

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。

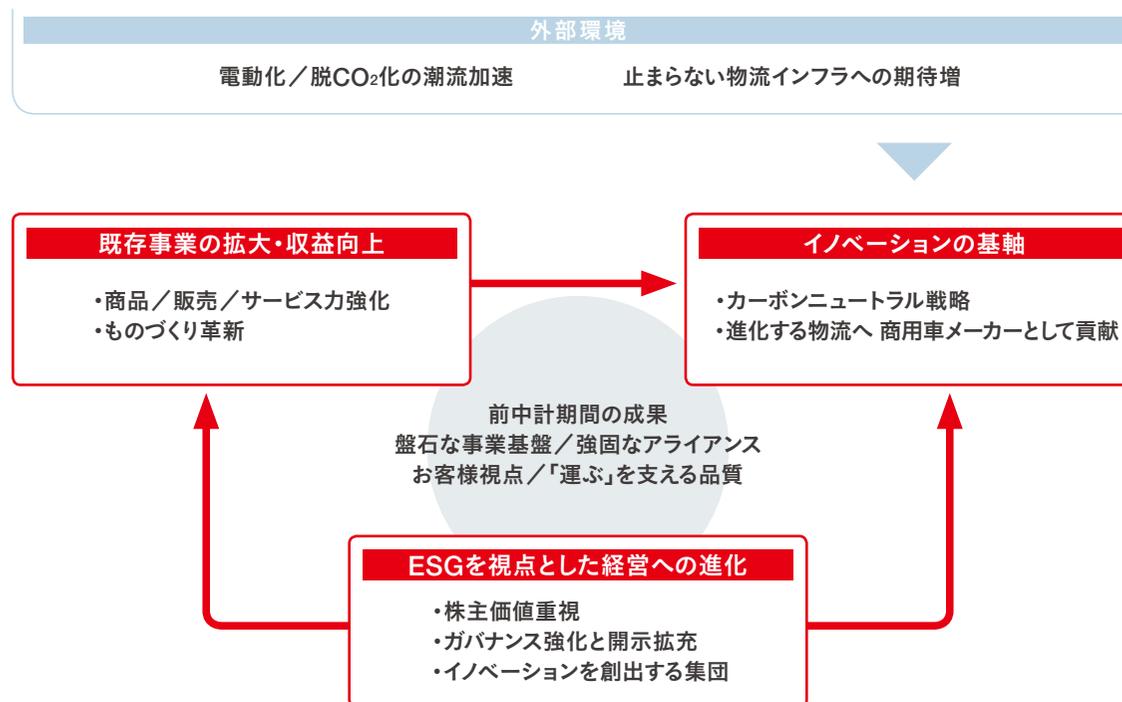
この章では、それら成長戦略の概要および具体的施策をご紹介します。

| | |
|----------------------|----|
| 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CO₂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。

