

# 「商用モビリティソリューション カンパニー」への進化を目指し、 新事業創出と経営の変革を 進めていきます

2024年4月、いすゞは新たな中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」を公表しました。物流における社会課題の解決が叫ばれる中、経営と組織マネジメントの変革を図り、いすゞ自身がより強く挑戦の意志を持った「目的集団」へと進化することで、既存事業の強化に加え、長期的な視点に基づく新事業の創出とソリューションの提供に挑戦し、持続的な価値創造の実現を目指していきます。

# CEO

片山 正則 MASANORI KATAYAMA

代表取締役  
取締役会長CEO

# M E S S A G E

イノベーションデーでの講演の様子



## CEO Message

### ——— 高まる社会からの期待に応える

「企業は社会の公器である」。私はこの言葉を常々社員に呼びかけています。企業は自社の利益成長を第一の使命とするのではなく、社会に対して有益な価値を提供することが存在意義である。それゆえ社会の期待に応じてこそ存続が許される、と考えているからです。これまで、例えば「稼働を止めない」というニーズに対する予防整備プログラム「PREISM」の運用など、お客様や社会のニーズ・課題に応えた商品やサービスを提供してきました。しかし、商用車を取り巻く環境は、100年に1度の変革期にあります。今以上に、いすゞに対して「社会の公器」としての役割が期待されていることはなかったと言っても過言ではありません。いすゞの新たな製品やソリューションへの期待が高まっている。お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーと対話する中で、そのことをひしひしと感じています。

それは「中期経営計画2024(以下、前中計)」の施策を着実に遂行し、名実ともに商用車のリーディングカンパニーとしての土台を固めることができたからこそ、さらなる価値創造にご期待いただけているということだと受け止めています。前中計最終年度となる2024年3月期には、売上高3兆3,867億円、営業利益2,931億円、ROE12.7%と財務目標の全てを達成しました。商品・サービスにおいては、主力モデルである「エルフ」、「フォワード」のフルモデルチェンジや量産バッテリーEV(BEV)の市場投入を果たし、BEV路線バスの公開や商用車情報基盤「GATEX」の稼働開始を実現しました。これらにより、既存事業をさらに成長させると同時に、カーボンニュートラルやCASEといった今後見込まれる課題に対応できる、将来の成長に向けた基盤を構築したと考えています。

日本では2024年問題をはじめとする物流の効率化や人手不足への対処が差し迫った課題となる中、「いすゞはどのような技術・製品を提供してくれるのか、いすゞのソリューションに期待している」というお客様の声を聞く機会が増えています。また、私が日本自動車工業会(自工会)の会長に就任したことも、自動車産業全体に関わる社会課題解決に向けては、「物流・商用領域」が大きなテーマとなっており、いすゞが担う責務が増していることの表れであると考えています。

このようなご期待に応えるためには、今後の製品・サービス開発を行う上で、長期的に目指す姿や取り組むべき課題を明らかにし、課題解決に資するソリューションの提供を実現することがいすゞの責務であると認識しています。そのためには、短期的な収益を視野に入れながらも、将来への投資拡大を積極的に行い長期的な視点で事業運営を行うことが、結果的には、いすゞの持続的な価値創造の実現につながるものと考えています。

### ——— 2030年を視点とした価値創造の道筋

#### 「商用モビリティソリューションカンパニー」への進化

2024年4月、新たな中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」を発表しました。IXでは2030年を計画の最終年として設定し、今後7カ年かけて事業基盤の拡大を進めていきます。従来の3カ年を軸とする中期経営計画ではなく、2030年までの7カ年計画とすることで、長期的な視点で多様化するニーズや環境に対応していくという意志を社内外に示しました。IXでは足元の外部環境からのフォアキャストだけでなく、ISUZU ID実現に向けた2030年にありたい姿のバックキャスト

双方の視点から、2030年に目指す姿を「商用モビリティソリューションカンパニー」と決めました。その背景には、いすゞが2種類の市場に直面していることが挙げられます。第一は車両需要に応える、すなわち現在のいすゞが軸足を置いている市場、第二は自動運転やコネクテッドといった次世代の技術を活用したサービス・製品を中心とする市場です。

