



## 会社概要

会社名 日野自動車株式会社

事業内容 トラック・バス、小型商用車・乗用車(トヨタ自動車(株)よりの受託車)、各種エンジン、補給部品等の製造

本社所在地 東京都日野市日野台3丁目1番地1

創業 1910年(明治43年)8月1日

設立 1942年(昭和17年)5月1日

資本金 72,717百万円<sup>\*1</sup>

従業員数<sup>\*1</sup>  
**34,069人**

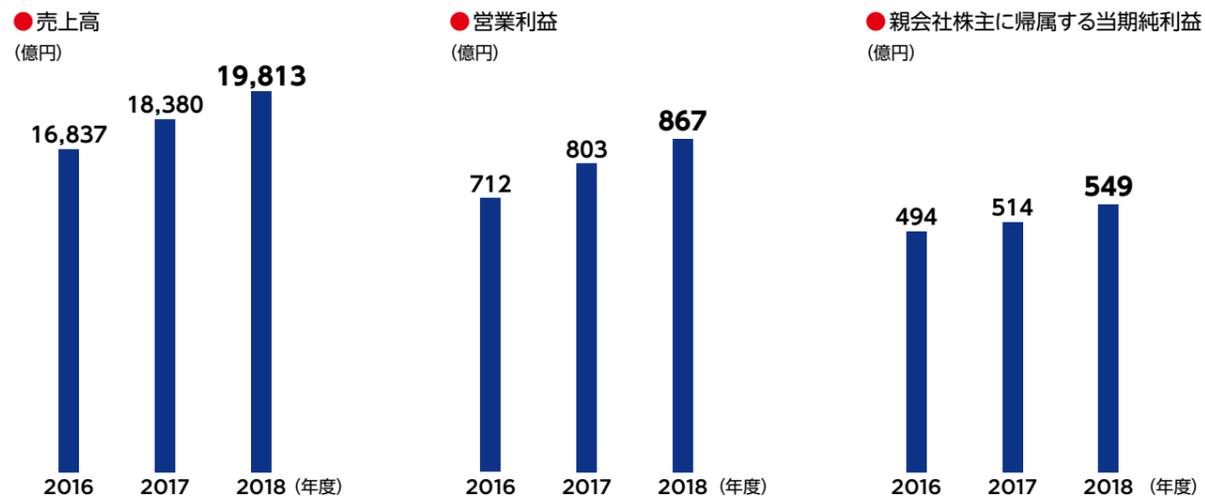
売上高<sup>\*2</sup>  
**19,813億円**

営業利益<sup>\*2</sup>  
**867億円**

親会社株主に帰属する当期純利益<sup>\*2</sup>  
**549億円**

<sup>\*1</sup> 2019年3月31日時点(連結)  
<sup>\*2</sup> 2018年度(連結)

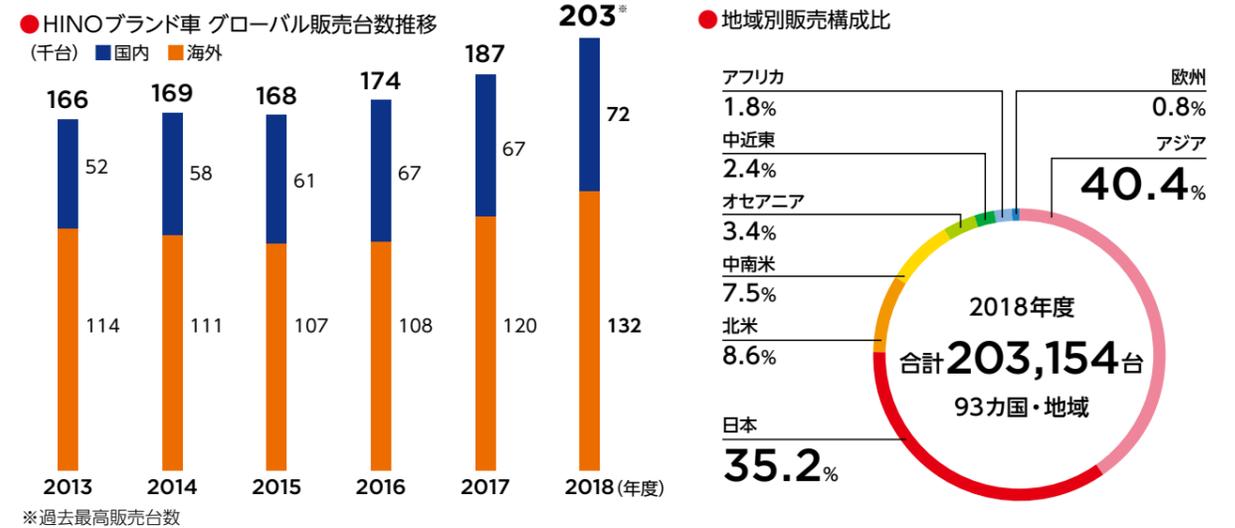
## 業績の推移



## 海外事業体(投資会社) 2019年7月現在



## グローバル販売台数推移/地域別販売構成比



## CONTENTS

- 4. 日野自動車のあゆみ
- 12. サステナブルな社会の実現に向けて
- 24. SDGsと日野の戦略・取り組み
- 43. ESGの取り組み
- 127. ESGデータ集・その他
- 6. トップインタビュー
- 12. 日野自動車の価値創造
- 34. CSRマネジメント
- 44. Environment 環境
- 127. ESGデータ集
- 10. HINO基本理念
- 14. 中長期経営戦略「Challenge2025」
- 36. 特集
- 44. 環境憲章
- 128. GRIスタンダード内容索引
- 12. 3つの方向性
- 16. 地域活性化につながるお客様貢献活動
- 45. 日野環境チャレンジ2050
- 122. 社外取締役メッセージ
- 14. 安全・環境技術を追求した最適商品
- 17. 3つの方向性
- 76. 主要パフォーマンスデータ
- 124. コンプライアンス・リスク管理
- 16. 最高にカスタマイズされたトータルサポート
- 39. 地域の物流を支える取り組み
- 77. 環境マネジメント
- 142. ISO26000対照表
- 16. 新たな領域へのチャレンジ
- 83. マテリアルバランス
- 99. 人権の尊重
- 143. 編集方針
- 144. 第三者意見

# HISTORY of Hino Motors

## 日野自動車のあゆみ

1917年に日本人の設計による初の純国産トラックの試作に成功して以来、人と物の移動を技術で支えてきました。戦後はディーゼルエンジンを搭載したトレーラートラックで日本の復興を支え、高度成長期には大量輸送を担うトラックやバスを開発。近年では、AI・IoTなどの最新技術を駆使して、人と物の移動にまつわる社会課題に挑んでいます。いま100年に一度といわれる大変革の時代、日野自動車の新たな挑戦がはじまっています。



