

INTEGRATED REPORT 2026

いすゞ自動車株式会社
統合報告書 2026

地球の「運ぶ」を創造する

経営理念体系



ISUZU IDには、
存在意義、将来像、任務に信念、
すべ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、すべての行動、
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](#)



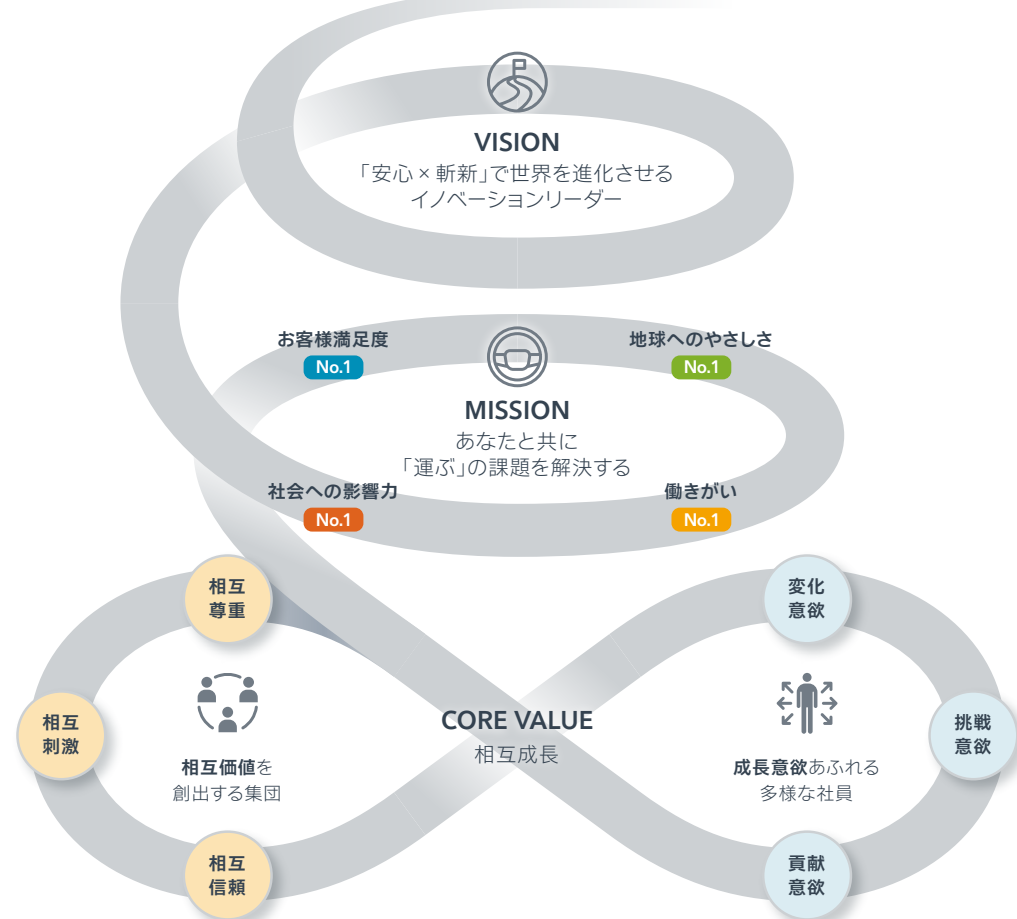
地球の「運ぶ」を創造する



ISUZU
IKIGAI
生きがい



ISUZU
IDEALS
信念



商品・ソリューション

Commercial Vehicle (CV)

普通免許対応小型トラック
エルファミオ

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

大型トラック クオン



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。

路線バス エルガ



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。いすゞと日野自動車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、日野自動車の両ブランドで日本全国で販売されています。

Light Commercial Vehicle (LCV)

ピックアップトラック ISUZU D-MAX

Pick-up Passenger Vehicle 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。

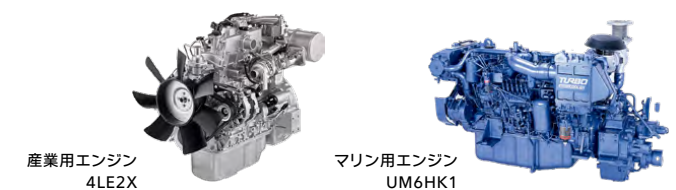
After Sales Service



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



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

設立

1937年4月9日

資本金

406.44億円

売上収益

約3.4兆円※1

営業利益

2,037億円

事業展開

150か国以上

シェアNo.1国数※2

36(国・地域)

グローバル販売台数※3

約57.7万台

● : 2026年3月期販売台数(台)

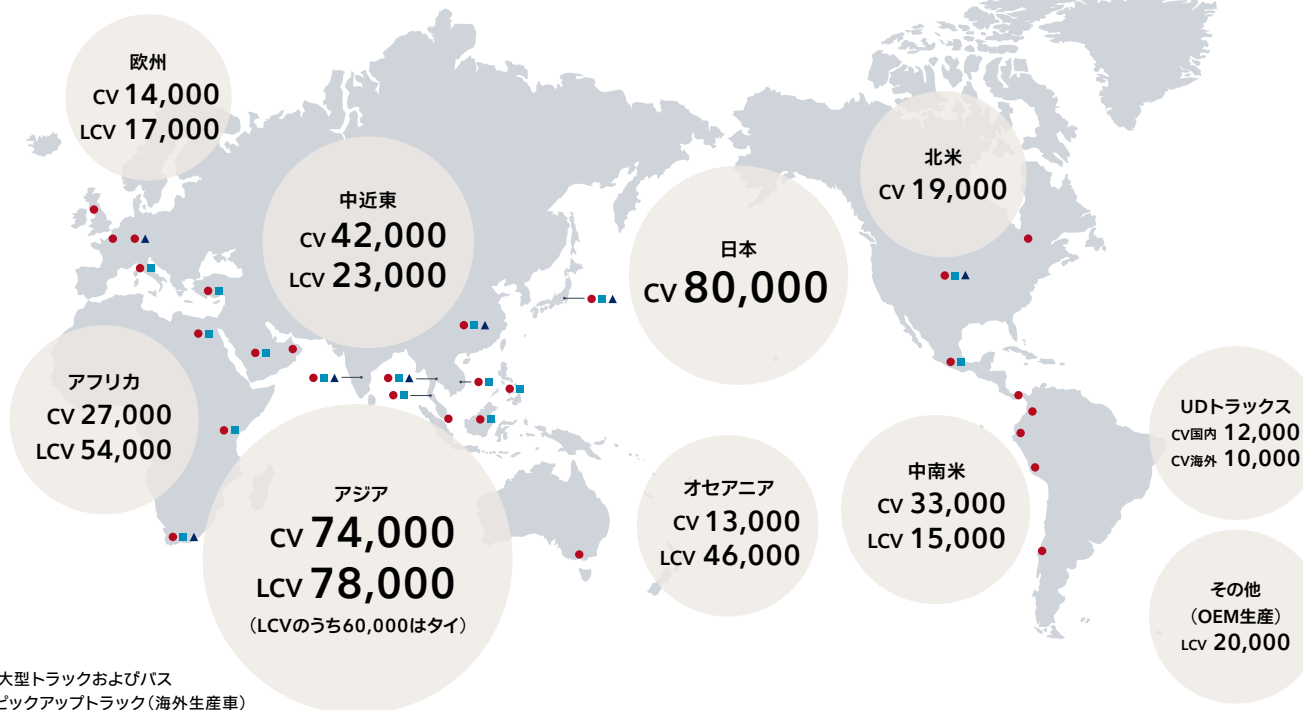
● : 販売拠点

■ : 製造拠点

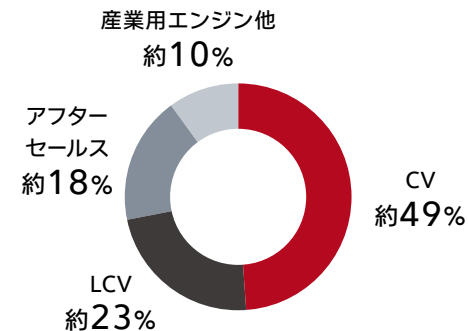
▲ : 開発拠点

CV(Commercial Vehicle): 小・中・大型トラックおよびバス

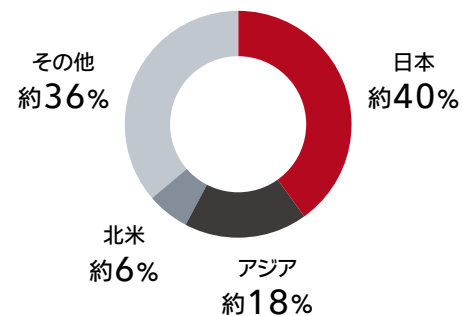
LCV(Light Commercial Vehicle): ピックアップトラック(海外生産車)



事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



※1 2026年3月期実績。連結：3,479,074百万円 ※2 2025年1月～12月実績。シェアNo.1の国や地域の詳細は当社Webサイトをご参照ください <https://www.isuzu-global.com/ja/company/glance.html> ※3 ノックダウン出荷・現地組立による販売台数を含む

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

CEOメッセージ

11

いすゞの価値創造ストーリー

- 12 価値創造ストーリー
- 13 いすゞの強みと
商用車ビジネスで提供する価値
- 14 いすゞのビジネスモデル

19

中長期戦略

- 20 2030年を目線とした価値創造
「ISUZU Transformation - Growth to 2030(IX)」
- 21 CV(Commercial Vehicle)事業
 - 22 稼働を支えるアフターサービス
- 24 特集1 「運ぶ」を支えるいすゞのアフターサービス
-予兆を捉え、稼働を守る-
- 26 特集2 ワンチームで加速する
商用モビリティソリューションカンパニー
への進化
-いすゞ・UDトラックス合併検討開始-
- 29 地域別戦略
- 31 特集3 ケニアで創造する東アフリカの「運ぶ」
-Isuzu East Africaの価値創造-
- 34 LCV(Light Commercial Vehicle)事業
- 36 自動運転ソリューション
- 39 カーボンニュートラル戦略

41

持続的な成長を支える経営基盤

- 42 CFOメッセージ
- 47 企業価値向上を実現する人的資本経営
- 52 DX戦略
- 53 サステナビリティの推進

55

ガバナンス

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

73

財務・非財務パフォーマンス

- 74 主要財務データ
- 75 財務ハイライト
- 76 非財務ハイライト
- 77 会社情報・株式情報

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、2026年3月期(2025年4月1日～2026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

2026年9月発行(次回：2027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」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」



● 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、見通しなどは、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、見通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
経営企画部 IRグループ
E-Mail: Integrated_Report@isuzu.com

● 情報開示体系の位置づけ



財務 ← → 非財務

CEO

チームの力で変化を チャンスに変え、 いすゞの進化を加速する

不確実性が高まる時代だからこそ、いすゞが社会課題の解決に貢献できる機会が広がっています。多様な知見を持つメンバーの力を結集させ、中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の実現を目指していきます。

山口 真宏 NAOHIRO YAMAGUCHI

代表取締役
取締役社長CEO

MESSAGE



CEO MESSAGE

大きな環境変化を進化のチャンスに

2026年4月、いすゞ自動車株式会社の社長CEOに就任いたしました。私は1986年の入社以来、海外営業畑を長く歩み、タイやインドの拠点でも経営や事業運営に携わってきました。その後、当時の経営業務部門や企画・財務部門を管掌し、現在の中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の策定にはグループCFO、CSOの立場で深く関わってきました。

今回、指名・報酬委員会より社長就任についての指名を受けた際、私の中に驚きやためらいはありませんでした。いすゞの変革のロードマップであるIXの策定に深く携わり、商用モビリティソリューションカンパニーへの進化、経営理念体系「ISUZU ID」の実現をリードする役割について、自分自身も意識してきたからです。IXの実行を加速させ、より遠くへ到達するために、社長として全力を尽くしていきます。

世界はかつてない速度と振れ幅で変化しています。足元では紛争や貿易摩擦などの地政学リスクが顕在化し、カーボンニュートラルに対する各国の考え方や政策もこの数年で大きく変化しました。さらにAIの飛躍的な進化は社会全体のあり方や人間の役割までも変えようとしています。自動車業界も100年に一度の変革期と呼ばれてすでに約10年が経ちますが、車両そのものも競争環境も大きく変わるタイミングに差しかかっていることは間違いありません。

そして、これからはこのような変化が起こることが当たり前になり、将来を正確に予測すること自体が難しい時代になると認識していま

す。これはマイナスの側面ばかりではありません。不確実性が増し、解決すべき課題が増えるのであれば、私たちの価値を提供する機会が増えるということでもあります。いすゞがこれまで培ってきた力や知恵を最大限に発揮し、社会課題の解決に貢献していきます。

多様な人財が集い、議論し、 チームで会社を前に進めていく

大きな変化をチャンスに変えるために大事にしているのは、ワンチームでの経営です。私はこのような環境下において、トッパー人の強いリーダーシップで会社を成長に導けるとは思っていません。多様な人財の知見と想いを活かしていくことが重要でし、それが、皆の議論をもとに決断していくことを重んじる私が、指名・報酬委員会から社長就任の指名を受けた理由だと自身で整理しています。今回、新たに技術領域を統括するCTO(Chief Technology Officer)、サプライチェーンを含めた物流全体領域を担うCLO(Chief Logistics Officer)、デジタル活用による業務および事業の変革を推進するCDXO(Chief Digital Transformation Officer)を配置し、各機能領域の責任者が経営に参画するCxO制を強化しました。また、会社の持続性の観点も踏まえ、次世代の経営人財を取締役に抜擢しています。経験やスキルが異なるメンバーが集えば、時に意見の対立が起こるかもしれません。しかし、目指す方向が同じであれば意見の対立はむしろ健全で、違いがある中で相手の良い点を吸収することで新しい発想やより良い判断が生まれると考えています。



そして、もう一つ大切なことは機を逃さずに判断することです。執行の最終責任を担う立場として、スピード感を持って経営判断を下していきます。判断にあたり考え抜くことや議論を尽くすことは大切ですが、その間にも前提やゴールは変わります。タイやインドに赴任していたときは、予期せぬ出来事が幾度もありました。そのような環境下で、正しい情報がすべて揃うのを待っていたら、現地の経営は行き詰まっていたことでしょう。こうした海外での経験を通じて、初めから100点を目指して動けなくなるよりも、70点程度の確からしさがあれば一歩踏み出すことの重要性を認識しました。そこからの気づきをもとに試行

CEO MESSAGE

錯誤を重ね正していく、より良くしていくことができればよいと考えています。変化の激しい時代だからこそ、スピード感を持ちアジャイルに舵取りをしていきます。

愚直にやり抜く力こそ、いすゞの強み

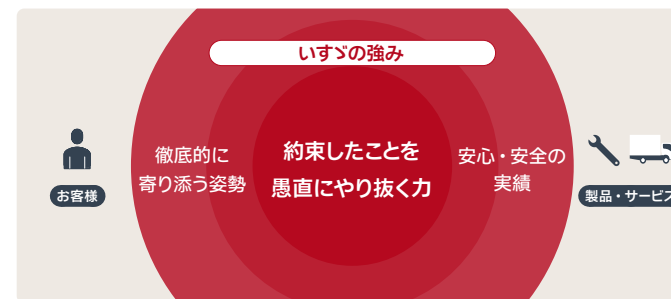
社長就任時点における当社のPBR(株価純資産倍率)は1倍前後であり、いすゞの成長に対する市場からの期待は十分に高まっていないと認識しています。商用車を含む自動車産業全体が成熟していることもあり、次の成長に対する期待と信頼を高めるには、いすゞのコアの強みを磨き上げるとともに、変えるべき点は変え、商用車メーカーが

ら商用モビリティソリューションカンパニーへの進化を加速させていかなければなりません。

いすゞの強みは、「約束したことを愚直にやり抜く力」にあると私は捉えています。そしてその力は、商品・サービスにおいては「安心・安全の実績」となり、お客様に対しては「徹底的に寄り添う姿勢」となって表れています。社長就任以降、生産現場のライン長やチームリーダーと対話する機会を増やしてきましたが、生産工程についての詳細な議論に入ると、「ここまでやっているのか」と改めて実感するほど徹底された取り組みが数多くありました。世界中のお客様から安心と信頼を寄せいただける車両をつくり続けるためには、地道けれども避けては通れないことを愚直にやり抜くこと、そしていすゞにはその力があることを実感しています。

お客様に対する姿勢についても同様です。製品ライフサイクルが10年以上にわたる商用車のビジネスでは、堅牢な車両を提供し、アフターサービスも含めて稼働を支え続けることができれば、お客様の信頼を得ることはできません。これをやり抜いているからこそ繰り返しご購入いただき、ビジネスが継続しているのです。これがいすゞの大きな誇りであり、国際的な競争が一段と激しさを増す中においても、当社の重要な競争力であり続けると考えています。

この強みは、新事業への挑戦でも活きるものです。自動運転ソリューションやカーボンニュートラルソリューションにおいて、完成度の高い商品・ソリューションを提供できるプレイヤーは、今後増えていくかもしれません。しかし、自動運転車両であれ、カーボンニュート



ラルに対応する車両であれ、商用車に求められる本質的な価値は変わりません。重要なのは、確実に稼働し続ける車両をつくり、アフターサービスによりお客様の「運ぶ」を守り続ける、つまり、商品を提供した後も製品ライフサイクルを通じて責任を持つことです。こうした責任を果たし続けてきたことが、いすゞの強みであり、お客様に真の価値を提供する基盤です。事業環境や技術が変化しても、当社が長年培ってきた商品・ソリューション、そして「運ぶ」を支える基盤は、新事業においても変わらぬ価値を発揮していくと考えています。

ダイバーシティ・グローバル視点を取り入れ、「安心×斬新」ないすゞへ進化

一方で、複雑化する社会課題を解決し、新たな価値を創出するにはまだ不足している点もあります。いすゞは経営理念体系であるISUZU IDのビジョンにおいて、「『安心×斬新』で世界を進化させるイノベー



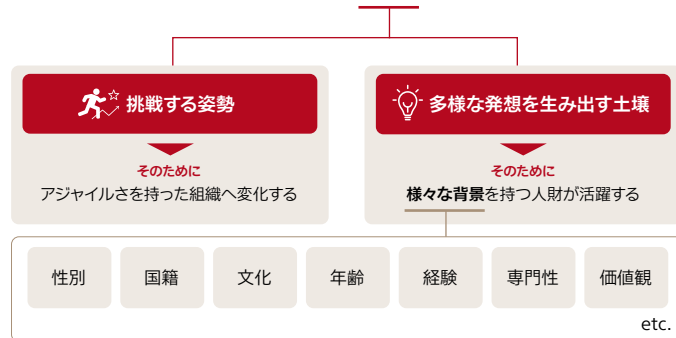
CEO MESSAGE

「シオンリーダー」となることを掲げていますが、「斬新さ」については、まだ高める余地が大きいと認識しています。これを高めるために必要なのが、挑戦する姿勢と多様な発想を生み出す土壌です。

スピード感に加えて挑戦する姿勢を後押しする意味でも、社内には「100点にたどり着くための試行を繰り返そう」と伝えています。もちろん、品質や安全など、最終的に完璧でなくてはならない事項も数多くあります。しかし、強い責任感を持って結果としての100点を目指すことと、その過程で試行を重ねることは矛盾しません。挑戦を通じてアジャイルに完成度を高めていく組織に変えていきます。

もう一つは、多様な発想を生み出す土壌です。具体的には、ダイバーシティのさらなる推進と、グローバル視点の強化が必要です。性別、国籍、文化、年齢、経験、専門性、価値観など、様々な背景を持つ人財が活躍し、その多様性を競争力へと転換していかなければ、

「安心 × 斬新」



インド駐在時代のファミリーデー。多様な文化や価値観に触れ、グローバルな視点を培った

いすゞの「斬新さ」は高まりません。そのためには、女性社員・女性管理職のさらなる活躍推進に加え、海外人財のマネジメントへの参画、異なる専門性やキャリアを持つ人財の登用、世代や部門を超えた協働を一層進めていく必要があります。人財の抜擢や機会提供を通じて、意識的に多様性を高め、多様な視点から新しい価値が生まれる土壌づくりを進めていきます。

「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の現在地

事業環境および市場からの評価を踏まえると、商用車を提供することにとどまらず、車両と自動運転やカーボンニュートラル技術などを組み合わせ、あらゆる物流・人流ニーズに応える「商用モビリティソリューションカンパニー」への進化は、もはや持続的成長と企業価値

向上のための必要条件であると捉えています。いすゞの強みを踏まえれば、決して不可能な挑戦ではありませんし、そのための設計図はすでに中期経営計画「IX」として明確に示しています。

7カ年の中期経営計画であるIXは、ちょうど折り返し地点に差しかかっています。計画策定時点では、LCVの主戦場であるタイの市場環境がここまで悪化することは想定していませんでしたし、米国の関税政策や世界各地で発生した紛争なども、計画には織り込んでいませんでした。こうした外部環境の変化を受け、数値目標については計画対比で遅れが生じていますが、既存事業・新事業のいずれにおいても、取り組むべき施策の推進は緩めていません。

既存事業は、新しいプレイヤーの参入など国際的な競争が激化していますが、ゲームチェンジが起きるまでには至っていません。新車販売における競争は確かに激しさを増していますが、アフターサービス拠点網や部品供給体制などは、短期的に構築することが難しい構造的な参入障壁であり、当社の競争優位の源泉となっています。ライフサイクル全体のコストや、故障・ダウンタイムの発生率を考慮に入れば、私たちの価値をご理解いただけたと考えており、この強みを活かし、お客様に寄り添い続けていきます。足元では、当社のアフターセールス事業は計画を上回るペースで成長しており、「稼働を守る」といういすゞの価値を認めていただいている証左であると認識しています。今後も整備拠点への投資や故障を未然に防ぐサービスの展開を継続し、ライフサイクル全体での価値創出でグローバルな競争に勝ち抜いていきます。

CEO MESSAGE

自動運転ソリューション、コネクテッドサービス、カーボンニュートラルソリューションを柱とする新事業については、個々の技術開発が着実に進捗しています。今後はこれをビジネスモデルとして立ち上げ、どのように持続可能な事業にしていくかというフェーズに入っていきます。その際に重要となるのが2つの連携です。一つは技術同士の連携です。新事業の3つの柱は相互に関わり合うものです。例えば、自動運転をより安全なものにするためには遠隔監視などコネクテッドの力が必要ですし、自動運転車両のカーボンニュートラル化を考えていかなければ、航続距離の伸びに従い環境負荷が増えるという関係

もあります。こうした連携をより深く捉え、新事業全体として提供する価値の解像度を高め、取り組みを線から面にしていくことが事業化には不可欠です。もう一つはパートナーとの連携です。技術開発の時点ですでにアライアンスを活用して進めていますが、今後は物流事業や交通インフラ、エネルギーに携わる方々とも新事業のあり方を議論し、ともに社会課題の解決に挑んでいく必要があります。長年にわたり、パートナーの皆様とともに「運ぶ」を支え続けてきたいすゞだからこそ果たせる役割があると考えていますし、私たちはその中心的な存在になる覚悟を持って取り組んでいきます。

社員一人ひとりが「地球の『運ぶ』を創造する」主役に

商用モビリティソリューションカンパニーへの進化、その先にある持続的成長実現の鍵は人財にあります。だからこそ、いすゞの全員が、ISUZU IDに掲げる「地球の『運ぶ』を創造する」とはどういうことかを考え続け、自分の仕事がその実現につながっているという実感と誇りを持ってほしいと思います。

私は就任以来、社員に「皆さんが主役」と伝え続けています。商品やビジネスに直接関わる社員一人ひとりが、いすゞという舞台の主役であると思っていますし、一人ひとりがその意識を持たなければ、「地球の『運ぶ』を創造する」推進力も生まれてきません。一人でも多くの社員が「自分が主役」「任されている」という想いを持って動けるようになれば、一人ひとりの挑戦と成長が生まれ、会社全体の成長と

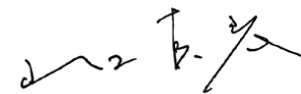
スピードアップにつながります。

その素地は社内ですでに存在しています。いすゞの人財の最大の強みは自社ブランドへのロイヤリティの高さだと私は思います。「いすゞグループのブランドで半端なものをつくれな」という想いが仕事の質を高め、商品とブランドを輝かせ、また仕事の質を高めていく。この循環が「約束したことを愚直にやり抜く力」の根源です。ここに「一人ひとりが『運ぶ』を創造する主役である」という主体性が加われば、より大きな変革への力が生まれてくると確信しています。

最後に

チームでの経営を推し進め、多様な人財の力を結集しながら、いすゞの成長に挑戦していきます。広い意味ではステークホルダーの皆様とも社会課題を解決していく一つのチームだと私は考えています。グループCFO、CSOとして多くの投資家・株主の方々と対話させていただいた経験も活かし、ステークホルダーの皆様の声に耳を傾けながら企業価値向上を実現してまいります。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。

2026年9月
代表取締役 取締役社長CEO



山口 真宏(やまぐち なおひろ)

1962年福井県生まれ。1986年、いすゞ自動車株式会社に入社し、海外営業を担当。その後、2度にわたりタイに赴任し、2015年からはインド事業に従事。2019年に帰任後、執行役員に就任し、グループCFO、CSOを歴任。2022年より取締役を務め、2026年4月に代表取締役取締役社長CEOに就任。趣味はラグビー観戦。



ワンチームでIXの実行を加速するCxO体制

山口CEOが掲げるワンチームでの経営を具現化するため、2026年4月よりCTO、CLO、CDXOを新たに配置してCxO体制を強化しました。経営戦略、AX※・DX、財務、技術、物流、人事、リスク統括の各領域を担うCxOが多様な知見を持ち寄り、全社横断で領域を超えた議論・連携を進めます。CEOを中心としたチーム経営により、IXの実行力を高め、商用モビリティソリューションカンパニーへの進化を加速します。

高度化する課題に対する
専門性の向上

経営のスピードアップ

ガバナンス強化



※ AX(AI Transformation):
AIを活用した事業変革、新しい顧客価値創出、業務効率化

THE VALUE CREATION STORY OF ISUZU

いすゞの価値創造ストーリー

- 12 価値創造ストーリー
- 13 いすゞの強みと商用車ビジネスで提供する価値
- 14 いすゞのビジネスモデル



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。



価値創造ストーリー

いすゞの強みと商用車ビジネスで提供する価値

いすゞは、既存事業を推進する中で、商用車特有の使われ方を起点に「企画・開発」「多品種高効率生産」「品質のつくりこみ」「商品提供・販売」「アフターサービス」の5つの強みを磨き上げてきました。これらの強みを活かし、長距離走行・長時間稼働に耐え得る品質・耐久性に加え、稼働を止めないサービスを提供することで、お客様が事業で使われる車両の高い稼働率と社会の物流・人流を支えています。そして、培ってきた強みを活かした新事業への挑戦を通じて、社会の「運ぶ」に関わる課題の解決と新たな価値の創造を進めています。

いすゞの強み

① 企画・開発 P.15

② 多品種高効率生産 P.16

③ 品質のつくりこみ P.17

④ 商品提供・販売 P.18

⑤ アフターサービス P.18

商用車の特性に応じていすゞが提供できる価値

顧客・利用目的



事業者が購入し、事業活動に利用

➤ 生産財として、積載量の
最大化や安定稼働を実現

経済合理性

個人が購入し、日常の移動や
生活の充実に利用

総走行距離

大型100万km、小型30万km^{※1}規模ま
で長距離・長期で使用➤ 長距離・長期使用に耐える品質、
整備力を提供

品質・整備性

10万～15万km^{※2}の生涯走行

商品仕様



用途・架装に応じた多品種少量生産

➤ お客様の多様な事業
用途へ対応

仕様対応力

標準仕様を中心とした
少品種大量生産

コネクテッド活用

車両データで稼働の管理と
効率化を支援➤ データと車両の連携により
稼働効率を最大化

稼働効率

スマートフォンとの連携、遠隔操作
などによる利便性、快適性の向上

※1 各車両の総走行距離は、商用車の利用環境を踏まえた当社作成のイメージ

※2 当社試算（一般社団法人 日本自動車工業会資料等を参考）

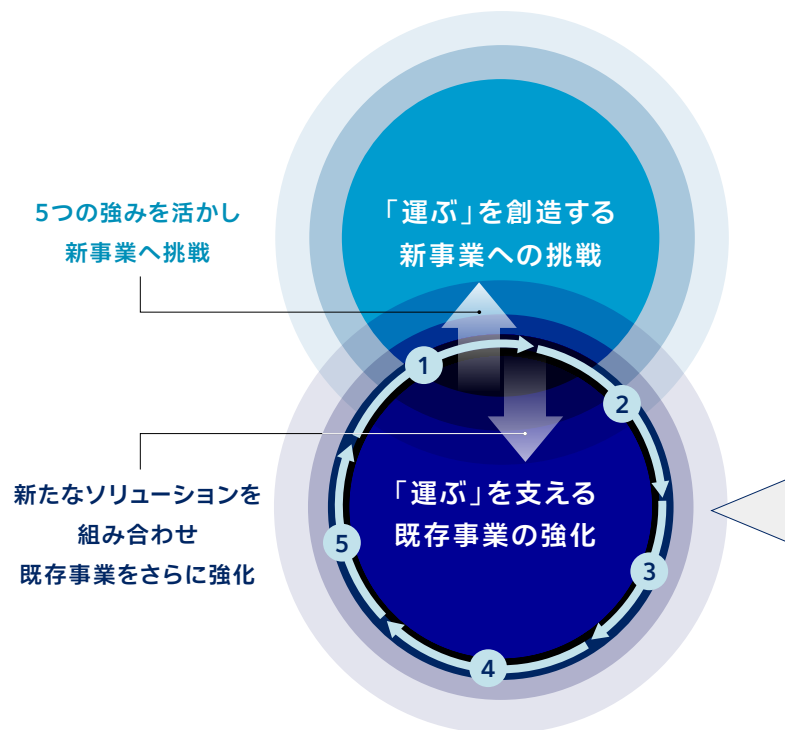
いすゞのビジネスモデル

いすゞは、「地球の『運ぶ』を創造する」というPURPOSEのもと、あらゆる物流・人流ニーズに応えるために、商用車を中心とした商用モビリティソリューションを世界中に提供しています。日本をはじめ、世界150以上の国や地域で事業を展開しており、私たちが地球の「運ぶ」において大きな使命を担っていることを自覚し、社会課題の解決を通じた価値創造に取り組んでいます。

