

中期経営計画

(2008年4月～2011年3月)

2007年8月28日

いすゞ自動車株式会社

本資料ご説明にあたっての注意事項

免責事項

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す。

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。

目次

ページ

I. '06/3期-'08/3期中期経営計画レビュー	
1. 経営目標達成状況	5
2. 国内CV事業	6
3. 海外CV事業	7
4. 海外拠点展開状況	8
5. まとめ	9
II. '09/3期-'11/3期新中期経営計画	
1. 企業理念とベースコンセプト	11
2. 環境認識	12
3. 中期経営計画の位置付け	13
4. 市場動向とポジション	14-18
5. 企業ビジョン実現に向けた中長期戦略	19-24
6. 中期実行計画と経営目標	25-32

・ '06/3期 ~ '08/3期中期経営計画レビュー

1. 経営目標達成状況
2. 国内CV事業
3. 海外CV事業
4. 海外拠点展開状況
5. まとめ

1. 経営目標達成状況

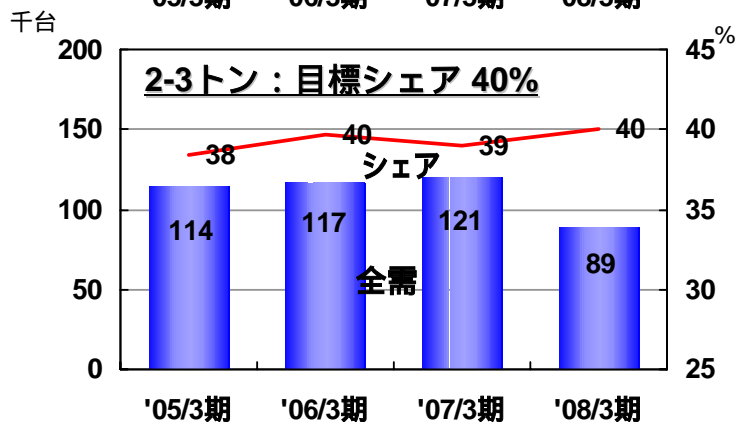
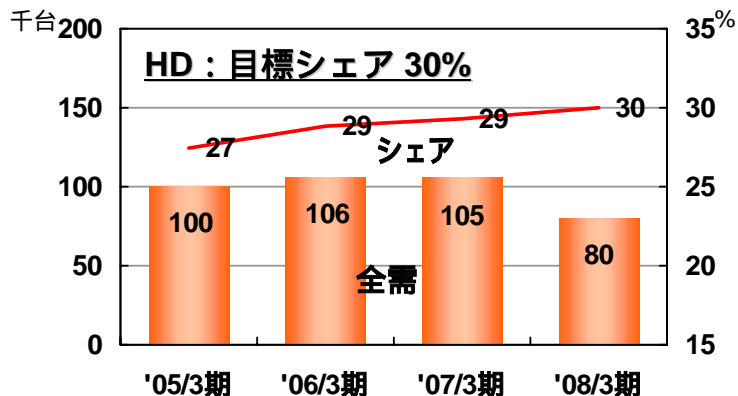
- '07/3月期に1年前倒しで中計最終目標を達成。国内全需低迷下の'08/3月期も連結営業利益1,000億円達成見込み。

	中計目標値 '08/3期	中計期間		
		'06/3期	'07/3期	'08/3期見通し
売上高	16,000億円	15,819億円	16,629億円	16,500億円
営業利益	1,000億円	907億円	1,070億円	1,000億円
営業利益率	6.0%以上	5.7%	6.4%	6.1%

