

2023年5月15日

スズキ株式会社

(国内四輪事業)

**Q1：日本の所在地利益が過去最高だが、今後、四輪車の生産改善により利益率が向上するの  
か？ また、お求めやすい車を提供したいとのことだったが、値上げについてはどうか？**

A. 当社の場合、日本国内は軽自動車を中心に販売しているため、値上げが難しいと考えてきたが、原材料高やエネルギー価格の高騰分については、余分に儲けるということではなく、適切な価格アップにより適切な利益を得ていかねばならない状況にある。

同時に電動化も踏まえた車の在り方についても見直すべき。現状の軽自動車は豪華仕様になっており、お客様にとって本当に必要な装備は何なのかという議論が欠けている。そこを今一度見直し、販売力やお客様への説得力もつけた上で、お客様の懐にしっかり入り込んで確認し、電動化に向けた仕様の作り込み、車の販売に取り組んでいきたい。

(インド四輪事業)

**Q2：インドのファイナンス状況や新型のフロンクス、ジムニー5ドアの引き合いなど、インド四輪市場の最新の状況は？**

A. 終わった期のインド市場は前年のハードルが低かったこともあり20%以上の伸びを示したが、今期はそれが正常状態に戻りつつあるとお考え頂きたい。インド自工会では今期の伸びを5~7%としているが、これは非常に堅調な予想であり、マルチスズキ自身もそれを超える勢いで成長戦略に向かいたいと、現地市場に対し説明している。また、現状、我々もそれは実現可能な数字と理解している。

たまたま先週、インドのシタマラン財務大臣が来日されお話しする機会を得たが、インドは2047年の独立百周年に向け、GDP成長を現在の10倍に持って行くという非常に強い成長戦略を描いていると仰った。成長のスピードを上げていくということだが、それに伴い自動車の需要も、長期的にかなりの成長が期待できるのではと考えている。但し、短期的には昨年度が大きく伸びたので、ここから数年は安定成長が続くものと考えている。

BEV投入が増え台数成長も抑えめとなっていく可能性もあるが、トータルとして我々の2030年に向け300万台という目標を目指し、さらにはシェア50%の確保に向けた様々な対応も進めていきたい。

(次期予想)

**Q3：インドでマーケット以上の成長ということ踏まえると次期予想の世界販売+6%は低い  
と思うが、生産面の制約があるのか？**

A. 国内生産の方で少々半導体による減産影響を見込まざるを得ないのと、インドについても足元で多少減産影響が発生しているものの、年間での挽回は図っていかねばならないと考えている。それ以外の地域での減産は特に見込んでいない。未だ半導体不足の影響は拭き切れ

ていない状況ではあるが、いつまでも引きずるわけにはいかないので、調達方法の改善や契約の見直しなど、精力的に進めている。

国内生産で影響が残る期間は、第1四半期から第2四半期の前半あたりまでで、第2四半期の後半以降は半導体不足影響はないと考えてこのような数字にさせて頂いた。

実際、終わった期も需要面というよりは、半導体不足等による供給面の影響が大きかった。需要は引き続き堅調であり、バックオーダーも抱えている状況なので、しっかりと供給体制を確保しつつ、1台でも多くお客様にお届けしたい。インドの場合、具体的な台数目標を公表できないため、インド自工会の今期見通し5~7%増を上回る台数を確保したいとしている。

#### **Q4：次期予想の世界生産が他社の伸びに比べて+2%と低い。特にアジアの生産見通しが減少する理由は？**

A. インドでは、グランドピタラがTKM（トヨタ・キルロスカ・モーター）への委託生産のため、当社の生産台数には含まれないが、販売実績には載せられるということがある。

インドを除くアジアでは、我々も困惑しているがパキスタンの経済情勢がなかなか回復してこない。外貨不足による輸入規制が解除され、経済情勢も良くなればKD部品の輸入を再開し、増産を図っていききたい。

#### **Q5：次期予想では費用面の拡大が目立つが、ここ2~3年は収益よりも費用が先行するのか？**

A. 成長戦略の達成に向けて前倒しでやっていく必要がある。短期的な利益云々というよりも、10年、20年先を見据え、しっかりと投資と、その結果を出していくことが重要。成長戦略説明会でも研究開発費については年間2,500億円平均で打ち出したが、今期は増えると言っても2,300億円であり、額もまだ少ない。