いすゞが手掛ける商用車は、お客様にとっての生産財であると同時に、「運ぶ」を支える社会インフラです。長期間にわたり安定的に稼働し続けることで価値を生み出します。このため当社は、培ってきた知見と技術力によって確かな商品を提供し、アフターサービスやコネクテッドサービスなどを通じて、お客様が保有する車両の安定稼働を支え続けています。

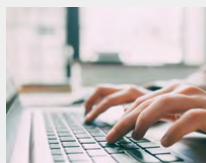
そして、そこで得たお客様の声や商用車の使われ方についての知見を、次の商品企画・開発やサービスの高度化に活かしています。このサイクルがいすゞの強みであり、価値創造の源です。

いつまでも、どこまでも、人や物が自由に移動できる世界を創り続けるために、いすゞは挑戦を続けています。



1 企画・開発

P.15



お客様の声に向き合い、 選ばれ続ける商用車をつくる

- ・お客様の声や、車両データなどを商品企画・開発に反映
- ・堅牢性、操作性、安全性を追求
- ・環境性能と実用性を両立する商品・技術を開発

2 多品種高効率生産

P.16



多様な「運ぶ」に応える商品対応力と、 生産効率を両立する

- ・多様なニーズに応える豊富な車型を展開
- ・多品種対応と開発・生産効率を両立

3 品質のつくりこみ

P.17



世界中で「ISUZUなら安心」と 信頼される品質をつくる

- ・多品種少量生産でも、均質で高い品質を実現
- ・いすゞ・ものづくり(IM)を体系化し、世界中の生産拠点へ展開

4 商品提供・販売

P.18



お客様の「運ぶ」に合わせ、 最適な車両とソリューションを提案する

- ・用途や環境に合わせて、最適な車両・サービスを提案
- ・150以上の国・地域に広がる販売ネットワーク

5 アフターサービス

P.18



納車後も稼働を守り続け、 ライフサイクル全体で 価値を生み出す

- ・コネクテッドサービスを活用し、故障予兆を捉えてダウンタイムを最小化
- ・国内400拠点以上、海外3,500拠点以上のサービスネットワークにより、お客様の稼働を支える

いすゞのビジネスモデル

BUSINESS
MODEL

1

企画・開発

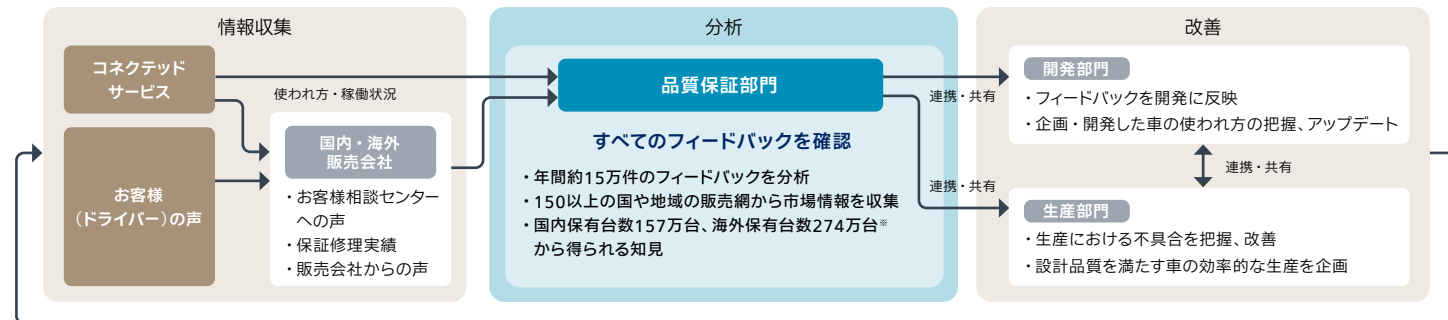
お客様の使われ方を深く理解し、壊れにくく使いやすい、安全で環境性能に優れた商用車を企画・開発することが、いすゞの競争力の出発点です。

いすゞが提供する商用モビリティソリューションの原点は、商用車そのものです。商用車は、お客様の事業を支える生産財であり、故障や点検による稼働停止は、事業効率に直接影響します。そのため、いすゞの商品企画・開発において最も重要なのは、長時間・長距離・高負荷の使用環境に耐え、日々安定的に稼働する車両をつくることです。また、操作性、積載性、安全性能などはドライバーの負担を軽減し、物流・人流の効率と安全性にもつながります。

いすゞは、お客様相談センターに寄せられる声、保証修理実績、販売

会社からの改善要望、整備現場で得られる情報などを収集・分析し、開発部門や生産部門へフィードバックしています。さらに国内外の販売・サービス網から得られる市場情報や、コネクテッドサービスによって蓄積された車両や稼働状況のデータから、お客様の車両の使われ方や現場での困りごとを把握しています。これらを商品企画に反映することで、実際の稼働環境で価値を発揮する商品の開発につなげています。お客様の使われ方を深く理解し、壊れにくく使いやすい、安全で環境性能に優れた商用車を企画・開発することが、いすゞの競争力の出発点です。

フィードバックを起点とした製品品質向上のサイクル



※ 保有台数について：当社グループが販売し、現在もお客様が保有・稼働している車両の台数は、以下の算出方法による自社集計値（2026年3月末時点）
国内：一般財団法人自動車検査登録情報協会の情報をもとに集計、海外：年別・国別の販売実績等をもとに集計

FOCUS

燃費と走りを両立する 独自開発のトランスミッション「ISIM」が 新たな競争優位性に

小型トラック「エルフ」・中型トラック「フォワード」のAMT※1車にはいすゞが独自に開発した9速デュアルクラッチトランスミッション（DCT）「ISIM」※2（アイシム）を搭載しています。ISIMは、変速時にギヤを切り替えるため、動力をつなぐ・切る役割を担うクラッチを2つ備えたトランスミッションです。次に使うギヤをあらかじめ準備し、2つのクラッチを交互につなぎ替えることで、変速時の駆動力の抜けを抑制します。さらに、従来の6速から9速へ多段化することで、走行状況に応じてより適切なギヤを選びやすくし、ドライバーが求める駆動力を速やかに発揮できるため、発進・加速時の扱いやすさや運転のしやすさが向上しました。また、高速走行時や変速時のエンジン回転数の上昇を抑えることで、燃費改善に加え、静粛性向上による疲労軽減にも貢献しています。

お客様からは滑らかな走りや運転のしやすさ、環境性能が評価され、「エルフ」のAMT車比率は従来の約4割から約6割へ拡大。競争優位性の強化につなげています。



※1 AMT：オートメテッドマニュアルトランスミッション。MTをベースにクラッチ操作と変速操作を自動化した方式

※2 ISIM：「Isuzu Smooth Intelligent TransMission」の頭文字を取った名称

いすゞのビジネスモデル

BUSINESS MODEL

2 多品種高効率生産

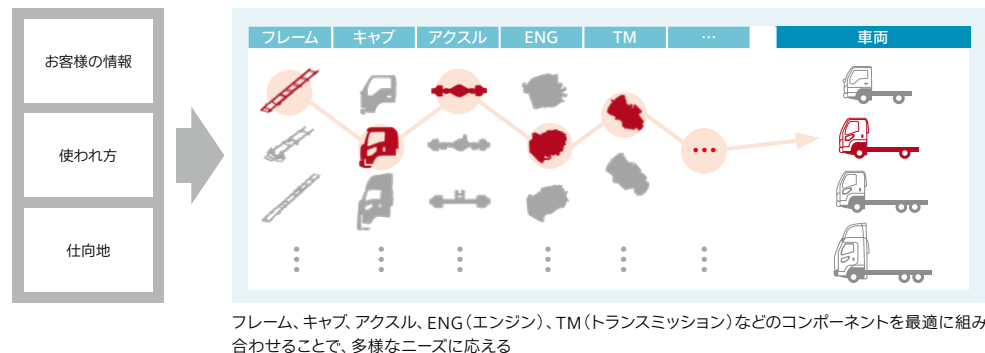
多様な用途に応える商品展開力と、効率的な開発・生産を両立する力が、いすゞの顧客対応力と安定した事業運営を支えています。

商用車の特徴は、お客様の用途や使用される国・地域によって、求められる仕様が極めて多様であることです。積載物や積載量、走行環境、架装、各国や地域の法規制など多くの条件が存在します。そして、冷蔵品、建設資材、危険物、消防用途など、社会の「運ぶ」は多様であり、それに応える幅広い車型が必要です。

いすゞは小型トラックだけでも約2,500種類の車型を展開しており、この商品対応力が、お客様に最適な車両を提供する基盤となっています。さらに近年、カーボンニュートラルの実現に向けて、開発・生産の複雑性は一層高まっています。地域ごとにエネルギー事情、インフラ、規制な

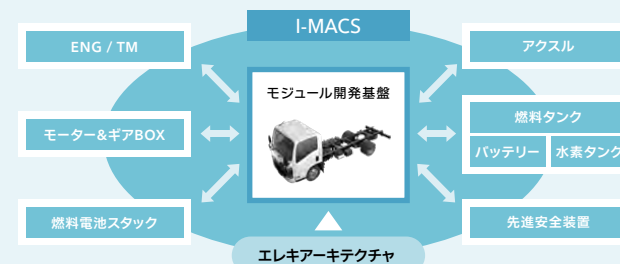
どが異なるため、多様な選択肢を用意する「マルチパスウェイ対応」が求められており、動力源や関連部品の種類により车型は従前よりも増加しています。こうした多様な車型展開は、長年にわたり蓄積してきた商品企画・開発の知見に支えられています。

一方で、多品種少量生産は開発・生産の負荷が高まり、ラインの増加や複雑化などに繋がります。いすゞは、混流生産など現場改善活動や標準化の徹底に加え、「I-MACS」を推進することで、多様な車型への対応と開発・生産効率の両立を図っています。「多品種高効率生産」が、いすゞの顧客対応力と競争力を支えています。



様々な「運ぶ」に応える車型

FOCUS モジュール開発基盤「I-MACS」



いすゞは車型とエンジン、トランスミッションなど各種コンポーネントをつなぐインターフェースを共通化・体系化したモジュール開発基盤「I-MACS※」を構築しています。これにより、コンポーネントやデバイスをブロックのように組み合わせることが可能となります。

従来は、車型ごとに専用パーツを設計する必要があったため、车型の増加に伴う開発・生産コスト増加への対応が課題でした。I-MACSでは、共通化したインターフェースを活用することで、车型展開の拡大に伴う部品数・リソース増加を抑制し、コスト低減を実現させています。さらに、新たな部品や仕様の開発が必要となった場合でも、共通化されたインターフェースをもとにモジュール設計することで、効率的かつ柔軟な開発が可能になります。

2028年3月期に生産開始を目指す国内初の量産FC小型トラックの開発にもI-MACSが貢献しています。

※「Isuzu Modular Architecture and Component Standard」の頭文字を取った名称

いすゞのビジネスモデル

BUSINESS
MODEL

3 品質のつくりこみ

世界中どの生産拠点でも、同じものづくりの考え方で品質をつくりこむ。
この積み重ねが、お客様からの信頼とブランド価値を支えています。

いすゞがお客様に提供する価値は、企画・設計した性能を持つ製品をお届けすることで実現します。優れた設計であっても、それを高い精度でつくりこみ、世界中のお客様に安定して届けることができれば、商用車として求められる価値は十分に発揮されません。

そのため、いすゞのものづくりには、多品種少量生産でありながら高い品質を保つ力が求められます。さらに、事業をグローバルに展開する中では、各地域の生産拠点においても、同じ品質を実現していくことが重要です。

このため、いすゞはものづくりの思想・方法・現場ノウハウを、いすゞ・ものづくり(IM)として体系化しています。「ISUZUバッジの付いている製品は、世界中どの生産拠点でも同じものづくりの考え方で生産する」という考えのもと、グローバルに品質のつくりこみを進めています。商用車はおお客様の事業を支える生産財として、さらには社会インフラとして、納車後に長く安定して稼働し続けることが重要です。いすゞは、生産の仕組みづくりや人財育成を通じて、世界中で満足していただける品質を追求しています。こうした積み重ねが、ISUZUブランドとしてお客様からの信頼を獲得し、競争力の源泉となっています。



現場を支える製造技術の改善力



ものづくりの力、確かな品質



グローバル展開するIMの思想

VOICE

当社のものづくり体系「いすゞ・ものづくり(IM)」は、源流である品質保証体系に、生産現場の本質安全、生産人財の育成や生産技術開発を結び付ける形で2016年から築き上げています。

IMの究極のゴールは、お客様の要望に応える多品種を高効率で生産し、100%の品質と安全を確保することで

す。一つのラインで異なる製品をつくるだけでも容易ではない中で、さらに品質・安全も完璧を追求することは非常に高い目標です。それでも、この高い目標を「やり遂げて当然」と捉える意識が、現場の隅々まで浸透していることを日々感じています。

IMの中心には「人は必ずミスをする。ただし、そのミスを製品不良につなげない」という思想があります。センサーやインライン検査を活用し、各工程での正しい作業が確認できなければ次工程に進めない仕組みを築いています。ミスが起こることを前提としたラインを構築し、日々の人財育成でも「人は必ずミスをする」ということを伝え続けています。取り組み自体はリスクを丹念に潰していく地道なものです。その実践を支えているのは、愚直にやり抜くいすゞの企業文化だと感じています。

IMは一度築き上げて終わるものではありません。これからはAIなどを活用した高度な自動化を推進し、人の手に頼らない仕組みの構築を進めていきます。IMは、「変化を恐れず、進化を求める」をスローガンに掲げ、次の時代へ深化していきます。

生産部門 IM推進部
ディレクター
新井 智

いすゞのビジネスモデル

BUSINESS
MODEL

4 商品提供・販売

お客様のTCO削減と稼働効率を最適化する提案力が、
長期的な信頼と保有台数の積み上げにつながっています。

いすゞは販売活動を通じて、お客様の「運ぶ」の課題を解決するための最適な車両・サービスを提案し、お客様と長期的な信頼関係を築いています。お客様との対話を通じて、使用環境や用途を的確に把握し、最適な車両・サービスを提案することで、TCO※削減と稼働効率向上を支援しています。

各国や地域によって、排出ガス、安全基準などの規制に加え、道路事情や燃料インフラの状況も異なります。さらに近年では、カーボンニュートラルへの対応、自動運転、運行管理の高度化など、車両・サービスへの期待も高まっており、こうした条件を踏まえ、お客様の事業に適した一台を提案します。



お客様ごとの仕様に応じた車両を各地へ供給

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

ご契約いただいた車両は、確かな品質で生産し、荷台や装備などの架装、納期調整、登録・認証を進めていきます。一台ずつ仕様の異なる車両をタイムリーかつグローバルにお届けするには、これらを一体的に調整するノウハウと仕組みが欠かせません。いすゞは、サプライヤー、販売会社、架装パートナーなどとの強固な連携により、車両をタイムリーに供給する体制を整えています。

そして、150以上の国や地域に広がる販売・サービスネットワークを通じて、各地のお客様にお届けしています。お客様の課題に応じた提案力と、車両を必要なタイミングでお届けする供給力が、いすゞのグローバルな事業基盤と成長を支えています。



世界中で「運ぶ」を支えるいすゞの車両

BUSINESS
MODEL

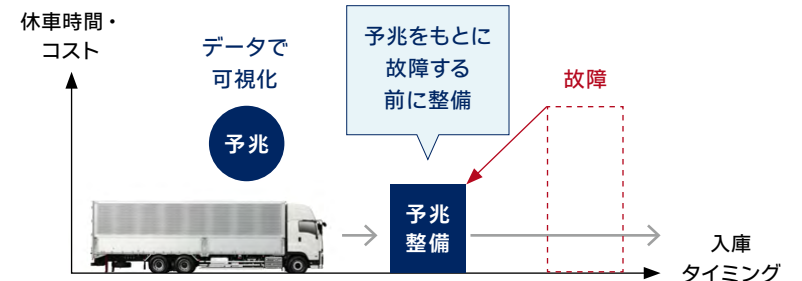
5 アフターサービス

保有台数を基盤に、点検・整備など
各種サービスを通じてお客様の安定稼働を
支え続けています。

□ P.22 アフターサービス
□ P.24 特集1「アフターサービス」

商用車の日々の稼働を支えるために、いすゞは国内外の強固なサービスネットワークを通じて、点検・整備・補修部品・メンテナンスリースなどのアフターセールス事業を展開。さらにはコネクテッドサービスを活用し、予兆を捉えて故障する前に整備を行うことで、ダウンタイムの最小化とTCO削減を実現しています。

そして、お客様の声や稼働データは商品企画・開発へフィードバックし、次の商品・サービスの競争力向上につなげています。こうしたお客様価値起点での事業モデルは、いすゞの最大の強みの一つです。



MEDIUM- TO LONG-TERM STRATEGY

中長期戦略

20 2030年を目線とした価値創造

「ISUZU Transformation - Growth to 2030(IX)」

21 CV(Commercial Vehicle)事業

22 稼働を支えるアフターサービス

24 特集1 「運ぶ」を支えるいすゞのアフターサービス

- 予兆を捉え、稼働を守る -

26 特集2 ワンチームで加速する

商用モビリティソリューションカンパニーへの進化

- いすゞ・UDトラックス合併検討開始 -

29 地域別戦略

31 特集3 ケニアで創造する東アフリカの「運ぶ」

- Isuzu East Africaの価値創造 -

34 LCV(Light Commercial Vehicle)事業

36 自動運転ソリューション

39 カーボンニュートラル戦略



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。様々な環境変化があるものの、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6兆円、営業利益率10%以上を目指します。



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.36 - 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.22 - 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.39 - マルチパスウェイでの技術開発、2030年までに全カテゴリでのxEV提供 - 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.21 新車販売 - いすゞ・UDトラックス両ブランドの商品・販売チャンネルを相互補完し、両販売チャン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 □ P.22 - 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.34 - 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※3、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.47

※1 Internal Combustion Engine(内燃機関) ※2 Carbon Neutral(カーボンニュートラル)

※3 Plug-in Hybrid Electric Vehicle(プラグインハイブリッド車)

CV事業

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年間約32万台^{※1}を販売しており、31の国・地域でサイズ別シェアNo.1^{※2}を獲得しています。

今後は、特に経済成長が見込まれるアジア・アフリカ・中近東を中心に商品力とマーケティング活動を一層強化し、グローバル市場でのシェア拡大を目指していきます。

※1 2026年3月期実績 販売台数カウントのタイミング

・日本国内向けCV：卸売／直納 ・海外向けCV：北米／豪州は現地ディストリビューター卸売、その他地域は日本出荷

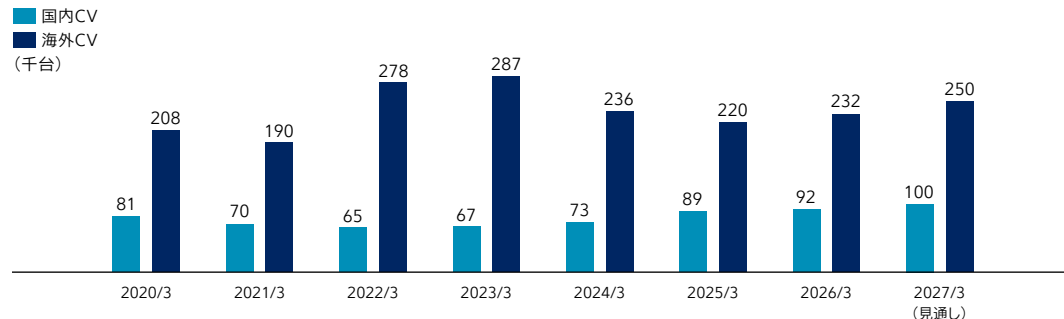
※2 各国・地域の自動車工業会データなどをもとに、2025年1月～12月を対象に自社にて集計

🌐 シェアNo.1の国・地域の詳細はWebサイトを[ご参照ください](#)。

CV販売台数

2026年3月期の日本国内における販売は、市場全体の堅調な推移に加え、普通免許対応小型トラック「エルフミオ」が順調にシェアを拡大したことで前期比+0.3万台の9.2万台となりました。海外は米国の関税影響や市況悪化の影響があるものの、中近東・アフリカで販売台数が伸長し、前期比+1.2万台の23.2万台となりました。

2027年3月期は国内での生産から納車までの能力拡大に取り組むとともに、北米における緩やかな市況回復を見込んでおり、前期比+2.6万台となる35万台の販売を計画しています。地政学リスクなどの影響を見極めながら、引き続き各地域での拡販に取り組み、中期経営計画に掲げる2031年3月期の45万台達成を目指します。



小型トラック「エルフ」

1959年の誕生以来、優れた経済性・安定性・耐久信頼性により、高い評価を受けてきました。国内小型トラック市場ではシェア52.2%^{※3}を獲得し、世界中の国や地域で小型トラックのベストセラーとしての地位を確立しています。



中型トラック「フォワード」

幹線輸送、都市内配送、各種工事・作業まで幅広い用途に対応する豊富な車種バリエーションを設定。2023年のフルモデルチェンジにより、環境性能・安全性・経済性が大幅に進化しました。日本では56.8%^{※3}のシェアを獲得、アジアや豪州でも好評です。



大型トラック「ギガ」

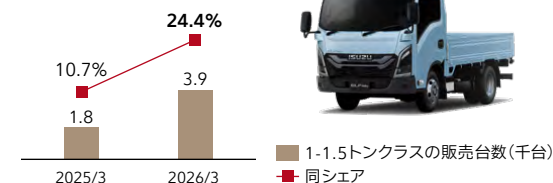
走行安定性・操作性・安全性を高める装備により、長距離輸送を支える高い信頼性と優れた経済性を実現。UDトラックスとの協業により、共通プラットフォーム化を図ったフルモデルチェンジ車の投入を2028年に計画しています。



※3 2026年3月期

TOPICS 普通免許対応小型トラック「エルフミオ」の販売が順調に拡大

AT限定普通免許で運転できる小型ディーゼルトラック「エルフミオ」を2024年7月に発売して以降、1-1.5トンクラスの台数・シェアは順調に伸長。深刻化する物流業界のドライバー不足の解消に貢献しながら、販売規模を拡大しています。



CV事業

稼働を支えるアフターサービス

商用車は、お客様の事業を支える生産財であるため、安定して稼働し続けることが重要です。いすゞは新車販売を起点に、メンテナンスリース、コネクテッド、点検・予兆整備、部品供給、次の車両・サービス提案までをつなげ、車両ライフサイクル全体でお客様の「運ぶ」を支えています。コネクテッドデータの活用や、いすゞ・UDトラックスのサービス体制の連携強化を通じて、予兆を捉えた故障の未然防止と、万が一の故障時にもすぐに直せる環境を整備しています。お客様との長期的な信頼関係を築くとともに、車両販売後も継続的に価値を提供することで、いすゞグループの安定的かつ持続的な成長につなげています。

日本国内におけるアフターサービス

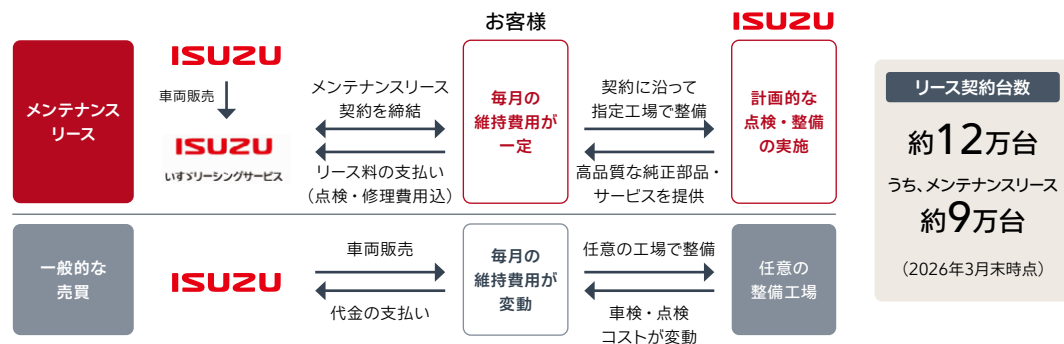
新車販売

お客様の事業内容や使われ方に応じた車両・サービスを提案し、導入後の稼働まで見据えたサポートにつなげています。新車販売を起点にお客様が保有される車両台数(保有台数)を拡大し、お客様の「運ぶ」を長期にわたり支える関係づくりを進めています。

※ 一般財団法人 自動車検査登録情報協会の情報をもとに自社集計

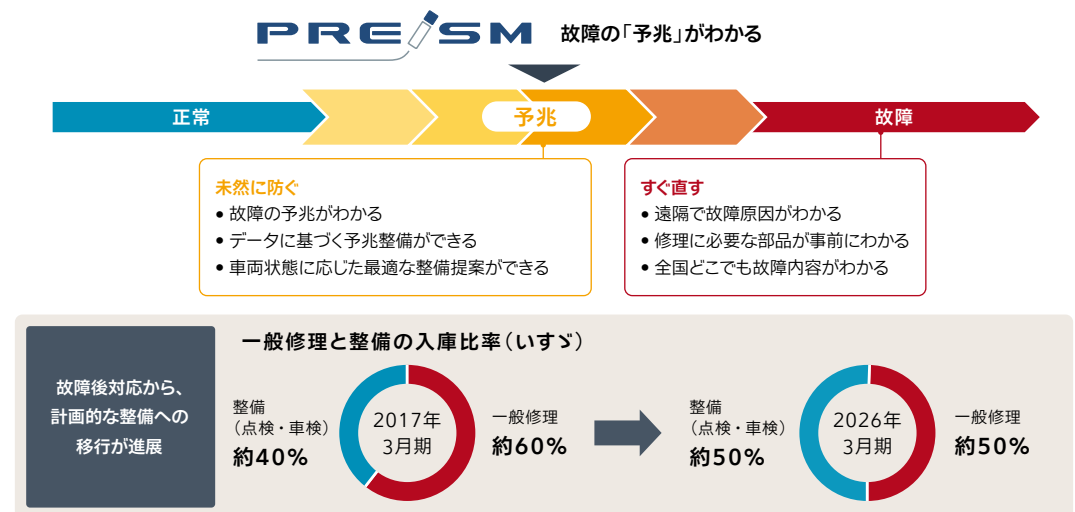
メンテナンスリース

メンテナンスリースとは、車両のリース契約に、定期点検・車検・修理などのメンテナンスを組み込んだサービスです。車両維持にかかる費用を毎月の支払いに含めることで、維持費の見通しを立てやすくするとともに、当社純正整備を計画的に受けていただけます。これにより、お客様の安全運行と車両の安定稼働を支えています。



コネクテッド／PREISM：故障後対応から予兆整備へ

「PREISM (プレイズム)」は、車両の走行データや部品状態など、車両コンディションを監視・把握し、いすゞの整備知見をもとに故障の予兆を捉えるコネクテッドサービスです。予兆を検知し、車検・法定点検などに合わせた計画的な整備を行うことで、突発故障を未然に防ぎ、お客様の車両稼働を支えます。さらに、万が一の故障発生時にも遠隔で原因や必要部品を把握し、全国のサービスネットワークでの迅速な修理対応を実現しています。2026年4月からは予兆検知対象部品を拡大し、突発故障の約7%低減(社内試算)が期待されています。今後も「PREISM」を高度化し、お客様のダウンタイム低減と安定稼働に貢献していきます。

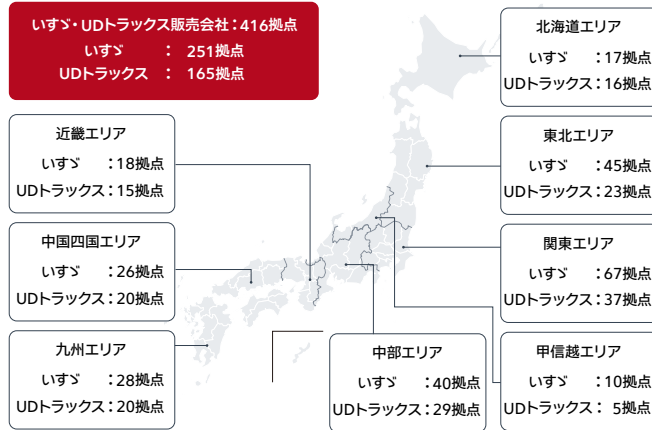


CV事業

稼働を支えるアフターサービス

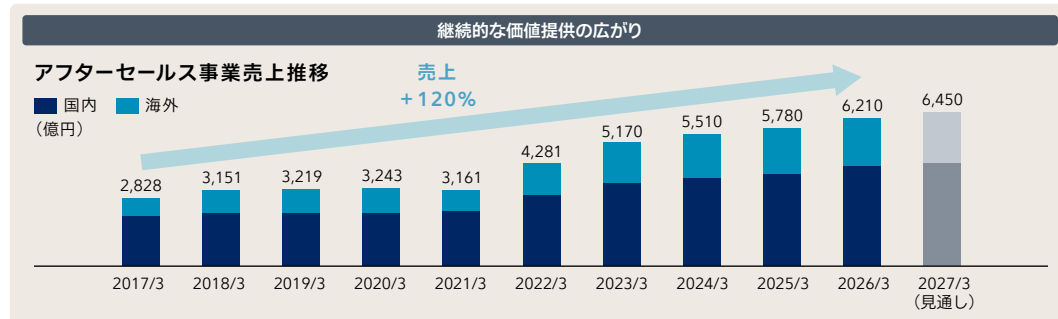
点検・整備・部品供給

商用車は走行距離が長く、点検・整備の品質が安全運行と事業継続に直結します。いすゞ・UDトラックのサービスネットワーク、商用車の使われ方に関する知見、純正部品の供給体制を活かし、車両状態に応じた点検・整備を提供しています。今後もサービス拠点・設備・人財への取り組みを通じて、お客様に安心して車両をお使いいただける体制を強化していきます。



次の最適な車両・サービス提案

車両の使用状況や整備履歴を踏まえ、次の車両やサービスを提案します。新車販売後もお客様との接点を継続し、車両ライフサイクルを通じて最適な価値を提供しています。こうした継続的な価値提供の広がりにともない、アフターセールス事業の売上は10年間で約2.2倍に拡大しています。



