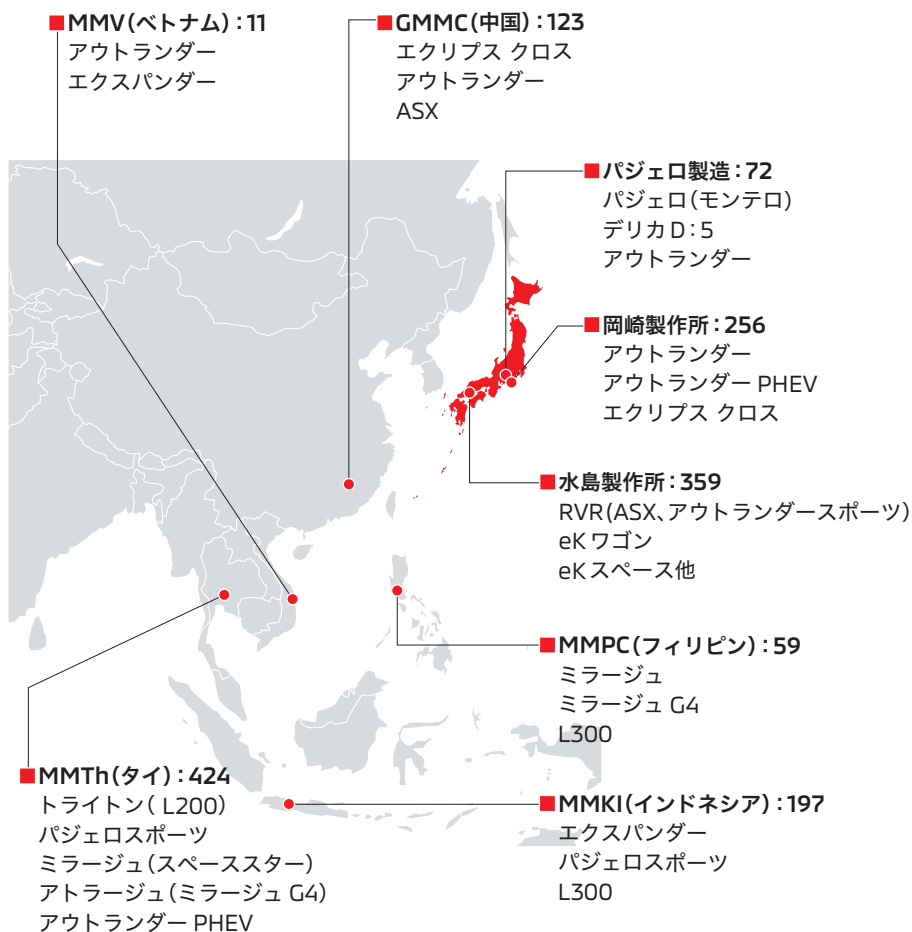
ミラージュ (スペーススター) **57** **7.1%** **5位**





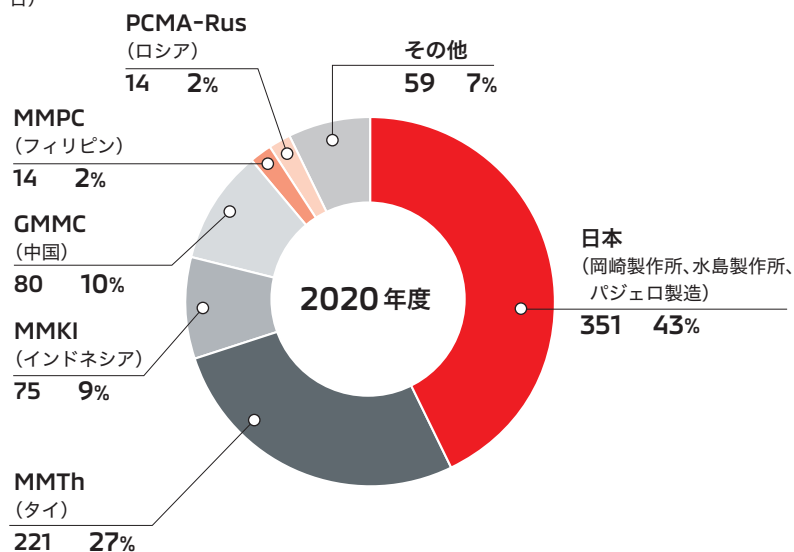
## 生産能力

(千台)  
2020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。

## 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	2021年度(見通し)
アセアン	272	318	290	189	273
オセアニア	95	102	88	72	97
中南米、中東・アフリカ 他	135	148	136	105	121
中国 他	157	162	143	105	97
日本	98	105	95	73	94
北米	155	173	160	113	155
欧州	189	236	215	144	130
合計	1,101	1,244	1,127	801	967

