

HONDA

2023 年度 第 1 四半期決算 機関投資家・アナリスト向け説明会 質疑応答議事録

日時：2023 年 8 月 9 日 水曜日 17:00-18:00

登壇者：

執行役 最高財務責任者 藤村 英司

執行職 経理財務統括部長 川口 正雄

Q：質問者 A

- ① かなり良い数字だったが、第 1 四半期の営業利益の評価、社内計画に対してどれくらい上振れたか、また一方で、通期予想を変えていない背景を教えてください。
- ② 中国では数字的に足元、台数的には苦戦しているように見える。足元の状況、価格競争の状況、今期はどれくらい台数のリスクを見ておけばいいのか、また持分利益にどのような影響を及ぼしているのか等、中国の状況についての詳細もお願いしたい。

A：藤村

- ① 仰るとおり、今回見直しを変えていないため、第 1 四半期の実績をしっかりとこの場でお伝えすることと、今後のアップサイド、ダウンサイドを皆さんに解説して、ご理解いただくということが大切だと思っている。

第 1 四半期の評価について、収益の前に、台数の状況からお話する。

第 1 四半期の四輪のグループ販売台数は、対前期 9 万台増の 90 万台で、うち、利益が最大化されている北米が約 13 万台増となっている。年間計画 435 万台に対して進捗 21%ということで、低めではあるが、われわれとしてはオンラインと見ている。

もともと中国に関しては、期初の発表で申し上げた通り、国 6b、環境規制対応の関連で値引き合戦や、いわゆる NEV 市場のシェアの拡大等々があり、厳しめと見積もっていたので、そういう意味でも中国の台数に関しては計画通り。半導体の供給不足で去年かなり苦労した。1 週間、2 週間先の生産計画が急に変わってしまうような事態が去年はあったが、今年、特に 1 月以降はそういう状況ではあったものの、この 4 月から 6 月に関してもあまりそういうことも出ず、これはもう安心材料であったと考えている。中国に関しては楽観視できない状況があるため、先ほどご質問頂いたとおり、後でお話する。

一方で、二輪は、第 1 四半期の台数が想定より少し割ったというのが現実のところ。去年と比べるとグループ販売台数 22 万台増、しかしながら連結販売台数は 10 万台減ということで、主にマイナスになってしまったところは、インドおよびベトナム。インドに関しては、この 4 月から環境規制の対応で部品を新しく入れているものがあるが、この部品に関連して半導体の影響を少し受けてしまい、昨年に対して 5 万台ぐらいマイナス。しかしながら、ここは第 2 四半期以降、挽回の計画が見えているため、インドは台数をしっかり稼いでいけると見ている。一方、ベトナムは、ご存じのとおりで、経済の低迷が見えてきている。ここはわれわれにとっても最大収益の国のため非常に懸念はしているが、一方でベトナムに対して、タイや欧米で二輪は伸びているため、収益という意味では何とかカバーしていきたい。

収益については、仰って頂いた通り、営業利益は年間 1 兆円の計画に対して 3,900 億円、約 4 割の進捗。

まず二輪に関しては ROS19%ということで、ベトナムが多少苦戦している中においてもかなり力強い決算が出せたという評価している。

四輪に関しては、これまでずっとお伝えしていた、固定費の削減や、いわゆる新機種、シビック以降の新機種のシリーズがほぼ出そろった。新機種収益力を高めたものを出していくとお伝えしてきたが、限界利益単価をかなり向上させてきたところに台数の増が重なり、ようやく増量効果が最大限引き出せるというところをお見せできた 3 カ月だったと思っている。もちろん第 1 四半期に関しては品質費用があまり発生せず、売上高比 0.6%程度だった。

また、経費の、もともと予算上のクォーターの段差もあり、さらに言うと予算に対しても経費の遅れが品質以外も発生している。四輪で ROS 5.8%と出ているが、ここはもうさすがに年間の実力値ではないと思っているが、先ほどご説明した通り、粗利が台数によってきちんと引っ張れたといったところは評価している。

イメージでお伝えすると、3 カ月に関しては、もともと実は 3,000 億円ぐらいで見ていたのが 3,900 億円と、約 900 億円上振れているが、約半分が為替の影響。もう半分が経費の遅れ等々ということで、台数・収益ともにほぼ計画オンラインといったところ。

