三菱自動車工業株式会社

統合報告書 2024

2024年3月期

2024年9月発行

三菱自動車工業株式会社　IR 室
〒108-8410 東京都港区芝浦三丁目 1 番 21 号
TEL.（大代表）03-3456-1111
https://www.mitsubishi-motors.com/jp/

目 次

三菱自動車の価値創造

- 三菱自動車の理念体系 …… 2
- ビジョン・ミッション …… 3
- ブランド・メッセージ …… 4
- 社長メッセージ …… 6
- 価値創造プロセス …… 10

持続的成長実現への取り組み

- CFOメッセージ …… 12
- 特集：サステナブルな社会の実現と三菱自動車の成長を目指して …… 14
- 特集：中期経営計画「Challenge 2025」の実践 …… 18
- 2023年度トピックス 電動車の海外生産・販売を次々と開始 …… 26

持続的成長を支えるガバナンス

- 社外取締役鼎談 …… 26
- ガバナンス …… 30
- 役員 …… 38

事業・会社概要

- 三菱自動車の歩み …… 42
- 事業・財務概況 …… 44
- 財務セクション …… 50
- 連結子会社・関連会社 …… 52
- 主な 拠点 …… 54
- 株式関連情報 …… 55

編集方針

- 本レポート：統合報告書2024では、三菱自動車の持続的な成長に向けた価値創造プロセス、目指す姿や取り組みを紹介しています。
- 対象期間：2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日の事業年度）を中心とし、一部当該期間以前もしくは以後の活動内容も含まれています。
- 統合報告書の位置づけ

以下の媒体で情報開示を行っています。

財務報告	非財務報告
統合報告書 https://www.mitsubishi-motors.com/jp/investors/library/anual.html	
決算短信 https://www.mitsubishi-motors.com/jp/investors/library/earning.html	**サステナビリティレポート** https://www.mitsubishi-motors.com/jp/sustainability/report/
有価証券報告書 https://www.mitsubishi-motors.com/jp/investors/library/yuka.html	**コーポレート・ガバナンス報告書** https://www.mitsubishi-motors.com/jp/sustainability/pdf/governance.pdf

見通しに関する注意事項

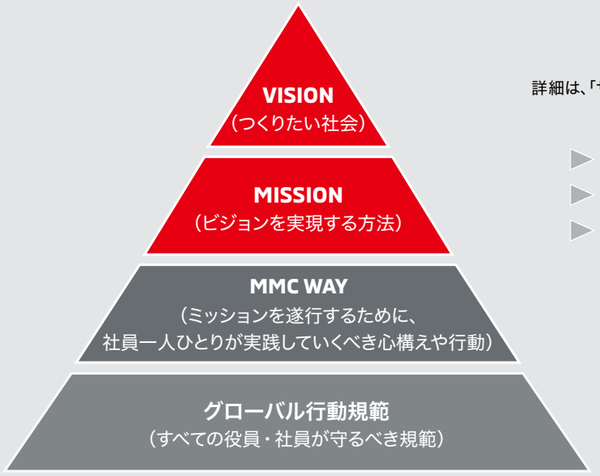
この統合報告書に掲載されている三菱自動車の現在の計画、戦略、確信、業績の見通し、その他の歴史的事実でない事柄は、将来の見通しであり、これらの将来の見通しは現在の期待、予想、見通し、予測から得られた経営陣の判断に基づいています。これらの期待、予想、見通し、予測には、リスクや不確定な要素、仮定が含まれており、記載の見通しとは大きく異なる場合があります。したがって、これらの業績見通しのみに依拠することは控えるようお願いいたします。また、新たな情報、将来の出来事、その他の進展の結果、これらの見通しを変更することがあります。

『トライトン』

三菱自動車の理念体系

三菱自動車は、三菱グループ共通の基本理念として位置づけられている「三綱領」を企業活動の指針としています。そして、役員・社員一人ひとりが持つべき心構えや取るべき行動を示す「MMC WAY」および全ての役員・社員が守るべき「グローバル行動規範」の実践を通じて、「ミッション」を遂行し、「ビジョン」を実現することを目指しています。

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



詳細は、「サステナビリティレポート」をご参照ください。

- ビジョン・ミッションの詳細
- MMC WAYの詳細
- グローバル行動規範の詳細

ビジョン・ミッション

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

MITSUBISHI MOTORS

VISION

モビリティの可能性を追求し、活力ある社会をつくります

MISSION

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

ブランド・メッセージ

冒険には、頼もしい相棒が必要だ
それはあなたの勇気や自信となって
まだ見ぬ感動が待つ場所へと突き動かす
行く手を阻むものがあれば乗り越え
あなたの背中をどこまでも加速させる
私たちのクルマは
冒険心を持つすべての人のためにある
絶景を追い求め 道なき道をゆく人はもちろん
運転が不安でも 日常のその先に 何かを見つけに行きたい人もいる
そんな、あらゆる人の冒険を応援したい

Drive your Ambition

三菱自動車は、一歩踏み出す冒険心を呼び覚ます
だから、私たちはつくり続ける
いかなる挑戦からも必ず帰れる、安全なクルマを
どんな悪路や悪天候でも不安なく前進できる、安心なクルマを
乗る人すべてをワクワクさせる
先進の快適性を備えたクルマを
そして、愛すべき地球と暮らしを守る 環境性能を誇れるクルマを
このクルマとどこへ行こうか
あなたの人生を輝かせる素晴らしい冒険へ
今こそ新たな一歩を踏み出そう

人々の移動をより安全・安心・快適にするとともに、
便利で効率化する可能性に挑戦し、
豊で活力のある社会の創造を目指します

三菱自動車らしい商品や技術を提供し ビジョン実現を目指す

近年の自動車業界は、地球温暖化対策としての電動化に加え、パワートレインの多様化、クルマの知能化・IoT化など、次々と技術革新が起きています。このような大変革期の中、「モビリティの可能性を追求し、活力ある社会をつくります」というビジョンのもと、三菱自動車は、誰もがいつでもどこへでも自由に移動でき、見たいものを見て、会いたい人に会うことのできる、ワクワクする冒険を体験できる、そしてどんな冒険からも無事に帰ることができる、そのような機会の提供を目指しています。

このビジョンの実現に向けて重要な鍵となるのは、三菱自動車ならではの商品や技術、サービスを通じて、お客様との長期的な信頼関係を構築し、ブランド価値を高めることです。そこで私たちのブランド価値をお客様に一層ご理解頂くために「三菱自動車らしさ」を再定義しました。「三菱自動車らしさ」とは、「『環境×安全・安心・快適』を実現する技術に裏付けられた信頼感により、冒険心を呼び覚ます心豊かなモビリティライフをお客様に提供すること」です。これを、あらゆる機会を通じてお客様に御理解・共感いただくことで、三菱自動車ブランドを強化し、価値訴求ビジネスの浸透を図っていきたいと考えています。

マテリアリティにもとづいた企業活動で 社会やステークホルダーのニーズや期待に応える

さらに、ビジョンの実現に向けて不可欠な三菱自動車の持続的成長を達成するために、2018年度に環境・社会・ガバナンス各分野のさまざまな課題から取り組むべき重要課題であるマテリアリティを特定し、その後も必要に応じて柔軟に見直しています。マテリアリティに取り組むことで社会やステークホルダーのニーズや期待に応えていきたいと考えています。

その実効性を高めるために、14のマテリアリティすべてに役員・本部長の責任者を定めるとともに、私が委員長を務めるサステナビリティ委員会で、環境・社会・ガバナンスに関して取り組むべきと特定したマテリアリティに対し、目標を審議し、その進捗確認を行い、PDCA（Plan、Do、Check、Action）を回しています。

特に、「気候変動・エネルギー問題への対応」については、2022年に、サプライチェーン全体で2050年カーボンニュートラルの実現を目指すことを宣言し、あわせて「環境ビジョン2050」を改定しました。また、2023年には、2050年カーボンニュートラルの実現に向けたマイルストーンとして、「環境ターゲット2030」の目標を見直しました。製品においても、プラグインハイブリッド車（PHEV）と軽商用EVを起点に、電動車の開発や内燃機関車の燃費改善などを推進し、各国・地域のエネルギー事情やインフラ整備状況、お客様のニーズに応じた最適な電動車を積極的に投入しています。事業活動においては、エネルギーミニマム化と再生可能エネルギーへの転換を推進し、CO_2排出量の削減に取り組んでいます。

一方で、持続的成長の源泉である人的資本については、ビジョンを実現するために必要な人材の育成・確保を図ります。具体的には、育児や介護に配慮した柔軟な勤務体系の整備による働きやすい職場への改革、海外との相互社員派遣研修制度の拡大やDXリスキリングプログラムの導入、フレキシブルな給与体系の導入や多様な人材が活躍できる職場の構築による多様で幅広い人材確保の推進など職場環境を整えています。

中期経営計画を着実に進捗させ さらなる成長と次の時代へのチャレンジを実現する

2023年度にスタートした中期経営計画「Challenge 2025」のもと、三菱自動車はビジョンの実現に向けて新た

な一歩を踏み出しています。私たちは、モビリティビジネスの革新を進めるとともに、地球規模でのカーボンニュートラルの実現に取り組んでいます。また、人権を尊重し、多様な人材が活躍できる職場環境の確立を目指し、持続的成長に向けた取り組みを一層加速させています。

三菱自動車は、これまでの構造改革を通じて培った強靭かつ機動的な経営体質を基盤に、地域や国ごとの特性に応じた事業の拡充に注力しています。また、台当たりの収益性を高めるための改善活動を継続し、安定的な収益基盤の確立にも取り組んでいます。さらに、持続的な成長と未来へのチャレンジにむけて、研究開発費や設備投資の安定的な増加を進め、次世代のイノベーションを実現するための準備を整えています。

「Challenge 2025」の初年度である2023年度は、まさに転換点となる1年でした。中国やロシアの状況を踏まえた地域ポートフォリオの見直しや、アライアンスパートナーからの新型車導入を含む車両ラインアップの刷新、商品構成の見直し、そして三菱自動車初となるハイブリッド車（HEV）の投入など、過去の流れを大きく変える取り組みが行われました。また、三菱自動車らしさを体現した『デリカミニ』や『トライトン』の成功、ここ数年の開発の成果であるハイブリッドモデルのヒットにより、一定の収益を上げるとともに、次の成長に向けた確かな手ごたえを得た1年でもありました。

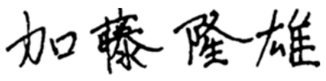
具体的には、アセアン戦略車として新型1トンピックアップトラック『トライトン』、新型コンパクトSUV『エクスフォース』、クロスオーバー MPV『エクスパンダー』および『エクスパンダー クロス』のハイブリッドモデルを次々と投入しました。販売面では、台当たりの収益改善活動による販売価格の見直しに加え、為替の追い風もあり、台当たり売上高が伸長しています。地域別にみると、アセアン向け商品が展開可能な中南米、中東・アフリカで収益性が向上し、北米では価値訴求販売へのシフトが実現しました。一方、中国市場では、急速な市場変化を受けて、戦略を抜本的に見直し、現地での完成車生産を取りやめました。また、ロシアでは、ウクライナへの軍事侵攻を受け、完成車組立生産を停止していましたが、生産を再開しないことを決定しました。持続的成長を実現するための投資として、電動化の加速フェーズに対応するための電動車開発やアライアンスとの連携強化に向けて、ルノーグループが設立するEV新会社「アンペア」への出資を決定しました。アンペアとの協業の第一弾として、欧州市場において、アンペア社より、EVのOEM供給を受ける予定です。

自動車業界における急速かつ大きな変化の節目を上手く捉えチャンスに変える

自動車業界においては、バッテリー EVの需要が一時的に踊り場を迎えている中、HEVやPHEVの存在感が増しています。このような急速で大きな変化に対応するため、私たちは持続可能なモビリティソリューションの提供に尽力し、進化するニーズに応えています。一方で、全体の大きな変化の方向性には変わりがないと考えており、変化の節目を見極めてこれをチャンスに変えるべく、2024年度は一層の成長に向けた具体的な戦略を実行に移していきます。

これらの取り組みを通じて、お客様や株主様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様のご期待を超える価値を創造し続けることで、持続可能な未来に向けたリーダーシップを確立してまいりますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

三菱自動車工業株式会社
取締役
代表執行役社長 兼 最高経営責任者
加藤 隆雄



価値創造プロセス

社会の変化

- カーボンニュートラルの実現に向けた社会全体の取り組みが加速
- 体験・共感・タイムパフォーマンスを重視するZ世代向けに、マーケティング活動が変化
- 自動運転／コネクティッド／モビリティビジネスの領域での競争力強化には、進化するデジタル技術が不可欠

ビジョン

モビリティの可能性を追求し、活力ある社会をつくります

▶ ビジョン・ミッションの詳細

ミッション

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

インプット（2023年度）

財務資本

・総資産	24,545億円
・自己資本比率	41.2%
・フリーキャッシュ・フロー	19億円

製造資本

・設備投資額	936億円
・グローバル拠点	7の国と地域10拠点

知的資本

・研究開発費	1,146億円

人的資本

・連結従業員数	28,982人
内 日本	18,950人
アセアン	8,937人
その他	1,095人

社会関係資本

・社会貢献支出額	384百万円

自然資本

・エネルギー使用量（1次・2次エネルギー）	7.5PJ※
・取水量	4,268千m³

※10の15乗ジュール

影響度の大きいマテリアリティ

- 気候変動・エネルギー問題への対応
- 道路交通事故の削減に寄与する製品の提供
- 製品品質、セールス・サービス品質の向上
- 事業を通じた地域経済への貢献
- 多様な人材が能力を発揮し誇りとやりがいをもって働ける環境の構築
- ガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底

▶ 三菱自動車のマテリアリティの詳細

中期経営計画“Challenge 2025” 3つの主要なチャレンジ

- **絶対的安定収益基盤の確立・強化**
  地域成長性を踏まえた各国マーケットのカテゴリー化とそれぞれの地域特性に合った戦略の実行
- **カーボンニュートラル対応促進**
  研究開発費と設備投資の電動化分野への支出割合増加による電動車比率アップ、アライアンス協業強化、事業排出CO_2削減
- **デジタル化推進・新ビジネス領域への進出**
  大変革時代の生き残りをかけたDX、新事業への取り組み加速

▶ 中期経営計画の詳細

コーポレートガバナンス

アライアンス　人権尊重

バリューチェーン

▶ ガバナンスの詳細　▶ 人権の尊重の詳細

価値創造を支える基盤

アウトプット

財務

▶ 業績・財務情報の詳細

	2023年度	2025年度
小売販売台数	815千台	1,100千台
売上高（億円）	27,896	
営業利益（億円）	1,910	2,200
自己資本比率（%）	41.2	45.0

社会

▶ 社会についての詳細

- 道路交通事故の削減への寄与
- お客様に満足いただける品質とサービスの提供
- 事業の展開地域における経済発展の促進
- 能力を発揮できる多様な人材の輩出
- 電動車を活用した電力供給システムなどの災害対策施策の推進

環境

▶ 環境についての詳細

- カーボンニュートラルへの貢献

	2023年度	2030年度
新車平均CO_2排出量（Tank to Wheel）（2010年度比）	-17%	-40%
電動車販売比率	15%（2035年度	50% 100%）
事業活動CO_2排出量（スコープ1）	96千t-CO_2	
（スコープ2）	264千t-CO_2	
（スコープ1，2総量）（2018年度比）	-34%	-50%

