

ISUZU

INTEGRATED REPORT 2024

いすゞ自動車株式会社
統合報告書 2024



経営理念体系



ISUZU IDには、
存在意義、将来像、任務に信念、
全てが含まれています。
IDリボンは「リボーン」して
生まれ変わるISUZUのシンボル。
様々な変化や挑戦にしなやかに
形を変えながら、全ての行動、
全員の仲間を束ねてくれる。
会社の可能性も、個人の可能性も
解いてくれるIDリボン。

加速させよう、ISUZUの未来。

ISUZU IDの詳細はこちら



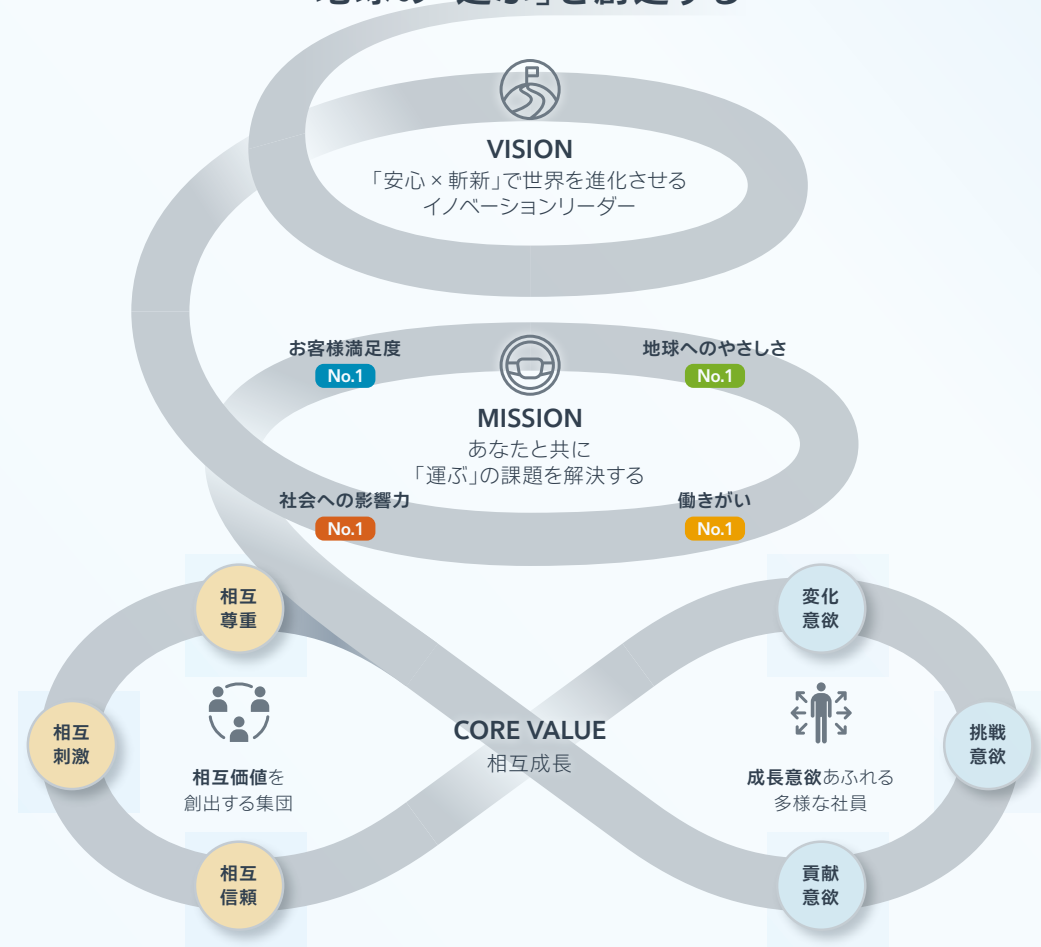
ISUZU
IKIGAI
生きがい



ISUZU
IDEALS
信念



地球の「運ぶ」を創造する





私たちが掲げる「地球の『運ぶ』を創造する」という使命、
「『安心×斬新』で世界を進化させる」というビジョン。

その達成と、お客様や社会が抱える課題解決には
「運ぶ」を支える、だけでは足りない。
イノベーションを創出する集団として、
新たな事業を創造していくことが不可欠です。

その実現に向けた戦略が
「ISUZU Transformation -Growth to 2030 (IX)」。

「商用モビリティソリューションカンパニー」への変革。
それが、IXで私たちが目指す姿です。



2 経営理念体系

5 TOP MESSAGE

- 5 CEO MESSAGE
- 9 COO MESSAGE

13 いすゞグループの概要

- 13 「運ぶ」の進化を支え続けてきたいすゞ
- 14 商品・ソリューション
- 15 At a Glance

16 いすゞの価値創造ストーリー

- 17 価値創造ストーリー
- 19 価値創造を支える競争力の源泉

20 中長期戦略

- 21 中期経営計画の位置づけ
- 22 前中期経営計画の施策
- 23 新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」
- 24 IXにおける財務方針と投資戦略
- 25 ISUZU IDの実現に向けたKPI
- 26 「運ぶ」を創造する新事業への挑戦
- 27 自動運転ソリューション
- 29 コネクテッドサービスの進化による提供価値拡大
- 30 いすゞのカーボンニュートラル戦略
- 34 「運ぶ」を支える既存事業の強化
- 35 CV商品力の強化

- 36 アフターセールス強化による収益性の向上
- 37 LCV事業成長に向けた取り組み
- 39 重点地域戦略
- 41 CFO MESSAGE
- 44 SPECIAL FEATURE
ビジネスモデル変革を実現するために
- 49 IXで目指す生産のあり方
- 51 「ISUZU ID」を起点とする
人的資本経営の実現

54 持続的な経営基盤

- 55 サステナビリティの推進
- 56 マテリアリティ
- 57 環境への対応
- 60 労働安全衛生の取り組み／
ダイバーシティ&インクルージョン
- 61 人権尊重への取り組み
- 62 サプライチェーン・マネジメント
- 64 技術の向上と信頼できる製品・
サービスの提供

65 持続的な経営を支えるガバナンス

- 66 社外取締役対談
- 69 コーポレート・ガバナンス
- 77 コンプライアンス
- 78 リスクマネジメント

80 財務・非財務パフォーマンス

- 81 主要財務データ
- 82 財務ハイライト
- 83 非財務ハイライト
- 84 関係会社情報
- 85 会社情報・株式情報
- 86 ステークホルダーとの信頼関係の構築

編集方針

いすゞグループの中長期的な事業戦略とその戦略を支える事業基盤、事業を通じた社会課題の解決への取り組みをステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的に、統合報告書を発行しています。本書を通じ、当社が目指す経営についてご理解いただくとともに、当社との対話ツールとしてご活用いただきたいと考えています。

・報告対象の範囲

いすゞ自動車株式会社(単体)を中心に、国内・海外のいすゞグループ会社の財務・非財務情報について報告しています。

・報告対象の期間

原則として、2024年3月期(2023年4月1日～2024年3月31日まで)の活動について記載しています。ただし、報告対象期間以降の活動内容も記載しています。

・発行情報

2024年9月発行(次回:2025年9月発行予定)

・参考にしたガイドライン

- ・IFRS Foundation「統合報告フレームワーク」
「SASBスタンダード」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」

・見直しに関する注記事項

本書に記載されている将来の業績に関する予想、計画、見直しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見直しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行の変更などが含まれます。



・報告書に関するお問い合わせ

いすゞ自動車株式会社 サステナビリティ推進部 サステナビリティ企画グループ
TEL: 045-299-9126

・情報開示体系の位置づけ

🌐 サステナビリティレポート(PDF/WEB)

財務 ← → 非財務

「商用モビリティソリューション カンパニー」への進化を目指し、 新事業創出と経営の変革を 進めていきます

2024年4月、いすゞは新たな中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」を公表しました。物流における社会課題の解決が叫ばれる中、経営と組織マネジメントの変革を図り、いすゞ自身がより強く挑戦の意志を持った「目的集団」へと進化することで、既存事業の強化に加え、長期的な視点に基づく新事業の創出とソリューションの提供に挑戦し、持続的な価値創造の実現を目指していきます。

CEO MESSAGE

片山 正則 MASANORI KATAYAMA

代表取締役

取締役会長CEO

イノベーションデーでの講演の様子



CEO Message

——— 高まる社会からの期待に応える

「企業は社会の公器である」。私はこの言葉を常々社員に呼びかけています。企業は自社の利益成長を第一の使命とするのではなく、社会に対して有益な価値を提供することが存在意義である。それゆえ社会の期待に応じてこそ存続が許される、と考えているからです。これまで、例えば「稼働を止めない」というニーズに対する予防整備プログラム「PREISM」の運用など、お客様や社会のニーズ・課題に応えた商品やサービスを提供してきました。しかし、商用車を取り巻く環境は、100年に1度の変革期にあります。今以上に、いすゞに対して「社会の公器」としての役割が期待されていることはなかったと言っても過言ではありません。いすゞの新たな製品やソリューションへの期待が高まっている。お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーと対話する中で、そのことをひしひしと感じています。

それは「中期経営計画2024（以下、前中計）」の施策を着実に遂行し、名実ともに商用車のリーディングカンパニーとしての土台を固めることができたからこそ、さらなる価値創造にご期待いただけているということだと受け止めています。前中計最終年度となる2024年3月期には、売上高3兆3,867億円、営業利益2,931億円、ROE12.7%と財務目標の全てを達成しました。商品・サービスにおいては、主力モデルである「エルフ」、「フォワード」のフルモデルチェンジや量産バッテリーEV（BEV）の市場投入を果たし、BEV路線バスの公開や商用車情報基盤「GATEX」の稼働開始を実現しました。これらにより、既存事業をさらに成長させると同時に、カーボンニュートラルやCASEといった今後見込まれる課題に対応できる、将来の成長に向けた基盤を構築したと考えています。

日本では2024年問題をはじめとする物流の効率化や人手不足への対処が差し迫った課題となる中、「いすゞはどのような技術・製品を提供してくれるのか、いすゞのソリューションに期待している」というお客様の声を聞く機会が増えています。また、私が日本自動車工業会（自工会）の会長に就任したことも、自動車産業全体に関わる社会課題解決に向けては、「物流・商用領域」が大きなテーマとなっており、いすゞが担う責務が増していることの表れであると考えています。

このようなご期待に応えるためには、今後の製品・サービス開発を行う上で、長期的に目指す姿や取り組むべき課題を明らかにし、課題解決に資するソリューションの提供を実現することがいすゞの責務であると認識しています。そのためには、短期的な収益を視野に入れながらも、将来への投資拡大を積極的に行い長期的な視点で事業運営を行うことが、結果的には、いすゞの持続的な価値創造の実現につながるものと考えています。

——— 2030年を視点とした価値創造の道筋

「商用モビリティソリューションカンパニー」への進化

2024年4月、新たな中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」を発表しました。IXでは2030年を計画の最終年として設定し、今後7カ年かけて事業基盤の拡大を進めていきます。従来の3カ年を軸とする中期経営計画ではなく、2030年までの7カ年計画とすることで、長期的な視点で多様化するニーズや環境に対応していくという意志を社内外に示しました。IXでは足元の外部環境からのフォアキャストだけでなく、ISUZU ID実現に向けた2030年にありたい姿のバックキャスト

双方の視点から、2030年に目指す姿を「商用モビリティソリューションカンパニー」と決めました。その背景には、いすゞが2種類の市場に直面していることが挙げられます。第一は車両需要に応える、すなわち現在のいすゞが軸足を置いている市場、第二は自動運転やコネクテッドといった次世代の技術を活用したサービス・製品を中心とする市場です。

この2つの市場でいすゞが持続的な価値創造を実現するためには、ビジネスモデル自体の変革が求められます。特に冒頭でお話した物流の効率化や人手不足に対するソリューション提供を実現するためには、従来の車両、すなわちハードを軸とした商品・サービス提供だけでは不十分です。自動運転やコネクテッドといった、新技術を活用したソリューション・サービスの提供、つまりはハードに加えソフトの両面から課題に対する価値提供が求められます。IX期間においては、既存事業の収益基盤をさらに強化することで、既存事業から得られる収益を基にした新事業の開発・投資の両輪を回し、2030年には売上高6兆円、営業利益率10%以上の達成を目指します。



CEO Message

社会課題の解決を目指し、新事業に挑む

2つの市場環境に目を向けると、全く異なる景色が広がっています。第一の市場である既存事業では、例えば、日本の小・中・大型車カテゴリや、北米のLow Cab Forwardカテゴリ、タイのLCVなど、いすゞは各カテゴリトップのポジションを確立しています。一方で、海外市場ではアフターサービスの拡充や、「PREISM」など既存のコネクテッドサービスの展開といった、いすゞがまだアプローチできていないニーズや領域があります。現在のシェアと顧客基盤を基に、いすゞが日本で構築してきたコネクテッドサービスやメンテナンスリースなどを組み合わせた車両ライフサイクル全体での稼働サポートモデルを海外へ展開することで、今まで「空白」だった部分の収益化を進めていきます。このビジネスモデルを確立することができれば、現在のシェアや収益の数字として表面化している以上にトップライン拡大の余地が残されており、2030年のベースラインとして売上高5兆円を達成することは十分に可能であると見込んでいます。

第二の市場は既存市場とは異なり、全く新しい領域です。従来の「商用車」市場ではなく、「モビリティ」市場と呼ぶことも可能でしょう。将来的なお客様ニーズへの対応や社会課題の解決、ひいてはいすゞ自身の成長に向けて、今後は付加価値の力点がハードからソフト寄りへ変化することは明白である一方で、市場の形が定まりきっていない状況であり、2030年までの7カ年が、そのような変化に対応できる体制を整えられるかどうかの分水嶺になると考えています。これは私個人の考えですが、現在の「モビリティ」市場の状態は、初代iPhoneに例えることができると思います。今でこそiPhoneを含めたスマートフォンは、電話機能や持ち運び可能なコンピューターという機

能を飛び越え、eコマースのプラットフォームや電子決済、電子通貨取引すら可能なデバイスへと進化しています。しかし、初代iPhoneの開発時にどこまで今のスマートフォンの使われ方を想定していたのでしょうか。現在の自動運転やコネクテッドサービスも同様です。MaaSなどさまざまなサービスモデルが実装されていますが、現時点で市場の形が完全に定義されているとは考えられません。例えば、通信技術が飛躍し、モノとモノ、クルマとクルマ同士が人間を介さずに会話・行動できるようにになれば、「モビリティ」市場の形も大きく変わるでしょう。

しかし、人手不足を補う自動運転や、効率的な配送へのニーズは日に日に増しており、市場の形が定まるのを待つてはいられません。初代iPhoneのように、いすゞ自ら先陣を切って、新しい製品やサービスを創出することが重要です。2030年代に新事業1兆円規模を目指すという目標を掲げたのも、ハードを中心とする従来のビジネスモデルから、ソフトへと付加価値の軸足を移していくという、いすゞの覚悟をお示ししたものです。

商用車は仕様や用途が各国・地域や業種で多岐にわたるだけでなく、法規制などさまざまな制約を受けます。これらの条件に合致し、その上で新たな製品・サービスを提供するためには、商用車の使われ方や稼働中の状態を把握していることが不可欠です。いすゞは日本、アセアン諸国を中心とするグローバル規模の強固な顧客基盤と架装メーカーなどの外部パートナーとのネットワークを構築してきました。この基盤やネットワークを活用し、長年にわたり多種多様な条件下の稼働状態や、車両の整備状況に関するデータを蓄積しており、「使われ方」の知見を基にした最適な製品・サービスを提案できることが、いすゞの強みであり、大きな競争優位性になると自負しています。

——「いすゞ」という目的集団への進化を目指して

「企業は社会の公器である」と冒頭でお話したように、いすゞも自社の成長を前提としながら、ステークホルダーの皆様からの期待に応え、社会課題の解決に資する価値創造を行っていく必要があります。一方で、2024年問題や労働人口減少といった、現在のいすゞ単独では解決が困難な課題も多く存在しています。このような課題に「商用モビリティソリューションカンパニー」として応えるためには、自社だけでは不足する技術や人財を外から補う必要もあるでしょう。「いすゞ」といういわば「企業内共同体」という閉じた集団ではなく、同じ目的や価値観を共有し、社内・社外の境界を取り払った「目的集団」へと進化しなくてはなりません。外部パートナーと積極的に協創していくのはもちろんのこと、外部からの人材も積極的に取り込めるような組織を目指します。2023年5月に策定した「ISUZU ID」は、目的集団への進化の第一歩です。いすゞの目指す姿、すなわち羅針盤となる北極星を定めることで、社内外で共有すべき価値観を明らかにしました。

しかし、いすゞが本当の意味で「目的集団」へと進化するためには、相応の時間を要するでしょう。それは、2000年代初頭の経営危機の際に、「社員の雇用を守りきることができなかった」という苦い経験があるからです。私自身も例外ではなく、このときのトラウマから、「社員の雇用だけは絶対に守る」という意識が植え付けられ、図らずも外部に対して厚い殻を築いてしまいました。このような「いすゞ」という閉じられた共同体の殻を破り、社外に対して開かれた集団となって初めて、外部パートナーをはじめとする社外のステークホルダーから共感していただける「目的集団」へと進化することができます。

CEO Message

人的資本経営は「目的集団」へのステップ

IXではISUZU IDの実現と事業戦略目標の達成に向け、「人的資本経営・グローバル視点でのグループ経営」を進めます。「目的集団」へと進化し、社内外の境界を取り壊していくためには、特定の個人に依存せず、持続的に機能する組織に変革する必要があります。特定の個人の属性や能力に沿って職務や組織形態を構築するのではなく、各職務と組織形態を構築し、合致するスキルを持った人財を配置していく「適所適財」かつ「機能軸」の組織への転換を進めています。その第一歩として、2024年4月に新人事制度の導入と、経営体制の強化を目的とした組織改編を実施しました。いすゞ単体の管理職を対象に導入した新人事制度では、職務の責任と権限を明確に定義し、職務に応じた人財の配置と公正な評価・報酬体系の設定を行いました。職務を定義することで、従来の年功序列型の評価・報酬体系を崩し、能力や挑戦意欲のある社員を経歴や

年次にとらわれずに評価できる体系の整備を進めます。2025年4月以降は、この新人事制度をいすゞ単体の全社、そしてグループ企業にも順次展開していく予定です。

組織改編については、COOとともにCEOを直接サポートするCSO(Chief Strategy Officer)とCMzO(Chief Monozukuri Officer)を新たに設置しました。そのほかにも、各部門トップであるEVP(Executive Vice President)の責任と権限をより明確化するとともに、経営会議の運営方法も含めてマネジメントの強化・経営のスピードアップを図っています。

部門を統括するEVPは、経営会議への上程前にCxOと議論を行い、全社戦略との整合を図ります。その上で経営会議の場では当該決定が他の領域に及ぼす影響に関する議論を中心に、機関決定をする運営としました。これにより意思決定の迅速化を進めるとともに、経営課題への議論の拡充につなげています。

より挑戦する組織を目指して

制度面の改革と並行して、ISUZU IDの浸透と、挑戦する組織への変革を進めています。2023年に引き続き、2024年4月には2回目となる「ISUZU INNOVATION DAY」を開催したほか、国内外のグループ会社も含め、この1年間でさまざまな浸透活動を行ってきました。それでも、「挑戦する組織」への変革はまだ道半ばだと感じています。活動を続けることは不可欠ですが、今後は形だけでなく、実効性や効果を高めるよう活動内容を検討していくことが必要なフェーズに入っていると考えています。

2000年代初頭の経営危機は「いすゞ」という企業の存続を最重視し、リスクを取った挑戦よりも安定性を優先するという風土

を醸成しました。当時はそれが最適解でしたが、「挑戦する組織」への進化に向けて、その風土を払拭することが肝要です。イノベーションや新たな事業を生み出すためには、自分たちに足りないもの、強みとなるものを抉り出し、真剣に議論することが欠かせません。一朝一夕で変わることは難しいと感じていますが、引き続きグループ全体へのISUZU IDの浸透を図っていきます。

—— ステークホルダーの皆様へ

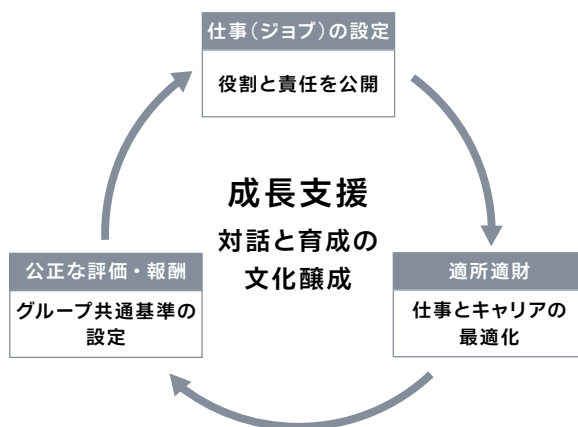
自動車産業は長年にわたって、日本の競争優位である「ものづくり」の中核であるだけでなく、素材などの周辺産業まで含めれば数百万人規模の雇用を抱えています。大変革期という現在の環境下では、各企業単独で生き残りを図るのではなく、業界の垣根を越えて産業全体で協力体制を組み、日本の競争力向上の一翼を担う責務があります。私は商用車のリーディングカンパニーであるいすゞのCEOとして、いすゞ自身の成長や持続的な価値創造はもちろんのこと、常に社会や自動車・物流産業の課題解決を視野に、いすゞをけん引していきます。また、いすゞ自身が経営を継続するためには、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からのご支持が不可欠です。今後も情報開示やステークホルダーの皆様との対話に真摯に取り組み、いすゞの企業価値向上に努めていきます。

2024年9月

代表取締役 取締役会長CEO

片山正則

包括的な人財マネジメント基盤を整備





新たなステージへの土台となる 既存事業の盤石化と、 新事業の創出を 着実に進めていきます。

新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」の実現に向けて、既存事業の強化による収益の拡大と、新事業創出に向けた挑戦を両立させていきます。新中計の土台となる既存事業では、グローバル全体で安定的な収益構造を確立し、いすゞの「稼ぐ力」を高めていきます。

COO MESSAGE

南 真介 SHINSUKE MINAMI

代表取締役

取締役社長COO

COO Message

——— 次のステージへの準備を固めた

「中期経営計画2024」

2021年4月にスタートした「中期経営計画2024（以下、前中計）」の3カ年は、資材・物流費の高騰による原価上昇に直面しつつ、歴史的な円安の進行という、不安定な外部環境の影響を受ける期間となりました。そのような中でも、価格対応、原価低減活動、アフターセールス伸長といった施策の効果により、最終年度となる2024年3月期に、売上高3兆3,867億円、営業利益2,931億円、ROE12.7%と、前中計の最終目標を超過して達成することができました。

収益もさることながら、前中計の柱の一つである「イノベーションの基軸」では、将来に向けた種まきを着実に進めました。具体的には、カーボンニュートラルとコネクテッドを中心に将来に向けた技術・サービス開発を推進。「エルフ」のフルモデルチェンジに伴うバッテリーEV（BEV）の市場投入を実現したほか、商用車情報基盤「GATEX」の稼働を開始しました。特にカーボンニュートラルの分野においては、前中計期間を通じた実証試験や技術開発により、2030年に向けた道筋が見えてきました。2023年の統合報告書ですでお示ししている通りですが、車両の使われ方を基に、車種ごとに最適な動力源の選定を行っています。例えば、小型車では近距離走行が中心となることからBEV、大型車では高積載・長距離運行に合わせ燃料電池自動車（FCV）が有効になると考え、車両・技術開発を進めています。

「既存事業の強化」においては、先進国における当社の主要市場である日本や北米では、主力モデルの新型車両を市場投入したほか、販売・サービス網の強化を進め、計画通りの収益

を確保しました。一方で、アセアン諸国などその他の地域は、安定的に収益を稼げる体制にあるかというと、着実に前進しているものの十分ではありません。現地事業のあり方、コスト、商品ラインアップなど、UDトラックも含め各地域における課題に丁寧の一つひとつ対処していくことが、非常に重要なことだと思っています。

——— 「商用モビリティソリューションカンパニー」へ進化する道筋

「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」がスタート

2024年4月に公表した新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」(以下、本中計)では、前中計での成果・課題と、足元の事業環境からの「フォアキャスト」、およびISUZU IDで目指す姿や将来の事業環境からの「バックキャスト」を基に、いすゞグループとして2030年に目指す姿を「商用モビリティソリューションカンパニー」と決めました。この実現に向けては、創造する価値を従来の商品軸からソリューションへと広げ、新たな領域での付加価値と収益を創出することが不可欠です。既存事業の強化による収益拡大を図ると同時に、その原資を基に新事業への投資を進めるといふ、いわば両輪を回し事業拡大を図ります。

事業基盤をさらに強化し、2031年3月期にCVとLCVの販売台数合計で85万台以上（2024年3月期比18万台販売増）、売上高5兆円以上を目指します。CV事業ではUDトラックとの販売・サービスチャネルおよび商品の相互補完でシナジー創出をさらに加速させるとともに、グローバルでの徹底

的な拡販を実現し、2031年3月期に45万台以上の販売を目指します。また、LCV事業ではグローバルサウスといった需要の拡大が見込まれる地域への展開を進め、2031年3月期に40万台以上の販売を目指すとともに、動力源の多様化および次世代モデルに向けた要素技術の開発を推進し、事業を拡大・成長させます。

これらグループ全体での既存事業の強化と、①自動運転ソリューション、②コネクテッドサービス、③カーボンニュートラルソリューションの3領域を柱とした新事業を創出することで、2031年3月期には売上高6兆円、営業利益率10%以上を目指します。

収益基盤の盤石化を目指して

いすゞの今後の持続的な成長を見据えると、新事業の創出が不可欠となります。ただし、その原資となるのは既存事業であり、新事業創出を支える確固たる収益基盤を構築することが欠かせません。現在のいすゞは、売上高の約7割を海外が占めており、結果として為替の影響を受ける収益構造になっています。特に現在の歴史的な円安水準では、為替効果で実力以上に収益が上振れる状態となっていますが、円高に振れる局面になった場合でも安定的に収益を創出するためには、いすゞが持つ「稼ぐ力」を高めていくことが不可欠と考えています。

車両の使用期間が長いCV事業では、アフターセールスの拡大による収益基盤の盤石化が肝になります。例えば豪州では、20年以上前から続けてきた販売後のお客ケアの取り組みが、収益の拡大に貢献しており、豪州のCV事業は販売台数、シェアともに35年連続※でNo.1を維持しています。こういった

※ 1989年～2023年実績

COO Message

事例もあり、日本国内で構築したコネクテッド技術と質の高いメンテナンスサービスを組み合わせた「トータルライフサイクルで稼働を支えるサービス」モデルの海外展開を始めます。メンテナンスリースや、コネクテッド技術を活用した故障前予防入庫・整備も併せてご提供することにより、車両のご提供から買い替え、さらに新車導入まで、いすゞが常に伴走する体制を海外においても構築していきます。お客様に対しては、「壊れる前に直すことで、稼働を止めない」という付加価値を提供することにつながります。いすゞにとっても、定期入庫によるアフターサービスの提供機会の増加や、お客様にサービスをご満足いただければお車の買い替え時にいすゞを選んでいただくことが期待でき、最終的にはISUZU IDのミッションの一つであるお客様満足度No.1にもつながります。本中計においては、商用車の需要が堅調で、かつEVへの移行需要も高まっている北米を皮切りに、メンテナンスリースや「EVision」の展開を進めます。同時に、豪州やアセアン諸国では中期的なコネクテッドサービスの展開を見据え、足元ではメンテナンスリースとアフターセールス網の整備・拡充に取り組めます。特にアセアン諸国では市況が厳しく、現在の保有台数を収益に転換できるアフターセールスの拡大は、短期的な収益確保と中長期的なビジネスモデル構築の両側面から取り組むべき課題と考えています。

アセアン諸国を中心に販売するLCVも、CVと同様に厳しい市況に直面しています。主力市場であるタイでは足元の需要が冷え込んでいますが、潜在需要は継続しており、長期的には経済成長に伴い回復する見込みです。加えて、グローバルサウスでのプレゼンス向上も目指します。これらの地域では2030

年に向けて経済成長による需要増加が見込めることから、販売網の整備や生産拠点の再配置・増設を行い、需要に対応できる供給体制の整備を進めていきます。

販売台数拡大に向けた体制の構築

本中計のさらに将来まで見据えると、いすゞが持続的な成長を遂げていくためには、2031年3月期時点で100万台規模の生産能力を有するものづくり機能・サプライチェーンの構築が不可欠と考えています。そのために、本中計期間中において既存事業に1.6兆円の投資を行います。中でも生産・整備拠点の効率化や設備の更新を優先課題と捉えています。まずは、現在80万台規模である生産能力の増強を図ります。中心的な拠点である日本やタイでは、今後見込まれる労働人口の減少に対応しつつ、生産能力を拡充するための省人化や効率化を進める必要があります。特にマザー工場である日本の藤沢工場や、タイのサムロン工場では、稼働開始から数十年経過している設備もあり、効率化を兼ねた設備の更新に重点的に投資をしていきます。

同時に、2021年に連結子会社化したUDトラックとのさらなるシナジー創出により、販売台数増加に向けた土台を強化します。シナジー拡大のステップには3段階あります。第一段階は、組織形態を変えることなく、既存の組織体制でシナジーを創出する段階であり、前中計で実施した整備拠点の共通化や新型トラクタヘッドの共同開発・販売が該当します。第二段階は、組織形態を変えてシナジーを創出する段階、第三段階は組織や商品の統合まで踏み込みシナジーを創出する段階となります。いすゞとUDトラックの組織風土の違いもあ

り、前中計では第一段階のシナジー創出に留め、将来を見据えた統合のあり方の検討に集中しました。これは、日本の企業であるいすゞと、ボルボの傘下で欧州の企業風土を取り入れたUDトラックでは、性急な統合は大きな混乱を招きかねないと考えたからです。本中計では前中計から一歩踏み込み、いすゞとUDトラックのサプライチェーン全体での販売・整備網の統一を進めるほか、各部門のレポートラインの統合を行います。両社のブランドは継続しつつ、一体となって開発・生産から販売まで行う形を目指します。同時に、第三段階のシナジー創出も、本中計期間中での実現を見据えています。具体的には、共通の大型トラックの開発を進め、2028年を目途に市場投入する予定です。これらの施策により、前中計では140億円規模だったシナジー効果を、本中計では400億円以上に拡大させます。

「ソフト」領域での優先課題

既存事業で創出した原資をもとに、カーボンニュートラルや自動運転技術へ1兆円のイノベーション投資を行い、2030年代には売上高1兆円規模の新事業創出を目指します。新事業創出は、いすゞ自身の生き残りを確実なものにする上で取り組まなくてはならない課題であると認識しています。カーボンニュートラルに向けたxEVの提供という「ハード」領域での事業創出と同時に、効率的な物流や人手不足への対処など、「ソフト」領域での事業創出にも取り組んでいます。仕様や使われ方によっては、自動運転などのソフトウェアを基準に車両を設計する可能性もあるでしょう。そのためには、ハード・ソフトの両面で付加価値を創出していくことが不可欠と考えています。

COO Message

イノベーション投資における足元の優先課題は、EVの量産化と自動運転の技術開発です。カーボンニュートラルソリューションで目標としている「全カテゴリーでのxEV提供」を実現するためには、2027年までの量産技術確立が必要と考えています。2030年に向けては、バッテリーや電動コンポーネントは既製品を組み合わせで生産する形になると想定しています。そのためには各車種・仕様に最適なバッテリーやコンポーネントの組み合わせを評価・検討することが肝要です。2026年に稼働を開始する電動開発実験棟「the EARTH lab.」において、BEVやFCVのコンポーネント・システム評価と性能の改善体制を整備していきます。

自動運転技術の開発において、いすゞは商用車の稼働状況・使われ方のデータ蓄積と車両技術を保有している一方、自動運転の制御ソフトウェアでは国内外のスタートアップ企業が先行しています。もちろん、いすゞ自身でもソフトウェアの開発を行いますが、高まり続ける自動運転へのニーズに対しては、いすゞ単独の技術開発に固執するよりも、事業化と社会課題解決を優先すべきと考えています。スタートアップ企業等の外部パートナーとの協業を積極的に行うことで、いすゞの技術・資産と外部パートナーの技術を組み合わせ、2027年の事業化を目指して技術実証と新たなサービスのつくりこみを進めていきます。

IXの土台となる新たな人財マネジメント

事業戦略を支え、社員の専門性強化と挑戦を後押しするべく、人的資本経営への進化と、グローバル視点でのグループ経営への転換を進めます。その第一歩となる人財マネジメントの

変革ではCEO Messageでもご説明した通り、ジョブの設定と「適所適財」を軸とした新人事制度を施行し、挑戦意欲のある社員を育成・評価する体制を構築します。

その背景には、直近15年ほどの「守り」を徹底してきた思考があります。私もCEOである片山と同様に2000年代初頭の経営危機を肌で感じ、会社の存続とベーシックオペレーションの徹底を最優先とした舵取りを行ってきました。コスト低減や財務体質の強化につながった一方で、現在の管理職層を中心に、挑戦の機会に恵まれず、挑戦意欲の芽を摘んでしまったのではないかと感じています。いすゞ全体が挑戦に積極的なためには、まずはリーダー自らが挑戦する、そして部下の挑戦を積極的に後押しする風土を醸成することが不可欠です。新人事制度の適用はいすゞの管理職層から始めたことも、このような考え方に基づいています。

新たな企業風土の醸成には、人事制度だけでなく、ISUZU IDの浸透も欠かせません。策定から1年が経過し、社内での情報発信など様々な施策を通じて、「ISUZU IDの実現」という方向に社員の目線が揃い始めていると感じます。この1年で最も記憶に残っているのは、2024年4月に藤沢工場を視察したときのことです。生産現場を回り、現場の従業員と対話しましたが、今までの視察との変化に、良い意味で驚かされました。従来は取り組みの報告と簡単な質疑応答のみでしたが、この時は私も交え「事故防止や働きやすい職場に向けて何ができるのか」という議論を交わしました。ISUZU IDで掲げる「働きたいNo.1」の実現に向け、日常的に議論する機会を設け、チームリーダーはメンバー一人ひとりと丁寧に会話し、風通しの良い職場づくりに積極的に取り組んでいます。また、一人ひとりが挑戦し、変化し、貢献する意欲を持ち、集団として相互に尊重し、信頼し、そして刺激し合う、ISUZU IDのコア・バリューである「相互成長」を体現する風土ができてつつあることを肌で感じています。一方で、組織の隅々までへの浸透は、一朝一夕では成し得ないのも事実です。引き続き社内発信や浸透施策を積極的に進めていきます。

とりが挑戦し、変化し、貢献する意欲を持ち、集団として相互に尊重し、信頼し、そして刺激し合う、ISUZU IDのコア・バリューである「相互成長」を体現する風土ができてつつあることを肌で感じています。一方で、組織の隅々までへの浸透は、一朝一夕では成し得ないのも事実です。引き続き社内発信や浸透施策を積極的に進めていきます。

—— ステークホルダーの皆様へ

数年前から、より資本市場を意識した経営に努め、社外取締役の比率増加など、ガバナンス改革や情報開示を進めてきました。本中計で織り込んだように、いすゞとして目指す姿とそれに至る戦略や投資の道筋をしっかりとお示しし、実現する。目標に沿って安定的な収益の積み上げを続けることで、投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築を進めることができると考えています。まだ不十分な点がありますが、積極的に情報開示と対話を進めていきます。

いすゞのCOOとしては、土台となる収益の積み上げが重要な責務と考えています。今後は積み上げた収益を投資に回し、新たな付加価値の源泉となる新事業創出を進めることとなります。そのためには、足元の収益を固めることは絶対条件です。私自ら、きめ細かく事業運営を行っていくことで、収益の創出と将来に向けた種まきを進めていきます。