通期見通しを変えなかったことに関しては、中国の話、ベトナムの話などいろいろあるが、これから為替以外の、実質のところ、もともと掲げた 1 兆円がしっかりと守れるように、期初のターゲットを今 3 カ月の段階で変えるという段階ではないなという判断。

A : 藤村

② 中国の状況については、期初に掲げた 140 万台の計画は今回据え置いている。ここに関しては、もともと第 1 四半期は弱くなると見ていた。第 2 四半期以降は、アコードやブリーズ、インスパイア、CR-V といった新機種を出し、鮮度の良いモデルで拡販をしっかりとやっていきたいと考えていたが、かなりのテコ入れが要るであろうということは、事実、認識をしている。

われわれが今まで強くはなかった一部の沿岸部都市や内陸部の都市においても、販売を強化しなければならないと思っており、今 140 万台達成に向けて、中国本部もパートナーと共に頑張っているが、足元の状況は、7 月も両合弁の会社を合わせて 8 万台、9 万台といった小売のレベル。

パートナービジネスでもあり、140 を何台にするということは今現在お伝えできないが、ポイントになるのは、例えばいくらか台数が落ちましたといった段階で、他地域へ部品をアロケーションし、他でカバーする、すなわち実質のところしっかりと収益はカバーし、台数もグローバルで何とかカバーしていくといったことが、今後の 9 カ月のオペレーションのポイントになると考えている。

Q : (①のフォロー) 従来、比較的クォーター単位で業績予想を少しずつ変えていくような傾向もあったかと思うが、今回、出し方というか、そういうのを少し変えられたということなのか、コメントをお願いしたい。

(②のフォロー) 今いまだ 435 万台の販売見通しは変えていないということで、中国の減少を北米とか他の地域にある程度アロケーションできるだけの需要の動向や、半導体の共通化の動向とかがあるという、オポチュニティがあるという理解でよいのか。

A : 藤村

① フォロー

今後来年の第 1 四半期をどうするかは、状況によって異なるが、期初に掲げたものは見通しでもあり、われわれの目標でもあるため、為替等々を除いて実質のところでしっかり守っていくといったことをオペレーションとして行っていきたい。後半のご質問にも近いところがあるが、435 万台を据え置いているのは、ご認識の通りの意味合いで、仮に中国で

難しいという判断をした場合には、他でカバーしていく。

② フォロー

北米の話をしなかったが、北米でもやはりかなり厳しい環境下で生産している。半導体の供給不足の解消は見えつつあるが、これまでだいぶ低い生産量でやってきたところを今持ち上げていっている段階で、前回、去年の第4四半期も、見通しに対して最後生産が少し追いつかず未達になった。台数をランブアップしていく段階においては、サプライヤー様も一緒に苦労している部分もあるため、慎重に見ておりますが、いずれにしても435という数字を、グローバルで目標としてしっかり守るという努力をしていきたいという思いもあり、据え置きした。

Q：質問者 B

- ① 決算資料の17ページを拝見している。事業別の利益増減要因の中の売価/コスト影響について、この項目でどういったことが起きているのかを、二輪と四輪それぞれご解説していただきたい。先ほどのご説明をおうかがいしている限り、おそらく価格等も想定通りだったという理解をしたが、結構大きなプラスが出ているため、中身がどうなっているのか。また、この項目も計画通りで良いのかを教えてください。
- ② 広く二輪の需要について、この先々をどのように考えているのか解説して欲しい。先ほど四輪については、全体の435という数字は、中身が変わっても達成を目指していくという説明を頂いたが、これを二輪の、同じく全体の販売に置き換えたときにどう考えればいいのかを解説頂きたい。

A：藤村

- ② 売価/コストの中身については、川口から解説させて頂く。

二輪に関しても基本的には同じで、目標をしっかりと守っていきたくており、先ほどお伝えしたインドは半導体の不足が起きたものの、その後の対応をしっかりと図れるように、今少し目途が見えている状況のため、ここは守っていく。ベトナムについては、少し厳しめではある。いつもお伝えしているが、二輪に関してはアジアおよびブラジルが、我々がかなり強い市場で、台数および収益の大半を占める。こういったところに関しては、当然ながらボラティリティも激しい。昨年より19%とかいうROSの数字をクォーターで出しているが、当然ながら変動もあると見ており、15%前後を常に目指していきたいと思っている。台数は今期についてはしっかりとターゲットを守っていきたくて、収益もベトナムが落ちながらも、他で何とかカバーをしていきたい。タイであったり、欧米であったりといったところが、利益単価が高いため、そういったところでもやっていきたい。ベトナムも旗を上げたわけではないので、ベトナムとしても頑張っていきたいと考えている。

