

INTEGRATED REPORT 2025

いすゞ自動車株式会社
統合報告書 2025

ISUZU

経営理念体系

ISUZU ID

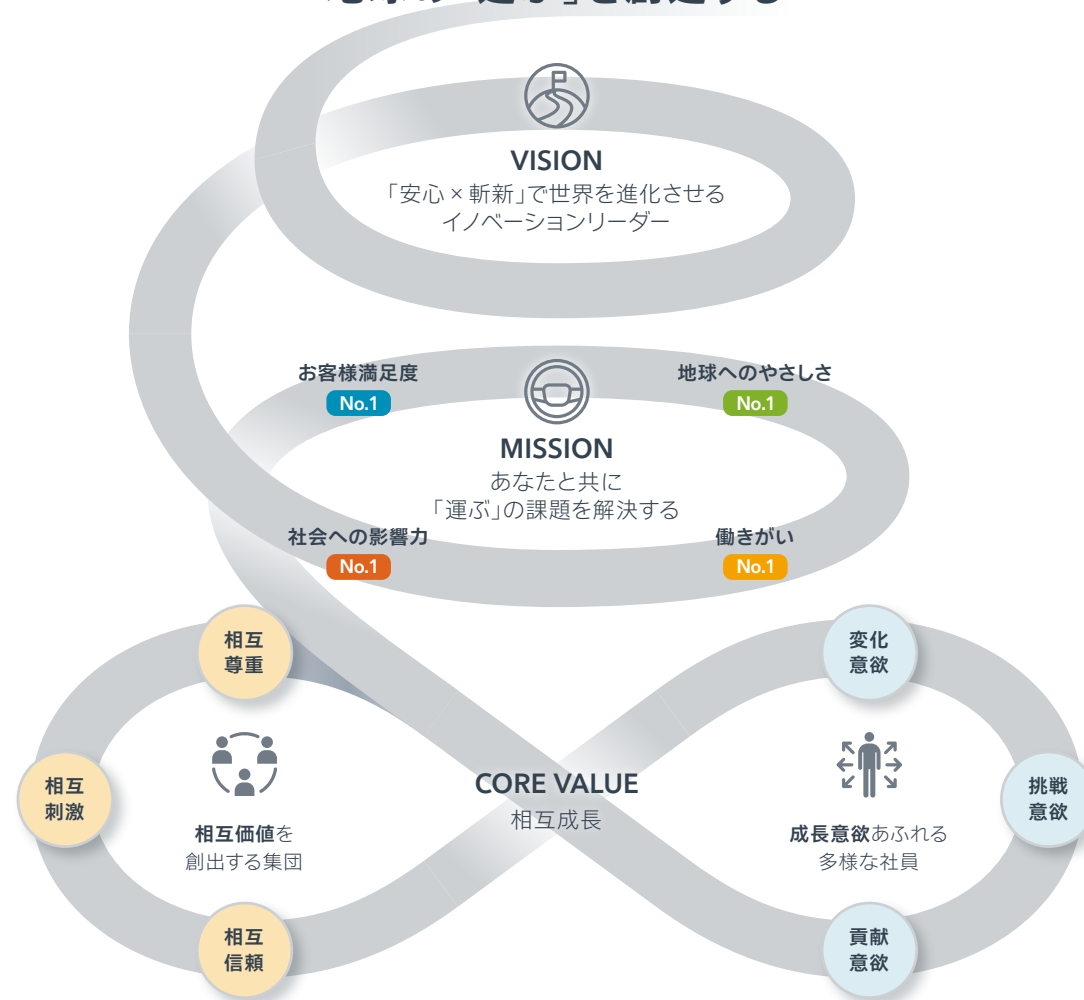
ISUZU IDには、
存在意義、将来像、任務に信念、
全てが含まれています。
IDリボンは生まれ変わった
いすゞグループのシンボル。
様々な変化や挑戦にしなやかに
形を変えながら、全ての行動、
全員の仲間を束ねてくれる。
会社の可能性も、個人の可能性も
解いてくれるIDリボン。

いすゞは、「地球の『運ぶ』を創造する」

[ISUZU IDの詳細はこちら](#)



地球の「運ぶ」を創造する



商品・ソリューション

Commercial Vehicles (CV)

小型トラック エルフ

エルフEV

中型トラック フォワード

大型トラック ギガ

大型トラック クオン

路線バス エルガ



小型～大型トラック

物流業界の様々な課題に対応するため、優れた経済性能とともに信頼性、耐久性そして先進の安全性や環境性を追求した商品を国内外で展開しています。

バス

公共交通機関として毎日の人々の移動や暮らしを支えるバスは安全性や快適性、環境性が求められています。いすゞと日野の合併企業であるジェイ・バスで生産されたバスは、いすゞ、日野の両ブランドで日本全国で販売されています。

Light Commercial Vehicles (LCV)

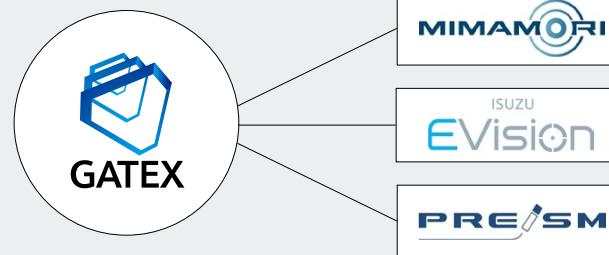
ピックアップトラック ISUZU D-MAX

PPV MU-X



ピックアップトラックは新興国を中心に展開しています。商用車としてだけでなく乗用車としても使用できる貨客兼用車として、主にタイで生産された後、約120の国と地域で販売実績があり、各国の経済成長と暮らしを支えています。

After Sales Service



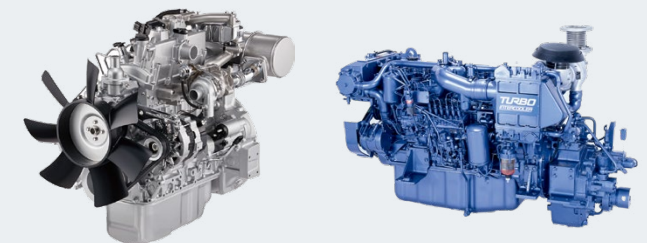
稼働を最大限に確保する様々なサービスを国内外で展開しています。

- ・コネクテッドサービス
- ・販売会社による整備事業
- ・中古車販売事業
- ・リース事業

Powertrains

4LE2X

UM6HK1



ディーゼルエンジンを建設機械、農機、発電機、船舶といった様々な分野のメーカーに供給しています。車載用で培った動力性能や環境性能を備えるディーゼルエンジンはこれら産業の発展に貢献しています。

At a Glance

事業展開

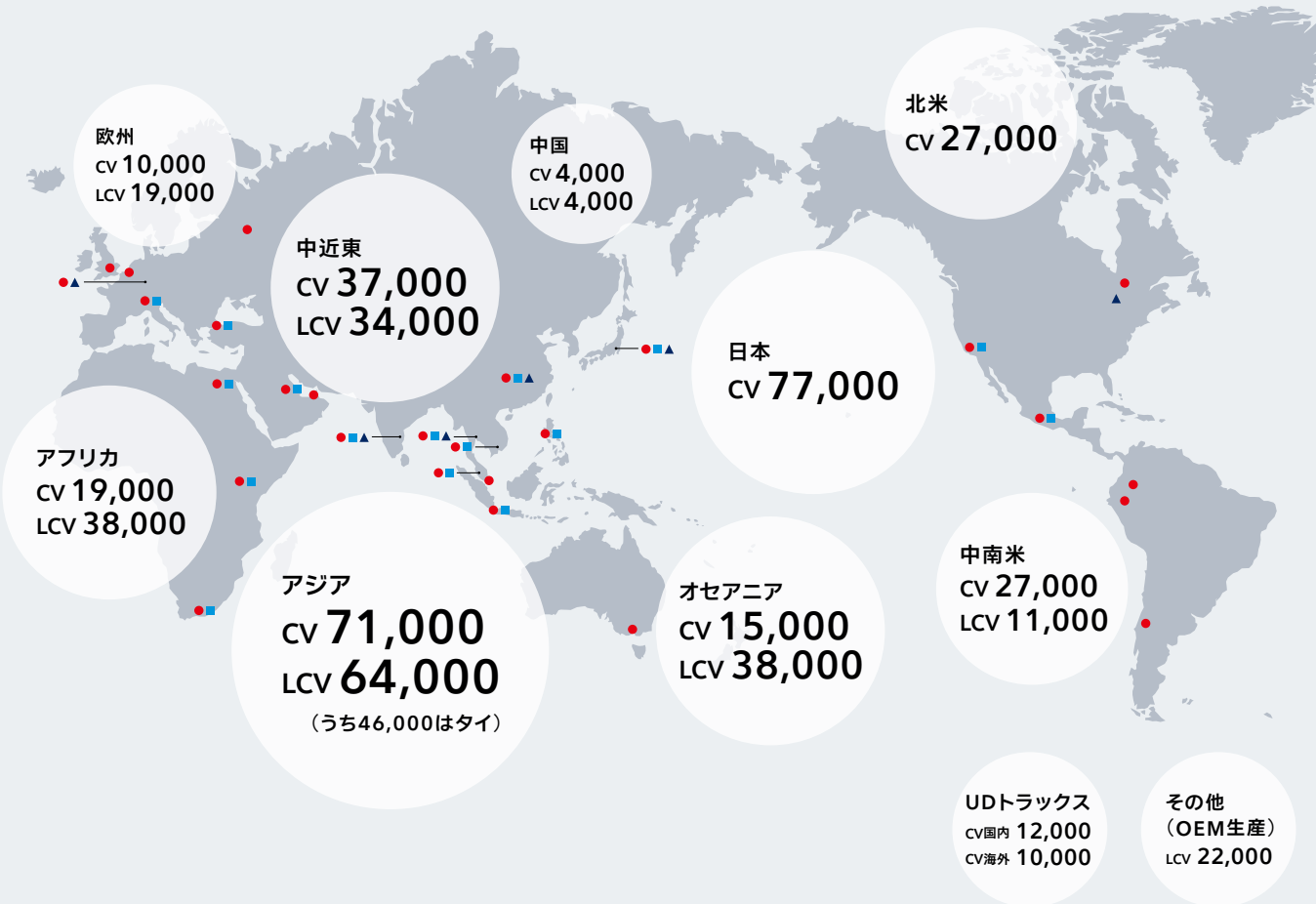
150か国以上

シェアNo.1国数※1

35か国

グローバル販売台数※2

約54万台



●：販売台数(2025年3月期実績)※2 ●：販売拠点 ■：製造拠点 ▲：開発拠点

CV (Commercial Vehicles)：小・中・大型トラックおよびバス
LCV (Light Commercial Vehicles)：ピックアップトラック(海外生産車)

※1 2024年暦年実績(2024年1月～12月)
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>
※2 KD出荷・現地組立による販売台数を含む

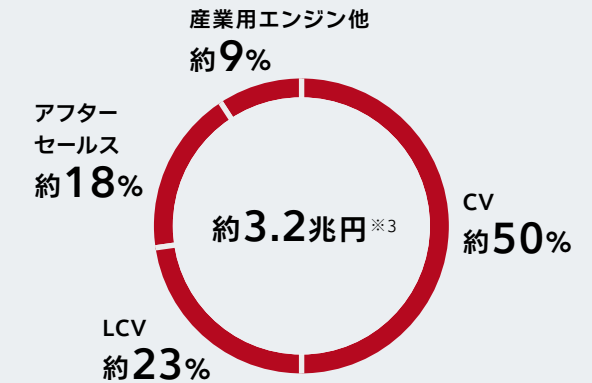
創立

1937年4月9日

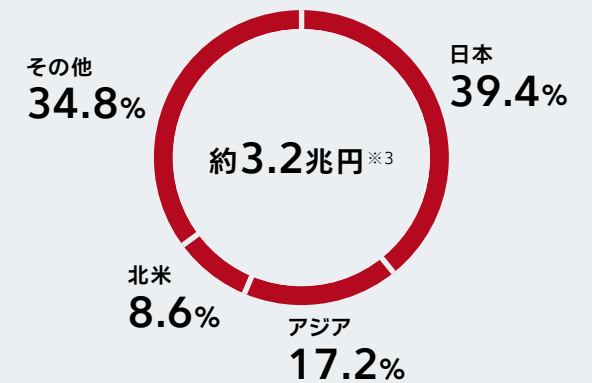
資本金

406.44億円

事業別売上収益



地域別売上収益



※3 2025年3月期実績。連結：3,235,648百万円

注 当社は、2025年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。

1

いすゞの概要

- 1 経営理念体系
- 2 商品・ソリューション
- 3 At a Glance

5

TOP MESSAGE

- 5 CEO MESSAGE
- 9 COO MESSAGE

14

いすゞの価値創造ストーリー

- 15 価値創造ストーリー
- 17 価値創造を支える競争力の源泉

18

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

47

持続的な成長を支える経営基盤

- 48 サステナビリティの推進
- 49 環境への対応
- 52 人権尊重への取り組み
- 53 サプライチェーン・マネジメント

55

ガバナンス

- 56 社外取締役対談
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 66 コンプライアンス
- 67 リスクマネジメント

69

財務・非財務パフォーマンス

- 70 主要財務データ
- 71 財務ハイライト
- 72 非財務ハイライト
- 73 会社情報・株主情報

編集方針

いすゞグループの中長期的な事業戦略とその戦略を支える事業基盤、事業を通じた社会課題の解決への取り組みをステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的に、統合報告書を発行しています。本書を通じ、当社が目指す経営についてご理解いただくとともに、当社との対話ツールとしてご活用いただきたいと考えています。

・報告対象の範囲

いすゞ自動車株式会社(単体)を中心に、国内・海外のいすゞグループ会社の財務・非財務情報について報告しています。

・報告対象の期間

原則として、2025年3月期(2024年4月1日～2025年3月31日)の活動について記載しています。ただし、報告対象期間以降の活動内容も記載しています。

・発行情報

2025年9月発行(次回：2026年9月発行予定)

・参考にしたガイドライン

- ・IFRS Foundation「統合報告フレームワーク」
「SASBスタンダード」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」



・見通しに関する注記事項

本書に記載されている将来の業績に関する予想、計画、見直しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見直しとは大きく異なる可能性があることをご承知おください。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行の変更などが含まれます。

・統合報告書に関するお問い合わせ

いすゞ自動車株式会社
サステナビリティ推進部 サステナビリティ企画グループ
TEL：045-299-9126

・情報開示体系の位置づけ

統合報告書	
有価証券報告書	サステナビリティレポート (PDF／WEB)
決算報告	コーポレート・ガバナンスに 関する報告書

財務 ← → 非財務

CEO MESSAGE

片山 正則 MASANORI KATAYAMA

代表取締役

取締役会長CEO

「運ぶ」を創造する

**イノベーションの創出を追求し、
社会課題の解決を実現していきます**

商用車を取り巻く社会課題の変化や技術の進歩を成長機会に変えるためには、いすゞ自らイノベーションを起こすことが不可欠です。いすゞの組織や風土を変えるだけでなく、「課題設定力」を強化することで、10年後、20年後、さらにその先を見据えた本質的な課題やニーズを捉え、事業開発を進めていきます。



「運ぶ」の再定義から生まれる 新たなソリューション

2025年5月に、大阪・関西万博で開催されたシンポジウムに登壇する機会がありました。万博会場では、いすゞが2024年に発売したBEVバス「エルガEV」が来場者を運ぶシャトルバスとして使用されています。その姿を目にしたとき、私はいすゞの「新たな商品をつくり上げる力」を改めて感じました。大阪・関西万博の開催が正式に決定された当時、多くの関係者から「国産のEVバスを万博会場で走らせたい」という声が寄せられました。そのような期待に応えるために、開発を進めてきたのが「エルガEV」です。限られた時間の中、フルフラットな車内や安全性といった性能上の差別化を追求した開発を実現できたのは、いすゞの技術的

な底力はもとより、皆様の期待に何としても応えたいという従業員の熱意が結実したことによるものと自負しています。

いすゞは、2023年に経営理念体系である「ISUZU ID」、2024年には中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030(IX)」を公表し、従来の商用車メーカーから商用モビリティソリューションカンパニーへの変革を目指すことを社内外に示しました。具体的には、車両の製造販売を中心としたビジネスモデルから、ソリューションを含む新たなビジネスモデルへの転換を進めています。2024年の統合報告書でお伝えしたように、その中で私が強く意識しているのは、次世代の技術を活用した市場をいすゞ自ら切り拓くこと。「モビリティ市場」と呼ぶ新しい領域では、サービスやビジネスモデルの形が発展途上にあります。IXで掲げた「商用モビリティソリューションカンパニー」への変革とは、いすゞ自ら新たなサービスとソリューションの形を生み出し、市場を創り出す挑戦だと言えるでしょう。「エルガEV」の開発でも発揮された技術力や従業員の熱意は、いすゞの挑戦を成功に導く上で重要な糧となります。

では、この挑戦にどのような意義があるのか。大きく2つあります。1つ目が、社会課題の解決です。これまで、商用車メーカーへの要望は、エンジン性能や環境規制対応、故障の事前予防など、ハードに関わる内容が中心でした。それが今や、車両というハードを超え、より効率的な物流や人手不足への対応といった、商用車を使うビジネスモデルそのものが抱える社会課題の解決に向けたソリューションを提供することにまで、いすゞに期待されるようになっていきます。

そのような期待に応えるためには、「車にモノを積み、届ける」という従来の「運ぶ」という概念に固執するのではなく、「運ぶ」という行為自体を再定義する必要があります。もちろん、技術的な観点では、自動運転やコネクテッドといった領域はまだ発展途上であり、課題解決にはさらなる進化が必要です。しかしながら、技術的な実現可能性だけに立脚しては、社会課題を根本的に解決するソリューションを生み出すことは難しいのではないのでしょうか。社会的な重要性に立脚し、課題解決のために技術開発を進めるアプローチも取るべきです。この点において、商用モビリティの領域で実績を積み重ねてきたいすゞが新たなソリューションを生み出すことは、お客様やステークホルダーへの責務だと考えています。

2つ目が、いすゞの持続的な企業価値向上です。商用モビリティはこれからも社会インフラであることに変わりありませんが、コネクテッドや自動運転技術を基盤としたプラットフォームビジネスとしての性格がますます強まっていくでしょう。プラットフォームビジネスでは、いかに先行してサービスを実装できるかが、その後の優位性に直結します。さらに、未だサービスやビジネスモデルが定まっていないということは、いすゞ自らが商用モビリティという概念や市場の範囲を主導して定義していける立ち位置にあり、明確な競争環境や競合がないブルーオーシャンになる可能性があるということです。いすゞが持続的に企業価値を向上していくために、商用モビリティの領域は、決して取りこぼすことのできない領域だと考えています。

JRゆめ咲線桜島駅から万博会場間を走るシャトルバス
(画像はOsaka MetroのエルガEV)



イノベーション創出に向け、 「課題設定力」を強化する

商用モビリティ市場を創造するためには、ハードである車両とデータを統合し、物流課題に対する新たなソリューションをいすゞ自ら創出することが不可欠です。具体的には、「コネクテッド」「自動運転」「カーボンニュートラル」といったコアとなる3つの次世代技術の領域で、イノベーションを生み出さなくてはなりません。そして、いすゞの強みを活かしながら、いかに外部の知見を取り込めるかに、その成否がかかっています。

いすゞの強みとは、既存事業で培ってきた、顧客基盤をもとにした商用車の運行データと、お客様をはじめとするステークホルダーとの信頼関係だと考えています。まず、「コネクテッド」の分野では、いすゞは他社に先駆けて2000年代初頭からコネクテッドサービスの開発と展開を進めてきました。コネクテッドサービスはプラットフォームビジネスの性格を有しているため、市場におけるシェアの大きさやデータの蓄積量が差別化に直結します。いすゞは日本では中・小型トラックを中心に市場40%程度のシェアを持続的に維持しており、この保有台数をもとに、他社の追随を許さないデータ蓄積量を誇ります。また、コネクテッドサービスの提供は同時に、「稼働を止めない」といういすゞの付加価値につながっています。お客様からは「いすゞの車であれば使いやすい」、「故障する前に直してほしいというニーズに丁寧に応えてくれる」といった声をいただいております、信頼関

係の構築に寄与しています。

この信頼関係は、いすゞが新事業への挑戦を進める上でも不可欠な要素です。自動運転や電動化の実装には実証試験が必須ですが、メーカーであるいすゞ単体では実施できません。運行事業者など、様々なステークホルダーとの協創が不可欠です。いすゞが実証を行う際に、積極的にご協力いただけることや、事業者の皆様が実証を行う際にいすゞに協力を要請していただけること。これはいすゞの製品やサービスへの信頼と期待の証左であり、新興のスタートアップに勝る強みであると自負しています。

一方で、形の定まっていないモビリティ市場において、現在いすゞが持つ経営資源や強みが、将来も差別化の源泉であり続けるとも限りません。将来の目指す姿や社会・お客様のニーズからバックキャストし、取るべき戦略や活かす強みを見定めることが重要となります。しかし、急速な技術の進歩など、変化のスピードが加速する中では、未来を予見することが難しいと考えています。例えば、生成AIはすでに様々なビジネスモデルを変え始めていますが、数年内に汎用人工知能（AGI）の誕生、さらにその先には、AGIから人工超知能（ASI）への進化も予測されています。自動車を取り巻く技術に関しても、さらに進化のスピードが加速していくものと想定しておく必要があります。「自社単体の経験則」だけでは技術革新に対応しきれないだけでなく、事業化に向けた課題設定やビジネスモデルの設計自体も誤る可能性があるということです。

課題を「見つける」ところから始める。これがいすゞのイ



東京大学 本郷キャンパス内の安田講堂前で固い握手を交わす片山(左)と東京大学 藤井輝夫総長

ノベーションの根幹です。だからこそ、外部の人財や知見を取り込みつつ、外部パートナーと協業することで、いすゞの「課題設定力」そのものを強化していかなければなりません。いすゞが寄附し、2025年2月に東京大学が開設したエンダウメント型研究組織「トランスポートイノベーション研究センター」はその典型例です。いすゞの社員を派遣し、東京大学の持つ個別技術から社会制度設計や政策課題など公民学に至る知見を活用し、幅広く研究活動を実施します。異なる視点を組み合わせ、社会にあるニーズやウオントの状態から掘り出していくことが、今後のモビリティ市場形成に向けて重要だと考えています。



システム部門のタウンホールミーティングに参加（2025年2月）

人的資本経営はイノベーション創出の基盤

外部組織との協創、外部人財の採用には、いすゞ自身の風土や組織形態を変え、社内外を隔てる敷居を下げなくてはなりません。いすゞという壁を越え、多様な人財が共通の使命に向かって連携する「開かれたプロフェッショナル集団」への進化が不可欠です。私たちが目指す姿はISUZU IDとして社内外にお示ししています。2024年から注力している人的資本経営では、ISUZU IDの浸透と新人事制度を軸とした組織変革を進めています。