この2つの市場でいすゞが持続的な価値創造を実現するためには、ビジネスモデル自体の変革が求められます。特に冒頭でお話した物流の効率化や人手不足に対するソリューション提供を実現するためには、従来の車両、すなわちハードを軸とした商品・サービス提供だけでは不十分です。自動運転やコネクテッドといった、新技術を活用したソリューション・サービスの提供、つまりはハードに加えソフトの両面から課題に対する価値提供が求められます。IX期間においては、既存事業の収益基盤をさらに強化することで、既存事業から得られる収益を基にした新事業の開発・投資の両輪を回し、2030年には売上高6兆円、営業利益率10%以上の達成を目指します。



## CEO Message

### 社会課題の解決を目指し、新事業に挑む

2つの市場環境に目を向けると、全く異なる景色が広がっています。第一の市場である既存事業では、例えば、日本の小・中・大型車カテゴリや、北米のLow Cab Forwardカテゴリ、タイのLCVなど、いすゞは各カテゴリトップのポジションを確立しています。一方で、海外市場ではアフターサービスの拡充や、「PREISM」など既存のコネクテッドサービスの展開といった、いすゞがまだアプローチできていないニーズや領域があります。現在のシェアと顧客基盤を基に、いすゞが日本で構築してきたコネクテッドサービスやメンテナンスリースなどを組み合わせた車両ライフサイクル全体での稼働サポートモデルを海外へ展開することで、今まで「空白」だった部分の収益化を進めていきます。このビジネスモデルを確立することができれば、現在のシェアや収益の数字として表面化している以上にトップライン拡大の余地が残されており、2030年のベースラインとして売上高5兆円を達成することは十分に可能であると見込んでいます。

第二の市場は既存市場とは異なり、全く新しい領域です。従来の「商用車」市場ではなく、「モビリティ」市場と呼ぶことも可能でしょう。将来的なお客様ニーズへの対応や社会課題の解決、ひいてはいすゞ自身の成長に向けて、今後は付加価値の力点がハードからソフト寄りへ変化することは明白である一方で、市場の形が定まりきっていない状況であり、2030年までの7カ年が、そのような変化に対応できる体制を整えられるかどうかの分水嶺になると考えています。これは私個人の考えですが、現在の「モビリティ」市場の状態は、初代iPhoneに例えることができると思います。今でこそiPhoneを含めたスマートフォンは、電話機能や持ち運び可能なコンピューターという機

能を飛び越え、eコマースのプラットフォームや電子決済、電子通貨取引すら可能なデバイスへと進化しています。しかし、初代iPhoneの開発時にどこまで今のスマートフォンの使われ方を想定していたのでしょうか。現在の自動運転やコネクテッドサービスも同様です。MaaSなどさまざまなサービスモデルが実装されていますが、現時点で市場の形が完全に定義されているとは考えられません。例えば、通信技術が飛躍し、モノとモノ、クルマとクルマ同士が人間を介さずに会話・行動できるようにになれば、「モビリティ」市場の形も大きく変わでしょう。

しかし、人手不足を補う自動運転や、効率的な配送へのニーズは日に日に増しており、市場の形が定まるのを待つてはいられません。初代iPhoneのように、いすゞ自ら先陣を切って、新しい製品やサービスを創出することが重要です。2030年代に新事業1兆円規模を目指すという目標を掲げたのも、ハードを中心とする従来のビジネスモデルから、ソフトへと付加価値の軸足を移していくという、いすゞの覚悟をお示したものです。

商用車は仕様や用途が各国・地域や業種で多岐にわたるだけでなく、法規制などさまざまな制約を受けます。これらの条件に合致し、その上で新たな製品・サービスを提供するためには、商用車の使われ方や稼働中の状態を把握していることが不可欠です。いすゞは日本、アセアン諸国を中心とするグローバル規模の強固な顧客基盤と架装メーカーなどの外部パートナーとのネットワークを構築してきました。この基盤やネットワークを活用し、長年にわたり多種多様な条件下の稼働状態や、車両の整備状況に関するデータを蓄積しており、「使われ方」の知見を基にした最適な製品・サービスを提案できることが、いすゞの強みであり、大きな競争優位性になると自負しています。