A：川口

- ① 売価/コストの影響について、まず全社トータルのところから動きについてご説明させていただく。第1四半期、全社トータルでは、昨年と比べて売価/コスト影響で、プラスの659億円。この中には、材料費やインフラを含めたいろいろなコストアップと、それに対して、我々が企業努力として商品価格に応じた値付けということで、コストの対応してきたネットを示している。昨年までは、インフレの影響や材料価格の上昇の影響が非常に大きく、当然そこを吸収すべく売価の対応を図ってきたわけだが、今年度の期初でもお話ししたように、今年度に入りインフレも徐々に落ち着きつつある。また、貴金属含めて材料市況の価格がだいぶ落ち着いてきたということもあって、今年度については、従来から価格について対応してきたものが通期効果として表れるということも、今年度の期初にお示した。
- この第1四半期では、まさに期初に計画していたものが3カ月間で出てきたということが手応え。コストの領域で

は、昨年の第 1 四半期と比べ、それ以降インフレが昨年もまだ断続的にあったということがあり、この第 1 四半期と比べると、労務費含めてコストアップの要因がある。また、取引先の皆様も、光熱費含めていろいろなコストアップを受けられており、そこは 1 社 1 社お話をしながら割合で負担をしている。そういうコストアップというのは、この第 1 四半期も昨年と比べれば入っているという状況。一方で、材料価格については、昨年から四輪の生産台数の下落などを踏まえて、特に PGM 含めて下落が続いており、その部分は、昨年と比べると、この第 1 四半期は貴金属のコストの下落ということで益方向に効いている。コストアップと材料価格の落ちで、おおむねネットができています。すなわち、全社で言うと、この 659 億円は、ほぼ昨年から続けてきている商品価格の値付けの部分が効果として丸々出てきているというイメージでとっていただければと思います。

これを四輪と二輪に分けると、四輪事業については、まさに、全社の動きでご説明したように、コストアップの領域は貴金属の下落で何とか吸収し、ほぼ値付けの分が出てきているという状況。一方、二輪で言うと、値付けの部分が出てきているところはまさに四輪と同じで、コストダウンは若干四輪よりも二輪の方が生産台数の戻りが早いこともあって、コストで言うと、四輪よりも二輪のほうがややポジティブに出ている。二輪の 294 億円の中には、売価のプラスの影響と、コストもネットと言ってもプラス。今後は四輪についても、お取引先の様子を見ながら、生産台数に応じたコストダウンをしっかりと図っていきたくと考えています。

Q：（①のフォロー）

簡単に、第 1 四半期はインラインで、通期計画を変えていないところも、今のところ変えるような状況ではないという認識をしてよいのか。それとも、もう少しオポチュニティがあると思ったほうがよいのか。

A：川口

①フォロー

総じて言うと、労務費などのインフレのところは、我々の見立てよりも若干コストアップに効いていると思うが、一方で材料価格は、若干下がっている。今のところネットでいくと、期初で見立てをしていたのとほぼオンラインという状況。貴金属については市況のため、今後どうなるかは判断つかないが、実力値で言うと、今のところオンラインだという理解で結構だと思う。

Q：質問者 C

- ① 第 1 四半期の、特に国内の固定費のサステナビリティに関してもう少し説明して欲しい。基本的にはサステナブルではないというのが、先ほどの質問に対しての回答だと思うが、先ほどいただいた数字からすると、おそらく第 1 四半期でも、クレーム費用を除いたところで、year on year でも 250 億円ぐらいは費用が増えたかと思っている。ただ一方で、所在地別の利益率を見ると、国内で 8.9%という、かつて見たことがないような高いマージンが出ているので、さすがに出来過ぎという気もしないではない。一方で、この数年、これまで取り組んでこられた効果などが今後も継続しないかなという期待も少し込めて、そのサステナビリティに関して改めて解説、コメントが欲しい。
- ② フリーキャッシュ・フローの考え方に関して、少しアップデートして欲しい。第 1 四半期で、金融除きで 2,900 億円のポジティブが出てきている。一方で、バランスシート上、為替の影響も多少あるとはいえ、まだ在庫がかなり高いレベルで残っているような状況。今後、仮に生産が戻ってボリュームが増えてくるとなれば、おそらく社内の在庫も減ってくるので、今期のフリーキャッシュ・フローはかなり大きなレベルになるのではないかと考えている。もし何か数値として、目安と

