

ARCHION
CARRYING TOMORROW

ARCHION (TSE: 543A) 中期経営計画



May 15, 2026

- 本資料は、ARCHION株式会社（以下「当社」）により作成されたものです。本資料は情報提供のみを目的として提供されるものであり、事前に当社の書面による承諾を得ることなく、本資料の全部または一部を複製、開示、転送または第三者に配布することはできません。
- 本資料は、有価証券の売却の申込み、購入の勧誘、または投資活動への勧誘もしくは誘因を構成するものではありません。
- 当社は、三菱ふそうトラック・バス株式会社（以下「三菱ふそう」または「MFTBC」）と日野自動車株式会社（以下「日野」または「日野自動車」）との経営統合（以下「本経営統合」）の完了を受け、2026年4月1日に事業を開始しました。2026年4月1日より前において、当社には事業運営実績はなく、重要な資産または負債も保有しておらず、当社設立および本経営統合の実行に付随する活動以外の重要な事業活動は行っておりませんでした。したがって、2026年3月31日時点またはその他いかなる時点においても、当社の過去の連結財務諸表は作成されておられません。
- 三菱ふそうに係る財務諸表および財務情報は、三菱ふそうの主要財務諸表作成基準である国際財務報告基準（以下「IFRS」）に基づき作成されています。一方、日野に係る財務諸表および財務情報は、日野の主要財務諸表作成基準である日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準（以下「日本基準」）に基づき作成されています。本資料には、本経営統合の効果を反映した、当社の未監査のプロフォーマ財務情報も含まれています。当該未監査のプロフォーマ財務情報は、本経営統合に関する一定の調整、仮定および暫定的な見積り、ならびに会計基準の差異、会計方針の適用および決算期の差異に関する調整に基づいて作成されています。プロフォーマ財務情報の作成および表示に関する詳細については、本資料中の脚注および付録をご参照ください。当該未監査のプロフォーマ調整は、入手可能な情報および当社経営陣が合理的と考える一定の仮定に基づいていますが、当該未監査のプロフォーマ財務情報は、当該期間またはいかなる期間における当社の実際の過去の業績、財政状態、または本経営統合により実現したシナジー効果を示すことを意図したものではありません。
- 本資料には、財務予測その他の将来見通しに関する情報が含まれていますが、これらは情報提供のみを目的として記載されています。当社は、将来の事業活動、業績、事象および状況に関して、[「想定」「予想」「計画」「戦略」「予測」「見通し」「可能性」]等の表現、またはこれらに類似する表現を使用する場合がありますが、すべての場合においてこれらに限定されるものではありません。当社またはその関係会社、ならびにそれらの役員、従業員または代理人は、これらの予測その他の将来見通しに関する情報の達成可能性または合理性について、明示または黙示を問わず、いかなる表明または保証も行わないものとします。また、法令または規制により求められる場合を除き、当社は、これらの情報を更新する義務を負うものではありません。さらに、これらの予測情報は、IFRSまたは日本基準に準拠して作成されたものではなく、当社の独立した会計監査人による監査も受けておりません。本資料に含まれるすべての将来予測情報は、暫定的かつ本質的に不確実性を伴うものであり、変更される可能性があり、実現しない可能性のある仮定に基づいています。したがって、予測対象期間における当社の最終的な業績が、これらの見積もりと大きく異なることの保証はありません。
- 本資料で参照されるS&Pのレポート、データおよび情報（以下「S&P資料」）は、S&P Global Inc.およびその子会社（総称して「S&P」）の著作物であり、S&Pが発表したデータ、調査、意見または見解を示すものであって、事実を表明するものではありません。S&P資料は、その原初の発行日における内容を述べるものであり、本資料の作成日を基準とするものではありません。S&P資料に含まれる情報および意見は予告なく変更されることがあり、S&PにはS&P資料を更新する義務や責任はありません。さらに、本資料に転載されたS&P資料は信頼できる情報源に基づくものと考えられますが、その正確性および完全性、ならびにそれに基づく意見や分析について保証するものではありません。S&P、S&P Global Mobility Light Vehicle Sales & Medium/Heavy Commercial Vehicle Industry Sales ForecastはS&Pの商標です。S&P資料に掲載されるその他の商標は、S&Pまたは各権利者に帰属します。

ARCHION

CARRYING TOMORROW



本日のARCHION 中期経営計画 (MTP)発表
では、以下の内容を詳細に説明:

- 価値創造に向けた当社の計画
- テクノロジー戦略を含め、事業を新たな水準へ引き上げる方策
- 魅力的な株主還元を実現するための明確な財務フレームワーク
- 中期経営計画を達成するためのガバナンス、経営陣、文化

注記: Day1 はARCHION の事業開始日である2026年4月1日を指す; FY は翌年3月31日に終了する会計年度を指す; 左記は以降のスライドにも適用される



カール・デッペン

ARCHION
代表取締役社長 CEO



ヘタル・ラリギ

ARCHION
代表取締役 CFO



小木曾 聡

ARCHION
取締役 CTO

注記: ヘタル・ラリギは財務・経理本部長を兼務; 小木曾 聡は製品・開発・調達本部長を兼務

ARCHION の強み

ARCHION
CARRYING TOMORROW

ARCHION
CARRYING TOMORROW

- 1 **強固なグローバル基盤を有する日本のリーディング企業:** 日本・東南アジアにおけるリーダーシップと、2つの強力なブランドによる高成長市場での実績
- 2 **安定性の高い事業構造:** 地域・セグメントごとにバランスの取れた新車販売を実現する製品ポートフォリオと安定的に成長する部品・サービス事業
- 3 **統合プラットフォーム戦略:** 両社の強みを統合し、規模を拡大することで、顧客・ARCHION・株主に価値を創出
- 4 **実績のある技術力と強力なパートナーシップ:** ダイムラートラック、トヨタ、他パートナーとの提携を通じた日野・三菱ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 **RoS (営業利益率) 10%以上を目標とする高い利益成長ポテンシャル:** 単独での成長およびオペレーション最適化と、継続的かつ大規模なシナジーの創出
- 6 **株主価値の最大化へのコミットメント:** 積極的なポートフォリオ管理とキャピタル・アロケーションを通じた財務パフォーマンスの向上
- 7 **実現に向けたガバナンス・リーダーシップチーム:** 強固なガバナンス構造と国際的な経験を持つリーダーシップ

営業利益率10%+目標に向けたARCHIONの道筋

価値創出、シナジー、プラットフォーム戦略

技術ポートフォリオの中核

技術ポートフォリオ、CASE、共同推進

財務目標フレームワーク

中長期の業績、キャピタル・アロケーション、積極的なポートフォリオ管理

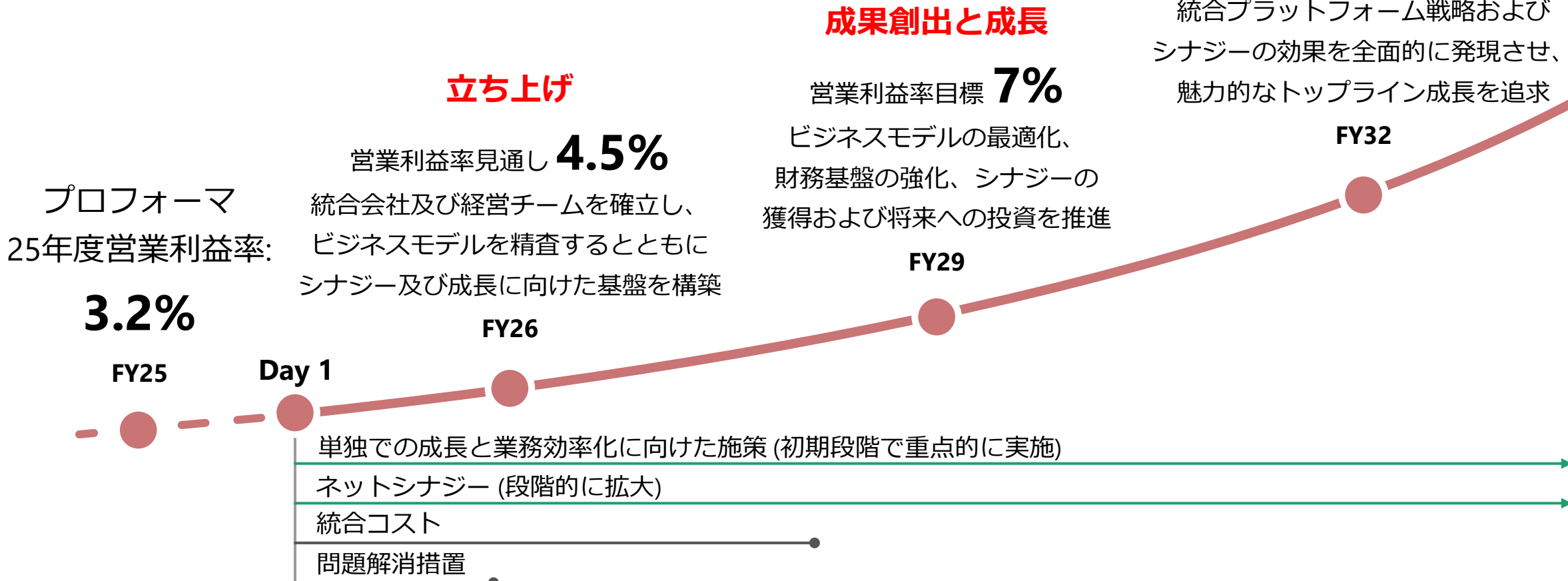
ガバナンス・経営・文化

強固なガバナンス、国際的な経験を持つリーダーシップ、協働文化

注記: CASE = コネクテッド、自動運転、シェアリング・サービス、電動化 / ゼロエミッション

ARCHION は業界をリードするパフォーマンスを目指す

イメージ図



注記: ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出; FY25の営業利益率はFY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照。プロフォーマとは一定条件に基づき調整を行った日野と三菱ふそうの合算数値を指す; 問題解消措置には、一部都道府県における販売拠点の売却を含む; 本資料に含まれる将来予想に関する記述は、いずれも暫定的なものであり、不確実性を伴う。またこれらは変更される可能性、実現しない可能性のある前提条件に基づく。会社の最終的な業績が、対象期間においてこれらの目標値と大きく異なる結果とならない保証はない。これらは以降のスライドにも適用される

ARCHION の財務目標フレームワークに反映された規律ある目標

約**2.8兆円**¹

売上収益

FY32

約**4% CAGR**²

約**2.2兆円**

FY25プロフォーマ

10%+

営業利益率

FY32

3.2%

FY25プロフォーマ

0.8-1.0倍

キャッシュ・
コンバージョン・
レート

FY32

約**1.1倍**³

FY25プロフォーマ

15%

ROE
(自己資本利益率)

