

## P1

はじめに「中期経営計画 2024」の全体像をご説明します。

当社は取り巻く社会課題の中で、「カーボンニュートラル戦略」と「進化する物流へ、商用車メーカーとして貢献」の二つをイノベーションの基軸に据えることといたしました。

このイノベーション実現に向けた技術開発を支えるのが、既存事業の拡大とその収益向上です。

これまでの我々の広範な取り組みを継続し、また強化し、様々なアライアンスによる協業シナジーも加え、収益レベルを、着実に引き上げてまいります。

CASE の時代、競争も協業もグローバルで多様化します。

今まで通りの考え方や企業体質では対応しきれないことは明白です。

当社は今回、ESG 経営を基本に置き、グローバルなメーカーをベンチマークしつつ、大変革の時代に突き進んでいくことを決意いたしました。

## P2

前回中計の 3 年間では、「攻め」の施策を着実に実行いたしました。

この結果、売上高で毎年 2 兆 5,000 億円以上を達成できる実力を持てたと考えています。

国内 CV 事業では稼働サポートサービス「プレイズム」の全車標準化、「お客様との協創活動」などにより事業基盤は一段と強化されました。

海外 CV 事業では市場近接化活動が定着し、多くの国でシェアアップ効果が出ています。

ボルボグループとの提携、UD トラックスのグループ化により、今後、ものづくりの効率化、商品の相互補完、サービス体制の強化など国内外の CV 事業が、更に強化されることとなります。

LCV 事業では、D-MAX と MU-X の「フル モデルチェンジ」をいたしました。

既にタイなどで好評を得ており、世界市場での販売に自信を深めました。

またインドと南アフリカの拠点投資も一巡し、両拠点をフルに活用した拡販シナリオが整いました。

パワートレイン事業ではカミンズ社と提携し、ディーゼルエンジン開発の選択と集中を進めております。

また、各領域をリードする企業とアライアンス関係を構築できたことで、次世代技術の研究開発負担を効率化していく目途がたちました。

これらの取組が今回の中期計画に大きく寄与します。

## P3

前回中計の最終年度である先期はコロナ禍もあり、売上高 1 兆 9,082 億円、営業利益 957 億円に終わりました。コロナに加え新興国の通貨安や需要低迷が大きく影響しました。

今回その反省に立ち、国内、海外の新興国と先進国、そして LCV と、それぞれにきめ細かな施策をもって着実に売上と収益の増加を図るべく動いております。

今回の計画最終年度である 2024 年 3 月期には、売上高 2 兆 7,500 億円、営業利益 2,500 億円を達成目標といたします。

収益には UD トラックスやボルボグループとのシナジー効果 330 億円（EBITDA ベース）がきてきます。

そしてこの中計施策の効果を中長期に拡大し、5 年後の売上高 3 兆円営業利益 3,000 億円につなげていくことを目指します。

#### P4

今回の売上拡大のポイントは、まずは UD トラックスとの連携を進めることです。

国内では両社の拠点インフラを活用し保有事業を大きく拡大します。

海外では UD トラックスが得意とする新興国の大型 CV 商品を活用してまいります。

LCV は新型ピックアップトラック投入が世界 120 か国で始まります。

新型車に加え従前モデルを用いて価格競争力を高めたワークホース車型を充実させ、商用ユースのお客様への販売の拡大を目指します。

海外 CV は地域の需要、使われ方、商品要望に対し、より柔軟な商品仕様の設定、稼働保証プログラムなども組み合わせ、お客様に選んでいただくための取り組みを進めます。

一方、ものづくりをもう一段効率化するために UD トラックスとのシナジー効果を開発、物流、生産、購買の各エリアで実現してまいります。

LCV 事業ではタイと南アフリカ工場との間でキャパシティ補完ができる体制に転換いたします。

研究開発費と商品投資についてはアライアンスを積極的に活用し、CASE 等新技術分野での協業、

また既存領域では得意分野の相互補完によりリソース負担の大幅な増加を回避します。

これらの効果はこの計画期間に数字として実現させますが、並行してその先を見据えた 3 つの大きな取り組みにも投資してまいります。

まず大型車でボルボグループの技術を活かし、いすゞと UD トラックスの共通プラットフォーム車の開発を進めます。

中型・小型車では計画期間内にフルモデルチェンジを行い順次グローバル市場への投入を進め、

その次の中計期間での大きな Volume 増に結び付けることを狙います。

今回は海外への拠点投資は一段落したとの認識のもと、日本国内への投資を重点的に行います。

基幹システムの刷新や藤沢工場の大幅な効率化投資です。

いずれの取り組みも将来の強固な収益基盤の構築に資することを目指します。

#### P5

当社が向かう方向、即ち企業としての命題は、「カーボンニュートラル」と「物流インフラへの期待」という 2 つの大きな社会要請に対し、どのように応えるかということだと考えます。