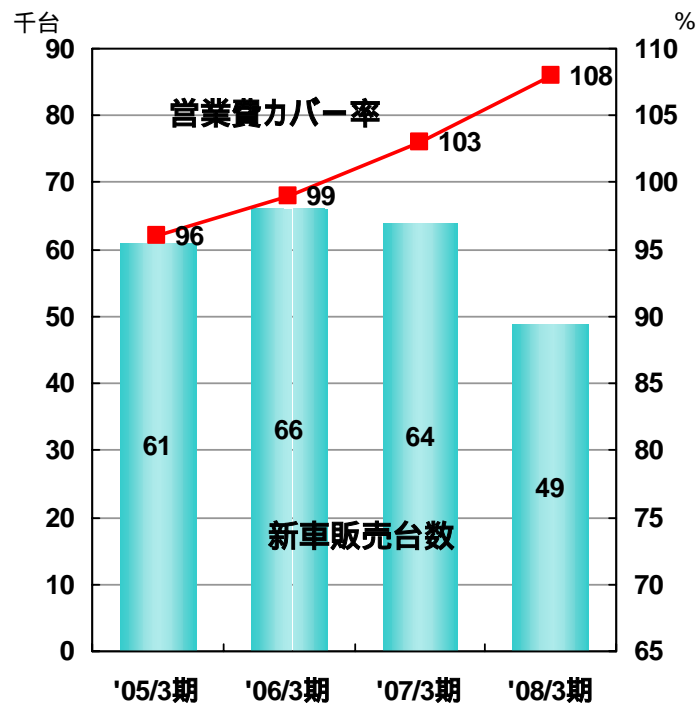
2. 国内CV事業

- 中計目標シェアを達成し、市場での確たる地位と保有ビジネスのベース確立。
- 販売会社の体質改善は完了。更なる事業拡大 / 効率化に向け新体制本格始動。

全需/シェア



新車販売台数/営業費カバー率*



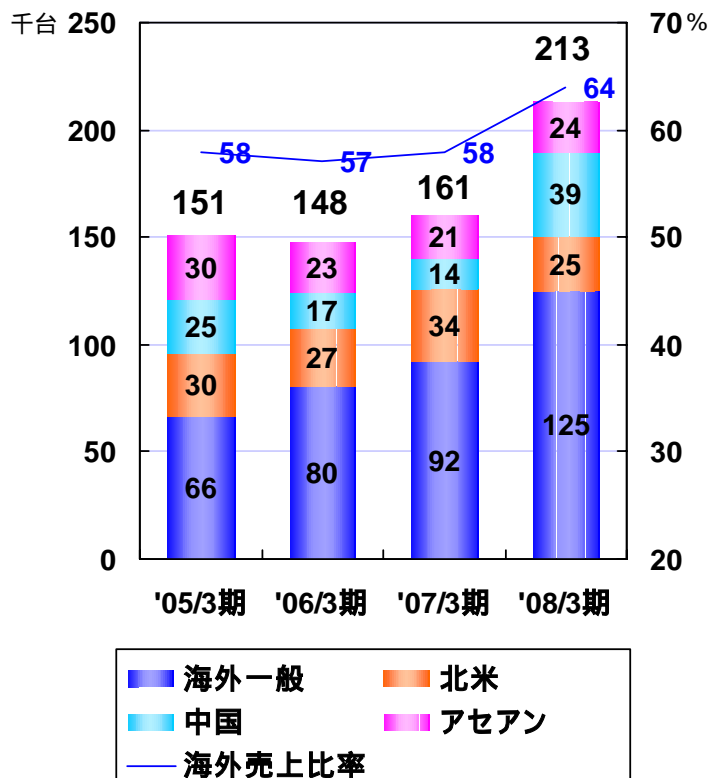
* 対象は連結販売会社

* 新車販売量に直接影響されない保有ビジネス（中古/サービス/部品・・・）獲得による経営安定力を示す指標

3. 海外CV事業

- 拡販施策の着実な実行によるVOL拡大と採算改善を実施。
- 事業体制の強化と新規市場開拓により、本中計での成長基盤確立。

海外CV出荷台数/海外売上比率



これまでの取組み

事業体質強化

- 資本の組替えも含む事業体制再構築
 - 中国
 - マレーシア
 - 西欧/トルコ

GM協業事業
取組み強化

- CV販売事業への参画強化
 - 北米/豪州/南アフリカ/カナダ

新規市場開拓

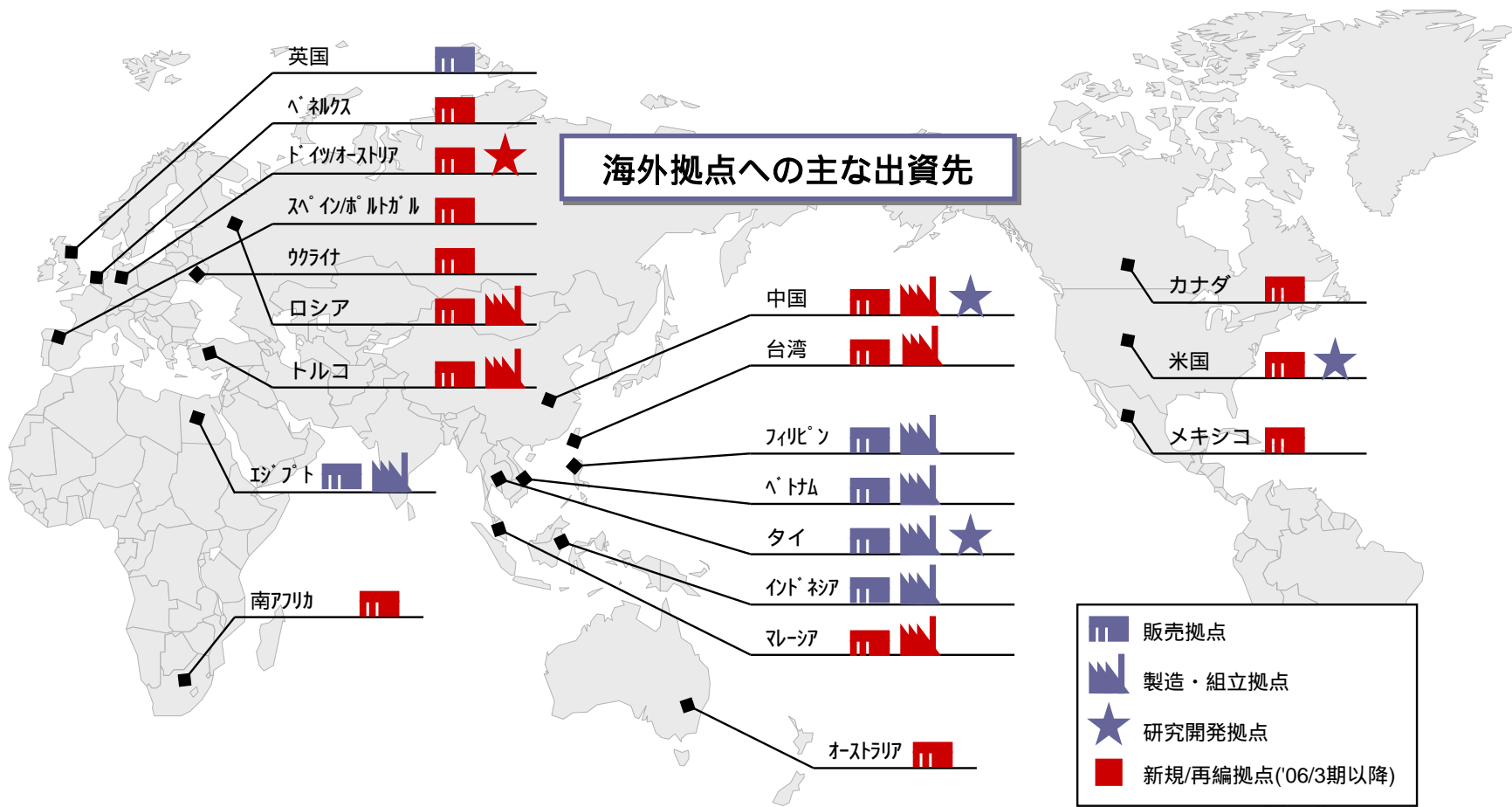
- 新興市場での先行優位性確保
 - インド/ロシア/CIS諸国
 - メキシコ

既存施策
継続強化

- 資源国向け輸出拡大

4. 海外拠点展開状況

- グローバルな事業体制構築に向け、開発・生産事業に加え、各国販売事業へも積極的に投資を実行。



5. まとめ

(億円)

【連結PL】	'03/3期 実績	'05/3期 実績	'08/3期 計画
売上高	13,494	14,936	16,500
国内CV	4,545	5,977	5,500
構成比(%)	33.7%	40.0%	33.3%
海外CV	2,431	2,739	4,100
構成比(%)	18.0%	18.3%	24.8%
LCV	4,416	5,334	6,100
構成比(%)	32.7%	35.7%	37.0%
DE	2,102	886	800
構成比(%)	15.6%	5.9%	4.8%
営業利益	155	872	1,000
利益率(%)	1.1%	5.8%	6.1%

【連結BS】

有利子負債	5,179	4,491	2,600
自己資本	264	1,585	3,800
DER(倍)	19.6	2.8	0.7

【連結CF】

営業CF	500	656	1,089
投資CF	-165	-78	-660
フリーCF	335	578	429

収益構造

- 国内全需低迷下でも売上 / 利益維持可能な収益構造を構築。
 - 国内CV、海外CV、LCV3本柱の事業構造構築
 - DEは産業エンジン拡大、収益力改善

財務構造

- 期間収益積上げにより、安定的財務体質を構築。
 - 有利子負債圧縮
 - DER 1倍以下
 - 優先株(潜在株)の処理完了

キャッシュフロー

- 営業キャッシュフロー創出力は飛躍的に拡大。
 - 将来成長投資への基礎固めが完了

. '09/3期 ~ '11/3期新中期経営計画

1. 企業理念とベースコンセプト
2. 環境認識
3. 中期経営計画の位置付け
4. 市場動向とポジション
5. 企業ビジョン実現に向けた中長期戦略
 - CV/LCV商品・市場戦略
 - DE事業戦略
 - アライアンス戦略
6. 中期実行計画と経営目標
 - 商品・市場別計画
 - VOL計画
 - 投資計画
 - 経営目標

