

ARCHION

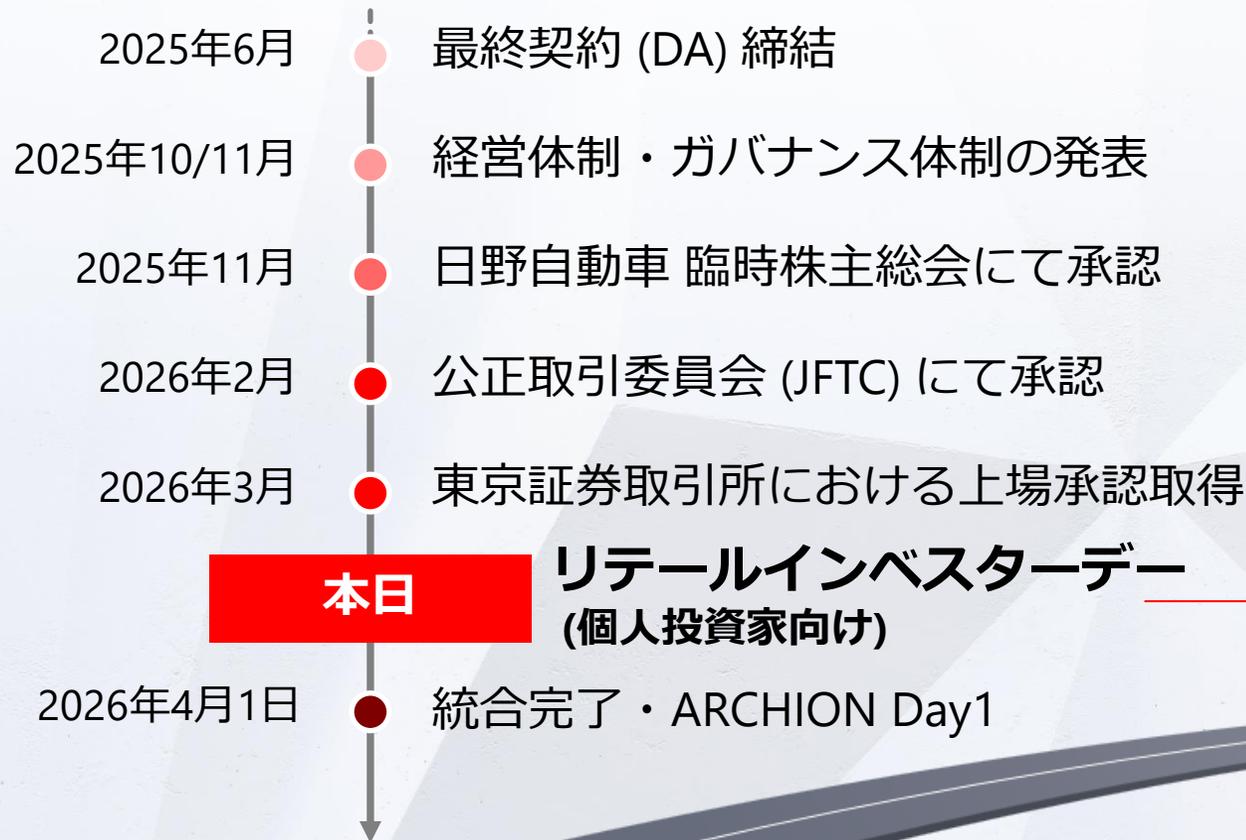
ARCHION (TSE: 543A)
個人投資家向けプレゼンテーション

 **FUSO** |  **HINO**

2026年3月26日

- 本資料は、日野自動車株式会社（以下「日野」または「日野自動車」）および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」）が、ARCHION株式会社（以下「当社」）への経営統合を予定して作成したものです。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、事前に日野または三菱ふそう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。
- 本資料には、特段の記載がない限り、日野および三菱ふそうの合算情報として作成された当社の財務情報その他の情報が含まれています。また、本資料には、特段の記載がない限り、日本の一般に公正妥当と認められる会計基準（以下「J-GAAP」）に基づき作成された日野の財務情報、および国際財務報告基準（以下「IFRS」）に基づき作成された三菱ふそうの財務情報が含まれています。J-GAAPとIFRSは異なる会計原則に基づいて作成されているため、本資料に記載された数値は相互に比較可能ではありません。
- 日野および三菱ふそうの経営統合は、2026年4月1日に完了する予定であり、本資料作成日時点では完了しておりません。本資料に含まれる一部の過去の情報は、J-GAAPおよびIFRSに基づきそれぞれ作成された日野および三菱ふそうの業績を単純合算したものであり、当社が過去のいずれかの期間において実際に達成していたであろう業績、または将来の業績を正確に反映するものではありません。また、本資料には、2026年4月1日時点で就任が予定されている当社経営陣の体制に関する情報が含まれています。
- 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。日野および三菱ふそうの経営統合ならびに当社の上場は、本資料作成日時点では完了していないため、本資料に記載された将来見通しに関する記述はすべて暫定的なものであり、統合完了後に当社経営陣により修正される可能性があります。当社、日野、三菱ふそう、もしくはそれらの関係会社、またはそれらの役員、従業員もしくは代理人は、これらの予測または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、明示的または黙示的を問わず、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、日野および三菱ふそうはいずれも、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、J-GAAPまたはIFRSに基づいて作成されたものではなく、いかなる独立した会計監査人による監査も受けておりません。これらの予測の前提となる見積りは暫定的なものであり、本質的に不確実性を伴い、変更される可能性があり、また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、これらの見積りと大きく異ならないとの保証はありません。
- 本書で参照される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、本書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、本書に転載された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。
- 本資料に使用されている一部の画像は、Photoshopおよび／または人工知能（AI）を用いて編集されています。

最終契約締結から本日・今後に至るまでのタイムライン



- 本日の統合完了前イベントでは、ARCHION の概要・将来像をご紹介
- CY2026年第2四半期 (4~6月) には、業績、財務状況の詳細な情報ならびに中長期見通しをお伝えする追加の説明会・コミュニケーションを予定



カール・デッペン

Karl Deppen

代表取締役社長・CEO
(2026年4月1日就任予定)

- 1990年10月 ダイムラー・ベンツ社入社
- 2000年 7月 ダイムラークライスラー社商用車シャシー・バン購買部門 統括部長
- 2003年 1月 三菱ふそうトラック・バス株式会社購買・物流本部長
- 2007年10月 ダイムラー社メルセデス・ベンツトラック ライフサイクルマネジメント部門統括部長
- 2011年 7月 同社 副社長 人事開発部門 本部長
- 2014年 9月 ダイムラークレーターチャイナ社 副社長 最高財務責任者 (CFO)
- 2017年 6月 メルセデス・ベンツ社副社長 成本管理部門 本部長
- 2020年 5月 メルセデス・ベンツブラジル社 最高経営責任者 (CEO)
- 2021年12月 ダイムラートラックホールディング社 取締役 アジア地域責任者
- 2022年 1月 三菱ふそうトラック・バス株式会社 代表取締役社長・CEO (現在に至る)
- 2025年 1月 ダイムラートラックホールディング社 取締役 FUSO・RIZON担当 (現在に至る)



パーソナリティ Personality

- 出身地：**ドイツ** (日本在住歴4年)
- お気に入りの日野車：**日野レンジャー**
- お気に入りの三菱ふそう車：**eキャンター**
いずれも業界最高水準の性能を備えており、私たちの協働によって、さらなる可能性を引き出せる車両です。
- ARCHIONの好きなところ：
2つの強力なブランドと2つの優れたチームを組み合わせることで生まれる可能性だと考えます
- 週末や休暇の時間の過ごし方：
ランニングと自然を楽しむことが好きです
- 座右の銘：**Never Give up!** (決してあきらめない)

ARCHIONマネジメントとして
達成したいことは？

日野とふそうが一社では成し遂げられなかった成功へ、ARCHIONを導くことです



ヘタル・ラリギ

Hetal Laligi

代表取締役 CFO

(2026年4月1日就任予定)

- 1994年10月 ダイムラー・ベンツ社入社
- 1997年10月 ダイムラー・クライスラー社グループ
トレジャリー 外国為替管理 マネージャー
- 2000年 8月 ダイムラー・クライスラー・ブラジル社
経営計画・戦略 部長
兼 CEO エグゼクティブアシスタント
- 2004年10月 ダイムラー・クライスラー・東南アジア社
リージョナル・トレジャリー・センター・
シンガポール ゼネラルマネジャー
- 2007年 8月 ダイムラー社 ダイムラー 中央/
東ヨーロッパ、アフリカ、アジア、中東
(DCAA) メルセデス・ベンツ&クライ
スラー/ジープ/ドッジ 財務管理 責任者
- 2011年 1月 ダイムラー社 グローバルセールスファイ
ナンス プライシングメルセデスベンツ
ディレクター
- 2013年 9月 メルセデス・ベンツ・ブラジル社 副社長
ブラジル/ラテンアメリカ CFO
- 2019年 1月 三菱ふそうトラック・バス株式会社
代表取締役副社長兼財務管理本部長
最高財務責任者 (CFO) (現在に至る)



パーソナリティ Personality

- 出身地: **ドイツ** (日本在住歴7年)
- お気に入りの日野車: **日野プロフィア**
品質と信頼の象徴であり、多くの顧客層に支持されて
います。ダカール・ラリーに参戦する日野の中型トラックは、
日野の高い技術力を示していて、驚くべき存在です!
- お気に入りの三菱ふそう車: **eキャンター**
持続可能な技術への変革に対する私たちの貢献を、
技術力で体現した車です。何より、運転していて
本当に楽しい車です。
- ARCHIONの好きなところ:
私たちは、優れたブランドと高い力を持つ社員を擁する2つの会
社の力を結集しようとしています。両社の違いは、私たちをさ
らに強くする強みだと考えています。私自身も日野のチームか
ら多くを学んでおり、このパートナーシップによって1+1を2
以上の価値にしていけると確信しています。
- 週末や休暇の時間の過ごし方:
できる限り家族と過ごす時間を大切にしています。また、テニ
スをしたり、本を読んだりするのも好きです。
- 座右の銘: **Never stop learning.** (学びを止めるな)



ARCHIONマネジメントとして達成したいことは?

