

CEO MESSAGE

片山 正則 MASANORI KATAYAMA

代表取締役

取締役会長CEO

「運ぶ」を創造する

**イノベーションの創出を追求し、
社会課題の解決を実現していきます**

商用車を取り巻く社会課題の変化や技術の進歩を成長機会に変えるためには、いすゞ自らイノベーションを起こすことが不可欠です。いすゞの組織や風土を変えるだけでなく、「課題設定力」を強化することで、10年後、20年後、さらにその先を見据えた本質的な課題やニーズを捉え、事業開発を進めていきます。



「運ぶ」の再定義から生まれる 新たなソリューション

2025年5月に、大阪・関西万博で開催されたシンポジウムに登壇する機会がありました。万博会場では、いすゞが2024年に発売したBEVバス「エルガEV」が来場者を運ぶシャトルバスとして使用されています。その姿を目にしたとき、私はいすゞの「新たな商品をつくり上げる力」を改めて感じました。大阪・関西万博の開催が正式に決定された当時、多くの関係者から「国産のEVバスを万博会場で走らせたい」という声が寄せられました。そのような期待に応えるために、開発を進めてきたのが「エルガEV」です。限られた時間の中、フルフラットな車内や安全性といった性能上の差別化を追求した開発を実現できたのは、いすゞの技術的

な底力はもとより、皆様の期待に何としても応えたいという従業員の熱意が結実したことによるものと自負しています。

いすゞは、2023年に経営理念体系である「ISUZU ID」、2024年には中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030(IX)」を公表し、従来の商用車メーカーから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ことを社内外に示しました。具体的には、車両の製造販売を中心としたビジネスモデルから、ソリューションを含む新たなビジネスモデルへの転換を進めています。2024年の統合報告書でお伝えしたように、その中で私が強く意識しているのは、次世代の技術を活用した市場をいすゞ自ら切り拓くこと。「モビリティ市場」と呼ぶ新しい領域では、サービスやビジネスモデルの形が発展途上にあります。IXで掲げた「商用モビリティソリューションカンパニー」への変革とは、いすゞ自ら新たなサービスとソリューションの形を生み出し、市場を創り出す挑戦だと言えるでしょう。「エルガEV」の開発でも発揮された技術力や従業員の熱意は、いすゞの挑戦を成功に導く上で重要な糧となります。

では、この挑戦にどのような意義があるのか。大きく2つあります。1つ目が、社会課題の解決です。これまで、商用車メーカーへの要望は、エンジン性能や環境規制対応、故障の事前予防など、ハードに関わる内容が中心でした。それが今や、車両というハードを超え、より効率的な物流や人手不足への対応といった、商用車を使うビジネスモデルそのものが抱える社会課題の解決に向けたソリューションを提供することにまで、いすゞに期待されるようになっていきます。

そのような期待に応えるためには、「車にモノを積み、届ける」という従来の「運ぶ」という概念に固執するのではなく、「運ぶ」という行為自体を再定義する必要があります。もちろん、技術的な観点では、自動運転やコネクテッドといった領域はまだ発展途上であり、課題解決にはさらなる進化が必要です。しかしながら、技術的な実現可能性だけに立脚しては、社会課題を根本的に解決するソリューションを生み出すことは難しいのではないのでしょうか。社会的な重要性に立脚し、課題解決のために技術開発を進めるアプローチも取るべきです。この点において、商用モビリティの領域で実績を積み重ねてきたいすゞが新たなソリューションを生み出すことは、お客様やステークホルダーへの責務だと考えています。

2つ目が、いすゞの持続的な企業価値向上です。商用モビリティはこれからも社会インフラであることに変わりありませんが、コネクテッドや自動運転技術を基盤としたプラットフォームビジネスとしての性格がますます強まっていくでしょう。プラットフォームビジネスでは、いかに先行してサービスを実装できるかが、その後の優位性に直結します。さらに、未だサービスやビジネスモデルが定まっていないということは、いすゞ自らが商用モビリティという概念や市場の範囲を主導して定義していける立ち位置にあり、明確な競争環境や競合がないブルーオーシャンになる可能性があるということです。いすゞが持続的に企業価値を向上していくために、商用モビリティの領域は、決して取りこぼすことのできない領域だと考えています。

