

# 中期経営計画

(2011年4月~2014年3月)

2011年11月8日  
いすゞ自動車株式会社

1. 中期経営計画の位置付け
2. 環境認識と対応方向性
3. 中期的取組み
  - ◆ 商品戦略
  - ◆ 地域戦略
  - ◆ グループ戦略
  - ◆ アライアンス戦略
4. 定量計画

# 中期経営計画の位置付け

▶ リーマンショック ▶ 東日本大震災

世界的な景気拡大

経済  
危機

先進国の低迷と新興国の成長持続

'06/3

'07/3

'08/3

'09/3

'10/3

'11/3

'12/3

'13/3

'14/3

'15/3

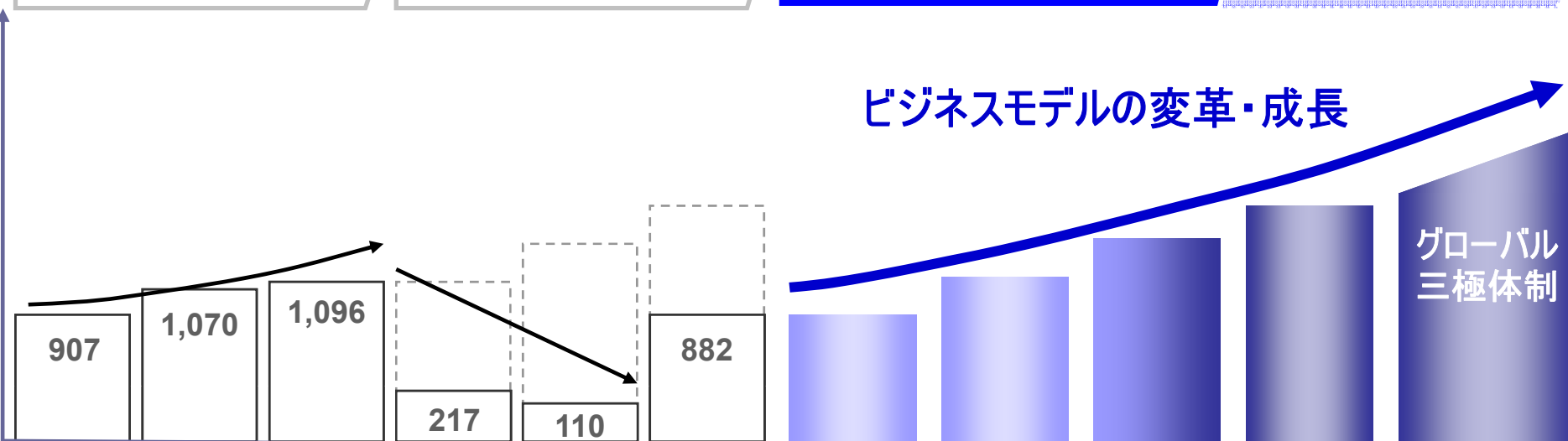
'16/3~

収益・財務基盤の  
安定化

経済危機への  
対応

中期経営計画

営業利益規模(億円)



(前々回中計)  
■ 中計達成

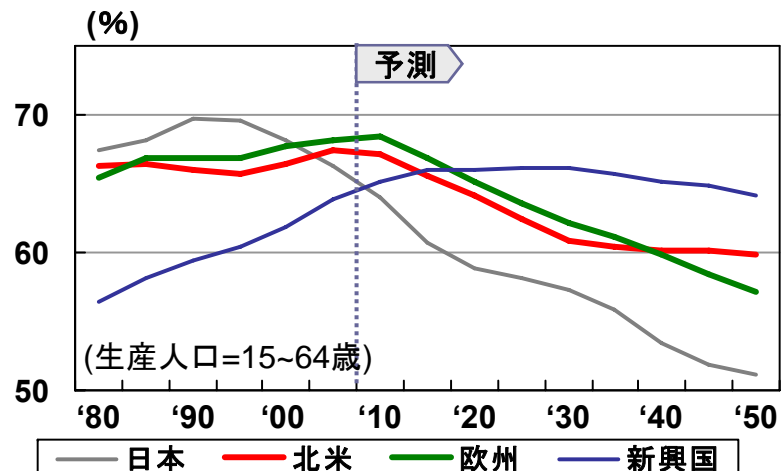
(前回中計)  
■ 前提条件が大きく  
変化(黒字確保)

■ 16/3期も見据え、事業領域の拡大と事業構造の安定化に取組み

## **2. 環境認識と対応方向性**

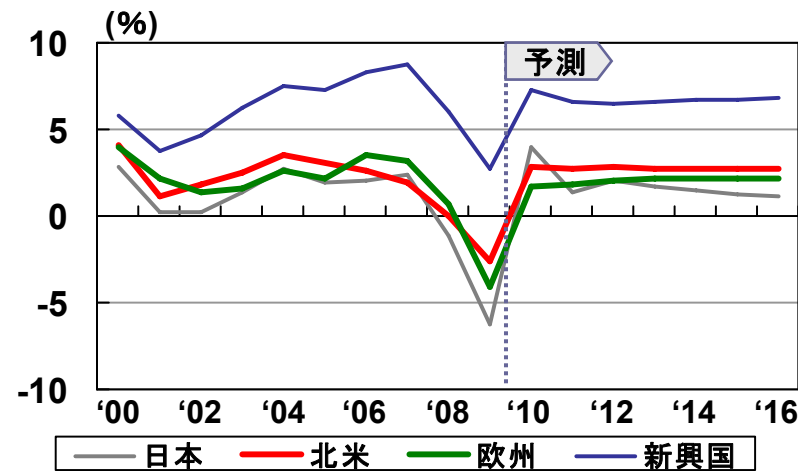
■ 生産人口減少・財政悪化等により、先進国成長率は低下方向。対ドル・ユーロで円高継続懸念。

生産人口比率



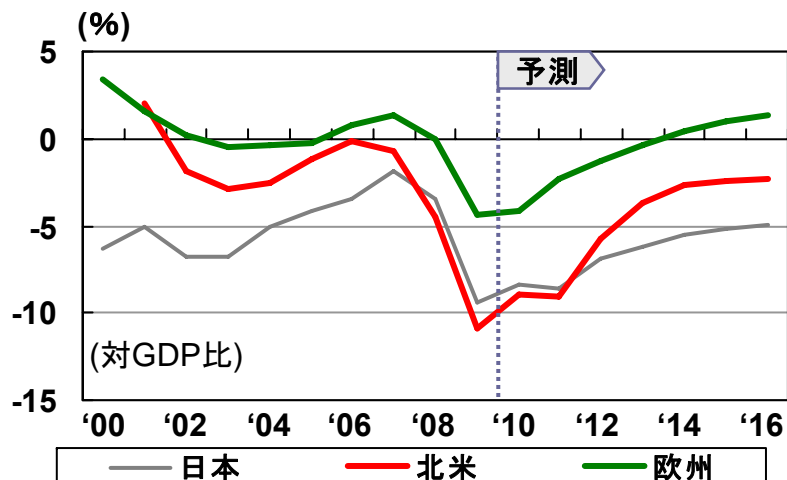
出典：UN, World Population Prospects, The 2010 Revision

GDP成長率



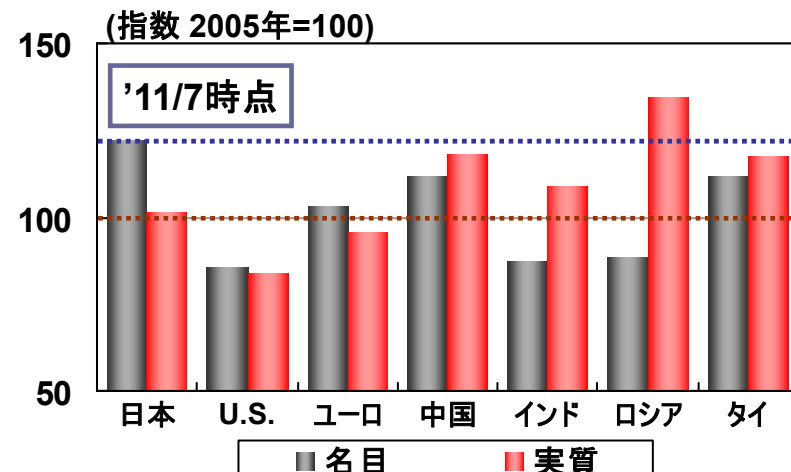
出典：IMF, World Economic Outlook Database April 2011

