



# Chapter

# 1

## メッセージ

# 日野自動車の信頼回復、 事業回復に向けたコミットメント

- 11 トップメッセージ
- 16 4社協業、2社経営統合について
- 17 日本事業COOメッセージ
- 19 CCOメッセージ
- 21 CFOメッセージ



## トップメッセージ



**信頼回復に向けた  
取り組みが大きく前進。  
事業再建と新たな進化に向け  
力強い歩みを始めます。**

代表取締役社長CEO

**小木 曾 聡**

### はじめに

2022年に公表したエンジン認証に関する不正行為により、ステークホルダーの皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけしておりましたが、2025年1月に米国当局と和解し、一連の認証問題に区切りをつけることができました。これにより日野グループの事業は正常化に向かい、三菱ふそうトラック・バス株式会社との経営統合を前提とする進化への歩みを始めています。

### 日野の強みと存在意義 永遠に変わることのない原点

私たちは、主要商品である良品廉価なトラック・バスを社会インフラと位置付け、お客様の車両の稼働を止めない「商品品質 (=QDR\*)」と「トータルサポート品質」を掛け合わせた「総合品質」を最大の強みとしています。これを磨き続けることで、「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」という会社の使命を果たすことが、永遠に変わることのない当社グループの存在意義です。変化の激しい時代だからこそ、私は常にこの原点に立ち返り、一貫した経営を心がけていきます。

また、二度と不正を起こさないため、引き続き「3つの改革」の手綱を緩めずに推進します。同時に、身の丈を超えて量を追う経営が、今回の不正問題を含めさまざまな弊害をもたらしたとの反省に立ち、そこから脱却する取り組みも加速していきます。

そこで、「誠実、貢献、共感」を価値観とする企業理念「HINOウェイ」を全ての判断・行動の礎に据え、「総合品



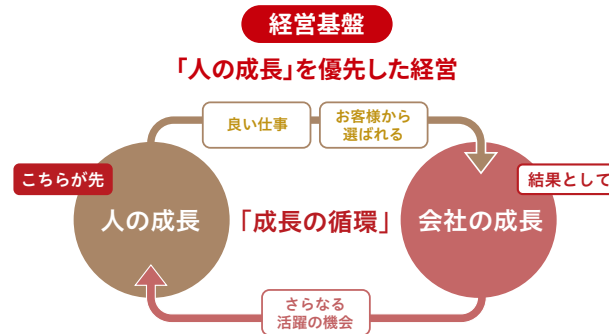
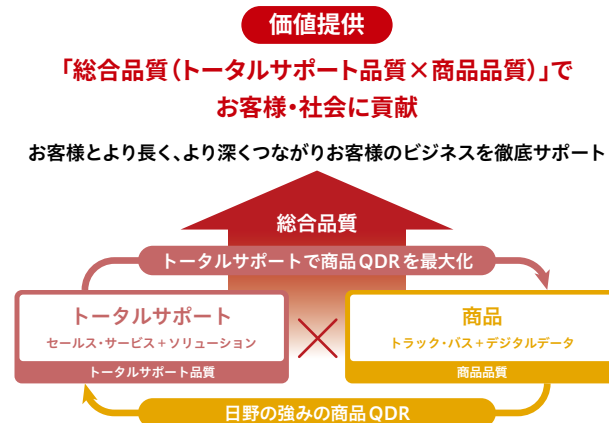
## トップメッセージ

質」でお客様・社会に貢献することを提供価値とし、経営基盤の中心を「人の成長」とする日野の「目指す姿」に向け、特定した8つの重要課題(マテリアリティ)の解決につながる事業活動を「チームHINO」で展開してまいります。今後も原点を忘れることなく、お客様・社会からの信頼回復に努めるとともに、全社一丸で企業価値の向上を目指します。

※QDR:品質、耐久性、信頼性

### 2024年度の取り組みと成果

#### 目指す姿



### 営業利益は黒字を回復

2024年度の業績につきましては、すでに出荷を再開している大型トラックの国内販売が好調に推移したことに加え、トヨタ向け車両台数の増加や円安効果により、営業利益は575億円まで回復しました。しかしながら、北米認証関連をはじめとする特別損失により、当期純損失2,178億円を計上する結果となりました。

こうしたなか、財務基盤と競争力の改善を目指し、事業構造の抜本的な見直しに着手しています。米国部品事業の撤退や中国事業の縮小など選択と集中を積極的に進めるとともに、聖域を設けず、車両在庫の適正化や車両型式・部品種類の削減を実行しています。

その一方で、企業価値の根幹をなす人的資本の強化にも注力し、「人の成長」にフォーカスした人事中期計画をスタートさせ、評価・賃金制度の改訂も行いました。さらに、工場での暑さ対策や従業員の声を反映したワーキングウェアの刷新など、生産現場の環境改善にも取り組みました。こうした施策により、2024年度の従業員意識調