JRゆめ咲線桜島駅から万博会場間を走るシャトルバス
(画像はOsaka MetroのエルガEV)



イノベーション創出に向け、 「課題設定力」を強化する

商用モビリティ市場を創造するためには、ハードである車両とデータを統合し、物流課題に対する新たなソリューションをいすゞ自ら創出することが不可欠です。具体的には、「コネクテッド」「自動運転」「カーボンニュートラル」といったコアとなる3つの次世代技術の領域で、イノベーションを生み出さなくてはなりません。そして、いすゞの強みを活かしながら、いかに外部の知見を取り込めるかに、その成否がかかっています。

いすゞの強みとは、既存事業で培ってきた、顧客基盤をもとにした商用車の運行データと、お客様をはじめとするステークホルダーとの信頼関係だと考えています。まず、「コネクテッド」の分野では、いすゞは他社に先駆けて2000年代初頭からコネクテッドサービスの開発と展開を進めてきました。コネクテッドサービスはプラットフォームビジネスの性格を有しているため、市場におけるシェアの大きさやデータの蓄積量が差別化に直結します。いすゞは日本では中・小型トラックを中心に市場40%程度のシェアを持続的に維持しており、この保有台数をもとに、他社の追随を許さないデータ蓄積量を誇ります。また、コネクテッドサービスの提供は同時に、「稼働を止めない」といういすゞの付加価値につながっています。お客様からは「いすゞの車であれば使いやすい」、「故障する前に直してほしいというニーズに丁寧に応えてくれる」といった声をいただいております、信頼関

係の構築に寄与しています。

この信頼関係は、いすゞが新事業への挑戦を進める上でも不可欠な要素です。自動運転や電動化の実装には実証試験が必須ですが、メーカーであるいすゞ単体では実施できません。運行事業者など、様々なステークホルダーとの協創が不可欠です。いすゞが実証を行う際に、積極的にご協力いただけることや、事業者の皆様が実証を行う際にいすゞに協力を要請していただけること。これはいすゞの製品やサービスへの信頼と期待の証左であり、新興のスタートアップに勝る強みであると自負しています。

一方で、形の定まっていないモビリティ市場において、現在いすゞが持つ経営資源や強みが、将来も差別化の源泉であり続けるとも限りません。将来の目指す姿や社会・お客様のニーズからバックキャストし、取るべき戦略や活かす強みを見定めることが重要となります。しかし、急速な技術の進歩など、変化のスピードが加速する中では、未来を予測することが難しいと考えています。例えば、生成AIはすでに様々なビジネスモデルを変え始めていますが、数年内に汎用人工知能（AGI）の誕生、さらにその先には、AGIから人工超知能（ASI）への進化も予測されています。自動車を取り巻く技術に関しても、さらに進化のスピードが加速していくものと想定しておく必要があります。「自社単体の経験則」だけでは技術革新に対応しきれないだけでなく、事業化に向けた課題設定やビジネスモデルの設計自体も誤る可能性があるということです。

課題を「見つける」ところから始める。これがいすゞのイ



東京大学 本郷キャンパス内の安田講堂前で固い握手を交わす片山(左)と東京大学 藤井輝夫総長

ノベーションの根幹です。だからこそ、外部の人財や知見を取り込みつつ、外部パートナーと協業することで、いすゞの「課題設定力」そのものを強化していかなければなりません。いすゞが寄附し、2025年2月に東京大学が開設したエンダウメント型研究組織「トランスポートイノベーション研究センター」はその典型例です。いすゞの社員を派遣し、東京大学の持つ個別技術から社会制度設計や政策課題など公民学に至る知見を活用し、幅広く研究活動を実施します。異なる視点を組み合わせ、社会にあるニーズやウオントの状態から掘り出していくことが、今後のモビリティ市場形成に向けて重要だと考えています。