財政収支



出典：IMF, World Economic Outlook Database April 2011

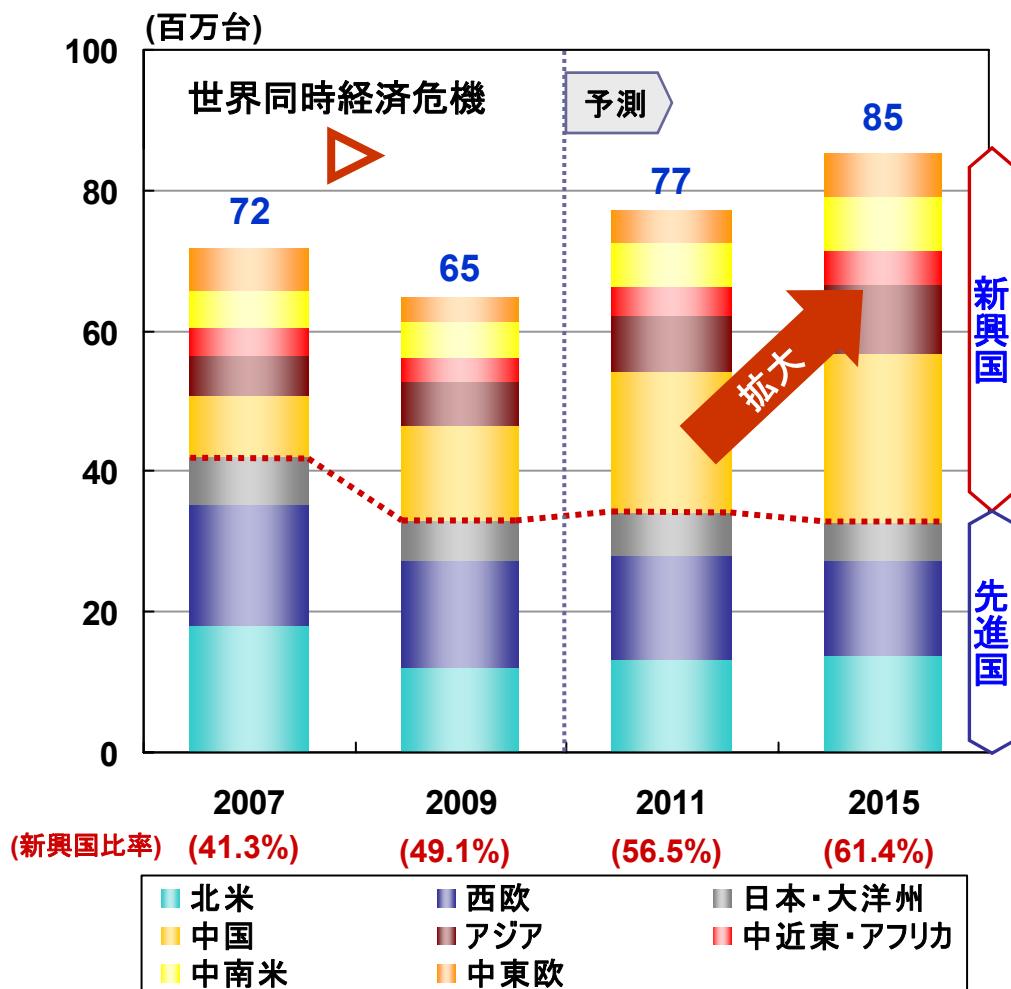
実効為替レート



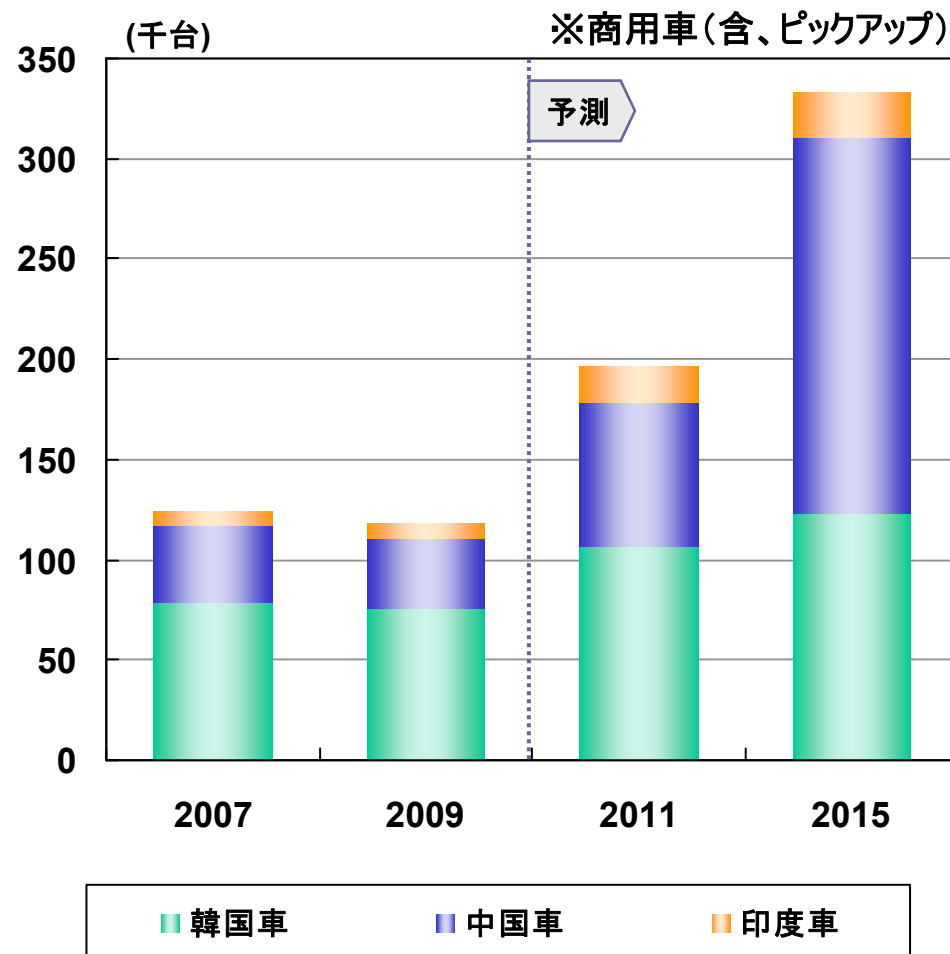
出典：BIS effective exchange rate, July 2011

