

統合報告書 2021  
いすゞ自動車株式会社



## 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、本年新たに統合報告書を発行することいたしました。

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おります。

### 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。

※本文中の「いすゞ」は「いすゞ自動車株式会社」単体、「いすゞグループ」はグループ会社も含めたいすゞグループ全体を意味しています。

### 報告対象の期間

原則として、2020年4月1日～2021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

2021年8月発行  
(次回:2022年8月発行予定)

### 参考にした ガイドライン

Value Reporting Foundation「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創ガイダンス」



### 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ことがあります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  
企画グループ  
TEL:03-5471-1384

### 刊行物の位置付け

| 刊行物                                      | 内容   |
|--|--|
| <a href="#">統合報告書<br/>(本書)</a>           | ステークホルダーの皆様がいすゞグループの経営戦略や持続的な社会への提供価値創出に向けた取り組みについてご理解いただくための報告書です。                    |
| <a href="#">サステナビリティ<br/>レポート</a>        | いすゞグループのESGへの取り組みを網羅的にご理解いただくため、環境、社会、ガバナンス各分野に関する取り組みを掲載しております。                       |
| <a href="#">有価証券報告書</a>                  | 金融商品取引法第24条第1項に基づく報告書です。財務状況に関するより詳細な情報はこちらをご参照ください。                                   |
| <a href="#">コーポレート・ガバナンスに<br/>関する報告書</a> | コーポレートガバナンス・コードに従い、いすゞのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や体制等を記載しています。機関設計や運用状況等、本報告書と併せてご参照ください。 |

## 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して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、安全、安心で価値のある製品・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・増大</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、決算短信等）</li> <li>株主向け工場見学<sup>※1</sup></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>「サプライヤーCSR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>従業員満足度（ES）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>自工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<sup>※2</sup></li> <li>事業所イベントへの招待<sup>※2</sup></li> <li>いすゞプラザ<sup>※2</sup></li> <li>社会科見学受入<sup>※2</sup></li> <li>採用活動</li> </ul> |

※1 2020年度および2021年度はコロナ禍の状況を鑑み実施せず。2022年度以降の実施は未定。 ※2 2020年度はコロナ禍の状況を鑑み、未実施または一時中断。2021年度は状況に応じて実施検討予定。

# 目次

|                     |    |                       |    |                        |    |
|---------------------|----|-----------------------|----|------------------------|----|
| 編集方針                | 01 | いすゞの価値創造ストーリー         |    |                        |    |
| ステークホルダーとの信頼関係の構築   | 02 | <b>3</b> 価値創造プロセス     |    | <b>6</b> 財務・非財務パフォーマンス |    |
| 目次                  | 03 | いすゞグループの価値創造ストーリー     | 13 | 主要財務データ                | 47 |
|                     |    | 価値創造を支える競争力の源泉        | 14 | 財政状態および経営成績の分析         | 48 |
| <b>1</b> いすゞグループの概要 |    | お客様視点のものづくり           | 15 | 連結財務諸表                 | 52 |
| 企業理念・行動指針           | 04 | イノベーションを実現するアライアンス体制  | 16 | 財務ハイライト                | 56 |
| 沿革                  | 05 | 世界に広がる商業車のグローバル・ブランド  | 17 | 非財務ハイライト               | 57 |
| 商品ラインナップ            | 06 |                       |    |                        |    |
| <b>2</b> トップメッセージ   |    | <b>4</b> 成長戦略         |    | <b>7</b> 会社・株式情報       |    |
| トップメッセージ            | 08 | 中期経営計画2024 全体像        | 19 | 関係会社情報                 | 59 |
|                     |    | 前中期経営計画の振り返り          | 20 | 会社情報・株式情報              | 60 |
|                     |    | 外部環境                  | 22 |                        |    |
|                     |    | カーボンニュートラル戦略          | 23 |                        |    |
|                     |    | 進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献  | 25 |                        |    |
|                     |    | 既存事業の拡大・収益向上          | 27 |                        |    |
|                     |    | ESGを視点とした経営への進化       | 28 |                        |    |
|                     |    | 中期業績目標／社会への提供価値       | 29 |                        |    |
|                     |    | <b>5</b> 価値創造を支える基礎   |    |                        |    |
|                     |    | サステナビリティ委員長メッセージ      | 31 |                        |    |
|                     |    | いすゞ環境長期ビジョン2050       | 33 |                        |    |
|                     |    | 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供 | 34 |                        |    |
|                     |    | 従業員の尊重と多様性            | 35 |                        |    |
|                     |    | 地域・ステークホルダーとの共存・共栄    | 36 |                        |    |
|                     |    | 適正なガバナンス              | 37 |                        |    |

## 企業理念・行動指針

### 企業理念

「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。

### 行動指針

私たちは、信頼をすべての基本とし、自ら考え、行動し続けます。

#### 商品

「真のニーズを追求し、  
魅力ある商品・サービスの創造」

#### 自己

「約束を守り、  
誠実で迅速な対応」

#### 組織

「世界の仲間と  
チームワークで達成」

いすゞ自動車はCV(商用車)やLCV(ライト・コマーシャル・ビークル)、ディーゼルエンジンの分野で、お客様が求める革新的な製品とサービスを提供し続けてまいりました。小型のピックアップトラックやその派生であるPPV(パッセンジャー・ピックアップ・ビークル)から大型のバス、トラック、トラクタ、さらには様々な産業機械の動力源となるエンジンなどを、世界中のお客様に幅広くお届けしています。また、製品の販売だけでなく、アフターサービスを充実することで、ライフサイクルを通じて稼働をサポートし、「運ぶ」という社会インフラの一端を担っています。

「運ぶ」を支え、世界中の人々の豊かな暮らし創りに貢献すること。この社会的責任を果たすため、いすゞ自動車は、培ってきたものづくりの技術をさらに磨き、気候変動対策などの新たな社会課題にも取り組むことで、これからも世界中のすべてのお客様に信頼され、選ばれる「いすゞ」を目指してまいります。



# 沿革

いすゞの創業は1916年。国内の現存自動車メーカーの中では最古の歴史を誇っています。1934年には商工省標準形式自動車を伊勢神宮の五十鈴川に因んで「いすゞ」と命名。これがいすゞの社名の由来となっており、1949年に商号を現在の「いすゞ自動車株式会社」に変更しました。ものづくりの精神と技術を受け継いで、信頼の歴史を、未来に繋ぎます。



ウズレーA9型と弓削靖(第4代社長)



初代エルフ



フォワード/F-Series



ギガ/C&E Series

- 1916 (株)東京石川島造船所、東京瓦斯電気工業(株)(当社の前身)自動車製造を企画
- 1937 東京自動車工業(株)設立(いすゞ自動車設立)
- 1938 川崎製造所竣工
- 1949 商号を現在の「いすゞ自動車株式会社」に変更
- 1953 英国ルーツ社とヒルマンの技術援助契約に調印

- 1961 藤沢製造所(現藤沢工場)第1期工事竣工・開所(1962年操業開始)
- 1966 泰国いすゞ自動車(IMCT)設立

- 1971 GM社と全面提携に関する基本協定書に調印
- 1971 栃木製造所(現栃木工場)開所
- 1975 いすゞモーターズアメリカINC(ISZA)設立

- 1984 北海道工場開所(現いすゞエンジン製造北海道)
- 1985 中国重慶市に「慶鈴汽車」設立

- 1990 「(株)いすゞ中央研究所」設立
- 1992 「いすゞ地球環境憲章」制定
- 1996 アジアビジネスの統括会社「いすゞモーターズアジア」設立

- 2005 いすゞメキシコ設立
- 2006 いすゞトラック サウスアフリカ(ITSA)設立
- 2006 トヨタと小型ディーゼルエンジンの開発等に関する基本契約
- 2007 ロシアにいすゞルス設立

- 2010 いすゞモーターズ ミドルイースト設立
- 2011 いすゞモーターズ サウジアラビア設立
- 2012 いすゞモーターズ インディア設立
- 2017 いすゞブラザ開館
- 2018 栃木工場内に小型トラック向けエンジン工場を新設
- 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を締結
- 2020 「いすゞ環境長期ビジョン2050」策定
- 2020 ボルボ・グループと戦略提携に関する基本契約を締結
- 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設立

## 1900-1959

- 1922 ウズレーA9型国産第1号乗用車が完成
- 1934 商工省標準形式自動車を「いすゞ」と命名
- 1938 川崎製造所第1号車(TX40型トラック)完成
- 1953 ヒルマン乗用車第1号車完成(1957年1月国産化完了)
- 1959 TL型小型トラック「エルフ」発表

## 1960-

- 1961 乗用車「ベレル」発表
- 1963 乗用車「ベレット」発表
- 1967 乗用車「フローリアン」発表
- 1968 乗用車「117クーペ」発表

## 1970-

- 1970 TR型4トン積トラック「フォワード」発表
- 1972 KB型1トン積トラック「ファスター」発表
- 1974 GM社との共同開発乗用車「ジェミニ」発表  
SR型10トン級トラック「ニューパワーV10」発表

## 1980-

- 1980 WFR型「ファーゴ」(ワゴン&バン)発表
- 1981 乗用車「ピアッツァ」発表  
小型4輪駆動車「ロデオビッグホーン」発表
- 1983 10トン級大型トラック「810」シリーズ発表
- 1984 4~7トン級中型トラック「ニューフォワード」シリーズ発表  
新大型路線バス「キュービック」シリーズ発表  
新中型バス「ジャーニーK」シリーズ発表
- 1985 乗用車「FFジェミニ」発表
- 1986 高級大型観光バス「スーパークルーザー」発表
- 1989 「MU(ミュー)」発表

## 1990-

- 1990 住友金属工業と世界初の永久磁石式リターダの開発に成功  
東京ガスと天然ガス用エンジン搭載の2トン積トラックを開発
- 1991 電気配送トラック(2トンクラス)第1次試作車完成
- 1993 「エルフ」シリーズをフルモデルチェンジ
- 1994 「フォワード」シリーズをフルモデルチェンジ  
大型トラックをフルモデルチェンジ「ギガ」シリーズとして発売
- 1995 「ミュー・ウィザード」発表
- 1996 大型観光バス「ガーラ」発表
- 1997 「ピークロス」発表
- 1999 中型バスをフルモデルチェンジ「エルガ ミオ」「ガーラ ミオ」シリーズとして発売

## 2000-

- 2000 大型路線・自家用バスをフルモデルチェンジ「エルガ」シリーズとして発売
- 2002 タイで新型ピックアップトラック(D-MAX)投入
- 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
- 2006 「エルフ」シリーズをフルモデルチェンジ
- 2007 「フォワード」シリーズをフルモデルチェンジ

## 2010-

- 2011 ピックアップトラック(D-MAX)をフルモデルチェンジ
- 2013 タイで「mu-X」発表
- 2015 大型路線バス「エルガ」をフルモデルチェンジ「ギガ」シリーズをフルモデルチェンジ
- 2016 中型路線バス「エルガミオ」をフルモデルチェンジ
- 2017 商用車用テレマティクス「MIMAMORI」をフルモデルチェンジ
- 2018 新興国向け軽量トラック「TRAGA」を発表
- 2019 ハイブリッド連節バス「エルガデュオ」を発表  
ピックアップトラック(D-MAX)をフルモデルチェンジ
- 2020 ピックアップトラック(MU-X)をフルモデルチェンジ



ヒルマンVIII型PH-12(55年型)



117 クーペ



6代目エルフ

## 商品ラインナップ

いすゞグループは、商用車やライト・コマース・ビークル、ディーゼルエンジンの製造・販売や製品の稼働を支える充実のアフターサービスを通して、世界中の人々の豊かな暮らし創りに貢献しています。

### コマース・ビークル (CV)

#### 小型～大型トラック



大型トラック GIGA



中型トラック フォワード



小型トラック エルフ



新興国向け軽量トラック TRAGA

#### バス



連接バス エルガデュオ



路線・送迎バス エルガ



貸切・高速路線バス ガーラ

### ライト・コマース・ビークル (LCV)



ピックアップトラック D-MAX



PPV MU-X

### パワートレイン



4JJ1X



6WG1X

### アフターセールス



#### トラック事業

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。また、大型トラックから新興国向け軽量トラックまでお客様のニーズを徹底的に考えた性能と高い品質を実現したことで、世界中のお客様に選ばれています。

#### バス事業

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自動車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。

#### ライト・コマース・ビークル事業

ピックアップトラックやPPVを新興国を中心に展開しています。ピックアップトラックは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カ国へ輸出され新興国の経済成長と暮らしを支えています。

#### パワートレイン事業

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。

#### アフターセールス事業

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)」  
…リアルタイムに車両情報を収集・発信する運行管理システム  
「PREISM(プレイズム)」  
…車両情報を活用し故障を未然に防ぐ高度純正予防整備サービス
- 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

## トップメッセージ

いすゞグループは、長きにわたりステークホルダーの皆様との信頼関係を構築しながら、商用車およびディーゼルエンジンの開発・製造において革新的な商品・サービスを提供してまいりました。今後も、長年培ってきた信頼関係を礎に、社会に価値を提供し続けてまいります。

この章では、いすゞグループの持続的成長に向けた価値創造の姿および戦略について、経営トップからご紹介します。





## トップメッセージ

世界中の人々が豊かで安心して暮らせるために

# イノベーションで 社会に貢献する集団になる

代表取締役 取締役社長  
片山 正則

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の中で、経済活動や日常生活を支える社会インフラとしての物流の重要性を改めて実感し、物流に携わる皆様への安定的な車両供給と稼働支援に努めることが、商用車メーカーである私たちいすゞグループ（以下、いすゞ）の使命であることを、強く認識いたしました。

世界は目の前のコロナ禍を乗り越え、さらにその先も持続可能な社会であり続けるために、様々な社会課題を克服しようと進んでいます。私たちいすゞも、この持続可能な社会の構築に貢献すべく、カーボンニュートラル社会の実現をはじめとした様々な社会課題に取り組み、お客様の「運ぶ」を支えるために尽力してまいります。

## 外部環境の変化といすゞグループが 果たすべき責務

自動車業界を取り巻く環境は、スピードも破壊力も私たちがこれまで経験したことのない程速く、そして大きく変化しており、経営者としてこれまで以上に強い危機感を持っています。

気候変動に対する危機感が世界的に高まる中、カーボンニュートラルへの潮流は、いすゞが真摯に向き合うべき長期的かつ最大の外部環境変化です。日本においても、2050年温室効果ガス実質ゼロを目指すという方向性の議論から、2030年に2013年比46%削減とする目標が示され、具体的な行動の議論へと移ってきました。全産業が全力で取り組む必要があり、いすゞにとっても最重要課題の一つと認識しています。

温室効果ガス実質ゼロを目指す社会において、いすゞが目指すのは、LCA<sup>※</sup>（ライフサイクルアセスメント）に基づく、科学的なアプローチでのカーボンニュートラルの達成です。商用車の特性として、使用過程における環境負荷が最も大きくなりますが、これを低減させることを優先し、製造などその他の工程での環境負荷が高まるのでは、全体でのカーボンニュートラルは達成できません。長期的かつ難易度の高い課題ですが、いすゞが社会に必要とされる企業集団であり続けるために、高い目標に果敢に挑み、社会的責任を果たしていく必要があります。

<sup>※</sup>LCA: 製品等の原材料の採掘から、製造、使用、廃棄までの全ての環境負荷を積算し分析する手法

## CASEを強く意識した前「中期経営計画」が 新「中期経営計画」へのレールを敷いた

前中期経営計画では、100年に一度の大変革期をチャンスと捉え、CASE技術への対応を強く意識した「攻め」の施策を展開してまいりました。各分野のトップレベルの企業をパートナーとしたアライアンス体制を構築し、協業や切磋琢磨によって、コア事業の基盤強化／収益性拡大を図るとともに、イノベーションを実現するための体力・持久力を身につけることを目指し、将来に向けた種まきを行ってきました。

前中期経営計画での取り組みの結果、売上高2.5兆円以上を確保できる企業レベルに到達する見通しがつき、また、アライアンスの活用等により、将来への布石を打つことができました。想定を超えるカーボンニュートラルへの期待や、新型コロナウイルスの影響による生活様式の変化もありましたが、次の中期経営計画へと繋がる基盤をつくり上げることができたと認識しています。

## カーボンニュートラル戦略と 進化する物流への貢献

今期発表した中期経営計画(2022年3月期～2024年3月期)において、いすゞの「カーボンニュートラル戦略」を策定いたしました。2022年から小型BEV(バッテリー電動車)の量産や大型FCV(燃料電池車)の実証実験などを進めながら、商用車に

最適な電動化技術を数年の間に選定し、2030年代までに量産販売を拡大していく想定としています。また、電動化では対応できない領域については、より高効率・高性能な内燃機関車両の開発を継続しつつ、カーボンニュートラル燃料の活用を進めることで、2040年にはカーボンニュートラル化に対応するフルラインナップを確立することを目指してまいります。

また、今次中期経営計画では、「進化する物流へ商用車メーカーとして貢献」を掲げています。経済や生活を支えるトラック物流の現場で、少子高齢化による労働力不足をはじめとした様々な課題を抱えておられるお客様に対し、商用車メーカーの立場から課題解決に貢献すべく、コネクテッドと自動運転の実用化を目指した取り組みを加速していきます。



コネクテッドにおいては、稼働サポートと運行管理のコネクテッドサービスを強化させ、お客様の生産性向上や脱CO<sub>2</sub>化への貢献を目指します。自動運転においては、アライアンスパートナーと協業で技術開発を加速させ、早期実用化に向けた実証実験を推進していきます。自動運転・無人運転分野については、技術開発だけでなく、道路の運用を見直すなどの社会的なルール変更も必要であり、自動車メーカーだけでは達成が難しい課題でもあるため、行政や社会、お客様とも協調しながら課題解決に取り組んでまいります。

そして、DX(デジタルトランスフォーメーション)が、物流や流通にどのような変化をもたらすのかを見定め、最大限に活用していくことが必要だと考えています。5Gの普及によって、モノとモノのコミュニケーションを可能とする通信容量が実現し、様々な分野で大きな変化が起きることが想定されます。例えば、新型コロナウイルス感染症が終息しても、また新たな別の感染症が発生する可能性に備え、人の介在を極力減らし自動化を前提とした非接触な社会を求める動きが加速することが考えられます。物流においては人の力に頼る工程が多く非接触化は困難でしたが、



高速道路隊列走行実証実験

DXにより実現できるかもしれません。DXは、物流や流通のあり方を大きく変える可能性を持っており、コネクテッド機能を進化させ続けることで、将来の物流変革にも対応しうる体制を構築してまいります。

### イノベーションによる社会課題の解決

今次中期経営計画では、「カーボンニュートラル戦略」と「進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献」の2つをイノベーションの基軸に据えています。「イノベーション」という言葉を入れた理由は、過去の経験値や従来の技術的変化の延長線上では、技術革新の時代に対応していくことは不可能だと考えたからです。変化の時代を成長できるチャンスと捉え、今こそ、イノベーションという言葉を自ら語れる企業集団でありたいと思いますし、いすゞのマテリアリティとして示している社会課題の解決に対し、イノベーションによってこれを実現する集団に変わっていかねければ、社会からの「いすゞは何のために存在しているのか?」という問いに応えられず、企業としての活力を失い、持続的な成長もできなくなってしまうと考えました。いすゞの持続可能性への危機感を経営者として示した内容となっています。

イノベーションの実現を支えるのが、「既存事業の拡大・収益向上」です。前中期経営計画でつくり上げた、成長のための基盤をさらに強化するとともに最大限活用し、アライアンスによる協業シナジーも加え、収益レベルを着実に引き上げていきます。CV事業では、UDトラックとの連携により商品・販売・



大型トラック UDトラックQuonといすゞGIGA

アフターセールスの各分野での最大効果を発揮させ、事業の強化・拡大を図ります。LCV事業においても、タイ・インド・南アフリカの各拠点を活用し、様々なアライアンスパートナーとの共同開発や相互連携を進め、ものづくり革新を推進していきます。

### ESGを視点とした経営への進化

いすゞを取り巻くステークホルダーの多様化・グローバル化がさらに進むことを見据え、いすゞがグローバル社会で認められる企業であり続けるためには、企業体質や風土、経営のあり方を変える必要性を強く認識したことから、中期経営計画の柱の一つに「ESGを視点とした経営への進化」を据えました。グローバル企業をベンチマークしつつ、「株主価値重視」「ガバナンス強化と開示拡充」「イノベーションを創出する集団」を重点施策として取り組んでまいります。

「株主価値重視」については、資本効率を高め、5年後のROE15%を目指します。また、今次中期経営計画期間の配当性向は平均40%とし、機動的な自社株買いも考慮します。



「ガバナンス強化と開示拡充」を組み込んだのは、グローバルプレーヤーとのアライアンスは相互信頼がベースであり、対等な立場で協業していくためには、いすゞもグローバルプレーヤーと同等レベルの経営を志向していく必要があると考えたからです。そのため、監査等委員会設置会社への移行や、非財務情報の開示強化など、経営の透明性を高める施策を進めています。これまで以上にガバナンスの強化を進めたことで、想像以上に経営がスマートになったと実感しています。

「イノベーションを創出する集団」を組み込んだ背景には、社会に貢献するイノベーションを起こすことこそ企業の存在価値であるとの思いがあります。

社内に対しては、常々、「イノベーションを考えると、ありがたい姿からバックキャストしてほしい」と話しています。ありがたい姿を目指し続けることが、イノベーションの創出に繋がると考えています。常に自分の意思で変化し決断し続ける姿勢が重要であり、大変革の時代だからこそ、能動的に変化を起こし、進化し続ける集団でありたいと思います。