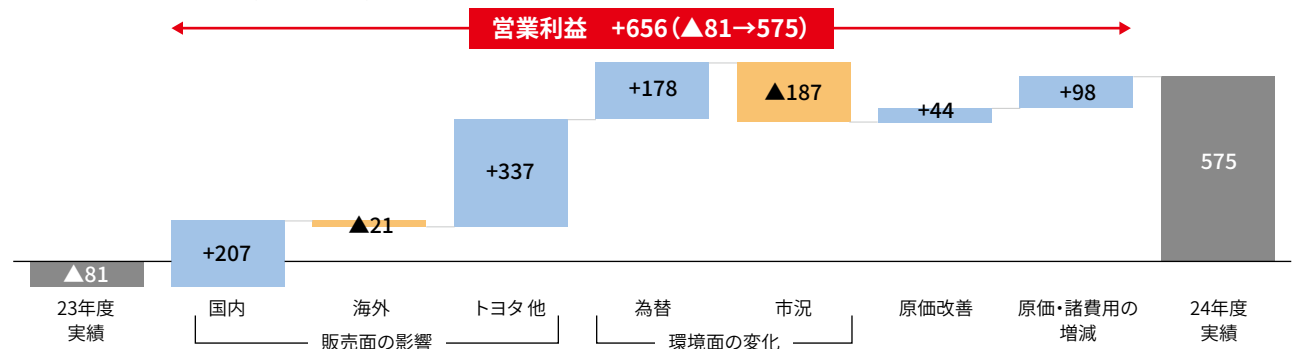
査では全ての指標においてスコアの改善が見られます。

### 米国でのエンジン認証不正問題への対応 模範的な調査協力との評価を得て当局と最終合意

2022年に公表したエンジン認証不正問題に関しましては、米国市場におけるエンジンの排出ガス認証試験および性能について、米国連邦とカリフォルニア州当局による調査が継続していました。米国当局と誠実に向き合ってきた結果、2025年1月に和解に至り、模範的な調査協力との評価もいただきました。これにより、米国でのエンジン認証不正問題は一括して解決されたものと判断しています。また、米国・カナダ・オーストラリアにおける集団訴訟も全て和解しており、2025年3月に提起されたニュージーランドの集団訴訟のみが現在係争中となっている状況です。

今後は米国当局との和解内容を受け、合意した市場措置と超過排出の影響を相殺する環境負荷軽減プロジェクトを確実に実施していきます。また、米国環境法等をより意識した「コンプライアンス強化プログラム」を策定・実

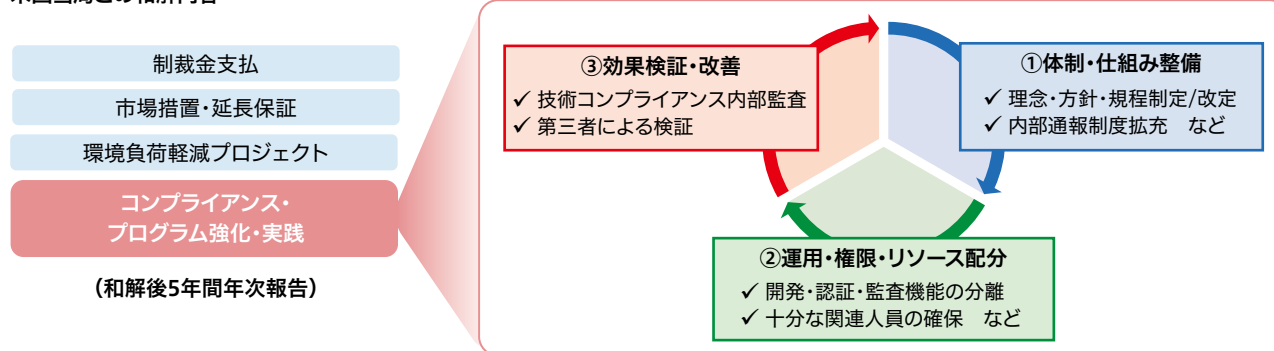
連結営業利益の変動要因(対前年度比)





## トップメッセージ

### 米国当局との和解内容



施し、自浄作用を働かせながらコンプライアンスの改善・強化を継続します。そして、こうした取り組みを自律的なものとして定着させていきます。

### 3つの改革の進捗状況

#### 経営・組織風土・クルマづくりで改革を加速

私たちは認証不正の公表を契機に、当社グループの課題を多面的に洗い直し、①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革、②「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革、③新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革を、三本柱として推進しています。これら「3つの改革」は密接に関係しており、どれか1つでも欠けると再び不正が起りかねないという強い自覚の下、全ての改革を徹底追求しています。

国土交通省からの是正命令に対しても、これら「3つの改革」を含む再発防止策に取り組み、その進捗を定期的に報告してきました。現在は、同省からの是正命令である社内チェック体制の再構築、コンプライアンスおよびガバナ

ンス強化、開発体制の見直し、組織風土の抜本的改革など、再発防止策を全て実施フェーズに移行しています。

2024年度の具体的な取り組みとしては、品質マネジメントシステムに関する国際規格「ISO9001」の認証を取得しました。また、データの適切な管理体制の強化に向け、認証試験データの自動保存化とアクセス管理を強化した外部新システムを導入したほか、改ざん防止策として、認証試験設備に顔認証や指紋認証を取り入れ、それを第三者が監視して常に記録を残す仕組みも構築しています。さらに、不正問題を起こしたことを風化させないため、認証不正の公表を行った3月4日を「再出発の日」と定め、毎年度、全社での振り返りを実施しています。

組織風土改革については、全員が同じ思いで結ばれ、「チームHINO」で前に進んでいくことを重視しています。対話型の経営情報共有会を通じて、経営層が積極的に従業員にメッセージを発信したり、事例共有イベントを開催したりすることにより、「HINOウェイ」の理解・

浸透に努めるとともに、従業員一人ひとりの行動変容を促しています。これを地道に続けてきた成果として、ルールを守り、主体的に「考動」する行動様式と、自分の意見をはっきりと言う「スピークアップの文化」が着実に根付くつあります。

クルマづくりについては、商品品質への信頼を取り戻すためトレーサビリティを担保できる仕組みを強化しています。その一方で、身の丈を超えた事業拡大や台数・売上至上主義の負の遺産として、あらゆる在庫（材料・仕掛品・完成車）が膨らみ、無駄な管理コストなども増え、「稼ぐ力」の回復が遅れています。また、原点から外れ、総合品質よりも量の追求が優先されてきたことで、競争力を失いかけている面も見受けられます。さらに、機能組織がそれぞれに最適化を追求する体質により、随所で非効率が目立ってきています。それゆえ原点に立ち返り、これらの問題を一掃し、あらためて日野の強みである「総合品質」を提供価値とする「商品を軸とした経営」を目指すため、「商品事業企画室」を新設しました。引き続き従業員との対話を繰り返し、組織風土や業務執行の改善状況を振り返りながら、「3つの改革」を深化させていきます。



