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

80



トップメッセージ

世界中の人々が豊かで安心に暮らせるために

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。

価値創造プロセス

トップメッセージ

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、I CA*(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。商用車の特件として、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、高い日標に果敢に 挑み、社会的責任を果たしていく必要があります。

※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

成長戦略

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。



価値創造プロセス

成長戦略

価値創造を支える基礎

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CO2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。

トップメッセージ

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 流涌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 なければ、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トラックスとの連携により商品・販売・



大型トラック UDトラックス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ROF15%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想いがあります。

社内に対しては、常々、「イノベーションを考えるとき は、ありたい姿からバックキャスティングしてほしい」 と話しています。あり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、何をやろうと しているのか、どの方向に向かっているのかについ ての想いやこだわりを、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、 いすずの仲間になってくださる方には、私たちいすず の考えやこだわりを理解し、共感していただきたいと 思いますし、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、様々な機会で いすず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。