いすゞの人的資本経営では、新卒一括採用と年功序列を基軸とした組織から、ジョブ型・機能軸の組織へと転換を進めています。制度の変更から本格運用、そして新制度の効果が表れるまでは時間がかかるため、漸進的な改善では不十分です。スピード感を持ちつつ、ときには既存のシステムをディスラプト（破壊的変革）するような発想と施策が必

要だと考えています。2023年に戦略人事の専門家であるHRBP（Human Resources Business Partner）を全社に配置し、部門ごとの人事的側面での課題特定やアクション実行をサポートする体制を整備しました。さらに2025年には、経営層の中に人財戦略に特化したメンバーを入れ、ISUZU IDの実践に向け人財戦略を徹底的に検討してほしいと考えCHRO（Chief Human Resources Officer）を設置しました。CHROを外部から招聘したのは、既存の社内カルチャーにとらわれない新たな視点・ノウハウを取り込み、ドラスティックな変革のドライブをかけたいという強い想いからです。これにより、人財戦略を最優先の経営課題として取り組む体制が整ったと考えています。

イノベーションを生み出すためには、ここからさらに変革のスピードを高めていく必要があると感じています。一方で、ISUZU IDで目指す姿を経営層と従業員が真に共有し、実現していくためには、腰を据えて取り組む姿勢も欠かせません。日々の業務で向き合っている課題や見えている景色が経営層と従業員とで異なり、それぞれの立場からの捉え方に違いがあるのは自然なことです。だからこそ、丁寧な対話を重ね、安心して挑戦できる環境づくりを進めていくことが、これからますます重要になってくると考えています。

そのためにやるべきことは2つあると考えています。第一に、縦のコミュニケーションのより一層の改善です。社内でのIXの説明やタウンホールミーティングの実施など、私たちマネジメントの考えを伝える機会を増やしていますが、まだ不十分だと感じています。第二に、イノベーションの創出

を目指すのにふさわしい、刺激し合い新しいアイデアを活かす職場の雰囲気をつくる必要があります。

従業員一人ひとりの意欲をより高め十分に活かせるよう、CHROを筆頭とした人財戦略の推進体制や新人事制度の本格運用を進め、イノベーション創出という目的を理解・共有できる組織と風土づくりを進めていきます。

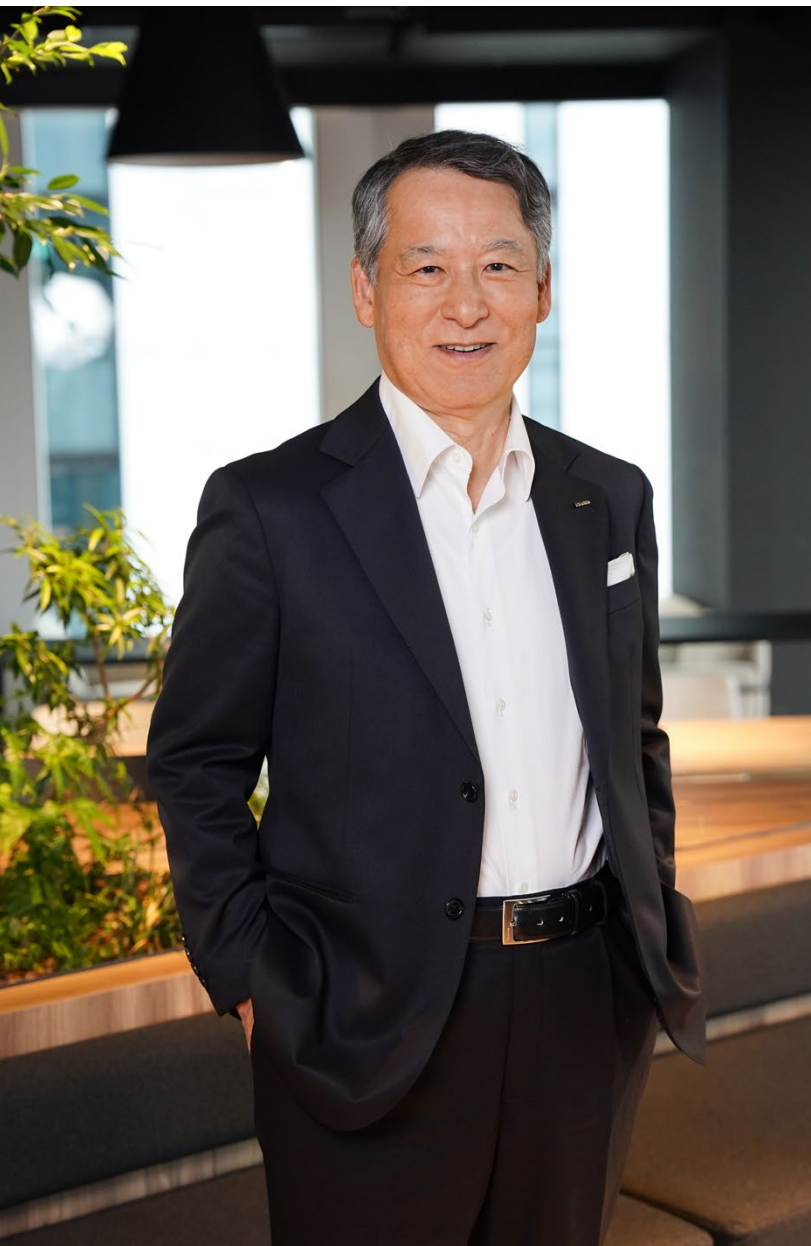
最後に

商用車を取り巻く課題が多様かつ複雑化する中、日本やアジアの商用車をリードする立場として、いすゞには社会課題解決への高い期待が寄せられています。そのような期待に応えるべく、いすゞは先進的な技術の取り組みや研究開発、様々な企業や組織との協業体制の構築に力を注いできました。イノベーション創出に向けた土台は整いつつあります。社会課題や本質的なニーズを捉えたイノベーションの創出と事業化を進めるために、いすゞの枠を超えた大局的な視点で舵取りを行うことがCEOである私の責務です。引き続き、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2025年9月

代表取締役 取締役会長CEO

片山正則



COO MESSAGE

南 真介 SHINSUKE MINAMI

代表取締役
取締役社長COO

2030年の目標実現に向け、 強靱な収益基盤を構築する

CV事業の安定化やLCV事業の地域分散を進め、
グローバルで安定的な収益構造を確立し着実に収益を積み上げることで、
2030年目標達成に向けた確かな道筋をお示ししていきます。

2025年3月期の総括

中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」は、2025年3月期からスタートしましたが、初年度から前提条件の変更を迫られることとなりました。LCV事業の主要市場であるタイでは、2024年春頃から、家計債務の内容悪化を理由に自動車ローン審査が厳格化されました。販売への影響は深刻で、2024年3月期に12.8万台だった出荷台数は在庫調整も含め4.6万台と、20年来経験したことのない数字に落ち込みました。また、ここ数年、日本国内では賃金上昇を起点とした価格是正の動きが活発になり、当社が受け入れたコスト上昇も、想定を大きく上回るものとなりました。国内・海外のCV販売やLCVの輸出の増加、合理化努力、為替影響などのプラス要素もありましたが、2025年3月期の売上収益は前期比5.0%減の3.2兆円、営業利益は同18.5%減の2,295億円となりました。

一方で、EVの市場投入、コネクテッド展開、自動運転車両開発など、新技術分野での進捗は目を見張るものがありました。北米生産工場設立の決定、UDトラックとのシナジー活動、既存商品開発なども、順調に進んだ1年でした。

2026年3月期は、フルモデルチェンジして日本国内で好評を受けている中・小型トラックの拡販を進めるほか、新型車の海外市場での展開も開始します。UDトラックと協働と棲み分けで進めている大型車の拡販も、国内・海外でさらに進めていきます。商用車の販売では「稼働を止めない」

ことが大きな価値であり、市場品質の安定とアフターサービスネットワークの充実に、継続的に取り組んでいきます。提供価値の向上により、外部環境に左右されにくい、より強靱な収益体質の強化に一層注力する考えです。一方、タイでのローン審査厳格化は、タイ全体の家計債務規模の是正であるため、解決には時間がかかると考えます。LCVのニーズは底堅く、いずれは回復するはずですが、早くても今期の後半になると見込んでいます。

IX目標実現に向けた既存事業強化

売上の拡大が最優先課題

IXでは2027年3月期の中間定量目標として、売上高4兆円、営業利益3,600億円(営業利益率9%)を掲げています。2025年3月期の実績、2026年3月期業績見込みの売上や営業利益から、大幅なジャンプアップが必要です。各種施策に基づく、各市場・地域での今後の販売台数増加予測は積み上がっており、売上目標の達成は射程範囲内にあると考えます。実現を左右するポイントは2点、タイの市場がどのレベルまで戻るか、そして、関税政策で不透明感が増している北米市場でどこまで台数を伸ばすことができるかです。また、今取り組んでいる価格とコストの改善の効果が、2027年3月期には実現してくる考えます。売上増加と相まって、2027年3月期の営業利益目標は十分達成可能と考えています。

台数拡大とアフターサービスの海外展開を同時に進める

中・小型トラックは2023年に日本国内向けにフルモデルチェンジを実施しましたが、全ての車型変更を完了するまでに2025年までの時間を要しました。また、AMT(セミオートマチック)車については、9速DCT(デュアルクラッチトランスミッション)への進化により、大きな商品力の向上を果たしたものの、想定を上回る需要が寄せられたことで、当初計画に対応した生産能力では供給要請に追いつかない状況となりました。2026年3月期においては、ようやく安定した供給体制が整い、販売台数を本格的に伸ばせる環境が整ったと考えています。特に9速DCTを搭載したAMT車は、他社に対して大きな競争優位性を持つ商品となっており、今後の台数拡大に大きなポテンシャルがあると確信しています。

2026年3月期以降は、新型車の海外市場での展開が始まります。2025年は北米・豪州・欧州などの先進国市場を中心とし、2026年以降は新興国市場への展開を予定しています。海外展開では、I-MACSといういすゞのモジュール設計システムを活かし、柔軟にコンポーネントを組み替え、各国市場に最適な車型を提供できる仕組みにより、コスト



を抑えつつニーズに応える商品提供を実現します。その結果として、販売台数拡大につながると考えます。

いすゞは日本市場で確固たるアフターサービスの基盤を築いています。コネクテッドサービスの展開により、市場にある40万台以上のいすゞ車と通信し、車の状態を監視しています。車に故障の兆候が表れたときには迅速にサービス工場への入庫を連絡し、故障した後の修理ではなく、予防整備を行うことを徹底しています。また、メンテナンスリース形態での管理台数の増加も、定期的な点検整備の比率を上げ、車両の故障を大幅に減らすことに寄与しています。アフターセールスでのお客様の満足度を高めることで、新車販売の拡大につながるだけでなく、販売会社のサービス工場における生産性の大幅な改善を可能にしました。

IX目標達成に向け、アフターサービスにおける日本市場での成功を、海外に横展開することを志向しています。その第一段階として、車両販売と同時に定期的なサービス契約を結び、販売後も自社系列のサービス工場で管理し、故障を減らす取り組みを行っています。今後は海外でもコネクテッドサービスを導入し、メンテナンスリースについても、2025年8月に豪州にリース会社を設立しました。いすゞの連結グループとして海外では初のリース会社であり、2026年10月の営業開始を予定しています。2024年には海外で初めて、コネクテッドサービスを搭載した車両の販売を米国で開始しました。これを皮切りに、豪州や英国でもコネクテッドサービスを導入していきます。海外においても「稼働を止めない」ことを目指して、アフターセールス事業を拡大していきます。

いすゞは、世界市場で中・小型トラックにおけるトップブランドを目指します。高品質の商品を提供し、各国の市場要求や規制にも対応でき、また、アフターセールスにも強い体制を築きつつある当社は、その位置に最も近いと考えています。今後も色々な活動を活発化させ、リーダーポジションの確立を目指していきます。

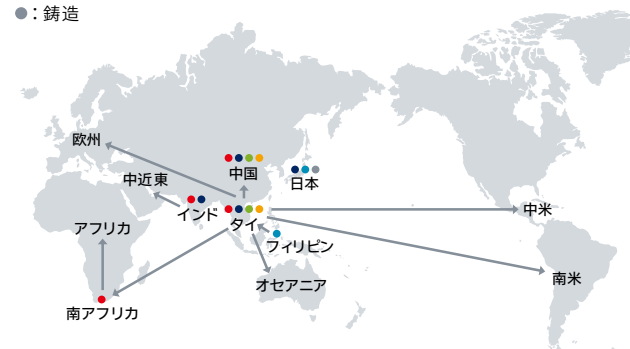
いすゞグループは、世界の大型トラック市場では、確固たるポジションは築けていません。現在はUDトラックのリソースも活用し、適性のある市場で大型トラックの販売拡大を進めています。日本において、小型トラックから大型トラックまで幅広く取り扱ういすゞの販売チャネルに対し、UDトラックの販売チャネルは大型トラック専門であることから、お客様に対し、いすゞ以上の専門性を持ったサポートサービスを可能にしています。いすゞグループ全体で、幅広くお客様に接し、かつ満足度を高める取り組みです。商品開発も同様です。ボルボ・グループの技術を使って、商品開発をしてきたUDトラックに、いすゞグループの大型トラック商品開発の機能を集中しました。その結果、いすゞの開発部門は、中・小型カテゴリにリソースを集中することができました。海外市場でも同様に、UDトラックがボルボ・グループ時代に開発した新興国向け大型トラックを、いすゞの販売チャネルも加えて世界全体で販売を進めています。UDトラックチャネルも、いすゞの一部の商品の販売を開始しました。工場や部品物流など、相互に活用できるものは共有化を進めています。両社の棲み分けと相互活用は、今後もさらに大きなシナジーを生み出します。

グローバルサウス諸国への進出による地域分散

もう一つの要であるLCV事業においては、タイ市場の回復に合わせ、需要を確実に取り込んでいきます。2023年と2024年に行ったモデルチェンジや、2.2Lエンジン搭載車の新規投入で好評をいただいています。また、販売店は既存のお客様のフォローを徹底しており、状況が改善すれば販売台数が戻ってくることを確信しています。一方で、タイ市場への依存度を低減し、地域的なポートフォリオを多様化することは重要です。いすゞのLCVは、商用と乗用を兼用できるため、特に発展途上国で大きな需要を生み出してきました。例えば、農村地帯での利用や都市部の個人事業者による活用、建設現場や鉱山における人や物の運搬などです。

LCVの主要生産拠点と展開エリア

- ：車両
- ：エンジン
- ：トランスミッション
- ：鍛造
- ：プレス
- ： casting



タイと同様に、この層が厚いグローバルサウス諸国、特に人口成長が見込まれる中近東やアフリカは、市場として十分なポテンシャルを持っていると考えています。これらの地域では、すでに一定のシェアを持っていますが、タイ市場とは少しずつ異なる現地のニーズに対応することで、シェア拡大の余地があると考えています。現在は新型モデルに加え、インドで生産した旧モデルを中近東市場へ、南アフリカで生産した旧モデルをサブサハラ地域へ輸出し、台数を伸ばしています。今後はグローバルサウス諸国の市場に最も適したモデルを投入することを目指し、インドをグローバルサウス向けの拠点として発展させていく方針です。まずは、エンジンなどの現地生産を進め、現地調達率を高めていくことが大きな課題です。

強靱かつ合理的なサプライチェーンを構築する

ここまでご説明してきた事業戦略を遂行するため、IXで掲げる100万台規模の生産能力の確立に向けた取り組みを進めます。CVでは日本、LCVではタイが中心になりますが、そのほかの生産拠点も最大限活用し、地産地消を推進します。例えば2027年中の稼働を目指す北米のCV工場では、多くのコンポーネントを北米で調達することを計画しています。日本やタイにとらわれず、QCD（品質・コスト・供給）で、最も優れた体制を実現します。日本とタイの工場では、長年、改善活動をもとに生産性向上を図ってきましたが、人件費の上昇も見据え、大胆な自動化も含めた設備更新も喫緊の課題です。IX期間中は既存事業に1.6兆円の

投資を計画していますが、優先課題として日本やタイの主要工場への投資も進めていきます。

新事業におけるいすゞの勝ち筋

IXの最終年度である2031年3月期に向けて、現在のプロジェクトや戦略を進めることで売上高5兆円までは十分に達成が可能と見込んでいます。6兆円の目標に届くには、カーボンニュートラルや自動運転といった領域での新しい事業が必要です。カーボンニュートラル車両や自動運転対応車両の台数を増やすことを前提に、車両を運用するサービスを構築して、事業領域を広げていくことを目指します。

現在、世界では、バッテリーEV（BEV）の普及は一時的に鈍化しています。これは、いすゞにとってマルチパスウェイ戦略に基づき、各動力源の開発をより計画的に推進するための時間を確保できたことを意味します。ただ、カーボンニュートラル車両の普及に向けては、TCO（Total Cost of Ownership）の高さが大きな障壁です。例えば、現時点のBEVはディーゼル車両の2倍程度のTCOが必要です。それをディーゼル車両同等まで引き下げることが、私たち商用車メーカーの大きな使命です。特に、バッテリー自体のコストは大きな割合を占めます。いすゞの生産・販売台数規模では、バッテリーセルは内製化するのではなく、外部調達が基本になります。そのため、それぞれの車種に最適なバッテリーを、コストと性能の両面から評価できることが重要です。その機能を内部に確保すべく、2026年の稼働を目指して電動開発実験棟「The EARTH lab.」の建設を進めてい

ます。いすゞはバッテリーのみならず、水素やガス、脱炭素燃料など、多数の選択肢について検討と開発を継続しています。その中で、電気をはじめとした石油燃料に代わる代替エネルギーをいかに効果的に使っていくか、広い意味でのエネルギーマネジメントの領域に貢献できる可能性を探していきたいと考えます。

もう一つの柱である自動運転では、車体が大きく重量のある商用車の場合、乗用車以上に実現の難易度が高いのが現実です。一方で、物流効率化や運転手不足の観点で社会的ニーズは乗用車以上に高いと考えます。このため、当社では、自動運転レベル4（限定された路線での完全自動運転）の実用化を急務と捉え、まずは、自動運転を可能とするハードとしての車両と、頭脳として車を制御するソフトウェア双方の開発を加速して進めます。自動運転が実用化した際には、ハードとしての車両を提供するだけでは完結しません。車両を通信で結び、遠隔監視していくことは必須です。



電動開発実験棟「The EARTH lab.」

無人の車両の動きをセンターでコントロールできるようになったとき、物流のあり方も大きく変わるはずです。いすゞとして、車両を提供すること以外に何ができるか大きな可能性が広がっていると見ています。まずは商用車の自動運転の社会実装をリードしつつ、多くの知見やノウハウを蓄積していくことから始めます。

付加価値の拡大と生産性向上を目指した 人的資本経営

新人事制度を軌道に乗せることが優先課題

IXで掲げる目標の実現には、多様な人財が集まり創造性ある仕事をするとともに、既存のビジネスでの効率化・生産性向上を圧倒的なスピードをもって進めることが必要です。全ての基本は人財です。世の中の流れと同様に、いすゞにおいても人的資本経営は経営における大きな柱です。

その最初のステップとして、日本型の人事制度を改めることから始めました。仕事や必要スキルを明確に示し、社員は自分のキャリアプランを持ってチャレンジし、スキルを磨いていく。結果として適所適財の実現につながります。オフィスで働く社員のみならず、工場の社員においてもスキルをより細かく評価し磨いていくことを促します。伝統的な日本の企業であるいすゞにとっては、非常に大きな変化です。ただし、この新しい人事制度はスタートラインでしかありません。

人的資本経営として目指すのは、多様な人財をひきつけ、育て、活かせる会社であること。また、社員が常に意欲的、

挑戦的に仕事に取り組む風土をつくること。結果として、創造性ある成果物や高い生産性を実現すること。そのための取り組みを進めていきます。このためには現状を変える大きな努力が必要だと考えています。

また、効率性・生産性の視点での喫緊の課題は、DXケイパビリティの拡充です。社員一人ひとりがAIも含めたデジタルツールを使いこなし、仕事のあり方自体を大きく変えていく能力を持ち、実行することが求められています。商品開発のみならず、オフィス業務、営業現場、工場現場など全ての分野が対象です。これは、これからのビジネス競争においての大きな要素となることから、いすゞもこの取り組みを加速します。

ISUZU IDによる風土改革は着実に進展

ISUZU IDの策定から2年が経過し、各部門における目標設定や組織運営のあり方に変化がみられるなど、企業風土に着実な変化が表れ始めています。ISUZU IDでは「働きがいNo.1」といった、あえて抽象的な内容にとどめ、各部門や社員それぞれがその具体的な意義や目標を考え、行動に落とし込むことを促しています。実際、各部門では従来の定量的な指標に加え、「あるべき組織像」や「創出すべき付加価値」といった定性的な視点を取り入れた目標設定が進んでいます。例えば、労働安全衛生の分野では、災害件数などの定量目標により安全を管理するだけでなく、「働きがいのある職場づくり」のために、安全がどのようなレベルにあるべきかという議論に進んでいます。販売店も含め、多くの職場がレベルアップした職場になっていくことを確信しています。

将来への期待感醸成に向け、 着実に収益を積み上げる

中長期の視点で経営を行うには、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話と共感が欠かせません。現在、資本市場での当社の評価は、PBR（株価純資産倍率）が1倍前後を推移しており、高いものではないと理解しています。投資家の皆様との対話でも、いすゞの将来戦略、収益の安定性、株主還元の姿勢はご評価いただけている一方で、今後の収益成長の蓋然性、成長に対する期待感の醸成には課題があると考えています。蓋然性を示すためには、まずは、利益成長を実績として示していくことが最も重要と考えます。COOの責務として、将来に向けた投資やプロジェクトを遂行していくと同時に、短期の収益を向上させ、結果を示していくことを目指し、適切に舵取りしていきます。

