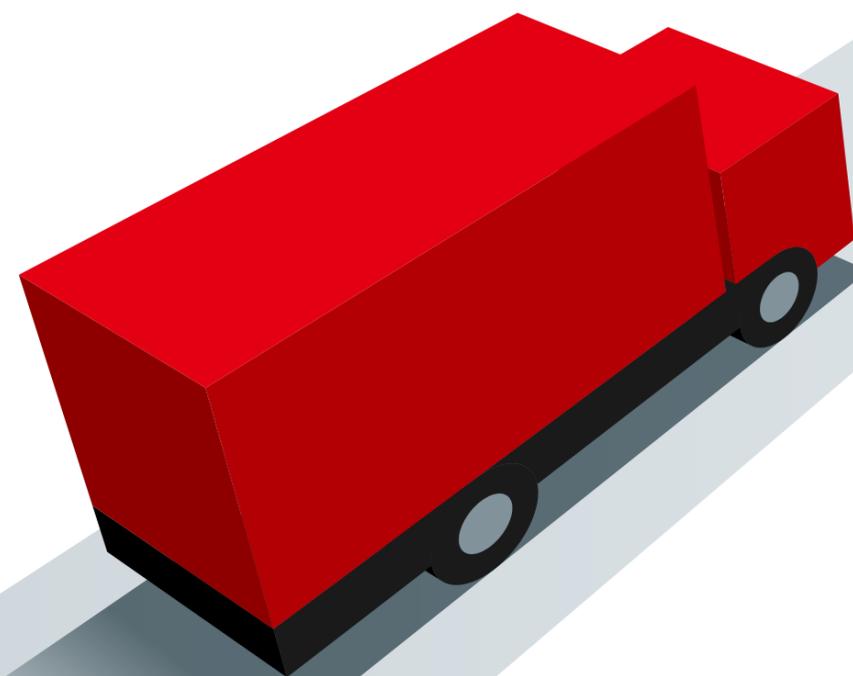


ISUZU

中期経営計画 2024進捗

(2022年3月期～2024年3月期)