変革の取り組みを伝え・明日へつなげる「HINOウェイ事例共有イベント」を開催



## トップメッセージ

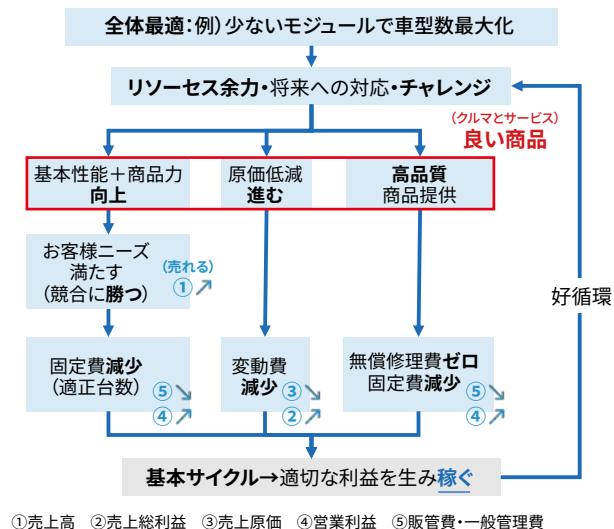
### 「商品を軸とした経営」による事業戦略 営業利益率8%以上を目指して事業戦略を推進

当社グループは「3つの改革」を進めながら順次利益水準の回復を図り、2030年度には「営業利益率8%+α」の実現を目指しています。そのために、事業として優位性のある市場と、お客様から高く評価いただいている商品の改良・拡販に、経営資源を集中させていきます。

商品については、まだ出荷再開に至らない型式がありますが、車種の効率化を大胆に進め、当面は大型トラック「日野プロフィア」、中型トラック「日野レンジャー」、小型トラック「日野デュトロ」、路線バスなどの改良モデルと、「トータルサポート品質」の磨き上げによってお客様価値を高めていきます。

トータルサポートについては、人流・物流に関する社会

#### これから：商品を軸とした経営



課題と対峙し、また、お客様の車両の稼働を止めないようにするため、販売拠点の新設・拡充・更新を継続的に行い、いつでもどこでもつながり、いち早く問題あるいはその予兆を察知し、誰よりも早くサポートに駆け付ける体制整備に注力しています。

一方では、良品廉価なトラック・バスを開発・提供するための一丁目一番地の取り組みとして、全体最適をベースとした商品品質の強化と原価低減活動を加速し、「稼ぐ力」の回復を図ります。

### 商用車メーカーとして果たすべき社会的役割 社会課題の解決に向けCASE技術を強化

「稼ぐ力」の回復に向けた事業戦略を推進する一方で、地球温暖化、重大交通事故、ドライバー不足など、人流・物流にまつわる社会課題が日々深刻化しています。当社グループにとって、これらは先延ばしできない「待ったなし」の課題と捉え、その解決に欠かせない技術としてCASE（コネクティッド、自動化、シェアリング、電動化）分野には最優先で投資を行っていきます。

カーボンニュートラルの実現に向けては、お客様ごとに最適解が異なることから、内燃機関車と電動車の両方で全方位にアプローチする「マルチパスウェイ」を基本とした取り組みを推進しています。すでに2022年に発売した小型BEV<sup>\*1</sup>トラック「日野デュトロ Z(ズイー)EV」は、ラストワンマイル配送の現場で脱炭素を重視するお客様から使い勝手を高く評価され、人気を集めています。また、トヨタ自動車株式会社と共同開発した燃料電池トラック「日野プロフィア Z FCV」を、幹線輸送を念頭に積載量や航続距離な



どの実用性と環境性能を高次元で両立させ、水素社会での普及を目指し、国内初の燃料電池大型トラック量産モデルとして発売します。さらに、2025年日本国際博覧会「大阪・関西万博」では、ENEOS株式会社および西日本ジェイアールバス株式会社と連携し、国内初の合成燃料を使用した駅シャトルバスの運行を実現しています。加えて、CJPT株式会社<sup>\*2</sup>がタイで立ち上げたCJPT-Asiaに参画し、アジアにおいてもカーボンニュートラルへの貢献を目指しています。

人流・物流の課題解決に向けたCASE技術の活用では、業界を越えたさまざまなパートナーとの実証プログラムを積極的に展開しています。公共ライドシェアの運行管理受託サービスは、国土交通省が主導する「『交通空白』解消・官民連携プラットフォーム」に参画したことで、自治体への導入やサービス拡充が順調に進んでいます。2024年度は官民一体となって、新東名高速道路で自動運転技術を用いた大型トラックによる走行実証を開始しました。また、苫小牧港にてコンテナ運搬トレーラーの運行を高度化する実証実験を苫小牧栗林運輸株式会社、株式会社三井E&Sとともに実施しているほか、大成ロテック株式会社の次世代舗装実験施設において、自動運転レベル4相当の車両を用いたサービスの提供も始めています。



## トップメッセージ

当社グループは、トラック・バスの製造や販売、保守整備を通じて積み重ねてきた豊富な経験とノウハウを活かし、車両の稼働を止めないための先進的なソリューションから、人流・物流を支える新たな仕組みづくりに至るまで、CASE技術を効果的に取り入れていきます。これにより、持続可能な次世代の「商用モビリティ」を提供し、将来にわたってお客様や社会に必要とされ続ける存在を目指します。

※1 BEV: バッテリー式電気自動車

※2 Commercial Japan Partnership Technologies株式会社。2021年4月「電動化」と「物流効率化」を2本柱にCASEの社会実装・普及に取り組む企業として設立。トヨタ自動車株式会社、いすゞ自動車株式会社、スズキ株式会社、ダイハツ工業株式会社、当社が出資