### 商用車メーカーとしての 人々の豊かさへの貢献

私たちいすゞは、企業理念にもあるとおり、世界の人々の豊かな暮らし創りに貢献したいと考えています。世界の人々が豊かになるための全ての鍵をいすゞが持っているわけではありませんが、トラックという社会インフラに相当するものを提供することを通じて、人々の生活を豊かにすることは可能です。間接的ではありますが、私たちの事業を通じた物流への貢献が、人々の生活を豊かにし、社会を豊かにすることに繋がると信じています。

また、物流への貢献に際しては、直接的に物流に携わるお客様と良好な関係性を維持することが重要になりますが、商用車メーカーはお客様にトラックを販売するのではなく、トラックの稼働という「信頼」を販売していると私は考えています。

しかし、この信頼を築くのは簡単ではありません。「信頼」とは、お客様との最前線にいる従業員にまで、そのコンセプトを浸透させ、行動を伴って初めて得ることができるものだと考えています。

### 世界で戦える商用車メーカーへ いすゞグループの存在価値と未来像

私は、いすゞがどういう企業集団で、何をやるうとしているのか、どの方向に向かっているのかについての思いやこだわりを、社員の一人一人が明言できる組織でなければならないと思っています。また、いすゞの仲間になってくださる方には、私たちいすゞの考えやこだわりを理解し、共感していただきたいと思ひますし、いすゞに投資してくださる方々に対しても、いすゞという会社を十分ご理解された上で、投資の判断を行っていただきたいと考えております。そのために、今後でもできる限り、私たちの考え方や現況などの発信を増やしていきます。

また、中期経営計画にとどまらず、様々な機会はいすゞの考え方を社会の皆様にお伝えしていく必要があると考えています。今次中期経営計画では、2026年の目標値を開示しましたが、これは、「グローバルレベルで戦える商用車プレイヤー」としての姿であり、そこに繋がる道筋を示すことができたと感じています。加えて、さらに先のいすゞの目指す姿として、揺るぎない長期的なビジョンとなる「北極星」を定めるべく、現在社内での議論を進めています。いすゞの存在意義は何か、社会にどのように貢献していけるのかを深く考え、揺るぎない行動指針に繋げることを目指しております。

投資家をはじめステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

いすゞの価値創造ストーリー

## 価値創造プロセス

いすゞグループは、これまで培ってきた競争力の源泉を活かし、将来的な社会への提供価値を最大化することで、企業理念の実現を目指します。

この章では、当社の価値創造におけるプロセス全体をご説明した後、価値創造を実現する競争力の源泉について、いくつかの具体例をご紹介します。

---

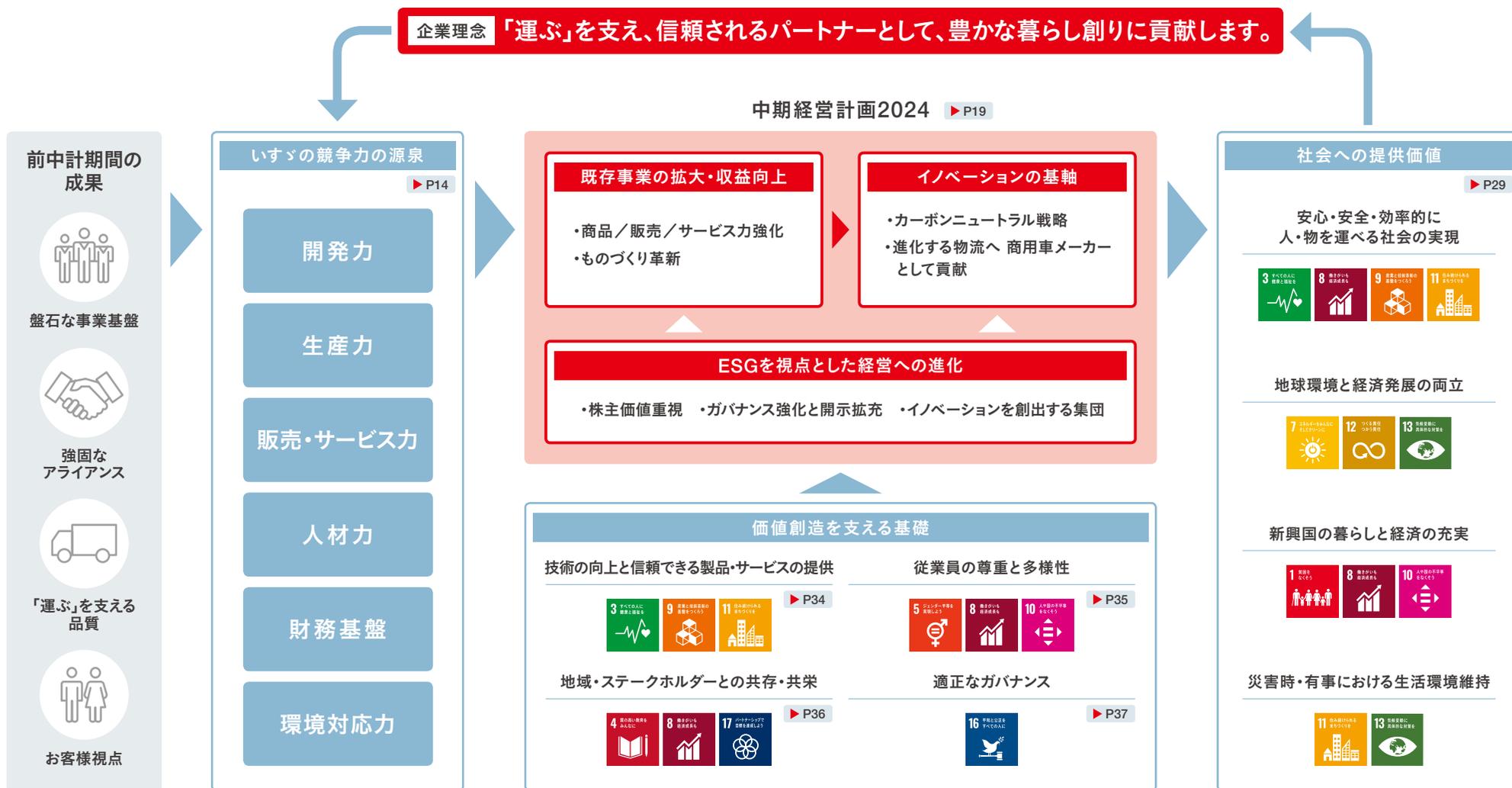
|                      |    |
|----------------------|----|
| いすゞグループの価値創造ストーリー    | 13 |
| 価値創造を支える競争力の源泉       | 14 |
| お客様視点のものづくり          | 15 |
| イノベーションを実現するアライアンス体制 | 16 |
| 世界に広がる商業車のグローバル・ブランド | 17 |

---



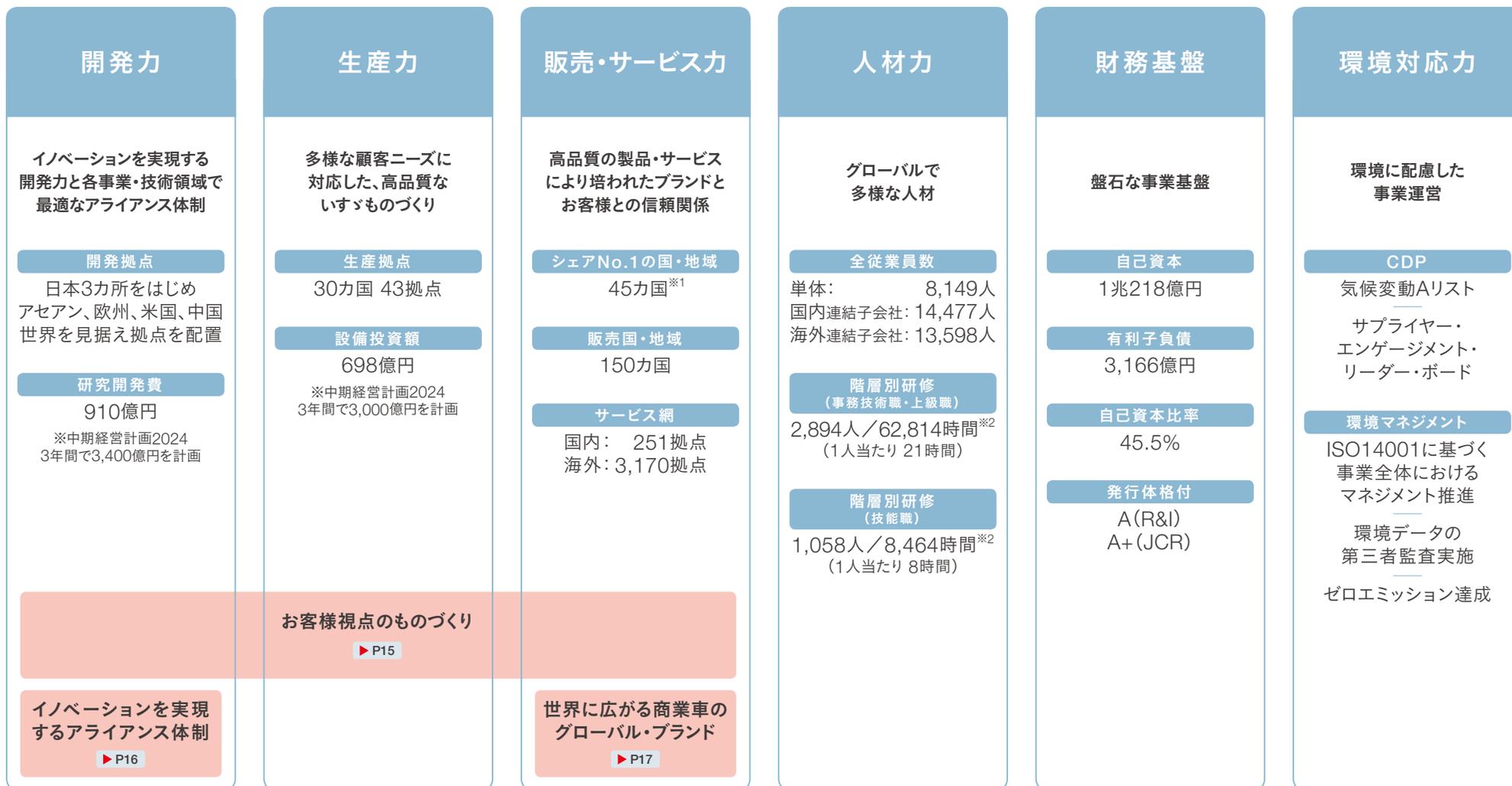
## いすゞグループの価値創造ストーリー

いすゞグループはESGを視点とした経営を推進し、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の実現と進化する物流に向けたイノベーション創出により、今後も社会へ価値を提供し続け、「運ぶ」を支えてまいります。



## 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。



2021年3月期/3月末時点実績(※1:2020年暦年実績 ※2:延べ数)

## お客様視点のものづくり

いすゞグループは、製品・サービスの質向上のため、「お客様視点のものづくり」を徹底することで、お客様との信頼関係を構築し、競争力に つなげてきました。その具体的な取り組みについてご紹介します。

### お客様視点のものづくり全体像

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。また、国 内外のお客様とのコミュニケーション を通して、製品・サービスの向上に取り 組んでいます。



お客様視点のものづくり全体像

### QM活動における具体的な取り組み

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ステップで行っています。

#### お客様調査

性能・品質を向上させた次期モデルの開発に向け、お客様に実際に使っていただいている 車両に計測機器を取り付け、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 解析します。

#### QM走行試験

お客様調査で得られたデータを基に、試験車両に反映させ、お客様の走行ルートや使わ れ方を想定した国内外の実路走行試験を通して、再確認を行います。

#### QMモニター車活動

上記活動等により開発された車両を実際にお客様に使っていただき、長期モニタリングを行 います。開発部門は、モニター車両から得られるデータを異常がないか、日々確認します。また 開発・生産・営業メンバーで継続して、お客様を訪問し、乗務員および運行管理者の方々か ら直接意見や要望を伺うと同時に、車両点検を行います。これら活動で得られたデータや市 場の声を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。

### 海外での取り組み

新興国市場では、国により自然条件や、道路状況、通信環境、運送形態が大きく異なり、 顧客ニーズは多種多様です。いすゞグループでは、お客様と密にコミュニケーションを取りな がらニーズを捉え、市場情報の収集・顧客満足度の向上に力を入れています。

#### お客様の声を製品開発へ

顧客訪問活動をベースとした現地密着型の体制を構築しています。顧客訪問や技術支援等 を通じ、お客様から得た情報はデータベースシステムに蓄積し、グループ全体で共有し、製品の 開発およびサービス、品質の向上に活かしています。

#### 主な活動

- 顧客訪問
- 架装に係るコンサルティング
- 技術支援
- 不具合対応

#### データベースシステム



### トピックス

#### 協創活動の推進

2019年4月より、お客様と共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づくりを進めています。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徹底して調査し課題を 抽出しています。それにより顧客課題の深い理解 に基づくソリューション提案が可能となっています。

今後も、協創パートナーを増やし、顧客視点に 基づいたものづくりに努めます。



## イノベーションを実現するアライアンス体制

いすゞグループを取り巻く外部環境は、CASE等の技術革新や、気候変動など大きな変化を迎えています。各事業・技術領域において様々なパートナー企業と最適なアライアンス体制を構築することで、こうした事業環境の変化に迅速に対応し、競争優位性を確立することが可能と考えています。いすゞとパートナー企業、双方の強みを活かしたイノベーション創出に取り組んでまいります。

### 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・インクと中型ディーゼル・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

- いすゞはカミンズより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
- 先進先行技術の領域において技術力・ノウハウを共有し、より環境に優しい次世代ディーゼルエンジンを開発
- カーボンニュートラルの実現を目指し、電動化を含む多様な次世代パワートレイン技術における協業検討に着手

### 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基に、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
- いすゞがボルボ・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より、ボリューム拡大によるメリットを追求

### 日野・トヨタとの商用事業における業務協業

2021年3月、日野自動車株式会社およびトヨタ自動車株式会社と、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。

#### アライアンスの内容

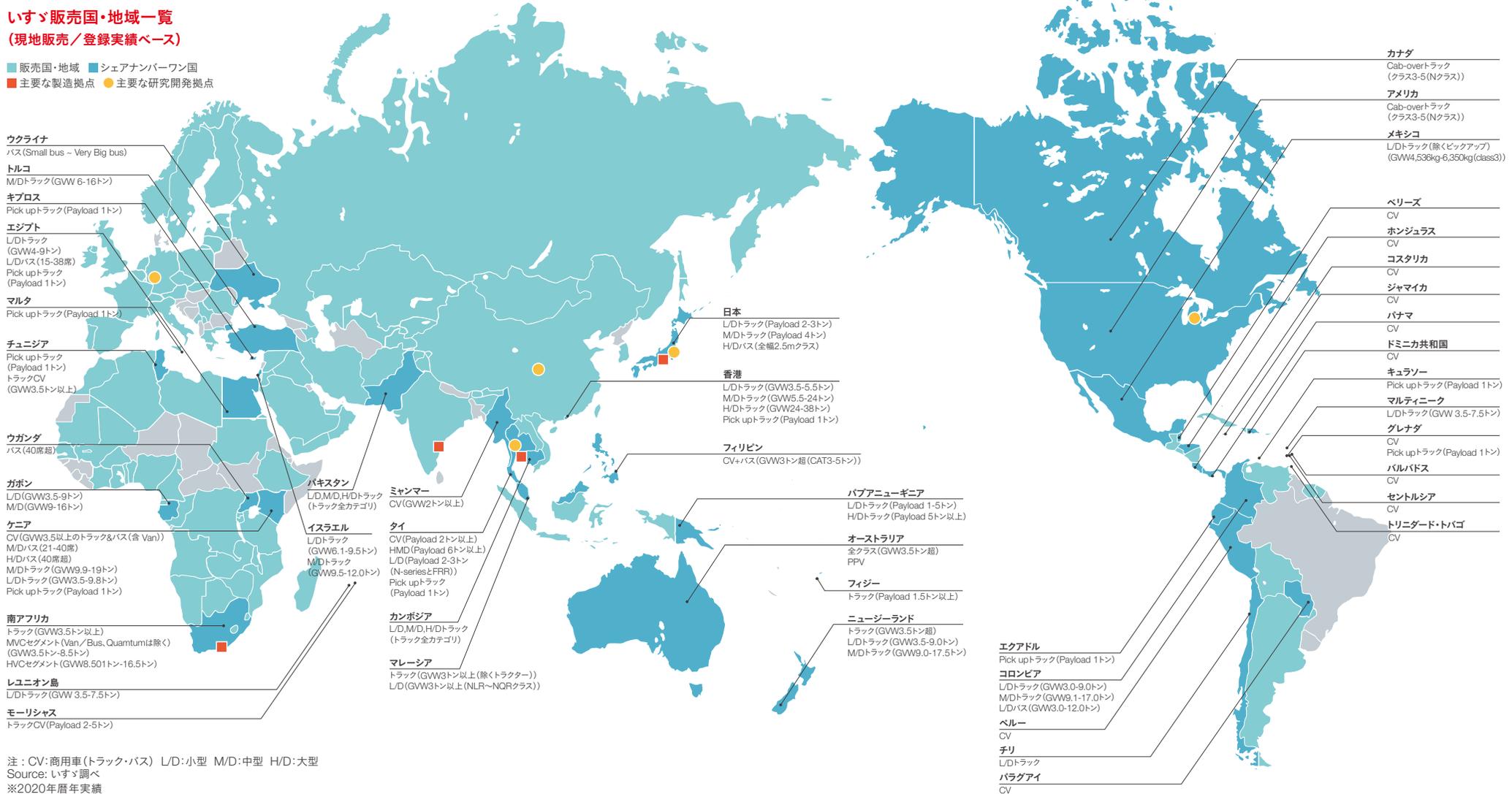
- 小型トラック領域を中心に、EV・FCV、自動運転技術、電子プラットフォームの共同開発
- 3社共同で商用版コネクテッド基盤を構築、様々な物流ソリューションを提供
- 新会社「CJPT (Commercial Japan Partnership Technologies: コマーシャル・ジャパン・パートナーシップ・テクノロジーズ)」において、商用車におけるCASE技術・サービスの企画を推進

# 世界に広がる商業車のグローバル・ブランド

お客様視点のものづくりにより、グローバルで信頼される「いすゞ」ブランドを確立。  
世界150の国や地域で販売、うち45カ国でシェアNo.1を獲得しています。

## いすゞ販売国・地域一覧 (現地販売/登録実績ベース)

■ 販売国・地域 ■ シェアナンバーワン国  
■ 主要な製造拠点 ● 主要な研究開発拠点



いすゞの価値創造ストーリー

## 成長戦略

いすゞグループは、将来的な企業価値の最大化に向け、価値創造の中核である成長戦略として、「中期経営計画2024」を新たに策定しました。

本計画では、2024年3月期とその先の成長を見据え、商用車を取り巻く社会課題に応えるため「カーボンニュートラルへの取り組み」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設定し、これらを支えるための「事業拡大・収益向上」、さらに自動車業界の大変革期を乗り越え存続できる企業を目指すべく「ESGを視点とした経営」を掲げています。

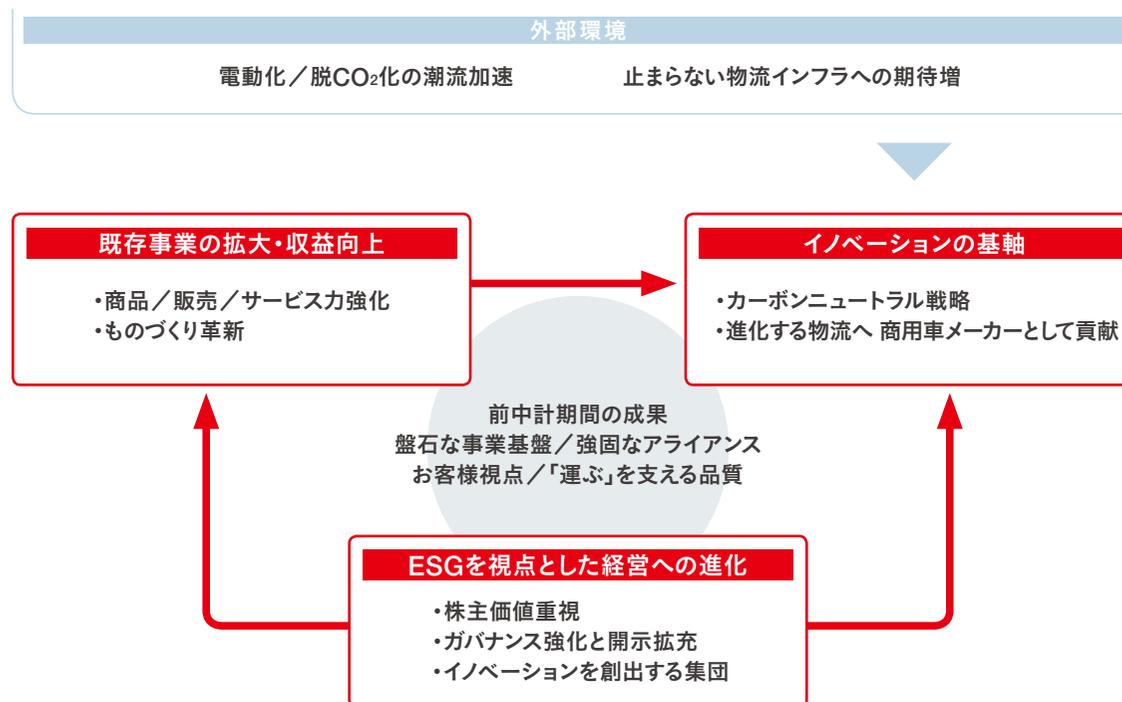
この章では、それら成長戦略の概要および具体的施策をご紹介します。

|                      |    |
|----------------------|----|
| 中期経営計画2024 全体像       | 19 |
| 前中期経営計画の振り返り         | 20 |
| 外部環境                 | 22 |
| カーボンニュートラル戦略         | 23 |
| 進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献 | 25 |
| 既存事業の拡大・収益向上         | 27 |
| ESGを視点とした経営への進化      | 28 |
| 中期業績目標 / 社会への提供価値    | 29 |



