



# 地球の「運ぶ」を創造する Moving the World - for You

いすゞ自動車株式会社  
統合報告書

# 2023



**ISUZU**

脱炭素社会への貢献が  
期待されている

あらゆる物流ニーズを創造し、  
提案力が期待されている

## いすゞは変わります

100年に1度の変革期において、環境変化は日増しに加速しており、事業は複雑性を増しています。いすゞは、こうした状況下で様々な社会課題を解決し、商用車業界をリードする存在になるべく挑戦したいと考えています。そのためには、いすゞグループ従業員一人ひとりが高い視座に立ち、同じ価値観を共有しながら、一丸となって社会課題の解決に取り組むことが必要と考え、2023年5月に、その指針となる新たな経営理念体系「ISUZU ID」を策定しました。

一流のリーディングカンパニー  
であることが期待されている

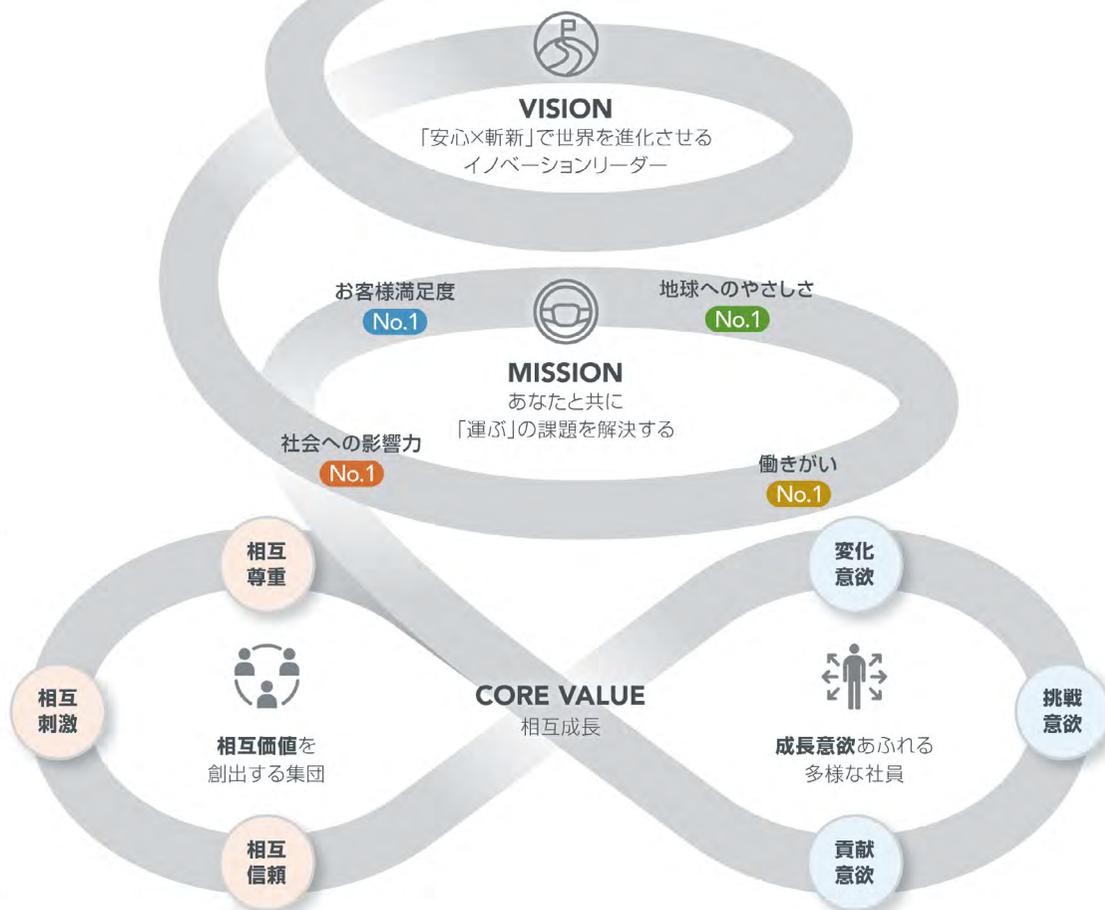
代表者として業界をリードし、  
責任を果たすことが期待されている



## 地球の「運ぶ」を創造する



**ISUZU IKIGAI**  
生きがい



**ISUZU IDEALS**  
信念

## 経営理念体系



PURPOSE(使命)、VISION(将来像)、MISSION(任務)、CORE VALUE(コア・バリュー)という4つの理念が含まれ、それぞれが一本のリボンでつながったデザインになっています。このリボンには、しなやかに形を変えながら、全ての行動や仲間を束ねていくという意味とReborn(リボーン)=いすゞが生まれ変わるという意味を兼ねています。

[ISUZU IDの詳細はこちら](#)

## PURPOSE (使命)

## 地球の「運ぶ」を創造する

従来の企業理念の「『運ぶ』を支え」の枠を超え、お客様、そしてパートナーの皆さまと地球上のすべてのモノ・ヒトの「運ぶ」を主体的に創造するとともに、カーボンニュートラルへの対応や、進化する物流への貢献など、新たな「運ぶ」の価値を提供し、社会を豊かにしていきたい、という決意を表しています。

## VISION (将来像)



「安心×斬新」で世界を進化させる  
イノベーションリーダー

あらゆる社会課題の解決に貢献していくために、従来大切にしてきた「安心」に、「斬新」を掛け合わせ、「イノベーションリーダー」を目指します。

## MISSION (任務)



あなたと共に「運ぶ」の課題を  
解決する

すべての人々と共に社会を前進させるという意志を込め、4つの分野(お客様満足度・地球へのやさしさ・働きがい・社会への影響力)でNo.1を目指します。

## CORE VALUE (コア・バリュー)

## 相互成長



相互価値を創出する集団



成長意欲あふれる多様な社員

イノベーションリーダーとして「運ぶ」の課題を解決するためには、いすゞグループ従業員が一丸となり、一つの方向を目指す必要があると考え、「相互成長」をコア・バリューに設定しました。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、そして刺激し合うことにより、成長します。



いすゞのワクワクを伝え、  
地球一魅力ある企業に!



多様性を持ち、千差万別に人に対して、  
フィードバックを大事にしよう



変化を恐れずに楽しむ



文句をアイデアに、  
失敗をチャンスに変える



自分の意志を持ち、  
安心×斬新なものづくりを!

# I Do Campaign

一人ひとりが「I Do宣言」を行い、主体性を持って結果にこだわり、コミットメントしていく、全従業員参加型のキャンペーン。

行動=変化を起こし、ISUZU IDの体現者となることで、イノベーションカルチャーを生み出すことを目指しています。



いすゞグループを  
お客様の笑顔に尽くす  
集団にする



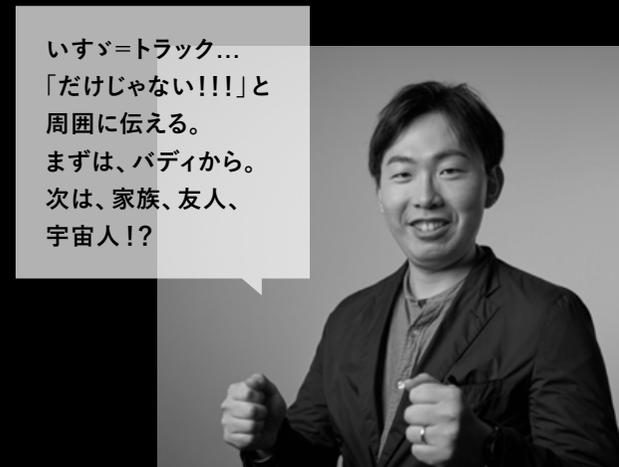
現場を見て、人から聞いて学び  
誰も取り残さない社会を。  
LCVでタイから世界へ!



いすゞの変革を、  
他社や日本全体に  
刺激を与えるものにする



何だってできると前向きに、  
誰かの助けになれる人になる



いすゞ=トラック...  
「だけじゃない!!!」と  
周囲に伝える。  
まずは、バディから。  
次は、家族、友人、  
宇宙人!?

# 新たないすゞの船出に向けて、 「ISUZU INNOVATION DAY」を開催

いすゞは、2023年4月に、「ISUZU INNOVATION DAY」(以下、本イベント)を2日間にわたって開催しました。会長や社長、役員をはじめとした部長職以上の役職者と、新たな経営理念体系「ISUZU ID」の社内浸透を担うチェンジアンバサダー(CA)である600人以上の社員が参加。様々な属性の社員が一堂に会して、互いに交流し、刺激し合いながら、ISUZU IDについての理解を深め、新たないすゞをつくっていくための行動を開始する契機となることを目的に、様々な企画が執り行われました。

## ▶▶ ISUZU IDに対する役員の見解

本イベント内で実施した「役員パネルディスカッション」には、2日間で合計17名の役員が登壇。ISUZU IDに対する率直な印象を語りました。

いすゞの経営が厳しかった頃を知る身からすると、ISUZU IDで掲げていることを口にするのは、どうしても抵抗があったというのが正直なところ。しかし、次の世代の人たちにはその躊躇がなく、それが嬉しく感じました。彼らの意見を大切にしながら、私たち自身も変わっていきたい。そう決意を新たにしています。

「安心」という言葉には、これまで守り続けてきたいすゞらしさを感じます。しかし、それに加え、これからは「斬新」が必要です。いすゞにも実に様々な人がいて、それぞれに潜在能力があるので、うまく引き出してくことで、新しいいすゞらしさが出てくると思っています。

## ▶▶ 参加したCAの声

本イベント終了後に、参加した幅広い年代、幅広い職種のCAから当日の感想を聞きました。

私が普段感じないような意見が若い方から出たり、私が思っていることを若い方が素直に受け止めてくれたりする中で、これからいすゞが変わっていくのだという共通認識のもとで、年齢も超え、性別も超えたいすゞというチームの一体感みたいなものを、このイベントの中で発見できました。(50代男性)

いすゞがこんなことするんだ、というのが正直な感想です。全社員が参加できる形で是非全社イベントを今後も続けていただきたいです。速度が遅いと期待外れ感があるので、速いスピードで変化し、常態化してほしい。その一助となれるよう、私も努力します。(20代女性)

座学ではなく対談形式のため「想い」が伝わり、経営理念体系の理解と同時に心に刺さりました。(30代男性)

## 開催に際して南新社長からのコメント



一番の目標はISUZU IDを理解してもらうことですが、参加される皆さんにはぜひ真剣に議論してもらいたいと思っています。私

たちはこれからどんどん外に出て、いろいろな刺激を受けて、「斬新」をつくっていく必要がある。ISUZU INNOVATION DAYという場をそのためのステップにしてもらうことを期待しています。

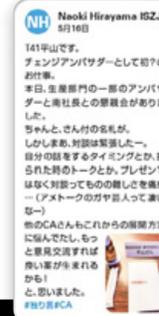
## 社内の一体感を加速させる活動を継続

本イベント後は、CAが主体となり部門ごとにタウンホールミーティングを実施。役員との懇親会や意見交換の場も設け、社内変革に向けた話し合いを開始しています。また社員が気軽に意見を発信できる場として社内SNSの運用も開始。ISUZU IDの実現に向け、社内の一体感を加速させる活動を継続しています。



部門ごとのタウンホールミーティング

社内SNSのイメージ



# CONTENTS

いすゞ自動車株式会社 統合報告書 2023

## 02

### 新経営理念体系

- 02 新経営理念体系
- 05 I Do Campaign
- 06 ISUZU INNOVATION DAY

## 08

### TOP MESSAGE

- 09 CEO MESSAGE
- 14 COO MESSAGE

## 17

### いすゞグループの概要

- 17 商品ラインナップ
- 18 At a Glance
- 19 「運ぶ」の進化を支え続けてきたいすゞ

## 20

### Special Feature

#### エルフモデルチェンジに見るいすゞの価値創造

- 20 ELF MODEL CHANGE HISTORY
- 22 新型エルフが提供する価値とは
- 24 開発の軌跡をたどる

## 27

### いすゞの価値創造ストーリー

- 28 いすゞの価値創造ストーリー
- 31 価値創造を支える競争力の源泉
- 32 バリューチェーン

## 35

### 中長期戦略

- 36 中期経営計画2024
- 37 CFO MESSAGE
- 40 イノベーションを実現するアライアンス体制
- 41 イノベーションを実現する中長期戦略
- 42 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発
- 45 事業活動から直接排出されるGHGゼロへの挑戦
- 46 リビルト・リマニュート車両活用による循環型社会の実現
- 48 運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大
- 49 自動運転技術の開発
- 50 先進安全技術の開発・適用

## 51

### 価値創造を支える基礎

- 52 サステナビリティを推進するガバナンス体制
- 53 いすゞのマテリアリティ
- 54 TCFDフレームワークに基づく開示
- 56 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供
- 57 従業員の尊重と多様性
- 59 人権尊重への取り組み
- 60 サプライチェーン・マネジメント
- 61 地域・ステークホルダーとの共存・共栄
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 70 コンプライアンス
- 71 リスクマネジメント
- 73 社外取締役対談

## 76

### 財務・非財務パフォーマンス

- 77 主要財務データ
- 78 財務ハイライト
- 79 非財務ハイライト
- 80 関係会社情報
- 81 会社情報・株式情報
- 82 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、2023年3月期(2022年4月1日～2023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

2023年9月発行(次回：2024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」

#### ● 見通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、見通しなどは、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、見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知ください。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 環境・CSR企画グループ  
TEL: 045-299-9126

#### ● 情報開示体系の位置づけ



財務 ← → 非財務

# TOP MESSAGE

いすゞの持続的な企業価値向上の取り組みをお伝えします。

いすゞは「地球の『運ぶ』を創造する」という使命のもと、社会や物流業界の課題解決に貢献し、世界を進化させるイノベーションリーダーへの変革を進めています。

「統合報告書2023」では会長CEOの片山より新経営理念体系や主要戦略など中長期の企業価値向上の取り組みを、2023年4月に社長COOに就任した南より組織改革など、短中期の取り組みをご説明します。

代表取締役  
取締役社長COO  
南 真介

代表取締役  
取締役会長CEO  
片山 正則

# CEO MESSAGE

ISUZU IDのもと、  
「カーボンニュートラル」と「物流DX」で  
イノベーション創出を目指します。

2023年5月、いすゞは新たな経営理念体系である「ISUZU ID」を発表しました。これは予測不可能な時代において、お客様の抱える課題をステークホルダーの皆様とともに解決し、新たな価値を提供していくといういすゞの決意を表したものです。「『運ぶ』を支える」という「守り」の姿勢から「『運ぶ』を創造する」という「攻め」の姿勢に転じることで、「カーボンニュートラル」と「物流DX」の分野でイノベーション創出を実現し、この大変革時代においてもさらなる成長を目指していきます。

代表取締役  
取締役会長CEO  
片山 正則



## CEO MESSAGE

### ≫ ツートップ体制の始動

2023年4月、取締役会長CEOに就任しました片山正則です。新たに社長となった南とともに、会長と社長のツートップ体制の一角としていすゞを引き続きけん引していきます。

ツートップ体制への移行の目的は、変革を推進するための経営体制を強化することです。私が社長に就任した2016年3月期に1.9兆円程度だった売上高は、2023年3月期に3兆円を突破。ピックアップトラックの中東・アフリカでの販売増加などグローバル展開が進んだほか、技術戦略の要であるアライアンスにおいても、各領域のトップ企業との関係を構築することができました。加えて、ESG視点の経営への転換を目指し、グローバルレベルでのガバナンス体制の構築や人事制度改革など、さらなる成長と挑戦を目指すための土台づくりに注力してきました。結果として、複数領域、多方面で今まで以上にトップマネジメントの関与が要求されており、その一つひとつに社長単独で対応しているのは、経営判断の遅れにつながるのではないかと危惧していました。会長と社長のツートップ体制とすることにより、解消できるのではないかと考えています。中長期戦略に関しては会長の私が、その実行施策や投資計画は社長の南が中心となって経営を進めていきます。

私は技術系の部署を中心にキャリアを積んできたことから、2015年の社長就任以来、技術・商品・品質の強化を中心に取り組んできました。中でも、従来のディーゼルエンジンを前提とした考え方から、BEV(バッテリーEV)・FCV(燃料電池車)といった多様な電動化の追求へと企業姿勢の転換を

成し遂げたこと、各領域でのアライアンス網を構築したことは、今後のいすゞの成長の礎になると自負しています。社長の南は、私とともに堅実かつ大胆にこれらの課題に取り組んできました。特筆すべきはボルボ・グループとの戦略的提携およびUDトラックのグループ参加を成功へ導いたことです。ある領域では競合であり、文字通りワールドクラスのプレーヤーであるボルボ・グループと対等な関係を構築できたのは、常に最前線で交渉にあたった南の貢献の賜物です。「技術屋」であり中長期視点で思考する私と、いかなる時も冷静な判断で営業・企画の分野で実績を残してきた南は最適の組み合わせだと考えています。

### ≫ 「新生いすゞ」としての出発

#### 激変する外部環境といすゞのあるべき姿

いすゞは、日本を出発点にアジア・欧米・中東・アフリカの物流を、商用車の製造・販売を通じて支えてきました。常に根底にあったのは「『運ぶ』を支え、信頼されるパートナーとして豊かな暮らし創りに貢献します」という従来の企業理念であったことに疑いの余地はありません。各国・地域や用途により多種多様なお客様のニーズを的確に捉え、「お客様の稼働を止めない」ための製品・サービスづくりに注力してきました。2022年3月期、2023年3月期と2期連続で過去最高の売上高を更新できたことは、世界中のお客様から厚い

信頼をいただいている結果であると言えます。まさに、この信頼こそが、いすゞの圧倒的な強みだと考えています。

一方、外部環境に目を向けると、全く異なる景色が見えてきます。世界的な新型コロナウイルス感染症の流行と経済の混乱、民主主義を基盤とした戦後国際秩序の揺らぎや価値観の多様化など、私たちは予測不可能な時代を生きています。商用車においては、CASEやカーボンニュートラルへの対応、労働力不足や生産性向上といった物流の課題が叫ばれて久しくなりました。このような時代に、いすゞがさらに成長すると同時にお客様や社会への責任を果たすためには、「『運ぶ』を支える」という、いわば後方支援を前提とした「守り」の姿勢を堅持しているのは、限界があると考えています。新たな価値をご提供するためには、取り組み方法や考え方の変革だけでなく、過去のいすゞが積み上げてきた強みを自己否定する必要もあるでしょう。しかし、目指すべき方向や重視する価値観が不透明なままでは、社員や外部パートナーの皆様から理解や協力をいただくことはできません。いすゞのアイデンティティと目指す未来、すなわち進むべき指針を明らかにすることは、今後の成長を目指す上で不可欠です。昨年の統合報告書でお話したように、かつて航海の道標であった「北極星」を定めることにより「将来に向けて私たちが何を成し遂げるべき集団なのか」を明確にする必要があります。

2023年5月に公表した「ISUZU ID」は、いすゞの「北極星」そのものです。ISUZU IDでは、私たちが実現したい未来、重視している価値観を再定義しました。策定に向けた議論は

## CEO MESSAGE

2020年に開始し、2022年から本格的に実施しました。経営会議メンバーでのワークショップ合宿や部長クラスのワークショップ、全社員に向けたアンケート調査など、いすゞ全体を巻き込んだ議論を通じて、私たちの指針や価値観を定めています。

### ISUZU IDが目指す未来

「地球の『運ぶ』を創造する」。これがISUZU IDの頂点にして、いすゞの新しいパーパス(使命)です。私たちの存在意義であるパーパスからビジョン(将来像)、ミッション(任務)、コア・バリューまでを一体で表したISUZU IDは、従来の企業理念・行動指針に代わる新たな経営理念体系となります。お客様の「『運ぶ』の課題を解決する」という企業姿勢は不変ですが、冒頭で申し上げたように「『運ぶ』を支える」から「『運ぶ』を創造する」への転換が最大の変化です。

「運ぶ」の課題が複雑かつ多様化すると同時に、お客様や社会からいすゞへの課題解決に貢献する製品・サービスに対する期待は日に日に増しています。そのような期待にお応えするべく、これまでいすゞは事業基盤の拡大やアライアンスの構築により、イノベーション創出の土台を整えてきました。グローバルレベルで事業基盤が拡大し、商用車メーカーとしての社会的責任と影響力が高まる中で、現在はボルボ・グループやカミンズといったトップレベルのグローバル企業とも対等にアライアンス関係を構築しています。すなわち、かつては諦めざるを得なかった技術・製品開発領域でもアイデア

を実現する機会に恵まれるようになったということです。しかし、「守り」の姿勢のままでは、そのような機会をイノベーション創出につなげることはできないでしょう。そうした視点から、いすゞ自身が積極的にチャレンジする姿勢を広く社会に向けて宣言し、「攻め」の姿勢へと転じるべきであるという結論に至り、「地球の『運ぶ』を創造する」という新たなパーパスを打ち出したのです。

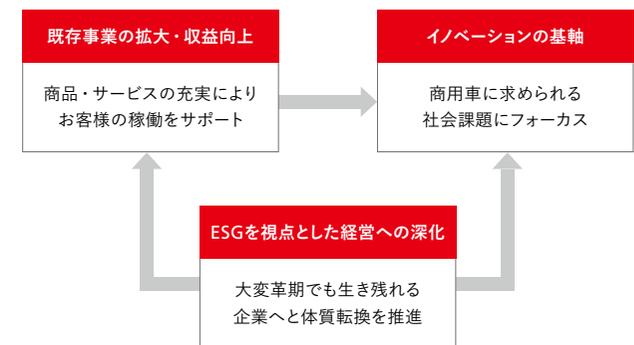
ビジョンとして「『安心×斬新』で世界を進化させるイノベーションリーダー」を掲げたのも、同様の理由からです。環境変化に対応し、イノベーションにより新たな付加価値を提供するためには、社内の常識や既成概念を打破しなくてはなりません。「安心」を追求し、提供し続けることはもちろん、新たな価値観・付加価値の創出という「斬新」を同時に高めます。そして、ミッションにおいては、4つの分野でNo. 1を目指すことを掲げており、お客様、社会、地球、そして社員という全てのステークホルダーに対して最善の価値提供を行うという決意を込めています。

## ▶▶ イノベーションを創出するために

### 2030年を目指したイノベーション創造プロセス

「イノベーション投資」として、2024年3月期からの8年間で総額1兆円を「カーボンニュートラル」と「物流DX」の領域に投資します。利益として結実するまでには数年を要するも

のであり、「イノベーション投資」が具体的な成果として表れるのは2030年ごろになると見込んでいます。したがって、今後は既存事業の強化による原資の確保と新領域への投資という両輪を回すことで短中期の収益確保と、長期での持続的成長基盤の強化を目指します。



### カーボンニュートラルと物流DXでリードする

「カーボンニュートラル」の方針については、「いすゞ環境長期ビジョン2050」や「2030環境ロードマップ」でお示している通り、2030年までに事業活動でのGHG排出量を半減、2050年にライフサイクル全体で排出量ゼロを目指します。その具体的施策としてBEVだけでなく、FCVやカーボンニュートラル燃料の活用など、複数領域での技術開発を進め、2025年までに最適な技術の見極めを行います。その結果を踏まえ、2030年までに全カテゴリー(大型・中型・小型・LCV(ピックアップトラック)・バス)への電動車投入を目指し

## CEO MESSAGE

まず、同時に、BEVの導入・運用支援トータルソリューションプログラム「EVision」や車載電池を活用したエネルギーマネジメントサービスの連携を図ることで、いすゞ独自の商用車+αの付加価値創出を目指します。EVやFCVといった複数領域での技術開発を効果的に進める手段として、前中計から構築を進めてきたアライアンス・協業体制を積極的に活用していきます。

「物流DX」の基盤となるコネクテッド領域においては、いすゞは他社に先駆けてサービスを展開してきました。その中で蓄積してきた走行記録や稼働状況などのデータは「物流DX」の領域でサービスを拡充する上で強みになると考えています。具体的には、2022年に提供を開始した商用車情報基盤「GATEX」の進化・拡充を目指すほか、レベル4相当の自動運転実用化や輸送効率化を図る新サービスの創出を目指します。

### いすゞのEVコネクテッドサービス



※ エネルギーマネジメントシステムや施設電力、充電器等とのGATEXを介した連携を構築中。

### 17年ぶりのフルモデルチェンジ

「選べる自由、それが『運ぶ』の未来」。この新たなコンセプトとともに、いすゞの主力商品である小型トラック「エルフ」、中型トラック「フォワード」が17年ぶりにフルモデルチェンジを果たしました。初代の誕生から半世紀が経過し、このたび7代目となったエルフは、国内トップの累計販売台数を誇るほか、アジアをはじめとする海外でも広くご愛用いただいています。新型エルフは居住性や燃費性能、安全技術など品質・性能を強化しただけでなく、EVや普通免許対応車種など、お客様のあらゆるニーズに応えるラインナップをご用意しています。ラインナップ拡充とカーボンニュートラルへの対応、すなわち新型エルフは、既存事業の強化と新領域への投資という両輪の具現化に他なりません。

新型エルフに関連して問われるのが「いすゞはEVで遅れているのではないか」、「いすゞはBEVやFCVなど多様な動力源の車両を開発し、選択肢を絞り切れていないのではないか」ということ。これらの問いに対して私が強くお伝えしたいのは「現時点ではBEVだけが商用車のカーボンニュートラルの解ではない」ということです。それには主に2つの理由があります。

第一に、エネルギーや社会インフラなどの使用環境問題です。たとえBEVを導入しても、使用電力自体がカーボンニュートラルではない場合や充電設備などインフラが未発達の場合は、効果的な選択とは言えません。加えて商用車BEVは稼働に使用する電力量が多く、電力系統<sup>※</sup>の負荷を考



「ISUZU World Premiere 2023」開催当日の様子

慮し普及させる必要があります。カーボンニュートラル社会の実現には、トラック使用時のCO<sub>2</sub>排出だけでなく、原材料調達～製造～使用～廃棄までのライフサイクル全体での最適解を考える必要があります。一度大気中に排出されたCO<sub>2</sub>は非常に長い時間蓄積されます。使用環境が理想的なものになるまで待つのではなく、また、使用環境の実態や電力系統の負荷を無視してBEVを押し込むのでもなく、各国の社会事情と発展とともに歩むアプローチによって、どの国・地域も置きざりにすることなく今日より明日のCO<sub>2</sub>排出量が確実に下がっていく、そのような多様な選択肢を提供していきたいと思っています。

第二に、多様な電動化技術の技術革新スピードです。残念ながら現時点の電動化技術は、商用車の用途においては内燃機関と同水準に到達したものではありません。例えば、BEVの場合、現時点の車載バッテリーは航続距離を延ばすほど巨大化、重量増加の一途をたどります。結果としてバッテリー

## CEO MESSAGE

自体が架装スペースの縮小や荷物の積載量の減少、走行性能低下を招きます。したがって、長距離の運行という特性を持つ商用車でEVが普及するためには、一段の技術ブレイクスルーが必須になります。商用車においてEVがカーボンニュートラルの解となるためには複数の障壁を超える必要があります、他の動力源で技術ブレイクスルーが達成されるポテンシャルも十分にあります。だからこそ、いすゞはBEVのみならず多様な選択枝を持ち、それぞれの技術領域で最適なパートナーとアライアンスを組み最善の開発を力強く推進しています。

カーボンニュートラルに向け、BEVをはじめとする多様な選択枝を提供するとともに、商用車に必須の経済合理性とCO<sub>2</sub>削減を両立させるためにコネクテッド技術等で最適な運用サポートを提供することで、実装普及を図ります。

世界全体でカーボンニュートラル車両の最適な運用環境が整うのは2050年頃になると見込んでいます。それまでの約30年間、商用車のリーディングカンパニーとして「お客様の稼働を止めない」ことが、いすゞにとっての最優先課題であり、各時代や社会情勢に応じて「一歩一歩着実に」カーボンニュートラルに資する車両をお届けしていきます。

