



## 2023-2025年度 中期経営計画 “Challenge 2025”

2023年3月10日



『2023 ~ 2025』  
大変革の時代への転換点



更なる成長と次の時代に向けた  
**Challenge**

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

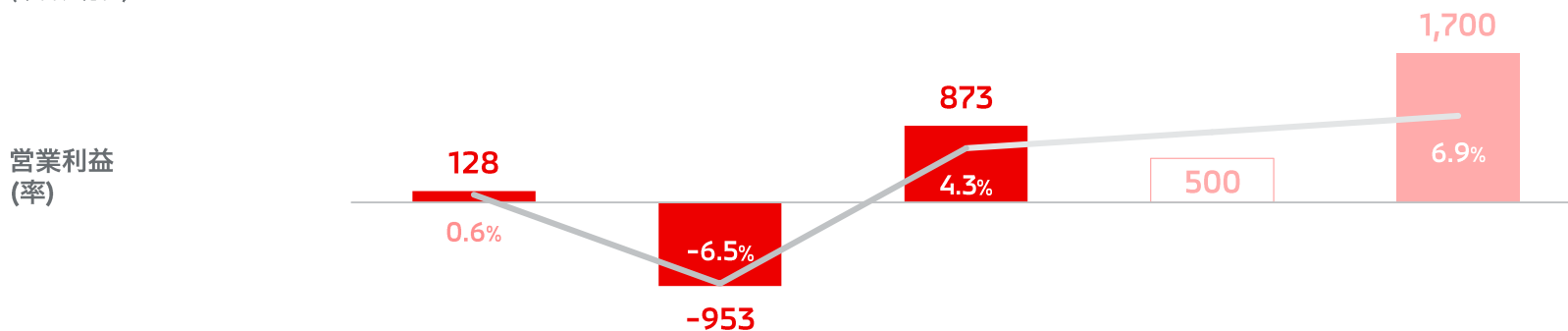
## Lean(筋肉質)でAgile(機動的)な体質への早期転換を実現

固定費削減と手取り改善により大幅な収益アップを達成

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

## 固定費削減と手取り改善により大幅な収益アップを達成

(千台、億円)



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

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

# 長期ロードマップ



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

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



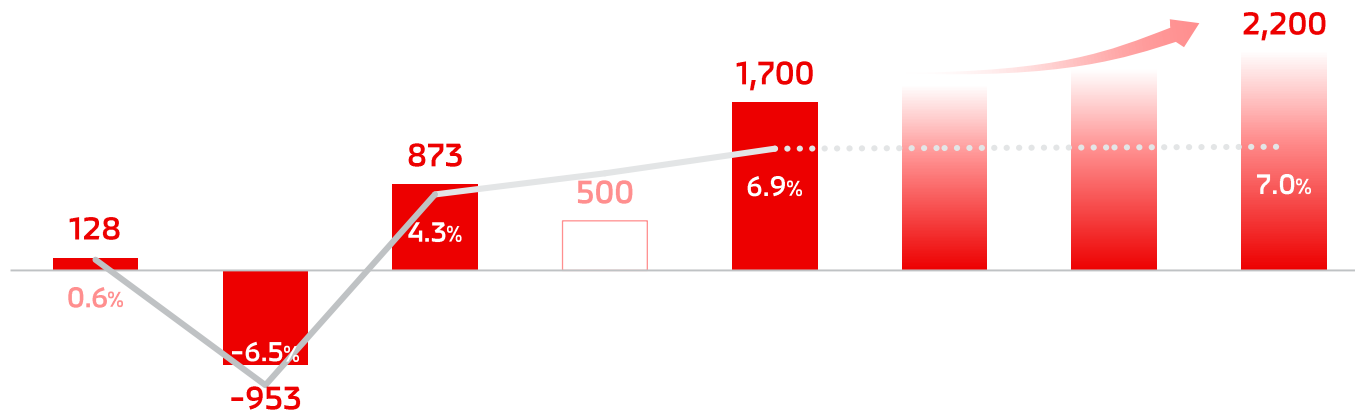
販売指標	財務指標	投資指標
FY2025	FY2025	FY2025
台当たり売上高 <b>2,500</b> 千円	営業利益 (%) <b>2,200</b> 億円 <b>7%</b>	研究開発費 (内、電動化費用) <b>1,500</b> 億円 <b>700</b> 億円
小売販売台数 <b>1,100</b> 千台	EBITDA* (%) <b>3,000</b> 億円 <b>10%</b>	設備投資 (内、電動化費用) (内、IT・新事業) <b>1,300</b> 億円 <b>550</b> 億円 <b>150</b> 億円
	フリーキャッシュ フロー <b>1,500</b> 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

\* Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization

# Challenge 2025 経営KPI

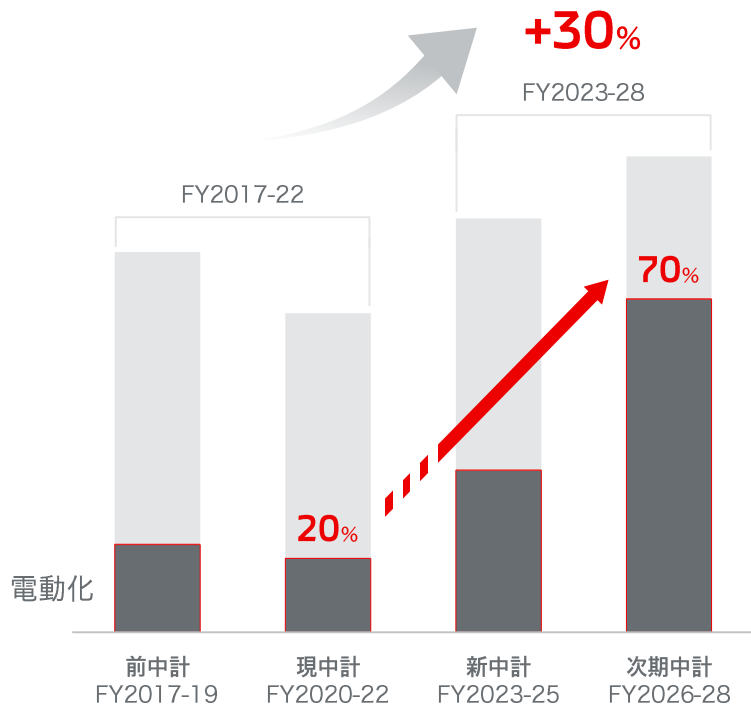
(千台、億円)

営業利益  
(率)

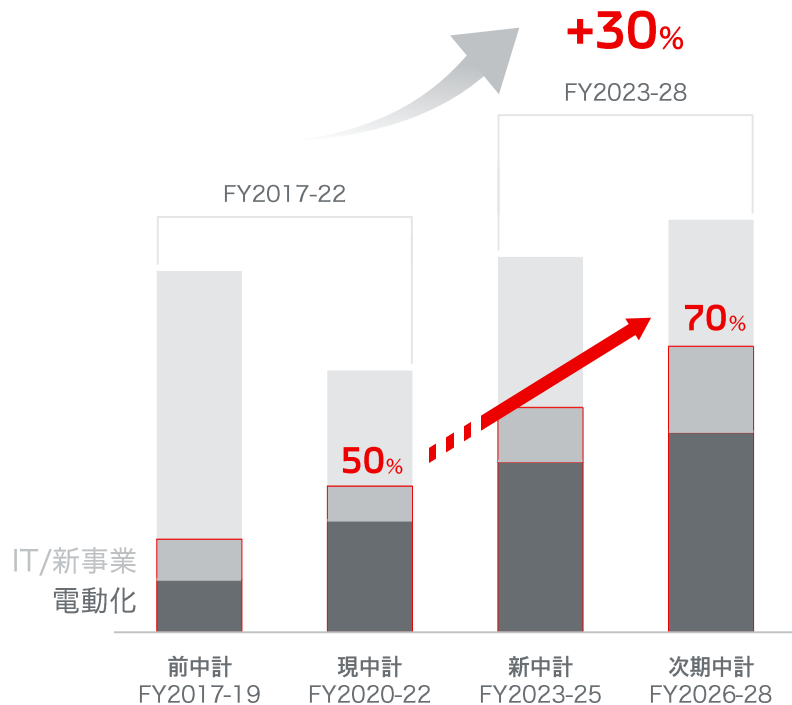


	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022 現中計目標	FY2022 (見込)		FY2025 新中計目標
フリーキャッシュフロー	-828	-1,788	256	310	-	→	1,500
小売台数	1,127	801	937	1,054	866	→	1,100
研究開発費	1,309	1,014	907	990	1,020	→	1,500
設備投資	1,039	764	627	1,000	900	→	1,300
減価償却費	748	659	536	800	590	→	850
為替	USD	109	105	107	135		127
(円)	THB	3.52	3.41	3.44	3.47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

## 研究開発費



## 設備投資



# Challenge 2025 主要な3つのChallenge

絶対的安定収益基盤の  
確立・強化

カーボンニュートラル  
対応促進

デジタル化推進・  
新ビジネス領域への進出

アセアン・オセアニア地域の  
収益力アップ

アセアン向け商品を活用した  
他地域の収益力アップ  
(中南米、中東・アフリカ)

先進技術推進地域の事業改善  
(日本・北米・欧州・中国)

電動車強化第2フェーズ  
(2026-2028年度)に向けた  
電動車開発とアライアンス強化

CO2削減のScope1-3  
対応強化  
(生産・購買)