して考えられるようなものがあれば、解説いただきたい。

A：藤村

- ① 国内のところは、所在地という形で、日本の事業を「日本」というセグメントで出している。この中に、もうご存じの通り、日本で作って売っているビジネスと、日本から KD 出荷しているビジネス、研究開発をして各地域からロイヤリティで回収するビジネスといったものが、三つ混在しているものをお見せしているため、非常に分かりにくいと思っている。日本においての固定費の削減のメリットが出ているというよりも、ここに関しては、海外の台数が伸びてきたことによるロイヤリティの影響、および為替の影響などがかなり大きいとご理解いただいた方が良いと思っている。固定費の削減等々は、欧州や北米およびアジア等や、もちろん狭山工場の件なども国内においてやっているが、今回のこの伸びに関しては、どちらかという、為替とロイヤリティ等の増加がかなり大きかったとご理解いただければと思う。
- ② フリーキャッシュ・フローは確かに 2,900 億円出ている。去年もそうだが、年間で 7,000 億円弱ぐらいのフリーキャッシュ・フローを事業として出しており、今年に関してもそれぐらいのレベルは出していきたいと思っている。申し上げたとおり、利益が 40%出ているとか、投資等々もどちらかという下期に、また昨今出資等もあるが、そういったものがどちらかという後ろに寄っているということもあり、6,000 億円から 7,000 億円は今期もフリーキャッシュ・フローとして出していきたいという計画。在庫は、どちらかという、他社さんと比べて、われわれの在庫の管理が売上高に対して少し多めにあることは、グローバルな補完体制も関係していると思う。ここは逆に言うと、いわゆる物流系のオペレーションの課題でもあるため、今後 ROIC 経営に振っていきたくて申し上げているが、こういったところは逆にご指摘のとおりのため、改善をしていきたいと思っている。為替も影響しているが、在庫はそういった状況で、少し高いと思っている。

Q：（①のフォロー）国内は期ずれという表現ではあるが、今のオペレーション上で何か齟齬・支障が出ているような状況がないという理解で良いのか。

（②のフォロー）今期末に向けて、方向性としては在庫のレベルも下がっていくため、それなりにフリーキャッシュ・フローにも、もちろん投資の増等はあると思うが、貢献するような見方でよいのか。

A：藤村：

①フォロー

その理解で良い。

②フォロー

在庫に関しても、当然ながらうまく捌けていけばということではあるが、今はどちらかという、生産即販売という状況、例えば特に北米においてはそういう状況であるため、どちらかという今のレベル感なのではないかと思っている。少し増えているところは確かに下がる、もちろんそれはフリーキャッシュ・フローに貢献するが、全体観で言えば、7,000 億円ぐらいのところをイメージしている。

Q：質問者 D

- ① 資料 17 ページ目：二輪と四輪に分けた増減益分析の台数構成について。四輪の台数構成、販売影響のうちの売上台数と構成変化が 1,300 億円出ている。収益単価が高い北米が 13 万台ぐらい増えたというのは理解しているが、それにしても結構大きい数字になっているため、解説をお願いしたい。併せて、先ほど藤村さんが、四輪の営業利益率が 5.8%で、サステナブルではないというような表現をされた。ただ、ここからもう一段、台数の回復があると思

う。この限界利益単価が非常に高いということで、5.8%は競合他社さんと比べて決してべらぼうに高い水準でもないと思うため、収益体質を強化してこれから台数が回復して、利益がこれ以上出ないという、この辺のメカニズムについて、何が必要か、もっと改善するために何が必要か、何がネックになっているかなど、もう少し教えて欲しい。

