

三菱自動車工業株式会社

アニュアルレポート 2005

2005年3月期



MITSUBISHI MOTORS

三菱グループ三綱領



小孫六後

立業貿易

処事光明

所期奉公

綱領

しょ き ほうこう 所期奉公

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。

しょ じ こうめい 処事光明

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。

りつぎょうぼう えき 立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

目次

三菱自動車企業理念	1
連結財務サマリー	2
三菱自動車再生計画の数値目標	3
株主及び全てのステークホルダーの皆様へ	4
社長インタビュー:事業再生の課題と施策	6
三菱自動車再生計画:当社再生へ向けて	10
事業戦略	12
商品開発	12
品質	18
生産	20
購買	22
地域	23
モータースポーツ	33
環境活動	34
コーポレート・ガバナンス	36
コンプライアンス	38
新組織体制	40
役員	41
財務セクション	42
連結子会社・関連会社	78
株式関連情報	80
企業データ	81

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに掲載されている三菱自動車の現在の計画、戦略、確信、業績等の見通し等のうち、歴史的事実でないものは将来の見通しです。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。従いまして、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致します。また、新たな情報、将来の出来事、その他の進展の結果、これらの見通しを変更することがあります。

三菱自動車企業理念

当社は三菱グループの「三綱領」の精神を受け継ぐとともに、当社の存在意義と進むべき方向を明確にするために、この度、企業理念を制定しました。今後、全ての企業活動はこの企業理念に基づいて進めてまいります。

大切なお客様と社会のために、
走る喜びと確かな安心を、
こだわりをもって、
提供し続けます。

大切なお客様と社会のために ～お客様第一主義に徹します～

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

走る喜びと確かな安心を ～三菱自動車のクルマづくりの方向性を明確にします～

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

こだわりをもって ～三菱自動車らしいこだわりを大切にします～

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

提供し続けます ～継続性を重視します～

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

『クルマづくりの原点へ。』

当社は『クルマづくりの原点へ。』を三菱自動車の新しい企業コミュニケーションワードとして定めました。

これは、企業理念にある“走る喜びと確かな安心”を皆様に提供していくために、お客様がクルマに求める本質を考え抜き、当社が長年培ってきた強みを活かしながら、クルマづくりに真摯に取り組んでいくことを約束する言葉です。

この言葉に込めた、三菱自動車社員ひとりひとりの強い意志を、行動をもって皆様にお伝えしてまいります。

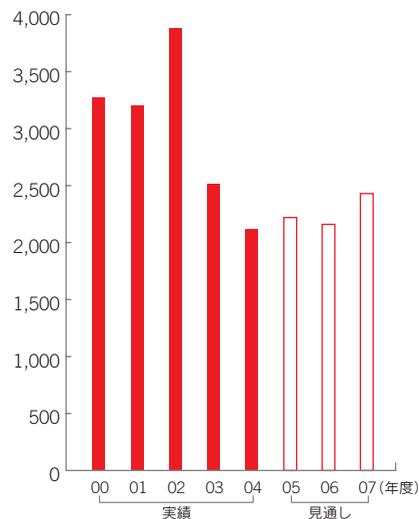
連結財務サマリー

3月31日に終了した会計年度

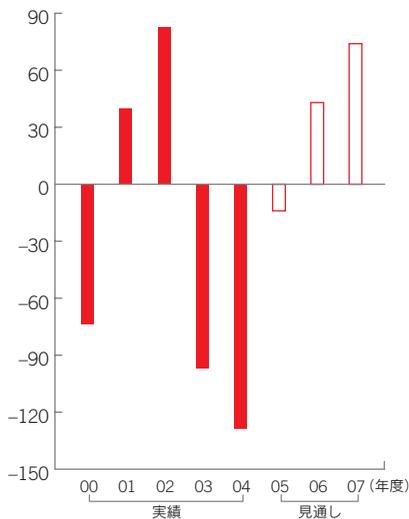
					単位:百万円	単位:千米ドル
	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2004年度
会計年度:						
売上高	¥3,276,716	¥3,200,699	¥3,884,874	¥2,519,449	¥2,122,626	\$19,765,586
営業利益 (又は営業損失)	(73,865)	40,227	82,761	(96,852)	(128,544)	(1,196,983)
税金等調整前当期純利益 (又は当期純損失)	(407,289)	(31,875)	42,206	(77,173)	(460,906)	(4,291,892)
当期純利益 (又は当期純損失)	(278,139)	11,256	37,361	(215,424)	(474,785)	(4,421,136)
					単位:円	単位:米ドル
1株当たりデータ:						
当期純利益金額 (又は当期純損失金額)	¥(232.77)	¥7.66	¥25.35	¥(145.22)	¥(194.36)	\$(1.81)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	—	7.42	23.43	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
					単位:百万円	単位:千米ドル
会計年度末:						
資産合計	¥2,981,668	¥2,894,560	¥2,425,352	¥2,029,035	¥1,589,286	\$14,799,202
資本合計	256,068	270,663	280,294	29,972	324,782	3,024,328

(注) 1. このアニュアルレポートにおける米ドルの金額は、便宜上1米ドル=107.39円(2005年3月31日実勢レート)で換算しています。
 2. 2002年度においては海外子会社決算期変更(12月31日から3月31日)に伴い、当該海外子会社は、15ヵ月間の財務結果を反映しています。
 3. トラック・バス事業は、2003年3月14日付で持分法適用会社となり、その後2005年3月末までに全保有株式を譲渡したため、同事業に関する資産・負債の各勘定への反映はされていません。

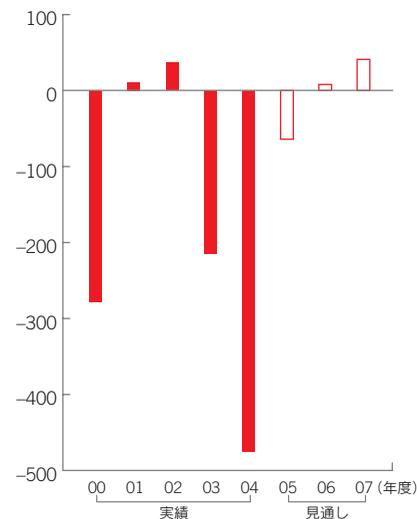
売上高
(十億円)



営業利益 (又は損失)
(十億円)



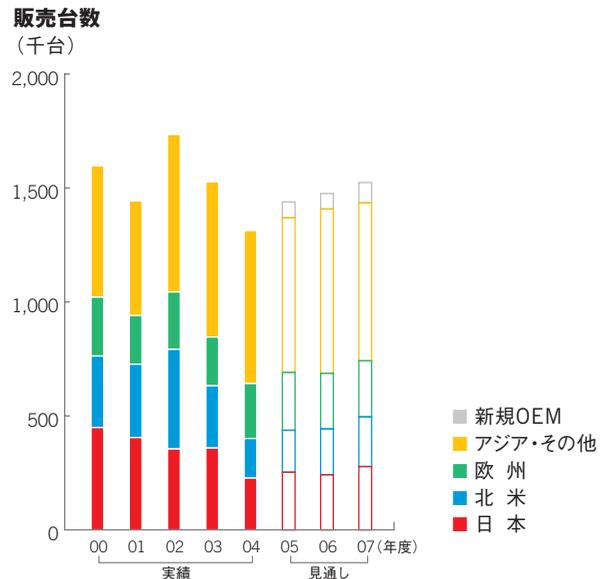
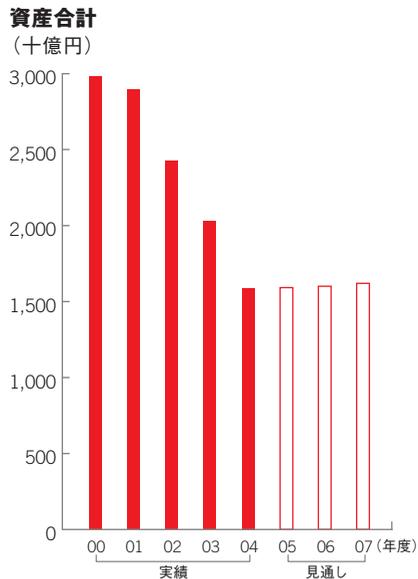
当期純利益 (又は当期純損失)
(十億円)



三菱自動車再生計画の数値目標

	単位:千台		
	2005年度	2006年度	2007年度
販売台数計画:	1,370.0	1,408.0	1,435.0
日本	253.0	242.0	278.0
北米	184.0	201.0	218.0
欧州	254.0	244.0	246.0
アジア・その他	679.0	721.0	693.0
	単位:十億円		
損益目標:			
売上高	2,220.0	2,160.0	2,430.0
日本	530.0	500.0	570.0
北米	450.0	490.0	510.0
欧州	620.0	520.0	630.0
アジア・その他	620.0	650.0	720.0
営業利益	(14.0)	43.0	74.0
日本	(65.0)	(40.0)	(18.0)
北米	(21.0)	8.0	(7.0)
欧州	6.0	(8.0)	11.0
アジア・その他	66.0	83.0	88.0
当期純利益	(64.0)	8.0	41.0
予想貸借対照表:			
現金預金	175.0	168.0	150.0
資産合計	1,592.0	1,601.0	1,620.0
有利子負債	497.0	500.0	432.0
資本合計	281.0	289.0	330.0
予想キャッシュ・フロー:			
営業活動キャッシュ・フロー	1.0	105.0	162.0
投資活動キャッシュ・フロー	(122.0)	(115.0)	(112.0)
財務活動キャッシュ・フロー	48.0	3.0	(68.0)
キャッシュ・フロー合計	(73)	(7)	(18)

※2004年度決算発表(2005年5月23日)において2005年度計画を見直しておりますが、2006年度以降は2005年1月28日発表の「三菱自動車再生計画」値を使用しています。



株主及び全てのステークホルダーの皆様へ

私たちは、2005年1月28日開催の取締役会において選任され、前経営陣から当社再生を引き継ぎました。そして同日、私たちの最初の仕事としてまとめ上げた「三菱自動車再生計画」を公表しました。

前経営陣は、当社の最も厳しい状況の中で舵取りを行い、過去の負の遺産を整理するとともに、信頼回復の道筋を切り開く努力を行いました。この土壌を受継ぎ、当社グループ総力をあげて三菱自動車の樹を育て、花を咲かせていくことが、私たち新経営陣の役目であると考えています。

過去のリコール問題に関しては、2005年3月30日に国土交通省からの警告書に対する最終回答を提出し、同時に旧経営陣に対して損害賠償請求を行うことで、けじめをつけました。皆様の暖かいご支援によって、三菱自動車が新しいスタートを切ることができたことを、この場を借りて深謝申し上げます。

これまでの約1年半に及ぶ経営上の紆余曲折が影響し、2004年度の売上高は前年度比15.8%減の21,226億円となり、さらに生産設備の減損など将来負担の軽減を図るべく2,898億円に上る特別損失を計上したこともあって、当期利益は、4,748億円の赤字となりました。しかし財務状況については、2004年6月から7月にかけて4,960億円、2005年3月に2,842億円の増資を行い、毀損した株主資本と財務の健全性の回復を果たし、今後の事業計画における必要資金を確保することができました。

当社は現在、お客様からの信頼と当社本来の企業価値を取り戻し、ステークホルダーの皆様全員から最高の評価を得られる企業へと成長すべく、日々奮闘しています。三菱自動車再生計画を皆様に対するコミットメントとし、これを確実に達成するため、以下のことをお約束します。

1. お客様を常に最優先し、当社の信頼性を高めます。

開発・生産・販売・アフターサービスの全ての領域で、常にお客様第一を実践します。品質の改善を追求し続け、お客様に最高の商品を提供することを、最優先課題として取り組みます。

2. 保守的な事業計画に基づき、適正規模の生産・販売体制を構築します。

三菱自動車再生計画では、下振れリスクを織り込んだ販売計画を策定しました。かつてのような無理な拡大戦略を行わず、適正規模の経営を維持しながら、当社の強みを着実に伸ばしていくことで企業価値を向上させていきます。

3. 経営の実行力を強化します。

計画を確実に実行し、それを検証する仕組みを構築します。これまでの組織を8つの「部門」に集約した新体制によって、当社各機能の責任の所在を明確化し、部門毎にそれぞれのコミットメントを果たすことで、三菱自動車再生計画の達成をより確実なものにします。

また2005年4月より、取締役会の諮問機関として「事業再生モニタリング委員会」を設置し、三菱自動車再生計画の進捗状況を「社外の目」で検証して頂いています。

三菱自動車再生計画の最初の年にあたり、次世代型電気自動車の開発の発表や国内外における新車の投入計画など前向きなニュースをご報告できました。また、当社社員の意識も確実に変化しており、ひとつひとつの成果の積み重ねに、確かな手ごたえを感じています。グローバル競争の中で存在感をはっきりと示せる会社を目指し、全社員が気持ちをひとつにして企業価値の向上に挑戦し続けることにより、三菱自動車の再生を必ずや成功に導きたいと考えています。

2005年9月



株主及び全てのステークホルダーの皆様へ

取締役会長

西岡 喬

取締役社長

益子 修



社長インタビュー 事業再生の課題と施策

Question 1: 2004年度を総括してください。三菱自動車にとってどのような一年でしたか？

当社は、2004年4月に当時の筆頭株主であったダイムラークライスラー社から今後の増資及び追加資金支援を行わないとの通知を受けました。これを受けて2004年5月に当社の再生に向けた新たな中期経営計画として「事業再生計画」を策定・発表しましたが、その後、過去のリコール問題に端を発した信用の失墜や三菱離れなどにより、当社を取り巻く環境は大きく変化しました。この未曾有の環境変化に対応するため、2005年1月28日に追加対策を織り込んだ「三菱自動車再生計画」を発表しましたが、当社にとっては本当に厳しい年になりました。

こうした状況の中で、当社の将来性に期待し巨額の増資に応じた企業と投資家の方々、そして過去のリコール問題からの信頼回復のために懸命に当社再生の地固めを行った前経営陣などに支えて頂きました。2005年1月からは、私が先頭に立って当社再生に取り組んでおり、再生の道筋に少し明るさが出てきたかなと考えています。

また、過去のリコール問題にかかわる一連の事態については、2004年9月に国土交通省への市場措置の届出を完了、2005年3月に国土交通省からの警告書に対して事実関係と原因究明結果を踏まえて再発防止策を策定、最終回答を行うとともに、元役員を含む関係者の処分・対応について発表を行い、ひとつの区切りをつけることができました。今後もより一層社会的責任のある自動車メーカーとしてお客様や社会からの信頼を得られるよう邁進してまいります。

Question 2: 2005年1月の再生計画発表と同時に社長に就任しました。商社出身の益子社長が自動車メーカーの経営を担うことについて、どのようにお考えですか？

三菱商事では30年以上海外での自動車販売に携わってきたため、自動車メーカーの経営を行うことに不安や重圧はありません。当社にいる数多くの優秀な経営陣・人材が、後押しをしてくれていますし、むしろ商社での自分の経験を活かして、いろいろな面で経営を改革できると考えます。キャッシュ・フローやバランスシートを常に意識した経営でスリム化を推進するとともに、新しいリスクマネジメント体制を構築したいと考えています。



Question 3: 三菱自動車は、今回の再生計画において経営の「適正規模化」、すなわちコア・バリューへ経営資源を集中させることを柱としています。三菱自動車のコア・バリューとは何ですか？ それをどのように発展させますか？

当社は「技術の三菱」と言われた自動車メーカーです。今年のダカール・ラリーの、史上初の5連覇、通算10度目の総合優勝で証明されているように、モータースポーツへの継続的な挑戦によって培われた走行性・走破性・安全性・耐久性などの優れた技術を持っています。この技術を商品に具現化し、「三菱らしい」車を提供致します。

また、この強みを活かし、環境に配慮した商品を提供することも重要であると考えています。排出ガス規制などに代表される車外の環境と、ドライバーの安全性や快適性にかかわる車内の環境のいずれにおいても当社の技術力を注ぎ込み、最も優れた車を開発することによって、当社の存在感を示したいと考えています。2005年5月に発表した『MIEV (ミーブ、Mitsubishi In-wheel motor Electric Vehicle)』(P.17参照)はそのさきがけとなる商品です。

これまでリコール問題で国内外のお客様に多大なご迷惑をおかけし、当社のブランド価値は大きく毀損しましたが、この優れた技術をもう一度見つめ直し、「品質・安全・環境」への取り組みを真摯に行うことが最優先課題であると考えています。

地域的にも当社の強みがあります。2004年度はリコール問題に揺れたにもかかわらず、アジア・アセアンなどでは、販売は好調に推移しました。この地域では、当社のブランドイメージが歴史的に非常に強く、パイオニア精神あふれる企業であることを物語っていると言えます。また、東欧などの新興市場でも2004年度は販売を大きく伸ばしました。このような新興市場においても当社ブランドを定着させることが、当社の将来に大きく貢献するものと考えています。

また、当社商品は2004年度にも世界各国で20の賞を受賞するなど、高い評価を頂いています(P.15参照)。

Question 4: これまでの業績不振は、何に原因があるとお考えですか？ それをどのように改善しますか？

最大の理由をあげれば、あらゆる分野において拡大志向にあったことだと思います。

商品開発においては、特定地域のみで販売する地域専用車を多数投入しましたが、投資を回収するだけの販売台数を達成できないケースが多々ありました。今後は経営資源の集中を図り、グローバル展開車を積極的に投入していきます。



事業展開についても、米国での販売金融事業を単独で展開するなど、クルマづくりという本業以外の領域まで事業を広げてしまいました。そのため2005年3月には、米国メリルリンチ社とジョイントベンチャーを設立するなど、新しい販売金融事業体制を構築し、リスクの低減やオペレーションコストの削減を図るとともに、競争力のある金融商品を提供できる体制としました。

生産体制についても、稼働率の低下という問題を抱えています。この対策としてOEM供給などの事業提携や、2004年度に実施した米国とオーストラリアでの減損損失計上や一直化、人員の削減などにより適正化を図っています。今後も、販売動向を注視し、最適な生産体制を構築していきたいと考えています。

このように、当社では、事業の選択と集中を進め、「身の丈に合った事業規模、強みを活かした特徴のあるクルマづくり、お客様に選んで頂ける会社」に生まれ変わることを目指します。

Question 5: 今回の再生計画は、「下振れリスクを最大限に織り込んだ販売台数計画」が前提であり、益子社長はその達成をコミットしています。再生計画達成の最大のポイントは何ですか？

日本と北米での販売の回復です。その他の地域、特にアセアンでは好調を維持しています。これらの地域での販売をさらに伸ばしていくことも重要ですが、当社の不振は、北米での過去の無理な販売拡大策、及び日本でのリコール問題によってお客様の信頼を大きく失ったことが要因であり、この両地域における販売の回復が、当社再生の絶対条件です。

国内市場では、2005年10月に「アウトランダー」、2006年1月に「i(アイ)」といった新型車を投入し、販売増を図ります。三菱自動車グループは一丸となり、2004年度に実施した「愛車無料点検」により340万人のお客様と新たな関係作りに努めてまいりました。現在展開中の「5つの安心プログラム」(P.24参照)などにより、ひとりでも多くのお客様からの信頼を得られるよう、継続的な取り組みを行います。

北米市場においても、1ヵ月前倒しで5月に投入した新型「エクリプス」が好評を得ています。10月にはダイムラークライスラー社からのOEM車、「レイダー」を発売します。当社は、「レイダー」投入により、米国では大きなマーケットであるピックアップトラック市場へ参入します。これらの新型車を投入することにより、ディーラートラフィック(お客様の来店数)が増加し、他の商品の販売に対しても好影響を与えると期待しています。

取締役社長
益子 修



Question 6: 今回の再生計画は、クロス・ファンクショナル・チーム (CFT) 活動の成果が反映されていますが、チームのメンバーであった若手社員からどのような意気込みを感じましたか？ また今後メンバーはどのような役割を果たしていくのでしょうか？

CFTの答申は、約80名に及ぶ当社の若手社員が会社の将来について意見を戦わせてできた結晶です。多くの有益で建設的な意見もさることながら、彼らの持つ夢や情熱を実感することができ、これが再生への大きな原動力となることを確信できました。再生計画が発表された現在では、CFTのメンバーは、出身部署で事業の改善にあたるだけでなく、経営企画本部で私とともに全社的な経営に関与したり、国内や海外の販売会社などの現場で再生計画を実践するなど、自らの意見やプランに対して実際に責任を持って行動しています。

Question 7: 社長就任の決意表明として「決断」、「成果」、「スピード感」を再生のキーワードとして掲げました。その意図を教えてください。

「決断」、「成果」、「スピード感」というキーワードは、企業風土を改革する上での重要なコンセプトだと考えています。「決断」とは、問題を先送りしない強い意志を持ち、嫌なことに対しても逃げずに立ち向かうということです。「成果」とは、決断に伴って得なくてはならない結果のことです。正しい決断だけではプラスの成果を得ることはできません。決断に対して、目指した成果を得るために適切なアクションをとる必要があります。そのアクションは、「スピード感」をもって実行し、成果をただ待つのではなく、こちらから取りにいくという行動力を社員に定着させなくてはならないと考えています。掲げた目標を必ず達成するというコミットメントを、社員のひとりひとりが認識し、日々の事業に取り組むことが、新しい三菱自動車の企業風土の柱となります。

三菱自動車再生計画：当社再生に向けて

当社は、2004年5月21日に「自立再生」と「信頼回復」を目指した「事業再生計画」を発表し、外部からの資本導入と計画達成に向けた経営諸施策を順次実行に移してまいりました。しかし、事業再生計画公表後に、当社の過去のリコール問題がさらなる信用の失墜を招き、国内外において販売台数が想定以上に下振れする事態となりました。その影響から、当社グループの事業回復の遅れと財務健全性に対する懸念が高まり、資金の確保がままならない状況に陥りました。

この状況を打開し、当社グループが再生を果たすためには、信頼回復に向けた活動を継続する一方で、財務体質の強化と再生資金の確保を図り、収益改善を確実にものとするための追加対策が不可欠となったことから、改めて「三菱自動車再生計画」を策定し、2005年1月28日に公表致しました。

計画策定にあたっては、事業再生委員会率いる若手社員を中心としたクロス・ファンクショナル・チーム（CFT）のメンバーが、当社の問題点を洗い出し、会社の将来について意見を戦わせた結果を反映しました。また、延べ150名に及ぶ外部専門家の助言を十分に踏まえ、事業計画の客観性・信頼性を高めました。

本計画において、「総花的な地域戦略」を改め、「総花的な商品戦略」と決別することを柱とし、事業の選択と集中を進め、「身の丈に合った事業規模、強みを活かした特徴のあるクルマづくり、お客様に選んで頂ける会社」に生まれ変わることを目指します。

達成目標:

- 2006年度での当期利益黒字化
- 2007年度での黒字体質定着化

1. 資本・資金の増強

■ 財務体質の強化と再生資金の確保

2004年の4,960億円の増資に引き続き、2005年1月の「三菱自動車再生計画」発表後、三菱グループ3社（三菱重工業株式会社、三菱商事株式会社、株式会社東京三菱銀行）を中心に総額2,842億円の第三者割当増資を完了し、株主資本は2003年度末の300億円から2004年度末には3,248億円へと回復しました。この結果、必要な自己資本を確保したことで財務の健全性に対する不安を払拭するとともに、2007年度までに2,700億円の調達（2005年3月には、日本政策投資銀行から300億円の融資が実行済）を計画し、「三菱自動車再生計画」を達成するための基礎となる研究開発費及び設備投資資金を確保する計画としました。



「選択と集中、そして決断力」

現在の当社の状況では、あらゆることを満遍なくやろうとしても成果は上がりません。事業の選択と集中を断行してコストを切り下げ、当社が確実に勝てる領域に集中して、成功体験を積み上げていくことが再生計画の達成の鍵となります。また、各部門のコミットメント達成に向け、社員ひとりひとりが再生計画を自らが背負って立つという意識改革も重要です。新たに設置した事業再生推進部を中心に、強い決断力をもって聖域なき経営改革を断行します。

春日井 露 取締役副社長 事業再生推進担当 経営企画・管理・品質統括部門担当

2. 信頼性の高い事業戦略

- 下振れリスクを最大限に織り込んだ事業計画
- 他自動車会社との事業提携の積極的推進
- 過剰生産設備・販売体制の適正規模化
(米国・オーストラリア・日本)

販売台数計画の前提は、国内での過去のリコール問題の影響拡大、北米における販売回復の遅れ、さらには中国市場の拡大スピード鈍化などのリスク要因を織り込み、確実に達成できる保守的な計画としました。