2024年9月

代表取締役 取締役社長COO

南 真介

「運ぶ」の進化を支え続けてきたいすゞ

1950年代-

輸送長距離化による大型トラック需要と
中小企業層の小型トラック需要増加

● 多様なラインアップへ ～小型・大型トラックへの進出～

これまで5t・6tといった中型トラックが主力製品だったいすゞも貨物輸送量拡大・長距離化に伴うニーズ変化に対応すべく、1959年にTD型8tトラック、TL型小型トラック「エルフ」を発表。大規模法人系と中小企業で二極化する需要に多様なラインアップで応えました。特に日本の狭い国土、狭い道路で「最も効率よく荷物を運ぶ」というニーズに応えた小型トラックの初代エルフは、現在に至るまでいすゞの代名詞になっています。



TL型小型トラック「エルフ」

- 1959 TD型8tトラック、TL型小型トラック「エルフ」発表
- 1961 藤沢製造所(現藤沢工場)第1期工事竣工・開所

1960年代-

アジア・新興国における
耐久性の高い輸送手段へのニーズ

● グローバルでの顧客基盤拡大 ～各国・地域のニーズに沿った商品提供～

海外でも、1966年にタイに泰国いすゞ自動車(IMCT)を設立。さらに1971年には米国GMと提携し、アジアだけでなく、北米やアフリカなど世界各地に拠点を広げました。進出先の各国・地域において、特有のニーズや車両・エンジンの耐久性や走破性といった課題を的確に捉えた商品づくりを行うことで、各地の物流網の発展に貢献しながら、世界トップクラスの商用車メーカーへ成長しました。



KB型ピックアップトラック「ファスター」

- 1966 泰国いすゞ自動車(IMCT)設立
- 1971 GMと全面提携に関する基本協定書に調印
- 1972 KB型ピックアップトラック「ファスター」発表

1990年代-

燃費・ランニングコスト低減と
安定運行への需要拡大

● 効率的で安定的な車両運行を支える 稼働サポートサービス

車両輸送量の拡大に伴い、燃費などのランニングコスト低減と安定運行へのニーズが高まりました。1990年には富士通と合併で株式会社トランスロンを設立し、電子制御の高度化に早期から着手します。さらに2004年には国内初の商用車テレマティクス「みまもりくんオンラインサービス」、2015年には高度純正整備「PREISM」を提供。他社に先行するコネクテッドサービスを活用し、輸送の効率化や安定稼働に貢献しています。



「PREISM」イメージ

- 1990 富士通と合併で株式会社トランスロンを設立
- 2004 商用車用テレマティクス「みまもりくんオンラインサービス」発売開始
- 2015 高度純正整備「PREISM」の提供開始
- 2022 商用車情報基盤「GATEX」提供開始

2010年代-

カーボンニュートラル、CASE、先進安全…
多様化する「運ぶ」のニーズ

● 次世代の課題解決に向けて ～「支える」から「創造する」への変化～

「運ぶ」のニーズが絶えず変化してきた中、社会とお客様の要望に応えるため、各時代で様々なパートナーとも協力しつつ、最適な技術・製品・サービスを生み出してきました。カーボンニュートラルや「CASE」、先進安全といった次世代の課題解決が求められる現在も、多様なパートナーとのアライアンスやお客様との協創活動を通し、オープンイノベーションにより諸問題の課題解決を図っていきます。



2023年に発売した「エルフEV」

- 2019 カミンズとパワートレイン事業に関する包括契約締結
- 2020 本田技術研究所と燃料電池大型トラックの共同研究契約締結
- 2020 ボルボ・グループと戦略的提携に関する基本契約締結
- 2021 日野、トヨタとの共同出資により商用車事業CASE化加速に向けた新会社 Commercial Japan Partnership Technologies設立
- 2023 「エルフ」、「フォワード」のフルモデルチェンジ、「エルフ」のラインアップにEVを追加

商品・ソリューション

Commercial Vehicles (CV)

● 小型～大型トラック

いすゞグループのトラックは物流業界の様々な課題に対応するため、優れた経済性能とともに信頼性、耐久性そして先進の安全性や環境性を追求した製品を国内外で展開しています。



小型トラック エルフ

エルフEV

中型トラック フォワード

大型トラック ギガ

大型トラック クオン

路線バス エルガ

● バス

公共交通機関として毎日の人々の移動や暮らしを支えるバスは安全性や快適性、環境性が求められています。いすゞのバスは日野との合弁企業であるジェイ・バスで生産され、いすゞ、日野の両ブランドで日本全国で販売されています。

After Sales Service

稼働を最大限に確保する様々なサービスを国内外で展開しています。

● コネクテッドサービス

MIMAMORI(みまもり)：

遠隔で車両の運行情報を収集、解析するクラウド型の運行管理サービス

PREISM(プレイズム)：

遠隔データを活用した高度純正整備

EVision(イービジョン)：

商用EVの導入検討サポート、導入支援、効果測定などのトータルソリューションプログラム

GATEX(ゲートテックス)：

商用車情報基盤

● 販売会社による整備事業

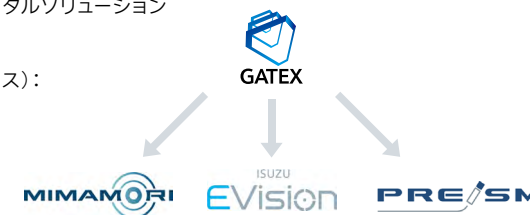
● リース事業

メンテナンスリース

ファイナンスリース

メンテナンス受託

● 中古車販売事業



コネクテッドサービスの詳細は、こちらのページをご参照ください。 [P.29](#)

Light Commercial Vehicles (LCV)

ピックアップトラックは新興国を中心に展開しています。乗用車としてだけでなく商用車としても使用できる貨客兼用車として、主にタイで生産された後、約100か国に輸出され新興国の経済成長と暮らしを支えています。



ピックアップトラック D-MAX



PPV MU-X

Powertrains

ディーゼルエンジンを建設機械、農機、発電機、船舶といった様々な分野のメーカーに供給しています。車載用で培った動力性能や環境性能を備えるディーゼルエンジンはこれら産業の発展に貢献しています。



4LE2X



UM6HK1



商品ラインアップの詳細は、HPをご参照ください。 <https://www.isuzu.co.jp/product/>

At a Glance

事業展開

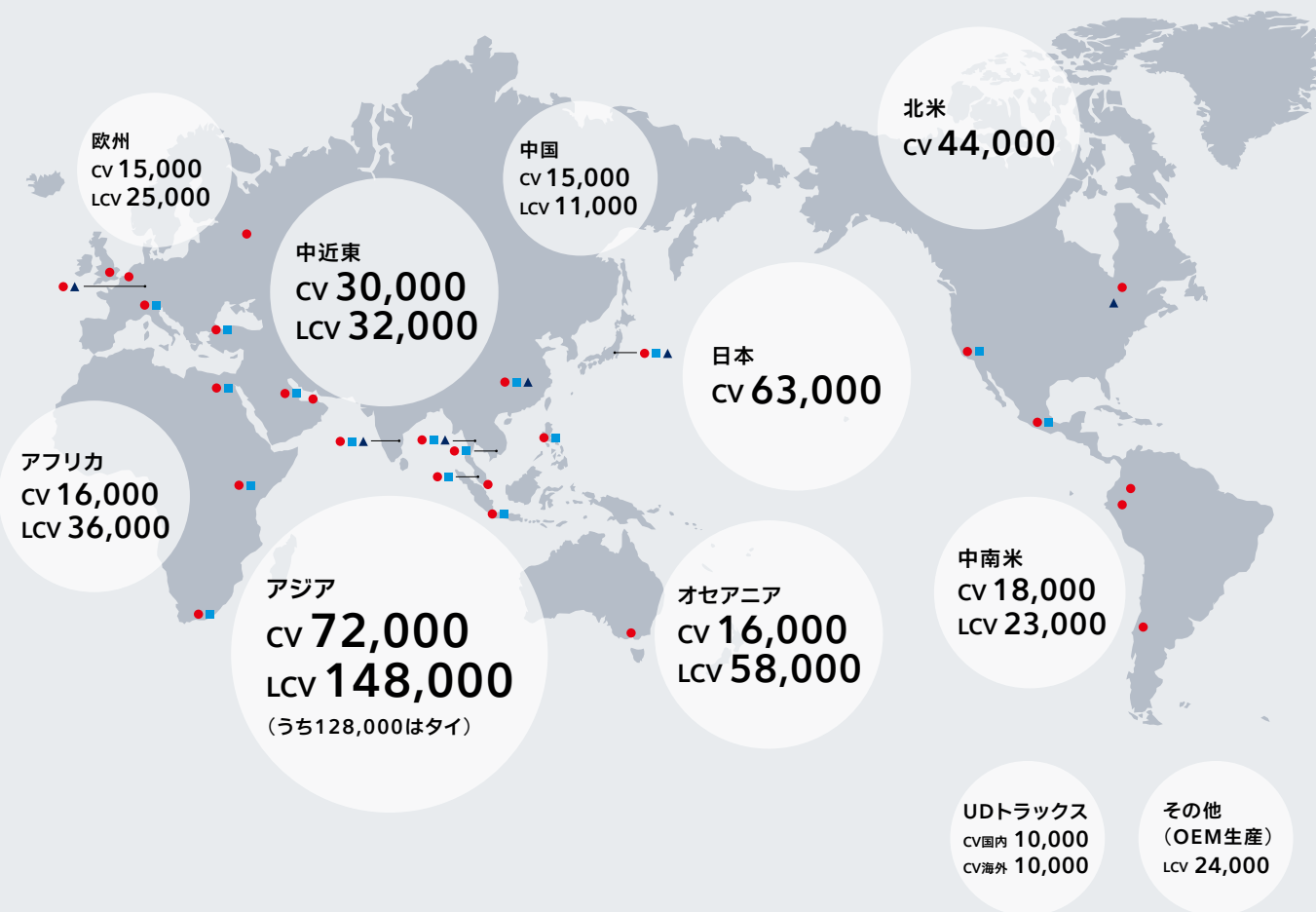
150か国以上

シェアNo.1国数※1

35か国

グローバル販売台数※2

約67万台



●：販売台数(2024年3月期実績)※2 ●：販売拠点 ■：製造拠点 ▲：開発拠点

CV (Commercial Vehicles): 小・中・大型トラックおよびバス
LCV (Light Commercial Vehicles): ピックアップトラック(海外生産車)

※1 2023年暦年実績(2023年1月～2023年12月)

シェアNo.1国の詳細はHPをご参照ください。

🌐 <https://www.isuzu.co.jp/company/glance.html>

※2 KD出荷・現地組立による販売台数を含む

創立

1937年4月9日

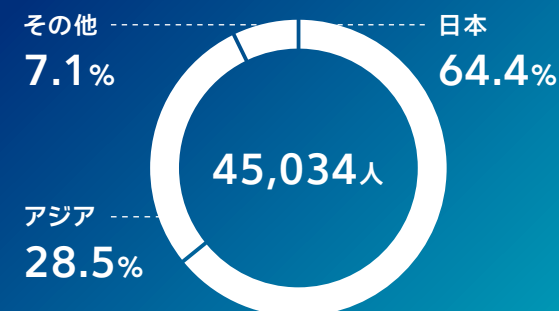
資本金

406.44億円

地域別売上高



地域別従業員数



※3 連結：3,386,676百万円、単体：1,318,030百万円

THE VALUE CREATION STORY OF ISUZU

いすゞの価値創造ストーリー

17 価値創造ストーリー

19 価値創造を支える競争力の源泉

価値創造ストーリー

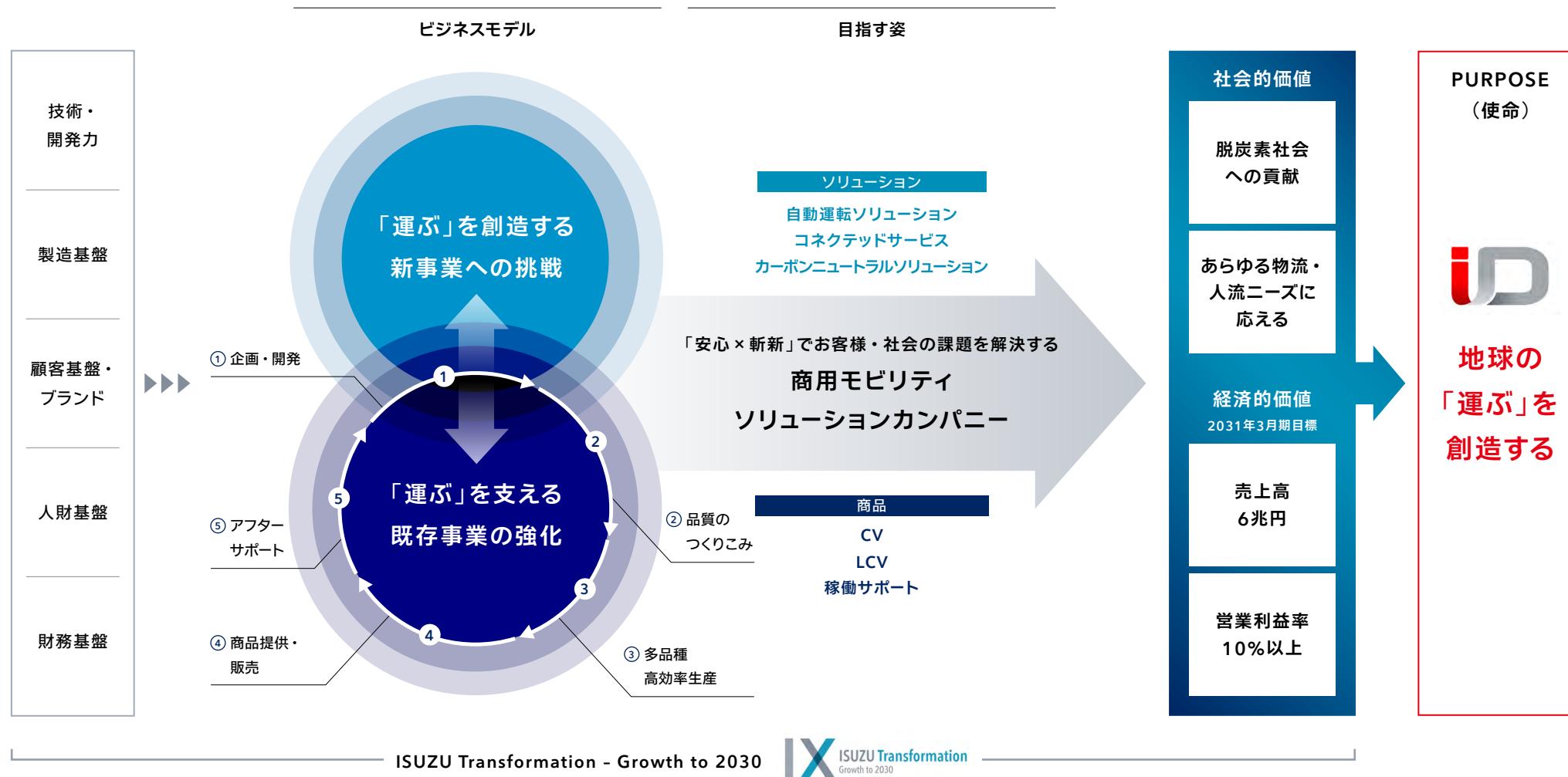
いすゞグループは既存事業のさらなる強化と新事業への挑戦、この両輪を回すことで生み出す商品・ソリューションの提供により、「脱炭素社会への貢献」や「あらゆる物流・人流ニーズに応える」ことで、地球の「運ぶ」を創造していきます。

競争力の源泉

📄 P.19

価値創造プロセス

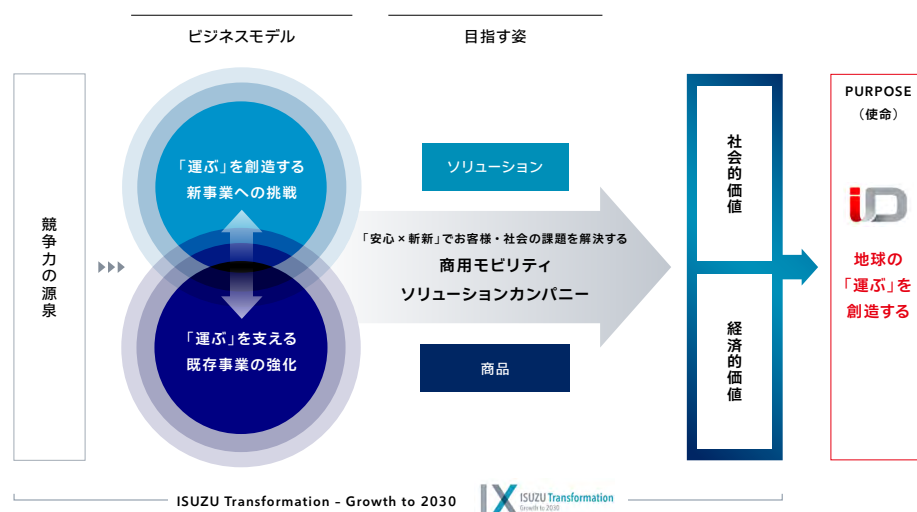
提供する価値



価値創造ストーリー

▶ 価値創造プロセスの仕組み

いすゞの価値創造プロセスは新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」で構築するビジネスモデルと、目指す姿を表しています。「ビジネスモデル」では、今までの事業活動で培ってきた5つの競争力の源泉を活用し、「『運ぶ』を支える既存事業の強化」による収益拡大と「『運ぶ』を創造する新事業」への投資の両輪を回す方針を表現しています。この両輪から創出する商品と、新たなソリューションを組み合わせることで、IXの目指す姿である「商用モビリティソリューションカンパニー」へ進化します。「商用モビリティソリューションカンパニー」として社会的価値と経済的価値をともに提供することで、ISUZU IDの実現を目指します。



▶ 価値創造の土台となるバリューチェーン

いすゞは高付加価値な商品・サービスの創出に向けて、バリューチェーンの各過程で競争力の蓄積・高度化を図っています。

① 企画・開発

- 10年、20年先を見越した商品企画
- お客様とともに課題解決を行う専門部署を整備、マーケットイン型の商品開発を拡充
- 市場ニーズを次世代商品につなげるノウハウ

② 品質のつくりこみ

- 多種多様な商用車の使われ方を幅広く把握
- 品質に対するニーズをQM(クオリティ・マネジメント)活動や開発プロセスなどのものづくり工程に織り込む

③ 多品種高効率生産

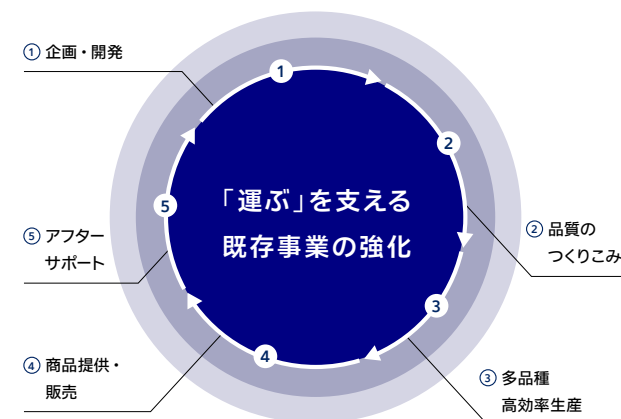
- 多種多様な車種を、少量からでも効率的に生産可能な車両製造技術
- 世界中の工場へ展開される製造技術やノウハウ

④ 商品提供・販売

- 150か国以上で販売・アフターサポートのネットワークを構築

⑤ アフターサポート

- 遠隔で収集、解析した車両の運行情報を基に運行管理サービスを提供(MIMAMORI)
- 遠隔データを活用した高度純正整備を提供(PREISM)



価値創造を支える競争力の源泉

いすゞは、時代とともに変化し続けてきたお客様のニーズや社会課題に応え続けてきました。その中で積み上げてきた競争力の源泉が、これからの企業価値向上に寄与します。競争力を持続的に強化していくことで、目指す姿の実現につなげていきます。



技術・開発力

細やかなニーズを取り込むマーケットイン型の商品開発や、高い技術力をベースに、お客様・社会の課題を解決する商品・ソリューションを提供。また、自動車メーカーという枠にとらわれず、さまざまな企業と協力して多様なアイデアを有機的に結合し、新たな価値を創造しています。

開発拠点

日本、タイ、インド、中国、ドイツ、アメリカ

研究開発費

1,239億円

協業体制

ボルボ・グループ、カミンズ、CJPT※1
他、多数企業と各領域にて協業



製造基盤

多種多様な車種を少量からでも高品質かつ効率的に生産可能な車両製造技術を保有。「世界中どここの工場でも同じものづくりの考え方・品質管理で生産する」というコンセプトのもと、多品種少量生産に対応できるノウハウを「いすゞ・ものづくり」として体系化し、グローバルの各生産工場に展開しています。

生産拠点

30か国42拠点※2

設備投資費

1,286億円



顧客基盤・ブランド

アジアや中東、アフリカを中心に150か国以上に商品展開。各国・地域のニーズに合わせた適切な商品提供とサービス網の整備により、顧客基盤を拡大しています。創業から100年以上の間、働く人のそばに寄り添い続け、お客様から信頼される強固なブランドを築いています。

シェアNo.1の国

35か国※3

サービス網

国内：251拠点
海外：3,750拠点

ブランド価値格付

Best Japan Brands 2024：
55位（9年連続選定）



人財基盤

世界各国・地域に最適かつ高品質な商品・サービスを提供し続ける原動力は、お客様を第一に考え、技術を磨き続けるいすゞの人財力にあります。そこには、社員一人ひとりの成長が不可欠であり、充実した階層別教育やグローバル教育など、多種多様な研修制度を用意し、人財育成に力を入れています。

全従業員数

連結：45,034人
（国内29,017人、海外16,017人）

階層別研修※4

総受講時間：170,633時間※5
（一人当たり21時間）



財務基盤

安定的な事業運営と中長期的な成長投資を実現する、強固な収益基盤とバランスの取れた財務基盤を築いています。企業価値の持続的な向上を目指し、事業継続および将来成長に必要な投資を実行。着実な配当成長を目指すとともに、固定資産とのバランスを考慮した適正な自己資本水準を意識しています。

売上高／ROE

3兆3,867億円／12.7%

自己資本

1兆4,607億円
（自己資本比率44.8%）

発行体格付

R&I：A
JCR：A+

2024年3月期／3月末時点実績

※1 Commercial Japan Partnership Technologies株式会社 ※2 2024年7月末時点 ※3 2023年（2023年1月～12月）暦年実績 ※4 いすゞ自動車高等工業学校含むいすゞ自動車（単体）（いすゞ自動車高等工業学校含む） ※5 延べ数

04 MEDIUM- TO LONG-TERM STRATEGY

中長期戦略

- | | | | |
|----|--|----|---------------------------|
| 21 | 中期経営計画の位置づけ | 34 | 「運ぶ」を支える既存事業の強化 |
| 22 | 前中期経営計画の施策 | 35 | CV商品力の強化 |
| 23 | 新中期経営計画 | 36 | アフターセールス強化による収益性の向上 |
| | 「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」 | 37 | LCV事業成長に向けた取り組み |
| 24 | IXにおける財務方針と投資戦略 | 39 | 重点地域戦略 |
| 25 | ISUZU IDの実現に向けたKPI | 41 | CFO MESSAGE |
| 26 | 「運ぶ」を創造する新事業への挑戦 | 44 | SPECIAL FEATURE |
| 27 | 自動運転ソリューション | | ビジネスモデル変革を実現するために |
| 29 | コネクテッドサービスの進化による提供価値拡大 | 49 | IXで目指す生産のあり方 |
| 30 | いすゞのカーボンニュートラル戦略 | 51 | 「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現 |

中期経営計画の位置づけ

「中期経営計画2024（以下、前中計。2022年3月期～2024年3月期）」の施策を着実に遂行し、グローバルリーディングメーカーとしての土台は整いました。前中計の基盤を活かしながら、グローバル市場で成長していくことを目指し、新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」を策定しました。



※ カーボンニュートラル

前中期経営計画の施策

前中計では「既存事業の拡大・収益向上」、「イノベーションの基軸」、「ESGを視点とした経営への進化」を主な柱に、商品・サービス力の向上やCASEへの対応を進めてきました。その結果、目標を上回る約3.4兆円の売上高を実現しました。

既存事業の拡大・収益向上

▶ 商品・販売・サービス力強化

- 小・中型車のフルモデルチェンジ 
- ピックアップトラック「D-MAX」新型投入、大幅改良 
- モジュール設計「I-MACS」の確立
- 車両総重量3.5t未満モデル「エルフミオ」の国内市場投入

▶ いすゞ・UDの連携強化

- 共同開発した新型トラクタヘッドを市場投入 
- 相互連携機能の強化
 - 両ブランドの高度純正整備（400拠点以上のサービスネットワーク）
 - 物流・部品デポ、海外オフィスの相互活用
 - 各機能のWay of Workingを互いにベンチマーク

イノベーションの基軸

▶ CN時代の新商品発表・深化・拡充

- 小型車の量産BEV市場投入
- xEVの製品発表（路線バスBEV、大型トラックFCV） 

▶ コネクテッドサービスの進化・拡充

- 商用車情報基盤「GATEX」の運用開始 

▶ 自動運転の技術開発

- 自動運転実証の実施

ESGを視点とした経営への進化

▶ 株主価値重視

- 配当性向40%以上を実現、自己株式の取得

▶ ガバナンス強化

- 監査等委員会設置会社への機関変更
- 社外取締役13名中5名（うち女性2名）

▶ イノベーションを創出する集団

- グループ企業含む従業員の働く環境整備（本社移転）

	前中計目標 2024年3月期	実績 2024年3月期
売上高	2.8兆円	3.4兆円
営業利益	2,500億円	2,931億円
ROE	12.5%	12.7%
配当性向	40% 中計期間 平均	40.3% 中計期間 平均

新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」

いすゞは「運ぶ」に関わるさまざまな社会課題を解決していくため、2030年にグローバル市場における「商用モビリティソリューションカンパニー」への変革を目指す中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」を策定しました。「安心×斬新」な「運ぶ」を創造する新事業への挑戦として、①自動運転ソリューション、②コネクテッドサービス、③カーボンニュートラルソリューションの3領域を柱に据え、将来の新たな収益源として事業を加速させます。グループ全体での既存事業の強化を軸に、これら新規事業を強力に推進することで、売上高6兆円、営業利益率10%以上を目指します。

2030年に向けた経営方針

➤ 「運ぶ」を創造する新事業への挑戦 □ P.26

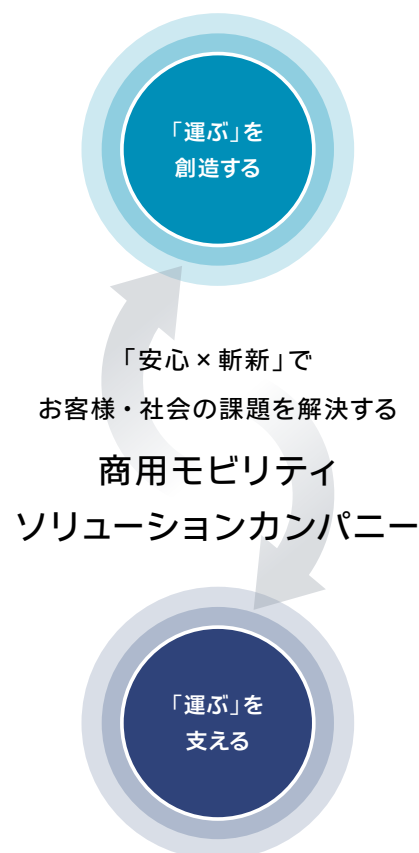
- **自動運転ソリューション**
2028年3月期に自動運転レベル4の事業化
- **コネクテッドサービス**
2028年までに海外主要地域への稼働サポートサービス展開
- **カーボンニュートラルソリューション**
マルチパスウェイでの商品提供、周辺事業の展開

➤ 「運ぶ」を支える既存事業の強化 □ P.34

- **CV事業**
新車販売・アフターサポート両面の充実による拡販
- **LCV事業**
グローバルサウスへの拡販と次世代に向けた技術開発

➤ ISUZU IDを基軸とした経営基盤の確立 □ P.51

- グローバル視点でのグループ経営、人的資本経営への変革



2030年に目指す姿

財務面

- 売上高6兆円、営業利益率10%以上
- 2030年代に向けた成長投資の実行
- ステークホルダーへの還元

事業面

- 85万台の提供で世界の物流・人流を支える
- バッテリーをアセットとしたエネマネ事業を複数地域で展開
- 自動運転ソリューション事業を日・米で収益化

経営基盤

- 100万台のサプライチェーン構築
- グローバル視点でのグループ経営への進化
- 人的資本経営への進化

IXにおける財務方針と投資戦略

財務方針

IX期間において、事業継続と将来成長に向けて必要な投資として2.6兆円を最優先に実行します。この資金原資を営業CFにより確保すべく、より大きくかつ強固な収益基盤(売上高目標6兆円、営業利益率目標10%以上)を構築します。

同時に、配当性向40%を維持し、収益力の向上に合わせて着実な配当成長を狙うとともに、適正な自己資本水準を意識しつつ、自己株式取得も継続して実施します。

財務健全性については現状レベルを維持しつつ、有利子負債の活用を図り、グローバル水準を意識した資本効率の向上(ROE目標15%以上)を狙います。

IX期間の財務方針

	前中計(2022年3月期～2024年3月期)		本中計期間(～2031年3月期)*	
収益性	(最終年度)		(最終年度目標)	
	売上高	3.4兆円	売上高	6兆円
	営業利益率	8.7%	営業利益率	10%以上
	ROE	12.7%	ROE	15%以上
設備投資 R&D	(累計) (2024年3月期)	6,369億円 2,525億円	(2024年3月期～2031年3月期) イノベーション投資 既存事業投資	1兆円 1.6兆円
株主還元	(配当累計) (自己株式取得)	1,829億円 500億円	配当性向(平均) 自己株式取得継続	40%維持
財務健全性	R&I(発行体格付) JCR(長期発行体格付)	A A+	A格を維持	

※ 為替前提 1USD = 140円

投資の全体像

IX期間において、①自動運転ソリューション、②コネクテッドサービス、③カーボンニュートラルソリューションの3領域を新事業の柱とすべく「イノベーション投資」として1兆円を、既存事業を維持・強化していくための商品拡充・生産販売拠点強化・ITインフラ強化などに1.6兆円の投資を実施します。

イノベーション投資をさらに加速しつつ、既存事業への投資を効率化することで、全体投資金額の増加を抑制していきます。

2024年3月期～2031年3月期の投資全体像

成長の可能性 「運ぶ」を創造する イノベーション投資 1兆円	合計	2.6兆円	投資テーマ	金額(億円)	内訳(億円)		
			新事業創出プロジェクト	400	事業投資	設備投資	研究開発費
			次世代商品・SDV*対応	1,800			
			自動運転 技術開発・事業投資・設備投資 コネクテッドサービス進化・拡充	3,500			
			CN実現に向けた基礎研究・技術開発 2030環境ロードマップの推進	4,300			
経営の安定性 「運ぶ」を支える 既存事業投資 1.6兆円			販売・業務DX、ITインフラ投資	1,300	100	9,000	6,900
			販売・サービス インフラ基盤投資	1,800			
			グループ生産拠点強化	5,900			
			既存商品・技術の弛まぬ改善 商品ラインアップの拡充	7,000			

※ Software Defined Vehicle

ISUZU IDの実現に向けたKPI

ISUZU IDで目指す「4つのNo.1」の実現に向け、IXで取り組むべき7つのエリアとKPIを設定しました。2030年目線での期待成果の実現に向け、いすゞグループ全体で世界の「運ぶ」といすゞの進化を実現させます。

			ISUZU ID (MISSION) との関連				2030年目線での期待成果
			地球への やさしさ No.1	お客様 満足度 No.1	働きがい No.1	社会への 影響力 No.1	
既存事業の強化	「安心」な「運ぶ」の進化	「運ぶ」を支える商品・サービスの拡充		●		●	販売台数 85万台以上
	いすゞのCN化	- エネルギー効率利用の推進 - クリーンエネルギー導入・拡大の推進	●				GHG排出量の削減 (Scope1 + 2) 2014年3月期比 50%減
新事業への挑戦	「運ぶ」のCN化	- 全カテゴリーでxEVの選択肢を提供 (トラック、バス、LCV) - xEV時代のサービスソリューションを提供	●	●			GHG排出量の削減 (Scope3) (2027年3月期までに目標設定)
	「斬新」な「運ぶ」の進化	「運ぶ」の高付加価値化・効率化を通じて社会課題の解決を先導		●		●	自動運転サービス 2028年3月期～ コネクテッド車両 100万台以上
ISUZU IDを 基軸とした 経営基盤確立	従業員のイノベーション力 で社会を進化	社会課題解決に資する新規事業の創出 (社内公募・アクセラレータプログラム)			●	●	協創活動の拡大 (スタートアップ・産学連携)
	人的資本経営への進化	- 従業員エンゲージメントの向上 - 従業員の自己成長促進 (新人事制度の定着) - 安心・安全のオペレーション			●		従業員エンゲージメント肯定回答水準 70%以上
	ブランド価値向上	お客様・社会、そして働く人々から選ばれるブランドへの進化		●	●	●	インターブランド社 Best Global Brands TOP100以内

「運ぶ」を創造する新事業への挑戦

いすゞの強みを活かし「自動運転」、「コネクテッド」、「カーボンニュートラル」を起点に、新技術でお客様と社会の解決を目指した新事業の創出に挑戦します。技術・サービス開発の土台となる1兆円のイノベーション投資を確実に進め、2030年に収益への貢献を、2030年代には売上高1兆円規模の事業を目指します。



- いすゞの強みを活かした自動運転レベル4のトラック・バス事業を順次開始
- 技術・サービスの基礎的な作りこみを進め、2026年からモニター実証を目指す

詳細は [□ P.27](#)



- 輸配送効率を高めるサービスを新たに提供
- 北米や豪州などの海外主要地域へ、2028年までに稼働サポートサービスを展開

詳細は [□ P.29](#)



- マルチパスウェイでの技術開発、2030年までに全カテゴリでのxEV提供
- 価格競争力のあるBEV投入と周辺事業の展開を本格推進

詳細は [□ P.30](#)



- お客様、社会の潜在的なニーズを吸い上げ、事業化につなげる仕組みを開始（社内公募、アクセラレータプログラム）

自動運転ソリューション

2024年問題をはじめとする物流・人流の社会課題に対して、当社が培ってきた車両制御技術と、お客様による「使われ方」の熟知という強みを活かし2028年3月期に「自動運転レベル4技術」を活用したトラック・バス事業を開始します。前中計まで進めてきた実証実験を糧に、日本・北米を皮切りに、高速・ハブ間輸送や路線バス等において、順次事業化を進めます。また、事業の検討を行うための新たな専門組織を立ち上げます。中期的には数百名規模に拡大することで、迅速な事業化を目指します。



前中計から実施している主な実証

高速道路×大型トラック

日本政府主導の「RoAD to the L4」に参画し、2026年以降に高速道路におけるレベル4自動運転高性能トラックの実用化と社会実装に向けた取り組みに貢献。20年型「ギガ」で全車速ACC + LKAS※搭載車を商品化(自動運転レベル2相当)し市場投入を進めるとともに、大型トラック単独での自動運転技術を研究中であり、一部技術を量産車の開発に活用。

※ ACC：定速走行・車間距離制御装置 LKAS：車線維持支援装置

港湾×低速走行・駐車

国土交通省が主導する「外来トレーラーの自動化実証事業」に参画。大型トラックメーカーと協調し、限定領域(非公道)における外来トレーラーの自動走行に係る安全性検証を実施。

限定区域内×市街地バス

福岡空港の国内線・国際線旅客ターミナルビル間の連絡バス走行経路内の閉鎖空間において、2022年3月から1カ月にわたり実証を行い、2023年6月より、運行事業者が主体となって行う雨天時における自動走行を実施。また、市街地での自動走行の実証を2023年12月に北九州空港の路線バス、2024年1月～2月に平塚市の路線バスにて実施。

自動運転ソリューション

➔ IX 期間における技術・サービスのつくりこみ

当社は前中計より自動運転の技術獲得に取り組んでおり、今後は2028年3月期の事業化に向けて、2024年4月から2年間は基礎的な自動運転技術の確立と事業内容の作りこみを、2026年からはモニター実証を行います。事業化に向けた開発スピードの加速を目指し、様々な外部パートナーとの協業体制の構築を進めており、2024年3月期には自動運転システム開発を手掛ける株式会社ティアフォー、北米で自動運転サービスを手掛けるGatik AI, Inc.と資本業務提携を結び、事業化に向けた技術・サービスの開発を進めています。

