

いすゞ自動車(株)「新3ヵ年計画」

いすゞ自動車株式会社

2002年10月25日

ISUZU

はじめに

弊社は本年8月に、Vプランで掲げた課題を前倒し/深掘りするとともにGMとの協業体制の一層の強化、並びに、北米SUV事業への抜本的対応を軸とした、Vプランの見直しと位置付ける「新3ヵ年計画」を策定している事を発表させて頂きました。

発表後、弊社ではGM、みずほコーポレート銀行にもご協力を頂きながら、計画の具体的検討を行なってまいりましたが、この度、計画全体の策定が完了致しました。本計画の内容については、GM、みずほコーポレート銀行をはじめ、各金融機関の合意とご支援を頂けることとなり、また富士重工業(株)とも基本合意に至りましたので、「新3ヵ年計画」の全体内容を発表させて頂きます。

・「新3ヵ年計画」の概要

「新3カ年計画」の骨子

不確定要素の排除

- 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 / 他

経営管理体制の強化

- GMから代表取締役副社長派遣
- みずほCBからの取締役副社長派遣
- 計画推進の専門部署設置

資本増強

- 債務の株式化(DES)
- 減増資(GM保有株式無償消却)
- 新規融資

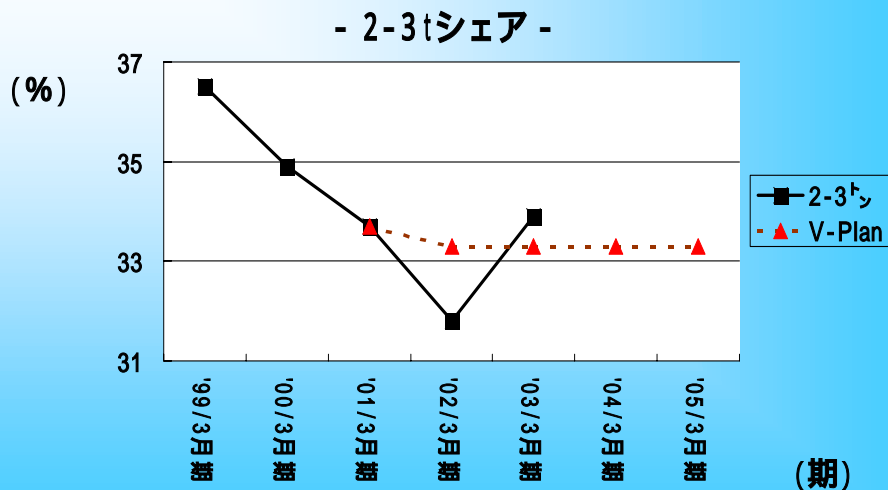
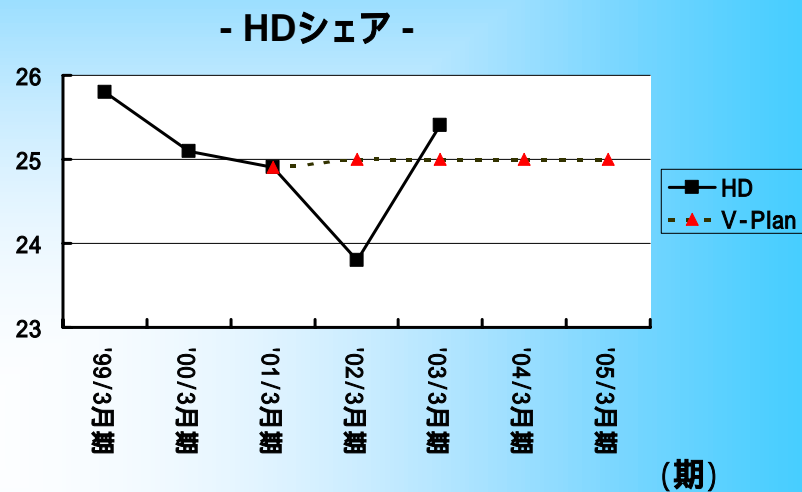
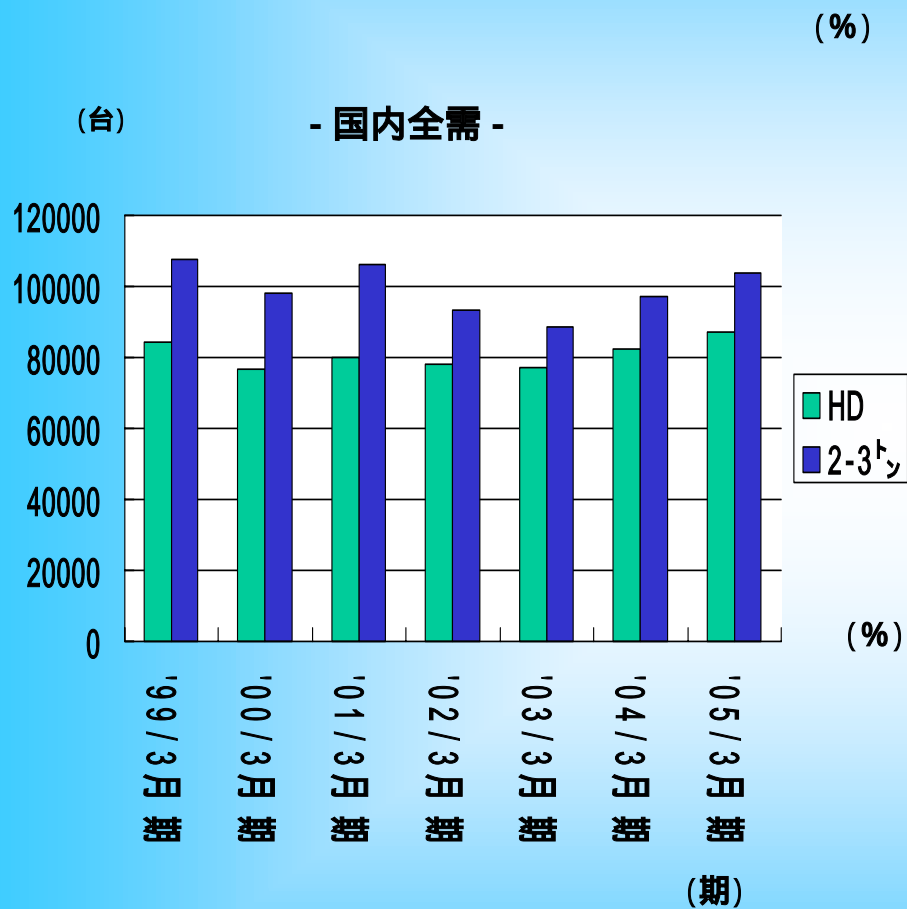
DEを「コア技術」
とした
CV事業専門体制
への移行