### 売上高 (億円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(見通し)
アセアン	5,008	5,625	5,519	3,177	5,100
オセアニア	2,410	2,216	1,768	1,733	2,550
中南米、中東・アフリカ 他	2,186	2,985	2,496	1,453	2,200
中国 他	854	1,014	417	192	150
日本	3,494	4,287	4,605	4,221	4,650
北米	3,525	3,878	3,151	1,946	3,800
欧州	4,447	5,141	4,747	1,833	2,350
合計	21,924	25,146	22,703	14,555	20,800

### 営業損益 (億円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
アセアン	472	642	636	93
オセアニア	186	133	△ 44	△ 74
中南米、中東・アフリカ 他	187	179	40	△ 114
中国 他	161	131	△ 15	△ 30
日本	△ 141	41	△ 126	△ 295
北米	10	35	△ 182	△ 333
欧州	107	△ 43	△ 181	△ 200
合計	982	1,118	128	△ 953

(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、ベトナム、フィリピン、インドネシア等）

### 2020年度の業績

2020年度のアセアンの状況は国によって差があり、全体的な回復ペースは緩やかでした。タイでは新型コロナウイルス感染再拡大による経済活動の停滞などにより厳しい状況が続きました。一方、回復が遅れていたインドネシアでは足元の回復が確認されました。これらの結果、アセアンでの販売台数は、前年度に比べ101千台減少し189千台となりました。

売上高は前年度比2,342億円減少の3,177億円となり、営業利益は前年度の636億円から93億円となりました。

### 2021年度の見通し

アセアン市場では遅れていた市場回復の顕在化に加え、既存モデルの刷新効果や販売ネットワークの強化により、販売台数は2020年度比84千台増加の273千台、売上高は1,923億円増加の5,100億円を見通しています。



『パジェロスポーツ』



『エクспанダー クロス』

## オセアニア（オーストラリア、ニュージーランド）

### 2020年度の業績

2020年度の販売台数は、前年度比16千台減少し72千台となりました。しかしながら自動車需要は緩やかな回復基調が続き、三菱自動車の販売も回復傾向となりました。ニュージーランドでは過去最高のマーケットシェアを達成しました。

売上高は、販売台数の減少にともない前年度比35億円減少の1,733億円となり、営業損失は前年度の44億円から74億円となりました。

### 2021年度の見通し

2021年度も回復基調の持続が見込まれること、さらに新型『アウトランダー』の投入等を控えていることから、販売台数は2020年度比25千台増加の97千台、売上高は817億円増加の2,550億円を見通しています。



新型『アウトランダー』



『トライトン』



## 中南米、中東・アフリカ 他

### 2020年度の業績

2020年度は、市場の縮小にともない販売台数も減少したため、前年度比31千台減少し105千台となりました。

売上高は、販売台数の減少にともない前年度比1,043億円減少の1,453億円となり、営業損益は前年度の40億円の黒字から114億円の赤字となりました。

### 2021年度の見通し

2021年度は、販売台数は2020年度比16千台増加の121千台、売上高は747億円増加の2,200億円を見通しています。



『トライトン』/『L200』

## 中国 他

### 2020年度の業績

2020年度の販売台数は、価格の改善など販売の質改善に優先して取り組んだ結果、前年度比38千台減少し105千台となりました。

売上高は、販売台数の減少にともない前年度比225億円減少の192億円、営業損失は前年度の15億円から30億円となりました。

### 2021年度の見通し

中国市場は既に市場全体が回復しており、販売台数は2020年度比8千台減少の97千台、売上高は2020年度比42億円減少の150億円を見通しています。



『アウトランダー』

## 日本

### 2020年度の業績

2020年度は、下期は新型『エクリプス クロス』および『デリカD:2』の発売などにより販売回復したものの、上期の新型コロナウイルス感染拡大による、工場稼働一時停止や販売活動の制限の影響が大きく、前年度に比べ22千台減少し73千台となりました。

