



# Chapter

# 2

## 特集


# 日野自動車の信頼回復、事業回復に向けた ステークホルダーとの対話

- 24 HINOウェイの浸透に向けて
- 26 従業員座談会
- 28 社外取締役対談
- 30 日本事業COO×商品事業企画室長対談
- 32 ステークホルダーとの対話



## HINOウェイの浸透に向けて

日野自動車は、信頼と事業の回復に向けて、当社の原点に立ち返り、一人ひとりが大切にすべき価値観とあるべき姿を「HINOウェイ」と定め、その全社的な浸透に取り組んでいます。今回は、従業員への「HINOウェイ」浸透を軸とした多面的な改革プロジェクトの全体像と、「HINOウェイ」がステークホルダーに着実に伝わり始めている現状をご説明します。

 HINOウェイ:P02

### HINOウェイの位置付け

当社は、2022年に公表したエンジン認証不正問題を契機として、企業としての存在意義や社会的責任を根本から問い直すことになりました。社会やお客様からの信頼を大きく損なったこの出来事は、私たちに「何のために事業を行うのか」「どのような価値を社会に提供するのか」を改めて見つめ直す機会となりました。その答えとして、私たちは「HINOウェイ」を企業理念の中心に位置付け、経営の根幹に据えることを決断しました。

HINOウェイは、単なるスローガンや行動規範ではなく、日野グループが目指すべき姿を明確に示し、全従業員が日々の業務で判断や行動を選択する際の軸となるものです。私たちの使命は、「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」ことにあります。この使命は創業以来変わらぬ思いであり、社会インフラを担う商用車メーカーとしての責任でもあります。

HINOウェイは、「お客様や社会に貢献する」という原点に立ち返ることを求め、全ての判断や行動の基準となる価値観を明確にし、それを全従業員が自分ごととして受け止め、現場で実践することを目指しています。この理念は、経営層から現場の一人ひとりまで、全員が共有し、

日々の業務や意思決定の中で体現されるべきものです。

また、HINOウェイは「3つの改革」（経営改革・組織風土改革・クルマづくり改革）の中心に位置付けられています。経営層が率先垂範し、現場が自律的に考え、行動するという両輪が回ることで、信頼回復と企業価値向上の好循環が生まれるという考え方を示しています。さらに、HINOウェイは、上位者の指示・命令で現場が動く「枠型経営」から大きな方向性を共有したチームが自律的に考え協力して動く「軸型経営」への転換を象徴しています。従来のようにルールや手順を守るだけでなく、従業員一人ひとりが自ら考え、チームで協力し合いながら、理念に基づいた最適な判断や行動を選び取ることが求められています。この「軸型経営」こそが、変化の激しい時代において持続的な成長を実現するための基盤であり、その本質です。

HINOウェイの価値観は、「誠実」「貢献」「共感」に集約されます。誠実さとは、法令やルールを守るだけでなく、常に正しい仕事を追求し、誠実に向き合う姿勢を持つことです。貢献とは、お客様や社会の課題解決に主体的に取り組み、価値を提供し続けることを意味します。共感とは、多様な価値観を尊重し、対話と協働を通じて新たな価値を共創する姿勢を指します。

このように、当社の「存在意義」と「ありたい姿」を明文

化し、全従業員が自律的に考え、行動するための羅針盤としてHINOウェイは機能しており、信頼回復と「稼ぐ力」の再生の起点となるのが、HINOウェイの全社的な浸透であると私たちは考えています。

さらに言えば、全社的に浸透することは、単なる理念の共有にとどまらず、従業員一人ひとりが自分自身の価値観や大切にしていることとHINOウェイとの重なりを見つけ出し、共感を持って日々の業務に取り組むことを意味しています。全社で同じ方向を向き、理念を実践することで、当社は社会からの信頼を取り戻し、持続的な成長を実現する企業へと生まれ変わろうとしています。

### HINOウェイの浸透に向けた施策

当社ではHINOウェイを職場に根付かせるために、数々の学びの場や交流の場を設けています。「対話」を通じて、理念を自分ごと化し、職場での実践につなげています。そして、会社方針から部門方針、個人目標までHINOウェイを落とし込み、実践の定着を図っています。