GMの支援 / 各金融機関の協力

初年度前半期迄の実績

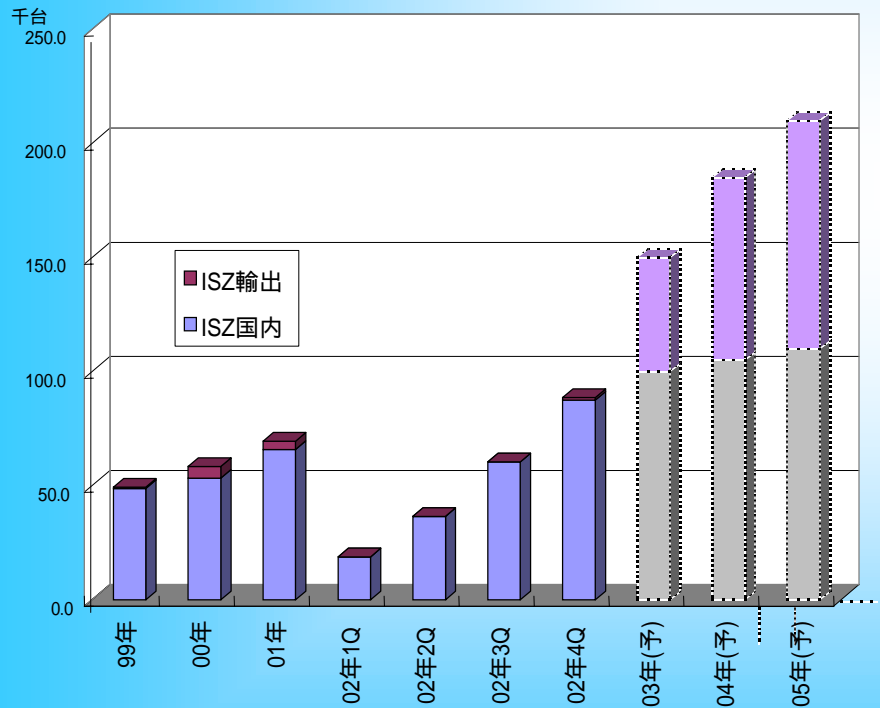
- **CV事業を取巻く市場環境は大変厳しい状態が続いておりますが、弊社ではVプラン 発表以降事業構造改革に努めてまいりました。前年同期比でも着実な業績改善を達成しております。**
 - ◆ **国内全需の大幅下落の中でのシェア向上**
 - ◆ **タイでのピックアップトラック販売好調 / 収益拡大**
 - ◆ **大型トラックの海外市場での販売の伸び**
 - ◆ **営業キャッシュフローの改善**
 - ◆ **外部負債の圧縮 / 在庫圧縮**
 - ◆ **国内販社の業績改善 / 連結サプライヤーの黒字転換**

参考：国内CV販売実績推移

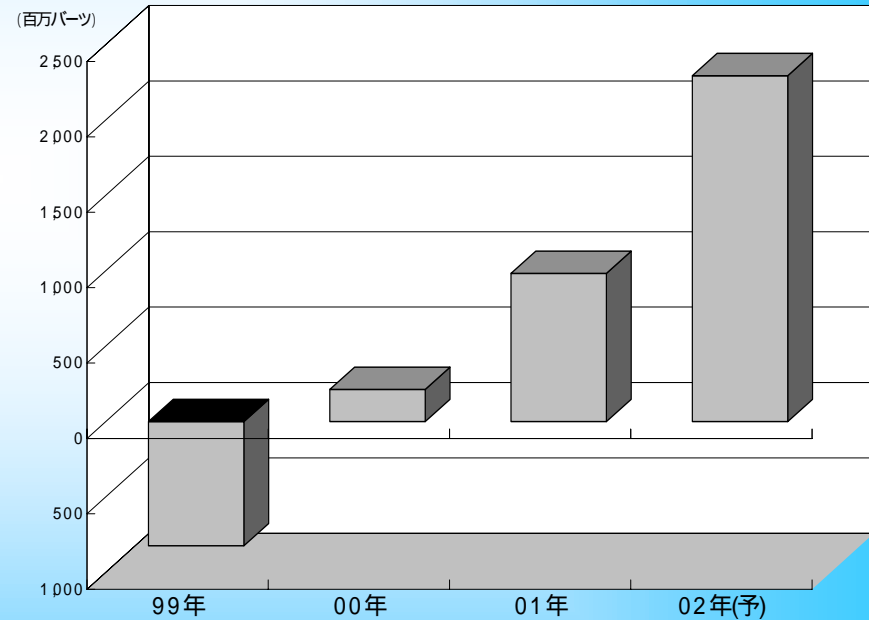


参考:タイ事業業績推移

ピックアップ車販売台数 (含む輸出)



現地事業体損益 (生産5社合算営業利益)



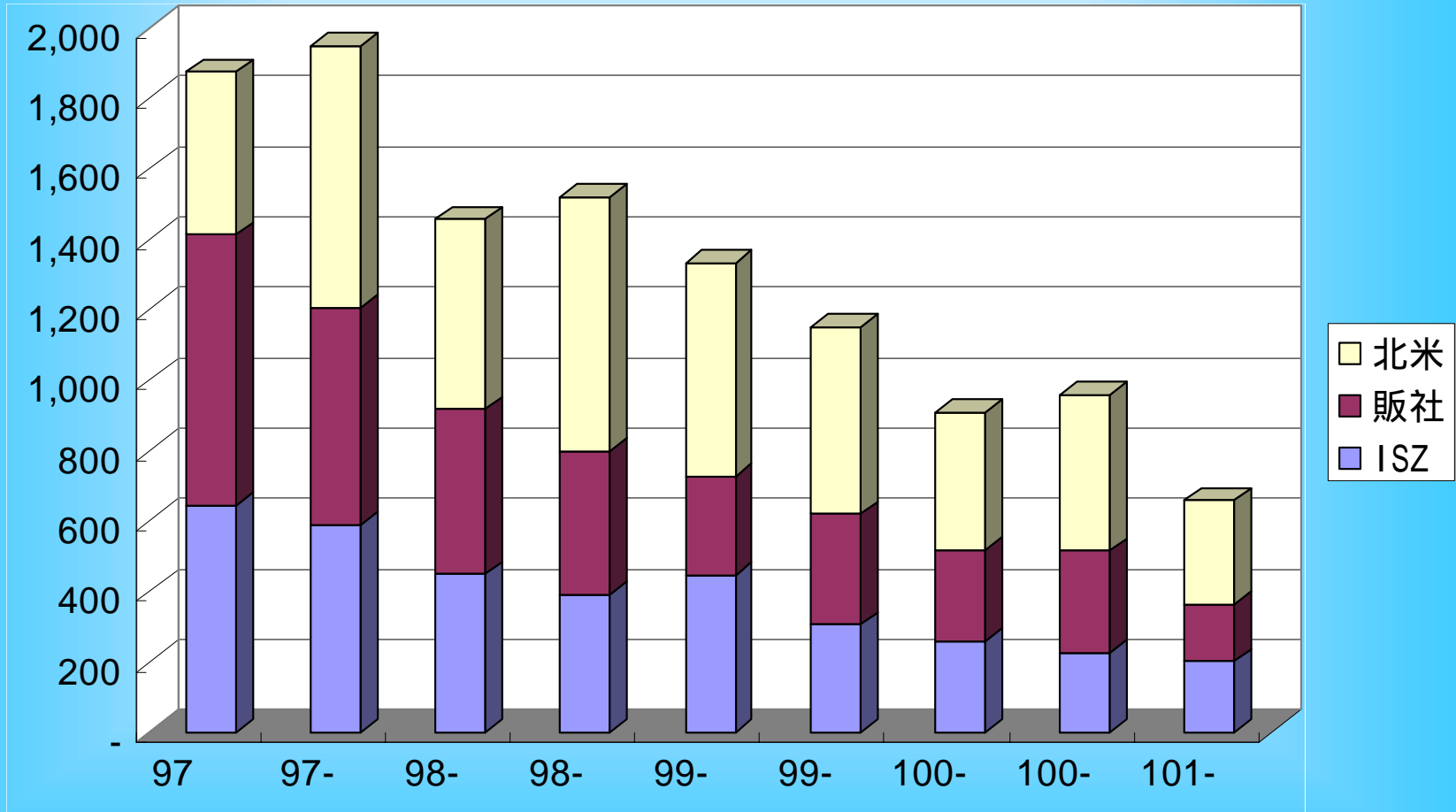
実績/見込み

予想

参考：在庫金額推移

(億円)