システム部門のタウンホールミーティングに参加（2025年2月）

人的資本経営はイノベーション創出の基盤

外部組織との協創、外部人財の採用には、いすゞ自身の風土や組織形態を変え、社内外を隔てる敷居を下げなくてはなりません。いすゞという壁を越え、多様な人財が共通の使命に向かって連携する「開かれたプロフェッショナル集団」への進化が不可欠です。私たちが目指す姿はISUZU IDとして社内外にお示ししています。2024年から注力している人的資本経営では、ISUZU IDの浸透と新人事制度を軸とした組織変革を進めています。

いすゞの人的資本経営では、新卒一括採用と年功序列を基軸とした組織から、ジョブ型・機能軸の組織へと転換を進めています。制度の変更から本格運用、そして新制度の効果が表れるまでは時間がかかるため、漸進的な改善では不十分です。スピード感を持ちつつ、ときには既存のシステムをディスラプト（破壊的変革）するような発想と施策が必

要だと考えています。2023年に戦略人事の専門家であるHRBP（Human Resources Business Partner）を全社に配置し、部門ごとの人事的側面での課題特定やアクション実行をサポートする体制を整備しました。さらに2025年には、経営層の中に人財戦略に特化したメンバーを入れ、ISUZU IDの実践に向け人財戦略を徹底的に検討してほしいと考えCHRO（Chief Human Resources Officer）を設置しました。CHROを外部から招聘したのは、既存の社内カルチャーにとらわれない新たな視点・ノウハウを取り込み、ドラスティックな変革のドライブをかけたいという強い想いからです。これにより、人財戦略を最優先の経営課題として取り組む体制が整ったと考えています。

イノベーションを生み出すためには、ここからさらに変革のスピードを高めていく必要があると感じています。一方で、ISUZU IDで目指す姿を経営層と従業員が真に共有し、実現していくためには、腰を据えて取り組む姿勢も欠かせません。日々の業務で向き合っている課題や見えている景色が経営層と従業員とで異なり、それぞれの立場からの捉え方に違いがあるのは自然なことです。だからこそ、丁寧な対話を重ね、安心して挑戦できる環境づくりを進めていくことが、これからますます重要になってくると考えています。

そのためにやるべきことは2つあると考えています。第一に、縦のコミュニケーションのより一層の改善です。社内でのIXの説明やタウンホールミーティングの実施など、私たちマネジメントの考えを伝える機会を増やしていますが、まだ不十分だと感じています。第二に、イノベーションの創出

を目指すのにふさわしい、刺激し合い新しいアイデアを活かす職場の雰囲気をつくる必要があります。

従業員一人ひとりの意欲をより高め十分に活かせるよう、CHROを筆頭とした人財戦略の推進体制や新人事制度の本格運用を進め、イノベーション創出という目的を理解・共有できる組織と風土づくりを進めていきます。

