



2023-2025年度 中期経営計画 “Challenge 2025”

2023年3月10日



2023年度から始まる当社の新しい中期経営計画、「Challenge 2025」について
ご説明致します。

『2023 ～ 2025』
大変革の時代への転換点



更なる成長と次の時代に向けた
Challenge

最初に今回の中期経営計画を、「Challenge 2025」とした背景についてご説明致します。

言うまでもなく、自動車業界は「100年に一度」の、大変革の時代を迎えています。

地球温暖化対策としての電動化に加え、AIやIoTなどテクノロジーの発展により、人の移動とモノを運ぶための手段であった自動車の概念が大きく変わり、自動車業界は新しい時代に向かおうとしています。

我々は次の3年間で当社にとって新しい時代が変わって行く為の大きな転換点となるであろうと考えました。

従い、この3年間に当社自身が変わって行かなければならないという挑戦、そして新しい時代に対応していく為の備えとして、経営基盤を一層強化しなければならないという挑戦、この二つの挑戦を成し遂げるという思いを込めて「Challenge 2025」としました。

■ 現中期経営計画の振り返り

■ 長期ロードマップ

■ “Challenge 2025” 概要

■ “Challenge 2025” 重点戦略

現中期経営計画「Small but Beautiful」の成果について総括致します。

Lean(筋肉質)でAgile(機動的)な体質への早期転換を実現

固定費削減と手取り改善により大幅な収益アップを達成

中計項目	成果
コア地域・商品に投資を集約し 固定費削減 2年▲20%以上	1年で達成
ASEANへ経営資源集中 先進国事業の構造改革	新中計でのASEAN向け投入商品強化 アライアンスサポートにより欧州事業改革
電動車ラインアップ強化 電動車技術開発強化	PHEV2車種 / 軽商用EVの生産再開 / 軽乗用EV（日産自動車）/ 中国向け乗用EV（広州汽車） / PHEV・HEV・BEV技術の次世代化
生産体制最適化	国内生産体制再編
パートナーとの協業強化	アライアンス新技術の活用 (CMF-CDプラットフォーム・電子プラットフォーム・ ADAS・軽EV関連技術など)

現中計では、筋肉質で機動的な企業体質への早期転換を図りました。計画した施策は、概ね計画前倒しで推進することができたと考えています。

主要なアイテムとしては、

- 固定費削減/コスト構造改革は、目標に掲げた固定費20%削減を1年前倒しで実現しました。
- コア地域とするASEANへ経営資源を集中、新中計以降発売する新商品の開発を進めました。並行して欧州の事業構造を改革し収益化を果たしています。
- カーボンニュートラルの実現に向け、電動車ラインナップ強化と電動技術開発・次世代化も進める事ができました。

縮小均衡に陥ることなく収益性を改善するために、21年度から「手取り戦略」と称した収益改善活動を推進しました。工場出荷を起点に、ディストリビューター、ディーラー、そしてお客様に納車するまでの各プロセスにおける取引条件を精査・改善し、当社の台当たり売上単価を最大化する活動です。

同時に、この活動は価値訴求の販売に繋がり、三菱自動車ブランドの底上げに貢献していると考えております。

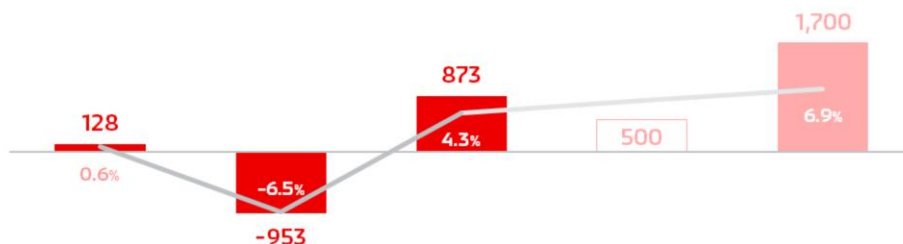
現中期経営計画「Small but Beautiful」振り返り



固定費削減と手取り改善により大幅な収益アップを達成

(千台、億円)

営業利益
(率)



	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022 中計目標	FY2022 (見込)
フリーキャッシュフロー	-828	-1,788	256	310	-
小売台数	1,127	801	937	1,054	866
研究開発費	1,309	1,014	907	990	1,020
設備投資	1,039	764	627	1,000	900
減価償却費	748	659	536	800	590

5

これらの取り組みを通じて、中計最終年度である2022年度の営業利益は、当初の目標500億円・利益率2.3%に対し、1,700億円・利益率6.9%を達成する見込となりました。

円安そして業界全体の在庫不足による値引きの縮小といった追い風がありましたが、半導体不足とコロナ禍による生産混乱、原材料価格や運送費の高騰、船腹不足といった逆風を乗り越え、収益アップを実現する事ができました。

尚、決算が確定した段階で、今期末より配当を復活させる方針です。

■ 現中期経営計画の振り返り

■ **長期ロードマップ**

■ “Challenge 2025” 概要

■ “Challenge 2025” 重点戦略

新中期経営計画「Challenge 2025」について、ご説明致します。

長期ロードマップ



	2020	2025	2030	2035年
社会の変化	CN意識の高まり		CN実現に向けた取組み / バッテリー進化	
	Z世代（体験・共感・タイムパフォーマンス重視）		α世代へ…	
	デジタル技術の進化（ 通信(5G/6G)・DX・AI・ロボティクス・メタバース ）			
中期経営計画	“Small but Beautiful” “Challenge 2025”			
車の電動化	ICE主体	ICE・HEV・PHEV・BEV 混在		HEV・PHEV・BEV 主体 BEV主体
DX/ 新ビジネス	業務上の デジタル利用	システム更新 DX対応		デジタルを活用した新ビジネス展開の本格化
事業形態	車両販売 アフターセールス	バリューチェーン拡大 新ビジネスへのチャレンジ		車両販売+新ビジネス領域での収益確保 パートナー企業との協業深化(エネルギーマネジメント等)
地域戦略	グローバル展開	注力地域の選択と 役割整理		各地域の役割明確化と収益確保

7

今回の新中計策定にあたっては、まず「15年の計」という社内の活動を通じ、技術・地域・モビリティビジネスの3つの領域で、15年後の世界観について複数のシナリオを構築し、バックキャストする形で、次の3年間に推進すべき計画を策定しました。

こちらのスライドでは、大変革期をもたらす大きな社会の変化として3点をあげています。

地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みが社会全体で進んでいきます。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。

次に、お客様像です。デジタルネイティブであり、体験や共感を大事にするZ世代が、将来の自動車購入・もしくは利用者層の中心となる事が、今後のマーケティング・販売活動を大きく変えて行くと考えます。

