

いすゞ自動車 中期経営計画

(2005年4月～2008年3月)

2004年11月18日

いすゞ自動車株式会社

代表取締役社長 井田 義則

本資料ご説明にあたっての注意事項

免責事項

本資料における記述のうち、過去又は現在の事実に関するものを除いては、現時点で入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定及び判断に基づくものです。

従いまして、かかる仮定及び判断に含まれる不確定要素や将来の経済環境の変化などを含む種々の要因によって影響を受ける可能性があり、ゆえに、当社の将来の業績、経営結果等と異なる結果をもたらす可能性があります。

インサイダー規制に関する注意事項

本資料に記載されている情報には、証券取引法第166条の規定による「重要事実」に該当するものが含まれており、「重要事実」の伝達を受けた方は、インサイダー規制に関するいわゆる「第一次情報受領者」となります。

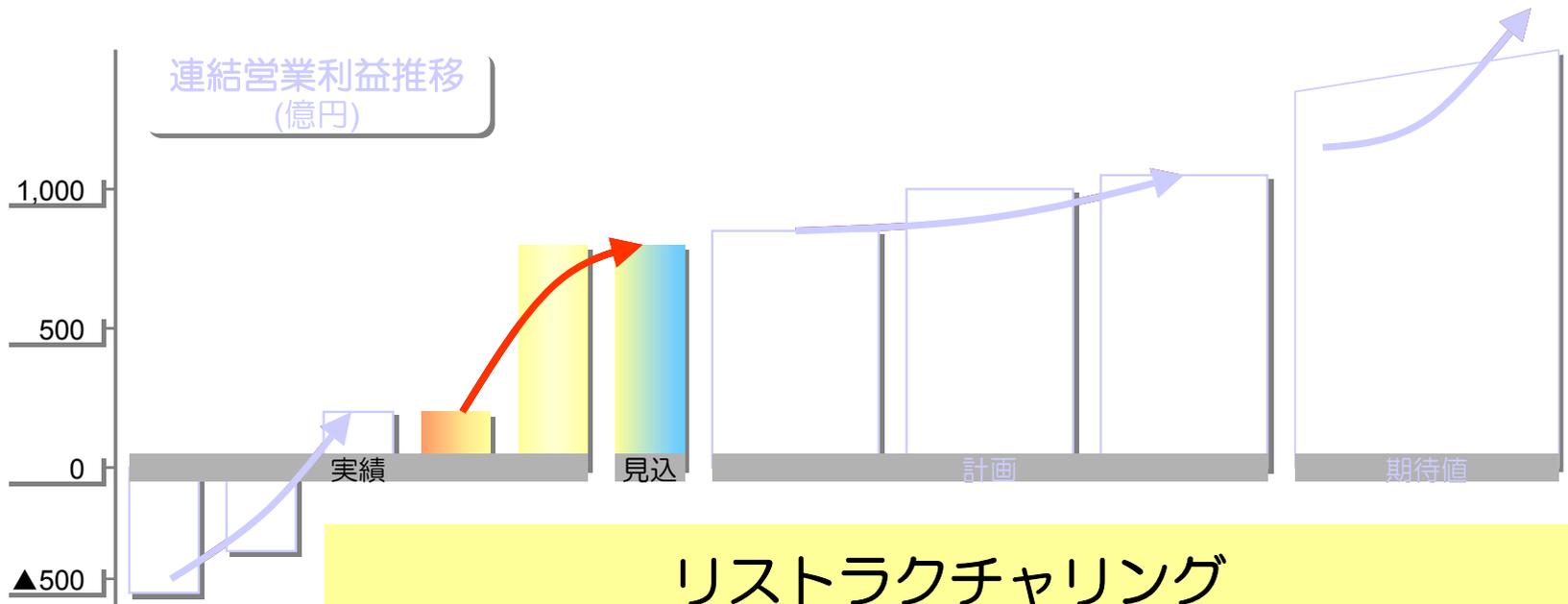
「第一次情報受領者」は、証券取引法第166条の規定による「公表」後でなければ弊社の株券等を売買等することはできませんのでご注意ください。

なお、証券取引法施行令第30条等の定めにより、弊社が報道機関等に「重要事実」を公開してから、12時間が経過したことをもって「公表」となります。

目次

– 新3カ年計画レビュー	4~6 P
I. 経営ビジョン	
– 事業環境認識	8
– 企業ビジョン	9
– 技術開発コンセプト	10
– 商品展開コンセプト	11
– グローバル機能展開	12
– 中長期事業の方向性	13
II. 中期経営計画 ('06/3期~'08/3期)	
– グローバル戦略商品	
• 戦略商品の開発	15~16
• コスト体質強化	17
• GMとの協業関係強化	18
– 製品・市場別事業体制強化	19
• 国内／海外CV販売体制の強化	20~21
• LCV事業・DE事業拡大	22~23
III. 経営目標	24