● TGE-A型トラック(1917年)  
日本初の純国産トラックで、日野自動車の原点となる。



● 日野コンテッサ1300デラックス (1964年)  
第11回東京モーターショーに出展した世界戦略車「コンテッサ1300デラックス」。性能の高さとデザイン性に世界から絶賛の声が集まった。



● HIMR(1989年)  
第28回東京モーターショーでお披露目した世界初のハイブリッドバス。1991年に市販開始となった。

● T10-20型  
トレーラートラック (1946年)  
純国産の大型トラックは、敗戦で自信を失った国民を勇気づけた。



● 日野スーパードルフィン (ドルフィンターボ8.8) (1981年)  
世界初のダウンサイジングエンジン、世界初のカーブ・インペラー・ターボコンプレッサーなど、新しいアイデアと技術が満載のパワフルな低公害車の誕生。



### 1910s

#### ガス灯から自動車産業へ

日野自動車の歴史は、1910年の東京瓦斯工業設立からはじまる。当時、ガス事業は近代化の象徴だったが、新しい時代の到来を予感し、自動車産業に進出。



### 1940s

#### ディーゼルエンジン トラックから復興のスタート

戦時下で開発していたディーゼルエンジンの技術を活かし、巨大なトレーラートラックを開発。



### 1950s

#### 総合自動車メーカーへの礎を築く

高度成長期の幕開け。景気の波に乗って自動車メーカーの増産が続き、本格的なモータリゼーションがはじまる。

### 1960s

#### モータリゼーションに挑む

1966年にトヨタと提携。日野自動車の乗用車は生産中止となる一方、「トヨタハイラックス」を羽村工場生産開始。トヨタ日野連合の礎を築く。



### 1970s

#### No.1トラックメーカーとして排ガス規制に 取り組む

日野自動車が国内大中型トラックトップシェアメーカーとなった翌年の1974年からディーゼル車排ガス規制が始まる。段階的に規制が厳しくなるなか、技術陣は基準のクリアに挑み続けた。

### 1980s

#### 日野が環境技術を リードする時代へ

自動車メーカー各社がさまざまな技術を競い合った1980年代。日野自動車の技術陣も独自の環境技術をきわめ、その後のハイブリッド時代の先鞭をつけた。

### 1990s

#### 日本の日野から 世界のHINOへ

会社創立50周年(1994年)を機に、企業理念とロゴマークを刷新。円高の影響で海外生産が本格化するなか、グローバル体制づくりを強化。



### 2000s

#### トヨタグループの 一員として

トヨタ自動車の子会社となり(2001年)、「HINO」ブランドとしてトヨタグループのバス・トラック部門を担う。2007年に海外販売台数が国内販売台数を初めて上回る。



### 2010s

#### 真のグローバル企業 として新たな挑戦

世界的な環境規制の強化を背景にEVシフトが加速。ICT技術の進歩に伴いコネクティッドカーや自動運転に期待が集まり、自動車産業は100年に一度の大転換期を迎える。



### 2018~

#### お客様・社会課題の解決に 向け事業変革を加速

お客様・社会の課題解決に向けて、2018年10月に中長期経営戦略「Challenge2025」を発表。同じ志を持った「仲間づくり」をさらに推進していき、日野自動車の新たな領域への挑戦は続く。

## Toward the Future

1914	1923	1929	1939	1945	1947	1947	1954	1958	1963	1964	1969	1970	1972
第次世界大戦勃発	関東大震災	世界恐慌	第二次世界大戦勃発	終戦	湯川秀樹 ノーベル物理学賞受賞	日本国憲法施行	第回全日本 自動車ショー	東京タワー開業	日本初の 名神高速道路が誕生	東京オリンピック	東名 高速道路 開通	大阪万博	沖縄返還

1985	1986	1991	1993	1995	1997	2001	2005	2008	2011	2012	2016	2018	2019	2020
プラザ合意	男女雇用機会 均等法施行	バブル経済の崩壊	EU誕生	阪神・淡路大震災	京都議定書採択	アメリカ同時多発テロ	愛知万博開催 (愛知万博開催)	リーマンショック	東日本大震災	東京スカイツリー開業	北海道新幹線開業	西日本豪雨	新元号(令和)	東京オリンピック・パラリンピック



● 日野重工業株式会社として分社・設立  
写真は太平洋戦争末期の日野工場。



● ルノー公団との提携  
ルノー公団との技術提携を結び、ルノー4CV(小型乗用車)を生産(1953年~1961年)。



● 初の海外進出  
1962年、タイにて海外初の販売代理店「Victory Automobiles Co.,Ltd.」誕生。その後、1964年に初の海外製造会社「タイ日野工業(THI)」を設立。日野の海外進出の第一歩となった。



● トヨタとの提携  
トヨタ自動車工業(株)・トヨタ自動車販売(株)(現、トヨタ自動車(株))と業務提携を締結。



● ダカールラリー  
1991年にダカールラリー初参戦。1997年には総合1位、2位、3位を独占し、過酷な環境にも力を発揮する日野自動車の実力を世界に見せつけた。2019年で連続28回出場。



● 古河工場  
グローバル生産体制の構築を狙い国内工場を再編し、最大規模・最新鋭の工場となった。大中型車高生産のマザー工場として2017年より本格稼働。



● フォルクスワーゲントラック&バスとの提携  
VOLKSWAGEN TRUCK & BUS(現TRATON GROUP)と戦略的協力関係の構築に向け合意。



● MONETと提携、MaaSのプラットフォーム拡充  
トヨタ自動車とソフトバンクの共同出資会社「MONET Technologies」と資本・業務提携。モビリティイノベーションの実現に向けて、お客様・社会課題の解決や新たな価値の創造を目指す。



● HINO600  
北米市場で主流のボンネットタイプを北米専用車として開発。のちに全米トラックディーラー協会の2011年トラック・オブ・ザ・イヤー(中型部門)を受賞。

● 日野デュトロ ハイブリッド  
2003年に発売。「ヒノノコン」の愛称で親しまれている小型トラック「デュトロ」に、環境問題の深刻化を見据えハイブリッドシステムを搭載。日野自動車のハイブリッド車のイメージリーダー的存在。

● 日野レンジャー  
2017年、16年ぶりにフルモデルチェンジ。2018年には安全性能や燃費性能の向上に加えて快適性能を追求してマイナーチェンジ。

● 日野プロフィア ハイブリッド  
2019年新発売。AIを活用した世界初のハイブリッドシステムを搭載し、ディーゼル車の基本性能をそのままに、環境負荷低減やドライバーの疲労軽減にも貢献。