## 中期経営計画2024 全体像

いすゞグループは、成長を見据え、2022年3月期から2024年3月期までの新たな3カ年計画である「中期経営計画2024」を策定しました。



商用車メーカーを取り巻く外部環境は、電動化/脱CO<sub>2</sub>化の潮流加速や、コネクテッドや自動運転を活用した止まらない物流インフラへの期待増により大きく変化しています。その中で脱炭素社会や新たな物流社会の実現に貢献していくことが、いすゞの「社会的使命」であり「責務」と認識しています。この考えに基づき、中期経営計画2024においては「カーボンニュートラル戦略」と「進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献」の2つを基軸に据え、自らを変革し、イノベーションを起こすことを目指します。

また、そのイノベーションの実現を支えるために既存事業の拡大・収益向上を進めるとともに、商品/販売/サービス力の強化やものづくり革新といった広範な取り組みを継続します。前中期経営計画で実現したアライアンスによる協業シナジーも活用し、イノベーションの推進・

実現のための有効な手段として、パートナーとの連携を積極的に進めます。

さらにCASEの時代においては、グローバルで異業種も参加する競争や協業が盛んになり、競争相手やパートナーをはじめとするステークホルダーが多様化・グローバル化することが考えられます。そこで、多様なステークホルダーに認められる企業、存続できる企業であるためにESGを視点とした経営への進化を掲げ、E(環境)S(社会)G(ガバナンス)の3つの視点から企業体質や風土、経営のあり方を変革します。株主価値重視の経営や、監査等委員会設置会社への移行や非財務情報の開示強化といったガバナンス強化と開示拡充、さらにダイバーシティの推進や組織/コミュニケーションの変革を通じたイノベーションを創出する集団への転換を通して、グローバルなサステナビリティ企業を目指します。

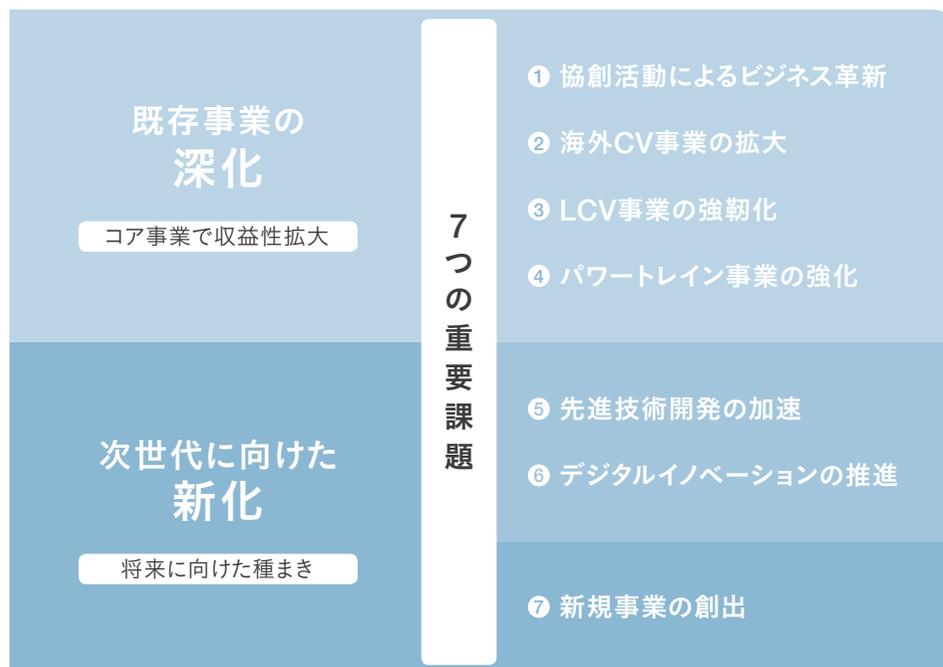
## 前中期経営計画の振り返り

### 前中期経営計画の概要と成果

いすゞグループは、2019年3月期から2021年3月期にかけて、「既存事業の深化」と「次世代に向けた新化」を方針に掲げ、様々な施策を実行してきました。電動化やコネクテッド技術の普及に代表される自動車業界の大変革期をチャンスと捉え、コア事業での収益性拡大と将来に向けた種まきを実行すべく、7つの重要課題を中心とした「攻め」の施策を展開しました。

その取り組みが結実し、財務的な成果をあげるとともに、パートナー企業との協創活動、販売国やシェアの拡大、商品競争力強化に向けたLCVのフルモデルチェンジ、アライアンスの構築を完遂し、将来の成長に向けた布石を打つことができました。

#### 前中期経営計画の取り組み



### 協創活動の推進 詳細は▶P16

お客様や各分野の最適なパートナー企業と共に、ドライバー不足や輸送の効率化等の顧客課題を収集し、新しいソリューションを立ち上げ、拡販活動を行うというプロセスを一巡させることで、事業活動を通して新たな価値創出を進めてまいりました。

### LCVフルモデルチェンジ

2019年にピックアップトラック「D-MAX」のフルモデルチェンジを行い、商品競争力強化を実現しています。従来の商乗兼用モデルから乗用ユースに顧客層の拡大を図りました。今後は従来モデルと合わせ、タイやインド、南アフリカにおいて生産し、世界各地のニーズに合わせて拡販を進めています。

特に新型D-MAXはタイ等で高い評価を得て100カ国への販売拡大や、同商品の派生商品であるPPVの展開にも繋がっています。さらに、2020年8月からはマツダに向けたOEM商品も投入するなど、今後の収益基盤を盤石にするLCVラインナップを確立しました。



## 前中期経営計画の振り返り

## アライアンス構築の完遂

詳細は▶P16

コア事業での収益力拡大と、将来の成長に向けた取り組みとして、アライアンス構築を積極的に推進しました。パワートレイン領域ではカミンズと提携してディーゼルエンジン開発の選択と集中を進め、高効率で環境に優しい次世代製品に向けた技術開発を進めています。本田技術研究所とは燃料電池大型トラックにおける共同開発契約、ボルボ・グループとは電動化・自動運転分野における戦略的提携に関する覚書を締結しました。さらに、商用車におけるCASE技術やサービスの企画を行う新会社であるCJPT(Commercial Japan Partnership Technologies)を日野・トヨタと共同で設立する等、自動車業界に訪れている大きな環境変化に対して積極的に挑戦するアライアンス体制を構築しました。

## 前中期経営計画の財務的成果

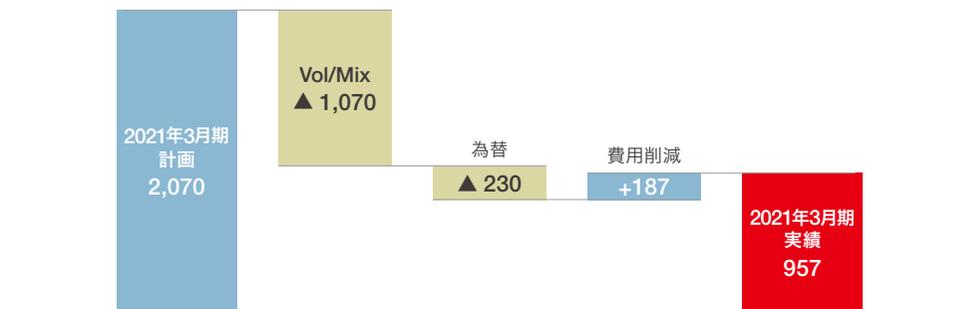
前中期経営計画においては、2021年3月期の売上高2兆3,000億円、営業利益2,070億円という目標値に向かって戦略を実行してきましたが、新型コロナウイルスによる市場への影響、新興国需要の低迷およびタイにおけるパーツ高といった新興国通貨の為替影響等により、目標は未達成に終わりました。

これら影響に対し、新型コロナウイルスによる市場への影響については、既に販売台数が回復傾向にある国や地域もありますが、各国・各地域の状況に合わせたきめ細やかな施策をもって対応し、着実に売上と収益の拡大を図っています。また、新興国市場においては、一過性の需要や為替変動に左右されない堅固な事業基盤づくりに取り組むなど、今後の安定的な成長に向けて対応策を実施しています。

## 前中期経営計画目標・実績値

|      | 前中期経営計画目標<br>2021年3月期 | 実績<br>2021年3月期 | 差異        |
|------|-----------------------|----------------|-----------|
| 売上高  | 2兆3,000億円             | 1兆9,082億円      | ▲ 3,918億円 |
| 営業利益 | 2,070億円               | 957億円          | ▲ 1,113億円 |

## 営業利益増減(億円)



## 外部環境

### いすゞグループを取り巻く外部環境

いすゞグループを取り巻く外部環境が絶え間なく変化する中で、商用車業界における重要な環境変化は「電動化／脱CO<sub>2</sub>化の潮流加速」および「止まらない物流インフラへの期待増」と考えています。これらの大きな潮流へ対応し、脱炭素社会や新たな物流社会の実現に貢献していくことは、いすゞグループの社会的使命であり責務と認識しています。今年度より始まる新中期経営計画においては、2つの社会要請への対応をイノベーションの基軸に据え、取り組みを進めてまいります。

#### 外部環境1 電動化／脱CO<sub>2</sub>化の潮流加速

カーボンニュートラルは、最優先の社会課題として認識されています。2050年にカーボンニュートラルを目指す宣言が日本政府により打ち出され、それに伴うグリーン成長戦略においても自動車のライフサイクル全体でのカーボンニュートラル化が提唱されています。

商用車分野にも電動化／脱CO<sub>2</sub>化に向けたイノベーションの動きは訪れている一方で、お客様のニーズに合わせて多様な用途に使われる商用車では使い勝手や経済合理性との両立が求められます。

#### カーボンニュートラル戦略

いすゞグループは、豊かで持続可能な社会の実現に向けて「いすゞ環境長期ビジョン2050」を掲げ、製品・サービスおよび事業活動を通じた脱炭素社会に向けた取り組みを進めてきましたが、今後はこの動きをさらに強め、商用車分野で培ってきたノウハウを活かしながら脱炭素社会の構築に貢献します。

- BEV(バッテリーEV)・FCV(燃料電池車)の社会実装のための実証実験により技術の見極めを進める。
- 商品の市場投入を段階的に行い、量販に向けた商品改良を進める。
- カーボンニュートラル燃料普及期に備え、高性能内燃機関開発も継続。

#### 外部環境2 止まらない物流インフラへの期待増

新型コロナウイルスの蔓延によって働き方や消費行動が変容する中で、社会を支えるインフラとしての物流の重要性が再認識される一方、トラックドライバー不足や輸送の効率化といった課題も顕在化しています。

いすゞグループは、主なお客様である物流業界の課題解決に貢献することが企業としての責務と考えています。

#### 進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献

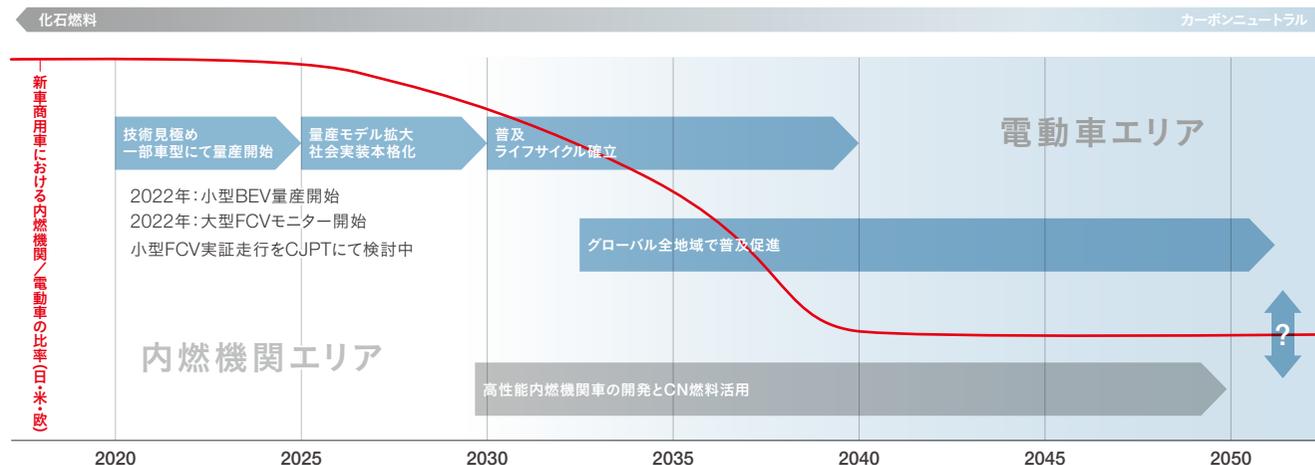
物流業界を取り巻く多様な課題への解決策として、コネクテッドや自動運転といった最新技術を活用した進化する物流への動きも加速しています。いすゞグループは、物流を支える商用車メーカーとして、様々なアライアンス先と協働しながらイノベーションを推進し、課題解決に貢献する製品・サービスの提供に繋げていきます。

- コネクテッドをオープン化して利便性向上を促し、5G時代へ準備する。
- 様々な用途を想定した自動運転の実証を進め、早期の実用化を目指す。

## カーボンニュートラル戦略

いすゞグループは、2050年に商用車を完全にカーボンニュートラル(CN)化することを見据え、2040年までにそれに対応できるフルラインナップを確立することを目指します。ラインナップの拡充に向けた中期的目標として、2030年代に主要モデルにおいてバッテリーEV(BEV)、燃料電池車(FCV)、ハイブリッド車(HEV)といった電動車<sup>※1</sup>の量産販売の拡大を行います。そして同時に、内燃機関<sup>※2</sup>に頼らざるを得ない用途に対し、高性能内燃機関車の開発とカーボンニュートラル燃料活用を進めます。

※1 電動車:バッテリーEV(BEV)、燃料電池車(FCV)、ハイブリッド車(HEV)等  
 ※2 内燃機関:軽油、ガス、CN燃料等の燃料を動力源とする車両



### 電動車の量産販売拡大 [トピックス ▶ P24](#)

#### ①技術見極め、一部車型にて量産開始

乗用車分野における電動車の開発・販売が進む中、お客様のニーズに合わせて多様な用途に使用される商用車の電動化に向けては、BEVやFCVの社会実装を目指す実証実験を集中的に行い、2025年までに最適な技術の見極めを行います。同時に、電動車商品の市場投入を徐々に始め、経済合理性等の観点から商品改良を進めます。

#### ②量産モデル拡大・社会実装本格化

2025年以降は、実証実験で得られた結果を活かして電動車ラインナップの拡充・改良を行い、量産販売を拡大する時期となることを想定しています。また、商用車ユーザーが電動車へ切り替えしやすくするため社会実装の見識を深めるとともに、充電設備などのインフラ整備に向けて関係団体と連携し働きかけを行います。

#### ③普及・ライフサイクル確立

2030年以降は、電動車のさらなる普及やライフサイクル確立に向けた取り組みを進めます。アライアンスを活用して開発費や設備投資を抑えることで電動車を導入する際のインシヤルコストを低減するとともに、他社製品との共通化や標準化を進めランニングコストについても

低減を図り、お客様負担を最小限に抑え電動車への切り替えを推進します。

#### ④グローバル全地域で普及促進

国や地域によって環境政策や、電動車に関わるインフラの整備状況は異なります。いすゞグループのグローバルネットワークを活かした連携により、グローバルでカーボンニュートラル化を推進していくための組織を構築し、さらなる電動車の普及に向けて取り組んでいきます。

### 高性能内燃機関車の開発とカーボンニュートラル燃料活用 [トピックス ▶ P24](#)

乗用車に比べて多様な用途や車型を持ち、様々な使用環境で利用される商用車の電動化には、多くの課題があります。また、従来の内燃機関は効率性と経済合理性に優れており、脱炭素社会においても一定の顧客ニーズが見込まれます。このことから、商用車のカーボンニュートラル化に向けては、電動化のみならず従来の内燃機関の高性能化を通して環境負担を最小限に抑えることが必要です。

カーボンニュートラル燃料(再生可能エネルギー由来の合成燃料等)を活用しながら内燃機関の効率化を進めることで、お客様のニーズに応えながら、中長期的なカーボンニュートラル化に向けて取り組んでいきます。

## カーボンニュートラル戦略

### トピックス

カーボンニュートラル戦略の推進においては、いすゞグループの技術・ノウハウや他社とのアライアンスを活用しながら、電動車の量産・販売拡大や高性能内燃機関車の開発とカーボンニュートラル燃料活用に取り組んでいます。カーボンニュートラル化に向けた主な取り組みや今後の計画を紹介します。

#### 電動車の量産販売拡大

| 主な取り組み                    | 概要および今後の計画   |
|---------------------------|--|
| 小型BEV<br>量産開始<br>(2022)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>小型トラックにおけるBEVの開発に取り組み、2019年より配送・宅配等に向けたモニター車の各種検証を実施。</li> <li>現在はモニター車から得られた知見をベースに、2022年の商品化に向けて「エルフ」を電動化したBEVの開発を進行中。バッテリー技術やモーター技術、最適なエネルギーマネジメントを適用し、高性能かつ高機能な商品開発を目指す。</li> </ul>   |
| 大型FCV<br>モニター開始<br>(2022) | <ul style="list-style-type: none"> <li>本田技術研究所と共同で、大型FCVの共同研究を2020年より開始。</li> <li>現在は2022年秋からのモニター車による実証実験を目指して車両製作を推進。</li> <li>今後は、実証実験を通して使い勝手や技術的課題のフィードバックを行い、将来の量産車開発に繋げる。また、本研究を通して得られたFCV技術の他車型への展開も想定。</li> </ul>   |
| 小型FCV<br>実証走行<br>(2021)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>日野、トヨタと設立した新会社CJPT(Commercial Japan Partnership Technologies)において、2021年内の大手コンビニエンスストア事業者との実証走行を皮切りに、未来の水素社会モデル構築を目指す福島県での実証走行を予定。</li> <li>福島県では、街の生活インフラ/災害時の避難拠点であるスーパーマーケット・コンビニエンスストアでの配送等に導入を計画。併せて、コネクテッド技術を用いた、運行管理や水素充填タイミングの最適化等を含めたエネルギーマネジメントも実施。</li> <li>いすゞと日野が培ってきた商用事業基盤にトヨタのCASE技術を組み合わせることで、CASEの社会実装・普及に向けたスピードを加速し、輸送業が抱える課題の解決やカーボンニュートラル社会の実現に貢献することを旨とする活動の一環として展開。</li> </ul> |



#### 高性能内燃機関車の開発とカーボンニュートラル燃料活用

| 主な取り組み                 | 概要および今後の計画  |
|------------------------|---|
| 高性能内燃機関車<br>の開発        | <ul style="list-style-type: none"> <li>先進国で将来適用される規制等、厳格化する排出ガス規制に対応した内燃機関車を開発。</li> <li>お客様の購入から廃棄までの総保有コストを主眼に、「エンジン高負荷領域の最高熱効率の追求」から「エンジン低中負荷領域の実用走行時燃費向上」に重点を置いた開発により、燃費の向上を推進。</li> <li>カミンズ等のアライアンス先との相互補完により内燃機関の開発技術を強化。 <a href="#">詳細は▶P16</a></li> </ul> |
| カーボン<br>ニュートラル<br>燃料活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2021年4月、次世代燃料の活用を推進する専門部署を立ち上げ。</li> <li>今後はカーボンニュートラル燃料の社会実装に備えて、車両の性能や耐久性といった観点からの評価・改良に取り組み、実用化や普及加速に向けた外部との連携を強化。</li> <li>次世代燃料の製造事業者に対し、カーボンニュートラル燃料の品質に関する課題提起や改善提案など積極的な働きかけを実施。</li> </ul>                          |

## 進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献

物流インフラの重要性が益々高まる中で、いすゞグループは商用車メーカーとしてコネクテッドの活用や自動運転の実用化に取り組み、お客様における物流の進化に貢献します。

### コネクテッド

いすゞグループは、稼働サポートと運行管理サービスの両面から、商用車におけるコネクテッド技術の活用に継続的に取り組んできました。本中期経営計画においては、コネクテッドサービスをオープン化してお客様の利便性を向上させ、あらゆるものが繋がる5Gの時代に適応します。

### 稼働サポート

#### 架装モニタリングシステムの取り組み開始

いすゞグループは、これまで高度純正整備「PREISM(プレイズム)」等、故障を予防し、車両の稼働を支えるサービスを提供してきました。新たに、2021年2月にこれらコネクテッド技術を商用車の重要な機能である架装物(車体の用途に応じた特殊部品や装置)の作動情報のモニタリングにも活用するため、架装メーカーと協業し「架装モニタリングシステム(架装コネクテッド)」を開発しました。これにより架装物におけるメンテナンスの最適化や早期修理など、お客様の稼働を支えるサービスをはじめとした新たなサービス提供に取り組んでまいります。



### 運行管理

クラウド型運行支援サービスの開発・提供を行うトランストロンおよび富士通と「商用車コネクテッド情報プラットフォーム」の構築に着手し、2022年のサービス開始を目指し取り組みを進めています。これは、荷主・運送事業者・倉庫事業者等の間において位置情報や車両コンディション等のデータを連携することにより、ドライバー不足の解消や長時間労働の是正、積載率の向上、非接触・非対面型の物流の実現など、物流課題の解決に資する仕組みです。

いすゞグループは、自動車業界を超えた情報プラットフォームの構築や、脱炭素社会におけるEVの普及を見据えたEMS(エネルギー・マネジメント・システム)との連携なども視野に入れ、様々な取り組みを行っていきます。