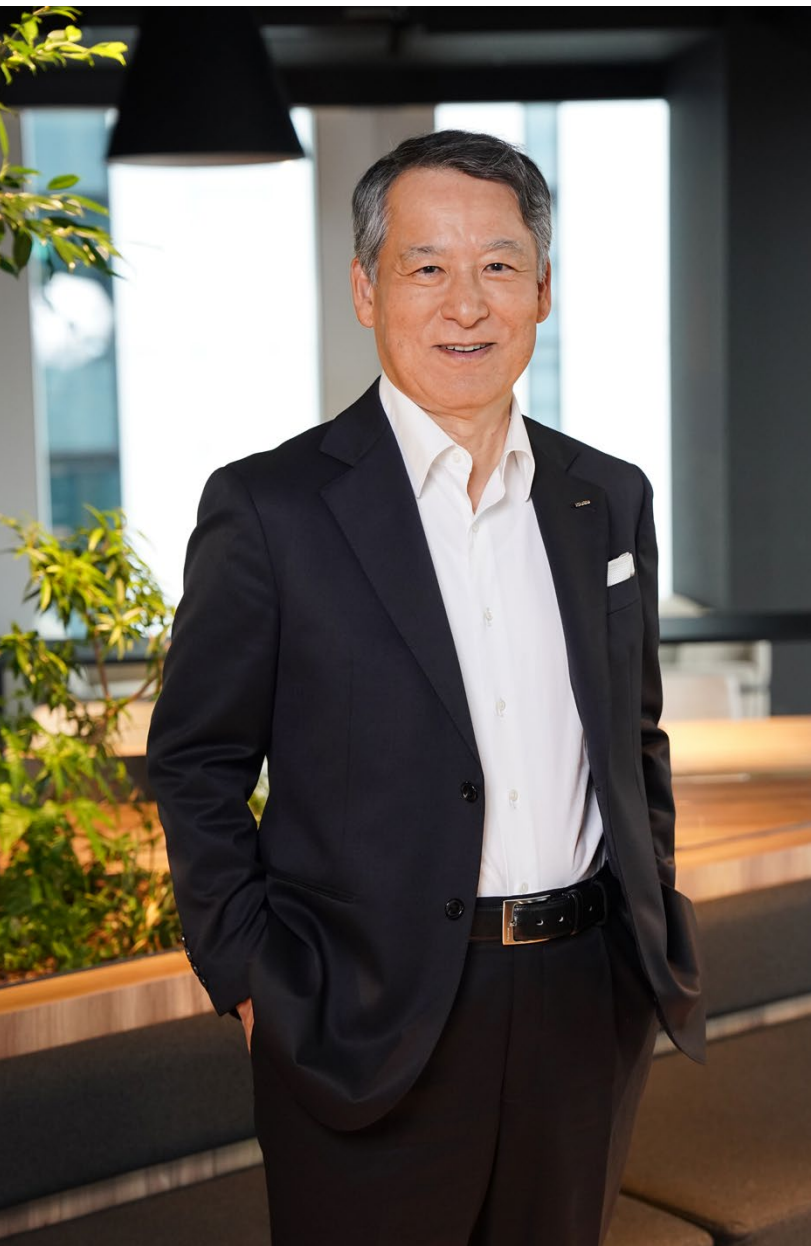
最後に

商用車を取り巻く課題が多様かつ複雑化する中、日本やアジアの商用車をリードする立場として、いすゞには社会課題解決への高い期待が寄せられています。そのような期待に応えるべく、いすゞは先進的な技術の取り組みや研究開発、様々な企業や組織との協業体制の構築に力を注いできました。イノベーション創出に向けた土台は整いつつあります。社会課題や本質的なニーズを捉えたイノベーションの創出と事業化を進めるために、いすゞの枠を超えた大局的な視点で舵取りを行うことがCEOである私の責務です。引き続き、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2025年9月

代表取締役 取締役会長CEO

片山正則



COO MESSAGE

南 真介 SHINSUKE MINAMI

代表取締役
取締役社長COO

2030年の目標実現に向け、
強靱な収益基盤を構築する

CV事業の安定化やLCV事業の地域分散を進め、
グローバルで安定的な収益構造を確立し着実に収益を積み上げることで、
2030年目標達成に向けた確かな道筋をお示ししていきます。

2025年3月期の総括

中期経営計画「ISUZU Transformation - Growth to 2030 (IX)」は、2025年3月期からスタートしましたが、初年度から前提条件の変更を迫られることとなりました。LCV事業の主要市場であるタイでは、2024年春頃から、家計債務の内容悪化を理由に自動車ローン審査が厳格化されました。販売への影響は深刻で、2024年3月期に12.8万台だった出荷台数は在庫調整も含め4.6万台と、20年来経験したことのない数字に落ち込みました。また、ここ数年、日本国内では賃金上昇を起点とした価格是正の動きが活発になり、当社が受け入れたコスト上昇も、想定を大きく上回るものとなりました。国内・海外のCV販売やLCVの輸出の増加、合理化努力、為替影響などのプラス要素もありましたが、2025年3月期の売上収益は前期比5.0%減の3.2兆円、営業利益は同18.5%減の2,295億円となりました。