社内ITインフラストラクチャー刷新  
デジタル人材育成

エネルギーマネジメント

バッテリーリユース

データ販売

# 「三菱自動車らしさ」の役割

お客様に当社を選んで頂くために… 「三菱自動車らしさ」

**「三菱自動車らしさ」とは**

「環境×安全・安心・快適」を実現する技術に裏付けられた信頼感により  
「冒険心」を呼び覚ます心豊かなモビリティライフをお客様に提供する事

三菱自動車ブランド強化、価値訴求ビジネス推進

# 「三菱自動車らしい」商品像



環境に優しく  
自然に寄り添い  
行動できる



働くクルマで  
カーボンニュートラル  
に貢献する



誰もが自信をもって  
ワクワクする冒険を  
体験できる



どんな冒険からも  
家族と一緒に無事に  
帰ることができる



災害や停電時等  
いざという時に  
頼れる・役立つ

# 「三菱自動車らしさ」の構成技術



世界初の量産BEVと  
世界に認められている  
PHEVをコアとする

電動化技術



世界のあらゆる路面と  
環境で培った設計思想で  
悪条件下でも頼りになる

耐久信頼性技術



どんな路面でも  
圧倒的な走破性と  
安心感を提供する

四輪制御技術 (S-AWC)

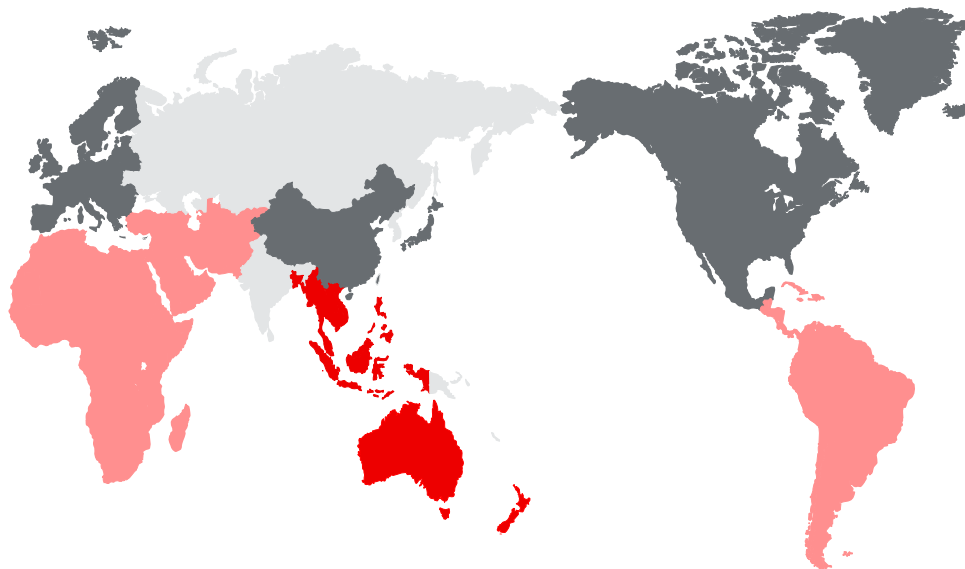


