

2022年3月期第2四半期決算発表 Q&A

◇ 社長挨拶

私からは、上期終了時点での経営としての評価について、お話ししたい。上期は部品の供給問題に明け暮れ、国内外のお客様から多くの注文をいただきながら、応えてきれないという非常に厳しい結果となった。

社内の事業計画に対しては、車両を作り切れなかったこともあり売上高は未達となった一方、利益は原材料高騰、運賃等の費用増が経済変動としてかなりの影響があったものの、少し上振れた。経費の出遅れもあったが、経営として前中計から進めてきた売り方改革、及び合理化による台当たりの採算改善活動は着実に数字として現れている。また、従前からのものづくり関係の投資、近代化による工場の改善がベースの収益力として加わったことで、結果として過去最高の決算となった。

下期については、部品供給には引き続き不安がある。需要は引き続き高く、生産は上期よりも高い目標を掲げているが、全ての需要には応えきれない状況を受け、通期見通しは据え置いた。

中計について、カーボンニュートラルでは2030年の商用車に関する政府目標が出たことを受け、いすゞとして如何に対応していくかが課題となる。前中計で組んだ大きなアライアンスを最大限に活用して、課題解決につなげていきたい。それぞれのアライアンスには特徴があり、得意な技術・地域等を最適な部分で活かしていく。

最後に、Volvoとの提携契約の一環として4月1日にUDTがいすゞグループに入った。最初の6ヶ月はお客様に迷惑をかけないことに気を配ってきたが、しっかりできたと思っている。シナジー効果は、2022年、2025年の商品投入など、Volvoとのアライアンスを含めて発現させたい。中計で策定したシナリオはオンラインだと考えている。

◇ 上期実績/通期見通しについて

Q. 上期の高い実績を踏まえ、来期以降の見通しを教えてください。

A. 上期のVOLは社内見込みに対してマイナスとなった。下期については、部品供給の制約がなければ300億円のアップであったと考えている。来期以降、部品供給の制約がなければ、下期の営業利益見通し約700億円に対して300億円プラスの1,000億円レベルが実力値であり、通期では2倍して2,000億円のパフォーマンスが見込めると考えている。供給制約が無ければ、中計定量値目標は射程内にある。

Q. 経済変動400億円の内訳を説明して欲しい。また、値上による採算改善について、どのように考えているか

A. 内訳は資材費が300億円、物流費が100億円。期初の想定を上回る鉄鋼、非鉄金属の高騰、物流費の上昇により、期初見通しから200億円悪化している。

現状は、車両供給の面でお客様に迷惑をかけており、価格転嫁は難しい。経済変動のトレンドが続くようならば、考えざるをえない。

- Q. 上期の「売上変動/構成差」の「その他」の金額が大きいですが、内訳としてアフターセールス、中古車について教えて欲しい。
- A. 「売上変動/構成差」の「その他」には、グループ内のサプライヤーの収益が多く含まれており、全ての増益がアフターセールスではない。アフターセールスは堅調に推移しており、中古車利益も前期比でかなり上がっている。新車需要が中古車に振り替えられていることで相場が上がり採算性が良くなっているが、長く続くとは考えておらず、今期中には一服すると見ている。

- Q. 前中計の施策の積み上げが数字に出ているとのことだが、具体的な施策について教えて欲しい。
- A. 上期の数字を見ると台当たりの収益がかなり上がってきており、これまで進めてきた原価低減活動の成果が出てきたと認識している。また、以前から進めている売り方改革の例として、コネクテッドを使ったメンテナンスリースが挙げられる。これによりお客様の在庫の状況が事前にわかることで、サービス工場の生産性が上がってきている。また工場の近代化に大きな投資を重ねているが、その分だけ工場の中が整理化され、装置としても合理化されている。一つ一つは大きくないが、しっかりと継続的に成果が出てきており、ベースの力がついてきたと社内で分析している。

◇ 生産状況、部品調達の状況について

- Q. 半導体不足の影響を、CVとLCV、上期と下期、商品別に教えて欲しい。また、具体的にどの部品がネックになっているのかについても、教えて欲しい。
- A. CVでは上期に15千台、下期も同数で通期30千台の影響がある。LCVでは上期40千台、下期10千台の挽回で差し引き30千台の影響がある。CVの減産は、小型トラックが大半を占める。CVは、上期にベトナムからの調達部品の影響を受けたが、鎮静化の見込みは立っている。下期は、半導体不足の影響を受けると見ている。LCVは、上期から半導体不足の影響を受けており、下期に一部挽回するも、十分な数量の確保に至らない。
- Q. 今回CVの見通しを10千台増産しているが、需要の強さによるものか、部品供給の影響により制約を受けているかについて、教えて欲しい。
- A. 需要の強さは続いているが、生産の制約により10千台のプラスに留まっている。仮に制約が無ければ、40千台近くのプラスを見込めており、30千台相当の制約があったという理解。