また、過剰となっている生産設備や販売体制の現状を踏まえ、適切な措置を実施します。すでに、国内では販売子会社や部品販売会社の統合・広域化を実施しており、また、海外では、米国やオーストラリアの工場において大規模な人員削減とともに、工場の操業一直化、減損損失処理なども併せて実施致しました。一方で、工場稼働率のアップを図るため、他社との戦略的提携の可能性を追求していきます。日産自動車への軽自動車のOEM供給拡大に加え、プジョー・シトロエングループ(PSA)への新型SUVのOEM供給についても正式に調印致しました。さらに、事業提携に関しては、OEM供給車種拡大、コンポーネントの相互供給、共同物流、部品共同購買など、あらゆる可能性を今後も検討していきます。

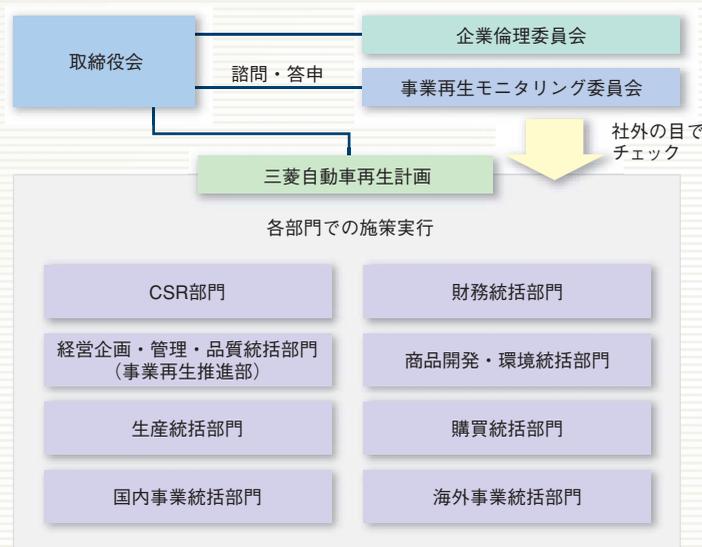
3. 経営実行力の強化とモニタリング機能の確立

- 新経営体制と新組織体制
- 徹底したフォローアップ体制の構築

「三菱自動車再生計画」の達成をより確実なものとするため、2005年4月1日付けで新経営体制・新組織体制と致しました。新体制では、CSR、財務、経営企画・管理・品質、商品開発・環境、生産、購買、国内事業、海外事業の8つの部門に集約し、指揮命令系統を一本化するとともに、責任所在の明確化を図ります。

また、フォローアップ体制の整備として、事業再生推進担当副社長の任命、事業再生推進部の新設といった社内のチェック機能に加え、進捗状況をモニタリングする外部機関として、事業再生モニタリング委員会を設置しました。本委員会は、社外有識者ならびに、三菱グループ3社(三菱重工業株式会社、三菱商事株式会社、株式会社東京三菱銀行)で構成され、取締役会の諮問機関として「社外の目」から「三菱自動車再生計画」の進捗をフォローし、必要な助言を行うとともに、計画の進捗状況に関して、取締役会の諮問に対し、答申を行います。

新経営体制／新組織体制の概念図



事業戦略 商品開発

魅力的な商品開発による再生計画の達成

再生計画における商品開発・環境統括部門のコミットメントは、2007年度までの3年間に投入される「グローバル展開車」29モデル、「地域専用車」10モデルを、品質とコストをつくりこんで、計画通りの日程で確実に投入することです。これらの魅力的な商品の投入が、再生計画達成の必須要件となります。

新型車投入計画（グローバル展開車と地域専用車）

	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
日本				
北米				
欧州				
中国				
アセアン				
その他地域				

グローバル展開車 地域専用車 (含む軽自動車)

例えば、国内市場では2001年度から2003年度までの3年間で、4車種の新型車投入に留まりましたが、2005年度から2007年度までの3年間では、合計9車種の新型車を投入するなど、世界の各市場で積極的な新車の展開を図っていきます。

再生計画公表後、新商品投入の第一弾として、2005年5月に米国で「エクリプス」をフルモデルチェンジし、発売致しました。さらに下半期には国内で新型SUVの「アウトランダー」と、新時代の革新的な軽自動車「i(アイ)」の発売を予定しています。「エクリプス」は、北米市場での知名度が高く、三菱ブランドの牽引役となっており、新型車投入により他車種増販への波及効果が期待されます。「アウトランダー」は、オールラウンドに走りを楽しめるSUVで、今後グローバルに展開する世界戦略車となります。また、「i(アイ)」は軽量コンパクトな新エンジンを車体後部に搭載するミッドシップレイアウトの新プラットフォームを採用することによって、軽自動車という限られたサイズの中で、画期的な衝突安全性と居住性を実現しています。

このほかにも、タイで新型1トンピックアップトラック「トライトン」、オーストラリアで新型上級スポーティセダン「380(スリーエイティ)」、台湾で新型MPVなど、2005年度は世界各地で次々と新型車の現地生産を開始します。



「走る喜びと確かな安心」を提供する技術開発

商品開発においては、「魅力的な商品」を計画どおりの品質・コスト・日程で確実に投入することが、再生計画達成の必須要件です。当社が培ってきた四輪駆動や四輪制御というオールホイールコントロール技術を駆使した商品を開発し、お客様に“走る喜びと確かな安心”を提供していきます。

相川 哲郎 常務取締役 商品開発・環境統括部門担当



エクリプス（北米仕様）
2005年5月より北米で販売を開始した4代目となる新型モデル。

“走る喜びと確かな安心”を提供する技術力

常に厳しい競争状態にあるグローバルな自動車市場の中で、当社が生き残っていくためには、これまでに培ってきた独自技術を全ての新品に活かしていくことが必要です。当社は従来、ラリーなどのモータースポーツを通じ、四輪駆動や四輪制御といったオールホイールコントロールや軽量化・空力の分野で高い技術力を培ってきました。当社はこれらの技術を、「パジェロ」に代表される「安全性、耐久性」を柱とした「SUV DNA」と、「ランサー エボリューション」などに代表される「走行性能、走破性能」を柱とした「Sporty DNA」として具現化し、商品化していきます。

また、米国において「ギャラン」や「エンデバー」が、J.D.パワー社のIQS（品質評価）でカテゴリー第2位を獲得するなど、品質面で高い評価を得ています。

「コルト」や「コルト プラス」に搭載した新開発の1.5L DOHC16バルブ4気筒アルミエンジンは、MIVEC（連続可変式バルブタイミング機構付エンジンの総称）を採用し、スポーティな走りと時代が求める低燃費、低排出ガスという環境性能を高い次元で両立させた新世代のエンジンです。

さらに、多くの自動車会社が環境に配慮したクルマとして「ハイブリッド車」の開発に力を注ぐ中、当社は電気自動車の開発を独自に続け、2005年5月に次世代型電気自動車技術として「MIEV（ミーブ、Mitsubishi In-wheel motor Electric Vehicle）」を発表しました。これは車両のホイール部にモーターを内蔵した「インホイールモーター」と、エネルギー密度などの性能面で優れた「リチウムイオン電池」を技術の核としたもので、数年内の市販化を目指して開発を進めていきます。当社は、ゼロエミッションカー、すなわち排出ガスを出さない電気自動車を他社に先駆けて量産化することにより、社会に貢献していきたいと思えます。



アウトランダー（日本仕様）
エンジン、プラットフォーム、ボディ全てが新開発された「新感覚のオンロードSUV」をコンセプトに走りのパフォーマンスと快適さを追求した新型SUV。2005年10月発売。



トライトン ダブルキャブ
2005年8月より販売を開始したタイ生産の新型1トンピックアップトラック。

ふたつの新世代プラットフォーム

2005年度に発売する「アウトランダー」及び「i(アイ)」はいずれも全く新しいプラットフォームを採用します。

「アウトランダー」から採用されるプラットフォームは、そのあとに続くワンボックス車や小型セダンなどにも展開することで、約300万台の生産を計画している当社のメインプラットフォームです。したがって、衝突安全性、耐久性、剛性、軽量化などあらゆる面で当社の技術陣の総力を結集して開発しました。エンジンも1.5Lから3Lクラスまで搭載できるフレキシビリティを持っており、SUVからセダンまで幅広い展開が可能です。

また、「i(アイ)」から採用される軽自動車用のプラットフォーム(MRプラットフォーム)は、エンジンをリヤに搭載したミッドシップレイアウトです。これは、軽自動車という限られたサイズの中で、衝突安全性と居住性、乗り心地とハンドリング、大径タイヤと小さな回転半径など多くの二律背反を両立させることができる革新的なプラットフォームです。このプラットフォームをベースに、これからユニークな軽自動車を開発していきます。

また、このMRプラットフォームは、将来の電気自動車のベースとしても展開していくことができる極めて応用範囲の広いプラットフォームです。



ランサー エボリューションIX (日本仕様)
シリーズ12モデル目となるFIA世界ラリー選手権(WRC)などモータースポーツと直結する超高性能4WDセダン。



グランディス スポーツギア (日本仕様)
ミニバンとSUVを融合させた新ジャンルミニバン。



コルト プラス（日本仕様）
「コルト」をベースに、荷室のユーティリティを
高めたコンパクトワゴン。



コルト CZ3（欧州仕様）
コンパクトカー「コルト」の3ドアモデル。
同モデルにターボエンジンを搭載した
「コルト CZT」もラインナップ。



コルト（欧州仕様）
2004年にドイツのカー・オブ・ザ・イヤー「ゴールデン・ス
テアリングホイール賞」他多数受賞したコンパクトカー。

三菱車 受賞一覧（2004年度）

車種	国	タイトル	カテゴリー
コルト	ドイツ	Das Goldene Lenkrad（ゴールデン・ステアリングホイール賞）	コンパクトカー
	デンマーク	Car of the year in Denmark 2005	全カテゴリー
	オランダ	Compact Car of the year 2004	コンパクトカー
	オランダ	The 2004-2005 Right Size Award	—
	ルーマニア	Car of the year in Romania 2005	全カテゴリー
	ポーランド	Best Cars 2005	コンパクトカー
ランサー	ロシア	Car of the Year in Russia 2005	Cセグメント
ランサーエボリューション	イギリス	Scottish Sports Car of the Year	スポーツカー
	フランス	Sportive de l'annee（スポーツカー・オブ・ザ・イヤー）	スポーツカー
	ポーランド	Playboy Sports Car 2004	スポーツカー
	ギリシャ	Best New Production Car Under Euro 60,000	—
	アメリカ	Sport Compact Car of the Year 2005	コンパクトスポーツカー
	アメリカ	2005 All-Star	スポーツセダン
	オーストラリア	Bang for your Bucks	全カテゴリー
ランサーワゴン	ポーランド	SUPERPRODUKT 2004	全カテゴリー
グランディス	イギリス	Scottish MPV of the Year	MPV
	タイ	Best MPV	MPV
アウトランダー （日本名：エアトレック）	ルーマニア	Best SUV in Romania 2004	SUV
パジェロ	オーストラリア	Best Medium 4WD diesel	SUV
ストラーダ	タイ	Best export pick-up truck	ピックアップトラック



i（アイ）（日本仕様）
「新時代に向けた革新的な軽自動車」を開発のコンセプト
とし、2006年1月より発売予定。当社初となるエンジンの
リヤミッドシップレイアウトの採用により、軽自動車でありな
がら安全性、居住性を最大限に両立。



レイダー（北米仕様）
北米で大きなマーケットであるピックアップトラック市場への初投入モデル。
2005年10月発売。

■ 研究開発の基本方針

当社の研究開発は、2005年1月の「三菱自動車再生計画」発表と同時に制定された新しい企業理念を実現すべく進められています。すなわち、「大切なお客様と社会のために」「走る喜び」と「確かな安心」を「こだわりをもって提供し続ける」ことが、当社の研究開発においても最大のミッションであり、具体的には以下の3つの柱を軸に、その実現を目指しています。

「大切なお客様と社会のため」

=環境保全への対応として燃費の向上・排出ガスの低減、低公害車の開発及びリサイクルしやすく有害物質を含まないクルマの開発。

「走る喜び」

=高性能パワートレインや四輪制御技術の開発、及び車両の低重心化・軽量化技術の開発。

「確かな安心」

=安全・安心の分野において、乗員を保護する車体構造や安全装備の開発、及び快適な室内空間を実現する内装材の開発。

〈具体的な取り組み〉

上記の基本方針に基づき、当社ではグループ全体で約4,000名の研究開発スタッフが、さまざまな技術の開発に取り組んでいます。



「アウトランダー」搭載、
新型4気筒2.4L MIVECエンジン

- MIVEC (連続可変バルブタイミング) 機構付きの新開発アルミブロックエンジン、CVT (無段変速機)・AMT (自動変速マニュアルトランスミッション) などの高性能・低燃費パワートレインのラインナップを充実させ、国内2010年新燃費基準への対応、低排出ガス車認定制度への対応を進めています。また、米国CAFE規制強化、カルフォルニア州ZEV規制導入、欧州CO₂排出量自主目標など海外基準への対応も推進しています。
- 独自の環境対応技術として、次世代型電気自動車の開発を推進しています。駆動系をコンパクトに収めることができる「インホイールモーター」と、エネルギー密度などの性能面で有利な「リチウムイオン電池」をコア技術とし、これらの技術や車両などの総称を「MIEV (ミーブ、Mitsubishi In-wheel motor Electric Vehicle)」と名付けました。電気自動車のさらなる可能性を追求するとともに、ハイブリッド車や燃料電池車への適用も視野に入れて技術開発を進め、「環境の世紀」にふさわしいクルマづくりを目指しています。
- 安全については、衝突時の安全車体構造の研究開発に加え、乗員保護、歩行者保護、コンパチビリティなどの技術開発に取り組んでいます。また、予防安全としては、止まる・曲がるというクルマ本来の基本性能の向上と、エレクトロニクス技術を用いた未然の事故の防止や、駐車支援システムなどの運転支援技術の開発に取り組んでいます。
- 車室内環境の改善・快適化を進めるため、低VOC内装材 (VOC:シックハウス症候群の原因となる揮発性有機化合物)、消臭、花粉・カビ・ダニなどの分解・抑制、紫外線・赤外線カットなど、快適なドライブをサポートする機能・装備を開発しています。



《次世代型電気自動車MIEV》 Mitsubishi In-wheel motor Electric Vehicle

2005年5月、当社は次世代型電気自動車に関する独自の技術開発構想を発表し、この構想に関連する技術や車両などの総称を「MIEV (ミーブ、Mitsubishi In-wheel motor Electric Vehicle)」と名付けました。

MIEVは、駆動系をコンパクトに収めることが出来る「インホイールモーター」と、エネルギー密度などの性能面で優れた「リチウムイオン電池」をコア技術としており、当社は数年内にMIEVの商品化を目指すとともに、ハイブリッド車や燃料電池車への適用も視野に入れ開発を進めています。

<MIEVの特長>

1. インホイールモーター

トランスミッションやドライブシャフトなどの複雑な駆動システムを必要とせず、ホイール内に収まる小型の高性能モーターのみで車両を駆動できる革新的な技術です。

MIEV研究車両の第1号車となる「コルト EV」には後輪に2基のインホイールモーターを、また、第2号車となる4輪インホイールモーター駆動車「ランサー エボリューションMIEV」には、より高出力の新型インホイールモーターを搭載しています。

<Ⅰ> 自由な車両レイアウトの実現

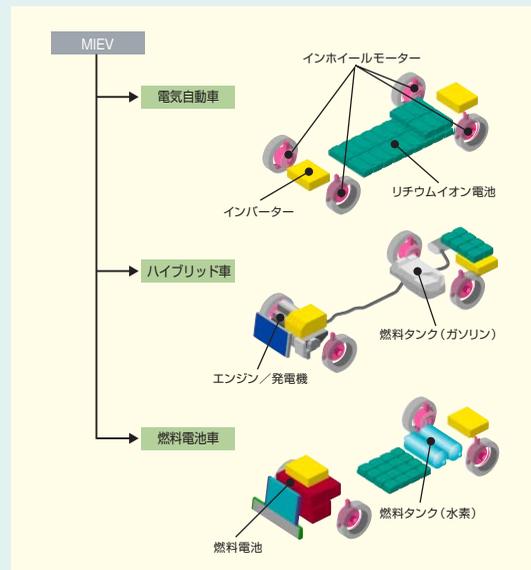
駆動システムをコンパクトにホイール内部へ収めることで、車両レイアウトの自由度が飛躍的に高まります。このため、衝突安全性能や運動性能の向上、斬新な外観デザイン、広い居住空間など電気自動車のさらなる可能性を高めると同時に、ハイブリッド車への展開、燃料電池や水素タンクの搭載に大きなスペースを必要とする燃料電池車への展開が容易となります。

<Ⅱ> オールホイールコントロール技術の進化

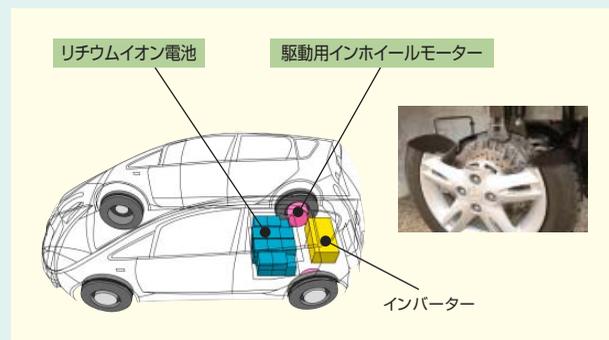
インホイールモーターを4輪に搭載することによって、各輪の駆動力・制動力を、それぞれ独立して高度に制御することが可能となるため、高い運動性能を得ることが出来ます。当社が「ランサー エボリューション」や「パジェロ」などで追求してきたオールホイールコントロール技術をさらに応用・発展させる可能性があります。

2. リチウムイオン電池

リチウムイオン電池は、従来の鉛電池やニッケル水素電池と比べて、エネルギー密度や寿命などの性能面で優れています。当社は、この高性能電池に早くから注目し、これを搭載した「三菱 HEV」(1996年)、「FTO FV」(1998年)、「エクリプス EV」(2000年)を製作し、公道走行試験などにより実用性能を確認してきました。電気自動車普及のための課題であった、1回の充電による走行距離も、現在150kmまで可能となっており、今後の実用化に向けて大きな期待が持てます。充電に要する電気代もガソリン車の燃料代と比べた場合、昼間の電力で約1/4、深夜電力では約1/10と非常に経済的です。



インホイールモーターとリチウムイオン電池を核とした電気自動車技術は、ハイブリッド車、燃料電池車へも展開可能です。



MIEV研究車両の第1号車、「コルト EV」。2基のインホイールモーターを後輪に搭載しています。現在、走行実験を通して、インホイールモーターの課題の明確化とその克服に向け取り組んでいます。

品質

信頼回復のために

「信頼の回復」は三菱自動車再生のための最重要課題です。

安心してお乗り頂ける魅力ある商品とサービスを提供することで、三菱自動車への信頼を頂けるよう、全社総力をあげて取り組んでいます。

当社は2000年に「リコール隠し」問題でお客様をはじめ、多くの皆様に多大なご迷惑をおかけしました。しかし、当時の調査が不十分であったために2004年に改めて過去の問題について再調査を行い、全ての不具合情報を洗い出し、届出の必要な案件については処理を完了しました。このことは、万全な品質づくりを徹底する組織体制が構築されていなかったこと、またコンプライアンス意識の浸透していない企業風土に大きな原因があったためと受け止めています。

当社は、一連の事態について過去25年間の事実関係と原因、背景を詳細に調査し、2005年3月、その結果と今後の再発防止策を国土交通省からの警告書に対する最終回答書として提出しました。

また同時に、経営責任を明確化するため、問題発生時の経営陣に対して損害賠償請求を行いました。これは、問題の原因となった過去の企業体質に決別し、社会とお客様に信頼される新しい三菱自動車として再生する決意を表明したものです。



橋本 光夫
常務執行役員
品質統括本部長

まず、組織改革から

従来、企画・開発、購買、生産、販売などの各ステージに分散していた品質にかかる業務を全て、2004年6月に新設した「品質統括本部」へ集約し、品質に関する意思決定を一本化しました。品質統括本部は「世界中で保有されている全ての三菱ブランド車に対する品質・安全について最終責任を負う」ことを使命とし、お客様の視点から、開発や製造品質の向上、市場での品質改善のスピードアップを推進する体制を確立しました。

また、品質統括本部がこれらの品質保証の全プロセスに携わる一方で、その活動が適正なものであるかどうかをCSR推進本部の品質監査部が監査を行っています。

品質保証の取り組み

品質保証の内容には、不具合のないクルマづくりへの取り組みと、起きた不具合の再発防止への取り組みとがあり、以下の活動を行っています。

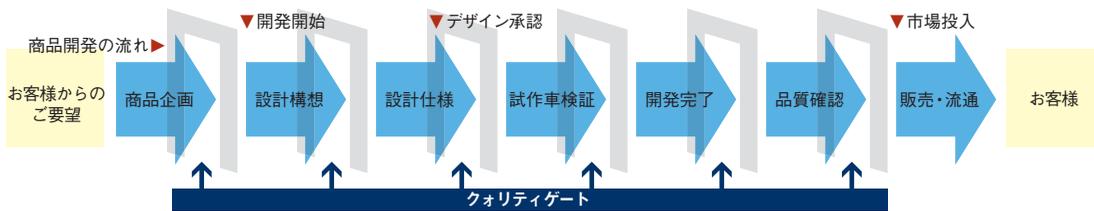
■ 品質マネジメントシステム—ISO9001:2000

当社は2003年、ISO9001:2000版の全社統一認証を取得しました。また、2004年には社外審査機構による継続審査に合格し、日本（JAB）及び英国（UKAS）の認証機関より認証維持を認められています。ISO9001とはメーカーが品質マネジメントシステムの改善を継続的に実施し、お客様の満足度向上に向けた取り組みを第三者が客観的に評価できるようにした国際規格であり、設計・開発・購買・製造・サービスの各分野においてこの規格を取得しています。

■ 開発・生産品質の向上

当社では2001年発売の「eKワゴン」以降、製造の全プロセスで品質を保証し、改善していくマネジメントシステム、「MMDS（Mitsubishi Motors Development System）」を導入しています。クオリティゲートを採用したこのシステムでは、商品を市場に出すまでの全ての段階で、製品・工程が達成すべき水準を定め、全ての要件が満たされているかどうか到達度合を総合的に審査・

MMDS (Mitsubishi Motors Development System)



評価しています。状況変化にあわせてチェック項目と内容の充実など継続的に改良を重ねながら、MMDSの徹底により、確実な品質のつくりこみを行っています。

■ 不具合への対応

三菱自動車の品質不具合情報については、開発・生産からアフターサービスにいたるまで国内のみならず海外の情報も含めて一元管理し、これらを全社的に共有することで、再発防止や処置のスピードアップを図っています。

また、国内10ヵ所に配備している品質統括本部直轄のテクニカルセンターは高度整備技術を備え、迅速かつ確実な対応ができるよう販売会社のバックアップを行っています。さらに、2005年以降は人員増強によりお客様及び販売会社への支援体制のさらなる強化を目指しています。

品質問題再発防止にむけて

当社は過去のリコール問題の調査結果を踏まえ、品質問題の再発防止に向けて、以下をはじめとする追加改善施策を実施するとともに、品質保証にかかわるサービス体制の一層のスピードアップを図っています。

■ 品質情報の経営システムへの取り込み

経営上の重要施策として、市場不具合情報の措置状況をリコール不要と判断した案件も含めて、品質会議、常務会での審議を経て、取締役会に報告するように取り決め、経営システムに組み込みました。

■ 技術専門家組織の新設

市場品質改善の的確化とスピードアップを図るため、開発・生産の技術専門家による「一次判定チーム」を結成し、販売会社から寄せられる不具合の初回情報入手時点でリスクの高い案件を抽出し、即座に適切な調査を開始できる体制を整えました。

■ リコール判定プロセスの迅速化と透明性の確保

不具合の発生から対策・措置までの期間短縮を図るため、品質対策会議やリコール判定会議の開催頻度を上げ、毎月1回から2回へと変更しました。また各会議体の透明性を高めるため、お客様関連部や営業部門からもメンバーを加え、さらに企業倫理委員会などにもオブザーバー参加頂くことで社外の目線からもチェック頂いています。