2025年9月

代表取締役 取締役社長COO

南 真介



THE VALUE CREATION STORY OF ISUZU

いすゞの価値創造ストーリー

15 価値創造ストーリー

17 価値創造を支える競争力の源泉



価値創造ストーリー

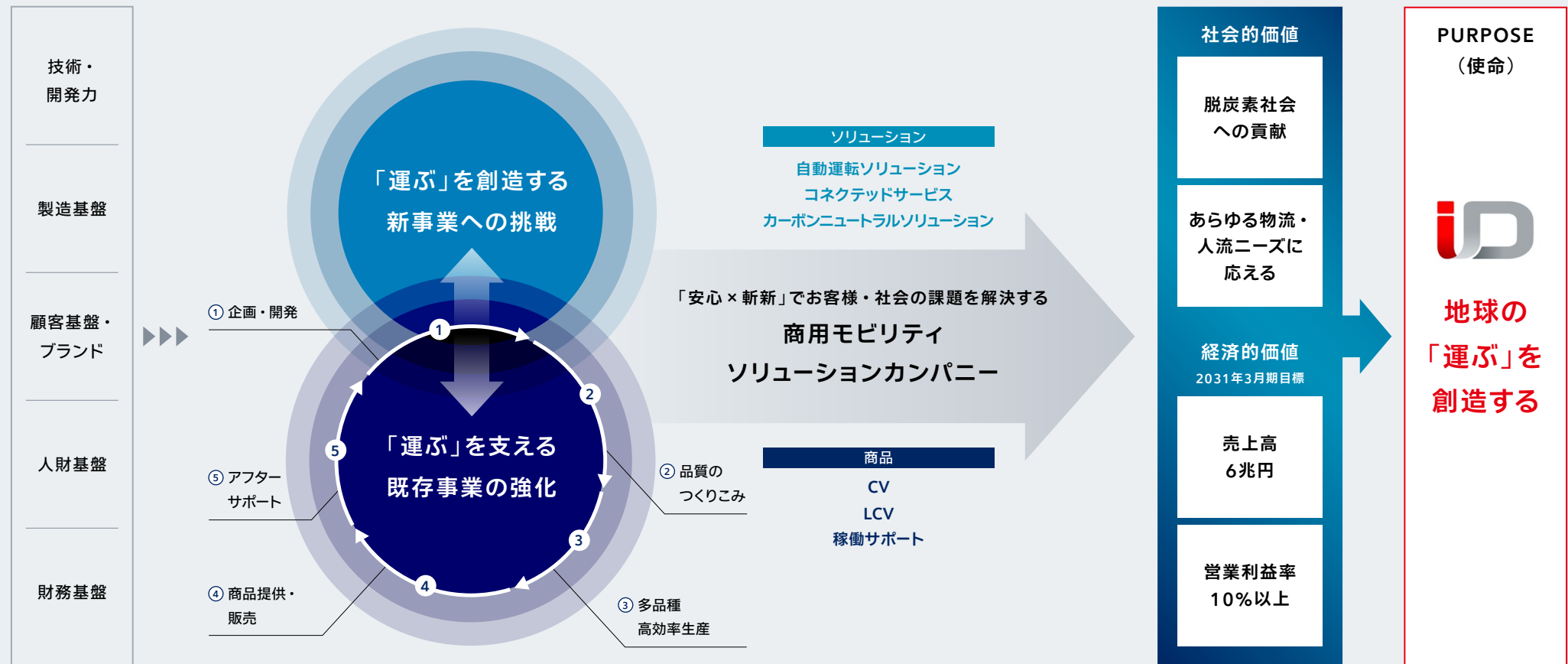
いすゞグループは既存事業のさらなる強化と新事業への挑戦、この両輪を回すことで生み出す商品・ソリューションの提供により、「脱炭素社会への貢献」や「あらゆる物流・人流ニーズに応える」ことで、地球の「運ぶ」を創造していきます。

競争力の源泉

■ P.17

価値創造プロセス

提供する価値



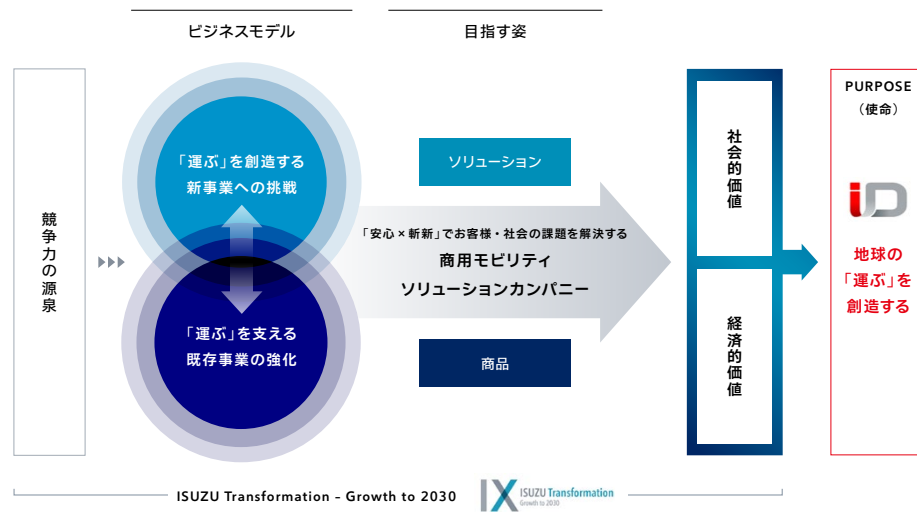
ISUZU Transformation - Growth to 2030



価値創造ストーリー

▶ 価値創造プロセスの仕組み

いすゞの価値創造プロセスは中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」で構築するビジネスモデルと、目指す姿を表しています。ビジネスモデルでは、これまでの事業活動で培ってきた5つの競争力の源泉を活用し、「『運ぶ』を支える既存事業の強化」による収益拡大と「『運ぶ』を創造する新事業」への投資の両輪を回す方針を表現しています。この両輪から創出する商品と、新たなソリューションを組み合わせることで、IXの目指す姿である「商用モビリティソリューションカンパニー」へ進化します。そして社会的価値と経済的価値をとともに提供することで、ISUZU IDの実現を目指します。



▶ 価値創造の土台となるバリューチェーン

いすゞは高付加価値な商品・サービスの創出に向けて、バリューチェーンの各過程で競争力の蓄積・高度化を図っています。

① 企画・開発

- 10年、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
- 市場ニーズを次世代商品につなげるノウハウ

② 品質のつくりこみ

- 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)活動で拾い、開発プロセス・ものづくり工程に織り込む

③ 多品種高効率生産

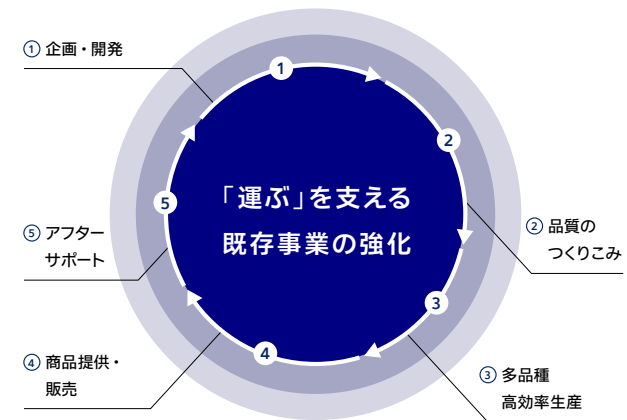
- 多種多様な車種を、少量からでも効率的に生産可能な車両製造技術
- 世界中の工場へ展開される製造技術やノウハウ

④ 商品提供・販売

- 150か国以上で販売・アフターサポートのネットワークを構築

⑤ アフターサポート

- 遠隔で収集、解析した車両の運行情報をもとに運行管理サービスを提供(MIMAMORI)
- 遠隔データを活用した高度純正整備を提供(PREISM)



価値創造を支える競争力の源泉

いすゞは、時代とともに変化し続けてきたお客様のニーズや社会課題に応え続けてきました。その中で積み上げてきた競争力の源泉が、企業価値向上に寄与します。競争力を継続的に強化していくことで、目指す姿の実現につなげていきます。



技術・開発力

細やかなニーズを取り込むマーケットイン型の商品開発や、高い技術力をベースに、お客様・社会の課題を解決する商品・ソリューションを提供。また、自動車メーカーという枠にとらわれず、様々な企業と協力して多様なアイデアを有機的に結合し、新たな価値を創造しています。

開発拠点

日本、タイ、インド、中国、ドイツ、米国

研究開発費^{※1}

1,370億円

協業体制

ボルボ・グループ、カミンズ、CJPT^{※2}他、多数企業と各領域にて協業



製造基盤

多種多様な車種を少量からでも高品質かつ効率的に生産可能な車両製造技術を保有。「世界中どこ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、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」として体系化し、グローバルの各生産工場に展開しています。

生産拠点

28か国34拠点^{※3}

設備投資^{※4}

1,402億円



顧客基盤・ブランド

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の整備により、顧客基盤を拡大しています。創業から100年以上の間、働く人のそばに寄り添い続け、お客様から信頼される強固なブランドを築いています。

シェアNo.1の国

35か国^{※5}

サービス網^{※6}

国内：416拠点
海外：3,500拠点以上

ブランド価値ランキング

Best Japan Brands 2025：
52位（10年連続ランクイン）



人財基盤

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財力にあります。そこには、社員一人ひとりの成長が不可欠であり、充実した階層別教育やグローバル教育など、多種多様な研修制度を用意し、人財育成に力を入れています。

全従業員数

連結：42,117人
（国内26,884人、海外15,233人）

階層別研修^{※7}

総受講時間：143,975時間^{※8}
（一人当たり20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、強固な収益基盤とバランスの取れた財務基盤を築いています。企業価値の持続的な向上を目指し、事業継続および将来成長に必要な投資を実行。着実な配当成長を目指すとともに、固定資産とのバランスを考慮した適正な自己資本水準を意識しています。

売上収益／ROE^{※9}

3兆2,356億円／10.2%

自己資本^{※9}

1兆3,729億円
（自己資本比率41.6%）

発行体格付

ムーディーズ：A3
R&I：A
JCR：A+

2025年3月期／3月末時点実績 ※1 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、連結損益計算書(IFRS)上の研究開発費とは異なる ※2 Commercial Japan Partnership Technologies株式会社 ※3 完成車組立工場 ※4 賃貸用車両および使用権資産に係る設備投資は含まず ※5 2024年(2024年1月～12月)暦年実績 ※6 いすゞおよびUDトラックスのサービス拠点数 ※7 いすゞ自動車高等工業学校含むいすゞ自動車(単体) ※8 延べ数 ※9 IFRSにおける「資本」のうち、「親会社の所有者に帰属する持分合計」を「自己資本」として表示。IFRSにおける「親会社の所有者に帰属する持分比率」を「自己資本比率」として表示

MEDIUM- TO LONG-TERM STRATEGY

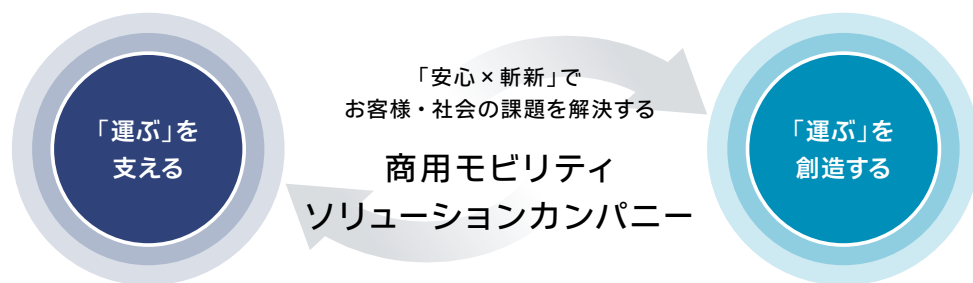
中長期戦略

- 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	- 売上収益6兆円、営業利益率10%以上 2030年代に向けた成長投資の実行 - ステークホルダーへの還元
事業面	85万台の提供で世界の物流・人流を支える - 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 - 自動運転ソリューション事業を日・米で収益化
経営基盤	100万台のサプライチェーン構築 - グローバル視点でのグループ経営への進化 - 人的資本経営への進化

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	自動運転ソリューション □ P.31 - 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 - 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 コネクテッドサービス □ P.37 - 輸配送効率を高めるサービスを新たに提供 - 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 カーボンニュートラルソリューション □ P.38 - マルチバスウェイでの技術開発、2030年までに全カテゴリーでのxEV提供 - 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
「運ぶ」を支える 既存事業の強化	CV事業 □ P.25 新車販売 - 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 - ICE※1・CN※2のマルチ動力源で商品・サービスを拡充 - 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 アフターセールス - 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 - 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 LCV事業 □ P.29 - 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 - 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) - 次世代モデルに必要な要素技術の開発を協業で推進
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

収益基盤の強靱さを実感

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。

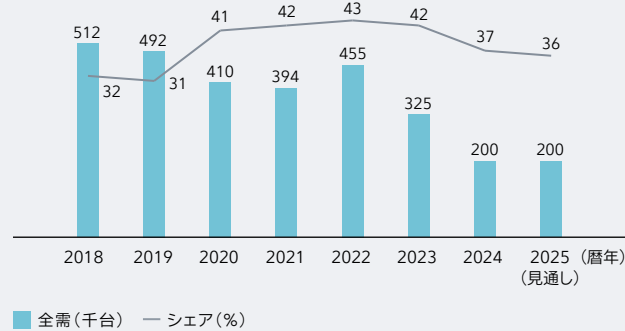
山北 当初公表した2025年3月期の業績予想は、営業利益2,600億円 (前期比11.3%減) と、減益を見込んだ計画でした。これは、2024年3月期において、コロナ禍後に生じた半導体不足の影響で滞っていた北米向けCV・オセアニア向けLCVなどのバックオーダーが一気に解消されたことにより、一時的に大幅なボリュームの増加があったことを受け、2025年3月期の期初計画では、この反動減を織り込んだことによるものです。

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上です。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。特にアフターセールスの売上は、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



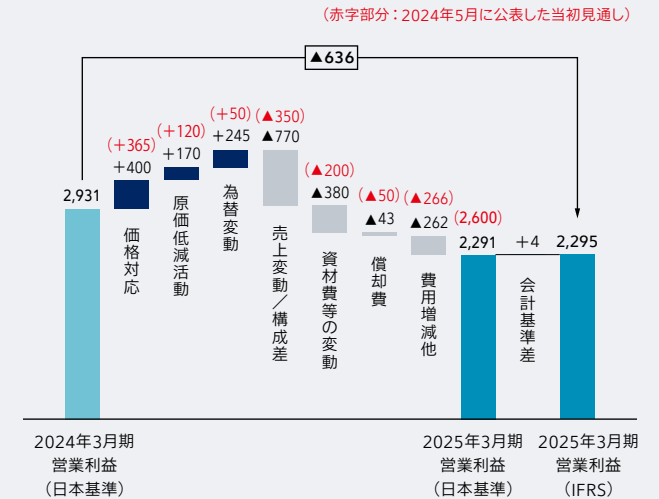
なっています。新車販売と異なり景気動向に左右されにくいアフターセールス事業は、当社の安定した収益を支える基盤となっています。

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)

(億円)



8年間で2.6兆円レベルの投資を実施

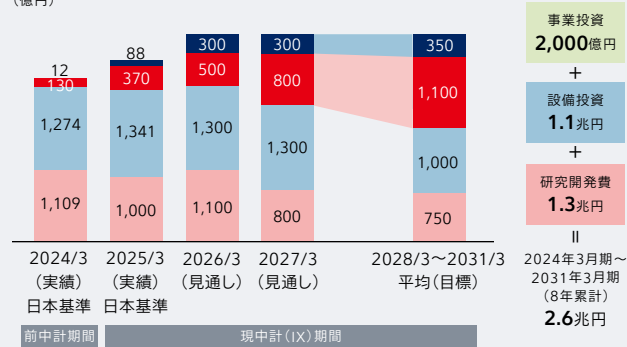
山口 IXでは2031年3月期までの8年間でイノベーション投資1兆円、既存事業への投資1.6兆円の計2.6兆円の投資を計画しています。イノベーション投資も既存事業への投資も、従来に比べて非常に高いレベルでの積極的な投資となりますが、いずれも事業継続と将来成長のためには不可欠と考えています。一方で、高いレベルの投資を財務的にどのように支えていくか、社外の方から見ると心配になるかもしれません。

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

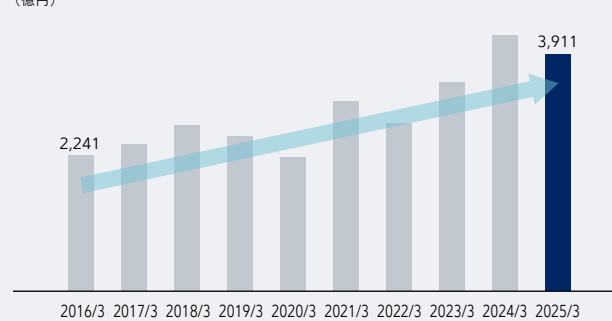
務としては、通常、大きな投資に必要な資金をどうやって集めるかに頭を悩ませなければなりません。ただ我々の場合、安定的な収益構造をベースとして着実に高めてきた営業キャッシュ・フロー創出力によって、高水準の投資を十分に支えることができると考えています。仮に収益が一時的に落ち込む局面があっても、財務健全性を維持しつつ、投資を継続できる状態にあります。

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は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を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と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。

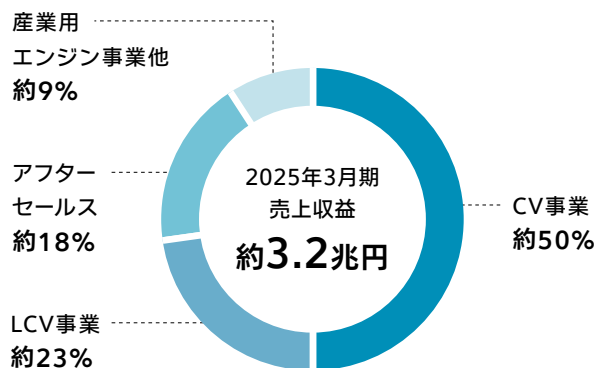
CSOとして、IXで掲げる戦略と投資の着実な実行、言わば攻めの姿勢を崩さず、IX目標の実現に努めていきます。今後も、事業・財務の両輪体制で対話を重ねながら、しっかりと経営の舵取りを行っていきます。多少の環境変化があっても、グループ全体で高いモチベーションを保ちながら、挑戦し続けることが、将来のいすゞの強さにつながっていきます。私は着実に目標を掲げて、攻めの姿勢で実行していきますので、山北さんには、これからも財務面からしっかりと支えて後押ししてもらいたいと思っています。

いすゞの事業・地域ポートフォリオ

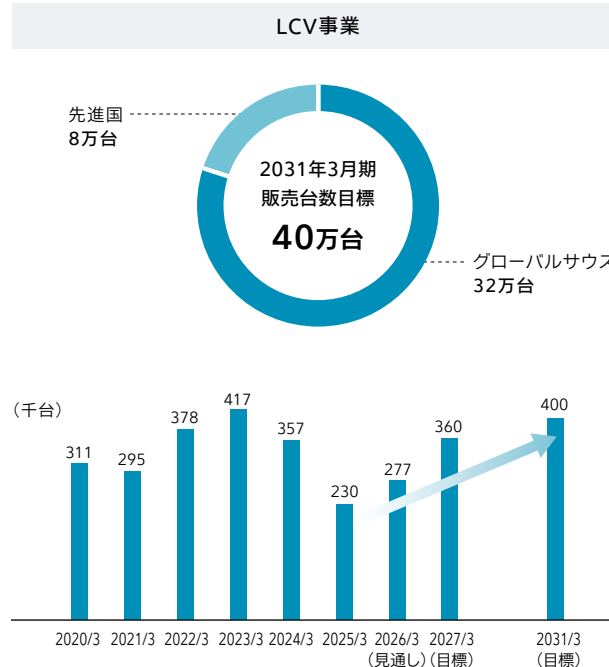
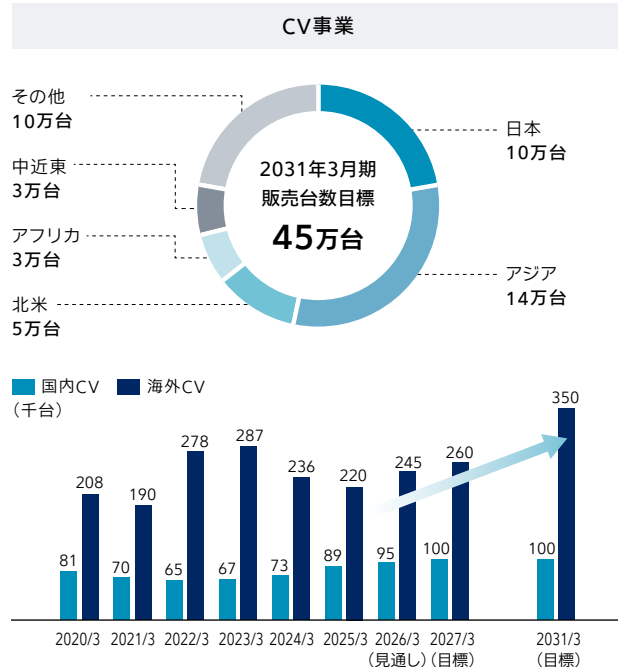
事業展開と売上収益構成比

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

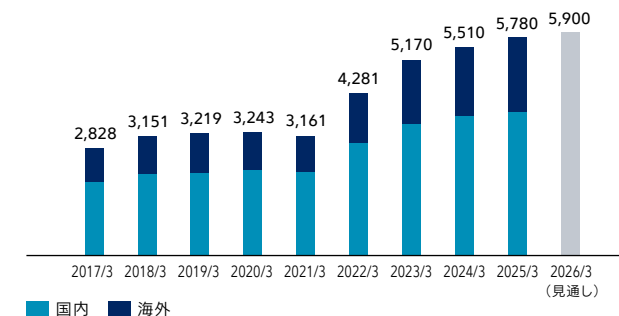
いすゞのアフターセールス事業は、国内外で順調に拡大を続けており、過去10年間で売上が2倍以上に伸長するなど、安定的かつ成長力のある収益基盤として重要な役割を担っています。

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^{※1}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^{※2}を達成し、中・小型トラックでは世界シェア13%^{※3}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月期末実績

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

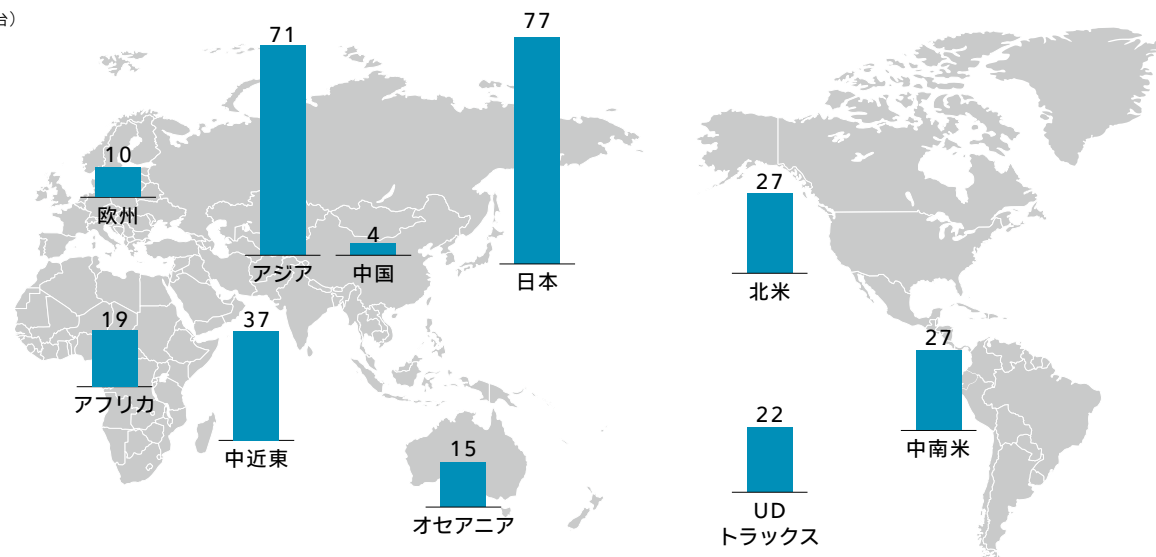
※2 各国の自工会データなどをもとに、2024年1月～12月を対象に自社にて集計
シェアNo.1国の詳細はHPをご参照ください。

