

ISUZU

中期経営計画

2019年3月期～2021年3月期

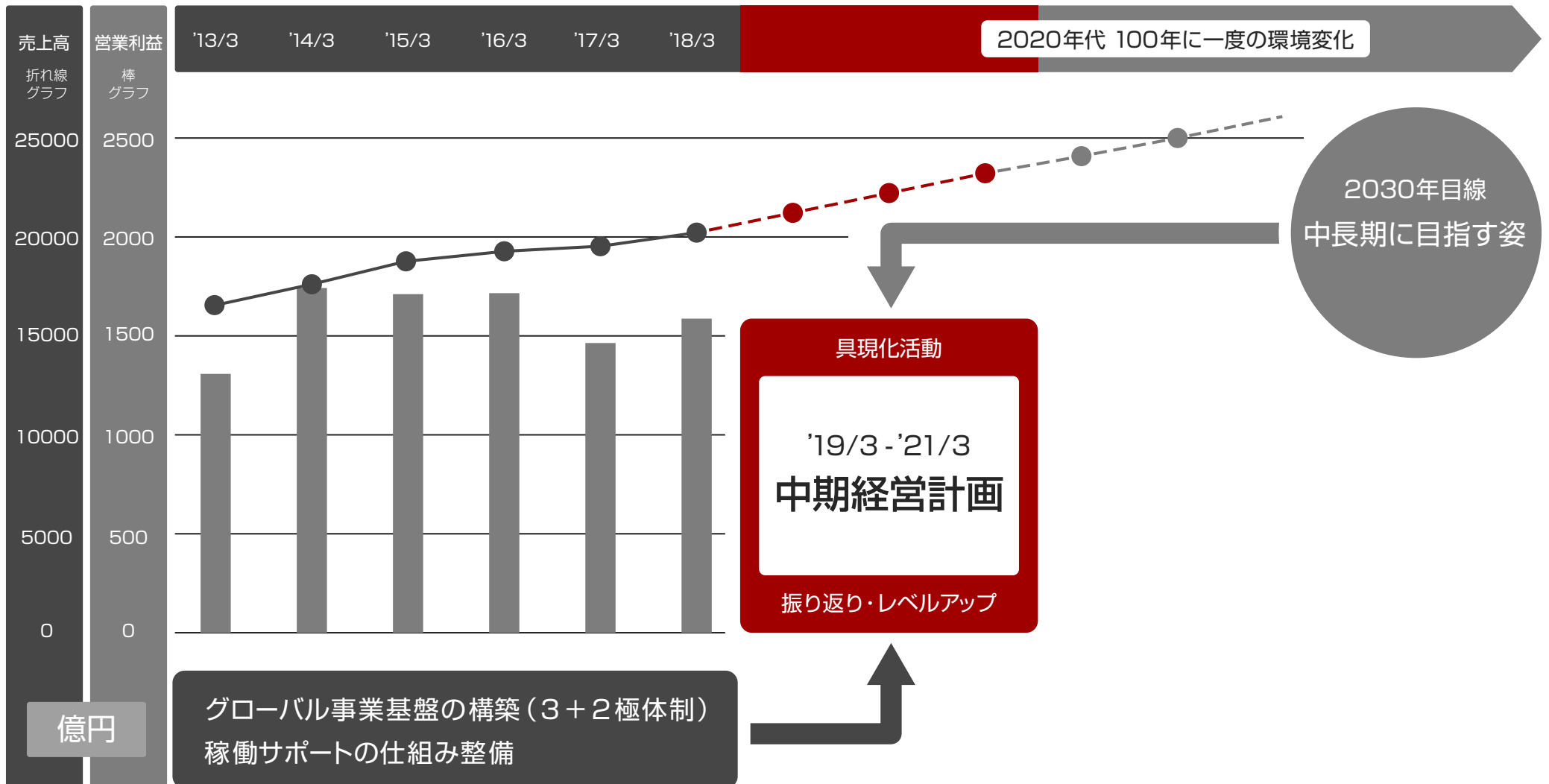
2018年5月14日

いすゞ自動車株式会社



中期経営計画スタートにあたって

- 2020年代において、CV市場では、電動化やコネクテッド技術の普及など、大きな環境変化が顕在化します。
- この環境変化に耐え、また、柔軟に適応していくために、「中長期に目指す姿」を定めました。
- 今中計では、過去の取り組みの継続・強化に加え、目指す姿の実現に向けた活動をスタートいたします。



