

権限および責任を持つ執行役副社長を置いています。また、権限委譲規定に基づき意思決定権限を体系化し、委任事項およびその範囲を定義するとともに、主要事項の意思決定手続きを定め、業務執行の迅速化と、意思決定プロセスの透明性の向上を図っています。

経営上の重要事項については、執行役全員により構成し、執行役社長が議長を務める「経営会議（EC）」において審議の上、決定しています。

また、商品プロジェクトに関する重要事項については、「商品会議（PDM）」にて審議の上、決定しています。

さらに、内部統制に関わる事項については、「内部統制委員会」において審議の上、決定しています。いずれも、執行役社長が議長・委員長を務めており、関係する執行役がメンバーとなっています。

利益相反の回避

当社と取締役および執行役との競業取引および利益相反取引については、取締役会での事前の承認および事後の報告を要する旨、取締役会規則で定めています。また、取締役会の決議においては、特別の利害関係を有する取締役は、決議に参加しないことを取締役会規則に定めています。

さらに、役員や主要株主などの関連当事者間の取引にあたっては、他の取引先の場合と同様に、当社の利益を害することが無いよう、経済合理性を十分検討した上で、複数の関係部署によるチェックと権限委譲規定に定められた責任者による承認に基づいて取引を行うよう、ルールに定めています。

取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性向上を図るため、全取締役に対するアンケート調査により、取締役会実効性評価を年に1度実施しています。

2022年度においては、アンケートに加えてインタビューを実施し、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。

評価の結果、取締役会の構成・体制・運営面を中心に前年度よりも改善し、実効性は総じて確保されているものと判断されました。なお、取締役会の構成・体制・運営面を中心としたガバナンスの基盤が概ね整備されてきたところ、次のステップとして「中長期的かつ大局的な経営戦略に係る議論」のさらなる充実化に向けた工夫・取り組みが課題であるものと認識されました。また、その実現に向けては、以下の論点が重要であるものと認識されました。

- 直面する環境変化や経営課題に対する問題意識の共有
- 自動車を取り巻く産業構造の将来予測や、当社のコアコンピタンスなどに対する洞察の深化
- 変化への適応を促すため、取締役会と執行サイドが双方向・マルチラテラルに議論を重ねることの必要性

この評価結果を2023年度の実効性向上を図り、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいきます。

役員の報酬等

当社は、会社法に従い、報酬委員会が取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めています。

〈基本的な考え方〉

- ①当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- ②執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を適切に動機付けるための業績連動性を備えた報酬制度であること
- ③当社が経営を担う者に求める「経営人材のあるべき姿」に適う人材を確保できる報酬水準であること
- ④株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
- ⑤報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

報酬委員会では、これらの方針を踏まえ、取締役および執行役の報酬の算定方法や個人別の報酬等について決定しています。

執行役を兼務しない取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で執行全般を監督する役割であることを踏まえて、固定報酬である基本報酬並びに、指名委員会、報酬委員会および監査委員会の委員長および委員については職務に応じて加算される固定額の報酬のみとしています。

また、執行役（取締役を兼務する執行役を含む）の報酬は、株主との価値共有をしながら企業価値の持続的な向上を図るとともに、社外や海外を含めて優秀な人材を確保することを目的として、基本報酬、短期業績連動報酬および個人加算報酬並びに、株式報酬（BIP信託）として中長期業績連動報酬および繰延退任時報酬により構成されています。

なお、2022年度からは、サステナビリティへの対応が当社グループの経営上の重要課題であるとの認識のもと、中長期業績連動報酬を決定する指標として以下のESG関連項目を追加しました。

- ・「環境」に関する指標：
気候変動をはじめとする深刻化する環境問題に関する取り組みの進捗を測る指標として、「事業活動CO₂排出量」を導入しました。
 - ・「社会」に関する指標：
従業員の働きがいや、当社で仕事をするに対する誇りを測る指標として「従業員エンゲージメント」を導入しました。
- (注) 役員報酬についての詳細は、「有価証券報告書」の「役員の報酬等」をご参照ください。

