

# MEDIUM- TO LONG-TERM STRATEGY

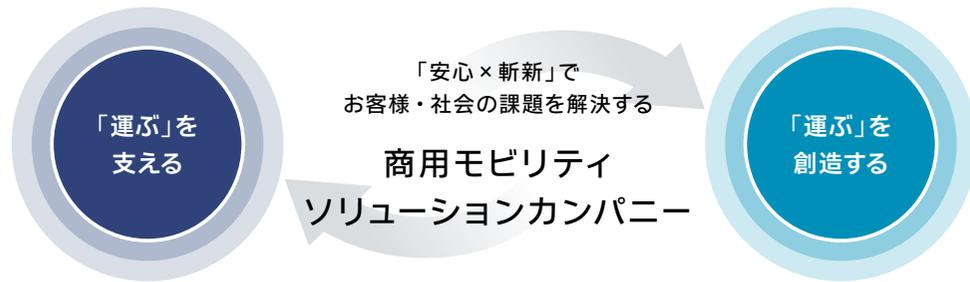
## 中長期戦略

- 19 2030年を目線とした価値創造  
「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」
- 20 CSO/CFO対談
- 24 いすゞの事業・地域ポートフォリオ
- 25 CV事業の概要
- 29 LCV事業成長に向けた取り組み
- 31 特集 物流・人流の課題解決に自動運転で挑む
- 37 コネクテッドサービスの進化による提供価値拡大
- 38 いすゞのカーボンニュートラル戦略
- 41 目指す姿の実現に向けた人財戦略

# 2030年を目線とした価値創造「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」

2025年3月期から開始した中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」では、「安心×斬新」な「運ぶ」を創造する新事業への挑戦として、①自動運転ソリューション、②コネクテッドサービス、③カーボンニュートラルソリューションの3領域を柱に据え、将来の新たな収益源として事業を加速させます。グループ全体での既存事業の強化を基盤とし、これら新事業の推進により2031年3月期に売上収益6兆円、営業利益率10%以上を目指します。

## 2030年に目指す姿



財務面	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上収益6兆円、営業利益率10%以上</li> <li>2030年代に向けた成長投資の実行</li> <li>ステークホルダーへの還元</li> </ul>
事業面	<ul style="list-style-type: none"> <li>85万台の提供で世界の物流・人流を支える</li> <li>バッテリーをアセットとしたエネマネ事業を複数地域で展開</li> <li>自動運転ソリューション事業を日・米で収益化</li> </ul>
経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>100万台のサプライチェーン構築</li> <li>グローバル視点でのグループ経営への進化</li> <li>人的資本経営への進化</li> </ul>

## 2027年3月期中間目標

売上収益	4兆円	営業利益	3,600億円
------	-----	------	---------

## 2030年に向けた経営方針

「運ぶ」を創造する 新事業への挑戦	<p><b>自動運転ソリューション</b> □ P.31</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>いすゞの強みを活かした自動運転レベル4のトラック・バス事業を順次開始</li> <li>技術・サービスの基礎的なつくりこみを進め、2026年からモニター実証を目指す</li> </ul> <p><b>コネクテッドサービス</b> □ P.37</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>輸配送効率を高めるサービスを新たに提供</li> <li>北米を皮切りに海外主要地域へ、2028年までに稼働サポートサービスを展開</li> </ul> <p><b>カーボンニュートラルソリューション</b> □ P.38</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マルチバスウェイでの技術開発、2030年までに全カテゴリでのxEV提供</li> <li>各国の使われ方・地域状況・社会動向に適した商品展開と周辺事業の展開を本格推進</li> </ul>
	<p><b>CV事業</b> □ P.25</p> <p><b>新車販売</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>いすゞ・UD両ブランドの商品・販売チャネルを相互補完し、両販売チャネルで世界中に徹底的に拡販</li> <li>ICE※1・CN※2のマルチ動力源で商品・サービスを拡充</li> <li>商品提供を支える100万台規模のサプライチェーンを構築</li> </ul> <p><b>アフターセールス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>稼働を守るサービスを海外で構築、北米を皮切りに2028年までに主要地域へ展開</li> <li>将来保有・稼働を支えるサービスネットワークの最適配置</li> </ul> <p><b>LCV事業</b> □ P.29</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまで蓄積してきたブランド力で、グローバルサウスへ積極拡販</li> <li>様々な使われ方に適した多様な動力源の提供(高効率ICE、PHEV、BEV)</li> <li>次世代モデルに必要な要素技術の開発を協業で推進</li> </ul>
「運ぶ」を支える 既存事業の強化	
ISUZU IDを 基軸とした 経営基盤の確立	グローバル視点でのグループ経営、人的資本経営への変革 □ P.41

※1 内燃機関 ※2 カーボンニュートラル

揺るぎない

成長ストーリーに基づき、  
収益の向上と将来に向けた  
投資を着実に進める

# DIALOGUE

## CSO / CFO 対談

2025年3月期は外部環境の影響を受け減収減益となったものの、2030年に向けた成長ストーリーに変わりはありません。収益の向上と将来に向けた投資、それを支える財務マネジメントについて、CSO(Chief Strategy Officer)の山口とCFO(Chief Financial Officer)の山北がそれぞれの立場から意見を交わしました。

山口 真宏

取締役 専務執行役員 CSO

山北 文也

執行役員 CFO

## CSO／CFO対談

### 収益基盤の強靭さを実感

**山口** 中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」初年度となる2025年3月期は、タイヤのピックアップトラック市場の歴史的な低迷や、国内の賃上げ基調を受けた部品・物流コストの上昇など、複数の逆風に直面しました。売上収益は前期比5.0%減の3.2兆円、営業利益は同18.5%減の2,295億円 (IFRS) と減収減益です。

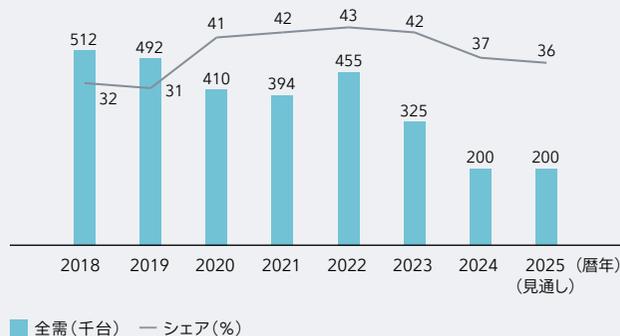
**山北** 当初公表した2025年3月期の業績予想は、営業利益2,600億円 (前期比11.3%減) と、減益を見込んだ計画でした。これは、2024年3月期において、コロナ禍後に生じた半導体不足の影響で滞っていた北米向けCV・オセアニア向けLCVなどのバックオーダーが一気に解消されたことにより、一時的に大幅なボリュームの増加があったことを受け、2025年3月期の期初計画では、この反動減を織り込んだことによるものです。

ところがタイ市場の落ち込みは、想像を大きく上回るものでした。過去10年の平均と比べても半分以下です。急激な市況悪化に対応するために、やむなく大幅な在庫調整を行いました。2025年3月期は、市場低迷と在庫調整によるダブルパンチを受けたと言えます。結果として、期初の業績見込みを下回る結果となってしまいました。

**山口** 別の視点から見ると、タイ市場がここまで悪化しているにもかかわらず、営業利益2,000億円を超える水準を確保できているとも言えます。

**山北** これまで取り組んできた活動の成果です。特にアフターサービスの売上は、10年前と比べて2倍を超える伸びと

### タイLCV全需・シェア推移

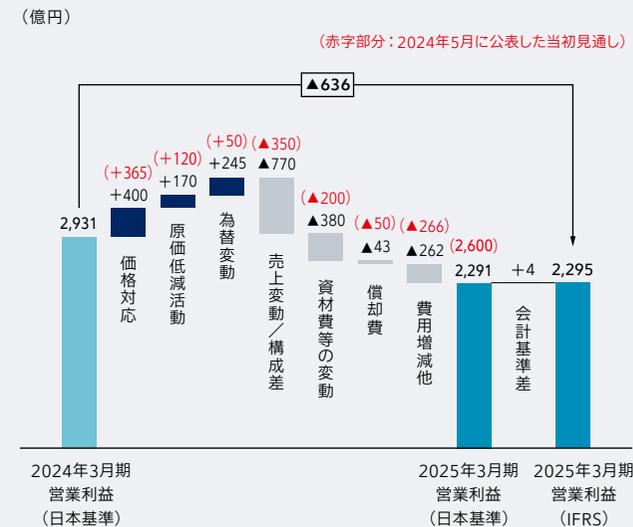


なっています。新車販売と異なり景気動向に左右されにくいアフターセールス事業は、当社の安定した収益を支える基盤となっています。

**山口** 賃上げは社会的要請でもあり、サプライヤーからの部品価格上昇のリクエストには適切に対応しなければなりません。一方で、我々の収益力が落ちないように2026年3月期の後半からこれまで以上の価格対応を計画しています。これに加え、2023年にフルモデルチェンジした中・小型トラックを軸にさらなる商品力強化を進めています。

**山北** 賃上げ環境は今後も続くことが予想され、部品価格の上昇傾向も変わらないでしょう。しかし、コロナ禍以降の急激な資材費・労務費の上昇に対して、我々の価格対応は十分には追いついておらず、累積ではコスト増が先行している状況です。2026年3月期後半からの価格対応が実現すれば、2027年3月期までには、これらのコスト増を吸収できる水準に達する見通しです。

### 2025年3月期 営業利益増減分析 (前年同期比)



### 8年間で2.6兆円レベルの投資を実施

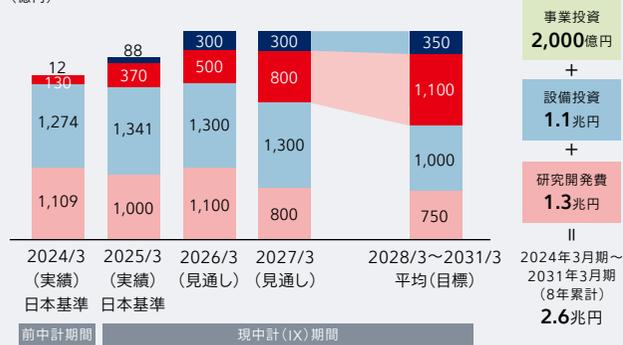
**山口** IXでは2031年3月期までの8年間でイノベーション投資1兆円、既存事業への投資1.6兆円の計2.6兆円の投資を計画しています。イノベーション投資も既存事業への投資も、従来に比べて非常に高いレベルでの積極的な投資となりますが、いずれも事業継続と将来成長のためには不可欠と考えています。一方で、高いレベルの投資を財務的にどのように支えていくか、社外の方から見ると心配になるかもしれません。

**山北** まず大前提として、我々に限らずどの企業にとっても最優先すべきは事業継続および将来成長への投資です。財

## CSO／CFO対談

### 投資計画

(億円)



イノベーション投資：■ 設備投資 ■ 研究開発費  
 既存事業投資：■ 設備投資 ■ 研究開発費

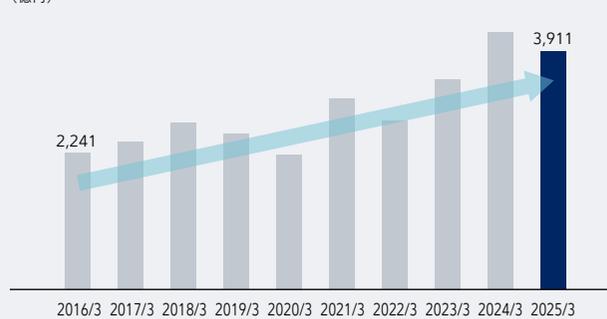
務としては、通常、大きな投資に必要な資金をどうやって集めるかに頭を悩ませなければなりません。ただ我々の場合、安定的な収益構造をベースとして着実に高めてきた営業キャッシュ・フロー創出力によって、高水準の投資を十分に支えることができると考えています。仮に収益が一時的に落ち込む局面があっても、財務健全性を維持しつつ、投資を継続できる状態にあります。

**山口** 2.6兆円の投資を実行できる財務の力があるからと言って、その範囲内であれば何をやっても良いことにはなりません。もちろん、投資案件ごとにその可否判断をしっかりと行っています。

ただ、将来成長に必要な投資ほど、判断が難しくなる場面が多くなっています。例えば、スタートアップ企業への出資を検討する際、価値が大きく下落するリスクを最小化させる

### 営業キャッシュ・フロー+研究開発費 推移

(億円)



