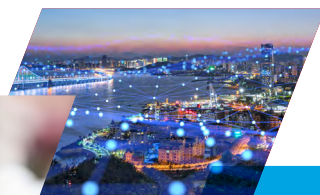


ISUZU

いすゞ自動車株式会社
統合報告書

2022



“ 社会インフラを支える商用モビリティ企業のリーダーとして、
情熱とこだわりと革新的なテクノロジーにより、
未来の物流を創造し、持続可能で安心・安全・
便利な社会を実現していきます。 ”

いすゞ自動車グループは、創業来、社会から必要とされてきたものづくり企業
という自負のもと、「モノ・ヒトを運ぶ」という人類の根源的ニーズに応えながら、
人々の生活に寄り添い続けてきました。

そして、平時はもちろん、災害時や緊急時にも「暮らしを支える物流・ライフラインを止めない」
という使命感を持ちながら、モノやヒトを運ぶクルマ・働くクルマ・止まらない動力源などの
提供を通じて人々の安心・安全な暮らしを支えてきました。

一方で、世界を見渡すと、まだ、モノがタイムリーかつスピーディに届かない地域や、
安心して便利な生活を営む社会基盤が未成熟な地域も残されています。
また、地球温暖化や大気汚染、騒音など、クルマが社会に与える
負の影響が社会問題となっています。

当社は、社会インフラを支える商用モビリティ企業のリーダーとして、
情熱とこだわりと革新的なテクノロジーにより、未来の物流を創造し、
持続可能で安心・安全・便利な社会を実現していきます。





企業理念

「運ぶ」を支え、
信頼されるパートナーとして、
豊かな暮らし創りに貢献します。

行動指針

私たちは、信頼をすべての基本とし、自ら考え、行動し続けます。

商品 「真のニーズを追求し、魅力ある商品・サービスの創造」

自己 「約束を守り、誠実で、迅速な対応」

組織 「世界の仲間とチームワークで達成」

CONTENTS

いすゞ自動車株式会社 統合報告書 2022



04

トップメッセージ

04 トップメッセージ

09

いすゞグループの概要

09 At a Glance
10 沿革
11 商品ラインナップ

12

いすゞの価値創造ストーリー

価値創造ストーリー
13 いすゞの価値創造ストーリー
競争力の源泉
16 価値創造を支える競争力の源泉
バリューチェーン
17 バリューチェーン
18 お客様ニーズの収集と次世代商品の企画
19 お客様視点での製品品質のつくりこみ
20 多品種少量生産を支える製造技術と現場力
21 世界のお客様への商品提供／稼働最大化のためのアフターサポート

中長期戦略
22 中期経営計画2024
23 イノベーションを実現するアライアンス体制
24 イノベーションを実現する中長期戦略
25 事業全体のカーボンニュートラル化／循環経済の実現
26 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発
28 事業活動から直接排出されるGHGゼロへの挑戦
29 運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大
30 自動運転技術の開発
31 先進安全技術の開発・適用

32

いすゞのマテリアリティと価値創造を支える基礎

33 いすゞのマテリアリティ
34 「社会への提供価値」達成に向けたアプローチと活動内容
35 「価値創造を支える基盤」達成に向けたアプローチと活動内容
36 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供
37 従業員の尊重と多様性
39 地域・ステークホルダーとの共存・共栄
40 コーポレート・ガバナンス
48 コンプライアンス
49 リスクマネジメント
51 社外取締役対談

54

財務・非財務パフォーマンス

55 CFOメッセージ
57 主要財務データ
58 財務ハイライト
59 非財務ハイライト
60 TCFDフレームワークに基づく開示
61 関係会社情報
62 会社情報・株式情報
63 ステークホルダーとの信頼関係の構築

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、2022年3月期(2021年4月1日～2022年3月31日まで)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

2022年9月発行(次回:2023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。



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 環境・CSR企画グループ
TEL: 045-299-9126

情報開示体系の位置づけ



財務 ← → 非財務



代表取締役 取締役社長
片山 正則

TOP MESSAGE

社会インフラとしてのトラックを通じて、
物流の進化による豊かな社会を実現し、
ESGを視点とした経営を推進することで、
真のグローバルリーディングカンパニーを
目指します。

私たちは、現在、自動車業界の大変革にとどまらず、新型コロナウイルス感染症の影響、地政学上の重大なリスクなど、経済・社会の大変動に直面しています。このような状況のもと、私たちいすゞグループ（以下、いすゞ）は、持続的な成長を遂げていくために、中長期的な課題として「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」に取り組んでいきます。さらに、真のグローバルリーディングカンパニーとなるために「ESGを視点とした経営」を推進し、トラックを通じた豊かな社会づくり、持続可能な社会づくりへの貢献に全力を尽くしていきます。

TOP MESSAGE

時代の要請に応え、豊かな社会づくりに貢献

**トラックを通して豊かな社会づくり、
持続可能な社会づくりを実現する責務を全うします。**

私たちを取り巻く事業環境は激変しており、短期的に将来を予測することが極めて難しい時代となっています。私は、こうしたタイミングだからこそ、社会の中における自分たちの存在価値をもう一度問い直すことが必要だと考えています。

私は、よく「北極星」を例に挙げて話をします。羅針盤のなかった時代には、北極星が航海の道標となっていました。北極星を指針にすることで、西に行くのか東に行くのか、自分たちが進むべき方向を定めていたのです。現在の状況も同じで、進むべき方向を決める指針になるものは、将来に向けて自分たちが何を成し遂げていくための集団なのかを明確にすることです。

トラックを製造し、トラックの稼働を支えることは、社会的に価値がある事業です。物流は重要な社会基盤であり、世の中の人々が安心・安全で便利な生活を営むために必要不可欠なものです。だからこそ、「運ぶ」を支えてきたいすゞは創業以来100年以上にわたり、社会に必要とされてきたのだと考えています。ただし、環境が大きく変化している中で、100年前と同じ製品をつくり続け、そこにあぐらをかくつもりはありません。ディーゼルエンジンはいすゞの強みではありません

が、時代の要請と差異が生じてきたのであれば、私たちはそれにこだわらず、自らを変革していかなければなりません。

そう考えた時に、私たちの役割は未来を見据えながら、トラックの製造に携わるものとして、豊かな社会づくり、持続可能な社会づくりを実現することであると、改めて実感することができます。その責務を全うするために、変化に対して迅速な対応ができる企業であるべきと確信しています。

中長期的に果たすべき企業責任

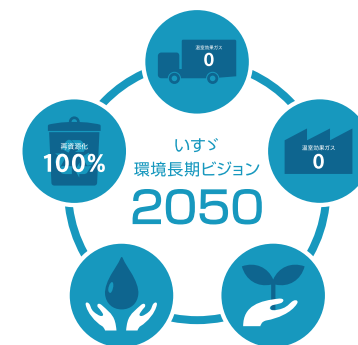
**中長期的な成長に向けて、「カーボンニュートラル戦略」
「進化する物流へ商用車メーカーとして貢献」に力を尽くします。**

カーボンニュートラルの実現に向けて

私たちは、いすゞが中長期的な成長を遂げていくためには、社会とともに経済的価値と社会的価値創造の両立を実現していくことが極めて重要だと考えています。そして、これらの実現のために、「カーボンニュートラル対応を含めた次世代の商品開発」と「物流進化に向けた新商品開発」の2つを掲げています。これらは、社会やお客様からの期待も高い課題であり、2021年度からスタートした「中期経営計画2024」においてもこの2つの領域でイノベーションの創出に取り組んでいます。もちろん、これは現中期経営計画の3か

年で完結するものではなく、2030年、2050年と長期にわたって取り組むべきテーマです。

いすゞの持続的成長を実現し、かつ企業としての責任を果たしていくために、いすゞは2020年に「いすゞ環境長期ビジョン2050」を策定し、2050年までに、いすゞグループ製品のライフサイクル全体でGHG(温室効果ガス)ゼロを目標に掲げました。この目標を達成するためには、製品のみならず、いすゞグループのバリューチェーン全体のGHGゼロを達成しなければなりません。その取り組みを着実に実現するため、2022年6月に「2030環境ロードマップ」を公表しました。2030年までに事業活動から排出するGHG半減(2013年度比)という新たなチャレンジに取り組みます。



2020年3月「いすゞ環境長期ビジョン2050」、2022年6月「2030環境ロードマップ」公表
(詳細はHP参照 <https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/vision.html>)

カーボンニュートラルの達成に向けては、技術課題、エネルギー政策、インフラ等の社会課題、国・地域固有の特性など

TOP MESSAGE

が複雑に絡み合っています。製品においても、これらの課題に向き合い、着実に社会実装を進めつつ、2030年に向けてカーボンニュートラル対応車種の量産モデルを拡大していきます。足元では、2022年度中に小型トラックのBEV(バッテリーEV)量産を開始予定です。また、それ以外の車種においても、カミンズやボルボ・グループ、CJPT(コマーシャル・ジャパン・パートナーシップ・テクノロジーズ)との協業の成果を活用しながら、2030年までにBEV、FCV(燃料電池車)など新たなパワートレインを搭載したトラック、バスを随時、市場投入していきます。



左：2022年度中に小型EV量産開始(写真はEVモニター車)

右：2022年9月に北米中型BEVモニター開始

(詳細は□P.26「多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発」参照)

一方で、多様な目的で使用される商用車では、航続距離やバッテリーの重量制限、稼働・充電時間の問題から、現時点では、100%電動車に切り替えられない用途があります。また、LCA(ライフサイクルアセスメント)の観点でも、内燃機関の果たす役割はまだあると考えています。この認識に基づき、より高性能で環境負荷が少ない内燃機関車両の開発やカーボンニュートラル燃料の活用にも取り組んでいく考えです。その他にも、事業全体でのカーボンニュートラル推進は

もちろん、リビルト製品を活用した循環型ビジネスの推進など、いすゞの強みであるお客様との接点を活用した環境配慮型ソリューションを展開していきます。

物流の進化を支える存在として

いすゞが掲げる企業理念「「運ぶ」を支え、信頼されるパートナーとして、豊かな暮らし創りに貢献します。」とは、私たちが取り組むマテリアリティの総括とも言えるものであり、いすゞは物流の進化を支える存在として、極めて大きな役割を担っています。中でも重要なのは、「安心・安全」の実現です。これこそ商用車メーカーとしての責務、使命であると認識しています。社会インフラとしての重要性が高いトラックは、重量のある貨物を運搬するため、事故が起きた場合、乗用車以上に影響が大きく、事故防止についてはしっかりと力を入れて取り組んでいます。ADAS(先進運転支援システム)の高度化に取り組むのはもちろん、タイヤの脱落対策においても、現在、日本のトラック4社が協力して事故の発生原因を分析し、その結果をトラックをご使用いただいている皆様や整備業者様の整備や日常点検に役立てていただけるよう努めています。

「物流進化に向けた新商品開発」については、従来から車両状態をモニタリングし、MIMAMORI(みまもり：運行管理サービス)や、PREISM(プレイズム：高度純正整備)などのサービスで物流の進化を支えてきました。今後もこれらのサービスを高度化し、お客様の運行管理の効率化と稼働サポートの両面から、車両稼働可能時間の最大化を可能とするサービ

スへと、さらなる進化を目指します。2022年度は、「商用車コネクテッド情報プラットフォーム」の提供を計画しており、架装メーカー各社様の参画や、第三者アプリおよびシステムと連携することで、より利便性に優れたサービス提供につながっていきます。これにより物流の最適化に貢献することはもちろん、同時にCO₂排出量削減にも貢献していきます。

さらに、通信分野における5G、あるいはそれ以降の技術的進化により、飛躍的な高速化・大容量化が進めば、様々なサービスが提供できるポテンシャルを、私たちは獲得することができそうです。例えば、積み荷の種類や荷量を踏まえて、トラックが通行できる最適な運行経路や運行計画を提示することができれば、CO₂排出量の削減につながると考えています。さらに、自動運転技術の開発と関連するサービスの提供を進めていく計画で、すでに限定領域におけるレベル4の自動運転技術の実証実験を推進しています。

優位性を活かした価値提供

**固有の強みとアライアンス強化によって、
世界のお客様に新たな価値を提供し続けます。**

世界の商用車市場をリードする優位性

いすゞのビジネスモデルの特徴は、ものづくりから商品提供、アフターサービスに至るまで、一貫してお客様の使い方

TOP MESSAGE

に寄り添った商品を提供することにあります。技術的な面においては、パワートレインの技術開発や多品種少量生産の車両を効率的に組み立てられる車両製造技術を有しています。また商品提供においては、世界150か国以上への販売網によって高い優位性を確保しています。アフターサービスでは、商用車業界でいすゞが先行して立ち上げた車両遠隔モニタリングシステムから得られたデータを、MIMAMORIやPREISMに広く活用することで、お客様車両の「稼働を止めない」の実現を目指しています。すでに、これらの情報を活用した、稼働サポート事業やリースビジネスは幅広いお客様に高く評価されています。さらに、こうしたお客様との接点で得られた情報はものづくり側にフィードバックされ、お客様とともに課題解決を図る商品開発、すなわち協創活動の実践とともに、より利便性の高い製品開発をサポートすることが可能となります。加えて、UDトラックスのグループ化により、

部品調達や物流業務、大型トラックの車両開発や、いすゞ、UDトラックス合わせて400を超える国内サービス拠点の相互活用など、同社との連携を加速しています。

なお、私たちは小型トラック製造において世界トップメーカーのポジションを占めています。eコマースの進展等により大きな変化に直面する物流事業者様とも緊密な関係を築いており、この盤石な基盤が大きな強みとなっています。さらに、今後、市場拡大が期待されるアジア市場でも高い優位性を有しており、引き続き、世界の商用車市場をリードしていきます。

アライアンス・オープンイノベーションの強化

一方で、先に述べた「カーボンニュートラル戦略」、「進化する物流へ商用車メーカーとして貢献」の目標を達成するためには、いすゞ単独ではできないと考えています。そのため、オープンイノベーションを重視し、目指す方向、志を同じくするお客様やアライアンス先のパートナーとの連携を強めていきます。今後はさらに、現在進めている協創活動や、アライアンスがいすゞのより大きな強みとして生きてくと確信しています。

すでに、様々なパートナーとアライアンスを形成しており、現中期経営計画ではそのシナジーを確実に発揮していく考えです。具体的には、ボルボ・グループとの協業プロジェクトとして、新型トラクタヘッドをいすゞ・UDトラックスの両チャネルにて市場投入するほか、大型車に強いチャネルを持つUDトラックスによる中型車の拡販も予定しています。中長期

的には、ボルボ・グループとの先進領域での協業や、UDトラックスといすゞ共通の大型プラットフォームを活用したフルモデルチェンジを予定しています。さらに、コネクテッドの分野では、当社と富士通が合同で「商用車コネクテッド情報プラットフォーム」を構築しており、UDトラックスでも2023年よりMIMAMORIのトライアルを開始する計画です。

経営基盤のさらなる強化

**個性と多様性を活かし、イノベーションを実現できる
真のグローバルリーディングカンパニーを目指します。**

真のグローバルリーディングカンパニーを目指すにあたっては、各種制度の改革やコーポレート機能の拡充が、私たちにとって極めて重要です。とりわけ、非財務情報の開示、長期視点・社会起点による戦略策定と遂行、対外情報発信の拡充など、様々なステークホルダーの皆様から私たちへの期待はますます高まっていますが、十分にお応えできていない部分もあるのが現状です。そのため、私たちは現中期経営計画において、「ESGを視点とした経営」を推進することを表明しました。

ESGを視点とした経営の重点テーマの一つであるコーポレート・ガバナンスは、監査等委員会設置会社に移行し、執行と監督の分離をさらに進めることで、取締役会の監督機能



TOP MESSAGE

が強化されました。また2022年度からは、経営全般にわたる情報・意思疎通と社内連携・推進を目的としてグループCCO※1を新設し、グループCFO、グループCRMO※2、グループCISO※3と共同で経営戦略を推進することで、コーポレート戦略機能の一層の強化を図っていきます。

一方で、現在、私自身が危機感を持っているのは、人材の問題です。今日の日々進化していく社会においては、新しい情報から何を選択し、どうつなげるのか、自分なりのシナリオやアイデアを持ち、常に仮説検証を実践できなければなりません。単なる情報の蓄積ではなく、それを意味のあるものに変えていくことのできる人材が必要なのです。

そこで、人事制度の大きな改革に取り組むこととしました。今、私たちに必要なことは、単純にジョブ型への移行やメンバーシップ型を維持するための人事制度ではなく、個性豊かな人材が、それぞれプロフェッショナルとして能力を最大限に発揮できる仕組みをつくることです。これまでは、均質、平等を大切にしてきました。しかし、私たちは、今、イノベーションを実現できる集団を必要としています。そのためには「適所適材」の考え方にに基づき、従来の年功的な運用ではなく、従業員それぞれの個性を活かして公平に人材を抜擢し、結果が出せるように仕事を定義することや、多様なアイデアを生み出し、具現化していくための環境づくりが必要だと考えています。

また、こうした人事制度やダイバーシティ&インクルージョン(D&I)において、一歩先を行く欧米企業の知見を積極的に

取り込むことで、社内の意識変革を促していきます。一例として、ボルボ・グループと共同で、D&Iを推進する「VOIS (Volvo and ISuzu)」という活動をスタートさせたほか、UDトラックスの人事制度も参考にして、良い点を取り入れていく考えです。

※1 CCO(Chief Coordination Officer)
※2 CRMO(Chief Risk Management Officer)
※3 CISO(Chief Information & Security Officer)

最後に、ステークホルダーの皆様へ

**「やればできる集団」という自負のもと、
グローバルリーディングプレイヤーを目指します。**

最後に、私自身の想いを述べさせていただきます。いすゞは、「やればできる集団」です。そういう想いがあるからこそ、いまだ達成できていないことがあることを、とても歯がゆく感じています。全従業員が自分のやりたいことをして、議論を戦わせて、新しいものをつくり上げていく会社になりたい。そして、環境整備を進め、海外の人にもいすゞで働きたいと思っただけのような魅力的な環境を提供したいと考えています。

いすゞの強みの一つは、技術力はもちろんですが、お客様に対しての距離感の近さだと思います。常にお客様の声に耳を傾け、その声を製品に反映しながら、ともに価値を創造してきた中で、100年にわたって獲得してきたお客様からの



信頼こそが、私たちの力の源泉であると考えています。これらがまさしく「やればできる集団」を支えるものであり、お客様や社会からも高く評価されていると実感しています。

さらに、ここ数年、業績も向上し、数字として結果が出てきたことで、私たち自身が自信を持てるようになってきました。また、世界に向けても、日本の商用車メーカーとしてしっかりと事業を展開できているという自負もあります。私自身も、グローバルリーディングプレイヤーを目指す決意を新たにしており、それを成し遂げる力があると確信しています。ステークホルダーの皆様には、ぜひ、これからのいすゞにご期待いただきたいと思っております。

2022年9月
代表取締役 取締役社長

片山正則

At a Glance

事業展開

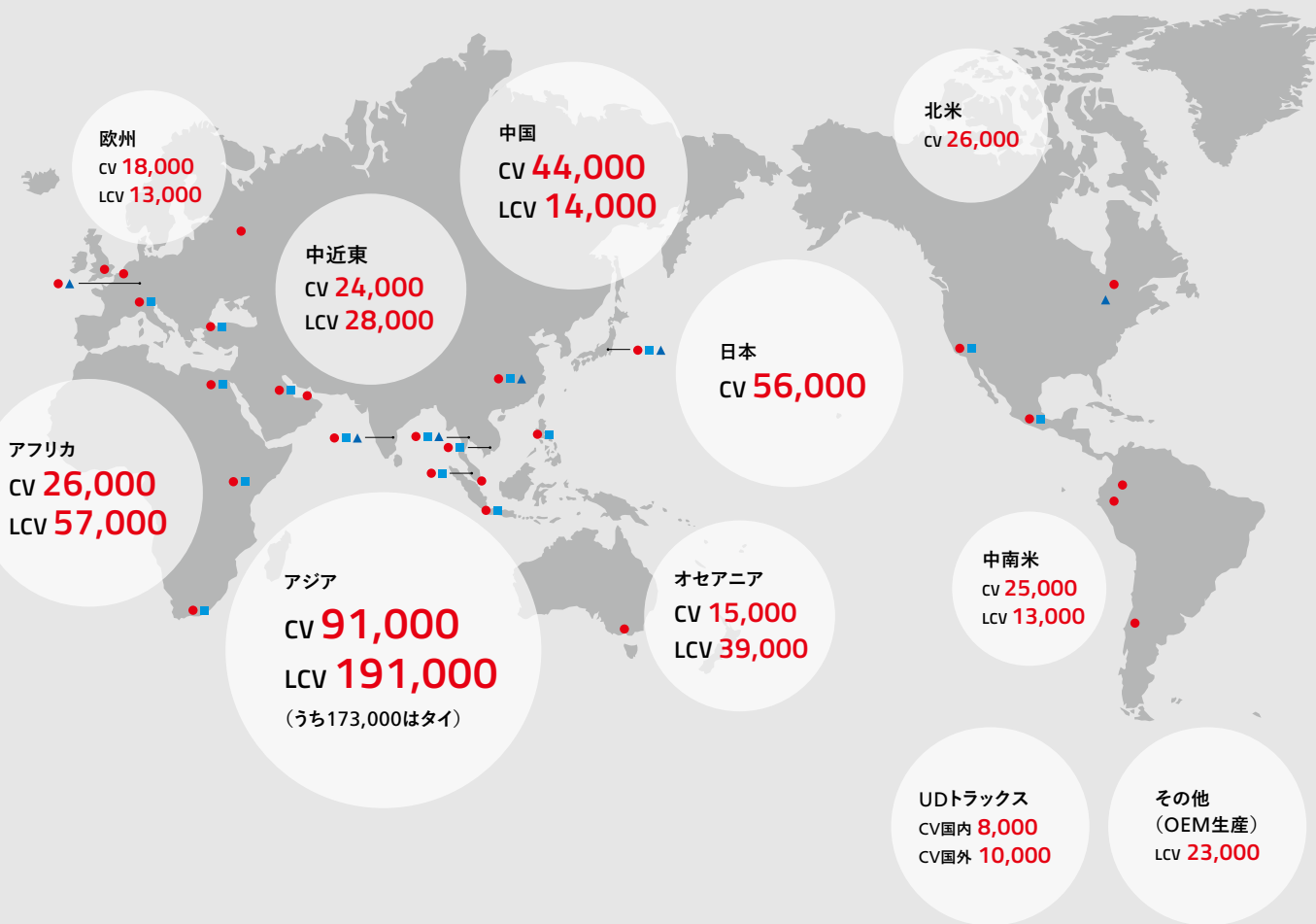
150か国以上

シェアNo.1国数^{※1}

37か国

年間販売台数

57万台以上



●:販売台数(2022年3月期実績)^{※2} ●:販売拠点 ■:製造拠点 ▲:開発拠点

※1 2021年暦年実績(2021年1月~2021年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

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)

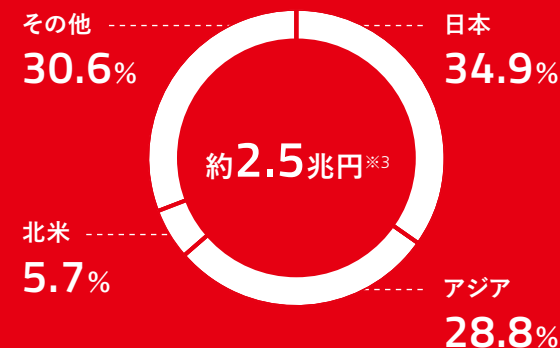
創立

1937年4月9日

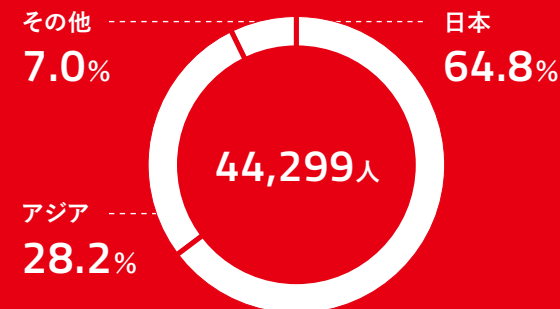
資本金

406.44億円

売上高



地域別従業員数



※3 連結: 2,514,291百万円、単体: 1,111,891百万円

沿革

1853-

いすゞのルーツ

ペリーが日本に来航した1853年、江戸幕府が水戸藩に命じて設立した石川島造船所が、日本最古の歴史をもつ自動車メーカーであるいすゞのルーツです。改称した東京石川島造船所と、後に合併する東京瓦斯電気工業が、1916年にそれぞれ自動車製造を計画したことから、いすゞの歴史が始まりました。英国ウーズレー社との提携を経て、純国産車のスマダ号を開発。国産自動車メーカーとしての道を歩み始めました。



