

三菱自動車工業株式会社



統合報告書 2026

2026年3月期



2026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
■ CEOメッセージ	4
■ トピックス(新型モデル紹介)	
新型『パジェロ』	8
■ 価値創造ストーリー	10

持続的成長に向けた戦略と実践

■ COOメッセージ	12
■ CFOメッセージ	16
■ 副社長メッセージ (開発・デザイン・TCS担当)	18
■ 副社長メッセージ(営業担当)	20
■ サステナビリティの考え方と推進体制	22
■ 三菱自動車のマテリアリティ	23
■ 環境計画パッケージ	26
■ 気候変動・エネルギー問題への対応	28
■ 人権の尊重	33
■ 人的資本の考え方：人材マネジメント	34

■ 人的資本の考え方： 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	36
■ 道路交通事故の削減に寄与する製品の 提供	38
■ 製品品質、セールス・サービス品質の 向上	40
■ 事業を通じた地域経済への貢献	41

価値創造を支える経営基盤

■ 社外取締役役鼎談	42
■ ガバナンス	46
■ 役員一覧	52

パフォーマンスデータ

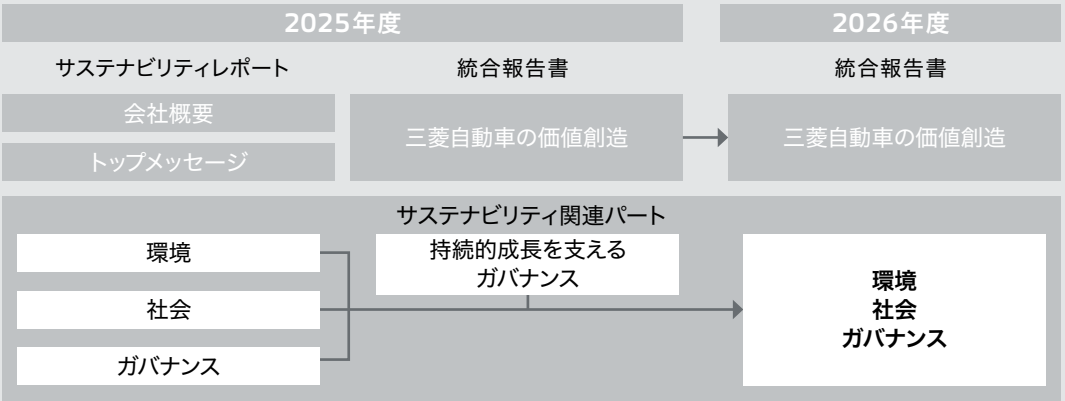
■ 三菱自動車の歩み	56
■ 事業／業績の概況	58
■ 財務・データセクション	62
■ 連結子会社・関連会社	64
■ 主な拠点	66
■ 株式関連情報	67

編集方針

- 本レポート：統合報告書2026では、三菱自動車の持続的な成長に向けた価値創造についての取り組みを紹介しています。
- 対象期間：2025年度（2025年4月1日から2026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	
▶ 決算短信	▶ WEB『サステナビリティ』
▶ 有価証券報告書	▶ コーポレート・ガバナンス報告書

- サステナビリティ情報開示の変化点



(注) 本レポートに記載されている販売台数は小売の数値です。

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』

CEOメッセージ



加藤 隆雄

三菱自動車工業株式会社
代表執行役 CEO



新たな経営体制のもと、 三菱自動車らしい成長への挑戦

はじめに

三菱自動車は50年以上にわたり、モータースポーツをはじめとするさまざまな挑戦を通じて、お客様の冒険心や挑戦を支えるクルマづくりを追求してきました。どのような過酷な環境においても、お客様を安全・安心・快適に目的地へお届けし、そして大切な人が待つ場所へ無事に帰っていただく。そのために、走行性能や耐久性・信頼性、電動化技術を磨き続けてきたことが、今日の三菱自動車の商品づくりの礎となっています。

一方、自動車業界はいま、大きな転換点を迎えています。地政学リスクの高まりや通商政策の変化、電動化・知能化の進展、新たな競争相手の台頭など、事業環境の不確実性はこれまで以上に高まっています。私が長年この業界に携わってきた中でも、これほど先行きを見通すことが難しい時代はありません。

こうした時代だからこそ、経営に求められるのは、将来を正確に予測することではなく、どのような環境の変化にも柔軟に対応し、持続的に収益を生み出しながら成長できる会社をつくることだと考えています。環境が変わるたびに戦略を大きく変えるのではなく、変化の中でも安定して

収益を創出できる経営基盤を築き、その上で、三菱自動車ならではの価値を磨き続けていく。それが、私たちの目指す姿です。

三菱自動車は、規模の大きさを追求する会社ではありません。だからこそ、経営資源を強みのある領域に集中し、市場やお客様の変化に機動的に対応することが重要です。意思決定の速さと柔軟性を競争力へと変え、パートナーとの連携も最大限に活用しながら、私たちにしか提供できない価値を着実に成長へとつなげていきます。

2025年度は、前中期経営計画「Challenge 2025」を総括するとともに、そこで得た学びを踏まえ、次の成長ステージに向けて新たな一歩を踏み出す年となりました。

「Challenge 2025」で得た学び

前中期経営計画「Challenge 2025」の期間中、事業環境は当初の想定を大きく超えるスピードで変化しました。そのため販売台数や収益面では当初計画を下回る場面もありましたが、その一方で、価格適正化や継続的な収益改善活動を通じて、利益を創出する力そのものは着実に高め、収益基盤の強化を進めることができました。

また、アセアンでは、継続的な新型車の投入により、ベトナムやフィリピンにおけるプレゼンスを高めることができました。こうした成果と課題を通じて得た最大の学びは、あらゆる市場や領域を追求するのではなく、自社の強みを発揮できる領域を見極め、そこに経営資源を集中することの重要性です。不確実性が高まる環境下では、変化に対応しようと事業領域を広げるのではなく、自社の強みと市場

ごとの特性を見極め、優先順位を明確にして経営資源を配分することが、持続的な競争力の源泉になると改めて認識しました。

「Challenge 2025」を通じて、私たちは「どの市場で戦うのか」、そして「どのような強みを生かして戦うのか」を、より明確にすることができました。この学びが、新たな中長期ビジョンの出発点となっています。



CEOメッセージ

三菱自動車の強み

- 悪路走破性に優れた特徴ある商品群と、SUV・4WD技術、電動化技術を軸とした、明確な商品方向性
- アセアン市場や中東／中南米一部地域での強固なプレゼンス
- 身軽な事業基盤(中国市場撤退済、BEV過剰投資無、余剰生産能力整理済)
- アライアンス(日産・ルノー)による補完体制

新たな中長期ビジョン

「Challenge 2025」で得た学びを踏まえ、私たちは改めて自社の強みと存在意義を見つめ直しました。不確実性の高い事業環境が続くなか、従来の延長線上ではなく、「三菱自動車らしさ」を将来の成長にどうつなげていくかを明確にする必要があると考えたからです。

私たちの強みは、長年にわたる挑戦を通じて培ってきた走行性能や耐久性・信頼性、電動化技術にあります。こうした強みを生かし、規模や価格のみで競うのではなく、三菱自動車ならではの価値を磨き上げることで、お客様に選ばれ続ける会社を目指します。

その考えのもと、新たな中長期ビジョンのテーマとして、「尖った商品とブランドの強化によるお客様満足と企業価値の向上」を掲げました。



『デリカD:5』

成長と構造転換

このビジョンを実現するため、「成長戦略」と「構造転換」を両輪で推進します。

成長戦略では、「三菱自動車らしさ」を体現する商品とブランドを強化し、お客様に選ばれる価値を提供することで、販売拡大と収益成長につなげていきます。さらに、新車販売にとどまらず、当社の強みを生かしてバリューチェーンから生み出す価値を拡大し、収益基盤をより強固なものにしていきます。

一方、構造転換では、コスト競争力の強化や調達改革、AI・DXを活用した生産性向上などを通じて、環境変化に柔軟に対応できる収益構造を構築します。

この二つを着実に進めることで、持続的な成長を実現し、企業価値の向上につなげていきます。

『アウトランダー PHEV』



パートナーシップ戦略

成長戦略と構造転換を支えるもう一つの柱が、パートナーシップです。

電動化や知能化の進展に伴い、自動車に求められる技術や競争領域はますます広がっています。こうしたなか、すべてを自社単独で担うのではなく、三菱自動車ならではの強みに経営資源を集中するとともに、必要な領域ではアライアンスやさまざまなパートナーとの協業を活用することが重要です。

自社の強みを磨きながら、商品ラインアップの拡充や開発効率の向上、新たな技術や価値の創出においてパートナーとの連携を深めることで、変化への対応力と競争力を高めていきます。

また、私たちが考えるパートナーシップは、自動車業界の枠にとどまりません。その一例が、Highlanders社とヒューマノイドロボット分野における協業です。自動車メーカーとして培ってきた品質、安全、量産に関する知見を生かし、新たな価値の創出につなげていきます。

今後も、業界や領域の枠を超えた協業を通じて、新たな成長機会の創出に挑戦していきます。

ステークホルダーの皆さまとともに

当社は決して大きな会社ではありません。しかし、変化への対応力、機動的な意思決定、そして個性ある商品という強みがあります。

「Challenge 2025」で得た学びを踏まえ、私たちは改めて自社の強みと提供すべき価値を見つめ直し、新たな中長期ビジョンを定めました。その実現に向けて、「成長戦略」と「構造転換」を両輪で推進し、環境変化を新たな価値創造につなげることで、持続的な成長を目指していきます。

また、カーボンニュートラルへの対応や人権の尊重、多様な人材の活躍推進、コンプライアンスの徹底、ガバナンスの強化にも継続的に取り組み、社会から信頼される企業であり続けます。

お客様、株主・投資家の皆様、販売会社、取引先、地域社会、そして従業員をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様とともに、新たな価値を創造し、企業価値の向上に挑戦し続けていきます。

既存・新規アライアンスを軸に成長を加速



トピックス (新型モデル紹介)

新型クロスカントリー SUV『パジェロ』

三菱自動車ブランドを象徴する新世代のフラッグシップモデル



初代モデルから受け継ぐ水平基調のスクエアで塊感のある力強いプロポーションをベースに、パフォーマンスを表す力強いフェンダーや立体感あふれるボディへと進化

『パジェロ』は、本格的な悪路走破性と高い信頼性、乗用車並みの快適性を高次元で融合させたクロスカントリー4WD車として1982年に誕生しました。以来、アウトドアレジャーを楽しむお客様を中心に幅広い支持を獲得。国内では1990年代のRVブームを牽引するモデルの一つとなり、初代モデルから4代目モデルまでの累計生産台数は329万台を超え、170以上の国と地域で親しまれてきた三菱自動車を代表するモデルとなっていました。

新型クロスカントリー SUV『パジェロ』は、初代モデルから一貫して培ってきた、悪路走破性・信頼性 [Confidence]、快適性と扱いやすさ [Comfort] を両立させるという商品思想を継承・進化させながら、今回新たにフラッグシップモデルにふさわしい上質さ [Prestige] を付加し、全方位にわたって大幅に進化させました。

水平基調で力強く存在感のあるプロポーションに加え、機能的かつ先進的で上質なインテリアを採用しました。

歴代モデルのモチーフを内外装の随所に取り入れることで『パジェロ』らしさを表現しながら、新世代のフラッグシップモデルにふさわしいデザインとしています。

また、乗員全員が快適に過ごせる上質な室内空間を確保しながら、取り回しの良いボディサイズにまとめています。「走る」「曲がる」「止まる」といった車両運動を統合制御する「スーパーオールホイールコントロール (S-AWC)」を採用。4WDシステムには、高い悪路走破性と日常での扱いやすさを両立する「スーパーセレクト4WD-II (SS4-II)」を搭載するとともに、高剛性で耐久性に優れるラダーフレームや接地性に優れるサスペンションと組み合わせることによって、誰もがどんな道でも安心して運転を楽しむことができ、自信をもって一歩先に踏み出すことを可能としています。

2026年度は生産拠点であるタイを皮切りに、日本、オーストラリアに投入し、次年度以降、アセアン、中南米及び中東など世界約100カ国へ順次展開していく計画です。



長年にわたるラリーでの知見や過酷な環境下で鍛え上げた高剛性のラダーフレームを採用



空間設計とシート配置を最適化した3列7名乗車のパッケージングにより、全席でゆとりある居住空間を確保

新型『パジェロ』の主な特長

Prestige

フラッグシップにふさわしい上質さ

新型『パジェロ』のデザインは、歴代モデルが築き上げてきたヘリテージを継承しながら、4代目モデルの発売から20年を経た時代の変化を見据え、新たな時代にふさわしい独創的な進化を目指して開発しました。デザインコンセプト「グランドカリスマー 泰然自若一」のもと、細部に至るまで徹底した作り込みにより、力強い存在感と上質感を実現することで、次世代のフラッグシップモデルにふさわしい佇まいを追求しています。

Confidence

悪路走破性・信頼性

世界中の過酷な環境で磨き上げてきた4WDシステム「SS4-II」を継承しながら、新たに車両運動統合制御システム「S-AWC」を採用し、新型『パジェロ』にふさわしいオールラウンドでの高次元な走りを実現。力強く扱いやすいクリーンディーゼルエンジン、高剛性のラダーフレーム、接地性に優れるサスペンションと相まって、オフロードでは頼もしい走破性を発揮しながら、オンロードでは運転しやすく上質な乗り心地を提供。どこへでも安心して行ける走破性と信頼性を実現しています。

Comfort

快適性と扱いやすさ

室内の空間設計とシート配置を最適化し、全席で快適に過ごせる広々とした室内空間を実現しました。3列目シートまで作り込みを徹底するとともに、乗降性や静粛性、空調性能にも配慮し、ロングドライブでも快適に過ごせる上質な室内空間としています。

価値創造ストーリー

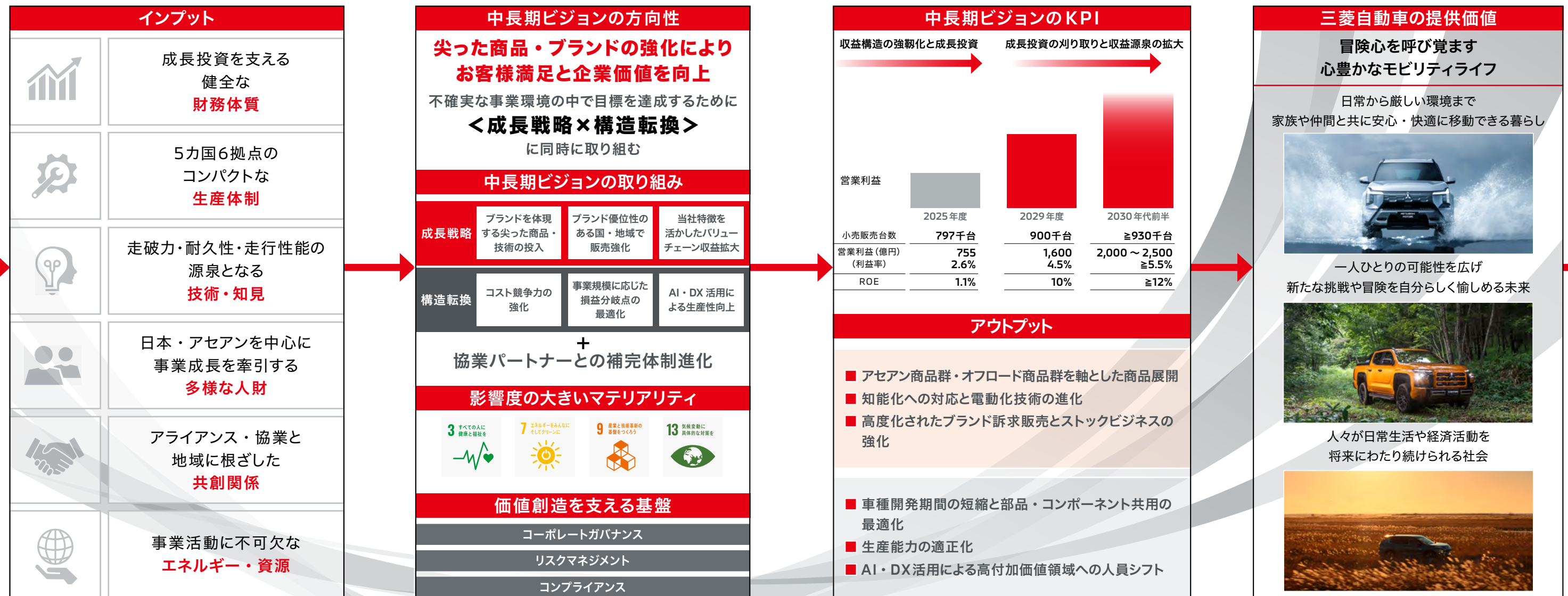
ビジョン

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

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

成長戦略と構造転換、マテリアリティへの取り組みにより価値創造の持続性を高め、お客様の移動を進化させるとともに、人々の挑戦や経済活動を後押しし、社会の活性化につなげます。



三菱自動車は、これまで培ってきた強みを
 「三菱自動車らしさ」として磨き、
 その価値を発揮できる領域に経営資源を集中します。



新型『パジェロ』

社会の変化

環境規制・電動車需要の変化に伴う市場の不確実性の高まり

新興メーカーの急成長による価格・技術競争の激化

地政学リスクの高まりと為替・原材料価格の変動幅の拡大

三菱自動車らしい価値を磨き、 成長を実現する

価値を生み出す「三菱自動車らしさ」

社長として私が担うのは、新たな中長期ビジョンで示した方向性を具体的な商品やサービスに落とし込み、お客様に確実にお届けすることです。そのために、それぞれの市場で求められる価値を見極め、開発・生産・販売が一体となって、その実現に取り組んでいきます。

市場によって、お客様がクルマに求める価値は異なります。例えば、アセアンでは、厳しい使用環境においても安心して使える実用性や、多人数での移動を支える居住性が求められます。一方、先進国では、アウトドアやレジャーを安心して楽しむための走行性能や安全性・信頼性が評価されています。

私たちは、こうした地域ごとのニーズを的確に捉え、悪路走破性や登坂性能に代表される走行性能、過酷な環境でも安心してお使いいただける耐久性・信頼性、そしてPHEVを中心とした電動化技術を、それぞれの市場で求められる商品価値へと具現化していきます。どのような環境でも、お客様を安全・安心・快適に目的地へお届けする。その価値を商品やサービスを通じて実現することが、私たちの考える「三菱自動車らしさ」です。

尖った商品・ブランドの強化

私たちは、誰にでも受け入れられる商品を目指すのではなく、お客様に明確な理由をもって選んでいただける「尖った商品」に注力していきます。商品そのものの魅力に加え、その背景にあるブランド価値を磨くことで、三菱自動車ならではの存在感を高めていきます。

その強みを象徴するのが、長年にわたり磨き続けてきた四輪制御技術と、過酷な道を走り抜く力です。2026年のアジアクロスカントリーラリー（AXCR）では、『トライトン』で2年連続となる総合優勝を果たしました。高温多湿の環境のもと、泥濘や岩場、川渡りなどが続く過酷なラリーでの連覇は、卓越した走破性に加え、ドライバーが意のままに操れる性能と、最後まで安心して走り切れる信頼性の証しです。私たちは、こうした限界への挑戦を通じて技術と人を鍛え、そこで得た知見を市販車へ還元することで、どんな天候や路面でも安心して、自信をもって運転を楽しめるクルマづくりを追求していきます。



AXCRで2年連続総合優勝を果たした『トライトン』

岸浦 恵介

三菱自動車工業株式会社
代表執行役社長 兼 COO

COO メッセージ

新型『パジェロ』

三菱自動車の中長期ビジョンを具現化する商品の第一弾として、本年、新型『パジェロ』を投入します。新型『パジェロ』は、当社が長年培ってきた四輪制御技術を核に、あらゆる道で安心して運転を楽しめる力強い走りをさらに磨き上げました。これまで受け継いできたConfidenceとComfortに、新たな価値としてPrestigeを加え、走行性能、デザイン、室内空間のすべてにおいて劇的な進化を遂げています。新時代の三菱自動車を象徴するフラッグシップモデルとして、洗練された上質さを身にまとい、走る喜びと所有する喜びをともにお届けする、「このクルマだから選びたい」と思っていただけ一台です。