一方で、EVの市場投入、コネクテッド展開、自動運転車両開発など、新技術分野での進捗は目を見張るものがありました。北米生産工場設立の決定、UDトラックとのシナジー活動、既存商品開発なども、順調に進んだ1年でした。

2026年3月期は、フルモデルチェンジして日本国内で好評を受けている中・小型トラックの拡販を進めるほか、新型車の海外市場での展開も開始します。UDトラックと協働と棲み分けで進めている大型車の拡販も、国内・海外でさらに進めていきます。商用車の販売では「稼働を止めない」

ことが大きな価値であり、市場品質の安定とアフターサービスネットワークの充実に、継続的に取り組んでいきます。提供価値の向上により、外部環境に左右されにくい、より強靱な収益体質の強化に一層注力する考えです。一方、タイでのローン審査厳格化は、タイ全体の家計債務規模の是正であるため、解決には時間がかかると考えます。LCVのニーズは底堅く、いずれは回復するはずですが、早くても今期の後半になると見込んでいます。

IX目標実現に向けた既存事業強化

売上の拡大が最優先課題

IXでは2027年3月期の中間定量目標として、売上高4兆円、営業利益3,600億円(営業利益率9%)を掲げています。2025年3月期の実績、2026年3月期業績見込みの売上や営業利益から、大幅なジャンプアップが必要です。各種施策に基づく、各市場・地域での今後の販売台数増加予測は積み上がっており、売上目標の達成は射程範囲内にあると考えます。実現を左右するポイントは2点、タイの市場がどのレベルまで戻るか、そして、関税政策で不透明感が増している北米市場でどこまで台数を伸ばすことができるかです。また、今取り組んでいる価格とコストの改善の効果が、2027年3月期には実現してくる考えます。売上増加と相まって、2027年3月期の営業利益目標は十分達成可能と考えています。

台数拡大とアフターサービスの海外展開を同時に進める

中・小型トラックは2023年に日本国内向けにフルモデルチェンジを実施しましたが、全ての車型変更を完了するまでに2025年までの時間を要しました。また、AMT(セミオートマチック)車については、9速DCT(デュアルクラッチトランスミッション)への進化により、大きな商品力の向上を果たしたものの、想定を上回る需要が寄せられたことで、当初計画に対応した生産能力では供給要請に追いつかない状況となりました。2026年3月期においては、ようやく安定した供給体制が整い、販売台数を本格的に伸ばせる環境が整ったと考えています。特に9速DCTを搭載したAMT車は、他社に対して大きな競争優位性を持つ商品となっており、今後の台数拡大に大きなポテンシャルがあると確信しています。

2026年3月期以降は、新型車の海外市場での展開が始まります。2025年は北米・豪州・欧州などの先進国市場を中心とし、2026年以降は新興国市場への展開を予定しています。海外展開では、I-MACSといういすゞのモジュール設計システムを活かし、柔軟にコンポーネントを組み替え、各国市場に最適な車型を提供できる仕組みにより、コスト



を抑えつつニーズに応える商品提供を実現します。その結果として、販売台数拡大につながると考えます。

いすゞは日本市場で確固たるアフターサービスの基盤を築いています。コネクテッドサービスの展開により、市場にある40万台以上のいすゞ車と通信し、車の状態を監視しています。車に故障の兆候が表れたときには迅速にサービス工場への入庫を連絡し、故障した後の修理ではなく、予防整備を行うことを徹底しています。また、メンテナンスリース形態での管理台数の増加も、定期的な点検整備の比率を上げ、車両の故障を大幅に減らすことに寄与しています。アフターセールスでのお客様の満足度を高めることで、新車販売の拡大につながるだけでなく、販売会社のサービス工場における生産性の大幅な改善を可能にしました。