モビリティ

- バッテリーリユースやエネルギーマネジメントサービス等の提供

提供価値

「三菱自動車らしさ」

「環境×安全・安心・快適」に裏付けられた信頼感により、冒険心を呼び覚ます心豊かなモビリティライフの提供

▶ 「三菱自動車らしさ」の詳細

環境に優しく自然に寄り添い行動できる

働くクルマでカーボンニュートラルに貢献する

誰もが自信をもってワクワクする冒険を体験できる

どんな冒険からも家族と一緒に無事に帰ることができる

災害や停電時等いざという時に頼れる・役立つ

CFO メッセージ

「三菱自動車らしさ」を具現化したクルマづくりにより価値訴求ビジネスを継続しキャッシュ・フローを創出します。

代表執行役副社長
（CFO）
松岡 健太郎

2023年度の振り返り

2023年度下期には、半導体等部品供給不足に起因する在庫不足は概ね解消されたことで競争環境は正常化に向かい、また、一部の国で自動車総需要が大幅に減少するなど、経営環境は全般的に厳しいものとなりました。こうしたなか、当社グループは、コストの優先順位を明確にし、販売の質向上、あるいは「手取り改善活動」による台当たり収益の改善に注力しました。

結果、2023年度の販売台数はグローバルで前年度比2%減の815千台となったものの、売上高は前年度比13%増の2兆7,896億円となりました。営業利益は、アセアン一部地域での全需低迷や、車両供給制約緩和に伴う競争激化、資材費・輸送費悪化を、販売の質向上に伴う売価改善や為替好転により打ち返し、1,910億円（前年度比5億円増加）となりました。なお、経常利益は2,090億円（前年度比270億円増加）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,547億円（前年度比140億円減少）となりました。

今後の見通し

世界の状況に目を向けると、景気や需要動向には地域差があり、当社が成長ドライバーとして強化に取り組んでいるアセアン地域でも、一部の国で市場回復に遅れが生じています。各国の金融政策や指標発表等により為替相場や株式市況が大きく上下する動きが見られ、また、2024年には多くの国で大統領選挙や総選挙が行われるため、その後の政権次第では、政策や規制、国際情勢にも大きな変化が起こり得るという不確実性の中で、当社は中期経営計画「Challenge 2025」の2年目を迎えています。

当社は、2023年度にアセアン戦略車として、次々と新型モデルを投入しました。2024年度は、アセアン以外の地域にも順次展開し、アセアン戦略車を梃子にグローバルで販売強化に取り組みます。これらの新商品は、当社が目指す「『環境×安全・安心・快適』を実現する技術に裏付けされた信頼感により、冒険心を呼び覚ます心豊かなモビリティライフをお客様に提供する」というブランド価値を体現するモデルです。当社は今後もこの「三菱自動車らしさ」へのこだわりを持ったクルマづくりを続けることで、お客様の共感に支えられた価値訴求ビジネスを継続します。

一方、地球規模での環境問題解決のために、自動車業界各社はカーボンニュートラルという課題に取り組んでいますが、この達成には、バッテリーEV（BEV）だけでなく多様な選択肢が必要です。政策の後押しもあって、中国や欧米で伸長を続けていたBEV市場は、踊り場に差し掛かっており、ハイブリッドの役割が改めて見直されています。これまでBEV、PHEVで電動車技術を蓄積してきた当社は、満を持して『エクスパンダー』からHEVモデルを投入、今後もこれら技術にさらに磨きをかけていきます。また、自動車の製造販売だけでなく、周辺事業を含めたバリューチェーン強化による収益力改善にも取り組みます。

2024年度は、これらの取り組みを計画通り実施することにより、販売台数は2023年度比10%増加の895千台、売上高2兆8,800億円、営業利益1,900億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,440億円を計画しています。

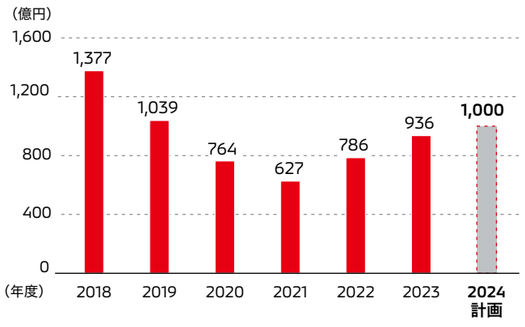
株主還元について

当社は、技術革新や環境対応の一層の推進など、持続的成長を果たすための資金需要が大きいことから、株主還元についてはキャッシュ・フロー、財務状況および事業業績を総合的に考慮したうえで、株主の皆様への成果配分を安定的に維持することを基本方針としています。昨今の経営環境の動向を踏まえ、改めて電動化対応やカーボンニュートラル対応などの将来の成長に向けた中長期的な投資方針を2024年度末を目途に纏め、そのうえで早期に具体的な株主還元についての方針をお示しできればと考えています。かかる検討を進めるなか、2024年度の配当につきましては、株主還元向上のステップとして、1株につき年間15円の配当（5円の増配）を実現したいと考えています。

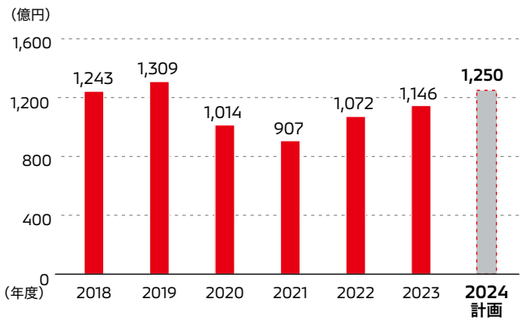
業績の実績と見通し

	2023 年度実績	2024 年度見通し
販売台数（小売）	815 千台	895 千台
売上高	27,896 億円	28,800 億円
営業利益	1,910 億円	1,900 億円
経常利益	2,090 億円	1,900 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,547 億円	1,440 億円

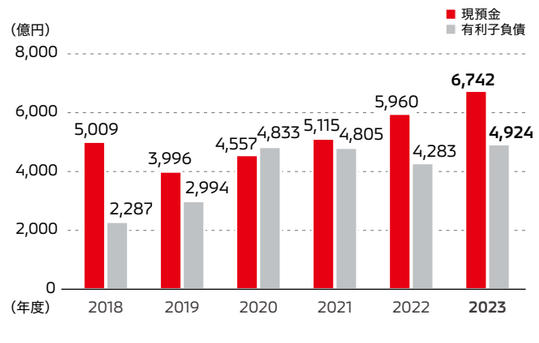
設備投資



研究開発費



現預金／有利子負債



長期ロードマップ

三菱自動車は中期戦略の策定にあたって、「15年の計」という活動を通じ、技術・地域・モビリティビジネスの3つの領域で、15年後の世界観を念頭に置いたロードマップを構築しました。そこでは、今後の15年間に自動車業界を取り巻く環境に大変革をもたらす社会の変化として3項目を想定しました。

一つ目は、地球規模の課題である気候変動問題です。カーボンニュートラルの実現に向け、自動車業界においては、バッテリーとバイオ燃料の進化がこれを支えると考えています。

二つ目は、お客様像です。デジタルネイティブで体験や共感を大事にするZ世代が、将来の自動車購入・利用者層の中心となり、今後のマーケティング・販売活動を大きく変えていくと考えています。

三つ目は、多種多様で日進月歩の勢いで進化するデジタル技術です。これら進化を取り込むことが、自動運転・コネクティッド・モビリティビジネスといった領域での競争力強化に不可欠と考えています。

環境ターゲット2030

三菱自動車は、前中期経営計画「Small but Beautiful」においてプラグインハイブリッド車（PHEV）を軸とした環境技術強化を重点に据えるとともに、30年先を見据え、環境への取り組みの方向性と目標を定めた環境計画パッケージ（環境方針、環境ビジョン2050、環境ターゲット2030）を2020年に発表しました。

しかしながら、昨今のカーボンニュートラルへの関心の高まりを受け、その取り組みを加速させるべく、2022年にサプライチェーン全体でカーボンニュートラル実現を目指すことを宣言し、あわせて「環境ビジョン2050」を改定しました。また、2023年には「環境ターゲット2030」を改定し、2030年度の事業活動CO_2排出量削減目標を引き上げ「2018年度比▲50%」としたほか、従来の新車平均CO_2排出量「2010年度比▲40%」、電動車販売比率「2030年度50%」を堅持しつつ、新たに電動車販売比率「2035年度100%」という目標を掲げました。

地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて、確実にこれらの取り組みを進めていきます。

▶ 「環境ターゲット2030」の詳細

目標値の見直し

事業活動の CO_2 排出量（Scope1,2 総量）

▲ 40% → ▲ 50%

（2014 年度比）（2018 年度比）

追加した目標

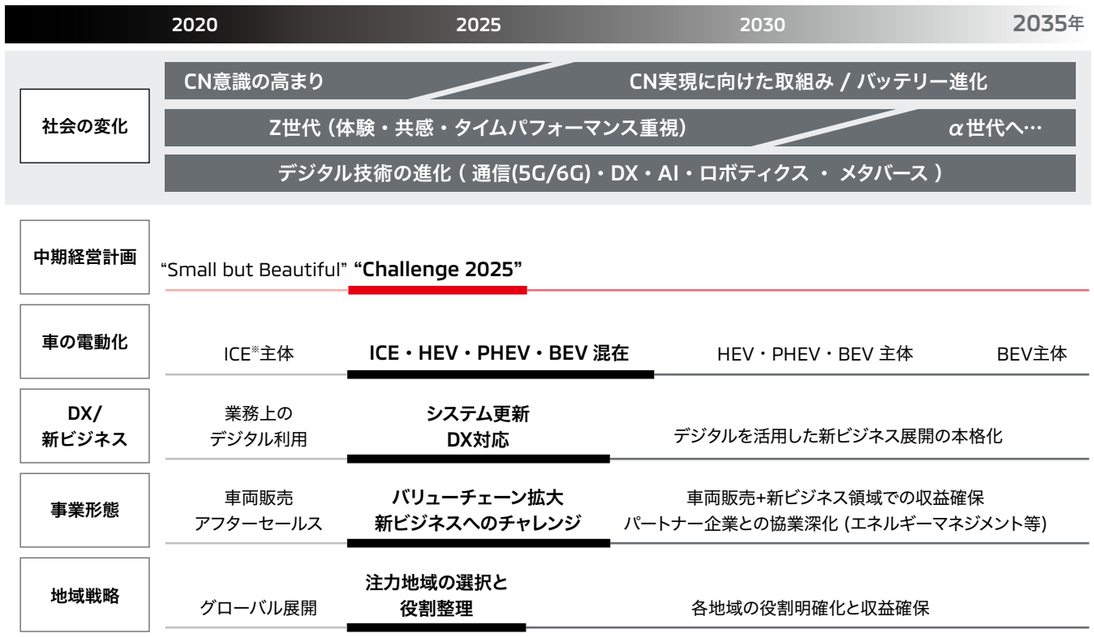
- **電動車販売比率　2035年度100%**
- **調達・物流領域における取引先・輸送業者との連携を通じたCO_2排出削減活動を推進**
- **電動車と使用済みバッテリーを活用したエネルギーマネジメントサービスの提供**

中期経営計画「Challenge 2025」

2023年3月に発表した新中期経営計画「Challenge 2025」は、「15年の計」で描いた技術・地域・モビリティ領域におけるロードマップをバックキャストする形で策定したものです。

「Challenge 2025」では、この先、我々を取り巻く環境の大変革の中で三菱自動車の持続的成長を達成するための主要な3つのチャレンジを設定しています。

長期ロードマップ



※ 内燃機関車

主要な 3 つのチャレンジ

絶対的安定収益基盤の確立・強化	カーボンニュートラル対応促進	デジタル化推進・新ビジネス領域への進出
アセアン・オセアニア地域の収益力アップ	電動車強化第2フェーズ（2026-2028年度）に向けた電動車開発とアライアンス強化	社内ITインフラストラクチャー刷新 デジタル人材育成
アセアン向け商品を活用した他地域の収益力アップ（中南米、中東・アフリカ）		エネルギーマネジメント
先進技術推進地域の事業改善（日本・北米・欧州・中国）	CO_2削減のScope 1-3対応強化（生産・購買）	バッテリーリユース
		データ販売

一つ目は、「安定収益基盤確立に向けた地域戦略」です。世界市場を3つに分類し、各地域の役割を明確化したうえで、収益基盤の確立・強化を図ります。

特に成長ドライバー地域のアセアンにおいて、2023年度以降、「三菱自動車らしさ」を体現した新商品を連続投入していきます。そして、これら新商品とイベントなどによるお客様の体験機会を密接に連携することで、ブランド価値向上を図ります。また、アセアン各国においてインフラとしての販売店舗数の拡大によるエリアカバレッジの向上と、店舗設備や接客方法の改善、デジタル化推進によるお客様の利便性向上など、販売・サービスの質改善の両立を図ります。

二つ目は、「カーボンニュートラルの対応促進」です。三菱自動車は世界で初めて電気自動車・SUVのプラグインハイブリッド車（PHEV）を量産化した自動車メーカーとして、アライアンス間で連携しつつ、電動化技術の開発を強化し、今後5年間で電動車9車種を市場投入する予定です。環境ターゲットの数値目標はTank to wheelで設定しており、電動車の魅力である静粛性や気持ちのよい加速性能に、三菱自動車の遺伝子である耐久信頼技術や四輪制御技術を組み合わせることで、三菱自動車らしい電動車を市場へ導入していきます。さらに、日々進化するIT・デジタル技術や、心地よく先進的で快適な車内空間を組み合わせることで、より魅力的で、「冒険心」を呼び覚ます心豊かなモビリティライフを楽しんでいただけるようなクルマづくりに取り組みます。加えて、電池コストの低減のみならず、エネルギーマネジメント、使用済みバッテリーリユースまでも含めたお客様の保有コストの最小化に向け、さらなる電動化の強化を進めていきます。また、事業に由来する温室効果ガス排出量の削減も図ります。

三つ目は、「デジタル化推進・新ビジネス領域への進出」です。デジタルネイティブのZ世代が自動車購入・利用者層の中心となることを想定し、オペレーションにおけるITインフラストラクチャーを刷新し、デジタルトランスフォーメーションを進めます。

また、電動化・デジタル技術の進化は、エネルギーマネジメントやデータビジネスなど、新たな事業機会を提供すると考えています。現在の中期経営計画期間中に新しいビジネスへの可能性を模索し、その後の本格展開に向けた基盤構築を図ります。

事業環境が急速に変化する中、三菱自動車が持続的に成長し、企業価値の向上を実現していくための鍵は「人材」です。2022年度に三菱自動車のあるべき姿について議論を重ね、社員一人ひとりが未知の領域にこれまでにも増してチャレンジすることにより、ステークホルダーからの期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献していくとの意を込め、行動指針「MMC WAY」を刷新しました。この「MMC WAY」の実践のベースとなる働きがいのある職場の確立や人材育成、多様な人材確保に向け、経営戦略と連動した下記の取り組みを進めます。

三菱自動車らしさ

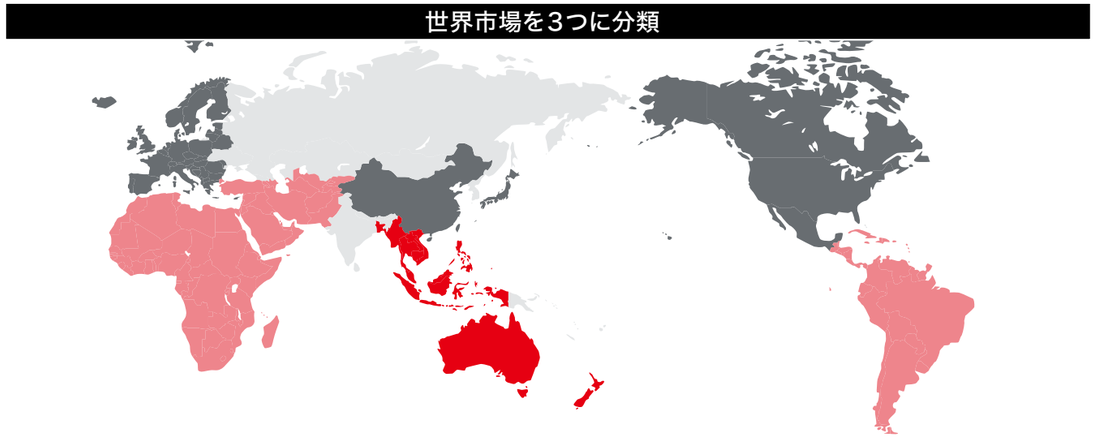
お客様に三菱自動車の商品を選んでいただくために、中期経営計画「Challenge 2025」の中で「三菱自動車らしさ」を改めて定義づけました。

