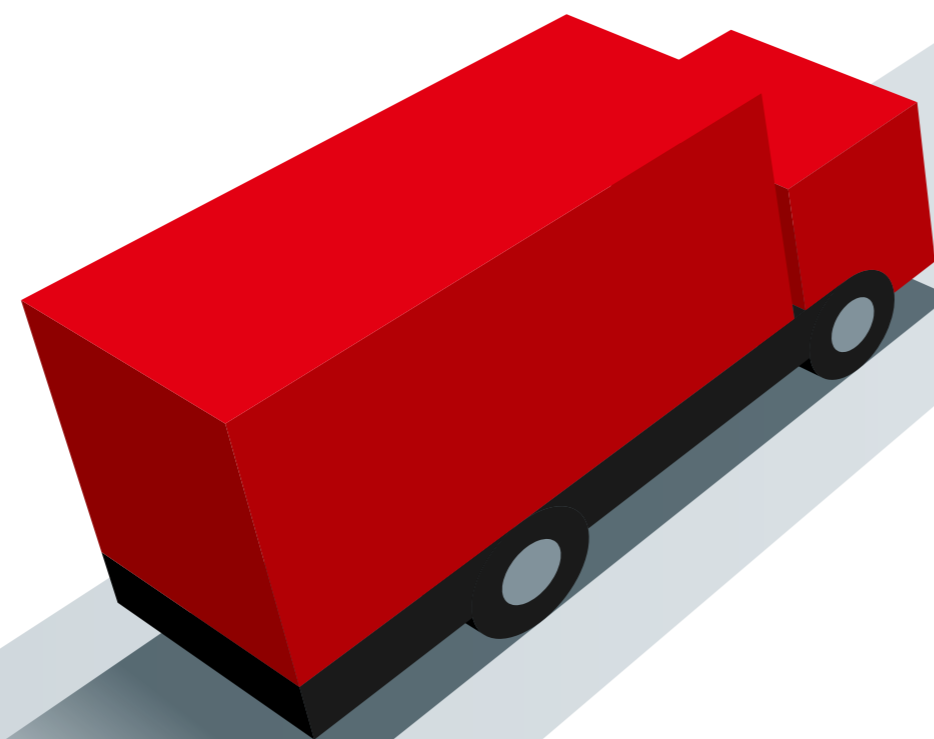


ISUZU

中期経営計画 2024

(2022年3月期～2024年3月期)