🌐 <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」) 新車種投入	
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

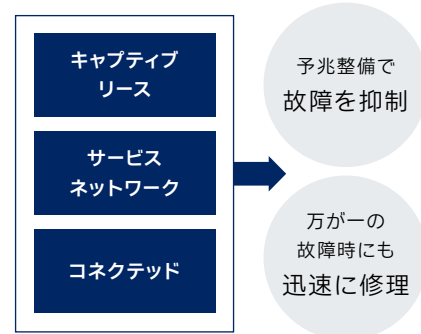
日本は商用車（CV）の成熟市場であり、いすゞは多様なニーズに応えるフルラインアップと、車両の稼働を支える充実したアフターセールス体制によって、お客様の信頼とともに安定した事業基盤を築いています。

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。

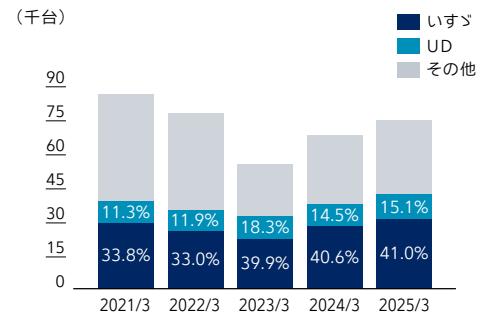
これまで培ってきた稼働を守るいすゞのサービスモデル（国内）

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。

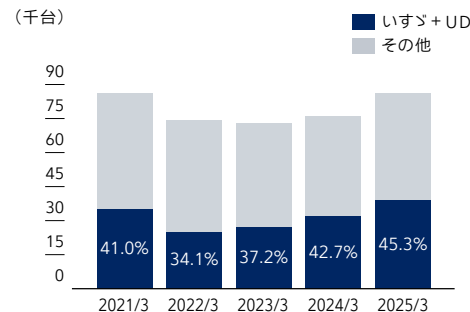


日本市場のシェア推移

普通トラックカテゴリ



小型トラックカテゴリ



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

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。

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。

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。

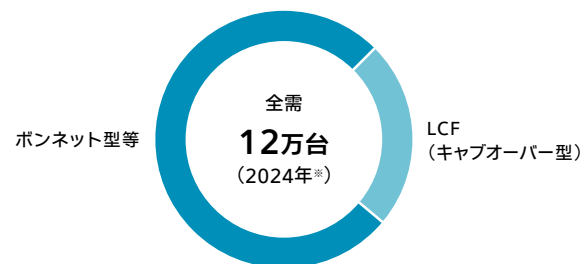


新生産拠点の外観（画像提供：Collier's International）

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

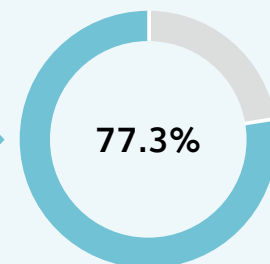
米国Accelera™ by Cumminsと中型BEVトラック向けバッテリーパワートレインシステムの供給契約を締結。北米市場における部材の地産地消型サプライチェーンの構築を進めます。

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

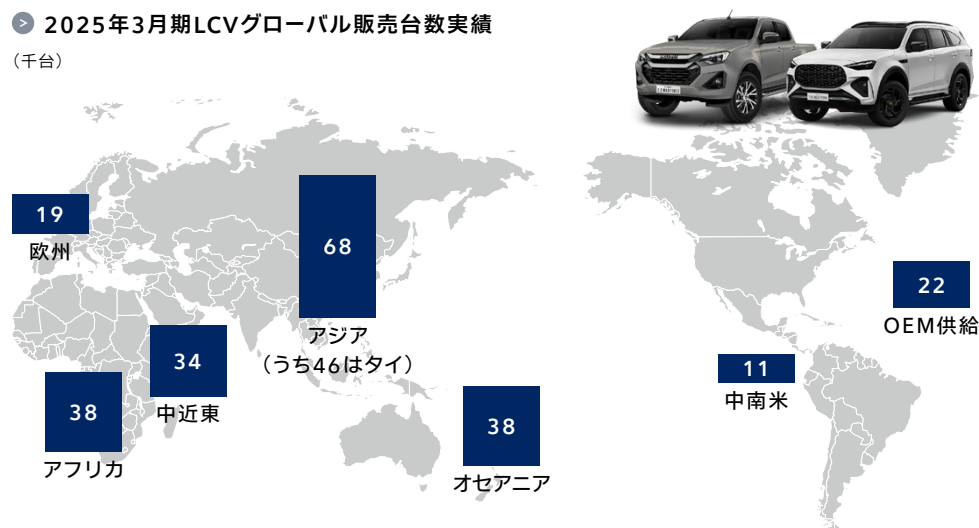
LCV事業成長に向けた取り組み

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)

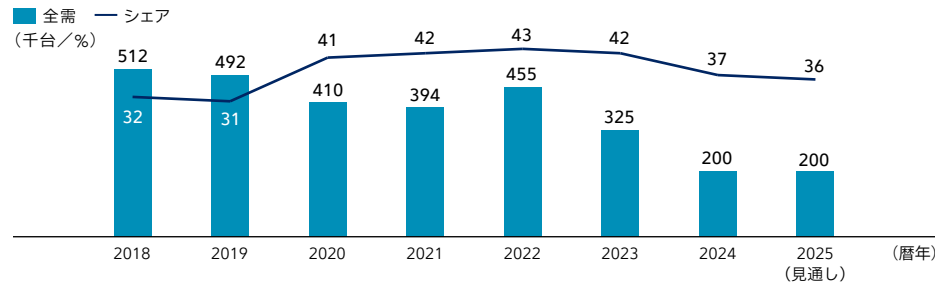
LCV事業成長に向けた取り組み

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

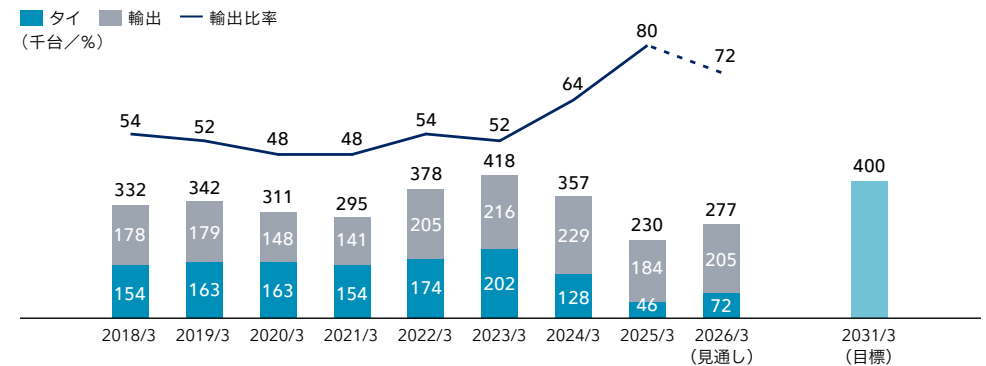
タイの自動車需要は、金融緩和の反動によってファイナンス審査が厳格化されたことを背景に、ここ数年厳しい市況が続いていますが、一方で、潜在的にはピックアップトラックに対する根強い需要が引き続き存在すると考えられます。政府による景気回復策も継続しており、経済基盤の安定とともに、今後は緩やかな市場環境の改善が期待されます。さらに長期的には、タイの旺盛な潜在需要や政府による政策的支援、経済成長のポテンシャルなどを背景として、ピックアップトラック販売台数は回復に向かうと予想されます。当社は、こうした将来の成長機会を捉え、タイにおける事業基盤の一層の強化に取り組んでいきます。

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



拡販施策 (グローバルサウス)	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

SPECIAL FEATURE

物流・人流の課題解決に

自動運転で挑む

自動運転 = いすゞのソリューション

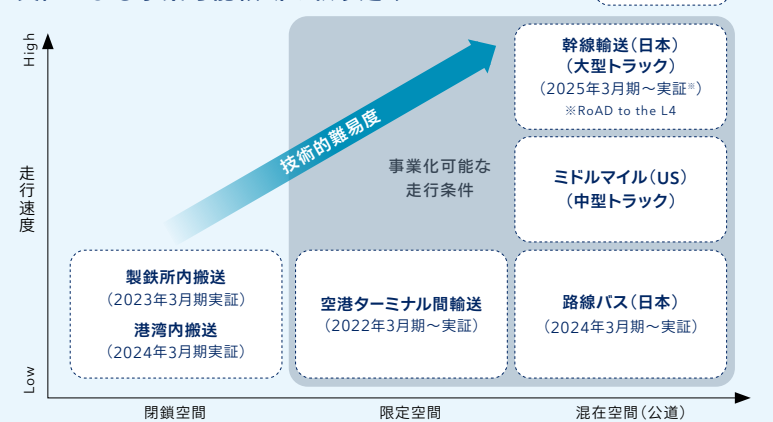
日本国内の「2024年問題」や欧米諸国での労働力不足、輸送コスト低減への対応が、物流や商用車業界で喫緊の課題となっています。これらの課題に対して、無人での運行を前提としたレベル4※の自動運転が有効なソリューションとして期待されています。

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

実証による事業可能領域の絞り込み



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

大型トラック
幹線輸送
(高速・ハブ間)

Applied Intuition

中型トラック
(北米・ミドルマイル)

Gatik

路線バス

TIER IV



▼2024年11月

▼2025年3月

▼2026年3月期中

公道実証※(新東名高速道路)

サービス実証(自社物流ルート、公道等)

▼2026年3月期中

自動運転用シヤン供給に向けた技術開発



▼2024年12月～2025年1月

L2公道実証(神奈川県平塚市)

▼2024年11月

L2公道実証(福岡県北九州市)

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
 	- 自動運転レベル4幹線輸送大型トラック共同開発 - 自動運転開発プロセス・ツールチェーン獲得	- 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 - ベストプラクティス AD開発ツールチェーンを提供 - いすゞ技術者の育成も担う
TIER IV 	- 自動運転レベル4路線バス共同開発 - 自動運転レベル4認可プロセス	- 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 - 日本でトップレベルのスタートアップ - 自動運転バスのレベル4認可取得実績あり
 	- 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 - 自動運転用シャシの量産化	- 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 - いすゞシャシを用いた自動運転開発を進める
	シナリオ生成および安全性検証の技術サポート	- AD車両の安全性検証の技術サポート - 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

SPECIAL FEATURE

物流・人流の課題解決に

自動運転で挑む

ISUZU



TIER IV

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

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。

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



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。

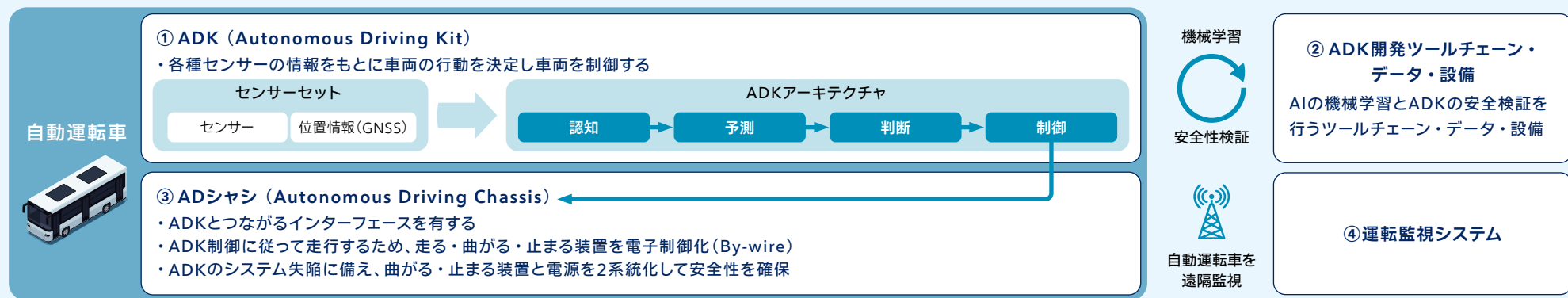
佐藤 技術的キャッチアップを成し遂げるには、ハードウェアである車体のみならず、頭脳であるADK (Autonomous

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、協業から出資へと関係を強化、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化し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

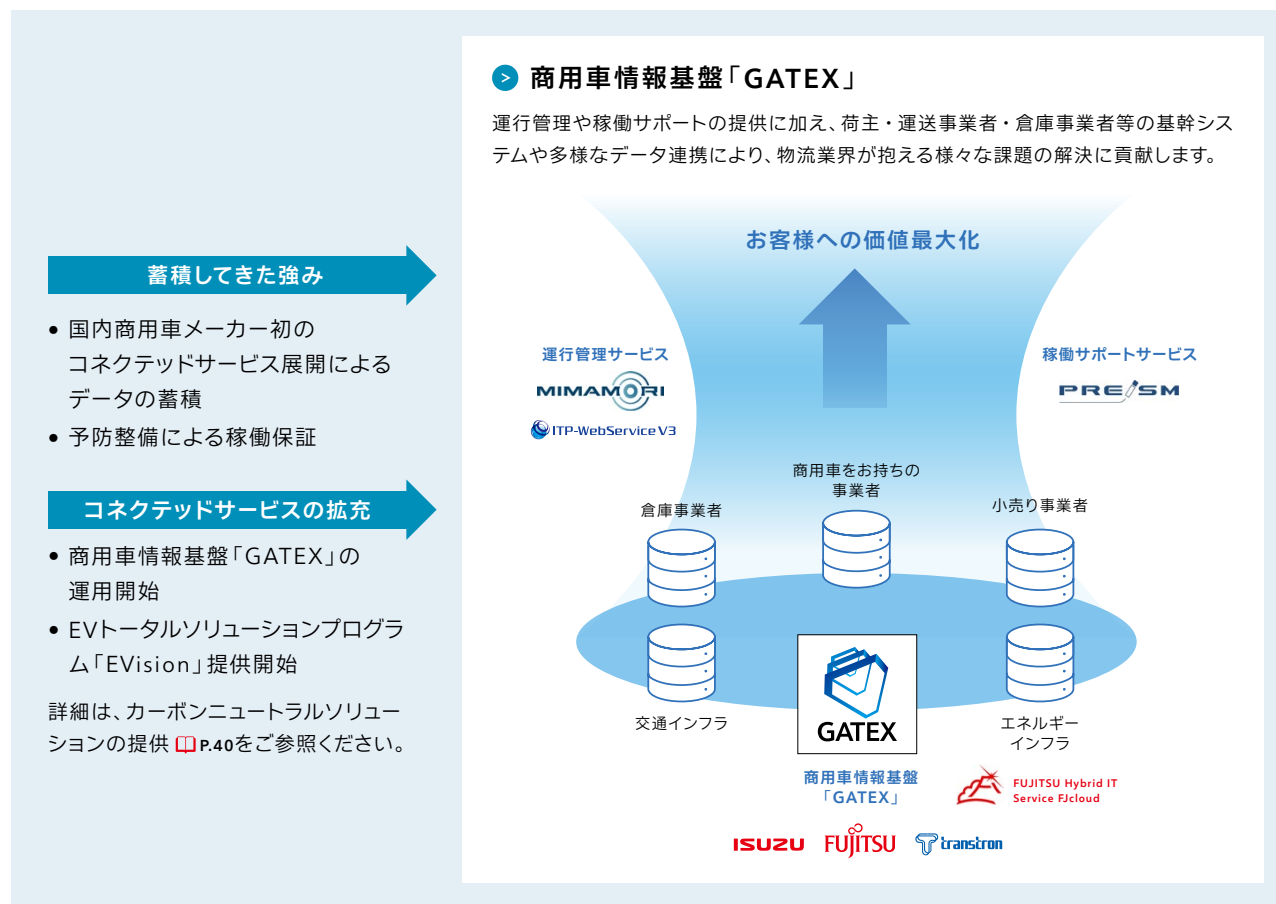
興津 「2024年問題」によるバス路線縮小は非常に大きな社会課題です。人流・移動の途絶は経済や地域社会全体への打撃になります。自動運転の社会実装は技術だけでなく、事業モデル、社会受容性とあらゆる観点が必要で、一足飛びにはいきません。私たちは実証から得たノウハウと意識を活かし、一步一步着実に実装を進めていきます。

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

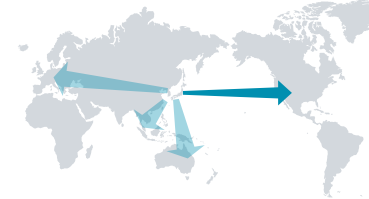
IXでは現在提供している運行管理サービス「MIMAMORI」、稼働サポートサービス「PREISM」と商用車情報基盤「GATEX」を基軸に、荷主の物流効率化を実現するサービスへの進化を目指すとともに、稼働サポートサービスの海外市場展開を、北米を皮切りに順次進めていきます。



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。

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を進めます。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」に荷待ち自動判定機能追加

詳細はHPをご参照ください。



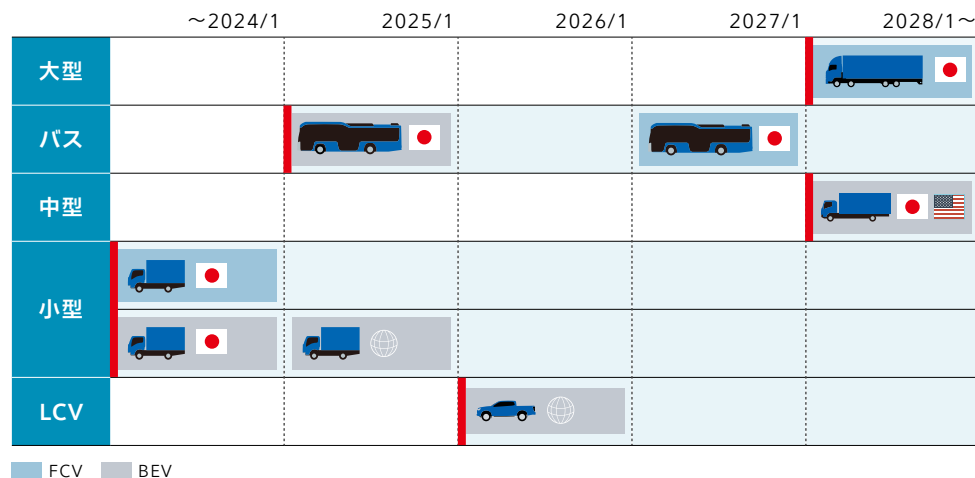
いすゞのカーボンニュートラル戦略

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。

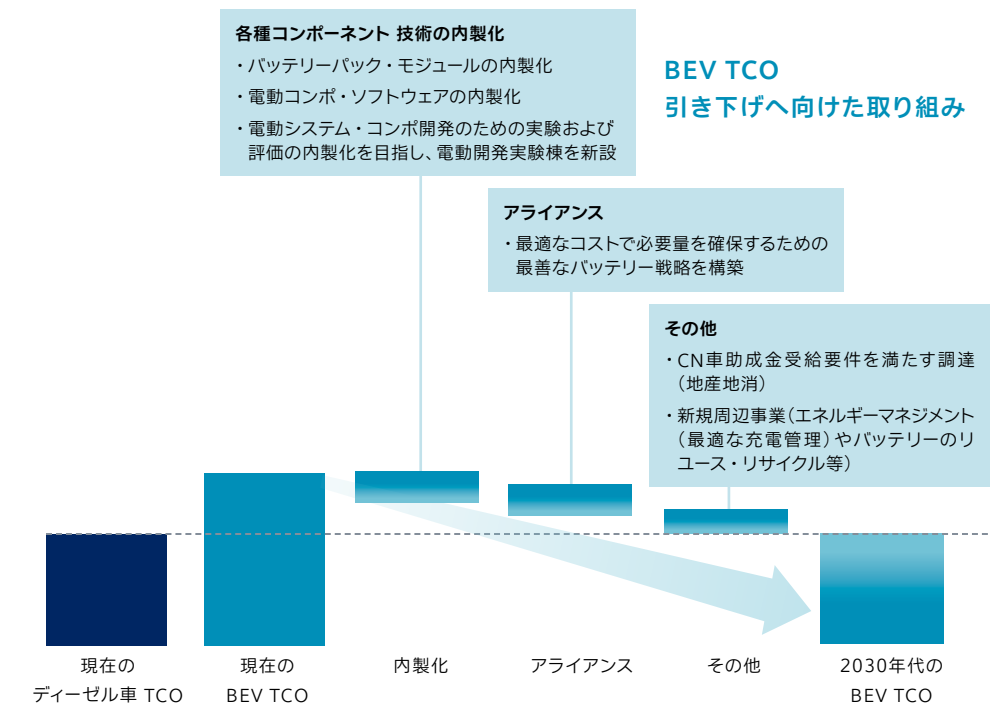
➤ 2030年までに全カテゴリでxEVの選択肢を提供



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）



※ TCO (Total Cost of Ownership): 燃料代や電気代までを含む総所有コスト

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	2023年より国内市場、2024年より北米市場にて販売を開始。 - 欧州にも順次展開予定。
	FCV		市場投入済み	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。
中型	BEV		北米市場投入に向け開発中	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。 2027年に北米市場への投入を予定。
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	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。
バス	BEV		日本国内で販売中	2024年より国内市場にて販売を開始。
	FCV		市場投入に向け開発中	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。
LCV	BEV		欧州での販売に向けタイにて生産開始	2025年4月より、タイにて生産を開始。 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。

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



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。

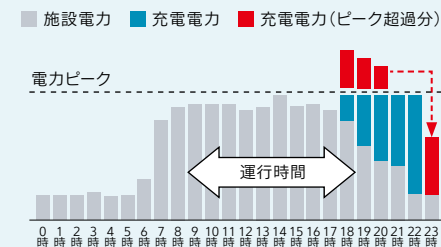


商用車のBEV導入にあたっては、稼働を止めないために、お客様の業種や運用形態に合わせた最適な車両選定、運行計画および充電管理が必要となります。いすゞの「EVision」は、従来車両と同様の使い勝手を維持しつつ、モニター事業で培ったBEV運用ノウハウを活かした包括的なソリューションプログラムです。

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CO₂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