新3カ年計画レビュー



リストラクチャリング
 “ダウンサイジング”・“適正化／効率化”

主要課題

- ◆北米SUV事業体制の見直し
- ◆PT事業のGMとのJV化
- ◆要員削減 (希望退職)
- ◆生産インフラ集約

不確定要素
の排除

- ◆債務の株式化 (DES)
- ◆減増資
(GM保有株式無償消却)

資本増強

実行済内容(効果)

- ◆'03/1 SIA合弁解消 / '04/7 生産終了
- ◆GMからのOEM供給
- ◆現地法人合併によるスリム化
- ◆エンジン製造子会社へのGM出資
- ◆退職者→約4,200名
- ◆労務費効果→約200億
- ◆'04/5車両生産ライン藤沢工場集約
- ◆川崎工場売却
- ◆1,000億実行
- ◆既存出資分の無償償却
- ◆新規増資100億実施

(億円)	'03/3期	'04/3期	'05/3期
	実績	実績	実績見込
売上高	13,494	14,303	14,500
(目標値)	(12,700)	(12,500)	(12,700)
営業利益	155	845	860
(目標値)	(50)	(500)	(600) 以上
当期利益	▲ 1,443	547	560
(目標値)	(▲1,700)	(350)	(500) 以上
有利子負債	5,179	4,527	4,000 ^{*1}
(目標値)	(5,600)	(5,100)	(4,500)

*1 転換社債除く

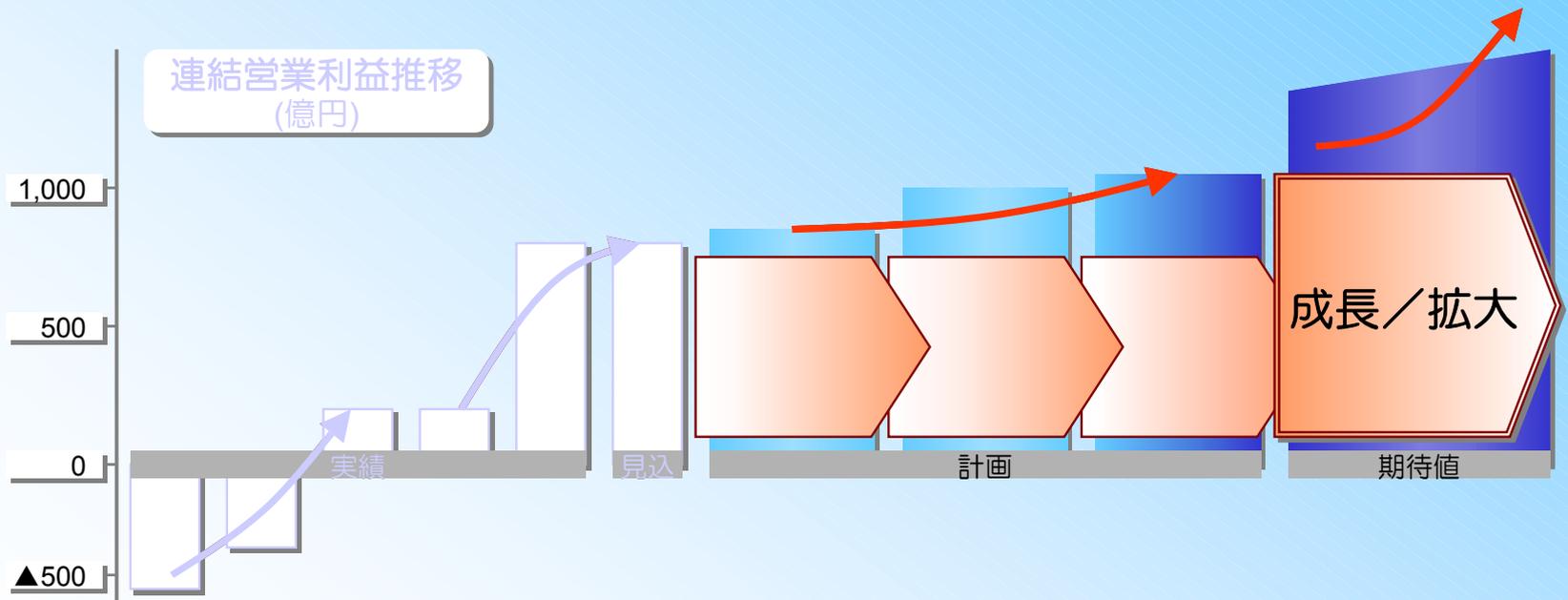
主要指標 (実績/見込)