■ 社員の品質問題に対する意識向上

全社員に対するリコール関連法規制などの研修や、キャリアパスとしての品質部門へのローテーションを実施しています。

■ 社員就業規則の一部改正

リコール業務に対する意識向上と再発防止に向け、社員の製品品質に対する責任やお客様の安全に対する責任を、就業規則の懲戒条項を改定し明確化しました。

当社は、もう一度クルマづくりの原点へ立ち返り、品質向上への徹底した取り組みを続けることによって、失った信頼を回復し、人々の暮らしや社会に貢献していきたいと考えています。「クルマを通してお客様に満足と歓びを提供する」ことを約束します。

生産

工場稼働率の向上

生産効率の向上は再生計画の達成の重要な要素であり、当社はそのために弛まぬ努力を続けています。

国内においては、2004年度の販売台数が大幅に減少したことにより、水島工場、岡崎工場、パジェロ製造の稼働率が大幅に低下しました。

2005年度以降、「アウトランダー」、「i(アイ)」にはじまる新型車の積極投入による増量効果に加え、日産自動車に対する軽自動車のOEM供給、仏プジョー・シトロエングループに対するSUV車のOEM供給など、戦略的な事業提携によって工場の稼働率の向上を図ります。

品質向上こそが生産性改善の絶対条件

当社では、生産性改善のためには品質の向上こそが絶対に必要な条件であると考えており、開発・生産各プロセスにおける品質の向上は、ラインの流れをスムーズにし、時間当たりの生産量を向上させます。当社では現在「ISQC(In Stage Quality Creation)」活動を実施していますが、これは、生産ラインのひとつひとつの工

程から綿密な品質管理を行い、生産現場での無駄とミスを事前に防ぐことによって、生産性を改善するものです。品質向上に伴い改善される直行率(途中で生産ラインを外れることなく完成車となる比率)を重要な指標とし、その向上を図っています。直行率を十分に改善できたとき、綿密な生産計画に基づくジャストインタイムの部品調達が可能になり、物流と生産のベストミックスによる「計画序列生産」が実現します。こうした取り組みを追求することで、品質と生産効率の両方で他社を凌駕する独自の生産体制を構築したいと考えています。

このような品質の向上を最優先し、2004年5月に事業再生計画で公表した岡崎工場量産車種の水島工場、パジェロ製造への移管を一旦延期することを決定しました。2005年後半から新型車の生産が立上がり繁忙期を迎える水島工場に生産移管を行った場合の、生産現場に対する過度の負荷は避けるべきと判断しました。

当社は生産現場においても、お客様への高品質商品の提供を最も重視し、生産性の向上に取り組んでいます。

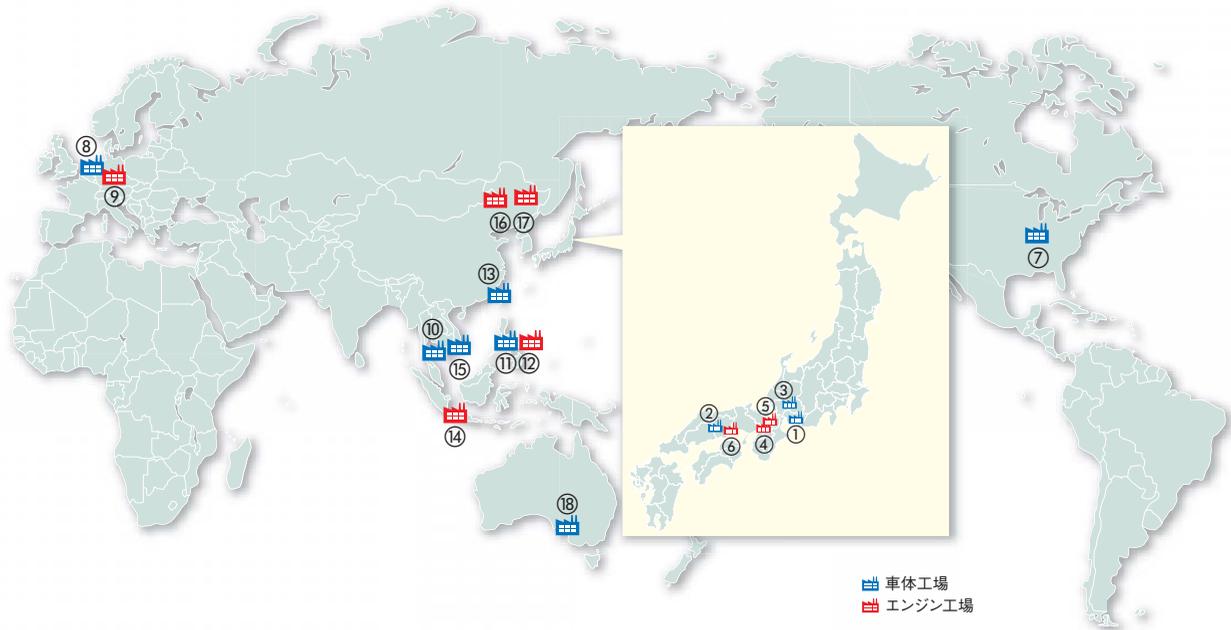
「生産活動における当社独自の生産体制の確立」

生産設備能力の適正化、物流見直し、業務提携によるOEM供給など、さまざまな施策で生産効率の向上にチャレンジします。しかし、最も重要なことは品質向上による生産性の改善です。開発段階からの綿密な品質管理によって直行率を高め、品質と生産効率の両方で他社を凌駕する独自の生産体制の確立を目指します。

前田 真人 常務取締役 生産統括部門担当



主要な生産工場



国、地域	名称	主な生産品目
日本	① 名古屋製作所 岡崎工場	コルト、コルトプラス、グランディス
	② 水島製作所	アウトランダー、ランサー、eKワゴン、ミニキャブ
	③ パジェロ製造株式会社	パジェロ
	④ パワートレイン製作所 京都工場	エンジン
	⑤ パワートレイン製作所 滋賀工場	エンジン
	⑥ パワートレイン製作所 水島工場	エンジン、トランスミッション
アメリカ	⑦ ミツビシ・モータース・ノース・アメリカ・インク (MMNA)	エクリプス、ギャラン、エンデバー
オランダ	⑧ ネザーランド・カー・ビー・ブイ (NedCar)	欧州コルト
ドイツ	⑨ エムディシー・パワー・ジーエムビーエッチ (MDC-P)	エンジン
タイ	⑩ 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、ストラーダ(1トンピックアップトラック)
フィリピン	⑪ ミツビシ・モーターズ・フィリピンズ・コーポレーション (MMPC)	アドベンチャー(アジアカー)、デリカ
	⑫ エイシアン・トランスミッション・コーポレーション (ATC)	トランスミッション
台湾	⑬ 中華汽車工業股份有限公司 (CMC)	ランサー、サブリン(シャリオグランディス)
インドネシア	⑭ ミツビシ・クラマ・ユダ・モーターズ・アンド・マニュファクチャリング (MKM)	自動車用部品(エンジン、板金部品)
ベトナム	⑮ ビナ・スター・モーターズ・コーポレーション (VSM)	パジェロ、ランサー、ジョリー(アジアカー)、グランディス
中国	⑯ 瀋陽航天三菱汽車發動機製造有限公司 (SAME)	エンジン
	⑰ ハルビン東安汽車發動機製造有限公司 (HDMC)	エンジン・トランスミッション
オーストラリア	⑱ ミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッド (MMAL)	380(スリーエイティ)

購買

新体制における購買部門の役割

2005年4月の組織改正で、それまで商品統括部門内の組織であった購買は、社長直轄の購買統括部門となりました。これは、当社再生のために購買部門の果たす役割が極めて大きいという理由からです。こうした新体制のもとで、「2004年度～2006年度の3年間で15%の資材費削減」という目標を掲げています。現在の調達環境は、鋼材をはじめとした原材料価格の高騰など、非常に厳しい状況にあります。逆に資材費低減に対する我々のアプローチの変革、サプライヤーのパフォーマンス強化による競争力アップのチャンスと捉え、あらゆるチャレンジを実行し目標を達成したいと考えています。

「量の購買」から「質の購買」へ

従来から資材費低減の手法として、ボリュームを背景としたコスト低減が一般的であり、当社も通常のビジネスプラクティスとして行われていました。例えば、グローバルベースでの集中購買を推進することで資材費低減が可能となります。しかし、販売台数が急減し、当初想定していた調達量が減少した時には、サプライヤーとの価格交渉が難航し、結果、低コストのサプライヤーに発注先を変更することになってしまいます。これでは長

年当社のためにともに歩んできたサプライヤーとの信頼関係を損ない、ひいては品質にまで影響を及ぼすことにつながります。こうした考えのもと、当社では「量」で求める資材費低減から「質」でつくりこむ資材費低減にシフトしていきます。

具体的には、サプライヤーとともに製品の開発・設計段階から協議を重ね、さらには部品の製造工程（レイアウト、人員配置を含む）、資材調達方法、原価管理手法、といったあらゆる面からサプライヤーの工場パフォーマンスの改善活動を我々と協働で行い、最適コスト・品質をつくりこんでいくというものです。

また、当社は2005年6月に159社のサプライヤーとともに、「三菱自動車協力会」を結成しました。今後は、相互研鑽を行いながら、将来に向けた実効性のある活動を展開することで、サプライヤーとの関係強化を図ります。

さらに、今回の再生計画において、当社と三菱商事、三菱重工業との関係が深まったことは、サプライヤーにとっても大きなメリットと考えます。例えば、三菱商事のマーケティングノウハウや三菱重工業の最先端技術などをビジネスチャンス創出・拡大のために活用することで、サプライヤーとのWin-Winの関係を構築してまいります。



「数量から品質へ」

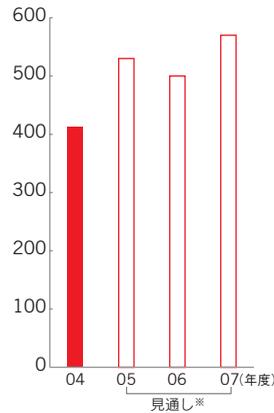
購買は2005年4月より社長直轄の購買統括部門となり、会社再生に果たす役割がますます大きくなりました。ボリュームを背景にした「量」の購買から、これからはコスト競争力があり高品質な部品をサプライヤーと協働でつくりこんでいく「質」の購買へ変えていきます。現在の厳しい調達環境を逆に改革のチャンスと捉え、サプライヤーとの信頼関係もさらに強化し、あらゆる面の品質向上を前提とした「最適コストのつくりこみ」にチャレンジしていきます。

青木 則雄 常務取締役 購買統括部門担当

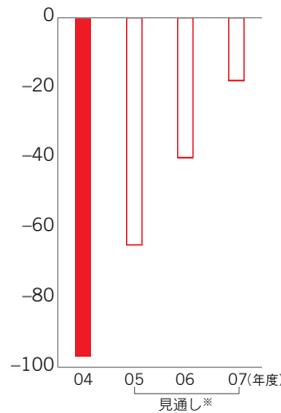
地域

《国内》

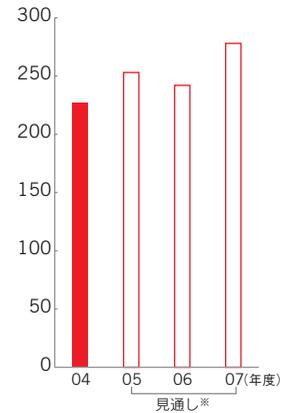
売上高
(十億円)



営業損失
(十億円)



販売台数
(千台)



※2004年度決算発表(2005年5月23日)において2005年度計画を見直していますが、2006年度以降は2005年1月28日発表の「三菱自動車再生計画」値を使用しています。

国内事業の再生計画における取り組みは、まず2005年度に国内販売台数25万3千台を達成することです。続いて、販売台数の上乘せと国内事業の黒字化を計画より前倒しすることです。当社の国内売上高は、昨年の販売台数の急落により全体の2割弱に留まりましたが、当社がグローバルに真の復活を果たすためには、国内市場での信頼回復が最優先事項と考えています。

販売急落の中でお客様第一の原点に立ち戻る

当社の、過去のリコール問題は、国内販売に深刻な影響を及ぼし、2004年度前半の国内販売台数は、前年同月比で50%を下回る月もあったほど、かつてない下落トレンドを辿りました。また広告宣伝も自粛するなど、当社の国内販売戦略そのものが推進困難な状況に陥りました。



「お客様との絆」が当社の財産

当社は2004年、過去のリコール問題による信頼の失墜によって販売台数が急落する中で、「ご愛車無料点検」を実施するなど、お客様第一という原点に立ち回り活動してまいりました。この活動を通じて再び築き上げた340万人のお客様との絆をベースに、今後は信頼回復策の継続とアフターセールス事業の最大化を目指します。2005年度を「アフターセールス元年」と位置付け、サービスの充実に努めます。さらに、待望の新型車の積極投入により、収益の向上を図ります。

張 不二夫 常務取締役 国内事業統括部門担当

このような厳しい販売環境下、2004年度は、販売会社の皆様の必死の努力もあり、2005年1月28日発表の販売目標台数を7千台上回る22万7千台を達成することが出来ました。

この間、当社は、販社会社によるダイレクトメールの発信や新聞などを通じ、三菱車にお乗り頂いている全てのお客様を対象に「ご愛車無料点検」への入庫を呼びかけました。これは、当社製品に安心してお乗り頂くためだけでなく、ひとりひとりのお客様と直接対話することにより、お客様からの信頼回復を促進し、さらに関係を強化することが、今当社として最も重要なことであると認識したからです。全国の販売会社の皆様に、必死の作業を続けて頂いた結果、合計340万台の三菱車の無料点検を実施することができました。



ランサー エボリューションワゴン
「ランサー エボリューション」シリーズ初のワゴンモデル。ステーションワゴンとしては比類ない優れた運動性能を実現。

また、お客様との応対面では、お客様には極力整備車両をご自身でお持ち込み頂き、アドバイザーが直接修理内容をご確認することにより、お客様に満足しご納得頂けるサービスを提供します。これは同時に、お客様の来店時に新車に触れて頂く機会をより多く提供することが可能となります。このように、当社ではサービスと販売が互いに好影響を及ぼす体制の構築を目標としています。

アフターセールス徹底によるお客様との関係強化

当社は、この「ご愛車無料点検」によって再構築したお客様との絆を、営業活動の根幹と考え、販社会社内での営業とサービスの連携を強化し、その関係をさらに発展させていきます。今後は、新車購入から廃車に至るまでのアフターセールスのバリューチェーンを強化します。2005年度を「アフターセールス元年」と位置付け、「5つの安心プログラム」をお客様に提供し、販社会社を通じてあらゆるお客様へのサービス充実を図り、関係をより一層強化していくことで、お客様への信頼回復活動を継続していきます。

5つの安心プログラム

名称	主な内容	開始時期
三菱安心サポート	新車購入のお客様に「三菱アシスト24」という24時間ロードサービス提供	2005年1月
エンジンオイル交換キャンペーン	三菱の販社会社に入庫頂くお客様にエンジンオイルを廉価で交換	2005年5月
延長保証付き新車検メニュー	三菱の販社会社に車検で入庫頂くお客様に一般・特別保証を割安価格で2年間延長するとともに、「三菱アシスト24」をセットで付帯した車検	2005年10月
三菱認定中古車2年保証プログラム	三菱認定中古車に対して2年間の品質保証などが付帯された中古車保証制度	2004年9月
三菱あんしん保険	三菱の販社会社で東京海上日動火災保険㈱の自動車保険をご契約頂いたお客様に「三菱アシスト24」を付帯	2005年1月



i (アイ)



アウトランダー

新型車の投入

待望の新型車については、2005年度の下半期に「アウトランダー」と「i (アイ)」の投入を計画しています。「アウトランダー」は新型のSUVで、新開発の2.4Lアルミブロックエンジンを搭載し、SUVならではの耐久性能を持ちながら、従来のSUVモデルにはなかったオンロードでの走りの良さ、スポーティなスタイルとフレキシブルなユーティリティを併せ持ち、これまでのSUVユーザーはもちろんのこと、セダン、ミニバンからの乗り換え需要も期待できます。また「i (アイ)」は、当社初となるエンジンのリヤミッドシップレイアウトを採用するなど、新時代に向けた革新的な軽自動車であり、これまでの軽自動車ユーザーに留まらず、コンパクトカーからの乗り換え需要を狙います。加えて、品質問題に対して最も敏感に反応された女性のお客様にも魅力を感じて頂けるクルマとして、大きな効果を期待しています。

お客様第一の最適な販売・サービス体制を構築

当社は、事業収益性の安定と拡大を図るため、最適な販売ネットワークを再構築します。2005年7月1日現在で164社・861店舗ある中で、貢献頂いている独立系販売会社については、長年の信頼関係に基づき、存続・維持・さらなる発展を図っていきたく考えています。一方、連結販売子会社については、統廃合・広域化を推進し、あらゆるコスト削減策、売上拡大策を実行していきます。また、現在13社・63拠点ある国内部品販売会社の統廃合も実施中です。

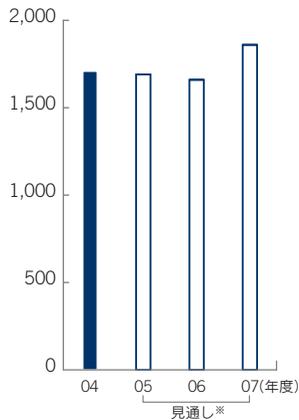
ただし、このような統廃合を推進するにあたり、三菱車にお乗りのお客様に十分なアフターサービスを提供するためには、最低限800店舗は必要と考えており、今後の販売台数の推移も見ながら、慎重な意思決定を行っていく予定です。



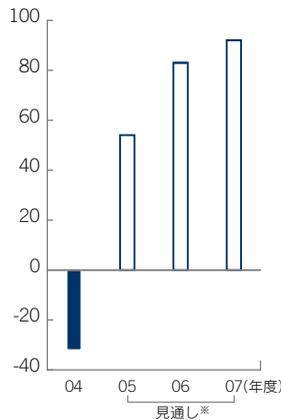
店舗のリニューアル化とCI (Corporate Identity) デザインの導入を促進し、好印象・好感度の店づくりを目指しています。

《海外》

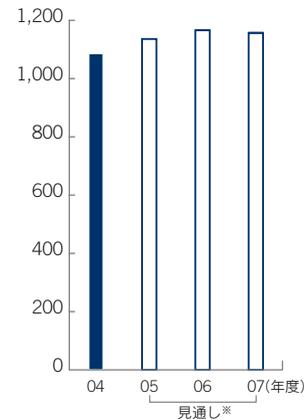
売上高
(十億円)



営業損益
(十億円)



販売台数
(千台)



※2004年度決算発表(2005年5月23日)において2005年度計画を見直していますが、2006年度以降は2005年1月28日発表の「三菱自動車再生計画」値を使用しています。

海外における当社の強みと課題

当社は連結売上高の8割を海外事業が占めており、海外事業の行方は再生計画にとって重要な意味を持っています。特にアジア・アセアンでは、三菱車は非常に古い歴史を持ち、例えばインドネシアでは商用車を中心に約30年の歴史があります。こうした地域では、三菱車の持つ耐久性、信頼性のイメージが市場に浸透しており、特にアセアンでは安定的に高い収益をあげています。

しかしその一方で、海外市場全体で見ると、過去に積極的に実施してきた海外現地生産の拡大に対し、投資を回収するのに十分な販売台数を達成できないという問題を抱えてきました。

不採算地域を建て直し、当社の強みを拡大する

再生計画では、これまで赤字体質に陥っていた地域を建て直し、各地で魅力的な新型車を投入しながら、当社が強みを発揮できる車種や地域を一層強化していきます。具体的な施策として、過剰生産設備が問題となっていた北米、オーストラリアでは大規模な減損損失処理や人員削減などを実施し、すでに固定費の大幅な削減と損益分岐点の引下げを実現しています。

各地域での重要テーマを、北米では「利益体質の確立」、欧州では「事業性の確立と成長の実現」、中国では「強固な三菱ブランドの積極的活用」、アセアンでは「さらなる販売力の強化」とし、諸施策を実行していきます。

「再生の鍵:北米市場建て直しと、各市場での安定的成長へ」

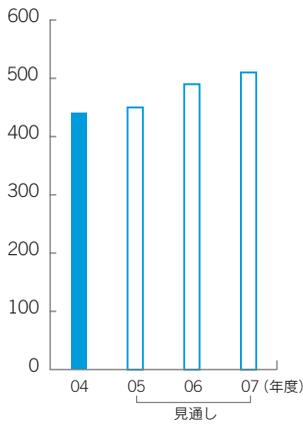
海外事業においては、過去の無理な販売拡大策により不振に陥った北米市場の立て直しが当社再生の最重要ポイントになります。しかしその一方、世界の多くの地域で、三菱車は「耐久性、信頼性」のイメージとともに、強い信頼を寄せられていることも事実です。こうした財産を守りながら、さらに品質を高め、全世界で最適な生産体制の下、当社の強みを生かし、競争力を発揮できる市場へ特化していくことが、長期的な成長につながると思っています。

春成 敬 常務取締役 海外事業統括部門担当

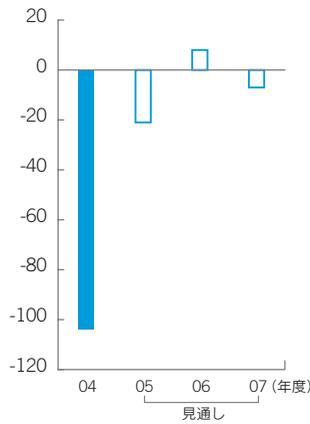


■ 北米

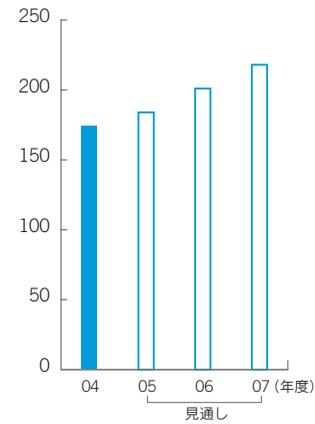
売上高
(十億円)



営業損益
(十億円)



販売台数
(千台)



「負の連鎖」に終止符

過去の無理な販売拡大策は、フリート依存体質、インセンティブ販売、リスク分析不十分な金融プログラムの拡大により中古車価格の下落を招き、それが新車の販売にも悪影響を及ぼし、その結果、ブランド価値が毀損されていくという「負の連鎖」が、北米事業の不振の原因でした。

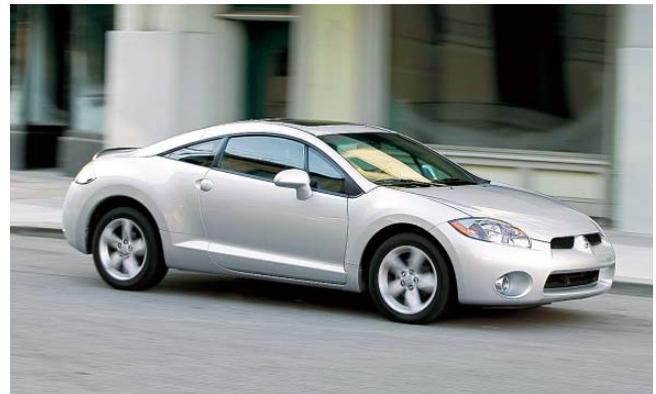
しかしながら、北米市場は、当社にとって重要な市場である事は今後も変わりありません。

2004年度については、赤字幅は縮小したものの、巨額の営業損失を計上しましたが、これは、「負の連鎖」を断つための販売正常化施策による一時的な台数減、過剰な旧モデル在庫売切りのための販売費などが要因です。

販売正常化への取り組みは着実に効果をあげており、2005年度以降積極的に新型車を投入することにより、2006年度は連結ベースで営業利益黒字化を達成するなど、利益を出す体制の確立に全力をあげて取り組んでいきます。

ブランド再構築と収益体質への転換に向けて

経営面では、北米統括会社(MMNA: Mitsubishi Motors North America, Inc.)において、製造部門のトップであったリッチ・ギリガン氏をCEOとし、セールス&マーケティング担当EVPをはじめ主要部門の責任者を刷新するなど、新経営陣の下、生産・販売・金融が一体となった体制作りを実施しました。2003年度で30%を超えていたフリート販売比率を、2004年度は23%まで絞り込みました。さらに2005年度は10%程度まで絞り込み、中古車価格の向上を図ります。また、在庫圧縮によりインセンティブ支出を低減させ、これらの施策によりブランド再構築を着実に推進します。



