

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

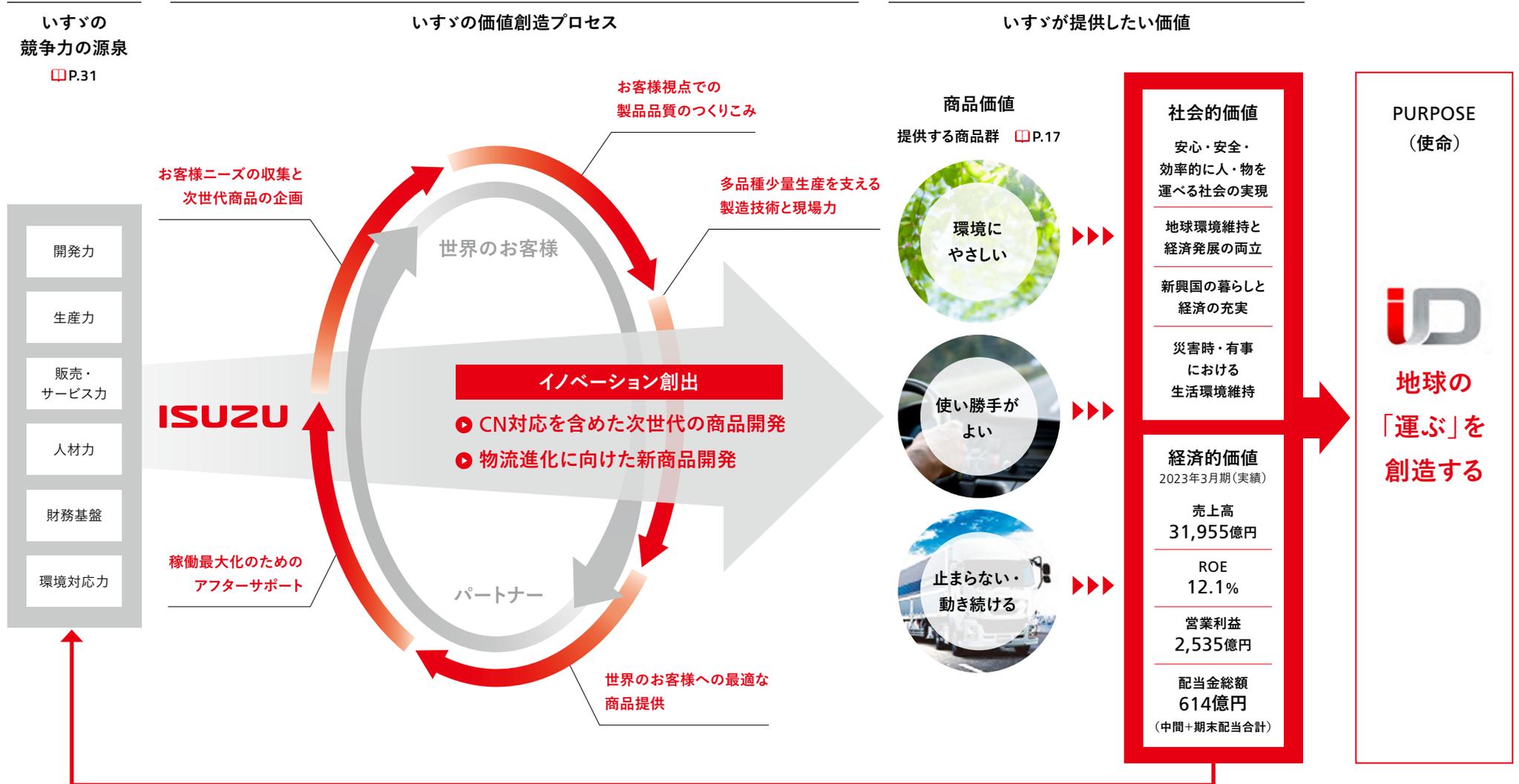


# THE VALUE CREATION STORY OF ISUZU

いすゞの価値創造ストーリー

# いすゞの価値創造ストーリー

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



## いすゞの価値創造ストーリー

# いすゞはどのような価値を創造したいのか？

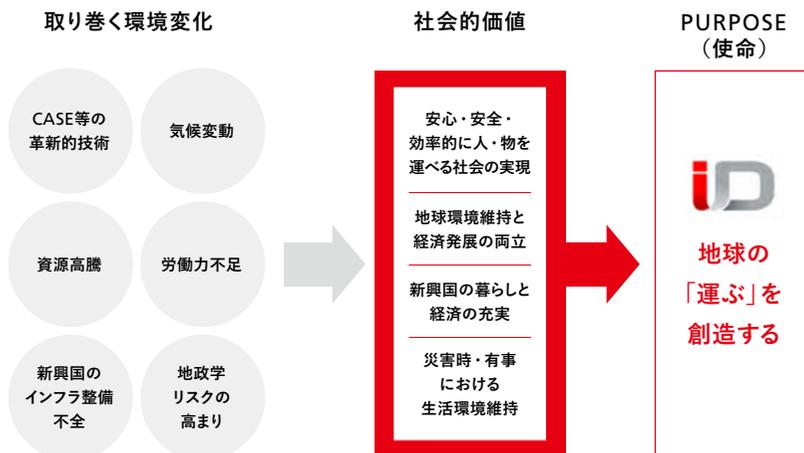
### ① いすゞが社会へ提供したい価値

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

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

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

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



### ② 求められる商品価値

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

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

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

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



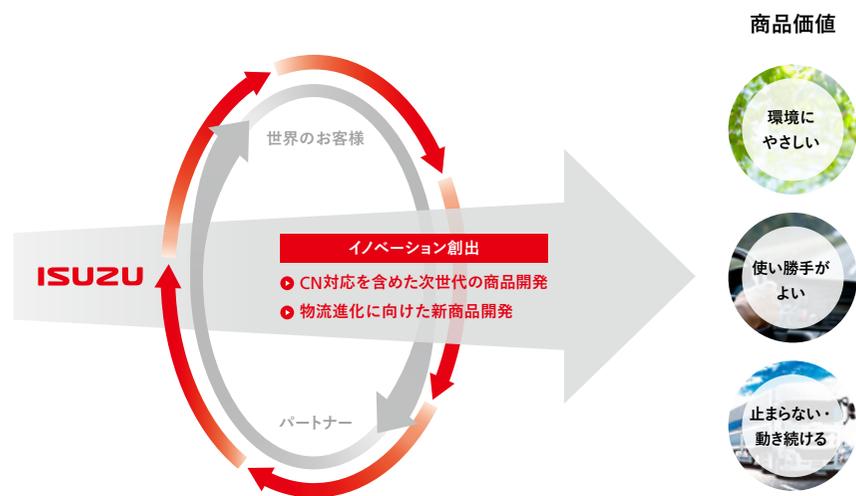
## いすゞの価値創造ストーリー

## いすゞはどのように価値を創造するのか？

## ③ 商品価値創出に向けたイノベーション創出活動

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

