

**ARCHION**

**ARCHION (TSE: 543A)**  
**投資家・アナリストプレゼンテーション**

**FUSO** | **HINO**

2026年3月25日

© ARCHION Corporation. All Rights Reserved.

# ディスクレームー

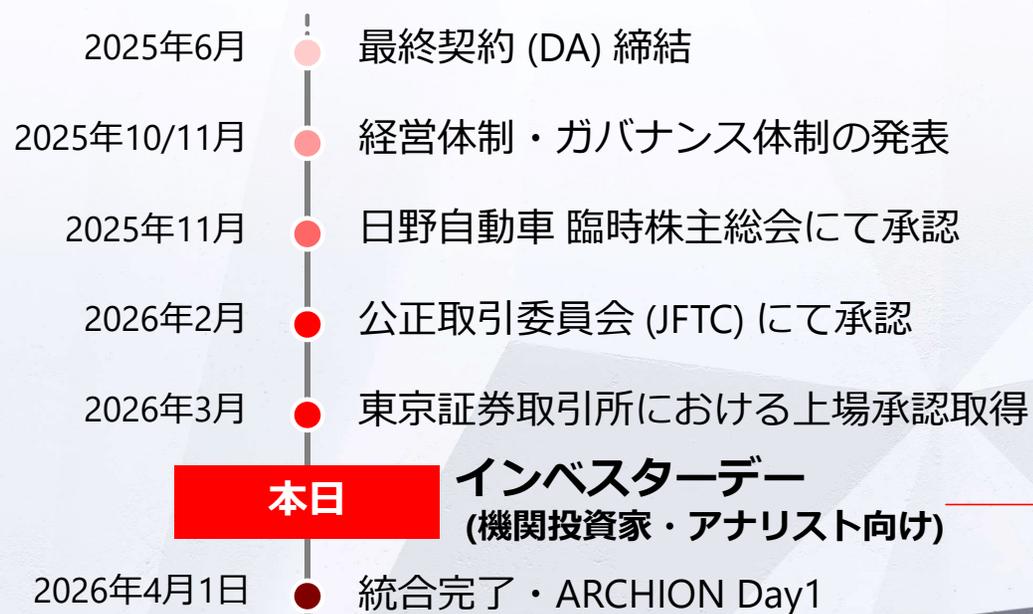
ARCHION

- 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いません。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うものではありません。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いません。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。

# ARCHION インベスターデー (機関投資家・アナリスト向け)

ARCHION

## 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・将来像をご紹介します
- 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に関してをお伝えする追加の説明会・コミュニケーションを予定

## 本日のプレゼンター

ARCHION



**カール・デッペン**

統合後  
ARCHION  
代表取締役社長 CEO

現在: 三菱ふそう  
代表取締役社長・CEO



**ヘタル・ラリギ**

統合後  
ARCHION  
代表取締役 CFO

現在: 三菱ふそう  
代表取締役副社長・CFO



**小木 曾 聡**

統合後  
ARCHION  
取締役 CTO

現在: 日野自動車  
代表取締役社長・CEO

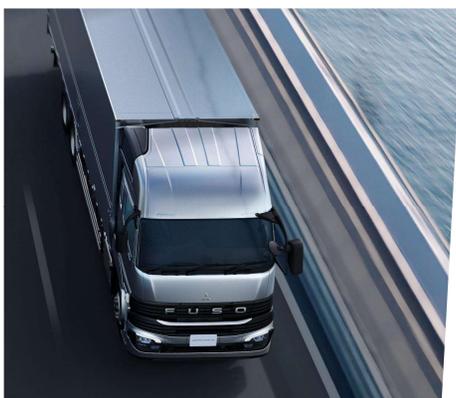
注記: ARCHION における各ポジションは、2026年4月1日に完了予定の日野・ふそうの統合後の体制を前提としたもの

© ARCHION Corporation. All Rights Reserved.

# 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<sup>1</sup>

## 建設



**+4%**

グローバルの建設市場  
の年率成長見通し<sup>2</sup>

## ラストマイル



**+6%**

グローバルのEC市場の  
年率成長見通し<sup>3</sup>

## 公共事業



**+20億人**

2050年までの  
都市部の人口増加<sup>4</sup>

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)

# ARCHION

## ARCHION の強み

ARCHION

- 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<sup>1</sup>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

## ARCHION の強み

ARCHION

- 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<sup>1</sup>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 を表す主要な数値 (日野・ふそうの合計)