■ VOLゾーンは、アジアを中心とした新興国に移行・拡大。中韓メーカー台頭により、競争激化。

### 地域別世界自動車全需推移

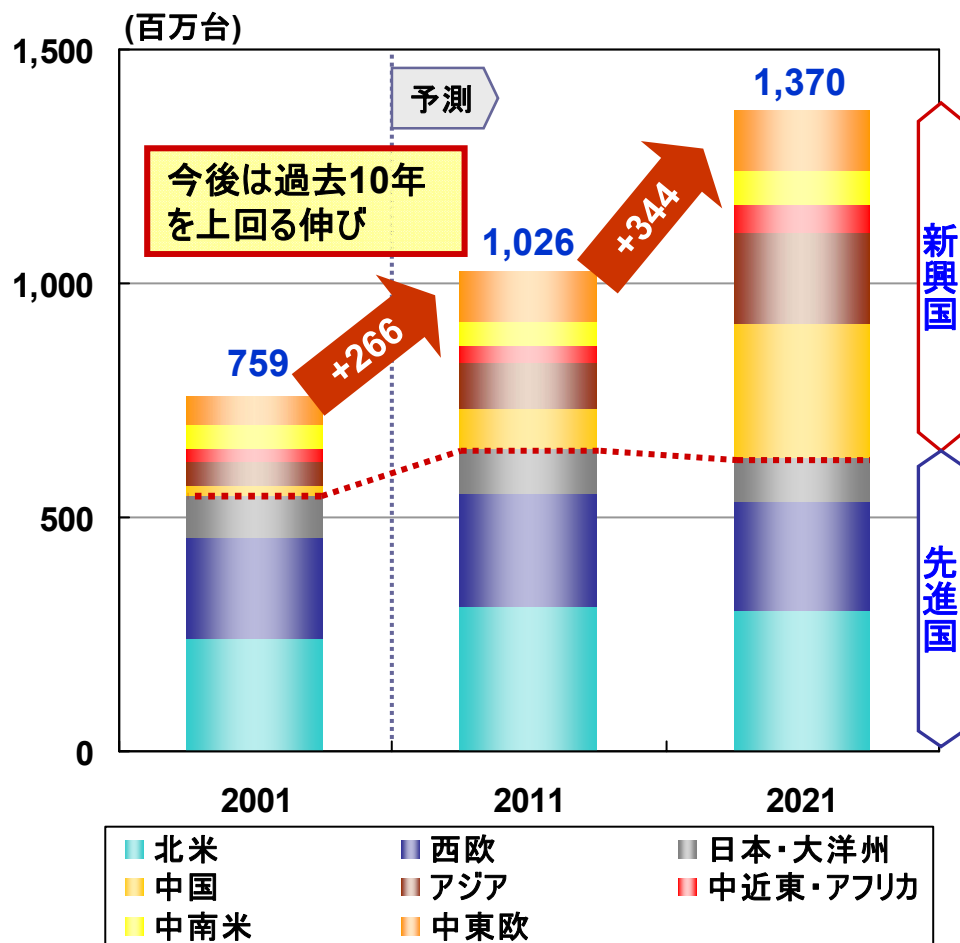


### 中・韓・印メーカー 輸出台数推移

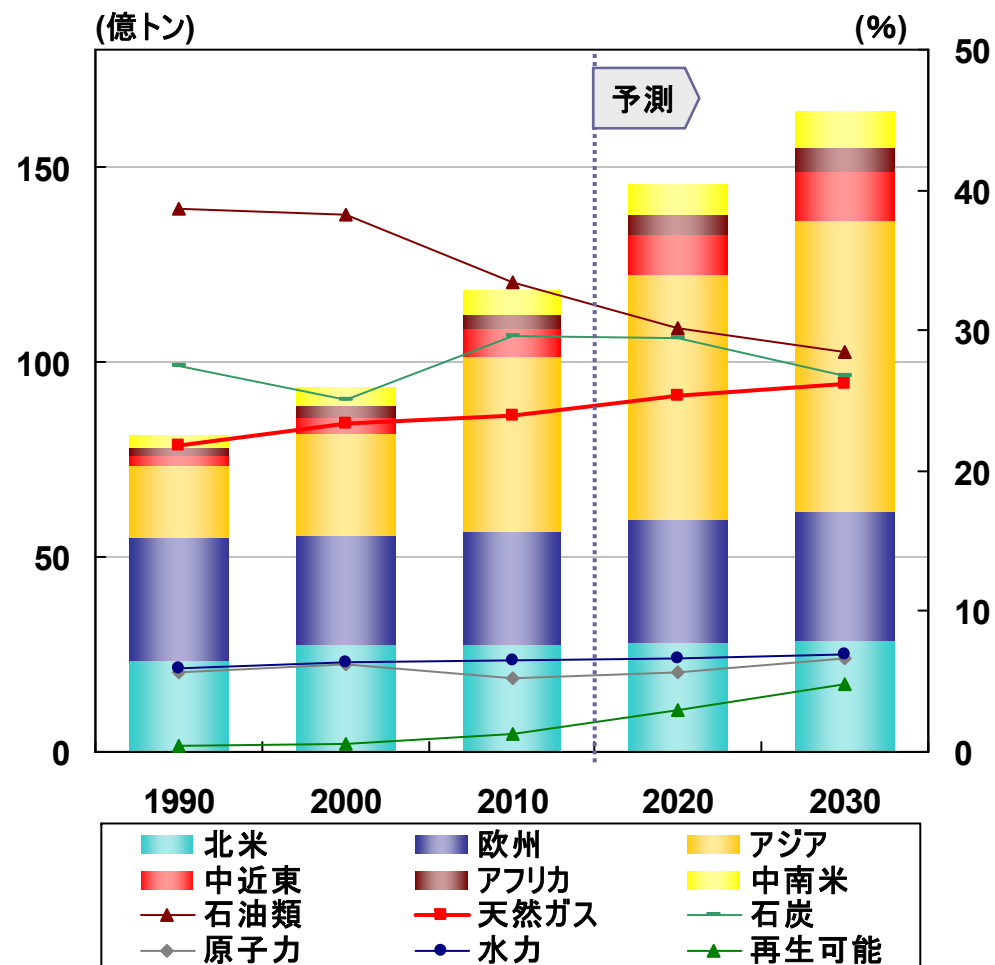


■ 新興国を中心とした保有急増によりエネルギー需要拡大。石油依存から燃料多様化への動き。

### グローバル総保有台数予測

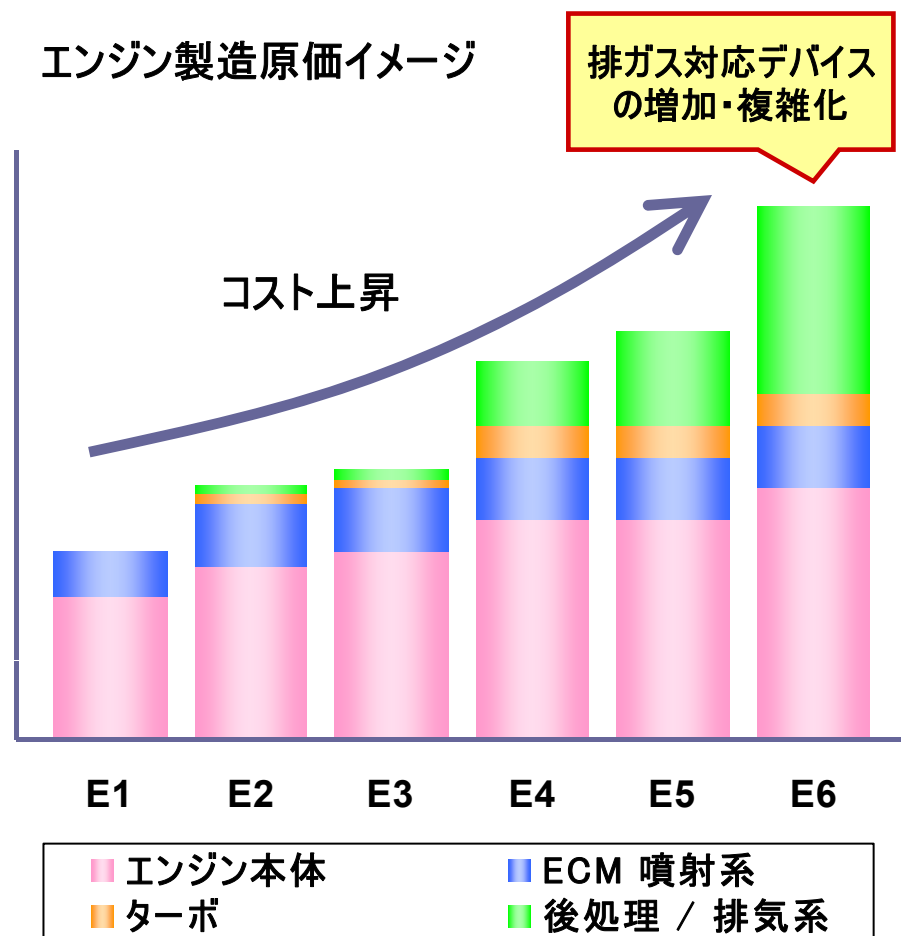


### エネルギー消費量／構成比



■ 排ガス規制対応により、エンジンコストは大幅上昇。新興国の商品ニーズ対応の為の開発拠点増加。

## 排ガス規制対応コスト

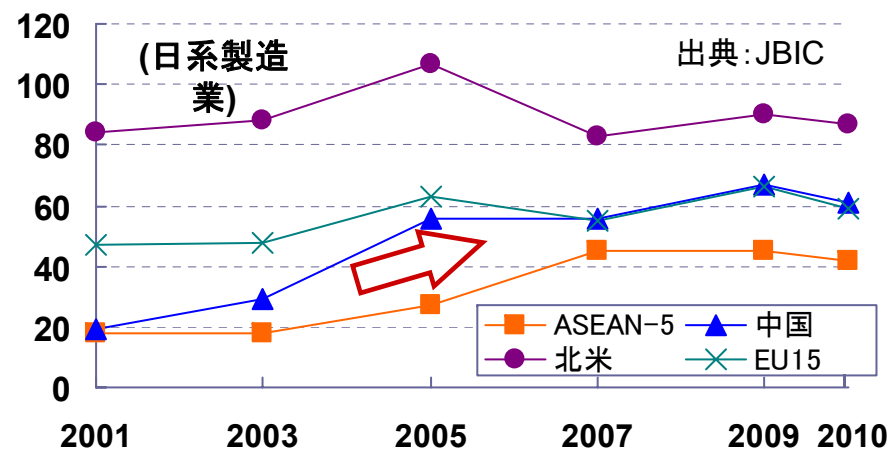


※ ECM : Engine Control Module

## 商品ニーズ対応(新興国)

	新興国	先進国
商品ニーズの違い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ロバスト性(耐乱用性) - 高積載、粗悪燃料</li> <li>■ 必要最低限の装備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境性能 - 低燃費・低排出ガス</li> <li>■ 安全・快適・静粛性</li> </ul>