私は、ARCHIONが財務的に安定し、お客様のた
めの製品やサービスにしっかり投資できる企業へ
の成長に貢献したいです。それを通じて、株主を
含むすべてのステークホルダーに持続的な価値を
生み出すこととともに、尊重・学び・成果を大切に
する企業文化も大切にしていきたいと考えます。



Ogiso Satoshi

小木曾 聡

取締役 CTO

(2026年4月1日就任予定)

- 1983年4月 トヨタ自動車株式会社入社
- 2013年4月 同社常務役員
- 2015年4月 同社顧問
- 2015年6月 株式会社アドヴィックス取締役社長
- 2018年1月 トヨタ自動車株式会社専務役員
- 2019年1月 同社執行役員
- 2021年2月 日野自動車株式会社顧問
- 2021年6月 同社取締役社長（現在に至る）



パーソナリティ Personality

- 出身地：東京都
- お気に入りの日野車：日野プロフィア
長距離ドライバーに優しい、乗り心地含めた快適性、ADAS性能の高さによる安全性
- お気に入りの三菱ふそう車：キャンター
世界中で広く愛されるトラック、プロツールとしての実用性の高さ
- ARCHIONの好きなところ：
チームワークとパッション
- 週末や休暇の時間の過ごし方：
ランニングと街歩き（トレンドを知る、自動車以外のビジネスに触れる）、ときどき？働く
- 座右の銘：こだわり
できることではなく、やるべきことをやる



2代目プリウス
初めてチーフエンジニアをやった車。お客様目線で作ったら良く売れました

番外編

ARCHIONマネジメントとして達成したいことは？

将来にわたり、お客様に選んでいただける、信頼していただける、商品・サービスを届ける会社を実現すること。そして、それらを実現できる、ダイバーシティーに富んだチームを作ること。大株主である、ダイムラートラック・トヨタの技術とも連携し、CASE・大変革の時代を先取りした商品を投入していくこと。

TRUCKS MATTER

経済を動かし、社会をつなぐ

輸送



~70%

グローバルの内陸貨物に
占める道路輸送の割合¹

建設



+4%

グローバルの建設市場
の年率成長見通し²

ラストマイル



+6%

グローバルのEC市場の
年率成長見通し³

公共事業



+20億人

2050年までの
都市部の人口増加⁴

出所: 1. 2020年のトンキ口輸送量 (The International Council on Clean Transportation、2025年10月); 2. 2025年から2026年にかけての成長予測 (Oxford Economics、2025年10月); 3. 2026年から2030年の年率成長予測 (Statista Market Insights、2026年2月); 4. World Urbanization Prospects (United Nations、2025年)



- 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・ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 RoS 10%以上¹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資本配分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

注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である

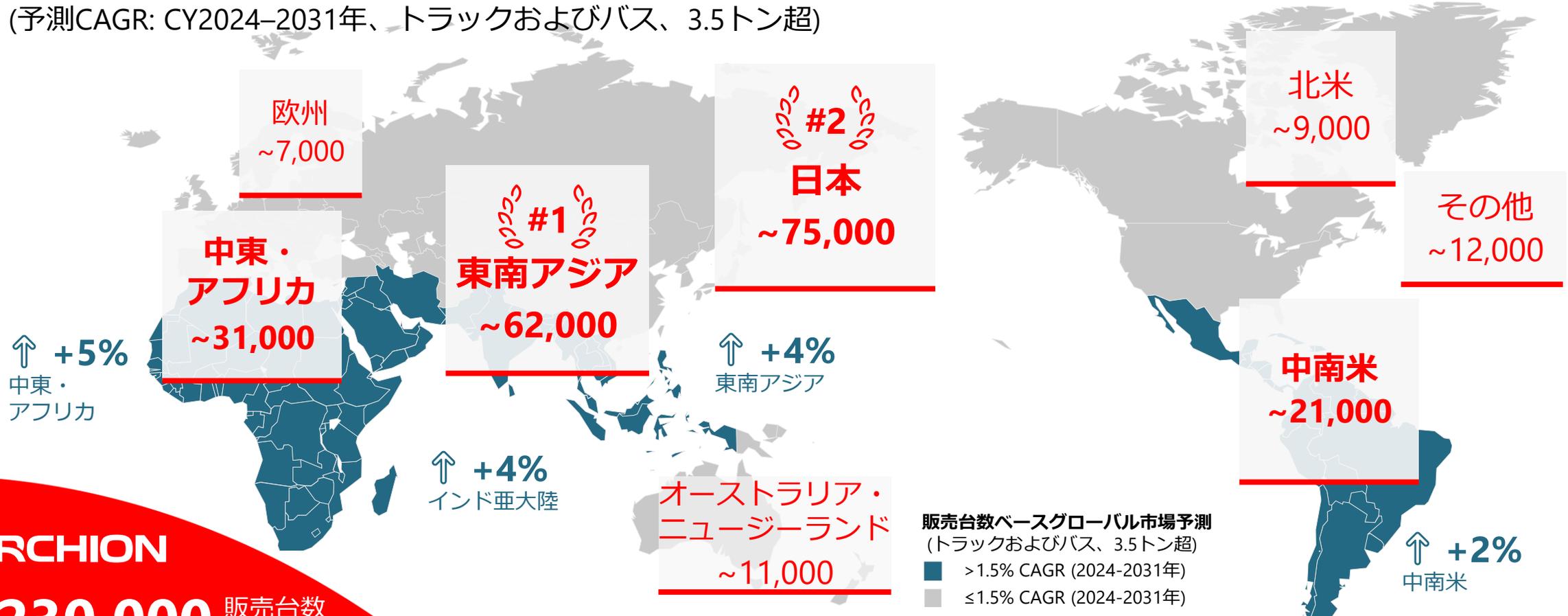


- 1 強固なグローバル基盤を有する日本のリーディング企業:** 日本・東南アジアにおけるリーダーシップと、2つの強力なブランドによる高成長市場での実績
- 2 安定性の高い事業構造:** 地域・セグメントごとにバランスの取れた新車販売を実現する製品ポートフォリオと安定的に成長する部品・サービス事業
- 3 統合プラットフォーム戦略:** 両社の強みを統合し、規模を拡大することで、顧客・ARCHION・株主に価値を創出
- 4 実績のある技術力と強力なパートナーシップ:** ダイムラートラック、トヨタ、他パートナーとの提携を通じた日野・ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 RoS 10%以上¹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資本配分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

注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である

ARCHION は世界の全地域にサービスを提供 – 高成長市場で強いプレゼンス

ARCHION のFY2024年販売台数 (トラックおよびバス、3.5トン超) と主要商用車市場の販売台数ベースの予測成長率 (予測CAGR: CY2024–2031年、トラックおよびバス、3.5トン超)



ARCHION

~230,000 販売台数 (FY2024年)

販売台数ベースグローバル市場予測 (トラックおよびバス、3.5トン超)

- >1.5% CAGR (2024-2031年)
- ≤1.5% CAGR (2024-2031年)

出所: 販売台数: 内部データ。日野の2025年3月期およびふそうの2024年12月期の合計。詳細は補足資料IIを参照。各地域の台数は千台単位、グローバルの合計は万台単位に四捨五入; 市場・ランキング: 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)。S&P は本分析に関与しておらず、分析結果に対して責任は負わない。詳細は補足資料Iを参照

アジア (中国・インド除く) では日系ブランドが明確に選ばれている

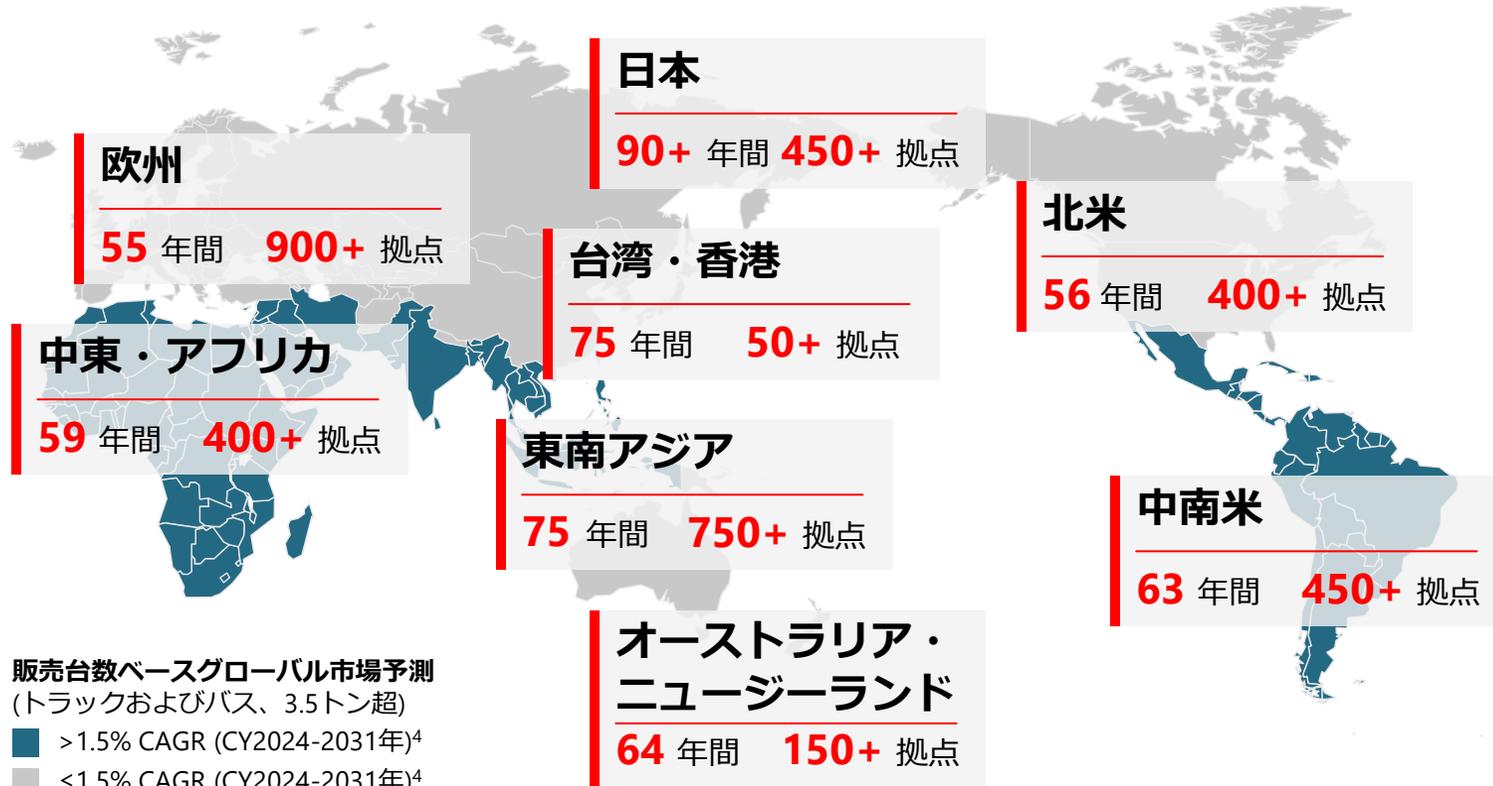
アジア (中国・インド除く) の商用車市場:
OEM の出自別販売台数シェア (3.5トン超、CY2024年)