「三菱自動車らしさ」とは、「環境×安全・安心・快適」を実現する技術に裏付けられた信頼感により、冒険心を呼び覚ます心豊かなモビリティライフをお客様に提供することです。

道なき道をゆく人はもちろん、運転が不安でも日常の中で少し自分の世界を広げてみたい、そのような、あらゆるお客様の人生、生活に新しい何かを提供して喜びを感じていただくことを目指しています。

独自価値であるこの「三菱自動車らしさ」を徹底的に磨き上げ、お客様に伝え、理解と共感を得ることで、ブランドを強化し、価値訴求ビジネスの浸透を図ります。

地域戦略



成長ドライバー	レバレッジ地域	先進技術推進地域
アセアン、オセアニア	中南米、中東 ・ アフリカ	日本、北米、欧州、中国
事業中核地として経営資源を集中 台数シェア収益全ての拡大を目指す	アセアン向け商品を最大限活用し 事業展開する第二の柱	アライアンス ・ 協業パートナーを 活用し先進技術化を推進

「三菱自動車らしさ」の追求

「三菱自動車らしさ」とは

「環境×安全・安心・快適」を実現する技術に裏付けられた信頼感により
「冒険心」を呼び覚ます心豊かなモビリティライフをお客さまに提供すること

環境に優しく
自然に寄り添い
行動できる

働くクルマで
カーボンニュートラルに
貢献する

誰もが自信をもって
ワクワクする冒険を
体験できる

どんな冒険からも
家族と一緒に無事に
帰ることができる

災害や停電時等
いざという時に
頼れる・役立つ

電動化
技術
世界初の量産BEVと
世界に認められている
PHEVをコアとする

耐久信頼性
技術
世界のあらゆる路面と
環境で培った設計思想で
悪条件下でも頼りになる

四輪制御
技術
(S-AWC)
どんな路面でも圧倒的な
走破性と安心感を提供する

快適性
技術
日々進化するIT技術を活用した
心地よく先進的な車内空間で
乗る人全員をワクワクさせる

売上高の大幅成長という目標達成には差別化を図ることが不可欠

Mitsubishi Motors
de México S.A. de C.V. (MMDM)
Brand & Marketing Director

Ana Paulina Velazquez

中期経営計画「Challenge 2025」における私たちの重要な目標のひとつが売上高の大幅成長であり、現在は前年度比40%成長の達成に向けて取り組んでいます。メキシコは非常に競争が激しい市場であり、さらにその傾向は加速しています。例えば2020年頃までのメキシコの自動車ブランド数は22でしたが、中国ブランドがメキシコ市場に参入し始めた結果、2024年には46のブランドがしのぎを削り、そのうち25が中国ブランドという状況になっています。

目標を達成するには、まずこの競争の激しい市場で差別化を図る必要があり、「三菱自動車らしさ」を最大限に活かしたマーケティングを展開しています。お客様のモビリティニーズを満たすとともに冒険心を喚起する手法で訴求しています。また、新車販売時だけではなく、アフターセールスでの戦略にも取り組んでいます。特にカスタマーエクスペリエンス戦略に力を注いでおり、魅力ある商品と優れたサービスを通じて三菱自動車との体験全体に満足していただけるよう努め、お客様のロイヤルティーの維持を図ります。そのため、お客様が三菱自動車のクルマを使用する間、ずっと楽しい体験をしていただけるよう差別化を図ります。

売上高の大幅成長に加え、私には三菱自動車で仕事を頑張る原動力となっている目標がもうひとつあります。それは電動車の普及です。電動車はメキシコの環境汚染を減らすための重要な手段であり、三菱自動車はこれを実現できる頼もしいブランドだと私は考えています。

MMDMの従業員

販売台数の伸びを確かなものとするために期待を上回る品質を追求

Mitsubishi Motors Philippines Corp.
(MMPC)
President

今枝　律

MMPCは、社員数約1,400名で自動車の製造・販売を手掛けており、フィリピンでは市場販売シェア第2位を誇っています。現在、フィリピンでの販売台数はダイナミックに伸びており、三菱自動車にとって重要な市場のひとつになっています。

私が就任以来取り組んでいるのは、品質に関する体制の強化です。品質と言っても製造品質・セールス品質・サービス品質など多面的な取り組みが必要です。しかしながら、近年の販売台数の伸びを確かのものとし、さらなる成長を図るにはお客様の期待を上回る品質を追求していくことがとても大切です。例えば、ディーラーの顧客対応にフォーカスした改善活動をはじめ、販売からサービスまでの各プロセスでお客さまの満足度を高める品質の追求をしていきます。

また、サステナビリティの視点では事業を通じてフィリピンの機械産業や地域経済の発展に貢献し続けたいと考えています。2023年に三菱車はフィリピンで60周年を迎えましたが、その間にアジア通貨危機やリーマン・ショックなどの難局もありました。それらを乗り越えてフィリピンで製造販売を続けてきたことは誇れることであり、当社がシェア2位と市場に受け入れられていることにも少なからず貢献しています。その流れを大切にし、今後も従業員や約60社のサプライヤーの技術的な成長を支えるなど、私たちの役割を果たしていきたいと思います。

最後になりますが、フィリピン市場での日本車のシェアは約80%ありますが、その状態に安穏としていられないことも、また事実です。国民の皆さんは車だけでなく日本ブランドに対し親近感を持って頂いていますが、今後更にプレゼンスを高める為には三菱自動車としての価値訴求のみならず、日本ブランドの価値訴求も織り交ぜた貢献をしていくことが重要であると考えております。

『エクスフォース』発表会

新たな価値創造を促す人材戦略を推進

人事本部
本部長補佐
今井 章人

私たちは、中期経営計画「Challenge 2025」の完遂を支えるべく、経営戦略と連動した人材戦略を進めていくため、社長および幹部からなる「人材開発会議」を設置し、人材ギャップの明確化を踏まえた具体策を展開しています。具体的には、現下における人材ギャップを埋めるべく、量と質の改善を切り口に、人材理念「MMC WAY」の徹底、人材確保・定着、人材開発、組織開発、DE&Iに取り組んでいます。

人材理念の徹底では、2022年度に刷新した新「MMC WAY」をもとに毎年職場ワークショップを開催、また新「MMC WAY」に基づく行動評価を行うなど、体現度を図る評価システムも導入しました。人材確保と定着については要員構成の是正、新技術開発や新規事業への取り組みを背景に、新卒・キャリア採用強化に取り組んでいます。人材開発については、管理職においては組織管理・指導育成を強化するべくマネジメント研修を充実するとともに、選抜型研修（Leadership Development Program）導入により、次世代リーダー人材の育成強化を図っています。一般職においては、各機能別、職務区分別にあるべき人材像を規定。これに基づく研修の品揃えを整え、きめ細かな人材育成を図っています。また、海外関係会社との相互人材交流を通じた海外派遣研修（GCDP：Global Career Development Program）により、若手・中堅社員のキャリア支援を実施しています。そして、エンゲージメントサーベイを実施し、全社・部門取り組み対する定点観測、効果検証を行うとともに、活気のある職場づくりのための組織開発支援プログラムを展開しています。

私たちは、三菱グループ共通理念の「三綱領」や、「ビジョン・ミッション」・「MMC WAY」のもと、当社で働くことに誇りを持ち、多様な人材が互いに敬意を払い、変革にチャレンジするキャリア形成支援を図るとともに、社員一人ひとりの活躍を促す環境整備に取り組んでいきます。

Global Career Development Program (MMTh)

「Challenge 2025」実践への5つのアプローチ

Mitsubishi Motor
Sales of Caribbean, Inc.
(MMSC)
Vice President
Madelene Nieves

私は現在、地域配送センターと19のディーラーからなるMMSCの運営を統括しています。私の主な役割は、配送とディーラーの運営を強化するとともに、顧客体験を向上させブランドイメージを高めることです。「Challenge 2025」の実践においては、変革プロセスとして5つのアプローチを採用しています。

第一は、従業員の参加、組織改革、多様性です。数年前から「三菱自動車らしさ」、顧客ケアアプローチ、社会的責任の考え方を根付かせるために、変革のプロセスに従業員を参加させています。従業員は変革プロセスにおけるMMSCの役割を理解しており、組織は従来のビジネスモデルから顧客ケアアプローチへ着実に移行しています。多様性の面でも男性が多い業界でありながら、従業員の43%、管理職の55%が女性となっています。

第二はディーラーによる顧客体験全体を包括する総合的なアプローチの実施です。その促進に向けて、例えばディーラーの業務分野における全体的な改善を強化する「スコアカード」を導入しています。

第三はブランドイメージの向上です。「三菱自動車らしさ」の訴求に向けて、三菱自動車製品に関する新しい体験を促進するデジタルコンテンツの作成、試乗体験、展示会を強化するとともに、タッチポイントの拡大に努めています。

第四はコンプライアンスの強化です。コンプライアンス部門を設立し、各方針やプロセス、内部統制、契約管理、意思決定プロセス管理などの見直しと改訂を進めています。

最後に第五として、持続可能な社会への貢献に努めています。2023年に「Mi Society」という社会的責任プログラムを開始しました。具体的な活動としては、島の経済発展促進、土地保護と天然資源の保全の促進、健康と福祉を支える取り組みなどを実施しています。

今後も、これらの変革プロセスを通じて、地域社会の発展に継続して貢献してまいります。

MMSC's CX Workshop

MMKIから世界に高品質な製品を提供

Mitsubishi Motors Krama Yudha Indonesia (MMKI)
Manager

Oktobriyanto

生産活動を成功に導く鍵は紛れもなく品質です。私たちは、MMKIの製品が多くのお客様のニーズを満たし、ご満足いただいていると確信しています。常に高い品質を保つためには、各部門やサプライヤー間のサポートが極めて重要です。そのため、生産に関係する部門はもちろん、次のステージである納車前検査やディーラー、そしてお客様にお届けするまでの工程を網羅した部門間のコミュニケーションを深める工夫や連携強化に努めています。

中期経営計画「Challenge 2025」のもと、私たちは生産目標と品質の向上に最優先で取り組んでおり、定量的な目標も掲げています。この目標達成に私たちの品質部門は戦略的な役割を担っており、私のチャレンジはこれらの目標の達成に向けて最善を尽くすことです。そこで前述のように、私たちは品質の問題を段階的に解決するために、緊密な情報交換とコミュニケーションを深める体制を整えました。具体的には、3現場フォローアップ活動会議で毎日、週次品質確認会議で毎週、月間品質確認会議で毎月、また毎日の車両監査フォローアップで品質について話し合いをしています。各会議における密なコミュニケーションのもと、不良品発生防止策を実施するとともに、不良品が発生した場合は迅速な対応と並行して調査を実行し、根本原因に対する恒久的な対策を講じています。

最終的に、2023年度の生産実績は約143千台、新車販売後3カ月間の不具合指摘率は1.0（目標は1.6未満）となりました。生産目標と品質向上を達成でき、世界の50以上の国や地域に品質の高い製品を納品できたことに喜びとやりがいを感じています。今後も「Challenge 2025」の目標を超えることができるように、これらの活動を継続していきます。

生産現場

アセアン地域における渉外活動で、環境と安全に貢献

開発マネジメント本部長

渡邉 計彦

開発マネジメント本部は経営資源である人、モノ、カネを管理し開発のサポートをする開発管理部と、世界各地で情報収集を行い法規に適合した車両開発をサポートし認証を取得する認証部で構成されています。

私たちの活動でユニークなのは、アセアン地域で現地政府・省庁と積極的にコミュニケーションを深め、その国や地域の環境と安全に貢献しWin-Winの関係を築く技術渉外活動です。

例えば、アセアン各国では環境規制強化や電動化を進めるためにバッテリーEVに特化する傾向があります。しかしながら、当面の間はHEVやPHEVも電動車促進のために重要であるという認識を各国政府と共有し、継続的にサポート政策が検討されるように働きかけています。

また、アセアン地域のお客様や政府・省庁のニーズを調査したところ、CO_2削減に加え、交通事故死者削減が課題であることが明らかになったため、道路交通安全分野においても産学官で連携した活動を計画し実施しています。

インドネシア エネルギーセキュリティ&カーボンニュートラルセミナー（バンドン工科大学主催）

2023年11月に開催された会議では、カーボンニュートラルの実現やエネルギーセキュリティに対する現状と課題についてプレゼンテーションやパネルディスカッションに参画しました。

タイ道路交通安全フォーラム（Thailand Accident Research Center 主催）

2024年3月に開催されたフォーラムにて、アセアン地域で特徴的に多い自動二輪車乗員の死亡事故などの交通事故データ分析の現状、将来像についてのプレゼンテーションやパネルディスカッションに参画しました。

電動車の海外生産・販売を次々と開始。

三菱自動車は、気候変動・エネルギー問題への対応に向け、
重点的に電動車の開発、普及とその社会的活用を促進しています。
その一環として、タイやインドネシアでの生産、販売を開始しました。

クロスオーバー MPV
『エクスパンダー』『エクスパンダー クロス』HEVモデル

PHEV派生のHEVシステムによって、電動車ならではの気持ちよく安心・安全な走りを実現

『エクスパンダー』は、MPVならではの居住性と多用途性、SUVらしい力強いスタイリングと走りを特長としたクロスオーバーMPVで、2017年にインドネシアで発売した後、アセアン、中南米、中東などに展開を拡大し、2019年には最上位モデル『エクスパンダー クロス』を追加しました。

今回追加したHEVモデルは、ミツビシ・モーターズ・タイランドのレムチャバン工場で生産。三菱自動車が得意とする電動化技術と四輪制御技術を融合することで、『エクスパンダー』シリーズの魅力をいっそう高めており、PHEVから派生した新開発のHEVシステムによって、電動車ならではの環境に優しく気持ちのよい走りを実現するとともに、独自の四輪制御技術による意のままで安全・安心な走り、多彩なドライブモードによる天候や路面状況に応じた最適な走りを提供します。また、HEVでありながら任意でEV走行を選択できるため、早朝の閑静な住宅街でエンジン音が気になる時など、シチュエーションに応じた走りを可能とします。

主な商品特長

- PHEV派生のHEVシステムによる、環境に優しく爽快で力強いモータードライブ
- 積極的なEV走行と様々な天候や路面で安心・安全の走行性能を実現する、新開発の7つのドライブモード
- 家族や仲間とのドライブをより快適にする室内空間と、特別感を演出する専用エクステリアアクセント

『エクスパンダー』HEVモデル

『エクスパンダー クロス』HEVモデル

軽商用電気自動車『ミニキャブEV(現地名：L100 EV)』

商用でのラストワンマイルのCO_2排出量削減に貢献

ミツビシ・モーターズ・クラマ・ユダ・インドネシアで生産を開始した『ミニキャブEV』はワンボックスタイプの軽商用EVです。駆動用バッテリーをフロア中央の床下に配置するなど荷室容量を犠牲にすることなくEVコンポーネントを搭載することで、大容量な荷室の確保と、低重心化による優れた操縦安定性、良好な乗り心地を実現しています。また高出力のモーターは荷物をたくさん積んで重くなった状態でも、電気自動車ならではのスムーズかつ力強い走りでストレスなくキビキビと走行することが可能です。高い静粛性を実現し、早朝や深夜でも周囲に気兼ねなく走行することもできます。

2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて各方面で脱炭素化の取り組みが加速し、物流関係や自治体など軽商用電気自動車の需要が一層高まっているなか、三菱自動車は『ミニキャブ EV』とともにCO_2排出量削減に貢献します。

主な商品特長

- 20kWhの駆動用バッテリーを搭載し一充電あたりの航続距離は180km(WLTCモード)
- AC200V(15A)での普通充電では約7.5時間で満充電
- 急速充電の場合、約42分で80%までの充電が可能
  (急速充電器の最大出力電流が60A以上の場合)