売上高営業利益率	1.1%	5.9%	5.9%
売上高固定費率(単体)	22.4%	18.3%	18.9%
自己資本比率	2.6%	10.2%	14.3%

I. 経営ビジョン

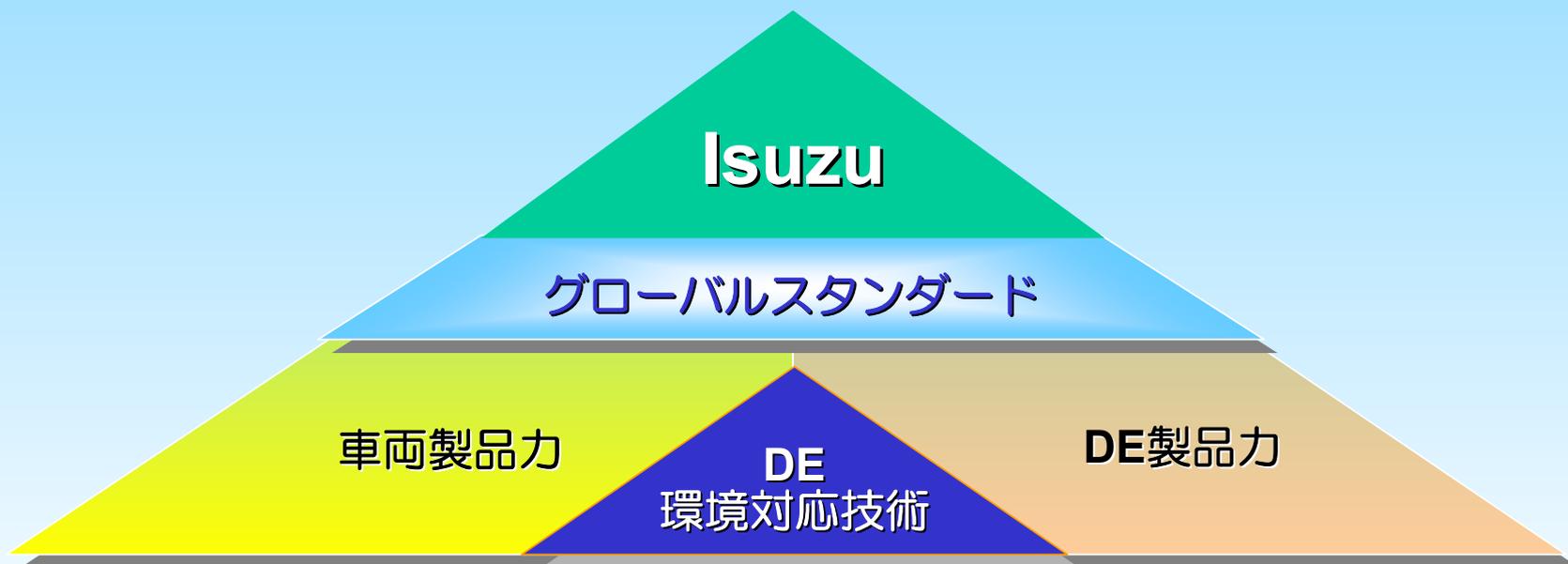
'00/3期 '01/3 '02/3 '03/3 '04/3 '05/3 '06/3 '07/3 '08/3 '09/3~

新3カ年計画 経営ビジョン



- 環境対応負荷がますます高まる中、日本市場に加えてグローバルベースでの「量」の確保が必須。
 - いすゞ自動車は、商用車メーカーとして、海外市場でより広いマーケットアクセスのポテンシャルを有している。
 - 欧州の乗用車と同様、他の市場／セグメントにおいてもDE(ディーゼルエンジン)へのシフトが加速すると予測。
- ➔これにより、日本を基盤としたグローバルなビジネス拡大が期待できる。

