

2021年5月13日
スズキ株式会社

(カーボン・ニュートラル、電動化関連)

Q1：新中計での研究開発費の考え方は？ 初年度から年2,000億円の計算となるが、自前開発とするHV技術とトヨタからの支援の考え方、及び実際の商品投入時期は？

A. 中計で掲げた研究開発費5年で1兆円(年間2,000億円)は、本当に使い切る。当社は特に電動化分野での開発に遅れているので、社内、社外のリソースを問わずしっかりと使いながら、とにかく5年間での開発をやりきるための投資を進めて行く。

一方、トヨタとの関係だが、同社の場合、軽自動車を始めとした小さな車用のHV技術は開発していないため、同社が開発する技術領域、及び部品についてはうまく応用させて頂きつつ、当社の小さな車に適した独自のHVを開発する方針。

社内、サプライヤー、或いはスタートアップ企業などの力も借りながら、5年で1兆円の研究開発費は使い切り、次世代に対応できる体制を整えるべく取り組んでいく。

実際の商品投入については、5年掛けてやるものも、その手前で出せるものもあるが、お客様の要望に応えられる商品が出来たタイミングで、順次投入していきたい。

Q2：他社からも軽自動車のEV投入が計画されているが、スズキの考え方と対応は？

A. 軽自動車のEV投入については、既に他社からも計画が公表されており、当社もこれに対応しなければならないと考えるが、こういった商品が本当の意味でお客様のニーズにマッチするののかという点については、しっかりと見極めたい。一部には中国で売れている廉価版小型EVを日本に持ってきて売ればよいとの指摘もあるものの、一方で品質や安全面で本当に日本市場に受け入れられるものなのか否かについては、慎重に見極める必要がある。

当社はEVのトップランナーではなく、ラストを走る立場にあるが、だからこそ、他社の動向にもしっかりと学ばせて頂きながら、現状の軽自動車の使われ方も十分理解した上で、本当の意味でお客様に受け入れられる軽自動車EVの開発について、しっかりと時間をかけ、研究開発費も使いながら進めて行きたい。

(国内事業関係)

Q3：国内の直近における需要環境は？

A. 日本においても、まだコロナ影響が予断を許さない状況であり、半導体不足という問題も抱えている。また、生活が苦しく、高額商品の購入を先延ばしにされる気運もあるように認識している。

なかなか先は読みにくいものの、厳しい販売状況が続く可能性がある。だからこそ、お客様がお求めやすい商品を開発、投入しながら、地道な営業活動を続けていく取り組みが必要になると考えている。

(インド事業関係)

Q4：依然不透明なインド市場について、昨年の今頃と比較した需要動向の受けとめは？ また、こうした時期だからこそ進められる対応は何かあるか？

A. インドの販売店については、現状まだ8割が閉店しているという状況。昨年の今頃との違いは、昨年の場合、全土一斉ロックダウンだったのに対し、今年は州毎の判断に任されているという点。そういう意味で、州毎に対応が異なる部分もあるが、地域の動きに応じた対応が必要になる。ただ、昨年4月に販売ゼロ台になった時には、今期はどうか心配だったが、第2四半期、第3四半期と徐々に前年を上回る水準までに回復することが出来、ホッとしていた。今はそこに再びコロナが蔓延しつつある状況。

インドは感染者数が多いものの、人口あたりで見れば世界水準でもまだ低位にあるが、心配かつ難しい状況は続いている。そういう意味で、本当にV字回復が出来るかどうかについては、状況としてはむしろ、昨年より今年の方が読みづらい。

ただ、そうした中でもデジタル化等に向けては、インドの優秀な人材も活用しつつ、CASEに向けた取り組みも進めて行く。EVの試験走行やコネクティッドへの対応など、既にシステムとして導入している技術や経験値も社内に蓄積させながら、本当にお客様に使って頂ける技術、或いは商品に仕上げていくよう取り組んでいく。

(その他)

Q5：足元の半導体不足の影響は？ 今回通期見通しの数字が無いことは承知しているが、今後の調達や生産の考え方について教えて欲しい。

A. 半導体不足の影響については、これまでは一部の機種で生産を減らし残業や休出をとりやめるといった対応をしてきたが、今期に入ってから、湖西工場では4月に2日間、相良工場では1日と、5月に入り10~12日まで稼働を停止させ、下期に振り替える対応をしている。

まだまだ先が読めない状況は続いており、購買を通じた部品供給状態の確認と、生産日程、生産機種の調整を続けつつ、影響の最小化に努める。繰り返しになるが、サプライヤーとの連絡を密に取りながら、対応していくしかないと考えている。また、現時点でどれぐらいの台数影響になるのかといった明確な数字についても、まだ見えていない。

Q6：トヨタ出身で新たに経営企画室長となる石井専務から見たスズキという組織、及びそこにこれからどういう新風を吹き込む考えか？

A. トヨタから来て半年強になるが、トヨタでインドに駐在していた頃から、スズキは他メーカーとは異なる特徴的な会社と見ていた。スズキの強みは、組織がコンパクトなこと、マネジメントの三角形も大企業の普通の三角形の規模ではなく非常にコンパクトであることだと考えている。お客様と会社が近く、一方で社内でも中間層や企画調整機能が他社に比べて圧倒的に小さい。だからこそ、社員全員が一丸となってやっていくという風土と仕事の仕方が醸成され、それがこれまでのスズキの様々なチャレンジと、スピード感を持ってシフトを支えてきたものとする。

一方、今後のCASE対応に向けては、お客様へこれまでの会社としての存在意義や貢

献を、CASE という技術の変化と共にどうつなげていくかが重要と考える。スズキ本来のお客様の立場に立った観点から本当にお客様が求める技術を見極め、中小企業魂と共にそれを選択的に商品に差し込んでいくことが出来れば、これまでのスズキの強みと新たな技術が融合され、更に強いスズキが構築されるものと強く感じている。

先般より、会長、社長からも再三、「日本の地域の足である軽自動車を守り抜く」、「インドを中心とした新興国で初めて車を購入される方々を、人やモノの移動で豊かにするお手伝いをする」と申し上げてきた。こうしたスズキ本来の存在意義を、CASEの技術も駆使しつつ、更に存在価値を高めていくことができれば、これまでと同様、スズキはお客様や社会にとって必要な存在であり続けられるものと確信している。また、それを、トヨタを始めとする様々なパートナーの力や技術も借りつつ実現していくことで、逆にその存在意義そのものが、パートナーにとっても必要な存在としてあり続ける Win-Win な関係の構築を、必ず実現するものと考えている。

Q7：今回 30%の配当性向を会長と一緒に見届けられることは大変感慨深い。会長のリーダーシップは本当に強く危機意識が会社を牽引してきたが、会長への依存も強かった。今後、相談役として会社とどのような距離感で関わっていくのか？

A. 決算発表への出席はこれが最後となる。これまでアナリストの皆様とは 43 年間に渡って議論を重ねてきたが、御礼申し上げたい。

30%の配当性向をお示しした。これまでは、内部留保を優先し、株主の皆様にも 15%~18%台の配当性向にご辛抱頂いたが、有終の美を飾ることが出来、大変ありがたく思っている。一方で、自己資本比率が 40%台に達したが、内部留保を高めていく必要もあると考えているので、ご理解のほど宜しくお願い申し上げたい。

相談役としては、一切相談されないことが希望。これまでは、ちよくちよく相談に応じてきたものの、これからは相談に来られないような会社になることを望んでいる。

以上