日々進化するIT技術を  
活用した心地よく  
先進的な車内空間で  
乗る人全員を  
ワクワクさせる

快適性技術

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





## 成長ドライバー

アセアン、オセアニア

事業中核地として経営資源を集中  
台数シェア収益全ての拡大を目指す

## レバレッジ地域

中南米、中東・アフリカ

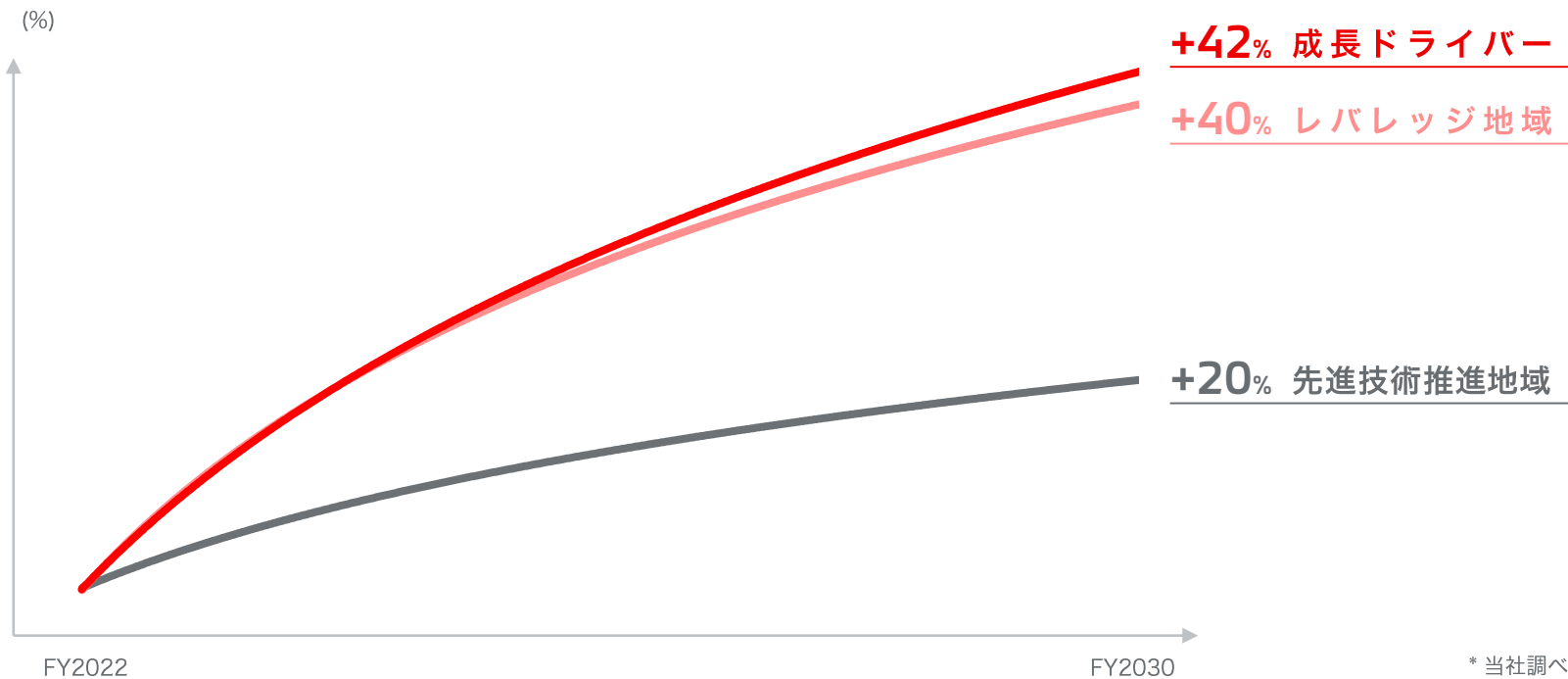
アセアン向け商品を最大限活用し  
事業展開する第二の柱

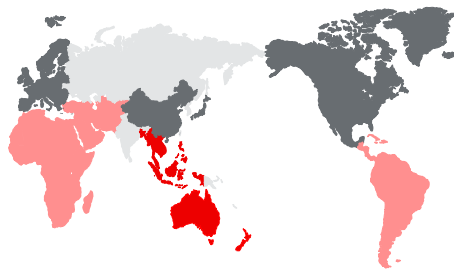
## 先進技術推進地域

日本、北米、欧州、中国

アライアンス・協業パートナーを  
活用し先進技術化を推進

## 成長ドライバー・レバレッジ地域で大きく成長\*





## 成長ドライバー

### アセアン、オセアニア

事業中核地として経営資源を集中  
台数シェア収益全ての拡大を目指す

## レバレッジ地域

### 中南米、中東・アフリカ

アセアン向け商品を最大限活用し  
事業展開する第二の柱

## 先進技術推進地域

### 日本、北米、欧州、中国

アライアンス・協業パートナーを  
活用し先進技術化を推進

+42%

市場成長 (FY2022~30)