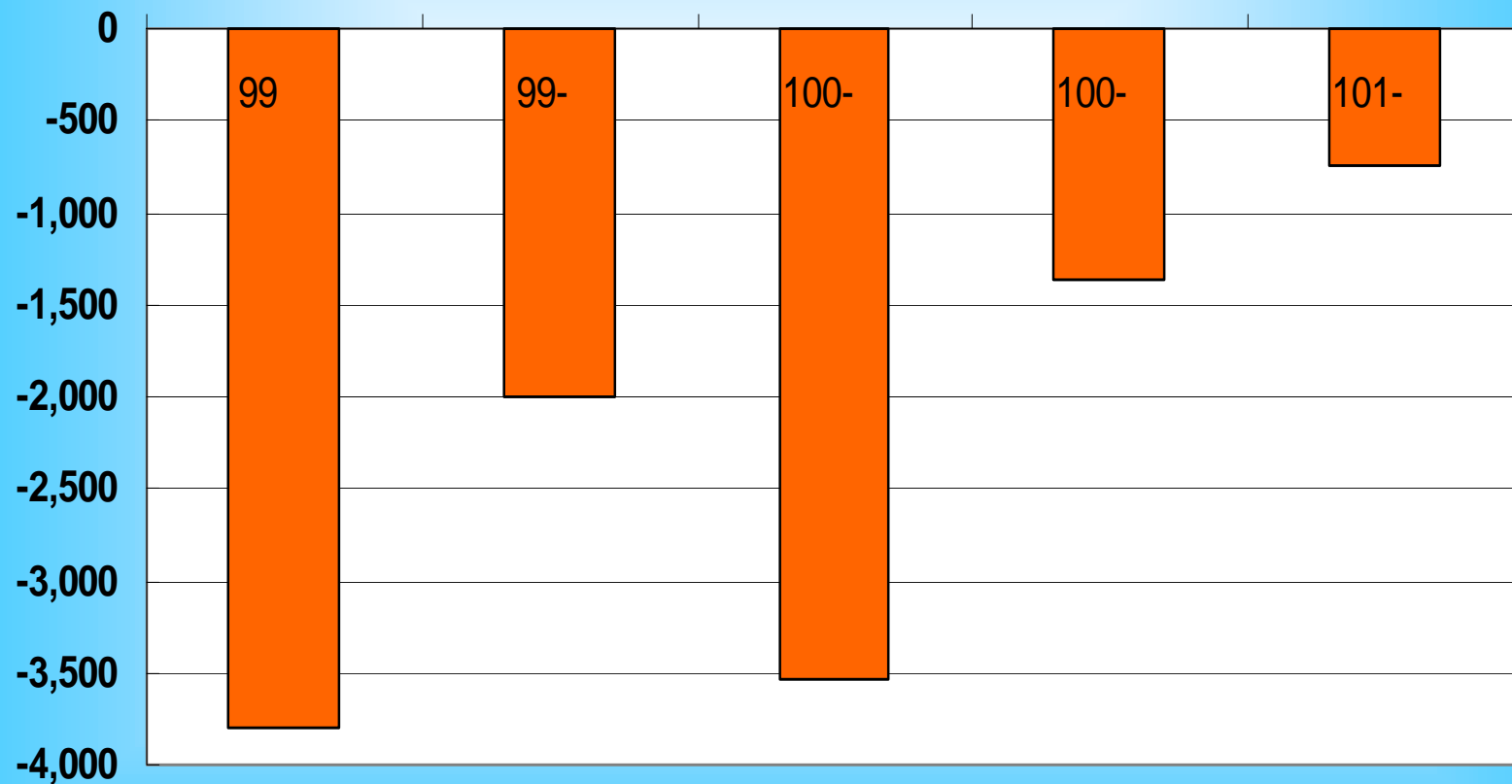
- 完成車在庫 -



参考：国内販社の収益改善

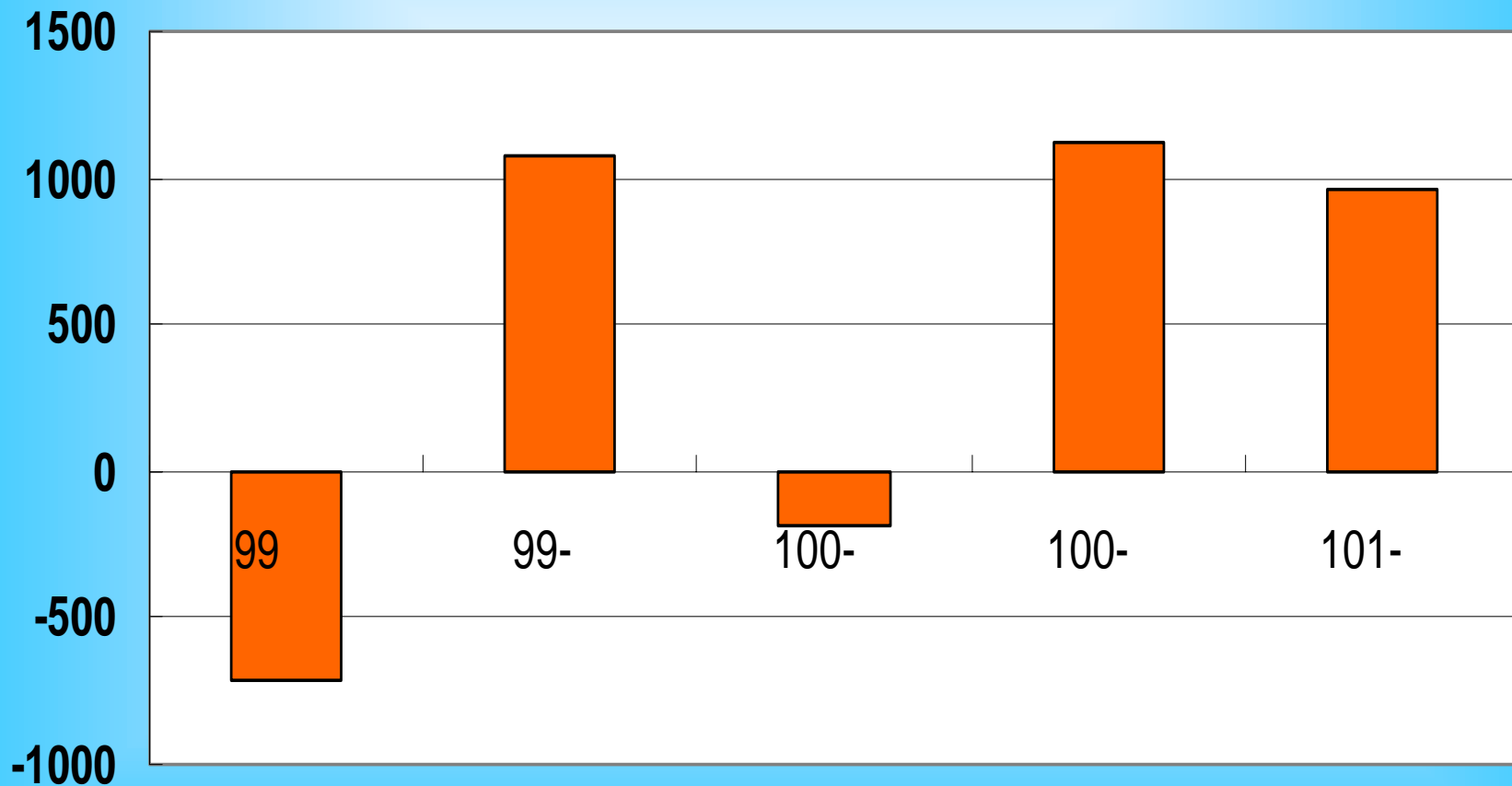
(百万円)