今年度は、生産拠点であるタイを皮切りに、オーストラリア、日本に順次投入し、来年度以降グローバルで展開を拡大し、100カ国を超える国と地域で販売します。さらに、今後新型『パジェロ』を頂点とし、コンパクトSUV、スモール

SUVを加えたパジェロシリーズとして展開し、世界中のお客様に三菱自動車ならではの価値をお届けしていきます。

ブランド優位市場での販売力強化

当社は、三菱自動車らしい価値を発揮し、ブランド優位性を有する国・地域に経営資源を集中していきます。

新たな中長期ビジョンでは、日本、フィリピン、ベトナムを重点国と位置づけ、これまで築いてきたブランド力や販売基盤を生かしながら、各国の市場特性やお客様のニーズに応じた商品・販売施策を展開します。国ごとに戦略を深掘りし、経営資源を重点的に配分することで、販売力と収益力の向上につなげていきます。

また、営業力や店舗品質、販売ネットワークの強化に加え、中古車や販売金融などのバリューチェーン領域にも取り組みます。お客様との接点を広げ、提供価値を高めることで、持続的な成長を目指します。



新型『パジェロ』は、三菱自動車ブランドを象徴する新世代のフラッグシップモデルであり、上質に進化した、あらゆるシーンで頼れる presteegeなクロスカントリー SUVです。



不確実な事業環境の中で目標を達成するための＜成長戦略 × 構造転換＞

成長戦略	ブランドを体現する 尖った商品・技術の投入	ブランド優位性のある 国・地域で販売強化	当社特徴を活かした バリューチェーン収益拡大
構造転換	コスト競争力の強化	事業規模に応じた 損益分岐点の最適化	AI・DX活用による 生産性向上

ブランドを支える技術戦略

私たちは、「三菱自動車らしさ」を支える技術領域に経営資源を集中していきます。その核となるのが、長年にわたり磨き上げてきた「四輪制御技術」「電動化技術」「高性能エンジン」です。これら3つの技術をさらに進化させ、知能化技術と融合することで、ブランド価値を体現する商品を生み出していきます。

具体的には、次期『アウトランダー』や新型オフロードコンパクトSUVに、世界トップクラスの熱効率を誇る新開発エンジンと次世代HEVシステムを搭載し、その後、フレームモデルを含む電動車へ展開していく計画です。これにより、環境性能と、力強く安心・快適な三菱自動車らしい走りを高い次元で両立させていきます。

一方で、すべてを自社単独で開発するのではなく、知能化や電動化をはじめとする領域では、部品メーカーやパートナーとの協業も活用し、開発の高度化と効率化を進めます。自社の強みをさらに磨く領域と、外部の知見を活用する領域を明確にし、技術開発のスピードと商品競争力を高めていきます。



構造転換の実行

持続的な成長を実現するためには、商品力の強化とともに、環境変化に柔軟に対応できる収益構造を構築することが不可欠です。そのため、成長戦略と並行して構造転換を進めています。

部品・コンポーネントの共用化やグローバル調達最適化、開発効率の向上、生産体制の見直しなどを通じて、固定費の抑制と原価低減に取り組みます。また、AI・DXを活用して業務プロセスを変革するとともに、開発・生産・販売が一体となり、意思決定とお客様への価値提供のスピードを高めていきます。

私たちが目指すのは、単なるコスト削減ではありません。構造転換を通じて収益基盤を強化し、商品・ブランドや将来技術への継続的な投資を可能にすることで、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

実行へのコミットメント

私たちは、これからも三菱自動車らしい価値を磨き続けます。お客様に選ばれる商品を生み出し、その価値を着実に届けすることが、ブランドの成長と企業価値の向上につながると考えています。

新たな経営体制のもと、私は事業執行の責任者として、結果にこだわり、この戦略を着実に実行していきます。

CFO メッセージ

収益力と資本効率を高め
持続的な価値創造へ

松岡 健太郎

三菱自動車工業株式会社
代表執行役副社長CFO

2025年度の振り返り

2025年度は、売上が2兆8,965億円と前年度比4%増となった一方、営業利益は755億円、営業利益率は2.6%と前年度を大きく下回りました。米国関税や為替が利益を押し下げましたが、この結果を真摯に受け止め、外部環境だけに帰すべきではないと考えています。オセアニアの収益悪化や競争激化への対応の遅れもあり、環境変化を吸収できる収益基盤が十分でないことが明らかになりました。

一方、商品ミックスと売価の改善、資材費低減には一定の成果が表れはじめ、計画に基づいて投入した新型車の寄与も顕在化しています。財務健全性を維持しつつ構造課題を明確にできたことを、次の改革につなげていきます。「Challenge 2025」を通じて財務基盤を立て直した一方、収益基盤には課題が残りました。この成果と反省を次の成長に向けた改革の土台としていきます。

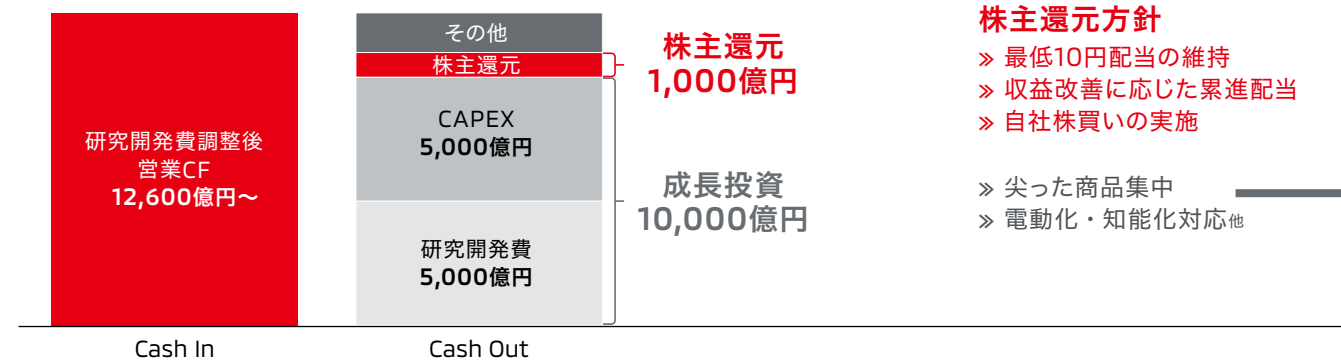
収益力と資本効率を同時に高める

当社は今、収益基盤の強化を継続しながら、「成長戦略と構造転換による再成長」へ舵を切る転換点にあります。中長期ビジョンでは、2029年度に営業利益1,600億円、ROE10%、2030年代前半に営業利益2,000～2,500億円、ROE12%以上を目指します。

重視するのは、規模の拡大だけではありません。尖った商品への集中、重点市場の深掘り、バリューチェーン収益の拡大、コスト競争力の強化を通じて利益率を高めるとともに、投じた資本が生み出す利益とキャッシュを意識し、資本コストを上回る持続的な価値創出につなげます。

財務戦略の役割は、健全性を守ることにとどまりません。限られた資本を企業価値向上につながる領域へ振り向け、戦略の実行力を高めることだと考えています。

キャピタルアロケーション (2026年度～2029年度)



キャピタルアロケーション

2026年度から2029年度までの4年間で、研究開発費とCAPEXを合わせて1兆円の成長投資を計画しています。研究開発費調整後営業キャッシュ・フロー1兆2,600億円以上を創出し、成長投資と株主還元に分します。その原資を確かなものとするため、営業キャッシュ・フローの拡大に加え、運転資本と保有資産の効率化を進めます。

成長投資は、尖った商品、電動化・知能化、ブランド・販売ネットワーク、AI・DXによる生産性向上に重点配分します。地域では、フィリピン、ベトナム、日本など、当社が強みを発揮できる市場に経営資源を集中します。

投資規律の徹底も重要です。成長投資については、事業戦略との整合性に加え、収益性、資本効率、リスクを多面的に検証します。一方、安全・品質や事業継続に必要な投資については、その必要性と優先度を見極めます。投資の性質に応じた判断を行い、限られた経営資源を、より大きな価値創出につながる領域へ配分していきます。

投資は、実行して終わりではありません。実行後も成果と前提条件を継続的に検証し、事業環境や採算見通しに変化が生じた場合には、計画の見直しや経営資源の再配分を機動的に行います。こうした一連のプロセスを通じて、投資ポートフォリオ全体の質を高めていきます。

同時に、成長投資を継続するためには、環境変化に耐え得る財務基盤が不可欠です。大幅な需要減少やサプライチェーンの混乱などが生じた場合にも、事業運営と必要な投資を継続できる流動性を確保し、有事への備えと成長機会を逃さない財務余力を両立します。

株主還元

2025年度は1株当たり10円の配当を実施しました。中長期ビジョンでは、2026年度から2029年度までの期間累計1,000億円の株主還元を計画しています。年間配当は1株当たり10円を下限とし、安定的・継続的な還元を上場企業としての基本的な責務と位置づけます。

資本配分の優先順位も明確にしています。まず配当の下限を維持し、そのうえで資本コストを上回る価値創出が期待できる投資に優先的に配分します。さらに、収益の成長、投資機会、財務余力を総合的に勘案し、累進的な増配や自己株式取得による追加還元を検討します。

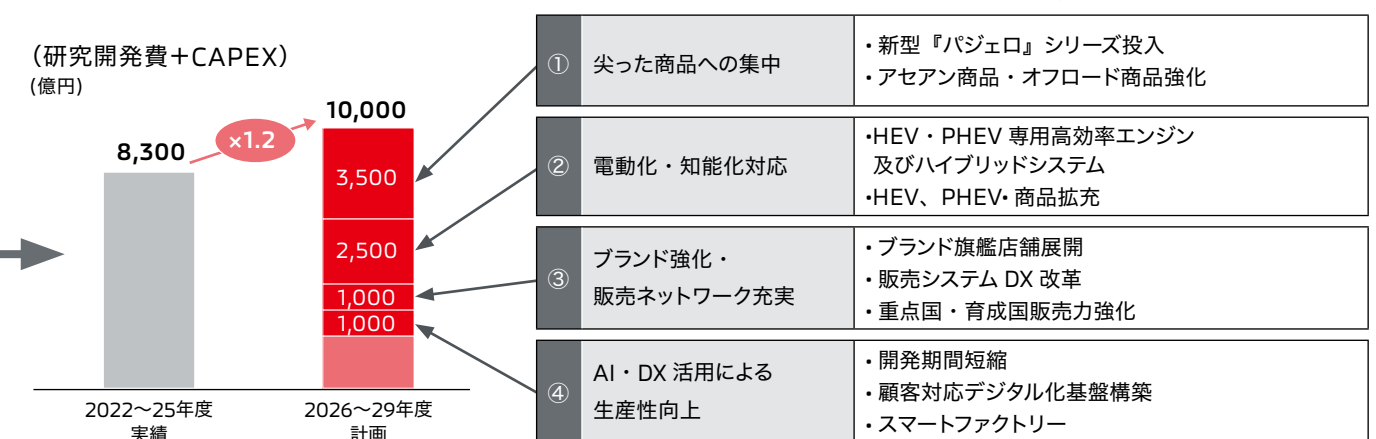
CFOとしてのコミットメント

キャピタルアロケーションは、資金の使途を示して終わるものではありません。

CFOとして、投資判断の規律を徹底し、実行後の成果を検証し、必要であれば経営資源を機動的に組み替えます。成長投資を着実に利益とキャッシュへ結びつけ、収益力と資本効率を同時に高めていきます。

また、株主・投資家の皆様との対話を一層深め、いただいたご意見を経営に生かします。計画の進捗だけでなく、成果と課題を率直かつ透明性高くお伝えし、持続的な企業価値向上への信頼を積み上げてまいります。

成長投資の主な内容



副社長メッセージ



技術と商品で 「三菱自動車らしさ」を進化させる

山口 武

三菱自動車工業株式会社
代表執行役副社長
(開発・デザイン・TCS担当)
認証業務責任者

商品開発の基本的な考え方

自動車業界は今、電動化や知能化の進展によって、これまでにない大きな転換期を迎えています。

技術革新が加速し、お客様がクルマに求めるものも変わりつつあります。その一方で、私たちが守り、磨き続けるべきものがあります。

悪路走破性や登坂性能に代表される走行性能、厳しい気候や道路条件にも応える耐久信頼性、そして快適性は、長年受け継いできた三菱モノづくりのDNAです。

これらの前提に環境・安全性能があります。いかに技術が変わろうとも、私たちの姿勢は変わりません。

『パジェロ』や『デリカ』が体現してきたように、私たちは、どのような時代にあってもお客様の行動範囲を広げ、新たな一歩を踏み出す気持ちを支えるクルマを提供したいと考えています。

これまで培った強みと新しい技術を融合し、期待を超える高品質の商品として具現化することが、我々の使命です。

「尖った商品」を支える技術開発戦略

2026年度に始動した新中長期ビジョンでは「尖った商品とブランドの強化によるお客様満足と企業価値の向上」を掲げています。

私たちが目指すのは、お客様に「これだから選びたい」と感じて頂ける、明確な個性を備えた商品を生み出すことです。

その実現に向け、当社が培ってきた技術を一層磨くととも

に、地域ごとの道路環境やクルマの使われ方を的確に捉え、車種ごとの際立った魅力へと仕立てていきます。独自性を追求するだけでなく、お客様の暮らしの中で真に役立つクルマであることも欠かせません。この両立によって、他にはない競争力を築いていきます。

当社の優位性を最大限に発揮できる領域へ重点的に経営資源を配分します。企画、開発、購買、生産が早い段階から連携し、目指す姿を共有することで、魅力あるクルマを継続して市場へ送り出せる基盤を整えていきます。

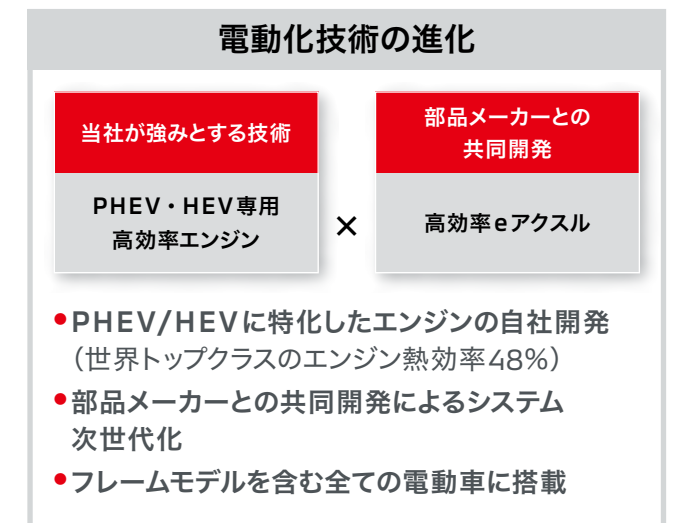
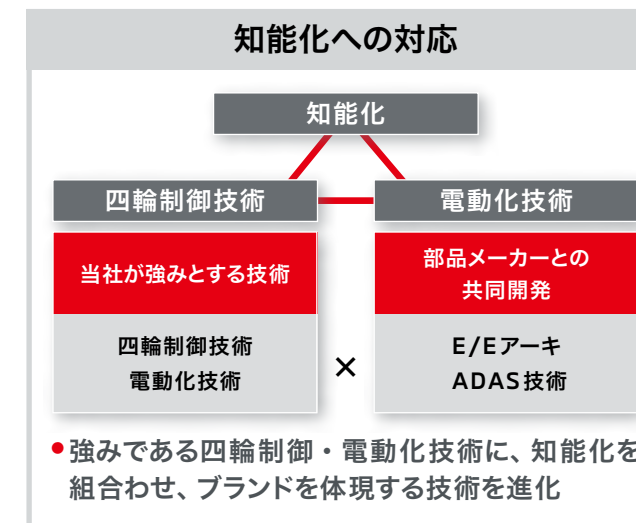
電動化と知能化への挑戦

電動化と知能化は、これからの商品競争力を左右する重要な領域です。

当社は、電気自動車やプラグインハイブリッドの開発・実用化にいち早く取り組み、知見を蓄積してきました。引き続き、三菱自動車らしい走りと環境性能を高い次元で両立させていきます。



商品の個性を際立たせ、ブランドを体現する「尖った技術」に集中



新中長期ビジョンのもと、競争力の源泉となる技術に経営資源を集中します。

プラグインハイブリッドやハイブリッドに最適化した新型エンジンの自社開発に加え、電動化システムや知能化技術を高度化し、四輪制御をはじめとする当社の強みと融合させます。

先進技術を搭載すること自体が目的ではありません。お客様が、その魅力を実感できて、環境にやさしく安全で使いやすい商品に仕上げるのが、私たちの役割です。

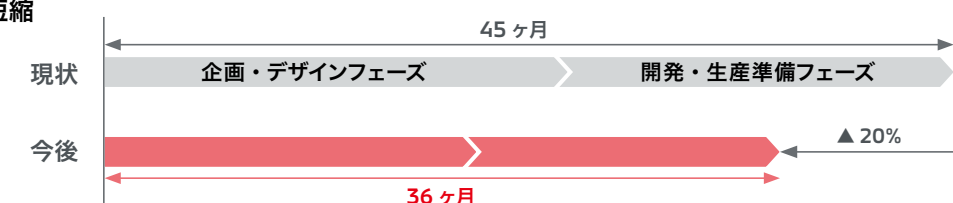
開発の構造転換

電動化や知能化の進展により、開発領域は急速に広がっています。

こうした環境下で競争力ある商品を継続的に市場へ投入するためには、開発の進め方そのものを変革していく必要があります。

当社ではAIやデジタルツールを活用し効率化を進めることで、開発期間短縮を実現できる、競争力ある体制の構築に取り組んでいます。

開発期間の短縮



AI・DXの活用によりTime to Marketを早め、市場ニーズ変化への対応力を高める



お客様との接点を起点に、 ブランド価値を成長へつなげる

五十嵐 京矢

三菱自動車工業株式会社
代表執行役副社長
(営業担当)

営業戦略の基本的な考え方

私は、営業の仕事は販売台数や利益目標を達成することだけではないと考えています。商品やサービスを通じてお客様にご満足いただき、その体験を次のお客様との出会いへとつなげていく。そうした積み重ねによってブランドへの信頼を育て、持続的な成長につなげることが、営業部門の重要な役割です。その出発点は、お客様や市場を深く知ることです。価値観やニーズが大きく変化する中、お客様との一つひとつの接点を大切に、地域ごとの暮らしやクルマの使われ方を丁寧に捉えることで、三菱自動車らしい価値への共感を広げていきます。

また、営業部門には、商品が持つ価値を分かりやすくお伝えするだけでなく、お客様や販売現場から得た声を商品やサービスのさらなる向上へとつなげる役割があります。社内の関係部門や販売会社と一体となり、この循環をより強く、より速く回していくことで、ブランド価値を確かな成長へと結び付けていきます。

重点市場での成長戦略

2026年度に始動した、中長期ビジョンでは、「尖った商品とブランドの強化によるお客様満足と企業価値の向上」を掲げています。営業部門は、お客様に最も近い立場から三菱自動車らしい商品の魅力をお客様に実感いただける形でお届けし、ブランドへの共感と信頼を高め、持続的な成長につなげていきます。

特に、日本、フィリピン、ベトナムをはじめとする重点市場においては、これまで築いてきたブランド基盤や販売ネットワークを生かしながら、お客様との接点をさらに強化していきます。市場ごとに異なる暮らしやクルマの使われ方、お客様の価値観を深く理解し、それぞれの特性に即した営業・マーケティング活動を展開することで販売力と収益力の向上を図っていきます。

「三菱自動車らしさ」という共通の軸を大切にしながら、市場ごとの変化に柔軟に対応し、お客様との関係をより強固なものにしていく。こうした取り組みを通じて、重点市場におけるブランド価値を高め、持続的な成長を実現していきます。

