

2023年2月7日
スズキ株式会社

〔2030年度に向けた成長戦略（1/26発表）〕について

Q1：先日公表された成長戦略で、売上高7兆円の高い目標を掲げる一方、営業利益率は5%を一定の目安としたが、インドや日本などの地域別にどのような社内議論があったのか？

A. 2030年度の台数想定としては、当社全体で450～500万台と置き、インドが600万台市場の中で300万台、日本で80万台程度、欧州で20～30万台。それらの台数は、特にインドでシェア50%確保、日本でも軽自動車のシェア30%維持を前提に組み立てられている。収益見通しについては、社長から5%程度との数字が示されたが、これは最低限、維持しなければならないとの意思表示であり、利益を積み上げていかなければいけないと考えている。

電動化やEV導入の問題もあるが、一方で当社のインドでのEV化比率は15%としている。コストアップ要因等不明確な点もまだまだあるが、そういったところを今後の異業種間交流、或いはスタートアップとの連携も含めて、収益をどうやって確保していくのかということをしかりとスタディしながらチャレンジしていく。

特にインドについては、現在の収益レベルをどうやって維持、或いは拡大していくのか。同時に、電動化に伴うコストアップ分も大きいため、それをボリューム増との絡みでどうやってバランスさせていくかが重要。同説明会で社長から話があったように、2030年度のインドについて、当社は単なるEV化のみならず、複数の選択肢を加味していく方針としている。

先日発表されたインド政府の新年度予算でも触れられたバイオガスやバイオフェューエル等に対する育成方針はまさに当社が発表した成長戦略とかなり被る部分があるため、そういう部分を強化しながら、収益性の確保を図っていきたい。

Q2：成長戦略の累計研究開発投資2兆円は、現行中計の年間2,000億円ベースが2,500億円ベースに引き上がる計算だが、他社との提携などで支出をコントロールできないのか？

A. 成長戦略説明会の資料にも記載している通り、将来技術、先行技術、量産技術など技術にもいろいろテーマがあるが、それらを横浜研究所を含めた日本のスズキが担当する。マルチ・スズキの技術陣は量産技術中心に担当し、更にインドに100%当社資本のR&Dセンターを新たに設立したので、先行開発も含めた技術全体の底上げをやっていきたい。もちろん、トヨタを始めとした提携も含めて、そこを補強していく。

4.5兆円の累計投資額についても、電動化を進めていく中での電池、またはその工場投資、それ以外の様々な投資が必要であり、それらの量産車への工場投資も絡んでくる。その点に今後注力していきながら、2030年度の目標達成に向け進んでいきたい。

(半導体を含む部品不足影響)

**Q3：通期四輪世界生産を▲94千台下方修正したが、実際の社内計画からの減産イメージは？
また、バックオーダー（以下B.O.）との兼ね合いは？**

A. B.O.は、現在日本で19万台近く抱える状況。インドでも36万台近く抱えており、やはり半導体の供給が十分でないこと、或いは突然の部品不足が発生する状況に対し、仕入先様との対話の繰り返しにより、それを徐々に回復させるべく調整に尽力している。必ずしも作りたいたいモデルが十分に作りきれていないことは、インドも日本も同様。

Q4：減産影響を▲94千台で見ている割に、4Qの利益増減要因に織り込む売上構成変化等への影響が軽微に見えるが、実際に出荷台数への影響は少ないということか？

A. ご指摘の通り売上構成変化等への影響は、生産の▲94千台に対し、販売は▲18千台と少なくみている。これはもともと在庫が一時的にかなり過少になっていたこともあり、生産と販売には計画上のギャップがあったこと、及び生産と販売との時間的な差異、例えば3月後半に生産する車の販売は、必ずしも当期の販売には結びつかないという要素もある。更には、卸販売と末端販売との段差も当然ある。その中で、在庫を含めた調整を図りつつ、しっかりと売れる車は売ること、販売への影響の最少化に取り組んでいる。他方、もちろん半導体リスク自体の最小化にも最大限の努力を図りつつ、少しずつ台数影響を詰めていくという作業を日々進めているので、生産と販売との間にギャップはあるが、できるだけ損益への影響が出ないようにしていきたい。

また、減産影響は日本の方が大きいとみているが、ボリュームが大きなインドでも懸念すべき点が出てきているので、なかなか先読みが難しい。なお、この数字は最悪のケースを想定して見込んでいるので、実際にはこれより改善させるよう努力したい。

