

いすゞ自動車の知財戦略：商用モビリティ変革と総額1兆円のイノベーション投資

エグゼクティブサマリ

事業概要

いすゞ自動車株式会社は、日本国内外において商用車(CV)、ライトコマーシャルビークル(LCV)、パワートレイン、および関連ソリューションの開発、製造、販売を主たる事業として展開する企業である。同社が公表した統合報告書2025および関連資料によると、2025年3月末現在における同社グループの連結従業員数の実績値は42,117人であり、いすゞ自動車単独の従業員数の実績値は8,804人であった¹。同社は世界100カ国以上において事業活動を展開しており、関連会社は27カ国において56拠点を有する体制を構築している¹。製品ラインナップとして、商用車事業部門では1959年に市場投入された小型トラック「エルフ」をはじめとし、中型トラック「フォワード」、大型トラック「ギガ」、およびバスシリーズである「エルガ」や「ガーラ」等の製造・販売を行っている¹。LCV事業部門においては、タイ王国を主要な生産および輸出拠点として位置づけ、1トン積ピックアップトラックである「D-MAX」や、乗用車派生モデル(PPV)である「mu-X」をグローバル市場に向けて展開している¹。また、パワートレイン事業領域では、自動車用のディーゼルエンジン技術を応用し、建設機械、農機、発電機等の産業用エンジン分野に対しても製品を供給している。ハードウェアの提供にとどまらず、車両データをオンラインで把握し運行管理や省燃費運転をサポートするテレマティクスサービス「MIMAMORI(みまもり)」や、車両データを活用した高度純正整備サービス「PREISM(プレイズム)」等のソリューション事業も推進している¹。

財務

いすゞ自動車株式会社が公表した2026年3月期第3四半期決算短信(IFRS)(連結)によると、2025年4月1日から2025年12月31日までの累計期間における主要な連結経営成績の実績値は以下の通り報告されている。売上収益の実績値は2,511,521百万円(対前年同四半期増減率5.3パーセント増)を記録した⁴。営業利益の実績値は172,456百万円(対前年同四半期増減率12.4パーセント減)、税引前利益の実績値は195,568百万円(対前年同四半期増減率6.1パーセント減)、親会社の所有者に帰属する四半期利益の実績値は121,205百万円(対前年同四半期増減率1.1パーセント減)であった⁴。同社は2026年3月期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の通期連結業績の会社予想値について、売上収益3,300,000百万円(対前期増減率2.0パーセント増)、営業利益210,000百万円(対前期増減率8.5パーセント減)、税引前利益220,000百万円(対前期増減率10.2パーセント減)、親会社の所有者に帰属する当期利益130,000百万円(対前期増減率7.2パーセント減)を見込んでいる⁴。財政状態に関して、2026年3月期第3四半期末時点の資産合計の実績値は3,547,966百万円であり、前期末(2025年3月31日)実績値と比較して増加した⁴。親会社所有者帰属持分比率の実績値は41.0パーセントとなり、前期末実績値の41.6パーセントから低下を示した⁴。また、2026年3月期の年間配当金について、第2四半期末の実績値は46.00円、期末の会社予想値は46.00円であり、年間合計の会社予想値は92.00円と公表されている⁴。株主還元策として、2025年12月23日まで

に約50,000百万円の支出により24,774,800株の自己株式の取得を完了した実績がある⁵。

技術・知財

いすゞ自動車株式会社の技術開発活動は、商用車の環境性能向上、安全性の追求、および次世代モビリティソリューションの創出を目的としている。同社の2025年3月期における研究開発費の実績値は136,988百万円であり、対売上収益研究開発費率の実績値は4.2パーセントであった¹。研究開発拠点は、日本、アメリカ、ドイツ、中国、タイ、インドの6カ国に設置されている¹。日本国内の主要な研究開発拠点として、神奈川県藤沢市にいすゞ中央研究所が位置しており、商用車の電動化、自動運転、および物流に関連する各種ソリューションの研究を実施している⁶。知的財産権の保護と管理に関して、同社は有価証券報告書において、自社の知的財産権が第三者に不正使用されるリスク、および第三者の知的財産権を侵害した場合に製造・販売の停止や損害賠償請求等の悪影響が生じるリスクを「事業等のリスク」として明記している⁷。オープンイノベーションプログラム等の外部機関との連携にあたっては、応募者との間で機密保持契約を締結せず、公知でないアイデアに対する独創性の帰属や知的財産権の保護に関して同社は責任を負わない旨を規約で規定している⁹。また、サプライヤー向けサステナビリティガイドラインにおいて、取引先に対して自社が所有または帰属する知的財産権の保護を求めるとともに、第三者の知的財産の不正取得や使用を禁止し、模倣品の納入を防ぐためのプロセス構築を要求している¹⁰。

戦略・成長

いすゞ自動車株式会社は、2030年に向けた中長期的な事業戦略として中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」を策定した¹²。本計画において、同社は従来の車両製造販売を中心とした商品軸からソリューション軸へと創造する価値を拡大し、ビジネスモデルを大きく変革する目標を掲げている¹²。この変革を通じ、2030年において「商用モビリティソリューションカンパニー」としての進化を目指す¹²。中計期間の最終年度である2031年3月期(2030年度)の財務目標として、売上高6,000,000百万円(6兆円)、営業収益率10パーセント以上、自己資本利益率(ROE)15パーセント以上の達成を掲げている¹²。投資計画について、同社は総額2,600,000百万円(2.6兆円)の投資枠を設定し、そのうち成長の可能性を追求する「イノベーション投資」として1,000,000百万円(1兆円)規模を割り当てている¹²。イノベーション投資の内訳目標として、カーボンニュートラル実現に向けた基礎研究等に430,000百万円、自動運転およびコネクテッドサービスの拡充に350,000百万円、次世代商品・SDV対応に180,000百万円、新事業創出に40,000百万円を計画している¹⁵。事業領域別の目標として、自動運転ソリューションにおいて2027年度以降に自動運転レベル4のトラック・バス事業の開始を順次目指している¹²。既存事業においては、いすゞ自動車とUDトラックのシナジー効果による販売拡大を図り、2030年度に新車販売85万台以上を提供する目標を示している¹³。