商用車・DEにおける、
グローバルリーディングカンパニー

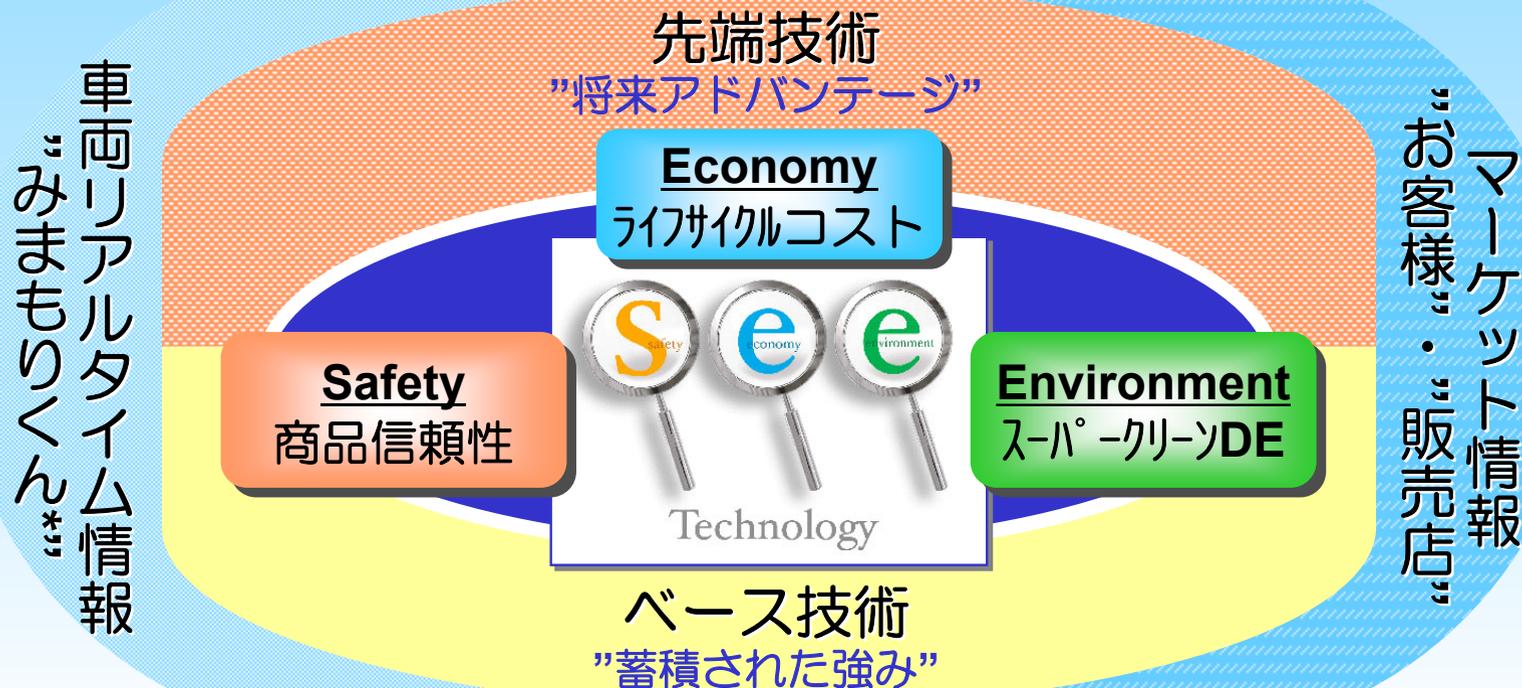


技術開発コンセプト

経営ビジョン

”3つのNo.1技術でグローバルリーディングカンパニー実現”

- » 安全技術No.1 「商品信頼性」で世界に選ばれる
- » 経済技術No.1 「ライフサイクルコスト」で世界に選ばれる
- » 環境技術No.1 「スーパークリーンDE」で地球に選ばれる



*車両制御装置のデータを通信ネットワークによりリアルタイムに結ぶ、いすゞ独自のテレマティクスシステム

商品展開コンセプト

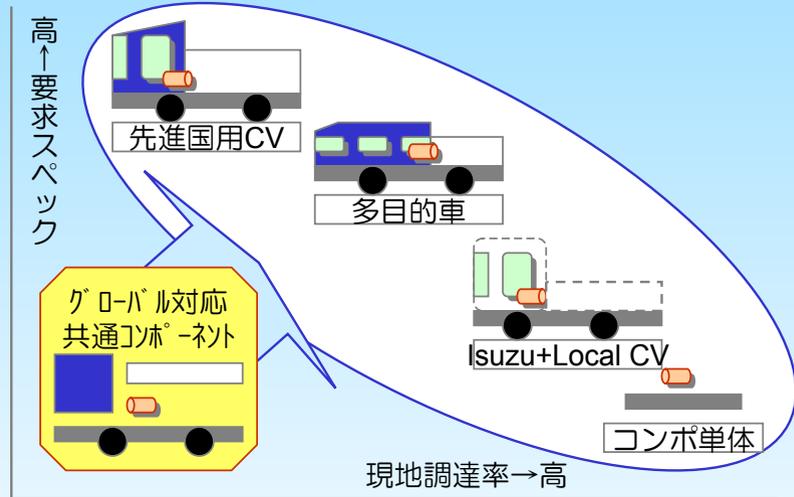
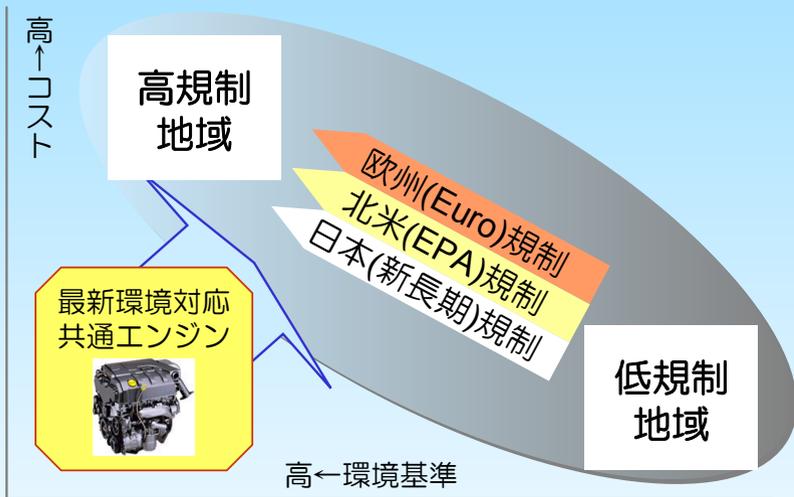
経営ビジョン