売上台数の減少にともない、売上高は前年度比384億円減少の4,221億円、営業損失は前年度の126億円から295億円となりました。

### 2021年度の見通し

新型コロナウイルス感染拡大・長期化や半導体供給不足の影響は不透明ながらも、お客様の消費意欲は回復傾向にあり、本年国内発売の新型『アウトランダー（PHEVモデル）』を中心に、販売台数は2020年度比21千台増加の94千台、売上高は2020年度比429億円増加の4,650億円と見通しています。



『eKクロス スペース』



『デリカ D:5』

## 北米（米国、メキシコ、プエルトリコ等）

### 2020年度の業績

2020年度の販売台数は、在庫の適性化など販売の質改善に優先して取り組んだ結果、販売台数は前年度比47千台減少の113千台となりました。

販売台数の減少を受け、売上高は前年度比1,205億円減少の1,946億円、営業損失は前年度の182億円から333億円となりました。

新型『アウトランダー』の発売に先駆け、米国のAmazon Liveでオンライン発表会を実施しました。



新型『アウトランダー』

### 2021年度の見通し

北米では新型『アウトランダー』の滑り出しが好調であり、販売台数は2020年度比42千台増加の155千台を計画しています。売上高は2020年度比1,854億円増加の3,800億円を見通しています。



『アウトランダースポーツ』

## 欧州（ドイツ、ロシア、フランス、オランダ、イタリア等）

### 2020年度の業績

2020年度の欧州では、市場の縮小にともない販売台数が減少したため、前年度比71千台減少し144千台となりました。

この影響を受け、売上高は前年度比2,914億円減少の1,833億円となり、営業損失は前年度の181億円から200億円となりました。

欧州では、新型車の開発凍結を実施しています。2023年を目途にアライアンスパートナーであるルノーから二車種のOEM供給を受けることを決定しました。さらに一部欧州市場における新車販売事業から撤退を決定しました。

### 2021年度の見通し

2021年度の販売台数は2020年度比14千台減少の130千台、売上高は517億円増加の2,350億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(PHEV)』

## 財務・非財務サマリー

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>会計年度：</b> (単位：億円)						
売上高	22,678	19,066	21,924	25,146	22,703	14,555
営業利益	1,384	51	982	1,118	128	△953
経常利益	1,410	89	1,101	1,199	△38	△1,052
親会社株主に帰属する当期純利益	726	△1,985	1,076	1,329	△258	△3,123
販売台数(千台)	1,048	926	1,101	1,244	1,127	801
研究開発費	787	890	1,025	1,243	1,309	1,014
設備投資	690	581	999	1,377	1,039	764
減価償却費	536	462	520	616	748	659
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.9	△29.2	14.6	16.1	△3.1	△48.8
<b>1株当たりデータ</b> (単位：円)						
当期純利益金額	73.80	△164.11	72.23	89.26	△17.32	△209.88
潜在株式調整後当期純利益金額 <sup>※1</sup>	—	—	72.20	89.18	—	—
配当金	16.00	10.00	17.00	20.00	10.00	0.00
<b>会計年度末</b> (単位：億円)						
総資産	14,337	14,844	16,553	20,103	19,381	18,563
純資産	6,853	7,035	7,966	8,812	7,884	5,253
現預金	4,534	5,568	5,719	5,009	3,996	4,557
有利子負債	271	156	266	2,287	2,994	4,833
自己資本比率(%)	46.8	46.5	47.2	43.4	39.9	27.4
発行済株式総数(千株)	983,661	1,490,282	1,490,282	1,490,282	1,490,282	1,490,282
<b>CO<sub>2</sub>排出量<sup>※2</sup></b>						
スコープ1(直接排出) <sup>※3</sup> (千t-CO <sub>2</sub> )	109	102	119	119	110	79
スコープ2(間接排出) <sup>※3</sup> (千t-CO <sub>2</sub> )	414	359	436	469	416	289
スコープ3(千t-CO <sub>2</sub> )	35,711	32,592	38,721	42,580	35,429	20,286
<b>エネルギー使用量<sup>※2</sup></b>						
(1次・2次エネルギー)(PJ)	9.2	8.3	9.9	10.2	9.5	6.9
廃棄物発生量 <sup>※2</sup> (千t)	162	150	162	187	202	109
取水量 <sup>※2</sup> (千m <sup>3</sup> )	5,452	5,606	6,727	6,211	5,915	4,420
女性管理職数(人)	—	49	58	68	74	80
年次有給休暇取得率(%)	79.9	81.6	82.6	86.6	100.6	99.2
災害度数率 <sup>※4</sup>	—	0.54	0.60	0.41	0.42	0.30
社員相談室(ヘルプライン)への 通報・相談数(件)	110	153	170	194	166	112