注1. 2025年3月期はIFRSに基づき作成。2024年3月期以前は日本基準に基づき作成

注2. 研究開発費は、報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額であり、IFRS上の研究開発費とは異なる

ものの、リスクをゼロにすることは難しい。このような局面でどう判断するか。将来成長のためには、石橋を叩いて渡らないということがないよう、リスク量を把握しながら、前に進んでいかなければならないと考えています。

### 財務健全性と収益・効率性の両立

**山口** 財務健全性を維持しつつ投資を継続できる状態との話がありました。2024年の統合報告書で国内信用格付機関のA格を維持するとお話ししています。

**山北** もう少し詳しく言うと、金融・リースを除いた自動車事業において、自己資本比率が40%超、ネットキャッシュ残高が黒字あるいは数年内に黒字の見込みという状態です。

A格維持は、外部のステークホルダーから見ても、安心して事業安定性をご評価いただける最低水準と捉えています。

**山口** トラック事業という社会インフラを支える企業として、事業安定性は極めて重要な評価軸となります。同時に、投資家や資本市場からも評価されるためには、単に自己資本を積み上げるだけでは不十分であり、財務健全性を維持しつつ、資本効率の向上を追求していくことが不可欠です。

**山北** そのとおりです。自己資本に貯めるぐらいなら株主に還元せよ、と言われてしまいます。IXでは収益性・効率性の目標としてROE15%以上を掲げています。これは、利益(=R)を伸ばしていくことは当然として、分母である自己資本(=E)をコントロールすることの意思表示でもあります。財務健全性を維持できる範囲内で有利子負債を活用し、レバレッジを効かせることで資本効率の向上を進めていきます。

ROE15%以上の目標は日本国内で見るとかなり高い水準ですが、欧米同業他社と比較するとまだまだです。まずはこのレベルに到達すべく全力を尽くします。

### 積極的な還元を通じ、継続的に株主価値を向上させる

**山北** 株主還元もまた、財務戦略の重要な柱です。資本効率の向上を意識し、しっかりと実行していきます。IX期間中の配当性向は40%以上とし、安定した配当の成長と、状況に応じた自己株式の取得も着実に進めていきます。2026年3月期は減益を見込みますが、2030年に向けた成長シナリ

## CSO／CFO対談

才に変わりがないことを踏まえ、配当を減じることなく、2025年3月期と同じ92円で据え置きます。また、自己資本をコントロールしていくという文脈の中で、2026年3月期は500億円の自己株式取得を実施します。今後も持続的かつ計画的な還元を行うことで、安定的な株主価値の向上につなげていきます。

**山口** 最近、配当性向に代わる指標としてDOE(株主資本配当率)を導入する会社が増えています。市況の変動に強く安定的な収益構造を有する我々のような会社には、よく当てはまる指標と見ており、他社事例を研究している段階です。

### 投資家からの大きな期待を実感

**山北** 2025年5月に株式の売出しを決議しました。背景には、当社の株主である銀行や損害保険会社が、将来的に当社の政策保有株式縮減の意向を示されていたことがあります。こうした株式が数年にわたって少しずつ市場に売り出されるよりも、一度にまとめて売り出すことにより、個人投資家・機関投資家ともに新規株主の獲得と長期保有株主の拡大につながると判断しました。実際、双方ともに多くの投資家から株式購入の意思表示をいただき、用意していた株式数に対して12倍を超える応募がありました。投資家からの期待度の高さを実感しています。

**山口** 私も、株式売出しにご参加いただいた数多くの海外機関投資家とお話する機会がありました。WEB経由ですが、山北さんと手分けをして1週間で40件ほどの方々からご

意見・ご質問を伺うことができました。彼らから見れば、いすゞは極東の商用車メーカーの一つに過ぎないのでとの危惧もあったのですが、思っていた以上にいすゞを詳しくご存知であり、かつ中長期的な成長に対する期待の高さを実感しました。

同時に、IR活動や情報開示の強化によって、株式市場の評価をまだまだ高める余地があるとも感じました。株主層の拡大にあたっては、乗用車とは異なる、いすゞ特有のビジネスモデルをこれまで以上に丁寧にお伝えし、ご理解いただく必要があります。併せて、中長期的な成長へご期待いただくために、将来の収益基盤となる自動運転やカーボンニュートラルの具体的な戦略や中長期的な見通しを示すことで、適切な期待の醸成を進めていきたいですね。

**山北** 私も同じ想いです。今回の手応えをもって、売出しにご参加いただいた機関投資家への情報アップデート、ご参加いただけなかった方への新規アプローチ、国内個人投資家に向けたリアル・WEBでの説明機会の拡大など、これまで以上にIR活動をより強化することで多くの方にいすゞの魅力伝えていかなければならないと考えています。

### 最後に

**山北** これまでお話ししてきたとおり、IX目標の達成に向けた攻めの姿勢が基本ですが、同時にCFOという立場では、短期的な収益の確保という守りも重要だと考えています。長期目線での投資を着実に実行しつつ、これを支える短期の

収益が計画を下回った際に、会社をどのように舵取りしていくのか。これはCFOに課せられた責務です。タイ市場の低迷、米国関税動向など、不透明な環境下にある昨今ですが、2030年に向けた成長ストーリーを実現させつつも、短期収益をしっかり確保するというステークホルダーの皆様からの期待にも応えていきます。

**山口** 2025年3月期以降はIXの実行フェーズに入っています。中長期の視点で必要な投資や技術開発を着実に進めることが、2030年、さらにその先のいすゞの成長や新たな収益基盤につながるの間違いありません。

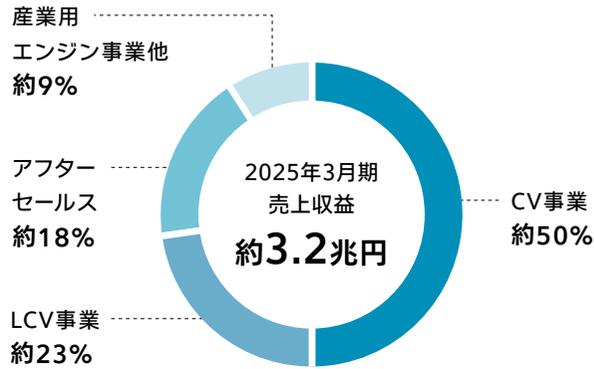
CSOとして、IXで掲げる戦略と投資の着実な実行、言わば攻めの姿勢を崩さず、IX目標の実現に努めていきます。今後も、事業・財務の両輪体制で対話を重ねながら、しっかりと経営の舵取りを行っていきます。多少の環境変化があっても、グループ全体で高いモチベーションを保ちながら、挑戦し続けることが、将来のいすゞの強さにつながっていきます。私は着実に目標を掲げて、攻めの姿勢で実行していきますので、山北さんには、これからも財務面からしっかりと支えて後押ししてもらいたいと思っています。

# いすゞの事業・地域ポートフォリオ

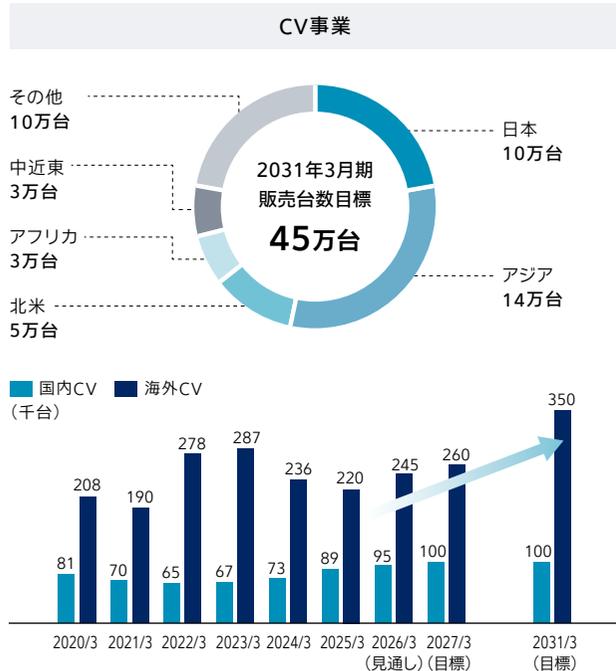
## 事業展開と売上収益構成比

いすゞは、CVだけでなく、ピックアップトラック(LCV)、アフターセールス、産業用エンジンも含めて事業を展開しており、それぞれがバランス良く収益に貢献しています。また、売上の約61%※は海外市場向けであり、CV・LCVともに着実に販売を拡大しています。このような多様な事業・地域の分散により、経営環境の変化にも強い安定した事業構造を実現しています。

※ 2025年3月期実績。海外売上収益は、いすゞ自動車および連結子会社の本邦以外の国または地域における売上収益



## CV・LCV販売台数(2031年3月期までの販売台数推移イメージ)



## 安定収益源となるアフターセールス

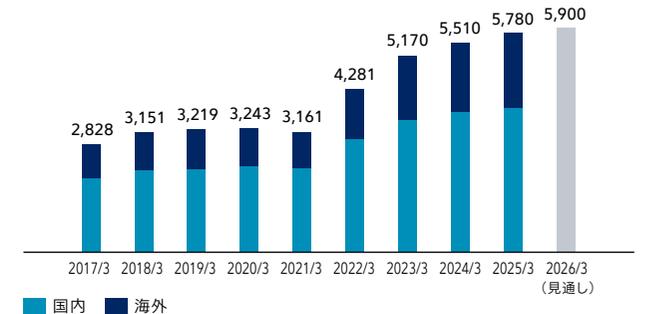
いすゞのアフターセールス事業は、国内外で順調に拡大を続けており、過去10年間で売上が2倍以上に伸長するなど、安定的かつ成長力のある収益基盤として重要な役割を担っています。

商用車はお客様の保有期間が長く、その間の車両稼働保証や長期的な信頼性が不可欠です。いすゞでは故障時の修理だけでなく、日々のメンテナンス、定期点検、純正部品供給など、幅広いサービスを提供しています。これらのサービスは、国内400拠点、海外3,500拠点以上のサービス網を基盤とし、迅速かつ的確なサポート体制によって実現しています。整備士の技術力向上やサービス品質の強化にも力を入れているほか、コネクテッド技術活用による付加価値サービス、海外市場でのメンテナンスパック拡充など、将来を見据えた取り組みも積極的に進めています。

今後もアフターセールス事業はお客様の稼働を支え、かつ持続的成長の中核分野として、その存在感を一層高めていきます。

## アフターセールス売上推移

(億円)



# CV事業の概要

## CVの展開市場

いすゞの商用車(CV)は、各国・地域の社会動向や利用状況に応じた商品展開を行うことで、グローバル市場において約31万台<sup>※1</sup>の販売実績を記録しています。27か国でサイズ別シェアNo.1<sup>※2</sup>を達成し、中・小型トラックでは世界シェア13%<sup>※3</sup>を獲得しています。

今後は、特にアジア・アフリカ・中近東を中心に商品力とマーケティング展開を一層強化し、グローバル市場でのシェア拡大を目指していきます。

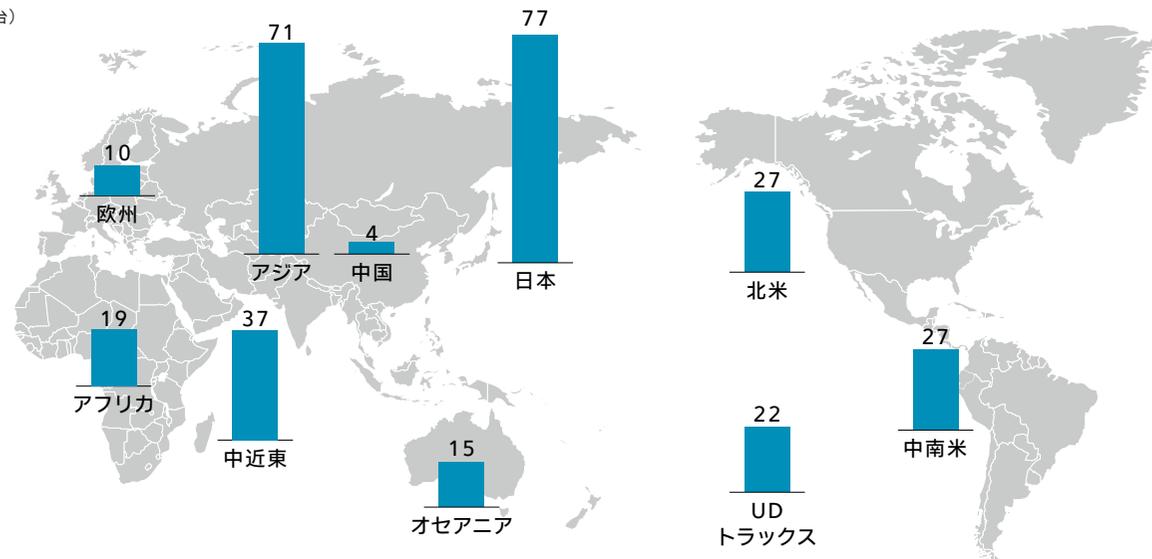
※1 2025年3月期実績  
販売台数カウントのタイミング  
・日本国内向けCV：卸売/直納  
・海外向けCV：北米/豪州は現地DB卸売、その他地域は日本出荷