リスク・ESG

いすゞ自動車株式会社の環境保全およびサステナビリティに関する方針として、「2030環境ロードマップ」が策定されている¹⁶。本ロードマップにおいて、同社は2030年までの具体的な目標(2030チャレンジ)として、事業活動から直接排出される温室効果ガス(GHG)をゼロにする目標を設定している¹⁸。また、同社グループのCO2排出量(Scope1およびScope2)を、2014年3月期実績比で50

パーセント削減する数値を目標として掲げている¹⁸。循環経済の実現に向けた活動として、廃棄物および廃棄車両の再資源化率100パーセントを目標としている¹⁹。これらの取り組みは国連の持続可能な開発目標(SDGs)と連動しており、有害化学物質や大気汚染の減少、水質改善、再生可能エネルギーの拡大、エネルギー効率の改善、廃棄物の削減等の各ターゲットへの貢献が明記されている¹⁷。コーポレートガバナンス体制において、同社は監査等委員会設置会社の形態を採用している²⁰。取締役会の構成は、社内取締役7名、社外取締役6名の合計13名であり、監査等委員は社内取締役2名、社外取締役3名の合計5名で構成されている²⁰。2025年3月期の期間において、監査等委員会は15回開催された実績がある²⁰。事業等のリスク管理に関して、同社は有価証券報告書において「知的財産権保護に関連するリスク」のほか、「気候変動に関するリスク」「地政学的リスク」「災害に関するリスク」「成果を創出する優秀な人材の採用および確保に関するリスク」等を重要な経営リスクとして特定し、開示を行っている⁸。

第1章: 企業概要、事業セグメントおよび事業基盤の状況

企業規模および事業展開の概要

いすゞ自動車株式会社(証券コード:7202)は、日本国内外における商用車、ライトコマmercialビークル(LCV)、部品、および産業用エンジンの製造・販売を主たる事業として展開している企業である。同社は、経営理念体系「ISUZU ID」において、その将来像(VISION)を「『安心×斬新』で世界を進化させるイノベーションリーダー」と定義し、存在意義(IKIGAI)として「地球の『運ぶ』を創造する」ことを掲げている¹。同社の組織規模について、2025年3月末時点におけるグループ連結従業員数の実績値は42,117人であり、いすゞ自動車単独の従業員数の実績値は8,804人であった¹。同社はグローバル市場において広範な事業活動を展開しており、世界100カ国以上において事業基盤を構築し、関連会社は27カ国において56拠点を有する体制となっている¹。

主要製品ラインナップと販売実績

いすゞグループの事業は、主に商用車(CV)、ライトコマmercialビークル(LCV)、および産業用エンジン・その他の領域から構成されており、財務報告上はこれらを単一セグメントとして集約している²²。商用車事業部門においては、1959年に初号機が誕生した小型トラック「エルフ」を筆頭として、中型トラック「フォワード」、大型トラック「ギガ」の各種トラック製品群を展開している¹。加えて、バス製品シリーズとして「エルガ」および「ガーラ」を製造・販売している²。いすゞ自動車が公表した2026年3月期第2四半期(中間期)の決算資料によれば、2025年4月1日から2025年9月30日までの累計期間における商用車(CV)全体の販売台数の実績値は154,962台(前中間期比13,881台増)であった²²。このうち、大型・中型CVの販売台数の実績値は43,889台であり、国内市場においては商品力により増加を示し、海外市場においては北米向けが減少したものの、中近東およびアフリカ向けで増加を記録した²²。小型CVの販売台数の実績値は111,073台となり、北米向けにおける在庫調整による減少を他の地域がカバーする形で推移した²²。また、いすゞ自動車の公式資料によると、2025年3月期の国内トラック全需・シェア実績において、同社の普通トラックおよび小型トラックの合計シェアの実績値は増加し、「いすゞシェアは過去最高を記録」との記載が確認された²⁴。LCV事業部門においては、タイ王国を中核拠点として車両の開発および生産が行われている。主要製品として、1トン積ピツ

クアップトラック「D-MAX」と、乗用車派生モデル(PPV)である「mu-X」をグローバル市場に向けて展開している¹。2026年3月期第2四半期(中間期)におけるLCV全体の販売台数の実績値は125,402台であり、対前年中間期増減率18.7パーセント増(前中間期比19,732台増)を記録した²²。地域別の動向として、タイ国内市場においては厳しい市況が継続しているものの、在庫調整の反動等により増加した。輸出向けについては、中近東向けが減少した一方で、アフリカおよびオセアニア地域を中心として増加を示した²²。産業用エンジン・その他事業領域においては、自動車用ディーゼルエンジンの技術を応用し、建設機械、農業機械、発電機、船舶等の各種産業基盤にエンジンを供給している。2026年3月期第2四半期(中間期)における産業用エンジンの売上収益の実績値は57,600百万円(対前年中間期増減率11.3パーセント増)であった²²。その他(海外事業等)の売上収益の実績値は417,900百万円(対前年中間期増減率10.6パーセント増)を記録した²²。同社の年間販売台数について、2025年3月末時点の公表資料によれば、国内外合計の年間販売台数の実績値は520,000台以上であり、その内訳として国内市場向けの販売台数の実績値は77,467台、海外市場向けの販売台数の実績値は447,170台であった¹。