1. 企業理念とベースコンセプト

「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。

信頼の追究

お客様と積荷をまもる
安全技術

お客様に利益をもたらす
経済技術

人と地球にやさしい
環境技術



Technology

2. 環境認識

持続的な成長
企業ビジョン*の実現



DE及び商用車
世界需要の拡大

BRICs/資源国
の大きな成長

低ランニング
コスト要求

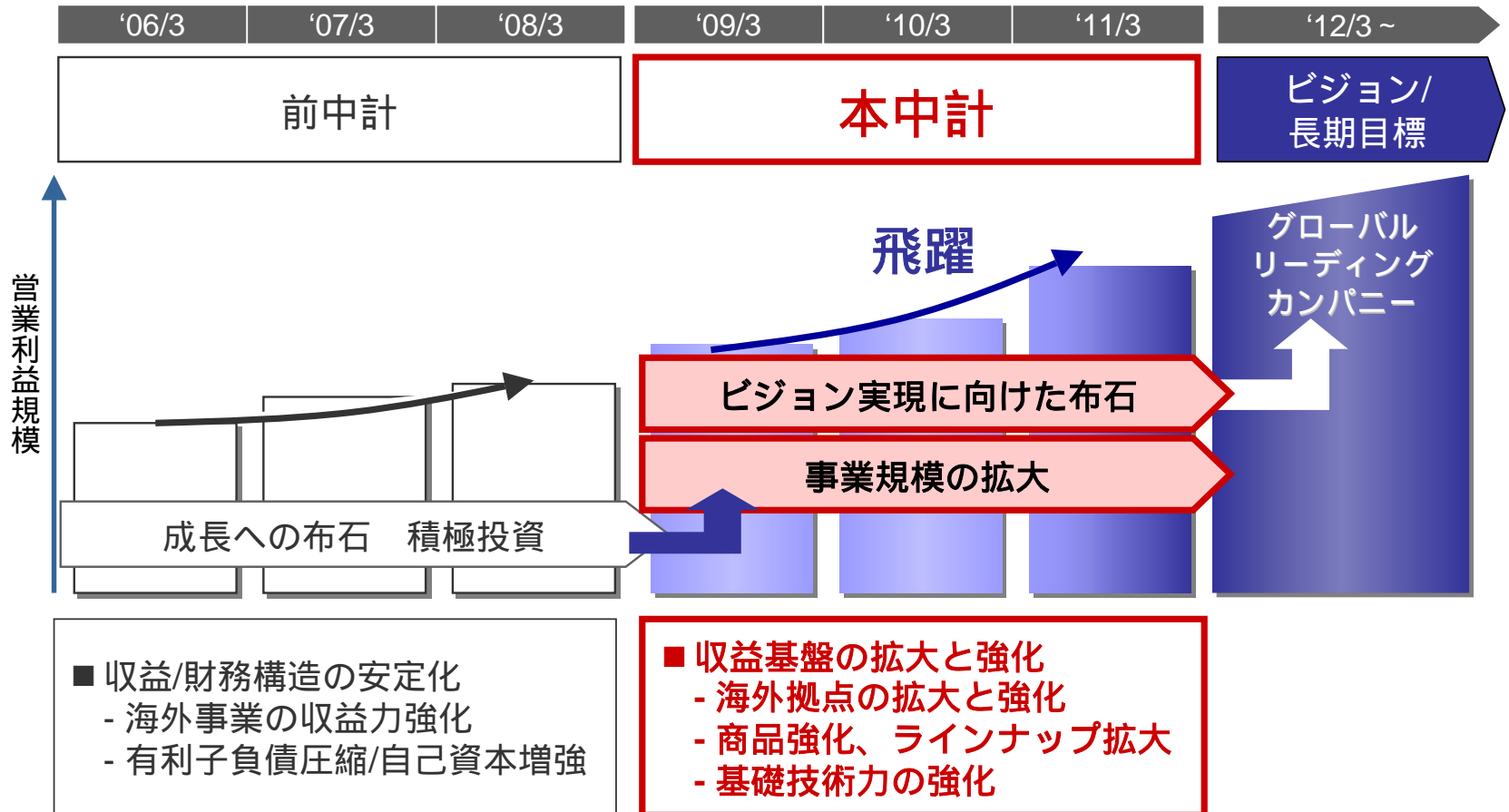
DE環境技術
高度化

地球環境 / 資源問題

* 商用車・DEにおけるグローバルリーディングカンパニー

3. 中期経営計画の位置付け

- 本中計期間は、企業ビジョン実現に向けた「収益基盤の拡大と強化」による飛躍の3年間と位置付け。



4. 市場動向とポジション

- 環境 / 資源 -

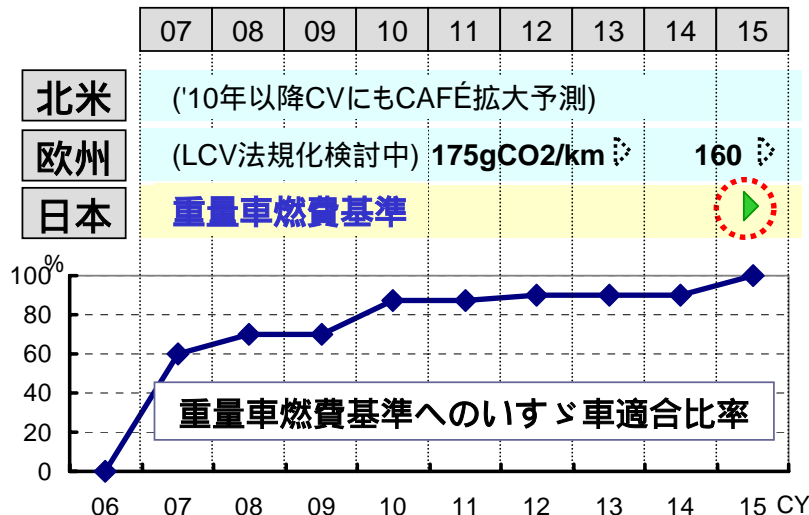
▶:対応済 ◀:目途有り

排出ガス法規制の動向

		04	05	06	07	08	09	10	'10年以降
北米	排ガス				▶ US07			▶ US10	
	OBD*		▶ 簡易OBD		▶ OBD			▶ 本格OBD	
欧州	排ガス		▶ E4					▶ E5	◀ E6
	OBD					▶ 簡易E-OBD		▶ 本格E-OBD	
日本	排ガス		▶ 新長期					▶ ポスト新長期	
	OBD							▶ J-OBD	

*OBD: 排ガス劣化をモニタリングするシステム

省燃費 / 低CO2規制の動向



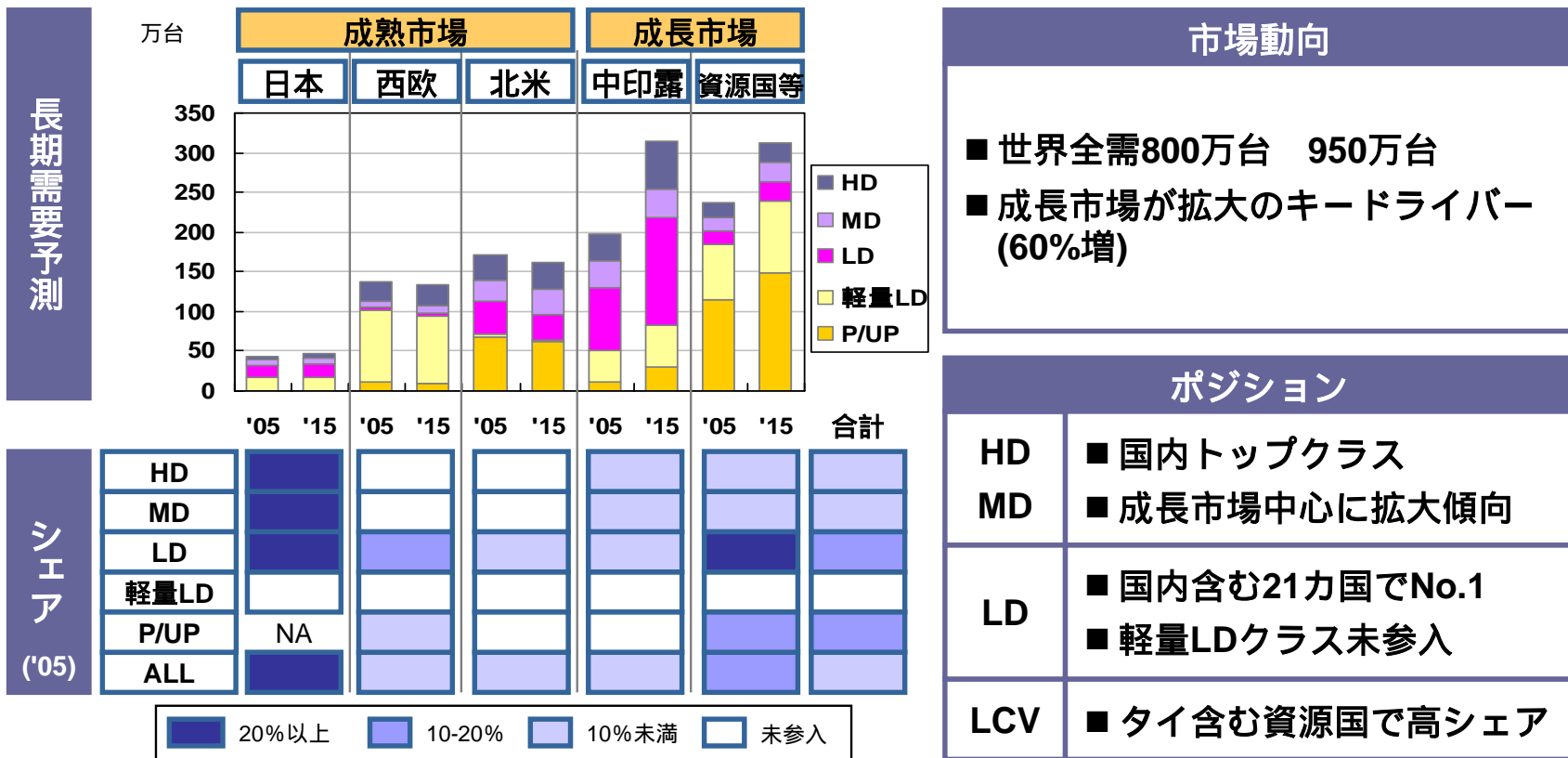
- '10年以降の排ガス規制(ポスト新長期 /US10)対応技術確立
- 今後拡大/強化するOBD規制においても、北米向けで先行