*略語：CV：Commercial Vehicle

前中計での重点施策

当初計画していた取り組みを概ね完遂

ものづくり事業

- 3+2極グローバルものづくり体制により、各市場への最適商品を提供できる基盤を確立
- 中計策定当初に計画した商品ラインナップは整備完了

稼働サポート事業

- 国内は稼働サポートからメンテリース・部品ビジネスに繋げる仕組み（高度純正整備 PREISM）をスタート
- 海外は各地販売事業への具体的関与を高め、グループ一体の「市場近接化」を推進

- 設置** ASC After Sales Center 5ヶ所
- 設立** IIF いすゞ自動車インターナショナル（アラブ首長国連邦）
IMSaf いすゞモーターズサウスアフリカ（南アフリカ）
- 連結化** IEA いすゞイーストアフリカ（ケニア）
ISZR いすゞルス（ロシア）・・・等

定量目標と実績

過去最高の売上高を達成

	中計目標	実績
事業規模 (売上高) 18/3期	22,000~ 23,000億円	20,704億円
収益力 (営業利益率) 中計3カ年平均	9%	8.2%
資本効率 (ROE) 中計3カ年平均	12%	13.1%
株主還元 (総還元性向)	中計3カ年 20%~30%	配当性向 中計3カ年平均 24.9% + 自社株買い 495億円

今中計においては、培った事業基盤を最大活用し、高い成長性・強固な収益力を発現していきます。

人々の生活環境、社会の生産活動を支える
CV・LCVとパワートレインのエクセレントカンパニーとして、広く愛される会社
当社ユニークな事業活動を通じ、地球・社会の持続的な発展に貢献していきます。

人々の生活環境
社会の生産活動

幅広いソリューション

お客様を支える多様な商品群

競争力の源泉

パワートレイン技術
車両製造技術
車両診断技術
グローバル基盤・サービス網
お客様・パートナーとのネットワーク

トラック
LCV
バス
稼働サポート
特装系車両
多様な動力源
産業用DE

物流エンジニアリング
社会インフラ サポート
エネルギー マネジメント

【中期経営計画 19年3月期-21年3月期方針】

「既存事業の深化」と「次世代に向けた新化」

既存事業

ものづくり事業
稼働サポート事業

深化

コア事業で収益性拡大

新化

将来に向けた種まき

7つの重要課題

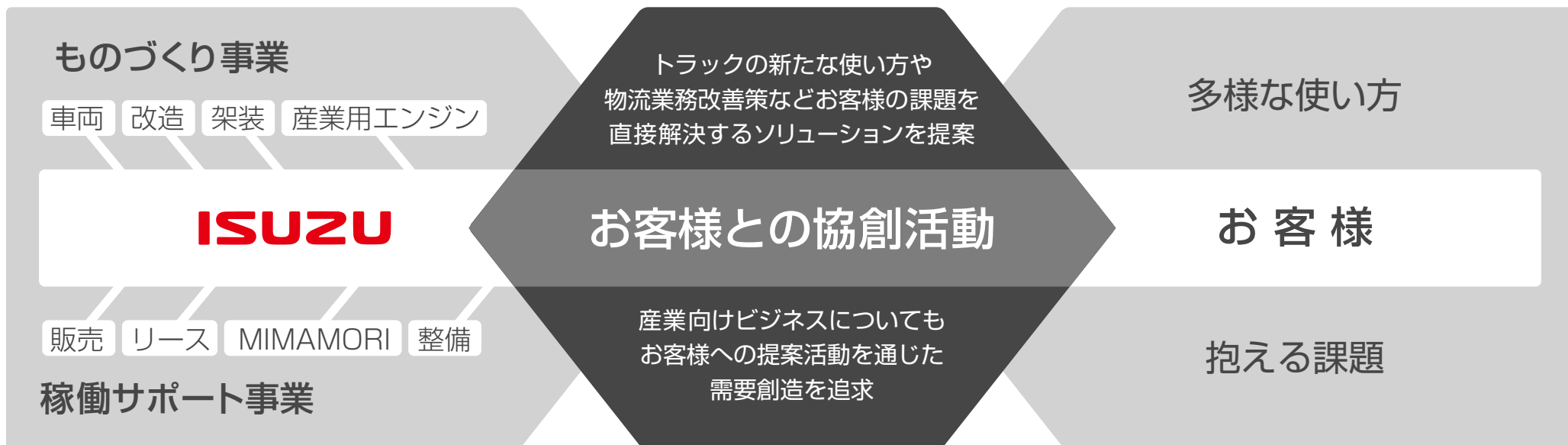
- ① 協創活動によるビジネス革新
- ② 海外CV事業の拡大
- ③ LCV事業の強靱化
- ④ パワートレイン事業の強化
- ⑤ 先進技術開発の加速
- ⑥ デジタルイノベーションの推進
- ⑦ 新規事業の創出