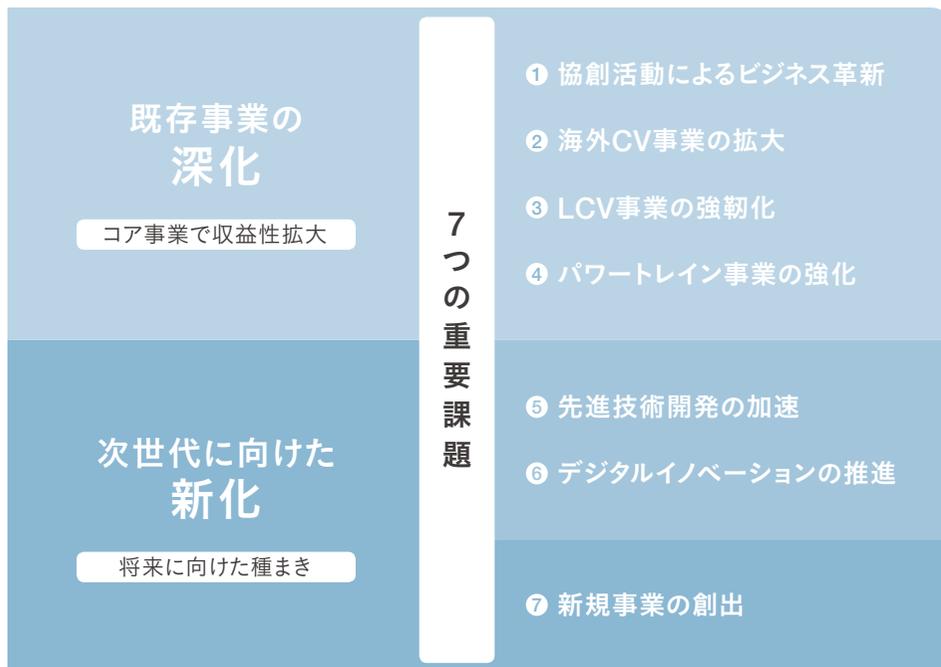
前中期経営計画の振り返り

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

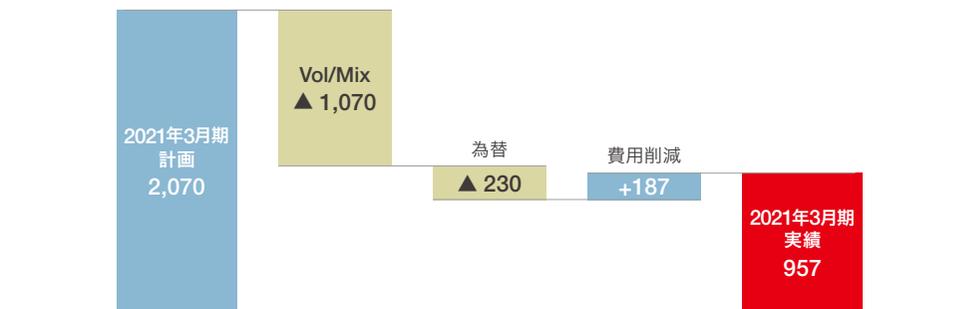
前中期経営計画においては、2021年3月期の売上高2兆3,000億円、営業利益2,070億円という目標値に向かって戦略を実行してきましたが、新型コロナウイルスによる市場への影響、新興国需要の低迷およびタイにおけるパーツ高といった新興国通貨の為替影響等により、目標は未達成に終わりました。

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 2021年3月期 | 実績 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CO₂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CO₂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CO₂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

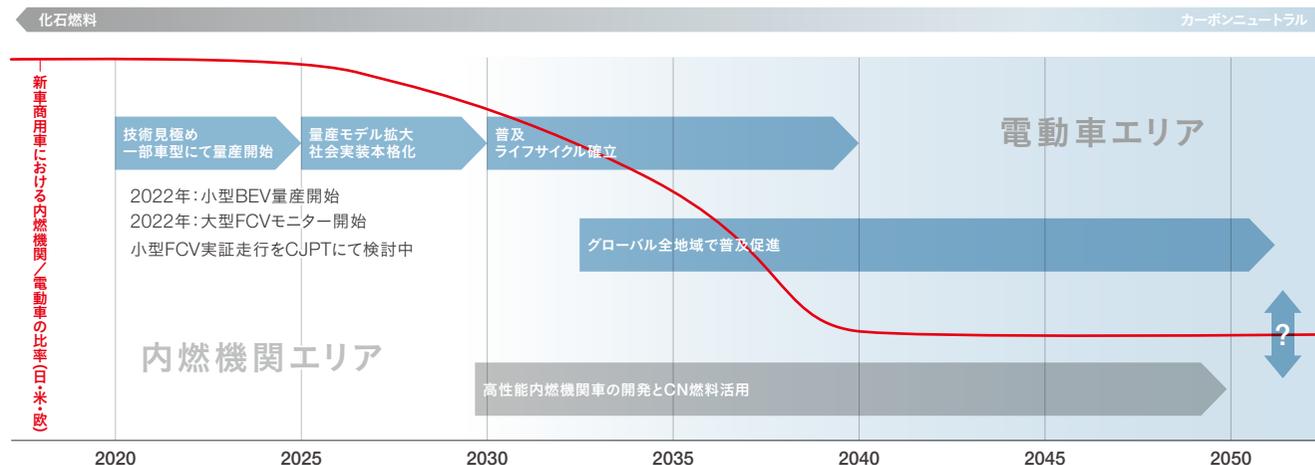
物流業界を取り巻く多様な課題への解決策として、コネクテッドや自動運転といった最新技術を活用した進化する物流への動きも加速しています。いすゞグループは、物流を支える商用車メーカーとして、様々なアライアンス先と協働しながらイノベーションを推進し、課題解決に貢献する製品・サービスの提供に繋げていきます。