● 日野ポンチョ  
コミュニティバスに最適な乗り降りしやすい低床と広いフルフラットスペースが特長で、2006年のグッドデザイン賞を受賞した。

● 日野セレガ  
トラック・バス世界初となる「ドライバー異常時対応システム(EDSS)」を標準装備した次世代型の大型観光バス。2019年には、最新AI技術の機能を追加しマイナーチェンジ。

● 日野ブルーリボン ハイブリッド 連節バス  
環境問題や運輸業界のドライバー不足といった社会課題解決のため、いすゞ自動車と国産初のハイブリッド連節バスを共同開発。路線バスでは世界初のEDSSとなる標準装備、大量輸送と高い安全性を両立。



**社会と密接なかかわりを持つ  
トラック・バスメーカーとして、  
社会課題の解決に挑み続けます。**

代表取締役社長  
最高経営責任者

下 義生

1942年の創立以来、社会に欠かすことのできないトラック・バスづくりを誠実に重ねてきた日野自動車。EVや自動運転など未だかつて経験したことのない構造変革期を迎える中で、日野自動車は次世代の人流・物流を支え続けるという社会的使命を果たし、いかにして豊かで住みよい持続可能な社会を実現していくのか、その戦略と取り組みについて、代表取締役社長 兼 最高経営責任者 下義生が語りました。

**強い危機感を持って社会課題解決に挑む**

——現在の事業を取り巻く環境と、2018年度の振り返りをお聞かせください。

2018年度、日野自動車のトラック・バスのグローバル販売台数は初めて20万台を突破しました。また国内販売台数は全トラック・バスで初めて7万台を超えるなど45年ぶりに過去最高を更新。連結売上高も過去最高を記録し、2期連続の増収増益を確保することができました。これもひとえに、お客様・社会、株主様からの信頼と、社員の皆さんの頑張りの成果であり、日野自動車は着実に成長を重ねていると実感しています。

現在、自動車業界は100年に一度といわれる岐路に立っています。“CASE”<sup>\*</sup>と呼ばれる技術革新を通じて、トラック・バスを含めたクルマの概念は大きく変わろうとしています。一方、少子高齢化が加速する日本においては、ドライバー不足による物流危機や過疎化による移動手段不足といった社会課題が顕在化しています。こういった課題がはっきりと見えているからこそ、本当に深刻な状況に陥る前に、日野自動車はトラック・バスの専門メーカーとして強い危機感を持って取り組んでいく必要があります。

2018年10月、このような背景を受けて、日野自動車が2025年をひとつのマイルストーンに定めて世界中のお客様に向けて具体的な方針・戦略を示したのが『Challenge2025』です。2025年はそれほど近くも遠くもない未来ですが、「チーム日野」一丸となって事業構造を変革し、自社の力だけでなく「仲間づくり」を通じてあらゆる力を結集することができれば、多くの社会課題が解決できるタイミングであると想定しています。

『Challenge2025』では、顕在化している社会課題に対して、日野自動車がお客様や社会に提供する4つの価値として、日野車に関わる「交通

死亡事故ゼロ」、「CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減」、「お客様ビジネスの発展支援」、「人流・物流の更なる効率化」を掲げました。

この4つの価値提供を実現するために、「安全・環境技術を追求した最適商品」、「最高にカスタマイズされたトータルサポート」、「新たな領域へのチャレンジ」という3つの方向性の取り組みを進めています。

日野自動車は、「もっと、はたらくトラック・バス」というスローガンのもと、今後ともトヨタグループの中でも先頭を切ってこの4つの価値提供に取り組んでまいります。

**新しい人流・物流プラットフォームの構築を目指す**

——複雑化しているお客様と社会の課題を見据えつつ「4つの価値提供」をどのように実現していくのか、具体的な方策についてお聞かせください。

4つの提供価値のひとつである日野車に関わる「交通死亡事故ゼロ」に向けては、ひとたび事故が起きると、被害が大きくなりやすいトラック、そして多くの命を預かるバスの専門メーカーとして最優先で取り組むべきことと考えています。

たとえば2018年8月には、大型観光バス「日野セレガ」に商用車として世界で初めて「ドライバー異常時対応システム(EDSS)」を搭載するなど、新世代の安全技術の導入を加速させています。加えて、こうした安全に関する新技術は原則としてオプション装備ではなく、標準装備にしていく方針です。標準化することで時間とコストを削減し、優れた安全技術をより早く、広く世の中に提供することにつながります。

「CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減」に関しては、『日野環境チャレンジ2050』に「新車の走行時CO<sub>2</sub>

<sup>\*</sup> Connected(コネクティッド)、Autonomous(自動化)、Shared(シェアード)、Electric(電動化)の総称

排出量90%削減」と掲げたとおり、持続可能な社会の構築に向けて継続的に取り組むべき課題であると認識しています。特にCO<sub>2</sub>排出量の多い大型トラックへの対応が、2050年目標達成に向けた重要なカギとなります。

日野自動車では、当面の現実的なCO<sub>2</sub>低減策としてハイブリッド車の普及を進めています。

その最新の成果として2019年6月、AIが走行負荷を予測し、最適なハイブリッド制御をおこなうことで高い環境性能を実現する大型ハイブリッドトラック「日野プロフィア ハイブリッド」を市場に投入しました。そして、パートナーと協業しながら、EVやFCVの開発を推進し、将来的にはすべての販売車両を電動化していき、目標を達成したいと考えています。

また「お客様ビジネスの発展支援」という観点では、これまで以上にお客様に寄り添い、トラック・バスの専門メーカーとしてどのようなサポートができるのかを見極めていく必要があると思っています。これは4つ目の提供価値である「人流・物流の更なる効率化」とも密接に関連してくる部分です。たとえば物流の現場におけるドライバー不足といった課題解決に向けては、これから人口が減少していくことが明らかであることを考えれば、単純明快で即効性のある解決策などあるわけがありません。私たちとしても、これまでのように単に「良い製品をつくればよい」という発想からは一歩踏み出し、広い視野を持ってお客様・社会の課題解決にあたっていく必要があると考えています。

2018年6月に立ち上げた100%出資の子会社「NEXT Logistics Japan株式会社」は、隊列走行・ロードトレインによる高効率大量輸送や、ドライバー・車両・荷物情報を高度に活用した高積載率の実現など、新しい物流のかたちの提案を目指しており、2019年12月、満を持して実際に

事業を展開できる運びとなりました。また2019年秋より、石川県小松市、香川県三豊市との協定のもと、地域公共交通を担う新たなモビリティサービスの実証実験を開始しました。今後もこのように、荷主様や運送業者様、地域行政だけでは従来踏み出せなかった領域に自ら入り込み、さまざまな提案をすることで、お客様や社会が抱える課題解決に積極的に貢献していきます。