IX目標達成に向け、アフターサービスにおける日本市場での成功を、海外に横展開することを志向しています。その第一段階として、車両販売と同時に定期的なサービス契約を結び、販売後も自社系列のサービス工場で管理し、故障を減らす取り組みを行っています。今後は海外でもコネクテッドサービスを導入し、メンテナンスリースについても、2025年8月に豪州にリース会社を設立しました。いすゞの連結グループとして海外では初のリース会社であり、2026年10月の営業開始を予定しています。2024年には海外で初めて、コネクテッドサービスを搭載した車両の販売を米国で開始しました。これを皮切りに、豪州や英国でもコネクテッドサービスを導入していきます。海外においても「稼働を止めない」ことを目指して、アフターセールス事業を拡大していきます。

いすゞは、世界市場で中・小型トラックにおけるトップブランドを目指します。高品質の商品を提供し、各国の市場要求や規制にも対応でき、また、アフターセールスにも強い体制を築きつつある当社は、その位置に最も近いと考えています。今後も色々な活動を活発化させ、リーダーポジションの確立を目指していきます。

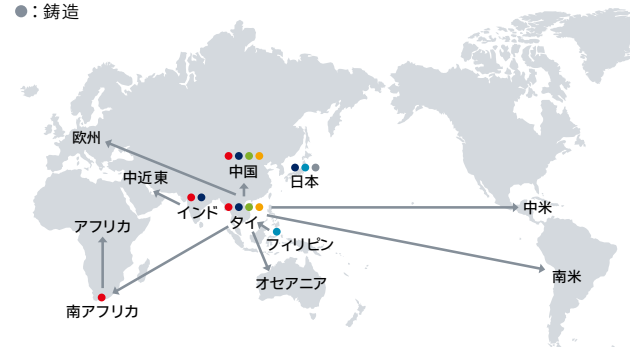
いすゞグループは、世界の大型トラック市場では、確固たるポジションは築けていません。現在はUDトラックスのリソースも活用し、適性のある市場で大型トラックの販売拡大を進めています。日本において、小型トラックから大型トラックまで幅広く取り扱ういすゞの販売チャネルに対し、UDトラックスの販売チャネルは大型トラック専門であることから、お客様に対し、いすゞ以上の専門性を持ったサポートサービスを可能にしています。いすゞグループ全体で、幅広くお客様に接し、かつ満足度を高める取り組みです。商品開発も同様です。ボルボ・グループの技術を使って、商品開発をしてきたUDトラックスに、いすゞグループの大型トラック商品開発の機能を集中しました。その結果、いすゞの開発部門は、中・小型カテゴリにリソースを集中することができました。海外市場でも同様に、UDトラックスがボルボ・グループ時代に開発した新興国向け大型トラックを、いすゞの販売チャネルも加えて世界全体で販売を進めています。UDトラックスチャネルも、いすゞの一部の商品の販売を開始しました。工場や部品物流など、相互に活用できるものは共有化を進めています。両社の棲み分けと相互活用は、今後もさらに大きなシナジーを生み出します。

グローバルサウス諸国への進出による地域分散

もう一つの要であるLCV事業においては、タイ市場の回復に合わせ、需要を確実に取り込んでいきます。2023年と2024年に行ったモデルチェンジや、2.2Lエンジン搭載車の新規投入で好評をいただいています。また、販売店は既存のお客様のフォローを徹底しており、状況が改善すれば販売台数が戻ってくることを確信しています。一方で、タイ市場への依存度を低減し、地域的なポートフォリオを多様化することは重要です。いすゞのLCVは、商用と乗用を兼用できるため、特に発展途上国で大きな需要を生み出してきました。例えば、農村地帯での利用や都市部の個人事業者による活用、建設現場や鉱山における人や物の運搬などです。