国内外で進化するアフターサービス

国内における今後の取り組み

質の高いサービスをより迅速に提供すべく、各地域の特性に合わせたサービスネットワークの強化をしています。CASE対応車やダブル連結トラックなどの技術革新に対応した設備への更新、働きがいのある職場づくりやDXも進めます。また、メンテナンスリースのさらなる強化と新車型の市場への浸透によるコネクテッド接続台数の拡大で、お客様の利便性を向上するとともに事業基盤の強化を図ります。

TOPICS いすゞ・UDトラック両ブランドに対応するサービス旗艦拠点の設立

大阪府高石市にいすゞグループの新たなサービス旗艦拠点を設立、2029年3月期中の稼働開始を目指します。IXに掲げる投資のうち約150億円(建屋・設備)を投じ、いすゞ、UDトラック両ブランドに対応するサービス体制を構築。新車車両センター機能の集約により、業務効率化や納車リードタイムの短縮を図ります。



海外における今後の取り組み

これまで国内で培ってきた、トータルライフサイクルで稼働を支えるサービスを海外へ展開、オペレーション品質と部品供給価格の均質化を図ります。また、コネクテッドとメンテナンスリースの海外展開を加速させ、海外CVの稼働を守るバリュープロバイダーへと転換します。

主なサービス展開		国内	海外
パーツ販売 補修向け部品を販売・輸出		●	●
車両サービス 豊富な拠点をもとに整備サービスを提供		●	●
ファイナンス メンテナンスリースを強みに、金融サービスを提供		●	●
コネクテッド 「稼働サポート」で、故障の抑制・迅速な修理を実現		●	●

「稼働を守るバリュープロバイダー」へと転換

- オペレーション品質と部品供給価格の均質化
- コネクテッドとメンテナンスリースの海外展開の加速

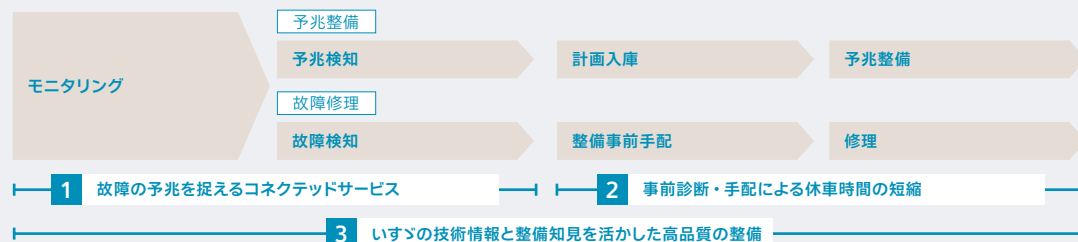
北米：メンテナンスリース＋コネクテッドを導入
 豪州・アセアン：メンテナンスリース体制を整備、
 UDメンテナンスパックを含めサービス展開

特集1 「運ぶ」を支えるいすゞのアフターサービス

- 予兆を捉え、稼働を守る -

いすゞの強みの一つは、お客様の安定稼働を実現するアフターサービスにあります。コネクテッドサービスにより予兆を捉え、休車時間を短縮する整備体制を構築するとともに、高品質な整備力で商用車の稼働を支えています。今回は、港北サービスセンター(神奈川県横浜市)の取り組みとともに、いすゞのアフターサービスをご紹介します。

コネクテッドサービスを活かした整備の流れ



1 故障の予兆を捉えるコネクテッドサービス

故障修理による休車時間を最小限に抑えるために最も有効な手段は、故障そのものを未然に防ぐことです。そのために、いすゞが注力しているのが、コネクテッドサービス「PREISM」を活用した車両モニタリングです。現在、国内で販売するすべてのトラックと一部のバスには、通信機能が標準搭載され、「PREISM」に対応しているため、車両の状態を常時モニタリングしています。そして、得られた部品の作動状態と、これまで蓄積してきた車両制御技術、故障メカニズムに関する知見を活用することで、故障に至る前段階で予兆を検知し、最適なタイミングでの整備を提案します。事業用トラックの場合は、年間に4度実施する法令点検や車検に合わせて、故障の可能性のある箇所を事前に整備します。これにより、突発的な故障を防ぎ、車両の安定稼働を支えています。



車両状態をモニタリング、異常やその予兆を検知した場合には迅速にお客様へ連絡

2 事前診断・手配による休車時間の短縮

万が一、故障が発生した場合にも「PREISM」のデータが迅速な修理に貢献します。休車時間を短縮する上で大きなポイントとなるのは、故障原因の特定と交換部品の手配です。

従来は車両が修理を行う拠点に到着してから症状を確認し、故障箇所を診断していましたが、現在は車両をモニタリングすることで、故障の状況によっては、入庫前に故障箇所を把握することができます。



「PREISM」のデータに基づき、入庫前に診断、部品を手配



必要な交換部品を揃え、入庫を待ち構える

そして、データから故障原因が特定できれば、必要な交換部品をあらかじめ手配し、車両の入庫に備えます。部品は朝・夕の1日2便体制で供給し、必要な部品を速やかにサービス拠点へ届けます。全国のいすゞサービス工場の一体的なネットワークで対応し、迅速な修理と休車時間の短縮を実現しています。

運行事業者への提供価値

・突発故障の抑制



・計画的な入庫による 運行計画の安定化



・整備時間の短縮による 車両稼働の最大化



・総所有コストの低減



「運ぶ」を支えるいすゞのアフターサービス

3 いすゞの技術情報と整備知見を活かした高品質の整備

入庫後は「PREISM」のデータに加えて、専用の診断ツールに接続し、車両の様々なユニットから発せられる情報を総合的に診断し、修理に取りかかります。この診断・修理を支えるのが、「人材」と「設備」です。

担当するのは、いすゞ車に精通したメカニックです。商用車の中でも、いすゞ車に関する深い知見を有するとともに、メーカーからの情報や各拠点・販売会社同士の横連携により、最新事例や発生頻度の低い事例まで幅広い情報を持ち合わせて診断と修理に当たります。また、いすゞ車に最適化した専用設備を導入し、トランスミッションやエンジンの載せ替えといった重整備にも最新設備を活用して効率的に対応します。



- ① 専用の診断ツールを用いた診断
- ② キャブ（運転席）を前方に傾け、エンジン周辺を点検
- ③ 複数の整備士が連携し、迅速に整備

こうして、コネクテッドサービス「PREISM」を活用した予兆整備で故障を防ぎ、万が一の故障時も迅速に修理が可能となります。いすゞならではの高品質な整備を受けた商用車は今日も稼働を続け、「運ぶ」を支えています。



VOICE

確かなサービスで選ばれ続けるいすゞに

サービスセンター（SC）は商用車の稼働を支える最前線です。SCの業務が円滑でなければお客様の事業や物流が止まってしまうという責任感を持って運営に当たっています。大切にしているのは整備のスピードと品質を両立することです。「すぐに直してもらわなければ困る」と駆け込んでこられるお客様にも、コネクテッドサービスで得られる車両情報や、いすゞグループ内の技術情報、部品ネットワークを活かし、迅速に対応しています。

整備品質はどこにも負けません。いすゞ車に最適な診断ツールや設備をご用意していますし、技術力・知識を競ういすゞ内の技能コンテストなどで腕を磨いたエンジニアが、高品質な整備を実現しています。

いすゞのSCでは昔から「2台目以降はアフターサービスが売る」という言葉が受け継がれています。SCがお客様の期待に応え続けることで物流を支えるとともに、お客様に選ばれ続けることで、いすゞの成長にも貢献していきます。



いすゞ自動車首都圏株式会社
港北サービスセンター センター長
仲原 俊晴

私の腕で、「運ぶ」を支える

トラックドライバーだった父の姿を見て育ち、自分も「運ぶ」を支える存在になりたいと思い、整備士の道を歩み始めました。商用車の整備は、パワーで劣る女性には不利だと思っていたため、いすゞに入社が決まったときは嬉しかったです。

商用車を修理することは、お客様の仕事を支えることそのものです。だからこそ、1台でも多くの車をミスなく整備し、早く送り出してあげたいと日々思っています。年間にすると延べ2,000台以上の修理に携わっているのですが、自分が修理した車と街中で出会うこともあります。無事に稼働している姿を見ると、「この仕事をやっていてよかったな」と感じます。

職場には、技能コンテストで上位に入賞したことがあるメンバーや高度な整備ライセンスを持つ先輩もいて、日々負けないように腕を磨きたいと、刺激を受けています。今年は技能コンテストに出場するので、仕事と技能コンテストの両方でしっかり成果を出したいと思っています。



いすゞ自動車首都圏株式会社
港北サービスセンター エンジニア
渡邊 咲奈

SPECIAL FEATURE

特集2 ワンチームで加速する 商用モビリティソリューションカンパニーへの進化

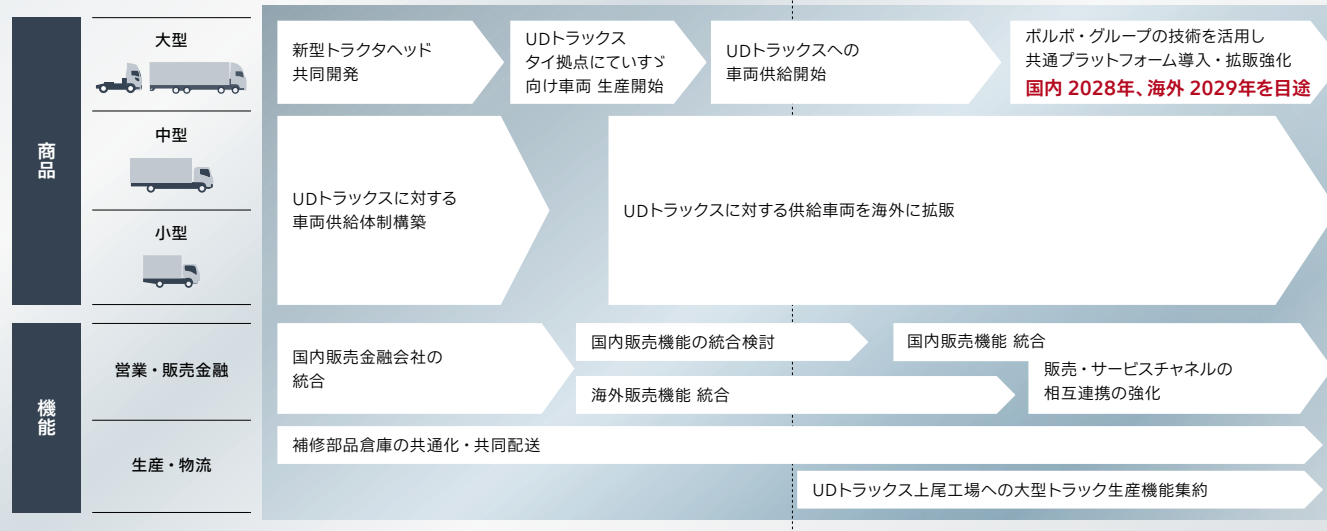
-いすゞ・UDトラックス合併検討開始-

2021年にUDトラックスがいすゞグループに加わり5年。かつて競合関係であった両社は、お互いの長所や文化を相互に尊重しながら、着実に信頼関係を築き上げてきました。これまで、商品の共同開発や相互供給、国内外での生産連携などによってシナジーを創出するとともに、UDトラックスのオーガニックな成長も実現してきました。さらに2026年5月には、2028年3月期の合併に向けた検討に着手。今後は人財をはじめとする経営資源を一体化・活用し、ワンチームでさらなる成長に挑んでいきます。

シナジー創出に向けた取り組み

両社合併に向けた検討に着手

2026年3月期



両社合併検討の背景と狙い

物流の高度化、車両の知能化などを背景に、商用車業界は大きな変革期を迎えています。こうした環境に適応するため、人財をはじめとする両社の経営資源を一体化し、強固な経営基盤を構築。各機能・リソースの最適配置を実現し、グループガバナンスを強化します。また、いすゞ・UDトラックスの2ブランド体制維持により顧客接点を最大化することで、高い付加価値の創出と意思決定の迅速化を目指します。

人財をはじめとする
経営資源の最適配置の
実現・価値最大化

意思決定の迅速化、
ガバナンス・
透明性の向上

ブランドはいすゞ・
UDトラックスの
2ブランド体制維持、
顧客接点最大化

安心にこだわり実直に事業を継続
小型・中型トラックに強みを持つ

ISUZU

多様な人財や文化が息づく
大型トラックに強みを持つ

UD UD TRUCKS

より「安心×斬新」に価値創造
全車種に強みを持ついすゞグループへ

開発・生産 -いすゞ・UDトラックス合併検討開始-

開発・生産においては、両社の強みを踏まえて、商品ラインアップの最適化を進めています。また、2028年の市場投入に向けて、共通プラットフォームを採用した大型トラックの新モデルを開発しています。同モデルの投入に合わせ、大型トラックの生産を上尾工場へ移管し、グループ全体で最適な商品供給体制の確立を目指します。

両社の強みを活かしたラインアップ最適化

UDトラックスは前身の時代より、社名の由来ともなった「UDエンジン」の開発などを通じて、大型トラック・トラクタヘッド領域における技術を蓄積し、市場でのプレゼンスを築いてきました。一方、いすゞは普通免許対応小型トラック「エルフミオ」の投入に象徴されるように、エンジンの小型化技術など、小型・中型トラック領域の商品力に強みを持ちます。こうした両社の相互補完関係を踏まえ、トラクタヘッドは、UDトラックスからいすゞへ車両供給、中・小型トラックはいすゞからUDトラックスへOEM供給を行うことで、グループ全体の商品力向上と、2ブランドを通じた顧客接点の最大化を実現しています。

商品ラインアップの整理



大型共通プラットフォームによる開発・生産の最適化

大型トラック・トラクタヘッドについては、両社の技術や知見を結集した共通プラットフォームの開発に着手しています。2028年の立ち上げを予定する同プラットフォームをベースに、いすゞ「ギガ」、UDトラックス「クオン」「クエスター」のフルモデルチェンジを予定しており、商品力の向上に加え、部品共通化や開発投資・リソースの効率化などによるシナジー創出を見込んでいます。同時に、生産体制についても最適化を図ります。藤沢工場で生産する大型トラックは、フルモデルチェンジの量産開始時にUDトラックス上尾工場へ移管・集約します。これにより藤沢工場は、小型・中型トラックへ生産能力を振り向け、生産量と効率の向上を目指します。



上尾工場に建設される新塗装工場
(イメージ)

大型トラックの生産集約による効率の向上

UDトラックス 上尾工場	・大型トラックの旗艦拠点 ・いすゞブランドの大型トラックを藤沢工場より移管
いすゞ 藤沢工場	・小型・中型トラックの旗艦拠点 ・大型トラックのキャパシティを中・小型に振り向け

SPECIAL FEATURE

VOICE

大型共通プラットフォームの立ち上げは、双方の強みを活かせる一方で、開発手法や組織構造も違う両社が開発を行う、非常に難易度の高いプロジェクトです。重要なのは「One Team」のマインドをつくることでした。両社経営陣の支援のもと、プロジェクトのリーダーから担当者まで、両社のメンバーを分け隔てなく配置する体制を構築しました。そして、課題解決活動の定例化などにより、両社にあった壁を一つひとつ乗り越えてきました。当初は仕事の進め方などにも違いがありましたが、マイルストーンを達成していく中で、チームとしての一体感が高まってきました。

開発においては、初期段階で両社の思想をすり合わせたハイブリッド型の共同開発の原則を設定しました。これによって、潜在的な対立を早期に特定して対処できるようになり、両社の知見をうまく融合できています。すでにハードウェア・ソフトウェア双方でイノベーションが加速しており、スケールメリットや開発効率の向上も含め、大きなシナジーの発現を確信しています。

現在、開発は重要な局面を迎えており、安全で信頼性が高く、競争力のある製品をお客様にお届けするため、全メンバーが緊密に連携して活動を進めています。いすゞのPURPOSEである「地球の『運ぶ』を創造する」の実現に向けて、このプラットフォームを確実に立ち上げて商品ポートフォリオを拡大し、多様な市場ニーズに応え、将来の物流を支えることで、グループの事業目標の達成に貢献します。



UDトラックス株式会社
Project & Product Strategy
Chief Project Manager
**Vasantha Kumar
Narayanasami**

販売 -いすゞ・UDトラックス合併検討開始-

いすゞとUDトラックスの国内販売機能を2027年4月までに統合します。お客様の利便性向上を目的にいすゞ・UDトラックスが有するサービス拠点などのリソースを一体的に活用することで、より機動的な運営や投資を可能にし、整備ネットワークや物流を支える基盤をさらに強化します。

国内販売機能統合の狙い

国内販売機能統合の目的は、両ブランドの販売から整備などのアフターサービスまでを一気通貫で担う国内販売体制を構築し、お客様の利便性をさらに向上させることです。近年、販売・整備の現場では、整備士をはじめとして人財不足が慢性化しており、お客様の車両稼働を支えるサービス体制の維持・強化が重要な課題となっています。これに対応すべく、エリアごとに販売会社を統合し、いすゞ・UDトラックス拠点間で柔軟に人財を配置していきます。また、整備インフラの老朽化対策に加えて、CASE対応車やダブル連結トラックなど、車両技術の高度化に対応するための設備投資も不可欠です。両ブランドの投資原資を一元化することによる安定的かつ効率的な設備投資を進め、サービス対応力の強化を図るとともに、安全・安心で働きやすい職場環境の整備を推進していきます。

6エリアの国内販売機能を段階的に統合

2026年10月の近畿エリアの統合を皮切りに、2027年1月に中国四国・九州エリア、2027年4月に東北・関東・中部エリアへと対象を順次拡大します。UDトラックスの国内販売機能は、いすゞの連結子会社である販売会社と段階的に統合していきます。

エリア別統合と予定時期

フェーズ1 2026年10月	近畿		
フェーズ2 2027年1月	中国四国	九州	
フェーズ3 2027年4月	東北	関東	中部



国内サービス拠点の相互活用、サービス網の補完・拡充

いすゞ・UDトラックスの拠点が、それぞれのブランドの車両を相互に受け入れる体制を整備することで、両拠点のサービスキャパシティを最大限に活用し、より安定的なサービスの提供につなげていきます。お客様が整備を受けられる拠点の選択肢を広げることで、サービスへのアクセス性を高め、利便性の向上を図ります。



相互受け入れによるキャパシティ融通・拡大

SPECIAL FEATURE

TOPICS ケニアにおけるいすゞ・UDトラックスの連携

いすゞグループのケニア現地法人であるIsuzu East Africa Limited (IEA) は、2024年よりUDトラックスの大型トラック「クオン」「クエスター」の輸入・組立・販売を担っています。海外法人としていすゞ・UDトラックス両ブランドを取り扱う初のケースであり、両ブランドの連携による事業拡大を先導する取り組みとなっています。

この連携により、IEAは従来のラインアップでカバーできていなかった大型トラックをUDトラックスの商品で補完し、小型・中型から大型まで提供できる体制を整えました。これにより、ケニアをはじめとする東アフリカ市場において、多様なお客様のニーズに対応した幅広いソリューションの展開が可能となっています。



UDトラックスブランドを扱う新たな販売拠点の開所式

CV事業 地域別戦略

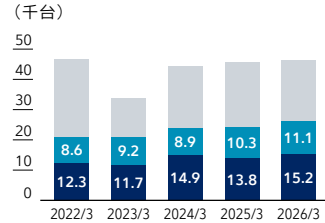
日本

市場特性

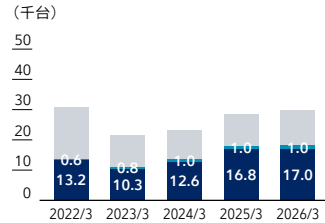
日本の商用車市場は成熟市場です。いすゞは多様なニーズに応えるフルラインアップと、車両の稼働を支える充実したアフターサービス体制によって、お客様からの信頼を背景とした安定的な事業基盤を築いています。UDトラックのブランドを加えると、国内市場の過半のシェアを占めています。

日本市場の登録台数推移

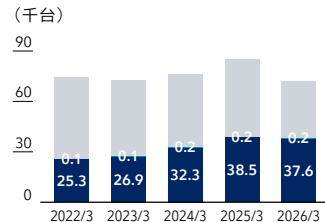
大型トラック（4トンクラス超）



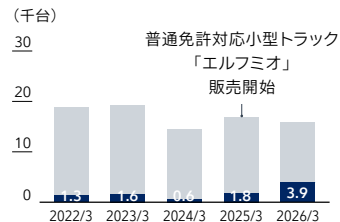
中型トラック（4トンクラス）



小型トラック（2-3トンクラス）



小型トラック（1-1.5トンクラス）

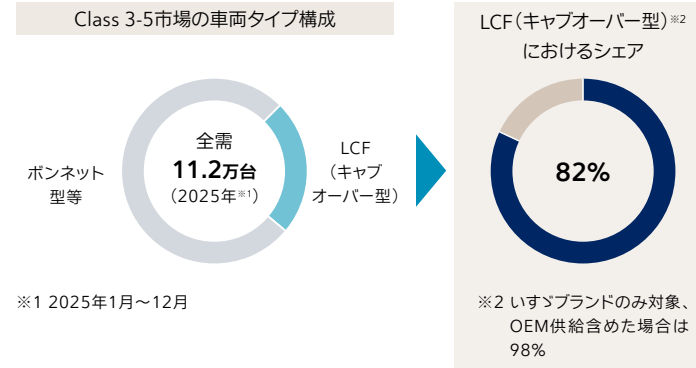


北米

市場特性

北米の商用車市場では、広大な国土を背景に、長距離輸送を担う大型のボンネット型（コンベンショナル型）のトラックが主流です。また、小型～中型トラック領域であるClass 3-5においても、北米で馴染みのあるボンネット型が広く普及しています。

一方、都市部や近距離配送では、限られた道路・荷捌きスペースでの取り回しが求められるため、LCF（Low Cab Forward = キャブオーバー型）のニーズがあります。LCFはClass 3-5の中ではニッチな市場ですが、競合他社の撤退もあり、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拠点を越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。



北米の小型～中型トラック市場におけるボンネット型とLCF

ボンネット型

エンジンを運転席前方のボンネット下に配置する、北米で馴染みのある車両構造です。乗用車に近い運転感覚や、ボンネットを開けてエンジンにアクセスしやすい整備性が特徴です。Class 3-5でも主



流の車両タイプですが、エンジンルームを前方に持つため、同じ荷台長を確保する場合、車両全長が長くなりやすい傾向があります。

LCF（キャブオーバー型）

運転席をエンジンの上方に配置することで、車両全長を抑えながら荷台長を確保しやすい構造です。狭い道路や限られた荷捌きスペースでも小回りが利き、都市部・近距離配送に適しています。Class 3-5の中ではニッチな領域ですが、EC需要の拡大などで配送効率の重要性が高まる中、いすゞが強みを発揮する領域です。



CV事業

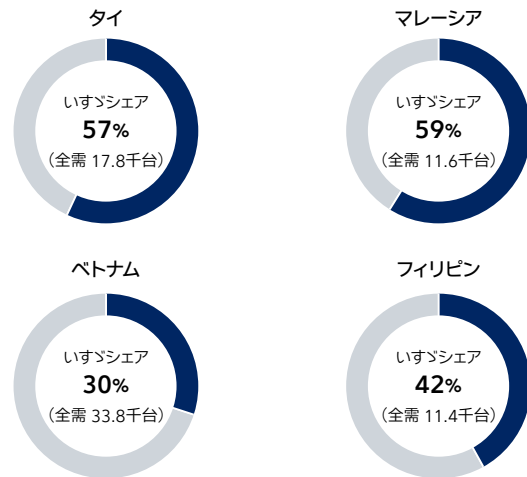
地域別戦略

アセアン

強固な顧客基盤

タイ、マレーシア、ベトナム、フィリピンなどのアセアン各国で安定した販売を維持し、高いシェアを獲得しています。

アセアン主要市場における全需・シェア



注 各国・地域の自動車工業会のデータなど入手可能なデータを集計の上で当社が算出

軽量トラック「TRAGA(インドネシア向け)」
「TRAVIZ(フィリピン向け)」の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。



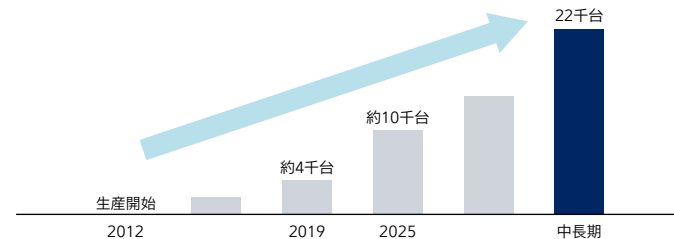
中近東

ライフサイクルビジネスの推進

2012年に開始したサウジアラビアの現地生産は、お客様のニーズを捉えた商品展開と、地域に根ざした営業活動の積み重ねにより着実に拡大し、2025年には累計生産台数が6万台を突破しました。この生産や保有台数の伸長を基盤とし、アフターセールスまで一貫したサービスを提供するライフサイクルビジネスを推進しています。

サウジアラビア拠点の生産台数推移

(千台)



さらなる事業強化に向けた取り組み

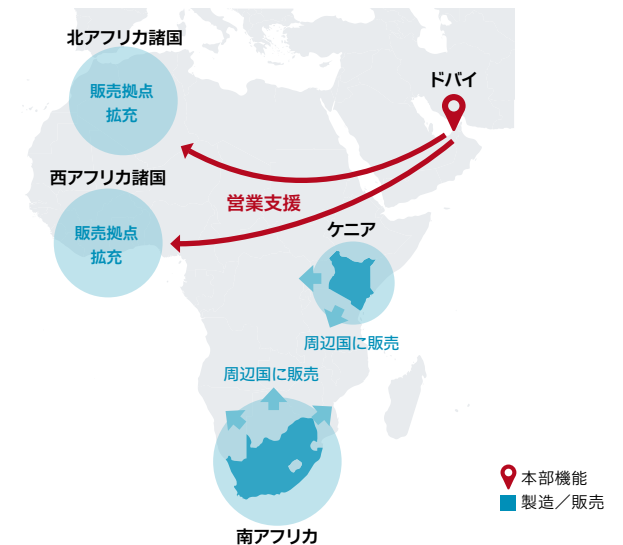
①ドバイ リージョナルオフィスの活用	・新車販売・ライフサイクルビジネスの推進 ・補修部品の販売およびアフターサービス支援 ・中近東・アフリカ地域における、いすゞ関連企業のバックオフィス支援
②アフターサービス活動の重点強化	・設備、人財面でのサービス拠点への投資強化

アフリカ

ドバイとの連携強化

ドバイに所在する中近東・アフリカ地域の本部機能と、南アフリカ・ケニア・エジプトにある各生産拠点が連携しながら事業を進めています。特に販売面ではチャネルや物流を支えるパーツセンターを持つドバイ拠点がアフリカ諸国の販売拠点を支援。国・地域をまたいだ連携で効率的な拡販を行っています。

ドバイを軸としたアフリカ拠点ネットワーク



特集3 ケニアで創造する東アフリカの「運ぶ」

-Isuzu East Africaの価値創造-

いすゞグループは、各地域の特性やニーズを踏まえた事業展開を通じて、世界中のお客様に価値を届けています。その事業展開を支える重要な基盤が、調達、生産、販売、アフターサービスからなるバリューチェーンの現地化であり、国や地域に深く根ざすことで現地とともに成長することができます。一方で、現地化は単に拠点を構えるだけでなく、バリューチェーンの各領域で事業基盤を築かなければならない難しい取り組みです。こうしたハードルを越え、ISUZUブランドを着実に根付かせている象徴的なケースが、ケニアのIsuzu East Africa Limited (IEA) です。本特集では現地組立比率100%を実現し、14年連続で市場シェアNo.1を維持するIEAの価値創造の取り組みを紹介します。

ケニア市場とIEAの事業

アフリカ大陸の東部に位置するケニアは「Kenya Vision 2030」を掲げて、2030年までに新興工業国になることを目指し、経済発展に向けた取り組みが進められています。この目標を背景に、建設・輸送・農業をはじめ、幅広い分野で商用車の需要が拡大しています。また、政府は国内製品・サービスの利用や公共調達での優先購入を促進する「Buy Kenya, Build Kenya」政策を打ち出しており、国内産業の育成に取り組んでいます。

IEAはこれらの政策や市場環境に適応し、ケニア市場において確固たる地位を築いてきました。生産開始以来の累計販売台数は15万台を越え、市場シェアは14年連続でNo.1を維持、ケニアの自動車輸出の90.4%を占めるなど、同国の自動車産業を支える存在となっています。

IEAが長年にわたりトップシェアを維持してきた背景には、徹底した現地化の取り組みがあります。現地生産による「Buy Kenya, Build Kenya」政策に沿った製品の安定供給、さらには緻密なアフターセールス体制の構築など、複数の強みを重ね合わせ、東アフリカで強固な事業基盤をつくり上げています。

Isuzu East Africa Limited (IEA)

設立	1975年9月
年間販売実績	6,882台(2026年3月期)
従業員数	635人(2026年7月時点)
事業内容	小型・中型・大型商用車・バス・派生車含む ピックアップトラックの輸入・組立・販売、 及び補給部品とアフターセールス

IEAの事業展開地域



道路インフラ工事で活躍するいすゞ車両

Message from the Chair of the Board and Managing Director

1975年の創業から半世紀。IEAは確かな歩みを重ね、2025年には市場シェア52%*を達成しました。そして今、次の50年を見据え、新たな成長に向けた挑戦を始めています。

この新たな挑戦に向けて、「お客様起点のモビリティソリューションを通じて、より良い暮らしを創造し、長期的な価値と持続可能性を実現する」というパーパスを策定しました。その実現に向けて、「お客様志向」「協働」「卓越性」「イノベーション」という4つの価値観を大切にしていきます。

これからも、お客様一人ひとりのニーズに応える「Just I Want」ソリューションと、高い車両稼働を実現するサービスを通じて、お客様のパートナーとして東アフリカの物流・人流を支えていきます。また、IEA財団を通じて、交通安全、教育、環境の分野を中心に、地域社会への貢献にも引き続き取り組んでいきます。

2030年には年間販売台数9,000台を達成することを目標に、さらなる事業拡大と高い市場シェアの維持を目指します。DXと高い従業員エンゲージメントを力に、東アフリカにおける持続的な成長を牽引し、お客様と投資家の皆様に長期的な価値を届けていきます。

Drive 2030! Tushinde Pamoja (Let's Win Together)