『ミニキャブEV』

社外取締役鼎談

幸田 真音
独立社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員

平工 奉文
独立社外取締役
取締役会長
指名委員

大串 淳子
独立社外取締役
監査委員

コーポレート・ガバナンスの進化や、中期経営計画「Challenge 2025」および今後の成長に向けた重点課題について、独立社外取締役3名による対談を実施しました。

三菱自動車における社外取締役の役割

社外取締役の役割や重視すべき事項について、ご意見をお聞かせください。

幸田 独立社外取締役は、客観性・透明性をもって経営に外から風を吹き込む役割と言えます。私が社外取締役に就任した2018年は、コンプライアンスや業績回復が優先事項となっていた時期であり、意思決定プロセスの透明性や客観性について、かなり厳しいことを申し上げてきました。しかしながら、この6年間で執行陣は不断の努力に邁進しました。筋肉質な経営体質に生まれ変わり、ガバナンスは改善され、アカウンタビリティは当たり前のこととして定着しています。長期視点、ステークホルダー価値、サステナビリティの観点などを重視するようになっています。嬉しい限りですね。

大串 私は昨年、社外取締役に就任しましたので、厳しい時代は存じ上げないのですが、現在の三菱自動車は、そうした改革を乗り越え、言わば通常運転、進化局面にあると認識しています。そうした中、私が特に重視しているのは、組織全体の視座と現場の目線です。対極にあるような2つの視点ですが、客観的な立場だからこそ、こうした視点を基軸にすることで、執行側では見過ごしがちな無理や無駄に気付くことができると考えています。また、そのためには私自身の勉強が不可欠です。まずは各部門からの説明に加え、国内外の生産拠点への視察や、監査部門から情報共有などを通じ、事業や現場の理解に努めているところです。

平工 私は、取締役会議長として、取締役の皆さんの忌憚ない議論を促すと同時に、私自身としても、経済産業省や日本IBMでの勤務経験も踏まえ、産業政策づくりやDX、グローバル経営などの知見を活かした議論に努めています。

また、自動車産業の企業経営者としての責務も多大だととらえています。自動車産業は取引先など関係者が多く、日本の基幹産業でもあります。産業構造がますます複雑化する中、モビリティ社会もかつてない変革期を迎え、企業として生き残るためには常にイノベーションへの挑戦が求められています。

幸田 自動車は、単価が高く、利用期間が長く、中古車市場も確立されています。先日、ブラジルに行った際、ランサーエボリューションが中古車市場で非常に人気を博しているのを目の当たりにし、私たちのクルマが世の中に与えるインパクトの大きさを実感しました。そして何よりも、クルマは命に関わる製品です。よって私たちは販売から廃車まで、もしくは廃車後までの責任を持たなくてはなりません。だからこそ、作る人、売る人のこだわりや誇りが非常に重要な事業であり、それらを育んでいきたいとも思っています。

大串 拠点網や関係領域の広さ、サプライチェーンの多重性、自動車技術の多様性などを背景に、自動車事業の理解は一筋縄ではいかない広さと深さを感じています。決算情報としての売上高ひとつをとっても、どの国・地域でどの車種を何台売ったか、その生産拠点は国内外のどの工場か、仕向国・地域の環境等規制動向はどうか、各工場の稼働率はどうか等を把握したうえで分析しないと、機会やリスクを評価することができません。限られた経営資源を有効に投下しているかを評価するために必要とされる知識情報は多岐にわたります。

三菱自動車のガバナンスとその進化

さらなるガバナンスの強化には どのような取り組みが必要になりますか。

平工 三菱自動車は、2019年6月、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要経営課題と定め、指名委員会等設置会社に移行しました。当時、日本の上場企業でわずか2%のみが取り入れた機関設計でしたが、今思えば英断だったと思います。2021年には私が独立社外取締役として取締役会議長 兼 会長に就任し、取締役13名中11名が社外取締役、うち5名が独立社外取締役という取締役構成となりました。独立社外取締役の構成比率や取締役員数について、取締役会は、現在の三菱自動車においては最適な構成だという見解で一致していますが、今後とも投資家の方々をはじめとした内外のご意見や状況変化を踏まえ、常に最適化を目指していきます。

幸田 指名委員会等設置会社に移行した当時のことは、今でもよく覚えています。枠組み整備に時間をかけるのではなく、まずは変革に取り組み、運営しながら改善を続けることとしました。現在の指名委員会でも、当時の機関設計変更の意義、その精神性を大切にしています。

取締役構成については、外部から見ると、大株主籍の取締役の有効性について懸念があるかもしれません。しかし実態は、非常にフェアで真摯、率直な議論が活発に行われています。また今、多くの日本企業では、社外取締役候補としてグローバル企業のマネジメント経験者を求めていますが、現実には中々容易ではありません。その点当社の大株主籍の社外取締役は錚々たる経験を積んだ方々で、彼らの知見を活かせる経営が行える効果は多大です。

平工 大株主籍の社外取締役は、利益相反の可能性が少しでもある場合には出席されないなど、厳格な審議運営に努めていますし、少数株主利益についても取締役全員が重視しており、社長を筆頭に投資家との対話を積極的に行っていく方針としています。

取締役会の実効性については、毎年評価を行っており、総じて確保できていると評価されています。しかし、ガバナンスは継続的な進化が必要であり、いまだ道半ばだと考えています。特に、社外取締役と執行役の情報非対称性を補うべく、社外取締役による国内外の生産拠点への視察をはじめ多様な情報提供機会を設けるとともに、取締役会の審議を実質的に深めるべく、年間審議計画や議題選定を工夫するなど、常に改善を続けています。

大串　最近の取り組みとしては、内部統制の強化が挙げられますね。三菱自動車は、一定水準のコンプライアンス態勢を整えていますが、内部統制システムとして国内外全拠点をみると、若干の弱さを感じていました。しかしながらこの1年、加藤社長の陣頭指揮のもと、内部統制システムの実効性強化対策をとってきました。そして2024年7月、内部統制推進本部が新設され、ようやく内部統制と監査が両輪で回る体制が確立されました。これは非常に心強いと感じています。この体制の実効性は今後の運用にかかっていますので、内部統制推進本部及び監査本部と意見交換・協議を重ねていきます。

幸田　私は、将来に向けた視点が大切になると考えています。構造改革を経て各種基盤が整備され、会社としても、より将来に重点を置いた戦略を描けるようになりました。次の注力事項は、この将来を担う人材を育て、輩出していくことです。指名委員会でも経営陣のサクセッションプランを構築・運用していますが、その対象範囲を広げていく考えです。また、将来の三菱自動車への期待という意味で、株価・時価総額への意識も高めていく必要があります。もちろん短期的な株価変動に振り回されてはいけませんが、今後の投資などに鑑みれば、資本コストを踏まえた経営が一層重要になるはずです。

中期経営計画「Challenge 2025」

初年度を終えた「Challenge 2025」についてのご意見をお聞かせください。

平工　前・中期経営計画の構造改革を通じて、筋肉質で機動的となった経営体質を基盤に、現在の「Challenge 2025」では成長軌道へとシフトしています。この策定では、「三菱自動車らしさ」の体現という原点回帰を大事にしました。100年に一度といわれる大変革期において、長期的な展望や三菱自動車として目指す姿を議論すべく、2021年後半から「15年の計 検討チーム」による検討を進めました。ここでの結果を基点に「3つのChallenge」というテーマを掲げたため、方向性は明確であり、マテリアリティと一貫性のあるものとなりました。「3つのChallenge」とは、①世界市場を3つに分類し各地域の役割を明確にしたうえで絶対的安定収益基盤の確立・強化を図ること、さらに②電動化加速や温室効果ガス排出量の削減によりカーボンニュートラル対応を促進すること、そして③デジタル化推進および新ビジネス領域への進出です。初年度の2023年度は、投入した新型車への評価がいずれも高く、各戦略は概ね順調に進捗しています。なお、成長領域としていたタイやインドネシアの景気低迷による総需要の落ち込みなどがありましたが、こうした環境変化は常に起きうることです。2024年度以降は、こうした世界の市場変化をつぶさに把握し、機動的で柔軟な対応をしていくことがポイントになると考えています。

幸田　これまでは守りの経営が主軸でしたので、攻めに転じて「Challenge」という言葉が出てきたことは率直に嬉しいですよね。業績も回復し、成長軌道に移行するという社員のマインドを表していると思います。一方、今後の論点は、Challengeの選択と集中です。モビリティ・ビジネスの多様化、地政学、地球環境なども含めて不透明さを増す環境下、社会からの期待・要請も変化し続けます。如何なる挑戦に資源投下を集中するか、柔軟に判断していかなくてはなりません。また、ますます重要になるサステナビリティにおいては、人権や、CO_2排出量におけるScope 3など、サプライヤーとともに取り組む領域は特に注視していく構えです。三菱自動車が負うべき責任範囲は広がっているととらえています。

大串　そうですね。「Challenge 2025」は挑戦が主眼ですので、新たな取り組みや投資について、重点的にモニタリングしていきたいと思います。特に重視しているのは、海外やグループ会社の動向です。例えば、アジアでの金融サービスなどの取り組みも始めていますが、ここでの関連会社や投資先のモニタリングは重要になると思います。

また、内部統制を的確に機能させていく上でも、モチベーションを重視したいと考えています。過去、痛みを伴う改革を断行してきたグループ会社もありますので、これらの企業がモチベーション高く、挑戦を続けられる土壌を作るとともに、内部監査に対しては、こうした過去の経緯に配慮しすぎない、冷静、客観的な監査を行えるよう支えていきます。

今後の抱負

今後の抱負をお聞かせください。

幸田　はい。今後も「三菱自動車らしさ」を追求し、「挑戦」を続けていくためには、開発部門と販売・マーケティング部門などが協働し価値を高め合うことが重要だと考えます。また、対外的情報発信力をさらに高め、社内外の多様な知見を取り入れるべく、コミュニケーション力をブラッシュアップしていくことが不可欠で、やはり鍵は人材だと考えています。如何に三菱自動車の発展に適した人材を確保し、育て、活躍してもらうか。こうした人的資本戦略の進化に向け、議論を深めていきたいと思います。

大串　私は就任2年目となりますので、改めて気を引き締め、業界や事業の理解度を上げるとともに、冒頭で申し上げた、組織全体の俯瞰や現場視点を一層重視していく所存です。企業規模や資本力の大きい他社と対峙し、さまざまな挑戦と努力を続けるわけですから、どこかにボトルネックが生じてくるはずです。モチベーションの低下、無理・無駄といった事象が起きていないか、監査部門や内部統制推進本部と連携し、アンテナをしっかり立てたいと思います。

平工　お二人が仰るように、モチベーション高く、「三菱自動車らしさ」を体現する人材を増やしていきたいですね。そのためにも、社会の中で三菱自動車がどれだけ「エッセンシャルな存在」になれるかが重要だと思います。2023年度に投入した新型車は、その一翼を担えたと捉えていますが、S-AWCなどタフで安全・安心・快適な走行性能技術や、内燃機関車、電動車の主要なパワートレインをすべて有するというポートフォリオの優位性を駆使しながら、三菱自動車ならではの価値を社会に届けていく。そして、「三菱自動車の車に乗りたい」というファンを一人でも多く増やしていきたいです。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

企業統治の体制の概要

当社は、監督と執行の分離を明確にし、経営の健全性・透明性確保に向けて一層の監督強化および危機管理の徹底を図りつつ、環境変化に素早く対応する迅速な業務執行を実現していくために、指名委員会等設置会社の形態を採用しています。

取締役会および取締役

取締役会は、経営上の重要事項の決定および執行役の業務執行の監督を行っています。

当社は、取締役候補者の指名方針および取締役会全体の構成・規模について、以下のように定めています。

取締役会において、経営方針や具体的執行事案について客観的、多面的に審議し、執行役による業務執行状況を適切に監督するためには、多様な知識・経験・専門性・バックグラウンドを有する適正規模の社内外の者が様々な観点から闊達な議論を行うことが重要であることから、その実現を図るように取締役を指名します。

上記に従い、取締役会全体としての独立性および多様性を確保します。

取締役会の監督機能を強化するため、取締役の過半数を社外取締役とします。さらに、独立・客観的な立場で責務を果たすため、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とし、その通算任期にも配慮します。また、指名、報酬および監査の各委員会は、委員の過半数を社外取締役とし、委員長は原則として社外取締役とします。

社外取締役については、例えば法律や会計・財務などの専門家、一定規模以上のグローバル企業の経営経験者、世界情勢や社会・経済動向等に関する識者など、社内取締役だけでは得られない多様な知識・経験・専門性をベースとして、当社グループについての理解やあるべき方向性の議論に必要な時間と労力を割き、臆することなく経営陣に対して意見表明ができることを重視して指名します。加えて、多角的な視点が事業推進や適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、ジェンダー・年齢・国際性といったバックグラウンドの多様性も考慮していきます。

社内取締役には、執行のトップである社長と、当社での執行経験にもとづき適切に監査委員としての任に当たることができる者を指名します。

取締役会は、闊達で建設的な議論・意見交換が可能となるような人数で構成されるようにします。

2024年6月21日現在において、取締役13名（女性取締役2名）で構成されており、13名の取締役のうち11名は豊富な経験や高い見識などを有する社外取締役であり、社外取締役のうち5名は独立社外取締役です。

委員会

取締役会には、法定の以下の3つの委員会を設置し、取締役会と合わせて取締役および執行役の監督機能を果たしています。各委員会はそれぞれ過半数が社外取締役により構成されており、委員長は社外取締役が務めています。これにより、公正性および透明性をもったコーポレート・ガバナンスが実質的に機能する体制を整備しています。

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任・解任議案の決定に加え、執行役社長が取締役会に提案する執行役の選任・解任案の承認、当社の執行役社長の後継者計画などに関する審議を行います。

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の内容などについて審議・決定を行います。

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査、内部統制システムの構築・運用状況の監督、および監査報告の作成等を行うほか、取締役会または監査委員会により業務執行者による調査を実施することが相当でないと判断された事項に関する社内調査の実施などを行います。

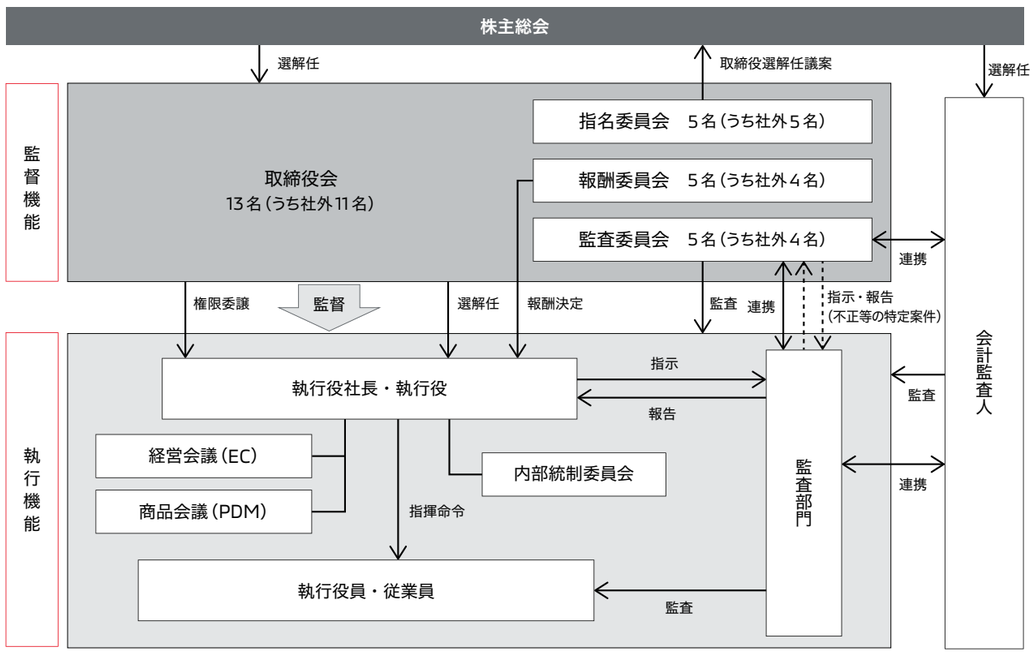
執行役

執行役は、取締役会から委任を受けた業務執行の決定およびその執行を担っています。取締役会の決議により執行部門の長として、執行役社長を選任しています。2024年6月21日現在において、執行役は10名（執行役社長を含む）です。