#### 不正の風化防止と信頼回復の取り組み

HINOウェイは「3つの改革」（経営改革・組織風土改革・クルマづくり改革）の中心に位置付けられています。不正の風化防止と信頼回復の誓いを込めて、2024年から3月4日を「再出発の日」として決めました。全社で対話を通じてエンジン認証不正問題を振り返り、「HINOウェイに則った正しい仕事」の実践を確認する日としています。また、2023年3月にリニューアルオープンした「正しい仕事学習館」では、不正の原因や影響を学び、再発防止と風土



## HINOウェイの浸透に向けて

改革を目指す常設展示を実施しています。従業員一人ひとりが「正しい仕事」について考える場となっています。

### 対話を通じたHINOウェイ実践につなげる取り組み

全ての役員と従業員は、階層や職種を超えた対話型ワークショップ「Meet your HINOウェイ」に参加しています。このワークショップでは、理念の理解を深めるだけでなく、自分自身の価値観や大切にしていることとHINOウェイとの重なりを見つけ、「日野グループで働くわたしの使命」を磨き上げています。部門や職位を超えたディスカッションによる相互理解を通じて、全体最適でクルマをつくる文化の醸成を目指しています。さらに部長級は、年2回のオフサイトミーティングに参加し、理念実践や方針策定について相互研鑽することで、リーダー層の意識改革と現場への理念浸透を加速させる役割を果たしています。また、経営層と従業員が直接対話できる場として「経営情報共有会」を設け、経営統合や決算内容などをオープンに共有しています。



Meet your HINOウェイ



経営情報共有会

### TPSのものの見方・考え方研修

トヨタ生産方式（TPS）は、「自分以外の誰かのために」という価値観を持つものの見方・考え方であり、HINOウェイとも親和性が高いと考えています。TPSに基づいて仕事のやり方を根本から見直し、TPSを日々の行動様式に落とし込むため、2025年度からは「TPSのものの見方・考え方研修」を開講し、マネジメント層より順次受講を進めています。本研修を通して、全社的な業務改革につなげていきます。

### 人財育成の取り組み

人財育成の基盤としては、経験豊富な先輩従業員が持つ暗黙知を形式知として共有する「部長トーク」を通じて、教え学ぶ風土を醸成しています。2025年3月から9月末までに部長トークは8回実施されており、現場の知見や価値観の継承に貢献しています。また、若手従業員を主体とした「愛せる会社プロジェクト」と題した部門横断の取り組みを進めています。若手目線による「日野の魅力」

の発信や、入社5年以内の若手を対象とした交流会による「横のつながり」づくりを通じ、ボトムアップ型の風土改革を推進しています。

### 理念浸透や改革進捗の可視化

理念浸透や改革進捗を可視化するために、職場風土パルスサーベイを年3回実施しています。現場の声を迅速に経営へ反映し、改善サイクルを回すことで、組織全体の变革を加速させています。

### HINOウェイの成果と今後の展望

2025年7月には初の「HINOウェイ事例共有会」を開催し、当社グループ会社を含めて63件の事例が集まりました。能登半島地震への復興支援や会社ルールの改廃など、社会貢献や業務改善の具体事例が共有され、従業員の自発的な行動が当社グループ全体に波及しつつあります。

また、施策による理念浸透の定量的成果として、職場風土パルスサーベイにおける理念実践の肯定回答率は44%から64%へと大幅に向上するなど、理念が現場に根付く兆しを感じています。

今後も、当社は、「HINOウェイ」を軸に、トップダウンとボトムアップの両面から理念浸透を図っていきます。経営層の率先垂範と現場の自発的な実践の相乗効果によって、信頼回復と企業価値向上の好循環を生み出すと同時に、社内外のステークホルダーとの対話を重ねることで、経営の透明性と説明責任を果たし、持続的な成長に向けた基盤を強化していきたいと考えています。