2022年5月13日

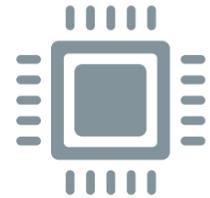
いすゞ自動車株式会社

全体総括

事業環境は当初想定から大きく変化。インパクト低減努力を継続。
激変環境下ではあるが、中長期の土台づくりとして、中期経営計画2024で掲げた取組みは着実に実施中。

短期

半導体不足長期化



原材料/物流費高騰



大幅円安



地政学リスクの高まり



中長期

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

環境変化へ柔軟に対応

- ・フレキシブルな生産対応
- ・コストダウン施策
- ・価格見直し

収益力強化と経営風土転換

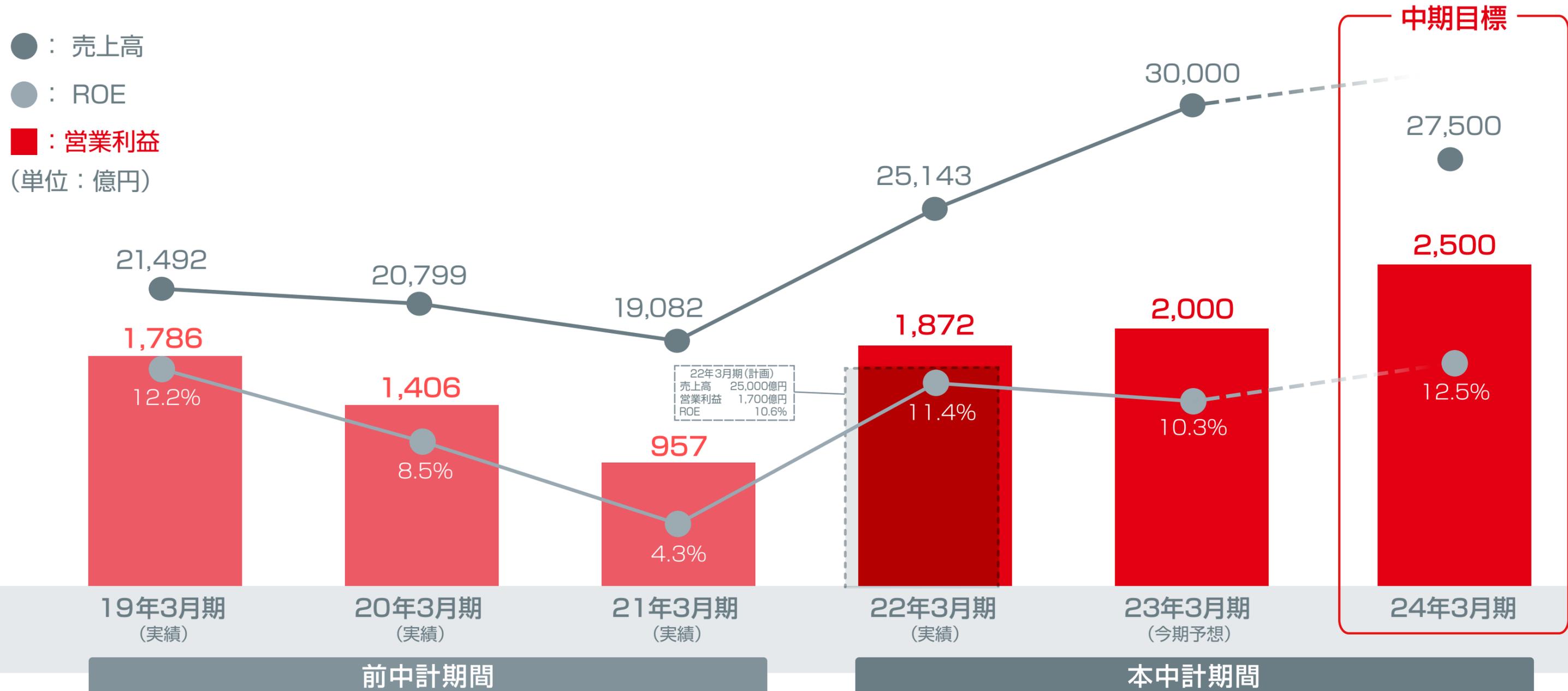
- ・UDトラックス/いすゞシナジー
- ・LCV事業拡大
- ・イノベーションを創出する集団

未来への投資は継続

- ・商品開発
- ・CN/電動化
- ・コネクテッド/自動運転

中計業績目標

売上高は拡大ながら、資材費／物流費高騰のため営業利益は伸び悩む。
本年度の取組み方を見直し、中期業績目標(24年3月期)の達成を目指す。



既存事業の拡大・収益向上の施策(1)

取組施策

中計期間に寄与(～2023年)

商品／販売／
サービス力強化

UDトラックス／いすゞシナジー

マルチブランドで大型車拡販

- ・ 新型トラクタヘッドを両チャンネルに投入(2023年): ボルボG協業第一弾
- ・ UDトラックスによる中型車拡販
- ・ 両社の国内・海外営業本部の共同活動

UDトラックスの体質強化

- ・ 共同輸送、共通部品購買
- ・ 製造、市場品質の向上



ものづくり革新

LCV事業拡大

世界3拠点工場の役割分担が進展

- ・ タイ：マザー工場(完成車生産能力34万台を実現)
- ・ インド：ワークホース用途の輸出拠点
(インド国産化進む／中近東輸出開始／エジプト向け移管)
- ・ 南ア：アフリカ市場全体をカバー
(生産能力2.3万台／新型投入／従前モデルも並行生産)



既存事業の拡大・収益向上の施策(2)

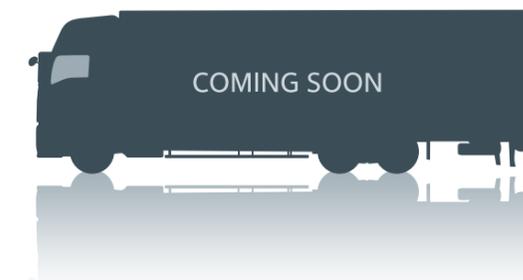
取組施策

その先の拡大のために(2024年~)