- 連結販売会社の営業利益 -



参考：関連会社の収益改善

営業利益推移(主要サプライヤー5社合計)

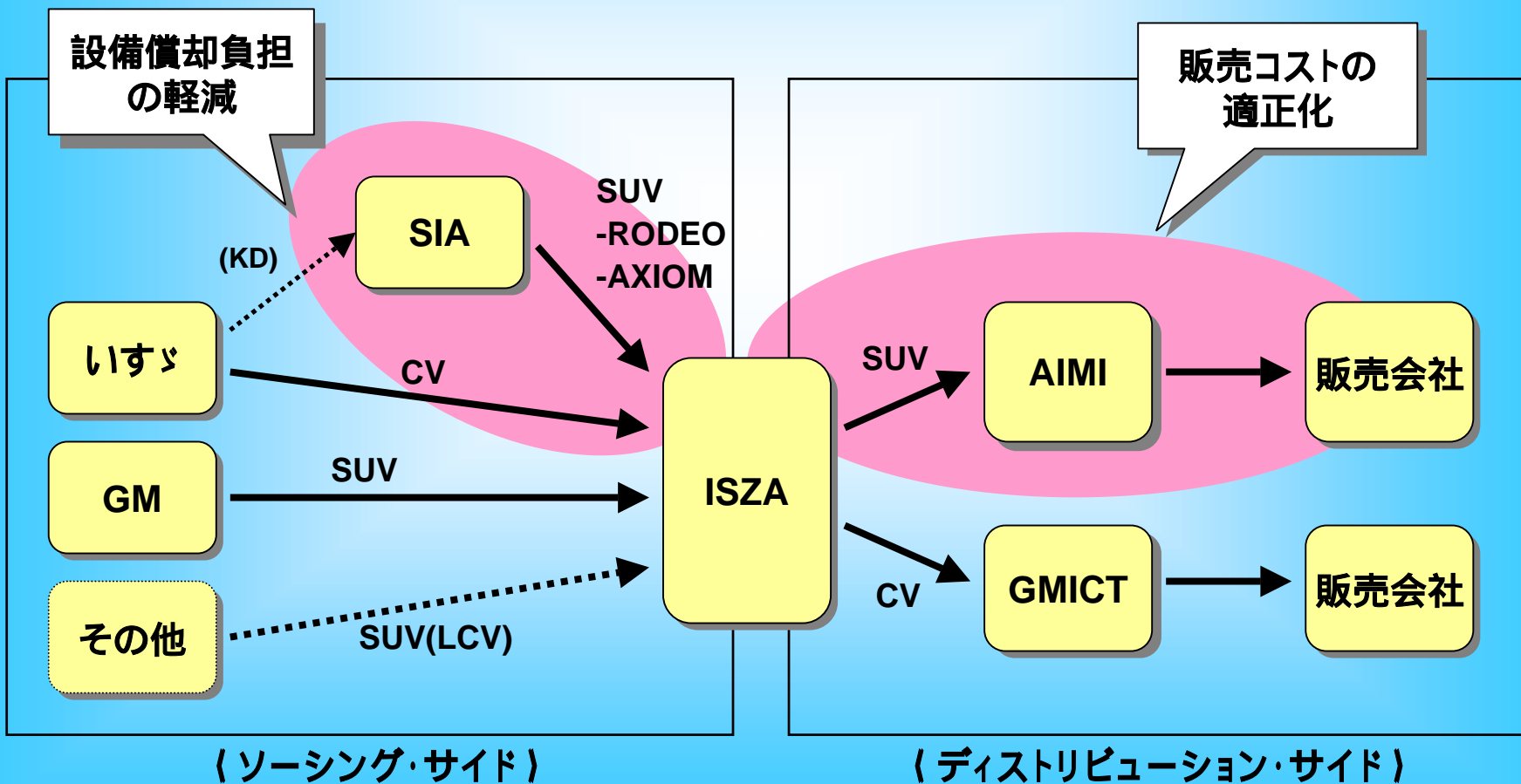


・ 個別重要課題の説明

北米SUV事業見直し

減少したSUVの販売VOLに応じ、北米SUV事業規模を見直し・適正化
生産キャパの調整(含・商品ソーシング見直し:OEM等)
VOL見合いの販売コスト/体制の見直し

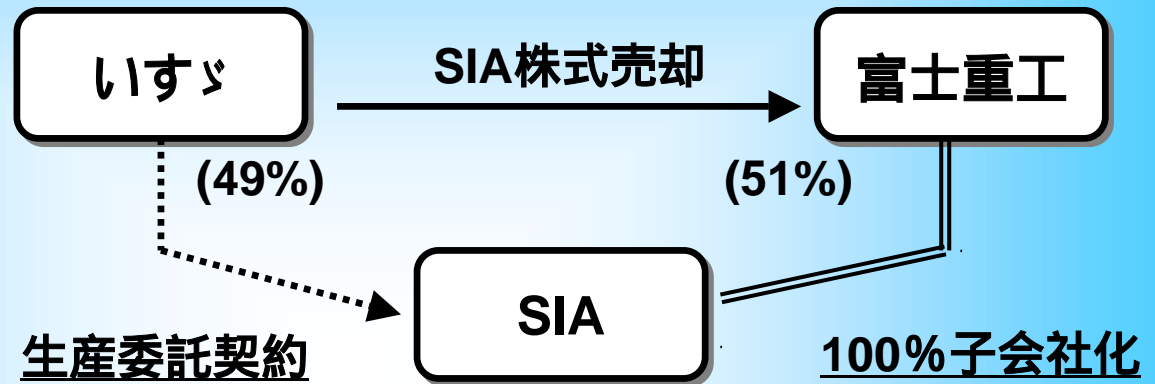
下図赤色部分



北米SUV事業の見直し

生産事業
(SIA)