FY32

約**8%**

FY26見通し

40% 配当性向目標⁴

0.5倍以下 D/Eレシオ⁵ 約**0.5倍**
FY25プロフォーマ

1. 0.1兆円単位に四捨五入; 2. 新車販売および部品・サービスからなるコア事業のFY25-32中のCAGR。CAGR = 年平均成長率。0.5%単位に四捨五入; 3. 日野のエンジン認証問題の解決に関連する支払いを除く調整後; 4. 中長期目標; 特殊要因を除く、ARCHION 帰属の当期利益に対する配当性向; 5. 中長期目標; 注記: ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出; FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照; キャッシュ・コンバージョン・レート: フリーキャッシュフロー÷当期利益; ROE: ARCHION 株主に帰属する当期利益÷少数株主持ち分を除く株主資本; D/Eレシオ: リース負債を含む有利子負債合計÷株主資本

営業利益率10%+ 目標に向けたARCHION の道筋

成長

効率化

A

新車販売の成長

B

部品・サービス
事業の成長

C

変動費の効率化
(新車)

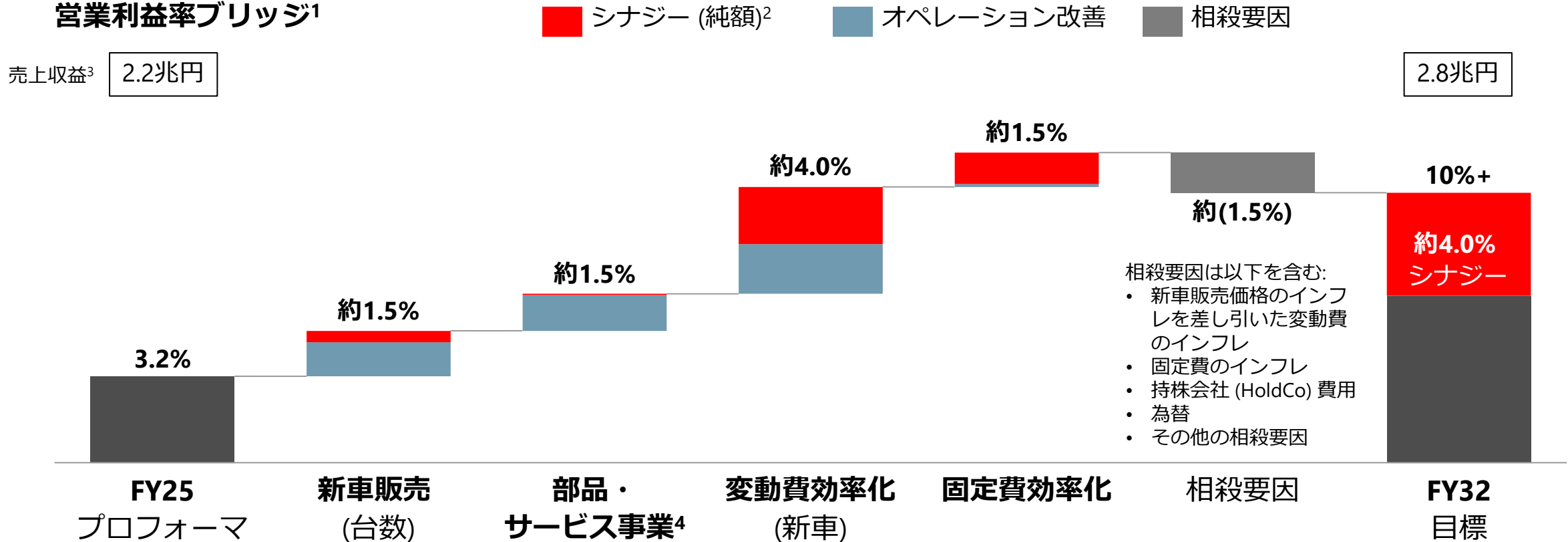
D

固定費の効率化

シナジーにより効果をさらに拡大

FY32の営業利益率目標達成に向けた道筋

営業利益率ブリッジ¹



A

B

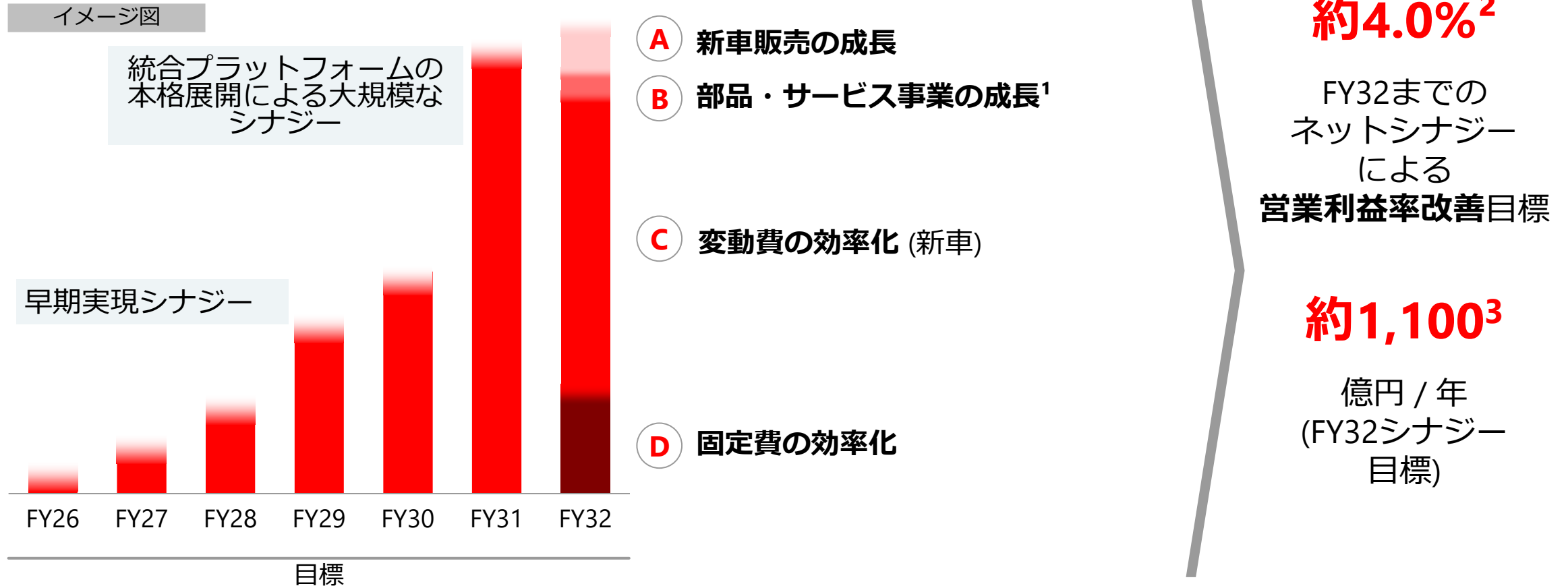
C

D

1. ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出。「約」付きの数値は、0.5%単位で四捨五入。FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照; 2. シナジー額からシナジー実現コストを差し引いたもの; 3. 0.1兆円単位で四捨五入; 4. その他事業 (産業用エンジン、トヨタ向け部品、Toyota DynaのOEM供給) を含む

ARCHION はFY32までに大幅なシナジー創出を目指す

ARCHION の年間ネットシナジー目標 (営業利益ベース)



1. その他の事業を含む (産業用エンジン、トヨタ部品、Toyota DynaのOEM供給); 2. ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出。FY32目標とFY25プロフォームの比較 (FY25連結プロフォームベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照); 3. 目標営業利益への影響 (50億円単位で四捨五入)

営業利益率10%+ 目標に向けたARCHION の道筋

成長

A

新車販売の成長

約1.5%
営業利益率
貢献¹

B

部品・サービス
事業の成長

約1.5%
営業利益率
貢献¹

効率化

C

変動費の効率化
(新車)

約4.0%
営業利益率
貢献¹

D

固定費の効率化

約1.5%
営業利益率
貢献¹

シナジーにより効果をさらに拡大

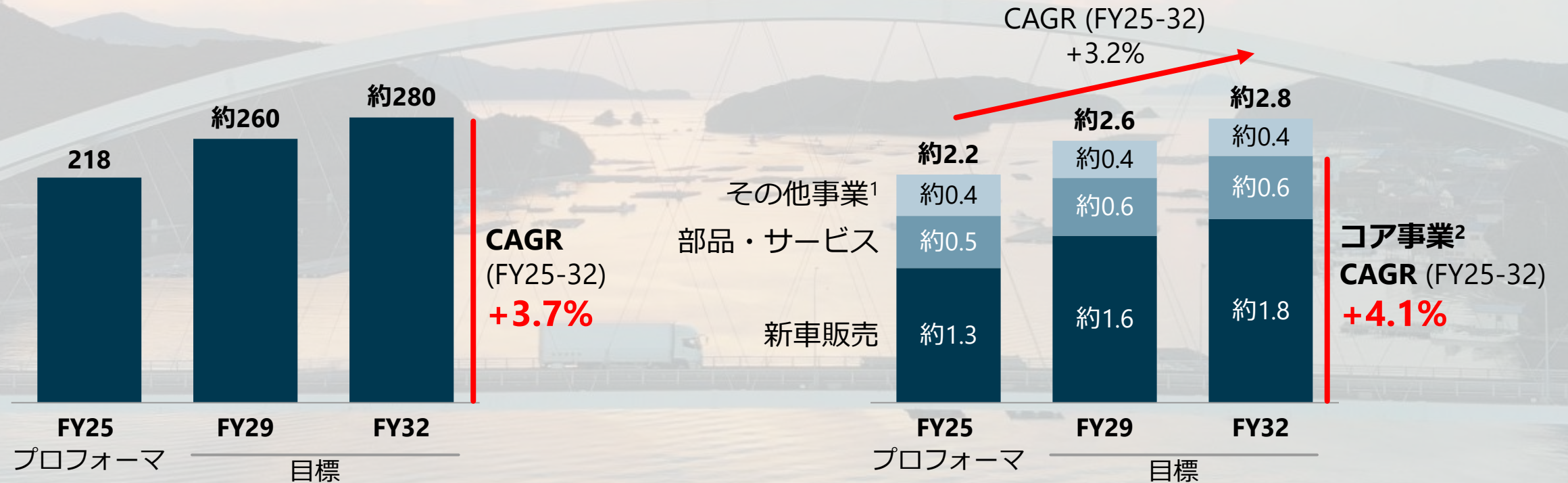
1. FY32目標とFY25プロフォーマの比較 (FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照)

ARCHION は、FY32までに販売台数約28万台・売上収益約2.8兆円の実現を目指す



グローバル新車販売台数 (千台、トラック及びバス)