» キーコンポーネント*の競争力を高め、グローバルに適応した商品展開

*車両を構成する主要装置 (DE-シャーシ-キャブ-ボディ)

DEグローバル設計思想
全ての市場に最新DEを共通展開

車両グローバル設計思想
グローバル市場照準の商品ライン拡充



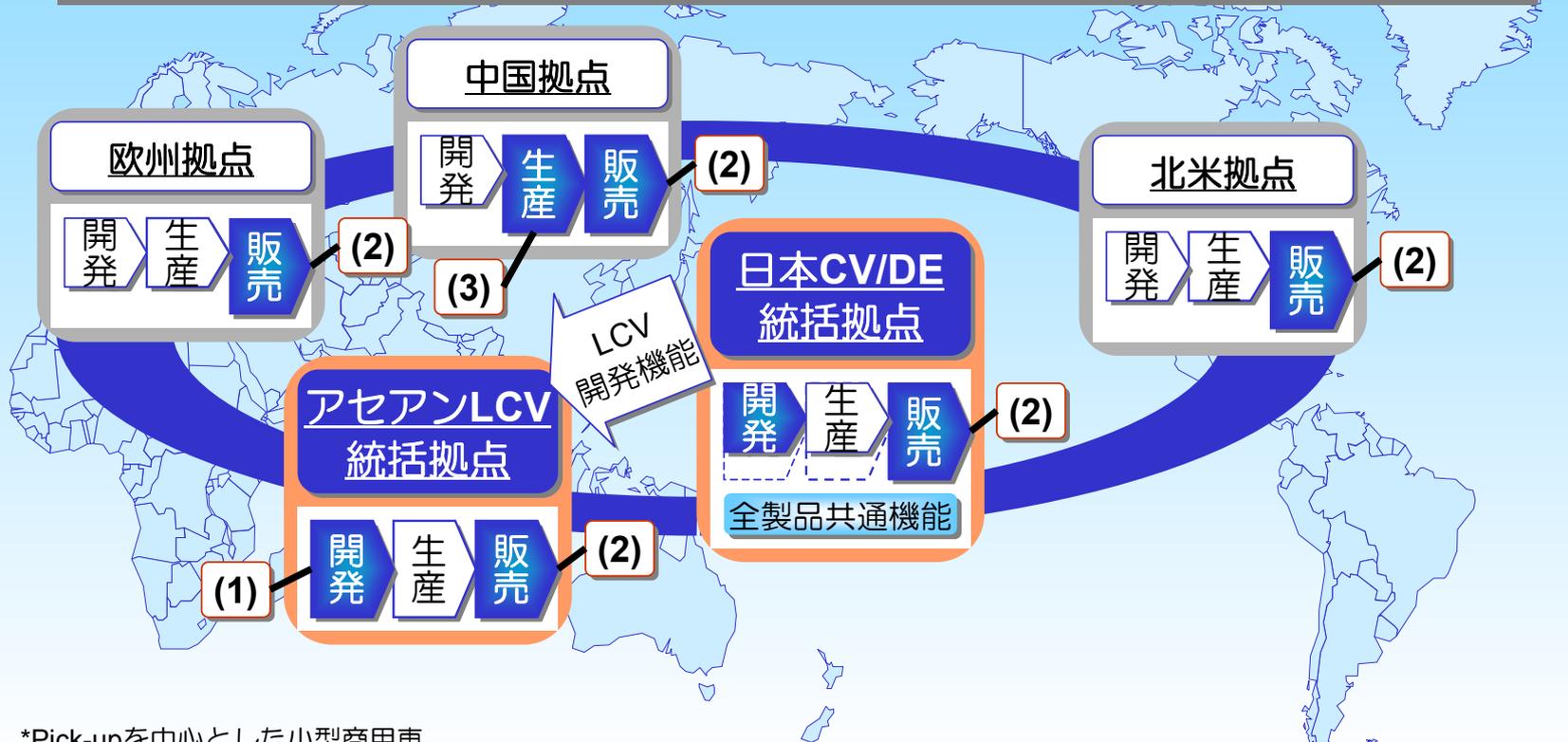
キーコンポーネント競争力 × **組合せ技術 量産化技術**

グローバル機能展開

経営ビジョン

» 地域事業の規模/特性に合わせた機能配置を展開し、グローバルに機能強化

- (1) LCV*開発機能をタイに移管し、自己完結体制構築
- (2) 世界主要地域でのCV販売機能を強化
- (3) 中国生産機能を強化し、グローバル最適供給体制を構築



*Pick-upを中心とした小型商用車

» 主要4事業体制の下、外部環境に左右されにくい経営基盤を構築し、持続可能な成長を実現

中長期の狙い



» シェアNo1による安定的収益基盤確立

» Vol.規模確保によるCV事業全体の安定化

» 国内CV事業と並ぶ収益基盤として維持・強化

» 新たな収益の柱の一つとして育成

* 連結売上規模イメージ

Ⅱ. 中期経営計画 (’06/3期~’08/3期)



- ① グローバル戦略商品の開発
- ② 製品・市場別事業体制強化

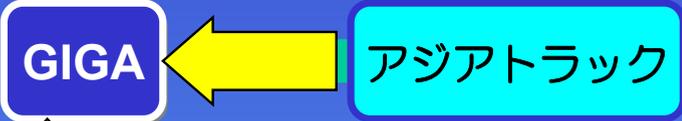
① グローバル戦略商品の開発

- 車両 -

グローバル戦略商品



CV



LCV



•ローカルコンポーネント採用拡大による低価格化

•グローバルマーケットに対応した中小型統合商品

•プラットフォーム統一化

① グローバル戦略商品の開発

- DE -

グローバル戦略商品

排気量

CV用

LCV用

PC用(GM)



• DEラインナップを段階的に
スーパークリーンDE*化

• スーパークリーンDE
投入

• 既存ラインナップの強化、
派生機種統合

• 最新環境規制へ順次対応
• 最新技術開発とCV用DE
への技術展開

*小排気量に高ブースト圧のターボを組み合わせ、高出力と低燃費、低公害を両立させたDE

»新製品の投入を契機に製品コスト20%削減



» **GMグループのKey-Playerとして、IsuzuはGMとの更なる協業関係強化を目指し、商品の共同開発及び生産分野におけるIsuzuの役割拡大の検討を、GMと共に以下の通り開始した。**

CV協業» **GMグループにおけるIsuzu CV事業拡大**

- 次世代MDプラットフォーム統合。
- GMグループのCV開発機能をIsuzuに集約。

DE協業» **GMグループにおける、Isuzu DE活用範囲拡大**

- GM及びGM全世界協業各社にワールド・クラスの開発サービスとディーゼルコンポを供給し、ワールドクラス・エンジンパートナーとしての確固たる位置づけを構築。
- グローバルQRD* & 排ガス対応技術の開発

