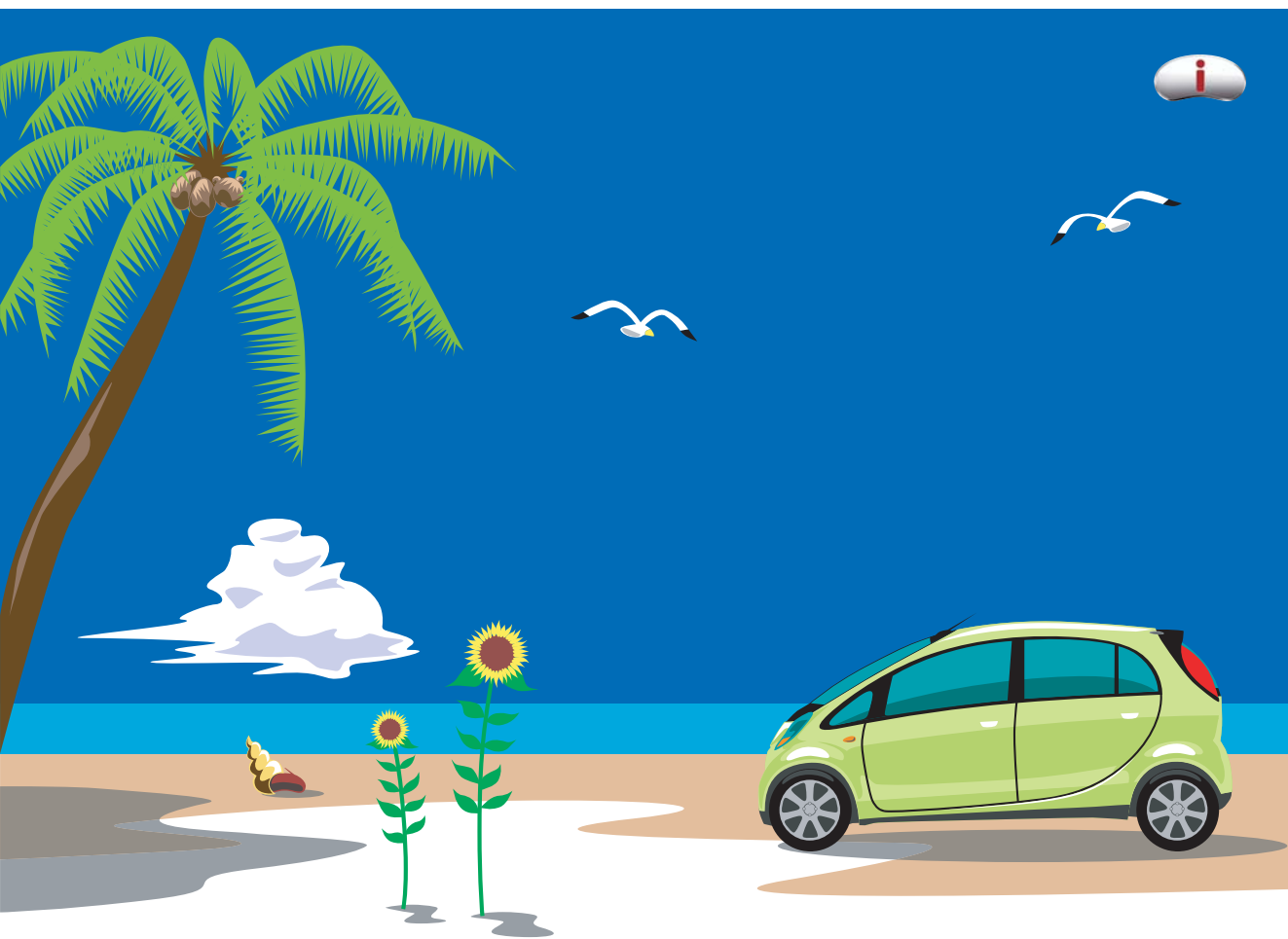


# ROUTE

[ルート]

三菱自動車工業株式会社

株主通信 平成 17 年度事業報告書  
平成 17 年 4 月 1 日から平成 18 年 3 月 31 日まで



クルマづくりの原点へ。



## 三菱自動車企業理念

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

当社は三菱グループ共通の経営指針である「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、「三菱自動車企業理念」を制定しています。全ての企業活動はこの企業理念に基づいて進めております。

\*「所期奉公」、「処事光明」、「立業貿易」

### 目次

P1	ごあいさつ
P5	再生計画ハイライト ・ 販売台数及び業績の推移 ・ 信頼回復活動の歩み
P7	品質向上への取り組み
P9	商品・キャンペーン情報
P13	環境への取り組み
P14	モータースポーツ
P15	決算の概要
P17	財務諸表（連結）
P20	財務諸表（単独）
P21	会社の概要 / 役員
P22	株主メモ

## ごあいさつ



取締役社長 益子 修

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。また、平素は格別のご高配を賜り、誠にありがとうございます。ここに、平成17年度事業報告書(平成17年4月1日から平成18年3月31日まで)として「株主通信 ROUTE (ルート)」をお届けいたします。

また、前号にて実施させていただきましたアンケートには、多数の方々からご回答とともに貴重なご意見、さらには叱咤激励のお言葉を頂戴いたしましたこと感謝申し上げます。皆様の三菱自動車再生への期待の強さを胸に刻み、再生計画推進のエネルギーとしていく所存です。

なお、平成17年度は、営業損益で黒字を達成いたしました。未だ最終損益では赤字であり、再生の途上にあります(P.15参照)。従いまして株主の皆様には大変申し訳なく存じますが、配当金につきましては、当期もその実施を見送ることとさせていただきます。何卒ご了承賜りますようお願い申し上げます。

## 平成17年度は、 1年前倒しで営業利益黒字化

平成17年度は、信頼回復と収益改善を2つの柱として、全役職員一丸となって三菱自動車再生計画で掲げた施策をひとつひとつ実行に移してきました。

信頼回復については、過去のリコール問題への必要な対応を終えたとともに、再発防止へ向けた改善施策の実行、『安全かつ安心なクルマ』づくり、企業倫理委員会への定期的な状況報告などを実施してきました。しかしながら、信頼回復の取り組みに終わりではなく、今後もこうした努力を継続していきたいと考えております( P.6参照 )。

収益改善の面では、販売台数で米国・豪州では苦戦いたしました。好調な日本、欧州でこれら地域の落ち込みをカバーし計画対比で98%まで挽回することができました。とりわけ日本では、平成17年10月に新型SUV「アウトランダー」、平成18年1月に新型軽自動車「(アイ)」と2つの新型車を投入し、いずれも順調に立ち上がったことが国内販売の回復に寄与いたしました。