商品／販売／
サービス力強化

大型車フルモデルチェンジ

ボルボGとの先進技術領域での協業も見据えた、
いすゞ／UDトラックスのフルモデルチェンジ
(共通大型プラットフォーム)開発に着手



中・小型車フルモデルチェンジ

2022年度中に日本から順次発売(含むBEV)

・進化する物流へ対応する豊富な商品バリエーション

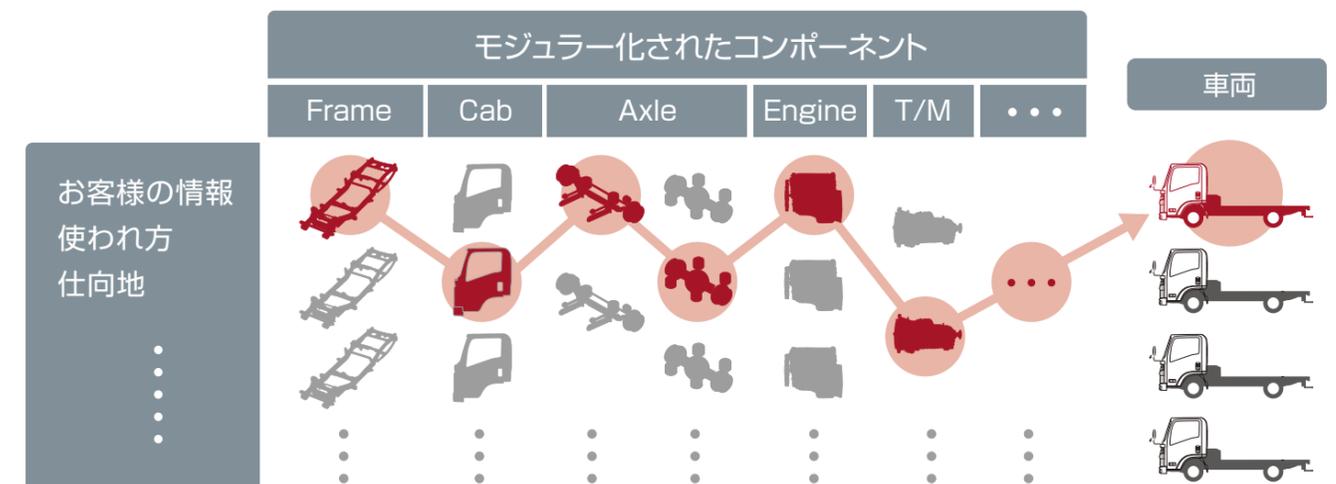
モジュラー設計システム「I-MACS(*)」を構築(中小型車)

・先進国・新興国の広範なニーズ・動力源に
フレキシブルに対応

中小型モデルチェンジを全世界で順次展開
(含むUDトラックスチャンネル)

ものづくり革新

* I-MACS : Isuzu Modular Architecture and Component Standardの略称で、
いすゞのコンポーネント展開の最適化&組合せ開発ルール