LCVの主要生産拠点と展開エリア

- ：車両
- ：エンジン
- ：トランスミッション
- ：鍛造
- ：プレス
- ：鋳造



タイと同様に、この層が厚いグローバルサウス諸国、特に人口成長が見込まれる中近東やアフリカは、市場として十分なポテンシャルを持っていると考えています。これらの地域では、すでに一定のシェアを持っていますが、タイ市場とは少しずつ異なる現地のニーズに対応することで、シェア拡大の余地があると考えています。現在は新型モデルに加え、インドで生産した旧モデルを中近東市場へ、南アフリカで生産した旧モデルをサブサハラ地域へ輸出し、台数を伸ばしています。今後はグローバルサウス諸国の市場に最も適したモデルを投入することを目指し、インドをグローバルサウス向けの拠点として発展させていく方針です。まずは、エンジンなどの現地生産を進め、現地調達率を高めていくことが大きな課題です。

強靱かつ合理的なサプライチェーンを構築する

ここまでご説明してきた事業戦略を遂行するため、IXで掲げる100万台規模の生産能力の確立に向けた取り組みを進めます。CVでは日本、LCVではタイが中心になりますが、そのほかの生産拠点も最大限活用し、地産地消を推進します。例えば2027年中の稼働を目指す北米のCV工場では、多くのコンポーネントを北米で調達することを計画しています。日本やタイにとらわれず、QCD（品質・コスト・供給）で、最も優れた体制を実現します。日本とタイの工場では、長年、改善活動をもとに生産性向上を図ってきましたが、人件費の上昇も見据え、大胆な自動化も含めた設備更新も喫緊の課題です。IX期間中は既存事業に1.6兆円の

投資を計画していますが、優先課題として日本やタイの主要工場への投資も進めていきます。

新事業におけるいすゞの勝ち筋

IXの最終年度である2031年3月期に向けて、現在のプロジェクトや戦略を進めることで売上高5兆円までは十分に達成が可能と見込んでいます。6兆円の目標に届くには、カーボンニュートラルや自動運転といった領域での新しい事業が必要です。カーボンニュートラル車両や自動運転対応車両の台数を増やすことを前提に、車両を運用するサービスを構築して、事業領域を広げていくことを目指します。

現在、世界では、バッテリーEV（BEV）の普及は一時的に鈍化しています。これは、いすゞにとってマルチパスウェイ戦略に基づき、各動力源の開発をより計画的に推進するための時間を確保できたことを意味します。ただ、カーボンニュートラル車両の普及に向けては、TCO（Total Cost of Ownership）の高さが大きな障壁です。例えば、現時点のBEVはディーゼル車両の2倍程度のTCOが必要です。それをディーゼル車両同等まで引き下げることが、私たち商用車メーカーの大きな使命です。特に、バッテリー自体のコストは大きな割合を占めます。いすゞの生産・販売台数規模では、バッテリーセルは内製化するのではなく、外部調達が基本になります。そのため、それぞれの車種に最適なバッテリーを、コストと性能の両面から評価できることが重要です。その機能を内部に確保すべく、2026年の稼働を目指して電動開発実験棟「The EARTH lab.」の建設を進めてい

ます。いすゞはバッテリーのみならず、水素やガス、脱炭素燃料など、多数の選択肢について検討と開発を継続しています。その中で、電気をはじめとした石油燃料に代わる代替エネルギーをいかに効果的に使っていくか、広い意味でのエネルギーマネジメントの領域に貢献できる可能性を探していきたいと考えます。

もう一つの柱である自動運転では、車体が大きく重量のある商用車の場合、乗用車以上に実現の難易度が高いのが現実です。一方で、物流効率化や運転手不足の観点で社会的ニーズは乗用車以上に高いと考えます。このため、当社では、自動運転レベル4（限定された路線での完全自動運転）の実用化を急務と捉え、まずは、自動運転を可能とするハードとしての車両と、頭脳として車を制御するソフトウェア双方の開発を加速して進めます。自動運転が実用化した際には、ハードとしての車両を提供するだけでは完結しません。車両を通信で結び、遠隔監視していくことは必須です。