取り組み領域：路線バス

2028年3月期の日本国内の路線バスにおける自動運転の事業化とそのサービス・システムの作りこみに向け、2024年3月から株式会社ティアフォーと資本業務提携を行っています。

ティアフォーは世界初のオープンソース自動運転ソフトウェア「Autoware」の開発リーダーとして、自動運転システムを設計するうえで必要な機能を有するAutowareを駆使し、安心・安全な自動運転システムの社会実装に向けて、世界中の様々な環境下で実証実験を行っています。

当社とティアフォーは2019年から福岡空港での自動運転バスの検討を開始し、今後も実証を重ね、路線バス領域での自動運転システム開発、および事業開発の領域で協業を進めます。ティアフォーの先進的な自動運転システムと、いすゞがこれまでに蓄積してきた路線バスのデータや知見を掛け合わせ、自動運転レベル4に対応した車両とシステムの開発に取り組みます。将来的には、いすゞは、路線バス事業者に対して、自動運転システムを搭載した路線バスによるソリューションの提供を目指します。



取り組み領域：幹線輸送大型トラック

2024年秋より開始する日本政府主導のRoAD to the L4マルチブランド協調実証実験に自社開発の自動運転トラックで参画。合流支援や先読み情報等のインフラとの協調(V2I※1)を確認するとともに自動運転・自律走行のためにデータ取得を行います。供試車両の自動運転制御は、中継エリアでの発着、本線での合流・分流・車線変更などを想定しルールベースで開発していますが、今後は、実際の高速道路で起こる様々なシナリオに対してAIを活用し、安全で柔軟な対応ができるように開発を進めます。

※1 Vehicle to infrastructureの略。車両とインフラ設備を通信で協調させる自動運転走行システム。

Topics Applied Intuition, Inc.との提携

いすゞ自動車株式会社とApplied Intuition, Inc.は、レベル4自動運転トラックを共同で開発することなどを旨とする戦略的提携契約を締結しました。最大5年間のアライアンスにより、いすゞは先進の自動運転技術を獲得するとともに、日本の幹線輸送向けのレベル4自動運転トラックを開発します。具体的には、2027年3月期に、いすゞが規定するODD※2(運行設計領域)のもとでモニター実証を行い、2028年3月期中の自動運転レベル4のトラック事業開始を目指します。



※2 Operational Design Domainの略。「運行設計領域」と呼ばれ、自動運転システムが作動する前提となる走行環境条件を指す。

詳細はプレスリリースをご参照ください。

🌐 https://www.isuzu.co.jp/newsroom/details/20240827_1.html

取り組み領域：北米における高速・ハブ間輸送

北米における高速・ハブ間輸送における自動運転レベル4の事業化に向け、ミドルマイルで自動運転物流サービスを提供するGatik AI Inc.と資本業務提携を行っています。

Gatikは、北米のミドルマイル※3で自動運転物流サービスを提供する唯一の企業で、小型および中型の自動運転トラックを使用して、商品を安全かつ効率的に配送する物流サービスを展開しています。同社は特に、大手企業向けのBtoB※4物流に注力しており、2021年にはミドルマイルで完全無人商用配送にも成功しました。

当社とGatikは自動運転事業開発および自動運転システム搭載を前提に、安全性を担保した新たなシャシ(冗長シャシ)の設計・開発における協業を推進します。共同設計・開発による新たなシャシは2028年3月期中の量産開始を目指します。



※3 ミドルマイル：流通センターや配送センター間をつなぐ中距離・中間物流を指す。

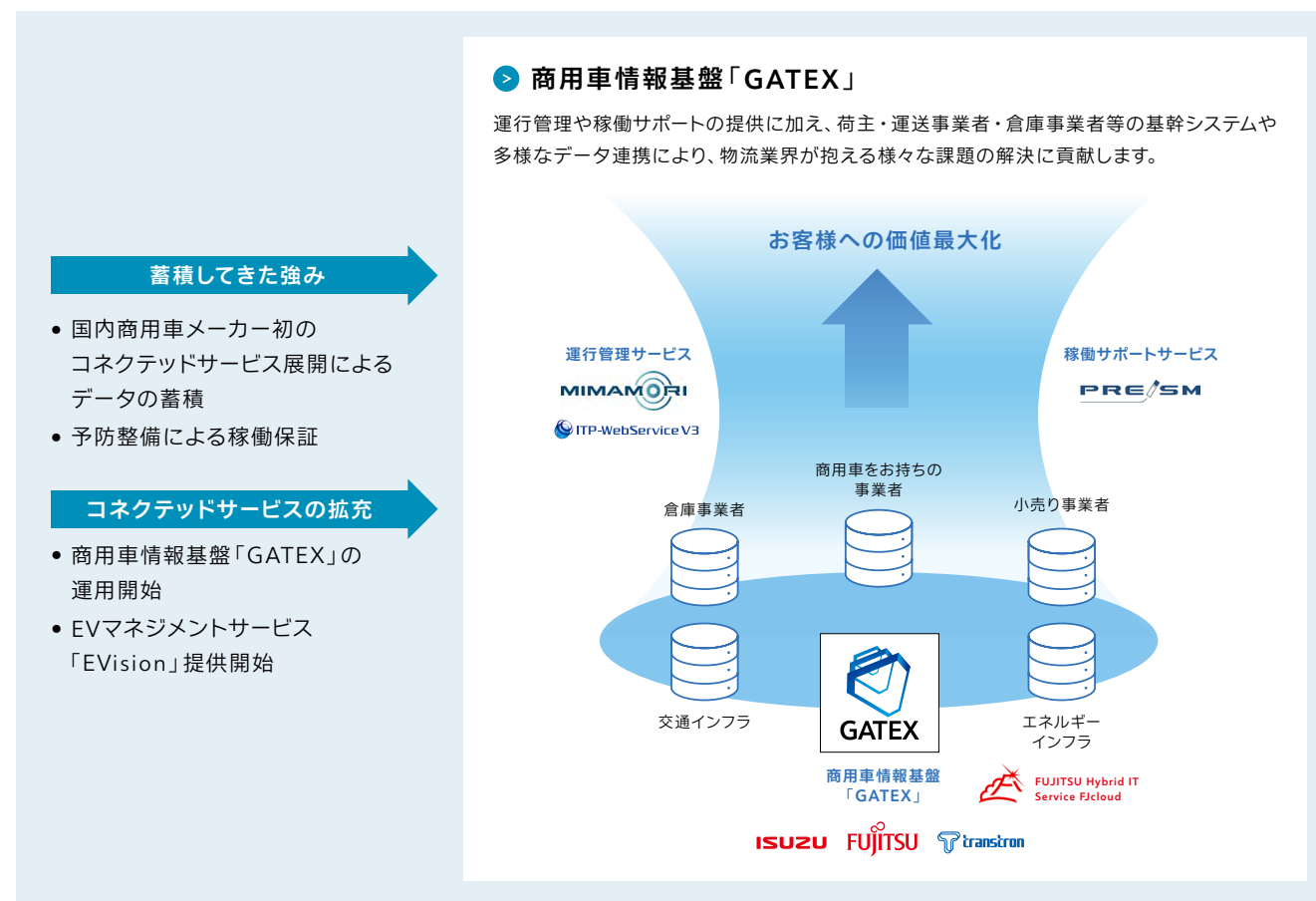
※4 BtoB：Business to Businessの略。企業間取引。

詳細はプレスリリースをご参照ください。

🌐 https://www.isuzu.co.jp/newsroom/details/20240514_1.html

コネクテッドサービスの進化による提供価値拡大

IXでは現在提供している運行管理サービス「MIMAMORI」、稼働サポートサービス「PREISM」と商用車情報基盤「GATEX」を基軸に、荷主の物流効率化を目指すサービスへの進化を目指すとともに、稼働サポートサービスの海外市場展開を、北米を皮切りに順次進めていきます。



当社はこれまで運行管理サービス「MIMAMORI」、稼働サポートサービス「PREISM」など、お客様の事業を支えるコネクテッドサービスを業界に先駆けて提供してきました。2022年10月には、いすゞ、富士通、トランストロンの3社で構築した商用車情報基盤「GATEX」が稼働を開始しました。いすゞとトランストロンの保有する約65万台（2024年3月末）のトラック情報に基づき、商用モビリティ分野において最大規模となるコネクテッドサービスの提供を進めています。

今後の取り組み

サービスの強化

人手不足への対応や物流の効率化というニーズに対し、運送業者・荷主の輸配送効率を高めるサービスの提供を目指します。そのために、業界を超えた様々なデータを「GATEX」と連携し、新たなサービスをパートナーとともに創出していきます。

稼働サポートサービスの海外展開

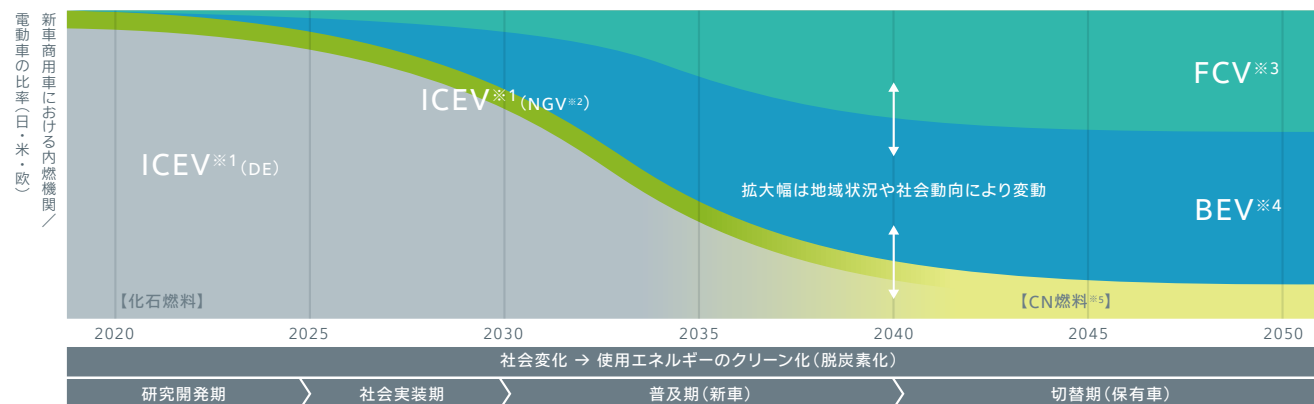
海外におけるニーズへの対応や事業基盤の強化に向け、稼働サポートサービスの海外展開を進めます。EV向け「PREISM」・「EVision」を北米に展開するほか、2028年までに他主要地域への展開も進めます。また、「GATEX」の運用による地域固有のサービス創出や、将来的にはいすゞ・UDトラックのサービスの統合を目指します。

いすゞのカーボンニュートラル戦略

カーボンニュートラル車両拡大のシナリオ

カーボンニュートラル車両の普及は各国・地域の社会インフラや使用エネルギーの普及状況により変動するものであり、一様に考えることはできません。しかしながら、様々な社会変化予測に基づき考えると、地域状況や社会動向に応じて拡大幅は変動しながらも、段階的にカーボンニュートラル車両は拡大していくと考えられます。特に2030年以降から車両自体のイニシャルコストとランニングコストの低減が想定されることから、新車切り替えとともにカーボンニュートラル車両の普及期に入ると考えられます。

カーボンニュートラル車両拡大イメージ



※1 ICEV (Internal Combustion Engine Vehicle)：内燃機関車両（軽油、ガス、CN燃料等の燃料を動力源とする車両）

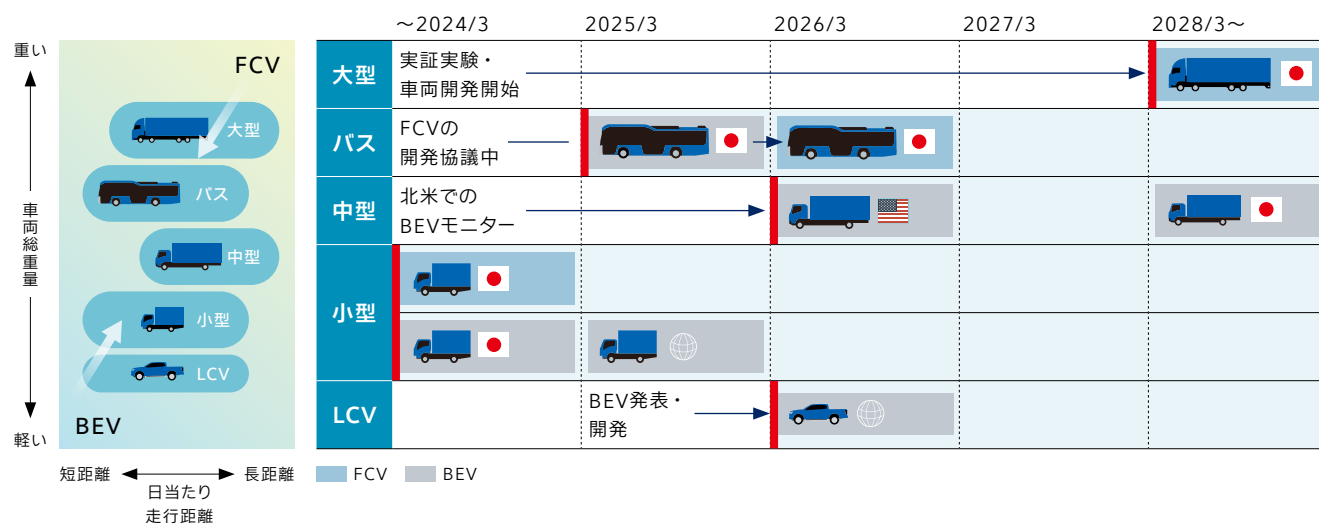
※2 NGV (Natural Gas Vehicle)：天然ガス自動車 ※3 FCV (Fuel Cell Vehicle)：燃料電池自動車 ※4 BEV (Battery Electric Vehicle)：電気自動車

※5 CN燃料：カーボンニュートラル燃料の略称で、バイオ燃料や再生可能エネルギー由来の合成燃料等

いすゞのマルチパスウェイ

いすゞは各国の使われ方や、地域・社会動向に適した商品の展開を目指し、マルチパスウェイでの技術・商品開発を進めています。例えば、日当たり航続距離100km以下が半数を占める小型車ではBEV、大型車のうち航続距離400km程度まではBEV、400-600km程度ではFCVが適していると考えています。今後は実証実験の結果に基づき、ラインアップの拡充や量産体制の確立を行い、2030年までに全カテゴリでxEVの選択肢を提供します。

2030年までに全カテゴリでxEVの選択肢を提供



いすゞのカーボンニュートラル戦略

➡ xEV車両開発の進捗

➤ xEV市場投入に向けた今後の取り組み

			開発状況	今後の取り組み
小型	BEV		日本国内及び米国で販売開始	2023年3月より、いすゞとして初の量販小型BEVトラックを国内市場に投入。普通免許対応車型「エルフミオ」についても2024年1月より発売開始。 2024年8月より、米国市場に投入。欧州にも順次展開予定。
	FCV		市場導入開始	CJPT参画パートナーと共同で、量販燃料電池（FC）トラックの企画・開発を推進。
中型	BEV		北米でのモニター開始	いすゞとカミンズは、いすゞの北米市場向け中型商用車Fシリーズ（FTR）に、カミンズ製電動システムを搭載し、2022年9月に北米の大手フリートのお客様に向けたモニターを開始。
大型	FCV		開発パートナーの決定、およびモニター走行の開始	2027年を目途に市場導入予定の燃料電池大型トラックに搭載する燃料電池システムの開発および供給パートナーを本田技研工業に決定。 - 両社は2020年1月に燃料電池大型トラックの共同研究契約を締結しており、モニター車を使った公道での実証実験を2024年3月期から開始。
バス	BEV		日本国内の販売開始	2024年5月に「エルガEV」を日本国内で発売。
	FCV		市場導入に向け開発中	トヨタと共同で、上記の大型路線BEVバスをベースとした次世代のFCV路線バスを開発、市場導入に向けた協議を継続中。
LCV	BEV		新型モデル公開	2025年にノルウェーをはじめとする欧州の一部から販売予定。英国や豪州・タイなど、他エリアでも各国・地域の状況に合わせて展開。

いすゞのカーボンニュートラル戦略

➔ BEV実装に向けた取り組み

「the EARTH lab.」の新設

2030年の全カテゴリでのxEV提供に向けた車両開発を加速させるため、藤沢工場内に電動開発実験棟「the EARTH lab.」を新設し、2026年6月の稼働開始を目指します。棟内にはバッテリー・モーター・EVシステム・熱マネジメントなどの実験・評価設備を採用。バッテリーの特性を詳細に把握することにより、最大限のパフォーマンスを発揮させるバッテリーマネジメントを実現します。さらに、バッテリー・モーターなどのEVコンポーネントを組み合わせた状態で機能を最適化するとともに、システム全体の熱マネジメントの最適化が実現可能となります。また、FCVシステムの実験・評価設備の活用により、システムレベルで高度なエネルギーマネジメントおよび熱マネジメントの最適化を行い、航続距離と走行性能の改善に寄与します。

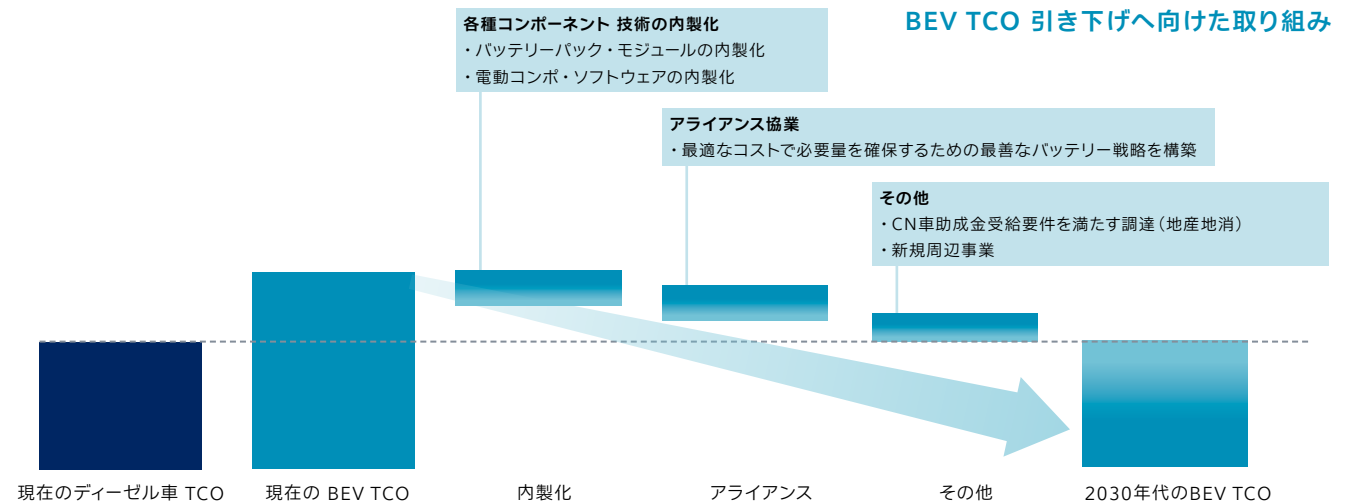


TCO※削減の取り組み

カーボンニュートラル車両の主力を担うと想定されるBEVは、現時点では内燃機関車と比較してランニングコストは下がる一方、車両価格が大幅に上がるためTCOは増加します。2030年代のBEV普及期を見据え、各コンポーネントや技術の内製化や、アライアンスによるバッテリー戦略を活用することで、BEVのTCOを現在の内燃機関車と同等まで引き下げていきます。

※ TCO：Total Cost of Ownership（燃料代や電気代までを含む総所有コスト）

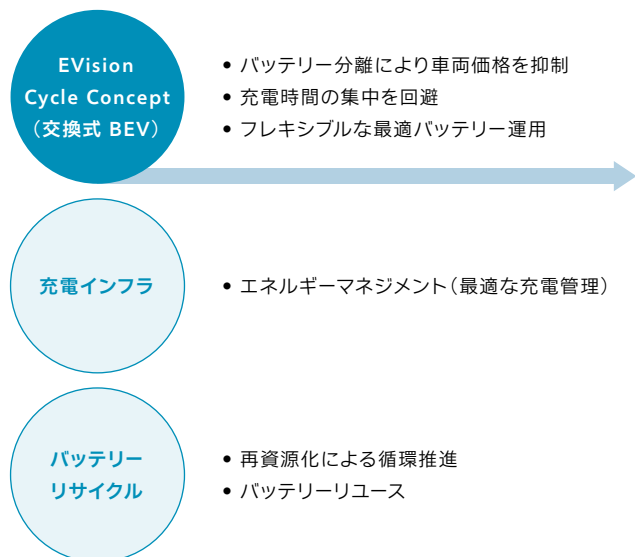
➔ ディーゼル車 TCO vs BEV TCO（イメージ）



いすゞのカーボンニュートラル戦略

→ カーボンニュートラルソリューションの提供

BEVの普及を見据え、バッテリーを車両用途に限定せず、アセットとして活用することを目指します。具体的には災害時の非常用電源や蓄電池、送電網が未発達な国・地域での電力供給源などを想定しています。この考えに基づき、2025年3月期から実証と社会実装の検討を進め、グローバルにカーボンニュートラル化をけん引していきます。



→ 社会を支えるアセットとして活用拡大



EVision Cycle Concept



- 用途を車両に限定せず、災害時の非常電源や再生可能エネルギーの蓄電、送電網が発達していない国と地域で、電力供給源等の社会アセットとしての活用にも期待。
- 実現に向け、産業の垣根を越えて、エネルギー事業者をはじめとする多種多様なパートナーと協働し、日本での実証実験を2026年3月期までに開始。その後、CJPT-Asiaも含め、タイにて実証取り組み予定。

CJPT



災害時非常電源



電力備蓄負担軽減



送電網以外の電力供給

- BEV電欠リスクへの備えとして、レンジエクステンダーユニット(補助動力用小型エンジン)も装着可能。

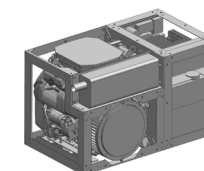
Topics ① 「EVision Cycle Concept」の発表

BEVの普及には、充電時間の短縮や車両価格の低減、バッテリーの活用といった課題を克服する必要があります。当社が提案するバッテリー交換式EVソリューション「EVision Cycle Concept」は、商用電動車両からバッテリーを分離して交換方式とし、バッテリーの素早い交換や購入者負担の軽減を図ります。さらに、バッテリー自体を社会アセットと見なすことで電気エネルギーの移動・保管が可能となり、バッテリー活用の可能性を広げます。



Topics ② レンジエクステンダーユニットの検討

BEVに搭載されるリチウムイオンバッテリーは従来の液体燃料(軽油等)と比較してエネルギー密度が劣ることから、大雪時の立ち往生や災害時など、想定外の電力不足リスクに常に直面します。当社は小型発電機を搭載したレンジエクステンダーユニットの開発を行い、充電インフラのない場所でもバッテリーへの充電が可能となるソリューションの検討を進めています。



「運ぶ」を支える既存事業の強化

イノベーション投資や経営基盤強化を確実に実行するため、いすゞグループの事業基盤をさらに強化し、2031年3月期に新車販売85万台（2024年3月期比+18万台）以上、売上高5兆円以上を目指します。

CV事業

新車販売 詳細は □ P.35

- いすゞ・UD両ブランドの商品・販売チャネルを相互補完し、両販売チャネルで世界中に徹底的に拡販
- ICE※1・CN※2のマルチ動力源で商品・サービスを拡充
- 商品提供を支える100万台規模のサプライチェーンを構築

アフターセールス 詳細は □ P.36

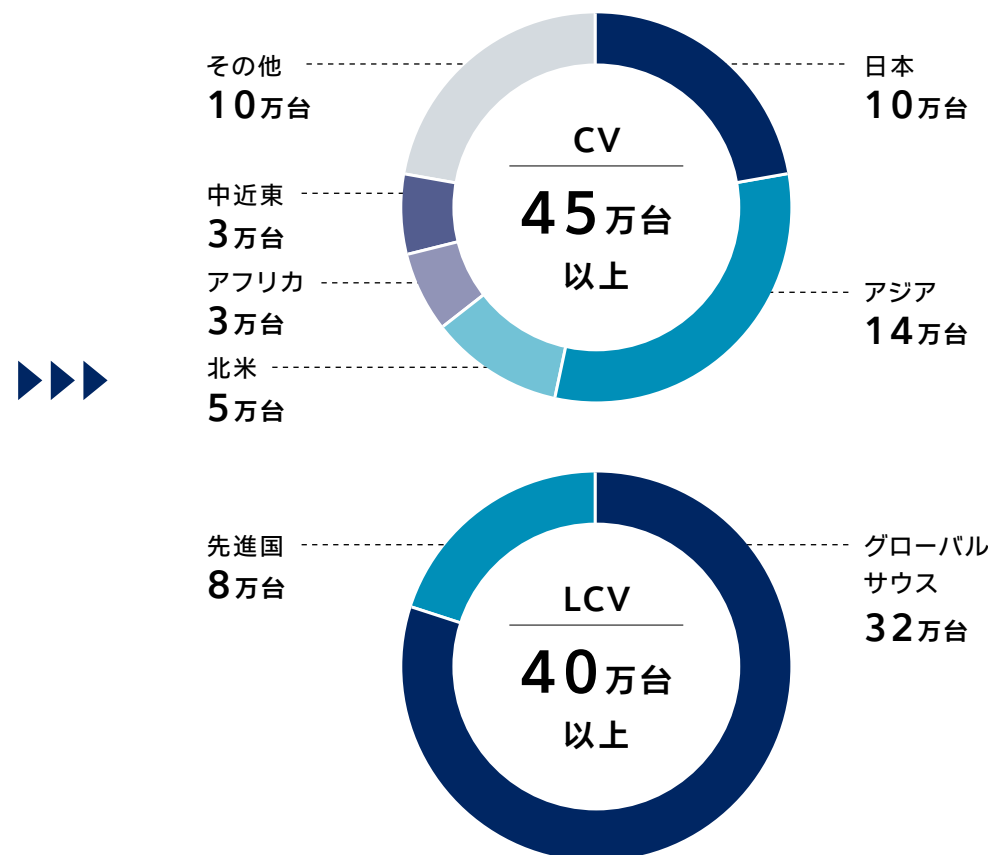
- 稼働を守るサービスを海外で構築、北米を皮切りに2028年までに主要地域へ展開
- 将来保有・稼働を支えるサービスネットワークの最適配置

LCV事業 詳細は □ P.37

- 蓄積してきたブランド力で、グローバルサウスへ積極拡販
- 様々な使われ方に適した多様な動力源の提供（高効率ICE、PHEV、BEV）
- 次世代モデルに必要な要素技術の開発を協業で推進

※1 内燃機関
※2 カーボンニュートラル

2031年3月期 販売台数目標

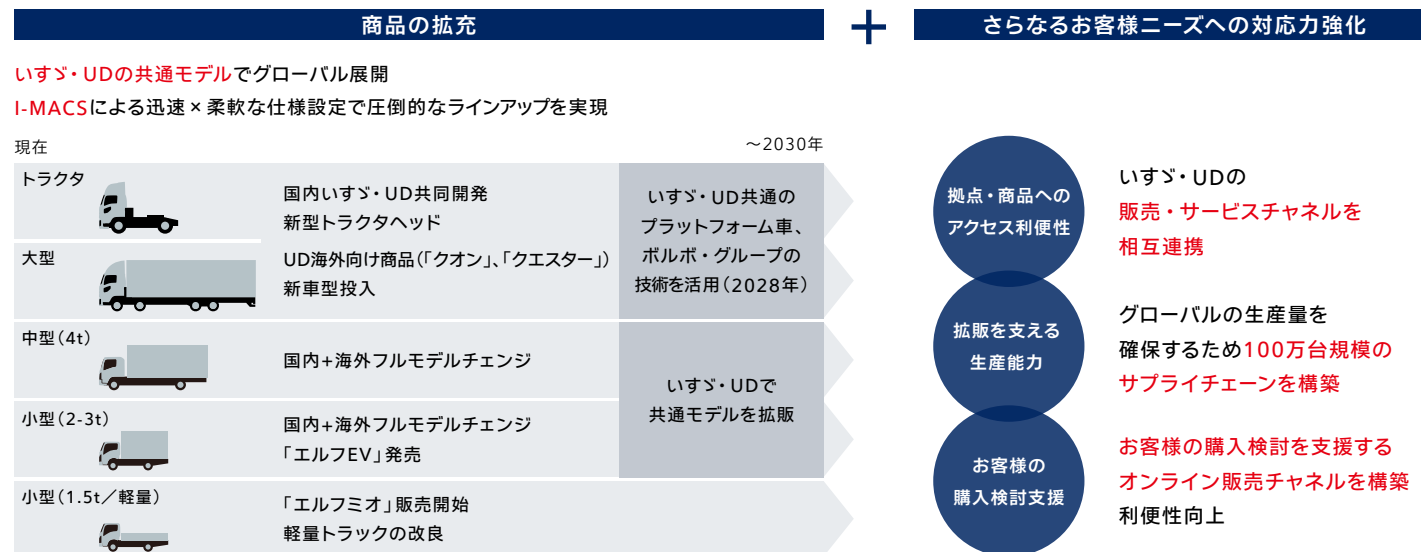


CV商品力の強化

当社はCV事業において、当社とUDトラックスの商品や販売・サービスチャネルを相互に補完し、グループ間のシナジー創出をさらに加速させることで、グローバルでの徹底的な拡販を実現します。

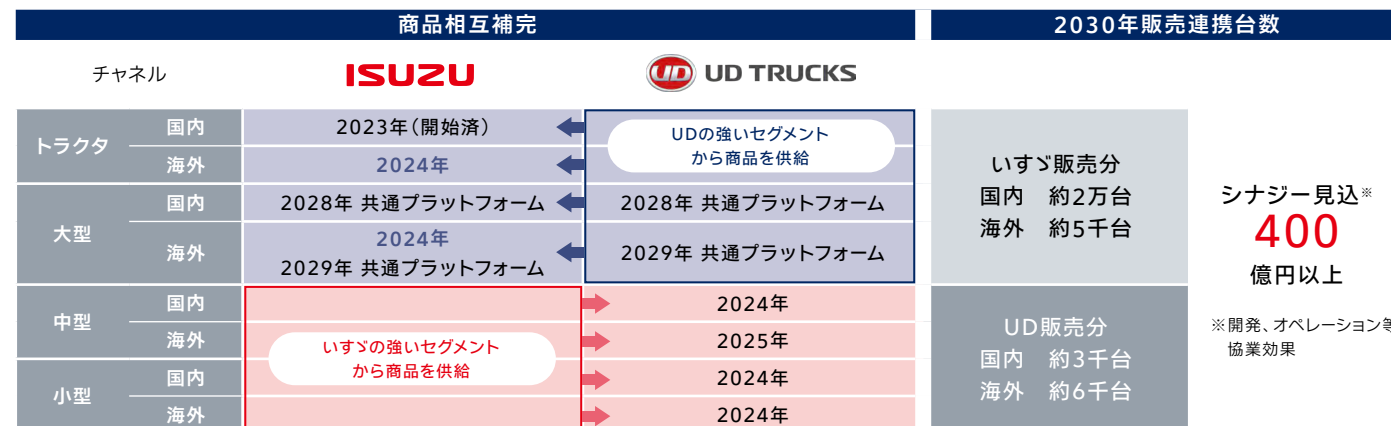
商品拡充と対応力強化の方針

いすゞとUDトラックスの共通モデルをグローバルに展開するほか、I-MACS設計による迅速かつ柔軟な仕様設定で、圧倒的なラインアップを実現します。また、いすゞ・UD間での販売・サービスチャネルの相互連携、100万台規模のサプライチェーン構築、オンライン販売チャネルの構築により、さらなるお客様ニーズへの対応力を強化します。



UDトラックスとの協業における方針

2024年から順次商品の相互補完を拡充していき、UDトラックス製の大型車を、UDトラックスは いすゞ製の小・中型車を拡販します。このような開発、オペレーション等におけるいすゞ・UD間の協業効果として、400億円以上のシナジー創出を見込んでいます。



アフターセールス強化による収益性の向上

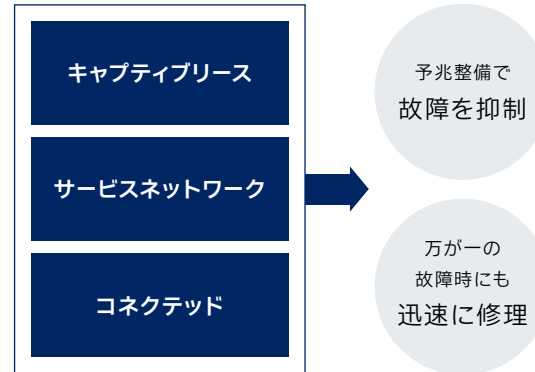
CN時代も見据え、これまで培ってきた「トータルライフサイクルで稼働を支えるサービス」を地域別のニーズに合わせて海外へ展開し、確かな収益源であるアフターセールスをさらに強化します。

2015年

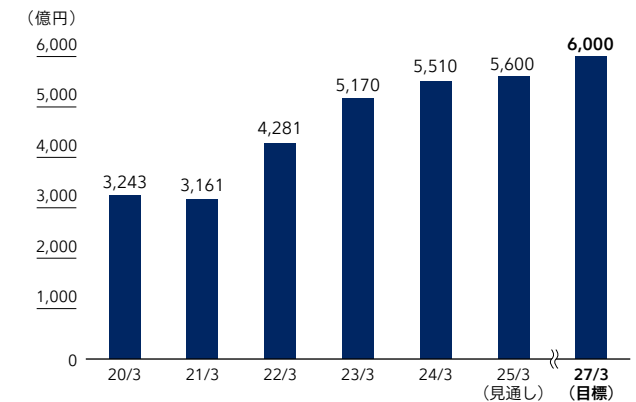
これまで培ってきた

稼働を守るいすゞのサービスモデル（国内）

お客様のニーズに応えるサービスとして、キャプティブリース、サービスネットワーク、コネクテッドの強化を推進してきました。その結果、予兆整備によって車両の故障を抑制し、万が一の故障時にも迅速に修理を行うなど、質の高いメンテナンスを提供することで、お客様の車両ダウンタイムの最小化を実現してきました。



アフターセールス売上高



+

2024年

地域別ニーズに合わせたサービスの展開

これまで国内で培ってきた「トータルライフサイクルで稼働を支えるサービス」を、地域別のニーズに合わせて2028年までに主要地域へ展開します。北米においては、商用BEV導入に必要なプログラム「EVision」の展開を行うほか、メンテナンスリースと海外コネクテッドも初導入します。豪州・アセアンではメンテナンスリースの展開を推進します。

商用EV導入に必要なプログラムの海外展開

- EV運行計画シミュレーション
- 充電・エネマネ提案等

ISUZU
EVision

地域	各地域の環境	サービス展開
北米	BEVに関する規制先進国として、商用車のゼロエミッション化が加速	2024年BEV市場投入を起点にメンテナンスリース+海外コネクテッドを初導入
豪州	市場シェア／プレゼンスが高く、CV顧客のメンテナンスリース需要も高い	メンテナンスリース体制を整備し、既販UDメンテナンスパックを含めサービス展開
アセアン	市場シェア／プレゼンスが高く、eコマース進展に伴い、CV顧客のアフターセールス需要も拡大	