最後に、多種多様で日進月歩するデジタル技術の進化を取り込む事が、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だと考えています。

当社は、世界で初めてBEV・SUV PHEVモデルの量産化をした自動車メーカーとして、電動化技術の開発を強化し、温室効果ガスのWell to Wheelでの削減、お客様の保有コストの最小化に向け更なる電動化を進めて参ります。

【次ページに続く】

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等、新たな事業機会を提供すると考えています。新中計期間中にこういった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。

- 現中期経営計画の振り返り
- 長期ロードマップ
- **“Challenge 2025” 概要**
- “Challenge 2025” 重点戦略

それではその新中期経営計画の骨子についてご説明いたします。

Challenge 2025 経営KPI



販売指標	財務指標	投資指標
FY2025	FY2025	FY2025
台当たり売上高 2,500千円	営業利益 (%) 2,200億円 7%	研究開発費 (内、電動化費用) 1,500億円 700億円
小売販売台数 1,100千台	EBITDA* (%) 3,000億円 10%	設備投資 (内、電動化費用) (内、IT・新事業) 1,300億円 550億円 150億円
	フリーキャッシュ フロー 1,500億円	減価償却費 850億円
	自己資本 自己資本比率 1兆円 45%	
	* Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization	

9

このスライドでは新中計の主要な経営指標についてお示ししています。

三菱自動車ブランド強化につながる重要施策である、手取り戦略の推進により、台当たり売価と販売MIX改善による収益改善を図り、平均台当たり売上高を22年度見込み230万円から250万円へ引き上げます。

小売販売台数は、ASEAN向け新商品投入を梃に3年間で20万台程度拡大し、110万台を目指します。

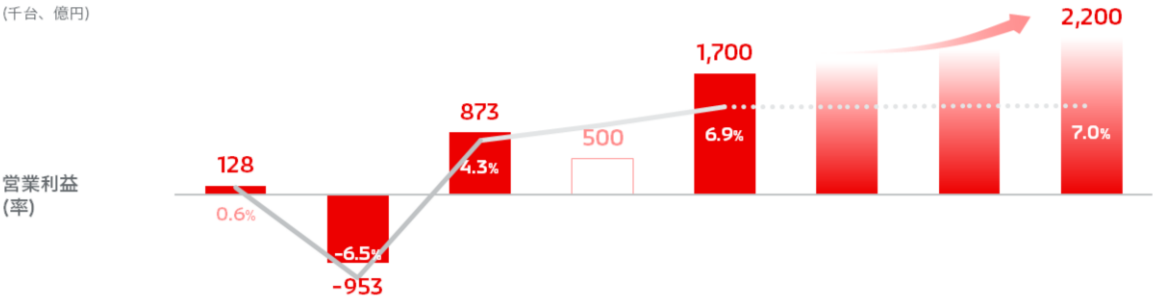
次期中計以降の変革フェーズにむけ、電動化とIT領域に重点をおき、研究開発費と設備投資を大幅に増額しつつ、25年度の営業利益目標は、2,200億円・利益率7%を目指します。

企業として財務面も含めた幅広い尺度での体質強化を狙い、EBITDA利益率、自己資本/自己資本比率についても重要指標としてフォローして参ります。

Challenge 2025 経営KPI



(千台、億円)

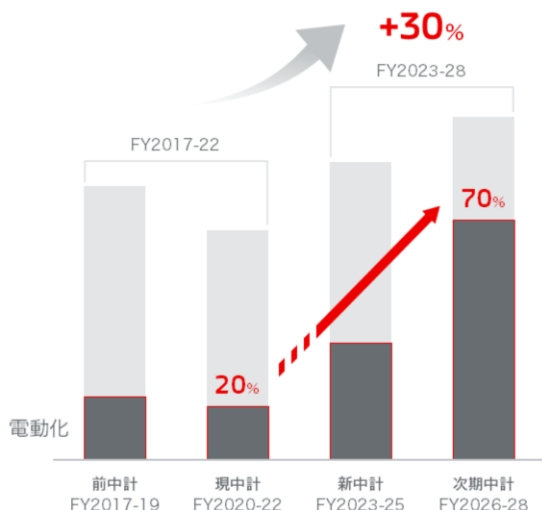


	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022 現中計目標	FY2022 (見込)		FY2025 新中計目標
フリーキャッシュフロー	-828	-1,788	256	310	-	→	1,500
小売台数	1,127	801	937	1,054	866	→	1,100
研究開発費	1,309	1,014	907	990	1,020	→	1,500
設備投資	1,039	764	627	1,000	900	→	1,300
減価償却費	748	659	536	800	590	→	850
為替	USD	109	105	112	107	135	127
(円)	THB	3.52	3.41	3.44	3.47	3.83	3.88

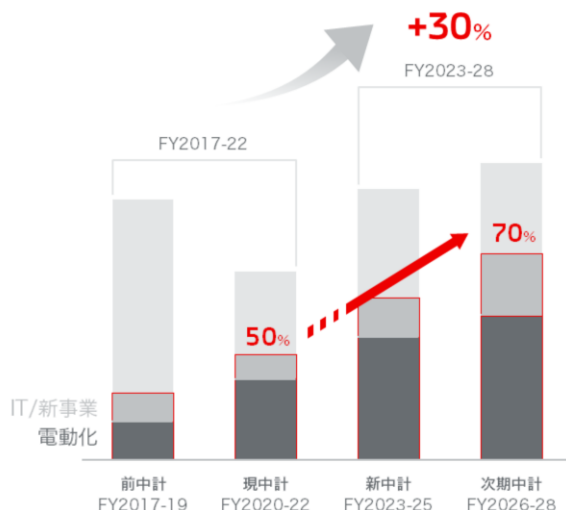
こちらのスライドは、単年度の主要経営KPIを2019年度以降、時系列で並べたものです。

新中計最終年度に、研究開発費は今期実績から年間500億円程度、設備投資増額による減価償却負担が260億円程度増加、他にも広告宣伝費など、その他経費増加も吸収した上で、ご覧頂いている収益とフリーキャッシュフローを確保する計画です。

研究開発費



設備投資



研究開発費と設備投資の内容について補足致します。

新中計以降は安定的かつ、従来よりも高い水準の研究開発費と設備投資とする事で、今後の大変革時代に対応して参ります。その中でも、電動化、IT分野、新事業等への支出割合を増やしていく計画です。

研究開発費は、次期中計期間2028年までの6年間で、これまでの6年間から約3割増額します。当社はこれまでも電動車の研究開発に注力して参りましたが、今後、カーボンニュートラルへの貢献、環境規制対応を目的に、更なる電動化促進・電動車販売比率向上を目指し、2026年度以降は電動化関連の拠出割合が7割近くに達する見込です。