(注) 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。

※1：2015年度から2016年度および2019年度から2020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。

※2：対象拠点は環境マネジメント対象会社21社(2021年3月末時点)

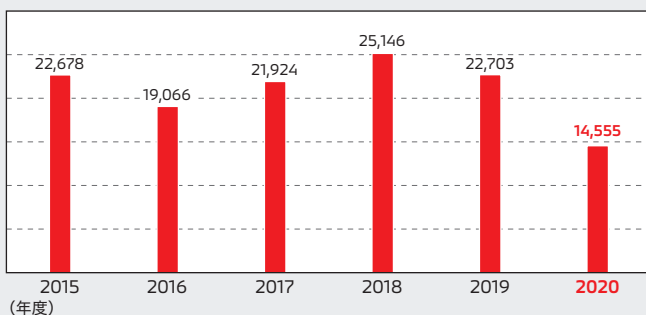
※3：CO<sub>2</sub>排出係数は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」に準ずる。

電力の排出係数は、電気事業者別排出係数。海外拠点の一部は、IEA「CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion」またはIEA「Emission factors」の排出係数。

※4：延べ100万労働時間あたりの休業・不休業災害件数

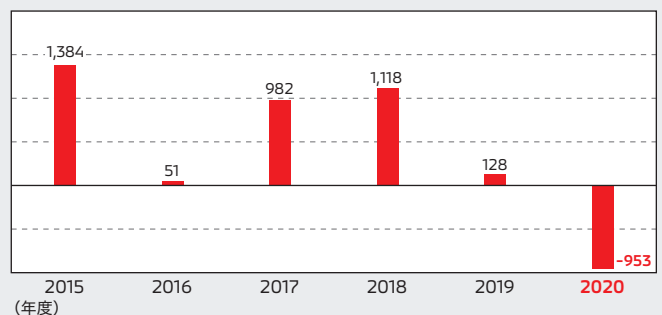
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)





## 経営成績

### 業績概況

2020年初めより顕在化してきた新型コロナウイルスの感染拡大等による世界的な自動車需要低迷は、先進国では徐々に落ち着きを取り戻しつつありますが、当社グループが得意とする市場の回復は遅れ、厳しい状況が続きました。

そのような状況の下、当社グループは収益力の抜本的な改善を図るべく新中期経営計画「Small but Beautiful」を策定し、「選択と集中」の基本概念に沿って構造改革を進めてきました。

2020年度の通期販売台数はグローバルで80万1千台と前事業年度を下回り、通期売上高は前年度比8,148億円(36%)減少の1兆4,555億円となりましたが、全社的な諸経費・固定費削減や構造改革活動などの効果により、営業損益は2021年2月に公表した通期見通し1,000億円の損失から改善し、通期で953億円の損失(前年度は営業利益128億円)となりました。収益モメンタムは上期で底を打ち、着実に回復しています。なお、経常損益は1,052億円の損失(前年度は経常損失38億円)、親会社株主に帰属する当期純損益は3,123億円の損失(前年度は親会社株主に帰属する当期純損失258億円)となりました。