## 従業員座談会

### HINOウェイが導く日野自動車の未来

日野自動車では、一人ひとりが大切にすべき価値観とあるべき姿をまとめた「HINOウェイ」を従業員に浸透させることで、会社の変革を進めています。今回は、さまざまな部署の従業員に、HINOウェイへの取り組みに加え、当社の現在の課題や将来への期待を語っていただきました。



ソリューション事業部

総務部

日野コンピューターシステム

パワートレインシステム開発部

藤井 貴政

品田 明恵

重藤 崇志

井守 正隆

#### 日野自動車で働かなかで、大事だと感じている課題

**井守** 私は元々生産技術部門に所属していましたが、エンジン認証不正問題公表後に、エンジンベンチ試験を行う部署に異動し改善活動に取り組んでいます。まったく異なる部署から見ると設備の老朽化や閉鎖的な部分など、改善すべき課題が多くあることに気づきました。部署間の連携を促し、風通しの良い環境づくりを意識しています。

**藤井** 私はお客様・社会への価値提供という会社方針の下、ソリューション事業部でごみ収集業界向けのITサービス「GOMIRUTO(ご

みと)」を立ち上げました。本プロジェクトでは、少人数のチームで企画から営業まで一貫して対応しており、お客様の困り事を直接うかがいに行くのですが、なかには車の納期に関するご相談も多く、お客様に商品をしっかり届けることの責任をひしひしと感じています。

**重藤** 私は日野コンピューターシステムという子会社で、運送事業者向けにコネクティッドデータを活用したサービスを提供しています。人口減少や人材不足が進むなか、デジタル技術の活用は社会的にも企業のにも重要なテーマです。当社がマテリアリティ(重要課

題)としているとおり、デジタルデータ活用による価値提供には大きな可能性があると感じています。

**品田** 私は総務部に所属し、当社の社会貢献活動に関連する業務を行っています。この社会貢献活動に、会社として「ともにつくる」姿勢をもって取り組み、事業に循環させる視点を持つことが重要だと感じています。そのためは、より地域社会などの価値共創の目線を持って、同じものを見つめてともに歩んでいく関係を育むことが不可欠なことの1つだと感じています。

GOMIRUTO

マテリアリティ: P07

#### 「HINOウェイ」についての受け止め方

**重藤** 「HINOウェイ」を初めて見た時、企業ならば当然守るべきであるコンプライアンスが最初に掲げられていることに驚きました。しかし、当時当社はエンジン認証不正問題の渦中にあり、その状況を踏まえると、あえて、コンプライアンスを最初に掲げることで、それを徹底していこうという会社の強い覚悟が込められているのだと感じました。今では、当社らしさを一人ひとりが理解し、共感し、実行することが大切だと考えています。

**品田** 私も「誠実・貢献・共感」は、個々人による解釈の幅が大きすぎることや、使命実現への接続がわかりづらいことから、正直戸惑いました。しかし、自分なりに咀嚼するなかで、自分自身の関心領域や業務領域の重要な基盤との重なり合いを捉え、今は「HINOウェイ」のメッセージを理解しています。

**藤井** 私自身、今の業務でお客様を日頃から訪問するようになって、初めて「HINOウェイ」の本質に気が付きました。お客様の信頼を得る



## 従業員座談会

ためには、誠実に向き合い、課題に共感し、貢献する姿勢が不可欠です。当社がより社会に信頼される会社になるためにも、私を含め一人ひとりが意識をもっと高めていかなければならないと感じています。

**井守** 私もち正直、当然のことだなと感じたのが最初の印象です。当然だからこそ大切ですが、それだけでは、企業としての成長は難しいと感じています。「HINOウェイ」に加えて、挑戦や変革への意識を持続させることが、これからの当社には必要だと思っています。

### 日々の業務で意識していること

**井守** エンジン認証不正問題の公表後、関連部署に異動時に立ち上げたチーム名を「共創推進班」としました。班名は、班長である私の名前を取り「井守班」とするのが通例だったのですが、チームが何をすべきかということ意識し、開発と生産技術のメンバーが協力しながら課題に向き合うという意味を含めました。まずは自分たちが動くことで、周囲を巻き込みながら改善を進めるスタイルを大切にしています。周囲を巻き込む際に「HINOウェイ」は重要だと意識しています。