スマダM型バス

1945-

戦後復興といすゞの事業基盤強化

第二次世界大戦の終結後、いすゞはいち早くトラックの生産を再開し、戦後の復興に貢献しました。さらに高度経済成長期には、旺盛な貨物輸送需要の高まりに応えるべく、藤沢工場の操業を開始し、事業基盤を確立。日本の狭い国土、狭い道路で「最も効率よく荷物を運ぶ」というニーズに応えた小型トラックの初代エルフは、現在に至るまでいすゞの代名詞になっています。



TL型小型トラック「エルフ」

1966-

グローバル事業体制の確立、世界トップクラスの商用車メーカーへ

海外でも、1966年にタイに泰国いすゞ自動車(IMCT)を設立。さらに1971年には米GM社と提携し、アジアだけでなく、北米やアフリカなど世界各地に拠点を広げました。進出先の各国・地域において、特有のニーズや課題を的確にとらえた商品づくりを行うことで、各地の物流網の発展に貢献しながら、世界トップクラスの商用車メーカーへ成長しました。



KB型ピックアップトラック「ファスター」

2001-

次世代の商用車メーカーへ

社会インフラであるトラックメーカーの使命として、いすゞは「環境」、「安全」、「稼働サポート」における技術研究開発を積極的に推進してきました。一例として、コネクテッド領域においては他社に先行し、2004年に国内初の商用車テレマティクス「みまもりくんオンラインサービス」、2015年には高度純正整備「PREISM」を提供し、輸送の効率化や安定稼働に貢献しています。今後も多様なパートナーとのアライアンス構築やお客様との協創活動を通し、オープンイノベーションにより諸問題の課題解決を図っていきます。



PREISMイメージ

- 1916 (株)東京石川島造船所、東京瓦斯電気工業(株)(当社の前身)自動車製造を企画
- 1937 東京自動車工業(株)設立(いすゞ自動車設立)
- 1938 川崎製造所第1号車(TX40型トラック)完成

- 1949 商号を現在の「いすゞ自動車株式会社」に変更
- 1959 TL型小型トラック「エルフ」発表
- 1961 藤沢製造所(現藤沢工場)第1期工事竣工・開所

- 1966 泰国いすゞ自動車(IMCT)設立
- 1970 TR型中型トラック「フォワード」発表
- 1971 GM社と全面提携に関する基本協定書に調印
- 1972 KB型ピックアップトラック「ファスター」発表
- 1990 「(株)いすゞ中央研究所」設立
- 1992 「いすゞ地球環境憲章」制定
- 1994 大型トラックをフルモデルチェンジ「ギガ」シリーズとして発売

- 2004 商用車用テレマティクス「みまもりくんオンラインサービス」発売開始
- 2018 新興国向け軽量トラック「TRAGA」発表
- 2019 カミンズとパワートレイン事業に関する包括契約締結
- 2020 本田技術研究所と燃料電池大型トラックの共同研究契約締結
- 2020 「いすゞ環境長期ビジョン2050」策定
- 2020 ポルボ・グループと戦略的提携に関する基本契約締結
- 2021 日野、トヨタとの共同出資により商用車事業CASE化加速に向けた新会社設立

商品ラインナップ

Commercial Vehicles (CV)

小型～大型トラック

いすゞのトラックは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製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。いすゞのバスは日野との合弁企業であるジェイ・バスで生産され、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。



小型トラック エルフ

中型トラック フォワード

大型トラック ギガ

路線バス エルガ

Light Commercial Vehicles (LCV)

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。乗用車としてだけでなく商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100か国に輸出され新興国の経済成長と暮らしを支えています。



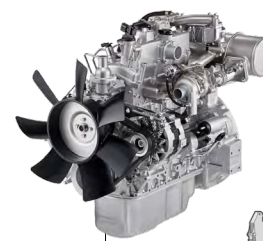
ピックアップトラック D-MAX



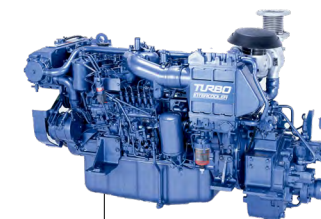
PPV MU-X

Powertrains

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。



4LE2X



UM6HK1



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**
MIMAMORI(みまもり): 運行管理サービス
PREISM(プレイズム): 高度純正整備
- **販売会社による整備事業**
- **リース事業**
メンテナンスリース
ファイナンスリース
メンテナンス受託
- **中古車販売事業**



いすゞの価値創造ストーリー



価値創造ストーリー

13 いすゞの価値創造ストーリー

競争力の源泉

16 価値創造を支える競争力の源泉

バリューチェーン

17 バリューチェーン

18 お客様ニーズの収集と次世代商品の企画

19 お客様視点での製品品質のつくりこみ

20 多品種少量生産を支える製造技術と現場力

21 世界のお客様への商品提供／稼働最大化のためのアフターサポート

中長期戦略

22 中期経営計画2024

23 イノベーションを実現するアライアンス体制

24 イノベーションを実現する中長期戦略

25 事業全体のカーボンニュートラル化／循環経済の実現

26 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発

28 事業活動から直接排出されるGHGゼロへの挑戦

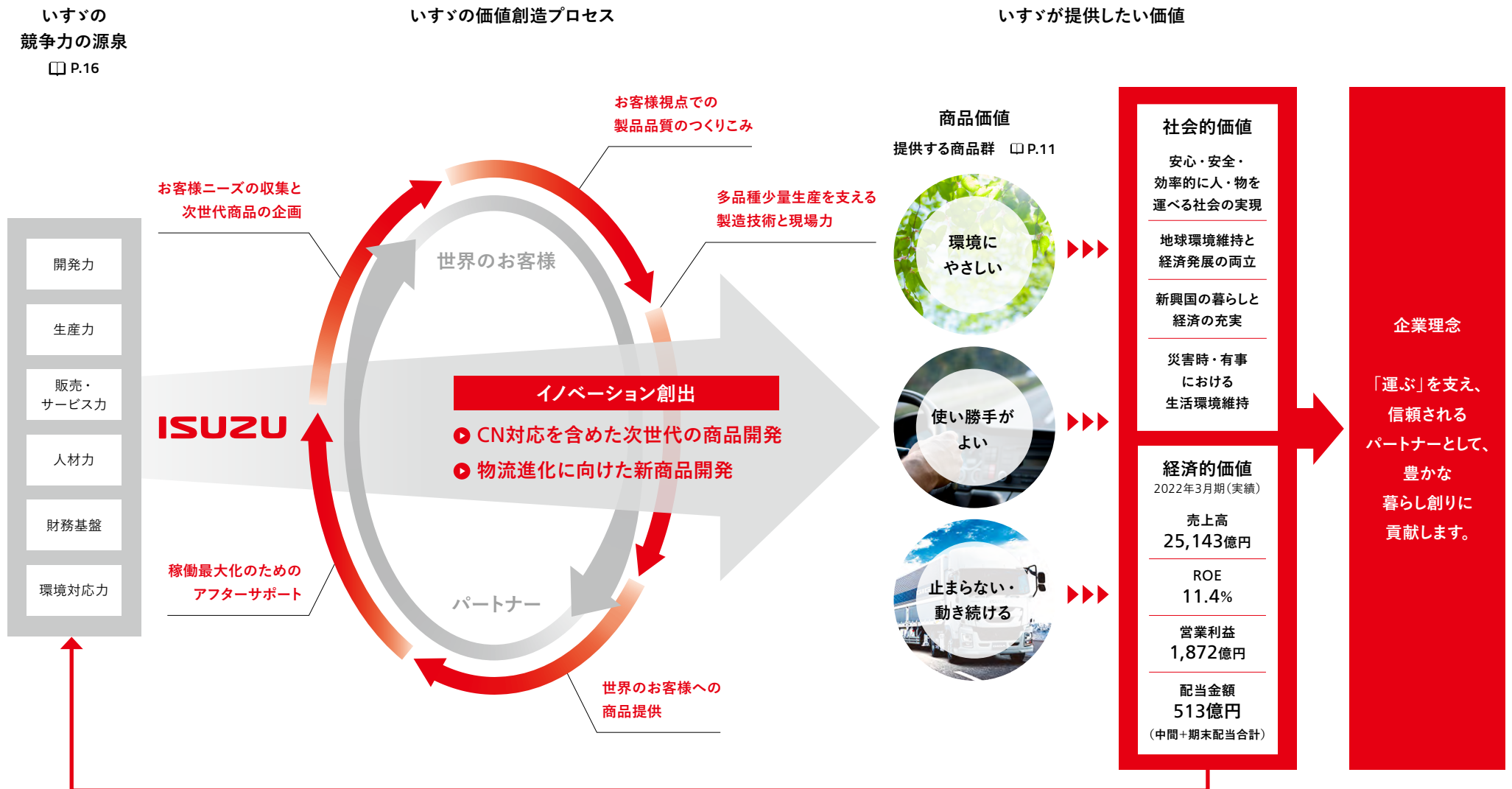
29 運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大

30 自動運転技術の開発

31 先進安全技術の開発・適用

いすゞの価値創造ストーリー

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



いすゞの価値創造ストーリー

いすゞはどのような価値を創造したいのか？

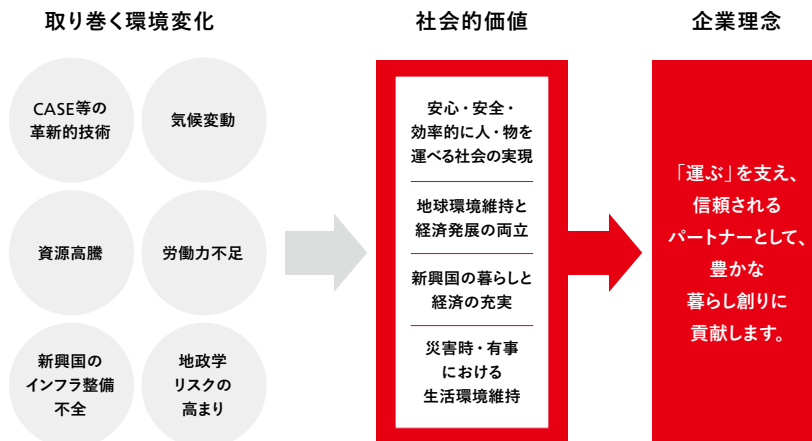
① いすゞが社会へ提供したい価値

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

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

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

これに対して、当社はトラック、バス、ピックアップトラック、またそれらの動力源や関連するサービスを提供し、強固な社会インフラの構築に貢献することによって、これらの諸課題を解決するとともに、当社の企業理念「「運ぶ」を支え、信頼されるパートナーとして、豊かな暮らし創りに貢献します。」の実現を目指していきます。



② 求められる商品価値

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

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

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

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





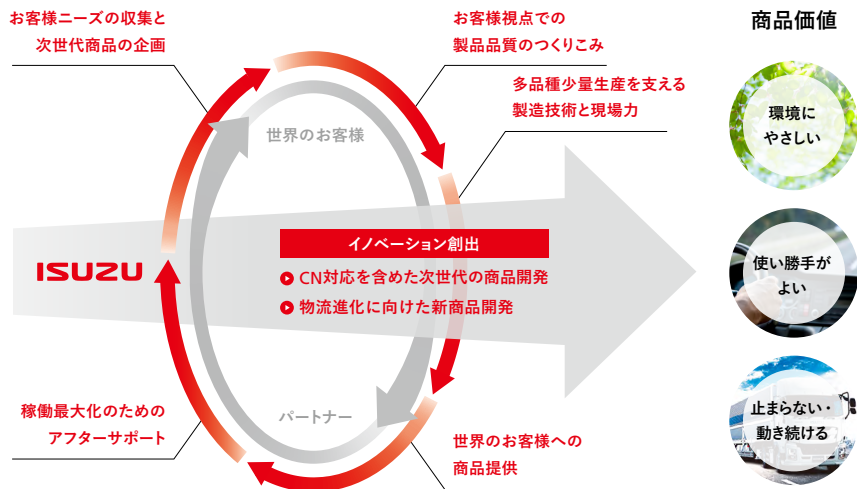
いすゞの価値創造ストーリー

いすゞはどのように価値を創造するのか？

③ 商品価値創出に向けたイノベーション創出活動

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

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

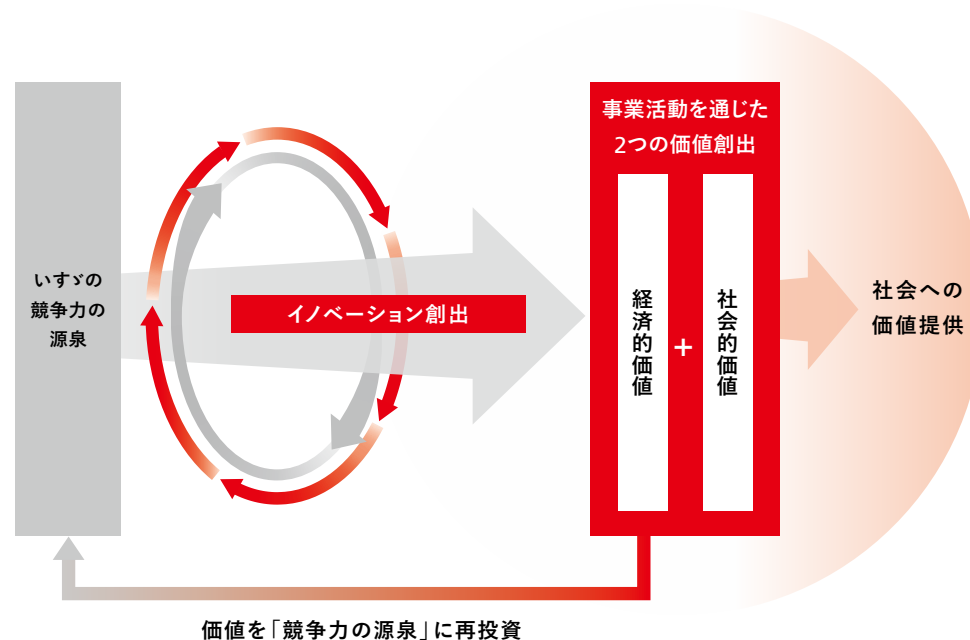


④ 当社と社会の持続的発展に向けて

①～③の活動を通じ、当社は豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

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

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



価値創造を支える競争力の源泉

いすゞのこれまでの成長とともに積み上げてきた競争力の源泉が、現在の事業活動を支え、これからの企業価値向上に寄与します。今後も持続的な成長を続けるために、これらの競争力の強化を図っていきます。



開発力

イノベーションを実現する開発力と
各事業・技術領域で最適なアライアンス体制

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

研究開発費
1,048億円
※中期経営計画2024 3年間で3,400億円を計画



生産力

多様な顧客ニーズに対応した、
高品質なものづくり

生産拠点
30か国 43拠点

設備投資額
784億円
※中期経営計画2024 3年間で3,000億円を計画



販売・サービス力

高品質の製品・サービスにより培われた
ブランドとお客様との信頼関係

シェアNo.1の国・地域
37か国^{※1}

販売国・地域
150か国以上

サービス網

- 国内：**252**拠点
- 海外：**3,560**拠点




人材力

グローバルで多様な人材

全従業員数

- 単体：**8,056**人
- 国内連結子会社：**20,671**人
- 海外連結子会社：**15,572**人

階層別研修
231,993時間^{※2}
(1人当たり 29時間)



財務基盤

盤石な事業基盤

自己資本
1兆1,941億円

有利子負債
5,305億円

自己資本比率
41.8%

発行体格付

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



環境対応力

環境に配慮した事業運営

CDP

- 気候変動A-
- サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード

環境マネジメント

- ISO14001に基づく事業全体におけるマネジメント推進
- 環境データの第三者監査実施
- ゼロエミッション達成

2022年3月期/3月末時点実績(※1 2021年暦年実績 ※2 延べ数)

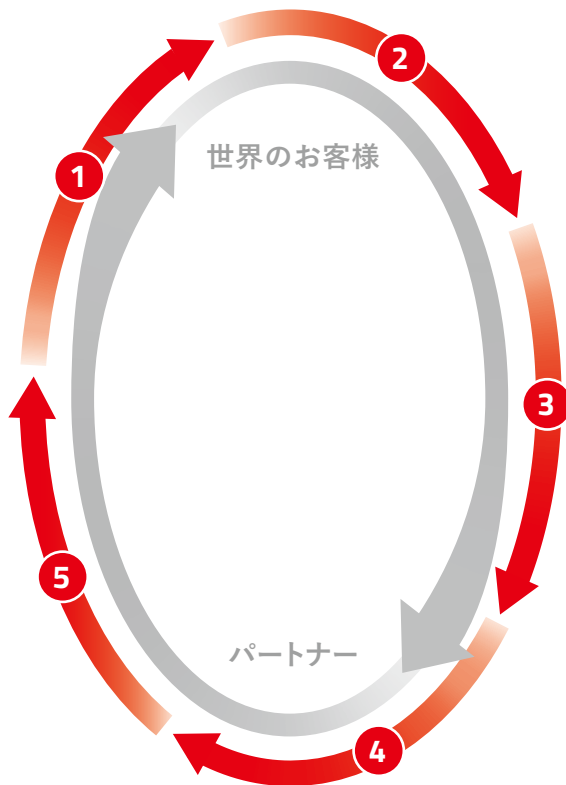
バリューチェーン

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

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

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

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



1 お客様ニーズの収集と次世代商品の企画 □ P.18

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

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



2 お客様視点での製品品質のつくりこみ □ P.19

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

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



3 多品種少量生産を支える製造技術と現場力 □ P.20

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

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



4 世界のお客様への商品提供 □ P.21

- 150か国以上に製品をお届けするネットワークを構築
 - 耐久信頼性が求められる新興国のニーズに合わせ、ピックアップトラックや新興国向け軽量トラックの開発・販売
- 物流インフラの構築に今後も貢献し続けることで、新興国をはじめとした世界の経済発展を支えていきます。



5 稼働最大化のためのアフターサポート □ P.21

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

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





バリューチェーン

1 お客様ニーズの収集と次世代商品の企画

商用車は乗用車よりも長く使っていただくケースが多く、10年先、20年先のニーズを見越した商品の企画が求められます。そのため、当社では、2019年4月よりお客様とともに課題解決を行う専門部署を立ち上げ、マーケットイン型の商品開発の仕組みを整えています。

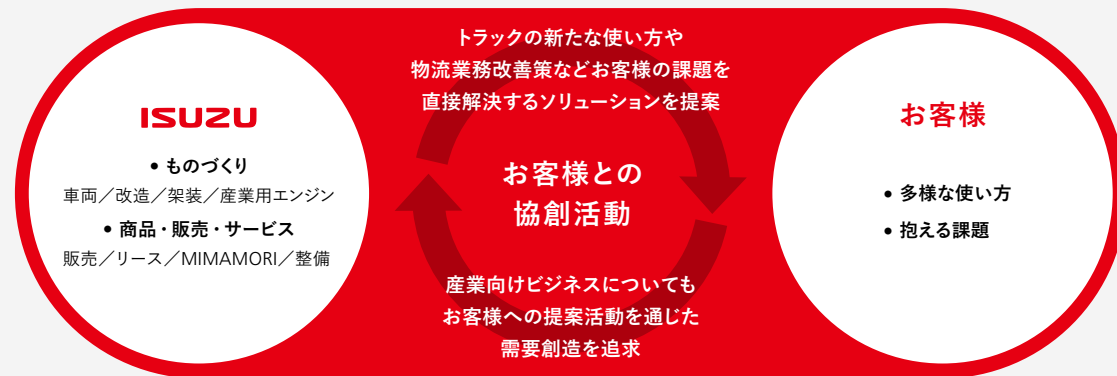
今後も、顧客基盤や世界各国・地域の販売網から得られる市場ニーズの声、それらを適切に次世代商品の企画につなげるノウハウを武器として、将来にわたりお客様のご期待に添える車両やサービスの提供を続けていきます。

Topic 01

▶ お客様との協創活動

当社グループにとって、顧客基盤は大きな事業資産の一つです。

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



当社では、2019年4月よりお客様とともに課題解決を行う専門部署を立ち上げ、マーケットイン型の商品開発の仕組みを整えています。これにより、お客様との連携はもちろん、開発部門と営業部門が密に連携することで、お客様の課題解決の迅速化を図ります。

例えば、小売業のお客様の場合、商品の発注からトラックへの積載、納品、陳列まで商品の流れに沿って徹底して調査し課題を抽出しています。それにより顧客課題の深い理解に基づくソリューション提案が可能となっています。

今後も、協業パートナーを増やし、お客様視点に基づいたものづくりに努めます。

Topic 02

▶ 協創活動事例(×公共交通)

いすゞは西日本鉄道株式会社、三菱商事株式会社と共同で、公共交通におけるドライバー不足の解決策の一つとして期待されている自動運転の実現に向け、いすゞ製大型バスでの自動運転の実証実験を実施しました。

本実証実験は、限定された走行区域を走行するレベル2自動運転*の実証実験から開始し、その後、段階的に自動運転技術を高め、将来的にはレベル4*自動運転走行の実現を目標としています。今回は、福岡空港国内線・国際線旅客ターミナルビル間の移動円滑化に向け、自動運転技術の導入を目指す福岡国際空港株式会社の協力のもと、両ターミナル間の連絡バス走行経路内の閉鎖空間において、2022年3月から1か月にわたり実証実験を行いました。

本実証実験を通じて、運用・サービスに関する課題点を洗い出し、自動運転バス技術を高めながら、将来的な社会実装の実現に向けた検討を進め、少子高齢化による労働力不足をはじめとした様々な社会課題の解決に努めていきます。

* 自動運転のレベルはSAE J3016「運転自動化レベル」の国際標準に準拠し、レベル2自動運転はアクセル・ブレーキ操作またはハンドル操作の両方を部分的にシステムが実施する部分運転自動化、レベル4自動運転は特定の走行環境・条件の中で認知、判断、操作の運転操作をシステムが完全に実施する高度運転自動化を指します。



実証車両

バリューチェーン

1 | お客様ニーズの収集と次世代商品の企画

Topic 03

協創活動事例(×製造現場)



ドライバー不足は物流だけでなく、製造現場にも影響を与えています。特に製鉄所の高炉操業は、輸送など関連する業務を含め年中無休での稼働を前提としているため、ドライバー不足により操業への影響も懸念されます。

これに対し、2022年下半期を目途にいすゞグループのUDトラックは神戸製鋼所の加古川製鉄所内において、レベル4限定領域自動運転技術を搭載した大型トラックを使用し、実証実験を行います。

両社は本実証実験の成果に基づき、自動運転技術を活用したソリューションの創出と実用化の検討を進めます。さらに、将来的な物流・製造業における自動運転技術の社会実装を目指すとともに、少子高齢化による労働力不足をはじめとした様々な社会課題の解決に努めていきます。

2 | お客様視点での製品品質のつくりこみ

当社では、お客様個々の使われ方を理解した上で、品質に対するニーズを商品開発プロセスなどの当社ものづくり工程の中に織り込むことで、お客様に使いやすいと実感していただける製品品質のつくりこみを行っています。

これらの活動を通じて、どのような環境においてもお客様に安心・安全に使っていただけるものづくりに努め、開発段階から販売後まで継続的な品質改善を行い、より高いレベルの品質実現、さらなる商品力向上を目指していきます。

Topic

お客様視点での製品品質のつくりこみ

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

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

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

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

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

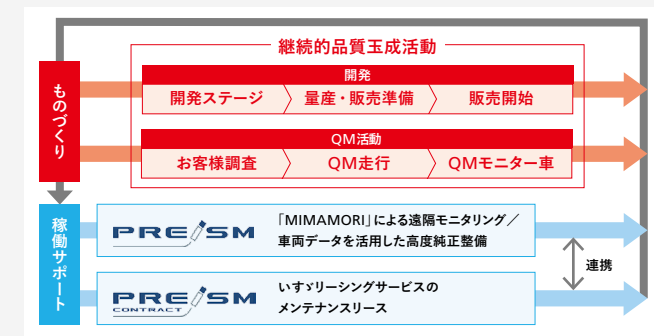
お客様調査	QM走行試験	QMモニター車活動
性能・品質向上に向けた開発のため、走行時のエンジンやトランスミッション等の実データを取得し解析	得られたデータをもとに、試験車両に反映させ、国内外の実路走行試験を通して再確認	お客様に車両を使用いただき、長期モニタリングを実施。開発部門によるデータ異常確認・顧客訪問を通じて直接意見や要望を収集

