

トップメッセージ

いすゞグループは、長きにわたりステークホルダーの皆様との信頼関係を構築しながら、商用車およびディーゼルエンジンの開発・製造において革新的な商品・サービスを提供してまいりました。今後も、長年培ってきた信頼関係を基礎に、社会に価値を提供し続けてまいります。

この章では、いすゞグループの持続的成長に向けた価値創造の姿および戦略について、経営トップからご紹介します。



トップメッセージ

世界中の人々が豊かで安心して暮らせるために

イノベーションで 社会に貢献する集団になる

代表取締役 取締役社長
片山 正則

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の中で、経済活動や日常生活を支える社会インフラとしての物流の重要性を改めて実感し、物流に携わる皆様への安定的な車両供給と稼働支援に努めることが、商用車メーカーである私たちいすゞグループ（以下、いすゞ）の使命であることを、強く認識いたしました。

世界は目の前のコロナ禍を乗り越え、さらにその先も持続可能な社会であり続けるために、様々な社会課題を克服しようと進んでいます。私たちいすゞも、この持続可能な社会の構築に貢献すべく、カーボンニュートラル社会の実現をはじめとした様々な社会課題に取り組み、お客様の「運ぶ」を支えるために尽力してまいります。

外部環境の変化といすゞグループが 果たすべき責務

自動車業界を取り巻く環境は、スピードも破壊力も私たちがこれまで経験したことのない程速く、そして大きく変化しており、経営者としてこれまで以上に強い危機感を持っています。

気候変動に対する危機感が世界的に高まる中、カーボンニュートラルへの潮流は、いすゞが真摯に向き合うべき長期的かつ最大の外部環境変化です。日本においても、2050年温室効果ガス実質ゼロを目指すという方向性の議論から、2030年に2013年比46%削減とする目標が示され、具体的な行動の議論へと移ってきました。全産業が全力で取り組む必要があり、いすゞにとっても最重要課題の一つと認識しています。

温室効果ガス実質ゼロを目指す社会において、いすゞが目指すのは、LCA※（ライフサイクルアセスメント）に基づく、科学的なアプローチでのカーボンニュートラルの達成です。商用車の特性として、使用過程における環境負荷が最も大きくなりますが、これを低減させることを優先し、製造などその他の工程での環境負荷が高まるのでは、全体でのカーボンニュートラルは達成できません。長期的かつ難易度の高い課題ですが、いすゞが社会に必要とされる企業集団であり続けるために、高い目標に果敢に挑み、社会的責任を果たしていく必要があります。

※LCA：製品等の原材料の採掘から、製造、使用、廃棄までの全て環境負荷を積算し分析する手法

CASEを強く意識した前「中期経営計画」が 新「中期経営計画」へのルールを敷いた

前中期経営計画では、100年に一度の大変革期をチャンスと捉え、CASE技術への対応を強く意識した「攻め」の施策を展開してまいりました。各分野のトップレベルの企業をパートナーとしたアライアンス体制を構築し、協業や切磋琢磨によって、コア事業の基盤強化／収益性拡大を図るとともに、イノベーションを実現するための体力・持久力を身につけることを目指し、将来に向けた種まきを行ってきました。

前中期経営計画での取り組みの結果、売上高2.5兆円以上を確保できる企業レベルに到達する見通しがつき、また、アライアンスの活用等により、将来への布石を打つことができました。想定を超えるカーボンニュートラルへの期待や、新型コロナウイルスの影響による生活様式の変化もありましたが、次の中期経営計画へと繋がる基盤をつくり上げることができたと認識しています。

カーボンニュートラル戦略と 進化する物流への貢献

今期発表した中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）において、いすゞの「カーボンニュートラル戦略」を策定いたしました。2022年から小型BEV（バッテリー電動車）の量産や大型FCV（燃料電池車）の実証実験などを進めながら、商用車

に最適な電動化技術を数年の間に選定し、2030年代までに量産販売を拡大していく想定としています。また、電動化では対応できない領域については、より高効率・高性能な内燃機関車両の開発を継続しつつ、カーボンニュートラル燃料の活用を進めることで、2040年にはカーボンニュートラル化に対応するフルラインナップを確立することを目指してまいります。

また、今次中期経営計画では、「進化する物流へ商用車メーカーとして貢献」を掲げています。経済や生活を支えるトラック物流の現場で、少子高齢化による労働力不足をはじめとした様々な課題を抱えておられるお客様に対し、商用車メーカーの立場から課題解決に貢献すべく、コネクテッドと自動運転の実用化を目指した取り組みを加速していきます。



コネクテッドにおいては、稼働サポートと運行管理のコネクテッドサービスを強化させ、お客様の生産性向上や脱CO₂化への貢献を目指します。自動運転においては、アライアンスパートナーと協業で技術開発を加速させ、早期実用化に向けた実証実験を推進していきます。自動運転・無人運転分野については、技術開発だけでなく、道路の運用を見直すなどの社会的なルール変更も必要であり、自動車メーカーだけでは達成が難しい課題でもあるため、行政や社会、お客様とも協調しながら課題解決に取り組んでまいります。

そして、DX（デジタルトランスフォーメーション）が、物流や流通にどのような変化をもたらすのかを見定め、最大限に活用していくことが必要だと考えています。5Gの普及によって、モノとモノのコミュニケーションを可能とする通信容量が実現し、様々な分野で大きな変化が起きることが想定されます。例えば、新型コロナウイルス感染症が終息しても、また新たな別の感染症が発生する可能性に備え、人の介在を極力減らし自動化を前提とした非接触な社会を求める動きが加速することが考えられます。物流においては人の力に頼る工程が多く非接触化は困難でしたが、DX