国内主要拠点および関連会社の状況

いすゞ自動車株式会社の国内における主要な経営拠点および生産拠点として、本社機能を神奈川県横浜市西区高島一丁目2番5号の横濱ゲートタワーに設置している²⁵。生産拠点として、神奈川県藤沢市土棚8に藤沢工場を、栃木県栃木市大平町柏仲2691番地に栃木工場をそれぞれ配置して稼働させている²⁵。同社グループに属する主要な国内関連会社の概要は以下の通りである。いすゞ車体株式会社は、神奈川県藤沢市土棚8番地のいすゞ自動車株式会社藤沢工場内に本社を置いている²⁷。設立は1994年12月1日であり、代表取締役社長は平尾聡である²⁷。資本金は500百万円、年商は2024年度実績で8,500百万円、従業員数は2025年4月1日現在で206名である²⁷。主な事業内容として、いすゞ自動車株式会社が製造する全車種のドレスアップ、シャシ改造、および架装工事を行っている²⁷。事業所として、藤沢市土棚の本社、第一事務所、第一・第二・第三工場のほか、神奈川県高座郡寒川町小谷2-1-17に寒川駐在所を設置している²⁷。株式会社いすゞテクノは、1988年12月21日に設立され、神奈川県藤沢市土棚8番地に本社を構えている²⁸。代表取締役は太田正勝であり、資本金は50百万円である²⁸。従業員数は255人(令和8年4月時点、取適法対象人数と記載)、売上高の実績値は8,966百万円(令和6年度実績)である²⁸。同社は特定建設業(機械器具設置工事業、電気工事業)および一般建設業の免許を取得しており、主な事業内容として車両保守点検、設備事業、および海外技術支援等を行っている²⁸。いすゞ自動車販売株式会社は、神奈川県横浜市西区高島1-2-5に所在地を有し、1974年7月27日に設立された(2010年10月1日社名変更)²³。代表取締役社長(非常勤)は岡添俊介であり、資本金は100百万円、いすゞ自動車株式会社の100パーセント出資子会社である²³。総人員は2026年4月現在で216名であり、トラックおよびバスなどの卸売販売業務を担っている²³。また、国内の営業およびサービス体制を支える拠点として、多数の支社、支店、工場、サービスセンターが展開されている。一次情報に記載された主要な拠点の一部として、東京北サービスセンター、営業サービスセンター(東京都西多摩郡瑞穂町富士山栗原新田)、京葉湾岸支店/東京サービスセンター(千葉県浦安市港)、船橋工場(千葉県船橋市西浦)、江戸川工場(東京都江戸川区松江)、中央支店/江東サービスセンター(東京都江東区新木場)、京浜臨海支店/川崎サービスセンター(神奈川県川崎市川崎区大師河原)、大田工場(東京都大田区池上)、城南島大型工場(東京都大田区城南島)、城南島小型サービスセンター等が確認される²⁹。千葉支社の管轄下には千葉支店(千葉市美浜区新港)、白井支店(千葉県白井市復)、柏支店(千

葉県柏市大青田)、袖ヶ浦支店(千葉県袖ヶ浦市椎の森)、成田支店(千葉県山武郡芝山町岩山)、茂原工場(千葉県茂原市法目)が配置されている²⁹。神奈川東支社の管轄下には港北支店(横浜市都筑区池辺町)、横浜支店(横浜市戸塚区上柏尾町)、金沢支店(横浜市金沢区幸浦)、本牧工場(横浜市中区かもめ町)、横須賀工場(神奈川県横須賀市根岸町)が存在する²⁹。神奈川西支社の管轄下には相模原支店(相模原市中央区田名塩田)、厚木支店(神奈川県伊勢原市下落合)、藤沢支店(藤沢市円行)、小田原支店等が設置され、顧客の車両稼働を支援するサービスネットワークを構成している²⁹。

第2章:経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローの状況

2026年3月期第3四半期の連結経営成績

いすゞ自動車株式会社が公表した2026年3月期第3四半期決算短信〔IFRS〕(連結)に基づき、2025年4月1日から2025年12月31日までの累計期間における同社グループの経営成績を記述する。同期間における売上収益の実績値は2,511,521百万円となり、対前年同四半期増減率において5.3パーセント増を記録した⁴。営業利益の実績値は172,456百万円であり、対前年同四半期増減率において12.4パーセント減となった⁴。税引前利益の実績値は195,568百万円であり、対前年同四半期増減率において6.1パーセント減を示した⁴。四半期利益の実績値は150,258百万円となり、対前年同四半期増減率において1.7パーセント減であった⁴。親会社の所有者に帰属する四半期利益の実績値は121,205百万円であり、対前年同四半期増減率において1.1パーセント減を記録した⁴。四半期包括利益合計額の実績値は238,234百万円であり、対前年同四半期増減率において27.6パーセント増となった⁴。基本的1株当たり四半期利益の実績値は172.67円、希薄化後1株当たり四半期利益の実績値は172.59円であった⁴。

2026年3月期第2四半期(中間期)の連結経営成績

参考として、2026年3月期第2四半期(中間期)(2025年4月1日から2025年9月30日まで)の累計期間における連結経営成績の各実績値は以下の通り公表されている。売上収益の実績値は1,637,309百万円(対前年中間期増減率5.4パーセント増)であった²²。営業利益の実績値は104,649百万円(対前年中間期増減率21.1パーセント減)、税引前利益の実績値は117,386百万円(対前年中間期増減率14.8パーセント減)を記録した²²。中間利益の実績値は88,054百万円(対前年中間期増減率10.5パーセント減)、親会社の所有者に帰属する中間利益の実績値は69,823百万円(対前年中間期増減率11.1パーセント減)であった²²。中間包括利益合計額の実績値は112,381百万円(対前年中間期増減率28.9パーセント増)となった²²。基本的1株当たり中間利益の実績値は98.76円、希薄化後1株当たり中間利益の実績値は98.71円であった²²。地域別の売上収益について、2026年3月期第2四半期(中間期)の合計売上収益1,637,300百万円のうち、国内市場における売上収益の実績値は661,300百万円(対前年中間期増減率11.9パーセント増)であり、海外市場における売上収益の実績値は976,000百万円(対前年中間期増減率1.4パーセント増)であった²²。

連結財政状態およびキャッシュ・フローの状況

2026年3月期第3四半期末(2025年12月31日)時点における連結財政状態について、資産合計の実

績値は3,547,966百万円となり、前期末(2025年3月31日)実績値である3,303,310百万円から7.4パーセントの増加を示した⁴。総資産の主な増加要因として、棚卸資産が87,200百万円増加したこと、現金及び現金同等物が42,300百万円増加したこと、ならびに有形固定資産が42,000百万円増加したことが記載されている⁵。負債合計の実績値は1,912,300百万円となり、前期末実績値から8.3パーセント増加した⁵。資本合計の実績値は1,635,679百万円となり、前期末実績値の1,537,659百万円から6.4パーセント増加した⁴。親会社の所有者に帰属する持分の実績値は1,453,972百万円であり、前期末実績値の1,372,863百万円から増加した⁴。親会社所有者帰属持分比率の実績値は41.0パーセントとなり、前期末実績値の41.6パーセントから低下を記録した⁴。

キャッシュ・フローの状況について、2026年3月期第3四半期(累計)における営業活動によるキャッシュ・フローの実績値は、137,700百万円の収入(対前年同四半期増減率20.3パーセント増)となった⁵。投資活動によるキャッシュ・フローの実績値は、100,600百万円の支出(対前年同四半期増減率21.2パーセント減)であった⁵。財務活動によるキャッシュ・フローの実績値は、28,100百万円の支出(対前年同四半期増減率86.8パーセント増)を記録した⁵。これらの結果として、現金及び現金同等物の四半期末残高の実績値は401,000百万円となり、前期末残高と比較して42,300百万円増加した⁵。