### —— 「いすゞ」という目的集団への進化を目指して

「企業は社会の公器である」と冒頭でお話ししたように、いすゞも自社の成長を前提としながら、ステークホルダーの皆様からの期待に応え、社会課題の解決に資する価値創造を行っていく必要があります。一方で、2024年問題や労働人口減少といった、現在のいすゞ単独では解決が困難な課題も多く存在しています。このような課題に「商用モビリティソリューションカンパニー」として応えるためには、自社だけでは不足する技術や人材を外から補う必要もあるでしょう。「いすゞ」といういわば「企業内共同体」という閉じた集団ではなく、同じ目的や価値観を共有し、社内・社外の境界を取り払った「目的集団」へと進化しなくてはなりません。外部パートナーと積極的に協創していくのはもちろんのこと、外部からの人材も積極的に取り込めるような組織を目指します。2023年5月に策定した「ISUZU ID」は、目的集団への進化の第一歩です。いすゞの目指す姿、すなわち羅針盤となる北極星を定めることで、社内外で共有すべき価値観を明らかにしました。

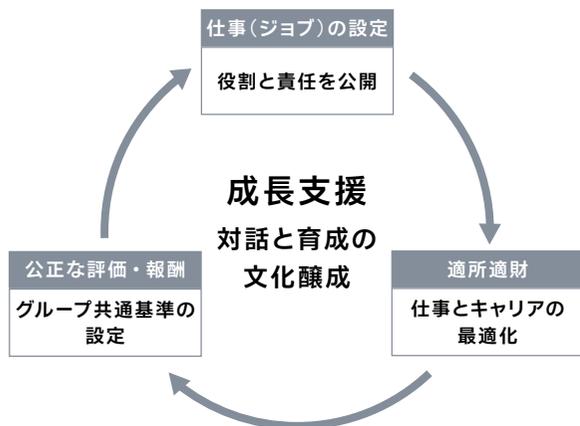
しかし、いすゞが本当の意味で「目的集団」へと進化するためには、相応の時間を要するでしょう。それは、2000年代初頭の経営危機の際に、「社員の雇用を守りきることができなかった」という苦い経験があるからです。私自身も例外ではなく、このときのトラウマから、「社員の雇用だけは絶対に守る」という意識が植え付けられ、図らずも外部に対して厚い殻を築いてしまいました。このような「いすゞ」という閉じられた共同体の殻を破り、社外に対して開かれた集団となって初めて、外部パートナーをはじめとする社外のステークホルダーから共感していただける「目的集団」へと進化することができます。

## CEO Message

### 人的資本経営は「目的集団」へのステップ

IXではISUZU IDの実現と事業戦略目標の達成に向け、「人的資本経営・グローバル視点でのグループ経営」を進めます。「目的集団」へと進化し、社内外の境界を取り壊していくためには、特定の個人に依存せず、持続的に機能する組織に変革する必要があります。特定の個人の属性や能力に沿って職務や組織形態を構築するのではなく、各職務と組織形態を構築し、合致するスキルを持った人財を配置していく「適所適財」かつ「機能軸」の組織への転換を進めています。その第一歩として、2024年4月に新人事制度の導入と、経営体制の強化を目的とした組織改編を実施しました。いすゞ単体の管理職を対象に導入した新人事制度では、職務の責任と権限を明確に定義し、職務に応じた人財の配置と公正な評価・報酬体系の設定を行いました。職務を定義することで、従来の年功序列型の評価・報酬体系を崩し、能力や挑戦意欲のある社員を経歴や

#### 包括的な人財マネジメント基盤を整備



年次にとらわれずに評価できる体系の整備を進めます。2025年4月以降は、この新人事制度をいすゞ単体の全社、そしてグループ企業にも順次展開していく予定です。

組織改編については、COOとともにCEOを直接サポートするCSO(Chief Strategy Officer)とCMzO(Chief Monozukuri Officer)を新たに設置しました。そのほかにも、各部門トップであるEVP(Executive Vice President)の責任と権限をより明確化するとともに、経営会議の運営方法も含めてマネジメントの強化・経営のスピードアップを図っています。