※2 各国の自工会データなどをもとに、2024年1月～12月を対象に自社にて集計  
シェアNo.1国の詳細はHPをご参照ください。  
🌐 <https://www.isuzu.co.jp/company/glance.html>

※3 S&P Global Mobilityデータをもとにいすゞ自動車株式会社にて分析・作成(対象：2024年1月～12月)

## 2025年3月期CVグローバル販売台数実績

(千台)



## UDトラックスとのシナジー創出

いすゞは小型・中型トラック、UDトラックスはトラクタ・大型トラックに強みを持ち、商品ラインアップの相互補完を進めています。相互にOEM供給することにより、商品ラインアップの拡充と効率的な供給体制を実現しています。

今後は2028年に国内、2029年に海外で共通プラットフォーム車両を投入し、開発・物流コストの効率化や営業強化など多方面でシナジーを追求。さらに、両社の販売・サービスチャネルを活用し、きめ細かなアフターセールス体制で多様なニーズにも的確に応えていきます。

### 商品の拡充

### さらなるお客様ニーズへの対応力強化

#### いすゞ・UDの共通モデルでグローバル展開

I-MACSによる迅速×柔軟な仕様設定で圧倒的なラインアップを実現

現在		～2030年
トラクタ	国内いすゞ・UD共同開発 新型トラクタヘッド	いすゞ・UD共通の プラットフォーム車、 ボルボ・グループの 技術を活用(2028年)
大型	UD海外向け商品(「クオン」「クエスター」) 新車型投入	
中型(4t)	国内+海外フルモデルチェンジ	いすゞ・UDで 共通モデルを拡販
小型(2-3t)	国内+海外フルモデルチェンジ 「エルフEV」発売	
小型(1.5t/軽量)	「エルフミオ」販売開始 軽量トラックの改良	

- 拠点・商品へのアクセス利便性**  
いすゞ・UDの  
販売・サービスチャネルを  
相互連携
- 拡販を支える生産能力**  
グローバルの生産量を  
確保するため100万台規模の  
サプライチェーンを構築
- お客様の購入検討支援**  
お客様の購入検討を支援する  
オンライン販売チャネルを構築  
利便性向上

## CV事業の概要

# 地域別戦略

### 日本

#### 市場特性

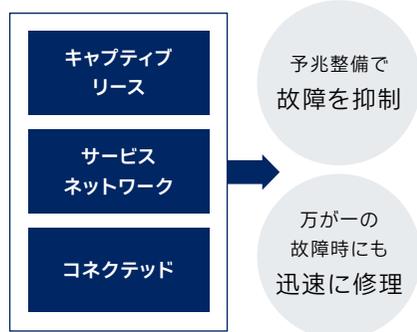
日本は商用車(CV)の成熟市場であり、いすゞは多様なニーズに応えるフルラインアップと、車両の稼働を支える充実したアフターセールス体制によって、お客様の信頼とともに安定した事業基盤を築いています。

#### IX基本戦略

労働人口減少という社会課題に対応し、サプライチェーンや販売・サービスインフラの強化に加え、ドライバー不足に対応した新商品や輸送効率化サービスを展開することで、日本の物流・人流、ものづくりを支えます。

#### これまで培ってきた稼働を守るいすゞのサービスモデル(国内)

お客様のニーズに応えるサービスとして、キャプティブリース、サービスネットワーク、コネクテッドの強化を推進してきました。その結果、予兆整備によって車両の故障を抑制し、万が一の故障時にも迅速に修理を行うなど、質の高いメンテナンスを提供することで、お客様の車両ダウンタイムの最小化を実現してきました。



#### IXの重要な進捗

##### 1 普通免許対応の「エルフミオ」発売

普通自動車免許で運転可能な国内唯一の小型ディーゼルトラック「エルフミオ」を発売。誰でも運転できるトラックでドライバーの裾野を広げ、深刻化するドライバー不足の解消に貢献します。



##### 2 いすゞと富士通、商用SDVの実現に向けた

##### パートナーシップ契約を締結

いすゞと富士通は、物流効率化など物流業界の課題解決に向け、商用車向けソフトウェア・デファインド・ビークル(SDV)開発強化でパートナーシップ契約を締結。両社の強みを活かし、次世代技術やサービス開発を促進します。

##### 3 いすゞ・UDの国内販売機能の統合検討開始

いすゞグループは、いすゞとUDトラックスの国内販売会社統合により、経営基盤の安定化や人財確保、効率的な投資を図り、メンテナンスや高度整備などのサービスを強化し、お客様の利便性向上を目指します。



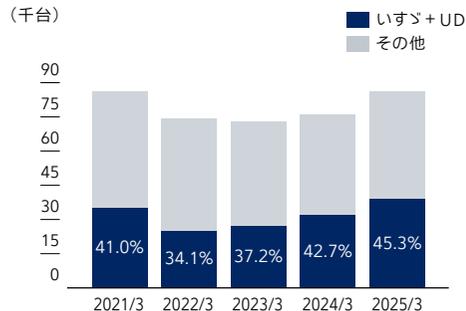
京都府綾部市にある初の営業・アフターサービス協業拠点

#### 日本市場のシェア推移

##### 普通トラックカテゴリ



##### 小型トラックカテゴリ



## CV事業の概要

# 地域別戦略

### 北米

#### 市場特性

北米の商用車市場では、長距離輸送を担う大型かつコンベンショナル型（ボンネット型）のトラック等が主流ですが、いすゞは、小型～中型のLCF（Low Cab Forward = キャブオーバートラック）という競合の少ないニッチな市場にて、ポジションを確立しています。また、政策影響により電動化関連の法整備進捗は不透明な状況も、EV先進国の潮流は続くものと想定されます。

#### IX基本戦略

いすゞBEVビジネスをつくり上げていく先駆けとして、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し、アフター重視のビジネスモデルで、市場でのマーケットリーダーを目指します。

#### 現在のいすゞのポジショニングと今後の取り組み

北米のLCF市場の全需は主に都市部の市街地配送を中心とした用途で使用され、約5万台程度の市場ですが、競合の撤退もあり、現在いすゞは圧倒的なシェアを獲得しています。米国・カナダでは350拠点を超えるディーラーネットワークを展開しており、都市部や配送用途を中心にLCFの特徴を活かした販売拡大とアフターサービスの拡充を進めています。

2025年3月期からは、電動車の普及を見据えたコネクテッドサービスを開始し、現在の事業基盤をさらに盤石な体制にしていきます。

#### IXの重要な進捗

##### 1 BEV向けコネクテッドサービスの開始

いすゞは海外初のBEV向けコネクテッドサービスを北米から導入し、今後各国に展開予定です。商用車情報基盤「GATEX」を活用し、稼働サポートや充電管理機能を提供。2024年12月発売の「NシリーズEV」の北米市場投入に合わせてサービスを開始しました。



##### 2 北米生産拠点の立ち上げ

2025年2月、北米での供給体制強化のため、米国のサウスカロライナ州に新工場設立を決定しました。総投資額は約2.8億ドルです。2027年稼働開始予定で、2030年には年間約5万台生産を目指します。環境規制に対応し、内燃機関・電動車双方の柔軟な生産方式の導入を進めます。

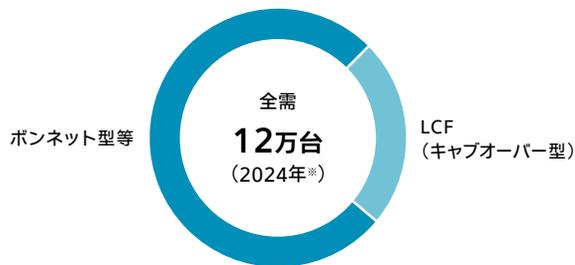


新生産拠点の外観 (画像提供: Collier's International)

##### 3 Accelera™ by Cumminsとのバッテリーパワートレイン供給契約締結

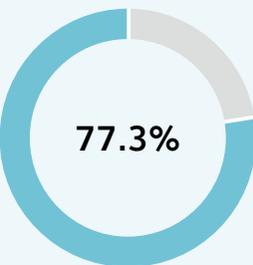
米国Accelera™ by Cumminsと中型BEVトラック向けバッテリーパワートレインシステムの供給契約を締結。北米市場における部材の地産地消型サプライチェーンの構築を進めます。

Class3-5市場の車両タイプ構成



※ 2024年1月～12月

LCF(キャブオーバー型)※  
におけるシェア



※ いすゞブランドのみ対象

## CV事業の概要

# 地域別戦略

### 日本・米国以外のCV高プレゼンス市場

#### 豪州

豪州では36年連続でシェアNo.1を達成。小型Nシリーズは48.8%、中型Fシリーズは42.8%と、それぞれ高いシェアを誇っています。現地に密着したアフターサービス網も強みとなっており、長年にわたり圧倒的な信頼を獲得しています。

#### アセアン

インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピン、マレーシアなどの主要国で安定した販売を維持。軽量トラック「TRAGA(インドネシア向け)」「TRAVIZ(フィリピン向け)」投入や充実したアフターサービスにより市場シェアを拡大しています。



#### 中近東・アフリカ

中近東ではサウジアラビアに、アフリカでは南アフリカ・ケニア・エジプトに生産拠点を構えており、それぞれの国で高い市場シェアを維持しています。

またドバイには本部機能を持った販売チャネルや物流を支えるパーツセンターがあり、中近東・アフリカ全域での拡販を進めるほか、アフターサービス体制の強化も進めています。

### FOCUS 海外市場におけるアフター体制の構築

国内を中心に培ってきた「車両ライフサイクル全体で稼働を守るサービス」のビジネスモデルを、海外市場にも積極的に展開しています。先進国をはじめ現地ニーズに合わせたコネクテッドサービスやメンテナンスサービスを導入し、長期にわたって稼働を支えるアフター体制の強化を推進しています。

#### コネクテッドと連動したメンテナンスリースを展開

従来、海外市場では車両購入後のお客様情報や稼働状況の把握が難しく、純正アフターサービスを十分に提供できないという課題がありました。

この課題を解決するため、2026年より海外市場においてもコネクテッドサービスと連動したメンテナンスリースサービスを導入します。具体的には、豪州などの主要市場において、自社または提携先によるメンテナンスリース会社を設立し、金融・稼働サポートを組み合わせたリースサービス網の拡充を図ります。

商用車はお客様に長くご利用いただくケースが多いため、その間の稼働サポートを継続的に提供し、安心してお使いいただける環境を整えることは、次回以降のご購入にもつながる信頼の構築につながります。お客様と直接つながり、稼働状況や整備データをもとに予防整備や最適なメンテナンス提案を行うことで、高度なサポートを実現します。

#### ➤ 稼働を守るサービスの選択肢をニーズに合わせ提供

北米	2024年BEV市場投入を起点にメンテナンス+海外コネクテッドを初導入
豪州・アセアン	メンテナンス体制を整備し、既販UDメンテナンスパックを含めサービス展開

2028年までに主要地域へ展開

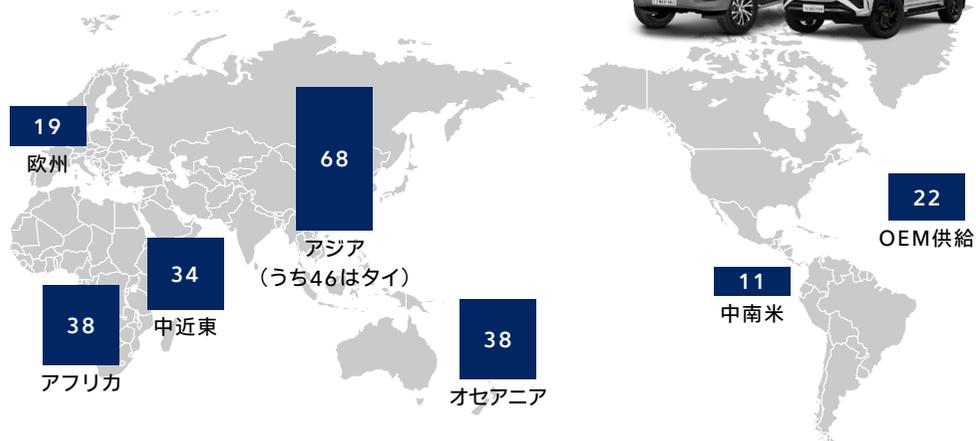
# LCV事業成長に向けた取り組み

いすゞのLCV(Light Commercial Vehicle)は、商用車メーカーとして培った技術を活かした、商用ニーズにも耐えうる優れた耐久性と走破性が特徴です。世界120以上の国と地域に広く展開し、当社の重要な収益基盤の一つとなっています。今後も各市場に対応した生産・販売体制をベースに、さらなる事業成長を目指します。