業務執行における意思決定および各種会議体

業務執行にあたっては、執行部門の長である執行役社長の他に、職掌範囲における業務執行に関する責任者として権限および責任を持つ執行役副社長を置いています。また、権限委譲規定に基づき意思決定権限を体系化し、委任事項およびその範囲を定義するとともに、主要事項の意思決

コーポレート・ガバナンス体制 （2024年6月21日時点）



取締役会全体の知識・経験・専門性（スキル・マトリックス）

氏名	区分	上場会社における経営経験者	自動車分野の専門性を有する者	法律・会計・財務の専門性を有する者	世界情勢や社会・経済動向等に関する識者
平工 奉文	社外・独立				●
加藤 隆雄			●		
稲田 仁士				●	
宮永 俊一	社外	●			
幸田 真音	社外・独立				●
佐々江 賢一郎	社外・独立				●
坂本 秀行	社外		●		
中村 嘉彦	社外・独立			●	
田川 丈二	社外		●		
幾島 剛彦	社外			●	
垣内 威彦	社外	●			
三毛 兼承	社外	●			
大串 淳子	社外・独立			●	

（注）上記表は、各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

定手続きを定め、業務執行の迅速化と、意思決定プロセスの透明性の向上を図っています。

経営上の重要事項については、執行役全員により構成し、執行役社長が議長を務める「経営会議（EC）」において審議の上、決定しています。

また、商品プロジェクトに関する重要事項については、「商品会議（PDM）」にて審議の上、決定しています。

さらに、内部統制に関わる事項については、「内部統制委員会」において審議の上、決定しています。いずれも、執行役社長が議長・委員長を務めており、関係する執行役がメンバーとなっています。

利益相反の回避

当社と取締役および執行役との競業取引および利益相反取引については、取締役会での事前の承認および事後の報告を要する旨、取締役会規則で定めています。また、取締役会の決議においては、特別の利害関係を有する取締役は、決議に参加しないことを取締役会規則に定めています。

さらに、役員や主要株主などの関連当事者間の取引にあたっては、他の取引先の場合と同様に、当社の利益を害することが無いよう、経済合理性を十分検討した上で、複数の関係部署によるチェックと権限委譲規定に定められた責任者による承認に基づいて取引を行うよう、ルールに定めています。

取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性向上を図るため、全取締役に対するアンケート調査により、取締役会実効性評価を年に1度実施し、その結果を取締役会で報告しています。

2023年度においては、取締役会の監督機能の高度化を図る観点から以下のスコープを軸として全取締役を対象とするアンケートを実施しました。

＜評価の項目＞

1. 取締役会の構成と運営
2. 経営戦略と事業戦略
3. 企業倫理とリスク管理
4. 経営陣に対するモニタリング
5. 株主等との対話
6. 各委員会等

各取締役から寄せられた意見等も踏まえた2023年度の取締役会実効性の総括は、次のとおりです。

●当社取締役会は総じて実効的と判断される。

●引き続き、中長期かつ大局的な経営戦略に関する議論を深めることの重要性が確認され、さらなるに改善に向けては、次のような取り組みを進めることが重要である。

・議論・監督・意思決定の質を高めるための基礎となる経営関係情報のより深い共有・理解

・関連アジェンダの設定も含んだ、戦略討議の機会の具体化

上記の総括、課題認識を踏まえ、取締役会としては次のような対応を進めることを検討しています。

●経営・事業環境、主要部門の業務執行状況などの経営関係情報に関する議論の場の拡充

●主要地域戦略、資本戦略、人材戦略などの議題設定を通じた戦略的議論の機会の一層の充実

●モニタリングボードとしての中長期・大局的な経営戦略に関する議論の深化により適した取締役会付議基準の在り方

こうした取り組みを通じ、さらなる取締役会の実効性向上を図り、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいきます。

役員の報酬等

当社は、会社法に従い、報酬委員会が取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めています。

〈基本的な考え方〉

①当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること

②執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を適切に動機付けるための業績連動性を備えた報酬制度であること

③当社が経営を担う者に求める「経営人材のあるべき姿」に適う人材を確保できる報酬水準であること

④株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること

⑤報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

報酬委員会では、これらの方針を踏まえ、取締役および執行役の報酬の算定方法や個人別の報酬等について決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）							対象となる役員の員数（人）
		金銭報酬			株式報酬			金銭報酬	
		基本報酬	短期業績連動報酬	個人加算報酬	中長期業績連動報酬	繰延退任時報酬	過年度業績に連動して付与された新株予約権	その他	
取締役（社外取締役を除く）	33	33	—	—	—	—	—	—	1
執行役	908	441	235	32	110	38	0	49	12
社外役員	213	213	—	—	—	—	—	—	12

（注）社外役員数は、2023年度中に在籍した社外役員の合計人数12名のうち、取締役としての報酬を受けた人数を表しており、また、2023年度中に退任した社外取締役1名を含んでいます。
執行役を兼任する取締役に対しては、執行役としての報酬等を支給しており、取締役としての報酬等は支給していません。

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

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

なお、2022年度からは、サステナビリティへの対応が当社グループの経営上の重要課題であるとの認識のもと、中長期業績連動報酬を決定する指標として以下のESG関連項目を追加しました。

・「環境」に関する指標：
気候変動をはじめとする深刻化する環境問題に関する取り組みの進捗を測る指標として、「事業活動CO_2排出量」を導入しました。

・「社会」に関する指標：
従業員の働きがいや、当社で仕事をすることに対する誇りを測る指標として「従業員エンゲージメント」を導入しました。

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

内部統制システム

基本的な考え方・方針、体制

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

当社は、過去の品質問題に加え、燃費試験における不正行為を行ったことを重く受け止め、信頼回復への重要な取り組みの一つとして、2017年度にコンプライアンスとオペレーション・ハザードリスクを管理し、ガバナンス向上策について定期的に取締役会へ報告を行うグローバルリスクコントロール担当役員（2023年度からは内部統制・総務・管理担当役員に改称）を任命しました。そして、法令にもとづく内部統制の対応を強化・効率化すべく、金融商品取引法にもとづく財務報告に係る内部統制は執行役副社長（CFO）直下のJ-SOX推進会議にて対応し、会社法にもとづく内部統制は執行役社長を委員長とし、グローバルリスクコントロール担当役員を副委員長とする内部統制委員会を中心として推進する体制としました。この内部統制委員会では、「内部統制システム構築に関する基本方針」に則り、コンプライアンス、情報セキュリティ、BCM、J-SOXなどの統制する分野ごとの下部委員会で報告・決議された内容を、確認・評価しています。

2022年度からは、昨今顕在化している一つの事象に対し、複数のリスク要素（戦略・財務・オペレーショナル・ハザード）が複雑に絡み合う新たなリスクに対応すべく、対象リスク範囲を拡大しました。また、体制面の強化として内部統制・総務・管理担当役員のもと内部統制推進室を設置し、潜在リスクの把握・予防、リスク顕在化時の緊急対応、当社重大リスクの可視化などを行っています。

なお、国内外の主要関係会社においても2018年度以降順次、内部統制委員会を設置・運用し、グローバルでの内部統制体制の構築に取り組んでいます。また、それぞれの関係会社に対する経営全般の管理責任部門を定め、社内関連部門がその役割に応じて管理責任部門をサポートする

体制を整備し、関係会社管理の強化、発展を促進するため様々な支援・牽制・監督を行っています。さらに、子会社の重要情報について当社へ適時適切な報告が行われるよう社内規則を整備し、これに則った運用を行っています。加えて、財務報告の適正性を確保するため、前述のJ-SOX推進会議体制のもと、当社および関係会社の体制整備、評価範囲、評価対象会社の評価状況、改善状況などのフォロー・取りまとめを行う専門の組織を設置し運用しています。

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

これからも、内外環境の変化に応じて、法令の遵守、業務執行の適正性・効率性の確保などに向けた継続的な改善・充実を図り、一層のガバナンス強化に向け取り組んでいきます。

コンプライアンス

基本的な考え方・方針

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

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

当社は、企業としての社会的責任を果たすため、法令・国際ルール・社内規定の遵守はもちろんのこと、変化する社会規範についても最大限に尊重して行動するべく、すべての役員・社員が守るべき規範として「グローバル行動規範」を制定し、国内外の主要関係会社を含めたコンプライアンス体制の充実と従業員教育に力を入れています。「グローバル行動規範」は必要に応じて見直しを行っており、2019年には人権の尊重や腐敗防止の取り組み方針の明確化を目的に改訂しています。

■社内および社外相談窓口の設置

不正の防止・早期発見ならびに自浄作用の発揮のために、当社従業員ならびに国内関係会社従業員が通報・相談することができる社内相談窓口（社員相談室）を設置しています。また社外には外部弁護士が対応する相談窓口「MMCほっとライン」および国内外の従業員が利用できる「三菱自動車グローバル内部通報窓口」を設置しています。2023年度は、これらの窓口に94件の通報・相談がありました。

■教育・研修

コンプライアンスに関する教育・研修については、年度ごとに施策を立案し、階層別に実施しています。また、社内各部門では、コンプライアンス・オフィサーを中心に部門独自の施策を立案・実行しています。

■腐敗防止

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

■政治的関与（政治献金）

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

■情報セキュリティ

情報セキュリティに関連する社内規程の整備・見直し、情報資産の管理やランサムウェアによるマルウェア感染やサイバー攻撃に対する対策強化、セキュリティインシデントの発生を予防しインシデント発生時に迅速に対処する組織であるCSIRTによるインシデント発生時を想定した訓練の定期的な実施、従業員を対象とした情報セキュリティに関するeラーニングやメール訓練および社内イントラネットなどを通じた注意喚起の実施、情報セキュリティ委員会による情報セキュリティ活動のモニタリングなどの情報セキュリティ対策を進めています。

■個人情報保護

当社の「個人情報保護方針」にもとづき、社内規定の整備など、管理体制を構築しています。さらに、従業員に対するeラーニングなどを通じて、教育を実施しています。また、世界的に個人情報保護に関するルールが強化される傾向にあるため、各国の個人情報保護法規制に対応し、各国の拠点と連携し、適切な法令対応を取る体制を整備しています。

■安全保障貿易管理

当社は、国際的な平和および安全維持の観点から、大量破壊兵器などの不拡散や通常兵器の過度の蓄積を防止するための厳正な輸出管理の重要性を深く認識しています。この厳正な輸出管理を行うために「安全保障貿易管理規則」を制定しています。執行役社長を安全保障貿易管理の最高責任者とし、その下に安全保障関連法規遵守委員会を設置した管理体制により、輸出取引の適法性を確保しています。

マネジメント体制

三菱自動車では、コンプライアンス違反と情報セキュリティ事象の未然防止の仕組みとして内部統制・総務・管理担当役員の指揮のもと、各部門においてコンプライアンス・オフィサーを任命し、各部長をコードリーダーとする体制をとっています。

コンプライアンス・オフィサーは部門内のコンプライアンス違反未然防止活動をコードリーダーと連携して実施しています。コンプライアンス違反発生時は是正処置、再発防止とその有効性の確認および水平展開を実施し、内部統制担当役員に報告します。

国内外の主要関係会社においてもコンプライアンス・オフィサーを任命し運用する仕組みとしています。さらに2018年度からコンプライアンス違反未然防止の一環としてグローバル内部通報窓口を設置し運用しています。

これらのコンプライアンス推進体制や、教育、グローバル行動規範の制定・改訂などの活動、コンプライアンス違反の発生と対策の状況に関して、定期的に取締役会に報告を行っています。

また、重大事案発生時は緊急事態対応マニュアルに沿って緊急対応組織を立ち上げ、適切な対応が取れるよう体制を整備しています。

加えて、財務報告に係る内部統制対応として、コンプライアンス体制や決算取りまとめ手続きなどを確認しています。評価対象会社のそれぞれの統制で不備が発生した場合、不備の内容改善策についての報告を求めており、2023年度は、三菱自動車グループ19社（当社、国内関係会社6社、海外関係会社12社）の状況を確認しました。

なお、2023年度はお客様や投資家等の信用を毀損するような重大なコンプライアンス違反は発生していません。

リスク管理

基本的な考え方・方針、体制

三菱自動車では、「内部統制システム構築に関する基本方針」において業務上のリスク管理における方針を定め、当社グループ全体でリスク管理活動を推進しています。当社グループの事業に影響を与えるリスクを適切に把握し、発生を未然に防ぎ、また、発生した場合も、その影響を最小化するよう適切に管理することは、最も重要な経営課題の一つであると考えています。

リスク管理体制の整備

三菱自動車は「優先リスク管理」、「部門リスク管理」、「関係会社リスク管理」の3つのリスク管理活動を通じてグループ全体のリスク管理体制を整備し、改善を進めています。

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

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

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

また、前述のとおり、2022年度からは新たな強化策として、内部統制推進室を設置しました。昨今、戦略・財務・オペレーショナル・ハザードリスクが複雑に絡み合ったリスク（地政学リスク・経済安全保障上のリスク・ビジネスと人権のリスクなど）が顕在化しており、対象リスクの範囲を拡大して管理する体制としています。

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

地震などの大規模自然災害や感染症の大流行などが発生した場合に備え、「お客様、社員とその家族の安全確保と地域社会との共助」を基本方針とした、災害対策やBCMに取り組んでいます。2020年度には「BCM委員会」を常設の会議体として新設し、2022年度には従来からの社内取組みを一元化することで平時におけるBCM活動の強化を図り、全社横断的な対策を講じています。

重大事案発生時の緊急対応組織の立ち上げや指示命令系統などを盛り込んだ緊急事態対応マニュアル及び全社BCP運営要領を制定し、適切な対応が取れるよう体制を整備しています。

平時から緊急時を想定し、全社対策本部の設置、各拠点からの社員安否・被災状況の報告と全社対策本部からの指示を行う全社BCP訓練を年に1回実施しています。

不測の事態が発生した場合には、経営幹部への速やかな情報伝達と迅速かつ的確な対応ができるよう緊急情報連絡システムを運用しています。

また、帰宅困難者対策として、本社では東京都帰宅困難者対策条例にもとづき、3日間の社内待機を想定した備蓄品を確保しております。また製作所においても備蓄品整備や来訪者の受け入れなど、近隣自治体と連携しながら取り組みを進めています。

事業等のリスク

当社グループの経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況などに重要な影響を与える可能性がある主要な事項には、以下のようなものがあります。ただし、以下はそのすべてを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。かかるリスクのいずれによっても、当社グループの経営成績などに影響を及ぼす可能性があります。なお、以下の記載において将来に関する事項は、有価証券報告書の提出日現在において当社グループが判断したものであり、不確実性を内包しているため、将来生じうる実際の結果と異なる可能性がありますので、ご留意ください。

