

2017年3月期 第2四半期決算説明会 質疑応答摘録

2016年11月2日
富士重工業株式会社

Q：エアバッグインフレータ関連の品質費用と今回追加された品質費用の詳細について教えてほしい。

A：通期計画の対前年差異分析にて諸経費等の増-1,507億円とあるが、うちクレーム費の増が-620億円。第1四半期発表時にご説明した通り、エアバッグインフレータに関連するリコール費用は年間約600億円見込んでいる。前年度は170億円引当していたので、エアバッグインフレータ関連での増加分は-430億円程。残りの約200億円弱については、エアバッグインフレータ関連以外の品質費用となる。緊張感と問題意識を持って、品質の維持・改善活動に取り組んでいる。

Q：米国販売子会社の2017年3月期末在庫の水準・ターゲットは。

A：9月末の在庫実績48,600台とほぼ同レベルと捉えていただいて良い。

Q：米国の通期のインセンティブは台あたり1,300ドルの見通しだが、今後どのようにコントロールしていくのか。

A：台あたりインセンティブは前期実績が900ドルに対し、今期は上期1,200ドル・下期1,400ドル、通期として1,300ドルの見通し。業界平均の約3,400ドルと比較し、依然として低い水準にある。今回積み増したインセンティブについても、カスタマーキャッシュ（値引き）ではなく、月払いリース料を引き下げる支援分である。レガシィが属するセダン市場はリース比率が非常に高いため、少しインセンティブをつけ月払いを下げる事でリース比率を上げ台数を伸ばしていこうと考えている。キャッシュインセンティブで数を売るという販売方法は当社のビジネスモデルを壊してしまうため、そういったことは決してせずに、1台1台大切に販売していく。米国の供給能力が上がってきている局面にあるが、販売の勢いとディーラーの在庫水準を細かく見ている。これまでディーラー在庫は20日商程という状態が続いていたが、今後は1月商分程持てるようになるであろう。業界平均の2月商分の在庫は当社にとっては持ち過ぎとなるので、操業を細かく調整しながら望ましい在庫レベルを維持していく。

Q：SIAの現地生産が約40万台規模になるにあたり、今後パワートレインの生産はどのようにする予定か。

A：現在、米国での生産に対して、エンジンは日本で加工・米国で組み立て、トランスミッションは日本から送るといった形をとっている。想定を上回るSIAの伸びに対応するべく、これまで大泉工場でチョコット能増を重ねてきた結果、現在はSIAが394千台、18年度には43万台化の体制になったとしても十分賄える状態になっている。よって当面は、為替の状況を問わず現在の体制を続ける予定である。

Q：米国では8月単月で販売台数6万台超えを達成し、年間70万台化となるにあたり、現在行われていない販売金融の長期的な視点での考えは。

A：当社は販売金融事業を国内でのみ展開し、米国においてはパートナーにアウトソースしてい

る。販売金融事業に対する考えは各社様々であり、金融事業による利益を積極的に取り込んでいく考えもあるが、当社の場合は自動車の販売を後押しする施策の1つと位置付けている。未来永劫、販売金融をインハウスでやらないという訳ではないものの、現状はパートナーとの販売金融に対する施策がスバルの販売と上手くかみ合っていると認識しており、現在の形態を大きく変えようとは考えていない。

Q：以前、米国の全需を1,600万台とした場合にシェア5%で約80万台は狙えるという話をしていたが、現在の事業環境においても、この考え方に変化はないか。また戦略的にインセンティブを増やされているとのことだが、この下期のインセンティブ見通し1400ドル/台は、5%のシェアを達成するにあたり適切なレベルと考えるか。

A：全需を1,600万台とした場合、シェア5%で約80万台は販売できるという考え方は現在においても概ね合っている。先日参加した米国のディーラー大会では、100万台もいけるという声が聞こえるものの、当社はフルラインナップで商品を展開している訳ではないため、来年の暦年販売計画を一足飛びにあげるといったことはせず、なだらかに伸ばしていこう、お互いビジネスモデルを大切にしましょうと話している。ディーラーにはしっかりと収益を上げて、それをサービス体制への投資へと費やしてほしいと考えている。これらを踏まえて、下期のインセンティブ1,400ドル/台は適温だと思っている。

Q：昨日トヨタがモビリティサービスプラットフォーマーになる、といった話をされていたが、スバルは事業戦略としてどのように考えているのか。御社のような100万台プレーヤーにとっては、将来的に事業環境が変わっても問題ないのか、超長期の考えをお聞かせいただきたい。