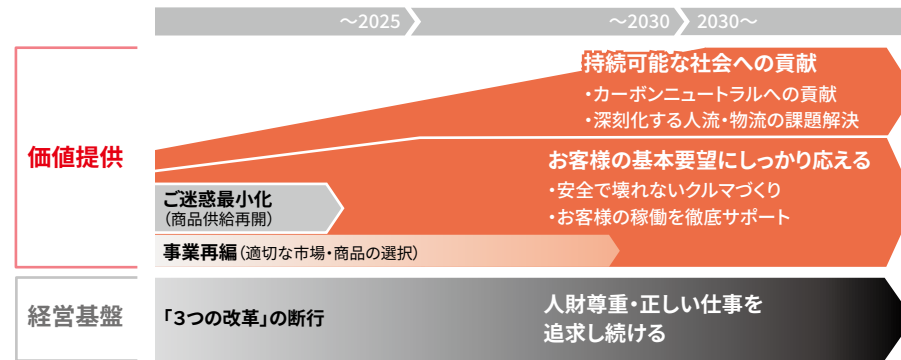
### 経営統合に向けて

#### 4社協業・2社経営統合は千載一遇の機会

2023年5月に、当社と三菱ふそうトラック・バス株式会社、そしてそれぞれの親会社であるトヨタ自動車株式会社とダイムラートラック社(以下、敬称略)を含めた4社協業・2社経営統合の基本合意書を締結しました。それ以降、日野と三菱ふそうトラック・バスは、互いに強みや企業文化を理解し合いながら、経営統合に向けた前向きな協議を重ねてきました。

ダイムラートラックとトヨタは両社とも、地域に合わせた「グローバル・フルラインアップ」を強みとし、カーボンニュートラルに向け、地域の事情、お客様の使われ方に応じた多様な選択肢を提供する「マルチパスウェイ」を大切にしています。事業上のシナジーに加えて、異なる文化・風土が出会い融合することによるシナジー効果は計り知れません。経営統合する三菱ふそうトラック・バスと日野の両社は、「商用車の未来をつくる」という同じ志の下で共感し合い、大きく進化した形で人と物の移動を支えていく、強くしなやかなチームとなることを確信しています。

### 日野の「目指す姿」実現に向けたロードマップ



### これから: 商品軸

#### 日野QDR・信頼のブランド

稼働を止めない + 『のりたいたい・のせたい商用車』

#### 市場に合わせた製品

**安全で壊れにくい製品**

- 工程でつくりこむ: 品質管理と向上
- 徹底的な市場調査と競合比較
- 基本性能+安全/安心と信頼性No.1

#### お客様・社会への貢献

**お客様の稼働を徹底サポート**

- いつでも、どこでも、誰より早く
- つながり続け、いち早く察知

「さすが日野、やっぱり日野」

水素利用によるカーボンニュートラルの実現や、CASE技術を活かした人流・物流課題の解決には、技術開発投資をはじめ多大な経営資源が必要となります。もはや当社単独での取り組みでは限界があるため、この4社協業・2社経営統合はまさに千載一遇の機会と考えています。競争法やその他の法令に基づく許認可取得に加え、当社のエンジン認証不正問題への対応が影響し、統合のスケジュールは当初の予定より遅れていましたが、2025年6月に4社による経営統合契約が締結され、現在は2026年4月の新体制始動に向けて着々と準備を進めています。

これにより、両社は今後、全体最適の観点から開発・調達・生産などの領域で事業の効率化を図り、日本の商用車メーカーとしてのグローバル競争力を大幅に高めていきます。

### ステークホルダーの皆様へ

認証問題に区切りをつけ、

事業再建と経営統合による進化を目指す

繰り返しになりますが、エンジン認証不正問題に関連

する特別損失を計上し、2024年度の最終損益が大幅な赤字となったことにつきまして、あらためて深くお詫び申し上げます。しかし、日野が「目指す姿」の実現に向けたロードマップに沿って、有言実行で「3つの改革」を推進してきた結果、国土交通省による型式指定取消処分を受けていた大型エンジン「A09C」搭載車の出荷を2023年2月に再開し、このたび米国においてもエンジン認証不正問題では当局と和解合意に至りました。

これからは「チームHINO」として社内を一体・連携させるため、開発、調達、生産、営業の各機能に横ぐしを通し、機能軸ではなく「商品を軸とした経営」による全体最適化にこだわり、スピード感を持って事業の再建と経営統合を前提とした進化に尽力してまいります。ステークホルダーの皆様には、今後とも当社グループへの温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長CEO

小木曾 聡



## 4社協業、2社経営統合について

### 商用車の未来をともにつくる

ダイムラートラック社(以下ダイムラートラック)、三菱ふそうトラック・バス株式会社(以下三菱ふそう)、トヨタ自動車株式会社(以下トヨタ)、そして当社の4社は、三菱ふそうと当社の統合に関する最終合意を締結し、三菱ふそうと当社の持ち株会社として新会社を設立して、会社名を「ARCHION株式会社」(以下ARCHION)としました。この社名は「会社とステークホルダー、そして三菱ふそうと日野をつなぐ絆を、また、輸送の未来を創造し、より良い暮らしを次世代に受け継いでいく志」を表しています。

ARCHIONは4社に共通する、「モビリティを通じて豊かな社会に貢献する」という思いを体現していきます。統合を通じて事業効率を高め競争力を磨きつつ、地球環境に優しく安全なクルマを普及させることで、社会における移動の価値を高めていくことを目指します。

#### お互いの強みを掛け合わせる

#### 「統合プラットフォーム戦略」

ARCHIONは、競争力を高める主要戦略として「統合プラットフォーム戦略」を推進します。両社の強みを活かして製品の競争力を引き上げるとともに、コスト効率性を高め、より良い商品をタイムリーに市場投入できる体制を実現します。

#### スケールメリットを活かした

#### 競争力・効率性の向上

ARCHIONは、開発、調達、生産・物流などの機能・効率化に取り組む事業効率を大きく高めていきます。開発機能の統合を通じて、重複投資の削減などにより、事業効率を大幅に引き上げま

す。また、購買機能を統合し購買ボリュームを集約することで直接・間接調達のコストの削減を図ります。さらに、生産拠点や物流ネットワークの最適化を図り、2028年末までに、現在5カ所ある国内のトラック生産拠点を川崎製作所(神奈川県川崎市)・古河工場(茨城県古河市)・新田工場(群馬県太田市)の3カ所に集約します。加えて、間接機能についても機能集約化と重複領域の最適化を進め、コスト効率化と業務の卓越性を両立させます。

