

2021年11月11日

スズキ株式会社

(半導体を含む部品不足影響)

Q1：今回、半導体を含む部品不足影響で下方修正した減産見通しの考え方は？

足元の改善傾向に対し保守的に見えるが、そもそも期初の社内計画の水準とは？

A. 生産についての考え方は、日本とインドについては12月以降、期初計画比70%ぐらいの水準で推移する計画となっている。一方、確かにマルチ・スズキの生産動向を見ても、9月をボトムに毎月2割程度ずつ段階的に改善する方向にあるが、我々も半導体メーカー、サプライヤーと話をしている、まだまだ先が読めない状況であり、決算の見込みについても手堅く、保守的に見積もらせて頂いた。なお、期初のグローバル生産計画については、上期が概ね158万台、下期が165万台ということで、通期300万台超の数字で見えていた。

Q2：国内は下期に若干回復、海外は下落の前提と見るが、仕向地に優先度はあるのか？

インドでの減産影響の拡大には、メガサプライヤーからの調達も背景にあるのか？

A. 海外と日本とで特に生産を差別しているということではなく、いずれも12月以降、計画比70%水準ということで、非常に保守的な見方を置いている。実際、地域別や機種別に濃淡をつけられるような状態、或いはそれを見通せるような状態には至っていない。

日々、部品や半導体の状況を見ながら、こちらに仕向ける、或いはこの機種に載せるといった対応で、1台でも多く生産する取組みには努力しているものの、意図的にどの地域に重みを付けるといった対応が出来る状況にはなっていない。また、当社の場合どうしてもインドで部品を供給頂けるサプライヤーからの調達が必須となるため、そうしたサプライヤーの影響を、日本、インド、欧州などで均等に受けている状況。

Q3：部品不足が国内の軽自動車に与える影響は？また、購買部門の組織変更を行ったが、それによる改革の狙いは？

A. 軽自動車を含み、国内については半導体に加え、ワイヤーハーネス等の部品供給不足が重なり、思うように生産できない状況。

今回、購買部門を「調達戦略本部」へと名称を変えて、組織も変更した。半導体不足やコロナ影響により、何が起こるかということ非常に学ばせて頂いた。それにより、単に買ってくればよいということではなく、調達もしっかりとした戦略を持って進めるべきという考え方を明確に示した。例えば今回の半導体不足の関係でいうと、これまでの問題として生産計画自体を頻繁に変えていた面が挙げられるが、そういうことを無くしていく。更に調達にあたり、どういう半導体を使って車両を開発すべきかということ、しっかりと購買戦略、調達戦略の中に入れ込むため、設計部門との連携を強化しながら調達戦略を練っていくということ。

また、設計部門でも半導体についてはスズキ特有、或いは新規に起こす必要のある専用設計をやめ、汎用の半導体を使うという戦略も含めて練っていくということで、今回このような組織とさせて頂いた。

Q4：部品不足による減産が、国内ディーラーの収益に与えた影響は？中古車の損益など、何か特殊な一過性要因を含むものはあるか？

A. 国内代理店の状況は、やはり本社の生産がかなり厳しい状況の中で、バックオーダーも抱えながら、何とか届いた車を売るというギリギリの対応の中、単価的にも利益率的にも一定の水準以上で販売頂いており、基本的な利益は確保している。また、こういう市場の状況から数に限りはあるものの中古車も伸びており、利益源の一つになっている。更に、サービス、整備の方でもしっかりと利益を出して頂いているという面もある。台数に連動し絶対額の減少は避けられないものの、利益自体はしっかり獲得している状況といえる。

(インド事業関連)

Q5：インドの乗用車シェアが下がっているが、SUVの新型投入遅れが要因の一つと考える。今後の新車投入の方向性と、そもそもの投入遅れの要因、SUVの市場性への考え方は？

A. 足元のインド乗用車シェアが、42～43%まで落ちていることは事実。半導体を含む部品不足による影響もあるが、ご指摘の通り SUV 市場への商品投入遅れも大きな要因と考える。これについては、今期以降、複数の機種を投入する計画で進めているので、シェア 50%の維持にはこだわって、引き続きインドの市場を攻めていく。

SUV の商品投入が遅れた理由には、マルチ・スズキと当社との間でコミュニケーションがうまく取れていなかった部分もあった。早い段階から SUV 投入の計画はあったものの、コミュニケーションの行き違いからうまく商品投入に至っていなかった。これについては、今後マルチ・スズキ側と商品計画、商品企画の連携をしっかりと取りながら進めてく。