## 展開市場

当社の重要な収益基盤であるLCV事業では、1トン積みピックアップトラック「D-MAX」とPPV(Pick-up Passenger Vehicle)の「MU-X」をラインアップし、タイを中心としたアセアン諸国、豪州や中近東・アフリカなど、合計120以上の国と地域で販売実績があります。

### 2025年3月期LCVグローバル販売台数実績 (千台)



## 市場近接・3拠点を基本とする生産体制

LCVはタイのほか、南アフリカとインドを加えた3拠点を中心とする生産体制を構築しています。商用ユースのニーズも強いアフリカやインド、中近東に対しては市場に近接している南アフリカ・インドの生産拠点を活用することで、市場に対する迅速な供給やニーズへの対応を可能としています。

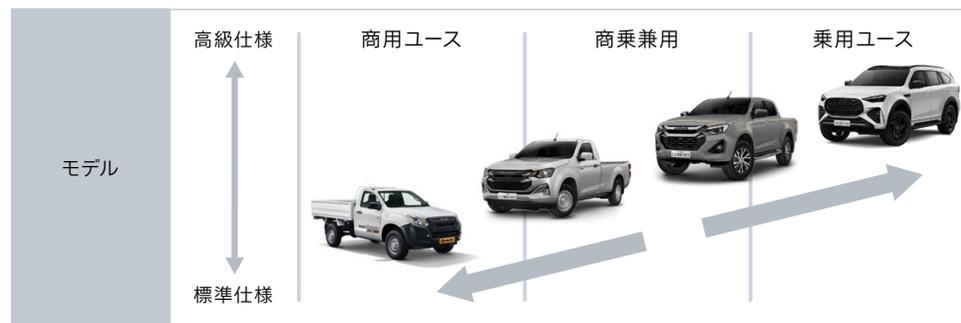
マザー工場を構えるタイでは、他拠点への技術支援を行うだけでなく、主要開発拠点としての機能も担い、市場ニーズを踏まえた車両開発・生産を実現しています。

## 地域個別ニーズに合わせた販売戦略

タイでは、従来の商乗兼用から乗用ユースへのニーズの拡大を受け、2019年のフルモデルチェンジでさらにモデルラインアップを拡大しました。同時に、商用かつ低価格車両の需要が強いインドや中近東・アフリカでは、コストを低減したモデルを提供することで、各地域のニーズに沿った販売戦略を推進しています。

例えば、中近東のサウジアラビアでは、インド製の旧型モデルとタイ製の現行モデルを併売し、販売台数増とシェア拡大に貢献。南アフリカ・サブサハラ地域でも、既存のお客様への旧型販売に加え、上級モデルの新型の販売で新規顧客層を開拓することにより、販売台数を伸ばしています。

### グローバルでの商品拡充



## 新たな動力源の開発

脱炭素やコネクテッドといった様々なニーズ・ユースケースへの対応を可能にするため、高効率エンジンやPHEV、BEVなど、多様な動力源の開発を進めます。



BEVモデル「D-MAX EV」 (2025年4月量産開始) PHEV(検討中)

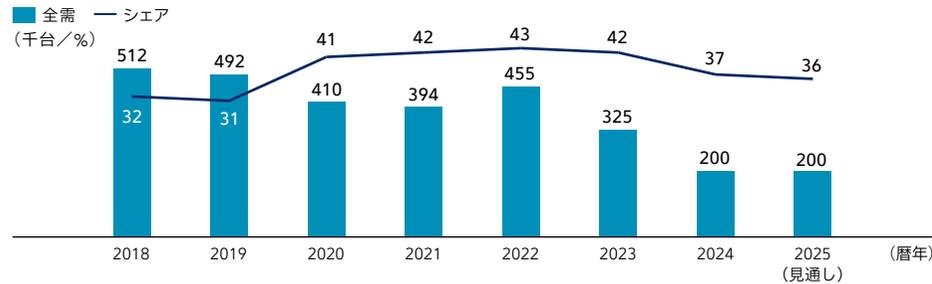
## LCV事業成長に向けた取り組み

### FOCUS 主要市場であるタイにおける取り組み

#### タイにおけるブランド構築

タイにおけるいすゞのピックアップトラックの購買層の5割以上が商用ユース(乗用兼用含む)であり、農村部や都市部で、仕事や移動の手段として幅広く利用されています。1961年に小型ボンネットトラックをタイ市場に投入して以来、いすゞは商用ニーズに応える、堅牢かつ燃費性能の良い商品づくりとブランド力の強化に努めてきました。2002年の初代D-MAX以降も、使用用途やデザインをタイ市場のニーズに合わせて継続的に刷新し、市場シェアを着実に拡大。規律ある販売政策によって安売りを避け、高いリセールバリューを維持するなど、地道な取り組みにより、タイでのISUZUブランドの地位を確固たるものとしています。

#### タイLCV全需・シェア推移



#### タイ市場の動向と取り組み

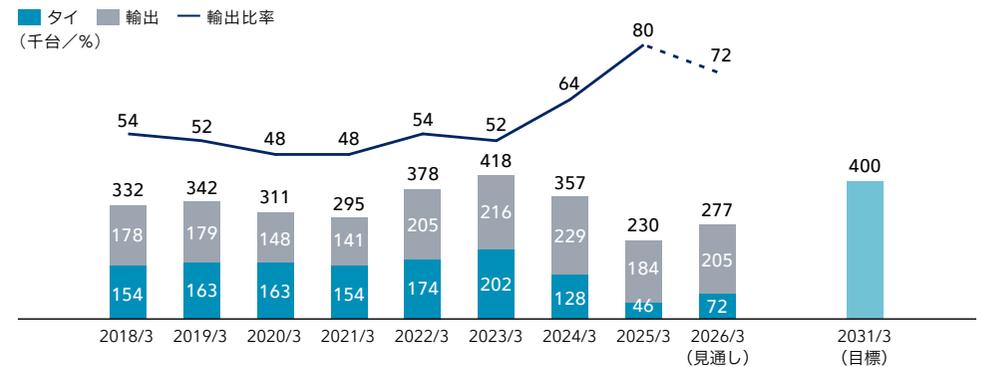
タイの自動車需要は、金融緩和の反動によってファイナンス審査が厳格化されたことを背景に、ここ数年厳しい市況が続いていますが、一方で、潜在的にはピックアップトラックに対する根強い需要が引き続き存在すると考えられます。政府による景気回復策も継続しており、経済基盤の安定とともに、今後は緩やかな市場環境の改善が期待されます。さらに長期的には、タイの旺盛な潜在需要や政府による政策的支援、経済成長のポテンシャルなどを背景として、ピックアップトラック販売台数は回復に向かうと予想されます。当社は、こうした将来の成長機会を捉え、タイにおける事業基盤の一層の強化に取り組んでいきます。

## 今後の見通しと戦略

主要市場であるタイでの拡販に加え、経済の成長が期待できるグローバルサウスへの拡販を進め、2030年にLCVの世界での販売台数40万台超を目指します。

アフリカでは2030年にかけて10%超の人口増加率が見通され、インドや中近東でも経済成長が予測されることから、商用ユースであるピックアップトラックへの需要も増加を見込んでおり、LCV全体として、既存のCVチャンネルとの連携強化や投入モデルの拡大、工場再配置による増産など、需要の取り込みに向けて販売・生産体制の最適化を検討していきます。

#### LCV販売台数・輸出比率の推移



地域	戦略	具体的取り組み
ASEAN	CVチャンネルとの連携強化	CVチャンネルの活用 廉価ワークホースモデルの開発
中南米	市場開拓	販売チャンネル強化 投入モデルの拡大
中東・アフリカ インド	従前モデル拡販	中東・アフリカ：新型・旧モデルの併売による販売最大化 インド：インド独自の進化推進

## SPECIAL FEATURE

# 物流・人流の課題解決に 自動運転で挑む

物流や人流が抱える社会課題に対し、  
自動運転は有効なソリューションとして期待されています。  
本特集では、いすゞの自動運転事業化に向けた  
取り組みを紹介します。

P.32 自動運転 = いすゞのソリューション

P.33 事業化に向けたパートナーシップ戦略

P.34 いすゞ自動車 × ティアフォー——自動運転事業化の最前線を語る

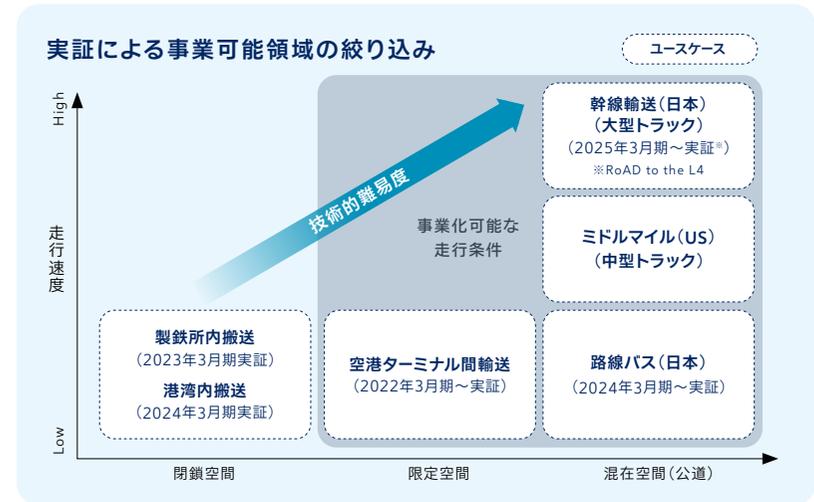
# 自動運転 = いすゞのソリューション

日本国内の「2024年問題」や欧米諸国での労働力不足、輸送コスト低減への対応が、物流や商用車業界で喫緊の課題となっています。これらの課題に対して、無人での運行を前提としたレベル4<sup>※</sup>の自動運転が有効なソリューションとして期待されています。

いすゞは、今までの商用車開発で培ってきた車両制御技術と、お客様による「使われ方」の熟知という強みを活かし、2028年3月期の事業化を目標として設定しています。スタートアップとの協業や各実証実験を通じ、幹線輸送の大型トラック・ミドルマイル輸送の中型トラック・路線バスを事業化可能領域として設定しました。2027年3月期からは、オペレーションモデル確立に向けたモニター実証を進めます。

当社では、自動運転の開発と事業化を担当するチームをCEO、CMzO(Chief Monozukuri Officer)の直下に置き、素早い意思決定ができる体制としています。開発については、ソフトウェアの改良・評価を短い間隔で何度も重ねて機能を高めていく「データドリブン開発」を取り入れています。また、営業や事業戦略、自動運転の開発に携わる人財を集め、自動運転に特化した専門チームを設置しました。これにより、自動運転の開発と事業化をスピーディーに進めています。

※ 特定条件下における完全自動運転



実績 2025年3月期～      今後の取り組み 2026年3月期～      2027年3月期～      2028年3月期～

技術・基礎的なサービスのづくりこみ      事業化に向け実証を計画      パートナーと協働してモニター実証

**安全論証・V&V**

- foretellix
- Applied Intuition
- Gatik
- TIER IV

	<p>▼2024年11月</p> <p>公道実証<sup>※</sup>(新東名高速道路)</p>	<p>▼2025年3月</p>	<p>▼2026年3月期中</p> <p>サービス実証(自社物流ルート、公道等)</p>
		<p>▼2026年3月期中</p> <p>自動運転用シヤシ供給に向けた技術開発</p>	
	<p>▼2024年12月~2025年1月</p> <p>L2公道実証(神奈川県平塚市)</p>		
	<p>▼2024年11月</p> <p>L2公道実証(福岡県北九州市)</p>		

日本・北米を皮切りに  
順次事業開始

※ 経済産業省と国土交通省が推進する「自動運転レベル4等先進モビリティサービス研究開発・社会実装プロジェクト(RoAD to the L4)」の高速道路における高性能トラックの実用化に向けた取り組み(テーマ3)に参画。ルールベース開発を使用。