* ケニア国内の新車販売台数全体に占めるIEAのシェア



2025年9月3日に行われた、創業50周年記念碑除幕式



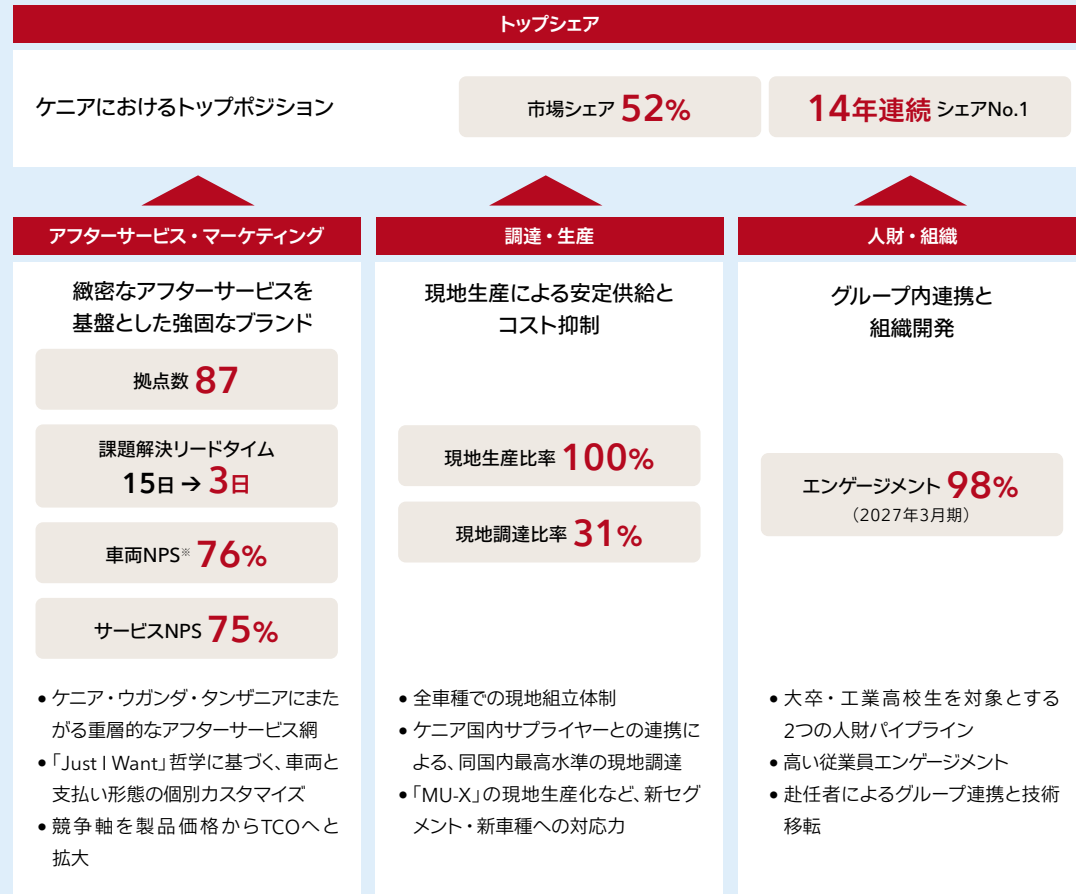
Rita Kavashe

Chair of the Board and
Managing Director,
Isuzu East Africa Limited

ケニアで創造する東アフリカの「運ぶ」 -Isuzu East Africaの価値創造-

SPECIAL FEATURE

ケニアにおけるIEAのポジション（2026年3月期）



現地生産とアフターサービス網を軸とした競争優位

1 現地生産による強靱な供給網

IEAの一つ目の強みは、現地生産です。競合他社とは異なり、IEAはCV・LCV全車種において現地組立比率100%を実現しています。さらに、国内30社以上のサプライヤーから調達を行い、ケニア国内最高水準となる現地調達率30.93%を達成しています。この強固な供給網を構築したことで、グローバルな物流が寸断されたコロナ禍でも安定した車両供給を継続することができました。また、生産能力も着実に拡張を進めてきました。2023年に稼働した電着塗装工場により、年間の組立能力を1.1万台から1.8万台(2交代操業時)へと引き上げることができました。

現地生産は今後の戦略上の中核でもあるため、サプライヤーエコシステムのさらなる拡大と生産能力の増強を図ります。さらに新セグメントへの参入にも注力します。その取り組みの一つが、2025年11月に完了したPPV「MU-X」の現地化です。IEAのナイロビ工場はタイ以外で初めて同モデルを組み立てる拠点となりました。



現地生産比率 **100%**

現地調達比率 **31%**

2 個別最適を実現するマーケティング

第二の強みは、顧客ごとに異なるニーズに寄り添う「Just I Want」哲学です。お客様ごとにビジネスの内容は異なり、商用車の仕様や使われ方も様々です。さらにはお客様のビジネスにおいて商用車が価値を生み、収益につながるタイミングも一概ではありません。IEAはご要望に応じて車両をカスタマイズするとともに、支払い形態も個別に最適なプランを提供しています。例えば、学校向けの学割払いや農家向けの収穫サイクルに合わせた分割払いを設計するなど、お客様の状況に即したファイナンスを提供しています。

こうした顧客に寄り添う取り組みは、明確な成果につながっています。2021～2025年のIEAの中期経営計画期間において、継続購入率(リピート率)は10%から20%へと倍増しただけでなく、2025年には車両NPSが76%、サービスNPSが75%に達しました。これらの数値は、IEAの「いすゞ CARE(つながる、応える、代表する、期待を超える)」の考え方に支えられたものです。顧客に寄り添う「Just I Want」ソリューションアプローチは、IEAのブランド価値を支える重要な競争力となっています。



車両NPS **76%**

サービスNPS **75%**

※ NPS：ネット・プロモーター・スコア。顧客が製品・サービスを他者に薦めたいと思う度合いを示す指標。推奨者の割合から批判者の割合を差し引いて算出する。

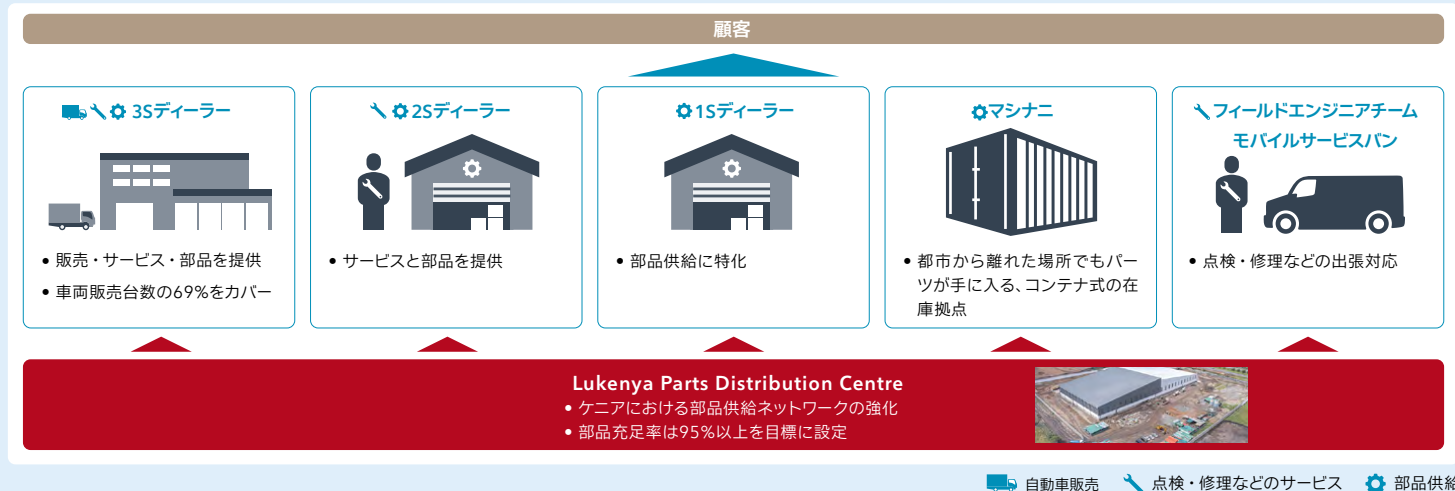
ケニアで創造する東アフリカの「運ぶ」 -Isuzu East Africaの価値創造-

3 お客様の稼働を支えるアフターサービス

第三の強みは、顧客の事業を支える、販売後のアフターサービス網です。IEAは、ケニア・ウガンダ・タンザニアに87の拠点を展開し、都市部から遠隔地まで部品とサービスを届けるネットワークを構築しています。その中核を担うのが、販売・サービス・部品を一体で提供する「3S (Sales・Service・Spares) ディーラー」であり、7社20拠点で車両販売台数の69%を担っています。このほか、サービスと部品供給を担う「2S」拠点、部品専門の「1S」拠点を展開しています。

さらに、ディーラー拠点がカバーしきれない農村部や準都市部には、コンテナ式の在庫拠点「マシナニ」を配置し、遠隔地にも部品とサービスを届けています。そして、顧客先に直接出向くモバイルサービスバンと専任フィールドエンジニアチームの設置により、課題解決リードタイムは従来の15日から3日へと大幅に短縮できています。こうしたIEAのアフターセールスの取り組みは、日本のいすゞ自動車のアフターセールス世界最高表彰である「トリプルスター評価」の取得にもつながっています。このようなアフターサービスによる顧客の稼働サポートと現地生産による安定供給を背景に、IEAは「総所有コスト(TCO)」と「キロメートル当たりコスト(CPK)」で、競合に対する優位性を築いています。そして、この体制をさらに強化するのが、2026年末に完成予定の「Lukenya Parts Distribution Centre」です。IEAにとって、過去30年間で最大の投資額となる31億ケニアシリング(日本円で約38億円)を投じ、地域の補修部品物流の中心を担います。95%以上の部品充足率を目指し、顧客の車両稼働率最大化に貢献します。

IEAの複層型ディーラー体制



拠点数 **87**

課題解決リードタイム
15日 → 3日

4 価値創造を支える人財と組織力

こうしたIEAの価値創造の源泉となっているのは、人財と組織力です。大学および工業高校と連携した採用・育成プログラムを確立しており、高い潜在能力を持つ人財を確実に採用し、継続的に育成しています。IEAの従業員エンゲージメントスコア[※]は2019年には91%、2026年には98%まで上昇しており、2023年にはケニア雇用者連盟(FKE: Federation of Kenya Employers)から年間最優秀雇用主[※]に選定されています。

組織力をさらに高めているのが、いすゞグループ内の強固な連携です。日本のいすゞ自動車は、経験豊富な人財をIEAの重要なポジションに配置し、事業の拡大とグループ間コミュニケーションの強化を支えています。また、IEAの従業員は日本・タイ・欧州・ドバイなどで行われるグローバルオペレーションに関する高度な研修に定期的に参加しています。こうして技術力を磨き上げ、IEAは2025年に開催された、いすゞワールドサービス技能コンテスト(I-1GP)のLCV部門で、世界5位・アフリカ1位を獲得することができました。



2023年にはFKE「年間最優秀雇用主」トロフィーを受賞

※ 外部機関であるWTW(旧 ウィリス・タワーズワトソン)が実施した従業員エンゲージメントスコアの結果

最後に

IEAはいすゞグループならではの強みと、ケニアに根ざした強みを活かし、これからもお客様に寄り添いながら、東アフリカの「運ぶ」を創造していきます。

LCV事業

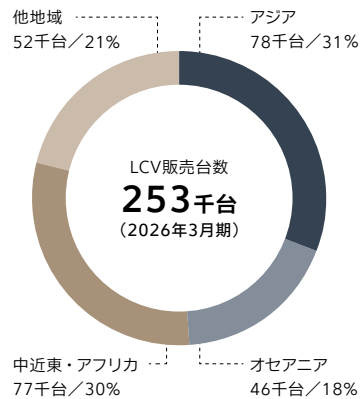
LCV事業の概要

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、商用ニーズにも応える優れた耐久性と走破性が特徴です。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、世界120以上の国や地域で広く事業を展開。当社の重要な収益基盤の一つとなっています。

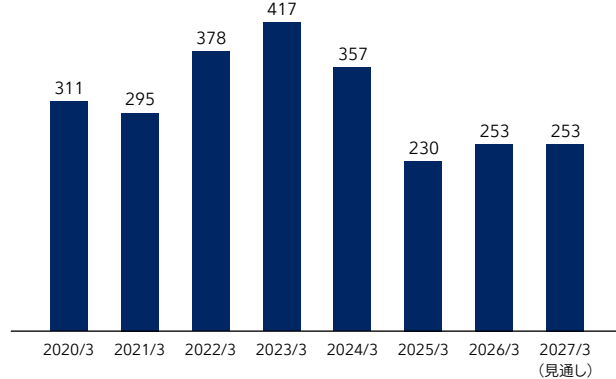
生産はタイのほか、南アフリカとインドを加えた3拠点を中心とする体制を構築しており、各地域のニーズに沿った商品戦略・販売戦略の推進と、需要変動への柔軟な対応、安定的な供給を実現しています。

主力市場であるタイ市場の需要回復に備えながら、グローバルでの拡販を進め、2031年3月期にLCVのグローバルでの販売台数40万台超を目指します。

LCV地域別販売構成比



LCV販売台数推移 (千台)



ピックアップトラック「ISUZU D-MAX」

乗商兼用や農作物の運搬、余暇の移動手段まで、幅広いシーンを一台でこなす1トン積みのトラックです。いすゞが商用車メーカーとして培ってきた高い堅牢性とディーゼル技術を結集し、力強い走行性能と長期使用にもふさわしい飽きの来ないデザインを実現。タイや豪州、サウジアラビアをはじめ、世界各地で高い支持を獲得しています。生産はLCVのマザー工場であるタイを中心に、インド、南アフリカを加えた3拠点で行っており、各拠点からグローバル市場へ展開しています。

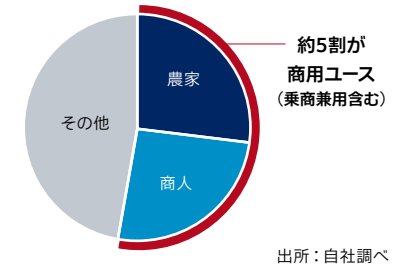


主な用途



野菜など重量商品の運搬に活用

タイにおけるいすゞLCVの購買層



Pick-up Passenger Vehicle「MU-X」

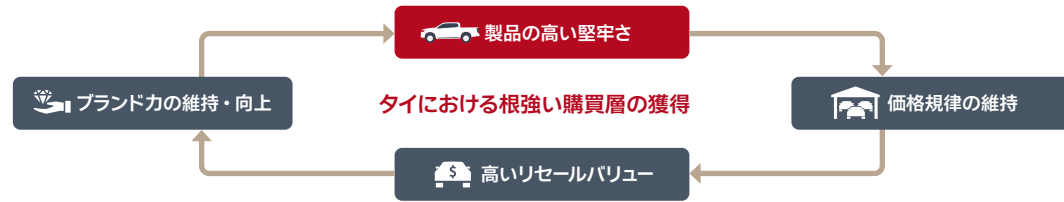
「D-MAX」の派生車種である「MU-X」は、PPV(Pick-up Passenger Vehicle)セグメントに属する7人乗りの乗用ユースモデルです。ピックアップトラックの荷台を客室化することでよりタウンユースに特化しながらも、「D-MAX」譲りの堅牢性とディーゼル性能を保持。高い悪路走破性や牽引性能を有しています。タイや豪州、アフリカ、中近東、中米など、幅広く世界中の地域で販売しています。



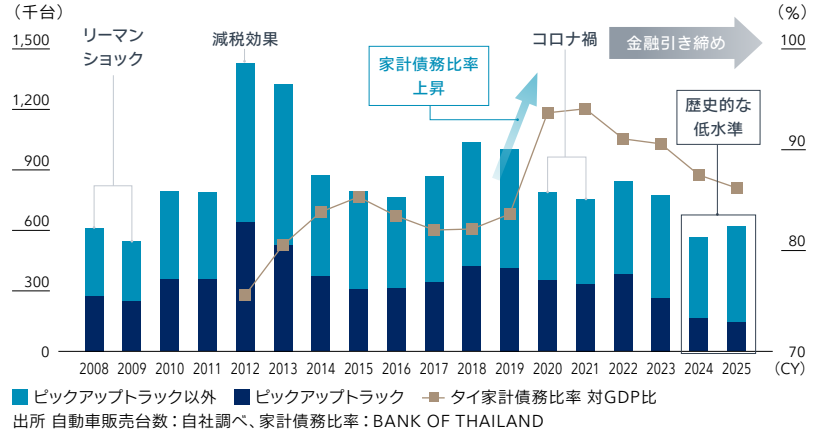
LCV事業

タイ市場の動向と当社のブランド力

LCV事業の主力市場であるタイでは、家計債務比率の上昇を背景に、自動車ローンを含むファイナンス審査の厳格化が長く継続しており、コロナ禍の需要水準を下回る厳しい市況が続いています。一方でタイ国内では、当社製LCVで150万台を超える顧客保有車両があると推計され、代替需要は引き続き底堅いと認識しています。こうした需要が顕在化する市況回復局面を見据え、当社はブランド力の維持・向上に努めています。需要減退局面においても、規律ある販売政策のもとで過度な値引きを避け、リセールバリューの維持を図ること、すでに当社製品をお使いいただいているお客様の資産価値を守るとともに、ブランドへの信頼を高める取り組みを進めています。



タイの自動車販売台数推移と家計債務比率（GDP比）



ピックアップトラック セグメントの見通し

2026年3月期

景気低迷・ローン保証などの各種支援策の遅れ・政権交代に加え、燃料価格高騰など中東情勢影響もあり、厳しい市況が継続。市況回復は2027年3月期以降にずれ込む

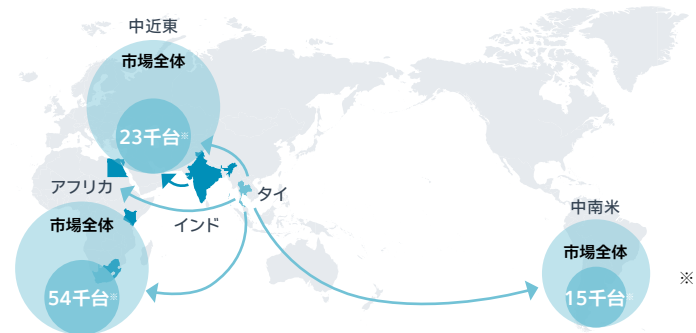
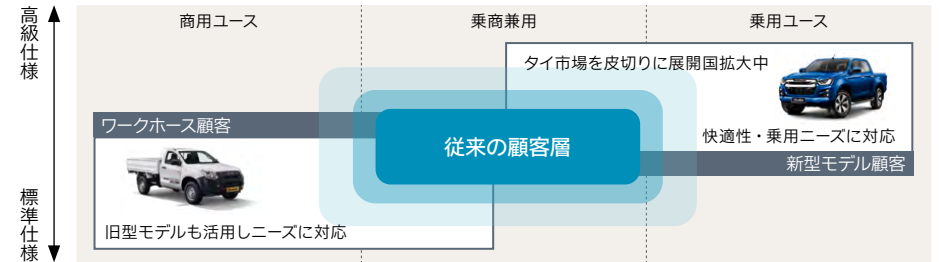
2027年3月期

中東情勢影響により需要回復が遅れるリスクを織り込み、2026年3月期並みを見込む

地域ニーズに応じた販売戦略によるグローバルでの拡販

中期経営計画に掲げる販売目標の達成および、LCV事業の中長期的な成長に向けて、グローバルでの販売強化を推進しています。この中心となるのが地域個別のニーズに合わせた販売戦略です。タイをはじめ、乗用ユースへのニーズが拡大している地域には高価格帯のモデルを投入。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商品を展開しています。

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。



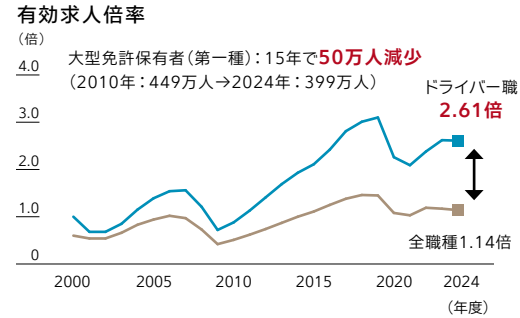
※ 当該エリアにおけるいすゞのピックアップトラック販売台数(2026年3月期)

自動運転ソリューション

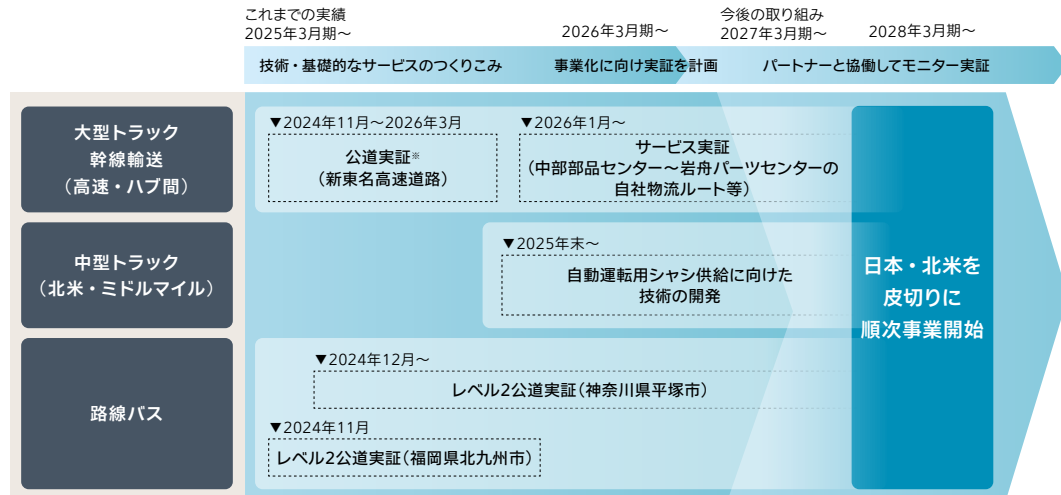
自動運転で解決する社会課題

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。日本では大型免許保有者（第一種）は2010年から2024年の15年間で約50万人減少し、ドライバー職の有効求人倍率は全職種平均の約2倍超に達しました。このままでは、物流・人流とも必要な輸送能力を確保できなくなることが見込まれます。

この社会課題を解決すべく、いすゞは自動運転ソリューションを新事業の柱のひとつに位置づけ、2028年3月期の事業化を目指しています。自動運転が地球の「運ぶ」を創造するための重要なソリューションであると認識し、取り組みを進めています。



出典：一般職業紹介状況（厚生労働省）
運転免許統計（警察庁交通局）より作成



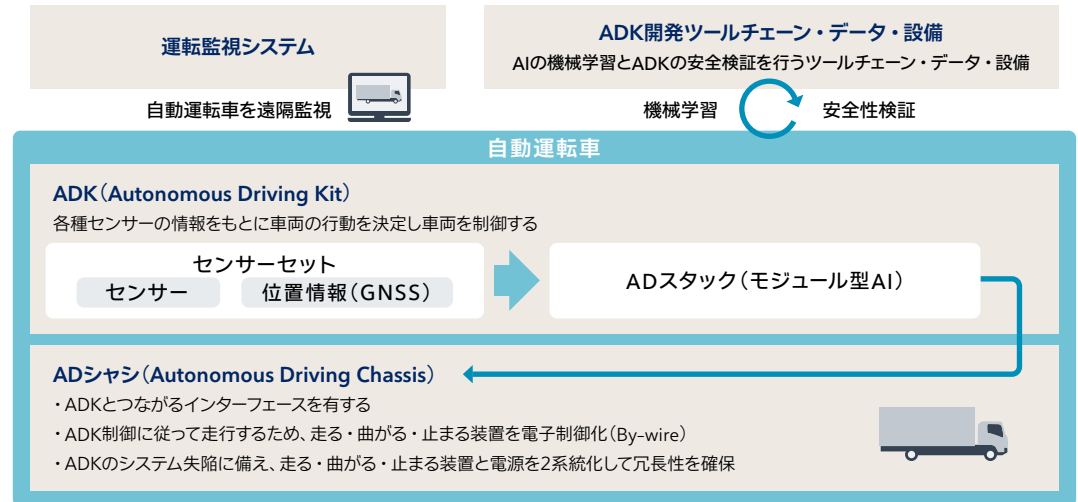
※ 経済産業省と国土交通省が推進する「自動運転レベル4等先進モビリティサービス研究開発・社会実装プロジェクト(RoAD to the L4)」の高速道路における高性能トラックの実用化に向けた取り組み(テーマ3)に参画。ルールベース開発を使用。

自動運転に生かすいすゞの強み

自動運転車両は目と脳の役割を果たす「ADK(Autonomous Driving Kit:自動運転キット)」と、ボディーにあたる「ADシャシ(Autonomous Driving Chassis)」で構成されています。

ADKの開発はセンサーやAIに関する技術がベースとなりますが、センサーの配置やAIの判断基準の検討には、自動車メーカーとしていすゞが培ってきた商用車の知見も欠かせません。協業先であるスタートアップの知見といすゞの知見を掛け合わせ、自動車メーカーならではのADK開発を推進しています。

ADシャシは、長年蓄積した車両に関する技術をベースに開発を進めており、いすゞのノウハウが直結する部分です。自動運転シャシが通常のシャシと異なるのは「冗長性」が求められる点です。システムの異常時にも人の手を介さず安全に停止すべく、操舵・制動装置と電源系統をそれぞれ2系統化した車両制御プラットフォームを構築しています。そして、自動運転が社会実装された後の量産品質や安定稼働の観点からも、自動車メーカーであるいすゞが自動運転ソリューションを手掛ける意味は大きいと認識し、取り組みを進めています。



自動運転ソリューション

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。

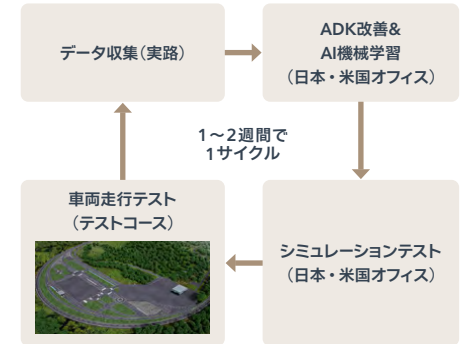
技術パートナー	協業内容	特徴
▲ Applied Intuition	- 自動運転レベル4幹線輸送大型トラック共同開発 - 自動運転開発プロセス・ツールチェーン獲得	- シリコンバレーのソフトウェア・AI開発のトップランナー - いすゞ技術者の育成も担う
TIER IV	- 自動運転レベル4路線バス共同開発 - 自動運転レベル4認可プロセス	- 日本でトップレベルのスタートアップ - 自動運転バスのレベル4認可取得実績あり
🏢 Gatik	- USミドルマイル中型トラックの自動運転物流事業に、シャシ供給を通じて参入 - 自動運転用シャシの量産化	ミドルマイル物流にて、いすゞのClass 6-7を使った無人商用運行を展開
🔗 foretellix	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

データドリブン※による開発

ADKの開発はデータドリブンで行っています。2024年末よりApplied Intuitionとともに日本・米国でのデータ収集を開始、実路を走行したデータをAIに機械学習させ、ADKを改善します。そしてシミュレーションテストとテストコースでの車両走行を経て、また実路走行を行うというサイクルを1～2週間で繰り返すことで、性能を高めています。

稀なシナリオや危険を伴うケースの安全な検証には、シミュレーションテストに加えて、実際の試験設備での走行が必要になります。いすゞは2025年9月、いすゞ北海道試験場内で自動運転専用試験路の建設に着工しました。2027年9月の本格稼働を目指す同施設は、高速道路から一般道・市街地までを再現した多様な試験エリアを備えています。本試験場は自動運転イノベーションハブと位置づけており、パートナーとの共創にも取り組み、技術・制度・社会受容性を一体で前進させていきます。

※ データドリブン：データを活用し、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手法



自動運転トラックの社会実装に向けた実証(RoAD to the L4)

いすゞは自動運転技術の社会実装に向けた要件定義を、業界全体や官公庁と連携しながら進めています。このため、当社は日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、UDトラックと商用車メーカー4社共同で経済産業省・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)」を受託、参画しました。

2026年3月期は新東名高速道路(新御殿場IC～岡崎SA)において、総合走行実証を行いました。これにより、自動運転の社会実装に必要なインフラ整備や走行環境などの整理・評価を行いました。今後も本実証で得られた知見を活かし、社会実装に向けた取り組みを先導していきます。



自動運転ソリューション

平塚での自動運転バス実証

路線バス自動運転の社会実装に向けて、いすゞは、平塚市、神奈川中央交通をはじめとする6者による自動運転路線バスの実証実験を推進しています。いすゞが要件定義を行うとともに、自動運転システムの開発を手掛けるティアフォーといすゞの2社が自動運転システムを開発し、神奈川中央交通が実地運行を行っています。2024年12月以降は平塚駅南口エリアの既存バス路線と同様の約4.3kmのルートで、運転士が同乗する自動運転「レベル2」の実証を重ねてきました。

約3年にわたる実証により、自動運転走行割合は83.8%から96.5%へ向上。人の手が介在する回数も1便当たり6.4回であったのに対し、1.7回まで減少しています。また、事業化に向けて、2026年3月期の実証では完全キャッシュレス運賃収受、夜間運行、AIによるドア監視・開閉にも取り組むとともに、新たにフルフラット大型路線バス「エルガEV」をベースとしたBEV自動運転車両を投入しました。2028年3月期の事業化に向け、技術・運用の両面で実装性を着実に高めています。



