

2022年5月13日  
いすゞ自動車株式会社

## 2022年3月期業績及び中期経営計画進捗報告 Q&A

### ◇ 片山社長挨拶

先期実績及び今期計画について、簡単にご説明したい。

先期実績は、売上高は約2兆5,000億円、営業利益は1,872億円。結果として売上高は期初計画通りとなったが、運営面では想定から大きく異なっていた。

前半期はアセアンからの部品調達、後半期は半導体供給不足と、想定外の大きな問題があったものの、部品不足により先進国向けの出荷ができなかった分を、多数のバックオーダーを抱えていた新興国向けへの出荷に振り替えることにより、売上高は期初計画に到達することができた。営業利益は、期初計画から172億円のアップ。当初の想定と全く異なり、原材料費・物流費の高騰による450億円と非常に大きなインパクトがあった一方、為替変動で318億円のプラス効果、非常に苦しい中での合理化、開発費などの費用出遅れもあり、計画からは若干のプラスとなった。

社会インフラであるトラックを、多くのお客様にお待ちいただき、バックオーダーを抱えている点については、ご迷惑をかけていると認識している。販売会社、サプライヤー様、架装メーカー様には生産計画の変更において、当社をサポートいただき感謝している。

今期の売上高は3兆円。先期が約2兆5,000億円、中計最終年度の目標が2兆7,500億円に対して、引き続き前半期の半導体不足、加えて上海ロックダウン影響もある中で、かなりアグレッシブな目標であるが、現状のバックオーダー状況及び後半期の部品調達の挽回も含めて、何としても目指していきたい。営業利益2,000億円は、中計最終年度の2,500億円に対して若干弱含みだが、これは経験したことのない原材料費・物流費の高騰による1,000億円を超える経済変動に対して、価格面での対応が面積では少し届かないため。来期は更なる対策の実施を考えており、目標値2,500億円は据え置いている。

中期経営計画は、コロナ禍で活動に制約はあったものの、課題進捗は計画通りと評価している。

### ◇ 生産／販売の状況について

Q. 国内のバックオーダーについて、21年12月末時点で普通トラック14千台・小型トラック14千台と  
のことだったが、22/3月末時点の状況は。また、解消時期をどう見ているか。

A. 22/3月末時点で普通トラック15千台、小型トラック15千台の合計30千台。現時点では、23/3  
月末にはある程度解消すると見込んでいる。

Q. 国内販売は、先期から増加する計画となっているが、上期・下期ではどう見ているか。

A. 上期は部品供給の問題もあり厳しく、下期からの挽回を計画している。

Q. 今期のLCV販売計画は438千台とあるが、生産能力から見て上限と理解して良いのか。

A. 先期の4Q同様に、今期のタイ生産台数は1年を通してほぼフル稼働が継続する計画となっている。

Q. タイでもインフレ懸念など経済変調のリスクがあると思われるが、タイ向け LCV の見通しについて、もう少し詳しく教えていただきたい。

A. 受注に関しては、非常に好調な状態が続いており、タイ国内向けのバックオーダーは先期末時点で 35 千台と高水準。フル稼働の生産を継続しても今期中に解消することは難しい見通し。

Q. オーストラリア向け LCV に半導体不足の影響が出てくるとのことだが、オーストラリアに限ったものと認識して良いか。

A. 上級車型に使用されている半導体が不足しているため、豪州は台数を落としている。タイ向けの一部上級車型にも使用しており、一定の影響は見込んでいる。ただし、タイ向けは該当部品を使用しない車型に生産を振り替えており、台数影響は限定的。

◇ 経済変動、価格対応について

Q. 今期の経済変動について、その内訳は。

A. 経済変動 1,050 億円の内訳は、資材費 850 億円、物流費 200 億円。資材費の内訳は、鉄 530 億円、非鉄 320 億円。鉄鉱石・原料炭の価格が高騰している。

Q. 経済変動に対して、価格を含めどのように対応していくのか。

A. 経済変動総額では、先期と合わせた 2 期で 1,500 億円程度と非常に大きなインパクトになっており、お客様にご納得いただける範囲の中で、価格対応せざるを得ない状況となっている。価格対応は、商品・仕向けの特性に合わせて取り組みさせていただくが、お客様から既に受注いただいている車両は対象外となることもあり、今期中に全ての影響を吸収することは難しい。