売上高は、海外OEM供給台数の減少が大きく影響した結果、計画値には届かず、前年度並みの実績となりました。一方、営業損益は、前年度実績比1,145億円改善の140億円の損失を見込んでおりましたが、為替が円安で推移したことも追い風となり、これをさらに208億円上回る68億円の黒字となり、計画より1年前倒しで黒字化を達成いたしました( P.15参照 )。

### 課題は米国・豪州

平成17年度を終え、販売回復に時間を要している米国・豪州については当社再生へ向けた課題地域で

あると認識しております。前年度決算では、米国・豪州事業の一層の健全化と将来の損失リスクへの備えとして追加減損損失処理などを実施いたしました。これは、本年度以降の「体質の強化・転換」に資するものと考えております。また、損益への影響が大きい北米につきましては、平成18年1月より当社常務取締役の春成 敬を現地製造・販売子会社ミソビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インクの社長兼CEOに据え、当社との連携を一層強化するとともに、多数の経営スタッフを派遣し体制の強化を図っております。現在は、販売会社との信頼回復に注力しており、1月以降、米国における販売は徐々にではありますが、回復の兆しが見えてきております。

## 平成18年度は、 全ての損益項目を黒字へ

再生計画2年目となる平成18年度は、前年度にも増して世界の主要地域で新型車を積極投入いたします。そして、損益目標である営業利益430億円、経常利益210億円、当期利益80億円を達成し、全ての損益項目を黒字とする計画です。

この本年度目標達成に向け、各地域で以下の事業施策を推進していきます。

### 新型車攻勢を柱とした事業施策

まず、日本では、先進技術と斬新なスタイルで好調な販売が続いている「アウトランダー」、「(アイ)」の特別仕様車投入などによるロングセラー化と、新型車3車種(「eKワゴン」、「パジェロ」、「デリカ」)の投入により販売台数を前年度比4万5千台アップさせ、30万台突破を目指します。

北米については、これまで行ってきた適正なインセンティブ(販売奨励金)、適正なフリート販売(法人向け販売)、適正な在庫管理による「販売正常化」方針を堅持いたします。また、以前にも増してディーラーの声を聞き、ディーラーとの一体感を醸成することに努め、地域に密着した管理・販売サポートを強化いたします。また、「販売の原点」に立ち返り、商品知識・販売スキルのトレーニング強化などにより、販売品質・サービス品質の向上を図っていきます。新型車については、本年4月の「エクリプス・スパイダー」の他、11月には「アウトランダー」を、翌年3月には「ランサー」を投入する予定です。さらに、既存車種の特別仕様車の連続投入により、集客力・販売の向上を図ります。

欧州では、本年3月より販売を開始しているタイ生産の新型1トンピックアップが各国で好評を博しており、計画を上回る販売を目指します。この他、5月には「コルト コンバーチブル」、9月にはロシア等で米国生産の「ギャラン」、さらに10月には「パジェロ」、翌年1月には「アウトランダー」と、多数の新商品を市場に投入し一層の拡販を図る計画です。

アジア・その他地域においては、中国を重点市場と位置付け、強固なブランド力を積極的に活用し、事業基盤の拡充に努めます。具体的には、現地パートナー東南汽車への直接出資を機に三菱ブランド車の拡販を進めます。既に、同社において「ランサー」及び「スペースワゴン(シャリオグランディス)」の生産が

## 平成18年度の主な新型車等投入計画

### 【欧州】

新型1トンピックアップ<タイ製>  
(平成18年3月)  
新型「コルト コンバーチブル」  
(平成18年5月)  
新型「ギャラン」<米国製>  
(平成18年9月<ロシア等>)  
新型「パジェロ」<日本製>  
(平成18年10月)  
新型「アウトランダー」<日本製>  
(平成19年1月)

### 【アジア・その他】

中国:  
「ランサー」  
「スペースワゴン(シャリオグランディス)」

中南米・中東・アフリカ:  
新型1トンピックアップ<タイ製>  
新型「ギャラン」<米国製>

豪州:  
新型「パジェロ」<日本製>  
新型1トンピックアップ<タイ製>  
新型「アウトランダー」<日本製>  
「380(スリー・エイティ)」(新類別)

### 【北米】

新型「エクリプス・スパイダー」  
(平成18年4月)  
新型「アウトランダー」<日本製>  
(平成18年11月)  
新型「ランサー」<日本製>  
(平成19年3月)  
「ギャラン」等特別仕様車  
(平成18年4月から随時)

### 【日本】

「コルト」RALLIART Version-R  
(平成18年5月)  
「i(アイ)」特別仕様車  
(平成18年5月)  
「アウトランダー」特別仕様車  
(平成18年6月)  
新型「eKワゴン」(平成18年度上期)  
新型「パジェロ」(平成18年度下期)  
新型「デリカ」(平成18年度下期)

開始されております。また、中東・中南米・アフリカでは、タイ生産の新型1トンピックアップの輸出拡大や米国製「ギャラン」の投入により、安定的な収益の確保に努めていきます。さらに、豪州では、現地生産車「380」の新グレード追加投入に加え、新型3車種（「パジェロ」、「トライトン」、「アウトランダー」）を投入し、販売増加を図ります。

## グローバル生産体制の適正化

地域専用車を絞り込み、グローバル戦略車を拡大する商品戦略に合わせ、一層効率的な生産体制への取り組みを強化していきます。

まず国内の生産体制については、水島工場が生産している車種が国内及び海外とも好調で、過稼働状態であるのに対し、岡崎他の工場では稼働率が低迷するというアンバランスな状況にあります。この状況を打開し、販売機会喪失を避けるために水島工場から岡崎工場へ海外向け「アウトランダー」を移管し、岡崎工場での生産活動を今後も継続することといたしました。

また、海外においても余剰生産能力がある工場の生産規模を適正化するとともに、他地域向け出荷を行い稼働率の向上を図ります。具体的には、米国工場においてコスト削減の推進・生産性向上を図る一方、本年7月から中東・ロシア・中南米向けに「ギャラン」の輸出を開始し、稼働率の向上を図っていきます。また、オランダ工場（ネッドカー）においては、タイムラークライスラー社の小型車とともに「コルト」を生産しておりますが、同社の生産撤退意向表明を受け、当社の「コルト」だけで採算のとれる合理化を行うことを検討しております。また、稼働率を向上させるため、「コルト」のメキ