- 合併事業(SIA)を解消し、生産委託化



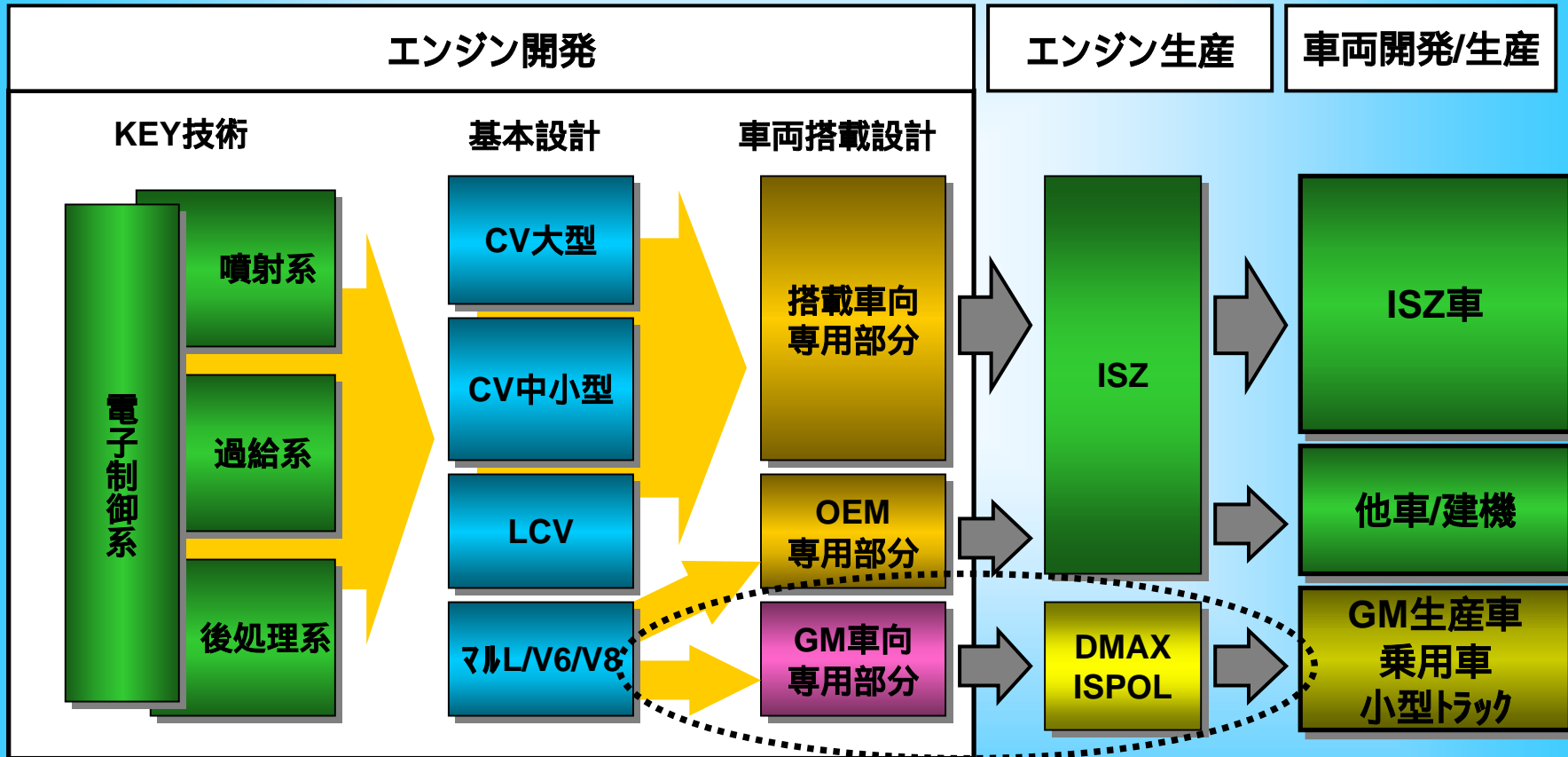
解消に伴い、生産設備の減損等を実施

販売事業
(ISZA
AIMI)

- SUV販売コストの削減
 - 販売固定費の圧縮：SUV事業要員 半減以下
 - 在庫圧縮：目標 90日分
 - 販促費、インセンティブ見直し
 - 機能統合：オフィス数 / 要員配置見直し
- GMからアセンダーに引き続きトレイルブレイザーベース車をOEM供給を受ける予定