#### CASE技術を通じた持続可能な社会への貢献

統合および効率化によって生み出されたリソースを、特に既存技術の進化とCASE領域に振り向け、ダイムラートラックとトヨタの技術資本とスケールメリットを活かし、電動車の各セグメントで市場をリードする製品を開発していきます。特に水素領域に関しては、ダイムラートラックとトヨタの協業により両社の強みを合わせることで、世界トップレベルの燃料電池システムを開発し、普及を図ってまいります。自動運転領域においても開発を加速させ、コネクテッド分野では車両データの効果的活用により、お客様へ

の価値を提供するソリューションの強化につなげていきます。

三菱ふそうと当社は、シナジーを基盤としつつ、両ブランドは市場で切磋琢磨し合うことでも互いの価値を高め、ARCHIONグループは、お客様に対してより良い商品を提供し、幅広いステークホルダーに対して持続的な貢献を続けていきます。

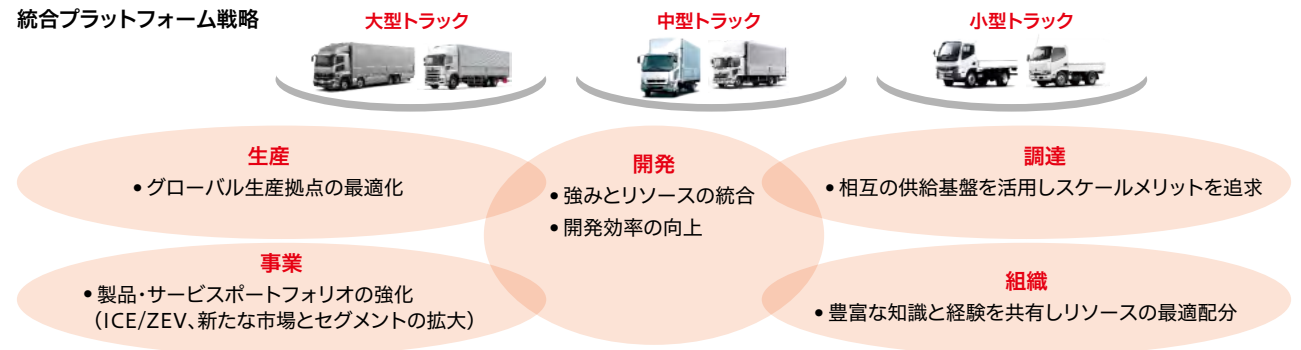
#### ■新会社概要

- ・社名: ARCHION(アーチオン)株式会社
- ・本社所在地: 東京都品川区
- ・役員体制: 2025年10月9日時点で選任を予定しているのは以下の通り
 

代表取締役・最高経営責任者(CEO)	カール・デッペン
代表取締役・最高財務責任者(CFO)	ヘタル・ラリギ
取締役・最高技術責任者(CTO)	小木曾 聡
取締役(非常勤)	伊勢 清貴
取締役(非常勤)	クリスチャン・ヘルマン
- ※独立社外取締役4名は11月上旬に決定し、公表予定
- ・設立日: 2025年6月2日
- ・事業開始: 2026年4月1日
- ・資本構成: ダイムラートラックとトヨタはそれぞれ持分比率25%を保有する方針
- ・上場取引所: 東京証券取引所プライム市場への上場を目指す
- ・持株会社は日野と三菱ふそうの株式を100%保有する予定

📄 当社と三菱ふそうの新持株会社の概要について

#### 統合プラットフォーム戦略





## 日本事業COOメッセージ



**機能組織に横串を通し、  
事業改革を推し進めながら  
総合品質の向上を図ります。**

取締役・専務役員・日本事業COO

**佐藤 直樹**

### 明言した約束を率先垂範

私は、2023年の新体制発足時に「4つの約束」を自らに課しました。「セクショナリズムの打破」「現地・現物・現認の徹底」「一緒に考えCOOとして決断する」「風通しの良い関係構築」です。この約束を率先垂範で行うことを心がけてきました。

特に「セクショナリズムの打破」は喫緊の課題と認識しており、私自身がハブのような存在となって、開発から調達、生産、営業といった各機能に横串を刺し、事業の全体最適化を図っています。例えば、営業と生産が個別最適で動いていた結果、在庫が想像以上に膨らんでいたことに気づきました。そこで自ら現場に入り込み、実際の生産と販売の状況をこの目で確かめ、在庫を大幅に削減してい

ます。また、過去の行き過ぎた拡大主義で増えた部品種類や車両バリエーションについて、みんなと議論しながら集約や共通化を進め、特定ユニットの種類を半分にする方針を立てています。そのほかにも、原価をどう捉えるかが部門ごとに違って、原価低減の動きがなかなか1つにまとまらない状況に対し、同じ土俵で考えられるような調整も行っています。

一方でお客様志向が行き過ぎて、収益性の低い車種を開発したり、商品やサービスに適正な対価を設定できていなかったりするケースもあります。日野自動車とお客様の関係は「Win-Win」でなければ長続きしませんので、こうした問題についても軌道修正を図っています。さらに、開発リソースをはじめ多くの経営資源を共有している海外事業のCOOとも密に連携し、会社全体を俯瞰した最適化にも取り組んでいるところです。

「風通しの良い関係構築」については、2022年度から経営情報共有会を開き、経営状況を従業員と共有し、経営陣が質問に直接答える活動を行っています。そうしたなか、私自身はお客様や販売会社を積極的に訪問し、そこの気づきを社内メッセージングアプリで発信することを続けています。経営と現場の距離は徐々に縮まっているように思います。

### 商品軸経営への転換

今後は「もっと良いトラック・バスづくり」を合言葉に、機能軸ではなく「商品を軸とした経営」に転換します。そ



## 日本事業COOメッセージ

して、安全で壊れにくい商品とトータルサポートを掛け合わせた「総合品質」をさらに高め、お客様と長く深くつながる関係構築を目指します。

### 信頼回復に向けた取り組み

エンジン認証不正問題に関しては、2022年3月に公表して以降、従業員を含むステークホルダーの皆様への説明責任を果たしながら、ご迷惑をおかけしたお客様への補償に対応し、信頼回復に努めています。また、販売会社に支援メンバーを派遣し、お客様のさまざまな困り事に寄り添ってきました。そして、二度とこのような認証不正を起ささないために、経営、風土、クルマづくりの面から改革を進めるとともに、型式指定取消処分を受けているもののうち、排気量13リットルの大型エンジン「E13C」は、劣化耐久試験が完了し、型式指定の申請を行いました。型式指定を受け次第、速やかに生産に移行すべく全社一丸となって準備を進めております。排気量5リットルの中型エンジン「A05C (HC-SCR)」は、2026年モデルとして開発中の「A05C (尿素SCR)」として導入するべく準備を進めています。