部門を統括するEVPは、経営会議への上程前にCxOと議論を行い、全社戦略との整合を図ります。その上で経営会議の場では当該決定が他の領域に及ぼす影響に関する議論を中心に、機関決定をする運営としました。これにより意思決定の迅速化を進めるとともに、経営課題への議論の拡充につなげています。

### より挑戦する組織を目指して

制度面の改革と並行して、ISUZU IDの浸透と、挑戦する組織への変革を進めています。2023年に引き続き、2024年4月には2回目となる「ISUZU INNOVATION DAY」を開催したほか、国内外のグループ会社も含め、この1年間でさまざまな浸透活動を行ってきました。それでも、「挑戦する組織」への変革はまだ道半ばだと感じています。活動を続けることは不可欠ですが、今後は形だけでなく、実効性や効果を高めるよう活動内容を検討していくことが必要なフェーズに入っていると考えています。

2000年代初頭の経営危機は「いすゞ」という企業の存続を最重視し、リスクを取った挑戦よりも安定性を優先するという風土

を醸成しました。当時はそれが最適解でしたが、「挑戦する組織」への進化に向けて、その風土を払拭することが肝要です。イノベーションや新たな事業を生み出すためには、自分たちに足りないもの、強みとなるものを抉り出し、真剣に議論することが欠かせません。一朝一夕で変わることは難しいと感じていますが、引き続きグループ全体へのISUZU IDの浸透を図っていきます。

#### ——— ステークホルダーの皆様へ

自動車産業は長年にわたって、日本の競争優位である「ものづくり」の中核であるだけでなく、素材などの周辺産業まで含めれば数百万人規模の雇用を抱えています。大変革期という現在の環境下では、各企業単独で生き残りを図るのではなく、業界の垣根を越えて産業全体で協力体制を組み、日本の競争力向上の一翼を担う責務があります。私は商用車のリーディングカンパニーであるいすゞのCEOとして、いすゞ自身の成長や持続的な価値創造はもちろんのこと、常に社会や自動車・物流産業の課題解決を視野に、いすゞをけん引していきます。また、いすゞ自身が経営を継続するためには、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からのご支持が不可欠です。今後も情報開示やステークホルダーの皆様との対話に真摯に取り組み、いすゞの企業価値向上に努めていきます。

2024年9月

代表取締役 取締役会長CEO

片山正則

新たなステージへの土台となる  
既存事業の盤石化と、  
新事業の創出を  
着実に進めていきます。

新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」の実現に向けて、既存事業の強化による収益の拡大と、新事業創出に向けた挑戦を両立させていきます。新中計の土台となる既存事業では、グローバル全体で安定的な収益構造を確立し、いすゞの「稼ぐ力」を高めていきます。

COO

南 真介 SHINSUKE MINAMI

代表取締役

取締役社長COO

MESSAGE

## COO Message

### 次のステージへの準備を固めた

#### 「中期経営計画2024」

2021年4月にスタートした「中期経営計画2024(以下、前中計)」の3カ年は、資材・物流費の高騰による原価上昇に直面しつつ、歴史的な円安の進行という、不安定な外部環境の影響を受ける期間となりました。そのような中でも、価格対応、原価低減活動、アフターセールス伸長といった施策の効果により、最終年度となる2024年3月期に、売上高3兆3,867億円、営業利益2,931億円、ROE12.7%と、前中計の最終目標を超過して達成することができました。

収益もさることながら、前中計の柱の一つである「イノベーションの基軸」では、将来に向けた種まきを着実に進めました。具体的には、カーボンニュートラルとコネクテッドを中心に将来に向けた技術・サービス開発を推進。「エルフ」のフルモデルチェンジに伴うバッテリーEV(BEV)の市場投入を実現したほか、商用車情報基盤「GATEX」の稼働を開始しました。特にカーボンニュートラルの分野においては、前中計期間を通じた実証試験や技術開発により、2030年に向けた道筋が見えてきました。2023年の統合報告書ですでお示ししている通りですが、車両の使われ方を基に、車種ごとに最適な動力源の選定を行っています。例えば、小型車では近距離走行が中心となることからBEV、大型車では高積載・長距離運行に合わせ燃料電池自動車(FCV)が有効になると考え、車両・技術開発を進めています。

