

社外取締役鼎談



中村 嘉彦

独立社外取締役
監査委員長

平工 奉文

独立社外取締役
指名委員長

秋山 咲恵

独立社外取締役
報酬委員

新中長期ビジョンと今後の成長、および新経営体制やコーポレート・ガバナンスの進化に向けた重点課題について、独立社外取締役 3 名による鼎談を実施しました。

三菱自動車のガバナンスの特徴や、これまでの進化をどのように評価していますか？

平工 今回のコード改訂では、形式的な対応にとどまらず、持続的な成長と企業価値向上につながる実質的なガバナンスが、これまで以上に重視されています。各社が自ら経営課題を設定し、その解決に取り組むことが求められる中、取締役の責任は一層大きくなっていると認識しています。

秋山 はい。私は近年、日本を代表する複数企業の社外取締役を経験させていただいていますが、丁度、平工さんのおっしゃるようにコーポレート・ガバナンスコードが浸透し、各社がガバナンス強化を進める時期でもありました。そこで実感したのは、同じ時期・事業環境・業種であっても、経営課題とその対策は各社で異なり、創業の背景や事業活動の歩み、積み重ねてきた意思決定を踏まえなければ、その会社にとってのあるべき姿、目指す未来は描けないということでした。まさに「人に歴史あり、会社には歴史あり」ですね。

中村 そうですね。ガバナンスは形式と運用の両輪が重要で、運用には会社が培ってきた企業文化が大きく影響します。当社はこれまで、主要提携先や大株主の変化、不祥事や事業撤退などを経験し、その都度、統治体制も変化してきました。そのため、中長期的な視点から、当社独自のガバナンスのあり方を十分に確立できていなかった面があります。一方で、販売については、三菱商事との合併会社設立を含め、各地域の自主性を重視する組織文化が生まれてきたと感じています。

ガバナンスの転換点となったのは、2019年の指名委員会等設置会社への移行と、加藤（当時社長・現CEO）体制の発足でしょう。2020年の中期経営計画「Small but Beautiful」と構造改革の実行、2021年の社外取締役である平工さんの取締役会長就任は、自社独自の経営確立に向けた覚悟の表れだととらえています。

平工 ありがとうございます。私が取締役会長を務めた5年間は、一貫してコーポレート・ガバナンスの強化に注力してきました。「取締役会の役割は、株主様の付託を受けて

企業価値向上と持続的成長を図ること」と肝に銘じ、執行側からのタイムリーな情報共有、部門トップとの定期的な意見交換、独立社外取締役の懇談会、全取締役・全執行役員による中長期経営の集中自由討議などを実施してきました。この結果、取締役会は忌憚のない率直な意見交換の場になっていると自負しております。同時に、執行側にも「風通しの良い組織風土づくり」を再三要請し、これも着実に進展していると感じます。今後も変化の激しい経営環境が続くと予想されますが、取締役会の果たすべき責務に変わりはありません。お蔭様で、弊社の取締役会は、毎年実施している実効性評価調査でも高い評価をいただいておりますが、今後とも環境変化に応じて不断の見直しを行い、明らかにした課題をさらなる改善につなげていく必要があると考えております。

中村 そう思います。私は、別の監査委員の方から「忌憚のない意見を述べている」と言われることもありましたが、取締役会では率直で自由闊達な議論ができる雰囲気があります。また、内部統制に関しても、加藤CEOが強い意志をもって、内部統制委員会などの体制を整備し、全社的にコンプライアンス意識も強化されてきました。

一方で、執行と監督が完全に分離した指名委員会等設置会社では情報の非対称性が課題です。当社では、主要株主出身の社外取締役と独立社外取締役との間に、事業に関する情報量の差が生じやすいという特有の課題もあります。これに対し、監査委員会から、監査結果だけでなく、その判断に至った過程や問題点を含めて情報を共有するなど、取締役会の監督機能を補完する取り組みを強化しています。

秋山 情報共有は鍵ですよ。 「ガバナンスの実効性が高い」と肌感覚をもって言える状態は、執行と監督との真の信頼関係が不可欠です。互いをリスペクトし、率直な意見を組み交わせなければ、意義のある議論はできません。そして、私はその信頼関係の一丁目一番地こそ、都合の悪いことも含めた、適時・適切な情報共有だと考えています。