2021年5月13日

いすゞ自動車株式会社

中期経営計画 2024 全体像

既存事業の拡大・収益向上

- ・商品／販売／サービス力強化
- ・ものづくり革新

イノベーションの基軸

- ・カーボンニュートラル戦略
- ・進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献

前中計期間の成果
磐石な事業基盤／強固なアライアンス
お客様視点／「運ぶ」を支える品質

ESGを視点とした経営への進化

- ・株主価値重視
- ・ガバナンス強化と開示拡充
- ・イノベーションを創出する集団

前中計の取り組み結実

大変革期をチャンスと捉え、「攻め」の施策を展開。

安定的に売上高2.5兆円以上を確保する体制を築き、アライアンス等で将来への布石も打った。

既存事業の**深化**

コア事業で収益性拡大

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

次世代に向けた**新化**

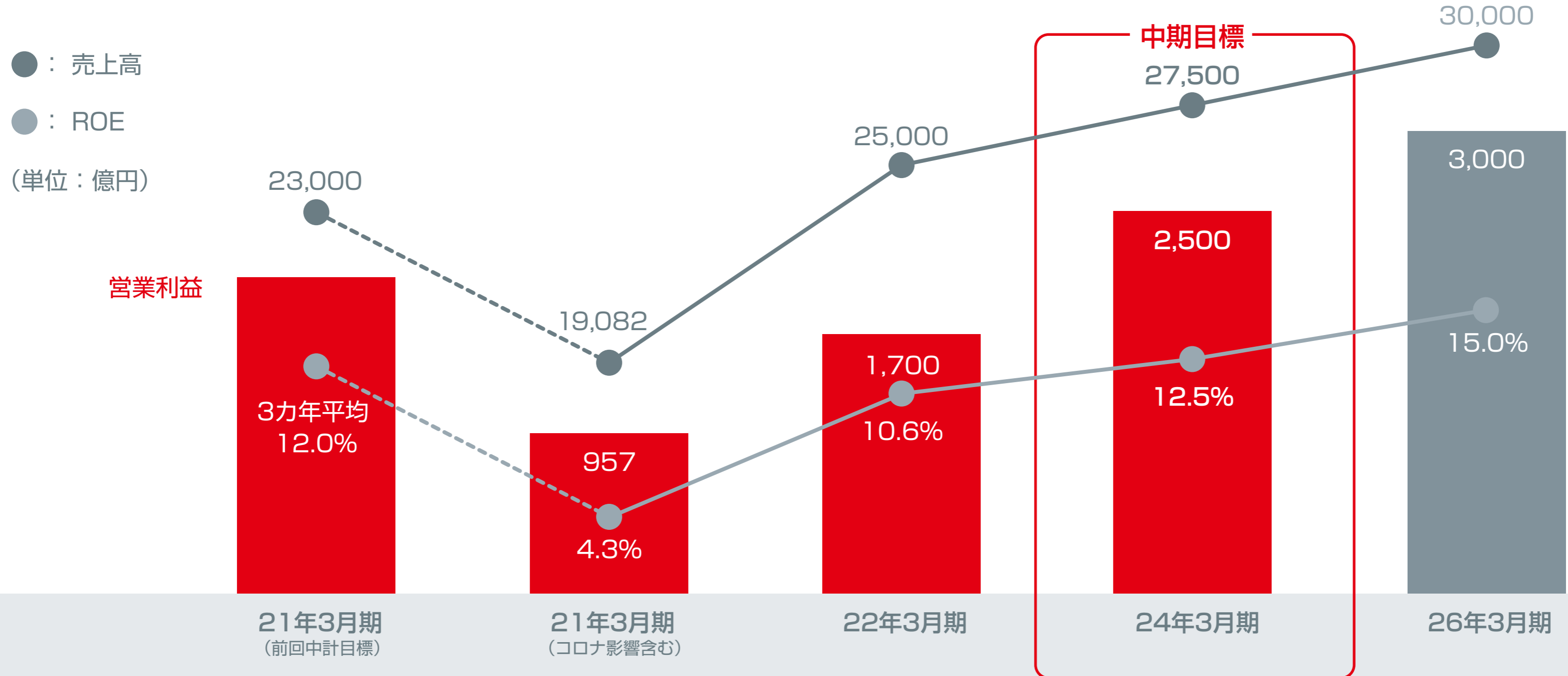
将来に向けた種まき

稼働サポート、協創活動で成果(国内CV)
市場近接のものづくり／サービス体制の定着、各国シェア増(海外CV)
ボルボGと提携／UDトラックスをグループ会社化(大型トラック)
LCVフルモデルチェンジ成功(D-MAX／MU-X)
インド・南ア拠点の供給体制確立(LCV)
カミンズとの包括契約締結(PT)

ボルボGと包括提携(自動運転、コネクテッド、EV)
ホンダと大型FCV分野で協業推進
小型トラックを中心としたCASE分野でトヨタ・日野と協業合意
基幹系情報システムの刷新活動スタート
積荷情報、架装情報等を活用した物流事業者様向けサービス創出

中計業績目標

中計最終年度の24年3月期は、売上高2兆7,500億円、営業利益2,500億円を目標とする。
UDトラックス/ボルボGとのシナジーを実現:24年3月期330億円、26年3月期500億円 (EBITDAベース)



事業拡大・収益向上の施策

前回までの中期計画で作り上げた「成長のための基盤」を最大限活用し、取組施策を推進。

取組施策	中計期間に寄与（～2023年）	その先の拡大のために（2024年～）
商品 販売 サービス	<p>UDトラックスとの連携 サービス拠点網活用・商品活用</p> <p>LCV事業 新型モデル世界展開・ワークホース販路拡大</p> <p>海外CV事業 連結事業体を活用し更なる地域密着</p> <p>PT事業 グローバルな顧客拡大</p>	<p>大型車 いすゞ・UDトラックスのプラットフォーム共通化 ボルボGの技術を活用</p> <p>中・小型車 中期計画期間にフルモデルチェンジ 順次世界展開(先進国／新興国)</p>
ものづくり	<p>UDトラックス・いすゞ間のシナジー 開発／物流／生産／購買の相互連携</p> <p>LCV生産 タイ／南ア／インドの3拠点活用</p> <p>アライアンス活用効果 CASE領域：共同開発／既存領域：コンポ等相互補完</p>	<p>日本国内基盤へ投資 基幹システム刷新 藤沢工場効率化投資</p>
設備投資	中期計画3年間：3,000億円	

社会的課題と当社の責務 / イノベーションの基軸

カーボンニュートラル潮流加速 / 物流インフラへの期待増大。これら社会要請への対応は商用車メーカーの責務。

電動化 / 脱CO₂化の潮流加速

- ・カーボンニュートラルは最優先の社会課題。
- ・近年、乗用車の脱内燃機関の動きは加速。
商用車でも同様の要請は高まる。

カーボンニュートラル戦略

- ・まずは、BEV・FCVの社会実装のための実証実験により、技術の見極めを進める。
- ・一部、商品の市場投入を始め、量販に向けた商品改良を進める。
- ・CN燃料(*)普及期に備え、高性能内燃機関開発も継続。