施設消費電力も考慮した充電計画によるピークシフト

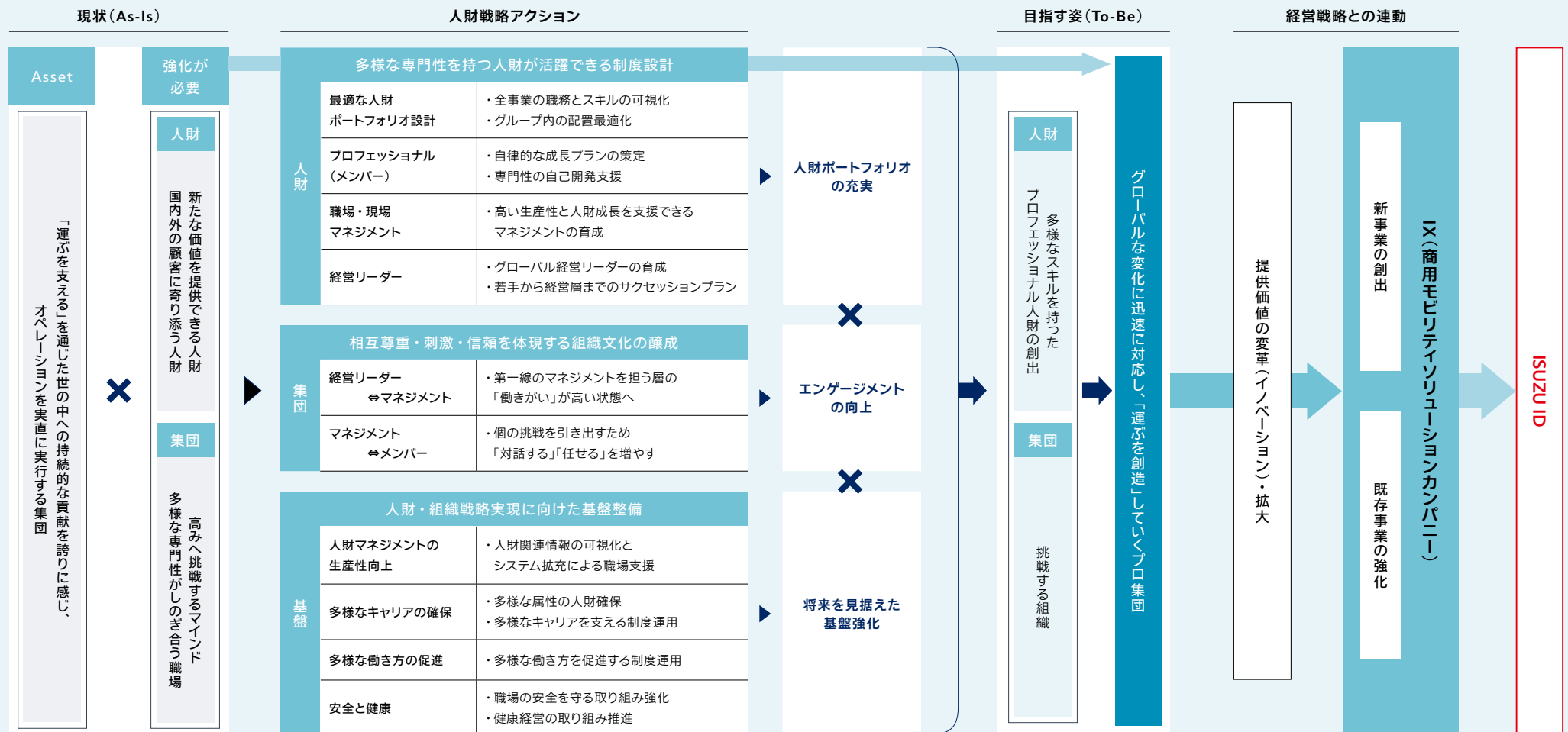


BEVトラック運用と施設エネマネ実証を開始

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

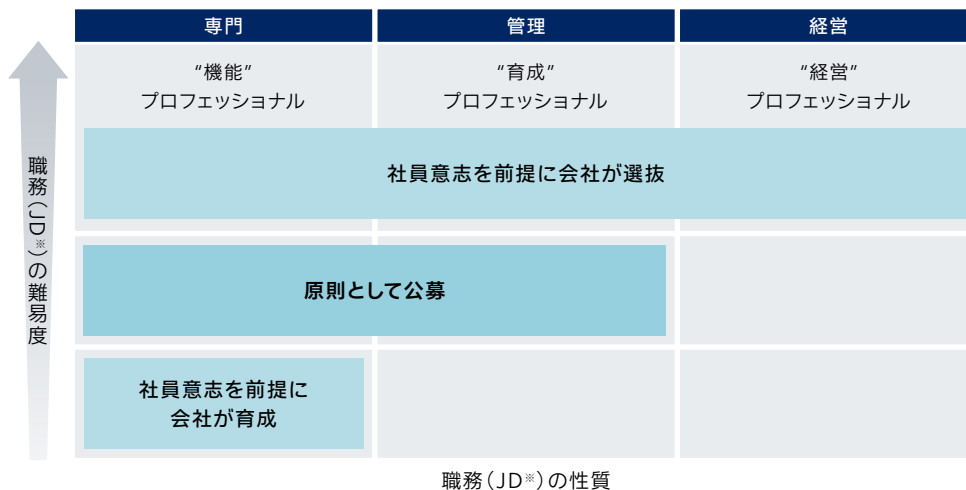
多様な専門性を持つ人財が活躍できる新人事制度を、2025年4月より本格導入しました。専門性や役割に応じた職務基盤整備による「適所適財」を実現可能にする仕組みと、自律的なキャリア開発の推進により「社員一人ひとりの成長」を「会社全体の成長」に結び付け、人財をより戦略的に活用する段階へと進化します。

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・人材要件が定義される

人財育成の考え方

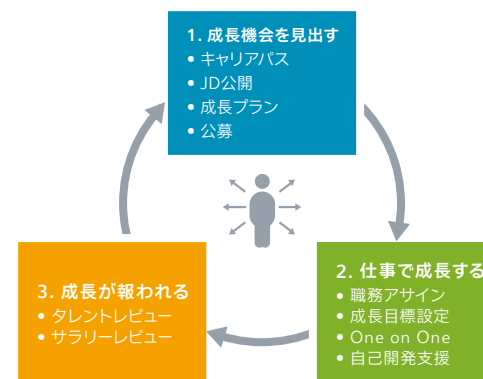
「社員一人ひとりの成長が企業全体の成長を牽引する」という考えのもと、会社主導の「育成」から社員主体の「自己開発」へと方針を転換し、人財成長サイクルの確立を推進しています。社員が自ら成長機会を見出し、挑戦し、成果を得てさらに成長する好循環の形成を目指しています。

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。

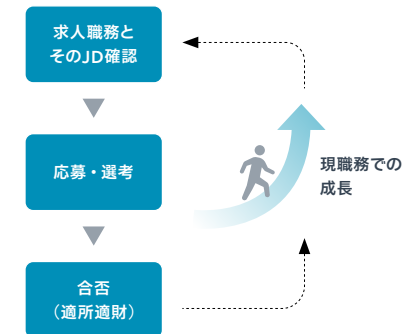
さらに各部門に配置されたHRBP※が人財マネジメントをサポートすることで、社員が主体的にキャリアを描き、専門性を高めるプロフェッショナル人財育成を強化しています。

※ 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。

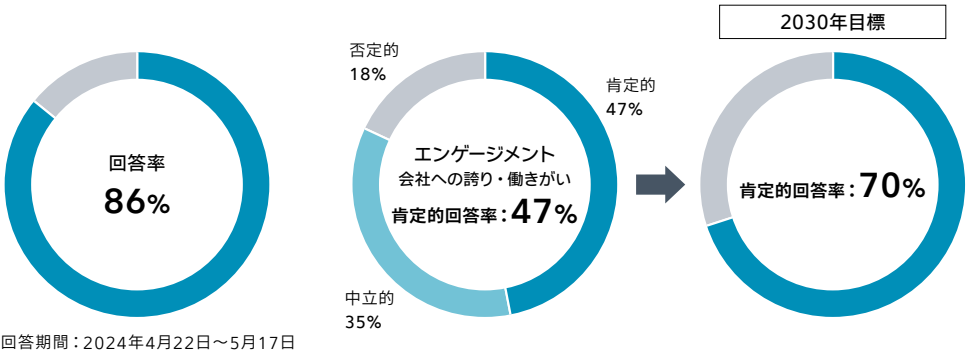
社員一人ひとりの想いを定期的に集約・多角的に分析し、施策の影響や職場環境の把握と改善を図っていきます。

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担の増大が課題として浮上しました。

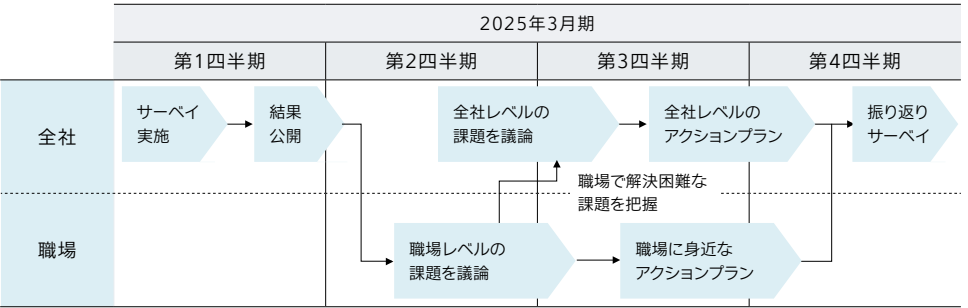
こうしたマネジメント層の負担を軽減するために、マネジメント環境やシステムの整備に加えて、次世代への業務委譲による人財育成の好循環を促進する取り組みを推進していきます。



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」とであると位置づけ、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。

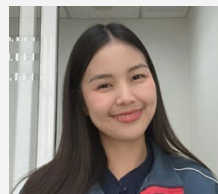
戸谷 日本でも同じように感じています。以前は半期に一度の部門方針説明会でも、マネジメント層と現場社員の距離は遠い印象がありましたが、最近はマネジメント層から積極的に声をかけてもらえるようになり、縦の垣根が低くなったと思います。

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を自然に根付かせていくためには、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いきます。今後も主体的な取り組みを推進していきます。

A STRONG MANAGEMENT FOUNDATION FOR SUSTAINABLE GROWTH

持続的な成長を支える経営基盤

48 サステナビリティの推進

49 環境への対応

52 人権尊重への取り組み

53 サプライチェーン・マネジメント

サステナビリティの推進

いすゞでは、サステナビリティ委員会を中心としたサステナビリティの推進体制を整備しています。この委員会において、サステナビリティに関する取り組み方針・計画、活動の進捗、重要事項等について審議・報告を行うことで、グループ全体でサステナビリティ活動を推進しています。変化する社会動向や社会からの期待を中長期的な事業活動に反映させることで、社会と企業の持続的成長を高めていきます。

MESSAGE

いすゞグループは、経営理念体系「ISUZU ID」でMISSIONとして掲げている、4つの分野（お客様満足度・地球へのやさしさ・働きがい・社会への影響力）でのNo.1という目標の実現に向けて、サステナビリティ活動を推進しています。

2024年4月に発表した中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」では、ISUZU IDで掲げているMISSIONと紐づけ、いすゞグループが2030年に目指す姿と道筋を具体化しました。サステナビリティ領域においても、気候変動を含む地球環境問題や人権尊重に積極的に取り組んでいます。

2025年3月期のサステナビリティ委員会では、「2030環境ロードマップ」に基づいた調達電力のカーボンニュートラル化などをはじめとする活動や、人権デュー・ディリジェンス活動など、サステナビリティ活動の計画や進捗に関する議論を進め、従前からの取り組みを強化しました。

また、サステナビリティ情報開示の動向を踏まえて、これらの対応を行う社内横断組織として、2025年4月にサステナビリティ委員会の下部組織にサステナビリティ情報開示部会を新設しました。いすゞグループのサステナビリティ活動を理解いただくため、情報開示の改善にも取り組んでいきます。



取締役 専務執行役員
サステナビリティ委員長

山口 真宏

推進体制

いすゞは、グループ全体でサステナビリティの推進を図るため、取締役を委員長とし、各領域の担当役員を常任委員とするサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ委員会は、定期的（年4回以上）に開催し、気候変動リスクや人権など、サステナビリティに関わる事項の審議を行っており、審議事項は、内容の重要度などを鑑み、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告します。

また、サステナビリティ委員会の傘下には、環境および社会の専門部会を設置して個別課題について具体的な議論を行っているほか、2026年3月期にはサステナビリティ情報開示の動向を踏まえてサステナビリティ情報開示部会を新設し、情報開示の改善に向けて取り組んでいます。

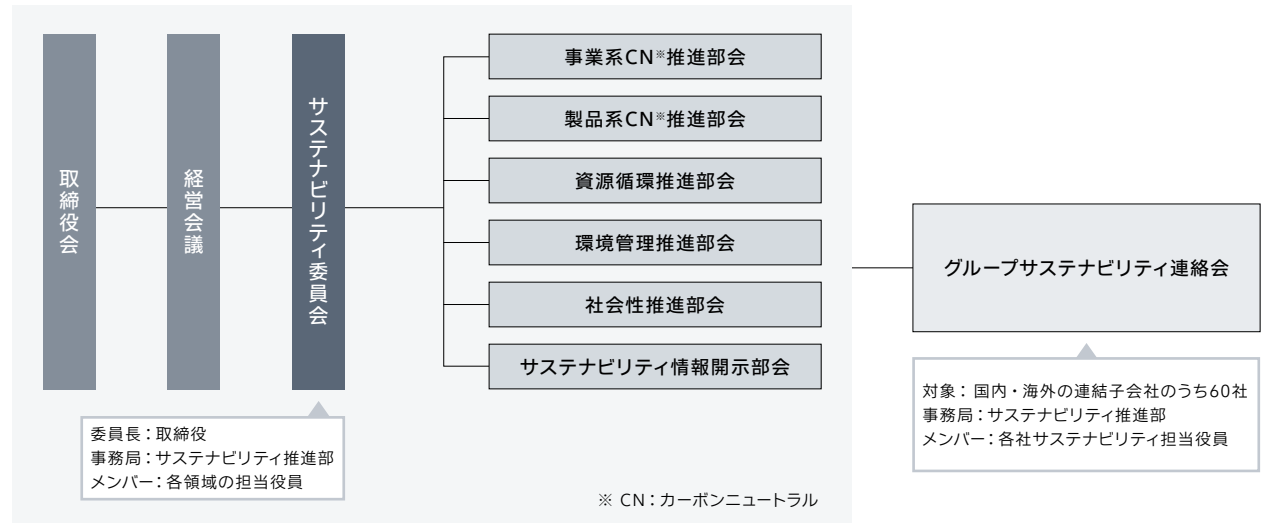
さらに、連結子会社を対象とするグループサステナビリティ連絡会を開催し、グループ全体でのサステナビリティ活動推進のために情報共有を行っています。

サステナビリティ委員会
2025年3月期実績

開催回数：5回

主な議題：

- 調達電力のCN化計画の進捗報告
- 2030環境ロードマップの推進についての審議、報告
- 人権デュー・ディリジェンス進捗報告
- サステナビリティ情報開示の動向と対応
- 各部会の活動報告



環境への対応

いすゞグループは、全ての事業領域において地球環境保全の配慮に積極的に取り組むことで、ISUZU IDのMISSIONの一つに掲げた「地球へのやさしさNo.1」を目指します。

いすゞ環境長期ビジョン2050に基づき、環境負荷の低減や循環型ビジネス、脱炭素化に向けたイノベーションの創出を通して、地球環境の維持と経済発展の両立を推進します。

マネジメント体制

いすゞは、取締役を委員長としたサステナビリティ委員会 [P.48](#) で、環境を含むサステナビリティを推進する体制を構築しています。

サステナビリティ委員会のもとに、それぞれの領域に関わるいすゞグループ関係会社をメンバーとする4つの環境系部会を設置し、各課題の解決に向けた環境活動を推進しています。各部会での活動内容は、サステナビリティ委員会を通じて、取締役会や経営会議へ報告しています。

環境系部会

事業系CN※推進部会	主要なCO ₂ 排出源である生産活動を中心に、いすゞグループの事業活動におけるカーボンニュートラルを目指し、部門横断で活動を推進する
製品系CN※推進部会	Well to Wheelでのカーボンニュートラル達成に向けて、脱炭素技術や脱炭素エネルギーなどによる製品のカーボンニュートラルに資する様々な活動を推進する
資源循環推進部会	資源循環100%の達成に向けて、製品、サービスを含めたいすゞの全ての事業活動で、廃棄物の発生抑制やリサイクル活動を推進する
環境管理推進部会	ISO14001認証取得、環境リスク管理、生物多様性の保全など、環境マネジメント施策を中心に、グループ各社と連動した環境活動を推進する

※ CN：カーボンニュートラル

いすゞ環境長期ビジョン2050		2030環境ロードマップ		進捗
Aspiration	2030チャレンジ	グローバルアクション		
 事業活動から直接排出されるGHGゼロ	2030年までにCO ₂ 排出量*を2014年3月期比で50%削減します ※ Scope1 + Scope2	- エネルギー使用総量を削減します - クリーンエネルギーの導入・拡大を推進します - 革新技術を積極的に導入します		- いすゞのカーボンニュートラル戦略  P.38 - TCFDフレームワークに基づく開示  P.50 - オフサイトコーポレートPPAスキームを利用した実質再生可能エネルギー100%の電力を藤沢工場に導入（2025年4月より） - BEVフルフラット路線バス「エルガEV」を発売（2024年5月）
 製品ライフサイクル全体でGHGゼロ	多様なニーズに応えるCN車両のラインアップを揃えていきます	2025年までに技術の見極めを行っていきます 2030年までに社会実装を進めながら量産モデルを拡大していきます		
 廃棄物・廃棄車両の再資源化率100%	循環経済の実現に向けた活動を推進します	- 全拠点の排出資源量総量管理を徹底します - 資源の有効利用を推進します - ビジネスを循環型にしています		- 全拠点のモニタリングを実施し、排出資源量の管理、適正化を継続中 - 大型リマニュット車「GIGA Type-Re」のメンテナンスリースの延べ稼働数：20台（2025年3月現在） - 中型リマニュット車「FORWARD Type-Re」のメンテナンスリース車の稼働を開始（2025年1月）
 安心・安全な操業、製品を追求	環境経営基盤とサプライヤーエンゲージメントを強化します	- グループ共通環境経営体制を構築します - 持続可能なサプライチェーンを構築します - 事業活動における環境・自然リスクの把握と適応を進めます		- グループ共通の算定基準によるデータ収集推進 「いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」のグループ全体への展開開始（2024年4月） - サプライヤーの「環境マネジメント自主評価報告書」の回答率：99.2%（2025年3月期）
 地域本来の生物多様性を保全	各地域固有の生物多様性保全活動を推進します	- 地域と連携し、地域固有の生物多様性保全活動を推進します - 積極的な情報開示を進めます - 従業員の環境意識を向上し自然共生社会の実現を支える人財育成を推進します		- バリューチェーンにおける自然への依存と影響について調査開始  詳細は、サステナビリティサイト「生物多様性保全」ページをご参照ください。

環境への対応

→ TCFDフレームワークに基づく開示

ガバナンス

いすゞは、グループ全体でサステナビリティの推進を図るため、取締役を委員長とし、各領域の担当役員をはじめとした経営層を常任委員とするサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ委員会は、定期的（年4回以上）に開催し、気候変動リスクや人権・多様性への対応など、サステナビリティに関わる事項の審議・決定を行っています。審議事項は、内容の重要度などを鑑み、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告します。

また、サステナビリティ委員会の傘下には、関連する常任委員を部会長とする環境系、社会系の専門部会を設置し、個別課題について具体的な議論を行っています。特に、カーボンニュートラルの達成に向けた取り組みについては、生産活動を中心に事業活動のカーボンニュートラル達成に向けた活動を推進する「事業系CN推進部会」と脱炭素技術や脱炭素エネルギーなどによる製品のカーボンニュートラルに資する様々な活動を推進する「製品系CN推進部会」において、具体的な対応方針や活動の検討、実務展開を行う体制を整えています。

詳細は、サステナビリティの推進 [P.48](#)、環境への対応 [P.49](#)をご参照ください。

リスク管理

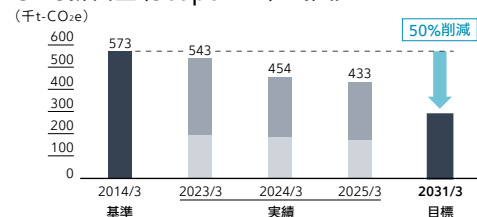
気候変動に関するリスク全般については、CRMO（Chief Risk Management Officer）主導による全社グループのリスク管理体制のもとで管理しています。個々の具体的な気候変動リスクについては、サステナビリティ委員会が特定・評価を行い、事業への影響を踏まえた対策の進捗を管理しています。

詳細は、リスクマネジメント [P.67](#)をご参照ください。

指標と目標

いすゞは、いすゞ環境長期ビジョン2050を策定し、2050年までに、当社グループ製品のライフサイクル全体でGHGゼロを目指しています。また、2030環境ロードマップにおいて、2030年までに当社グループのCO₂排出量（Scope1+2）を2014年3月期比で50%削減する目標を設定しました。

GHG排出量（Scope1+2）の推移



注1. 算定範囲：いすゞ自動車株式会社 + 国内・海外連結子会社59社
 注2. 基準年排出量はGHGプロトコルに準じた適切的再計算を行う場合があります。
 注3. 2025年3月期実績については集計作業中の会社も算定範囲に含んでいるため、暫定値となります。

さらに、パリ協定の目指す気温上昇1.5℃以内の達成を支持し、達成に向けた科学的な根拠に基づく目標設定を進めています。その一環としてSBT（Science Based Targets）イニシアチブにコミットメントレターを提出し、脱炭素社会への貢献を目指していきます。

戦略

いすゞでは、産業革命以前と比較した気温上昇1.5℃と4℃における環境長期シナリオにてシナリオ分析を実施し、気候変動がいすゞグループの事業活動や製品に与えるリスクと機会を特定しました。リスクの対策には、環境に関する規制強化への対応や新しい技術開発が必要です。一方で、脱炭素社会に貢献するイノベーションの創出が社会から期待されており、適切に対応することで新たな事業の機会につながると認識しています。

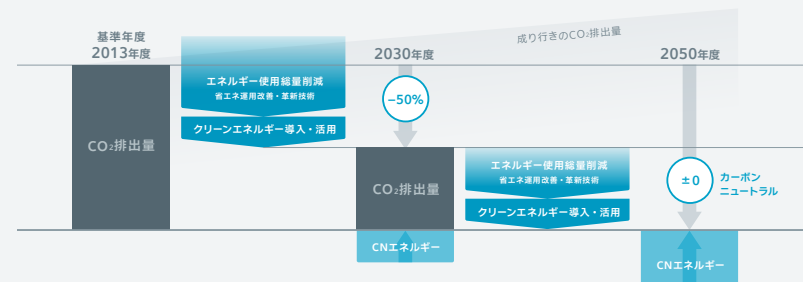
いすゞグループでは、2050年カーボンニュートラルに向け、マルチパスウェイによるカーボンニュートラルソリューションの展開と事業活動から直接排出されるGHGの削減に取り組んでいます。これらを通じ、リスクの低減と機会の獲得を目指します。

▶ カーボンニュートラルソリューションの展開

詳細は、いすゞのカーボンニュートラル戦略 [P.38](#)をご参照ください。

▶ 事業活動から直接排出されるGHGの削減

省エネや設備の電化などによるエネルギー効率の改善、革新技術の導入によるエネルギー使用総量の削減、再生可能エネルギーなどのクリーンエネルギーの導入・活用を進めることで、事業活動から直接排出されるGHGを削減します。



環境への対応

→ TCFDフレームワークに基づく開示

② 環境長期シナリオ

4℃シナリオ(RCP8.5※1、SSP3※2)