ARCHION

# ARCHION

第1位

東南アジア<sup>1</sup>

第2位

日本<sup>1</sup>

Top 10

グローバル<sup>1</sup>

約23万台

販売台数 (トラック・バス) 合計 (FY2024年)<sup>2</sup>

170以上の国・地域

展開市場数合計 (2024年)<sup>3</sup>

2.5兆円

158億 USD

売上高合計 (FY2024)<sup>2</sup>

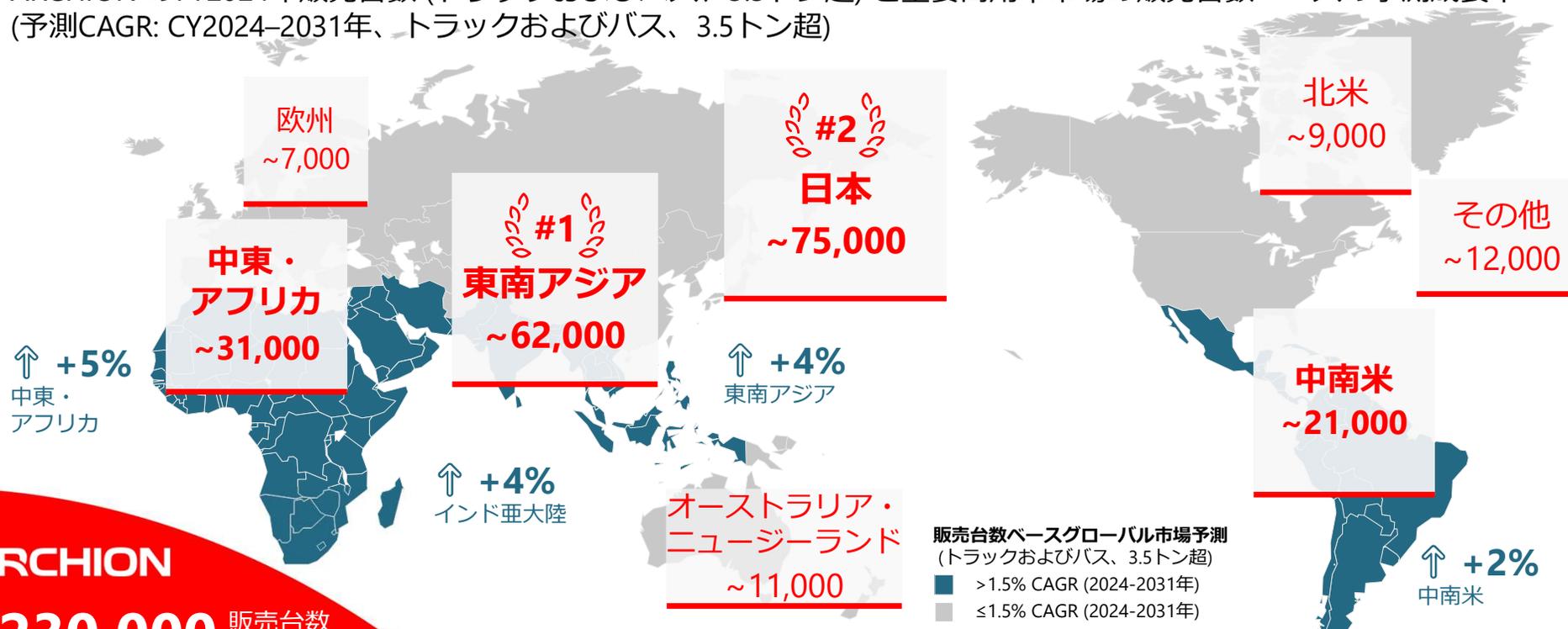
注記: ランキングはCY2024の販売台数ベース; 1米ドル = 158円 (2026年3月時点)

出所: 1. 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; 2. 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。販売台数は万台単位に四捨五入; 3. 内部データを参照 (2024年12月取得)

# 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

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

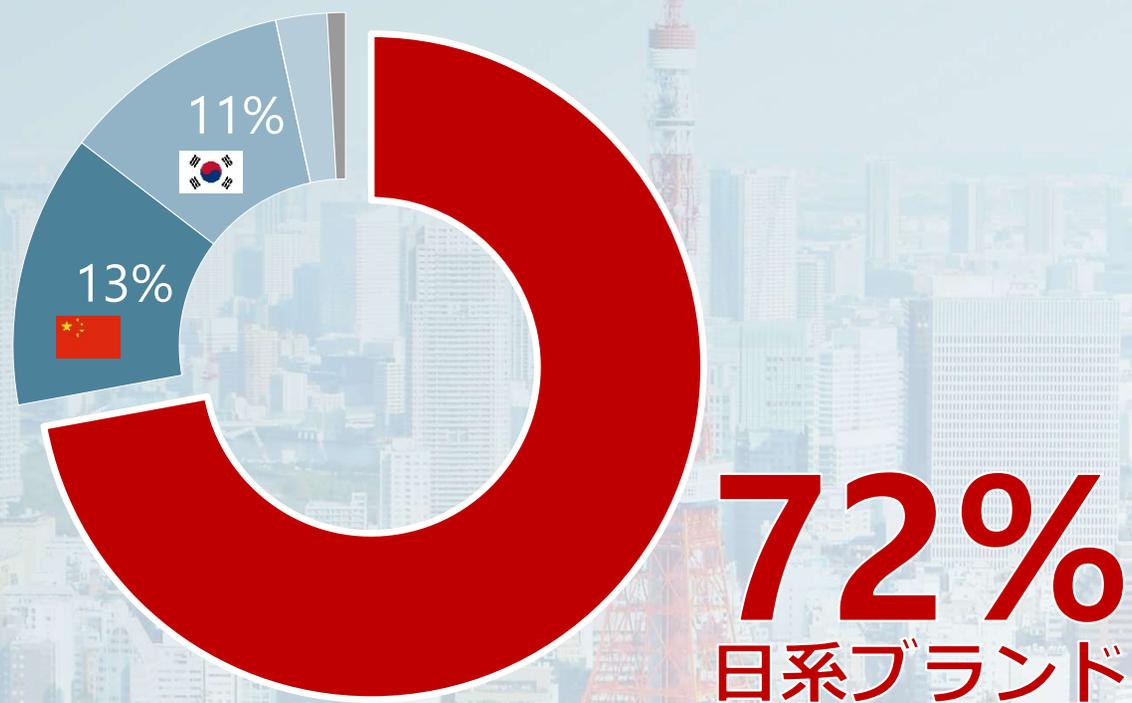
~230,000 販売台数 (FY2024年)

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I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を負わない。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

ARCHION

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を負わない。詳細は補足資料を参照

# ARCHION は日本および東南アジアでリーディングポジションを確立

ARCHION

## 日本と東南アジアでの成功を支える ARCHION の基盤

確立された強力なブランド

長年にわたる顧客関係

日本国内で最大のサービス拠点数<sup>1</sup>

強固な現地販売パートナーとサプライヤー

確立された現地生産体制  
(日本、タイ、インドネシアに拠点を有する)