高速道路隊列走行実証実験

により実現できるかもしれません。DXは、物流や流通のあり方を大きく変える可能性を持っており、コネクテッド機能を進化させ続けることで、将来の物流変革にも対応しうる体制を構築してまいります。

イノベーションによる社会課題の解決

今次中期経営計画では、「カーボンニュートラル戦略」と「進化する物流へ商用車メーカーとして貢献」の2つをイノベーションの基軸に据えています。「イノベーション」という言葉を入れた理由は、過去の経験値や従来の技術的変化の延長線では、技術革新の時代に対応していくことは不可能だと考えたからです。変化の時代を成長できるチャンスと捉え、今こそ、イノベーションという言葉を自ら語れる企業集団でありたいと思いますし、いすゞのマテリアリティとして示している社会課題の解決に対し、イノベーションによってこれを実現する集団に変わっていかねければ、社会からの「いすゞは何のために存在しているのか？」という問いに応えられず、企業としての活力を失い、持続的な成長もできなくなってしまうと考えました。いすゞの持続可能性への危機感を経営者として示した内容となっています。

イノベーションの実現を支えるのが、「既存事業の拡大・収益向上」です。前中期経営計画でつくり上げた、成長のための基盤をさらに強化するとともに最大限活用し、アライアンスによる協業シナジーも加え、収益レベルを着実に引き上げていきます。CV事業では、UDトラックスとの連携により商品・販売・



大型トラック UDトラックスQuonといすゞGIGA

アフターセールスの各分野での最大効果を発揮させ、事業の強化・拡大を図ります。LCV事業においても、タイ・インド・南アフリカの各拠点を活用し、様々なアライアンスパートナーとの共同開発や相互連携を進め、ものづくり革新を推進していきます。

ESGを視点とした経営への進化

いすゞを取り巻くステークホルダーの多様化・グローバル化がさらに進むことを見据え、いすゞがグローバル社会で認められる企業であり続けるためには、企業体質や風土、経営のあり方を変える必要性を強く認識したことから、中期経営計画の柱の一つに「ESGを視点とした経営への進化」を据えました。グローバル企業をベンチマークしつつ「株主価値重視」「ガバナンス強化と開示拡充」「イノベーションを創出する集団」を重点施策として取り組んでまいります。

「株主価値重視」については、資本効率を高め、5年後のROE15%を目指します。また、今次中期経営計画期間の配当性向は平均40%とし、機動的な自社株買いも考慮します。



「ガバナンス強化と開示拡充」を組み込んだのは、グローバルプレーヤーとのアライアンスは相互信頼がベースであり、対等な立場で協業していくためには、いすゞもグローバルプレーヤーと同等レベルの経営を志向していく必要があると考えたからです。そのため、監査等委員会設置会社への移行や、非財務情報の開示強化など、経営の透明性を高める施策を進めています。これまで以上にガバナンスの強化を進めたことで、想像以上に経営がスマートになったと実感しています。

「イノベーションを創出する集団」を組み込んだ背景には、社会に貢献するイノベーションを起こすことこそ企業の存在価値であるとの想いがありま

す。社内に対しては、常々、「イノベーションを考えるときは、ありがたい姿からバックキャストिंगしてほしい」と話しています。ありがたい姿を目指し続けることが、イノベーションの創出に繋がると考えています。常に自分の意思で変化し決断し続ける姿勢が重要であり、大変革の時代だからこそ、能動的に変化を起こし、進化し続ける集団でありたいと思います。

商用車メーカーとしての 人々の豊かさへの貢献

私たちいすゞは、企業理念にもあるとおり、世界の人々の豊かな暮らし創りに貢献したいと考えています。世界の人々が豊かになるための全ての鍵をいすゞが持っているわけではありませんが、トラックという社会インフラに相当するものを提供することを通じて、人々の生活を豊かにすることは可能です。間接的ではありますが、私たちの事業を通じた物流への貢献が、人々の生活を豊かにし、社会を豊かにすることに繋がると信じています。

また、物流への貢献に際しては、直接的に物流に携わるお客様と良好な関係性を維持することが重要になりますが、商用車メーカーはお客様にトラックを販売するのではなく、トラックの稼働という「信頼」を販売していると私は考えています。

しかし、この信頼を築くのは簡単ではありません。「信頼」とは、お客様との最前線にいる従業員にまで、そのコンセプトを浸透させ、行動を伴って初めて得ることができるものだと考えています。

世界で戦える商用車メーカーへ いすゞグループの存在価値と未来像

私は、いすゞがどういう企業集団で、何をやろうとしているのか、どの方向に向かっているのかについての想いやこだわりを、社員の一人一人が明言できる組織でなければならないと思っています。また、いすゞの仲間になってくださる方には、私たちいすゞの考えやこだわりを理解し、共感していただきたいと思いますし、いすゞに投資してくださる方々に対しても、いすゞという会社を十分ご理解された上で、投資の判断を行っていただきたいと考えております。そのために、今後もしできる限り、私たちの考え方や現況などの発信を増やしていきます。

また、中期経営計画にとどまらず、様々な機会でいすゞの考え方を社会の皆様にお伝えしていく必要があると考えています。今次中期経営計画では、2026年の目標値を開示しましたが、これは、「グローバルレベルで戦える商用車プレイヤー」としての姿であり、そこに繋がる道筋を示すことができたと感じています。加えて、さらに先のいすゞの目指す姿として、揺るぎない長期的なビジョンとなる「北極星」を定めるべく、現在社内での議論を進めています。いすゞの存在意義は何か、社会にどのように貢献していけるのかを深く考え、揺るぎない行動指針に繋げることを目指しております。

投資家をはじめステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。