- 重量車燃費基準に前倒し適合
- 「みまもりシステム」により、顧客の省燃費運転サポート
- 代替燃料車の開発/積極展開 (CNG・バイオ燃料・ジメチルエーテル等)

4. 市場動向とポジション

- CV/LCV (1) -

- CV/LCV需要は成長市場中心に引き続き拡大と予測。
- いすゞはグローバルLD (Nシリーズ) を主軸に、国内と成長市場で高シェア。



Note) 数字はいすゞ調べ

資源国等 : 中近東/中南米/アフリカ/豪亜/CIS/東欧の合計

中印露 : 中国/インド/ロシア

HD:GVW 15t up, MD:GVW 6-15t, LD:GVW 3.5-6t, 軽量LD:GVW 2-3.5t, P/UP: Small Pick-up Truck

4. 市場動向とポジション

- CV/LCV (2) -

成長市場ニーズ

Nシリーズの特性

高耐久力
(フレーム)

用途性
(バス~特装)

安全

高積載
(キャブオーバー)

最先端DEの
環境/燃費性能

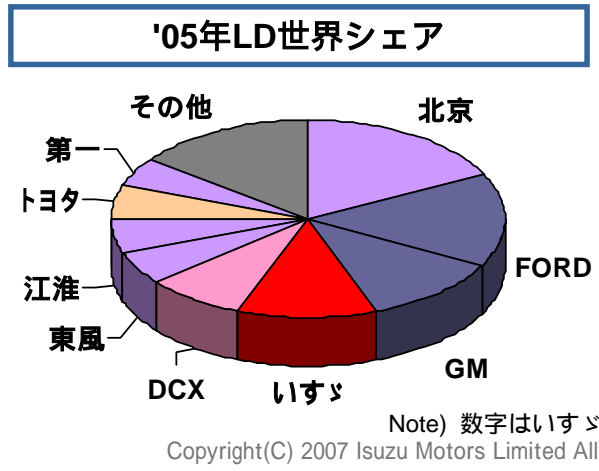
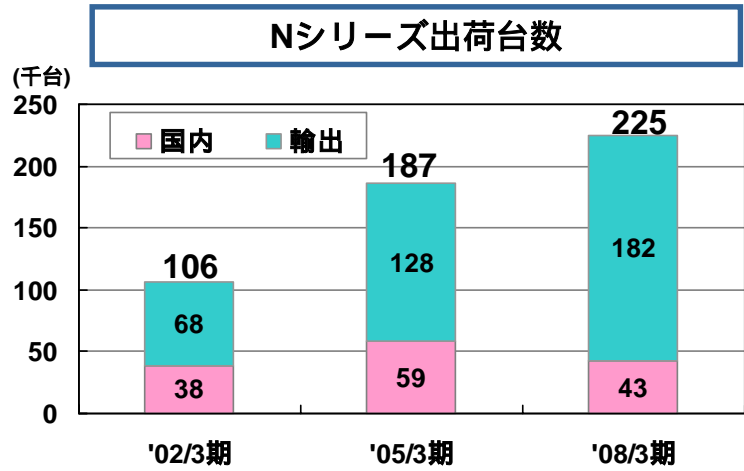
小型/軽量

DE耐久性
汎用性

市内配送性能

成熟市場ニーズ

先進国を始めとして120ヶ国超に展開するグローバルトラック
- インターナショナルなブランドとして浸透 -

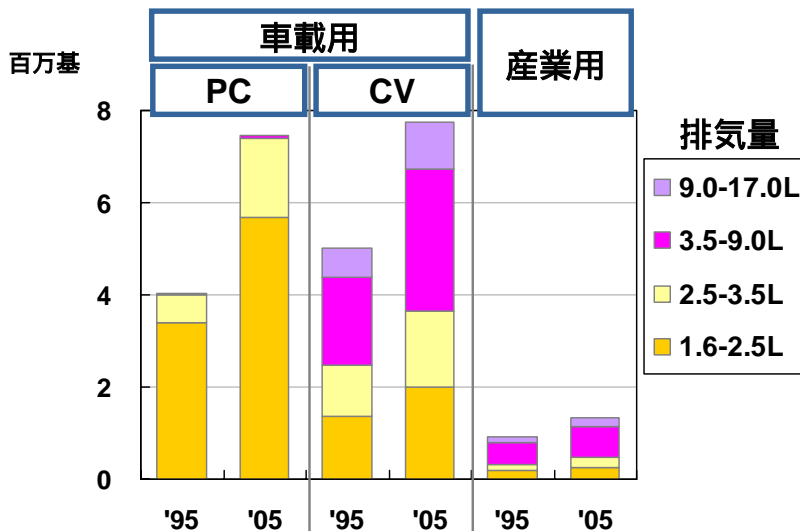


4. 市場動向とポジション

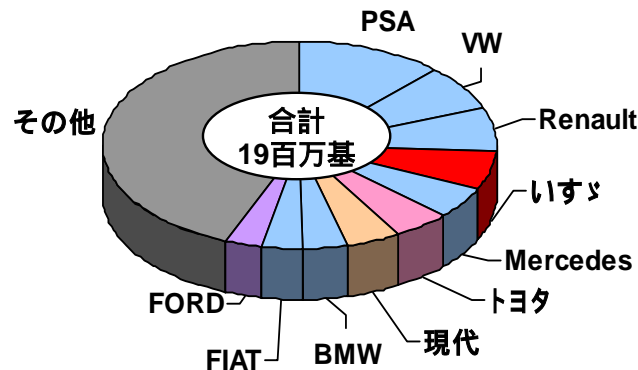
- DE -

■ DE需要は10年で倍増、今後も拡大の見通し。いすゞは世界生産No.4。

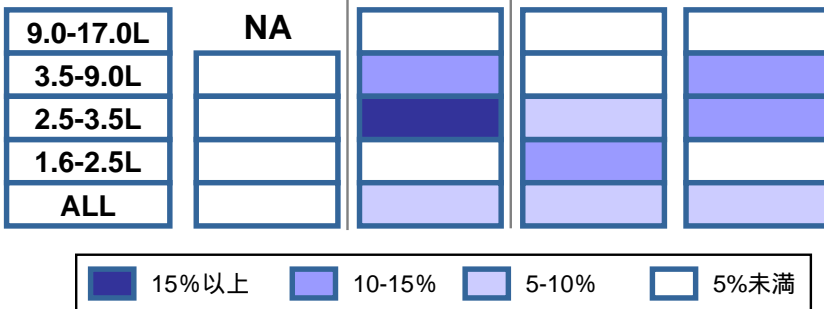
長期需要推移



'05年世界生産基数



シェア ('05)