※ 電力系統：「送電網・配電網」のこと。発電や送電、あるいは変電や配電のために使う電力設備がつながって構成する、電気を各地へ送るためのシステム全体のこと

### より柔軟性と積極性のある集団へ

「障子を開けてみよ、外は広いぞ」。トヨタ自動車の前身である豊田自動織機製作所を創設した豊田佐吉氏は、海外進出をためらう部下をこう説得したそうです。私からもいすゞ

社員に対して同じ言葉をかけたい。現在、いすゞ全体が「守り」の姿勢から「攻め」の姿勢に転じ、より挑戦することに積極的な集合体へと変革できるよう、様々な施策を実施しています。その一環として「I Doキャンペーン」というISUZU IDの浸透・社内発信イベントを開始しました。これは、社員の中から旗振り役となるチェンジアンバサダーを選出し、「I Do!」を合言葉に自らの挑戦を宣言するもので、社内メディアを通じて発信しています。また、4月に実施した社員参加型イベント「ISUZU INNOVATION DAY」では、私や南をはじめマネジメント層から一般社員まで延べ600人がISUZU IDを自分ごととして捉え、自らの行動を変える第一歩をどのように踏み出すべきかを、議論し共有しました。

一方で、人事制度改革は私をはじめとする経営側に課せられた課題であると認識しています。改革途上ではありますが、志の高い社員を適切に評価し、より魅力ある組織づくりを目指します。

また、経営・役員体制の刷新に加え組織改編を進めています。その一つが従来の部署体系から切り離れた「カーボンニュートラル戦略部門」の設立です。カーボンニュートラル製品・技術開発に関する社内リソースを集約し、同時に外部パートナーやお客様との連携も一元化することで、意思決定や製品化のスピードアップを目指します。これは先ほど申し上げた「自己否定」に他なりません。独立部門としたのも、前例にとらわれない発想で開発を行ってほしいという狙いがあります。いすゞをけん引していく私の責務として、一流の「場」を提供できるよう引き続き制度設計の見直しを進めていきます。

### ➤ ステークホルダーの皆様に向けて

物流は「社会の血流」とも言うべき、私たちの生活や産業の根幹を支える領域です。さらに、日本の物流業界で使われる商用車の約半数を占め、アジアを中心とした世界各国でもいすゞの車は高いシェアを占めています。だからこそ、安全性・ドライバーの労働環境向上・コネクテッド、そしてカーボンニュートラルといった課題に対して、いすゞが背負っている責任は重大です。翻っていすゞ自身には、日本の自動車産業の夜明けから「運ぶ」を支え、この先も新時代を切り拓き、社会を前進させる決意と強さがあります。経営理念体系の刷新や「エルフ」、「フォワード」のフルモデルチェンジは「新生いすゞ」の第一歩です。激変する事業環境の中、将来にわたる生き残りを懸け、「『運ぶ』の創造」と変革に取り組んでいきます。

2023年9月

代表取締役 取締役会長CEO

片山正則

# COO MESSAGE



代表取締役  
取締役社長COO

南 真介

## 「計画性」と「創造性」で 激変する事業環境を 乗り越える

### » 常に最前線で闘ってきたキャリア

2023年4月、いすゞ自動車株式会社の代表取締役 社長COOを拝命しました南真介です。企業としての姿勢を大きく変えていこうとする節目に社長に就任できたことへの幸運、そして、高まり続ける社会からの期待へ応える責任。就任にあたり、この2つを強く感じています。

私は入社後の十数年、国内営業部門でキャリアの基礎を培った後、続く約10年は主に企画・財務部門に所属し、北米のエンジン工場駐在も経験しました。その後は2005年から2019年まで海外営業部門に所属し、途中2年間のタイ駐在を経験する過程で、世界中ほぼ全てのプロジェクトやビジネスに関与してきました。振り返ると、40年間におよぶキャリアは、変化に富み、穏やかさとは程遠いものであったと思います。

## COO MESSAGE

そのような中で、私が大切にしてきたことは、常に「計画性」を意識しながらも、同時に「創造性」を磨くことでした。まず、商用車は需要や生産がある程度見込めるといった特性があることから、数年先を予測し、目標を立てるとともに、半年、1年単位の施策を着実に実行すること、つまり、「計画性」がビジネスの肝となります。そのため、多少想定外の事態が発生したとしても、右往左往せず、一度決めた計画を遂行することを是としてきました。一方、「創造性」とは、前例や既存の計画にとらわれずに新たな方法を模索するということであり、「計画性」とは相反するものであると言えます。これまでのキャリアを通じて、常に厳しい局面、言い換えれば「平常ではない」局面で最前線に立って闘ってきました。例えば、1990年代の乗用車事業からの撤退や、かつての提携先であるゼネラルモーターズ(GM)から南アフリカ・ケニア事業の引き受けと子会社設立。中でも鮮明に記憶に残っているものとして、2011年のピックアップトラック輸出機能のタイ移管が挙げられます。これは海外市場の主力商品の一つであるピックアップトラックの輸出機能を日本からタイへ全面移管するという前例のない試みでしたが、同時期に日本では東日本大震災が、タイでは大洪水が発生したことから、状況確認や移管計画の調整に大変苦労しました。このような状況で、一度決めた計画を守っているだけでは何も解決しません。自ら新しい手法を考え、生み出す「創造性」なくしては、厳しい局面を乗り越えることは至難でした。

これからも、ビジネスの本質が変わるわけではありませんので、「計画性」を意識することは極めて重要です。しかし、激変する事業環境の中で生き残りを懸けるいすゞにおいて、

「創造性」が果たす役割がますます重要となってくるでしょう。私が培ってきた「平常ではない」局面での経験は、不可欠な武器になると考えています。

### 》中長期戦略を確実に形にしていく

私自身に課せられたミッションは会長CEOの片山が描く長期戦略を具現化するとともに、ディーゼルエンジンからBEV・FCVといった多様な電動化への移行に適した新たなビジネスモデルを構築することです。

片山は社長時代、ディーゼルエンジンを大前提とした製品開発・思考回路の会社から、EVやFCVなど多様な選択肢を追求する方針への転換を成し遂げました。加えてボルボ・グループやカミンズ、CJPT(Commercial Japan Partnership Technologies)など各領域のリーディングカンパニーとアライアンスを構築したことから、2030年に向けた技術開発獲得のシナリオも固まりつつあります。これは「2030環境ロードマップ」や本書のカーボンニュートラル戦略でお示している通りです。しかし、獲得した技術も製品・サービスとして世に送り出さなくては意味がありません。中長期戦略のもと、製品開発に向けた投資計画を描き、確実に実行することが、片山とともにいすゞをけん引する私の責務であると認識しています。

電動化が進展すると、クルマづくりにおけるソフトウェアの重要度が増すと考えています。2023年5月に発表したイノベーション投資の枠組みのもと、コネクテッドサービスや物流DXなど、ハードとソフトの両側面で付加価値を提供できるビジネスモデル構築を進めていきます。

### 》「安心」という強みと「斬新」の追求

いすゞの強みとは何か。そう聞かれれば、私は「常に『安心』を追求した製品開発を進めてきたこと」と答えます。具体的には「お客様の稼働を止めない」、「お客様に安心して使っていただく」という考えのもと、各法規制に対応したエンジン性能や衝突回避技術など、安全性能、耐久性といった品質を常に高めてきました。2023年3月期に世界37か国で、何らかの領域においてトップシェアを獲得したことは、いすゞの提供する「安心」に対する信頼を世界中からいただいている証とすることができます。加えて、様々な車種で蓄積してきた技術と品質の中でも、いすゞの主力商品である小型トラックで培った技術やコネクテッドサービスは今後の成長に活かされる強みだと考えています。特に日本においては、積み荷の品質を維持しながら、トラック自体の稼働を止めないという、「運ぶ」を支える専門性ではトップクラスだと自負しています。日本で度々取り上げられる「運ぶ」の課題、例えば「ラストワンマイル」の非効率な稼働状況と人手不足は今や世界各国共通の課題です。いすゞが日本で培った技術やノウハウは東南アジアやアメリカなど他の国や地域でも高い付加価値を提供できていると考えています。このようなことを実現できているのは、社員の価値観が「『運ぶ』を支える」という一点に統一され、「安心」を第一の製品価値と捉えてきたからであり、それが企業としての姿勢を形づくってきました。言い換えれば、開発から製造、販売・アフターサービスに至るまで全ての社員が統一された価値観を持ち、それを判断基準にして行動してきたということです。

## COO MESSAGE

しかし、統一された価値観に沿って「安心」のみを追求するだけでは今後の成長にも限界があります。これからも、いすゞが成長していくためには、引き続きお客様に対する「安心」は責任を持ってご提供していきながらも、CASEに代表される新しい領域を開拓していかなくてはなりません。

「『運ぶ』を支える」という価値観は、規制対応や稼働サポートという「守り」には適しています。しかし、いま私たちに求められているのは、新しい付加価値の探求やビジネスモデル転換といった「攻め」の部分であり、だからこそ、企業として「地球の『運ぶ』を創造する」へと姿勢を変えていく必要があるのです。先進技術領域や新しいサービスの追求による、新時代に適した「運ぶ」の提案こそが、いすゞの目指す「斬新さ」であり、アライアンスの活用などを通じて独自の価値創出を模索していきます。

### ▶▶ 過去最高益を達成するも、身を引き締める

2023年3月期は売上高3.2兆円、営業利益2,535億円と2022年3月期に引き続き過去最高を更新しました。グローバルレベルではアライアンス網の構築、ピックアップトラックの生産拠点拡充など、国内ではアフターサービスやライフサイクルビジネスの強化など、前中期経営計画までに進めてきた施策が結実した結果だと考えています。また、アライアンスや他社との協業も具体的な成果として表れてきています。例えば2023年3月、ボルボ・グループとの提携の一環として、いすゞグループ傘下になったUDトラックとトラクタヘッドを共同開発し、市場投入しました。また、5月には、2027年導

入予定の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しました。いすゞ単独では不足する時間とリソースを、他社と共同で実施することで補い、スピード感を持った技術開発や製品投入ができると考えています。

また、新事業や新しい付加価値の創出に向けて、イノベーション投資の枠組みでカーボンニュートラルと物流DXを進めていきます。一方で、利益として結実する2030年までは、既存事業の強化によって安定的な利益創出と財務基盤強化を進めることで、その原資を捻出する必要があります。エルフのフルモデルチェンジや新型トラクタヘッドの投入を手始めに、既存事業の拡大・強化に注力していきます。

### ▶▶ より迅速で柔軟な意思決定を可能にするために

2023年4月に会長CEOと社長COOのソートップ体制への転換を実施すると同時に、各部門のトップであった部門統括・統括代行・統括補佐・執行担当をEVP(Executive Vice President)、SVP(Senior Vice President)、VP(Vice President)に変更しました。これは各部門への権限移譲と意思決定の高度化、スピード向上を目的としたものです。従来は各部門の管理や社長の意思決定を支えるための情報提供が各部門トップの主な役割でしたが、経営に関する情報の共有量と質を強化し、従来社長に集中していた権限を各部門トップが担う組織体制としました。この背景にあるのは、いすゞの規模拡大やアライアンス構築、CASEへの対応に伴い、今まで以上に多方面でマネジメント層による対処が要求される一

方、社長周辺のみで意思決定を行う組織体制では迅速な対応ができない、という危機感でした。各部門へ権限移譲を進めることで、お客様のニーズへのより細やかな対応や技術開発といった課題への迅速な対処を目指します。

### ▶▶ 最後に、ステークホルダーの皆様へ

ISUZU IDという新たな経営理念体系のもと、いすゞはイノベーション創出に向けた取り組みを加速させていきます。日頃社員に伝えているのは「小さな新しいことの積み重ねが大きなイノベーションを生み出す」ということ。全社員が小さなアイデアを生み出し、積み重ねていくことが大きなイノベーション創出の原動力になります。それを具体的な形にするのが、社長として私に課せられた使命であり、計画性と創造性によって、「安心」と「斬新」を追求し、地球の「運ぶ」を創造していきます。

2023年9月

代表取締役 取締役社長COO

南 真介

# 商品ラインナップ

## Commercial Vehicles (CV)

### ● 小型～大型トラック

いすゞ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。

### ● 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併企業であるジェイ・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。



小型トラック ELF

ELF EV

中型トラック フォワード



大型トラック ギガ

路線バス エルガ

## 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

## 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): 運行管理サービス

PREISM(プレイズム): 高度純正整備

### ● 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



MIMAMORI



PREISM

## 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



# At a Glance

事業展開

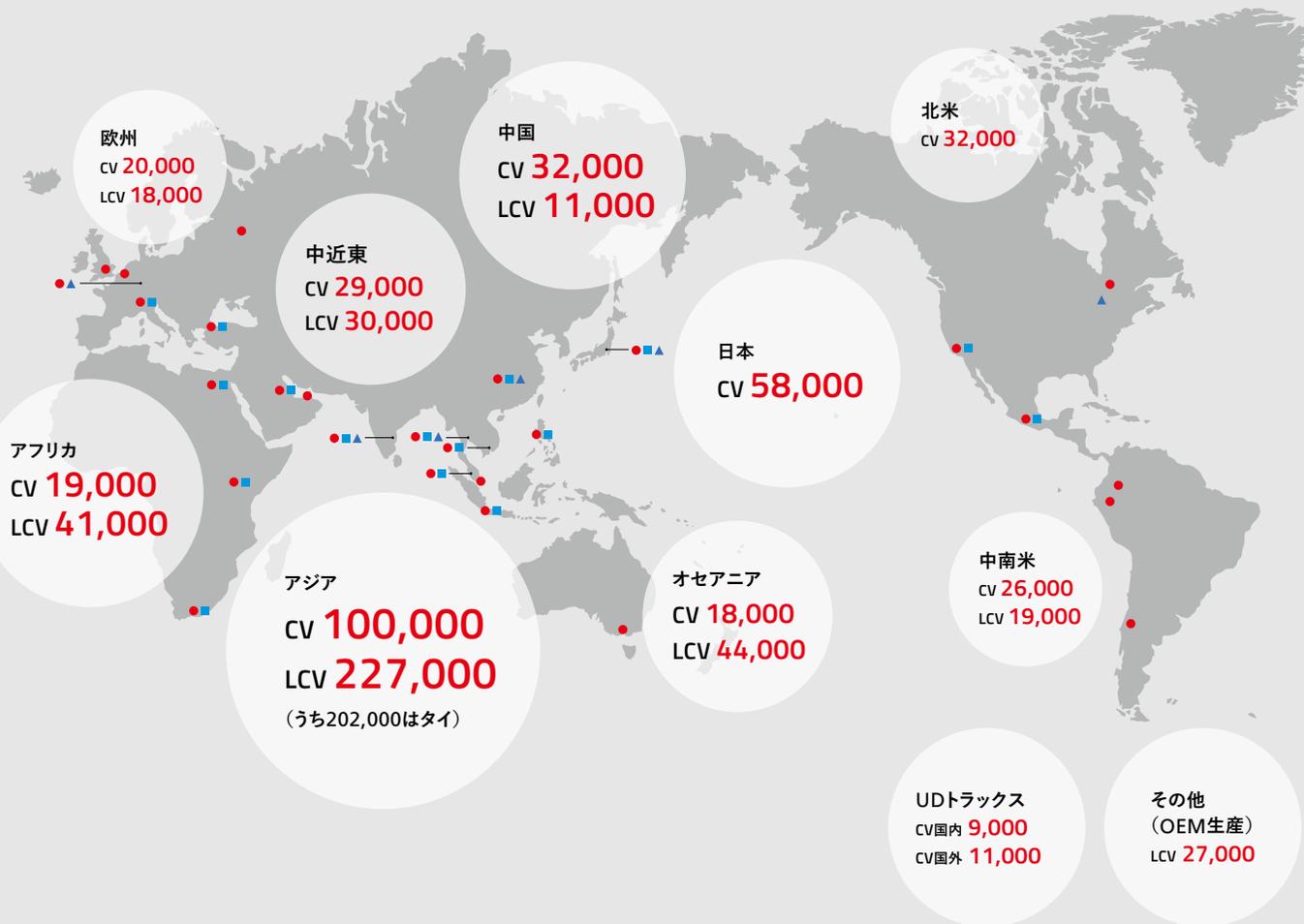
**150**か国以上

シェアNo.1国数<sup>※1</sup>

**37**か国

グローバル販売台数<sup>※2</sup>

**77**万台以上



● : 販売台数(2023年3月期実績)<sup>※2</sup> ● : 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 2022年暦年実績(2022年1月~2022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

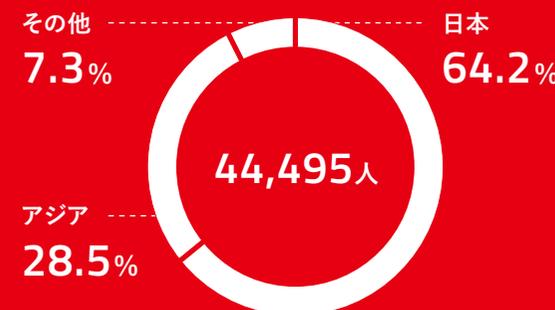
資本金

**406.44**億円

売上高



地域別従業員数



※3 連結: 3,195,537百万円、単体: 1,306,768百万円

# 「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

### ● 多様なラインナップへ ～小型・大型トラックへの進出～

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2t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ナップで応えました。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トロンを設立し、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トロンを設立
- 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

## 2000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

### ● アライアンスの深化 ～顧客ニーズに応え続けるために～

「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じ、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。



アライアンス先との共同開発／実証実験中の車両

- 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

## Special Feature

# ELFモデルチェンジに見るいすゞの価値創造

## ELF MODEL CHANGE HISTORY

1975



### 3代目ELF

居住性・操作性・安全性・動力性能を向上。  
ディーゼルエンジンには一発始動の「クイック・オン・システム」を採用し、従来のエンジンにおける始動の遅さを改良した。

1959



### 初代ELF

日本の狭い国土・狭い道路で「最も効率よく荷物を運ぶ」をコンセプトに、クラス初のキャブオーバー型を採用し小回りの良さを実現。  
高い積載効率で高評価を受ける。

1968



### 2代目ELF

初のフルモデルチェンジ。車型ごとに車種を多様化させ、輸送の専用化、合理化の進展にフルラインで対応。  
キャブカラーにはブルーが新たに採用された。

1984



### 4代目ELF

80年代の新しい流通を担う「新配送車」として、幅広いニーズに対応する最適車シリーズを充実させた。  
また、静かさを追求し全車のエンジンの直噴化を実現した。

1993



### 5代目ELF

小型車からの脱却を図ったハイキャブ設定と、環境に配慮した新たなエンジンシリーズ等が特徴。  
先進の安全技術も充実させ、“地球と人にやさしいクルマづくり”の幕開けとなる。

2006



### 6代目ELF

車両の安全性要求や運行管理の重要性の高まりなど、小型トラックを取り巻く環境変化を踏まえて開発。  
環境性、経済性、安全性、快適性、その全てを新次元に進化させた。

## Special Feature

## ELF MODEL CHANGE HISTORY

2023

## 7代目エルフ

快適性、先進安全・運転支援技術を拡充。

BEVを加えた多様なラインナップで、

カーボンニュートラルやドライバーの労働環境改善など、

広がる「運ぶ」の課題を解決する。

2023年3月、新型「エルフ」が待望のデビューを果たした。いすゞの「運ぶ」の創造を支えてきた「エルフ」のフルモデルチェンジは画期的な意義を持っている。当特集では、新型「エルフ」開発における挑戦と革新、そして、その裏側にあるいすゞの価値観や強みをご紹介します。

# CHALLENGE & INNOVATION



## Special Feature

## 01 | 新型エルフが提供する価値とは

## 変化してきた「運ぶ」のニーズと「選べる自由」

「選べる自由、それが『運ぶ』の未来」。これがフルモデルチェンジしたエルフの製品コンセプトである。「選べる自由」とはお客様それぞれの使い方に合致した車型や部品をご用意するだけでなく、ディーゼル車やEV、新普通免許に対応した車種など、様々なラインナップからあらゆるニーズに適応した1台を選べることを意味する。その「選べる自由」が「運ぶ」、つまり、物流業界の将来を支えることにつながるということが基本的な精神だ。

その背景には、前回モデルチェンジした2006年以降に変化してきた社会ニーズへの対応がある。世界的にCASEやカーボンニュートラルへの対応が要請されていることはもちろん、日本国内では物流業界の人手不足が喫緊の課題として浮上。eコマースの発展により荷物の取り扱い個数が増加する一方、「2024年問題\*」やドライバーの高齢化により、物流業界の存続そのものが危ぶまれる中で、商用車を提供するいすゞに対しては、世代や性別を問わず使いやすい車両が求められている。

※ 2024年4月からトラックドライバーの年間時間外労働が960時間に制限されることで発生する、輸送能力の低下や人手不足

## 高いホスピタリティと選べるラインナップ

このような社会ニーズと、日々接しているお客様から寄せられるニーズを踏まえ、新型エルフの開発にあたっては「カーボンニュートラル」、「ドライバー労働環境」、「安全」、「コネクテッド」を主要テーマとして設定した。

カーボンニュートラルにおいては、お客様の利便性と各国のエネルギー・インフラ事情を鑑み、従来のディーゼルやハイブリッドに加え、BEVをラインナップに加えた。これは各国の地域事情に対応しながら、カーボンニュートラル社会の実現を目指す第一歩である。

同時に、ドライバー不足や働き方改革、労働環境改善が求められる中、ドライバーの多様性に配慮した使いやすさや運転しやすさを追求し、「高いホスピタリティ」を目指した。ステアリングやペダルの配置、車内スペースを根本から見直すことで、運転姿勢の改善や収納スペース拡張など、居住性と快適性を高めた。

誰にとっても使いやすい車両であるためには、安全であることも絶対条件となる。例えば市街地走行時、交差点での左折事故が多いという実態を受け、左折時のブリクラッシュブレーキを追加するなど、様々なシーンを想定した安全技術を採用した。

稼働時の安心・安全をサポートしてきた「MIMAMORI」、「PREISM」といったコネクテッドサービスも、フルモデルチェンジに合わせて進化を遂げている。また、EVの提供に合わせて、2022年10月から稼働している商用車情報基盤「GATEX」を活用したトータルソリューションプログラム「EVision」も開始した。「GATEX」のデータを活用することで、充電と連携した運行計画の作成や、運行状況の把握によるCO<sub>2</sub>削減効果測定など、より効果的なEV運用を可能とするサービスを提供していく。

□ 安全技術の詳細はP.50「先進安全技術の開発・適用」をご参照ください。

## 着目した社会課題



## 全てのお客様にとって一番のパートナーになる

従前からエルフ需要の高い法人の顧客層に対しては、EVも含めたラインナップにより多様な選択肢を提供する一方、今回のフルモデルチェンジでの主要課題の一つである「高いホスピタリティ」、すなわち乗り心地やキャブ内部の収納力といった快適性をこれまで以上に高めたことにより、そうした要素を重視する自家用小口輸送を目的とした多様な個人顧客層に対しても、強くアプローチできるものになった。ドライバーの労働環境改善が物流業界の課題である中、法人、個人、そして世代や性別を問わず、使い勝手の良さや居住性を重視するお客様のニーズに応えた仕様変更となっている。

さらに、2017年以降の普通免許に対応した「ELF mio」は新たな市場領域を切り拓く上で重要な立ち位置にある。物流業界の高齢化問題や慢性的な人手不足解消の解決策として、普通免許のみを保持する若年層にもアプローチできる「ELF mio」に対する市場ニーズは大きいと見込んでいる。

物流業界やドライバーのニーズが変化していく中、新型エルフによって幅広い選択肢を示すことで、お客様の多様なニーズに対応できる「一番のパートナー」を目指していく。

## Special Feature

## 01 | エルフが提供する価値とは

## MESSAGE エルフに込めた「安心×斬新」

新経営理念体系「ISUZU ID」で示した私たちの決意は、エルフのフルモデルチェンジにも反映されています。キーワードの一つである「安心×斬新」とは、すなわち、これまでお客様に求められてきたこと、そして、新たな時代に求められること、この両者を両立させることと言えるでしょう。エルフのフルモデルチェンジに向けて、私たちが挑戦したことが、お客様の目線に立って商品のバリエーションを増やすのと同時に、ESG視点に立ってCO<sub>2</sub>などのネガティブインパクトを減らし、かつドライバー不足や安全性などの物流業界の課題を改善することです。商用車はお客様が使用する目的、場所によって求められることが異なるため、これまでのエルフでも、2,000を超える車型を用意していました。加えて、カーボンニュートラルの実現に向けて、電気自動車や燃料電池車など、より多くのバリエーションが求められるようになってきました。ただし、これらを実現しようとすると、部品の種類や工数が増え、コストも増大します。この相反する課題を解決するための代表的な取り組みが「I-MACS」です。これにより、少ない部品を組み合わせることで、コストを大きく増やさずにカーボンニュートラルや物流業界の課題改善に資すると同時に、世界中のお客様の多様なニーズに対応するラインナップを実現することができるようになりました。いすゞは将来にわたり「選べる自由」を世界中のお客様に提供していきます。



専務執行役員 開発部門EVP  
大平 隆

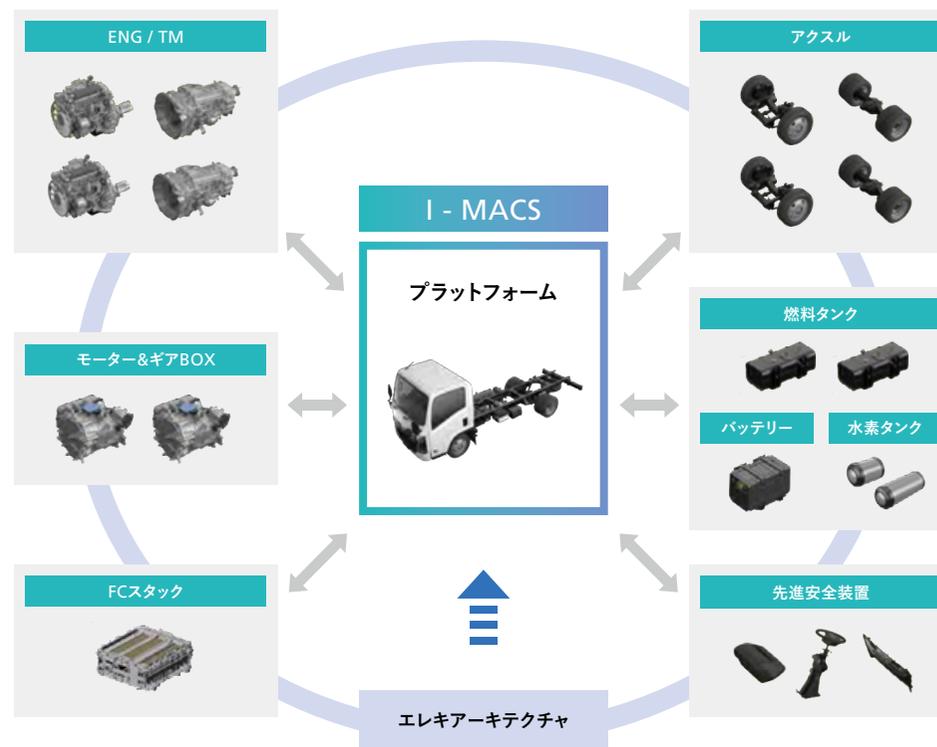
## 広範なニーズ・動力源にフレキシブルに対応可能なモジュール設計「I-MACS」

新型エルフでは、高度化・多様化する社会ニーズへの対応と、お客様の個別用途への対応を将来にわたって両立させる新たなプラットフォームを開発。その基盤となるのが「I-MACS (Isuzu Modular Architecture and Component Standard: いすゞのコンポーネント展開の最適化&組み合わせ開発)」だ。

従来、ある車型のコンポーネントや部品、デバイスをつくる際には、“その車型だけのパーツ”をつくる必要があったため、車型が増えるごとに開発のバリエーションも増えることになり、その数は膨大なものとなった。

一方で、I-MACSでは、車型とエンジンやトランスミッションといったコンポーネントをつなぐ部品の接続部の共通・体系化を実現。これにより、多様なニーズに合わせてブロックのようにコンポーネントやデバイスを自由に組み合わせることが可能になった。

この新たな開発手法により、電動モーターを含む様々な動力源や先進技術をフレキシブルに搭載することが可能になり、エルフで約2,500車型、フォワードで約1,500車型という幅広いラインナップを実現した。さらに、将来的に新たな部品や仕様の開発が必要になった場合でも、既存の車型と組み合わせることで、より効率的で柔軟な対応が可能となっている。