市場および事業に係るリスク（オペレーショナルリスク）	
部品・原材料調達の影響	原材料・部品などの需給状況の急激な変動、調達先の国における政情の変化・経済安全保障に関わる輸出入規制の強化、自然災害の発生などの理由により、調達先からの供給が停止した場合、または適時に競争力のある価格で調達ができない場合に、生産の遅延・停止やコストの増加が生じるリスク 企業に対して人権の取組みを求める各国法規の制定が進む中で、サプライチェーンにおける人権リスクに適切に対応できない場合に、法令違反に問われるリスク
製品の品質・安全性の影響	製品の欠陥または不具合によるリコールや改善対策などが大規模なものとなる場合、あるいは製品の欠陥または不具合による大規模な賠償請求がお客様からある場合に、多額の費用負担、当社製品への評価、ブランド・イメージの毀損および販売の低下などが発生するリスク
法規制などの影響	事業を展開する各国において様々な法律や政府による規制の適用を受けるなか、法令違反が生じ、あるいは対応の内容、効果、迅速性などが不十分との指摘を受け、規制当局による行政調査の対象となったり、罰則を受けたり、あるいは関連する訴訟の当事者となった場合に、当社グループのコンプライアンス・レピュテーションに悪い影響を及ぼすリスク
訴訟その他の法的手続の影響	事業活動を行っていく中で、ユーザー、取引先、第三者などとの間で様々な訴訟その他の法的手続の当事者となり、それら法的手続、あるいは現在進行中の法的手続において、当社に不利な判断がなされるリスク 製造物責任に関する損害賠償請求訴訟について、敗訴等の場合の損害賠償金をカバーし得ると思われる製造物責任保険に加入しているものの、想定外の内容の判決が出るリスク
知的財産権侵害の影響	当社グループの知的財産権が不法に侵害されて訴訟費用が発生するリスク 第三者から予期せぬ知的財産権侵害の指摘を受けることに伴い、当社グループの製品の製造販売の中止、想定外のライセンス料支払、賠償金支払、当社製品への評価および需要の低下等が生じるリスク
情報技術および情報セキュリティの影響	インフラや製品・サービスなどへのハッキング・サイバー攻撃、当社グループ内部もしくは委託先での管理不備ないし人為的な過失、または自然災害などの発生により、当社技術情報などの機密情報・個人情報などの漏えい、重要な業務やサービスの停止、不適切な事務処理、重要データの破壊・改ざんなどが発生し、当社グループのブランド・イメージや社会的信用の低下による販売の減少、法的請求・訴訟・賠償責任の発生、制裁金・罰金支払義務の発生、または生産停止などの運営の支障が生じるリスク

事業戦略や競争力維持に係るリスク（戦略リスク）	
営業戦略、競合他社動向への対応の影響	「安定収益基盤確立に向けた地域戦略」「カーボンニュートラル対応の促進」「デジタルトランスフォーメーション、新事業への取り組み」を主要なチャレンジとする中期経営計画「Challenge 2025」を推進し、三菱自動車らしい製品や体験をお客様に提供することで、販売台数やマーケットシェアの維持拡大、および収益力の向上に努めていますが、これらの戦略が想定通りに進まず、競合他社に対して優位な施策を講じることが出来ないリスク
製品・技術開発の影響	お客様の価値観とニーズを十分にとらえることができない、または内部・外部的な要因により新技術や新製品をタイムリーに開発し、お客様に提供することができない場合に、販売シェアの減少、売上高および収益力の低下を引き起こすリスク
他社との提携等の影響	他社と業務提携・合弁による事業運営において、相手先の事業戦略の変更、当事者間の提携方針の不一致、出資比率の変更などによる提携・合弁関係の変更もしくは解消、提携・合弁先の財務状態の悪化、または期待どおりの成果が出ないリスク
人事労政戦略の影響	採用難や労働市場の流動性の高まりにより、計画通りの採用や定着化が進まないことによる競争力低下のリスク 当社グループおよび関係者が人権上問題のある行動を取った場合、お客様の信用・信頼を失う、または社会的信用の低下などによるブランド・イメージの毀損などが事業基盤に影響を与えるリスク
気候変動の影響	想定を超えて気候変動政策が強化され、燃費／CO_2排出規制やその他規制のさらなる強化への対応により原価が高騰するリスク カーボンプライシングなどの導入拡大によって生産や調達の原価が高騰するリスク 当社グループや取引先の生産拠点などが所在する国・地域において、想定以上の洪水等の自然災害の頻発や激甚化により、部品調達、製品の生産や販売、物流等が遅延または停止するリスク
金融・経済に係るリスク（財務リスク）	
為替変動の影響	当社事業から発生する外貨建資産・負債が、大幅な為替相場の変動に伴い、円建て換算時に大きく変動、期間損益等に影響を及ぼすリスク
市場環境変化の影響	事業活動が、それぞれの国・地域の経済低迷、金融危機などにより影響を受けるリスク 輸送費の上昇、輸送のための船腹が確保できない、または手配が遅れ、生産・販売活動に影響を及ぼすリスク
取引先などの信用リスク	外部環境などの悪化などを要因とし、取引先の業績等が悪化し、当社売掛金の回収等に影響が出るリスク
資金の流動性の影響	経済・金融危機などの発生または当社信用格付けの悪化等に伴い、金融市場や取引金融機関から適切な条件で必要とする金額の資金調達ができなくなるリスク
事業の継続に係るリスク（ハザードリスク）	
戦争・テロ・政治不安・治安の悪化の影響	想定を超える規模でテロ・戦争・内戦・政治不安・治安不安などが発生し、部品調達、製品の生産や販売、物流などが遅延もしくは停止するリスク、またはコストの増加をもたらすリスク
自然災害や事故、感染症などの影響	想定を超える規模で自然災害、事故、感染症などが発生し、開発、製造、販売などの拠点の施設の損壊、または部品調達、製品の生産や販売、物流などが遅延もしくは停止するリスク

役員（2024年7月1日現在）

取締役

平工 奉文
取締役会長
社外　独立
指名委員会

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

加藤 隆雄
取締役
報酬委員会

1984年4月　当社入社
2010年4月　ロシア組立事業推進室上級エキスパート
2010年5月　PCMA RUS Deputy Manufacturing Director
2014年4月　名古屋製作所 副所長
2015年4月　PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Indonesia 取締役社長
2019年6月　当社取締役 代表執行役CEO
2021年4月　当社取締役 代表執行役社長 兼 最高経営責任者（現任）

稲田 仁士
取締役
監査委員会
（常勤委員）

1980年4月　三菱商事株式会社入社
2009年4月　同社法務部長
2010年7月　米国三菱商事SVP（コンプライアンス担当）
2011年10月　当社経営企画本部 副本部長
2013年4月　当社執行役員 経営企画本部 副本部長
2015年4月　当社執行役員 CSR推進本部長
2016年7月　当社常務執行役員 CSR推進本部長
2017年1月　当社常務執行役員（法務担当）CEO/COO室長
2017年10月　当社常務執行役員（コーポレートガバナンス担当）
2019年4月　当社専務執行役員（コーポレートガバナンス担当）
2019年6月　当社執行役専務（コーポレートガバナンス担当）
2020年4月　当社上席執行役（コーポレートガバナンス担当）
2022年6月　当社取締役（現任）

宮永 俊一
取締役
社外
報酬委員会
（委員長）

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

幸田 真音
取締役
社外　独立
指名委員会
（委員長）
報酬委員会

1995年9月　作家として独立（現在に至る）
2003年1月　財務省財政制度等審議会委員
2004年4月　滋賀大学経済学部 客員教授
2005年3月　国土交通省交通政策審議会委員
2006年11月　政府税制調査会委員
2010年6月　日本放送協会経営委員
2012年6月　日本たばこ産業株式会社 社外取締役
2013年6月　株式会社LIXILグループ 社外取締役
2016年6月　株式会社日本取引所グループ 社外取締役
2018年6月　当社取締役（現任）
2024年6月　株式会社カプコン 社外取締役（現任）

佐々江 賢一郎
取締役
社外　独立
指名委員会
報酬委員会

1974年4月　外務省入省
2000年4月　内閣総理大臣秘書官
2001年4月　総合外交政策局審議官
2002年3月　外務省経済局長
2005年1月　同省アジア大洋州局長
2008年1月　外務審議官
2010年8月　外務事務次官
2012年9月　特命全権大使 アメリカ合衆国駐箚
2018年6月　公益財団法人日本国際問題研究所 理事長 兼 所長
2019年6月　セーレン株式会社 社外取締役（現任）
2019年6月　当社取締役（現任）
2020年12月　公益財団法人日本国際問題研究所 理事長（現任）
2021年6月　富士通株式会社 社外取締役（現任）
2022年3月　アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役（現任）

坂本 秀行
取締役
社外
指名委員会

1980年4月　日産自動車株式会社入社
2008年4月　同社執行役員 Nissan PV第一製品開発本部 担当
2009年5月　同社執行役員 共通プラットフォーム&コンポーネンツアライアンス 担当
2012年4月　同社常務執行役員 生産技術本部 担当
2014年4月　同社副社長 製品開発 担当
2014年6月　同社取締役、副社長 製品開発 担当
2018年1月　同社取締役、副社長 生産事業 担当
2018年6月　日産自動車九州株式会社 取締役会長（現任）
2018年8月　愛知機械工業株式会社 取締役会長（現任）
2018年9月　ジヤトコ株式会社 取締役会長
2019年6月　当社取締役（現任）
2019年6月　日産自動車株式会社 執行役副社長 日産生産・SCM 担当
2020年2月　同社取締役、執行役副社長 日産生産・SCM 担当
2023年7月　同社取締役、執行役副社長 生産事業&SCM、日産購買 担当
2023年11月　同社取締役、執行役副社長 生産事業&SCM、購買 担当
2024年4月　同社取締役、執行役副社長 チーフものづくり オフィサー 生産事業&SCM、購買、関係会社 担当（現任）

中村 嘉彦
取締役
社外　独立
監査委員会
（委員長）

1979年11月　ピートマーウィックミッチェル会計士事務所（現 有限責任あずさ監査法人）入所
1983年3月　公認会計士登録
1994年10月　港監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）代表社員
2003年10月　有限責任あずさ監査法人 パートナー
2019年6月　西華産業株式会社 補欠監査役
2019年7月　公認会計士中村嘉彦会計事務所 開設（現任）
2020年6月　当社取締役（現任）
2020年6月　西華産業株式会社 社外監査役
2022年6月　同社社外取締役（監査等委員）（現任）

田川 丈二
取締役
社外
報酬委員会

1983年4月　日産自動車株式会社入社
2006年4月　同社執行役員 財務部、IR部
2010年4月　同社執行役員 IR部、M&A支援部
2014年4月　同社常務執行役員 IR部、M&A支援部
2019年4月　同社常務執行役員 IR部
2019年12月　同社専務執行役員 チーフサステナビリティオフィサー、取締役会室、コーポレートマネジメントオフィス、コーポレートサービス、環境/CSR、渉外、IPプロモーション、IR部
2020年4月　同社専務執行役員 チーフサステナビリティオフィサー、コーポレートサービス、環境/CSR、渉外、IPプロモーション、IR部
2020年4月　ルノー 社外取締役（現任）
2020年6月　当社取締役（現任）
2021年6月　日産自動車株式会社専務執行役員 チーフサステナビリティオフィサー、コンプライアンス、コーポレートサービス、危機管理&セキュリティ、環境/サステナビリティ、渉外、IP顧客ビジネス開発
2024年4月　同社専務執行役員 チーフサステナビリティオフィサー、コーポレートサービス、危機管理&セキュリティ、環境/サステナビリティ、渉外、IP顧客ビジネス開発（現任）

取締役

幾島 剛彦
取締役
社外
監査委員会

1990年4月　日産自動車株式会社入社
2019年11月　同社経理部 グローバルレベニュー＆地域別事業収益管理グループ本部長 兼 LCV事業本部 コントロール部 部長
2019年12月　同社常務執行役員 グローバルコントローラー、会計
2020年6月　当社取締役（現任）
2021年8月　日産自動車株式会社常務執行役員 グローバルコントローラー、リージョンズパフォーマンスコントロール 担当
2024年4月　同社専務執行役員 グローバルコントローラー、リージョンズパフォーマンスコントロール 担当（現任）

垣内 威彦
取締役
社外
指名委員会

1979年4月　三菱商事株式会社入社
2010年4月　同社執行役員 農水産本部長
2011年4月　同社執行役員 生活産業グループCEOオフィス室長（兼）農水産本部長
2013年4月　同社常務執行役員 生活産業グループCEO
2016年4月　同社社長
2016年6月　同社取締役 社長
2022年4月　同社取締役会長（現任）
2022年6月　当社取締役（現任）

三毛 兼承
取締役
社外
監査委員会

1979年4月　株式会社三菱銀行入行
2005年6月　株式会社東京三菱銀行 執行役員
株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ 執行役員
2009年5月　株式会社三菱東京UFJ銀行常務執行役員
2011年5月　株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員
2011年6月　株式会社三菱東京UFJ銀行常務取締役
2013年5月　同行専務執行役員
2015年10月　米州MUFGホールディングスコーポレーション会長
MUFGユニオンバンク会長
2016年5月　株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取執行役員
2016年5月　株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役専務
2016年6月　株式会社三菱東京UFJ銀行取締役副頭取
2017年6月　同行取締役頭取執行役員
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役 代表執行役副会長
2019年4月　同社取締役代表執行役社長
2020年4月　同社取締役代表執行役副会長
2021年4月　同社取締役執行役会長（現任）
2022年6月　当社取締役（現任）
2022年6月　東京海上日動火災保険株式会社社外取締役（現任）
2023年4月　公益社団法人経済同友会 副代表幹事（現任）
2023年6月　株式会社東京會舘 社外監査役（現任）

大串 淳子
取締役
社外　独立
監査委員会

1984年4月　企業勤務（銀行、商社）
1998年4月　弁護士登録（東京弁護士会所属）
1998年4月　日比谷共同法律事務所入所
2000年1月　渥美・臼井法律事務所（現 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業）入所
2003年1月　同事務所パートナー
2006年1月　同事務所シニアパートナー（現任）
2006年10月　法制審議会（保険法部会）幹事
2017年12月　カリフォルニア州弁護士登録
2020年10月　地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター 監事（現任）
2021年6月　日比谷総合設備株式会社社外取締役（現任）
2023年6月　当社取締役（現任）

代表執行役・執行役

加藤 隆雄
代表執行役社長
兼 最高経営責任者

中村 達夫
代表執行役副社長
（営業担当）

松岡 健太郎
代表執行役副社長
（CFO）

山口 武
代表執行役副社長
（開発・TCS・デザイン担当）

並木 恒一
上席執行役
（商品戦略担当）兼
商品戦略本部長

吉田 知夫
執行役
（購買担当）

廣實 郁郎
執行役
（内部統制・総務・管理担当）
兼 管理本部長

横澤 陽一
執行役
（経営戦略担当）

髙澤 靖子
執行役
（法務・ガバナンス担当）
兼 法務・ガバナンス本部長

山本 康久
執行役
（生産担当）

三菱自動車の歩み

年月	概要
1970年 4月	三菱重工業株式会社全株式保有で当社設立
1970年 6月	三菱重工業株式会社の自動車部門を譲受け、三菱自動車工業株式会社として営業開始 これに伴い、同社から京都製作所の一部（現、「京都製作所」京都工場）、名古屋自動車製作所（現、「岡崎製作所」。以下同じ）、水島自動車製作所（現、「水島製作所」）、他1製作所を移管受け
1977年 8月	名古屋自動車製作所岡崎工場新設
1979年 12月	京都製作所 滋賀工場新設
1980年 10月	三菱商事株式会社と共同出資でミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッド設立 （2001年12月に同社の全株式を取得）
1984年 10月	三菱自動車販売株式会社（1964年10月に発足）の営業を譲受け
1985年 10月	米国のクライスラー・コーポレーションと合弁会社ダイヤモンド・スター・モーターズ・コーポレーションを設立（1991年10月に同社の全株式を取得、1995年7月に「ミツビシ・モーター・マニュファクチュアリング・オブ・アメリカ・インク」と社名変更）
1988年 12月	東京・大阪・名古屋各証券取引所の市場第一部に株式上場 （名古屋証券取引所は2003年11月に上場廃止、大阪証券取引所は2009年11月に上場廃止）
1995年 3月	株式会社東洋工機の株式の過半数を取得 （1995年7月に「パジェロ製造株式会社」と社名変更、2003年3月に同社の全株式を取得、2021年8月に生産終了、工場を閉鎖）
1996年 11月	十勝研究所新設