ブランド優位性のある国・地域に集中した販売力強化

重点国	フィリピン ベトナム 日本	既存事業の競争優位を背景に、さらなる成長を加速する重点国
育成国	UAE メキシコ インドネシア ブラジル	高いブランド力と市場成長ポテンシャルを背景に、事業拡大を図る育成国
再建国	豪州 タイ 米国	既存の事業基盤を礎に、ブランド価値の再強化を通じて収益回復を図る再建国

ブランド訴求販売に向けた販売力強化

営業スタッフ	- 営業スタッフへの商品教育強化（技術目線お客様目線） - ブランドマイスター等のスタッフ資格制度新設
店舗	- 老朽化店舗リニューアルとブランド価値に見合う店構えへの転換 - 高価格オフロード車種に合った店舗の演出
ネットワーク	- 空白地帯に出店し、需要取りこぼしを無くす - 新型『パジェロ』投入を機に、ハイブランド旗艦店舗を新設
バリューチェーン	- 認定中古車制度の拡張・中古車ビジネスの拡大・収益アップ - 販売金融商品の拡大
ITシステム	顧客情報の統合データ基盤整備

販売ネットワークの強化

私は、お客様との長期的な信頼関係を築く上で、販売店は極めて重要な役割を担っていると考えています。販売店は、お客様が最初に三菱自動車の商品やブランドと出会い、その魅力を体感する最も重要な接点です。

そのため、店舗品質や営業力の向上、人材育成、デジタル活用などを通じて、一人ひとりのお客様により良い体験を提供できる販売ネットワークづくりを進めています。

また、販売店は、お客様と三菱自動車をつなぐ重要な存在でもあります。販売現場で得られたお客様の声を商品開発やサービスの改善へとつなげることで、よりお客様に寄り添った商品・サービスを生み出し、三菱自動車らしい魅力をさらに高めていきます。

バリューチェーンを通じた価値創造

持続的な成長を実現するためには、新車を販売するだけでなく、購入前から保有期間、そして次の買い替えに至るまで、お客様との関係を長期にわたって築いていくことが重要です。

そのため、中古車、アフターセールス、販売金融など、バリューチェーン全体を通じて、お客様のカーライフを支える商品やサービスの充実に取り組んでいます。クルマをご購入いただいた後も、安全・安心にお乗りいただける環境を提供し、さまざまな接点を通じてお客様のニーズにお応えすることで、三菱自動車への信頼と愛着を育んでいきます。

こうした活動を着実に積み重ねることで、次にクルマを選ばれる際にも三菱自動車を選んでいただける関係を築くことが、ブランド価値の向上と安定した収益基盤の強化につながっていると考えています。営業部門として、お客様のカーライフに長く寄り添い、持続的な成長につながる好循環を生み出していきます。

企業価値の向上に向けて

企業価値向上の出発点は、お客様から選ばれ続けることにあると私は考えています。そのために営業部門が果たすべき役割は、お客様や市場を深く知り、そこで得た気づきを、より良い商品・サービスと顧客体験へつなげていくことです。

そして、「三菱自動車だから選びたい」「次も三菱自動車に乗りたい」と思ってくださいお客様を、一人でも多く増やしていく。それが、販売力と収益力を高め、ブランドを強くし、ひいては企業価値の向上につながると確信しています。

私は営業部門を率いる立場として、販売会社をはじめとする国内外の仲間と力を合わせ、お客様を起点とした活動を着実に実行していきます。三菱自動車らしい商品とブランドを成長の力に変え、新中長期ビジョンの実現に向けて、営業部門としての責任を果たしていきます。

サステナビリティの考え方と推進体制

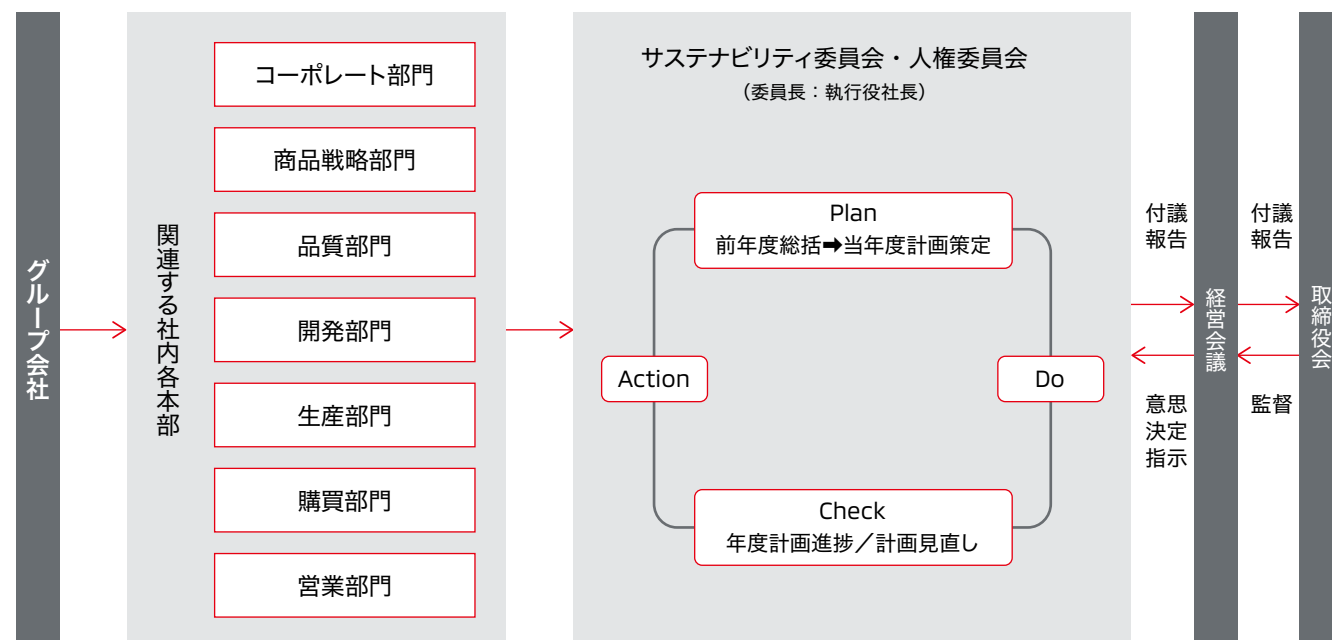
サステナビリティに対する考え方

自動車産業は、電動化や知能化の進展に加え、脱炭素、資源・地政学リスク等への対応が求められる等、大きな変革期にあります。

当社グループを取り巻く外部環境が一層複雑化する中で、当社のビジョン「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」のもと、持続可能な社会の実現と競争力の強化に取り組むことが、グループの持続的成長に不可欠と考えております。

「2030年代に向けた新中長期ビジョン」の策定にあたっては、地政学リスクの拡大や環境規制対応の見直し等、不確実性が継続的に高まっている事業環境の中、従来の中期計画の延長線にとどまることなく、より中長期的な方向性として、「尖った商品・ブランドの強化でお客様満足と企業価値を向上」を掲げ策定しました。また、当社グループは、環境、社会、ガバナンスの各分野の様々な課題が企業の持続的成長を脅かすリスクとなる一方、社会課題の解決に取り組むことは、新たなビジネスの機会につながると捉え、リスクの低減に努めるとともに、責任ある事業運営を通じて社会課題の解決に貢献していきます。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進体制

当社では、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進することを目的に執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会、及び人権委員会を設置し、年3回を目途に開催しております。同委員会では、環境、社会、ガバナンス各分野の様々な課題から当社グループが優先的に取り組むべき重要課題として特定したマテリアリティに関して、各取り組み責任者が長期視点で洗い出したリスクと機会を確認しております。また、これらのリスクと機会の評価・管理をおこなうとともに、中期視点による外部環境及びステークホルダーのニーズと期待を踏まえた取り組み目標やKPIを審議・決定し、それらの進捗を確認することによりPDCAを回しております。

更に、マテリアリティの見直し等の重要事項やサステナビリティ全般の活動状況は、取締役会で審議・報告を行うとともに、意思決定・監督を行い、必要に応じて指示する体制としております。

- ▶ サステナビリティ委員会の議事概要
- ▶ サステナビリティ委員会の構成
- ▶ 人権委員会の議事概要
- ▶ 人権委員会の構成
- ▶ サステナビリティの社内浸透
- ▶ ステークホルダー・エンゲージメント

三菱自動車のマテリアリティ

マテリアリティの特定と見直し

当社は、国連持続可能な開発目標（SDGs）の重要性を認識し、2018年度に環境・社会・ガバナンス各分野の様々な課題から当社が取り組むべき重要課題としてマテリアリティを特定しました。

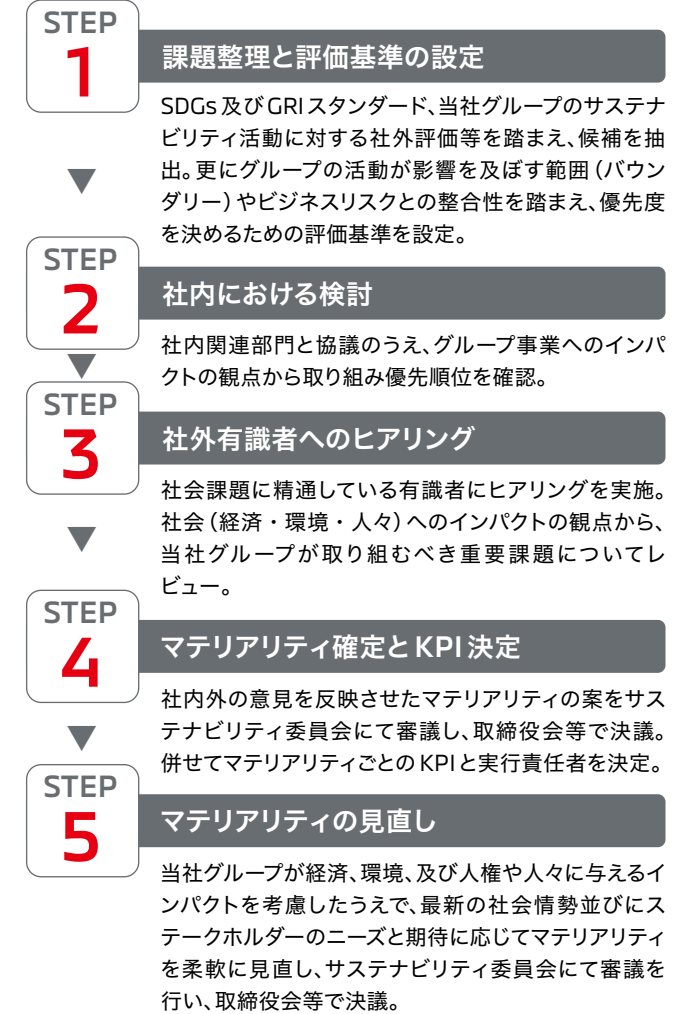
特定に際してはステークホルダーの関心度と自社への影響度の観点から検討を重ね、有識者へのヒアリングを実施しました。そのうえで、サステナビリティ委員会にて議論を重ね、経営会議にて決定しました。（※）

近年、サステナビリティにかかわる社会動向は、大きくかつ急速に変化しており、当社が経済、環境、及び人権を含む人々に与えるインパクトを考慮したうえで、最新の社会情勢及びステークホルダーのニーズと期待に応じてマテリアリティを柔軟に見直し、取り組んでおります。

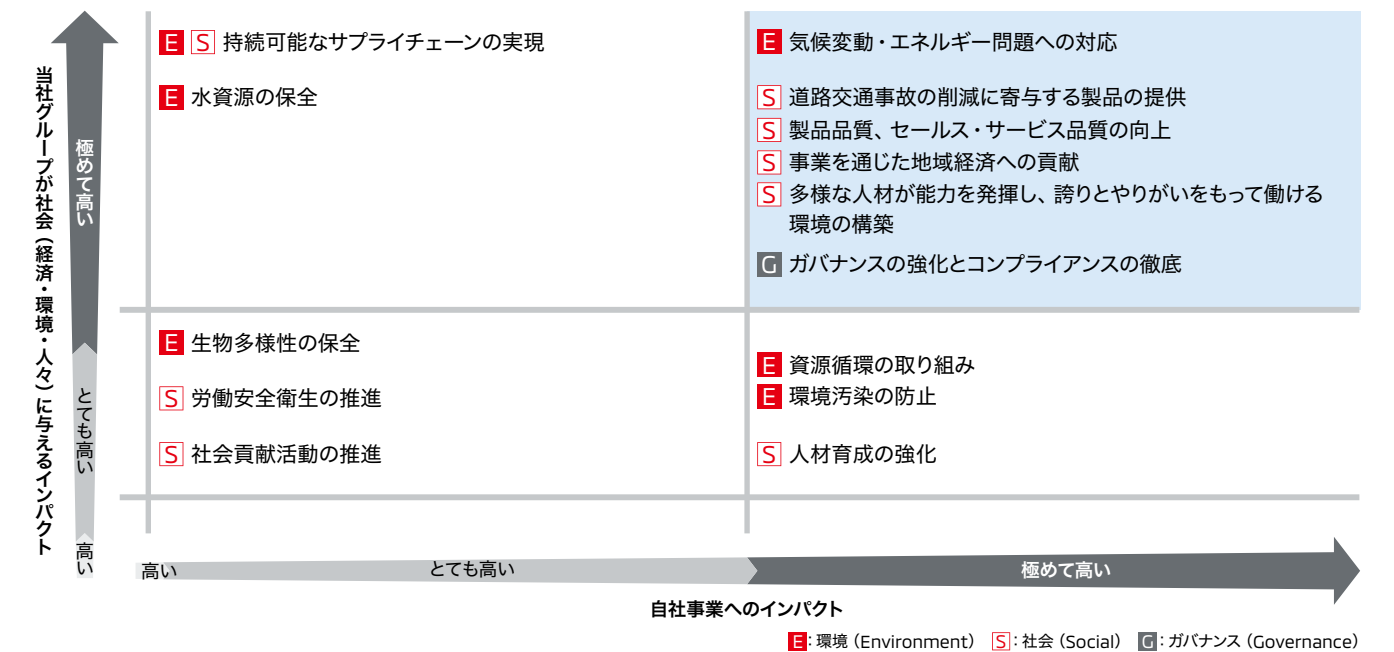
※2018年当時の社内規程に従い経営会議にて決定。2019年以降は社内規程の変更に伴い取締役会等で決議。

▶ マテリアリティの特定及び見直しの経緯

特定と見直しのプロセス



特定されたマテリアリティ



三菱自動車のマテリアリティ

影響度の大きいマテリアリティ 外部環境分析／リスク・機会／インパクト／中期目標

マテリアリティ	外部環境分析	自社におけるリスク	自社における機会	社会や環境に与えるインパクト	中期目標
気候変動・エネルギー問題への対応	140超の国・地域が2050年カーボンニュートラルを宣言 - 世界の気温上昇を1.5℃に抑えるには2035年に2019年比▲60%の温室効果ガス排出削減が必要だが、各国目標の積み上げとのギャップが顕在化、COP30では一時的な1.5℃オーバーシュートを前提とした議論が進展 - 各国政府によるCO₂・燃費基準やZEV規制、排出量取引制度、開示規制などの導入・強化が進む一方、米国や欧州等で制度運用の柔軟化・見直しも一部で進展 2050年カーボンニュートラルに向け、BEVのみならず、ハイブリッドや低炭素燃料等を含む多様な方策を組み合わせるアプローチの広がり	- 規制強化に対応するための開発・調達・生産コストの増加 - 規制未達による罰金・クレジット購入費用、ステーキホルダーからの訴訟対応費用等の増加 - 炭素税等カーボンプライシングの導入・拡大や炭素価格の上昇による自社CO₂排出にかかる税負担や、調達・生産・物流段階への価格転嫁によるコストの増加 - 台風や豪雨に伴う工場の被災による建屋・設備・在庫車両等への損害発生や、サプライチェーンの寸断（取引先の被災や輸送ルート寸断による部品供給の遅延）に伴う生産拠点の操業停止	- 商品力向上や政府・自治体の電動車普及施策の活用による電動車の販売拡大 - 電動車のエネルギーインフラ価値の高まりに伴う電動車の販売拡大や、V2X（※）関連機器・サービスの提供 - 災害時の非常用電源確保のニーズの高まりに伴う電力供給に貢献できる電動車の販売拡大 ※ V2X：V2H(Vehicle to Home)やV2G(Vehicle to Grid)等の総称	電動車と再生可能エネルギーの普及拡大を通じたCO₂排出ネットゼロで、気候変動による影響に強靱な社会の実現への貢献	2030年度目標： - 新車からの平均CO₂排出量：-40%（Tank to Wheel、2010年度比） - 電動車販売比率：50%（2035年度100%） - 事業活動からのCO₂排出量：-50%（Scope 1, 2 総量、2018年度比） - 主要な取引先とのCO₂削減活動を推進 - 輸送会社と協力したCO₂削減活動の推進 - 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 - 気候変動への適応策の実施
道路交通事故の削減に寄与する製品の提供	- 交通事故関連法規や規制、政府安全目標や安全性能評価基準の強化 - CASE等の先進技術への安全基準・規制の導入	- 世界的ドライバーの高齢化及び新興国の自動車保有急増による事故の増加 - アセアンの自動二輪車死亡事故多発	- 先進技術投入によるブランド確保と販売拡大 - アセアン向け自動二輪車等の事故対策技術開発・投入によるブランド力と収益の確保	安全技術の普及・拡大による交通事故ゼロのクルマ社会実現への貢献	- 環境をリードし、安全・安心・快適な移動手段をお客様に提供 - アセアン及び注目地域の道路交通環境に適した事故低減技術の開発
製品品質、セールス・サービス品質の向上	- 車両の高機能化（電動化／知能化）に伴う顧客ニーズの多様化 - 車両のオフボード機能（コネクティッド／スマホ連携）の拡大	製品・サービス品質に起因した品質問題の発生によるお客様満足度及び購入意欲の低下	高品質な製品とサービスの提供によるロイヤリティの向上及び新規顧客の獲得	お客様の期待を上回る製品品質及びセールス・サービス品質の提供による顧客満足度の向上	- 真の顧客志向でお客様の視点に立ち、不具合／不満の未然防止とお客様の困り事を迅速に解消する - 新型車立ち上げ時の重大品質不具合撲滅 - 既販車の不具合解決スピード向上 - 重点国でセールス／サービス品質のサーベイスコア改善、及び不満・苦情発生時の迅速な解決
事業を通じた地域経済への貢献	アセアンにおける - 経済成長の継続、所得の上昇により自動車市場は緩やかに拡大 - 海外メーカーの進出拡大による競争激化 - 自国産業育成のための保護政策の推進 - 各国政府によるカーボンニュートラル社会への取り組み推進 - 経済発展による環境問題の深刻化・気候変動による自然災害の多発	- 経済発展による域内・所得格差の拡大（それによる自動車市場の伸び悩み） - 世界的にアセアンへの投資が進むことによる、労働力不足／人件費の上昇 - 環境規制強化を伴う新税制により、企業負担増 - 自然災害に伴うサプライチェーンへの影響（工場稼働停止・物流網停滞・販売活動休止）	- 働きやすい労働条件による継続的な人材確保及び人材の育成による経営基盤の強化 - 継続した設備投資による労働環境の改善／生産性向上 - 規制動向への対応により、技術革新が促進 - カーボンニュートラル社会実現のためのESG貢献が評価され、ブランドイメージの向上	事業展開している地域の発展と課題解決を通し、ともに成長	- アセアン地域で事業活動を展開・継続することにより、雇用、人材育成、投資、技術移転、輸出の5項目を通じて地域社会の経済発展の貢献に継続的に取り組む - 中期経営計画でも表明しているとおり、今後もアセアンを事業中核地域として経営資源を集中し、全てのステークホルダー・社会への貢献を重視した事業展開を更に推進する - より重要性が増している環境・社会貢献については、当社の技術を活用し、HEVを含む電動車をアセアン各国市場に投入することで地域の環境負荷軽減に貢献する
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	- 国連ビジネスと人権に関する指導原則 - 人的資本に関する情報開示（有価証券報告書、ISO 30414） - 障がい者法定雇用率の引き上げ（2026年7月2.7%） - 男性の育児休業等の取得状況の公表義務化（2023年4月施行） - 女性活躍推進法及び次世代法に基づく一般事業主行動計画（当社設定期間：2024年4月～2029年3月）	- ダイバーシティが進んでいる企業や、より働きやすい環境にある企業への人材流出 - 人権を尊重していない企業とみなされるリスク	- 優秀な人材の確保、多様な視点からの価値創造 - 個々の事情に応じた働く環境の整備による、生産性の向上	- 多様な人材が活躍できる組織の構築による企業価値の向上 - 生産性が一層高まる、働きやすい環境の整備による価値の提供	- 多様な人材が活躍できる環境づくり（社員のエンゲージメント向上） - 上記観点も含め、生産性が高まる、より働きやすい職場の構築
ガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底	- 事業に関連する法令等の改正 - 自然災害や感染症発生による事業の中断 - サイバー攻撃等による情報漏えい・事業中断の多発 - 当社重要市場における戦争・テロ・政治不安・治安の悪化等	- 企業の不正行為の社会問題化 - 自然災害や感染症の発生、戦争・政治不安等による事業の中断 - サイバー攻撃等の情報漏えい事故の増大、影響深刻化	- 強固なガバナンス体制の確立による健全性と透明性の確保、及び社会からの信頼獲得 - リスクマネジメント強化による事業の安全性・継続性の確保	- 法令の遵守、業務執行の適正性・効率性の確保等、一層のガバナンス強化による信頼向上 - リスクを適切に把握し、顕在化を未然に防ぎ、顕在化した場合はその影響を最小化することによる事業継続の確保	- 有効な内部統制システムの継続的運用による、より強固なガバナンス体制の構築・維持、及びステークホルダーからの信頼確保 - コンプライアンスの徹底による重大インシデントの発生防止 - リスク顕在化時のネガティブインパクトを極小化し、事業継続を確保し得る体制の構築 - サイバー攻撃に関する情報の継続的な収集・分析、技術的対策の向上及び継続的な社員教育による持続可能な情報セキュリティ体制の構築と運用