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

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

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

お客様視点のものづくり全体像





バリューチェーン

3 多品種少量生産を支える製造技術と現場力

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

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

今後も当社では、お客様視点の設計を具現化するために、お客様が実際に使われるシーンを想像しながら1台1台心を込めてつくってまいります。

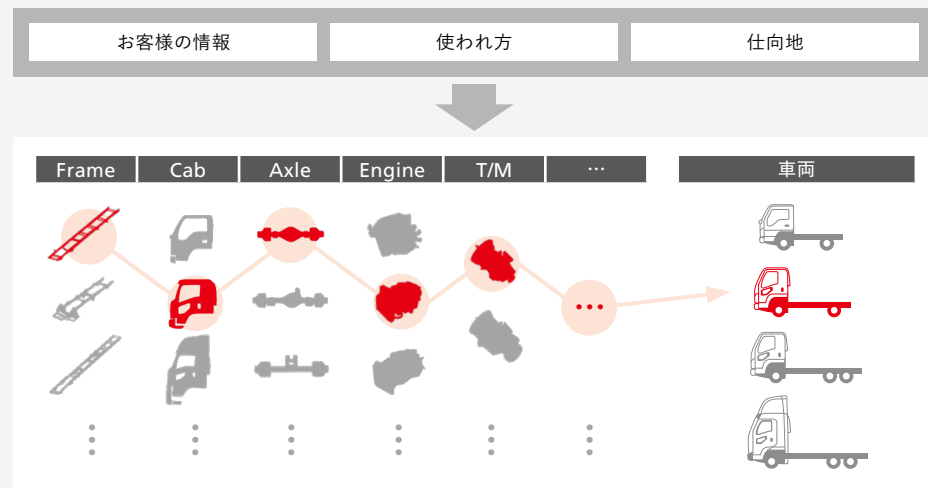
Topic 01

● 商用車製造の特徴 多品種少量生産

当社が製造する商用車はフレーム・キャブ・アクスル・エンジン・トランスミッション等の組み合わせにより、2,500種類に上ります。

その2,500種類のうち、年間1,000台以上生産している車種はわずか全体の5%であり、多品種少量生産を維持すべく、日々改善を繰り返し効率的な生産を行っています。

限られた生産ラインにおいて、どのような車種の製造でも対応できるよう、ライン設計の工夫や現場作業者の多能工化、現場作業の効率化を実施しています。



組み合わせは2,500種類に上り多品種少量生産に対応できる製造技術が必須

Topic 02

● 高いレベルで均質化されたものづくりの具現化

当社では、ものづくり思想の一つとして、「ISUZUバッジの付いている商品は、世界中どの工場でも同じものづくりの考え方で生産する」を掲げています。これを実現するためには、当社のマザー工場(藤沢工場)で培った多品種少量生産に対応できるノウハウを、世界中の各工場に対しても展開し、根付かせることが重要と考えています。

当社では、このノウハウを「いすゞのものづくり」(以下、IM)として体系化しています。そして、生産に携わるグローバルの従業員に対して、このIMの思想・方法や生産ノウハウを身に付けるための教育を定期的に行っています。2022年3月期の受講者は656名で、1人当たりの受講時間は平均21時間(2~5日/人)でした。

また、製造現場の各職場では、チームリーダーが主体となり短いサイクルでPDCAを回し継続的な改善活動を行っています。常に自職場の問題を把握することで、問題に対する意識を高め、現場力の底上げを図っています。改善事例はグローバルに共有化し活動の加速につなげています。

当社は、このようなたゆまぬ改善活動を通じ、今後もグローバルなものづくり企業としての進化を続けていきます。



IMの思想を取り入れた品質管理



製造現場改善報告会の様子



バリューチェーン

4 世界のお客様への商品提供

当社は世界各国・地域に販売網を展開し、現在では、150か国以上に当社製品をお届けするネットワークを構築しています。(詳細は□P.09「At a Glance」参照)

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

当社は商用車メーカーの責務として、物流インフラの構築に今後も貢献し続けることで、新興国をはじめとした世界の経済発展を支えています。

5 稼働最大化のためのアフターサポート

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

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

加えて、取得した車両情報を活用し、車検やメンテナンス整備時間の極小化に向けたサービス(PREISM)を提供しています。

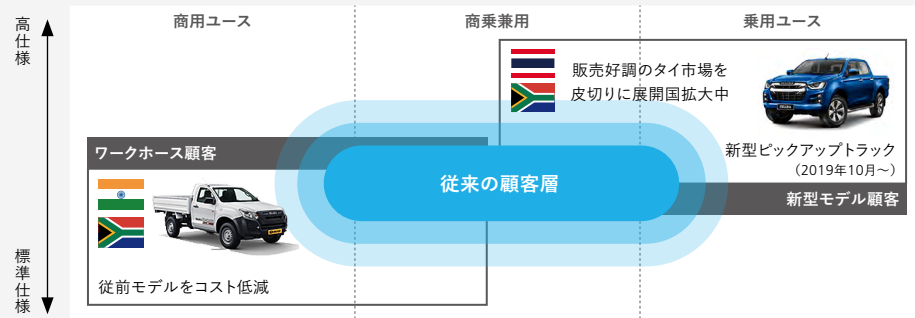
これらのサービスをさらに進化させ、お客様の車両稼働時間の最大化を追求していきます。

Topic

▶ 新興国向け車両

2019年にピックアップトラック「D-MAX」のフルモデルチェンジを行い、商品競争力強化を実現しています。従来の商乗兼用モデルから乗用ユースに顧客層の拡大を図りました。現在は両モデルと合わせ、タイやインド、南アフリカにおいて生産し、世界各地のニーズに合わせて拡販を進めています。

ピックアップトラック顧客層の拡大



また、新興国向け戦略商品である軽量トラックの「TRAGA」はいすゞが培ってきた商用車の技術を採用し、「積載効率」、「小回り性」、「省燃費」の最大化を図り、お客様の利便性を追求しました。現在、インドネシアをはじめとする新興国やその周辺国で販売を拡大しています。



新興国向け軽量トラック「TRAGA」

Topic

▶ 高度純正整備(PREISM)

コンディションデータ

車両のコンディションを把握



いすゞ純正整備

車両のコンディションデータを高品質メンテナンスに活用

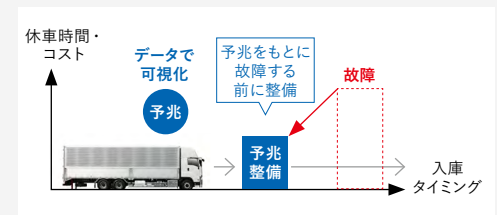


PREISM

車両のコンディションデータを活用した高度純正整備

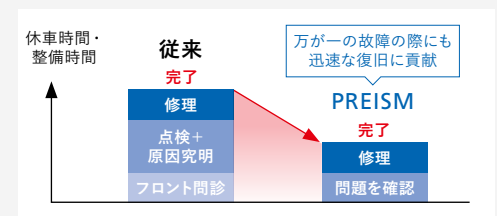
故障の抑制

いすゞサービス工場での点検整備では、故障に至る前の予兆データを検知した段階で予兆・予防整備を実施します。車両データを活用して高い精度で故障の芽を摘むことが可能となり、故障を抑制することで安心稼働に大きく貢献します。



整備時間の短縮

いすゞサービス工場での点検整備では、車両データの事前把握により、入庫前に整備内容ある程度予測できるため、整備効率・精度が高められ、整備時間の短縮化が可能です。

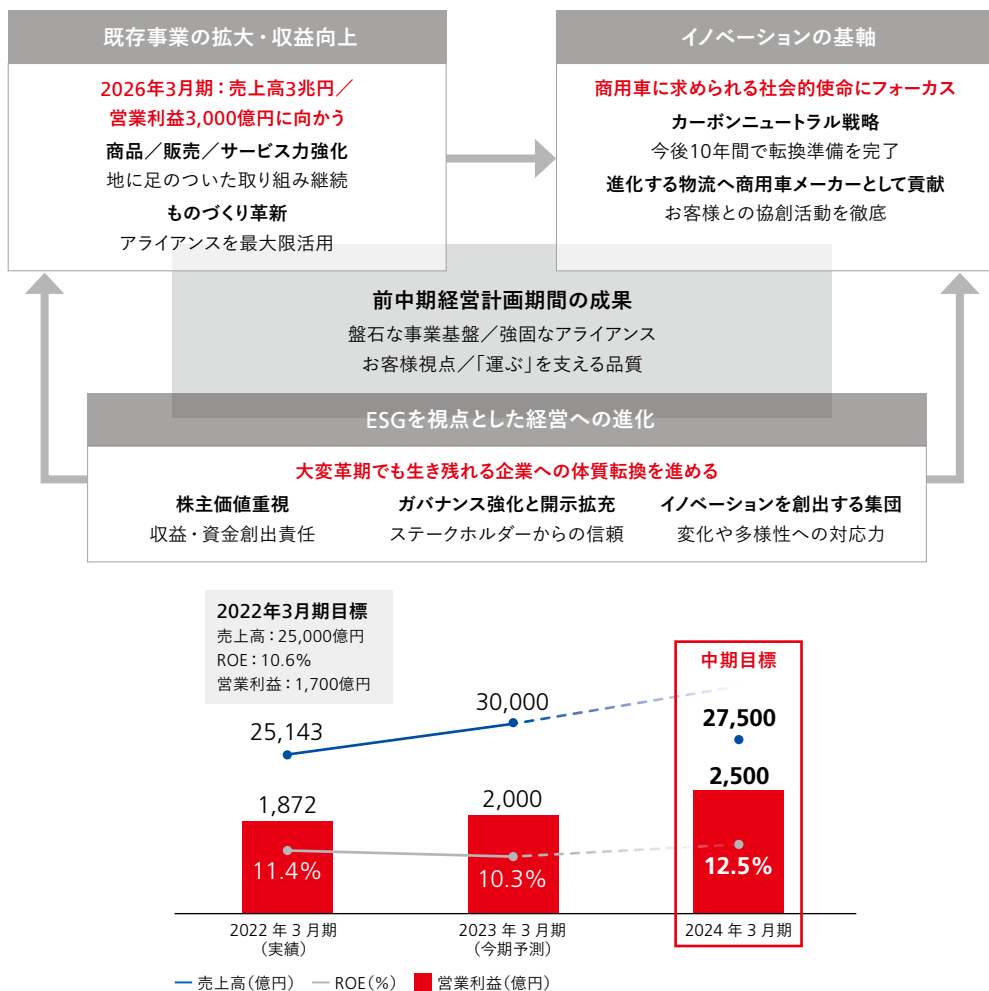


中期経営計画2024

当社では、中期的な企業成長を見据え、3か年ごとに経営計画を策定しています。2021年5月には、2024年3月期とその先の成長を見据え、「中期経営計画2024」を策定しました。

目標の実現に向け、今までに培った事業基盤、多様なアライアンスを活かして、さらなる事業拡大・収益向上を図っていきます。そして、大変革期を乗り越え、認められ、存続できる企業(=サステナブルな企業)となるべく、ESGを視点とした経営を強化します。

▶ 中期経営計画2024の概要



▶ 中期経営計画2024の進捗状況

	既存事業の拡大・収益向上	イノベーションの基軸	ESGを視点とした経営への進化
目標	<ul style="list-style-type: none"> アライアンス先との協業深化 さらなる生産性向上とグローバル拡販の追求 	<ul style="list-style-type: none"> 「環境長期ビジョン2050」の達成に向けたカーボンニュートラル戦略の遂行 進化する物流へ商用車メーカーとして貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 大変革期でも生き残れる企業へと体質転換
取り組み状況	<ul style="list-style-type: none"> 将来の収益につながる取り組みとして、いすゞとUDトラック共通の大型車の開発を開始 いすゞのモジュラー設計コンセプト「I-MACS※」を取り入れ、中・小型車の2022年度中のフルモデルチェンジを予定 LCV事業ではタイ・インド・南アフリカ3拠点の役割分担を進展させ、タイ・南アフリカ工場間でキャパシティ補完ができる体制に転換 	<ul style="list-style-type: none"> 小型FCV、大型FCV、大型路線FCVバス、電動ピックアップトラック、北米中型バッテリーEV等の先行開発、実証実験 2024年の市場投入を目標に、大型路線バッテリーEVバスを開発 トランスロン、富士通との協業を通じて、広範なデータプラットフォームとの連携を推進 自動運転領域では、省人効果・安全性・実現性の高いユースケースから、優先的に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社への移行等によるガバナンス強化 CCOを設置し、CFOやCRMO、CISOと共同で経営戦略を推進することで「経営判断」、「戦略方針」、「全社の統合連携」を担う全社経営機能を強化 人材基盤の強化を目的として、「多様性」をコンセプトとする人事制度改革に昨年度より着手

※ I-MACS (Isuzu Modular Architecture and Component Standard): いすゞのコンポーネント展開の最適化&組み合わせ開発ルール



イノベーションを実現するアライアンス体制

▶ カミンズとのパワートレイン事業における協業

2021年2月、米国カミンズ・インクと中型ディーゼル・パワートレイン事業における協業と先進先行技術分野での共同研究について合意しました。

アライアンスの内容

- より環境にやさしい次世代ディーゼルエンジンや、電動化を含む多様な次世代パワートレインにおける、技術力・ノウハウの共有、両社の得意領域の相互補完、スケールメリットを活かした協業を推進

主な取り組み

- 当社はカミンズよりB6.7型ディーゼルエンジンの提供を受け、中型トラック用エンジンとして活用。本エンジン搭載車両を順次グローバルに展開し、世界のお客様のニーズに対応
- 当社とカミンズは、当社の北米市場向け中型商用車Fシリーズに、カミンズ製電動システムを搭載し、2022年9月に北米の大手フリートのお客様に向けたモニターを開始

▶ ボルボ・グループとの戦略的提携

スウェーデンのボルボ・グループと締結した商用車分野における戦略的提携に関する基本契約をもとに、2021年4月より提携を本格的に開始しました。

アライアンスの内容

- 既存技術および先進技術開発において、得意領域の相互補完、各社の優れた技術、スケールメリットを活かした協業を推進
- 当社がボルボ・グループ傘下のUDトラックス事業を取得し、日本・海外市場における大型トラックビジネスをさらに強化
- 進化する都市型物流へ対応するため、中・小型トラックでの協業を推進
- 相互の技術、展開地域を踏まえた購買協業におけるボリューム拡大によるメリットを追求

主な取り組み

- 当社とUDトラックスの両チャンネルへ新型トラクタヘッドの2023年頃の投入を日本で予定しており、今後は、ボルボ・グループとの先進技術領域での協業も見据えた、日本・海外市場における両社大型トラックのフルモデルチェンジ(共通大型プラットフォーム)開発へも着手
- 当社の社長、ボルボ・グループのCEOおよび両社の役員で構成するアライアンスボードのもと、日本とスウェーデン両国へのアライアンス・オフィス設置、ESGを視点とした企業風土醸成・経営への進化等、本提携を最大限に活用した活動を推進

▶ Commercial Japan Partnership Technologies における協業

2021年3月、日野およびトヨタと、商用事業においてCASE対応加速に向けた新たな協業に取り組むことに合意しました。2021年7月にはスズキ、ダイハツ工業の2社も軽商用車領域における協業に参画しました。

アライアンスの内容

- 商用事業におけるCASE技術・サービスの企画を推進
- 小型トラック領域を中心に、EV・FCV、自動運転技術、電子プラットフォームの共同開発
- 共同で商用版コネクテッド基盤を構築、様々な物流ソリューションを提供

主な取り組み

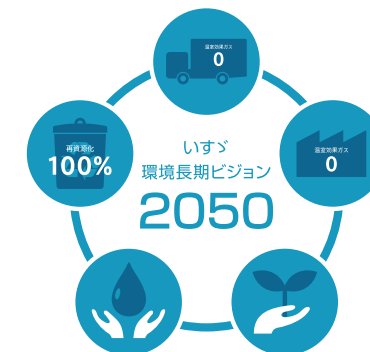
- 大型路線BEVバス(2024年度生産開始予定)をベースとした次世代のFCEV(水素燃料電池車)路線バスの企画・開発
- 大型商用車向け水素エンジンの企画・基礎研究を開始
- 量販燃料電池(FC)小型トラックの企画・開発。2023年1月以降、福島県と東京都における社会実装プロジェクトにて市場導入予定

イノベーションを実現する中長期戦略

いすゞは、中長期戦略として、「カーボンニュートラル(CN)対応を含めた次世代の商品開発」と「物流進化に向けた新商品開発」の領域でイノベーションを創出していきます。

カーボンニュートラル対応をはじめとする事業活動における環境活動は、2020年3月に公表した「いすゞ環境長期ビジョン2050」にて、2050年までの長期的な視点でいすゞがやりたい姿を示していましたが、2022年6月に新たに「2030環境ロードマップ」を公表し、中長期的な視野におけるやりたい姿をより明確にしました。

いすゞは下図のような取り組みや商品開発を通して、今後も成長を続けながら社会に価値を提供し続けていきます。



		考え方・取り組み例	商品価値との関係		
			環境にやさしい	使い勝手がよい	止まらない・動き続ける
イノベーション創出	次世代の商品開発 CN対応を含めた	事業全体のカーボンニュートラル化 □ P.25	●	●	
		→ 循環経済の実現 □ P.25	●	●	
		→ 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発 □ P.26	●		
		→ 事業活動から直接排出されるGHGゼロへの挑戦 □ P.28	●	●	
		運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大 □ P.29	●	●	●
	新商品開発 物流進化に向けた	自動運転技術の開発 □ P.30	●	●	●
		先進安全技術の開発・適用 □ P.31	●	●	●
より使いやすい架装の開発			●		

事業全体のカーボンニュートラル化

気候変動を起因とする、様々な地球環境問題が社会に大きな影響を及ぼしており、環境問題は喫緊に解決すべき最重要課題であることが、世界の共通認識となっています。

こうした認識を踏まえ、各国・地域のカーボンニュートラル戦略が急進し、世界的に脱炭素社会実現に向けた動きが加速しています。いすゞは、これをさらなる成長の機会と捉え、カーボンニュートラルへの取り組みを強化しています。

いすゞでは、2050年に向けた環境長期シナリオに基づくシナリオ分析を行い、リスクや機会を特定しました。その結果、気候変動をはじめとする地球環境問題が、いすゞグループの事業活動と製品群に対し、重大な影響を与えることを再認識しました。気候変動への対策として、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となります。また、地球規模での気候変動に伴い、自然災害が頻発、激甚化してきており、いすゞの事業活動に重大な影響を及ぼす可能性があります。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。

こうした社会背景や、自社の分析結果に基づき、いすゞは「いすゞ環境長期ビジョン2050」に基づき、事業全体のカーボンニュートラル化を一層推進していきます。



→ 循環経済の実現

いすゞは2050年までに廃棄物、廃棄車両の再資源化率100%を目指しており、「循環経済(サーキュラーエコノミー)」の実現に向けた活動を推進していきます。

これまでの大量生産・大量消費・大量廃棄型の「線形経済」システムには、すでに限界が生じています。こうした社会システムを見直し、リビルト・リマニ、リユース型ビジネス等の拡大や、資源のさらなる効率的・循環的な利用を推進することで、「循環経済」システムへ転換していくことが、社会的に求められていると認識しています。

私たちは限りある資源を大切に利用し、使用後は収集し、再利用するという、循環的な利用を行うとともに、付加価値の最大化を図っていく必要があります。カーボンニュートラルの達成、脱炭素社会の実現に向けて開発される次世代車両には、新素材の採用など、特有な資源に対する新たな対応が必要となることが想定されます。また、現行の技術では再資源化が困難な物質についても、技術革新等により再資源化されることが望まれます。これらに対しても確実に対応することで、資源の有効利用をさらに推進し、廃棄物の発生がない、「循環経済」システムに沿った事業活動を目指していきます。



事業全体のカーボンニュートラル化

→ 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発

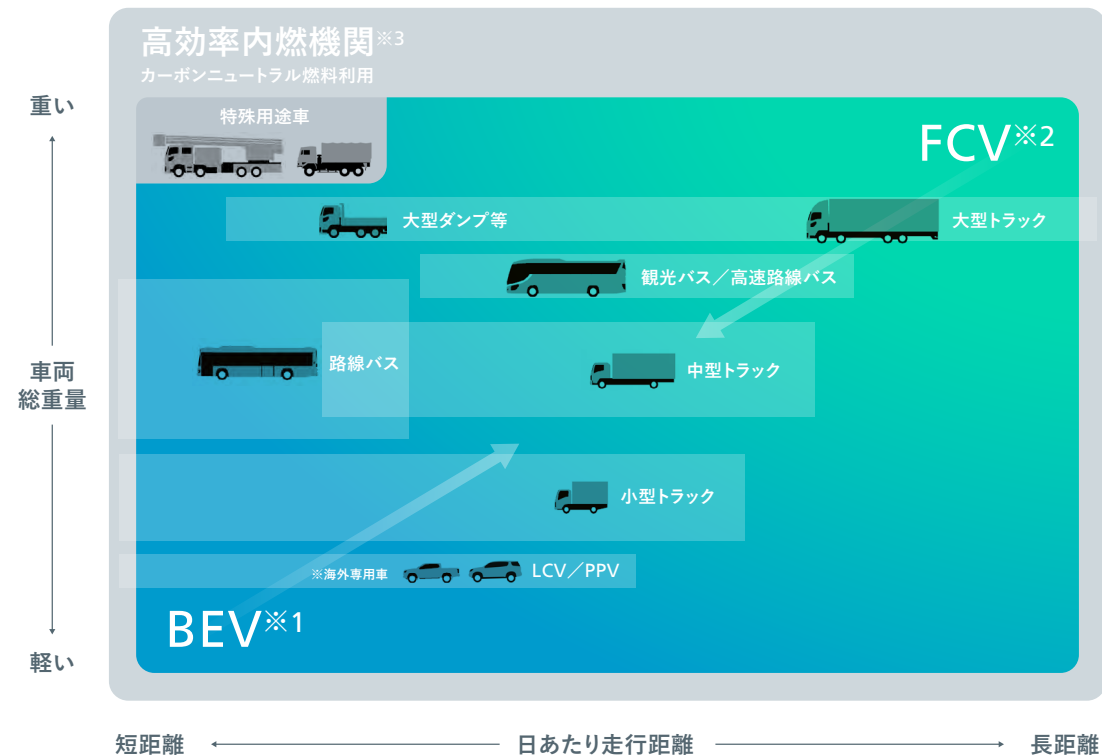
いすゞは2050年までに、いすゞグループ製品のライフサイクル全体で温室効果ガス(GHG)ゼロを目指します。

2050年カーボンニュートラル達成のためには、全世界で販売する新車ラインナップの全てにおいて、カーボンニュートラル化を実現する必要がありますが、車両の使われ方や使う地域によって、求められるカーボンニュートラル車両は変わってきます。いすゞは、こうした様々なお客様の多様なニーズにお応えし、これからも世界の「運ぶ」を支え続けられるように、カーボンニュートラル車両のラインナップを揃えていきます。

カーボンニュートラル車両の開発には、電動化の推進とともに、より高効率な内燃機関の追求、カーボンニュートラル燃料の利用、新しい技術の組み合わせなどが必要と考えます。

様々なパートナーとのアライアンスにより、様々な用途に応じたカーボンニュートラル車両を提供できると考えており、2025年までに技術の見極めを行っていきます。

🔴 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両のラインナップ



※1 短距離走行、車両重量が軽いLCVや小型トラック、路線バス等

※2 長距離走行、車両重量が重い大型トラックや観光バス等

※3 消防車などの特種用途車両等

🔴 カーボンニュートラル車両開発に向けた主な取り組み

主な取り組み	概要および今後の計画
小型BEV 量産開始	<ul style="list-style-type: none"> 2019年から実施してきたモニター車からの知見をベースに、2022年度中に商品化した小型BEVトラックを国内市場に投入。米国・欧州にも順次展開予定。 国内においては、普通免許対応車型も、順次発売予定。
小型FCVの 市場導入開始	<ul style="list-style-type: none"> いすゞは、CJPT参画パートナーと共同で、量販燃料電池(FC)小型トラックの企画・開発を推進。 2023年1月以降、福島県と東京都における社会実装プロジェクトにて市場導入開始予定。
北米中型BEV モニター開始	<ul style="list-style-type: none"> いすゞとカミンズは、いすゞの北米市場向け中型商用車Fシリーズ(FTR)に、カミンズ製電動システムを搭載し、2022年9月に北米の大手フリートのお客様に向けたモニターを開始。
大型FCV モニター開始	<ul style="list-style-type: none"> いすゞは、本田技術研究所と共同で、大型FCVの共同研究を2020年より開始。2022年度中のモニター車による実証実験を目指して車両製作を推進。今後は、実証実験を通して使い勝手や技術的課題のフィードバックを行い、将来の量産車開発につなげる。
大型路線BEV バス生産開始	<ul style="list-style-type: none"> いすゞと日野は、合併会社であるジェイ・バスにて、2024年度より大型路線BEVバスの生産を開始。 従来のノンステップバスと比較し、フルフラットエリアの大幅な拡大を実現することで、車内移動の安全性を改善し、乗客の車内事故ゼロを目指す。
大型路線FCV バス検討開始	<ul style="list-style-type: none"> いすゞは、CJPT参画パートナーと共同で、上記の大型路線BEVバスをベースとした次世代のFCV路線バスの企画・開発に向けた検討を開始。 BEVとFCVの部品共通化によるコストの大幅低減を図るとともに、新世代のFCスタックを採用。より長寿命で付加価値の高い電動車の提供を目指す。