- 化石燃料への依存が続き、気候変動が進行し、自然災害が増大する社会
- 化石燃料は奪い合いとなり、格差の増大による反グローバル化が進み、国際的なガバナンスは機能不全に
- 災害に脆弱で経済が停滞すると想定

1.5℃シナリオ(RCP2.6※1、SSP1※2、2DS※3)

- 規制の強化と技術革新により、社会構造や産業構造が大きく変化したカーボンニュートラルな社会
- いすゞグループの製品群は用途により大きな変化が生じ、事業活動に大きな変化があると想定

▶ 製品

車両

- 近距離、少量輸送を支える小型商用車はEVなどの次世代パワートレインの開発、提供が進む
- 中～大型商用車にも電動化などの新たな流れが生まれる
- 長距離・大量輸送を支える中～大型商用車では今後も内燃機関が果たす役割が大きい

パワートレイン

- 持続可能な脱炭素化したクリーンエネルギーを活用
- 従来以上に超省燃費でエネルギーロスのないパワートレインとそれらを搭載した製品の開発、市場提供が必要

▶ サービス

- 現在、実証実験を行っている自動運転、隊列走行、フルトレーラーが一般化
- より効率的な輸送方法が一般化

▶ 事業活動

- 製品生産をはじめとする事業活動で使用するエネルギーは脱炭素化したクリーンエネルギーへ切り替え
- カーボンニュートラル実現のため、資源投入量の最小化、排出物の有効利用を徹底

※1 国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が作成した気候シナリオ

※2 国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が作成した社会経済シナリオ

※3 国際エネルギー機関(IEA)が作成した社会経済シナリオ

③ リスクと機会

分類	リスク	機会	対策	事業への影響度	
脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会	政策規制	• さらなる環境対応規制の強化への対応遅れによるシェア低下	• ゼロエミッション車への需要増加	• カーボンニュートラル化に対応できるフルラインアップ確立に向けた取り組み推進	大
	技術	• EV、FCVなど、多様なパワートレインに対応するための開発、生産コストの増加	• オープンイノベーションの拡大 • 安価なクリーンエネルギーの普及拡大	• アライアンスを活用した効率的な共同開発 • 安価なクリーンエネルギーへの切り替えによる低炭素な操業とコスト低減	大
		• 物流インフラの多様なニーズに対応できないことによるブランド力低下	• 自動運転、隊列走行、フルトレーラーのニーズ拡大	• お客様との協創活動によるカーボンニュートラルに資する物流イノベーションの創出	大
	市場	• 化石燃料を使う内燃機関車の市場縮小	—	• 次世代燃料(カーボンニュートラル燃料)の活用による既存内燃機関技術やインフラの活用	大
	評判	• 事業全般におけるGHG削減対策や再生可能エネルギー導入の遅れによるエネルギーコストの増加、評判リスクの増加	• 早期の再生可能エネルギー導入によるコスト低減と企業イメージ向上	• 再生可能エネルギーの導入拡大 • 省エネ活動のさらなる推進によるエネルギーコスト低減	中
自然災害の増大や水資源の枯渇等の物理的リスク・機会	• 異常気象(洪水、台風等)発生増加による事業被害	• 災害対応可能な車両への需要増加 • 自然災害に強靱なインフラサービスへのニーズ拡大	• 災害対応車の提供 • 水害等で被水した車両の復旧サービス提供 • BCPの拡充による企業体質の強靱化	大	

人権尊重への取り組み

いすゞグループ人権方針

2022年2月、「いすゞグループ人権方針」(以下、本方針)を取締役会で決議し、制定しました。2023年12月、同年5月に発表した経営理念体系「ISUZU ID」の内容を踏まえ、本方針を改定しました。

詳細は「いすゞグループ人権方針」をご参照ください。

マネジメント体制

人権課題は、取締役を委員長とし、各部門の担当役員をはじめとする経営層で構成されるサステナビリティ委員会で審議され、重要事項に関しては、経営会議、取締役会に報告しています。執行については主に専任部署であるサステナビリティ推進部が関係部門とともに推進しています。サステナビリティ委員会の下部組織で、社会性課題を扱うワーキンググループである社会性推進部会では、全部門の代表者が人権課題について議論しています。

また、グループサステナビリティ連絡会において、グループ企業のサステナビリティ責任者に情報を共有するだけでなく、各社の人権担当者を選任し、グループ人権推進担当者会議にて進捗を連携しています。これにより、グループ全体として一体となって人権尊重の取り組みを推進しています。

人権デュー・ディリジェンス

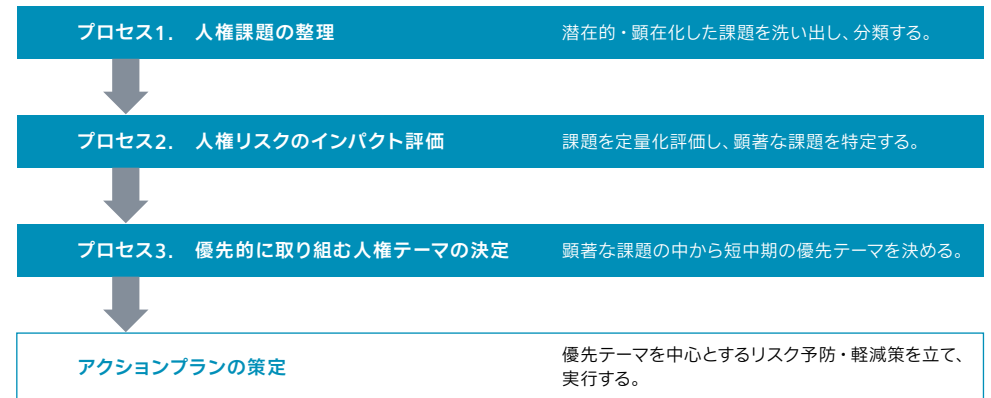
いすゞグループは、「いすゞグループ人権方針」のもと、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」や日本政府の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」などを参考に人権デュー・ディリジェンスのプロセス構築を進め、人権尊重の実践に取り組んでいます。

取り組みの推進に向けては、意識浸透が重要であり、国内外グループ企業の全従業員を対象に、人権に関する基礎教育のほか、階層別・職務別の実務教育も実施しています。また、サプライチェーン全体で人権を尊重した事業活動を推進するため、お取引先様向けの人権セミナーを2022年3月期より毎年開催しています。

⑤ 負の影響の特定・評価

2024年2月、いすゞはグループレベルで、自社グループ内およびサプライチェーン上の人権リスクを洗い出し、定量的に評価して顕著な人権課題を特定しました。また、特定した顕著な課題の中から、短中期的に優先的に取り組むべきテーマを選定し、これらの優先テーマを中心に予防・軽減策を策定しました。

いすゞの人権リスク評価プロセス



優先テーマの方向性

- ①販売会社を含む自社グループ、および広義のサプライチェーンの外国人労働者問題
- ②物流・バリューチェーン下流を含むバリューチェーンにおける人権課題と取り組みの管理

⑤ 負の影響の防止・軽減

現在、日本の自動車産業では多くの技能実習生をはじめとする外国人労働者が働いており、いすゞグループおよびお取引先企業においても、外国人技能実習生の受け入れが広く行われていることを確認しています。こうした状況を踏まえ、私たちは外国人労働者に関する課題を、いすゞサプライチェーンにおける重要な人権テーマの一つと位置づけ、様々な対応を進めています。

外国人労働者実地調査

いすゞでは、2023年3月期から毎年、グループ会社およびお取引先様において外国人労働者へのインタビューを実施しています。2025年3月期は、国際基準およびいすゞ基準に照らし合わせた書類確認・生活労働環境確認を加えた実地調査プログラムへ進化させ、一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン(ASSC)の協力のもと、対面で実施しました。その結果、労働安全等で若干の課題が指摘されましたが、いずれも雇用管理の透明性が高く、良好な管理体制であることを確認しました。

人権尊重への取り組み

⑤ 救済・苦情処理メカニズム

いすゞは従業員、お取引先様、およびサプライチェーンで働く労働者に向けた社内または第三者機関の相談窓口を設置しています。人権侵害に関する相談に対し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて、公正・平等に相談者の救済に取り組んでいます。

特に優先課題として取り組んでいる外国人労働者については、2022年10月より、責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム（以下、JP-MIRAI）の相談・救済窓口事業に参画しています。本事業では、JP-MIRAIポータルサイトの活用により、外国人労働者の皆様に必要な情報の発信や、匿名かつ多言語対応可能な社外相談窓口での相談対応、参加企業へのフィードバックなどが行われています。現在、いすゞ、グループ会社およびお取引先様を含め、8社の外国人労働者を対象として参加しています。

⑥ ステークホルダーとの対話

いすゞは、事業活動が人権に及ぼす負の影響について、様々なステークホルダーの視点から理解することが重要だと考えています。そのため、企業や学識経験者、NGOなど幅広い関係者との協力・連携に取り組んでいます。

2024年9月には、日本企業向けのタイ国内現地スタディツアーに参加しました。このツアーでは、タイにおける移住労働者問題など、サプライチェーン管理に関する課題について理解を深めることを目的として、市民団体や労働組合、労働者など、現地の様々な関係者と直接対話する貴重な機会を得ました。

人権活動第三者レビュー

2025年2月、法政大学の櫻井洋介准教授によるいすゞの人権デュー・ディリジェンス活動のレビューを実施しました。いすゞは、社外の人権専門家からの第三者レビューが私たちの人権尊重活動の客観性を確保し、社会的信頼性と透明性を高めることができると考えています。また、新たな法規制や国際基準への対応について専門的な助言を受けることで、社会の変化に対応した人権リスク管理と改善活動が可能になります。

🔗 人権尊重への取り組み内容については、[サステナビリティサイト「人権」分野ページ](#)をご参照ください。

サプライチェーン・マネジメント

基本的な考え方

ISUZU IDで掲げる「地球の『運ぶ』を創造する」という使命をお取引先様と共有し、協力し合いながら購買活動に取り組みます。オープンでフェアな取引を行い、サプライチェーンに関わる様々なお取引先様と双方向のコミュニケーションを行うとともに、信頼関係を築いていきます。

また、「購買基本理念」と「購買基本方針」を制定し、従業員への教育を徹底しています。さらにお取引先様に対しては、「いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」および「ISUZU グリーン調達ガイドライン」を制定し、いすゞの考え方や取り組みに対する理解を求めています。

いすゞは、お取引先様との相互信頼に基づく購買活動を継続し、良品を安定的に確保するため、より強靱なサプライチェーンの構築を目指します。

マネジメント体制

いすゞでは、購買部門品質会議を毎月1回開催し、前月の購入部品の品質状況、新規お取引先様の監査結果、およびISO／IATF関連の内部監査／外部審査結果などの報告と討議を行っています。さらに、購買部門品質・コンプライアンス推進会議、および購買部門環境会議をそれぞれ毎月1回開催し、各委員会からの情報を購買部門内の各部に展開しています。コンプライアンスと環境に関する購買部門の活動方針は、この会議体で決定しています。

お取引先様相談窓口の設置

お取引先様に対する中立的な相談窓口として、「お取引先様相談窓口」をリスクマネジメント部内に設け、コンプライアンスに関するお取引先様からの相談を受け付けています。

いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン

「いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」（以下、本ガイドライン）では、いすゞグループのサプライチェーン全体で環境や人権などのサステナビリティに関する価値観を共有するため、内容の充実を図っています。本ガイドラインをお取引先様の取り組みの推進にご活用いただくとともに、お取引先様のみならず、お取引先様のサプライチェーンに対しても周知・実態把握に努めていただくよう依頼しています。

お取引先様には本ガイドラインの要請に準ずることの確認として、同意書への署名をお願いしています。2025年3月期までに、国内年間購買金額の約99%を占めるお取引先様から署名をいただいています。

サプライチェーン・マネジメント

また、本ガイドラインに沿った取り組みができているかを評価する自己評価調査票(Self Assessment Questionnaire、以下、SAQ)を作成し、2024年3月期より本調査票による調査を開始しました。2025年3月期は主要なお取引先様375社(国内年間購買金額の約99%)へSAQの提出をお願いし、10社のお取引先様において、サステナビリティに関するリスクがあることが分かりました。リスクが明らかになったお取引先様については、実地もしくはリモートでのヒアリングを実施し、改善に取り組んでいただいています。

お取引先様の取り組み状況のモニタリング実施

② 品質

お取引先様の納入品質と市場品質をモニターするために、不良の発生件数、個数、重要度などをもとに、毎月、評価点を算出しています。その結果、納入品質の評価点と不具合件数が一定基準に達しないお取引先様は「管理企業」に、評価点は一定水準に達するも、不具合件数が一定以上あり、納品品質に改善が必要なお取引先様は「観察企業」に区分し、毎月の品質会議開催などによって納入品質の改善に努めています。このような取り組みの結果、2025年3月期は、約90%のお取引先様が納入品質評価点の基準を満たしました。管理企業はなかったものの、観察企業は数社あったため、該当するお取引先様に対しては、ともに改善活動に取り組みながら、品質向上に励んでいただきました。

② BCP

事業継続の観点において、部品供給不足からの生産計画変更、稼働調整など生産面からのリスクとして、自然災害等による突発の供給停止、感染症等による長期供給量低下、昨今の地政学リスクが考えられ、それぞれのケースで短期・中長期的視点で、対応すべき課題が数多くあります。

BCP/BCM体制構築も推進しており、サプライチェーンの可視化も新たな課題として取り組んでいます。自然災害が発生した際にはシステムを活用し、お取引先様から納入への影響度を即時にご報告いただく体制を取っています。この活動を通じ、サプライチェーンに潜む脆弱な部分を明確にし、戦略的な在庫保持、リードタイム圧縮、地政学的なリスク排除を進めていきます。併せて災害などの発生時に初動を早め、お取引先様と協力し合いながら早期の復旧に努めるとともに、いすゞ商品の販売への影響を最小限に抑える体制を構築しています。

② 環境

お取引先様に対して、「環境マネジメント自主評価報告書」によって環境マネジメントシステム推進に関する活動報告をお願いしています。2025年3月期の「環境マネジメント自主評価報告書」は、お取引先様359社よりご回答をいただきました。評価結果は、回答率が約99%と前期より向上、平均点でも過去最高となりました。活動に取り組むお取引先様において、内容がより具体化、高度化しつつあります。

加えて、2023年3月期から「CDPサプライチェーンプログラム」を活用し、お取引先様の気候変動関連の取り組みや、GHG排出量の把握を進めています。

② サイバーセキュリティ

2022年3月期より、お取引先様の会社全体のサイバーセキュリティ対策状況の確認とレベルアップを目的として、「自工会／部工会・サイバーセキュリティガイドライン」の確認および「自動車産業セキュリティチェックシート」によるセルフチェックをお願いしています。また、2023年3月期より車両の製品サイバーセキュリティに関する国連規則(UN-R155)および国内法規(道路運送車両法保安基準)に対応するために、対象となる製品のお取り扱いのあるお取引先様へ、サイバーセキュリティマネジメントシステムの構築、運用状況の確認を実施しました。

② 責任ある鉱物・原材料調達

いすゞではお取引先様の責任ある鉱物調達や人権への取り組みなど、サステナビリティに関する取り組み状況の調査に取り組んでいます。

紛争地域における人権侵害、環境破壊や不正採掘を引き起こし、武装勢力の資金源となっている紛争鉱物の使用は、重大な問題として捉え、サプライチェーン上流までさかのぼって紛争に関与していないことの確認を「いすゞグループサプライヤーサステナビリティガイドライン」で要請しています。また、2023年3月期よりRMI※が提供する統一フォーマットであるCMRT、EMRTを用いて、お取引先様のサプライチェーンにおける紛争鉱物の使用状況、責任ある鉱物調達に関する取り組み状況に関する調査を実施しています。2024年3月期には「いすゞグループ責任ある鉱物調達方針」を策定しました。今後もお取引先様への要請を継続し、責任ある鉱物調達を促します。

※ RMI(Responsible Minerals Initiative): 紛争鉱物問題に取り組む米国の組織

④ 具体的な取り組み内容については、[サステナビリティサイト「サプライチェーン・マネジメント」ページ](#)をご参照ください。

GOVERNANCE

ガバナンス

56 社外取締役対談

59 コーポレート・ガバナンス

66 コンプライアンス

67 リスクマネジメント

DIALOGUE

社外取締役対談

持続的な企業価値向上に向け、 目指すガバナンスの姿とは

中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の実行フェーズに入り、いすゞは「商用モビリティソリューションカンパニー」への変革を進めています。持続的な企業価値向上に向け、いすゞのガバナンスへの評価と課題を社外取締役の宮井真千子氏と中野哲也氏が議論しました。

Q はじめに、ご自身の社外取締役としての役割についてお考えをお聞かせください。

宮井 社外取締役の役割は、一般的に「経営の監督」と言われていますが、私自身はそれだけでなく、中長期的な視点で企業価値を高めるための助言を戦略的に行うことも、とても重要だと考えています。もちろん監督機能も担いつつ、執行側が前向きにリスクを取って挑戦できるよう、しっかり議論し、適切に背中を押す——そんなサポート役も大きな使命です。

社外取締役には、客観的かつ異なる視点で物事を捉え、提言していくことが求められています。私はこれまで、電機業界や食品業界など、多様な会社でキャリアを重ねてきまし



中野 哲也

社外取締役

宮井 真千子

社外取締役

たので、そういった経験を活かした助言をするよう心がけています。

中野 宮井さんと同じく、中長期的な企業価値向上に向けた助言が社外取締役に期待される役割だと考えています。取締役会のあり方や、そこでの議論が業界の事情や社内の論理に偏っていないか、客観的な視点から意見を述べることも重要です。私も食品業界でキャリアの大半を過ごしてきましたので、いすゞ社内とは異なる視点、とりわけ投資家、さらには社会全体といったマルチステークホルダーの視点で、

適切な経営判断がなされているかを監督する姿勢を大切にしています。

Q いすゞのガバナンス体制への評価をお聞かせください。

宮井 ガバナンスの実効性は、機関設計をはじめとする「形式面」と、その枠組み内での取り組みという「実質面」の両方から評価すべきだと思います。形式面では、2021年に監査

社外取締役対談

等委員会設置会社へ移行したことにより、当社にとってより実効性の高い機関設計となりました。監査等委員会設置会社では、監査等委員が取締役を兼務するため、執行側への監督と監査を一貫した視点で行えるという利点があり、当社も有効に機能していると思います。

また、実質面でも、常に取り締役会の運営を改善しようという意識で議長はじめ取締役の方々も取り組まれており、2024年に私が就任した直後からでも進化を感じています。

中野 同感です。当社は「形式」にとらわれることなく、実質的・本質的にガバナンスの実効性を高めようという意識が非常に強いと感じています。その姿勢の表れとして、取締役会での議論や資料のあり方についても、この1年の間に何度も見直しや改善が行われてきました。事前の説明、取締役会本番、事後の振り返りといった一連のサイクルがしっかり回っており、PDCAサイクルの実践が着実に根付いている印象です。他社での経験と比べても、意見をよく聞き入れる風土が根付いていることを実感しています。

宮井 取締役会でもその後の振り返りの場でも、取締役の皆さんが積極的に発言する雰囲気が醸成されていますよね。柔和な雰囲気の中にも厳しさがあり、議長の片山CEOも、取締役一人ひとりが意見を言えるよう意識して議事を進行していると感じます。

中野 先ほど、PDCAサイクルの実践が着実に根付いていると申し上げましたが、この1年でサイクルがうまく回り始めていると感じるものの一つに、リスクマネジメントが挙げられます。当社は「リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実化」を実効性向上の重点テーマの一つと捉え、リスク管理体制の強化を進めてきました。リスクマネジメントを担うCRMOをトップとする管理体制は2020年から設置されていますが、直近ではリスクに関するレポートラインや、発生したリスクに対する再発防止の議論が、この1年だけでも格段に強化されています。

宮井 南COOをはじめトップがリスクマネジメントを優先度高く重視し、リーダーシップを取っていることも、スピード感のある取り組みを後押ししていますね。

Q ISUZU IDとIXへの評価をお聞かせください。

宮井 従業員の立場から見て、いすゞグループが目指す姿であるISUZU IDの存在は非常に大きいと感じています。パーパスから始まり、ビジョンやミッション、コアバリューまでが分かりやすく整理されていて、理念がしっかりと伝わる内容になっていると思います。また、ISUZU IDとともに中期経営計画であるIXを重ねて見ることで、従業員一人ひとりが2030年の目標と自身の目標とを具体的に結び付けやすくなっているのではないのでしょうか。ISUZU IDとIXの両方が

揃っていることで、従業員が自分の業務に落とし込み、目指すべき方向性を明確に描ける点に、大きな価値があります。

中野 おっしゃるとおりですね。今後はいかにグループ全体に浸透させていくかが鍵になりますので、私もその進捗を重点的に見ています。取締役会でもISUZU IDの浸透に関する議論をよく行っていますが、執行側が強く問題意識を持って施策を打っていると感じています。

宮井 従業員への浸透について、中野さんも頻繁に質問されていますよね。経営理念の全社への浸透は当然、一朝一夕にはいきません。経営と従業員が対話する機会を設けたり、ISUZU IDに込めた想いを粘り強く発信し続けたり、地道な活動の積み重ねが不可欠です。その点、執行側の「いすゞを変革する」「ISUZU IDを実現する」といった強い意志を感じますので、今後の進捗に大いに期待しています。

Q ISUZU IDやIXの実現に向け、どのような議論を重ねていくことが重要でしょうか。

中野 これからは、ISUZU IDやIXの実現に向けて着実に戦略や施策を実行するフェーズです。議論すべきことは大きく2つあります。第一が「IXの目標である2031年3月期の目標達成」、第二が「さらにその先を見据えた、長期視点での経営の高度化」であると考えています。

一つ目のIX最終年度の目標達成に向けては、客観的に見ると、現時点で業績と目標値の間に一定のギャップが存在しています。2027年3月期の中間目標も含め、本当に実現可能なのか、常にモニタリングを続けることが重要です。

宮井 そうですね。目標と現状のギャップは気になるところですが、私たちの懸念に対して、執行側からは「外部環境に



社外取締役対談

左右されにくい収益構造の構築」や、「新事業への挑戦」「既存事業の強化」が着実に進捗していると、きめ細かな説明を受けています。現在は外部環境の影響で一時的に業績が落ち込んではいませんが、現在の施策を着実に実行することで、IX目標は十分に射程圏内にあると認識しています。

中野 投資家の視点では、「資本効率の向上」も重要なテーマです。取締役会においても、資本効率向上について、今後さらに議論を深めていく余地があります。一方で、CFOが明確な問題意識を持ち、適切な資本コントロールや効率性向上に向けた財務戦略の立案や施策などの検討を進めていることも確認しています。

宮井 資本効率や資本コストに関する議論は、今後さらに取締役会で充実させていくべきテーマですね。これは取締役会の実効性向上に向けた重点テーマにも設定されていますので、明確な課題意識を持ち、継続的に議論を拡充していく必要があるでしょう。