- － 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^{※1}の量産販売の拡大を行います。そして同時に、内燃機関^{※2}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 量産開始 (2022) | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 |
| 大型FCV モニター開始 (2022) | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 |
| 小型FCV 実証走行 (2021) | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 |



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 の開発 | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 詳細は▶P16 |
| カーボン ニュートラル 燃料活用 | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 |

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、これまでも高度純正整備「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"> 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。 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。 |
| <p>港湾×低速走行・駐車</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 |
| <p>限定区域内バス</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 |
| <p>市街地道路清掃車</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 |
| <p>市街地配送車</p>  | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 |

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 販売 サービス力 強化 | UDトラックとの連携 サービス拠点網活用・商品活用 LCV事業 新型モデル世界展開・ワークホース販路拡大 海外CV事業 連結事業体を活用しさらなる地域密着 パワートレイン事業 グローバルな顧客層拡大 | 大型車 いすゞ・UDトラックのプラットフォーム共通化 ボルボ・グループの技術を活用 中・小型車 中期経営計画期間にフルモデルチェンジ 順次世界展開(先進国/新興国) |
| | 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/購買の相互連携 LCV生産 タイ/南アフリカ/インドの3拠点活用 アライアンス活用効果 CASE領域:共同開発 既存領域:コンポ等相互補完 | 日本国内基盤へ投資 基幹システム刷新 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

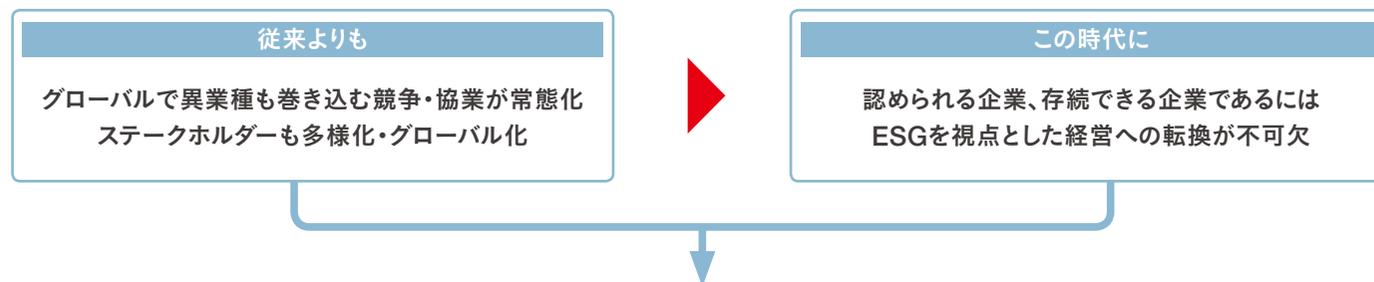
新型モデルを順次グローバル市場への投入を進めることで、次期中期経営計画以降における販売台数の増加に繋がります。

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めます。

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。

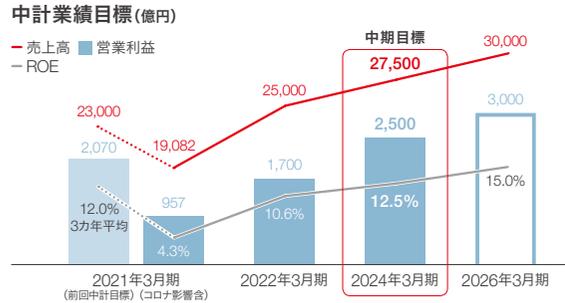
中期業績目標／社会への提供価値

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／財務見直し(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。