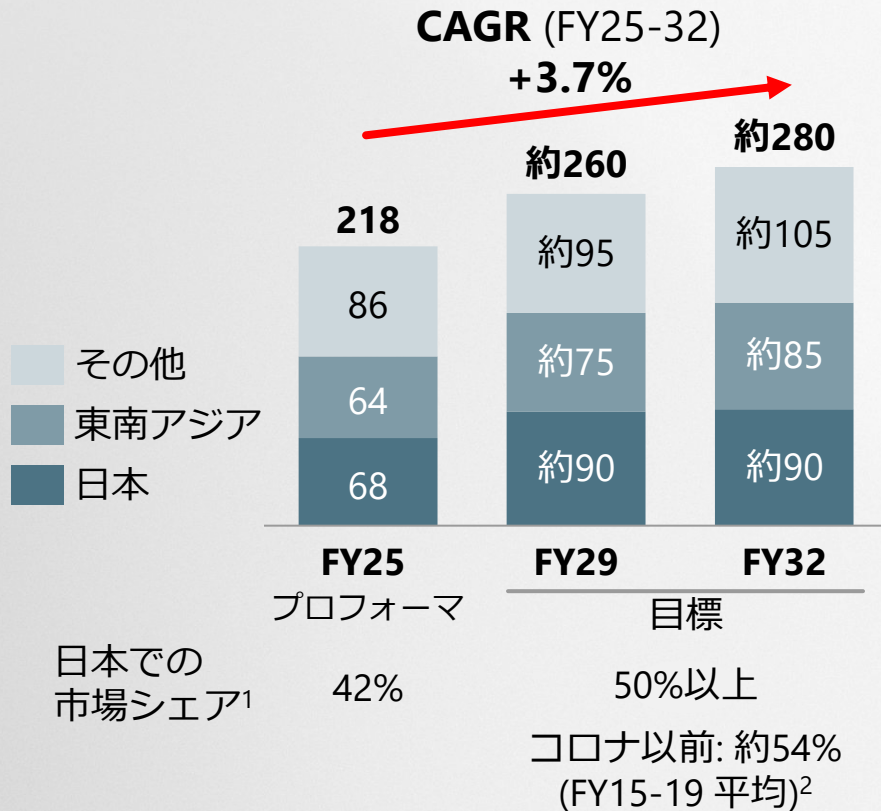
グローバル売上収益 (兆円)



1. その他事業は産業用エンジン、トヨタ部品、Toyota DynaのOEM供給を含む； 2. コア事業は新車販売と部品・サービス事業から成る
 注記: FY29およびFY32の数値は、5千台単位または0.1兆円単位で四捨五入； CAGRは実数値に基づき算出； FY25の販売台数は、FY25 (2026年3月期) の日野・三菱ふそうの社内データの合算を反映。Appendix IIを参照； FY25の売上収益は連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照

FY32の販売台数目標約28万台へ向けた明確な地域戦略

ARCHION の新車販売台数目標 (千台、トラック及びバス)



地域ごとの明確な戦略

- ▶ 日本: 販売台数の回復
- ▶ 東南アジア: 現地化を通じた成長によりリーダーシップを拡大
- ▶ その他: 高成長市場でのポジショニングを強化

製品基盤のさらなる強化

- ▶ 製品の供給再開
- ▶ 統合プラットフォーム戦略の展開
- ▶ CASE への投資とZEV の拡大

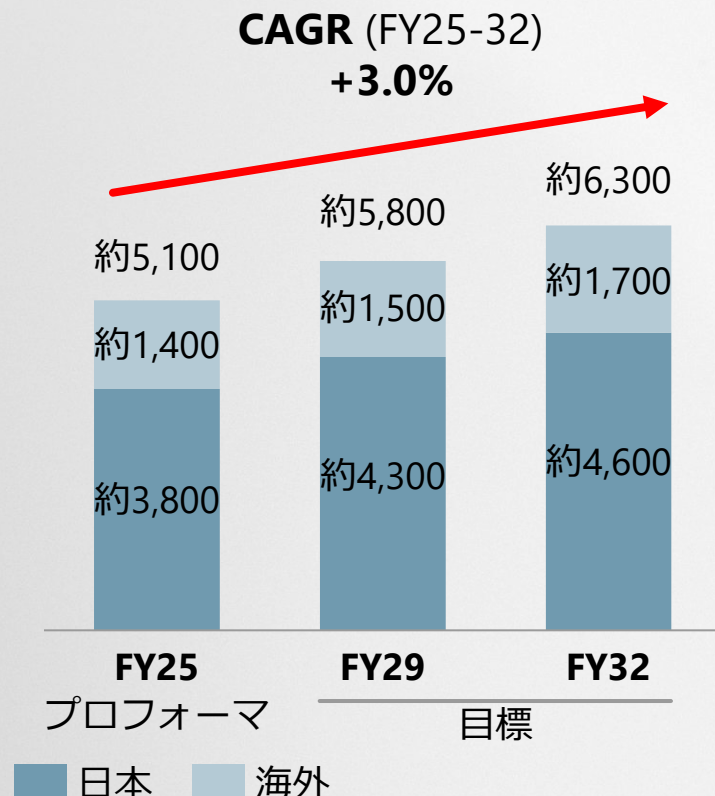
強固な事業基盤

2つの強力なブランド 全地域での55年以上の実績 25か国で現地組立を実施³ 業界屈指の販売・サービスネットワーク

1. 内部の販売台数ベース。市場規模はS&P Global Mobility, Light Vehicle Sales (2025年12月1日取得) および Medium/Heavy Commercial Vehicle Industry Sales Forecast (2025年11月4日取得)に基づく。S&P は本分析に関与しておらず、分析結果に対して責任を負わない。詳細はAppendix I を参照; 2. FY15~19平均の推定市場シェアは日野および三菱ふそう各社単体の合算ベース; 3. 社内データ (2024年12月時点)。一部は第三者によって運営されている; 注記: 四捨五入により合計は必ずしも一致しない場合がある; FY25の販売台数は、FY25 (2026年3月期) の日野・三菱ふそうの社内データの合算を反映。Appendix IIを参照; その他 = 中東・アフリカ、中南米、他

部品・サービス事業: 成長に向けた明確な重点領域

部品・サービス事業の売上収益目標¹ (億円)



部品	現状	目標	
		日本	海外
補給部品	日本国内および海外で事業基盤を確立	[Green Box]	
サービス 保守・修理	日本を中心に自社のサービス拠点。保有台数の回復	[Green Box]	
ソリューション (例: コネクティビティ、バッテリーリサイクル)	部品・サービス事業の促進要因	[Green Box]	

■ 主な成長ドライバー ■ 機会及び促進要因

強固な事業基盤

5,400人+ 日本の整備士数 ²	170+ グローバルの 販売代理店数 ³	3.8M+ グローバルの 保有台数 ⁴	3,700+ グローバルの サービス拠点数 ⁵
--	--	---	---

1. FY26時点の為替レートを前提とした売上収益。100億円単位で四捨五入。部品・サービス事業にはソリューションを含むが、その他事業 (産業用エンジン、トヨタ部品、Toyota DynaのOEM供給) では除く。FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照; 2. 数値は2024年時点の社内データに基づく。ただし、数値は一部都道府県における販売拠点の売却により変更となる可能性あり; 注記: 四捨五入により合計は必ずしも一致しない場合がある; 出所: 3. 日野及び三菱ふそうの販売代理店数の合計 (2024年12月); 4. 日本: 2024年の自動車検査登録情報協会の登録 / 抹消データに基づく日野・三菱ふそうの社内推計。海外: 日野および三菱ふそうの社内推計の合算 (2024年12月); 5. 2024年12月時点の社内データ

営業利益率10%+ 目標に向けたARCHION の道筋

成長

A

新車販売の成長

約1.5%
営業利益率
貢献¹

B

部品・サービス
事業の成長

約1.5%
営業利益率
貢献¹

効率化

C

変動費の効率化
(新車)

約4.0%
営業利益率
貢献¹

D

固定費の効率化

約1.5%
営業利益率
貢献¹

シナジーにより効果をさらに拡大

1. FY32目標とFY25プロフォーマの比較 (FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照)

イメージ図

すべてのセグメントに該当



ARCHION ならではのメリット

大規模に展開されている**世界トップクラスの技術**への幅広いアクセス

全セグメント (LDT、MDT、HDT) における統合プラットフォームによる**スケールメリット**

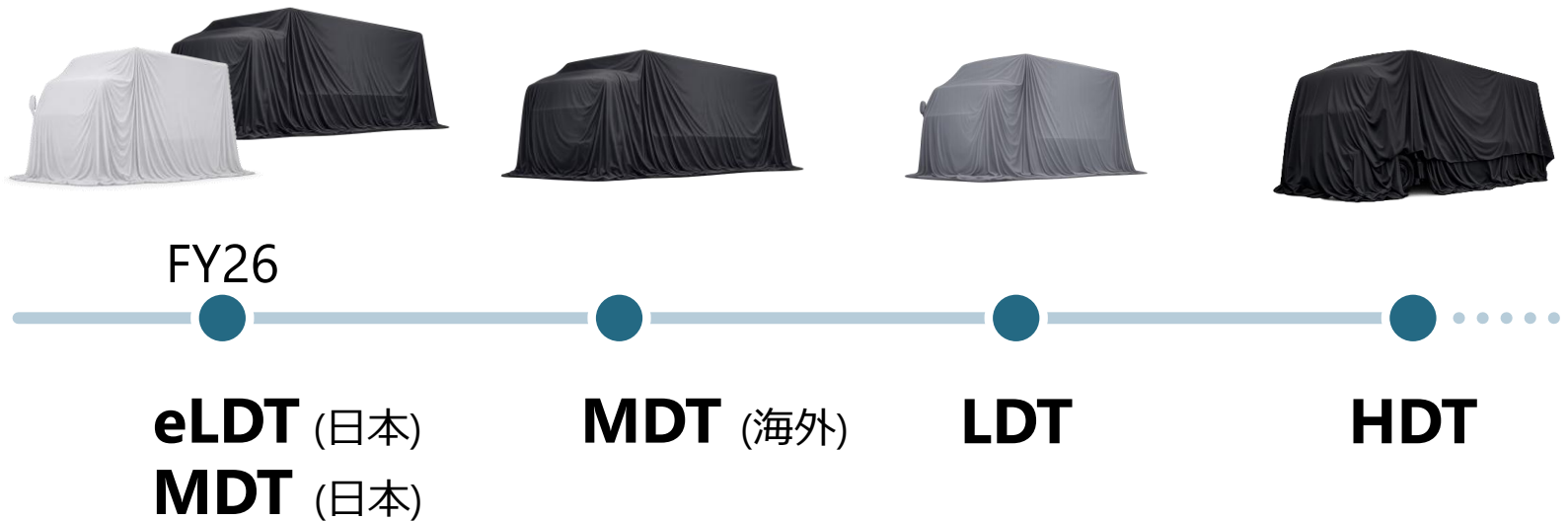
内製部品と**外部調達部品**の最適な活用

顧客にとっての**優れた性能とコストの両立**

注記: ブランケットで覆われた車両はイメージ図として掲載

統合プラットフォーム戦略の展開により、大幅なスケールメリットの実現を目指す

イメージ図



FY32までに
総台数の
85%以上

を統合プラット
フォーム上で
生産する目標

パワートレイン
シャシー・キャブ
エレクトロニクス
...