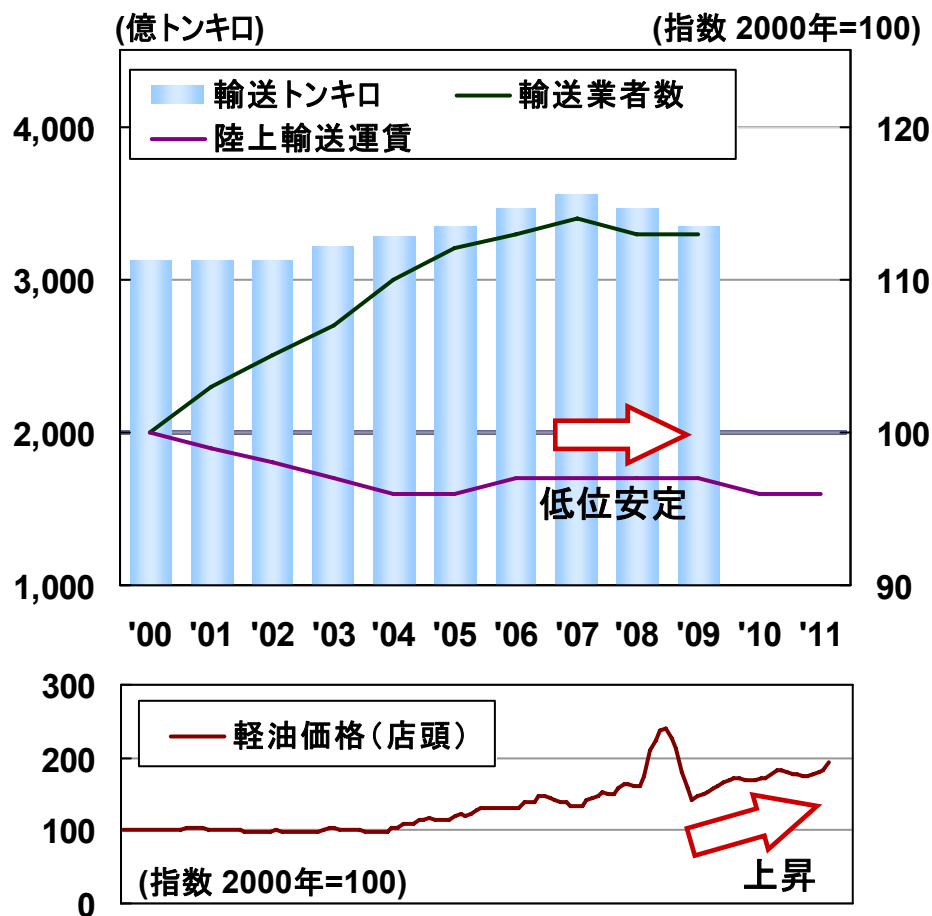
## 開発拠点数





- 荷単価低迷、コスト増大により、ユーザー環境悪化。震災によりサプライチェーンの構造問題顕在化。

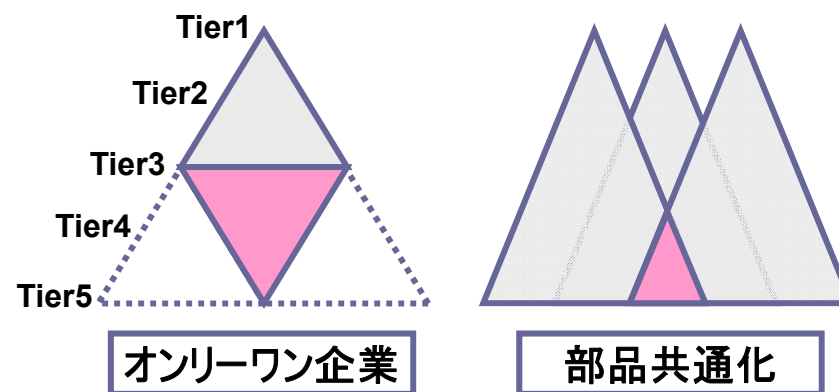
## 輸送業界の経営環境



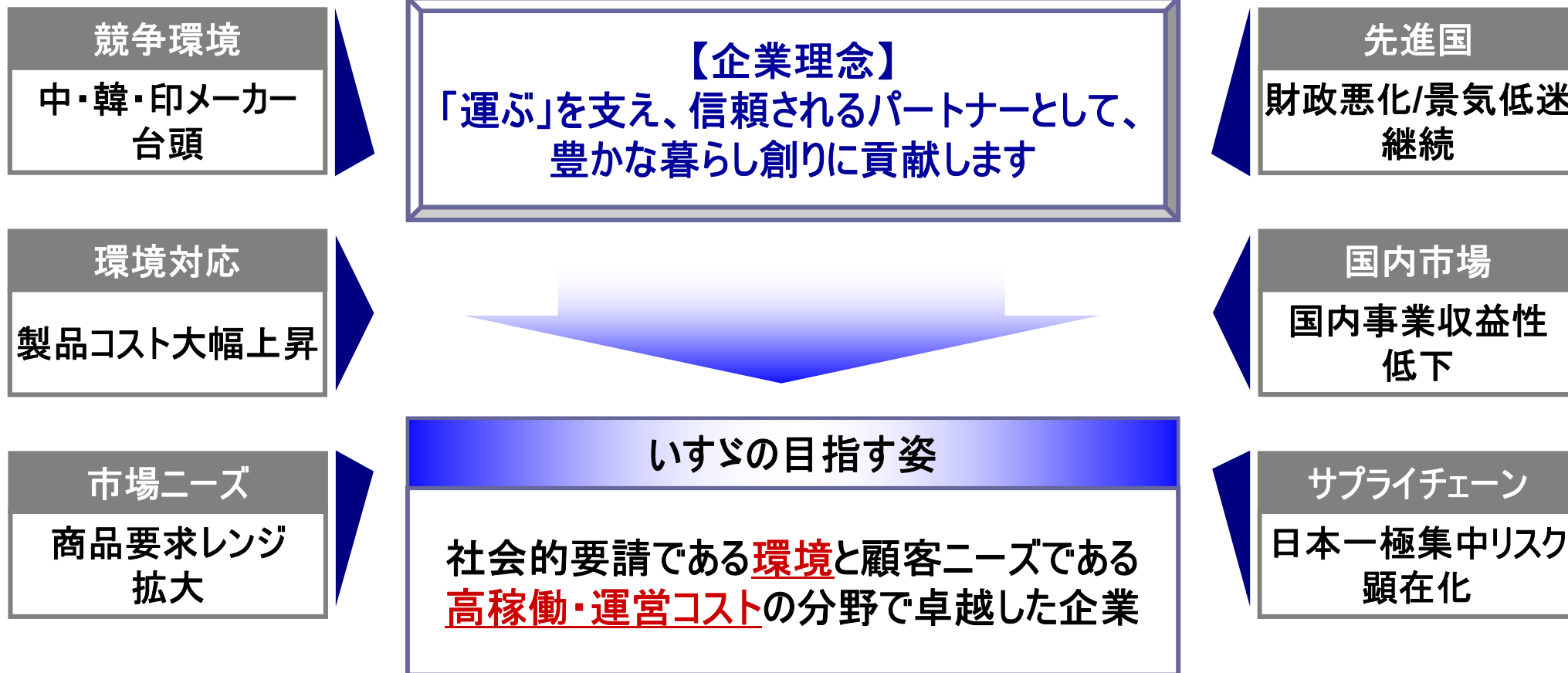
出典: 日本銀行、国土交通省、石油情報センター

## 震災で判明したサプライチェーン構造問題

- Tier II 以下で特定サプライヤーに過度な依存  
→ 震災によりサプライチェーン寸断



- 原発問題に起因する電力供給制約発生  
→ 日本の生産立地条件悪化



対応方向性

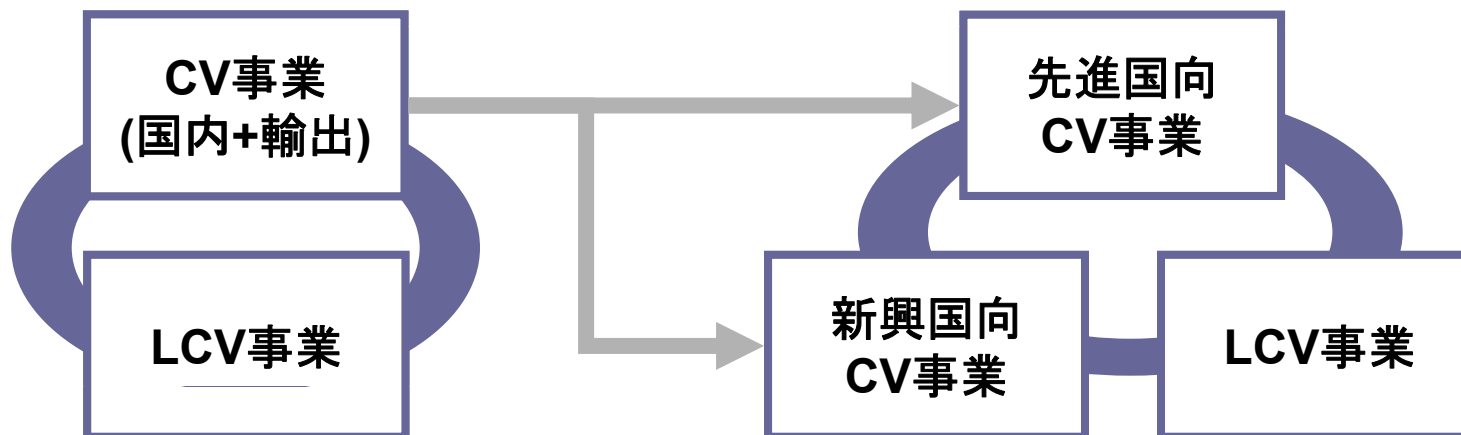
- 低環境負荷商品・新興国市場ニーズに合った商品の展開
- 新興国での成長戦略加速と先進国での事業維持  
-新興国でのものづくり体制構築に向けた積極的リソース投入

