

04 MEDIUM-TO LONG-TERM STRATEGY

中長期戦略

21	中期経営計画の位置づけ	34	「運ぶ」を支える既存事業の強化
22	前中期経営計画の施策	35	CV商品力の強化
23	新中期経営計画	36	アフターセールス強化による収益性の向上
	「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」	37	LCV事業成長に向けた取り組み
24	IXにおける財務方針と投資戦略	39	重点地域戦略
25	ISUZU IDの実現に向けたKPI	41	CFO MESSAGE
26	「運ぶ」を創造する新事業への挑戦	44	SPECIAL FEATURE
27	自動運転ソリューション		ビジネスモデル変革を実現するために
29	コネクテッドサービスの進化による提供価値拡大	49	IXで目指す生産のあり方
30	いすゞのカーボンニュートラル戦略	51	「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現

中期経営計画の位置づけ

「中期経営計画2024(以下、前中計。2022年3月期～2024年3月期)」の施策を着実に遂行し、グローバルリーディングメーカーとしての土台は整いました。前中計の基盤を活かしながら、グローバル市場で成長していくことを目指し、新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」を策定しました。



※ カーボンニュートラル

前中期経営計画の施策

前中計では「既存事業の拡大・収益向上」、「イノベーションの基軸」、「ESGを視点とした経営への進化」を主な柱に、商品・サービス力の向上やCASEへの対応を進めてきました。その結果、目標を上回る約3.4兆円の売上高を実現しました。

	前中計目標 2024年3月期	実績 2024年3月期
売上高	2.8兆円	3.4兆円
営業利益	2,500億円	2,931億円
ROE	12.5%	12.7%
配当性向	40% 中計期間 平均	40.3% 中計期間 平均

既存事業の拡大・収益向上

▶ 商品・販売・サービス力強化

- 小・中型車のフルモデルチェンジ 
- ピックアップトラック「D-MAX」新型投入、大幅改良 
- モジュール設計「I-MACS」の確立
- 車両総重量3.5t未満モデル「エルフミオ」の国内市場投入

▶ いすゞ・UDの連携強化

- 共同開発した新型トラクタヘッドを市場投入 
- 相互連携機能の強化
 - 両ブランドの高度純正整備（400拠点以上のサービスネットワーク）
 - 物流・部品デポ、海外オフィスの相互活用
 - 各機能のWay of Workingを互いにベンチマーク

イノベーションの基軸

▶ CN時代の新商品発表・深化・拡充

- 小型車の量産BEV市場投入
- xEVの製品発表（路線バスBEV、大型トラックFCV） 

▶ コネクテッドサービスの進化・拡充

- 商用車情報基盤「GATEX」の運用開始 

▶ 自動運転の技術開発

- 自動運転実証の実施

ESGを視点とした経営への進化

▶ 株主価値重視

- 配当性向40%以上を実現、自己株式の取得

▶ ガバナンス強化

- 監査等委員会設置会社への機関変更
- 社外取締役13名中5名（うち女性2名）

▶ イノベーションを創出する集団

- グループ企業含む従業員の働く環境整備（本社移転）

新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」

いすゞは「運ぶ」に関わるさまざまな社会課題を解決していくため、2030年にグローバル市場における「商用モビリティソリューションカンパニー」への変革を目指す中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」を策定しました。「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。グループ全体での既存事業の強化を軸に、これら新規事業を強力に推進することで、売上高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 □P.26

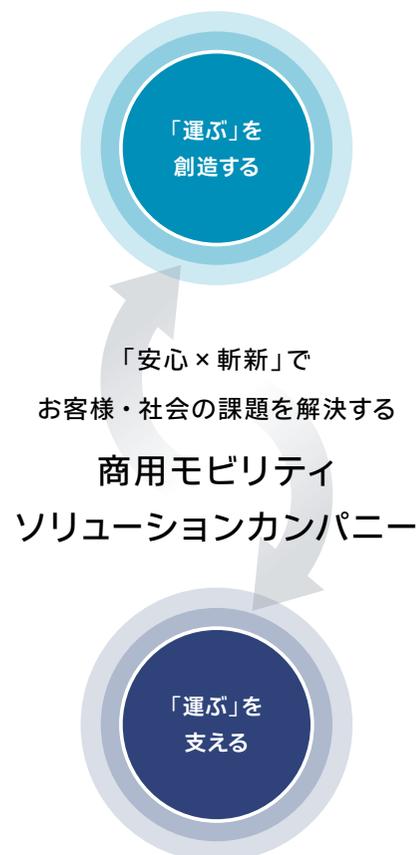
- **自動運転ソリューション**
2028年3月期に自動運転レベル4の事業化
- **コネクテッドサービス**
2028年までに海外主要地域への稼働サポートサービス展開
- **カーボンニュートラルソリューション**
マルチパスウェイでの商品提供、周辺事業の展開

➤ 「運ぶ」を支える既存事業の強化 □P.34

- **CV事業**
新車販売・アフターサポート両面の充実による拡販
- **LCV事業**
グローバルサウスへの拡販と次世代に向けた技術開発

➤ ISUZU IDを基軸とした経営基盤の確立 □P.51

- 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



2030年に目指す姿

財務面

- 売上高6兆円、営業利益率10%以上
- 2030年代に向けた成長投資の実行
- ステークホルダーへの還元

事業面

- 85万台の提供で世界の物流・人流を支える
- バッテリーをアセットとしたエネマネ事業を複数地域で展開
- 自動運転ソリューション事業を日・米で収益化

経営基盤

- 100万台のサプライチェーン構築
- グローバル視点でのグループ経営への進化
- 人的資本経営への進化

IXにおける財務方針と投資戦略

財務方針

IX期間において、事業継続と将来成長に向けて必要な投資として2.6兆円を最優先に実行します。この資金原資を営業CFにより確保すべく、より大きくかつ強固な収益基盤(売上高目標6兆円、営業利益率目標10%以上)を構築します。

同時に、配当性向40%を維持し、収益力の向上に合わせて着実な配当成長を狙うとともに、適正な自己資本水準を意識しつつ、自己株式取得も継続して実施します。

財務健全性については現状レベルを維持しつつ、有利子負債の活用を図り、グローバル水準を意識した資本効率の向上(ROE目標15%以上)を狙います。

IX期間の財務方針

	前中計(2022年3月期~2024年3月期)	本中計期間(~2031年3月期)*	
収益性	(最終年度) 売上高 3.4兆円 営業利益率 8.7% ROE 12.7%	(最終年度目標) 売上高 6兆円 営業利益率 10%以上 ROE 15%以上	積極的なイノベーション投資を推進しつつ 既存事業ではDXを活用し効率化、収益を確保
設備投資 R&D	(累計) (2024年3月期) 6,369億円 2,525億円	(2024年3月期~2031年3月期) イノベーション投資 1兆円 既存事業投資 1.6兆円	前中計最終年度と同水準以上を実施 設備投資およびR&Dを継続
株主還元	(配当累計) (自己株式取得) 1,829億円 500億円	配当性向(平均) 40%維持 自己株式取得継続	着実な配当成長を目指す 固定資産と自己資本のバランスを考慮
財務健全性	R&I(発行体格付) A JCR(長期発行体格付) A+	A格を維持	財務健全性を確保しつつ、有利子負債を活用

※ 為替前提 1USD = 140円

投資の全体像

IX期間において、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領域を新事業の柱とすべく「イノベーション投資」として1兆円を、既存事業を維持・強化していくための商品拡充・生産販売拠点強化・ITインフラ強化などに1.6兆円の投資を実施します。

イノベーション投資をさらに加速しつつ、既存事業への投資を効率化することで、全体投資金額の増加を抑制していきます。

2024年3月期~2031年3月期の投資全体像

成長の可能性	金額(億円)	内訳(億円)		
「運ぶ」を創造する イノベーション投資	1兆円	事業投資	設備投資	研究開発費
合計 2.6兆円				
新事業創出プロジェクト	400			
次世代商品・SDV*対応	1,800			
自動運転 技術開発・事業投資・設備投資 コネクテッドサービス進化・拡充	3,500			
CN実現に向けた基礎研究・技術開発 2030環境ロードマップの推進	4,300			
販売・業務DX、ITインフラ投資	1,300	100	9,000	6,900
販売・サービス インフラ基盤投資	1,800			
グループ生産拠点強化	5,900			
既存商品・技術の弛まぬ改善 商品ラインアップの拡充	7,000			

※ Software Defined Vehicle

ISUZU IDの実現に向けたKPI

ISUZU IDで目指す「4つのNo.1」の実現に向け、IXで取り組むべき7つのエリアとKPIを設定しました。2030年目線での期待成果の実現に向け、いすゞグループ全体で世界の「運ぶ」といすゞの進化を実現させます。

			ISUZU ID (MISSION) との関連				2030年目線での期待成果
			地球へのやさしさ No.1	お客様満足度 No.1	働きがい No.1	社会への影響力 No.1	
既存事業の強化	「安心」な「運ぶ」の進化	<ul style="list-style-type: none"> 「運ぶ」を支える商品・サービスの拡充 		●		●	販売台数 85万台 以上
	いすゞのCN化	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー効率利用の推進 クリーンエネルギー導入・拡大の推進 	●				GHG排出量の削減 (Scope1+2) 2014年3月期比 50%減
新事業への挑戦	「運ぶ」のCN化	<ul style="list-style-type: none"> 全カテゴリーでxEVの選択肢を提供 (トラック、バス、LCV) xEV時代のサービスソリューションを提供 	●	●			GHG排出量の削減 (Scope3) (2027年3月期までに目標設定)
	「斬新」な「運ぶ」の進化	<ul style="list-style-type: none"> 「運ぶ」の高付加価値化・効率化を通じて社会課題の解決を先導 		●		●	自動運転サービス 2028年3月期 ～ コネクテッド車両 100万台 以上
ISUZU IDを基軸とした経営基盤確立	従業員のイノベーション力で社会を進化	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決に資する新規事業の創出 (社内公募・アクセラレータプログラム) 			●	●	協創活動の拡大 (スタートアップ・産学連携)
	人的資本経営への進化	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントの向上 従業員の自己成長促進 (新人事制度の定着) 安心・安全のオペレーション 			●		従業員エンゲージメント肯定回答水準 70%以上
	ブランド価値向上	<ul style="list-style-type: none"> お客様・社会、そして働く人々から選ばれるブランドへの進化 		●	●	●	インターブランド社 Best Global Brands TOP100 以内

「運ぶ」を創造する新事業への挑戦

いすゞの強みを活かし「自動運転」、「コネクテッド」、「カーボンニュートラル」を起点に、新技術でお客様と社会の解決を目指した新事業の創出に挑戦します。技術・サービス開発の土台となる1兆円のイノベーション投資を確実に進め、2030年に収益への貢献を、2030年代には売上高1兆円規模の事業を目指します。



- 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作りこみを進め、2026年からモニター実証を目指す

詳細は [P.27](#)



- 輸配送効率を高めるサービスを新たに提供
- 北米や豪州などの海外主要地域へ、2028年までに稼働サポートサービスを展開

詳細は [P.29](#)



- 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
- 価格競争力のあるBEV投入と周辺事業の展開を本格推進

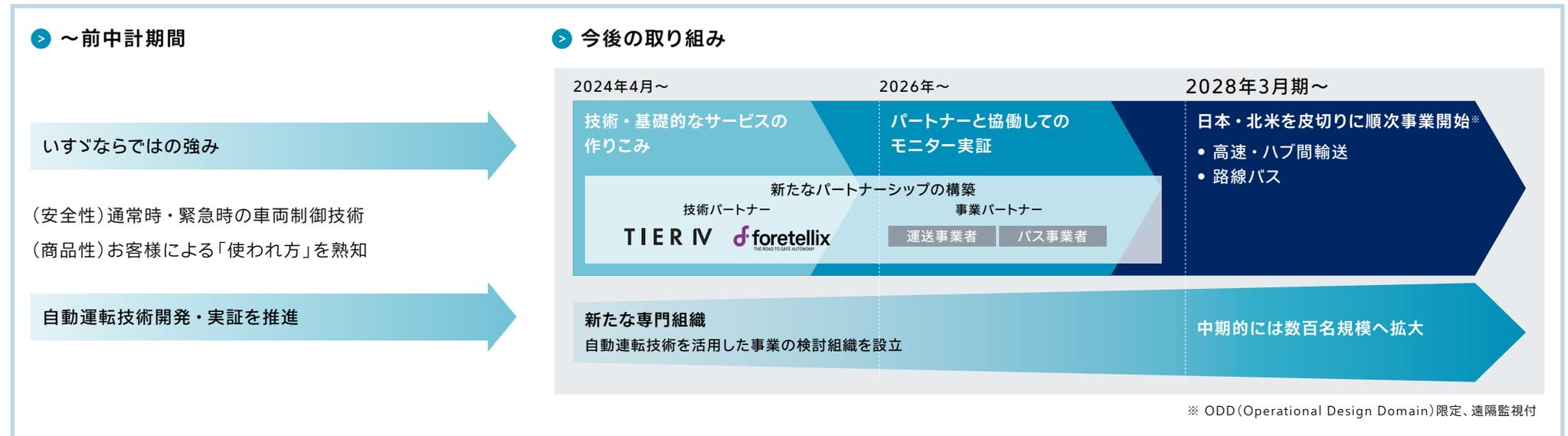
詳細は [P.30](#)



- お客様、社会の潜在的なニーズを吸い上げ、事業化につなげる仕組みを開始(社内公募、アクセラレータプログラム)