複雑性を低減

スケールを拡大

注記: 新製品ローンチ計画のイメージ図; 主要プラットフォームのみを記載。その他の共同製品についても検討中

統合プラットフォーム戦略

A

新車販売の成長

- 優れた製品・技術のより迅速な展開
- ブランドごとの製品ポートフォリオ拡充
- コスト競争力の向上

B

部品・サービス事業の成長

- より効率的かつ迅速な部品供給
- サービス対応力の向上

C

変動費の効率化 (新車)

- 複雑性の低減
- 調達・生産におけるスケールメリット創出
- 物流の効率化

D

固定費の効率化

- 生産拠点および稼働率の最適化
- 開発リソースの集約
- 間接費の効率化

規律ある再投資により、商品競争力を通じた成長を加速

統合プラットフォームにより、各工場の稼働率向上の実現を目指す



4月1日以前: 6工場体制 (日本)

年間生産能力 (p.a.)¹

トラック	HINO 羽村工場 約75千台
	HINO 古河工場 約45千台
	HINO 新田工場 部品
バス	FUSO 川崎製作所 約130千台
	FUSO 中津工場 部品
	FUSO 富山工場

将来像: 効率性を高めた3工場体制

羽村工場		2026年4月1日にトヨタへ移管済
FUSO HINO 古河工場		車両特化
FUSO HINO 新田工場		部品特化
FUSO HINO 川崎製作所		車両&部品
中津工場		2028年末までに川崎製作所へ集約予定
富山工場		新バスJVに移管予定

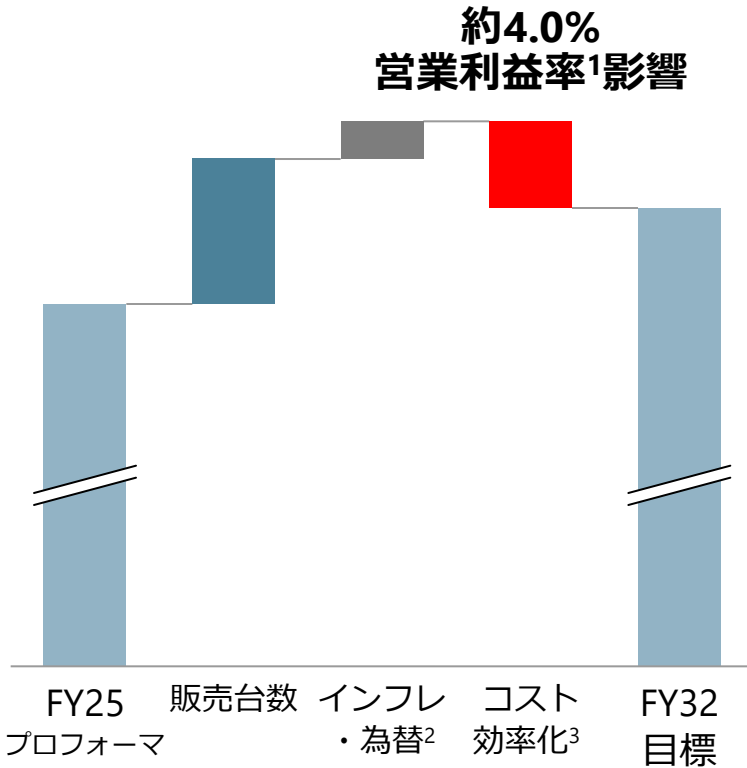
FY25比で
主要ラインの
**稼働率の
大幅な向上
を目指す**

海外生産比率
を増加

1. 生産能力は、車両の最終組立能力を基に算出; 注記: 生産拠点は川崎製作所、古河工場、新田工場へ集約予定; 中津工場は2028年末までに川崎製作所へ集約予定; 羽村工場は2026年4月1日にトヨタへ移管済; 富山工場は50:50の新バスJVに移管予定 (2026年下期)

材料費およびオペレーション効率化による変動費の最適化

FY25-32新車変動費



材料費の効率化

商流面での施策

- ▶ 共同調達
- ▶ 内製 / 外製の最適化
- ▶ 統合プラットフォームによるスケールメリット

技術面での施策

- ▶ コスト競争力向上に向けた車両設計の見直し
- ▶ 標準化の推進 (特に統合プラットフォームの活用)

生産コストの効率化

- ▶ 共同での生産体制およびリソース活用
- ▶ 海外生産の拡大

物流コストの効率化

- ▶ 共同物流によるスケールメリットと効率化

FY26-32の
7年間を通じて

8-10%
変動費削減¹
を目標

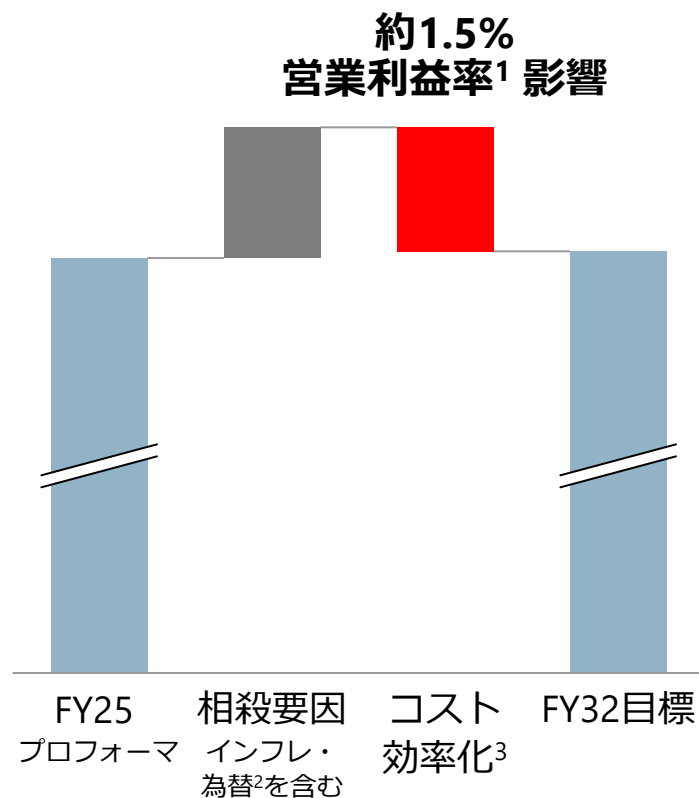
車両1台あたりの
平均年間変動費

1-2%
削減¹に相当

1. FY32目標とFY25プロフォーマの比較 (FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照); 2. 主要為替前提条件の詳細についてはAppendix V を参照; 3. インフレ影響控除前

構造改革および販管費最適化による固定費の効率化

FY25-32 固定費



構造改革

- › 日本国内の生産拠点の改善
- › グローバルでのグループ内部部品生産オペレーションの最適化

販管費最適化

- › 共同での間接材調達
- › 本社機能における重複の解消
- › 共同IT戦略

さらなるポテンシャルについては今後検討予定

1. FY32目標とFY25プロフォーマの比較 (FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照); 2. 主要為替前提条件の詳細についてはAppendix V を参照; 3. インフレ影響控除前

営業利益率10%+目標に向けたARCHIONの道筋

価値創出、シナジー、プラットフォーム戦略

技術ポートフォリオの中核

技術ポートフォリオ、CASE、共同推進

財務目標フレームワーク

中長期の業績、キャピタル・アロケーション、積極的なポートフォリオ管理

ガバナンス・経営・文化

強固なガバナンス、国際的な経験を持つリーダーシップ、協働文化

注記: CASE = コネクテッド、自動運転、シェアリング・サービス、電動化 / ゼロエミッション



多様な顧客と
規制要件

ARCHION の技術原則はあらゆるグローバルニーズへの対応

顧客価値にフォーカス – 最適化されたTCO¹と優れた運用ユーザビリティで顧客のビジネスに貢献

適材適所に技術を提供 – 安全・排出基準に適合し、適切な機能と技術を搭載した製品を提供

次世代技術への対応 – 柔軟な技術基盤と強力なパートナーシップを活用し、脱炭素化の多様な進展速度に対応

1. Total Cost of Ownership

現在と将来の顧客課題に応えることを可能にする技術ポートフォリオ

代表例のみ記載、全技術ではない



パワートレイン

ICE

全排出規制レベルに対応
3~13Lエンジン
AT/AMT/MT (変速機)

ZEV

日野プロフィア Z FCV
日野デュトロ Z EV
三菱ふそう eキャンター



先進車両テクノロジー

自動運転

日本でのレベル4プロジェクト
の実証実験

先進安全機能

FCTA (前方交差車両アラーム)
AEB (衝突被害軽減ブレーキ)
誤発進抑制装置

コネクティビティ

日野 HINO-CONNECT
三菱ふそう トラックコネクト

インテリジェントシステム

3D予測パワートレイン制御



サービス・ソリューション

サービス

予防整備
サービス契約

エコシステム

水素 (H2) ネットワーク
バッテリーリサイクル
充電ソリューション

テクノロジー・ソリューション (CASE含む)

顧客課題に対応

高い信頼性、TCO低減

低排出・ゼロエミッション

効率的なフリート運用と利便性の向上

安全性の強化と自動運転車両

稼働率最大化

シームレスなZEV移行

注記: ICE = Internal combustion engine; AT = Automatic transmission; AMT = Automated manual transmission; MT = Manual transmission; ZEV = Zero emission vehicle; TCO = Total cost of ownership; CASE = コネクテッド、自動運転、シェアリング・サービス、電動化 / ゼロエミッション

強固な製品群により日本及び海外におけるZEVのリーダーシップを拡大

日本で最も幅広い製品群によるZEV市場でのリーダーシップ



日本及び海外でZEV を拡大

- 最広範のポートフォリオを活かし、拡大するZEV市場で勝てる体制を整備
- 補完的なポートフォリオの潜在力を最大限に活用し、各ブランドを強化
- 脱炭素化をマルチパスウェイで推進: BEV および水素
- ダイムラートラック・トヨタとのパートナーシップを基盤に投資効率を最大化

#1 日本でのZEV市場シェア1位²

1. 日野FY23-25 (翌年3月期) と三菱ふそうFY23-25 (各年12月期)の社内データの合算; 2. CY25の販売台数に基づき算出、本資料時点の日野・三菱ふそうの社内調査の合算に基づく

統合と協業を**推進**

自由で相互尊重
に基づく
意見交換を**促進**

経験と多様性を
レバレッジ

Day1

- ✓ 全チームが体制を整え、協働を推進
- ✓ ARCHIONにおける
共同製品マネジメントチーム
- ✓ FY26に2モデルをローンチ予定
- ✓ サプライヤーとの共同コミュニケーション
- ✓ さらに拡大予定...



