

2026 年 8 月 5 日

スズキ株式会社

(業績関係)

Q1： 第 1 四半期業績の総括と通期業績予想修正の背景は？

A. 第 1 四半期は、中東情勢の影響による原材料価格高騰など厳しい事業環境が続いたものの、個の能力の向上など様々な業務プロセスの改革を通じた稼ぐ力の向上により、これらの影響を一定程度吸収できた。いろいろな困難がうまく会社の競争力向上に繋がる循環もできつつあるのではと思う。

一方、通期見通しについては、期初時点では中東情勢によるリスク▲1,000 億円を営業利益予想には織り込まず、できる限りのリスクヘッジを試みた。しかし想定以上にイラン戦争が長引き、当初想定していた原材料価格上昇リスクが長期化し、とくに樹脂やアルミを中心とした大きなコスト増が継続していることに加え、決算直前では急激に円高も進行した。このような状況を踏まえ、現在確認できているリスクを改めて業績予想に反映した。同時に、それらのマイナスを取り返すために当社は日々、稼ぐ力を深化させているので、その稼ぐ力の向上による収益改善を+700 億円織り込んだ。

Q2： 通期見通しにおける原材料価格影響の前提と、改善策は？

A. 第 1 四半期については実績の影響額がそのまま効いている。第 2 四半期以降の原材料価格高騰の影響は、ある程度高い確度で第 1 四半期比で影響が拡大していくと見込んでいる。下期以降は不透明感があるが、第 2 四半期時点の原材料価格水準が年度末まで継続する前提で試算し、営業利益への影響額として▲1,100 億円を織り込んだ。また、インドのマルチ・スズキにおいて原材料価格のインフレ反映サイクルが 3 か月から 1 か月へ変更された影響も含まれている。今後、中東情勢の改善などにより原材料価格が低下した場合には、業績の上振れ要因となる可能性がある。

一方で、当社では原材料価格上昇への対応として追加的なオポチュニティとなり得る収益改善施策にも取り組んでいる。例えば、金属加工で寸法精度を高めることによる歩留まり向上や、材料使用量削減などの活動を進めている。市場環境の改善に加え、こうした取り組みを着実に実行することで収益力の強化を図っていく。

Q3： 原材料価格高騰への中長期的な対応方針は？

A. これまでもお取引先様には本当に臨機応変にご対応いただいているが、引き続きコミュニケーションを密にしながら最善策を取っていく。同時に、中長期的には当社の「小・少・軽・短・美」のものづくりをさらに深化させる。具体的には、アルミや樹脂などの原材料が高くなる部分、いかに原材料を使わない車の開発をしていくかというところにも舵を切り、構造的に原材料価格の高騰に耐えられる車づくりとオペレーションに持っていきたい。

Q4： 通期見通しにおいて売上構成変化等を+200億円引き上げたが主な内容は？

A. インドで実施した6月および8月の価格改定効果を織り込んでいるほか、各市場における商品価値の訴求強化による収益改善、日本市場における軽自動車・登録車のミックス改善などを反映している。また、マリン事業における北米関税還付金も含めており、複数の収益改善要因を合算した内容となっている。

(インド四輪事業)

Q5： インドの販売計画を引き上げた背景は？

A. インド市場では販売が好調に推移しており、4～7月の卸販売は前年同期比135%となった。この実績を踏まえ、仮に8月以降の販売が前年並みとなったとしても当初計画の前年比10%を上回る「10%以上」の目標に変更させていただいた。また、カルコダ第2工場およびハンサルプール第4工場が計画どおり立ち上がっており、生産能力面での制約も緩和されている。引き続き旺盛な需要を着実に取り込んでいく。

Q6： 原材料価格高騰に対するインドでの価格戦略は？

A. インドでは原材料価格の大幅な上昇が第1四半期の減益要因となり、第2四半期においてもアルミやプラスチックの高止まりが続いている状況。この対応として、6月に0.5%の価格改定を実施し、8月にも追加の価格改定を予定している。ただし、一度に大幅な値上げを実施するのではなく、市場やお客様の反応を確認しながら段階的に進める方針。需要への影響を慎重に見極めながら、コスト上昇分の吸収と販売成長の両立を図っていく。

Q7： インドで初回購入者比率が回復している背景は？

A. 近年は安全規制強化や排出ガス規制への対応、原材料価格上昇などにより車両価格が上昇し、初回購入者比率は低下傾向にあった。一方、GST改定により小型車の税率が引き下げられたことで価格競争力が改善し、購入しやすい環境となった。その結果、初回購入者比率は約50%まで回復しており、市場成長を支える重要な要因となっている。

Q8： GST 減税後の小型車需要回復による車種ミックス変化をどのように捉えているか？

A. GST 減税後は小型車比率が高まる市場環境となっているが、当社の販売構成は大きく悪化していない。足元7月では小型車比率が76%、非小型車比率が24%となっており、前年度の78%対22%と比べて少し非小型が増えている。背景としては、中型SUV「ビクトリス」の販売拡大が貢献。市場全体では小型車需要が拡大している一方でSUV志向も強く、小型SUVの「ブレッツァ」や「フロンクス」などが好調であることから、一概にこの傾向が車種ミックスの悪化につながっているとは認識していない。