自動運転ソリューション

2024年問題をはじめとする物流・人流の社会課題に対して、当社が培ってきた車両制御技術と、お客様による「使われ方」の熟知という強みを活かし2028年3月期に「自動運転レベル4技術」を活用したトラック・バス事業を開始します。前中計まで進めてきた実証実験を糧に、日本・北米を皮切りに、高速・ハブ間輸送や路線バス等において、順次事業化を進めます。また、事業の検討を行うための新たな専門組織を立ち上げます。中期的には数百名規模に拡大することで、迅速な事業化を目指します。



前中計から実施している主な実証

高速道路×大型トラック

日本政府主導の「RoAD to the L4」に参画し、2026年以降に高速道路におけるレベル4自動運転高性能トラックの実用化と社会実装に向けた取り組みに貢献。20年型「ギガ」で全車速ACC + LKAS※搭載車を商品化(自動運転レベル2相当)し市場投入を進めるとともに、大型トラック単独での自動運転技術を研究中であり、一部技術を量産車の開発に活用。

※ ACC: 定速走行・車間距離制御装置 LKAS: 車線維持支援装置

港湾×低速走行・駐車

国土交通省が主導する「外来トレーラーの自動化実証事業」に参画。大型トラックメーカーと協調し、限定領域(非公道)における外来トレーラーの自動走行に係る安全性検証を実施。

限定区域内×市街地バス

福岡空港の国内線・国際線旅客ターミナルビル間の連絡バス走行経路内の閉鎖空間において、2022年3月から1カ月にわたり実証を行い、2023年6月より、運行事業者が主体となって行う雨天時における自動走行を実施。また、市街地での自動走行の実証を2023年12月に北九州空港の路線バス、2024年1月～2月に平塚市の路線バスにて実施。

自動運転ソリューション

➔ IX期間における技術・サービスのつくりこみ

当社は前中計より自動運転の技術獲得に取り組んでおり、今後は2028年3月期の事業化に向けて、2024年4月から2年間は基礎的な自動運転技術の確立と事業内容の作りこみを、2026年からはモニター実証を行います。事業化に向けた開発スピードの加速を目指し、様々な外部パートナーとの協業体制の構築を進めており、2024年3月期には自動運転システム開発を手掛ける株式会社ティアフォー、北米で自動運転サービスを手掛けるGatik AI, Inc.と資本業務提携を結び、事業化に向けた技術・サービスの開発を進めています。

取り組み領域：路線バス

2028年3月期の日本国内の路線バスにおける自動運転の事業化とそのサービス・システムの作りこみに向け、2024年3月から株式会社ティアフォーと資本業務提携を行っています。

ティアフォーは世界初のオープンソース自動運転ソフトウェア「Autoware」の開発リーダーとして、自動運転システムを設計するうえで必要な機能を有するAutowareを駆使し、安心・安全な自動運転システムの社会実装に向けて、世界中の様々な環境下で実証実験を行っています。

当社とティアフォーは2019年から福岡空港での自動運転バスの検討を開始し、今後も実証を重ね、路線バス領域での自動運転システム開発、および事業開発の領域で協業を進めます。ティアフォーの先進的な自動運転システムと、いすゞがこれまでに蓄積してきた路線バスのデータや知見を掛け合わせ、自動運転レベル4に対応した車両とシステムの開発に取り組みます。将来的には、いすゞは、路線バス事業者に対して、自動運転システムを搭載した路線バスによるソリューションの提供を目指します。



取り組み領域：幹線輸送大型トラック

2024年秋より開始する日本政府主導のRoAD to the L4マルチブランド協調実証実験に自社開発の自動運転トラックで参画。合流支援や先読み情報等のインフラとの協調(V2I^{※1})を確認するとともに自動運転・自律走行のためにデータ取得を行います。供試車両の自動運転制御は、中継エリアでの発着、本線での合流・分流・車線変更などを想定しルールベースで開発していますが、今後は、実際の高速道路で起こる様々なシナリオに対してAIを活用し、安全で柔軟な対応ができるように開発を進めます。

※1 Vehicle to infrastructureの略。車両とインフラ設備を通信で協調させる自動運転走行システム。

Topics Applied Intuition, Inc.との提携

いすゞ自動車株式会社とApplied Intuition, Inc.は、レベル4自動運転トラックを共同で開発することなどを目指す戦略的提携契約を締結しました。最大5年間のアライアンスにより、いすゞは先進の自動運転技術を獲得するとともに、日本の幹線輸送向けのレベル4自動運転トラックを開発します。具体的には、2027年3月期に、いすゞが規定するODD^{※2}(運行設計領域)のもとでモニター実証を行い、2028年3月期中の自動運転レベル4のトラック事業開始を目指します。



※2 Operational Design Domainの略。「運行設計領域」と呼ばれ、自動運転システムが作動する前提となる走行環境条件を指す。

詳細はプレスリリースをご参照ください。

🌐 https://www.isuzu.co.jp/newsroom/details/20240827_1.html

取り組み領域：北米における高速・ハブ間輸送

北米における高速・ハブ間輸送における自動運転レベル4の事業化に向け、ミドルマイルで自動運転物流サービスを提供するGatik AI Inc.と資本業務提携を行っています。

Gatikは、北米のミドルマイル^{※3}で自動運転物流サービスを提供する唯一の企業で、小型および中型の自動運転トラックを使用して、商品を安全かつ効率的に配送する物流サービスを展開しています。同社は特に、大手企業向けのBtoB^{※4}物流に注力しており、2021年にはミドルマイルで完全無人商用配送にも成功しました。

当社とGatikは自動運転事業開発および自動運転システム搭載を前提に、安全性を担保した新たなシャシ(冗長シャシ)の設計・開発における協業を推進します。共同設計・開発による新たなシャシは2028年3月期中の量産開始を目指します。



※3 ミドルマイル：流通センターや配送センター間をつなぐ中距離・中間物流を指す。

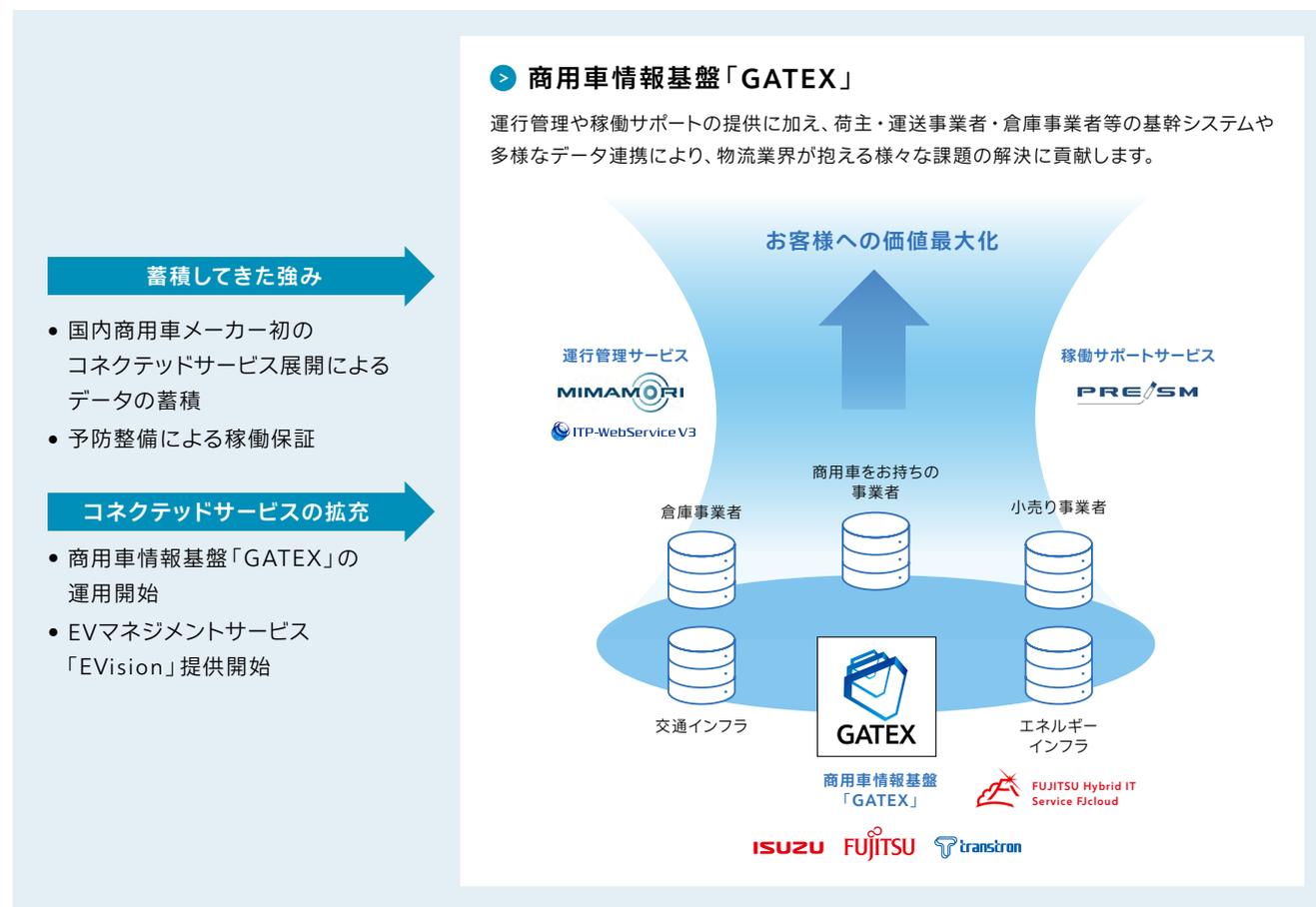
※4 BtoB：Business to Businessの略。企業間取引。

詳細はプレスリリースをご参照ください。

🌐 https://www.isuzu.co.jp/newsroom/details/20240514_1.html

コネクテッドサービスの進化による提供価値拡大

IXでは現在提供している運行管理サービス「MIMAMORI」、稼働サポートサービス「PREISM」と商用車情報基盤「GATEX」を基軸に、荷主の物流効率化を目指すサービスへの進化を目指すとともに、稼働サポートサービスの海外市場展開を、北米を皮切りに順次進めていきます。



今後の取り組み

サービスの強化

人手不足への対応や物流の効率化というニーズに対し、運送業者・荷主の輸配送効率を高めるサービスの提供を目指します。そのために、業界を超えた様々なデータを「GATEX」と連携し、新たなサービスをパートナーとともに創出していきます。

稼働サポートサービスの海外展開

海外におけるニーズへの対応や事業基盤の強化に向け、稼働サポートサービスの海外展開を進めます。EV向け「PREISM」・「EVision」を北米に展開するほか、2028年までに他主要地域への展開も進めます。また、「GATEX」の運用による地域固有のサービス創出や、将来的にはいすゞ・UDトラックのサービスの統合を目指します。

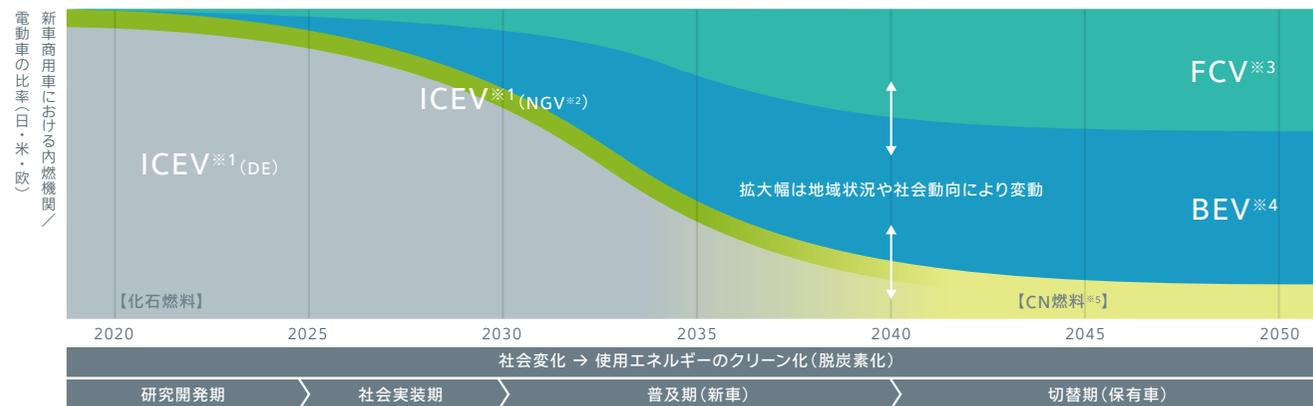
当社はこれまで運行管理サービス「MIMAMORI」、稼働サポートサービス「PREISM」など、お客様の事業を支えるコネクテッドサービスを業界に先駆けて提供してきました。2022年10月には、いすゞ、富士通、トランストロンの3社で構築した商用車情報基盤「GATEX」が稼働を開始しました。いすゞとトランストロンの保有する約65万台(2024年3月末)のトラック情報に基づき、商用モビリティ分野において最大規模となるコネクテッドサービスの提供を進めています。

いすゞのカーボンニュートラル戦略

カーボンニュートラル車両拡大のシナリオ

カーボンニュートラル車両の普及は各国・地域の社会インフラや使用エネルギーの普及状況により変動するものであり、一様に考えることはできません。しかしながら、様々な社会変化予測に基づき考えると、地域状況や社会動向に応じて拡大幅は変動しながらも、段階的にカーボンニュートラル車両は拡大していくと考えられます。特に2030年以降から車両自体のインシヤルコストとランニングコストの低減が想定されることから、新車切り替えとともにカーボンニュートラル車両の普及期に入ると考えられます。

