

## ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)

※ページ番号は公表資料に基づく

### ◆ P.1 表紙

この度、2030年に向けた当社の中期経営計画として、「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (以下、IX)」を策定しましたので、内容をご説明します。

### ◆ P.2 ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)

IXは、**ISUZU IDのVISIONとMISSIONを、**  
足元からのフォーキャストと**ISUZU IDからのバックキャストで、2030年の目線で具体化した**ものです。

多様化するお客様ニーズや、不確実性の高い事業環境にもしなやかに対応し、  
**絶えず柔軟に変革し続ける、という意志**を込めて策定しました。

### ◆ P.4 中表紙：1. 前中計振り返り

はじめに、前中計の振り返りについてご説明します。

### ◆ P.5 前中計振り返り

前中計期間には、資材費高騰をはじめとする、さまざまな事業環境変化がございましたが、当初計画しておりました、中計の三本柱である「既存事業の拡大・収益向上」「イノベーションの基軸」「ESGを視点とした経営の進化」を着実に進めてきました。

また、昨年5月には新たな経営理念体系 ISUZU ID を策定しました。

その結果、財務面では、売上・営業利益は前倒しで達成し、**事業規模の拡大を実現**しました。

これらにより、**当社がグローバルリーディングメーカーへと進化する土台が整った**と認識しています。

### ◆ P.7 いすゞ・UDの連携強化

「既存事業の拡大・収益向上」の主要な策の一つとして、「**いすゞ・UDの連携強化**」が挙げられます。

共同開発した新型トラクタヘッドの発売、

販売サービス拠点や物流・部品デポ、オフィスの相互活用、各機能のベンチマークと相互連携の強化、

Japan Mobility Showの両ブランド共同出展

を事例に、

グループ一体で効率化を追求し、昨年度には、開発、オペレーション等の協業効果として、140億円のシナジーを創出しました。

### ◆ P.8 中表紙：2. 2030年に目指す姿と道筋

次に、2030年に目指す姿と道筋です。

#### ◆ P.9 2030年に目指す姿

昨今の、社会の皆様からの当社に対する益々の期待の高まりを受けまして、当社が創造する価値を、これまでのトラック・ピックアップトラックといった商品提供から、社会・お客様の課題を解決するための、新技術も活用したソリューション・サービスの提供にも広げ、ビジネスモデルを変革します。

これを通して、「安心×斬新」で **お客様・社会の課題を解決する 商用モビリティソリューションカンパニー** という姿を目指していきます。

#### ◆ P.10 2030年に目指す姿

2030年に向けて、**財務面、事業面、経営基盤**の三つの側面から、**9個の目指すこと**を設定しました。

まず、**財務面**ですが

**売上高は6兆円、営業利益率は10%以上**という目標にチャレンジします。また、2030年代に向けた**成長投資の実行とステークホルダーへの還元**を両立していきます。

**事業面**については、

**85万台**のトラック・ピックアップトラックの提供で、世界の物流・人流を支えていきます。

また、**バッテリーをアセットとしたエネマネ事業の複数地域での展開と、自動運転ソリューション事業の日・米における収益化**を目指します。

**経営基盤**では、

トラック・ピックアップトラック合わせて**100万台の生産能力を有するものづくり機能・バリューチェーンを構築**していきます。

また、人財の側面から**グローバル視点でのグループ経営への進化と、人的資本経営への進化**を目指します。

#### ◆ P.11 経営方針

続いて経営方針です。

2030年に目指す姿に向けて、

これまで培ってきた「**当社の強み**」を生かしつつ、新技術を活用した「**安心×斬新**」な「**『運ぶ』を創造する新事業への挑戦**」を行います。この投資を行っていくにあたり、「**『運ぶ』を支える既存事業の強化**」により今の収益を拡大します。