### 財政状態の概況

当年度末の総資産は、前年度末比818億円減少の1兆8,563億円となりました。そのうち現金及び預金は、前年度末比561億円増加の4,557億円となりました。負債合計は、前年度末比1,813億円増加の1兆3,310億円となり、そのうち有利子負債残高は、前年度末比1,839億円増加の4,833億円となりました。純資産は、前年度末比2,631億円減少の5,253億円となりました。

### 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415億円の支出(前年度比603億円の支出増加)、投資活動により1,013億円の支出(前年度比44億円の支出減少)、財務活動により1,683億円の収入(前年度比1,587億円の収入増加)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194億円の増加もあり、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450億円増加し、4,446億円となりました。

なお、当年度のフリー・キャッシュ・フローは、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う事業環境の悪化による減収減益に加え、事業構造改革費用の影響に伴う営業活動による支出の増加が大きく、1,428億円の支出(前年度比559億円の支出増加)となりました。

### キャッシュ・フロー関連指標の推移

(各年度)	2016	2017	2018	2019	2020
自己資本比率(%)	46.5	47.2	43.4	39.9	27.4
時価ベースの自己資本比率(%)	67.2	68.5	43.5	23.5	25.2
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	△0.3	0.2	1.6	15.9	△11.6
インタレスト・カバレッジ・レシオ	△38.7	34.1	38.9	4.8	△8.0

※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

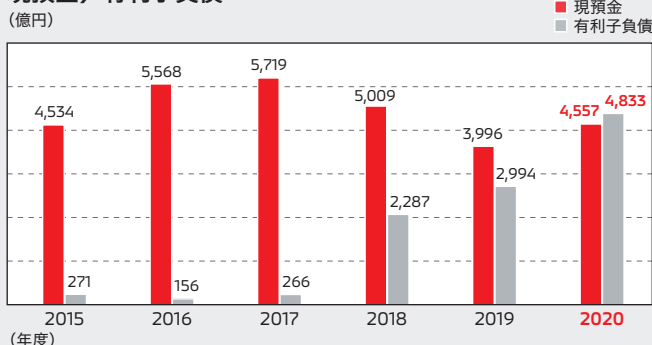
(注1) 指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。

(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。

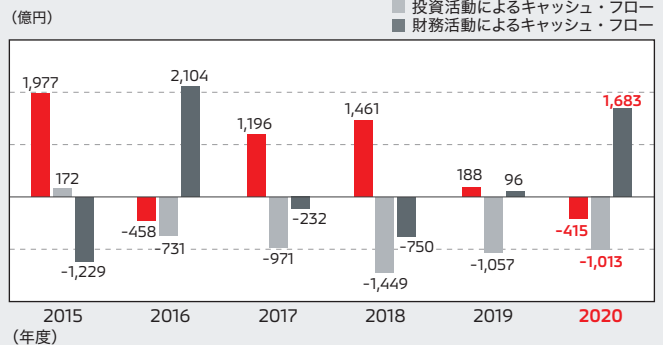
(注3) キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローを利用しています。

(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。

### 現預金／有利子負債



### キャッシュ・フロー



## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	399,614	455,716
受取手形及び売掛金	137,519	154,253
販売金融債権	268,435	247,331
商品及び製品	214,083	182,713
仕掛品	23,626	26,657
原材料及び貯蔵品	35,719	40,585
短期貸付金	726	723
その他	124,938	117,880
貸倒引当金	△1,802	△1,921
流動資産合計	1,202,862	1,223,940
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	109,127	83,486
機械装置及び運搬具(純額)	140,516	120,136
工具、器具及び備品(純額)	56,983	57,167
土地	126,183	124,963
建設仮勘定	46,813	25,227
有形固定資産合計	479,624	410,982
無形固定資産	49,486	33,918
投資その他の資産		
投資有価証券	77,005	81,895
長期貸付金	4,086	3,439
退職給付に係る資産	3,058	4,548
繰延税金資産	54,972	40,689
その他	72,109	60,790
貸倒引当金	△5,083	△3,925
投資その他の資産合計	206,149	187,437
固定資産合計	735,260	632,338
資産合計	1,938,123	1,856,279