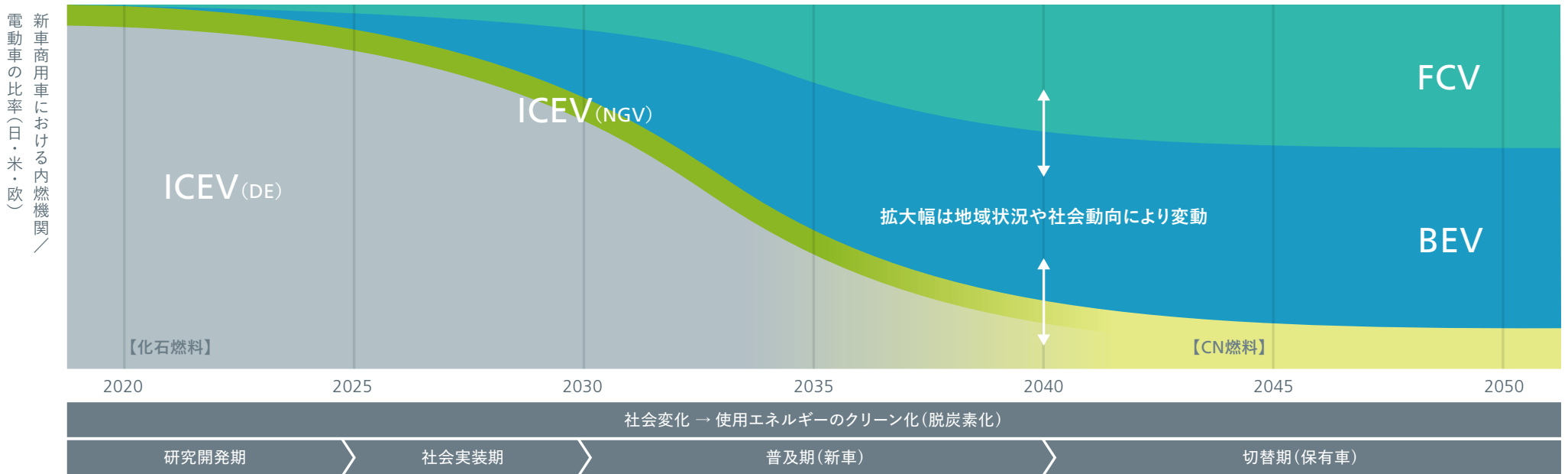


事業全体のカーボンニュートラル化

→ 多様なニーズに応えるカーボンニュートラル車両の開発

カーボンニュートラル車両の開発から社会実装、普及拡大までの過程は、各国・地域の社会インフラや使用エネルギーの普及状況により変動するものであり、一様に考えることはできません。しかしながら、様々な社会変化予測に基づき考えると、地域状況や社会動向に応じ拡大幅は変動しながらも、様々な選択肢の中から、段階的にカーボンニュートラル車両は拡大していくと考えられます。いすゞは、こうした社会的状況も踏まえ、それぞれの国や地域の特性に合わせたカーボンニュートラル車両の普及に取り組んでいきます。

▶ カーボンニュートラル車両拡大イメージ



※ ICEV (Internal combustion Engine Vehicle) : 内燃機関車両(軽油、ガス、CN燃料等の燃料を動力源とする車両) ※ NGV(Natural Gas Vehicle) : 天然ガス自動車

※ CN燃料 : カーボンニュートラル燃料の略称で、バイオ燃料や再生可能エネルギー由来の合成燃料等

研究開発期

様々なカーボンニュートラル車両の社会実装を目指した実証実験を進め、経済合理性等の観点から研究開発を進めます。

お客様のニーズを踏まえ、多様な用途に応えられる最適な技術の見極めを、2025年までに行います。

社会実装期

2025年以降は実証実験で得られた結果を活かし、ラインナップの拡充・改良を行い、量産販売を拡大することで、カーボンニュートラル車両の社会実装を進めていきます。

普及期

2030年以降はアライアンスの活用等により開発費等が抑えられることで、カーボンニュートラル車両のイニシャルコストが低減するとともに、インフラの普及や他社製品との共通化、標準化等の社会変化により、ランニングコストが低下することが想定されます。これにより、お客様負担も軽減されることから、新車切替時にカーボンニュートラル車両が選択肢となる普及期に入ると考えられます。

切替期

普及期と併せ、既存の車両をご利用いただいているお客様においても、順次カーボンニュートラル車両への切替えが進み、保有車のカーボンニュートラル化が進むと想定します。併せて、2040年頃からはCN燃料の普及は予測されており、既存内燃機関においてもCN燃料を使用することによるカーボンニュートラル化が推進されると想定しています。

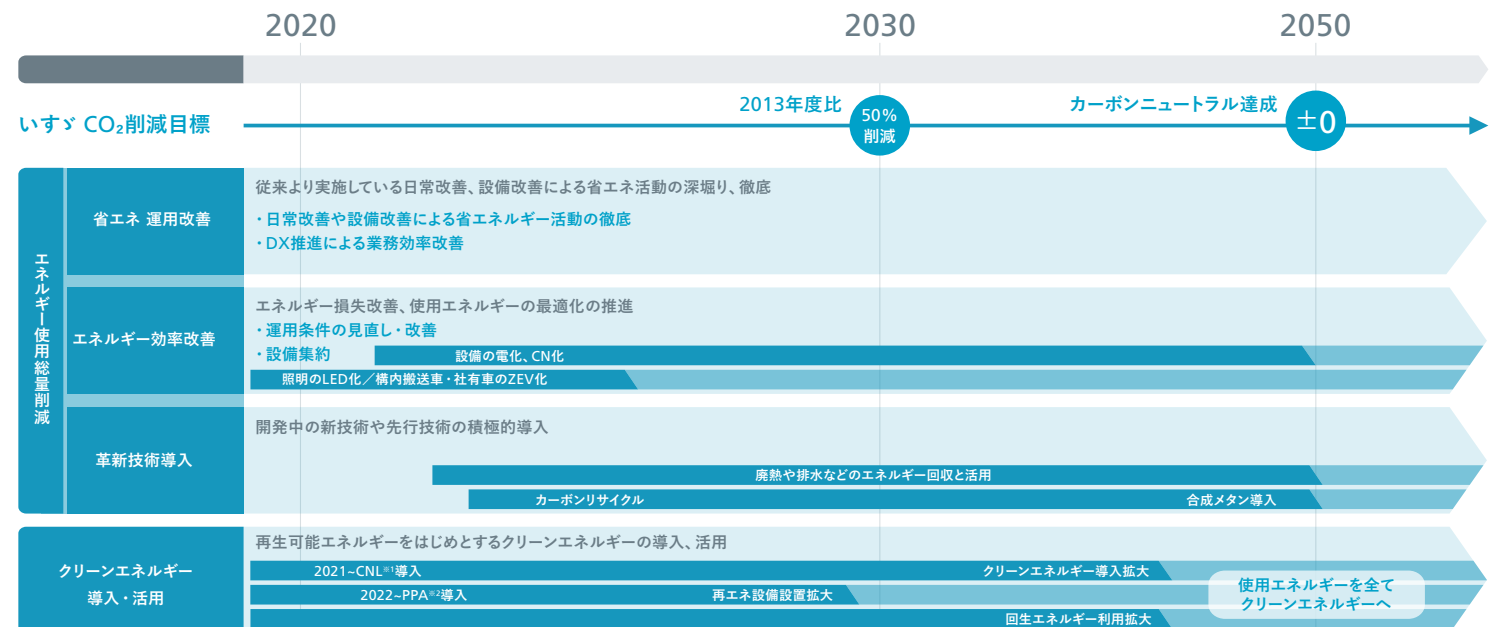
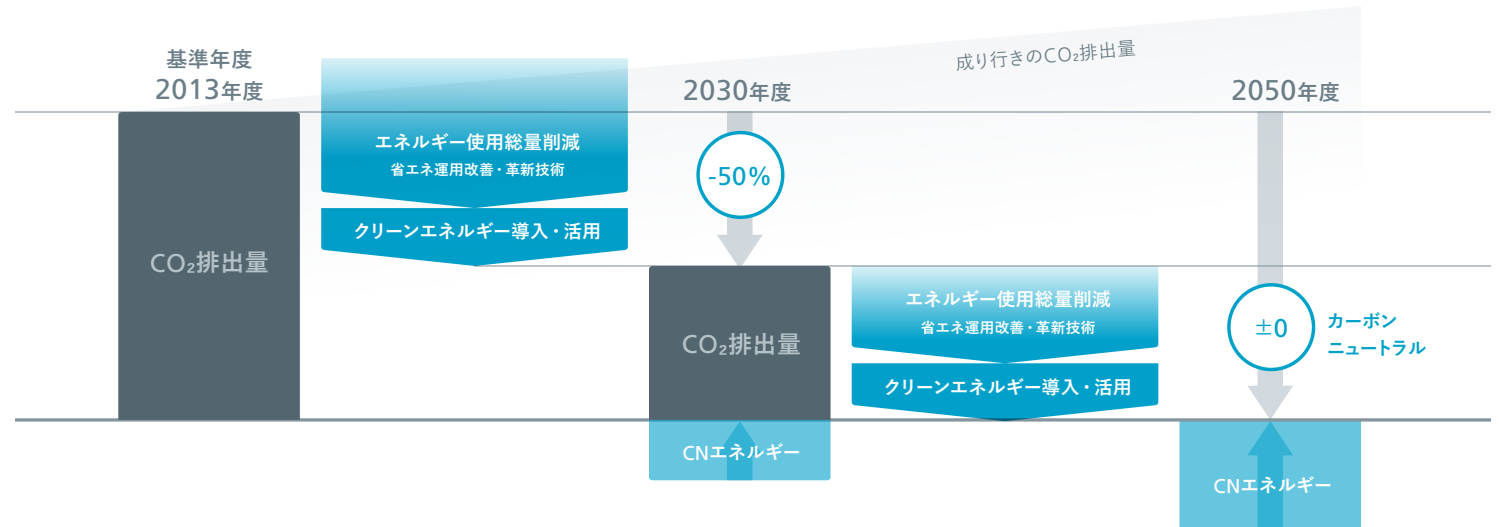
事業全体のカーボンニュートラル化

➔ 事業活動から直接排出されるGHGゼロへの挑戦

事業全体をカーボンニュートラル化していく中では、製品やサービスのみならず、自らの事業活動から直接排出するGHGもカーボンニュートラルにしていく必要があります。

いすゞは2030年までに事業活動から直接排出されるCO₂排出量 (Scope1+2) を2030年までに2013年度比で50%削減、2050年までにカーボンニュートラルを達成する挑戦を始めています。

国内外のいすゞグループ全体でエネルギー使用総量の削減、クリーンエネルギーの導入・拡大、革新技術の導入により、カーボンニュートラルな工場でカーボンニュートラルな製品を生み出す日を目指す挑戦を続けていきます。



※1 CN1(Carbon-Neutral LNG): Carbon - Neutral LNG ※2 PPA(Power Purchase Agreement):電力販売契約

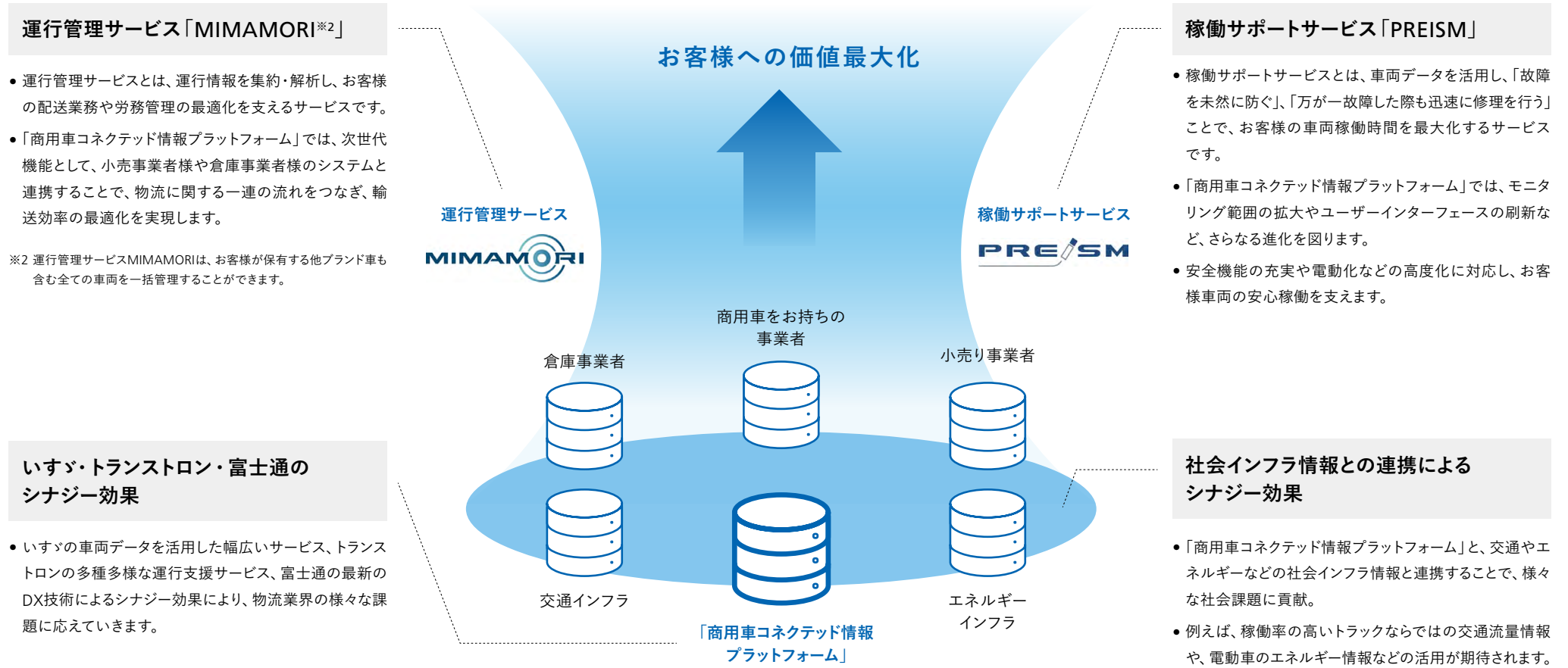


運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大

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」等、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、商用車情報基盤「商用車コネクテッド情報プラットフォーム」が稼働、約50万台^{※1}のトラック情報に基づき、進化したコネクテッドサービスの提供を開始します。

具体的には、運行管理・稼働サポートサービスをより高度化し、タイムリーかつ安全・確実に荷物のお届けを可能とする物流インフラの構築を支え、人々の豊かな暮らし創りに貢献します。また、輸送効率の最適化を通じて、CO₂排出量の削減に貢献します。将来的にはEVの充電最適化も含めたエネルギーマネジメントなど、電動車時代の社会課題解決に寄与していきます。

※1 50万台は当社、株式会社トランスロンでお預かりする車両データ(既存車両含む)を合算したものです。



いすゞ・トランスロン・富士通のシナジー効果

- いすゞの車両データを活用した幅広いサービス、トランスロンの多種多様な運行支援サービス、富士通の最新のDX技術によるシナジー効果により、物流業界の様々な課題に応じていきます。



自動運転技術の開発

各パートナーとの共同開発により、自動運転の実現に向けて取り組みを加速し、物流のみならず、様々なユースケースにおける安全性向上、効率化、無人化の効果検証と普及策を実行していきます。

ユースケース	取り組み内容
<p>高速道路×大型トラック</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 日本政府による「無人自動運転等の先進MaaS実装加速化推進事業(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))」に参画。物流事業者様や大型トラックメーカーなどと協調して、2026年以降に高速道路における隊列走行を含む高性能トラックの実用化と社会実装に向けた取り組みに貢献。 • いすゞは、20年型「ギガ」で全車速ACC+LKAS※搭載車を商品化し市場投入を進めるとともに、大型トラック単独での自動運転技術を研究中であり、一部技術を量産車の開発に活用。 <p>※ ACC：定速走行・車間距離制御装置 LKAS：車線維持支援装置</p>
<p>港湾×低速走行・駐車</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 国土交通省が掲げる「ヒトを支援するAIターミナル」実現に向けた取り組みの一環として、外来トレーラーのドライバーの労働環境の改善を図り、コンテナ輸送力の維持を目指した「外来トレーラーの自動化実証事業」に参画。 • 大型トラックメーカーと協調し、限定領域(非公道)における自動化外来トレーラーの安全性検証を行いながら、港湾における自動運転トレーラーの導入環境の整備に貢献。
<p>製造現場×輸送</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 2022年下半年を目処に、神戸製鋼所の加古川製鉄所内の水砕スラグ運搬コースの一部分のルートにて、UDトラックが製造する大型トラック「クオン」をベースとしたレベル4限定領域自動運転対応車両1台を使用し、自動運転の走行実験を実施。 • 両社の協創活動を通じて自動運転技術を活用したソリューションの創出と実用化の検討を推進。
<p>限定区域内バス</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • ドライバー不足解消による旅客輸送量の向上や人流の効率化への貢献を目指し、スタートアップ企業の技術も活用しながら実証試験を進め、限定区域内における大型路線バスの自動運転を推進。 • 福岡空港国内線・国際線旅客ターミナルビル間の連絡バス走行経路内の閉鎖空間において、2022年3月から1か月にわたり、実証実験を実施。 • 将来的には、一般道での路線バスの自動運転を実現し、地方における移手段の確保に貢献。
<p>市街地配送車</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 米国の半導体メーカーであるNVIDIAと共同で、乗用車における同社の走行環境認識技術といすゞ中央研究所の判断・制御技術を組み合わせ、開発を推進中。 • 2020年より藤沢工場構内での市街地自動運転を想定した確認走行を開始。2021年以降、走行エリアを拡大して推進。 • 2022年からいすゞテクニカルセンターオブアメリカ(ITCA)との協力を強化して先端技術の開発を推進。

先進安全技術の開発・適用

▶ 日常点検の効率化「MIMAMORI ドライバー向けアプリ」

商用車におけるコネクテッド技術を活用し、商用車のお客様の社会課題解決に貢献する新たなサービスとして、国内商用車メーカー初※の運行管理スマートフォンアプリ「MIMAMORI ドライバー向けアプリ」を、2022年3月1日より、全国一斉に運用を開始しました。

「MIMAMORI ドライバー向けアプリ」は、商用車テレマティクス「MIMAMORI」と連携したスマートフォンアプリです。新しいサービスとして、運行前の日常点検と荷役作業の機能を追加し、このアプリを利用することで確認作業を効率化することができます。日常点検機能は、2019年に発表した日常（運行前）点検アプリ「PRE START CHECK」のトライアルを通じて改良を重ねたもので、これまで二人で実施していた点検作業を一人で行うことが可能になり、省人化と作業時間の短縮を図ることができます。さらに、スマートフォンで点検データの記録管理を可能としました。

※ いすゞ調べ



日常点検画面イメージ



荷物作業画面イメージ

▶ 先進安全技術の適用例

ADAS等の先進安全技術適用を通じて、交通事故の低減に寄与してきました。

今後もさらなる安全技術の開発・高度化により、ドライバーの皆様が安全に運転でき、社会の皆様にも安心していただける社会の実現を目指していきます。

① ブラインドスポットモニター

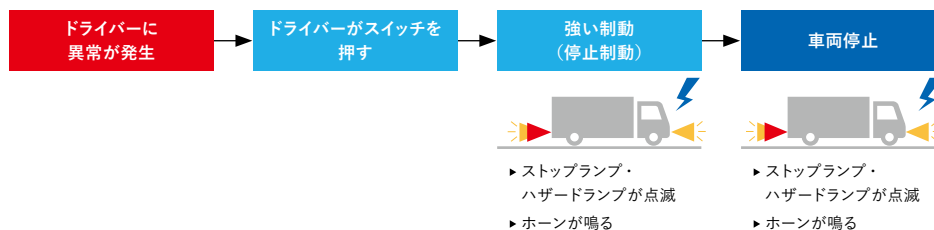
キャブ（乗車スペース）の四方にミリ波レーダーを発し、死角エリアの自動車／バイク／自転車／歩行者などを検知してドライバーにアラームとピラー部の警告灯で警告。交差点での右左折時や出会い頭、車線変更時などの事故抑制に効果を発揮します。



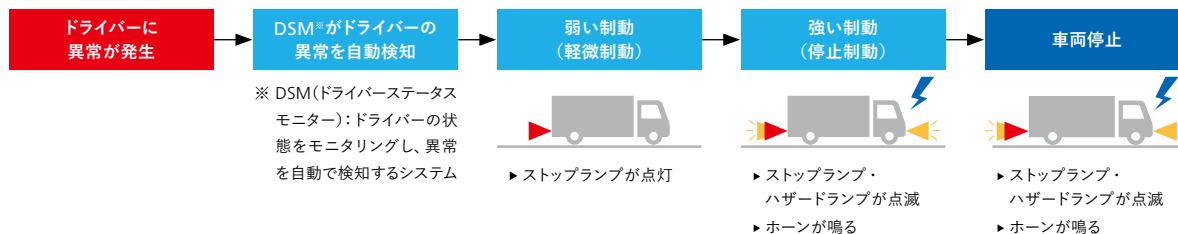
② ドライバー異常時対応システムEDSS

2021年に国内トラック初となるドライバー異常時対応システム（EDSS：Emergency Driving Stop System）を大型トラック「ギガ」に採用しました。EDSSは、走行中にドライバーが急病などで安全な運転を継続することが困難な状態に陥った場合、車両のシステムがドライバーの異常を自動検知、または、ドライバー自身のスイッチ操作により、車両を緊急停止させる装置です。

ドライバーによる手動作動



システムによる自動作動



※ DSM（ドライバーステータスマニター）：ドライバーの状態をモニタリングし、異常を自動で検知するシステム

いすゞのマテリアリティと 価値創造を支える基礎



33 いすゞのマテリアリティ

34 「社会への提供価値」達成に向けたアプローチと活動内容

35 「価値創造を支える基盤」達成に向けたアプローチと活動内容

36 技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供

37 従業員の尊重と多様性

39 地域・ステークホルダーとの共存・共栄

40 コーポレート・ガバナンス

48 コンプライアンス

49 リスクマネジメント

51 社外取締役対談

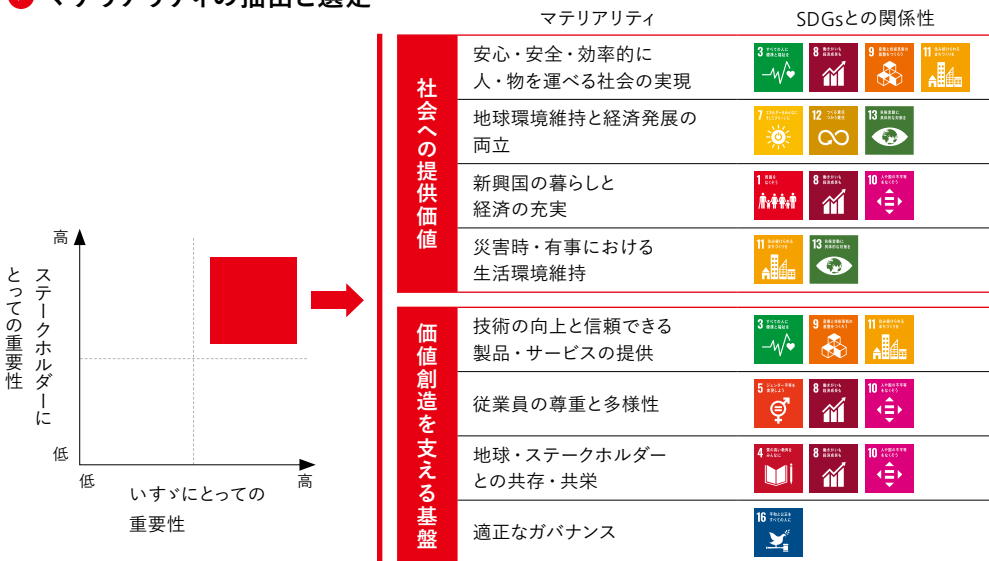
いすゞのマテリアリティ

いすゞでは、「安心・安全・効率的に人・物を運べる社会の実現」や「地球環境維持と経済発展の両立」などの事業活動を通して実現したい「社会への提供価値」と、「従業員の尊重と多様性」、「適正なガバナンス」などの「価値創造を支える基盤」からなる、8つのマテリアリティを設定しています。