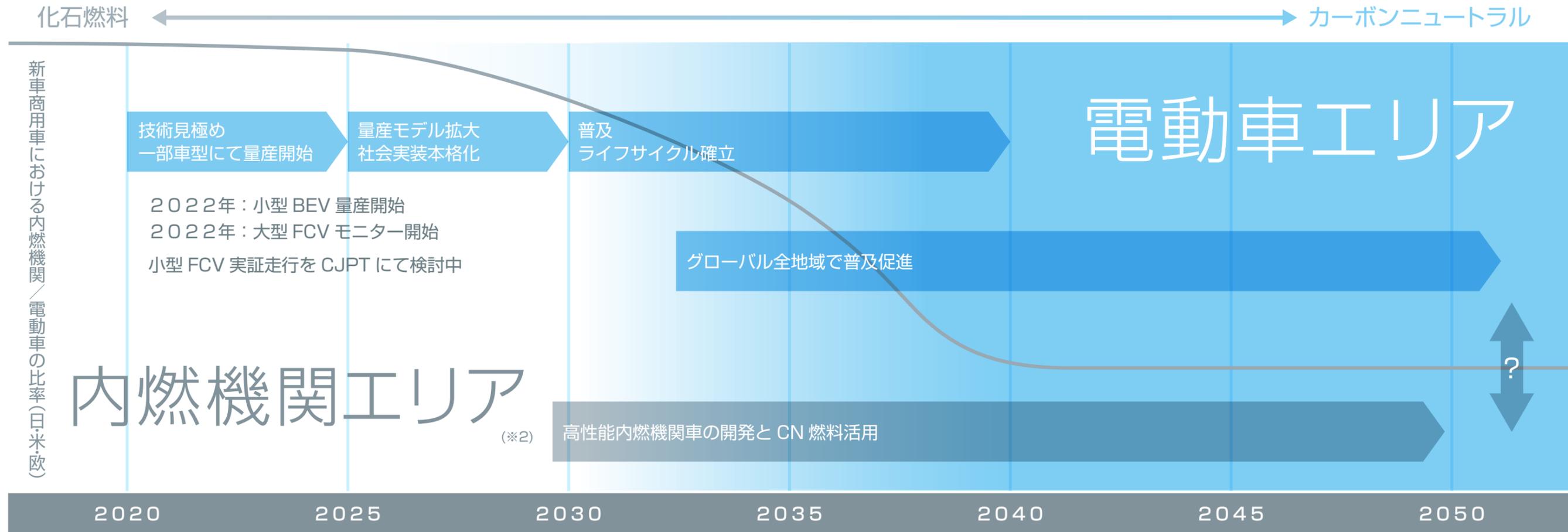


カーボンニュートラル戦略（1）

商用車カーボンニュートラルへの道のりは、当初想定に沿って取組みを遂行中。
2021年6月のグリーン成長戦略の中で、日本の商用車の目標は明確化。達成に向け、引き続き取組む。

再掲

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。

商用車に関する 日本政府目標の概要	GVW8t以下	新車販売で、2030年までに電動車20～30%、2040年までに電動車／脱炭素燃料使用車合わせて100%を目指す。
	GVW8t超	2020年代に電動車累計5,000台の先行導入を目指し、2030年までに、水素／合成燃料等の技術開発・普及状況も踏まえ、2040年の電動車の普及目標を設定する。

カーボンニュートラル戦略 (2)

小型BEVを2022年度中に量産開始予定。
引き続きカーボンニュートラル対応の選択肢は狭めず、様々な技術の可能性を検証。

量産開発	<p>小型BEV 発売予定</p> <p>国内/米国/欧州へ展開 普通免許対応車型あり</p> 	<p>大型路線BEVバス 開発開始</p> <p>いすゞ/日野統合商品 2024年市場投入目標</p> 	<p>大型LNG車 発売</p> <p>ギガLNG車</p> 	
	<p>小型・大型FCV 実証車製作中</p> 	<p>大型路線FCVバス 検討開始</p> <p>CJPTにて共同検討中</p> 	<p>ピックアップ電動車(*) 検討開始</p> 	<p>北米中型BEV モニター開始</p> 