営業利益率10%+目標に向けたARCHIONの道筋

価値創出、シナジー、プラットフォーム戦略

技術ポートフォリオの中核

技術ポートフォリオ、CASE、共同推進

財務目標フレームワーク

中長期の業績、キャピタル・アロケーション、積極的なポートフォリオ管理

ガバナンス・経営・文化

強固なガバナンス、国際的な経験を持つリーダーシップ、協働文化

注記: CASE = コネクテッド、自動運転、シェアリング・サービス、電動化 / ゼロエミッション

ARCHION の財務目標フレームワークに反映された規律ある目標

約2.8兆円¹

売上収益

FY32

約4% CAGR²

約2.2兆円

FY25プロフォーマ

10%+

営業利益率

FY32

3.2%

FY25プロフォーマ

0.8-1.0倍

**キャッシュ・
コンバージョン・
レート**

FY32

約1.1倍³

FY25プロフォーマ

15%

**ROE
(自己資本利益率)**

FY32

約8%

FY26見通し

40% **配当性向目標⁴**

0.5倍以下 **D/Eレシオ⁵** **約0.5倍**
FY25プロフォーマ

1. 0.1兆円単位に四捨五入; 2. 新車販売および部品・サービスからなるコア事業のFY25-32中のCAGR。CAGR = 年平均成長率。0.5%単位に四捨五入; 3. 日野のエンジン認証問題の解決に関連する支払いを除く調整後; 4. 中長期目標; 特殊要因を除く、ARCHION 帰属の当期利益に対する配当性向; 5. 中長期目標; 注記: ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出; FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照; キャッシュ・コンバージョン・レート: フリーキャッシュフロー÷当期利益; ROE: ARCHION 株主に帰属する当期利益÷少数株主持ち分を除く株主資本; D/Eレシオ: リース負債を含む有利子負債合計÷株主資本

ARCHION は業界をリードするパフォーマンスを目指す

イメージ図

プロフォーマ
25年度営業利益率:

3.2%

FY25

Day 1

立ち上げ

営業利益率見通し **4.5%**

統合会社及び経営チームを確立し、
ビジネスモデルを精査すると
ともにシナジー及び成長に
向けた基盤を構築

FY26

成果創出と成長

営業利益率目標 **7%**

ビジネスモデルの最適化、
財務基盤の強化、シナジーの
獲得および将来への投資を推進

FY29

ポテンシャルの最大化

営業利益率目標 **10%+**

統合プラットフォーム戦略および
シナジーの効果を全面的に発現させ、
魅力的なトップライン成長を追求

FY32

単独での成長と業務効率化に向けた施策(初期段階で重点的に実施)

ネットシナジー(段階的に拡大)

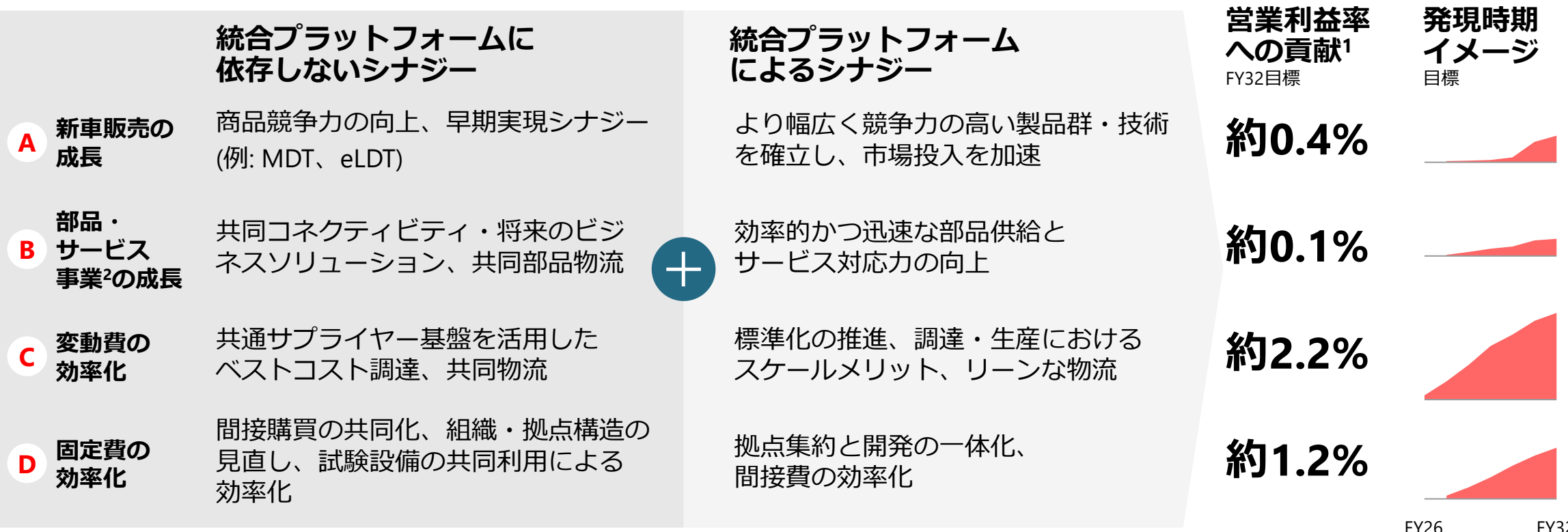
統合コスト

問題解消措置

注記: ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出; FY25の営業利益率はFY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IVを参照; 問題解消措置には、一部都道府県における販売拠点の売却を含む

各施策におけるシナジー効果において、発現時期と効果を明確化

立ち上がりを示す図はイメージ図



R&D

製品開発とCASE 領域を含む技術力の強化に再投資

効果的な再投資に注力

約4.0%³

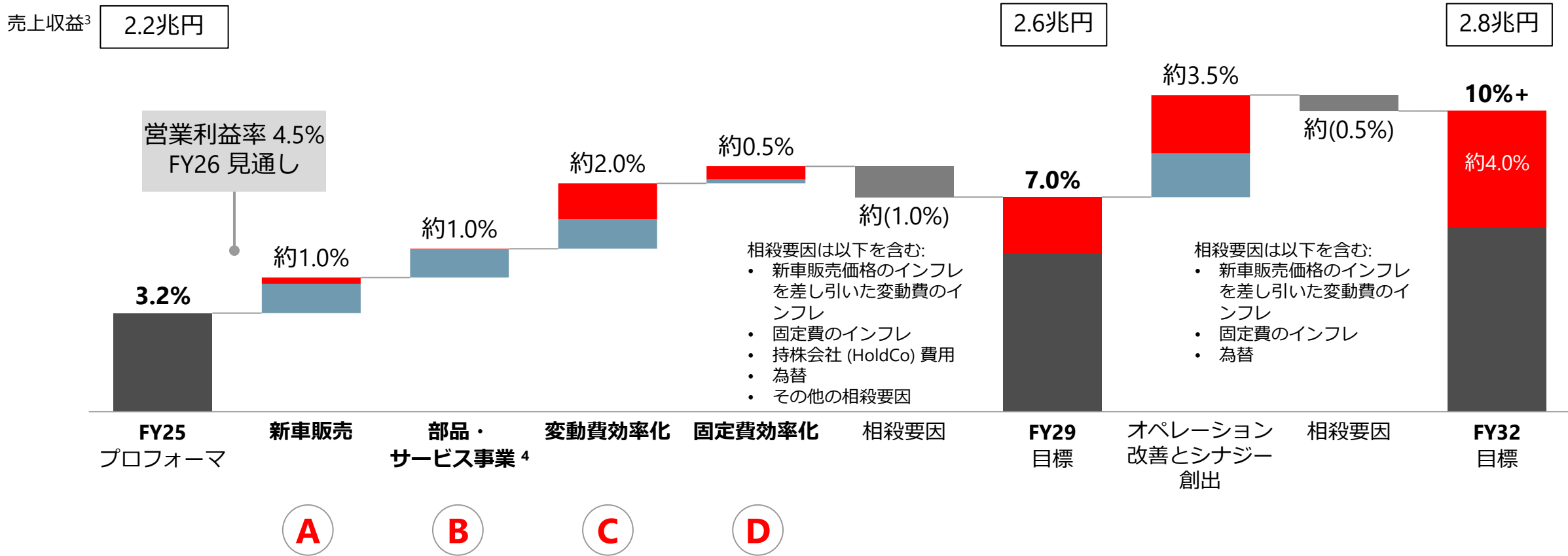
FY32時点で年間約1,100億円⁴に相当

1. 0.1%単位で四捨五入; 2. その他の事業を含む (産業用エンジン、トヨタ部品、Toyota DynaのOEM供給); 3. FY32目標。0.5%単位で四捨五入; 4. 営業利益への目標貢献額想定。50億円単位で四捨五入; 注記: RoS向上幅はFY32目標とFY25プロフォーマの比較、純額ベース、向上幅には統合プラットフォーム戦略によるシナジーを含む。FY25連結プロフォーマベース、北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IVを参照