中村さんのおっしゃる企業文化で言えば、私は当社社外取締役就任から日が浅いですが、第一印象としては「実直さ・誠実さ」を感じました。当社の技術や製品のイメージにも近いと言えますし、こうした風土で当社ブランドを形づくってほしいです。

前中期経営計画「Challenge 2025」の成果と残された課題をどのように見えていますか。

平工 前中期経営計画の策定検討時は、「自動車業界にとって100年に一度の大変革期、特に電動化が喫緊の課題」というのが定番でした。三菱自動車は世界初の電気自動車量産化企業ですが、それ故に電気自動車の課題も知悉しており、主力市場の状況も踏まえて電動化シフトを慎重にとらえ、身の丈に合った投資計画と地域ごとの戦略を立案しました。

また、私としては、景気変動に備えて主力のアセアン一辺倒ではなく第2、第3の柱、特に日本市場の強化が必要であること、他方で競争が厳しく今後も採算が見込めない中国事業は早期の撤退を含む構造改革が必要であることなどを説いてきました。

2025年度の業績計画は未達となりましたが、事業環境が激変する中で執行チームが選択と集中を行い、柔軟な戦略を遂行できたことを評価しています。アセアンでの新型車投入、各地のシェア獲得、フィリピンの金融子会社設立など、三菱自動車らしい製品投入と事業展開が実行できました。

中村 はい。業績計画未達は、タイ経済の減退、特に当社が強みをもつピックアップ等タイ市場の低迷やタイバーツ高による製造コスト上昇、また米国関税影響などに起因していますが、やはり環境変化の中でも、いかに利益を創出するかが課題ですね。また、平工さんのご見解通り、機動的な戦略遂行は評価できますが、先ほど述べた「各地域の自主性を重視する組織文化」の弱点として、タイバーツ高への対策やオセアニア展開など一部の取り組みでは、本社の横断的統制と迅速対応という面では不十分であったと見えています。加えて、アセアン中心戦略は、国ごとの経済動向の変化の激しさと、利益率の低さが課題として残りました。

秋山 この数年の事業環境は振れ幅が大きいものの、こうした変化にはどの企業も直面しています。レジリエントで機動的な経営こそ、各企業が磨かなければならない「力」になる中、「Challenge 2025」総括では「環境変化耐性の強い経営基盤が構築できた」という表現がありました。一定の進化を感じる一方、さらなる強化に向けた検討が必要でしょう。

社外取締役鼎談

そして、こうした時代において、私たち社外取締役は、KPIはもとより、戦略策定の前提条件、選択肢、優先順位などをモニタリングしつつ、戦略の進捗や資本配分を評価していくことが大切だと考えています。

新中長期ビジョンの実現に向けて、何を重視し、どのように監督していきますか。

平工 2026年度から始まる新中長期ビジョンの策定においては、期間設定の議論も行いました。ホルムズ海峡封鎖、米国関税、電気自動車関連規制など、いずれも企業業績が大きく左右される事象ながら先行き予測が困難なため、3年というタームで限定しては本質的な企業価値向上の姿は構築できません。環境の変化に関わらず、当社が進むべき、進みたい経営の方向性を描くため、期間を2フェーズに分け、2030年代前半までの中長期ビジョンを策定しました。

今後も事業環境の激変が続くことを見据え、地域戦略においては、地域全体ではなく国ごとに柔軟な遂行ができる戦略を設計しました。特に業績堅調なフィリピンとベトナムに加え、市場全体の大幅な成長は見込みにくいものの、地政学的リスクや為替リスクがなくさらなるシェア拡大の余地と収益が見込める日本を重点国としています。もちろん、それ以外の地域にもきめ細かく柔軟に対応していくこととしています。