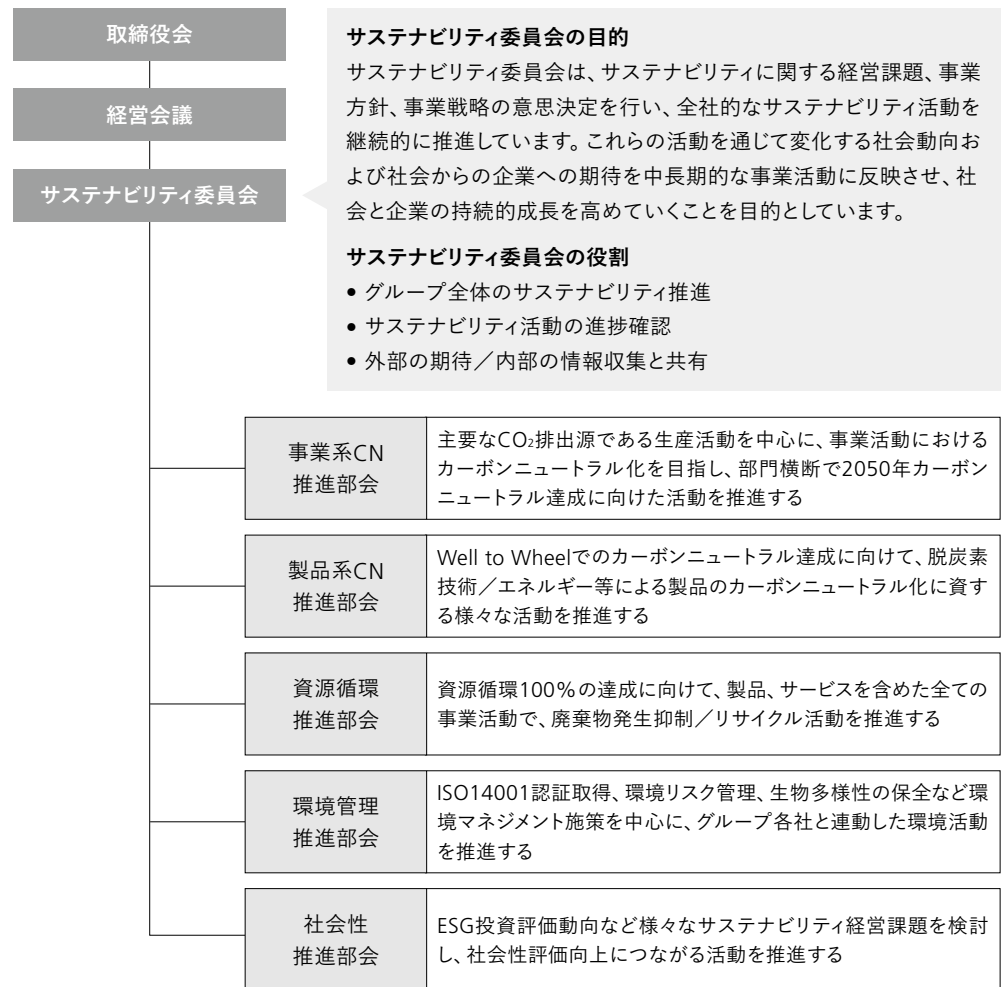
なおマテリアリティの選定については、2018年に、ステークホルダー視点、当社視点の評価軸にて重要課題を抽出・選定し、有識者との意見交換等も経て、最終的に経営会議にて決定しています。

これらの課題解決に向けた具体的な活動計画を定め、事業活動内に統合し、実行することで、社会と当社の持続的な発展を目指します。

マテリアリティの抽出と選定



マテリアリティを推進するガバナンス体制



ESGを視点とした経営を実現する取り組みが前進

いすゞは、事業活動を通じ、社会へ価値を提供し続けること、また価値を創造する基盤を整えていくために、上記の8つのマテリアリティを定めています。

また、「中期経営計画2024」においても、マテリアリティに根ざした取り組みを推進すべく、「カーボンニュートラル戦略」や「進化する物流へ商用車メーカーとして貢献」、「ESGを視点とした経営への進化」を掲げました。

サステナビリティ委員会では、2022年2月に「いすゞグループ人権方針」を制定したほか、2022年6月に「いすゞ環境長期ビジョン2050」を着実に実現するための「2030環境ロードマップ」を策定しました。

このほか、ボルボ・グループとD&Iを推進するネットワーク「VOIS」を結成しています。今後も、引き続き「ESGを視点とした経営」の充実と強化を図っていきます。



サステナビリティ委員会委員長
取締役副社長
高橋 信一



「社会への提供価値」達成に向けたアプローチと活動内容

マテリアリティ	達成に向けたアプローチ	活動内容
<p>安心・安全・効率的に 人・物を運べる 社会の実現</p>	<p>信頼できるパートナーとの協業を活用しながら、自動運転やコネクテッド技術におけるイノベーションを創出します。さらにアフターサービス網の強化や先進安全性能を備えた製品供給にも引き続き取り組み、輸送業界を支える製品・サービスを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コネクテッド技術の運用・開発 <ul style="list-style-type: none"> ● 稼働最大化のためのアフターサポート(□P.21) ● 運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大(□P.29) ● 自動運転技術の開発(□P.30) ● 先進安全技術の開発・適用 <ul style="list-style-type: none"> ● ドライバー向けアプリの開発(□P.31) ● 先進安全性能装着(□P.31) ● アフターサービス網の整備 <ul style="list-style-type: none"> ● アフターサービス拠点数 (2022年3月末時点：国内252拠点・海外3,560拠点/UD 国内165拠点・海外60ヵ国以上で展開)
<p>地球環境維持と 経済発展の両立</p>	<p>製造工程の環境負荷低減や循環型ビジネスに取り組むほか、先進環境性能を備えた製品開発、効率的な輸送への貢献等、脱炭素化に向けたイノベーションの創出を通して、環境性と経済性を両立する製品・サービスを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造工程での環境負荷低減 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動から排出されるGHGゼロへの主な取り組み(□P.28/サステナビリティレポート2022 □P.12) ● 先進環境性能を備えた製品開発 <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラル車両開発に向けた主な取り組み(□P.26/サステナビリティレポート2022 □P.10-11) ● 効率的な輸送への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ● 運行管理・稼働サポートサービスの進化による提供価値拡大(□P.29) ● 循環型ビジネスへの取り組み
<p>新興国の暮らしと 経済の充実</p>	<p>CV/LCVの販路拡大・顧客層拡大を進め、新興国における商用車の普及に貢献します。さらに連結事業体のさらなる地域密着により、各国・地域に適合した形で新興国の生活・経済基盤の発展に寄与する製品・サービスを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国・地域に適合した製品提供によるCV/LCVの販路・顧客層拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 新興国向け車両の提供(□P.21) ● いすゞ/UDトラックスマルチブランド体制での大型車拡販 ● 現地雇用創出 <ul style="list-style-type: none"> ● 海外連結子会社従業員数(2022年3月末時点：15,572人)
<p>災害時・有事における 生活環境維持</p>	<p>緊急時用車両や多様な動力源に対応できる製品の開発、被災車両の復旧を支援するアフターサービス網など、平時のみならず、災害時・有事にも強い製品・サービスを提供します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害時の迅速な輸送に貢献するMIMAMORIデータ ● 生活環境を支える産業用ディーゼルエンジンの販売 ● 災害時輸送にも強い、LNG車など多様な動力源のラインナップ

「価値創造を支える基盤」達成に向けたアプローチと活動内容

マテリアリティ	達成に向けたアプローチ	活動内容
技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供	品質を全てに優先させ、時代に合った安全・環境技術を追求することで、ステークホルダーの信頼に応えます。製品・サービスの品質確保のためには、バリューチェーンそれぞれの段階での活動が重要であるため、各段階で品質確保に向けた体制を整えています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務品質意識の向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 品質教育の継続実施(2022年3月期：従業員 6,946名参加(参加率94%)) ● 製品、サービス品質向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 開発、購買、生産段階での品質向上の取り組み実施 ● サービス品質向上の取り組み実施
従業員の尊重と多様性	事業活動の基盤として、従業員の人権や多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮でき、また安全で快適に働くことのできる環境を整えることで、従業員と会社がともに成長します。また、ESGを視点とした経営の実現に向けて、人事制度改革を推進し、人材基盤強化に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度改革 <ul style="list-style-type: none"> ● ESGを視点とした経営を行うための必要機能の整理と適所適材の推進および組織力強化の取り組み実施(従業員サーベイの実施と分析) ● ダイバーシティ&インクルージョン <ul style="list-style-type: none"> ● 多様な個を尊重したマネジメントへの変化促進による、専門性を有する人材育成とキャリア形成の実現 ● 女性や外国人の採用、活躍の場の拡充などの実施 ● 従業員の健康と安全 <ul style="list-style-type: none"> ● 労働災害数の低減(休業災害度数率：2023年3月期：目標 0.00、2022年3月期：実績 0.00) ● メンタルヘルス対策の推進(予防措置から復職対応まで支援)
地域・ステークホルダーとの共存・共栄	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、信頼関係を築きます。また、国や地域の文化を尊重し、事業活動を通して地域や社会に参画し、調和を図ることで、地域・ステークホルダーからの要請を正しく認識し、応えています。	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR調達活動の強化 <ul style="list-style-type: none"> ● お取引先様の品質、BCPモニタリング ● CSR調達セルフアセスメントの実施(2022年3月期：主要なお取引先様約300社へ依頼、回収率95%) ● サプライチェーンにおける人権デュー・デリジェンス促進 ● いすゞの事業活動の地域・ステークホルダーへの理解促進 <ul style="list-style-type: none"> ● いすゞプラザ来館者数(2022年3月期：11,348名) ● 社会科見学実施件数(2022年3月期：58校 5,822名)
適正なガバナンス	企業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)体制を整備し、監督機能の強化および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責任説明を果たします。	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督機能の重視 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の機能の独立性・透明性・客観性強化(取締役構成：独立社外取締役3分の1以上) ● 社内外のコミュニケーションの強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役のみの会合の実施・重要情報の適時適切な情報開示



技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供

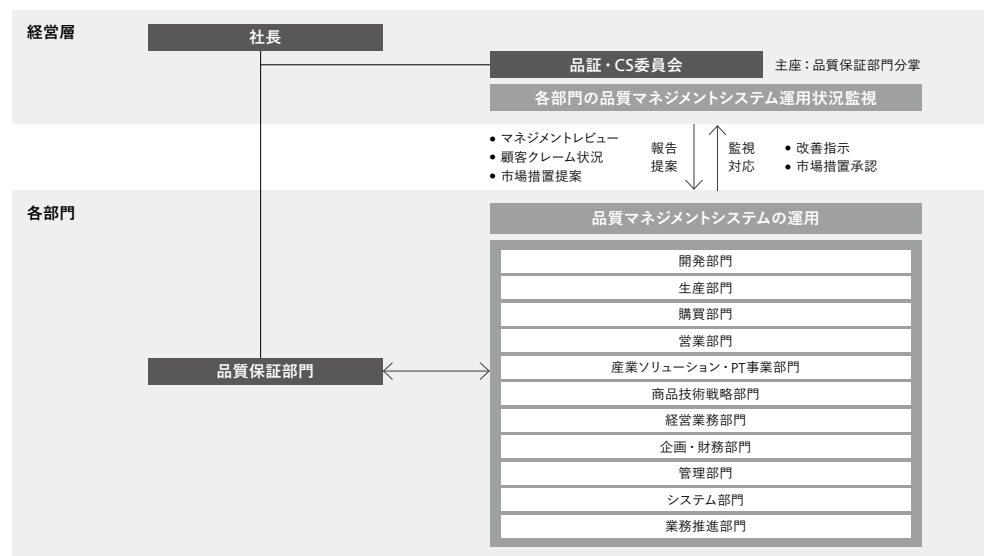
品質を全てに優先させ、時代に合った安全・環境技術を追求することで、ステークホルダーの信頼に応えます。

基本的な考え方

いすゞは品質を全てに優先させ、お客様に心から満足いただける製品・サービスを創造し、社会へ貢献するとともに、人間性豊かな企業として発展することを目指しています。製品・サービスの品質確保のためには、バリューチェーンそれぞれの段階での活動が重要と考え、開発、購買、生産、市場の各段階で品質確保に向けた体制を整えています。

全社品質保証体制

いすゞでは、メーカーとしての社会的責任と品質責任を果たせるよう、下図のような品質保証体制を構築し、品質保証部門を中心に全社一丸となって品質向上に取り組んでいます。具体的には、品質保証部門分掌を主座とする「品証・CS委員会」を毎月開催し、全部門のトップマネジメントにより、品質状況の共有やCS向上に関する審議を行い、各部門の品質マネジメントシステムの運用状況を監視しています。また、その結果を各事業部門の品質保証活動に展開しています。



製品品質向上への取り組み

いすゞの使命は「運ぶ」を支えることであり、人々の生活環境や社会の生産活動を支えることです。これを実現するため、製品の開発、生産から市場での稼働段階に至るまで、品質向上のために様々な取り組みを行っています。



歩行者・自転車も検知可能なプリクラッシュブレーキ

開発段階では、安全技術、経済技術、環境技術の3つを柱として、品質向上に努めています。特に、人と社会と密接な関わりを持つトラックにとって安全技術の高性能化は非常に重要です。

事故の抑制と被害軽減に向け、歩行者・自転車の検知可能なプリクラッシュブレーキや、キャブ(乗車スペース)の四方を投影するブラインドスポットモニターなど、各車型に応じた安全性能の開発を進めています。さらに、お客様より販売後の稼働や使用状況の情報を収集し、製品の品質改善に活かす取り組みも行っています。

購買段階では、お取引先様の協力のもと、購入品に関する品質改善活動を徹底しています。取引社数は、国内と海外を合わせて675社となり、全てのお取引先様の納入品質と市場品質を定期的に確認しています。不良の発生件数や重要度などをもとに毎月評価点を算出し、納入品質の評価点が一定基準に達しないお取引先様については改善を求めています。

生産段階では、「品質第一」というものづくりの思想・方法や生産ノウハウを「いすゞ・ものづくり」(以下、IM)として体系化しており、「ISUZUバッジの付いている商品は、世界中どの工場でも同じものづくりの考え方で生産する」ことをコンセプトとし、高いレベルで均質化されたものづくりを展開しています。また、生産に携わる従業員に対して、このIMの思想・方法や生産ノウハウを身に付けるために座学および実技による教育を行っています。2022年3月期の受講者は656名で、1人当たりの受講時間は平均21時間(2~5日/人)でした。

技術の向上と信頼できる製品・サービスの提供

サービス品質向上への取り組み

商用車は過酷な環境で使用されるだけでなく使用年数も長いと、壊れないこと、万が一壊れた時には素早く対応できるサービス体制が充実していることも非常に重要です。いすゞは、国内・海外という枠を超えて、高いレベルで均一化されたサービス体制の確立を目指しています。国内サービス拠点は252拠点、海外サービス拠点は3,560拠点です(2022年3月現在)。



また、アフターサービスを支える整備技術の向上にも取り組んでいます。世界各国・地域からサービススタッフ・エンジニアが集い技術力と知識を競い合うI-GPや、国内における部品技能コンテスト等、様々なコンテストを実施し、サービス技術を向上させ、世界各国・地域におけるサービス品質の向上を図っています。

販売会社従業員に対し、サービス業務対応力、整備技術力、高難度修理への対応力向上に関する教育を行っています。修理対応を行うサービスエンジニアに対しては車両やエンジン等の構造や各装置の仕組みに関する基礎知識・専門知識について、お客様と直接やりとりを行うサービスアドバイザーに対しては問診力や説明力等の研修を行っています。

業務品質向上への取り組み

いすゞグループでは、直接製品の品質に関わる部門だけでなく、全従業員の業務品質を高めることがお客様のニーズに応える品質をつくり出すと考えており、意識面と知識面の両面から教育を行っています。

グループ全体の品質意識を向上すべく、従業員に対しては毎年11月の品質月間にて「お客様にとっての良い仕事」について考える機会を設け、部署内でディスカッションし、業務品質に対する意識向上に努めています。2022年3月期はいすゞ従業員の94%が参加しました。また、従業員が品質に関する知識を体系的に学べる教育プログラムとして、法規教育およびQC(クオリティ・コントロール)教育を実施しています。法規教育ではいすゞ製品の品質に関係する道路運送車両法やリコール制度に関する学習、QC教育では職場の品質改善を効果的に進めていくための問題解決力と実践力の養成を目的に実施しています。2022年3月期はリモートおよび集合教育にて開催し、404名が受講しました。

④ 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「品質」分野ページをご参照ください。

従業員の尊重と多様性

従業員の人権や多様性を尊重し、いきいきと働ける環境をつくることで従業員と会社の成長を目指します。

基本的な考え方

いすゞは、従業員を尊重し、その能力を最大限に発揮でき、また安全で快適に働くことのできる環境を整えることで、従業員と会社がともに成長します。

取り組み概要


いすゞは、従業員の尊重と多様性の推進に向けて、「人材育成」、「従業員満足度の向上」、「多様な働き方」、「多様な人材の活用」、「労働安全衛生」、「労使関係」といった各課題について様々な人事施策を行っています。

今後はESGを視点とした経営を行うための適所適材とプロフェッショナルリティの多様性と個の自立・自律を実現するための人事制度改革を推進していきます。



<p>人材育成</p>	<p>いすゞの教育体系は、キャリア開発、スキル開発、マネジメント能力開発の3分野から成り立っています。キャリア開発では、新入社員と若手従業員を対象としており、自らの専門性を高め、自身でキャリアを開発できる人材を養成しています。スキル開発では、それぞれの階層や職位に必要なとされる能力を中心に、グローバルに活躍するために必要な知識や見識を身に付けられるよう、従業員のスキルアップをサポートしています。マネジメント能力開発では、将来の経営人材を育成するために、マネジメント力や人間力強化を目的とした教育を実施しています。</p>
<p>従業員満足度の向上</p>	<p>2年ごとに従業員満足度(ES)調査を実施し、従業員の満足度の変化を定点観測するとともに、制度や施策の拡充・改善につなげています。</p>

従業員の尊重と多様性

ダイバーシティ&インクルージョン	多様な働き方	従業員一人ひとりが働きがいを持って仕事に取り組めるよう人事処遇体系の整備や、組織として柔軟な働き方を推進できるような多様な就業形態を導入しています。
	多様な人材の活用	障がい者・外国人など多様な従業員の採用や、短時間勤務や育児・介護休業などを取得しやすい環境づくりに努めています。女性従業員の活躍支援については、2024年3月末までに女性管理職(上級職)登用を2015年3月期比で2倍以上にすることを目標として掲げ、取り組みを進めています。 また、いすゞは、女性活躍推進法に基づき、厚生労働大臣が女性活躍推進への取り組み実施状況が優良な企業を認定する「えるぼし」の3つ星を取得しています。 
従業員の健康と安全	労働安全衛生	「安全衛生理念」を掲げ、従業員の安全と健康を基盤とした事業活動を推進しています。安全確認の徹底による労働災害防止や、防火防災のための定期訓練を実施しています。
	メンタルヘルス対策の推進	セルフケアサポートとして、ストレスチェックの実施やその後の面談対応、セルフケア研修や保健師による新入社員面談等を行っています。またラインケアとして、職場での相談体制の構築に加え、ラインケア研修やストレスチェック結果を活用した職制へのカウンセリング等を行っています。産業保健スタッフによるケアとしては、日々職場からの相談対応を行い、必要時には外部機関の紹介や職場との就業調整、継続的なフォローを行っています。また外部資源としてEAP*を活用しカウンセリングや研修を実施しています。

* 外部専門家による支援

⊕ 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「従業員の尊重」分野ページをご参照ください。

人権への取り組み

人権方針の制定

2022年2月25日、「いすゞグループ人権方針」(以下、本方針)を制定しました。

本方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠したものであり、国際社会において、人権尊重に対する企業文化の醸成と事業活動全般にわたる取り組みが期待される中、企業の社会的責任として人権を尊重した事業活動を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献するいすゞの考え方を改めて表明するものです。いすゞは、本方針に従い、国際規範、法令、グループ規範等を遵守し、グループ人権推進体制の整備、人権デュー・ディリジェンスへ取り組むとともに、役員・従業員への適切な教育を行ってまいります。また、ビジネスにおける人権尊重の重要性を踏まえ、ステークホルダーとの対話を行い、事業パートナーおよびお取引先様に対しても理解促進に努めてまいります。

⊕ 「いすゞグループ人権方針」の詳細は、HPをご参照ください。(https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/human_rights.html)

人権教育の実施

人権を尊重することの重要性を認識してもらうため、従業員には、入社時に「コンプライアンス・ガイドブック」を用いた入社時研修で人権教育を実施しています。また、本方針策定に伴い、企業活動における人権の尊重についての理解を深めてもらうことを目的として、従業員に対し「ビジネスと人権」をテーマとした人権教育を実施しました。さらに、その時々トピックスに応じた事例を発信することで、人権意識を高めるための啓発活動を行っています。今後も、従業員に対する人権教育を継続して実施してまいります。

ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

VOIS(VOLvo and ISuzu)

いすゞとボルボ・グループ、UDトラックの協業で、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進を目標とするソーシャルネットワーク「VOIS」を結成しています。当取り組みはリーダーシップ、コーチング、3社の活動のベストプラクティスの共有機会を提供することで、ダイバーシティとインクルージョンに関する意識を向上させ、社員のキャリアアップに



前向きな変化をもたらす活動です。2022年5月にいすゞとボルボの社長対談ビデオ投影と従業員パネルディスカッションイベントを実施し、WEB参加も含めて国内外の両グループの役員・従業員2,766名が参加しました。今後、様々な活動を通してD&Iを推進してまいります。

地域・ステークホルダーとの共存・共栄

適切なコミュニケーションを図ることで、地域・ステークホルダーからの要請を正しく認識し応えていきます。

▶ 地域・社会貢献

基本的な考え方

いすゞは、国や地域の文化を尊重し、事業活動等を通して地域や社会に参画し調和を図ると同時に、持続可能な社会の実現に向け積極的に貢献します。具体的な取り組みとして3つのテーマ「貧困問題の解消」、「教育支援」、「地域社会との調和」を掲げ地域社会貢献活動を行っています。

「貧困問題の解消」では従業員参加型の社会貢献活動を積極的に展開しています。「教育支援」では、いすゞの得意とする「ものづくり」の視点から、社会科見学や自動車整備士養成学校の支援など、様々な教育機会の提供に努めています。さらに、「地域社会との調和」では、「いすゞプラザ」を通していすゞの事業所周辺地域の皆様から、地域の一員として信頼されるとともに、地域社会の発展に貢献するための活動を行っています。

教育支援と地域社会との調和への取り組み

2017年4月、いすゞ創立80周年記念事業の一環として、藤沢工場の隣接地に「いすゞプラザ」を開館しました。いすゞプラザは、いすゞの歴史や車両の展示を通じて、いすゞをより身近に感じていただけるような施設を目指しています。

展示やイベントにおいては、いすゞが行っている社会貢献活動をより積極的に紹介しています。ステークホルダーの皆様がいすゞが商品を通じて行っている社会貢献や、社会貢献活動そのものにご理解いただくとともに、それに従事するいすゞグループ従業員のモチベーション向上につなげ、さらなる社会貢献活動の推進を図っていきます。また、毎年小学5年生を対象に隣接する藤沢工場とセットにした見学コースにて自動車産業を学ぶ社会科見学も実施しています。



バーチャル社会科見学の授業風景

📍 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「地域・社会貢献」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

いすゞは、「運ぶ」を支え、信頼されるパートナーとして豊かな暮らし創りに貢献する、という理念をお取引先様と共有し、協力しながら購買活動に取り組んでいます。オープンでフェアな取引を行い、サブ

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くことを重視しています。

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、CSRに関する依頼事項をまとめた「ISUZUサプライヤーCSRガイドライン」および、環境に関する行動指針や依頼事項を業種ごとにまとめた「ISUZUグリーン調達ガイドライン」を制定し、お取引先様に対しても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。

お取引先様の取り組み状況のモニタリング実施

いすゞは、品質・環境・BCPや人権の課題に対して、サプライチェーン全体として取り組んでいます。品質では、お取引先様の納入品質と市場品質について、毎月評価点を算出しモニタリングしています。評価点が一定基準に達しないお取引先様については、毎月の品質会議などによって納入品質の改善に努めています。

環境については、「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。また喫緊の課題であるカーボンニュートラルについてのセミナーやワークショップを開催し、サプライチェーン全体の底上げを図る活動も行いました。

BCPについては、定期的にお取引先様に対して危機管理のアンケート調査を実施しています。また、完成品や内容部品の在庫を多く持つことや、自然災害に対する事前の備えについての啓発活動を実施しました。

人権をはじめとしたお取引先様のサステナビリティに関する取り組みについては、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン発行の「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」へのご回答をお願いしています。またお取引先様のサプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスを促進するため、外部専門家を招いてビジネスと人権に関するセミナーを開催しました。2023年3月期は取り組み状況の底上げと、さらなる理解促進をしていきます。

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」を法務部コンプライアンス推進グループ内に設けています。