中長期に目指す姿

	実績 (18年3月期)	目標値
売上高	20,704億円	21年3月期 23,000億円
営業利益率	8.1%	3カ年平均 9.0%
ROE	12.2%	3カ年平均 12%
総還元性向	24.6%	3カ年平均 30%

お客様との協創活動による、新たなソリューションの創出

モノやサービスを個々に提供するビジネスからの転換



取り組み事例1 25m ダブル連結トラック

大手運送事業者様、架装メーカー様と共同開発。
物流業界のイノベーションに寄与。

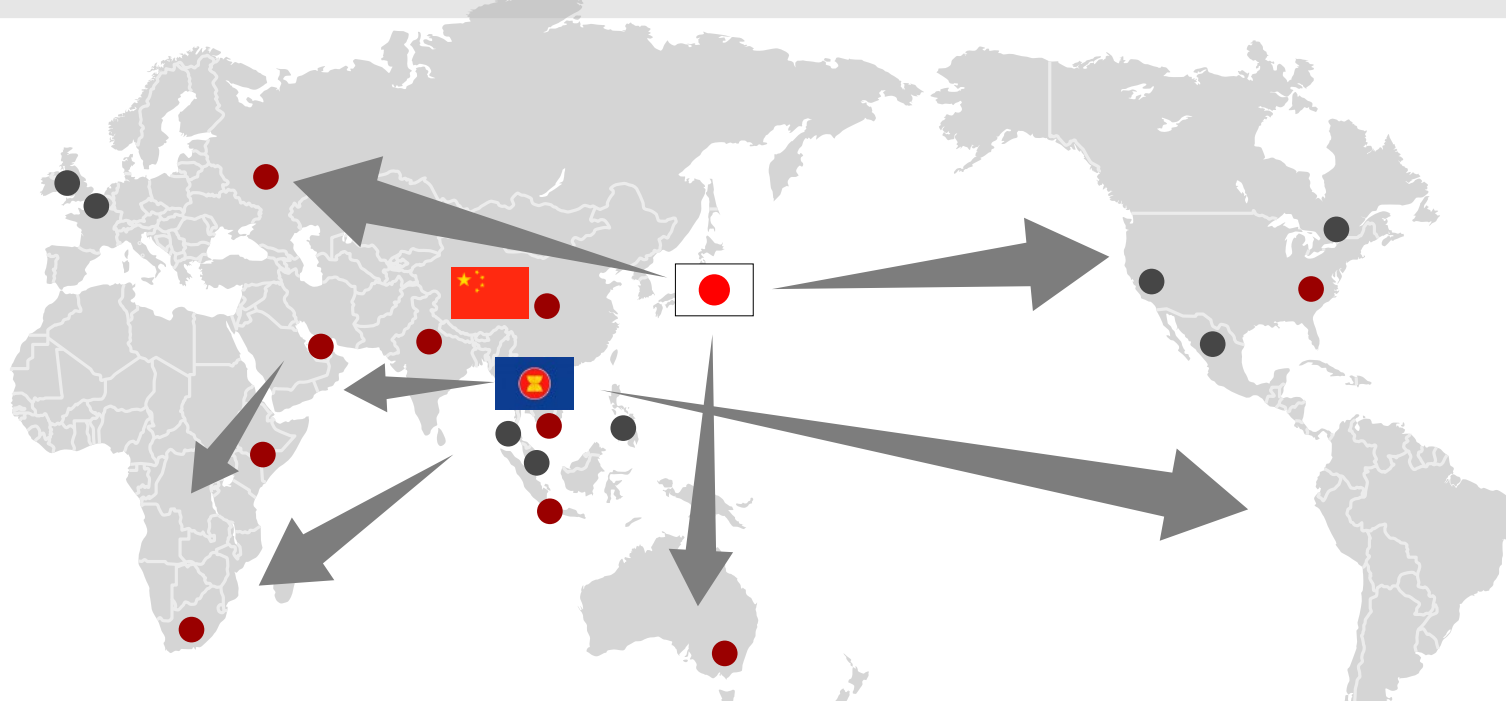


取り組み事例2 リスク細分型メンテナンスリース

遠隔データ等を活用し、お客様の使われ方を徹底的に理解。
個車毎の最適なメンテナンスリースプログラムへカスタマイズし、お客様の安定した稼働をサポート。

- 前中計で構築してきたグローバル拠点網を活用し、お客様の使用条件にあった車両・サービスをよりスムーズにお届けしていきます。