## ARCHION の市場ランキング (販売台数ベース)

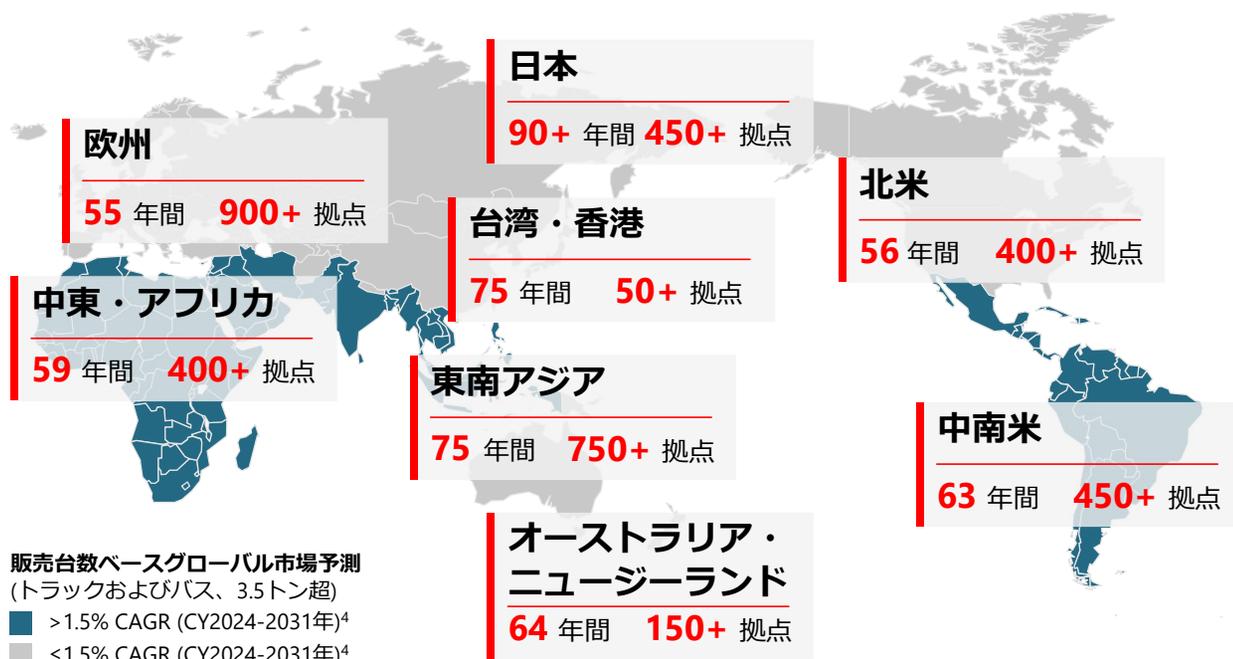
市場	ARCHION	
	ランキング <sup>2</sup>	販売台数 <sup>3</sup>
日本	#2	~75千台
東南アジア	#1	~62千台
インドネシア	#1	~45千台
シンガポール	#1	~2千台
マレーシア	#2	~6千台
タイ	#2	~4千台
フィリピン	#3	~3千台

出所: 1. 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; 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は負わない。詳細は補足資料Iを参照; 3. 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。販売台数は千台単位に四捨五入

# 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

ARCHIONの市場展開の歴史<sup>1</sup> 及びサービス拠点数<sup>2</sup>



## 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<sup>3</sup>

**3,700+** サービス拠点数<sup>2</sup>

**25** 現地組立を行う国数<sup>2</sup>  
(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、変更の可能性がある; 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。詳細は補足資料を参照

# 強く、信頼された2つのブランドがARCHIONの基盤

ARCHION



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 <sup>2</sup>	特徴 <sup>1</sup>	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) <sup>5</sup> トラックブランド No.1 (Marketeer Thailand, '24-'25) <sup>6</sup>	主な評価・受賞歴	イノベーション・アワード (eCanter, TruckSales, '22, '24) <sup>3</sup> トップブランド・アワード (Frontier Research Indonesia, '25) <sup>4</sup>

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)

# ARCHION

## ARCHION の強み

ARCHION

- 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<sup>1</sup>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 は全てのセグメントの製品を提供

ARCHION

## 新車販売<sup>1</sup>

一部製品のみ掲載

 <p>~28千台</p>	 <p>~53千台</p>	 <p>~133千台</p>	 <p>~2千台</p>	 <p>~11千台</p>
<b>大型トラック</b> (HDT) 日野プロフィア 700シリーズ ふそう スーパーグレート	<b>中型トラック</b> (MDT) 日野レンジャー 500シリーズ ふそう ファイター	<b>小型トラック</b> (LDT) 日野デュトロ 300シリーズ ふそう キャンター	<b>ゼロエミッション車</b> (ZEV) 日野プロフィア Z FCV ふそう eキャンター	<b>バス</b> 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