自動運転による路上駐車回避を検証



AI判定を用いて運行ダイヤや位置情報をモニタリング



事業用ナンバーを取得した「エルガEV 自動運転バス」を実証に使用



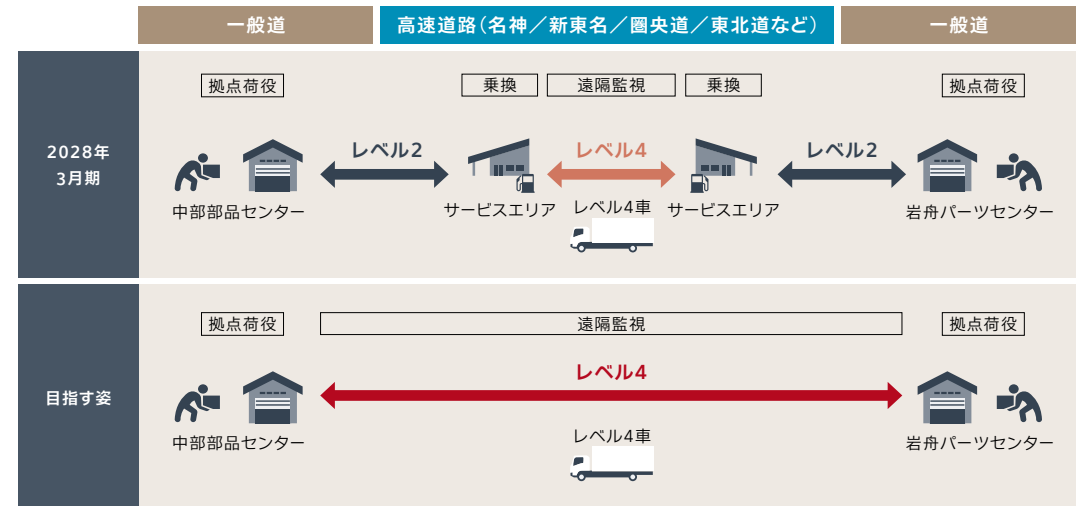
実証時は運転士が同乗し挙動を監視

幹線輸送トラック事業化に向けた実証

2026年1月より自社部品物流ルートで事業化の実証を開始しました。いすゞロジスティクスの岩舟パーツセンター（栃木県栃木市）～中部部品センター（愛知県一宮市）間に、Applied Intuitionとの共同開発車両である大型トラック「ギガ」自動運転車を投入し、補給部品を実荷として搬送しています。第一段階では有人ですが、今後無人区間を設定し、最終的には荷役作業を含む物流オペレーション全体に検証範囲を広げていきます。



「ギガ」自動運転車



カーボンニュートラル戦略

いすゞは、2050年のカーボンニュートラル(CN)実現に向けて、お客様の課題やニーズを的確に捉えた戦略を推進しています。これまでの技術検証を通じて、BEV、FCV、CN燃料、水素内燃機関はいずれも商用車のCNに貢献し得る有効な技術であることを確認しました。一方で、商用車に求められる性能や使用条件は、用途や地域によって大きく異なります。そのため、いすゞは各技術の特長を活かし、条件に応じて最適なパワートレインを選択するマルチパスウェイ戦略を引き続き推進しています。足元では、気候変動への対応に地域差があるものの、長期的には社会全体が必ず向き合うべき課題であるとの認識のもと、着実に取り組みを進めています。

マルチパスウェイでの開発計画

いすゞは2030年までに全カテゴリでxEVの選択肢を提供することを目指すとともに、CN燃料の活用に向けた取り組みを進めています。

開発の進捗		～2026年	2027年	2028年以降
大型 	普及期を見据えた市場投入を計画			 
中型 				 
小型 	BEV：市場投入済み FCV：2028年3月期市場投入予定	 		
LCV 				
バス 	BEV：市場投入済み FCV：2027年3月期市場投入予定			
ICE※(CN燃料)				CN燃料利用ICE(水素、バイオ、合成燃料等)

■ BEV：Battery Electric Vehicle(バッテリーEV) ■ FCV：Fuel Cell Vehicle(燃料電池車)

※ Internal Combustion Engine(内燃機関)

TCO削減の取り組み

2030年代のBEV普及期を見据え、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)

BEV TCO

引き下げへ向けた取り組み

各種コンポーネント技術の内製化

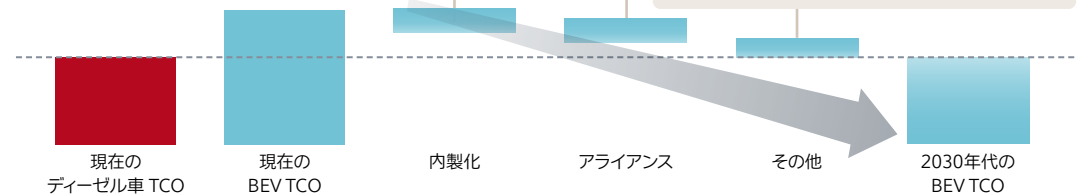
- ・電動コンボ・ソフトウェアの内製化
- ・電動システム・コンボ開発のための実験および評価の内製化を目指し、電動開発棟を新設

アライアンス

- ・最適なコストで必要量を確保するための最適なバッテリー戦略を構築

その他

- ・CN車助成金受給要件を満たす調達(地産地消)
- ・新規周辺事業(エネルギーマネジメントやバッテリーのリユース・リサイクル等)



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

TOPICS マルチフューエルエンジンの開発

2025年10月に開催された「JAPAN MOBILITY SHOW 2025」において、マルチフューエルエンジンを発表しました。同エンジンは、従来のディーゼルエンジンとシリンダブロックやクランクシャフトなどの主要部分を共通化しつつ、点火システムや噴射システムを燃料に応じて変更するだけで、軽油はもちろん、天然ガス・水素・バイオ燃料・合成燃料などの「CN燃料」に対応可能です。CN燃料の活用、CNの実現に向けて新しい内燃機関の形を提案しています。



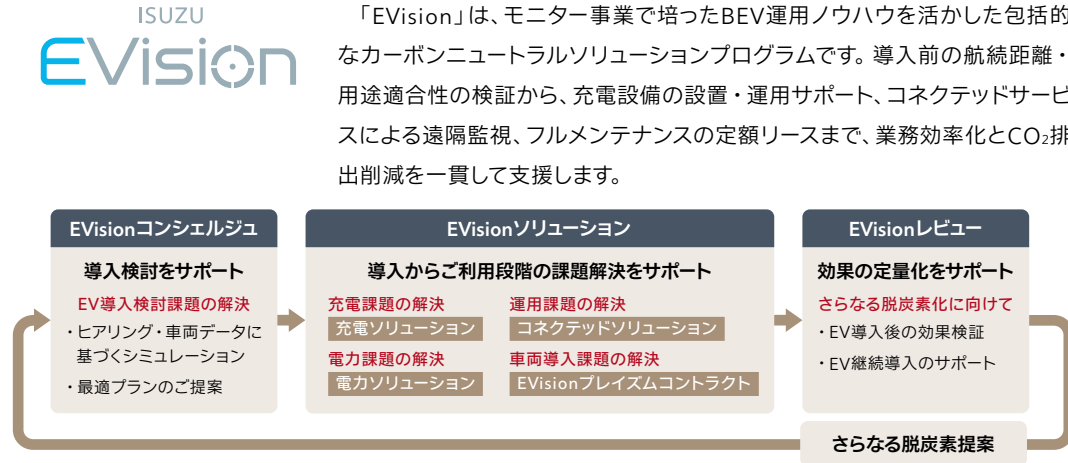
TOPICS 電動開発棟(The EARTH lab.)の開所

2030年の全カテゴリxEV展開を加速するため、藤沢工場内に「電動開発棟(The EARTH lab.)」を新設し、2026年6月に開所式を行いました。棟内にはバッテリー・モーター・EVシステム・熱マネジメントの実験・評価設備を備え、いすゞが自らシステムやコンポーネントを評価・開発するなどxEV開発体制の強化を図ります。



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によるBEV導入への最適な提案やEVision Cycle Conceptによるバッテリー交換式ソリューションを提案しています。

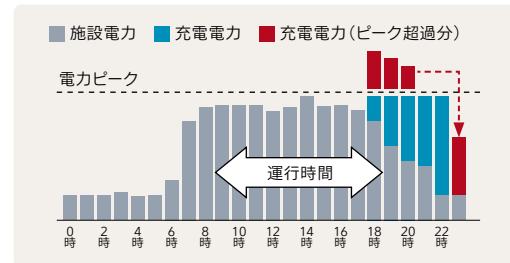


エネルギーマネジメントサービス 「SmartEVer」の提供を開始

SmartEVer

2025年12月、商用BEV向けエネルギーマネジメントサービス「SmartEVer」の提供を開始しました。本サービスは当社の商用車情報基盤「GATEX」を活用し、BEVの充電管理によって、ピークシフトを実現。1拠点で複数台の「エルフEV」を導入・運用する際の負担低減に貢献します。「EVision」のさらなるサービス拡充を図るとともに、BEVトラックの安心・効率的な運用を支援し、物流の電動化を推進します。

施設消費電力も考慮した充電計画によるピークシフト



EVision Cycle ConceptはCN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。本ソリューション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



バッテリー交換式EVによる配送実証を開始

2025年11月、いすゞはファミリーマート・伊藤忠商事・横浜市と連携し、バッテリー交換式EVを用いた配送実証を開始しました。国内初となる車両の左右両側から同時交換可能なバッテリー交換ステーションを横浜市内に設置し、約80店舗へのルート配送を実施しています。バッテリー交換時間は約7分で、充電ダウンタイムの短縮による車両運行の継続性向上について検証します。



A STRONG MANAGEMENT FOUNDATION FOR SUSTAINABLE GROWTH

持続的な成長を支える経営基盤

42 CFOメッセージ

47 企業価値向上を実現する人的資本経営

52 DX戦略

53 サステナビリティの推進



CFO MESSAGE

強固な事業基盤と高いキャッシュ創出力を、 持続的な企業価値向上につなげる

山北 文也 FUMIYA YAMAKITA

取締役
常務執行役員
CFO

CFOとして“現場”の価値を企業価値向上につなげる

いすゞの企業価値は、世界中の物流・人流を支える“現場”で日々生み出されています。お客様の事業を止めないために車両の稼働を守り、社会の「運ぶ」を支え続ける。その一つひとつの積み重ねが、当社の収益力とキャッシュ創出力の源泉です。CFOとして私が果たすべき役割は、この“現場”で生み出される価値を財務の視点で捉え、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを取りながら、持続的な企業価値向上につなげていくことであると考えています。

数字は結果であり、その背景には、お客様の声、販売・サービスの“現場”、開発・生産の“現場”、サプライヤーや架装パートナーとの協業など、様々な“現場”があります。財務戦略は“現場”から離れたとこ

ろで創るものではありません。“現場”で起きている変化を正しく捉え、限られた経営資源を、より価値を生む領域に配分することで、挑戦する“現場”を財務面から支えること。これが、私の考える「挑戦を支える財務」です。

逆風下でも高収益を維持できる事業基盤

2026年3月期は、当社の重要市場であるタイにおいて記録的な低迷が続いたことに加え、米国関税政策の影響、資材費・物流費の上昇、地政学リスクの顕在化など、複数の逆風に直面しました。こうした外部環境は、販売台数、収益の両面で明確なマイナスインパクトとなっており、決して楽観論で乗り越えられるものではありません。

CFO MESSAGE

それでも、いすゞは従来に比べて高い収益水準を維持しています。2026年3月期の営業利益は2,037億円となり、前期比258億円の減益となりましたが、過去の同程度の販売台数であった2021年3月期と比較すると、高い収益水準を維持しています。これは、前中期経営計画を通じて構築してきた安定的な収益基盤が着実に進化していることを示しています。商用車事業は景気循環の影響を受けますが、当社の収益構造は新車販売のみに依存していません。新車販売後のアフターセールス事業が、安定的収益を支える強い基盤となっています。点検・整備は景気変動の影響を受けにくく、車両が稼働し続ける限り必要と

されるサービスです。アフターセールス事業の売上は、10年で約2.2倍に拡大しており、これは、景気変動に対する耐性が高まっていることの証左です。

また、タイ市場の低迷は大きな逆風ですが、アセアン、中近東・アフリカ、北米など、当社が注力する成長市場で収益機会を着実に取り込んでいます。タイ市場が厳しい局面であっても、単に市況回復を待つのではなく、全社として利益を確保できる体質を磨くべく、アフターサービスの強化、地域別の商品戦略、コスト削減を通じて、収益基盤をさらに強化していきます。

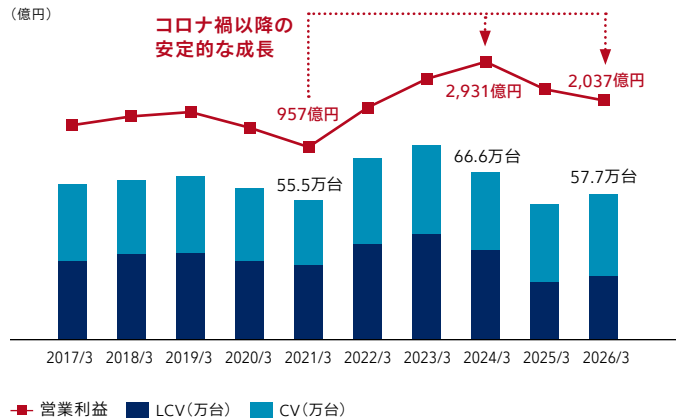
“現場”から生み出される営業キャッシュ・フローを成長の源泉に

私がCFOとして特に重視しているのは、営業キャッシュ・フローの創出力です。利益は企業活動の重要な成果ですが、将来成長への投資、研究開発、財務健全性の維持、株主還元を実行する原資はキャッシュです。当社は、投資原資を示す管理指標として重視している、営業キャッシュ・フローに研究開発費を加えた「キャッシュ創出力」を、2017年3月期の2,428億円から2026年3月期には4,054億円まで着実に高めてきました。2030年に向けた成長ストーリーを実現するためには、このキャッシュ創出力をさらに強化し、かつ、規律ある形で配分していくことが不可欠です。

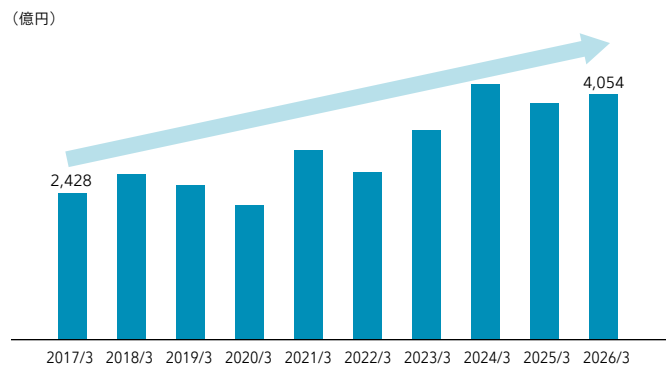
このキャッシュ創出力は、事業モデルそのものに根ざしています。商用車は、物流・人流・建設・生活物資の供給などを支える社会インフラであり、長期間にわたり安定的な稼働を支えることで、価値が生まれます。

世界150以上の国・地域に広がる販売・サービス網、国内400拠点以上・海外3,500拠点以上のサービスネットワーク、そしてお客様との長期にわたる信頼関係が、継続的な顧客接点を生み出しています。当社の事業は、単なる売り切り型のビジネスではありません。お客様の声や稼働データを商品企画・開発にフィードバックし、次の商品・サービスの競争力向上につなげることで、顧客価値を起点とした循環が生まれます。企画・開発、多品種高効率生産、品質のつくりこみ、商品提供・販売、アフターサービスという5つの強みを磨き続けることが、

営業利益・グローバル販売台数推移



営業キャッシュ・フロー + 研究開発費 推移

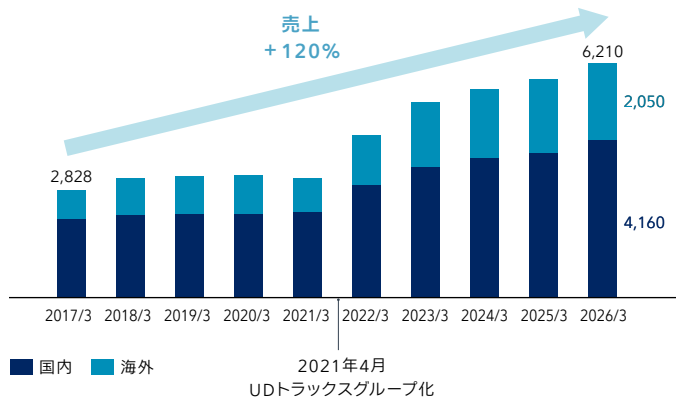


注1. 2025年3月期以降はIFRSに基づき作成。2024年3月期以前は日本基準に基づき作成
 注2. 研究開発費は、報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額であり、IFRS上の研究開発費とは異なる

CFO MESSAGE

アフターセールス事業売上推移

(億円)

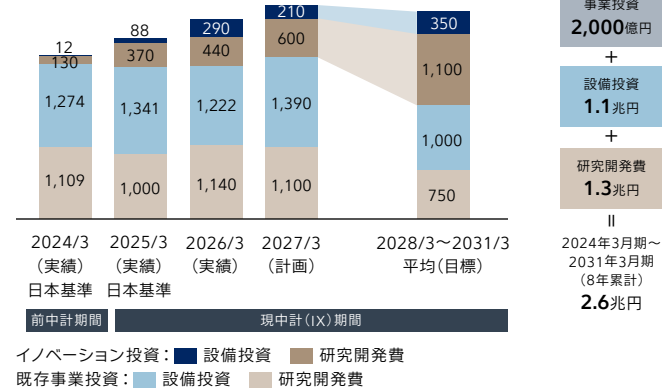


“現場”で生まれる価値を安定した収益とキャッシュに転換する力になっています。世界約431万台の商用車保有台数は、今後のアフターセールス事業拡大とキャッシュ創出力強化に向けた重要な基盤です。この基盤をさらに活かすことで、当社のキャッシュ創出力を一段と高めていきます。

当社の企業価値向上ロジックは明確です。強固な事業基盤から営業キャッシュ・フローを創出し、そのキャッシュを既存事業の維持・強化、将来成長につながるイノベーションへの挑戦、財務健全性の維持、株主還元適切に配分する。そして収益力と資本効率を高め、ROE15%以上の達成を通じて企業価値を向上させる。この循環を強

投資計画

(億円)



く、持続的なものにしていきます。

“現場”の挑戦を支える成長投資と投資規律

いすゞは中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」において、2031年3月期に売上6兆円、営業利益率10%以上、ROE15%以上を目指しています。また、イノベーション投資1兆円、既存事業投資1.6兆円、合計2.6兆円規模の投資を計画しています。

イノベーション投資は、将来成長に不可欠です。自動運転、コネクテッドソリューション、カーボンニュートラルなど、商用車を取り巻く環

境は大きく変化しています。お客様が求める価値も、単なる車両性能から、稼働・運行効率、環境対応、安全性、データ活用へとますます広がっています。こうした投資は、すぐに収益につながるものではありませんが、5年後、10年後の当社の競争力を維持・向上させるためには必要なものです。強いキャッシュ・フロー創出力を背景に、必要な挑戦を継続していきます。

同時に、既存事業の維持・強化のための投資も欠かせません。この投資を怠れば、将来のキャッシュ創出力は徐々に低下しかねません。既存事業の維持・強化と新事業への挑戦の両輪を回し、「運ぶ」を支える力と「運ぶ」を創造する力を高めていきます。

一方で、投資額が大きければ良いというものではありません。不確実性の高い時代だからこそ、投資規律が重要です。すべての投資案件について、戦略適合性、収益性、リスク、投資回収の見通しを丁寧に確認し、必要に応じて計画を見直していきます。また、投資前の審査だけでなく、投資後のモニタリングを強化し、想定した成果が得られているか、環境変化に応じた修正が必要かを継続的に確認しています。これは、財務が“現場”の挑戦を止めるためではなく、挑戦の確度を高めるための取り組みです。

特に新事業への投資には、短期的な収益化が見えにくい上に、長期的な見極めも難しい案件があります。しかし、長期的な競争力につながる投資については、リスクを正しく把握した上で、“現場”の挑戦を支えるべく、必要な意思決定を行っていきます。

CFO MESSAGE

財務健全性と資本効率を誠実に両立させる

当社の財務戦略において、財務健全性の維持は事業継続と成長投資の前提です。商用車事業は社会インフラを支える事業であり、安定供給、サービス継続、品質保証に対する責任があります。市場環境が悪化したときにも、必要な投資や事業運営を継続できる財務基盤を維持することは極めて重要です。当社としては、主要格付機関からA格以上の信用格付を維持することが、当社の事業安定性を社外から

評価していただく上で重要な意味を持つと考えています。具体的には、リースなどの金融事業を除いた自動車事業において、自己資本比率40%以上、かつネットキャッシュがプラス、または数年内にプラスとなる状態を一つの目安として意識しています。

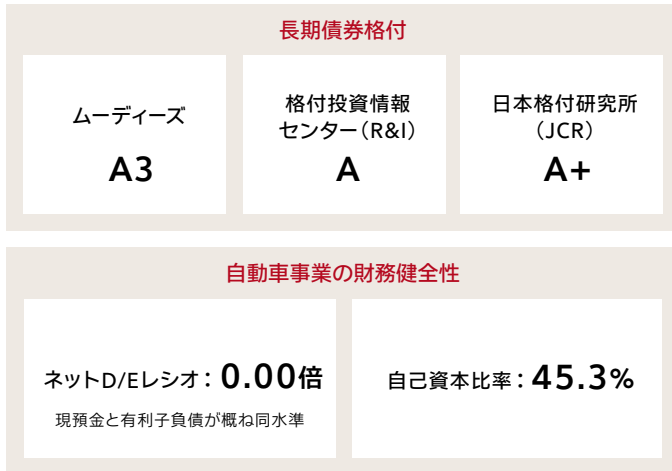
一方で、単に自己資本を積み上げるだけでは、資本効率の向上にはつながりません。当社はIXにおいてROE15%以上を掲げています。これは利益成長の目標であると同時に、株主資本コストを上回る資本効率を実現するべく、自己資本を適切にコントロールする経営へのコ

ミットメントです。収益力の向上に加え、運転資金効率化を含むキャッシュマネジメントの強化、資産効率の改善、投資回収の徹底を通じて、自己資本の適正な運営を進めます。また、財務健全性を維持しつつ、必要に応じて有利子負債も活用し、資本効率を高めていきます。

株主還元については、中期経営計画期間中、配当性向40%以上を基本方針とし、安定的な配当成長を目指します。自己株式取得についても、財務状況、投資機会などを総合的に勘案し、機動的に実施していく方針です。結果として、配当と自己株式取得を合わせた株主還元は、2024年3月期から3期連続で1,000億円を超える水準となっています。重要なのは、成長投資、財務健全性、株主還元を対立するものとして捉えないことです。安定的かつ強固なキャッシュ創出力があるからこそ、将来投資を行いながら、財務健全性を維持し、株主還元も継続できます。このバランスを誠実に実行していくことが、当社の資本政策の基本です。

企業価値を資本市場評価へつなげる

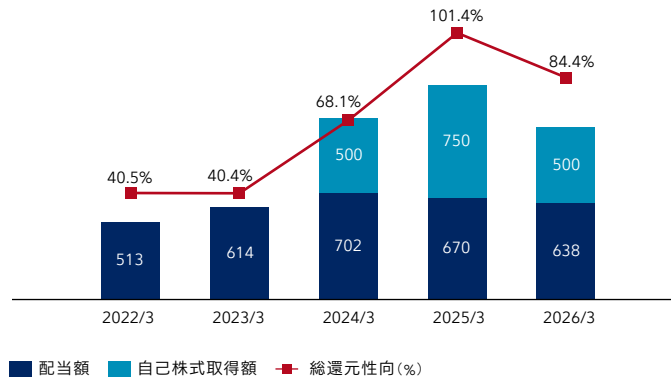
近年、当社に対する投資家の皆様の関心が一段と高まっていることを、肌で感じております。そうした期待に応えること、つまり資本市場からの評価を向上させることは、重要な経営課題の一つであると認識しています。ここ数年で見ると、我々のTSR指標(株主総利回り)は、TOPIXを上回ることができていますが、さらなる市場評価の向上のためには、市場との対話を継続的に積み重ねることが重要であると考えています。



2026年3月31日時点

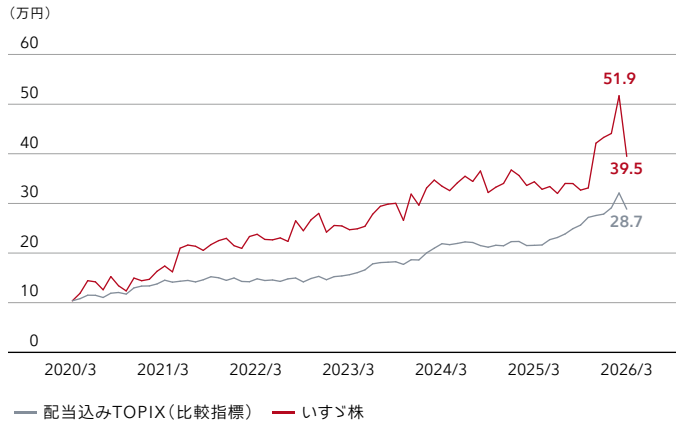
株主還元の推移

(億円)



CFO MESSAGE

10万円投資後の資産価値推移（配当金の再投資含む）



現時点では残念ながら、いすゞの事業基盤やキャッシュ創出力、将来成長の蓋然性を、資本市場に十分に伝えできていないと私は感じています。商用車事業は、新車販売台数や特定地域の市況変動に注目されやすい一方で、保有台数を基盤としたアフターサービス、グローバルな販売・サービス網、長期的なお客様との関係が生み出す安定収益については、まだ十分に伝えできていません。これは、市場評価をさらに高める余地があることの裏返しでもあります。

今後は、国内外の投資家の皆様との対話をさらに深め、いすゞ固有のビジネスモデル、キャッシュ創出力、資本配分の考え方をより明確に発信していきます。特に海外の投資家の方々に対しては、当社が単

なる景気動向に左右されるトラックメーカーではなく、社会インフラを支える商用モビリティソリューションカンパニーとして、安定したキャッシュ創出力と成長機会をあわせ持つ企業であることを、より丁寧に説明していきます。これまで以上に、我々が考える企業価値向上への道筋を、投資家の皆様によりしっかりとお示しすることに、力を尽くす所存です。

市場との対話は、説明する場であると同時に、私たちが学ぶ場でもあると感じています。投資家の皆様からのご意見を真摯に受け止め、経営に活かしていく。その積み重ねが、資本市場からの信頼を高め、企業価値向上につながると考えています。

“現場”の挑戦を支える財務として、 企業価値向上に責任を果たす

2030年に向けた成長ストーリーは、決して平坦な道のりではありません。タイ市場の記録的な低迷は回復の兆しが見えず、米国関税政策による影響は続き、資材費・物流費の上昇基調は変わらず、中東情勢をはじめとする地政学リスクが顕在化する中で、技術革新のスピードもさらに加速しているように、当社を取り巻く環境は大きく変化し続けています。しかし、いすゞが社会に提供する価値の重要性は変わりません。お客様の事業を支え、物流を支え、人々の暮らしを支える。その使命を果たし続けるために、私たちは変化を恐れず、挑戦を続けていきます。

いすゞの強みは、“現場”にあります。お客様に向き合い、車両の稼働を支え、課題を解決し続けてきた“現場”の力が、当社の収益力とキャッシュ創出力の源泉です。その力を理解し、事業の本質を見極めながら、経営資源の配分により企業価値を高めていくことが、CFOとしての私の使命です。今後も、強固な事業基盤と高いキャッシュ創出力を活かし、成長投資、財務健全性の維持、株主還元を高い次元で両立させながら、持続的な企業価値向上を実現してまいります。



企業価値向上を実現する人的資本経営

「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」実現に向け、「ISUZU ID」を起点に、経営・財務戦略と連動した人財マネジメント基盤を整備し、社員一人ひとりの成長をさらなる事業成長へつなげていくことを目指しています。

CHRO MESSAGE



取締役副社長
CHRO
高橋 信一

私は、人的資本経営を推進する上で重要なのは、人事関連施策を着実に実行し、定着させることに加え、社員の成長と組織能力の向上を通じて、経営戦略の実現と企業価値向上につなげることでと考えています。当社では2025年にCHROを設置しました。CHROは、単なる人事部門の責任者ではなく、経営チームの一員としてCSOやCFOと連携しながら、人財面から事業を支える役割を担っています。

事業環境が大きく変化する中、企業の持続的な成長の源泉となるのは、人財です。会社が持続的に成長するためには、社員が安全・健康を基盤として働きがいを持ち、自ら成長を実感しながら能力を最大限発揮できる環境を整えることが不可欠です。それが組織としての実行力を高め、結果として企業価値向上につながると考えています。

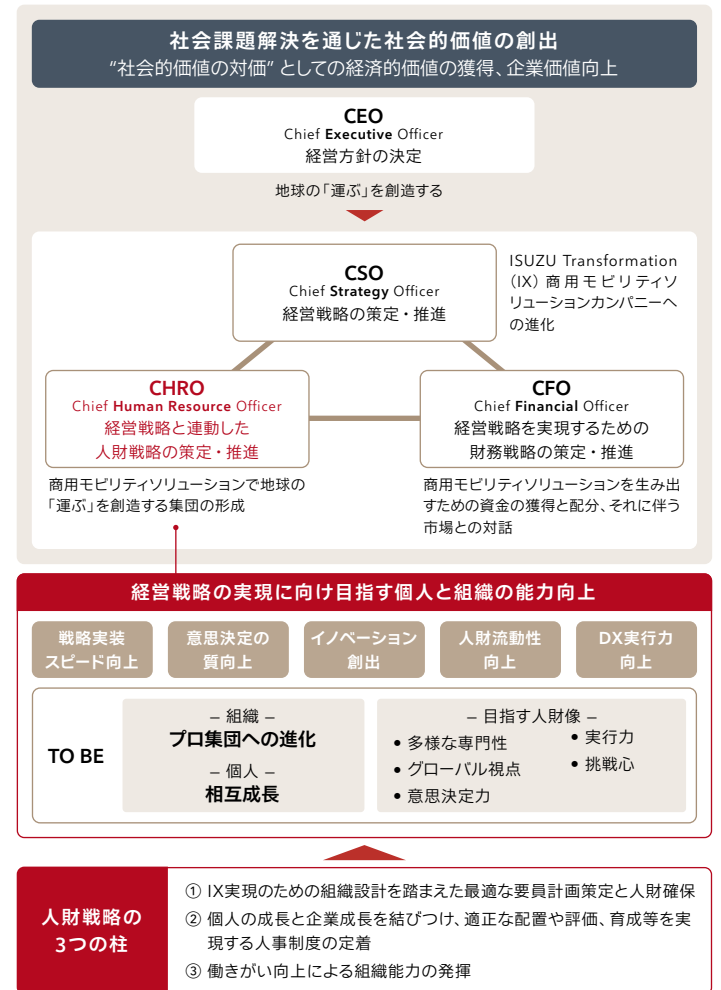
以上を踏まえ、今年度、人財戦略をさらに発展させるため、3つの柱に改めて整理しました。この3つの柱のもと、重点施策を着実に実行し、人と組織の力を継続して高めてまいります。