* 電動車：バッテリーEV(BEV)、ハイブリッド車(HEV)、等

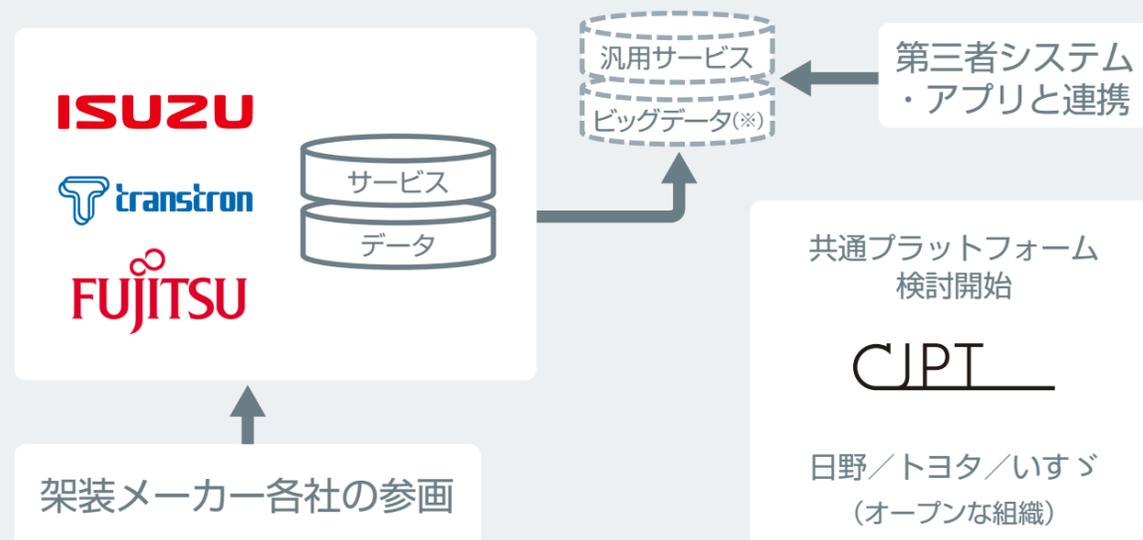
進化する物流へ商用車メーカーとして貢献

コネクテッド

品質(稼働サポート)と効率化(運行管理サービス)の両面からお客様のニーズに応え、CO₂削減にも貢献。

コネクテッドサービス基盤

- ・ いすゞ・富士通統合による「商用車コネクテッド情報プラットフォーム」は、約50万台のトラックに統一サービス提供開始。(2022年10月スタート)
- ・ UDトラックスは、2023年1月よりMIMAMORI(運行管理サービス)のトライアルを実施予定。
- ・ CJPTを通し、トヨタMSPFをベースとした広範なデータプラットフォームとの連携も推進。



※ 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。

自動運転

省人効果・安全性・実現性の高いユースケースから優先的に実証実験を開始。インフラとしての実用化を目指す。

自動運転バス 実証実験 (福岡空港内)



レベル4 共同実証実験の拡大 (UDトラックス/神戸製鋼)



ESGを視点とした経営への進化

経営風土の転換に向けて、各種施策を実行し、イノベーションの源泉となる内外コミュニケーションを促進。

株主価値重視

株主還元： 配当金額 66円（過去最高）
配当性向 40.5%

ガバナンス強化と開示拡充

機関変更：
監査等委員会設置会社に移行完了(2021年6月)

取締役：
社外取締役 13名中5名(うち女性2名)

開示強化：
TCFD^(*)枠組に沿った気候変動関連の開示を開始

*1 TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース
(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

イノベーションを創出する集団

人材基盤強化

「多様性」をコンセプトとする人事制度改革に着手

業界内コミュニケーション促進

アライアンスを活用したエンジニア交流
(ボルボG・カミンズ・CJPT他)

UDトラックスのダイバーシティとの融合
ボルボGと共同で、「VOIS^(*)」を結成

異業種間／グループ内／ 従業員間コミュニケーション促進

様々な企業が研究・開発拠点を構える横浜へ本社移転
(グループ企業の集結・お客様との接点機能も強化)
従業員が働きやすく交わりやすいオフィス設計
海外市場や海外拠点とのコミュニケーションの強化

*2 VOIS：V*o*lvo-I*s*uzuの頭文字を取ったもので、ボルボグループといすゞが共同で
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進することを目標とする活動





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、過去また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およ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、将来の事象およ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およ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ます。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。

(附表) 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
	実績	目標	実績	目標	見通し	目標
国内CV	70	86	65	81	70	78
海外CV	190	253	278	243	294	281
LCV	295	395	378	443	438	448
産業エンジン	138	158	142	136	140	145

うちUDトラックスの台数 (千台)

国内CV	-	9	8	8	8	8
海外CV	-	7	10	8	9	9

投資/財務 (億円)	'21/3期	'22/3期		'23/3期		'24/3期
	実績	目標	実績	目標	見通し	目標
開発費	910	1,100	1,048	1,150	1,190	1,150
設備投資	698	1,000	757	1,000	1,090	1,000

有利子負債 (リース関連除く)	1,124	3,800	3,174	3,200	2,600	2,600
自己資本比率	46%	43%	42%	46%	44%	48%