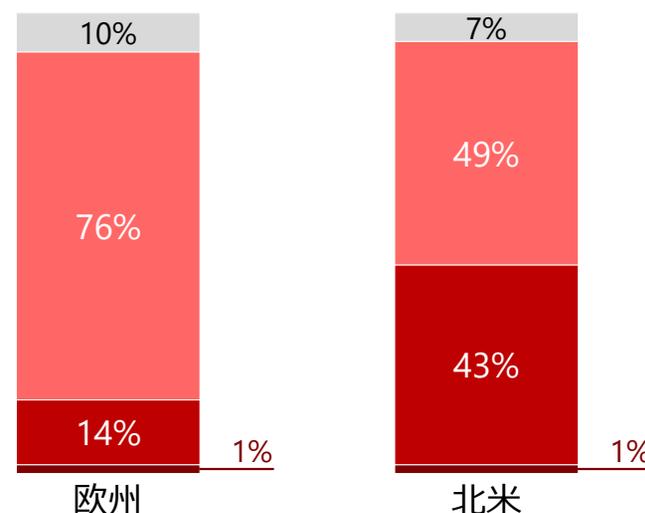
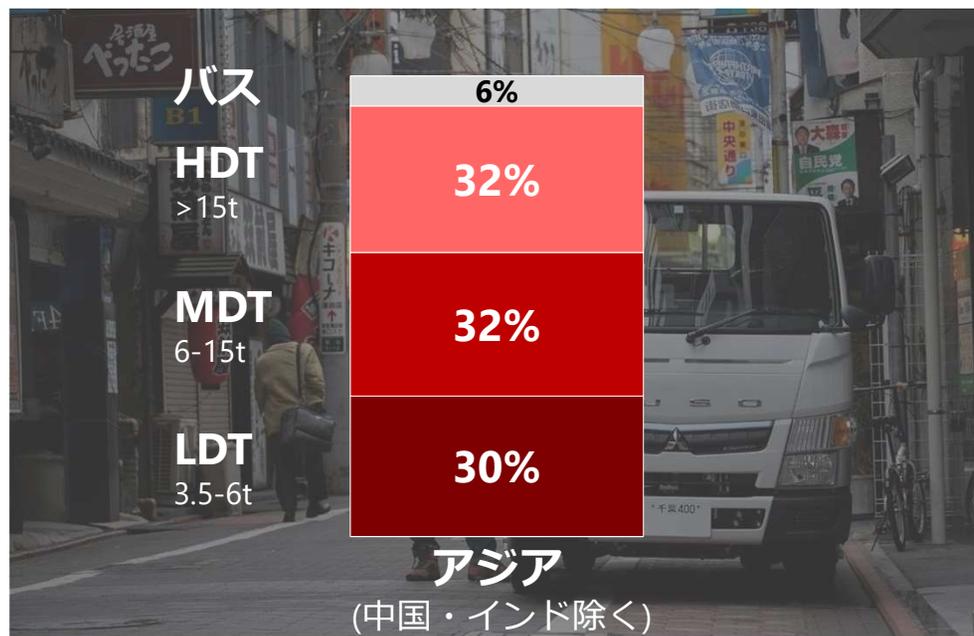
ソリューション – フリートソリューションおよび ZEVエコシステム

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)



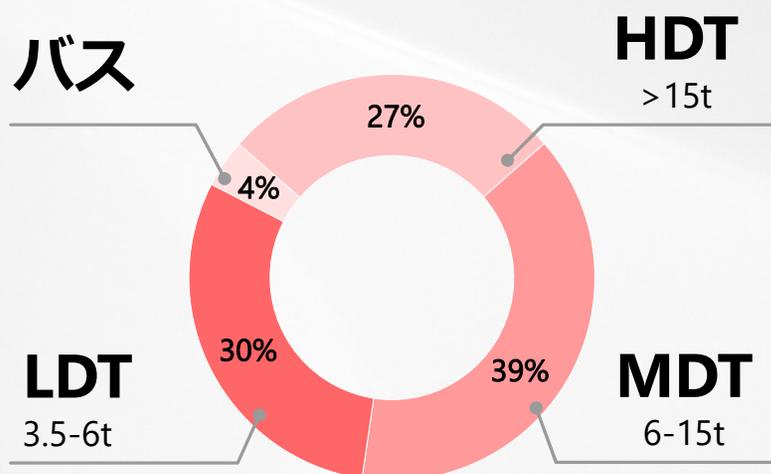
**アジア市場での成功には全セグメントに対応するフルラインナップが不可欠: 全セグメントで規模を拡大し、高品質な顧客カバレッジとサポート体制を備えた信頼性の高い販売・サービスネットワークを確立**

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**

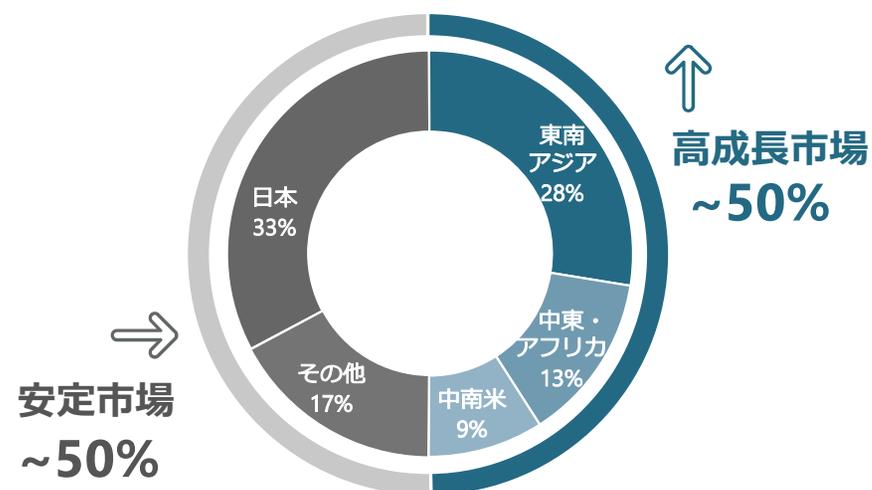
## フルラインナップで競争力のあるポートフォリオ

ARCHION のセグメント / 重量別 新車販売台数 (2024年)<sup>1,2</sup>



## 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)<sup>3</sup>



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)<sup>2</sup> ■ 安定市場: ≤1.5% CAGR (CY2024-2031年)<sup>2</sup>