国内は、価格改定というよりも値引き抑制という形。数年前から実施している売り方改革をもう一段進めていく。中小型の粗利が悪化している商談についてあまり深追いしない、といった対応を取っていく。また、新型車の価格はバリューアップ分に加えて経済変動分も反映することを検討している。

海外は、インフレ進行に加えて為替も円安基調にあり、国内に比べて価格改定しやすい状況にある。年次価格改定時に経済変動分を加えていく。また北米等で高騰している物流費は、サーチャージ的な方法を考えている。

◇ 中期経営計画レビューについて

Q. 中計策定から 1 年経ち、環境が大きく変化した。改めてどのような点にフォーカスしていくのか。

A. 中計の想定から事業環境が大きく変化した。セグメント毎に最適なパートナー選定ができたことは良かった点。カーボンニュートラルへの流れは想定以上の速度で進んでいるが、VOLVO、カミンズ、トヨタ、日野、ホンダといった非常に強いパートナーと組めたことにより、必要な CASE 対応が間に合ったと認識している。

一方、昨今のサプライチェーンにおける地政学的リスクまでは見切れていなかった。今の状態が続くのか、更なるサプライチェーンの分断まで考慮しなければいけないのか、相当な覚悟をもった取り組みが必要

と危機感を持っている。これまでは、グローバル化において「安心」は当たり前の前提であった。その前提が崩れるのであれば、調達構造から考え直さなければならない。半導体の問題もサプライチェーン分断となると、更に大きな問題となる。いすゞだけでは対応できないものであり、パートナーの協力は不可欠と捉えている。

材料費のここまでの高騰も想定していなかった。資源価格変動分をサーチャージ的に反映するといった従来からあるような話ではなく、構造の変化を感じている。従って価格についても、従来の延長線で考えるのではなく、価格政策そのものが問われていると考えている。今期の価格政策は従来の延長線上で検討したものであり、達成確度は相応に高いと認識しているが、今後は世界的なインフレ情勢も踏まえた上で、新たな価格政策を打ち出す必要があると認識しており、社内でも検討を始めたところ。

Q. 中計における来期の営業利益目標 2,500 億円に向けて、どのような施策を考えているのか。

A. 今期の営業利益 2,000 億円は、かなりのバックオーダーがあるため価格対応がフルには反映されていない。裏返せば、来期に跳ね返る面積は通常よりも大きいと考えている。国内は、5～6 年程前から進めてきた売り方改革の中でインセンティブはコントロール出来ており、改めて強化する。来期は新型車も立ち上がるので、今期の跳ね返りに加えて、バリューアップ分もプラスに寄与すると見ている。合わせて合理化効果もあり、中計の目標達成に向けたポテンシャルは十分にあると考えている。

Q. 今期の時点で中計における売上目標を達成している。価格戦略も検討している中で、更なる台数拡大を狙っていくのか。

A. 今期と来期は、中計の付表に記載しているようにかなりの台数が確保できると見ている。

国内は、無理にシェア拡大を狙うのではなく、以前から行ってきた売り方改革、アフター含めたライフサイクルを意識した取り組みにより、お客様の信頼や顧客満足度を高めながらシェアを上げていくことを目指している。先期は、半導体不足の影響によりシェアは落としたが、収益面はこれまでの取り組みが奏功し安定していた。これからも、無理にシェアを狙うことはせず、お客様からの信頼をもとに台数を積み上げていく方針に変わりはない。