通期連結業績予想および配当の状況

いすゞ自動車株式会社は、2026年3月期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の通期連結業績予想について、2025年5月14日に公表した業績予想からの修正の有無を「無」としている⁴。通期の売上収益の会社予想値は3,300,000百万円(対前期増減率2.0パーセント増)である⁴。営業利益の会社予想値は210,000百万円(対前期増減率8.5パーセント減)である⁴。税引前利益の会社予想値は220,000百万円(対前期増減率10.2パーセント減)である⁴。親会社の所有者に帰属する当期利益の会社予想値は130,000百万円(対前期増減率7.2パーセント減)を見込んでいる⁴。基本的1株当たり当期利益の会社予想値は186.16円と公表されている⁴。台数面における見通しとして、国内向けCV(商用車)はおおむね想定線で進捗しており前回見直しからの変更はなく、海外向けは北米向けが下期を通じて市況が想定される旨の記載がある³⁰。配当の状況に関して、2025年3月期の年間配当金の実績値は、第2四半期末が46.00円、期末が46.00円の合計92.00円であった⁴。2026年3月期の年間配当金について、第2四半期末の実績値は46.00円であり、期末の配当予想値(会社予想)は46.00円、年間合計の配当予想値(会社予想)は92.00円と記載されている⁴。直近に公表されている配当予想からの修正の有無は「無」である⁴。また、株主還元に関する取り組みの一環として、同社は自己株式の取得を実施した。2025年12月23日までに約50,000百万円の支出により、合計24,774,800株の自己株式の取得を完了した実績がある⁵。

第3章：研究開発活動、知的財産方針およびリスクマネジメント

研究開発投資の実績と推移

いすゞ自動車株式会社は、自動車産業が直面するCASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)の技術変革期に対応するため、研究開発(R&D)活動に継続的な投資を行っている³¹。同社の

統合報告書2025および関連財務資料に記載されたIFRSに基づく連結研究開発費の過去5年間の推移実績値は以下の通りである。2021年3月期の研究開発費の実績値は91,026百万円であった¹。2022年3月期の研究開発費の実績値は104,756百万円であった¹。2023年3月期の研究開発費の実績値は118,993百万円であった¹。2024年3月期の研究開発費の実績値は123,871百万円であった¹。2025年3月期の研究開発費の実績値は136,988百万円を記録した¹。これに伴い、2025年3月期における対売上収益研究開発費率の実績値は4.2パーセントを示した¹。同社の有価証券報告書(2025年3月期)の連結損益計算書において、研究開発費が一般的に含まれる項目である「販売費及び一般管理費」の2025年3月期の実績値は430,265百万円(前連結会計年度実績値398,051百万円)として計上されている⁷。また、IFRS移行に伴う調整表等において、無形資産の実績値は111,979百万円(2024年3月31日時点)として計上されている⁷。

主要な研究開発拠点と活動内容

いすゞ自動車株式会社は、グローバルに連携した研究開発体制を構築しており、日本、アメリカ、ドイツ、中国、タイ、インドの6カ国に研究開発拠点を設置している¹。日本国内における中核的な研究機関として、「株式会社いすゞ中央研究所」が存在する。同研究所の所在地は神奈川県藤沢市土棚8番地である⁶。いすゞ中央研究所は、「未来にふさわしい『運ぶ』の実現」を目的とし、商用車の自動運転、電動化(EV)、エンジン技術、エネルギーマネジメント、および物流に関連した各種ソリューションについての研究開発を実施している⁶。また、世界の研究機関や大学の技術者・研究者と有機的な連携を図る活動を行っている⁶。海外の研究開発および技術拠点として、米国に「いすゞテクニカルセンター オブ アメリカ(ITCA)」、ドイツに「いすゞ モーターズ ジャーマニー (IMG)」等の拠点を設け、各地域の市場要件や規制に対応した技術開発を進めている³³。

知的財産権に関する基本方針およびオープンイノベーション規定

いすゞ自動車株式会社における特許の具体的な出願件数および登録特許保有件数に関する数値については、公的データベースを用いた公式開示上において今回の調査では未確認である³⁴。同社は、社外の技術やアイデアを活用するオープンイノベーションプログラムを展開しており、その一環として「NineSigma」等との連携によるプログラム規約(Terms and Conditions)において、知的財産および個人情報の取り扱いに関する詳細な方針を規定している⁹。本プログラムへの応募に伴い取得された個人情報の利用目的として、(1) 応募者の確認および提出項目の審査・選考、(2) 事務連絡および文書送付、(3) アイデアをブラッシュアップするためのいすゞ自動車やNineSigma等からのサポート情報の提供、(4) いすゞ自動車との将来のパートナーシップの提案、の4点が規定されている⁹。提出されたアイデア(Submission Items)の利用目的については、プログラムの実施(広告を含む)にのみ使用され、応募者の事前の同意がない限り、いすゞ自動車、NineSigma、外部審査員、およびチームメンバー候補者のみが利用可能であると定められている⁹。利用目的の例外として、法令に基づく場合を除き、審査と選考、事務連絡や実績分析、応募者を特定しない形での統計データの作成、サポート情報の提供のみに使用される⁹。知的財産権の保護に関して、応募者は機密保持契約を締結することなくいすゞ自動車等に提出可能なアイデアのみを提出することが保証される⁹。いすゞ自動車等が、公知でないアイデア(または権利として登録されていないアイデア)の開示を受けた場合、そのアイデアが第三者からの類似の内容を含んでいる可能性や、いすゞ自動車等が実施している研究と同等である可能性があるため、同社およびNineSigmaは独創性の帰属や知的財産権

の保護に関して責任を負わない旨が明記されている⁹。このため、応募者は以下のいずれかの選択を行うことが求められている。1つ目は、応募前に論文提出や特許出願等を行うことでアイデアを公知にすること。2つ目は、公知でないアイデアの記述を提出範囲から除外すること。3つ目は、提出されたアイデアに公知でないアイデアが含まれていたとしても、いすゞ自動車等に対して独創性の確認や知的財産権の保護を求めないことである⁹。提出物は返却されない規定となっている⁹。また、商業化の規定として、提出物に含まれるアイデアの商業化に関する提案をいすゞ自動車から受けた応募者は、商業化に必要なライセンスの付与や必要なアイデアの開示等の提案事項に対して誠実に対応することが求められる⁹。応募者がプログラムに関連して損害を被った場合の責任範囲について、いすゞ自動車またはNineSigmaの故意または重過失に起因する場合にのみ責任を負い、その責任は直接かつ通常の損害に限定され、弁護士費用は除外されることが規定されている⁹。