ポジション

- 直近の5~6年間は、生産量でTOP5を確保
- 50年間に及ぶPC用からHD用までのフルラインナップ維持

出典：Power Research System(いすゞ調べ含む)、生産にISPOL/DMAX含む

4. 市場動向とポジション

- まとめ -

	市場動向	ポジション	戦略方向性
環境・資源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 要求レベルの高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最先端技術シーズを蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DE技術を基盤にCV/LCV/DE事業を拡大
CV	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大規模成長市場(中国・インド・ロシア)及び資源国等でビジネスチャンス拡大 - 市場規模伸長 - LD成長顕著 	<ul style="list-style-type: none"> ■ LD中心に、グローバル競争力保持 ■ HD/MDは国内トップクラスの地位 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大規模成長市場でのフルライン展開 ■ MD/軽量LDグローバル展開 ■ 国内・資源国等でのHD拡販
LCV		<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源国等で高シェア獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長市場での更なる拡販
DE	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全世界で需要拡大 - 特にPC/産業用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界生産No.4堅持 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小型DEラインナップ強化 ■ 代替燃料エンジン開発

5. 企業ビジョン実現に向けた中長期戦略

CV/LCV商品・市場戦略

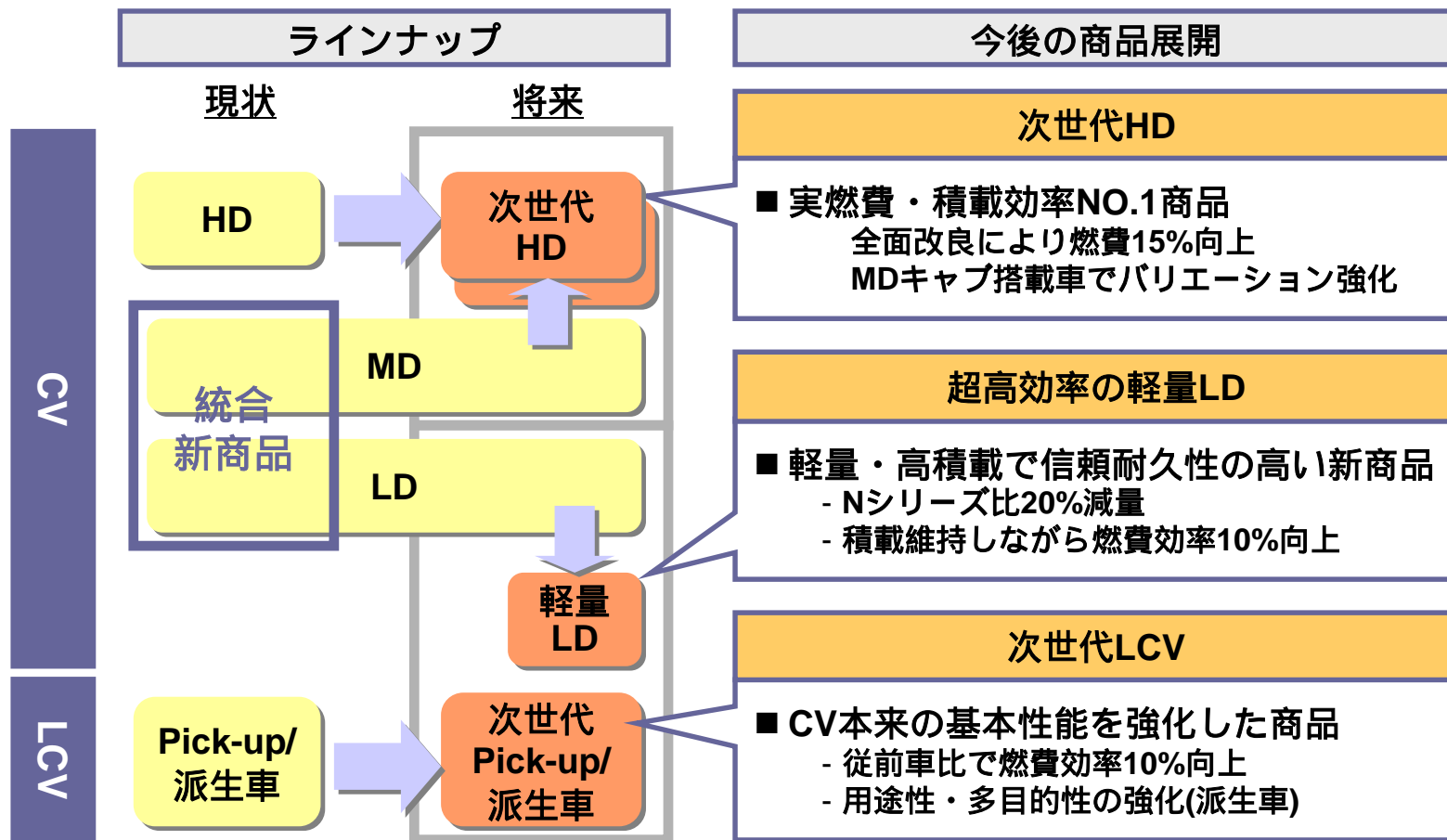
DE事業戦略

アライアンス戦略

CV/LCV商品・市場戦略 (1)

- 商品展開 -

- MD/LD統合新商品であるグローバル戦略車は完成。
- HD、Pick-up 次世代車投入。需要規模の大きい軽量LDを新規開発。



CV/LCV商品・市場戦略 (2)

- 市場別商品展開 / 機能強化 -

- 大規模成長市場及び資源国等での商品フルラインアップ展開と生産・販売機能の強化。

市場		市場別商品ラインナップ拡大					拠点機能強化			
		HD	MD	LD	軽量LD	LCV	販売	車両生産	コボ*生産	販売周辺
大規模成長市場	中国	既参加	既参加	既参加	新規参加	新規参加	機能強化	機能強化	機能強化	
	インド/ロシア	新規参加	新規参加	新規参加	新規参加	新規参加	機能強化	機能強化		
資源国等	アセアン	既参加	既参加	既参加	新規参加	既参加	機能強化	機能強化	機能強化	
	中南米/アフリカ	新規参加	既参加	既参加	新規参加	既参加	機能強化	既参加		
	中近東	新規参加	既参加	既参加	新規参加	既参加	機能強化	既参加		
成熟市場	北米		新規参加	既参加	新規参加		既参加	機能強化		機能強化
	西欧		新規参加	既参加	新規参加	既参加	既参加	機能強化		
日本		既参加	既参加	既参加	新規参加		既参加	既参加	機能強化	機能強化