「既存事業の強化」においては、先進国における当社の主要市場である日本や北米では、主力モデルの新型車両を市場投入したほか、販売・サービス網の強化を進め、計画通りの収益

を確保しました。一方で、アセアン諸国などその他の地域は、安定的に収益を稼げる体制にあるかという点、着実に前進しているものの十分ではありません。現地事業のあり方、コスト、商品ラインアップなど、UDトラックも含め各地域における課題に丁寧に一つひとつ対処していくことが、非常に重要なことだと思っています。

### 「商用モビリティソリューションカンパニー」へ進化する道筋

#### 「ISUZU Transformation - Growth to 2030(IX)」がスタート

2024年4月に公表した新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030(IX)」(以下、本中計)では、前中計での成果・課題と、足元の事業環境からの「フォアキャスト」、およびISUZU IDで目指す姿や将来の事業環境からの「バックキャスト」を基に、いすゞグループとして2030年に目指す姿を「商用モビリティソリューションカンパニー」と決めました。この実現に向けては、創造する価値を従来の商品軸からソリューションへと広げ、新たな領域での付加価値と収益を創出することが不可欠です。既存事業の強化による収益拡大を図ると同時に、その原資を基に新事業への投資を進めるといふ、いわば両輪を回し事業拡大を図ります。

事業基盤をさらに強化し、2031年3月期にCVとLCVの販売台数合計で85万台以上(2024年3月期比18万台販売増)、売上高5兆円以上を目指します。CV事業ではUDトラックとの販売・サービスチャネルおよび商品の相互補完でシナジー創出をさらに加速させるとともに、グローバルでの徹底

的な拡販を実現し、2031年3月期に45万台以上の販売を目指します。また、LCV事業ではグローバルサウスといった需要の拡大が見込まれる地域への展開を進め、2031年3月期に40万台以上の販売を目指すとともに、動力源の多様化および次世代モデルに向けた要素技術の開発を推進し、事業を拡大・成長させます。

これらグループ全体での既存事業の強化と、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領域を柱とした新事業を創出することで、2031年3月期には売上高6兆円、営業利益率10%以上を目指します。

#### 収益基盤の盤石化を目指して

いすゞの今後の持続的な成長を見据えると、新事業の創出が不可欠となります。ただし、その原資となるのは既存事業であり、新事業創出を支える確固たる収益基盤を構築することが欠かせません。現在のいすゞは、売上高の約7割を海外が占めており、結果として為替の影響を受ける収益構造になっています。特に現在の歴史的な円安水準では、為替効果で実力以上に収益が上振れる状態となっていますが、円高に振れる局面になった場合でも安定的に収益を創出するためには、いすゞが持つ「稼ぐ力」を高めていくことが不可欠と考えています。

車両の使用期間が長いCV事業では、アフターセールスの拡大による収益基盤の盤石化が肝になります。例えば豪州では、20年以上前から続けてきた販売後のお客ケアの取り組みが、収益の拡大に貢献しており、豪州のCV事業は販売台数、シェアともに35年連続\*でNo.1を維持しています。こういった

※ 1989年～2023年実績

## COO Message

事例もあり、日本国内で構築したコネクテッド技術と質の高いメンテナンスサービスを組み合わせた「トータルライフサイクルで稼働を支えるサービス」モデルの海外展開を始めます。メンテナンスリースや、コネクテッド技術を活用した故障前予防入庫・整備も併せてご提供することにより、車両のご提供から買い替え、さらに新車導入まで、いすゞが常に伴走する体制を海外においても構築していきます。お客様に対しては、「壊れる前に直すことで、稼働を止めない」という付加価値を提供することにつながります。いすゞにとっても、定期入庫によるアフターサービスの提供機会の増加や、お客様にサービスをご満足いただければお車の買い替え時にいすゞを選んでいただくことが期待でき、最終的にはISUZU IDのミッションの一つであるお客様満足度No.1にもつながります。本中計においては、商用車の需要が堅調で、かつEVへの移行需要も高まっている北米を皮切りに、メンテナンスリースや「EVision」の展開を進めます。同時に、豪州やアセアン諸国では中期的なコネクテッドサービスの展開を見据え、足元ではメンテナンスリースとアフターセールス網の整備・拡充に取り組めます。特にアセアン諸国では市況が厳しく、現在の保有台数を収益に転換できるアフターセールスの拡大は、短期的な収益確保と中長期的なビジネスモデル構築の両側面から取り組むべき課題と考えています。