出所: 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)。
S&P は本分析に関与しておらず、分析結果に対して責任は負わない。詳細は補足資料を参照

持続的な成長を可能とする、ARCHION 固有のグローバルプレゼンス

ARCHIONの市場展開の歴史¹ 及びサービス拠点数²



ARCHIONのグローバル基盤 における独自の強み

55+ 全地域での参入年数

170+ グローバルの
販売代理店数³

3,700+ サービス拠点数²

25 現地組立を行う国数²
(第三者による組立を一部含む)

注記: 本ページに記載のサービス拠点数は本資料時点の数値であり、変更の可能性はある; 出所: 1. 日野またはふそうのいずれかより長い市場展開 (初販売からの) 年数; 2. 社内データ (2024年12月時点); 3. 日野とふそうの販売代理店数の合計 (2024年12月時点); 4. 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)。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。詳細は補足資料Iを参照

強く、信頼された2つのブランドがARCHIONの基盤



耐久性	共通の強み 信頼性	安全性
80年以上	ブランドの歴史	90年以上
90か国以上	展開国・地域数	170か国以上
優れた乗り心地、競争力あるTCO ²	特徴 ¹	効率性および優れた車両性能
トラック市場全体をカバーし、 大型 (HDT) および中型 (MDT) に強み	ポジショニング	トラック市場全体をカバーし、 大型 (HDT) および小型 (LDT) に強み
顧客満足度 No.1 (J.D. Power '21-'23) ⁵ トラックブランド No.1 (Marketeer Thailand, '24-'25) ⁶	主な評価・受賞歴	イノベーション・アワード (eCanter, TruckSales, '22, '24) ³ トップブランド・アワード (Frontier Research Indonesia, '25) ⁴

注記: 1.日野およびふそうによる自社評価に基づく; 2. TCO (Total Cost of Ownership: 総保有コスト) を指す。出所: 3. Carsales (2024年1月26日、2022年1月27日)。オーストラリアにおける受賞; 4. インドネシアにおけるMarketing Magazine との共同調査によるFrontier Research (出所: Autoini、2025年2月2日); 5. 日本における受賞。2023年までの情報であり、日野およびふそうが社内購入したデータに基づく; 6. タイ全国の消費者調査およびリサーチに基づくMarketeer Thailand (出所: Daily Times Thailand、2025年7月18日)



- 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・ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 RoS 10%以上¹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資本配分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

注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である

商用車		乗用車
法人・個人事業主 (B2B)	主要顧客	個人 (B2C)
消費財・社会インフラ (高稼働)	車両の役割	生活ツール、趣味 (低稼働)
経済合理性、生産性、稼働率、ROI	主な購入動機	デザイン、ブランド、快適性、流行
信頼性、サービスネットワーク、TCO（総保有コスト）、燃費、積載性	主な選定基準	信頼性、スペック、価格、リセールバリュー
新車販売・アフターサービス・パーツ	収益モデル	主に新車販売
新車販売は景気循環の影響を受ける一方で、高い稼働率や走行距離を背景に、整備・修理などのサービス需要は安定	景気耐性	景気後退期に買い控えが発生しやすい

ARCHION は全てのセグメントの製品を提供

ARCHION

新車販売¹

一部製品のみ掲載



~28千台

大型トラック

(HDT)

日野プロフィア 700シリーズ
ふそう スーパーグレート



~53千台

中型トラック

(MDT)

日野レンジャー 500シリーズ
ふそう ファイター



~133千台

小型トラック

(LDT)

日野デュトロ 300シリーズ
ふそう キャンター



~2千台

ゼロエミッション車

(ZEV)

日野プロフィア Z FCV
ふそう eキャンター



~11千台

バス

複数モデル

ARCHION ~230千台 (FY2024年) (トラックおよびバス、3.5トン超)

部品、サービス、その他事業

部品 – 補修用部品の販売

サービス – 点検・修理・保守

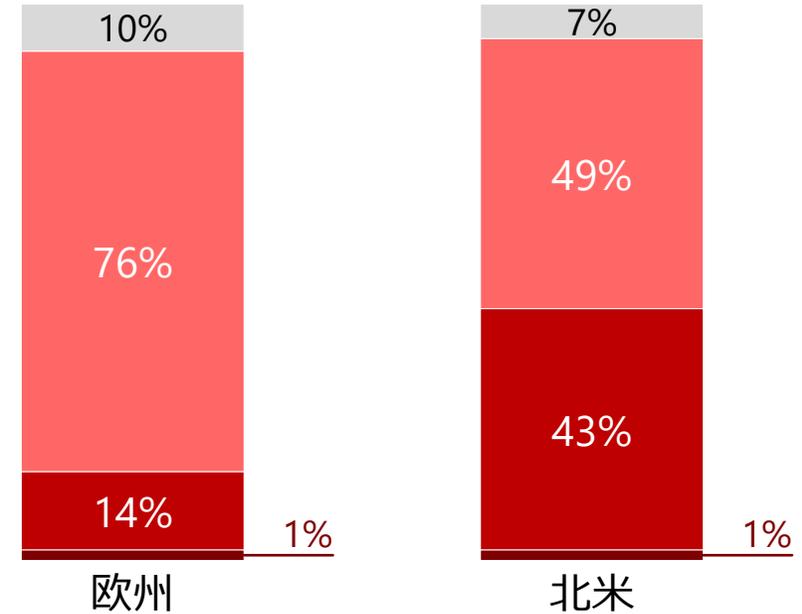
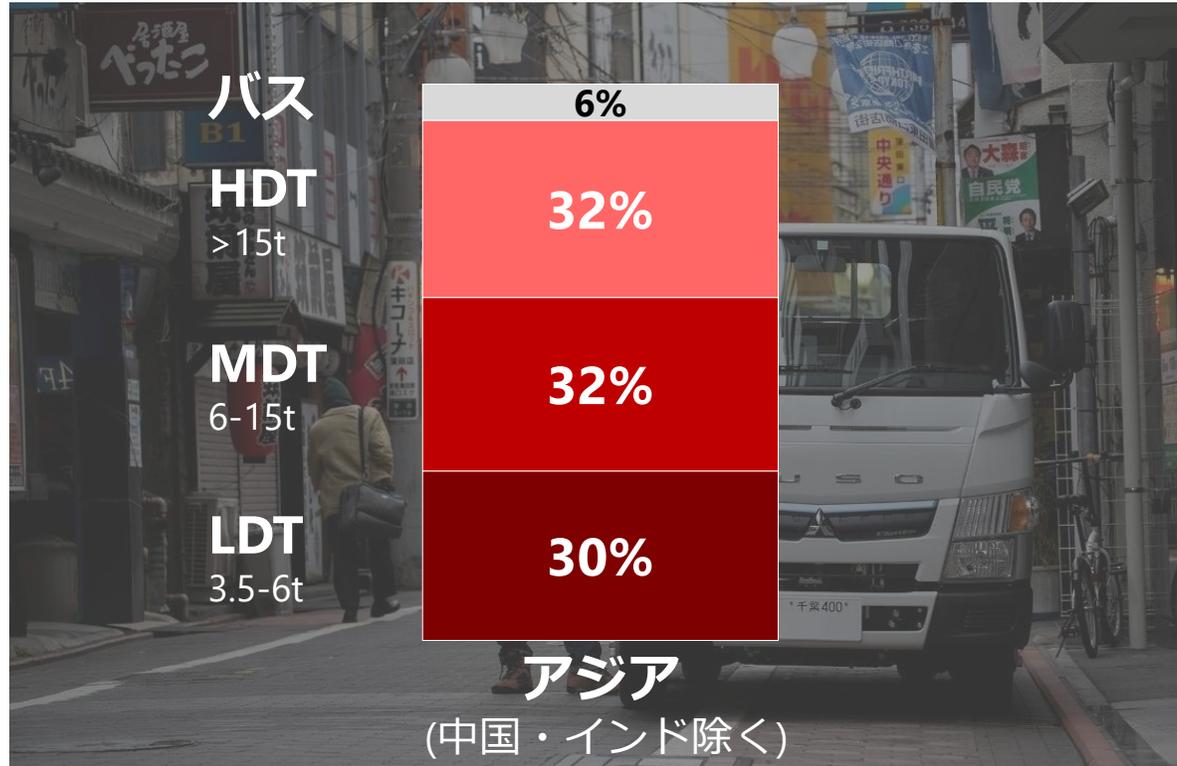
ソリューション – フリートソリューションおよび ZEVエコシステム