**藤井** 私は特にGOMIRUTOの営業活動において、商品やサービスを売るというよりも、お客様の課題解決をサポートすることを意識しています。お客様のニーズに現状のGOMIRUTOが合えばベストですが、必要なら他社サービスの紹介も行うなど、お客様に寄り添った姿勢が大切と考えています。

**重藤** 日野コンピューターシステムでの事業部長という立場で日々判断を求められるなか、「HINOウェイ」は重要な判断軸となっています。コンプライアンスや社会貢献の視点を持つことで、より健全な意思決定ができると感じています。

**品田** 「自らの思いに誠実に、自らが貢献できることを考え、集まった仲間とともに共感を届ける」ことが、社会貢献活動の根底の1つに位置付くと考えています。能登被災者支援では、この理念の実践が評価され、「HINOウェイ事例共有会」のなかで、HINOウェイアワードを受賞しました。

 HINOウェイ事例共有会：P25

### 「HINOウェイ」の実践における難しさ

**品田** 「貢献」は一見わかりやすいようで、実はとても難しい概念です。自分が良かれと思うことと、相手のニーズが一致しないこともあります。目指すものを見つめて進むことを忘れがちにもなります。だからこそ、「何が貢献か」と問い続け、丁寧に向き合う姿勢が大切だと感じています。

**藤井** 新規事業を担当する立場として、お客様への貢献を継続することの難しさは日々感じています。事業を持続的に行うことができる収益を確保しつつ、より多くのお客様に喜んでいただけるよう、チームで議論しながら取り組んでいます。

**重藤** 「HINOウェイ」は日野グループの企業理念なので、当然日野コンピューターシステムでも「HINOウェイ」の教育を徹底しており、親会社である日野自動車の従業員と同様に理念浸透を図っています。価値観の共有が組織力の源だと信じて「HINOウェイ」を伝え続けています。

**井守** 「HINOウェイ」を実践するなかで、関係者全ての意見を尊重しすぎて判断が難しくなる場面もあります。そのため、「HINOウェイ」は計画段階における原則と考え、しっかりと対話を重ねることで、より良い方向性を見出すよう努めています。

### 今後挑戦したいこと、会社への期待

**重藤** 企業は利益があるからこそ、商品を磨き、お客様により貢献できます。特にデジタル領域で取り扱うデータは、同じ内容でもお客様によって価値の感じ方が異なります。これまでのさまざまな取り組みを通じて、日野にはこの分野でも大きなポテンシャルがあります。従業員がその可能性に気づき、物流業界に新たな価値を提供できるよう、挑戦を続けたいと思います。

**藤井** 新規事業担当として「そんなことまで日野が？」と世の中に驚いてもらえるような、想像を超える挑戦を増やしていきたいです。一方、新規事業に挑戦できるのは本業がしっかりと会社を支えてくれているからこそです。将来本業に戻ることがあれば、今の経験を糧に会社の柱の1つとなれるよう努めたいです。

**品田** 企業の力が社会課題の解決にもっと発揮されてほしいと思っています。これは当社においても同様と考えています。例えば、いろいろな社会に触れ、ともに歩みを進める社会貢献活動という越境機会を通して、従業員一人ひとりが社会と接続され、自分ごととして課題を捉える。そうすることで、事業への循環を生みだし、豊かな世界と未来を「ともにつくる」価値創造に貢献していきたいです。

**井守** 物流は社会の血液であり、その多くをトラックが担っており、日々の業務に責任とやりがいを感じています。部署を跨いで丸くなって活動しており、日野の底力を発揮することで飛躍できると信じております。他のメンバーの話からも当社には大きな可能性があると思っており、まずは目の前のエンジンの改善活動に全力を尽くし、会社の未来に貢献できればと考えています。



