

**2020年3月期 第2四半期決算
アナリスト向け説明会 主な質疑応答内容**

2019年11月5日
スズキ株式会社

(完成検査問題)

Q1：10月の国内販売の落ち込みが他社より少なかったが、生産正常化に向けた状況は？

A. 販売店に聞くと、「消費増税前の駆け込みの実感は無かったものの、後から見ればあれが駆け込みだったのか」といった印象とのこと。幸いにして当社の場合、他社に比べて受注残が多かったことも背景にあるとは思いますが、10月以降の来店者数に減少傾向も見られるという話もあるので、引き続き注視が必要と考える。

更に、今後そうした受注残が解消に向かうか否かについては、完成検査の問題があることも事実。これまで、完成検査能力が生産能力を下回っていたことが受注残につながっていた面もあったわけだが、先月中旬ぐらいから、それが生産能力を上回る状況も一部、出てくるようになった。これを今年度末までに確実に維持できる体制に持って行くことが、生産正常化のタイミングの1つの目処と考え、対応を進めているところ。

Q2：当上期において、完成検査関係の設備投資、及びそれに絡んだ一過性費用の計上などはあったか？

A. 完成検査関係の設備投資については、再発防止策の中でも重点項目として進めており、ある意味で予算に制約を置かないぐらいの前提のもと、現場に対し設備導入要望の申請を促しているところ。既に手配済み、発注済み、検収済みの案件も200件程あり、更にそれと並行して生産性や品質の向上に向けた設備投資も同時に進めている。今期の設備投資計画の2,700億円、その内の単独分が600億円という数字は変えていないが、この枠も超えて良いのでと現場には設備申請を促している。

更に完成検査や生産現場に留まらず、そもそも完成検査をし易くするための設計自体の見直しも必要ということが見えてきた。現場の意見を聞く中で、そのように完成検査工程のみならず、もっと広い範囲で品質向上に向けた取組みが必要とわかってきたので、そうしたことも織り込んだ投資についても、新たに実施して行く。

(インド事業)

Q3：10月販売に改善がみられるが、在庫の状況も含めた今後の見通しは？

A. 昨年からの市場低迷が長引く状況にあるが、10月は祝祭シーズン需要と重なったことや、先日導入された法人税減税への還元策なども奏功し、販売が若干上向いた。ただ、今後については引き続き政策動向や来年4月からのBS6(排ガス規制強化)に向けた各社の販売動向、特に既存在庫車の一掃セールに伴う乱売の動きなどに注意が必要。当社の場合、BS6対応車は年度末ではなく本年末までに揃える計画であり、それに対する他社の動向については、しっかりと注視しながら対応していく。

そのように短期的な先行きについては判断が難しい部分もあるが、更に先の将来に向けては、当社がトップシェアを維持していくための販売網整備の加速など、台数を増やして行くための取組みについてしっかりと進めて行く。

9月末の末端在庫と工場在庫を合わせた市場在庫は若干増加傾向にあるが、当年末のイヤーモデル切替えやBS4在庫車の動きも見ながら、しっかりとコントロールして行く。

Q4：インドの販売金融の状況に改善は見られるか？

また、インドでキャプティブ・ファイナンスや自社系販売金融会社を導入する考えはあるか？

- A. 販売金融対策としては、頭金なしや頭金を減額したローンの設定などを現状の取引先金融機関の内、10行に対応をお願いしている。また、地方の農村部に対しても、地域に強いネットワークを持つ地銀やファイナンス会社との提携を進めながら、金融機関の顧客層へのアタックも含め、販促に結びつける取り組みを推進している。
- なお、自前のファイナンスについては無理をせず、外部の金融機関に協力をお願いしていく。

Q5：BS6(排ガス規制強化)による、来期以降のコスト影響をどう見るか？

- A. BS6 対応については、前述の通り大半のモデルを年末までに切替える予定だが、これは事前に政府から示された規制に対応すべく、技術開発を進めた結果でもある。問題はそれによるコストアップだが、その定量的な評価は別として、そこは営業政策的、技術政策的な部分に加え、他社との競争環境なども加味しながら、いずれにしても最小限に留めるべく、努力して行く。