商用車コネクテッド情報プラットフォーム概念図

## 進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献

### 自動運転

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>日野自動車、三菱ふそう、UDトラックと協調して、日本政府による高速道路上のトラック隊列走行に係る実証実験に参画。政府が掲げる「2021年度までに後続車有人隊列走行の商業化を目指す」という目標に対し、定速走行・車間距離制御装置(ACC)に車線維持支援装置(LKAS)を組み合わせた協調技術により対応。</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、いすゞ中央研究所と共同で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>港湾×低速走行・駐車</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>港湾における海上コンテナドライバーの待機時間の長時間化や、それによるコンテナ輸送力低下が問題となっていることを背景に、国土交通省が推進する港湾における外来トレーラーの自動運転に係る実証事業に参画。</li> <li>今後は運用ルール策定への参画や自動運転試験車両の準備に取り組み、自動運転トレーラーの導入による長時間労働の是正やコンテナ輸送力の維持に貢献。</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>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>市街地道路清掃車</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>いすゞテクニカルセンター オブ アメリカ(ITCA)を中心として、道路清掃車向けの自動運転開発を推進。</li> <li>2021年3月にITCA敷地内でデモ走行を実施。2022年内の実証実験を目指す。</li> </ul>  |
| <p>市街地配送車</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>アメリカの半導体メーカーであるNVIDIAと共同で、乗用車における同社の走行環境認識技術といすゞ中央研究所の判断・制御技術を組み合わせて開発を推進中。</li> <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年以降は、走行エリアの拡大を予定。</li> </ul>  |

## 既存事業の拡大・収益向上

既存事業の拡大・収益向上に向けて、前中期経営計画においてつくり上げた「成長のための基盤」を最大限に活用しながら、2024年3月期までの中期経営計画期間、さらに長期的でないいすゞグループの事業拡大を見据えた取り組み施策を推進します。

### 中期経営計画期間中に寄与する取り組み(～2023年度)

#### 商品／販売／サービス力強化

##### UDトラックとの連携

2021年4月にグループ傘下に加わったUDトラックとの連携を強化し、UDトラックが得意とする大型トラック商品を活用する等、日本およびアジア向けの大型車の商品力やラインナップを強化します。さらにUDトラックの持つ拠点インフラを活用して、サービス拠点網を強化します。

##### LCV事業

2019年に発売した新型ピックアップトラックを世界100カ国に投入して拡販を推進するとともに、従来モデルをコスト低減したワークホース車型についても販売を拡大します。

##### 海外CV事業

各地域の持つ多様なニーズや用途に応じて柔軟な商品仕様を設定し、さらなる市場近接化を図ることで、お客様に選んでいただける車両・サービスの提供を進めます。

##### パワートレイン事業

商品のコスト競争力を高め、グローバルな顧客層の拡大を図ります。国や地域ごとの状況に応じて、脱炭素化にも対応する最適なパワートレインの開発と供給を進めます。

#### ものづくり革新

##### UDトラック・いすゞ間のシナジー

開発、物流、生産、購買の各エリアにおける両社のシナジーを活用することで、いすゞグループのものづくりのさらなる効率化を図ります。

##### LCV生産

主要な製造拠点であるタイ、南アフリカ、インドの生産体制を活用し、キャパシティを補完する体制を構築するなど、生産拠点間での連携を図ります。

##### アライアンスの活用

CASE等の新技術領域における他社との協働や、既存領域におけるパートナー企業とコンポーネント等の相互補完、研究開発を推進します。

| 取り組み施策                  | 中計期間に寄与(～2023年度)  | その先の拡大のために(2024年度～)   |
|-------------------------|---|---|
| 商品<br>販売<br>サービス力<br>強化 | <b>UDトラックとの連携</b><br>サービス拠点網活用・商品活用<br><br><b>LCV事業</b><br>新型モデル世界展開・ワークホース販路拡大<br><br><b>海外CV事業</b><br>連結事業体を活用しさらなる地域密着<br><br><b>パワートレイン事業</b><br>グローバルな顧客層拡大          | <b>大型車</b><br>いすゞ・UDトラックのプラットフォーム共通化<br>ボルボ・グループの技術を活用<br><br><b>中・小型車</b><br>中期経営計画期間にフルモデルチェンジ<br>順次世界展開(先進国/新興国) |
|                         | <b>ものづくり<br/>革新</b><br><br><b>UDトラック・いすゞ間のシナジー</b><br>開発/物流/生産/購買の相互連携<br><br><b>LCV生産</b><br>タイ/南アフリカ/インドの3拠点活用<br><br><b>アライアンス活用効果</b><br>CASE領域:共同開発<br>既存領域:コンポ等相互補完 | <b>日本国内基盤へ投資</b><br>基幹システム刷新<br>藤沢工場効率化投資   |
| 設備投資                    | 中期経営計画3年間:3,000億円   |   |

### その先の拡大のために(2024年度～)

中期経営計画中に実現を図る取り組みと並行して、その先の将来を見据えた以下の取り組みを行います。

#### 大型トラックプラットフォーム共同開発

UDトラックとの開発コンセプトの共有によりボルボ・グループの技術を活用し、車両開発の効率化や調達における競争力の強化を図ります。

#### 中・小型トラックのフルモデルチェンジ

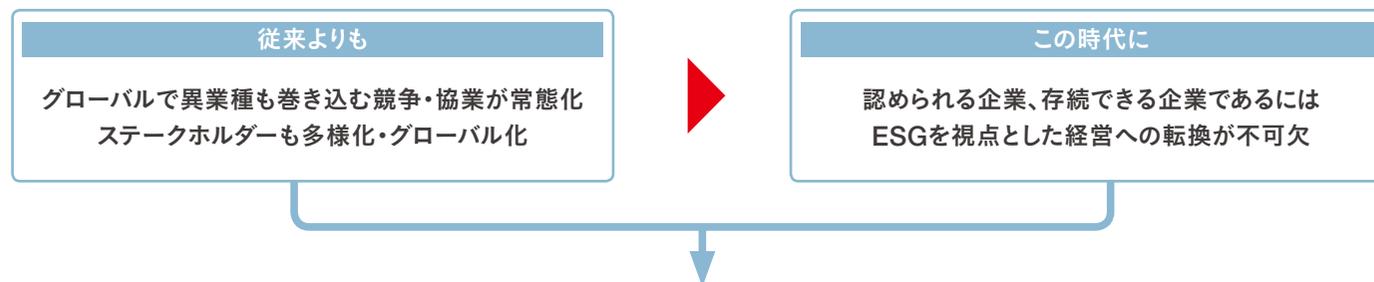
新型モデルを順次グローバル市場への投入を進めることで、次期中期経営計画以降における販売台数の増加に繋がります。

#### 日本国内基盤への投資

全社的な基幹システムの刷新や国内主要生産拠点である藤沢工場の生産効率化など、日本国内基盤への投資を重点的にを行います。

## ESGを視点とした経営への進化

CASEの時代を迎え、当社を取り巻く競争相手やパートナー企業、ステークホルダーは多様化し、かつグローバルに広がりました。このような状況下でも認められる企業であり続けるためには、ESGを視点とした経営への進化が不可欠であると考えます。



### 株主価値重視

いすゞグループは中期経営計画において、ステークホルダーの皆様と共に発展するため、安定した自己資本の積み上げを背景に、より資本効率を重視する経営へ転換いたします。

#### 資本効率の向上

2026年3月期にROE15%の達成を目指し、商品とサービスが社会に提供する価値を高めて収益を拡大することで実現していきます。また、投資や資金状況を踏まえた自社株式の取得・消却を機動的に実施することで、資本効率の向上に取り組みます。

#### 株主還元

持続安定的な株主還元を実現するため、配当性向は中計期間平均40%を目標としています。

### ガバナンス強化と開示拡充

#### 取締役会改革

経営に関する意思決定の合理性とスピードをさらに高め、取締役会における審議の一層の充実と監督機能の強化を目的に、いすゞは2021年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。また、取締役の多様性の向上のため、取締役の1/3以上を独立社外取締役とする体制としました。

#### 知的財産の保護

イノベーションに向けた他社とのアライアンスを実行する中で、知的財産を保護しながらパートナー企業と相互に活用することが重要になっています。将来的に効果的な仕組みを構築し、知的財産を保護する体制を強化します。

#### 情報開示の強化

グローバルに認められる企業であるために、財務情報はもちろん、投資家をはじめとするステークホルダーから開示要請が高まっている非財務情報の開示を強化します。いすゞ長期環境ビジョン2050 ▶ P33 の制定といったこれまでの取り組みを開示し、外部の評価等の内容を分析することでさらなるESG経営の進化を加速・充実化させていきます。

#### IFRS適用の準備

財務報告の国際企業間の比較を容易にし、資金調達および株主価値向上を図ることを目的に将来的なIFRS適用に向けて準備を進めてまいります。

### イノベーションを創出する集団

#### ダイバーシティの推進

多様なパートナーとのアライアンスやグローバルな事業展開を進める中で、様々な視点・見識、能力、専門性を有する多様な人材の活用はビジネスにおける重要な要素です。信頼を大切にしているいすゞグループの企業文化を守りながら、多様な働き方の導入を積極的に検討し、ダイバーシティを推進します。

#### 組織・コミュニケーション

ひとつづくり促進による人材基盤の強化に取り組むとともに、コミュニケーションを活性化し、個人と集団が流動的に機能する組織への転換を図ります。

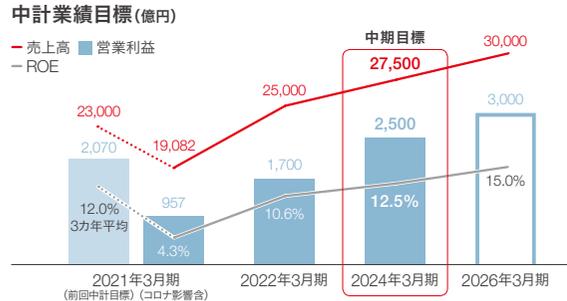
## 中期業績目標／社会への提供価値

### 中期経営計画2024 業績目標

本計画の最終年度である2024年3月期には、売上高2兆7,500億円、営業利益2,500億円を達成目標としています。さらにUDトラックやボルボ・グループとのシナジーの実現といった中期経営計画2024における施策を中長期へ拡大し、5年後(2026年3月期)には、売上高3兆円、営業利益3,000億円の達成に繋げていくことを目指します。

さらに本計画では「ESGを視点とした経営への進化」に向けて株主価値重視の経営を掲げており、その実践に向けて、資本効率について2026年3月期のROE15%、株主への還元については配当性向を中計期間平均で40%にすることを目標としています。

業績目標の前提となる販売台数ならびに財務指標については以下の通りです。



#### 販売台数

| 販売台数(千台)    | 中計期間     |          |          |          |
|-------------|----------|----------|----------|----------|
|             | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 |
| 国内CV*       | 70       | 86       | 81       | 78       |
| 海外CV*       | 190      | 253      | 243      | 281      |
| LCV         | 295      | 395      | 443      | 448      |
| 産業エンジン      | 136      | 158      | 136      | 145      |
| ※うちUDトラック台数 |          |          |          |          |
| 国内CV        | -        | 9        | 8        | 8        |
| 海外CV        | -        | 7        | 8        | 9        |

#### 財務指標

| 投資／財務見通し(億円)   | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|
| 開発費            | 910      | 1,100    | 1,150    | 1,150    |
| 設備投資           | 698      | 1,000    | 1,000    | 1,000    |
| 有利子負債(リース関連除く) | 1,124    | 3,800    | 3,200    | 2,600    |
| 自己資本比率         | 46%      | 43%      | 46%      | 48%      |

### 社会への提供価値

中長期的な社会課題の解決に向け、いすゞは中期経営計画2024の取り組み等を通じて、以下の4つの価値を社会に提供していきます。

#### 社会への提供価値

#### 達成する手段

##### 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。

##### 地球環境と経済発展の 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、新興国における商用車の普及に貢献します。さらに連結事業体のさらなる地域密着により、各国に適合した形で新興国の生活・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。

いすゞの価値創造ストーリー

## 価値創造を支える基礎

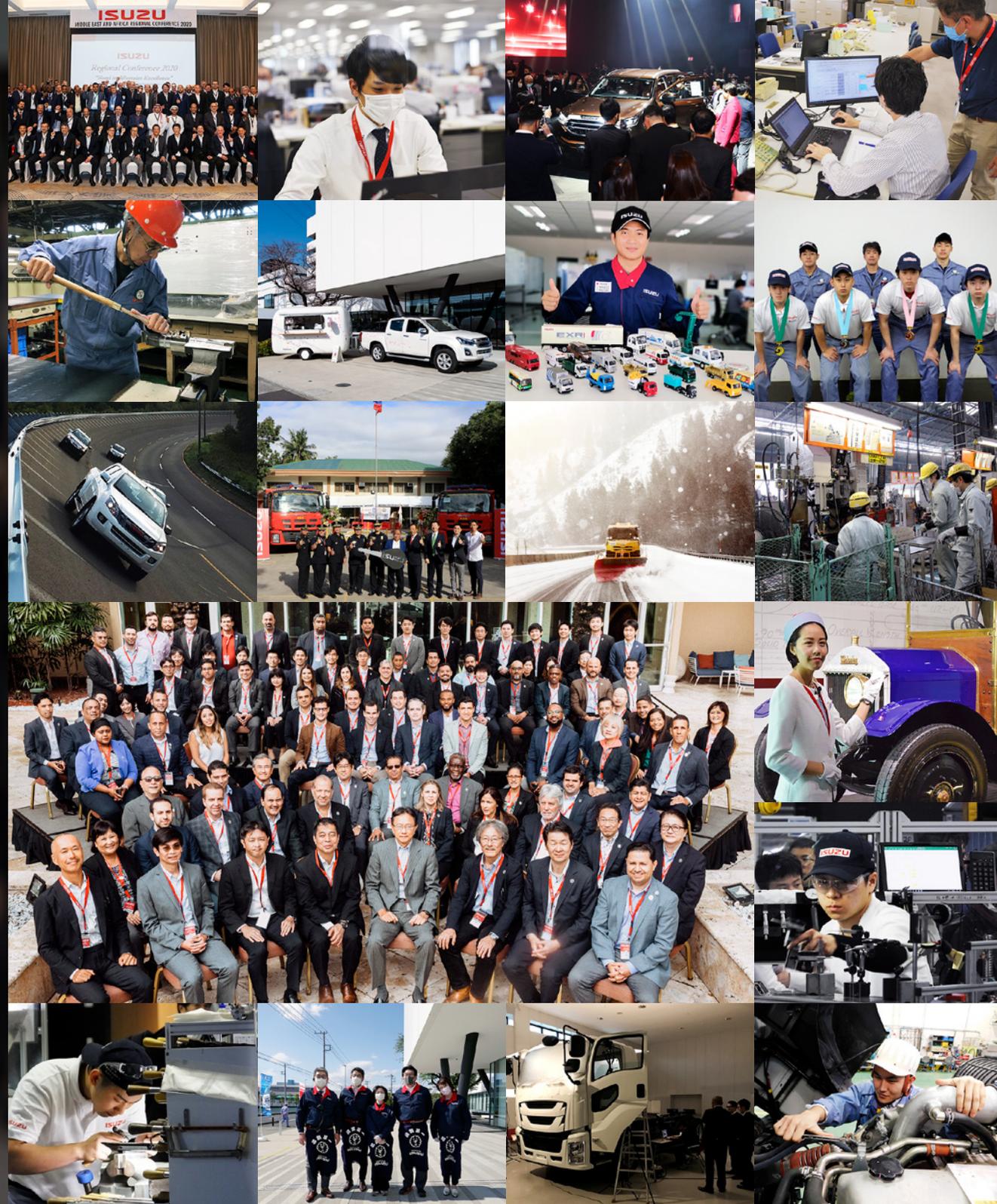
いすゞグループは、持続的な価値創造を実現するためには、成長戦略の土台となる基礎を強化することも重要であると考えています。

この章では、価値創造を支える基礎として欠かせない要素である、環境、品質、従業員の尊重、サプライチェーン、地域・社会貢献、コーポレート・ガバナンスの取り組みをご紹介します。

---

|                       |    |
|-----------------------|----|
| サステナビリティ委員長メッセージ      | 31 |
| いすゞ環境長期ビジョン2050       | 33 |
| 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供 | 34 |
| 従業員の尊重と多様性            | 35 |
| 地域・ステークホルダーとの共存・共栄    | 36 |
| 適正なガバナンス              | 37 |

---



## サステナビリティ委員長メッセージ

### 中期経営計画2024におけるサステナビリティ経営の進化

いすゞグループは企業理念である「『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。」のもと、商用車メーカーとしての特性を活かしながら、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

SDGsのターゲット・イヤーである2030年まで10年を切り、また投資家をはじめとするステークホルダーからのESG(環境・社会・ガバナンス)に対する取り組み要請や期待も高まっています。企業を取り巻く社会課題が多様化する中、いすゞグループはカーボンニュートラルに向けた「電動化/脱CO<sub>2</sub>化の潮流加速」や、新型コロナウイルス感染症拡大を契機とした「止まらない物流インフラへの期待増」が商用車メーカーを取り巻く重要な外部環境と認識しています。

このような環境を踏まえ、今年度より始まる新中期経営計画2024では、カーボンニュートラルや物流業界の課題解決をイノベーションの軸に据えています。いすゞグループは、こうした社会課題に取り組み、事業活動を通じて解決していくことが今後の経営において重要と考え、従来より取り組んできたサステナビリティ活動をさらに進化させたサステナビリティ経営に取り組んでいくことといたしました。また、2018年に策定した「事業を通じて解決したい社会課題」の解決に向け、当社の取り組みを踏まえ、より適切な表現となるよう、サステナビリティ委員会で議論し見直しを図りました。



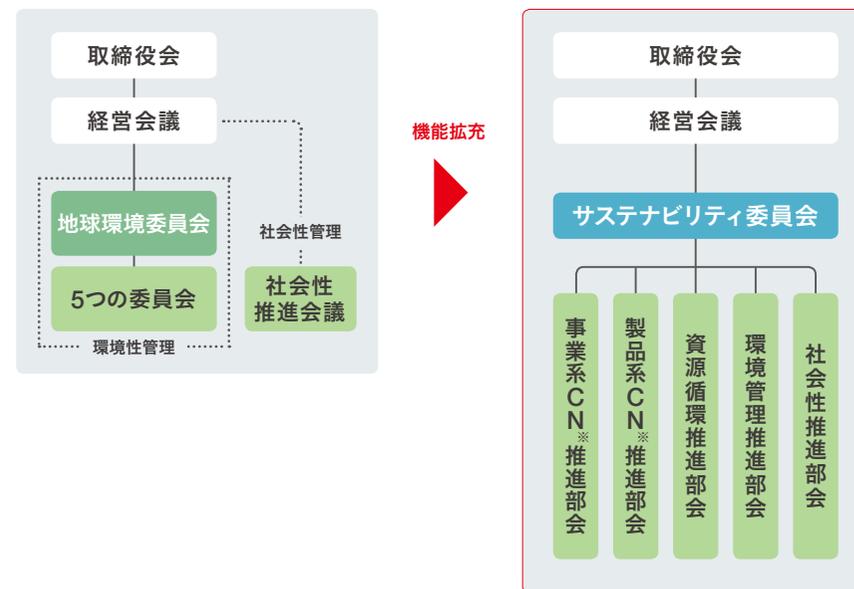
サステナビリティ委員会 委員長  
取締役副社長 高橋 信一

#### いすゞの重要課題

| 社会への提供価値               | SDGsとの関係性  | 価値創造を支える基礎            | SDGsとの関係性                                    |
|------------------------|--|-----------------------|--|
| 安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現 | 3 持続可能なエネルギー、8 働きがい、8 働きがい、9 産業、9 産業、11 持続可能な都市とコミュニティ | 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供 | 3 持続可能なエネルギー、9 産業、9 産業、11 持続可能な都市とコミュニティ     |
| 地球環境と経済発展の両立           | 7 持続可能なエネルギー、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動                     | 従業員の尊重と多様性            | 5 ジェンダー平等、8 働きがい、8 働きがい、10 公平な社会と繁栄          |
| 新興国の暮らしと経済の充実          | 1 貧困をなくそう、8 働きがい、8 働きがい、10 公平な社会と繁栄                    | 地域・ステークホルダーとの共存・共栄    | 4 質の高い教育をみんなに、8 働きがい、8 働きがい、17 持続可能なパートナーシップ |
| 災害時・有事における生活環境維持       | 11 持続可能な都市とコミュニティ、13 気候変動                              | 適正なガバナンス              | 16 平和と公正                                     |

### サステナビリティを推進するガバナンス体制

2021年4月、いすゞグループでは従来の地球環境委員会の機能を拡充し、サステナビリティ活動全般を取り扱う「サステナビリティ委員会」を設置しました。いすゞグループは、これまで地球環境委員会において、「地球環境憲章」の具体化に向けた全社活動を推進してきましたが、多様化・複雑化する社会課題の影響を統合的に捉える組織の必要性の高まりを受け、2020年3月に策定しました「いすゞ環境長期ビジョン2050」の具体化に取り組むとともに、人権やダイバーシティなど取り組みも加速させるべく、さらなるサステナビリティ推進体制の強化を図りました。新しい体制においては、サステナビリティ委員会のもとに環境系部会と社会性部会を配置する組織構造としています。環境・社会課題に向けた議論や取り組みを深化するとともに、経営に深く関与しながら、より広範な議論を行うことができる体制を整えました。



※CN:カーボンニュートラル

## サステナビリティ委員長メッセージ

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することにより、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および下部組織である各部会の役割については下表の通りです。