2024年からいすゞ自動車本体に新人事制度を導入しています。この制度のもと、職務を軸とした人財マネジメントへの転換、人財ガバナンスの強化、社内公募制度によるキャリア自律の促進、上司とのOne on One面談を通じたコミュニケーション活性化やビジョン浸透、HRBP※配置による事業と人事の接続および職場支援など、様々な取り組みを進めています。導入から日も浅く、定着には時間を要しますが、今後のグループ各社への展開も見据え、着実に実行してまいります。

私自身、経営の立場から現場との対話を重ねる中で、制度を導入すること以上に、その運用を通じて現場の声を丁寧に拾い上げ、改善を積み重ねることの重要性を実感しています。例えば、毎年のエンゲージメントサーベイでは、中間管理職層の負荷の高さが課題として明らかになりました。この結果を踏まえ、管理職支援や対話機会の拡充などの施策を重点的に進めた結果、今年度の調査では改善が見られており、施策の効果が着実に現れ始めています。引き続き、多様な専門性を持つ人財の確保・育成や、挑戦を後押しする組織カルチャーの進化なども含め、継続的な改善に取り組んでまいります。

人的資本経営で目指しているのは、制度そのものではなく、人の成長が組織の成長につながり、その成果が企業価値向上へ結びつく好循環を生み出すことです。今後も人と組織の力を高め、「地球の『運ぶ』」を創造する集団」の形成を通じて、企業価値向上につなげてまいります。

※ HRBP(Human Resource 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。



経営戦略を実現する人財戦略の柱

経営戦略の実現および企業価値の持続的向上に向け、人財に関する3つの柱として「IX実現のための組織設計を踏まえた最適な要員計画策定と人財確保」、「個人の成長と企業成長を結びつけ、適正な配置や評価、育成等を実現する人事制度の定着」、「働きがい向上による組織能力の発揮」に取り組んでいます。

人財戦略の3つの柱

実施施策 ()内は開始期

①IX実現のための組織設計を踏まえた最適な要員計画策定と人財確保

経営戦略としての商用モビリティソリューションカンパニーへの進化および
財務戦略と連動した組織・ポジション・人財構成を整える

職務基盤・ 人財リソース

- ・職務の責任・役割・期待の明確化(2025年3月期)
- ・必要リソースの把握と全社コントロール(2026年3月期)

経営との接続

- ・経営組織と連動した要員計画の策定(2027年3月期)
- ・CFO組織と連携した、経営管理指標の整備(2027年3月期)

②個人の成長と企業成長を結びつけ、適正な配置や評価、 育成等を実現する人事制度の定着

新人事制度の配置・評価・報酬・育成等の運用基盤確立および
一貫した運用により、個人の成長と企業の成長を結びつける

人事制度の定着

- ・One on One面談の定着(2025年3月期)
- ・次世代経営人財および戦略人財の計画的育成(2025年3月期)
- ・社内公募制度の導入(2026年3月期)
- ・配置・評価・育成を連動させる人財成長サイクルの運用改善(2027年3月期)

運用基盤の整備

- ・HRBPの設置および事業との伴走(2024年3月期)
- ・人事システムの刷新(2025年3月期)

③働きがい向上による組織能力の発揮

安全・健康を基盤に、本人の自律・挑戦、上司のマネジメント、
組織カルチャーを高め、継続的に成果を生み出す組織能力を強化する

組織カルチャー醸成

- ・エンゲージメントサーベイに基づく課題解決アクション(2025年3月期)
- ・外部研修基盤の活用と成長プラン策定によるキャリア自律支援(2025年3月期)

安全と健康

- ・CEOを最高責任者とした、グループ全体の安全・健康活動
- ・従業員一人ひとりの心身の健康を支える健康経営の推進

経営・財務戦略と連動し企業価値の持続的向上を実現する
人財戦略を通じて組織と人財の能力を高め、

主要な活動の状況

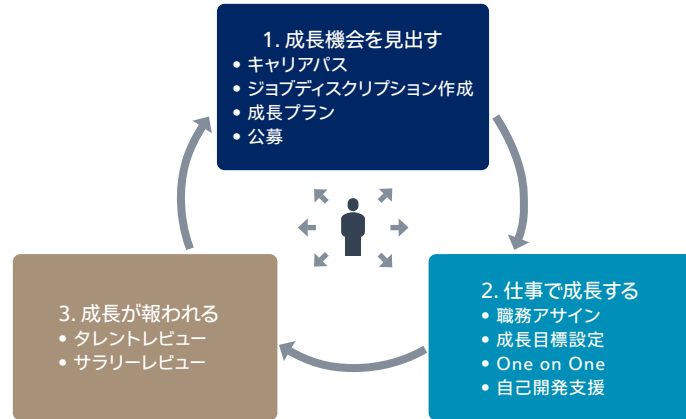
人事制度の定着（キャリア支援）

人財戦略では、人事制度の定着を通じて社員一人ひとりの成長と主体的なキャリア形成を支援しています。ここでは、社内公募制度を活用し、新たな仕事に挑戦した社員の事例をご紹介します。

人事制度の定着

人財戦略では、人事制度の定着を通じて社員一人ひとりの成長と主体的なキャリア形成を支援しています。人財成長サイクルの考え方にに基づき、「成長機会を見出す」「仕事で成長する」「成長が報われる」という循環を通じて、社員の成長意欲を引き出し、個人の成長を組織能力の向上につなげています。

人財成長サイクル



キャリア支援

One on One面談や社内公募制度などを通じて、社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、新たな挑戦へ踏み出せる環境づくりを進めています。ここでは、その一例として、社内公募制度を活用して新設部署へ異動した社員へのインタビューをご紹介します。

TOPICS 自ら選んだキャリアが、成長と挑戦につながった

社内公募制度を活用し、2025年10月に新設されたデジタル推進部デジタル企画グループへ異動した3名に話を伺いました。現在は、ChatGPTハンズオン研修など、全社のデジタル教育を担当しています。



デジタル推進部
デジタル企画グループ
池田 義宣（左）
アソシエイトマネージャー
田添 洋貴（中央）
上川 達也（右）

「自分で選びたい」という想いが、公募への一歩になった

上川 私は入社以来8年間、エンジン設計に携わってきました。専門性をさらに磨く道もありましたが、より広い視野で仕事をしたいと考え、公募制度を活用しました。DXを通じて会社全体の変革に携われる仕事の魅力を感じ、異動を決めました。

池田 私は生産部門で業務改善のためにデータ可視化ツールなどを自作し、その経験が自分の強みになると考えていた時、公募を見つけ、「まさに自分がやりたい仕事だ」と感じました。

田添 私は海外営業のバックオフィスに所属していましたが、人財育成に携わりたいという思いが強くなっていました。営業部門の中ではその実現が難しいと感じていましたが、AI活用という新しい領域で人財育成を担う公募を見つけ、「ここしかない」と思い応募しました。

「やりたい」と手を挙げた仲間だから、乗り越えられた

上川 お互いバックグラウンドが違うので、最初はあまり話が弾まなかったですね。

田添 そうですね。ただ、全員やりたいと言って手を挙げて来たメンバーだったので、モチベーションは高く、目標も明確でした。部署が発足した翌月には、いすゞ本体の原則全社員を対象とした研修を開始するという非常にタイトなスケジュールでしたが、一人ひとりの高い熱意を原動力に新しい組織を立ち上げることができました。

池田 慌ただしい毎日でしたが、仕事を通じて自然と信頼関係が生まれ、チームになっていったと感じています。

公募制度が、自分のキャリアを変えた

上川 自分で選んだ仕事だからこそ最後までやり切りたいという気持ちがあります。今では、この分野をさらに深めていきたいと思っています。

池田 「自分は主体的にキャリアを築けているのだろうか」と考えたこともありました。でも今回、公募制度によって自ら新しい一歩を踏み出せました。今後またキャリアの分岐点が来ても、自分で道を切り拓けるという自信につながっています。

田添 これまでローテーションで異動した際には納得感が薄いこともありましたが、今回は明らかに自分がハンドルを握り、自身のキャリアを選び取ったという実感があります。この経験をこれから公募に挑戦する人たちにも伝え、いすゞに貢献していきたいと思っています。

主要な活動の状況

働きがい向上（エンゲージメント／多様性）

人財戦略では、多様な人財が能力を発揮し、働きがいを感じられる環境づくりを進めています。

また、2024年4月から実施しているエンゲージメントサーベイをもとに、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。

エンゲージメントサーベイ結果と分析

2026年7月に実施したサーベイではエンゲージメント肯定的回答率が51%（前年比+2pt）という結果でした。2024年のサーベイ開始時から少しずつではありますが、改善が進んでいます。一方で目標達成までのギャップはまだ19ptと大きく、人財戦略の着実な実行が重要な鍵と考えています。

サーベイ結果を活用した職場改善の取り組み

昨年度のサーベイで中間管理職層の課題が明確になりました。この原因としては、商用モビリティソリューションカンパニーへの進化に向けた取り組みがスピード感を持って進む中、経営と現場をつなぐ役割を担う中間管理職層の負荷が特に上昇している点にあると分析しています。

会社の中核の一翼を担う中間管理職層の課題を解決することは、当該社員層のエンゲージメントを改善することにとどまらず、会社全体に関わる本質的な問題への対応にもつながると捉え、改善に取り組んでいます。

具体的な例として、中間管理職を補佐する役職（アソシエイトマネージャー）を新たに設置することで負担軽減や役割の明確化を推進するとともに、経営陣とのコミュニケーションの機会を集中的に設け、課題感や会社の方向性についての共有・対話を行い、今年度一定の改善効果が出ました。また、各職場ではサーベイ結果を踏まえた改善活動を進めています。今後は、各職場で実施した施策の好事例や改善効果を把握・共有し、効果的な取り組みを全社へ横展開することで、継続的な職場改善と組織能力の向上を図っていきます。

多様な人財の活躍

年齢・性別・国籍・障がいの有無・就業環境・雇用形態などの違いを認め、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、各種施策に取り組んでいます。女性管理職比率は前倒しで目標を達成しました。今後は、育成機会のさらなる拡大や柔軟な働き方の整備等を含め、新たな目標設定を検討していきます。（計画期間：2024年4月1日から2027年3月31日までの3年間）

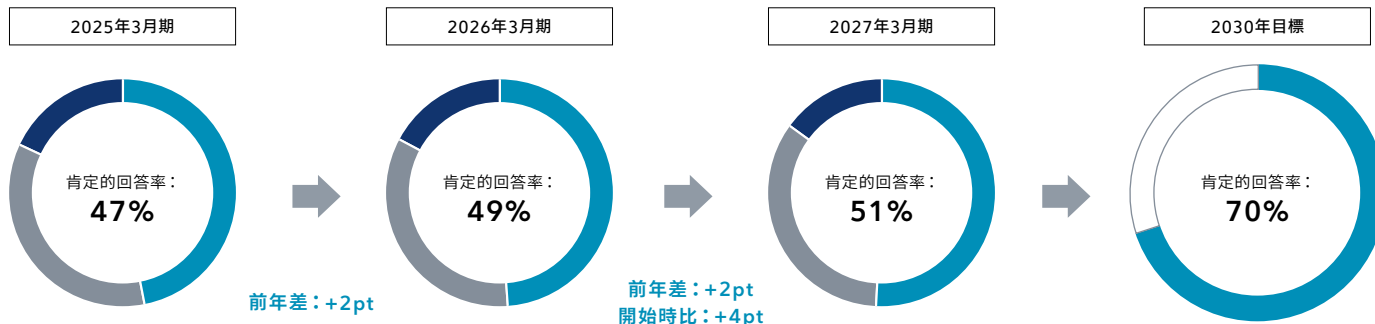
目標

- 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

※ 同業他社等を参考

エンゲージメントサーベイの結果推移

■ 肯定的 ■ 中立的 ■ 否定的



	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
女性管理職比率	3.7%	4.9%	5.3%
男性育児休業取得率※	88.0%	87.2%	89.5%

※ 「育児休業」と「出生時特別休暇」を含めた取得率

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多様な働き方の実現に取り組んでいます。従業員の声も確認しながら、人事制度の整備や祝日出勤日における企業内保育所・学童保育といった両立支援策を導入・拡充しています。

主要な活動の状況

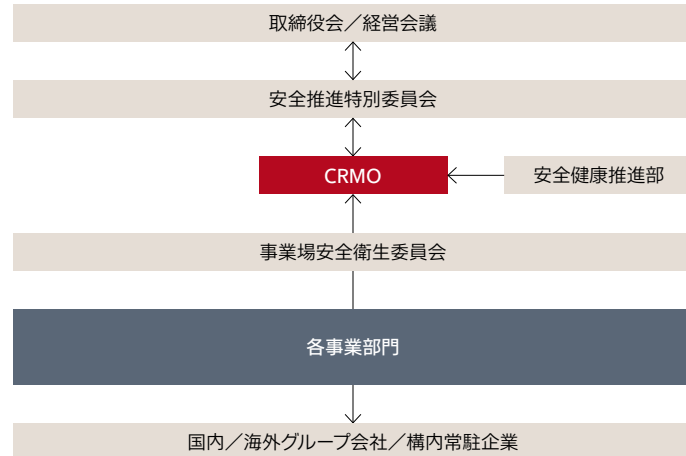
安全・健康への取り組み

人財戦略をはじめ、すべての事業活動の基盤となる安全の確保と健康の維持・増進に、全社を挙げて取り組んでいます。

労働安全衛生

体制と取り組み

いすゞグループの安全推進活動は、取締役社長CEOを最高責任者とし、CRMO(Chief Risk Management Officer)が取りまとめる体制で推進しています。審議機関である「安全推進特別委員会」の活動状況は、経営会議および取締役会に報告されています。また、各事業所では月1回「安全衛生委員会」を開催し、労働安全・交通安全・健康管理、職場環境の改善などについて労使間で議論を重ねています。さらに、事業のグローバル化にともない、海外関連会社に対しては国内の災害情報の配信や会議体設定による情報共有のもと、指導を行っています。



重大災害防止の取り組み

いすゞグループでは、過去、工場地区および販売会社の整備工場において、従業員の尊い命が失われる重大災害が発生しました。いすゞグループは、これらの重大災害を教訓とし、風化させないため「安全の日」を定め、全従業員が安全の重要性を再確認し、覚悟を新たにしています。2026年4月には、山口CEOが安全メッセージ動画をグループ全従業員へ発信したほか、「職場のルール遵守」をテーマに各職場で「安全対話」を実施しました。役員は安全伝承館での追悼・慰霊の後、工場やグループ企業での安全コミュニケーション活動に参加しました。



リスク評価の取り組み

いすゞでは災害リスク低減のため、新規設備・新規化学物質の導入時には、使用・計画・安全衛生の各部署が協力してリスク評価を行っています。既存の使用プロセスでも、職場巡視や安全パトロールにより不安全状態・不安全行動を確認・改善し、安全な職場づくりを進めています。

⑤ 労働安全衛生への取り組み内容については、[サステナビリティWebサイト「労働安全衛生」分野ページ](#)をご参照ください。

健康経営

健康宣言

従業員一人ひとりが心身ともに健康であること、そして安全・安心でやりがいを持っていきいきと働ける環境であることこそ、いすゞの事業活動の基盤です。「安心×斬新」で世界を進化させるイノベーションリーダーであるためには、心身の健康は不可欠であり、いすゞは従業員の健康意識向上や取り組みを支援します。また、個人の健康保持・増進に加え、やりがいを持って働くことができ、従業員と会社がともに成長し続ける関係性を築き上げることを目指し、「健康経営」に積極的に取り組むことを宣言します。

代表取締役 取締役社長CEO

山口 真宏

「運命」の課題を解決するため
まずは自分と家族の健康から
いすゞ真宏

体制

推進最高責任者	代表取締役 取締役社長CEO 山口 真宏
推進責任者	担当役員
推進主体	安全健康推進部(産業保健スタッフ含む)

各部門への展開にあたっては、各地区安全衛生委員会の委員(部長級)を通じて情報共有・連携を図ります。また、いすゞ病院、健康保険組合、労働組合とも連携し、全社一体となって施策を実施します。

⑥ 健康経営への取り組み内容については、[サステナビリティWebサイト「健康経営」分野ページ](#)をご参照ください。

DX戦略

いすゞグループは、DXを競争力強化と新たな価値創出を支える経営基盤と位置づけています。AIとデータ活用を中核として全社の業務改革を進めるとともに、その成果を将来の事業変革へつなげることを見据え、取り組みを推進しています。

CDXO MESSAGE

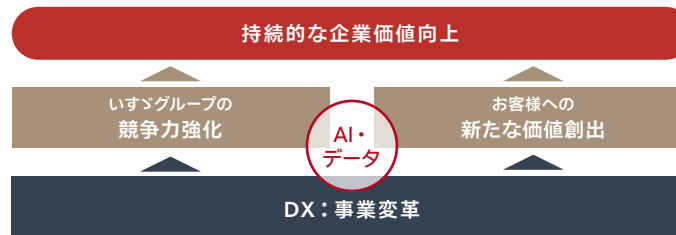


取締役
常務執行役員
CSO/CDXO
村上 昇

商用車業界は、ドライバー不足やカーボンニュートラルへの対応に加え、コネクテッドや自動運転技術の進展により、大きな転換期を迎えています。商用車メーカーには、高品質な車両の提供にとどまらず、ソフトウェアやデータを活用し、お客様の事業や車両運用を支える新たな価値の創出が求められています。

一方、労働力不足や熟練人財の減少が進む中、限られた人財で持続的な成長を実現することも重要な課題です。デジタル技術で生産性を高め、人がより創造的で付加価値の高い業務に集中できる環境を整える必要があります。

いすゞグループは、DXを競争力の強化と新たな価値創出を支える経営基盤と位置づけ、AIとデータを中核に全社的な業務改革を進めています。汎用AIツールを全社展開するとともに、現場の課題に応じたAIエージェントを自ら企画・開発し、幅広い業務で活用しています。資料作成や情報検索をはじめとする各種業務の効率化・自動化を進め、



社員が本来価値を生み出す業務に、より多くの時間を振り向けられる環境づくりに取り組んでいます。

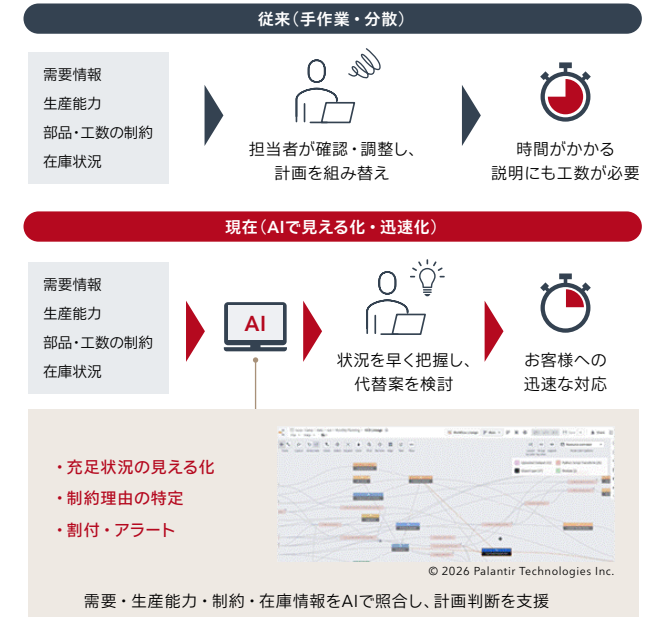
重要なのは、AIを導入すること自体ではなく、現場の知見とデジタル技術を融合し、業務プロセスそのものを変革することです。現場部門とデジタル人財が一体となり、効果検証を重ねながら全社へ展開する現場起点のアプローチが、いすゞグループのDXの特長です。

私たちが目指すDXは、業務効率化にとどまりません。業務改革を通じて蓄積されるデータやデジタル活用の知見を生かし、お客様への新たな価値創出や事業変革へと発展させていきます。商用車ビジネスが車両中心からライフサイクル全体で価値を提供する時代へと変化する中、データとAIは、より安全で効率的な物流や社会インフラを支える基盤となります。

こうした取り組みを通じて、人とデジタルが協働する新しい企業の姿を実現し、社会やお客様とともに持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

TOPICS 現場起点のDXでお客様への安定供給を支える

AIとデータを活用し、販売・生産・在庫を横断する需給調整業務の高度化を進めています。需給調整に必要な各種情報をAIで照合し、計画の充足状況や制約理由が見える化する仕組みを検証しています。さらに、制約を踏まえた割付やアラートにより、担当者が状況を早期に把握し、代替案を検討しやすい環境を整えます。今後は、事業環境の変化が生産・供給に及ぼす影響を早期に捉え、迅速な対応につなげていきます。



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。本委員会において、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実現していきます。

MESSAGE

いすゞは、サステナビリティに関する重要課題への対応を経営レベルでより一層強化するため、2026年4月より、代表取締役社長CEOである私がサステナビリティ委員会の委員長を務める体制としました。これは、サステナビリティを個別施策にとどめず、経営の意思決定、事業戦略、資源配分、リスクマネジメントと統合し、グループ全体で推進するためのものです。

いすゞグループは、経営理念体系「ISUZU ID」に掲げるPURPOSE(使命)である「地球の『運ぶ』を創造する」のもと、お客様やパートナーの皆様とともに、新たな「運ぶ」の価値を創造していきます。その実現に向けては、気候変動への対応や人権尊重をはじめとする社会課題と真正面から向き合うことが不可欠です。

私は、これらの課題への対応を、企業の責任であると同時に、新たな価値を創造し、成長していくための原動力と捉えています。環境、社会、ガバナンスの課題が相互に関係し、複雑さを増す中であっても、これを変革の契機と捉え、事業を通じた解決に取り組んでまいります。

今後もステークホルダーの皆様との対話を重ね、社会からの期待や要請を的確に捉えながら、企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



代表取締役 取締役社長CEO
サステナビリティ委員長
山口 真宏

推進体制

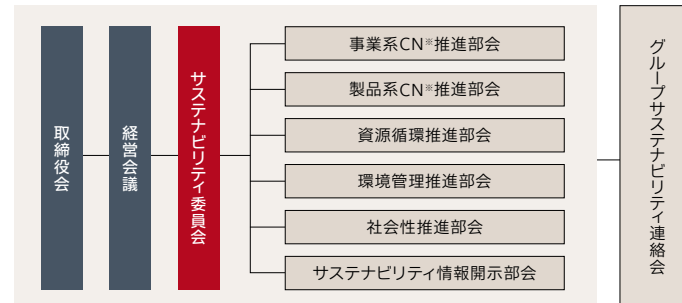
いすゞは、グループ全体でサステナビリティを推進するため、各領域の担当役員を常任委員とするサステナビリティ委員会を設置しています。2027年3月期からは取締役社長が委員長を務め、経営主導での推進を強化しています。委員会は定期的に(年4回以上)開催し、サステナビリティに関わる事項を審議しており、必要に応じて経営会議・取締役会へ報告します。傘下には環境・社会の専門部会とサステナビリティ情報開示部会を設置して個別課題について議論を行っているほか、グループサステナビリティ連絡会で連結子会社と情報を共有しています。

サステナビリティ委員会 2026年3月期実績

開催回数：6回

主な議題：● 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



※ CN：カーボンニュートラル

サステナビリティ情報を経営に活かし、企業価値向上へ

いすゞは、サステナビリティ情報開示を単なる制度対応ではなく、企業価値向上に向けた経営基盤強化の取り組みとして位置づけています。サステナビリティ情報は、事業活動を通じて生じる環境・社会への影響や、外部環境の変化に伴うリスク・機会を把握し、中長期的な企業価値への影響を理解するための重要な基盤であると認識しています。

このような考えのもと、サステナビリティ委員会の傘下に関連各部門が参画する「サステナビリティ情報開示部会」を設置し、バリューチェーン全体を対象とした重要な影響・リスク・機会(IRO)の特定を進めてきました。IROの検討にあたっては、各部門の知見を活用するとともに、投資家の皆様やお取引先様をはじめとするステークホルダーとの対話を通じてその妥当性を確認しています。また、特定した重要なIROについては、戦略、推進体制、KPIとの関連性を整理し、長期的な企業価値とのつながりを明確にしています。

今後も、特定したIROに関する戦略やKPIの整備を進めるとともに、その取り組みや成果をわかりやすく開示することで、ステークホルダーとの対話を深め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

サステナビリティの推進

サステナビリティの取り組み

①環境ビジョン2050

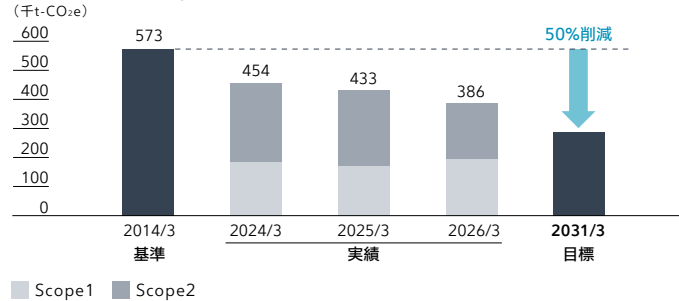
いすゞは、2020年3月に「いすゞ環境長期ビジョン2050」を策定し、2050年の目指すべき姿を定めました。環境重点4課題（気候変動対策、資源循環推進、環境リスク予防／対策、生物多様性保全）を設定し、5つのAspirationの実現を目指しています。その通過点として、2030年までの目標「2030チャレンジ」と行動計画「グローバルアクション」からなる「2030環境ロードマップ」を作成し、事業活動全体でGX（グリーントランスフォーメーション）を推進しています。

いすゞ環境長期ビジョン2050	2030環境ロードマップ
Aspiration	2030チャレンジ
 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
 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
 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
 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
 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

②気候変動

気候変動による自然災害は社会に大きな影響を及ぼしているため、気候変動対応は喫緊に解決すべき最重要課題として世界の共通認識となっています。いすゞは「いすゞ環境長期ビジョン2050」のAspirationに「事業活動から直接排出されるGHGゼロ」「製品ライフサイクル全体でGHGゼロ」を掲げ、気候変動への対応をさらなる成長の機会と捉え、取り組みを推進しています。マルチパスウェイ戦略により、物流を維持しながらカーボンニュートラルの実現を進めるとともに、事業活動から直接排出されるGHGの削減にも取り組んでいます。2021年にはTCFD提言に賛同し、シナリオ分析を通じて気候変動への対応を踏まえた事業戦略の策定を進めています。

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60社

注2. 基準年排出量はGHGプロトコルに準じた遡及的再計算を行う場合があります。

注3. 2026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。

※ 具体的な取り組み内容については、サステナビリティWebサイトをご参照ください。

①・②：「環境」分野ページ

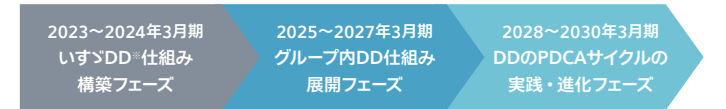
③：「人権」分野ページ

④：「サプライチェーン・マネジメント」分野ページ

③人権

いすゞは、いすゞグループ人権方針のもと、OECDや日本政府が策定した人権に関する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ています。2024年3月期に実施した人権リスク評価の結果を踏まえ、優先的に取り組む人権テーマとして以下の2項目を特定しました。現在は、これらの優先テーマを中心に、人権尊重の取り組みを推進しています。
優先テーマ1：サプライチェーンの外国人労働者問題
優先テーマ2：バリューチェーンにおける人権課題と取り組みの管理

人権デュー・ディリジェンス中長期計画

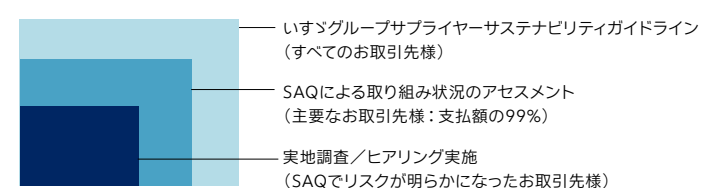


※ DD：デュー・ディリジェンス

④サプライチェーン・マネジメント

お取引先様とサステナビリティに関する価値観を共有するため、「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」を制定しています。SAQ※、実地調査などでコミュニケーションを図り、サプライチェーンのリスク低減に取り組んでいます。