## 社外取締役対談

### 未来が見える会社へ ——信頼回復と企業価値向上に挑む

日野自動車は、エンジン認証不正問題を受け、その原因ともなったガバナンスの見直しを進めてきました。今回は、中島取締役、君嶋取締役、おふたりの社外取締役に、当社のガバナンスの見直し状況、3つの改革の進捗状況、社外取締役としてのご見解、今後の当社の企業価値向上に向けたご提言をテーマに対談していただきました。



社外取締役  
中島 正博



社外取締役  
君嶋 祥子

#### エンジン認証不正問題後の ガバナンス見直しの状況

**中島** 今回のエンジン認証不正問題は、単なる技術的な問題ではなく、会社の風土やガバナンスの根幹に関わる問題で、当社が築き上げてきたお客様からの信頼を根底から揺

るがすものでした。非常に重く受け止めています。

この問題に対して、まず第三者委員会が設置され、徹底的な原因究明が行われました。これは信頼回復への第一歩だったと思います。振り返ってみると、当時の自分の関与の浅さを反省する機会にもなりました。その後、小木曾社長が中心となって、真正面から真摯に問題に向き

合い、不正の動機や機会を排除する体制づくりに取り組まれました。新たに制定された「HINOウェイ」は、会社の方向性を明確に示すものであり、従業員にも浸透しやすいメッセージになっており、経営層が職場との直接対話を行うことで風通しの良い環境が生まれつつあると感じています。

**君嶋** 当社は、エンジン認証不正問題を経て、ようやく前進の兆しが見えてきました。米国当局との和解が成立し、刑事・民事の手続きも一区切りついたことで、本格的な再生のフェーズに入ったと感じています。当局と合意したコンプライアンスワークプランに基づき、12項目にわたる改善策を着実に実行しています。取締役会やコンプライアンス委員会で進捗や課題が共有される体制も整い、監督のしやすさが格段に向上しました。

ただ、私が特に気にしているのは海外子会社のガバナンスです。海外拠点への目配りは今後さらに強化すべきだと考えています。ようやく大きな山を越えつつある今こそ、次のステージに向けた準備が必要です。

**中島** ガバナンスの見直しという点で言えば、CXO体制の導入により、責任と権限が明確になりました。当初は導入に対して、慎重に見守っていましたが、運用を通じて責任と権限の明確化が進み、ガバナンス強化に寄与していると評価しています。さらに、企業法務の専門家である君嶋さんを社外取締役に迎えたことで、監督・助言機能が一段と強化されました。君嶋さんの鋭い質問が、社内と社外の情報の格差を埋めることにもつながっています。



## 社外取締役対談

### 「3つの改革」に関する進捗状況

**君嶋** 3つの改革についても、社外取締役として注視してきました。3つの改革の中でも、特に経営改革と組織風土改革は、従業員の声を定期的にサーベイで拾い上げるなど、前向きな変化が見られています。ただ、改革は熱いうちに打たないと効果が薄れてしまいます。従業員の多忙や優先課題の多さを考えると、スピード感を持って取り組むことが重要です。

**中島** 3つの改革については、取締役会やコンプライアンス委員会を通じて進捗を確認しています。改革は着実に進んでいると感じていますが、組織風土の改革は一朝一夕で成し遂げられるものではありません。重要なのは、やらされ感ではなく、従業員一人ひとりが「信頼を取り戻すんだ」という強い思いを持って取り組むことです。役員はじめ上司とともに汗をかく姿勢が重要だと思います。

**君嶋** 内部通報制度や調査案件の報告も定期的を受けていますが、最近ではハラスメント以外の事案も目にします。通報件数が増えること自体は、風通しの良さの証でもあります。深刻な案件が出てきた時に迅速かつ的確に対応できる体制が求められます。本社と子会社で通報件数に差があることも気になっており、改革の浸透度を測る指標として注視しています。

### 社外取締役としての自分の役割

**中島** 社外取締役である私は、経営陣と信頼関係を築き、オープンな議論ができる環境をつくり、自身の知見を最大限に活用し、企業価値向上という共通の目標に向かって、経営陣とともに議論する「経営のパートナー」としての役割を果たすことが、ますます求められます。情報へのアクセスを広げ、専門性の多様化を進めることが、社外取締役の実効性を高める鍵になるでしょう。