基本方針

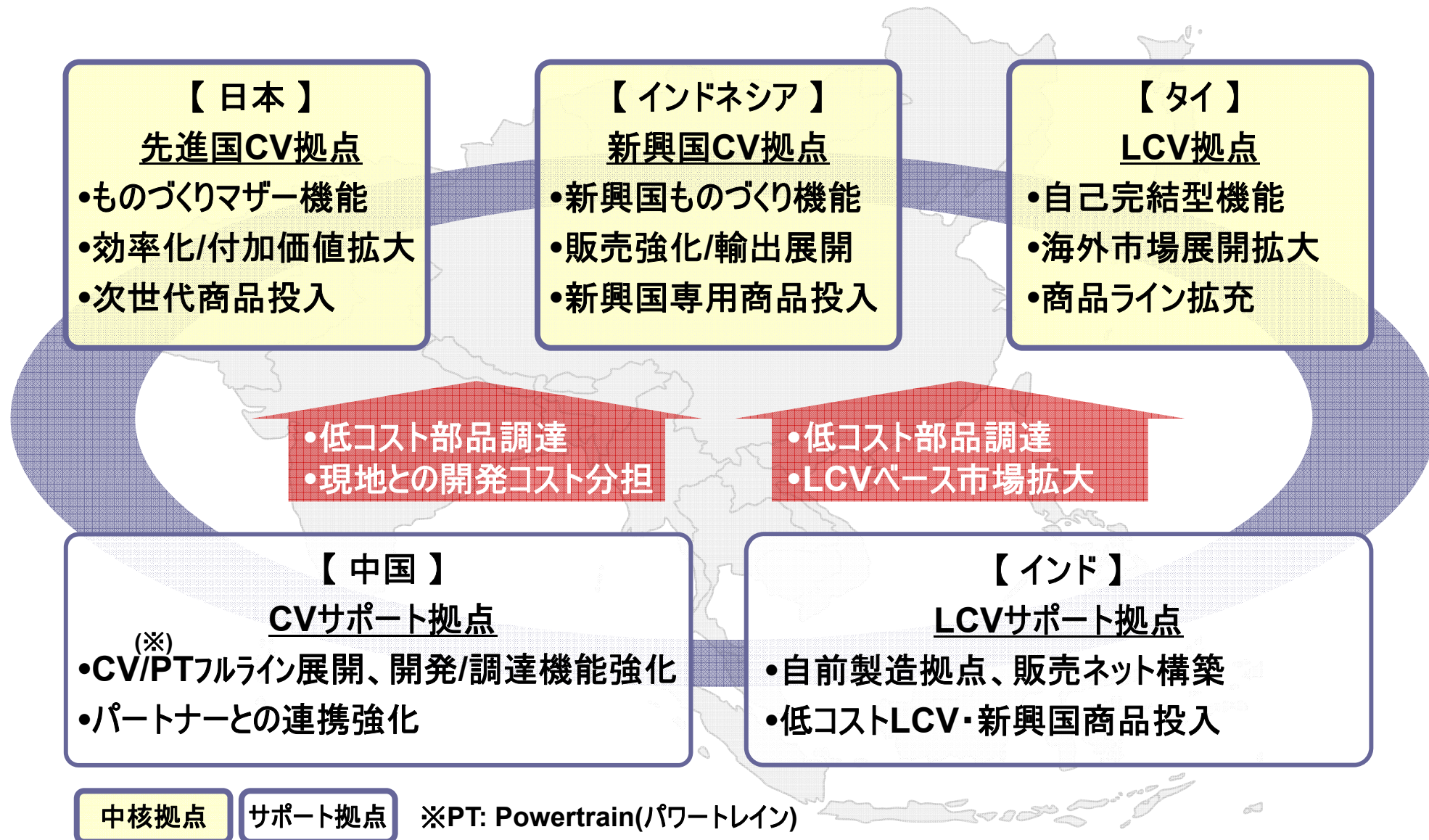
## 「事業領域の拡大と事業構造の安定化」

日本ベースの事業体制

グローバル三極体制



- 日本、インドネシア、タイの三極構造を、中国、インドが支えることにより、事業構造を磐石化。



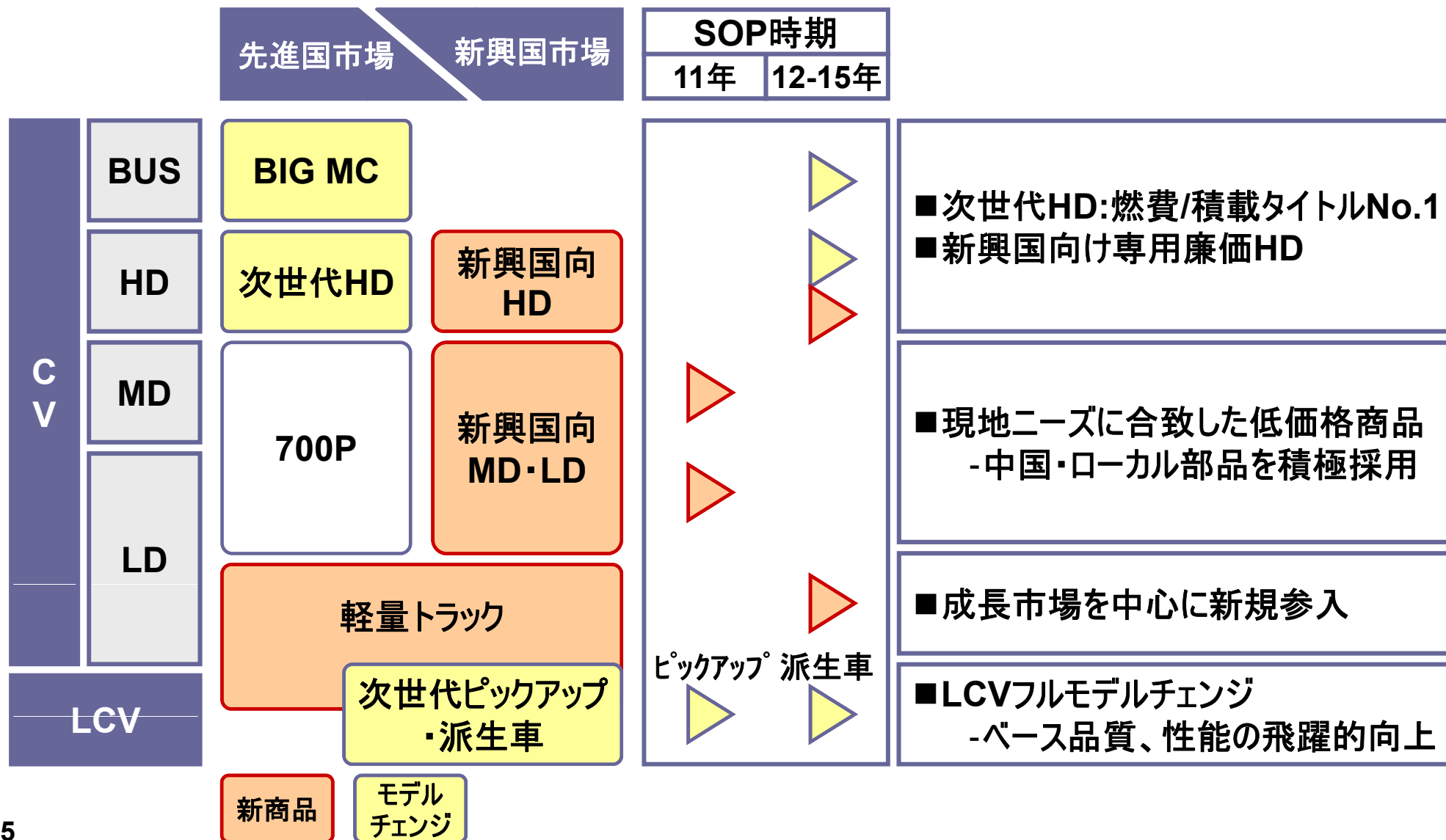
- グローバル三極体制確立に向け、事業枠組み構築加速、その枠組みをベースに成長戦略推進。

	これまでの取組み(事業枠組み構築)		今後の取組み(成長戦略)
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商品基本戦略設定                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 新興国向商品ポートフォリオ</li> <li>- 次世代商品(HD、ピックアップ/派生車)</li> <li>- PTダウンサイジング</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長戦略を支えるセグメントの拡大</li> <li>■ DE競争力強化・代替エネルギー対応</li> <li>→ 商品戦略</li> </ul>
ものづくり	新興国 CV	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国調達センター設立</li> <li>■ アセアン開発機能設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業規模拡大に向け、地域毎の方向性と位置付けを明確化</li> <li>→ 地域戦略</li> <li>■ 地域戦略を支える横串機能</li> <li>→ グループ戦略</li> </ul>
	LCV	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ タイに開発責任移管、段階的機能シフト</li> </ul>	
販売	国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 流通チャネル再編</li> <li>- いすゞ自販設立、販社広域化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域戦略の補完、先進技術確保、量の拡大による調達力強化</li> <li>→ アライアンス戦略</li> </ul>
	海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフターセールスセンター設立</li> <li>- 中近東、中米、欧州</li> </ul>	

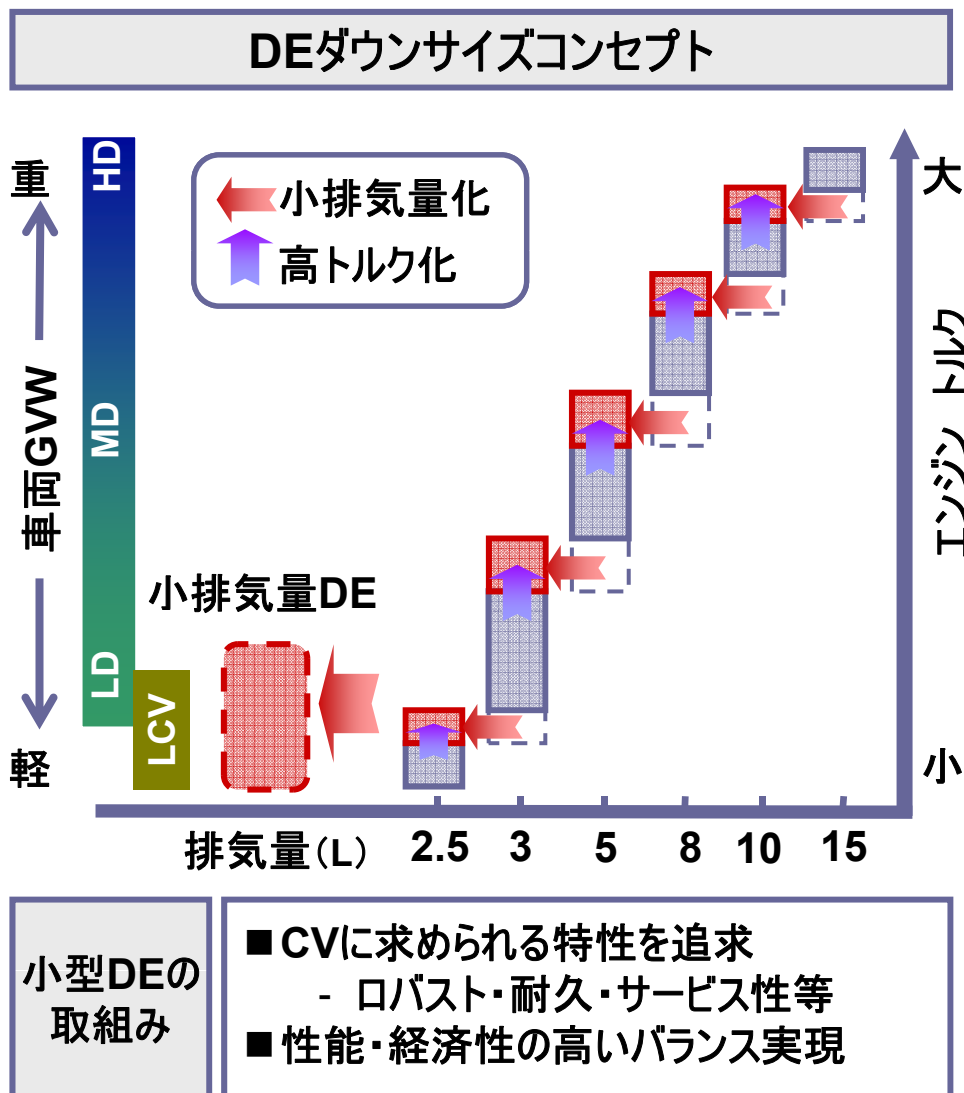
### 3. 中期的取組み

- ◆ 商品戦略
- ◆ 地域戦略
- ◆ グループ戦略
- ◆ アライアンス戦略

- 開発機能現地化により新興国市場に適合した商品を投入。戦略車として軽量トラック検討着手。



- DEダウンサイジングにより、低燃費・コストダウンを実現。代替燃料ニーズへ積極的に対応。



### 代替燃料対応

	BUS	HD	MD	LD	LCV
HEV (EV)	● 新規投入	-	-	●	-
CNG	●	● 量産化	●	●	● 新規投入
代替燃料対応 DE	バイオディーゼル	■ 第一世代バイオ対応は各国ニーズに合わせ投入			
	GTL・DME(※)	■ 将来的な普及に備え、実用化に向け基礎研究推進			