中村 そうですね。アセアン中心戦略を掲げつつ、利益を創出できる日本や北米、オセアニアでの展開は重要ですから、私としてはこれらの進捗をつぶさに見ていきます。



加えて、為替による収益圧迫というリスクをマネージするため、グローバルな生産拠点の整備も検討し、輸出と供給の最適バランスを確立すべきだと考えています。特に、当社の関係子会社は持分関係が複雑であり、監査委員会でも各現地法人のガバナンス・内部統制の是正に注力してきましたが、現在でも十分とはとらえていません。グローバルサプライチェーンの再構築を通じて、関係会社管理も強化していきます。

秋山 私はエレクトロニクス産業の世界市場において2000年代以降日本企業が競争力を失ってゆく状況を現場で目の当たりにしてきましたが、今の自動車業界も似たような状況にあります。提供価値やビジネスモデルの変化すら求められる中、「変化耐性」も、従来の延長線上や自動車メーカーの枠組みでとらえては限界があります。他業種・他分野の企業や人材との協業を通じて、自分たちとは異なる事業プロセス、意思決定モデルを学び、多様性やフレキシビリティにあふれた経営基盤を確立できるとよいと考えています。

また技術を核とするメーカーとして特に注視したいのは、当社が持ちうるエンジニアリングリソースに対して価値の最大化を実現できるようなリソースアロケーションができていくかという点です。企業の自己変革がますます求められる時代の中で、必要なマインドセットの変革とともに進めていただけるようモニタリングしてゆきたいと思います。

平工 今回のビジョンのもう一つ重要なテーマとしては、「三菱自動車らしさ」を起点とした「ブランド価値の向上」が挙げられます。ブランドを体現する尖った商品・技術の投入に集中するとともに、その良さ・特性を伝える努力を

強化する必要があります。同時に、国際競争力を高めるためには、新車「開発期間の短縮」のほか、プラットフォームの共有化や生産能力の適正化・効率化、AIの活用強化等により「コスト競争力を高める」ことが必要不可欠と考えています。

こうした取り組みが環境変化に強い収益基盤の構築につながり、利益計画達成の確度も高まると見えています。これまでの「三菱自動車らしさ」の追求が徐々に実を結び始め、魅力ある新型車の相次ぐ投入の手応えもあって、社内の雰囲気は明るく前向きです。今後も大いに期待しています。

中村 そうですね。業績計画達成は、資本市場から信頼を得る一要因ですから、利益確保の進捗確認は欠かせませんが、自動車会社にとって新車種投入は会社存続の前提であるため、私としても、開発投資を注視していきます。また、商品・技術の電動化・知能化については、アライアンスを前提としつつも進化への対応と知見蓄積のため、自社での研究開発は不可欠ですので、その資源投下もモニタリングしていく考えです。

秋山 新任の取締役としてビジョン策定の背景や意思決定の過程を正しく把握した上で、ということになりますが、「三菱自動車らしさ」を追求する本ビジョンでは、社会からの期待に応えられるブランド価値を確立することが重要だと理解しています。「尖った商品・技術」と宣言した以上、中途半端な取り組みではブランド価値につながりません。「三菱自動車らしさ」を徹底して追求するという、明確なコミットメントが必要です。業績計画の達成に向けて収益基盤確立、開発期間の短縮は優先課題であるものの、目的はブランド価値を磨くことであり、目的と手段が入れ替わらないよう留意していきます。



新たなCEO/COO体制に何を期待し、社外取締役としてどのように支えていきますか？

平工 2026年4月からは加藤CEOと岸浦COOによる新たな経営体制が始動しました。指名委員会にて5年間ほどかけてサクセッションプランを十分に討議し実践した結果であり、適切な選任だと自負しております。ただし、その成否は加藤、岸浦両氏のこれからの舵取りにかかっておりますので、引き続きしっかり注視してまいります。

中村 二頭体制は、現時点では適切な役割分担であり期待しています。ガバナンス面では、コンプライアンスの徹底と内部統制の強化に引き続き取り組み、これまで以上に前広な情報共有を求め、監督機能の強化につなげていきます。また私自身、監査委員長として、取締役会で安心して建設的な議論ができるよう、監査委員会の監査機能の充実・効率化、取締役会に対する有用な情報の提供に努めます。