カーボンニュートラル車両拡大イメージ

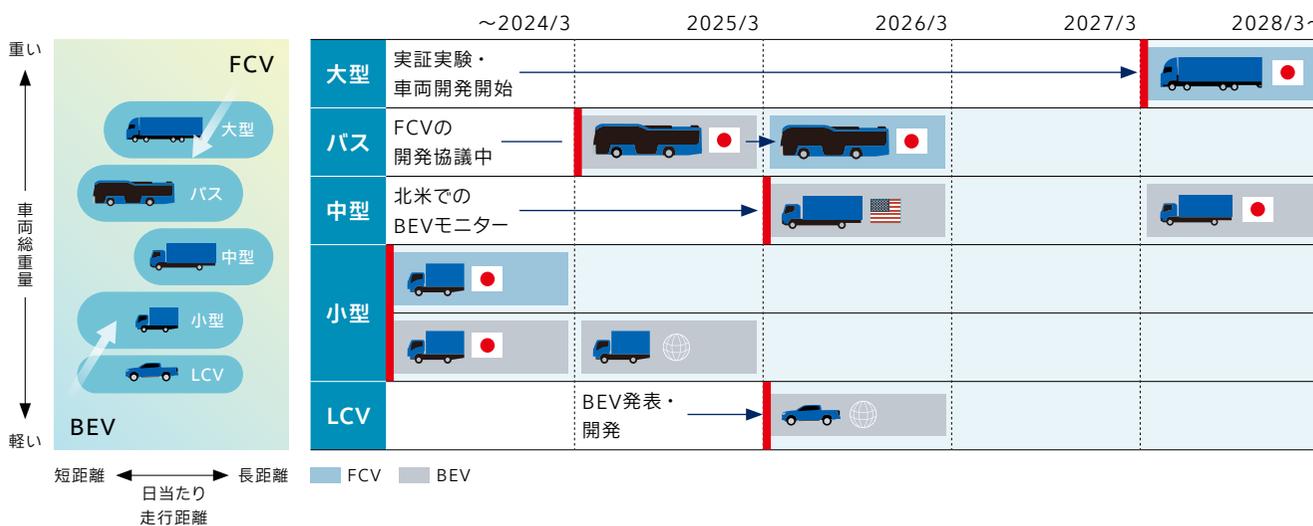


※1 ICEV (Internal Combustion Engine Vehicle) : 内燃機関車両(軽油、ガス、CN燃料等の燃料を動力源とする車両)
 ※2 NGV (Natural Gas Vehicle) : 天然ガス自動車 ※3 FCV (Fuel Cell Vehicle) : 燃料電池自動車 ※4 BEV (Battery Electric Vehicle) : 電気自動車
 ※5 CN燃料 : カーボンニュートラル燃料の略称で、バイオ燃料や再生可能エネルギー由来の合成燃料等

いすゞのマルチパスウェイ

いすゞは各国の使われ方や、地域・社会動向に適した商品の展開を目指し、マルチパスウェイでの技術・商品開発を進めています。例えば、日当たり航続距離100km以下が半数を占める小型車ではBEV、大型車のうち航続距離400km程度まではBEV、400-600km程度ではFCVが適していると考えています。今後は実証実験の結果に基づき、ラインアップの拡充や量産体制の確立を行い、2030年までに全カテゴリでxEVの選択肢を提供します。

2030年までに全カテゴリでxEVの選択肢を提供



いすゞのカーボンニュートラル戦略

→ xEV車両開発の進捗

➤ xEV市場投入に向けた今後の取り組み

			開発状況	今後の取り組み
小型	BEV		日本国内及び米国で販売開始	<ul style="list-style-type: none"> 2023年3月より、いすゞとして初の量販小型BEVトラックを国内市場に投入。普通免許対応車型「エルフミオ」についても2024年1月より発売開始。 2024年8月より、米国市場に投入。欧州にも順次展開予定。
	FCV		市場導入開始	<ul style="list-style-type: none"> CJPT参画パートナーと共同で、量販燃料電池（FC）トラックの企画・開発を推進。
中型	BEV		北米でのモニター開始	<ul style="list-style-type: none"> いすゞとカミンズは、いすゞの北米市場向け中型商用車Fシリーズ（FTR）に、カミンズ製電動システムを搭載し、2022年9月に北米の大手フリートのお客様に向けたモニターを開始。
大型	FCV		開発パートナーの決定、およびモニター走行の開始	<ul style="list-style-type: none"> 2027年を目途に市場導入予定の燃料電池大型トラックに搭載する燃料電池システムの開発および供給パートナーを本田技研工業に決定。 両社は2020年1月に燃料電池大型トラックの共同研究契約を締結しており、モニター車を使った公道での実証実験を2024年3月期から開始。
バス	BEV		日本国内の販売開始	<ul style="list-style-type: none"> 2024年5月に「エルガEV」を日本国内で発売。
	FCV		市場導入に向け開発中	<ul style="list-style-type: none"> トヨタと共同で、上記の大型路線BEVバスをベースとした次世代のFCV路線バスを開発、市場導入に向けた協議を継続中。
LCV	BEV		新型モデル公開	<ul style="list-style-type: none"> 2025年にノルウェーをはじめとする欧州の一部から販売予定。英国や豪州・タイなど、他エリアでも各国・地域の状況に合わせて展開。

いすゞのカーボンニュートラル戦略

➔ BEV実装に向けた取り組み

「the EARTH lab.」の新設

2030年の全カテゴリでのxEV提供に向けた車両開発を加速させるため、藤沢工場内に電動開発実験棟「the EARTH lab.」を新設し、2026年6月の稼働開始を目指します。棟内にはバッテリー・モーター・EVシステム・熱マネジメントなどの実験・評価設備を採用。バッテリーの特性を詳細に把握することにより、最大限のパフォーマンスを発揮させるバッテリーマネジメントを実現します。さらに、バッテリー・モーターなどのEVコンポーネントを組み合わせた状態で機能を最適化するとともに、システム全体の熱マネジメントの最適化が実現可能となります。また、FCVシステムの実験・評価設備の活用により、システムレベルで高度なエネルギーマネジメントおよび熱マネジメントの最適化を行い、航続距離と走行性能の改善に寄与します。

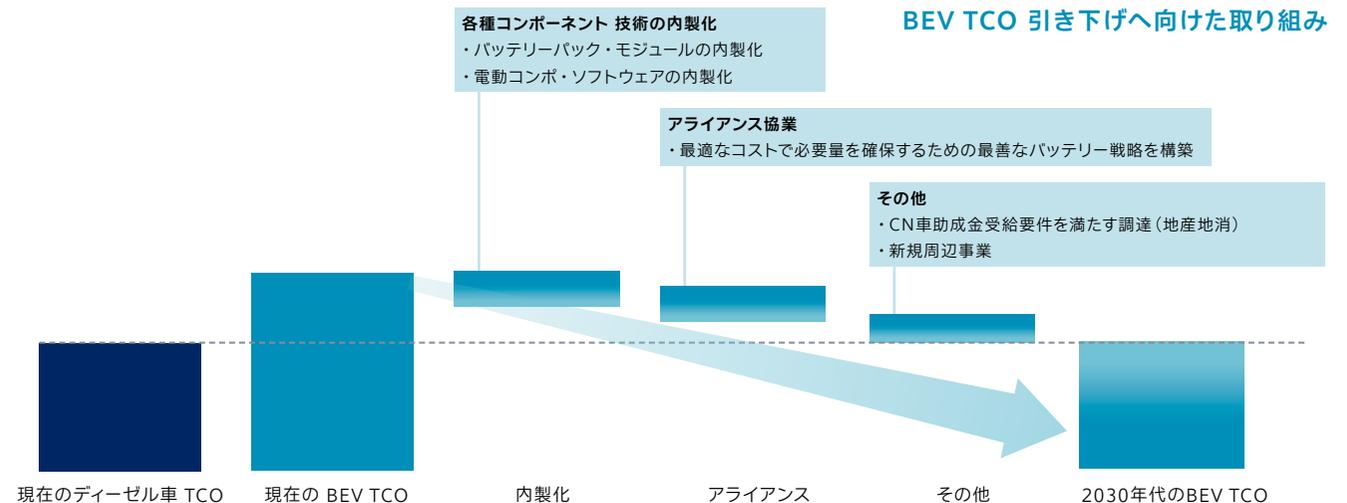


TCO※削減の取り組み

カーボンニュートラル車両の主力を担うと想定されるBEVは、現時点では内燃機関車と比較してランニングコストは下がる一方、車両価格が大幅に上がるためTCOは増加します。2030年代のBEV普及期を見据え、各コンポーネントや技術の内製化や、アライアンスによるバッテリー戦略を活用することで、BEVのTCOを現在の内燃機関車と同等まで引き下げていきます。

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

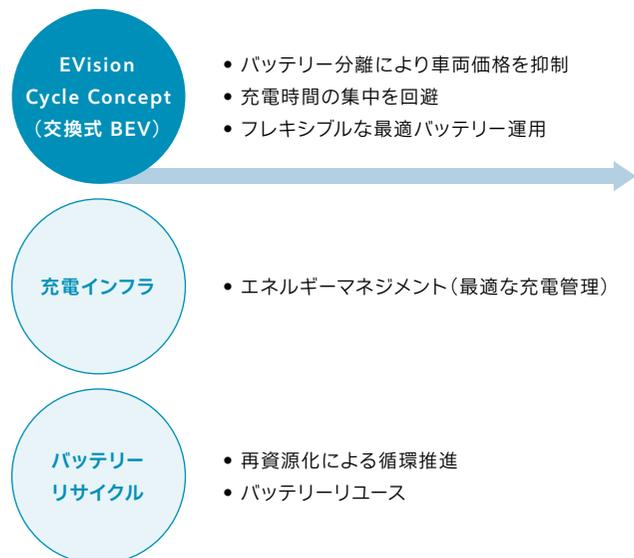
➔ ディーゼル車 TCO vs BEV TCO (イメージ)



いすゞの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

BEVの普及を見据え、バッテリーを車両用途に限定せず、アセットとして活用することを目指します。具体的には災害時の非常用電源や蓄電池、送電網が未発達な国・地域での電力供給源などを想定しています。この考えに基づき、2025年3月期から実証と社会実装の検討を進め、グローバルにカーボンニュートラル化をけん引していきます。



→ 社会を支えるアセットとして活用拡大



- 用途を車両に限定せず、災害時の非常電源や再生可能エネルギーの蓄電、送電網が発達していない国と地域で、電力供給源等の社会アセットとしての活用にも期待。
- 実現に向け、産業の垣根を越えて、エネルギー事業者をはじめとする多種多様なパートナーと協働し、日本での実証実験を2026年3月期までに開始。その後、CJPT-Asiaも含め、タイにて実証取り組み予定。

CJPT



災害時非常電源



電力備蓄負担軽減



送電網以外の電力供給

- BEV電欠リスクへの備えとして、レンジエクステンダーユニット(補助動力用小型エンジン)も装着可能。

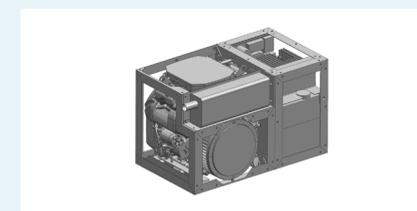
Topics ① 「EVision Cycle Concept」の発表

BEVの普及には、充電時間の短縮や車両価格の低減、バッテリーの活用といった課題を克服する必要があります。当社が提案するバッテリー交換式EVソリューション「EVision Cycle Concept」は、商用電動車両からバッテリーを分離して交換方式とし、バッテリーの素早い交換や購入者負担の軽減を図ります。さらに、バッテリー自体を社会アセットと見なすことで電気エネルギーの移動・保管が可能となり、バッテリー活用の可能性を広げます。



Topics ② レンジエクステンダーユニットの検討

BEVに搭載されるリチウムイオンバッテリーは従来の液体燃料(軽油等)と比較してエネルギー密度が劣ることから、大雪時の立ち往生や災害時など、想定外の電力不足リスクに常に直面します。当社は小型発電機を搭載したレンジエクステンダーユニットの開発を行い、充電インフラのない場所でもバッテリーへの充電が可能となるソリューションの検討を進めています。



「運ぶ」を支える既存事業の強化

イノベーション投資や経営基盤強化を確実に実行するため、いすゞグループの事業基盤をさらに強化し、2031年3月期に新車販売85万台（2024年3月期比+18万台）以上、売上高5兆円以上を目指します。