エクリプス

2005年度の販売台数は、魅力的な新型車を投入することによって、前年度比6%増の18万4千台を計画しています。第一弾として2005年5月に「エクリプス」をフルモデルチェンジして投入しました。三菱車のスポーティイメージを具現化したデザインに、若年富裕層を中心に人気が高まっており、好調な滑り出しを見せています。2005年10月にはダイムラークライスラー社からのOEM供給によるピックアップトラック「レイダー」を発売して、北米で大マーケットである中型ピックアップトラック市場での拡販を図ります。こうした魅力的な新型車投入で、ディーラーへの来店客を増やし、「ギャラン」、「エンデバー」といった他の既存モデルの販売増も期待できます。

販売金融事業については、2005年3月末にメルリンチ社とのジョイントベンチャーを設立するなど、新しいスキームを構築し、同7月に営業を開始しました。このスキームの構築により、販売金融事業リスクの低減やオペレーションコストの削減が図れるとともに、競争力のある金融商品の提供が可能となります。



ギャラン
北米市場におけるミッドサイズセダンのセグメントで最大級の大きさを誇り、ゆとりの室内空間と、存在感のあるデザインが特長。

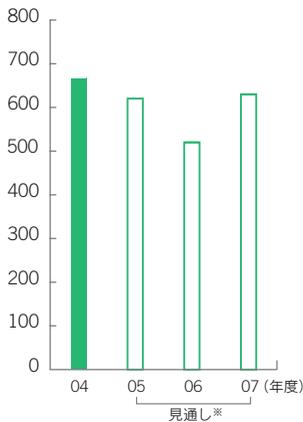
生産面では、すでに実施済みの工場一直化、1,200人規模の人員削減に加え、減損損失を計上し、将来負担を軽減するなど生産設備・能力の適正化を実施しました。さらに2006年半ばより中東・ロシア向けの輸出を開始し、稼働率向上を図ります。



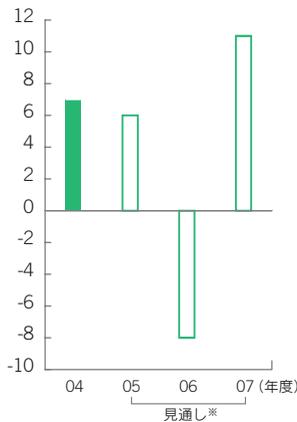
エンデバー
米国ミッドクラスSUV市場をターゲットとしたクロスオーバーSUV。

■ 欧州

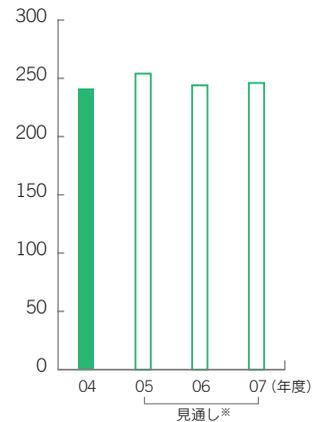
売上高
(十億円)



営業損益
(十億円)



販売台数
(千台)



※2004年度決算発表(2005年5月23日)において2005年度計画を見直していますが、2006年度以降は2005年1月28日発表の「三菱自動車再生計画」値を使用しています。

安定的な収益とブランドイメージ

欧州においては安定的に利益を確保していきます。史上初の5連覇・10度目の総合優勝を遂げたダカール・ラリーや、数々の栄冠を得たFIA世界ラリー選手権(WRC)への参戦を通じ、長年培ってきた三菱車本来のパフォーマンスや魅力が欧州市場で高く評価されています。そのひとつの証左として、2004年に発売した「コルト」はドイツのゴールデン・ステアリングホイール賞ほか、5か国で6つの賞を受賞し、ロシアでも「ランサー」が2005年のカー・オブ・ザ・イヤーを獲得しました。当社は今後も、欧州においてこの実績に裏打ちされたブランドイメージをさらに高めていきます。

魅力ある商品の積極投入と販売体制の強化

欧州における2005年度の販売台数は前年度比5%増の25万4千台を計画しています。2004年5月に発売した「コルト」が通年で寄与することに加え、2005年春には、3ドアとディーゼルやターボエンジン搭載モデルを投入しました。今後は、カブリオレなどの新たなバリエーションの追加も計画しています。また、「グランディス」のディーゼル車や新型1トンピックアップトラックなど、新型車の投入が計画達成の重要なキーポイントであると考えています。

2004年のダイムラークライスラー社による金融支援打ち切りの表明による影響が最も大きかったドイツで

の販売は、すでに復調しており、販売好調な英国とともに西欧における主要マーケットと位置付けています。

近年成長の著しい東欧では、ロシアで2005年第1四半期に、ウクライナでも2004年に、それぞれ輸入車中1位の販売を達成しました。今後ロシアでは、有力な現地販売会社との連携を一層強め、「ランサー」を主力とした拡販を図ります。

また、計画達成に向けて欧州事業統括会社(MME: Mitsubishi Motors Europe, B.V.)やドイツの販売会社では新社長を起用するなど経営体制を強化しました。南欧などでは三菱商事と連携し販売体制の強化を図ります。

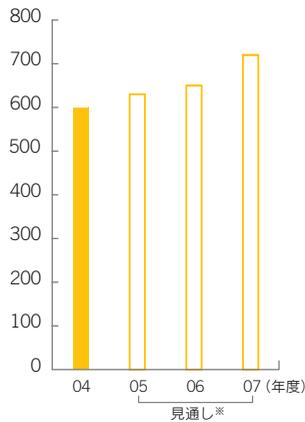
生産面では、連結子会社であるネザーランド・カー・ビー・ブイ(NedCar)は、当社の欧州生産拠点として引き続き重要な位置付けにあり、今後も「コルト」とダイムラークライスラー社の「スマート」を生産していきます。



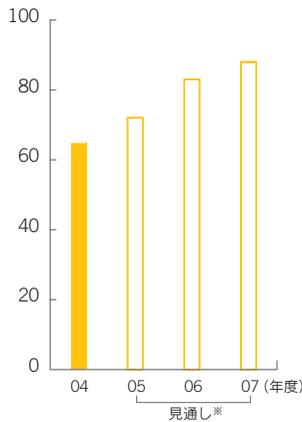
コルト CZC (クーペ カブリオレ モデル)
「コルト」の3ドアモデル「コルト CZ3」をベースとした電動リトラクタブルーフを持つカブリオレモデル。欧州生産の「コルト」としては5ドア、3ドアに続く3番目のボディバリエーション。2006年春より発売予定。

■ アジア・アセアン・その他の地域

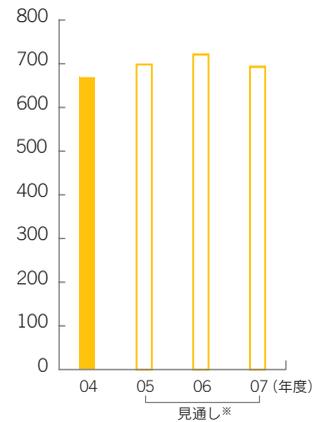
売上高
(十億円)



営業利益
(十億円)



販売台数
(千台)



※2004年度決算発表(2005年5月23日)において2005年度計画を見直していますが、2006年度以降は2005年1月28日発表の「三菱自動車再生計画」値を使用しています。

■ 北アジア (中国・台湾)

成長市場での事業基盤の拡充

北アジア、特に中国市場では、モータリゼーションの拡大テンポは弱まっているものの、依然魅力のある市場です。当社では、北アジアにおいて現地パートナーと事業を行っています(P.32参照)。

中国では、現地パートナーが生産する現地ブランド車の販売が多いにもかかわらず、三菱車のブランドイメージは非常に高い評価を得ています。これは、三菱車の持つ「耐久性、信頼性」のイメージが強く支持されていることに加え、三菱グループの現地における高いプレゼンスが大きく寄与していると考えられます。当社では、この強固な三菱ブランドを現地で積極的に活用し、事業基盤を拡充していきます。



パジェロ
2004年12月より中国にて生産、三菱ブランドでの販売を開始。

現地パートナーとの強化を中心に、三菱ブランド化を推進

北アジア地域における2005年度の販売台数は前年度比14%増の23万1千台を計画しています。

東南汽車(SEM)、長豊汽車(CFA)を重要な生産拠点と位置付け、今後さらに関係を強化していきます。東南汽車(SEM)では、直接出資(最大25%)を行い、三菱ブランド化を推し進めます。特に中国市場で今後大きな割合を占めていく乗用車の拡充を図ります。長豊汽車(CFA)では、2004年12月より三菱ブランドの「パジェロ」の生産を開始しました。さらに、認知度の高い同車をはじめとしたSUVの生産拠点とするため、同社と新会社を設立する予定です。またエンジン製造の合弁2社を強化し、アジアの生産拠点として活用を広げることも検討しています。

上記の施策を実行するにあたり、三菱ブランドの統一化を図るため、2006年中の統括販売会社設立を視野に入れて、三菱販売網の整備・拡充を進めます。また、R&D拠点を設立することによって、品質の向上を図り、市場ニーズをタイムリーに商品に反映する体制も構築していきます。

■アセアン

アセアンでの高いプレゼンス

当社は、アセアンにおいて、完成車取引に加え積極的に現地生産を行い、生産国の産業発展に寄与するとともに事業を拡大してきた歴史があり、三菱ブランドは高い評価を得ています。例えばタイの現地生産工場は1トンピックアップトラックの生産・輸出拠点として、タイ国内のみならず世界中に供給を行っており、大きな収益源となっています。

このように、当社のプレゼンスが非常に高いアセアンでの優位性をキープし、これらの事業をさらに強化することが、再生計画において重要であると考えています。

さらなる市場開拓に弾み

2005年度の販売台数はアセアンで22万7千台を計画しています。

タイでは、2004年の経営陣の刷新と併せ、販売部門の強化、現地販売会社との協力体制の強化を推進します。また、2005年2月には累計輸出台数が70万台に到達するなど、好調なタイの現地生産工場において、2005年8月の1トンピックアップトラックのフルモデルチェンジに併せた生産能力増強を実施し、中核生産拠点としての体制が整いました。

マレーシアでは、三菱ブランド車拡販のため、三菱商事の協力を得て新たに販売会社を設立し、すでに営業を開始しました。

その他、インドネシア、ベトナムなどの諸国でも現地生産を通じ高いプレゼンスを築き上げており、今後も引き続きその地位を継続するように努めます。

■その他の地域

その他の地域の2005年度販売台数は、22万1千台を計画しています。

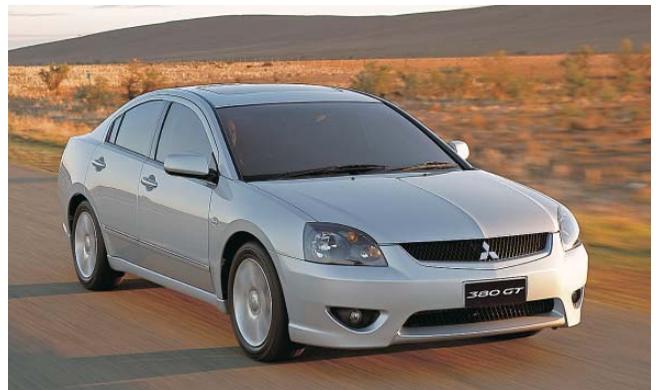
オーストラリア市場では、生産設備が過剰となりましたが、これまでに約1,310人の人員削減、エンジン工場の閉鎖を実施するとともに、2004年度で大規模



トライトン メガキャブ
タイ生産の新型1トンピックアップトラック(2ドアモデル)。

な減損損失を計上し、生産設備・能力の適正化を図りました。2005年度に販売を開始する新型現地生産車「380(スリーエイティ)」を中心に、販売増と利益確保を目指します。

中南米・中東・アフリカ市場も、当社にとって重要な収益源のひとつです。現地の有力企業や商社の活用により、市場に密着したマーケティングを行っています。当該市場では、好調な市場や新規市場への参入で拡販を図り、将来成長のための基盤を固め、プレゼンスを高めてまいります。具体的には、ブラジルでSUV等主力車種の現地KD生産化や、パキスタンなどでの新販売会社起用、またアフリカ市場での大口入札の獲得促進などにより事業の拡大・玉成を図ります。

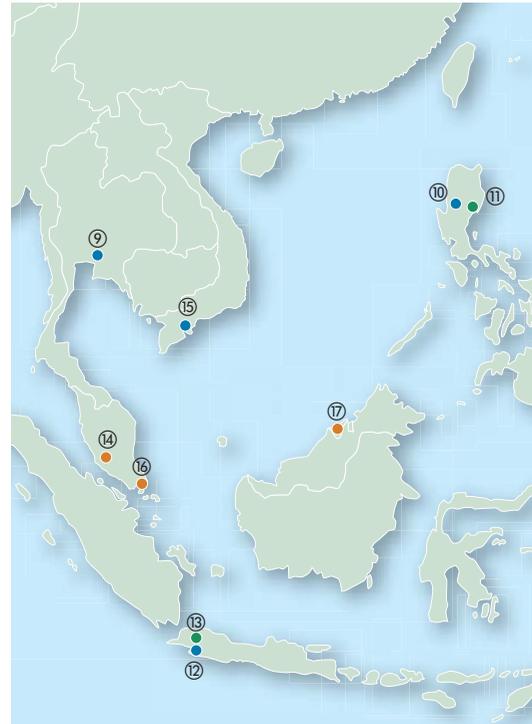


380(スリーエイティ)
オーストラリア生産の新型上級スポーティセダン。2005年10月発売。

北アジア（中国・台湾）での事業展開図



アセアンでの主な事業展開図



- 現地生産（車両）
- 現地生産（エンジン）
- 完成車輸入販売（エリア販売会社）

北アジアでの事業展開

名称	当社出資比率	主な取り扱い車種／生産品目	ブランド
① 湖南長豊汽車製造股份有限公司 (CFA)	16.07%	リエバオ (旧型パジェロ)、リエバオフェイトン (パジェロイオ)	現地ブランド 三菱ブランド
② 東南汽車 (福建) 工業有限公司 (SEM)	0.00%	デリカ、フリーカ、リオンセル (ランサー)、ソベラン (シャリオグランディス)	現地ブランド
③ 北京ベントウ・タイムラー・クライスラー 汽車有限公司 (BBDC)	0.00%	パジェロスポーツ (チャレンジャー)、アウトランダー (エアトレック)	三菱ブランド
④ 八飛汽車股份有限公司 (HHMC)	0.00%	サイマ (ディンゴ)	現地ブランド
⑤ 三菱商事 (上海) 有限公司 (SSL)	0.00%	グランディス	三菱ブランド
⑥ 瀋陽航天三菱汽車発動機製造有限公司 (SAME)	25.00%	2.0-2.4L エンジン、トランスミッション	
⑦ ハルビン東安汽車発動機製造有限公司 (HDMC)	15.30%	1.3-2.0L エンジン、トランスミッション	
⑧ 中華汽車工業股份有限公司 (CMC)	13.97%	ランサー、ギャラン、フリーカ、サプリン (シャリオグランディス)	三菱ブランド 現地ブランド

- 現地生産（車両）
- 現地生産（エンジン）
- 完成車両輸入販売（エリア販売会社）

アセアンでの主な事業展開

国、地域	名称	当社出資比率	主な取り扱い車種／生産品目
タイ	⑨ ミツビシ・モーターズ (タイランド) カンパニー・リミテッド (MMTh)	99.80%	トライトン、ランサー他
フィリピン	⑩ ミツビシ・モーターズ・フィリピンズ・コーポレーション (MMPC)	51.00%	アドベンチャー、デリカ
	⑪ エイシアン・トランスミッション・コーポレーション (ATC)	5.00%	トランスミッション
インドネシア	⑫ クラマ・ユダ・ティガ・ブルリアン・モーターズ (KTB)	0.00%	コルト T120SS、コルト L300
	⑬ ミツビシ・クラマ・ユダ・モーターズ・アンド・マニュファクチャリング (MKM)	32.30%	エンジン、トランスミッション
マレーシア	⑭ ミツビシ・モーターズ・マレーシア (MMM)	0.00%	ランサー、L200 (1 トンビックアップトラック) 他
ベトナム	⑮ ビナ・スター・モーターズ・コーポレーション (VSM)	25.00%	グランディス、ランサー、パジェロ
シンガポール	⑯ サイクル・アンド・キャリッジ・オートモーティブ (CCA)	0.00%	ランサー、L300 (デリカ)、グランディス
ブルネイ	⑰ ジー・エイチ・ケー・モーターズ (GHK)	0.00%	パジェロ、ランサー

- 現地生産（車両）
- 現地生産（エンジン）
- 完成車両輸入販売（エリア販売会社）

モータースポーツ

三菱自動車は、30年以上にわたって国際ラリーをはじめとする様々なモータースポーツへの挑戦を続けてきました。一戦一戦の経験をもとに毎年着実な進化を遂げ、多くの勝利と輝かしい成果を収めてきました。

当社にとってモータースポーツは「精悍、スポーティ、力強い」という三菱自動車ブランドを体現する活動です。FIA世界ラリー選手権(WRC)やダカール・ラリーなどのモータースポーツ活動を通じて、クルマの限界性能を追求し、そこで得られた技術やノウハウを、全ての市販車へフィードバックしています。そして、走行性や走破性をもとより、耐久性・安全性を高めるというクルマづくりに取り組んでいます。今後もモータースポーツ活動を継続的にを行い、三菱自動車の持つ技術力、チームワーク、そして高い目標に挑戦し続ける情熱を、内外に示したいと考えています。

2005年ダカール・ラリーで史上初の5連覇、10度目の総合優勝を達成

1983年の初参戦以来、23回目の挑戦となった2005年ダカール・ラリーは、ステファン・ペテランセル(フランス、三菱パジェロ エボリューション)が優勝し、三菱自動車は史上初となる5年連続、通算10回目の総合優勝を達成しました。

スペイン・バルセロナからセネガル・ダカールまで17日間、約9,000キロに及んだ2005年ダカール・ラリーは、激

しい砂嵐の影響やマラソンステージでフィニッシュにたどり着けない選手が続出するなど、極めて過酷なラリーとなる中、ペテランセルが昨年に続き優勝し2連覇を達成。2位には、リュック・アルファン(フランス、三菱パジェロ エボリューション)が入賞し、あらためて三菱自動車チームの圧倒的な力を発揮したレースとなりました。

世界ラリー選手権(WRC)

三菱自動車は、世界ラリー選手権が創設された1973年以降2002年まで、通算34回の勝利を収め、1996年から1999年には、トミー・マキネン(フィンランド、三菱ランサー エボリューション)が前人未達の4年連続ドライバーズタイトルを獲得、また1998年には栄光のマニュファクチャラーズタイトルを勝ち取りました。2003年はさらなる開発と熟成に特化するため活動を休止し、2004年からWRC活動再構築に向けた3ヵ年計画を推進しています。2年目となる2005年はハリ・ロバンペラ(フィンランド)、ジル・パニツィ(フランス)、ジャン・ルイジ“ジジ”・ガリ(イタリア)の3名のドライバーで再び表彰台を狙えるポジションを目指していきます。

また、市販車に近い状態で競技の行なわれるプロダクションカー世界選手権(PWRC)では、2004年に「ランサー エボリューション」が全7戦中6勝を記録し、市販車の基本性能の高さを立証しました。

ダカール・ラリー 勝利の軌跡

2001年	1. J・クラインシュミット 2. 増岡浩 5. C・スーザ 6. J-P・フォントネ
2002年	1. 増岡浩 2. J・クラインシュミット 3. 篠塚建次郎 4. J-P・フォントネ 5. C・スーザ 6. S・アルハジリ 7. L・アルファン 8. K・コルバーグ 10. N・ミスリン
2003年	1. 増岡浩 2. J-P・フォントネ 3. S・ペテランセル 4. C・スーザ 10. J-L・モンテルド
2004年	1. S・ペテランセル 2. 増岡浩 5. A・マイヤー 10. N-S・アルアティヤ
2005年	1. S・ペテランセル 2. L・アルファン 6. J-N・ロマ



2005 WRC ラリー・メキシコ



2005 WRC ラリー・モンテカルロ



2005 ダカール・ラリー 第14レグ



2005 ダカール・ラリー

モータースポーツ

環境活動

当社では、環境保全の取り組みは、経済活動や社会活動と同様、21世紀の企業にとって不可欠な条件と考え、再生計画の達成に全力をあげるとともに、環境保全活動など社会との共生を図る活動にも全力で取り組んでいます。

環境指針

当社は、1999年に企業経営における環境保全への取り組みを明確にした「環境指針」を策定しました。

三菱自動車 環境指針

《基本指針》

地球環境の保全が人類共通の最重要課題の一つであることを認識し

- (1) グローバルな視野に立ち、車に関する開発、購買、生産、販売、サービスなど全ての企業活動の中で総力を結集し、環境への負荷低減に継続的に取り組みます。
- (2) 社会を構成する良き企業市民として、積極的に地域や社会の環境保全活動に取り組みます。

《行動基準》

- (1) 製品のライフサイクル全ての段階において、環境への影響を予測評価し、環境保全に努める。
- 〈重点取り組み〉
- 温室効果ガスの排出量を削減して、地球温暖化防止に努める。
 - 環境汚染物質の排出を抑制し、汚染の防止に努める。
 - 省資源、リサイクルを推進し、資源の有効活用と廃棄物の低減に努める。
- (2) 環境マネジメントの充実に努め、継続的に環境改善に取り組む。
 - (3) 環境規制、協定を遵守し、自主管理目標を設定して環境保全に取り組む。
 - (4) 国内外の関連会社や取引先などと協力し、環境保全に取り組む。
 - (5) 環境情報を積極的に公開し、地域や社会との相互理解に努める。

環境サステナビリティプラン

上記環境指針が単なる理念とならないように、その具体的な行動計画を定めたものが中期環境行動計画「環境サステナビリティプラン」です。2002年から5年間を目安として策定し、環境保全活動を推進しています。このプランでは、環境マネジメント、リサイクル、地球温暖化防止、環境汚染防止の4つの観点から、計画の進捗状況を常に確認して、着実に活動を進めています。

2004年度は経営環境の悪化により、従来の商品計画を再生計画に基づく新しいものに置きかえた結果、「環境サステナビリティプラン」の達成時期を一部先送り致しました。

環境マネジメント

環境配慮設計 (DfE: Design for Environment) の推進については、新型車開発における最初のコンセプトづくりの段階からDfEを機能させます。リサイクル性向上や軽量化などの取り組みを、ライフサイクル全体での環境負荷の観点から確認して、より一層環境に配慮した製品開発を実現していきます。

また、調達における環境保全活動を「グリーン調達」として、2000年11月から取り組みを開始しておりますが、その一環として、資材や部品を調達する全取引先に、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証の取得を要請しています(2005年3月末現在の取得率は、93.3%)。

環境コミュニケーションについては、環境報告書の継続発行のほか、環境パンフレット「環境と自動車づくり」の発行、講師派遣による環境授業支援、小学生向けのホームページや自動車相談室など、環境活動を公開するコミュニケーションの充実を図っています。

リサイクル

日本では、2005年1月に「使用済み自動車の再資源化等に関する法律」が本格施行され、当社でもシステム構築、リサイクル料金の公表、引取品目の適正処理体制の構築に積極的に取り組んできました。欧州においては、欧州各国法規に則り、使用済み自動車の回収・処理方法やコストなどの事前調査及び使用済み自動車を効率的かつ確実に引き取るための体制の構築を推進しています。

また、生産工程における廃棄物の発生量抑制及び再資源化の推進により、2001年度に達成した、国内全製作所での埋め立て処分量ゼロ化を引き続き維持しています。

地球温暖化防止

国内2010年燃費基準の2007年前倒し達成に向けて、「コルト」「ランサー」「eK」の各シリーズを中心に基準適合車種の拡大を進めています。

生産・物流では、エネルギーの使用に伴う二酸化炭素発生を抑制するため、生産工程におけるコージェネレーションシステム（都市ガスなどの燃料でガスタービンなどを動かして発電するとともに、その廃熱を空調や給湯などの熱源として再利用するシステム）の利用や、物流におけるモーダルシフト（トラック・船・鉄道などの輸送手段を組み合わせ、輸送の最適化を図ること）など、エネルギー使用の一層の効率化に取り組んでいます。

環境汚染防止

国内では、2000年から排出ガス規制が強化されるとともに、規制値よりさらに排出ガスを低減した自動車の普及を目的に、低排出ガス車認定制度が導入されました。

当社では2000年度から低排出ガス車の認定取得を開始し、2004年に発売した新型車「コルトプラス」及び「ランサーシリーズ」「eKシリーズ」は4つ星（☆☆☆☆：平成17年基準排出ガス75%低減レベル）化して発売しました。2004年度に販売した当社製ガソリン車の96%以上が低排出ガス認定車となっています。さらに、数年内の電気自動車の市販化を目指して、バッテリーや高性能モータの開発も進めています。