シコ・南アフリカへの輸出も検討しております。その他にも各生産拠点から他地域への出荷を開拓・拡大していくことで各生産拠点の活性化を図っていきます。

## 平成19年度、黒字体質の定着化に向けて

以上の施策をもとに平成18年度は全ての損益項目を黒字化したいと考えておりますが、平成19年度はこの黒字体質を定着させ、引き続き、安定かつ確実な成長を図ります。

なお、具体的な損益目標は三菱自動車再生計画公表時の数字を変更せず、営業利益740億円、経常利益530億円、当期利益410億円といたします。

再生計画も2年目に突入いたしました。今年度は米ドル安傾向に加え、原油高及び地域紛争に起因する世界経済の将来への不安もあり、事業環境はより厳しくなっております。その中で、前年度よりさらに高い目標を達成することは容易ではありません。しかしながら、この1年のがんばりと目標達成が再生への展望を切り開くと認識しており、まさに正念場の年と考えております。全役職員一丸となって三菱自動車再生計画達成に邁進いたしますので、どうか皆様におかれましても、今後とも倍旧のご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

平成18年6月

取締役社長

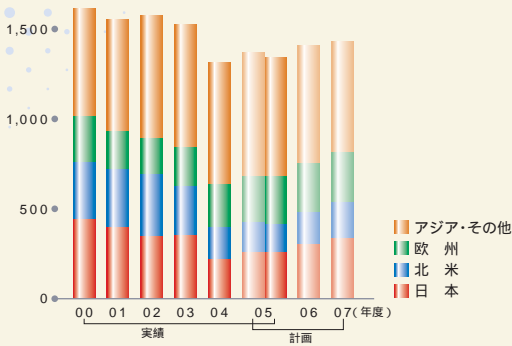
益子 修

# 再生計画ハイライト

## 販売台数及び業績の推移

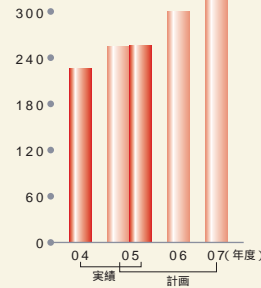
### 販売台数

(千台)  
2,000\*



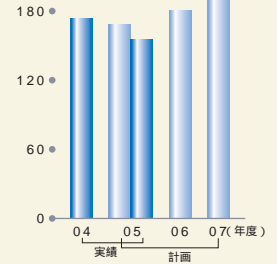
### 日本

(千台)  
360\*



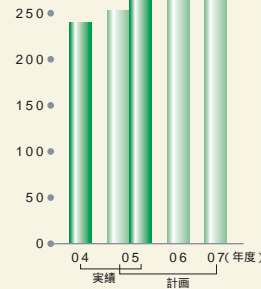
### 北米

(千台)  
240\*



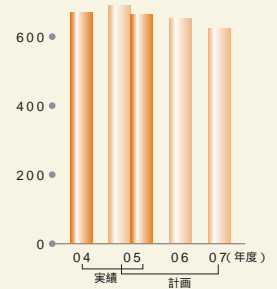
### 欧州

(千台)  
300\*



### アジア・その他

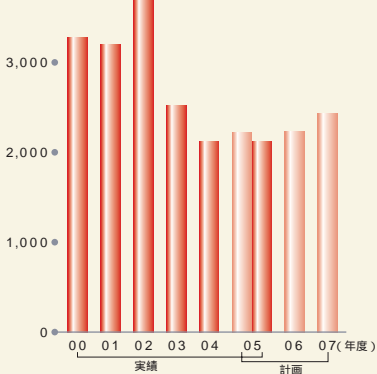
(千台)  
800\*



2005年度計画は、2005年11月10日において見直した数値を記載しています。  
2006年度計画及び2007年度計画は、2006年4月27日において見直した数値を記載しています。

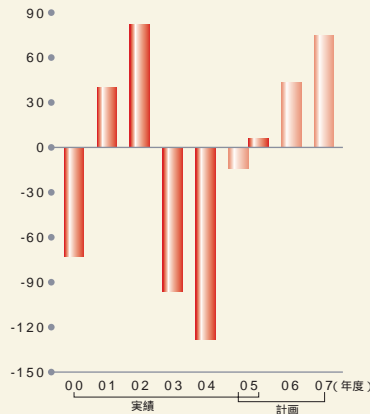
### 売上高

(十億円)  
4,000\*



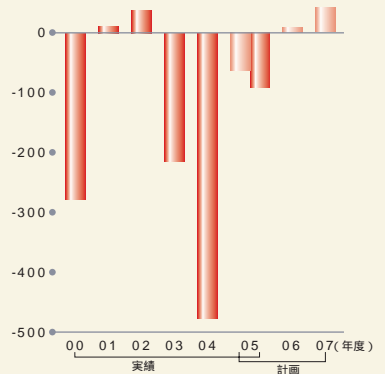
### 営業利益(又は営業損失)

(十億円)  
90\*



### 当期純利益(又は純損失)

(十億円)  
100\*



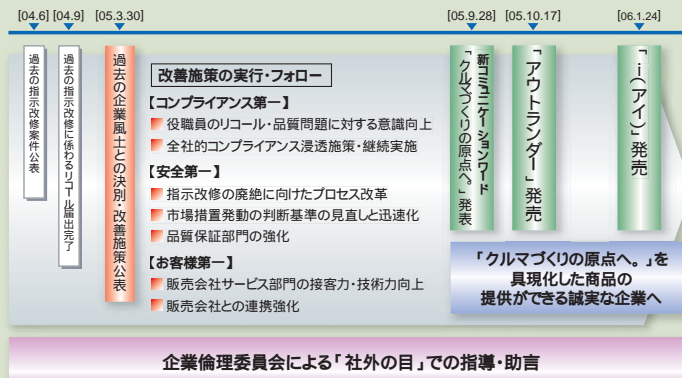
## 信頼回復活動の歩み

当社の信用を毀損する引き金となったリコール問題については、平成16年9月28日に過去の指示改修案件に係わる必要なリコールの届け出を終了しました。また平成17年3月にはリコール隠しに対する原因究明と、再発防止のための改善施策を発表し、一つの区切りをつけました。改善施策については、「コンプライアンス第一」、「安全第一」、「お客様第一」という大きなくくりで、合計

7項目の施策を実施しており、その実施状況を3か月ごとに国土交通省へ報告しています。

こうした改善施策をひとつひとつフォローしていくことは当然のことですが、自動車会社として、社会から真の信頼回復を得るためには、『安全かつ安心なクルマ』を製造し、適切なサービスを提供することで、お客様に誠実な企業だと納得していただくことが最も大切だと考えています。そして平成17年9月

### 信頼回復活動の歩み



には、このような考えを表現する新しいコミュニケーションワードとして「クルマづくりの原点へ。」を策定し、ステークホルダーの皆様への約束を明確化するとともに、社内に周知徹底しました。

また信頼回復に向けた全ての施策は、外部の専門家で構成された企業倫理委員会に状況を報告し、助言・指導をいただいています。

### 企業倫理委員会報告



企業倫理委員会  
委員長 松田 昇

平成17年度、企業倫理委員会は水島製作所の視察を含め合計10回開催し、延べ25項目の会社側報告を受け、それらひとつひとつに対し意見提示を行いました。情報管理や監査業務の迅速化など、早急な改善・強化が必要な項目もありましたが、企業倫理意識の全役職員への浸透を図るための多数の取り