また、設備投資についても同6年間で、これまでの水準から約3割程度増額します。研究開発費同様、設備投資についてもその7割程度を、電動化に加え、IT関連投資、新事業開発投資に充てる計画です。

Challenge 2025 主要な3つのChallenge



12

続いて、新中計期間中の主要なチャレンジについてご説明します。

まず、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上で、収益基盤の確立・強化を図ります。

2つ目に地球規模の課題であるカーボンニュートラル対応の促進です。新中計以降の電動化加速フェーズにむけた電動車開発とアライアンスとの連携強化に取り組みます。また、当社事業に由来する温室効果ガス排出量削減を図ります。

3つ目は大変革時代の生き残りをかけ、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加速して参ります。その為に、社内ITインフラの刷新、デジタル人材育成等、社内での基盤整備を進めます。また、自動車メーカーならではの新事業、エネルギーマネジメントや廃バッテリーの利活用、車両データ外販といったビジネス基盤を整備します。

お客様に当社を選んで頂くために…「三菱自動車らしさ」

「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事

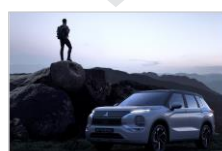
三菱自動車ブランド強化、価値訴求ビジネス推進

13

ここまで今後の施策について説明してきましたが、こういった社会課題や経営改善に向けた対策は、自動車業界各社にある意味共通するものであると考えています。

その中でお客様に三菱自動車の商品を選んで頂くためには、“三菱自動車らしさ”を徹底的に磨き上げ、マーケットに適切な形で訴求することで、お客様にご理解と共感を頂く必要があると考えています。

三菱自動車らしさを、「『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」と定義づけました。これを、お客様に訴求、共感頂く事で、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ります。



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

「三菱自動車らしさ」を具現化する商品像についてご説明致します。

お客様にご好評いただいている既存車にも当てはまりますが、今後の投入商品は、以下の期待に応えるべく開発を進めて参ります。

- ・ 環境にやさしいクルマ
- ・ 働くクルマも含めて、カーボンニュートラルに貢献できるクルマ
- ・ お乗り頂く誰もが、自信を持ってワクワクする冒険を体験できるクルマ
- ・ 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クルマ
- ・ 災害や停電時等の緊急時にも頼りになるクルマ

こういった三菱自動車らしいクルマを構成する我々固有の技術については 次のスライドでご説明致します。

「三菱自動車らしさ」の構成技術



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

電動化技術



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

耐久信頼性技術



どんな路面でも
圧倒的な走破性と
安心感を提供する

四輪制御技術 (S-AWC)



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

快適性技術

15

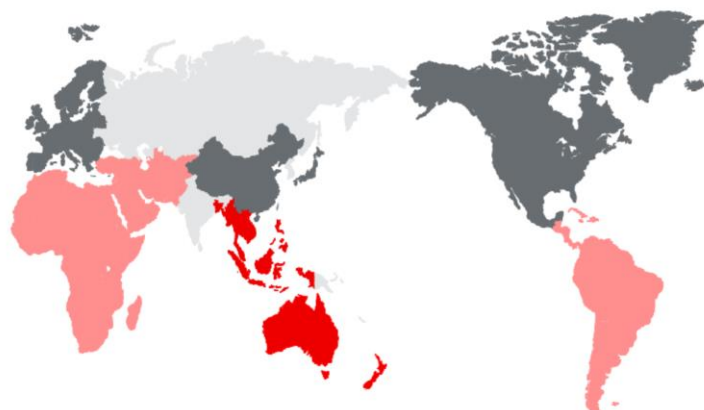
当社は世界で初めてBEVを量産し、世界で認められたPHEVをコアとする電動化技術を開発してきました。今後もこれに磨きをかけ、カーボンニュートラルに向け、さらに新しい技術を投入していきます。

当社の遺伝子となっている、耐久信頼性技術と四輪制御技術により、過酷な条件下でも、壊れることなく走りきれ的商品を提供して参ります。先日、アジア・クロスカン トリー・ラリー において、ほぼ量産車仕様のピックアップトラック、トライトンで優勝を勝ち取ったことも過去から積み上げてきたこれらの技術がベースとなっています。

今後は、日々進化するIT・デジタル技術を活用し、心地よく先進的で快適な車内空間を提供し、乗る人全てに三菱自動車ライフをワクワクして楽しんで頂ける様な技術を追求して参ります。

- 現中期経営計画の振り返り
- 長期ロードマップ
- “Challenge 2025” 概要
- **“Challenge 2025” 重点戦略**

ここから重点戦略をご説明します。



成長ドライバー

アセアン、オセアニア

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

レバレッジ地域

中南米、中東・アフリカ

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

先進技術推進地域

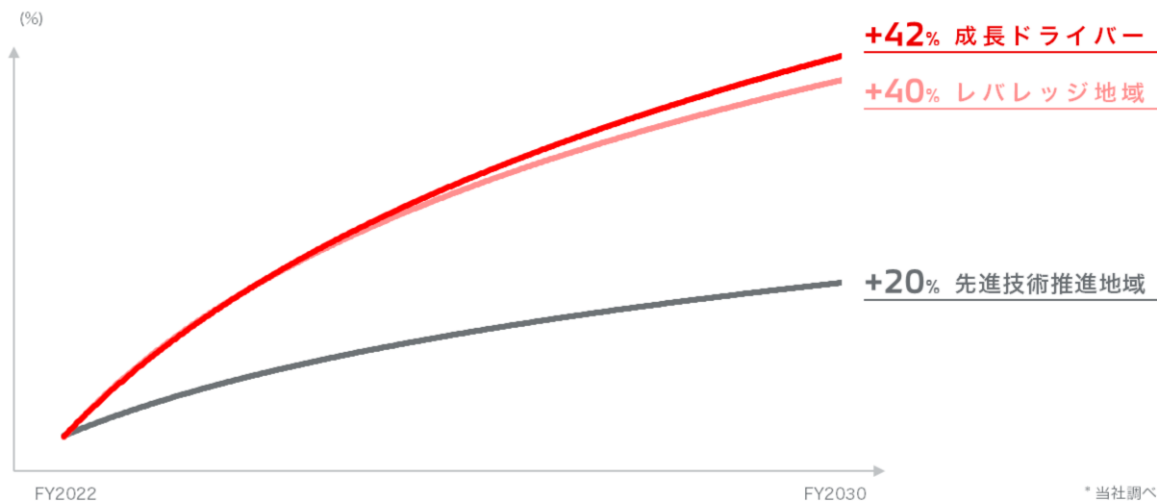
日本、北米、欧州、中国

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

新中計期間は、世界市場を3つのカテゴリーに分けて役割期待を明確化しました。

当社事業の中核であるアセアン、オセアニアを「成長ドライバー」、アセアン向け商品を横展開する中南米・中東・アフリカ地域を「レバレッジ地域」、電動化に代表される環境技術、ADAS等の安全技術、そして車両データ活用などを必要とする先進国を「先進技術推進地域」と定義しました。