### CASEへの取り組みを積極推進

当社は、カーボンニュートラル社会の実現や人流・物流における課題解決に向けて、CASEに注力しています。特に自動運転技術は、深刻化するドライバー不足への有力な

解決策と位置付け、官民連携によるさまざまな実証試験を重ねてきました。そして、このたび無人自動運転荷重車両を実用化し、大成ロテック株式会社の次世代舗装実験施設において本格的な舗装耐久実験を開始しています。このプロジェクトは、当社として自動運転技術を活用した初めてのサービス提供となります。高速道路や建設現場など、一般の歩行者の立ち入りが制限されたフィールドでの自動運転の実現に向けて、着実に歩みを進めています。

コネクティッド技術については、ドライバーと運行管理者を通信システムでつなぎ、車両の位置や燃料消費など各種情報を提供する「HINO-CONNECT」を展開しています。こうした仕組みにより、ビッグデータを活用して車両のトラブルを事前に予測し、予防整備を行うことで突発的な稼働停止を未然に防いでいます。今後は予防整備の精度向上だけでなく、車両の最適な運用方法の提案など、コネクティッド技術の応用範囲をさらに広げていきます。

電動化については、主に物流のラストワンマイルを支えることを目的とした小型BEVトラック「日野デュトロ ZEV」の提供に加え、水素を燃料とした大型FCEV（燃料電池自動車）の量産モデルを発売します。しかし、電動化はカーボンニュートラルを実現する手段の1つですが、地域のエネルギー事情やインフラ環境、お客様のビジネスによってさまざまなソリューションが存在します。それゆえ当社は、水素、合成燃料、バイオ燃料といったカーボンニュートラル燃料で動かす内燃機関の開発にも力を入れ、「マルチパスウェイ」を基本方針とし、「燃費向上」と「燃料の多様化」に取り組んでいます。

### 日本の商用車業界をリードする存在へ

当社は日本の会社であり、日本をホームマーケットとしている会社です。世界の中でも品質要求の厳しい日本市場で「総合品質」を磨き上げ、そこで創出した価値をグローバル市場での成功にもつなげたいと考えています。日本の商用車業界は、カーボンニュートラルへの対応だけでなく、ドライバーや整備士の不足といった複数の課題に直面しています。日本はまさに課題先進国であり、こうした課題を解決する技術は、将来的に他国でも活用されるものと考え、日本事業をしっかりと立て直します。

経営統合は、これまで個社では難しかった新しい挑戦を実現できる大きな機会だと捉えており、わくわくしています。現在、統合に向けた協力体制について話し合いを進めており、お互いの優れた点や強みをあらためて認識する良い機会となっています。当社が事業改革を進め、4社協業・2社経営統合の下、それぞれの得意技術やノウハウを持ち寄り、カーボンニュートラル対応や自動運転など次世代技術の開発を加速させることで、当社グループが日本の商用車業界を牽引する存在になることを確信しています。経営統合に向けてやるべきことを確実に進めてまいります。



## CCOメッセージ

### コンプライアンス強化と現場の声を活かした体質改善により、日野自動車の基盤強化、持続的成長に貢献します。

Chief Compliance Officer 兼 内部監査機能長  
吉田 憲生

#### 米国エンジン認証不正問題の当局和解

2025年1月、長年にわたる調査・交渉を経て、米国におけるエンジン認証不正問題に関する米国各当局との刑事・民事の一括和解が成立しました。3月には刑事和解に関する判決を受けるべく、私は、米国連邦地裁に出廷し、2時間以上にわたる答弁の末、和解内容が法的に確定することになりました。その中で、裁判長からの「有罪か無罪か」との問いに対して「有罪です」と答える時、当社が行った不正がどれだけの方にご迷惑をおかけしてしまったのか、改めて深く受け止めました。裁判の中では、当社が過去に起こしたエンジン認証不正問題の重大性をしっかりと認識し反省していることを述べるとともに、決してこのような問題を再発させることのないようコンプライアンス強化を含む和解後義務の確実な履行と社内改革の継続を誓ったのです。

#### 法令遵守・コンプライアンスは 企業存続・信頼回復の起点

コンプライアンスというどうしてもルールを守りなさいとい



う受け身の捉え方になりがちですが、私は、当社が2022年に定めた経営理念「HINOウェイ」の1つの価値観でもある「Integrity（誠実）」として表されているとおり、本来コンプライアンス・法令遵守は、会社経営の中核的な基盤として不可欠なものと考えています。特に重大なエンジン認証不正問題を起こした当社にとって

#### 米国における当社の主な認証不正行為

試験データの改ざん等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・排ガス認証試験・劣化耐久試験データの改ざん</li> <li>・法令に準拠していない試験設備の使用、試験における断熱材の不適切使用</li> <li>・認証を維持するために、無効な試験データをキャリアオーバー（前モデルイヤーの試験データの流用）</li> <li>・燃費の計算に影響する虚偽のCO<sub>2</sub>試験データを提出</li> </ul>
OBD※1	OBDが機能していないこと、OBDデモ試験が適切に実施されていなかったことを認識しながら、虚偽情報を認証申請資料に記載
AECD※2	法令上開示が義務付けられるAECDの一部を未開示
製品の輸入	不正に取得した認証に基づき、規制未達のエンジンを輸入・販売
補助金不正受給	カリフォルニア州におけるハイブリッド車向けインセンティブプログラムのために虚偽のデータを提出し、補助金を受給