CV事業

新車販売 詳細は □ P.35

- いすゞ・UD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 詳細は □ P.36

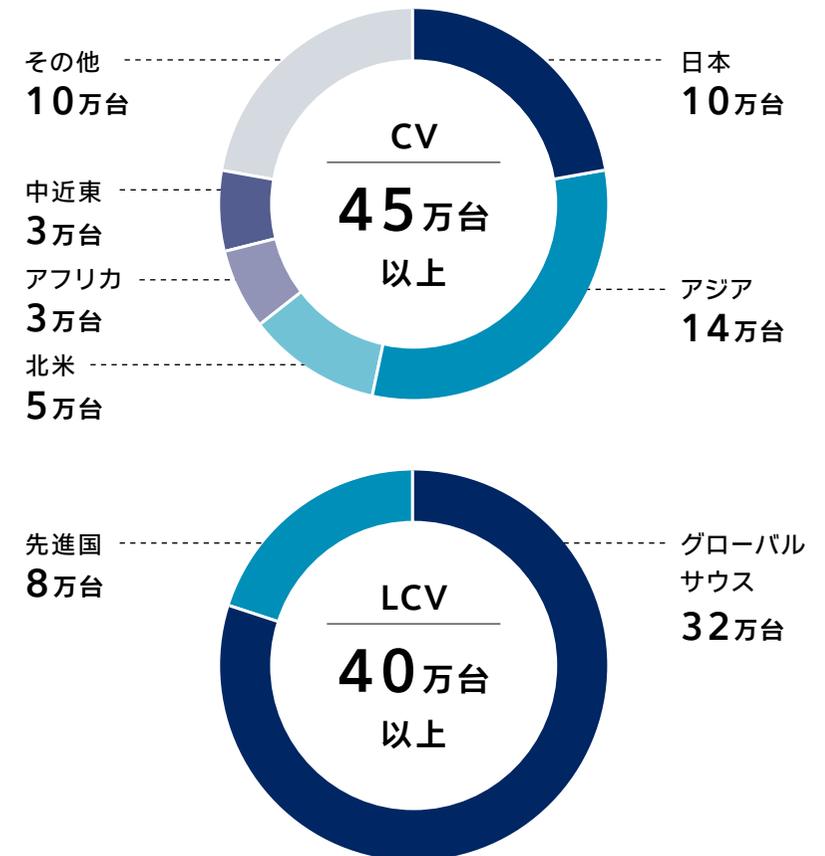
- 稼働を守るサービスを海外で構築、北米を皮切りに2028年までに主要地域へ展開
- 将来保有・稼働を支えるサービスネットワークの最適配置

LCV事業 詳細は □ P.37

- 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、BEV）
- 次世代モデルに必要な要素技術の開発を協業で推進

※1 内燃機関
※2 カーボンニュートラル

2031年3月期 販売台数目標

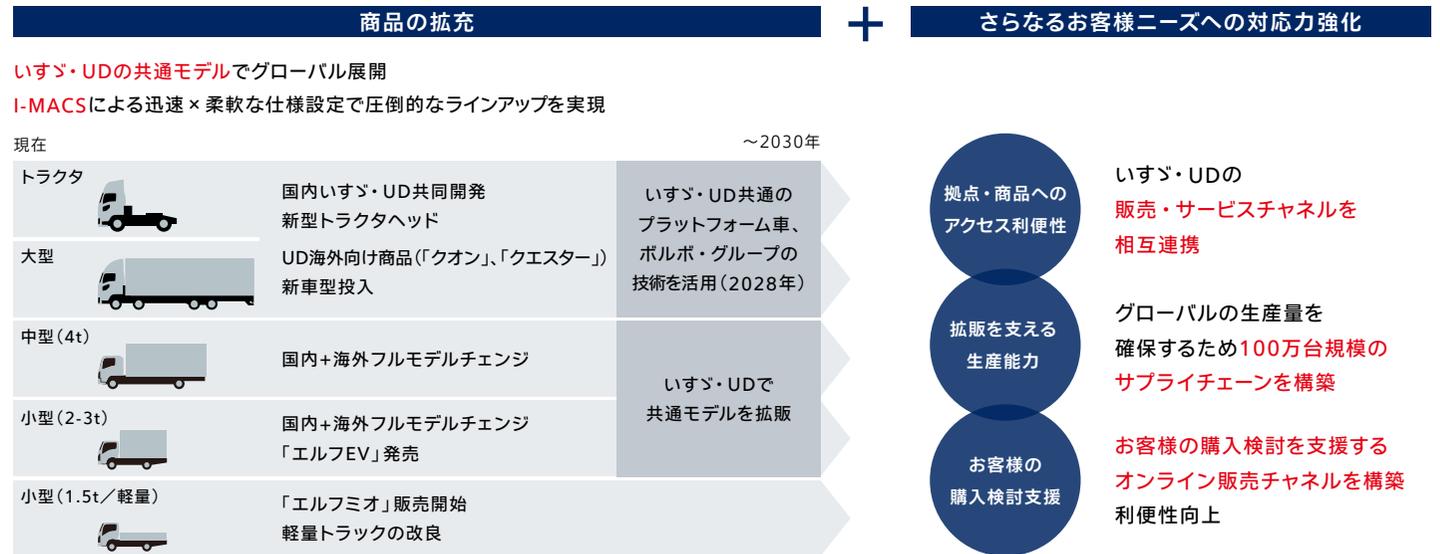


CV商品力の強化

当社はCV事業において、当社とUDトラックスの商品や販売・サービスチャンネルを相互に補完し、グループ間のシナジー創出をさらに加速させることで、グローバルでの徹底的な拡販を実現します。

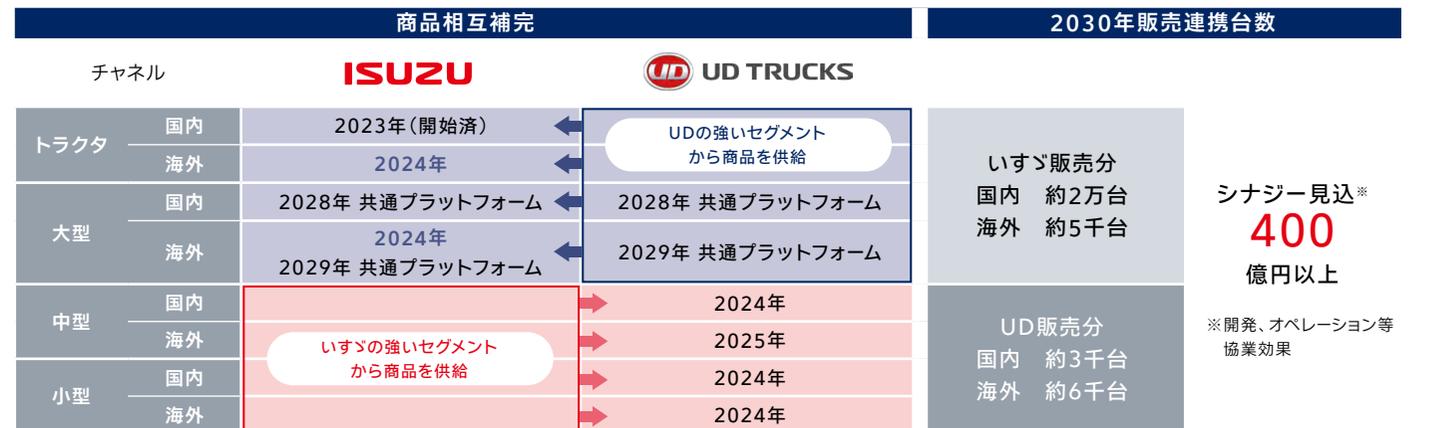
商品拡充と対応力強化の方針

いすゞとUDトラックスの共通モデルをグローバルに展開するほか、I-MACS設計による迅速かつ柔軟な仕様設定で、圧倒的なラインアップを実現します。また、いすゞ・UD間での販売・サービスチャンネルの相互連携、100万台規模のサプライチェーン構築、オンライン販売チャンネルの構築により、さらなるお客様ニーズへの対応力を強化します。



UDトラックスとの協業における方針

2024年から順次商品の相互補完を拡充していき、UDトラックス製の大型車を、UDトラックスは いすゞ製の小・中型車を拡販します。このような開発、オペレーション等におけるいすゞ・UD間の協業効果として、400億円以上のシナジー創出を見込んでいます。



アフターセールス強化による収益性の向上

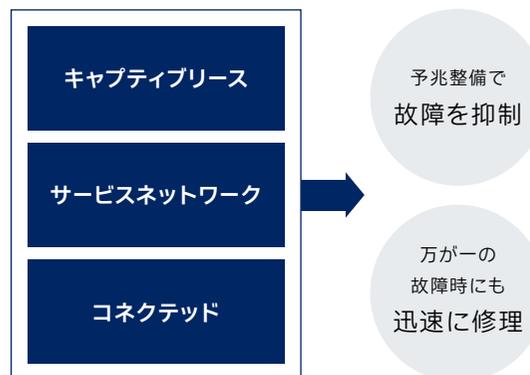
CN時代も見据え、これまで培ってきた「トータルライフサイクルで稼働を支えるサービス」を地域別のニーズに合わせて海外へ展開し、確かな収益源であるアフターセールスをさらに強化します。

2015年

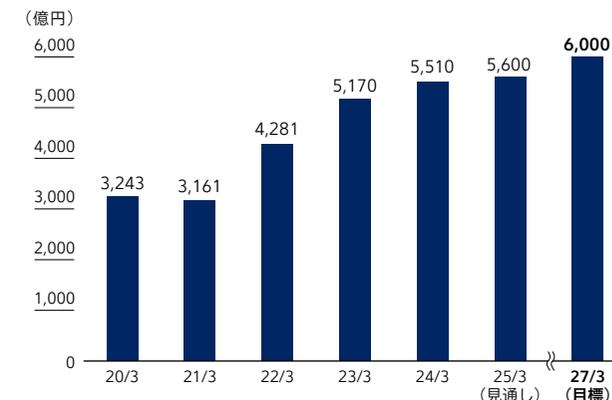
これまで培ってきた

稼働を守るいすゞのサービスモデル(国内)

お客様のニーズに応えるサービスとして、キャプティブリース、サービスネットワーク、コネクテッドの強化を推進してきました。その結果、予兆整備によって車両の故障を抑制し、万が一の故障時にも迅速に修理を行うなど、質の高いメンテナンスを提供することで、お客様の車両ダウンタイムの最小化を実現してきました。



アフターセールス売上高



+

2024年

地域別ニーズに合わせたサービスの展開

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、地域別のニーズに合わせて2028年までに主要地域へ展開します。北米においては、商用BEV導入に必要なプログラム「EVision」の展開を行うほか、メンテナンスリースと海外コネクテッドも初導入します。豪州・アセアンではメンテナンスリースの展開を推進します。

商用EV導入に必要なプログラムの海外展開

- EV運行計画シミュレーション
- 充電・エネマネ提案等

ISUZU
Evision

地域	各地域の環境	サービス展開
北米	BEVに関する規制先進国として、商用車のゼロエミッション化が加速	2024年BEV市場投入を起点にメンテナンスリース+海外コネクテッドを初導入
豪州	市場シェア/プレゼンスが高く、CV顧客のメンテナンスリース需要も高い	メンテナンスリース体制を整備し、既販UDメンテナンスパックを含めサービス展開
アセアン	市場シェア/プレゼンスが高く、eコマース進展に伴い、CV顧客のアフターセールス需要も拡大	

LCV事業成長に向けた取り組み

当社の重要な収益基盤であるLCV事業では、1トン積みピックアップトラック「D-MAX」とPPV(Passenger Pickup Vehicle)の「MU-X」をラインアップし、タイやフィリピンなどのアセアン諸国、豪州や中近東など、合計120か国以上で販売しています。

市場近接・3拠点を基本とする生産体制

LCVはタイのほか、南アフリカとインドを加えた3拠点を中心とする生産体制を構築しています。商用ユースのニーズが強いアフリカやインド、中近東に対しては市場に近接している南アフリカ・インドの生産拠点を活用することで、市場に対する迅速な供給やニーズへの対応を可能としています。

マザー工場を保有するタイでは、他拠点への技術支援を行うだけでなく、主要開発拠点としての機能も担い、市場ニーズを踏まえた車両開発・生産を実現しています。

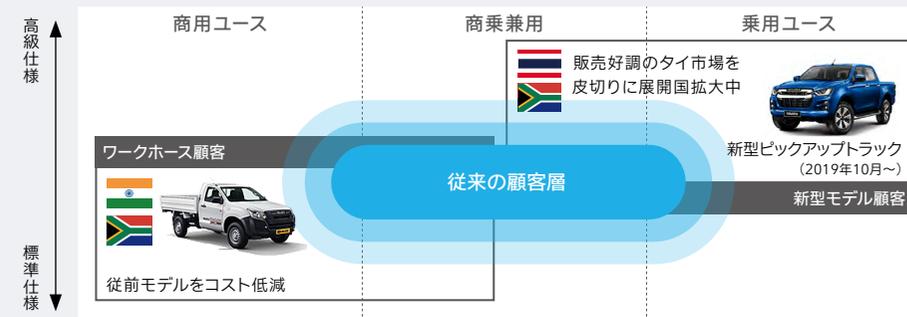
▶ LCVの主要生産拠点と展開エリア



地域個別ニーズに合わせた販売戦略

タイでは、従来の商乗兼用から乗用ユースへのニーズの拡大を受け、2019年に乗用にも対応する新型モデルを販売しています。同時に、商用かつ低価格車両の需要が強いインドや南アフリカ、中東地域では、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販売戦略を推進しています。

▶ ピックアップトラック顧客層の拡大



Topics 「D-MAX」のモデルチェンジ

2019年に実施した「D-MAX」のフルモデルチェンジでは、燃費性能や安全性も高めつつ、「Beyond the Pick-up Truck」というコンセプトと、「Bold」「Emotional」「Smart」というキーワードのもとにデザイン性を高め、乗用車としてのニーズにも応えるラインアップを実現しました。2023年に実施したビッグマイナーチェンジでは、外観・内装デザインを刷新だけでなく、安全性を高めるADASやOff Roadモードを搭載し、乗用ニーズに対する訴求力を高めています。

フルモデルチェンジの実施後、2020年以降、タイでは4年連続シェアNo.1を獲得するなど、顧客基盤の強化につながっています。



LCV 事業成長に向けた取り組み

> 主要市場のメガトレンド

タイ

今後2～3年は金融緩和の反動であるファイナンス審査の厳格化により、需要の縮小が見込まれる。長期的には潜在需要の継続や政策の後押しだけでなく、タイ経済の成長ポテンシャルから販売台数は伸長を見込む。