サプライヤー向け知的財産権保護と事業リスク管理

いすゞグループは、サプライチェーン全体を通じたサステナビリティ活動を推進するため、「Isuzu Group Supplier Sustainability Guidelines」を制定し、取引先に対する要求事項を定めている。本ガイドラインにおいて、知的財産に関連する項目として「自社が所有または帰属する知的財産権を保護すること」が規定されている¹⁰。同時に、「第三者の知的財産を不正に取得・使用したり、権利を侵害したりしないこと」が要求されている¹⁰。また、模倣品排除の項目において、サプライヤーからの納入品に模倣部品や材料が混入するリスクを最小限に抑えるため、効果的な検出プロセスを確立し管理することが求められている¹⁰。利益相反の対応として、利益相反が生じた場合、または生じる可能性がある場合は、速やかにいすゞ側に状況を報告することが定められている¹⁰。

事業活動に伴うリスクマネジメントに関して、同社は有価証券報告書等の公式文書において「事業等のリスク」を特定し開示している⁷。知的財産権保護に関連するリスク(Risks related to intellectual property protection)として、自社の知的財産が第三者に不正使用された場合、類似製品の製造を有効に防止できない可能性があることが記載されている⁸。さらに、同社グループに対する知的財産権侵害訴訟が発生した場合、結果として製品の製造・販売の停止や損害賠償請求等が生じ、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があることが認識され、明記されている⁸。その他の重要な経営リスクとして、成果を創出する優秀な人材の採用および確保に関するリスク(Recruitment and retention of talented human resources who produce results)、地政学的リスク(Geopolitical risks)、気候変動に関するリスク(Climate change)、災害に関するリスク(Disasters)等が列挙されており、これらの要因が中長期的な経営戦略の遂行に影響を与える可能性があることを示している⁸。

第4章：中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」に基づく事業戦略

計画の策定と目指す姿

いすゞ自動車株式会社は、2024年4月3日に、2030年に向けた中長期的な事業戦略として中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030(通称:IX)」を策定し、発表した¹²。本計画は、過

去の「中期経営計画2024」(2022年3月期から2024年3月期まで)における成果を基盤として、100年に一度の大変革期と位置づけられる事業環境下でのいすゞグループの2030年の姿を具体化したものである¹²。同計画において、いすゞグループは創造する価値を従来の商品軸を中心とした提供モデルから、新たにソリューション軸へと拡大し、ビジネスモデルを大きく変革する目標を掲げている¹²。この変革を通じ、現在の収益拡大と未来の収益への投資を両立させ、顧客、社会、およびステークホルダーが抱える課題を解決する「商用モビリティソリューションカンパニー」へと変貌することを目指している¹²。

財務目標および投資計画の全容

中期経営計画「IX」における財務目標として、同社は計画の最終年度である2031年3月期(2030年度)に向けた定量目標を以下の通り設定している。売上高の目標値は6,000,000百万円(6兆円)である¹²。営業収益率(営業利益率)の目標値は10パーセント以上を掲げている¹²。自己資本利益率(ROE)の目標値は15パーセント以上と設定されている¹³。参考として、前中期経営計画(2022年3月期から2024年3月期)におけるこれらの指標の最終実績値は、売上高3,400,000百万円、営業利益率8.2パーセント、ROE12.2パーセントであった¹³。事業面の目標として、2030年度において新車販売台数85万台以上を提供し、世界の物流および人流を支える目標を示している¹³。また、経営基盤の目標として、100万台規模のサプライチェーンの構築を掲げている¹⁵。

これらの目標を達成するための投資計画として、同社は中計期間中(2022年度から2030年度までの累計計画)において総額2,600,000百万円(2.6兆円)の投資枠を設定している¹³。この投資額は、将来の成長可能性を追求する「イノベーション投資」と、経営の安定性を確保する「既存事業の強化」の2つのカテゴリーに大別される¹³。イノベーション投資の総額目標値は1,000,000百万円(1兆円)規模である¹²。このイノベーション投資の内訳について、以下の4つのテーマが設定されている。カーボンニュートラル(CN)実現に向けた基礎研究・技術開発および2030環境ロードマップの推進に係る投資目標額は430,000百万円である¹⁵。自動運転技術開発・事業投資・設備投資およびコネクテッドサービスの進化拡充に係る投資目標額は350,000百万円である¹⁵。次世代商品・SDV(Software Defined Vehicle)対応に係る投資目標額は180,000百万円である¹⁵。新事業創出プロジェクトに係る投資目標額は40,000百万円である¹⁵。また、支出形態別の総額(イノベーション領域および既存事業領域の合計)の計画額は以下の通り示されている。事業投資額の合計目標は200,000百万円(イノベーション190,000百万円、既存事業10,000百万円)である¹³。研究開発費の合計目標は1,300,000百万円(イノベーション610,000百万円、既存事業690,000百万円)である¹³。設備投資の合計目標は1,100,000百万円(イノベーション200,000百万円、既存事業900,000百万円)である¹³。これらを総合した既存事業強化に向けた投資の総額計画値は1,600,000百万円(1.6兆円)となる¹³。

「運ぶ」を創造する新事業への挑戦

同社は、「安心×斬新」をキーワードとし、「運ぶ」を創造する新事業として、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(CN)ソリューションの3つの領域を中心柱に設定した¹²。これらの事業化を将来の新たな収益源として加速させ、2030年代においてこれら新領域から売上高1,000,000百万円(1兆円)規模の事業を生み出すことを目標としている¹²。

自動運転ソリューション領域においては、2027年度以降に自動運転レベル4のトラック・バス事業の開始を順次目指す方針を掲げている¹²。この事業化に向けて、2024年春より自動運転技術の獲得および基礎的なサービスの作り込みを本格的に始動させている¹³。アライアンスパートナーとの協働によるモニター実証を経た上で、高速道路およびハブ間での輸送や、市街地をはじめとする路線バス向けのソリューション提供につなげる計画である¹³。日本および米国市場において自動運転ソリューション事業を収益化することを目指している¹⁵。統合報告書2025においては、自動運転開発担当者や協業先であるスタートアップ企業のCEOによる鼎談を通じて、2028年3月期の事業化に向けたロードマップやパートナーシップ戦略が記述されている³¹。