内部統制システム

基本的な考え方・方針、体制

三菱自動車は、取締役会にて決議した「内部統制システム構築に関する基本方針」にもとづき、その運用状況のモニタリングと内部統制システムの改善、強化に努めています。

当社は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とり組み、取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（2023年度からは内部統制・総務・管理担当役員に改称）を任命しました。そして、法令にもとづく内部統制の対応を強化・効率化すべく、金融商品取引法にもと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、会社法にもとづく内部統制は執行役社長を委員長とし、グローバルリスクコントロール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では、「内部統制システム構築に関する基本方針」に則り、コンプライアンス、情報セキュリティ、BCM、J-SOXなどの統制する分野ごとの下部委員会で報告・決議された内容を、確認・評価しています。

2022年度からは、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に対応すべく、対象リスク範囲を拡大しました。また、体制面の強化として内部統制・総務・管理担当役員のもと内部統制推進室を設置し、潜在リスクの把握・予防、リスク顕在化時の緊急対応、当社重大リスクの可視化などを行っています。

なお、国内外の主要関係会社においても2018年度以降順次、内部統制委員会を設置・運用し、グローバルでの内部統制体制の構築に取り組んでいます。また、それぞれの関係会社に対する経営全般の管理責任部門を定め、社内関連部門がその役割に応じて管理責任部門をサポートする体制を整備し、関係会社管理の強化、発展を促進するため様々な支援・牽制・監督を行っています。さらに、子会社の重要情報について当社へ適時適切な報告が行われるよう社内規則を整備し、これに則った運用を行っています。加えて、財務報告の適正性を確保するため、前述のJ-SOX推進会議体制のもと、当社および関係会社の体制整備、評価範囲、評価対象会社の評価状況、改善状況などのフォロー・取りまとめを行う専門の組織を設置し運用しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)							対象となる役員の員数 (人)
		金銭報酬			株式報酬			金銭報酬 その他	
		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	過年度業績に連動して付与された新株予約権		
取締役 (社外取締役を除く)	33	33	—	—	—	—	—	—	2
執行役	834	511	185	35	23	23	2	53	12
社外役員	206	206	—	—	—	—	—	—	13

(注) 社外役員数は、2022年度中に在籍した社外役員の合計人数13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、また、2022年度中に退任した社外取締役2名を含んでいます。
執行役を兼任する取締役に対しては、執行役としての報酬等を支給しており、取締役としての報酬等は支給していません。

さらに、当社は業務執行と独立した体制として監査本部を位置づけ、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目指しています。

これからも、内外環境の変化に応じて、法令の遵守、業務執行の適正性・効率性の確保などに向けた継続的な改善・充実を図り、一層のガバナンス強化に向け取り組んでいきます。

コンプライアンス

基本的な考え方・方針

企業活動においては、環境・労働・消費者保護などにかか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います。

三菱自動車がこれらの法規制や制度に適切に対応できない場合、事業の継続に支障が生じるとともに、社会や地球環境に対しても大きな負荷をかけてしまうと認識しています。

当社は、企業としての社会的責任を果たすため、法令・国際ルール・社内規定の遵守はもちろんのこと、変化する社会規範についても最大限に尊重して行動するべく、すべての役員・社員が守るべき規範として「グローバル行動規範」を制定し、国内外の主要関係会社を含めたコンプライアンス体制の充実と従業員教育に力を入れています。

■社内および社外相談窓口の設置

不正の防止・早期発見ならびに自浄作用の発揮のために、当社従業員ならびに国内関係会社従業員が通報・相談することができる社内相談窓口(社員相談室)を設置しています。また社外には外部弁護士が対応する相談窓口「MMCほっとライン」および国内外の従業員が利用できる「三菱自動車グローバル内部通報窓口」を設置しています。2022年度は、これらの窓口にて94件の通報・相談がありました。

■教育・研修

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

■腐敗防止

当社では、「グローバル行動規範」を定めており、その中で、「法令、規則を遵守します」「公務員および取引先と公平かつ公正な関係を維持していきます」と明記しています。そのうえで、腐敗行為の防止のための仕組みを構築、運用しています。

■政治的関与(政治献金)