また、**ISUZU IDを基軸とした経営基盤を確立**します。

これらを通して、商品を含むソリューションを提供する、新たなビジネスモデルの創出を実現します。

#### ◆ P.12 中表紙：3.「運ぶ」を創造する新事業への挑戦

**「運ぶ」を創造する新事業への挑戦**

についてご説明します。

#### ◆ P.13 「運ぶ」を創造する新事業への挑戦

これまでに培ってきた、当社の強み＝「安心」を生かし、

- **自動運転ソリューション**
- コネクテッドサービス
- **カーボンニュートラルソリューション**

の三つの**新技術領域**を起点として、「安心×斬新」で**お客様と社会の課題を解決する新事業**に挑戦します。

これらは既に**顕在化**したお客様・社会のニーズへの対応ですが、今後、お客様・社会の**潜在的**なニーズを吸い上げ、事業化に繋げる仕組みも開始します。

これら新事業への挑戦のために、一兆円イノベーション投資を確実に進め、**2030年には収益への貢献を、2030年代には売上一兆円規模の事業**を目指します。

本日は、**自動運転ソリューション、カーボンニュートラルソリューション、特に交換式バッテリーEV事業**に焦点を当てて、ご説明します。

#### ◆ P.14 自動運転ソリューション

まず自動運転ソリューションですが、

2024年問題をはじめとする物流・人流の社会課題に対して、

**2027年度に**、当社ならではの強みを生かした「**自動運転レベル4技術**」を活用したトラック・バス事業を開始します。**安全かつ、運ぶお荷物・人への優しさを含めた、実用性の高い自動運転の実現**にあたっては、当社がこれまでに培ってきた、「通常時、緊急時の車両制御技術」、「お客様の使われ方の熟知」は、**当社ならではの強み**です。

一方、前中計期間には自動運転に関する新技術の開発実証を推進してきました。

これらを糧に、**日米における高速道路のハブ間輸送、日本における路線バスにつき、2027年度以降、順次事業化**を実現します。

事業開始に向けて、まず二年間は基礎的なサービスの作り込みを、三年目にはモニター実証を行います。これらは技術・事業、各々スタートアップも含めた**新たなパートナーシップの構築**により加速します。

また、自動運転技術を活用した事業の検討にあたりまして、**新たな専門組織を立ち上げ**、中期的には数百名規模へ拡大します。

これらを通して、**お客様・社会の課題解決をリード**する、「安心×斬新」な**自動運転ソリューションの新ビジネス**を実現します。

#### ◆ P.18 カーボンニュートラルソリューション

次に、**カーボンニュートラルソリューション**です。

マルチパスウェイでの商品提供、BEV の価格競争力向上を前提として、2030 年に向けては、**xEV に関連した新規周辺事業、特に EVision Cycle Concept 交換式バッテリーEV**について、重点的に取り組みます。

バッテリーを車両用途に限定せず、災害時の非常用電源、再生可能エネルギーの蓄電、送電網が発達していない国と地域で電力供給源とするなど、**社会を支えるアセットとしての活用**に期待しています。

この考え方に基づき、今年度から、実現のフェーズに移行します。

エネルギー事業者様も含めて、産業の垣根を越えて多種多様なパートナーと協業し、**25 年度までに日本で実証実験を開始**します。

またその後、CJPT-Asia にて、**タイ**へも拡大し実証に取り組みます。

この活動を通して、当社は、**グローバルにカーボンニュートラル化を牽引**します。

#### ◆ **P.19 中表紙：4.「運ぶ」を支える既存事業の強化**

次に、「**運ぶ**」を支える**既存事業の強化** についてご説明します。

#### ◆ **P.20 「運ぶ」を支え続ける企業を目指す**

いすゞは現在、**150 か国以上**の国に対して、**68 万台以上**のお車を提供し、世界の「**運ぶ**」を支えています。

#### ◆ **P.21 「運ぶ」を支える既存事業の強化**

グループの事業基盤を更に強化し、2030 年に**トラック 45 万台以上、ピックアップトラック 40 万台以上、計 85 万台以上のお車を世界のお客様に提供し、売上 5 兆円以上**を目指します。