- ② アメリカの需要認識のアップデートをお願いしたい。競争環境やファイナンスの状況、この辺について今、どう捉えているか。

A：藤村

- ① 台数にして多いのではないかとすることは、やはり機種別の収益性および固定費の削減が非常に効いてきた。特に北米の限界利益単価は開示しないが、私が3年ぐらい前にアメリカにいたときから比べると、かなり金額が増えている。もちろん為替によって膨らんでいる部分もあるが、そういったところは非常に高いレベルが、特にアコード、CR-V、パイロット等が変わってきたが、そういったところは非常に強く出ていると考えている。

5.8%は他社と比べても高いわけではないというのは、その通り。いずれにしても ROS7%以上を2025年までに達成したいといった中において、四輪に関してはそれが7%以上ということではなく、二輪の手伝いもあって7%ではあるが、5%から5.5%ぐらいが四輪になるのではないかなという世界。そのため、この5.8は今期という意味でサステナブルでないと申し上げたが、年間で着実にしっかりと増やしていきたい。

どうやって増やせるのかというと、グローバルに申し上げて、514万台の生産能力がある中に対してまだ435万台なので、台数をしっかりと埋めていくということ。売上単価に関しても引き続き検討していくこと、また、ここ最近コストダウン、もしくはサプライヤー様への支援のようなところが、コロナ以降、台数がかかなり減った、もしくはわれわれのオペレーションがうまくいかなかった部分もあり、半導体が足りる前提で生産計画を組んだものの、やはり来なかったのでストップするというようにサプライヤー様にご迷惑をかけていた部分もあるため、生産を安定させるというようなところをしっかりとやっていく。ここは生産・販売の領域で、マジックはないため、着実にものづくりとしてやっていくということで、目標を達成していきたいと思っている。

A：川口

- ① 四輪事業の販売影響は、実はそんなにタネ、仕掛けがあるわけではなく、冒頭で藤村が説明した通り、昨年投下した、非常に収益力の強い、以前からお伝えしてきたアーキテクチャの効果も含めて収益力がしっかりしたモデルが出そろっているところに、北米で12万5,000台の増加があったというのが、本当にメインの影響。その他の影響では、若干アジアでインドを中心に台数が弱く、アベレージで言う四輪事業の単価を引き上げるところに少し効いているかなというところ、それから北米で生産台数が上がってきたことにより、サプライヤーの中で、連結で取り込むところも若干あり、その収益が上がってきたというも若干あるが、ほぼ大半がやはり北米の台数増によるものだとご理解いただければと思う。

A：藤村

- ② アメリカの状況は、第1四半期は、販売はしっかりと、需要は非常に良い状況。シビック、HR-V、CR-V、パイロット、アコードといったモデルサイクルを生かしてやりきっている状況。ディーラー在庫に関しては、昨年末、3カ月前の3月末には、ディーラー在庫は6万台だったが、今回、生産は増やしながらも6万2,000台と、2,000台しか積み上げられていない状況。それだけ卸、生産、即販売といった状況が続いている。これからしっかりと、サプライヤー様と一緒にランプアップに臨んでいく。ここにはやはり多少の苦労はあると思うが、しっかりとアメリカで生産をやりき

っていくといった形で臨んでいる。

今期に関しては、少なくともリセッション懸念や、中古車市場の影響といった多少の雲行きの怪しさなどは、特にリセッションについては少し消えてきているかなと感じている。強いラインナップを生かして販売の最大化、それを目指すのは、やはり生産をしっかりと計画通りやりきっていくことと考えている。