電動化投資については、インドという大きな市場を抱える中で、BEVだけをやっていけば良いということではない。牛糞由来のバイオガスや、エタノール燃料、水素の活用なども含め、色々な取組みが必要。外部との協力も積極的に進めていく。

設備投資についても、インドの成長にしっかりとついていくため、工場用地の取得を始め、グローバルな人材育成、人材確保のための投資、それと連動した研究開発投資などの固定費の増額については、とにかく前倒しで進めていきたい。また、売上増に見合った諸経費関連の増額も見込む必要があるし、時代が大きく変化していく中で、三現主義（現場・現物・現実）実行のため、スズキ本社のみならず海外拠点も含め、各部門の人間が現場に赴くという意味での出張費の増など、様々な面の増額を見込んでいく。

#### **Q6：固定費の増▲800億も含め、次期予想の費用項目は▲1,000億円以上の大幅増を見込んでいる。ただ事ではない数字だが、実際の取組み内容に紐付いた予算なのか？**

A. 繰り返しになるが、成長戦略の実行に向けては、短期的な利益の追求よりも長期的な成長に向けた業務遂行を最優先としている。確かに▲800億円という額は大きいですが、実際の社内予算としては更に大きい額が見積もられている。だからこそ、使いきれんと思っているし、

むしろしっかりとやり切れるよう工夫し取組んでいきたい。各部門への予算割当ても、しっかりとついているとご理解頂きたい。

#### Q7：次期予想の研究開発費と設備投資が大幅に増加するが、具体的な内訳は？

A. 成長戦略説明会で話した通り、2030年までの8年間の資源投入の中で約2兆円の研究開発費を投入する。内訳としては、CASE対応を中心とした特に先行技術開発を急ぐ必要がある。これまで、量産開発と先行開発との区分けがしっかりと出来ておらず、先行開発分が少なかったため、8年間で加速し、挽回していかねばならない。

項目だけで言えば、BEVはもちろん、HEVの進化も含めた電動化関係、インドにおける多様な選択肢としての牛糞バイオガスといったカーボンニュートラル領域の研究開発が中心となるし、併せてCASE対応ということで、予防安全や自動運転といった領域についても、早期に一定レベルの実力をつけるべく加速が必要と考えている。

#### 〔2030年度に向けた成長戦略（1/26発表）〕

#### Q8：インドのHEV比率が18%と上昇し、パワートレイン構成も変化しているが、2030年のインドにおけるBEV比率目標15%に対しHEV比率の目標は？

A. 成長戦略説明会でインドにおける2030年度のHEV比率を25%と公表した。現状18%まで来ているが、まだまだ伸びしろがある。

BEV投入も急ぐが、CNG車と共にHEVも現実解であり、お客様にお買い求め頂きやすい価格で提供できるという強みもある。充電インフラの心配もなくカーボンニュートラルに貢献できるので、全体のバランスを取った中での多様な選択肢を総動員し、インドの燃費規制もクリアしていきたい。

#### （株主還元）

#### Q9：今回の自社株取得の考え方は？ 具体的な財務ターゲットなどはあるか？

A. 今回の自己株取得は、現行中期計画で掲げたROEや配当性向の目標への取組みという面もあるが、やはりこれまでの投資家の皆様との対話の中で、自己株取得は有効な資本効率改善、及び株主還元の手段であり、早期に検討すべきとのご指摘が多かったことも考慮した。まだまだ資本コストを意識した資本効率改善に取組み始めたばかりなので、まずは自己株取得を発表させて頂いた。

資本政策に関しては、これから色々な具体化を進めていきたいが、現時点で明確な指標はない。他方、今後は多大な資金が必要となる。現状は銀行借入による間接調達に偏っているが、今後は多様な選択肢を視野に検討していきたい。

いずれにせよ、そうした用途については状況を見据えながら総合的に判断していきたいと考えており、株価の上昇期待もある中で、PBRやROEの改善につなげるべく、トータルとして株主還元と成長投資とのバランスを取っていければと考えている。

以上