

ガバナンス

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。

▶ コーポレートガバナンス・ガイドライン

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、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。

2025年6月19日現在において、取締役12名（女性取締役2名）で構成されており、12名の取締役のうち10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・透明性を確保し、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。2025年6月19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

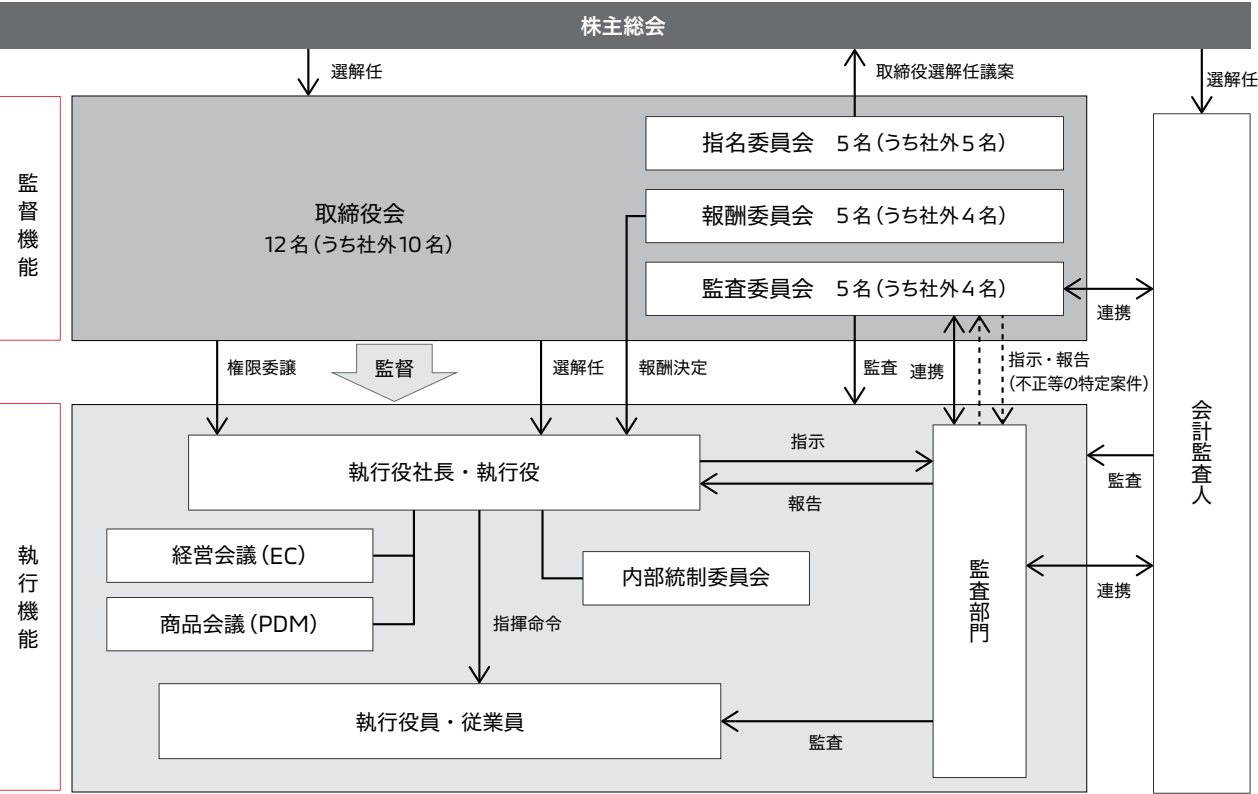
業務執行にあたっては、執行部門の長である執行役社長の他に、職掌範囲における業務執行に関する責任者として権限および責任を持つ執行役副社長を置いています。また、権限委譲規定に基づき意思決定権限を体系化し、委任事項およびその範囲を定義するとともに、主要事項の意思決

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		●		
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。

コーポレート・ガバナンス体制（2025年6月19日時点）



ガバナンス

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。

2024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2024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。
 - 外部環境がより一層流動的となる中、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が重要であり、さらなる改善に向けて、次のような課題を認識した。
 - ・経営関係情報を継続的にアップデートし、監督・意思決定の質を更に高める必要
 - ・中長期かつ大局的な戦略策定、経営資源の配分についての議論を更に深め、関係者への説明を拡充する必要
- 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。

- 経営関係情報報告・協議の充実
 - ・主要部門による業務執行状況の報告内容・議論のレベルアップ
- 今後の経営計画策定に向けた協議の更なる充実
 - 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。

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

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		
		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	
取締役 (社外取締役を除く)	34	34	—	—	—	—	1
執行役	587	415	43	29	63	36	10
社外役員	215	215	—	—	—	—	11

(注) 社外役員数は、2024年度中に在籍した社外役員の合計人数11名のうち、取締役としての報酬を受けた人数を表しています。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。

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CO₂排出量」を導入しました。

・「社会」に関する指標：

従業員の勤務満足度の向上や自発性の高まりなどを測る指標として、「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。▶ 有価証券報告書

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」に基づき、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

定期的に取り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（現内部統制担当役員）を任命しました。そして、法令に基づく内部統制の対応を強化・効率化すべく、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制は代表執行役副社長（CFO）直下のJ-SOX推進会議にて対応し、会社法に基づく内部統制は代表執行役社長を委員長とし、内部統制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は全執行役参加のもと年2回定期開催しており、「内部統制システム構築に関する基本方針」に則り、全社リスク管理の状況およびコンプライアンス、情報セキュリティ、BCM(事業継続マネジメント)、J-SOXなど、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。また、それらの内容は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。