海外 CV も、これまで各地域に根差したディストリビューションに取り組んできた。単にシェアを上げるのではなく、市場に密着した形でお客様の満足度や品質を上げることで着実に台数を上げていくことを目指している。この 1 年で見ても、効果は出てきており、台数にも良い影響が出ている。来期の台数も、今期と同様に高い台数が確保できると考えている。また、モデルチェンジによる台数増も期待でき、無理をして台数を追いかける状況ではない。

Q. 中計における来期の営業利益目標 2,500 億円は据え置いている。一方で、足元の自己資本が拡大していることもあり、来期末の ROE 目標 12.5%の達成は厳しいのではないか。1 年前の中計公表時は自己株式の購入についても触れていた。本 ROE 目標達成に対する経営としての優先度について教えて欲しい。

A. 先期の ROE は、11.4%と中計目標を達成した。今期の ROE は、10.3%としているが、先期の当

期利益の積み上がりに加え、為替・株式といった評価性の要素でも自己資本が拡大しており、計算の上では低下することになる。今期は、期間利益の拡大含め、どこまで ROE を上げられるか取り組んでいきたい。来期の ROE 目標 12.5%には拘るが、まずは今期の取り組みの結果を見てから、どこまで現実性があるか改めて検討したい。期間損益、自己資本、将来投資、自社株買い等を総合的に勘案してどこまでやるべきかとの判断になると考えおり、この 1 年は検討する期間としたい。

Q. ピックアップトラックの電動化について、タイの動向を踏まえて発表時期及び方向性について教えていただきたい。

A. 高負荷対応で相当のバッテリーを乗せる必要があるため、価格の課題がある一方、ワークホース系で荷物を運ぶ車両は、より経済性が求められる。社会インフラを考えると、諸条件が揃ってから発売できるという考え方は変わっていない。社会的な要請として CN 社会を臨む準備を進めるにあたり、内燃機関をサポートするハイブリッドも含め、もう少し踏み込んで、現実的に実用に耐えられるか研究開発をしている。

#### ◇ UDトラックについて

Q. UD トラックの国内販売について、4 月販売は好調に見える。他社の影響もあり、拡販に成功していると理解してよいか。また、5 月以降の見通しは。

A. 大型車の場合、受注から登録まで半年以上かかるため、半年前の環境、施策、供給問題の影響が 4 月の登録台数として反映される。各メーカーとも部品供給に問題を抱えている中、UD トラックは比較的供給がうまくいっている。また、UD トラックは大型車、特にトラクタヘッド、特装系に強く、いすゞグループの中での販売戦略と目標の明確化により活動を増やし、成果が現れてきている。22 年 1~3 月の受注は非常に好調であり、これから更なる効果が出てくるものと捉えている。

Q. UD トラックとのシナジー効果について教えていただきたい。

A. 連結子会社となった昨年度は、手近のコストからシナジー効果を出してきた。今期は本格的にシナジー効果を出す予定であり、重複部分や相互に協力できる部分に取り組む。コストでは、物流や共同部品の購買、合理化について取り組む。国内営業において、最も大きな効果はアフターサービスの相互相乗りである。また、UD トラックは、いすゞの中型 OEM を販売していたが、OEM では台数があまり伸びないため、グループ化をきっかけにもう少し力を入れていきたい。

今期については、約 60 億円のシナジー効果を事業計画に織り込んでいる。今後、各社で商品開発していたコストを圧縮できることが、大きなメリットである。新型トラクタヘッドや大型車のモデルチェンジなど控えているが、開発費の節減・部品の調達で大きなメリットが出てくる。

また、海外営業においては、昨年度はコロナのため手がつかなかった両ブランドを活かした販売戦略やバックオフィスの統廃合を本格的に進めることで効果を出していきたい。

#### ◇ その他

Q. 今期予定している小型トラック EV の発売時期は。

A. 今年度の後半にかけて予定しているが、正確な時期については、販売の都合もあるため、回答はご容赦いただきたい。

Q. ロシア事業の見通し及び減損など将来の方向性はどう考えているのか。

A. ロシア向け出荷は既に停止しており、再開見通しは立たず。仮に減損が必要となった場合でも、大した金額にはならない。

以上