### 商業CASEや デジタルトランスフォーメーションを推進 ——新たな価値提供に必要となる商業CASEの 推進とデジタルトランスフォーメーション(DX)について、具体的な取り組みや今後の方向性をお聞かせください。

商用車メーカーとして私たちが直面している一連の社会課題の解決に向けては、さきほどお話しした商業CASEに加え、DXの取り組みが重要です。

物流効率化や、環境問題の深刻化などを背景に、日野が取り組む商業CASEは幅広いお客様・社会の課題解決につながることは間違いありません。

ただ一方で、CASEの技術が進展したとしても、社内外に点在する人流・物流のさまざまな“データ”を本当の意味で活用できていなければ、お客様・社会の真の困りごとや潜在ニーズの発掘、課題の解決にはつながりません。そこで求められるのがDXの取り組みです。私たちはDXを通じて、社内外の情報を収集・可視化する情報プラットフォームを構築し、“データ”を活用した日野自動車ならではの価値を提供していきたいと考えています。

この価値提供に向け、今日までに「商業CASE推進部」、「DX推進部」を立ち上げ、商用車におけるCASE推進とデジタル化を並行してスピード感をもって取り組む体制を整えました。とはい

え、私たちだけの力ではそのスピードに限界があることも自覚しています。トヨタグループでのさらなる連携を強化していくことに加え、2018年に戦略的パートナーシップを結んだTRATON GROUP(ドイツ)などの同業他社、あるいはまったくの異分野の企業との協業などを進めてきました。違った価値観を持った企業同士が同じ志のもと協力しあうことによって、トラック・バス事業が発展することはもちろん、これまで自社のみの発想ではできなかったことが実現する可能性が高まるはずです。

今後も私たちはあらゆることに制限を設けず、強い意志をもってともに課題に取り組むための仲間づくりを推進していきます。そしていかなる難題にもそれを楽しみむくらのマインドで取り組み、ブレイクスルーを果たしていきたいと思っています。

### 地域とともに サステナブルな社会の実現を目指す

——トラック・バス専門メーカーとして、どのような思いで社会課題に対応し、サステナブルな社会の実現に貢献していくべきとお考えですか。

日野自動車は、世界で90を超える国・地域に事業を展開するグローバル企業として、それぞれの地域においてステークホルダーが抱える課題と真摯に向き合い、広く社会に必要とされる存在であり続けたいと考えています。そのためにコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスなど経営基盤の強化に向けて継続的に取り組むとともに、ダイバーシティの推進や働き方改革の実践を通じて、事業にあたる社員のモチベーションを高めていきたいと考えています。

サステナビリティ(持続可能性)は世界中の誰もが等しく求める姿であり、あらゆる企業が意識すべき時代のキーワードです。社会と密接な関わり



りを持つ商用車メーカーである私たちが、この先50年、100年経っても生き残る企業であり続けるためには、お客様や社会に対して価値の提供を続けられることが前提となります。その前提を大きく捉えると地球環境の保全になり、誰もが暮らしやすい社会ということになるでしょう。私たちはサステナブルな社会を実現するために、各国・各地域との密接な関わりを大切にしたいと考えています。社会やお客様が抱える課題を共に解決していくのは各国・各地域でしかできません。そのためには世界中の「チーム日野」のメンバー一人ひとりが思いをひとつにするための人づくりが喫緊の課題です。私たちはこうした考え方、活動を通じてサステナブルな社会の実現を考えるうえでの世界の共通言語であるSDGsが示す方向性に歩調を合わせていきたいと考えています。

サステナブルな社会の実現に向けた課題は、この先も決して尽きることはないでしょう。しかし世の中に社会課題があるということは、日野自動車が存在する意義があるということです。ずっと後になって振り返ったとき、「世の中がこんなに、良くなったね！日野自動車がこんなに貢献できたね！」と誇れるよう、私たちはこれからも常に社会やお客様の立場で考え、社会課題の解決に挑戦し続けていきます。

# HINO基本理念

## 理念・方針体系

日野自動車の理念・方針体系は、トラック・バスの商用車メーカーとして社会に貢献する姿勢を示した『HINO基本理念』と2025年に向けた中長期戦略である『Challenge2025』や『日野環境チャレンジ2050』、そして、役員・従業員一人ひとりがとるべき行動の判断基準や価値観などによって構成されています。

この理念・方針体系のもと、安心・安全な、地球にやさしい、そして人や物が、自由に最適に移動できる「豊かで住みよい持続可能な社会」を実現すべく、世界中の「チーム日野」一丸となってチャレンジし続けています。



- 「HINO基本理念」はこちら
- 「日野行動指針」はこちら
- 「Challenge2025」(2018年10月公表「2025年に向けて」)はこちら
- 「日野環境チャレンジ2050」はこちら

## HINO基本理念

### 1. 会社の使命

**人、そして物の移動を支え、  
豊かで住みよい世界と未来に貢献する**

### 2. 基本方針

1. 世界の人々から信頼される商用車メーカーを目指し、グローバルな事業展開をおこなう
2. 技術の継承と革新を続け、お客様のお役に立つ商品やサービスを提供する
3. 変化を的確に捉え、社会との調和を図り、持続可能な発展を目指す
4. 社員の多様性を尊重し、活気あふれる企業風土をつくる