### 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 | サステナビリティ戦略を全グループの経営課題として認識し、長期的な目線で、いすゞの事業方針、事業戦略、サステナビリティ活動を推進する |
| サステナビリティ活動の進捗確認   | いすゞの企業理念、中長期方針、ビジョン、サステナビリティ推進に係る様々な事業活動の進捗状況を確認する                |
| 外部の期待／内部の情報収集と共有  | 変化する社会動向から、社会の期待を常に認識し社内へ展開する                                     |

### 各部会の役割

|           |   |
|-----------|---|
| 事業系CN推進部会 | 主要なCO <sub>2</sub> 排出源である生産活動を中心に、いすゞグループの事業活動におけるカーボンニュートラル化を目指し、部門横断で2050年カーボンニュートラル達成に向けた活動を推進する |
| 製品系CN推進部会 | Well to Wheelでのカーボンニュートラル達成に向けて、脱炭素技術／エネルギー等による製品のカーボンニュートラル化に資する様々な活動を推進する                         |
| 資源循環推進部会  | 資源循環100%の達成に向けて、製品、サービスを含めたいすゞの全ての事業活動で、廃棄物発生抑制／リサイクル活動を推進する  |
| 環境管理推進部会  | ISO14001認証取得、環境リスク管理、生物多様性の保全など環境マネジメント施策を中心に、グループ各社と連動した環境活動を推進する                                  |
| 社会性推進部会   | ESG投資評価動向など様々なサステナビリティ経営課題を検討し、いすゞの社会性評価向上に繋がる活動を推進する   |

## 今後の活動に向けて

新体制下でサステナビリティ経営に取り組むにあたり、いすゞは、従来のサステナビリティ活動を強化すべく、本年より以下の取り組みを新たに始めることといたしました。

### 1.TCFDへの賛同

気候変動問題は世界共通の重要課題であり、事業における気候変動関連リスク、および機会を明確にし、経営に適切に反映して対応することが重要とされています。いすゞも気候変動問題を環境重点課題の一つとしており、従来より事業活動全般と製品・サービスにおける気候変動対策を進めておりますが、これらの活動結果を単に開示するだけでなく、より企業経営に即した視点で気候変動関連リスクと機会を考慮し、戦略的な気候変動対策をする必要があると考えました。こうした考えから、いすゞは金融安定理事会(FSB)により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に基づく推奨フレームワークに沿った気候関連の情報開示に取り組むことを決定し、本年4月にTCFD提言へ賛同いたしました。本年よりTCFDの推奨フレームワークに沿った気候関連の情報開示を進めていきます。グローバルな視点で気候変動問題に取り組み、積極的な情報開示を行うことで、ステークホルダーの皆様からの信頼に応えるとともに、気候変動対策をさらに充実させていきます。

### 2.国連グローバル・コンパクトへの加入

いすゞは、世界150カ国の国・地域で事業展開するグローバル企業として、国際社会と協調し、持続可能な社会の成長に貢献するため、本年5月に国連グローバル・コンパクトに加入いたしました。国連グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」からなる10原則に則り、既存のサステナビリティ活動のさらなる充実と強化を図ってまいります。なお、本年より人権保護活動の強化として、サプライチェーンマネジメントに人権デューデリジェンスを取り入れ、環境、人権に配慮した調達を推進してまいります。

今後も社会の期待やステークホルダーの声を重視しながら、経営や事業活動にサステナビリティの視点を適切に取り入れ、社会と企業の持続的な成長の実現に向けたアプローチを強化してまいります。

## いすゞ環境長期ビジョン2050

2050年の社会が豊かで持続可能な社会であるために、そしていすゞがこれからも「運ぶ」を支え続けるため、いすゞグループは2020年3月に「いすゞ環境長期ビジョン2050」を策定しました。お客様やパートナーの皆様と共に私たちいすゞグループの一人一人が「いすゞ環境長期ビジョン2050」の実現に向けた挑戦を続けていきます。



**2050年の社会が豊かで持続可能な社会であるために私たちは地球環境への負荷を最小限にする挑戦を続けます**

### 目指すべき方向性

脱炭素社会の実現に貢献する製品の開発、脱炭素な事業活動の推進、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を通じて、経済が発展し、安心・安全で環境負荷の少ない、豊かで持続可能な社会の実現に貢献します。

気候変動をはじめとする地球環境問題が年々深刻化しています。

いすゞはグループ従業員一人一人が私たちの暮らす社会全体が重大な岐路に立っているということ認識し、ステークホルダーと協業を進めながらグループ一丸となって地球環境への負荷を最小限にするための活動を続けていくことが必要だと考えています。

いすゞは1992年に「いすゞ地球環境憲章」を発行し、地球環境問題への対応を進めてきました。その後、2018年に発行した中期経営計画において地球環境問題をいすゞの「重要な経営課題」と位置付けたこと、また、パリ協定発効やSDGsの採択など、企業に求められる環境問題への対応がより厳しく変化していることを受け、2018年6月に環境活動の方向性を再設定するために「いすゞ地球環境憲章」を「いすゞグループ地球環境憲章」として改定しました。

この改定により、いすゞの環境活動における重点取り組み項目(マテリアリティ)を明確化し、いすゞの環境重点4課題として「気候変動対策」「資源循環推進」「環境リスク予防/対策」「生物多様性保全」を定めました。私たちいすゞグループはこれら重点課題への対策、活動を通し事業活動全体で環境負荷を低減し、「いすゞ環境長期ビジョン2050」の実現、すなわち豊かで持続可能な社会の実現を目指します。

### いすゞの5つの挑戦

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <p><b>気候変動対策 (製品・サービス)</b></p> | <p><b>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<sup>※1</sup>を目指します</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代車両の開発普及</li> <li>脱炭素エネルギー活用</li> <li>物流の整流化・効率化</li> </ul>                |
| <p><b>気候変動対策 (事業活動)</b></p>    | <p><b>2050年までに、いすゞグループの事業活動から直接排出される温室効果ガス(GHG)<sup>※2</sup>ゼロを目指します</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>使用エネルギーを低減</li> <li>クリーンエネルギーを創出</li> <li>クリーンエネルギーへ転換</li> </ul>           |
| <p><b>資源循環推進</b></p>           | <p><b>2050年までにいすゞグループの事業活動から排出される廃棄物・廃棄車両再資源化率100%を目指します</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源の有効利用を推進</li> <li>リビルトを推進</li> <li>再資源化を推進</li> </ul>                                 |
| <p><b>環境リスク予防/対策</b></p>       | <p><b>いすゞグループのバリューチェーン全体で安心・安全な操業、製品を追求します</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水資源保全を推進</li> <li>化学物質管理を徹底</li> <li>自然災害対策を推進</li> </ul>   |
| <p><b>生物多様性保全</b></p>          | <p><b>いすゞグループの周辺地域を基点にNGOなど各種ステークホルダーと協働、連携し地域本来の生物多様性を保全します</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生物多様性保全活動を推進</li> <li>地域の生態系保護活動を推進</li> <li>持続可能な調達を推進</li> <li>人材育成を推進</li> </ul> |

※1 GHGゼロ: GHGの排出量と吸収量がプラスマイナスゼロ

※2 事業活動から直接排出されるGHG: Scope1+Scope2

▶ 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「環境」分野ページ](#)をご覧ください。

## 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。

なお、品質方針および体制、マネジメントシステムについてはサステナビリティレポートに詳細を掲載しています。

### 製品品質向上への取り組み

いすゞの使命は「運ぶ」を支えることであり、人々の生活環境や社会の生産活動を支えることです。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。

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、人と社会と密接な関わりをも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・自転車の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)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。



歩行者・自転車も検知可能なプリクラッシュブレーキ

購買段階では、取引先の協力のもと、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666社となり、全ての取引先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基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取引先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(IM)」(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、世界中の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」ことをコンセプトとし、高いレベルで均質化された商品を展開しています。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つけるための教育を定期的に行っています。

2020年度は、のべ2,787名がリモートおよび集合教育にて研修を受講しました。

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。

詳細は ▶ P15

### 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、使用年数も長いため高品質であると同時に、稼働を支え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3,170拠点です(2021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I-1GP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。

販売会社従業員に対しての教育としては、整備技術力の向上および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はなく、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考えており、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、日本全国の販売会社に品質関連業務の重要性を、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をし、業務品質に対する意識向上に努めています。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、法規教育およびQC(クオリティ・コントロール)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係する道路運送車両法やリコール制度に関する学習、QC教育では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目的に実施しています。2020年度はリモートおよび集合教育にて開催し、341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」分野ページをご覧ください。

## 従業員の尊重と多様性

従業員の人権や多様性を尊重し、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、従業員の人権や多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮できるような環境、また安全で快適に働くことのできる環境を備えることで、従業員と会社が共に成長すると考えています。

### 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、「多様な働き方の推進」「多様な人材の活用」「人材育成」「従業員満足度の向上」「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。



|                  |  |                  |  |
|------------------|--|------------------|--|
| <p>人事施策</p>      | <p>少子高齢化、労働力人口の減少、働き方改革関連法施行等の外部環境や、ミドル・シニア層や女性、障がい者等の多様な人材のさらなる活用を課題とする内部環境の両面から対応するべく、従業員個人と組織のパワーアップという観点に基づき継続して取り組みを行っています。</p>   | <p>人材育成</p>      | <p>各階層に求められる能力を精査して明確にし、必要なタイミングで必要なスキルを身につけられるよう、充実した教育体系を構築しています。若手従業員のキャリア開発から経営人材の育成まで、事務技術職、技能職の各階層や職位に合わせた教育体系に加え、自己啓発支援の体制を整備しています。</p> |
| <p>多様な働き方の推進</p> | <p>従業員一人一人が働きがいをも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在宅勤務制度など多様な就業形態を導入しています。</p>  | <p>従業員満足度の向上</p> | <p>2年ごとにES調査を実施し、従業員の満足度の変化を定点観測するとともに、制度や施策の拡充・改善に繋げています。</p>   |
| <p>多様な人材の活用</p>  | <p>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登用を2014年度比で2倍以上にすることや、在宅勤務制度の拡充(在宅勤務の利用者数を2024年時点で事務技術職の50%以上とする)を目標として掲げ、取り組みを進めています。<br/>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」の三ツ星を取得しています。</p>  | <p>労働安全衛生</p>    | <p>「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災防止や、防火防災のための定期訓練の実施を行っています。</p>   |
|                  |  | <p>労使関係</p>      | <p>労使相互信頼を基盤として公正かつ健全な労使関係を確立しており、労使が協力して課題解決への取り組みを進めています。特に重要な経営上の課題については、労使間で定期的に開催している労使協議会などを通じて検討・協議しています。</p>                           |

▶ 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」分野ページをご覧ください。

## 地域・ステークホルダーとの共存・共栄

適切なコミュニケーションを図ることで、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。

### 地域・社会貢献

#### 基本的な考え方

いすゞでは、国や地域の文化を尊重し、事業活動等を通して地域や社会に参画し、調和を図ると同時に、持続可能な社会の実現に向け、積極的に貢献することを基本方針として定め、「貧困問題の解消」「教育支援」「地域社会との調和」を重点分野とし取り組みを行っています。

「貧困問題の解消」では従業員参加型の社会貢献活動を積極的に展開しています。「教育支援」では、いすゞの得意とする「ものづくり」の視点から、下記に記載の自動車整備士養成学校の支援の他に、「いすゞものづくり体験ワークショップ」など、様々な教育機会の提供に努めています。さらに、「地域社会との調和」では、社会科見学や「いすゞプラザ」を通していすゞの事業所周辺地域の皆様から、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を行っています。これら活動の詳細は、サステナビリティレポートをご覧ください。

#### 自動車整備士養成学校における教育支援活動

いすゞ独自の社会貢献活動として、フィリピンでの自動車整備士養成学校の教育支援活動があり、「貧困問題の解消」と「教育支援」に貢献しています。

2008年より、フィリピン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<sup>※</sup>)において、経済的に恵まれない若者を対象とした自動車整備士養成学校に対する教育支援活動を行っています。

資金援助にとどまらず、自社のノウハウを活かした支援として、日本の指導員を現地に派遣し、技術教育支援を目的とする「いすゞ塾」という取り組みを確立しています。支援開始から卒業生は317名になり、技能面の評価はもとより、いすゞのものづくりの考え方を身につけた卒業生は、就職先で高い評価を受けています。

※TESDA: Technical Education and Skills Development Authority



▶ 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「地域・社会貢献」分野ページをご覧ください。

### サプライチェーン・マネジメント

#### 基本的な考え方

いすゞは、「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する、という理念をお取引先様と共有し、協力し合いながら購買活動に取り組んでいます。オープンでフェアな取引を行い、サプライチェーンに関わる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くことを重視しています。

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、CSRに関する依頼事項をまとめた「いすゞサプライヤーCSRガイドライン」および、環境に関する行動指針や依頼事項を業種ごとにまとめた「いすゞグリーン調達ガイドライン」を制定し、取引先に対しても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。各方針およびガイドラインの詳細は、サステナビリティレポートをご参照ください。

#### お取引先様の取り組み状況のモニタリング実施

2021年の新たな取り組みとしてお取引先様に「セルフ・アセスメント質問表」による自主評価をしていただくことといたしました。自主評価の内容は、2018年より取り組みをお願いしております紛争鉱物の使用状況に加えて、人権への取り組み内容を当社に提示いただきます。それによって、お取引先様が抱える潜在リスクを把握し、改善すべきリスクがあると判断した要因に対してはモニタリングを実施してまいります。

▶ 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」分野ページをご覧ください。

## 適正なガバナンス -コーポレート・ガバナンス-

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

### 基本的な考え方

いすゞが企業活動を通じて継続的に収益をあげ、企業価値を高めていくためには、その活動を律する枠組みであるコーポレート・ガバナンス(企業統治)の体制の整備は不可欠であると考えています。また、いすゞを取り巻くあらゆるステークホルダーの立場を尊重し、円滑な関係を構築していくことが、コーポレート・ガバナンスの基本的な目的であると考え、そのために重要情報の適時適切な開示を通して、企業内容の公正性・透明性確保に努めています。特に、全てのステークホルダーの権利・利益を守り、ステークホルダー間の平等性を確保するために、社内体制・環境の整備を図ることは、コーポレート・ガバナンスの重要な要素であると考えています。

### コーポレート・ガバナンス体制

いすゞは、経営環境が急速に変化する中、経営に関する意思決定の合理性とスピードをさらに高めるとともに、取締役会における審議の一層の充実と監督機能の強化を目的として、2021年6月25日開催の定時株主総会において、取締役会における重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役に委任できる「監査等委員会設置会社」に移行しました。

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

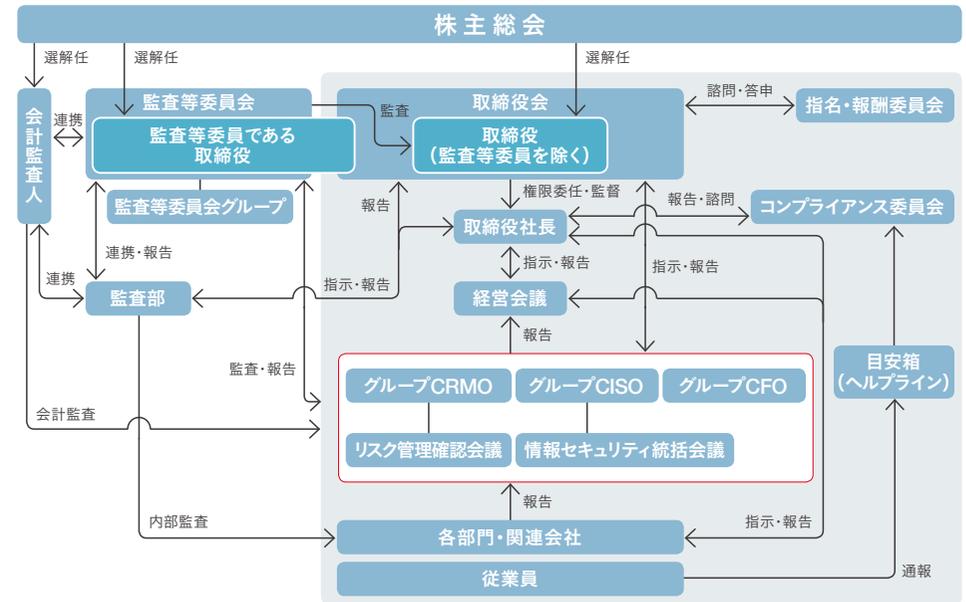
### 取締役会

取締役会は、株主からの負託・信任に応え、企業価値を継続的に高めるため、経営に関わる重要な意思決定および監督を行います。取締役会は、原則毎月定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、必要な事項を審議・決定しています。

現在の取締役会は、取締役13名で構成されます。議長は代表取締役 取締役社長である片山正則であり、取締役13名のうち5名(柴田光義、中山こずゑ、進藤哲彦、河村寛治および桜木君枝)は独立性の高い社外取締役です。

2020年度は、18回開催し、アライアンス等に関して活発な議論を行いました。

コーポレート・ガバナンス体制図



### 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員会で定めた監査計画に従い、取締役会の意思決定および取締役の業務執行の監査・監督を行います。

現在の監査等委員会は、監査等委員である取締役5名で構成されます。委員長は常勤監査等委員である社外取締役の進藤哲彦であり、構成員5名のうち3名(進藤哲彦、河村寛治および桜木君枝)は独立性の高い社外取締役です。なお、構成員5名は全員選定監査等委員となっています。

また、監査等委員会をサポートするため、監査等委員の職務執行を補助する専任の組織として、3名で構成される監査等委員会直属の監査等委員会グループを設置しています。監査等委員会補助使用人規則を制定し、同グループの独立性とスタッフへの指示の実効性を確保しています。

2020年度については、監査役会設置会社として監査役会を15回開催しました。

**適正なガバナンス**  
-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、議長である代表取締役 取締役社長 片山正則と社外取締役3名(柴田光義、中山こずゑおよび進藤哲彦)の4名で構成され、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。2020年度は、9回開催し、取締役社長の解職の要否について議論を始める契機となる基準や取締役社長の後継者計画とその育成に関する事項についても議論しました。

**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まいりました。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まいります。

コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

|                    | 第115期<br>2017年3月期 | 第116期<br>2018年3月期 | 第117期<br>2019年3月期 | 第118期<br>2020年3月期    | 第119期<br>2021年3月期         | 第120期<br>2022年3月期 |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|
| 独立社外取締役<br>(うち、女性) | 2名<br>(0名)        | 2名<br>(0名)        | 2名<br>(0名)        | 2名<br>(0名)           | 2名<br>(1名)                | 5名<br>(2名)        |
| 役員報酬               | 業績連動型株式<br>報酬制度導入 | 取締役の賞与<br>年額枠の設定  |                   |                      |                           |                   |
| 諮問委員会              |                   |                   |                   | 指名・報酬委員会<br>の設置      |                           |                   |
| 執行と監督<br>の分離       |                   |                   |                   | 決裁基準規則<br>改訂         | 監査等委員会<br>設置会社へ移行         |                   |
|                    |                   |                   |                   | CxO(分野別最高<br>責任者)の設置 | 重要な業務執行<br>の決定を取締役に<br>委任 |                   |
| 取締役会<br>運営         |                   |                   |                   | 実効性評価<br>の開始         | 独立社外取締役<br>の比率<br>3分の1以上  |                   |

取締役および監査役の活動状況(2020年4月1日~2021年3月31日)

| 地位             | 氏名     | 出席状況                                   |                   |
|----------------|--------|--|-------------------|
| 代表取締役<br>取締役社長 | 片山 正則  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 高橋 信一  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 伊藤 正敏  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 南 真介   | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 饗場 哲也  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 井桁 一也  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 瀬戸 貢一  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 池本 哲也  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 杉本 繁慈  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 柴田 光義  | 取締役会 18/18回(100%)                      |                   |
| 取締役            | 中山 こずゑ | 取締役会 13/13回(100%)<br>(2020年6月29日の就任以降) |                   |
| 常勤監査役          | 藤森 正之  | 取締役会 18/18回(100%)                      | 監査役会 15/15回(100%) |
| 常勤監査役          | 宮崎 健司  | 取締役会 13/13回(100%)<br>(2020年6月29日の就任以降) | 監査役会 11/11回(100%) |
| 常勤監査役          | 進藤 哲彦  | 取締役会 18/18回(100%)                      | 監査役会 15/15回(100%) |
| 監査役            | 三雲 隆   | 取締役会 18/18回(100%)                      | 監査役会 15/15回(100%) |
| 監査役            | 河村 寛治  | 取締役会 18/18回(100%)                      | 監査役会 15/15回(100%) |

※上記のうち、取締役 伊藤正敏氏、饗場哲也氏、井桁一也氏、杉本繁慈氏、監査役 三雲隆氏は、第119回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしました。

適正なガバナンス  
-コーポレート・ガバナンス-

指 指名・報酬委員 監 監査等委員 独 独立役員

役員一覧 (2021年6月25日現在)

代表取締役 取締役社長  
かたやま まさのり  
**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、現在に至る

取締役副社長  
たかはし しんいち  
**高橋 信一**

技術本部長  
品質保証部門  
商品技術戦略部門分掌



1980年 4月 当社 入社  
2016年 4月 当社 常務執行役員、技術本部開発部門統括  
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、現在に至る

取締役専務執行役員  
みなみ しんすけ  
**南 真介**

経営業務部門  
企画・財務部門統括



1983年 4月 当社 入社  
2016年 4月 当社 執行役員、営業本部営業第二部門統括  
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、現在に至る

取締役常務執行役員  
ふじもり しゅん  
**藤森 俊**

商品技術戦略部門統括  
技術本部開発部門統括代行



1984年 4月 当社 入社  
2016年 4月 当社 プログラムマネジメント部執行担当  
2017年 4月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐  
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、現在に至る