- 日本発車両の拡販に加え、アセアン・中国発車両を世界各国のお客様に提供していきます。

「日本発 → 各地域」 + 「アセアン・中国発 → 各地域」



前中計で投資をしてきたアセアン・中近東・アフリカ地域を重点拡販地域と定め、収益規模拡大を図っていきます。

主要DB・ASC
 ● : 従来から保有
 ● : 前中計にて新設/拡大



アセアン発新興国向けトラック



中国発大型トラック「巨咖」



インドネシア発軽量トラック「TRAGA」

海外新車販売台数 : 275千台 (18年3月期比 29% 増)

- お客様のご利用方法の変化に対応できる新たなLCVを投入し、拡販を進めます。
- インドを新興国ワークホース拠点と位置づけ、お客様の幅広いニーズに対応していきます。

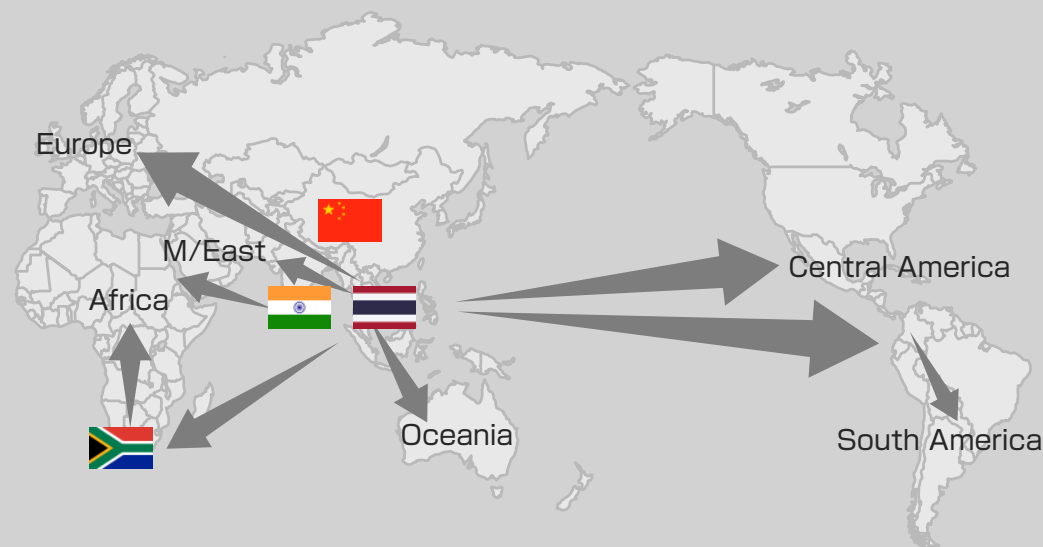
商品戦略

- 従来モデルの強みであるタフ性能に加え、環境性・安全性等のニーズ変化に対応できる新モデルを開発
- 中計期間中に市場投入し、LCVのトップブランドとしてのポジションを盤石化