秋山 環境激変は今後も続き、これまでと同様の経営では太刀打ちできないでしょうから、加藤CEOと岸浦COO、執行チームに対しては、変化を恐れず、挑戦し続けてもらいたいですし、私たちはその挑戦を支え、エンカレッジしていきます。

また、将来、今の経営が評価されるとすれば、私たちは侃々諤々の議論を重ねていくはずです。アライアンスや地政学リスクへの対応、構造改革など、センシティブな議題も多くなるでしょうが、企業価値向上という共通目的に向かって、社会に対して説明責任を果たせる意思決定に全力を注ぎます。

平工 私も同じ考えです。また、指名委員会では、サクセッションプランについて十分に議論を重ね、今回の新たな経営体制を選任しました。ただ、サクセッションは一度の選任で終わるものではありません。次世代の経営を担う人材を計画的に育成し、当社の未来を託せるリーダーを継続的に輩出していく必要があり、私たちも大に関心をもってフォローしていきたいと考えています。本日はありがとうございました。

中村 **秋山** こちらこそ、ありがとうございました。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方・方針

当社は、企業理念（ビジョン・ミッション）に基づき、株主やお客様をはじめ全てのステークホルダーの期待に応えるべく、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・充実に取り組んでおります。

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及び考え方を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として取り纏めております。

▶ コーポレートガバナンス・ガイドライン

コーポレート・ガバナンス体制

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及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おります。

取締役会及び取締役

取締役候補者の指名方針及び取締役会の構成

取締役会は、経営上の重要事項の決定及び執行役の業務執行の監督を行っております。

当社は、取締役候補者の指名方針及び取締役会全体の構成・規模について定めております。

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と考えています。その実現を図るように取締役を指名します。

上記の指名方針に従い、以下の通り取締役会全体としての独立性及び多様性を確保します。

取締役会の監督機能強化のため、取締役の過半数を社外取締役とします。更に、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、報酬及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・財務等の専門家、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等、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、執行のトップを含む適任者と、当社での執行経験に基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。

2026年6月18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10名は豊富な経験や高い見識等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及び執行役の監督機能を果たしております。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おります。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おります。

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CEO又は執行役社長が取締

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CEO及び執行役社長の後継者計画等に関する審議・決定を行います。

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針、個人別の報酬等の内容等について審議・決定を行います。

監査委員会は、取締役及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、及び監査報告の作成等を行うほか、取締役会又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等を行います。