中野 2つ目の「長期視点での経営の高度化」も、継続的に議論を拡充していく必要があると考えています。IXが目指す2030年は、あと5年と決して遠い将来ではありません。2030年以降も持続的な成長を実現していくために、変化し続ける外部環境の中で、どのような収益構造を構築し、どの技術分野に注力していくべきか。現状では、これらのテーマはさらに議論を深めていく余地があります。

宮井 同感です。取締役会の議題も、将来を見据えた技術戦略など、未来志向のテーマ設定が増えてきており、今後はこれらの議論をより一層充実させていくことが重要だと考えています。取締役会は従来のモニタリング機能に加え、今後は戦略面での建設的な議論をさらに拡充していくことが

求められています。さらに、長期的な戦略と連動する形で各機能や資本戦略の議論を進めていくことも肝要です。私の見立てでは、今までは、当社の従業員の業務執行能力が高いためか、例えば人財戦略がなくとも業務が遂行できた可能性があり、良くも悪くも明確な戦略が不在のままそれぞれの機能が少し独立して動いてきた側面があるように思います。一例として、「将来、どのようなビジネスモデルを目指すから、どのような人財や技術が必要なのか」というように、事業戦略と、財務、人事、マーケティングといった機能戦略が一体となって会社全体の経営戦略として動かすべきだと思います。

中野 別の視点では、各機能のリソースに関する議論も行う必要があります。取締役会で各機能戦略の説明を受ける際には、例えば社外取締役である柴田さんから「その戦略を実行するためのリソースは十分なのか」という問いかけがしばしばなされます。いすゞは過去の経営危機の経験から、事業規模に対して組織規模を抑えている状態だと理解していますが、今後のIXやその先の戦略実行では、無理のある局面もあり得るでしょう。今後、より攻めの戦略や技術・商品開発、組織の変革を進めるために、適正な組織規模や体制にまで踏み込んだ議論を深めていきたいですね。

Q 最後に、今後のいすゞへの期待をお聞かせください。

宮井 過去の経営危機から立ち直り、グローバルの商用車市場で存在感のある企業にまで成長してきたことは、当社の底力の表れと将来の企業価値向上に向けたポテンシャルを表していると思います。ISUZU IDとIXを両輪に、各戦略を



着実に実行することで、グローバル市場における商用車のイノベーションリーダーへと駆け上がってくれることを期待しています。

中野 いすゞは「『運ぶ』を支える」ことから、これからは「『運ぶ』を創造する」ことへと進化しようとしています。常に商用車を取り巻く社会課題に正面から向き合い、その解決に尽力してきた企業であり、社会課題やニーズが大きく変化する中でも存在感を示し、グローバル市場で「なくてはならない」と言われる商用車メーカーになることを期待しています。

コーポレート・ガバナンス

監督機能強化と意思決定の合理性とスピードを高め、全てのステークホルダーへの説明責任を果たしていきます。

基本的な考え方

いすゞが企業活動を通じて継続的に収益を上げ、企業価値を高めていくためには、その活動を律する枠組みであるコーポレート・ガバナンス（企業統治）の体制の整備は不可欠であると考えています。

また、いすゞを取り巻くあらゆるステークホルダーの立場を尊重し、円滑な関係を構築していくことが、コーポレート・ガバナンスの基本的な目的であると考え、そのために重要情報の適時適切な開示を通して、企業内容の公正性・透明性確保に努めています。特に、全てのステークホルダーの権利・利益を守り、ステークホルダー間の平等性を確保するために、社内体制・環境の整備を図ることは、コーポレート・ガバナンスの重要な要素であると考えています。

ガバナンス強化の変遷

いすゞは、近年の我が国のコーポレート・ガバナンス強化の潮流を背景に、ガバナンスの改革に努めてきました。今後も、より一層のガバナンス強化と企業価値の向上に取り組んでいきます。

2017年3月期～

客観的視点の導入・
ガバナンスの基盤の整備

2017年3月期

- 業績連動型株式報酬制度の導入

2020年3月期

- 指名・報酬委員会の設置
- 取締役会実効性評価の開始

2021年3月期

- CxO（分野別最高責任役員）の設置

2022年3月期～

機関設計変更を軸とした
コーポレート・ガバナンス改革

2022年3月期

- 監査等委員会設置会社へ移行
- 独立社外取締役の比率3分の1以上
- スキルマトリックス作成
- 機関株主エンゲージメントの開始
- 取締役会において経営戦略に係る議題を設定

2024年3月期～

執行と監督の分離の深化

2024年3月期

- CEO・COOの設置
- 初のオフサイト取締役会開催

2025年3月期

- 業績連動型株式報酬制度のKPIに非財務指標（GHG排出量）を追加
- 指名・報酬委員会委員長を独立社外取締役に変更
- 執行レポートラインの整備
- CMzO・CSOの設置
- 独立社外取締役の増員

2026年3月期

- CHROの設置による人財戦略推進体制の明確化

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2025年6月26日現在)

指：指名・報酬委員 **独**：独立役員

取締役



代表取締役
取締役会長CEO
取締役会議長
片山 正則
指



取締役専務執行役員
藤森 俊
商品技術戦略部門EVP
EVP CV協業推進部



代表取締役
取締役社長COO
南 真介



社外取締役(独立役員)
指名・報酬委員会委員長
柴田 光義
指 独



取締役副社長
高橋 信一
CMzO
指



社外取締役(独立役員)
宮井 真千子
指 独



取締役専務執行役員
山口 真宏
CSO
経営業務部門EVP
企画・財務部門EVP
システム部門EVP



社外取締役(独立役員)
中野 哲也
独

取締役監査等委員



社外取締役(独立役員)
監査等委員会委員長
阿部 博友
指 独



社外取締役(独立役員)
監査等委員
桜木 君枝
独



取締役
常勤監査等委員
渡邊 正夫



社外取締役(独立役員)
監査等委員
細井 友美子
独



取締役
常勤監査等委員
川浪 正人

役員構成 (2025年6月26日現在)

女性取締役比率
23.08%



社外取締役(独立役員)比率
46.15%



取締役会のスキルマトリックス(2025年6月26日現在)

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

基本方針

当社は取締役および執行役員の報酬に関する基本方針を、以下のとおり定めています。

1. 当社の持続的成長と企業価値の向上に資するものであり、株主との価値共有を図るものであること
2. 経済環境や市場動向、他社水準を考慮の上、優秀な人材を確保・維持するのに必要かつ適切な報酬水準であること
3. 会社および各人の業績を反映の上、職責・役位に応じた報酬金額であること
4. 報酬の決定プロセスが客観性・公平性・透明性の高いものであること
5. 役員報酬制度と支給水準は、中期経営計画の更新に合わせ、経済環境、他社の水準や制度、当社での制度の運用状況等を踏まえ、定期的に見直しを検討すること

報酬および非金銭報酬の内容

基本報酬		・役位ごとにあらかじめ定められた報酬基準額と個人業績評価により決定
業績連動報酬	賞与	・連結売上収益 ^{※1} 、連結営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益 ^{※1} の目標達成度合いに連動 ・各業績指標の単年度実績と目標との比較において達成度をあらわす業績連動係数を0～200%の間で定め、これに賞与の役位別基準額である基本報酬および構成割合(会長CEO：0.70、社長COO・副社長・CMzO・CSOおよびCHRO：0.50、前述の役員以外：0.40)を乗じて決定
	株式報酬	・対象期間(2024年6月26日～2027年3月31日)の目標達成度に連動 ・連結売上収益 ^{※1} 、連結営業利益、連結自己資本当期利益率(ROE)およびGHG排出削減 ^{※2} 等の目標値に対する達成度を30%：30%：30%：10%で加重平均し、株主価値の成長度等 ^{※3} に係る係数を乗じて、0～240.0%の間の業績連動係数を算定し、これに基本報酬のもととなる役位別基準額および構成割合(会長CEO：0.70、社長COO・副社長・CMzO・CSOおよびCHRO：0.50、前述の役員以外：0.30)のほか、前提株価 ^{※4} を用いて付与するポイントを決 ・マルス・クロウバック条項 ^{※5} を設定 ※1 2025年3月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用したことに伴い、従来の日本基準に基づく「連結売上高」および「親会社株主に帰属する当期純利益」は、IFRSにおける「連結売上収益」および「親会社の所有者に帰属する当期利益」に、それぞれ変更しています。 ※2 2027年3月期のGHG削減目標：12%削減(2014年3月期比) ※3 対象期間における当社株主総利回り(TSR)とTOPIX(配当込み)の成長率との比較結果に基づき評価 ※4 対象期間の開始日の属する月の前月各日(取引が成立しない日を除く)の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値の平均値(小数点以下の端数は切り捨て) ※5 業績連動型株式報酬制度の対象者に重大な不正・違反行為が発生した場合には、当該対象者に対して、当該制度に基づく当社株式等の交付等を受ける権利の喪失もしくは没収、または交付した当社株式等相当の金銭の返却を請求できる制度

構成比の決定方針(業績目標100%達成時)

	基本報酬	賞与	株式報酬
会長CEO	41.67%	29.17%	29.17%
社長COO・副社長・CMzO・CSOおよびCHRO	50.00%	25.00%	25.00%
上記以外の役員	58.82%	23.53%	17.65%

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬は基本報酬、単年度の連結業績の目標達成度合いに連動した賞与および持続的な企業価値向上を目指して掲げた経営指標の中期経営計画期間における達成度合いに連動した業績連動型株式報酬制度に基づく報酬により構成しています。

また、役員ごとの個人業績の評価や賞与および業績連動型株式報酬制度の決定方法等については、独立社外取締役が過半数を占める任意の「指名・報酬委員会」への諮問・答申の手続きを設けており、ここでCEOが説明責任を果たすことで、役員報酬の客観性・公平性を確保しています。

社外取締役の報酬

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみとしており、それぞれ固定額のみ支給し、業績評価等による変動はありません。

監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬額は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとしており、取締役の員数、経済環境、市場動向、他社水準等も考慮し、株主総会で承認された限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

取締役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる 役員の 員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬		
	賞与		業績連動型 株式報酬等		
取締役 (うち社外取締役)	665 (48)	428 (48)	148 (一)	88 (一)	10 (4)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	133 (64)	133 (64)	－ (一)	－ (一)	5 (3)

注 2024年6月26日開催の第122回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでいます。

④ 詳細については、2025年3月期 有価証券報告書をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

いすゞは、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性について、分析・評価を実施しています。2025年3月期の分析・評価の概要は以下のとおりです。

① 2025年3月期の分析・評価のプロセス

いすゞは、現在の取締役会の強みおよび課題の抽出に焦点を当てて評価を実施しました。

全ての取締役を対象として、アンケートおよび第三者機関によるインタビューを実施し、分析を行いました。また、分析結果から抽出される課題についての対応策を整理し、2025年3月の取締役会において報告の上、その評価と今後の取り組みを確認しました。

② 評価結果の概要（強み）

いすゞの取締役会は、次の4点を強みとして評価し、確認しました。

- (1) 取締役会は代表取締役をはじめとする業務を執行する取締役が説明責任を果たす場であるという意識が高まり、これら取締役は、取締役に監督されることを意識して説明を行っている。
- (2) 取締役会後の振り返りにより、取締役会運営の迅速な改善が進められている。
- (3) 社外取締役への事前説明や、社外取締役による現地視察の機会の設定がなされており、社外取締役の役割・機能発揮を支える体制が整備されている。
- (4) 顕在化したリスクに対する取締役会へのレポートの迅速化がみられるなど、リスクマネジメント機能が強化・向上している。

③ 評価結果の概要（課題）

いすゞの取締役会は、モニタリング機能強化に向け、次の2点を課題として確認しました。

- (1) 取締役会で取り扱うべきテーマの範囲の明確化
- (2) 取締役会審議のために必要な情報提供の充実

④ 2024年3月期の主な課題および2025年3月期の取り組み状況

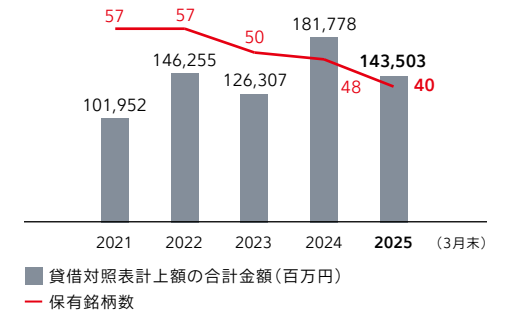
2024年3月期の主な課題	2025年3月期における取り組み状況
(1) 経営理念および中長期経営計画を軸とした取締役会の議論充実	- 中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の策定過程で、様々な論点で活発な議論が行われ、取締役会の議論の充実化がみられた。 - 一方で、今後もIX進捗のモニタリングを軸とした議論の充実化を継続することが求められる。
(2) リスク管理体制を含む内部統制状況の報告の充実	顕在化したリスクに対する取締役会へのレポートの迅速化により、リスクマネジメント機能の強化・向上がみられた。
(3) 資本コスト／事業ポートフォリオに関する議論の充実	自己資本の考え方など、資本政策に関する議論がなされた。

政策保有株式に関する考え方

いすゞは、長期取引を前提に取引先企業の株式を保有することは、安定的な関係構築の有効な手段であり、中長期的な企業価値の向上につながるものと考えています。なお、取引先企業の株式保有の合理性を確認するため、年に1回、取締役会において、個別銘柄ごとに保有に伴う便益が資本コストに見合っているかなどの定量的な評価と、保有意義といった定性的な評価の両面で検証を行っています。その結果、保有目的が失われたと判断した株式については、速やかに縮減を行っています。

なお、2025年3月期は10銘柄、約2,128百万円の売却を行いました。

政策保有株式（非上場株式以外の株式）の縮減状況



コーポレート・ガバナンス

取締役の選解任基準

取締役候補者には、経営に関する深い知識や経験を有し、いすゞの事業や自動車産業についての十分な知識と、それらの知識と経験に基づいて適切に判断し、適切な発言ができる、高い見識・力量を備える人物を社内から指名し取締役会で審議します。同時に、社外からも企業経営などに関する豊富な経験・幅広い見識を有し、当社が定める独立性基準を満たし、外部視点から積極的に提言できる人材を取締役に複数選任することで、取締役会の審議と意思決定における多様性の向上、チェック・助言などの監督機能の強化を図っています。

監査等委員である取締役候補者は、財務・会計または法務等の専門分野や企業経営に関わる知識と経験を有し、外部視点から積極的に提言できる人材とし、また、専門分野等について偏りがなく、一定の多様性が確保された構成となるよう、監査等委員会の同意を得た上で取締役会において審議します。

取締役・執行役員の選解任ならびに取締役候補者の指名にあたっては、手続きの客観性と透明性をより一層高めるため、指名・報酬委員会の答申を得ることとしています。

なお、取締役社長の職務に関し、業務上の違法行為、故意・過失による重大な損害その他業務継続が困難と認められる事由等が認められる場合には、解職の可否について、指名・報酬委員会の提言を踏まえ、取締役会に議案を上程します。

社外取締役の独立性判断基準

当社の社外取締役の独立性を判断する基準は、東京証券取引所が定める独立性基準に準拠しており、当社の主要な取引先の業務執行者や当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者のほか、当社から役員報酬以外に多額の金銭等を得ているコンサルタント、会計専門家または法律家等は、原則として独立性のないものと判断いたします。

なお、このうち「主要な」取引先とは当社との取引高が取引先または当社のいずれかの前連結会計年度における連結売上高の2%以上となる取引先であり、また「多額」の基準は年間1千万円（団体の場合は当該団体の前事業年度における年間総収入の2%）以上であります。

社外取締役のサポート体制

当社は、取締役会において社外取締役が積極的に意見を述べ、審議が充実するよう、取締役会の議案について事前説明を実施するとともに、経営の監督に必要な情報を提供できるよう、資料の充実に継続的に取り組んでいます。

内部統制システム

いすゞでは、法令および定款の遵守や、リスク管理の徹底、経営の効率性の確保、財務報告の信頼性の確保の観点より、グループ全体で業務の適正を確保するための体制を整備しています。

なお、いすゞグループが属する自動車業界における型式認証不正等の深刻な法令違反の発生を受け、事業運営上決して犯してはならない法令違反の発生を未然に防止し、撲滅する事を経営の最重要課題と位置づけ、取締役をはじめとする経営陣が率先垂範して課題解決に臨む事を改めて明確化するために、内部統制システムの基本方針を見直し、業務の適正を確保するための体制整備について2025年3月取締役会において改訂を決議し、これに基づき業務の適正を確保するための体制を整備・維持しています。

📄 詳細については、[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)をご参照ください。

コンプライアンス

基本的な考え方

いすゞは、「コンプライアンス」、すなわち、法令遵守はもとより、社会の信頼に応える高い倫理観を持って全役員・従業員一人ひとりが行動することが必要不可欠であると認識しています。特に、法令遵守の徹底については経営の最重要課題と位置づけ、2005年より、「コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針」を策定して運用を開始し、全役員・従業員への周知と定着化に取り組んでいます。コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針は7つの分野[※]で構成され、方針に反する事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決、原因究明に当たり、取締役会の監督のもと、再発防止ならびに社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行することと定めています。また、コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針については、その有効性を定期的に評価し、必要に応じて更新します。

※ 7つの分野については、サステナビリティサイト「コンプライアンス」ページをご参照ください。

マネジメント体制

取締役会長CEOのモニタリングのもと、取締役社長COOを委員長、重要法令を所管する各部門長をメンバーとし、監査等委員および監査部をオブザーバーとした「コンプライアンス委員会」を設置しています。本委員会では、コンプライアンス方針・計画・KPI・それらの実行状況について、審議し、当社およびグループのコンプライアンス推進の方向性を決定しています。

また、各相談窓口にて受け付けた通報・相談の内容についても報告され、解決に向けた対応状況について監督などを行っています。

いすゞグループコンプライアンス推進体制

いすゞでは、毎月、各部門のコンプライアンス推進委員を構成メンバーとして、いすゞ品質・コンプライアンス推進会議を開催しています。当会議では、各部門間の情報交換や活動状況の報告などを通じて、コンプライアンス・リスクの予防に取り組んでいます。また、グループ全体でもコンプライアンス・リスクを予防する体制を整備しています。国内では、グループ企業各社が出席する各種コンプライアンス推進会議を定期開催し、情報共有と活動の推進に取り組んでいます。海外拠点では、各グループ企業の窓口と定期的に情報共有などを行い、コンプライアンス・リスクの予防に努めています。特に、海外の主要拠点であるタイでは、タイ国内グループ企業合同でのコンプライアンス推進会議を定期開催し、情報共有および活動を推進しています。

なお、万が一重大な事案が発生した場合には、グループ企業管理規程に基づき、当該企業より速やかに報告を受けるとともに、当該企業と連携してその解決に当たります。

従業員相談窓口の設置

いすゞは、差別やハラスメント、接待・贈答やインサイダー取引などの包括的な腐敗行為に対してコンプライアンスに関する社内通報・相談の窓口として、3つの相談窓口（職場窓口（担当：所属長）、部門内窓口（担当：部門責任者）、全社窓口（担当：リスクマネジメント部））を設置しています。これらの窓口では、公平かつ中立的な立場で情報を受け付けるとともに、明確に法令違反や社内規程に反する事案だけでなく、疑わしいと思われる内容の相談、社内規程や業務に係る法令に関する問い合わせ先としての機能も果たしています。なお、コンプライアンスに関する内容にとどまらず、人権に関する相談・通報を受け付ける窓口も兼ねています。また、外部の弁護士事務所に目安箱（社外相談窓口）も設置しています。

各窓口で受け付けた通報・相談事項の中にコンプライアンス違反の懸念が生じた場合は、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント部が法務部や人事部等関係部署とともに厳正に調査・対処しています。2025年3月期に社外相談窓口で通報・相談を受け付けたものは70件（いすゞに関するもの17件、グループ企業に関するもの53件）でした。また違反総件数は16件（いすゞに関するもの1件、グループ企業に関するもの15件）でした。社内・社外相談窓口で受け付けたものについては、適切に対応し、重大なコンプライアンス違反がないことを確認しています。

コンプライアンス・アンケートの実施（国内）

コンプライアンス意識の浸透確認と、コンプライアンス・リスクの洗い出しを目的として、「コンプライアンス・アンケート」を定期的に実施しています。本アンケートは、職場の風土や重要法令テーマの理解度等に関する設問で構成され、コンプライアンス・リスクの抽出に有効な設計となっています。アンケート結果は、グループ企業各社のマネジメント層とコンプライアンス責任者にフィードバックされ、各社の活動に活用されています。

海外グループ企業の取り組み

主要な海外拠点であるタイでは、コンプライアンス活動計画に基づいて活動を推進しています。具体的には、階層別研修やeラーニングの実施、ポスター掲示による飲酒運転撲滅の啓発などを行い、コンプライアンス意識の醸成に取り組んでいます。なお、いすゞは、タイ国内グループ企業合同によるコンプライアンス推進会議を定期的に開催し、進捗状況の確認や助言を行うなど、コンプライアンス活動の推進を支援しています。

※ 具体的な取り組み内容については、サステナビリティサイト「コンプライアンス」ページをご参照ください。

リスクマネジメント

基本的な考え方

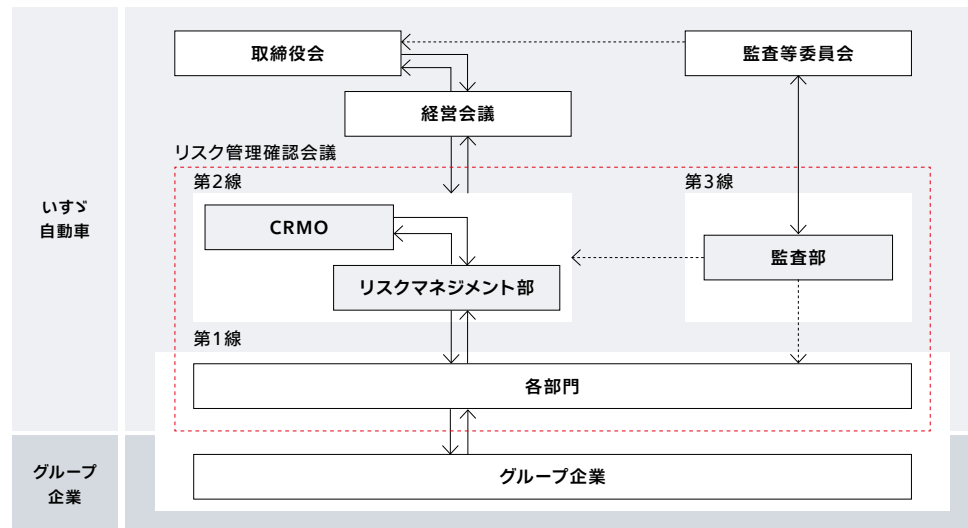
いすゞグループでは、持続可能な成長と企業価値の向上を実現するために、事業を取り巻く様々なリスクを体系的かつ統合的に管理しています。また、リスクマネジメントの取り組みを通じて、リスクの最小化、業務の効率性向上、事業機会の創出、競争優位性の強化およびステークホルダーとの信頼関係構築に努めていきます。