年月	概要
2000年 3月	ドイツのダイムラークライスラー・アーゲーと資本参加を含む乗用車事業全般にわたる事業提携についての基本合意書を締結（2000年10月に同社は当社の株式を34%取得、2005年11月に全株式を売却）
2003年 1月	当社トラック・バス事業を会社分割により分社化し、三菱ふそうトラック・バス株式会社を設立
2003年 3月	当社が所有する三菱ふそうトラック・バス株式会社株式の43%をダイムラークライスラー・アーゲーへ、15%を三菱グループ10社へ譲渡し、その結果株式所有比率42%となる。 （2005年3月に当社が所有する同社の全株式をダイムラークライスラー・アーゲーに譲渡）
2008年 3月	ミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッドにおける車両の生産事業を終了
2010年 4月	フランスのプジョー・シトロエン・オートモビルズ・エス・エイとの合意に基づき、ロシアに工場を新設
2012年 12月	当社およびミツビシ・モーターズ・ヨーロッパ・ビー・ブイが所有するオランダのネザーランズ・カー・ビー・ブイの全株式を、オランダのブイ・ディー・レイルト・ブヘア・ビー・ブイへ譲渡
2015年 3月	三菱商事株式会社と共同出資でミツビシ・モーターズ・クラマ・ユダ・インドネシア設立
2015年 11月	ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インクにおける車両の生産事業を終了
2016年 5月	日産自動車株式会社と資本業務提携に関する戦略提携契約を締結 （2016年10月に同社は当社の株式を34%取得）
2019年 6月	指名委員会等設置会社へ移行
2021年 8月	パジェロ製造株式会社の生産を終了、工場を閉鎖
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、市場第一部からプライム市場に移行

主な歴代車種

1970’s～ 1980’s～ 1990’s～ 2000’s～ 2010’s～ 2020’s～

ギャランGTO (1970)

ランサー (1973)

ミニキャブEL(トラック) (1971)

ミニカF4 (1972)

ジープ J-58 (1975)

パジェロ (1982)

ストラーダ (1986)

スタリオン (1982)

デリカ スターワゴン (1986)

ランサーエボリューション (1992)

ディアマンテ/シグマ (1990)

RVR (1991)

eKワゴン (2001)

i-MiEV (2009)

アウトランダー PHEV (2012)

eKクロス EV (2022)

エアトレック (2001)

ミニキャブMiEV (2011)

エクスパンダー (2017)

デリカミニ (2023)

チャレンジャー (1996)

トライトン (2005)

エクリプス クロス (2017)

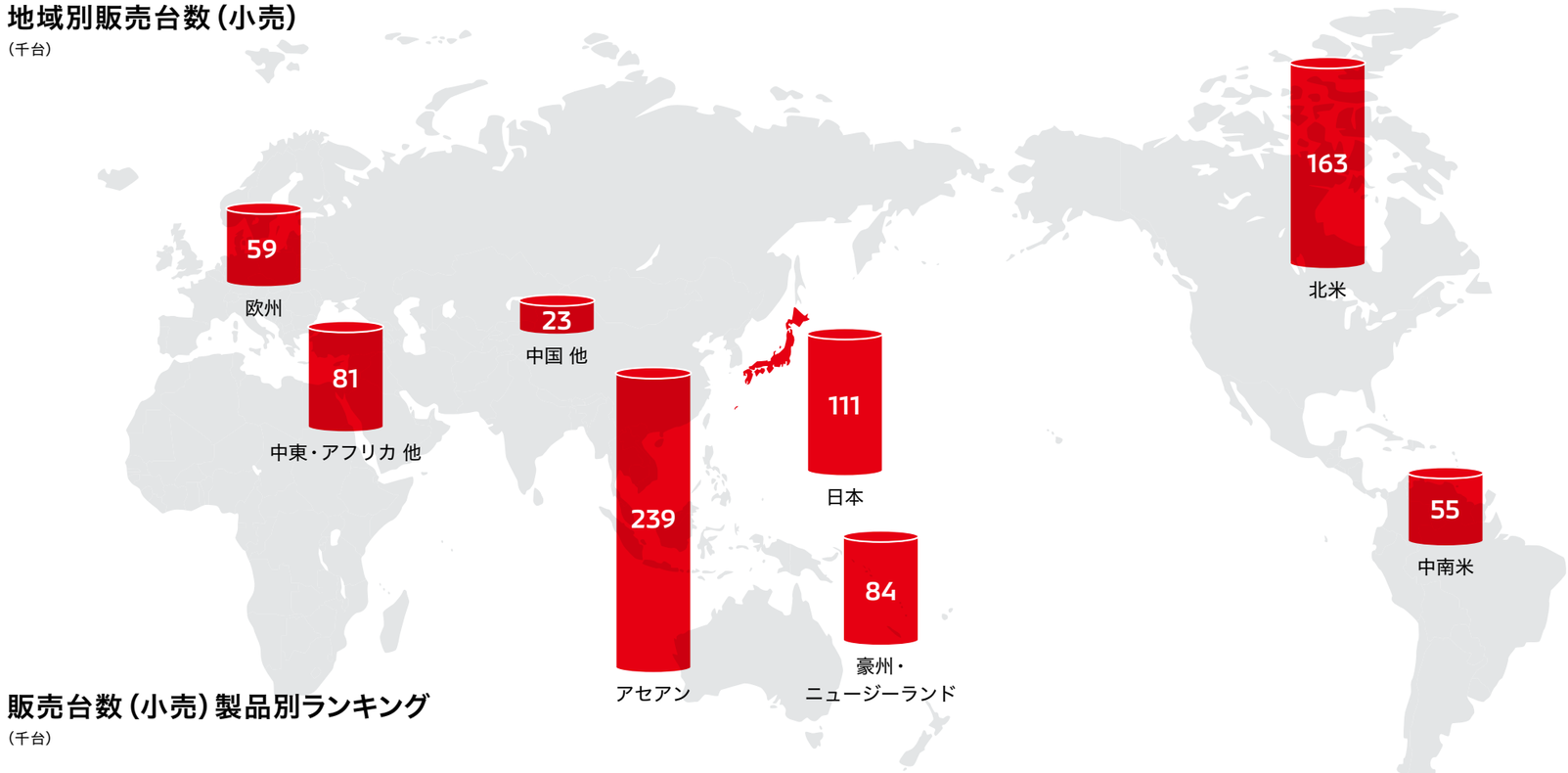
エクスフォース (2023)

販売・生産データ

2023年度　販売台数(小売)実績：815千台／生産台数実績：1,011千台

地域別販売台数（小売）

（千台）



販売台数（小売）製品別ランキング

（千台）

アウトランダー　148（内 PHEV 35）　18.1%　1位

トライトン（L200）　136　16.7%　2位

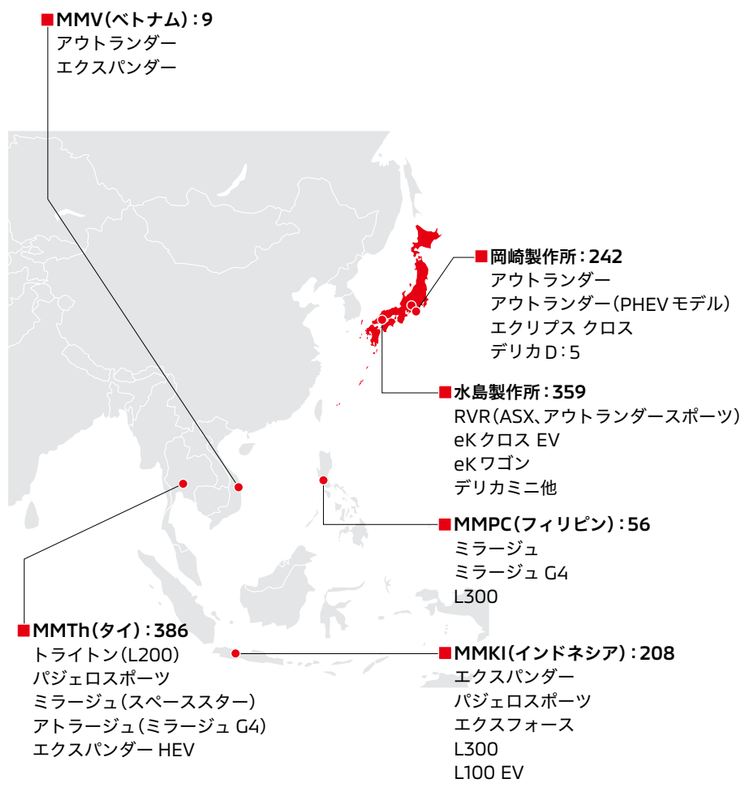
エクスパンダー　119（内 HEV 2）　14.6%　3位

エクリプス クロス　63（内 PHEV 18）　7.7%　4位

RVR　51　6.3%　5位

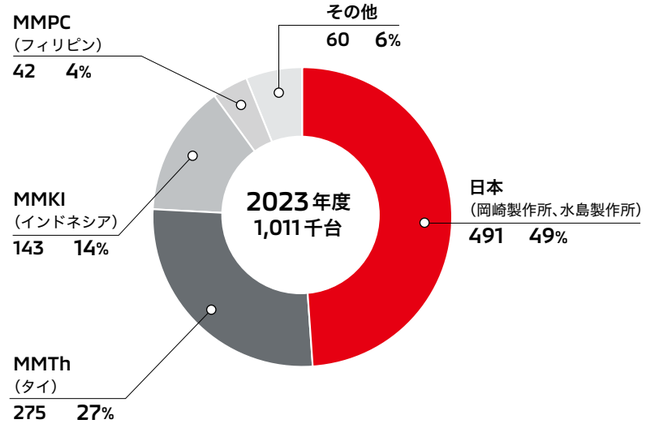
生産能力

（千台）
2023年標準稼働ベース



生産実績

（千台）



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

地域別営業概況

販売台数

（千台）

	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度	2024年度（見通し）
				地域区分変更後※	
アセアン	250	262	**239**	**239**	**277**
オセアニア	97	88	**84**	**84**	**86**
中南米、中東・アフリカ 他	159	150	**136**	**138**	**154**
日本	75	92	**111**	**111**	**112**
北米	156	133	**163**	**163**	**185**
欧州	119	61	**59**	**57**	**68**
中国 他	81	48	**23**	**23**	**13**
合計	937	834	**815**	**815**	**895**

売上高

（億円）

	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度	2024年度（見通し）
				地域区分変更後※	
アセアン	4,661	5,846	**5,310**	**5,310**	**6,000**
オセアニア	2,547	2,819	**3,190**	**3,190**	**3,300**
中南米、中東・アフリカ 他	2,752	3,343	**3,940**	**4,016**	**4,070**
日本	3,939	5,527	**6,091**	**6,091**	**6,150**
北米	3,972	5,380	**7,111**	**7,111**	**7,500**
欧州	2,351	1,542	**2,194**	**2,118**	**1,750**
中国 他	167	124	**60**	**60**	**30**
合計	20,389	24,581	**27,896**	**27,896**	**28,800**

営業損益

（億円）

	2021年度	2022年度	2023年度
アセアン	321	466	**203**
オセアニア	286	372	**240**
中南米、中東・アフリカ 他	113	217	**382**
日本	△102	△61	**△131**
北米	241	819	**1,119**
欧州	△13	68	**84**
中国 他	27	24	**13**
合計	873	1,905	**1,910**

※2024年度より欧州の一部国を「中東・アフリカ他」に地域区分を変更しました。それに合わせ、2023年度実績数値も同様に変更しています。

アセアン（インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム等）

2023年度の業績

2023年度は、タイおよびインドネシアを皮切りに『トライトン』、『エクスフォース』を投入しましたが、両国で自動車総需要が大幅に減少した影響を受け、販売台数は前年度に比べ23千台減少し239千台となりました。

売上高は前年度比536億円減少の5,310億円となり、営業利益は前年度比263億円減少の203億円となりました。

『トライトン』

2024年度の見通し

タイおよびインドネシアの需要回復には時間を要すると見通しています。しかしながら、『トライトン』、『エクスフォース』を経済が好調フィリピンなどにも順次投入すること、さらにタイで販売を開始したハイブリッドモデルである『エクスパンダー』HEVモデルの販売が好調に推移してるため、販売台数は2023年度比38千台増加の277千台、売上高は690億円増加の6,000億円を見通しています。

『エクスパンダー』HEVモデル

オセアニア（オーストラリア、ニュージーランド）

2023年度の業績

2023年度は、港湾の混雑による内陸輸送の停滞などにより、販売台数は前年度比4千台減少の84千台となりました。

売上高は、前年度比371億円増加の3,190億円となりましたが、資材費・輸送費悪化に伴うコスト増などにより営業利益は前年度比132億円減少の240億円となりました。

『トライトン』

2024年度の見通し

2024年度のオセアニア地域の景気は、インフレや金利高の影響を受け減速する見通しですが、2024年3月より本格販売を開始した『トライトン』を梃子に販売台数を増加させる計画です。販売台数は、2023年度比2千台増加の86千台、売上高は110億円増加の3,300億円を見通しています。

『アウトランダー』（PHEVモデル）

中南米、中東・アフリカ 他

2023年度の業績

2023年度は、車両供給回復に伴う競争激化や、主力車種のモデル切り替えのタイミングにより、販売台数は前年度比14千台減少し136千台となりました。

売上高は、前年度比597億円増加の3,940億円となり、営業利益は前年度比165億円増加の382億円となりました。

2024年度の見通し

中南米では『L200/トライトン』および新型『アウトランダースポーツ』(エクスフォース)の投入、さらには『アウトランダー』(PHEVモデル)も順次展開します。中東においては、イスラエルでの紛争が大きな懸念となっているものの、周辺各国の需要は概ね2023年度の水準に近い状況です。新型『L200』(トライトン)や一部の国では『エクスフォース/アウトランダースポーツ』を投入します。アフリカにおいても『アウトランダースポーツ』(エクスフォース)および『L200/トライトン』の投入をします。これらの状況により、中南米、中東・アフリカ他における2024年度の区分変更後の販売台数は2023年度比16千台増加の154千台、売上高は54億円増加の4,070億円を見通しています。

『L200/トライトン』

『アウトランダースポーツ』(エクスフォース)

日 本

2023年度の業績

2023年度は、新型軽スーパーハイトワゴン『デリカミニ』の販売が好調となり、販売台数は前年度比19千台増加し111千台となりました。

売上高は前年度比564億円増加の6,091億円となりましたが、営業利益は米ドル円安による仕入れコスト増、並びに品質関連費用増等により前年度の△61億円から70億円減少の△131億円となりました。

2024年度の見通し

『アウトランダー』(PHEVモデル)や『エクリプス クロス』、根強い人気を博する『デリカD:5』に加え、発売以来好調な受注を維持している『デリカミニ』や『トライトン』を梃子として一層の販売拡大を図ります。販売台数は2023年度比1千台増加の112千台、売上高は2023年度比59億円増加の6,150億円を見通しています。

『デリカミニ』

『トライトン』

北 米(米国、カナダ、メキシコ等)

2023年度の業績

2023年度は、『アウトランダー』シリーズの販売台数が増加したことにより、北米での販売台数は前年度比30千台増加の163千台となりました。

売上高は前年度比1,731億円増加の7,111億円、営業利益は前年度比300億円増加の1,119億円となりました。

2024年度の見通し

北米市場では総需要の伸長により、一定の販売台数および収益が見込める状況です。販売台数は2023年度比22千台増加の185千台を計画しています。売上高は2023年度比389億円増加の7,500億円を見通しています。

『アウトランダー』(PHEVモデル)

欧 州(ロシア、ドイツ、オランダ、スペイン、フランス等)

2023年度の業績

2023年度は、ロシアからの生産事業撤退などにより販売台数は2022年度比2千台減少し59千台となりました。

一方、売上高は既存の『エクリプス クロス』(PHEVモデル)、『スペーススター』に加え新型車2車種(ルノー OEM)追加により前年度比652億円増加の2,194億円となり、営業利益は前年度比16億円増加の84億円となりました。

