

2023年8月4日

スズキ株式会社

(国内四輪事業)

**Q1：現状の国内の収益性は？ 値上げによりどこまで過去のレベルに戻せるのか？**

**また、現状の国内のバックオーダーはどれくらいか？**

A. スズキの特徴は、軽自動車を始めとする経済性に力点を置いた車を供給し続けること。日本でも様々な物価が上昇し、消費者も若干、生活防衛的になっている面もあると思われる。当社もこれまでは国内での値上げについて慎重なスタンスをとって来たが、とはいえ車メーカーなので、基本的に完成車で稼いでいかねばならない。従って、消費者の方々にご理解頂ける範囲で、徐々に値上げを始めている。

他方で不断の企業努力、例えばDX化などでまだまだ効率化できる部分があるとか、営業面や生産面でもいろんなところにコストの削減余地が残されていると思うので、値上げのみならず、そうした抜本的な企業努力についても併せてやっていかねばならないということ、取締役会でも議論した。

第1四半期末の国内バックオーダーは16万2千台で、前四半期末からは2万7千台程度減っている。基本的には、バックオーダーを出来るだけ早期に解消していこうということだが、バックオーダーの減少は半導体影響の改善により供給が増えてきたことが主な要因。ただ、この先の受注動向については、前述の様な顧客動向もあるため注視していく。

(インド四輪事業)

**Q2：インド市場の状況は？ SUV好調は理解するが、未だシェア50%に届いていないが？**

A. インド四輪市場は、相変わらず堅調に推移している。実際、7月単月の全体市場も、7月としては過去最高の数字（乗用市場（卸）：352千台（前年比+3.1%））となっている。

SUVについても引き続き需要は強く、当社も昨年2モデル、今年2モデルの計4モデルを投入した。ただ、4-5月までは半導体不足により十分な供給が出来ずにいたが、徐々に半導体供給も増えて来たので、6-7月以降の台数は少しずつ増やしていけるのでシェア拡大は可能と考えている。

なお、7月単月でのSUVシェアは24%ということで、トップブランドとなった。これを更に拡大すべく、今後も精進していく。

**Q3：EVで新規参入の動きもあるが、バッテリー投資1,500億円のその後のアップデートは？**

A. EVに関しては様々な議論や新規参入の話もある。テスラによる参入も噂されるが、まだ具体的に煮詰まっていないうだし、EV市場自体も少しずつ増えてはいるものの、まだ爆発的なEV化が進むような状況にはない。

当社も2024年度にEVを投入する計画で準備を進めつつあるので、いま暫くお時間を頂戴したい。なお、EV用電池工場については2026年の稼働を目指し、準備を進めている。

#### Q4：インド市場の、今後のもう少し長期的な見通しは？

マクロ環境や政府政策等の観点から、まだ強い需要が見込めると考えて良いか？

A. インド政府では、モディ首相が2022年8月15日の独立記念日のスピーチで用いた「Amrit Kaal（成長と繁栄の時代）」という言葉が持てはやされ、「これから25年間、インドは繁栄の時代に入るはずだ」との意識が強く持たれている。それに勢い付いて、インド独立100周年を迎える2047年には、GDPを今の10倍、世界第2位のGDP大国にするというかなり野心的なミッションが提示され、それに向けた経済政策等により、社会全体がそのように動いていくのではないかと期待している。

他方、来年は総選挙があり、モディ首相も3選を目指している。政治的動向も注視した対応も必要だが、大枠の方向性としては、政府が産業育成、経済拡大という大きなミッションを掲げていることから、インドは間違いなく拡大していくものと期待している。

(連結業績関係)

#### Q5：1Q 連結営業利益の評価、一過性の要因は？

A. 一過性の要因としてはやはり為替影響が大きく、期初の見立てよりも円安に動いた影響が+100億円あった。更に販売台数増の影響が+179億円となったことも大きい。

他方、マルチ・スズキでも若干のボーナスのような一時金が増えたり、日本を始めとした他国もそうだが、賃上げに伴う労務費の増は確実に顕在化しつつある。

#### Q6：所在地セグメントの消去▲223億円の内訳は？

A. 所在地別セグメントの消去▲223億円については、台数影響+売上構成変化等のところはプラスに効いているものの、所在地別セグメント内では未実現利益繰延が▲250億円近くになっており、その影響が大きい。

連結作業の一環ということではあるが、在庫自体が増えていることは事実。生産制約があったところから正常化が進んだことで過少状態にあった在庫がある程度戻って来たこと、たまたま期末で洋上に在庫があったこと、値上げにより在庫あたりの利益率が上昇したこと、為替円安により在庫評価が増加した影響などが重なった。