リスクガバナンス体制

グループ全体のリスクマネジメント活動の責任分担および実効性を向上させるために、グループ全体での三線防御体制を前提としたリスクガバナンス体制を構築しています。いすゞの各部門および各部門が所管するグループ企業を第一線、CRMOの指揮監督のもとリスクマネジメント部を第二線、さらに監査部を第三線と位置づけ、各防御層が相互に連携しながらリスクマネジメント活動を行っています。

また、リスクマネジメント活動の実効性を担保するため、「リスク管理確認会議」を毎月開催し、グループ重点リスク項目を中心に各部門およびグループ企業の予防的取組およびインシデント管理の対応状況を確認するとともに、その内容を経営へ報告しています。

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメント・プロセス

いすゞグループでは、事業ないし経営に影響のあるリスクを網羅的に特定、定量的・定性的に評価し、リスク低減に向けた具体的な予防的取組の計画を策定の上、実行・モニタリングを推進しています。また、持続可能な成長と企業価値の最大化のため、全従業員がリスクマネジメント活動を自分ごとと捉えて行動することが肝要であると考え、リスクカルチャーの醸成も継続的に推進しています。

グループ重点リスク

いすゞグループでは、当社各部門およびグループ企業単位で特に重要度の高いリスクについて優先的に予防的取組を行うほか、グループ全体の視点で事業ないし経営に影響を及ぼしうるリスクを「グループ重点リスク」として設定し、組織横断的に予防的取組を行っています。

グループ重点リスクの選定にあたっては、以下の4つの観点から抜け漏れの無いリスクの抽出を行っています。

- 1 当社各部門およびグループ企業からのリスクアセスメントによるボトムアップ型のリスク抽出
- 2 「CRMOインタビュー」によるトップダウン型のリスク抽出
- 3 社内や他社で発生したリスクの顕在化事象
- 4 外部環境等の変化

注 P.68の「事業等のリスク」はグループ重点リスクをベースに取りまとめているので併せてご参照ください。

危機対応

いすゞグループでは、顕在化したリスク事象を網羅的かつ迅速に把握し、有効な初動対応を実行するための体制を構築しています。また、当該リスクがいすゞグループの事業ないし経営に影響を与えるおそれがある場合、速やかに経営へエスカレーションするとともに、経営による対応方針の意思決定を行っています。そして、CRMOの指揮監督のもと危機対応チームを組成し各種対応策を実行することにより、当該リスクの最小化を図っています。

さらに、実際に顕在化したリスク事象の真因分析を行い対応策の有効性を確認することにより、「リスクマネジメント・プロセス」と「危機管理プロセス」を有機的に連動させることで、いすゞグループにおけるリスクマネジメントの全体最適化を図っています。

リスクマネジメント

事業等のリスク

いすゞグループの事業展開上のリスク要因として、有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は2025年6月25日現在において、いすゞグループが判断したものです。

1. 世界経済・金融市場・自動車市場に起因するリスク

- (1) 主要市場の経済状況・総需要の変動
- (2) 自動車市場における競争
- (3) 地政学リスクの発生
- (4) 為替および金利の変動
- (5) 原材料等価格の変動

2. 事業に関するリスク

- (6) 新しい技術革新やビジネスモデル変化などへの対応
- (7) 研究開発の失敗や遅延
- (8) 合併事業をはじめとするアライアンス先との提携目的の未達
- (9) 販売・供給における特定チャネルへの依存
- (10) 資材、部品等の調達の不足や遅延
- (11) 製品の欠陥
- (12) 人権の侵害
- (13) 優秀な人財の確保・定着の困難
- (14) 労働災害の発生
- (15) コンプライアンス違反
- (16) 情報セキュリティへの対応不足
- (17) 知的財産の保護の不足や侵害・被侵害
- (18) 気候変動に関する社会的要請への対応遅れ
- (19) 災害等の発生

Ⓜ 各項の内容は、2025年3月期 有価証券報告書を併せてご参照ください。

情報セキュリティ

いすゞグループでは、情報セキュリティリスクはリスクマネジメント活動において特に重要なリスクの一つとして認識しています。情報漏洩等の既存のリスクに加え、サイバー攻撃等の新たなリスクに備え、社内体制を整備するとともに、社員への教育研修をはじめ、各種対応策を実施し、情報セキュリティの確保に努めています。

マネジメント体制

いすゞグループでは、「グループ情報セキュリティ方針」のもと、グループ横断的な情報セキュリティ管理体制を構築するとともに、運用プロセスを含めた各種規程類の整備、運用を行っています。情報セキュリティ管理体制は、CRMOをいすゞグループ全体の情報セキュリティ管理の責任者とし、いすゞ各部門に情報セキュリティ管理責任者、管理担当者等を配置することで、当該部門が管轄するグループ会社を含めた情報セキュリティに関する各種施策を実行しています。

また、CRMOが主催する情報セキュリティ統括会議を定期的開催し、当該会議において情報セキュリティに関する年度活動計画の策定、グループ会社を含めた各部門の活動計画のモニタリング、必要に応じた対応策の指示等を行うことで、グループの情報セキュリティの維持、向上に努めています。これらの活動については、定期的に経営会議や取締役会に報告がなされ、活動の有効性について経営層の確認を受けています。

サイバーセキュリティに関する取り組み

近年、自動車業界ではIT技術の進展により、車両のデジタル化や自動運転技術等が急速に進化しており、これに伴い、情報セキュリティの重要性が増しています。また、サイバー攻撃やデータ漏洩のリスクが高まり、顧客情報や車両制御システムの保護が不可欠となっています。

いすゞグループでは、製品・工場・ITシステム、サプライチェーンのサイバーセキュリティについても強化を進めており、自動車のサイバーセキュリティに関する情報を収集・分析するJ-Auto-ISAC※に参加して、業界内で検知した情報セキュリティに関するインシデントを収集し、サイバーセキュリティを考慮した自動車の開発・製造を行う体制を構築しています。この活動は、経済産業省が定める「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」ならびにISO21434、ISO27001、NIST SP800-171および「国際欧州経済委員会 自動車基準調和世界フォーラム(WP29)」にて採択された国際法規UN-R155/156などの国際規格を参照の上、実施しています。

※ J-Auto-ISAC：一般社団法人Japan Automotive ISAC。日本の自動車サイバーセキュリティ組織

FINANCIAL AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE

財務・非財務パフォーマンス

70 主要財務データ

71 財務ハイライト

72 非財務ハイライト

73 会社情報・株式情報

主要財務データ

連結

	日本基準									(百万円) 国際財務報告基準 (IFRS)
事業年度：	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
損益状況										
売上収益	1,926,967	1,953,186	2,070,359	2,149,168	2,079,936	1,908,150	2,514,291	3,195,537	3,386,676	3,235,648
売上原価	1,574,885	1,623,948	1,700,726	1,765,270	1,730,354	1,605,111	2,056,104	2,600,347	2,706,443	2,573,346
営業利益	171,559	146,444	166,765	176,781	140,582	95,732	187,197	253,546	293,085	229,461
税引前利益	186,379	148,921	176,095	186,108	143,511	86,829	204,281	269,841	305,591	244,964
当期利益	136,336	108,227	127,040	138,069	102,489	52,537	156,719	196,600	221,356	180,920
親会社の所有者に帰属する当期利益	114,676	93,858	105,663	113,444	81,232	42,708	126,193	151,743	176,442	140,062
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	132,972	151,352	176,804	156,546	123,701	222,918	172,056	227,085	298,568	254,059
投資活動によるキャッシュ・フロー	-96,754	-87,393	-107,035	-86,569	-92,659	-93,413	-420,867	-80,527	-155,080	-202,345
財務活動によるキャッシュ・フロー	-66,690	-55,368	-4,432	-106,914	-25,153	-55,275	186,145	-140,372	-144,977	-90,602
フリー・キャッシュ・フロー	36,218	63,959	69,769	69,977	31,042	129,505	-248,811	146,558	143,488	51,713
現金及び現金同等物の期末残高	259,276	260,678	329,949	305,311	303,974	386,670	341,713	364,396	384,878	358,711
財政状況										
流動資産	929,705	957,404	1,062,993	1,112,570	1,119,539	1,183,346	1,490,745	1,702,258	1,817,568	1,815,343
非流動資産	879,564	923,421	972,349	1,018,324	1,032,550	1,061,623	1,365,394	1,344,518	1,445,432	1,487,966
総資産	1,809,270	1,880,826	2,066,539	2,130,894	2,152,090	2,244,970	2,856,139	3,046,777	3,263,001	3,303,310
流動負債	565,277	556,336	619,636	626,328	603,193	623,965	898,195	968,832	1,083,144	1,135,926
非流動負債	346,342	362,382	360,392	388,231	415,515	415,991	563,518	567,712	520,827	629,724
資本合計	897,650	962,107	1,086,510	1,116,335	1,133,381	1,205,013	1,394,425	1,510,232	1,659,029	1,537,659
有利子負債	258,740	247,300	279,610	297,398	336,710	316,599	530,478	513,144	556,822	758,845
その他										
研究開発費	91,100	91,438	96,803	98,978	98,084	91,026	104,756	118,993	123,871	136,988
設備投資	97,964	93,814	76,571	72,282	80,756	69,799	78,404	82,184	128,590	140,156
減価償却費	55,753	58,779	59,939	60,918	62,652	66,322	75,313	80,628	86,418	80,791
1株当たりの状況(円)										
1株当たり当期利益	138.43	119.13	134.17	150.18	110.14	57.91	162.87	195.75	229.92	190.78
希薄化後1株当たり当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	190.75
1株当たり配当額	32	32	33	37	38	30	66	79	92	92
財務指標(%)										
営業利益率	8.9	7.5	8.1	8.2	6.8	5.0	7.4	7.9	8.7	7.1
ROE	15.2	12.0	12.2	12.3	8.6	4.3	11.4	12.1	12.7	10.2
自己資本比率	41.5	43.5	44.5	43.6	44.3	45.5	41.8	42.9	44.8	41.6
配当性向	23.1	26.9	24.6	24.6	34.5	51.8	40.5	40.4	40.0	48.2

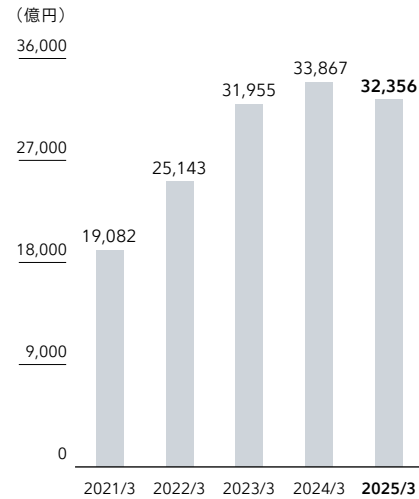
※当社は、2025年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。このため、本資料では、2025年3月期はIFRSに基づいて作成しています。

財務ハイライト

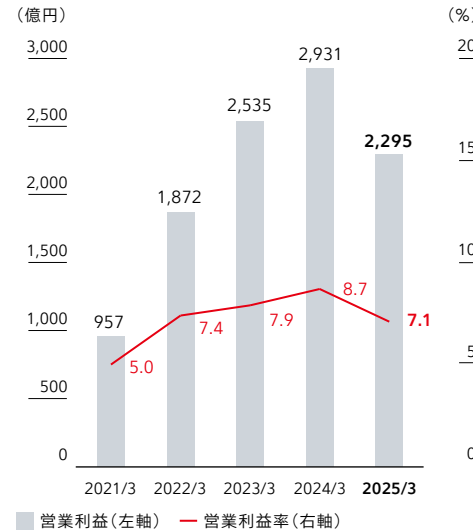
※ 財務ハイライトの掲載データはいすゞグループ全体を対象としています。

※ 当社は、2025年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。このため、本資料では、2025年3月期はIFRSに基づいて作成しています。

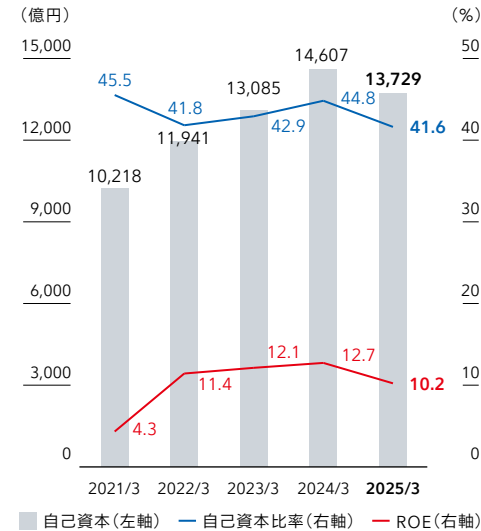
売上収益



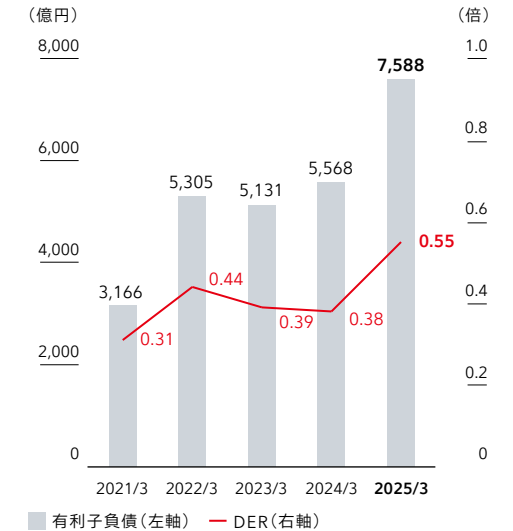
営業利益



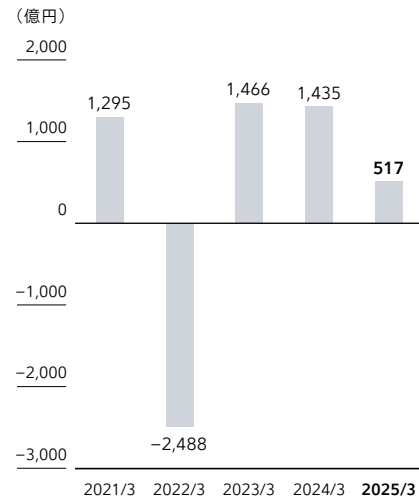
自己資本／ROE



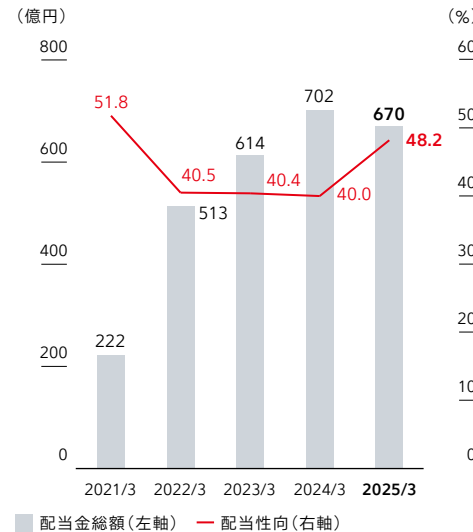
有利子負債／DER



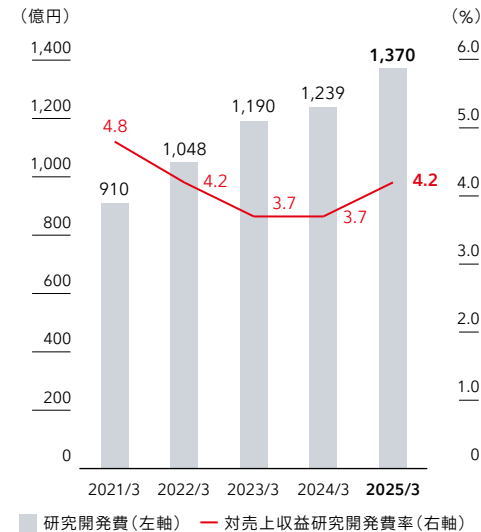
フリー・キャッシュ・フロー



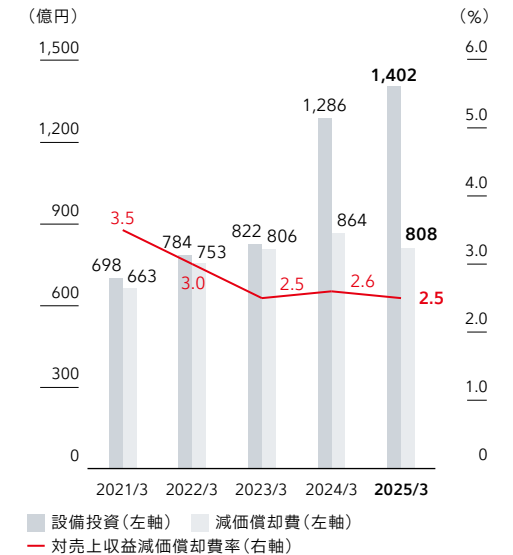
配当



研究開発費

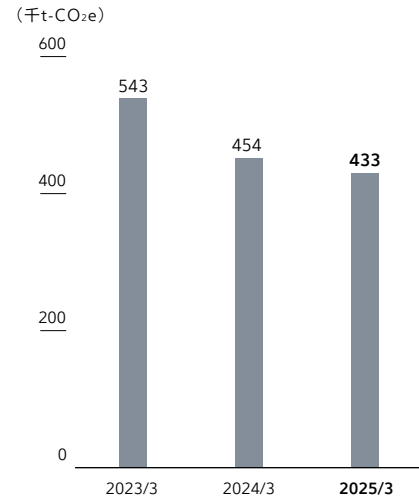


設備投資／減価償却費

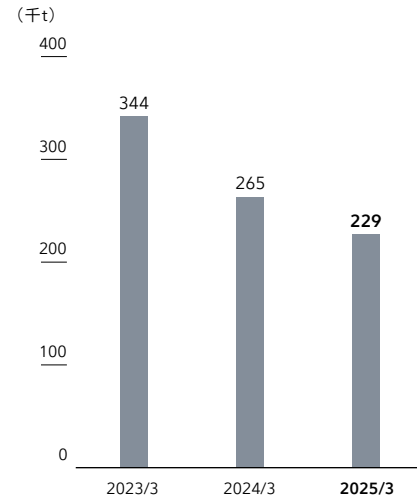


非財務ハイライト

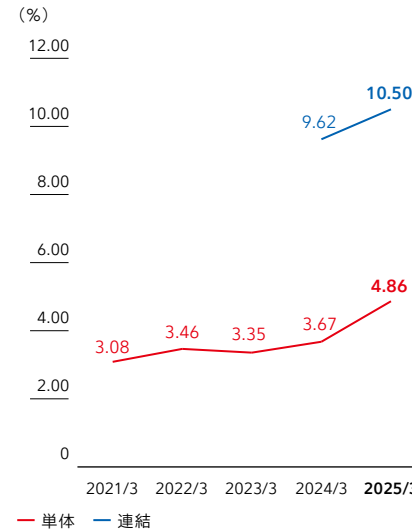
GHG排出量推移(連結)※1



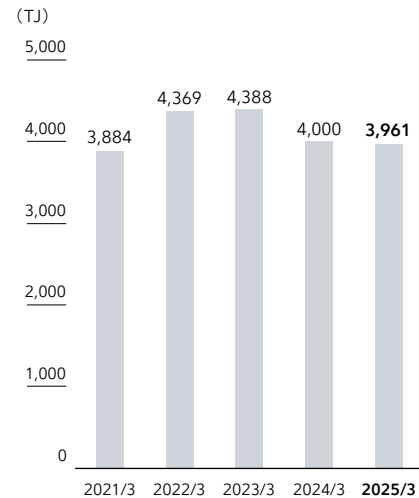
廃棄物排出量推移(連結)※1



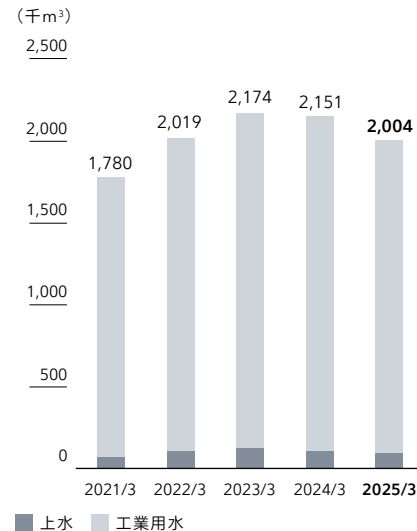
女性管理職比率(単体／連結)※2



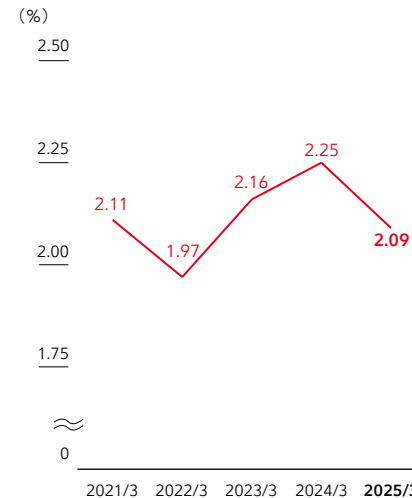
エネルギー消費量推移(単体)



水資源使用量推移(単体)



障がい者雇用率(単体)※3



ESG社外評価



FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



SOMPOサステナビリティ・インデックス

ESG社外評価の詳細は[こちら](#)をご参照ください。

※1 連結子会社の合併等により算定範囲が期によって異なります。(2023年3月期は60社、2024年3月期は58社、2025年3月期は59社が対象) 2025年3月期実績については集計作業中の会社も算定範囲に含んでいるため、暫定値となります。

※2 2024年3月期より連結データ開示。全ての連結子会社が対象 ※3 各期6月1日時点

会社情報・株式情報



本社



藤沢工場



栃木工場

会社概要（2025年3月31日現在）

会社名	いすゞ自動車株式会社 (ISUZU MOTORS LIMITED)
本社所在地	神奈川県横浜市西区高島一丁目2番5号 横濱ゲートタワー TEL：045-299-9111
設立	昭和12年（1937年）4月9日
資本金	406.44億円
従業員数	連結：42,117人 単体：8,804人
主要製品	大型・中型・小型トラック、バス、自動車用ディーゼルエンジン、 産業用ディーゼルエンジン
売上収益	連結：3,235,648百万円 単体：1,428,208百万円（2025年3月期）
営業利益	連結：229,461百万円（2025年3月期）
親会社の所有者に帰属する 当期利益	連結：140,062百万円（2025年3月期）
連結子会社数	91社

発行可能株式総数、発行済株式総数および株主数（2025年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,700,000,000株
発行済株式総数	713,526,569株
株主数	102,706名

大株主の状況（2025年3月31日現在）

氏名または名称	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	106,058	14.86
三菱商事株式会社	63,633	8.92
伊藤忠自動車投資合同会社	52,938	7.42
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	51,037	7.15
トヨタ自動車株式会社	39,000	5.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	17,446	2.45
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,961	1.68
野村信託銀行株式会社（投信口）	10,090	1.41
全国共済農業協同組合連合会	10,000	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,831	1.38

注1. 持株比率は自己株式（42,887株）を控除して計算しています。
 なお、自己株式数には、取締役等を受益者とする信託が保有する株式は含めていません。
 2. 表示単位未満は四捨五入して表示しています。
 3. 株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

株主名簿管理人
 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
 〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1