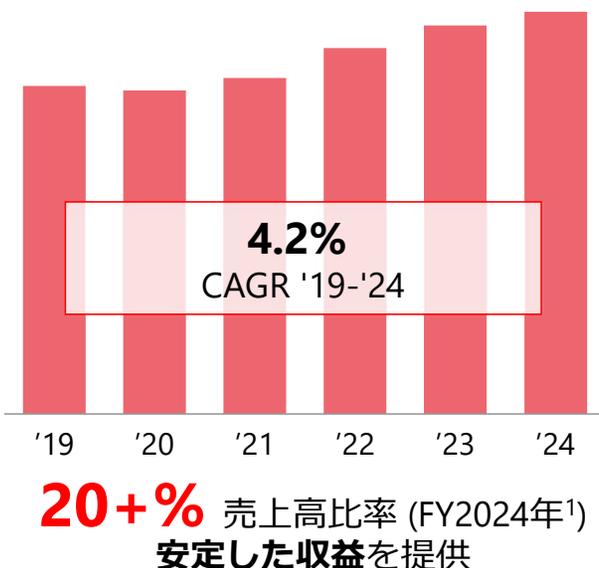
1. 重量クラスの区分はS&P Global Mobility の2024年データに準拠; 出所: 2. S&P Global Mobility, Light Vehicle Sales (2025年12月1日取得) および Medium/Heavy Commercial Vehicle Industry Sales Forecast (2025年11月4日取得)。S&P は本分析に関与しておらず、分析結果に対して責任を負わない。詳細は補足資料Iを参照; 3. 日野の2025年3月期およびふそうの2024年12月期の合計。詳細は補足資料IIを参照

# 更なる成長余地を有する安定性の高い部品・サービス事業

ARCHION

## 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)<sup>1</sup>



## 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<sup>2</sup>

**450+**  
サービス拠点数<sup>3</sup>  
(日本で第一位)<sup>4</sup>

海外

**1.9M+**  
保有台数<sup>5</sup>

**3,250+**  
サービス拠点数<sup>3</sup>

## 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)



## ARCHION の強み

ARCHION

- 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<sup>1</sup>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を通じて、顧客価値のさらなる向上を実現

ARCHION



## 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

ARCHION

イメージ図

HDT  
統合プラット  
フォーム

MDT  
統合プラット  
フォーム

LDT  
統合プラット  
フォーム

R&D

開発リソース、  
技術基盤を共有、  
試験における  
効率化を実現

調達

部品調達に  
おける大規模な  
スケール  
メリット

生産・物流

生産拠点の集約・  
最適化による工場  
稼働率の向上  
  
規模の拡大を  
通じた効率的な  
物流の実現

販売

(部品・サービスを含む)

競争力の高い製品  
による売上成長  
  
部品・サービスに  
おける共同物流

全セグメント  
における  
価値創出

直ちに実行開始

プラットフォーム統合とあわせて実行

# 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

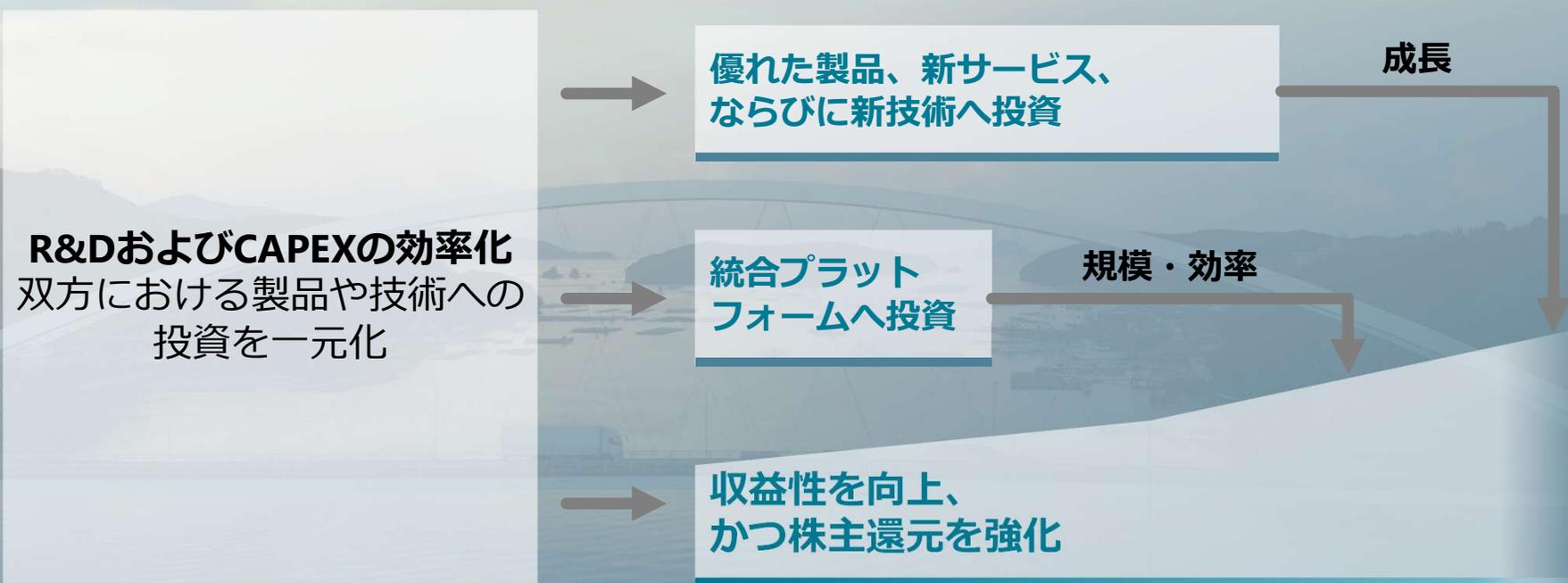
## 将来: 役割を明確化した3工場体制

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

## 統合プラットフォーム戦略は株主価値を創出

ARCHION



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

© ARCHION Corporation. All Rights Reserved.

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**

 **FUSO**  
新 MDT



 **HINO**  
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その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

# ARCHION

## ARCHION の強み

ARCHION

- 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<sup>1</sup>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 は多様な顧客要件と規制に対応

ARCHION



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

注記: TCO = Total cost of ownership

© ARCHION Corporation. All Rights Reserved.