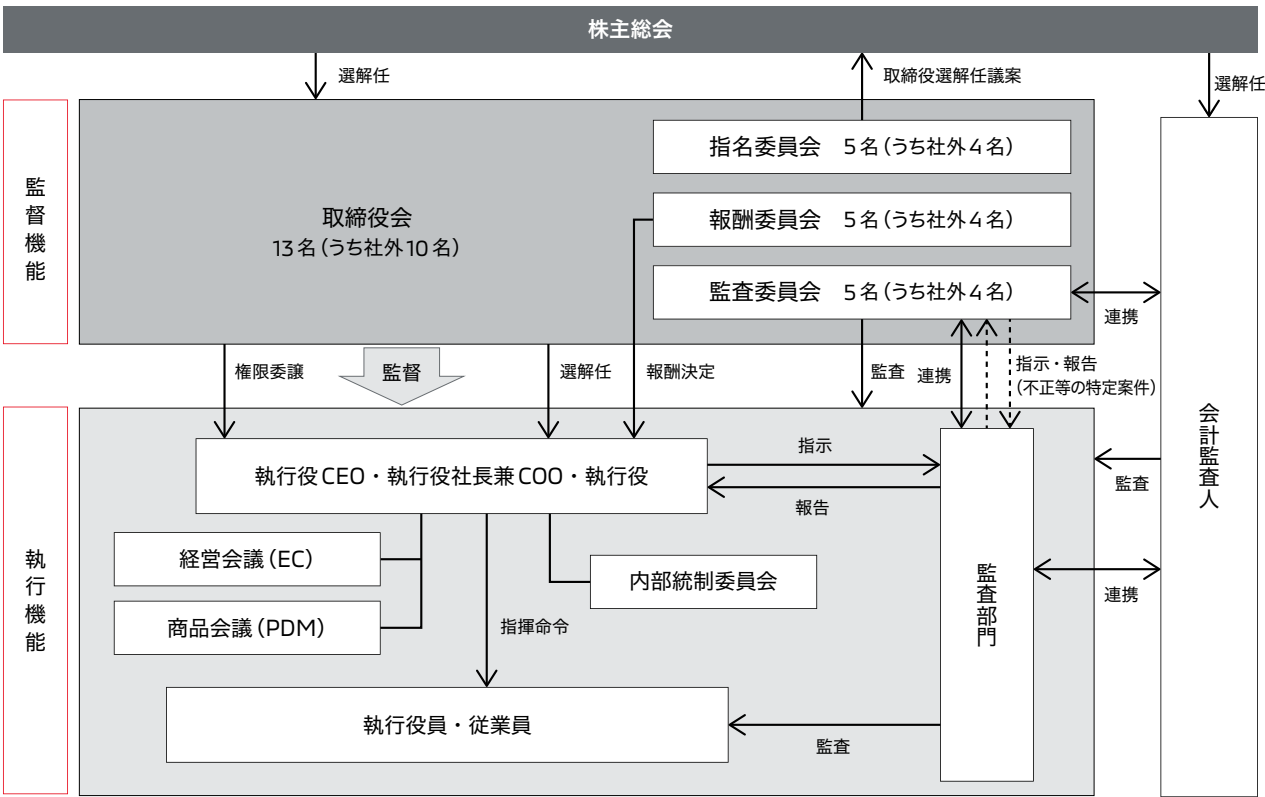
執行役

執行役は、取締役会から委任を受けた業務執行の決定及びその執行を担っております。経営の最高責任者として執行役CEOを、業務執行の統括責任者として執行役社長を、それぞれ取締役会の決議により選任しております。2026年6月18日現在の執行役は11名です。

業務執行における意思決定プロセス及び各種会議体の概要

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CEOが議長を務める「経営会議」において審議のうえ、決定しております。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」にて審議のうえ、決定しております。更に、内部統制にかかわる事項については、「内部統制委員会」において審議のうえ、決定しております。いずれ

コーポレート・ガバナンス及び業務執行の体制（2026年6月18日現在）



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
加藤 隆雄			●		
岸浦 恵介			●		
稲田 仁士				●	
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		●		
平工 奉文	社外・独立				●
垣内 威彦	社外	●			
三毛 兼承	社外	●			
大串 淳子	社外・独立			●	
泉澤 清次	社外	●			
秋山 咲恵	社外・独立				●

（注）上記表は、各取締役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

ガバナンス

も、執行役CEO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おります。

業務執行にあたっては、経営の最高責任者である執行役CEO及び業務執行の統括責任者である執行役社長のほかに、職掌範囲における業務執行に関する責任者として権限及び責任を持つ執行役副社長を置いております。また、権限委譲規定に基づき意思決定権限を体系化し、委任事項及びその範囲を定義するとともに、主要事項の意思決定手続きを定め、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おります。

利益相反の回避

当社と取締役及び執行役との競業取引及び利益相反取引については、取締役会での事前の承認及び事後の報告を要する旨、取締役会規則で定めております。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で定めております。

更に、役員や主要株主等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ないよう、経済合理性を十分検討したうえで、権限委譲規定に基づき、責任者等の複数人によるチェック及び承認を経て取引を行うよう、ルールを定めております。

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おります。

2025年度においては、以下のスコープを軸としたアンケートに加えて、全取締役を対象とするインタビューを実施しました。アンケート及びインタビューの実施にあたっては、ガバナンスの最新潮流を踏まえた深度ある考察や評価プロセスの客観性・透明性確保の観点から、外部機関のサポートを得ました。

＜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を踏まえた2025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。
- 自動車業界を取り巻く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、更なる改善に向けて、次のような課題を認識した。

- － 取締役と執行の適切な関係を維持し、質の高い経営関係情報をアップデートする必要
 - － 重要な経営テーマについて決断ができるよう、当社を取り巻く経営環境、中長期的な経営戦略について討議を行い、議論・意思決定の質を更に高める必要
- 上記の総括を踏まえ、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おります。