ガバナンス上の最大の課題は、やはり失われた信頼の回復です。企業の持続的成長と企業価値向上には収益の最大化が不可欠です。不採算事業の整理にも手を付けました。経営統合という大きな変化の中で、従業員が自分たちの未来を描ける企業であることが重要です。経営統合は目標ではなく、当社の未来を大きく左右する重要なマイルストーンです。新しい日野自動車が、新しい知識や技術を得て事業を拡大し、収益を最大化するための選択肢が増えることを期待しています。

**君嶋** 社外取締役としての私の役割は、執行側との情報格差を埋め、取締役会の議論の充実と実効性強化を進めることにあると考えています。法務のバックグラウンドを活かし、他社での成功例や失敗例からの教訓を当社に還元することも意識しています。耳が痛い指摘もあるかもしれませんが、それが当社のガバナンスを向上させ、信頼回復への一助になると信じています。

独立性と監督機能の実効性を保つためには、執行側に過度に踏み込まず、必要な情報はしっかりと確認するというバランスが大切です。取締役会だけでは見えない部分もあるため、現場に足を運ぶ機会を増やすことも検討し

ています。もちろん、アポなしで行くわけにはいきませんが、より自然な形で現場の空気を感じられるような工夫が必要です。

### これからの日野自動車の企業価値向上

**中島** 私自身、過去に合併や買収を経験してきましたが、経営統合後に新しい文化が根付くには最低でも10年はかかるものです。ガバナンスの観点からは、統合後の意思決定プロセスをいかにスムーズにし、透明性を確保するかが重要です。両社の企業文化の違いを乗り越え、希望の持てるガバナンスの実践をお願いしたいと思います。

当社が、従業員にとって「未来が見える会社」になるように役割を果たしていきます。

**君嶋** 企業価値向上に向けては、ステークホルダーとの信頼関係の再構築が不可欠です。とりわけ従業員が元気であれば、新しい挑戦はできません。コミュニケーションの重要性を理解し、現場との対話を丁寧に重ねている小木曾社長をはじめとするリーダーの姿勢には、私も大いに共感しています。組織のカルチャーが前向きに変わっていけば、不正の心配も減っていくでしょう。

経営統合という大きな変化を迎えるなかで、従業員一人ひとりが「自分は何ができるか」を考え、「私の」会社のために働くというマインドセットを持てることが、未来の当社を形づくる鍵になると思います。私たち社外取締役は、毎日横に座って一緒に仕事をすることはできませんが、従業員の皆さんが安心して働き、企業価値の最大化に取り組めるよう、ガバナンスの面からしっかりと支えていきたいと考えています。



## 日本事業COO×商品事業企画室長対談

### 商品で社会課題を解決する経営へ ——「稼働を止めない」価値を起点に、 収益性と成長を同時に実現します。

日本事業COOと商品事業企画室長は、「機能最適」から「商品最適」への転換と、その実装ロードマップについて語ります。2025年2月に新設した商品事業企画室を中核に、部品点数の抜本的削減、共通プラットフォーム化、顧客価値の向上、データドリブンによる企画・供給・サポートの統合を加速させます。目指すのは、故障を未然に防ぎ、万一発生しても迅速に復旧する「総合品質」で、お客様の稼働を止めないことです。収益性と顧客価値の両立により、再成長の軌道を確認なものにします。



日本事業COO

佐藤 直樹

商品事業企画室長

薄井 悠真

#### 商品事業企画室設立の背景と狙い

**佐藤** 日野自動車は長く機能別に専門性を追求した結果、組織の壁が価値創出のスピードを鈍らせてしまうようになりました。原点は「良いものをつくり、社会に貢献する」ことです。その視点に立ち返り、「機能」ではなく「商品」を軸に全社を動かすため、2025年2月に「商品事業企画室」を立ち上げました。ここが「良い商品」を定義し、中長期の商品事業計画を描き、実装まで牽引します。経営の羅針盤として、再成長のビッグピクチャーを具体的な布石に落とし込んでいきます。