サステナビリティに関する取り組み状況の調査の考え方



※ SAQ：Self Assessment Questionnaire

GOVERNANCE

ガバナンス

56 社外取締役対談

61 コーポレート・ガバナンス

69 コンプライアンス

70 リスクマネジメント



ISUZU

宮井 真千子

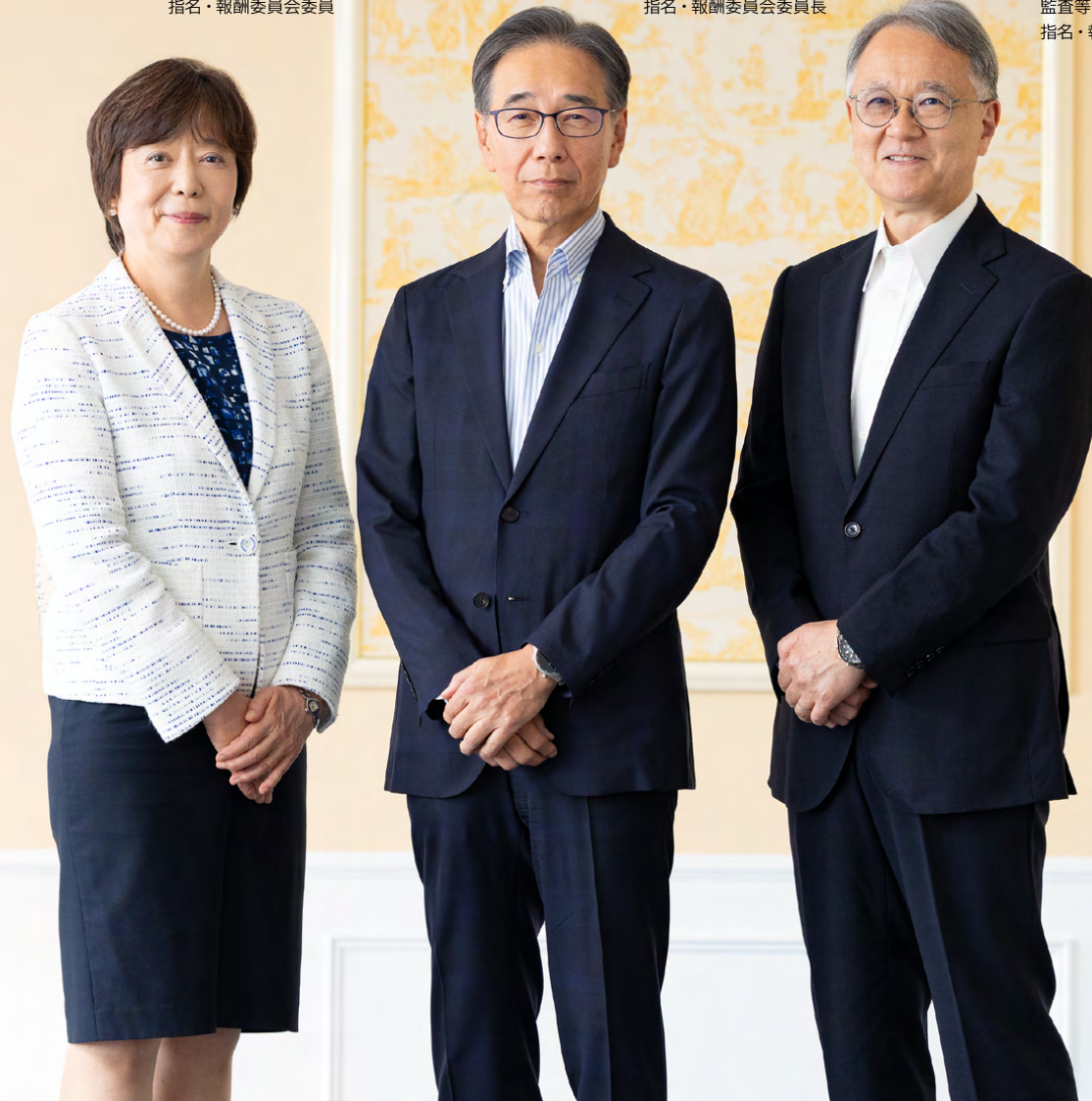
社外取締役
指名・報酬委員会委員

柴田 光義

社外取締役
指名・報酬委員会委員長

阿部 博友

社外取締役
監査等委員会委員長
指名・報酬委員会委員



DIALOGUE

社外取締役対談

変革の実行と次なる成長に向け、 山口真宏CEOに託した経営のバトン

指名・報酬委員会での議論を経て、2026年4月に山口真宏が新たな社長CEOに就任し、「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」の実行加速に向けた経営体制が構築されました。今回の社長交代の意義といすゞの経営サクセッションのあり方、そしていすゞの次なる成長について、指名・報酬委員会委員長の柴田取締役を中心に、委員を務める宮井取締役、阿部取締役の3名が語りました。

社外取締役対談

CEOの選任は取締役会の「最重要ミッション」

柴田 CEOの選任は、取締役会が担う最も重要なミッションの一つです。持続的成長、企業価値向上を実現するためには、誰がトップとして舵取りを担うべきか。この判断は、会社にとって極めて重要です。だからこそ、サクセションは、現任者の在任期間や年齢だけを踏まえて検討するものではありません。今のいすゞにとって最適な経営体制はどのようなものか、移行するのであればいつが最適なタイミングなのか、そしてその体制を率いるべき人物は誰なのか。社外取締役が



過半で構成される指名・報酬委員会はこの点を継続的に議論しており、客観性と透明性を確保しながら、検討プロセスの中心的な役割を果たしています。

今回の山口さんの指名とサクセションの実行は、こうした継続的なプロセスの中で総合的に判断した結果です。成長を続け、規模も大きくなってきた今のいすゞを率いるのは山口さんが最もふさわしい。そして、IXの実行スピードを加速してほしい。指名・報酬委員会はそうのように考え、取締役会が最終的に決定しました。

宮井 柴田さんがおっしゃるように、誰がCEOになるかで会社は大きく変わると私も思います。これまでに複数の会社で社外取締役などの立場で経営に携わってきましたが、今のいすゞを任せられるトップは誰なのかについて、ここまで議論を尽くし、様々なプロセスを経たケースはないといえるほど、いすゞの取締役会はCEOサクセションを重要視しています。指名・報酬委員会での議論や候補者との面談など、時間をかけて進めてきた今回のCEO選任は、プロセスを含めて透明性と納得感のあるものだと思っています。

阿部 私は2025年の6月に就任し、最終局面で議論に加わったわけですが、その際に、社内候補を中心に複数名が検討対象となっていて、候補者層の厚さを実感しました。この人しかいない、という状況ではなく、豊富な社内の人財に加えて社外人財の可能性も視野に入れつつ、慎重かつ客観性を保ったプロセスであったと思います。また、指名・報酬委員会がプロセスを主導する一方で、社内の人財プールなど

との連携も適切に行われ、客観性を保った議論が行われていた点も印象的でした。

柴田 宮井さん、阿部さんもおっしゃるように、今回のサクセションプロセスは非常に良かったと思っています。ただ、やはり難しかったのは、候補者の力量をいかに見極めるかという点でした。人間の能力や可能性は見えない部分もある中で、次のトップをどのように選び抜いていくのか。外部アセスメントの活用や経歴の精査なども行いましたが、やはり話してみないとわからないところも多い。指名・報酬委員会は候補者インタビューを繰り返し、本人の奥底にある考え方や意向などを引き出しながら人物像への理解を深めていきました。

宮井 その後、ある程度候補者が絞られた段階では、「自分がCEOになったらいすゞをどういう会社にしていきたいか」というテーマで、指名・報酬委員会でプレゼンテーションも行ってもらいました。私たちからは厳しい質問も投げかけましたが、各候補者の個性と覚悟がよくわかる瞬間でした。

いすゞのCEOに求める資質とは

柴田 選定の前提として、「いすゞのCEOに求める資質」を明文化していました。もちろん、この文章は理想を示したものであり、すべてを満たす人はいません。そのため、いすゞの現状を踏まえて、重みづけをしていったわけですが、お二人はどのような点に注目されていましたか？

社外取締役対談

宮井 私は取締役会でも「国際的な競争環境が厳しくなる中で、変革のスピードを上げていかなければ勝ち抜いていけない」ということを何度か課題提起してきましたので、IXの実現に向けてスピードを上げられる人が今のいすゞのトップにふさわしいという想いを強く持っていました。また、いすゞという会社全体に目を向けると、社員一人ひとりに個性があり、多様な人財が揃っていると強く感じています。厳しい局面でも、それぞれが自分の持ち場で仕事をやり抜く力は非常に高い。こうした一人ひとりの力を束ね、組織として大きな力を発揮させられるリーダーがふさわしいと考えていました。

阿部 私も宮井さんと同じ認識です。2030年にIXを実現するには、現在の延長線上では難しいですし、安定志向ではこれからの国際競争を勝ち抜けない。「運ぶ」を創造する新事業を中心に、イノベーションを生み出して会社を変えていく必要もある中で、多様な人財の力をうまく引き出し、組織を束ねて引っ張っていく人物がトップに就くことが、いすゞの現状と社風に照らして一番良いと認識していました。

柴田 いすゞ全体として、ものづくりに対する誇り、商用車事業に対する愛着や責任感を感じますし、厳しい時代を乗り越えてきているだけにやり抜く力は非常に強いと思います。一方で、新しいことにチャレンジしていく姿勢や、物事を構想していく力はまだまだ足りていない。「安心×斬新」の「斬新」の部分は、さらに強化しなければならないので、次のリーダーにはそういう点も期待していました。

宮井 そうですね。もっと新しいことにチャレンジする風土、失敗を許容し、失敗から学ぶ文化が定着してくるといいですね。そして、どんな社外の人と交流しながら視野を広げ、共創を進める会社になればと思います。

柴田 その意味では、前CEOの片山さんが日本自動車工業会の会長を務め、いすゞのメンバーが運営に携わったことも、会社にとっては大きな意義があったと思います。業界全体の様々な情報に触れ、視野を広げる機会を得たことで、日本の自動車業界やいすゞの将来に対して危機感を持つ社員が増えてきたことを感じます。チームの力を活かし、スピード感を高めることができる人財がトップに就き、会社全体が次のステージに入るのが今のタイミングであったというのは間違いないですね。

聞く力で対話し、周囲を活かす「山口真宏」

柴田 このような課題や現状を踏まえ、指名・報酬委員会は山口真宏氏こそが今のいすゞの社長CEOにふさわしいという結論を下し、その答申を踏まえて取締役会は新たな経営体制への移行を決定しました。皆さんは一連のプロセスを通じて、また同じ取締役会メンバーとして、山口さんをどのような人物だと捉えていますか？

阿部 「聞く力」に優れていますよね。話をよく聞くからこそ、相手の良いところを引き出すことができる。これはやはり山口さんの人間性によるものなのだと思います。候補者が絞られてきて山口さんの名前

が挙がってきたとき、定義した「CEOに求める資質」を踏まえて、非常にフィット感のある候補だと感じました。

宮井 ご自身は「聞く側に回ることが多いので、目立たないことが多い」とおっしゃっていましたが、聞く力、対話力をお持ちだからこそ多様な人財を束ね、チームで動いていく際のリーダーになれるのだと思います。

柴田 そうですね。やはりしっかりと人の話を聞き、対話できるからこそ、周りから信頼されチームの要となる人物なのだと思います。「CEOに求める資質」の中にも人間性や信頼性を盛り込んでいましたが、山口さんはまさにその点で優れていると私は考えていました。もう一つ特



社外取締役対談

筆すべきは視野の広さですね。難しい時代だからこそ、洞察力の高さはトップに不可欠な資質だと思いますし、山口さんはそれを持っています。

宮井 普段は多くを語られるタイプではありませんが、話されるととてもビジョナリーな方です。ご自身の価値観をしっかり持ち、会社のあるべき姿を深く考えている方だと感じています。こういった山口さんのビジョンは、これからはもっと発信されると良いと思います。

柴田 あとは、トップとして会社を背負う覚悟と責任感が山口さんにはありましたよね。指名・報酬委員会でプレゼンテーションをしてもらったときに一番覚悟が決まっていたのは山口さんだったと私は見ていました。

阿部 そうですね。プレゼンテーションの間では、山口さんが社長CEOとしての責任を深く認識されていることが伝わってきました。山口さんは、社長CEOになることの重みを認識され、十分に検討された上で引き受けられたのだと思います。私は、その過程に山口さんの強い責任感を感じました。

宮井 私も責任感の強さを感じます。プレゼンテーションにおいて山口さんは、必ずと言って良いほど「私は」と、主語を立てて話されました。この人は何事も他責にしないのだろうとプレゼンを聞きながら思いましたね。

柴田 経営者は、時に一人で決断を下さなければならない孤独な存在ですが、忍耐力もある山口さんであれば、その点は心配していません。山口さんには、これからは執行側のトップとして、周りを活か

すことに加え、時には「自分の背中についてこい」という強いリーダーシップも発揮してほしいと思います。そうした両面を使い分けられるようになれば、さらに良いリーダーになれると思います。そして、取締役会はこれからIXの実行速度と成果によって、今回の判断の正しさを検証しながら、執行側と議論を重ね、ともに企業価値を高めていきます。

阿部 一人ひとりがもっとチャレンジングな課題に向き合っていければ一層強い会社になれると思っていますし、いすゞはもっと社会に対して価値を発揮できる可能性があると思います。山口さんにはそこを引っ張ってほしいという期待を持っていますし、取締役会もサポートしていきます。

取締役会が果たすべき役割とは

柴田 いすゞが直面する課題と将来への危機感を踏まえて、新しいトップを選び、体制も変更しましたが、これで取締役会の役割が終わったわけではありません。取締役会自体もさらに進化していく必要がある中で、これから取締役会が果たすべき役割を、宮井さん、阿部さんはどうお考えでしょうか？

宮井 取締役会は経営の「監督」を担うわけですが、私がいつも自問自答するのは、執行サイドがリスクテイクできるような監督ができていくのだろうか、という点です。取締役会での議論を経て、結果として



執行サイドを強くできなければ、良い監督とは言えないと思うのです。

柴田 「監督」という言葉がイメージと違いますよね。スポーツの監督のように、リアルタイムでの戦術指示や細部にわたる人財起用の判断を行うことはできません。中長期の方向性決定やトップの選解任には関与しますが、企業価値を実際に創造していくのは執行サイドだと思っています。その執行サイドがいかに最大限の力を発揮できるようにするか、妥当性を適切に検証し、必要な後押しをすることが、取締役会が果たすべき役割ではないでしょうか。

阿部 そうですね。熱い鉄を叩いて鋼にしていくなような、判断の質を

社外取締役対談

高めるプロセスが取締役会に期待される役割なのだと思います。今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂では、取締役会の機能強化によるリスクテイク、成長投資の促進が目指されています。一方で、成長投資自体は執行側でないと立案できません。取締役会としては見落としがないか、別の可能性もあるのではないかという気付きをもたらすことが重要であり、その両輪がうまく機能していくことが、これからの成長のカギになります。

宮井 日々の業務執行を担う社内取締役に比べ、社外取締役が得られる情報には限りがあります。だからこそ、執行側との対話を重ねるとともに、社外の異なる視点から、今いすゞが取り組もうとしていることは社会の状況を踏まえた上で、正しいのか、見落としはないのかなどをしっかりと議論することで、執行側の判断の質を高めることができると考えます。立場の違いを生かして議論を重ねることが、いすゞの企業価値向上につながると思います。

阿部 私もその点に独立社外取締役が取締役会に参加する意味があるのだと認識しています。独立性や公平性を維持することで、ステークホルダー視点や社会的視点から経営に問いかけができるのです。多様なステークホルダーや社会の視点から、いすゞの取り組みがどのように見えるのか、何が不足しているのかを率直に伝え、執行側の案を鍛え上げていくプロセスこそが今の取締役会に期待される役割だと思います。

柴田 試合の作戦を立てるのは執行側の責任であり、その責任者として私たちは山口さんを選びました。山口さん率いる執行チームが立案

する戦略が社会環境や世界情勢、各取締役の専門性やスキルに照らして正しいかを検証し、しっかりと磨き上げていくことで、株主の皆さんにもたらす価値を最大化する。これが、私たち取締役会がすべきことです。

社外取締役が考えるいすゞの未来と課題

宮井 私は社外取締役に就任して2年が経ちました。私は、いすゞはまだまだ「眠れる獅子」だと思っています。商用車メーカーの統合が進む中、いすゞに対するステークホルダーからの期待はますます高まっていると感じます。IXの実現に向けた課題も多いですが、それらを乗り越えれば、世界で確固たるポジションを築けるだけの大きなポテンシャルと成長余地があると感じています。社会インフラを支える商用車事業を手掛け続けてきたゆえに、社会課題の解決に貢献したいという想いは会社として本当に強いと感じています。課題が複雑化する今だからこそ、いすゞがその解決に貢献できる領域は広がっており、企業価値はまだまだ向上できると考えています。そのためにも、私は特にIXの実現に向けて、意思決定のスピードを上げながらも不確実な経営環境にどう対峙していけるのか、財務的な成果や株価を踏まえながら、しっかりと見ていきたいと思います。

阿部 その中の最重要課題はIXに掲げる商用モビリティソリューションカンパニーへの進化だと考えています。いすゞはものづくりですすでに世界一流の企業だと思いますが、ものづくりの会社が一朝一夕

にソリューションカンパニーへ進化できるわけではありません。「もの」から「ソリューション」へ、どう道を切り拓いていくのか、山口さんをはじめ執行側ともしっかりと議論していきます。

柴田 やはり山口さんに期待するのは、激化する国際的な競争を貪欲に勝ち抜いていけるスピードと戦略を持った会社にしてほしいということです。変革を着実に実行し、株主の皆さんをはじめ、多くのステークホルダーの期待に応え、「いすゞがこの世界に存在していて良かった」と思ってもらえる会社を目指さなければなりません。取締役会も新しいトピックと議論を重ね、執行側を強くすることで変革の実現を後押しし、いすゞの未来をともに創っていきます。



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。

いすゞの経営ステージとガバナンス強化の変遷

いすゞの経営ステージの変遷

中期経営計画（2016年3月期～2024年3月期）

ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)

ガバナンス強化の変遷

客観的視点の導入・
ガバナンスの基盤の整備

機関設計変更を軸とした
コーポレート・ガバナンス改革

執行と監督の分離の深化

収益力強化と環境変化を見据えた基盤強化を進める中で、コーポレート・ガバナンスの基本的な枠組みを整備

- 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

監査等委員会設置会社への移行などを通じ、監督機能の強化と経営の透明性・客観性向上を推進

- 2022年3月期 ■ 監査等委員会設置会社への移行
■ 独立社外取締役3分の1以上
■ スキルマトリックス作成
■ 機関投資家エンゲージメント開始
■ 取締役会において経営戦略に係る議題設定
- 2024年3月期 ■ CEO・COO設置
■ 初のオフサイト取締役会開催

企業価値向上を軸とした経営の実現に向け、CxO体制整備など執行機能高度化と取締役会の実効性向上を推進

- 2025年3月期 ■ 業績連動型株式報酬制度のKPIに非財務指標を追加
■ 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
- 2026年3月期 ■ CHROの設置による人財戦略推進体制の明確化
- 2027年3月期 ■ 経営課題解決に向けたCxO体制の強化

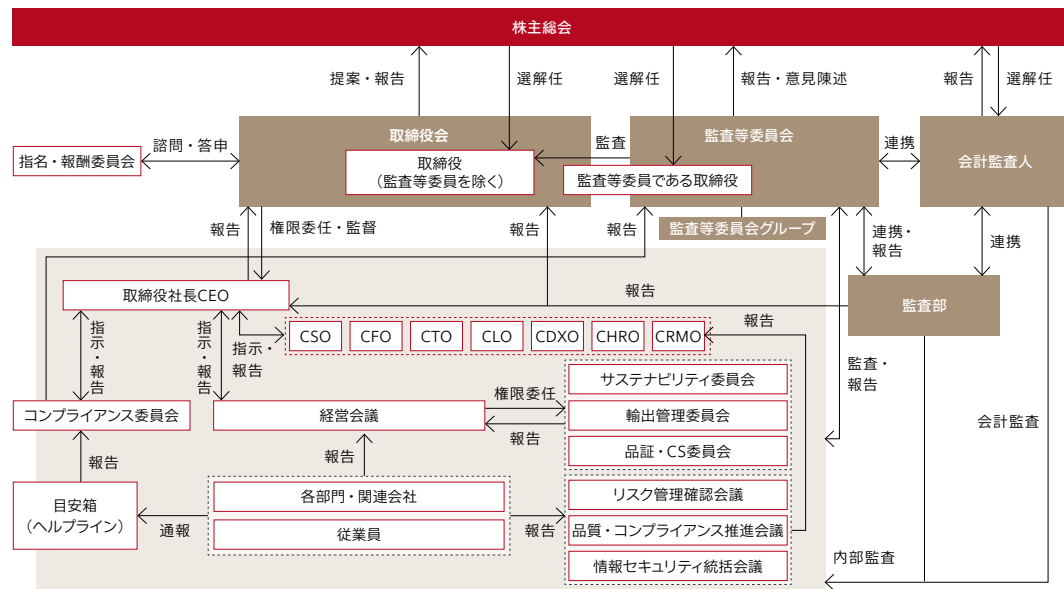
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

企業と経営者が全てのステークホルダーからの信頼を確保していく上でふさわしいと考えられる企業統治体制として、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、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委任できる「監査等委員会設置会社」を採用しています。

このコーポレート・ガバナンス体制においては、5名中3名が社外取締役で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、社外取締役が議長を務め、また、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。

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年6月25日現在)



意思決定・経営監督機能

機関	取締役会	監査等委員会
議長	取締役会長 片山 正則	社外取締役 監査等委員 阿部 博友
構成	取締役14名(社内8名、社外6名)	取締役監査等委員5名(社内2名、社外3名)
役割・責務	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。	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・監督を行うこととしています。
概要	原則として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。 2026年3月期は14回開催し、中期経営計画およびその推進等に関して活発な議論を行いました。	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、2名を常勤監査等委員として選定しています。 なお、監査等委員である取締役5名は全員選定監査等委員です。 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。 2026年3月期は監査等委員会を15回開催しました。

業務執行機能

主な制度・会議体	執行役員制度	経営会議
議長	－	取締役社長CEO 山口 真宏
構成	執行役員	各CxO（分野別最高責任役員）および各部門EVP等
概要	いすゞでは、監督と業務執行の分離により、監督機関である取締役会の審議の充実、取締役会からの適切な権限委譲を通じた迅速な意思決定・執行体制を図っています。 迅速な意思決定・執行体制および担当分野における業務執行責任者として、執行役員を設置しています。	
		取締役会からの権限委譲の範囲内で経営・業務執行に関する事項を決議・審議しています。

指名・報酬委員会

機関	指名・報酬委員会
委員長	社外取締役 柴田 光義
構成	取締役5名(社内2名、社外3名)
概要	いすゞでは、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・客観性を強化するため、社外取締役を委員長とする「指名・報酬委員会」を任意に設置しています。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っています。2026年3月期は5回開催し、取締役候補者の選定および個別具体的な指名・報酬案、サクセッションプラン等について検討しました。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2026年6月25日現在)

指：指名・報酬委員 **独**：独立役員

取締役



取締役会長
取締役会議長

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 6月 当社 代表取締役 取締役社長
2023年 4月 当社 代表取締役 取締役会長CEO
2024年 1月 一般社団法人 日本自動車工業会 会長
2026年 4月 当社 取締役会長(現任)



取締役副社長

高橋 信一

CHRO

1980年 4月 当社 入社
2017年 6月 当社 取締役
2021年 4月 当社 取締役副社長
2024年 4月 当社 取締役副社長 CMzO (Chief Monozukuri Officer)
2026年 4月 当社 取締役副社長 CHRO (現任)



取締役
常務執行役員

村上 昇

CSO
CDXO
コーポレート部門EVP

1995年 4月 当社 入社
2018年 4月 いすゞノースアメリカコーポレーション 取締役社長、CEO
2020年 4月 当社 海外営業第三部長
2022年 5月 いすゞフィリピンコーポレーション 社長
2023年 1月 いすゞノースアメリカコーポレーション 取締役社長、CEO
2025年 4月 当社 執行役員 SVP
いすゞノースアメリカコーポレーション 取締役会長、CEO
2026年 4月 当社 常務執行役員 CSO、CDXO、コーポレート部門EVP
2026年 6月 当社 取締役 CSO、CDXO、コーポレート部門EVP (現任)



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

1977年 4月 古河電気工業株式会社 入社
2012年 4月 同社 代表取締役社長
2017年 4月 同社 取締役会長
2018年 6月 東武鉄道株式会社 社外取締役
当社 社外取締役(現任)
2018年 7月 朝日生命保険相互会社 社外監査役(現任)
2023年 6月 古河電気工業株式会社 特別顧問(現任)



代表取締役
取締役社長CEO

山口 真宏

指

1986年 4月 当社 入社
2019年 4月 当社 執行役員
2021年 4月 当社 常務執行役員
2022年 6月 当社 取締役
2023年 4月 当社 取締役 グループCFO
2024年 4月 当社 取締役 CSO、グループCFO
2026年 4月 当社 代表取締役 取締役社長CEO(現任)



取締役
専務執行役員

藤森 俊

CTO
商品技術戦略部門EVP

1984年 4月 当社 入社
2018年10月 当社 執行役員
2020年 4月 当社 常務執行役員
2021年 6月 当社 取締役
2023年 4月 当社 取締役 商品技術戦略部門EVP
2026年 4月 当社 取締役 CTO、商品技術戦略部門EVP (現任)



取締役
常務執行役員

山北 文也

CFO
コーポレート部門SVP
コーポレート部門VP

1996年 4月 当社 入社
2022年 4月 当社 経営企画部、経理部、財務管理部執行担当 兼 経営企画部長
2023年 4月 当社 企画・財務部門VP
2025年 4月 当社 執行役員 CFO、企画・財務部門VP
2026年 4月 当社 常務執行役員 CFO、コーポレート部門SVP
2026年 6月 当社 取締役 CFO、コーポレート部門SVP、コーポレート部門VP (現任)



社外取締役
(独立役員)

宮井 真千子

指 独

1983年 4月 松下電器産業株式会社
(現 パナソニックホールディングス株式会社) 入社
2012年 4月 同社 役員 R&D本部 未来生活研究担当
2014年 6月 森永製菓株式会社 社外取締役
2014年12月 加藤産業株式会社 社外取締役
2015年 5月 株式会社吉野家ホールディングス 社外取締役
2018年 6月 森永製菓株式会社 取締役常務執行役員
2019年 2月 NPO法人 サステナビリティ日本フォーラム 会長(現任)
2022年 6月 積水化学工業株式会社 社外取締役(現任)
2024年 6月 当社 社外取締役(現任)
2024年 9月 お茶の水女子大学 常勤監事(現任)

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2026年6月25日現在)

指：指名・報酬委員 **独**：独立役員

取締役



社外取締役
(独立役員)

中野 哲也

独

1986年 4月 味の素株式会社 入社
2002年 7月 インドネシア味の素株式会社 財務担当取締役
2012年 7月 タイ味の素株式会社 コーポレート担当常務取締役
2015年 6月 フィリピン味の素株式会社 代表取締役社長
2017年 6月 味の素株式会社 執行役員 財務・経理部長
2019年 6月 同社 常務執行役員 (財務部門管理)
2021年 6月 同社 執行役常務 財務・IR担当
2023年 4月 同社 アドバイザー
2024年 6月 当社 社外取締役 (現任)
2025年 6月 株式会社京三製作所 社外取締役 (現任)

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

1980年 4月 三井物産株式会社 入社
2002年10月 欧州三井物産株式会社 ロンドン法務課
2005年 5月 三井物産株式会社 欧州・アフリカ・中東本部
General Counsel & Chief Compliance Officer
2009年 4月 明治学院大学 法学部 教授
2019年 6月 カシオ計算機株式会社 社外取締役 監査等委員 (現任)
2021年 4月 一橋大学 大学院 法学研究科 名誉教授 (現任)
名古屋商科大学 大学院 ビジネススクール 教授 (現任)
2022年 3月 株式会社アウトソーシング
(現 株式会社BREXA Holdings) 社外取締役
2025年 6月 当社 社外取締役、監査等委員 (現任)

取締役監査等委員



取締役
常勤監査等委員

渡邊 正夫

1983年 4月 当社 入社
2008年 4月 当社 総務人事部 部長
2013年 4月 泰国いすゞ自動車株式会社 取締役副社長
2019年 4月 当社 監査部 執行担当
2023年 6月 当社 取締役、常勤監査等委員 (現任)



取締役
常勤監査等委員

川浪 正人

1983年 4月 当社 入社
2006年 1月 台湾五十鈴汽車工業股份有限公司 副董事長
2008年 4月 当社 海外営業第七部 部長
2015年 4月 当社 営業第一部門 統括補佐
2017年 4月 当社 監査部 執行担当
2019年 4月 いすゞ自動車東北株式会社 代表取締役社長
2024年 4月 同社 代表取締役会長
2025年 6月 当社 取締役、常勤監査等委員 (現任)



社外取締役
(独立役員)
監査等委員

桜木 君枝

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
2007年 4月 会津大学大学院 特任教授 (現任)
2019年 6月 東洋紡株式会社 社外取締役
2021年 6月 株式会社熊谷組 社外取締役
当社 社外取締役、監査等委員 (現任)



社外取締役
(独立役員)
監査等委員

細井 友美子

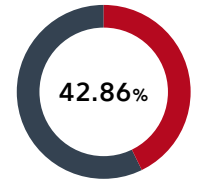
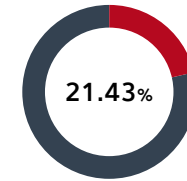
独

1993年10月 朝日監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 入所
1997年 4月 日本公認会計士登録
2010年 7月 有限責任あずさ監査法人 パートナー
2025年 6月 当社 社外取締役、監査等委員 (現任)
2026年 3月 株式会社キッツ 社外取締役 (現任)

役員構成 (2026年6月25日現在)

女性取締役比率

社外取締役 (独立役員) 比率



▶ 取締役 (監査等委員会含む)

: 男性 : 女性

社内 **8** 名



社外 **6** 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（2026年6月25日現在）

氏名	在任期間	独立社外	出席状況 (2025年4月1日～2026年3月31日)			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
			取締役会	監査等 委員会	指名・報酬 委員会								
片山 正則	19年		14／14回 (100%)	－	5／5回 (100%)	●	●	●		●		●	
山口 真宏	4年		14／14回 (100%)	－	－	●	●	●			●		
高橋 信一	9年		14／14回 (100%)	－	5／5回 (100%)			●		●	●	●	
藤森 俊	5年		14／14回 (100%)	－	－						●	●	●
村上 昇	2026年6月 就任		－	－	－	●	●	●			●		●
山北 文也	2026年6月 就任		－	－	－		●						
柴田 光義	8年	●	14／14回 (100%)	－	5／5回 (100%)	●		●		●		●	●
宮井 真千子	2年	●	14／14回 (100%)	－	5／5回 (100%)	●		●		●	●	●	
中野 哲也	2年	●	14／14回 (100%)	－	－	●	●	●			●		●
阿部 博友	1年	●	10／10回 (100%)※	11／11回 (100%)※	3／3回 (100%)※			●	●				
渡邊 正夫	3年		14／14回 (100%)	15／15回 (100%)	－			●	●				
川浪 正人	1年		10／10回 (100%)※	11／11回 (100%)※	－	●	●	●			●		
桜木 君枝	5年	●	14／14回 (100%)	15／15回 (100%)	－				●	●	●		
細井 友美子	1年	●	10／10回 (100%)※	11／11回 (100%)※	－		●		●	●			

注 上記一覧は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。 ※ 2025年6月26日の就任以降

スキル項目の選定理由

当社のスキルマトリックスは、中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」において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以下のとおりです。