また生産工程においては、車体や部品の塗装工程におけるVOC（トルエン・キシレンなどの揮発性有機化合物）の排出抑制のため、新車体塗装工場を建設し、水性塗装や粉体塗装など溶剤をほとんど使用しない塗装技術の導入を進めています。



三菱自動車 社会・環境報告書2005
詳しくは、当社の社会・環境報告書2005をご参照ください。
<http://www.mitsubishi-motors.co.jp/social/environment/>

2. 内部監査及び監査役監査の状況

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

また、監査役による監査とは別に、業務執行において自ら客観的な内部監査を実施すべく、業務ラインから独立して監査を行う品質監査部及び業務監査部をCSR推進本部内に設置しています。

品質監査部(2005年3月末現在4名)は、企業の社会的責任を再認識し、道路交通の安全を確保する立場から2004年8月に新設しました。品質統括本部が実施しているリコール関連業務や品質向上関連業務をモニタリングし、その結果を経営トップに逐次報告しています。また、品質問題をはじめとしたお客様からの苦情・提案などについても、CSR推進本部内のお客様関連部から経営トップに報告しています。

一方、業務監査部(2005年3月末現在15名)は、国内外の関連会社などを含め業務運営が適切に行われているかを目的とした内部監査を計画的に実施し、コンプライアンス体制やリスク管理を含む内部管理体制の適切性・有効性を検証して、その結果を当社及び関連会社のトップに報告する体制としています。

また、監査役、業務監査部、品質監査部及び会計監査人のそれぞれの間で定期的に情報交換を行い、連携強化に努めています。

3. 社外取締役及び社外監査役との関係

社外取締役は3名おり、ルーディガー・グルーベ氏はダイムラークライスラー・アーゲーのマネジメントボードメンバーであり、同社とは包括的提携基本契約などを結んでいます。佐々木幹夫氏は三菱商事株式会社の取締役会長であり、同社は当社の主要大株主です。矢嶋英敏氏は株式会社島津製作所の取締役会長であり、同社とは営業取引関係にあります。

社外監査役は2名おり、三木繁光氏は株式会社東京三菱銀行の取締役会長であり、同社は当社の大株主です。菅 宏氏は三菱重工業株式会社の常務取締役であり、同社は当社の主要大株主です。

なお、当社は、社外取締役及び社外監査役との間に、特別な利害関係はありません。

コンプライアンス

三菱自動車は、社会からの信頼を回復し、社会に対し誠実な企業として再生を果すためには、コンプライアンスを第一とした企業風土の醸成が不可欠であると考えています。

三菱自動車の全社員が、法令・国際ルール・社内規程の遵守に加え、一般的な社会規範に対して適切に配慮して行動することを定めた「三菱自動車 企業倫理」の浸透を図るため、2004年6月にCSR推進本部を立ち上げ、「コンプライアンス第一のためのアクションプログラム」を実行しました（下図参照）。

また、これらのアクションプログラムの推進状況は、取締役会の諮問機関として社外の有識者で構成される「企業倫理委員会」（2004年6月発足）に報告され、委員の方々から指導・助言を頂いています（P.39参照）。

2005年度は「自覚から実践」をテーマとし、2004年度の取り組みをさらに徹底していきます。

アクションプログラム実施内容

企業倫理遵守最優先宣言

2004年6月、岡崎前会長、多賀谷前社長が「企業倫理遵守最優先」を宣言し、全役員が企業倫理を遵守する旨の誓約書に署名、経営トップが率先してコンプライアンス意識の浸透に取り組むことを約束しました。また、2005年1月に社長に就任した益子修が、自ら企業倫理担当役員に就任し、2005年3月18日、あらためて企業倫理遵守最優先宣言を行いました。

企業倫理遵守組織体制の再構築

2004年8月、企業倫理担当役員の指揮下、各本部門内の企業倫理遵守浸透を責務とするコンプライアンス・オフィサーを新たに18名任命しました。また、部長をコーディネーターとしてコンプライアンス・オフィサーの指揮下に置き、社員ひとりひとりに浸透するよう、組織体制を強化しました。

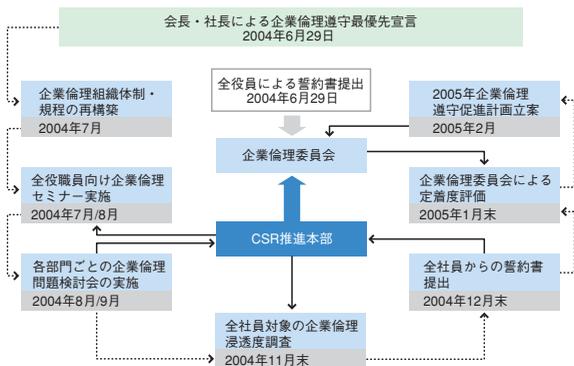
企業倫理セミナー

全役員向けに「CSRと企業コンプライアンス研修」を開催しました。また、全社員向けには、国内全5地区、計14回、1万3千人を対象とし、「CSR推進本部長による企業倫理セミナー」を開催しました。

各職場における企業倫理問題検討会

「三菱自動車 企業倫理」の理解を深め、実際に行動できるよう、具体的な事例を研究する企業倫理問題検討会を、コーディネーターが中心となり各職場毎に延べ

アクションプログラム（2004年度）



「“コンプライアンスの徹底” が、信頼回復のキーワード」

企業倫理遵守は、お客様の信頼回復のための第一歩です。全社員への教育や宣誓書の提出などをはじめとして、「コンプライアンス第一」を定着させるため、今後も積極的な活動を行います。

また、情報開示の迅速性と透明性を高めるとともに、当社が常に社会の声をキャッチし、社内へフィードバックできる体制を構築できるよう、社内外のコミュニケーションとモニタリング機能の徹底も図っていきます。

中村 義和 執行役員 CSR推進本部長

800回実施しました。この検討会では、各職場にある課題の洗い出しと解決に向けた議論も行いました。

企業倫理浸透度調査

上記のセミナーや検討会などを通じて真に社員が「三菱自動車 企業倫理」を理解し、それに沿って業務を行っているか、浸透度調査を行いました。その結果、社員の企業倫理意識を高めるためには「三菱自動車 企業倫理」実用性を改善する必要があることが分かりました。

そこで、企業倫理問題検討会で洗い出された各職場の課題を基に50事例を取り上げ、解決の考え方を示すヒント集を作成し、実用性を補完しました。

全社員を対象とした企業倫理遵守に係る誓約書

このプログラムをととして「三菱自動車 企業倫理」の内容とその重要性を十分に理解した社員は、誓約書を提出することとし、2005年4月末時点で98%にあたる社員が署名しました。

その他の取り組み

自浄を促すヘルプラインの拡充

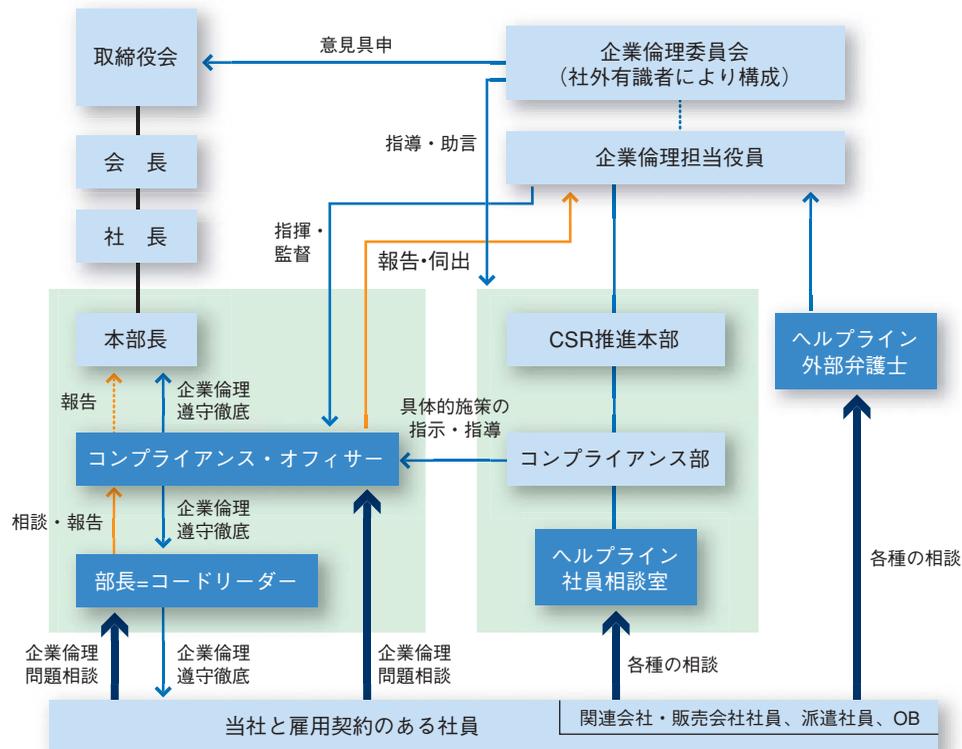
2000年に設置した社内の相談窓口に加え、2004年度から、会社を経由せず直接弁護士に相談できる窓口を新設しました。また、相談者が不利益を被ることがないよう、社内規程として内部通報者保護規程を制定しました。

個人情報保護の取り組み

三菱自動車は、事業活動を通じて取り扱わせて頂く個人情報の重要性を認識し、個人情報保護についての方針を定め、適切に取り組みを行っています。

この方針に基づき、個人情報管理責任者を任命して管理体制を構築、個人情報保護に関する社内規則やルールを制定し、研修会やE-ラーニングを通じて社員へ教育を実施しました。また、モバイル/パソコンの暗号化など安全措置も推進しています。2005年度からは内部監査を実施し、取り組み状況の自主チェックを行っています。

企業倫理の組織体制図



新組織体制

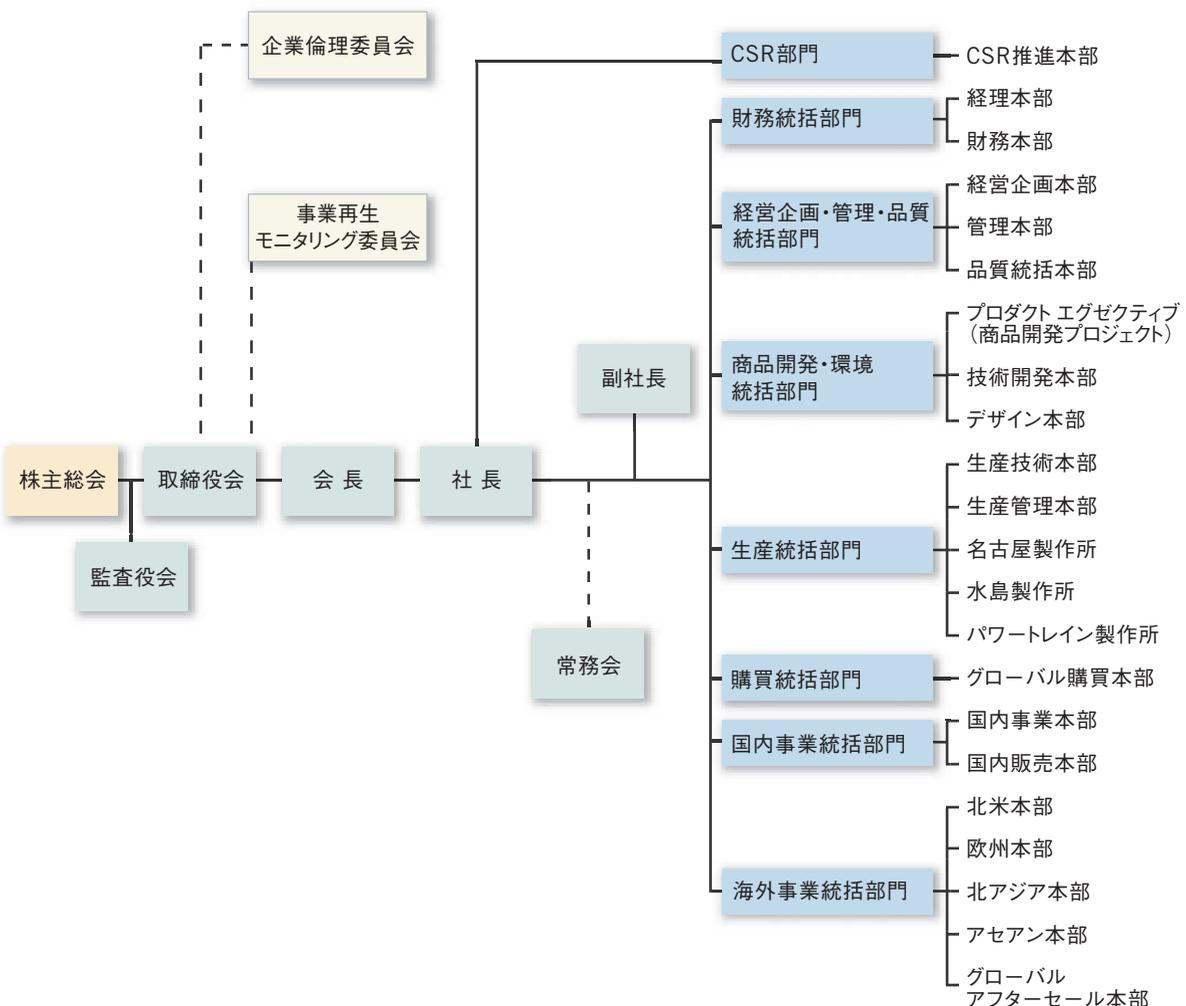
当社は、2005年3月31日に新しい組織体制を発表しました。この新組織では、指揮命令系統について、会長・社長・各機能のラインを一本化して、意思決定の迅速化とコミュニケーションの向上を図るとともに、各本部を8つの「部門」に集約して責任の所在を明確化することで、再生計画の確実な達成を目指していきます。

また、再生計画の必達に向けてフォローアップ体制を整備し戦略機能を強化するため、新たに副社長を任命して事業再生推進担当としました。副社長が管掌する経営企画本部内には、事業再生推進部を設立し、同部が事業戦略の司令塔として各組織を横断して再生計画の推進を行います。

さらに、再生計画の実行体制を整備するため、旧組織における各機能を大幅に見直し、それぞれ最適な部門にシフトすることで、意思決定の迅速化、組織運営の効率化、業務の効率化を図ります。具体的には、これまで分散していたマーケティングの機能の経営企画本部への統合や商品統括部門における車種開発の効率化と技術開発の蓄積・横通しの強化、車種別・機能別マトリックス開発体制の強化・責任体制の明確化を狙った生産技術本部・生産管理本部、経理本部・財務本部の新設などを行いました。

新組織体制

(2005年8月15日現在)



役員

(2005年8月15日現在)

取締役



西岡 喬
取締役会長(代表取締役)



益子 修
取締役社長(代表取締役)
企業倫理担当役員



春日井 霽
取締役副社長(代表取締役)
事業再生推進担当 経営企画・
管理・品質統括部門担当



市川 秀
常務取締役(代表取締役)
財務統括部門担当



張 不二夫
常務取締役
国内事業統括部門担当



前田 真人
常務取締役
生産統括部門担当



青木 則雄
常務取締役
購買統括部門担当
グローバル購買本部長



春成 敬
常務取締役
海外事業統括部門担当



相川 哲郎
常務取締役
商品開発・環境統括部門担当

ルーディガー・グルーベ
取締役

佐々木 幹夫
取締役

矢嶋 英敏
取締役

監査役

氏田 憲秀
常勤監査役

江川 健二
常勤監査役

三木 繁光
監査役

菅 宏
監査役

執行役員

青砥 修一
常務執行役員
経理本部長

橋本 光夫
常務執行役員
品質統括本部長

中村 義和
執行役員
CSR推進本部長

亀尾 晃
執行役員
財務本部長

内野 州馬
執行役員
経営企画本部長

横澤 陽一
執行役員
経営企画本部副本部長
兼経理本部副本部長

淵田 敬三
執行役員
管理本部長
兼情報セキュリティ管理責任者

太田 誠一
執行役員
技術開発本部長

増田 勝
執行役員
名古屋製作所長

松本 伸
執行役員
水島製作所長

毛利 道夫
執行役員
国内販売本部長

井村 二郎
執行役員
常務補佐

菊池 一之
執行役員
北米本部長

須藤 敏文
執行役員
欧州本部長

三木 健一
執行役員
国内事業本部長

落知 真人
執行役員
ネザーランド・カー・ビー・ブイ
取締役会長兼CEO

財務セクション

財務担当役員からのメッセージ.....	43
経営成績.....	44
連結貸借対照表.....	46
連結損益計算書.....	48
連結株主持分計算書.....	49
連結キャッシュ・フロー計算書.....	50
連結財務諸表の注記.....	51
独立監査人の監査報告書.....	77

財務担当役員からのメッセージ

2005年1月28日、当社は「三菱自動車再生計画（以下、再生計画）」を発表しました。再生計画は、「2006年度当期利益黒字化、2007年度黒字体質定着化」を達成目標として掲げ、その実現のために、商品戦略、提携戦略、地域戦略、コスト削減策などの諸施策を盛り込んでいます。2005年度からこれら諸施策を順次実行に移していきませんが、その中にあって財務統括部門は大きく2つの役割を担っています。

第一は、財務数値という定量的な切り口から、再生計画に盛り込んだ諸施策の取り組み状況とその成果について常に目を光らせるとともに、再生計画で描いた収益力回復の道筋から外れることのないよう、会社全体のオペレーションの現況や将来の収益見通しをいち早く察知し、最短コースでの再生実現に向け、的確にナビゲーション機能を果たしていくことです。他方、再生計画の進捗状況に関しては、事業再生モニタリング委員会にも定期的に報告しており、「社外の目」による厳しいチェックを受けるとともに、そこで頂いた様々な提言を経営のハンドリングに活かしています。

第二は、収益力浮揚の原動力である新車開発資金を中心とした再生必要資金を確保することです。再生計画は4,900億円の追加資金調達を前提に策定されていますが、このうち2004年度中に第三者割当増資や長期借入金により、およそ半分に当たる2,500億円の資金調達がすでに実現しています。残る2,400億円については、研究開発や設備投資などの資金需要を睨む一方で、市場関係者や取引金融機関の皆様とのコミュニケーションを深めつつ、最適な調達時期・手法を探っていきます。

1月28日に公表した資金調達計画（4,900億円）の進捗状況			
【2004年度での調達実現額】		【2005年度以降の調達予定額】	
○増資（除く債務株式化）	2,200億円	○事業用資産買取りまたは増資	300億円
○長期借入金	300億円	○借入等	2,100億円
合計	2,500億円	合計	2,400億円

再生計画の3ヵ年は、次の大きな飛躍に備え、収益体質の改善・強化にひとつひとつ取り組む大切な充電期間です。これらの地道な粘り強い取り組みこそが、株主価値を着実に高め、必ずや皆さまのご期待に沿うものであることを確信しております。



市川 秀
 常務取締役 財務統括部門担当

経営成績

事業の概況

当連結会計年度の世界経済は、中東情勢を含めた地政学的リスクが払拭されない状況の中、原油をはじめとした原材料・素材の価格高騰や供給不安はありましたが、米国における金利引き上げや中国の投資抑制策の影響は軽微に留まりました。こうしたことを背景に、景気拡大のテンポは弱まったものの概ね良好に推移しました。一方、国内経済は、米国や中国を中心とする海外需要の拡大テンポが弱まっているほか、IT関連業種を中心に在庫調整が続いていることから、景気後退にまでは至らないものの調整色を強めました。

自動車業界においては、当連結会計年度の全体需要は、国内582万台（前年度比99%）と前年度並に留まり、北米は横ばい、アジア、欧州及びその他地域では増加しました。

このような市場環境の中で、当社グループは、国内においては、三菱ふそうトラック・バス株式会社のリコール問題対応への不備に伴い信頼が大きく失墜したことや、北米における販売金融事業の落ち込みなどの反省を踏まえ、2004年5月21日に「自立再生」と「信頼回復」を目指した「事業再生計画」を発表し、外部からの資本導入と計画達成に向けた経営諸施策を順次実行に移してきました。しかし事業再生計画の公表後に、当社の過去のリコール問題がさらなる信用の失墜を招き、国内外で販売台数が想定以上に下振れする事態となりました。北米においても、極端な販売金融商品に依存するなど従来の短期的台数優先の販売によるブランドの毀損及び当社北米事業の継続への不安などが販売面で大きく影響しました。これに対し、当社はブランド再構築などの販売正常化への取り組みを推進したものの、フリート販売を抑制したこともあり、北米での販売台数は大きく減少することとなりました。これらの結果、当社グループの業績回復の遅れと財務健全性に対する懸念の高まりから、資金の確保がままならない状況に陥りました。

この状況を打開し、当社が再生を果たすためには、信頼回復に向けた活動を継続する一方で、財務体質の強化と再生資金の確保を図り収益改善を確実なものとするための追加対策が不可欠なものとなったことから、改めて「三菱自動車再生計画」を策定し、2005年1月28日に発表しました。

業績

当連結会計年度の連結売上高は、2兆1,226億円（前年度比15.8%減収）となりました。営業損失は、1,285億円（前年度比316億円悪化）となりました。

対2003年度の減益要因としては、販売台数減少などによる悪化1,290億円、ワランティー費用増加184億円などがあります。増益要因としては、北米での販売奨励金の圧縮や日本国内での広告宣伝自粛などによる販売促進費関連での削減効果が534億円あり、その他には米国販売金融債権関連313億円などがありました。

その他の損益では、通常の利息収支に加え、減損損失844億円、固定資産売却損145億円のほか、三菱ふそうトラック・バス株式会社の株式譲渡契約に基づく損失補償747億円、構造改革損失295億円、早期退職金163億円、特別対策費（愛車無料点検費用）252億円、当連結会計年度の増資における新株発行費用129億円、持分法投資損失130億円などがありました。

以上の結果、当期純損失は4,748億円（前年度比2,594億円悪化）となりました。

セグメント情報

〈事業別セグメント情報〉

当社及び連結子会社の事業セグメントには、自動車事業と金融事業の2つがあります。

■自動車事業

当連結会計年度の自動車に係る売上高は、2兆861億円（前年度比14.6%の減収）となり、営業損失は1,043億円（前年度比534億円の悪化）となりました。日本と北米地域で台数が大きく減少した結果、小売販売台数は、1,313千台（前年度比214千台減）となりました。

■金融事業

金融に係る売上高は、402億円（前年度比44.7%の減収）となり、営業損失は211億円（前年度比288億円の改善）となりました。営業損益の主な改善要因は、貸倒引当や貸倒損失額の差などによるものです。

〈地域別セグメント情報〉

ここでの地域別情報とは、連結財務諸表注記の「所在地別セグメント情報」の計数とは異なり、当該地域における顧客別の業績を集計したものです。売上高は連結財務諸表注記の「海外売上高」と等しくなります。

■ 日本

国内での売上高は、登録車を中心とした販売減少により、4,129億円と前連結会計年度に比べ2,083億円の減収(前年度比33.5%減収)となりました。営業損失は970億円(前年度比617億円の悪化)となりました。小売ベースの販売台数は、227千台(前年度比132千台減)となりました。

■ 北米

北米での売上高は、フリート販売台数の削減などの影響により、4,414億円と前連結会計年度に比べ1,594億円の減収(前年度比26.5%減収)となりました。営業損失は金融事業の損失が大幅に減少し、1,038億円(前年度比436億円の改善)となりました。小売ベースの販売台数は、174千台(前年度比99千台減)となりました。

■ 欧州

欧州での売上高は、新型「コルト」投入、英国・ロシア・ウクライナなどでの好調な販売により、6,678億円と前連結会計年度に比べ58億円の増収(前年度比0.9%増収)となりました。営業利益は72億円(前年度比163億円の悪化)となりました。小売ベースの販売台数は、241千台(前年度比27千台増)となりました。

■ アジア・アセアン・その他の地域

アジア・アセアン・その他の地域での売上高は、台数は横ばいながら、相対的に単価の低い海外生産用部品の割合が高かったこともあり、6,005億円と前連結会計年度に比べ349億円の減収(前年度比5.5%減少)となりました。営業利益は651億円(前年度比28億円の改善)となりました。小売ベースの販売台数は、671千台(前年度比10千台減)となりました。

財務状態

〈資産〉

年度末の総資産は1兆5,893億円と前年度に比べ4,397億円減少しました。

このうち流動資産は8,219億円と前年度に比べ475億円減少しました。現金及び現金同等物が増資などにより1,130億円増加しましたが、売上高の減少に伴い売上債権やたな卸資産が減少し、さらに米国での販売金融事業の規模の適正化と債権売却により、販売金融債権も減少しました。