具体的には「商用車の電動化と脱炭素」、そして「コネクテッドや自動運転」です。

イノベーションの基軸を「カーボンニュートラル戦略」と「進化する物流へ商用車メーカーとして貢献」と定め、集中的にリソース投入をしてまいります。

当面はほとんどが社会実装のための実証実験の段階とはなりますが、5 年後、10 年後にイノベーションが実現するように取り組みを加速いたします。

#### P6

当社が考える商用車のカーボンニュートラルへの道のりのイメージです。

2050 年に世の中の商用車をカーボンニュートラル車に完全に置き換えるには、遅くとも 2040 年までにカーボンニュートラルに対応できるフルラインナップを整えることが必要です。

用途が多様な商用車では多くの課題が待ち受けていることが想定されます。

乗用車に比べ電動化の取り組みが遅れている商用車ではまずこの5年間、2025年までにバッテリーEVやFCVの技術の実証に集中します。

その次の5年間2030年頃までは経済性の成立を含め、選択した技術での量産化の準備を進めます。

2030年代は商品を揃え改良していく量産販売拡大期間になると想定しています。

並行して内燃機関に頼らざるをえない用途や使用条件に対し、カーボンニュートラル燃料活用の検討を進めてまいります。

電動化に向けた具体的目標やスケジュールの見通しは日々変わっており、今後も進捗を随時公表してまいります。

## P7

コネクテッドについて、当社は稼働サポートと運行管理サービスの両面から手掛けてまいりました。

稼働サポートは当社固有の取り組みであり、車両を止めないことで物流効率向上への貢献を更に進めます。

運行管理サービスは物流事業者様への業務サポートツールですが、サービスメニューの拡大とオープン化が必要と考えいすゞ独自のものと富士通との合併会社経由のものを一本化いたします。

すでに架装メーカーさんの参画も進んでいます。

今後は先般公表した日野自動車やトヨタ自動車との協業を通じ、日本国内での商用コネクテッドの共通プラットフォーム作りを目指します。

お客様は各社共通のサービスを活用し、またビッグデータの活用が新たなサービスの発展を誘発し、それらが物流の効率化や脱炭素の取り組みの一助となることを目指します。

## P8

自動運転技術は現在、「公道隊列走行」やいすゞ工場内での「自動配送実験」など、基礎的な取組段階にあります。

今後は様々な場面を想定した実証実験へ拡大し、リアルな使用環境での有用性検証を更に進めます。

少子高齢化社会では、商用車の自動運転の必要性は高まります。

アライアンスパートナーとの共同開発により技術の実現に向けスピードアップしますが、進展があった段階で情報を発信いたします。

## P9

当社は今回、「ESGを視点とした経営」へ明確に転換することといたしました。

CASEの時代を迎え、当社を取り巻くコンペティター、パートナー、ステークホルダーは多様化しかつグローバルに広がりました。

このような状況変化のなかでも認められる企業であり続けるためには、今までの企業体質風土経営のあり方を変える必要を強く認識しています。

ESGを視点とし、先行するグローバルメーカーをベンチマークし、この変革に取り組みたいと考えます。

3つの視点についてご説明します。

一つ目は「株主価値」重視です。資本効率を高め5年後のROE15%を目指します。

当中計期間の配当性向は平均40%とし、機動的な自社株買いも考慮します。

二つ目はガバナンス強化と「開示の拡充」です。監査等委員会設置会社へ移行し「取締役会改革」を進め、経営の透明性を高めてゆきます。また、複数のアライアンス関係の中で相互の「知的財産」を保護し活用する仕組みを構築します。「情報開示」についても改善を進めます。

三つ目は企業体質についてです。大変革期当社グループを「イノベーションを創出する集団」に変革する必要があります。人材の多様性を高め、また「活躍を可能とする仕組み」を整え強い集団への成長を志向します。この点これまで外資傘下の経験を持つUDトラックスのグループ化は好材料です。

## P10

今回の中期経営計画 2024 の全体像を再掲しサマリーといたします。

5年後に売上高 3兆円営業利益 3,000億円を目指します。その中で商用車メーカーの社会的使命に焦点を当て、イノベーションに取り組みます。

大変革期においても「サステナブルな企業」となるべく、企業体質の転換を図ります。

## P11・12

最後に当社の企業理念とSDG's課題についてのページと定量数値の表を付けましたのでご参照ください。説明は以上です。