### 3. CSRメッセージ

#### お客様とともに

私たちは、お客様のお役に立つ商品やサービスを提供し、お客様の期待に応えます

#### 社員とともに

私たちは、社員一人ひとりを尊重し、自ら成長できる職場づくりに努めます

#### お取引先とともに

私たちは、十分なコミュニケーションにより、信頼関係を育み、相互発展に努めます

#### 株主様とともに

私たちは、経営環境の変化を先取りし、企業価値の向上に努めます

#### 国際社会、地域社会とともに

私たちは、安全で環境にやさしい商品を提供し、すべての企業活動を通じ、地球環境との調和に努めます

私たちは、事業活動をおこなうすべての地域で社会貢献活動に努めます

私たちは、高い倫理観を持ち、法令を遵守し、健全な企業市民であることに努めます

〈サステナブルな社会の実現に向けて〉

# 日野自動車の価値創造

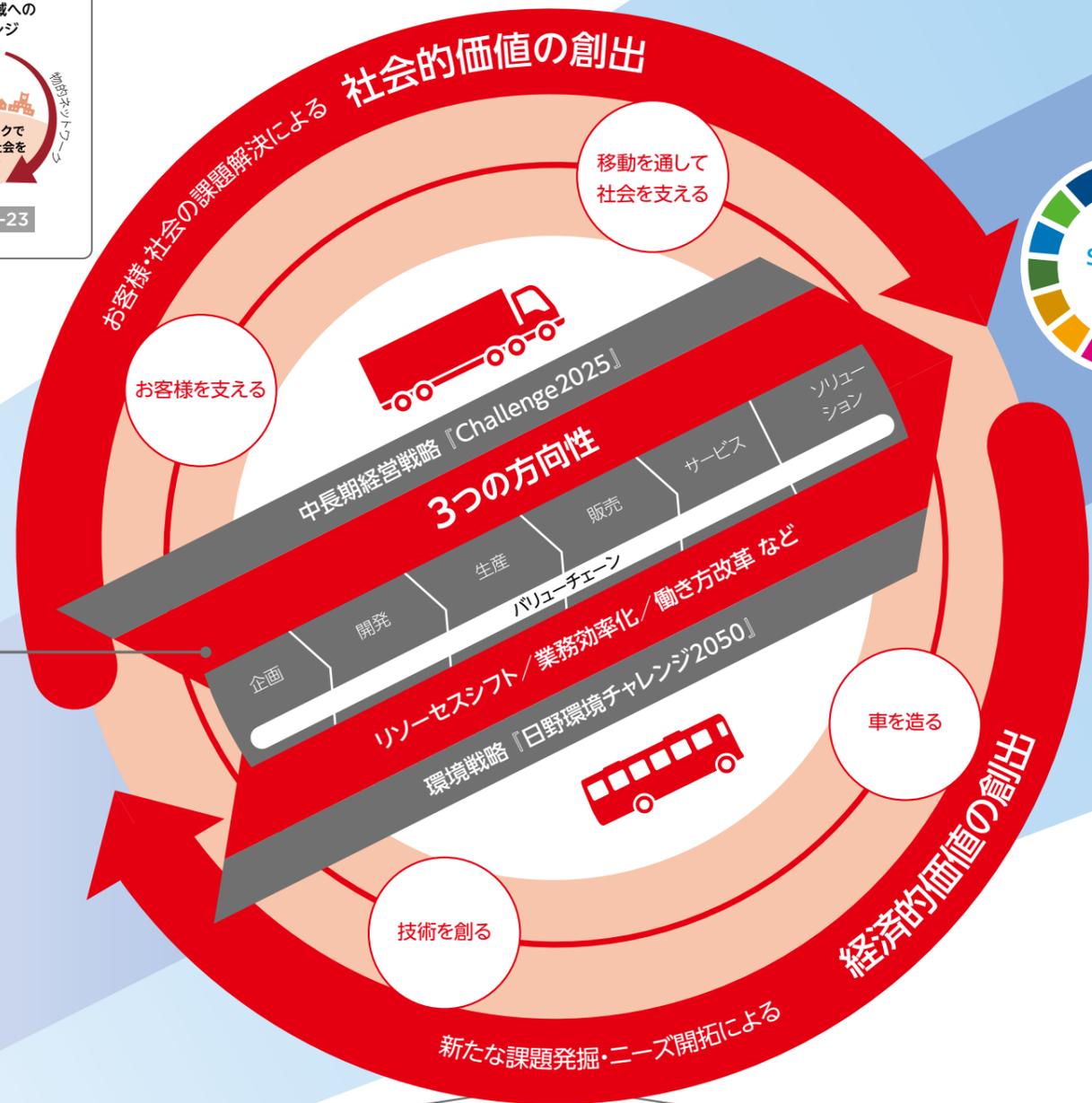
日野自動車のビジネスモデルは、お客様や社会の課題解決による「社会的価値の創出」と、新たな課題発掘・ニーズ開拓による「経済的価値の創出」の両輪で展開しています。そして事業の向かう方向は、HINO基本理念を基に策定した中長期の経営戦略である『Challenge2025』と環境戦略『日野環境チャレンジ2050』で定められ、サステナブルな社会の実現に向けて持続可能な事業に取り組んでいきます。



日野自動車のビジネスモデル

**3つの方向性**

- 安全・環境技術を追求めた最適商品 (P.18-19)
- 最高にカスタマイズされたトータルサポート (P.20-21)
- 新たな領域へのチャレンジ (P.22-23)



ESGの取り組み(事業基盤)

労働安全衛生／品質／人づくり／コンプライアンス・公正な競争／人権・労働慣行 など

HINO基本理念

人、そして物の移動を支え、豊かで住みよい世界と未来に貢献する

サステナブルな社会の実現に向けて



SDGsへの貢献を通じて日野が目指す姿



- 1 安心・安全で、環境にやさしく、人と物が、自由に最適に移動できる社会の実現 (P.26-27)
- 2 トラック・バス事業における各ステップで、環境負荷最小化 (P.28-29)
- 3 同じ志を持った「仲間づくり」(あらゆる力を結集した社会課題解決) (P.30)
- 4 サステナブルなバリューチェーンの構築 (P.31)
- 5 ダイバーシティ&インクルージョン (P.32)
- 6 人流・物流を支える人財を育てる (P.33)



〈サステナブルな社会の実現に向けて〉

# 中長期経営戦略「Challenge2025」

## 実現したい社会と日野の価値提供

日野は、「豊かで住みよい持続可能な社会」の実現に向けて、お客様や社会とともに、さまざまな社会課題の解決に取り組んできました。今日、重大交通事故、CO<sub>2</sub>問題、人手不足など、さまざまな社会課題が人流・物流においても顕在化しています。日野は、これらの課題を解決すべく、自社のみならず仲間づくりを通じてあらゆる力を結集し、真正面から取り組みます。



### 1. 将来実現したい社会

日野は安心、安全な、地球にやさしい、そして人や物が自由に最適に移動できる、「豊かで住みよい持続可能な社会」を実現したいと考えています。

### 2. 解決すべき課題と日野の価値提供

私たちは複雑化しているお客様と社会の課題に立ち向かうため、2025年に向けて「交通死亡事故ゼロ」「CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減」「お客様ビジネスの発展支援」「人流・物流の更なる効率化」の4つの価値提供を掲げています。

その4つの価値提供を実現するため、「安全・

### 解決すべき課題と日野の価値提供

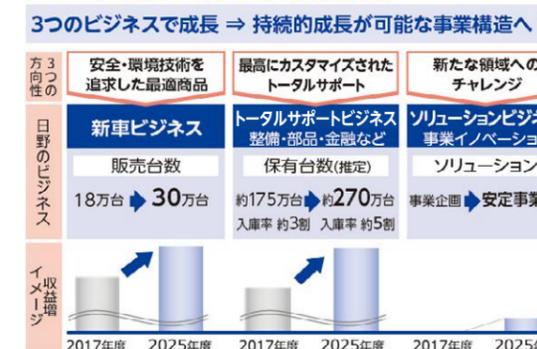


環境技術を追求した最適商品」「最高にカスタマイズされたトータルサポート」「新たな領域へのチャレンジ」からなる3つの方向性の取り組みで複合的に解決を図っていきます。