## Special Feature

## 02 | 開発の軌跡をたどる

## I-MACSの構築に向けて

前回のエルフのフルモデルチェンジにおいても、共通のプラットフォームをもとに、市場やお客様ごとのニーズに対応するという考え方はありました。しかし、ニーズは時代とともに変化しますし、「CASE」と呼ばれる技術革新の波が押し寄せてきたことで、専用開発で対応する部分が増え、結果として2,000を超える車型数となりました。そこで、これまでの車型に対応しながらも、将来起こりうる変化に対応できるように、パーツの配置やパーツ間の連携などを体系化することで、パーツの一部分の入れ替えや配置の変更等で対応できるようにしたのがI-MACSです。

I-MACSの構築に向けては、まず、既存の車型に必要なパーツ、そして、将来的に必要なパーツを想定し、プラットフォームとなるキャブとフレームを定め、千通りを超える配置パターンを洗い出しました。その上で、全てのパターンが機能するかどうかをバーチャル評価で検証し、不具合があれば修正するというプロセスを繰り返していったのです。ここが骨の折れたところで、膨大な時間を費やしましたが、I-MACSの下地となる部分をしっかりとつくりこむことができたと思自負しています。

このたび、国内で新型エルフの販売を開始しましたが、I-MACSの真価が問われるのはまさにこれからです。長い道のりの入り口に立ったにすぎません。これから海外展開を行い、先進国、新興国での販売を進めていく中で、想定通りの成果を得られるか否かが試されます。引き続きI-MACSの可能性を最大限発揮できるよう、着実に取り組んでいきたいと思自負しています。



小型・中型商品企画・設計部CE  
押川 智幸

## I-MACSで生産の効率性をさらに高めていく

従前から、エルフを始めとする商用トラックには、市場やお客様のニーズに応えるために車型数が多く存在しているわけですが、それらを効率的に生産するための仕組みを確立していることが、いすゞの強みの一つとなっています。具体的には、コンベアで流れてくるフレームに部品を組み付け、完成車に仕上げていくためのメインラインを軸として、そこに供給する部品をある程度の塊にまでサブラインで仕上げることによって、メインラインでの作業の平準化を実現しています。

このたび、エルフのフルモデルチェンジによって、新旧モデルを同時に生産することになりました。しかし、新型用に新たにメインラインを設けるのではなく、同じメインラインに混流させることで、工数低減や、投資抑制を図っています。これは、I-MACSが既存の車型にも対応できるような設計になっているからこそ実現できたことです。引き続きI-MACSの構想に則り、どのような車型でも柔軟かつ効率的に生産できるようなメインラインの設計を目指していきます。



車両技術部GL  
小田 桐 健之



## Special Feature

## 02 | 開発の軌跡をたどる

## DIALOGUE

## EV導入の課題に挑む

CN商品企画・設計部長

高松 勇太

国内商品政策部長

若村 泰弘



**若村** 2023年3月にエルフのフルモデルチェンジを発表し、そこから全国7都市でお客様向けの発表会を開催しました。私自身はその全てに参加しましたが、お客様の評価は上々で、17年ぶりのフルモデルチェンジを待ち望んでいた声を多く聞くことができました。受注状況も好調で、手応えを感じています。

**高松** お客様からの直接の声は、本当に力強いですね。今回のフルモデルチェンジにおいて、キャブ(乗車スペース)の居住性、快適性を高めることが重要な開発項目の一つで、運転席に座った際に広さを感じられるように力を入れてつくりこんだのですが、私が発表会に参加した際に、まさに狙っていたところをお客様から直接ご評価いただき、感動もひとしおでした。

**若村** 開発者冥利に尽きますね。今回のエルフのフルモデルチェンジにおける目玉の一つに、小型電気トラック「ELF EV」をラインナップに加えたことがあります。いすゞとしても初となる電動車の投入に向けて、開発段階でどのような点に難しさがありましたか。

**高松** 若村さんもお存じのとおり、「ELF EV」の導入に向けては、お客様のご協力のもとで3年間の実証実験を行いました。乗用車であれば、従来の内燃機関車を電動車に置き換えたとしても、日常の足としての役割を果たすのに影響が出ることはありません。しかし、商用車は、ビジネスの「道具」として使用されるものですので、内燃機関車より劣る航続距離や充電設備の確保などといった問題が、「道具」としての機能を果たす上で大きく影響します。電動車への置き換えが原因で、お客様の稼働を止めることがあってはなりませんので、丁寧に検証を行う必要がありました。

**若村** 私も実証実験の立ち上げには携わっていました。カーボンニュートラルに向けた取り組みなどに積極的で、車の使われ方として電動車との親和性が高く、かつ、稼働率が高いようなお客様にご協力いただきましたね。代表的な例が大手のコンビニエンスストアであり、使用目的は近距離配送が主で、航続距離の短さが問題になることはありません。また、ドライバーは1日3回入れ替わる一方で、車自体はほぼ1日中稼働しているような使われ方が一般的となっています。

**高松** 内燃機関車であれば、給油の時間はわずか数分ですが、電動車の充電には数時間を要します。日中稼働し、夜間は稼働しないような使われ方の場合は夜間に充電すれば問題ありませんが、コンビニエンスストアで使用される場合には、その時間を確保することが難しく、急速充電設備が欠かせません。また、電力会社との契約内容などによって、どの時間にどれだけ充電するかで、ランニングコストに大きな違いが出ます。

**若村** だからこそ、実証実験用に特別なルートを組むのではなく、モニター車を従来のディーゼル車と同じオペレーションで使用していただくようお願いしました。また、今回に限ったことではなく、新たな車が量産化に入る前に、そのようなお客様にご協力いただけるのは、非常にありがたいことです。車にとってはハードな環境で使用されることから、早い段階で不具合が明らかになりますので、改善点を量産車に反映することができます。

**高松** 今回の実証実験では、車の使われ方について、詳細なデータを蓄積することができました。モニター車には、運行データ等を吸い上げる機材と通信機を付けていて、遠隔でもリアルタイムで

## Special Feature

## 02 | 開発の軌跡をたどる

情報が見られるようになっていました。何時に稼働を開始して、どこを回って、何時に稼働を終了し、何時に充電を開始して、というところを全て把握することができ、「ELF EV」の開発に大変役立ちました。このようなデータは、今後の開発に向けた貴重な財産になると思っています。

**若村** データの蓄積によって、内燃機関車と電動車のどのような違いが明らかになったのでしょうか。

**高松** 例えば、冬場にヒーターを使用する際に、ディーゼル車はエンジンから発せられる熱を利用することができるのですが、電動車はモーターが熱を発するわけではないため、バッテリーを消費します。そうすると、冬場と夏場では、航続距離に結構な差が出ます。データをもとに検証を行うことで、車内の空気を暖めるよりも、ドライバーを直接暖めた方がバッテリーの減りが少ないことが明らかとなり、シートヒーターを導入することになりました。

また、熱効率の高いヒートポンプ式エアコンを採用するなど、冬場でもバッテリー消費を抑えられる仕組みを取り入れています。

**若村** 当初想定していたように、単に内燃機関車を電動車に置き換えるだけでは、様々な不具合が生じるということが、データの活用を通じて見えてきたということですね。

**高松** はい。同時に、対処法も見えてきました。ただ、車自体を改良すること以上に、お客様がどのように車を使用し、どのように充電設備などを整えるのが極めて重要です。そこで、外部パートナーとも協業しながら、お客様の電動車導入をサポートするメニューを考案し、つくり上げていったのが「EVision」ということになります。

**若村** 電動車の導入にメリットがあるのかどうかは、使われ方による部分が大きいものの、お客様自身がそれを判断することは難しいですよね。導入を検討するお客様にとって、「EVision」の存在は、安心材料の一つになっているのではないのでしょうか。

**高松** ただし、「EVision」は完成形ではなく、現在も新たなメニューを追加しているところです。これから「ELF EV」の普及が進んでいく中で、新たな課題が見えてくることもあると思いますので、「EVision」のさらなる進化を含め、いすゞ全体でお客様をサポートしていく体制を整えていきたいと考えています。

**若村** 営業サイドとしては、「EVision」の専門部隊であるソリューション営業開発部を立ち上げたほか、各販売店にEV担当を配置してもらいました。商用車の開発は、発売して終わりではなく、発売してからも考え続け、つくりこんでいくことが重要です。

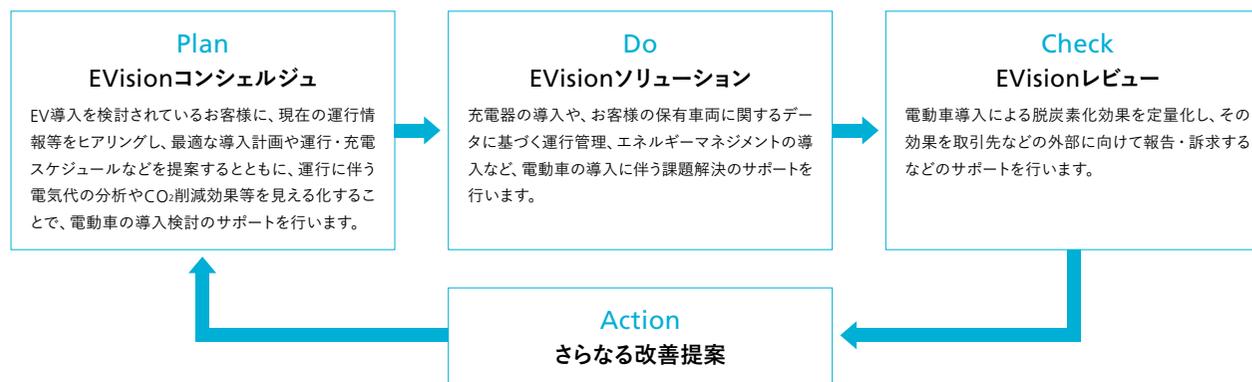
**高松** 特に電動車はまさに過渡期で、性能も技術もこれからどんどん変わっていくはずですが、次を見据えた新たな開発も始まっていますので、引き続き互いに連携しながら、お客様に喜んでいただけるクルマづくりを目指していきましょう。



## EVisionとは

いすゞは初の量産BEV「ELF EV」の市場投入に合わせ、商用EVの導入に関するトータルソリューションプログラム「EVision」の提供を開始しました。

お客様が商用BEVを導入するにあたり充電設備、電気料金、環境負荷軽減効果など、様々な課題が想定されます。これらを解決するため、「EVision」を通じ、商用BEVの導入検討・導入時・導入後の各フェーズにおけるソリューションを提供します。



- 28 いすゞの価値創造ストーリー
- 31 価値創造を支える競争力の源泉
- 32 バリューチェーン

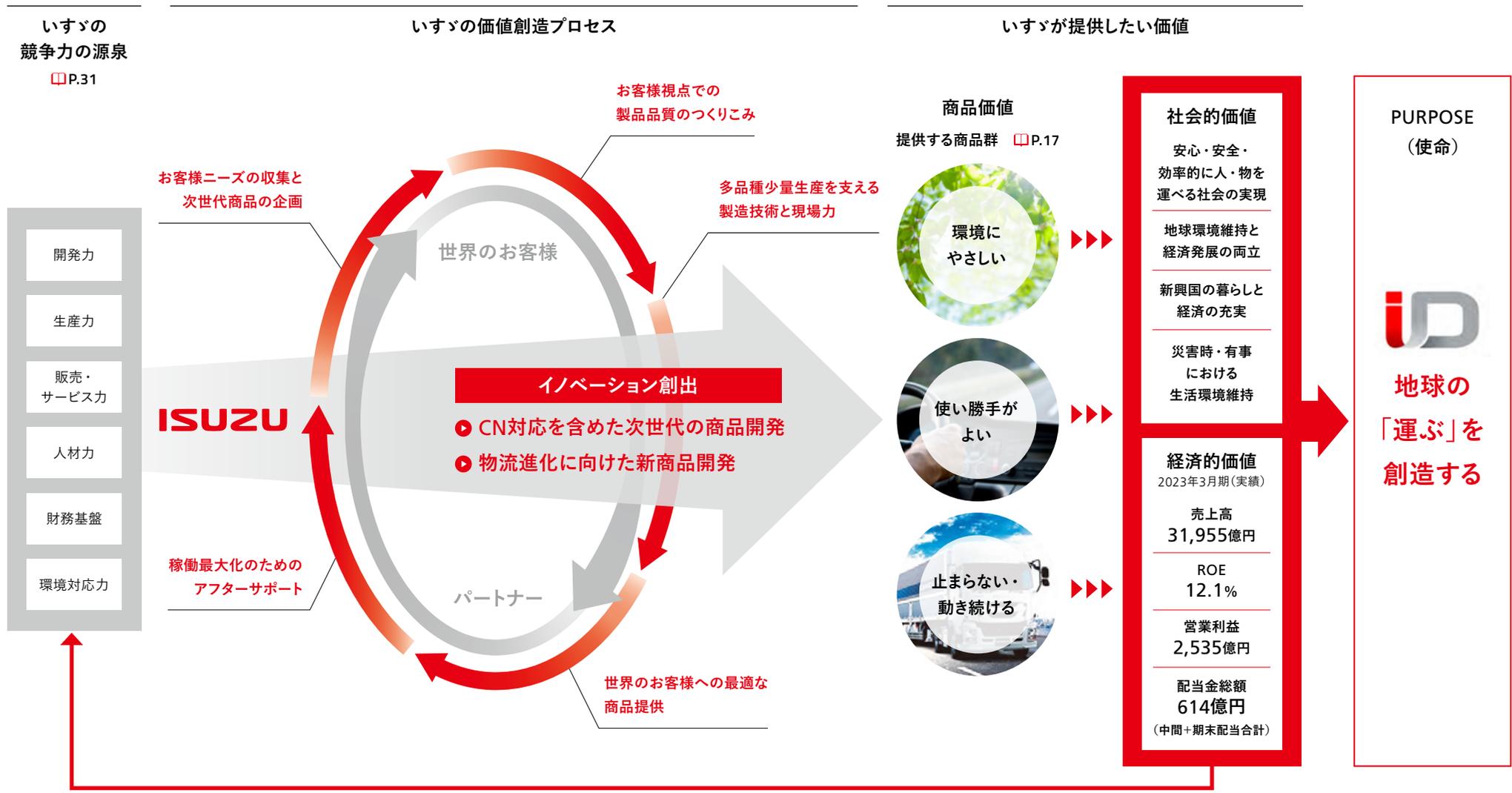


# THE VALUE CREATION STORY OF ISUZU

いすゞの価値創造ストーリー

# いすゞの価値創造ストーリー

いすゞグループは、「カーボンニュートラル(CN)対応を含めた次世代の商品開発」や「物流進化に向けた新商品開発」を通じて、イノベーションを創出することで、社会・お客様への新たな価値を創造していきます。



## いすゞの価値創造ストーリー

## いすゞはどのような価値を創造したいのか？

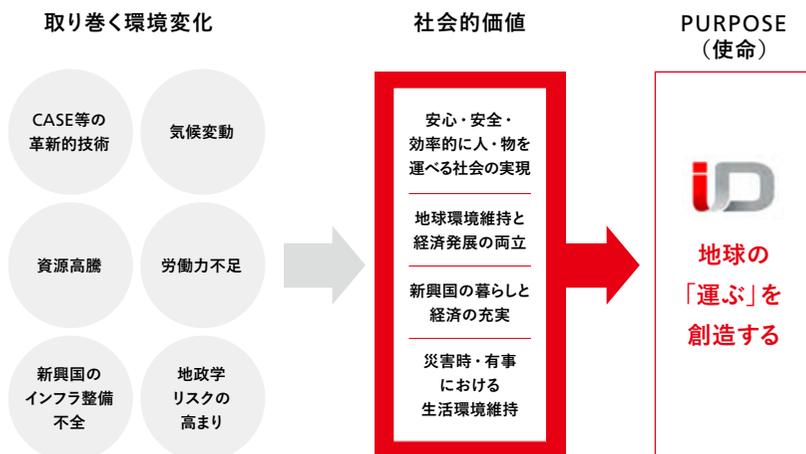
## ① いすゞが社会へ提供したい価値

当社では、「安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現」、「地球環境維持と経済発展の両立」、「新興国の暮らしと経済の充実」、「災害時・有事における生活環境維持」の4つを社会に提供したい価値として定めています。

どのような環境においても、確実に、そして効率的に人・物を運べるような社会の先に人々の豊かな生活が根付くと考えています。これまで当社は災害時など、想定しえない事態に陥った場合でも、必要な物資が必要とされる地域に届くような物流インフラの構築を通じ、世の中の「運ぶ」を支えてきました。

一方で、近年のCASE等の技術革新や、気候変動への対策といった流れを受け、当社を取り巻く環境は激変しています。新興国では、急激な工業化と人口増加に対応するインフラ整備が不十分であるため、交通問題や環境問題などが顕在化している中で、生活レベルの向上も求められています。また、先進国でも、物流業界におけるトラック運転手の人手不足、eコマース需要増大による物流量の大幅な増加といった問題からモノがタイムリーに届かないといった事態がすでに出てきています。

これに対して、当社はトラック、バス、ピックアップトラック、またそれらの動力源や関連するサービスを提供し、強固な社会インフラの構築に貢献することによって、これらの諸課題を解決するとともに、当社のパーパス「地球の『運ぶ』を創造する」の実現を目指していきます。



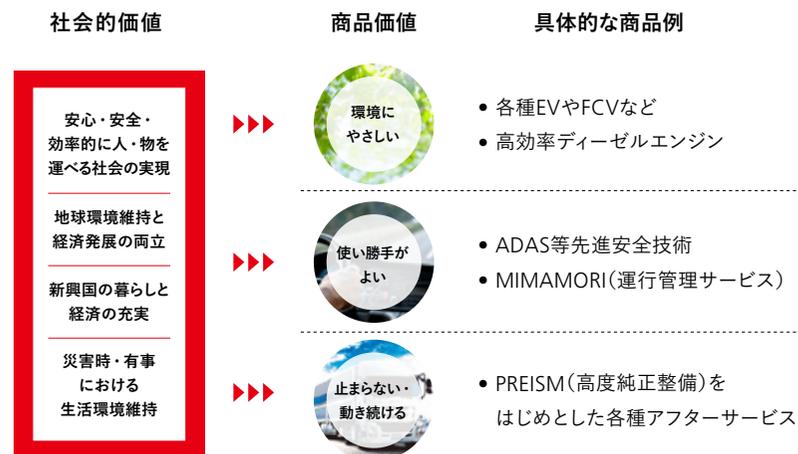
## ② 求められる商品価値

これら4つの社会的価値を提供するために、当社の商品に求められる価値として次の3つを定めました。

1つ目は、「環境にやさしい」です。気候変動など地球規模の課題に対応するために、当社商品は地球環境にやさしい必要があります。これまでも高効率な内燃機関を用いた商品などをグローバルのお客様に対して提供していますが、今後は電動化等の革新的な技術開発により、これらの商品がもたらす価値をさらにレベルアップさせ、環境にやさしい商品を生み出していきます。

2つ目は、「使い勝手がよい」です。「安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現」などの社会価値発現に向けて、商用車は欠かすことができないツールです。これまで当社は、ADAS等の先進安全技術の適用や高燃費商品の提供、MIMAMORIなどの運行管理サービスを通じて、安心・安全かつお客様にとって経済合理性にかなった商用車をご活用いただけるサービスを提供してきました。今後も、事業パートナーとの協業や、お客様との協創活動を通じ、さらに安全で使い勝手がよい商品を創出していきます。

3つ目は、「止まらない・動き続ける」です。これまでも耐久信頼性の高い商用車を提供するとともに、アフターサービス網の整備やPREISMなど、安定稼働をサポートするためのサービスを提供してきました。今後も、社会全体の生産活動を止めない商品提供を通じて、地域経済の安定成長を支えていきます。



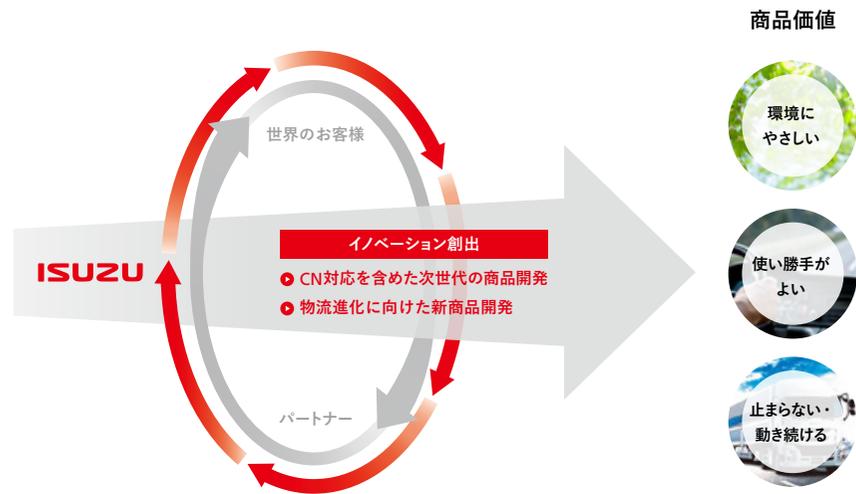
## いすゞの価値創造ストーリー

# いすゞはどのように価値を創造するのか？

### ③ 商品価値創出に向けたイノベーション創出活動

当社では、「お客様ニーズの収集と次世代商品の企画」、「お客様視点での製品品質のつくりこみ」、「多品種少量生産を支える製造技術と現場力」、「世界のお客様への最適な商品提供」、「稼働最大化のためのアフターサポート」という5つのビジネスプロセスそれぞれにおいて、いすゞグループの強みを最大限活用しながら、差別化・高度化を図ってきました。既存ビジネスにおいては強みを用いてそれぞれのプロセスを確実に遂行しながらさらに高度化していくことで、3つの商品価値の創出へとつながっていきます。

一方、近年の社会環境の劇的な変化により、「環境にやさしい」や「使い勝手がよい」といった商品価値においては、従来型のプロセスのみでは社会・お客様のニーズに応えることが難しいということも分かってきました。今後は、ダイバーシティの観点を取り入れ、人材の多様性を高め活躍できる仕組みづくりを通じ、「『安心×斬新』で世界を進化させるイノベーションリーダー」に変革していきます。そして、「CN対応を含めた次世代の商品開発」、「物流進化に向けた新商品開発」という2つの重点課題について、様々なパートナー企業と適切に協業(協創活動、アライアンス)し、中長期にわたって取り組んでいくことで、価値創出のスピードを上げていきます。

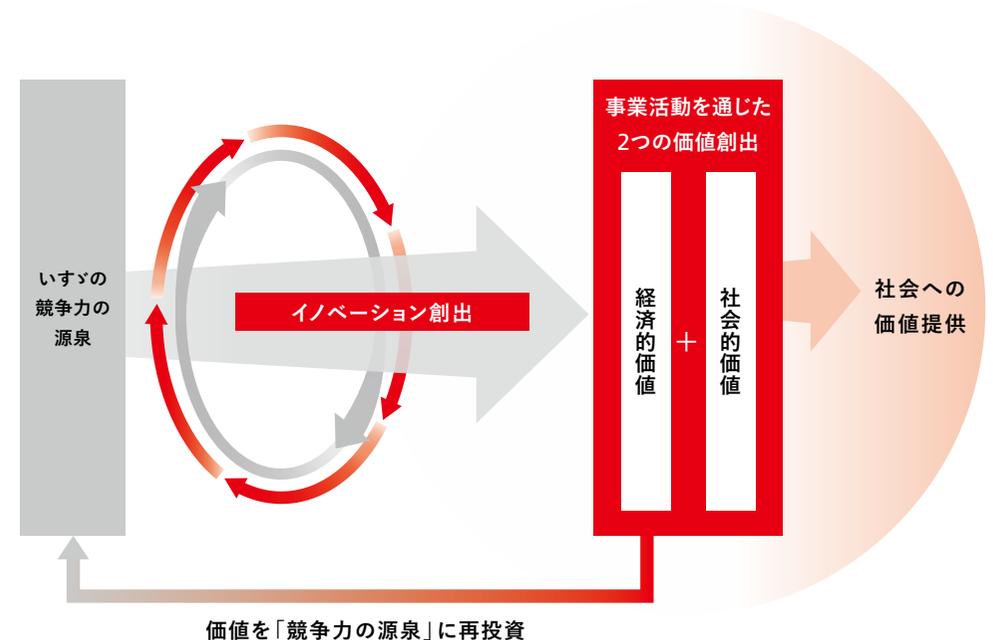


### ④ 当社と社会の持続的発展に向けて

①～③の活動を通じ、当社は豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

一方で、これらの活動を継続していくためには、当社としての持続的成長も欠かせません。当社は、前述したイノベーション創出活動や、商品価値の創出を通じ、当社自身の経済的価値の向上も図っていきます。そして、これらの経済的価値を、今ある「競争力の源泉」をさらに強固にする資本として活用していきます。さらに、この高められた「競争力の源泉」を当社商品や事業の競争力に昇華することで、新しい社会的価値の創出につなげていきます。

このように、社会と当社、双方がスパイラルアップするシステムを形成し、お互いを高めていく活動を推し進めることで、社会にとってなくてはならない存在を目指していきます。



## 価値創造を支える競争力の源泉

いすゞのこれまでの成長とともに積み上げてきた競争力の源泉が、現在の事業活動を支え、これからの企業価値向上に寄与します。

今後も持続的な成長を続けるために、これらの競争力の強化を図っていきます。



### 開発力

細やかなニーズを取り込む商品開発や、高い技術力をベースに、各領域で築いた最適なアライアンス体制を活かしながら、イノベーション創出を実現していきます。

#### 開発拠点

日本3か所をはじめ  
アセアン、欧州、米国、中国、  
世界を見据え拠点を配置

#### 研究開発費

**1,190**億円

#### アライアンス体制

イノベーションを実現するアライアンス体制 [P.40](#)



### 生産力

多種多様な顧客ニーズに合わせ、高品質かつ効率的な多品種少量生産を実現。かつ、世界中で均質化された「いすゞものづくり」による製品提供を行っています。

#### 生産拠点

**30**か国 **42**拠点<sup>※1</sup>

#### 設備投資額

**822**億円



### 販売・サービス力

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整備により、強固なブランドを築いています。

#### シェアNo.1の国・地域

**37**か国<sup>※2</sup>

#### サービス網

国内：**251**拠点  
海外：**3,740**拠点

#### 販売国・地域

**150**か国以上



### 人材力

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材力にあります。

#### 全従業員数

単体：**8,056**人  
国内連結子会社：**20,488**人  
海外連結子会社：**15,951**人

#### 階層別研修

**184,079**時間<sup>※3</sup>  
(1人当たり 23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、バランスの取れた強固な財務基盤を築いています。

#### 自己資本

**1兆3,085**億円

#### 自己資本比率

**42.9**%

#### 有利子負債

**5,131**億円

#### 発行体格付

• A (R&I)  
• A+ (JCR)



### 環境対応力

「いすゞ環境長期ビジョン2050」、「2030環境ロードマップ」というグループ共通ビジョンの達成に向け、積極的かつ着実な環境マネジメントを実施しています。

#### 環境ビジョン

「いすゞ環境長期ビジョン2050」  
「2030環境ロードマップ」

#### 環境マネジメント

- ISO 14001に基づく事業全体におけるマネジメント推進
- 環境データの第三者監査実施
- ゼロエミッション達成

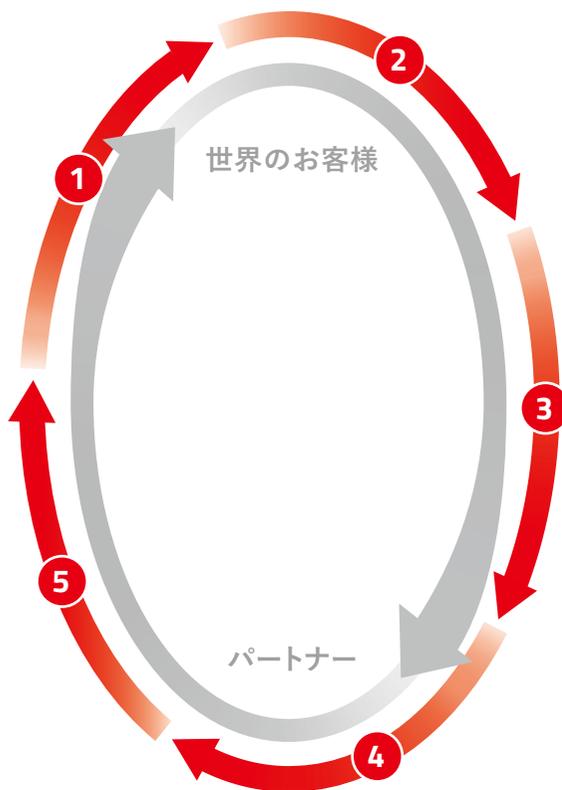
## バリューチェーン

商用車は、物流事業者、小売事業者、建設事業者などの多種多様なお客様がご利用になる車両であり、長距離運行や高稼働を前提としたご利用など、車両の使われ方は多岐にわたります。