*Quality, Reliability, Durability

**LCV
協業**» **グローバル市場向け次世代LCVの共同開発**

- GM/ISZ LCVプラットフォーム統合による、グローバルでの競争力強化

② 製品・市場別事業体制強化

-主要施策・目標値-

製品・市場別事業体制

主要施策

国内CV事業強化

- シェア 拡大
- 国内CV No.1* *2-3t以上キャブ オーバートラック

海外CV販売体制整備／強化

- ディストリビューション機能再編・整備・強化

LCV事業収益最大化

- グローバルVOL最大化
- 事業効率最大化

DEビジネス維持／拡大

- GMビジネス拡大
- 中国ビジネス進出

定量目標値

'05/3 ⇒ '08/3期

CVシェア

HD	26	⇒	30%
2-3t	36	⇒	40%

CV販売台数

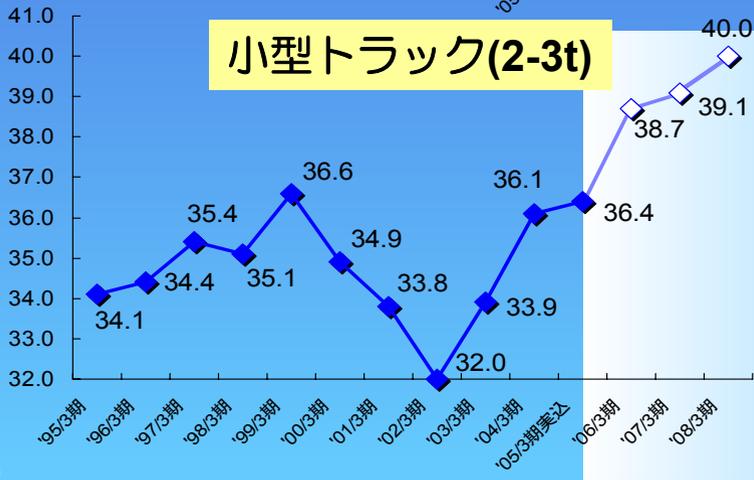
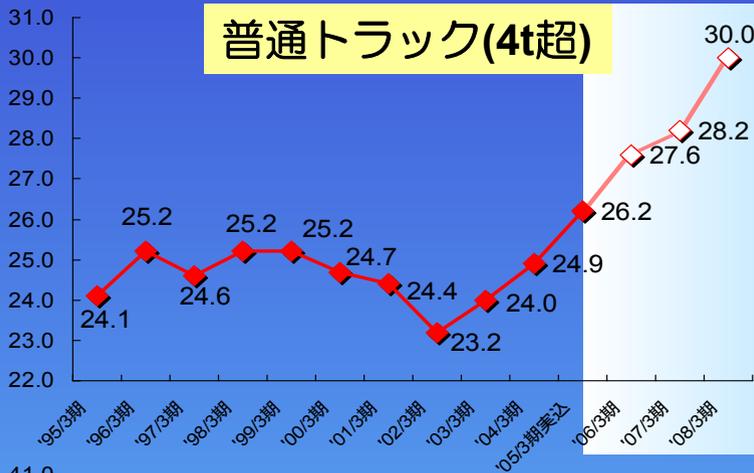
海外計	15	⇒	30万台
-----	----	---	------