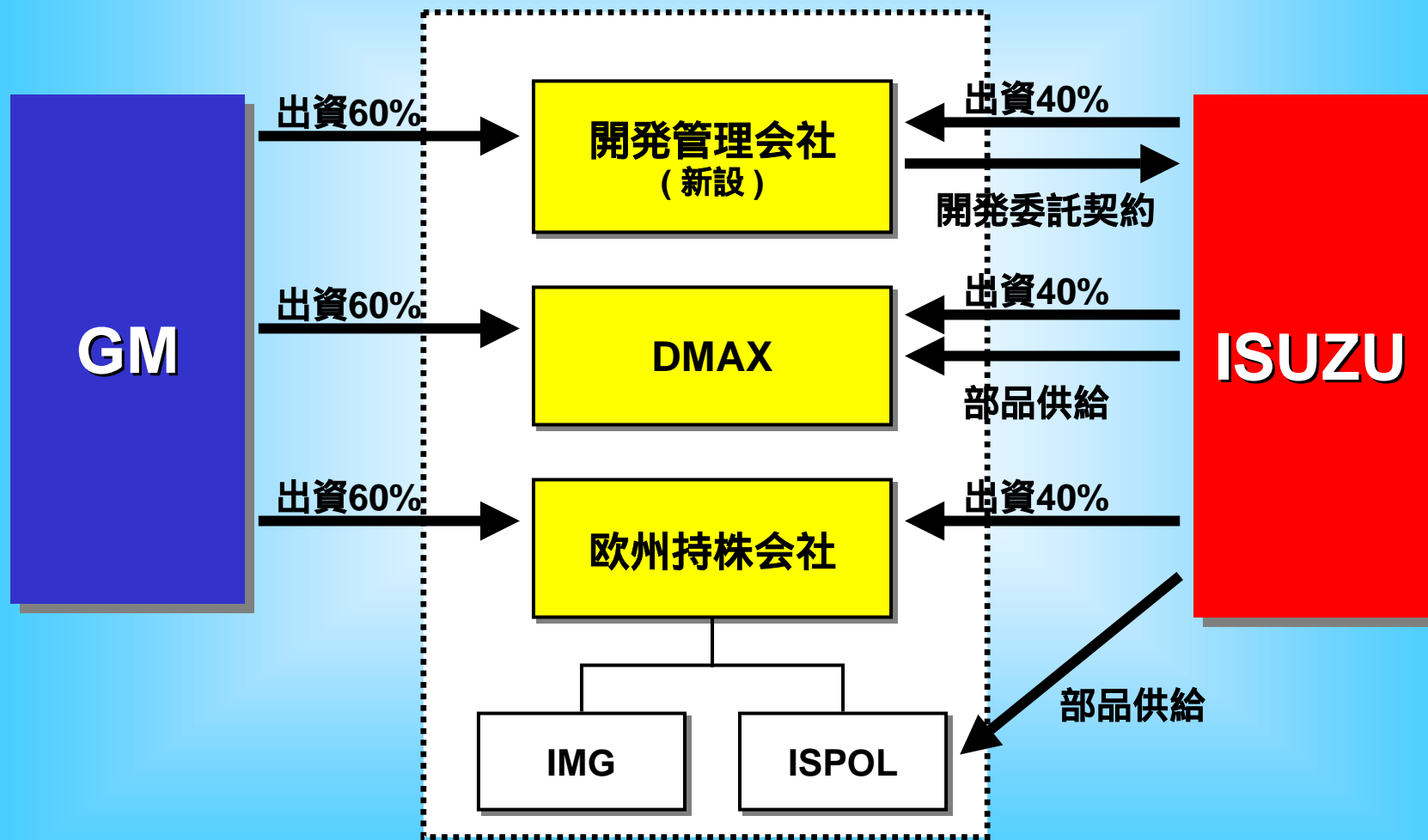
PT事業のGMとのJV化

➤ GM車むけディーゼルエンジンの開発/生産事業を共同事業化



GMとのJV化の範囲

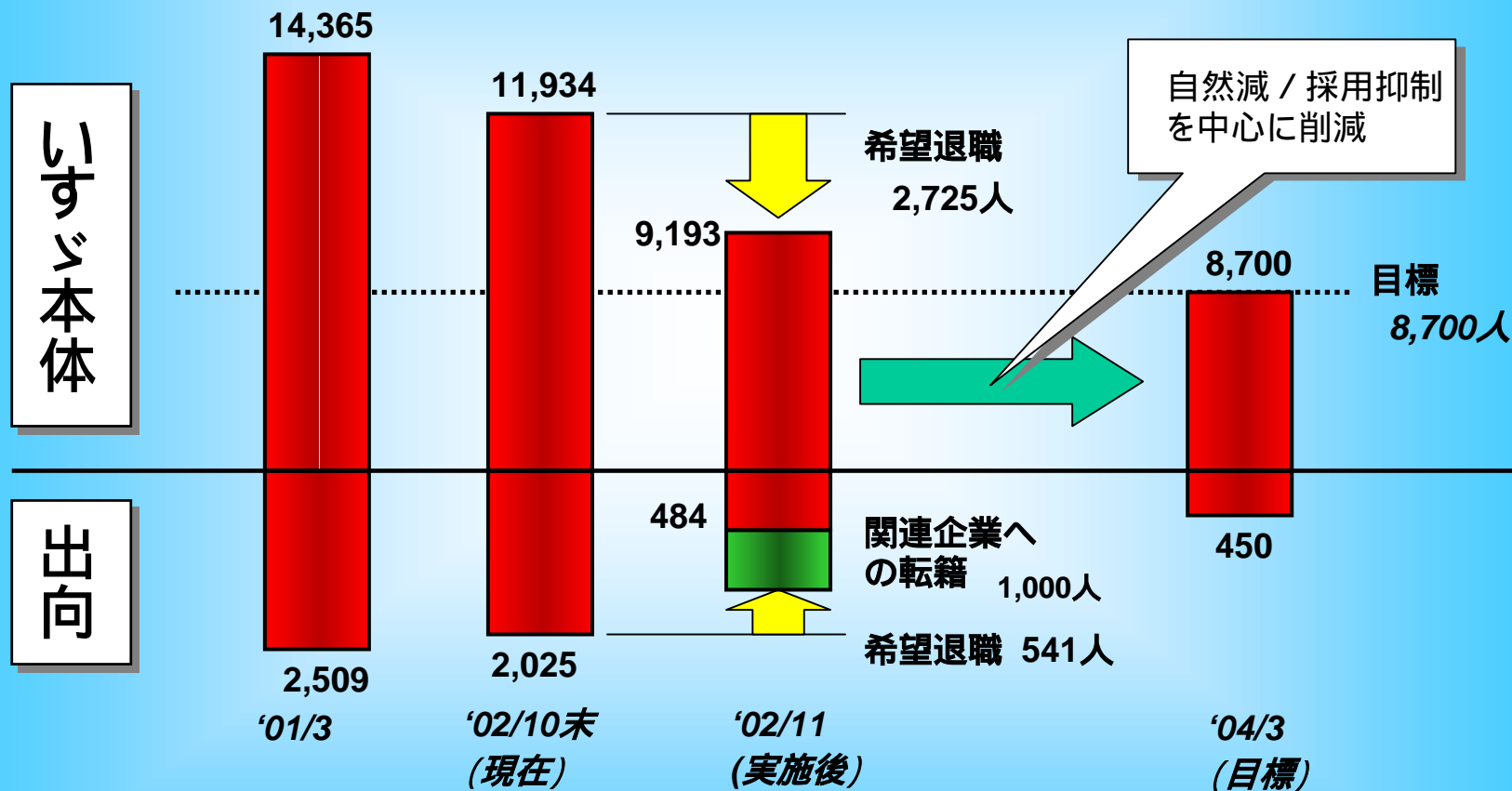
PT事業のGMとのJV化



IMGは主に、新設する開発管理会社から業務を受託する

要員規模の適正化

- Vプラン目標('04年3月末=8,700人)を確実に達成するために希望退職をアドバンスして実施 (いすゞ在籍者対象)



3,700人(内、転籍700人)の目標に対して、4,266人(内、転籍 1,000人)が希望退職

リストラ影響

- '03/3月期のリストラに伴う損失は約1,400億円を計上するが、 その後の期間損益は大幅改善の予定

| (億円) | 施 策 | リストラ損 | 改善効果('02/3期比) | | |
|------|--------------|--------|---------------|--------|--------|
| | | | '03/3期 | '04/3期 | '05/3期 |
| | 北米事業体制見直し | -910 | +60 | +380 | +380 |
| | - 関係会社評価損 | (-340) | | | |
| | - SIA設備減損等 | (-470) | | | |
| | - ISZAリストラ関連 | (-100) | | | |
| | 要員削減 | -220 | +80 | +210 | +210 |
| | 国内RV事業撤退 | -30 | +10 | +10 | +10 |
| | 含み損処理等 | -250 | | | |
| | 合 計 | -1,410 | +150 | +600 | +600 |

・ 経営管理体制の強化

経営管理/推進体制の強化

- GMからの代表取締役副社長派遣
- みずほコーポレート銀行からの取締役副社長派遣
- 「新3ヵ年計画」推進管理体制の強化
 - 企画部門に計画の推進・モニタリング機能を追加
 - 商品/事業別の収益管理体制(VLE制)の強化
 - 主要連結企業体のマネジメントの集約

資本強化策

財務基盤の改善

GM・株主の支援 / 金融機関の協力

GM の支援

株式消却

- 保有全株式の無償消却(619百万株)

以下対象を含む総額 600億円の資金注入など

- JV設立、PT事業への出資及び増資
- 開発費等の支援
- ISZ本体の増資引受 100億円(出資比率 約 12%)

PT事業会社の債務負担 約 400億円(2002年12月予想)のGM連結化

一般株主 (GM以外)