### 持続的成長に向けた事業基盤強化

「もっと、はたらくトラック・バス」の3つの方向性のもと、日野の事業基盤強化に向け、「新車ビジネス」「トータルサポートビジネス」「ソリューションビジネス」を柱とし、これらのビジネスを着実に強化することで、持続的な成長を目指します。

### 2025年に向けた成長と事業構造変革



### 1. さらなるビジネスの基盤強化

年々着実に伸びてきている販売台数については、さらに海外を伸ばして2025年までに2017年度の約1.6倍となる30万台の新車販売を目指します。

地域では三本柱(日本・ASEAN・米州)に加え、海外諸地域でバランス良く成長し、開発面では徹底的な効率化による「早い」開発で「最適な商品」をタイムリーに投入します。

ものづくりでは、短い生産リードタイムでお客様へお届けし、さらにアライアンスも活用した抜本的な原価低減活動を通じて、価格競争力と台当たり収益の拡大を図ります。

トータルサポートビジネスについては、入庫促進と整備力の向上などを通じて、2025年までに入庫率を5割に上げ、その結果、期待できる入庫台数を現在の約2.5倍となるよう目指します。さらにお客様との「絆」を強化するため、日常点検の支援や安全・省燃費運転講習などをおこなうお客様センターの海外全拠点展開など、継続的に深くサポートしていきます。このような新車販売増、保有台数増といった取り組みを通じて、安定した事業構造を目指します。

### 成長の考え方

	新車ビジネス	トータルサポートビジネス
年間販売台数	18万台 [2017年度] → 30万台 [2025年度]	グローバル保有台数(推定) 約175万台 → 約270万台
台数増	1.6倍	グローバル入庫率 × 約3割 → 約5割
台数増	期待入庫台数 (お付き合いの保有台数) 約52.5万台 → 約135万台	入庫促進
台数増	地域ごとの拡販施策 「早い」開発で最適商品をタイムリーに短い生産リードタイムでお客様にお届け	整備力向上
台当たり付加価値向上	アライアンスも活用した抜本的な原価低減	お客様との「絆」強化
収益	新車販売増 ⇒ 保有台数増 ⇒ 安定した事業構造へ	

## 2. 仲間づくり

これらの取り組みは、日野一社だけでは実現が難しいものばかりです。トヨタグループとの協業を柱としつつ、TRATONグループとの幅広い分野での戦略的協力関係、新興国に強いAshok Leyland社との協業などをさらに進めていきます。社会とお客様への課題解決を加速するために、商業における「CASE」\*への取り組みを、トヨタグループの中で、日野が主体となり推進していきます。

\*Connected(コネクティッド)、Autonomous(自動化)、Shared(シェアード)、Electric(電動化)の総称

### 仲間づくり

自分たちの力だけでなく、あらゆる力を結集して社会の課題解決



### 経営の目線(2025年度)

日野は広く深くお客様に価値を提供し、社会に貢献することを通じた、2025年の成長の目線として、売上高2.5兆円、営業利益率10%と置きました。そして、保有台数の増加に伴うトータルサポートビジネスやソリューションビジネスの成長を図り、安定的収益を確保し、株主様へも安定した還元を図りたいと考えています。こうした「稼ぐ力」の強化とともに、新たな技術開発などへの成長投資をおこない、企業価値をさらに向上

させていきます。お客様や株主様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さま方にとっても必要とされる会社であり続けるよう、全力で取り組んでいきます。

### 経営の目線

	2017年度	2025年度の目線
売上高	1.8兆円	2.5兆円
営業利益率(%)	4.4%(800億円)	10%(2,500億円)
販売台数*	18万台	30万台
保有台数*(推定)	約175万台	約270万台
整備入庫率*	約3割	約5割
期待入庫台数	約52.5万台	約135万台
収益構造	新車販売が主体	保有+ソリューションを伸ばし安定収益構造へ

\*グローバル台数・入庫率

「3つの方向性」で持続的成長  
安定した株主還元・企業価値向上

「Challenge2025」(2018年10月公表「2025年に向けて」)  
はこちら

将来予測についての注意事項  
中長期経営戦略「Challenge2025」の内容には、当社(連結子会社を含む)の見通し、目標、計画、戦略などの将来に関する記述が含まれております。これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報に基づく判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確実性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、将来における当社の実際の業績または展開と大きく異なる可能性があります。

〈サステナブルな社会の実現に向けて〉

## 3つの方向性

日野自動車は、中長期経営戦略『Challenge2025』の中で、お客様と社会への価値提供として、①「交通死亡事故ゼロ」、②「CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減」、③「お客様ビジネスの発展支援」、④「人流・物流の更なる効率化」の4つを掲げ、3つの方向性の取り組みで複合的な解決にチャレンジすることを決めました。

ここではその3つの方向性にフォーカスをあて、日野自動車における具体的な取り組み事例と、お客様・社会の課題解決にチャレンジしている「チーム日野」メンバーの姿をご紹介します。

### 『Challenge2025』を実現する3つの方向性





3つの方向性

## 安全・環境技術を追求した最適商品

安心・安全で環境にやさしい交通社会は、自動車業界全体が長期的な展望のもとに目指すべき目標です。車両運行の一連のプロセスにおいて安全を追求する「トータルセーフティ」、商用車メーカーとして取り組みが責務である地球温暖化対策。日野自動車は、これらの考え方のもと、商用車の安全・環境技術開発に取り組み、お客様のニーズに応える「最適商品」を柔軟かつタイムリーに提供することで、社会課題の解決に貢献していきます。



PCS\*(Pre-Crash Safety / 衝突被害軽減ブレーキ)  
ミリ波レーダーと画像センサーにより前方の車両や歩行者を検知し、自動でブレーキを動作させて衝突被害を軽減するシステム

※PCS(Pre-Crash Safety)はトヨタ自動車(株)の登録商標です



### 日野自動車を支える力

#### ADAS開発部

ADAS開発部 第2先進システム開発室  
国府田 直人

後輩

ベテラン

ADAS開発部 第1先進システム開発室  
幡谷 俊輔

現在の私の仕事は、移動物を検知し、事故を未然に防ぐための安全装置の開発です。もともと私たちの生活を支える商用車の安全性・快適性に関心があったので、とてもやりがいを感じています。

社会全体の安全に貢献し続ける仕事したい——これが私の夢です。事故の最大の要因であるヒューマンエラーを減らし、なくすための安全技術開発は日々試行錯誤の繰り返しですが、良き先輩から学び、考え、目標実現に向けて進化し続けていきたいと思っています。