#### 組織と人材——若手を先頭にスピードで勝つ

**佐藤** 各機能から主に30代の精鋭7名を集め、開発出身の薄井を室長に任命しました。狙いは「変革」です。若手の行動力とスピードを軸に、次世代リーダーの育成も同時に進めます。経営陣がフルバックアップします。

#### 実装アプローチ——総合品質を「掘り切る」

**薄井** 当社の強みは、車両とトータルサポートが一体となった総合品質にあります。良品廉価は前提です。そのうえで、お客様・社会の価値について「なぜ」を繰り返して徹底的に深掘りし、総合品質を一段引き上げます。企画・開発・生産・販売・アフターをつなげ、お客様の稼働を止めない体制を構築します。

**佐藤** 判断に迷った時は、「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」という会社の使命に立ち返ります。この使命こそが再出発の拠り所です。今後の意思決定は、全て商品軸で行います。



## 日本事業COO×商品事業企画室長対談



1946年 戦後初の大型トレーラートラック(T10・20型トレーラートラック)を完成。良い商品のために全員で力を合わせたことが写真からも伝わる。

### ボトルネックの特定——データと複雑性にメス

**薄井** 課題の1つは、組織間のデータ連携強化です。各部門のデータを横展開すれば、「良い商品」のヒントも供給の即応性も高まります。日本仕様と海外仕様を別会社のように運用する非効率を排し、地域データを核に共通プラットフォームを築きます。商品事業企画室は全体最適の観点でデータに基づき、地域特性に合った商品とトータルサポートの実装をリードします。

**佐藤** 販売台数を過度に追った結果、部品・ユニットの種類が膨れ上がりました。年間数台しかつくりたくない車両のための設備を維持するのはサステナブルではありません。だからこそ、「特定ユニットの種類を半分にすると宣言し、共通化と部品削減を断行しています。複雑性を削れば、在庫・設備・切り替えコストが連鎖的に下がり、収益体質が変わります。

**薄井** お客様起点と全体最適はトレードオフに見えて、実は両立可能です。現場を回ると、重複業務や品質に影響しない共通化の余地、日本と海外の仕様を横断した共通化の可能性が見えてきます。現場で対話を重ねるほど協力者が増え、データも集まり、描くマップの解像度が上がっています。社内に

「もっと良い商品を」「日野ブランドはこうあるべきだ」という前向きな声に戻ってきました。

### 電動化戦略——マルチパスウェイで最適解を提供

**佐藤** 電動化は大きな潮流ですが、お客様・地域ごとに最適解は異なります。当社はBEVだけでなくFCEV（燃料電池自動車）や水素エンジン、合成燃料やバイオ燃料など多様な選択肢を持つマルチパスウェイを堅持します。全てを自前主義でやらず、これまでのトヨタ自動車株式会社に加え、経営統合後は、ダイムラートラック社の力も借り、最適解を磨き込んでいきます。

**薄井** 1991年に世界初の大型路線ハイブリッドバスを発売し、2022年には小型EV「日野デトロ Z EV」を投入しました。燃料電池大型トラックも発売します。経営統合後は三菱ふそうトラック・バス株式会社とお互いの強みを融合し、歴史と新陳代謝で商品力を飛躍的に高めます。

### 「良い商品」の定義——お客様の稼働を止めない

**薄井** トラックなら日野のクルマにドライバーが乗りたい、事業者や運行管理者が乗せたい。荷物も日野のクルマに載せたい。バスならドライバーも乗客も乗りたくない。共通するキーワードは安全安心で「稼働を止めない」ことです。設計思想からアフターまで、そのために最適化します。