止まらない物流インフラへの期待増

- ・物流インフラの重要性は益々高まる。
- ・物流の効率化も大きな社会課題。
- ・商用車メーカーは、コネクテッド機能や自動運転の実用化での貢献が求められる。

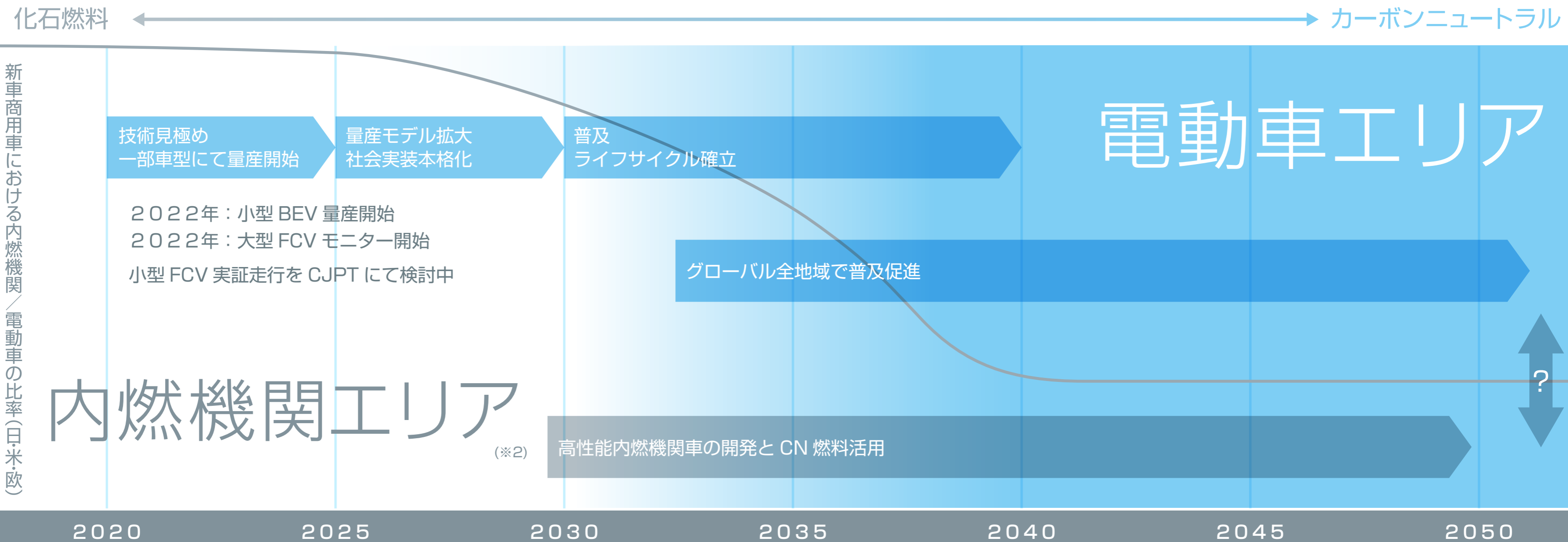
進化する物流へ商用車メーカーとして貢献

- ・コネクテッドをオープン化して利便性向上を促し、5G時代へ準備する。
- ・限定された用途での自動運転の実証を進め、早期の実用化を目指す。

※ CN燃料：カーボンニュートラル燃料の略称で、バイオ燃料や再生可能エネルギー由来の合成燃料等。

カーボンニュートラル戦略

2040年までにカーボンニュートラル化に対応できるフルラインナップを確立。
2030年代に主要モデルにおいて電動車^(※1)の量産販売拡大



※1 電動車：バッテリー EV(BEV)、燃料電池車 (FCV)、ハイブリッド車 (HEV) 等。

※2 内燃機関：軽油、ガス、CN 燃料等の燃料を動力源とする車両。

進化する物流へ商用車メーカーとして貢献 (1) コネクテッド

稼働サポートと運行管理のコネクテッドサービスの強化により、お客様の生産性向上や脱CO₂化への貢献を目指す。

稼働サポート

故障予防による稼働保証の進化
(メーカー固有領域)

…メーカー/販売会社の連携ネットワークで対応
(含む、UDトラックス)