- 経営関係情報報告・討議の充実
 - － 主要部門による業務執行状況の報告内容、機会の更なる充実
 - 戦略的議論の拡充
 - － 中長期的な経営戦略における重要なテーマに関する協議の充実
 - － 公式・非公式なディスカッション・セッションの継続実施
- こうした取り組みを通じ、更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まいります。

役員報酬

当社は、会社法に従い、報酬委員会が取締役及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おります。

〈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す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、取締役及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おります。

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及び、指名委員会、報酬委員会及び監査委員会の委員長及び委員については職務に応じて

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及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 (名)
		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	586	415	52	30	53	36	10
社外役員	204	204	—	—	—	—	11

(注) 1. 上記の表中の社外役員数は、当事業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おります。
2. 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おりません。

加算される固定額の報酬(手当)のみです。

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、短期業績連動報酬及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及び繰延退任時報酬により構成する方針を決定しました。

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関連項目を追加しております。

・「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：

ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの確保、人材育成の推進等を通じた従業員の勤務満足度の向上や自発性の高まり等を測る指標として、「従業員エンゲージメント」を導入しました。

▶ 有価証券報告書

内部統制

基本的な考え方・方針、体制

当社は、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・強化に努めております。

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執行役CEO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及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等、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・評価しております。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おります。

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等)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等を行っております。

更に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2024年度に開始した「内部統制改善活動」を継続的に実践し、定着を図っていきます。

また、2026年4月施行の自動車型式指定規則等の省令改正に基づき、認証業務に係る内部統制の強化・徹底を図るため、同業務に係る「法令遵守を経営方針に明記」、「認証業務責任者等の明確化」、「内部統制の実施状況の評価、報告」について、当社内の実行責任者と、それを評価する体制を整備し、取り組みを開始しております。

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おります。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様々な支援・牽制・監督を行っております。あわせて、子会社の重要情報

ガバナンス

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おります。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、当社及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・改善状況等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おります。

また、当社は他の業務執行部門から独立した組織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おります。

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・効率性の確保等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。

▶ 内部統制システム構築に関する基本方針

コンプライアンスの個別取組み

■社内及び社外相談窓口の設置

不正の防止・早期発見並びに自浄作用の発揮のために、当社従業員並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おります。2025年度に受け付けた全121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等コンプライアンス上の問題があった10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、及び有効性を確認しております。

■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、階層別を実施しております。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・実行しております。

■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「公務員及び取引先との公平かつ公正な関係維持」について明記しております。また、贈収賄行為及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おります。更に、同ポリシーは、国内及び海外の関係会社にも遵守させております。

■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おります。実施にあたっては、公職選挙法、政治資金規正法のほか、政治関係の法令を遵守し、社内決裁規定による適切な運用を徹底しております。

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、消費者保護等に関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おります。

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おります。

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、全ての役員・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

■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おります。また、近年のデジタル技術の進展に伴い、生成AIをはじめとする新たな技術の活用には、生産性向上の便益だけでなく、情報漏えいや不適切利用等のリスクへの適切な対応も必要であると認識しております。当社は情報セキュリティポリシーを策定しており、本ポリシーに基づき、情報資産の保護及びサイバーセキュリティ対策の強化に取り組むとともに、継続的な改善を推進しております。また、新たな技術の活用を促進しつつ、生成AIを含むツール利用に関する社内ガイドラインの整備等、不適切利用等への対応も実施しております。

■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等を定め、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おります。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おります。

■安全保障貿易管理

当社は、国際的な平和及び安全維持の観点から、大量破壊兵器等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おります。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」を制定しております。執行役CEO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貿易管理統括責任者を置いて輸出取引の適法性を確保しております。

ンス体制の充実と従業員教育に力を入れております。

「グローバル行動規範」については、必要に応じて見直しを行っており、直近では道路運送車両法の改正(2026年4月施行)を受け、2026年4月1日付で改訂を実施しました。具体的には、法律・ルールの遵守に関する項目へ「会社の都合(コストや日程等)よりも法令遵守を優先し、安全・安心な製品・サービスをお客様に提供する」旨を追記しております。