有形固定資産は5,309億円と前年度に比べ1,768億円減少しました。これは主に生産設備の減損によるものです。

投資その他の資産は2,043億円と前年度に比べ2,179億円減少しました。長期販売金融債権が1,035億円減少したほか、投資有価証券が661億円減少しました。

〈負債〉

年度末の負債は1兆2,543億円と前年度に比べ7,290億円減少しました。

このうち流動負債は8,573億円と前年度に比べ7,098億円減少しました。売上高の減少に伴って仕入債務が514億円減少したほか、短期借入金が4,243億円減少しました。

長期借入金は1,980億円と前年度に比べ408億円減少しました。

〈資本〉

株主資本の年度末残高は3,248億円と前年度に比べ2,948億円増加しました。4,748億円の当期純損失がありました。2004年6、7月と2005年3月の増資により、資本金と資本剰余金が合計7,802億円増加しました。

この結果、株主資本比率は前年度1.5%に比べ大幅に向上し、20.4%となりました。

キャッシュ・フロー

当連結会計年度のキャッシュ・フローの状況は、営業活動によるキャッシュ・フローが、販売金融債権の売却による収入増などにより、137億円の収入(前年度比151億円の収入の増加)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出が有形固定資産の売却による収入を上回ったことにより、342億円の支出(前年度比810億円の支出の増加)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、株式発行の収入や長期借入の実行による収入の一部をコマーシャル・ペーパー及び短期・長期借入金返済に充当した結果、合計では1,336億円の収入(前年度比769億円の増加)となりました。

以上の結果、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は2,949億円となり、期首残高に比べ1,130億円増加しました。

連結貸借対照表

三菱自動車工業株式会社及び連結子会社
3月31日現在

資産の部	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2005年	2004年	2005年
流動資産:			
現金及び現金同等物(注記14)	¥ 294,903	¥ 181,911	\$ 2,746,094
受取手形及び売掛金(注記4及び9)	150,951	187,093	1,405,636
販売金融債権(注記4及び9)	24,476	44,451	227,917
たな卸資産(注記5及び9)	233,353	275,460	2,172,951
短期貸付金	2,386	4,719	22,222
繰延税金資産(注記18)	1,799	4,979	16,761
前払費用及びその他流動資産(注記9)	128,244	175,045	1,194,192
貸倒引当金	(14,176)	(4,268)	(132,013)
流動資産合計	821,937	869,393	7,653,763
有形固定資産合計(注記6及び9)	530,903	707,717	4,943,692
無形固定資産合計	32,107	29,719	298,983
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記7及び9)	80,115	146,165	746,021
長期販売金融債権(注記4及び9)	2,072	105,612	19,297
長期貸付金	11,747	9,944	109,389
繰延税金資産(注記18)	6,730	19,721	62,676
長期債権売却留保額及びその他	178,615	234,506	1,663,243
貸倒引当金	(74,943)	(93,746)	(697,866)
投資その他の資産合計	204,337	422,205	1,902,762
資産合計	¥1,589,286	¥2,029,035	\$14,799,202

負債、少数株主持分及び資本の部	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2005年	2004年	2005年
流動負債:			
支払手形及び買掛金	¥ 293,853	¥ 345,212	\$ 2,736,318
短期借入金(注記9)	236,151	660,430	2,199,011
1年内返済予定長期借入債務(注記9)	41,800	187,889	389,242
未払金及び未払費用(注記8)	253,893	305,144	2,364,221
未払法人税等(注記18)	3,157	1,771	29,403
その他流動負債(注記18)	28,481	66,648	265,218
流動負債合計	857,338	1,567,096	7,983,413
長期借入債務(注記9)	198,020	238,862	1,843,936
繰延税金負債(注記18)	17,357	24,751	161,633
退職給付引当金(注記17)	99,295	111,121	924,624
その他固定負債	82,262	41,459	766,012
負債合計	1,254,274	1,983,291	11,679,619
少数株主持分	10,229	15,771	95,254
資本の部(注記10及び21):			
資本金:			
優先株式 授権株式数:3,425,000株 2005年3月31日現在 発行済株式数:526,193株	263,096	—	2,449,916
普通株式 授権株式数:9,958,285,000株 2004年3月31日現在 発行済株式数:1,483,438,934株 2005年3月31日現在 発行済株式数:4,253,995,212株	379,204	252,201	3,531,096
資本剰余金	417,612	27,513	3,888,749
利益剰余金(欠損金)	(656,068)	(183,410)	(6,109,217)
その他有価証券評価差額金	9,208	19,917	85,750
為替換算調整勘定	(88,262)	(86,245)	(821,885)
自己株式 2004年3月31日現在普通株式:11,718株 2005年3月31日現在普通株式:54,250株	(8)	(3)	(79)
資本合計	324,782	29,972	3,024,328
偶発債務(注記11)			
負債、少数株主持分及び資本合計	¥1,589,286	¥2,029,035	\$14,799,202

連結財務諸表注記を参照のこと。

連結損益計算書

三菱自動車工業株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した連結会計年度

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2005年	2004年	2005年
売上高	¥2,122,626	¥2,519,449	\$19,765,586
売上原価(注記4)	1,808,110	2,160,612	16,836,859
割賦未実現利益調整高	16	50	149
売上総利益	314,532	358,887	2,928,876
販売費及び一般管理費(注記12)	443,076	455,739	4,125,859
営業損失	(128,544)	(96,852)	(1,196,983)
受取利息及び受取配当金	7,920	13,021	73,752
支払利息	25,601	29,335	238,401
持分法による投資損失(又は投資利益)	(13,002)	9,573	(121,076)
その他純額(注記7及び13)	(301,678)	26,419	(2,809,184)
税金等調整前当期純損失	(460,906)	(77,173)	(4,291,892)
法人税等(注記18)			
法人税、住民税及び事業税	4,016	4,272	37,402
法人税等調整額	15,745	133,573	146,616
	(19,761)	137,846	(184,018)
少数株主損益	(5,882)	403	(54,775)
当期純損失(注記21)	¥ (474,785)	¥ (215,424)	\$ (4,421,136)

連結財務諸表注記を参照のこと。

連結株主持分計算書

三菱自動車工業株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した連結会計年度

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2005年	2004年	2005年
資本金:			
優先株式:			
期首残高	¥ —	¥ —	\$ —
新株発行による増加	263,096	—	2,449,916
期末残高	263,096	—	2,449,916
普通株式:			
期首残高	252,201	252,201	2,348,460
新株発行による増加	127,003	—	1,182,636
期末残高	379,204	252,201	3,531,096
資本剰余金:			
期首残高	27,513	224,481	256,197
利益剰余金への振替高	—	(197,179)	—
増資による新株の発行	390,099	—	3,632,551
連結除外に伴う増加高	—	210	—
期末残高	417,612	27,513	3,888,749
欠損金:			
期首残高	(183,410)	(155,847)	(1,707,893)
当期純損失	(474,785)	(215,424)	(4,421,136)
新規持分法適用に伴う増加高	2,127	—	19,812
連結・持分法適用範囲の変動に伴う連結剰余金増加高	—	127	—
資本剰余金からの振替高(注記10)	—	197,179	—
新規連結に伴う減少高	—	(3,396)	—
連結除外に伴う減少高	—	(6,049)	—
期末残高	(656,068)	(183,410)	(6,109,217)
その他有価証券評価差額金:			
期首残高	19,917	33,854	185,472
増減	(10,709)	(13,936)	(99,722)
期末残高	9,208	19,917	85,750
為替換算調整勘定:			
期首残高	(86,245)	(74,394)	(803,106)
増減	(2,016)	(11,851)	(18,779)
期末残高	(88,262)	(86,245)	(821,885)
自己株式:			
期首残高	(3)	(1)	(29)
増減	(5)	(1)	(50)
期末残高	(8)	(3)	(79)
資本合計	¥ 324,782	¥ 29,972	\$ 3,024,328

連結財務諸表注記を参照のこと。

連結キャッシュ・フロー計算書

三菱自動車工業株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した連結会計年度

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記3)
	2005年	2004年	2005年
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純損失	¥(474,785)	¥(215,424)	\$ (4,421,136)
当期純利益から営業活動によるキャッシュ・フローへの調整			
減価償却費及び連結調整勘定償却額	96,043	137,911	894,339
貸倒引当金の増減額	(9,125)	34,043	(84,972)
退職給付引当金の増減額	(11,722)	(6,878)	(109,156)
持分法による投資利益	13,002	(9,573)	121,076
法人税等調整額	15,745	133,573	146,616
少数株主持分損益	(5,882)	403	(54,775)
有形固定資産売却損益及び廃却損	16,189	4,022	150,755
減損損失	84,376	—	785,699
投資有価証券及び子会社株式売却益	(1,331)	(40,010)	(12,401)
投資有価証券評価損	446	527	4,161
株式譲渡契約に基づく損失補償	74,736	—	695,935
新株発行費	12,854	—	119,703
受取手形及び売掛金の増減	39,597	19,162	368,724
たな卸資産の増減	53,402	3,330	497,279
販売金融債権の増減(注記14)	126,116	(46,164)	1,174,381
債権売却留保額の増減	49,660	33,529	462,432
支払手形及び買掛金の増減	(57,396)	(61,669)	(534,464)
その他	(8,274)	11,768	(77,054)
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,654	(1,449)	127,145
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の増減額	(18,920)	(1,248)	(176,189)
有形固定資産の取得による支出(注記14)	(140,760)	(134,785)	(1,310,736)
有形固定資産の売却による収入(注記14)	111,788	83,080	1,040,960
投資有価証券の減少	7,301	102,059	67,990
短期貸付金の増減額	5,009	—	46,644
貸付けによる支出	(444)	(6,674)	(4,135)
貸付金の回収による収入	1,616	7,106	15,050
その他	203	(1,087)	1,892
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,206)	46,828	(318,522)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の増加額	(425,649)	55,151	(3,963,585)
長期借入による収入	119,974	274,489	1,117,187
長期借入債務の返済及び償還による支出	(328,067)	(272,834)	(3,054,917)
株式の発行による収入	767,344	—	7,145,399
少数株主への配当支払	(40)	(130)	(378)
その他	(5)	(1)	(50)
財務活動によるキャッシュ・フロー	133,556	56,674	1,243,655
現金及び現金同等物に係る換算差額	(12)	(2,242)	(114)
現金及び現金同等物の減少額	113,004	99,809	1,052,278
現金及び現金同等物の期首残高	181,911	84,544	1,693,930
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	(2,443)	—
現金及び現金同等物の期末残高(注記14)	¥ 294,903	¥ 181,911	\$ 2,746,094

連結財務諸表注記を参照のこと。

連結財務諸表の注記

三菱自動車工業株式会社及び連結子会社
2005年3月31日

1. 継続企業の前提に重要な疑義を抱かせる事象又は状況

当社グループは、前連結会計年度において215,424百万円の当期純損失を計上し、また当連結会計年度においても474,785百万円の当期純損失を計上しました。

当該状況により、継続企業の前提に関する重要な疑義が存在しています。

そこで、当社グループは、当該状況を解消するとともに経営基盤を強化すべく、「事業再生計画」(2004年度～2006年度)を2004年5月に策定しました。また、当社及び三菱ふそうトラック・バス株式会社のリコール問題により国内販売の落ち込みが予想されたため、事業再生計画達成に向けて、2004年6月にI聖域なきコストカット、IIお客様の信頼回復、III徹底するコンプライアンスを3本柱とする追加施策を決定しました。

以来、計画にて定めた信頼回復及び収益改善に向けた諸施策に鋭意取り組んでいます。この間、過去のリコール問題についての徹底的な調査を実施し2004年9月に市場措置の届出を完了するなど、企業風土改革に向けた活動については順調に進捗しています。

しかしながら、過去のリコール問題への対応の不備は当社グループに対する信頼回復の遅れを招き、その影響から販売台数の低迷が顕著となりました。これは、過去から潜在的に抱えていた生産能力の過剰という問題をも顕在化させることとなりました。また当社グループの業績回復の遅れと財務健全性に対する懸念が高まり、再生のために確保していた資金を有利子負債等の返済に充当せざるを得ない状況となりました。この状況を打開し、当社グループが再生を果たすためには、信頼回復に向けた活動を継続する一方で、収益改善を確実なものとするための追加対策が不可欠となったことから、新たな経営計画として「三菱自動車再生計画」を2005年1月に策定しました。

この計画の主要項目は次の通りです。

(1) 企業風土改革への取り組み

信頼回復と企業風土改革は、当社グループが再生を果たすにあたっての最優先事項であり、CSR推進本部が中心となりコンプライアンス施策を着実に実行してきました。社外有識者で構成される企業倫理委員会からも、社外の目で継続的に指導・助言を頂いています。

また、各社員は企業倫理セミナーを通して企業倫理に対する理解を深めており、社員による「企業倫理遵守に関する誓約書」の提出も完了しました。今後も企業風土改革の一助とすべく、「部門横断活動による課題解決」「人材の育成と重要ポジションへの抜擢」「お客様視点」実践状況の人事評価への組み込み」「販売会社との人材交流や部門間異動の促進」などの施策を実施に移していく予定です。

なお、「リコール問題の社外弁護士調査」については、2005年3月に完了し、社内処分と再発防止策をまとめて、国土交通省に最終回答として提出しました。

(2) 「三菱自動車再生計画」の重点ポイント

◆お客様第一・信頼性の向上

マーケティングからサービスまでお客様第一
商品の徹底的な信頼性の向上

◆事業戦略

下振れリスクを織り込んだ販売計画
他自動車会社との事業提携の積極的推進
過剰生産設備・販売体制の適正規模化(米国、豪州、日本)

◆資本・資金の増強

財務体質の強化と再生資金の確保

◆経営実行力の強化

新経営陣による陣頭指揮
徹底したフォローアップ体制の構築

(3) 達成目標

- ◆2006年度での黒字化(連結当期利益:80億円)
- ◆2007年度での黒字体質定着化(連結当期純利益:410億円)

(4) 事業戦略

(i) 販売台数計画

「三菱自動車再生計画」における販売台数計画は、現在の市場動向に基づき各地域で想定される下振れリスクを織り込み、確実に達成可能な目標として設定しました。その結果、各年度につき事業再生計画で目標としていた販売台数を下回りますが、2007年度時点では2003年度並みのレベルである150万台まで回復させていきます。

(ii) 商品戦略

A. モータースポーツの位置付け

当社グループはモータースポーツを、クルマづくりの原点と位置付けています。ダカール・ラリーや世界ラリー選手権(WRC)などへの参加を通じて得られた技術やノウハウは、今後「スポーティDNA」「SUV DNA」として全ての市販車にフィードバックし、安全性・耐久性はもとより、走行性・走破性を高めるというクルマづくりに取り組み、それを商品特徴として前面に出すことで、価値を高めていきます。

B. 車種展開のさらなる効率化

台数規模の小さい地域専用車種を削減し、競争力の高いグローバル車種に経営資源を集中することで、開発・生産の効率化を図ります。

C. 新車投入計画

過去4年間と比べ、各地域での新車投入数を大幅に増加させます。全ての地域において積極的な新車投入を行うことで、収益機会を拡大します。

(iii) 提携戦略

事業の選択と集中を、スピード感をもって推進するため、他社との戦略的提携の可能性を追求していきます。具体的には、2005年1月に発表した日産自動車への軽自動車のOEM供給拡大(年間3万6千台)に加え、プジョー・シトロエングループ(PSA)への乗用車のOEM供給についても2005年2月に覚書を締結しました(最終契約締結は2005年前半の予定)。

また、OEM供給車種拡大、コンポーネントの相互供給、共同物流、部品共同購買などについても今後追加で検討していきます。

(iv) 地域戦略

A. 日本

販売会社を含めた安定的な利益体質の確立に向け、愛車無料点検340万台のお客様に対するフォロー施策・信頼回復策を販売会社と一体となって継続展開していくことに加え、販売ネットワークの再構築とアフターサービス事業の最大化を推進します。

B. 北米

重点市場としての北米市場の位置付けは今後も変わりはありません。その北米市場において利益を出す体制を確立するため、経営体制を刷新し、新車の継続投入、フリート絞り込みなどを行うことによりブランドの再構築を図るとともに、現地生産車の輸出拡大による稼働率向上も実現していきます。なお、当連結会計年度において、過剰設備に対する減損処理を実施しました。

北米事業の問題の発端となった販売金融事業については、メリルリンチへの保有金融資産の部分売却によりリスク低減を図るとともに、同社と共同出資により新会社を設立することで、お客様に競争力のある魅力的な金融商品を提供していきます。

C. 欧州

事業性の確立という段階から成長のステージへ移行するべく、商品ラインナップの強化を軸に販売促進を図るとともに、経営体制、販売体制の強化を推進します。

D. 中国

重点市場の位置付けの下、現地で強固な三菱ブランドを積極的に活用し、事業基盤を拡大していきます。そのために資本提携強化を通じて三菱ブランド車を拡充するほか、販売網の設備・拡充を推し進めます。また、エンジン合併会社のアジアでのエンジン生産拠点化を検討するほか、R&D拠点を設立し、市場ニーズをタイムリーに商品に反映させていきます。

E. その他の地域

アセアンでは、タイでの販売強化、マレーシアでの販売体制整備、インドネシアでの事業再編などを推進します。また、世界市場への輸出基地として重要な位置付けにあるタイでの生産能力増強を図っていきます。

豪州については、エンジン工場閉鎖、組立工場の規模縮小は予定通り進めていきますが、今般、新たに過剰設備に対する減損処理を実施しました。

(v) コスト削減

A. 人員計画

組織の見直し、業務効率化、業務プロセスの見直し、退職者の不補充などを実施した結果、人員計画は計画どおり進捗しており、当初目標が達成できる見通しです。今後もより一層の業務効率化を推進します。

B. 資材費低減

販売台数減少及び原材料価格の高騰に起因する調達環境の悪化を踏まえ、2006年度までの累計で約900億円レベル(2003年度実績比)の低減を目指します。なお、目標金額は当初の「事業再生計画」に比べて下方修正となりますが、削減率は当初の計画どおり15%削減を維持します。

(5) 企業理念と目指す方向

事業再生委員会の下、若手社員が中心となり社内関係部門とともに議論を尽くし、様々な課題について検討してきました。企業の社会的責任を果たすために、当社の企業理念は何か、という経営の根幹を明確にした上で、各ステークホルダーに対し目指す方向を策定しました。企業理念は「大切なお客様と社会のために、走る喜びと確かな安心を、こだわりをもって、提供し続けます」としました。

(6) 損益目標

以上の全ての施策を反映した結果、「三菱自動車再生計画」における2006年度までの数値目標は、売上高、利益の各項目について、それぞれ事業再生計画にて掲げたものを下回り、2005年度までは黒字化が難しい見通しです。しかしながら、利益面では2004年度を底に改善し、2006年度には連結当期純損益の黒字化、そして2007年度には過去最高となる連結当期純利益410億円の達成を見込んでいます。

(7) 支援体制：資本・資金の増強

(i) 資本増強策

三菱グループ4社に全面的なご支援を頂き、2004年度中に新たに総額2,842億円〔三菱重工業株式会社：500億円、三菱商事株式会社：700億円、株式会社東京三菱銀行：1,540億円（うち債務の株式化540億円）、三菱信託銀行株式会社：102億円（全額債務の株式化）〕の普通株式及び優先株式発行による増資を実施しました。

当社グループは2004年度中に北米子会社及び豪州子会社において資産の減損処理を実施しましたが、当該処理は資本の毀損を招くこととなります。しかしこの資本増強が、自己資本の適正水準への回復を可能とし、当社グループの財務体質健全化を推進することになります。

なお、この増資により、三菱重工業株式会社、三菱商事株式会社、株式会社東京三菱銀行による当社持株比率は、2005年3月10日の払込時点において約34%となりました。本件増資に加えて、三菱重工業株式会社が保有する優先株式の転換により、同社（子会社含む）の当社持株比率は15%となる見通しであるため、当社は2005年度中に、同社の持分法適用会社となる見込みです。

(ii) 借入等の計画

借入を中心に総額2,700億円の資金の調達を計画しています。このうち新規借入となるのは2,400億円であり（うち300億円は2004年度中に実行済）、残りの300億円については、2005年度に三菱商事株式会社に当社事業用資産の買い取りまたは増資を実施して頂くことによる調達となります。

(iii) 資金使途

これらの資本増強・資金調達策により得る総額4,900億円（債務の株式化642億円を除く）の資金は、当社グループが「三菱自動車再生計画」を必達するにあたっての基礎となる、研究開発及び設備投資資金として最大限活用されます。

また、当社グループは、「三菱自動車再生計画」の必達に向け、再生計画の進捗状況をモニタリングする外部機関として、新たに「事業再生モニタリング委員会」を設置しました。

過去1年間は数々の激震に揺さぶられました。以上の通り、収益構造の変革がより強固に推進され、目標利益をより確実に達成できる体制となります。また、現在は資金面での目途もつき、当社グループは、この基盤の上でスタートします。昨年5月に再生計画を発表した時とは環境が異なり、腰をすえて再生に取り組んでいきます。

当社グループは、三菱グループ3社の総力が結集しうる体制を背景に、自ら考え自ら行動する「自立」した個人が、組織の壁を越えて「協働」する集団となって、なんとしても三菱自動車の「自立再生」を実現させる所存です。したがって、連結財務諸表は継続企業を前提として作成されており、このような重要な疑義の影響を連結財務諸表には反映していません。

2. 重要な会計方針

(a) 連結財務諸表作成の基礎

当社及び国内連結子会社は、日本における企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し、海外連結子会社はそれぞれの居住地における企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成しています。

連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当だと認められた会計処理の原則及び手続（これは、国際財務報告基準により設定された財務諸表の作成及び表示の点において異なっております）に準拠して作成した財務諸表に従って作成されており、日本の証券取引法で要求されている金融庁へ提出する連結財務諸表から作成されています。

加えて連結財務諸表の注記は、日本において一般に公正妥当と認められた企業会計の基準で要求されている事項だけではなく追加的情報としてここに表示されている情報を含んでいます。当連結会計年度の連結財務諸表の表示に一致させるために、前連結会計年度の連結財務諸表の一部の金額は当連結会計年度に合わせて修正再表示しています。

表示上、百万円未満は省略しており、したがって、連結財務諸表で表示する合計額は（円表示・米ドル表示とも）必ずしもそれぞれ個々の金額の合計額と一致しません。

(b) 連結の基本方針

当社が有効な支配力を有する全ての重要な子会社は連結の範囲に含めています。当社が重要な影響を行使できる会社については持分法を適用しています。

全ての重要な連結会社相互間の内部取引は連結上消去しています。

連結調整勘定及び持分法における投資消去差額は、発生時償却又は発生日以降3年以内に均等償却しています。

(c) 現金及び現金同等物

取得日から3ヵ月以内に満期が到来する流動性が高くリスクの低い全ての投資を、現金同等物としています。

(d) たな卸資産

当社及び国内連結子会社は主として先入先出法による原価法、または個別法による原価法を採用し、海外連結子会社は主として個別法による低価法を採用しています。

(e) 投資有価証券

投資有価証券のうち満期保有目的の債券は、本年度は保有していません。

その他有価証券で時価を容易に決定しうるものは、市場価格等に基づく時価法を採用しています。その他有価証券の取得価額と公正価額評価後の簿価（未実現損益を含む）との差額は、「その他有価証券評価差額金」として認識されています。その他有価証券の売却にかかる簿価は移動平均法をもとに計算されます。

その他有価証券で時価を容易に決定できないものは、移動平均法による原価法を採用しています。

(f) 減価償却

当社及び国内連結子会社の有形固定資産の減価償却方法は、見積耐用年数に基づく定率法または定額法を採用しています。

耐用年数については、当社及び国内連結子会社は法人税法に規定する基準と同一の基準を適用しています。

自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間に基づいて定額法で償却しています。

(g) 貸倒引当金

売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

(h) 製品保証引当金

当社及び国内連結子会社は製品のアフターサービスにかかる費用の支出に備えるため、過去の実績をもとに将来の保証見込みを加味して計上しています。

(i) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しています。

会計基準変更時差異は退職給付に係る会計基準の適用初年度(2000年度)において全額費用処理しています。

過去勤務債務は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10~17年)による定額法により費用処理しています。

数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10~21年)による定額法により翌連結会計年度から費用処理することとしています。

(j) 役員退職慰労引当金

当社と国内連結子会社の取締役及び監査役は、通常、株主総会の承認を得れば、退職慰労金の受給権が与えられます。役員の退職慰労金の支給に備えるため、退職慰労金内規に基づき、当連結会計年度末要支給額を計上しています。