販売戦略

- アセアンに加え、アフリカ・中近東等への販売強化
- 未開拓エリアにおける販売拠点整備（適宜CV販売拠点を活用）



LCVの新車販売台数：390千台（18年3月期比 22%増）

パワートレイン販売台数20万台への挑戦

「CVで培った事業基盤」 + 「アライアンス」を積極活用

パワートレイン事業

開発・生産

- 中国のCV開発拠点を活用した
適合開発・コストダウン推進

販売

- CVネットワークの活用
- 車載コンポの外販ビジネス強化

商品

- アライアンスによる
製品ラインナップの補完

受託型ビジネスから提案型ビジネスへ

更なる飛躍に向けて、2018年度より
企画・開発・営業の主機能を一体化した
産業ソリューション部門を立ち上げ

お客様

建設機械メーカー
発電機メーカー
農業機械メーカー
林業機械メーカー
舶用機械メーカー
他商用車メーカー
等

5つの重点領域における技術開発を継続・強化

スピードアップに向けて、各領域でのアライアンスを推進

商用車技術開発を通じて提供する価値

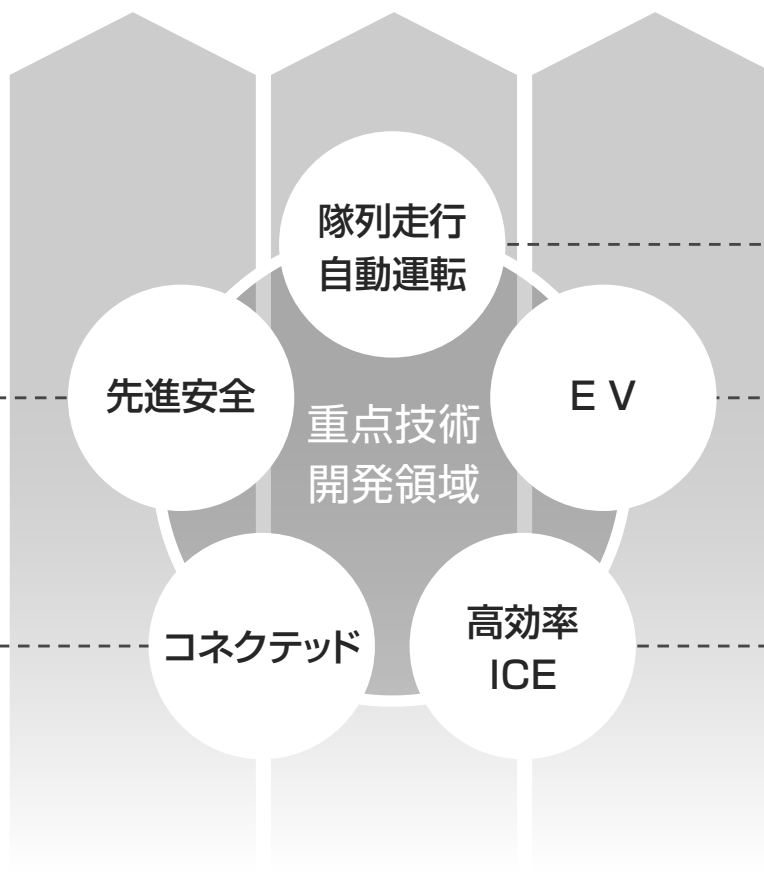
安心・安全性 経済・利便性 環境性



2018年 歩行者対応AEBSを
搭載したELFを市場投入



2018年 ELF・FORWARDに
高度純正整備”PREISM”展開
2019年以降、順次標準化



2017年から隊列走行の実証実験開始



2018年 ELF-EV モニター車を投入

2018年 4JZ1 エンジン投入済み

*略語 AEBS : Advanced Emergency Braking Systems ICE : Internal Combustion Engine

商用車カンパニーとして、パワートレインラインナップを拡充

地域エネルギー事情やお客様の幅広い用途・ニーズにあったパワートレインを供給し続けます。

電気

商用車に最適なEVの開発

ディーゼル

高効率クリーンDEの追求

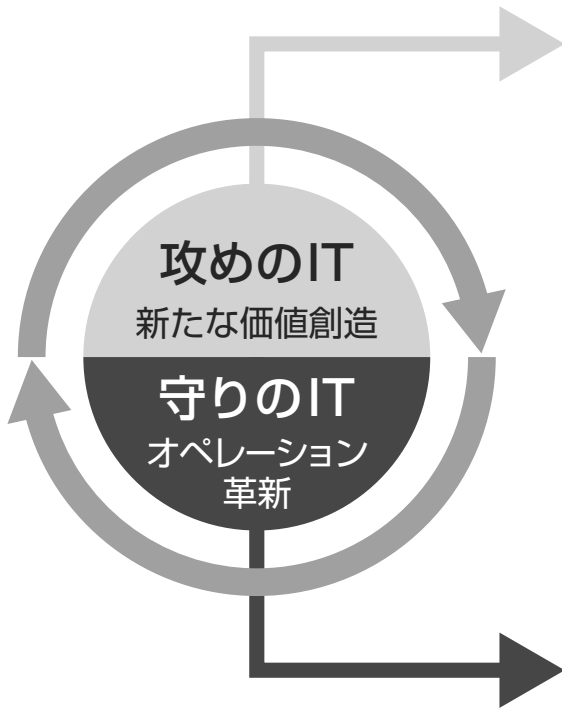
天然ガス (CNG・LNG)