組みや、安全かつ安心なクルマの製造等に向けた改善策への取り組みなど、コンプライアンス強化は一步ずつ進捗していると評価しています。

今後とも、真のコンプライアンス確立のため、「社外の目」で三菱自動車の取り組みを積極的に指導等していきたいと考えています。

# 品質向上への取り組み

「クルマづくりの原点へ。」これは当社の全役職員のクルマづくりへのこだわりを、ステークホルダーの皆様への約束と決意としてまとめあげたコミュニケーションワードです。今回は、当社の品質へのこだわりをいくつかご紹介させていただきます。

## MMDS(Mitsubishi Motors Development System)

クルマの品質を保証し、改善していくため、当社では平成13年11月以降、「MMDS(Mitsubishi Motors Development System)」をクルマづくりの全てのプロセスに導入しています。全てのプロセスとは、クルマのコンセプト立案から市場投入までを包括したものであり、開発プロセスあるいは生産プロセスのみをカバーするものではありません。

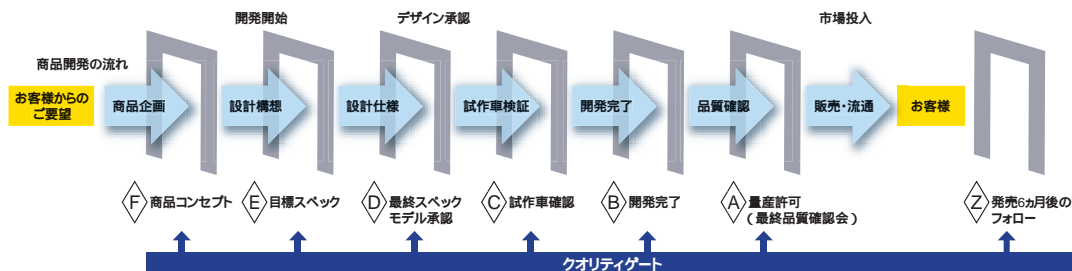
MMDSでは、全部で7つのクオリティゲートを設けており、ゲート毎に達成すべき要件と水準を規定し、全てが満たされているかどうかの到達度合を総合的に審査・評価しています。クオリティゲート通過の審査・評価にあたっては、当該プロセスに関するセクションだけでなく、商品企画、デザイン、設計、購買、財務、品質、生産、販売、サービス等全ての関係部門が審査にあたり、技術、ブランド、商品機能、商品コスト、プロジェクト・コスト等について妥協しないクルマづくりを進めています。加えて、トップマネジメントの判断を必須要件としており、

経営の意思決定等の手段ともなっています。

また、MMDSにより、要件を満たさないものは、当然のことながら、次のゲートへ向けた業務へ進むことができません。しかしこのことは、当社にとって、予定通りに業務を遂行することが難しい部分、すなわちクルマづくりのプロセス上のリスクを早期に洗い出す効果があります。当社では、こうしたリスクが高い領域へマンパワーや資金等のリソース配分を強化することで、クルマづくりの中断を未然に回避しています。

このようにMMDSは、当社の関係全部門の活動及び意思決定が予定通りに行われることを確実にするシステムであるため、クルマづくりのプロセスを効果的かつ効率的に行うことにつながり、結果として安全かつ安心なクルマの市場投入までの期間を短縮することにも貢献しています。また当社では、全てのクオリティゲートのチェック項目の充実など、MMDSの継続的な改良を重ねながら、確実な品質のクルマづくりに努めています。

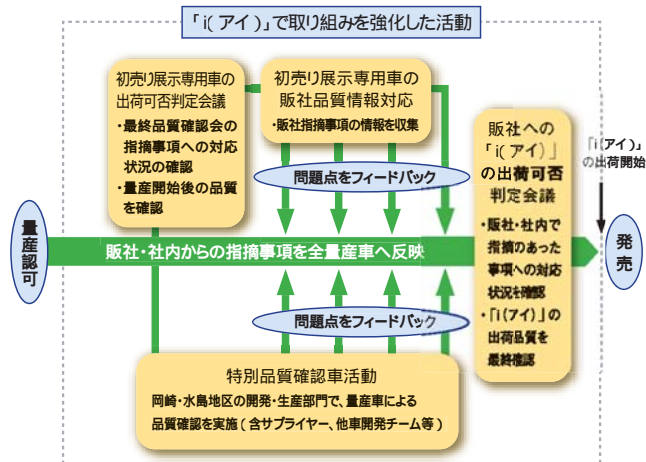
MMDS (Mitsubishi Motors Development System)





## より確かな安心をお客様にご提供するために

「i(アイ)」の発売にあたり、当社では、MMDSにおける量産許可(クオリティゲートA)後、発売日までの間に、品質向上のための新たな取り組みを全社的に展開しました。具体的には、お客様にお渡しするクルマと同等の量産車を使い、販売会社及びサプライヤー、社内女性評価チームや市場品質情報管理メンバーなど様々な視点で実使用面での品質確認活動を展開し、そこでの指摘事項を出荷される全量販車に反映させました。これにより、最後まで納得のいく品質のつくり込みを実現し、より確かな安心をお客様にご提供することができたと思っています。



## 不具合の迅速解決に向けた取り組み

不具合の迅速解決とお客様視点の全社への浸透を図るべく、当社では、「アウトランダー」・「i(アイ)」の発売に合わせ、全国10カ所の当社テクニカルセンターに、開発部門から両車種とも1名ずつ計20名のエンジニアを専任者として派遣し、全国のお客様から販売会社を通じて寄せられる不具合等の品質情報の収集と迅速な解決に

取り組んでいます。これは、エンジニアの持つ専門性を活用することで、発売後の不具合の原因把握と解消を迅速に行うことを目的としています。また同時に、この活動はエンジニアにとっては、お客様視点と開発視点の違いを体得させ、今後の開発業務により多くのお客様視点を活かすことにもつながっています。

## お客様視点での品質管理機能の強化

お客様視点での品質管理機能を強化すべく、当社では、平成18年4月1日より、「品質・サービス技術統括部門」を新設しました。これまで品質管理機能は、平成16年に社内の品質関係の部門を全て「経営企画・管理・品質統括部門」に集中し、過去のリコール問題の調査・対応、コンプライアンスや品質意識の向上、業務管理

プロセスの改善などに取り組み、その定着に努めてきました。そして今般、「お客様視点での品質管理」という原点に立ち返り、グローバルアフターセールス本部のサービス関連機能を取り込んだ「品質・サービス技術統括部門」を新設し、お客様にご満足いただける品質とサービスの強化に努めていきます。