#### Q7：研究開発費の消化がスロー※に見えるが？

例年、説明会でもっと発破をかけるという主旨の発言もあったが？

A. 進捗率でいうと18%であり、例年第1四半期の各種費用も若干薄めに出る傾向があることから、大きな遅れとは認識していない。

電動化関連の開発費をどんどん増やしていこうという中で、足元も少しずつ積み上げつつある状況だが、今のところ開発は社内計画通り進んでいる。

他方、これまでも多くのご指摘を頂いてきたが、かつてのように開発費の消化遅れ分で利益を出すということでは主客転倒であり、きちんと成長戦略におけるアウトプットを出していくことが一番大事。

この成果が出なければ、電動化や自動運転、CASE 対応全般で劣後していくことにつながる。これは経営陣のみならず社員一人一人に至るまで、あるべき年度目標の中に自己の目標を落とし込み、全社的な取組みとして成果に結びつけ、成長戦略の実現につなげるという取組が浸透しつつある。

また、どうしても上期・下期での管理予算をとっていることから、若干7-9月期と1-3月期に費用計上が偏る傾向もある。そういう部分も加味しつつ、しっかりと成果に結びつけることをマネジメントの問題として捉え、成長戦略の実現に向けて結果を出していく。

※通期 2,300 億円の予算に対し 1Q 実績 415 億円（進捗率 18%）

#### Q8：通期業績予想の上方修正で為替反映以外のリスクやオポチュニティは？

台数見通しも、生産は上方修正の一方、販売は下方修正となっているが？

A. 為替影響が一番大きい。台数については▲80 億円ぐらいのマイナス影響。インドネシアで多少ローンが通りにくくなったとか、パキスタンでも若干の下方修正となっている。パキスタンの通貨規制は足元で解除されたが、回復にはもう少し時間を要する。一方、インドは期初見通しの「全需成長 5~7%増を上回りシェアを挽回する」との計画に変更はない。

また、生産は上方修正なのに販売は下方修正となっている点については、生産面では昨年度来の半導体不足による生産影響がだいぶ正常化してきたことが反映されている一方、販売面では一部地域における減速感を織り込んだ。在庫についても、昨年までは生産制約の中でかなり限られた水準が続いていたものが、正常化により本来の水準に戻ってきたという面もある。ただ、今回の下方修正は一部地域に留まったものの、まだまだ予断を許さぬ状況。

(その他)

#### Q9：先日発表されたスズキ・モーター・グジャラート（以下 SMG）のマルチ・スズキへの株式移動について、譲渡方法も含め改めて説明して欲しい。

A. SMG をマルチ・スズキとは別会社として設立した目的は、出来るだけ早期に現状の 75 万台体制を立ち上げる必要があったため。実際、今の段階で 75 万台の能力がなければ、とても需要に追い付いていけなかった。SMG は 2017 年に第 1 ラインを立ち上げ、正味 5 年ぐらいで第 3 ラインまで立ち上げた訳だが、これだけスピード感のある工場設立が出来たのはスズキ側の直接的な関与があったからこそ。結果的に 75 万台体制が確立されたことで、両社間で当初の目的に一定の区切りがついたというのが、事実として挙げられる。

昨年からマルチ・スズキがカルコダに 100 万台能力の工場を建てる準備を始めているが、2030 年度を見据えた時に、それではまだ足りないということで、更に 100 万台の工場、合計 400 万台を超える生産能力が必要になるということから、これは生産面をうまく統合していく必要があるということになった。

最終的にスズキとマルチ・スズキが話し合い、SMG をマルチ・スズキの傘下に置いて一つの会社として生産面を統合、運営し、効率化を図っていくという議論の中で、今回の SMG 譲渡が決まった。ただ、譲渡方法がキャッシュでなのか、それ以外の方法でなのかについては、早晩決めて行くことになるので、今暫くお時間を頂きたい。

Q10：マルチとのバリュエーションギャップ改善について、会社側のメッセージが市場に伝わっていないのでは？ コーポレートアクションの観点での改善、ネットキャッシュレベルと将来の投資バランス等についてどのように考えているか？

A. 本日の取締役会でも議論があったが、皆様から多くご指摘を受ける株価、PBR、資本コストといった論点については、経営陣がしっかりと意識してやっていくということで合意している。

我々ももっと頑張らねばならないと思っているが、一連の情報開示についての改善努力など、まずは出来るものから一つ一つ、やっていく。やはりスズキ本体の企業価値をしっかりと上げていくことが重要であり、成長戦略の実効性を上げていくことに尽きる。これが当社への期待につながり、株価に反映されていくよう頑張っていきたい。

当面は今の資金の持ち方を変えるような状況にはない。ある程度手元資金を厚めに持ちつつ、それを将来投資に向けていく部分と事業継続に充てていく部分に分け、今後のキャピタルアロケーションや資本コストなど様々なことを議論しつつ、企業価値をあげていくところと実際の資金がちゃんと回るようなところとのバランスをしっかりととっていきたい。

以上