金融に関しては、一時インセンティブをかなり少なく売っていたということもあり、ペネトレーションが50%を下回り、またそもそもアメリカンホンダの台数が少なかったこともあり、金融債権自体がかなり減っていったが、ようやく最近時、ペネトレーションも60%以上に回復していること等もあり、金融債権の減少は既に底を打っている。我々は、金融はROA見てオペレーションしているため、営業利益の面積が減ることに関しては仕方ない部分と見ている。底を打っている段階のため、まだ昨年と比べると債権は少なく減益方向ではあるが、粗利の部分はそういった状況。中古車価格の下落に関しては、マンハイムのインデックスもそういったことが少し出てきているが、実はまだ契約残価に対して、台当たり平均で4,000ドルぐらい益のステージであり、これがすぐさま損に転んでいくことはないと考えている。仮に損に転んだとしても、これはまた正常化に向かっているということだと思っている。残価が台当たりで益ということは、すなわちクルマが戻ってこないということ。コロナ前は6万台ぐらい戻ってきて、それをオークションで流すという形で残価ロスが出ていたが、今戻ってきているのは200台ぐらい。そういったレベルのため、中古の方はしばらくマイナスの影響はあるが、それがすぐに影響を受けることはあまりないだろうと見ている。貸倒れに関しても、やはりコロナ前の段階に少し戻ってきている。当然ながら、トランプ政権以降に、コロナにおいて家計への支援みたいなものが相当あり、貸倒れがほぼ発生しない、という状況から戻ってはきている。期末の引当で0.6%ぐらい引き当ており、実質貸倒れも増えているが、これもまた正常化の範囲かなということで、正常の範囲内であれば、基本的にはプライシング、アメリカンホンダファイナンスとしてのプライシングの設定で、漏洩をマネージしていく。今現在、金融に非常に大きな懸念は感じていない。

Q：質問者 E

- ① 適切なバリエーションへという形でバイバックも発表され、今回、分割も発表されている。こういったアクションをこれから継続していくということだと思うが、他にどのような施策やアクションがあると考えているのか、ぜひ藤村さんにお伺いしたい。それに併せて、今回、八千代工業がこういう形になったが、グループ会社の構造をどう変えていくかということも、もし可能であれば言及して欲しい。
- ② 先ほどの質問で、中国はかなりテコ入れをしなければいけないというような発言があったと思うが、その中身。どうしてもEVは価格が非常に厳しいので、この価格帯でEVとか中国の事業性を担保するのは相当難しいと思うが、どんなテコ入れ施策があるかを、EVに絡めて教えて欲しい。

A：藤村

- ① バイバックに関しては、期初よりお伝えしたとおり、将来のフリーキャッシュ・フロー等々も加味しながら、現在、この四半期においても、ネットキャッシュは2.9兆、2.3カ月ぐらいという、月商比において積み上がっている部分がある。自己資本比率も46%程度で、資本政策は、将来の大転換期に向かったの投資資金もちろん考慮しながら、しっかりと考えていかなければいけないところだと思っている。PBRの議論が昨今あるが、こういったことが議論される以前から、ここは問題視しており、何とかしたいと思ってやってきている。これから何をやりますかと言われるとなかなか言うのは難しくなってしまうが、配当はしっかりと30%を継続してやっていき、自己株買いについても、状況を見てよりタイムリーにや

っていきたいと思っている。

分割に関しても、実はだいぶ前から検討しており、もちろん他社様も最近時たくさん出しているように、私の数字が正しいかどうか、もしかして間違えていたらあれだが、日本における個人資産が2,000兆円ある中で、1,000兆円ぐらいが銀行預金等。東証の時価総額にほぼ近いぐらいの金額がそういった状況である中、政府がNISAの拡充であるとかいったところを目指している中で、われわれは実は8%ぐらいしか個人投資家の方々とお付き合いがないため、ここはしっかりと増やしていき、個人投資家の皆様に、株の保有を通じてHondaの応援をしていただきたいし、Hondaの事業によりご興味を持っていただきたいと思っていた。株価がある程度上がった段階でないと、するのもしわくはないかなと思っていたところ、今回上がったため、このタイミングで実施した。来年のNISAの拡充に間に合う段階でできて、ギリギリで良かったなと思っている。分割だけすればいいわけではないので、個人投資家向けのIRなども拡充しながらしっかりと、特にわれわれは若い企業でありたいとも思っているため、若い投資家の皆様にもご興味を持っていただけるよう活動していく。

八千代の再編について、グループ会社の構造に関しては、当然ながら電動化の中において、どの部品・技術がコアになるのかを見極めながらやっていく形になる。今後どうする、どれが、どの会社かということは、当然ながら今この場でお伝えできないが、基本は技術、および今後の電動化の中でどうなっていくのかを考えながら、とは言っても、今回の八千代の件のように、束ねてやっていけばまだかなりメリットが出せる、企業価値が上げられるといったところが、マザーサン様から手を挙げていただいたので、こういった形の構造改革をしていきたいと考えている。