# OUTLANDER

アウトランダー



“胸のすく走り”、“使う喜びに満ちたユーティリティ”、“スポーティスタイリング”を商品コンセプトに、平成17年10月17日に登場した「アウトランダー」。おかげさまで平成18年3月末までの累計販売台数は、当初の計画を5割以上上回る1万9,000台となり、同時期、国内SUV車種銘柄の中でトップとなりました。



## 平成18年6月、G-Limited Edition 発売

「アウトランダー」の上級グレード「G」をベースに、特別仕様車、G-Limited Editionが平成18年6月9日に発売されました。外観にはゴールドのオリジナルパーツなどを装備したほか、内装には本革シートを採用し、「アウトランダー」のスポーティなイメージが強まるとともに、プレミアム感の高さを随所に感じられる仕様となっています。



アイ



平成18年1月26日の発売開始以来、「i(アイ)」は、プレミアム性をもった軽自動車マーケットを着実に開拓してきました。「i(アイ)」のもつ多方面の“新しさ”が確実に評価され、平成18年3月末までのわずか2ヵ月間で、累計販売台数は1万6,000台を突破しました。



#### 平成18年5月、i Play Edition 発売

「i(アイ)」の名称にちなんだ“iPod® nano”専用スロットを装備した特別仕様車、i Play Edition が平成18年5月17日に発売されました。センターパネルにiPod nanoを差し込むだけの簡単接続で、操作はナビ画面で可能。標準装備の4スピーカーにリア2スピーカーを加え、音響環境も強化され、いつでも自分のお気に入りの音楽を聴いていたいというライフスタイルに応えています。

## コルト RALLIART Version-R (発売中)

### クラスNo.1の走行性能

これまでのコンパクトカーの走りに革命「Revolution」を起こすべく名づけられた Version-R。スポーツカーを意識した開発思想のもと、高いボディ剛性、高い旋回性・高速安定性を実現したサスペンションに加え、ハイパワー・ターボエンジンによるレスポンスの良い加速感、5M/Tの設定などにより、クラスNo.1の本格的な走りを体感することができます。



## SUVで楽しむ“大きな休日” GRAN▶OFF

自然の中にSUVで出かけ、自然と遊ぶ“大きな休日”を過ごす。こうした豊かな時間を多くの人と共有したいとの願いから、当社では、SUVを楽しむための情報コミュニティウェブサイト「GRAN▶OFF」<グランオフ>を運営し、様々な情報を発信しています。素敵なスポットのロコミ紹介や、ひと味違うアウトドアクッキング、グッズ、遊びなど、アウトドアを満喫するための様々な情報はもちろん、SUVの魅力やSUVでの遊びがもっと楽しくなるようなコンテンツも数多く取り揃えています。また、会員の皆様には、毎月抽選で素敵なグッズが当たるマンスリープレゼントをはじめ、オリジナルスクリーンセーバーの無料ダウンロードなど、多彩な特典をご用意しています。

株主の皆様も是非一度、下記URLへアクセスしていただければと思います。  
<http://gran-off.jp/>



## 「ハローキティ」が「ハッピードライブアンバサダー(大使)」に就任

平成18年3月、当社と株式会社サンリオは、同社の人気キャラクター「ハローキティ」の広告宣伝・販売促進物についての包括的ライセンス契約を締結しました。そして5月には、「ハローキティ」が当社とお客様の架け橋として、当社の「ハッピードライブアンバサダー(大使)」に就任しました。

今後は「ハローキティ」が、新聞広告、テレビCM、ラジオCM等で、クルマのことをわかりやすく伝えたり、安全で安心なドライブを心がけることなどと呼びかけ、人とクルマの快適でよりよい生活を提案していきます。また、全国の販売店では、「ハローキティ」とともに「ハロー!ハッピードライブフェア」を開催し、販売店へのご来場促進を図っていきます。

なお、「ハロー!ハッピードライブ」に関する情報は、下記URLでも紹介しています。

<http://happydrive.net/>



## クルマの学校

「もっと運転が上手になりたい!」、「もっとクルマのことを知りたい!」という声に応えるため、当社では、全国各地で「クルマの学校」を開校しています。

「クルマの学校」は、参加者の皆様と一緒に考え、一緒に学び、一緒に楽しむ学校です。参加者一人ひとりの不安や疑問に丁寧に応えるため、講習会は少人数で開催しており、コミュニケーションをとっても大切にしています。特に苦手な人が多い「車庫入れ」や「縦列駐車」をはじめ、緊急時にあわてないための「パンクの対処法」や「発煙筒の使用法」など、運転の基本から、知って便利なポイント、緊急時に対処するための車載装備まで、経験

豊富な講師陣が幅広くアドバイスしています。

クルマの運転が苦手と感じている方、もっと運転を楽しみたい方は、是非参加してみてください。今後の開催予定は、当社ホームページにて紹介しています。



# 環境への取り組み

## MIEV(ミープ)の開発状況

現在当社では、走行中に全くCO<sub>2</sub>を出さず、環境にやさしい独自の次世代型電気自動車「MIEV(Mitsubishi In-wheel motor Electric Vehicle)」の開発に取り組んでいます。実験車「コルト EV」、「ランサーエボリューション MIEV」を用いて、様々な走行条件下での実用性評価を行っており、軽自動車ベースの電気自動車を、平成22年までに市場投入することを目指しています。

こうした中、平成17年10月には、第39回東京モーターショーにおいて、インホイールモーターを4基搭載し、ベースのガソリン車に匹敵する走行性能だけでなく、圧倒的に優れた環境性能を持ち合わせた「ランサーエボリューション MIEV」(最大出力200kw<272PS>)を展示しました。さら

に、同モーターショーの試乗会場には「コルト EV」を出品し、電気自動車の静かさと加速性能をお客様に体感していただきました。また、平成18年1月には、北米国際自動車ショー(通称、デトロイトモーターショー)に、4輪インホイールモーター駆動のハイブリッドシステムを搭載したコンセプトカー「MITSUBISHI Concept-CT MIEV」を、また同年2月には、第76回ジュネーブ国際自動車ショーに、コンセプト1BOXモデルのコンセプトカー「MITSUBISHI Concept-EZ MIEV」を出品しました。

当社は、この次世代型電気自動車「MIEV」の研究開発などを通じて、地球環境の保全に貢献するとともに、将来のエネルギー問題への対応を進めていきます。



MITSUBISHI Concept-CT MIEV



MITSUBISHI Concept-EZ MIEV

## 「グリーンプラスチック」を開発

自動車の内装部材には、多くの石油由来樹脂等、環境負荷の高い材料が利用されています。そのため当社では、植物由来樹脂技術の総称を「グリーンプラスチック」と名付け、環境に配慮した新材料の開発を推進し、順次実用化を目指しています。平成18年2月には、愛知県産業技術研究所の協力を得て、植物由来の原料から製造可能な樹脂と竹の繊維を組み合わせた自動車内装部材の開発に成功したことを発表しました。