その他事業 – 架装、トヨタ向け供給事業、産業用エンジン、他

注記: トヨタ向け供給事業は、Toyota Dyna のOEM供給およびトヨタ IMV (International multi-purpose vehicle) プロジェクト等向け部品供給を指す; 出所: 1. 販売台数は内部データ。日野の2025年3月期およびふそうの2024年12月期およびの合計。詳細は補足資料IIを参照。販売台数は千台単位に四捨五入、合計は10千台単位に四捨五入

アジア (中国・インド除く) 市場ではフルラインナップのポートフォリオが重要 ARCHION

商用車市場: 主要地域における販売台数ベースのセグメント構成比 (トラックおよびバス、3.5トン超、CY2024年)



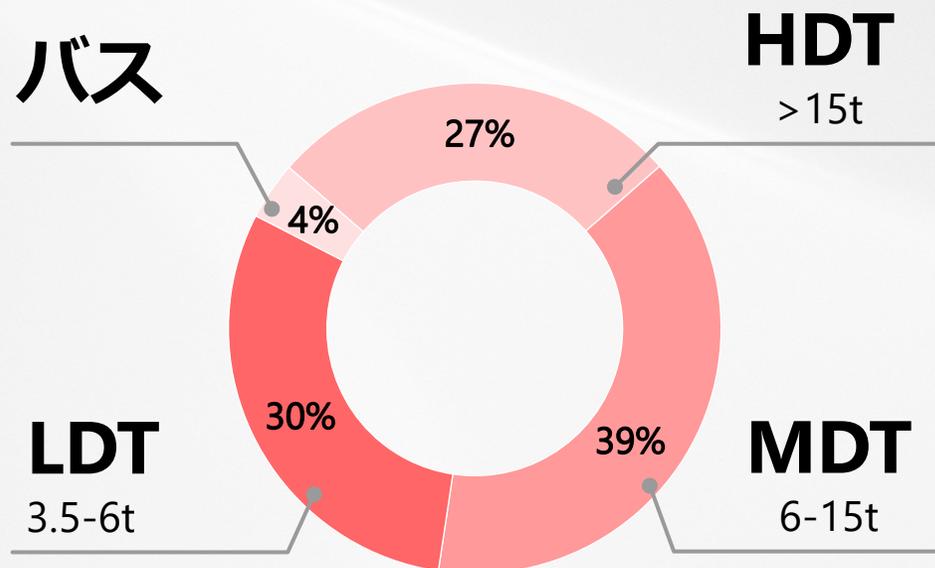
アジア市場での成功には全セグメントに対応するフルラインナップが不可欠: 全セグメントで規模を拡大し、高品質な顧客カバレッジとサポート体制を備えた信頼性の高い販売・サービスネットワークを確立

注記: 重量の区分はCY2024年のS&P Global Mobility のデータにおける区分を活用; 出所: 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)。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。詳細は補足資料を参照

地域・セグメントごとにバランスの取れたポートフォリオによる安定した事業 **ARCHION**

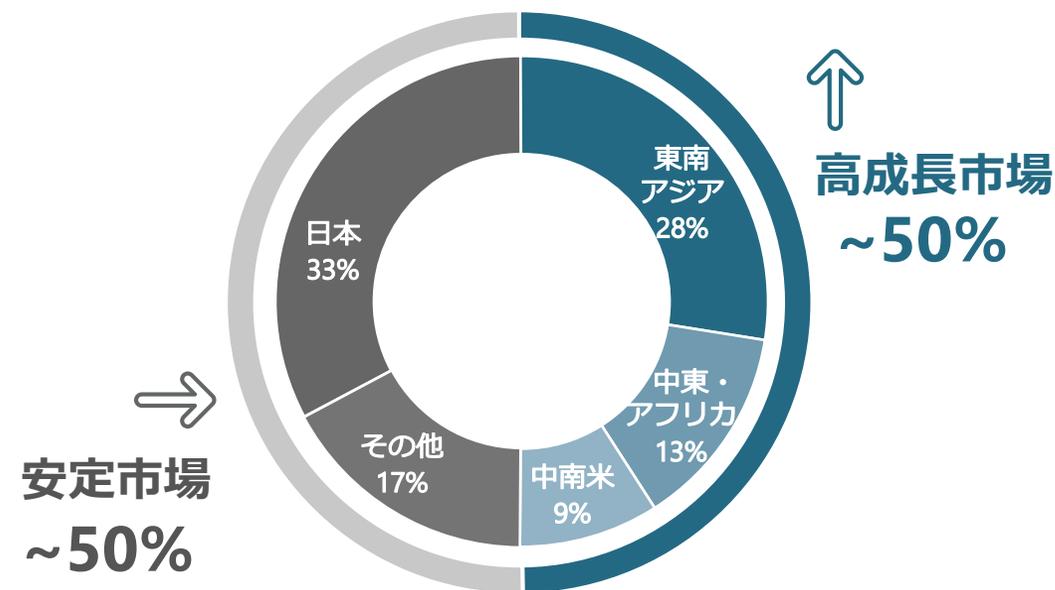
フルラインナップで競争力のあるポートフォリオ

ARCHION のセグメント / 重量別 新車販売台数 (2024年)^{1,2}



安定・高成長市場におけるバランスの取れたプレゼンス

ARCHION の地域別 新車販売台数 (2024年)³



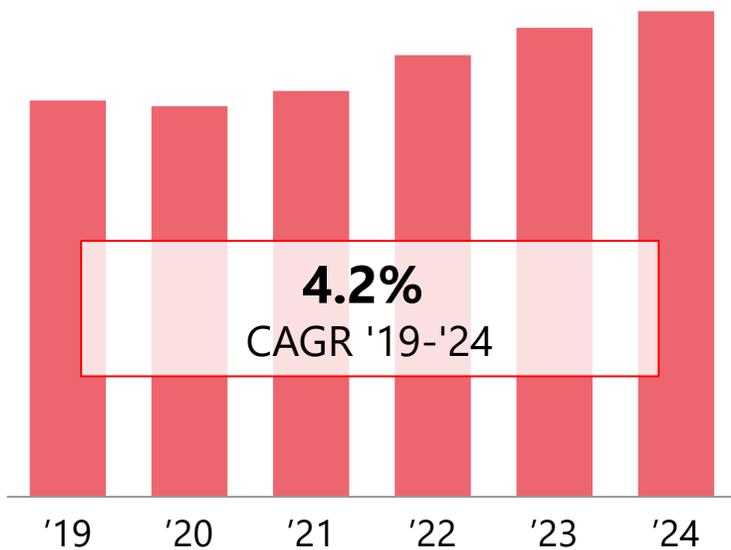
グローバル市場予測 (トラックおよびバス、3.5トン超)

■ 高成長市場: >1.5% CAGR (CY2024-2031年)² ■ 安定市場: ≤1.5% CAGR (CY2024-2031年)²

1. 重量クラスの区分はS&P Global Mobility の2024年データに準拠; 出所: 2. 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)。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。詳細は補足資料を参照;
3. 日野の2025年3月期およびふそうの2024年12月期の合計。詳細は補足資料IIを参照

安定でかつ成長している事業

ARCHION の部品・サービス事業
(日本、FY2019-2024年)¹



20+% 売上高比率 (FY2024年¹)
安定した収益を提供

規模のある事業基盤

3.8M+

ARCHION の全世界での
保有台数

国内

1.9M+
保有台数²

450+
サービス拠点数³
(日本で第一位)⁴

海外

1.9M+
保有台数⁵

3,250+
サービス拠点数³

さらなる成長余地

➤ **部品:** 部品供給強化と
ポートフォリオ拡充

➤ **サービス:** サービス提供範囲
の拡大と稼働率の最適化

➤ **ソリューション:** デジタル
ソリューションの拡大と
フリートデータの収益化

注記: 本ページに記載のサービス拠点数は本資料作成時点のデータで、今後変更になる可能性がある; 出所: 1. 内部データ。日野の2020~2025年3月期および三菱ふそうの2019~2024年12月期の合計。詳細は補足資料IIを参照; 2. 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社内推計; 3. 社内データ (2024年12月時点); 4. 当社見解。いすゞ自動車の開示との比較に基づき、2026年2月に実施した社内推計。その他の企業との比較は行っていない; 5. 日野およびふそうの社内推計の合算 (2024年12月)

- 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・ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 **RoS 10%以上¹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資本配分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