2024年度の見通し

欧州地域では、2023年度と同レベルで自動車需要が推移すると見込まれます。2024年度の区分変更後の販売台数は2023年度比11千台増加の68千台となるものの、売上高は『エクリプス クロス』(PHEVモデル)、『スペーススター』の生産・出荷が2023年度中に終了したことに加え、2024年度下期の新型アウトランダー導入までMMC製車生産・出荷が無いことなどにより368億円減少の1,750億円を見通しています。

『ASX』

中国 他

2023年度の業績

2023年度は、構造改革を実施した結果、販売台数は前年度比25千台減少し23千台となりました。

売上高は、販売台数の減少にともない前年度比64億円減少の60億円となり、営業利益は前年度比11億円減少の13億円となりました。

2024年度の見通し

2024年度は、中国の構造改革実施に伴い、主に台湾市場の販売台数となり2023年度比10千台減少の13千台、売上高は2023年度比30億円減少の30億円を見通しています。

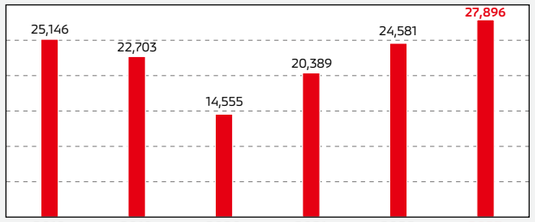
『アウトランダー』

連結業績・財務サマリー

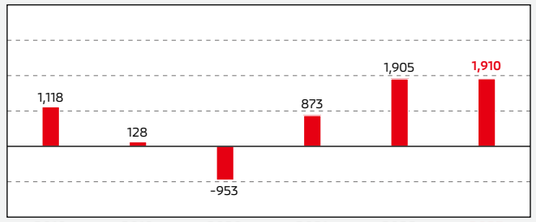
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
会計年度：					（単位：億円）
売上高	22,703	14,555	20,389	24,581	27,896
営業利益	128	△953	873	1,905	1,910
経常利益	△38	△1,052	1,010	1,820	2,090
親会社株主に帰属する当期純利益	△258	△3,123	740	1,687	1,547
販売台数（千台）	1,127	801	937	834	815
研究開発費	1,309	1,014	907	1,072	1,146
設備投資	1,039	764	627	786	936
減価償却費	748	659	536	601	677
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	△3.1	△48.8	13.3	24.0	17.1
1株当たりデータ					（単位：円）
当期純利益金額	△17.32	△209.88	49.76	113.38	103.97
潜在株式調整後当期純利益金額※1	—	—	49.74	113.36	103.96
配当金	10.00	0.00	0.00	5.00	10.00
会計年度末					（単位：億円）
総資産	19,381	18,563	19,284	22,015	24,545
純資産	7,884	5,253	6,303	8,304	10,445
現預金	3,996	4,557	5,115	5,960	6,742
有利子負債	2,994	4,833	4,805	4,283	4,924
自己資本比率（%）	39.9	27.4	31.5	36.4	41.2
発行済株式総数（千株）	1,490,282	1,490,282	1,490,282	1,490,282	1,490,282
CO_2排出量※2					
スコープ1（直接排出）※3（千t-CO_2）	110	80	92	95	96
スコープ2（間接排出）※3（千t-CO_2）	416	285	319	271	264
スコープ3（千t-CO_2 eq）	35,429	20,286	28,294	28,710	31,743
エネルギー使用量※2					
（1次・2次エネルギー）（PJ）	9.5	7.0	8.2	8.2	7.5
廃棄物発生量※2（千t）	202	109	143	141	167
取水量※2（千m^3）	5,915	4,420	4,640	4,659	4,268
管理職登用女性比率※4（%）	4.5	4.3	5.1	6.1	6.3
年次有給休暇取得率※5（%）	100.6	99.2	89.5	94.8	93.4
災害度数率※6	0.42	0.30	0.20	0.31	0.33
社員相談室（ヘルプライン）への通報・相談数（件）	166	112	109	74	74

（注）会計方針の変更などは前事業年度以前に遡及適用していません。
※1：2019年度から2020年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については潜在株式は存在するものの、1株当たり当期純損失金額であるため記載していません。
※2：対象拠点：各年度時点の環境マネジメント対象会社（含む当社）
※3：CO_2排出係数は、「地球温暖化対策の推進に関する法律にもとづく温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」に準ずる。
海外電力の排出係数は、電気事業者別排出係数。一部拠点は、各年度のIEA “CO_2 Emissions from Fuel Combustion” または IEA “Emission factors”の排出係数。
※4：3月末時点。比率は単体の従業員数に基づき、全管理職に執行役員を含め算出。
※5：$\frac{\text{年次有給休暇 当年度取得日数（前年度繰越分＋当年度付与分）}}{\text{年次有給休暇 当年度付与日数}} \times 100$
※6：延べ100万労働時間あたりの休業・不休業災害件数

売上高



営業利益



経営成績

業績概況

2023年度下期は、半導体・船腹不足に起因する在庫不足はおおむね解消され、販売現場における競争環境は正常化に向かいました。一部のアセアン地域で自動車総需要が大幅に減少し、三菱自動車を取り巻く経営環境は、全般的に厳しいものとなりました。

このように経営環境が厳しい中、あらゆるコストを見直し、販売の質向上、あるいは「手取り改善活動」に注力しました。しかし、修正した見通しには、若干届かない結果となりました。

結果、販売台数はグローバルで前年度比2%減の815千台、売上高は前年度比13%増の2兆7,896億円となりました。営業利益は、アセアン一部地域での全需低迷や、車両供給制約緩和に伴う競争激化、資材費・輸送費悪化を、販売の質向上に伴う売価改善や為替好転により打ち返し、前年度比5億円増加の1,910億円となりました。経常利益は前年度比270億円増加の2,090億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比140億円減少の1,547億円となりました。

財政状態の概況

当年度末の総資産は前年度末比2,530億円増加の2兆4,545億円となりました。そのうち現金及び預金は前年度末比782億円増加の6,742億円となりました。負債合計は前年度末比389億円増加の1兆4,100億円となり、そのうち有利子負債残高は前年度末比641億円増加の4,924億円となりました。純資産は前年度末比2,141億円増加の1兆445億円となりました。

キャッシュ・フローの概況

当年度末における現金及び現金同等物の残高は、前年度末残高5,960億円に対し782億円増加し、6,742億円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは1,408億円の収入超となり、前年度の1,736億円の収入超に対し328億円の収入減少となりました。この収入減少は主として、仕入債務が減少したことによるものです。投資活動によるキャッシュ・フローは1,389億円の支出超となり、前年度の531億円の支出超に対し858億円の支出増加となりました。この支出増加は主として、前年比有形固定資産の売却収入減少、および有形固定資産の取得増加によるものです。財務活動によるキャッシュ・フローは377億円の収入超となり、前年度の619億円の支出超に対し996億円の収入増加となりました。この収入増加は主として、長期借入金が増加したことによるものです。

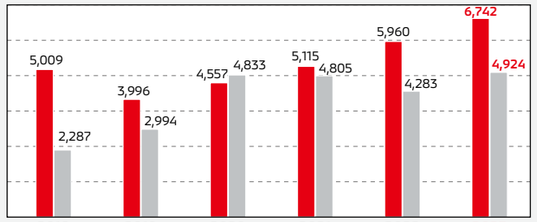
キャッシュ・フロー関連指標の推移

（各年度）	2019	2020	2021	2022	2023
自己資本比率（%）	39.9	27.4	31.5	36.4	41.2
時価ベースの自己資本比率（%）	23.5	25.2	25.5	35.3	30.6
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	15.9	△11.6	4.1	2.5	3.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ	4.8	△8.0	23.2	47.9	24.0

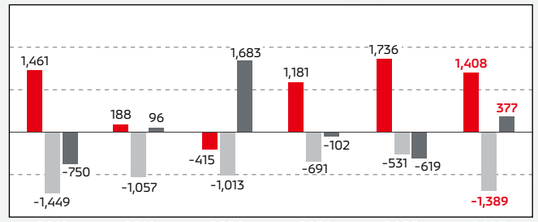
※自己資本比率：自己資本／総資産
時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産
キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー
インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

（注1）指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。
（注2）株式時価総額は自己株式を除く発行済み株式数をベースに計算しています。
（注3）キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローを利用しています。
（注4）有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っているすべての負債を対象としています。

現預金／有利子負債



キャッシュ・フロー



連結子会社・関連会社

（2024年3月31日現在）

	名称	国・地域	資本金	事業の内容	議決権の所有割合（%）*1
連結子会社					
	東日本三菱自動車販売株式会社	日本	100百万円	自動車の販売	100.0
	西日本三菱自動車販売株式会社	日本	100百万円	自動車の販売	100.0
	三菱自動車ロジテクノ株式会社	日本	436百万円	自動車の輸送・整備、自動車部品の販売	100.0
	三菱自動車エンジニアリング株式会社	日本	350百万円	自動車の開発	100.0
	水菱プラスチック株式会社	日本	100百万円	自動車部品の製造	100.0
	三菱自動車ファイナンス株式会社	日本	3,000百万円	自動車の販売金融・リース・レンタル・販売他	100.0
	ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インク*2	米国	398,812千米ドル	自動車の販売	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	米国	2,000千米ドル	自動車関連調査・試験・研究	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	2,000千カナダドル	自動車の販売	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	自動車の販売	100.0
	ミツビシ・モーターズ・デ・メヒコ・エスエー・デ・シーブイ	メキシコ	92,001千メキシコペソ	自動車の販売	100.0
	ミツビシ・モーターズ・ヨーロッパ・ビー・ブイ*2	オランダ	237,165千ユーロ	自動車の販売	100.0
	ミツビシ・モーター・アールアンドディー・ヨーロッパ・ジーエムビーエイチ	ドイツ	767千ユーロ	自動車関連調査・試験・研究	100.0
	ミツビシ・モーター・セールス・ネーデルーランド・ビー・ブイ	オランダ	6,807千ユーロ	自動車の販売	100.0
	ミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッド*2	オーストラリア	1,789,934千オーストラリアドル	自動車の販売	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	48,000千ニュージーランドドル	自動車の販売	100.0
	ミツビシ・モーターズ（タイランド）・カンパニー・リミテッド*2	タイ	7,000,000千バーツ	自動車の製造・販売	100.0
	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・プレス部品の製造	100.0（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	自動車の製造・販売	100.0
	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	770,000千フィリピンペソ	自動車トランスミッションの製造	100.0
	ミツビシ・モーターズ・ミドルイースト・アンド・アフリカ・エフゼットイー	U. A. E.	10,000千UAEディルハム	自動車部品の販売	100.0
	エムエムシー・マニュファクチャリング・マレーシア・スンディリアン・ブルハド	マレーシア	20,000千マレーシアリンギット	自動車部品の製造	60.0
	ピーティー・ミツビシ・モーターズ・クラマ・ユダ・インドネシア	インドネシア	2,200,000百万インドネシアルピア	自動車の製造	51.0
	ミツビシ・モーターズ・ベトナム・カンパニー・リミテッド	ベトナム	410,812,000千ベトナムドン	自動車の製造・販売	41.2
	その他子会社10社				
持分法適用関連会社					
	十勝三菱自動車販売株式会社	日本	60百万円	自動車の販売	43.48
	長野三菱自動車販売株式会社	日本	40百万円	自動車の販売	49.86
	三重三菱自動車販売株式会社	日本	58百万円	自動車の販売	37.11
	香川三菱自動車販売株式会社	日本	50百万円	自動車の販売	23.0
	宮崎三菱自動車販売株式会社	日本	60百万円	自動車の販売	38.8
	東関東MMC部品販売株式会社	日本	100百万円	自動車部品の販売	33.0（10.0）
	株式会社NMKV	日本	10百万円	自動車の商品企画・開発	50.0
	エムエムディー・オートモービル・ジーエムビーエイチ	ドイツ	30,000千ユーロ	自動車の販売	24.99
	ピーティー・ミツビシ・モーターズ・クラマ・ユダ・セールス・インドネシア	インドネシア	1,300,000百万インドネシアルピア	自動車の販売	30.0
	その他関連会社8社				

その他の関係会社	名称	国・地域	資本金	事業の内容	議決権の被所有割合（%）
	日産自動車株式会社*3	日本	605,814百万円	自動車の製造、販売および関連事業	34.0
	三菱商事株式会社*3	日本	204,447百万円	卸売業	20.0

＊1：議決権の所有割合の（　）内は、間接所有割合で内数

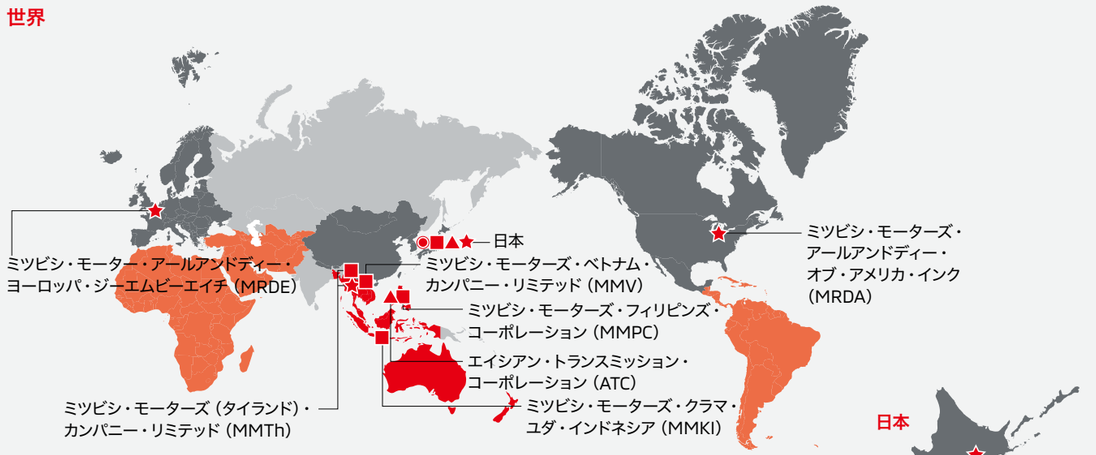
＊2：特定子会社に該当（ミツビシ・モーターズ・ノース・アメリカ・インク、ミツビシ・モーターズ・ヨーロッパ・ビー・ブイ、ミツビシ・モーターズ・オーストラリア・リミテッド、ミツビシ・モーターズ（タイランド）・カンパニー・リミテッド）

＊3：有価証券報告書を提出

主な拠点

（2024年6月30日現在）

世界



◉ 本社
■ 車両生産拠点
▲ パワートレイン／部品生産拠点
★ 開発／デザイン拠点

成長ドライバー	レバレッジ地域	先進技術推進地域
アセアン、 オセアニア	**中南米、 中東 ・ アフリカ**	**日本、 北米、 欧州、 中国**
事業中核地として経営資源を集中 台数シェア収益全ての拡大を目指す	アセアン向け商品を最大限活用し 事業展開する第二の柱	アライアンス ・ 協業パートナーを 活用し先進技術化を推進

株式関連情報

（2024年3月31日現在）

社名	三菱自動車工業株式会社
本社	〒108-8410 東京都港区芝浦三丁目1番21号 Tel：03-3456-1111（大代表）
設立	1970年4月22日
資本金	284,382百万円
従業員数	連結：28,982名　単独：13,844名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	7211
1単元の株式数	100株
発行済株式総数	1,490,282,496株
株主数	241,711名

大株主の状況

株主名	所有株式数（株）	持株比率（%）
日産自動車株式会社	506,620,577	34.01
三菱商事株式会社	298,012,214	20.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	104,746,400	7.03
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	27,795,920	1.86
三菱重工業株式会社	21,572,455	1.44
株式会社三菱UFJ銀行	14,877,512	0.99
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	12,240,000	0.82
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	11,611,400	0.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,914,200	0.53
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	7,348,900	0.49

（注）上記の持株比率は、自己株式（805,488株）を控除して計算しています。
　　なお、自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式（2,668,506株）は含まれません。

株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社 証券代行部
郵便物送付先・電話照会先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社 証券代行部 Tel: 0120-232-711（フリーダイヤル）