今回開発された部材(試作品)と現在広く内装材として利用されている石油由来樹脂ポリプロピレンとを比較した場合、原料採取から廃棄までのCO<sub>2</sub>排出量は、50%以上削減される結果となりました。また、VOC(揮発性有機化合物)発生量についても、木材ハードボードと比較して約85%低減していることも確認できました。

なお、当社では、この新しい自動車内装部材を平成19年度に発売する新コンセプト軽自動車から採用する予定です。

## パリ・ダカ6連覇(通算11勝目)を達成

モータースポーツ活動は、当社にとって、クルマの限界性能への挑戦であるとともに、市販のクルマづくりの原点を支えるための活動と言えます、30年以上にわたりモータースポーツ活動を続けています。

こうした中、平成17年12月31日にスタートした2006年ダカール・ラリー(通称、「パリ・ダカ」)において、「チーム・レプソル三菱ラリーアート」から『三菱パジェロエボリューション』で出場のリュック・アルファン

(フランス)が初優勝を決め、この勝利により三菱自動車チームは、大会新記録となる6連覇(通算11勝目)

を達成しました。過酷なオフロード環境を走り抜く「パリ・ダカ」を勝ち抜くためには、高い安全性・耐久性と研ぎ澄まされた走行性・走破性、さらにはチームとしての団結力、高い目標に挑戦し続ける情熱が要求されます。そして今回の「パリ・ダカ」で6連覇を達成したことにより、当社のクルマづくり

の底力や優れたチームワークを改めてアピールすることができました。

また、このようなモーター



スポーツ活動で培われたクルマづくりの技術やノウハウ、あるいは“Sporty DNA”、“SUV DNA”は、市販車の開発・製造等にも余すところなくフィードバックされており、お客様により安全かつ安心で魅力あるクルマをご提供していく上で、大変重要な活動となっています。



## WRCへの参戦を休止

当社は、平成18年のFIA世界ラリー選手権(WRC:World Rally Championship)への参戦を休止することとしました。これは経営資源の選択と集中をさらに推進し、再生計画の必達を目指すためのものです。しかしながら、お客様に安全で快適なクルマをご提供するための技術やノウハウの修得には重要な活動であるとの認識は変えておらず、ユーザーのモータースポーツ参戦への支援は継続し、また現在進めている再生計画を成功裏に終了させた時点で、可能な限り早期にWRCへの復帰を果たしたいと考えています。

なお、ダカール・ラリーへは、今後も引き続き参戦していく予定です。

## 1年前倒して営業利益黒字化を **達成**

再生計画初年度となる平成17年度は、日本での販売回復に加え、欧州地域での需要の拡大、中南米・中東・アフリカでの高い伸び等により、北米での販売不振や豪州、台湾などでの台数伸び悩みをカバーし、全体的には再生計画に沿った形での決算となりました。

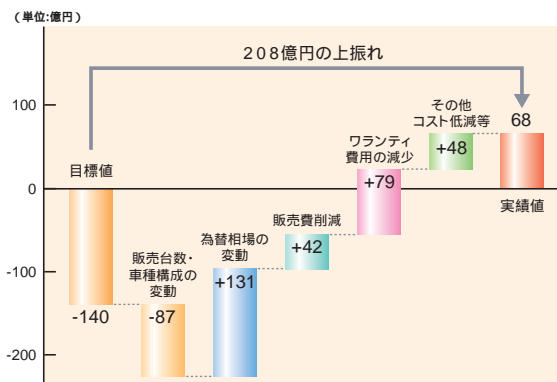
当社の平成17年度決算は、売上高が2兆1,201億円、営業利益が68億円の黒字、経常損益が178億円の赤字、当期損益が922億円の赤字となりました。売上高は、主として海外OEMの減少により公表値(2兆2,200億円)を999億円下回りました。しかしながら営業利益は、販売台数未達による影響を、広告宣伝費等の販売費の絞込み、主に日本におけるランティの好転、その他コスト低減等によって挽回し、さらには為替による改善効果が上乗せされた結果、公表値(140億円の赤字)に対し208億円の上げれとなり、予定よりも1年早い黒字転換となりました。経常損益についても、公表値(400億円の赤字)に対し営業利益と同程度の上振れとなりました。

ただし当期損益については、公表値(640億円の赤字)よりも赤字幅が282億円拡大しています。これは、回復の鈍い北米・豪州で189億円の追加減損を実施した他、将来の損失リスク発生に備え147億円の構造改革損失を新たに盛り込んだこと

などによるものです。こうした対応をとることで、平成18年度以降の損益構造の改善につながったと考えています。

平成17年度末の総資産は、1兆5,576億円となり、前年度末よりも317億円減少しました。一方、有利子負債残高は、タイ現地子会社での社債発行等がありましたが、借入金の約定返済等により前年度末比282億円減少し4,478億円となりました。株主資本は、前年度末の3,248億円から2,687億円と561億円減少しました。三菱商事株式会社による増資引受300億円があったものの、当期損失が922億円となったためです。

営業利益  
対目標値実績変動要因分析





## 北米、北アジアの出遅れを、日本、欧州がカバー

平成17年度の小売販売台数は、全体で134万4千台となり、公表値の137万台をわずかに下回りました。

日本の小売販売台数は、25万7千台と公表値(25万6千台)を若干上回りました。平成17年10月に発売した「アウトランダー」及び平成18年1月発売の「(アイ)」の順調な立ち上がりが好調の原動力となりました。

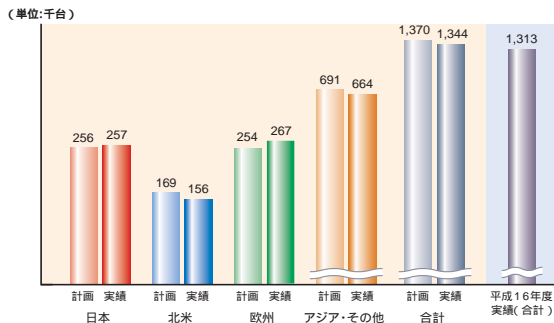
北米は、ブランドの毀損が予想以上に深く、公表値(16万9千台)を1万3千台下回る15万6千台となりました。こうした状況を打開すべく、平成18年1月より現地トップの交代を含む米国事業の経営体制強化を進め、これまでに販売・開発・生産と全ての分野にわたり本社と連携の強固な体制を整えました。その結果、インセンティブや販売金融プログラム等、新たなディーラー支援策の導入により足許の販売動向が持ち直し始める等、復調の兆しは表れてきています。