## 事業化に向けたパートナーシップ戦略

2028年3月期の事業化と、米国・中国のスタートアップに対する技術格差を解消するためには、いすゞ単体での技術開発では不十分という考えのもと、スタートアップとの協業を自動運転事業化の軸として設定しています。2023年から2024年にかけて、自動運転の頭脳である「ADキット(ADK)」コア技術の共有や、社内人財の育成、自動運転物流事業のノウハウ獲得を目指し、スタートアップ4社との協業を開始しています。

現在の協業は、幹線輸送大型トラックをApplied Intuition、路線バスをティアフォー、ミドルマイル中型トラックをGatik、安全検証の充実をForetellixとともに技術開発と事業化検討を進めています。4社の技術を活かし「それぞれのユースケースに応じた自動運転車の迅速な製造、安全性の事前証明、オペレーションモデルの現場検証」という循環を確立しつつあります。

技術パートナー	協業内容	特徴
 	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動運転レベル4幹線輸送大型トラック共同開発</li> <li>自動運転開発プロセス・ツールチェーン獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シリコンバレーのソフトウェア・AI開発のトップランナー</li> <li>ベストプラクティス AD開発ツールチェーンを提供</li> <li>いすゞ技術者の育成も担う</li> </ul>
 	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動運転レベル4路線バス共同開発</li> <li>自動運転レベル4認可プロセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福岡空港、神奈川県平塚市、福岡県北九州市での実証パートナー</li> <li>日本でトップレベルのスタートアップ</li> <li>自動運転バスのレベル4認可取得実績あり</li> </ul>
 	<ul style="list-style-type: none"> <li>USミドルマイル中型トラックの自動運転物流事業に、シャシ供給を通じて参入</li> <li>自動運転用シャシの量産化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミドルマイル物流にてクラス 6/7を使った唯一の無人商用運行を展開</li> <li>いすゞシャシを用いた自動運転開発を進める</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>シナリオ生成および安全性検証の技術サポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AD車両の安全性検証の技術サポート</li> <li>高度なデータ分析、機械学習、自動化を活用して、様々なシナリオを生成し安全性を検証</li> </ul>

SPECIAL FEATURE

物流・人流の課題解決に

自動運転で挑む



# 自動運転事業化の 最前線を語る

## 危機感が後押しする自動運転事業化 ——Waymo視察の衝撃と新たな覚悟

佐藤 私たちが自動運転の本格的な事業化に取り組み始めたのは2023年秋です。きっかけは米国でWaymoのレベル4自動運転タクシーに試乗した経験でした。日本では、レベル4の壁はまだ高いと言われていましたが、Waymoはそれを現実のものにしていました。その現場を目の当たりにし、私自身大きな衝撃を受けたことを鮮明に覚えています。それまで技術調査は進めていましたが、「このままでは世界の潮流に完全に置いていかれる」という強烈な危機感を抱いたのです。そこでまずは、技術力のギャップを2年で埋めるキャッチアップ計画を立案しました。



いすゞ自動車株式会社  
常務執行役員  
SVP渉外担当役員・開発部門VP  
佐藤 浩至

株式会社ティアフォー  
代表取締役CEO  
加藤 真平

いすゞ自動車株式会社  
商用技術戦略部門  
商用モビリティ推進部 部長  
興津 茂

興津 いすゞ1社だけのキャッチアップは現実的ではありません。初期の段階から、スタートアップとの協業を軸に自動運転の要素技術を吸収しつつ、車体側も並行して独自開発を進める道を選びました。ティアフォーさんとは、2022年の福岡空港での実証実験から協業を始めました。その頃は「事業性が見えるかどうか」も正直不透明でしたが、ニーズが明確な一般道での路線バス実証へと本格展開するため、ティアフォーさんと取り組みを拡大していきました。



YouTubeで公開しているティアフォー代表取締役CEOの加藤氏と佐藤の対談動画では、協業の経緯や今後の課題を語っています。併せてご参照ください。

# DIALOGUE

## いすゞ自動車 × ティアフォー——自動運転事業化の最前線を語る

### ティアフォーの戦略と 路線バス自動運転への意気込み

**加藤** 私たちティアフォーは「自動運転の民主化」をビジョンとして掲げて自動運転ソフトウェアなどの製品とサービスを広範囲に提供しています。タクシーや自家用車、工場内搬送や大型トレーラーまで幅広い用途を視野に入れています。その中でも日本の都市交通が抱える路線バスは、実用化や事業化の観点で世界的に見ても大きなポテンシャルがあります。

理由は3つあります。一つは日本のバス市場が海外勢にとって高い参入障壁があること。都市部の狭い道路や複雑な交通事情がその主な要因となっています。次にバス1台当たりのコストが高く、自動運転導入のコストインパクトを制御しやすいこと。最後に公共性の高さから行政支援も受けやすいことです。

路線バス自動運転実用化のパートナーとしていすゞさんに声をかけたのは必然でした。車両そのものだけでなく、アフターサービスや顧客との関係構築、「信頼されるものづくり」を着実に積み重ねてきたことは最大の強みです。自動運転社会実装においてもこの「信頼」は不可欠であり、両社の協業で大きく前進できると当時から確信していました。

### “信頼”を軸とした社会実装と、 ティアフォーとの本格協業

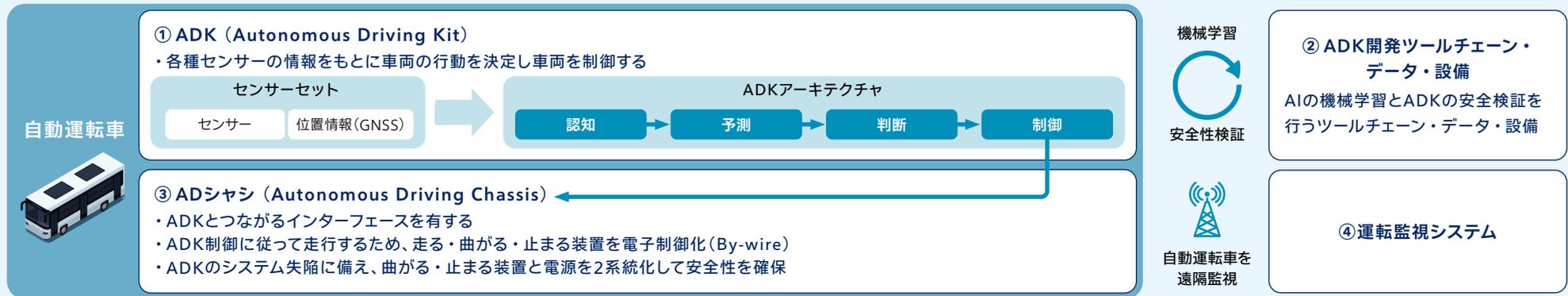
**興津** 「信頼されるものづくり」はいすゞ従業員全員が意識しています。販売前からの顧客ニーズ把握や、納車後も「故障する前に直す」アフターサービスの徹底は、バス事業者様からの厚い信頼につながり、自動運転実証への参画にも大きく貢献しました。いすゞが旗を振ることで、多くのステークホルダーを巻き込んだ横断的な実証が実現しています。

**佐藤** 技術的キャッチアップを成し遂げるには、ハードウェアである車体のみならず、頭脳であるADK (Autonomous Driving Kit: 自動運転制御システム)の開発ノウハウ習得が不可欠です。2022年当初の実証協業を通じて、私たちはより深いパートナーシップを模索するようになりました。

決め手は2つあります。一つはティアフォーさんの「オープンソース戦略」で、ブラックボックスになりがちなADK領域を社外にも開き、いすゞでも自社技術として内製化できる手応えを感じたこと。もう一つは自動運転レベル4の「許認可ノウハウ」の蓄積です。許認可取得に必要な要件定義や技術仕様の知見は、いすゞ単体では絶対に得られないノウハウでした。これらを決め手に、協業から投資へと関係を強化、事業化を本格化させました。

自動運転のバスを広く社会実装するためには、実証で構築したオペレーションモデルを水平展開することが重要だと考えています。ADKがオープンソースであれば、第三者も開発・実証に関与でき、結果として様々な地域の条件にスピーディーに対応できるという利点があります。

### 自動運転システムの全体像



## いすゞ自動車 × ティアフォー——自動運転事業化の最前線を語る

**加藤** オープンソースには「展開」というもう一つの大きな目的もあります。Waymoがタクシーに特化する中、我々は多様な車種・用途で事業化し社会課題解決を図りたい。そのためにバス、トラック、タクシーそれぞれに最適な技術・サービスレベルに仕上げ、社会全体が受け入れるタイミングで普及させる——いすゞさんとの協業で、量産・事業化展開の相乗効果を得る形で進みたいと考えています。



運転手の監視のもと、公道での実証を実施

## 平塚での実証

## ——社会実装に一步踏み出す協創

**興津** 2028年3月期の事業化を目指し、2024年から神奈川中央交通さんと協力し、平塚市内の路線バスルートでの実証を行っています。いすゞが要件定義、いすゞ・ティアフォー2社で自動運転開発、神奈川中央交通さんが実地運行という体制です。

**佐藤** 事業化までに残された時間は少なく、技術検証と運行オペレーションモデル確立のため、実証と改善のサイクルを高速で回すことが欠かせません。そこで2025年からは、加藤さん(ティアフォー)・私(いすゞ)を首座とする「ステアリングコミッティー」主導の意思決定体制に切り替えました。

**興津** 実装に近づいている実感があります。2025年3月期の実証では、自動走行割合は約94%と大幅な伸展を記録しました(2024年3月期は約83%)。ステアリングコミッティー体制のもとで実装を確実なものにしていきたいです。

一方で、運転やブレーキ制御のフィーリング、無人化による乗客の安心感をいかに確保するかなど、サービス面の課題も明らかになっています。運転士の存在が単なる運転だけでなく、安全・快適な「サービスそのもの」であることを、実証を通じて再認識しました。

**佐藤** 技術面で解決可能な課題ばかりではありません。最後の数%はお客様自身の新しい乗車体験への順応も不可欠でしょう。社会的な理解と受容を広げていくことも、エンジニアとしての大きな責務であると実感しています。

**加藤** 多様な路線や運行形態に合わせ、乗務員の有無や遠隔監視の方式など、柔軟なオペレーションモデルを事業者ご

とに選べる枠組みづくりが今後重要となります。オペレーションモデルのテンプレート化や他サービスとの連携なども含め、単なる「置き換え」ではなく、新しい公共交通のビジネスモデル提案も進めていきたいと考えています。