私は自動ブレーキなどの先進安全装置のシステム設計に携わり、日々、安全技術の向上を追求し続けています。

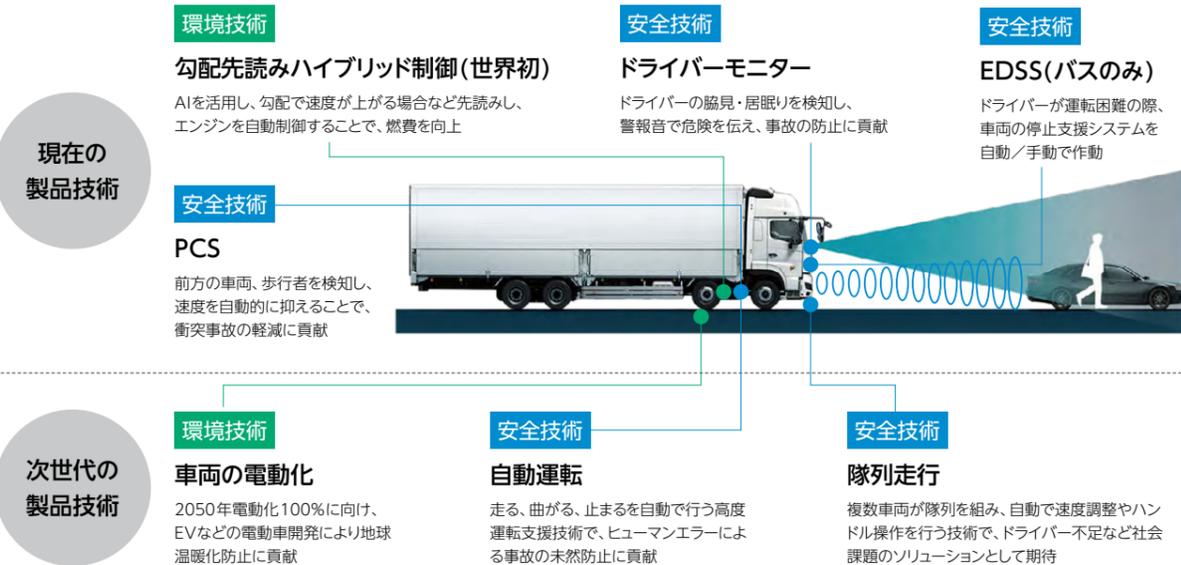
日野車が関わる「交通死亡事故ゼロ」——この究極の目標の実現のため、実際に車両を使っていただいているお客様の生の声をお聞きすることを特に大切にしています。そこから事故につながる要因の分析が進むだけでなく、思いもしなかった気づきを得るきっかけにもなっています。こういったノウハウを若い世代にもしっかりと伝え、日野自動車ならではの安全性能とともに確立していきたいです。

### 具体的な取り組み

#### 安全・環境

#### 安心・安全で、環境にやさしい製品技術(抜粋)

日野自動車のトラック・バスはお客様や社会を持続的に支えるため、安全・環境技術を追求していきます。



#### 安全・環境 新発売

#### 日野プロフィア ハイブリッド

大型トラックの燃料消費量の削減は大きな課題となっていました。

「日野プロフィア ハイブリッド」は、AIが3D地図情報をもとにルート上の勾配を先読みし、制御を行う世界初のハイブリッドシステムを搭載することで燃費の大幅向上につなげています。加えて、PCS、サイトアラウンドモニターシステム(右記)など先進安全技術を標準装備することで、環境性能と安全性能の両立を実現しました。



#### ● サイトアラウンドモニターシステム

交差点などで斜め前方から接近する移動物を検知。警報音で運転中の安全確認をサポートし、出会い頭の衝突事故防止に貢献します。





3つの方向性

# 最高にカスタマイズされた トータルサポート

日野自動車は、単にトラックやバスの完成品を提供するだけでなく、それぞれの車両に求められる多様なニーズに応え、提供した後も見守り続ける「トータルサポート」の推進により、世界中のお客様のビジネスを支えています。私たちが世に送り出すトラック・バスが、トータルサポートを通じて「もっと、はたらく」存在になっていくことで、より多くの社会課題の解決につながるものと考えています。



## 日野自動車を支える力

### アラブ首長国連邦 (U.A.E.)

現地法人 (Hino Motors Middle East FZE)  
中塚 直人

フィールドサービス  
エンジニア (FSE)

メカニック

メカニック (Al-Futtaim Motors)

Kishore Sanjeeva Salian

私は、中東や北アフリカで現地のメカニックを育成しています。学生時代に訪れた米国のアーカンソー工場で、世界を舞台に働く方に憧れ、FSE\*として入社しました。

お客様に信頼していただくためには、トータルサポートの土台であるメカニックの技術力向上が必要だと考えています。迅速かつ正確な整備技能を習得してもらうことで、お客様に寄り添いお客様の目線で整備ができるメカニックを育成していきます。私自身も、より一層技術を磨き、同じ志を持つメカニックとともに世界各国のサービスの最前線で成長し続けたいです。

\*FSE: 海外を舞台に活躍する整備・サービスなどの専門の知識を有したスペシャリスト

私のミッションは、お客様の車両を常に良好に保つことです。自分の仕事によって車両の稼働を止めることなくお客様一人ひとりの仕事や生活を支えていることに、とてもやりがいを感じています。

メカニックとして「Sense of Ownership」(当事者意識)を持つことはもちろん、仲間と切磋琢磨し、「最高のサービス」を追求し続けることが、私の信念となっています。

そして、豊かで住みよい未来に貢献するため、次の世代を担う子ども達に、私が得た経験と最高の技術を伝承していくことが、私の夢です。

FSEの取り組みはこちら

## 具体的な取り組み

### 車両アップタイム最大化

#### ICTで車両とお客様をつなぐ 「HINO CONNECT」拡大

日野自動車はトラック・バスがお客様のもとでしっかりと働き続け、その役割を全うできるように車両の稼働をサポートしています。

車両に搭載した通信端末を通じてお客様と日野自動車をつなぎ、車両の正常な稼働を支えるICTサービス「HINO CONNECT」。「日野プロフィア」「日野レンジャー」「日野セレガ」に加え、2019年にはこの仕組みを「日野デュトロ」にも拡大しました。

また、お客様車両の稼働を止めないため、故障してから直すのではなく、故障する前に整備する「予防整備」に力を入れています。車両の使い方などの情報から最適な「予防整備」提案を行う機能を追加し、サービスを順次拡大していく予定です。