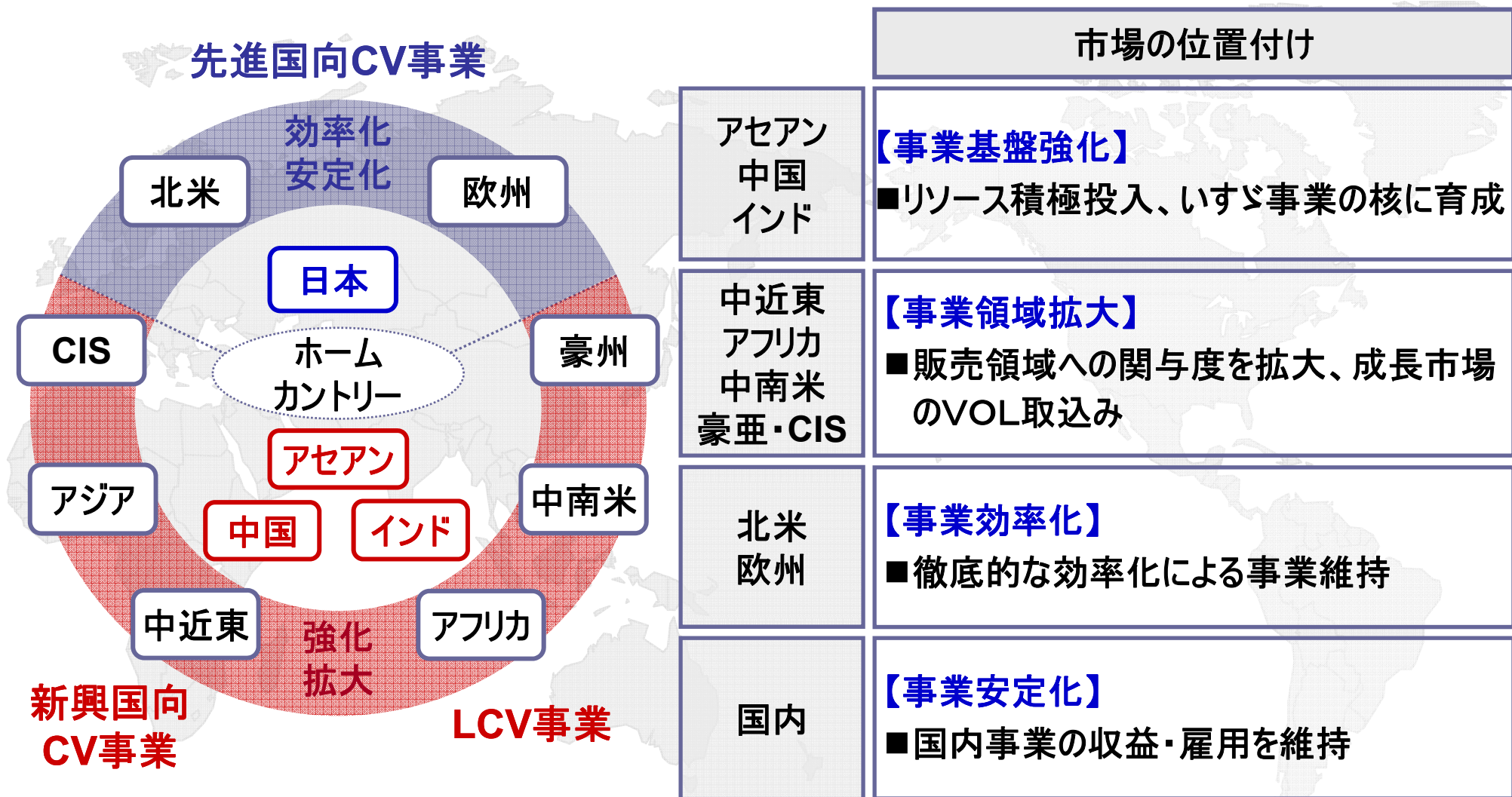
※ GTL(Gas to Liquid) :天然ガスの液体燃料化技術  
DME(Dimethyl Ether) :ジメチルエーテル



### 3. 中期的取組み

- ◆ 商品戦略
- ◆ 地域戦略
- ◆ グループ戦略
- ◆ アライアンス戦略

- 事業規模拡大に向け、地域別に事業方向性とリソース投入のプライオリティを明確化。



## LCV事業

## グローバル販売強化

【11/3期 324千台 → 16/3期 467千台】

- 次世代ピックアップ・派生車の投入
- 輸出新会社(IMIT) 設立、グローバルに販売強化
  - 販売に加え、部品・サービス機能付加により三位一体の体制整備
  - 新規市場開拓、生販事業の展開(インド)
- タイでの新工場設立 (40万台体制)、開発主体の現地自立化



次世代ピックアップ  
(’11/10 タイ販売開始)

## CV事業

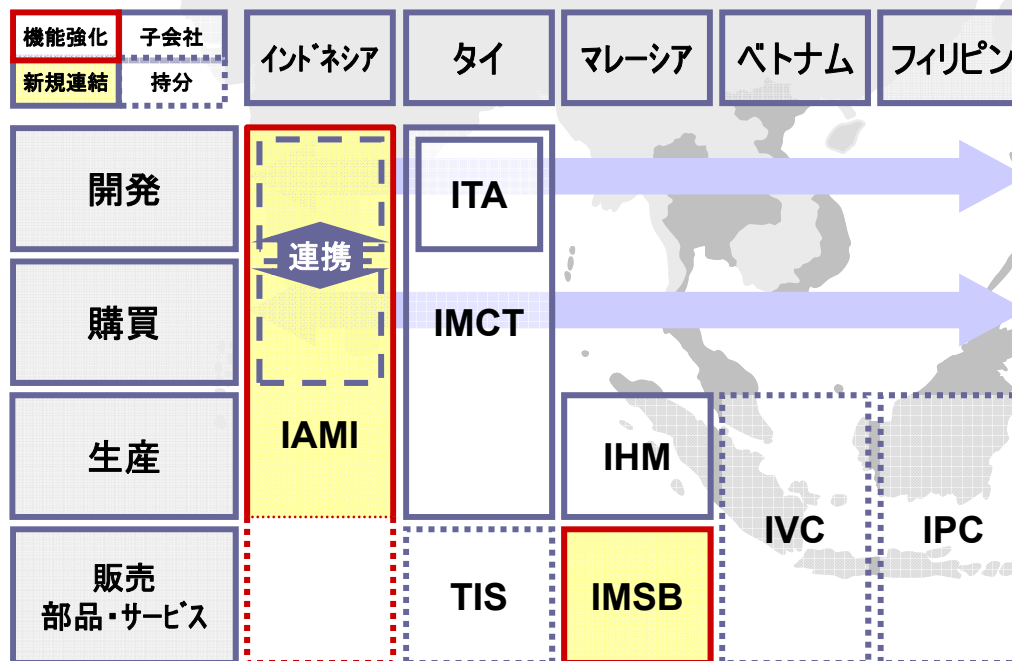
## CV競争力強化(シェアNo.1)

【11/3期 38千台 → 16/3期 81千台】  
(シェア40%)

- インドネシアを核にした新興国向最適商品の開発、投入
- 現地製造事業をマジョリティ化、ものづくり機能強化
  - 開発機能現地化、国産化拡大(現調率40%)、生産能力増強対応
- セールスネット強化 (部品供給体制、サービス網整備)



新興国向けMD  
(’11/7 インドネシア販売開始)



## 車両事業

### パートナーとの連携強化

【11/3期 58千台 → 16/3期 138千台】

- 大型トラック(HD)投入によりCVフルライン展開
- 開発現地化によるHDのグローバル競争力強化
- 慶鈴汽車へのサポートを通じ、車両拡販、“ISUZU”ブランド価値向上

## コンポーネント事業

### いすゞ収益事業化

【11/3期 150千基 → 16/3期 328千基】  
(含、産業エンジン)

- 大型エンジン投入によりエンジンフルライン展開
- 製造事業の連結化、産業エンジン含めた販売強化により収益取込、拡大
- コンポーネント・部品の輸出を通じ、グローバルにいすゞ商品の競争力強化

## CV事業

### “ISUZU”ブランドの浸透

【16/3期 30千台】

- 既存SMLトラックをベースに、いすゞ製コンポーネント搭載のインド専用商品を投入
- SML機能強化(いすゞより開発・販売要員派遣)
- ディーラー網の再構築(コアディーラーの選定)に向け、SMLIに専任部隊設置

## LCV事業

### 中核事業の育成

【16/3期 120千台 (国内80/輸出40)】

- 低コストLCV・新興国商品投入 (新規参入)
- いすゞ主導での製造拠点、販売ネット構築
- 低コスト部品・商品の輸出を通じ、新興国向CV・LCV事業を下支え