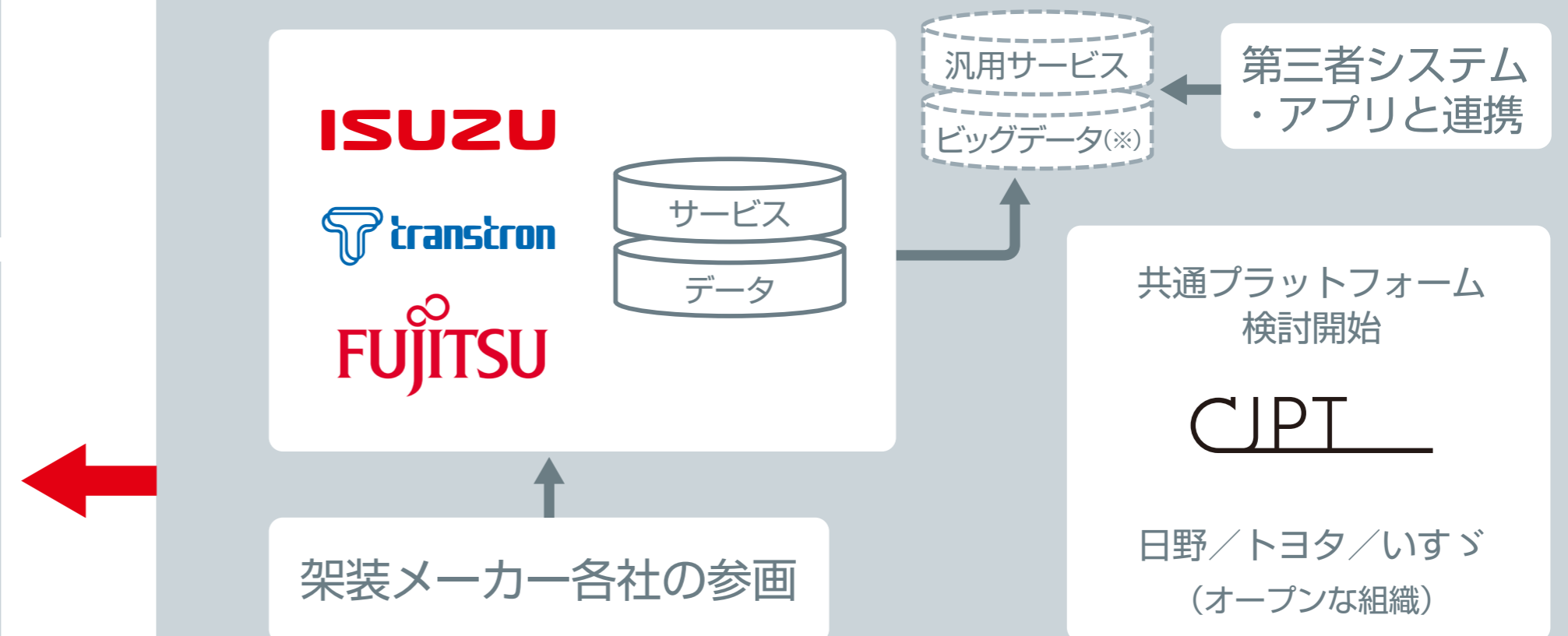
運行管理

車両情報と通信システムを、
物流業者様での活用に提供 (オープン領域)

…OEMフリーが必須。
同業他社と、共通プラットフォーム作りで協調。

コネクテッド サービス基盤

(日本国内) 商用車コネクテッド情報プラットフォーム構想



※ ビッグデータ：各社サーバの個別データ(運行・交通等の情報)を匿名化/統計データ化し、集合知として活用するデータ。

進化する物流へ商用車メーカーとしての貢献 (2) 自動運転

アライアンスパートナーとの共同開発により更に加速。早期実現に向け、取り組みを推進。

前中計期間
自動運転技術の蓄積

様々なユースケースでの実証実験
実生活環境への展開・普及促進

2030年代

高速/自動車専用道路等における技術開発



高速道路
隊列走行実証実験



Level4 実証試験 (UDトラックス)

一般道を想定した技術開発



NVIDIAの技術を活用した市街地自動配送を
想定した構内走行実験

プロト車 藤沢工場構内走行中

物流のみならず、様々なユースケースにおける安全性向上、
効率化、無人化の効果検証と普及策の実行

高速道路
×
大型トラック



港湾
×
低速走行・駐車



限定区域内
バス



市街地
道路清掃車



市街地
配送車

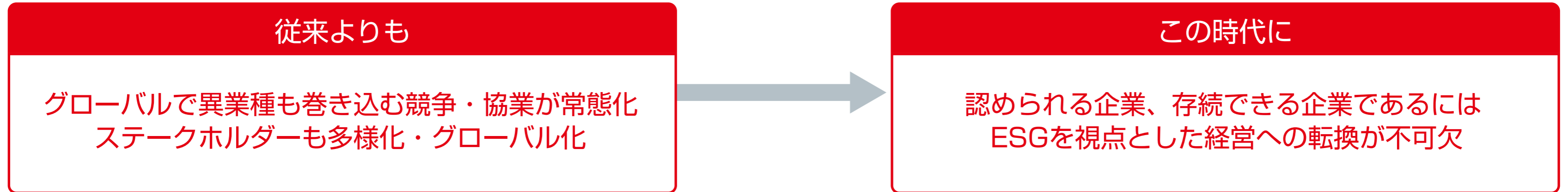


構内実験のレベルアップ (2021年末迄)
閉鎖空間での実証実験 (2022年末迄)