環境計画パッケージ

環境計画パッケージの全体像

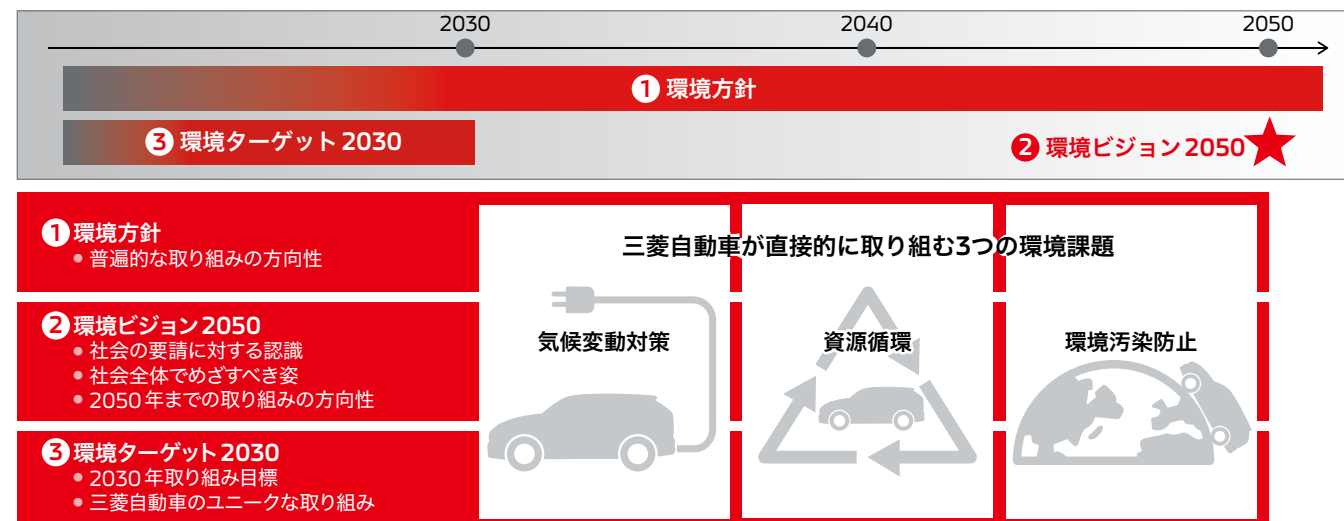
当社グループは2020年10月に30年先を見据え、環境への取組みの方向性と目標を定めた「環境計画パッケージ」を策定しました。カーボンニュートラル社会を含む持続可能な社会の実現をめざす当社グループが事業活動を行ううえで、環境に関わる経営戦略の土台となる方針です。「環境計画パッケージ」は、中長期的な展望を織り込み改定した「環境方針」、2050年までに目指したい社会像と、当社グループの取組みの方向性を定めた「環境ビジョン2050」、このビジョンに基づく2030年までの具体的な取組みを明確にした「環境ターゲット2030」で構成しております。

環境方針

当社グループは1999年に「環境指針」を定めて環境問題に取り組んできましたが、策定から20年以上が経過し事業環境や社会動向が変化してきたことを踏まえ、2020年に同指針を「環境方針」として改定しました。環境問題への対応は事業活動を行ううえでの必須要件という認識のもと、中長期的な展望を新たに織り込みました。気候変動、資源枯渇、環境汚染への対応に特に注力し、これらの取組みを通じて水資源や生物多様性の保全にも貢献していきます。

▶ 環境方針

環境計画パッケージの構成



環境ビジョン2050

当社グループは「気候変動対策」「資源循環」「環境汚染防止」について、2050年までに実現したい社会像と当社グループの取組みの方向性を定めた「環境ビジョン2050」を策定し、気候変動対策については、当社としてカーボンニュートラルの実現を目指すことを宣言しました。

環境ターゲット2030

当社グループは「環境ビジョン2050」で定めた目指すべき社会と取組みの方向性に沿って、取り組むべき目標を「環境ターゲット2030」として策定しております。策定にあたっては、IEA(国際エネルギー機関)やIPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)が公表したシナリオ、SDGsやパリ協定等の国際的な枠組みを参考にしました。

2023年2月、カーボンニュートラルの実現に取り組む当社グループの姿勢を示すため、取締役会決議を経て「環境ターゲット2030」を改定し、気候変動対策において更に高い目標を掲げました。Scope 1(※1)及びScope 2(※2)のCO₂排出量については、国際的な気候科学に基づく1.5℃目標水準を参照し、目標を設定しております。

※1 Scope 1：事業者自らによる直接排出(燃料の燃焼等)

※2 Scope 2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

▶ 環境計画パッケージ 策定の推進体制、策定のステップ

環境ビジョン2050と環境ターゲット2030

環境ビジョン2050

2015年12月、COP21においてパリ協定が採択され、地球の平均気温上昇を産業革命以前と比べ2℃までに抑制すること、1.5℃までの抑制に向けた努力を追求することが合意されました。三菱自動車は、このような社会の要請を認識し、電動車の普及とその社会的活用を促進を通じて、人類の発展と地球環境が両立した持続可能な社会の実現に貢献します。

環境ビジョン2050		環境ターゲット2030 (2030年度目標)
電動車と再生可能エネルギーの普及拡大を通じてカーボンニュートラルを実現し、気候変動による影響に強靱な社会の実現に貢献します。	気候変動対策	新車からの平均CO ₂ 排出量(※1)：-40%(2010年度比)
		電動車(※2)販売比率：50%
		2035年度 100%
		事業活動からのCO ₂ 排出量(※3)：-50%(2018年度比)
		主要な取引先とのCO ₂ 削減活動を推進
投入資源の最小化と資源効率の最大化により、資源循環型社会の実現に貢献します。	資源循環	輸送会社と協力したCO ₂ 削減活動の推進
		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
製品による環境負荷や事業活動にともなう汚染を低減することで人の健康と生態系に影響を及ぼす環境汚染のない社会の実現に貢献します。	環境汚染防止	気候変動への適応策の実施
		脱石油資源プラスチック材の採用拡大
	環境マネジメント	直接埋立廃棄物ゼロ化(0.5%未満)
		電動車の使用済みバッテリーの再利用
		製品の環境負荷物質規制の遵守
		LCA(Life Cycle Assessment)の推進
		グループ・販売店の環境マネジメントの推進
		環境情報開示の充実
		社員教育・啓発活動の推進
		サプライヤーとの協働
		地域に根ざした環境保全活動の推進

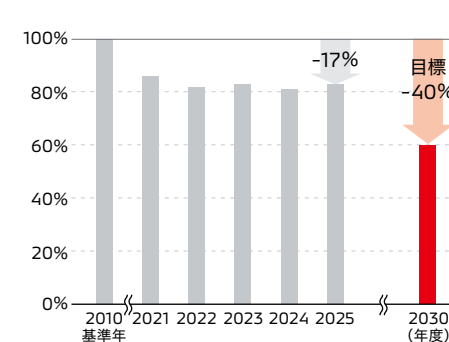
※1 新車からの平均CO₂排出量：新車1台当たりの走行時CO₂排出量。Tank to Wheel

※2 電動車：電気自動車(バッテリーEV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)、ハイブリッド自動車(HEV)

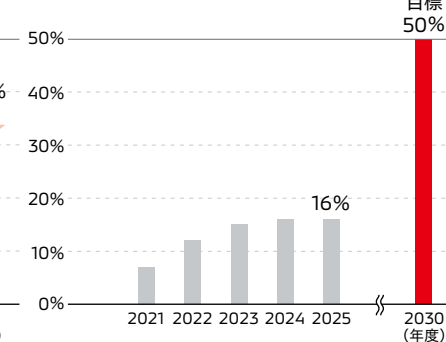
※3 事業活動からのCO₂排出量：Scope 1及びScope 2の総量

2025年度の主な実績

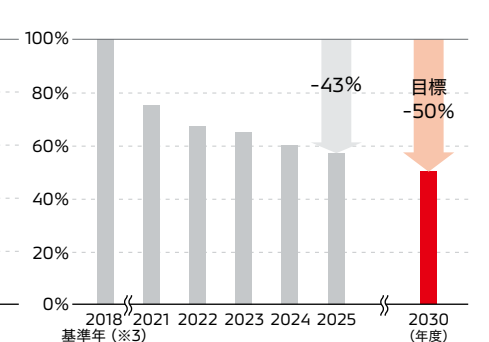
新車からの平均CO₂排出量



電動車販売比率(※1)



事業活動からのCO₂排出量(※2)



※1 卸売り台数ベース

※2 Scope 1及びScope 2

※3 基準年である2018年度の排出量の公表値588千t-CO₂には、一部の持分法適用関連会社の排出量43千t-CO₂が含まれる。目標設定に際し、現在の環境マネジメント対象会社選定の考え方によって、当該持分法適用関連会社の排出量を除いた545千t-CO₂を基準値とした

気候変動・エネルギー問題への対応

ガバナンス

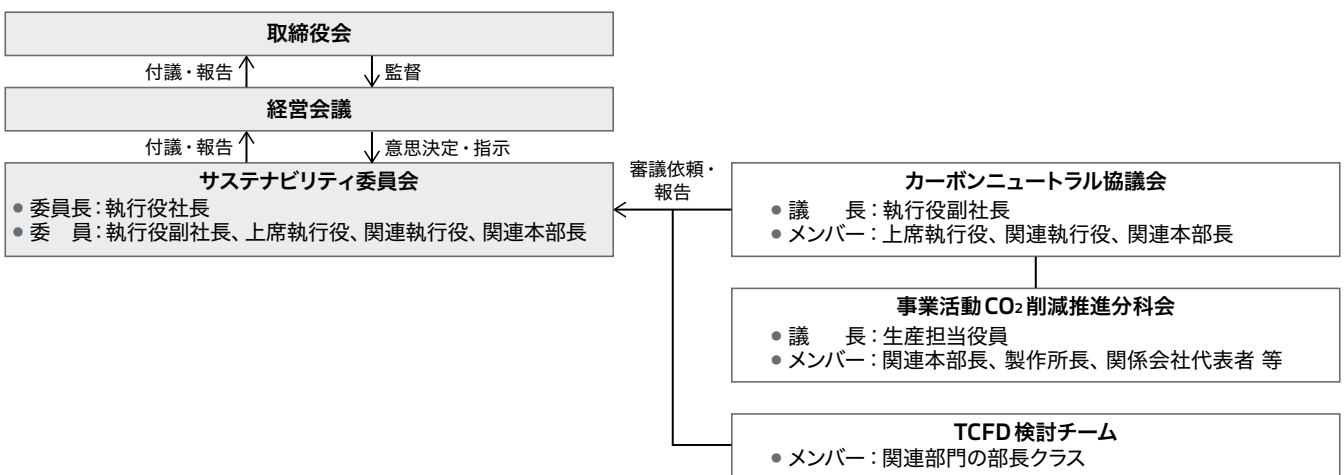
基本的な考え方

世界の共通課題である2050年カーボンニュートラルの実現に向けた対応は、当社グループの中長期的な企業価値に影響を及ぼし得る重要な取組みであると認識しております。当社グループは気候変動対策を事業戦略策定上の重要な課題の一つと位置付け、気候変動リスク及び機会への対応策を、環境への取組みの方向性と目標を定めた環境計画パッケージや、事業戦略に反映させることで、事業の持続的な成長や将来リスクの低減につなげ、企業としてのレジリエンスを高める取組みに挑戦しております。

加えて、近年の地政学的リスクの高まりやエネルギー需給構造の変化を背景に、エネルギー安全保障の重要性が高まっております。当社グループは、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーへの転換等を通じて、温室効果ガス排出量の削減に加え、エネルギーセキュリティの向上やエネルギー価格変動リスクの低減にも取り組んでおります。

▶ 環境計画パッケージ

カーボンニュートラル推進体制（2026年3月末時点）



	役割	開催頻度
サステナビリティ委員会	環境ターゲット2030の進捗状況のモニタリング等	年3回
カーボンニュートラル協議会	2050年カーボンニュートラル実現に向けた中長期的な対応方針や目標の立案等	年3回
事業活動CO ₂ 削減推進分科会	事業活動領域におけるCO ₂ 削減の実行計画の立案、具体的な対策の推進等	年2回
TCFD検討チーム	気候変動リスク及び機会の特定・評価、シナリオ分析の検討等	適宜開催

マネジメント体制

a. 気候関連リスクと機会についての取締役会による監視体制

当社グループは、「気候変動・エネルギー問題への対応」を重要な経営課題と認識し、マテリアリティとして特定しました。当社の取締役会は気候変動関連を含む環境取組みに関する重要な事案について意思決定し、また執行状況を監督します。2022年度に改定した環境ビジョン2050及び環境ターゲット2030も、取締役会での決議を経て策定・公表しました。

取締役会に付議又は報告した気候変動関連の事案例

- TCFD提言への賛同表明
- TCFD提言に沿った情報開示
- 2050年カーボンニュートラル宣言と環境ビジョン2050の改定
- 環境ターゲット2030の改定

b. 気候関連リスクと機会を評価・管理するうえでの経営の役割

「気候変動・エネルギー問題への対応」については、気候変動課題に関する取組みの最高責任者でもある執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会にて、気候変動

リスクと機会の評価や対応策等を審議するとともに、環境ターゲット2030の進捗状況・実績等を確認しております。

また、サステナビリティ委員会のもとに、経営戦略、商品、生産、調達、物流等を担当する執行役等が参画し、執行役副社長が議長を務める「カーボンニュートラル協議会」を設置しております。同協議会では、気候変動リスク及び機会の評価を踏まえつつ、各領域における具体的な対応策を検討するとともに、中長期的な対応方針・目標等を立案します。立案した方針、目標、進捗等は、各領域を担当する本部長がサステナビリティ委員会にて報告し、審議する体制としております。同委員会は原則年3回開催し、特に重要な事案が生じた場合は取締役会にて審議・決定します。

特定した気候変動リスク・機会

カテゴリー		項目	想定される当社事業活動への影響	影響の発生時期 (※1)	影響度
移行 リスク	政策・法規制	燃費／CO ₂ 、ZEV規制等の強化	●規制強化に対応するための開発・調達・生産コストの増加 ●規制未達による罰金・クレジット購入費用・ステークホルダーからの訴訟対応費用の増加	短／中／長期	大
		カーボンプライシングの導入・拡大	●炭素税等カーボンプライシングの導入・拡大や炭素価格の上昇による自社CO ₂ 排出にかかる税負担や、調達・生産・物流段階への価格転嫁によるコストの増加	中／長期	大
	技術	新技術への投資	●電動化技術等の新技術への投資遅延による競争力や市場シェアの低下	短／中／長期	中
	市場	エネルギーミックスの変化	●再生可能エネルギーや水素等のカーボンニュートラル電源の導入拡大にともなう電力価格上昇によるエネルギーコストの増加	中／長期	小
		原材料（希少金属）の需給ひっ迫	●蓄電池需要の拡大による希少金属等の原材料・部品コストの増加	中／長期	中
		ユーザー意識・行動の変化	●都市部での公共交通インフラの整備やシェアリングの普及にともなう販売台数の減少	中／長期	中
評判	ESG評価機関やステークホルダーによる評価の厳格化	●企業の社会的イメージや株価の低下	短／中期	中	
物理 リスク	急性	気象災害の頻発・激甚化	●台風や豪雨にともなう工場の被災による建屋・設備・在庫車両等への損害発生や、サプライチェーンの寸断(取引先の被災や輸送ルート寸断による部品供給の遅延)にともなう生産拠点の操業停止	短／中／長期	大
	慢性	平均気温の上昇	●職場環境や社員の健康を維持するための空調（エネルギー）コストの増加 ●水資源の枯渇にともなう自動車の製造に必要な水資源確保の難化	中／長期	小
		海面の上昇	●海面上昇にともなう洪水や高潮の増加による生産拠点の操業停止や災害対策投資の増加	中／長期	中
機会	製品・サービス	電動車の需要拡大	●商品力向上や政府・自治体の電動車普及施策の活用による電動車の販売拡大 ●電動車のエネルギーインフラ価値の高まりにともなう電動車の販売拡大や、V2X(※2) 関連機器・サービスの提供 ●災害時の非常用電源確保のニーズの高まりにともなう電力供給に貢献できる電動車の販売拡大	中／長期	大
	エネルギー源	エネルギー技術の進展	●省エネルギー活動・再生可能エネルギー導入の推進によるエネルギーコスト低減	短／中／長期	中

※1 影響の発生時期 短期：～3年、中期：3～10年、長期：10年～を想定。なお、昨今の国際情勢からすでに発生している可能性が高い事例もあります

※2 V2X：V2H(Vehicle to Home)やV2G(Vehicle to Grid)等の総称

気候変動・エネルギー問題への対応

特に影響度が大きい項目として、移行リスクでは「燃費／CO₂、ZEV規制等の強化」「カーボンプライシングの導入・拡大」、物理リスクでは「気象災害の頻発・激甚化」を特定しました。これらのリスクは、当社グループの事業に対して様々な影響を及ぼす可能性があります。適切に対応することで電動車（※1）の販売拡大や新たな事業機会の獲得にもつながると認識しております。

※1 電動車：電気自動車（バッテリーEV）、プラグインハイブリッド車（PHEV）、ハイブリッド自動車（HEV）

b. 気候関連リスクと機会が組織のビジネス、戦略及び財務計画に及ぼす影響

当社グループは、「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、カーボンニュートラルへの貢献等を通じて三菱自動車らしい価値のある製品を提供し、長期的な企業価値向上を目指しております。カーボンニュートラルの実現に向けた各国の政策や市場環境の変化が進むなか、気候関連事項が事業や戦略及び財務計

画に影響を及ぼす可能性があることを認識し、気候変動リスクや機会を踏まえて、適宜、戦略や計画等の見直しを行っております。

c. ビジネス、戦略及び財務計画に対する2℃シナリオ等の様々なシナリオ下の影響

IEA（国際エネルギー機関）やIPCC（気候変動に関する政府間パネル）、NGFS（気候変動リスクにかかる金融当局ネットワーク）等の気候シナリオや将来情報をもとに、2030年及び2050年時点において社会全体で気候変動対策が進む「2℃未満シナリオ（※2）」、現行または表明済み政策を前提とした「成行シナリオ（※3）」を想定し、特に影響度が大きい項目のリスクと機会、当社グループの事業活動への影響等を検討しました。