また、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（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）にも対応すべく、内部統制担当役員のもと内部統制推進本部が主導し、潜在リスクの把握・予防、リスク顕在化時の緊急対応、重大リスクの可視化などを行っています。

さらに2024年度には、各部門が業務プロセス上の課題を洗い出し、改善につなげる取り組みとして「内部統制改善活動」を全社でスタートしました。

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や発展のためさまざまな支援・牽制・監督を行っています。あわせて、子会社の重要

ガバナンス

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、財務報告の信頼性を確保するため、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、評価範囲の決定、評価対象会社の評価・改善状況などのフォローについて取りまとめを行う専門組織を設置し運用しています。

また、当社は業務執行と独立した体制として監査本部を位置付け、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めざしています。

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・効率性の確保などの取り組みを継続し、ガバナンスを一層強化していきます。

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、消費者保護などに関わるさまざま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。

当社グループ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。

当社グループは、企業としての社会的責任を果たすため、法令、国際ルール、社内規程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います。

マネジメント体制

当社グループは、内部統制担当役員を責任者とするコンプライアンス体制を構築しており、同役員がコンプライアンス活動を統括・指揮・監督しています。また、コンプライアンス活動に関して、同役員が定期的に取り締役会へ報告しています。さらに、当社の各部門においてはコンプライアンス・オフィサーを配置し、各部長をコードリーダーとする体制を整備しています。コンプライアンス・オフィサーは、コードリーダーと連携して、コンプライアンス違反や個人情報を含む情報セキュリティ事象の未然防止を図っています。コンプライアンス違反発生時は、是正処置、再発防止策の立案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。

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、財務報告にかか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、2024年度は、当社グループ18社（当社、国内関係会社6社、海外関係会社11社）の状況を確認しました。

なお、2024年度はお客様や投資家など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

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に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、指導するなど、リスクの低減を図っています。

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。

BCM(Business Continuity Management)

地震、台風などの大規模自然災害や感染症の大流行などに備え、「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年度より内部統制担当役員を委員長とする「BCM委員会」を年2回開催し、社内の関連する取組みを一元管理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。

また、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および全社BCP運営要領を制定し、重大事案発生時に適切な対応が取れるよう体制を整備しています。平時より緊急時を想定し、各地区単位での防災訓練と、全社対策本部と各地区の連携体制を確認する全社BCP訓練をそれぞれ年に1回実施しています。

さらに、緊急時に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。

■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外関係会社従業員が通報・相談することができる相談窓口を複数設置しています。2024年度に受け付けた全136件の通報・相談のうち、調査の結果、法令違反やハラスメントなどコンプライアンス上の問題があった4件については、速やかに是正処置を取るよう関係部署に指示し、確実に実施されたこと、および有効性を確認しています。

■教育・研修(日本)

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

■腐敗防止

当社では、「グローバル行動規範」のなかで、「法令、規則の遵守」や「公務員および取引先との公平かつ公正な関係維持」について明記しています。また、贈収賄行為および腐敗行為の防止に関するグローバルな指針として、「三菱自動車グローバル賄賂防止ポリシー」を制定し、そのなかで、贈収賄行為や腐敗行為を一切容認しないという当社の方針を明記しています。さらに、同ポリシーは、国内および海外の関係会社にも遵守させています。

■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

事業活動において、重要な情報資産（情報やそれを取り扱う情報システム・機器・媒体・設備・製品）を適切に保護することは社会的責任であり、ステークホルダーからの信頼を得るために重要であると認識しています。当社では、情報セキュリティポリシーを定めており、多様化・巧妙化するサイバー攻撃に組織全体が備えられるよう、情報セキュリティの関連規則を2024年度に改定しました。

■個人情報保護

「個人情報保護方針」に基づき、組織的な対応体制、個人情報を取り扱う際の遵守事項や個人情報の漏えい事案に関するレポートラインなどを定め、CISO（情報セキュリティ 管理責任者）が個人情報保護業務全般を統括しています。加えて、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も整備しています。

■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。代表執行役社長を安全保障貿易管理の最高責任者とし、そのもとに安全保障関連法規遵守委員会を設置して輸出入取引の適法性を確保しています。

ガバナンス

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。

現在特に影響が懸念されるリスク	
市場環境変化の影響	当社グループは、米国現地での生産・調達の割合は高くないため、米国関税政策により、米国での事業活動 に対し相応の損益影響を受ける可能性があります。 また同関税影響に伴う世界的な景気減速も懸念されており、同関税の間接的影響による各国における景気後退、サプライチェーンの混乱、金融市場・為替市場の混乱等が発生した場合は、米国事業のみならず当社グループ全体の経営成績等にも影響を及ぼす可能性があります。
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、法令違反などに問われるリスク
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などをカバーすべく一定の限度額で製造物責任保険に加入しているものの、すべての損害賠償金などを保険でカバーできないリスク
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	当社グループまたは取引先へのハッカーによる不正アクセス・サイバー攻撃（コンピュータウイルス感染等）、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により運営に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	当社グループは中期経営計画「Challenge 2025」のもと、地域や国の独自性に適した事業の拡充を図り、全社的な「手取り改善活動」の継続により、安定的な収益基盤の確立に取り組んでいます。そのうえで、さらなる成長と次の時代へのチャレンジを実現するため、研究開発費や設備投資を安定的に増加させることを計画しましたが、そういった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できないリスク
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・合併による事業運営において、市場環境・規制変化に伴う事業構造の変化、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・合併関係の変更もしくは解消、提携・合併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 地政学リスクによって、輸送費の上昇や、船腹が確保できない、または輸送に遅れが生じることに より生産・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・治安の乱れなどが発生し、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、または収益の減少や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