そのため、積載物・架装物の大きさや重さ、輸送距離によって様々なタイプの車両が必要となることは当然のこと、世界各国・地域で法規制や交通事情が異なるため、それに応じたきめ細かな車両開発が必要となります。

また、「働くクルマ」として適時適切にモノを運ぶためには、車両を常時稼働できる状態に維持し続けることも重要で、そのためのサービス開発も求められています。そのような商用車特有の背景をベースに、ビジネスプロセスの各活動を通じて、社会・お客様へ新たな価値を創造するとともに、企業価値のさらなる向上に努めていきます。

このページでは各バリューチェーンの概要を、次ページ以降では具体的な取り組みをご説明します。



### 1 お客様ニーズの収集と次世代商品の企画 □P.33

- 長期使用に耐える、10・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
- 世界各国・地域の顧客基盤から得られる市場ニーズを次世代商品の企画につなげるノウハウ

これらの強みを武器として、将来にわたりお客様のご期待に添える車両やサービスの提供を続けていきます。



### 2 お客様視点での製品品質のづくりこみ □P.33

- 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み、使いやすい製品品質をつくりこむ

開発段階から販売後まで継続的な品質改善を行い、より高いレベルの品質実現、さらなる商品力向上を目指していきます。



### 3 多品種少量生産を支える製造技術と現場力 □P.34

- 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
- 各工場生産技術改善活動や人材教育を実施

お客様視点の設計を具現化するために、お客様が実際に使われるシーンを想像しながら1台1台心を込めてつくっていきます。



### 4 世界のお客様への最適な商品提供 □P.34

- 150か国以上に製品をお届けするネットワークを構築
- 耐久信頼性が求められる新興国のニーズに合わせて、ピックアップトラックや新興国向け軽トラックの開発・販売

物流インフラの構築に今後も貢献し続けることで、新興国をはじめとした世界の経済発展を支えています。



### 5 稼働最大化のためのアフターサポート □P.34

- 車両状態をモニタリングできるサービスを2004年から提供開始し、現在は車両の異常検知情報も提供(MIMAMORI)
- 取得した車両情報を活用し、車検やメンテナンス整備時間の極小化に向けたサービスを提供(PREISM)

これらのサービスをさらに進化させ、お客様の車両稼働時間の最大化を追求していきます。



## バリューチェーン

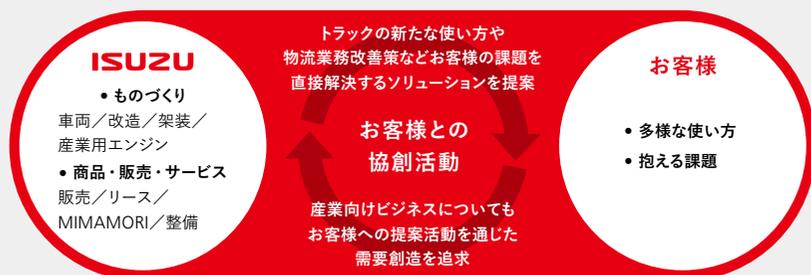
## 1 お客様ニーズの収集と次世代商品の企画

当社グループにとって、顧客基盤は大きな事業資産の一つです。

商用車は乗用車よりも長く使っていただくケースが多く、10年先、20年先のニーズを見越した商品の企画が求められます。そのため、当社では、2019年4月よりお客様とともに課題解決を行う専門部署を立ち上げ、マーケットイン型の商品開発の仕組みを整えています。これにより、お客様との連携はもちろん、開発部門と営業部門が密に連携することで、お客様の課題解決の迅速化を図ります。

例えば、小売業のお客様の場合、商品の発注からトラックへの積載、納品、陳列まで商品の流れに沿ってバリューチェーンを徹底して調査し課題を抽出しています。抽出した課題をもとに、トラックの新たな使い方や物流業務そのものの改善策など、お客様の課題を直接解決するソリューションの提案が可能となっています。

今後も、多岐にわたるお客様との協創活動を通じ、お客様個々の利用シーンに寄り添える新しい車両やサービスの開発を続けていきます。



## 2 お客様視点での製品品質のつくりこみ

いすゞグループのものづくりは、お客様に最適で安心して使っていただける車両をつくり出す開発と、販売後の車両に対しても継続的な品質改善を図るQM(クオリティ・マネジメント)活動の両輪から成り立っています。

2021年4月よりいすゞグループとなったUDトラックスにおいても、上記活動を展開しています。

商品開発プロセスでは、企画から開発・量産・販売準備・市場評価段階において複数のゲートを設け、適時品質チェックを行いながら商品開発を進めています。

また、FMEA<sup>※1</sup>やQFD<sup>※2</sup>などの手法を取り込むことにより、品質向上に努めています。

### お客様視点のものづくり全体像



QM活動の目的は、お客様に安心・安全な車両を提供すること、開発段階から販売後まで継続的な品質改善を行い、より高いレベルの品質を実現することにあります。QM活動は以下の3ステップで行い、さらなる商品力向上や次期モデルの開発に活かしていきます。

お客様調査	QM走行試験	QMモニター車活動
性能・品質向上に向けた開発のため、走行時のエンジンやトランスミッション等の実データを取得し解析	得られたデータをもとに、試験車両に反映させ、国内外の実路走行試験を通して再確認	お客様に車両を使用していただき、長期モニタリングを実施。開発部門によるデータ異常確認・顧客訪問を通じて直接意見や要望を収集

また、MIMAMORIによる遠隔モニタリングや取得した車両情報を活用した高度純正整備(PREISM)により故障の抑制や整備時間の短縮を実現するとともに、開発部門へとフィードバックを行い、お客様視点のものづくり活動へとつなげています。

※1 FMEA(Failure Mode and Effect Analysis)：設計段階で使用時に発生する問題を明らかにすることを目的とした手法

※2 QFD(Quality Function Deployment)：新製品の開発段階から確実な品質保証を可能にする方法

## バリューチェーン

### 3 多品種少量生産を支える製造技術と現場力

当社では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を強みとして保有しています。

また、「世界中ど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、これらの車両製造技術やノウハウをグローバルの各生産工場に展開し、各種改善活動や人材教育につなげています。

いすゞでは、マザー工場(藤沢工場)で培った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」(以下、IM)として体系化しています。そして、生産に携わるグローバルの従業員に対して、このIMの思想・方法や生産ノウハウを身に付けるための教育を定期的に行っています。2023年3月期の受講者は995名で、1人当たりの受講時間は平均21時間(2～5日/人)でした。



IMの思想を取り入れた品質管理



製造現場改善報告会の様子

### 4 世界のお客様への最適な商品提供

当社は世界各国・地域に販売網を展開し、現在では、150か国以上に当社製品をお届けするネットワークを構築しています。  
(□ 詳細はP.18「At a Glance」参照)

また、耐久信頼性が求められる新興国のニーズにも合わせ、トラックで培った技術をベースにしたピックアップトラックや新興国向け軽量トラックを開発・販売しています。

2019年にフルモデルチェンジしたピックアップトラック「D-MAX」や新興国向け軽量トラック「TRAGA」など、世界各地のニーズに合わせて拡販を進めています。

#### ピックアップトラック顧客層の拡大



### 5 稼働最大化のためのアフターサポート

「適時適切にモノを運ぶため、車両をいつでも動かせる状態に維持し続ける」ことは、商用車を利用されるお客様にとって最重要ニーズの一つだと認識しています。

当社では車両状態をモニタリングできるサービス(MIMAMORI)を2004年から開始し、現在はお客様車両の異常検知情報を提供しています。

加えて、取得した車両情報を活用し、車検やメンテナンス整備時間の極小化に向けたサービス(PREISM)を提供しています。これらのデータ活用により、故障の抑制や整備時間の短縮を実現しています。

#### 故障の抑制



#### 整備時間の短縮



# MEDIUM- TO LONG-TERM STRATEGY

## 中長期戦略

- 36 中期経営計画2024
- 37 CFO MESSAGE
- 40 イノベーションを実現するアライアンス体制
- 41 イノベーションを実現する中長期戦略
- 42 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発
- 45 事業活動から直接排出されるGHGゼロへの挑戦
- 46 リビルト・リマニュユニット車両活用による循環型社会の実現
- 48 運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大
- 49 自動運転技術の開発
- 50 先進安全技術の開発・適用



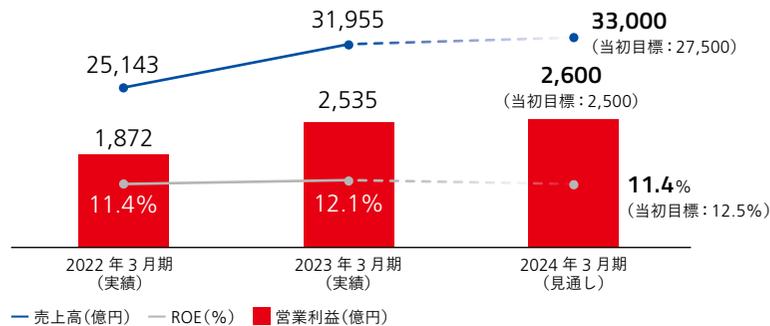
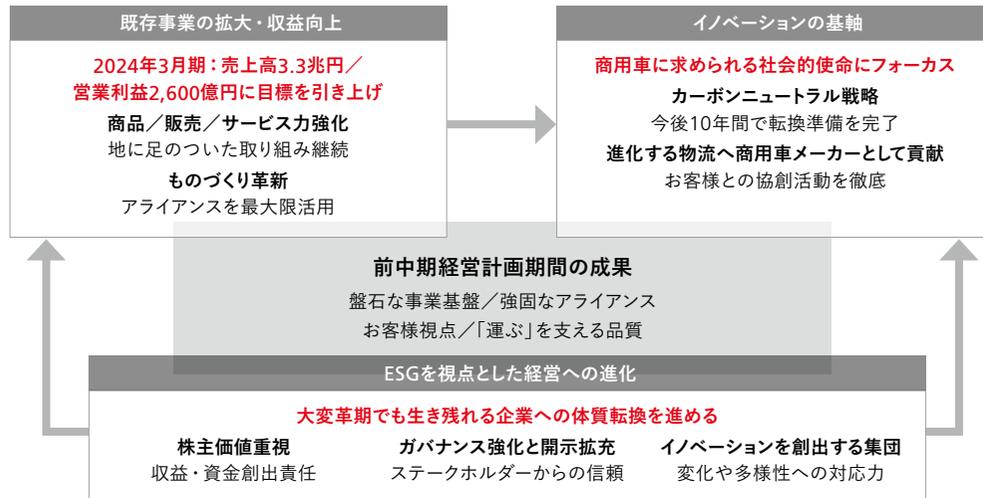
## 中期経営計画2024

当社では、中期的な企業成長を見据え、3か年ごとに経営計画を策定しています。2021年5月には、2024年3月期とその先の成長を見据え、「中期経営計画2024」を策定しました。

2023年3月期は当初の最終業績目標である売上高2.75兆円、営業利益2,500億円を前倒しで達成したことから、2024年3月期の業績目標を売上高3.3兆円、営業利益2,600億円へ引き上げました。ROE(当初目標)に関しては、さらなる増益により達成を目指します。

また当期、「イノベーション投資」として、2030年までに総額1兆円規模の研究開発・設備投資を行う方針をまとめました。

### 中期経営計画2024の概要



### 中期経営計画2024の進捗状況

	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
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンス先との協業深化</li> <li>さらなる生産性向上とグローバル拡販の追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「いすゞ環境長期ビジョン2050」の達成に向けたカーボンニュートラル戦略の遂行</li> <li>進化する物流へ商用車メーカーとして貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大変革期でも生き残れる企業へと体質転換</li> </ul>
取り組み状況(2023年3月期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>いすゞのモジュラー設計コンセプト「I-MACS」を取り入れ、「エルフ」、「フォワード」のフルモデルチェンジを実施。エルフではEV、新普通免許対応車種をラインナップに追加</li> <li>UDトラックスのグループ参加シナジーとして共同開発した新型の大型トラクタヘッド「ギガ」、「クオン」を市場投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ELF EV」発売に合わせ、EV導入・運用支援トータルソリューションプログラム「EVision」の提供を開始</li> <li>富士通・トランスロンとの協業を通じ、商用車情報基盤「GATEX」の稼働を開始</li> <li>2027年目途に投入予定の大型の大型FCVに搭載する燃料電池システムの開発・供給パートナーを本田技研工業に決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新経営理念体系「ISUZU ID」策定による価値観・方向性の再定義</li> <li>経営体制強化を目的とした、役員体制の変更、および部門・部レベルでの組織改編</li> <li>人材基盤の強化を目的として、「多様性」をコンセプトとする人事制度改革実施プランを構築中</li> </ul>

※ I-MACS (Isuzu Modular Architecture and Component Standard): いすゞのコンポーネント展開の最適化&組み合わせ開発ルール



UDトラックスと共同開発した新型トラクタヘッド

# CFO MESSAGE

## 企業価値を高めていく

### 収益の上積みと資本効率向上を目指す



取締役 常務執行役員  
グループCFO 経營業務部門EVP  
企画・財務部門EVP 事務渉外担当

山口 真宏

### >> はじめに

#### 「ISUZU ID」の実践を財務面から支える

いすゞは、今般策定した「ISUZU ID」の具現化を通じ、培ってきた競争力を活かして既存事業の拡大・収益向上を図ることで、事業基盤をさらに強固なものにしていきます。そして、「カーボンニュートラル」、「物流DX」を加速させるべく、2030年までに総額1兆円規模の「イノベーション投資」を実施することにより、パーパスである「地球の『運ぶ』を創造する」の実現を目指していきます。

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、かつ、将来に向けた成長投資を両立させる、事業戦略と財務戦略を開示し、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。私は入社後長期にわたって海外事業展開・経営に携わってきました。その過程で培ってきた事業経営の経験とバランス感覚、グローバルな視点を活かし、「地球の『運ぶ』を創造する」の実現に向けて後押ししていきます。

#### 「中期経営計画2024」

いすゞは、価値創造の中核となる成長戦略として、2021年5月に「中期経営計画2024」（2022年3月期～2024年3月期）（現中計）を策定しました（[□](#) 詳細は、P.36の「中期経営計

画2024」を参照）。脱CO<sub>2</sub>化の潮流加速や止まらない物流への期待が高まる中、商用車に求められる社会課題に応えるため、「カーボンニュートラル戦略」や「進化する物流への貢献」を「イノベーションの基軸」として取り組むことを基本方針としています。

これらを支えるべく、今までに培った事業基盤、多様なアライアンスを活かして、さらなる事業拡大・収益向上を図ります。

### >> 4つの要素

「価値創造ストーリー」を支え、ステークホルダーの期待に応えるべく、グループCFOとして、次の4つの要素が大切と考えています。

#### 成長投資

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。

現中計期間中は、設備投資として3,000億円、研究開発費として3,500億円を予定しています。

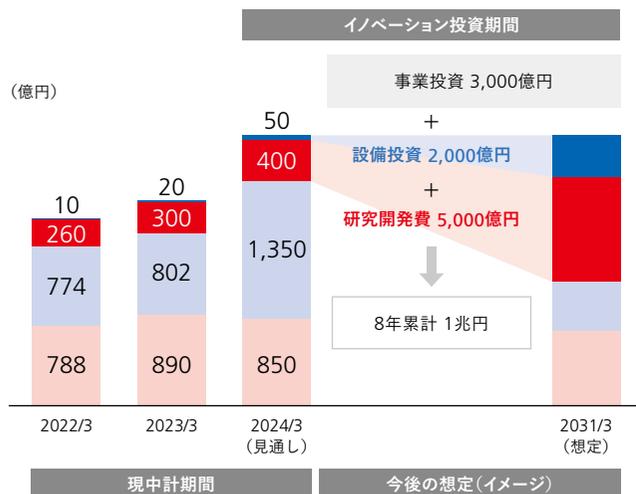
過去2年間では、設備投資については、老朽代替投資の他に、中・小型トラックフルモデルチェンジ関連投資、南アフリカLCV生産能力増強投資など、既存事業の持続的な成長に向けた投資を実施。事業収益基盤強化の観点では、生産性向上を

## CFO MESSAGE

目的とした大規模合理化投資、基幹システムの大幅刷新投資、本社移転投資などを実施しました。最終年度に向けては、これらに加えて国内販社拠点についてその機能維持・拡大のための投資を進めていきます。

研究開発費については、小型BEVトラック・BEVバスの開発を中心に、総額の25%程度をCASE分野の開発に充てており、今年から開始する小型BEVトラックの量産につながりました。なお、エネルギーコスト等の上昇、先進技術対応投資の増加により、現中計期間中の研究開発費総額は、当初予定の3,400億円から100億円増額した3,500億円としています。

### 1兆円イノベーション投資を踏まえた研究開発費・設備投資の見直し



イノベーション投資：■ 設備投資 ■ 研究開発費  
 既存事業：■ 設備投資 ■ 研究開発費

今回、カーボンニュートラルや物流DXなどへの対応を加速すべく、「イノベーション投資」として、2030年までに総額1兆円規模を目的に、「研究開発」、「設備投資」、「事業投資」を行う方針をまとめました(左下図参照)。詳細については検討を進めていますが、アライアンスを活用しながら、先進技術対応投資を本格的に拡大させつつ、既存技術対応投資の効率化を図ることで、競争力を確保していきます。

### 財務健全性

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る財務基盤の維持に努めます。具体的には、国内格付機関による信用格付A格を維持していく考えです。

なお、2021年4月にUDトラックスの取得資金として借り入れた2,800億円については、市場の変化に柔軟に対応できる財務基盤を構築するとともに、投資機会を捉え機動的に対応できる投資余力を確保する観点から、返済を進めていきます。

### 株主還元

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株主還元を実施していきます。当社は、引き続き収益力を向上させることにより、着実な配当成長を目指します。

現中計期間において、配当性向(平均)目標を40%をとっています。また、自己株式の買入れについては、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・資本効率

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。まずは、トラック架装期間の長期化、世界的な完成車輸送船不足を起因とする出荷遅れ、供給が不安定な生産部品の安全在庫積み増しなどにより、新型コロナウイルス感染拡大前と比較して大きく増加している棚卸資産について、その正常化に向けた活動を強化していきます。

現中計の最終年度となる2024年3月期のROE目標は、株主資本コストを上回る12.5%としています。本目標達成には収益拡大が必須であり、前中計で培った事業基盤とアライアンス成果を武器に、活動を進めていきます。

なお、政策保有株式については、事業戦略上の必要性、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。

## CFO MESSAGE

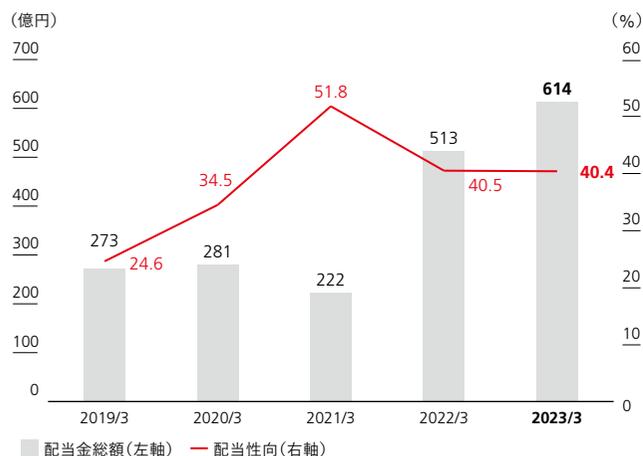
## 》これまでの振り返りと次期中期経営計画に向けて

### 2023年3月期の業績は中計最終年度目標を1年前倒しで達成。株主還元も拡大。

現中計の2年目である2023年3月期の業績は、売上高3兆1,955億円、営業利益2,535億円となり、期初に掲げた業績目標(売上高3兆円、営業利益2,000億円)を上回ることができました。また、中計最終年度目標である売上高2兆7,500億円、営業利益2,500億円を、1年前倒しして上回ることができました。

部品供給不足の改善が進み、売上高は前期から大きく増加しました。しかしながら、依然として半導体不足等による生産制約が完全には解消しなかったことにより十分な商品の供給ができず、一部の地域でお客様をお待たせしてしまいました。

#### ▶ 配当



採算面について、売上高の大幅な増加と比較して、営業利益の伸びは限定的なものとなっています。その主因は、資材費・物流費・エネルギーコストの歴史的な高騰にあります。我々としては、お客様の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ています。コスト上昇と販売価格の反映にはどうしてもタイムラグが生じるため、2023年3月期は十分な結果を出せたとは言えない状態です。1~2年間で結果を出せるよう、引き続き、販売価格への反映活動に取り組んでいきます。

なお、現中計期間の目標である配当性向40%に沿って、1株当たり配当額は79円としました。前期に比べ13円の増配になります。

### 2024年3月期は、売上・収益ともにさらなる拡大を目指す

2024年3月期の業績目標は、売上高3兆3,000億円、営業利益2,600億円といずれも前期からのさらなる拡大を計画しています。なお為替前提は1ドル=130円です。

市場環境は引き続き好調であり、生産制約もほぼ改善されると見込んでいます。

一方、資材費・エネルギーコストの高騰による影響は続くことが想定されますが、売上の拡大、およびコスト上昇分について販売価格に反映することで増益を目指します。

また、2021年に取得したUDトラックスとのシナジー効果創出を進めていきます。2023年3月期では、取得時の目標通り、研究開発費の削減を中心に60億円の効果が出ました。2024年3月期も取得時に目標とした130億円の効果創出に向けて取り組んでいます。

ROEについては、現状の見通しでは11.4%であり、中計目標の12.5%を下回っていますが、目標達成に向けてさらなる増益を目指し活動中です。なお自己株式の買入れについては、引き続き検討しています。

また配当につきましては、現中計期間の目標である配当性向40%に沿って、1株当たり80円(前期比+1円)の配当を予定しています。

## 》次期中期経営計画策定に向けて

ここまで触れたとおり、現中計を策定した時点から事業環境は大きく変わっています。資材費、エネルギーコストの高騰は中計策定前提まで戻る気配はなく、一方でカーボンニュートラルや物流DXへの期待は想定以上に加速しています。

現在、こうした大きな環境変化を背景に、次期中計の策定を進めています。長期視点(2030年代)で我々はどうありたいかを示した上で、中期視点での打ち手を具体的にまとめていきます。

繰り返しになりますが、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、かつ将来成長投資を両立させる、事業戦略と財務戦略を開示し、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。2024年3月期の活動はもちろん、2025年3月期に公表する次期中計の内容とその実行にご期待ください。

## イノベーションを実現するアライアンス体制

### ▶▶ カミンズとのパワートレイン事業における協業

2021年2月、米国カミンズと中型ディーゼル・パワートレイン事業における協業と先進先行技術分野での共同研究について合意しました。

#### アライアンスの内容

- より環境にやさしい次世代ディーゼルエンジンや、電動化を含む多様な次世代パワートレインにおける、技術力・ノウハウの共有、両社の得意領域の相互補完、スケールメリットを活かした協業を推進

#### 主な取り組み

- 当社はカミンズよりB6.7型ディーゼルエンジンの提供を受け、中型トラック用エンジンとして活用。本エンジン搭載車両を順次グローバルに展開し、世界のお客様のニーズに対応
- 当社とカミンズは、当社の北米市場向け中型商用車Fシリーズに、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  
([□P.44](#):カーボンニュートラル車両開発に向けた主な取り組み)

### ▶▶ ボルボ・グループとの戦略的提携

スウェーデンのボルボ・グループと締結した商用車分野における戦略的提携に関する基本契約をもとに、2021年4月より提携を本格的に開始しました。

#### アライアンスの内容

- 既存技術および先進技術開発において、得意領域の相互補完、各社の優れた技術、スケールメリットを活かした協業を推進
- 当社がボルボ・グループ傘下のUDトラック事業を取得し、日本・海外市場における大型トラックビジネスをさらに強化
- 進化する都市型物流へ対応するため、中・小型トラックでの協業を推進
- 相互の技術、展開地域を踏まえた購買協業におけるボリューム拡大によるメリットを追求

#### 主な取り組み

- 2023年4月より当社とUDトラックの両チャネルから、新型トラックヘッドの販売を開始。今後は、ボルボ・グループとの先進技術領域での協業も見据えた、日本・海外市場における両社大型トラックのフルモデルチェンジ(共通大型プラットフォーム)開発にも着手
- 当社の会長、社長、ボルボ・グループのCEOおよび両社の役員で構成するアライアンスボードのもと、日本とスウェーデン両国へのアライアンス・オフィス設置、ESGを視点とした企業風土醸成([□P.58](#):ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)への取り組み)・経営への進化等、本提携を最大限に活用した活動を推進

### ▶▶ Commercial Japan Partnership Technologiesにおける協業

2021年3月、日野およびトヨタと、商用事業においてCASE対応加速に向けた新たな協業に取り組むことに合意しました。2021年7月にはスズキ、ダイハツ工業の2社も軽商用車領域における協業に参画しました。

#### アライアンスの内容

- 商用事業におけるCASE技術・サービスの企画を推進
- 小型トラック領域を中心に、EV・FCV、自動運転技術、電子プラットフォームの共同開発
- 共同で商用版コネクテッド基盤を構築、様々な物流ソリューションを提供

#### 主な取り組み

- 大型路線BEVバス(2024年度生産開始予定)をベースとした次世代のFCEV(水素燃料電池車)路線バスの企画・開発([□P.44](#))
- 大型商用車向け水素エンジンの企画・基礎研究を開始
- 量販燃料電池(FC)小型トラックの企画・開発。2023年2月より福島県、同年4月より東京都において、社会実装プロジェクトを通じた市場導入を開始。また福岡県でも新たに社会実装プロジェクトを開始し、2023年6月から市場導入開始([□P.44](#))
- タイのカーボンニュートラル達成のための協業推進。実証実験による具体性を伴った企画推進

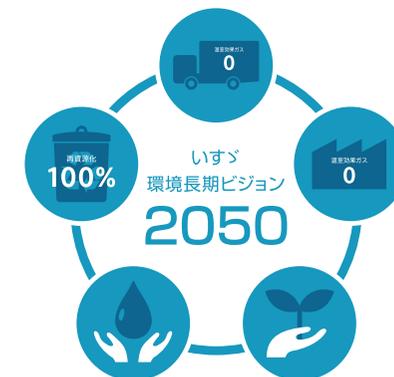
## イノベーションを実現する中長期戦略

いすゞは、中長期戦略として、「カーボンニュートラル(CN)対応を含めた次世代の商品開発」と「物流進化に向けた新商品開発」の領域でイノベーションを創出していきます。

事業活動における環境活動に関しては、2020年3月に公表した「いすゞ環境長期ビジョン2050」にて、2050年までの長期的な視点でいすゞが抱きたい姿を示しています。2050年に向けた長期シナリオ分析により、環境に対する規制強化や災害激甚化といったリスク、技術開発による脱炭素社会への貢献といった機会を特定しました。加えて、2022年6月に新たに「2030環境ロードマップ」を公表し、「いすゞ環境長期ビジョン2050」実現に向けたマイルストーンを明確にしました。

