

社長メッセージ



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

今後の複雑で不透明な事業環境において、
「三菱自動車らしさ」を追求することで、
企業価値・社会価値を高め、株主の皆さまへの
リターンを最大化してまいります。

ビジョンと中期経営計画「Challenge 2025」

私は、不透明な事業環境下、三菱自動車が価値創造を果たす上でのキーワードは「ユニークさ」、つまり「三菱自動車らしさ」の追求だと考えています。

三菱自動車では、「モビリティの可能性を追求し、活力ある社会をつくり出す」というビジョンを掲げています。このビジョンには、自動車の役割が交通システム全体としての「モビリティ」に変化する中、人々の移動を効率化・最適化、そしてワクワクできるものとする事で、個人の挑戦や経済活動を促進し、社会全体の活性化に貢献していきたい、という思いが込められています。

そして持続的成長に向けた重要課題である14のマテリアリティを特定するとともに、ビジョン実現の鍵として「三菱自動車らしさ」を再定義しています。競合他社に比べて相対的に規模の小さな三菱自動車が、激変する業界・市場で勝ち抜いていくためには、独自の商品や技術、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ていくこと、すなわち

ブランド価値を高めていくことが何よりも重要です。

経営戦略においても、「三菱自動車らしさ」の追求を根底に置きながら15年後の世界を展望し、そこからバックキャストする形で、中期経営計画「Challenge 2025」を策定しています。本計画では、「成長ドライバー（アセアン、オセアニア）」、「レパレッジ地域（中南米、中東・アフリカ）」、「先進技術推進地域（日本、北米、欧州、中国）」の3つに分類した地域戦略を進め、三菱自動車らしい価値訴求を強化した商品戦略、手取り改善活動を通じた安定収益基盤の確立を目指しています。

2024年度の総括と2025年度の方針

中期経営計画「Challenge 2025」の2年目となる2024年度を一言で言えば、多岐にわたる環境変化が、下期にかけて同時進行するなど、激動の一年でした。主要市場であるタイやインドネシアにおける自動車需要の低迷に加え、

「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

社長メッセージ



コンパクト SUV『エクスフォース』HEV モデル



新型ミッドサイズ SUV『デスティネーター』



クロスオーバー SUV『アウトランダー』プラグインハイブリッド EV モデル



新型『eK スペース』

新型『デリカミニ』

下期からの急速な円高進行による為替影響、世界的な車両供給制約の緩和に伴う競争激化、さらに各地での紛争や地政学リスクの高まりなど、事業環境は大きく変動しました。

こうした中、三菱自動車は、環境変化への機動的な対応と、モデル刷新・電動化促進を通じた主要国のマーケットシェア拡大を図り、売上高はほぼ前年並みとすることができました。一方、コスト削減施策の成果は出ているものの、競争激化とインフレ影響を主要因として営業利益は減益となり、一層の収益性強化が必要となっています。

2025年度の事業環境は、さらに混迷を深めるでしょう。喫緊の課題は米国追加関税への対応ですが、三菱自動車の事業体制に鑑み、日産やホンダといったパートナーと協業し、その影響の最小化に取り組むとともに、グローバル販売競争激化などの間接影響への対策に注力していきます。各地域での戦略としては、各地ニーズに対応した機動的な販売・サービス展開や戦略的な新型車投入により、シェア拡大・ブランド力の強化、商品ミックスの改善につなげます。同時に、関税対応で下振れする収益性を担保すべく、徹底したコスト削減施策を実行する構えです。

新型モデルの投入においては、2024年度に大幅改良したクロスオーバー SUV『アウトランダー』のプラグインハイ

ブリッドEVモデルやコンパクトSUV『エクスフォース』のHEVモデル、そして2025年度に投入した新型ミッドサイズSUV『デスティネーター』、日本市場向け新型軽スーパーハイトワゴン『デリカミニ』と『eKスペース』に期待するほか、協業の活用などを通じた商品ラインアップの充実も図っています。