当社は、民主政治の適切な維持には相応なコストが必要であると考え、社会的責任の一環として政治寄付を行っています。実施に当たっては、公職選挙法、政治資金規正法、他、政治関係の法令を順守し、社内決裁規定による確実な運用を徹底しています。

■情報セキュリティ

情報セキュリティに関連する社内規程の整備・見直し、情報資産の管理やコンピューターウイルス感染、サイバー攻撃への対策強化、社員に対するeラーニングおよび社内のイントラネットなどを通じた教育および周知の実施、情報セキュリティ委員会による当社各部門での情報セキュリティ活動のモニタリングなどの情報セキュリティ対策を進めています。

■個人情報保護

当社の「個人情報保護方針」にもとづき、社内規定の整備など、管理体制を構築しています。さらに、従業員に対するeラーニングなどを通じて、教育を実施しています。また、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を整備しています。

■安全保障貿易管理

当社は、国際的な平和および安全維持の観点から、大量破壊兵器などの不拡散や通常兵器の過度の蓄積を防止するための厳正な輸出管理の重要性を深く認識しています。この厳正な輸出管理を行うために「安全保障貿易管理規則」を制定しています。執行役社長を安全保障貿易管理の最高責任者とし、その下に安全保障関連法規遵守委員会を設置した管理体制により、輸出取引の適法性を確保しています。

マネジメント体制

三菱自動車では、コンプライアンス違反と情報セキュリティ事象の未然防止の仕組みとして内部統制・総務・管理担当役員の指揮のもと、各部門においてコンプライアンス・オフィサーを任命し、各部長をコーディネーターとする体制をとっています。

コンプライアンス・オフィサーは部門内のコンプライアンス違反未然防止活動をコーディネーターと連携して実施しています。コンプライアンス違反発生時は是正処置、再発防止とその有効性の確認および水平展開を実施し、内部統制担当役員に報告します。

国内外の主要関係会社においてもコンプライアンス・オフィサーを任命し運用する仕組みとしています。さらに2018年度からコンプライアンス違反未然防止の一環としてグローバル内部通報窓口を設置し運用しています。

これらのコンプライアンス遵守体制や、教育、グローバル行動規範の制定・改訂などの活動、コンプライアンス違反の発生と対策の状況に関して、定期的に取り締役に報告を行っています。

また、重大事案発生時は緊急事態対応マニュアルに沿って緊急対応組織を立ち上げ、適切な対応が取れるよう体制を整備しています。

加えて、財務報告に係る内部統制対応として、コンプライアンス体制や決算取りまとめ手続きなどを確認しています。評価対象会社のそれぞれの統制で不備が発生した場合、不備の内容改善策についての報告を求めており、2022年度は、三菱自動車グループ19社(当社、国内関係会社6社、海外関係会社12社)の状況を確認しました。

なお、2022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、体制

三菱自動車では、「内部統制システム構築に関する基本方針」において業務上のリスク管理における方針を定め、当社グループ全体でリスク管理活動を推進しています。当社グループの事業に影響を与えるリスクを適切に把握し、発生を未然に防ぎ、また、発生した場合も、その影響を最小化するように適切に管理することは、最も重要な経営課題の一つであると考えています。

リスク管理体制の整備

三菱自動車は「優先リスク管理」、「部門リスク管理」、「関係会社リスク管理」の3つのリスク管理活動を通じてグルー

プ全体のリスク管理体制を整備し、改善を進めています。

優先リスク管理では、当社グループ全体が直面する潜在的影響度が大きく、かつ緊急性の高いリスクを選定のうえ、リスクごとに「リスクオーナー」を設置し、可能な限り早期のリスク低減に取り組んでいます。

部門リスク管理では、本部若しくは製作所ごとに任命された「リスク管理責任者」のもとで、各々に固有のリスクの洗い出し、評価、対策立案・実施、モニタリングのPDCAサイクルを回し、リスクの低減を図っています。

関係会社リスク管理では、当社の関係会社における各種リスクに対する取り組みや、BCPの改善などの活動状況を当社が定期的に確認し、必要に応じて改善を提案、指導しています。