## 社会課題解決とやりがい

## ——自動運転がもたらす新たな公共交通

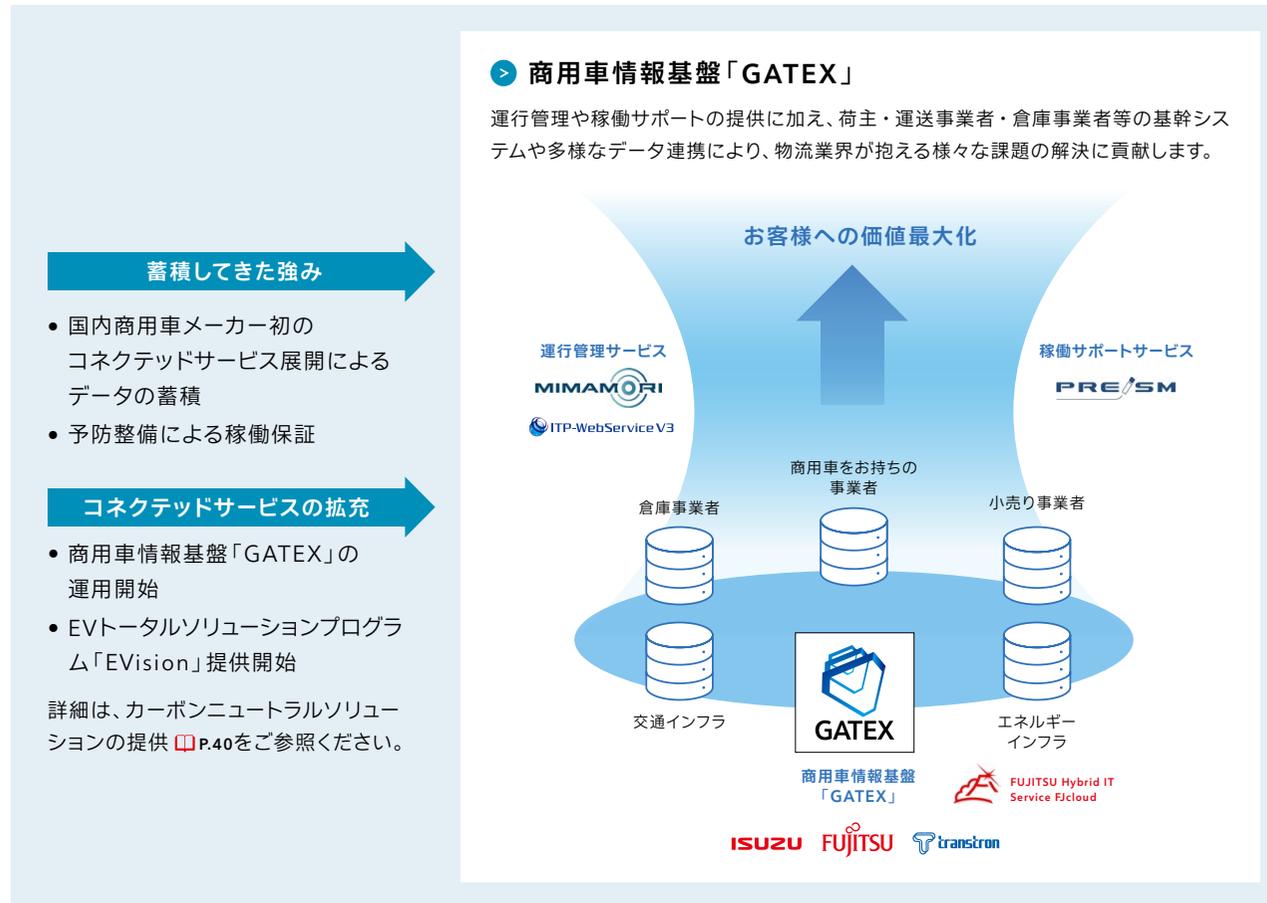
**興津** 「2024年問題」によるバス路線縮小は非常に大きな社会課題です。人流・移動の途絶は経済や地域社会全体への打撃になります。自動運転の社会実装は技術だけでなく、事業モデル、社会受容性とあらゆる観点が必要で、一足飛びにはいきません。私たちは実証から得たノウハウと意識を活かし、一步一步着実に実装を進めていきます。

**佐藤** 私は商用車の開発担当として、国内外の現場で商用車が社会を支える姿を見てきました。今、日本社会がドライバー不足や交通弱者の移動制約など多くの課題に直面する中、自動運転技術がこれらを解決する可能性、そして使命感に強いやりがいを感じています。今後も技術開発と社会実装の両輪で課題解決に取り組んでいきます。

**加藤** 社会実装の最前線では「勢い」を生み出すことが大切です。一つの成功事例が次の大きな広がりを生み、業界全体を引き上げていきます。日本社会には高い技術力を持つスタートアップがあり、自動車メーカーもチャレンジし、政府も支援しているという、絶好の潮流です。いすゞ・ティアフォーの協創から路線バス自動運転の実装を実現し、日本発の自動運転社会の一翼を担っていきます。

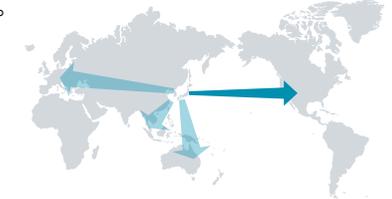
# コネクテッドサービスの進化による提供価値拡大

IXでは現在提供している運行管理サービス「MIMAMORI」、稼働サポートサービス「PREISM」と商用車情報基盤「GATEX」を基軸に、荷主の物流効率化を実現するサービスへの進化を目指すとともに、稼働サポートサービスの海外市場展開を、北米を皮切りに順次進めていきます。



## 稼働サポートサービスの海外展開

海外におけるニーズへの対応や事業基盤の強化に向け、稼働サポートサービスの海外展開を進めます。BEV向け「PREISM」「EVision」を北米に展開するほか、2028年までに他主要地域への展開も進めます。また、「GATEX」の運用による地域固有のサービス創出や、将来的にはいすゞ・UDトラックスのサービスの統合を目指します。



## サービスの強化

人手不足への対応や物流の効率化というニーズに対し、運送業者・荷主の輸配送効率を高めるサービスの提供を目指します。そのために、業界を超えた様々なデータを「GATEX」と連携し、新たなサービスをパートナーとともに創出していきます。

**事例：「MIMAMORI」に** 物流情報 × 商流・荷主情報

荷待ち自動判定機能追加

● 詳細はHPをご参照ください。

当社はこれまで運行管理サービス「MIMAMORI」、稼働サポートサービス「PREISM」など、お客様の事業を支えるコネクテッドサービスを業界に先駆けて提供してきました。2022年10月には、いすゞ、富士通、トランストロンの3社で構築した商用車情報基盤「GATEX」が稼働を開始しました。いすゞとトランストロンの保有する約72万台（2025年3月末）のトラック情報に基づき、商用モビリティ分野において最大規模となるコネクテッドサービスの提供を進めています。

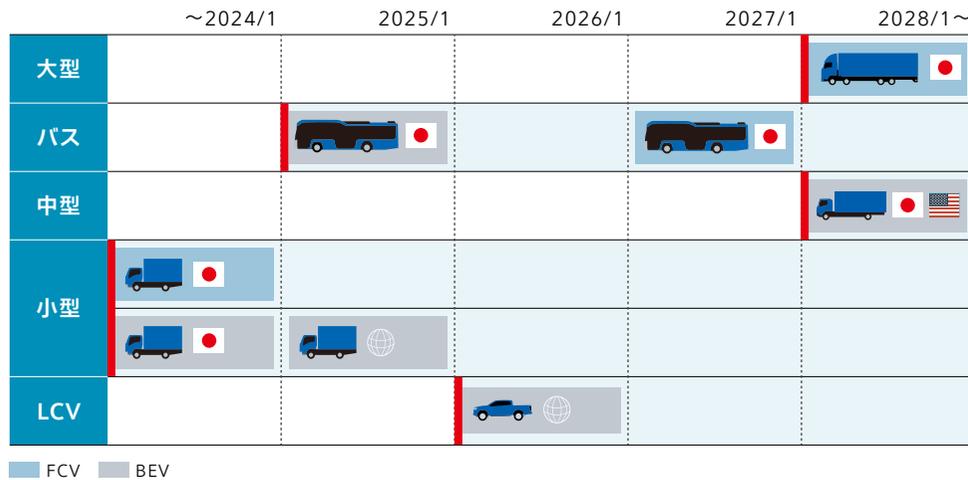
# いすゞのカーボンニュートラル戦略

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、いすゞは顧客起点の切実な課題やニーズを的確に捉えて向き合っていきます。その上で、事業性および経済合理性を成立させるカーボンニュートラル課題解決のためのソリューションおよび社会的価値を創造します。社内外横断活動によるイノベーション創出により、地域特性やエネルギー事情に応じたマルチパスウェイで商品・ソリューションを展開していきます。

## いすゞのマルチパスウェイ

各国での使われ方や、地域・社会動向を踏まえつつ、顧客の経済合理性と使い勝手、持続可能な脱炭素を成立する商品・ソリューションをマルチパスウェイで展開します。

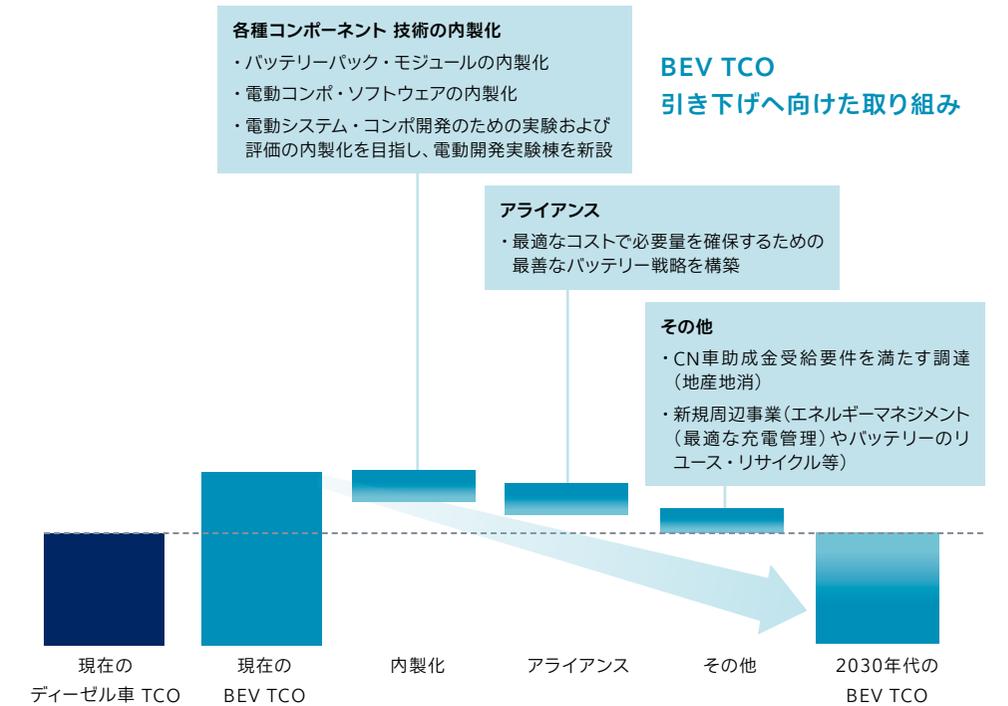
### 2030年までに全カテゴリでxEVの選択肢を提供



## TCO\*削減の取り組み

2030年代のBEV普及期を見据え、各コンポーネント・技術の内製化やアライアンスによるバッテリー戦略を活用することで、BEVのTCOを現在の内燃機関と同等まで引き下げていきます。

### ディーゼル車 TCO vs BEV TCO (イメージ)



## いすゞのカーボンニュートラル戦略

### ➔ xEV車両開発の進捗

#### ➤ xEV市場投入に向けたこれまでの取り組み／今後の取り組み

			現状	これまでの取り組み／今後の取り組み
小型	BEV		日本国内および米国で販売中	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年より国内市場、2024年より北米市場にて販売を開始。</li> <li>欧州にも順次展開予定。</li> </ul>
	FCV		市場投入済み	<ul style="list-style-type: none"> <li>CJPT参画パートナーと共同で、企画・開発を推進。2023年より市場投入。</li> </ul>
中型	BEV		北米市場投入に向け開発中	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年3月、カミンズの事業部門であるAccelera™ by Cumminsとバッテリーパワートレインシステムの供給契約を締結。</li> <li>2027年に北米市場への投入を予定。</li> </ul>
大型	FCV		市場投入に向けモニター車の公道実証走行を実施中	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年に本田技術研究所と共同研究契約を締結し、2024年からはモニター車を用いた公道での実証実験を開始。</li> </ul>
バス	BEV		日本国内で販売中	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年より国内市場にて販売を開始。</li> </ul>
	FCV		市場投入に向け開発中	<ul style="list-style-type: none"> <li>トヨタと共同で、上記の大型路線BEVバスをベースとした次世代のFCV路線バスを開発中。</li> </ul>
LCV	BEV		欧州での販売に向けタイにて生産開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年4月より、タイにて生産を開始。</li> <li>2025年夏より、欧州主要国にて発売予定。その後、各国・地域の状況に合わせて、順次グローバルに展開エリアを拡大予定。</li> </ul>

## いすゞのカーボンニュートラル戦略

### ➔ カーボンニュートラルソリューションの提供

商用車のバッテリーEV (BEV) の普及にあたっては、充電時間や運行計画の最適化、車両価格の低減、バッテリーの再利用といった様々な課題を乗り越える必要があります。いすゞは、これらの課題を解決するソリューションとして、EVision Cycle Conceptによるバッテリー交換式ソリューションや、EVisionによるBEV運行管理の最適化を提案しています。



カーボンニュートラルの新たな選択肢として、いすゞグループが提案するバッテリー交換式ソリューションです。車両とバッテリーの分離運用により、様々な社会課題の解決が期待できます。EVision Cycle Conceptをベースに実証用の車両やバッテリーステーションの開発を進めています。

#### ➔ 脱炭素化に貢献するサービスの拡充

**経済性**

- 新車価格が安い
- 中古時の資産価値
- 電気料金削減

**稼働性**

- 充電の待ち時間無し
- バッテリー量選択可能 (距離・積載量)