最適化された
社会インフラづくり
への貢献

ESGを視点とした経営への進化

グローバルリーディングメーカーをベンチマークとしつつ経営風土の転換を加速。



株主価値重視	ガバナンス強化と開示拡充	イノベーションを創出する集団
<p>資本効率：2026年3月期 ROE15%</p> <p>株主還元：配当性向 中計期間平均40%</p> <p>投資/資金状況踏まえ自社株取得</p>	<p>機関変更：監査等委員会設置会社に移行</p> <p>取締役構成：社外取締役1/3以上</p> <p>知的財産の保護/活用：効果的な仕組み構築(アライアンス)</p> <p>開示強化：IR/非財務情報(ESG)</p> <p>会計基準：IFRS適用準備</p>	<p>ダイバーシティ：</p> <p>いすゞG(国内/海外)の多様な視点・見識、能力、専門性を有する人材登用による更なる企業力強化</p> <p>組織/コミュニケーション：</p> <p>ひとづくり促進による人財基盤強化と個人/集団が流動的に機能する組織へ変更</p>

中期経営計画 2024 全体像 (再掲)

既存事業の拡大・収益向上

2026年3月期：売上高3兆円／営業利益3,000億円に向かう

- ・商品／販売／サービス力強化
地に足のついた取り組み継続
- ・ものづくり革新
アライアンスを最大限活用

イノベーションの基軸

商用車に求められる社会的使命にフォーカス

- ・カーボンニュートラル戦略
今後10年間で転換準備を完了
- ・進化する物流へ 商用車メーカーとして貢献
お客様との協創活動を徹底

前中計期間の成果

磐石な事業基盤／強固なアライアンス
お客様視点／「運ぶ」を支える品質

ESGを視点とした経営への進化

大変革期でも生き残れる企業への体質転換を進める

- ・株主価値重視 収益・資金創出責任
- ・ガバナンス強化と開示拡充 ステークホルダーからの信頼
- ・イノベーションを創出する集団 変化や多様性への対応力

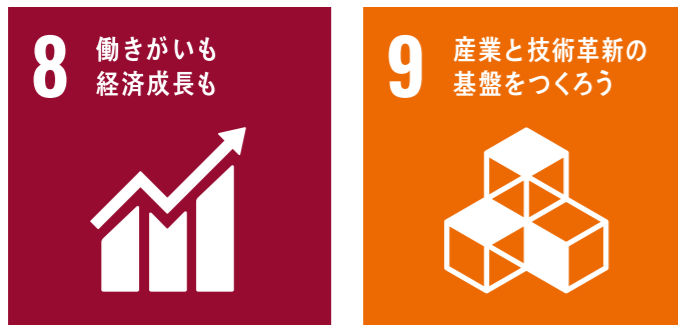
おわりに — サステナビリティ経営の確立に向けて

「運ぶ」を支え、信頼されるパートナーとして、豊かな暮らし創りに貢献します。

地球環境問題解消と経済発展の維持



物流業界の生産性向上 (労働人口減少)

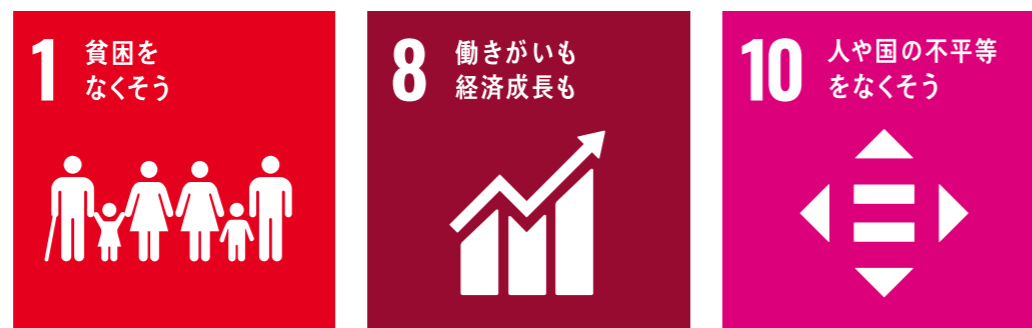


物流の整流化 (交通事故・渋滞問題の解消)