A：現在の自動車産業は「自動運転」、「環境対応」、「ライドシェア」、「繋がる」といった大きな構造変化の時代に突入したと考えている。ただし、1千万台規模で販売をしているメーカーと、当社のように100万台規模で販売しているメーカーでは、それぞれの課題毎に受ける影響の度合いは相当に異なると思っている。例えば、シェアリングへ移行する場合の販売台数減とか、クルマが繋がっていく際の変化はコモディティの方がより大きな影響が出るのではないかと。当社は100万台という小規模で個性のあるクルマを作っている側にいるので、当社側から見て影響が大きいものは何だろうと考えた上で順番に力を集中すべきだと思う。当社としては、既に発表した電動化のように、自動車会社の規模大小に関わりなく必ず影響のあるものから優先して対応していきたい。ご質問のシェアリングに関しては研究はするが時間をかけながら対応しても良い項目と考える。

Q：通期計画の対前年差異分析における売上構成の詳細について。台数を上方修正されていることも要因にはあると思うが、それでも利益面での増額修正幅が大きく見える。これは販売地域のミックスによるものか、それとも新型インプレッサの価格設定によるものか。

A：通期計画の対前年差異分析における売上構成差は+1,353億あるが、うち新車海外ビジネスにおいて+931億円。昨年の海外販売台数が812.6千台、今回見直し後の台数は903.8千台と約91千台の増。この台数増分に昨年との差異分析として為替前提121円の粗利単価で評価すると、この金額はそれほどおかしな数字ではないのではと思っている。

Q：アライアンスの役割をどのように考えられているか。またどのようなオポチュニティがあるか。

A：環境対応等の研究開発を全て独自でやるのには限界があり、自動車産業で中規模以下のメーカーが生き残っていくためには、1千万台規模の大きな自動車会社とのアライアンスは必須だと思っている。日本の自動車産業という観点でも、日本のモノづくりを守ろうという緩やかな連合体として非常に良い動きであろう。それぞれの会社がそれぞれの地域を支えており、日本という国にとっても重要な産業であることに間違いはない。これらを踏まえて、アライアンスを構築する動きが活発化することは違和感のない、必然的な動きであろう。

またオポチュニティというのはリスクと一体かもしれないが、やはり当社としてはスバルというブランドを高めていく、ということに尽きる。同じビジネスモデルの会社が並んでいる中で大小の差があれば、小さな会社が必要無くなるのは当然。

当社が生き残るには明らかに個性が違う、ビジネスモデルが違う、ターゲットが違う、市場・商品が違うといった付加価値を磨く以外にない。それがスバルのブランド力を高めるために全ての力を注ぐということであり、そのために社名変更も、産業機器事業の終了も行う。それ以外に当社が生き残る道はないと思っている。

Q：米国のディーラーから今後の販売に対して力強い声があるという一方で、インセンティブを上げられているのは、相反するよう見える。リース比率を上昇させる、優遇金利を実施する以外に、本当にインセンティブは上がっていないのか。リース比率のターゲットは。

A：お客様からは、ディーラーに行っても車はないし、インセンティブも非常に低いし、スバルはやる気がないのかと言われることがある。通期見通しの1,300ドル/台も業界平均の3,400ドル/台と比較すると、圧倒的に少ない。絶対値では増えているが、お客様からは大きな変化ではないと思う。これまでの当社のインセンティブレベルが度を過ぎて低い状態にあったのを是正するための増加であり、キャッシュインセンティブで販売台数を持ち上げる考えは決していない。当社はSUVが多いため具体的なリース比率の目標は持っていない。これまでのビジネスモデルを崩すようなことはせずに1台1台大事に販売し、持続可能な成長をしていきたい。

Q：配当政策について。今回の計画見直し後も配当性向は40%を維持している。配当性向40%を上回らないように出来る限り業績を上げていきたいというメッセージのように受け取れるが、その優先順位についてご説明いただきたい。

A：株主還元の考え方は従来と変わっておらず、資本収益性、財務健全性、株主還元の3つを総合的に勘案し、継続的かつ業績連動、具体的には配当性向20-40%のレンジで行うという方法を適用している。自己資本比率の高まり、ROEの見通し、キャッシュの水準を今後十分に注視していく。現在の還元方針である配当性向20-40%も必要な時が来たなら見直しをしたいが、足元は従来の考えを踏襲しているため、配当も144円としている。

以上