販売領域への関与度拡大

【11/3期 93千台 → 16/3期 159千台】

## 中近東

- ASC設立による保有ビジネス拡大とマーケティング機能強化
- サウジアラビアでのKD拠点展開

## アジア・中米・豪州・CIS

- メキシコDB(※)関連会社の連結化、パキスタンでの新規DB設立
- 豪州DB子会社の部品事業強化(オセアニア地域のハブ拠点化)

## 南米・アフリカ

- いすゞ主導でのCV販売網整備(南米)、生産事業の展開(南アフリカ)



中近東アフターセールスセンター(ASC)

※ DB: Distributer

## 事業安定化・効率化

### 日本

【11/3期 47千台 → 16/3期 55千台】

- 生販事業効率化によるコスト競争力強化・資産適正化
  - 販売会社広域化(連結15→6社)、DB・販社間接業務の集約
  - コアモジュール生産、ラインフレキシブル化(大小ライン相互補完)
- 付加価値拡大による収益・雇用維持

### 北米・欧州

【11/3期 17千台 → 16/3期 37千台】

- 北米: 現地生産車の輸出検討、部品事業の中南米向ハブ拠点化
- 欧州: 車両事業の効率化、部品事業強化により事業維持



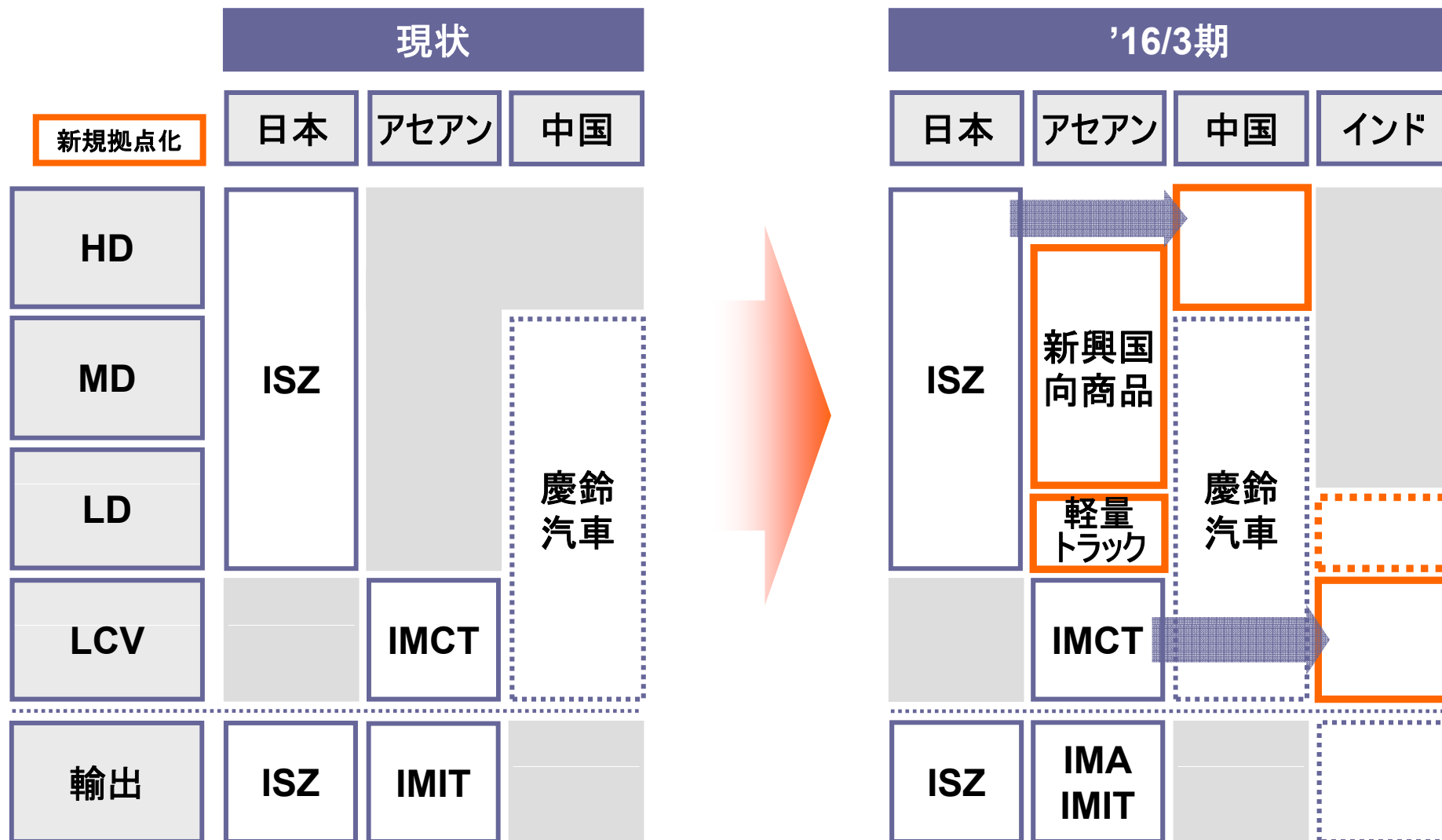
### 3. 中期的取組み

- ◆ 商品戦略
- ◆ 地域戦略
- ◆ **グループ戦略**
- ◆ アライアンス戦略

- 日本はベース開発に特化、アセアン中心に現地最適商品開発の為の固有開発機能をシフト。

機能強化		CV	LCV	PT	(現要員数)
海外拠点	日本	ベース開発 サポート			<u>3,300</u>
	アセアン	新興国固有開発 (新拠点)	開発主体 (ベース+固有)	機能シフト	<u>210</u>
	中国	HD開発サポート		産業エンジン 開発サポート	<u>20</u>
	欧米	北米固有 車両開発		US・ユーロ排ガス 評価準拠点	<u>150</u>
					<u>計 3,680</u>

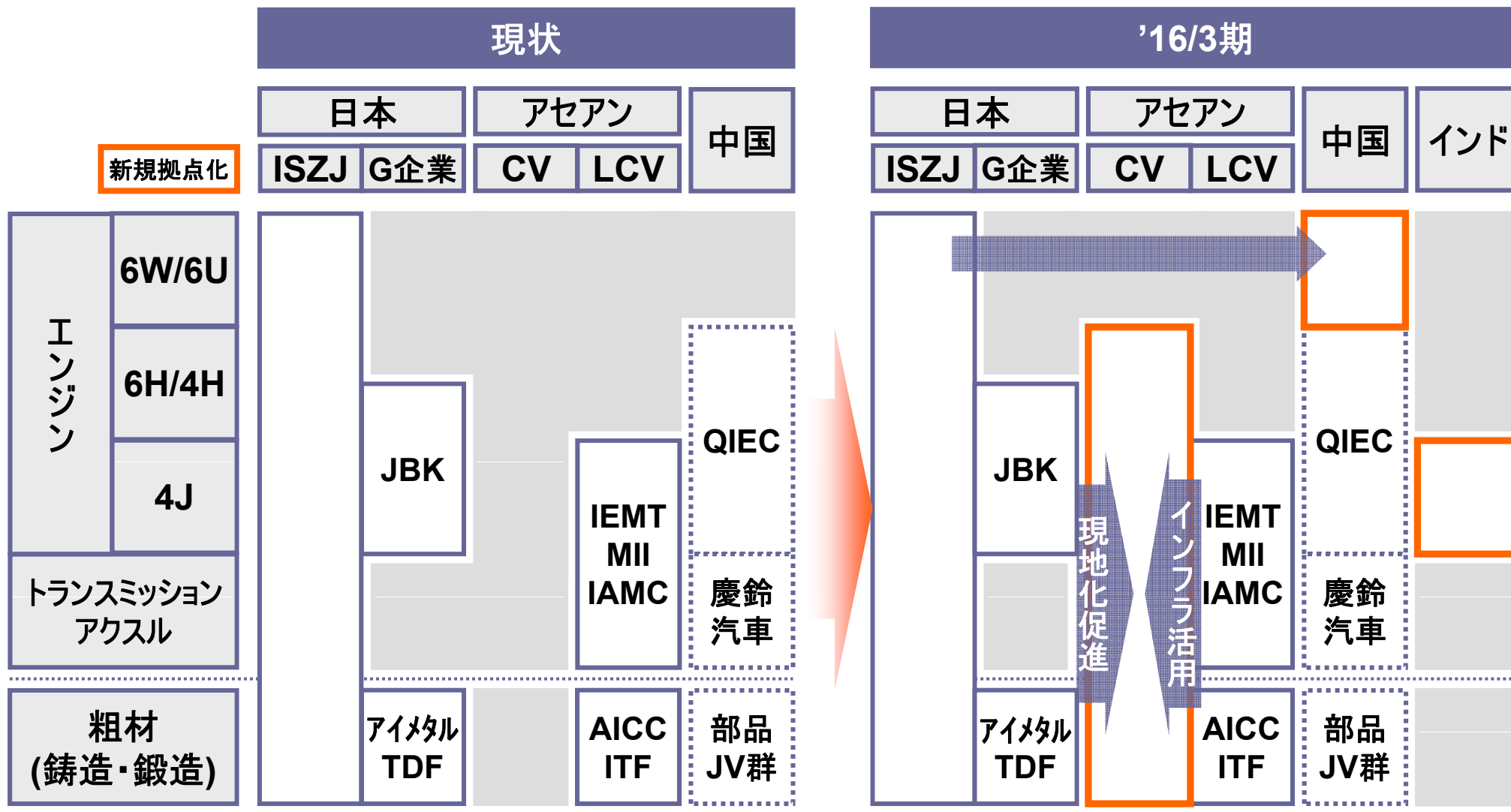
- アセアンはCVフルライン展開、中国は次世代HDの拠点として、日本から積極的に機能移転。