「運ぶ」を創造する新事業への挑戦

- 新たな「運ぶ」を支えるソリューションを提供する事業を創出
- イノベーション投資による社内・協創環境の整備

「運ぶ」を支える既存事業の強化

- 商品・サービスの充実
- 盤石な供給体制

ISUZU IDを基軸とした経営基盤の確立

- DX活用を含めた構造改革による収益基盤の確立
- グローバル視点でのグループ経営
- 人的資本経営

適切に経営・事業を リードするための 知見・経験	「企業経営」「グローバル経験」「製造・技術・研究開発」「営業・商品・マーケティング・アフターサービス」
適正な経営基盤を 確立・維持するための 知見・経験	「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」「財務会計」「法務・リスクマネジメント」
先進技術を活用した 新たな経営を実現 するための知見・経験	「IT・デジタル・DX」 「製造・技術・研究開発」
ステークホルダーの 多様化・グローバル化に 応応できる知見・経験	「ESG・サステナビリティ」「財務会計」「法務・リスクマネジメント」「IT・デジタル・DX」「製造・技術・研究開発」

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、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（社長CEO：0.70、社長CEOを除く上位役位：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、連結営業利益、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）およびGHG排出削減 ^{※1} 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 ^{※2} 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（社長CEO：0.70、社長CEOを除く上位役位：0.50、前述の役員以外：0.30）のほか、前提株価 ^{※3} を用いて付与するポイントを設定 ● マルス・クローバック条項 ^{※4} を設定 ※1 2027年3月期のGHG削減目標：12%削減（2014年3月期比） ※2 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 ※3 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） ※4 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
社長CEO	41.67%	29.17%	29.17%
社長CEOを除く上位役位	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）	769 (59)	405 (59)	189 (－)	173 (－)	9 (3)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	119 (50)	119 (50)	－ (－)	－ (－)	8 (5)

注 2025年6月26日開催の第123回定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役2名および社外取締役2名を含んでいます。
表示単位未満は切り捨てて表示しています。

④ 詳細については、2026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。2026年3月期の分析・評価の概要は以下のとおりです。

① 2026年3月期の分析・評価のプロセス

いすゞは、取締役会運営の改善状況および今後の課題の抽出に焦点を当てて評価を実施しました。

各回の取締役会終了後に振り返りを行うとともに、全ての取締役を対象として、年1回、記名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、その結果を踏まえ、分析を行いました。また、分析結果から抽出された課題に対する対応策を整理し、2026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2点を強みとして評価し、確認しました。

- (1) 年間計画の作成、事前説明の充実等により、取締役会運営面で着実な改善がみられたこと。
- (2) 各回の取締役会終了後の振り返り等を通じて、取締役会運営の改善サイクルが定着しつつあること。

③ 評価結果の概要（課題）

いすゞの取締役会は、実効性のさらなる向上に向け、次の2点を課題として確認しました。

- (1) 経営課題の設定・議題化
継続的に取り扱うべき経営課題について、取締役会の議題として計画的に設定し、継続的に確認・議論していく必要があること。
- (2) 各議題の議論ポイントの明確化
各議題について、取締役会として何を議論し、何を確認すべきかを、より明確にしていく必要があること。

④ 2025年3月期の主な課題および2026年3月期の取り組み状況

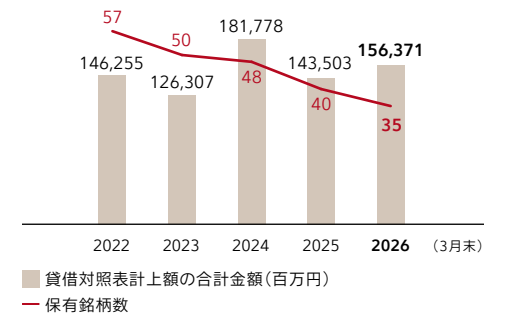
2025年3月期の主な課題	2026年3月期における取り組み状況
(1) 取締役会で取り扱うべきテーマの範囲の明確化	2025年3月期の課題認識を踏まえ、2026年3月期は、経営課題について重点項目との関係およびC×Oごとの所管を整理し、議題の全体像の可視化を進めました。また、年間計画の作成、議題マップの整理等を通じて、取締役会で取り扱うべきテーマの整理を進めました。 - その結果、取締役会運営面での改善はみられたものの、経営課題の設定・議題化はなお十分ではないことを確認しました。今後は、経営課題を継続的に確認・議論していく仕組みを整備し、取締役会における監督機能のさらなる向上を図っていきます。
(2) 取締役会審議のために必要な情報提供の充実	2025年3月期の課題認識を踏まえ、2026年3月期は、社外取締役への資料提供や事前説明の充実を進めました。また、各回の取締役会終了後の振り返りを通じて、説明や情報提供に関する改善点を継続的に確認しました。 - 今後も、取締役会審議に必要な情報提供の充実に取り組み、各議題において取締役会として何を議論し、何を確認すべきかがより明確になるよう、改善を進めていきます。

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、保有合理性が低下し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、2026年3月期は7銘柄、約14,624百万円の売却を行い銘柄数の縮減を継続する一方、保有継続銘柄の株価上昇により貸借対照表計上額は増加しました。

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収益の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、撲滅すること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こと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2026年5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。

④ 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、すなわち法令遵守にとどまらない高い倫理観を持って、全役員・従業員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、法令遵守の徹底を経営の最重要課題と位置づけ、2026年5月より、従来の「コンプライアンスに関する基本的な取り組み方針」を刷新し、ISUZU IDのCORE VALUE(コア・バリュー)＝相互成長をマインドとして堅持し、MISSION／VISION／「地球の『運ぶ』を創造する」を達成していく上で、良識と公正さの観点からどう行動すべきか、を示すための指針として、「いすゞ行動規範」を策定しました。本行動規範は、事業活動に関する法律の遵守から、一企業市民として求められる倫理的行動の実践まで、広く5つの分野を網羅しています。

本行動規範は、いすゞ自動車だけでなく、国内外のグループ会社を含めたいすゞグループに所属するすべての役員・従業員に適用します。各拠点に応じた方法で教育、浸透を図り、いすゞグループ全体でのISUZU ID実現を目指す上での指針とします。

コンプライアンス推進体制

取締役社長CEOを委員長、重要法令を所管する各部門長をメンバー、監査等委員および監査部をオブザーバーとする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およびそ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の監督などを行っています。

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、品質・コンプライアンス推進会議を開催しています。本会議では、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、グループ全体においてもコンプライアンス・リスクの予防体制を整備しています。国内では、グループ企業各社が参加する各種コンプライアンス推進会議を定期的に開催し、情報共有と活動の推進を図っています。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においては、タイ国内グループ企業合同のコンプライアンス推進会議を定期的に開催し、情報共有および活動を推進しています。

なお、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、連携して対応に当たります。

従業員相談窓口の設置

いすゞは、コンプライアンス違反や不正行為、ハラスメント等に関する通報・相談窓口として、社内窓口に加え、外部の弁護士事務所に独立性を担保した社外窓口を設置しています。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、明確な法令違反や社内規程違反に限らず、疑わしいと思われる内容の相談も受け付けています。

社内外の各窓口では、公益通報者保護法に基づき、情報提供者の氏名や通報内容などを秘匿情報として適切に管理し、不利益な取り扱いを受けることがないよう保護を徹底しています。

これらの窓口の周知に向けて、社内窓口および社外窓口の連絡先を記載した「コンプライアンス・ガイドブック」や「コンプライアンス相談窓口カード」の配布、ポスター掲示などにより、定期的な周知活動を実施しています。

2026年3月期に社内窓口および社外窓口で受け付けた通報・相談件数は76件でした。

なお、グループ各社においても社内外に通報窓口を設置し、通報内容に対して適切に対応する体制を整備することで、コンプライアンスおよびガバナンスの強化に努めています。

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など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Web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

CRMO MESSAGE



常務執行役員
CRMO
浅原 健一

いすゞグループは2026年4月、事業を取り巻く多様なリスクを全社レベルで一元的に把握・分析し、予防的な対応力を高めることを目的として、リスク統括部門を新設しました。私はCRMOとして、リスクマネジメントを経営の意思決定と日々の業務運営の双方を支える仕組みとして定着させることを使命としています。リスク情報を全社横断で可視化し経営チームの議論につなげるとともに、各部門・グループ会社が自律的に行うリスク対応を支援・モニタリングし、グループ全体の対応力向上を図っています。

いすゞグループは、IXの実現に向けて、商用モビリティソリューションカンパニーへの進化や、「運ぶ」を創造する事業モデル変革に取り組んでいます。これを前に進めるには、経営チームが適切にリスクテイクしながら、迅速かつ質の高い意思決定を行うことが欠かせません。リスク統括部門の役割は、挑戦を制約することではなく、不確実性を可視化し、判断の前提を整え、挑戦を持続的な成長につなげる土台づくりにあります。

そのために、私たちは「全社視点」と「現場起点」の両面からリスクマネジメントを運営しています。経営上の重要性が高いリスクについては、全社横断的な視点で動向を把握し、優先順位を明確にした上で対応方針を検討します。一方で、日々の事業運営に根ざしたオペレーショナルリスクは、最前線で事業を担う各部門・グループ会社が最も早く変化を察知し、実効性ある打ち手を講じることができます。リスク統括部門は第2線として、共通の考え方や評価軸を示し、情報共有、助言、モニタリングを通じて第1線を支えることで、現場の実態に即したリスク管理と、経営目線での全体最適を両立させていきます。

また、リスクマネジメントを形式的な手続きにとどめず、日常業務や意思決定プロセスに自然に組み込まれた状態を目指しています。インシデントが発生した場合には、迅速かつ的確な初動対応を行い、影響を評価し、事実を整理した上で、真因分析、再発防止、業務改善へとつなげます。個々の事象への対応にとどまらず、そこから得られた気づきをグループ内で共有し、類似リスクへの備えを強化することが、組織全体のレジリエンスを高めると考えています。

不確実性の高い時代だからこそ、リスクへの対応力そのものが企業としての競争力になります。CRMOとして、「リスクに気づき、声をあげ、行動する」風土を育み、各部門・グループ会社の自律的な取り組みを後押ししながら、全社として学び続けるリスクマネジメントを実践し、挑戦に向けた意思決定の質を高めることで、いすゞグループの持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

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り組みの計画を策定の上、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り組みを行うほか、グループ全体の視点で事業ないし経営に影響を及ぼし得るリスクを「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り組みを行っています。

グループ重点リスクの選定にあたっては、以下の5つの観点から抜け漏れのな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リスク抽出
2	「CRMOインタビュー」によるリスク抽出
3	前期残存リスクの評価
4	社内や他社で発生したリスクの顕在化事象
5	外部環境等の変化

注 P.71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。

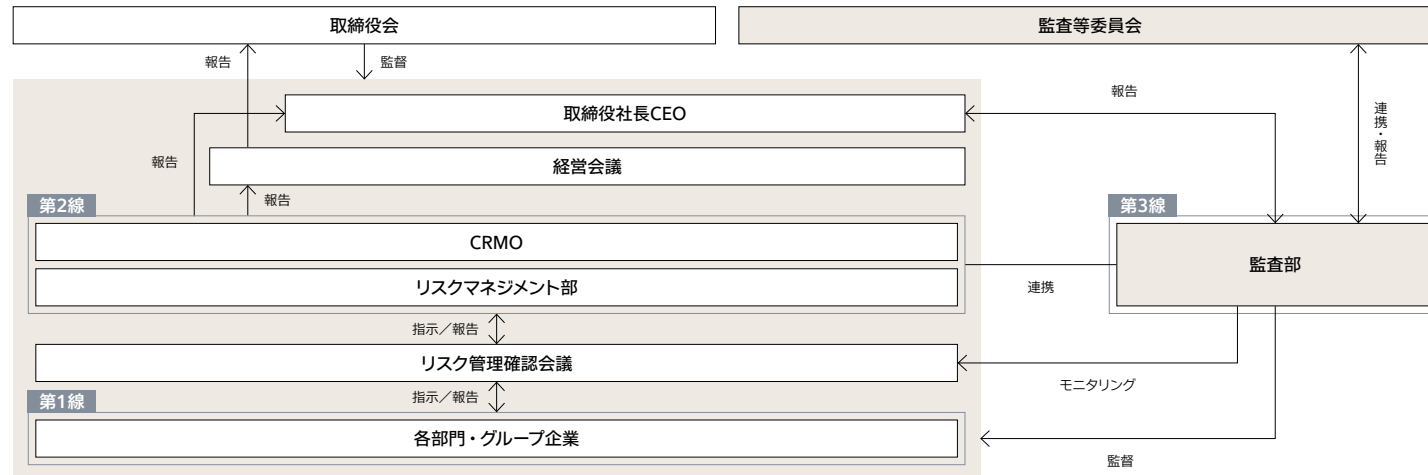
リスクマネジメント

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り組み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



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2026年6月23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・供給における大口顧客への依存
- (10) 資材、部品等の調達不足や遅延
- (11) 製品の欠陥
- (12) 人権の侵害
- (13) 優秀な人材の確保・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、2026年3月期 有価証券報告書を併せてご参照ください。

リスクマネジメント

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、速やかに経営ヘ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。

情報セキュリティ

いすゞグループでは、情報セキュリティを、事業活動の基盤となる情報資産を保護し、競争力、事業継続およびステークホルダーからの信頼を支える重要な経営課題の一つに位置づけています。個人情報、顧客情報、取引先情報、製品開発情報、設計データ等の情報資産を適切に管理・保護するとともに、サイバー攻撃等の高度化・多様化を踏まえ、サイバーセキュリティ・レジリエンスの向上に取り組んでいきます。

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。

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、管理担当者を配置、各部門が管轄するグループ企業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に開催し、年度活動計画の策定、各部門およびグループ企業の活動状況のモニタリング、必要に応じた対応策の指示などを行っています。さらに、これらの活動については、経営会議や取締役会へ定期的に報告し、経営層による監督・確認のもと、継続的な改善を図っています。

サイバーセキュリティ・レジリエンス体制の整備・運用

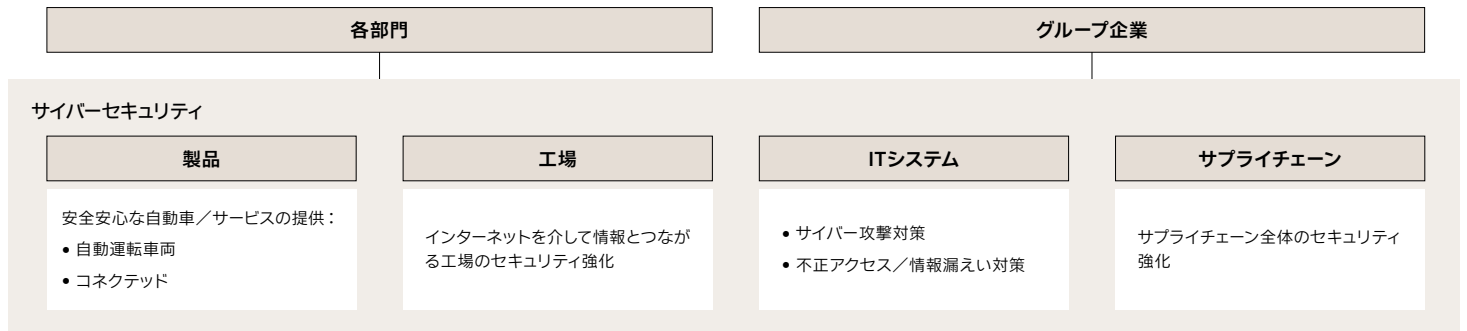
近年、自動車業界では車両のコネクテッド化や自動運転技術、ソフトウェア活用、工場・物流・販売領域におけるDXの進展により、サイバーセキュリティの重要性が一層高まっています。こうした環境認識を踏まえ、J-Auto-ISAC[※]への参加を通じて、業界内で検知された脅威情報やインシデント情報を把握し、経済産業省が定める「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」、ISO21434、ISO27001、NIST SP800-171および「国連欧州

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などの国際規格に準拠することで、製品、工場、ITシステムおよびサプライチェーンにおけるサイバーセキュリティの強化を進めています。

また、サイバー攻撃の発生を完全に防ぐことは困難であるとの認識のもと、「防御」に加え「検知・対応・復旧」を含めたサイバーレジリエンスの強化にも取り組んでいます。情報セキュリティに関するインシデントが発生した場合には、CRMOの指揮のもと、各セキュリティ所管部門および各部門・グループ企業が連携して迅速な初動対応を実施し、被害の拡大防止と早期復旧に努めています。

さらに、インシデント発生後は原因分析を行い、再発防止策の策定・実行およびモニタリングを通じて、組織全体の対応力の強化を図っています。重大なインシデントについては、経営会議や取締役会に報告し、対応状況および再発防止策の妥当性について確認を受ける体制としています。

※ 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

74 主要財務データ

75 財務ハイライト

76 非財務ハイライト

77 会社情報・株式情報



主要財務データ

		日本基準								国際財務報告基準 (IFRS)	
事業年度:		2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
損益状況	売上収益	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	3,479,074
	売上原価	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	2,814,173
	営業利益	146,444	166,765	176,781	140,582	95,732	187,197	253,546	293,085	229,461	203,703
	税引前利益	148,921	176,095	186,108	143,511	86,829	204,281	269,841	305,591	244,964	230,575
	当期利益	108,227	127,040	138,069	102,489	52,537	156,719	196,600	221,356	180,920	174,618
	親会社の所有者に帰属する当期利益	93,858	105,663	113,444	81,232	42,708	126,193	151,743	176,442	140,062	134,876
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	151,352	176,804	156,546	123,701	222,918	172,056	227,085	298,568	254,059	247,419
	投資活動によるキャッシュ・フロー	-87,393	-107,035	-86,569	-92,659	-93,413	-420,867	-80,527	-155,080	-202,345	-169,996
	財務活動によるキャッシュ・フロー	-55,368	-4,432	-106,914	-25,153	-55,275	186,145	-140,372	-144,977	-90,602	-83,237
	フリー・キャッシュ・フロー	63,959	69,769	69,977	31,042	129,505	-248,811	146,558	143,488	51,713	77,423
	現金及び現金同等物の期末残高	260,678	329,949	305,311	303,974	386,670	341,713	364,396	384,878	358,711	385,431
財政状況	流動資産	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	2,046,894
	非流動資産	923,421	1,003,545	1,018,324	1,032,550	1,061,623	1,365,394	1,344,518	1,445,432	1,487,966	1,616,243
	総資産	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	3,663,138
	流動負債	556,336	619,636	626,328	603,193	623,965	898,195	968,832	1,083,144	1,135,926	1,187,182
	非流動負債	362,382	360,392	388,231	415,515	415,991	563,518	567,712	520,827	629,724	811,968
	資本合計	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	1,663,986
	有利子負債	247,300	279,610	297,398	336,710	316,559	530,478	513,144	556,822	758,845	857,402
その他	研究開発費	91,438	96,803	98,978	98,084	91,026	104,756	118,993	123,871	136,988	157,983
	設備投資	93,814	76,571	72,282	80,756	69,799	78,404	82,184	128,590	140,156	151,225
	減価償却費	58,779	59,939	60,918	62,652	66,322	75,313	80,628	86,418	80,791	83,479
1株当たりの状況(円)	1株当たり当期利益	119.13	134.17	150.18	110.14	57.91	162.87	195.75	229.92	190.78	193.14
	希薄化後1株当たり当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	190.75	193.07
	1株当たり配当額	32	33	37	38	30	66	79	92	92	92
財務指標(%)	営業利益率	7.5	8.1	8.2	6.8	5.0	7.4	7.9	8.7	7.1	5.9
	ROE	12.0	12.2	12.3	8.6	4.3	11.4	12.1	12.7	10.2	9.5
	自己資本比率	43.5	44.5	43.6	44.3	45.5	41.8	42.9	44.8	41.6	40.4
	配当性向	26.9	24.6	24.6	34.5	51.8	40.5	40.4	40.0	48.2	47.6

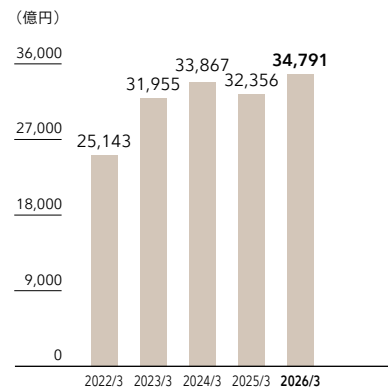
当社は、2025年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しています。このため、本資料では、2025年3月期以降はIFRSに基づいて作成しています。

財務ハイライト

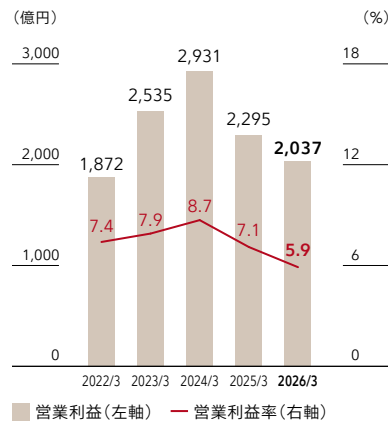
注1. 財務ハイライトの掲載データはいすゞグループ全体を対象としています。

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月期以降はIFRSに基づいて作成しています。

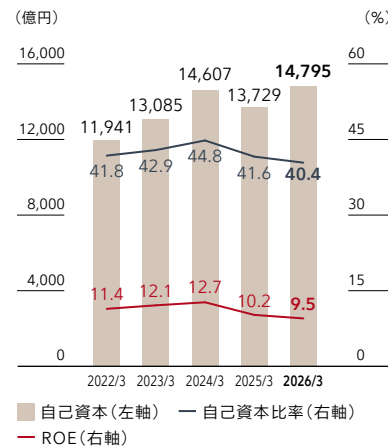
売上収益



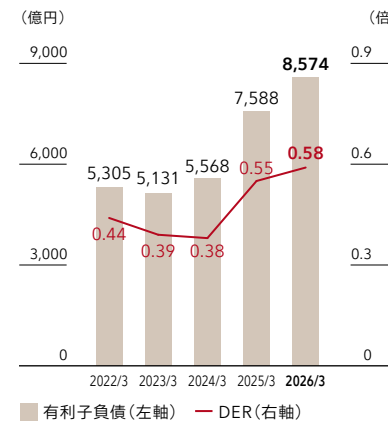
営業利益



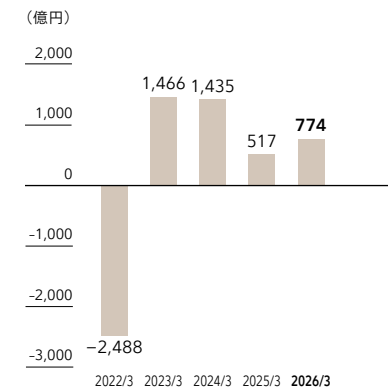
自己資本／ROE



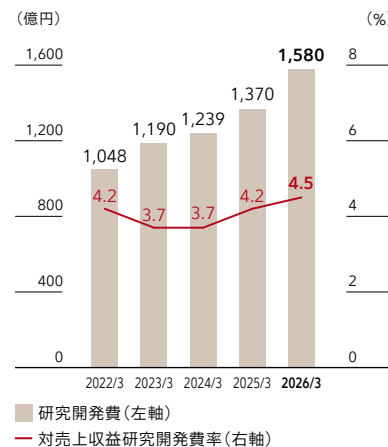
有利子負債／DER



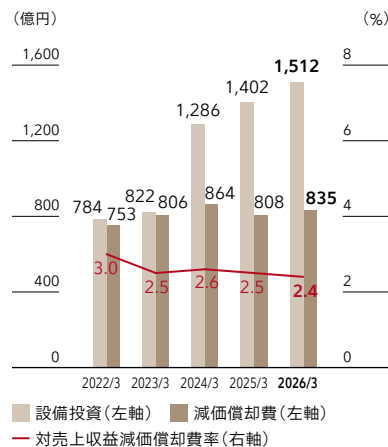
フリー・キャッシュ・フロー



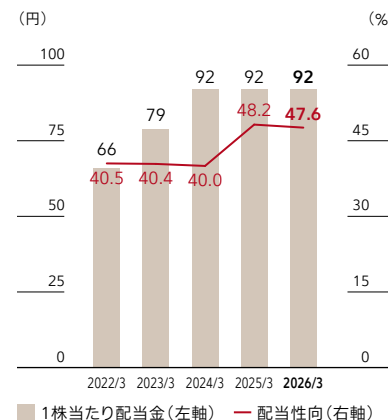
研究開発費



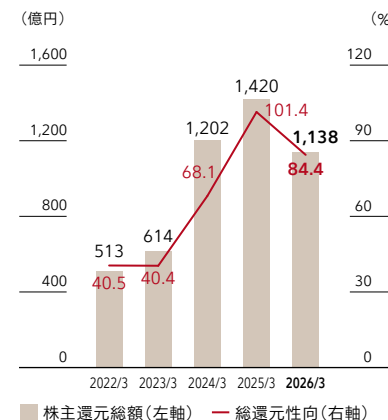
設備投資／減価償却費



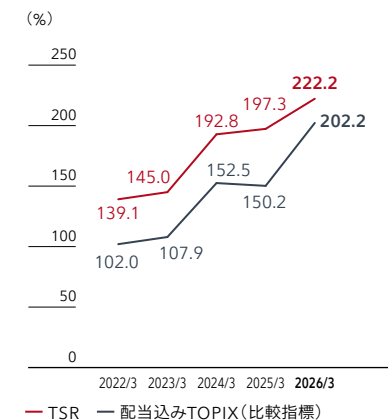
配当



還元



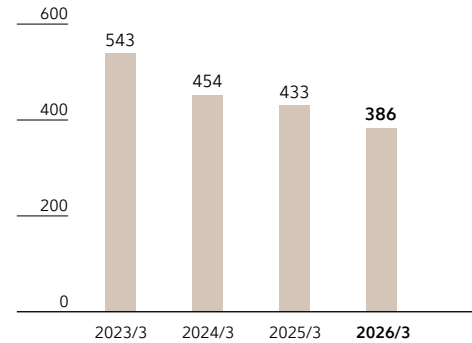
株主総利回り(TSR)



非財務ハイライト

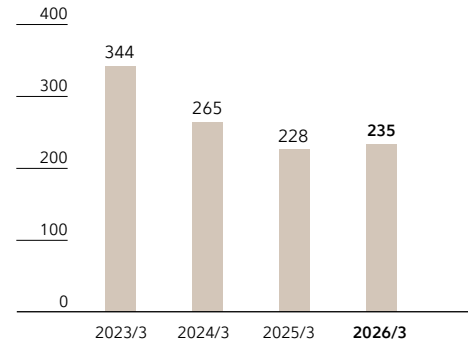
GHG排出量 (Scope 1+2) 推移 (連結) ※1

(千t-CO₂e)



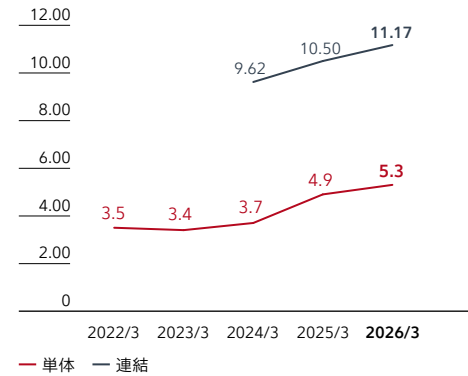
廃棄物排出量推移 (連結) ※1

(千t)



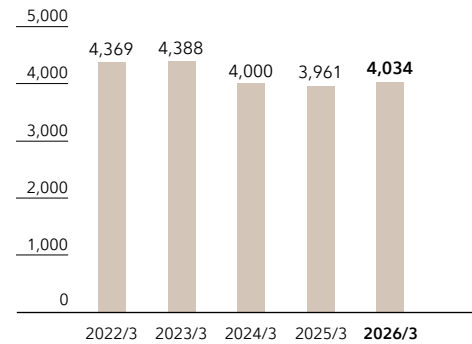
女性管理職比率 (単体／連結) ※2

(%)



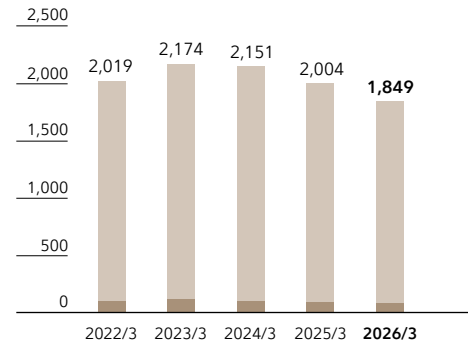
エネルギー消費量推移 (単体)

(TJ)



水資源使用量推移 (単体)

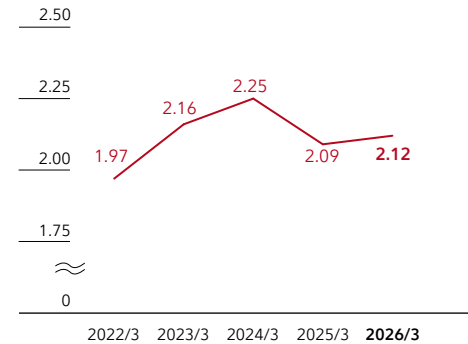
(千m³)



■ 上水 ■ 地下水

障がい者雇用率 (単体) ※3

(%)



ESG社外評価

FTSE4Good Index Series



FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT 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、2026年3月期は60社が対象)。2026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。すべての連結子会社が対象 ※3 2025年3月期以前は各年6月1日時点、2026年3月期は2026年3月31日時点の数値

会社情報・株式情報 (2026年3月31日現在)



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
創業	1916年(大正5年)
設立	1937年(昭和12年)4月9日
資本金	406.44億円
従業員数	連結：43,005人 単体：9,089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：3,479,074百万円 単体：1,541,051百万円(2026年3月期)
営業利益	連結：203,703百万円(2026年3月期)
親会社の所有者に帰属する当期利益	連結：134,876百万円(2026年3月期)
連結子会社数	120社(IFRS基準)

発行可能株式総数、発行済株式総数および株主数

発行可能株式総数	1,700,000,000株
発行済株式総数	688,751,769株
株主数	97,693名

大株主の状況

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)	92,001	13.36
三菱商事株式会社	63,633	9.24
伊藤忠自動車投資合同会社	52,938	7.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	48,409	7.03
トヨタ自動車株式会社	39,000	5.66
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	16,899	2.45
JPモルガン証券株式会社	14,817	2.15
野村信託銀行株式会社(投信口)	10,957	1.59
JP MORGAN CHASE BANK 385781	10,013	1.45
全国共済農業協同組合連合会	10,000	1.45

注1. 持株比率は自己株式(47,252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

地球の「運ぶ」を創造する

ISUZU

いすゞ自動車株式会社

〒220-8720

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

<https://www.isuzu-global.com/ja/>