

**2016 年度第3四半期決算発表**  
**第二部アナリスト・機関投資家向け説明会 質疑応答要旨**

■日 時： 2017 年 1 月 31 日(火) 19:30～20:20

---

Q： 通期の計画について、コストの変動について説明頂きたい。コスト低減で 191 億円の増益要因となっているが、もとの計画からすると大きな改善となっている。この改善内容のブレークダウンを説明頂きたい。日産とのシナジーも効果が出てきているのか。

(回答)

- ・ 11 ページの「下期の計画対比の増益要因」に基づいて説明する。為替以外の改善は 169 億円で、そのうち、コスト低減分で 71 億円となっている。
- ・ これは、単純にコストだけを下げようとしたわけではなく、日本の 3 工場とタイの工場の中で、製造と販売のバランスを考えた調整を関係部署間で、月次でタイムリーに実施できる仕組みを構築したことによる改善が大きい。
- ・ これは、PDCA を回す月次会議で、COO と 4C の間で毎月議論を行い、為替動向も注視しながら、損益とコストを把握し、機動的に検証する仕組みを 11 月から回している。
- ・ また、例えば、米国だと販売とインセンティブのバランスを有機的に議論して、きちんと状況を把握しながらコストカットも行ってきた。
- ・ 購買においては日産とベンチマーキングをして、サプライヤーとの交渉に反映してきた。また、VE 活動においても日産のやり方を学び、活動を進めてきた。
- ・ 従来のような緊急性の高い開発費のコストカットではなく、今回はいわば前向きのコスト低減をやっているのご理解いただきたい。

Q： 来年度、再来年度の販売台数はどのように、見ておけばよいか。インドネシアの新小型 MPV やグローバルモデルの小型 SUV は、計画どおりに投入できそうか。タイミングに変更はないのか。

(回答)

- ・ 既に発表している 17 年度に投入するモデルは予定通り開発を進めている。
- ・ 16 年度の主な投入車種としては、既に日本で 12 月より販売開始している『eK ワゴン』の年式切替、2 月 9 日の発売を予定している『アウトランダーPHEV』の年式切替がある。
- ・ 17 年度については、新小型 SUV を 10 月から欧州で販売を予定している。
- ・ また、インドネシアの小型 MPV は 9 月からで、それに向けて現地工場を 4 月から稼働する予定。
- ・ 軽自動車の次期車は 18 年度中となるが、こちらも予定どおり進めている。

Q： 4Q で販売費が大きく膨らむ計画となっているが、その背景を教えてください。また、今期の実力ベースは市場措置費用の 321 億円と、燃費不正問題影響の 400 億円を戻した 750 億円と考えて良いのか？

(回答)

- ・ 3Q と 4Q で比較すると、販売費では 24 億円増加する計画となっている。
- ・ このうち、大半が日本での増加となっている。先ほどご説明したとおり、4Q からの年式変更を軸に、しっかりと販売費を使いながら、販売を増やそうと考えている。

- ・ 収益性については、シナジー効果を除いても、今年度の下期で300億円強出る計画であり、為替水準が一定であれば、600億円プラスαが実力収益としてあると考えて良いと思う。
- ・ 現時点、下期で3%、4Q単独だと4%営業利益率があるが、来年度は、シナジー効果も出てくるので、更にこれを伸ばしていきたいと考えている。

Q：『アウトランダーPHEV』の出荷の状況について教えて頂きたい。

(回答)

- ・ 15年度3Qまでの出荷の実績としては33千台となっており、今期は17.7千台の実績となった。

Q：BSについて、年度末には現預金が5,000程度で着地するとのこと説明があったが、燃費不正のお支払いは4Qがピークとなり、これで一巡するのか。来期も出てくるのか。また有利子負債が増えたがこの理由と、今後の見通しについて教えて頂きたい。

(回答)

- ・ 燃費の支払いは、極力3月までに終わることで資金繰りを考えているので、この減少分が燃費不正のお支払いと考えて問題ない。
- ・ 有利子負債について、燃費不正問題は勿論現金での支払いも可能であるが、当社としては、資金用途をしっかりと分けるという意味で、銀行から借入を11月に実施しているが、これについては、3月末までに全額返済する計画。
- ・ 来期以降は、連結するインドネシア工場の関係で借入が入ってくるが、それでも現預金が大きい状況であり、今後どのように有効活用するか、しっかり考えていきたい。

以 上