インド・中近東・アフリカ

アフリカでは2030年にかけて10%超の人口増加率が見通され、インドや中近東でも経済成長が予測されることから、商用ユースであるピックアップトラックへの需要も増加を見込む。

> 堅実な事業成長に向けた取り組み

主要市場であるタイでの拡販に加え、アフリカや中近東など、グローバルサウス諸国への拡販を通じ、2030年に40万台超の販売を目指します。特に中南米では販売チャネルの強化や生産拠点の検討、南アフリカでは工場再配置による増産、ケニアではノックダウン生産を開始するなど、需要の取り込みに向けて販売・生産体制の強化を進めます。

中南米

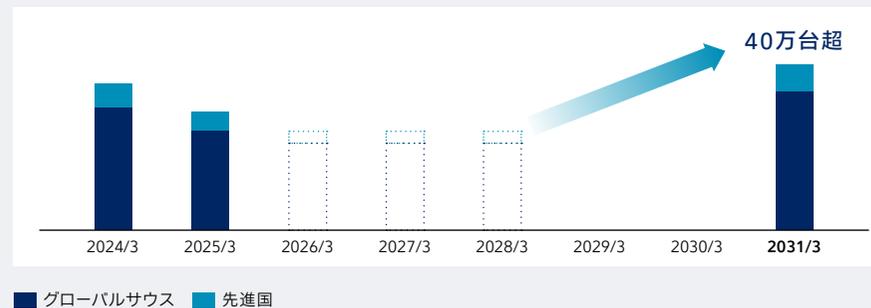
- 販売チャネルの強化
- 生産拠点の検討

アフリカ

- 南アフリカ工場再配置で増産を検討中
- ケニアでComplete Knock Downの開始予定

堅実な事業成長

目先の踊り場はあるも、アセアン・中近東・アフリカ・中南米への拡販で販売台数は伸長



2030年に向けた取り組み

LCVでも脱炭素やコネクテッドといった様々なニーズ・ユースケースへの対応を可能にするため、高効率エンジンやPHEV、BEVなど、多様な動力源の開発を進めます。また、電動コンポやEEA（電気電子アーキテクチャー）などの次世代に求められる要素技術の開発を、パートナーシップの活用により推進していきます。

次世代の要素技術開発

次世代に求められる要素技術の開発をパートナーシップで推進

多様な動力源への対応

様々なユースケースを踏まえた動力源対応

- 高効率エンジン
- PHEV
- BEV

Topics 初のBEVピックアップトラックのプロトタイプを公開

タイの「BANGKOK INTERNATIONAL MOTOR SHOW 45th」で1トン積みピックアップトラック「D-MAX」のバッテリーEVモデルのプロトタイプを公開しました。2025年にノルウェーをはじめとする欧州の一部から販売を開始し、今後、英国や豪州・タイなど、他のエリアについても、各国・地域のクルマの使い方やインフラの整備状況などを踏まえて展開を進めていきます。



重点地域戦略

日本

市場環境

- 労働人口減少と、2024年問題による物流効率化へのニーズの高まり



労働人口減少に対する効率化は社会課題であり、サプライチェーン、販売・サービスインフラ整備をはじめとした既存事業の盤石化に加え、自動運転を活用した新規事業の展開により、日本の物流・人流、そしてものづくりを守ります。

市場

- 新車＋保有の拡大を支える販売機能強化とサービスインフラ網への投資(2,050億円)
- 物流・人流における社会課題に対し、技術ノウハウや車両の使われ方を熟知したいいすゞならではの自動運転技術を活用した新事業を創出



ものづくり

- グローバルの生産量を確保するため、強靱なサプライチェーンを整備。労働人口減少に備え、生成AIの活用などで効率化・近代化。既存インフラをベースに、最適な国内ものづくり体制を再構築
- 2024年問題に対し、荷主の立場で実態に基づき運営改善に着手、ドライバー負担を軽減
 - ドライバー拘束時間の縮小
 - 積載率の向上
 - 自動運転実証(自社物流領域から先行着手)

北米

市場環境

- BEVに関する規制先進国として、商用車のゼロエミッション化が加速



いすゞBEVビジネスを作り上げていく先駆けとして、小型BEVの市場投入を起点に米国でのエンジニアリング機能・生産能力の強化に積極投資し、アフター重視のビジネスモデルで、LCF(Low Cab Forward = キャブオーバートラック)市場でのマーケットリーダーを目指します。

市場

- BEVの市場投入に伴い、メンテナンスリースやコネクテッドを活用したビジネスモデルに進化させ、LCFおよびBEV市場をけん引する
- 物流・荷主大手が車両製造や自動運転などに参入、車両OEMの付加価値拡大に向け、技術ノウハウ・車両の使われ方を熟知したいいすゞならではの自動運転技術を活用した事業を創出



ものづくり

- BEVバッテリーの現調化や自動運転技術の獲得に向け、いすゞをリードするエンジニアリング機能を強化
- 小型・中型BEVの生産開始に向け、生産能力を増強



重点地域戦略

アセアン

市場環境

- BEVによる新興勢力の拡大
- 拠点を置くタイをはじめ、2030年に向けて労働人口の減少を見込む



マルチパスウェイでの商品提供に加え、労働力確保に向けた工場の近代化・効率化を追求し、ものづくりおよび顧客基盤のさらなる強化を図ります。

市場

- サービスコントラクト・コネクテッド・メンテナンスリースの展開により、顧客基盤を維持・強化
- xEVを含むマルチパスウェイでの商品を提供



ものづくり

- LCV事業の盤石化・生産能力増強を目的に、タイを中心としたLCVサプライチェーンに積極投資(320億バーツ)
- 労働人口減少に備え、効率化・近代化・現場の働きやすさの観点からアセアン諸国の既存工場への投資を継続



戦略地域

市場環境

2030年以降の人口増加による需要の急拡大を見込む



インド・アフリカを今後の成長のための戦略地域と位置づけ、いすゞグループ全体で、中近東と相互にリソース・販売チャネル等を連携しながら将来に向けた種まきを行います。

アフリカ

- 2030年以降の人口増に伴う需要急拡大の可能性に備え、南アフリカ・ケニア・エジプトの既存3地域の生産インフラを軸に、ブランド浸透・プレゼンス拡大を図る
- 南アフリカはLCV能増およびCV新工場投資、ケニアはLCVのCKD(Complete Knock Down)生産を開始

インド

- LCV完成車の輸出拠点および新興国向けの商品開発拠点として、UD開発機能・現地リソースを徹底活用



CFO MESSAGE

収益の向上と将来に向けた投資を着実に進める

はじめに

▶ 新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」について

いすゞは、「運ぶ」に関わるさまざまな社会課題を解決していくために、新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」を策定しました。既存事業の強化を軸としつつ、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領域を新事業の柱とすることにより、2030年までに、グローバル市場における「商用モビリティソリューションカンパニー」へと変革することを目指します。

ここでは、IX実現に向けての財務方針と、中間地点である2027年3月期までの取り組みを示します。

グループCFOである私の責務は、より強固な収益・財務基盤を構築し、かつ、将来に向けた成長投資を両立させ、着実にこれを実行していくことで、企業価値の最大化を目指すことです。また当期より、CSO (Chief Strategy Officer)としてIXで示された事業戦略を指揮する立場でもありますが、中長期的な事業戦略を確実に実現していくためには、適切な財務戦略による支えが不可欠であり、両者のバランスを取りながら、迅速な変革を実現していきます。

財務方針について

当社の財務方針は、①成長投資、②財務健全性、③株主還元、④収益性・効率性の4つの要素を軸として進化させていきます。

まず「成長投資」について、事業継続および将来成長に必要な投資を最優先で実施することにより、企業価値の持続的な向上を目指します。

同時に、トラックという社会インフラに相当する事業を営むものの責務として、その事業の安定性を支えるとともに、成長投資に向けた機動的な資金調達を可能とすべく、「財務健全性」の維持に努めます。

「株主還元」については、成長投資資金の確保、および財務健全性の維持を目的とする内部留保の充実とのバランスを総合的に勘案の上、各期の利益をベースに実施し、収益力を継続して向上させることにより、着実な配当成長を目指します。また、自己株式の取得については、財務状況、キャッシュ・フロー、将来収益の見通し等を総合的に勘案した上で、機動的に実施していきます。

「収益性・効率性」については、資本効率重視の観点から、株主資本コストを上回るROE目標を設定し、その達成に向けて収益性向上を図るとともに、運転資金効率化などのキャッシュマネジメント強化を進めます。なお、政策保有株式については、事業戦略上

取締役

専務執行役員CSO
グループCFO
経営業務部門EVP
企画・財務部門EVP
SVP 渉外担当役員

山口 真宏



CFO MESSAGE

の必要性、経済合理性等の観点から定期的に検証し、投資管理を強化することによって、資本効率の向上に努めていきます。

新中期経営計画(IX)における財務方針および投資戦略については、[P.24「IXにおける財務方針と投資戦略」](#)で説明をしていますので、そちらをご参照ください。

前中期経営計画の振り返り

まず、前中期経営計画における財務面について、振り返ります。

▶ 売上高・営業利益目標を1年前倒しで達成

前中期経営計画では、3年目にあたる2024年3月期の定量値目標を、売上高2兆7,500億円、営業利益2,500億円、ROE12.5%としていましたが、全ての項目で目標を上回ることができました。売上高および営業利益については、2年目の段階でこの目標をクリアしています。

しかしながら、事業環境は、前中期経営計画を策定した時点の想定から大きく変化しました。

まず市場環境については、タイピックアップ市場では2024年3月期にこれまでに経験のない落ち込みがありました。しかしながら、主に日本・北米など、堅調な先進国市場での販売に支えられたことにより、為替効果も相まって、大幅な売上増を実現することができました。

採算面についても、特に鋼材などの資材コストの歴史的な上昇は、これまでにない大きなマイナス影響をもたらしました。しかしながら、お客様にご理解をいただきながら販売価格に反映させる活動を進めたことにより、マイナス影響をある程度打ち消すことができました。加えて、売上増に伴う増収効果、原価低

減活動、これに円安によるプラス影響が重なったことで、目標を達成できたと考えています。

▶ 配当性向は40%を維持、500億円の自己株式取得を実施

株主還元について、期間中の配当性向はいずれの年も40%を維持しました。また、3年目にあたる2024年3月期において500億円の自己株式取得を実施しました。配当と合わせて、3年間の株主還元総額は2,329億円、総還元性向は51.3%となります。以前と比べても、株主還元を大きく増加させることができたと考えています。

▶ 財務健全性に問題無し

前中期経営計画期間3年累計で、設備投資2,892億円、研究開発費3,477億円となりました。年平均で2,100億円レベルのキャッシュアウトですが、好調な業績を背景に、営業キャッシュ・フローで十分にまかなうことができました。株主還元に加えて、2021年にUDトラックを取得する際に活用した有利子負債の返済も進めています。最終的な自己資本比率は44.8%となり、財務健全性には不安のない状態です。

2025年3月期見通し

2025年3月期は、売上高3兆3,500億円、営業利益2,600億円、経常利益2,750億円、当期純利益1,600億円、と減収減益の見通しです。為替前提は1米ドル145円です。

▶ タイ市場環境は依然として厳しい

タイピックアップ市場は、現地ファイナンス状況に改善の兆しが見えず、本格的な回復にはまだまだ時間がかかると見ていま

す。先進国市場は底堅いものの、新興国市場の勢いは弱く、総じて厳しい市況を想定しています。

▶ 資材コストは引き続き上昇、価格対応も継続

利益面では、資材コストは以前ほどではないものの、上昇傾向が続くと見えています。特に、賃上げなどのコスト増を背景としたサプライヤーからの値上げ要請は強く、引き続き誠意を持って対応していきます。コスト上昇を販売価格に反映させる活動を続けていますが、タイを中心とした売上減影響までを埋めるには至らず、減益の見通しとしています。

▶ 減益見通しも、1株当たり配当額は維持、750億円の自己株式取得を実施

当期利益の見通しは、前期比164億円減となる1,600億円としています。しかしながら、この減益は足元の需要低迷による一時的なものであり、新中期経営計画(IX)で示した通り、2030年に向けた成長シナリオに揺るぎはありません。将来の利益成長を前提としていますので、減益の見通しではありますがこれに連動させて減配させることはせず、1株当たり配当額の見通しは前期と同じ92円と据え置いています。また、2024年8月にお知らせした通り、750億円を上限として、自己株式取得を実施します。

2027年3月期定量値目標

新中期経営計画(IX)の目標である売上高6兆円、営業利益率10%以上、ROE15%以上(2031年3月期)の達成に向けて、3年後にあたる2027年3月期の目標を、売上高4兆円、営業利益率9%、ROE15%としました。為替前提は1米ドル140円です。

CFO MESSAGE

2027年3月期定量値目標



▶ 売上高4兆円、営業利益率9%

2027年3月期の売上高4兆円は、新中期経営計画(IX)の最終目標である売上高6兆円を実現するために、最低限達成しなければならぬ水準であると考えています。2027年時点では電動化の市場はまだ小さく、これまでに積み上げてきた既存事業の技術を有効に活用し、特に新興国市場における販売を強化することで、確実に目標に到達できるよう、活動を進めます。

営業利益率9%は、開発費・償却費といった成長投資費用の増加を見込んでいますが、売上高増加の効果に加え、コスト上昇分の製品価格反映、原価低減活動等により、十分に達成可能であると見ています。