取締役常務執行役員  
いげもと てつや  
**池本 哲也**

営業本部営業部門統括



1983年 4月 当社 入社  
2016年 4月 当社 執行役員  
いすゞ自動車販売株式会社 取締役副社長  
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、現在に至る

取締役常務執行役員  
せと こういち  
**瀬戸 貢一**

PT事業本部産業ソリューション・PT事業部門統括



1983年 4月 当社 入社  
2011年 2月 いすゞモーターズアジアリミテッド 取締役社長  
2014年 4月 当社 PT事業部門統括補佐  
2015年 4月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐  
2016年 4月 当社 執行役員、企画・財務部門コーポレートコミュニケーション部、事業推進部執行担当  
2017年 4月 当社 常務執行役員、企画・財務部門統括  
2019年 4月 当社 常務執行役員、PT事業本部産業ソリューション・PT事業部門統括  
2019年 6月 当社 取締役、PT事業本部産業ソリューション・PT事業部門統括、現在に至る

社外取締役  
しばた みつよし  
**柴田 光義**

指 独



1977年 4月 古河電気工業株式会社 入社  
2008年 6月 同社 執行役員、経営企画室長  
2009年 6月 同社 執行役員常務、金属カンパニー長  
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、現在に至る  
2018年 6月 東武鉄道株式会社 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

社外取締役  
なかやま こずゑ  
**中山 こずゑ**

指 独



1982年 4月 日産自動車株式会社 入社  
2005年 4月 同社 企画統括部長  
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 パシフィック横浜) 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

適正なガバナンス  
-コーポレート・ガバナンス-

指 指名・報酬委員 監 監査等委員 独 独立役員

社外取締役  
常勤監査等委員  
しんどう てつひこ  
**進藤 哲彦**

指 監 独



1977年 4月 日本開発銀行(現株式会社日本政策投資銀行) 入行  
2008年10月 株式会社日本政策投資銀行 常勤監査役  
2011年 6月 同社 取締役常務執行役員(2013年6月退任)  
2013年 6月 当社 常勤社外監査役  
2021年 6月 当社 社外取締役、常勤監査等委員、現在に至る

取締役  
常勤監査等委員  
ふじもり まさゆき  
**藤森 正之**

監



1980年 4月 当社 入社  
2014年 4月 当社 常務執行役員  
泰国いすゞ自動車株式会社 代表取締役社長  
2015年 4月 当社 上席参与、企画・財務部門財務・税務担当  
2015年 6月 当社 上席参与、企画・財務部門財務・税務担当  
IJTテクノロジーホールディングス株式会社  
(現株式会社IJTT) 取締役(非常勤)(2018年6月退任)  
2017年 4月 当社 上席参与、IR・財務戦略担当  
2018年 6月 当社 常勤監査役  
2021年 6月 当社 取締役、常勤監査等委員、現在に至る

取締役  
常勤監査等委員  
みやざき けんじ  
**宮崎 健司**

監



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

社外取締役  
監査等委員  
かわむら かんじ  
**河村 寛治**

監 独



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

社外取締役  
監査等委員  
さくらぎ きみえ  
**桜木 君枝**

監 独



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

**適正なガバナンス**  
-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

|            |                |   |
|------------|----------------|---|
| 報酬等内容      | 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<br>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設定</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<br>(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。

**取締役および監査役の報酬等の総額**

| 役員区分              | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の額(百万円) |     |                           | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|-------------------|-----------------|----------------|-----|---------------------------|-----------------------|
|                   |                 | 基本報酬           | 賞与  | 業績連動型<br>株式報酬制度<br>に基づく報酬 |                       |
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 699             | 388            | 294 | 15                        | 9                     |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | 62              | 62             | —   | —                         | 3                     |
| 社外役員              | 73              | 73             | —   | —                         | 6                     |

※2020年6月29日開催の第118回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役1名および監査役1名を含んでいます。

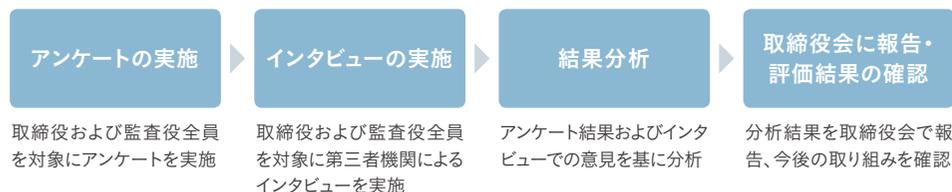
※2021年6月25日開催の第119回定時株主総会の決議により、当社は「監査等委員会設置会社」に移行しています。

## 適正なガバナンス -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。2020年度(2021年3月期)の分析・評価の概要は以下のとおりです。

#### 1.2020年度の分析・評価のプロセス



#### 2.評価結果の概要

取締役会は、持続的な成長と企業価値向上にあたり、監督機能を強化し、執行と監督の分離を図ることの必要性を共有し、さらなる実効性向上に向けて取り組むべき課題はあるものの、その改善に向け着実な取り組みがなされていると評価しました。

#### 2019年度に認識した課題の改善状況

2019年度(2020年3月期)の評価で識別した課題であった「取締役会で議論すべきテーマのさらなる明確化」について、2020年度は取締役会の付議基準の見直しと経営会議への権限の一部委譲を行いました。また、中期経営計画等の策定にあたり複数回の審議を図るなどのプロセスの見直しやグループCxO(分野別最高責任者)による業務執行報告の充実等、取締役会の審議の充実に取り組みました。

#### 2020年度の評価結果の概要

2020年度の評価では、経営環境の変化や経営課題にスピード感をもって対応するため、執行と監督のそれぞれが果たすべき役割を明確にし、取締役会は経営の前提条件となる中長期戦略に係る議論を深め、社内取締役は経営目線のさらなる醸成に努めることや運営面の工夫が必要であることを確認しました。また、取締役会の規模・構成について、中長期の目線で深度のある議論のために、さらなる多様性の確保が必要であることを確認しました。

#### 3.今後の取り組み

取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に一層貢献するため、実効性評価を踏まえ、次の事項に取り組むこととします。

- (1) 経営スピードの向上に向け、執行と監督のさらなる分離を図るため、取締役会と経営会議の役割を明確化し、取締役会における中長期戦略、経営課題の議論を深化させるとともに、社内外の役員が相互に期待される役割に係る理解を深めるため、コミュニケーションの強化に取り組みます。
- (2) 取締役会の議論を充実させるため、議論に用いる資料の質・量の改善を図るとともに、審議時間の確保等の環境の整備に取り組みます。
- (3) 戦略や経営環境を踏まえた実効的な監督体制を整えるため、取締役会の期待役割を踏まえ、必要となる知識・経験・能力および多様性(ジェンダー・国際性・職歴・年齢等)の検討を行うとともに取締役会の規模・構成の定期的な検証を行っていきます。

※ 2021年6月25日開催の第119回定時株主総会をもって、当社の独立社外取締役の比率は、3分の1以上に向上しました。

## 適正なガバナンス -コーポレート・ガバナンス-

### 取締役の選解任基準

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

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

### 独立役員選定基準

社外取締役の選任にあたっては、当社の独立性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、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いたします。

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1千万円以上となります。

### 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。

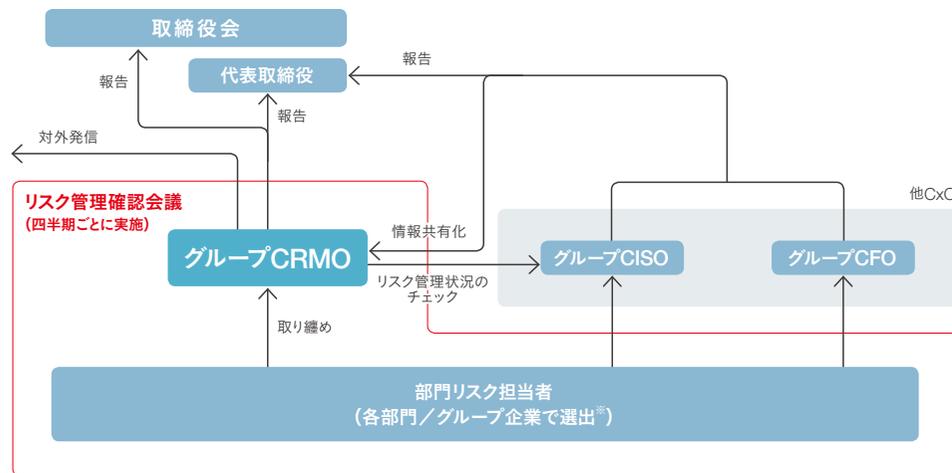
なお、いすゞは2021年6月25日開催の第119回定時株主総会において、同日付で監査等委員会設置会社へ移行しました。移行に伴い、「内部統制システム基本方針」を改訂し、これに基づき業務の適正を確保するための体制を整備・維持しています。内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況の詳細については、[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)をご参照ください。

## 適正なガバナンス -リスクマネジメント-

### 基本的な考え方

2020年よりいすゞグループは新たなリスク管理体制へ移行しました。グループでのリスク管理統括責任者として、グループCRMO(Chief Risk Management Officer)を設置し、全社的なリスク管理プロセスを主導しています。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・評価し、これらリスクを適切に管理、特に低減に努めています。定期的に「リスク管理確認会議」を主催し、リスク対策の進捗状況、顕在化したリスクを把握し、対策やリスク認識の不断の見直しを行います。また、リスクが顕在化して危機に転化した場合は、グループCRMOが責任者として対応チームを組成し、その影響を極小化する等、各種リスク対策を企画・実行します。そしてその結果を随時マネジメントに報告を行うことで、常にリスク管理を徹底しています。

### リスク管理体制図



※リスク管理確認会議とは別に事務局とメンバー間で事務連絡のための会議を実施。

### 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、有価証券報告書提出日(2021年6月25日)現在において当社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、パフォーマンスの発揮等

##### 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。

**適正なガバナンス**  
-リスクマネジメント-

**新型コロナウイルス**

いすゞでは、商用車メーカーとして医療・生活物資輸送等の社会インフラ維持のために、感染防止対策に努めながら生産体制、アフターサービス体制を継続しています。

また、地域貢献の一環として、市区町村からの要請に伴い、いすゞ病院等を新型コロナウイルスワクチン接種会場として提供しています。

製品においては、路線バスにおける取り組みとして、車内換気シミュレーションを産官学連携で実施し、その結果をホームページにて公表いたしました<sup>※1</sup>。シミュレーションの結果を基に、運転席の飛沫感染防止対策商品の発売や、窓を開放した場合の車内換気と同等効果のあるエアロゾルフィルターのオプション追加などを行いました。

コロナ禍を経て人々の価値観が変わる中においても、お客様および地域のニーズ把握に努め迅速な対応を行ってまいります。



飛沫核をエアロゾルフィルターで捕集するイメージ



0.3μm粒子を15分で99.9%除去できるエアロゾルフィルター

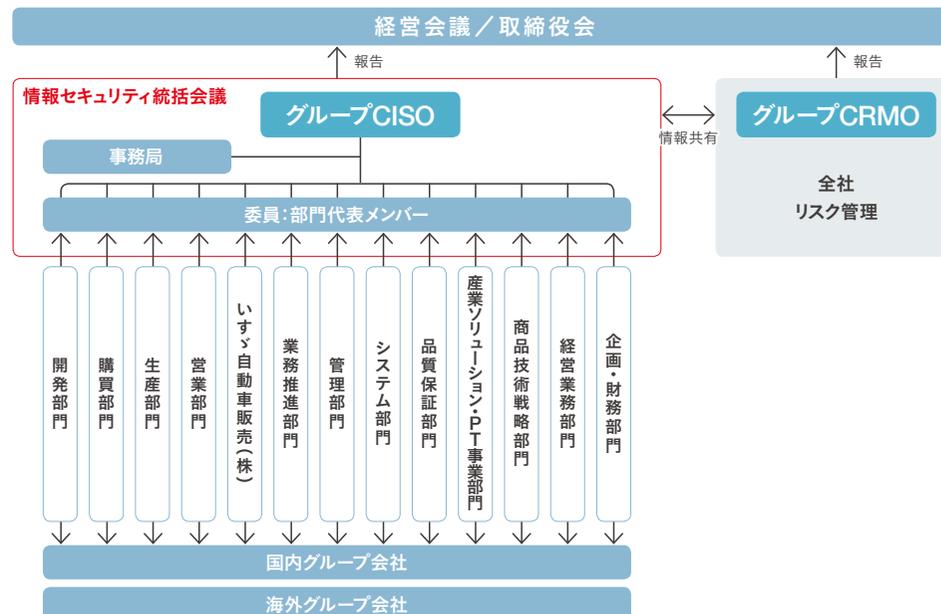
※1 お知らせ「路線バスの車内換気シミュレーションについて」

**情報セキュリティ**

情報セキュリティのリスクが年々深刻化している中、いすゞはグループCISO (Chief Information & Security Officer)のもと、情報セキュリティ強化に向けたグループ横断的な活動に取り組んでいます。

情報セキュリティ管理推進のため、「グループ情報セキュリティ方針」を定め、いすゞグループ各社における規定類を整備しています。いずれも、経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」、ISO21434、ISO27001、NIST SP800-171等の各種法令・基準・規格をベースに策定しています。さらに、自動車の情報セキュリティに関しては、日米で活動を開始している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Auto-ISAC<sup>※2</sup>に参加し、業界内で検知した事案を収集・対応する体制を構築しています。

情報セキュリティ管理体制図



※2 Auto-ISAC:北米の自動車サイバーセキュリティ組織、Automotive Information Sharing and Analysis Center。日本では、一般社団法人Japan Automotive ISACが2021年2月に設立。

# 財務・非財務 パフォーマンス

---

|                |    |
|----------------|----|
| 主要財務データ        | 47 |
| 財政状態および経営成績の分析 | 48 |
| 連結財務諸表         | 52 |
| 財務ハイライト        | 56 |
| 非財務ハイライト       | 57 |

---



## 主要財務データ

いすゞ自動車株式会社および連結子会社

| 連結            | (百万円)     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|               | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      |
| 事業年度:         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 売上高           | 1,400,074 | 1,655,588 | 1,760,858 | 1,879,442 | 1,926,967 | 1,953,186 | 2,070,359 | 2,149,168 | 2,079,936 | 1,908,150 |
| 売上原価          | 1,189,109 | 1,400,877 | 1,441,483 | 1,543,661 | 1,574,885 | 1,623,948 | 1,700,726 | 1,765,270 | 1,730,354 | 1,605,111 |
| 売上総利益         | 210,964   | 254,710   | 319,374   | 335,780   | 352,081   | 329,238   | 369,632   | 383,898   | 349,582   | 303,038   |
| 販売費および一般管理費   | 113,591   | 123,927   | 145,125   | 164,669   | 180,522   | 182,793   | 202,867   | 207,116   | 208,999   | 207,305   |
| 営業利益          | 97,373    | 130,783   | 174,219   | 171,111   | 171,559   | 146,444   | 166,765   | 176,781   | 140,582   | 95,732    |
| 経常利益          | 102,893   | 141,719   | 186,620   | 187,411   | 186,690   | 152,022   | 173,616   | 189,001   | 150,876   | 104,265   |
| 税金等調整前当期純利益   | 101,881   | 138,213   | 188,448   | 184,251   | 186,379   | 148,921   | 176,095   | 186,108   | 143,511   | 86,829    |
| 親会社に帰属する当期純利益 | 91,256    | 96,537    | 119,316   | 117,060   | 114,676   | 93,858    | 105,663   | 113,444   | 81,232    | 42,708    |
| 事業年度末:        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 総資産           | 1,213,402 | 1,340,822 | 1,521,757 | 1,800,998 | 1,808,377 | 1,879,853 | 2,066,539 | 2,130,894 | 2,152,090 | 2,244,970 |
| 純資産           | 479,644   | 620,959   | 768,953   | 914,451   | 897,650   | 962,107   | 1,086,510 | 1,116,335 | 1,133,381 | 1,205,013 |
| 単体            | (百万円)     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|               | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      |
| 事業年度:         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 売上高           | 943,656   | 967,489   | 986,822   | 1,060,028 | 1,076,360 | 1,065,886 | 1,081,384 | 1,130,825 | 1,074,968 | 922,628   |
| 売上原価          | 800,826   | 814,986   | 824,606   | 895,517   | 914,721   | 919,225   | 931,700   | 976,838   | 938,856   | 814,661   |
| 売上総利益         | 142,829   | 152,502   | 162,215   | 164,510   | 161,638   | 146,661   | 149,684   | 153,986   | 136,111   | 107,966   |
| 販売費および一般管理費   | 76,722    | 80,614    | 88,603    | 98,616    | 97,334    | 96,391    | 103,139   | 104,136   | 104,351   | 101,409   |
| 営業利益          | 66,106    | 71,888    | 73,612    | 65,893    | 64,304    | 50,269    | 46,544    | 49,849    | 31,760    | 6,556     |
| 経常利益          | 73,615    | 76,603    | 79,358    | 78,931    | 108,624   | 100,330   | 71,745    | 100,413   | 89,796    | 60,425    |
| 税引前当期純利益      | 72,187    | 78,815    | 79,748    | 78,131    | 107,554   | 98,927    | 69,875    | 95,422    | 79,055    | 50,790    |
| 当期純利益         | 79,029    | 53,689    | 56,543    | 67,070    | 91,905    | 87,310    | 58,476    | 83,719    | 70,964    | 49,275    |
| 事業年度末:        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 総資産           | 836,916   | 841,816   | 848,411   | 936,803   | 965,977   | 1,025,050 | 1,053,710 | 1,035,508 | 1,030,852 | 1,117,071 |
| 純資産           | 356,397   | 400,589   | 438,677   | 468,720   | 475,388   | 544,117   | 593,999   | 573,641   | 604,015   | 657,786   |

## 財政状態および経営成績の分析

(注:記載金額は億円未満を切り捨てて表示しております)

### (1) 2021年3月期の経営成績等の状況の概要

#### ① 経営成績の状況

2021年3月期の経済状況は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的な感染拡大の影響を大きく受けました。商用車市場も、第3四半期以降は回復傾向にあるものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により需要が大きく落ち込みました。

このような経営環境の中、当社は前中期経営計画(2019年3月期から2021年3月期まで)(以下、「前中計」という)で掲げた中長期に目指す姿「人々の生活環境、社会の生産活動を支えるCV・LCVとパワートレインのエクセレント・カンパニーとして広く愛される会社」を目指し、取り組んでまいりました。

具体的には、アライアンス体制の構築に、引き続き取り組みました。2020年10月にボルボ・グループと商用車分野における戦略的提携に関する基本契約を締結し、2021年4月より本格的な協業を開始しております。この戦略的提携によりそれぞれが得意とする領域を相互に補完しながら、お互いの持つ優れた技術とスケールメリットを活かし、商用車における既存技術および先進技術開発の協業を進めます。共に物流の将来課題に挑み、社会とお客様に提供する価値の最大化と、商用車業界の新たな価値の創造を目指してまいります。加えて、2021年3月には日野およびトヨタと新たな協業で輸送課題の解決やカーボンニュートラル実現への貢献を目指すことで合意しました。当社と日野が培った商用事業基盤に、トヨタのCASE技術を組み合わせることで、CASEの社会実装・普及に向けたスピードを加速し、商用車を

使って人・モノの移動を支える輸送業が直面する、輸送効率の向上、ドライバーの人手不足や長時間労働をはじめとする様々な課題やカーボンニュートラル社会の実現に貢献することを目指していきます。

2021年3月期の国内車両販売台数は、小型車はシェア40.8%と高い評価を得たものの、全需減少に伴い販売台数は減少しており、2020年3月期に比べ10,282台(14.4%)減少の61,071台となりました。

海外車両販売台数は、主にアジアで全需が減少したことを受け、2020年3月期に比べ44,806台(10.2%)減少の393,064台となりました。この結果、国内と海外を合わせた連結総販売台数は、2020年3月期に比べ55,088台(10.8%)減少の454,135台となりました。

これらの結果、2021年3月期の業績は次のとおりです。

|                 | 2021年3月期 | 2020年3月期比 |        |
|-----------------|----------|-----------|--------|
| 売上高             | 19,081億円 | △1,717億円  | △8.3%  |
| 営業利益            | 957億円    | △448億円    | △31.9% |
| 経常利益            | 1,042億円  | △466億円    | △30.9% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 427億円    | △385億円    | △47.4% |

損益につきましては、原価低減活動による採算改善や費用削減を進めたものの、売上高減少を受け、営業利益は957億円(2020年3月期比31.9%減)となりました。また、経常利益は1,042億円(2020年3月期比30.9%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は427億円(2020年3月期比47.4%減)となりました。

#### ② 財政状態の状況

2021年3月期末の総資産は、2020年3月期末に比べて

928億円増加し、2兆2,449億円となりました。

負債は、2020年3月期末に比べて212億円増加し、1兆399億円となりました。

純資産は、2020年3月期末に比べて716億円増加し、1兆2,050億円となりました。

自己資本比率は45.5%(2020年3月期末44.3%)となりました。

有利子負債につきましては、2020年3月期末に比べて201億円減少の3,165億円となりました。

#### ③ キャッシュ・フローの状況

2021年3月期末における現金および現金同等物(以下、「資金」という)につきましては、営業活動により獲得した2,229億円を、投資活動に934億円、財務活動に552億円、それぞれ資金を使用したこと等により、2020年3月期末に比べて826億円増加し、3,866億円となりました。

なお、営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを控除して計算した、フリーキャッシュ・フローは、1,295億円の資金流入(2020年3月期比317.2%増)となっています。

#### 【営業活動によるキャッシュ・フロー】

営業活動により獲得した資金は、2,229億円(2020年3月期比80.2%増)となりました。

これは、税金等調整前当期純利益を868億円、減価償却費を823億円計上し、たな卸資産の減少により384億円、仕入債務の増加により159億円の資金流入があった一方で、売上債権の増加により112億円、法人税等の支払により306億円の資金流出などがあったことによります。