また、前述のとおり、2022年度からは新たな強化策として、内部統制推進室を設置しました。昨今、戦略・財務・オペレーショナル・ハザードリスクが複雑に絡み合ったリスク(地政学リスク・経済安全保障上のリスク・ビジネスと人権のリスクなど)が顕在化しており、対象リスクの範囲を拡大して管理する体制としています。

なお、これらのリスク管理の取り組みは、内部統制の主要活動として取締役会に定期的に報告し有効性の確認を行っています。

また、不測の事態が発生した場合には、経営幹部への速やかな情報伝達と迅速かつ的確な対応ができるよう緊急情報連絡システムを運用しています。特に、重大事案発生時の危機管理体制構築のため、緊急対応組織の立ち上げや指示命令システムの明確化などを盛り込んだ緊急事態対応マニュアルを制定し、適宜改正を行うことにより、適切な対応が取れるよう体制を整備しています。

地震などの大規模自然災害や感染症の大流行などが発生した場合は、「お客様、社員とその家族の安全確保と地域社会との共助」を基本方針として、災害対策やBCMに取り組んでいます。2020年度には「BCM委員会」を常設の会議体として新設し、2022年度には従来からの社内取組みを一元化することで平時におけるBCM活動の強化を図り、全社横断的な対策を講じています。

平時から緊急時を想定し、全社対策本部の設置、各製作所からの社員安否・被災状況の報告と全社対策本部からの指示を行う全社BCP訓練を実施しています。

帰宅困難者対策については、本社では東京都帰宅困難者対策条例に基づき、3日間の社内待機を想定し、家族との連絡手段の確保や災害用品の備蓄など、近隣自治体と連携しながら取り組みを進めています。

大地震の発生や感染症の大流行を想定した行動計画書を作成し、各地区と連携した訓練によりBCPの改善を図っています。

事業等のリスク

当社グループの経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況などに重要な影響を与える可能性がある主要な事項には、以下のようなものがあります。ただし、以下はそのすべてを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。かかるリスクのいずれによっても、当社

グループの経営成績などに影響を及ぼす可能性があります。なお、以下の記載において将来に関する事項は、有価証券報告書の提出日現在において当社グループが判断したものであり、不確実性を内包しているため、将来生じうる実際の結果と異なる可能性がありますので、ご注意ください。

市場および事業に係るリスク (オペレーショナルリスク)	
部品・原材料調達の影響	原材料・部品などの需給状況の急激な変動、調達先の国における政情の変化・経済安全保障に関わる輸出入規制の強化、自然災害の発生などの理由により、調達先からの供給が停止した場合、または適時に競争力のある価格で調達ができない場合に、生産の遅延・停止やコストの増加が生じるリスク 調達先において人権侵害が発生または発覚した場合にレピュテーションが毀損されるリスク
製品の品質・安全性の影響	製品の欠陥または不具合によるリコールや改善対策などが大規模なものとなる場合、あるいは製品の欠陥または不具合による大規模な賠償請求がお客様からある場合に、多額の費用負担、当社製品への評価、ブランド・イメージの毀損および販売の低下などが発生するリスク
法規制などの影響	事業を展開する各国において様々な法律や政府による規制の適用を受けるなか、法令違反が生じ、あるいは対応の内容、効果、迅速性などが不十分との指摘を受け、規制当局による行政調査の対象となったり、罰則を受けたり、あるいは関連する訴訟の当事者となった場合に、当社グループのコンプライアンス・レピュテーションに悪い影響を及ぼすリスク
訴訟その他の法的手続の影響	事業活動を行っていく中で、ユーザー、取引先、第三者などとの間で様々な訴訟その他の法的手続の当事者となり、それら法的手続、あるいは現在進行中の法的手続において、当社に不利な判断がなされるリスク 製造物責任に関する損害賠償請求訴訟について、敗訴等の場合の損害賠償金をカバーし得ると思われる製造物責任保険に加入しているものの、想定外の内容の判決が出るリスク
知的財産権侵害の影響	当社グループの知的財産権が不法に侵害されて訴訟費用が発生するリスク 第三者から予期せぬ知的財産権侵害の指摘を受けることに伴い、当社グループの製品の製造販売の中止、想定外のライセンス料支払、賠償金支払、当社製品への評価および需要の低下等が生じるリスク
情報技術および情報セキュリティの影響	インフラや製品・サービスなどへのハッキング・サイバー攻撃、当社グループ内部もしくは委託先での管理不備ないし人為的な過失、または自然災害などの発生により、当社技術情報などの機密情報・個人情報などの漏えい、重要な業務やサービスの停止、不適切な事務処理、重要データの破壊・改ざんなどが発生し、当社グループのブランド・イメージや社会的信用の低下による販売の減少、法的請求・訴訟・賠償責任の発生、制裁金・罰金支払義務の発生、または生産停止などの運営の支障が生じるリスク