さらに、2030年までに総額1兆円規模のイノベーション投資を実施することにより、カーボンニュートラル対応や物流進化を加速させていきます。

いすゞは下図のような取り組みや商品開発を通して、今後も成長を続けながら社会に価値を提供し続けていきます。

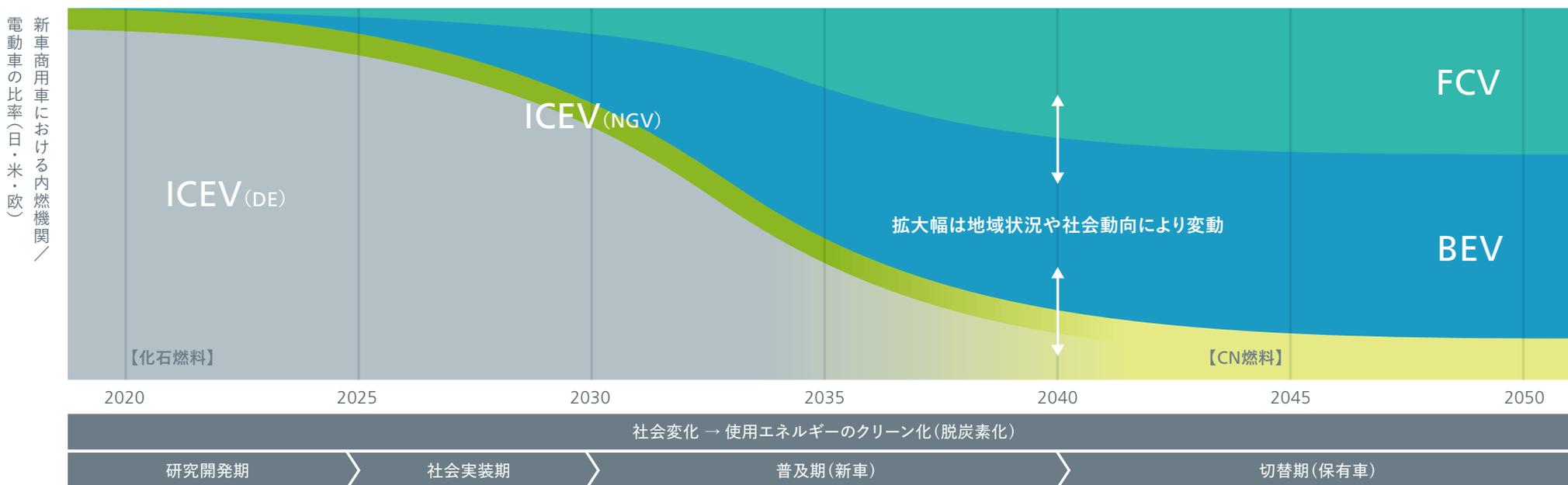


		考え方・取り組み例	商品価値との関係		
			環境にやさしい	使い勝手がよい	止まらない・動き続ける
イノベーション創出	次世代の商品開発 CN対応を含めた	多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発 <span style="float: right;">P.42</span>	●		
		事業活動から直接排出されるGHGゼロへの挑戦 <span style="float: right;">P.45</span>	●	●	
		リビルト・リマニュユニット車両活用による循環型社会の実現 <span style="float: right;">P.46</span>	●	●	
		運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大 <span style="float: right;">P.48</span>	●	●	●
	新商品開発 物流進化に向けた	自動運転技術の開発 <span style="float: right;">P.49</span>	●	●	●
		先進安全技術の開発・適用 <span style="float: right;">P.50</span>	●	●	●
		より使いやすい架装の開発		●	

## 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発

カーボンニュートラル車両の開発から社会実装、普及拡大までの過程は、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拡大幅は変動しながらも、様々な選択肢の中から、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。いすゞは、こうした社会的状況も踏まえ、それぞれの国や地域の特性に合わせたカーボンニュートラル車両の普及に取り組んでいきます。

### ▶ カーボンニュートラル車両拡大イメージ



※ 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) ※ NGV(Natural Gas Vehicle): 天然ガス自動車 ※ FCV(Fuel Cell Vehicle): 燃料自動車 ※ BEV(Battery Electric Vehicle): 電動自動車

※ 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

#### 研究開発期

様々なカーボンニュートラル車両の社会実装を目指した実証実験を進め、経済合理性等の観点から研究開発を進めます。

お客様のニーズを踏まえ、多様な用途に応えられる最適な技術の見極めを、2025年までに行います。

#### 社会実装期

2025年以降は実証実験で得られた結果を活かし、ラインナップの拡充・改良を行い、量産販売を拡大することで、カーボンニュートラル車両の社会実装を進めていきます。

#### 普及期

2030年以降はアライアンスの活用等により開発費等が抑えられることで、カーボンニュートラル車両のインシヤルコストが低減するとともに、インフラの普及や他社製品との共通化、標準化等の社会変化により、ランニングコストが低下することが想定されます。これにより、お客様負担も軽減されることから、新車切替時にカーボンニュートラル車両が選択肢となる普及期に入ると考えられます。

#### 切替期

普及期と併せ、既存の車両をご利用いただいているお客様においても、順次カーボンニュートラル車両への切り替えが進み、保有車のカーボンニュートラル化が進むと想定します。併せて、2040年頃からはCN燃料の普及は予測されており、既存内燃機関においてもCN燃料を使用することによるカーボンニュートラル化が推進されると想定しています。

## 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発

### ▶▶ Close up : 次世代燃料の実証取り組み

#### 大阪・関西万博に向けた リニューアブルディーゼル※の活用

いすゞは伊藤忠商事、伊藤忠エネクス、鹿島建設、鴻池組、清水建設および竹中工務店とともに、2025年の大阪・関西万博（以下、万博）に向けてリニューアブルディーゼル（以下、RD）を活用した建設・輸送分野での脱炭素化の実証を進めていきます。

本実証は世界的なイベントである万博の機会を活かして、大阪府がカーボンニュートラルに資する技術の開発・実証にチャレンジする企業を後押しすることを目的とした大阪府の「令和5年度カーボンニュートラル技術開発・実証事業」に採択されたものです。昨年度は、伊藤忠商事と伊藤忠エネクスの「RDを用いた建設・輸送分野における脱炭素化実証事業」が採択されました。

伊藤忠商事は世界最大のリニューアブル燃料メーカーであるNeste社※からRDを調達、いすゞはトラック・産業機械への利用を視野にエンジン試験を実施し、保証の付与に向けた検討を進めるほか、伊藤忠エネクスは大阪府内の供給網を拡充するとともに、鹿島建設、鴻池組、清水建設、竹中工務店は万博の建設工事における利用実証に取り組みます。

※ Neste MY Renewable Dieselは、食品競合のない廃食油や廃動植物油等を原料として製造され、ライフサイクルアセスメントベースでのGHG排出量が石油由来の軽油と比べて約90%の削減を実現します。RDは「ドロップイン」燃料として、既存の車両や機械および給油関連施設を活用することが可能であり、すでに欧米を中心に広く流通実績があります。脱炭素施策に係る導入コストを最小限に抑え、GHG排出量削減にも大きく貢献できる次世代リニューアブル燃料として、今後の建設・輸送分野でのさらなる利用拡大が期待されます。

## → 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両のラインナップ

いすゞは2050年までに、いすゞグループ製品のライフサイクル全体で温室効果ガス（GHG）ゼロを目指します。

2050年カーボンニュートラル達成のためには、全世界で販売する新車ラインナップの全てにおいて、カーボンニュートラル化を実現する必要がありますが、車両の使われ方や使う地域によって、求められるカーボンニュートラル車両は変わってきます。いすゞは、こうした様々なお客様の多様なニーズにお応えし、これからも世界の「運ぶ」を支え続けられるように、カーボンニュートラル車両のラインナップを揃えていきます。

カーボンニュートラル車両の開発には、電動化の推進とともに、より高効率な内燃機関の追求、カーボンニュートラル燃料の利用、新しい技術の組み合わせなどが必要と考えます。

様々なパートナーとのアライアンスにより、多様な用途に応じたカーボンニュートラル車両を提供できると考えており、2025年までに技術の見極めを行っていきます。



※1 短距離走行、車両重量が軽いLCVや小型トラック、路線バス等

※2 長距離走行、車両重量が重い大型トラックや観光バス等

※3 消防車などの特殊用途車両等

## 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発

## → カーボンニュートラル車両開発に向けた主な取り組み

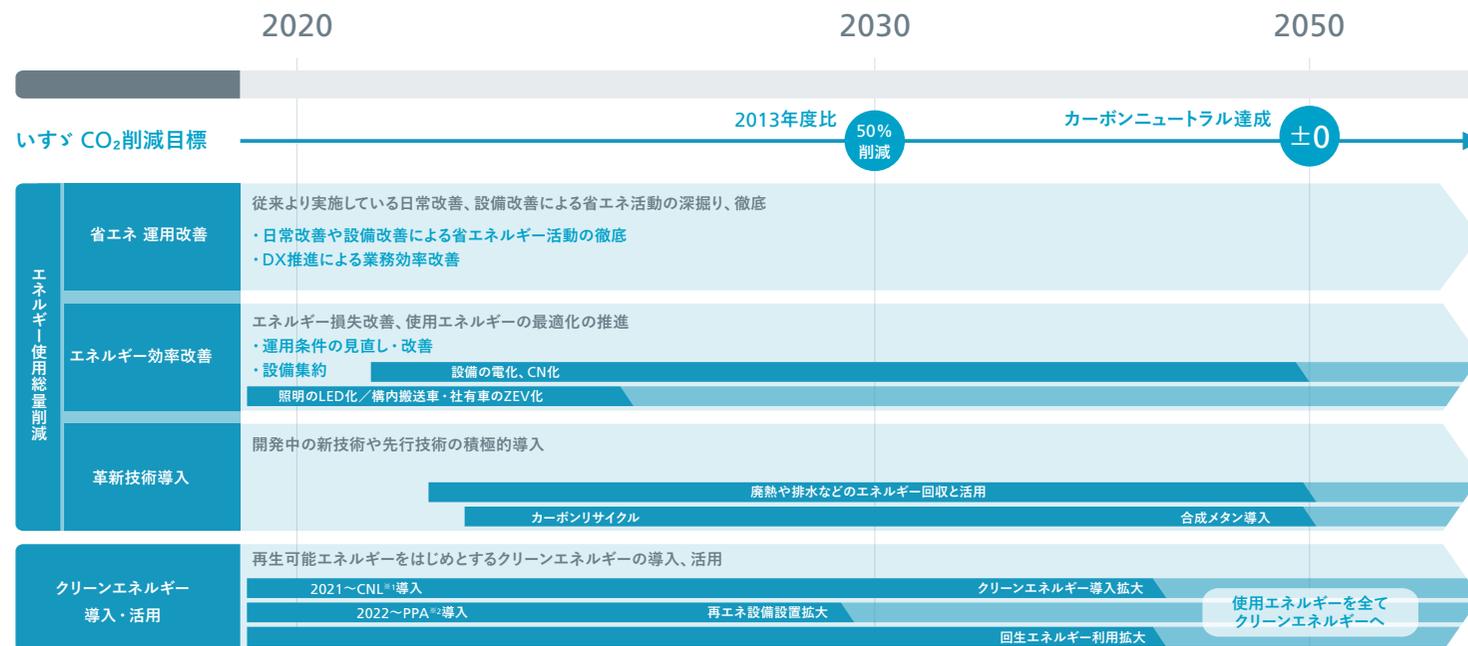
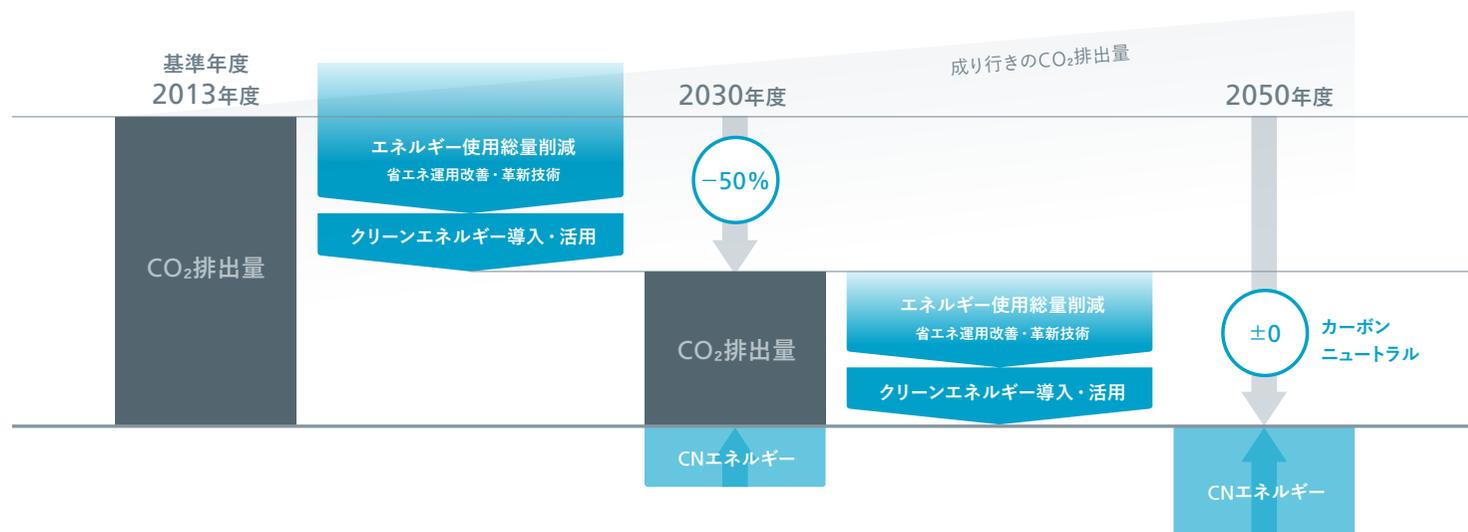
ユースケース	取り組み内容
小型BEV 販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年から実施してきたモニター車からの知見をベースに、2023年3月より、いすゞとして初の量販小型BEVトラックを国内市場に投入。米国・欧州にも順次展開予定。</li> <li>国内においては、普通免許対応車型も、順次発売予定。</li> </ul>
小型FCV 市場導入開始 	<ul style="list-style-type: none"> <li>いすゞは、CJPT参画パートナーと共同で、量販燃料電池(FC)トラックの企画・開発を推進。</li> <li>2023年2月より福島県、同年4月より東京都において、社会実装プロジェクトを通じた市場導入を開始。導入台数は順次増やしていき、福島県に60台、東京都に190台を導入予定。</li> <li>また福岡県でも新たに社会実装プロジェクトを開始し、2023年6月から市場導入開始</li> </ul>
北米中型BEV モニター開始 	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
大型FCV 市場導入に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> <li>いすゞは、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。</li> <li>また、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2023年度中に開始予定。</li> </ul>
大型路線BEVバス 生産開始 	<ul style="list-style-type: none"> <li>いすゞと日野は、合併会社であるジェイ・バスにて、2024年度より大型路線BEVバスの生産を開始予定。</li> <li>従来のノンステップバスと比較し、フルフラットエリアの大幅な拡大を実現することで、車内移動の安全性を改善し、乗客の車内事故ゼロを目指す。</li> </ul>
大型路線FCVバス 検討開始 	<ul style="list-style-type: none"> <li>いすゞは、CJPT参画パートナーと共同で、上記の大型路線BEVバスをベースとした次世代のFCV路線バスの開発、製造、市場導入に向けた協議を継続中。</li> <li>BEVとFCVの部品共通化によるコストの大幅低減を図るとともに、新世代のFCスタックを採用。より長寿命で付加価値の高い電動車の提供を目指す。</li> </ul>
LCV電動化 	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の法規制やカーボンニュートラル推進状況に応じて、2025年以降、タイIMCT生産のBEVピックアップトラックを欧州向けを皮切りに適切なタイミングで順次投入予定。</li> <li>ピックアップトラックは商用と乗用双方で幅広いニーズがあり、「カーボンニュートラル」と「社会インフラ・生活手段の充足」という両視点で使い方を含めた提案を行う。</li> </ul>

## 事業活動から直接排出されるGHGゼロへの挑戦

事業全体をカーボンニュートラル化していく中では、製品やサービスのみならず、自らの事業活動から直接排出するGHGもカーボンニュートラルにしていく必要があります。

いすゞは2030年までに事業活動から直接排出されるCO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）を2013年度比で50%削減、2050年までにカーボンニュートラルを達成する挑戦を始めています。

国内外のいすゞグループ全体でエネルギー使用総量の削減、クリーンエネルギーの導入・拡大、革新技術の導入により、カーボンニュートラルな工場でカーボンニュートラルな製品を生み出すための挑戦を続けていきます。



※1 CNL : Carbon Neutral LNG ※2 PPA : Power Purchase Agreement(電力販売契約)

## リビルト・リマニュユニット車両活用による循環型社会の実現

### 循環型経済移行へのアクションプラン

持続可能な社会への移行には、大量生産・大量消費・大量廃棄型の「線形経済」システムから、「循環経済」システムへの転換が重要となります。いすゞはこれまで以上に、事業のあらゆる段階で資源の効率的な利用、循環的な利用を行うとともに付加価値の最大化を図る「循環経済」システムへの移行を推進します。

グローバルアクション	～2025 資源循環状況把握フェーズ	～2030 資源循環実施フェーズ	2030～2050 循環経済の実現へ
全拠点の排出資源量 総量管理を徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点排出物(廃棄物、水等)の管理状況把握、適正化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点排出物の総量管理による発生量抑制の推進</li> </ul>	循環経済の具現化
資源の有効利用を推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル状況の把握と推進</li> <li>処理困難物の状況把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>処理困難物のリサイクル実施</li> <li>リサイクル材の採用拡大</li> </ul>	
循環型ビジネスへの移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規製品に関わる新規課題への随時対応</li> <li>新素材採用による新規リサイクル課題への対応推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リビルト・リマニ拡大／評価法確立</li> <li>リユース型ビジネスの検討</li> </ul>	

### ▶▶ Close up : GIGA type-Reに見るリマニュユニット車事業の進展

いすゞではグループ会社であるいすゞエンジン製造北海道(IEMH)のリビルト技術を活かし、循環型社会の実現を目指しています。

#### リビルト／リマニュユニット車とは

##### リビルト:

劣化状態で再使用される中古品と異なり、使用済みエンジンやトランスミッションを対象に、部品コアを分解洗浄した上、消耗品を交換し、リビルト製品として新品同様の性能・耐久性を保证する再生方式です。

##### リマニ(リマニュファクチャリング)ユニット車:

エンジンなど駆動部分のリビルトを行うだけでなく、足回りの部品交換による機能回復、内装の洗車・部品交換による快適性回復など、使用済み車両そのものを新車同様に回復させた車両を指します。

### 01:「GIGA type-Re」による資源循環とカーボンニュートラルへの貢献

2022年10月より、リースアップを迎えた大型トラック「GIGA」にリマニを行い、新車同等の性能に再生したリマニュユニット車「GIGA type-Re」のメンテナンスリースの取り扱いを開始しました。5年間のメンテナンスリース期間が終了した「GIGA」の中でも、例えば5年間で100万kmという短期間・高稼働運行の車両を対象に、再利用可能なエンジンやトランスミッション等を新品同等に機能回復させ、再度メンテナンスリースで5年間100万kmの稼働を担保するものです。エンジン・コアなどの大物部品や機能部品を再利用するため、資源循環に寄与するだけでなく、新車製造時と比較し約9割のCO<sub>2</sub>削減が見込まれます。

物流業界ではコスト削減を目指して取り組んできた省燃費や効率化が、脱炭素に貢献することが認識されはじめています。例えば、2021年から共同実証試験を実施したヤマトボックスチャーターは、主に宅急便の幹線輸送を24時間体制で行っており、エンジン・トランスミッションのみが耐久期間を超える、つまりリマニに適した短期間・高稼働運行の車両が多いことが判明しました。

「GIGA type-Re」は、導入先企業のカーボンニュートラル推進とサーキュラーエコノミーの確立に寄与します。ヤマトボックスチャーターへの導入を皮切りにすでに15台が製造・出荷され、サード・パーティ・ロジスティクス事業や不動産事業を展開するナカノ商会などにも導入されています。導入先企業からは、「GIGA type-Re」導入により、資源循環とカーボンニュートラルへの貢献につながることが評価されています。

## リビルト・リマニュユニット車両活用による循環型社会の実現

### ▶▶ Close up : GIGA type-Reに見るリマニュユニット車事業の進展

#### 02: いすゞ／いすゞエンジン製造北海道(IEMH)の強みを活かした付加価値

いすゞグループのリビルト・リマニ機能を集約しているIEMHでは、創業時からエンジン組み立てや分解・機能調査を手がけてきたため、エンジンや各部品に精通した人材が豊富です。エンジン・トランスミッションのリビルト事業も10年以上手がけているため、ノウハウや再生工法の蓄積で他社をリードしています。加えて、いすゞグループとして統一された、新品エンジンと同等の高い品質基準も強みです。リマニで必要となる車両整備技術やノウハウに関しては、いすゞグループ内の販売会社と人材交流を行うことで必要な技術を獲得しています。現在のリマニ事業は大型車のみ展開していますが、これらの取り組みにより中型、小型車まで対応可能な技術体制を敷いています。

また、いすゞ開発部門や品質保証部門と連携することで、各部品の計測・解析データだけでなく、市場や設計情報を活用した適切な再生メニューを構築しています。中でも高度純正整備「PREISM」や運行管理サービス「MIMAMORI」を活用することによりエンジンや消耗品の状態などの車両コンディションを的確に見極め、再利用する部品点数の最大化を図っています。コネクテッドサービスによる車両状態把握と実際の部品状態のフィードバックを繰り返すことで、部品再生の可否に対するデータを蓄積し、再利用割合向上を図っています。



エンジン(左: Before、右: After)



トランスミッション(左: Before、右: After)



エンジンリビルトの様子



部品の洗浄工程を自動化することで、作業効率化を図っています。



「MIMAMORI」、「PREISM」の車両データを活用して診断を行うことで、部品の再利用と品質保証を両立させています。



リマニュユニット車整備風景

#### 03: 循環型社会の実現を目指して

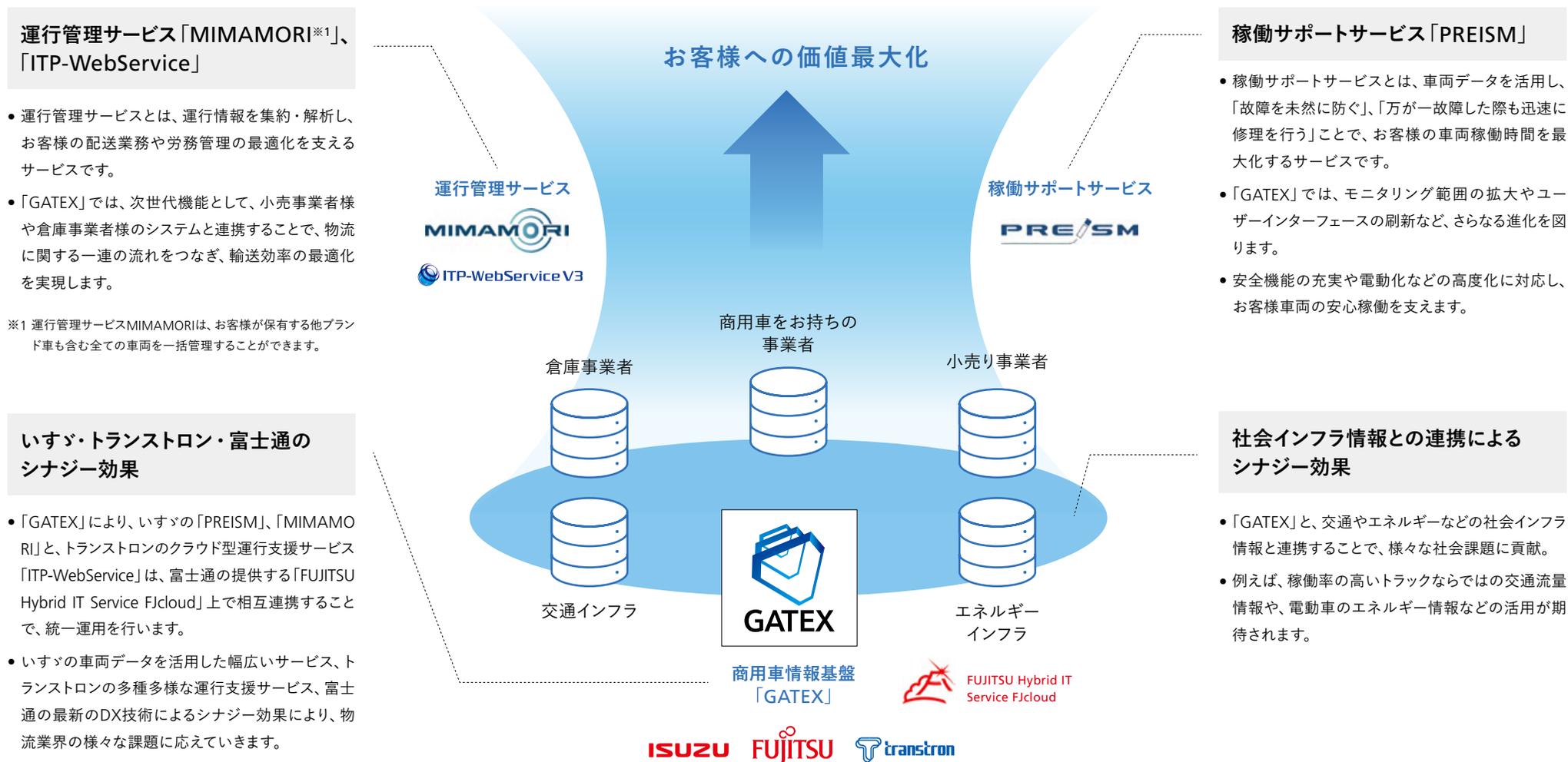
EVやFCVといったカーボンニュートラル車両が普及した社会においても、現在ご提供しているディーゼル車が完全に置き換わるまでには時間を要します。また、それらの車両に使用される金属資源は、入手が困難になることも想定されます。いすゞとして「お客様の稼働を止めない」ためにも、既存の車両やエンジンユニットを活用するリビルト・リマニュユニット車は重要なアフターサービスの選択肢になると考えています。

いすゞグループではIEMHの機能を活かし、部品の再利用率向上や品質向上に向けた取り組みだけでなく、「再生」技術の獲得・確立を進めており、将来的にはディーゼルエンジンからバッテリーモーターへの載せ替えなど、既存車両をカーボンニュートラルに対応した車両へと再生することも視野に入れ、必要となる技術の獲得を進めています。リビルト・リマニ技術を活用した事業を拡大させることで、循環型社会の実現を目指していきます。

## 運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大

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」等、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50万台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を提供します。

具体的には、運行管理・稼働サポートサービスをより高度化し、タイムリーかつ安全・確実に荷物のお届けを可能とする物流インフラの構築を支え、人々の豊かな暮らし創りに貢献します。また、輸送効率の最適化を通じて、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献します。将来的にはEVの充電最適化も含めたエネルギーマネジメントなど、電動車時代の社会課題解決に寄与していきます。



## 自動運転技術の開発

各パートナーとの共同開発により、自動運転の実現に向けて取り組みを加速し、物流のみならず、様々なユースケースにおける安全性向上、効率化、無人化の効果検証と普及策を実行していきます。