+20%

収益貢献度

経営資源配分

アライアンス活用

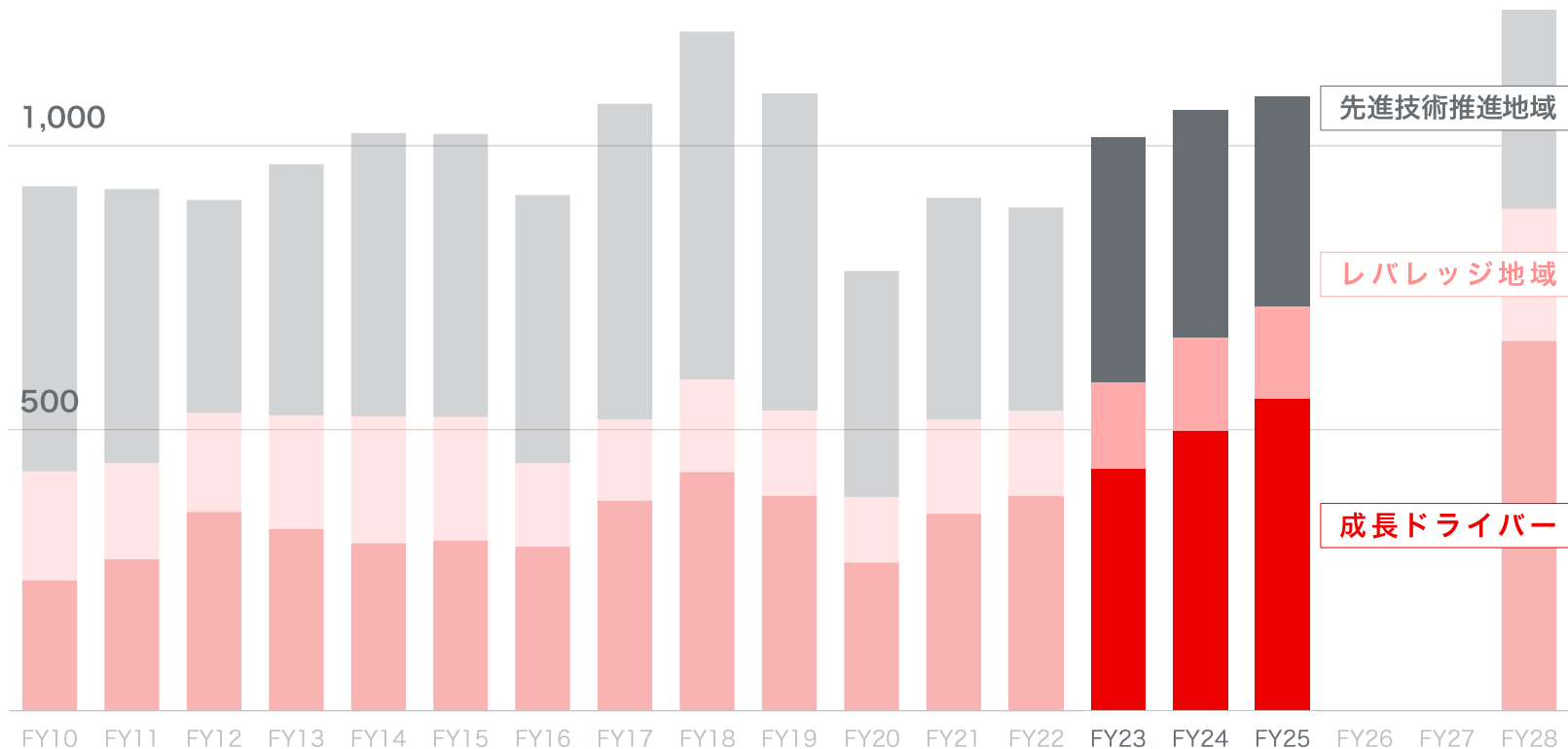


先進技術の進化・強化

# 地域戦略 | 地域カテゴリー別販売台数見通し



(千台)



## 三菱自動車らしい商品ベースとしたお客様との長期的な信頼関係の構築

### 購入・サービス体験



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

### デジタル・ITを 活用したCX



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

### 販売店を通じた 新しい価値提供



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

### 三菱自動車らしさの 浸透活動



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

## 「三菱自動車らしい」商品を梃に価値訴求販売を浸透

成長ドライバー	アセアン	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新商品の連続投入</li> <li>■ 体験イベント・お客様との接点強化</li> <li>■ 各国市場に適した電動車生産・商品導入の推進</li> </ul>
	オセアニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アウトランダーPHEVを梃に大都市での販売強化</li> <li>■ ベストワランティ&amp;トータルケアを提供</li> <li>■ バリューチェーン強化による車両生涯利益拡大</li> </ul>
レバレッジ地域	中南米 中東・ アフリカ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売ネットワーク強化</li> <li>■ アセアン向け新商品を梃にプライベート市場の深堀り</li> <li>■ PHEV投入による電動車アーリーアダプター獲得</li> </ul>
先進技術推進地域	北米 欧州 中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アライアンスメンバーとの連携強化</li> <li>■ 電動車ラインナップの拡大</li> <li>■ デジタルツール強化によるCX改善</li> </ul>
	日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 充実の電動車ラインナップと三菱自動車らしい商品によるブランド力強化</li> <li>■ DX促進によるシームレスで効率的な顧客接点創出</li> <li>■ バリューチェーン強化による車両生涯利益最大化</li> </ul>