事業戦略や競争力維持に係るリスク (戦略リスク)	
営業戦略、競合他社動向への対応の影響	「安定収益基盤確立に向けた地域戦略」「カーボンニュートラル対応の促進」「デジタルトランスフォーメーション、新事業への取り組み」を主要なチャレンジとする中期経営計画「Challenge 2025」を推進し、三菱自動車らしい製品や体験をお客様に提供することで、販売台数やマーケットシェアの維持拡大、および収益力の向上に努めていますが、これらの戦略が想定通りに進まず、競合他社に対して優位な施策を講じることが出来ないリスク
製品・技術開発の影響	お客様の価値観とニーズを十分にとらえることができない、または内部・外部的な要因により新技術や新製品をタイムリーに開発し、お客様に提供することができない場合に、販売シェアの減少、売上高および収益力の低下を引き起こすリスク
他社との提携等の影響	他社と業務提携・合併による事業運営において、相手先の事業戦略の変更、当事者間の提携方針の不一致、出資比率の変更などによる提携・合併関係の変更もしくは解消、提携・合併先の財務状態の悪化、または期待どおりの成果が出ないリスク
人事労政戦略の影響	採用難や労働市場の流動性の高まりにより、計画通りの採用や定着化が進まないことによる競争力低下のリスク 当社グループおよび関係者が人権上問題のある行動を取った場合、お客様の信用・信頼を失う、または社会的信用の低下などによるブランド・イメージの毀損などが事業基盤に影響を与えるリスク
気候変動の影響	想定を超えて気候変動政策が強化され、燃費/CO ₂ 排出規制やその他規制のさらなる強化への対応により原価が高騰するリスク カーボンプライシングなどの導入拡大によって生産や調達の原価が高騰するリスク 当社グループや取引先の生産拠点などが所在する国・地域において、想定以上の洪水等の自然災害の頻発や激甚化により、部品調達、製品の生産や販売、物流等が遅延または停止するリスク
金融・経済に係るリスク (財務リスク)	
為替変動の影響	円と外国通貨の為替相場が変動すると、外貨建資産（売掛金など）や外貨建負債（買掛金など）の価値が増減し、円ベースの損益に影響を及ぼすなか、大幅な為替変動が発生するリスク
市場環境変化の影響	事業活動が、それぞれの国・地域の経済低迷、金融危機などにより影響を受けるリスク 輸送費の上昇、輸送のための船腹が確保できない、または手配が遅れ、生産・販売活動に影響を及ぼすリスク
取引先などの信用リスク	外部環境などの悪化などを要因とし、信用リスクに基づく損失が想定を上回るリスク
資金の流動性への影響	経済・金融危機などの発生または信用格付けの引き下げなどにより、金融市場から適切な条件で必要とする金額の資金調達ができなくなるリスク
事業の継続に係るリスク (ハザードリスク)	
戦争・テロ・政治不安・治安の悪化の影響	想定を超える規模でテロ・戦争・内戦・政治不安・治安不安などが発生し、部品調達、製品の生産や販売、物流などが遅延もしくは停止するリスク、またはコストの増加をもたらすリスク
自然災害や事故、感染症などの影響	想定を超える規模で自然災害、事故、感染症などが発生し、開発、製造、販売などの拠点の施設の損壊、または部品調達、製品の生産や販売、物流などが遅延もしくは停止するリスク