ユースケース	取り組み内容
<p>高速道路×大型トラック</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本政府による「無人自動運転等の先進MaaS実装加速化推進事業(自動運転レベル4等先進モビリティサービス研究開発・社会実装プロジェクト(RoAD to the L4))」に参画。物流事業者様や大型トラックメーカーなどと協調して、2026年以降に高速道路における隊列走行を含む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。</li> <li>いすゞは、20年型「ギガ」で全車速ACC+LKAS*搭載車を商品化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。</li> </ul> <p>※ ACC：定速走行・車間距離制御装置 LKAS：車線維持支援装置</p>
<p>港湾×低速走行・駐車</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>国土交通省が掲げる「ヒトを支援するAIターミナル」実現に向けた取り組みの一環として、外来トレーラーのドライバーの労働環境の改善を図り、コンテナ輸送力の維持を目指した「外来トレーラーの自動化実証事業」に参画。</li> <li>大型トラックメーカーと協調し、限定領域(非公道)における自動化外来トレーラーの安全性検証を実施。港湾における自動運転トレーラーの導入環境の整備にあたり、技術的課題および社会実装時の課題の整理に貢献。</li> </ul>
<p>製造現場×輸送</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年8月末から10月末の2か月間、神戸製鋼所の加古川製鉄所内の水砕スラグ運搬コースの一部分のルートにて、UDトラックが製造する大型トラック「クオン」をベースとしたレベル4限定領域自動運転対応車両1台を使用し、自動運転の走行実験を実施。</li> <li>両社の協創活動を通じて自動運転技術を活用したソリューションの創出と実用化の検討を推進。</li> </ul>
<p>限定区域内バス</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドライバー不足解消による旅客輸送量の向上や人流の効率化への貢献を目指し、スタートアップ企業の技術も活用しながら実証試験を進め、限定区域内における大型路線バスの自動運転を推進。</li> <li>福岡空港国内線・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か月にわたり、実証実験を実施。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のほか、安全性・利便性の評価、運用・サービスにおける課題点の確認に協力。</li> <li>将来的には、一般道での路線バスの自動運転を実現し、地方における移動手段の確保に貢献。</li> </ul>
<p>市街地配送車</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年より藤沢工場構内での市街地自動運転を想定した確認走行を開始。2021年以降、走行エリアを拡大して推進。</li> <li>2022年から北米のいすゞテクニカルセンターオブアメリカ(ITCA)との協力を強化して先端技術の開発を推進。</li> </ul>

## 先進安全技術の開発・適用

### 新型エルフへの先進安全技術適用事例

交通事故死傷者ゼロ社会の実現を目指して、先進安全装備およびドライバーをサポートする運転支援機能の充実化を図りました。

#### ▶プリクラッシュブレイキ※

交差点右左折時に、対向歩行者と衝突の可能性があるとき、車両が判断した場合に警報および緊急制動を行い、被害軽減に貢献します。



#### ▶ドライバー異常対応システム※

走行中にドライバーが急病などで安全な運転を継続することが困難な状態に陥った場合に、車両システムがドライバーの異常を自動検知、または、ドライバー自身のスイッチ操作により、車両を緊急停止させます。



#### ▶全車速車間クルーズ※

設定した車間距離を維持するように、全車速域で加速/減速/発進/停止の制御を行い、ドライバーの疲労軽減、安全運行に貢献します。



#### ▶可変配光型LEDヘッドランプ※

ハイビーム走行時、先行車や対向車の光をカメラで検知し、光が当たる箇所を自動的に遮光します。ハイビーム走行による夜間の視認性を向上させ、安全運行に貢献します。



#### ▶レーンキープアシスト※

走行車線の左右白線をカメラで検知し、システムがステアリング操作を電動アシスト制御することで車線維持/逸脱防止を支援し、ドライバーの疲労軽減、安全運行に貢献します。



#### ▶標識認識機能/標識連動型スピードリミッター※

交通標識を認識しメーターディスプレイに表示。ドライバーの見落としを防ぎます。標識認識機能が認識した「最高速度」標識の制限速度を上限に、車両側でスピードリミッター制御を行い、速度超過による事故抑制に貢献します。



#### ▶ドライバーステータスマニター

ドライバーの脇見、開眼、運転姿勢の状態をインパネ中央部に搭載されたカメラでモニターし、前方への注意不足を検知すると警告を発し注意喚起します。過度な眠気を検知した場合にはエアコンを制御し、冷風を作動させることで注意喚起を行い、居眠り運転等の事故抑制に寄与します。



#### ▶フロントブラインドスポットモニター※

車両直前の歩行者や自転車を検知し、発進時に衝突の可能性があると車両が判断した場合に、メーターディスプレイで警報を発します。



※ 国内小型トラック初搭載(GWV3.5t超 積載2t積クラスキャブオーバートラック(いすゞ調べ))

- 52 サステナビリティを推進するガバナンス体制
- 53 いすゞのマテリアリティ
- 54 TCFDフレームワークに基づく開示
- 56 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供
- 57 従業員の尊重と多様性
- 59 人権尊重への取り組み
- 60 サプライチェーン・マネジメント
- 61 地域・ステークホルダーとの共存・共栄
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 70 コンプライアンス
- 71 リスクマネジメント
- 73 社外取締役対談



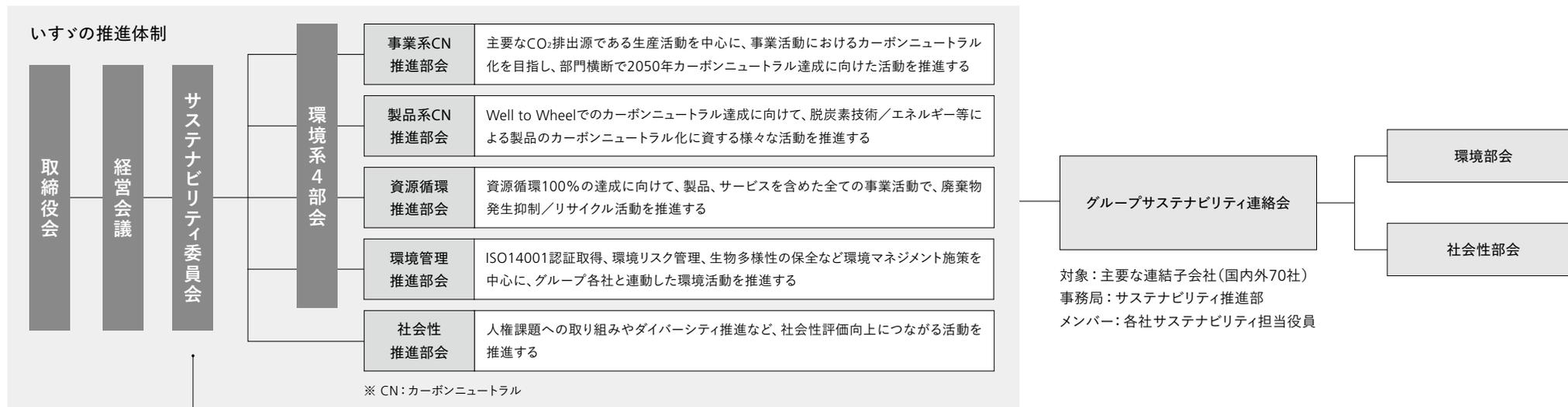
# BUSINESS FOUNDATION SUPPORTING VALUE CREATION

価値創造を支える基礎

## サステナビリティを推進するガバナンス体制

いすゞではグループ全体でサステナビリティの推進を図るため、サステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を整備しています。サステナビリティ委員会は経営会議や取締役会に活動内容を報告しつつ、各推進部会と連動して全社的なサステナビリティ活動を推進しています。また、主要子会社とグループサステナビリティ連絡会を開催し、サステナビリティ活動に関する情報共有や指示を行っています。

### サステナビリティを推進するガバナンス体制



#### サステナビリティ委員会の目的

サステナビリティ委員会は、サステナビリティに関する経営課題、事業方針、事業戦略の意思決定を行い、全社的なサステナビリティ活動を継続的に推進しています。これらの活動を通じて変化する社会動向および社会からの企業への期待を中長期的な事業活動に反映させ、社会と企業の持続的成長を高めていくことを目的としています。

#### サステナビリティ委員会の役割

- グループ全体のサステナビリティ推進
- サステナビリティ活動の進捗確認
- 外部の期待/内部の情報収集と共有

#### サステナビリティ委員会と経営の連動

サステナビリティ委員会は、定期的(年4回以上)に開催しています。サステナビリティ委員会の審議事項は、内容の重要度などを鑑み、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告を行っています。

#### サステナビリティ委員会の構成

取締役副社長を委員長とし、各領域の担当役員をはじめとする経営層を常任委員として構成しています。

#### 2023年3月期サステナビリティ委員会における主要議題

- 事業活動におけるCN実現に向けたエネルギー調達推進体制の構築について
- 人権課題への取り組み・DE&I推進活動計画
- GXリーグ参画について
- 各部会の活動報告 他

## MESSAGE

いすゞは「地球の『運ぶ』を創造する」という使命の実現に向け、2030年までに1兆円規模のイノベーション投資を実施し、カーボンニュートラルや物流DXなどの社会課題解決を促進していきます。特に事業活動におけるカーボンニュートラルの実現に向けては、サステナビリティ委員会と下部組織にて引き続き議論を重ね、具体化していきます。

また、2023年3月期は、「いすゞグループ人権方針」のもとサプライチェーン全体で人権デュー・ディリジェンスを実施したほか、いすゞグループサステナビリティ連絡会を開催し、グループ全体でのサステナビリティ活動の連携を進めました。

今後も、サステナビリティ諸課題に継続して取り組んでいきます。



取締役副社長  
サステナビリティ委員会委員長  
高橋 信一

## いすゞのマテリアリティ

いすゞでは、「安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現」や「地球環境維持と経済発展の両立」などの事業活動を通して実現したい「社会への提供価値」と、「従業員の尊重と多様性」、「適正なガバナンス」などの「価値創造を支える基盤」からなる、8つのマテリアリティを設定しています。

これらの課題解決に向けた具体的な活動計画を定め、事業活動内に統合し、実行することで、社会と当社の持続的な発展を目指します。

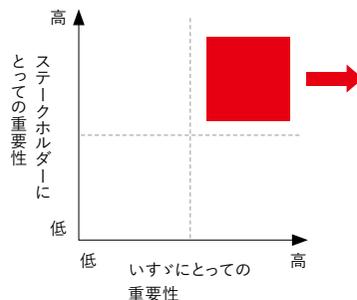
### 🔴 マテリアリティの抽出と選定プロセス

#### STEP 1 重要課題候補の抽出・整理

重要課題を特定するにあたり、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検討すべき重要課題候補を洗い出しました。

#### STEP 2 社会・自社視点での仮説設定・分析

課題候補について、まずは社会視点、自社視点の評価軸で仮説を立てて検証しました。仮説は社会動向、業界動向などを踏まえ、いすゞの事業に関する外部環境、特性、戦略、CSR活動状況などに鑑みて、社会／自社視点のそれぞれで重要度を割り振り、分析しました。



#### STEP 3 重要課題候補と中期経営計画の連動

2018年当時、同時に見直しが行われていた中期経営計画との連動を図り、自社視点を見直し重要課題候補を修正しました。

#### STEP 4 ダイアログにより社会視点で検証・最終化

重要課題候補の妥当性を社会視点で改めて検証し、いすゞに寄せられる社会からの期待を知るために、2名の有識者を迎えたダイアログを開催しました。ダイアログにはいすゞのサステナビリティ推進を統括する責任者が出席し、有識者との意見交換を通じて、重要課題候補のブラッシュアップを行いました。

最終的にはダイアログにて重要課題候補の妥当性を確認し、2018年の経営会議でいすゞの重要課題として決定しました。

	マテリアリティ	達成に向けたアプローチ
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、自動運転やコネクテッド技術におけるイノベーションを創出します。さらに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にも引き続き取り組みます。
	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や循環型ビジネスに取り組むほか、先進環境性能を備えた製品開発、効率的な輸送への貢献等、脱炭素化に向けたイノベーションの創出を通して、環境性と経済性を両立する製品・サービスを提供します。
	新興国の暮らしと経済の充実	CV/LCVの販路拡大・顧客層拡大を進め、商用車の普及に貢献します。連結事業体がさらに地域に密着することにより、各国・地域に適合した形で生活・経済基盤の発展に寄与する製品・サービスを提供します。
	災害時・有事における生活環境維持	緊急時用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、平時のみならず、災害時・有事にも強い製品・サービスを提供します。
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・環境技術を追求めます。製品・サービスの品質確保のため、バリューチェーン各段階で品質確保に向けた体制を整えています。
	従業員の尊重と多様性	従業員の人權や多様性を尊重し、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を整えます。また、ESGを視点とした経営の実現に向けて、人事制度改革を推進し、人材基盤強化に取り組みます。
	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を行い、サプライチェーンに関わる様々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、信頼関係を築きます。また、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し、調和を図ることで、地域・ステークホルダーからの要請を正しく認識し、応えていきます。
	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を高め、全てのステークホルダーへの責任説明を果たします。

## TCFDフレームワークに基づく開示

### ガバナンス・リスク管理

#### いすゞグループ環境推進体制

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、取締役副社長を委員長とし、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。

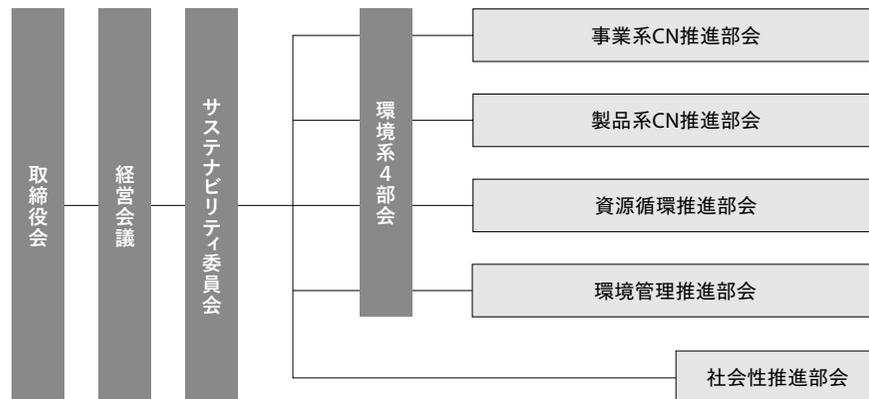
サステナビリティ委員会は、定期的(年4回以上)に開催し、気候変動リスクや人権・多様性への対応など、サステナビリティに関わる事項の審議・決定を行っており、審議事項は、内容の重要度などを鑑み、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告を行っています。

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。

カーボンニュートラルの達成に向けた取り組みを着実に推進する体制として、前述の「サステナビリティ委員会」のもと、気候変動に関する事項の審議・決定を行っています。また、傘下に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/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」を設置し、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。

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。

#### サステナビリティ委員会の構成



※ CN:カーボンニュートラル

※ 環境系4部会の役割については、P.52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ゼロを目標に掲げました。また、この目標を実現するために、「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CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)を2013年度比で50%削減する目標を設定しました。

また、パリ協定の目指す気温上昇1.5°C以内達成を支持し、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

#### 気候変動に関する戦略

当社では、IPCC<sup>※1</sup>による気候シナリオや、IPCC/IEA<sup>※2</sup>が作成した社会経済シナリオを参考に、2050年に向けた環境長期シナリオに基づくシナリオ分析を行いました。脱炭素社会への移行に伴う「移行リスク・機会」と、自然災害の増大等により物理的な影響を及ぼす「物理的リスク・機会」に分け、次ページのとおり特定しています。

新たな経営理念体系である先述の「ISUZU ID」のもと、イノベーションの基軸に据えている「カーボンニュートラル」対応として、これらのリスク対策、および機会の創出・拡大策を加速していきます。

※1: IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change: 気候変動に関する政府間パネル)

※2: IEA(International Energy Agency: 国際エネルギー機関)

## TCFDフレームワークに基づく開示

### 環境長期シナリオ

#### 4°Cシナリオ

化石燃料への依存が続き、気候変動が進行する4°Cシナリオでは、自然災害が増大する社会になります。有限資源である化石燃料は奪い合いとなり、格差の増大により、反グローバル化が進み、国際的なガバナンスは機能不全となります。気候変動の進行により、災害に脆弱で経済が停滞した、望ましくない社会が想定されます。

#### 1.5°Cシナリオ

GHG排出に関する規制が強化され、技術革新などにより気温上昇を1.5°Cに抑える1.5°Cシナリオでは、カーボンニュートラルな社会となります。規制が強化され、技術革新が進むことにより、社会構造や産業構造は大きく変わることが想定されます。いすゞでは、IEAのシナリオ(2DS/B2DS/SDS等)を参考に、シナリオ分析を行いました。1.5°Cシナリオでは、いすゞ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しています。

#### 製品

##### → 車種別

- 近距離、少量輸送を支える小型商用車はEVなど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

##### → 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、フルトレーラーは一般化

##### → 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

### リスクと機会

気候変動がもたらすリスクは、脱炭素社会への移行に伴う「移行リスク」と、自然災害の増大等により物理的な影響を及ぼす「物理的リスク」に分けられます。リスクと機会は次のとおりです。

分類	リスク	機会	対策	事業への影響度
	● 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ナップ確立に向けた取り組み推進	大
	● 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
	● 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
脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会	● 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
	● 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需要増加 ● 自然災害に強靭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靭化	大

## 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・環境技術を追求することで、ステークホルダーの信頼に応えます。

### ■ 基本的な考え方

いすゞは品質を全てに優先させ、お客様に心から満足いただける製品・サービスを創造し、社会へ貢献するとともに、人間性豊かな企業として発展することを目指しています。製品・サービスの品質確保のためには、バリューチェーンそれぞれの段階での活動が重要と考え、開発、購買、生産、市場の各段階で品質確保に向けた体制を整えています。

### ■ 全社品質保証体制

いすゞでは、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

いすゞの使命は、従前の企業理念「『運ぶ』を支え」の枠を超え、お客様、そしてパートナーの皆様と共に地球上のすべてのモノ・ヒトの「運ぶ」を主体的に創造し、カーボンニュートラルへの対応や、進化する物流業への貢献など、新たな「運ぶ」の価値を提供し、社会を豊かにしていくことです。これを実現するため、製品の開発、生産から市場での稼働段階に至るまで、品質向上のために様々な取り組みを行っています。



歩行者・自転車も検知可能なプリクラッシュブレーキ

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す。事故の抑制と被害軽減に向け、歩行者・自転車を検知可能なプリクラッシュブレーキや、キャブ(乗車スペース)の四方を投影するブラインドスポットモニターなど、各車型に応じた安全性能の開発を進めています。さらに、お客様より販売後の稼働や使用状況の情報を収集し、製品の品質改善に活かす取り組みも行っています。

購買段階では、お取引先様の協力のもと、購入品に関する品質改善活動を徹底しています。取引社数は、国内と海外を合わせて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。不良の発生件数や重要度などをもとに毎月評価点を算出し、納入品質の評価点が一定基準に達しないお取引先様については改善を求めています。

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「いすゞのものづくり」(以下、IM)として体系化しており、「ISUZUバッジの付いている商品は、世界中どの工場でも同じものづくりの考え方で生産する」ことをコンセプトとし、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。また、生産に携わる従業員に対して、このIMの思想・方法や生産ノウハウを身に付けるために座学および実技による教育を行っています。2023年3月期の受講者は995名で、1人当たりの受講時間は平均21時間(2~5日/人)でした。

## 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供

### ■ サービス品質向上への取り組み

商用車は過酷な環境で使用されるだけでなく使用年数も長いと、壊れないことと、万が一壊れた時には素早く対応できるサービス体制が充実していることも非常に重要です。いすゞは、国内・海外という枠を超えて、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3,740拠点です(2023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にも取り組んでいます。世界各国・地域からサービススタッフ・エンジニアが集い技術力と知識を競い合う「いすゞワールド技能サービスコンテスト」や、国内における部品技能コンテスト等、様々なコンテストを実施し、サービス技術を向上させ、世界各国・地域におけるサービス品質の向上を図っています。

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、高難度修理への対応力向上に関する教育を行っています。修理対応を行うサービスエンジニアに対しては車両やエンジン等の構造や各装置の仕組みに関する基礎知識・専門知識について、お客様と直接やりとりを行うサービスアドバイザーに対しては問診力や説明力等の研修を行っています。

### ■ 業務品質向上への取り組み

いすゞグループでは、直接製品の品質に関わる部門だけでなく、全従業員の業務品質を高めることがお客様のニーズに応える品質をつくり出すと信じ、意識面と知識面の両面から教育を行っています。

グループ全体の品質意識を向上すべく、従業員に対しては毎年11月の品質月間にて「お客様にとっての良い仕事」について考える機会を設け、部署内でディスカッションし、業務品質に対する意識向上に努めています。2023年3月期はいすゞ従業員の96%が参加しました。また、従業員が品質に関する知識を体系的に学べる教育プログラムとして、法規教育を実施しています。法規教育では、いすゞ製品の品質に関する道路運送車両法やリコール制度に関する学習を実施しているほか、問題解決に必要な統計的解析力を持った品質管理の「エキスパート養成コース」を開講しており、職場の品質改善を効果的に進めていくための問題解決力と実践力の養成を行っています。2023年3月期はリモートおよび集合教育にて開催し、190名が受講しました。

📍 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。

## 従業員の尊重と多様性

従業員の人權や多様性を尊重し、いきいきと働ける環境をつくることで従業員と会社の成長を目指します。

### ■ 基本的な考え方

いすゞは、従業員を尊重し、その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を整えることで、従業員と会社がともに成長します。

### ■ 取り組み概要

いすゞは、従業員の尊重と多様性の推進に向けて、「人材育成」、「働きがいの向上」、「多様な働き方への取り組み」、「多様な人材の活用」、「労働安全衛生」、「労使関係」といった各課題について様々な人事施策を行っています。

今後はESGを視点とした経営を行うための適所適材とプロフェッショナルリティの多様性と個の自立・自律を実現するための人事制度改革を推進していきます。

### 人材育成

いすゞの教育体系は、キャリア開発、スキル開発、マネジメント能力開発の3分野から成り立っています。キャリア開発では、新入社員と若手従業員を対象としており、自らの専門性を高め、自身でキャリアを開発できる人材を養成しています。スキル開発では、それぞれの階層や職位に必要な能力を中心に、グローバルに活躍するために必要な知識や見識を身に付けられるよう、従業員のスキルアップをサポートしています。マネジメント能力開発では、将来の経営人材を育成するために、マネジメント力や人間力強化を目的とした教育を実施しています。



### 働きがいの向上

いすゞグループで働く全ての従業員の働きがいを経営理念体系のミッションに掲げ、経営課題と捉え重点的に取り組んでいきます。従業員が活性化している状況を確認するため、働きがいに関する意識調査を継続的に実施し、データの変化を観測していきます。

## 従業員の尊重と多様性

### 多様な働き方への取り組み

「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、従業員一人ひとりが働きがいを持って仕事に取り組めるよう人事処遇体系の整備や、組織として柔軟な働き方を推進できるような多様な就業形態を導入しています。施策の議論や全社展開には、各部門のVP(Vice President)、代表部長によって構成される「働き方改革推進会議」が中心となって取り組んでいます。

### 多様な人材の活用

障がい者・外国人など多様な従業員の採用や、短時間勤務や育児・介護休業などを取得しやすい環境づくりに努めています。女性従業員の活躍支援については、2024年3月末までに女性管理職(上級職)登用を2015年3月期比で2倍以上にすることを目標として掲げ、取り組みを進めています。

また、いすゞは、女性活躍推進法に基づき、厚生労働大臣が女性活躍推進への取り組み実施状況が優良な企業を認定する「えるぼし」の3つ星を取得しています。

### 労働安全衛生

「安全衛生理念」を掲げ、従業員の安全と健康を基盤とした事業活動を推進しています。安全確認の徹底による労働災害防止や、防火・防災のための定期訓練を実施しています。

各事業所では月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。国内協力会社に対しては、協力企業からなる「いすゞ安全衛生協会」を設置し、毎月の企業診断を通じて、安全、健康、防火・防災に関する指導を行っており、連携の強化を図っています。また、事業のグローバル化に伴い、海外関連会社に対しても国内の災害情報を配信し、定期的に会議体を設けて情報共有を行い、指導を行っています。

### メンタルヘルス対策の推進

セルフケアサポートとして、ストレスチェックの実施やその後の面談対応、新入社員へのセルフケア研修などを行っています。またラインケアとして、職場での相談体制の構築に加え、ラインケア研修やストレスチェック結果を活用した職制へのカウンセリングなどを行っています。産業保健スタッフによるケアとしては、日々職場からの相談対応を行い、必要時には外部機関の紹介や職場との就業調整、継続的なフォローを行っています。また外部専門家による支援(EAP<sup>※</sup>)を活用し、カウンセリングや研修を実施しています。

※ EAP(Employee Assistance Program): 従業員支援プログラム

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」分類ページをご参照ください。

### ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)への取り組み

#### VOIS(VOLvo and ISuzu)

いすゞグループとボルボ・グループ(以下、VG)は、DE&I(Diversity[多様性]、Equity[公平性]& Inclusion[受容性])推進を目標とするネットワーク「VOIS」を結成しています。両グループにおけるDE&Iに関する最良の事例を共有し、双方の従業員に前向きな変化をもたらすことを目指しています。

2022年10月に、VG本社(スウェーデン・イエテボリ市)で、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)をテーマとしたイベントを開催しました。アンコンシャス・バイアスが、お客様、お取引先様、パートナー企業との関係にどのような影響を及ぼすか、機能横断的に働く中でのインクルージョンの重要性、戦略的協業におけるDE&Iの役割などを、両社の社長、経営層が参加しディスカッションしました。本イベントはライブ配信され、両グループの役員・従業員約2,500名が参加し、アンコンシャス・バイアスへの理解を深めました。



VG本会場の様子



アメリカ駐在時代の体験談を話す南社長

### Topics

#### 横浜本社がWELL認証の「プラチナ」を取得

いすゞは中期経営計画で「ESGを視点とした経営への進化」を掲げ、人材・組織面では「イノベーションを創出する集団」への変革を目指しています。その一環として、2022年5月に移転した横浜本社オフィスは、従業員が心身ともに健康に働くことができるオフィス空間であるかを評価する、米国・健康建築性能評価制度「WELL Building Standard™(WELL認証)」の最高ランク「プラチナ」レベルを国内自動車メーカーで初めて取得しました。

新本社ではABW<sup>※</sup>というオフィス設計を採用し、WEB会議にも対応可能な会議室や個人作業ブースなど、各業務内容・目的に適したオフィス環境を整備しています。



WEB会議用の防音ブース



打ち合わせや個人作業にも利用可能な食堂

※ ABW(Activity Based Working): 仕事の内容や目的に合わせて働く環境を選べる、働きやすさと効率性を考えた仕事環境

# 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25日、「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。本方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」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・ディリジェンスへ取り組むとともに、役員・従業員への適切な教育を行ってまいります。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まいります。

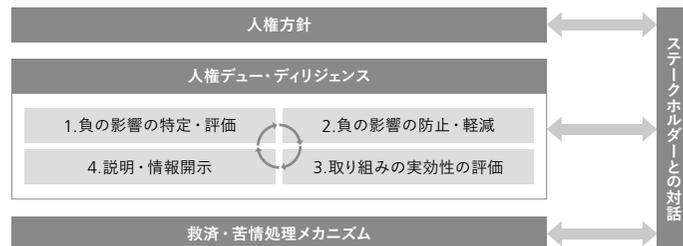
④ 詳細は「いすゞグループ人権方針」をご参照ください。

## マネジメント体制

人権課題は、取締役副社長を委員長とし、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。

## 人権デュー・ディリジェンス

いすゞグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に則り、いすゞグループ人権方針のもと、人権デュー・ディリジェンス、是正・苦情処理メカニズムの構築を進めています。



## 優先的に取り組む人権テーマの特定

2023年、外部有識者である経済人コー円卓会議日本委員会(CRT)の協力を得て、グループの事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスクの洗い出しを実施しました。具体的な手順としては、社会性推進部会に

おいて、全部門が参加し、バリューチェーンの工程ごとに懸念される人権リスクについて討議しました。さらに、関係部署にインタビュー調査を実施し、討議やインタビューの内容を社会からの視点で分析、整理の上、優先的に取り組む人権テーマを特定。サステナビリティ委員会で議論の上、決定しました。

### 特定した優先的に取り組む人権テーマ

1. 販売会社を含む自社グループ、及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

## 外国人技能実習生への第三者インタビュー実施

2023年1~2月にグループ会社1社、お取引先様2社において、外国人技能実習生へのインタビューを実施しました。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、第三者機関であるCRTの協力のもと、対面で行いました。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まいります。

## 救済・苦情処理メカニズム

### JP-MIRAI 相談・救済窓口事業への参画

外国人労働者の救済メカニズムの構築の取り組みとして、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。

## ステークホルダーとの対話

### ステークホルダー・エンゲージメントプログラムへの参加

いすゞは、事業活動による人権への負の影響について、ステークホルダーの視点から理解することが重要であると考え、CRTが主催するステークホルダー・エンゲージメントプログラムへ、2024年3月期より参加しています。参加企業、学識有識者、NGO/NPO等が、幅広い人権問題をテーマに対話を行うこの場を通じて、ライツ・ホルダーの視点を理解し、UNGPsで求められている人権デュー・ディリジェンスの実施に必要な知識を得ています。