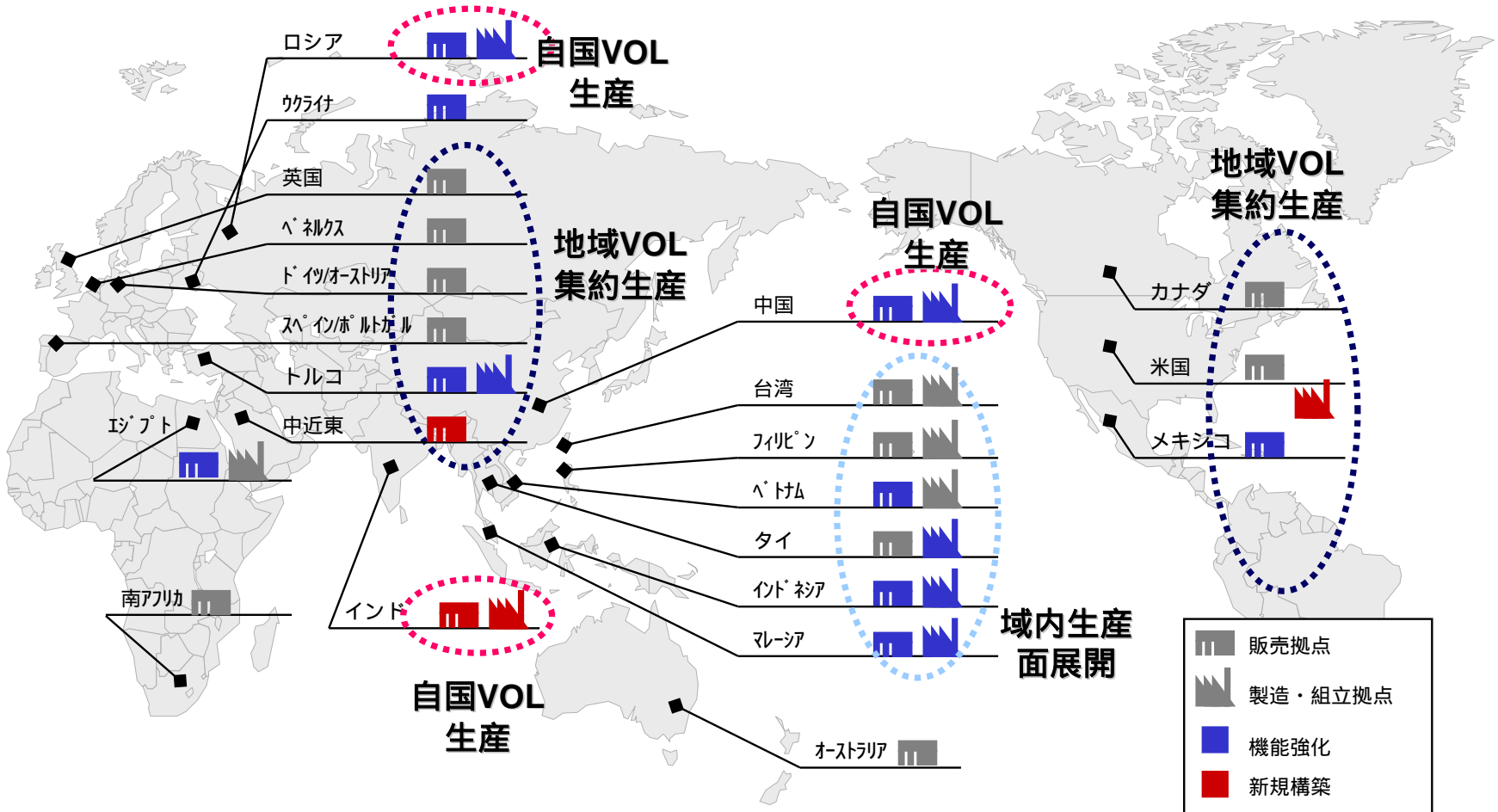
地域VOL集約生産

新規参加
 機能強化
 既参加
 *コボ:エンジン/ミッション/アクスル/粗型材

CV/LCV商品・市場戦略 (3)