Q9： インドの受注・受注残および販売店在庫の状況、および 10 月以降の販売見通しは？

A. 2026 年 7 月末時点の受注残は約 16 万台となり、6 月末から約 3 万台増加した。また前年同期比でも 2 万台超増加している。一方、販売店在庫は 6 月末に続き約 2 週間分の水準にとどまっており、前年同期比では半減している。受注は堅調に推移しているものの、在庫水準は依然として低い状況にある。

8 月以降はケララ州のオーナムを皮切りに各地域でフェスティバルシーズンを迎える。当社は販売店在庫が例年に比べ低い水準で推移していることを踏まえ、地域ごとの祭事日程に合わせた供給を行い、売り逃しを最小限に抑えていきたい。

Q10： インド市場の先行きをどのように見ているか？

A. エネルギー価格上昇やエルニーニョによる降雨量減少懸念の農業への影響など不透明要因は存在するものの、インド出張の際に感じた、インドの人々の「明日はきっとよくなる、信じて頑張る」というパワー、底力はやはり強みと実感している。価格改定による需要への影響については注意深く見極める必要があるが、中長期的には成長余地の大きい市場であるとの認識に変わりはない。

(日本四輪事業)

Q11： BYD の軽 EV 参入をどのように見ているか？

A. 当社は BYD の軽 EV について、まず商品そのものをしっかり評価したいと考えている。当社は長年にわたり軽自動車事業で培ってきた商品開発力や、お客様に関する知見、全国の販売ネットワークで蓄積したデータを強みとしており、今後も競争力向上に取り組んでいく。

(アフリカ・中東)

Q12： アフリカ・中東市場の需要環境をどのように見ているか？

A. 中東市場については、地域情勢の影響により物流面で制約が生じており、一部では車両供給や販売活動への影響が出ている。一方、アフリカ市場は中長期的な成長ポテンシャルが高いと考えている。人口増加が続く中、インド生産車の高い品質や耐久性、価格競争力が評価されており、アンゴラやコートジボワールなど一部の国では高い市場シェアを獲得している。今後も国ごとの特性に応じ、インドの強みを活かした事業展開を進め、市場基盤の拡大を図っていく。

(二輪事業)

Q13： インド二輪市場の需要動向と事業の状況は？

A. インドは世界最大の二輪市場で、14 億人の人口のうち、10 億人の方が二輪車に乗れるか乗れないか、という状態。昨年の GST 減税で二輪車から四輪車への乗り替えが増えたが、二輪市場自体も GST の影響をポジティブに受けている状態であるため、非常に期待している。

Q14：インド二輪市場における EV への対応方針は？

A. インドでは二輪 EV の普及が四輪 EV よりも進んでおり、市場として高い成長が期待されている。当社も EV 二輪車を投入しているが、初めての EV 商品であることから、現在は販売面の強化に取り組んでいる段階である。今後は市場動向を踏まえながら商品ラインナップの拡充を進め、将来的には四輪の EV と同様に幅広い商品展開を目指していく考え。

(資本効率向上・中期経営計画)

Q15：スズキ流 ROIC 経営の考え方と、期待する効果は？今までのアプローチと何が違うのか？

A. スズキ流 ROIC 経営は、一般的な財務管理として数字を見ながら会社全体を動かすという机上のやり方ではなく、商品企画・開発の段階から投資効率を高めるための考え方である。車両をデザイン、基本性能、その他仕様の大きく 3 つに分解し、お客様にとって最適な価値と手に届きやすい価格を実現するために、開発費や設備投資、型費などの投資に対してどのような組み合わせが最も高い収益性を生むかを検討している。企画段階で営業・開発・生産が一体となって徹底的に議論を行い、市場投入後も企画時の狙いと実績の差異を検証しながら改善を進めることがスズキ流 ROIC 経営の特徴であり、今までとの大きな違い。このように現場ベースで、ROIC 経営の思考で PDCA を回す取り組みにより、商品競争力と収益性の向上に加え、資産回転率を高め、資本効率及び企業競争力の向上につなげていく考え。

Q16：2030 年度営業利益率 10%目標の進捗と、中期経営計画のアップデート方針は？

A. 当社は現在、中期経営計画の中間点を迎えており、2030 年度に向けた進捗確認と計画のアップデートの検討を社内で行っている。見直しにあたっては、主力市場であるインドの 2030 年以降の成長見通しも織り込む方針。営業利益率 10%目標については足元で乖離があるものの、その実現のためにも「スズキ流 ROIC 経営」を浸透させる。営業・開発・生産の各本部が他部門の原理原則も理解し、譲るべき部分は譲り合いながら、お客様にとって本当に最適な商品を作り込んでいく。これこそがチームスズキの真骨頂であり、前述の ROIC の考え方が当社に非常に合っているところと考える。ここに期待して、中計の残りの 3 年超で商品を仕込んでいく。さらに既に投入している商品についても、もう一度収益や投資回転率を上げる取り組みについて、一つ一つ丁寧に進めていく。商品の収益性向上、原材料使用量削減を含む開発改革に加え、販売・マーケティングのやり方もよりお客様に近いところでデータを議論する方向にもっていく。そうしたオペレーションをしっかりと丁寧に進めていくことで、営業利益率 10%の達成も、困難ではあるが可能になると考えている。

以 上