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

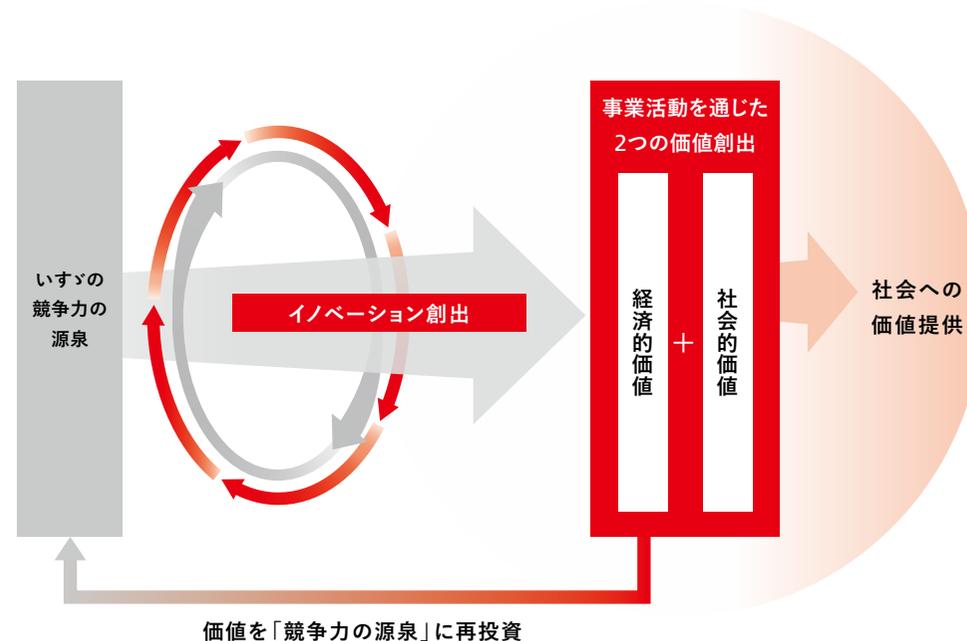


## ④ 当社と社会の持続的発展に向けて

①～③の活動を通じ、当社は豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

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

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



## 価値創造を支える競争力の源泉

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

今後も持続的な成長を続けるために、これらの競争力の強化を図っていきます。



### 開発力

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

#### 開発拠点

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

#### 研究開発費

**1,190**億円

#### アライアンス体制

イノベーションを実現するアライアンス体制 [P.40](#)



### 生産力

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

#### 生産拠点

**30**か国 **42**拠点<sup>※1</sup>

#### 設備投資額

**822**億円



### 販売・サービス力

アジアや中東、アフリカを中心に150か国以上に商品展開。各国・地域のニーズに合わせた適切な商品提供とサービス網整備により、強固なブランドを築いています。

#### シェアNo.1の国・地域

**37**か国<sup>※2</sup>

#### サービス網

国内：**251**拠点  
海外：**3,740**拠点