▶ グローバル行動規範

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・監督しております。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締役会へ報告しております。更に、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おります。

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おります。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及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おります。更に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おります。

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おります。

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等を確認しております。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、2025年度は、当社グループ17社(当社、国内関係会社5社、海外関係会社11社)の状況を確認しました。

なお、2025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

当社では、「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ついての方針を定め、当社グ

ループ全体でリスク管理活動を推進しております。当社は、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おります。

リスク管理体制の整備

当社は、「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、当社グループ全体のリスク管理体制の整備・改善を進めております。

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おります。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おります。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組みや、BCPの改善等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・指導しております。

これらのリスク管理の取組みは、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おります。

BCM(Business Continuity Management)

地震、台風等の大規模自然災害や感染症の大流行に備え、「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に取り組んでおります。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おります。

また、緊急対応組織の立ち上げや指示命令系統等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、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おります。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訓練を計画に基づき継続的に実施しております。更に、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るほか、各拠点へIP無線機を配備する等複数の通信手段を確保しております。

役員一覧

取締役



垣内 威彦
取締役 (社外)
指名委員

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 (現在に至る)
2022年6月 当社取締役 (現在に至る)



三毛 兼承
取締役 (社外)
監査委員

(2026年6月29日現在)

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
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
2022年6月 当社取締役 (現在に至る)
2022年6月 東京海上日動火災保険株式会社社外取締役
2023年4月 公益社団法人経済同友会 副代表幹事 (現在に至る)
2023年6月 株式会社東京會館 社外監査役 (現在に至る)
2026年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問 (現在に至る)



大串 淳子
取締役 (社外)
監査委員

(2026年6月22日現在)

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
2006年1月 同事務所シニアパートナー
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 (現在に至る)
2021年6月 日比谷総合設備株式会社社外取締役 (現在に至る)
2023年6月 当社取締役 (現在に至る)
2026年4月 かなめ総合法律事務所 パートナー (現在に至る)
2026年6月 株式会社第一ライフグループ 社外取締役 (現在に至る)



泉澤 清次
取締役 (社外)
報酬委員

1981年4月 三菱重工業株式会社 入社
2008年4月 同社技術本部技術企画部長
2011年4月 同社技術統括本部技術企画部長
2013年4月 当社常務執行役員
2013年6月 当社取締役
2016年4月 三菱重工業株式会社執行役員、技術戦略推進室長
2017年6月 同社取締役 常勤監査等委員
2018年6月 同社取締役、常務執行役員、CSO
2019年4月 同社取締役社長、CEO兼CSO
2020年4月 同社取締役社長、CEO
2022年12月 株式会社三菱総合研究所 社外取締役 (現在に至る)
2025年4月 三菱重工業株式会社 取締役会長 (現在に至る)
2026年6月 当社取締役 (現在に至る)



秋山 咲恵
取締役 (社外)
報酬委員

1987年4月 アーサーアンダーセンアンドカンパニー (現 アクセンチュア株式会社) 入社
1994年4月 株式会社サキコーポレーション設立 代表取締役社長
2018年10月 株式会社サキコーポレーション ファウンダー (顧問) (現在に至る)
2019年6月 オリックス株式会社 社外取締役
2019年6月 ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 社外取締役
2020年6月 日本郵政株式会社 社外取締役
2020年6月 三菱商事株式会社 社外取締役 (現在に至る)
2026年6月 当社取締役 (現在に至る)

代表執行役・執行役

加藤 隆雄
代表執行役 CEO

岸浦 恵介
代表執行役社長兼 COO

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・デザイン・TCS担当)
認証業務責任者

五十嵐 京矢
代表執行役副社長
(営業担当)

山本 康久
上席執行役
(生産担当)

近藤 恭哉
上席執行役 副社長補佐
(グローバルマーケティング&
セールス担当)

横澤 陽一
執行役
(経営戦略担当)
兼 経営戦略本部長

高澤 靖子
執行役 CLO
(法務・ガバナンス・管理担当)

告野 昌樹
執行役
(購買担当)

野口 晋
執行役
(コーポレート企画担当)
兼 コーポレート企画本部長