# グループ戦略 ②-2 生産 (コンポーネント)



- アセアンでのCV国産化拡大に向け、LCVインフラ活用及びグループ企業含めた現地化を促進。



### 3. 中期的取組み

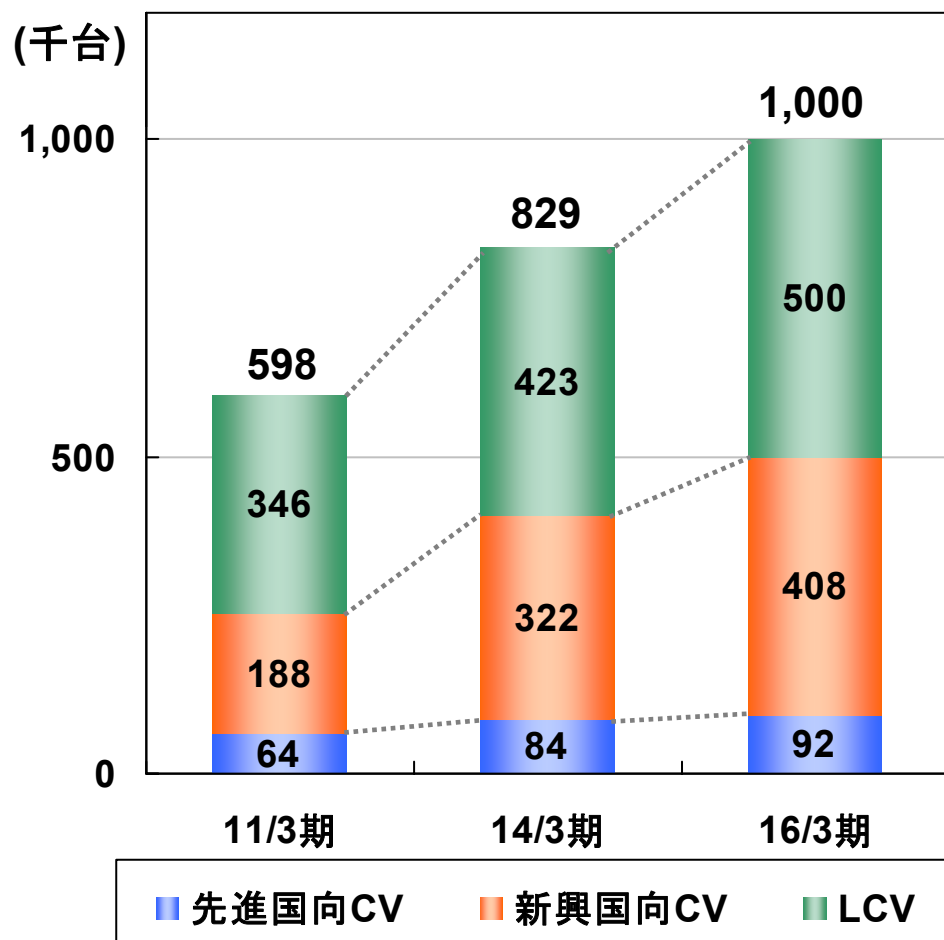
- ◆ 商品戦略
- ◆ 地域戦略
- ◆ グループ戦略
- ◆ **アライアンス戦略**

- いすゞが独立企業体として成長する為、商品・市場単位で、パートナー候補とのアライアンス協議を積極的に推進。

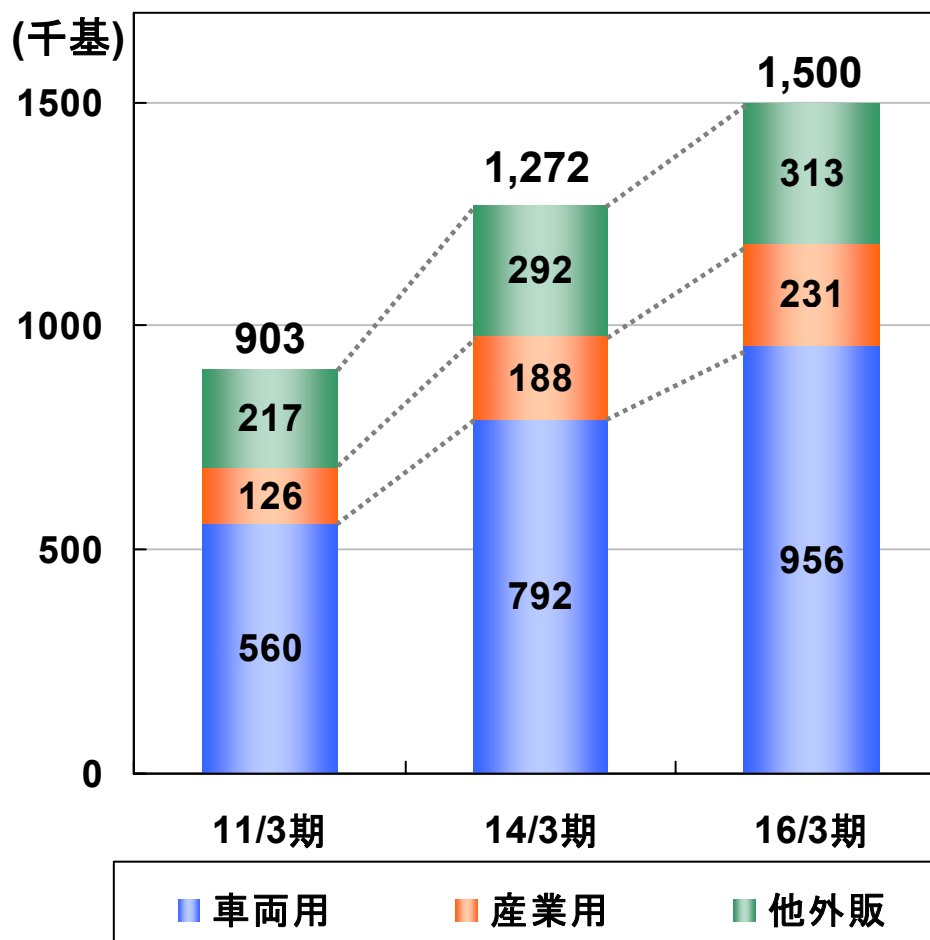
協業 ニーズ	事業成立の為の ベースVOL確保 (固定費分担)	先進技術の確保	地域事業の補完	量の拡大 (調達力確保)
既実施 事項	【バス】 日野	【排ガス後処理】 日野	【南米・アフリカ】 GM	【国内LD】 日産・UD・マツダ
	■バスボディ生産事業 の統合(JBUS)	■先進技術相互補完、 開発資源効率活用	■JV展開 -南ア・エジプト生販事業 -アンデアンマーケティング 会社	■競争力の高い商品を 競合他社含め、積 極的にOEM供給
今後の 方針	商品・市場単位でアライアンス積極活用。			

## 4. 定量計画

## 車両出荷台数



## ディーゼルエンジン生産台数





(億円)

		11/3期	14/3期
経営 目標	売上高	14,155	18,500
	営業利益	882	1,300
	営業利益率	6.2%	7.0%
<hr/>			
		09/3-11/3期	12/3-14/3期
投資 計画	研究開発費	1,815	1,850
	設備投資	1,218	2,000
	投融資	71	440

# 【付表】いすゞグループ企業略称解説



地域		社名	事業内容	記載ページ		
日本		<b>JBK</b>	自動車部品工業	エンジン・駆動関係部品製造	28	
		<b>アイメタル</b>	アイメタルテクノロジー	鋳造部品製造	28	
		<b>TDF</b>	TDF	鍛造部品製造	28	
アセアン	タイ	<b>IMCT</b>	泰国いすゞ自動車	車両製造	20,27	
		<b>ITA</b>	いすゞテクニカルセンターオブアジア	開発センター	20	
		<b>IEMT</b>	泰国いすゞエンジン製造	エンジン製造	28	
		<b>ITF</b>	アイティーフォージング	鍛造部品製造	28	
		<b>TIS</b>	トリペッチいすゞセールス	車両販売	20	
		<b>IMIT</b>	いすゞインターナショナルオペレーションズ`タイランド`	LCV輸出	19,27	
	インドネシア	<b>IAMI</b>	いすゞアストラモーターインドネシア	車両製造	20	
		<b>MII</b>	メシンいすゞインドネシア	エンジン製造	28	
		<b>AICC</b>	エイジアンいすゞキャスティングセンター	鋳造部品製造	28	
		マレーシア	<b>IHM</b>	いすゞ・ハイコム・マレーシア	CV車両製造	20
			<b>IMSB</b>	いすゞマレーシア	LCV車両製造、車両販売	20
		フィリピン	<b>IPC</b>	いすゞフィリピン	車両製造、販売	20
			<b>IAMC</b>	いすゞオートパーツマニュファクチャリング	トランスミッション製造	28
		ベトナム	<b>IVC</b>	いすゞベトナム	車両製造、販売	20
		シンガポール	<b>IMA</b>	いすゞモーターズアジア	アジア地域ビジネス統括	27
中国	<b>慶鈴汽車</b>	慶鈴汽車股份有限公司	車両製造	21,27,28		
	<b>QIEC</b>	慶鈴いすゞ発動機有限公司	エンジン製造	28		
インド	<b>SMLI</b>	SMLいすゞ	車両製造、販売	22		

本資料には、将来の業績および計画等に関する記述が含まれています。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あり、その性質上、情報の正確性を保証するものではありません。

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、自動車市場の変化、為替変動、会社の経営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。本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願い致します。

「運ぶ」を支え、環境と未来をひらく

**ISUZU**