アセアン生産台数

LCV計	20	⇒	30万台
------	----	---	------

- 対象機種／供給先拡大
- '08/3期 中国現地生産開始

» 国内CV No.1 を目指し、戦略的新商品投入 及び 重点セグメントへのリソース投入



国内シェア目標	'05/3	'08/3
普通トラック	26%	30%
小型トラック	36%	40%

商品対応

- ➔ 新エンジン搭載 大型車投入
- ➔ 中型/小型 新型車投入

販売施策

フリート営業

- ➔ 提案営業強化
- ➔ 広域/高稼働ユーザー向けサービス対応強化

小口営業

- ➔ 顧客接点の見直し
- ➔ 業販体制の再構築

» ディストリビューション機能を再編・強化し、海外CV販売30万体制を早期実現。

海外CV計

'05/3
150千台'08/3
300千台

中国

-販売ネットワーク構築-

35 ⇒ 100千台

- 販売チャネル/サービス網の拡大/充実
- パートナーとの協業強化・拡大

アセアン

-域内販売事業への参画-

25 ⇒ 50千台

- インドネシアでのDistribution機能再編、サービス・部品供給体制強化

北米

-販売事業の強化・拡充-

30 ⇒ 50千台

- 商品最適化・ラインナップ拡大
- Isuzu+GM デイラー網最大活用

一般海外

-安定的VOL確保-

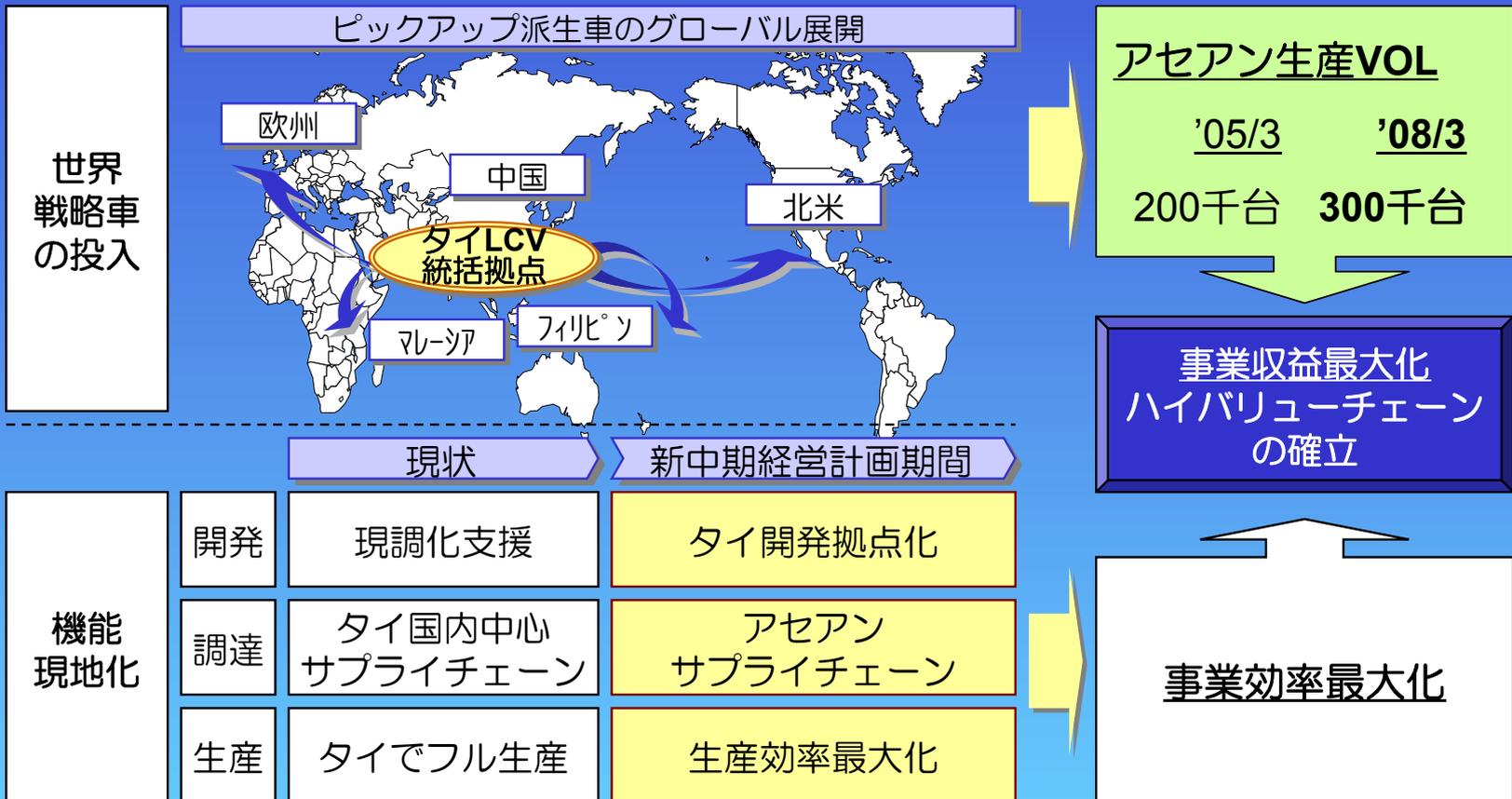
60 ⇒ 100千台

- 重点既存市場での販売事業に積極参画
- 新規市場へのスピーディ且つ段階的な参入による、将来的な収益機会創出

LCV事業 -事業収益の最大化-

製品・市場別事業体制

»世界戦略ピックアップおよび統一プラットフォームの派生車展開
 »タイを中心としたアセアン地域に、集中的に機能現地化



DE事業 -エンジンビジネス拡大-