中期経営計画「Challenge 2025」主要施策の進捗

中期経営計画「Challenge 2025」の主要施策については、2023年3月の公表以降、市場環境は激変しており、その対応を進めています。

1つ目は、電動車開発です。中計策定当初は、自社製BEVを含む電動車の開発強化を計画していました。しかし、BEVの世界的な成長が一時的に停滞している状況を踏まえ、当社では当面の間、BEVはパートナーからのOEM供給を軸に展開し、今後の市場拡大が期待され、収益面でも優位性を持つHEV及びPHEVの開発に注力する方針としました。この意思決定を先んじて実行できた結果、『アウト

中期経営計画主要施策の進捗

Challenge 2025 主要施策	中期経営計画発表後の変化	成果と対応	
① 自社製BEVを含めた電動車開発の推進	・ BEV成長は踊り場 ・ PHEV/HEVの再評価	・ 自社ブランドのPHEV/HEVの開発に集中 ・ BEVのパートナー活用	○
② アセアン新商品の連続投入によるアセアン地域の収益力強化	・ アセアン市場の回復遅れ ・ タイでは中国勢BEV急増、乱売による市場混乱	・ ベトナム・フィリピンの伸展 ・ HEVモデルの投入・展開	×
③ 三菱自動車らしい車の投入によるブランド強化	・ 中国勢を含む多くの新ブランド乱立	・ 『デリカミニ』/『トライトン』による日本での認知度向上・販売台数増加	△

社長メッセージ

ランダー』、『エクスポース』、『エクスパンダー』などでのPHEV/ハイブリッドモデルの順調な立ち上がりにつなげることができています。

2つ目は、アセアン地域の展開です。アセアン地域の自動車市場は、市場規模の大きいタイやインドネシアを中心に自動車需要の回復が当初の想定よりも遅れており、特にタイでは、景況悪化と過剰供給・低価格競争が過熱しています。こうした中、三菱自動車では、比較的安定的な市場のフィリピンやベトナムにて新商品投入を含む展開強化を進め、大幅にシェアを拡大することができました。但し、タイ・インドネシアの市場の回復が遅れていることを受け、各社はその他アセアン諸国での販売強化を進めており、価格競争が激しさを増しています。三菱自動車としては、価格競争に過度に依存することなく、長年培ってきた強力なブランド力やサービスの質を訴求することで、持続的な競争力の確保を目指します。

なお、中計地域戦略の一環として断行した中国市場からの撤退は、計画に沿って着実に進捗しています。大きな痛みを伴う経営判断でしたが、激しい競争環境と不透明な中国自動車市場の現状を踏まえれば、適切な方針転換だと考えています。

3つ目は、三菱自動車らしい車の投入を通じたブランド力強化です。アセアンや中南米ではシェア拡大を達成し、日本市場においても『デリカミニ』や『トライトン』の認知度向上に伴い、マーケットシェアが伸長しています。こうしたブランド力の蓄積は、今後の厳しい競争環境を乗り越えるうえで、当社にとって極めて重要な競争優位の源泉となると考えています。

こうした既存事業の展開に加え、収益源の多様化・安定化や市場・顧客との関係性強化に向け、さまざまなパートナーシップを通じた新規事業開発に取り組んでいます。販売金融事業としては、フィリピンにて新合併会社を設立し、2025年度に営業を開始したほか、オーストラリアでは大手自動車関連金融サービス会社に出資しています。また、国内では他社との協業を通じスマート充電サービス事業などを展開しています。

中長期での展望と経営の方向性

現在、次期中期経営計画を策定中ですが、その重要論点としては、「三菱自動車らしさ」の追求、パートナーシップの強化、機動的な経営・事業活動、感度高く地に足の着いた投資などが挙げられます。

今後の事業環境を見通すことは非常に困難ですが、常に長期視点を持つことは必須であり、次期中期経営計画策定の前提となる、中長期での経営の考え方は次の通りです。

地域戦略・商品戦略

今後も、全世界のあらゆる地域で、予測困難な経済・社会・地政学的変化が起きると考えるべきでしょう。ある地域は順調な一方、一部地域の市場が落ち込むといった状況は続くはずで、柔軟な経営が求められます。