**【投資活動によるキャッシュ・フロー】**

投資活動により使用した資金は、934億円(2020年3月期比0.8%増)となりました。

これは、固定資産の取得による支出が978億円あったことが主な要因です。

**【財務活動によるキャッシュ・フロー】**

財務活動により使用した資金は、552億円(2020年3月期比119.8%増)となりました。

これは、長期借入の返済で848億円、配当金の支払で214億円、および非支配株主への配当金の支払で162億円の資金流出があった一方で、長期借入の実行で433億円、社債の発行で500億円の資金流入があったことが主な要因です。

**(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容**

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中における将来に関する事項は、2021年6月25日現在において当社グループが判断したものです。

**財政状態および経営成績の状況に関する認識および分析・検討内容**

**(イ) 概観**

**【CV販売】**

2021年3月期におけるCV車両の販売台数は、2020年3月期から44,537台(18.2%)減少の200,729台となりました。

国内では、新型コロナウイルス感染症により、前半期に

全需が大きく落ち込みました。後半期はほぼ前年並みまで回復しましたが、前半期の全需の減少による影響を受け、2020年3月期から10,282台(14.4%)減少の61,071台となりました。海外でも、新型コロナウイルス感染症により、前半期は全需が大きく落ち込みましたが、後半期からは市場は総じて回復基調へ転じました。その結果、全体では2020年3月期から34,255台(19.7%)減少の139,658台となりました。

なお、国内の普通トラックのシェアは、安定した販売を行い、2020年3月期比+1.3%の33.8%と増加しました。また、小型トラックのシェアは、排ガス規制対応前の駆け込み需要による反動減もあり、2020年3月期比△1.6%の40.8%と減少しました。

**・CV車両販売台数**

|       |       | 2020年3月期<br>(台) | 2021年3月期<br>(台) | 増減台数<br>(台) | 増減率<br>(%) |
|-------|-------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| 国内    | 大型・中型 | 28,945          | 26,757          | △2,188      | △7.6       |
|       | 小型    | 42,408          | 34,314          | △8,094      | △19.1      |
|       | 計     | 71,353          | 61,071          | △10,282     | △14.4      |
| 北米    | 大型・中型 | 1,422           | 1,572           | 150         | 10.5       |
|       | 小型    | 27,561          | 19,765          | △7,796      | △28.3      |
|       | 計     | 28,983          | 21,337          | △7,646      | △26.4      |
| アジア   | 大型・中型 | 16,061          | 11,986          | △4,075      | △25.4      |
|       | 小型    | 45,283          | 31,180          | △14,103     | △31.1      |
|       | 計     | 61,344          | 43,166          | △18,178     | △29.6      |
| その他地域 | 大型・中型 | 19,375          | 15,910          | △3,465      | △17.9      |
|       | 小型    | 64,211          | 59,245          | △4,966      | △7.7       |
|       | 計     | 83,586          | 75,155          | △8,431      | △10.1      |
| 合計    | 大型・中型 | 65,803          | 56,225          | △9,578      | △14.6      |
|       | 小型    | 179,463         | 144,504         | △34,959     | △19.5      |
|       | 計     | 245,266         | 200,729         | △44,537     | △18.2      |

**【LCV販売】**

2021年3月期におけるLCV車両の販売台数は、2020年3月期から10,551台(4.0%)減少の253,406台となりました。

アジアでは、新型コロナウイルス感染症による影響を受け、前半期に全需が大きく落ち込みましたが、第2四半期以降は回復基調が続きました。その結果、販売台数は2020年3月期から14,475台(8.0%)減少の166,247台となりました。その他地域においては、後半期より新型モデルの販売が本格化したこと等により、全体では2020年3月期から3,924台(4.7%)増加の87,159台となりました。

なお、タイではLCVの全需が減少しましたが、引き続き新型モデルが高評価をいただき、シェアは42.3%<sup>\*</sup>と前年を上回りました。

※2020年3月期までは1月～12月までの暦年の累計実績を表示しておりますが、2021年3月期より4月～3月までの年度の累計実績を表示しています。

**・LCV車両販売台数**

|       | 2020年3月期<br>(台) | 2021年3月期<br>(台) | 増減台数<br>(台) | 増減率<br>(%) |
|-------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| アジア   | 180,722         | 166,247         | △14,475     | △8.0       |
| その他地域 | 83,235          | 87,159          | 3,924       | 4.7        |
| 合計    | 263,957         | 253,406         | △10,551     | △4.0       |

**【パワートレイン出荷】**

2021年3月期における産業用エンジンの出荷基数は、好調な中国の建機需要を受け、2020年3月期から15,135台(12.3%)増加の138,021台となりました。

**・産業用エンジン出荷基数**

|   | 2020年3月期<br>(台) | 2021年3月期<br>(台) | 増減台数<br>(台) | 増減率<br>(%) |
|---|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| 計 | 122,886         | 138,021         | 15,135      | 12.3       |

## (ロ)2021年3月期の経営成績についての分析

### 【売上高】

売上高につきましては、主に国内・海外における車両販売台数の減少等により2020年3月期に比べ、1,717億円(8.3%)減少の1兆9,081億円となりました。内訳は、国内が7,516億円(2020年3月期比9.1%減)、海外が1兆1,565億円(2020年3月期比7.7%減)です。

### 【営業利益】

2021年3月期の営業利益は957億円(2020年3月期比31.9%減)となりました。

主な変動要因としては、原価低減活動による90億円および新型コロナウイルス感染症に関する特別損失を含む費用増減他による121億円が増益要因となった一方で、販売量の減少等による売上変動/構成差による660億円が減益要因になったことによるものです。

この結果、2021年3月期における売上高営業利益率は5.0%(2020年3月期6.8%)となりました。

| ・営業利益の増減分析(2020年3月期比) | (億円) |
|-----------------------|------|
| 費用増減他                 | 122  |
| 原価低減活動                | 90   |
| 為替変動                  | 0    |
| 経済変動                  | 0    |
| 売上変動/構成差              | △660 |
| 合計                    | △448 |

### 【営業外損益】

2021年3月期における営業外損益は85億円の利益であり、2020年3月期に比べて17億円減益となっています。

主に支払補償費が2020年3月期に比べて22億円減少し

増益要因となった一方で、受取利息および受取配当金から支払利息を差し引いた純額は25億円の利益となりましたが、受取利息等の減少により2020年3月期に比べて21億円減少したほか、持分法による投資利益が29億円減少したことが減益要因となりました。

### 【特別損益】

2021年3月期における特別損益は174億円の損失となり、2020年3月期に比べて100億円の減益になりました。2021年3月期の主な項目として、特別損失で、固定資産処分損、減損損失、新型コロナウイルス感染症に関する損失が挙げられ、特別利益で、固定資産売却益、投資有価証券売却益が挙げられます。

### 【税金費用】

法人税、住民税および事業税と法人税等調整額とを加えた金額は、2020年3月期では410億円の損失でしたが、2021年3月期では342億円の損失となりました。

### 【非支配株主に帰属する当期純利益】

非支配株主に帰属する当期純利益は、主にアセアン現地法人、北米現地法人、国内部品製造会社の非支配株主等に帰属する当期純利益からなり、2020年3月期の212億円に対し、2021年3月期は98億円となりました。

### 【親会社株主に帰属する当期純利益】

2021年3月期における親会社株主に帰属する当期純利益は427億円となり、2020年3月期に比べて385億円の減益となりました。1株当たり当期純利益は57.91円となりました。

## (ハ)2021年3月期の財政状態についての分析

### 【資産】

2021年3月期末の総資産は、2020年3月期末に比べて928億円増加し、2兆2,449億円となりました。

主な要因といたしましては、たな卸資産が355億円、繰延税金資産が146億円減少した一方で、現金および預金が833億円、投資有価証券が371億円、売上債権が208億円増加したことによります。

### 【負債】

負債は、2020年3月期末に比べて212億円増加し、1兆399億円となりました。

主な要因といたしましては、有利子負債が201億円減少した一方で、仕入債務が259億円、その他流動負債が117億円増加したことによります。

### 【純資産】

純資産は、2020年3月期末に比べて716億円増加し、1兆2,050億円となりました。

主な要因といたしましては、剰余金の配当を214億円行った一方で、親会社株主に帰属する当期純利益を427億円計上したことに加え、その他有価証券評価差額金が273億円、為替換算調整勘定が133億円増加したことによります。

## (ニ)資本の財源および資金の流動性に係る情報

### 【資金需要】

当社グループにおける主な資金需要は、製品製造のための材料・部品の購入費、製造費用、製品・商品の仕入、販売費および一般管理費、運転資金および設備投資資金です。

### 【資金調達状況】

運転資金については返済期限が1年以内の短期借入金で、通常各々の会社が運転資金として使用する現地の通貨で調達しています。設備投資資金については原則として資本金、内部留保といった自己資金でまかなうこととしています。今後、投融資の実行に伴い借入金・社債等による資金調達を検討する可能性があります。

### 【資金の流動性】

CASEの時代を迎え、当社を取り巻くコンペティター、パートナー、ステークホルダーは多様化しかつグローバルに広がりました。このような状況変化の中でも認められる企業であり続けるためには、今までの経営風土のあり方を変える必要性を強く認識しています。

当社は今後、「ESGを視点とした経営」を基本に置き、先行するグローバルメーカーをベンチマークし、この変革に取り組むたいと考えています。グローバル化、多様化するステークホルダーの皆様と共に発展するため、安定した自己資本の積み上がりを背景に、資本効率をより重視する経営を目指し、変化の激しい不透明な時代にあっても持続安定的な株主還元の実現を目指してまいります。

具体的には、当社が提供する商品とサービス力の強化を通じ社会的価値を高めることにより資本効率を高め、5年後のROE15%を目指します。

また、変化の激しい不透明な時代にあっても持続安定的な株主還元を実現するため、「中期経営計画2024」（2022年3月期から2024年3月期まで）の期間中の配当性向は平均40%を目指します。さらに、資本の効率を重視する経営の一環として、機動的な自社株取得も検討してまいります。

当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に基づき、事業で創出される営業キャッシュ・フローを原資に投資、借入返済、株主還元に充当し、M&A等に係る資金は主として借入金、社債等に対応することによってこれらの目標の実現に向け取り組んでまいります。

なお、手元資金の流動性には絶えず注視が必要ですが、当社グループは現金および現金同等物に加え、主要銀行とコミットメントライン契約を締結しており、金融市場の急激な環境変化にも対応できる流動性を保持していると考えています。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表 (2020年および2021年3月31日現在)

| 資産                | 2020             | 2021             |
|-------------------|------------------|------------------|
| (百万円)             |                  |                  |
| <b>資産</b>         |                  |                  |
| 資産の部              |                  |                  |
| 流動資産              |                  |                  |
| 現金および預金           | 321,427          | 404,754          |
| 受取手形および売掛金        | 266,919          | 287,790          |
| リース債権およびリース投資資産   | 136,852          | 135,997          |
| 商品および製品           | 215,111          | 182,328          |
| 仕掛品               | 25,352           | 25,207           |
| 原材料および貯蔵品         | 83,342           | 80,728           |
| その他               | 71,631           | 67,793           |
| 貸倒引当金             | △ 1,098          | △ 1,253          |
| <b>流動資産合計</b>     | <b>1,119,539</b> | <b>1,183,346</b> |
| 固定資産              |                  |                  |
| 有形固定資産            |                  |                  |
| 建物および構築物          | 174,478          | 178,417          |
| 機械装置および運搬具        | 171,604          | 163,673          |
| 土地                | 282,125          | 284,836          |
| リース資産             | 5,000            | 4,684            |
| 貸貸用車両             | 68,280           | 78,693           |
| 建設仮勘定             | 29,721           | 28,301           |
| その他               | 30,711           | 28,955           |
| <b>有形固定資産合計</b>   | <b>761,922</b>   | <b>767,563</b>   |
| 無形固定資産            |                  |                  |
| のれん               | 4,573            | 2,018            |
| その他               | 18,701           | 16,945           |
| <b>無形固定資産合計</b>   | <b>23,274</b>    | <b>18,964</b>    |
| 投資その他の資産          |                  |                  |
| 投資有価証券            | 154,556          | 191,682          |
| 長期貸付金             | 987              | 1,043            |
| 退職給付に係る資産         | 2,158            | 2,372            |
| 繰延税金資産            | 58,502           | 43,854           |
| その他               | 31,822           | 37,163           |
| 貸倒引当金             | △ 674            | △ 1,020          |
| <b>投資その他の資産合計</b> | <b>247,352</b>   | <b>275,096</b>   |
| <b>固定資産合計</b>     | <b>1,032,550</b> | <b>1,061,623</b> |
| <b>資産合計</b>       | <b>2,152,090</b> | <b>2,244,970</b> |

| 負債および純資産          | 2020             | 2021             |
|-------------------|------------------|------------------|
| (百万円)             |                  |                  |
| <b>負債および純資産</b>   |                  |                  |
| 負債の部              |                  |                  |
| 流動負債              |                  |                  |
| 支払手形および買掛金        | 312,048          | 329,540          |
| 電子記録債務            | 49,897           | 58,382           |
| 短期借入金             | 80,178           | 52,913           |
| リース債務             | 5,568            | 5,918            |
| 未払法人税等            | 17,060           | 17,507           |
| 未払費用              | 48,226           | 57,800           |
| 賞与引当金             | 20,619           | 20,242           |
| 役員賞与引当金           | 233              | 375              |
| 製品保証引当金           | 6,636            | 5,921            |
| 預り金               | 3,413            | 4,353            |
| その他               | 59,310           | 71,010           |
| <b>流動負債合計</b>     | <b>603,193</b>   | <b>623,965</b>   |
| 固定負債              |                  |                  |
| 社債                | —                | 50,000           |
| 長期借入金             | 234,642          | 193,210          |
| リース債務             | 16,321           | 14,518           |
| 繰延税金負債            | 792              | 582              |
| 再評価に係る繰延税金負債      | 42,135           | 42,135           |
| メンテナンス引当金         | 3,886            | 4,432            |
| 役員株式給付引当金         | 198              | 136              |
| 退職給付に係る負債         | 99,066           | 89,015           |
| 長期預り金             | 1,635            | 1,647            |
| その他               | 16,837           | 20,313           |
| <b>固定負債合計</b>     | <b>415,515</b>   | <b>415,991</b>   |
| <b>負債合計</b>       | <b>1,018,708</b> | <b>1,039,956</b> |
| 純資産の部             |                  |                  |
| 株主資本              |                  |                  |
| 資本金               | 40,644           | 40,644           |
| 資本剰余金             | 42,503           | 42,599           |
| 利益剰余金             | 924,729          | 849,673          |
| 自己株式              | △ 150,441        | △ 54,090         |
| <b>株主資本合計</b>     | <b>857,436</b>   | <b>878,826</b>   |
| その他の包括利益          |                  |                  |
| その他有価証券評価差額金      | 25,597           | 52,942           |
| 繰延ヘッジ損益           | 302              | △ 796            |
| 土地再評価差額金          | 83,881           | 83,881           |
| 為替換算調整勘定          | △ 5,517          | 7,830            |
| 退職給付に係る調整累計額      | △ 8,760          | △ 901            |
| <b>その他の包括利益合計</b> | <b>95,503</b>    | <b>142,955</b>   |
| 非支配株主持分           | 180,442          | 183,230          |
| <b>純資産合計</b>      | <b>1,133,381</b> | <b>1,205,013</b> |
| <b>負債純資産合計</b>    | <b>2,152,090</b> | <b>2,244,970</b> |

連結財務諸表

連結損益計算書 (2020年および2021年3月31日終了年度)

|                    | (百万円)     |           |
|--------------------|-----------|-----------|
|                    | 2020      | 2021      |
| 売上高                | 2,079,936 | 1,908,150 |
| 売上原価               | 1,730,354 | 1,605,111 |
| 売上総利益              | 349,582   | 303,038   |
| 販売費および一般管理費        | 208,999   | 207,305   |
| 営業利益               | 140,582   | 95,732    |
| 営業外収益              |           |           |
| 受取利息               | 4,534     | 3,144     |
| 受取配当金              | 2,997     | 2,313     |
| 持分法による投資利益         | 8,033     | 5,066     |
| 受取賃貸料              | 184       | 162       |
| 為替差益               | 329       | 1,746     |
| その他                | 3,607     | 4,040     |
| 営業外収益合計            | 19,686    | 16,474    |
| 営業外費用              |           |           |
| 支払利息               | 2,833     | 2,859     |
| 訴訟和解金              | 52        | 840       |
| 支払補償費              | 2,650     | 443       |
| 通貨オプション料           | 1,005     | 290       |
| その他                | 2,851     | 3,506     |
| 営業外費用合計            | 9,392     | 7,941     |
| 経常利益               | 150,876   | 104,265   |
| 特別利益               |           |           |
| 固定資産売却益            | 289       | 180       |
| 投資有価証券売却益          | 14        | 714       |
| 特別利益合計             | 304       | 895       |
| 特別損失               |           |           |
| 固定資産処分損            | 1,987     | 975       |
| 減損損失               | 190       | 13,840    |
| 投資有価証券売却損          | 19        | 38        |
| 投資有価証券評価損          | 5,317     | 176       |
| 新型コロナウイルス感染症に関する損失 | —         | 3,298     |
| その他                | 155       | —         |
| 特別損失合計             | 7,669     | 18,331    |
| 税金等調整前当期純利益        | 143,511   | 86,829    |
| 法人税、住民税および事業税      | 40,141    | 31,666    |
| 法人税等調整額            | 880       | 2,626     |
| 法人税等合計             | 41,022    | 34,292    |
| 当期純利益              | 102,489   | 52,537    |
| 非支配株主に帰属する当期純利益    | 21,256    | 9,828     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益    | 81,232    | 42,708    |

連結包括利益計算書 (2020年および2021年3月31日終了年度)

|                  | (百万円)    |         |
|------------------|----------|---------|
|                  | 2020     | 2021    |
| 当期純利益            | 102,489  | 52,537  |
| その他包括利益          |          |         |
| その他有価証券評価差額金     | △ 13,345 | 27,565  |
| 繰延ヘッジ損益          | 170      | △ 1,098 |
| 為替勘定調整勘定         | △ 19,294 | 17,366  |
| 退職給付に係る調整額       | △ 1,635  | 7,757   |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | △ 857    | △ 28    |
| その他包括利益合計        | △ 34,962 | 51,561  |
| 包括利益             | 67,526   | 104,098 |
| (内訳)             |          |         |
| 親会社株主に係る包括利益     | 51,088   | 90,160  |
| 非支配株主に係る包括利益     | 16,438   | 13,938  |

## 連結財務諸表

## 連結株主資本等変動計算書 (2020年および2021年3月31日終了年度)

(百万円)

|                         | 株主資本   |          |          |           |                | その他の包括利益累計額      |              |             |              |                  |                   | 非支配株主<br>持分    | 純資産合計            |
|-------------------------|--------|----------|----------|-----------|----------------|------------------|--------------|-------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|
|                         | 資本金    | 資本剰余金    | 利益剰余金    | 自己株式      | 株主資本合計         | その他有価証券<br>評価差額金 | 土地再評価<br>差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括利益<br>累計額合計 |                |                  |
| <b>2019年3月31日現在</b>     | 40,644 | 42,129   | 871,845  | △150,485  | <b>804,134</b> | 38,754           | 83,880       | 131         | 10,195       | △ 7,314          | <b>125,647</b>    | <b>186,553</b> | <b>1,116,335</b> |
| 会計方針の変更による累積的影響額        |        |          | △ 287    |           | △ 287          |                  |              |             |              |                  |                   |                | △ 287            |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高       | 40,644 | 42,129   | 871,558  | △150,485  | <b>803,847</b> | 38,754           | 83,880       | 131         | 10,195       | △ 7,314          | <b>125,647</b>    | <b>186,553</b> | <b>1,116,047</b> |
| 剰余金の配当                  |        |          | △ 28,061 |           | △ 28,061       |                  |              |             |              |                  |                   |                | △ 28,061         |
| 土地再評価差額金の取崩             |        |          | △ 0      |           | △ 0            |                  |              |             |              |                  |                   |                | △ 0              |
| 親会社株主に帰属する当期純利益         |        |          | 81,232   |           | <b>81,232</b>  |                  |              |             |              |                  |                   |                | <b>81,232</b>    |
| 自己株式の取得                 |        |          |          | △ 5       | △ 5            |                  |              |             |              |                  |                   |                | △ 5              |
| 自己株式の処分                 |        |          |          | 50        | <b>50</b>      |                  |              |             |              |                  |                   |                | <b>50</b>        |
| 非支配株主との取引による資本剰余金の増減    |        | 374      |          |           | <b>374</b>     |                  |              |             |              |                  |                   |                | <b>374</b>       |
| 株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額) |        |          |          |           |                | △ 13,156         | 0            | 170         | △ 15,713     | △ 1,446          | △ 30,143          | △ 6,110        | △ 36,254         |
| <b>2020年3月31日現在</b>     | 40,644 | 42,503   | 924,729  | △ 150,441 | <b>857,436</b> | 25,597           | 83,881       | 302         | △ 5,517      | △ 8,760          | <b>95,503</b>     | <b>180,442</b> | <b>1,133,381</b> |
| 剰余金の配当                  |        |          | △ 21,414 |           | △ 21,414       |                  |              |             |              |                  |                   |                | △ 21,414         |
| 親会社株主に帰属する当期純利益         |        |          | 42,708   |           | <b>42,708</b>  |                  |              |             |              |                  |                   |                | <b>42,708</b>    |
| 自己株式の取得                 |        |          |          | △ 5       | △ 5            |                  |              |             |              |                  |                   |                | △ 5              |
| 自己株式の処分                 |        |          |          | 10        | <b>10</b>      |                  |              |             |              |                  |                   |                | <b>10</b>        |
| 自己株式の償却                 |        | △ 96,336 |          | 96,336    | —              |                  |              |             |              |                  |                   |                | —                |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替        |        | 96,336   | △ 96,336 |           | —              |                  |              |             |              |                  |                   |                | —                |
| 非支配株主との取引による資本剰余金の増減    |        | 95       |          |           | <b>95</b>      |                  |              |             |              |                  |                   |                | <b>95</b>        |
| 持分法の適用範囲の変動             |        |          | △ 12     | 9         | △ 3            |                  |              |             |              |                  |                   |                | △ 3              |
| 株主資本以外の項目の事業年度中の変動額(純額) |        |          |          |           |                | 27,344           | —            | △ 1,098     | 13,347       | 7,859            | <b>47,452</b>     | <b>2,788</b>   | <b>50,241</b>    |
| <b>2021年3月31日現在</b>     | 40,644 | 42,599   | 849,673  | △ 54,090  | <b>878,826</b> | 52,942           | 83,881       | △ 796       | 7,830        | △ 901            | <b>142,955</b>    | <b>183,230</b> | <b>1,205,013</b> |