※2 IEAの「APS（Announced Pledges Scenario）」、IPCCの「RCP4.5」、NGFSの「Net Zero 2050」等を参照

※3 IEAの「STEPS（Stated Policies Scenario）」、IPCCの「RCP8.5」、NGFSの「Current Policies」等を参照

戦略・計画等への影響

事業分野	認識する影響	戦略・計画等への織り込み
製品・サービス	カーボンニュートラル社会の実現に向けて、各国・各地域において燃費／CO ₂ 、ZEV規制等が強化され、当社グループの製品開発・生産・調達等の戦略に影響が生じる。	2020年に環境ターゲット2030を策定し、新車からのCO ₂ 排出量「40%削減（2010年度比）」、電動車の販売比率「50%」を2030年度目標に設定した。2023年2月には、電動車の販売比率「2035年度100%」という目標を新たに掲げた。また、2026年5月に公表した新中長期ビジョンには、2026年度から2031年度にかけて、10車種の電動車を投入する計画を織り込んだ。
サプライチェーン・バリューチェーン	自動車の製造・販売事業においては、製品の製造時だけでなく、バリューチェーン全体でCO ₂ 等の温室効果ガスが排出される。また、気候変動の進行にともない、世界各地で台風や洪水等が頻発・激甚化するリスクがある。当社のサプライチェーンやバリューチェーンが被災した場合、当社グループ工場の操業や販売に影響を与える可能性がある。	2023年2月に環境ターゲット2030を見直し、調達では「主要な取引先とのCO ₂ 削減活動を推進」、物流では「輸送会社と協力したCO ₂ 削減活動の推進」という目標を追加で設定した。
研究・開発への投資	当社が商品を展開する国や地域において、燃費／CO ₂ 、ZEV規制等の強化や新たな規制へ対応するため、当社は研究・開発への投資を促進しており、電動車等の製品の研究・開発費に影響が生じる。	2026年5月に公表した新中長期ビジョンには、2026～29年度に「電動化・知能化対応」にかかる成長投資（研究開発費＋CAPEX）として2,500億円投入する計画を織り込んだ。
適応・緩和策	気候変動の進行にともない、各国・各地域において炭素税や排出量取引制度の導入・拡大、またはエネルギーコストの上昇等、当社グループ事業に影響を及ぼす可能性がある。	2020年に環境ターゲット2030を策定し、事業活動からのCO ₂ 排出量「40%削減（2014年度比）」を2030年度目標に設定した。2023年2月には、国際的な気候科学に基づく1.5℃目標水準を参照し、同目標を「50%削減（2018年度比）」に引き上げた。

リスクと機会の当社グループ事業への影響

シナリオ	項目	リスク／機会		当社事業への影響	対応策
2℃未満	燃費CO ₂ ／ZEV規制等の強化	リスク	●先進国・新興国とも、厳格化された規制への対応が必要となる ●規制未達の可能性が高まる	●開発・調達・生産コストが増加する ●規制未達の場合、罰金・クレジット購入費用が増加する	●パートナーとの協業や部品・コンポーネント共用の最適化等によるコスト低減 ●HEV・PHEVの自社開発やBEVの協業モデル活用等の電動化の推進
		機会	●電動車の需要が増加する	●電動車の販売及び電動車関連のバリューチェーンが拡大する	●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等新たなモビリティビジネスの推進
	カーボンプライシングの導入拡大	リスク	●炭素税等が導入・拡大され、炭素価格が上昇する	●調達、生産及び物流の各段階で、直接的・間接的に税負担等が増加し、コストが上昇する	●省エネルギー活動・再生可能エネルギー導入の推進
		機会	●省エネルギー技術が進展する ●再生可能エネルギーの普及が拡大する	●エネルギーコストが低減する	●サプライヤーと連携したCO ₂ 排出量削減取組みの推進
成行	気象災害の頻発・激甚化（洪水・浸水）	リスク	●大雨・洪水等の頻発・激甚化により工場被災やサプライチェーン寸断の可能性が高まる	●生産・開発設備等が損害を受ける ●自社工場やサプライヤーの被災にともない、操業が停止し収益が減少する	●大雨・洪水等を想定したBCPの見直し ●サプライヤーと連携したリスク軽減取組みの推進
		機会	●災害時の非常用電源確保のニーズが高まり、電動車の需要が増加する	●非常用電力供給に貢献できる電動車の普及が拡大する	●パートナーとの協業や部品・コンポーネント共用の最適化等によるコスト低減 ●外部給電機能を搭載したPHEV・BEV等の電動化の推進 ●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等新たなモビリティビジネスの推進

リスクと機会を踏まえた当社グループの対応策

当社グループは、気候変動リスク及び機会への対応策を、環境への取組みの方向性と目標を定めた環境計画パッケージや事業戦略に反映させることで、将来リスクの低減や事業の持続的な成長につなげ、企業としてのレジリエンスを高める取組みを推進しております。

製品においては、電動車の開発や内燃機関車の燃費改善等を推進し、各国・各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おります。2025年までの中期経営計画「Challenge 2025」では、主要なChallengeの一つにカーボンニュートラル対応を掲げ、『ASX』（PHEV/HEVモデル）、『コルト』（HEVモデル）、『エクспанダー』（HEVモデル）、『エクспанダー クロス』（HEVモデル）、『エクスフォース』（HEVモデル）、『グランディス』（HEVモデル）、『エクリプス

クロス』（BEVモデル）の7車種を投入しました。2023年2月以前に投入した車種（『ミニキャブEV/L100 EV』、『eKクロスEV』、『アウトランダー』（PHEVモデル）、『エクリプス クロス』（PHEVモデル）を含め、2026年3月時点で11車種の電動車を販売しております。今後は、2026年5月に公表した新中長期ビジョンに基づき、2026年度から2031年度にかけて、新型車13モデルを投入し、商品ラインアップの強化を計画しております。電動化については、EVは引き続き協業モデルを活用する一方、自社開発ではHEV及びPHEVに注力し、それぞれ5モデルずつ、計10モデルを順次投入していく予定です。加えて、「PHEV・HEV専用の高効率エンジンの自社開発」や「部品メーカーとの共同開発による電動化システムの次世代化」等を通じて、当社の強みである電動化技術を継続的に深化させていきます。

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、CO₂排出量の削減に取り組んでおります。

サプライチェーン全体においては、原材料・部品の生産

気候変動・エネルギー問題への対応

段階や製品を含めた物流領域のCO₂排出量の低減、再生可能エネルギーや充電インフラの普及、カーボンニュートラル燃料の活用、V2X(※)の推進等で、取引先や関連企業・団体、政府・自治体と連携しております。

電動車の普及によって、エネルギーマネジメントや使用済みバッテリーのリユース等の新しい事業機会を提供でき、更に車両データ等を組み合わせることで価値向上が図れるものと考えます。そのため、当社では様々なパートナー会社、自治体と協業することで、カーボンニュートラル社会の実現だけでなく、電動車の価値向上に貢献すべく取り組んでおります。

※ V2X：V2H (Vehicle to Home) やV2G (Vehicle to Grid) 等の総称

▶ 電動車を活用した気候変動への適応策の推進

リスク管理

a. 組織が気候関連リスクを特定及び評価するプロセス

当社グループは、サステナビリティ委員会のもとで全社横断的な検討チームを立ち上げ、TCFD提言に基づいたシナリオ分析を行い、事業に影響を及ぼす可能性のある気候変動リスク及び機会を抽出・特定し、発生時期と影響度による評価を行っております。特に影響度が大きい気候変動リスク及び機会への対応については、目標・実行計画に落とし込み、サステナビリティ委員会にて進捗を確認しております。

b. 組織が気候関連リスクを管理するプロセス

サステナビリティ委員会にて特定した気候変動リスクと機会及び対応策は、本部長クラスの取組み責任者を決め、KPIを設定し、PDCAを進めております。なお、迅速な対応が必要な重要リスク及び機会については、逐次取締役会へ報告し、対応を決定しております。

また、当社グループは、2018年度に環境、社会、ガバナンス各分野の様々な課題から当社グループが取り組むべき重要課題として特定したマテリアリティにおいて、「気候変動・エネルギー問題への対応」を最重要課題の一つと位置付け、グループ全体での対応を強化しております。

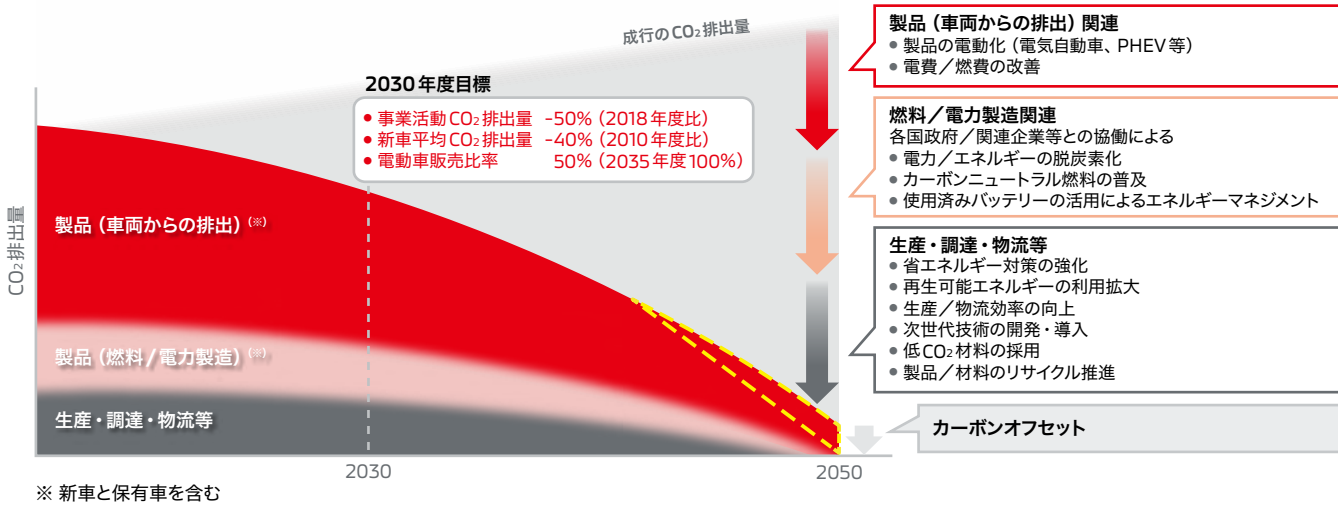
c. 気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているか

当社グループの事業に影響を与えるリスクは、グループ全体で管理しており、気候変動の影響に関連するリスクも対象に含まれます。また、内部統制委員会では、毎年実施する「全社リスク調査」をもとに、オペレーショナル・ハザードリスクを管理しております。

▶ TCFD提言にもとづく情報開示

▶ 気候変動・エネルギー問題への対応の詳細

サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減イメージ



人権の尊重

ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、人権の尊重が事業活動の基本であるとの考えのもと、「国際人権章典」「ビジネスと人権に関する指導原則」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「OECD責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」等の国際的な規範や基準を支持・尊重しております。

当社グループはステークホルダーの人権を尊重した事業活動を行うことを目的として、「人権方針」を専門家との協議及び経営会議の承認を経て制定しております。同方針では、人権に関する国際的な規範や基準を支持・尊重することを基本としつつ、遵守すべきこと等の基本事項、人権に与える負の影響の防止・低減と救済措置、役員・従業員教育の実施等の具体的な取り組みについて定めております。同方針は英語に翻訳し、国内外の全てのステークホルダーがウェブサイトにて閲覧できるようにしております。

当社グループのグローバル行動規範における第8条「人権と多様性の尊重、機会平等」では、人権を尊重するとともに、取引先、お客様、役員・従業員、地域社会の多様性を尊重し、差別や報復、いやがらせは、どのような形・程度にせよ容認しないことを定めております。

2026年3月には、環境・人権に関するデュー・ディリジェンスの定義、対象及びプロセス等を定めた「サステナビリティ・デュー・ディリジェンス・ポリシー」を策定し、開示しております。

▶ 人権方針

▶ 人権方針の遵守

▶ サステナビリティ デュー・ディリジェンスポリシー

業務・投資における人権配慮

当社グループは、事業を持続的に成長させていくためには従業員や地域の皆様と相互理解に基づき良好な関係を構築することが不可欠であると考えます。事業所や関連施設を開設する際は、国や地域の慣習、宗教を含む文化的価値観等に配慮しております。

販売会社における人権配慮

販売会社では、従業員の安全や健康に配慮した職場環境の整備に取り組むとともに、人権侵害の行為を禁止しております。

マネジメント体制

当社は、サステナビリティ部門、人事部門、購買部門、管理部門等が中心となり、外部専門家のアドバイスも得ながら人権尊重の活動に取り組んでおります。また、2024年に執行役社長を委員長とする「人権委員会」を設置しました。同委員会は、年に3回を目途に開催し、人権に特化した主要事項に関して協議しており、重要事項に関しては取締役会へ報告し審議する体制としております。取締役会へ報告され審議された内容については、人権委員会委員から担当部門へ共有し、社内外における人権尊重の取り組みの改善につなげております。

加えて、ビジネスと人権におけるリスクを潜在的な影響が大きく、かつ緊急性の高い優先リスクの一つとして位置付け、内部統制委員会が管理する全社リスクに統合し、適切に管理しております。

▶ 人権マネジメント体制

▶ 「内部統制」基本的な考え方・方針、体制

情報開示

各国・地域における人権デュー・ディリジェンスの報告義務や、サステナビリティ報告に関する国際基準に適切に対応すべく、防止・軽減措置の開示を含む情報開示の強化を検討し透明性を確保していきます。

戦略

当社グループは人権の尊重を各マテリアリティに落とし込んで全社的な取り組みとして推進しており、執行役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会及び人権委員会にて各マテリアリティのKPIや進捗をモニタリングしております。

具体的には、「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」「持続可能なサプライチェーンの実現」等のマテリアリティで設定した中長期的な目標やKPIを通じて、従業員や取引先とともに人権リスクに対する感度を高め、実践的な対応を強化しております。これにより、企業活動の全体にわたる人権尊重の意識が浸透し、社会的責任を果たす基盤となっております。

▶ 人権の尊重の詳細

人的資本の考え方：人材マネジメント

MMC WAY(行動指針)

当社は、事業環境が急速に変化するなか、グループが持続的に成長し、企業価値の向上を実現していくための鍵は「人材」と考えております。

そこで当社グループでは、組織と組織で働く全従業員で共有し、物事を進めるうえでの“拠りどころ”となる共通の行動指針として2017年度に「MMC WAY」を設定しました。また、当社グループを取り巻く環境が大幅に変化していることを踏まえ、グループのあるべき姿について執行役社長をはじめとする経営陣が改めて議論を重ね、社員からも意見を聞いたうえで、2022年度には「MMC WAY」を刷新しました。企業として大切にすべきこと、人として生きていくうえで大切なことを新たな「MMC WAY」に整理し、全役員・従業員が一体となって当社の「ビジョン・ミッション」の実現にチャレンジしております。

「MMC WAY」の冒頭2項には、ベースとなる重要な価値観として、社会からの信頼の土台となる「お客様第一」と企業活動を通じた「社会の発展への貢献」を据えました。当社グループの存在意義は「企業活動を通じてお客様に喜んでいただき、社会に貢献していく」ことであり、このことを従業員一人ひとりがつねに念頭に置いて行動できるよう冒頭2項を定めております。ほかの3項については、従来の「MMC WAY」の大切な要素をより具体的にわかりやすく表現しました。

企業として重視すべき行動指針である「MMC WAY」は人事評価制度にも反映しております。「MMC WAY」「人材育成・組織管理」「専門性」の3つの基軸による多面的なコンピテンシー（行動特性）評価を導入し、社員の主体的な成長を図っております。

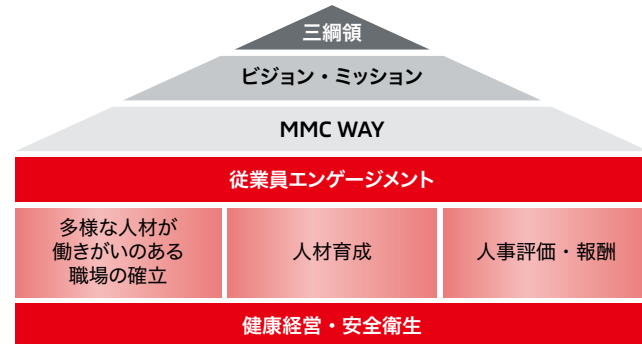
また、「MMC WAY」の浸透のために毎年職場ワークショップを開催しております。

▶ MMC WAY

基本的な枠組み

当社は「ビジョン・ミッション」を遂行するための行動指針である「MMC WAY」を体现できる「人材育成」、また一人ひとりがやりがいを持って働き、自身の能力を存分に発揮し、エンゲージメント高く、心身ともに健康でいきいきと働ける職場環境を整えることが重要な課題であると認識し、各種取り組みを進めております。

人材マネジメントの基本的な枠組み



▶ 三綱領、ビジョン・ミッション

マネジメント体制

当社では、経営戦略と連動した人材戦略を推し進め実行していくため、執行役社長及び幹部から成る人材開発会議を設置し、企業競争力に直結する人材確保・育成に関する課題や施策について月1回、計画的に議論及び検討しております。

事業を支える各機能の専門性の強化を織り込んだ最適な要員計画を策定し、電動車のパワートレイン制御システムの開発や各種要素技術の領域拡大、カーボンニュートラル対応の促進、デジタル化の推進、新ビジネス領域への進出等を企図した体制の強化を進めております。社員が安心して能力を発揮できる働きがいのある職場づくり、社員のチャレンジと成長を促す教育・研修を含む育成機会の拡充、社内外の優秀な人材を惹き付けるような魅力ある会社のあり方等、当社を取り巻く社内外の環境や市場動向を分析しながら、人材開発会議の場での関連な議論を通じて、既存の施策の振り返りと効果検証、加えて、新規施策の検討・審議を行っております。

人事評価・報酬

当社の評価・報酬制度においては、目標管理制度に基づく業績達成度評価に加え、行動指針「MMC WAY」、並びに「人材育成・組織管理」「専門性」の3つの柱による多面的なコンピテンシー（行動特性）評価を採用し、個人の業績と成長を多角的に捉える仕組みを構築しております。

管理職に対しては、組織活性化の推進に資するマネジメントの役割を担わせるとともに、

- ①組織目標の共有と達成責任の徹底
- ②目標達成に向けたインセンティブの強化
- ③求められる思考・行動様式の浸透
- ④実力本位の公正な登用

を図ることで、経営基盤の強化に資する人材マネジメントを実践しております。

一般社員に対しては、

- ①組織目標の共有と達成意識の醸成
- ②評価・処遇における透明性及び納得感の向上
- ③企業理念及び行動規範の浸透

を通じて、組織としての一体感の醸成と個の成長をともに促す仕組みを整えております。

更に、役職や担う責任の大きさ、並びに個々の会社への貢献度を的確に評価し、これらを適正に処遇へと反映する報酬制度を設計することで、社員一人ひとりのキャリア形成と、更なる意欲向上につながる環境の整備に努めております。特に管理職においては、経営への参画意識及び高い当事者意識を涵養するとともに、透明性・公平性を確保すべく、賞与に会社業績連動の要素を組み入れております。

なお、給与水準については、法令を遵守することはもとより、業界水準にも十分配慮しつつ職務の内容に応じ適正に決定しております。加えて、人種、国籍、性別等による不当な給与格差の排除を徹底し、公正かつ信頼に足る制度運用を堅持しております。