**多様性**

- バッテリーのシェアリング環境負荷低減

**資源有効活用**

- 寿命使い切り
- ニーズに合わせ運用方法提案
- 2次・3次リユース

**電力備蓄負担軽減**

- 再生可能エネルギー蓄電
- 系統電力への放電



#### EVision Cycle Conceptの実証実験を開始

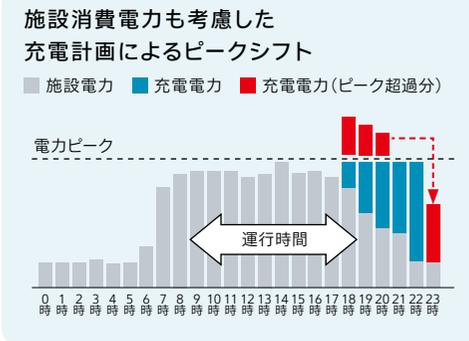
国内では2024年10月より、いすゞ藤沢工場 (神奈川県藤沢市) にて、社内実証実験を開始。2026年3月期には公道含め社外での実証試験も予定しています。また、タイにおいては2024年8月に、三菱商事と共同で経済産業省の「グローバルサウス未来志向型共創等事業」に採択され、2026年3月期より実証事業を進めていきます。



商用車のBEV導入にあたっては、稼働を止めないために、お客様の業種や運用形態に合わせた最適な車両選定、運行計画および充電管理が必要となります。いすゞの「EVision」は、従来車両と同様の使い勝手を維持しつつ、モニター事業で培ったBEV運用ノウハウを活かした包括的なソリューションプログラムです。

導入プロセスにおいては、航続距離や用途適合性を詳細に検証し、導入後も充電設備の設置・運用サポート、電気費用削減を目的としたエネルギーマネジメント提案を実施。運用中はコネクテッドサービス活用により、遠隔で車両状態を監視し、故障が発生した場合には迅速な対応が可能です。さらにフルメンテナンスの定額リースサービスもご用意し、お客様の状況に応じた業務効率化とCO<sub>2</sub>排出削減を一貫して支援します。

#### ➔ ピークシフトを考慮した充電計画

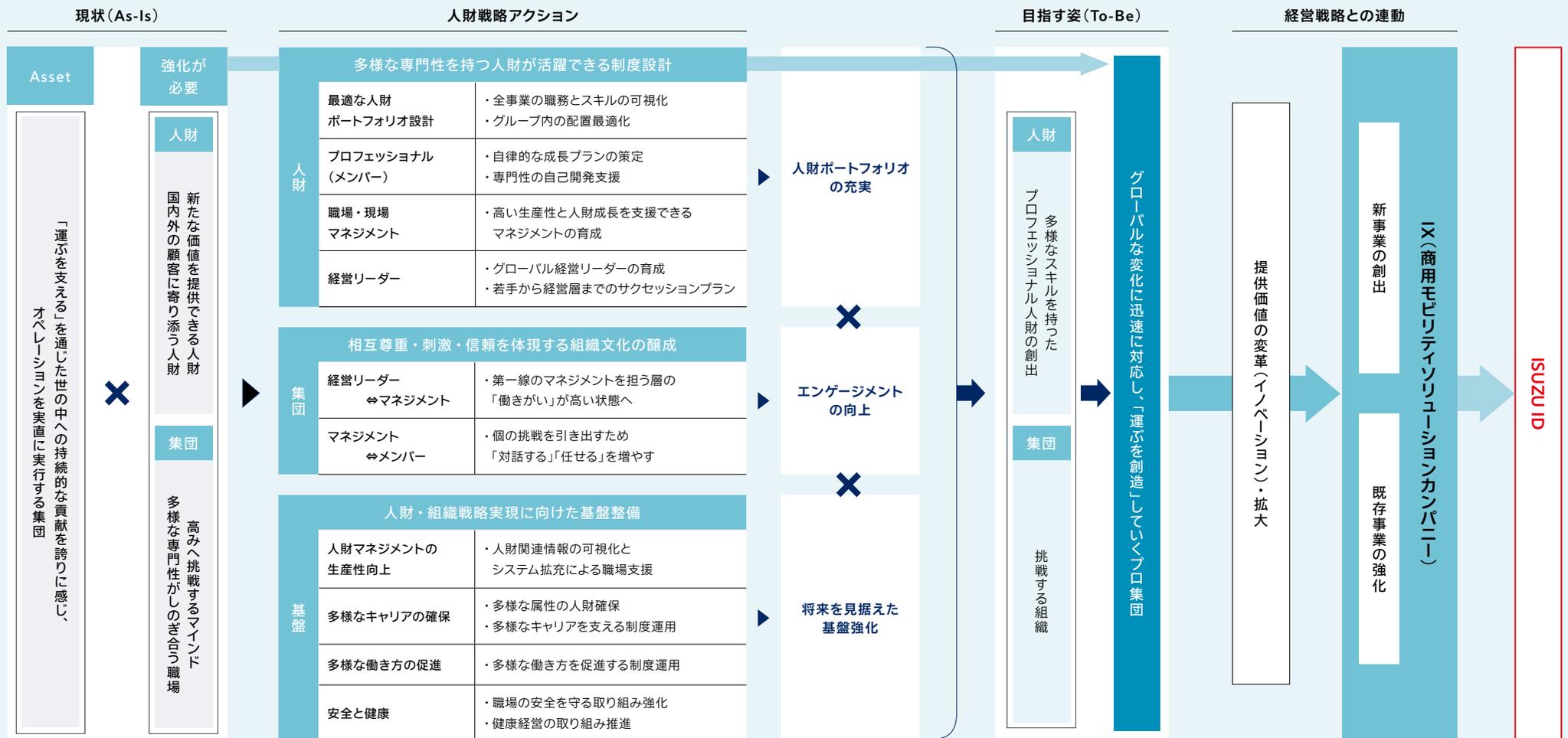


#### BEVトラック運用と施設エネマネ実証を開始

伊藤園の浅草支店にて、当社の「GATEX」とアイ・グリッド・ソリューションズのエネルギーマネジメントプラットフォームを連携し、「エルフEV」による充電マネジメント機能により、車両側での充電制御の実地検証を実施。本実証を通じ「EVision」のさらなるサービス拡充を図ります。

# 目指す姿の実現に向けた人財戦略

いすゞは、経営戦略と事業戦略の重要な接点として人財戦略を位置づけ、人的資本経営を推進しています。目指す姿(To-Be)と現状(As-Is)とのギャップを埋めるために、従来の強みを活かしつつさらなる強化を図ることが不可欠と捉え、重点施策として「人財ポートフォリオ」「エンゲージメント」「基盤強化」の3領域に注力していきます。人事施策の革新を通して、経営と現場が一体となった働きやすく活力ある組織風土を醸成し、持続的な企業成長とグローバルレベルでの競争力強化を目指します。



## 目指す姿の実現に向けた人財戦略

# 人的資本の価値最大化に向けて — 新人事制度による企業変革の推進

2025年4月から本格導入された新人事制度は、世界市場に通用する人財マネジメントを目的としており、社内外から多様な専門性と高い意欲を持つプロフェッショナル人財の発掘・活躍を推進することで、持続的な企業成長とグローバルな競争力強化の基盤を築きます。さらに、経営・事業戦略と連動した人財戦略を強化するため、2025年4月には最高人事責任者（CHRO）を設置。一人ひとりの成長意欲と多様性、専門性を最大限に発揮できる環境づくりに取り組み、イノベーションが生まれ続ける組織づくりを推進していきます。

## MESSAGE



常務執行役員  
CHRO 人事部門EVP  
**有沢 正人**

私は人的資本を「経営に資する投資」そのものであると捉えています。人事制度は単なるツールであり、本質は社員一人ひとりが自身のキャリアを主体的に描き、適所適財と公正な評価・報酬を通じて能力を最大限発揮できる環境づくりにあります。

そして異なる価値観や経験を持つ多様な人財が、健全な衝突を通して新たな価値を生み出すことが、変革と持続的成長の原動力だと確信しています。

自動運転・脱炭素など業界の大きな課題に挑む中で、人的資本の厚みがイノベーションを支えます。

いすゞのCHROとして、人事部門自らが変革の先頭に立ち、いすゞ独自の企業文化と制度を進化させ、グローバルに多様な人財をひきつける企業を実現していきます。

## 「グローバル視点でのグループ経営」実現に向けて

いすゞでは、グローバル標準の新人事制度基盤の導入により、グループ全体での最適な人財配置を実現する「グローバル視点でのグループ経営」を目指しています。

グローバル規模での人財活用（タレントマネジメント）を推進するためには、社員の経歴やスキルなどの情報を集約・可視化することが不可欠です。人財情報の一元管理体制を整えることで、キャリア開発や最適配置を支援するとともに、現場マネジメントの業務負荷軽減も図り、2027年までに人事システムを刷新し、順次主要なグループ各社にも展開する予定です。

また、プロフェッショナル人財の獲得・育成に向けて、成長支援策や制度面の基盤整備を強化。加えて、全社員の働きがいやエンゲージメント向上といった「ピープルマネジメント（職場環境・組織力向上の取り組み）」にも注力しています。

これらの取り組みにより、従業員一人ひとりの強みと成長意欲を最大限に活かし、グローバルで持続的な成長と企業価値の創出につなげていきます。

## 目指す姿の実現に向けた人財戦略

# 重点施策①：人財ポートフォリオ最適化に向けた新人事制度と施策の運用

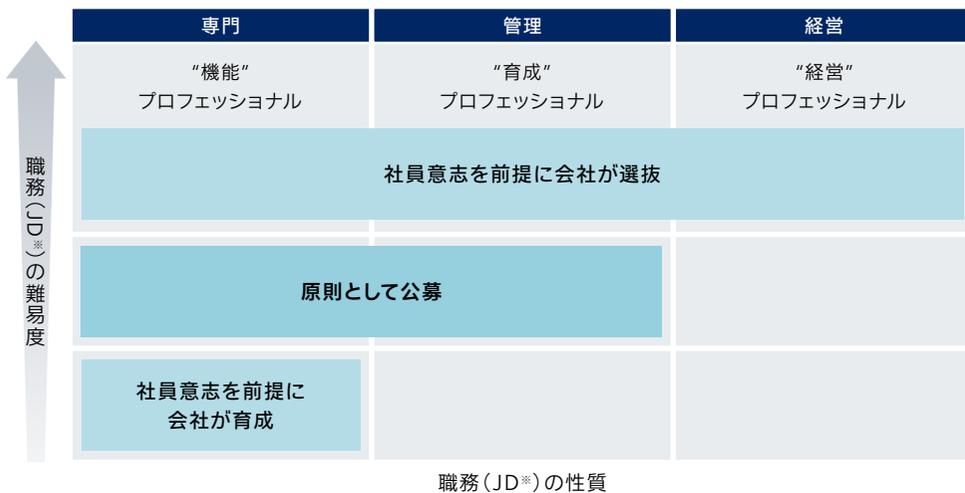
多様な専門性を持つ人財が活躍できる新人事制度を、2025年4月より本格導入しました。専門性や役割に応じた職務基盤整備による「適所適財」を実現可能にする仕組みと、自律的なキャリア開発の推進により「社員一人ひとりの成長」を「会社全体の成長」に結び付け、人財をより戦略的に活用する段階へと進化します。

### 適所適財の基盤整備

専門性を追求するプロフェッショナル人財の活躍を促進するため、社員一人ひとりの適性や志向を活かした多様なキャリアパスを整備し、それに報いるグローバル市場でも競争力ある報酬レンジを設定しています。

主体的なキャリア形成を可能にするため、公募制度を2025年4月より本格導入しましたが、高位のプロフェッショナル層については本人の意志を前提に会社が適性を判断して選抜する仕組みとなっており、特に将来の経営リーダー育成に向けてはサクセションプランを整備中です。

#### キャリアパスのイメージ



※ JD(Job Description): 各職務に求められる職務内容・人財要件が定義される

### 人財育成の考え方

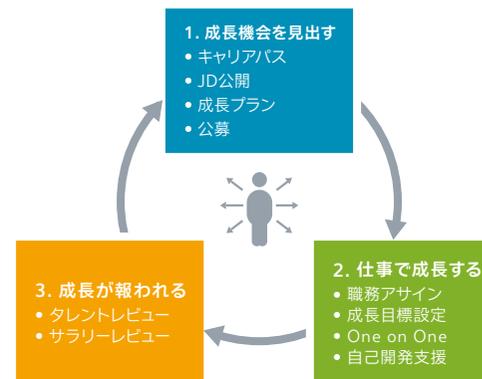
「社員一人ひとりの成長が企業全体の成長を牽引する」という考えのもと、会社主導の「育成」から社員主体の「自己開発」へと方針を転換し、人財成長サイクルの確立を推進しています。社員が自ら成長機会を見出し、挑戦し、成果を得てさらに成長する好循環の形成を目指しています。