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「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

オープンでフェアな取引を行い、様々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。

## ■ 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、「ISUZUサプライヤーCSRガイドライン」を2022年12月に「いすゞ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)に改訂しました。

今回の改訂では、いすゞのサプライチェーン全体で環境や人権など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り、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。2023年7月現在、年間購買金額の約90%を占めるお取引先様から署名をいただいています。

また、改訂した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月期より調査を開始します。

## ■ お取引先様の取り組み状況のモニタリング実施

### 人権

2022年3月期より、お取引先様の紛争鉱物使用状況や人権への取り組み状況など、サステナビリティに関する取り組み状況を確認するため、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン発行の「CSR調達セルフアセスメント質問票」へのご回答をお願いしています。2023年3月期は年間購買金額の約90%にあたるお取引先様からご回答をいただきました。

2024年3月期からは、「いすゞサプライヤーサステナビリティガイドライン」の内容に沿った新SAQを用いて、リスクの特定、評価、改善を実施する予定です。

### 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。その結果、納入品質の評価点が一定基準に達しないお取引先様は毎月の品質会議開催などによって納入品質の改善に努めています。このような取り組みの結果、2023年3月期は、約90%のお取引先様が納入品質評価点の基準を満たしました。

### BCP

事業継続の観点において、部品供給不足や感染症、自然災害による生産計画変更、稼働調整など、今後の生産活動において、短期・中長期的視点で対応すべき課題が数多くあります。また、地政学リスクにも留意する必要があります。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きます。自然災害が発生した際にはシステムを活用し、年間購買金額の約85%にあたるお取引先様から納入への影響度を即時に報告いただく体制を取っています。稼働再開最短化に向けた取り組みも行っており、災害などの発生時は、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。

### 環境

「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。2023年3月期は、お取引先様365社に自主評価をお願いし、回答率では昨年に引き続き過去最高を更新し、平均点でも過去最高となりました。

また、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。

## ■ 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コンプライアンス推進グループ内に設け、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。

🌐 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。

## 地域・ステークホルダーとの共存・共栄

### ■ 基本的な考え方

いすゞのパーパスである「地球の『運ぶ』を創造する」ため、カーボンニュートラルへの対応や進化する物流への貢献の取り組みを進めます。また、国や地域の文化を尊重し、事業活動を通じて地域や社会に参画することで社会課題の解決に貢献するため下記の取り組みを進めます。

### ■ 社会貢献における取り組みテーマ

#### ① 「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や循環型ビジネスに取り組むほか、先進環境性能を備えた製品開発、効率的な輸送への貢献等、脱炭素化に向けたイノベーションの創出を通して、環境性と経済性を両立する製品・サービスを提供します。

#### ② 「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ながら、自動運転やコネクテッド技術におけるイノベーションを創出します。さらに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にも引き続き取り組み、輸送業界を支える製品・サービスを提供します。

#### ③ 「地域社会との調和」

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し、調和を図ることで、地域の一員として信頼されるとともに、地域社会の発展に貢献するための活動に取り組めます。

### ■ 地域社会との調和

#### いすゞプラザの開設

2017年4月、いすゞ創立80周年記念事業の一環として、藤沢工場の隣接地に「いすゞプラザ」を開館しました。いすゞプラザは、「『運ぶ』を支えるいすゞ」、「いすゞのくるまづくり」、「いすゞの歴史」の3つのゾーンで構成しており、いすゞを知っていただき、より身近に感じていただけるような施設を目指しています。

また、各種イベントやものづくりワークショップなどを開催し、地域の皆様とのコミュニティをつなぐ施設としての役割も果たしていきます。



いすゞプラザ外観



いすゞプラザで開催している、いすゞの技術を活かした「ものづくり体験鑄物教室」の様子

### ■ 自動車整備士養成学校における教育支援活動

2008年11月より、いすゞの創立70周年を機に立ち上げた独自の社会貢献活動プロジェクトの一環として、フィリピン・レイテ島タクロバン市のフィリピン労働雇用省技術教育技能開発庁(TESDA\*)において、経済的に恵まれない若者を対象に、自動車整備士養成学校への教育支援活動を行っています。

この活動は、単なる資金援助にとどまらず、自社のノウハウを活かした支援を行っています。具体的には、日本の指導員を現地に派遣し、「いすゞ塾」という技術教育支援を行っています。それによって同校では、電気、トランスミッション、エンジン、ブレーキなどに関する高い整備技能に加えて、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)活動の考え方も身に付くことから、卒業生は就職先で高い評価を受けています。

本校卒業生は351名(2023年3月現在)になり、多くがフィリピン国内販売会社や海外で活躍しています。日本で就職する卒業生も増えており、2019年から2023年3月現在までに9名の卒業生がいすゞおよび国内の販売会社で活躍しています。

※ TESDA : Technical Education and Skills Development Authority

### ■ グループ会社での取り組み

Isuzu East Africa(以下、IEA)では、交通安全・教育・環境を「CSR 3本の柱」として社会貢献活動に取り組んでいます。活動を通して政府・地域とのつながりが生まれ、いすゞブランドが支持される要因にもなっています。

#### 「教育」への活動

ケニアでは初等学校から中等学校への進学率は約50%にとどまっています。その原因は主に資金不足で、多くの若者が学びの機会を失っています。そのため、IEAは恵まれない背景を持つ優秀な学生が、中等教育を受けられるよう支援しています。



車両分解作業の実習の様子



日本語課外授業の様子



毎年、困窮などの恵まれない学生へ奨学金を提供し、2005年以来、約70人の学生が地元大学に進学



## コーポレート・ガバナンス

### ■ 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、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・客観性を強化することを目指しています。

現在の指名・報酬委員会は、社内取締役2名(片山正則および南真介)、社外取締役3名(柴田光義、中山こずゑおよび穴山真)の5名で構成されています。議長は代表取締役 取締役会長CEOである片山正則が務め、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います。2023年3月期は8回開催し、指名・報酬全般(取締役社長の後継者計画とその育成に関する事項を含む)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・執行体制を固めており、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、代表取締役 取締役会長CEOである片山正則、代表取締役 取締役社長COOである南真介、各EVP、グループCxO、執行役員等で構成される経営会議は、議長を代表取締役 取締役社長COOである南真介が務め、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。さらに、2021年6月より、監査等委員会設置会社に移行するなど、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
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)
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					
諮問委員会				指名・ 報酬委員会の 設置				

	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
執行と監督の 分離					決裁基準規則 改訂	監査等委員会 設置会社へ移行		
					CxO(分野別 最高責任者) の設置	重要な業務執行 の決定を取締役 に委任	CCO(Chief Coordination Officer)の設置	CEO・COO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)(2022年4月1日～2023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 15/15回(100%)
代表取締役 取締役社長COO	南 真介	取締役会 15/15回(100%)
取締役副社長	高橋 信一	取締役会 15/15回(100%)
取締役 専務執行役員	藤森 俊	取締役会 15/15回(100%)
取締役 専務執行役員	池本 哲也	取締役会 15/15回(100%)
取締役 常務執行役員	山口 真宏 <sup>※1</sup>	取締役会 11/11回(100%)
取締役	柴田 光義	取締役会 15/15回(100%)
取締役	中山 こずゑ	取締役会 15/15回(100%)
取締役	瀬戸 貢一 <sup>※2</sup>	取締役会 4/4回(100%)
取締役 常勤監査等委員	宮崎 健司	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)
取締役 監査等委員	河村 寛治	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)
取締役 監査等委員	桜木 君枝	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)
取締役 常勤監査等委員	進藤 哲彦 <sup>※3</sup>	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)
取締役 常勤監査等委員	藤森 正之 <sup>※3</sup>	取締役会 15/15回(100%) 監査等委員会 15/15回(100%)

※1 2022年6月28日の就任以降

※2 2022年6月28日退任

※3 2023年6月28日退任

## コーポレート・ガバナンス

### 役員一覧(2023年6月28日現在)

**指**：指名・報酬委員 **監**：監査等委員 **独**：独立役員



代表取締役  
取締役会長CEO  
指名・報酬委員会委員長

#### 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



代表取締役  
取締役社長COO

#### 南 真介

**指**

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

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、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



取締役常務執行役員

#### 山口 真宏

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

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事業総括担当、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事業総括担当  
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、現在に至る



社外取締役

#### 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

#### 中山 こずゑ

**指 独**

1982年 4月 日産自動車株式会社 入社  
2008年 4月 同社 ブランドマネジメントオフィス部長  
2010年 9月 同社 ブランドコーディネーションディビジョン副本部長  
2011年 4月 横浜市 都市経営局担当理事  
2011年 5月 同市 文化観光局横浜魅力づくり室長  
2012年 4月 同市 文化観光局長  
2012年 6月 株式会社横浜国際平和会議場(通称 パシフィコ横浜) 社外取締役  
2018年 4月 同社 理事  
2018年 6月 同社 代表取締役社長(2020年6月退任)  
2019年 6月 株式会社帝国ホテル 社外監査役、現在に至る  
2020年 6月 TDK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  
2022年 6月 株式会社南都銀行 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(2023年6月28日現在)

指：指名・報酬委員 監：監査等委員 独：独立役員



**穴山 眞**

社外取締役 常勤監査等委員

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 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

指 監 独



**桜木 君枝**

社外取締役 監査等委員

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

監 独



**宮崎 健司**

取締役 常勤監査等委員

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

監



**渡邊 正夫**

取締役 常勤監査等委員

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

監



**河村 寛治**

社外取締役 監査等委員

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

監 独

### 役員構成(2023年6月28日現在)

女性取締役比率  
15.38%



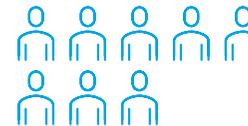
社外取締役比率  
38.46%



#### ▶ 取締役

♂:男性 ♀:女性

社内 8名



社外 5名



#### ▶ 監査等委員

社内 2名



社外 3名



## コーポレート・ガバナンス

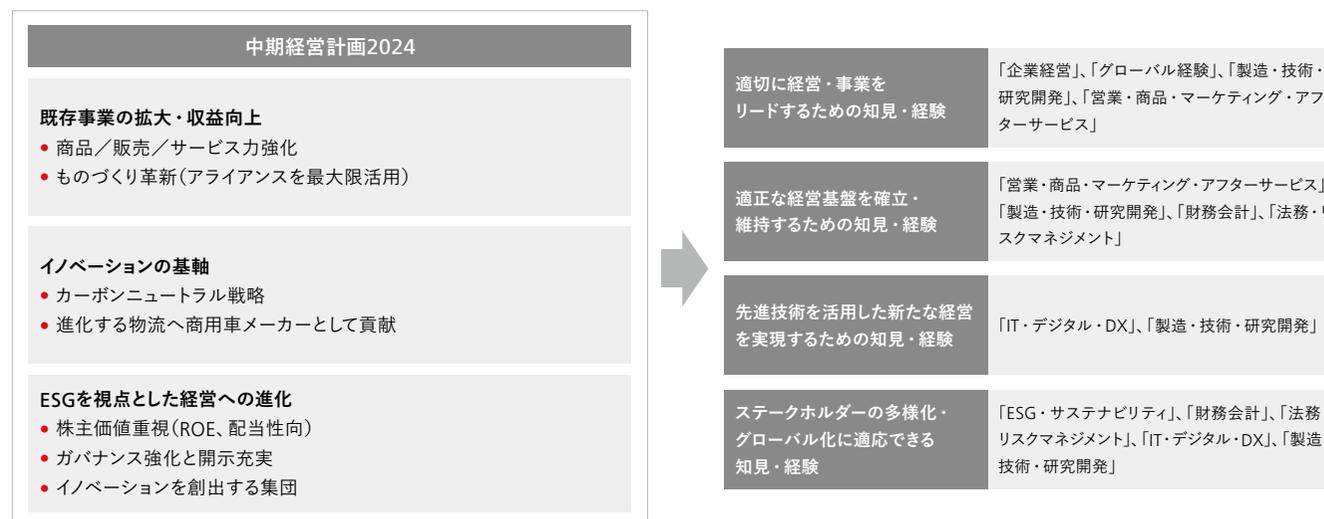
### 取締役会のスキルマトリックス

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					●		●	●	●	
藤森 俊								●	●	●
池本 哲也			●	●				●		
山口 真宏			●		●			●		
柴田 光義		●	●		●		●		●	●
中山 こずゑ		●	●		●		●	●		
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、「中期経営計画2024」で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
	賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 単年度業績の目標達成度に連動</li> <li>• 連結営業利益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(0.40、社長/会長は0.50)を乗じて決定</li> </ul>
業績連動報酬	株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中期経営計画期間中の目標達成度に連動</li> <li>• 連結売上高、連結営業利益、および連結自己資本当期純利益率(ROE)等の目標値に対する達成度を35%:35%:30%で加重平均し、株主価値の成長度等<sup>*1</sup>に係る係数を乗じて、0～225.6%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(0.30、社長/会長は0.50)のほか、前提株価<sup>*2</sup>を用いて付与するポイントを決定</li> <li>※1 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</li> <li>※2 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)</li> </ul>
構成比の決定方針	基本報酬:賞与:株式報酬 = 1.00:0.40:0.30 (社長/会長は1.00:0.50:0.50)(業績目標100%達成時)	
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	中期経営計画業績目標達成度およびTOPIXとの比較TSR係数確定後、7月支給
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取締役社長に再一任
	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っ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、ここで取締役社長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)	663	336	183	142	142	7
監査等委員(社外取締役を除く)	68	68	—	—	—	2
社外役員	94	94	—	—	—	5

※ 2022年6月28日開催の第120回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1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。2023年3月期の分析・評価の概要は以下のとおりです。

#### ① 2023年3月期の分析・評価のプロセス

いすゞは、一昨年実行した会社機関の変更に伴う「執行」と「監督」の分離状況および取締役に期待されるモニタリング機能の発揮状況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、2023年5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) 着実にかつスピード感を持ってガバナンス体制の構築・整備に取り組んでおり、「経営会議への権限委譲」と「取締役会の監督機能の強化」が確実に進められている。
- (2) 議題に関する理解促進のため、社外取締役を対象とした事前説明会や資料の事前配布が充実している。
- (3) 多様な経歴、資質、スキルを有するバランスの取れたメンバーで構成されている。

#### 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4点を課題として確認しました。

- (1) 適切な議題設定と議論の充実化
- (2) リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実化
- (3) 各ステークホルダーの意見の取締役会への共有
- (4) 資本コスト／事業ポートフォリオに関する議論の充実

#### ④ 2022年3月期の主な課題および2023年3月期の取り組み状況

2022年3月期の主な課題	2023年3月期における取り組み状況
(1) 株主等の多様な意見を意識した議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員、取引先、株主、投資家などの各ステークホルダーの声や意見について、適宜取締役会に共有されました。</li> <li>特に決算報告内容の共有および結果報告などの情報提供が充実してきました。</li> <li>IR/SR活動およびESG面談などを踏まえた各ステークホルダーの声を体系的に捉え、共有・議論を行っていきます。</li> </ul>
(2) 資本コストを意識した戦略と事業ポートフォリオに関する議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループCFOによる業績説明の内容充実が図られてきました。</li> <li>特に統合報告書の「CFOメッセージ」の内容が議論されるなど、望まれる方向へ向かっています。</li> <li>資本コストや事業ポートフォリオに関する議論の一層の充実を図っていきます。</li> </ul>
(3) 取締役会への報告内容の充実(リスク管理、コンプライアンスおよび指名・報酬に関する報告)	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間を通じ、「リスクマネジメント」、「コンプライアンス」に関する議論等を行い、執行状況のモニタリング機能が向上しました。</li> <li>激変する環境を踏まえ、報告の充実と議論の主旨の明確化を図っていきます。</li> </ul>

### 政策保有株式の方針

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ものと考えています。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会社については、速やかに縮減を図っていきます。

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、議決権行使の棄権なども含めた議案ごとの対応を行っていきます。

## 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にて審議します。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

社外取締役の選任にあたっては、当社の「社外取締役の独立性判断基準」を満たしていることを前提としています。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。

④ 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づけ、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、方針に反するような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、再発防止ならびに社会への迅速かつ的確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。

## ■ 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か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等を通じて、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等を行い、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。

## いすゞグループコンプライアンス推進体制の概要



※ 国内販売会社を除いた国内関係会社

## ■ 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をはじめとする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、社内規程や業務に関係す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。

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則り、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・カード」を全従業員に配布しています。また、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。

2023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46件(いすゞに関するもの9件、グループ企業に関するもの37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

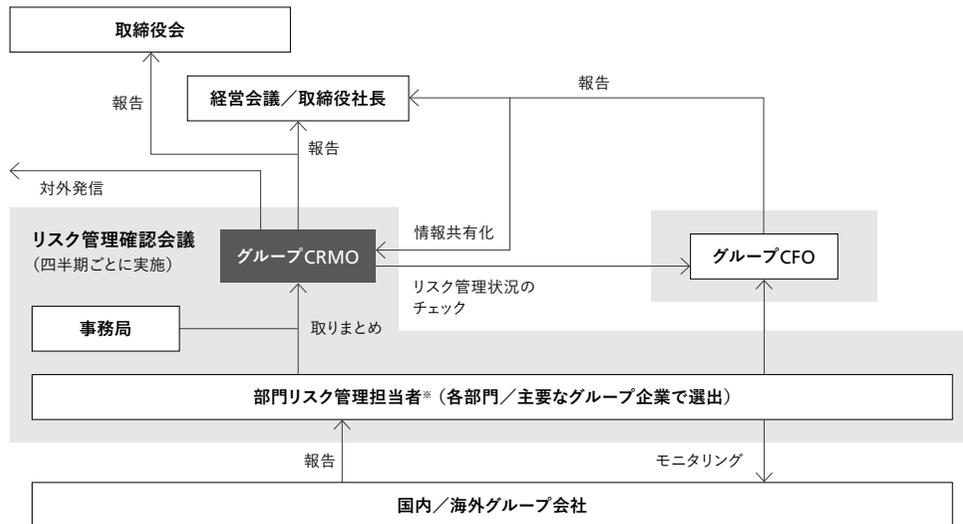
経営および事業を取り巻く環境が大きく変化し、不確実性がますます高まる中、いすゞはグループでのリスク管理プロセスを主導するグループCRMOを設置したリスク管理体制を構築しています。グループCRMOは定期的にグループの経営上・事業遂行上でのリスクを特定・評価するとともに、これらのリスクを適切に管理し、特に低減に努めています。

## ■ マネジメント体制

いすゞグループではグループCRMOが四半期ごとに「リスク管理確認会議」を開催して、業務執行部門やグループ企業のリスク対策の進捗状況、顕在化したリスク事象を把握し、リスク対策の強化を指示するとともに、経営に影響を及ぼす重点リスクの認識について不断の見直しを行います。

また、リスクが顕在化して大きな危機に転化した場合は、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・実行するとともに、その結果を随時マネジメントに報告を行うことで、常に危機管理を徹底しています。

## 管理体制図

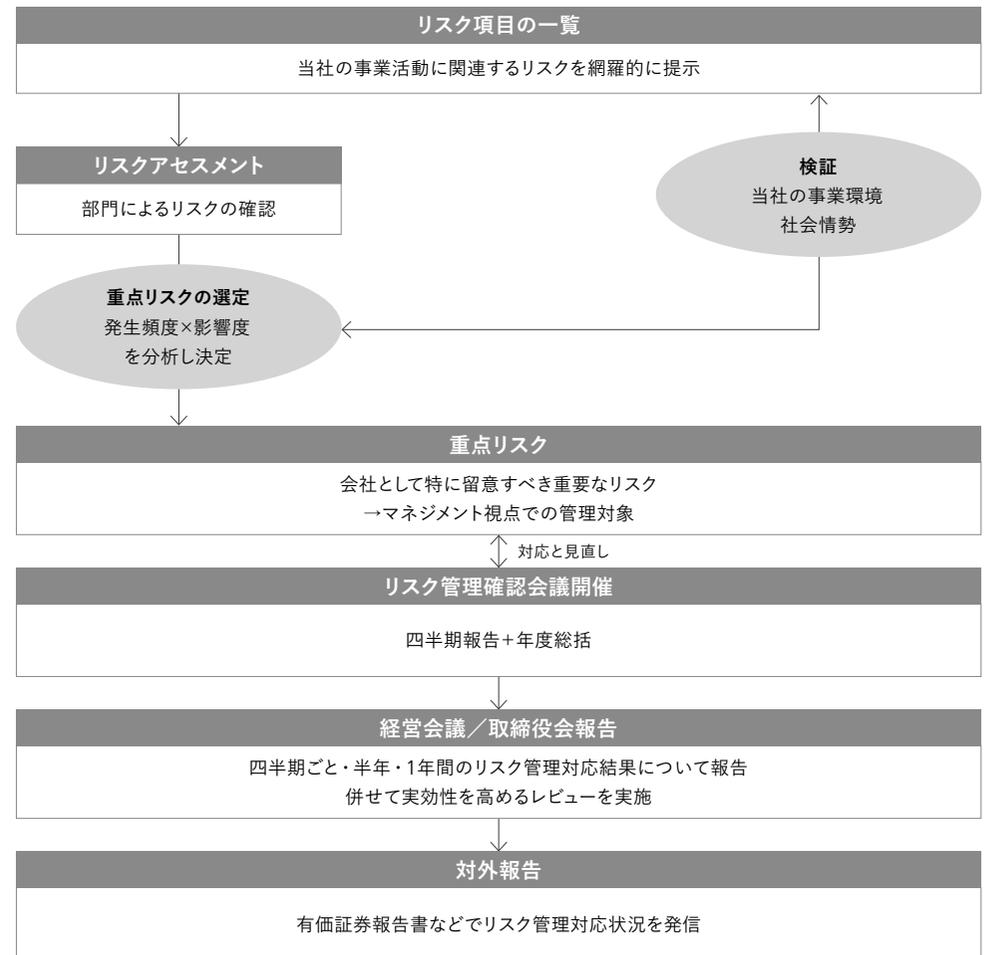


※ 事務局と部門リスク管理担当者間では、リスク管理確認会議とは別に月次で情報共有のためのミーティングを実施

## ■ リスク管理プロセス

いすゞグループでは事業活動に関連するリスクを網羅的に抽出し、リスクアセスメントを行った上で、会社として特に留意すべき重点リスクを選定し、対応計画等を策定し実行しています。また、モニタリングや定期的なレビューにより、重点リスクやその対策を見直すことで、リスクの適切な管理・低減に努めるとともに、管理状況についてはマネジメント報告や対外発信を行っています。

## リスク管理プロセス図



## 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2023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
2. 事業に関するリスク	
2-1.主に「外部環境への当社グループの対応」に起因する事業リスク	
(4)	新しい技術革新やビジネスモデル変化などへの対応
(5)	研究開発
(6)	合併事業をはじめとするアライアンス
(7)	販売・供給における特定チャネルへの依存
(8)	資材、部品等の調達遅れや不足、調達価格の高騰
2-2.主に「当社グループ内部」に起因する事業リスク	
(9)	コンプライアンス・レピュテーション
(10)	製品の欠陥
(11)	IT化社会における情報セキュリティに関するリスク
(12)	知的財産保護に関するリスク
(13)	優秀な人材の確保・定着、成果創出等
2-3.主に「当社グループ外部」に起因する事業リスク	
(14)	法的規制等
(15)	国際的活動および海外進出に潜在するリスク
(16)	災害等
(17)	気候変動

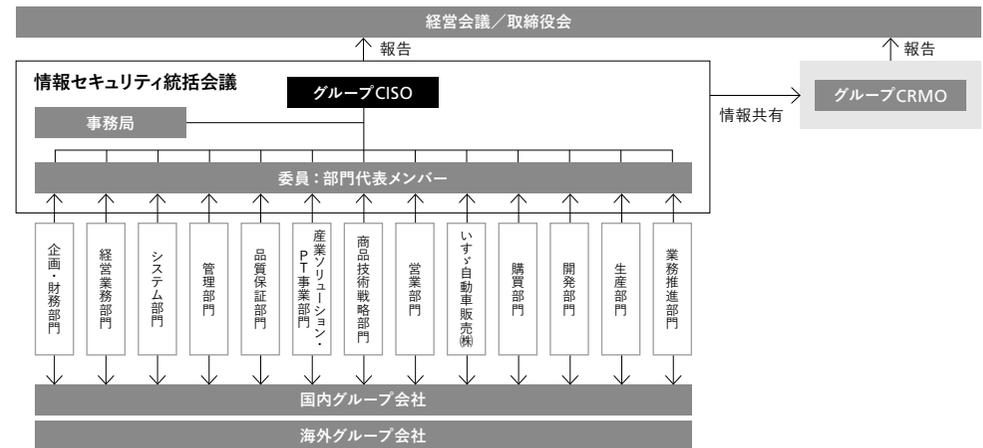
Ⓜ 各項の内容は、当社有価証券報告書を併せてご参照ください。

### ■ 情報セキュリティ

いすゞは、グループ CISO(Chief Information & Security Officer)のもと(2020年4月～2023年3月)、「グループ情報セキュリティ方針」を定め、いすゞと連結子会社におけるグループ横断的な情報セキュリティ管理を推進しています。

#### 情報セキュリティ管理体制図

2023年3月時点



当社では、いすゞグループにおける情報セキュリティ管理体制および標準類の整備とその教育を行っています。

内部の秘密情報を管理している情報システムだけでなく、製品・工場・ITシステムのサイバーセキュリティに係る標準類も整備し、順次運用を開始しています。

また、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事案を収集し、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おり、自動車のサイバーセキュリティおよび自動車のサイバーセキュリティに影響を与えるシステムに関しては、2022年7月より施行された自動車のサイバーセキュリティに関する国際基準に適合しています。

なお、上記標準類に基づく運用状況の確認を年1回実施し、継続的な情報セキュリティ管理と改善を進めます。

※ 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。

# DIALOGUE

## 社外取締役対談

### ISUZU ID策定と経営体制変更に見る いすゞのガバナンス

ISUZU IDの策定や経営体制の変更により、いすゞは一段上のステージに向けて新たな一歩を踏み出しました。一連の変革に対する評価や、取り組むべきガバナンスの課題について、社外取締役の柴田光義氏と河村寛治氏が議論しました。

社外取締役  
監査等委員

河村 寛治

社外取締役

柴田 光義

#### Q 初めに、ISUZU IDの印象をお聞かせください。

▶ **柴田** 率直に申し上げて、私自身にとっても、従業員の皆さんにとっても非常に共感できる経営理念体系に仕上がったと感じています。「地球の『運ぶ』を創造する」というパーパスが、いすゞのあるべき姿を明確に示すだけでなく、それを支えるビジョンやミッション、コア・バリューもシンプルかつ体系的で分かりやすい。社内外のステークホルダーから共感を得られる経営理念体系が完成しましたね。

▶ **河村** 私も同感です。加えて、社員一人ひとりに「創造する」

ことの意味や定義が委ねられている点も評価しています。いすゞとしての統一した定義をあえて設定せず、個人がそれぞれの職務や役割に応じてどのように「『運ぶ』を創造する」のかを考える余地を残すことで、一人ひとりの責務を考えるスタート地点を提供し、パーパス実現に向けた主体的な行動を促していると思います。

ビジョンである「『安心×斬新』で世界を進化させるイノベーションリーダー」もいすゞが目指すべき方向性を的確に表現しています。お客様、そして社員がいすゞに抱いている信頼、すなわち「安心」を基盤としながらも、激変する外部環境への対応や社会課題の

解決を目指し一段上の付加価値を提供する必要があります。その点で「安心×斬新」は最適な表現だと評価しています。

#### Q ISUZU ID策定のプロセスに対する評価をお聞かせください。また、社内への浸透に向けて必要な取り組みは何でしょうか？

▶ **柴田** 理念とは、企業集団の存在意義や社会的役割を社内外に示す、企業活動の根幹を成すものです。したがって経営理念体

## DIALOGUE

系を刷新する際は、経営陣が責任と覚悟を持ち、綿密な議論を経て社内外のステークホルダーから共感を得ることが肝要です。1年前に取締役会で説明を受けた際にはそのように申し上げました。実際の策定では、役員層や部長クラスのワークショップ合宿でいすゞのあるべき姿や理念について議論したほか、全社的なアンケートにより社内で幅広い意見を集約しました。社内の各階層で本音の議論が交わされていたと受け止めています。