▶ 社会関連データ：給与水準

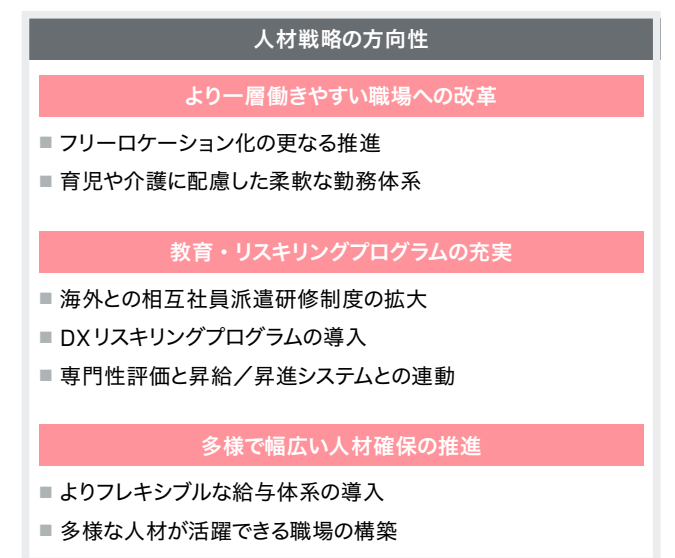
また、当社従業員の働きやすさ、モチベーションの維持・向上を図るため以下のような福利・厚生制度を採用しております。

- ・寮・社宅制度
- ・社員食堂

- ・退職金・確定拠出年金制度
- ・社員持株会制度
- ・財産形成支援制度
- ・カフェテリアプラン制度
- ・保養所の割引利用
- ・団体保険
- ・企業内保育施設（ディアキッズ） 等

当社の人材戦略

持続的な成長を実現するためには、全ての従業員が心身ともに健やかに、そして働きがいを感じながらその能力を最大限に発揮できる職場環境を整備することが不可欠です。加えて、かつてない事業環境の変化に直面するなか、DXの加速や新規事業の創出を実現するための教育とリスクリングの強化、多様な価値観やバックグラウンドを有する人材の確保・活用が、企業としての競争力を左右する重要な要素であると認識しております。こうした認識のもと、当社は人材戦略の中核に「より一層働きやすい職場環境の整備」「全社的な教育・リスクリングプログラムの充実」「多様な人材の戦略的確保と活躍推進」の3つを据え、具体的な施策の策定と実行に注力しております。



- ▶ マテリアリティ、リスク・機会／インパクト／中期目標
- ▶ 人材マネジメントの詳細はこちら

人的資本の考え方：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

ダイバーシティ推進方針

お客様ニーズの多様化や技術革新等による市場環境・経営環境の著しい変化に対応し、当社グループが持続的に成長していくためには、異なる価値観や考え方を持つ社員が互いに切磋琢磨し、クルマの新しい魅力・価値を創り出していくことが重要です。そのために、当社グループでは、人種、国籍、民族、性別、性的指向、性自認、年齢、障がいの有無、宗教を問わず社員の多様性を尊重し、一人ひとりが働きやすく、いきいきと仕事ができる環境づくりに取り組んでおります。

当社では、女性管理職比率、男性育休取得率、障がい者雇用率の3点を重点課題として、毎年目標を設定し、活動進捗、実績のフォローを実施しております。

この3点はマテリアリティ活動としても取り組んでおり、各年度における目標値と実績値は、執行役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会にて、経営層にも報告されております。

また、ダイバーシティを浸透させ実現するため、2014年に策定した「ダイバーシティ推進方針」に基づき、ダイバーシティ推進室を設置してDi@MoND活動を推進しております。この活動は、多様性を受け入れ、社員の多様な個性を活かし、会社と社員一人ひとりの成長につなげることを目的としております。社員の誰もが働きやすく、働きがいをもって活躍できる環境づくりを進めております。

ダイバーシティ推進方針について

社員一人ひとりの違いを活かして、多様な視点、思考を取り入れることで、変化に対応し、組織力を高め、クルマの新しい魅力、価値を創り出すことを目指します。そのために個々人が持てる能力を最大限に発揮できる環境整備に取り組み、社員一人ひとりが活躍し、輝き続ける支援を“Di@MoND(Diversity @ Mitsubishi Motors New Drive)活動”として推進します。

Di@MoND Diamondはそれぞれが個性をもった輝きを持ち、岩盤をも切り崩す強度もあわせ持ちます。社員一人ひとりがその個性を発揮し、光り輝くとともにさまざまな困難にも立ち向かい目標を成し遂げていく様をイメージし、それを新たな推進力としていきたいという思いをこめております。

- ▶ 人事関連データ：従業員数、地域別従業員数、女性の管理職登用状況、女性の役員登用状況、従業員の構成、新卒採用者数、キャリア入社者数
- ▶ マテリアリティ、リスク・機会／インパクト／中期目標
- ▶ 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の詳細

戦略

ワーク・ライフ・バランス

当社グループは、一人ひとりがやりがいを持って働き、自身の能力を存分に発揮し、心身ともに健康でいきいきと働ける職場環境を整えることが、重要な課題と認識しております。こうした認識のもとで、個々の能力を最大限発揮できる働き方が可能となる環境を整備し、仕事の生産性向上と生活の質向上の双方が両立するワーク・ライフ・バランスの実現を支援することで、多様な人材の活躍を価値創造につなげております。当社では、フレックスタイム制度やリモートワーク制度、また両立支援施策として短時間勤務や各種休暇・休業制度を整備する等、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を推進しております。

仕事と育児の両立を支援

当社は、仕事と育児の両立を目指す従業員を積極的に支援しております。設備面では、企業主導型保育施設として、岡崎製作所内に「ディア・キッズおかざき」(2017年4月)、本社ビル内に「ディア・キッズたまち」(2019年2月)を開設しております。また2023年度からは、全社員を対象に両園スタッフによる「育児相談」を実施しており、社員やその家族からの育児の相談にオンラインや電話で個別に応じております。



従業員向け保育園
「ディア・キッズたまち」(本社内)



「ディア・キッズおかざき」
(岡崎製作所内)

環境整備面では、様々な両立支援制度の拡充に努め、社員が働きやすい基盤づくりを進めております。2018年度には、仕事とプライベートとの両立に関する相談窓口として「両立支援コンシェルジュ」を社内に設置しました。育児や介護等両立に関する相談に対し、適した両立支援制度の活用を案内しております。コンシェルジュに集められた社員の声から、制度・取扱いを改善する等、より柔軟な働き方が実現できるよう環境づくりに取り組んでおります。

また、育児介護休業法の改正に伴い、男性の育児休業取得を一層促進するため、2022年より管理職向け研修、父親学級、プレパパセミナー、eラーニングを継続的に実施しております。更に、各種研修・セミナーの動画教材を提供し、各自のニーズや業務都合にあわせて視聴できる環境を整備しております。今後も、男性社員の育児休業取得率を、女性社員育児休業取得率に近づけることを目標に取り組みを進めます。

仕事と介護の両立を支援

高齢化社会が進むなか、社員の仕事と介護の両立を支援することが重要と考えております。先述の「両立支援コンシェルジュ」に加えて、介護の専門家にメールや電話で随時相談できる窓口を設置しているほか、仕事と介護の両立に向けた基本知識について外部講師から学ぶ動画教材を継続的に配信しております。

外国籍従業員の受け入れ環境の整備

当社では、年々増加する外国籍従業員の受け入れ対応の一つとして、宗教・宗派を問わず利用可能な祈祷室を本社



本社内の祈祷室

岡崎地区内の祈祷室

と岡崎地区の2拠点に設置しており、各拠点を訪問するお客様やサプライヤーなどのステークホルダーにも開放しております。岡崎地区の祈祷室には、礼拝前に身体を清めるための「小浄施設」も設置しております。

▶ 人事関連データ：地域別従業員数

障がい者の雇用促進

誰もが活躍できる職場を目指し、障がいのある方を幅広い職種で積極的に採用しております。2025年度における当社の障がい者雇用率は法定雇用率を上回る2.76%（2025年6月時点の障害者雇用状況報告値）であり、今後も更なる雇用促進と社内環境の整備に取り組んでいきます。当社単独では、身体、精神、知的障がいのある社員が約190人勤務しております。オストメイトや車いすにも対応した多目的トイレの設置のほか、聴覚障がいのある社員に対するコミュニケーション補助ツールの配布等、障がいのある社員に配慮した職場づくりを進めております。2024年度からは、本社の人事本部内に専門人材を配置し、部署集中型でも雇用を展開できるようにする等、多様な障がいのある方々に、働く可能性を広げる取り組みを推進しております。2025年度には、全社共通の理解浸透セミナーを開催する等、更なる雇用促進を見据えた企画を実施しております。2007年4月に設立した特例子会社「三菱自動車ウイング株式会社」(2023年12月にMMCウイングから名称変更)においても、障がい者雇用の促進を図っており、岡崎、水島、京都の各製作所内に事業所を構え、身体、精神、知的障がいのある社員が計約90人勤務しております。同社は設立から18年目に入り、ハローワーク、県内の障がい者就労支援機関や特別支援学校から障がい者就労に関するお問い合わせやご相談を多数いただく等、地域での認知度も向上しております。また、障がい者の就労支援への協力として、特別支援学校、就労支援機関からの現場体験実習を積極的に受け入れ、集団行動や仕事の進め方等についての指導も担っております。今後、各職場における障がい者雇用の取り組みの共有や、関連情報の発信等も強化していきます。

▶ 社会関連データ：障がい者雇用の推移

道路交通事故の削減に寄与する製品の提供

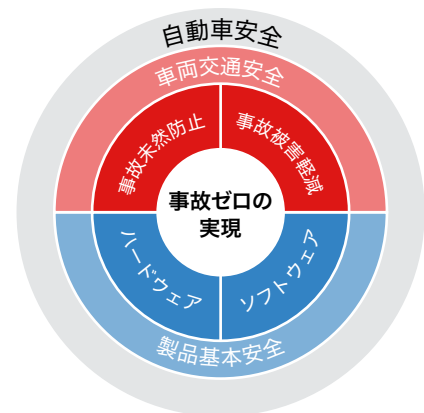
ガバナンス

マネジメント体制

製品開発においては、安全理念に基づき、製品安全委員会にて安全開発指針・戦略とともに、安全技術の考え方として自動車安全フレームワークを策定し、以下の3点を軸として取り組んでおります。

- ① 交通事故を未然に防止する技術（予防安全）
 - ② 交通事故による被害を軽減する技術（衝突安全）
 - ③ 工業製品としてハードウェア、ソフトウェア両面から想定される危険の回避（製品基本安全）
- また、技術開発従事者に対して教育を通じて安全理念及び自動車安全フレームワークを浸透させ、マネジメント体制の強化を図っております。

自動車安全フレームワーク



▶ 道路交通事故の削減に寄与する製品の提供の詳細

戦略

基本的な考え方

当社グループは、クルマづくりの企業グループとして交通安全への責任を認識し、「道路交通事故の削減に寄与する製品の提供」をマテリアリティとして特定しております。

世界では年間約119万人が交通事故により亡くなっているといわれております。2010年から2021年の間に約5%減少しているものの、依然として多くの人が亡くなっているのが現状です（※1）。交通事故の削減は世界的に喫緊の課題であり、国連持続可能な開発目標（SDGs）のターゲット3.6（世界の道路交通事故による死傷者を半減させる）については、2020年に開催された第74回国連総会で、2021年から2030年までの10年間で世界の道路交通事故による死傷者を半減させることが採択されました。

※1 2023年世界保健機関（WHO）調査より

リスクと機会

当社グループは、「道路交通事故の削減に寄与する製品の提供」のマテリアリティに関連するリスクと機会を踏まえ、安全技術の開発・普及と、交通安全教育の2つの側面から取り組みを進めております。

リスクと機会	
リスク	機会
・世界的ドライバーの高齢化及び新興国の自動車保有急増による事故の増加 ・アセアンの自動二輪車死亡事故多発	・先進技術投入によるブランド確保と販売拡大 ・アセアン向け自動二輪車等の事故対策技術開発・投入によるブランド力と収益の確保

▶ マテリアリティ、リスク・機会／インパクト／中期目標

安全技術の開発

当社グループでは、様々な安全技術を製品に反映することによって、お客様に、安全、安心かつ快適な運転をしていただけることを目指しております。

“ぶつからない”予防安全技術

交通事故をなくすために、事故を未然に防止することを目指し、各種予防安全技術の開発・搭載を推進しております。

e-Assist（イーアシスト）

電波レーダーやカメラ等を利用して、事故の危険を検知し、被害を予防・回避・軽減できるようアシストする技術です。

▶ 予防安全機能の例

「サポカー」対象車の拡大

セーフティ・サポートカー（サポカー）は安全運転をサポートする先進技術を搭載したクルマです。高齢運転者の交通事故防止対策の一環として、日本が官民一体で推進する新しい自動車安全コンセプトです。搭載機能に応じて「サポカー」「サポカー S（ベーシック、ベーシック+、ワイド）」に区分されます。当社は、サポカー Sワイド（※2）のラインアップを拡大しております。

※2 対象機能として衝突被害軽減ブレーキ（対歩行者）、ペダル踏み間違い時加速抑制装置、車線逸脱警報、先進ライトを含む。

▶ 対象車種

加えて、国土交通省の「先進安全技術の性能評価認定制度」において、ペダル踏み間違い急発進抑制装置、後付ペダル踏み間違い急発進抑制装置が一定の性能を有していると認定を受けております。

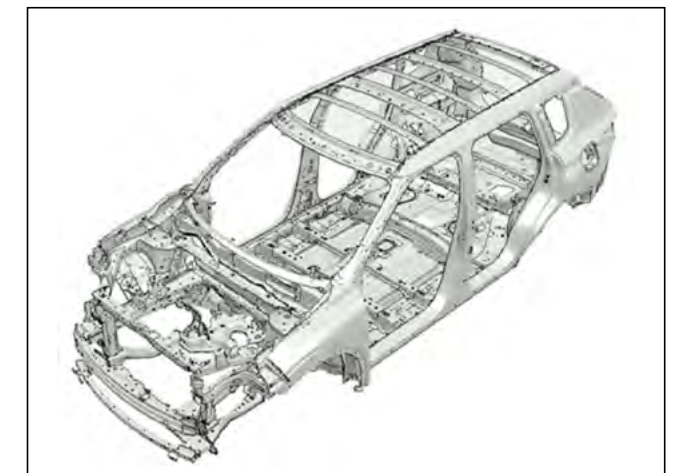
▶ 認定車種

“人を守る”ボディ構造

万一の衝突の際には、乗員が受ける衝撃を緩和し、かつ十分な空間が確保できる車体構造が重要です。当社では、衝突安全強化ボディ「RISE（ライズ）」（※3）を採用し、前面、側面、後面の全方位での衝突安全性能を向上させております。

※3 RISE：Reinforced Impact Safety Evolution

▶ 採用車種



『アウトランダー』（PHEVモデル）に採用したRISEボディ

工業製品として想定される危険の回避

ハードウェア面の取組みとして、難燃性の材料の使用や高電圧部の隔離等、安全・安心のための技術を採用しております。

また、ソフトウェア面の取組みとして、クルマに搭載されている電子機器へのサイバー攻撃に対するリスクを低減するため、車両ネットワークにファイヤーウォールや暗号化通信等を採用しております。

交通安全の教育・普及

当社では、交通事故削減を目的に交通安全の教育・啓発を通じて社会全体の安全意識を高めることに取り組んでおります。また、産官学連携の活動を通じ、交通事故死傷者数の削減を目指しております。

▶ 交通安全の教育・普及

▶ 社会貢献活動「交通安全」

製品品質、セールス・サービス品質の向上

基本的な考え方・品質方針

当社は、2019年4月に改定した品質方針に基づき、お客様の購入検討から車両の保有期間、全ての段階で品質を向上させるため、コンプライアンスを基盤として「製品品質」「感性品質」「セールス品質」「サービス品質」の4つのカテゴリで改善に取り組んでおります。「製品品質」には、お客様が新車購入直後に経験される「初期品質」と、末永くお使いいただくなかで経験される「耐久品質」があり、市場において発生する様々な問題やお客様から寄せられる声を真摯に受け止め、迅速に改善につなげていく体制を強化しております。また、お客様が商品を“見て・触って・使ってみて”感じる使い勝手や心地良さ、見た目の良さ等、感性で受け止める「感性品質」の向上にも取り組んでおります。販売会社での「セールス品質」や「サービス品質」は、お客様の声を確実に聞き取り、ご要望に沿った提案や対応をすることによりお客様がご満足いただけるよう日々改善を行っております。

当社は、品質領域の中期計画である「品質MTP（Mid Term Plan）」も2026年度から刷新し、活動しております。「真の顧客志向でお客様の視点に立ち、不具合／不満の未然防止とお客様の困り事を迅速に解消する。」ことを基本方針とし、製品品質については、車両の電動化や先進化への対応を強化し、「三菱自動車らしさ」を体現した商品を品質面で下支えしております。セールス品質とサービス品質については、それらの商品をベースにお客様との長期的な信頼関係を構築すべく、お客様への接遇品質向上や、デジタル・ITを活用したカスタマーエクスペリエンスの充実等に取り組み、お客様との全ての接点においてご満足いただけるよう、お客様視点でトップレベルの品質を目指しております。

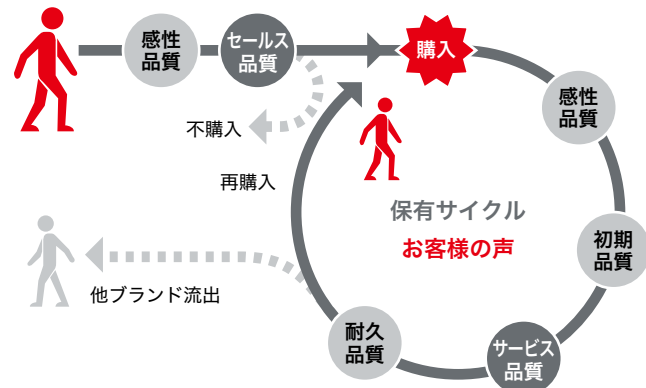
▶ 品質方針

品質改善の推進組織

会議体名	開催頻度	議長	構成メンバー	目的
Quality Strategy Committee(QSC)	四半期ごと	執行役社長、もしくは担当役員(※1)	開発担当役員、生産担当役員、販売・サービス・製品品質に関連する各本部長	販売・サービス・製品の各品質領域に関わる戦略的な事項の討議・決定
Quality of Management Committee(QMC)	四半期ごと	QMSトップマネジメント(※2)	部門の長(本部長／所長)及び直属部署を所管する責任者	全社的なマネジメント品質向上に関わるベストプラクティスの共有及び外部審査の対応要領、是正を要する事項の報告並びに水平展開
Quality Management Meeting(QMM)	毎月	QMSトップマネジメント(※2)	製品品質に関連する各本部長、統括専門職(課長クラス以上)の品質担当者	製品品質目標に対する進捗状況の確認と改善施策の検討・有効性の協議、活動を推進するうえでの障害に対する解決策の検討

※1 執行役社長が委譲した場合 ※2 執行役社長、もしくは執行役社長から指名された品質マネジメントシステム実行責任者

クオリティーエクスペリエンスサイクル



マネジメント体制

当社では「お客様からトップレベルの品質と評価される」ために品質情報を解析し、具体的目標値を設定のうえ、その実現に向けた施策を検討・実施し、改善状況の実績を定期的にフォローしております。

また、販売会社から寄せられるお客様の車両不具合情報については 日々、関連部門において共有を図り、迅速に対策を協議・決定・実行する体制を整えております。品質に関するお客様の声に接する部署を傘下に持つTCS(※)本部が、お客様の声に基づき、これらの全社的な品質改善の取り組みを推進しております。

※ TCS : Total Customer Satisfaction

▶ マテリアリティ、リスク・機会／インパクト／中期目標

▶ 製品品質、セールス・サービス品質の向上の詳細

事業を通じた地域経済への貢献

基本的な考え方

当社グループは、アセアン地域でモータリゼーションが興る以前より事業を展開し、「地域の発展が当社グループの発展につながる」という考えのもと、地域に寄り添いながら各国とともに成長してきました。