📍 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「サプライチェーン・マネジメント」分野ページをご参照ください。



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あげ、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。

コーポレート・ガバナンス体制

いすゞは、経営環境が急速に変化する中、経営に関する意思決定の合理性とスピードをさらに高めるとともに、取締役会における審議の一層の充実と監督機能の強化を目的として、2021年6月25日開催の定時株主総会において、取締役会における重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役に委任できる「監査等委員会設置会社」に移行しました。

新しいコーポレート・ガバナンス体制においては、5名中3名が社外取締役に構成される監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有することで、経営の健全性と透明性をより一層向上させることを目指しています。さらに企業統治に関する任意の機関として、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置し、役員候補者の指名や経営陣幹部などの選定、役員報酬の決定などに係る取締役会の機能の独立性・透明性・客観性を強化しています。

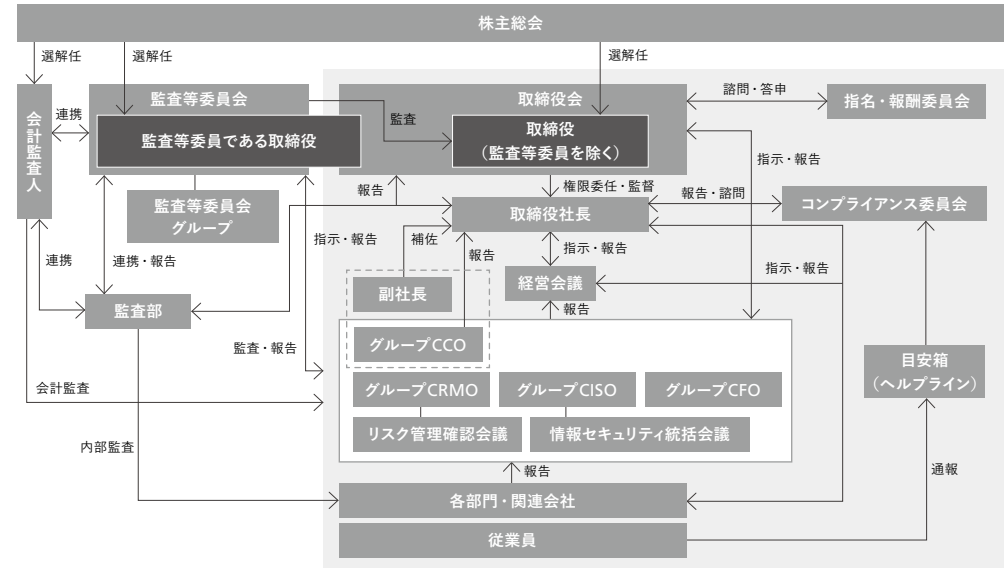
取締役会

取締役会は、株主からの負託・信任に応え、企業価値を継続的に高めるため、経営に関わる重要な意思決定および監督を行います。取締役会は、原則毎月定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、必要な事項を審議・決定しています。

現在の取締役会は、取締役13名で構成されます。議長は代表取締役 取締役社長である片山正則であり、取締役13名のうち5名(柴田光義、中山こずゑ、進藤哲彦、河村寛治および桜木君枝)は独立社外取締役です。

2022年3月期は15回開催し、当社の中長期的な経営戦略等に関して活発な議論を行いました。

コーポレート・ガバナンス体制図



監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員会で定めた監査計画に従い、取締役会の意思決定および取締役の業務執行の監査・監督を行います。

現在の監査等委員会は、監査等委員である取締役5名で構成されます。監査等委員の監査・監督機能を強化し、日常的な情報収集および重要な社内会議への出席による情報共有ならびに会計監査人および内部監査部門との十分な連携を可能にするため、3名(進藤哲彦、藤森正之および宮崎健司)を常勤監査等委員として選定しています。委員長は常勤監査等委員である社外取締役の進藤哲彦であり、構成員5名のうち3名(進藤哲彦、河村寛治および桜木君枝)は独立社外取締役です。なお、構成員5名は全員選定監査等委員となっています。

また、監査等委員会をサポートするため、監査等委員の職務執行を補助する専任の組織として、監査等委員会直属の監査等委員会グループを設置しています。監査等委員会補助使用人規則を制定し、同グループの独立性とスタッフへの指示の実効性を確保しています。

2022年3月期については、監査等委員会設置会社に移行した2021年6月25日までに監査役会を5回、その後、監査等委員会を11回開催しました。



コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、企業統治に関する任意の機関として、役員候補者の指名や経営陣幹部などの選定、役員報酬の決定などに係る取締役会の機能の独立性・透明性・客観性を強化することを目指しています。

現在の指名・報酬委員会は、議長である代表取締役 取締役社長 片山正則と社外取締役3名(柴田光義、中山こずゑおよび進藤哲彦)の4名で構成され、取締役会のもとで、諮問を受けた内容について審議し答申を行います。2022年3月期は8回開催し、取締役社長の後継者計画とその育成に関する事項についても議論しました。

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。さらに、2021年6月より、監査等委員会設置会社に移行するなど、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。

コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

	第115期 2017年3月期	第116期 2018年3月期	第117期 2019年3月期	第118期 2020年3月期	第119期 2021年3月期	第120期 2022年3月期	第121期 2023年3月期
独立社外取締役 (うち、女性)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (0名)	2名 (1名)	5名 (2名)	5名 (2名)
役員報酬	業績連動型 株式報酬制度 導入		取締役の賞与 年額枠の設定 導入				
諮問委員会					指名・ 報酬委員会の 設置		
執行と監督の 分離					決裁基準規則 改訂	監査等委員会 設置会社へ移行	
					CxO(分野別 最高責任者) の設置	重要な業務執行の 決定を取締役に 委任	CCO(Chief Coordination Officer)の設置
取締役会の 機能向上					実効性評価の 開始	独立社外取締役の 比率3分の1以上	経営戦略に係る 議題設定
					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・監査役および監査等委員の出席状況(出席率)(2021年4月1日～2022年3月31日)

地位	氏名	出席状況
代表取締役 取締役社長	片山 正則	取締役会 15/15回(100%)
取締役副社長	高橋 信一	取締役会 15/15回(100%)
取締役	南 真介	取締役会 15/15回(100%)
取締役	瀬戸 貢一	取締役会 15/15回(100%)
取締役	池本 哲也	取締役会 15/15回(100%)
取締役	藤森 俊 ^{※1}	取締役会 11/11回(100%)
取締役	柴田 光義	取締役会 15/15回(100%)
取締役	中山 こずゑ	取締役会 15/15回(100%)
取締役	伊藤 正敏 ^{※2}	取締役会 4/4回(100%)
取締役	饗場 哲也 ^{※2}	取締役会 4/4回(100%)
取締役	井桁 一也 ^{※2}	取締役会 4/4回(100%)
取締役	杉本 繁慈 ^{※2}	取締役会 4/4回(100%)
常勤監査役	進藤 哲彦	取締役会 15/15回(100%)
常勤監査等委員		監査役会 5/5回(100%) 監査等委員会 11/11回(100%)
常勤監査役	藤森 正之	取締役会 15/15回(100%)
常勤監査等委員		監査役会 5/5回(100%) 監査等委員会 11/11回(100%)
常勤監査役	宮崎 健司	取締役会 15/15回(100%)
常勤監査等委員		監査役会 5/5回(100%) 監査等委員会 11/11回(100%)
監査役	河村 寛治	取締役会 15/15回(100%)
監査等委員		監査役会 5/5回(100%) 監査等委員会 11/11回(100%)
監査等委員	桜木 君枝 ^{※1}	取締役会 11/11回(100%) 監査等委員会 11/11回(100%)
監査役	三雲 隆 ^{※2}	取締役会 4/4回(100%) 監査役会 5/5回(100%)

注 いすゞは、2021年6月25日開催の第119回定時株主総会決議に基づき、同日付で監査等委員会設置会社に移行しております。これに伴い、監査役進藤哲彦、藤森正之、宮崎健司および河村寛治の4氏は任期満了により退任し、4氏は監査等委員である取締役に就任しています。

※1 2021年6月25日の就任以降

※2 2021年6月25日の退任まで



コーポレート・ガバナンス

役員一覧(2022年6月28日現在)

指:指名・報酬委員 監:監査等委員 独:独立役員

代表取締役 取締役社長
片山 正則



指

1978年 4月 当社 入社
2007年 6月 当社 取締役
2014年 4月 当社 取締役副社長
2015年 4月 当社 取締役副社長、社長補佐、技術本部長
2015年 6月 当社 代表取締役、取締役社長、現在に至る

取締役副社長
高橋 信一



技術本部長
品質保証部門
商品技術戦略部門分掌

1980年 4月 当社 入社
2017年 6月 当社 取締役、技術本部開発部門統括
2020年 4月 当社 取締役、品質保証部門分掌、
技術本部開発部門統括
2021年 4月 当社 取締役副社長、技術本部長、品質保証部門、
商品技術戦略部門分掌、現在に至る

取締役専務執行役員
南 真介



グループCCO
(Chief Coordination Officer)
企画・財務部門統括
CV協業推進担当

1983年 4月 当社 入社
2017年 4月 当社 常務執行役員、営業本部営業部門統括
2018年 6月 当社 取締役、営業本部営業部門統括
2019年 4月 当社 取締役、品質保証部門分掌、
企画・財務部門統括
2020年 4月 当社 取締役、経営業務部門、企画・財務部門統括
2022年 4月 当社 取締役、グループCCO、企画・財務部門統括、
CV協業推進担当、現在に至る

取締役専務執行役員
池本 哲也



営業本部営業部門統括

1983年 4月 当社 入社
2017年 4月 当社 常務執行役員
いすゞ自動車販売株式会社 取締役副社長
2018年 4月 当社 常務執行役員
いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役社長
2019年 6月 当社 取締役
いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役社長
2021年 4月 当社 取締役、営業本部営業部門統括
いすゞ自動車販売株式会社 代表取締役会長
2021年 10月 当社 取締役、営業本部営業部門統括
現在に至る

取締役常務執行役員
藤森 俊



商品技術戦略部門統括
技術本部開発部門統括代行

1984年 4月 当社 入社
2018年 10月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐、
プログラムマネジメント部長
2019年 4月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐
2020年 4月 当社 常務執行役員、商品戦略部門統括、
技術本部開発部門統括代行
2021年 4月 当社 常務執行役員、商品技術戦略部門統括、
技術本部開発部門統括代行
2021年 6月 当社 取締役、商品技術戦略部門統括、
技術本部開発部門統括代行、現在に至る

取締役常務執行役員
山口 真宏



営業本部営業部門統括代行
営業企画部、貿易管理部
海外商品政策部、架装・特装企画部
販売管理部執行担当
技術本部 開発部門 LCV統括CE
LCV事業統括担当

1986年 4月 当社 入社
2015年 5月 いすゞモーターズインディア社長
2019年 4月 当社 執行役員、営業本部営業企画部門、
営業第二部門統括補佐
2021年 4月 当社 常務執行役員、LCV事業統括担当、
営業本部営業部門LCV事業部執行担当
2022年 4月 当社 常務執行役員、営業本部
営業部門統括代行、営業企画部、貿易管理部、
海外商品政策部、架装・特装企画部、
販売管理部執行担当技術本部
開発部門 LCV統括CE、LCV事業統括担当
2022年 6月 当社 取締役、営業本部
営業部門統括代行、営業企画部、貿易管理部、
海外商品政策部、架装・特装企画部、
販売管理部執行担当技術本部
開発部門 LCV統括CE、LCV事業統括担当、
現在に至る

社外取締役
柴田 光義



指 独

1977年 4月 古河電気工業株式会社 入社
2008年 6月 同社 執行役員、経営企画室長
2009年 6月 同社 執行役員常務、金属カンパニー長
2010年 6月 同社 取締役兼執行役員常務、金属カンパニー長
2012年 4月 同社 代表取締役社長
2017年 4月 同社 取締役会長、現在に至る
2018年 6月 東武鉄道株式会社 社外取締役、現在に至る
2018年 7月 朝日生命保険相互会社 社外監査役、現在に至る

社外取締役
中山 こずゑ



指 独

1982年 4月 日産自動車株式会社 入社
2005年 4月 同社 企画統括部長
2008年 4月 同社 ブランドマネジメントオフィス部長
2010年 9月 同社 ブランドコーディネーションディビジョン副本部長
2011年 4月 横浜市 都市経営局担当理事
2011年 5月 同市 文化観光局横浜魅力づくり室長
2012年 4月 同市 文化観光局長
2012年 6月 株式会社横浜国際平和会議場
(通称 パシフィコ横浜) 社外取締役
2018年 4月 同社 理事
2018年 6月 同社 代表取締役社長(2020年6月退任)
2019年 6月 株式会社帝国ホテル 社外監査役、現在に至る
2020年 6月 TDK株式会社 社外取締役、現在に至る
当社 社外取締役、現在に至る
2022年 6月 株式会社南都銀行 社外取締役、現在に至る



コーポレート・ガバナンス

役員一覧(2022年6月28日現在)

指:指名・報酬委員 監:監査等委員 独:独立役員

社外取締役
常勤監査等委員
進藤 哲彦



指 監 独

- 1977年 4月 日本開発銀行(現株式会社日本政策投資銀行) 入行
- 2008年 10月 株式会社日本政策投資銀行 常勤監査役
- 2011年 6月 同社 取締役常務執行役員(2013年6月退任)
- 2013年 6月 当社 常勤社外監査役
- 2021年 6月 当社 社外取締役、常勤監査等委員、現在に至る

取締役
常勤監査等委員
藤森 正之



監

- 1980年 4月 当社 入社
- 2014年 4月 当社 常務執行役員
泰国いすゞ自動車株式会社 代表取締役社長
- 2015年 4月 当社 上席参与、企画・財務部門財務・税務担当
- 2015年 6月 当社 上席参与、企画・財務部門財務・税務担当
IITテクノロジーホールディングス株式会社
(現株式会社IITT)取締役(非常勤)(2018年6月退任)
- 2017年 4月 当社 上席参与、IR・財務戦略担当
- 2018年 6月 当社 常勤監査役
- 2021年 6月 当社 取締役、常勤監査等委員、現在に至る

取締役
常勤監査等委員
宮崎 健司



監

- 1981年 4月 当社 入社
- 2013年 4月 当社 執行役員、企画・財務部門統括補佐
- 2015年 4月 いすゞモーターズアジアタイランド 代表取締役社長
泰国いすゞ自動車株式会社 取締役上級副社長
- 2018年 6月 日本フルハーフ株式会社 専務取締役
- 2020年 6月 当社 常勤監査役
- 2021年 6月 当社 取締役、常勤監査等委員、現在に至る

社外取締役
監査等委員
河村 寛治



監 独

- 1971年 4月 伊藤忠商事株式会社 入社
- 1998年 4月 明治学院大学 法学部教授
- 2011年 6月 株式会社ジャムコ 社外監査役(2019年6月退任)
- 2013年 4月 明治学院大学 学長補佐(2017年3月退任)
- 2017年 6月 当社 社外監査役
- 2021年 6月 当社 社外取締役、監査等委員、現在に至る

社外取締役
監査等委員
桜木 君枝



監 独

- 1981年 3月 株式会社福武書店
(現株式会社ベネッセホールディングス) 入社
- 1995年 4月 同社 出版部門 書籍事業部長
- 1998年 11月 同社 企業倫理・コンプライアンス室長
- 2003年 6月 同社 常勤監査役(2019年6月退任)
- 2007年 4月 会津大学大学院 特任教授(非常勤)、現在に至る
- 2019年 6月 東洋紡株式会社 社外取締役、現在に至る
- 2021年 6月 株式会社熊谷組 社外取締役、現在に至る
当社 社外取締役、監査等委員、現在に至る

役員構成(2022年6月28日現在)

女性取締役比率
15.38%



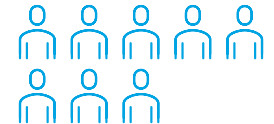
社外取締役比率
38.46%



▶ 取締役

♂:男性 ♀:女性

社内 **8**名



社外 **5**名



▶ 監査等委員

社内 **2**名



社外 **3**名





コーポレート・ガバナンス

取締役会のスキルマトリックス

氏名	独立社外	企業経営	財務会計	グローバル経験	法務・ リスクマネジメント	ESG・ サステナビリティ	営業・商品・ マーケティング・ アフターサービス	製造・技術・ 研究開発	IT・デジタル・DX
片山 正則		●	●	●		●		●	
高橋 信一				●		●	●	●	
南 真介		●	●	●			●		
池本 哲也		●	●				●		
藤森 俊							●	●	●
山口 真宏		●		●			●		
柴田 光義	●	●		●		●		●	●
中山 こずゑ	●	●		●		●	●		
進藤 哲彦	●		●		●	●			
藤森 正之		●	●	●			●		
宮崎 健司		●	●	●			●		
河村 寛治	●			●	●				
桜木 君枝	●				●	●	●		

スキル項目の選定理由

当社のスキルマトリックスは、企業理念「「運ぶ」を支え、信頼されるパートナーとして、豊かな暮らし創りに貢献します。」の実現および「中期経営計画2024」で掲げた各課題の解決のために当社の取締役が持つべき知見・経験より構成されており、各スキル項目と各課題の関連性は右記のとおりです。





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

報酬等内容	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	<p>賞与</p> <ul style="list-style-type: none"> • 単年度業績の目標達成度に連動 • 連結営業利益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(0.40、社長/会長は0.50)を乗じて決定 <p>株式報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> • 中期経営計画期間中の目標達成度に連動 • 連結売上高、連結営業利益、および連結自己資本当期純利益率(ROE)等の目標値に対する達成度を35%:35%:30%で加重平均し、株主価値の成長度等^{#1}に係る係数を乗じて、0~225.6%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(0.30、社長/会長は0.50)のほか、前提株価^{#2}を用いて付与するポイントを決定 ※1 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 ※2 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)
構成比の決定方針		基本報酬:賞与:株式報酬 = 1.00:0.40:0.30 (社長/会長は1.00:0.50:0.50)(業績目標100%達成時)
支給時期に関する方針	基本報酬	月例報酬(基本報酬の12分の1を毎月支給)
	賞与	単年度(個人/会社)業績目標達成度の確定後、7月支給
	株式報酬	中期経営計画業績目標達成度およびTOPIXとの比較TSR係数確定後、7月支給
再一任の決定方法	基本報酬	個人業績の評価について、取締役会決議により取締役社長に再一任
	賞与・株式報酬	目標達成度・基準額・係数により自動的に算定され、その金額は会社業績によってのみ左右されることから、裁量の範囲はない

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、ここで取締役社長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。

取締役および監査役の報酬等の総額

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	賞与	業績連動型株式報酬等	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	619	349	164	105	102	10
監査等委員 (社外取締役を除く)	51	51	—	—	—	2
監査役 (社外監査役を除く)	15	15	—	—	—	2
社外役員	89	89	—	—	—	6

※ 2021年6月25日開催の第119回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名および監査役1名を含んでいます。なお、いすゞは2021年6月25日をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。

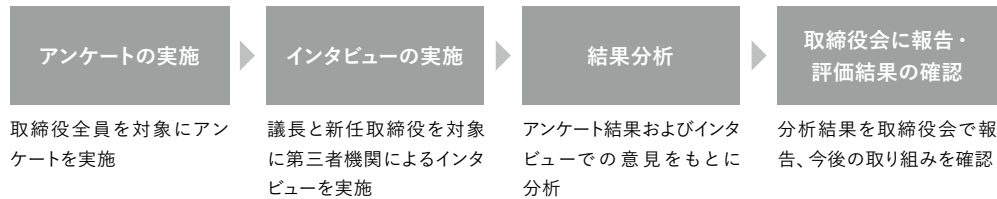


コーポレート・ガバナンス

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。2022年3月期の分析・評価の概要は以下のとおりです。

① 2022年3月期の分析・評価のプロセス



② 評価結果の概要

取締役会は、持続的な成長と企業価値向上にあたり、監督機能を強化し、執行と監督の分離を図ることの必要性を共有し、さらなる実効性向上に向けて取り組むべき課題はあるものの、その改善に向けて着実な取り組みがなされていると評価しました。

2021年3月期の評価結果への対応状況

2021年3月期の主な課題	2022年3月期における対応状況
<ul style="list-style-type: none"> 執行と監督の役割分担、取締役会で取り上げるべきテーマの明確化 取締役会における議論の充実 社外取締役への資料提供拡充・質の向上 執行側が社外取締役の視点の理解を深める機会の設定 取締役会の多様性の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社への機関変更 取締役会の重要な業務執行に係る権限を業務執行取締役(経営会議)に大幅に委譲 戦略的議論のための議題設定(議論が必要なテーマについて、社内外の役員が共通認識) 業務執行報告資料の拡充 取締役会資料の事前説明会への監査等委員(社外)の参加 取締役会審議内容、質問/指摘事項の経営会議へのフィードバックの充実 独立役員比率向上、女性取締役増員、スキルマトリックス作成

2022年3月期の評価結果の概要と今後の取り組み

2022年3月期の主な課題および取り組み	
株主等の多様な意見を意識した議論の充実	ESG経営への対応等、多様化する各ステークホルダーの意見等を取締役に共有し、議論の充実に取り組んでいきます。
資本コストを意識した戦略と事業ポートフォリオに関する議論の充実	資本コストに関する議論を進化させていくとともに、将来の事業ポートフォリオに関する議論を充実させ、さらなる企業価値向上に取り組んでいきます。
取締役会への報告内容の充実	リスク管理、コンプライアンス等の各委員会および指名・報酬委員会との連携を強化し、取締役会への報告の充実に取り組んでいきます。



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、解職の要否について、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

社外取締役の選任にあたっては、当社の「社外取締役の独立性判断基準」を満たしていることを前提としています。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、いすゞは2021年6月25日開催の第119回定時株主総会において、同日付で監査等委員会設置会社へ移行しました。移行に伴い、「内部統制システム基本方針」を改訂し、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、「「運ぶ」を支え、信頼されるパートナーとして、豊かな暮らし創りに貢献します。」という企業理念を掲げています。いすゞの企業価値が認められ、この企業理念を実現し続けるためには、「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付け、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、方針に反するような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、再発防止ならびに社会への迅速かつ確か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。

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等を通じて、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等を行い、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。

いすゞグループコンプライアンス推進体制の概要



※ 国内販売会社を除いた国内関係会社

従業員相談窓口の設置

いすゞは、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：法務部コンプライアンス推進グループ>)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、社内規程や業務に関係する法令などに関する問い合わせ先としての機能も果たしています。

また、何らかの理由で社内相談窓口での相談・解決が難しい場合の窓口として、外部の弁護士事務所に目安箱(社外相談窓口)を設置しています。

社内・社外の各相談窓口では、相談・問い合わせをメール・FAX・電話・手紙にて受け付けており、公益通報者保護法に則り、受け付けた情報提供者の個人名やその内容などは秘匿情報として扱い、社内において不利益な取り扱いを受けることがないよう、保護されています。

これらの相談窓口の周知のため、各相談窓口や目安箱の連絡先を記載した「コンプライアンス・ガイドブック」と「コンプライアンス・カード」を全従業員に配布しています。また、いすゞ品質・コンプライアンス推進会議やポスターの掲示などにより、窓口連絡先の定期的な周知活動を行っています。各窓口で受け付けた通報・相談事項は、法務部コンプライアンス推進グループを事務局として、事実確認・改善に取り組んでいます。2022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34件(いすゞに関するもの8件、グループ企業に関するもの26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。

なお、コンプライアンスへの取り組み状況、相談件数、重大な違反事案などについては取締役会に報告しています。

🌐 具体的な取り組み内容については、サステナビリティレポートの「コンプライアンス」分野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

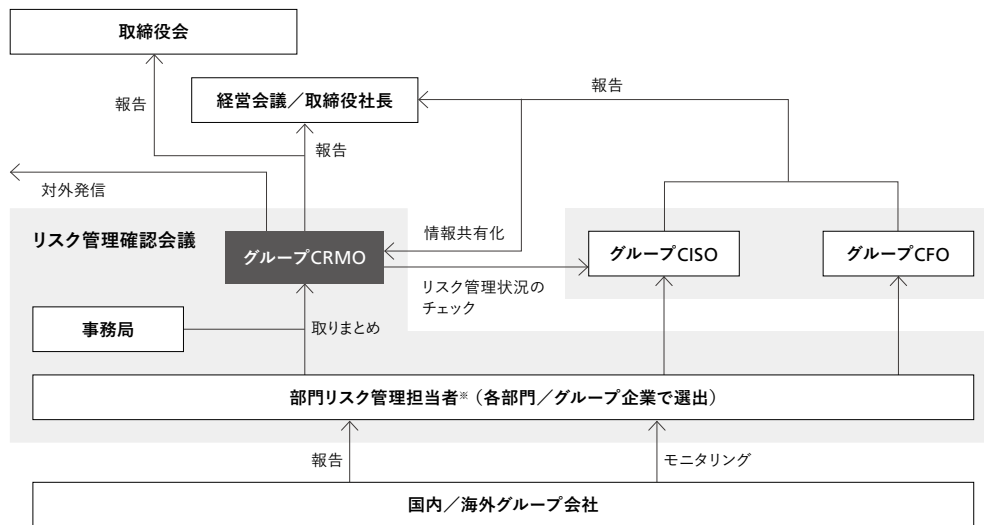
経営および事業を取り巻く環境が大きく変化し、不確実性がますます高まる中、いすゞはグループでのリスク管理プロセスを主導するグループCRMOを設置したリスク管理体制を構築しています。グループCRMOは定期的にグループの経営上・事業遂行上でのリスクを特定・評価するとともに、これらのリスクを適切に管理し、特に低減に努めています。