- Q. 下期LCV10千台の挽回について、生産可能性の確度を教えて欲しい。
- A. 下期のLCV生産は既に高い生産水準を予定していたが、さらに挽回を反映している。一部作業の外注化、2011年のタイ洪水後に行った特別就労体制を取り入れるなど就労体制をタイトにすることで、挽回を達成する。半導体供給のリスクはあるが、挽回台数は現時点でのワーストケースで反映しており、高い確率でこの台数は達成できる。

◇ 販売状況について

Q. LCVの足元の在庫、バックオーダー、需要の強弱について、教えて欲しい。

A. タイ・輸出共に需要は好調。しかし生産の制約があり、タイ国内の9月末時点の在庫8千台レベルと1か月の小売り台数を下回る状況が半年以上続いている。バックオーダーは、タイ国内では2か月強の小売りに相当する30千台、輸出でも現時点で60千台強ある。状況は6月末から変わっていない。

Q. 国内外のCV需要の強さについて、主な地域別に教えて欲しい。

A. 日本国内の需要は小型・大型トラックともに堅調であり、以前と変わらないレベルで推移している。大型・小型ともに小口の宅配含め物流がかなり活発である。建設系についても、老朽設備の代替工事の需要がある。2020年代、商用車の需要は落ちるとみていたが、そうはなっていない。

海外では、オーストラリアでは経済刺激策でかなりのCV需要が引き起こされた。資源価格上昇も加わり、来期も高い需要が続く。アメリカでは景気の活況に伴い、小型トラックの物流需要が高まっている。その他の地域はものすごく爆発しているわけではないが、中近東、南米では資源価格の影響で需要が戻っている。東南アジアではタイで需要が戻っており、インドネシアもコロナ前までは行かないものの回復しつつある。

Q. インドネシアの軽量トラック、トラガは台数を伸ばしていると思うが、収益への影響を教えて欲しい。

A. インドネシアの需要もeコマース、資源の分野で戻りつつあるが、まだまだコロナ前の水準には届かない。トラガは昨年コロナの影響でVOLを落としたが、今期は1万台を超える。収益性は最初低かったものの、好調な需要を背景に値上げ、合理化を推進している。まだ満足いくものではないが、収益性は上がっている。

Q. 中近東の需要について、過去のピークに戻る可能性も含め、市場の変化を教えて欲しい。

A. 中近東はサウジアラビアを中心に、2015年には小型トラックで27千台、LCVで30千台あった。当時はサウジを経由して中近東・アフリカに車が流通していったが、今ではサウジアラビア自国経済の範囲での需要となっている。このため当時の水準まで戻るとはしないと想定するが、その分アフリカで確実に台数を伸ばしていきたい。

◇ 協業について

Q. UDT取得後の進捗状況、及びのれんの金額の変化について、教えて欲しい。

A. 上期には、4-6月の実績を3か月遅れで連結決算に反映した。この期間の進捗は順調で約40億円の営業利益を計上、のれんの償却後もそれなりの数字となった。通期についても、一部でVolvoからのコンポーネント供給問題はあつたものの、計画を上回る利益を出せるのではないかと考えている。協業については、大型トラックの分野で日本・アジア中心にいすゞ、UDT、Volvoの3者で鋭意協議を続けている。

のれんの金額は200億となった。従前は約450億と説明していたが、監査法人との協議を経て、一部を無形固定資産として別途計上することになった。のれん、無形固定資産の合計の償却額に、大きな変更はない。

Q. 当初よりもシナジー効果が期待できそうな点について、教えて欲しい。

A. 大きなシナジーとしては商品、購買の合理化が挙げられるが、それとは別に細かい点においてもシナジーの余地があるのではないかと考えている。例えば、藤沢工場の生産能力を補完するために、塗装工程で上尾工場を活用する。国内のアフターセールスについては、具体的に互いのサービス工場を相乗りするために細かい検討を進めているが、実現するとかなりの効果が出ると思われる。コネクテッドの活用により更に大きくなる。海外では、タイ・南アにおいて補給部品倉庫のオペレーション、架装、販売金融について、当初想定よりも協業の余地があると思っており、鋭意詰めていく。来期から効果を出していきたい。