長年にわたる事業活動を通じて、展開地域における社会課題の解決に積極的に取り組むとともに、地域の活性化や市場の育成、消費者ニーズの把握を進めてきました。こうした取組みは、当社の事業基盤及びブランド力の強化にもつながり、「地域の発展」と「当社の持続的成長」の両立を実現するものと考えております。

当社にとってアセアン地域は、成長戦略の中核を担うコア市場であり、持続的な事業成長を支える重要な基盤です。

当社の中長期ビジョンでは、「尖った商品・ブランドの強化による成長」と「構造転換による競争力強化」を両輪とし、アセアン地域を中心とした事業成長を目指しております。この考えのもと、電動化をはじめとする技術の進化や新商品の継続的な投入、バリューチェーン事業の拡大を推進することで、地域経済への貢献と当社の持続的成長の両立を図っております。

また、「事業を通じた地域経済への貢献」をマテリアリティの一つに位置付け、雇用の創出、投資の拡大、技術移転、輸出に加え、自動車産業を支える人材育成（地域経済を担う人材の成長支援）に取り組んでおります。これらを通じて、アセアン地域における事業の発展と地域経済への貢献を一体的に推進していきます。

更に、アセアン地域の社会ニーズに応えるべく、環境及び社会分野においても、当社グループの技術・サービスを活かした取組みを進めております。

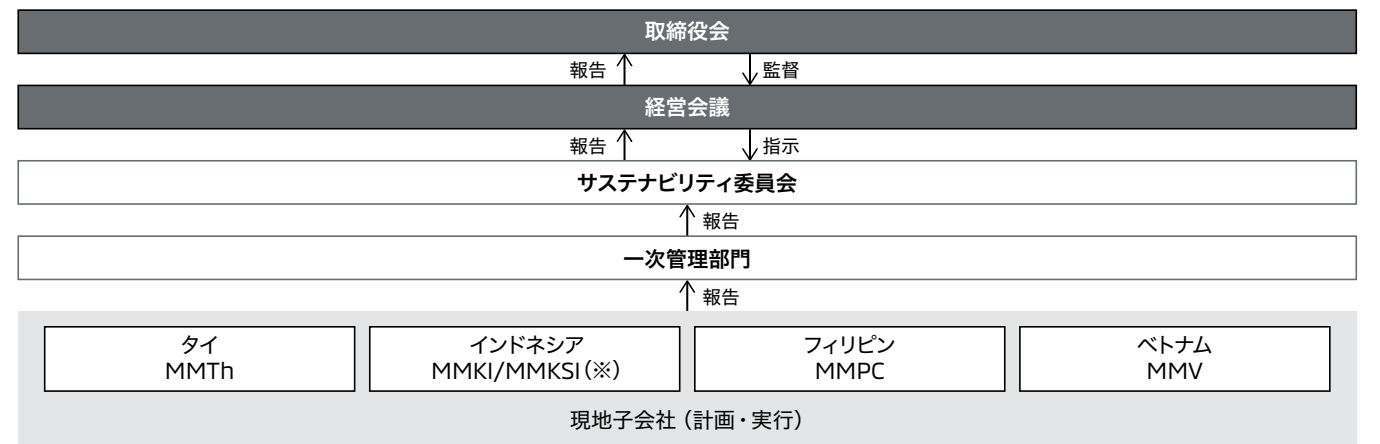
マネジメント体制

アセアン地域でのマテリアリティ「事業を通じた地域経済への貢献」への取組みは、現地子会社が活動計画の策定及び実行を担い、責任部門として当社営業部門が取組みを管理・監督しております。生産拠点を持つタイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムの4カ国の現地子会社については、年2回、当社営業部門において取組みの進捗や実績を確認し、サステナビリティ委員会を通じて経営層に報告しております。

▶ マテリアリティ、リスク・機会／インパクト／中期目標

▶ 事業を通じた地域経済への貢献の詳細

「事業を通じた地域経済への貢献」推進体制図



※ インドネシアの自動車販売会社

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い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取締役に指名します。

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。

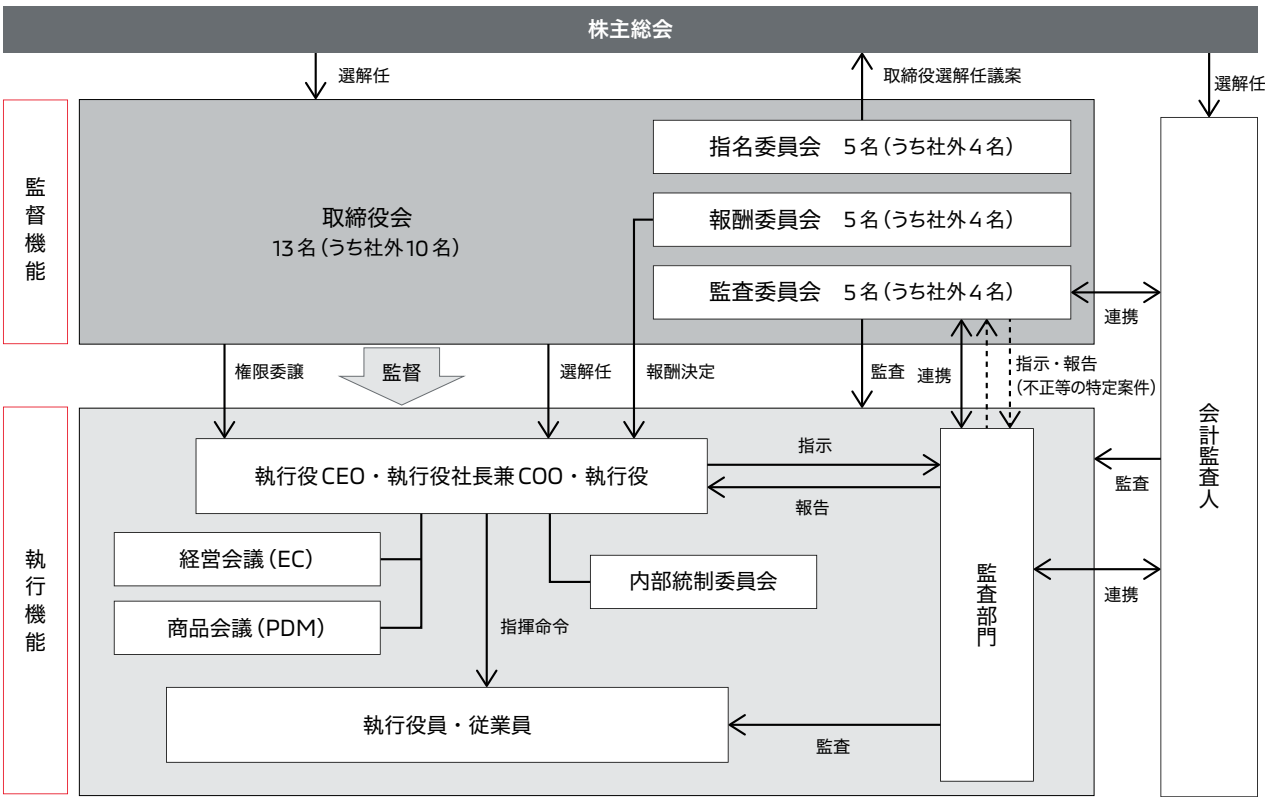
執行役

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 (2026年6月18日現在)

取締役

加藤 隆雄

取締役会長
指名委員



岸浦 恵介

取締役
報酬委員



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
2026年4月	当社取締役 代表執行役CEO
2026年6月	当社取締役会長 代表執行役CEO(現在に至る)

1993年4月 当社入社
2014年4月 当社アフターセールス本部 海外アフターセールス第三部長
2016年3月 Mitsubishi Motors Europe B.V. 取締役社長
2018年9月 当社経営戦略本部 経営企画室長
2020年8月 Mitsubishi Motors Europe B.V. 取締役会長
2023年3月 当社米州本部長
2025年4月 当社執行役員 コーポレート企画本部長
2026年4月 当社代表執行役社長 兼 COO
2026年6月 当社取締役 代表執行役社長 兼 COO (現在に至る)

稲田 仁士

取締役
監査委員



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(現在に至る)

佐々江 賢一郎

取締役(社外)
報酬委員(委員長)
指名委員



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	アメリカ合衆国駐劬特命全権大使
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（現在に至る）
2019年6月	当社取締役（現在に至る）
2020年12月	公益財団法人日本国際問題研究所 理事長（現在に至る）
2021年6月	富士通株式会社 社外取締役（現在に至る）
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（現在に至る）

坂本 秀行

取締役(社外)
指名委員



中村 嘉彦

取締役(社外)
監査委員(委員長)



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
2018年8月	愛知機械工業株式会社 取締役会長
2018年9月	ジャトロ株式会社 取締役会長
2019年6月	当社取締役（現在に至る）
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
2025年4月	同社取締役
2025年6月	同社名誉アドバイザー（現在に至る）

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(現在に至る)

2020年6月 当社取締役(現在に至る)

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)(現在に至る)

田川 丈二

取締役(社外)
報酬委員
監査委員



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
2020年6月	当社取締役（現在に至る）
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
2025年4月	同社 アドバイザー
2026年4月	同社 名誉アドバイザー（現在に至る）

平工 奉文

取締役(社外)
指名委員(委員長)



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・ピー・エム株式会社 特別顧問
2021年6月	当社取締役会長
2026年6月	当社取締役(現在に至る)

役員一覧

取締役



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)



(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)



(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)



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)



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

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の全額出資により当社設立
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Mitsubishi Motors Australia Ltd. 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Chrysler Corporationと合併会社Diamond-Star Motors Corporationを設立 （1991年10月に同社の全株式を取得、1995年7月に「Mitsubishi Motor Manufacturing of America, Inc.」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）
1996年 11月	十勝研究所新設
2000年 3月	ドイツのDaimlerChrysler AG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

年月	概要
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DaimlerChrysler AG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DaimlerChrysler AGに譲渡）
2008年 3月	Mitsubishi Motors Australia Ltd. における車両の生産事業を終了
2010年 4月	フランスのPeugeot Citroën Automobiles S.A. と合併会社PCMA Rus LLCをロシアに設立
2012年 9月	三菱商事株式会社と共同出資で广汽三菱汽车有限公司設立
2012年 12月	当社およびMitsubishi Motors Europe B.V. が所有するオランダのNetherlands Car B.V. の全株式を、オランダのVD Leegte Beheer B.V. へ譲渡
2015年 3月	三菱商事株式会社と共同出資でPT Mitsubishi Motors Krama Yudha Indonesia設立
2015年 11月	Mitsubishi Motors North America, Inc. 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月に同社は第三者割当の引受により当社の株式を34%取得、2024年11月に一部株式を当社へ売却）
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事業を終了、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
2023年 12月	PCMA Rus LLCにおける車両の生産事業を終了
2024年 2月	广汽三菱汽车有限公司における車両の生産事業を終了

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)

ストラーダ (1986)

ディアマンテ/シグマ (1990)

RVR (1991)

eKワゴン (2001)

エアトレック (2001)

チャレンジャー (1996)

i-MiEV (2009)

トライトン (2005)

アウトランダー PHEV (2012)

エクスパンダー (2017)

ミニキャブ MiEV (2011)

エクリプス クロス (2017)

eKクロス EV (2022)

デリカミニ (2023)

デスティネーター (2025)

エクスフォース (2023)

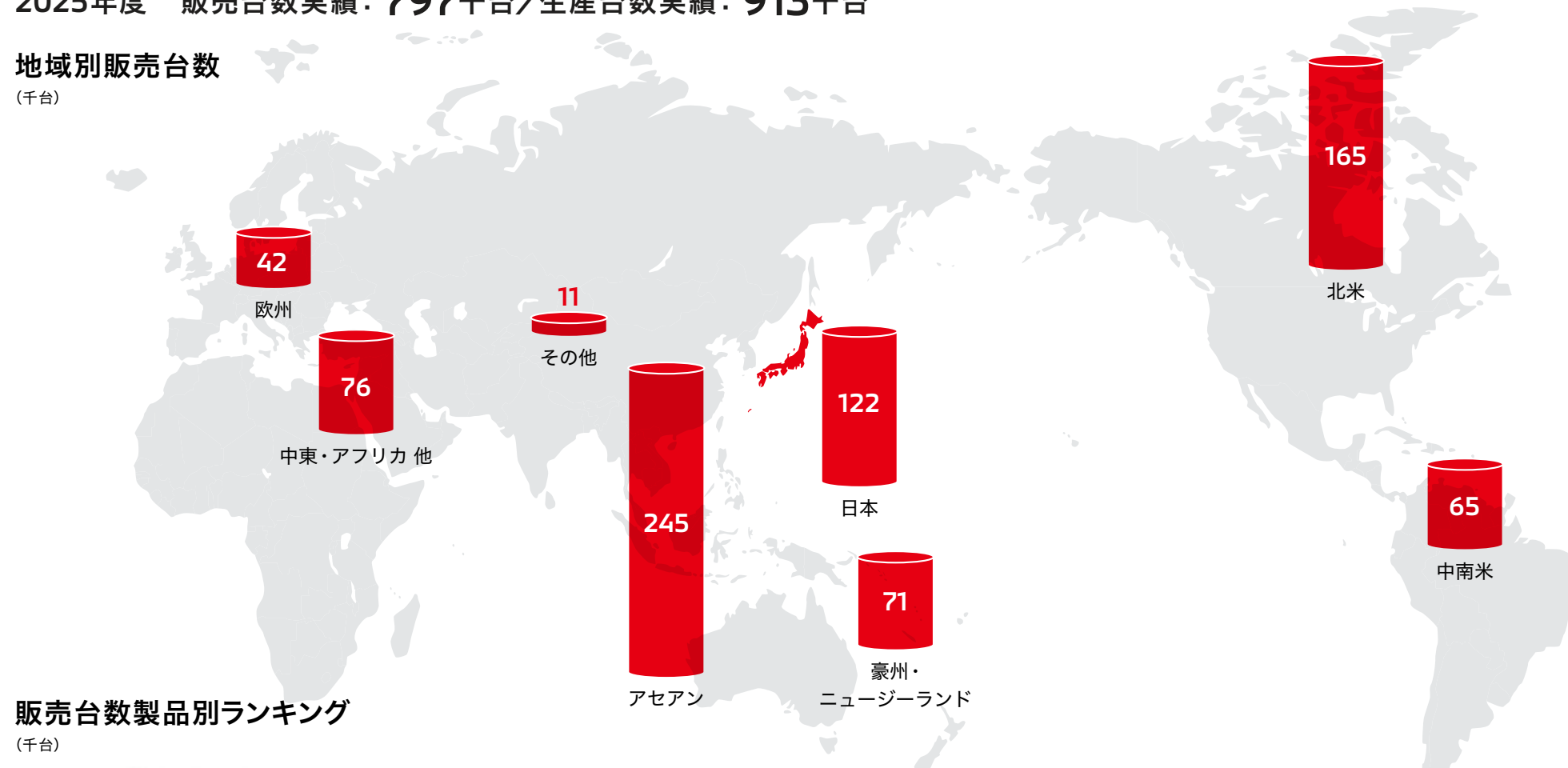
事業／業績の概況

販売・生産データ

2025年度 販売台数実績：797千台／生産台数実績：913千台

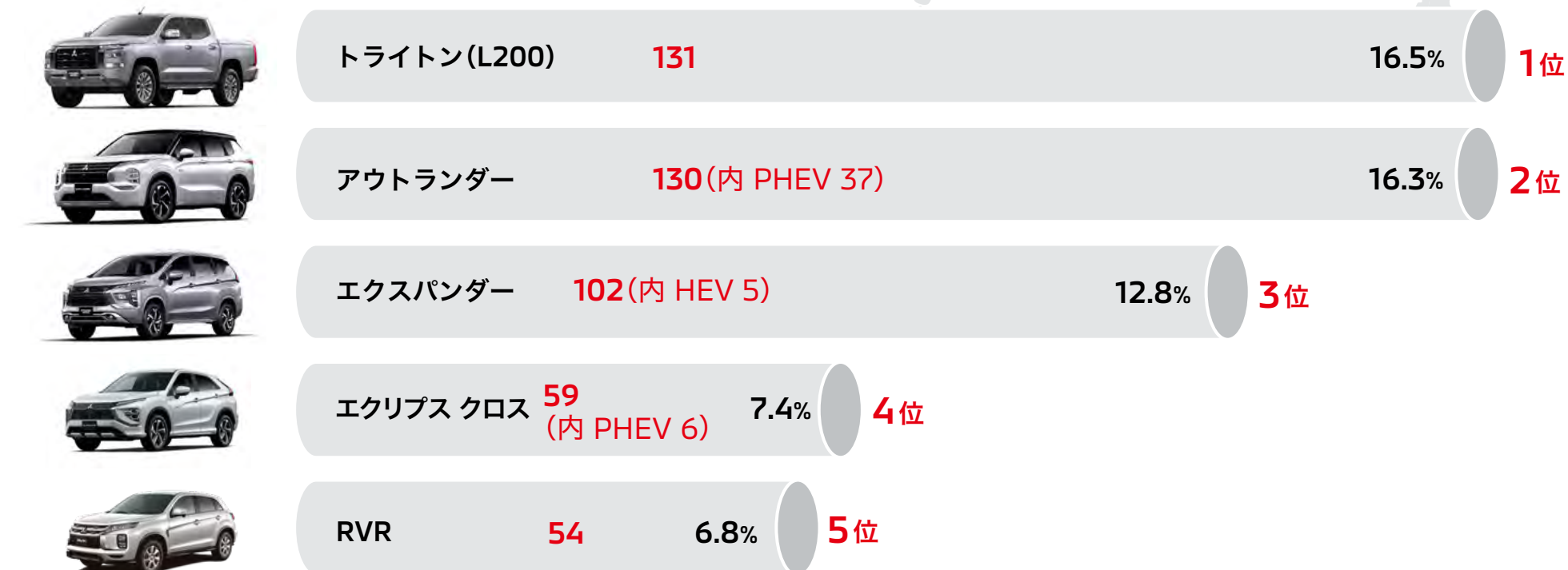
地域別販売台数

(千台)



販売台数製品別ランキング

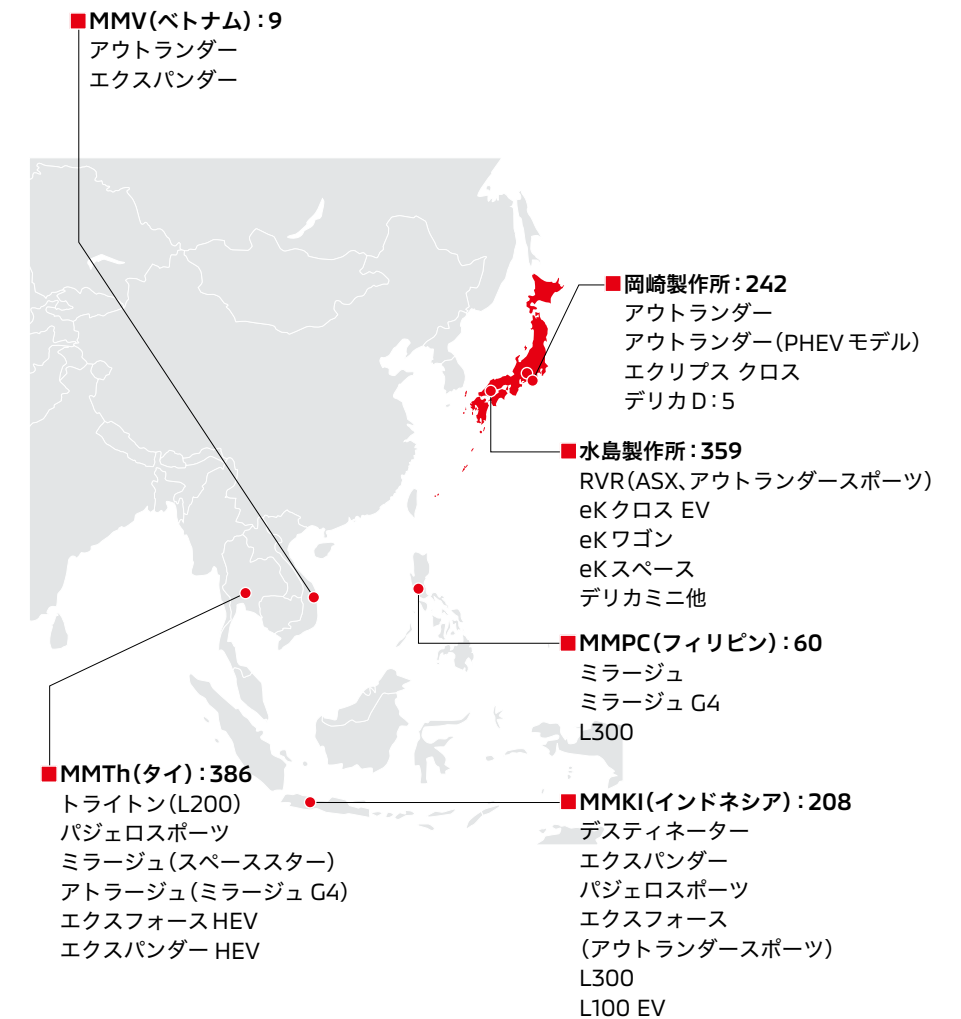
(千台)