製品・市場別事業体制

- » **GM及び、GMグループ向けISZ D/E搭載の拡大**
- » **中国OEMビジネスへ進出**

GM向けDE供給



中国エンジン事業拡大



Ⅲ. 経営目標

2008/3期 経営目標

連結売上高 16,000億円

連結営業利益 1,000億円

営業利益率 6%以上

「運ぶ」を支え、環境と未来をひらく

ISUZU

【付表】

新中期経営計画目標詳細

定量計画値（連結）

	103期通期計画 平成16年4月～平成17年3月	106期通期計画 平成19年4月～平成20年3月
売上高	14,500 億円	16,000 億円 (10.3%)
営業利益 [営業利益率]	860 億円 [5.9%]	1,000 億円 (16.3%) [6.3%]
経常利益 [経常利益率]	880 億円 [6.1%]	1,000 億円 (13.6%) [6.3%]
当期利益 [当期利益率]	560 億円 [3.9%]	800 億円 (42.9%) [5.0%]
為替レートの	107 円/US\$	105 円/US\$
設備投資	420 億円	1,800 億円 (104期～106期累計額)
減価償却費	260 億円	1,100 億円 (104期～106期累計額)
研究開発費	510 億円	1,600 億円 (104期～106期累計額)
国内全需（普通トラ）	102 千台	81 千台 (▲20.6%)
（2-3トン）	118 千台	96 千台 (▲18.6%)
国内シェア（普通トラ）	26.2 %	30.0 % (3.8%)
（2-3トン）	36.4 %	40.0 % (3.6%)
国内生産	210 千台	260 千台 (23.8%)
国内販売	92 千台	70 千台 (▲23.9%)
輸出	119 千台	190 千台 (59.7%)
海外生産	363 千台	500 千台 (37.7%)