日野自動車はこれからも車両の情報を収集・活用することでお客様ビジネスを支え続けるだけでなく、災害時の道路情報の提供などを通し、社会全体に貢献していきます。

### ● HINO CONNECT



**お客様への支援**

安全装置作動一貫

安全装置作動を検知し日野からお客様へメールで通知

安全な稼働サポート

**お客様への支援**

省燃費運転サポート

エコツリーレポートで車両の燃費情報の確認が可能

省燃費運転サポート

**お客様への支援**

車両位置表示

緊急時に車両の位置情報を確認可能

緊急対応サポート

**社会貢献**

災害時情報を提供

災害時、緊急車両が通れる道路情報をITSジャパン®に提供、お客様の支援物資の運搬などに貢献

社会貢献

※ITSジャパン®: を活用して交通社会の安全・環境・利便性の改善をするITS (Intelligent Transport Systems) の発展、普及、実用化を促進するNPO法人

### 安全・省燃費運転への意識、スキル向上

#### 日野トータルサポート カスタマーセンター の取り組み (マレーシア)

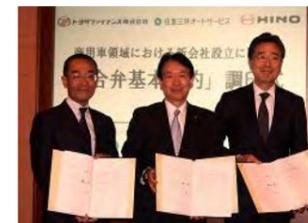
2015年の開設以降、お客様車両に対する日常点検の支援や、ドライバー向けの運転適性、車両特性に関する研修、省燃費運転講習などを提供しています。2019年4月からは、マレーシアヤマト運輸様のご協力のもと、お客様視点も踏まえた新たな安全運転研修プログラムの提供を開始。お客様車両の稼働時間最大化、ライフサイクルコスト最小化に向けたトータルサポートに注力していきます。



### 車両ライフサイクルコスト最小化

#### MOBILOTS株式会社 営業開始

商用車の使われ方は、これまでの「所有」から「活用」に変化しつつあり、お客様のファイナンスサービスへのご要望が高まってきています。このご要望に応えるべく、日野自動車とトヨタファイナンス(株)、住友三井オートサービス(株)の3社で設立したMOBILOTS(株)で、商用トラック・バス車両導入時のリース、割賦の提供に加え、車両管理・整備を含むサービスを提供し、お客様車両のライフサイクルコスト最小化に貢献します。





## 3つの方向性 新たな領域へのチャレンジ

社会の変容に伴い、トラック・バスにまつわる社会課題は多様化しています。自動車業界全体が抱える「地球温暖化」に向けた対策をはじめ、eコマースの拡大に伴うドライバー不足や長時間勤務による事故などさまざまな物流を取り巻く問題が叫ばれています。さらに高齢者による交通事故の増加、移動手段が不足する過疎地での移動困難者の増加への対策など、課題は多岐にわたります。日野自動車は、トラック・バス専門メーカーとして物流や交通システム全体の課題に踏み込む“新たな領域へのチャレンジ”を通じて、社会課題の解決を目指します。

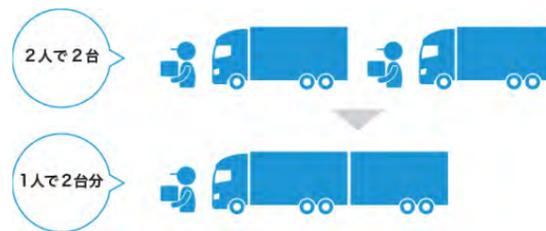


### 具体的な取り組み

#### 新しい物流のかたち

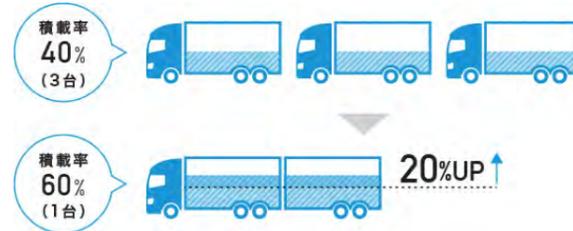
#### NEXT Logistics Japan 株式会社の取り組み

ドライバー不足やCO<sub>2</sub>削減などの社会課題を解決するため、25mフルトレーラーを活用し、「より効率的に多くの荷物を運ぶ(トラック2台分の荷物を一人で)」、「1台でより多くの荷物を運ぶ(積載率20%向上)」という2つの切り口で物流効率化を追求しています。今後も「物流をとめない」という使命を果たすため、取り組みを進化させていきます。



#### より効率的に多くの荷物を運ぶ

- 乗務員2人が2台のトラックで運んでいた荷物を、1人のドライバーがトラック2台分の荷物を運ぶ



#### 1台でより多くの荷物を運ぶ

- 容積センサーや荷重センサーで取得した車両の空きスペースなどの車両情報を活用し、積載率を向上させる



### 日野自動車を支える力

#### 商業CASE推進部

商業CASE推進部 コネクティッドグループ

川田 尚侑

後輩

ベテラン

商業CASE推進部 技術戦略グループ長

川田 泰

入社以前から、生活を縁の下で支えるトラック・バスに魅力を感じていました。私は現在、廃棄物収集車両を提供する商用車メーカーの立場として、現場の課題解決に携わっています。特に現場に行かなければ気づかない課題を発見したときに、大きなやりがいを感じています。現場の作業者の立場で考えることに加え、さまざまな知見を吸収し、「現場のプロよりもプロ」になることで、お客様の信頼を得られることを実感しています。現場は常に困っています。今後は、さらに幅広い視点から現場の課題を解決できるようになり、自分自身がお客様のビジネスを縁の下で支え続ける存在になりたいです。

現場作業の危険性やムダ・ムラなど、人流・物流の現場に潜在する課題を発見し、ソリューションを提案することは、日野自動車ならではの価値を生みます。

スピーディーに価値を提供するためにも、私たちは「現場第一主義」をモットーに、現地現物で課題解決に挑んでいます。直接お客様の生の声をお聞きし、困り事一つひとつに丁寧に対応する姿勢は、若い世代にも伝えていくべきことだと考えています。

この部署ができて1年にも満たないですが、「現場力」が強みのプロ集団に成長し、社内外からさらに信頼されるよう、これからも現場に向かい続けます。

#### CASE・MaaS

#### 新たなソリューションを通じた価値提供

日野自動車は「車両が世に出たあとに寄り添い続け、クルマに関係するすべての人を笑顔に」することを目指し、「商業CASE」を推進しています。

2019年には石川県小松市、香川県三豊市と協定を締結し、地域公共交通を活かした新しいモビリティサービスの実証実験を開始しました。

トラック・バスをお客様のもとで“もっとはたらく存在”にするため、今後も現場で課題の特定、改善を行い、商業CASEを通じてお客様・社会への貢献を続けていきます。

# CASE



「CASE」とはダイムラー社の造語で、「自動車メーカーからモビリティのサービスプロバイダーへと変わる」という戦略の実行の方向性を具体化したものです。



小松市との協定締結



三豊市との協定締結