マネジメント体制

いすゞグループでは四半期ごとに「リスク管理確認会議」を開催してリスク対策の進捗状況、顕在化したリスクを把握し、対策やリスク認識の不断の見直しを行います。

また、リスクが顕在化して危機に転化した場合は、その影響を極小化するために、グループCRMO指名メンバーによる対応チームを組成し、各種対応方針等を決定・実行するとともに、その結果を随時マネジメントに報告を行うことで、常に危機管理を徹底しています。

管理体制図

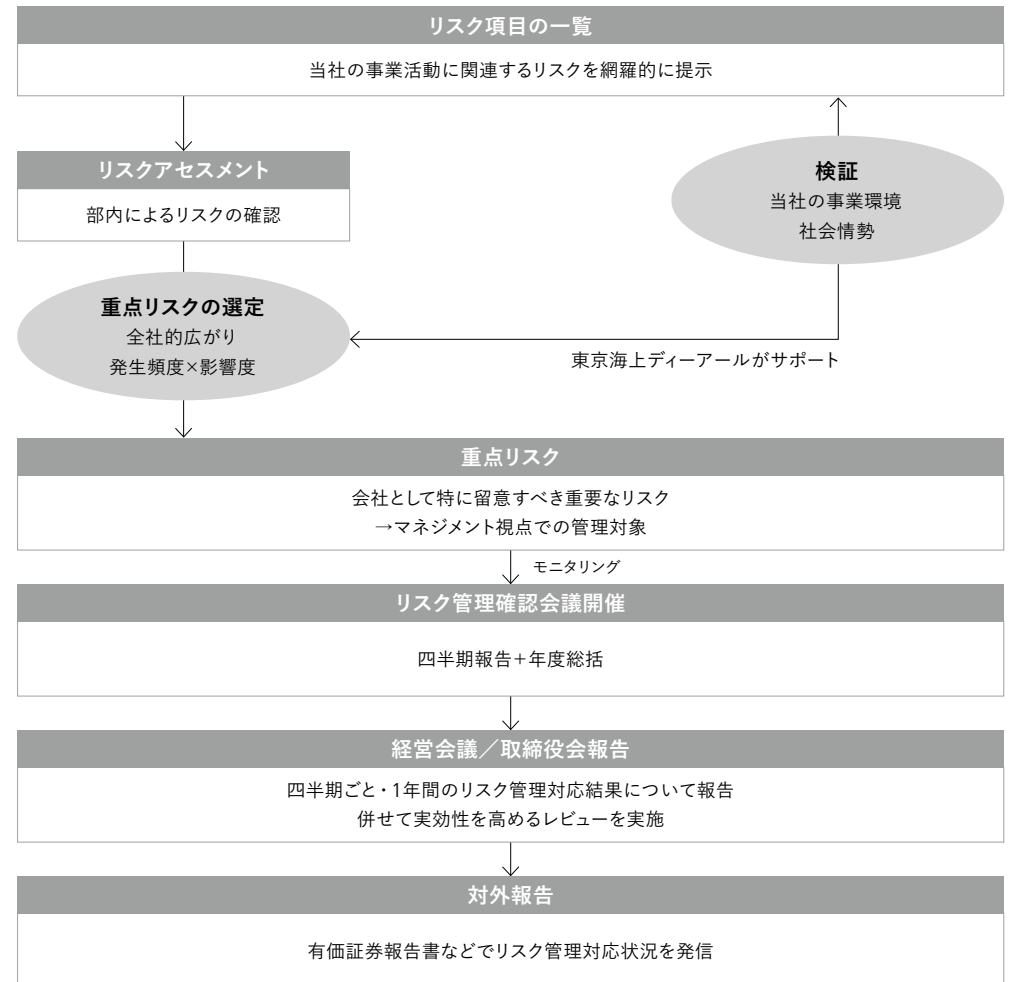


※ 事務局と部門リスク管理担当者間では、リスク管理確認会議とは別に月次で情報共有のためのミーティングを実施

リスク管理プロセス

いすゞグループでは事業活動に関連するリスクを網羅的に抽出し、リスクアセスメントを行った上で、会社として特に留意すべき重点リスクを選定し、対応計画等を策定し実行しています。

リスク管理プロセス図





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、有価証券報告書提出日(2022年6月28日)現在において、いすゞグループが判断したものです。

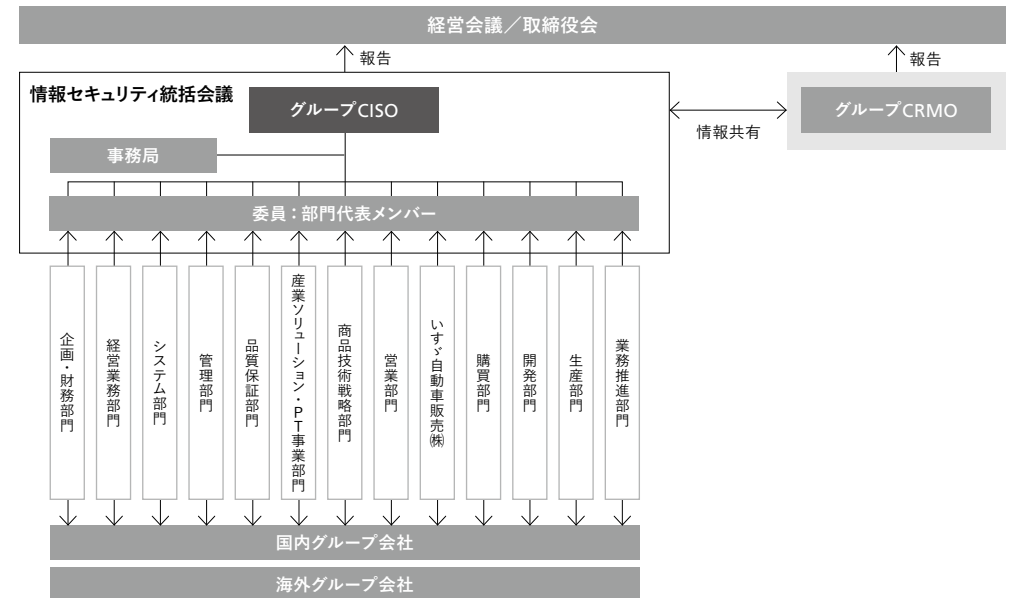
1. 世界経済・金融市場・自動車市場に起因するリスク	
(1)	主要市場の経済状況・総需要の変動
(2)	自動車市場における競争
(3)	為替および金利の変動
2. 事業に関するリスク	
2-1.主に「外部環境への当社グループの対応」に起因する事業リスク	
(4)	新しい技術革新やビジネスモデル変化などへの対応
(5)	研究開発
(6)	合併事業をはじめとするアライアンス
(7)	販売・供給における特定チャネルへの依存
(8)	資材、部品等の調達遅れや不足、調達価格の高騰
2-2.主に「当社グループ内部」に起因する事業リスク	
(9)	コンプライアンス・レピュテーション
(10)	製品の欠陥
(11)	IT化社会における情報セキュリティに関するリスク
(12)	知的財産保護に関するリスク
(13)	優秀な人材の確保・定着、パフォーマンスの発揮等
2-3.主に「当社グループ外部」に起因する事業リスク	
(14)	法的規制等
(15)	国際的活動および海外進出に潜在するリスク
(16)	災害等
(17)	気候変動

Ⓜ 各項の内容は、当社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

いすゞは、グループCISOのもと、「グループ情報セキュリティ方針」を定め、いすゞと連結子会社におけるグループ横断的な情報セキュリティ管理を推進しています。

情報セキュリティ管理体制図



2022年3月期は、いすゞグループにおける管理体制および標準類の整備と全社教育を行いました。内部の秘密情報を管理している情報システムだけでなく、工場設備のシステムや車両のセキュリティに影響を与えるシステムなどの情報セキュリティに係る標準類を整備しました。

今後は、上記標準類に基づき業務を運用し、年1回運用状況の確認を行うことにより、継続的な情報セキュリティ管理と改善を進めます。

また、自動車のセキュリティに関しては、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事案を収集し、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「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」、国際連合欧州経済委員会 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、およびISO21434、ISO27001、NIST SP800-171などの国際規格を参照して実施しています。

※ 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。



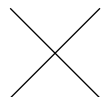
DIALOGUE 社外取締役対談



社外取締役対談

いすゞのガバナンス強化と今後の課題

社外取締役
柴田 光義



社外取締役
中山 こずゑ

激変する事業環境の中、進化を続ける企業への転換を目指し、ガバナンス体制の強化を進めてきたいすゞ。その取り組みへの評価と今後の課題について、社外取締役の柴田光義氏と中山こずゑ氏の2名で議論しました。

Q 初めに、いすゞのガバナンス強化に向けた取り組みについての評価をお聞かせください。

柴田 私は、取締役会と経営会議の役割分担を明確化することが、ガバナンスの要諦であると考えています。企業経営

を進める上では、監督側である取締役会と執行側である経営会議が、お互いの役割を尊重しながらバランス良く機能していることが欠かせません。取締役会では企業理念や経営戦略といった経営の根幹に関わる議論を進め、いすゞの進むべき方向性を示す。経営会議では取締役会が示した方向性のもとに、具体的な計画を立案し、しっかりと実行していく。最終的に取締役会が結果をモニタリングする。このような役割分担を明確化した上で、それぞれで取り上げるべき議題を設定する必要があります。

いすゞでは執行案件や投資案件の決裁権限が経営会議に移譲された結果、個別案件に関わる議論は基本的には経営会議で完結するようになり、取締役会では、いすゞ全体に関わる高度な議論に多くの時間を割けるようになりました。これは重要な変化であり、高く評価しています。

中山 たしかに、取締役会と経営会議のそれぞれが、監督と執行という各自の役割を果たし、経営の両輪として回ることが重要です。いすゞは監査等委員会設置会社へ移行し、わずか1年しか経過していませんが、監督と執行の分離が進み、取締役会と経営会議が相互にバランス良く機能するようになってきており、そのスピードには目を見張るものがあります。

また、取締役会での議論を活発化するために、事前に共通認識を醸成する機会を様々な形で設けていただけており、ありがたく感じています。

DIALOGUE

■柴田 そうですね。私たち社外取締役を対象に、取締役会の個別議案に関する事前説明会を行っていただいております。いすゞへの理解を深める上で役立っています。

取締役会は時間も限られていますし、議論の流れを止めないために、なかなか細かな質問や確認ができませんのですが、事前説明会では、様々なことを気兼ねなくお尋ねすることができます。加えて、監査等委員会設置会社に移行した後は、社外監査等委員3名も参加されるようになったことから、社外役員同士のコミュニケーションを深める場にもなっており、より重要な機会になっていると認識しています。

■中山 事前説明会はオンラインで実施されるので効率的ですし、私たちが質問する時間も長く確保されていて、大変助かっています。

さらに、事業進捗の共有に関しては、グループCxOと各部門からの「業務執行状況の報告」があります。これは各事業部門の事業環境や進捗に関する説明資料が事前に配布されるもので、例えば、半導体不足といった全ての部門が注視すべきリスクや、各部門が抱える個別のリスクなどについての説明があり、いすゞグループの内実を知る重要な手段になっています。私は、いただいた説明資料に対して事務局の方によく質問を投げかけるのですが、各部門の方が書面で回答してくださったり、取締役会でご説明いただいたりと、密なコミュニケーションを取れていると感じています。

Q このような取り組みを経て、取締役会での議論はどのように変化してきたのでしょうか？

■柴田 私が社外取締役に就任したのが2018年ですが、当時の取締役会の様子は今とは全く異なるものでした。当時は取締役会自体も短時間で、社外役員の発言を促すような姿勢も正直なところあまり感じられませんでした。しかし、事業環境変化への対応や技術革新の実現のために、片山社長を中心としてガバナンスの変革に真剣に取り組み始めて以降、取締役会の雰囲気は大きく変わりました。

現在は議題の説明一つを取っても、結果の報告だけでなく、その目的や課題、対策といった一連のストーリーがしっかりと報告されるようになりましたので、そこから議論が

発展し、様々な意見が飛び交うようになりました。私たち社外役員の意見を積極的に取り入れようとする姿勢も伝わってきます。

■中山 私が社外取締役に就任したのは2年前の2020年ですが、回を重ねるごとに取締役会での議論の質が高まっています。取締役からの質問に対する執行側の回答も今まで以上に核心を突いたものになってきており、いすゞのガバナンスにおけるチャレンジ、変化のスピードには驚かされるばかりです。柴田さんが以前、議案書の様式について、プレゼンテーション形式から文書形式に変更するように要請されましたが、それもすぐに取り入れられましたね。

■柴田 些細なことではありますが、プレゼンテーション形式の資料は、断片的な言葉と図表で構成されるため、情報としての結合性が分かりづらく、読み手によって解釈も異なるものになりがちです。文書形式の方が、情報の目的や課題、施策をストーリーとして読み手に伝えるには適していますので、共通認識が得られやすく、議論の質も高まると考えています。

■中山 柴田さんがそうおっしゃった瞬間のことをよく覚えています。私自身もはっとさせられましたし、出席者全員も目から鱗が落ちるような思いだったのではないのでしょうか。実際、文書形式に変更したことによって、報告する側の説明に深みが出ましたし、結果として、議論の中身が濃くなったように感じています。



DIALOGUE

Q 今後のいすゞの成長に向けたガバナンス上の課題をどのように捉えていらっしゃるでしょうか。

柴田 取締役会と経営会議の役割分担が明確になってきた中で、次のステップとして欠かせないのは、経営全般に関わる骨太方針の議論を拡充することではないでしょうか。そのためには、年間計画を設定する必要があります。どうしても目の前の事案に時間を割きがちになりますので、議論すべき大きなテーマについては、あらかじめ日程を明確に決めておくべきです。

中山 年間計画の可視化については、私も同じ考えです。テーマとしては、例えばリスクやコンプライアンス、ESGなど多岐にわたっていますが、集中して議論する時間をぜひ確保していただければと思います。

さらに、具体的な議題で言うと、中長期の技術戦略を今まで以上に議論していきたいですね。例えば、海外の自動車企業の動向などのリサーチを深め、いすゞの現在位置を把握する。そしていすゞの技術的な進むべき方向を見定める、といった議論をしていきたいと考えています。

柴田 もう一つは情報共有機会の拡充です。情報共有については、先ほど申し上げた取締役会の事前説明会などの導入により充実してきていますが、工場視察などといった、直接現場を見る機会を設けていただけるとありがたいですね。

中山 同感です。私が社外取締役役に就任後間もなく、新型コロナウイルス感染症の拡大によってそのような機会が限られてしまいました。例えば、国内の藤沢工場には訪問しましたが、海外の事業所や工場にはまだ行けていません。現場の第一線で活躍する社員の働く様子はまさに「企業の体温計」とも言うべきものです。彼らが本当に誇らしく働いているか否かで、その企業の活性度合いが分かります。

柴田 現場でしか得られない情報は多くあります。私たちは「社外」取締役役という肩書ではありますが、いすゞの社員として会社を理解したいですし、理解を深めることによっていすゞの価値向上にも貢献できると考えています。最終的に取締役会で議論するテーマであっても、現場など、取締役会以外の場で自らの肌で感じたことは議論の質を高めるための有益な情報になるはずですよ。

Q 最後に、いすゞに期待することをお聞かせください。

中山 いすゞには日本やアジア、さらには世界の物流をこの先も支えてほしいですね。このコロナ禍では物流がいかに社会にとって不可欠であるかを痛感しましたし、いすゞがその物流を支える基幹企業であることを改めて認識しました。

また、今後の成長に向けては、ESG経営を進めていくことが重要であると考えていますし、いすゞとしても力を入れてい



るところですので、引き続き真摯に取り組んでいただきたいと思います。それに対して、私は社外取締役としての独立した視点を保ちながら、いすゞの企業価値向上に貢献していきます。

柴田 今、いすゞには商用車のベストオーナーとして世界で戦っていく大きなチャンスが巡ってきています。ただし、そのチャンスを掴むためには、従来の枠にとらわれない、外向きの発想が必要です。ESG経営とは換言すると、外部との関わりを重視した経営であると言えますので、その歩みを決して止めることなく、この大きなチャンスを掴み取っていただくことを期待しています。

財務・非財務パフォーマンス



55 CFOメッセージ

57 主要財務データ

58 財務ハイライト

59 非財務ハイライト

60 TCFDフレームワークに基づく開示

61 関係会社情報

62 会社情報・株式情報

63 ステークホルダーとの信頼関係の構築



CFO MESSAGE

企業価値を高めていく

資本効率を高めつつ、積極的な投資を展開。



常務執行役員 グループCFO
企画・財務部門統括代行
中俣 直人

はじめに

「価値創造ストーリー」の実践を財務面から支える

いすゞグループ(以下、いすゞ)は、ESGを視点とした経営を推進し、培ってきた競争力を活かして既存事業の拡大・収益向上を図ることで、事業基盤をさらに強固なものにしていきます。そして、カーボンニュートラルの実現と進化する物流に向けたイノベーション創出により、今後も社会へ価値を提供し続け、「運ぶ」を支えていきます。

グループCFOである私の責務は、絶えず変化する環境の中でも安定的に収益を確保しつつ、将来への種まきとなる投資を両立できるような財務マネジメントを行っていくことです。2000年代初頭の経営危機をよく知る世代として、将来に向けた成長基盤を強固なものにしたいという強い想いがあり、CFOとして価値創造ストーリーの実践を財務面から支えていきます。

「中期経営計画2024」

いすゞは、価値創造の中核となる成長戦略として、2021年5月に「中期経営計画2024(2022年3月期～2024年3月期)」(以下、現中計)を策定しました(詳細は□P.22「中期経営計画2024」参照)。脱炭素化の潮流加速や止まらない物流への期待が高まる中、商用車に求められる社会課題に応えるため、「カーボンニュートラル戦略」や「進化する物流へ商用車メーカーとして貢

献」を「イノベーションの基軸」として取り組むことを基本方針としています。

これらを支えるべく、今までに培った事業基盤、多様なアライアンスを活かして、さらなる事業拡大・収益向上を図ります。

現中計最終年度となる2024年3月期の業績目標は、売上高2兆7,500億円、営業利益2,500億円、ROE12.5%と設定しています。

4つの要素

「価値創造ストーリー」を支え、ステークホルダーの期待に応えるべく、グループCFOとして、次の4つの要素が大切と考えています。

成長投資

事業継続および将来成長に必要な投資を最優先で実施することにより、企業価値の持続的な向上を目指します。

現中計期間中は、設備投資として3,000億円、研究開発費として3,400億円の投資を予定しています。

設備投資については、老朽代替投資に加え、中・小型トラックフルモデルチェンジ関連投資、南アフリカLCV生産能力増強投資など、既存事業の持続的な成長に向けた投資を実施します。また、事業収益基盤強化の観点から、生産性向上を目的とした大規模合理化投資、基幹システム的大幅刷新投資、本社移転投資などを実施していきます。

研究開発費については、総額の25%程度をCASE分野の開発に充てる計画であり、2022年度には小型BEVトラックの量産を



CFO MESSAGE

開始する予定です。

現中計期間は様々な技術の可能性を探る期間と考えており、先進技術対応投資は次期中計以降に本格化することを想定しています。アライアンスを活用しながら、効率的な投資を行い、競争力を確保していきます。

財務健全性

トラックという社会インフラに相当する事業を営むものの責務として、その事業の安定性を支えるとともに、成長投資に向けた機動的な資金調達を可能とする財務基盤の維持に努めます。具体的には、国内格付機関による信用格付A格を維持していく考えです。

なお、2021年4月にUDトラックスの取得資金として借り入れた2,800億円については、市場の変化に柔軟に対応できる財務基盤を構築するとともに、投資機会を捉え機動的に対応できる投資余力を確保する観点から、返済を進めています。

株主還元

成長投資資金の確保および財務健全性の維持を目的とする内部留保の充実とのバランスを総合的に勘案の上、各期の利益をベースに株主還元を実施していきます。当社は、引き続き収益力を向上させることにより、着実な配当成長を目指します。

現中計期間において、配当性向(平均)の目標を40%としています。また、自己株式の買入れについては、財務状況、キャッシュ・フロー、将来収益の見通し等を総合的に勘案した上で、機動的に実施していきます。

収益性・資本効率

資本効率重視の観点から、株主資本コストを上回るROE目標を設定し、その達成に向けて収益性向上を図るとともに、運転資金効率化などのキャッシュマネジメント強化を進めます。

現中計の最終年度となる2024年3月期のROE目標は、株主資本コストを上回る12.5%としています。本目標達成には収益拡大が必須であり、2024年3月期の営業利益目標2,500億円達成に向け、前中計で培った事業基盤とアライアンス成果を武器に、活動を進めていきます。

なお、政策保有株式については、事業戦略上の必要性、経済合理性等の観点から定期的に検証し、投資管理を強化することによって、資本効率の向上に努めていきます。

これまでの振り返りと中計最終年度に向けて

2022年3月期の業績目標は全て達成も、事業環境は大きく変化

現中計の初年度である2022年3月期の業績は、売上高2兆5,143億円、営業利益1,872億円となり、期初に掲げた業績目標(売上高2兆5,000億円、営業利益1,700億円)を上回ることができました。しかしながら、事業環境は現中計の想定からは大きく変化しています。

市場環境は、特に海外において、新型コロナウイルス感染拡大による落ち込みからの回復スピードが想定よりも速く、好調が続いています。しかしながら、半導体不足による生産制約により十分な商品の供給ができず、多くの地域でお客様をお待たせしてしまいました。

採算面について、為替が円安に振れたことによるプラス効果はあるものの、資材費・物流費は歴史的に高騰しており、これまでに経験したことのない状況となっています。

2023年3月期は、売上・収益ともにさらなる拡大を目指す

2023年3月期の業績目標は、売上高3兆円、営業利益2,000億円といずれも前期からのさらなる拡大を計画しています。なお為替前提は1ドル=120円です。

市場環境は引き続き好調であり、生産制約もある程度の緩和を見込んでいることから、CVグローバル販売台数は、前期比2.1万台増の36.4万台、LCVグローバル販売台数も同6.0万台増の43.8万台を見込んでいます。

一方、資材費・物流費の高騰による影響は前期以上となることが想定されます。コスト上昇分については、お客様のご理解をいただきながら販売価格に反映させる活動を進めていますが、コスト上昇分全額を反映させるには1~2年程度の時間がかかると考えています。

事業環境は大きく変わるも、中計で掲げた業績目標は変更せず

ここまで触れたとおり、現中計を策定した時点から事業環境は大きく変わっています。旺盛な需要が続いているものの、資材費・物流費の高騰は歴史的な水準に達しており、中計策定時の前提にまで戻る気配はありません。

しかしながら、現中計で掲げている「UDトラックとのシナジーの具現化」などの施策に加え、コスト上昇分についての価格反映を進めることによって、現中計で掲げた2024年3月期の業績目標の達成は十分できると考えています。達成に向けて全力で取り組んでいきます。



主要財務データ

連結

(百万円)

事業年度:	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
売上高	1,655,588	1,760,858	1,879,442	1,926,967	1,953,186	2,070,359	2,149,168	2,079,936	1,908,150	2,514,291
売上原価	1,400,877	1,441,483	1,543,661	1,574,885	1,623,948	1,700,726	1,765,270	1,730,354	1,605,111	2,056,104
売上総利益	254,710	319,374	335,780	352,081	329,238	369,632	383,898	349,582	303,038	458,187
販売費および一般管理費	123,927	145,125	164,669	180,522	182,793	202,867	207,116	208,999	207,305	270,989
営業利益	130,783	174,219	171,111	171,559	146,444	166,765	176,781	140,582	95,732	187,197
経常利益	141,719	186,620	187,411	186,690	152,022	173,616	189,001	150,876	104,265	208,406
税金等調整前当期純利益	138,213	188,448	184,251	186,379	148,921	176,095	186,108	143,511	86,829	204,281
親会社株主に帰属する当期純利益	96,537	119,316	117,060	114,676	93,858	105,663	113,444	81,232	42,708	126,193
事業年度末:										
総資産	1,340,822	1,521,757	1,800,998	1,808,377	1,879,853	2,066,539	2,130,894	2,152,090	2,244,970	2,856,139
純資産	620,959	768,953	914,451	897,650	962,107	1,086,510	1,116,335	1,133,381	1,205,013	1,394,425