Q6：グジャラート C(第三)工場の稼働開始計画に変更はないか？

中長期での能力増強の必要性に疑いはないが、今回の計画変更による長期ビジョンに向けた教訓、トヨタとのアライアンスへの影響は？

- A. グジャラート C 工場は、来年 4 月からの稼働予定を 3 ヶ月遅らせ、7 月からの稼働を検討している。これは現状の市場状況も一因ではあるが、国内における完成検査体制をこの年度末までにしっかり整えることを優先し、日本からの要員派遣を遅らせるという判断も背景にある。ただ、仮に需要が伸びた場合も、7 月の立上げから早急にフル稼働に持って行くことも考えているし、逆に能力を余すようであれば、グルガオンなど古く効率の悪い工場稼働を下げ、最新鋭の工場に生産をシフトさせる対応も考えている。
- また、インド市場に対しては、もともと一直線に右肩上がりに行くとは考えていなかったし、山あり谷ありという中で、最終的に「2030 年 1 千万台」に向かうと思っていたので、こういう状況もあって然るべき。仮に 1 千万台市場に至った場合、マルチ・スズキも 500 万台体制を築くとして、CASE 対応も視野に入れつつ、これまでの販売網のあり方を改めて見直す必要もあると考える。景気や時代の動向に左右されない「2030 年 500 万台体制」の構築をしっかりとやっていく。
- これはトヨタさんとの提携に対する考え方もある意味同じ。短期的な景気に左右されず、中長期的将来への電動化や自動運転に向けてしっかりと考えながらやっていく。

Q7：需要低迷により、インドのディーラーがかなり傷んでいるという話も聞くが？

- A. マルチ・スズキの販売網が疲弊化しているという話は現状聞いていない。むしろ、既存の販売網、サービス網の強化もさることながら、農村部を中心にまだまだ拡充が必要なディーラーの拠点展開について、マルチ・スズキがしっかりとサポートしていく。

(欧州事業)

Q8：2021 年からの欧州 CO2 規制強化に伴う罰金支払いの可能性は？

- A. 欧州 CO2 規制の強化に向けては、いま懸命に開発を加速させているところ。罰金支払いの有無については現状なんとも申し上げられないが、軽量化やエンジンの熱効率改善、

ストロング HV 技術の向上、新たなパワートレインの開発など、とにかく CO2 規制に対応できるように努力して行くというのが、基本姿勢とご理解頂きたい。

(その他)

Q9 : 2Q(7~9月)の諸経費等の減益要因が減少している理由は?

同じく 2Q(7~9月)切り出しで増益となる日本セグメントとの関連性は?

A. 当上期の営業利益増減要因の中で、諸経費の増は▲148 億円のマイナス要因となっているが、これを 1Q と 2Q に分解すると、1Q の▲205 億円に対し、2Q は+57 億円となる。更にこの中の品質関連費用が、1Q 時▲108 億円に対し、2Q が▲30 億円ということで、影響が軽減する方向となっている。なお、通期予想では諸経費の増は±0 で見ている通り、品質関連費用を含めた大きな負担は見込んでいない。

また、2Q は 1Q に比べ営業政策費の絞り込みや、1Q の決算時にも説明した通り、マルチ・スズキにおける発送費の組換え影響がこの 2Q で一巡したことで、増益側への寄与に転じたこともある。

日本セグメントの 2Q(7~9月)については増収・増益となるが、まず台数的には、完成検査問題による生産影響から減少傾向は続くものの、「スペーシア」や「ジムニー」等の高単価商品が増加したのに加え、外部売上が立たないデモカーリースを減らすなどの対応も増収増益の要因。

Q10 : 1Q 当たり営業利益 600 億円であるならば、4 倍すれば通期 2,400 億円になるが、通期予想 2,000 億円とした考え方は?

A. 通期業績予想については、社内の計画値をベースにした「最低必達目標」ということで、やや固めに見た数字であり、必ず達成したいという思いを込めて、このような数字にさせて頂いたということをご理解頂きたい。

Q11 : 国内完成検査問題の正常化、及びインド市場の回復傾向などを踏まえた来期業績の考え方は?

A. 来期については、現状はグローバルに明るい将来が見通せる所は見当たらず、状況を慎重に注視しながら進めて行く必要があると考える。そうした中、グジャラート C 工場の立上げについても 3 ヶ月遅らせる判断を下したわけだが、一方で 500 万台体制の構築に向けては、工場の増設について地域選定やどういった工場にするかといった判断はしっかりとやらなければならないし、それと並行した販売網の強化もしっかりと進めなければならない。そういう意味で、来期はそうした中長期的な対応に向けた準備期間になると考える。

当社の技術、営業、生産といった各部門が 2030 年に向け何をすべきか、或いは、あるべき姿をしっかりと固めることこそが、来期以降の課題と考える。

こうした景気状況にあるからこそ、気持ちを新たに進めていきたい。

以上