- ② 中国のテコ入れという意味合いのところは、三つぐらいあるのではないかなと思う。時間軸で分ければ短期的なこと、これは、今24年に向けて、新しいBEVの工場を両合弁会社とともに立ち上げようとしているが、もし現在の140万台が厳しいとなると、能力というか、固定費がどうあるべきか考えていかなければいけない。これが短期的、短中期的にどうするかというところ。EVは、今後力を入れ、魅力あるものを出していくつもり。前々から申し上げている通り、24年には第2、第3弾のEVを出しますし27年までには10モデルの拡充といったことでやっているが、このスピード感で足りたのかどうかというところが考えるべきところ。これは、合弁事業のため、我々の想いみたいところを合弁のパートナーとしっかりと議論し、こうあるべきというところに落とし込みを見つけてやっていくことのため、今日この場で、どんなことをするというのをご勘弁願いたい、そういった課題感みたいところは合弁のパートナーの方もおそらく同じ。我々の中でも議論をして、パートナーと議論をして決めていくといったところを、短期、中期、長期で眺めながら、それぞれ何をしていくのかというところをやっていく。今現在お答えできず申し訳ないが、そういうことをテコ入れという意味合いで申し上げた。

Q：質問者 F

電池戦略を改めて解説いただきたい。他社の例を挙げるわけではないが、トヨタがいろいろな電池の開発を発表しており、円筒形の調達を発表されている方々も結構多い。御社もGSユアサと電池の開発の会社の事業をスタートされたと理解している。今どういう電池を開発するか、全固体もまた別にあるでしょうから、今どういう状況になっているか。また、海外はLG等いろいろあるが、国内は、電池は誰が作るのか。開発は今回発表しているが、生産はどうするのか。原材料調達等も含めて、少し幅広になってしまうが、電池のことについて少し進捗を教えてください。

A：藤村

電池に関しては、4月26日に技術戦略の発表をしており、そういったところもご覧いただいておりますが、基本

的にはまず地産地消というのが電池の性格と考えている。我々の主要市場である、もしくはこれから電動車の進捗が一番早いであろうところにおいて、北米および中国についてご説明すると、中国に関しては基本的には CATL 様からの買い物での調達ということで進めている。スピード感で課題感が出ており、課題は他にもあるが、そういうこと。アメリカに関しては、もともと GM 様と共同開発してきた電動モデルが今期ようやく出る。GM 様からそういった形で、クルマとして調達できる分と、LG 様と合併会社をオハイオにつくったが、ここで生産し、われわれのクルマに乗せていく部分、そういったところを考えている。GS ユアサ様とは電池の開発をする会社ということで、生産の領域も製造の開発みたいなところも考えてのこと。製造の方法および開発、そしてどちらかという原材料の段階からリサイクルまで、全部流れとして、リソースサーキュレーションみたいなところまで考えたような何かができないかということで、GS ユアサ様とそういった形のものを公表して、活動も既に始めている。これは製造および電池そのものの開発をやる会社ではあるが、その先には、電池製造に関しても、GS ユアサ様、また私たちと一緒にやってきたブルーエナジーという会社と Honda の 3 社で、どういう生産の体制でやっていくのか、このようなところを日本においては議論している。

Q：（フォロー）

だいたいの方はよく分かったが、一方で電池の性能とかという意味で、かなり革新的なものを狙うのか、革新的なものは全固体で考えて、リサイクル等も考えた実用的なということとサステナビリティということだと思うが、電池の種類の中でどのような切り分けを考えているかなど、何かご説明いただけるか

A： 藤村

（フォロー）

基本的には、今、主流は当然ながら液 LIB であり、中身の材料に関してもそれぞれ種類がある。我々は、技術の方向性がどれか一つになるというふうに、今一つだけに張っていくのは少し危険だと思っており、パターンとしては、半固体電池に関しては GM さんと進めている。全固体電池に関しては、実験室ラボでのやり方についてある程度の目途をつけて、生産のパイロットラインを今作っている最中だが、生産パイロットラインを作り、製造のやり方が非常にポイントになっている部分が全固体のため、ブレークスルーが狙えたらといったことで、2020 年代後半に向けて、実用化に向けて進めている。そういった意味では、それぞれをある程度おさえておかないといけないのかなというところで進めている。