そうした中、単独での全地域・全方位対応が難しい私たちは、あくまでも独自性で勝負し、顧客価値・社会価値を最大化できる地域、商品・サービスでの集中展開が不可欠です。他社に比べて小回りが利く特性を活かし、柔軟かつ機動的な変化対応力を一層強化するとともに、グローバルのポートフォリオ戦略を進化させ、さらにメリハリのある経営資源投下を実行していきます。

協業・パートナーシップ

国内企業の再編や中国企業の発展などを含め、今後の業界動向は今しばらく注視が必要です。ただし、不確実で変化の速い環境下、互いの強みを補完し合う、企業間の協業が重要度を増すことは間違いありません。2024年度にオセアニア地域向けに鴻海精密工業とOEM供給受けの提携を行ったように、戦略に合わせた機動的な協業が不可欠です。私たちが「三菱自動車らしさ」に基づいた、強みを磨き、協業したい相手となる必要があります。まさに「三菱自動車らしさ」を追求した商品・地域戦略の進化こそ、ラインアップの拡充および価値創造の要諦となります。

技術革新・投資

BEVのみならず、自動運転、カーシェアリング、環境規制といった分野は、かつて大きな注目を集めたものの、現時点では世界的な進展が限定的であり、当初想定されたほどの変化には至っていない事象も散見されます。三菱自動車では、お客様の真のベネフィットという観点で研究・検証を重ね、そういった潮流に飛びつくことなく、冷静な判断を心がけてきました。一方で、研究の積み重ねは大切であり、例えば他社に先駆けてBEV量産に成功したノウハウなどがあるからこそ、あらゆるパワートレインに対応できる柔軟な開発プラットフォームを構築できています。一方で、不可避な潮流としてとらえているのはAIの活用です。さまざまなプロセス、活動に採り入れ、付加価値向上と効率化を進めていく考えです。

事業構造の面では、単に車を開発・生産して販売するという従来型の事業モデルだけでは、収益成長が困難な時代が到来するかもしれません。現在手掛けている金融サービスや充電サービスも含め、将来の収益基盤を築くべく、新規事業の創出と実証研究に積極的に取り組んでまいります。

組織文化・人的資本

市場や顧客ニーズの変化に即応するとともに、冷静で地に足がついた投資意思決定を行うには、私たちが重視している「三現主義（現場・現物・現実主義）」の徹底が重要です。現場に行き、現物を見て、現実を把握し、それらを多様な人材が議論しなければ的確な情報分析はできません。三菱自動車では、複数地域・部門で議論する機会を大切にしていますが、多様な専門性や価値観を組み合わせることで、真の顧客価値、社会価値を見出していきたいと思えます。

また、人的資本の拡充においても、「三菱自動車らしさ」の追求が鍵になると考えています。人材育成や最適配置といった取り組みは当然の前提としながらも、何よりも『三菱自動車ですべてをやりたい』という意志を持った人材が集い、その明確化されたチャレンジを支えることこそ、戦略の実行や

価値創造のドライバーになると考えています。独自性を大切にしてきた結果、近年では入社希望者は増えており、採用力も強化しています。引き続き、あらゆる面で「三菱自動車らしさ」を追求していきたいと思えます。

資本市場との対話・株主価値の向上

株主・投資家の方々と対話を行っている中、「アセアン展開や商品・技術の独自性がありナイスニッチな企業」とのご評価を頂くことが少なくありません。彼らとの対話は、率直な指摘を受ける一方で、思考を深める示唆や前向きな気づきを得る場ともなっており、私にとって非常に有意義な機会です。

そして、株主・投資家との対話を通じ、改めて重要だと考えているのが、「三菱自動車らしさ」を追求して企業価値を高め、株主へのリターンを最大化するという、価値創造の順番です。短期的もしくは浮き沈みの激しい伸長ではなく、独自の強みをもとにした、力強く着実な成長によって、持続的な社会価値・企業価値向上を果たし、安定的な株主還元を拡充していきたいと思えます。また、こうした成長を確信いただくには、より目に見える形で成果をお示しし続ける必要がありますので、足元の戦略遂行や定量面での丁寧な開示も充実させていきます。

引き続き、三菱自動車の挑戦と成長にご期待ください。

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

加藤 隆雄