LCV事業成長に向けた取り組み

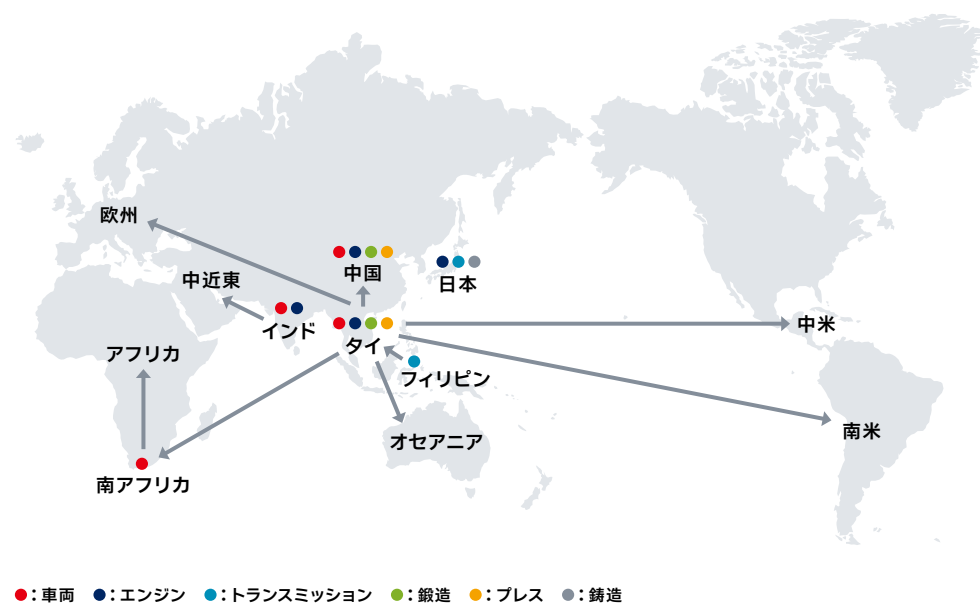
当社の重要な収益基盤であるLCV事業では、1トン積みピックアップトラック「D-MAX」とPPV(Passenger Pickup Vehicle)の「MU-X」をラインアップし、タイやフィリピンなどのアセアン諸国、豪州や中近東など、合計120か国以上で販売しています。

市場近接・3拠点を基本とする生産体制

LCVはタイのほか、南アフリカとインドを加えた3拠点を中心とする生産体制を構築しています。商用ユースのニーズが強いアフリカやインド、中近東に対しては市場に近接している南アフリカ・インドの生産拠点を活用することで、市場に対する迅速な供給やニーズへの対応を可能としています。

マザー工場を保有するタイでは、他拠点への技術支援を行うだけでなく、主要開発拠点としての機能も担い、市場ニーズを踏まえた車両開発・生産を実現しています。

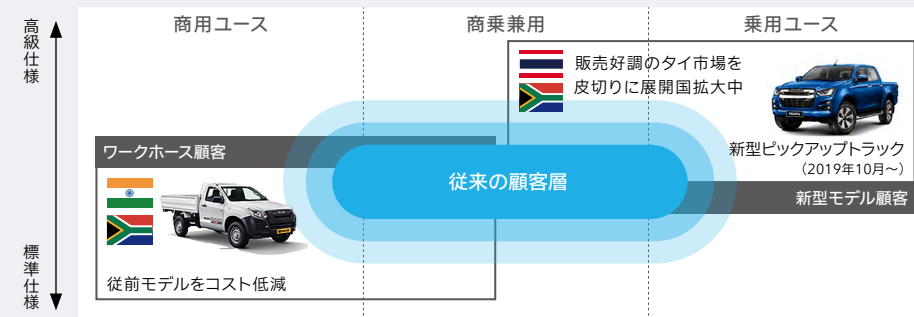
> LCVの主要生産拠点と展開エリア



地域個別ニーズに合わせた販売戦略

タイでは、従来の商乗兼用から乗用ユースへのニーズの拡大を受け、2019年に乗用にも対応する新型モデルを販売しています。同時に、商用かつ低価格車両の需要が強いインドや南アフリカ、中東地域では、コストを低減したモデルを提供することで、各地域のニーズに沿った販売戦略を推進しています。

> ピックアップトラック顧客層の拡大



Topics 「D-MAX」のモデルチェンジ

2019年に実施した「D-MAX」のフルモデルチェンジでは、燃費性能や安全性も高めつつ、「Beyond the Pick-up Truck」というコンセプトと、「Bold」「Emotional」「Smart」というキーワードのもとにデザイン性を高め、乗用車としてのニーズにも応えるラインアップを実現しました。2023年に実施したビッグマイナーチェンジでは、外観・内装デザインを刷新だけでなく、安全性を高めるADASやOff Roadモードを搭載し、乗用ニーズに対する訴求力を高めています。

フルモデルチェンジの実施後、2020年以降、タイでは4年連続シェアNo.1を獲得するなど、顧客基盤の強化につながっています。



LCV 事業成長に向けた取り組み

> 主要市場のメガトレンド

タイ

今後2～3年は金融緩和の反動であるファイナンス審査の厳格化により、需要の縮小が見込まれる。長期的には潜在需要の継続や政策の後押しだけでなく、タイ経済の成長ポテンシャルから販売台数は伸長を見込む。

インド・中近東・アフリカ

アフリカでは2030年にかけて10%超の人口増加率が見通され、インドや中近東でも経済成長が予測されることから、商用ユースであるピックアップトラックへの需要も増加を見込む。

> 堅実な事業成長に向けた取り組み

主要市場であるタイでの拡販に加え、アフリカや中近東など、グローバルサウス諸国への拡販を通じ、2030年に40万台超の販売を目指します。特に中南米では販売チャネルの強化や生産拠点の検討、南アフリカでは工場再配置による増産、ケニアではノックダウン生産を開始するなど、需要の取り込みに向けて販売・生産体制の強化を進めます。

中南米

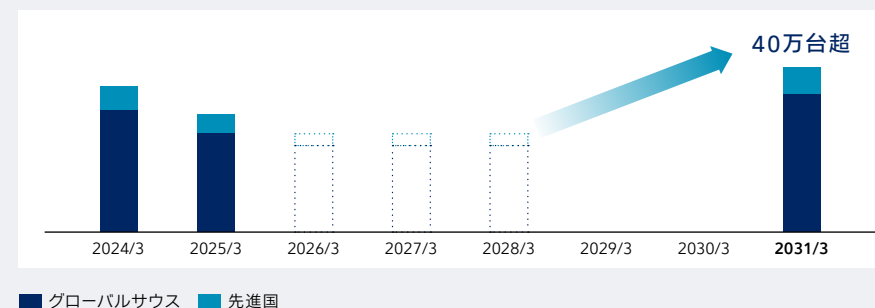
- 販売チャネルの強化
- 生産拠点の検討

アフリカ

- 南アフリカ工場再配置で増産を検討中
- ケニアでComplete Knock Downの開始予定

堅実な事業成長

目先の踊り場はあるも、アセアン・中近東・アフリカ・中南米への拡販で販売台数は伸長



2030年に向けた取り組み

LCVでも脱炭素やコネクテッドといった様々なニーズ・ユースケースへの対応を可能にするため、高効率エンジンやPHEV、BEVなど、多様な動力源の開発を進めます。また、電動コンボやEEA（電気電子アーキテクチャー）などの次世代に求められる要素技術の開発を、パートナーシップの活用により推進していきます。

次世代の要素技術開発

次世代に求められる要素技術の開発をパートナーシップで推進

多様な動力源への対応

様々なユースケースを踏まえた動力源対応

- 高効率エンジン
- PHEV
- BEV

Topics 初のBEVピックアップトラックのプロトタイプを公開

タイの「BANGKOK INTERNATIONAL MOTOR SHOW 45th」で1トン積みピックアップトラック「D-MAX」のバッテリーEVモデルのプロトタイプを公開しました。2025年にノルウェーをはじめとする欧州の一部から販売を開始し、今後、英国や豪州・タイなど、他のエリアについても、各国・地域のクルマの使い方やインフラの整備状況などを踏まえて展開を進めていきます。



重点地域戦略

日本

市場環境

- 労働人口減少と、2024年問題による物流効率化へのニーズの高まり



労働人口減少に対する効率化は社会課題であり、サプライチェーン、販売・サービスインフラ整備をはじめとした既存事業の盤石化に加え、自動運転を活用した新規事業の展開により、日本の物流・人流、そしてものづくりを守ります。

市場

- 新車＋保有の拡大を支える販売機能強化とサービスインフラ網への投資(2,050億円)
- 物流・人流における社会課題に対し、技術ノウハウや車両の使われ方を熟知したいいすゞならではの自動運転技術を活用した新事業を創出



ものづくり

- グローバルの生産量を確保するため、強靱なサプライチェーンを整備。労働人口減少に備え、生成AIの活用などで効率化・近代化。既存インフラをベースに、最適な国内ものづくり体制を再構築
- 2024年問題に対し、荷主の立場で実態に基づき運営改善に着手、ドライバー負担を軽減
 - ドライバー拘束時間の縮小
 - 積載率の向上
 - 自動運転実証(自社物流領域から先行着手)

北米

市場環境

- BEVに関する規制先進国として、商用車のゼロエミッション化が加速



いすゞBEVビジネスを作り上げていく先駆けとして、小型BEVの市場投入を起点に米国でのエンジニアリング機能・生産能力の強化に積極投資し、アフター重視のビジネスモデルで、LCF (Low Cab Forward = キャブオーバートラック) 市場でのマーケットリーダーを目指します。

市場

- BEVの市場投入に伴い、メンテナンスリースやコネクテッドを活用したビジネスモデルに進化させ、LCFおよびBEV市場をけん引する
- 物流・荷主大手が車両製造や自動運転などに参入、車両OEMの付加価値拡大に向け、技術ノウハウ・車両の使われ方を熟知したいいすゞならではの自動運転技術を活用した事業を創出



ものづくり

- BEVバッテリーの現調化や自動運転技術の獲得に向け、いすゞをリードするエンジニアリング機能を強化
- 小型・中型BEVの生産開始に向け、生産能力を増強



重点地域戦略

アセアン

市場環境

- BEVによる新興勢力の拡大
- 拠点を置くタイをはじめ、2030年に向けて労働人口の減少を見込む



マルチパスウェイでの商品提供に加え、労働力確保に向けた工場の近代化・効率化を追求し、ものづくりおよび顧客基盤のさらなる強化を図ります。

市場

- サービスコントラクト・コネクテッド・メンテナンスリースの展開により、顧客基盤を維持・強化
- xEVを含むマルチパスウェイでの商品を提供



ものづくり

- LCV事業の盤石化・生産能力増強を目的に、タイを中心としたLCVサプライチェーンに積極投資（320億バーツ）
- 労働人口減少に備え、効率化・近代化・現場の働きやすさの観点からアセアン諸国の既存工場への投資を継続



戦略地域

市場環境

2030年以降の人口増加による需要の急拡大を見込む



インド・アフリカを今後の成長のための戦略地域と位置づけ、いすゞグループ全体で、中近東と相互にリソース・販売チャネル等を連携しながら将来に向けた種まきを行います。

アフリカ

- 2030年以降の人口増に伴う需要急拡大の可能性に備え、南アフリカ・ケニア・エジプトの既存3地域の生産インフラを主軸に、ブランド浸透・プレゼンス拡大を図る
- 南アフリカはLCV能増およびCV新工場投資、ケニアはLCVのCKD(Complete Knock Down)生産を開始

インド

- LCV完成車の輸出拠点および新興国向けの商品開発拠点として、UD開発機能・現地リソースを徹底活用



CFO MESSAGE

収益の向上と将来に向けた投資を着実に進める

はじめに

▶ 新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」について

いすゞは、「運ぶ」に関わるさまざまな社会課題を解決していくために、新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」を策定しました。既存事業の強化を軸としつつ、①自動運転ソリューション、②コネクテッドサービス、③カーボンニュートラルソリューションの3領域を新事業の柱とすることにより、2030年までに、グローバル市場における「商用モビリティソリューションカンパニー」へと変革することを目指します。

ここでは、IX実現に向けての財務方針と、中間地点である2027年3月期までの取り組みを示します。

グループCFOである私の責務は、より強固な収益・財務基盤を構築し、かつ、将来に向けた成長投資を両立させ、着実にこれを実行していくことで、企業価値の最大化を目指すことです。また当期より、CSO (Chief Strategy Officer) としてIXで示された事業戦略を指揮する立場でもありますが、中長期的な事業戦略を確実に実現していくためには、適切な財務戦略による支えが不可欠であり、両者のバランスを取りながら、迅速な変革を実現していきます。

財務方針について

当社の財務方針は、①成長投資、②財務健全性、③株主還元、④収益性・効率性の4つの要素を軸として進化させていきます。

まず「成長投資」について、事業継続および将来成長に必要な投資を最優先で実施することにより、企業価値の持続的な向上を目指します。

同時に、トラックという社会インフラに相当する事業を営むものの責務として、その事業の安定性を支えるとともに、成長投資に向けた機動的な資金調達を可能とすべく、「財務健全性」の維持に努めます。

「株主還元」については、成長投資資金の確保、および財務健全性の維持を目的とする内部留保の充実とのバランスを総合的に勘案の上、各期の利益をベースに実施し、収益力を継続して向上させることにより、着実な配当成長を目指します。また、自己株式の取得については、財務状況、キャッシュ・フロー、将来収益の見通し等を総合的に勘案した上で、機動的に実施していきます。

「収益性・効率性」については、資本効率重視の観点から、株主資本コストを上回るROE目標を設定し、その達成に向けて収益性向上を図るとともに、運転資金効率化などのキャッシュマネジメント強化を進めます。なお、政策保有株式については、事業戦略上

取締役
専務執行役員CSO
グループCFO
経営業務部門EVP
企画・財務部門EVP
SVP 渉外担当役員

山口 真宏



CFO MESSAGE

の必要性、経済合理性等の観点から定期的に検証し、投資管理を強化することによって、資本効率の向上に努めていきます。

新中期経営計画(IX)における財務方針および投資戦略については、[P.24](#)「IXにおける財務方針と投資戦略」で説明をしていますので、そちらをご参照ください。

前中期経営計画の振り返り

まず、前中期経営計画における財務面について、振り返ります。

▶ 売上高・営業利益目標を1年前倒しで達成

前中期経営計画では、3年目にあたる2024年3月期の定量値目標を、売上高2兆7,500億円、営業利益2,500億円、ROE12.5%としていましたが、全ての項目で目標を上回ることができました。売上高および営業利益については、2年目の段階でこの目標をクリアしています。

しかしながら、事業環境は、前中期経営計画を策定した時点の想定から大きく変化しました。

まず市場環境については、タイピックアップ市場では2024年3月期にこれまでに経験のない落ち込みがありました。しかしながら、主に日本・北米など、堅調な先進国市場での販売に支えられたことにより、為替効果も相まって、大幅な売上増を実現することができました。

採算面についても、特に鋼材などの資材コストの歴史的な上昇は、これまでにない大きなマイナス影響をもたらしました。しかしながら、お客様にご理解をいただきながら販売価格に反映させる活動を進めたことによって、マイナス影響をある程度打ち消すことができました。加えて、売上増に伴う増収効果、原価低

減活動、これに円安によるプラス影響が重なったことで、目標を達成できたと考えています。

▶ 配当性向は40%を維持、500億円の自己株式取得を実施

株主還元について、期間中の配当性向はいずれの年も40%を維持しました。また、3年目にあたる2024年3月期において500億円の自己株式取得を実施しました。配当と合わせて、3年間の株主還元総額は2,329億円、総還元性向は51.3%となります。以前と比べても、株主還元を大きく増加させることができたと考えています。

▶ 財務健全性に問題無し

前中期経営計画期間3年累計で、設備投資2,892億円、研究開発費3,477億円となりました。年平均で2,100億円レベルのキャッシュアウトですが、好調な業績を背景に、営業キャッシュ・フローで十分にまかなうことができました。株主還元に加えて、2021年にUDトラックを取得する際に活用した有利子負債の返済も進めています。最終的な自己資本比率は44.8%となり、財務健全性には不安のない状態です。

2025年3月期見通し

2025年3月期は、売上高3兆3,500億円、営業利益2,600億円、経常利益2,750億円、当期純利益1,600億円、と減収減益の見通しです。為替前提は1米ドル145円です。

▶ タイ市場環境は依然として厳しい

タイピックアップ市場は、現地ファイナンス状況に改善の兆しが見えず、本格的な回復にはまだまだ時間がかかると見ていま

す。先進国市場は底堅いものの、新興国市場の勢いは弱く、総じて厳しい市況を想定しています。

▶ 資材コストは引き続き上昇、価格対応も継続

利益面では、資材コストは以前ほどではないものの、上昇傾向が続くと見えています。特に、賃上げなどのコスト増を背景としたサプライヤーからの値上げ要請は強く、引き続き誠意を持って対応していきます。コスト上昇を販売価格に反映させる活動を続けていますが、タイを中心とした売上減影響までを埋めるには至らず、減益の見通しとしています。

▶ 減益見通しも、1株当たり配当額は維持、750億円の自己株式取得を実施

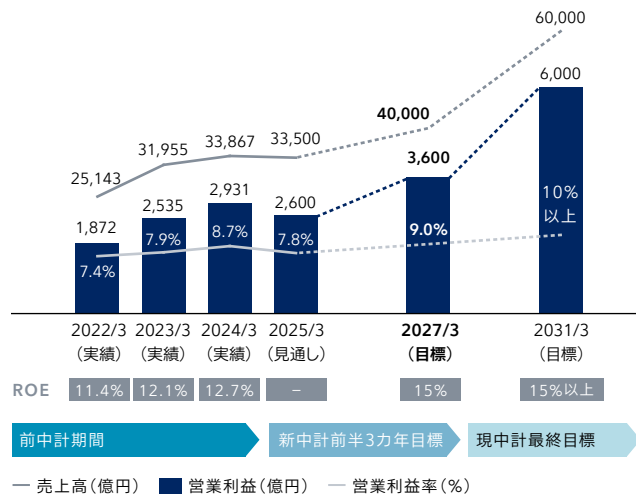
当期利益の見通しは、前期比164億円減となる1,600億円としています。しかしながら、この減益は足元の需要低迷による一時的なものであり、新中期経営計画(IX)で示した通り、2030年に向けた成長シナリオに揺るぎはありません。将来の利益成長を前提としていますので、減益の見通しではありますがこれに連動させて減配させることはせず、1株当たり配当額の見通しは前期と同じ92円と据え置いています。また、2024年8月にお知らせした通り、750億円を上限として、自己株式取得を実施します。

2027年3月期定量値目標

新中期経営計画(IX)の目標である売上高6兆円、営業利益率10%以上、ROE15%以上(2031年3月期)の達成に向けて、3年後にあたる2027年3月期の目標を、売上高4兆円、営業利益率9%、ROE15%としました。為替前提は1米ドル140円です。

CFO MESSAGE

2027年3月期定量値目標



▶ 売上高4兆円、営業利益率9%

2027年3月期の売上高4兆円は、新中期経営計画(IX)の最終目標である売上高6兆円を実現するために、最低限達成しなければならない水準であると考えています。2027年時点では電動化の市場はまだ小さく、これまでに積み上げてきた既存事業の技術を有効に活用し、特に新興国市場における販売を強化することで、確実に目標に到達できるよう、活動を進めます。

営業利益率9%は、開発費・償却費といった成長投資費用の増加を見込んでいますが、売上高増加の効果に加え、コスト上昇分の製品価格反映、原価低減活動等により、十分に達成可能であると見ています。

なおタイ市場の見方については、2027年3月期においても2024年3月期と同レベルの市場環境を前提としており、本格的な立ち直しにはまだ時間がかかると考えています。

▶ 3年間で1兆円レベルの成長投資

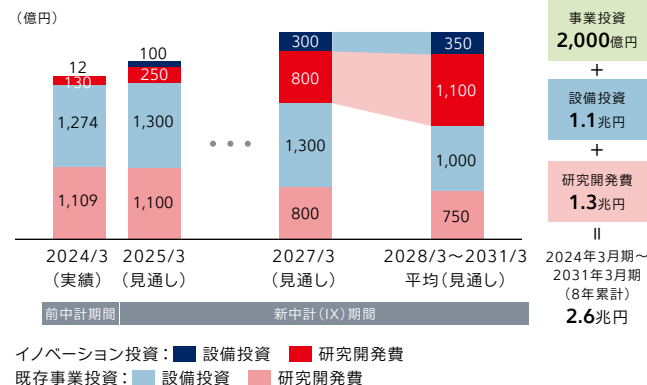
新中期経営計画(IX)における投資計画は、2031年3月期までの8年間で、イノベーション投資1兆円、既存事業への投資1.6兆円、合わせて2.6兆円としています。

2027年3月期までの3年間では、CN実現に向けたEV・FCV等の技術開発、電動車に最適なシステム・コンポーネントを開発するための各種実験・評価設備の導入、自動運転関連技術の開発、および技術獲得・事業化を狙う出資等のイノベーション投資を進めていきます。

同時に、既存商品・技術の弛まめ改善、国内外生産拠点の強化、国内販売・サービスの拠点増投資、DX関連投資等の投資も継続することで、既存事業の維持・拡大を狙います。

この3年間では、イノベーション投資3,000億円、既存事業投資6,800億円、合計で1兆円程度の投資を想定しています。2031年3月期に向けては、イノベーション投資をさらに加速しつつ、既存事業への投資を効率化することで、全体投資金額の増加を抑制していきます。

2027年3月期投資計画



▶ 資本効率のさらなる向上

新中期経営計画(IX)において、配当性向40%を維持し、着実な配当成長を目指すことと、適正な自己資本水準を意識し、機動的な自己株式取得を継続することを示しています。合わせてROE目標はグローバル目線を意識した15%以上とし、資本効率の向上を図っていきます。

前中期経営計画では、2026年3月期のROE目標を15%としていました。今回1年遅れとはなりますが、改めて2027年3月期のROE目標を15%と設定しています。目標達成に向けて、収益力向上と合わせ、自己資本水準の適正化に向けた活動を進めていきます。

▶ 財務健全性を維持できる範囲内での有利子負債の活用

成長投資および株主還元を進めていくと同時に、経営の安定性という視点から、財務格付A格を維持していく方針に変化はありません。同時に、A格を維持できる範囲内で、資本効率の観点から有利子負債の活用を進めていきます。

さいごに

脱炭素社会への貢献、2024年問題をはじめとする物流・人流課題への対応など、商用車業界に対する期待はこれまでになく高まっていますが、新中期経営計画(IX)で示した「安心×斬新」でお客・社会の課題を解決する「商用モビリティソリューションカンパニー」へと進化することこそが、期待に対する我々の答えになります。進化を実現するために、その必要条件の一つである新中期経営計画(IX)の財務目標達成に向けて、グループCFOとしての責務を果たしていきます。

SPECIAL FEATURE

ビジネスモデル変革を実現するために

国内・海外CV事業に見る いすゞの競争優位と戦略

新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」の実現には、既存事業における事業基盤と競争優位のさらなる強化が不可欠です。本特集では、国内・海外CV事業におけるいすゞの強みと今後の戦略を深掘りします。

「運ぶ」を創造する
新事業への挑戦

「運ぶ」を支える
既存事業の強化

いすゞの強み

- 小型車 ● LCV ● UDとの協業 ● ものづくり
- 顧客基盤 ● 財務基盤 ● 稼働サポート



CASE 01

ライフサイクル全体で稼働を守る

いすゞの基盤である国内CV事業のビジネスモデル

いすゞの原点でもある国内CV事業のビジネスモデルと目指す姿、それに向けた課題や施策を掘り下げます。

CASE 02

「脱売り切り」のビジネスモデルへ

海外CV「稼働を守るバリュープロバイダー」へと転換し、海外展開を加速する

海外市場において、どのように車両提供とアフターセールス強化による付加価値創出を目指し、強みを強化するのか、ご説明します。

CASE 01

ライフサイクル全体で稼働を守る

いすゞの基盤である国内CV事業のビジネスモデル

トータルライフサイクルでのサポートを可能とするビジネスモデル

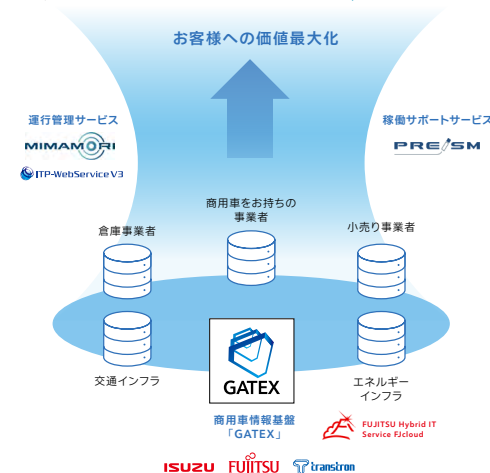
新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」で掲げる「トータルライフサイクルで稼働を支えるサービスの海外展開」。この基盤となっているのは、これまで国内CV事業で培ったビジネスモデルやサービスノウハウだ。

物流を担う道具として24時間365日の稼働が要求される商用車に対して、いすゞは主に国内において、車両情報を適切に管理・把握し、故障を未然に防ぐためのアフターサービスに加え、万が一の故障時に迅速な対応を実施し、新車販売後も稼働を支え続けるビジネスモデルを構築してきた。これにより、新車販売時の収益だけでなく、10年以上にわたるお客様の車両保有期間中も、定期的な入庫や整備を促進し、部品やサービスを提供することで、安定的な収益を確保することが可能になっている。

国内でアフターサポートを充実させ、ライフサイクルビジネスを確立してきた施策は大きく4つある。「整備拠点の拡大」、「車両データベースの構築」、「コネクテッドサービスの提供」、そして「メンテナンスシリーズの提供」だ。

お客様の車両が故障した際に、稼働停止時間をできる限り少なくするには、すぐに入庫可能な整備拠点を拡充する必要がある。1959年に自動車整備事業者を販売会社傘下のいすゞ車指定工場とする「指定工場サービス制度」を発足させて以来、いすゞは全国に整備拠点

いすゞのコネクテッドサービス (P.29 参照)



網を拡大してきた。現在、国内では21社の販売会社にて250拠点超のサービスセンターを有し、グループのUDサービスセンターを含めれば、全国で400以上におよぶ整備拠点網となる。また、いすゞ販売会社間で車両データベースを一元化し、車検や故障時の入庫・整備情報を活用し、お客様が全国どのサービス拠点を訪れても、整備履歴をもとに最適な整備・サービスを受けられる体制を確立している。

お客様の車両の運行状況や使われ方を把握し、適時適切な情報を提供するコネクテッド運行管理サービス「MIMAMORI」は2004年から、他社に先行して取り組みを進めてきた。さらに2015年から提供を開始した稼働サポートサービス「PREISM」は、遠隔車両データを活用して車両状態の管理と故障の予兆把握を行い、車両が故障する前に予測整備を行う最新のサービスであり、「稼働を止めない」という付加価値創出につながっている。また、国内では最新のコネクテッドサービスや高度な純正整備をパッケージ化したメンテナンスシリーズ「PREISM CONTRACT」をいすゞリーシングサービス株式会社から提供することによって、車両のライフサイクル全体で全面的なサポートを行っており、定額で最新のいすゞ車を継続導入していただきやすいシステムとなっている。

こうしたサービスの根底にあるのは、常にお客様に寄り添い、真摯にニーズに応えてきた姿勢である。「車の故障による稼働停止をできるだけ減らしたい」「故障する前に直してほしい」「車両と安心稼働を合理的に利用したい」というニーズに対応し、常にお客様の信頼を守ってきた結果、車両の使われ方に対応した整備やアフターサービスを基軸としたトータルライフサイクルでのビジネスモデルが構築できているのだ。

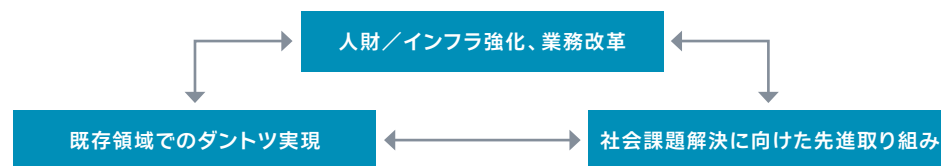
安定した「稼働を守る」サービス提供のため、設備と人財へ投資していく

いすゞはIX期間において、車両販売・保有台数の拡大はもちろん、社会課題解決のため、xEVの市場投入、自動運転やコネクテッドサービスを軸とした新事業創出を国内市場で進めていく方針だ。車両販売事業では、UDとの販売・サービスチャネルの相互補完の拡充による既存事業の強化 (P.30参照) と、マルチパスウェイとして、2023年の「エルフEV」の発売に続き、2024年7月に「エルフミオ」の販売を開始。業界全体にとっても初となる「普通免許ディーゼル車」というカテゴリを創出し、2024年問題をはじめ、多様な働き手を必要とする物流業界から自営業者まで様々なニーズへお応えしていく。

一方、トップラインを拡大していく上で最大の課題は、整備スタッフをはじめとする人財の確保と定着だ。販売・保有台数が増加すれば、アフターサービス需要も比例して増加するた

め、アフターサービスにおける対応力の増強が急務となる。今後の台数増加やより一層のサービスレベル向上を見据え、国内CV事業では人財への投資と労働環境の改善も含め、販売機能強化とサービスインフラ網拡充に向けて、今後3年間で2,000億円規模の投資を予定している。従来の投資規模に比較して4倍レベルの投資を、従業員の安全や労働環境向上に向けた最新設備への刷新や、サービス拠点ネットワークの増強、業務プロセス容易化、効率化に向けたシステム構築、CASE時代を見据えた設備や整備ネットワークの構築等に割り当てることで、整備時間の短縮と従業員の安全、そして働く環境の改善の両立につなげていく。

これらの体制強化を基盤に、より充実した「稼働を守る」サービスの提供と社会課題解決に向けた先進的な取り組みを進め、これからもお客様に選ばれるブランドであり続けていく。



新中計（IX）のけん引が「いすゞ国内営業」の使命

IXの成否の鍵は国内営業が握っていると言っても過言ではないと考えています。いすゞグループ全体の売上高の約3割を担う私たち国内営業の使命は「既存領域でのトップライン拡大」と「社会課題解決に向けた先進取り組み」であり、これらの使命を果たすことがすなわち、日本の物流と人流を支えることに直結すると確信しています。

私たちはこの二つの使命を確実に遂行するために、①国内営業に関わる全ての人財、②販売会社のサービス拠点を中心としたインフラ、そして③DXによる業務改革に対して過去にない規模の投資を積極的に行っていきます。

IXを通じて私たち国内営業は、「運ぶ・働く」に関わるみんなをつなぐ社会インフラとなり、活力あふれる日本社会と豊かな暮らしを創造していきます。

執行役員
営業部門SVP
能登 秀一

CASE 02

「脱売り切り」のビジネスモデルへ

海外CV「稼働を守るバリュープロバイダー」へと転換し、海外展開を加速する

海外CV事業戦略の前提となる国内CV事業との構造の違い

国内CV事業においては、ライフサイクルビジネスの確立により、アフターサービスが安定的な収益基盤の一つとなっている一方で、海外CV事業においては、新車販売が収益の中心である。その背景には、国内CV事業と海外CV事業の構造上の違いがある。

国内では、地域の販売会社と連携し、顧客の車両情報や整備情報を一元管理できる下地があり、それがコネクテッドサービスの展開にもつながっている。一方で、海外ではいすゞの資本が入っていない独立系販売会社がほとんどで、顧客情報は基本的に、そうした独立系販売会社の管理下にある。そのため、いすゞが情報を一元的に管理することや、販売会社横断で整備履歴の参照や最適なサービスを提供することが難しいという実情がある。また、海外では、車検という定期的な整備機会がない国もあることや、「稼働を守る」アフターサービスの価値が、日本に比べて十分に認知されてこなかった事情もある。

国内CVと海外CVの構造上の違い

	海外	日本
ディーラー	独立系販売会社	いすゞ専売の販売会社ネットワーク
販売システム	各販売会社毎の独立したシステム。販売間データ連携無し	いすゞ専用の共通販売システム。共通の顧客データベースによりデータ共有および活用が容易
車検制度	車検制度無し、都度修理での入庫	車検制度で定期入庫あり
コネクテッド	一部の国で運行管理テレマティクスのみ展開	全車型標準装備。車両データの取得が可能
リース	現地金融会社のプログラム設定のみ	いすゞ金融会社（ILS）により多様なメンテナンスリースを展開
中古車	現在は未展開	中古車事業を展開

そうした背景もあり、これまでコネクテッドサービスやメンテナンスリースを海外には展開してこなかった※ため、車両の稼働状況や車両のライフサイクル全体を通じたサポート・サービス体制が国内ほど完成しておらず、取り組みの余地は大きい。

こうした国内市場とは大きく異なる背景を持つ海外市場においても、いすゞは各地のお客様のニーズに応えることを前提に、課題意識を持って取り組みに着手してきた。

※「MIMAMORI」は日本以外の一部地域においても展開している。

前中計までの取り組み：「市場近接化」による 顧客接点拡大とアフター重視の構造改革

いすゞは2000年代後半から海外市場での開発・サービス体制の強化を図ってきた。具体的には「市場近接化」をテーマに、世界各国で顧客との接点となる販売・サービス拠点網を拡大してきた。その根底にあるのは、各国・地域によって大きく異なる顧客ニーズに沿った車両開発やきめ細かな販売・アフターサポート体制が、結果として競合他社との差別化につながる、という考えだ。中東のアフターセールスセンターなど、複数国に跨って迅速な部品供給を可能とする広域販売会社・拠点の設立や、現地のディーラーへの販売技術支援を進めてきた。それだけでなく、いすゞ本社の営業担当が都市部から地方部に至るまで顧客を直接訪問し、直接要望を取り入れる営業体制を構築。さらに、2014年には新興国向けの商用車開発拠点「Isuzu Global CV Engineering Center Co., Ltd. (IGCE)」をタイに設立。IGCEを軸に、新興国における市場ニーズの把握や、開発スピードの迅速化、ニーズに合致した製品の市場投入などを実現している。これらの取り組みは収益基盤の拡大にもつながっており、2014年3月期にアジアでは約5,900億円、北米では約980億円だった売上高は、2023年3月期にはそれぞれ約9,400億円、約2,400億円と大きく伸長した。

また、海外市場において、国内同様のアフターサポート体制を構築するという目標は、以前から大きな経営課題として意識されてきた。しかし、前述の海外市場での構造上の問題もあり、特に主要市場のアセアンや北米では大半のディーラーが連結対象外で、新車販売のみが主な収益源であることから、いすゞと現地の販売会社はともに「新車で稼ぐ」という意識が根強く、営業とアフターサポートの部署連携も弱かった。

そのため、前中計期間から、「アフターサポート体制も見据えた営業」、「アフターサポート・部品供給の営業」の連携というオペレーションモデルの構築に着手し、同時に、ビジネスモデルの「脱売り切り」を合言葉に、社員の心構えの変革に取り組んできた。

コロナ禍以降、変化した顧客ニーズ

近年の新型コロナウイルスの感染拡大は世界の様々な生活様式を変えた。外出制限によるeコマースへの需要拡大はその一つだ。日常の買い物がeコマースへとシフトしたことにより、物流業者の荷物取扱量の急増と同時に、時間厳守の配達への要望も増した。

この変化により、急増する荷物量への対処や遅延のない配送体制の構築・維持に向けて、その要となるトラックに対する「24時間のサポート体制のもと、故障したらずぐ直してほしい」「故障することのないよう常に整備してほしい」などといった要望が海外でも大きく強まっている。

いすゞの主要市場の一つであるアセアン諸国はこの構造変化の直下にある。先進国とは異なり、コロナ禍を契機にeコマースそのものが急速に普及したために、トラックのメンテナンスやアフターサポートへの需要がかつてないほどの高まりを見せている。一方、いすゞが展開している北米や豪州では、トラックの稼働維持を前提として、効率化や自動運転といったさらなる付加価値へのニーズが拡大している。特に北米ではドライバー不足や、EV規制が進んでいるため、少ないドライバー数でも維持できる効率的な輸送体制、EVの導入や運用に対するニーズへの対応は急務だ。



執行役員
営業部門SVP

中村 幸滋

収益基盤の強化に向け、 部門の最適化を進める

海外営業部門SVPである私の役割は、適切な人材・リソースの配置を計画し、既存事業の拡大と新事業の立ち上げを確実に進めることです。長期的に見れば、アセアン諸国はもちろんのこと、「最後のフロンティア」と呼ばれるアフリカ諸国は当社にとって重要な市場になると見込んでいます。これら新興諸国の将来的な市場拡大を確実に取り込める基盤づくりに向け、IXにおける取り組みの成否が大きな鍵を握っていると考えています。