FY29までの道筋は、オペレーション改善とシナジー創出が基盤

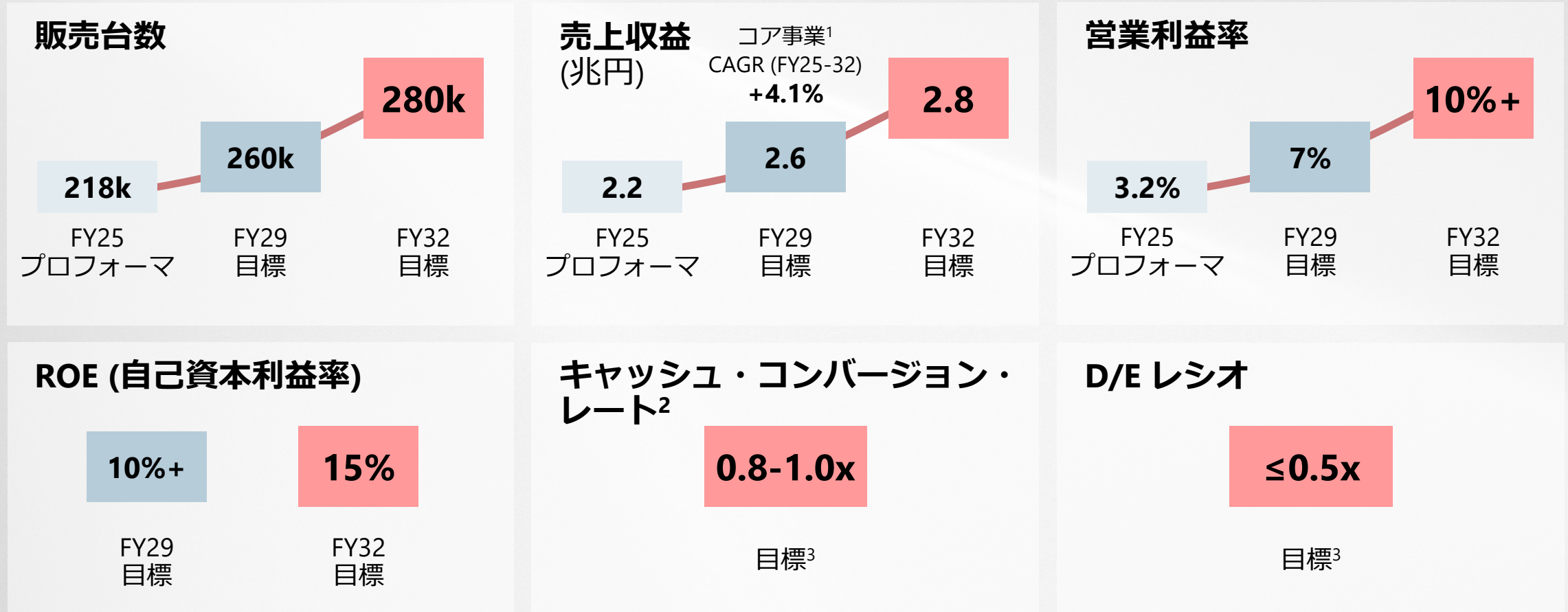
営業利益率ブリッジ¹

■ シナジー純額² ■ オペレーション改善 ■ 相殺要因



1. ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出。「約」付きの数値は、0.5%単位で四捨五入。FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照; 2. シナジー額からシナジー実現コストを差し引いたもの; 3. 0.1兆円単位で四捨五入; 4. その他事業 (産業用エンジン、トヨタ向け部品、Toyota DynaのOEM供給) を含む

中期視点でも明確な財務フレームワークを設定



1.コア事業 = 新車販売+部品・サービス事業; 2.日野のエンジン認証問題の解決に関連する支払いを除外して調整; 3. 中長期目標
 注記: FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細はAppendix IV を参照; ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出; ROE: ARCHION株主に帰属する当期利益÷少数株主持ち分を除く株主資本; キャッシュ・コンバージョン・レート: フリーキャッシュフロー÷ 当期利益; D/Eレシオ: リース負債を含む有利子負債合計÷株主資本

イメージ図

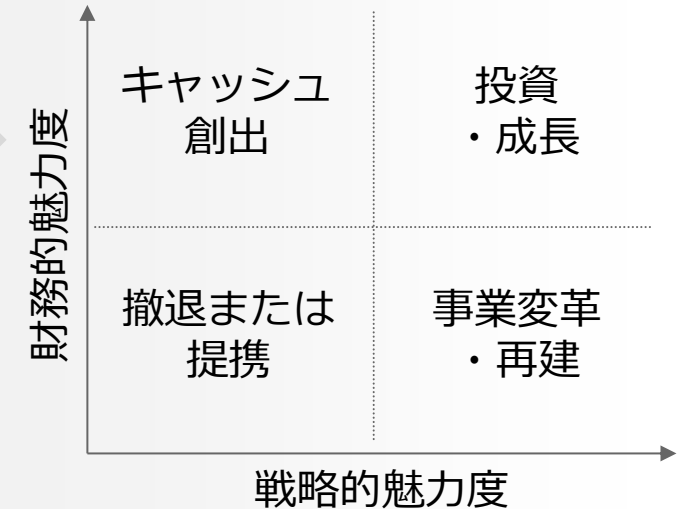
キャピタル・アロケーション

将来投資と株主還元を両立しつつ、健全なバランスシートを維持

- ▶ 戦略に沿ったコア事業および製品への投資
- ▶ 強固な財務基盤を維持
- ▶ 魅力的な株主還元

アクティブ・ポートフォリオ・マネジメント (APM)

ARCHION の事業ポートフォリオを体系的に評価



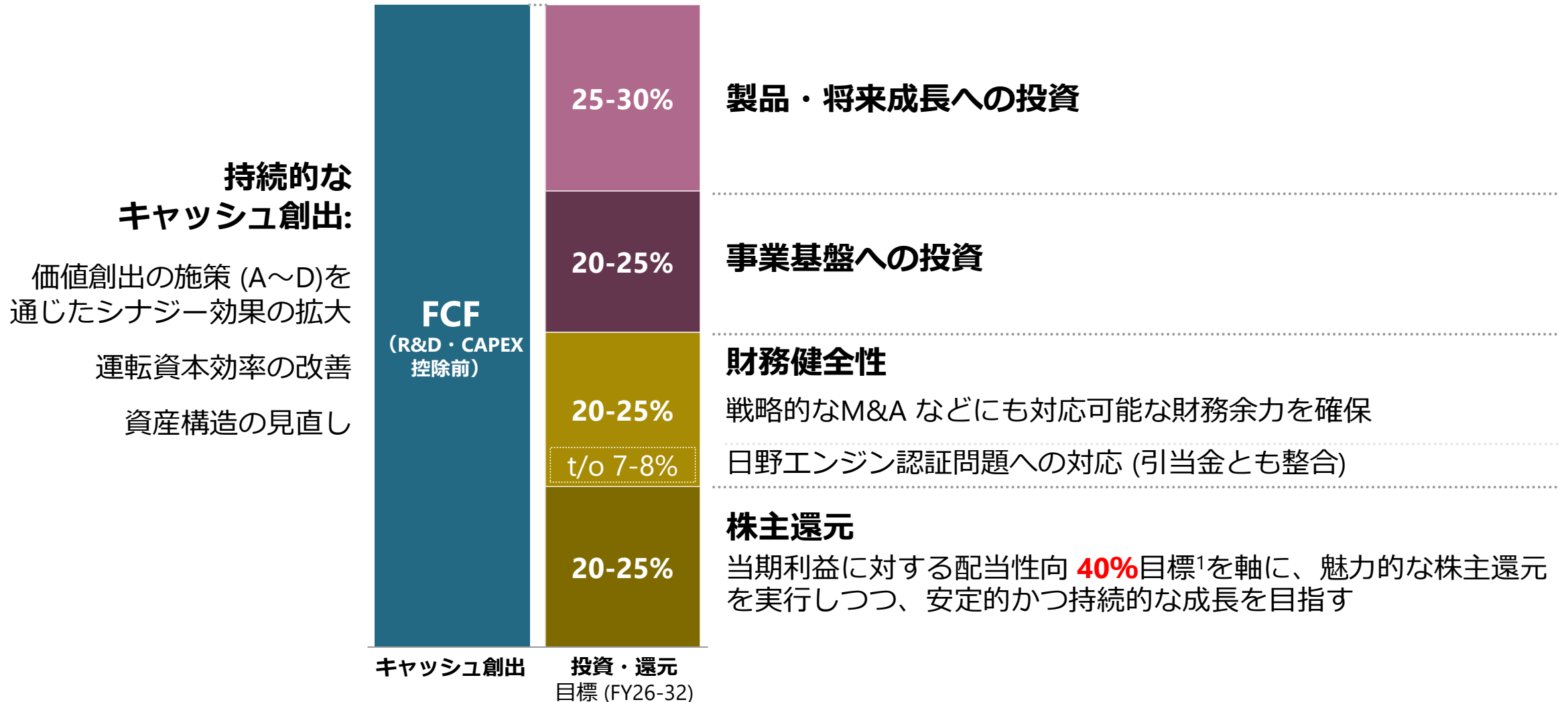
キャピタル・アロケーション

アクティブ・ポートフォリオ・マネジメント

財務方針

持続的な価値創出

注記: 上記は当社の財務方針を示すイメージ図



1. 中長期目標; 特殊要因を除く、ARCHION 帰属の当期利益に対する配当性向

ARCHION は、事業を強化するため、約1兆1,500億円の投資を予定

FY26-32投資目標 (億円)

製品・将来成長への投資

新製品開発およびプラットフォーム戦略

CASE 関連技術・サービス

部品・サービス事業の成長に向けた
販売店・サービス網への投資

研究開発費¹: 約4,500 億円

設備投資: 約2,000 億円

事業基盤への投資

生産・R&D・販売・ITインフラの維持
および高度化

市場投入済み製品のサポート

研究開発費¹: 約1,000 億円

設備投資: 約4,000 億円

うち約500億円は、シナジー
創出に向けた生産拠点投資

ARCHIONのメリット

多大なR&D シナジーの創出により、
投資余力を確保

日本における生産拠点の効率的な再編
(6拠点から3拠点へ)
– 既に全施策を実行中

ダイムラートラック・トヨタとの連携
を通じた先進技術へのアクセス

日野・三菱ふそうにおける垂直統合度
の違いを活かした最適化

1. 研究開発費は税効果前ベース

ARCHION の財務フレームワークにおける主要なポイント

FY32までに営業利益率10%以上の目標水準を見据えた明確な道筋

健全なバランスシートを維持し、持続可能なキャッシュフローを創出する財務規律

成長・株主還元・財務健全性のバランスを取った規律あるキャピタル・アロケーション

体系的なアクティブ・ポートフォリオ・マネジメントを通じた持続的な価値創造

配当性向40%¹目標を基軸とした、魅力的な株主還元の追求

上記すべてを反映したARCHION の財務戦略

1. 中長期目標; 特殊要因を除く、ARCHION 帰属の当期利益に対する配当性向
注記: ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出

営業利益率10%+目標に向けたARCHIONの道筋

価値創出、シナジー、プラットフォーム戦略

技術ポートフォリオの中核

技術ポートフォリオ、CASE、共同推進

財務目標フレームワーク

中長期の業績、キャピタル・アロケーション、積極的なポートフォリオ管理

ガバナンス・経営・文化

強固なガバナンス、国際的な経験を持つリーダーシップ、協働文化

注記: CASE = コネクテッド、自動運転、シェアリング・サービス、電動化 / ゼロエミッション

価値創出のためにデザインされたARCHIONの株主構成



株主

ARCHIONの独立性を担保しつつ、トヨタ、ダイムラートラックとの強力なパートナーシップは継続

ARCHION (持株会社)