また、これはマルチ・スズキと当社間の問題のみならず、当社社内においても、営業と設計、設計と生産、設計と品質といった部門間でもっとしっかりとコミュニケーションを取るという取組みを推進しているところ。また、そのミス・コミュニケーションによって投入が遅れた SUV というのは、実は全長 4m 以上のモデル。インドの自動車税制の関係で、今後も低税率の 4m 未満モデルが中心の市場であり続けることに変わりはないと考えるが、さりとて上級移行するお客様もいる中で、4m 超の SUV や乗用車などもしっかりとラインアップに加えていく必要はあると考えており、決して 4m 超を疎かにしているつもりはない。そうした車種については、提携先のトヨタの力も借りつつ、市場に適したモデルの投入に取り組んでいく。

(その他)

Q6：通期の原材料影響の見通しを、前回予想▲900 億円から▲850 億円に見直した背景は？

A. 原材料影響の見方については、台数の下方修正、及びロジウムの市況が少し落ち着いてきた感があることなどから、そのような数字とさせて頂いた。ただ、今後、仮に半導体等の部品不足が解消に向かえば、各社の大規模増産により市況は再び高騰するものと考えており、決して原材料コスト自体が下がると見ているわけではなく、むしろ高止まりの状況が続くと見ている。

また、前回予想の▲900 億という多額の見込みの中には、足元で急激に高騰しつつある鉄やアルミの影響なども既に織り込んでいる。従って、それらも含めて、原材料コストが通期で高止まりが続くという考え方に変わりはない。

Q7：原材料高騰分を日本とインドでどれくらい値上げに転嫁できているのか？特にインドでは、シェアダウンとのバランスの中で営業的に値上が浸透しづらいのではないのか？

A. 原材料価格の高騰に対し、インドでは既に3回の値上げを実施している。また、今後もイヤー・モデルチェンジの機会等で、そうした対応の必要があると考える。一方、日本においてはそうした値上げが難しいため、社内における様々な費用や予算を極力切り詰めることでの対応に取り組んでいる。

また、確かに販売には値上によるマイナス効果の心配もあると思うが、足元のシェアダウンはそれよりも生産が思うように出来ていないということが主因。また、工場にも販売店にも在庫が枯渇している状況であり、そのように十分に在庫がないことから売り負けてしまっている状況と考えている。

そうしたところは、今後部品不足の状況が改善し、生産が軌道に乗れば、順調に販売を伸ばせると考える。実際、現状のバックオーダーも秋の祝祭期前に20万台程度であったものが祝祭期後で更に約5万台増えている状況であり、今後いかにしっかりと生産できるかがカギになると考える。

Q8：1Q(4-6月期)、2Q(7-9月期)共にインドからの利益貢献が乏しい中、国内事業を中心にしっかりと利益が出せた印象。これを単に収益体質の改善と受け止めてよいのか？

A. インド事業以外で利益を出せたのは、間接部門の費用削減等に取り組んできたことなどが背景にある。また、欧州などで在庫をうまく活用し、未実現利益の実現益などを出せたことも結びついていると考える。

Q9：今回、営業外で開発中止関連費用として▲137億円を計上しているが、その中身は？

A. ここでいう開発中止案件とは、今後のスズキにとって必要か否かの判断の中で、必要のない技術について中止と判断したもの。今後必要な技術に注力するためのものであり、決して後ろ向きの判断ではない。

Q10：国内の土地の貸与資産等で▲95億円の減損損失を計上したが、なぜこのタイミングで発生したのか？また、本業のキャッシュフロー等に影響するものではないのか？

A. この減損はご指摘の通り本社から国内代理店に貸与している土地の評価損によるもの。このタイミングで発生するのは、当社が減損会計基準に沿い、時価算定と簿価との比較で会計処理を行うにあたり、7月に公表される路線価をベースに相続税評価額を算定し、これをベースとした公示価格相当額と簿価とを比較する形式をとっていることによる。コロナ影響により、今年路線価は全国的に下落傾向にあり、47都道府県中30県以上、特に商業地が下落傾向にあることから、このタイミングで発生しているということ。

通常の会計基準では50%以上下落すると計上する形となるため、その境目を超えると少々金額が発生するが、本業のキャッシュフローとは無関係であり、あくまで基準通りに計上したもの。

以上