アセアン諸国を中心に販売するLCVも、CVと同様に厳しい市況に直面しています。主力市場であるタイでは足元の需要が冷え込んでいますが、潜在需要は継続しており、長期的には経済成長に伴い回復する見込みです。加えて、グローバルサウスでのプレゼンス向上も目指します。これらの地域では2030

年に向けて経済成長による需要増加が見込めることから、販売網の整備や生産拠点の再配置・増設を行い、需要に対応できる供給体制の整備を進めていきます。

### 販売台数拡大に向けた体制の構築

本中計のさらに将来まで見据えると、いすゞが持続的な成長を遂げていくためには、2031年3月期時点で100万台規模の生産能力を有するものづくり機能・サプライチェーンの構築が不可欠と考えています。そのために、本中計期間中において既存事業に1.6兆円の投資を行います。中でも生産・整備拠点の効率化や設備の更新を優先課題と捉えています。まずは、現在80万台規模である生産能力の増強を図ります。中心的な拠点である日本やタイでは、今後見込まれる労働人口の減少に対応しつつ、生産能力を拡充するための省人化や効率化を進める必要があります。特にマザー工場である日本の藤沢工場や、タイのサムロン工場では、稼働開始から数十年経過している設備もあり、効率化を兼ねた設備の更新に重点的に投資をしていきます。

同時に、2021年に連結子会社化したUDトラックとのさらなるシナジー創出により、販売台数増加に向けた土台を強化します。シナジー拡大のステップには3段階あります。第一段階は、組織形態を変えることなく、既存の組織体制でシナジーを創出する段階であり、前中計で実施した整備拠点の共通化や新型トラクタヘッドの共同開発・販売が該当します。第二段階は、組織形態を変えてシナジーを創出する段階、第三段階は組織や商品の統合まで踏み込みシナジーを創出する段階となります。いすゞとUDトラックの組織風土の違いもあ

り、前中計では第一段階のシナジー創出に留め、将来を見据えた統合のあり方の検討に集中しました。これは、日本の企業であるいすゞと、ボルボの傘下で欧州の企業風土を取り入れたUDトラックでは、性急な統合は大きな混乱を招きかねないと考えたからです。本中計では前中計から一歩踏み込み、いすゞとUDトラックのサプライチェーン全体での販売・整備網の統一を進めるほか、各部門のレポートラインの統合を行います。両社のブランドは継続しつつ、一体となって開発・生産から販売まで行う形を目指します。同時に、第三段階のシナジー創出も、本中計期間中での実現を見据えています。具体的には、共通の大型トラックの開発を進め、2028年を目途に市場投入する予定です。これらの施策により、前中計では140億円規模だったシナジー効果を、本中計では400億円以上に拡大させます。

### 「ソフト」領域での優先課題

既存事業で創出した原資をもとに、カーボンニュートラルや自動運転技術へ1兆円のイノベーション投資を行い、2030年代には売上高1兆円規模の新事業創出を目指します。新事業創出は、いすゞ自身の生き残りを確実なものにする上で取り組まなくてはならない課題であると認識しています。カーボンニュートラルに向けたxEVの提供という「ハード」領域での事業創出と同時に、効率的な物流や人手不足への対処など、「ソフト」領域での事業創出にも取り組んでいます。仕様や使われ方によっては、自動運転などのソフトウェアを基準に車両を設計する可能性もあるでしょう。そのためには、ハード・ソフトの両面で付加価値を創出していくことが不可欠と考えています。

## COO Message

イノベーション投資における足元の優先課題は、EVの量産化と自動運転の技術開発です。カーボンニュートラルソリューションで目標としている「全カテゴリーでのxEV提供」を実現するためには、2027年までの量産技術確立が必要と考えています。2030年に向けては、バッテリーや電動コンポーネントは既製品を組み合わせて生産する形になると想定しています。そのためには各車種・仕様に最適なバッテリーやコンポーネントの組み合わせを評価・検討することが肝要です。2026年に稼働を開始する電動開発実験棟「the EARTH lab.」において、BEVやFCVのコンポーネント・システム評価と性能の改善体制を整備していきます。