#### 販売国・地域

**150**か国以上



### 人材力

世界各国・地域に最適かつ高品質な商品・サービスを提供し続ける原動力は、お客様を第一に考え、技術を磨き続けるいすゞの人材力にあります。

#### 全従業員数

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

#### 階層別研修

**184,079**時間<sup>※3</sup>  
(1人当たり 23時間)



### 財務基盤

安定的な事業運営と中長期的な成長投資を実現する、バランスの取れた強固な財務基盤を築いています。

#### 自己資本

**1兆3,085**億円

#### 自己資本比率

**42.9**%

#### 有利子負債

**5,131**億円

#### 発行体格付

- A (R&I)
- A+ (JCR)



### 環境対応力

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

#### 環境ビジョン

「いすゞ環境長期ビジョン2050」  
「2030環境ロードマップ」

#### 環境マネジメント

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

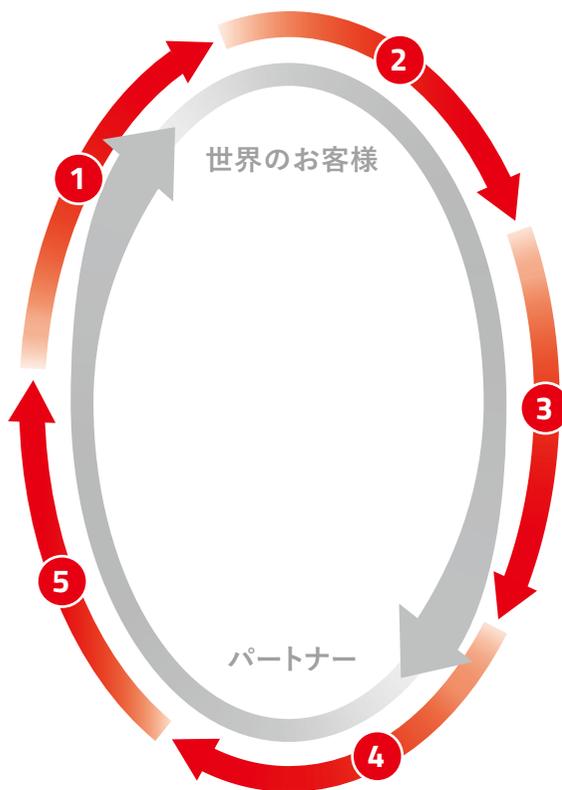
## バリューチェーン

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

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

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

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



### 1 お客様ニーズの収集と次世代商品の企画 □P.33

- 長期使用に耐える、10・20年先を見越した商品企画
- お客様とともに課題解決を行う専門部署を整備、マーケットイン型の商品開発を拡充
- 世界各国・地域の顧客基盤から得られる市場ニーズを次世代商品の企画につなげるノウハウ