成長ドライバー・レバレッジ地域で大きく成長*



ご覧頂いているスライドでは、22年度から30年度の期間における各地域の市場成長性を比較しております。

先進技術推進地域と比較して、成長ドライバー・レバレッジ地域に大きな成長余地があると考えており、当社はこの地域に注力してまいります。



成長ドライバー

アセアン、オセアニア

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

レバレッジ地域

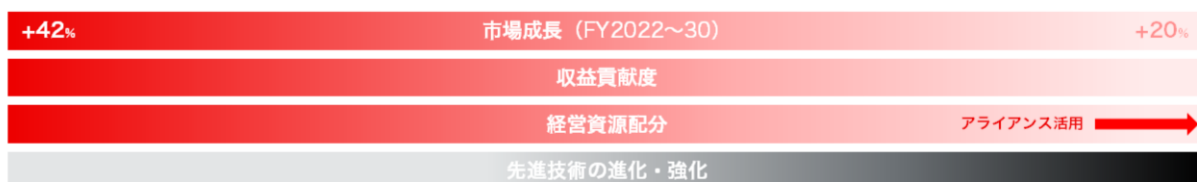
中南米、中東・アフリカ

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

先進技術推進地域

日本、北米、欧州、中国

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



新中計以降の地域戦略を纏めました。

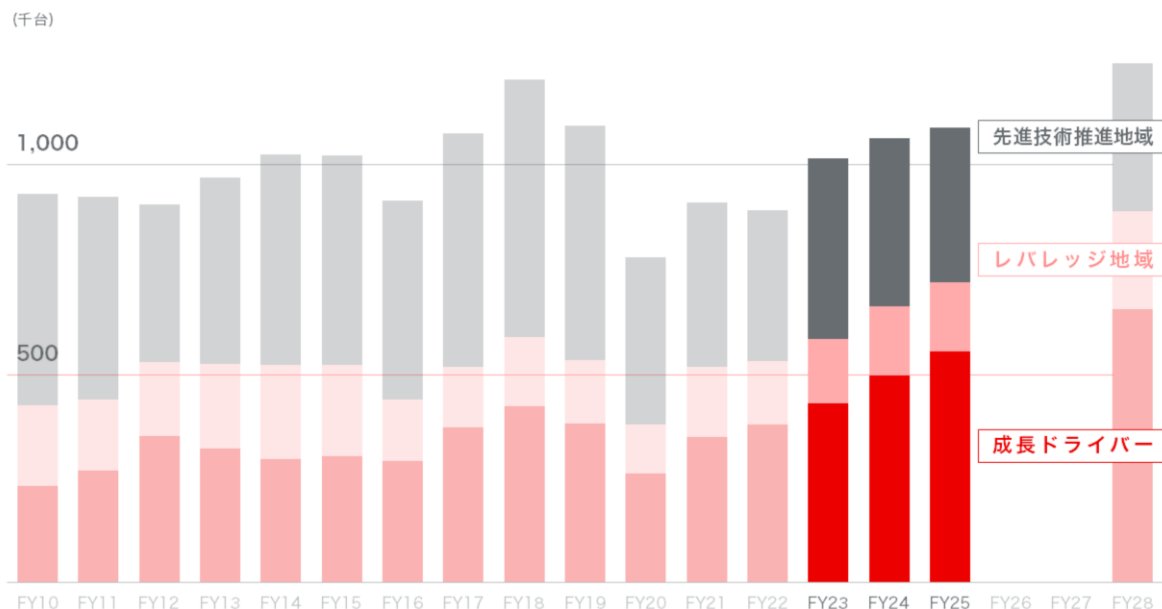
「成長ドライバー」地域を事業中核地として、経営資源を集中し、台数・収益の拡大を図ります。

アセアンについては当社の柱事業として、新中計期間中に多くの新型モデルを投入して参ります。また、従来より当社収益基盤であるオセアニアでの収益性の更なる岩盤化を図ります。

「レバレッジ地域」では、各市場の特徴や要望の理解を深め、アセアン向け商品の有効活用と手取り戦略を推進し、事業を拡大していきます。

「先進技術推進地域」については、アライアンスを始めとしたパートナーや、新たな領域のパートナー企業と連携し、今後厳しくなる環境規制への対応や、技術の進化・強化を進めて参ります。

地域戦略 | 地域カテゴリー別販売台数見通し



20

このスライドでお示ししているのは、各地域カテゴリーの販売台数実績と新中計以降の販売台数イメージです。

成長ドライバー・レバレッジ地域を中心に販売台数を伸ばし、2025年度110万台レベルの販売を目指します。

三菱自動車らしい商品をベースとしたお客様との長期的な信頼関係の構築

購入・サービス体験



- 新しい店舗スタンダードのグローバル展開
- 店舗・販売員生産性の向上を通じた快適な顧客体験
- トータルケアでの購入後の安心・快適なパーソナライズされた体験

デジタル・ITを活用したCX



- コネクテッドサービス、アプリ等のデジタル・IT技術を活用した安全・安心・快適サービス

販売店を通じた新しい価値提供



- 販売店と一体となったブランド価値訴求活動
- 販売店において電動車を活用した新たなライフスタイルやエネルギーマネジメントなどの新しい価値を提供

三菱自動車らしさの浸透活動



- 三菱自動車らしさを体感頂くイベントの開催（スターキャンプ等）
- アジアクロスカントリーラリーやラリーアート活動を通じた顧客体験の提供

ブランド価値向上を目指す為の販売ネットワーク強化の基本方針についてお話を致します。

三菱自動車らしい商品をベースに、お客様との長期的な信頼関係を構築するべく、購入検討段階から保有に至るまでの様々なタッチポイントでの改善を図ります。

- お客様と当社の最初のタッチポイントである、店舗と接客を向上し、快適な購入体験や、購入後の安心感・信頼感をご提供していきます。
- デジタル・ITを活用し、コネクティッドサービスやアフターサービスにおける、カスタマーエクスペリエンスの充実を図ります。
- 世界中の販売店には、「三菱自動車らしさ」を共有し、一体となってブランド価値訴求活動に取り組み、共に発展を目指します。
- お客様に種々イベント等を通じて「三菱自動車らしさ」を体感・ご理解頂くための浸透活動を推進致します。