注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である



統合プラットフォーム戦略による 両ブランドの顧客への利点

高い品質 – 両社の知見を結集し、
顧客ニーズに的確に応える製品を提供

幅広い選択肢 – 幅広い用途に対応する
製品ポートフォリオ

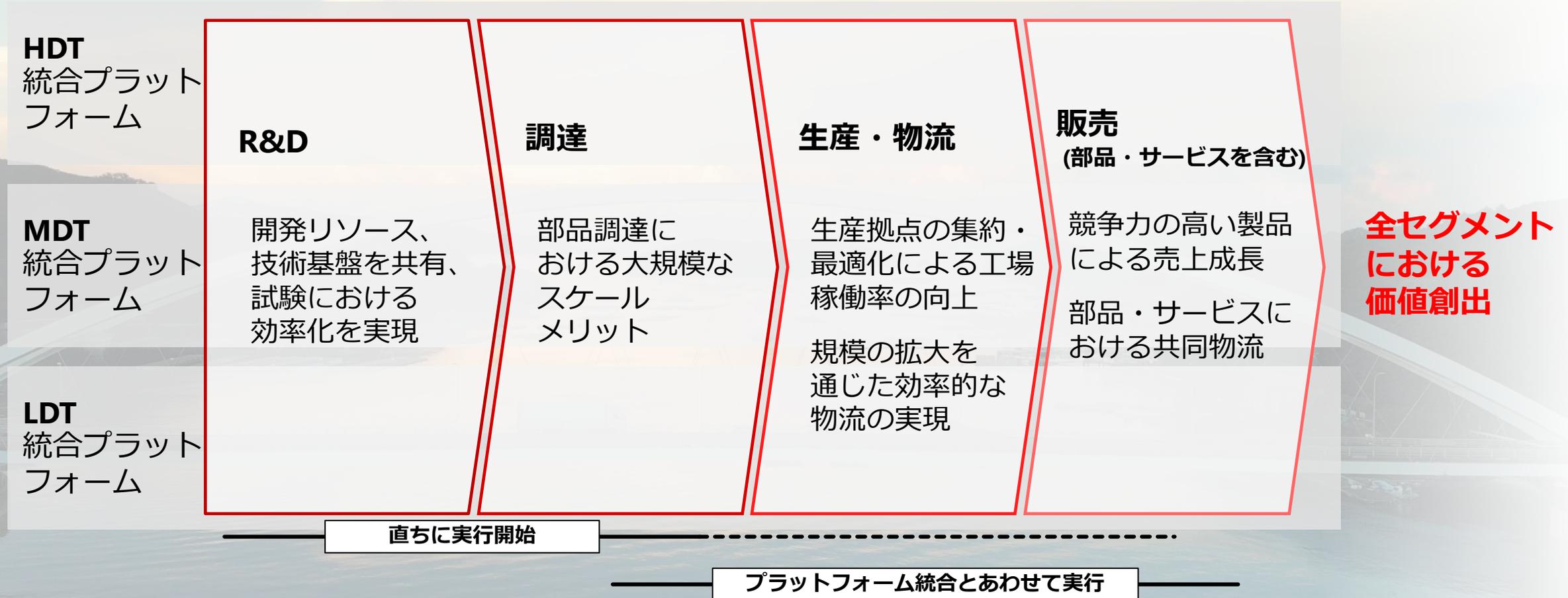
機能とテクノロジー導入の加速 – 先進的な
機能をより迅速に市場投入

利便性の向上 – 部品・サービスの提供力
強化により稼働率を最大化

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により、大規模なシナジーを創出

イメージ図



稼働率と効率性の向上に向けた生産拠点の集約



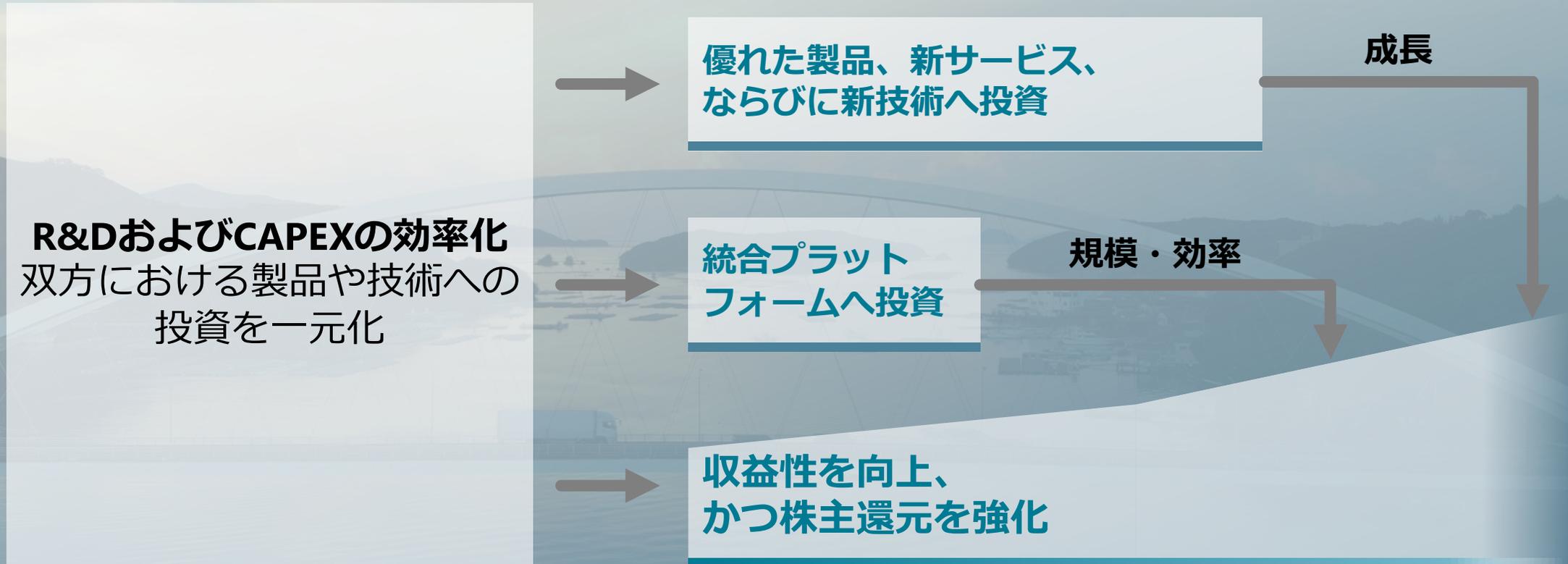
現状: 6工場体制 (日本)

トラック		羽村工場	LDT トヨタ受託車
		古河工場	HDT MDT
		新田工場	主要部品
		川崎製作所	LDT MDT HDT
		中津工場	主要部品
バス		富山工場	バス

将来: 役割を明確化した3工場体制

羽村工場: 2026年4月に トヨタへ移管予定		トヨタへ移管 予定	
	古河工場		車両特化
	新田工場		部品特化
	川崎製作所		車両& 部品特化
中津工場: 2028年末までに 川崎製作所へ集約予定		川崎製作所へ 集約予定	
富山工場: 新規バスJVに移管		新バスJVの設立 に伴い、連結対 象から除外予定	

注記: 生産拠点は川崎・古河・新田工場へ集約予定; 中津工場は2028年末までに川崎へ集約予定; 羽村工場は2026年4月に移管予定; バス事業は50:50の新バスJV (2026年下期) に移管予定; 本資料の数値は作成時点の前提に基づく



注記: 本図は、統合によって見込まれるCAPEXおよびR&Dの改善、およびそれらの配分を示すイメージ図

新型車両のローンチと共に、統合プラットフォームに向けた第一歩を踏み出す **ARCHION**



新 MDT



新 eLDT



両車ともFY2026年にローンチ予定

注記: MDTは中型トラック (Medium-duty truck) を指す; eLDTは電動小型トラック (Electric light-duty truck) を指す; ブランケットで覆われたふさふさのMDT車両と日野のeLDT車両は、イメージ図として掲載; FY2026年は2027年3月期を指す

- 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・ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 **RoS 10%以上¹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資本配分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

注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である



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TCO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

多様な顧客と
規制要件

注記: TCO = Total cost of ownership

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)
- ふそラインドの技術センター
- 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

- 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・ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 **RoS 10%以上¹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資本配分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

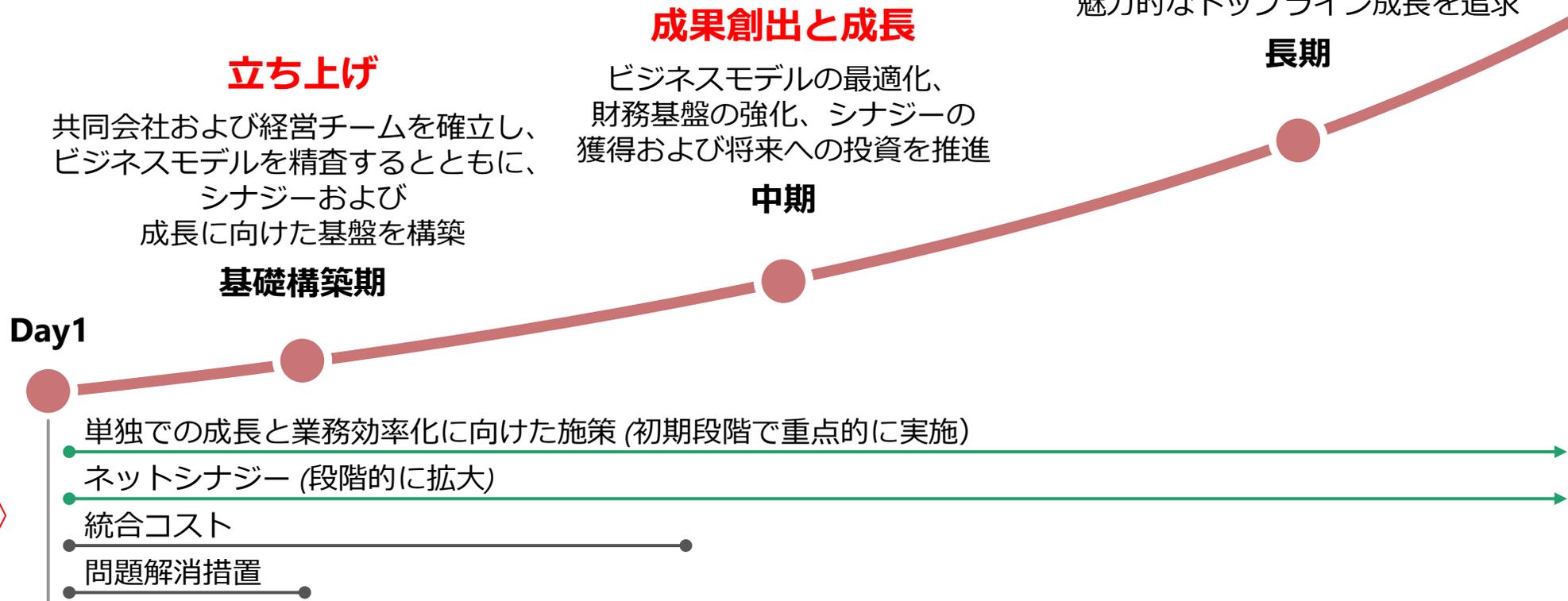
注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である