キャリアの自己開発支援として、直属上司とのOne on Oneミーティングの拡充により、高水準の目標設定とそのフォローアップを促進しています。また、公募を中心としたキャリア選択制度や、自己学習プラットフォーム「Udemy Business」を導入し、多様な学習機会を提供しています。

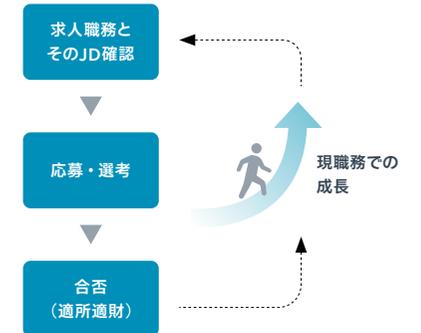
さらに各部門に配置されたHRBP\*が人財マネジメントをサポートすることで、社員が主体的にキャリアを描き、専門性を高めるプロフェッショナル人財育成を強化しています。

※ HRBP(Human Resources Business Partner): 各部門担当の人事。各部門や職場が目指す姿を実現するため、人事的側面での課題特定やアクション実行をサポート。

#### 人財成長サイクル



#### 公募制度



## 目指す姿の実現に向けた人財戦略

# 重点施策②：エンゲージメントの向上

### 相互成長する組織への転換に向けて

ISUZU IDの実現に向けて、社員が失敗を恐れず積極的に挑戦することで相互成長し、またメンバー間で刺激し合い相互価値を創出する集団への進化を進めています。

人的資本経営の実現に向けた各施策の影響や職場の状況を定期的に確認するため、2030年のエンゲージメント肯定的回答率70%を指標に置き、2024年4月から新人事制度のもとでエンゲージメントサーベイを開始しました。

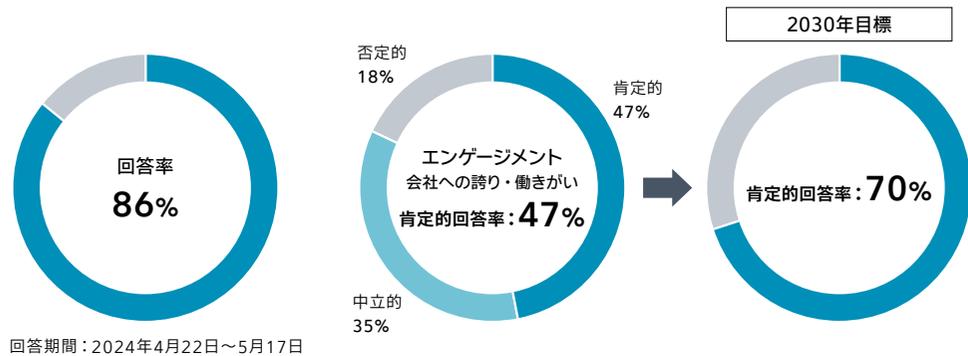
社員一人ひとりの想いを定期的に集約・多角的に分析し、施策の影響や職場環境の把握と改善を図っていきます。

### 2025年3月期サーベイ結果と分析

2025年3月期のサーベイ結果はエンゲージメント肯定的回答率が47%という結果でした。

One on Oneミーティングの本格開始により、上司と部下との対話の満足度には改善がみられましたが、最前線でマネジメントを担うグループリーダー層では、業務マネジメント対象の多様化や部下のキャリア育成等による業務負荷の増大が課題として浮上しました。

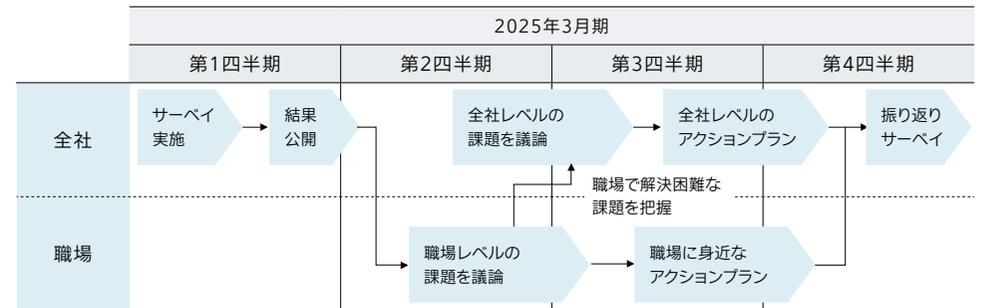
こうしたマネジメント層の負荷を軽減するために、マネジメント環境やシステムの整備に加えて、次世代への業務委譲による人財育成の好循環を促進する取り組みを推進していきます。



### サーベイ結果を活用した職場改善の取り組み

サーベイ結果をもとに、各職場が中長期的に腰を据えて課題に向き合い、職場改善に努めるボトムアップの取り組みを行います。サーベイ結果を分析することで、組織・職種・属性ごとの違いが明らかになり、職場特性に応じた適切な施策が可能となります。各職場は課題を把握し、アクションプランの立案と実施を行うことで、主体的な取り組みと改善を促進していきます。さらに分析の結果、全社共通の課題がみられた場合には経営層での議論も実施の上、トップダウンで全社レベルの対応策を実行していきます。

#### エンゲージメント調査 2025年3月期の動き



### サーベイ結果を活用した職場改善の取り組み

#### 「働きがいNo.1実現」をテーマとした対話イベントの実施

「働きがいNo.1実現」をテーマに、社外の知見を取り入れた対話イベントを開催しました。人事部門EVPによるエンゲージメントと貢献意欲の重要性の説明や、従業員参加型の質疑応答、サーベイ提供元である米国クアルトリックスの日本法人代表による好事例の紹介も実施。オンライン含め、従業員約5,500名が参加しました。



## 目指す姿の実現に向けた人財戦略

### 重点施策③：社員の能力発揮に向けた基盤整備

いすゞは「働きがいNo.1」の実現に向け、多様な人財の活躍推進、柔軟な働き方の整備、安全・健康を守る環境づくりを、人財戦略の基盤と位置づけています。一人ひとりが能力を最大限発揮し、持続的な成長とイノベーションを生み出す企業であり続けるため、全社一体となって基盤整備を進めています。

#### 多様な人財の活躍

年齢・性別・国籍・障がいの有無・就業雇用環境などの違いを認め、活かすことで、従業員の働きがい向上や新たな発想、価値の創造による企業の競争力向上が期待できると考えます。属性やライフステージを問わず働きやすい環境に向けて、様々な施策を推進していきます。いすゞが持続的に成長し、社会に貢献し続けるためには、ダイバーシティ&インクルージョンの推進が重要な要素であることを十分に認識しています。いすゞは、女性活躍推進法に基づく行動計画として、2024年より下記の目標を掲げています(計画期間：2024年4月1日から2027年3月31日までの3年間)。

##### 目標

- ①女性管理職比率を引き上げ、自動車業界の上位水準(4.7%目標)にする\*
  - ②育児と仕事を両立する社員に対する理解促進のため、育児中の男性社員が育児休業を取得(100%目標)する
- ※ 自工会会員14社を参考

#### 多様な働き方

いすゞでは、多様な人財が活躍できる環境を整えていくために柔軟な働き方を支援する制度や仕組みの整備を進めています。具体的には、ノンコアフレックス制度、在宅勤務制度、1時間単位の年次有給休暇制度、企業内一時保育などを導入しています。

これらは「ISUZUTTO!(いすゞっと)」という従業員が主体となって働き方を検討する部門横断チームと人事部門が一緒に制度設計を行ってきました。また、この従業員主体のチームが、社内での多様な働き方の活用事例を取りまとめて社内に発信することで、より浸透させていく取り組みを行っています。

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
女性管理職比率	3.4%	3.7%	4.9%
男性育児休業取得率*	87.7%	88.0%	87.2%

※ 「育児休業」と「出生時特別休暇」を含めた取得率

#### 労働安全衛生の取り組み

いすゞでは、「安全と健康は事業活動の基盤」と位置づけ、取締役社長COOを最高責任者、CRMO(Chief Risk Management Officer)を統括役とする体制のもと、安全衛生活動を推進しています。雇用形態や所属を問わず全従業員が安全・衛生意識を高め、全員でお互いの「安全」を守る活動を展開しています。

構内協力会社に対しても、企業診断や災害情報の配信、定期的な会議の開催などを通じて、指導や情報共有を行い、安全文化の醸成と災害予防に努めています。

2023年に重大災害が発生したことを受け、いすゞグループとして「安全の日」を制定しました。また、同年9月には取締役社長COOを首座とする「安全推進特別委員会」を発足。委員会は隔月のペースで開催し、事故や労災事案への対策支援、風化や形骸化を防ぐ仕組みの検討、そして経営資源の配分に取り組んでいます。



2025年3月期は「何よりも安全が最優先」であることを改めて認識し、経営トップによるコミットメントの発信など、様々な安全への取り組みを行いました。

#### 健康経営の取り組み

従業員一人ひとりが心身ともに健康で、いきいきとやりがいを持って働くことが、組織の活力やイノベーション創出の源泉と考え、健康経営を経営戦略の一つと位置づけて、経営トップが「健康経営」を宣言しています。全社横断の推進体制を整備し、産業保健スタッフや各部門、労働組合・健康保険組合などと連携しながら様々な施策を展開しています。

定期健康診断やメンタルヘルス対策、セルフケア・ラインケアの教育機会提供、生活習慣病や感染症予防、長時間労働の抑制など、幅広い健康施策を推進。健康データ分析に基づく課題設定や、効果検証にも注力し、PDCAサイクルを徹底しています。

## 目指す姿の実現に向けた人財戦略

# FOCUS：新たなカルチャーの醸成

## ISUZU ID浸透の現在地

ISUZU ID策定から2年が経過する中で感じている社内の変化や今後の課題について、ISUZU IDの社内浸透を担うチェンジアンバサダー（CA）である3名の従業員が語りました。



各部門でタウンホールミーティングを開催

ISUZU ID浸透活動はグループ全体で推進しています。主要海外子会社であるタイの泰国いすゞ自動車（IMCT）では、積極的に浸透活動を実施しています。いすゞ・IMCTそれぞれの購買部門のCAに話を聞きました。

### 各国で浸透が進むISUZU ID

**戸谷** 私が以前、IMCTのタウンホールミーティングに参加した際、若手社員を中心に明るい雰囲気での活動をリードしている点が印象的で、とても良い刺激を受けました。ISUZU IDの浸透活動を通じて、どのような変化を感じていらっしゃいますか。

**Duangdee** かつては部門内のコミュニケーションはあまり活発ではなく、自分の担当業務だけに集中しがちでしたが、様々な浸透活動が続けるうちに、自分の意見を発信しやすい雰囲気が生まれてきました。また、タウンホールミーティングなどで役員と直接対話できる機会が増えたことも大きな変化です。

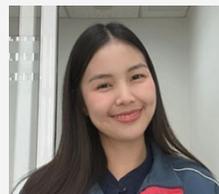
**戸谷** 日本でも同じように感じています。以前は半期に一度の部門方針説明会でも、マネジメント層と現場社員の距離は遠い印象がありましたが、最近はマネジメント層から積極的に声をかけてもらえるようになり、縦の垣根が低くなったと思います。

**Duangdee** 私自身は、ISUZU IDの理解を通して、いすゞグループが目指している方向性と自分の仕事の結び付きを考えるようになり、以前よりもグループとしての一体感を感じています。

**戸谷** 同感です。日常業務まで浸透させていくためには、一人ひとりが意識変革に取り組むことが大切だと思います。



いすゞ自動車株式会社  
購買部門 PT調達部  
PT第一グループ  
戸谷 友輔



泰国いすゞ自動車  
Purchase and  
Procurement Division  
Jaruayporn Duangdee



いすゞ自動車株式会社  
国内商品政策部  
荒木 優貴

### ISUZU IDの“自分ごと化”が今後の課題

ISUZU IDの浸透活動に携わる中で強く感じているのが、マネジメント層の意識が大きく変化してきていることです。タウンホールミーティングや社内の経営方針説明会を通じて、経営層と従業員との対話が増え、従業員がいすゞの目指す姿を理解する機会が広がりました。

一方で、全社にISUZU IDを自然に根付かせるためには、日々の業務とISUZU IDとのつながりをより実感できるような工夫が重要だと考えています。CAとして現場の皆さんと意見を交わしながら、一人ひとりがISUZU IDを身近なものとして感じられるよう取り組んできました。今後も主体的な取り組みを推進していきます。