

**2021年3月期 第3四半期決算
アナリスト向け説明会 主な質疑応答内容**

2021年2月5日
スズキ株式会社

(電動化対応)

Q1：最近、超小型モビリティや中国の超低価格EVなどが、軽の存在を脅かすと騒がれているが、そもそもコスト競争力に優れる御社の対応力で、それらとどう戦うか？

A. 日本でも菅首相からカーボン・ニュートラル宣言が発せられたことで、我々としてもあらゆる部門、領域において、これまでの規制対応とは違った次元でのCO2削減を図るといこうと、課題も広がりつつある状況。これまで、当社の電動化はマイルド・ハイブリッドを中心に展開してきたわけだが、これをいわゆるストロング・ハイブリッドへとステップアップさせ、更にPHVやEVへとつなげていくチャレンジについても、加速する必要があると考えている。今期中に策定予定の新中期経営計画の中にどれだけ盛り込めるか、検討を進めているところ。

とりわけ、当社は小さい車に特化しているが、小さい車はそれ自体がLCA（ライフ・サイクル・アセスメント）で見ても省資源で環境にやさしいと考えており、我々もその点を「売り」としつつ、技術面、販売面、生産面でどのようにジャンプアップしていくか、頑張らねばならないと思っている。

最大の課題は、やはり電池。特に軽自動車を念頭に置いた場合、経済性を考えた価格領域が求められるため、単に開発すればよいというわけではなく、現実的な価格帯の商品に仕上げねばならない。そういう意味でも、小さく、軽く、安い軽自動車には、それに見合った電池が必要となるわけだが、そこに向けたブレークスルーは当社のみで出来る話ではなく、やはりオール・ジャパンで取り組んで頂く必要がある。政府のカーボン・ニュートラル実行計画においても、車載用電池の開発は官民挙げて取り組むべき課題として打ち出されているので、当社としてもそれを強くお願いしつつ、又、それが開発された暁にはすぐにでも商品化できるよう、準備を急ぎたい。

Q2：インフラ環境等からインドでのEV普及はまだ先という見方には同意も、トヨタとの協業も含めた御社のハイブリッド政策の方向性は？

A. 前述の通り、当社はマイルド・ハイブリッドから展開するも、いわゆるストロングもなるべく自前の力でやりたいと考える。但し、既にハイブリッドでは最先端の技術をお持ちであるトヨタさんとの業務提携の中でも、様々なアドバイスを頂きながら、これを更に進化させつつある。

従って、今後のハイブリッドの世界展開については、もちろんインドも念頭には置くものの、特に国を限定することなく、むしろそのステップアップについて、トヨタさんとの提携メリットを最大限に活かしながら、当社側としては小型超高効率エンジンの開発に注力しているところ。要は、電動化と内燃機関はその組み合わせが重要であり、双方を改良することで、双方の負担も減らせる。

更に、当社が培ってきた「小、少、軽、短、美（小さく、少なく、軽く、短く、美しく）」の思想に基づく軽量化技術や、材料改革、つまりパワートレインやハイブリッドシステム以外の技術もしっかりと磨き、それらの合わせ技で対応していくということが、当社の技術陣にとって一番大事な取り組みであると考えている。

（国内事業関係）

Q3：国内の直近における需要動向は？

A. 国内需要も、徐々に回復が進みつつある。例えばディーラーへの来店数についても、月を追うごとに前年を上回る形となっている。あとはそれが受注に結び付くかどうかだが、これも手応えは出てきており、ハスラーやスペーシアといった好調な車種により、前年を上回る動きとなっている。実際、ハスラーや新型ソリオについても、それぞれの月販目標台数（ハスラー：6千台、ソリオ：4千台）を上回る受注を頂いている。

他方、国内販売でもオンライン相談に取り組み始めており、既に店舗に設置してある大型モニター（車体色や用品装着例の例示用）とオンラインでつなぐことで、お客様が来店された場合と同様の感覚で商談可能となるシステムの導入も進みつつある。ただ、そうはいつでも最後はお客様が実際の肌感覚で確認されたいということもあると思われ、販売現場での感染対策も万全を整えつつ、そのようにお客様のご希望や需要動向に合わせた柔軟な対応を進めている。

又、サポカー補助金も継続が決まったことで、これらもうまく活用しながら、営業現場は着実に、挽回に向け努力しているところ。

（インド事業関係）

Q4：インドの通期販売見通しを据え置いたが、直近の販売動向は上向いているのではないか？ 又、原材料価格の高騰分は、値上げに反映できているか？

A. インド四輪の3Q累計（4-12月）の全体需要は前年比83.9%、マルチ・スズキは同81.6%という実績。順当な回復傾向が続いているが、1月の販売台数も非常に良い数字が出ている。ただ、コロナも世界で2番目の感染拡大が続いている上、半導体を始めとした部品調達面がインドにおける生産に影響しないには越したことはないものの、いずれにしろ3、4月辺りがまだ見通せていない状況もある。そのように未だ不透明感が拭いきれないこともあり、今回はインドの台数前提も含め、従前からの業績予想を据え置きとさせて頂いた。又、インドの新年度予算も発表され、自動車向けスクラップ政策等も含まれている。即効性は厳しいかもしれないが、全体的な経済回復にも期待したい。