資本の減少(減資): 898億円の減資

但し、GM保有株の無償消却を除き、一般株主の株式数の変更は無し

金融機関 の協力

債務の株式化 : 1,000 億円 主要行を対象(優先株発行による)
いすゞの自己資本の充実

必要資金

- 社債償還資金 : 期間内に発生する必要資金への協力
- 要員削減資金 : 主要行により対応

その他金融機関の協力

- 既存枠組維持 : 主要行及びその他金融機関も協力

・ 将来ビジョン/事業展開

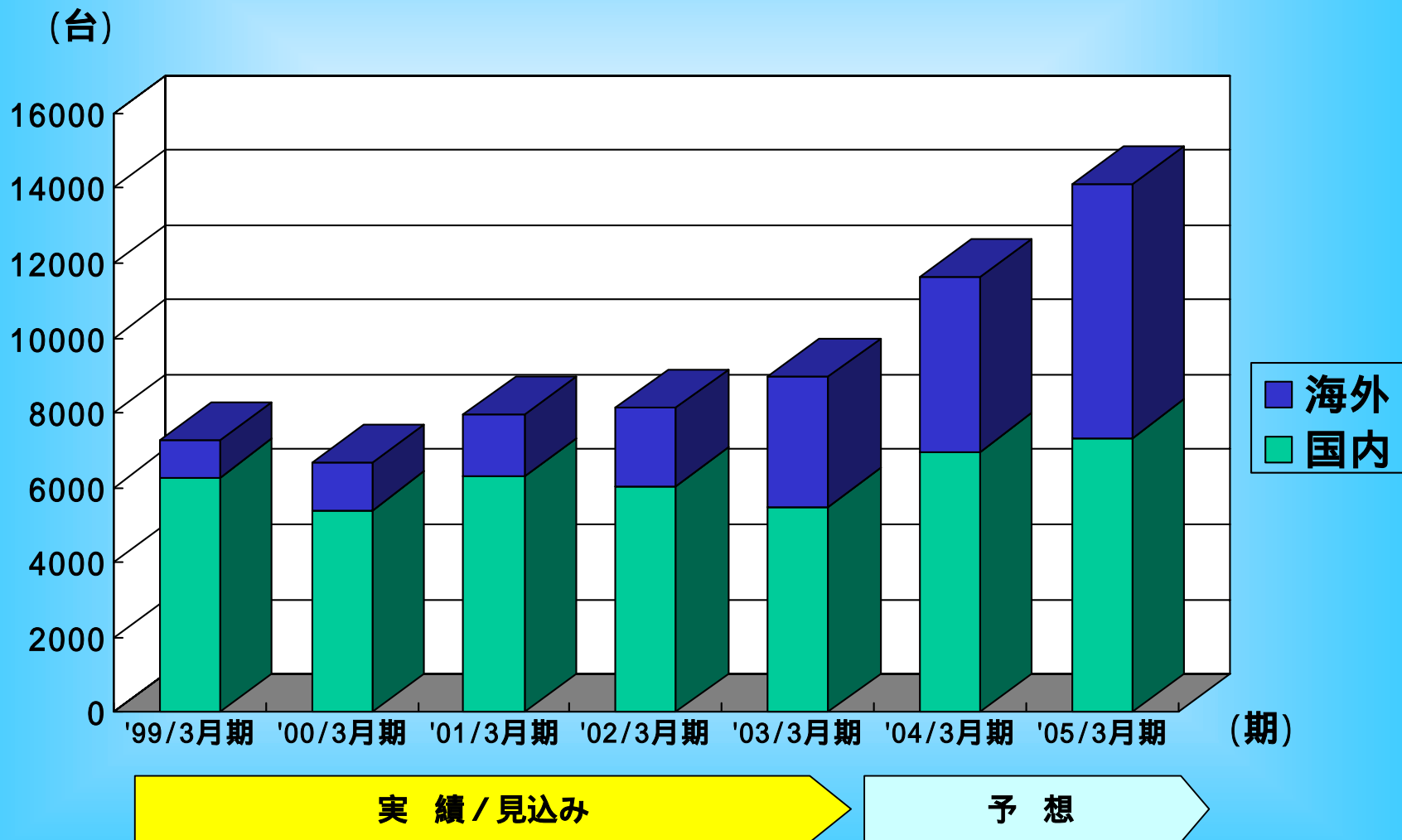
今後の事業展開方向

| | 方向 | 商品/技術 | 市場 | 事業展開 |
|-----|---|--|------------------|---|
| CV | <ul style="list-style-type: none"> ❖ コア事業としてリソースを集中 ❖ 収益/Vol.の極大化 | <ul style="list-style-type: none"> ・新エンジン投入 (10⁰ L6) ・2~4t車のフルモデルチェンジ | 日本 | <ul style="list-style-type: none"> -販売構造改革/大手カーゴユーザーへの拡販 |
| | | | 中国 アセアン 北米 | <ul style="list-style-type: none"> -ブランド力を活かした積極的拡販 -商品ラインナップ充実 -第三者との協業 |
| LCV | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 投資回収の最大効率化を追求 - タイ生産拠点化 - 販売は三菱商事協業 | <ul style="list-style-type: none"> ・P'upベースの派生車投入 ・新L4DE投入 | タイ | <ul style="list-style-type: none"> -シェアNo1の維持 -三菱商事との協業強化 |
| | | | アセアン/他 | <ul style="list-style-type: none"> -派生車展開によるVol拡大 -GM地域への積極展開 |
| SUV | <ul style="list-style-type: none"> ❖ リスクミニマム化 | <ul style="list-style-type: none"> ・OEM車追加 ・V6ガソリンエンジン | 北米 | <ul style="list-style-type: none"> -販売Vol.に合わせた事業体制/規模見直し |
| PT | <ul style="list-style-type: none"> ❖ GMとのJVによる安定事業化 | <ul style="list-style-type: none"> V6エンジン V8エンジン L4エンジン 各商品力向上 | 北米 | <ul style="list-style-type: none"> -DMAXの能増 |
| | | | 欧州 | <ul style="list-style-type: none"> -Max Vol.展開(30万台) -他OEM販売の拡大 |

CV事業の商品/市場展開

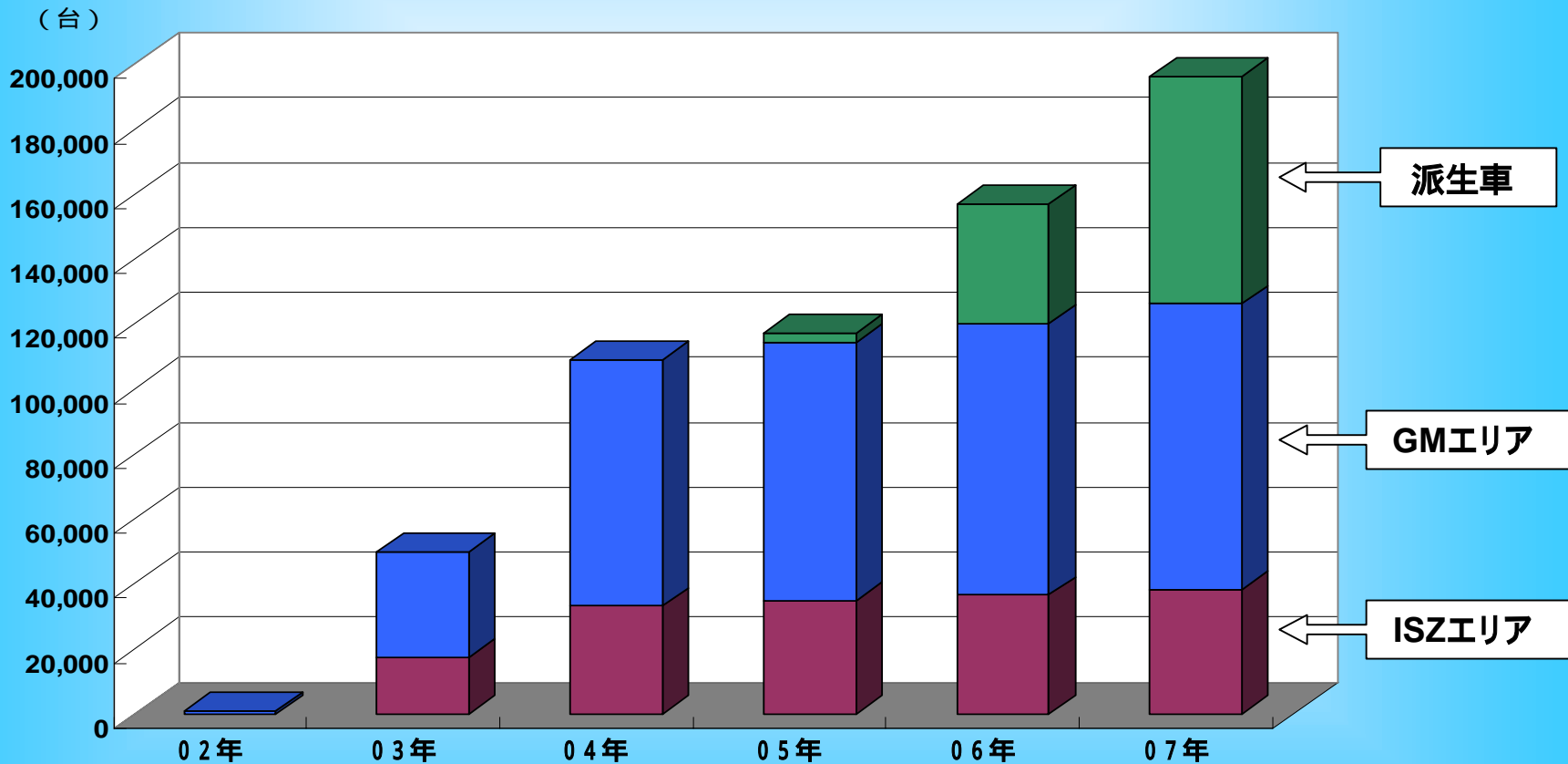
| 市場 商品群/エンジン | | 国内 | 海外 |
|---|---|---|---|
| | | <p>大型</p> <p>新14ℓ</p> <p>高出力 大トルク</p> | <p>❖ 重量物搬送 / 建設系CVに搭載</p> <p>いすゞの得意分野として 安定的市場を確保</p> |
| <p>中型</p> <p>新10ℓ</p> <p>低燃費 軽量</p> | <p>❖ カーゴ系CVへの展開 (積載効率/省燃費ニーズ対応)</p> <p>クラス最高の出力、低燃費のエンジンでカーゴ系シェアアップ</p> | <p>❖ アジア版CV展開</p> <p>域内補完生産体制と小市場の集約によるVOL.効果追求</p> | |
| <p>小型 LCV</p> <p>新3ℓ 新2.5ℓ</p> <p>高出力 軽量</p> | <p>❖ エルフへの採用により小型CVのラインナップ拡充</p> <p>市場ニーズ木目細かい対応により市場での絶対優位確保</p> | <p>❖ ピックアップ車ベースの派生車、及小型CVへの搭載範囲拡大</p> <p>世界最軽量・最大量産のメリットを武器にグローバル展開</p> | |