これまで築き上げてきた、お客様からの信頼といういすゞ最大の強みを損なうことなく、さらなる付加価値の創出や組織の変革を進めていきます。

IXにおける「稼働を守る」サイクルの完成

コロナ禍を踏まえた環境変化に対して、いすゞがこれまで取り組んできたきめ細かな販売・サポート体制の構築は、競合他社に対する大きな優位性の一つとなっている。そして、現在直面している外部環境の変化をいすゞにとつての機会とするためには、その優位性をさらに強化し、同時に構造上の課題を解決することが不可欠だ。

IXで目指すのは、前中計期間から取り組んできた営業・アフターセールス連携強化のオペレーションモデルを完成させること。また、北米や豪州などの先進国を中心に、コネクテッドサービスを展開・拡充し、車両ライフサイクル全体にわたる顧客サポートモデルを構築することだ。具体的には、国内で構築した「コネクテッドサービスを利用した定期入庫および予防整備」と「メンテナンスリース契約に基づいた新車販売モデル」を海外へ水平展開することで、新車導入から車両買い替え、次の車両導入までサポートすることを目指している。

そのためには、2つの基盤整備を同時に進める必要がある。第一に、海外市場におけるアフターサービスのオペレーション品質と部品供給価格の均質化だ。IXでは国別の情報システムやサービスネットワークの均質化を行い、「どの地域・どのディーラーでも同じ品質・価格でサービスが受けられる」オペレーションモデルの構築を進めるため、各地のディーラーの理解と協力を得ながら、連携強化を推進していく。

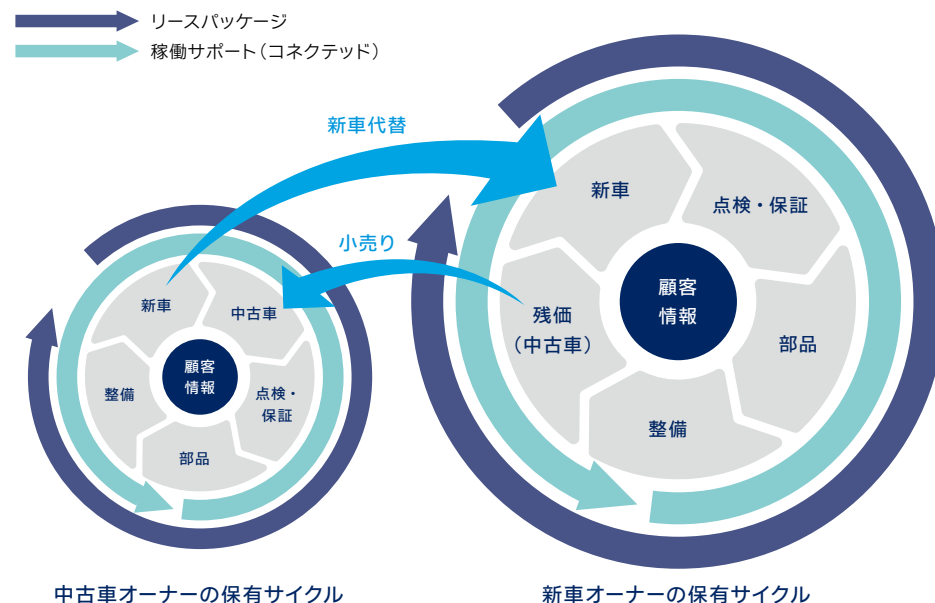
第二の施策は、コネクテッドサービスとメンテナンスリースの海外展開。「稼働を守る」ことに加え、EV導入の需要が高い北米や豪州を優先に、いすゞが展開する「PREISM」「EVision」、ならびにリースパッケージの展開を進める。他社にはない「予防整備と定期入庫」による車両稼働の維持や、EV導入・運用の効果的な運用ソリューションを提供することで、車両ライフサイクル全体のサポートだけでなく、より高い付加価値の創出に挑む。

「稼働を守るバリュープロバイダー」への転換に向けた組織改編

海外CV部門では、営業とアフターセールスの垣根を越えて、「脱売り切り」の意識改革を促進し、「稼働を守るバリュープロバイダー」への転換に取り組むべく、IXの開始と併せて2つの組織改編を実施した。

一つ目は、個別市場のアフターサポートを監督するサービス部門に所属する社員の半数を営業部門へ異動し、海外営業職の役割を「新車販売を目的とした現地販売会社・ディーラーのサポート」から「アフターサポートまで含め、稼働を守ることを目的とした販売会社・ディー

目指すCVビジネスモデル



ラーのサポート」へと再定義したことだ。それにより、営業職はアフターサポートや部品供給の業務内容・スキルを、一方で、アフターサポート職は営業職の業務内容・スキルを新たに身につけることが不可欠となった。営業職とアフターサポート担当職が同じ部署で知見・ビジネスを共有することで、顧客や販売会社・ディーラーへの姿勢を、「車両・部品を売る」ことから「稼働を守る、その結果として部品や次の車両を売る」ことへと変革する狙いだ。

二つ目の組織改編として、コネクテッド・メンテナンスリースの海外展開に向けたビジネスモデルの構築や、知見の共有を一元的に担う部署を立ち上げた。EV開発やコネクテッド、リースなど、必要なノウハウを持った人材を一同に集約。2028年を目途に、コネクテッドサービス・メンテナンスリースの海外展開を成長軌道に乗せるべく、果敢に取り組んでいる。

国内で培ってきたノウハウを活かし、海外市場でも「稼働を守る」価値を提供する仕組みを構築し、お客様の信頼に応じて選ばれ続けるプロバイダーになるため、いすゞはチャレンジを続けていく。

IXで目指す生産のあり方

2030年に目指す姿の実現に向けて

IXで目指す姿「商用モビリティソリューションカンパニー」として、100万台規模のサプライチェーン構築を実現するため、新中計期間中に、日本やタイを中心に大規模な設備投資による生産拠点強化を実施します。

特にマザー工場である藤沢工場では、他工場の先駆けとして、変化に柔軟で、高い競争力と安定供給を可能にする生産体制を確立していきます。また脱炭素への対応や人材確保が課題となる中、生産活動におけるカーボンニュートラルの達成と、目指す姿を実現する人材育成や職場環境の整備を推進する方針です。

> 生産部門が目指す姿

あらゆるステークホルダーに選ばれる工場

変化に柔軟、 高い競争力と安定供給

- 拡張性に優れ、スリムかつ十分な生産能力
- 多品種の量産SQDC※1を無駄なく短リードで実現

お客様満足度

No.1

地域社会と共生し、 環境との調和をけん引

- 生産活動でのカーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーをグループ内で先行実現
- 再エネのみを用いた生産活動、資源の枯渇防止

地球への優しさ

No.1

アジャイルに動き、学習し、 発信する頭脳集団

- 新技術を積極導入し、各領域をコア人材がけん引
- ノウハウを結集し洗練された「いすゞ・ものづくり(IM)」※2によりブランドを下支え

社会への影響力

No.1

個人を尊重し、相互の貢献を生み出す、 高いエンゲージメント

- 多様な専門性が活躍し、挑戦が推奨される成長の場
- 異なる世代・性・文化などに広くフィットできる柔軟な働き方
- ブランドを想起する静かでクリーン・安心・安全・快適な環境

働きがい

No.1

※1 SQDC：安全、品質、納期、コストに関する生産の管理指標。

※2 「いすゞ・ものづくり(IM)」：いすゞのものづくりの思想・方法や生産ノウハウを体系化したもの。全世界の工場で共有し、高いレベルの均質なものづくりを展開している。

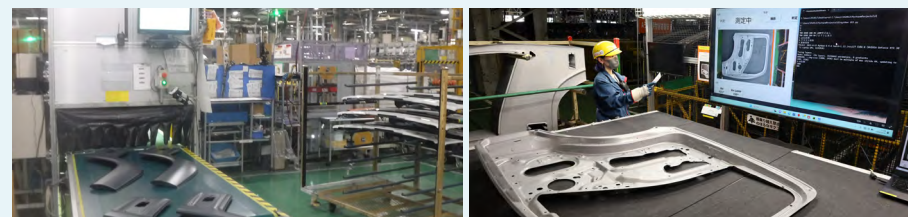
設備投資と効率化による生産能力の拡充

主要生産拠点である日本では、既存インフラをベースに老朽化した設備を更新し、拡張性に優れ、スリムかつ十分な生産能力を獲得していきます。

また近年、世界的に労働人口減少が課題となる中で、生産能力の拡充と安定供給を実現するためには、各工程における省人化や効率化が不可欠です。自動化技術を積極的に導入することで、極力人に頼らない仕組みで、多品種の量産SQDCを安定的に実現していきます。

Topics ① 自動化領域を拡大する画像・機構系技術

2030年に向けて、工場内の各工程で機械と人との最適な役割分担を見極め、より高い生産性を発揮する「自律的な自動化システム構築」を目指しています。特にAIを活用した画像技術は実用化が進んでおり、検査過程における完全自動化に加え、安全や予防保全にも活用の幅を広げていく予定です。また、組み立てやピッキング、構内物流等の過程でも自動化の範囲を広げ、省人化・効率化を図っています。



Topics ② 高効率生産の基礎となる「多品種少量生産」

いすゞでは、多様な車種の車両を共通ラインで生産することにより、生産ライン増設抑制や1台当たりの生産コスト低減を実現する「多品種少量生産」方式を採用しており、高効率生産を可能にする独自の強みとなっています。

さらに近年は、モジュール設計システム「I-MACS」を導入し、部品の体系化と接続部の共通化を実現。これによりバッテリー車の需要が増えても、当面は既存の生産ラインにおける混流生産が可能で、マルチパスウェイ戦略に対応した拡張性を備えています。

IXで目指す生産のあり方

生産活動におけるカーボンニュートラルの実現

いすゞは2030年までに事業活動から直接排出されるCO₂排出量（Scope1+2）を2014年3月期比で50%削減、2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目指しています。国内工場では特に環境負荷の大きい生産部門において、使用電力の可視化を進め、徹底した省エネ活動と高効率な生産設備の導入に取り組んでいます。さらに、PPA*などを利用した再生可能エネルギーによるクリーンエネルギーの導入・拡大を段階的に計画しています。

※PPA：Power Purchase Agreement 発電事業者と電力消費者の間で締結される電力購入契約

多様な人材が活躍できる組織・風土づくり

IXで目指す姿を実現していくためには、多様な人材が活躍でき、柔軟に働きやすい環境の整備が重要です。ISUZU IDとも連携し、“何でも言える”風通しの良い風土の中、個々の成長意欲・貢献意欲を活かせる職場づくりを目指しています。

Topics ① 「誰でも」「すぐに」できる作業工程の増加

労働人口減少による人財確保が課題となる中、生産現場でも、幅広い属性の人材が「誰でも」「すぐに」働けやすい職場づくりを意識しています。自動化領域拡大により高負荷作業を減らすほか、例えばマニュアルの簡素化・図式化により、習熟度が低く、日本語を母語としない作業員でもすぐに働けやすい工夫を実施しています。



Topics ② 現場の貢献意欲を活かす取り組み

現在のいすゞの生産方式には欠かせない要素となっている「部品のキット化」は、生産現場から上げられたアイデアを全社展開したものです。メインラインで作業員が組み付け作業に徹するために、サブラインで部品を組み立てキット化することで、作業の平準化に加え、部品の組み付け忘れとメインライン上での作業時間の増加抑制にも寄与しています。こうした現場から改善の声があがる文化とそれを拾い上げる仕組みは、長い時間をかけていすゞが培ってきた強みであり、今後も維持・継承を行っていきます。

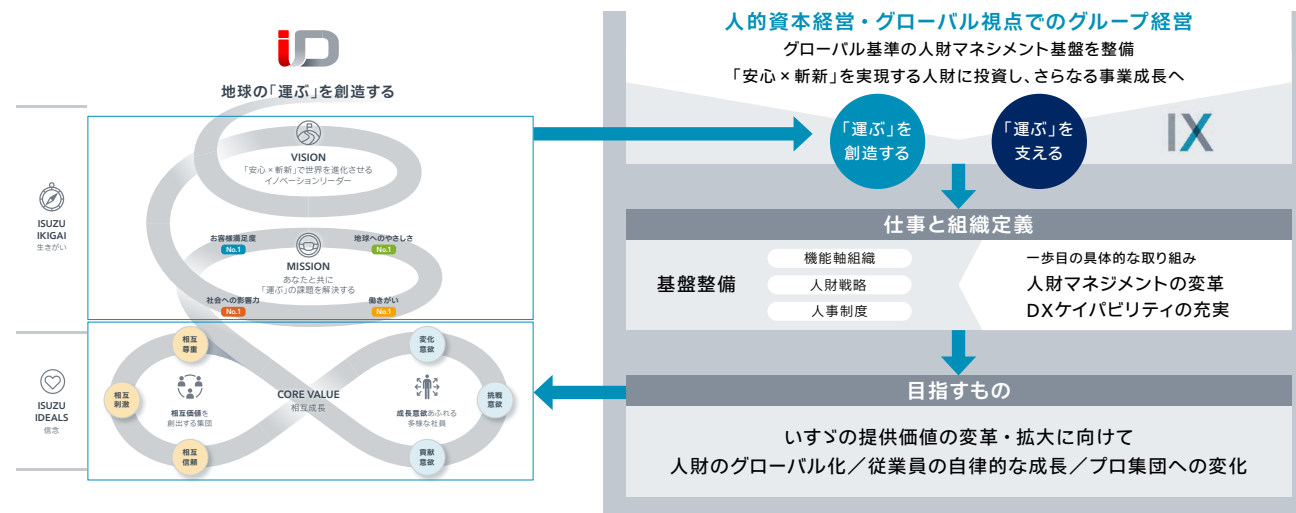


「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現

基本的な考え方と目指す姿

ISUZU ID、IXで目指す姿の実現に向け、ISUZU IDのビジョン・ミッションを起点とした人的資本経営への進化を実現します。従来の日本を中心とした改善型の組織基盤から脱却し、グローバル基準の人財マネジメント基盤の整備を軸に、「安心×斬新」を実現する人財に投資し、さらなる事業成長へつなげていきます。

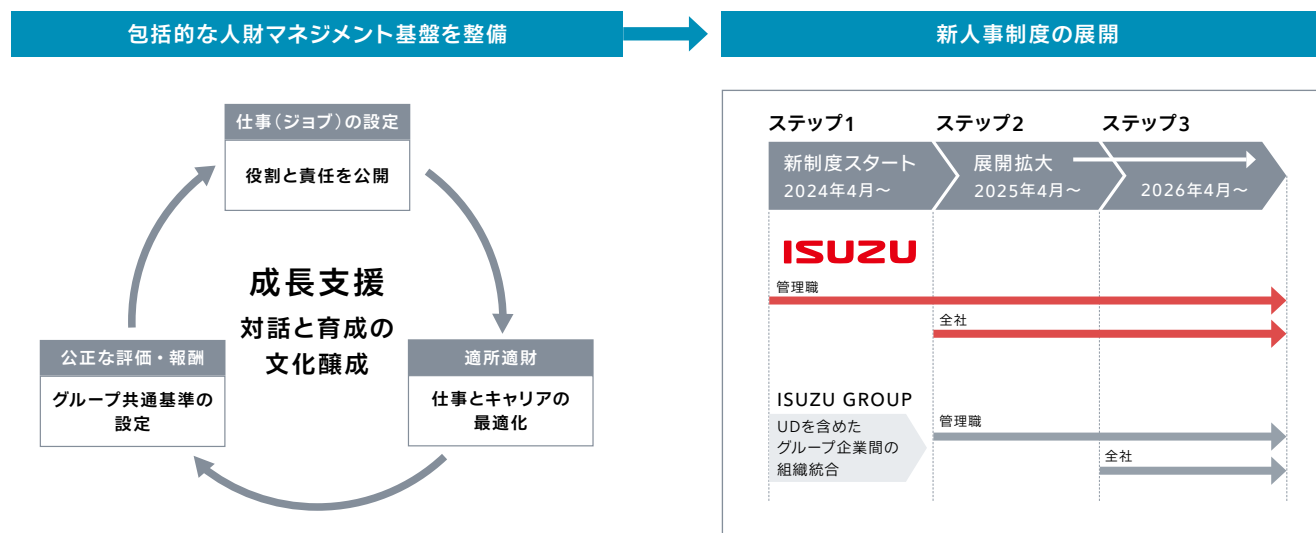
具体的には、仕事と組織を定義し、機能軸組織への変革と、それに基づく人財戦略と人事制度の実行を進めていきます。2025年3月期からは人財マネジメントの変革、新事業展開に向けたDXケイパビリティの充実に取り組むことで、人財のグローバル化とグローバル視点でのグループ経営、従業員の自律的な成長支援と専門人材の確保を目指します。



人財マネジメントの変革

新事業展開を実現するためには、社員の専門性を強化するだけでなく、適切なスキルや挑戦の姿勢を持つ人財を評価・配置することが不可欠です。2025年3月期から仕事(ジョブ)の設定、適所適財、公正な評価・報酬、それらを通じた成長支援といった包括的な人材マネジメント基盤を整備し、新人事制度として展開します。

2025年3月期は当社単体の管理職を対象に、2026年3月期からは当社単体全体に展開します。また、グループとしては、2025年3月期からUDトラックを含めたグループ企業間の組織融合を進めるとともに、2026年3月期からグループの管理職、2027年3月期からグループ全体への展開を進めます。



「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現

新人事制度の概要

従来の職能型の人事制度を改め、職務型の新人事制度を2024年4月よりスタートしています。新人事制度は、①成長機会を見出す、②仕事で成長する、③成長が報われるで分類できますが、一つひとつの制度は独立したものではなく、目的を実現するために関連した仕組みとなっています。各制度を趣旨に即して適切に運用することが、「人財成長サイクル」を実現し、「社員の成長を会社の成長につなげる」ことにつながります。

1. 成長機会を見出す

- 各部門が考えるキャリアパスや公開されたジョブディスクリプション（職務要件と人財要件を記載、以下JD）をもとに、社員自ら成長プランを描き、希望するポジションに応募する

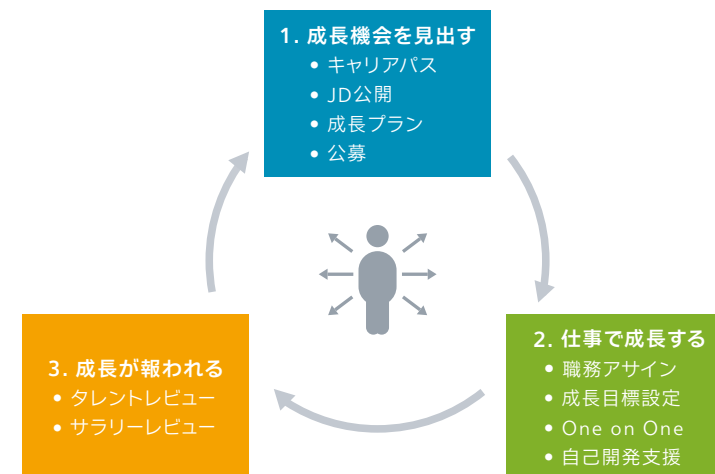
2. 仕事で成長する

- 社員は職務における主体的な目標設定と、その達成プロセスにおいて、マネージャーの支援を得ながら成長する
- 担当職務での成長に加え、専門性を高める学びの機会を積極的に取得し活用する

3. 成長が報われる

- 社員一人ひとりの成長がマネージャー間で多面的に確認され、今後の成長に向けたフィードバックと、適切な報酬で報われる

人財成長サイクル



MESSAGE



常務執行役員 管理部門EVP

浅原 健一

2024年4月から順次導入している新人事制度は、ISUZU IDで目指す姿を実現するための仕掛けです。新人事制度では、必要な職務を整理し、合致する経験やスキルを持った人財を配置する「適所適財」の考えのもと、各職務の責任と権限を定義し、公正な評価と報酬体系を設定しました。年次や経歴を問わず、能力と意欲を持つ社員がプロフェッショナルとして活躍できる場を提供することが、組織の活性化と変革を生み出す土壌になるものと考えています。

今後、グループ企業にも展開を予定しており、人事制度を共通化することで、優秀な人財が会社の垣根を越えてグローバルに活躍できる仕組みを整えていきます。

ISUZU IDで目指す姿を実現するための変革は、制度を整えただけで実現するものではなく、主役である社員自身が「成長意欲」を持ち、プロとして自律的にキャリアを形成する意思が必要です。またリーダーであるマネージャーには、ISUZU IDのコア・バリューである「相互成長」を実現するため、メンバーのサポートに加え、自ら挑戦していく姿を示し、変革を牽引していく役割を期待しています。

私自身も、新人事制度の成功と組織変革を実現させるべく、強い覚悟を持って挑戦していきます。

「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現

➔ 人的資本経営実現に向けたコア・バリューの醸成

相互成長する組織への転換に向けて

ISUZU IDの実現に向けて、社員が失敗を恐れず積極的に挑戦することで成長し、またメンバー間で刺激し合う相互価値を創出する集団への進化を進めています。ISUZU IDへの理解を深め、グループ全体の変革をけん引するような行動につなげることを目指し、様々な浸透活動を進めています。

エンゲージメントサーベイの導入

人的資本経営の実現に向けた各施策の影響や職場の状況を定期的に確認するため、2030年にエンゲージメント肯定回答水準を70%と指標においた上で、毎年のエンゲージメントサーベイにより、社員一人ひとりの想いを集約し、多角的に分析していきます。

サーベイ結果を活用した職場改善の取り組み

サーベイ結果をもとに、各職場が中長期的に腰を据えて課題に向き合い、職場改善に努めるボトムアップの取り組みを行います。サーベイ結果を分析することで、組織・職種・属性ごとの違いが明らかになり、職場特性に応じた適切な施策が可能となります。各職場は課題を把握し、アクションプランの立案と実施を行うことで、主体的な取り組みと改善を促進していきます。

具体的な手順は以下の通りです。

① サーベイ結果公開

職場のメンバー全員に対して、サーベイ結果をオープンに公開します

② 結果分析と課題特定

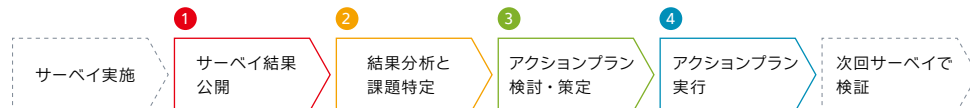
結果分析し自職場の傾向を把握した上で、メンバー同士で対話して課題を具体化します

③ アクションプラン検討・策定

課題解決のために、短期的および長期的なアクションプランを各職場で対話して策定します

④ アクションプラン実行

マネージャーが主導しながら、全員で対話して進捗を確認し、アクションを継続します



Topics ① 「Isuzu Group Leadership Summit」と「Innovation Day」の開催

2024年4月、国内外関連会社の経営トップとリーダー層を対象とする「Isuzu Group Leadership Summit (IGLS)」と、いすゞ単体の部長とCA(チェンジアンバサダー)を対象に、2023年に引き続き2回目となる「Innovation Day」を開催しました。IGLSではプレゼンテーションや対話型のグループワークを通じ、「リーダーシップ」の意義や役割を議論しました。「Innovation Day」でも「New You, New Isuzu」をテーマに、自分自身や職場の変革のあり方を考え、どのように行動の変革につなげるのか、参加者で議論を深めました。



Topics ② 社長公募ランチの開催

ISUZU IDのシンボリックアクションとして、社長と直接対話できる「公募式の社長ランチ」を開催しました。社長自身の考えや、会社事業に対する理解や共感を深めるだけでなく、議論の垣根を低くし、相互に刺激し合える職場づくりを目指しています。



参加社員の声

南さんが参加者一人ひとりに真摯に向き合ってください、5人という少人数にも関わらず、今後のいすゞに関する意志が込められた力強いメッセージを伝えてくださったことが非常に印象的で、とても贅沢な時間でした。

ISUZU'S SUSTAINABLE MANAGEMENT FOUNDATION

持続的な経営基盤

- | | | | |
|----|----------------------------------|----|---------------------------|
| 55 | サステナビリティの推進 | 61 | 人権尊重への取り組み |
| 56 | マテリアリティ | 62 | サプライチェーン・マネジメント |
| 57 | 環境への対応 | 64 | 技術の向上と信頼できる
製品・サービスの提供 |
| 60 | 労働安全衛生の取り組み／
ダイバーシティ&インクルージョン | | |

サステナビリティの推進

いすゞでは、サステナビリティ委員会を中心としたサステナビリティの推進体制を整備しています。この委員会において、サステナビリティに関する経営課題、事業方針、事業戦略について審議・決定を行うことで、グループ全体でサステナビリティ活動を推進しています。変化する社会動向や社会からの期待を中長期的な事業活動に反映させることで、社会と企業の持続的成長を高めていきます。

MESSAGE

いすゞは、2024年4月に策定した中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」において、経営理念体系「ISUZU ID」を実現するために2030年に目指す姿と道筋を具体化しました(□ P.23)。カーボンニュートラルや物流DXなど、お客様と社会の課題を解決する「商用モビリティソリューションカンパニー」として、社会的価値と経済的価値をともに創出することで企業価値を向上していきます。IXでは、ISUZU IDを実現するための7つのエリアを4つのMISSIONと紐づけました(□ P.25)。いすゞグループは、MISSIONに掲げた4つのNo.1を実現するため、気候変動を含む地球環境問題や全ての基盤となる人権尊重に積極的に取り組んでいます。

2024年3月期のサステナビリティ委員会においては、気候変動対策の実施や人権デュー・ディリジェンスの進捗について議論を重ね、従前からの取り組みの充実と強化を行いました。また、2024年3月期より、国内外の主要な連結子会社を対象としたグループサステナビリティ連絡会を開催し、情報共有・連携を行うことでグローバルな視点での取り組みを進めています。

今後も、「ISUZU ID」の実現に向けて、サステナビリティ活動を推進していきます。



取締役 専務執行役員
サステナビリティ委員長

山口 真宏

推進体制

いすゞは、グループ全体でサステナビリティの推進を図るため、取締役を委員長とし、各領域の担当役員をはじめとする経営層を常任委員とするサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ委員会は、定期的(年4回以上)に開催し、サステナビリティに関わる事項の審議・決定を行い、審議事項は、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告を行っています。

また、サステナビリティ委員会の傘下には、関連する常任委員を部会長とする環境系、社会系の専門部会を設置し、個別課題について具体的な議論を行っています。

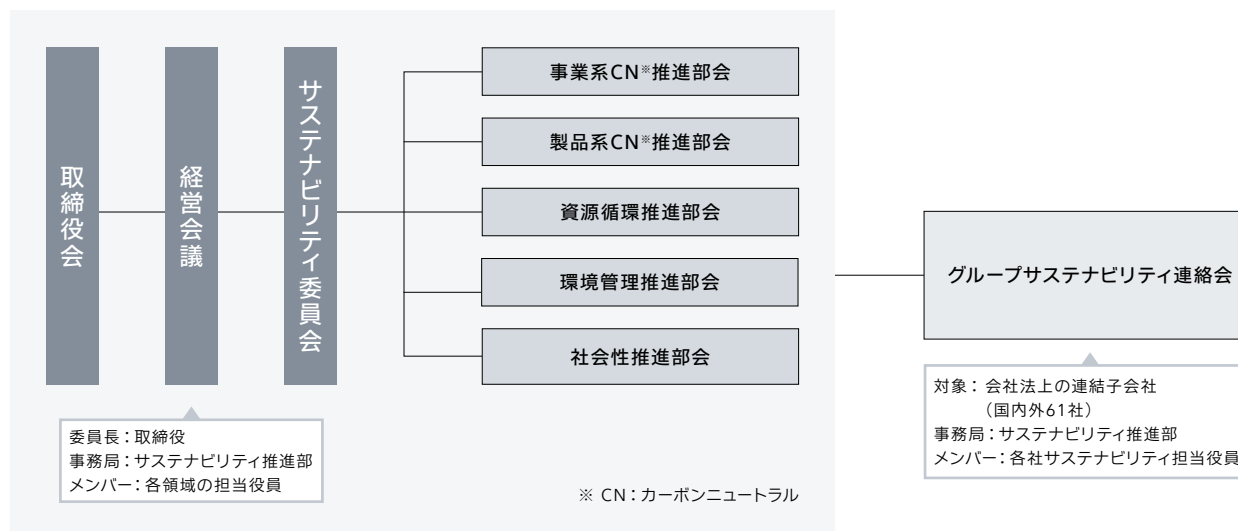
さらに、グループ横断的なサステナビリティ推進体制の構築のため、グループサステナビリティ連絡会を開催しています。

サステナビリティ委員会
2024年3月期実績

開催回数：5回

主な議題：

- サステナビリティに関する方針の見直し等の審議
- 2030環境ロードマップの推進についての審議、報告
- 人権デュー・ディリジェンスの進捗報告
- 各部会の活動報告



マテリアリティ

いすゞグループは、事業を通じて実現したい8つのマテリアリティ(重要課題)を設定しました。これらの重要課題に取り組むことで、社会的価値と経済的価値をともに創出していきます。

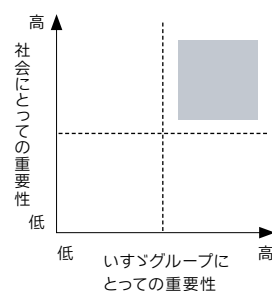
マテリアリティの設定プロセス

STEP 1 ▶ 課題の抽出・整理

いすゞグループの事業特性や事業課題、国際的なガイドライン(GRI、ISO26000、SDGs、SASBなど)、日々のステークホルダーとのコミュニケーションなどをもとに課題を抽出しました。

STEP 2 ▶ 課題の優先順位付けと重要課題候補の特定

いすゞグループの事業に関する外部環境、特性、戦略、CSR活動状況を鑑みて、課題候補をいすゞグループにとっての重要性と社会にとっての重要性の両軸でマッピング・優先順位付けし、重要課題候補を特定しました。



STEP 3 ▶ 有識者ダイアログの実施

重要課題候補の妥当性の評価といすゞグループに寄せられる社会からの期待を認識するため、社外有識者2名を迎えたダイアログを実施しました。このダイアログを踏まえ、重要課題候補をブラッシュアップしました。2018年に経営会議にて、いすゞグループの9つのマテリアリティとして決定しました。

STEP 4 ▶ 見直し

2021年にサステナビリティ委員会等で議論を重ね、攻めの課題である「社会への提供価値」と守りの課題である「価値創造を支える基盤」に整理し、8つのマテリアリティとして、経営会議にて決定しました。

	マテリアリティ	達成に向けたアプローチ	関連ページ	関連するSDGs
社会への提供価値	安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現	- 信頼できるパートナーとの協業を活用した自動運転やコネクテッド技術におけるイノベーションの創出 - アフターサービス網の強化や先進安全性能を備えた製品供給	コネクテッドサービスの進化による提供価値拡大 P.29 アフターセールス強化による収益性の向上 P.36	   
	地球環境維持と経済発展の両立	製造工程の環境負荷低減、循環型ビジネスへの取り組みや先進環境性能を備えた製品開発、効率的な輸送への貢献、脱炭素化に向けたイノベーションの創出を通じた環境性と経済性を両立する製品・サービスの提供	いすゞのカーボンニュートラル戦略 P.30 環境への対応 P.57	  
	新興国の暮らしと経済の充実	- CV/LCVの販路・顧客層の拡大推進による商用車の普及 - 各国・地域に適合した形で生活や経済基盤の発展に寄与する製品・サービスの提供	重点地域戦略 P.39	  
	災害時・有事における生活環境維持	緊急時車両や多様な動力源に対応できる製品の開発、被災車両の復旧を支援するアフターサービス網など、災害時・有事にも強い製品・サービスの提供	カーボンニュートラルソリューションの提供 P.33 アフターセールス強化による収益性の向上 P.36	 
価値創造を支える基盤	技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供	- 品質を全てに優先させ、時代に合った安全・環境技術を追求 - 製品・サービスの品質確保のため、バリューチェーンの各段階で品質確保に向けた体制の整備	技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供 P.64	  
	従業員の尊重と多様性	- 従業員の人権や多様性を尊重し、能力を最大限に発揮でき、また安全で快適に働くことのできる環境の整備 - ISUZU IDを起点とした人的資本経営の実現に向けた包括的な人財マネジメント基盤の整備	「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現 P.51 労働安全衛生の取り組み P.60 ダイバーシティ＆インクルージョン P.60 人権尊重への取り組み P.61	  
	地域・ステークホルダーとの共存・共栄	- オープンでフェアな取引によるサプライチェーンに関わる様々なお取引先様との双方コミュニケーションの実施と信頼関係の構築 - 国や地域の文化を尊重し、事業活動を通して地域や社会に参画・調和を図ることによりステークホルダーからの要請を正しく認識し、応答	サプライチェーン・マネジメント P.62	  
	適正なガバナンス	監督機能の強化および意思決定の合理性とスピードの向上による全てのステークホルダーへの責任説明の遂行	コーポレート・ガバナンス P.69	

環境への対応

いすゞグループは、全ての事業領域において地球環境保全の配慮に積極的に取り組むことで、ISUZU IDのMISSIONの一つに掲げた「地球へのやさしさNo.1」を目指します。

いすゞ環境長期ビジョン2050に基づき、環境負荷の低減や循環型ビジネス、脱炭素化に向けたイノベーションの創出を通して、地球環境の維持と経済発展の両立を推進します。

マネジメント体制

いすゞは、取締役を委員長としたサステナビリティ委員会 [P.55](#) で、環境を含むサステナビリティを推進する体制を構築しています。

サステナビリティ委員会のもとに、それぞれの領域に関わるいすゞグループ関係会社をメンバーとする4つの環境系部会を設置し、各課題の解決に向けた環境活動を推進しています。各部会での活動内容は、サステナビリティ委員会を通じて、取締役会や経営会議へ報告しています。

環境系部会

事業系CN※推進部会	主要なCO ₂ 排出源である生産活動を中心に、いすゞグループの事業活動におけるカーボンニュートラルを目指し、部門横断で活動を推進する
製品系CN※推進部会	Well to Wheelでのカーボンニュートラル達成に向けて、脱炭素技術や脱炭素エネルギーなどによる製品のカーボンニュートラルに資するさまざまな活動を推進する
資源循環推進部会	資源循環100%の達成に向けて、製品、サービスを含めたいすゞの全ての事業活動で、廃棄物の発生抑制やリサイクル活動を推進する
環境管理推進部会	ISO14001認証取得、環境リスク管理、生物多様性の保全など、環境マネジメント施策を中心に、グループ各社と連動した環境活動を推進する

※ CN：カーボンニュートラル

いすゞ環境長期ビジョン2050		2030環境ロードマップ		進捗
Aspiration	2030チャレンジ	グローバルアクション		
 事業活動から直接排出されるGHGゼロ	2030年までにCO ₂ 排出量※を2013年度比で50%削減します ※ Scope1+Scope2	- エネルギー使用総量を削減します - クリーンエネルギーの導入・拡大を推進します - 革新技術を積極的に導入します		- いすゞのカーボンニュートラル戦略 P.30 - TCFDフレームワークに基づく開示 P.58
 製品ライフサイクル全体でGHGゼロ	多様なニーズに応えるCN車両のラインアップを揃えていきます	2025年までに技術の見極めを行っていきます 2030年までに社会実装を進めながら量産モデルを拡大していきます		
 廃棄物・廃棄車両の再資源化率100%	循環経済の実現に向けた活動を推進します	- 全拠点の排出資源量総量管理を徹底します - 資源の有効利用を推進します - ビジネスを循環型にしていきます		- 全拠点のモニタリングを実施し、排出資源量の管理、適正化を継続中 - リマニユニット車「ギガ Type-Re」のメンテナンスリースの延べ稼働数：20台（2024年6月現在）
 安心・安全な操業、製品を追求	環境経営基盤とサプライヤーエンゲージメントを強化します	- グループ共通環境経営体制を構築します - 持続可能なサプライチェーンを構築します - 事業活動における環境・自然リスクの把握と適応を進めます		- グループ共通の算定基準によるデータ収集推進 「いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」のグループ全体への展開開始（2024年4月） - サプライヤーの「環境マネジメント自主評価報告書」の回答率：98.6%（2024年3月期）
 地域本来の生物多様性を保全	各地域固有の生物多様性保全活動を推進します	- 地域と連携し、地域固有の生物多様性保全活動を推進します - 積極的な情報開示を進めます - 従業員の環境意識を向上し自然共生社会の実現を支える人材育成を推進します		バリューチェーンにおける自然への依存と影響について調査開始  詳細はサステナビリティレポート2024をご参照ください。