(k) 収益

収益は通常出荷時に製品の売上として認識されます。一部の国内及び海外子会社は、割賦販売に係る収益の認識を繰延べ、回収期限が到来した割賦売掛金の金額の割合に応じて認識する割賦基準を採用しています。

(l) 外貨建勘定の換算

重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結会計年度末日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。また、海外子会社の資産及び負債は、連結会計年度末日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は少数株主持分及び資本の部における為替換算調整勘定に含めています。

(m) 普通株式1株当たりの金額

一株当たり当期純損失(基本的)は、各事業年度の発行済普通株式の加重平均株式数で算出しています。一株当たり利益(希薄化後)は、各事業年度の発行済普通株式から潜在的普通株式の希薄化効果の影響を除いた加重平均株式数で算出しています。潜在的普通株式には、将来普通株式に転換される優先株式やストックオプションが含まれます。

(n) 利益処分(損失処理)

現金配当、取締役及び監査役賞与及びその他の利益処分(損失処理)は、株主総会決議により承認された連結会計年度に計上されます。

(o) リース取引

当社及び国内連結子会社の解約不能リース取引は、その取引形態がオペレーティング・リースあるいはファイナンス・リースにかかわらず、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっています。但し、リース物件の所有権が借主に移転すると認められる契約の場合には、ファイナンス・リースとして会計処理しています。

海外連結子会社の解約不能リース取引はオペレーティング・リースの場合を除き、通常の売買取引に準じた会計処理によっています。

(p) デリバティブ(金融派生商品)

当社及び連結子会社は為替及び金利の変動についてリスクを有しており、リスク管理のため、先物為替予約契約や金利スワップ等さまざまなデリバティブ契約を結んでいます。先物為替予約契約は将来の製品輸出及び外貨建売上債権に関連するリスクの管理に活用しています。金利スワップは借入金利息のリスク管理に活用しています。当社及び連結子会社は、投機目的や短期的な売買損益を得る目的でのデリバティブ取引の利用は行っていません。

デリバティブ金融商品は時価で評価されます。ただし特例処理の要件を満たしている金利スワップは除きます。

将来の製品輸出に関連する為替予約について繰延ヘッジ処理を採用しています。繰延ヘッジ処理では、未実現損益は資産又は負債として繰り延べられます。

当社及び連結子会社はデリバティブ取引に派生して発生する様々な局面をコントロールするため、ヘッジ方針を設けています。当該ヘッジ方針に基づき、当社及び連結子会社は一定の限度内で為替及び金利の変動リスクのヘッジを行っています。為替予約についてはキャッシュ・フローを完全に固定するものです。

金利スワップについてはヘッジ対象とヘッジ手段についてヘッジ期間全体の各キャッシュ・フロー総額の変動額を比較して有効性を判定しています。

なお、特例処理による金利スワップについては、その要件を満たしていることについての確認をもって有効性の判定に代えています。

3. 米国ドル表示金額

連結財務諸表の米国ドル表示金額は、当連結会計年度は2005年3月31日の為替レート $\text{¥}107.39 = \text{U.S.}\1.00 で換算して表示しています。なお、この記載金額は、円貨額が当該レートあるいは他のレートで、米国ドルに決済されたこと、決済されうること、及び換金されることを意味するものではありません。

4. 受取手形及び売掛金

債権流動化による譲渡残高が、受取手形及び売掛金から2005年3月31日現在で7,913百万円(73,687千米ドル)、2004年3月31日現在で30,091百万円、販売金融債権及び長期販売金融債権から2005年3月31日現在で240,317百万円(2,237,800千米ドル)、2004年3月31日現在で464,253百万円除かれています。

北米における最近の経済状況の悪化に伴い、金融事業を行っているミツビシ・モーターズ・クレジット・オブ・アメリカにおいて、過去に証券化した販売金融債権の貸倒リスクに対処するため、将来の貸倒の見積りをより保守的な前提条件に従い見直すこととし、これに伴う一時的な損失を含め39,956百万円の貸倒引当金繰入額を2004年3月31日に売上原価に計上しています。

5. たな卸資産

2005年及び2004年3月31日現在におけるたな卸資産残高は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
製品	¥163,187	¥171,528	\$1,519,582
原材料	25,468	19,980	237,162
仕掛品	44,696	83,952	416,206
	¥233,353	¥275,460	\$2,172,951

6. 有形固定資産

2005年及び2004年3月31日現在における有形固定資産は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
土地	¥ 127,449	¥ 178,611	\$ 1,186,793
建物及び構築物	332,613	334,049	3,097,249
機械装置及び運搬具	1,350,483	1,426,772	12,575,502
建設仮勘定	34,964	38,919	325,585
	1,845,511	1,978,354	17,185,131
減価償却累計額	(1,314,608)	(1,270,636)	(12,241,439)
有形固定資産合計	¥ 530,903	¥ 707,717	\$ 4,943,692

オーストラリア及び米国子会社において、それぞれの国の会計基準に準拠し、資産の減損処理を実施しました。上記には、2005年3月31日における機械装置及び運搬具、建設仮勘定、その他資産の減損処理後の帳簿価額が含まれ、それぞれ41,196百万円(383,611千米ドル)、22,911百万円(213,343千米ドル)、20,268百万円(188,732千米ドル)です。

また上記には2005年3月31日における遊休の土地、建物及び構築物が含まれ、その帳簿価額はそれぞれ2,049百万円(19,088千米ドル)、439百万円(4,095千米ドル)です。

7. 投資有価証券

2005年及び2004年3月31日現在におけるその他有価証券は、以下の通りです。

	2005年				2004年			
	連結 貸借対照表 計上額	時価	差額 (利益)	差額 (損失)	連結 貸借対照表 計上額	時価	差額 (利益)	差額 (損失)
その他有価証券								
時価のあるもの	¥ 9,890	¥25,622	¥15,759	¥27	¥17,744	¥49,989	¥32,354	¥(109)
時価のないもの	23,178	23,178	—	—	29,722	29,722	—	—
その他有価証券合計	¥33,068	¥48,800	¥15,759	¥27	¥47,466	¥79,712	¥32,354	¥(109)

単位:百万円

	2005年			
	連結 貸借対照表 計上額	時価	差額 (利益)	差額 (損失)
その他有価証券				
時価のあるもの	\$ 92,096	\$238,589	\$146,751	\$(257)
時価のないもの	215,831	215,831	—	—
その他有価証券合計	\$307,927	\$454,421	\$146,751	\$(257)

単位:千米ドル

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度において、連結損益計算書上の売却したその他有価証券は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
売却額	¥9,477	¥58,655	\$88,255
売却益の合計額	1,609	39,488	14,988
売却損の合計額	277	56	2,587

時価が著しく下落し回復の見込みがないと判断されるものについては減損処理を実施し、減損処理後の帳簿価額を取得原価として記載しています。時価のあるその他有価証券についての減損処理額は、2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度において、それぞれ2百万円(25千米ドル)、36百万円です。

当連結会計年度において、発行会社の財務状態の悪化により実質価額が著しく低下した場合は相当額の減額(減損処理)を実施しています。時価評価されていないその他有価証券についての減損処理額は、2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度において、それぞれ38百万円(356千米ドル)、65百万円です。

2005年及び2004年3月31日現在における非連結子会社株式及び関連会社株式、ならびに投資有価証券は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
非連結子会社株式及び関連会社株式	¥35,535	¥ 77,010	\$330,897
投資有価証券	44,580	69,154	415,124
	¥80,115	¥146,165	\$746,021

8. 未払金及び未払費用、前受収益

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における未払金及び未払費用、前受収益は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
未払費用	¥175,734	¥148,755	\$1,636,409
製品保証引当金	49,859	38,403	464,285
前受収益	22,783	110,390	212,156
未払賞与	5,516	7,594	51,370
	¥253,893	¥305,144	\$2,364,221

9. 短期及び長期借入債務

2005年及び2004年3月31日現在における短期借入金は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
借入金(主に銀行)	¥236,151	¥553,616	\$2,199,011
コマーシャル・ペーパー	—	106,813	—
	¥236,151	¥660,430	\$2,199,011

2005年及び2004年3月31日現在における長期借入債務は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
主な借入先:銀行、保険会社等			
返済期限:2023年まで			
平均利率:2005年4.0%、2004年3.2%			
担保付	¥173,270	¥ 94,855	\$1,613,470
無担保	24,007	220,104	223,553
2.7%社債、期限2004年	—	20,000	—
3.1%社債、期限2007年	8,700	8,700	81,013
3.3%社債、期限2009年	25,600	25,600	238,383
ユーロ・メディアム・ターム・ノート			
返済期限:2005年まで			
平均利率:0.8%~1.7%	—	15,375	—
ユーロ・メディアム・ターム・ノート			
返済期限:2006年まで			
平均利率:4.1%~4.7%	4,243	7,660	39,511
ユーロ・メディアム・ターム・ノート			
返済期限:2008年まで			
平均利率:2.5%	4,000	9,900	37,247
無金利長期借入金	—	24,555	—
	239,821	426,751	2,233,179
1年以内返済予定額	(41,800)	(187,889)	(389,242)
	¥198,020	¥ 238,862	\$1,843,936

長期借入債務の連結決算日以降における返済予定額は、以下の通りです。

3月31日に終了する連結会計年度	単位:百万円	単位:千米ドル
2006	¥ 41,800	\$ 389,242
2007	44,981	418,860
2008	61,501	572,690
2009	43,048	400,859
2010	45,262	421,477
～以降	3,226	30,047
合計	¥239,821	\$2,233,179

2005年及び2004年3月31日現在で短期借入金、長期借入債務及び保証債務の担保提供資産は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
受取手形及び売掛金	¥ 15,711	¥ 1,618	\$ 146,299
たな卸資産	52,712	14,465	490,849
販売金融債権及び長期販売金融債権	21,018	85,586	195,720
投資有価証券	500	274	4,664
有形固定資産	211,908	174,591	1,973,262
その他	79,840	702	743,458
	¥381,691	¥277,238	\$3,554,255

2005年3月31日現在で、岡崎工場の下記の資産につき、株式会社東京三菱銀行と極度枠1百万円(2004年、2005年3月31日現在の債務はない)の根抵当権契約を締結しています。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
岡崎工場財団			
建物及び構築物	¥11,871	¥12,805	\$110,541
機械装置及び運搬具	8,884	10,674	82,731
土地	985	985	9,180
	¥21,741	¥24,465	\$202,453

連結子会社であるネザーランド・カー・ビー・ブイのリース取引先EQUUS Leasing B.V.がなす国際協力銀行からの債務に対して、水島工場の下記の資産に抵当権を設定する契約を締結しています。2005年及び2004年3月31日現在のEQUUS Leasing B.V.の国際協力銀行からの債務は、14,353百万円(133,662千米ドル)、15,600百万円です。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
水島工場財団			
建物及び構築物	¥ 5,003	¥ 4,958	\$ 46,588
機械装置及び運搬具	22,066	23,962	205,480
土地	2,008	2,008	18,705
	¥29,078	¥30,929	\$270,775

2005年3月31日現在で、京都工場の下記の資産につき、根抵当権契約を締結しています。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
建物及び構築物	¥ 7,250	—	\$ 67,511
機械装置及び運搬具	15,222	—	141,752
土地	2,137	—	19,905
	¥24,610	—	\$229,168

2005年3月31日現在で、滋賀工場の下記の資産につき、根抵当権契約を締結しています。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
建物及び構築物	¥ 3,426	—	\$ 31,908
機械装置及び運搬具	11,940	—	111,186
土地	3,859	—	35,939
	¥19,226	—	\$179,033

2005年3月31日現在で、連結子会社であるパジェロ製造株式会社の日本政策投資銀行他からの債務に対し、同社の工場財団に抵当権を設定する契約を締結しています。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
建物及び構築物	¥3,424	¥3,038	\$31,884
機械装置及び運搬具	2,585	2,478	24,073
土地	1,540	1,542	14,340
	¥7,549	¥7,060	\$70,298

2005年3月31日現在で、連結子会社である水菱プラスチック株式会社の株式会社百十四銀行他からの債務に対し、同社の工場財団に抵当権を設定する契約を締結しています。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
建物及び構築物	¥1,123	¥1,199	\$10,457
機械装置及び運搬具	944	1,189	8,793
土地	194	194	1,811
	¥2,261	¥2,583	\$21,062

2005年及び2004年3月31日現在における担保付債務は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
短期及び長期借入債務	¥383,281	¥231,613	\$3,569,062

10. 資本の部

日本の商法では、毎決算期に利益の処分として支出する金額の10分の1以上を、当該金額と資本準備金の額と合わせて資本金の4分の1に達するまでは利益準備金として積み立てること、また、株主総会決議に基づき資本準備金と利益準備金の総額から資本金の4分の1に相当する額を控除した額を上限として取り崩すことが可能であることが定められています。

その他有価証券評価差額金とデリバティブの評価差益は配当原資とはなりません。

2003年6月25日に開催された株主総会において、商法で定められた方法に従い、当社の単体財務諸表の欠損金197,179百万円(1,865,637千米ドル)を法定準備金の取り崩しによって相殺する損失処理案が認められました。その結果、当社の資本準備金は同額減少しました。

当社はA種優先株式、B種優先株式、G種優先株式(各種3回)と合計3,425,000株の優先株式の発行を決議し、すでに682,000株を発行しています(2005年3月31日時点では526,193株となっています)。

各種優先株主は、法令に定める場合を除き、株主総会において議決権を有していません。ただし、A及びG種(B種を除く)株主は、2009年度以降の各営業年度において、優先配当金として優先株式1株につき50,000円を支払います。

当社は、残余財産を分配するときは、各種優先株主に対し、支払い順位に従い、各種優先株式1株につき金100万円を支払います。

当社は、いつでも当社の一つ又はそれ以上の種類の株式の全部又は一部の買受け又は消却をすることができます。

11. 偶発債務

2004年3月31日現在での裏書手形の総額は12百万円です。

2005年3月31日及び2004年3月31日現在での保証債務等の総額はそれぞれ6,008百万円(55,947千米ドル)、6,721百万円です。2005年3月31日及び2004年3月31日現在での保証債務に準ずる債務の総額はそれぞれ3,449百万円(32,125千米ドル)、4,518百万円です。

12. 販売費及び一般管理費

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における販売費及び一般管理費は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
販売促進宣伝費	¥132,727	¥167,925	\$1,235,937
運搬賃	19,757	30,109	183,975
貸倒引当金繰入額	4,602	2,907	42,860
役員・従業員賃金諸手当	86,906	80,921	809,259
退職給付引当金繰入額	4,348	9,864	40,488
役員退職慰労引当金繰入額	796	738	7,420
減価償却費	14,150	12,148	131,765
研究開発費	68,775	68,874	640,429
その他	111,011	82,249	1,033,721
合計	¥443,076	¥455,739	\$4,125,859

13. 営業外損益

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における営業外損益の純額は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
投資有価証券売却益	¥ 1,331	¥39,431	\$ 12,401
有形固定資産及び無形固定資産の売却・棄却による損失	(16,189)	(4,022)	(150,755)
減損損失	(84,376)	(527)	(785,699)
早期退職金	(16,283)	(3,190)	(151,629)
連結調整勘定償却	1,441	1,560	13,421
構造改革損失引当金	(29,530)	—	(274,983)
たな卸資産評価損	(28,043)	—	(261,136)
特別対策費	(25,247)	—	(235,103)
新株発行費	(12,854)	—	(119,703)
株式譲渡契約に基づく損失補償	(74,736)	—	(695,935)
その他	(17,188)	(6,832)	(160,060)
	¥(301,678)	¥26,419	\$(2,809,184)

14. キャッシュ・フロー情報の補足的開示

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における現金及び現金同等物は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
現金及び預金	¥307,474	¥173,514	\$2,863,160
預金期間が3ヵ月を超える定期預金	(16,791)	(2,161)	(156,363)
有価証券(取得日から3ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資)	4,220	10,558	39,297
現金及び現金同等物	¥294,903	¥181,911	\$2,746,094

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における純利息支払額はそれぞれ15,927百万円(148,314千米ドル)、15,232百万円です。2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における法人税等支払額はそれぞれ4,675百万円(43,535千米ドル)、5,260百万円です。

連結キャッシュ・フロー計算書の投資活動におけるキャッシュ・フローには、リース車両の取得による支出が2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度でそれぞれ16,061百万円(149,558千米ドル)、45,059百万円含まれています。また、リース車両の売却による収入が2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度でそれぞれ36,276百万円(337,797千米ドル)、64,998百万円含まれています。

連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動におけるキャッシュ・フローには、販売金融に係る債権による支出が2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度でそれぞれ95,011百万円(884,730千米ドル)、257,773百万円含まれています。また、販売金融債権に係る債権の回収による収入が2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度でそれぞれ223,580百万円(2,081,953千米ドル)、211,608百万円含まれています。

15. リース取引

借主側

現在オペレーティング・リース取引として会計処理しているファイナンス・リース取引に対して、ファイナンス・リース取引の会計処理を適用したと想定した場合に連結貸借対照表に計上されていた2005年3月31日現在のリース物件の取得価額相当額、減価償却費累計相当額及び期末残高相当額は以下の通りです。ただし、リース物件の所有権が借主に移転すると認められるファイナンス・リース取引は、オペレーティング・リースとして処理しています。

(a) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額

	2005年			2004年		
	取得価額 相当額	減価償却 累計額 相当額	期末残高 相当額	取得価額 相当額	減価償却 累計額 相当額	期末残高 相当額
工具器具備品	¥31,275	¥23,033	¥ 8,242	¥40,392	¥26,322	¥14,070
その他	5,372	2,432	2,940	5,256	2,693	2,563
合計	¥36,648	¥25,466	¥11,182	¥45,649	¥29,015	¥16,634

単位:百万円

	2005年		
	取得価額 相当額	減価償却 累計額 相当額	期末残高 相当額
工具器具備品	\$291,235	\$214,483	\$ 76,751
その他	50,030	22,652	27,378
合計	\$341,266	\$237,136	\$104,129

単位:千米ドル

(b) 未経過リース料期末残高相当額

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
1年以内	¥ 7,350	¥ 9,542	\$ 68,447
1年超	9,933	14,121	92,498
合計	¥17,283	¥23,663	\$160,945

(c) 支払リース料、減価償却費相当額及び支払利息相当額

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
支払リース料	¥10,156	¥12,861	\$94,578
減価償却費相当額	8,483	13,075	78,994
支払利息相当額	522	608	4,868

(d) 減価償却費相当額の算定方法

主としてリース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定率法によっています。

(e) 利息相当額の算定方法

リース料総額とリース物件の取得価額相当額の差額を利息相当額とし、各期への配分方法については、利息法によっています。

2005年及び2004年3月31日現在での当社及び連結子会社による借主として契約したオペレーティング・リース取引は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
1年以内	¥15,456	¥11,260	\$143,924
1年超	46,697	36,964	434,839
合計	¥62,153	¥48,224	\$578,763

貸主側

2005年及び2004年3月31日現在での当社及び連結子会社による貸主として契約したオペレーティング・リース取引は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
1年以内	¥20,741	¥27,063	\$193,137
1年超	22,215	35,714	206,866
合計	¥42,956	¥62,778	\$400,003

16. デリバティブ取引

(a) 取引の内容

当社グループの利用しているデリバティブ取引は、通貨関連では為替予約取引及び通貨オプション、通貨金利スワップ取引、金利関連では金利スワップ取引です。

当社グループは、財務上発生している為替リスク及び金利リスクをヘッジする目的で導入し、投機的な取引及び短期的な売買損益を得る取引の利用は行っていません。

(b) 取引に係るリスクの内容

当社及び連結子会社は、デリバティブ取引の相手方が取引を履行しない場合には損失を被る可能性があります、信用力の高い金融機関とのみ取引を行っているため、当該損失額が多額になる可能性は低いと考えています。契約額等は受渡額ではないため、必ずしもデリバティブ取引のリスクの量を表すものではありません。

全ての取引はヘッジ目的で行っていますが、利用している金利スワップ取引のうち、受取固定・支払変動の取引に関しては、将来の金利変動に係るリスクがあります。当社及び連結子会社は、変動が大きく経営に重大な影響を及ぼすような取引は行っていません。

(c)取引管理体制

当社においては、投機的な取引及び短期的な売買損益を得る取引の利用は行っていませんが、実際の取引に際しては、事前に財務統括部門担当の承認を得て実施しています。また、連結子会社においては、必要に応じ当社に当該取引実施の判断を仰いだ上で、各社の決済基準の定めに従い、財務担当責任者の承認を得て実施しています。

ヘッジ会計が適用された取引を除き、2005年及び2004年3月31日現在のデリバティブ取引の契約額等及び時価を示すと、以下の通りです。

[為替予約取引]

	2005年			2004年		
	契約額等	時価	評価損益	契約額等	時価	評価損益
単位:百万円						
為替予約取引:						
売建:						
米国ドル	¥14,033	¥13,867	¥ 166	¥ 7,042	¥ 6,825	¥ 216
ユーロ	18,328	18,690	(362)	7,897	7,721	175
英国ポンド	2,284	2,351	(66)	12,478	12,604	(126)
カナダドル	967	1,034	(66)	5,705	5,677	28
オーストラリアドル	2,920	3,172	(251)	—	—	—
日本円	13,444	13,199	245	10,105	10,104	0
買建:						
日本円	10,950	10,900	(49)	2,474	2,491	17
合計			¥(385)			¥ 311

	2005年		
	契約額等	時価	評価損益
単位:千米ドル			
為替予約取引:			
売建:			
米国ドル	\$130,677	\$129,129	\$ 1,547
ユーロ	170,670	174,044	(3,373)
英国ポンド	21,273	21,895	(621)
カナダドル	9,009	9,633	(623)
オーストラリアドル	27,197	29,537	(2,339)
日本円	125,195	122,912	2,283
買建:			
日本円	101,966	101,504	(462)
合計			\$(3,590)

[通貨オプション]

	2005年			2004年		
	想定元本	時価	含み益(損)	想定元本	時価	含み益(損)
単位:百万円						
通貨オプション:						
売建						
米国ドル・コール	—			¥46,234		
	—	—	—	(457)	¥584	¥(127)
買建:						
米国ドル・プット	—			46,234		
	—	—	—	(457)	380	(77)
合計			—			¥(204)

	2005年		
	想定元本	時価	含み益(損)
単位:千米ドル			
通貨オプション:			
売建			
米国ドル・コール	—		
	—	—	—
買建:			
米国ドル・プット	—		
	—	—	—
合計			—

[通貨金利スワップ取引]

	2005年			2004年		
	契約額等	時価	評価損益	契約額等	時価	評価損益
単位:百万円						
通貨金利スワップ取引:						
支払日本円・受取米ドル	¥2,166	¥(16)	¥(16)	¥3,595	¥(387)	¥(387)
支払タイバーツ・受取米ドル	3,157	1	1	5,547	(128)	(128)
合計			¥(15)			¥(516)

	2005年		
	契約額等	時価	評価損益
単位:千米ドル			
通貨金利スワップ取引:			
支払日本円・受取米ドル	\$20,177	\$(151)	\$(151)
支払タイバーツ・受取米ドル	29,404	11	11
合計			\$(140)

全ての通貨金利スワップ取引は満期1年超の取引です。

[金利スワップ取引]

	2005年			2004年		
	契約額等	時価	評価損益	契約額等	時価	評価損益
金利スワップ取引:						
支払固定・受取変動	¥129,869	¥113	¥113	¥150,608	¥(1,215)	¥(1,215)
支払変動・受取固定	61,428	139	139	14,241	531	531
合計			¥252			¥ (683)

単位:百万円

	2005年		
	契約額等	時価	評価損益
金利スワップ取引:			
支払固定・受取変動	\$1,209,325	\$1,053	\$1,053
支払変動・受取固定	572,012	1,295	1,295
合計			\$2,348

単位:千米ドル

上記の金利スワップに含まれるのは、2005年及び2004年3月31日現在にそれぞれ、103,008百万円(959,202千米ドル)、45,446百万円の想定元本額を有する満期1年超の取引です。

17. 退職給付会計

当社及び連結子会社は、確定給付型の制度として、厚生年金基金制度、適格退職年金制度及び退職一時金制度を設けています。また、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。なお、一部の海外子会社においては確定拠出型の制度を設けています。当連結会計年度において、国内連結子会社の合併・連結範囲の変更等により、それぞれ退職一時金制度が11社分、適格退職年金制度が8社分減少しています。この結果、当連結会計年度末現在、当社及び連結子会社全体で退職一時金制度については43社が有しており、また、厚生年金基金は4基金、適格退職年金は46年金(それぞれグループ内の基金の連合設立・総合設立、年金の共同委託契約の重複分を控除後)を有しています。