(単位：百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	308,378	307,704
電子記録債務	76,276	77,222
短期借入金	62,426	16,085
コマーシャル・ペーパー	58,300	32,500
1年内返済予定の長期借入金	55,661	57,702
リース債務	3,422	3,533
未払金及び未払費用	221,140	249,231
未払法人税等	11,301	6,747
製品保証引当金	48,611	48,308
燃費試験関連損失引当金	2,304	1,066
その他	70,521	67,845
<b>流動負債合計</b>	<b>918,344</b>	<b>867,947</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	99,388	347,978
リース債務	20,197	25,525
繰延税金負債	20,357	16,044
退職給付に係る負債	48,252	28,593
その他	43,220	44,938
<b>固定負債合計</b>	<b>231,415</b>	<b>463,080</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,149,759</b>	<b>1,331,027</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	284,382	284,382
資本剰余金	200,072	199,950
利益剰余金	407,547	95,928
自己株式	△1,728	△1,659
<b>株主資本合計</b>	<b>890,273</b>	<b>578,602</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	△562	511
繰延ヘッジ損益	△99	△554
為替換算調整勘定	△82,731	△63,035
退職給付に係る調整累計額	△34,216	△7,617
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△117,610</b>	<b>△70,696</b>
<b>新株予約権</b>	345	352
<b>非支配株主持分</b>	15,354	16,993
<b>純資産合計</b>	<b>788,363</b>	<b>525,251</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,938,123</b>	<b>1,856,279</b>



## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
売上高	2,270,276	1,455,476
売上原価	1,932,762	1,299,021
売上総利益	337,514	156,454
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費及び販売促進費	48,407	34,891
運賃	51,058	29,112
貸倒引当金繰入額	484	624
役員報酬及び給料手当	76,886	68,387
退職給付費用	3,987	4,959
減価償却費	18,505	14,898
研究開発費	73,826	55,990
その他	51,570	42,912
販売費及び一般管理費合計	324,726	251,776
営業利益又は営業損失(△)	12,788	△95,321
営業外収益		
受取利息	5,351	1,846
受取配当金	536	596
為替差益	—	3,784
雇用調整助成金	—	6,048
その他	1,821	2,178
営業外収益合計	7,709	14,454
営業外費用		
支払利息	3,889	5,375
為替差損	11,277	—
訴訟関連費用	1,632	2,581
持分法による投資損失	4,263	9,122
その他	3,276	7,255
営業外費用合計	24,341	24,335
経常利益又は経常損失(△)	△3,843	△105,203
特別利益		
固定資産売却益	8,704	1,548
投資有価証券売却益	199	41
子会社株式売却益	413	—
関係会社出資金売却益	—	1,543
退職給付信託設定益	9,376	—
その他	98	488
特別利益合計	18,793	3,621
特別損失		
固定資産除却損	4,097	3,167
固定資産売却損	252	104
減損損失	2,292	107,747
新型コロナウイルス感染症関連損失	—	2,489
事業構造改革費用	—	70,286
移転価格税制調整金に係る外国源泉税	—	8,604
設備譲渡関連損失	2,376	—
子会社移転費用	1,879	456
その他	250	3,850
特別損失合計	11,147	196,707
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	3,801	△298,289
法人税、住民税及び事業税	19,790	7,599
過年度法人税等	—	△6,674
法人税等調整額	6,067	10,215
法人税等合計	25,857	11,139
当期純利益又は当期純損失(△)	△22,055	△309,428
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(△)	3,723	2,888
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	△312,317

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	△22,055	△309,428
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△7,916	1,074
繰延ヘッジ損益	8	△407
為替換算調整勘定	△22,336	23,775
退職給付に係る調整額	△13,606	26,679
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,551	△1,384
その他の包括利益合計	△45,402	49,737
包括利益	△67,458	△259,691
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△69,588	△264,122
非支配株主に係る包括利益	2,129	4,431

## 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

2019年度 (自2019年4月1日至2020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	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							
	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	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産合計
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

2020年度 (自2020年4月1日至2021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	284,382	200,072	407,547	△1,728	890,273
当期変動額					
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(△)			△312,317		△312,317
自己株式の取得				△254	△254
自己株式の処分				2	2
新株予約権の行使			△131	320	189
連結範囲の変動				△23	△23
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			9		9
持分法の適用範囲の変動				721	721
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計		△121	△311,619	69	△311,671
当期末残高	284,382	199,950	95,928	△1,659	578,602