※1 On-Board Diagnostics:故障診断装置

※2 Auxiliary Emission Control Device:排出ガス制御補助装置

は、企業存続・信頼回復の起点となるものであり、「HINOウェイ」のほかの2つの価値観である「Contribution（貢献）」「Empathy（共感）」とともに、従業員一人ひとりの行動指針として主体的な行動により実践されるべきものと考えています。不正公表以降、当社では、それぞれの職場またそれぞれの従業員が「HINOウェイ」を具体的にどのように実践すべきかを検討し、さまざまな取り組みがスタートし、成果を上げています。

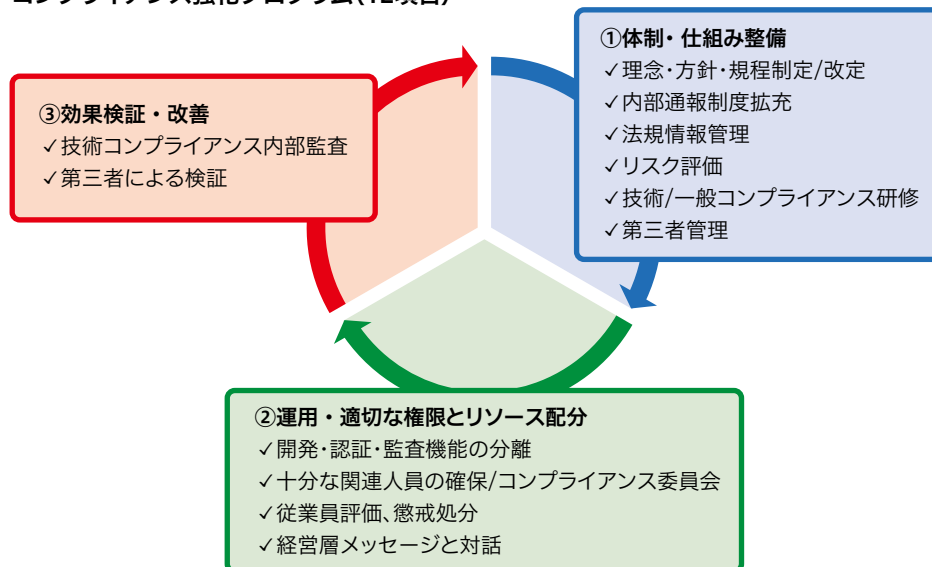
#### 「3つの改革」の目指したものと現在の状況

当社は、2022年3月の国内エンジン認証不正問題公表を受け、「3つの改革」—経営改革、組織風土改革、新しいクルマづくりのための改革—を策定し、企業体質の抜本的見直しに着手しました。経営陣の刷新、組織横断的なコミュニケーション強化、現場の声を経営に反映する仕組みの導入など、外部有識者の提言を



## CCOメッセージ

## コンプライアンス強化プログラム(12項目)



踏まえた再発防止策を全社で推進しています。改革の進捗は、社内意識調査、内部通報件数の増加など、定量・定性の両面で成果を確認しており、6回にわたる国土交通省への四半期報告も完了しました。また、米国での当局との和解においても、当社の取り組みについての具体的な説明を行い、和解成立において1つの考慮要素になったものと考えています。

ただし、コンプライアンスの定着は一朝一夕には成し得ません。今後も自律的な改善活動を継続し、現場と経営の距離を縮め、風通しの良い組織風土の実現を目指します。認証業務は自動車メーカーの根幹であり、再発防止には仕組みづくりだけでなく、構造・体質の根本的な変革が不可欠です。経営トップ自らの

姿勢（いわゆるTone-of-the-Top）から始まり、ルール整備、教育、リスク評価、内部通報、第三者監査などを包括し、PDCAサイクルで継続的に改善する内部統制的な取り組みとして、コンプライアンスも強化しています。従業員が自ら声を上げ、課題を共有できる環境づくりを進め、グローバルで一貫したコンプライアンス文化の醸成を目指しています。

かかる取り組みは、米国当局との関係では、米国環境法等を意識した「コンプライアンス強化プログラム」の策定・導入という形で進めており、運用状況は外部機関による評価を経て今後5年間当局に年次報告し、PDCAサイクルで翌年度計画に反映させていきます。

## CCOとしての役割と企業価値への貢献

私は、30年以上にわたり、他社で法務/コンプライアンス・危機管理・内部監査等のマネジメントとしてグローバルな観点で仕組みづくりや事案解決等に当たってきました。その経験を活かし、CCOとしてエンジン認証不正問題の解決および内部統制面を重視したコンプライアンス体制・活動の強化についてのリーダーシップを担っています。

エンジン認証不正問題については、日本での認証取消・出荷停止や、米国での巨額の制裁金・刑事有罪判決、そして集団訴訟の和解など会社経営に大きな影響を与える厳しい結果となりましたが、関連する経営陣・チームの仲間とともに正面から立ち向かい、外部サポートもいただきながら粘り強い交渉により確実に解決につなげることができ、今後の経営統合の準備フェーズに進めることができました。

今後は米国当局に対する「コンプライアンス強化プログラム」を含む和解後義務の確実な履行とともに、経営統合も見据え、「コンプライアンス強化プログラム」をグローバルに汎用性のあるものとして再整備していく予定です。その際にも、制度整備にとどまらず、現場の声を経営に反映し、従業員が「正しい仕事」を自ら考え実践できる企業文化の醸成を目指し、経営基盤の強化と企業価値の継続的な向上に取り組んでいきたいと考えています。



## CFOメッセージ



信頼回復と成長への  
 第一歩を踏み出し、  
 中長期的な企業価値向上を  
 目指していきます。

CFO  
 中野 靖

### 2024年度の業績

2024年度は、日野自動車にとって再起の足掛かりとなる重要な期間でした。売上高は1兆6,972億円と前年から増加し、営業利益も575億円と黒字転換を果たしました。これは、国内での大型トラック出荷再開やトヨタ向けSUVの販売増加、そして円安が寄与した結果です。

一方で、エンジン認証不正問題に起因する特別損失が重くのし掛かり、当期純損失は2,178億円に達しました。北米での認証関連損失が約2,584億円、豪州での集団訴訟和解金が87億円となり、想定を超える影響がありまし