Q. Volvoとの協業の進捗状況について、教えて欲しい。

A. 今期については、最初の3～6カ月はVolvoと協力し、UDTをいすゞグループに移行してオペレーションを起動に載せることに集中した。技術については、第一弾として日本を中心とした大型トラックの分野においてUDTの車両をベースとした新商品の開発に取り組み、軌道に乗りつつある。今後はいすゞ中心でVolvoと共に小型トラックの分野において、特に欧州・北米でプロジェクトを始めていく。電動化についても、そろそろ始まっていく。

Q. Volvoとの提携における、小型トラックでの協業の可能性を教えてください。トヨタとの提携などに広がる可能性はあるのか。

A. 当初はいすゞのディーゼルを搭載した小型トラックを提供する予定だった。しかし直近の欧米におけるカーボンニュートラルへの取り組みをお互いに考えると、これからのプロジェクトは電動化にならざるを得ない。いすゞは、これから日本でEV小型トラックを生産・販売するが、これをベースにして欧米で協力できることを話し合っている。小型トラックの電動化はいすゞの開発がベースになる。

Volvoのリソースは大型トラックの電動化に向けられる。小型と大型の電動化へのアプローチはかなり異なるので、いすゞが日本で開発した小型電動トラックを活用してもらうという流れになると考えている。

◇ カーボンニュートラル/電動化への取り組みについて

Q. カーボンニュートラルへの対応について。

A. 基本的には当初の考え方を変えていない。いすゞとして、まずは2030年に国の定めた8t以下の小型車の20～30%の電動化に向けて準備を進めている。CJPTを設立したときに申し上げたが、商用車の特性から言って現時点で技術の選択肢を絞り込むことは考えていない。商用車では宅配系の運ぶ車もあれば、コンクリートポンプ車等建設用の車もある。それぞれの使われ方に応じ、2025～2026年までに、それぞれの分野に対してどの技術を本命にするかあらゆる選択肢を検討し、その後に商品ラインアップを増やしていく。いすゞ単独ではとてもやりきれないので、アライアンスを最大限に活かし、社会的課題であるカーボンニュートラルに対してしっかりと取り組んでいきたい。

Q. BEVを22年に発売する計画はスケジュール通り進んでいるか。

A. 国内におけるBEV小型トラックは22年中に市場に提供。予定に変更なく進んでいる。

Q. 北米事業における電動化についてはどう見ているか。現在の対応状況を教えてほしい。

A. カリフォルニア州を中心に14～15州でEVの比率を高めるといった規制になってくるので、これに対応してEVを投入していく形になる。その他の州も遅れて追従してくると想定される。2030年くらいまでの間にディーゼルエンジンは厳しくなってくるので、順次切り替えていくことになると考えている。

◇ その他

Q. 前中計で組んだアライアンスが軌道に乗りつつある状況において、最近社長が中期的に重要視している関心事を教えてください。

A. アライアンスについては複雑な組み方をしたが、棲み分けについてすべてのパートナーが了解してくれている中で進んでいる。いすゞ単独で解決しなければならないことはなく、協議を進め、しっかりと軌道に乗せていきたい。カーボンニュートラルの達成手段はバッテリー、燃料電池等あるが、商用車はそれだけでは無理であるため、アライアンスをうまく使っていきたい。

収益力は新中計の発表において、ある種ポジティブなサプライズだったと思う。策定時から環境としてはアゲインストのものもあるが、対策を進めており、十分な手ごたえを感じている。

短期的に最大の問題は調達だが、我々がすぐにどうこうできる部分は限られており、自動車業界としてもそうだろう。長期的な難しい問題が早く見えてきたとも言えるので、国の政策と連動してどうやっていくか考えていかないとけない。

今一番の関心事は、従来の延長線上で3年は問題ないが、2030年が見えてくる2026年にいすゞの価値をどのように上げていくのか、チャンスでもありピンチでもあるこの期間に、ビジネスモデルをどう構築していくかということ。構築に向け、いくつかこだわりのある部分を強力に推進していく体制は、従来の「いすゞと言えば商用車」、「いすゞと言えばディーゼル」という過去の遺産をベースには、作ることはできない。社内の体制、それを支えるガバナンス含めたESG体制を構築するには内なる改革が必要。アライアンスを外なる改革とするならば、働き方、人材像をどう作るか等の社内の改革が求められる。刺激になっているのがUDTの人材。Volvoとの関係が長いのでこれまでのいすゞにはない人材がいる。これを参考にしながら具体的活動に着手している。非常にリスクのある改革となるかもしれないが、何としても成し遂げることで、商用車メーカーとしての責任でもあるイノベーションを創出したい。

以上