イメージ図 (縮尺は実際と異なる)

ポテンシャルの最大化

目標: **RoS 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

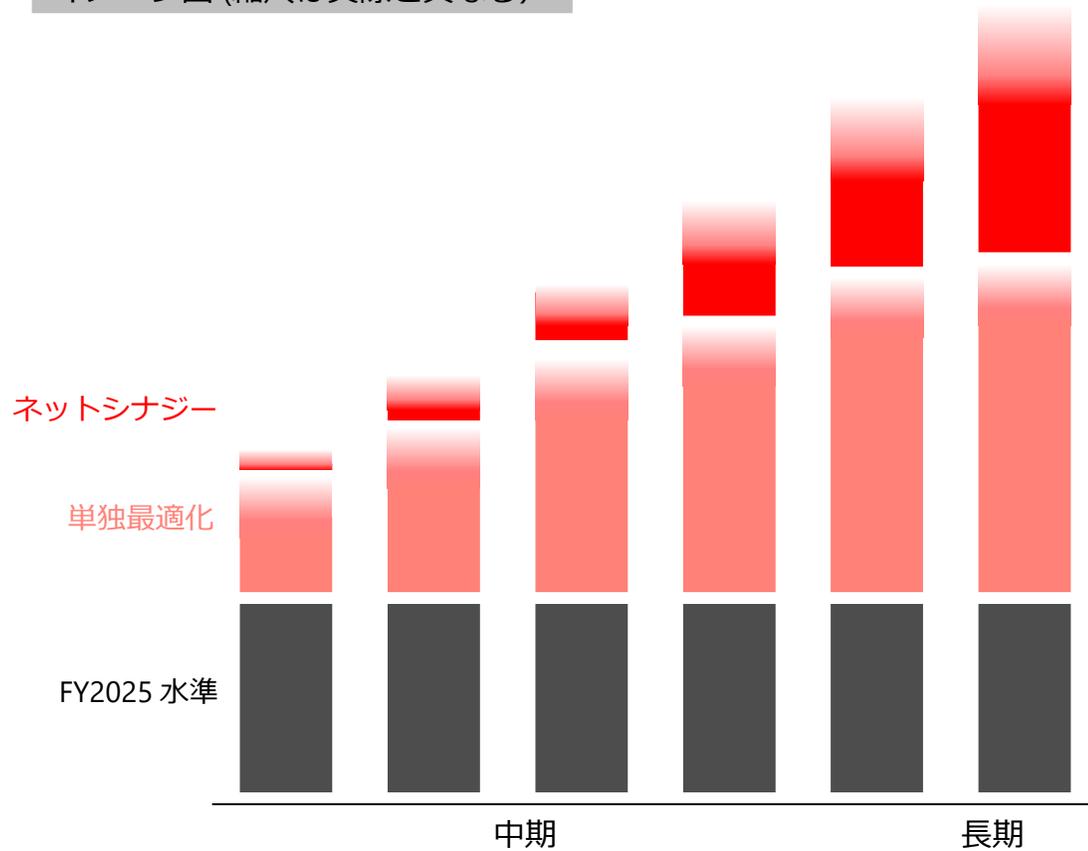


注記: ふそうのRoSは、2024年12月期の数値、営業利益を売上高で除して算出 (IFRS)。日野のRoSは、2025年3月期の数値、営業利益を売上高で除して算出 (J-GAAP); ARCHIONにおけるRoSは、営業利益を売上高で除して算出 (IFRS); 営業利益は諸要因により大きく変動する可能性あり; 問題解消措置には、一部都道府県における販売拠点の売却を含む; なお、本プレゼンテーション日時点において、日野およびふそうの統合ならびに当社上場は完了していないため、本ターゲット数値は暫定的

単独施策およびシナジーの段階的な立ち上げによる利益成長の実現

ARCHION 中長期的な営業利益ポテンシャル

イメージ図 (縮尺は実際と異なる)



ネットシナジーの立ち上がり

- R&D
- 調達
- 生産・オペレーション
- アフターセールス・物流
- コネクティビティおよびエコシステム
- コーポレートおよびその他機能

統合プラットフォーム
戦略の主な利点

短期では、規律ある単独成長とオペレーション最適化を重視

- 新モデル投入による収益性向上
- 原材料費および生産コストの効率化
- 部品・サービス事業の成長
- アクティブ・ポートフォリオ・マネジメント
- 日野のエンジン認証問題からの回復
 - 発売延期となっていた新製品の投入再開による販売台数の回復
 - エンジン認証関連費用の改善

注記: 縮尺は概念的なものであり、実際の規模を示すものではない。営業利益は諸要因により大きく変動する可能性あり; FY2025水準は羽村の移管 (トヨタ向け事業移管に伴う利益の控除および工場移管による日野事業への損益影響)、アーカンソー工場の撤退 (アーカンソー工場に関連する利益の控除)、および問題解消措置 (特定地域での販売拠点売却による日野事業への損益影響) を反映

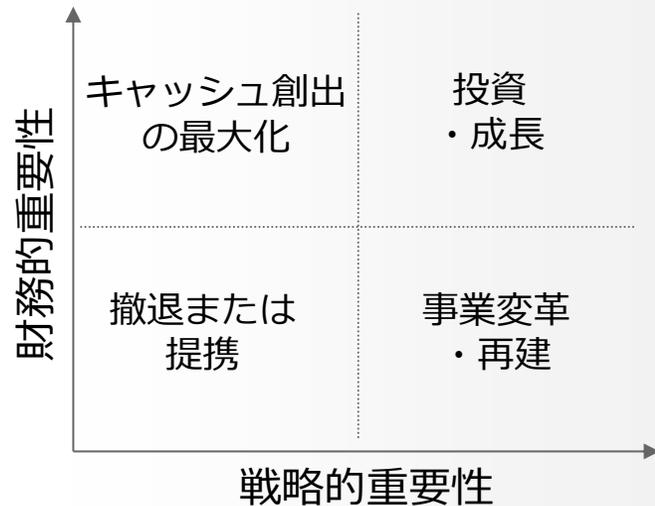


- 1 **強固なグローバル基盤を有する日本のリーディング企業:** 日本・東南アジアにおけるリーダーシップと、2つの強力なブランドによる高成長市場での実績
- 2 **安定性の高い事業構造:** 地域・セグメントごとにバランスの取れた新車販売を実現する製品ポートフォリオと安定的に成長する部品・サービス事業
- 3 **統合プラットフォーム戦略:** 両社の強みを統合し、規模を拡大することで、顧客・ARCHION・株主に価値を創出
- 4 **実績のある技術力と強力なパートナーシップ:** ダイムラートラック、トヨタ、他パートナーとの提携を通じた日野・ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 **RoS 10%以上¹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資本配分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

注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である

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

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

- 戦略に沿った中核事業および製品への投資
- 強固な財務基盤を維持
- 積極的な株主還元

アクティブ・ポートフォリオ・マネジメント

キャピタル・アロケーション

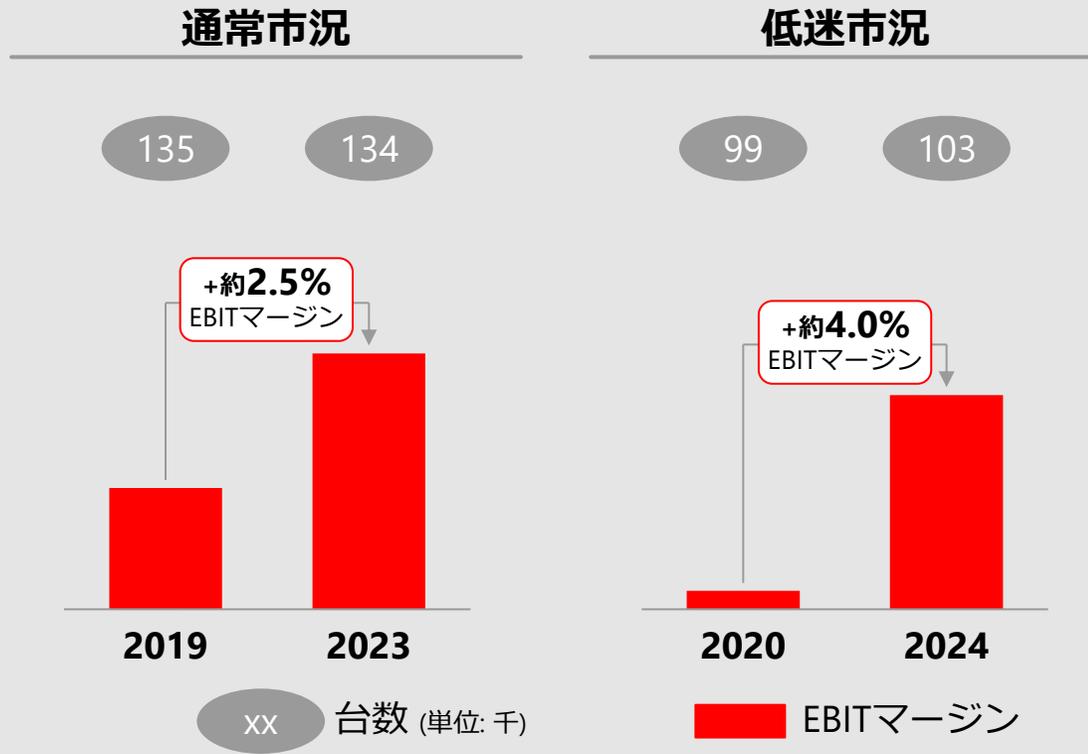
財務方針

Day1から健全な財務基盤を実現

注記: 上記は当社の財務方針を示す概念図

業績改善の実績

ダイムラートラックアジアにおける三菱ふそう事業



直近および今後のポートフォリオ施策

記載は一例、括弧内は想定完了時期



羽村工場の移管 (2026年)