**佐藤** 「稼働を止めない」は、壊れにくい商品品質と、壊れても即座にビジネスを再開させるトータルサポートの両輪です。これが当社のコア・バリューであり、お客様が当社を選ぶ決定的理由です。

### ガバナンスと現場力——答えは現場にある

**薄井** COOが現場に入り、社長やCxOとも直接議論できるようになりました。社内の風通しは目に見えて良くなり、意思決定が速くなり、実装までの距離が縮まっています。

**佐藤** 「現地・現物・現認」。これが最速で確実です。現場で傾聴すれば、縦割りの課題も解像度高く見え、打ち手も合意できます。上も下もなく商品軸で「こうだよ」と語る組織に変われば、成長は必然です。

**薄井** 「もっと良いトラックとバスをつくらう」発足時のこの合言葉に尽きます。良いトラック・バス・サービスを追求し、全員が商品軸で考え実行することを目指します。歴史を振り返れば、当社は人と時代の声に応え良い商品をつくってきました。そのDNAを今、商品軸経営の実装力として再起動します。



# ステークホルダーとの対話

企業情報の適時・適切な開示とステークホルダーとの誠実な対話が、社会からの信頼回復のために欠かせないと考えており、さまざまな手段・機会を通じてステークホルダーの皆様と積極的な対話を重ねています。

## 情報開示

日野自動車は、企業情報の適時・適切な開示が社会から信頼を得るために不可欠だという認識の下、さまざまな手段・機会を通じて、情報を開示しています。また、ステークホルダーの皆様との対話を通じて当社への理解を深めていただくとともに、信頼関係の醸成に努めています。

これらの考えに基づき、社外に対しては、WEBサイトやSNSを活用し、財務情報や非財務情報を幅広く発信しています。また、社内に対しては、イントラネットなどを活用してニュースリリースや適時開示を周知するほか、対話会を通じた経営情報の共有や説明の機会を設けるなど、情報周知も実施しています。

### 2024年度の主な対話

ステークホルダー	対話機会・実績
アナリスト、機関投資家	四半期ごとの決算説明会、機関投資家やアナリストなどとの個別面談(約160回*)、役員によるIRカンファレンス参加(1回)
株主様	株主総会、経営層と大口株主とのミーティング(1回)
お客様	省燃費講習会(59件)、安全運転講習会(145件)、試乗会(43件)、その他:ドライバーコンテスト、施設見学等(27件)
販売会社	代表者とのミーティング(7回)、営業責任者とのミーティング(3回)
お取引先	サプライヤーミーティング(1回)、新技術新工法展示会(1回)
従業員	経営情報共有会(6回)、労使対話会(4回)
地域社会	近隣自治会との対話(9回)

※国内:約110件/海外:約50件。SR面談を含めると約170回

## ステークホルダーとの対話

日野グループは、企業情報を適時・適正に開示したうえで、さらに当社への正しい理解を深めていただくためにステークホルダーの皆様とのさまざまな対話の機会を設けています。

株主の皆様に対しては、株主総会を貴重な対話の場と位置付けており、事業の経過およびその成果、対処すべき課題等の報告や質疑応答を通じて、当社へのご理解を深めていただいています。また、四半期決算ごとに、メディア向け、アナリスト向けに決算説明会を開催し、当社代表取締役社長も半期ごとに参加しています。その他、各種会見や説明会などを適宜開催し、当社の経営戦略や事業内

容等をより深くご理解いただけるよう努めています。加えて、CFO、総務・渉外・広報担当機能長が定期的に個別面談や証券会社主催のIRカンファレンス等に参加し、投資家の皆様との対話を行っています。いただいたご意見等は、総務・渉外・広報担当機能長が定期的に経営陣に報告し、当社経営の参考にさせていただくことで、中長期での企業価値向上につなげています。また、エンジン認証不正問題への対応を進めるなか、「3つの改革」の進捗状況を社外にも公表しております。

従業員に対しては、エンジン認証不正問題を踏まえた「3つの改革」の一環として、さまざまな対話の機会を設けています。例えば、現場に寄り添う経営の実現に向けて、代表取締役社長、各担当CxO・機能長らが各拠点を訪れて現場・職場の困り事や課題について従業員と直接語り合う対話会を実施しています。また、経営層から従業員に経営情報を共有し、質疑応答を行う経営情報共有会を2022年から開催しており、2025年8月までに計16回行っております。

さらに、地域住民の皆様向けには、地域共生・共創の取り組みとして、国内各拠点の自治会の皆様に現況を報告するとともに、意見交換を行っています。