欧州は、ドイツ、イギリスといった大市場での好調持続に加え、ロシアでの順調な販売拡大により、公表値

(25万4千台)を1万3千台上回る26万7千台となり、北米の販売不振の穴埋めを果たしました。

アジア・その他地域は、タイでの新型ピックアップトラック「トライトン」の好調な販売や中南米・中東・アフリカ地域での健闘もありましたが、台湾及び豪州での不調をカバーするに至らず、公表値(69万1千台)を2万7千台下回る66万4千台となりました。

地域別販売台数実績(小売ベース)



## 平成18年度の最終損益黒字化へ向けて

再生計画では、平成18年度を「最終損益の黒字化」を実現させる年と位置付けています。初年度の地域別動向を踏まえて社内で計画内容をもう一度レビューし、外部識者から構成されるモニタリング委員会でも何度か議論した末、全体では再生計画と同じ、営業利益430億円、経常利益210億円、当期利益80億円を計画しています。

各地域において新型車を積極的に投入していく他、引き続き販売費の縮減や資材費低減、一般管理費のさらなる削減等を推し進めていくことで、収益基盤の一層の強化を図り、計画値達成を目指します。そして、再生計画最終年度(平成19年度)の目標である「黒字体質の定着化」につなげていきたいと考えています。

# 財務諸表(連結)

## 連結貸借対照表

資 産			負債、少数株主持分及び資本		
科 目	前年度末 (平成17年3月31日現在)	当年度末 (平成18年3月31日現在)	科 目	前年度末 (平成17年3月31日現在)	当年度末 (平成18年3月31日現在)
	百万円	百万円		百万円	百万円
<b>(資産の部)</b>	<b>1,589,286</b>	<b>1,557,570</b>	<b>(負債の部)</b>	<b>1,254,274</b>	<b>1,276,311</b>
<b>流動資産</b>	<b>821,937</b>	<b>842,306</b>	<b>流動負債</b>	<b>857,338</b>	<b>867,160</b>
現金及び預金	307,474	259,045	支払手形及び買掛金	293,853	333,842
受取手形及び売掛金	150,951	179,101	短期借入金	277,952	244,362
販売金融債権	24,476	39,278	未払金及び未払費用	181,250	181,553
有価証券	4,220	5,365	未払法人税等	3,157	7,371
たな卸資産	233,353	257,946	製品保証引当金	49,859	49,589
短期貸付金	2,386	2,047	その他	51,264	50,441
繰延税金資産	1,799	1,206	<b>固定負債</b>	<b>396,935</b>	<b>409,150</b>
その他	111,452	124,120	社債	40,941	57,640
貸倒引当金	14,176	25,805	長期借入金	157,078	145,749
<b>固定資産</b>	<b>767,348</b>	<b>715,263</b>	繰延税金負債	17,357	18,251
有形固定資産	530,903	506,007	退職給付引当金	99,295	102,787
無形固定資産	32,107	25,836	役員退職慰労引当金	1,614	1,958
長期販売金融債権	2,072	8,365	その他	80,647	82,762
投資有価証券	71,867	74,126	<b>(少数株主持分)</b>	<b>10,229</b>	<b>12,580</b>
長期貸付金	11,747	12,900	<b>(資本の部)</b>	<b>324,782</b>	<b>268,678</b>
長期債権売却留保額	111,709	69,751	資本金	642,300	657,336
繰延税金資産	6,730	7,413	資本剰余金	417,612	432,648
その他	75,154	65,841	利益剰余金	656,068	749,198
貸倒引当金	74,943	54,979	その他有価証券評価差額金	9,208	9,046
<b>資産合計</b>	<b>1,589,286</b>	<b>1,557,570</b>	為替換算調整勘定	88,262	81,142
			自己株式	8	12
			<b>負債、少数株主持分及び資本合計</b>	<b>1,589,286</b>	<b>1,557,570</b>

## 連結損益計算書

科 目	前年度	当年度
	(平成16年4月1日から 平成17年3月31日まで)	(平成17年4月1日から 平成18年3月31日まで)
	百万円	百万円
売上高	2,122,626	2,120,068
売上原価	1,808,110	1,700,524
割賦未実現利益調整額	16	0
売上総利益	314,532	419,544
販売費及び一般管理費	443,076	412,760
営業利益又は営業損失( )	128,544	6,783
営業外収益	12,106	9,689
営業外費用	62,735	34,253
経常利益又は経常損失( )	179,172	17,780
特別利益	8,111	9,153
特別損失	289,845	74,119
税金等調整前当期純利益又は純損失( )	460,906	82,745
法人税、住民税及び事業税	19,761	7,909
少数株主損益(損は )	5,882	1,511
当期純利益又は純損失( )	474,785	92,166

## 連結剰余金計算書

科 目	前年度	当年度
	(平成16年4月1日から 平成17年3月31日まで)	(平成17年4月1日から 平成18年3月31日まで)
	百万円	百万円
(資本剰余金の部)		
資本剰余金期首残高	27,513	417,612
資本剰余金増加高	390,099	15,035
資本剰余金期末残高	417,612	432,648
(利益剰余金の部)		
利益剰余金期首残高	183,410	656,068
利益剰余金増加高	2,127	-
利益剰余金減少高	474,785	93,129
利益剰余金期末残高	656,068	749,198

# 財務諸表(連結)

## 連結キャッシュ・フロー計算書

科 目	前年度	当年度
	(平成16年4月1日から 平成17年3月31日まで)	(平成17年4月1日から 平成18年3月31日まで)
	百万円	百万円
・ 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益(純損失)	460,906	82,745
減価償却費	97,484	69,486
減損損失	84,376	45,084
連結調整勘定償却額	1,441	767
貸倒引当金の増減額(減少)	9,125	9,345
退職給付引当金の増減額(減少)	11,722	1,763
受取利息及び受取配当金	7,920	5,105
支払利息	25,601	19,580
為替差損益(差益)	2,007	227
持分法による投資損益(利益)	13,002	1,453
有形固定資産売却損益及び廃却損(売却益)	16,189	1,862
投資有価証券等の売却損益(売却益)	1,331	391
投資有価証券等評価損	446	335
株式譲渡契約に基づく損失補償	74,736	1,186
売上債権の増減額(増加)	39,597	19,550
たな卸資産の増減額(増加)	53,402	5,881
販売金融債権の増減額(増加)	126,116	15,790
債権売却留保額の増減額(増加)	49,660	16,853
仕入債務の増減額(減少)	57,396	30,210
その他	12,177	1,754
小計	44,956	74,713
利息及び配当金の受取額	12,578	6,444
利息の支払額	28,505	19,048
株式譲渡契約に基づく損失補償の支払額	10,700	5,000
法人税等の支払額	4,675	2,680
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,654	54,430
・ 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	3,045
投資有価証券の取得による支出	2,176	3,156
投資有価証券の売却による収入	9,477	2,990
有形固定資産の取得による支出	140,760	133,924
有形固定資産の売却による収入	111,788	45,839
短期貸付金の増減額	5,009	741
長期貸付けによる支出	444	2,017
長期貸付金の回収による収入	1,616	1,584
その他	203	86
投資活動によるキャッシュ・フロー	34,206	84,811
・ 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金及びコミーシャル・ペーパーの増減額	425,649	48,192
長期借入れによる収入	116,277	21,957
長期借入金の返済による支出	278,919	40,471
社債の発行による収入	3,697	19,729
社債の償還による支出	49,147	1,596
株式の発行による収入	767,344	29,704
少数株主への配当金支払額	40	33
その他	5	53
財務活動によるキャッシュ・フロー	133,556	18,955
・ 現金及び現金同等物に係る換算差額	12	2,557
・ 現金及び現金同等物の増減額	112,991	46,779
・ 現金及び現金同等物の期首残高	181,911	294,903
・ 連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	54
・ 現金及び現金同等物の期末残高	294,903	248,069