コネクテッドサービス領域においては、国内市場にて運送事業者および荷主の輸配送効率を向上させるサービスを提供する方針である¹³。さらに、同社が構築した商用車情報基盤である「GATEX（ゲーテックス）」を業界の枠を超えた様々なデータと連携させることで、新たなサービスを創出する計画を示している¹³。北米市場に向けては、高度純正整備サービス「PREISM（プレイズム）」およびBEVの導入をサポートするトータルソリューションプログラム「EVIision」を展開し、2028年までに北米以外の主要地域へも対象エリアを拡大する目標を掲げている¹³。

カーボンニュートラル（CN）ソリューション領域においては、2030年までにすべての車両カテゴリにおいてCN商品をラインアップに加える目標を設定している¹³。普及期を見据え、価格競争力のあるBEV（電気自動車）の市場投入を計画している¹³。また、車両単体の提供に留まらず、周辺事業としてのソリューション展開を推進する。具体的には、バッテリーの分離により車両価格を抑制し車種選択の制約をなくすバッテリー交換式ソリューション「EVIision Cycle Concept」の本格推進や、バッテリーをアセット（資産）としたエネルギーマネジメント（エネマネ）事業を複数地域において展開する計画を掲げている¹³。

「運ぶ」を支える既存事業の強化および地域別戦略

既存事業の強化として、商用車（CV）事業部門において、いすゞ自動車とUDトラックスのシナジー効果を通じたグローバル市場での販売拡大を計画している¹³。大型車領域においては、いすゞとUDトラックスの共通プラットフォームを開発し、ボルボグループの技術も活用した上で、2028年に新型車を導入する予定である¹³。2024年からは両社間の商品の相互補完を拡充し、いすゞはUDトラックス製の大型車をアセアン、中近東へ拡販し、UDトラックスへはいすゞの強いセグメントである小・中型車を供給してアセアン、南アフリカ、豪州、中近東、中南米へ拡販する計画を示している¹³。LCV事業部門においては、グローバルサウス地域への販売拡大、動力源の多様化、および次世代モデルの開発を推進することで事業成長を図る方針である¹³。

地域別戦略として、日本、米国、ASEANの3つの重点地域に対する戦略が設定されている¹³。日本国内市場においては、サプライチェーンの強化や効率化等の既存事業の盤石化を目指し、新車販売および保有事業の拡大に向けて205,000百万円の投資を行う計画を示している¹³。また、労働人口減少に伴う社会課題である「物流の2024年問題」への対応として、荷主の立場で実態に基づく運営改善支援に着手する。ドライバー負荷を軽減する目的で、ドライバー拘束時間の短縮、積載率の向上を図るとともに、自社物流領域から自動運転の先行実証を実施する予定である¹³。米国市場においては、海外におけるBEVビジネス構築の先駆け市場として位置づけ、小型BEVの市場投入を計画している¹³。これを基盤とし、開発機能および購買機能の強化、ならびに生産能力の増強に向け

た投資を実行し、LCF(ローキャブフォワード)市場におけるリーダーシップの獲得を目指す方針である¹³。

第5章: サステナビリティ・環境対応方針およびコーポレートガバナンス体制

2030環境ロードマップと気候変動対策

いすゞ自動車株式会社は、持続可能な社会の実現および脱炭素化を推進するための事業活動の指針として、「2030環境ロードマップ」を策定し発表している¹⁶。本ロードマップは、2030年までの同社がチャレンジする目標(2030チャレンジ)と、具体的なアクションプラン(グローバルアクション)によって構成されている¹⁷。温室効果ガス(GHG)排出削減に関する目標として、同社は2030年までに事業活動から直接排出される温室効果ガスをゼロにする目標を設定している¹⁸。また、同社グループ全体のCO2排出量(Scope1およびScope2)について、2014年3月期の実績値と比較して50パーセント削減する数値を目標として掲げている¹⁹(※一部の公式ウェブサイトには2013年度比との記載も存在するが、統合報告書の最新記載では2014年3月期比とされている¹⁸)。この目標を達成するため、同社はエネルギー使用総量を削減する取り組みを進めており、国内外の事業所から排出されるCO2の削減に向けた投資を本格化させている¹⁹。資源循環に関する目標として、同社は廃棄物および廃棄車両の再資源化率100パーセントを達成し、循環経済の実現に向けた活動を推進する計画を示している¹⁹。物流分野における環境負荷低減の取り組みとして、物流過程において発生するCO2排出量を毎年1パーセント低減させる目標を掲げている¹⁸。また、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)フレームワークに基づく情報の開示を実施し、気候変動リスクへの対応状況を報告している¹⁹。

国連の持続可能な開発目標(SDGs)への貢献

同社の「いすゞ環境長期ビジョン2050」および「2030環境ロードマップ」における取り組みは、国連が定める持続可能な開発目標(SDGs)の達成に貢献するものとして関連付けられている¹⁷。同社の公式資料において明記されている具体的なSDGsのターゲット番号およびその内容は以下の通りである。健康と福祉に関連する目標として、「ターゲット3.9:2030年までに、有害化学物質、ならびに大気、水質及び土壌の汚染による死亡及び疾病の件数を大幅に減少させる」への貢献が記載されている¹⁷。水と衛生に関連する目標として、「ターゲット6.3:2030年までに、汚染の減少、投棄廃絶と有害な化学物質や物質の放出の最小化、未処理の排水の割合半減及び再生利用と安全な再利用を世界的規模で大幅に増加させることにより、水質を改善する」および「ターゲット6.b:水と衛生に関わる分野の管理向上への地域コミュニティの参加を支援・強化する」への貢献が記載されている¹⁷。エネルギーに関連する目標として、「ターゲット7.2:2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる」および「ターゲット7.3:2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる」への貢献が記載されている¹⁷。持続可能な消費と生産に関連する目標として、「ターゲット12.5:2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する」への貢献が記載されている¹⁷。