環境への対応

→ TCFDフレームワークに基づく開示

ガバナンス

当社は、グループ全体でサステナビリティの推進を図るため、取締役を委員長とし、各領域の担当役員をはじめとした経営層を常任委員とするサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ委員会は、定期的（年4回以上）に開催し、気候変動リスクや人権・多様性への対応など、サステナビリティに関わる事項の審議・決定を行っています。審議事項は、内容の重要度などを鑑み、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告します。

また、サステナビリティ委員会の傘下には、関連する常任委員を部会長とする環境系、社会系の専門部会を設置し、個別課題について具体的な議論を行っています。特に、カーボンニュートラルの達成に向けた取り組みについては、生産活動を中心に事業活動のカーボンニュートラル達成に向けた活動を推進する「事業系CN推進部会」と脱炭素技術や脱炭素エネルギーなどによる製品のカーボンニュートラルに資する様々な活動を推進する「製品系CN推進部会」において、具体的な対応方針や活動の検討、実務展開を行う体制を整えています。

詳細は、サステナビリティの推進 [P.55](#)、環境への対応 [P.57](#)をご参照ください。

リスク管理

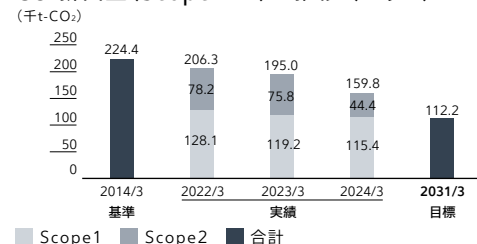
気候変動に関するリスク全般については、グループCRMO (Chief Risk Management Officer) 主導による全社グループのリスク管理体制のもとで管理しています。個々の具体的な気候変動リスクについては、サステナビリティ委員会が特定・評価を行い、事業への影響を踏まえた対策の進捗を管理しています。

詳細は、リスクマネジメント [P.78](#)をご参照ください。

指標と目標

当社は、いすゞ環境長期ビジョン2050を策定し、2050年までに、当社グループ製品のライフサイクル全体でGHGゼロを目指しています。また、2030環境ロードマップにおいて、2030年までに当社グループのCO₂排出量（Scope1 + 2）を2014年3月期比で50%削減する目標を設定しました。

CO₂排出量（Scope1+2）の推移（いすゞ）



さらに、パリ協定の目指す気温上昇1.5℃以内の達成を支持し、達成に向けた科学的な根拠に基づく目標設定を進めています。その一環としてSBT (Science Based Targets) イニシアチブにコミットメントレターを提出し、脱炭素社会への貢献を目指していきます。

戦略

いすゞでは、産業革命以前と比較した気温上昇1.5℃と4℃における環境長期シナリオにてシナリオ分析を実施し、気候変動がいすゞグループの事業活動や製品に与えるリスクと機会を特定しました。リスクの対策には、環境に関する規制強化への対応や新しい技術開発が必要です。一方で、脱炭素社会に貢献するイノベーションの創出が社会から期待されており、適切に対応することで新たな事業の機会につながると認識しています。

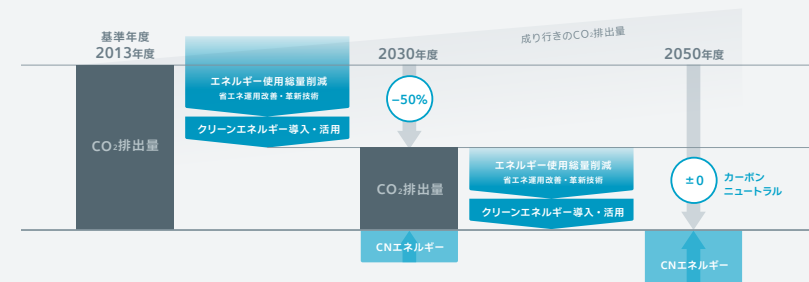
当社グループでは、2050年カーボンニュートラルに向け、マルチパスウェイによるカーボンニュートラルソリューションの展開と事業活動から直接排出されるGHGの削減に取り組んでいます。これらを通じ、リスクの低減と機会の獲得を目指します。

▶ カーボンニュートラルソリューションの展開

詳細は、いすゞのカーボンニュートラル戦略 [P.30](#)をご参照ください。

▶ 事業活動から直接排出されるGHGの削減

省エネや設備の電化などによるエネルギー効率の改善、革新技術の導入によるエネルギー使用総量の削減、再生可能エネルギーなどのクリーンエネルギーの導入・活用を進めることで、事業活動から直接排出されるGHGを削減します。



環境への対応

→ TCFDフレームワークに基づく開示

② 環境長期シナリオ

4℃シナリオ(RCP8.5※1、SSP3※2)

- 化石燃料への依存が続き、気候変動が進行し、自然災害が増大する社会
- 化石燃料は奪い合いとなり、格差の増大による反グローバル化が進み、国際的なガバナンスは機能不全に
- 災害に脆弱で経済が停滞すると想定

1.5℃シナリオ(RCP2.6※1、SSP1※2、2DS※3)

- 規制の強化と技術革新により、社会構造や産業構造が大きく変化したカーボンニュートラルな社会
- いすゞグループの製品群は用途により大きな変化が生じ、事業活動に大きな変化があると想定

▶ 製品

車両

- 近距離、少量輸送を支える小型商用車はEVなどの次世代パワートレインの開発、提供が進む
- 中～大型商用車にも電動化などの新たな流れが生まれる
- 長距離・大量輸送を支える中～大型商用車では今後も内燃機関が果たす役割が大きい

パワートレイン

- 持続可能な脱炭素化したクリーンエネルギーを活用
- 従来以上に超省燃費でエネルギーロスのないパワートレインとそれらを搭載した製品の開発、市場提供が必要

▶ サービス

- 現在、実証実験を行っている自動運転、隊列走行、フルトレーラーが一般化
- より効率的な輸送方法が一般化

▶ 事業活動

- 製品生産をはじめとする事業活動で使用するエネルギーは脱炭素化したクリーンエネルギーへ切り替え
- カーボンニュートラル実現のため、資源投入量の最小化、排出物の有効利用を徹底

※1 国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC) が作成した気候シナリオ

※2 国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC) が作成した社会経済シナリオ

※3 国際エネルギー機関(IEA)が作成した社会経済シナリオ

③ リスクと機会

分類		リスク	機会	対策	事業への影響度
脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会	政策規制	• さらなる環境対応規制の強化への対応遅れによるシェア低下	• ゼロエミッション車への需要増加	• カーボンニュートラル化に対応できるフルラインアップ確立に向けた取り組み推進	大
	技術	• EV、FCVなど、多様なパワートレインに対応するための開発、生産コストの増加	• オープンイノベーションの拡大 • 安価なクリーンエネルギーの普及拡大	• アライアンスを活用した効率的な共同開発 • 安価なクリーンエネルギーへの切り替えによる低炭素な操業とコスト低減	大
		• 物流インフラの多様なニーズに対応できないことによるブランド力低下	• 自動運転、隊列走行、フルトレーラーのニーズ拡大	• お客様との協創活動によるカーボンニュートラルに資する物流イノベーションの創出	大
	市場	• 化石燃料を使う内燃機関車の市場縮小	—	• 次世代燃料(カーボンニュートラル燃料)の活用による既存内燃機関技術やインフラの活用	大
	評判	• 事業全般におけるGHG削減対策や再生可能エネルギー導入の遅れによるエネルギーコストの増加、評判リスクの増加	• 早期の再生可能エネルギー導入によるコスト低減と企業イメージ向上	• 再生可能エネルギーの導入拡大 • 省エネ活動のさらなる推進によるエネルギーコスト低減	中
自然災害の増大や水資源の枯渇等の物理的リスク・機会		• 異常気象(洪水、台風等)発生増加による事業被害	• 災害対応可能な車両への需要増加 • 自然災害に強靱なインフラサービスへのニーズ拡大	• 災害対応車の提供 • 水害等で被水した車両の復旧サービス提供 • BCPの拡充による企業体質の強靱化	大

労働安全衛生の取り組み

基本的な考え方

いすゞは、安全衛生理念に基づき、従業員の安全と健康を事業活動の基盤に据え、活動を推進しています。この理念はいすゞで雇用されている方の雇用形態を問わず、また、構内で働く全ての関係会社の従業員にも適用されています。

労働安全衛生の体制

いすゞグループの安全推進活動は、代表取締役社長COOを最高責任者として、グループCRMOが取りまとめる体制で推進しています。

各事業所では、月に1回「安全衛生委員会」を開催し、従業員の労働安全・交通安全・健康管理、職場の環境改善などについて労使間で議論を行っています。さらに、安全衛生委員会での議論の内容を踏まえて、部単位で委員会を実施し、円滑な情報共有を図っています。

🔗 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「従業員の尊重」ページをご参照ください。

「安全推進特別委員会」発足

2023年に、当社の工場と販売会社の整備工場において、人命に関わる重大災害が立て続けに発生してしまいました。当社グループとして、経営の根幹が揺らぐ危機的状況であるとともに、職場の安全が極めて深刻な状態にあるとの反省のもと、「安全第一」の原点に立ち戻り、安全対策に取り組むこととしました。

その意思表示として、いすゞでは2023年9月にCOOを首座とする「安全推進特別委員会」を発足しました。月1回の開催を基本とし、事故や労災事案への対策のサポート、および風化・形骸化を防ぐための仕組みの検討、経営原資の配分を進めています。

また、いすゞグループでは重大災害が発生した4月7日を「安全の日」に制定しました。2024年は暦の関係により、4月5日に藤沢工場と栃木工場で生産ラインを半日止め、COOら役員を交えた生産部門タウンホールミーティングや、チームリーダーとのフィールドコミュニケーションを実施し、現場で取り組んでいる安全推進活動の内容や課題について役員と従業員で対話を行いました。



藤沢工場でのフィールドコミュニケーションの様子

ダイバーシティ＆インクルージョン

基本的な考え方

いすゞグループは、従来の従業員尊重に関する取り組みの継続に加え、グループ全体で「ISUZU ID」に掲げる「働きがいNo.1」を目指し、「やりがい」と「働きやすさ」の両面から課題や施策について検討、推進しています。

多様な人財の活躍

年齢・性別・国籍・障がいの有無・就業雇用環境などの違いを認め、その違いを活かすことで、従業員の働きがい向上や新たな発想、価値の創造による企業の競争力向上が期待できると考えます。属性やライフステージを問わず働きやすい環境に向けて、様々な施策を推進していきます。

いすゞが持続的に成長し、社会に貢献し続けるためには、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進が重要な要素であることを十分に認識しています。いすゞは、女性活躍推進法に基づく行動計画として、2024年より下記の目標を掲げています。（計画期間：2024年4月1日から2027年3月31日までの3年間）

目標

- ①女性管理職比率を引き上げ、自動車業界の上位水準（4.7%目標）にする※
- ②育児と仕事を両立する社員に対する理解促進のため、育児中の男性社員が育児休業を取得（100%目標）する

※ 自工会会員14社を参考

多様な働き方

「仕事に適した働き方を追求し、生産性を向上する」という基本的な考えのもと、「働き方改革推進会議」にて職場課題の解決に向けた新たな施策を積極的に議論し、速やかに全社へ展開しています。

また、従業員意見を反映した働き方改革を実現するため、「ISUZUTTO!（いすゞつと）」という従業員が主体となる働き方検討チームを組織しています。この会議で議論された内容は「働き方改革推進会議」に提言され、様々な働き方改革の実現に活かされています。具体的には、より柔軟な働き方を支援するため、下記のような制度の導入や改善を行っています。

- ・ノンコアフレックス制度の導入
- ・育児・介護による在宅勤務の要件緩和（週2回以内→週4回以内に変更）
- ・年次有給休暇の取得柔軟化（1時間単位での取得が可能に）

🔗 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「従業員の尊重」ページをご参照ください。

人権尊重への取り組み

いすゞグループ人権方針

2022年2月、「いすゞグループ人権方針」（以下、本方針）を取締役会で決議し、制定しました。また、2023年5月に発表した新経営理念体系「ISUZU ID」の内容を踏まえ、同年12月に本方針を改定しました。本方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠したものであり、企業の社会的責任として人権を尊重した事業活動を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献するいすゞの考え方を改めて表明するものです。

本方針に従い、国際規範、法令、グループ規範などを遵守し、グループ人権推進体制の整備、人権デュー・ディリジェンスに取り組むとともに、役員・従業員への適切な教育を行っていきます。また、ステークホルダーとの対話を行い、事業パートナーおよびお取引先様に対しても理解促進に努めていきます。

④ 詳細は「いすゞグループ人権方針」をご参照ください。

マネジメント体制

人権課題は、取締役を委員長とし、各部門の担当役員をはじめとする経営層で構成されるサステナビリティ委員会で審議され、重要事項に関しては、経営会議、取締役会に報告しています。執行については主に専任部署であるサステナビリティ推進部が関係部門とともに推進しています。サステナビリティ委員会の下部組織で、社会性課題を扱うワーキンググループである社会性推進部会では、全部門の代表者が人権課題について議論しています。

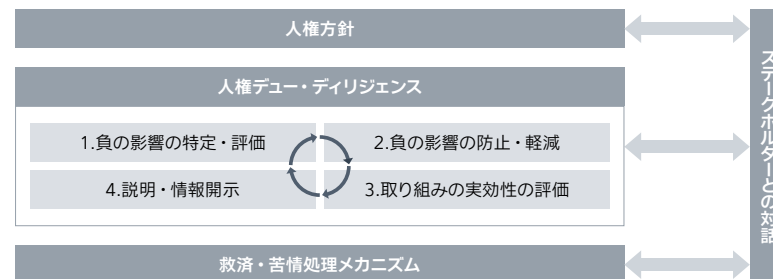
また、グループサステナビリティ連絡会において、国内外のグループ企業のサステナビリティ責任者と情報を共有するとともに、各社の人権担当者を選任し、グループ体となって人権尊重の取り組みを推進しています。

人権デュー・ディリジェンス

いすゞグループは、いすゞグループ人権方針のもと、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」や日本政府「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」等を参考に人権デュー・ディリジェンスのプロセス構築を進め、人権尊重の実践に取り組んでいます。

取り組みの推進に向けては、意識浸透が重要であり、国内外グループ企業の従業員向けに人権基礎教育を定期的に実施しています。また、サプライチェーン全体で人権を尊重した事業活動を推進するため、お取引先様向けの人権セミナーを2022年3月期より毎年開催しています。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



④ 人権デュー・ディリジェンス 中長期計画

2023年3月期～2024年3月期：いすゞにおける人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築

2025年3月期～2027年3月期：グループレベルでのPDCA構築

2028年3月期～2030年3月期：PDCAサイクルの実践・進化

④ 負の影響の特定・評価

Process 1 人権課題の整理：潜在的・顕在化した課題を洗い出し、分類。

Process 2 人権リスクのインパクト評価：課題を定量化評価し、顕著な課題を特定。

Process 3 優先的に取り組む人権テーマの決定：顕著な課題の中から短中期の優先テーマを下記の2つに決定。

①販売会社を含む自社グループ、および広義のサプライチェーンの外国人労働者問題

②物流・バリューチェーン下流を含むバリューチェーンにおける人権課題と取り組みの管理

→ アクションプランの策定：優先テーマを中心とするリスク予防・軽減策の立案・実行。

④ 負の影響の防止・軽減

外国人労働者との対話

現在、日本の自動車産業において、外国人技能実習生など多くの外国人労働者が従事しており、いすゞグループおよびお取引先様においても多数の企業で外国人技能実習生を受け入れていることを確認しています。そのため、外国人労働者に係る問題をいすゞのサプライチェーンにおいて重要な人権テーマの一つとして、さまざまな対応を行っています。

人権尊重への取り組み

その取り組みの一つとして、2023年3月期から外国人技能実習生へのインタビューを毎年実施しています。インタビューは、客観性ならびに中立性を確保する目的で、第三者機関（経済人コーポ卓会議日本委員会（以下、CRT））の協力のもと、対面で実施しました。その結果、CRTの石田事務局長より、「全般に外国人労働者と会社の関係は健全であり、一部改善の余地はあるものの、現時点において特段懸念すべき人権課題はない」との評価コメントをいただきました。今後も、お取引先の皆様のご協力のもと、当該活動を継続・拡大するとともに、改善提案等に関して真摯に対応していきます。

⑤ 救済・苦情処理メカニズム

サプライチェーン上の外国人労働者相談窓口の設置

外国人労働者の救済メカニズムの構築として、2022年10月、責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム（以下、JP-MIRAI）の相談・救済窓口事業に参画しました。本事業では、JP-MIRAIポータルサイトの活用により、外国人労働者の皆様に必要な情報の発信や、匿名かつ多言語対応可能な社外相談窓口での相談対応、参加企業へのフィードバックなどが行われており、現在、いすゞおよびグループ会社2社の外国人労働者を対象として参加しています。

⑥ ステークホルダーとの対話

いすゞは、さまざまなステークホルダーに対して自らの考えを発信するとともに、ステークホルダーの声に積極的に耳を傾けることが重要であると考えています。企業が事業を行う上では、人権の尊重が重要であると認識しており、人権に関する外部専門家の協力を得ながら、ステークホルダーとの対話を継続的に実施し、人権課題への取り組みを進めていきます。

役員と外部有識者とのダイアログ実施

2024年2月に、三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社の櫻井洋介氏をお招きし、ビジネスと人権をテーマとしたステークホルダー・ダイアログを実施しました。前半は、サステナビリティ委員会メンバーの役員を対象に櫻井氏よりご講演いただき、後半は櫻井氏と当社役員によるダイアログを実施しました。ダイアログでは、当社の人権への取り組みおよび課題に対するアプローチについて意見を交わすとともに、櫻井氏よりご助言をいただきました。

④ 具体的な人権尊重への取り組み内容については、[サステナビリティレポートの「人権」分野ページ](#)をご参照ください。

サプライチェーン・マネジメント

基本的な考え方

ISUZU IDで掲げる「地球の『運ぶ』を創造する」という使命をお取引先様と共有し、協力し合いながら購買活動に取り組みます。オープンでフェアな取引を行い、サプライチェーンに関わるさまざまなお取引先様と双方向のコミュニケーションを行うとともに、信頼関係を築いていきます。

また、「購買基本理念」と「購買基本方針」を制定し、従業員への教育を徹底しています。さらにお取引先様に対しては、「いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」および「ISUZUグリーン調達ガイドライン」を制定し、いすゞの考え方や取り組みに対する理解を求めています。

いすゞは、お取引先様との相互信頼に基づく購買活動を継続し、良品を安定的に確保するため、より強靱なサプライチェーンの構築を目指します。

マネジメント体制

いすゞでは、購買部門品質会議を毎月1回開催し、前月の購入部品の品質状況、新規お取引先様の監査結果、およびISO/IATF関連の内部監査／外部審査結果などの報告と討議を行っています。さらに、購買部門品質・コンプライアンス推進会議、および購買部門環境会議をそれぞれ毎月1回開催し、各委員会からの情報を購買部門内の各部に展開しています。コンプライアンスと環境に関する購買部門の活動方針は、この会議体で決定しています。

いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン

いすゞでは、2022年12月に改訂した「いすゞサプライヤーサステナビリティガイドライン」を2024年4月に「いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」（以下、本ガイドライン）と改題しました。

本ガイドラインでは、いすゞグループのサプライチェーン全体で環境や人権などのサステナビリティに関する価値観を共有するため、内容の充実を図っています。本ガイドラインをお取引先様の取り組みの推進にご活用いただくとともに、お取引先様のみならず、お取引先様のサプライチェーンに対しても周知・実態把握に努めていただくよう依頼しています。

お取引先様には本ガイドラインの要請に準ずることの確認として、同意書への署名をお願いしています。2024年5月現在、年間購買金額の約95%を占めるお取引先様から署名をいただいています。

また、サステナビリティガイドラインに沿った取り組みができているかを評価する自己評価調査票（Self Assessment Questionnaire、以下、SAQ）を作成し、2024年3月期より本調査票による調査を開始しました。2024年3月期は主要なお取引先様284社（年間購買金額の96%）へSAQの提

サプライチェーン・マネジメント

出をお願いし、17社のお取引先様において、サステナビリティに関するリスクがあることが分かりました。リスクが明らかになったお取引先様については、実地もしくはリモートでのヒアリングを実施し、改善に取り組んでいただいています。

お取引先様の取り組み状況のモニタリング実施

① 品質

お取引先様の納入品質と市場品質をモニターするために、毎月、評価点を算出しています。納入品質の評価点と不具合件数が一定基準に達しない「管理企業」に該当するお取引先様はなかったものの、評価点は一定水準に達するも不具合件数が一定以上あり、納品品質に改善が必要な「観察企業」に該当するお取引先様数社には、毎月の品質会議にご参加いただくなど、ともに改善活動に取り組みながら、品質向上に励んでいただきました。このような取り組みの結果、2024年3月期は、約91%のお取引先様が納入品質評価点の基準を満たしました。

② BCP

2024年3月期は原材料の輸入制限、紛争による航路変更リスクなど、調達リスクが顕在化したこともあり、在庫を多く持つとともに、リスク地域以外からの調達が可能で運営も視野に、対応を検討してきました。

BCP／BCM体制構築も推進しており、サプライチェーンの可視化も新たな課題として取り組んでいます。自然災害が発生した際にはシステムを活用し、お取引先様から納入への影響度を即時にご報告いただく体制を取っています。この活動を通じ、サプライチェーンに潜む脆弱な部分を明確にし、戦略的な在庫保持、リードタイム圧縮、地政学的なリスク排除を進めていきます。併せて災害などの発生時に初動を早め、お取引先様と協力し合いながら早期の復旧に努めるとともに、いすゞ商品の販売への影響を最小限に抑える体制を構築しています。

③ 環境

お取引先様に対して、「環境マネジメント自主評価報告書」によって環境マネジメントシステム推進に関する活動報告をお願いしています。2024年3月期の「環境マネジメント自主評価報告書」は、お取引先様367社に自主評価をお願いし、回答率は98.6%と昨年に続き過去最高を更新、平均点でも過去最高となりました。活動に取り組むお取引先様の裾野が一層広がっていることが確認できました。

加えて、2023年3月期から「CDPサプライチェーンプログラム」を活用し、お取引先様の気候変動関連の取り組みや、GHG排出量の把握を進めています。

また2024年3月期より、お取引先様の環境への取り組みに対し「サステナビリティ賞（環境）」の表彰を開始しました。

④ サイバーセキュリティ

2022年3月期より、お取引先様の会社全体のサイバーセキュリティ対策状況の確認とレベルアップを目的として、「自工会／部工会・サイバーセキュリティガイドライン」の確認および「自動車産業セキュリティチェックシート」によるセルフチェックをお願いしています。また、2023年3月期より車両の製品サイバーセキュリティに関する国連規則（UN-R155）および国内法規（道路運送車両法保安基準）に対応するために、対象となる製品のお取り扱いのあるお取引先様へ、サイバーセキュリティマネジメントシステムの構築、運用状況の確認を実施しました。

⑤ 責任ある鉱物・原材料調達

いすゞでは、紛争地域における人権侵害、環境破壊や不正採掘を引き起こし、武装勢力の資金源となっている紛争鉱物の使用を重大な問題として捉え、サプライチェーン上流までさかのぼって紛争に関与していないことの確認を「いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」で要請しています。2022年3月期より、お取引先様のサプライチェーンにおける紛争鉱物の使用状況、責任ある鉱物調達に関する取り組み状況に関する調査を開始しました。2023年3月期よりRMI※が提供する統一フォーマットであるCMRT、EMRTを用いた調査を実施しています。2024年3月期には「いすゞグループ責任ある鉱物調達方針」を策定しました。今後もお取引先様への要請を継続し、責任ある鉱物調達を促します。

お取引先様のサプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスの取り組みを促進するため、前年度に続き2024年3月期も外部専門家を招いて、「責任ある鉱物調達セミナー」と題して、鉱物調達を取り巻く環境や、企業に期待される鉱物デュー・ディリジェンスに関するセミナーをオンラインで開催しました。

※ Responsible Minerals Initiative：紛争鉱物問題に取り組む米国の組織

お取引先様相談窓口の設置

お取引先様に対する中立的な相談窓口として、「お取引先様相談窓口」をリスクマネジメント部に設け、コンプライアンスに関するお取引先様からの相談を受け付けています。

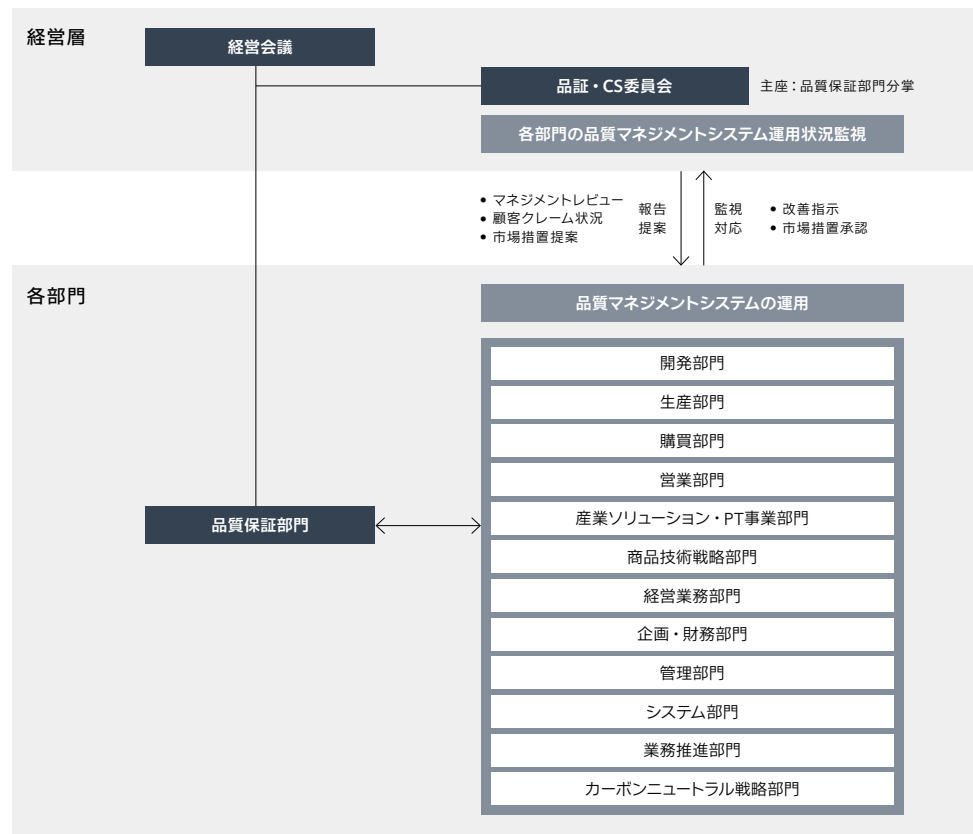
⑥ 具体的な取り組み内容については、[サステナビリティレポートの「サプライチェーン・マネジメント」分野ページ](#)をご参照ください。

技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供

豊かな暮らしづくりに向けて、社会課題の解決に貢献できるよう、さまざまな切り口から高いレベルの品質の製品・サービスを提供することで、お客様からの信頼を獲得します。

全社品質保証体制

当社では、メーカーとしての社会的責任と品質責任を果たせるよう、下図のような品質保証体制を構築し、品質保証部門を中心に全社一丸となって品質向上に取り組んでいます。具体的には、品質保証部門分掌を主座とする「品証・CS委員会」を毎月開催し、全部門のトップマネジメントにより、品質状況の共有やCS向上に関する審議を行い、各部門の品質マネジメントシステムの運用状況を監視しています。また、その結果を各事業部門の品質保証活動に展開しています。



製品品質向上への取り組み

開発段階では、安全技術、経済技術、環境技術の3つを柱として、品質向上に努めています。特に、人や社会と密接な関わりを持つトラックにとって安全技術の高性能化は非常に重要で、事故の抑制と被害軽減に向け、各車型に応じた安全性能の開発を進めています。さらに販売後の稼働や使用状況の情報を収集し、品質改善に活かしています。

購買段階では、お取引先様の協力のもと、購入品の品質改善活動を徹底しています。取引社数は国内外を合わせて680社となり、全てのお取引先様の納入品質と市場品質を定期的に確認しています。

生産段階では「品質第一」というものづくりの思想・方法や生産ノウハウを、「いすゞ・ものづくり」(IM)として体系化し、全世界の工場で共有することで、高いレベルで均質化されたものづくりを展開しています。

サービス品質向上への取り組み

いすゞは国内外で高いレベルで均一化されたサービス体制の確立を目指しています。国内サービス拠点は251拠点、海外サービス拠点は3,750拠点です(2024年3月現在)。

また、アフターサービスを支える整備技術の向上を目的とした技能コンテストの開催や、販売会社のサービスエンジニア・アドバイザーに対し、サービス業務対応力、整備技術力、高難度修理に対する対応力の向上を図るための教育を行っています。



いすゞワールドサービス技能コンテストの実施

④ 具体的な取り組み内容については、[サステナビリティレポートの「品質」分野ページ](#)をご参照ください。

GOVERNANCE THAT UNDERPINS SUSTAINABLE MANAGEMENT

持続的な経営を支えるガバナンス

66 社外取締役対談

69 コーポレート・ガバナンス

77 コンプライアンス

78 リスクマネジメント

DIALOGUE

社外取締役対談

社外取締役の目から見る いすゞの变革

ISUZU IDの策定から1年。2030年に目指す姿「商用モビリティソリューションカンパニー」の実現に向け、いすゞはビジネスモデルや社内風土の变革を進めています。2024年4月に公表した新中期経営計画（以下、新中計）への評価や、いすゞが目指す姿の実現に向けた今後の課題について、社外取締役の柴田光義氏と桜木君枝氏が対談しました。

Q 初めに、前中期経営計画（以下、前中計）における取り組みをどのように評価されているかお聞かせください。

柴田 前中計目標である売上高、営業利益、ROEを超過で達成しており、執行サイドの努力に対して敬意を表したいと思います。いすゞは前中計における取り組みを通じて、グローバルリーディングメーカーとして一段上のステージに上がることができたのではないのでしょうか。

桜木 同意見です。振り返ってみると、前中計は100年に1度の

変革期に立ち向かい、より成長するための準備期間であったと捉えることができるでしょう。前中計期間では、初年度の2022年3月期に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと、機関設計の変更を行いました。さらに新経営理念体系ISUZU IDの策定、そしてISUZU ID実現のための具体的な道筋として新中計「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の策定を進めてきました。この一連の舵取りが非常に巧みだったと評価しています。

柴田 機関設計については、変更を検討するものの、大抵は課題を列挙して終わりにになってしまい、なかなか思い切った変更ができない企業が少なくありません。その点、いすゞは機関設計の変更を断行しました。決めてからの動きは速かったですし、外部からの要請ではなく自発的に検討、実施していた点も評価しています。

桜木 今、自動車業界そのものが変化の時を迎えていますから、いすゞも変わらざるを得ない、という緊迫感が原動力になっているのでしょう。緊迫感といっても、業界の変化をネガティブに捉えているわけではなく、むしろ経営陣はいすゞを变革させる好機として活かしているように感じます。

柴田 以前のいすゞは保守的で、世の中の動きに率先して自らガバナンスを強化することに消極的でした。前中計を進める中で、私たち社外取締役の意見や、アライアンス先の取り組み例などを取り入れながら、企業価値向上のため、ガバナンス強化

社外取締役

柴田 光義

社外取締役 監査等委員

桜木 君枝

DIALOGUE



を積極的に推進する姿勢に変化したことは、大きな成果であり前進です。ぜひ、この姿勢を保ち続けてほしいと思います。

Q 新中期経営計画の目指す姿、および策定プロセスについてのご評価をお聞かせください。

桜木 新中計で目指す姿「商用モビリティソリューションカンパニー」に、「ソリューション」という言葉が入ったことには大きな意味があると感じています。お客様と一緒に物流課題を解決するという考え方が前提となっており、社会課題の解決に立ち向かい、物流・人流そしてものづくりをいすゞが守るという覚悟も表れています。この目指す姿は納得性、共感性ともに高く、社員一人ひとりも自分の使命をよく理解できるのではないのでしょうか。

柴田 新中計では、ISUZU ID実現に向けた2030年までのマイルストーンとして目指す姿が設定され、さらには、過去の中計にはなかった経営基盤の各項目での明確なKPIも示されました。そこまで踏み込んで策定できたことは大きな前進であり、高く評価しています。

また、目指す姿に向けて新事業を創出するためには、既存事業からキャッシュを創出し、新規事業など未来の収益へ投資することが必然の戦略です。財務基盤となる既存事業のキャッシュ創出に向けた施策については、前中計においても相当検討しました。その結果、前中計では、様々な課題に直面したものの、十分にキャッシュを創出することができました。それを踏まえて、私が新中計で最も重視しているのは、未来の収

益への投資の部分です。新規事業だけでなく、経営全体の未来を見据えた資本配分を進めていけるかが極めて重要です。

桜木 新中計の策定プロセスでは、取締役会と、社外取締役を対象とした事前説明会を合わせると、私たち社外取締役は実質8回の討議に参加しました。中でも、事業戦略の前提となる資本コストを意識した経営をどう考えるか、というテーマに専念して議論する時間を確保できたことは非常に有意義でした。また、取締役会で議論する前に、若手部長クラスによる討議も行われていました。現在の経営幹部だけでなく、未来の中核を担うメンバーも巻き込んで策定を進めたことには大きな意味があると考えます。

柴田 策定プロセスに関しては前回から大きく進化しています。前回までの中計は各事業戦略を個別に議論し、並べて説明するような形でしたが、今回は要素間のつながり、ストーリー性を意識した内容につくり上げることができたと考えています。例えば、以前は資本コストを意識した資本配分についての議論が不足していました。一方で、今回の中計策定ではグループ視点で資本コストや資本戦略に焦点を当てて討議を行った上で、各事

業戦略への投資について議論しました。さらに、各機能戦略と各事業戦略をどのようなストーリーで結びつけ、社内外に示すか、ということまで議論を深めました。最終的に、新中計全体で蓋然性と納得感のあるストーリーになったと評価しています。

桜木 確かにその通りだと思います。そのうえで、今後の取締役会では、新中計を具体化させるテーマについて議論を深めることが必要だと考えています。例えば、人的資本を強化するために、どの領域にどれほど投資を行っていくのか、人財戦略の詳細を議論していかななくてはなりません。

Q ISUZU IDの社内への浸透状況をどのように評価されていますか。また、いすゞが社内風土の変革に向けて取り組むべき課題についてお聞かせください。

桜木 監査等委員として国内外の各拠点を視察する際、社員とISUZU IDについて話をするのですが、グループ会社の社員も含めて予想以上にISUZU IDの内容を自分事として受け止めてくれているという実感があります。

柴田 同感です。ISUZU IDの浸透は順調に進んでおり、いすゞの目指す姿については全社で共有されつつあると思います。しかしながら、目指す姿に向けて行動の変容が進むかは別問題であり、それが今後の課題です。行動の変容を妨げる要因の一つに、やや保守的な社内風土を挙げることができるでしょう。ただ、社内風土で変えた方が良い点がある一方で、変えずに残した方が良い点もたくさんあると思っています。それらを分けし、変えるものを思い切って変えていくことで、ISUZU IDの実現がなされるのではないのでしょうか。

DIALOGUE

では、どのように社内風土を変えていくのか。第一に、最終的な目標達成に向けて、社員が自分の職務の範疇だけでなく、チーム、部署、さらにはいすゞ全体を見据えて行動することができるよう、上司から働きかける必要があります。第二に、挑戦する文化の醸成です。社員が積極的に挑戦するためには、まずリスクテイクを許容する風土をつくることが非常に重要です。同時に、リスクテイクを許容できる収益基盤も必要です。そのためには、既存事業をさらに強化しなければなりません。