需要の創造と開拓

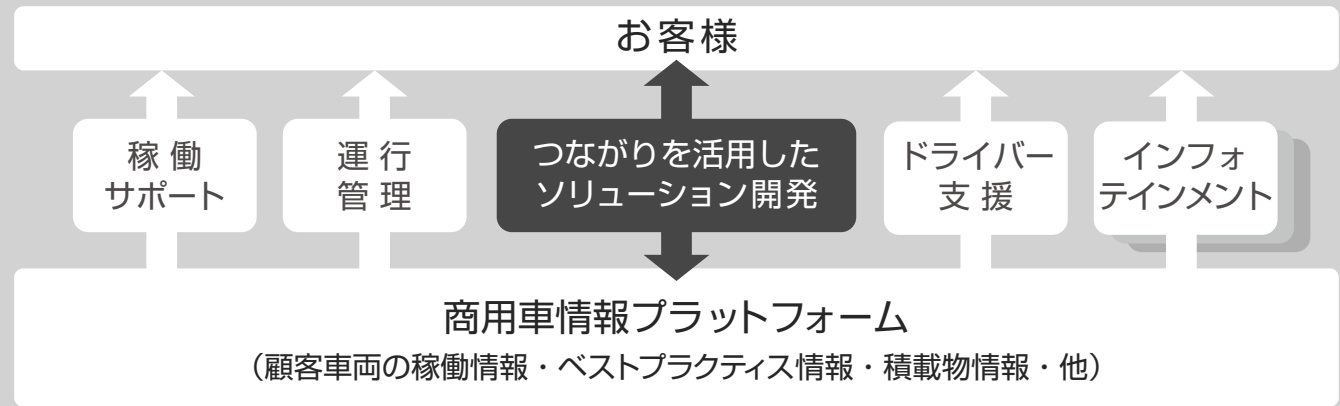
今中計におけるディーゼルエンジンに対する基本方針

ディーゼルエンジンの先進企業として、お客様に選んで頂けるディーゼルエンジンを提供していくことが、いすゞ自動車の使命であります。これからも、更なる高効率化、クリーン化を追求することで、グローバルディーゼルエンジン市場を牽引していきます。