参考：販売ポテンシャル(大型)



参考：販売ポテンシャル(P'upトラック)

輸出台数見通し
(除くタイ国内販売)



資材費低減

部品単位の
VOL増による
削減

CV

- 次期中・小型トラックモジュール化 (・30%)
- 大・中型トラックVOL拡大効果 (・15%)
 - 短期的には中国・アセアンでのVOL増をテコにした国内サプライヤー価格引下げ (ex. 型化促進)
 - 中期的には中国・アセアン調達拡大によるコスト引下げ
- 車型数/エンジンシリーズ大幅削減
 - 大型: 500 220
 - 中小型 5,000 2,000
 - エンジンシリーズ: 9 7

LCV

- 新型エンジンの生産拠点見直し(日本・中国・タイ)
- 派生車を含めたVOL増による再見積転注の実施(・10%)

既存の枠組を
越えた施策
(特にアライアンス)

- GMグループアライアンス(FHI/SZK/GM)共同購買:
対象費目 13 +
- 系列架装メーカーとの協業: シャシー・ボディの一体開発(ボディ・10%)
- 他社コンポ供給 (GM/国内同業他社)
 - サス, T/M, Transfer
- 他社系列部品メーカーとの補完強化

. 定量目標

1. VOL前提

いすゞ出荷

| (千台) | | '02/3期 | '03/3期 | '04/3期 | '05/3期 |
|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 完成車 | 国内 | 64 | 57 | 66 | 68 |
| | 北米 | 25 | 20 | 14 | 17 |
| | その他 | 137 | 143 | 90 | 77 |
| | 計 | 226 | 220 | 170 | 162 |
| KDセット /コンボ | 北米 | 69 | 33 | 35 | 34 |
| | タイ | 57 | 100 | 143 | 199 |
| | その他 | 77 | 105 | 100 | 82 |
| | 計 | 203 | 238 | 278 | 315 |
| 国内全需 | HD (シェア) | 78 (23.8) | 74 (25.2) | 82 (25.2) | 87 (25.2) |
| | LD (シェア) | 93 (31.8) | 86 (33.7) | 97 (33.7) | 104 (33.7) |
| 為替 (¥/\$) | | 125 | 120 | 120 | 120 |

2. 売上/収益

| (億円) | | <u>'02/3期</u> | <u>'03/3期</u> | <u>'04/3期</u> | <u>'05/3期</u> |
|------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 売上高 | 連結 | 15,977 | 12,700 | 12,200 | 12,700 |
| | (内, CV) | (5,947) | (7,100) | (7,300) | (7,600 以上) |
| 営業利益 | 連結 | 151 | 50 | 500 | 600以上 |
| | (内, CV) | (181) | (180) | (420) | (500以上) |
| 当期利益 | 連結 | -429 | -1,700 | 350 | 500以上 |

2- いすゞ単体

| | | '02/3期 | '03/3期 | '04/3期 | '05/3期 |
|------|----|--------|--------|--------|---------|
| 販売台数 | HD | 33.6 | 34.4 | 38.7 | 41.9 |
| (千台) | LD | 94.7 | 105.7 | 101.3 | 110.4 |
| (億円) | | | | | |
| 売上高 | | 7,619 | 7,400 | 7,000 | 7,000以上 |
| 営業利益 | | 81 | 110 | 400 | 500以上 |
| 当期利益 | | -562 | -1,810 | 300 | 400以上 |

変動要因分析(営業利益) '02/3期比

| | | | |
|---------|------|------|-----|
| Vol/Mix | -230 | -110 | -90 |
| 資材費 | 50 | 150 | 220 |
| 為替 | -20 | -20 | -20 |
| 労務費 | 220 | 270 | 280 |
| 経費 | 9 | 29 | 29 |

2- 連結国内販社

| | | '02/3期 | '03/3期 | '04/3期 | '05/3期 |
|------|----|--------|--------|--------|--------|
| 販売台数 | HD | 11.9 | 11.5 | 12.0 | 12.4 |
| (千台) | LD | 30.0 | 28.5 | 29.3 | 29.7 |
| (億円) | | | | | |
| 売上高 | | 3,570 | 3,400 | 3,500 | 3,600 |
| 営業利益 | | -50 | 30 | 50 | 60 |
| 当期利益 | | -170 | -70 | | |

変動要因分析(営業利益)

'02/3期比

| | | | |
|-----------|------|------|------|
| 粗利改善等(億円) | 20 | 25 | 35 |
| 固定費圧縮 | 60 | 75 | 75 |
| (内、労務費) | (45) | (60) | (60) |

| | | | |
|--------------|-------|-------|-------|
| 従業員数：平残(人) | 7,031 | 6,811 | 6,811 |
| 1人当り売上高(百万円) | 48.8 | 51.4 | 52.3 |

2- 北 米(ISZA/AIMI)

| | | <u>CY'01</u> | <u>CY'02</u> | <u>CY'03</u> | <u>CY'04</u> |
|-------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 販売台数 | CV | 21.4 | 21.8 | 22.8 | 22.8 |
| (千台) | SUV | 82.9 | 37.6 | 39.4 | 40.3 |
| <hr/> | | | | | |
| | (Mil\$) | | | | |
| 売上高 | | 4,930 | 2,800 | 2,950 | 3,000 |
| 営業利益 | | -150 | -200 | - | 20 |
| 当期利益 | | -190 | -260 | -40 | 4 |

変動要因分析(営業利益)

CY'02比

| | | |
|----------------|------|------|
| 限界利益改善(mil\$) | 80 | 75 |
| (内、OEM車投入効果) | (50) | (70) |
| 販売コスト削減(mil\$) | 120 | 145 |
| (内、労務費) | (30) | (30) |
| (内、広告宣伝費) | (40) | (60) |

3. キャッシュフロー(連結)

| (億円) | | '02/3期 | '03/3期 | '04/3期 | '05/3期 |
|------|-------|--------|--------|--------|--------|
| CF | 営業活動 | 730 | 550 | 500 | 640 |
| | 退職金 | -140 | -420 | | |
| | 投資活動 | 60 | 130 | -150 | |
| | FCF | 650 | 260 | 350 | 640 |
| | 財務活動 | -1,230 | -340 | -430 | -650 |
| | Total | -580 | -80 | -80 | -10 |
| 主要項目 | 有利子負債 | 7,387 | 5,600 | 5,100 | 4,500 |
| | 資本の部 | 610 | 20 | 390 | 910 |
| | 設備投資 | 676 | 290 | 280 | 260 |
| | 減価償却 | 736 | 340 | 320 | 310 |

ISUZU