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



### 2 お客様視点での製品品質のづくりこみ □P.33

- 多種多様な商用車の使われ方を幅広く把握
- 品質に対するニーズをQM(クオリティ・マネジメント)活動や開発プロセスなどのものづくり工程に織り込み、使いやすい製品品質をつくりこむ

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



### 3 多品種少量生産を支える製造技術と現場力 □P.34

- 多種多様な車種を、少量からでも効率的に生産可能な車両製造技術
- 世界中の工場へ展開される製造技術やノウハウ
- 各工場生産技術改善活動や人材教育を実施

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



### 4 世界のお客様への最適な商品提供 □P.34

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

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



### 5 稼働最大化のためのアフターサポート □P.34

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

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



## バリューチェーン

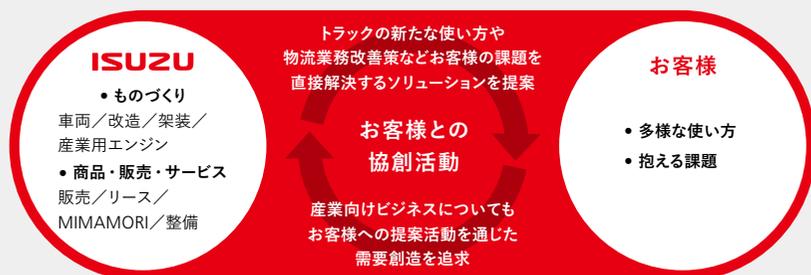
### 1 お客様ニーズの収集と次世代商品の企画

当社グループにとって、顧客基盤は大きな事業資産の一つです。

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

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

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



### 2 お客様視点での製品品質のつくりこみ

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

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

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

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

#### お客様視点のものづくり全体像



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

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

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

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

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

## バリューチェーン

### 3 多品種少量生産を支える製造技術と現場力

当社では多種多様な車種を少量からでも効率的に生産可能な車両製造技術を強みとして保有しています。

また、「世界中どこの工場でも同じものづくりの考え方・品質管理で生産する」というコンセプトのもと、これらの車両製造技術やノウハウをグローバルの各生産工場に展開し、各種改善活動や人材教育につなげています。

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



IMの思想を取り入れた品質管理



製造現場改善報告会の様子

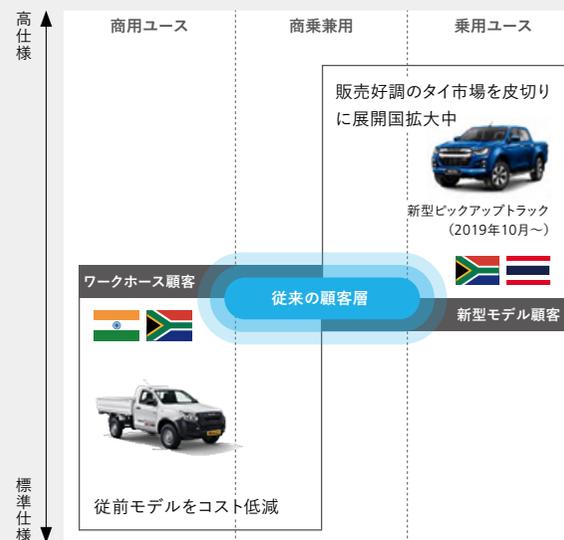
### 4 世界のお客様への最適な商品提供

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

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

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

#### ピックアップトラック顧客層の拡大



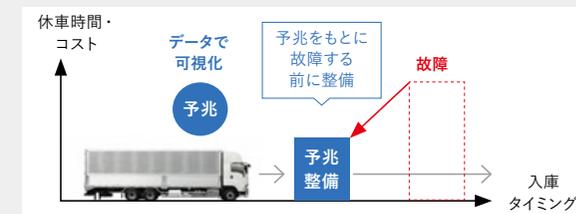
### 5 稼働最大化のためのアフターサポート

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

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

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

#### 故障の抑制



#### 整備時間の短縮