# 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



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 = Connected, autonomous, shared, electric (コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)

# ARCHION は確固たる技術基盤と業界をリードするパートナーとの連携を活用 **ARCHION**

# 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)
- ふそう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

# ARCHION

## ARCHION の強み

ARCHION

- 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<sup>1</sup>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 は業界をリードするパフォーマンスを目指す

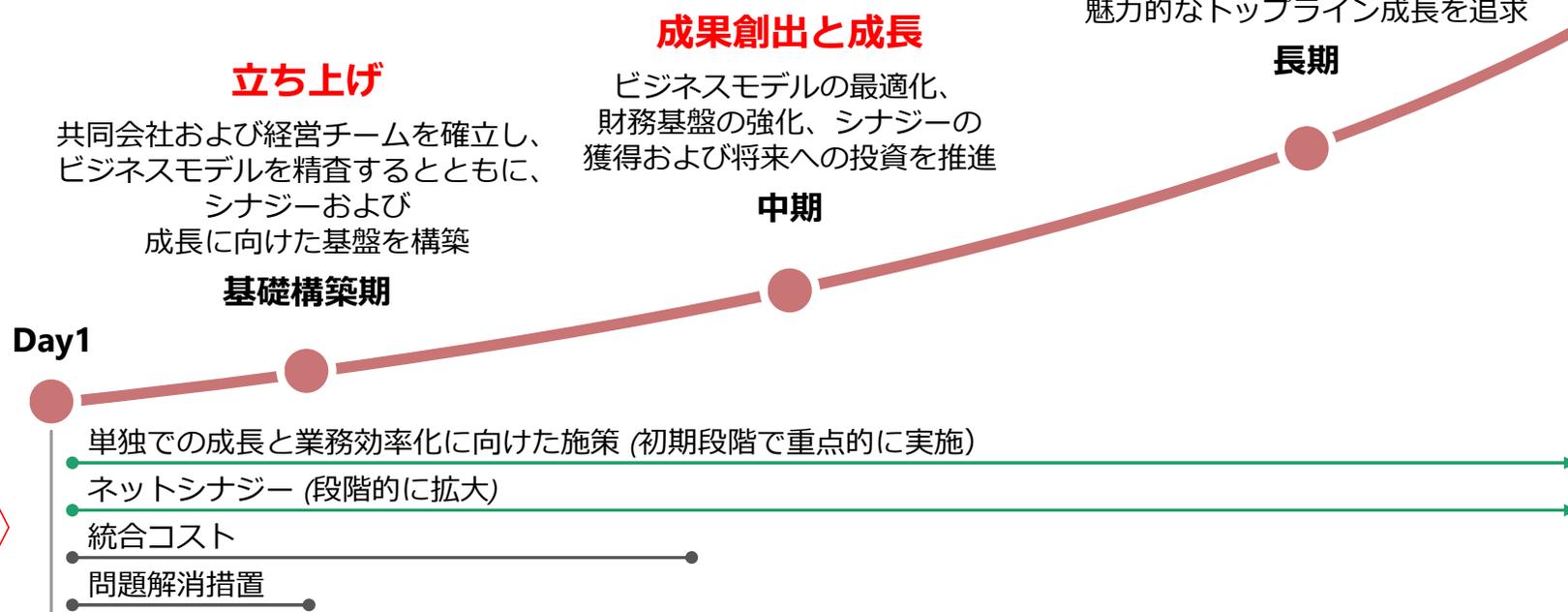
ARCHION

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



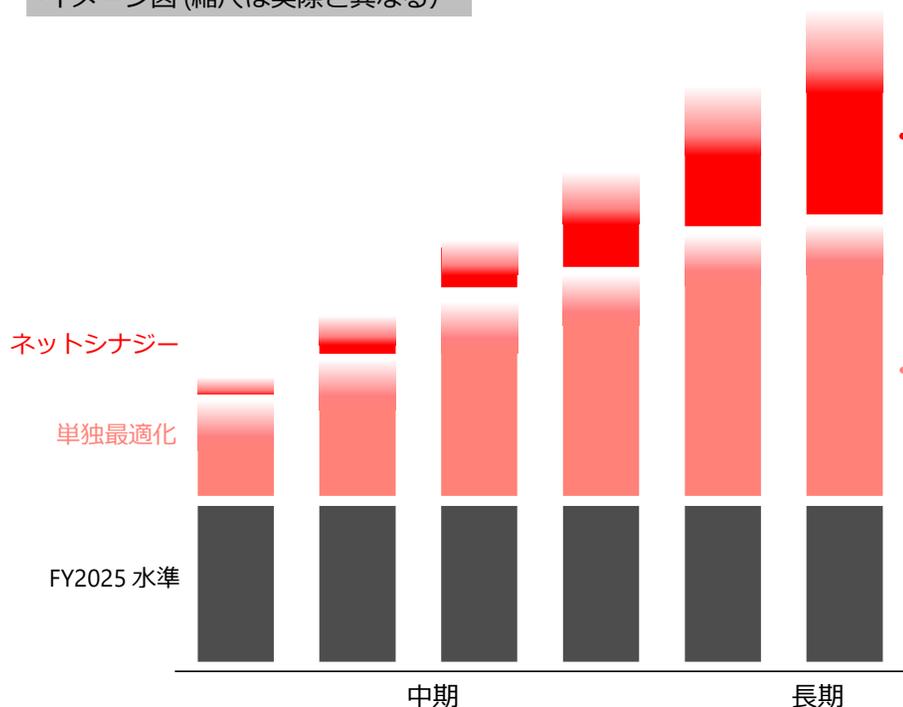
FY2024 RoS  
ふそう: 5.4%  
日野: 3.4%

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

# ARCHION

## ARCHION の強み

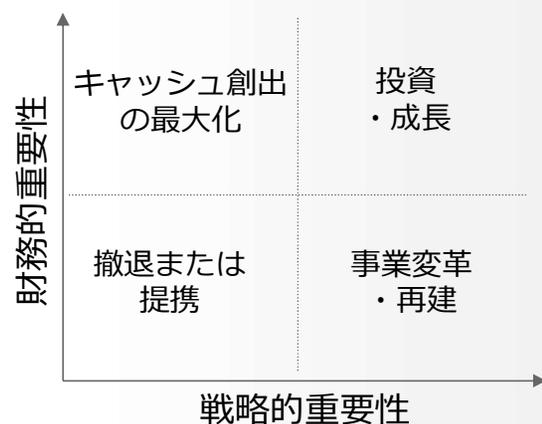
ARCHION

- 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<sup>1</sup>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