原材料高騰分の価格転嫁については厳しい面もあるが、今後の半導体価格の上昇などにも備えつつ、取引先とは綿密に連携していく。又、これまでの値上げについては、ロックダウン等により昨年やるべき値上げのやり残しもあったものの、1月に実行し、市場にも受け入れられている模様。

Q5：需要がピーク時に戻ると仮定した場合、その時点の生産体制と収益性の考え方は？ 又、（BS6（排ガス規制）対応により）高収益のディーゼルをやめたことへの補完策は？

A. グジャラートC工場の稼働はこれまで延び延びになっていたが、4月からの稼働予定に変更はない。これが順当に稼働すれば生産能力はインド全体で225万台/年となるが、コロナがまだ未収束ということで、仮に一部地域で再拡大したとしても、保険的な能力の余裕を確保するという狙いもある。あとはその能力に実際の商品をどう振り分けていくかが、需要回復が先行する農村部の更なる販売網開拓や、セールスマンなどの人員強化もあわせ積極的に対応を進めることで、まずは現状の50%シェアを国内全地域でキープできるよう目指す。又、今後のインドのエネルギー政策には見極めが必要なものの、やはり電動化を進めることは必須と考えている。従って、ディーゼルに代わりハイブリッドやCNG車も普及を急ぐが、それに伴うコストアップや収益性確保も課題であることは事実。それらをどう勘案するかについては、中計発表までお待ち頂きたい。

Q6：新型ジムニーのインドでの生産開始を発表したが、これまでは供給が足りていなかった中、今後の同車のグローバル展開の考え方は？

A. 2018年にモデルチェンジしたジムニーは、日本でも驚くほどの引き合いを頂いたが、世界中からご好評を頂いている。多くの受注残を抱えつつ、生産が追い付かない状況の為、今回、供給体制の強化という意味で、インドにおける生産開始に至った。

従来から、日本と同様インドも海外展開に向けた重要拠点と位置付けており、特にインド以西、アフリカや中南米などが視野に入っている。既にインド生産車が中南米、中東、アフリカや、アジアの一部にも出荷されているので、そのように主にインド以西を念頭に置きつつ、ジムニーの展開も進めていく。

(アセアン事業関係)

Q7：新型ジムニーの海外生産は、なぜ低稼働率のインドネシアやタイではなく、インドを選んだのか？ 今後のアセアン拠点における生産拡大策は？

A. ジムニーの海外生産でインドを念頭に置いたのは、まず出荷先の中南米やアフリカに近いということが挙げられる。では、インドネシアやタイをどうするのかということになるが、これまでも申し上げている通りインドネシアはどちらかというと同国内とアセアン向けの輸出拠点として、今一度、位置付けを見直すことが必要。

タイともしっかりと補完し、それぞれの役割分担と、必要に応じた機能の集約化や生産機種への振り分けなども含め、拠点ごとの機能を変えていく必要があると考える。それらについても、中計で見直しを進めているところ。

(二輪事業関係)

Q8：3Q（10-12月期）で黒字化した、その3Q実績の評価と今後の収益性の考え方は？

A. 新型「ハヤブサ」のような、スズキらしい車種をもっと「売り」にして積極投入していかないといけないと思っているし、その際にやはり収益重視で行くべきと考える。

これまでは、あれもこれもという感じで総花的になり過ぎ、それに伴い開発費や経費の関係も合理化出来ていなかった部分があった。その辺を、今期は徹底的に見直しており、これをとにかくきちんと収益に結び付けたい。少なくとも下期は黒字化できるよう対応しているが、これを来期以降も着実に一定の利益率が出せるような事業にすべく、社内的な対応を進めているところ。

(その他)

Q9：連結営業利益は、四半期ベースで安定的に500億円以上の確保が可能になってきたと見るが、今回の収益に何か特殊要因は含まれるか？

A. 3Q（10-12月）の営業利益増減要因で特に一過性のものはなく、営業利益+121億円の内訳は諸経費減+104億円、原価低減+65億円、減価償却費減+43億円など。

諸経費減+104億円の内、売上減に連動する営業政策費、つまり広告宣伝費や販売奨励金、販売促進費等の減がその内の+75億円を占める。品質関連費用の売上高比推移は、1Q（4-6月）0.8%、2Q（7-9月）0.1%、3Q（10-12月）0.6%、（4-12月）では0.4%。

売上構成変化等は+8億円に留まるが、そこに原材料影響▲76億円が含まれ、今後の懸念点。

以上