Q5：半導体不足や船舶不足の影響は、3ヵ月前と比べて改善傾向にあるのか？

A. 半導体調達に関しては、調達戦略本部を再編してちょうど1年が経ち、担当役員を始めサプライヤーとのコミュニケーション体制も相当強化されてきた。従前の我々の側にも反省すべき点があり、半導体業界自体の事情、それを扱うサプライヤー側の事情などを、対話の中ではじめて共有できた。自分達の足で歩いて情報収集するしかなく、その辺の力はかなりついてきている。また、発注自体も出来るだけ長期で、或いは一旦発注したものは全量引き取るといった、サプライヤー側の立場に立った調達力も上がってきたと考える。

但し、半導体業界における民生用と車載用の配分など、世界中でまだ不透明な状況もあるので、そうした情報もしっかり得ながら、我々自動車業界の側で出来ることをやるし、また、そのようなコミュニケーションの中で代替手段を早めに手当てしていく改善も進みつつある。

他方、船舶不足の問題は、担当役員が船会社を回り事情を聴くと簡単には船を増やせないということなので、発注をなるべく長期でコミットしていくなど地道な努力を役員が先頭だつて続けていく。尚、来期の船舶確保については、目途が付きはじめたところ。

(国内事業関連)

Q6：コストインフレについて、海外では価格改定がスムーズにしている印象だが、日本での値上げへの考え方は？

A. 日本でも、サプライヤーからエネルギー価格の上昇を含む値上げの要請が来ていることは事実。他方、当社はやはり地方の日常の足としての軽自動車を扱う中で、海外同様に値上げするにはまだ見極めが必要と考える。

新たな法規や規制の導入に伴う対応の場合、これは必要に迫られるケースとなるため、それによる価格調整は検討が必要。

社内のコストダウンでも DX 化によるムダ取りを強力に推し進める等、企業努力も必要と考えているし、サプライヤーとのコミュニケーションも含めたコスト削減の工夫や努力など、総合戦略でいくしかないというのが当面の対応。

(インド事業関連)

Q7：インド市場における需要動向、金利動向等の近況のアップデートは？

前四半期比で何か変化はあるか？ また、来期に向けても成長を期待できるか？

A. 2月1日にインドの政府予算が発表され、総額 45 兆ルピー、前年比 14%増という大型予算が組まれた。その中身についても、非常に産業フレンドリーで経済を活気付けようという意思が見られ、成長戦略に裏打ちされた予算になったと受け止めている。

特に自動車関係で言えば、電動化や EV 化に伴う様々な設備投資や部品現調化への積極的な支援策や、EV 化のみならず幅広い複数のエネルギー選択肢への言及もあり、バイオガスやバイオフェューエル等への成長を促すための施策も謳われている。これは我々の想定範囲内ではあるが、関連のインフラ投資を含めて評価している。

足元の販売を見ても、1月の全体市場は過去最大の伸びを記録し、インドの自動車はまだまだ伸びていくと考えている。実際、2022年暦年のインド四輪販売は日本としては残念だが、日本を抜き世界3位になったということで、これからもっと成長しなければとの論調も多く語られている。2023年は世界では様々な変化や懸念が取り沙汰されているものの、インドについてはある程度の成長軌道を維持できるのではと期待している。近く、改めてインド中銀による政策金利の引上げが想定^{*}されているが、急速な経済の冷え込みを起こすような状況には至らないのではないかとみている。

※当社決算発表後、2月8日付でインド政策金利は 6.25%から 6.5%に引上げ

Q8：好調な新型 SUV に、今般新たに 2 機種が加わるが、来期の増益寄与を期待してよいか？

また、新型 SUV への顧客反応、受注・引き合いの動向はどうか？

A. 昨年投入した新型ブレッツァとグランドビターラ、更に今般発表させて頂いたフロンクスとジムニー5 ドアを中心に、来期も更に収益性を高める努力をしていきたい。半導体不足による生産制約懸念もあるが、リカバーしながら生産に結び付け、展開していくかということと理解している。

既に展開しているブレッツァとグランドビターラの B.O.は双方合わせて 12~13 万台。すなわち、全体の B.O.36 万台の約 3 割強を新型 SUV が占めている状況。それと共に、当社が注力する CNG 車の需要も強く、B.O.の 3 割を CNG 車が占めている。