## 今後5年間にわたり 全16車種 (内 電動車9車種) 投入

ICEモデル

電動化モデル



MPV

3-row SUV

PPV

Pickup



Pickup  
BEV

2-row SUV  
BEV

2-row SUV  
HEV

XPANDER  
HEV

MPV  
HEV



Kei-Passenger

DELICA MINI

XFC CONCEPT



ASX

COLT

Alliance  
BEV

Alliance  
BEV

## 成長ドライバー・レバレッジ地域におけるセグメントカバレッジ拡大

今後5年間にわたり

**全12車種（内 電動車7車種）投入**

ICEモデル

電動化モデル



PPV

Pickup



Pickup  
BEV

2-row SUV  
BEV

2-row SUV  
HEV



MPV

3-row SUV

XFC CONCEPT



ASX

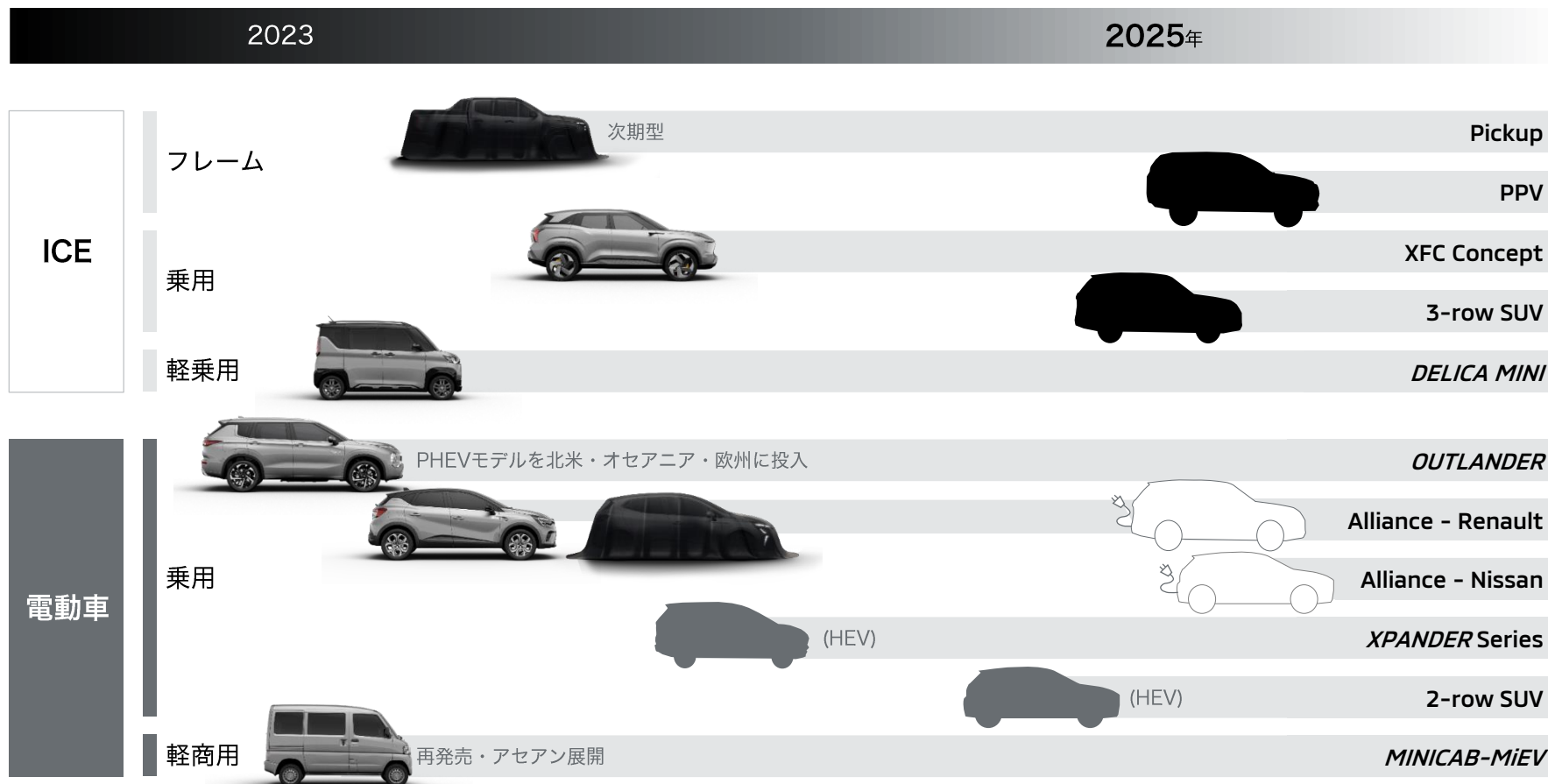
Alliance  
BEV

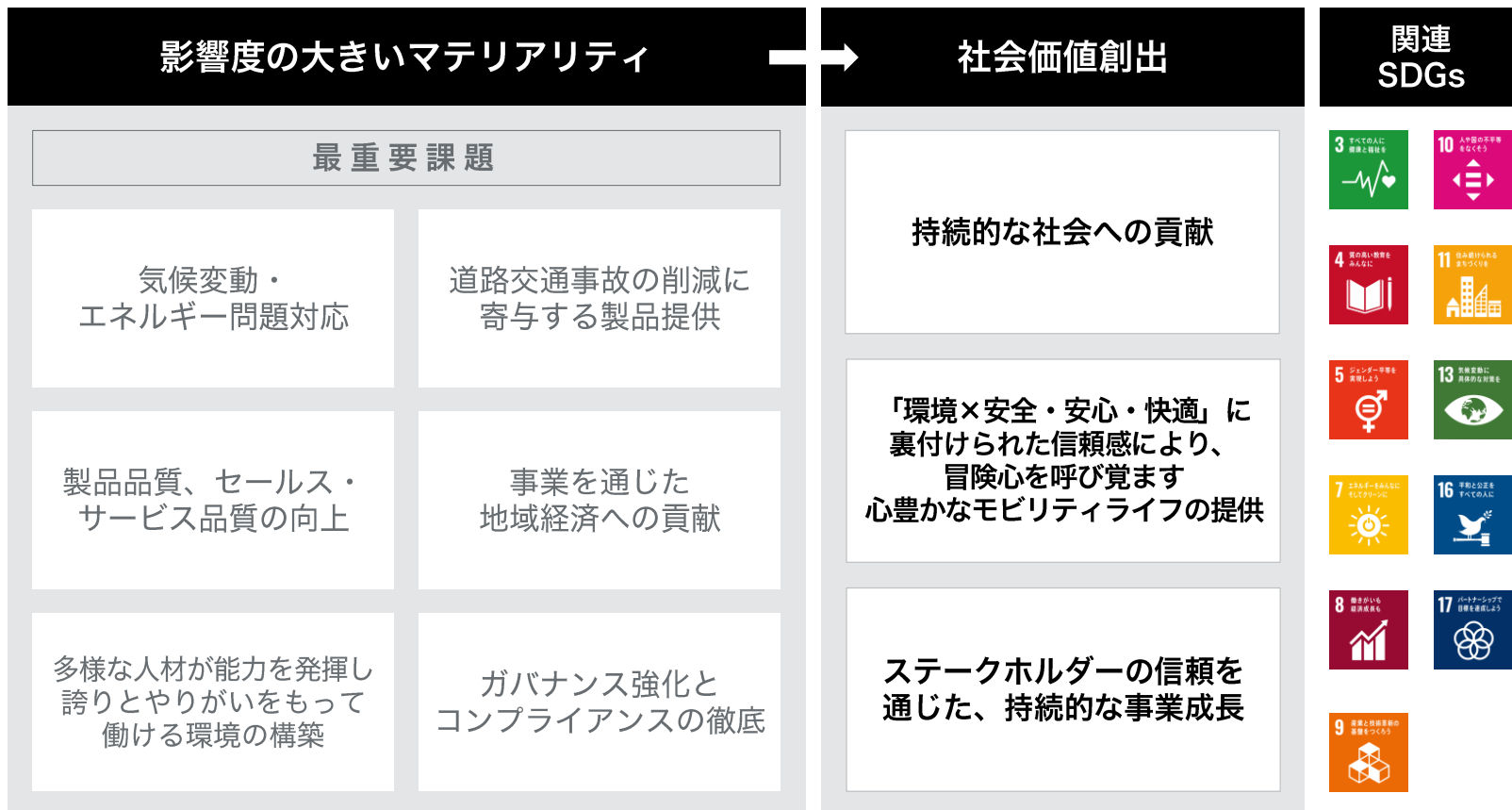
XPANDER  
HEV

MPV  
HEV



# 商品投入 | スケジュール (Challenge 2025期間)





## カーボンニュートラル実現に向けた取組みを加速

### 環境ターゲット2030 (アップデート)

新車平均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CO2排出量

▲50%

(Scope1, 2総量 2018年度比)



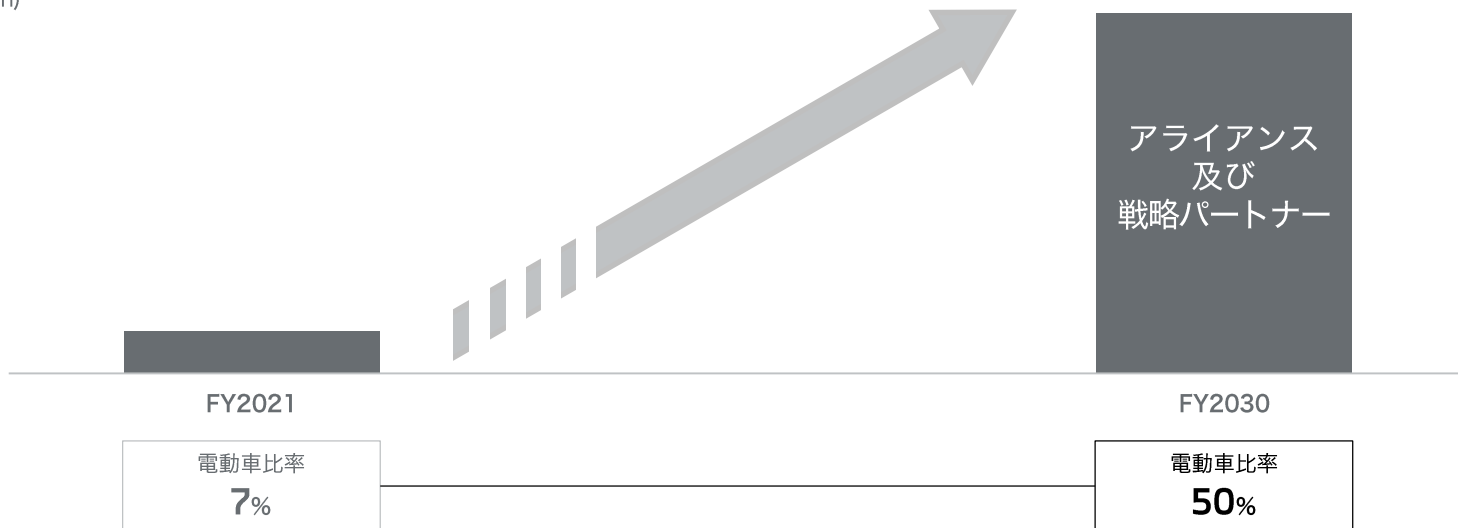
調達・物流領域における取引先・輸送業者との連携を通じたCO2排出削減活動を推進

## カーボンニュートラルに向けた電池調達

**15GWh** (～2030年) を目指す

総投資額 **2,100億円**

(GWh)



