

企業名：いすゞ自動車株式会社

レポート名：Integrated Report 2024 / 統合報告書 2024

本レポートでは、いすゞ自動車株式会社(以下、いすゞ自動車)の2024年度版統合報告書を用いて、いすゞ自動車の将来のビジョンや競争優位性が理解できるか、また、いすゞ自動車にて自身の人的資本価値を向上できそうか、ということについて論じる。最後に、統合報告書全体の内容や説明の詳細さ、表現方法について、優れている点と改善すべき点を学生の目線から評価する。

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

十分に理解できた。いすゞ自動車は2024年4月に新たな経営理念体系である「ISUZU iD」をリリースしており、この「ISUZU iD」を図解した「iD リボン」を統合報告書の2ページ目に早速掲載している。ISUZU iDにはいすゞ自動車の「存在意義、将来像、任務に信念、全て」が含まれているようだ。いすゞ自動車はその将来像を一言で「商用モビリティソリューションカンパニー」と表している。統合報告書3ページには、「ISUZU Transformation -Growth to 2030(IX)」(以下、ISUZU Transformation)という中長期戦略に基づき、「運ぶ」を支える商品の提供と新たな事業創造によって、『安心×斬新』で世界を進化させる」というビジョンを達成し、将来像を実現するという大まかな流れが記されている。

いすゞ自動車の主力製品がトラックとバッテリーなど周辺機器であることから、当企業は昨今叫ばれている物流2024問題に密接に関わっているといえる。CEO,COOもこのような立ち位置を十分に理解しており、「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」と述べている(統合報告書6ページ)。このような社会情勢を鑑みて、いすゞ自動車は従来の3年間基準の中期経営計画ではなく、2030年までの7カ年という比較的長期のISUZU Transformationを策定し、「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(統合報告書6ページ)」を示した。

また、いすゞ自動車は自らが「商用モビリティソリューションカンパニー」となるために、第一にこれまでのような車両の生産による価値提供、第二に自動運転など新たな技術を活用したサービスなどソフト面での価値提供が必要になると述べている。これはいすゞ自動車の大きなビジネスモデルの転換を示唆しており、ビジョンの達成に向けたいすゞ自動車の本気度が受け取れる。

このようにいすゞ自動車は、「ISUZU iD」という新たな経営理念体系を掲げて、「商用モビリティソリューションカンパニー」という革新的な将来像を定めていることが、統合報告書内で一貫して繰り返されるメッセージから明確に読み取ることができた。ま

た、既存の事業を強めつつ、「モノ」の価値提供から「コト」での価値創造に移行することで前述のような変革を達成するという道筋も大変わかりやすく、2030年の実現に期待が持てるような内容であった。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

いすゞ自動車は、当企業の価値創造ストーリーを統合報告書 17 ページで以下のよう  
に図解している。問 1 で述べたような 2 軸のビジネスモデルによって「商用モビリティソ  
リューションカンパニー」となり、社会的価値/経済的価値を提供することが左から右  
へと流れがわかりやすく解説されているが、注目したいのは、左端に「競争力の源泉」  
という列があり、新ビジネスモデルへの取り組みに実行の説得力を付与している点だ。



この「競争力の源泉」は統合報告書 19 ページで詳細に解説されている。いすゞ自動車が定義する競争力の源泉には、「技術・開発力」「製造基盤」「顧客基盤・ブランド」「人材基盤」「財務基盤」の 5 つの аспекがある。それぞれ数値データを添えて明瞭に記されており、いすゞ自動車の自社の競争優位性への認識が十分に理解できる。

## 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

上述の 19 ページには、「競争力を持続的に強化していく」と記されているが、具体的な方策については記述されておらず、現在獲得している競争優位性をどのように維持するのかということとは不明瞭である。特に顧客基盤・ブランドと財務基盤に関しては、外部による影響を大きく受けるため、市況によって左右される可能性が高いと予想される。技術・開発力と製造基盤に関しては、日本のトラック製造業の中でトップの業績を誇り、また UD トラックスとの業務提携などによって担保されていると捉えられる。最後に人材基盤については、問 4 で後述するように、ISUZU Transformative にはいすゞ自動車の人的資本を重視する方針が定められており、今後の人事制度変革などによって強化されていくのではないかとと言える。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

いすゞ自動車の今後の人的資本経営に関する方針、方策については統合報告書の 51 ページ以降にて説明されている。いすゞ自動車は人的資本経営に対する基本的な考え方「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』を実現する人材に投資し、さらなる事業成長へつなげ」ることを基本的な考え方として位置付けており、仕事と組織を定義し直し、機能を軸に編成された組織への転換、人材戦略と人事制度の刷新などを行うことでこれを実現すると述べている。具体的な人財マネジメントの流れとしては、業務を「ジョブ」として役割と責任を公開し、仕事とキャリアに応じて個人が学び直す最適化を行い、グループ共通基準を設定して人事評価を行うというサイクルが提示されている。また、エンゲージメントサーベイを導入し、この結果を活用した職場改善にも取り組んでいる(統合報告書 53 ページ)。一方、統合報告書 60 ページに記載されているダイバーシティ&インクルージョンに関する取り組みに注目すると、女性や多様な人々が働きやすい環境になっているかどうかは少々疑わしく思われる。例えば女性管理職比率については、自動車業界の上位水準として 4.7% を目標に定めており、これは政府が定めている、2030 年までに 30% を目指すという設定には程遠く、ジェンダー平等に消極的な企業であるという印象を受けかねない。

これらを包含すると、これまでの企業風土を変革しようという意気込みは感じられ、透明性の高い評価と成長のサイクルを生み出そうという試みは提示されているものの、私自身女性として、働きやすい組織であるのかどうかには疑問が残り、人的資本の価値向上とワークライフバランスがトレードオフの関係になるように思われた。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

全体としてデザインも統一性がありすっきりとしていて読みやすかった。図表や必要なデータもしっかりとまとまっており、財務状況についても統合報告書だけで十分理解できるような構成になっていると見受けられた。改善点としては、いすゞの現在の企業風土や社員の声、福利厚生について知ることが難しいように思った。国産であることがブランド価値にいくらか寄与している企業としては、投資家やいすゞ自動車に興味関心を持つ層が親しみを感じられるようなコラム、トピックスを設けることで、いすゞ自動車の組織の状況についてより知ることができ、好印象につながるのではないかと思った。