アーカンソー工場事業からの撤退 (2027年)



Foxconnとのバス合併事業 (2026年締結)

中津工場での生産を川崎製作所へ集約 (2028年)

ARCHION 共同での成長機会

内製 / 外製の見直し

共同での製品およびサービスの提供

不採算事業やノンコア事業の見直し

注記: すべての数値は未監査であり、単体ベース; 2019年及び2020年の三菱ふそうの連結実績がないことから、上記の販売台数およびEBITマージンの比較は、それぞれの時期に開示されたダイムラートラックアジアにおける三菱ふそう事業のセグメント報告(管理会計ベース)に基づいている。これらの数値は、(i) 含まれるエンティティの範囲の違い、および(ii) ダイムラー・トラック本社費用の配賦の違い等により、Appendixに掲載している三菱ふそうの連結財務実績とは直接的な比較はできない



- 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・ふそうの幅広い技術ポートフォリオ
- 5 **RoS 10%以上¹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資本配分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

注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である

価値創出のためにデザインされたARCHIONの株主構成



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	
統合後 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: 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	
統合後 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 ダイムラートラック: スーパーバイザリーボードメンバー
	君嶋 祥子 中外製薬: 上席執行役員、法務・知的財産統括 日野自動車: 社外取締役
	小林 いずみ オムロン: 社外取締役 富士通: 社外取締役
統合後 取締役(非常勤)	伊勢 清貴 住友理工: 社外取締役
	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

✓	✓	✓		✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓		
✓	✓	✓	✓		✓	

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

注記: 各役職は2026年4月1日付で就任予定; カール・デッペンと江藤 彰洋は、Daimler Truck Holding およびDaimler Truck における役職を兼任; 取締役についてはARCHION 就任前の役職は引継ぎなし

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



ARCHIONオフィス開所式



ARCHION はダイバーシティを大切にします

出身母体、国籍、性別の違いを尊重し、多様なバックグラウンドや経験が最良の成果を生み出すと考えます

日野・三菱ふそう従業員向けタウンホールミーティング



People first.

従業員エンゲージメントは経営陣の最優先事項の一つであり、我々はその向上にコミットします

**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**

安定性の高い事業構造

**統合プラットフォーム
戦略**

**実績のある技術力と
強力なパートナーシップ**

**RoS 10%以上¹の
利益率目標**

**株主価値の最大化への
コミットメント**

**実現に向けた
ガバナンス・リーダー
シップチーム**



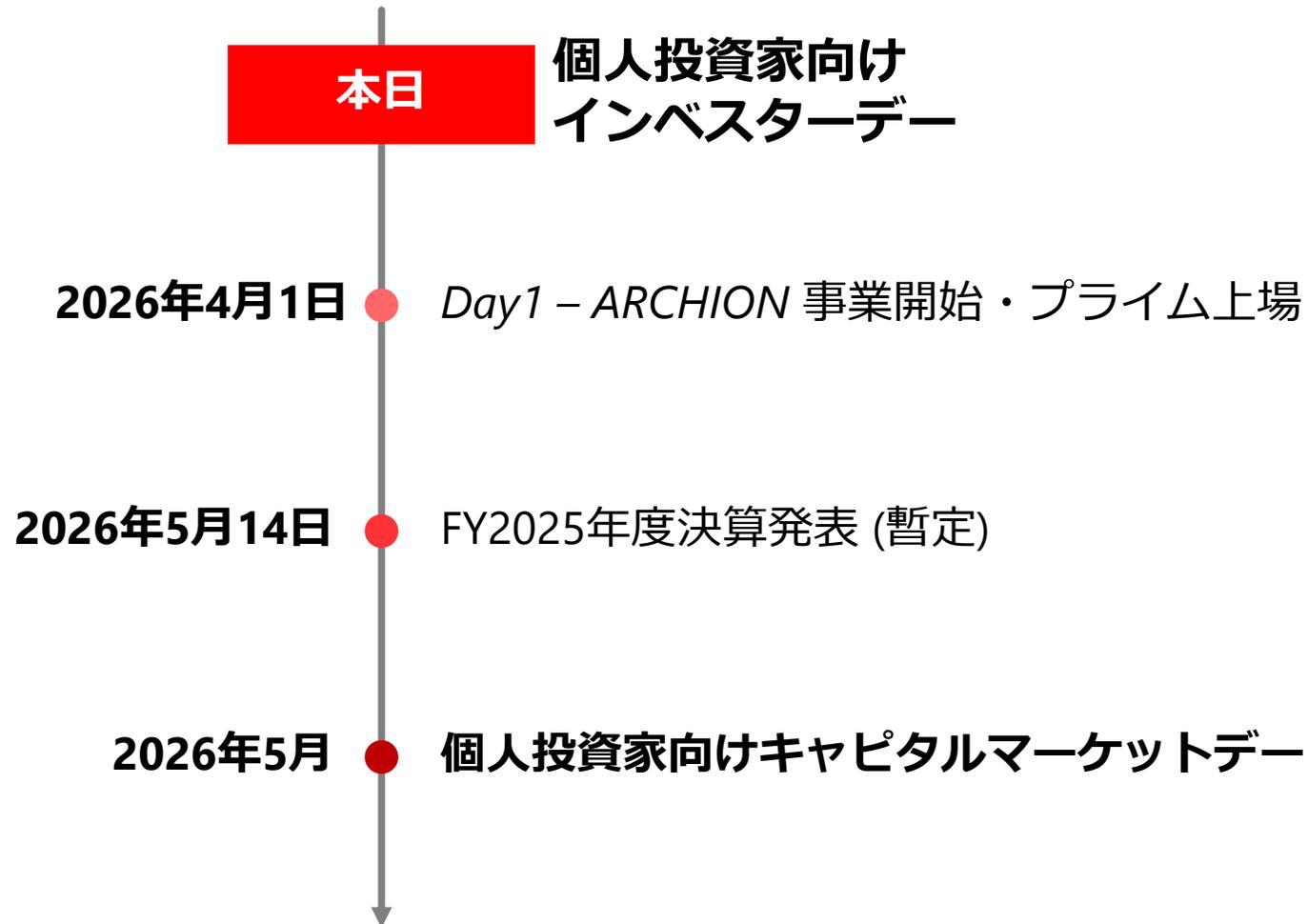
注記: 1. 本資料時点における日野・ふそうの統合および当社上場未了に伴い、本目標は暫定的である

Q&A



今後数か月にわたり、複数の主要なコミュニケーション機会を予定

ARCHION



連絡先

ARCHION

2026年4月1日以降
株式&IR部

+81 3-4218-2150

investor.relations@archion-group.com

HINO

渉外広報部

+81 42-586-5494

hm.pr@hino.co.jp

FUSO

Corporate Communications MFTBC

Contact form: <https://www.mitsubishi-fuso.com/ja/contact-form/>

Appendix



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

内部データ

- II. 販売台数は、日野の2025年3月期および三菱ふそうの2024年12月期の内部データの合計 (3.5トン超、トラックおよびバス)。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。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