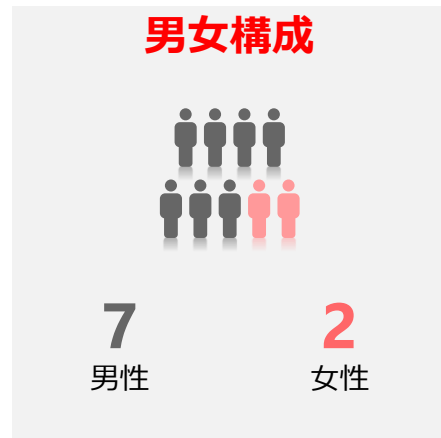
明確な戦略的方向性およびガバナンスの提供
財務戦略・目標、ならびにキャピタル・アロケーション・ポリシーの策定
技術ロードマップの策定、シナジー創出を厳格に推進

事業会社

強力かつ差別化されたブランドを通じた顧客価値の提供
R&D、調達、生産の密な連携を通じた価値創出

専門知識と経歴を兼ね備えた、ARCHION 取締役

戦略・経営・サステナビリティ
グローバル市場
業界経験
技術・IT・DX
財務/会計
人事・人材開発
法務・コンプライアンス



ARCHION以前の経歴

取締役

- カール・デッペン
三菱ふそう: 代表取締役社長・CEO
ダイムラートラック¹⁾: 取締役
- ヘタル・ラリギ
三菱ふそう: 代表取締役副社長・CFO
- 小木曾 聡
日野自動車: 代表取締役社長・CEO

現職

独立社外取締役

- 安部 和志
ソニーグループ: アドバイザー
ソニーユニバーシティ: 学長
東海理化電機製作所: 社外取締役
- 江藤 彰洋
パナソニックホールディングス: 社外監査役
三菱ケミカルグループ: 社外取締役
- 君嶋 祥子
中外製薬: 上席執行役員、法務・知的財産統括
- 小林 いずみ
オムロン: 社外取締役
富士通: 社外取締役

取締役 (非常勤)

- 伊勢 清貴
-
- クリスチャン・ヘルマン
ダイムラートラック:
副社長、コーポレート・ディベロップメント部門責任者

✓	✓	✓		✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓		
✓	✓	✓	✓		✓	

✓	✓				✓	
✓	✓	✓		✓		✓
✓	✓					✓
✓	✓			✓		
✓	✓	✓	✓			
✓	✓	✓	✓	✓		

1. カール・デッペン は、Daimler Truck Holding およびDaimler Truck における役職を兼任

商用車・グローバルにて経験豊富なARCHION のリーダーシップ

国籍



5 日本 4 海外

男女構成



7 男性 2 女性

ARCHION 取締役



カール・
デッペン

ARCHION
代表取締役社長
CEO



ハタル・
ラリギ

ARCHION
代表取締役
CFO



小木曾 聡

ARCHION
取締役
CTO

ARCHION チーフオフィサー (CxO)



輿水 学

ARCHION
CAoD



河地 レナ

ARCHION
CHRO



吉田 憲生

ARCHION
CCLO



萩原 恭太郎

ARCHION
CDO

事業会社 CEO



フランツィスカ・
クスマノ

三菱ふそう
CEO



サティヤカム・
アーリヤ

日野自動車
CEO

ARCHION以前の経歴

三菱ふそう:

代表取締役社長・CEO

ダイムラートラック:
取締役

三菱ふそう:

代表取締役副社長・

CFO

日野自動車:

代表取締役社長・

CEO

日野自動車:

CSO

三菱ふそう:

人事本部長

日野自動車:

CCO、
内部監査機能
機能長

日野自動車:

CDO

ダイムラートラック:

メルセデス・ベンツ・
スペシャルトラック・
カスタムテイラー
トラック事業部門
責任者

ダイムラー・

インドア・
コマーシャル・
ビークルズ:
CEO

アジアおよび
グローバルの
商用車市場

業績改善・
変革の実行

確かな実績
イノベーション
の推進

財務規律

クロスカルチャー
リーダーシップ

1. カール・デッペン は、Daimler Truck Holding および Daimler Truck における役職を兼任していた; 注記: ハタル・ラリギ氏は財務・経理本部長を兼務; 小木曾 聡氏は製品・開発・調達本部長を兼務; 河地 レナ、輿水 学、吉田 憲生、萩原 恭太郎は日野または三菱ふそうでの役職を継続する

相互の学び合い、多様性の尊重を通じた成長

人財とカルチャー – 成功の基盤として



成果と成長

お客様を中心とし、イノベーションと業務の最適化を通じて、持続的な価値創出を実現



多様性の尊重

背景・視点・経験の違いを尊重し、互いを称え、個々の力を最大限に引き出す環境を創出



信頼と誠実

リスクを適切に管理し、価値を守るとともに、誠実性をもって信頼に基づくパートナーシップを構築



継続的な学び

日々の学びを重視し、知見やアイデアの創出・共有を通じて、組織としての能力を継続的に向上



まとめ



ARCHION

CARRYING TOMORROW



ミッション

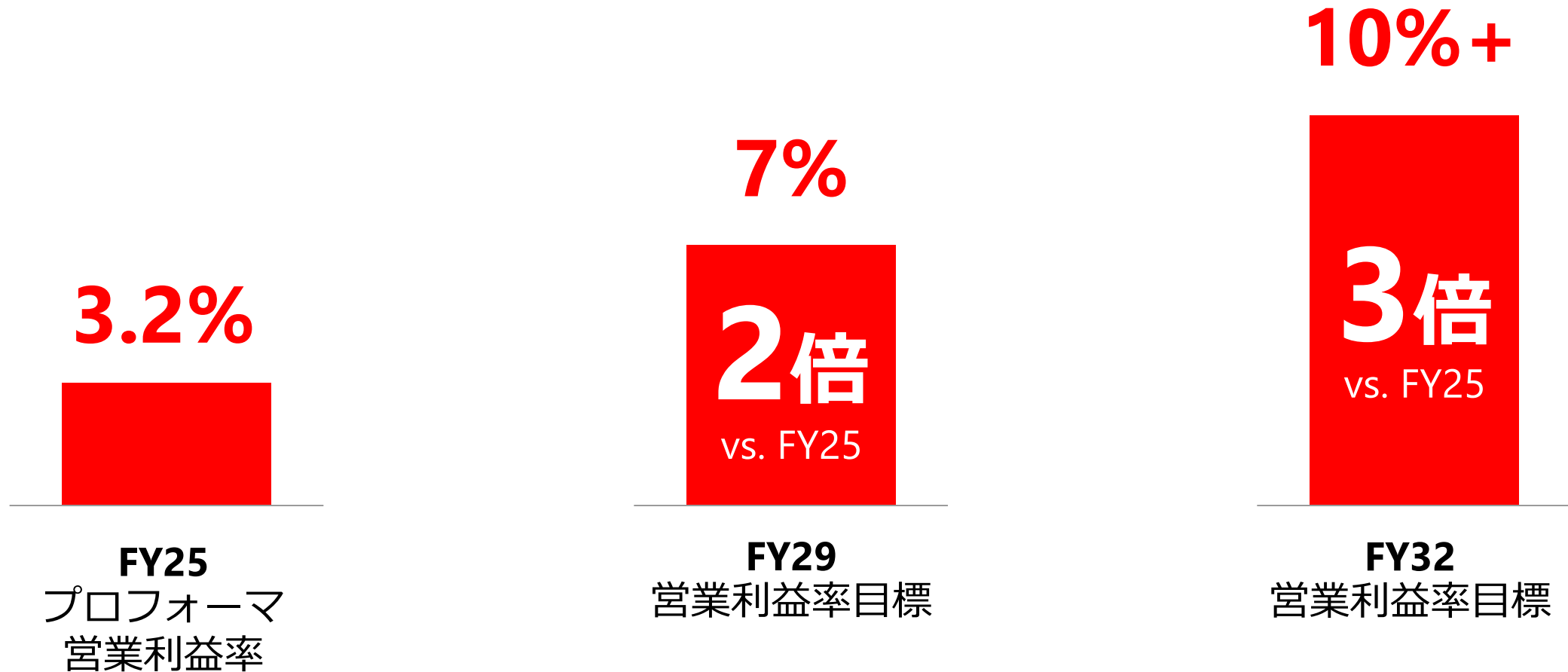
人と物の移動をつなぎ、ともに豊かな未来を創ります



ビジョン

この先の道をとともに歩み続ける、信頼のパートナー

ARCHION はFY32までにベンチマーク水準10%以上の達成を目指す



注記: ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出; FY25連結プロフォーマベース。北米認証関連の特別損失369億円を除いて調整、詳細は Appendix IV を参照

ARCHION: お客様を第一に、社会に新たな価値を創出する



ARCHION
CARRYING TOMORROW

Q&A



Appendix



ARCHION

強固、かつ包括的な内製の技術基盤:

- 3000を超えるR&D部門の従業員
- 日本における 6つのR&D拠点 (4つのテストコース含む)
- 三菱ふそうインダストリーの技術センター
- 日野タイのR&Dハブ

DAIMLER
TRUCK

TOYOTA

その他の
グローバルパートナー

技術パートナーシップの利点

世界標準の技術と
ノウハウ

柔軟性

迅速な技術導入

投資効率

Appendix I:

S&P Global Mobility, Light Vehicle Sales (2025年12月1日取得) および Medium / Heavy Commercial Vehicle Industry Sales Forecast (2025年11月4日取得)

- I. セグメントはGVW (車両総重量) に基づく: 小型トラック (3.5–6トン、bodytypeは“chassis-cab”)、中型 (6–15トン)、大型 (15トン超)、およびバス (中・大型商用車向けのバス、小型商用車向けは三菱ふそうのRosa)。東南アジアはインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムの合算。ARCHIONは日野と三菱ふそう (Rizonを含む) の合算

Appendix II:

内部データ – FY25販売台数

- II. 販売台数は、日野および三菱ふそうの内部データを合算したFY25 (2026年3月期、トラック・バス)に基づく。東南アジア (SEA)は、ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム、東ティモールの合算。なお、販売台数は外部データベンダーの数値と異なる場合がある。

Appendix III:

内部データ – FY24販売台数

- III. 販売台数は、日野のFY24 (2025年3月期) および三菱ふそうのFY24 (2024年12月期)の内部データを合算した物 (3.5トン超、トラックおよびバス)に基づく。財務数値は、日野はJGAAP、三菱ふそうはIFRSに基づく。東南アジア (SEA)は、ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム、東ティモールの合算。なお、販売台数は外部ベンダーの数値とは異なる可能性がある

Appendix IVについては、次頁以降をご参照ください。

連結損益計算書

2026年3月期 (億円)

売上高	22,460
売上原価 (1)	18,830
売上総利益	3,630
販売費及び一般管理費	2,841
その他の収益	172
その他の経費	604
営業利益	356
+) 一過性項目を除外するための調整額 (2)	369
調整後営業利益	725
金融収益	61
金融費用	215
持分法による投資利益	25
税金等調整前当期純利益	227
法人税 (3)	(991)
当期純利益	1,218
親会社株主に帰属する当期純利益	1,145
非支配株主に帰属する当期純利益	72
・ 営業利益	725
+) 減価償却費	903
EBITDA	1,628
・ 研究開発費	854