コーポレートガバナンス体制および取締役会の構成

いすゞ自動車株式会社は、経営の透明性および監督機能の強化を目的として、監査等委員会設置会社のコーポレートガバナンス形態を採用している²⁰。取締役会の構成について、取締役の人数は合計13名であり、その内訳は社内取締役が7名、社外取締役が6名となっている²⁰。取締役会長CEOは片山正則が務めている²⁰。取締役会は、株主からの負託および信任に応え、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業務執行機能の監督を行っている²⁰。監査等委員会の構成について、取締役監査等委員の人数は合計5名であり、その内訳は社内取締役が2名、社外取締役が3名である²⁰。監査等委員会の委員長は社外取締役(独立役員)である阿部博友が務めている²⁰。活動状況として、2025年3月期の期間中において監査等委員会は15回開催された実績がある²⁰。監査等委員会の職務をサポートする体制として、監査等委員の職務執行を補助する専任の組織である「監査等委員会グループ」を監査等委員会直属に設置している²⁰。監査等委員会補助使用人規則を制定することで、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る²⁰。内部監査部門等との連携について、監査等委員会と監査部は定期的に会合を実施し、それぞれの監査結果や指摘事項等の情報を共有のうえ意見交換を行っている³⁷。さらに、監査等委員会は会計監査人とも定期的に会合を行い、必要に応じて監査部長が同席することで、情報の交換および相互の連携を図る体制を構築している³⁷。任意の委員会等について、同社は指名委員会又は報酬委員会に相当する機関を設置している³⁷。役員報酬制度の基本方針として、短期的な業績目標の達成や中長期的な企業価値の向上に対するインセンティブとして機能する報酬体系の構築、および報酬決定プロセスにおける透明性と客観性の確保を掲げている³²。この方針に基づき、取締役会は指名・報酬委員会の審議を経たうえで、各取締役の報酬を決定している³²。

未確認事項まとめ

提供された情報の範囲内では、以下の事実について特定または確認することができなかった。

- 特許出願件数および登録特許保有件数の公式数値：民間特許情報データベースサービスにおいて年間出願件数やランキングに関する記載が確認されたが、公的特許データベース(J-PlatPat、USPTO等)の登録情報、または同社の公式開示資料(有価証券報告書、統合報告書等)における具体的な特許保有件数や出願件数の数値データは、今回の調査では未確認である。
- 知的財産管理の専門組織体制：過去の知財報告書や関連の求人情報において知財マネジメント部門の存在や活動内容は確認されたものの、直近の公式ガバナンス報告書または有価証券報告書において、「知的財産委員会」等の独立した専門管理委員会の設置状況や運用規定については、調査範囲内では確認できず。
- 市場シェア率の詳細なパーセンテージ：決算説明会資料において「シェア増加」「シェアは過去最高を記録」等の定性的な記述およびグラフの存在は確認されたが、2025年実績における品目別(普通トラック・小型トラック等)の具体的なシェア率(xx.xパーセント)を示す一次情報のテキストデータや公式な数値表は、今回の調査では未確認である。
- 統合報告書2025における17ページ「価値創造を支える競争力の源泉」の全文：資料の断片的な取得にとどまり、当該ページに記載されているとされる技術力や知的財産戦略の詳細なテ

キスト全文は、今回の調査では確認できず。

- 競合他社とのアライアンスにおける知財の取り扱い規定：自動運転開発等においてアライアンスパートナーとの協働が進行中であることは確認されたが、共同開発プログラムにおける特許の帰属やライセンス条件等の具体的な契約内容の詳細は、調査範囲内では確認できず。

付録資料

いすゞ自動車株式会社 2025年度～2026年度 IRイベント表

| 日付 | 発表・実施イベント名 | 出典・ステータス |
|-------------|-----------------------------------|--------------------|
| 2025年11月12日 | 2026年3月期 第2四半期(中間期)決算短信発表 | 完了 ²² |
| 2025年11月13日 | 2026年3月期 半期報告書提出予定日 | 完了予定 ²² |
| 2025年11月28日 | 2026年3月期 中間配当支払開始予定日 | 完了予定 ²² |
| 2025年12月23日 | 自己株式の取得完了(約50,000百万円、24,774,800株) | 完了 ⁵ |
| 2025年12月26日 | 「連結子会社の異動(持分法適用会社化)に関するお知らせ」の一部訂正 | 完了 ³ |
| 2026年1月7日 | 2026年3月期 第3四半期決算発表日時の告知(適時開示) | 完了 ³ |
| 2026年2月5日 | 個人投資家向けIR説明会のご案内 | 完了 ³ |
| 2026年2月12日 | 2026年3月期 第3四半期決算短信発表 | 完了 ³ |

| | | |
|------------|-----------------------|------------------|
| 2026年5月13日 | 2026年3月期 決算発表(適時開示予定) | 予定 ³ |
| 2026年5月19日 | 2026年3月期(61期)決算説明会 | 予定 ³⁹ |

いすゞ自動車株式会社 主要組織・研究開発拠点表

| 拠点・会社名 | 所在地(住所) | 備考・役割 | 出典 |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------|----|
| 本社(横濱ゲートタワー) | 神奈川県横浜市西区高島一丁目2番5号 | 経営管理、総務人事等の主要拠点 | 25 |
| 藤沢工場 | 神奈川県藤沢市土棚8 | 主要生産拠点 | 25 |
| 栃木工場 | 栃木県栃木市大平町柏仲2691番地 | 主要生産拠点 | 25 |
| 株式会社いすゞ中央研究所 | 神奈川県藤沢市土棚8番地 | 商用車の自動運転、EV、エネルギー等の研究開発 | 6 |
| いすゞ車体株式会社 | 神奈川県藤沢市土棚8番地 いすゞ自動車(株)藤沢工場内 | 全車種のドレスアップ、シャシ改造および架装工事 | 27 |
| 株式会社いすゞテクノ | 神奈川県藤沢市土棚8番地 | 車両保守点検整備、生産設備事業、海外技術支援 | 28 |
| いすゞ自動車販売株式会社 | 神奈川県横浜市西区高島1-2-5 横濱ゲートタワー | トラック、バスなどの卸売販売 | 23 |
| いすゞテクニカルセンター オブ アメリカ | 米国 | 海外における研究開発および技術拠点 | 33 |

| | | | |
|--------------------------|---------|-----------------------|----|
| (ITCA) | | | |
| いすゞモーターズ ジャーマニー (IMG) | ドイツ | 海外における研究開 発および技術拠点 | 33 |
| いすゞオーストラリア (IAL) | オーストラリア | 海外事業拠点 | 33 |