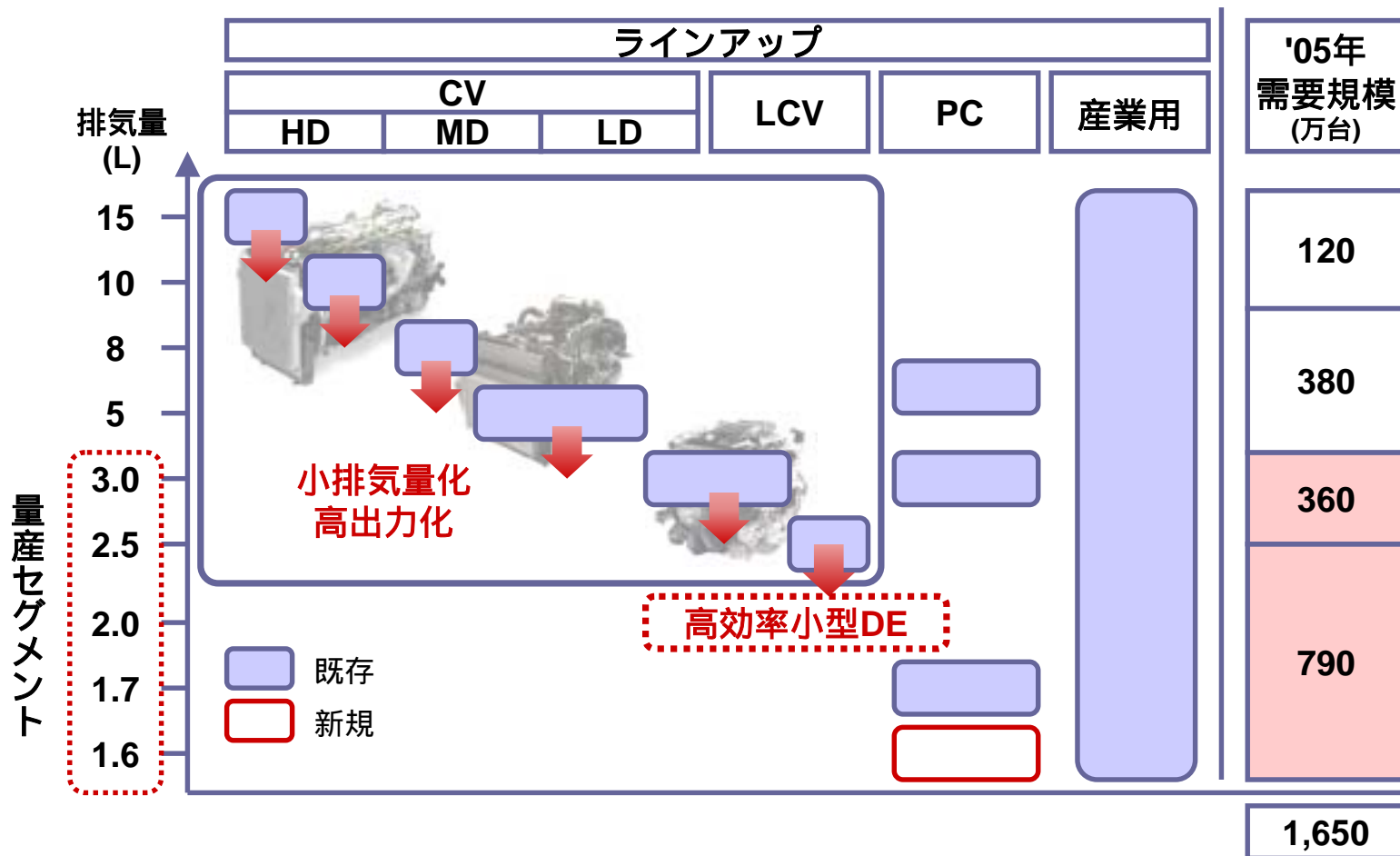
- 海外拠点機能強化 -

- 大規模成長市場では一国単位で自国VOL生産、アセアンでは生産面展開。その他市場は地域VOL集約生産。



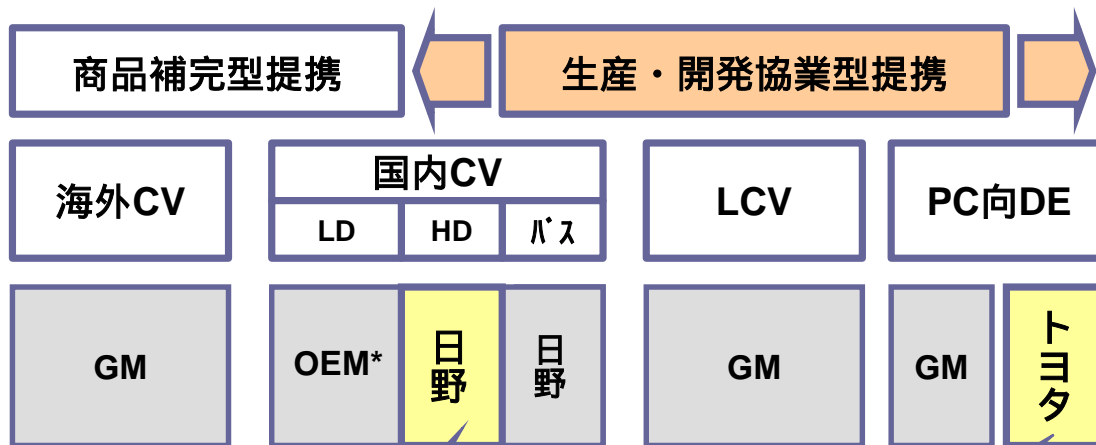
DE事業戦略

- 量産セグメントである小型DEのラインアップを拡大し、CV用に限らずPC用・産業用へと広く拡販。



アライアンス戦略

- 従来の「商品補完型」提携に加え、生産・開発協業に踏み込んだ提携を拡大。



提携内容

- HD用後処理 / Cab共同開発

- 世界TOPクラスメーカーの量販車両へのDE開発 / 供給

期待効果

- CV本業における事業効率化
- 新たな事業領域へのリソース創出

- DE事業の拡大・安定化
- 先進技術の磨き上げ

■ : 従来提携 ■ : 今回提携

* ELF OEM : 日産ディーゼル/日産/マツダ

6. 中期実行計画と経営目標

中長期戦略実現のマイルストーンとして、'11/3期までの実行計画と最終期の定量目標値を設定。

商品・市場別計画

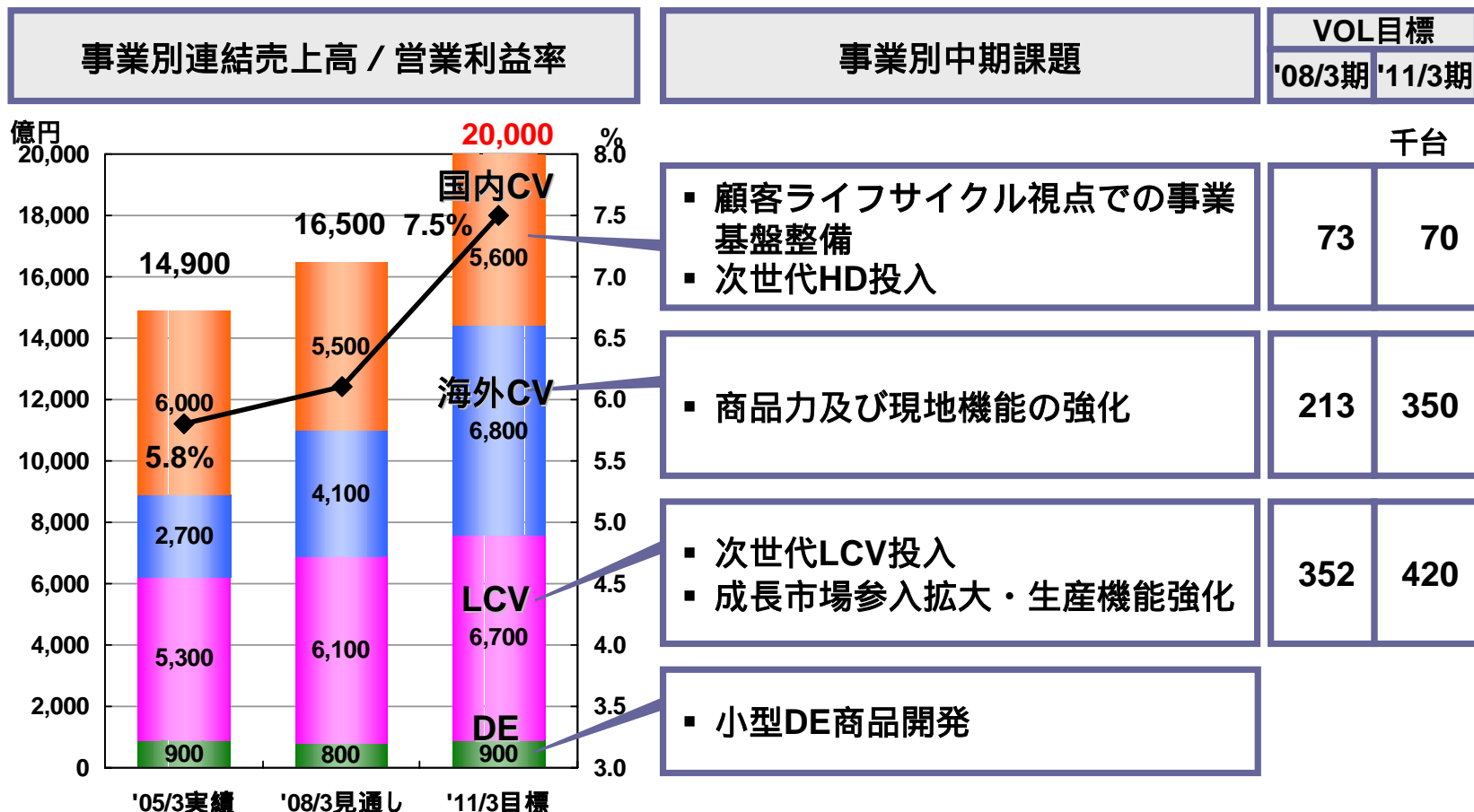
VOL計画

投資計画

経営目標

商品・市場別計画 (1)

- 主要3事業体制の下、海外CVを原動力に飛躍的な成長を実現。DEは将来戦略事業としての布石。



商品・市場別計画 (2)