▶ **河村** そうですね、社内全体を巻き込んだ議論だったという実感は、私たち社外取締役にもあります。通常、このような議論の過程は取締役会に報告されないものかと思いますが、ISUZU IDの策定では構想・議論段階から取締役会への報告・ヒアリングがありました。私たち社外取締役も含めて各階層の共感を得ながらつくり上げていったと感じています。

同時に、策定までのスピードには驚かされました。構想は3年前から始まっていたそうですが、実際の議論はほぼ1年で集中して行っています。綿密な議論とスピード感を持った策定プロセスを敷いたことを高く評価しています。

▶ **柴田** 同感です。その背景には、ものづくりを手がける企業として、一度決めたことはスピード感を持って実行するという企業文化があるのではないのでしょうか。

▶ **河村** 実行のスピードは企業文化として確立されていると考えています。監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への機関設計変更という非常に重要な経営判断もわずか1年で成し遂げました。機関設計変更を取締役会で提案された際、最低でも1年半は必要だと申し上げたものの、それを上回る1年で移行を完了したという点で、実行スピードの速さという企業文化が発揮されたと感じています。

▶ **柴田** 経営理念体系を刷新したタイミングも的確でした。自動車産業は100年に1度の変革期にある中、いすゞ社内ではカーボンニュートラルへの対応や物流DXに向けた次世代商品開発といった取り組みを進めています。その中で社内には、いすゞの成長ポテンシャルに対する自信と「変わらない」というエネルギーが蓄積されてい

るのを感じていました。私は全社的な活動をよく「竜巻」に例えます。イノベーションの起点が社内のどこかに存在し、経営陣から従業員まで芯が結ばれて一体となって初めて「竜巻」という全社を貫くうねりが発生し、それがステークホルダーを巻き込んで拡大していくようなイメージです。ISUZU IDの策定では経営陣と社員の変革に対する意識が見事につながり、強力な「竜巻」を生み出してくれたのではないのでしょうか。

▶ **河村** 一方、将来に眼を向けるとISUZU IDの全社的な浸透が欠かせません。企業集団のパーパスと個人のパーパス実現は両立していることが望ましいと考えています。自分の役割や職務をどのような形で具現化していくか、いすゞで働く意義や喜びを見出すことが重要です。経営層としてはISUZU IDへの貢献を評価する人事制度の整備やエンゲージメント調査での浸透度の計測を進めてほしいですね。

▶ **柴田** 中でも、自分の仕事とISUZU IDがつながっているという実感・信念を持つことが重要です。例えば工場の従業員が物流業者の担当者と直接話し、製造している車両がどのように「地球の『運ぶ』を創造する」に貢献しているか、実際の声を聞く。ISUZU IDへの理解を促す機会をぜひ提供してほしいと思っています。



Q ISUZU IDの策定に合わせ、CEOとCOOを  
ツートップとする経営体制への変更を実施しました。  
新体制への評価をお聞かせください。

▶ **柴田** 現在のいすゞは、売上や規模拡大により「国内商用車メーカーの1社」から「グローバルに通用する商用車のリーディングカンパニー」へと一段上のステージにきています。競争相手がグローバルレベルに拡大するだけでなく、カーボンニュートラルなど物流の抱える課題に対する責任もますます重くなっていると言えるでしょう。このような状況の中で持続的に成長するためには、長期的な経営戦略と足元の事業基盤を維持することの「両刀」が肝要であり、ツートップ体制が最適だという結論に達したということです。長期戦略が得意な片山さんと経営執行で実績のある南さんを選出することで、最適な体制を築けたと考えています。

▶ **河村** 私も単独トップの限界という課題認識は同じです。現在の規模において一人で長期戦略と足元の事業基盤維持の両立は困難です。2人で役割を分担し、共同でいすゞをけん引していく形は柴田さんのおっしゃる通り現状に即していますし、確実に持続的成長を実現できる体制になったと感じています。

## DIALOGUE

**Q 経営理念の刷新や役員体制の変更で経営体制は強化されました。経営体制を支えるガバナンスの実効性向上に向けて取り組むべき課題をお聞かせください。**

▶ **河村** ガバナンス体制全体を総括すると、先ほど申し上げたような監査等委員会設置会社への移行も含めて数年単位で改善が進んでいます。特に機関設計変更後は、取締役会の役割の力を執行から監督に移し、モニタリング機能の強化を進めてきました。例えば、リスクマネジメントでは、CRMO(Chief Risk Management Officer)を中心とするリスクマネジメント体制を整備し、リスク管理機能を強化しています。

このようにガバナンスの体制は強化・充実されてきていますが、取締役会の議論内容についてはまだ改善の余地があると考えています。いすゞの規模やアライアンス網の拡大、ステークホルダーの多様化を踏まえると、各ステークホルダーの意見を反映した戦略や施策の議論が欠かせません。現在は機関投資家など、市場を

向いた議論は充実していますが、それ以外のステークホルダーについては意見を反映しきれていないのが現状です。

▶ **柴田** 同感です。ただ、SR(シェアホルダー・リレーションズ)やIR、PRに対応する部署や組織体系自体は確立され、各ステークホルダーへのヒアリングと取締役会への報告をもとに議論することが可能になりました。河村さんのおっしゃる通り、今後は従業員やサプライヤーなどステークホルダー全体の声を俯瞰して分析し、戦略に落とし込むことが課題です。各ステークホルダーに対していすゞはどのような存在であるべきか、といった議論につなげていく必要があります。

同様に、資本コストを踏まえた戦略策定も課題です。戦略策定の視点は部門単位からグループ単位に進化していますが、資本コストの考え方を徹底していくことが肝要です。資本コストを上回る利益創出はもちろん、事業ポートフォリオをどのような構成にするのか、資本配分をどうするのかといった方針を決定していかなければなりません。

今まで申し上げてきた課題に対して、取締役会においてしっかりと議論することが必要です。昨年の社外取締役対談でも触れたとおり、事業ポートフォリオや戦略策定など、いわゆる骨太の方針に関しては討議事項として年間計画にあらかじめ入れ込むことが肝要です。この1年で、年間計画化は進んでおり、より長期視点での議論が可能になっていると感じています。

▶ **河村** 柴田さんのおっしゃる通り、議題に関わる年間計画は充実してきています。特に機関設計変更前と比較すると、その差は歴然としています。さら

なる課題としては、年間計画策定のプロセスをもう少し可視化していただきたいですね。例えば、各議題を設定するにあたって、どのような部署が関わり、どのような検討がなされたのか、といった計画策定プロセスを可視化することで、設定された議題の妥当性や重要度も取締役全員が理解しやすくなると考えています。

**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。**

▶ **河村** 現在のポジションにおいては、経済的価値の創出や「運ぶ」を支える社会的責任だけでなく、新たな物流といった社会的価値を「創造する」ことが欠かせません。中期経営計画2024で掲げている「ESGを視点とした経営への進化」を深めつつ、社会からいすゞへの期待に応えられる実行力を強化してほしいですね。翻って私自身は企業法務の専門家として、リスクマネジメント体制や機能強化のサポートを行ってきました。事業環境が激変する中、今後もリスクマネジメント強化に貢献していきます。

▶ **柴田** 私からは、ISUZU IDのもと自信を持ち、一丸となってパーパスの実現に向かって突き進んでほしい、ということに尽きます。ISUZU IDの策定や経営体制変更は外部環境の変化に対して的確なタイミングでした。社員一人ひとりが当事者意識を持って新たな価値創造にチャレンジしてほしいと思います。

私たち社外取締役も外部と社員の視点を両立し、独自の観点から戦略策定に貢献することが重要です。社外取締役自身がいすゞ社内はもちろんのこと、社外のステークホルダーとも対話し研鑽を重ねることで、いすゞのもう一段上の成長を後押ししていきたいと考えています。



# FINANCIAL AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE

財務・非財務パフォーマンス

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

## 主要財務データ

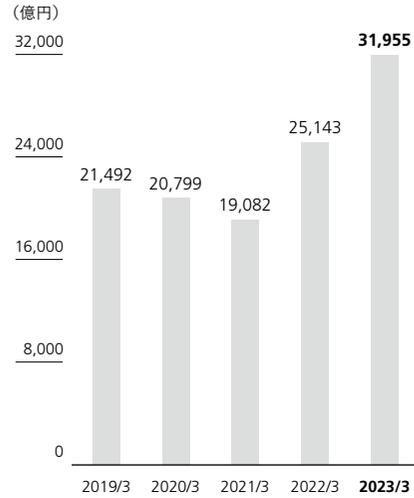
### 連結

(百万円)

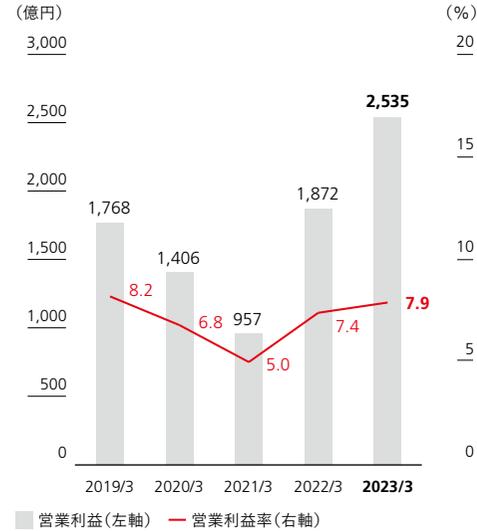
事業年度：	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
<b>損益状況</b>										
売上高	1,760,858	1,879,442	1,926,967	1,953,186	2,070,359	2,149,168	2,079,936	1,908,150	2,514,291	3,195,537
売上原価	1,441,483	1,543,661	1,574,885	1,623,948	1,700,726	1,765,270	1,730,354	1,605,111	2,056,104	2,600,347
売上総利益	319,374	335,780	352,081	329,238	369,632	383,898	349,582	303,038	458,187	595,189
販売費および一般管理費	145,125	164,669	180,522	182,793	202,867	207,116	208,999	207,305	270,989	341,642
営業利益	174,219	171,111	171,559	146,444	166,765	176,781	140,582	95,732	187,197	253,546
経常利益	186,620	187,411	186,690	152,022	173,616	189,001	150,876	104,265	208,406	269,872
税金等調整前当期純利益	188,448	184,251	186,379	148,921	176,095	186,108	143,511	86,829	204,281	269,841
親会社株主に帰属する当期純利益	119,316	117,060	114,676	93,858	105,663	113,444	81,232	42,708	126,193	151,743
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	159,209	151,558	132,972	151,352	176,804	156,546	123,701	222,918	172,056	227,085
投資活動によるキャッシュ・フロー	-110,395	-97,352	-96,754	-87,393	-107,035	-86,569	-92,659	-93,413	-420,867	-80,527
財務活動によるキャッシュ・フロー	-38,473	14,569	-66,690	-55,368	-4,432	-106,914	-25,153	-55,275	186,145	-140,372
フリー・キャッシュ・フロー	48,814	54,206	36,218	63,959	69,769	69,977	31,042	129,505	-248,811	146,558
<b>財政状況</b>										
流動資産	745,944	939,436	929,705	957,404	1,062,993	1,112,570	1,119,536	1,183,346	1,490,745	1,702,258
有形固定資産	572,799	617,714	644,357	681,582	705,854	731,344	761,922	767,563	918,881	935,664
無形固定資産および投資その他の資産	203,012	244,766	235,206	241,838	297,690	286,979	270,626	294,060	446,511	408,854
総資産	1,521,757	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
流動負債	510,409	585,093	565,277	556,336	619,636	626,328	603,193	623,965	898,195	968,832
固定負債	242,394	302,373	346,342	362,382	360,392	338,231	415,515	415,991	563,518	567,712
純資産	768,953	914,451	897,650	962,107	1,086,510	1,116,335	1,133,381	1,205,013	1,394,425	1,510,232
有利子負債	137,985	227,773	258,740	247,300	279,610	297,398	336,711	316,560	530,479	513,145
<b>その他</b>										
研究開発費	66,621	77,610	91,100	91,438	96,803	98,978	98,084	91,026	104,756	118,993
設備投資	81,871	77,979	97,965	93,814	76,571	72,282	80,756	69,799	78,404	82,184
減価償却費	41,602	48,130	55,753	58,779	59,939	60,919	62,652	66,322	75,314	80,629
<b>1株当たりの状況(円)</b>										
1株当たり当期純利益	140.85	139.34	138.43	119.13	134.17	150.18	110.14	57.91	162.87	195.75
1株当たり配当額	12.0	23.0	32.0	32.0	33.0	37.0	38.0	30.0	66.0	79.0
<b>財務指標(%)</b>										
営業利益率	9.9	9.1	8.9	7.5	8.1	8.2	6.8	5.0	7.4	7.9
ROE	20.5	16.9	15.2	12.0	12.2	12.3	8.6	4.3	11.4	12.1
自己資本比率	41.6	41.9	41.5	43.5	44.5	43.6	44.3	45.5	41.8	42.9
配当性向	17.0	21.5	23.1	26.9	24.6	24.6	34.5	51.8	40.5	40.4

# 財務ハイライト

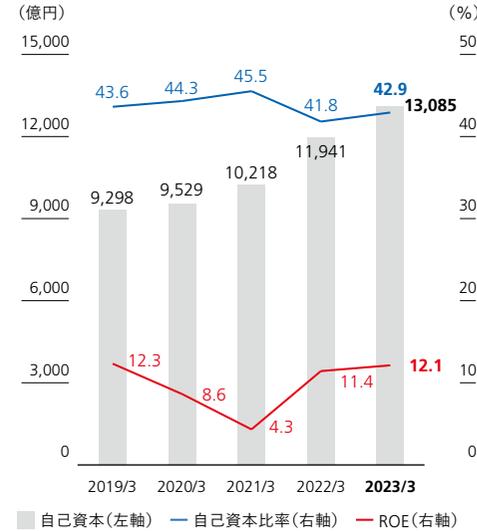
## 売上高



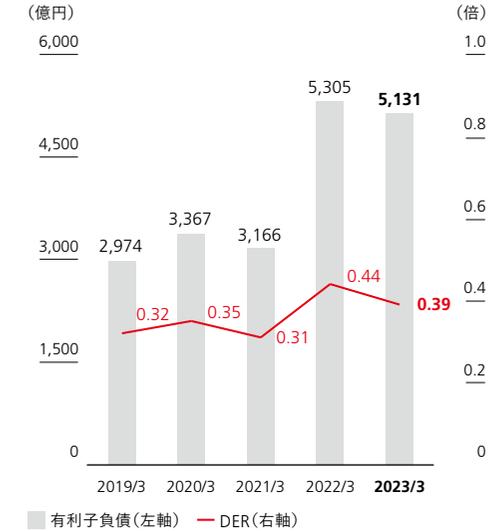
## 営業利益



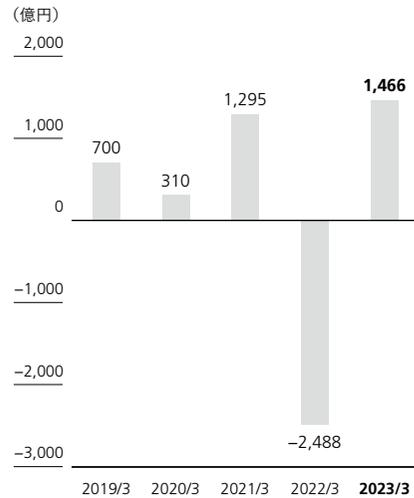
## 自己資本／ROE



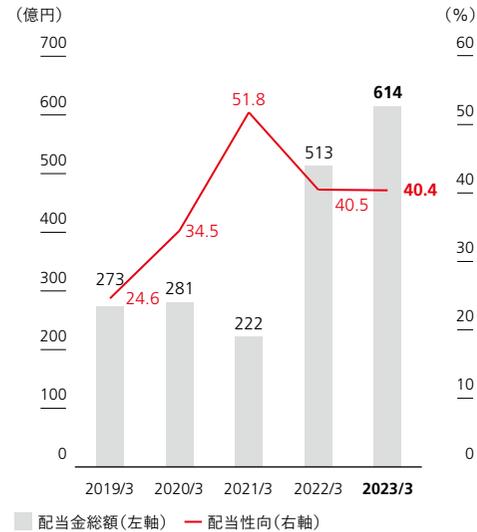
## 有利子負債／DER



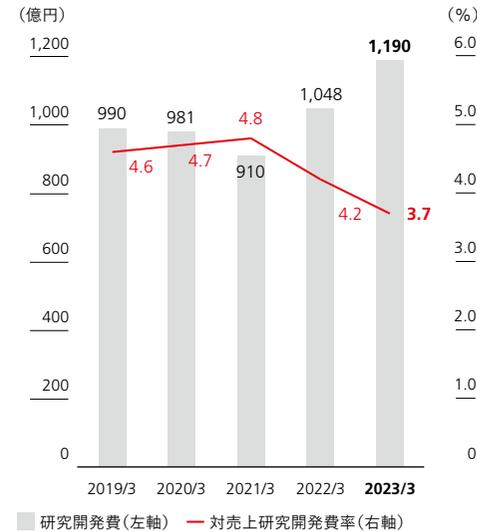
## フリー・キャッシュ・フロー



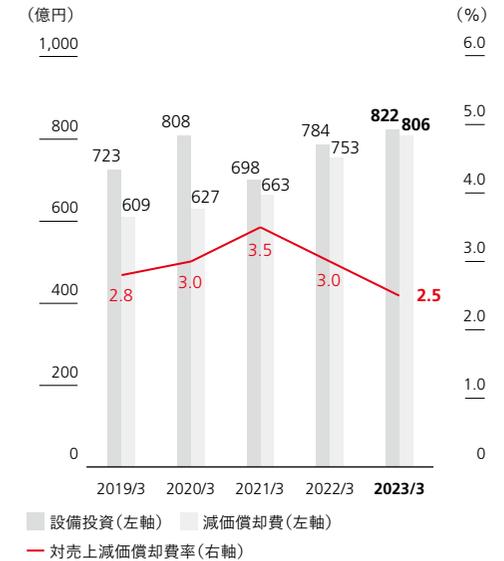
## 配当



## 研究開発費



## 設備投資／減価償却費

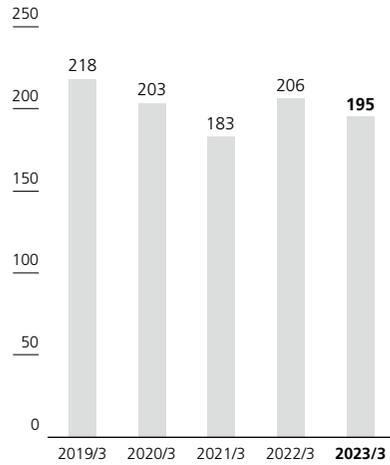


※財務ハイライトの掲載データはいすゞグループ全体を対象としています。

## 非財務ハイライト

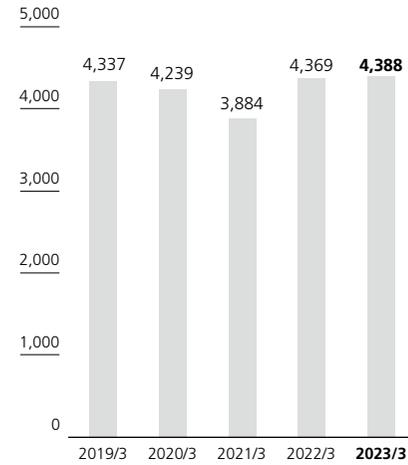
### エネルギー起因CO<sub>2</sub>排出量※1

(千トン)



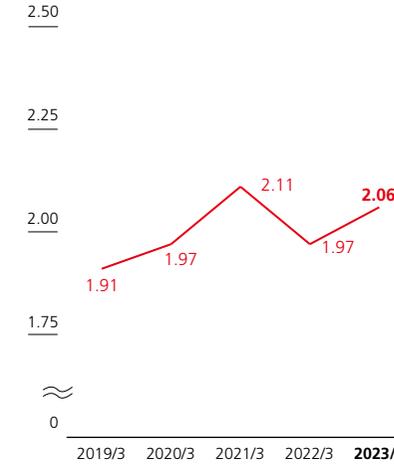
### エネルギー消費量

(TJ)

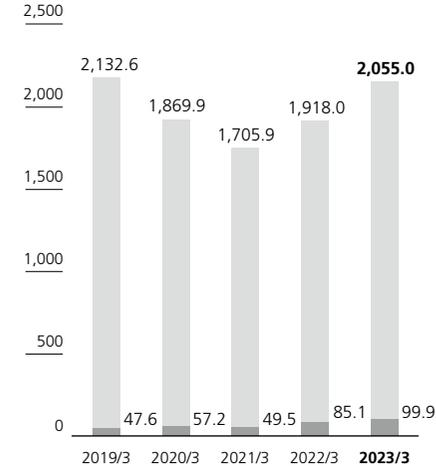


### 障がい者雇用率※2

(%)



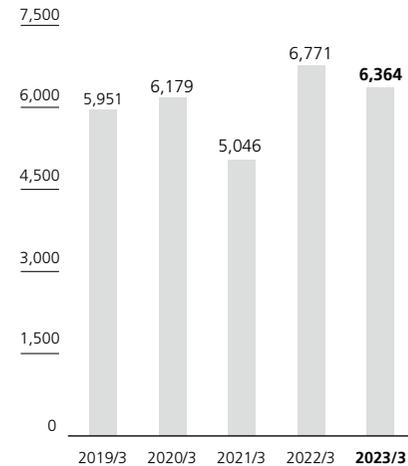
### 水資源使用量※3

(千m<sup>3</sup>)

■ 上水 ■ 工水

### 廃棄物排出量

(トン)



### 女性管理職(上級職)比率

(%)



### ESG社外評価



FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数



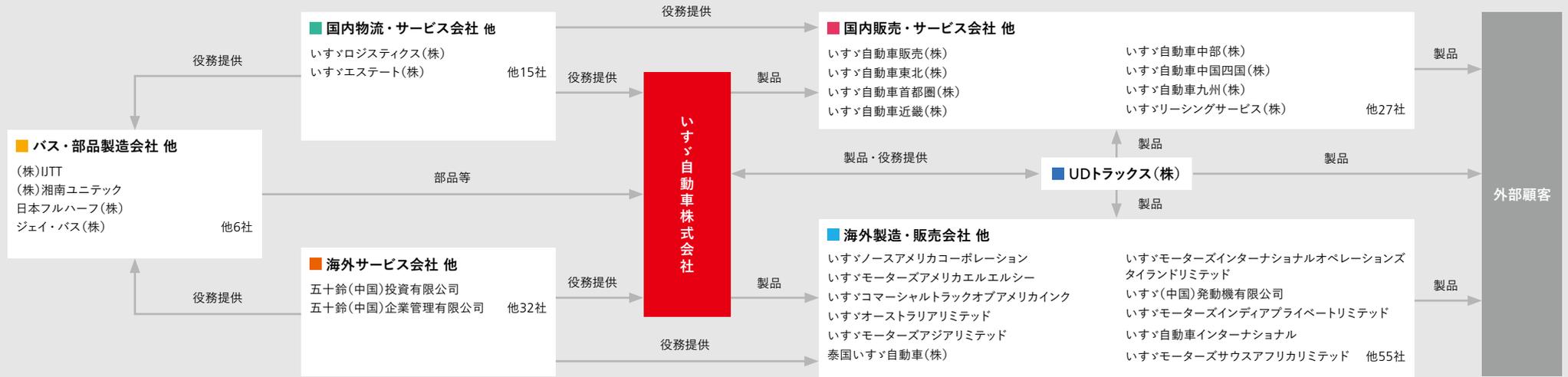
SOMPOサステナビリティ・インデックス

🌐 ESG社外評価の詳細はこちら

※1 2019年3月期～2022年3月期の実績は集計精度向上に伴い排出係数を見直したため、前期の掲載数値と異なります。 ※2 各年6月1日時点 ※3 本社は含まず

## 関係会社情報

当社および連結子会社98社、持分法適用会社51社（2023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JIT <sup>*1</sup>	神奈川県横浜市	43.25%	自動車部品・エンジンの製造
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
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 同社の持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としています。

### 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) <sup>※2</sup>	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) <sup>※2</sup>	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、コンボ、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(ICCEC)	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、共通接客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
いすゞコマーシャル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
いすゞアストラモーターインドネシア(IAMI)	インドネシア共和国	50%	商用車の組立、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(2023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: 44,495人 単体: 8,056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: 3,195,537百万円 単体: 1,306,768百万円(2023年3月期)
営業利益	連結: 253,546百万円(2023年3月期)
経常利益	連結: 269,872百万円(2023年3月期)
親会社株主に帰属する当期純利益	連結: 151,743百万円(2023年3月期)
連結子会社数	98社

### 発行可能株式総数、発行済株式総数および株主数(2023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	54,145名

### 大株主の状況(2023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)	109,087	14.03
三菱商事株式会社	63,633	8.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	53,074	6.83
伊藤忠自動車投資合同会社	52,938	6.81
トヨタ自動車株式会社	39,000	5.02
株式会社みずほ銀行	15,965	2.05
JOHN HANCOCK FUNDS III INTERNATIONAL GROWTH FUND	10,788	1.39
全国共済農業協同組合連合会	10,000	1.29
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	9,952	1.28
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,073	1.17

注1. 持株比率は自己株式(31,150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あります。

3. 株数は千株未満を切り捨てて表示してあります。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>的確な対応とサポート</li> <li>製品・サービスの安定供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上や交通事故防止に寄与する製品・サービス</li> <li>脱炭素化に貢献する製品・サービス</li> <li>サービス品質向上の取り組み</li> <li>サプライチェーン一体となった品質管理・BCP/BCM体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常の営業活動(販売・サービス)</li> <li>お客様相談センター</li> <li>お客様満足度調査</li> <li>「お客様へのお知らせ」(いすゞホームページ)</li> </ul>
株主様	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正な利益の還元</li> <li>適時適切な企業情報の開示</li> <li>企業価値の維持・向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的・継続的な配当の実施</li> <li>意思決定の透明性と説明責任の強化</li> <li>環境と社会の持続可能な発展に貢献する経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>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)</li> </ul>
お取引先様	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平・公正な選定と取引</li> <li>CSR活動への支援</li> <li>品質向上・技術支援の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内・海外を問わない公平・公正な競争のもとでの調達</li> <li>「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</li> <li>サプライヤー品質評価と改善活動、共同開発・研究の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常の購買活動</li> <li>生産説明会</li> <li>購買方針説明会</li> <li>お取引先様向け評価・アンケート</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平・公正な評価・処遇</li> <li>人権の尊重</li> <li>多様性の推進</li> <li>適切な人材の登用・活用と育成</li> <li>ワークライフバランスの推進</li> <li>労働安全衛生と健康への配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の仕事、役割、能力伸長/発揮度を基軸とした人事評価</li> <li>多様な人材の活躍推進や働きやすい環境づくり</li> <li>研修によるスキル取得・技術伝承の推進</li> <li>生産性向上を目指す働き方改革</li> <li>「安全3原則」等の考え方に基づく安全活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きがいに関する意識調査</li> <li>労使協議会</li> <li>報告・相談ルート</li> <li>ヘルプライン(目安箱)</li> <li>労働安全衛生委員会</li> <li>社内報</li> </ul>
行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令遵守</li> <li>税金の納付</li> <li>諸施策への協力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>官民共同プロジェクトへの参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本自動車工業会等の諸団体を通じた対話</li> <li>官民共同プロジェクトを通じた対話</li> </ul>
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の文化・諸慣習・自然の保護・尊重</li> <li>地域発展への貢献</li> <li>事業所内・周辺での事故・災害の防止、有事の際の対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の生態系保護活動の推進</li> <li>事業展開地における雇用の創出・教育支援・地域との交流</li> <li>環境関連法規制違反・事故の発生防止</li> <li>災害時輸送への貢献</li> <li>地域社会との共生を目的とした社会貢献活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域イベントへの参加*</li> <li>事業所イベントへの招待*</li> <li>いすゞプラザ</li> <li>社会科見学受入</li> <li>採用活動</li> </ul>

※ 2023年3月期はコロナ禍の状況を鑑み、一部未実施または一時中断。2024年3月期は状況に応じて実施を検討。