桜木 私は、社内風土の変革に向けた取り組みとして、ISUZU IDの浸透と人事制度改革をセットで導入していることを評価しています。この2つは、「会社は変わる決意をしました。社員と会社の相互成長に向け、自らを成長させていく人を評価します。皆さんの意識も変えていきましょう」という社員に向けたメッセージになっていると私は考えています。これによって、社員は会社の変化を自分事として受け入れやすくなっているのではないのでしょうか。

人事制度改革は、「適所適財」の考えによるジョブ型制度の導入という大きな変革です。今後も、ISUZU IDと人事制度改革をはじめとした新中計の各施策を別物として扱わず、しっかりとつながりを持たせた形で社員に語っていくことが大事だと考えています。

Q 経営体制の強化や、ガバナンスの実効性向上に向けた取り組みへのご評価をお聞かせください。

柴田 2023年に、「中長期の戦略を立案するCEO」と「それを確実に実行していくCOO」を配置するという経営体制の変更を行いました。この体制は、いわば平常時の体制としての位置づけでした。

しかしながら、この1年で様々な企業との提携が進み、カーボンニュートラルや自動運転といった社会的要請も日増しに強くなり、さらには片山CEOが日本自動車工業会会長になり、いすゞの置かれている状況は大きく変わりました。もはや、平常時ではなくなったのです。このような現在のいすゞの状況を踏まえ、指名・報酬委員会にて、「各経営課題の権限と責任の所在を明確化し、より迅速な意思決定をしていくべき」との議論が交わされました。その結果、2024年4月の体制変更では、CEOを頂点と位置づけ、「ものづくり分野を管掌するCMzO」と「全社戦略を管掌するCSO」を新設し、COOとともにCEOを直接サポートする体制としました。

この新体制に移行してから、各部門トップであるEVPの役割が期待通りに機能し始めており、情報の吸い上げ方や回り方、意思決定の迅速さなどの点が大きく向上してきたと考えています。

桜木 取締役会としてモニタリングすべきテーマに関する議論や報告も拡充されています。例えば、以前は取締役会の監督機能に資する内部統制関連の議案の少なさやリスク管理体制に課題があると感じていました。現在は定期報告が上がってくるほか、グループCRMOをトップとするリスク管理体制の整備が進んでいます。報告されるリスクはさまざまですが、引き続き社外の視点で意見や指摘をすることで、リスク感度を高めることやリスク管理体制の強化に貢献していきたいと思います。

Q 最後に、今後のいすゞに期待することをお聞かせください。

柴田 いすゞは新中計で「商用モビリティソリューションカンパニー」という目標を掲げていますが、その実現に向けては、2つの変革が必要であると考えます。第一に、マネジメント層が今まで以上に変革意欲と当事者意識を持って行動してくれること。DNAとしては埋め込まれているものの、今までのいすゞでは埋もれがちだった変革意欲を呼び覚ますことが不可欠です。第二に、財務体質の強化をベースにして、リスクを取るような成長機会にも挑戦すること。この2つを注視していきたいと考えています。

桜木 新中計によって、いすゞの目指す姿は明確になりました。その実現は、一人ひとりの社員の肩にかかっています。まじめで堅実という、今までの良さは残しながらも、チャレンジする心も発揮していただくことで、「安心×斬新」で「『運ぶ』を創造する」というISUZU IDで掲げた使命を果たしていくことを期待しています。



コーポレート・ガバナンス

監督機能強化と意思決定の合理性とスピードを高め、全てのステークホルダーへの説明責任を果たしていきます。

基本的な考え方

いすゞが企業活動を通じて継続的に収益を上げ、企業価値を高めていくためには、その活動を律する枠組みであるコーポレート・ガバナンス（企業統治）の体制の整備は不可欠であると考えています。

また、いすゞを取り巻くあらゆるステークホルダーの立場を尊重し、円滑な関係を構築していくことが、コーポレート・ガバナンスの基本的な目的であると考え、そのために重要情報の適時適切な開示を通して、企業内容の公正性・透明性確保に努めています。特に、全てのステークホルダーの権利・利益を守り、ステークホルダー間の平等性を確保するために、社内体制、環境の整備を図ることは、コーポレート・ガバナンスの重要な要素であると考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

企業と経営者が全てのステークホルダーからの信頼を確保していく上でふさわしいと考えられる企業統治体制として、経営に関する意思決定の合理性とスピードをさらに高めるとともに、取締役会における審議の一層の充実と監督機能の強化を目的として、取締役会における重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役委任できる「監査等委員会設置会社」を採用しています。

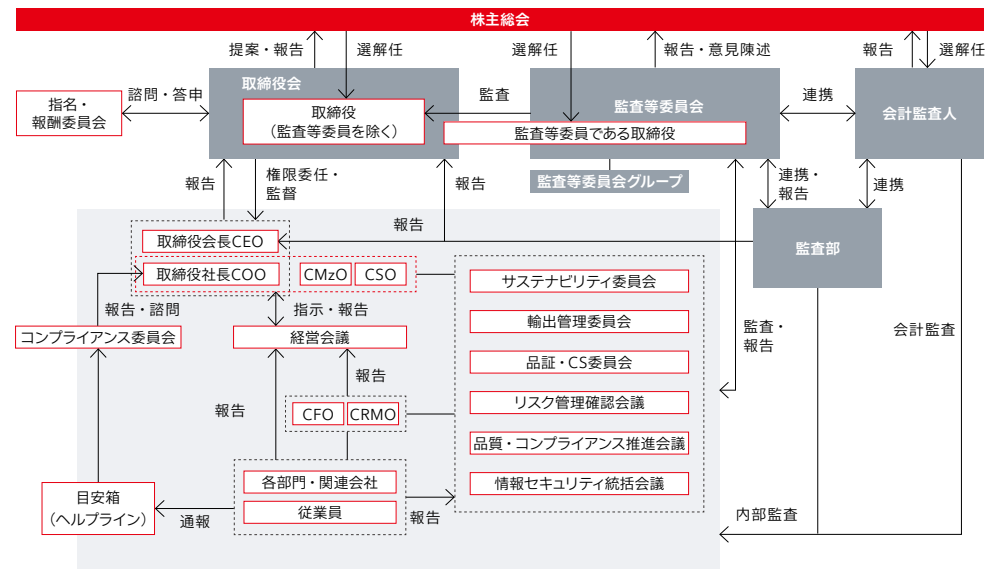
このコーポレート・ガバナンス体制においては、5名中3名が社外取締役で構成される監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有することで、経営の健全性と透明性をより一層向上させることを目指しています。さらに企業統治に関する任意の機関として、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置し、役員候補者の指名や経営陣幹部などの選定、役員報酬の決定などに係る取締役会の機能の独立性・透明性・客観性を強化しています。

取締役会

取締役会は、株主からの負託・信任に応え、企業価値を継続的に高めるため、経営に関わる重要な意思決定および監督を行っています。原則として毎月定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、必要な事項を審議・決定しています。現在の取締役会は、取締役14名で構成されます。議長は取締役会長CEOである片山正則であり、取締役14名のうち6名は独立社外取締役です。

2024年3月期は14回開催し、当社の新中期経営計画の策定および人事制度改革等について活発な議論を行いました。

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月26日現在）



監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員会が定めた監査計画に従い、取締役会の意思決定および取締役の業務執行の監査・監督を行うこととしています。

現在の監査等委員会は、5名で構成されます。監査等委員の監査・監督機能を強化し、日常的な情報収集および重要な社内会議への出席による情報共有ならびに会計監査人および内部監査部門との十分な連携を可能にするため、3名を常勤監査等委員として選定しています。委員長は常勤監査等委員である社外取締役の穴山眞であり、監査等委員である取締役5名のうち3名は独立社外取締役です。

なお、監査等委員である取締役5名は全員選定監査等委員です。

また、監査等委員会をサポートするため、監査等委員の職務執行を補助する専任の組織として、監査等委員会直属の監査等委員会グループを設置しています。監査等委員会補助使用人規則を制定し、同グループの独立性とスタッフへの指示の実効性を確保しています。

2024年3月期は監査等委員会を15回開催しました。

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

いすゞでは、企業統治に関する任意の機関として、役員候補者の指名や経営陣幹部などの選定、役員報酬の決定などに係る取締役会の機能の独立性・透明性・客観性を強化するため、社外取締役を委員長とする「指名・報酬委員会」を任意に設置しています。いすゞの指名・報酬委員会は社内取締役2名と社外取締役3名の5名で構成されています。委員長は社外取締役の柴田光義であり、取締役会のもとで、諮問を受けた内容について審議し答申を行っています。2024年3月期は9回開催し、役員報酬制度の見直し（報酬水準の改定など）や、社外取締役候補者の選定等について検討しました。

執行役員制度および経営会議

いすゞでは、監督と業務執行の分離により、監督機関である取締役会の審議の充実、取締役会からの適切な権限委譲を通じた迅速な意思決定・執行体制を図っています。いすゞでは、迅速な意思決定・執行体制および担当分野における業務執行責任者として、執行役員を設置しています。また、取締役会長CEO 片山正則、取締役社長COO 南真介および各部門EVP等で構成される経営会議を設置しています。議長は取締役会長CEO 片山正則であり、取締役会からの権限委譲の範囲内で経営・業務執行に関する事項を決議・審議しています。

ガバナンス強化の変遷

いすゞは、近年の我が国のコーポレート・ガバナンス強化の潮流を背景に、ガバナンスの改革に努めてきました。今後も、より一層のガバナンス強化と企業価値の向上に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

	第115期 2017年3月期	第116期 2018年3月期	第117期 2019年3月期	第118期 2020年3月期	第119期 2021年3月期	第120期 2022年3月期	第121期 2023年3月期	第122期 2024年3月期	第123期 2025年3月期
独立社外取締役 (うち、女性)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (1名)	5名 (2名)	5名 (2名)	5名 (2名)	6名 (2名)
役員報酬	業績連動型 株式報酬制度 導入			取締役の賞与 年額枠の設定			業績連動型株 式報酬制度に おける業績指 標に非財務指 標(GHG排出 量)を追加		
諮問委員会				指名・報酬委員会 の設置			指名・報酬委員会委員長を 独立社外取締役に変更		

	第115期 2017年3月期	第116期 2018年3月期	第117期 2019年3月期	第118期 2020年3月期	第119期 2021年3月期	第120期 2022年3月期	第121期 2023年3月期	第122期 2024年3月期	第123期 2025年3月期
執行と監督の 分離					決裁基準規則 改訂 CxOの設置	監査等委員会 設置会社へ 移行 重要な業務 執行の決定を 取締役に委任	CCOの設置	CEO・ COOの 設置	CMzO・ CSOの 設置
取締役会の 機能向上					実効性評価の 開始	独立社外 取締役の比率 3分の1以上 経営戦略に 係る議題設定 スキルマトリッ クス作成 機関株主 エンゲージ メントの開始			

取締役・監査等委員の出席状況(出席率)(2023年4月1日～2024年3月31日)

地位	氏名	出席状況	
代表取締役 取締役会長CEO	片山 正則	取締役会	14／14回(100%)
代表取締役 取締役社長COO	南 真介	取締役会	14／14回(100%)
取締役副社長	高橋 信一	取締役会	14／14回(100%)
取締役 専務執行役員	藤森 俊	取締役会	14／14回(100%)
取締役 専務執行役員	池本 哲也	取締役会	14／14回(100%)
取締役 常務執行役員	山口 真宏	取締役会	14／14回(100%)
取締役	柴田 光義	取締役会	14／14回(100%)
取締役	中山 こずゑ ^{※1}	取締役会	13／14回(93%)
取締役 常勤監査等委員	穴山 眞 ^{※2}	取締役会	10／10回(100%)
		監査等委員会	11／11回(100%)
取締役 常勤監査等委員	宮崎 健司	取締役会	14／14回(100%)
		監査等委員会	15／15回(100%)
取締役 常勤監査等委員	渡邊 正夫 ^{※2}	取締役会	10／10回(100%)
		監査等委員会	11／11回(100%)
取締役	河村 寛治	取締役会	14／14回(100%)
監査等委員		監査等委員会	15／15回(100%)
取締役	桜木 君枝	取締役会	14／14回(100%)
監査等委員		監査等委員会	15／15回(100%)
取締役	進藤 哲彦 ^{※3}	取締役会	4／4回(100%)
常勤監査等委員		監査等委員会	4／4回(100%)
取締役	藤森 正之 ^{※3}	取締役会	4／4回(100%)
常勤監査等委員		監査等委員会	4／4回(100%)

※1 2024年6月26日退任
※2 2023年6月28日の就任以降
※3 2023年6月28日退任

コーポレート・ガバナンス

→ 役員一覧 (2024年6月26日現在)

指：指名・報酬委員 **独**：独立役員

取締役

代表取締役
取締役会長CEO

片山 正則

指

1978年 4月 当社 入社
2007年 6月 当社 取締役
2014年 4月 当社 取締役副社長
2015年 4月 当社 取締役副社長、社長補佐、技術本部長
2015年 6月 当社 代表取締役、取締役社長
2023年 4月 当社 代表取締役、取締役会長CEO、現在に至る
2024年 1月 一般社団法人 日本自動車工業会 会長、現在に至る

代表取締役
取締役社長COO

南 真介

1983年 4月 当社 入社
2017年 4月 当社 常務執行役員、営業本部営業部門統括
2018年 6月 当社 取締役、営業本部営業部門統括
2019年 4月 当社 取締役、品質保証部門分掌、企画・財務部門統括
2020年 4月 当社 取締役、経営業務部門、企画・財務部門統括
2022年 4月 当社 取締役、グループCCO (Chief Coordination Officer)、企画・財務部門統括、CV協業推進担当
2023年 4月 当社 代表取締役、取締役社長COO、現在に至る



取締役副社長

高橋 信一

CMzO

指

1980年 4月 当社 入社
2017年 6月 当社 取締役、技術本部開発部門統括
2020年 4月 当社 取締役、品質保証部門分掌、技術本部開発部門統括
2021年 4月 当社 取締役副社長、技術本部長、品質保証部門、商品技術戦略部門分掌
2023年 4月 当社 取締役副社長
2024年 4月 当社 取締役副社長、CMzO (Chief Monozukuri Officer)、現在に至る



取締役専務執行役員

山口 真宏

CSO
グループCFO
経営業務部門EVP
企画・財務部門EVP
SVP 渉外担当役員

1986年 4月 当社 入社
2015年 5月 いすゞモーターズインディア 社長
2019年 4月 当社 執行役員
2021年 4月 当社 常務執行役員、LCV事業統括担当、営業本部 営業部門LCV事業部執行担当
2022年 6月 当社 取締役、営業本部 営業部門統括代行、営業企画部、貿易管理部、海外商品政策部、架装・特装企画部、販売管理部執行担当、技術本部 開発部門 LCV統括CE、LCV事業統括担当
2023年 4月 当社 取締役、グループCFO、経営業務部門EVP、企画・財務部門EVP、事務渉外担当
2024年 4月 当社 取締役、CSO (Chief Strategy Officer)、グループCFO、経営業務部門EVP、企画・財務部門EVP、SVP 渉外担当役員、現在に至る



取締役専務執行役員

藤森 俊

商品技術戦略部門EVP
EVP CV協業推進部

1984年 4月 当社 入社
2018年 10月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐、プログラムマネジメント部長
2019年 4月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐
2020年 4月 当社 常務執行役員、商品戦略部門統括、技術本部開発部門統括代行
2021年 4月 当社 常務執行役員、商品技術戦略部門統括、技術本部開発部門統括代行
2021年 6月 当社 取締役、商品技術戦略部門統括、技術本部開発部門統括代行
2023年 4月 当社 取締役、商品技術戦略部門EVP、EVP CV協業推進部、現在に至る



取締役専務執行役員

池本 哲也

営業部門EVP

1983年 4月 当社 入社
2017年 4月 当社 常務執行役員 いすゞ自動車販売株式会社 取締役副社長
2018年 4月 当社 常務執行役員 いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役社長
2019年 6月 当社 取締役 いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役社長
2021年 4月 当社 取締役、営業本部営業部門統括
いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役会長
2021年 10月 当社 取締役、営業本部営業部門統括
2023年 4月 当社 取締役、営業部門EVP、現在に至る



社外取締役

指名・報酬委員会委員長

柴田 光義

指 独

1977年 4月 古河電気工業株式会社 入社
2010年 6月 同社 取締役兼執行役員常務、金属カンパニー長
2012年 4月 同社 代表取締役社長
2017年 4月 同社 取締役会長
2018年 6月 東武鉄道株式会社 社外取締役、現在に至る
当社 社外取締役、現在に至る
2018年 7月 朝日生命保険相互会社 社外監査役、現在に至る
2023年 4月 古河電気工業株式会社 取締役
2023年 6月 同社 特別顧問、現在に至る



社外取締役

宮井 真千子

指 独

1983年 4月 松下電器産業株式会社
(現 パナソニックホールディングス株式会社) 入社
2012年 4月 同社 役員 R&D本部 未来生活研究担当 (2014年3月退任)
2014年 6月 森永製菓株式会社 社外取締役
2014年 12月 加藤産業株式会社 社外取締役 (2018年12月退任)
株式会社吉野家ホールディングス 社外取締役 (2019年5月退任)
2018年 6月 森永製菓株式会社 取締役常務執行役員
2019年 2月 NPO法人 サステナビリティ日本フォーラム会長、現在に至る
2022年 4月 お茶の水女子大学 非常勤監事、現在に至る
2022年 6月 積水化学工業株式会社 社外取締役、現在に至る
2024年 4月 森永製菓株式会社 取締役 (2024年6月退任)
2024年 6月 当社 社外取締役、現在に至る

コーポレート・ガバナンス

→ 役員一覧（2024年6月26日現在）

指：指名・報酬委員 独：独立役員



社外取締役

中野 哲也

独

1986年 4月 味の素株式会社 入社
 2002年 7月 インドネシア味の素株式会社 財務担当取締役
 2012年 7月 タイ味の素株式会社 コーポレート担当常務取締役
 2015年 6月 フィリピン味の素株式会社 代表取締役社長
 2017年 6月 味の素株式会社 執行役員 財務・経理部長
 2019年 6月 同社 常務執行役員（財務部門管掌）
 2021年 6月 同社 執行役常務 財務・IR担当
 2023年 4月 同社 アドバイザー、現在に至る
 2024年 6月 当社 社外取締役、現在に至る

取締役監査等委員

社外取締役
常勤監査等委員

穴山 眞

指 独

1986年 4月 日本開発銀行（現 株式会社日本政策投資銀行）入行
 2013年 9月 同社 執行役員業務企画部長
 2015年 6月 同社 常務執行役員
 2018年 6月 同社 取締役 常務執行役員（2022年6月退任）
 2019年 3月 同社 取締役 常務執行役員 兼 設備投資研究所長
 2022年 6月 同社 設備投資研究所長（2023年6月退任）
 2023年 6月 当社 社外取締役、常勤監査等委員、現在に至る



取締役 常勤監査等委員

宮崎 健司

1981年 4月 当社 入社
 2013年 4月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐
 2015年 4月 いすゞモーターズアジアタイランド 代表取締役社長
 泰国いすゞ自動車株式会社 取締役上級副社長
 2018年 6月 日本フルハーフ株式会社 専務取締役
 2020年 6月 当社 常勤監査役
 2021年 6月 当社 取締役、常勤監査等委員、現在に至る



取締役 常勤監査等委員

渡邊 正夫

1983年 4月 当社 入社
 2008年 4月 当社 総務人事部 部長
 2013年 4月 泰国いすゞ自動車株式会社 取締役副社長
 2019年 4月 当社 監査部 執行担当
 2023年 4月 当社 管理部門付 シニアエキスパート
 2023年 6月 当社 取締役、常勤監査等委員、現在に至る



社外取締役 監査等委員

河村 寛治

独

1971年 4月 伊藤忠商事株式会社 入社
 1998年 4月 明治学院大学 法学部教授
 2011年 6月 株式会社ジャムコ 社外監査役（2019年6月退任）
 2013年 4月 明治学院大学 学長補佐（2017年3月退任）
 2017年 6月 当社 社外監査役
 2021年 6月 当社 社外取締役、監査等委員、現在に至る



社外取締役 監査等委員

桜木 君枝

独

1981年 3月 株式会社福武書店（現 株式会社ベネッセホールディングス）
 入社
 1995年 4月 同社 出版部門 書籍事業部長
 1998年 11月 同社 企業倫理・コンプライアンス室長
 2003年 6月 同社 常勤監査役（2019年6月退任）
 2007年 4月 会津大学大学院 特任教授、現在に至る
 2019年 6月 東洋紡株式会社 社外取締役、現在に至る
 2021年 6月 株式会社熊谷組 社外取締役、現在に至る
 当社 社外取締役、監査等委員、現在に至る

→ 役員構成（2024年6月26日現在）

女性取締役比率

14.28%



社外取締役比率

42.85%



▶ 取締役

人：男性 人：女性

社内 8名 人 人 人 人 人 人 人 人

社外 6名 人 人 人 人 人 人

▶ 監査等委員

社内 2名 人 人

社外 3名 人 人 人

コーポレート・ガバナンス

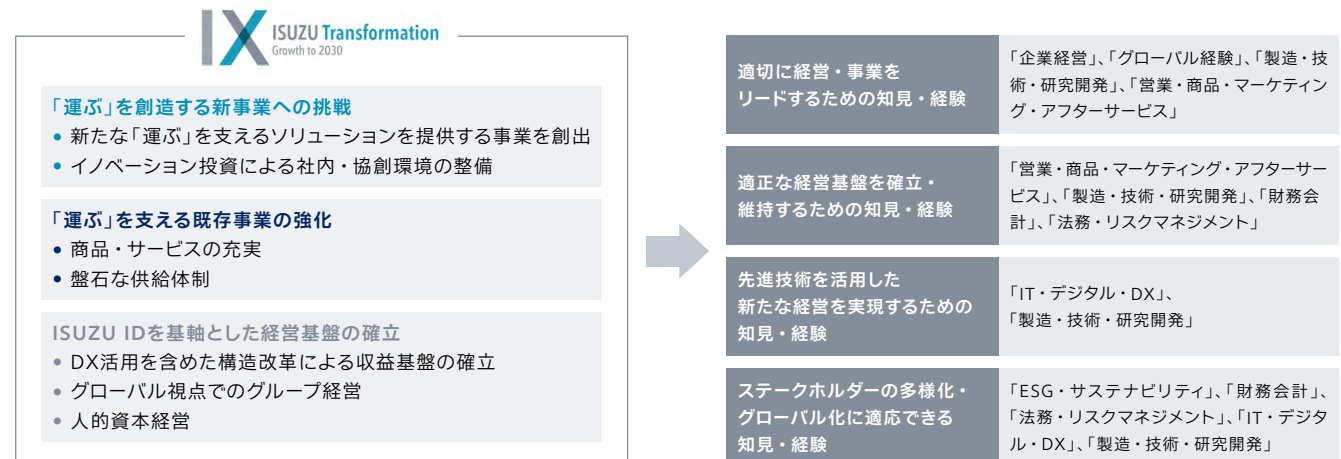
取締役会のスキルマトリックス

氏名	監査等委員	独立社外	企業経営	財務会計	グローバル経験	法務・ リスクマネジメント	ESG・ サステナビリティ	営業・商品・ マーケティング・ アフターサービス	製造・技術・ 研究開発	IT・デジタル・DX
片山 正則			●	●	●		●		●	
南 真介			●	●	●			●		
高橋 信一					●		●	●	●	
山口 真宏			●	●	●			●		
藤森 俊								●	●	●
池本 哲也			●	●				●		
柴田 光義		●	●		●		●		●	●
宮井 真千子		●	●		●		●	●	●	
中野 哲也		●	●	●	●			●		●
穴山 眞	●	●		●		●	●			
宮崎 健司	●		●	●	●			●		
渡邊 正夫	●				●	●				
河村 寛治	●	●			●	●				
桜木 君枝	●	●				●	●	●		

※ 上記一覧は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

スキル項目の選定理由

当社のスキルマトリックスは、新たに定めた中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」において掲げた各課題の解決のために当社の取締役が持つべき知見・経験より構成されており、各スキル項目と各課題の関連性は右記のとおりです。



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本方針

当社は取締役および執行役員の報酬に関する基本方針を、以下のとおり定めています。

1. 当社の持続的成長と企業価値の向上に資するものであり、株主との価値共有を図るものであること
2. 経済環境や市場動向、他社水準を考慮の上、優秀な人材を確保・維持するのに必要かつ適切な報酬水準であること
3. 会社および各人の業績を反映の上、職責・役位に応じた報酬金額であること
4. 報酬の決定プロセスが客観性・公平性・透明性の高いものであること
5. 役員報酬制度と支給水準は、中期経営計画の更新に合わせ、経済環境、他社の水準や制度、当社での制度の運用状況等を踏まえ、定期的に見直しを検討すること

報酬および 非金銭報酬 の内容	基本報酬	役位ごとにあらかじめ定められた報酬基準額と個人業績評価により決定	
	業績連動 報酬	賞与	・連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の目標達成度合いに連動 ・各業績指標の単年度実績と目標との比較において達成度をあらわす業績連動係数を0～200%の間で定め、これに賞与の役位別基準額である基本報酬および構成割合(会長CEO：0.70、社長COO・副社長・CMzOおよびCSO：0.50、前述の役員以外：0.40)を乗じて決定
		株式報酬	・中期経営計画期間中の目標達成度に連動 ・連結売上高、連結営業利益、および連結自己資本当期利益率(ROE)、GHG排出削減^{※1}等の目標値に対する達成度を30%：30%：30%：10%で加重平均し、株主価値の成長度等^{※2}に係る係数を乗じて、0～240.0%の間の業績連動係数を算定し、これに基本報酬のもととなる役位別基準額および構成割合(会長CEO：0.70、社長COO・副社長・CMzOおよびCSO：0.50、前述の役員以外：0.30)のほか、前提株価^{※3}を用いて付与するポイントを設定 ※1 2027年3月期のGHG削減目標：12%削減(2014年3月期比) ※2 対象期間における当社株主総利回り(TSR)とTOPIX(配当込み)の成長率との比較結果に基づき評価 ※3 対象期間の開始日の属する月の前月各日(取引が成立しない日を除く)の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値の平均値(小数点以下の端数は切り捨て)
構成比の決定方針		基本報酬：賞与：株式報酬(業績目標100%達成時) (会長CEO)1.00：0.70：0.70 (社長COO・副社長・CMzOおよびCSO)1.00：0.50：0.50 (上記の役員以外)1.00：0.40：0.30	
支給時期に 関する方針	基本報酬	月例報酬(基本報酬の12分の1を毎月支給)	
	賞与	単年度(個人／会社)業績目標達成度の確定後、7月支給	
	株式報酬	対象期間の満了後、7月頃支給 (対象期間の満了日より前に退任した取締役等については、当該退任後に支給)	
再一任の 決定方法	基本報酬	個人業績の評価について、取締役会決議によりCEOに再一任	
	賞与・株式報酬	目標達成度・基準額・係数により自動的に算定され、その金額は会社業績によつてのみ左右されることから、裁量の範囲はない	

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬は基本報酬、単年度の連結業績の目標達成度合いに連動した賞与および持続的な企業価値向上を目指して掲げた経営指標の中期経営計画期間における達成度合いに連動した業績連動型株式報酬制度に基づく報酬により構成しています。

また、役員ごとの個人業績の評価や賞与および業績連動型株式報酬制度の決定方法等については、独立社外取締役が過半数を占める任意の「指名・報酬委員会」への諮問・答申の手続きを設けており、ここでCEOが説明責任を果たすことで、役員報酬の客観性・公平性を確保しています。

社外取締役の報酬

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみとしており、それぞれ固定額のみ支給し、業績評価等による変動はありません。

監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬額は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとしており、取締役の員数、経済環境、市場動向、他社水準等も考慮し、株主総会で承認された限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

取締役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)				対象となる 役員の 員数(人)
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬等	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員および 社外取締役を除く)	766	364	179	222	222	6
監査等委員 (社外取締役を除く)	68	68	—	—	—	3
社外役員	94	94	—	—	—	6

※ 2023年6月28日開催の第121回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

いすゞは、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性について、分析・評価を実施しています。2024年3月期の分析・評価の概要は以下のとおりです。

① 2024年3月期の分析・評価のプロセス

いすゞは、昨年実施した取締役会実効性評価で抽出された課題をもとに、当社取締役会の持つ強みと課題解決の状況の継続的なモニタリングに焦点を当てて評価を実施しました。

全ての取締役を対象とした、アンケートおよび第三者機関によるインタビューを実施し、分析を行いました。また、分析結果から抽出される課題についての対応策を整理し、2024年4月の取締役会において報告の上、その評価と今後の取り組みを確認しました。

② 評価結果の概要（強み）

いすゞの取締役会は、次の3点を強みとして評価、確認しました。

- （1）多様なバックグラウンドを持つ取締役に裏付けられた実効性のある取締役会の構成となっている。
- （2）取締役会の運営における改善策やグループCRMOによるリスク管理体制の構築、その他の課題として指摘された事項について、着実かつスピード感を持って取り組んでいる。
- （3）社外取締役を含む取締役に對する事前説明等が取締役会における実効的な議論のために効果的に機能しており、十分性が確保されている。

③ 評価結果の概要（課題）

いすゞの取締役会は、モニタリング機能強化に向け次の3点を課題として確認しました。

- （1）経営理念および中長期経営計画を軸とした取締役会の議論充実
- （2）リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実
- （3）資本コスト／事業ポートフォリオに関する議論の充実

④ 2023年3月期の主な課題および2024年3月期の取り組み状況

2023年3月期の主な課題	2024年3月期における取り組み状況
（1）適切な議題設定と議論の充実化	- 経営理念および中長期経営計画に関する議題が増加し、中長期視点でのモニタリングに資する議論が行われました。 - 年間スケジュールの設定等、年間を通じた計画的な議題設定によるさらなる議論の充実化を図っていきます。
（2）リスク管理体制を含む内部統制状況の報告充実化	- グループCRMOによるリスク管理体制・機能の強化、リスク関連報告頻度の増加等、執行側モニタリング機能の向上が図られました。 - リスクの予防的取り組みや取締役会とグループCRMOの連携を継続して強化していきます。
（3）各ステークホルダーの意見の取締役会への共有	- IR／SRおよびESG面談を通じた投資家の意見は取締役会へ適宜報告がなされています。 - 報告の内容および頻度については、一層の充実化を図っていきます。
（4）資本効率／事業ポートフォリオに関する議論の充実	- 自己株式取得にあたっての議論や中期経営計画策定に連動する財務戦略の議論を実施し、資本・財務戦略に関する議論が前進しました。 - 資本コスト／事業ポートフォリオについての議論は、一層の充実化を図っていきます。

政策保有株式に関する考え方

いすゞは、長期取引を前提に取引先企業の株式を保有することは、安定的な関係構築の有効な手段であり、中長期的な企業価値の向上につながると考えています。なお、取引先企業の株式保有の合理性を確認するため、年に1回、取締役会において、個別銘柄ごとに保有に伴う便益が資本コストに見合っているかなどの定量的な評価と、保有意義といった定性的な評価の両面で検証を行っています。その結果、保有目的が失われたと判断した株式については、速やかに縮減を行っています。

株主としての議決権行使については、個別取引関係を有する株主として投資先企業の会社提案議案の趣旨や意向を尊重します。ただし、投資先企業との対話や議案精査の過程で当該企業の企業価値を毀損するリスクがあると判断した場合は、議案の取り下げや見直しを要請するほか、議決権の行使の棄権なども含めた議案ごとの対応を行っています。

コーポレート・ガバナンス

取締役の選解任基準

取締役候補者には、経営に関する深い知識や経験を有し、いすゞの事業や自動車産業についての十分な知識と、それらの知識と経験に基づいて適切に判断し、適切な発言ができる、高い見識・力量を備える人物を社内から指名し取締役会で審議します。同時に、社外からも企業経営などに関する豊富な経験・幅広い見識を有し、当社が定める独立性基準を満たし、外部視点から積極的に提言できる人材を取締役に複数選任することで、取締役会の審議と意思決定における多様性の向上、チェック・助言などの監督機能の強化を図っています。

監査等委員である取締役候補者は、財務・会計または法務等の専門分野や企業経営に関わる知識と経験を有し、外部視点から積極的に提言できる人材とし、また、専門分野等について偏りがなく、一定の多様性が確保された構成となるよう、監査等委員会の同意を得た上で取締役会において審議します。

取締役・執行役員の選解任ならびに取締役候補者の指名にあたっては、手続きの客観性と透明性をより一層高めるため、指名・報酬委員会の答申を得ることとしています。

なお、取締役社長の職務に関し、業務上の違法行為、故意・過失による重大な損害その他業務継続が困難と認められる事由等が認められる場合には、解職の要否について、指名・報酬委員会の提言を踏まえ、取締役会に議案を上程します。

社外取締役の独立性判断基準

当社の社外取締役の独立性を判断する基準は、東京証券取引所が定める独立性基準に準拠しており、当社の主要な取引先の業務執行者や、当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者のほか、当社から役員報酬以外に多額の金銭等を得ているコンサルタント、会計専門家または法律家等は、原則として独立性のないものと判断します。

なお、このうち「主要な」取引先とは当社との取引高が取引先または当社のいずれかの前連結会計年度における連結売上高の2%以上となる取引先であり、また「多額」の基準は年間1千万円以上です。

社外取締役のサポート体制

当社は、取締役会において社外取締役が積極的に意見を述べ、審議が充実するよう、取締役会の議案について事前説明を実施するとともに、経営の監督に必要な情報を提供できるよう、資料の充実に継続的に取り組んでいます。

内部統制システム

いすゞでは、法令および定款の遵守や、リスク管理の徹底、経営の効率性の確保、財務報告の信頼性の確保の観点より、グループ全体で業務の適正を確保するための体制を整備しています。

なお、いすゞは2021年6月25日開催の第119回定時株主総会において、同日付で監査等委員会設置会社へ移行しました。移行に伴い、「内部統制システム基本方針」を改訂し、これに基づき業務の適正を確保するための体制を整備・維持しています。

🔗 詳細については、[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)をご参照ください。

コンプライアンス

基本的な考え方

いすゞは、「コンプライアンス」、すなわち、法令遵守はもとより、社会の信頼に応える高い倫理観を持って全役員・従業員一人ひとりが行動することが必要不可欠であると認識しています。特に、法令遵守の徹底については経営の最重要課題と位置付け、2005年より、「コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針」を策定して運用を開始し、全役員・従業員への周知と定着化に取り組んでいます。コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針は7つの分野で構成され、方針に反する事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決、原因究明に当たり、取締役会の監督のもと、再発防止ならびに社会への迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行することと定めています。また、コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針については、その有効性を定期的に評価し、必要に応じて更新します。

コンプライアンス委員会

コンプライアンスの推進に必要な公明性・透明性を確保するための社長の諮問機関として、また、コンプライアンス活動の方針や体制、各相談窓口の運営状況の確認などについて、客観的な視点から助言・指導をいただき、いすゞのコンプライアンス強化を図ることを目的に「コンプライアンス委員会」を設置しています。

当委員会は、社外の有識者(大学教授や弁護士など)を委員として招聘し、役員3名を加えた7名で構成され、3カ月ごとに開催されています。

当委員会では、各相談窓口にて受け付けた通報・相談の内容についても報告され、具体的な施策やその経過状況の監督などを行っています。

いすゞグループコンプライアンス推進体制

いすゞでは、毎月、各部門のコンプライアンス推進委員を構成メンバーとして、いすゞ品質・コンプライアンス推進会議を開催しています。当会議では、各部門間の情報交換や活動状況の報告などを通じて、コンプライアンス・リスクの予防に取り組んでいます。

また、グループ全体でもコンプライアンス・リスクを予防する体制を整備しています。国内では、グループ企業各社が出席する各種コンプライアンス推進会議を定期開催し、情報共有と活動の推進に取り組んでいます。海外拠点では、各グループ企業の窓口と定期的に情報共有などを行い、コンプライアンス・リスクの予防に努めています。特に、海外の主要拠点であるタイでは、タイ国内グループ企業合同でのコンプライアンス推進会議を定期開催し、情報共有および活動を推進しています。