生産能力

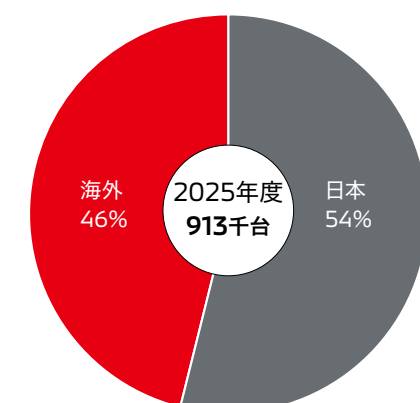
(千台)

2025年標準稼働ベース



生産実績

(千台)



地域別営業概況

販売台数 (千台)			地域区分変更後*			
	2022年度	2023年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度(見通し)
アセアン	262	239	239	250	245	266
オセアニア	88	84	84	86	71	69
中南米、中東・アフリカ 他	150	136	138	139	141	155
日本	92	111	111	118	122	140
北米	133	163	163	186	165	157
欧州	61	59	57	51	42	55
その他	48	23	23	12	11	15
合計	834	815	815	842	797	857

売上高 (億円)			2023年度	2024年度	2025年度	2026年度(見通し)
アセアン	5,846	5,310	5,310	5,664	6,135	7,100
オセアニア	2,819	3,190	3,190	3,211	2,860	3,350
中南米、中東・アフリカ 他	3,343	3,940	4,016	4,043	4,528	4,600
日本	5,527	6,091	6,091	6,316	6,594	7,650
北米	5,380	7,111	7,111	7,342	6,617	7,100
欧州	1,542	2,194	2,118	1,271	2,120	2,700
その他	124	60	60	35	111	100
合計	24,581	27,896	27,896	27,882	28,965	32,600

営業損益 (億円)			2023年度	2024年度	2025年度
アセアン	466	203	203	198	229
オセアニア	372	240	240	252	△ 75
中南米、中東・アフリカ 他	217	382	384	172	143
日本	△ 61	△ 131	△ 131	△ 74	178
北米	819	1,119	1,119	769	191
欧州	68	84	82	65	71
その他	24	13	13	6	18
合計	1,905	1,910	1,910	1,388	755

※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。(2023年度数値は地域区分変更を遡及した数値を掲載)

2026年度の取り組み

アセアン(タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム等)

2025年度に投入した新型『デスティネーター』の通年効果に加え、『エクスフォース』HEVモデルのタイ以外の市場への展開や新型『パジェロ』の投入を通じて、プレゼンス強化を図ります。

オセアニア(豪州・NZ)

新型『パジェロ』や新型BEV『ASX VR-e』などの投入を通じて商品ラインアップを強化し、ブランド価値の向上を図ります。商品競争力とブランド力のさらなる強化により、中長期的な成長基盤の確立を目指します。

中南米、中東・アフリカ 他

中南米では『L200 / Triton』を軸とした拡販に加え、新型『デスティネーター』の販売本格化を進めます。中東・アフリカではSUVをコアとしたブランド確立と『デスティネーター』の順次展開を推進します。

日本

『デリカミニ』および『デリカD:5』を中心とした好調なデリカシリーズの販売モメンタムを維持・向上させるとともに、今後の新型車立ち上げを確実に成功へ導くため、入念な準備を進めていきます。

北米(米国、カナダ、メキシコ等)

底堅く推移する需要環境を背景に、主力モデルの『アウトランダー』、『アウトランダースポーツ』での販売増を狙います。さらにお客様ニーズに応じた類別の投入を通じ、ディーラー小売強化に取り組めます。

欧州(ドイツ、オランダ、スペイン、フランス等)

コアモデルである『アウトランダー PHEV』、『エクリプスクロス』、『グランディス』を中心に商品価値訴求を強化し販売強化を図っていきます。



『デスティネーター』



『アウトランダー』PHEV



『エクスフォース』HEV



『トライトン』

財務・データセクション

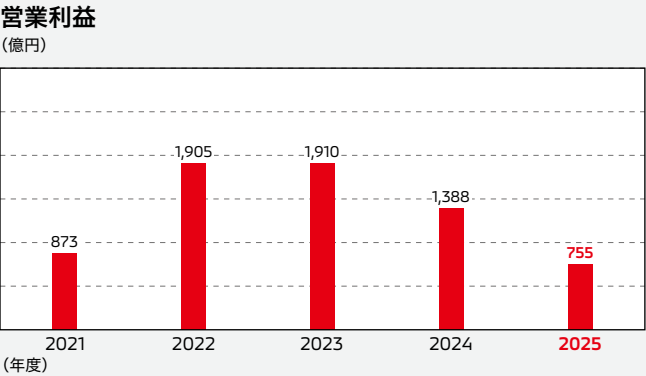
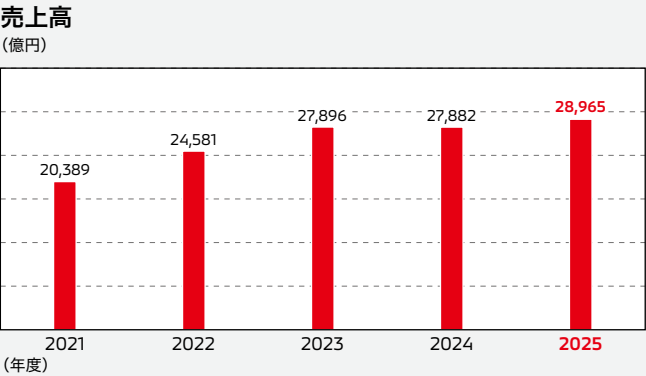
財務・非財務サマリー

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
会計年度：	(単位：億円)				
売上高	20,389	24,581	27,896	27,882	28,965
営業利益	873	1,905	1,910	1,388	755
経常利益	1,010	1,820	2,090	986	789
親会社株主に帰属する当期純利益	740	1,687	1,547	410	100
販売台数(千台)	937	834	815	842	797
研究開発費	907	1,072	1,146	1,267	1,168
設備投資	627	786	936	1,006	853
減価償却費	536	601	677	740	826
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	13.3	24.0	17.1	4.2	1.1

1株当たりデータ	(単位：円)				
当期純利益金額	49.76	113.38	103.97	28.70	7.48
潜在株式調整後当期純利益金額	49.74	113.36	103.96	28.70	7.48
配当金	0.00	5.00	10.00	15.00	10.00

会計年度末	(単位：億円)				
総資産	19,284	22,015	24,545	22,459	24,181
純資産	6,303	8,304	10,445	9,736	9,633
現預金	5,115	5,960	6,742	4,525	4,389
有利子負債	4,805	4,283	4,924	3,148	3,954
自己資本比率(%)	31.5	36.4	41.2	41.6	38.0
発行済株式総数(千株)	1,490,282	1,490,282	1,490,282	1,460,477	1,460,477
CO ₂ 排出量 ^{※1}					
スコープ1(直接排出) ^{※2} (千t-CO ₂)	92	95	90	85	84
スコープ2(間接排出) ^{※2} (千t-CO ₂)	319	271	264	243	226
スコープ3(千t-CO ₂ eq)	28,294	28,710	31,743	29,713	29,461
エネルギー使用量 ^{※1}					
(1次・2次エネルギー)(PJ)	8.2	8.2	7.5	7.1	6.9
廃棄物発生量 ^{※1} (千t)	143	141	167	142	153
取水量 ^{※1} (千m ³)	4,640	4,659	4,268	4,155	4,288
管理職登用女性比率 ^{※3} (%)	5.1	6.1	6.3	6.4	6.8
年次有給休暇取得率 ^{※4} (%)	89.5	94.8	93.4	91.2	91.1
災害度数率 ^{※5}	0.20	0.31	0.33	0.16	0.17
社員相談室(ヘルプライン)への通報・相談数(件)	109	74	74	104	88

(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：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)
※2：CO₂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、IEA “CO₂ Emissions from Fuel Combustion” または IEA “Emission factors”の排出係数。
※3：3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。
※4：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) ÷ 年次有給休暇 当年度付与日数 ×100
※5：延べ100万労働時間あたりの休業・不休業災害件数



経営成績

経営成績の概況

2025年度の三菱自動車を取り巻く経営環境は、米国関税の影響、中国メーカーの台頭、各国での環境規制の変更など、大きな変化が立て続けに発生し、対応に苦慮する一年であったと認識しています。さらに2026年に入ってから、ベネズエラ侵攻や中東情勢の悪化など、地政学リスクが顕在化し、不確実性は一段と高まってきました。

こうした環境下において、2024年度比では減益となったものの、新型『デスティネーター』をはじめとする新型車の販売が着実に立ち上がり、足元の収益性は改善基調にあります。結果として、修正した通期営業利益見通しを上回っての着地となりました。

結果、通期販売台数はグローバルで前年度比5%減の79万7千台、通期売上高は前年度比4%増の2兆8,965億円となりました。通期営業利益は755億円(前年度比633億円減)、経常利益は789億円(前年度比197億円減)、親会社株主に帰属する当期純利益は100億円(前年度比310億円減)となりました。

財政状態の概況

2025年度末の総資産は2兆4,181億円(前年度末比1,722億円増)となりました。そのうち現金及び預金は4,389億円(前年度末比136億円減)となりました。負債合計は1兆4,548億円(前年度末比1,824億円増)となり、そのうち有利子負債残高は、3,954億円(前年度末比806億円増)となりました。純資産は9,633億円(前年度末比103億円減)となりました。この結果、自己資本比率は38.0%(前年度末は41.6%)となりました。

キャッシュ・フローの概況

2025年度における現金及び現金同等物の残高は、前年度末残高4,501億円に対し112億円減少し、4,389億円と

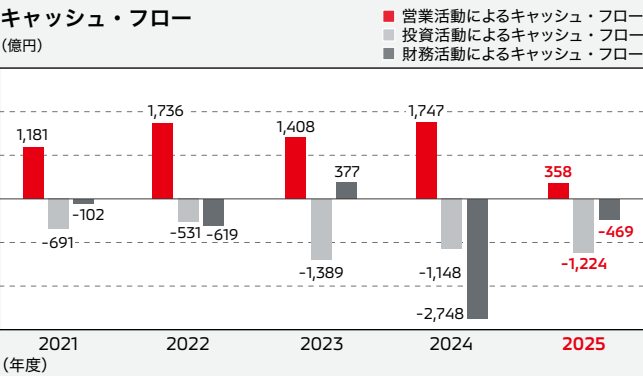
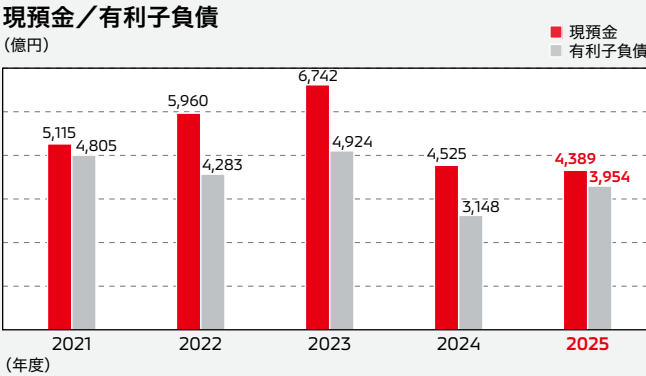
なりました。営業活動によるキャッシュ・フローは358億円の収入超となりました。この収入超は主として、税金等調整前当期純利益及び減価償却費によるものです。また、前年度比では、1,389億円の収入減少となりました。この収入減少は主として、税金等調整前当期純利益の減少、売上債権の増加及び販売金融債権の増加によるものです。投資活動によるキャッシュ・フローは1,224億円の支出超となりました。この支出超は主として、有形固定資産の取得による支出です。また、前年度比では、76億円の支出増加となりました。この支出増加は主として、有形固定資産の取得による支出の増加によるものです。財務活動によるキャッシュ・フローは469億円の収入超となりました。この収入超は主として、販売金融事業での借入金の増加によるものです。また、前年度比では、3,217億円の収入増加となりました。この収入増加は主として、長期借入金の返済による支出の減少によるものです。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

(各年度)	2021	2022	2023	2024	2025
自己資本比率(%)	31.5	36.4	41.2	41.6	38.0
時価ベースの自己資本比率(%)	25.5	35.3	30.6	24.4	17.0
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	4.1	2.5	3.5	1.8	11.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ	23.2	47.9	24.0	25.7	6.6

※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。



連結子会社・関連会社

(2026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
Mitsubishi Motors North America, Inc. *2	米国	398,812千米ドル	自動車の販売	100.0
Mitsubishi Motors R&D of America, Inc.	米国	2,000千米ドル	自動車関連調査・試験・研究	100.0 (100.0)
Mitsubishi Motor Sales of Canada, Inc.	カナダ	2,000千カナダドル	自動車の販売	100.0
Mitsubishi Motor Sales of Caribbean, Inc.	プエルトリコ	47,500千米ドル	自動車の販売	100.0
Mitsubishi Motors de Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ	92,001千メキシコペソ	自動車の販売	100.0
Mitsubishi Motors Europe B.V. *2	オランダ	237,165千ユーロ	自動車の販売	100.0
Mitsubishi Motor R&D Europe GmbH	ドイツ	767千ユーロ	自動車関連調査・試験・研究	100.0
Mitsubishi Motor Sales Nederland B.V.	オランダ	6,807千ユーロ	自動車の販売	100.0
Mitsubishi Motors Australia Ltd. *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
Mitsubishi Motors New Zealand Ltd.	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
Mitsubishi Motors (Thailand) Co., Ltd. *2	タイ	7,000,000千バーツ	自動車の製造・販売	100.0
MMTh Engine Co., Ltd.	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)
Mitsubishi Motors Philippines Corporation	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
Asian Transmission Corporation	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
Mitsubishi Motors Middle East And Africa FZE	U. A. E.	10,000千UAEディルハム	自動車部品の販売	100.0
MMC Manufacturing Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	20,000千マレーシアリングgit	自動車部品の製造	60.0
PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Indonesia *2	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	60.0
Mitsubishi Motors Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	410,812,000千ベトナムドン	自動車の製造・販売	41.2
Mitsubishi Motors Finance Philippines Inc.	フィリピン	2,550,000千フィリピンペソ	自動車の販売金融	51.0
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	46.67
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
MMD Automobile GmbH	ドイツ	30,000千ユーロ	自動車の販売	24.99
PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Sales Indonesia	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	19.00
FleetPartners Group Ltd.	オーストラリア	389,825千オーストラリアドル	自動車の販売金融・リース・レンタル	20.04
その他関連会社6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、販売及び関連事業	26.68
三菱商事株式会社 *3	日本	213,825百万円	卸売業	22.23

*1：議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数

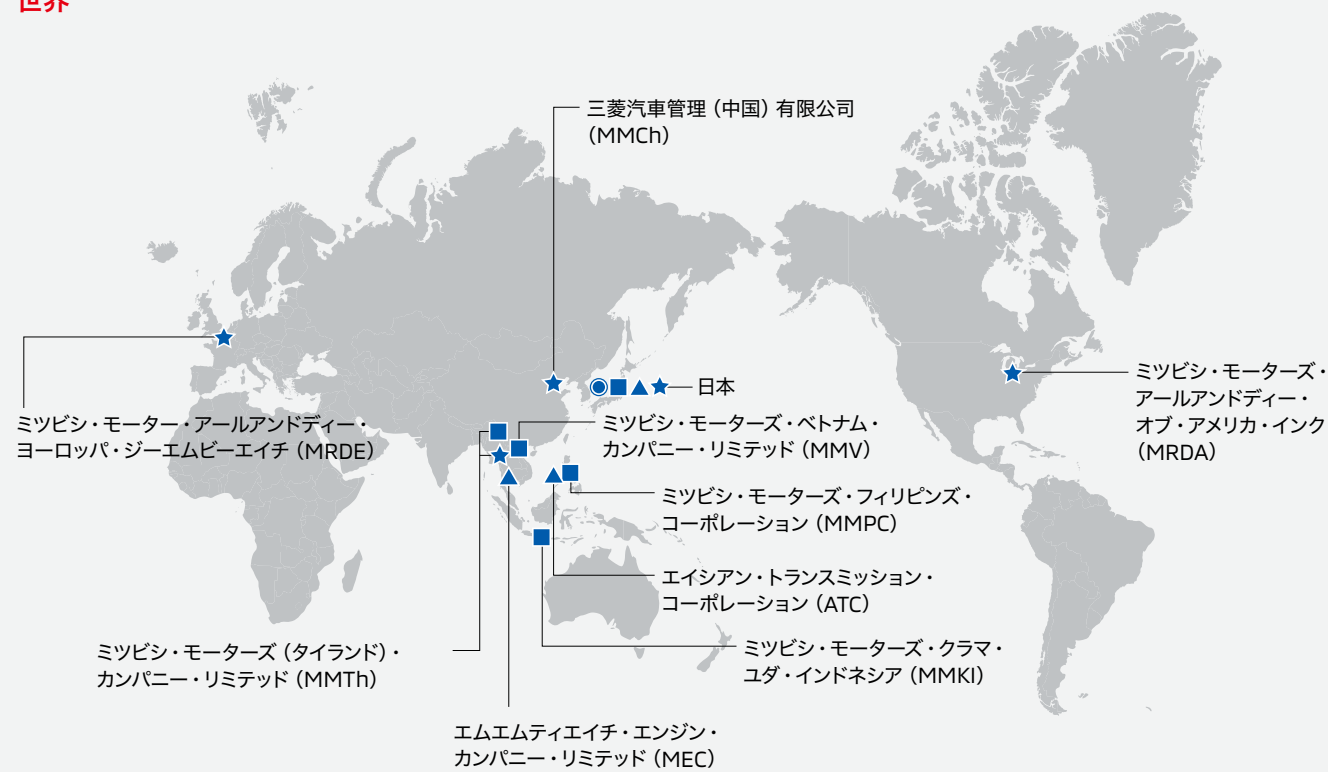
*2：特定子会社に該当 (Mitsubishi Motors North America, Inc.、Mitsubishi Motors Europe B.V.、Mitsubishi Motors Australia Ltd.、Mitsubishi Motors (Thailand) Co., Ltd.、PT Mitsubishi Motors Krama Yudha Indonesia)

*3：有価証券報告書を提出

主な拠点

(2026年6月30日現在)

世界



株式関連情報

(2026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：27,695名 単独：13,498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	1,460,476,846株
株主数	223,919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	357,592,277	26.67
三菱商事株式会社	298,012,214	22.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	84,342,300	6.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	36,630,481	2.73
三菱重工業株式会社	21,572,455	1.60
BROWN BROTHERS HARRIMAN (LUXEMBOURG) SCA CUSTODIAN FOR ARCUS FUND SICAV - ARCUS JAPAN FUND	18,770,200	1.40
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	18,135,962	1.35
株式会社三菱UFJ銀行	14,877,512	1.10
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	12,692,050	0.94
MAN INTERNATIONAL ICVC - MAN JAPAN COREALPHA FUND	12,064,500	0.90

(注) 1. 上記のほか、当社が保有している自己株式119,995,031株があります。
2. 上記の持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

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)