電動開発実験棟「The EARTH lab.」

無人の車両の動きをセンターでコントロールできるようになったとき、物流のあり方も大きく変わるはずです。いすゞとして、車両を提供すること以外に何ができるか大きな可能性が広がっていると見ています。まずは商用車の自動運転の社会実装をリードしつつ、多くの知見やノウハウを蓄積していくことから始めます。

付加価値の拡大と生産性向上を目指した 人的資本経営

新人事制度を軌道に乗せることが優先課題

IXで掲げる目標の実現には、多様な人財が集まり創造性ある仕事をするとともに、既存のビジネスでの効率化・生産性向上を圧倒的なスピードをもって進めることが必要です。全ての基本は人財です。世の中の流れと同様に、いすゞにおいても人的資本経営は経営における大きな柱です。

その最初のステップとして、日本型の人事制度を改めることから始めました。仕事や必要スキルを明確に示し、社員は自分のキャリアプランを持ってチャレンジし、スキルを磨いていく。結果として適所適財の実現につながります。オフィスで働く社員のみならず、工場の社員においてもスキルをより細かく評価し磨いていくことを促します。伝統的な日本の企業であるいすゞにとっては、非常に大きな変化です。ただし、この新しい人事制度はスタートラインでしかありません。

人的資本経営として目指すのは、多様な人財をひきつけ、育て、活かせる会社であること。また、社員が常に意欲的、

挑戦的に仕事に取り組む風土をつくること。結果として、創造性ある成果物や高い生産性を実現すること。そのための取り組みを進めていきます。このためには現状を変える大きな努力が必要だと考えています。

また、効率性・生産性の視点での喫緊の課題は、DXケイパビリティの拡充です。社員一人ひとりがAIも含めたデジタルツールを使いこなし、仕事のあり方自体を大きく変えていく能力を持ち、実行することが求められています。商品開発のみならず、オフィス業務、営業現場、工場現場など全ての分野が対象です。これは、これからのビジネス競争においての大きな要素となることから、いすゞもこの取り組みを加速します。

ISUZU IDによる風土改革は着実に進展

ISUZU IDの策定から2年が経過し、各部門における目標設定や組織運営のあり方に変化がみられるなど、企業風土に着実な変化が表れ始めています。ISUZU IDでは「働きがいNo.1」といった、あえて抽象的な内容にとどめ、各部門や社員それぞれがその具体的な意義や目標を考え、行動に落とし込むことを促しています。実際、各部門では従来の定量的な指標に加え、「あるべき組織像」や「創出すべき付加価値」といった定性的な視点を取り入れた目標設定が進んでいます。例えば、労働安全衛生の分野では、災害件数などの定量目標により安全を管理するだけでなく、「働きがいのある職場づくり」のために、安全がどのようなレベルにあるべきかという議論に進んでいます。販売店も含め、多くの職場がレベルアップした職場になっていくことを確信しています。

将来への期待感醸成に向け、 着実に収益を積み上げる

中長期の視点で経営を行うには、株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話と共感が欠かせません。現在、資本市場での当社の評価は、PBR（株価純資産倍率）が1倍前後を推移しており、高いものではないと理解しています。投資家の皆様との対話でも、いすゞの将来戦略、収益の安定性、株主還元姿勢はご評価いただけている一方で、今後の収益成長の蓋然性、成長に対する期待感の醸成には課題があると考えています。蓋然性を示すためには、まずは、利益成長を実績として示していくことが最も重要と考えます。COOの責務として、将来に向けた投資やプロジェクトを遂行していくと同時に、短期の収益を向上させ、結果を示していくことを目指し、適切に舵取りしていきます。

2025年9月

代表取締役 取締役社長COO

南 真介