なおタイ市場の見方については、2027年3月期においても2024年3月期と同レベルの市場環境を前提としており、本格的な立ち直しにはまだ時間がかかると考えています。

▶ 3年間で1兆円レベルの成長投資

新中期経営計画(IX)における投資計画は、2031年3月期までの8年間で、イノベーション投資1兆円、既存事業への投資1.6兆円、合わせて2.6兆円としています。

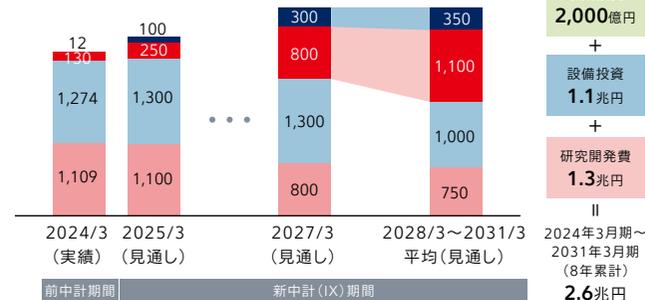
2027年3月期までの3年間では、CN実現に向けたEV・FCV等の技術開発、電動車に最適なシステム・コンポーネントを開発するための各種実験・評価設備の導入、自動運転関連技術の開発、および技術獲得・事業化を狙う出資等のイノベーション投資を進めていきます。

同時に、既存商品・技術の弛まめ改善、国内外生産拠点の強化、国内販売・サービスの拠点増投資、DX関連投資等の投資も継続することで、既存事業の維持・拡大を狙います。

この3年間では、イノベーション投資3,000億円、既存事業投資6,800億円、合計で1兆円程度の投資を想定しています。2031年3月期に向けては、イノベーション投資をさらに加速しつつ、既存事業への投資を効率化することで、全体投資金額の増加を抑制していきます。

2027年3月期投資計画

(億円)



イノベーション投資: ■ 設備投資 ■ 研究開発費
既存事業投資: ■ 設備投資 ■ 研究開発費

▶ 資本効率のさらなる向上

新中期経営計画(IX)において、配当性向40%を維持し、着実な配当成長を目指すことと、適正な自己資本水準を意識し、機動的な自己株式取得を継続することを示しています。合わせてROE目標はグローバル目線を意識した15%以上とし、資本効率の向上を図っていきます。

前中期経営計画では、2026年3月期のROE目標を15%としていました。今回1年遅れとはなりますが、改めて2027年3月期のROE目標を15%と設定しています。目標達成に向けて、収益力向上と合わせ、自己資本水準の適正化に向けた活動を進めていきます。

▶ 財務健全性を維持できる範囲内での有利子負債の活用

成長投資および株主還元を進めていくと同時に、経営の安定性という視点から、財務格付A格を維持していく方針に変化はありません。同時に、A格を維持できる範囲内で、資本効率の観点から有利子負債の活用を進めていきます。

さいごに

脱炭素社会への貢献、2024年問題をはじめとする物流・人流課題への対応など、商用車業界に対する期待はこれまでになく高まっていますが、新中期経営計画(IX)で示した「安心×斬新」でお客さま・社会の課題を解決する「商用モビリティソリューションカンパニー」へと進化することこそが、期待に対する我々の答えになります。進化を実現するために、その必要条件の一つである新中期経営計画(IX)の財務目標達成に向けて、グループCFOとしての責務を果たしていきます。

SPECIAL FEATURE

ビジネスモデル変革を実現するために

国内・海外CV事業に見る いすゞの競争優位と戦略

新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030」の実現には、既存事業における事業基盤と競争優位のさらなる強化が不可欠です。本特集では、国内・海外CV事業におけるいすゞの強みと今後の戦略を深掘りします。

「運ぶ」を創造する
新事業への挑戦

「運ぶ」を支える
既存事業の強化

いすゞの強み

- 小型車
- LCV
- UDとの協業
- ものづくり
- 顧客基盤
- 財務基盤
- 稼働サポート



CASE 01

ライフサイクル全体で稼働を守る

いすゞの基盤である国内CV事業のビジネスモデル

いすゞの原点でもある国内CV事業のビジネスモデルと目指す姿、それに向けた課題や施策を掘り下げます。

CASE 02

「脱売り切り」のビジネスモデルへ

海外CV「稼働を守るバリュープロバイダー」へと転換し、海外展開を加速する

海外市場において、どのように車両提供とアフターセールス強化による付加価値創出を目指し、強みを強化するのか、ご説明します。

CASE 01

ライフサイクル全体で稼働を守る

いすゞの基盤である国内CV事業のビジネスモデル

トータルライフサイクルでのサポートを可能とするビジネスモデル

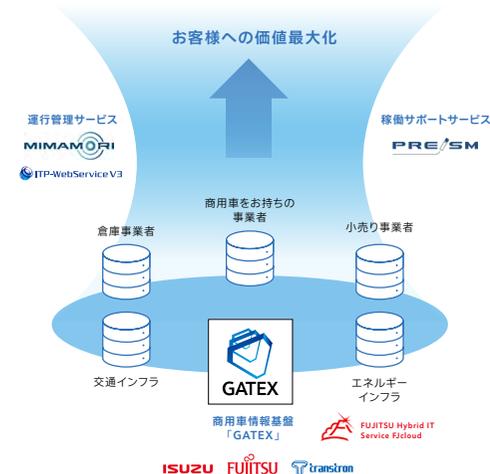
新中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」で掲げる「トータルライフサイクルで稼働を支えるサービスの海外展開」。この基盤となっているのは、これまで国内CV事業で培ったビジネスモデルやサービスノウハウだ。

物流を担う道具として24時間365日の稼働が要求される商用車に対して、いすゞは主に国内において、車両情報を適切に管理・把握し、故障を未然に防ぐためのアフターサービスに加え、万が一の故障時に迅速な対応を実施し、新車販売後も稼働を支え続けるビジネスモデルを構築してきた。これにより、新車販売時の収益だけでなく、10年以上にわたるお客様の車両保有期間中も、定期的な入庫や整備を促進し、部品やサービスを提供することで、安定的な収益を確保することが可能になっている。

国内でアフターサポートを充実させ、ライフサイクルビジネスを確立してきた施策は大きく4つある。「整備拠点の拡大」、「車両データベースの構築」、「コネクテッドサービスの提供」、そして「メンテナンスリースの提供」だ。

お客様の車両が故障した際に、稼働停止時間をできる限り少なくするには、すぐに入庫可能な整備拠点を拡充する必要がある。1959年に自動車整備事業者を販売会社傘下のいすゞ車指定工場とする「指定工場サービス制度」を発足させて以来、いすゞは全国に整備拠点

いすゞのコネクテッドサービス (P.29 参照)



網を拡大してきた。現在、国内では21社の販売会社にて250拠点超のサービスセンターを有し、グループのUDサービスセンターを含めれば、全国で400以上におよぶ整備拠点網となる。また、いすゞ販売会社間で車両データベースを一元化し、車検や故障時の入庫・整備情報を活用し、お客様が全国どのサービス拠点を訪れても、整備履歴をもとに最適な整備・サービスを受けられる体制を確立している。

お客様の車両の運行状況や使われ方を把握し、適時適切な情報を提供するコネクテッド運行管理サービス「MIMAMORI」は2004年から、他社に先行して取り組みを進めてきた。さらに2015年から提供を開始した稼働サポートサービス「PREISM」は、遠隔車両データを活用して車両状態の管理と故障の予兆把握を行い、車両が故障する前に予測整備を行う最新のサービスであり、「稼働を止めない」という付加価値創出につながっている。また、国内では最新のコネクテッドサービスや高度な純正整備をパッケージ化したメンテナンスリース「PREISM CONTRACT」をいすゞリーシングサービス株式会社から提供することによって、車両のライフサイクル全体で全面的なサポートを行っており、定額で最新のいすゞ車を継続導入していただきやすいシステムとなっている。

こうしたサービスの根底にあるのは、常にお客様に寄り添い、真摯にニーズに応じてきた姿勢である。「車の故障による稼働停止をできるだけ減らしたい」「故障する前に直してほしい」「車両と安心稼働を合理的に利用したい」というニーズに対応し、常にお客様の信頼を守ってきた結果、車両の使われ方に対応した整備やアフターサービスを基軸としたトータルライフサイクルでのビジネスモデルが構築できているのだ。

安定した「稼働を守る」サービス提供のため、設備と人財へ投資していく

いすゞはIX期間において、車両販売・保有台数の拡大はもちろん、社会課題解決のため、xEVの市場投入、自動運転やコネクテッドサービスを軸とした新事業創出を国内市場で進めていく方針だ。車両販売事業では、UDとの販売・サービスチャネルの相互補完の拡充による既存事業の強化 (P.30参照) と、マルチパスウェイとして、2023年の「エルフEV」の発売に続き、2024年7月に「エルフミオ」の販売を開始。業界全体にとっても初となる「普通免許ディーゼル車」というカテゴリを創出し、2024年問題をはじめ、多様な働き手を必要とする物流業界から自営業者まで様々なニーズへお応えしていく。

一方、トップラインを拡大していく上で最大の課題は、整備スタッフをはじめとする人財の確保と定着だ。販売・保有台数が増加すれば、アフターサービス需要も比例して増加するた

め、アフターサービスにおける対応力の増強が急務となる。今後の台数増加やより一層のサービスレベル向上を見据え、国内CV事業では人財への投資と労働環境の改善も含め、販売機能強化とサービスインフラ網拡充に向けて、今後3年間で2,000億円規模の投資を予定している。従来の投資規模に比較して4倍レベルの投資を、従業員の安全や労働環境向上に向けた最新設備への刷新や、サービス拠点ネットワークの増強、業務プロセス容易化、効率化に向けたシステム構築、CASE時代を見据えた設備や整備ネットワークの構築等に割り当てることで、整備時間の短縮と従業員の安全、そして働く環境の改善の両立につなげていく。

これらの体制強化を基盤に、より充実した「稼働を守る」サービスの提供と社会課題解決に向けた先進的な取り組みを進め、これからもお客様に選ばれるブランドであり続けていく。



新中計 (IX) のけん引が「いすゞ国内営業」の使命

IXの成否の鍵は国内営業が握っていると言っても過言ではないと考えています。いすゞグループ全体の売上高の約3割を担う私たち国内営業の使命は「既存領域でのトップライン拡大」と「社会課題解決に向けた先進取り組み」であり、これらの使命を果たすことがすなわち、日本の物流と人流を支えることに直結すると確信しています。

私たちはこの二つの使命を確実に遂行するために、①国内営業に関わる全ての人財、②販売会社のサービス拠点を中心としたインフラ、そして③DXによる業務改革に対して過去にない規模の投資を積極的に行っていきます。

IXを通じて私たち国内営業は、「運ぶ・働く」に関わるみんなをつなぐ社会インフラとなり、活力あふれる日本社会と豊かな暮らしを創造していきます。

執行役員
営業部門SVP
能登 秀一

CASE 02

「脱売り切り」のビジネスモデルへ

海外CV「稼働を守るバリュープロバイダー」へと転換し、海外展開を加速する

海外CV事業戦略の前提となる国内CV事業との構造の違い

国内CV事業においては、ライフサイクルビジネスの確立により、アフターサービスが安定的な収益基盤の一つとなっている一方で、海外CV事業においては、新車販売が収益の中心である。その背景には、国内CV事業と海外CV事業の構造上の違いがある。

国内では、地域の販売会社と連携し、顧客の車両情報や整備情報を一元管理できる下地があり、それがコネクテッドサービスの展開にもつながっている。一方で、海外ではいすゞの資本が入っていない独立系販売会社がほとんどで、顧客情報は基本的に、そうした独立系販売会社の管理下にある。そのため、いすゞが情報を一元的に管理することや、販売会社横断で整備履歴の参照や最適なサービスを提供することが難しいという実情がある。また、海外では、車検という定期的な整備機会がない国もあることや、「稼働を守る」アフターサービスの価値が、日本に比べて十分に認知されてこなかった事情もある。

国内CVと海外CVの構造上の違い

	海外	日本
ディーラー	独立系販売会社	いすゞ専売の販売会社ネットワーク
販売システム	各販売会社毎の独立したシステム。販社間データ連携無し	いすゞ専用の共通販売システム。共通の顧客データベースによりデータ共有および活用が容易
車検制度	車検制度無し、都度修理での入庫	車検制度で定期入庫あり
コネクテッド	一部の国で運行管理テレマティクスのみ展開	全車型標準装備。車両データの取得が可能
リース	現地金融会社のプログラム設定のみ	いすゞ金融会社 (ILS) により多様なメンテナンスリースを展開
中古車	現在は未展開	中古車事業を展開

そうした背景もあり、これまでコネクテッドサービスやメンテナンスリースを海外には展開してこなかった*ため、車両の稼働状況や車両のライフサイクル全体を通じたサポート・サービス体制が国内ほど完成しておらず、取り組みの余地は大きい。