■ 新たな価値創造と、業務オペレーションの革新、双方のデジタルイノベーションによって持続的な事業成長モデルを構築します。



■ 無数の情報を収集・分析することで、お客様へのソリューションラインナップを拡充



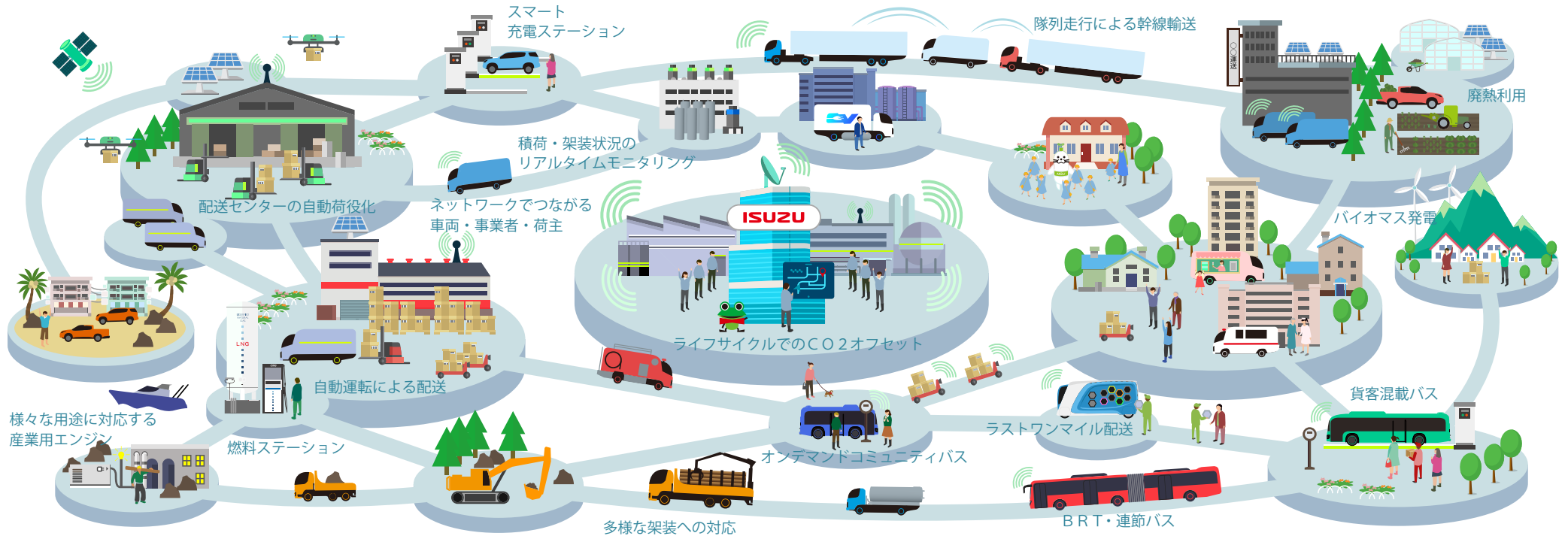
プラットフォーム構築に向けて、異業種を含めたパートナーとの連携を加速

■ 基幹系システムの刷新／販売・ものづくり現場へのRPA導入

- ・ グローバルサプライチェーンの最適化
- ・ 業務プロセス改革による高付加価値業務へのシフト
- ・ スマートワークの実現
- ・ グループ経営管理・ガバナンス強化

- 物流業界をはじめとした社会全体の産業に対して、更なる効率化や持続的発展を支える事業を立ち上げます。
- お客様や、異業種を含めたパートナーとの協業を推進することで、ソリューション創出活動を加速します。