- 国内CV事業 -

■ 次世代HD投入、及び顧客ライフサイクル事業の基盤整備。

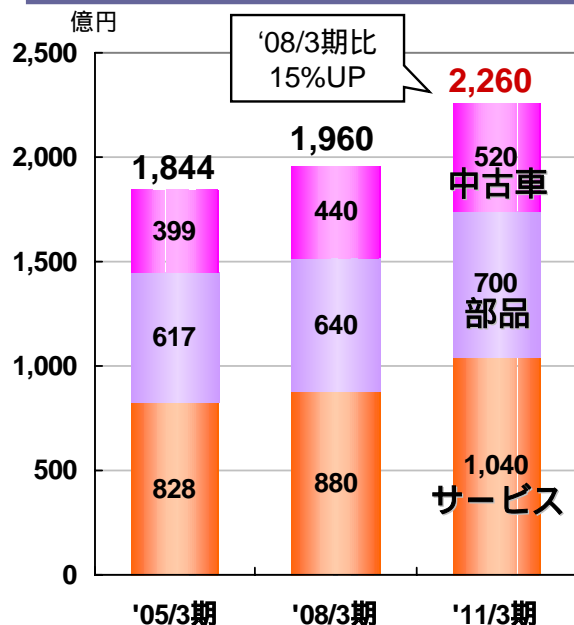
目標

シェア	HD/MD 2-3t	'08/3	'11/3
		30%	35%
	40%	43%	

実行計画

次世代 HD	<ul style="list-style-type: none"> 実燃費・積載効率No.1商品の投入
-----------	---

周辺ビジネス売上高



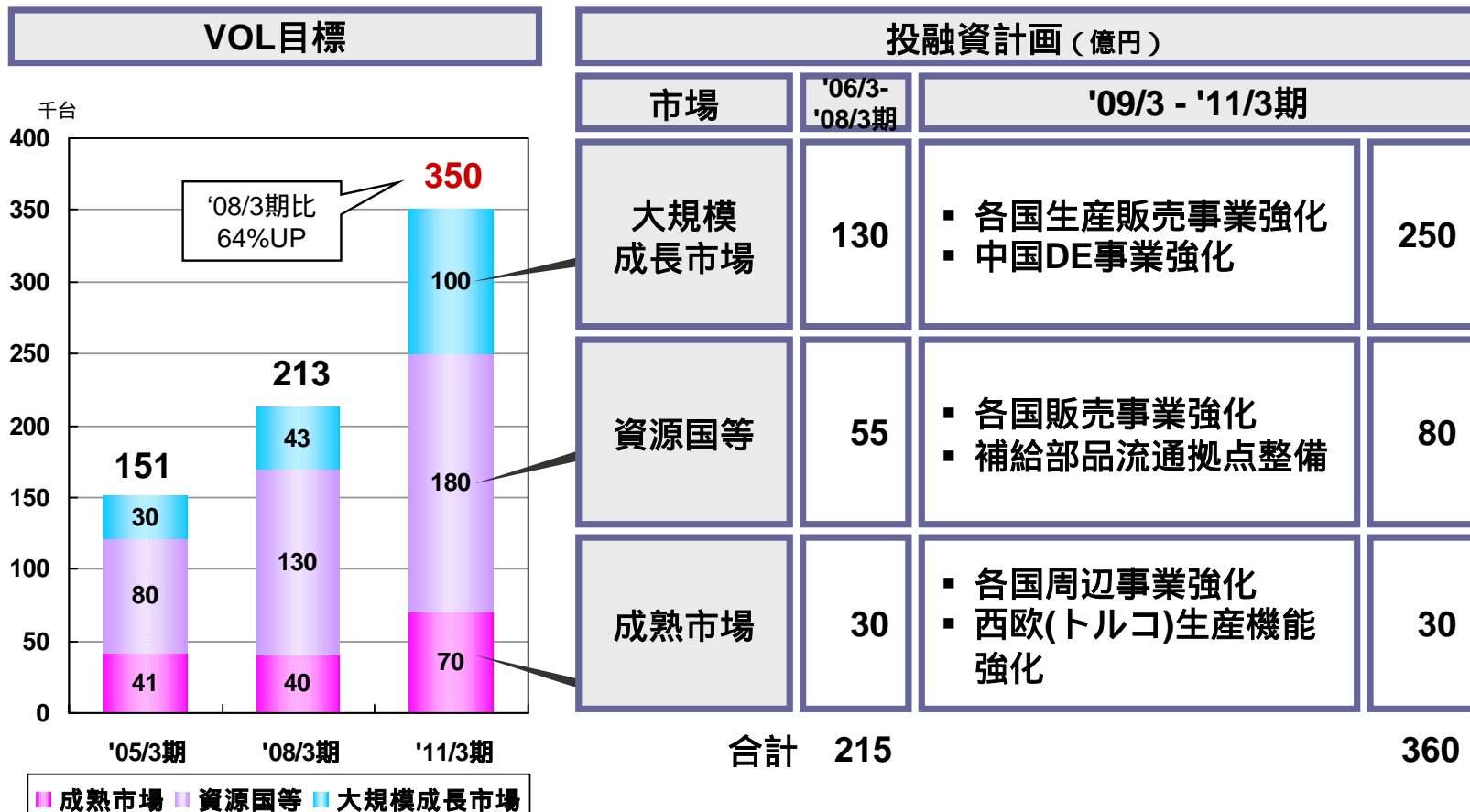
顧客フォロー 基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> 営業体制 <ul style="list-style-type: none"> - 新顧客情報管理システム構築 サービス/部品 <ul style="list-style-type: none"> - サービス拠点再配置/近代化投資の実行 - 稼働保証サービス商品の新規開発 中古車 <ul style="list-style-type: none"> - 中古車オークションインフラ拡充投資の実行
----------------	--

事業 効率化	<ul style="list-style-type: none"> 連結販売会社の資金/不動産管理一元化 間接業務効率化/簡素化
-----------	---

商品・市場別計画 (3)

- 海外CV事業 -

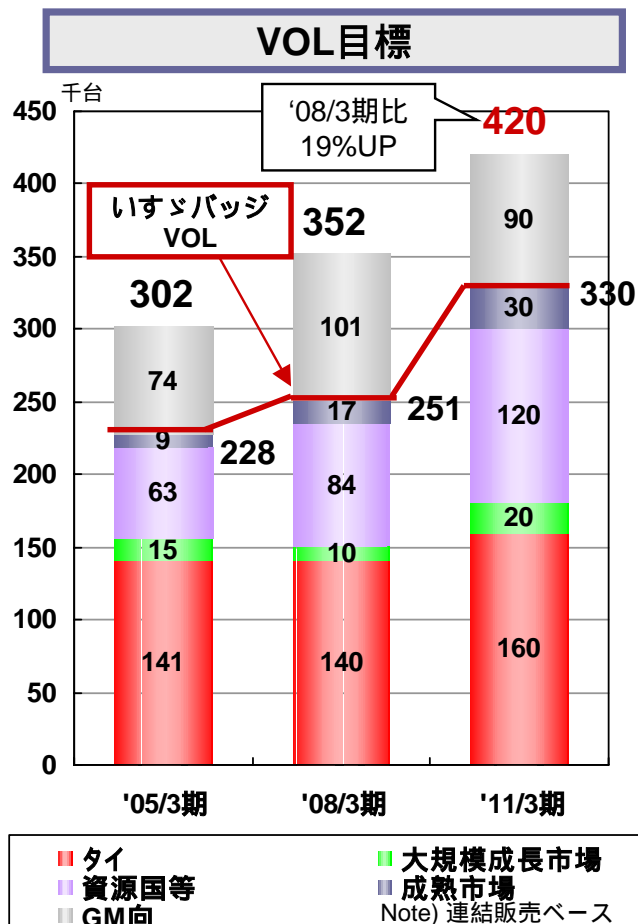
- 新開発MD/LDのグローバル展開に合わせ、成長市場への重点投資を実行。



商品・市場別計画 (4)

- LCV事業 -

- 次世代LCVの投入に合わせ、成長市場参入拡大・生産機能強化。



実行計画	
商品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 次世代Pick-upの投入 ■ 派生車開発
市場	<ul style="list-style-type: none"> ■ タイNo.1の維持 ■ 大規模成長市場への派生車投入 ■ 資源国等の販売機能強化 ■ 未参入市場への新規参入
機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ タイ集約からアセアン域内でのネットワーク化 <ul style="list-style-type: none"> - インドネシア・マレーシア ■ 新規生産拠点の展開 <ul style="list-style-type: none"> - トルコ他

VOL計画

(千台)

		'05/3期	'08/3期	'11/3期	伸び率 '08/3VS'11/3
国内CV		90	73	70	4%
海外 CV	大規模成長市場	30	43	100	
	資源国等	80	130	180	
	成熟市場	41	40	70	
	合計	151	213	350	+64%
LCV	タイ	141	140	160	
	大規模成長市場	15	10	20	
	資源国等	63	84	120	
	成熟市場	9	17	30	
	GM向	74	101	90	
	合計	302	352	420	+19%
VOL合計		543	638	840	+32%

投資計画

				(億円)
		'06/3-'08/3期	'09/3-'11/3期	伸び率
設備投資	製品開発	440	900	
	生産関連	684	1,200	
	販売その他	332	200	
	合計	1,456	2,300	58%
研究 開発費	CV	620	700	
	LCV	267	300	
	DE	868	1,000	
	合計	1,756	2,000	14%
海外 投融資	大規模成長市場	130	250	
	資源国等	55	80	
	成熟市場	30	30	
	合計	215	360	67%

経営目標

	'11/3期目標	'08/3期見通し
売上高	20,000億円	16,500億円
営業利益	1,500億円	1,000億円
営業利益率	7.5%以上	6.1%
<hr/>		
ROE	17%以上	23.4%
連結配当性向	20%以上	10.6%

「運ぶ」を支え、環境と未来をひらく

ISUZU