単体

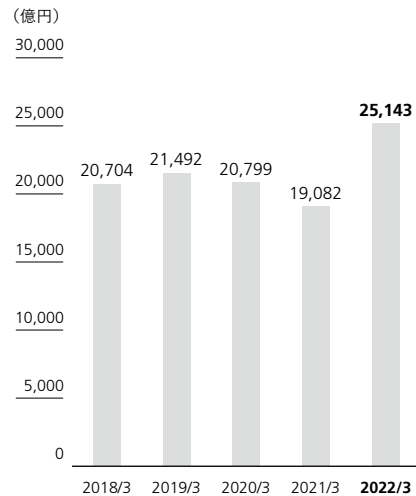
(百万円)

事業年度:	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
売上高	967,489	986,822	1,060,028	1,076,360	1,065,886	1,081,384	1,130,825	1,074,968	922,628	1,111,891
売上原価	814,986	824,606	895,517	914,721	919,225	931,700	976,838	938,856	814,661	977,074
売上総利益	152,502	162,215	164,510	161,638	146,661	149,684	153,986	136,111	107,966	134,816
販売費および一般管理費	80,614	88,603	98,616	97,334	96,391	103,139	104,136	104,351	101,409	104,085
営業利益	71,888	73,612	65,893	64,304	50,269	46,544	49,849	31,760	6,556	30,731
経常利益	76,603	79,358	78,931	108,624	100,330	71,745	100,413	89,796	60,425	96,297
税引前当期純利益	78,815	79,748	78,131	107,554	98,927	69,875	95,422	79,055	50,790	97,765
当期純利益	53,689	56,543	67,070	91,905	87,310	58,476	83,719	70,964	49,275	88,928
事業年度末:										
総資産	841,816	848,411	936,803	965,977	1,025,050	1,053,710	1,035,508	1,030,852	1,117,071	1,444,294
純資産	400,589	438,677	468,720	475,388	544,117	593,999	573,641	604,015	657,786	751,628

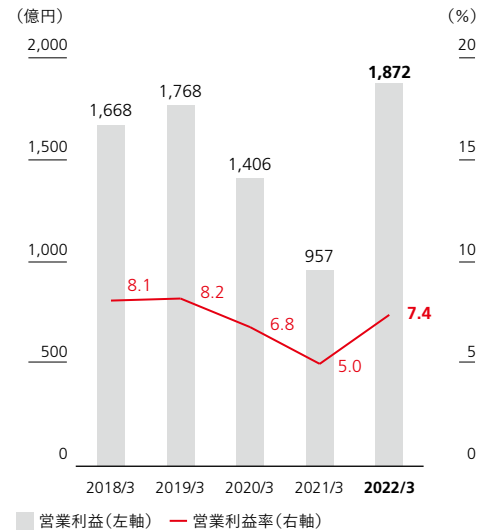


財務ハイライト

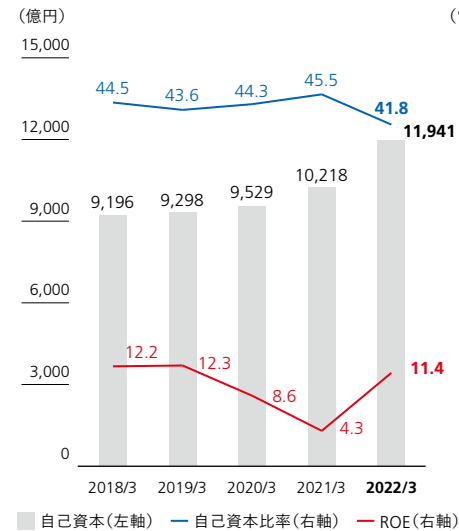
売上高



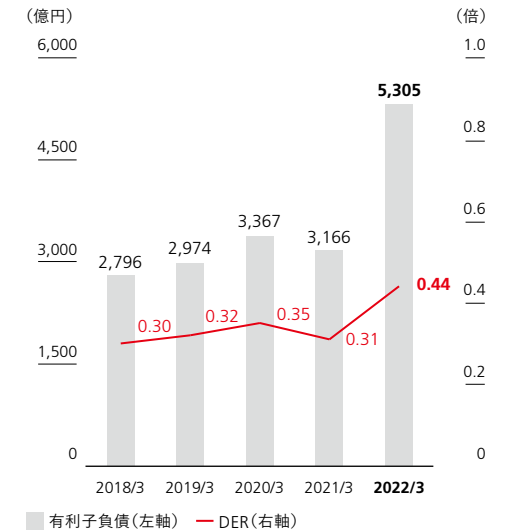
営業利益



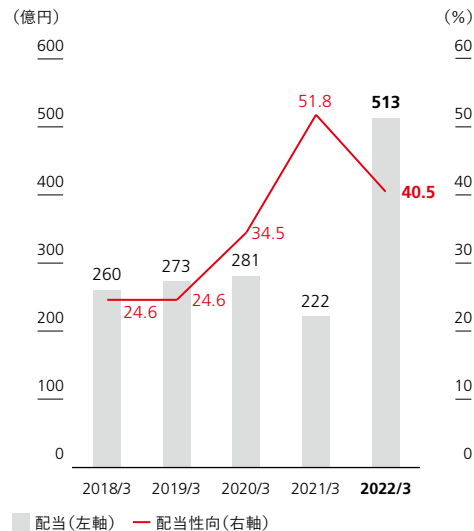
自己資本/ROE



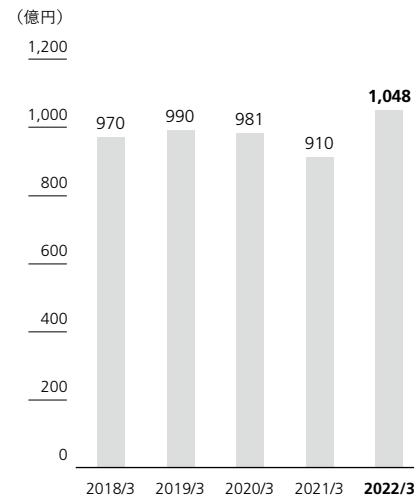
有利子負債/DER



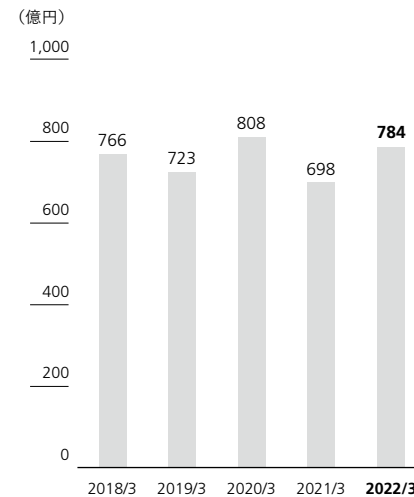
配当



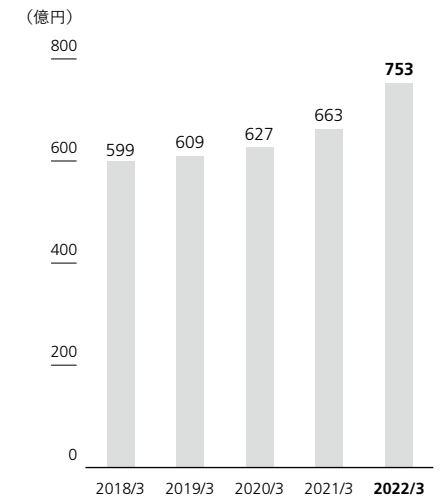
研究開発費



設備投資



減価償却費



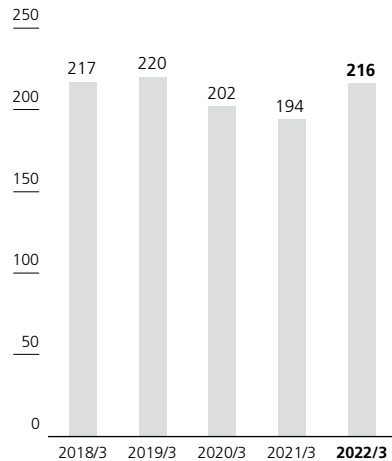
※財務ハイライトの掲載データはいすゞグループ全体を対象としています。



非財務ハイライト

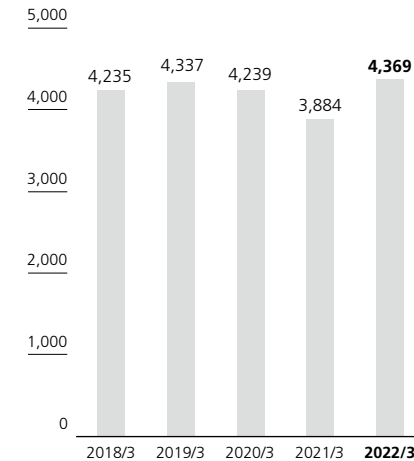
エネルギー起因CO₂排出量

(千トン)



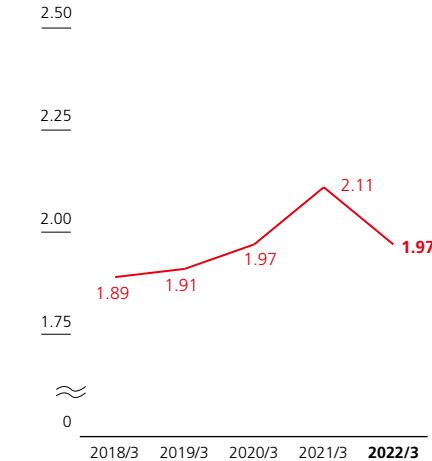
エネルギー消費量

(TJ)



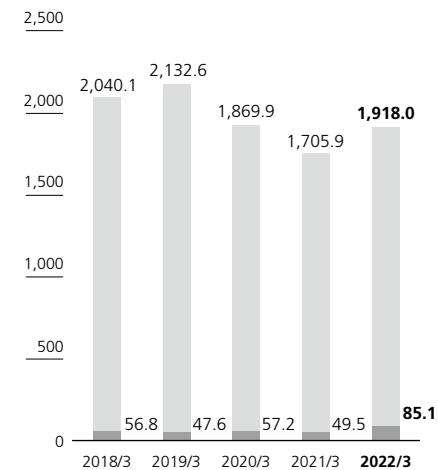
障がい者雇用率^{※1}

(%)



水資源使用量^{※2}

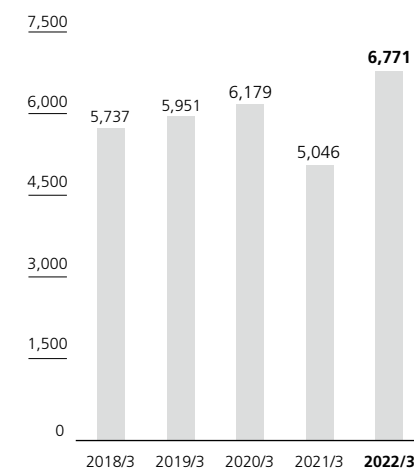
(千m³)



■ 上水 ■ 工水

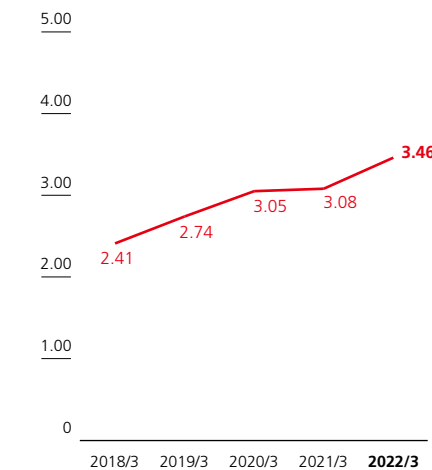
廃棄物排出量

(トン)



女性管理職(上級職)比率

(%)



※1 各年6月1日時点 ※2 大森本社は含まず

ESG社外評価

企業や自治体の環境への取り組みをスコアリングし、投資家などへの情報開示を行うCDPにおいて、2021年「気候変動A-」と評価されました。

さらに、2021年の「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に、昨年に引き続き2年連続で認定されました。



FTSE Russel社(英国)が作成した、ESG対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するESG統合型指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に採用されています。



SOMPOアセットマネジメント社が設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に5年連続で選定されました。



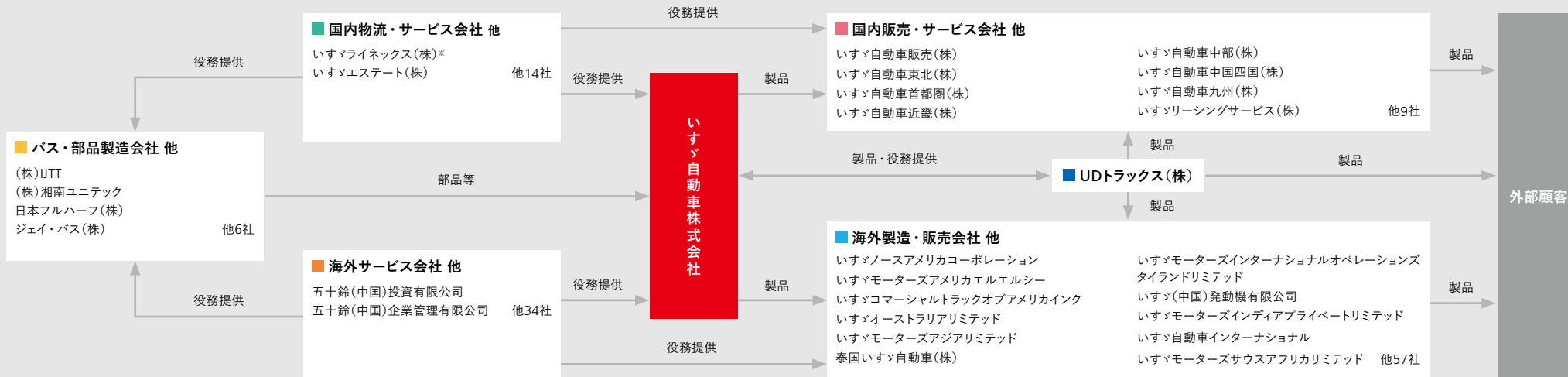


TCFDフレームワークに基づく開示

	推奨開示項目	サステナビリティレポート2022該当ページ
ガバナンス	a) 気候関連のリスクと機会についての、当該組織取締役会による監視体制を説明する。 b) 気候関連のリスクと機会を評価・管理する上での経営の役割を説明する。	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント体制 □ P.4
戦略	a) 当該組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する。 b) 気候関連のリスクと機会が当該組織のビジネス、戦略および財務計画(ファイナンシャルプランニング)に及ぼす影響を説明する。 c) ビジネス、戦略および財務計画に対する2°Cシナリオなどの様々なシナリオ下の影響を説明する。	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関する戦略 □ P.8 環境長期シナリオ □ P.9 リスクと機会 □ P.9 製品・サービス □ P.10-11 事業活動 □ P.12
リスク管理	a) 当該組織が気候関連リスクを識別および評価するプロセスを説明する。 b) 当該組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する。 c) 当該組織が気候関連リスクを識別・評価および管理するプロセスが、組織の総合的なリスク管理にどのように統合されているかを説明する。	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント体制 □ P.4 環境長期シナリオ □ P.9
指標と目標	a) 自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクと機会を評価するために用いる指標を開示する。 b) Scope1、Scope2および、当てはまる場合はScope3の温室効果ガス(GHG)排出量と関連リスクについて説明する。 c) 気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績を開示する。	<ul style="list-style-type: none"> ESGデータ □ P.83 事業活動と環境負荷 □ P.89 ISUZUグリーン調達ガイドライン □ P.54 いすゞ環境長期ビジョン2050 □ P.5 2030環境ロードマップ □ P.6

関係会社情報

当社および連結子会社100社、持分法適用会社54社(2022年3月現在)



主な国内関係会社

社名	所在地	出資比率	事業内容
UDトラックス株式会社※1	埼玉県上尾市	100%	商用車製造・販売および補修部品の販売
いすゞ自動車販売株式会社※2※6	東京都品川区	75%	商用車・バスなどの卸売販売
いすゞ自動車東北株式会社	宮城県仙台市	75%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車首都圏株式会社	東京都江東区	75%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車中部株式会社	愛知県名古屋	75%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車近畿株式会社	大阪府守口市	75%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車中国四国株式会社	広島県広島市	75%	商用車・バスの販売・修理
いすゞ自動車九州株式会社	福岡県福岡市	75%	商用車・バスの販売・修理
いすゞリーシングサービス株式会社※3※6	東京都品川区	75%	商用車リース、商用車メンテナンス受託サービス
株式会社IJTT※4	神奈川県横浜市	43.25%	自動車部品・エンジンの製造
いすゞライネックス株式会社※5※6	東京都品川区	100%	物流統括/管理
ジェイ・バス株式会社	石川県小松市	50%	バス製造・販売
日本フルハーフ株式会社	神奈川県厚木市	34%	トレーラー、各種自動車車体、コンテナ製造

○ 連結子会社 ● 持分法適用会社

※1 当社は、2021年4月1日付で、UDトラックス株式会社の全株式を取得し、同社を連結子会社化しました。

※2 2022年7月1日付で、いすゞ自動車株式会社の出資比率は100%へ変更しました。

※3 2022年7月1日付で、出資比率はいすゞ自動車販売株式会社51%、伊藤忠商事株式会社49%へ変更しました。

※4 同社の持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としています。

※5 2022年5月9日付で、アイバック株式会社と事業統合し「いすゞロジスティクス株式会社」へ商号を変更しました。

※6 2022年5月に、神奈川県横浜市に移転しています。

主な海外関係会社

社名	所在地	出資比率	事業内容
いすゞモーターズアジアリミテッド(IMA)	シンガポール共和国	100%	アセアン域内ビジネスの統括、生産用および補修部品の卸売
いすゞモーターズインターナショナルオペレーションズ タイランドリミテッド(IMIT)※1	タイ王国	70%	ピックアップトラックの輸出
泰国いすゞ自動車株式会社(IMCT)※1	タイ王国	71.15%	商用車、ピックアップトラックの製造および車両、コンボ、部品輸出卸販売
泰国いすゞエンジン製造株式会社(IEMT)	タイ王国	98.56%	ディーゼルエンジンの製造、販売
いすゞ(中国)発動機有限公司(ICEC)	中華人民共和国	50.61%	エンジン部品の製造、自動車・エンジン部品の組立
いすゞモーターズインディアプライベートリミテッド(IMI)	インド共和国	62%	ピックアップトラックおよび派生車の輸入・組立・卸売
いすゞノースアメリカコーポレーション(INAC)	アメリカ合衆国	100%	現地子会社の統括および商用車・補修部品の輸入/卸売、生産用部品の輸入、組立、共通間接業務の子会社への提供
いすゞモーターズアメリカエルエルシー(ISZA)	アメリカ合衆国	100%	産業エンジンおよび補修部品の輸入・販売
いすゞコマースナルトラックオペアメリカインク(ICTA)	アメリカ合衆国	80%	北米商用車事業統括管理、商用車・補修部品の輸入および卸売、コンポーネントの輸入および供給
いすゞオーストラリアリミテッド(IAL)	オーストラリア	100%	商用車、部品、エンジンの輸入・販売およびサービス
いすゞ自動車インターナショナル(IIF)	アラブ首長国連邦	100%	新車販売・ライフサイクルビジネスの推進、補修部品の販売およびアフターセールストレーニング、中近東・アフリカ地域におけるいすゞ関連企業のバックオフィス支援
いすゞモーターズサウスアフリカリミテッド(IMSAf)	南アフリカ共和国	100%	南アフリカおよび周辺国向け商用車、バス、LCVの生産・販売
慶鈴汽車股份有限公司	中華人民共和国	20%	商用車、ピックアップトラックおよびSUVの製造および販売
いすゞアストラモーターインドネシア(IAMI)	インドネシア共和国	50%	商用車の組立、販売
ディーマックスリミテッド(DMAX)※2	アメリカ合衆国	40%	ディーゼルエンジンの製造、販売
ゼネラルモーターズエジプト SAE(GME)	エジプト・アラブ共和国	21.84%	乗用車、小型商用車の組立・販売

※1 売上高(連結会社相互間の内部売上高を除きます)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。

※2 2022年5月にディーマックスリミテッドの株式を売却し、同社を持分法適用の関連会社から除外しています。



会社情報・株式情報



本社



藤沢工場



栃木工場

会社概要

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
代表取締役社長	片山 正則(かたやま まさのり)
設立	昭和12年(1937年)4月9日
資本金	406.44億円(2022年3月末現在)
従業員数	連結: 44,299人 単体: 8,056人(2022年3月末現在)
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
売上高	連結: 2,514,291百万円 単体: 1,111,891百万円(2022年3月期)
営業利益	連結: 187,197百万円(2022年3月期)
経常利益	連結: 208,406百万円(2022年3月期)
親会社株主に帰属する当期純利益	連結: 126,193百万円(2022年3月期)
連結子会社数	100社(2022年3月現在)

発行可能株式総数、発行済株式総数および株主数(2022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	777,442,069株
株主数	39,009名

大株主の状況(2022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)	115,207	14.82
三菱商事株式会社	63,633	8.19
伊藤忠自動車投資合同会社	52,938	6.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	46,586	5.99
トヨタ自動車株式会社	39,000	5.02
株式会社みずほ銀行	15,965	2.05
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	11,570	1.49
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,566	1.36
全国共済農業協同組合連合会	10,000	1.29
JPモルガン証券株式会社	9,457	1.22

注1. 持株比率は自己株式(7,950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. 所有者別の株式保有比率および持株比率は自己株式を控除して計算しています。

また、表示単位未満は四捨五入して表示してあります。

3. 株数は千株未満を切り捨てて表示してあります。

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部

〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号



ステークホルダーとの信頼関係の構築

いすゞグループは、ステークホルダーの皆様との対話を通じ、信頼関係を築きながら、企業の社会的責任を果たします。

重要なステークホルダー	ステークホルダーの主なニーズ	いすゞグループによる価値提供	主な対話の機会・情報開示
お客様	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮し、安心・安全で価値のある製品・サービスの提供 的確な対応とサポート 製品・サービスの安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上や交通事故防止に寄与する製品・サービス 脱炭素化に貢献する製品・サービス サービス品質向上の取り組み サプライチェーン一体となった品質管理・BCP/BCM体制 	<ul style="list-style-type: none"> 日常の営業活動(販売・サービス) お客様相談センター お客様満足度調査 「お客様へのお知らせ」(いすゞホームページ)
株主様	<ul style="list-style-type: none"> 適正な利益の還元 適時適切な企業情報の開示 企業価値の維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> 安定的・継続的な配当の実施 意思決定の透明性と説明責任の強化 環境と社会の持続可能な発展に貢献する経営 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 各種報告・開示情報 (決算説明、有価証券報告書、決算短信、統合報告書、サステナビリティレポート等) 株主向け工場見学^{※1}
お取引先様	<ul style="list-style-type: none"> 公平・公正な選定と取引 CSR活動への支援 品質向上・技術支援の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外を問わない公平・公正な競争のもとでの調達 「ISUZUサプライヤーCSRガイドライン」の浸透 サプライヤー品質評価と改善活動、共同開発・研究の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 日常の購買活動 生産説明会 購買方針説明会 お取引先様向け評価・アンケート
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 公平・公正な評価・処遇 人権の尊重 多様性の推進 適切な人材の登用・活用と育成 ワークライフバランスの推進 労働安全衛生と健康への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 個人の仕事、役割、能力伸長/発揮度を基軸とした人事評価 多様な人材の活躍推進や働きやすい環境づくり 研修によるスキル取得・技術伝承の推進 生産性向上を目指す働き方改革 「安全3原則」等の考え方に基づく安全活動 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度(ES)調査 労使協議会 報告・相談ルート ヘルプライン(目安箱) 労働安全衛生委員会 社内報
行政	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守 税金の納付 諸施策への協力 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会をはじめとする体制整備・社内意識浸透 官民共同プロジェクトへの参画 	<ul style="list-style-type: none"> 日本自動車工業会等の諸団体を通じた対話 官民共同プロジェクトを通じた対話
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 地域の文化・諸慣習・自然の保護・尊重 地域発展への貢献 事業所内・周辺での事故・災害の防止、有事の際の対応 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の生態系保護活動の推進 事業展開地における雇用の創出・教育支援・地域との交流 環境関連法規制違反・事故の発生防止 災害時輸送への貢献 地域社会との共生を目的とした社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントへの参加^{※2} 事業所イベントへの招待^{※2} いすゞプラザ^{※2} 社会科見学受入^{※2} 採用活動

※1 2022年3月期はコロナ禍の状況を鑑み実施せず。2023年3月期以降の実施は未定。 ※2 2022年3月期はコロナ禍の状況を鑑み、一部未実施または一時中断。2023年3月期は状況に応じて実施を検討。