「三菱自動車らしい」商品を根に価値訴求販売を浸透		
成長ドライバー	アセアン	■ 新商品の連続投入 ■ 体験イベント・お客様との接点強化 ■ 各国市場に適した電動車生産・商品導入の推進
	オセアニア	■ アウトランダーPHEVを根に大都市での販売強化 ■ ベストワランティ&トータルケアを提供 ■ バリューチェーン強化による車両生涯利益拡大
レバレッジ地域	中南米 中東・アフリカ	■ 販売ネットワーク強化 ■ アセアン向け新商品を根にプライベート市場の深掘り ■ PHEV投入による電動車アーリーアダプター獲得
先進技術推進地域	北米 欧州 中国	■ アライアンスメンバーとの連携強化 ■ 電動車ラインナップの拡大 ■ デジタルツール強化によるCX改善
	日本	■ 充実の電動車ラインナップと三菱自動車らしい商品によるブランド力強化 ■ DX促進によるシームレスで効率的な顧客接点創出 ■ バリューチェーン強化による車両生涯利益最大化

ここから地域戦略を少し詳しく説明致します。

まずは成長ドライバー地域のアセアンとオセアニアです。

当社の柱であるアセアンには、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参ります。そしてこれら新商品と、イベント等によるお客様の体験機会を密接に連携させることで、三菱自動車のブランド価値向上を図ります。また、アセアン各国に於いてインフラとしての販売店舗数の拡大、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等、販売・サービスの質改善の両立を図ります。

次にオセアニアです。オセアニアは従来より当社にとって収益の柱として大変な重要な市場です。これまでも、「三菱自動車らしさ」に共感を頂けてきた市場と考えておりますが、新商品を通じてブランド価値向上を図り、バリューチェーン強化と併せ、更に強固な収益基盤として成長させてまいります。威風堂々をコンセプトに「三菱自動車らしさ」を具現化したアウトランダーPHEVは、まさにオセアニア市場でゲームチェンジャーになれる商品だと考えております。この商品を根に、大都市圏でのプレゼンス向上に努めてまいります。同時にベストワランティ・トータルケアの提供により、アフターセールスに於いてもお客様との接点を強化することで、お客様の信頼を向上して参ります。

【次ページに続く】

次にレバレッジ地域です。当地域は、当社が経営資源を集中して開発したアセアン向け商品が展開可能な地域であり、これまで以上に事業強化を推進して参ります。販売業務を担って頂いている現地ディストリビューター・ディーラーの方々との連携を強化し、当社の商品と「三菱自動車らしさ」への理解を深めて参ります。販売ネットワーク強化に加えて、魅力ある新商品投入を梃に、プライベートユース市場に本格参入し、プレゼンス・ペネトレーションの向上を図ります。

最後に先進技術推進地域です。北米・欧州・中国について、アライアンスメンバーとの連携強化により、電動車を含む商品ラインアップの充実を図ります。また、販売・マーケティングは、デジタルシフトを進めます。北米での新型アウトランダーは、Amazon Liveを通して初公開する等、デジタルツールを活用した新しい取り組みを実施しました。新中計期間中は、オンライン販売の拡充、デジタルマーケティングの高度化など、他地域に先駆けてデジタルツールを強化することで、お客様に新しい価値・体験をご提供できるようにチャレンジして参ります。

最後にホームマーケットである日本ですが、次の3年間も徹底的に強化を図って参ります。現在当社は、日本市場に SUVのPHEV2車種、軽自動車のBEV2車種を展開しており、中堅メーカーとして強力な電動車ラインナップを揃えております。このラインアップに、1月の東京オートサロンで発表した軽SUVデリカミニが5月に加わります。従来の軽スーパーハイトワゴンとは一線を画し、専用チューニングにより、悪路での走破性については自信を持ってお客様にお勧めできるものに仕上がっていると思います。これを皮切りに三菱自動車らしさを体現する商品ラインナップを更に充実して参ります。成熟する日本市場に於いては、一人一人のお客様と向き合い、オフライン・オンライン問わずシームレスなタッチポイントを構築する事を目指します。当社商品を保有する喜びを感じて頂ける様なイベント等の実体験機会の充実と併せ、デジタルトランスフォーメーションを実現して参ります。

今後5年間にわたり
全16車種（内 電動車9車種）投入

ICEモデル

電動化モデル



23

次に当社の中期的な成長を支える商品戦略について説明を致します。

今後5年間で、9つの電動車を含む16車種の新型車を展開して参ります。

既存のセグメントについては、主力商品であるフレーム車の新型化、アセアンだけでなく多くの地域でご好評頂いているエクспанダーの新型化/電動化を進め、更なる拡販・収益アップを図ります。

新しいセグメントへも商品を投入致します。先日ベトナムにて発表した2列SUVに続き、新型3列SUV等、当社のコア地域向け商品を着実に展開して参ります。

先進技術推進地域向けには、アライアンスパートナーであるルノー・日産自動車の協力も得ながら充実した電動車展開を加速して参ります。

成長ドライバー・レバレッジ地域におけるセグメントカバレッジ拡大

今後5年間にわたり

全12車種（内 電動車7車種）投入

ICEモデル

電動化モデル



24

ここでお示ししているのは、成長ドライバー・レバレッジ地域への商品展開です。

今後5年間で、7つの電動車を含む12車種の新型車を展開して参ります。

ご存知の通り、アセアンに於いても消費者の電動車への関心が高まっています。当社では各国市場の用途とインフラに適した、車両の電動化と現地生産・商品投入を推進して参ります。

アセアン向け2列SUV「XFC Concept」は、アセアン諸国での使い方を織り込み、冠水路でも安心して走行できる当社初の『ウェットモード』を備え、十分な最低地上高を確保し走破性を高めた、まさに「三菱自動車らしい」商品に仕上がっております。