いすゞ自動車株式会社 知的財産・技術開発関連対応表

| 項目名 | 内容・目標値等の対応状況 | 出典 |
|---------------------|--|----|
| 研究開発費(2025年3月期実績) | 136,988百万円(対売上収益 研究開発費率 4.2パーセン ト) | 1 |
| イノベーション投資総額目標 | 1,000,000百万円(2022年 度～2030年度の期間累計 計画) | 13 |
| 自動運転関連投資目標 | 350,000百万円(技術開発・ 事業・設備投資およびコネク テッド拡充) | 15 |
| カーボンニュートラル投資目 標 | 430,000百万円(基礎研究・ 技術開発および環境ロード マップ推進) | 15 |
| SDV・次世代商品投資目標 | 180,000百万円 | 15 |
| 新事業創出投資目標 | 40,000百万円 | 15 |
| オープンイノベーション知財 規定 | 応募者は機密保持契約を締 結せず、公知でないアイデア の権利保護責任を会社は負 わない | 9 |

| | | |
|---------------|-----------------------------------|----|
| 知的財産権保護の基本方針 | サプライヤーガイドラインにて第三者知財の不正取得・使用の禁止を規定 | 10 |
| 知的財産権訴訟リスクの認識 | 権利侵害訴訟が業績や財政状態に悪影響を及ぼす事業上のリスクを明記 | 7 |

引用文献

1. いすゞ自動車株式会社 統合報告書 2025, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/pdf/integrated_report25_all.pdf
2. 「統合報告書2025」を発行 - いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/newsroom/details/20250930_2.html
3. 投資家の皆様へ - いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu.co.jp/company/investor/>
4. 2026年3月期 第3四半期決算短信[IFRS](連結), 4月 18, 2026にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20260212/20260212555473.pdf>
5. いすゞ自動車(株)【7202】: 決算情報 - Yahoo!ファイナンス, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/quote/7202.T/financials>
6. 株式会社いすゞ中央研究所 ホームページ, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.iaec.isuzu.co.jp/>
7. 有価証券報告書 - いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/securities/assets/pdf/report202503.pdf>
8. Annual Securities Report - いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu.co.jp/world/company/investor/financial/securities/assets/pdf/h36.pdf>
9. (English translation) Terms and Conditions for Application, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu.co.jp/world/innovation/pdf/terms-en.pdf>
10. Isuzu Group Supplier Sustainability Guidelines, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/world/company/sustainability/pdf/isuzu_sustainability_guideline.pdf
11. Isuzu Group Supplier Sustainability Guidelines - UD Trucks, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.udtrucks.com/sites/default/files/2024-06/Isuzu%20Group%20Supplier%20Sustainability%20Guidelines_English%20Version.%20Apr%202024.pdf
12. いすゞ自動車、2030年商用モビリティ変革へ---中期経営計画『IX』策定 - YouTube, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=svG7Ehrr4p4>
13. いすゞ自動車、2030年商用モビリティ変革へ---中期経営計画『IX』策定 | レスポンス(Response.jp), 4月 18, 2026にアクセス、
<https://response.jp/article/2024/04/03/380897.html>

14. 事業報告 | いすゞ自動車株式会社 スマート招集, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://p.sokai.jp/7202/report/index.html>
15. ISUZU Transformation - Growth to 2030 | いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu.co.jp/company/IX2030/>
16. いすゞ、2030年までの環境ロードマップを策定 CO2を50%削減(日刊自動車新聞) - carview!, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://carview.yahoo.co.jp/news/detail/c1c2c93338fe715c63d825ac56f23683344cad07/>
17. いすゞ環境長期ビジョン2050, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/vision.html>
18. 気候変動対策 | いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/company/sustainability/environment/climate_change_measures.html
19. A STRONG MANAGEMENT FOUNDATION FOR SUSTAINABLE GROWTH - いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/pdf/integrated_report25_05.pdf
20. GOVERNANCE - いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/pdf/integrated_report25_06.pdf
21. A Dialogue between Two Outside Directors Corporate Governance Compliance Risk Management, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/world/company/investor/financial/pdf/integrated_report24_07.pdf
22. 2026年3月期 第2四半期(中間期)決算短信 ... - いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/results/assets/pdf/con202603_2.pdf
23. 会社概要 - いすゞ自動車販売株式会社, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu-motors-sales.co.jp/about/>
24. 2025年3月期決算説明 - いすゞ自動車, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/results/assets/pdf/kessan2025_03.pdf
25. 国内拠点 - ISUZU INDUSTRIAL DIESEL ENGINE, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/product/i_engine/industrial_engines/network/kokunai.html
26. JMAQA-S190 - ISMS認証取得組織詳細, 4月 18, 2026にアクセス、
https://isms.jp/1st/ind/CR_JMAQA-S190.html
27. 会社概要 - いすゞ車体株式会社, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzubody.co.jp/outline.html>
28. 企業情報 | 株式会社いすゞテクノ, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzutechno.co.jp/company/>
29. 拠点一覧 | いすゞ自動車首都圏株式会社, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu-syutoken.co.jp/office/>
30. いすゞ自動車の第3四半期決算、営業利益12.4%減も通期予想は据え置き, 4月 18,

- 2026にアクセス、<https://s.response.jp/article/2026/02/12/407330.html>
31. いすゞ自動車株式会社 | 統合報告書2025 - エッジ・インターナショナル, 4月 18, 2026にアクセス、<https://www.edge-intl.co.jp/works-251119/>
 32. ISUZU MOTORS LIMITED, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www2.jpx.co.jp/disc/72020/140120231222507528.pdf>
 33. 海外拠点 - ISUZU INDUSTRIAL DIESEL ENGINE, 4月 18, 2026にアクセス、
https://www.isuzu.co.jp/product/i_engine/industrial_engines/network/oversea.html
 34. いすゞ自動車株式会社の特許出願公開一覧 - IP Force, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://ipforce.jp/applicant-841/publication>
 35. いすゞ自動車株式会社に関する知財ニュース - IPForce, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://ipforce.jp/applicant-841/news>
 36. ESG視点経営の深化、イノベーションの加速に向けて - YouTube, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=XadAeMg0g0U>
 37. いすゞ自動車株式会社, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/pdf/cg250701.pdf>
 38. いすゞ自動車株式会社, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.isuzu.co.jp/company/investor/financial/pdf/cg230705.pdf>
 39. IRカレンダー | 株主・投資家情報 - 日比谷総合設備, 4月 18, 2026にアクセス、
<https://www.hibiya-eng.co.jp/ja/ir/calendar.html>