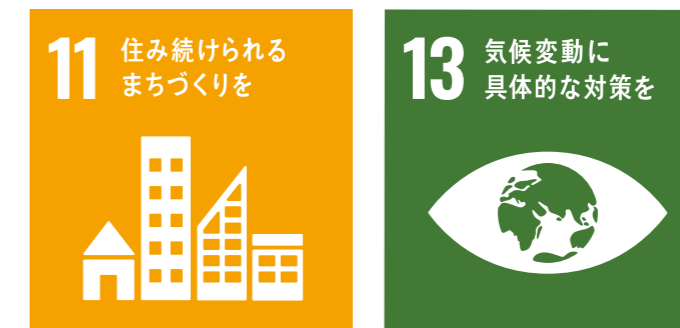


事業を通じて解決したい「社会課題」

新興国の経済成長



災害時・有事における生活環境維持



変革期を乗り越え、社会課題解決を通じていすゞの持続的成長を目指します。

販売台数 / 財務指標

販売台数 (千台)	中計期間			
	'21/3期	'22/3期	'23/3期	'24/3期
国内CV	70	86	81	78
海外CV	190	253	243	281
LCV	295	395	443	448
産業エンジン	136	158	136	145

うちUDトラックスの台数 (千台)

国内CV	-	9	8	8
海外CV	-	7	8	9

投資/財務見通し (億円)	'21/3期	'22/3期	'23/3期	'24/3期
開発費	910	1,100	1,150	1,150
設備投資	698	1,000	1,000	1,000

有利子負債 (リース関連除く)	1,124	3,800	3,200	2,600
自己資本比率	46%	43%	46%	48%



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将来の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。