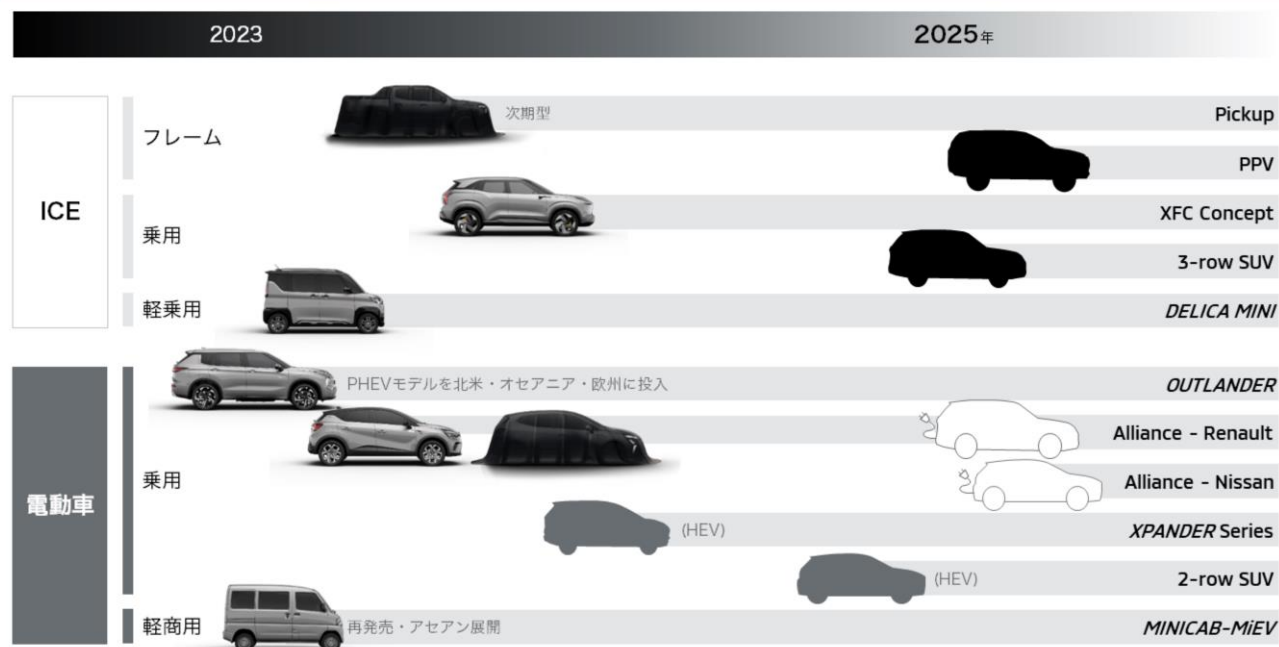
当社主力商品であるピックアップトラックは、近く新型車を投入し、将来的にはBEVの追加を企画しています。

アセアンに於けるフラッグシップモデルPPVも、商品強化を進めます。

2017年の発売以降、大変好評を頂いておりますエクスパンダーは新型化を進め、お客様に更に高い付加価値を提供できるようにチャレンジ致します。付加価値化の一つとして、ハイブリッドモデルも投入し電動車のラインナップを充実して参ります。

またこれら商品を、中南米・中東アフリカ地域にも順次展開、セグメントカバレッジを拡げることで、当該地域のお客様の選択肢を増やし、より一層の顧客満足度向上を目指して参ります。

商品投入 | スケジュール (Challenge 2025期間)



25

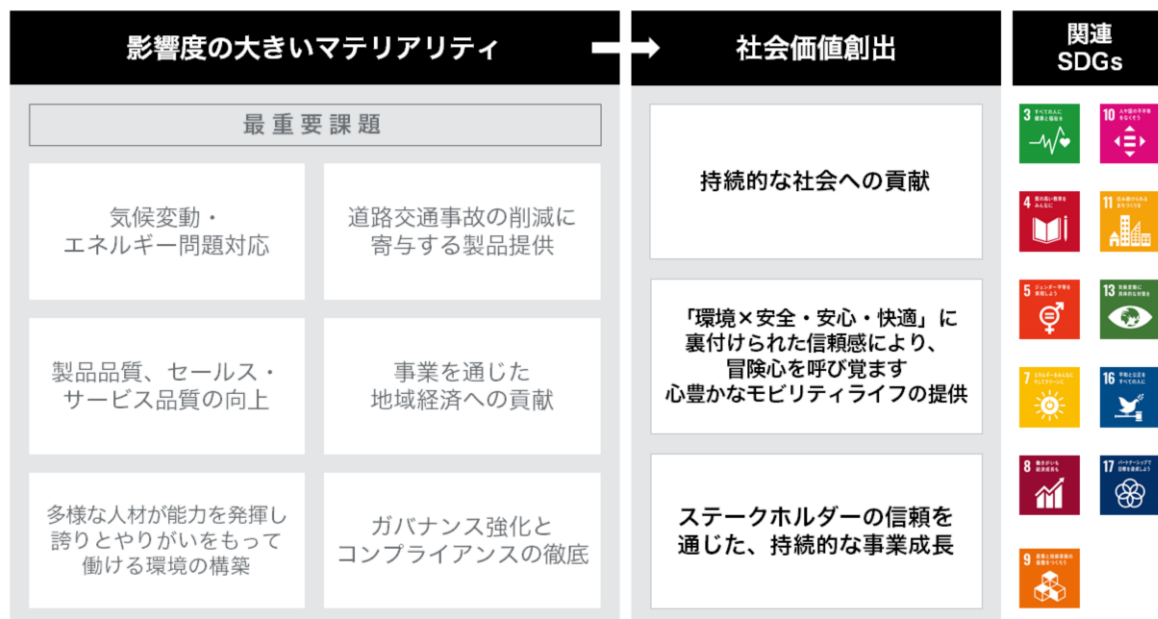
ここでお示ししているのは、新中計期間3年間の大まかな商品投入スケジュールとなります。

新中計初年度/2023年度には、成長ドライバー/レバレッジ地域を中心に、2列シートSUVと新型ピックアップトラック、ホームマーケットである国内にはデリカミニの投入を控えております。

電動車については、フラッグシップモデルであるアウトランダーPHEVをオセアニア・欧州へと展開して参ります。

また、欧州ネットワーク強化に向けルノーから複数のモデルを供給頂きます。

昨年末、国内市場で独自の価値を提供する商用軽EV、ミニキャブ・ミーブの販売を再開致しました。販売再開以来多くのお問い合わせを頂いており、当社の電動化や新領域のビジネスを模索する手段として活用して参ります。また、先日インドネシアにおいて海外初の現地生産計画を発表致しました。アセアン市場で商用軽EV投入の要望が高まっており、順次アセアン地域へ展開して参ります。



次に持続的成長に向けての考え方です。

三菱自動車は、「モビリティの可能性を追求し、活力ある社会をつくる」というビジョンのもと、持続可能な社会の実現と当社の持続的成長を目指して事業に取り組んで参ります。

このスライドでお示ししております通り、当社が事業を行う上でのマテリアリティ/最重要課題を整理、カーボンニュートラルの実現の他、人権を尊重すると共に多様な人材が活躍できる職場の確立や、全てのステークホルダーに対する透明性の高い経営を目指して参ります。

カーボンニュートラル実現に向けた取組みを加速

環境ターゲット2030 (アップデート)