連結財務諸表

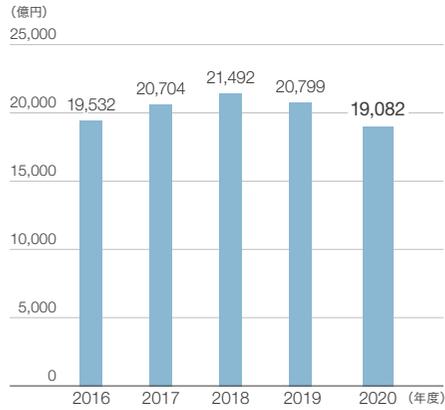
連結キャッシュ・フロー計算書 (2021年および2020年3月31日終了年度)

|                         | 2020     | 2021     |
|-------------------------|----------|----------|
| (百万円)                   |          |          |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b> |          |          |
| 税金等調整前当期純利益             | 143,511  | 86,829   |
| 減価償却費およびのれん償却額          | 78,678   | 84,561   |
| 持分法による投資利益              | △ 8,033  | △ 5,066  |
| 製品保証引当金の増減額             | △ 188    | △ 715    |
| 賞与引当金の増減額               | 21       | △ 403    |
| 役員賞与引当金の増減額             | △ 201    | 179      |
| 貸倒引当金の増減額               | △ 38     | 567      |
| メンテナンス引当金の増減            | △ 1,929  | 545      |
| 役員株式給付引当金の増減            | △ 11     | △ 62     |
| 退職給付に係る負債の増減額           | △ 446    | 17       |
| 受取利息および受取配当金            | △ 7,531  | △ 5,458  |
| 支払利息                    | 2,833    | 2,859    |
| 固定資産売却損益                | △ 289    | △ 180    |
| 固定資産処分損益                | 1,987    | 975      |
| 投資有価証券売却損益              | 4        | △ 675    |
| 投資有価証券評価損益              | 5,317    | 176      |
| 固定資産減損損益                | 190      | 13,840   |
| その他の特別損益                | 155      | —        |
| 売上債権の増減額                | 23,232   | △ 11,255 |
| リース債権およびリース投資資産の増減額     | △ 19,121 | 855      |
| たな卸資産の増減額               | △ 25,039 | 38,494   |
| その他の流動資産の増減額            | △ 14,306 | 2,383    |
| 仕入債務の増減額                | △ 14,098 | 15,981   |
| 未払費用の増減額                | △ 2,642  | 8,285    |
| 預り金の増減額                 | △ 635    | 928      |
| その他の流動負債の増減額            | △ 1,482  | 14,574   |
| その他                     | △ 285    | 703      |
| <b>小計</b>               | 159,649  | 248,943  |
| 利息および配当金の受取額            | 11,032   | 7,545    |
| 利息の支払額                  | △ 2,841  | △ 2,906  |
| 法人税等の支払額                | △ 44,139 | △ 30,664 |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b> | 123,701  | 222,918  |

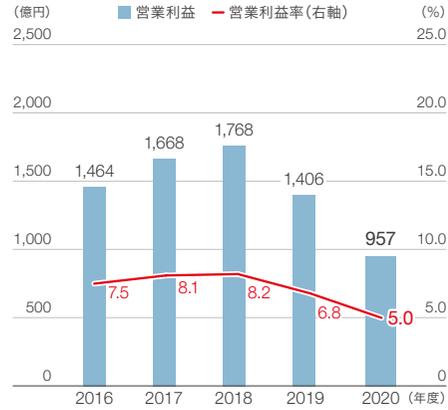
|                            | 2020      | 2021     |
|----------------------------|-----------|----------|
| (百万円)                      |           |          |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>    |           |          |
| 投資有価証券の購入に係る支出             | △ 434     | △ 49     |
| 投資有価証券の売却による収入             | 52        | 2,419    |
| 固定資産の購入による支出               | △ 103,467 | △ 97,891 |
| 固定資産の売却による収入               | 6,475     | 5,492    |
| 長期貸付の実行による支出               | △ 333     | △ 351    |
| 長期貸付の回収による収入               | 312       | 340      |
| 短期貸付金の純増減額                 | △ 5       | 168      |
| 定期預金の純増減額                  | 5,188     | △ 369    |
| その他                        | △ 446     | △ 3,172  |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>    | △ 92,659  | △ 93,413 |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>    |           |          |
| 短期借入金の増減額                  | 7,408     | △ 26,776 |
| 長期借入の実行による収入               | 59,000    | 43,300   |
| 長期借入の返済による支出               | △ 37,289  | △ 84,873 |
| 社債の発行による収入                 | —         | 50,000   |
| 非支配株主からの払込による収入            | —         | 5,426    |
| リース債務の返済による支出              | △ 4,074   | △ 4,496  |
| 自己株式の取得による支出               | △ 5       | △ 4      |
| 親会社による配当金の支払額              | △ 28,057  | △ 21,412 |
| 非支配株主への配当金の支払額             | △ 20,665  | △ 16,258 |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 | △ 1,469   | △ 180    |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>    | △ 25,153  | △ 55,275 |
| 現金および現金同等物に係る換算差額          | △ 7,225   | 8,465    |
| 現金および現金同等物の当期増減額           | △ 1,336   | 82,695   |
| 現金および現金同等物の期首残高            | 305,311   | 303,974  |
| 現金および現金同等物の期末残高            | 303,974   | 386,670  |

# 財務ハイライト

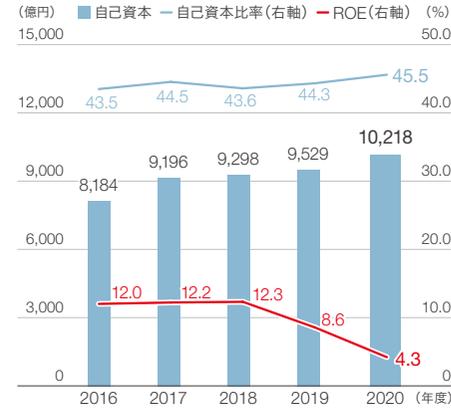
## 売上高



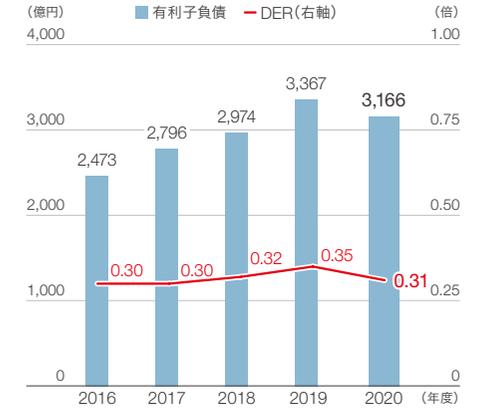
## 営業利益



## 自己資本/ROE



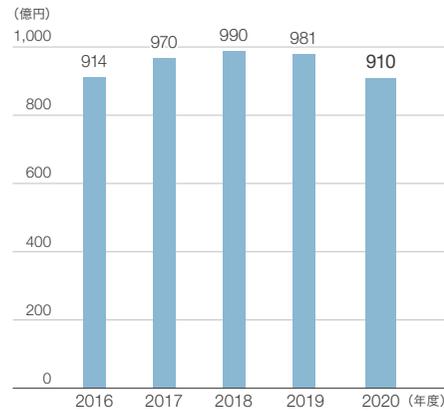
## 有利子負債/DER



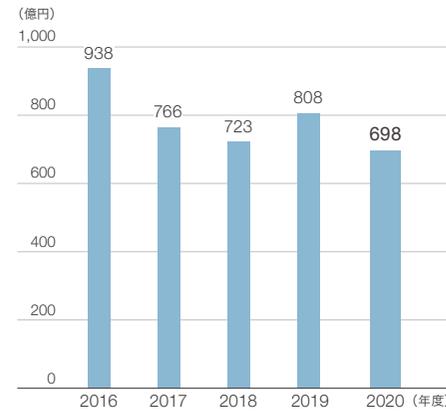
## 配当



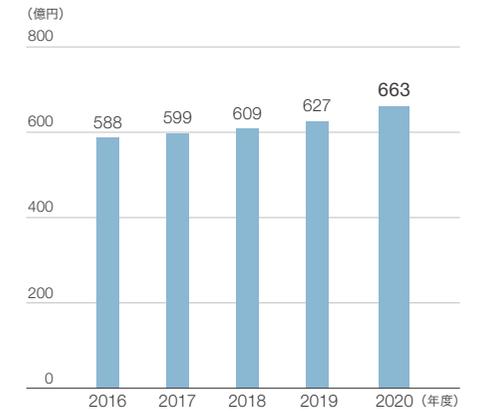
## 研究開発費



## 設備投資



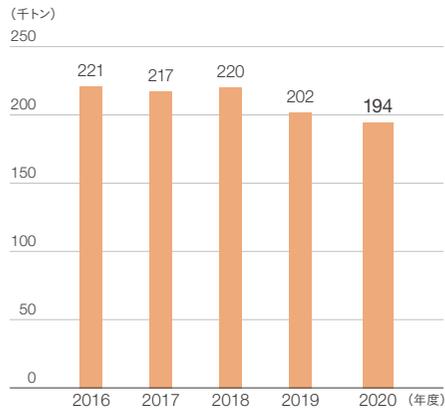
## 減価償却費



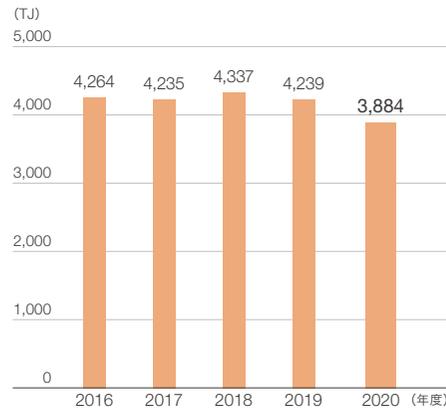
※財務ハイライトの掲載データはいすゞグループ全体を対象としています。

## 非財務ハイライト

### エネルギー起因CO<sub>2</sub>排出量



### エネルギー消費量

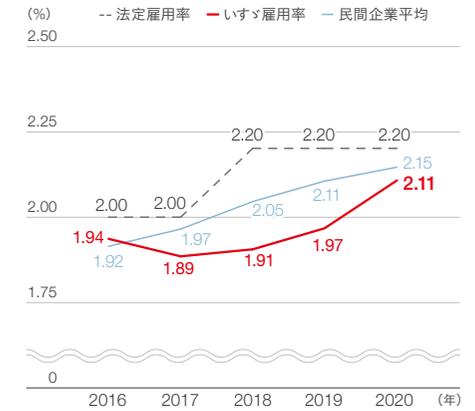


### 地域別従業員数

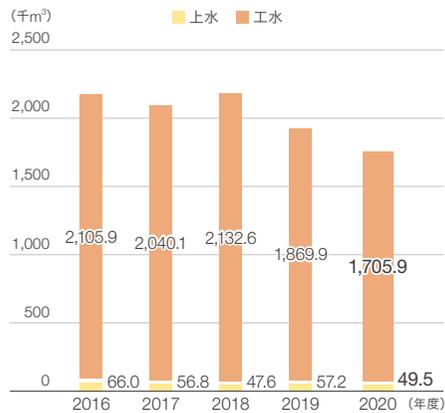
(2021年3月末現在)



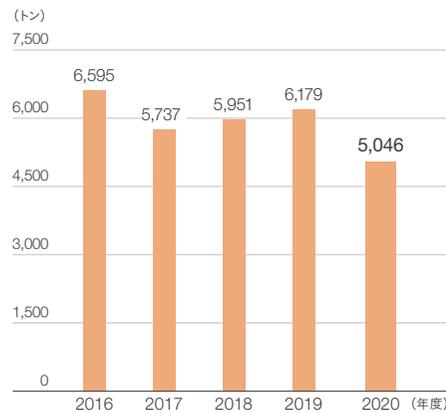
### 障がい者雇用率<sup>※1</sup>



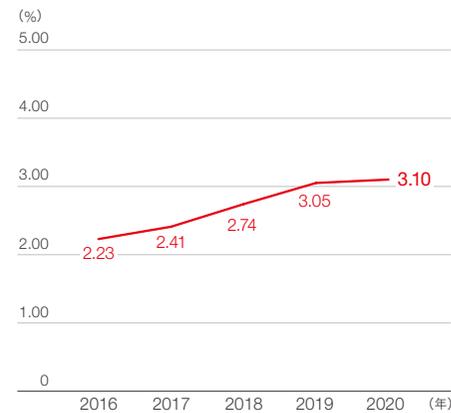
### 水資源使用量<sup>※2</sup>



### 廃棄物排出量

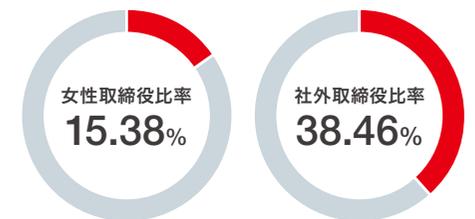


### 女性管理職比率<sup>※1・3</sup>



### 取締役会の構成

(2021年6月25日現在)



※非財務ハイライトの掲載データは「地域別従業員数」を除き、いすゞ自動車株式会社(単体)を対象としています。  
 ※1 各年6月時点 ※2 本社は含まず ※3 出向者を除く

# 会社・株式情報



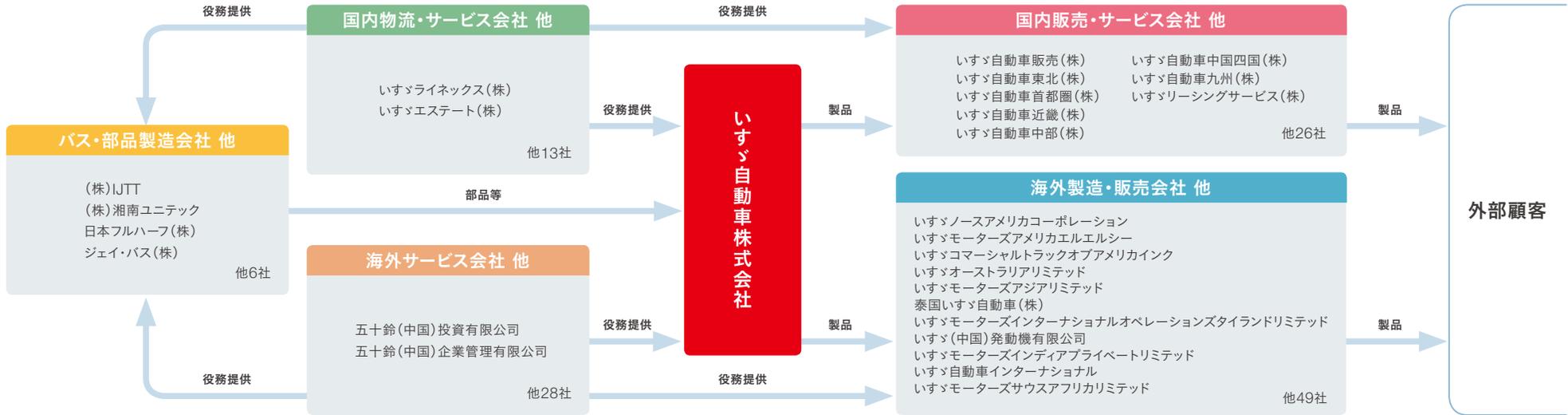
---

|           |    |
|-----------|----|
| 関係会社情報    | 59 |
| 会社情報・株式情報 | 60 |

---

# 関係会社情報

当社および連結子会社88社、持分法適用会社50社(2021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                   |
|---|------------------|---------|--------|------------------------|
| 連 | いすゞ自動車販売株式会社     | 東京都品川区  | 75%    | 商用車・バスなどの卸売販売          |
| 連 | いすゞ自動車東北株式会社     | 宮城県仙台市  | 75%    | 商用車・バスの販売・修理           |
| 連 | いすゞ自動車首都圏株式会社    | 東京都江東区  | 75%    | 商用車・バスの販売・修理           |
| 連 | いすゞ自動車中部株式会社     | 愛知県名古屋市 | 75%    | 商用車・バスの販売・修理           |
| 連 | いすゞ自動車近畿株式会社     | 大阪府守口市  | 75%    | 商用車・バスの販売・修理           |
| 連 | いすゞ自動車中国四国株式会社   | 広島県広島市  | 75%    | 商用車・バスの販売・修理           |
| 連 | いすゞ自動車九州株式会社     | 福岡県福岡市  | 75%    | 商用車・バスの販売・修理           |
| 連 | いすゞリーシングサービス株式会社 | 東京都品川区  | 75%    | 商用車リース、商用車メンテナンス受託サービス |
| 連 | 株式会社IJTT         | 神奈川県横浜市 | 43.25% | 自動車部品・エンジンの製造          |
| 連 | いすゞライネックス株式会社    | 東京都品川区  | 100%   | 物流統括/管理                |
| 持 | ジェイ・バス株式会社       | 石川県小松市  | 50%    | バス製造・販売                |
| 持 | 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---連結子会社  
持---持分法適用会社

## 主な海外関係会社

|   | 社名                                       | 所在地         | 出資比率   | 事業内容   |
|---|--|-------------|--------|--|
| 連 | 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、生産用および補修用部品の卸売   |
| 連 | 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(IMT) | タイ王国        | 70%    | ピックアップトラックの輸出  |
| 連 | 泰国いすゞ自動車株式会社(IMCT)                       | タイ王国        | 71.15% | 商用車、ピックアップトラックの製造および車両、コンポ、部品輸出卸販売   |
| 連 | 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  |
| 連 | いすゞ(中国)発動機有限公司(ICCE)                     | 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  |
| 連 | 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  |
| 連 | いすゞノースアメリカコーポレーション(INAC)                 | 米国          | 100%   | 現地子会社の統括および商用車・補修部品の輸入/卸売り、生産用部品の輸入、組立、共通間接業務の子会社への提供                        |
| 連 | いすゞモーターズアメリカエルエルシー(ISZA)                 | 米国          | 100%   | 産業エンジンおよび補修部品の輸入・販売  |
| 連 | いすゞコマーストラックオブアメリカインク(ICTA)               | 米国          | 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り、コンポーネントの輸入および供給                                |
| 連 | 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   |
| 連 | 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 |
| 連 | 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  |
| 持 | 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   |
| 持 | 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  |
| 持 | ディーマックスリミテッド(DMAX)                       | 米国          | 40%    | ディーゼルエンジンの製造、販売  |
| 持 | ゼネラルモーターズエジプトSAE(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  |

## 会社情報・株式情報



本社



藤沢工場



栃木工場

### 会社概要

|                     |  |
|---------------------|--|
| 会社名                 | いすゞ自動車株式会社<br>(ISUZU MOTORS LIMITED)                       |
| 本社所在地               | 東京都品川区南大井6-26-1 大森ベルポートA館<br>TEL:03-5471-1141(総務人事部ダイヤルイン) |
| 代表取締役社長             | 片山 正則(かたやま まさのり)   |
| 設立                  | 昭和12年(1937年)4月9日   |
| 資本金                 | 406.44億円(2021年3月末現在)                                       |
| 従業員数                | 連結:36,224人 単独:8,149人(2021年3月末現在)                           |
| 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、<br>産業用ディーゼルエンジン             |
| 売上高                 | 連結:1,908,150百万円 単独:922,628百万円(2021年3月期)                    |
| 営業利益                | 連結:95,732百万円(2021年3月期)                                     |
| 経常利益                | 連結:104,265百万円(2021年3月期)                                    |
| 親会社株主に<br>帰属する当期純利益 | 連結:42,708百万円(2021年3月期)                                     |
| 連結子会社数              | 88社(2021年3月期)  |

### 発行可能株式総数、発行済株式総数および株主数(2021年3月31日現在)

|          | 普通株式           |
|----------|----------------|
| 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      | 40,898名        |

### 大株主の状況(2021年3月31日現在)

| 氏名又は名称                                     | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|--|---------|---------|
| 三菱商事株式会社                                   | 63,633  | 8.62    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 60,151  | 8.15    |
| 伊藤忠自動車投資合同会社                               | 52,938  | 7.17    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 37,719  | 5.11    |
| 株式会社みずほ銀行                                  | 15,965  | 2.16    |
| 全国共済農業協同組合連合会                              | 12,650  | 1.71    |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT               | 12,591  | 1.71    |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632                | 12,336  | 1.67    |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044         | 11,366  | 1.54    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 | 9,830   | 1.33    |

- (注) 1. 持株比率は自己株式(39,001,520株)を控除して計算しております。  
 なお、当該自己株式のうち39,000,000株については、2021年4月9日付でトヨタ自動車株式会社に対する第三者割当を実行することにより処分しました。また、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おりません。  
 2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。  
 また、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