業界を切り拓いてきた革新の歴史を礎とするARCHION

会社設立 1910



 日本初の純国産トラック
「日野 TGE-A」 **1919**

 日野ブランドのローンチ **1942**

 世界初の4軸低床大型トラック
「日野 KS 300」 **1974**

 世界初の量産型ハイブリッド路線バス
「日野 HIMR」 **1991**

 商用車OEMで世界初、ハイブリッド
トラック・バスの累計販売台数1万台 **2013**

 日本初の3.5トン未満EV 小型トラック
「日野 デュトロ Z EV」 **2022**

 日本初の量産燃料電池大型トラック
「日野 プロフィア Z FCV」 **2025**



会社設立 1932

1932 三菱ふそうブランドのローンチ 

1955 日本初の本格的な大型トラック
「T33」 

1980 喜連川研究所の設立 

2008 グローバル・ハイブリッド・センター
を川崎に設立 

2017 世界初の量産型
電動小型トラックeCanter 

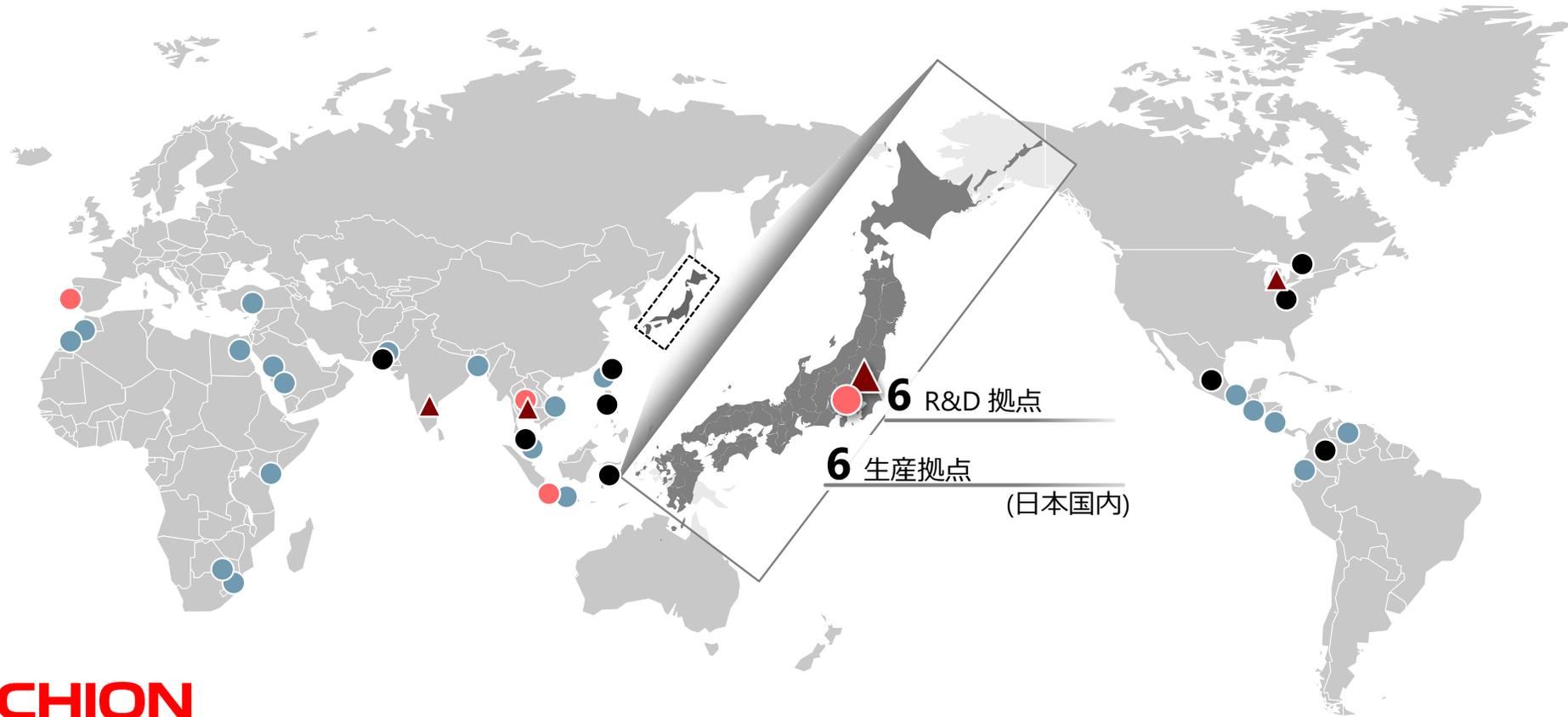
2023 多様な用途に対応可能な
次世代eCanter 

2026年4月



日本での開発を軸にグローバルに展開

ARCHION の拠点網 (2026年3月時点)



ARCHION

▲ R&D 拠点

● 生産拠点

● 現地組立

● 少数出資または第三者組立

注記: 本資料に記載の拠点数は、本資料作成時点のデータに基づく。拠点数は統合後に変更となる見込み

ARCHIONはDay1より独立 - 目標とする株主構成を設定

Day1での構成 (2026年4月1日時点)

➤ 目標とする構成

株主	DAIMLER TRUCK	TOYOTA	浮動株 / その他株主	DAIMLER TRUCK	TOYOTA	浮動株 / その他株主
持分比率	41.4%	41.4%	17.1%	25.0%	25.0%	50.0%
議決権比率	44.3%	37.5%	18.3%	26.7%	19.9%	53.4%

注記: 四捨五入の関係により、合計が100%と合致しない; 将来的に実現を目指す当社の目標株主構成を示すものであり、今後変更される可能性あり。また、当該株主構成を達成する具体的な内容および時期については、現時点では確定していない; ダイムラートラックおよびトヨタは、経営統合の効力発生日以降、両社で合意するいずれかの時期において、発行済株式総数に対する各社の持分比率をそれぞれ25%まで引き下げることを目指す (引き下げ後の議決権比率: トヨタ19.9%、ダイムラートラック26.7%)

主要PL項目およびオペレーション指標

(億円)	23/12A	24/12A	25/12A
売上高	8,701	8,216	8,163
営業利益	457	440	347
当期純利益	337	348	233
親会社株主に帰属する当期純利益	318	342	228
営業利益	457	440	347
+ 減価償却費	304	357	369
EBITDA	761	797	716
(千台)	23/12A	24/12A	25/12A
連結売上台数	132	103	107

主要BS、CF項目

(億円)	23/12A	24/12A	25/12A
現金及び現金同等物	144	312	181
総資産	7,192	6,871	6,790
有利子負債	220	320	363
リース負債	936	743	698
総負債	4,089	3,703	3,637
株主資本	3,058	3,134	3,119
資本合計	3,103	3,168	3,153
負債及び資産合計	7,192	6,871	6,790
減価償却費	304	357	369
設備投資 (使用権資産の増加を含む)	329	527	292

注記: 本ページに記載の三菱ふそうの財務情報は未監査の数値。監査後に変更・修正される可能性がある

主要PL項目およびオペレーション指標

(億円)	23/3A	24/3A	25/3A
売上高	15,073	15,163	16,972
営業利益	174	(81)	575
当期純利益	(1,081)	252	(2,127)
親会社株主に帰属する当期純利益	(1,177)	171	(2,178)
営業利益	174	(81)	575
+ 減価償却費	573	565	595
EBITDA	747	484	1,170
(千台)	23/3A	24/3A	25/3A
連結売上台数	152	131	128

主要BS、CF項目

(億円)	23/3A	24/3A	25/3A
現金及び預金	822	770	1,936
総資産	13,617	14,644	14,782
有利子負債	2,905	3,738	4,075
総負債	9,283	10,010	12,272
株主資本	2,999	3,170	996
資本合計	4,334	4,634	2,510
負債及び資産合計	13,617	14,644	14,782
減価償却費	573	565	595
設備投資	690	737	710

(参考) 日野 IFRSコンバージョン後の主要項目¹

ARCHION



* ARCHIONの会計基準はIFRSとなる見込み

(億円、25/3A)	売上高	営業利益	+ 減価償却費	EBITDA
JGAAP	16,972	575	595	1,170
IFRS (推定)	16,940	(1,954)	727	(1,227)
+ 北米認証関連損失	-	2,584	-	2,584
+ 豪州訴訟和解金	-	87	-	87
+ 減損損失	-	77	-	77
+ 固定資産除売却損	-	31	-	31
+ 国内認証関連損失	-	6	-	6
- 固定資産売却益	-	325	-	325
- 国内認証関連損失戻入益	-	47	-	47
+ その他	-	35	-	35
IFRS (調整後)	16,940	494	727	1,221

注記: 1. IFRSコンバージョン後の数値は、日野のJ-GAAP財務情報に調整を適用してIFRSベースに換算することにより、当社が作成。これらの数値は監査前であり、IFRSに換算した日野の推定値を示す。

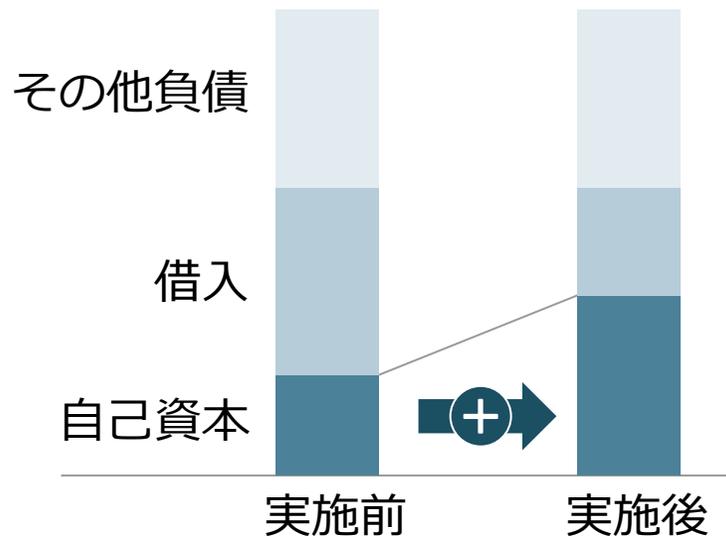
ARCHION はDay1から強固なバランスシートを有する

日野のバランスシート上のDay1による特定取引の影響 (既に公表済みの措置):

イメージ図 (縮尺は実際と異なり、水準を図りうるものではない)

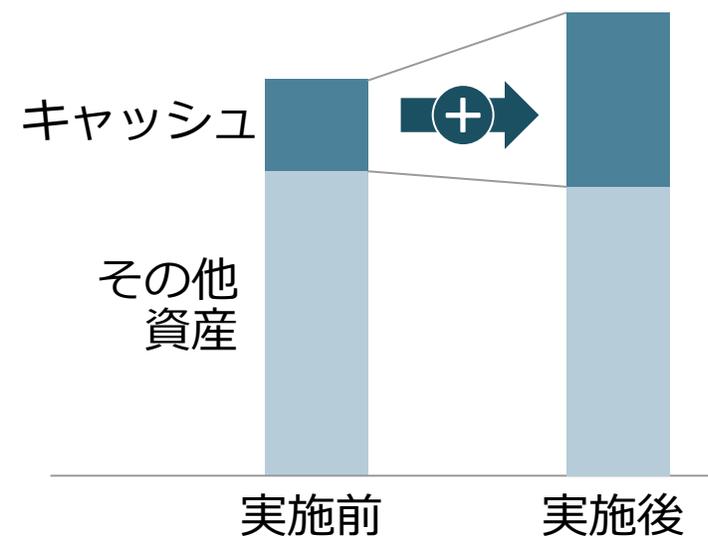
1 第三者割当増資¹

トヨタからの2,000億円の増資により、借入金を返済予定



2 羽村工場の移管²

1,500億円でトヨタへ羽村工場の移管を予定



注記: 説明および図は、それぞれの取引を説明するものであり、日野のバランスシートの構成を反映するものではない。上記の金額は、税金および会計上の調整前の金額である; 1. 2026年3月27日予定; 2. 2026年4月1日予定

いずれも既に公表済み (https://www.hino.co.jp/corp/news/assets/20250610_j2.pdf または https://www.hino.co.jp/corp/for_investors/disclosure/assets/20250610IR_j2.pdf)

ARCHION