27

その中でカーボンニュートラルについて説明致します。

三菱自動車は、2050年CO2排出ネットゼロ社会の実現に貢献するため、CO2排出量の削減に取り組んで参りました。

こちらは今回見直しを行った「環境ターゲット2030」です。

- まず、Tank to Wheelの観点で新車平均CO2排出量を2010年度比約40%削減します。電動車拡販と並行して、ICE商品の燃費技術向上に加え、ディーゼルモデルについてはバイオ燃料の活用を進めて参ります。
- 2030年には新車販売の50%を電動車とするべく取り組みます。既存モデルに関しては、フラッグシップであるアウトランダーPHEVの展開地域拡大、及び、昨年再発売した軽商用EVミニキャブ・ミーブの拡販に努めます。新商品については、コアモデルであるPickupの電動車や、アセアン向けモデルのハイブリッド類別等を開発中です。更にアライアンスパートナーとの協業により先進技術推進地域向け電動車ラインナップも補強し、グローバルで電動化を推進して参ります。
- 最後に、事業活動によるCO2排出は、省エネ対策強化、燃料転換の推進、太陽光発電の全主要工場導入拡大を軸とする再生可能エネルギーの利用拡大等により、2018年度比50%の削減を目指します。

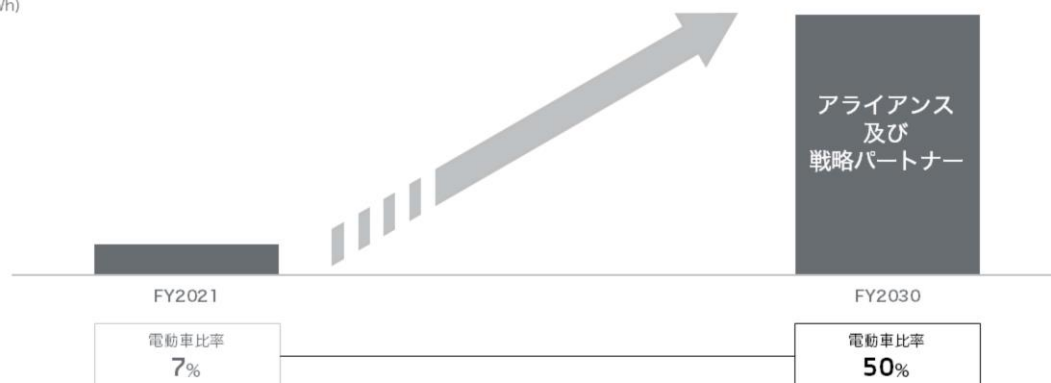
地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて、当社も確実にこれら取り組みを進めて参ります。

カーボンニュートラルに向けた電池調達

15GWh（～2030年）を目指す

総投資額 **2,100億円**

(GWh)



28

これまでご説明してきた、カーボンニュートラルを実現するために欠かせない電池調達についてご説明します。

今後は成長ドライバーおよびレバレッジ地域向けに、BEV・PHEV・ハイブリッド車を展開、先進技術推進地域向けには、アライアンスも活用し電動車ラインナップを充実することで、2030年度に新車販売電動車比率50%を目指して参ります。

この電動車戦略推進のためには2030年を目途に、年間15GWh程度のバッテリーの調達が必要と試算しており、各電池サプライヤー様と協力して、これを実現して参りたいと考えています。そしてバッテリー調達には、総額2,100億円規模の投資を見込んでおります。



当社の持続的成長のためには、ルノー・日産自動車とのアライアンスが不可欠であり、今後当社からのアライアンスへの貢献を拡大を図ります。

これまでアライアンスとの連携で、OEM商品相互補完、車両の共同開発、生産事業協業、共同購買等、様々な局面でシナジーが発揮されております。

先ず、当社が貢献すべき領域は持分利益貢献です。目標に掲げる経営KPIを達成し、持続的な利益貢献を果たしていきたいと考えております。

次いで軽自動車事業におけるアライアンスです。これまでNMKVで取り組んで来た、軽自動車の共同企画・生産事業についてですが、協業生産拠点である水島製作所は、ICEとEVの混流生産を少額の設備投資で実現し、外部からも高い評価を頂いております。

商品開発の領域では、当社にとっても不可欠かつ主力製品であるフレーム商品開発にリーダーシップを取って参ります。また、新たにアセアン・オセアニア市場における協業についても検討を開始致しました。

アライアンス間では、電動技術・電動コンポーネントの相互活用、あるいはOEM協業モデルによりお互いのラインナップを充実させる等、相互補完体制を継続して参ります。これまで日産自動車より、CMF-CDに代表されるプラットフォームや自動運転・予防安全・電子プラットフォーム等の先進技術を共有頂いており、これらの技術を搭載したモデルは、市場でも大変な好評を頂いております。

既存ビジネスに続く、 収益の柱としての位置づけ

1 車両販売

2 金融（リース）

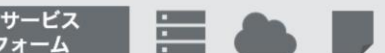
3 アフターセールス

4 **モビリティビジネス**

- 自動車メーカー固有アセットである、車両データ/車両リモート操作機能/車載バッテリーのリユース
- パートナー会社・自治体と協業し、モビリティビジネスを車両販売、金融(リース)、アフターセールスに続く収益の第4の柱へ育成

エネルギー管理/バッテリーリユース/ データビジネスへの取り組み

モビリティサービス
プラットフォーム



エネルギー管理/バッテリーリユース
コネクティッドサービス/データビジネス
フリートマネジメント



- カーボンニュートラルに向けたエネルギー管理、使用済みバッテリーリユースへの取り組み
- 車両データを用いたビジネス展開
- リース・アフターセールスと合わせたトータルのモビリティソリューションを提供

次に、当社のモビリティビジネスについて説明を致します。

今後自動車業界はモビリティビジネスを中心に、大きな変革期を迎えます。その中で当社は、デジタル技術を活用し、自動車メーカーが占有する車両データ、車両のリモート操作、中古車から取り出せるバッテリーのリユース等を活用し、モビリティビジネスの構築を図ります。

電動車の普及は、使用済みバッテリーのリユース、エネルギー管理、車両の走行・バッテリーデータを用いたデータビジネスといった新しい事業機会を提供するものと考えており、パートナー会社・自治体と協業することで、自動車会社ならではのモビリティビジネスを、車両販売、販売金融、アフターセールスに続く収益の第4の柱とするべく取り組んで参ります。

エネルギーマネジメント (脱炭素先行地域/GI基金*への協力)



- 車載電池・リユース電池を用いたカーボンニュートラル対応、及び災害時(停電等)の電源活用につき、各自治体・日本郵政グループと協業
- これらの取組みについて、脱炭素先行地域やGI基金*など、国の施策との連携を図る
- 第一弾は岡崎市で実施し、今後拡大を目指す