# 財務諸表(単独)

## 貸借対照表

科 目	前年度末 (平成17年3月31日現在)	当年度末 (平成18年3月31日現在)
	百万円	百万円
(資産の部)		
流動資産	645,226	588,203
固定資産	478,208	456,579
資産合計	1,123,435	1,044,783
(負債の部)		
流動負債	445,712	487,275
固定負債	347,592	325,755
負債合計	793,305	813,030
(資本の部)		
資本金	642,300	657,336
資本剰余金	418,148	433,184
利益剰余金	739,322	867,475
その他有価証券評価差額金	9,012	8,719
自己株式	8	12
資本合計	330,130	231,752
負債及び資本合計	1,123,435	1,044,783

## 損益計算書

科 目	前年度 (平成16年4月1日から 平成17年3月31日まで)	当年度 (平成17年4月1日から 平成18年3月31日まで)
	百万円	百万円
売上高	1,163,498	1,259,981
売上総利益	114,847	158,902
営業利益	62,246	14,374
経常利益	85,152	23,644
税引前当期純利益	527,748	125,332
当期純利益	526,225	128,152
前期繰越利益	213,097	739,322
当期末処分利益	739,322	867,475

## 損失処理

摘 要	前年度 株主総会承認日(平成17年6月23日)	当年度 株主総会承認日(平成18年6月23日)
	百万円	百万円
当期末処理損失	739,322	867,475
次期繰越損失	739,322	867,475

## 会社の概要 (平成18年3月31日現在)

社名	三菱自動車工業株式会社
本社	〒108-8410 東京都港区港南二丁目16番4号 TEL: 03-6719-2111 FAX: 03-6719-0014
設立	昭和45年4月22日
従業員数	連結: 34,911名 単独: 12,838名
資本金	657,336,963,926円
発行可能株式総数	9,961,597,000株 (内訳) 普通株式 9,958,285,000株 A種優先株式 438,000株 B種優先株式 374,000株 C種優先株式 500,000株 D種優先株式 500,000株 E種優先株式 500,000株 F種優先株式 500,000株 G種優先株式 500,000株
発行済株式総数	5,491,895,137株 (内訳) 普通株式 5,491,452,544株 A種優先株式 104,000株 G種優先株式 338,593株
株主数	428,999名 (内訳) 普通株式 428,986名 A種優先株式 13名 G種優先株式 4名

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番地 TEL: 0564-31-3100 京都地区 〒616-8501 京都府京都市右京区太秦異町1番地 TEL: 075-864-8000 十勝研究所 〒080-0271 北海道河東郡音更町字長流枝22番1 TEL: 0155-32-7111
デザインセンター	東京デザインスタジオ 〒108-8410 東京都港区港南二丁目16番4号 TEL: 03-6719-2111
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番地 TEL: 0564-31-3100 水島製作所(組立) 〒712-8501 岡山県倉敷市水島海岸通一丁目1番地 TEL: 086-444-4114 パワートレイン製作所 京都工場(エンジン) 〒616-8501 京都府京都市右京区太秦異町1番地 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番1 TEL: 0748-75-3131 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) 〒712-8501 岡山県倉敷市水島海岸通一丁目1番地 TEL: 086-444-4114

## 役員 (平成18年6月23日現在)

### 取締役

西岡 喬*	取締役会長(三菱重工業株式会社取締役会長)
益子 修*	取締役社長
春日井 霽*	取締役副社長
市川 秀*	常務取締役
張 不二夫	常務取締役
前田 真人	常務取締役
青木 則雄	常務取締役
春成 敬	常務取締役
相川 哲郎	常務取締役
橋本 光夫	常務取締役
佐々木幹夫	取締役(三菱商事株式会社取締役会長)
矢嶋 英敏	取締役(株式会社島津製作所代表取締役会長)

### 監査役

氏田 憲秀	監査役(常勤)
江川 健二	監査役(常勤)
三木 繁光	監査役(株式会社三菱東京UFJ銀行取締役会長)
菅 宏	監査役(三菱重工業株式会社取締役、常務執行役員)
岡本 行夫	監査役(株式会社岡本アソシエイツ代表取締役)

(注) 三木繁光氏、菅宏氏及び岡本行夫氏は、  
会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

(注) 1. \*印は代表取締役を示しております。  
2. 佐々木幹夫氏及び矢嶋英敏氏は、会社法第2条第15号  
に定める社外取締役であります。

## 株主メモ

決算期	3月31日
定時株主総会開催日	6月下旬
同総会議決権行使株主確定日	3月31日
期末配当金支払株主確定日	3月31日
中間配当金支払株主確定日	9月30日
その他の基準日	上記のほか必要のある場合は、取締役会の決議によりあらかじめ公告して設定します。
公告の方法	電子公告により行います。 ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは東京都内において発行する日本経済新聞に掲載して行います。 公告掲載アドレス <a href="http://www.mitsubishi-motors.com/KOUKOKU">http://www.mitsubishi-motors.com/KOUKOKU</a>
名義書換	株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社 同事務取扱場所 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 同取次所 三菱UFJ信託銀行株式会社 全国各支店
手数料	不所持株券の発行による株券の交付又は株券の分割、併合、汚損、毀損による株券の交付の場合は、1枚につき印紙税相当額となります。
1単元の株式数	1,000株
(郵便物送付・照会先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都豊島区西池袋一丁目7番7号 〒171-8508 TEL 0120-707-696 (フリーダイヤル)

## ROUTE

三菱自動車工業株式会社  
株主通信（平成17年度事業報告書）

広報部 2006年6月23日発行  
〒108-8410 東京都港区港南二丁目16番4号  
TEL 03-6719-2111（大代表）<http://www.mitsubishi-motors.co.jp>



お詫び：前号にて実施させていただきましたアンケートにつきまして、記入に関する説明に一部不備がありましたことお詫び申し上げます。