	その他の包括利益累計額							
	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	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	△562	△99	△82,731	△34,216	△117,610	345	15,354	788,363
当期変動額								
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(△)								△312,317
自己株式の取得								△254
自己株式の処分								2
新株予約権の行使								189
連結範囲の変動								△23
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								9
持分法の適用範囲の変動								721
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,074	△455	19,695	26,598	46,914	7	1,638	48,560
当期変動額合計	1,074	△455	19,695	26,598	46,914	7	1,638	△263,111
当期末残高	511	△554	△63,035	△7,617	△70,696	352	16,993	525,251



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2019年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021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(△)	3,801	△298,289
減価償却費	74,789	65,917
減損損失	2,292	107,747
退職給付信託設定損益(△は益)	△9,376	—
新型コロナウイルス感染症関連損失	—	2,489
事業構造改革費用	—	70,286
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△621	△1,051
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	288	2,263
受取利息及び受取配当金	△5,887	△2,443
支払利息	3,889	5,375
為替差損益(△は益)	3,366	1,556
持分法による投資損益(△は益)	4,263	9,122
関係会社出資金売却益	—	△1,543
固定資産除売却損益(△は益)	△4,354	1,724
売上債権の増減額(△は増加)	△19,268	△7,579
販売金融債権の増減額(△は増加)	26,202	21,121
たな卸資産の増減額(△は増加)	△34,340	44,160
仕入債務の増減額(△は減少)	△49,759	△20,436
その他	36,926	△27,703
小計	32,212	△27,280
利息及び配当金の受取額	9,820	6,247
利息の支払額	△3,954	△5,170
燃費試験関連支払額	△1,577	△1,237
法人税等の支払額	△17,715	△14,096
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,786	△41,537
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)	11,391	△11,071
有形固定資産の取得による支出	△111,549	△79,472
有形固定資産の売却による収入	13,004	2,128
無形固定資産の取得による支出	△17,830	△12,388
投資有価証券の売却による収入	457	263
短期貸付金の増減額(△は増加)	△331	△2
長期貸付けによる支出	△1,147	—
長期貸付金の回収による収入	766	838
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	—
その他	△4,212	△1,618
投資活動によるキャッシュ・フロー	△105,712	△101,323
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)	13,624	△48,331
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	7,500	△25,800
長期借入れによる収入	81,803	320,210
長期借入金の返済による支出	△60,373	△70,986
配当金の支払額	△29,738	△35
非支配株主への配当金の支払額	△393	△2,864
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	—	△329
その他	△2,797	△3,572
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,624	168,291
現金及び現金同等物に係る換算差額	△18,460	19,473
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△95,762	44,903
現金及び現金同等物の期首残高	489,456	399,588
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)	5,894	126
現金及び現金同等物の期末残高	399,588	444,619

# 連結子会社・関連会社

(2021年3月31日現在)

名称	国・地域
<b>連結子会社</b>	
東日本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
三菱自動車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 <sup>*2</sup>	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 <sup>*2</sup>	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 <sup>*2</sup>	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 <sup>*2</sup>	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.
エムエムシー・マニュファクチャリング・マレーシア・スディリアン・ブルハド	マレーシア
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	
<b>持分法適用関連会社</b>	
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	
<b>その他の関係会社</b>	
名称	国・地域
日産自動車株式会社 <sup>*3</sup>	日本
三菱商事株式会社 <sup>*3</sup>	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
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	100.0
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・販売他	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
20,000千マレーシアリングット	自動車部品の製造	60.0
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)、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、ストラータ)、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)、アウトランダー PHEV
	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

(2021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 : 30,091名 単独 : 13,951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 264,761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	20.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	39,107,900	2.62
三菱重工業株式会社	21,572,455	1.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,505,500	1.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	15,423,500	1.03
株式会社三菱UFJ銀行	14,877,512	0.99
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	12,356,100	0.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	11,345,200	0.76
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	10,060,900	0.67

(注) 上記の持株比率は、自己株式(1,604,136株)を控除して計算しています。

なお、自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式(1,152,650株)は含まれません。

## 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)



2021年9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/>