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

## 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

Day1から健全な財務基盤を実現

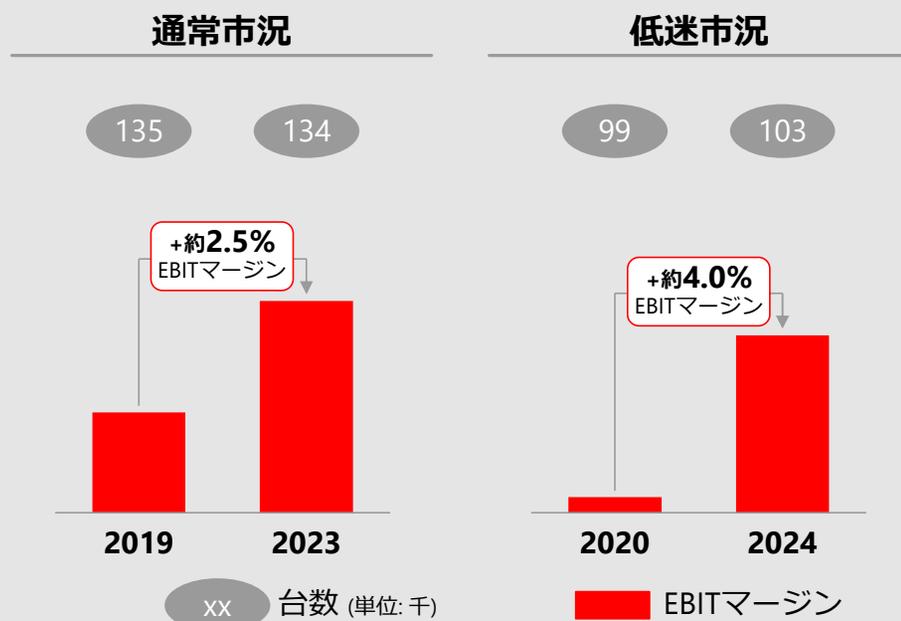
注記: 上記は当社の財務方針を示す概念図

# これまでの財務規律と業績改善の実績を基盤に、更なる成長を実現

ARCHION

## 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

### HINO

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)

### FUSO

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

さらなる情報は、  
5月のキャピタルマーケットデー  
にて公開予定



## ARCHION の強み

ARCHION

- 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<sup>1</sup>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

ARCHION



# 専門知識と経歴を兼ね備えた、ARCHION 取締役

ARCHION



	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

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

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

# 商用車・グローバルにて経験豊富なARCHION のリーダーシップ



## 統合後 ARCHION 取締役



カール・デッペン  
統合後 ARCHION 代表取締役社長 CEO

ヘタル・ラリギ  
統合後 ARCHION 代表取締役 CFO

小木曾 聡  
統合後 ARCHION 取締役 CTO

## 統合後 ARCHION チーフオフィサー (CxO)



輿水 学  
統合後 ARCHION CAdO

河地 レナ  
統合後 ARCHION CHRO

吉田 憲生  
統合後 ARCHION CCLO

萩原 恭太郎  
統合後 ARCHION CDO

## 統合後 事業会社 CEO



フランツィスカ・クスマノ  
統合後 三菱ふそう CEO

サティヤカーム・アーリヤ  
統合後 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  
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・インディア・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**

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 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(ただし、河地 レナ、輿水 学、吉田 憲生、萩原 恭太郎は日野またはふそうでの役職を継続するため、除く)

## 相互の学び合い、多様性の尊重を通じた成長

ARCHION

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 のハイライト

ARCHION

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<sup>1</sup>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

本日

第1回 インベスターデー  
(機関投資家・アナリスト向け)

2026年4月1日 ● Day1 – ARCHION 事業開始・プライム上場

2026年5月14日 ● FY2025年度決算発表 (暫定)