た。これらの損失は2024年度までにおおむね処理を終えており、エンジン認証不正問題に関する損失処理は大きな峠を越えたと考えています。

このような厳しい状況下でも、内部努力による収益力の向上は着実に進んでいます。原価低減や選択と集中の取り組みを通じて、事業の筋肉質化を図っています。2024年度は、信頼回復と財務健全性の両立に向けた第一歩であり、2025年度以降の持続的成長への土台を築くことができたと考えています。今後も、経営の透明性を確保し説明責任を果たしながら、企業価値の向上に努めていきます。

### 地域別の状況

地域ごとに見てみると、国内市場では大型トラックの出荷再開や部品供給の正常化が進み、販売台数も売上高も堅調に推移しました。海外市場では、主力であるアジア市場の低迷により大幅な減少となりました。

インドネシアでは一般輸送需要等が低迷し、経済全体が減速しました。

タイではローン審査の厳格化等により市場が縮小しています。

その他の地域では北米が前年の部品供給問題解消により台数増加となりました。

今後の海外市場については米国の関税問題や為替の動向等、外部環境面で不透明な要素があります。

これらを注意深く見守りながら競争力を強化し、臨んでいきたいと考えています。

#### 地域別販売の状況(台)

地域	23年度	24年度	増減	増減率
グローバル	130,199	125,048	▲5,151	(▲4.0%)
日本	36,253	41,253	+5,000	(+13.8%)
アジア	54,611	44,882	▲9,729	(▲17.8%)
中南米	15,304	15,166	▲138	(▲0.9%)
北米	7,289	9,023	+1,734	(+23.8%)
オセアニア	6,980	5,952	▲1,028	(▲14.7%)
中近東	5,556	4,420	▲1,136	(▲20.4%)
アフリカ	4,010	4,129	+119	(+3.0%)
欧州	196	223	+27	(+13.8%)
海外	93,946	83,795	▲10,151	(▲10.8%)



## CFOメッセージ

### 収益改善の取り組みと2025年度の見通し

収益改善に向けては、現場の知恵と工夫を活かしながら、原価低減や「選択と集中」の戦略を着実に進めてきました。例えば、在庫車両の削減や部品を安く設計する原価低減活動、適正な生産体制の構築、事務・技術系オフィス職場でのトヨタ生産方式による業務効率化など、地道な改善を積み重ねています。国内外の生産拠点では工程改善やサプライチェーンの再構築を進め、固定費・変動費ともに大きく圧縮できました。また、事業ポートフォリオの見直しも進めており、収益性の低い事業や商品については思い切って撤退や縮小を判断し、成長分野へのリソース再配分を加速しています。

2025年度は、グローバル販売台数が減少し、減収減益を見込んでいます。そのなかでも、2030年度の営業利益率8%を目指し、グローバルでの競争力強化と収益基盤の安定化に力を入れていきます。アセアン市場の回復スピードや為替・原材料価格の変動リスクなど、まだまだ課題は残っていますが、現場主義を徹底し、現場の声を経営に反映さ

#### 2024年度、2025年度の業績トピックス

	24年度実績	25年度通期見通し
販売台数	グローバル販売台数 <b>125.0千台</b> 前年同期比 ▲4.0%	グローバル販売台数 <b>115.0千台</b> 前年同期比 台数▲10.0千台(▲8.0%)
営業利益	<b>575億円</b> 前年同期比 +656億円	<b>400億円</b> 前年同期比 ▲175億円
当期純損益	<b>▲2,178億円</b> 前年同期比 ▲2,349億円	<b>200億円</b> 前年同期比 +2,378億円

せながら、変化の激しい事業環境にも柔軟に対応していきます。これからも「利益水準の回復」と「持続的成長」の両立を目指し、全社一丸となって歩みを進めていきます。

### キャピタル・アロケーション

資本の配分は、当社の持続的な成長を支える最も重要な経営テーマの1つです。これまでは、エンジン認証不正問題への対応やグローバルな経営環境の変化を受け、財務基盤の安定化を最優先に進めてきました。例えば、資産効率の向上を目的に、日野工場の一部土地や保有株式を売却し、得られた資金を財務体質の改善や成長投資に振り向けています。

一方で、未来への投資も着実に進めています。特に水素やカーボンニュートラル関連の研究開発は、当社の競争力を左右する重要な分野です。2024年度の研究開発費は約550億円に上り、燃料電池トラックや電動化技術の開発に取り組んでいます。設備投資についても、国内外で約710億円を

投じ、生産体制の最適化や新技術導入を進めています。特に日本国内では、開発拠点や販売会社の拠点リニューアルに力を入れ、アジアや北米でも現地生産設備の強化を進めています。こうした投資は、需要変動や市場環境の変化に柔軟に対応できる体制づくりに直結しています。

資本政策の面では、自己資本比率の改善や財務健全性の維持を重視しつつ、株主還元にも配慮しています。2024年度は無配となりましたが、今後は業績回復とともに安定的かつ継続的な配当を目指していきます。

今後も「選択と集中」を徹底し、限られた資本を成長分野や社会的価値の高い領域に優先的に投下し、当社の持続的な成長と企業価値の最大化を目指していきます。

### 最後に

私たちは今、経営統合という大きな転換点に立っています。この統合の目的は、日本・アジアの商用車産業の基盤を守り、社会やステークホルダーの皆様へ持続的な価値を提供し続けることにあります。商用車は社会インフラそのものであり、カーボンニュートラルや物流効率化といった社会課題の解決には、単独ではなく業界横断の協業が不可欠です。統合によって、開発・生産・調達などの事業効率を高め、競争力を磨くことで、より大きなシナジーを創出できると確信しています。私はCFOとして、財務健全性と成長投資のバランスを重視しつつ、株主還元にも引き続き配慮していきます。

この統合を通じて、「モビリティを通じて豊かな社会に貢献する」という共通の思いの下、社会や投資家の皆様の期待に応え、企業価値の最大化を目指してまいります。