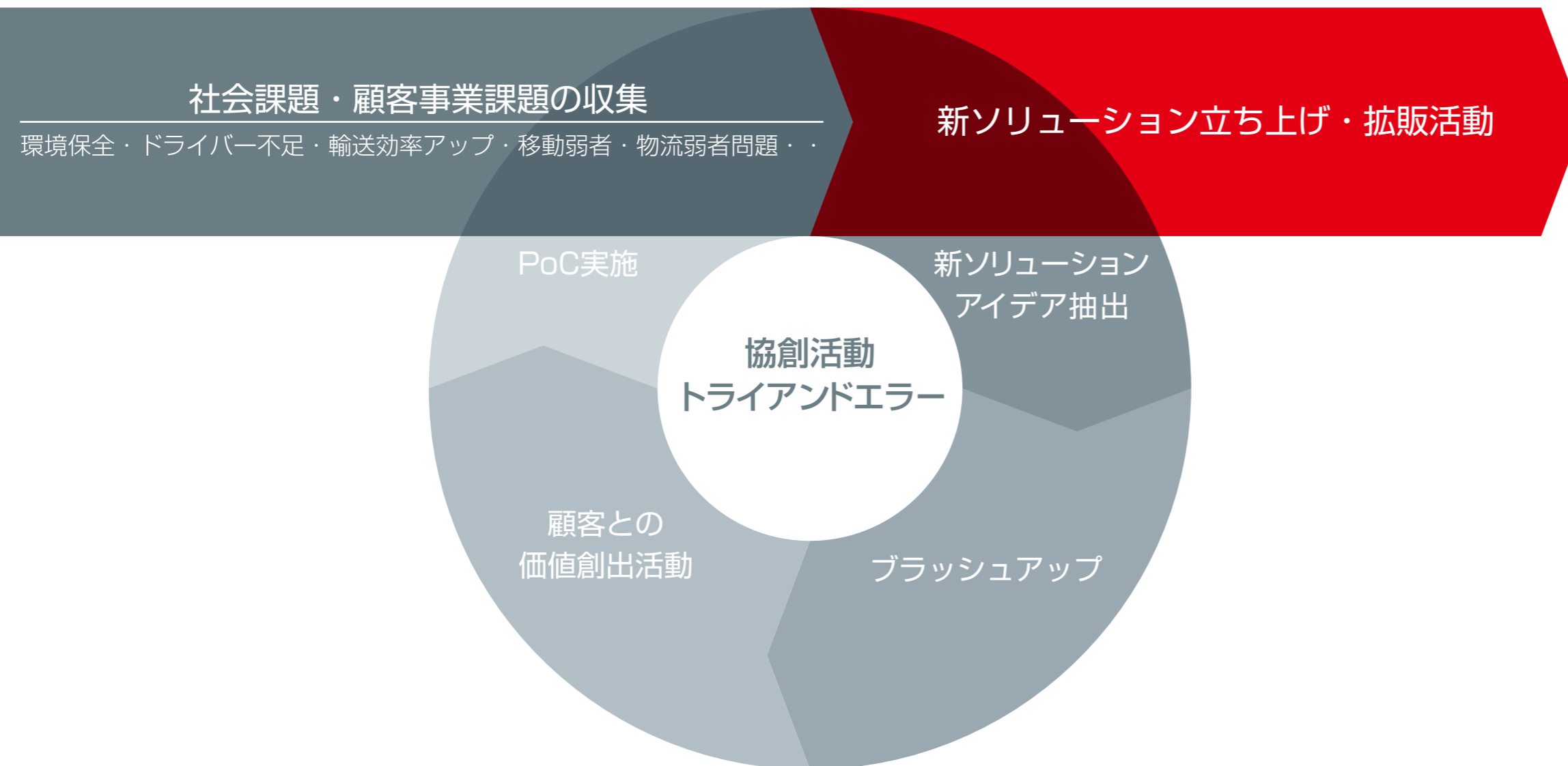
著作権等について

本資料のいかなる部分についてもその著作権その他一切の権利は、いすゞ自動車株式会社または原権利者に帰属しており、あらゆる方法を問わず、無断で複製または転用することを禁止します。

(付表1) 前中計の振返り — 協創活動の推進

新たな価値を創出する取り組みを、いすゞ単独ではなく、お客様や各分野の最適なパートナー企業と共に推進。

新ソリューション立ち上げに向けたプロセス



事例

25m ダブル連結トラック



- ・他社と互換性のある専用車型を設定、物流会社様によるダブル連結トラックでの共同輸送の取組推進に協力。
- ・25mトラックの通行経路が拡充、輸送エリアが拡大。大量輸送による効率化を実現し、少人化にも貢献。