#### ◆ **P.22 CV 新車販売**

トラックの更なる提供拡大にあたり、

ポイントの一つ目は、**商品の拡充**です。

**いすゞ・UD の商品を、国内・海外ともに相互補完**すること、

また **I-MACS**（モジュール設計）による**迅速×柔軟な仕様設定**で圧倒的なラインナップを揃えること  
によって実現します。

特に大型車については、いすゞ・UD 共通のプラットフォームで、ボルボ G の技術を活用した車両を、2028 年に発売予定です。

ポイント二つ目は、**更なるお客様ニーズへの対応力強化**です。

これは、**いすゞ・UD の販売・サービスチャネルの相互連携による拠点・商品へのアクセス利便性向上**、

**グローバルに拡販を支えるものづくり体制の強化**、

**オンライン販売チャネルによるお客様の購入検討支援**

により実現します。

これらを通して、アジア・中近東・アフリカを軸に、**徹底的に拡販していきます。**

#### ◆ P.23 いすゞ・UD の協業の深化

いすゞとUDの協業の深化にあたり、

**2024年**から順次、**商品の相互補完を拡充**します。

いすゞは、UDの強いセグメントである大型車を、アセアン・中近東を軸に、

UDは、いすゞの強いセグメントである中小型車を、アセアン・アフリカ・豪州・中近東・中南米を軸に  
拡販します。

これらを通して、2030年時点のシナジー創出額は、400億円以上を見込んでいます。

#### ◆ P.26 中表紙：5. 地域別戦略

続いて、地域別戦略です。

#### ◆ P.27 地域別戦略

重点地域を、**日本・米国・ASEAN**とし、

**サプライチェーン全体、特にものづくり強化の投資を継続**していきます。

また**今後の成長を見込む、インド・アフリカを戦略地域**と捉え、

将来に向けてプレゼンスの拡大に努めます。

各地域で、**グローバル視点を持つ人財も強化・活用**することによって、

**世界の事業機会・事業リスクを迅速に捉え、不確実性にも地域横断・グループ全体で対応**していきます。

本日は重点地域につきご説明します。

#### ◆ P.28 重点地域：日本

日本については、

グローバルの生産量を確保するために、**既存インフラをベースとした、最適な国内ものづくり体制の再構築、**

**新車・保有の拡大を支える販売機能強化とサービスインフラ網への投資、**

これらにより、**既存事業の盤石化**を図ります。

**物流2024年問題**に対しては、荷主の立場で、**ドライバー拘束時間・積載率の実態に基づき運営を改善し、ドライ**

**バー負荷軽減**に努めます。

加えて、**自動運転技術を活用した実証と新規事業の展開**により、日本の**物流・人流及びものづくり**を、**当社が守ります。**

#### ◆ P.29 重点地域：米国

次に、米国です。

バッテリーEVに関する規制先進国の**米国**を、当社にとっての、**BEVビジネスを作り上げていく先駆け**とします。

小型 BEV の市場投入を起点に、

米国での**エンジニアリング機能・生産能力の強化に積極投資**するとともに

**アフター重視のビジネスモデルに転換**することで、**キャブオーバートラック市場でのマーケットリーダー**を目指します。

#### ◆ P.30 重点地域：アセアン

続いてアセアンですが、

xEV 含むマルチパスウェイでの商品提供や、労働力確保のために工場近代化・効率化を追求し、

**タイにおける、ピックアップトラックのサプライチェーンに、約 320 億パーツ = 1,400 億円超を積極投資**するとともに、

**アセアン諸国の既存工場への投資を継続**します。

これらにより、**ものづくり基盤と顧客基盤を維持・強化**していきます。

#### ◆ P.32 中表紙：6. 財務方針

続いて、財務方針です。

#### ◆ P.33 財務方針

**企業価値の持続的な向上**を目指し、

ここまでにご説明した**事業によって得られた収益**をもとに、**将来成長に必要な投資を優先して実行**するとともに、**株主様への還元も両立**します。

そのうえで、**適正な自己資本水準**を意識し、**機動的な自己株式取得**を継続します。

収益性としては、2030 年度には売上 6 兆円、営業利益率 10%以上、ROE15%以上に挑戦するとともに、配当性向は平均で 40%を維持、格付けは A を維持します。