注記

- (1) 当該金額には、日野自動車開発費が含まれます
- (2) 当該金額には、北米認証に関連する損失が含まれています
- (3) 当該金額には、繰延税金資産 (DTA) の回収可能性向上を踏まえたDTA認識の影響が含まれています

本ページに含まれる財務情報は未監査の数値であり、監査後に変更・修正される可能性があります

Appendix IV (2/5) | プロフォーマ 連結貸借対照表

(単位：億円)
当連結会計年度
* (2026年3月31日)

資産の部	統合後数値	Proforma調整	合計
流動資産：			
現金及び現金同等物	1,735	1,500	3,235
営業債権及びその他の債権	3,807	0	3,807
棚卸資産	4,406	0	4,406
売却目的で保有する資産	2,180	△ 660	1,520
流動資産合計	12,798	840	13,638
非流動資産			
有形固定資産	5,229	947	6,176
使用権資産	1,015	121	1,136
繰延税金資産	812	79	891
資産合計	22,062	1,851	23,913

負債資本の部	統合後数値	Proforma調整	合計
流動負債：			
営業債務及びその他の債務	3,575	0	3,575
借入金	2,843	0	2,843
リース債務	170	0	170
引当金	1,367	0	1,367
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	696	△ 208	488
流動負債合計	11,070	139	11,209
非流動負債合計			
借入金	250	0	250
リース債務	834	121	955
引当金	428	0	428
負債合計	13,171	564	13,735
親会社の所有者に帰属する持分	** 8,106	1,217	9,323
非支配株主に帰属する持分	783	71	854
資本合計	8,890	1,288	10,178
負債資本合計	22,062	1,851	23,913

自己資本比率 0.39

負債比率 0.45

* 当該残高には、統合完了直前の2026年4月1日に発生した調整が反映されています

** 当該残高には、負ののれん発生益2,421億円が含まれています

本ページに含まれる財務情報は未監査の数値であり、監査後に変更・修正される可能性があります

- 取得原価配分（PPA）による公正価値評価は、暫定的な評価および現在入手可能な情報に基づいており、追加情報の入手に伴い今後変更される可能性があります
- 以下の数値は暫定値であり、監査の進捗等により変更される可能性があります

Pro forma adjustments

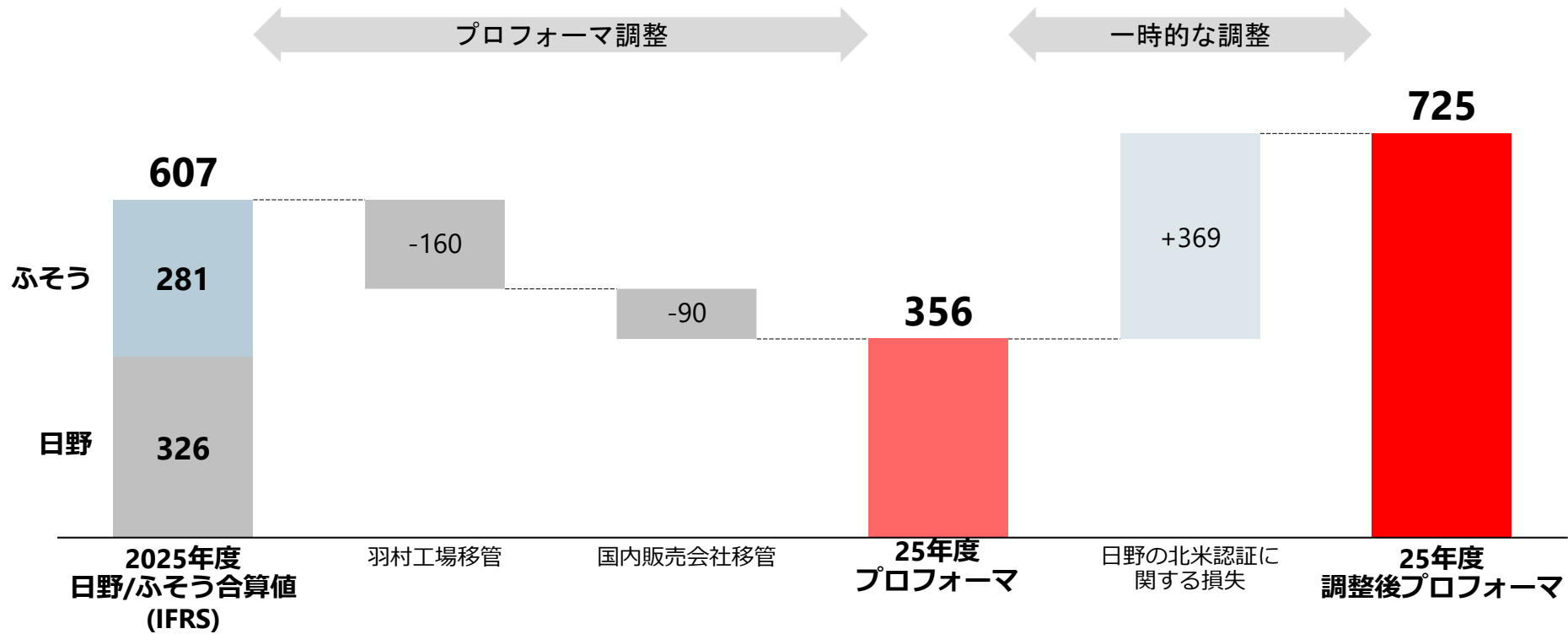
Descriptions

- | Pro forma adjustments | Descriptions |
|-----------------------|---|
| 取得原価配分 (PPA) | <ul style="list-style-type: none">• 日野の識別可能な資産および負債は、取得日における公正価値に基づき測定されています |
| 負ののれん発生益 | <ul style="list-style-type: none">• 負ののれん発生益は、取得日における日野の時価純資産が移転対価を上回る金額として認識されます• プロフォーマ上、負ののれん発生益は資本に直接計上しています |
| 羽村工場のトヨタへの移管 | <ul style="list-style-type: none">• 羽村工場の移管は、企業結合直前に実施されており、プロフォーマの調整項目としています• 羽村工場の移管に伴う売却益は、日野の時価純資産に含まれ負ののれん発生益に影響を与えます• 羽村工場の移管に伴う損益の影響は、プロフォーマの調整項目としています |
| 日野グループの国内販売子会社の移管 | <ul style="list-style-type: none">• 2026年度の第1四半期中に実施される日野グループの国内販売子会社の持分譲渡の影響は、取得原価配分（PPA）の一環としてプロフォーマの調整項目としています• 取得原価配分（PPA）の一環として公正価値調整がなされ、負ののれん発生益に影響を与えます• 日野グループの国内販売子会社の連結除外に伴う損益の影響は、プロフォーマの調整項目としています |

Appendix IV (4/5) | ARCHIONの調整後営業利益

営業利益
(単位：億円)

営業利益率¹
(%) **3.2%**



本ブリッジは、日野およびFusoの単純合算による2025年度IFRS実績に対し、プロフォーマ調整を加え、一時的な影響を除外した結果を示しています

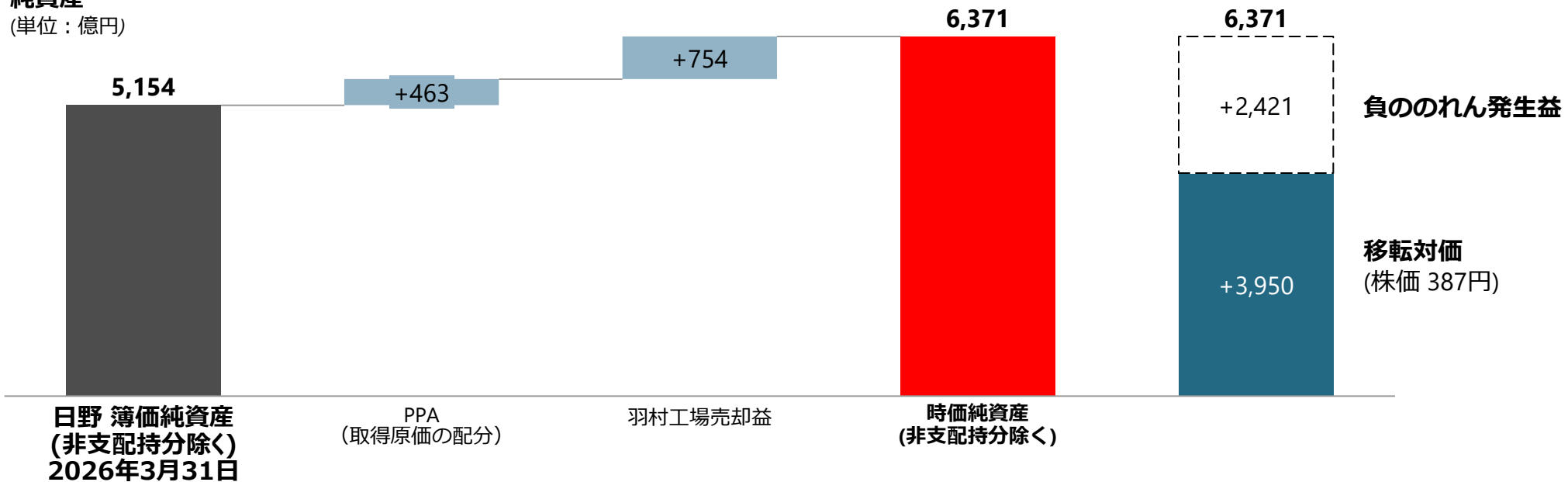
1. ARCHION の営業利益率は営業利益÷売上収益 (IFRS) で算出

Appendix IV (5/5) | 企業結合に伴う負ののれん発生益の影響

- ✓ 被取得企業である日野自動車の純資産(非支配持分(NCI)を除く)が、移転対価(日野自動車の時価総額)を上回ったため、負ののれん発生益を認識しています
- ✓ 公正価値の調整("PPA",取得原価の配分)は、評価及び分析が確定していないため、追加の情報が入手され次第さらに調整が入る可能性があります
- ✓ 以下の数値は暫定的なものであり、監査手続きの進行に伴い変更の可能性があります

純資産

(単位：億円)



Appendix V | 主要為替前提条件

FX: /JPY	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30	FY31	FY32
USD	155	145	140	135	132	132	132
AUD	113	102	101	100	98	98	98
EUR	184	171	164	157	150	150	150
TWD	4.88	5.16	5.00	4.84	4.55	4.55	4.55
THB	4.62	4.51	4.36	4.21	4.06	4.06	4.06
100 IDR	0.90	0.88	0.85	0.82	0.80	0.80	0.80

ARCHION
CARRYING TOMORROW