こうした国内市場とは大きく異なる背景を持つ海外市場においても、いすゞは各地のお客様のニーズに応えることを前提に、課題意識を持って取り組みに着手してきた。

*「MIMAMORI」は日本以外の一部地域においても展開している。

前中計までの取り組み：「市場近接化」による 顧客接点拡大とアフター重視の構造改革

いすゞは2000年代後半から海外市場での開発・サービス体制の強化を図ってきた。具体的には「市場近接化」をテーマに、世界各国で顧客との接点となる販売・サービス拠点網を拡大してきた。その根底にあるのは、各国・地域によって大きく異なる顧客ニーズに沿った車両開発やきめ細かな販売・アフターサポート体制が、結果として競合他社との差別化につながる、という考えだ。中東のアフターセールスセンターなど、複数国に跨って迅速な部品供給を可能とする広域販売会社・拠点の設立や、現地のディーラーへの販売技術支援を進めてきた。それだけでなく、いすゞ本社の営業担当が都市部から地方部に至るまで顧客を直接訪問し、直接要望を取り入れる営業体制を構築。さらに、2014年には新興国向けの商用車開発拠点「Isuzu Global CV Engineering Center Co., Ltd. (IGCE)」をタイに設立。IGCEを軸に、新興国における市場ニーズの把握や、開発スピードの迅速化、ニーズに合致した製品の市場投入などを実現している。これらの取り組みは収益基盤の拡大にもつながっており、2014年3月期にアジアでは約5,900億円、北米では約980億円だった売上高は、2023年3月期にはそれぞれ約9,400億円、約2,400億円と大きく伸長した。

また、海外市場において、国内同様のアフターサポート体制を構築するという目標は、以前から大きな経営課題として意識されてきた。しかし、前述の海外市場での構造上の問題もあり、特に主要市場のアセアンや北米では大半のディーラーが連結対象外で、新車販売のみが主な収益源であることから、いすゞと現地の販売会社はともに「新車で稼ぐ」という意識が根強く、営業とアフターサポートの部署連携も弱かった。

そのため、前中計期間から、「アフターサポート体制も見据えた営業」、「アフターサポート・部品供給の営業」の連携というオペレーションモデルの構築に着手し、同時に、ビジネスモデルの「脱売り切り」を合言葉に、社員の心構えの変革に取り組んできた。

コロナ禍以降、変化した顧客ニーズ

近年の新型コロナウイルスの感染拡大は世界の様々な生活様式を変えた。外出制限によるeコマースへの需要拡大はその一つだ。日常の買い物がeコマースへとシフトしたことにより、物流業者の荷物取扱量の急増と同時に、時間厳守の配達への要望も増した。

この変化により、急増する荷物量への対処や遅延のない配送体制の構築・維持に向けて、その要となるトラックに対する「24時間のサポート体制のもと、故障したらずぐ直してほしい」「故障することのないよう常に整備してほしい」などといった要望が海外でも大きく強まっている。

いすゞの主要市場の一つであるアセアン諸国はこの構造変化の直下にある。先進国とは異なり、コロナ禍を契機にeコマースそのものが急速に普及したために、トラックのメンテナンスやアフターサポートへの需要がかつてないほどの高まりを見せている。一方、いすゞが展開している北米や豪州では、トラックの稼働維持を前提として、効率化や自動運転といったさらなる付加価値へのニーズが拡大している。特に北米ではドライバー不足や、EV規制が進んでいるため、少ないドライバー数でも維持できる効率的な輸送体制、EVの導入や運用に対するニーズへの対応は急務だ。



執行役員
営業部門SVP
中村 幸滋

収益基盤の強化に向け、 部門の最適化を進める

海外営業部門SVPである私の役割は、適切な人材・リソースの配置を計画し、既存事業の拡大と新事業の立ち上げを確実に進めることです。長期的に見れば、アセアン諸国はもちろんのこと、「最後のフロンティア」と呼ばれるアフリカ諸国は当社にとって重要な市場になると見込んでいます。これら新興諸国の将来的な市場拡大を確実に取り込める基盤づくりに向けて、IXにおける取り組みの成否が大きな鍵を握っていると考えています。

これまで築き上げてきた、お客様からの信頼といういすゞ最大の強みを損なうことなく、さらなる付加価値の創出や組織の変革を進めていきます。

IXにおける「稼働を守る」サイクルの完成

コロナ禍を踏まえた環境変化に対して、いすゞがこれまで取り組んできたきめ細かな販売・サポート体制の構築は、競合他社に対する大きな優位性の一つとなっている。そして、現在直面している外部環境の変化をいすゞにとっての機会とするためには、その優位性をさらに強化し、同時に構造上の課題を解決することが不可欠だ。

IXで目指すのは、前中計期間から取り組んできた営業・アフターセールス連携強化のオペレーションモデルを完成させること。また、北米や豪州などの先進国を中心に、コネクテッドサービスを展開・拡充し、車両ライフサイクル全体にわたる顧客サポートモデルを構築することだ。具体的には、国内で構築した「コネクテッドサービスを利用した定期入庫および予防整備」と「メンテナンスリース契約に基づいた新車販売モデル」を海外へ水平展開することで、新車導入から車両買い替え、次の車両導入までサポートすることを目指している。

そのためには、2つの基盤整備を同時に進める必要がある。第一に、海外市場におけるアフターサービスのオペレーション品質と部品供給価格の均質化だ。IXでは国別の情報システムやサービスネットワークの均質化を行い、「どの地域・どのディーラーでも同じ品質・価格でサービスが受けられる」オペレーションモデルの構築を進めるため、各地のディーラーの理解と協力を得ながら、連携強化を推進していく。

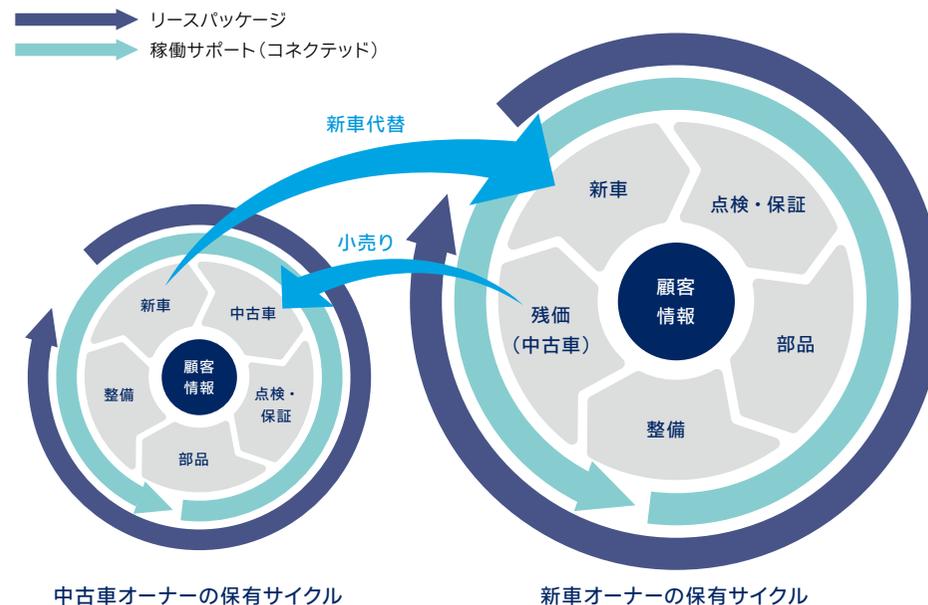
第二の施策は、コネクテッドサービスとメンテナンスリースの海外展開。「稼働を守る」ことに加え、EV導入の需要が高い北米や豪州を優先に、いすゞが展開する「PREISM」「EVision」、ならびにリースパッケージの展開を進める。他社にはない「予防整備と定期入庫」による車両稼働の維持や、EV導入・運用の効果的な運用ソリューションを提供することで、車両ライフサイクル全体のサポートだけでなく、より高い付加価値の創出に挑む。

「稼働を守るバリュープロバイダー」への転換に向けた組織改編

海外CV部門では、営業とアフターセールスの垣根を越えて、「脱売り切り」の意識改革を促進し、「稼働を守るバリュープロバイダー」への転換に取り組むべく、IXの開始と併せて2つの組織改編を実施した。

一つ目は、個別市場のアフターサポートを監督するサービス部門に所属する社員の半数を営業部門へ異動し、海外営業職の役割を「新車販売を目的とした現地販売会社・ディーラーのサポート」から「アフターサポートまで含め、稼働を守ることを目的とした販売会社・ディー

目指すCVビジネスモデル



ラーのサポート」へと再定義したことだ。それにより、営業職はアフターサポートや部品供給の業務内容・スキルを、一方で、アフターサポート職は営業職の業務内容・スキルを新たに身につけることが不可欠となった。営業職とアフターサポート担当職が同じ部署で知見・ビジネスを共有することで、顧客や販売会社・ディーラーへの姿勢を、「車両・部品を売る」ことから「稼働を守る、その結果として部品や次の車両を売る」ことへと変革する狙いだ。

二つ目の組織改編として、コネクテッド・メンテナンスリースの海外展開に向けたビジネスモデルの構築や、知見の共有を一元的に担う部署を立ち上げた。EV開発やコネクテッド、リースなど、必要なノウハウを持った人材を一同に集約。2028年を目途に、コネクテッドサービス・メンテナンスリースの海外展開を成長軌道に乗せるべく、果敢に取り組んでいる。

国内で培ってきたノウハウを活かし、海外市場でも「稼働を守る」価値を提供する仕組みを構築し、お客様の信頼に応じて選ばれ続けるプロバイダーになるため、いすゞはチャレンジを続けていく。

IXで目指す生産のあり方

2030年に目指す姿の実現に向けて

IXで目指す姿「商用モビリティソリューションカンパニー」として、100万台規模のサプライチェーン構築を実現するため、新中計期間中に、日本やタイを中心に大規模な設備投資による生産拠点強化を実施します。

特にマザー工場である藤沢工場では、他工場の先駆けとして、変化に柔軟で、高い競争力と安定供給を可能にする生産体制を確立していきます。また脱炭素への対応や人材確保が課題となる中、生産活動におけるカーボンニュートラルの達成と、目指す姿を実現する人材育成や職場環境の整備を推進する方針です。

生産部門が目指す姿

あらゆるステークホルダーに選ばれる工場

変化に柔軟、 高い競争力と安定供給

- 拡張性に優れ、スリムかつ十分な生産能力
- 多品種の量産SQDC※1を無駄なく短リードで実現

お客様満足度

No.1

地域社会と共生し、 環境との調和をけん引

- 生産活動でのカーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーをグループ内で先行実現
- 再エネのみを用いた生産活動、資源の枯渇防止

地球への優しさ

No.1

アジャイルに動き、学習し、 発信する頭脳集団

- 新技術を積極導入し、各領域をコア人材がけん引
- ノウハウを結集し洗練された「いすゞ・ものづくり(IM)」※2によりブランドを下支え

社会への影響力

No.1

個人を尊重し、相互の貢献を生み出す、 高いエンゲージメント

- 多様な専門性が活躍し、挑戦が推奨される成長の場
- 異なる世代・性・文化などに広くフィットできる柔軟な働き方
- ブランドを想起する静かでクリーン・働きがい
安心・安全・快適な環境

働きがい

No.1

※1 SQDC：安全、品質、納期、コストに関する生産の管理指標。

※2 「いすゞ・ものづくり(IM)」：いすゞのものづくりの思想・方法や生産ノウハウを体系化したもの。全世界の工場で共有し、高いレベルの均質なものづくりを展開している。

設備投資と効率化による生産能力の拡充

主要生産拠点である日本では、既存インフラをベースに老朽化した設備を更新し、拡張性に優れ、スリムかつ十分な生産能力を獲得していきます。

また近年、世界的に労働人口減少が課題となる中で、生産能力の拡充と安定供給を実現するためには、各工程における省人化や効率化が不可欠です。自動化技術を積極的に導入することで、極力人に頼らない仕組みで、多品種の量産SQDCを安定的に実現していきます。

Topics ① 自動化領域を拡大する画像・機構系技術

2030年に向けて、工場内の各工程で機械と人との最適な役割分担を見極め、より高い生産性を発揮する「自律的な自動化システム構築」を目指しています。特にAIを活用した画像技術は実用化が進んでおり、検査過程における完全自動化に加え、安全や予防保全にも活用の幅を広げていく予定です。また、組み立てやピッキング、構内物流等の過程でも自動化の範囲を広げ、省人化・効率化を図っています。



Topics ② 高効率生産の基礎となる「多品種少量生産」

いすゞでは、多様な車種の車両を共通ラインで生産することにより、生産ライン増設抑制や1台当たりの生産コスト低減を実現する「多品種少量生産」方式を採用しており、高効率生産を可能にする独自の強みとなっています。

さらに近年は、モジュール設計システム「I-MACS」を導入し、部品の体系化と接続部の共通化を実現。これによりバッテリー車の需要が増えても、当面は既存の生産ラインにおける混流生産が可能で、マルチパスウェイ戦略に対応した拡張性を備えています。

IXで目指す生産のあり方

生産活動におけるカーボンニュートラルの実現

いすゞは2030年までに事業活動から直接排出されるCO₂排出量(Scope1+2)を2014年3月期比で50%削減、2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目指しています。国内工場では特に環境負荷の大きい生産部門において、使用電力の可視化を進め、徹底した省エネ活動と高効率な生産設備の導入に取り組んでいます。さらに、PPA*などを利用した再生可能エネルギーによるクリーンエネルギーの導入・拡大を段階的に計画しています。

※PPA：Power Purchase Agreement 発電事業者と電力消費者の間で締結される電力購入契約

多様な人材が活躍できる組織・風土づくり

IXで目指す姿を実現していくためには、多様な人材が活躍でき、柔軟に働きやすい環境の整備が重要です。ISUZU IDとも連携し、“何でも言える”風通しの良い風土の中、個々の成長意欲・貢献意欲を活かせる職場づくりを目指しています。