#### ◆ P.34 投資全体像 2024/3 期～ 2031/3 期

続いて投資全体像です。

**2030 年代に向けた成長投資を積極的に実行**することにより、**持続的成長と付加価値提供**を実現します。

昨年 5 月に公表した、

**「運ぶ」を創造する 1 兆円のイノベーション投資**においては、

カーボンニュートラル実現に向けた**基礎研究・技術開発・環境ロードマップ**の推進に 4,300 億円

自動運転 技術開発、事業・設備投資、コネクテッドサービス進化・拡充に 3,500 億円

次世代商品・SDV 対応に 1,800 億円

新事業創出プロジェクトに 400 億円

**計 1 兆円、**

また、**経営の安定性、「運ぶ」を支える既存事業**においては、  
既存商品・技術の弛まぬ改善、商品ラインナップの拡充に 7,000 億円  
グループ生産拠点の強化に 5,900 億円  
販売・サービス インフラ投資に 1,800 億円  
販売・業務 DX、IT インフラ投資に 1,300 億円

**計 1.6 兆円**

それぞれ合わせて **2.6 兆円の投資**を見込んでいます。

◆ **P.35 中表紙：7. ISUZU ID を基軸とした経営基盤の確立**

次に、**ISUZU ID を基軸とした経営基盤の確立**についてです。

◆ **P.36 「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営に向けて**

当社は、ISUZU ID のビジョン・ミッションを起点に、**人的資本経営への進化を実現**します。

**グローバル基準の人材マネジメント基盤を整備し、「安心×斬新」を実現する人材に投資**。それによりさらなる**事業成長**へ繋げていきます。

ISUZU ID から IX を、IX から仕事と組織を定義した上で、**機能軸組織・人財戦略・人事制度の基盤整備**を行い、  
また IX における一歩目の具体的取り組みとして、**人材マネジメントの変革・DX ケイパビリティの充実**を行います。

これら両面から、**当社の提供価値の変革・拡大**に向け、

**人財のグローバル化とグローバル視点でのグループ経営、従業員の自律的な成長の支援、専門人材の確保**を目指します。

◆ **P.37 人財マネジメントの変革**

人財マネジメントの変革では

仕事（ジョブ）の設定、適所適財、公正な評価・報酬、それらを通じた成長支援といった、  
**包括的な人財マネジメント基盤を整備し、新人事制度として展開**します。

まず**今年の 4 月から当社単体の管理職**へ展開、**来年 4 月からは当社単体全体**に展開します。

また、**グループ**としては、**今年 4 月から UD を含めた、グループ企業間の組織融合**を進めるとともに、

**新人事制度は、来年の 4 月からはグループの管理職**を対象に、

**再来年の 4 月から全体**へ、展開を拡大します。

◆ **P.38 DX ケイパビリティの充実**

DX ケイパビリティについては、

**新事業展開に向けた技術・サービスの開発と、既存事業運営の効率化の取り組み**を通して、

**事業戦略の推進に必要な DX ケイパビリティの充実を図ります。**

各パートナーとも協力しながら、**アップスキリング・リススキリング**や**人財獲得・リソースシフト**を行うことで、**デジタルを用いてイノベーションを創出する集団**となり、世の中に提供する価値の拡大と変革を実現します。

#### ◆ **P.39 ISUZU ID の実現に向けて**

最後に、ここまでご説明してきた内容を、「ISUZU ID の実現に向けて」という切り口でまとめたのが、こちらのページです。

「既存事業の進化」における、「安心」な「運ぶ」の進化、  
「新事業への挑戦」における、いすゞの CN 化、「運ぶ」の CN 化、「斬新」な「運ぶ」の進化、  
「ISUZU ID を基軸とした経営基盤確立」における、従業員のイノベーション力で社会を進化、人的資本経営への進化、ブランド価値向上、  
計 7 つのエリアに対し  
ISUZU ID のミッションである、地球への優しさ、お客様満足度、働きがい、社会への影響力、それぞれの No.1 を紐づけました。

また、**7 つのエリア各々**につき、**2030 年目線での期待成果**も定義しました。

これらを通しまして、**7 つのエリアで、グループ全体で世界の運ぶといすゞの進化を実現**させていきます。

#### ◆ **P.41 背表紙**

いすゞグループは、「2030 年に目指す姿」の実現に向けて IX を掲げ、  
多様化するお客さまのニーズや不確実性の高い事業環境にもしなやかに対応し、絶えず変革し続けます。  
そして、**商用モビリティソリューションカンパニー**を目指し、  
「**安心×斬新**」で、**世界のお客様・社会の課題解決をリード**します。

ご説明は以上です。