2026年5月中旬 ● キャピタルマーケットデー

### 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



## 主な出所元 まとめ

ARCHION

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

ARCHION

会社設立 1910



会社設立 1932

- 

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**

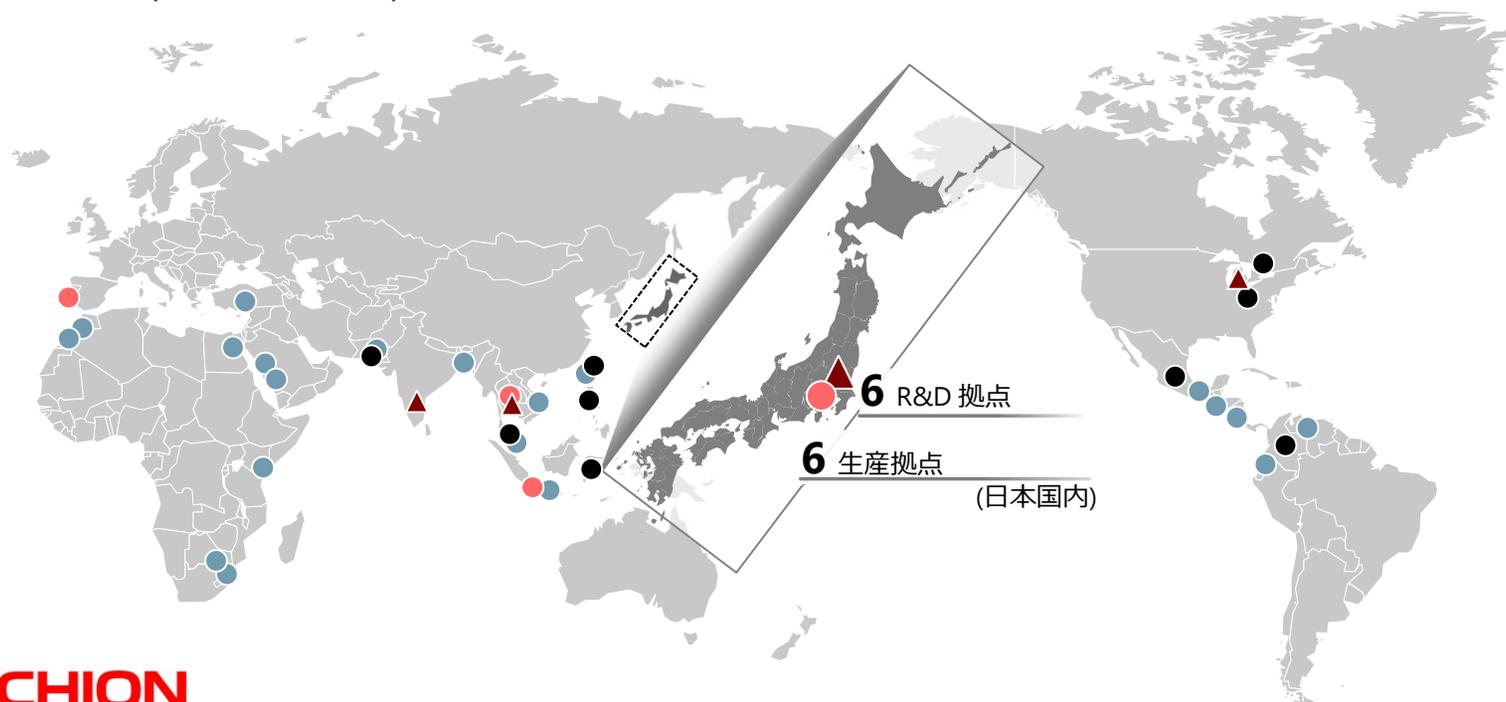
- 1932** 三菱ふそうブランドのローンチ 
- 1955** 日本初の本格的な大型トラック  
「T33」 
- 1980** 喜連川研究所の設立 
- 2008** グローバル・ハイブリッド・センター  
を川崎に設立 
- 2017** 世界初の量産型  
電動小型トラックeCanter 
- 2023** 多様な用途に対応可能な  
次世代eCanter 

2026年4月 **ARCHION**

# 日本での開発を軸にグローバルに展開

ARCHION

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 Corporation. All Rights Reserved.

# ARCHIONはDay1より独立 - 目標とする株主構成を設定

株主	Day1での構成 (2026年4月1日時点)			目標とする構成		
	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%)

# 三菱ふそうの連結財務実績 (IFRS)

ARCHION

 FUSO

## 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 (使用权資産の増加を含む)	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

## 日野の連結財務実績 (JGAAP)

ARCHION



### 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
<b>EBITDA</b>	<b>747</b>	<b>484</b>	<b>1,170</b>
(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
<b>総資産</b>	<b>13,617</b>	<b>14,644</b>	<b>14,782</b>
有利子負債	2,905	3,738	4,075
<b>総負債</b>	<b>9,283</b>	<b>10,010</b>	<b>12,272</b>
株主資本	2,999	3,170	996
<b>資本合計</b>	<b>4,334</b>	<b>4,634</b>	<b>2,510</b>
<b>負債及び資産合計</b>	<b>13,617</b>	<b>14,644</b>	<b>14,782</b>
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<sup>1</sup>

ARCHION

 HINO

\* 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
<b>IFRS (推定)</b>	<b>16,940</b>	<b>(1,954)</b>	<b>727</b>	<b>(1,227)</b>
+ 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
<b>IFRS (調整後)</b>	<b>16,940</b>	<b>494</b>	<b>727</b>	<b>1,221</b>

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。

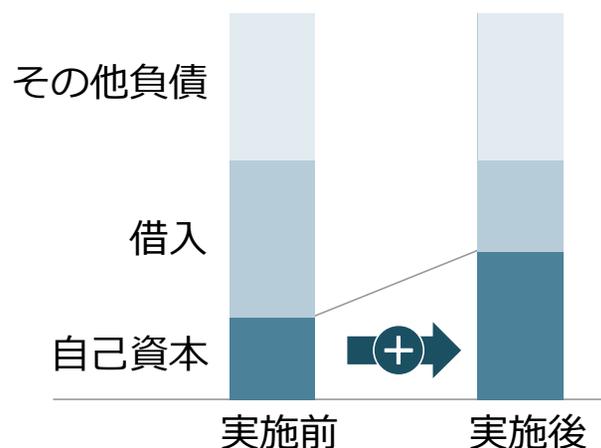
# ARCHION はDay1から強固なバランスシートを有する

## 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)

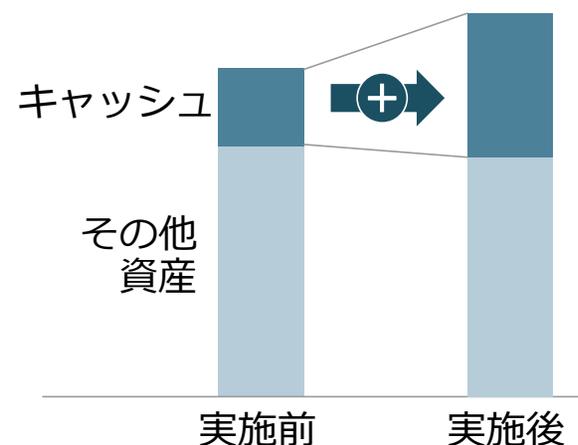
### 1 第三者割当増資<sup>1</sup>

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<sup>2</sup>

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](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](https://www.hino.co.jp/corp/for_investors/disclosure/assets/20250610IR_j2.pdf))

**ARCHION**