Topics ① 「誰でも」「すぐに」できる作業工程の増加

労働人口減少による人財確保が課題となる中、生産現場でも、幅広い属性の人材が「誰でも」「すぐに」働きやすい職場づくりを意識しています。自動化領域拡大により高負荷作業を減らすほか、例えばマニュアルの簡素化・図式化により、習熟度が低く、日本語を母語としない作業員でもすぐに働きやすい工夫を実施しています。



Topics ② 現場の貢献意欲を活かす取り組み

現在のいすゞの生産方式には欠かせない要素となっている「部品のキット化」は、生産現場から上げられたアイデアを全社展開したものです。メインラインで作業員が組み付け作業に徹するために、サブラインで部品を組み立てキット化することで、作業の平準化に加え、部品の組み付け忘れとメインライン上での作業時間の増加抑制にも寄与しています。こうした現場から改善の声があがる文化とそれを拾い上げる仕組みは、長い時間をかけていすゞが培ってきた強みであり、今後も維持・継承を行っていきます。

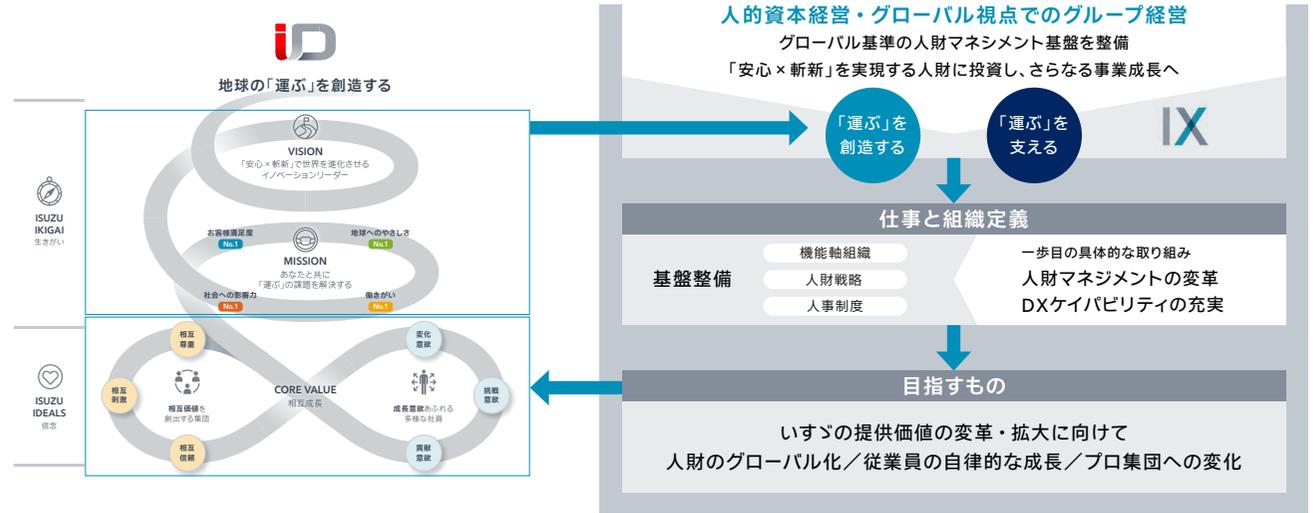


「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現

基本的な考え方と目指す姿

ISUZU ID、IXで目指す姿の実現に向け、ISUZU IDのビジョン・ミッションを起点とした人的資本経営への進化を実現します。従来の日本を中心とした改善型の組織基盤から脱却し、グローバル基準の人財マネジメント基盤の整備を軸に、「安心×斬新」を実現する人財に投資し、さらなる事業成長へつなげていきます。

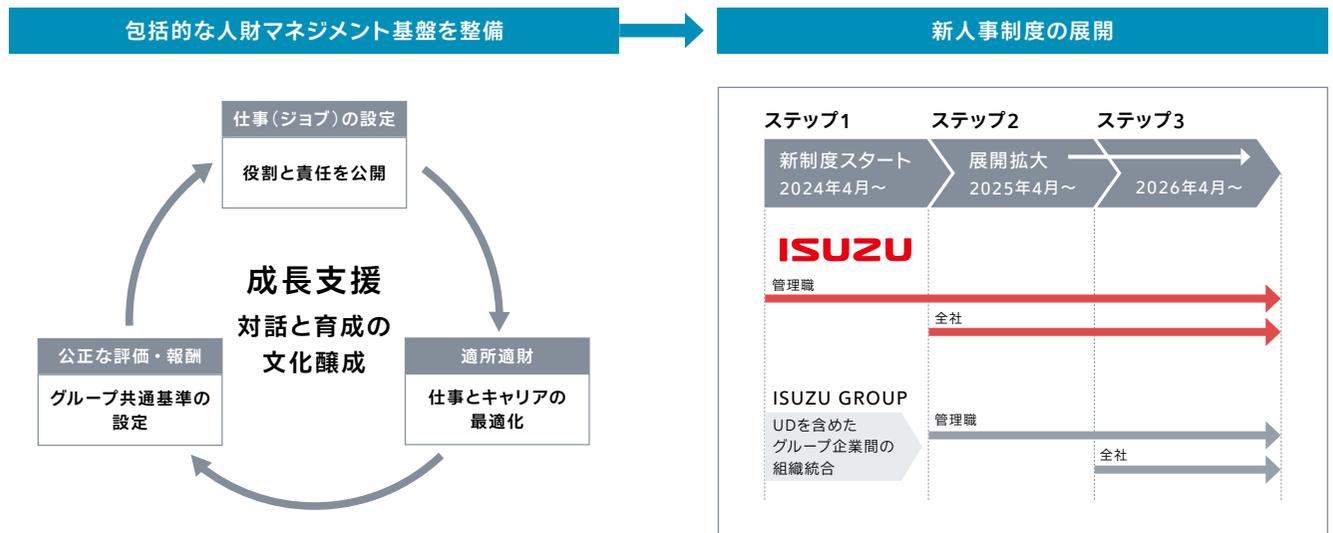
具体的には、仕事と組織を定義し、機能軸組織への変革と、それに基づく人財戦略と人事制度の実行を進めていきます。2025年3月期からは人財マネジメントの変革、新事業展開に向けたDXケイパビリティの充実に取り組むことで、人財のグローバル化とグローバル視点でのグループ経営、従業員の自律的な成長支援と専門人材の確保を目指します。



人財マネジメントの変革

新事業展開を実現するためには、社員の専門性を強化するだけでなく、適切なスキルや挑戦の姿勢を持つ人財を評価・配置することが不可欠です。2025年3月期から仕事(ジョブ)の設定、適所適財、公正な評価・報酬、それらを通じた成長支援といった包括的な人材マネジメント基盤を整備し、新人事制度として展開します。

2025年3月期は当社単体の管理職を対象に、2026年3月期からは当社単体全体に展開します。また、グループとしては、2025年3月期からUDトラックを含めたグループ企業間の組織融合を進めるとともに、2026年3月期からグループの管理職、2027年3月期からグループ全体への展開を進めます。



「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現

新人事制度の概要

従来の職能型の人事制度を改め、職務型の新人事制度を2024年4月よりスタートしています。新人事制度は、①成長機会を見出す、②仕事で成長する、③成長が報われるで分類できますが、一つひとつの制度は独立したものではなく、目的を実現するために関連した仕組みとなっています。各制度を趣旨に即して適切に運用することが、「人財成長サイクル」を実現し、「社員の成長を会社の成長につなげる」ことにつながります。

1. 成長機会を見出す

- 各部門が考えるキャリアパスや公開されたジョブディスクリプション（職務要件と人財要件を記載、以下JD）をもとに、社員自ら成長プランを描き、希望するポジションに応募する

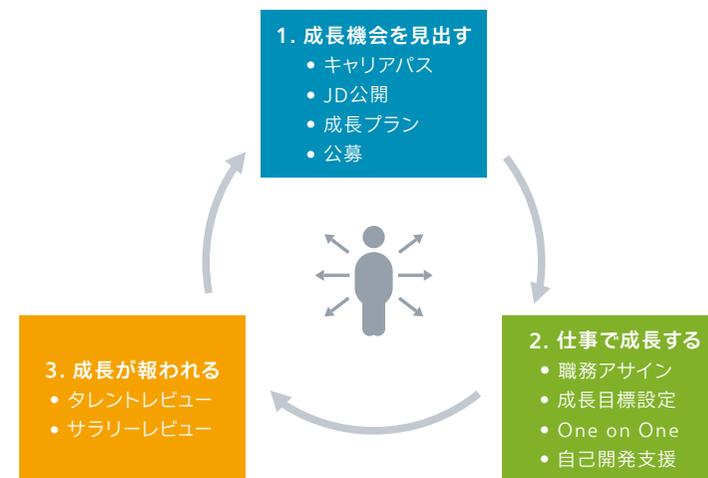
2. 仕事で成長する

- 社員は職務における主体的な目標設定と、その達成プロセスにおいて、マネージャーの支援を得ながら成長する
- 担当職務での成長に加え、専門性を高める学びの機会を積極的に取得し活用する

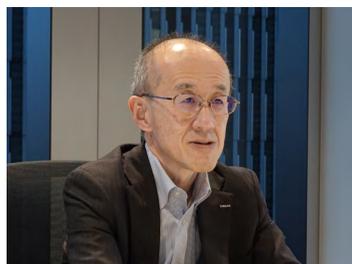
3. 成長が報われる

- 社員一人ひとりの成長がマネージャー間で多面的に確認され、今後の成長に向けたフィードバックと、適切な報酬で報われる

人財成長サイクル



MESSAGE



常務執行役員 管理部門EVP

浅原 健一

2024年4月から順次導入している新人事制度は、ISUZU IDで目指す姿を実現するための仕掛けです。新人事制度では、必要な職務を整理し、合致する経験やスキルを持った人財を配置する「適所適財」の考えのもと、各職務の責任と権限を定義し、公正な評価と報酬体系を設定しました。年次や経歴を問わず、能力と意欲を持つ社員がプロフェッショナルとして活躍できる場を提供することが、組織の活性化と変革を生み出す土壌になるものと考えています。

今後、グループ企業にも展開を予定しており、人事制度を共通化することで、優秀な人財が会社の垣根を越えてグローバルに活躍できる仕組みを整えていきます。

ISUZU IDで目指す姿を実現するための変革は、制度を整えただけで実現するものではなく、主役である社員自身が「成長意欲」を持ち、プロとして自律的にキャリアを形成する意思が必要です。またリーダーであるマネージャーには、ISUZU IDのコア・バリューである「相互成長」を実現するため、メンバーのサポートに加え、自ら挑戦していく姿を示し、変革を牽引していく役割を期待しています。

私自身も、新人事制度の成功と組織変革を実現させるべく、強い覚悟を持って挑戦していきます。

「ISUZU ID」を起点とする人的資本経営の実現

➔ 人的資本経営実現に向けたコア・バリューの醸成

相互成長する組織への転換に向けて

ISUZU IDの実現に向けて、社員が失敗を恐れず積極的に挑戦することで成長し、またメンバー間で刺激し合う相互価値を創出する集団への進化を進めています。ISUZU IDへの理解を深め、グループ全体の変革をけん引するような行動につなげることを目指し、様々な浸透活動を進めています。

エンゲージメントサーベイの導入

人的資本経営の実現に向けた各施策の影響や職場の状況を定期的に確認するため、2030年にエンゲージメント肯定回答水準を70%と指標においた上で、毎年のエンゲージメントサーベイにより、社員一人ひとりの想いを集約し、多角的に分析していきます。

サーベイ結果を活用した職場改善の取り組み

サーベイ結果をもとに、各職場が中長期的に腰を据えて課題に向き合い、職場改善に努めるボトムアップの取り組みを行います。サーベイ結果を分析することで、組織・職種・属性ごとの違いが明らかになり、職場特性に応じた適切な施策が可能となります。各職場は課題を把握し、アクションプランの立案と実施を行うことで、主体的な取り組みと改善を促進していきます。

具体的な手順は以下の通りです。

① サーベイ結果公開

職場のメンバー全員に対して、サーベイ結果をオープンに公開します

② 結果分析と課題特定

結果分析し自職場の傾向を把握した上で、メンバー同士で対話して課題を具体化します

③ アクションプラン検討・策定

課題解決のために、短期的および長期的なアクションプランを各職場で対話して策定します

④ アクションプラン実行

マネージャーが主導しながら、全員で対話して進捗を確認し、アクションを継続します



Topics ① 「Isuzu Group Leadership Summit」と「Innovation Day」の開催

2024年4月、国内外関連会社の経営トップとリーダー層を対象とする「Isuzu Group Leadership Summit (IGLS)」と、いすゞ単体の部長とCA(チェンジアンバサダー)を対象に、2023年に引き続き2回目となる「Innovation Day」を開催しました。IGLSではプレゼンテーションや対話型のグループワークを通じ、「リーダーシップ」の意義や役割を議論しました。「Innovation Day」でも「New You, New Isuzu」をテーマに、自分自身や職場の変革のあり方を考え、どのように行動の変革につなげるのか、参加者で議論を深めました。



Topics ② 社長公募ランチの開催

ISUZU IDのシンボリックアクションとして、社長と直接対話できる「公募式の社長ランチ」を開催しました。社長自身の考えや、会社事業に対する理解や共感を深めるだけでなく、議論の垣根を低くし、相互に刺激し合える職場づくりを目指しています。



参加社員の声

南さんが参加者一人ひとりに真摯に向き合ってください、5人という少人数にも関わらず、今後のいすゞに関する意志が込められた力強いメッセージを伝えてくださったことが非常に印象的で、とても贅沢な時間でした。