退職給付債務などの計算の基礎に関する事項は以下の通りです。

- a. 退職給付見込額の期間配分方法 期間定額基準
- b. 割引率

国内会社	1.5%~2.5%
海外会社	6.0%~6.3%
- c. 期待運用収益率

国内会社	0.8%~4.0%
海外会社	8.0%~8.5%

当社及び連結子会社の従業員に対する退職給付債務は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
退職給付債務	¥(173,805)	¥(186,990)	\$(1,618,451)
年金資産	45,628	54,460	424,882
未積立退職給付債務	(128,177)	(132,529)	(1,193,569)
未認識数理計算上の差異	20,362	19,668	189,610
未認識過去勤務債務	11,449	6,605	106,618
連結貸借対照表計上額純額	(96,365)	(106,255)	(897,340)
前払年金費用	2,929	4,866	27,283
退職給付引当金	¥ (99,295)	¥(111,121)	\$ (924,624)

自社の抛出に対応する年金資産の額を合理的に計算することができない複数事業主制度について、掛金抛割割合等により計算した年金資産額には、2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度でそれぞれ3,708百万円(34,536千米ドル)、3,627百万円が含まれていません。一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における当社及び連結子会社の従業員に対する確定給付制度に基づく退職給付費用は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
勤務費用	¥ 9,086	¥11,718	\$ 84,613
利息費用	4,803	5,175	44,731
期待運用収益	(2,158)	(2,549)	(20,101)
数理計算上の差異の費用処理	781	2,673	7,281
過去勤務債務の費用処理	708	347	6,599
その他	428	5,363	3,987
退職給付費用	¥13,650	¥22,729	\$127,113

上記退職給付費用以外に、割増退職金として、2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度でそれぞれ16,283百万円(151,629千米ドル)、3,190百万円を特別損失として計上しています。

18. 税効果会計関係

当社及び国内連結子会社において、2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における課税所得に対して法人税、住民税及び事業税が課せられ、その結果、法定実効税率はそれぞれ40.3%、41.6%となっています。海外連結子会社の法人税は、各国の法定税率に基づいて計算されています。

2005年及び2004年3月31日時点において連結納税制度を適用しています。

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における税効果会計適用後の法人税等の負担率と法定実効税率の差異の内容は以下の通りです。

	単位:%	
	2005年	2004年
法定実効税率	40.3	41.6
評価性引当額の増益及び欠損金の利用による影響等	(42.4)	(211.3)
持分法による投資利益	1.1	8.9
連結調整勘定の償却	(0.1)	0.8
北米連結子会社の税効果適用による影響	1.1	(8.3)
永久差異	(0.1)	(2.1)
関係会社株式売却による影響	0.1	(2.1)
その他	4.3	(6.1)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	4.3	(178.6)

2005年及び2004年3月31日現在の繰延税金資産及び負債の主な原因別内訳は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル	
	2005年	2004年	2005年	
繰延税金資産:				
税務上の繰越欠損金	¥ 308,079	¥ 162,820	\$ 2,868,790	
退職給付引当金損金算入限度超過	41,411	41,663	385,622	
貸倒引当金損金算入限度超過	31,270	32,635	291,182	
製品保証引当金損金算入限度超過	19,468	17,865	181,283	
買掛金(保証工事費用)	13,339	15,279	124,213	
その他	116,985	95,251	1,089,352	
評価性引当額	(483,085)	(285,943)	(4,498,421)	
繰延税金資産合計	47,468	79,573	442,023	
繰延税金負債:				
固定資産圧縮積立金	(1,486)	(12,693)	(13,843)	
その他有価証券評価差額	(6,145)	(3,291)	(57,228)	
全面時価評価法に基づく土地評価額	(5,921)	(6,338)	(55,142)	
加速度償却費	(30,448)	(42,029)	(283,535)	
その他	(12,393)	(15,543)	(115,406)	
繰延税金負債合計	(56,396)	(79,896)	(525,156)	
繰延税金資産の純額	¥ (8,927)	¥ (323)	\$ (83,132)	

2005年及び2004年3月31日現在の繰延税金資産(負債)の純額は、連結貸借対照表の以下の項目に含まれています。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
流動資産―「繰延税金資産」	¥ 1,799	¥ 4,979	\$ 16,761
固定資産―「繰延税金資産」	6,730	19,721	62,676
流動負債―「繰延税金負債」	(100)	(273)	(936)
固定負債―「繰延税金負債」	(17,357)	(24,751)	(161,633)
繰延税金資産の純額	¥ (8,927)	¥ (323)	\$ (83,132)

19. セグメント情報

(a) 事業の種類別セグメント

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における当社及び連結子会社の事業の種類別セグメント情報は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
売上高:			
自動車事業	¥2,086,053	¥2,443,342	\$19,425,023
金融事業	40,193	72,626	374,271
計	2,126,246	2,515,968	19,799,294
消去等	(3,619)	3,481	(33,708)
連結	¥2,122,626	¥2,519,449	\$19,765,586
営業損失:			
自動車事業	¥ (104,305)	¥ (50,864)	\$ (971,278)
金融事業	(21,066)	(49,880)	(196,165)
計	(125,371)	(100,745)	(1,167,444)
消去等	(3,172)	3,892	(29,539)
連結	¥ (128,544)	¥ (96,852)	\$ (1,196,983)
資産:			
自動車事業	¥1,601,183	¥1,784,453	\$14,909,985
金融事業	273,412	485,540	2,545,973
計	1,874,595	2,269,994	17,455,958
消去等	(285,309)	(240,958)	(2,656,756)
連結	¥1,589,286	¥2,029,035	\$14,799,202
減価償却費:			
自動車事業	¥ 75,258	¥ 108,051	\$ 700,792
金融事業	22,226	31,419	206,967
連結	¥ 97,484	¥ 139,471	\$ 907,760
資本的支出:			
自動車事業	¥ 128,592	¥ 113,907	\$ 1,197,430
金融事業	16,061	37,015	149,558
連結	¥ 144,653	¥ 150,923	\$ 1,346,988

(b)所在地別セグメント

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における当社及び連結子会社の事業の所在地別セグメント情報は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
売上高:			
日本	¥1,258,275	¥1,564,860	\$11,716,876
北米	435,311	599,675	4,053,559
欧州	670,218	656,241	6,240,976
アジア	198,554	183,767	1,848,909
その他	160,677	181,958	1,496,204
計	2,723,037	3,186,503	25,356,526
消去等	(600,411)	(667,054)	(5,590,939)
連結	¥2,122,626	¥2,519,449	\$19,765,586
営業利益(又は営業損失):			
日本	¥ (73,561)	¥ 19,933	\$ (684,996)
北米	(74,256)	(125,970)	(691,465)
欧州	(192)	14,105	(1,794)
アジア	21,602	12,415	201,157
その他	(11,448)	(16,732)	(106,611)
計	(137,857)	(96,248)	(1,283,709)
消去等	9,313	(604)	86,726
連結	¥ (128,544)	¥ (96,852)	\$ (1,196,983)
資産:			
日本	¥1,188,913	¥1,197,472	\$11,070,991
北米	309,933	676,349	2,886,053
欧州	194,170	257,556	1,808,089
アジア	101,681	86,514	946,847
その他	74,898	82,830	697,446
計	1,869,598	2,300,723	17,409,428
消去等	(280,312)	(271,687)	(2,610,226)
連結	¥1,589,286	¥2,029,035	\$14,799,202

(c) 海外売上高

海外売上高は、当社及び連結子会社の本邦以外の国又は地域における売上高であり、2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における海外売上高及び連結売上高に占める海外売上高の割合は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
海外売上高:			
北米	¥ 441,441	¥ 600,770	\$ 4,110,641
欧州	667,778	661,967	6,218,257
アジア	258,331	304,429	2,405,549
その他	342,184	330,974	3,186,371
計	¥1,709,736	¥1,898,141	\$15,920,818
連結売上高	¥2,122,626	¥2,519,449	\$19,765,586

	(%)	(%)
連結売上高に占める海外売上高の割合:		
北米	20.8	23.8
欧州	31.4	26.3
アジア	12.2	12.1
その他	16.1	13.1
計	80.5	75.3

20. 関連当事者との取引

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における当社の関連当事者との取引は以下の通りです。

2005年

属性:	主要株主
会社の名称:	ダイムラークライスラー・アーゲー
住所:	ドイツ、シュツットガルト
資本金:	2,633百万ユーロ
事業の内容又は職業:	自動車その他の輸送用機器の製造・販売
議決権等の被所有割合(%):	直接 12.9
役員の兼任等:	マネージメントボードメンバー1名
事業上の関係:	乗用車の開発・生産・販売などに関する国際提携
取引の内容:	三菱ふそう株式譲渡契約に基づく損失補完
取引金額:	64,212百万円
科目:	未払金及び未払費用
期末残高:	23,249百万円 (i)を参照のこと

2004年

	(a)	(b)
属性:	その他の関係会社	関連会社
会社の名称:	ダイムラークライスラー・アーゲー	三菱ふそうトラック
住所:	ドイツ、シュツットガルト	東京都港区
資本金:	2,633百万ユーロ	20,000百万円
事業の内容又は職業:	自動車その他の輸送用機器の製造・販売	トラック・バス並びにその構成部品の開発・設計・製造・組立・売買等
議決権等の被所有割合(%):	直接33.7 間接 3.2	20.0
役員の兼任等:	マネージメントボードメンバー1名	取締役1名
事業上の関係:	乗用車の開発・生産・販売などに関する国際提携	エンジン及びトランスミッション等部品の売買
取引の内容:	関係会社株式の売却	資金預り取引
取引金額:	売却代金 52,360百万円 売却益 499百万円	資金預り取引 275,000百万円 資金預り取引に係る利息の支払 125百万円
科目:	—	その他流動負債
期末残高:	— (i)を参照のこと	— (ii)を参照のこと

(i) 上記取引については、当該会社の純資産額に基づき、交渉により決定しています。

(ii) 当連結会計年度中の当該預り金の最大残高は、60,000百万円です。

21. 1株当たり当期純損失金額と純資産額

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度における普通株式1株当たりの当期純損失と純資産は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
普通株式1株当たり当期純損失:			
基本	¥(194.36)	¥(145.22)	\$(1.81)
潜在株式調整後	—	—	—
普通株式1株当たり純資産額	(47.34)	20.20	(0.44)

2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度の潜在株式調整後の普通株式1株当たり当期純損益については、潜在株式は存在するものの、1株当たり当期純損失であるため記載していません。

普通株式1株当たり当期純損益及び潜在株式調整後当期純損益の算定上の基礎は、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2005年	2004年	2005年
当期純損失	¥(474,785)	¥(215,424)	\$(4,421,136)
普通株式に帰属しない金額	—	—	—
普通株式に係る当期純損益	¥(474,785)	¥(215,424)	\$(4,421,136)
期中平均株式数(単位:千株)	2,442,864	1,483,429	2,442,864

独立監査人の監査報告書

三菱自動車工業株式会社取締役会 御中

当監査法人は、三菱自動車工業株式会社及び連結子会社の日本円で表示された2005年及び2004年3月31日現在の連結貸借対照表、並びに2005年及び2004年3月31日に終了した各連結会計年度の連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は監査をベースとした連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。これらの基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積り評価を含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

監査の結果、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる会計処理の原則及び手続に準拠して、三菱自動車工業株式会社及び連結子会社の2005年及び2004年3月31日現在の連結財政状態並びに同日をもって終了した各連結会計の連結経営成績及び連結キャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

追加情報

注記「継続企業の前提に重要な疑義を抱かせる事象又は状況」のとおり、2005年及び2004年3月31日に終了した連結会計年度において、三菱自動車工業株式会社はそれぞれ474,785百万円、215,424百万円の大幅な当期純損失を計上した。結果、継続企業の前提に関する重要な疑義が生じている。この事態を是正するための経営計画、その他の施策は、注記1のとおりである。連結財務諸表はかかる事象又は状況、及びそれによって生ずる重大な疑義が及ぼす影響を反映しないことを前提に作成された。

添付の2005年3月31日に終了した連結会計年度の連結財務諸表に記載されている米国ドル金額は、便宜のため示したものである。当監査法人の監査は日本円金額から米国ドル金額への換算の検証を含み、当該換算は連結財務諸表の注記3に記載されている方法により行われているものと認める。

2005年6月23日

日本国 東京
新日本監査法人

三菱自動車工業株式会社及び連結子会社の連結財務諸表作成の基礎となる重要な事項（準拠している日本の会計処理の原則及び手続）を説明している連結財務諸表の注記2(a)を参照のこと。

(日本語版注:アニュアル・レポートの正本は英語版であり、日本語版の連結財務諸表並びに監査報告書は読者の便宜のために単に翻訳したものである。)

連結子会社・関連会社

2005年3月31日現在

日本における連結子会社

名称	資本金(百万円)	事業の内容	議決権の所有割合(%)*
北海道三菱自動車販売株式会社	1,750	自動車の販売	100.0
札幌三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
岩見沢三菱自動車販売株式会社	60	自動車の販売	100.0
空知三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
旭川三菱自動車販売株式会社	90	自動車の販売	100.0
岩手三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
仙台三菱自動車販売株式会社	120	自動車の販売	100.0
福島三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
郡山三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
群馬中央三菱自動車販売株式会社	80	自動車の販売	100.0
栃木三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
南茨城三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
埼玉三菱自動車販売株式会社	500	自動車の販売	100.0
埼玉中央三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
東京三菱自動車販売株式会社	3,263	自動車の販売	100.0
神奈川三菱自動車販売株式会社	1,025	自動車の販売	100.0
川崎三菱自動車販売株式会社	882	自動車の販売	100.0
山梨三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
松本三菱自動車販売株式会社	160	自動車の販売	100.0
愛知中央三菱自動車販売株式会社	50	自動車の販売	99.1
岐阜三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	82.5
石川三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
近畿三菱自動車販売株式会社	1,083	自動車の販売	100.0
河南三菱自動車販売株式会社	180	自動車の販売	100.0
西鳥取三菱自動車販売株式会社	40	自動車の販売	100.0(15.4)
岡山三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	65.0
広島中央三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	97.8
島根三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	97.2
新山口三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
松山三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
大分三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
宮崎中央三菱自動車販売株式会社	40	自動車の販売	90.7
長崎三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	100.0
鹿児島中央三菱自動車販売株式会社	90	自動車の販売	99.3
北海道三菱自動車部品販売株式会社	150	自動車部品の販売	90.0(45.0)
東北三菱自動車部品販売株式会社	200	自動車部品の販売	62.0(15.0)
みちのく三菱自動車部品販売株式会社	100	自動車部品の販売	71.0(21.0)
北関東三菱自動車部品販売株式会社	100	自動車部品の販売	75.0(25.0)
埼玉三菱自動車部品販売株式会社	60	自動車部品の販売	90.4(32.7)
東京三菱自動車部品販売株式会社	100	自動車部品の販売	100.0(30.0)
東関東三菱自動車部品販売株式会社	100	自動車部品の販売	56.0(10.0)
神奈川三菱自動車部品販売株式会社	100	自動車部品の販売	100.0(44.4)
信越三菱自動車部品販売株式会社**	200	自動車部品の販売	50.0(15.0)
北陸三菱自動車部品販売株式会社	150	自動車部品の販売	65.8(21.5)
東中国三菱自動車部品販売株式会社	150	自動車部品の販売	83.0(43.0)
西中国三菱自動車部品販売株式会社	150	自動車部品の販売	55.0(5.0)
四国三菱自動車部品販売株式会社**	100	自動車部品の販売	50.0
パジェロ製造株式会社	610	自動車及び部品の製造・販売	100.0
菱自用品販売株式会社	20	自動車用品、空調機器、他の販売	100.0
三菱自動車テクノサービス株式会社	400	自動車整備他	100.0
三菱自動車ロジスティクス株式会社	300	自動車の輸送・保管及び梱包他	75.0
三菱自動車エンジニアリング株式会社	350	自動車及び部品の設計・試験他	100.0
水菱プラスチック株式会社	100	自動車部品の製造・販売	100.0

海外における主な連結子会社

名称	国、地域	資本金	事業の内容	議決権の所有割合(%)*
ネザールズ・カー・ビー・ブイ	オランダ	250,012千ユーロ	自動車及び部品の製造・販売	100.0(15.0)
ミツビシ・モーターズ・ヨーロッパ・ビー・ブイ	オランダ	1,282,863千ユーロ	持株会社・自動車及び部品の輸入・販売他	100.0
ミツビシ・モーター・アールアンドディー・オブ・ヨーロッパ・ジー・エム・ビー・エイチ	ドイツ	767千ユーロ	自動車関連調査・試験・研究他	100.0(100.0)
ミツビシ・モーター・セールス・ネザールズ・ビー・ブイ	オランダ	6,807千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
ミツビシ・モーター・ドイッチェランド・ジー・エム・ビー・エイチ	ドイツ	30,000千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
ミツビシ・モーター・セールス・スウェーデン・エイビー	スウェーデン	5,545千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
ミツビシ・モーター・セールス・デンマーク・エイエス	デンマーク	33,051千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
エムエムシー・オートモビلز・エス・エス・エー	スペイン	1,204千ユーロ	自動車の輸入・販売	75.0(75.0)
ミツビシ・モーターズ・フランス・エス・エー・エス	フランス	22,710千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
ミツビシ・モーターズ・ベルギー・エヌ・ブイ	ベルギー	3,000千ユーロ	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
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	アメリカ	2,000千米ドル	自動車関連調査・試験・研究他	100.0(100.0)
ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インク	アメリカ	398,812千米ドル	自動車の輸入・製造・販売	100.0
ミツビシ・モーターズ・クレジット・オブ・アメリカ・インク	アメリカ	1,220,000千米ドル	自動車販売金融・リース業	100.0(100.0)
ミツビシ・モーター・セールス・オブ・カナダ・インク	カナダ	1,291千米ドル	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
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	47,500千米ドル	自動車の輸入・販売	100.0
エムエムシー・ホールディング・ニュー・ジーランド・リミテッド	ニュージーランド	48,000千ニュージーランドドル	持株会社	100.0
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	38,188千ニュージーランドドル	自動車の輸入・販売	100.0(100.0)
ミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッド	オーストラリア	1,039,934千オーストラリアドル	自動車の輸入・組立・販売	100.0
エムエムシー・インターナショナル・ファイナンス(ネザールズ)・ビー・ブイ	オランダ	136千ユーロ	資金調達及びグループファイナンス等	100.0
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	1,640,000千フィリピンペソ	自動車の輸入・組立・販売	51.0
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	350,000千フィリピンペソ	自動車トランスミッションの製造	84.7(79.4)
ミツビシ・モーターズ(タイランド)・カンパニー・リミテッド	タイ	7,000,000千バーツ	自動車の輸入・組立・販売	99.8
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	20,000千バーツ	自動車エンジンの製造	100.0(100.0)
ミツビシ・モーター・パーツ・セールス・オブ・ガルフ・エアセットイー	U.A.E.	10,000千UAEディルハム	自動車部品の輸入・販売	100.0

その他海外子会社34社

日本における持分法適用関連会社

名称	資本金(百万円)	事業の内容	議決権の所有割合(%)*
函館三菱自動車販売株式会社***	480	自動車の販売	16.9
室蘭三菱自動車販売株式会社	100	自動車の販売	29.0(29.0)
十勝三菱自動車販売株式会社	60	自動車の販売	35.0
盛岡三菱自動車販売株式会社	48	自動車の販売	21.5
茨城三菱自動車販売株式会社	30	自動車の販売	40.0
名北三菱自動車販売株式会社	70	自動車の販売	28.6
三重三菱自動車販売株式会社	58	自動車の販売	24.8
香川三菱自動車販売株式会社	50	自動車の販売	23.0
伊予三菱自動車販売株式会社	30	自動車の販売	22.2
宇和島三菱自動車販売株式会社	30	自動車の販売	26.7
宮崎三菱自動車販売株式会社	60	自動車の販売	38.8
三菱オートクレジット・リース株式会社	960	自動車販売金融及びリース・レンタル業	43.3

海外における主な持分法適用関連会社

名称	国名	資本金	事業の内容	議決権の所有割合(%)*
エムディシー・パワー・ジー・エム・ビー・エイチ	ドイツ	500千ユーロ	自動車エンジンの製造	50.0
ミツビシ・モーターズ・ドゥ・ボルトガル・エス・エー	ポルトガル	16,526千ユーロ	自動車の輸入・販売	50.0(50.0)
ビー・ティー・ミツビシ・クラム・ユダ・モーターズ・アンド・マニュファクチャリング	インドネシア	11,451百万ルピア	自動車部品の製造・販売	32.3
ピナ・スター・モーターズ・コーポレーション	ベトナム	16,000千米ドル	自動車及び部品の製造・販売	25.0
クアラプラ・(マレーシア) センドリアン・ベルハッド	マレーシア	2,000千マレーシアリンギット	持株会社	25.0
ネーションワイド・ディストリビューション・サービス(タイランド)・カンパニー・リミテッド	タイ	20,000千バーツ	タイ国内での車両運搬	49.0(49.0)

その他海外関連会社9社

(注) * 議決権の所有割合欄の()内は、間接所有割合で内数。
 ** 持分は100分の50以下であるが、実質的に支配しているため子会社としたものである。
 *** 持分は100分の20未満であるが、実質的な影響力を持っているため関連会社としたものである。

連結子会社・関連会社

株式関連情報

2005年3月31日現在

株式の状況

資本金	642,300百万円
発行済株式総数	4,254,521,405株(含む優先株式)
株主数	215,332名

種類	発行数(株)	株主数
普通株式	4,253,995,212	215,310
優先株式		
第1回A種優先株式	130,000	4
第2回A種優先株式	35,000	8
第3回A種優先株式	1,000	1
第2回B種優先株式	11,000	1
第3回B種優先株式	40,600	2
第1回G種優先株式	130,000	2
第2回G種優先株式	168,393	3
第3回G種優先株式	10,200	1

大株主の状況

大株主の氏名又は名称	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
三菱重工業株式会社	580,683	13.65
三菱商事株式会社	571,065	13.42
ダイムラー・クライスラー・アーゲー	548,372	12.89
フェニックス・キャピタル・パートナーズ・ワン株式会社	300,000	7.05
フェニックス・キャピタル・パートナーズ・フォー株式会社	240,000	5.64
株式会社東京三菱銀行	203,949	4.79
フェニックス・キャピタル・パートナーズ・ツー株式会社	150,000	3.52
ジェー・ピー・モルガン・セキュリティーズ・リミテッド	59,995	1.40
フェニックス・キャピタル・パートナーズ・スリー株式会社	50,000	1.17
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	43,966	1.03
計	2,747,985	64.59

企業データ

2005年3月31日現在

会社名	三菱自動車工業株式会社
設立	1970年4月22日
本社	〒108-8410 東京都港区港南二丁目16番4号 TEL 03-6719-2111 FAX 03-6719-0014
技術センター	乗用車技術センター 岡崎地区 〒444-8501 愛知県岡崎市橋目町字中新切1 TEL 0564-31-3100 乗用車技術センター 京都地区 〒616-8501 京都府京都市右京区太秦巽町1 TEL 075-864-8000 乗用車技術センター 十勝研究所 〒080-0271 北海道河東郡音更町字長流枝22-1 TEL 0155-32-7111
デザインセンター	東京デザインスタジオ(2005年5月～) 〒108-8410 東京都港区港南二丁目16番4号 TEL 03-6719-2996
製作所	名古屋製作所 岡崎工場(組立) 〒444-8501 愛知県岡崎市橋目町字中新切1 TEL 0564-31-3100 水島製作所(組立) 〒712-8501 岡山県倉敷市水島海岸通1-1 TEL 086-444-4114 パワートレイン製作所 京都工場(エンジン、トランスミッション) 〒616-8501 京都府京都市右京区太秦巽町1 TEL 075-864-8000 パワートレイン製作所 滋賀工場(エンジン) 〒520-3212 滋賀県湖南市小砂町2-1 TEL 0748-75-3131
従業員数	連結:36,970人 単独:12,094人
上場証券取引所	東京証券取引所、大阪証券取引所
名義書換代理人	三菱信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
監査法人	新日本監査法人



発行

三菱自動車工業株式会社 広報・IR部

〒108-8410 東京都港区港南二丁目16番4号

TEL 03-6719-4206 (IR担当)

03-6719-4274 (企業広報担当)

FAX 03-6719-0059

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

Printed in Japan