小型商用EVトラック モニター導入

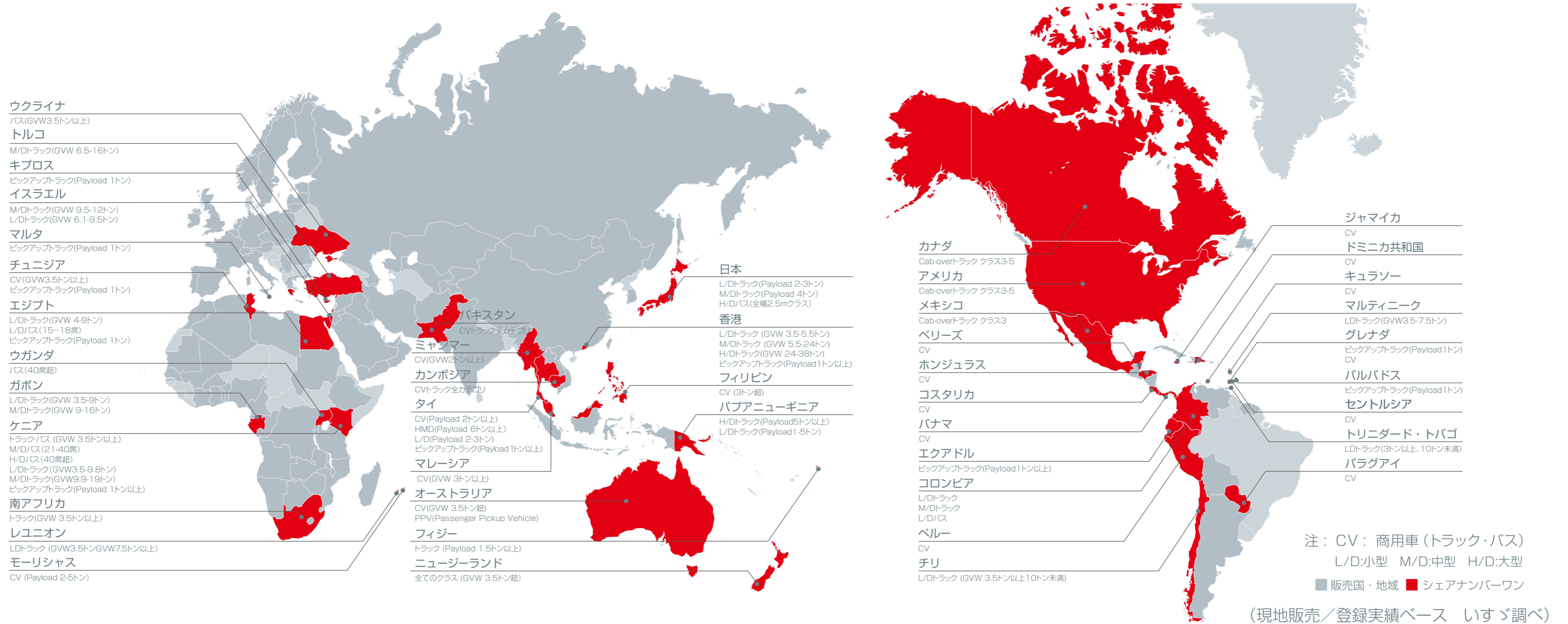


- ・EV化による走行中のCO₂削減に貢献。
- ・車から降りることなく運転席から荷台へ移動できる「ウォークスルー構造」。お客様の利便性向上の期待。

※写真はイメージです。

(付表2) 前中計の振返り —2020年 販売国・シェアNo.1国・地域

日本、タイ、オーストラリア、香港等、45の国と地域でシェアNo.1



(付表3) 前中計の振返り — LCVフルモデルチェンジ

ピックアップトラックのフルモデルチェンジによる商品競争力強化を実現。

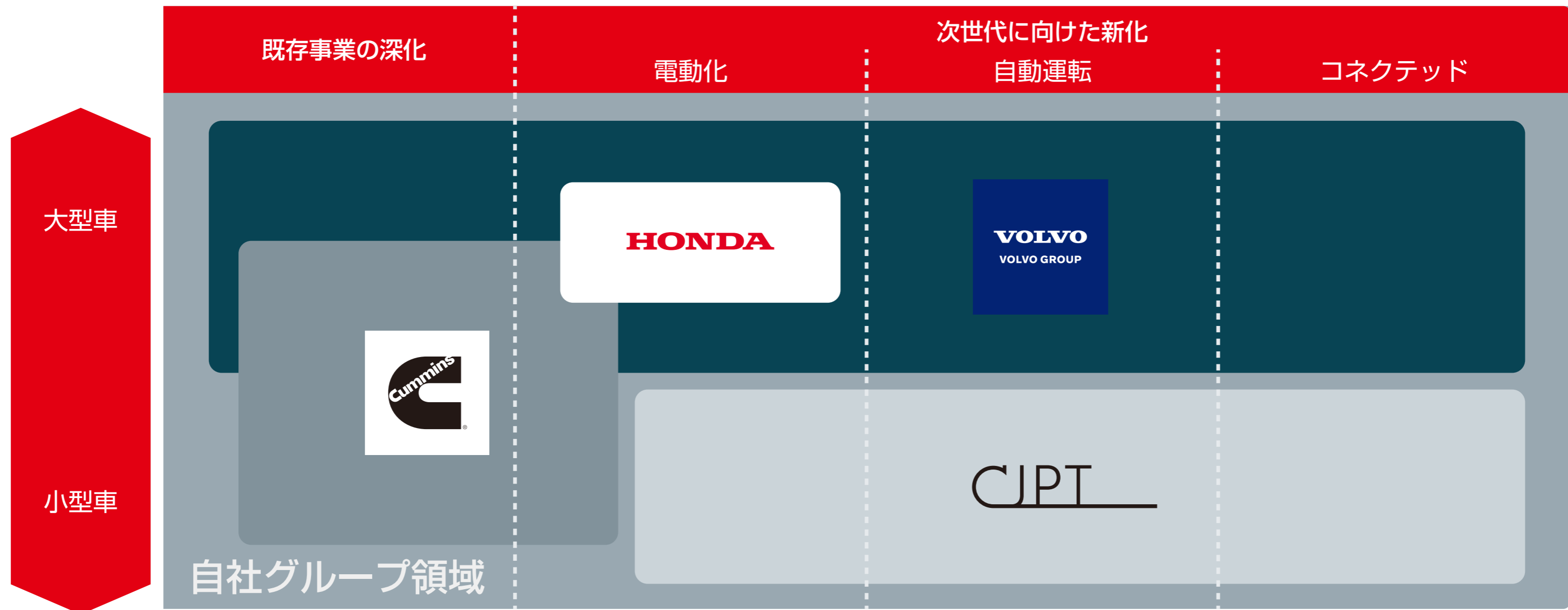
高仕様の新型モデルとワークホース用途の従前モデルを組み合わせ、タイ／インド／南アの生産拠点を活用し、世界各地のニーズに合わせて拡販。

更に、新型モデルの派生商品・OEM商品を投入。これらにより、今後の収益基盤が盤石に。



(付表4) 前中計の振返り — アライアンス構築の完遂

各事業・技術領域において最適なパートナー企業とのアライアンスづくりを積極的に進め、
将来へ向けて挑戦することができる「アライアンス体制の構築」を完遂。



(付表5) 前中計の振返り — 定量値

定量値未達成の主要因は、①新興国需要の低迷、②為替（新興国通貨安・パーツ高）、③コロナ影響
対応として、特に新興国市場で、一過性の需要や為替変動に左右されない堅固な事業基盤作りのための活動を進めた。

	前中計目標 2021年3月期	実績 2021年3月期	差異
売上高	2兆3,000億円	1兆9,082億円	▲3,918億円
営業利益	2,070億円	957億円	▲1,113億円