* 経済産業省によるグリーンイノベーション基金

バッテリーリユース (使用済電池を活用した自律型街路灯)



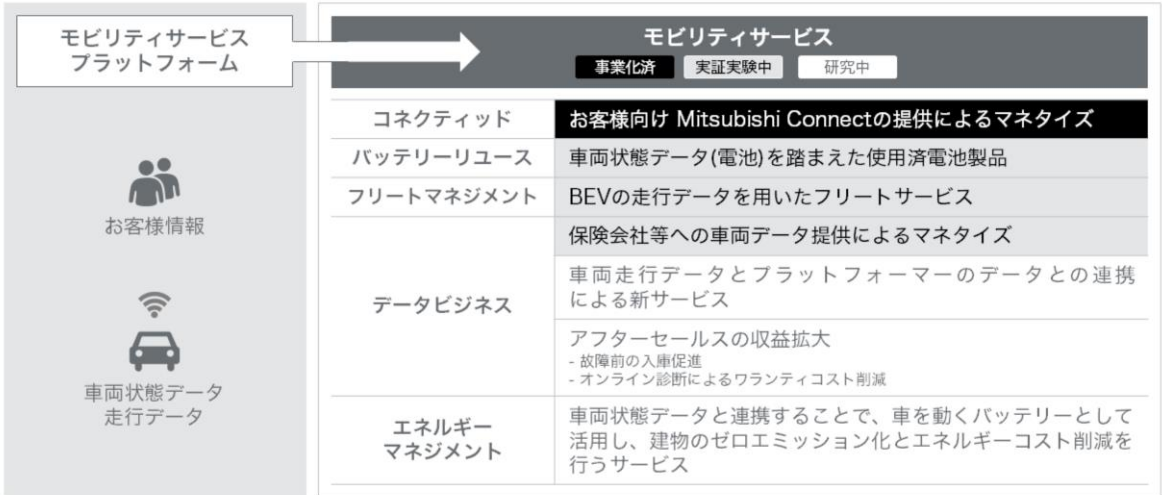
- MIRAI-LABOと電池モジュールを活用した自律型街路灯を開発中 (FY22中に設置予定)
- リユースすることでバッテリー製造時のCO2削減に寄与し、また、外部からの電力供給なしで運用できるか実証開始
- 地方自治体や工場などへの拡大を図る

このスライドでは具体的な事例を紹介致します。

経済産業省によるグリーンイノベーション基金等も活用させて頂きながら、カーボンニュートラルを目指す自治体や民間企業、例えば愛知県岡崎市様や日本郵政グループ様とエネルギーマネジメントの実証実験に取り組んでおります。当実証実験に於いては、車載バッテリーを蓄電池として活用、電力の需給を調整すると共に、災害による停電時等の緊急電源として活用します。

また、製造時CO2削減を目的に使用済みバッテリーの活用取組を推進しており、ミライラボ様と自律型街路灯を開発中で、実証実験で良い結果が得られれば、地方自治体や工場への拡大を図って参ります。

車両データや顧客情報を組み合わせたデータを基に、アフターセールスやマーケティング等の社内バリューチェーン強化と、データの外販/サードパーティとの連携による新ビジネスを推進



ここでは、車両の走行・バッテリーのデータを活用した取り組みをご説明致します。

既にお客様に向けてサービス提供しているコネクティッドサービスに加え、主にB2B向けのフリートマネジメントサービス、建物のゼロエミッション化を支援する電動車とエネルギーマネジメントのパッケージサービス提供等を検討して参ります。

行動指針“MMC WAY”実践のベースとなる働きがいのある職場の確立と人材育成

行動指針“MMC WAY”（22年度刷新）



お客様を第一に考え、常に信頼を得続ける
THINK OF OUR CUSTOMERS, STRENGTHEN TRUST



社会の発展に貢献する
ENRICH SOCIETY



事実を直視し、悪い情報ほど迅速に共有する
WELCOME ALL FACTS, SHARE DIFFICULT NEWS FIRST



プロとして、自ら行動し枠を超えて挑戦する
CONDUCT AND CHALLENGE YOURSELF PROFESSIONALLY



互いに敬意を払い、組織や属性を越えて共働する
RESPECT ALL, WORK AS A BROADER TEAM

人材戦略の方向性

より一層働きやすい職場への改革

- フリーロケーション化の更なる推進
- 育児や介護に配慮した柔軟な勤務体系

教育・リスキリングプログラムの充実

- 海外との相互社員派遣研修制度の拡大
- DXリスキリング プログラムの導入
- 専門性評価と昇給/昇進システムとの連動

多様で幅広い人材確保の推進

- よりフレキシブルな給与体系の導入
- 多様な人材が活躍できる職場の構築

最後に、新中計Challenge 2025を支える人材戦略についてご説明します。

事業環境が急速に変化するなか、当社が持続的に成長し、企業価値の向上を実現していくための鍵は「人材」です。

2022年度には三菱自動車のあるべき姿について議論を重ね、企業として重視すべき行動規範となる「MMC WAY」を刷新致しました。新たなMMC WAYを全役員・従業員が共有し、一体となってゴールに向かってチャレンジして参ります。

また、その為にも働きがいのある職場の確立と人材育成を進めて参ります。

- より一層働きやすい職場への改革として、フリーロケーション化を更に推進し、育児や介護にも配慮した柔軟な勤務体制を構築します。
- 教育・リスキリングも充実させていきます。具体的には海外拠点と相互に社員を派遣しあう研修制度の拡大や、デジタルトランスフォーメーションを始めとするリスキリングプログラムの導入。各部門で必要とされる専門性の評価と昇給/昇進を連動させるシステムの構築等により、高度な人材育成を目指します。
- また、多様で幅広い人材が活躍できる会社となる事を目指し、フレキシブルな給与体系による幅広い人材確保や、これらの人材がやりがいを持って働ける職場の構築を推進して参ります。



以上が、新中期経営計画「Challenge 2025」の説明となります。

今後とも、当社の将来に向けた取り組みをご支援頂きますよう、よろしくお願いを申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。

本資料に記載されている将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいており、リスクと不確実性を含んでおります。従いまして、今後の当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、市場の動向、金利・為替の変動、関係法令・規則の変更可能性等により、実際の業績がこれらの記述と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご注意ください。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。投資に関する最終的な決定は、投資家の皆様ご自身の責任をもってご判断ください。本資料に記載されている情報に基づき投資された結果、何らかの損害が発生した場合でも、当社は責任を負いかねますので、ご了承ください。