1 月に発表したばかりのフロンクスとジムニー5 ドアについては、今年の春ごろから生産を開始、市場投入する予定だが、まだ具体的な価格発表もされていない現状においても既に両モデルで 15,000~16,000 台の先行受注を頂いており、お客様の反応も非常に良いと感じている。今後の量産開始と価格発表等で、更に勢い付けてくれればと期待している。

(二輪・マリン事業関連)

Q9：二輪事業は先進国中心に稼ぐイメージだが、先進国の景気減速が危惧される中で高収益は持続可能か？ 同時に米国販売中心のマリン事業における工場 2 直化も大丈夫なのか？

A. かつて当社の二輪事業は、特に第 3 四半期の収益が大きくへこんでしまう傾向にあった。これが 2021 年 3 月期の第 3 四半期以降、先進国における在庫圧縮や値上げといった基本的な努力、収益をキープするための改革が進んだ。更にインド二輪における収益改善なども加わり、3Q もしっかりと利益を出せるようになった。シェア挽回などの頑張りは必要だが、基本的にそうした体質改善が進んだことは強み。

マリン事業は、全体市場では小型船外機の需要はコロナ禍での高需要の状況からは落ち着きが見られるものの、富裕層中心の 150 馬力以上の大型の需要は依然堅調が続く。当社の B.O.の水準も高く、工場の 2 直化に加え、中型以下の生産を大型に切り替えるなどの柔軟な対応により、供給を急ぐ。

四輪、二輪、マリンの相乗効果を出し連携させればもっともっとスズキらしさが出るのではないかということも、成長戦略の中でアイデアを出していきたい。

(その他)

Q10：3Q (10-12 月期) の高収益に一過性要因はあるか？ 対して、4Q (1-3 月期) 収益がかなり保守的に見えるが？ 特に、4Q の諸経費等の増を大きく見積もる背景は？

A. 3Q (10-12 月期) の高収益の要因は、インドを中心とした販売増、海外での値上げ効果で、為替円安も大きかった。一過性といえるものは為替ぐらいで他には特にない。為替影響は、昨年末ごろから円高に振れているものの、1Q+206 億円、2Q+289 億円、3Q+316 億円と収益のプラスに大きく貢献した。

他方、今回業績予想を修正させて頂いた 4Q (1-3 月期) の利益が少ないのではとのことだが、ここにも特に一過性の要因は見込んでいない。足元の半導体不足の影響リスクを最大限、織り込んだことと、為替と諸経費、研究開発費などの要因を改めて見直している。実際、為替は足元の円高進行により 3Q 時の+300 億が 4Q ではほぼなくなる見通し、更に研究開発費も年間予算からの差引きの 4Q 見通しが 580 億円となることで、これは 3Q 比で 114 億円の増加となる。諸経費も同様に 3Q 比でみると 200 億円近くの増加となる見通しのため、それらを合計すると 3Q 比で▲600 億円の減益要因となり、1,000 億円からの差引き

では 400 億円水準まで落ちる見通し。

実際の台数は 3Q よりも 4Q の方が増える形になる*ので、その分のプラスは見込んでいるが、前述の通り半導体不足のリスクを最大限織り込んだ他は、特殊なマイナス要因やスロウダウンは織り込んでいない。

※世界販売：3Q（10-12 月）実績 747 千台、下方修正後の 4Q（1-3 月）見通し 812 千台

Q11：コストインフレの影響について、特に物流コストや原材料コストの今期から来期に向けての考え方は？

諸経費の影響は 3Q 比で▲200 億円近くの減益要因だが、例年の費用計上の傾向として、第 4 四半期に厚めに出る部分があり、特に発送費などは確実に上がってくるのと、品質関連費用についても 3Q はたまたま少なかったが、4Q は若干増える見通し。

更に原材料価格についても、当第 3 四半期でもまだ前年比減益影響となっている。1Q 時は全体の 3 分の 1 がインド、残りが日本での影響としていたが、その後インドは改善傾向にあり、4-12 月累計での原材料影響▲844 億円の中では、半分以上が日本での影響となっている。当社単独で見た場合、鉄鋼価格は高止まりというか少し落ち着く傾向も見られ始めたが、もちろん前期比で見ればまだかなり高い状況。

インドでの鉄鋼価格の改善傾向は現地の決算説明会でも語られていたし、円高が進行すればその分の日本での改善も期待できる面はあるかもしれないが、一方で中国のゼロコロナ政策の解除に伴い、需要の盛り上がり再び原材料価格に影響することも考えられるため、そのあたりは引き続き注視していきたい。

以上