自動運転技術の開発において、いすゞは商用車の稼働状況・使われ方のデータ蓄積と車両技術を保有している一方、自動運転の制御ソフトウェアでは国内外のスタートアップ企業が先行しています。もちろん、いすゞ自身でもソフトウェアの開発を行いますが、高まり続ける自動運転へのニーズに対しては、いすゞ単独の技術開発に固執するよりも、事業化と社会課題解決を優先すべきと考えています。スタートアップ企業等の外部パートナーとの協業を積極的に行うことで、いすゞの技術・資産と外部パートナーの技術を組み合わせ、2027年の事業化を目指して技術実証と新たなサービスのつくりこみを進めていきます。

### IXの土台となる新たな人財マネジメント

事業戦略を支え、社員の専門性強化と挑戦を後押しするべく、人的資本経営への進化と、グローバル視点でのグループ経営への転換を進めます。その第一歩となる人財マネジメントの

変革ではCEO Messageでもご説明した通り、ジョブの設定と「適所適財」を軸とした新人事制度を施行し、挑戦意欲のある社員を育成・評価する体制を構築します。

その背景には、直近15年ほどの「守り」を徹底してきた思考があります。私もCEOである片山と同様に2000年代初頭の経営危機を肌で感じ、会社の存続とベーシックオペレーションの徹底を最優先とした舵取りを行ってきました。コスト低減や財務体質の強化につながった一方で、現在の管理職層を中心に、挑戦の機会に恵まれず、挑戦意欲の芽を摘んでしまったのではないかと感じています。いすゞ全体が挑戦に積極的になるためには、まずはリーダー自らが挑戦する、そして部下の挑戦を積極的に後押しする風土を醸成することが不可欠です。新人事制度の適用をいすゞの管理職層から始めたことも、このような考え方に基づいています。

新たな企業風土の醸成には、人事制度だけでなく、ISUZU IDの浸透も欠かせません。策定から1年が経過し、社内での情報発信など様々な施策を通じて、「ISUZU IDの実現」という方向に社員の目線が揃い始めていると感じます。この1年で最も記憶に残っているのは、2024年4月に藤沢工場を視察したときのことです。生産現場を回り、現場の従業員と対話しましたが、今までの視察との変化に、良い意味で驚かされました。従来は取り組みの報告と簡単な質疑応答のみでしたが、この時は私も交え「事故防止や働きやすい職場に向けて何ができるのか」という議論を交わしました。ISUZU IDで掲げる「働きがいNo.1」の実現に向け、日常的に議論する機会を設け、チームリーダーはメンバー一人ひとりと丁寧に会話し、風通しの良い職場づくりに積極的に取り組んでいます。また、一人ひ

とりが挑戦し、変化し、貢献する意欲を持ち、集団として相互に尊重し、信頼し、そして刺激し合う、ISUZU IDのコア・バリューである「相互成長」を体現する風土ができてきたことを肌で感じています。一方で、組織の隅々までへの浸透は、一朝一夕では成し得ないのも事実です。引き続き社内発信や浸透施策を積極的に進めていきます。

### ——— ステークホルダーの皆様へ

数年前から、より資本市場を意識した経営に努め、社外取締役の比率増加など、ガバナンス改革や情報開示を進めてきました。本中計で織り込んだように、いすゞとして目指す姿とそれに至る戦略や投資の道筋をしっかりとお示しし、実現する。目標に沿って安定的な収益の積み上げを続けることで、投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築を進めることができると考えています。まだ不十分な点はありますが、積極的に情報開示と対話を進めていきます。

いすゞのCOOとしては、土台となる収益の積み上げが重要な責務と考えています。今後は積み上げた収益を投資に回し、新たな付加価値の源泉となる新事業創出を進めることとなります。そのためには、足元の収益を固めることは絶対条件です。私自ら、きめ細かく事業運営を行っていくことで、収益の創出と将来に向けた種まきを進めていきます。

2024年9月

代表取締役 取締役社長COO

南 真介