当社が創造したい未来社会



物流エンジニアリング

車両に関わるハード、サービス、
管理支援ソリューションなど

社会インフラサポート

走行・乗降・荷役をスムーズにする
次世代交通インフラの構築・運営への参画

エネルギーマネジメント

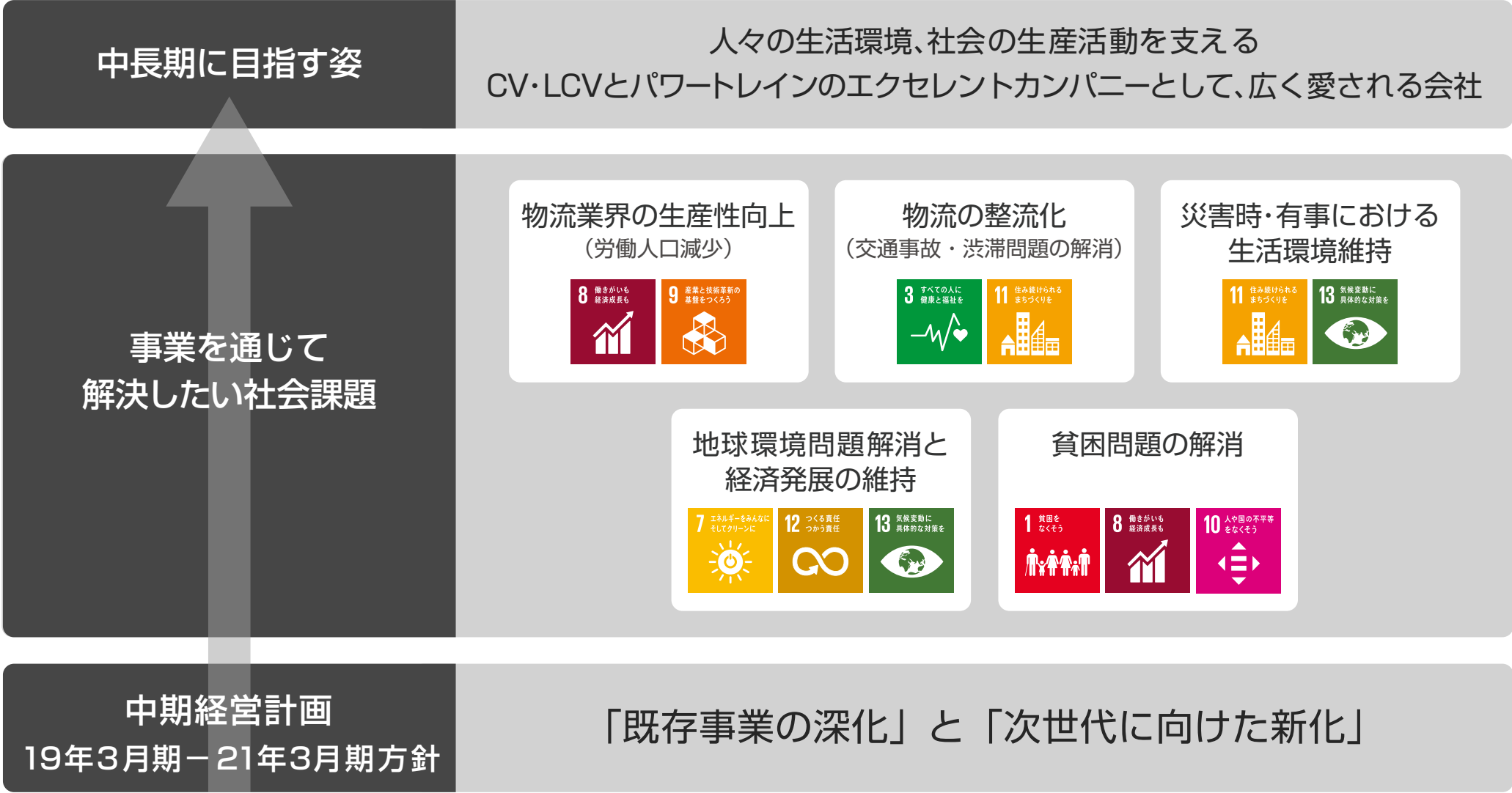
クリーンで安心な動力源を活用した
産業向けソリューション

- 持続的な成長を確かなものとするため、今中計では中長期を見据えた事業投資を推し進めつつ、株主還元を着実に実施致します。

19年3月期～21年3月期のキャッシュフローと配分

<p>営業CF + 財務CF</p> <p>4,000～5,000 億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存事業領域の拡大による収益確保 ■ 財務健全性を維持しつつ、DEレシオを調整
<p>設備投資 + 戦略投資</p> <p>3,500 億円 程度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拠点投資から商品力強化・デジタルイノベーションを目的とした投資にシフト ■ 先進技術開発の推進や新事業創出を目的とした戦略投資を強化（アライアンス含む）
<p>株主還元（総還元性向）</p> <p>平均30%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定的・継続的な株主還元を実施

■ 事業活動を通じて社会的価値を創造し、社会と当社の持続可能な成長を目指します。





将来見通しに関する注意事項

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。また、当社は、これらの将来の業績および計画その他情報等に関する記述につき、将来の事象及び最新の情報等に基づいて随時更新する義務を負いません。

従いまして、本資料における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、本資料に記載された情報は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。

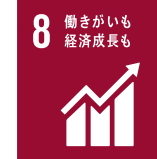
本資料に記載された情報に基づいて投資された結果、何らかの損害を被られましても、当社は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

解決したい社会課題

国連SDGsとの関係性

物流業界の生産性向上 (労働人口減少)

- 特に日本において、物流業界の生産性向上は喫緊の社会課題として取り上げられている。
- 当社の顧客にあたる業界であり、当領域への貢献は顧客価値創造にも繋がる。



物流の整流化 (交通事故・渋滞問題の解消)

- 経済発展に伴い、世界各所で事故や渋滞問題が顕在化。これにより物流機能が不全に陥るリスクもある。
- 車両を生産・販売する事業者として、引き続き事故・渋滞解消に向けた社会的責任を果たしていく必要がある。



災害時・有事における 生活環境維持

- 宅配サービスや建設現場を支える車両は、人々が生活していく上で、無くてはならない存在。
- 当社は、災害時・有事においても、人々の生活基盤を維持するための車両・サービスを提供し続ける。



地球環境問題解消と 経済発展の維持 (CO2、排ガス)

- 当社事業は、各地域・国の経済発展を支える一方で、地球環境に対して負荷をかけている側面もある。
- 事業者としてグローバルでの持続的環境社会の実現に貢献していく責任がある。



貧困問題の解消

- 当社が事業展開する新興国においては、貧困問題解消を重要課題として取り上げられている国が多い。
- 当社としては、事業活動を通じて、これらの課題解決に向けた貢献を果たしていく。