なお、万が一重大な事案が発生した場合には、グループ企業管理規程に基づき、当該企業より速やかに報告を受けるとともに、当該企業と連携してその解決に当たります。

従業員相談窓口の設置

いすゞは、差別やハラスメント、接待・贈答やインサイダー取引などの包括的な腐敗行為に対してコンプライアンスに関する社内通報・相談の窓口として、3つの相談窓口(職場窓口(担当:所属長)、部門内窓口(担当:部門責任者)、全社窓口(担当:リスクマネジメント部コンプライアンス推進グループ))を設置しています。これらの窓口では、公平かつ中立的な立場で情報を受け付けるとともに、明確に法令違反や社内規程に反する事案だけでなく、疑わしいと思われる内容の相談、社内規程や業務に係る法令に関する問い合わせ先としての機能を果たしています。なお、コンプライアンスに関する内容にとどまらず、人権に関する相談・通報を受け付ける窓口も兼ねています。

また、外部の弁護士事務所に目安箱(社外相談窓口)も設置しています。社内・社外の各相談窓口では、相談・問い合わせをメール・電話・手紙にて受け付けており、公益通報者保護法にのっとり、受け付けた情報提供者の個人名やその内容などは秘匿情報として扱い、社内において不利益な取り扱いを受けることがないよう、保護されています。

これらの相談窓口の周知のため、各相談窓口や目安箱の連絡先を記載した「コンプライアンス・ガイドブック」と「コンプライアンス相談窓口カード」を全従業員に配布しています。また、いすゞ品質・コンプライアンス推進会議やポスターなどにより、窓口連絡先の定期的な周知活動を行っています。各窓口で受け付けた通報・相談事項は、リスクマネジメント部コンプライアンス推進グループを事務局として、事実確認・改善に取り組んでいます。そして、各窓口で受け付けた通報・相談事項の中にコンプライアンス違反の懸念が生じた場合は、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント部が法務部や総務人事部等関係部署とともに厳正に調査・対処しています。いすゞは、コンプライアンスの取り組みを最高水準に保つために、今後もコンプライアンス各施策の有効性を定期的に評価、検証し、必要に応じて改善していきます。

2024年3月期に社外相談窓口で通報・相談を受け付けたものは42件(いすゞに関するもの8件、グループ企業に関するもの34件)でした。また違反総件数は11件(いすゞに関するもの1件、グループ企業に関するもの10件)でした。社内・社外相談窓口で受け付けたものについては、適切に対応し、重大なコンプライアンス違反がないことを確認しています。なお、コンプライアンスへの取り組み状況、相談件数、重大な違反事案などについては取締役会に報告しています。

🔗 具体的な取り組み内容については、[サステナビリティレポートの「コンプライアンス」分野ページ](#)をご参照ください。

リスクマネジメント

基本的な考え方

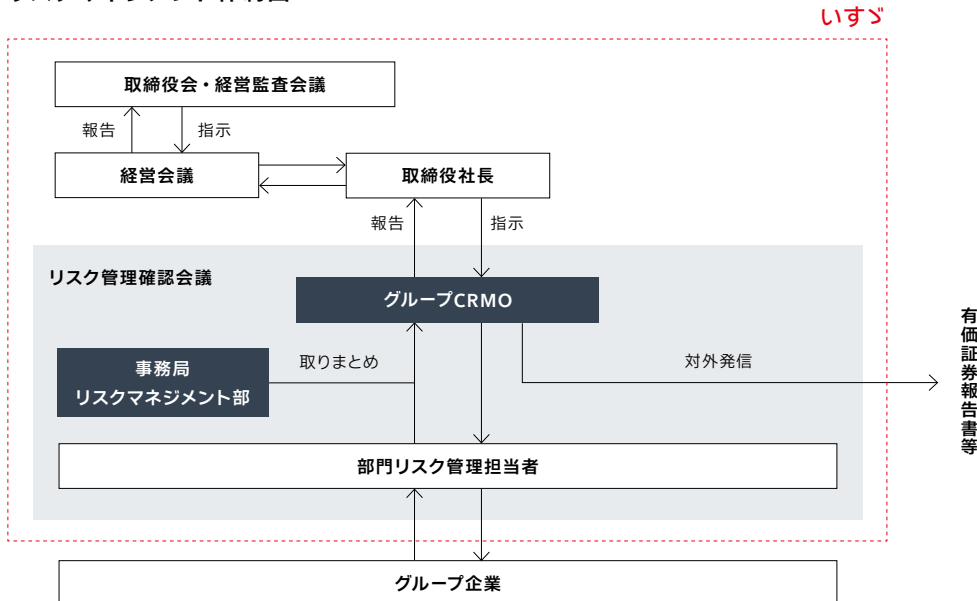
いすゞグループは、事業を取り巻くさまざまなリスクに対し、リスクが顕在化して重大なインシデントに至らぬように、予防的取り組みを強化するとともに、万が一インシデントが発生してしまった場合には、拡大・重大化にならないように、速やかに適切な対応に努めます。

マネジメント体制

いすゞはグループCRMO (Chief Risk Management Officer) 主導のもと、グループのリスク管理体制を構築しています。その中で、いすゞの各業務執行部門と主要なグループ企業のリスク管理担当者を集めた「リスク管理確認会議」を定期的開催、予防的取り組みの進捗状況やインシデントの対応状況をモニタリングし、取り組みの強化を指示しています。

さらには、経営会議、取締役会に定期的に報告し、取締役会では、グループ全体のリスク管理活動を監督・評価しています。

リスクマネジメント体制図



インシデント発生時の対応

いすゞおよびグループ企業では、インシデントを網羅的かつ速やかにリスクマネジメント部に報告するとともに、拡大・重大化させないために速やかな解決に向け対応しています。また、大きな危機に転化するおそれがある場合は、その影響を極小化するために、グループCRMO指名メンバーによる対応チームを組成し、各種対応方針等を決定・実行することにより、常に危機管理を徹底しています。

なお、事業影響が生じる、または、緊急性が高いインシデントの場合は、グループCRMOは速やかに経営層に報告し、対応方針について審議・決定しています。

リスクマネジメント部は、インシデント発生部門・企業による再発防止策の有効性を確認するとともに、インシデントをグループ内で共有し、グループ全体での再発防止を徹底しています。

予防的取り組み

いすゞグループでは、いすゞおよびグループ企業による事業活動に影響があるリスクを網羅的に特定・分析・評価し、グループとして経営に大きな影響を及ぼしうるリスクをグループ重点リスクとして選定しています。その上でいすゞおよびグループ企業はグループ重点リスクを中心としたリスク対応計画を策定し、予防的取り組みを実行しています。



重点リスクの決定プロセス

いすゞグループでは、経営に大きな影響を及ぼしうるリスクとして、「事業・中計リスク」「戦略リスク」「オペレーショナルリスク」「ハザードリスク」の4つの分野にてグループ重点リスクを設定しています。グループ重点リスクは毎年期首に策定し、社内外の環境変化やインシデント発生状況を踏まえ半年ごとに見直しています。

リスクマネジメント

事業等のリスク

いすゞグループの事業展開上のリスク要因として、有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は2024年3月末現在において、いすゞグループが判断したものです。

1. 世界経済・金融市場・自動車市場に起因するリスク

- | | |
|-----|------------------|
| (1) | 主要市場の経済状況・総需要の変動 |
| (2) | 自動車市場における競争 |
| (3) | 為替および金利の変動 |
| (4) | 原材料等価格の変動 |

2. 事業に関するリスク

- | | |
|------|-----------------------------|
| (5) | 新しい技術革新やビジネスモデル変化などへの対応 |
| (6) | 研究開発 |
| (7) | 合併事業をはじめとするアライアンス |
| (8) | 販売・供給における特定チャネルへの依存 |
| (9) | 資材、部品等の調達遅れや不足 |
| (10) | コンプライアンス・レピュテーション |
| (11) | 製品の欠陥 |
| (12) | デジタル社会におけるサイバーセキュリティに関するリスク |
| (13) | 知的財産保護に関するリスク |
| (14) | 優秀な人材の確保・定着、成果創出等 |
| (15) | 地政学リスク |
| (16) | 災害等 |
| (17) | 気候変動 |

Ⓔ 各項の内容は、当社有価証券報告書を併せてご参照ください。

情報セキュリティ

いすゞは、グループCRMOのもと、「グループ情報セキュリティ方針」を定め、いすゞとグループ企業におけるグループ横断的な情報セキュリティ管理体制および規則類の整備、運用とその教育を行っています。

マネジメント体制

いすゞグループでは、いすゞの各部門およびグループ企業に情報セキュリティ管理責任者を設け、情報セキュリティガバナンス規則に基づき、情報セキュリティリスク低減のための年間実行計画を策定し、各施策を実行します。グループCRMOは、定期的に、「情報セキュリティ統括会議」を開催して、各部門やグループ企業の施策の進捗状況の把握や課題等を集約し、情報セキュリティ対策の強化に関する指示をするとともに、情報セキュリティ管理の維持・向上に努めます。そして、情報セキュリティ統括会議の内容を経営会議、取締役会に定期的に報告することで、情報セキュリティ活動の有効性を担保しています。

情報セキュリティ管理運用

いすゞでは、情報セキュリティ全般の規則類にとどまらず、製品・工場・ITシステム、サプライチェーンのサイバーセキュリティに係る各種規則類も整備、運用しています。そして自動車のサイバーセキュリティに関する情報を収集・分析するJ-Auto-ISAC※に参加して業界内で検知した情報セキュリティに関するインシデントを収集し、サイバーセキュリティを考慮した自動車の開発・製造を行う体制を構築し運用しています。この活動は、経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」、国際連合欧州経済委員会 自動車基準調和世界フォーラム(WP29)にて採択された国際法規UN-R155、およびISO21434、ISO27001、NIST SP800-171などの国際規格を参照して実施しています。

※ J-Auto-ISAC：一般社団法人Japan Automotive ISAC。日本の自動車サイバーセキュリティ組織

情報セキュリティに関するインシデント発生時の対応

いすゞおよびグループ企業で発生した情報セキュリティに関するインシデントは、インシデント管理規則に基づき、被害が拡大・重大化しないよう、グループCRMOの指揮のもと、関係部門・企業と連携し、速やかに対応します。

そして、インシデントの再発防止策の実行をモニタリングするとともに、いすゞおよびグループ企業で共有し、グループ全体での再発防止を徹底します。

07 FINANCIAL AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE

財務・非財務パフォーマンス

81	主要財務データ	84	関係会社情報
82	財務ハイライト	85	会社情報・株式情報
83	非財務ハイライト	86	ステークホルダーとの信頼関係の構築

主要財務データ

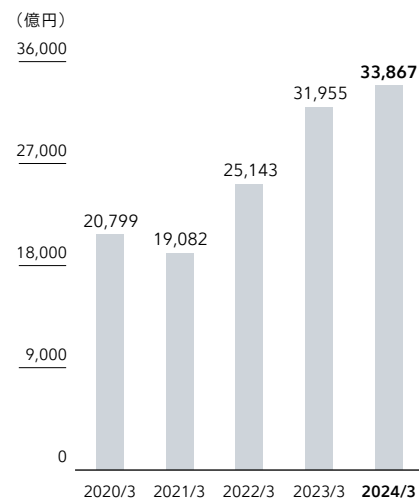
連結

(百万円)

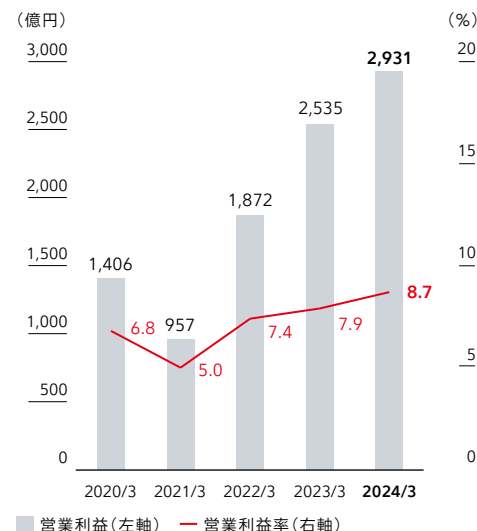
事業年度：	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
損益状況										
売上高	1,879,442	1,926,967	1,953,186	2,070,359	2,149,168	2,079,936	1,908,150	2,514,291	3,195,537	3,386,676
売上原価	1,543,661	1,574,885	1,623,948	1,700,726	1,765,270	1,730,354	1,605,111	2,056,104	2,600,347	2,706,443
売上総利益	335,780	352,081	329,238	369,632	383,898	349,582	303,038	458,187	595,189	680,233
販売費および一般管理費	164,669	180,522	182,793	202,867	207,116	208,999	207,305	270,989	341,642	387,147
営業利益	171,111	171,559	146,444	166,765	176,781	140,582	95,732	187,197	253,546	293,085
経常利益	187,411	186,690	152,022	173,616	189,001	150,876	104,265	208,406	269,872	313,039
税金等調整前当期純利益	184,251	186,379	148,921	176,095	186,108	143,511	86,829	204,281	269,841	305,591
親会社株主に帰属する当期純利益	117,060	114,676	93,858	105,663	113,444	81,232	42,708	126,193	151,743	176,442
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	151,558	132,972	151,352	176,804	156,546	123,701	222,918	172,056	227,085	298,568
投資活動によるキャッシュ・フロー	-97,352	-96,754	-87,393	-107,035	-86,569	-92,659	-93,413	-420,867	-80,527	-155,080
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,569	-66,690	-55,368	-4,432	-106,914	-25,153	-55,275	186,145	-140,372	-144,977
フリー・キャッシュ・フロー	54,206	36,218	63,959	69,769	69,977	31,042	129,505	-248,811	146,558	143,488
財政状況										
流動資産	939,436	929,705	957,404	1,062,993	1,112,570	1,119,536	1,183,346	1,490,745	1,702,258	1,817,568
有形固定資産	617,714	644,357	681,582	705,854	731,344	761,922	767,563	918,881	935,664	975,694
無形固定資産および投資その他の資産	244,766	235,206	241,838	297,690	286,979	270,626	294,060	446,511	408,854	469,737
総資産	1,800,998	1,808,377	1,879,853	2,066,539	2,130,894	2,152,090	2,244,970	2,856,139	3,046,777	3,263,001
流動負債	585,093	565,277	556,336	619,636	626,328	603,193	623,965	898,195	968,832	1,083,144
固定負債	302,373	346,342	362,382	360,392	338,231	415,515	415,991	563,518	567,712	520,827
純資産	914,451	897,650	962,107	1,086,510	1,116,335	1,133,381	1,205,013	1,394,425	1,510,232	1,659,029
有利子負債	227,773	258,740	247,300	279,610	297,398	336,711	316,560	530,479	513,145	556,823
その他										
研究開発費	77,610	91,100	91,438	96,803	98,978	98,084	91,026	104,756	118,993	123,871
設備投資	77,979	97,965	93,814	76,571	72,282	80,756	69,799	78,404	82,184	128,590
減価償却費	48,130	55,753	58,779	59,939	60,919	62,652	66,322	75,313	80,628	86,419
1株当たりの状況(円)										
1株当たり当期純利益	139.34	138.43	119.13	134.17	150.18	110.14	57.91	162.87	195.75	229.92
1株当たり配当額	23	32	32	33	37	38	30	66	79	92
財務指標(%)										
営業利益率	9.1	8.9	7.5	8.1	8.2	6.8	5.0	7.4	7.9	8.7
ROE	16.9	15.2	12.0	12.2	12.3	8.6	4.3	11.4	12.1	12.7
自己資本比率	41.9	41.5	43.5	44.5	43.6	44.3	45.5	41.8	42.9	44.8
配当性向	21.5	23.1	26.9	24.6	24.6	34.5	51.8	40.5	40.4	40.0

財務ハイライト

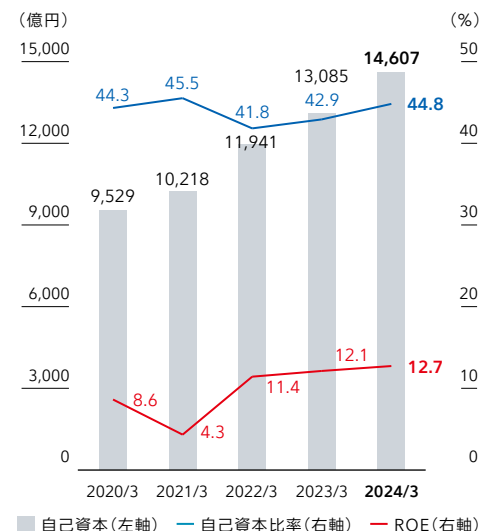
売上高



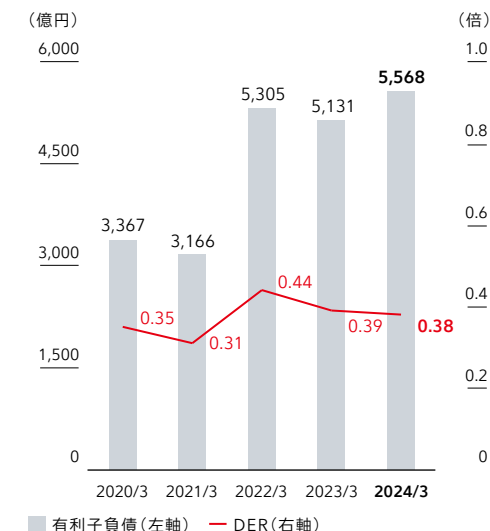
営業利益



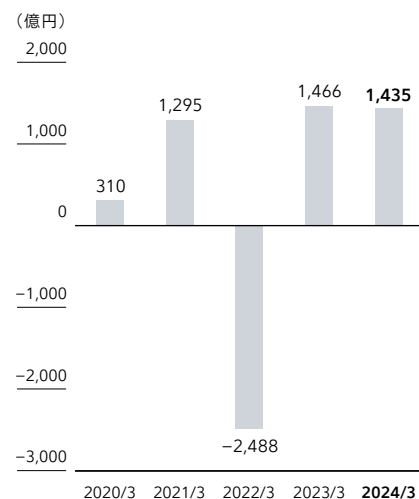
自己資本／ROE



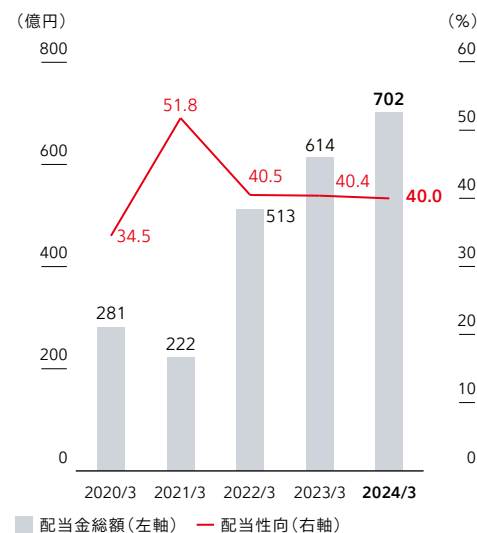
有利子負債／DER



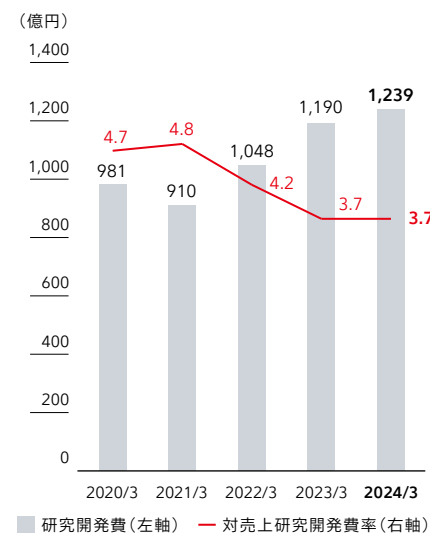
フリー・キャッシュ・フロー



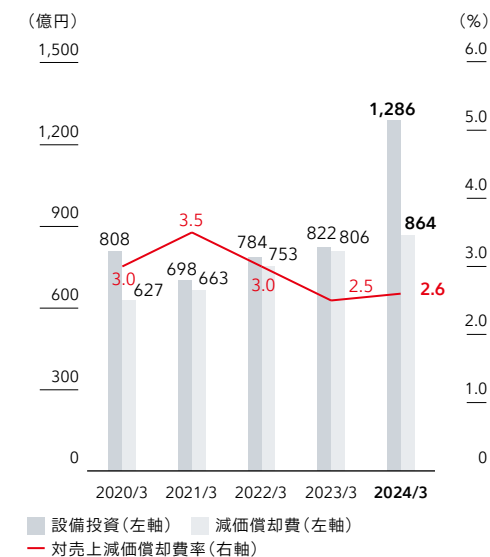
配当



研究開発費

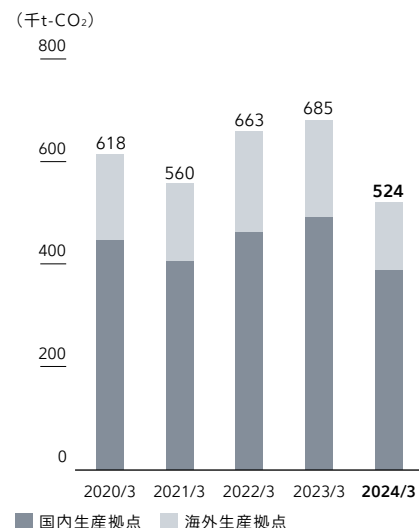


設備投資／減価償却費

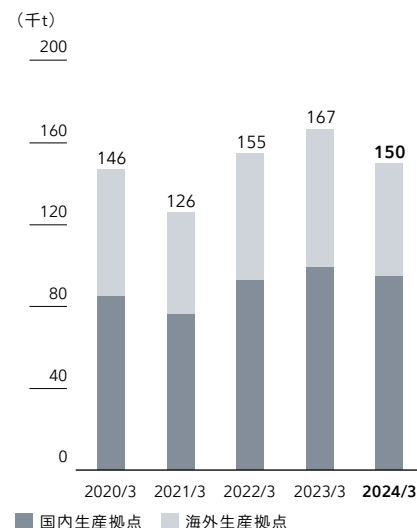


非財務ハイライト

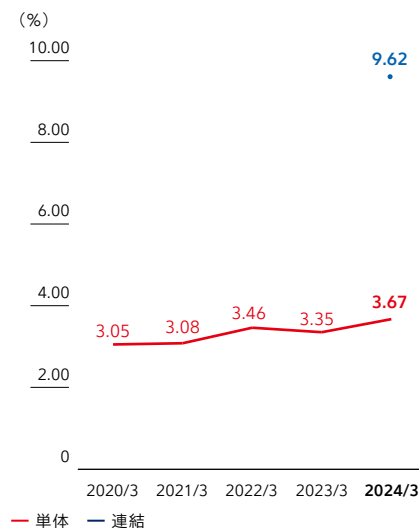
CO₂排出量推移（連結）※1



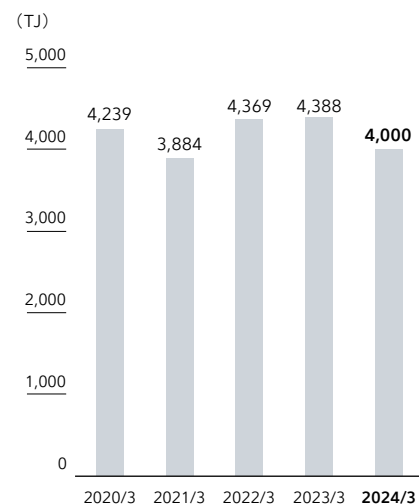
廃棄物排出量推移（連結）※1



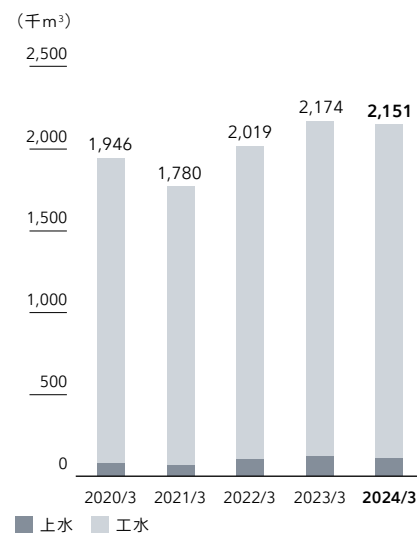
女性管理職（上級職）比率（単体／連結）※2



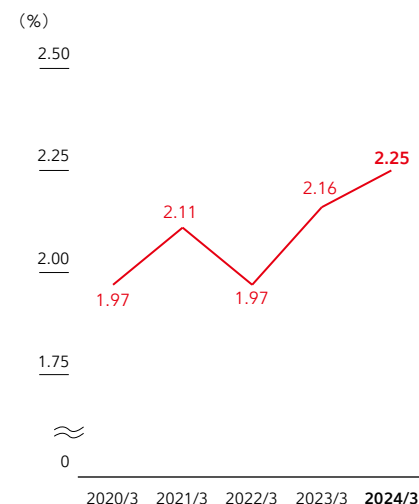
エネルギー消費量（単体）



水資源使用量（単体）



障がい者雇用率（単体）※3



ESG社外評価



FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



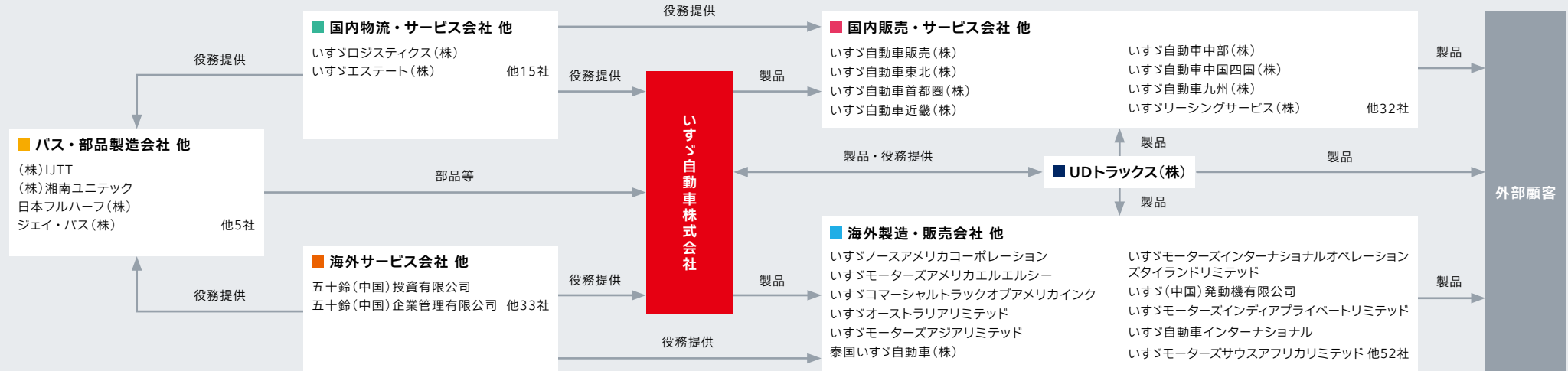
SOMPOサステナビリティ・インデックス

ESG社外評価の詳細は[こちら](#)をご参照ください。

※1 いすゞ自動車株式会社及び国内・海外連結子会社のうち、生産拠点を有す10社 ※2 2024年3月期より連結データ開示。全ての連結子会社が対象 ※3 各年6月1日時点

関係会社情報

当社および連結子会社97社、持分法適用会社50社（2024年3月現在）



主な国内関係会社

社名	所在地	出資比率	事業内容
UDトラックス株式会社	埼玉県上尾市	100%	商用車製造・販売および補修部品の販売
いすゞ自動車販売株式会社	神奈川県横浜市	100%	商用車・バスなどの卸売販売
いすゞ自動車東北株式会社	宮城県仙台市	100%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車首都圏株式会社	東京都江東区	100%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車中部株式会社	愛知県名古屋	100%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車近畿株式会社	大阪府守口市	100%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車中国四国株式会社	広島県広島市	100%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車九州株式会社	福岡県福岡市	100%	商用車・バスの販売・修理
いすゞリーシングサービス株式会社	神奈川県横浜市	51%	商用車リース、商用車メンテナンス受託サービス
株式会社IJTT※1	神奈川県横浜市	100%	自動車部品・エンジンの製造
株式会社湘南ユニテック	神奈川県高座郡	100%	自動車部品の製造
いすゞロジスティクス株式会社	神奈川県横浜市	100%	物流統括／管理
いすゞエステート株式会社	神奈川県横浜市	100%	不動産管理・建設工事請負
ジェイ・バス株式会社	石川県小松市	50%	バス製造・販売
日本フルハーフ株式会社	神奈川県厚木市	34%	トレーラー、各種自動車車体、コンテナ製造

○ 連結子会社 ● 持分法適用会社

※1 2024年3月27日付で株式併合の効力が発生したことにより、当社の同社に対する出資比率が100%となりました。その後、2024年4月26日付で同社の自己株式取得による当社が所有する全ての同社の普通株式の譲渡が実施され、同社は当社の連結子会社に該当しないこととなりました。

主な海外関係会社

社名	所在地	出資比率	事業内容
いすゞモーターズアジアリミテッド(IMA)	シンガポール共和国	100%	アセアン域内ビジネスの統括、生産用および補修部品の卸売
いすゞモーターズインターナショナルオペレーションズタイランドリミテッド(IMIT)※2	タイ王国	70%	ピックアップトラックの輸出
泰国いすゞ自動車株式会社(IMCT)※2	タイ王国	71.15%	商用車、ピックアップトラックの製造および車両、コンポ、部品輸出卸販売
泰国いすゞエンジン製造株式会社(IEMT)	タイ王国	98.56%	ディーゼルエンジンの製造、販売
いすゞ(中国)発動機有限公司(ICEC)	中華人民共和国	50.61%	エンジン部品の製造、自動車・エンジン部品の組立
いすゞモーターズインディアプライベートリミテッド(IMI)	インド共和国	62%	ピックアップトラックおよび派生車の輸入・組立・卸売
いすゞノースアメリカコーポレーション(INAC)	アメリカ合衆国	100%	現地子会社の統括および商用車・補修部品の輸入／卸売、生産用部品の輸入、組立、共通間接業務の子会社への提供
いすゞモーターズアメリカエルエルシー(ISZA)	アメリカ合衆国	100%	産業エンジンおよび補修部品の輸入・販売
いすゞコマmercialトラックオブアメリカインク(ICTA)	アメリカ合衆国	80%	北米商用車事業統括管理、商用車・補修部品の輸入および卸売、コンポーネントの輸入および供給
いすゞオーストラリアリミテッド(IAL)	オーストラリア	100%	商用車、部品、エンジンの輸入・販売およびサービス
いすゞ自動車インターナショナル(IIF)	アラブ首長国連邦	100%	新車販売・ライフサイクルビジネスの推進、補修部品の販売およびアフターセールストレーニング、中近東・アフリカ地域におけるいすゞ関連企業のバックオフィス支援
いすゞモーターズサウスアフリカリミテッド(IMSAf)	南アフリカ共和国	100%	南アフリカおよび周辺国向け商用車、バス、LCVの生産・販売
慶鈴汽車股份有限公司	中華人民共和国	20%	商用車、ピックアップトラックおよびSUVの製造および販売
ゼネラルモーターズエジプト(GME)	エジプト・アラブ共和国	21.84%	乗用車、小型商用車の組立・販売

※2 売上高(連結会社相互間の内部売上高を除きます)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。

会社情報・株式情報



本社



藤沢工場



栃木工場

会社概要（2024年3月31日現在）

会社名	いすゞ自動車株式会社 (ISUZU MOTORS LIMITED)
本社所在地	神奈川県横浜市西区高島一丁目2番5号 横濱ゲートタワー TEL：045-299-9111
設立	昭和12年（1937年）4月9日
資本金	406.44億円
従業員数	連結：45,034人 単体：8,491人
主要製品	大型・中型・小型トラック、バス、自動車用ディーゼルエンジン、 産業用ディーゼルエンジン
売上高	連結：3,386,676百万円 単体：1,318,030百万円（2024年3月期）
営業利益	連結：293,085百万円（2024年3月期）
経常利益	連結：313,039百万円（2024年3月期）
親会社株主に帰属する当期純利益	連結：176,442百万円（2024年3月期）
連結子会社数	97社

発行可能株式総数、発行済株式総数および株主数（2024年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,700,000,000株
発行済株式総数	777,442,069株
株主数	102,910名

大株主の状況（2024年3月31日現在）

氏名または名称	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	101,630	13.54
三菱商事株式会社	63,633	8.47
伊藤忠自動車投資合同会社	52,938	7.05
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	48,075	6.40
トヨタ自動車株式会社	39,000	5.19
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	11,569	1.54
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,121	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385781	10,717	1.43
JPモルガン証券株式会社	10,552	1.41
野村信託銀行株式会社（投信口）	10,191	1.36

注1. 持株比率は自己株式（26,606,851株）を控除して計算しています。

なお、自己株式数には、取締役等を受益者とする信託が保有する株式は含めていません。

2. 表示単位未満は四捨五入して表示しています。

3. 株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部

〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

ステークホルダーとの信頼関係の構築

いすゞグループは、ステークホルダーの皆様との対話を通じ、信頼関係を築きながら、企業の社会的責任を果たします。

重要なステークホルダー	ステークホルダーの主なニーズ	いすゞグループによる価値提供	主な対話の機会・情報開示
お客様	- 環境に配慮し、安心・安全で価値のある製品・サービスの提供 - 的確な対応とサポート - 製品・サービスの安定供給	- 生産性向上や交通事故防止に寄与する製品・サービス - 脱炭素化に貢献する製品・サービス - サービス品質向上の取り組み - サプライチェーン一体となった品質管理・BCP／BCM体制	- 日常の営業活動（販売・サービス） - お客様相談センター - お客様満足度調査 「お客様へのお知らせ」（いすゞホームページ）
株主様・投資家様	- 適正な利益の還元 - 適時適切な企業情報の開示 - 企業価値の維持・向上	- 安定的・継続的な配当の実施 - 意思決定の透明性と説明責任の強化 - 環境と社会の持続可能な発展に貢献する経営	- 株主総会 - 各種報告・開示情報 （決算説明、有価証券報告書、招集通知、決算短信、統合報告書、サステナビリティレポート等） - IR面談、SR面談、事業説明会
お取引先様	- 公平・公正な選定と取引 - 品質向上・技術支援の実施	- 国内・海外を問わない公平・公正な競争のもとでの調達 「いすゞサプライヤーサステナビリティガイドライン」の浸透 - サプライヤー品質評価と改善活動、共同開発・研究の推進	- セルフアセスメントの実施 - サステナビリティに関するセミナーの開催 - 実地インタビューの実施
従業員	- 公平・公正な評価・処遇 - 人権の尊重 - 多様性の推進 - 適切な人材の登用・活用と育成 - ワークライフバランスの推進 - 労働安全衛生と健康への配慮	- 個人の仕事、役割、能力伸長／発揮度を基軸とした人事評価 - 多様な人材の活躍推進や働きやすい環境づくり - 研修によるスキル取得・技術伝承の推進 - 生産性向上を目指す働き方改革 「安全3原則」等の考え方に基づく安全活動	- エンゲージメントサーベイ - 労使協議会 - 報告・相談ルート - ヘルプライン（目安箱） - 労働安全衛生委員会 - 社内報
行政	- 法令遵守 - 税金の納付 - 諸施策への協力	- コンプライアンス委員会をはじめとする体制整備・社内意識浸透 - 官民共同プロジェクトへの参画	- 日本自動車工業会等の諸団体を通じた対話 - 官公庁との対話 - 官民共同プロジェクトを通じた対話
地域社会	- 地域の文化・諸慣習・自然の保護・尊重 - 地域発展への貢献 - 事業所内・周辺での事故・災害の防止、有事の際の対応	- 地域の生態系保護活動の推進 - 事業展開地における雇用の創出・教育支援・地域との交流 - 環境関連法規制違反・事故の発生防止 - 災害時輸送への貢献 - 地域社会との共生を目的とした社会貢献活動	- 地域イベントへの参加 - 事業所イベントへの招待 - いすゞプラザ - 社会科見学受入