## 当社からアライアンスへの貢献



持分利益貢献

軽自動車生産

アセアン・オセアニア  
における協業

次世代フレーム商品  
開発リーダー

電動含めた  
パワートレインの  
相互活用

協業

OEM協業モデルによる  
ラインナップの充実  
欧州：ルノー・日産  
北米：日産

プラットフォーム

バッテリー調達

自動運転/予防安全技術/電子プラットフォーム



## アライアンスから当社へのサポート

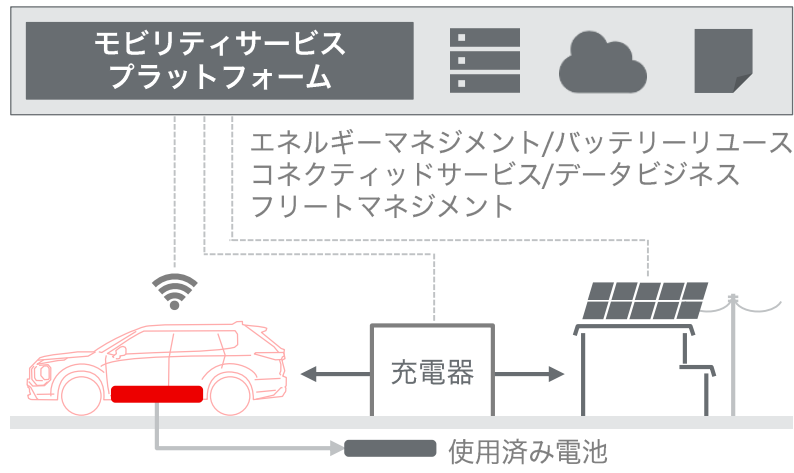


既存ビジネスに続く、  
収益の柱としての位置づけ

- 1 車両販売
- 2 金融（リース）
- 3 アフターセールス
- 4 モビリティビジネス**

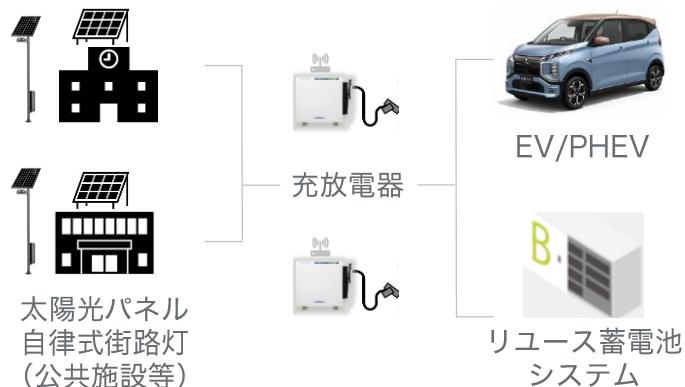
- 自動車メーカー固有アセットである、車両データ/車両リモート操作機能/車載バッテリーのリユース
- パートナー会社・自治体と協業し、モビリティビジネスを車両販売、金融(リース)、アフターセールスに続く収益の第4の柱へ育成

エネルギー管理/バッテリーリユース/  
データビジネスへの取り組み



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

## エネルギーマネジメント (脱炭素先行地域/GI基金\*への協力)



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

\* 経済産業省によるグリーンイノベーション基金

## バッテリーリユース (使用済電池を活用した自律型街路灯)



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

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

モビリティサービス  
プラットフォーム



お客様情報



車両状態データ  
走行データ

モビリティサービス

事業化済

実証実験中

研究中

コネクティッド

お客様向け Mitsubishi Connectの提供によるマネタイズ

バッテリーリユース

車両状態データ(電池)を踏まえた使用済電池製品

フリートマネジメント

BEVの走行データを用いたフリートサービス

データビジネス

保険会社等への車両データ提供によるマネタイズ

車両走行データとプラットフォームのデータとの連携による新サービス

アフターセールスの収益拡大

- 故障前に入庫促進
- オンライン診断によるワランティコスト削減

エネルギー  
マネジメント

車両状態データと連携することで、車を動くバッテリーとして活用し、建物のゼロエミッション化とエネルギーコスト削減を行うサービス



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

### 行動指針“MMC WAY”（22年度刷新）



**お客様を第一に考え、常に信頼を得続ける**

THINK OF OUR CUSTOMERS, STRENGTHEN TRUST



**社会の発展に貢献する**

ENRICH SOCIETY



**事実を直視し、悪い情報ほど迅速に共有する**

WELCOME ALL FACTS, SHARE DIFFICULT NEWS FIRST



**プロとして、自ら行動し枠を超えて挑戦する**

CONDUCT AND CHALLENGE YOURSELF PROFESSIONALLY



**互いに敬意を払い、組織や属性を越えて共働する**

RESPECT ALL, WORK AS A BROADER TEAM

### 人材戦略の方向性

#### より一層働きやすい職場への改革

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

#### 教育・リスキリングプログラムの充実

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

#### 多様で幅広い人材確保の推進

- よりフレキシブルな給与体系の導入
- 多様な人材が活躍できる職場の構築



**MITSUBISHI  
MOTORS**

Drive your Ambition

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

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