



統合報告書

Integrated Report

スズキ株式会社

2024



統合報告書 2024 目 次

スズキとは

- 3 企業理念
- 5 トップメッセージ
- 8 特集1)10年先を見据えた技術戦略
- 10 特集2) 人事制度改革
- 11 特集3) 女性社員向けパネルディスカッション
- 15 価値創造の歩み
- 16 価値創造プロセス

2030年度に向けた成長戦略

- 18 戦略の骨子
- 18 2030年度に向けた主な取り組み

価値創造を支える仕組み

- 21 サステナビリティ方針
- 23 気候変動
- 29 人権の尊重
- 31 人的資本
- 50 知的財産
- 53 持続可能な地域社会の実現
- 56 役員紹介
- 57 コーポレートガバナンス
- 66 コンプライアンス体制・リスク管理体制

データ編

- 72 財務レビュー
- 74 財務・非財務ハイライト
- 76 11年間の主要財務/非財務データ
- 78 グローバルネットワーク
- 79 主要製品ラインアップ
- 80 事業概況(四輪)
- 84 事業概況(二輪)
- 88 事業概況(マリン)
- 89 会社情報
- 90 株式情報ほか

編集方針

本報告書について

スズキグループは、次の 100 年も成長し続けるために、さまざまな取り組みを進めています。その取り組みを株主・投資家から従業員までさまざまなステークホルダーに理解していただくために、本報告書を発行しています。なお、ウェブサイトにおいて財務情報、非財務情報を掲載していますので、併せてご覧ください。

対象期間

2023 年度（2023 年 4 月 1 日から 2024 年 3 月 31 日の事業年度）を中心とし、一部、当該期間以前もしくは以後の活動内容も含まれています。

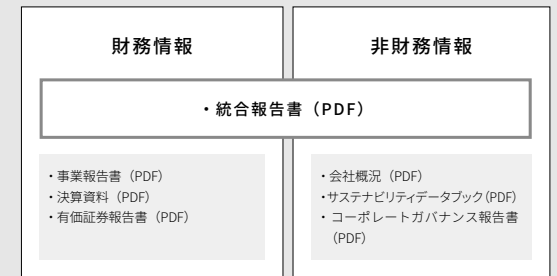
対象範囲

スズキ株式会社の情報だけでなく、国内、海外のスズキグループ会社の情報も含まれています。（文中に「関係会社」「販売店」「海外」等の記述がない場合はスズキ株式会社単独の内容です。）

参考としたガイドライン

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」等

情報開示体系



将来予想に関する注意事項

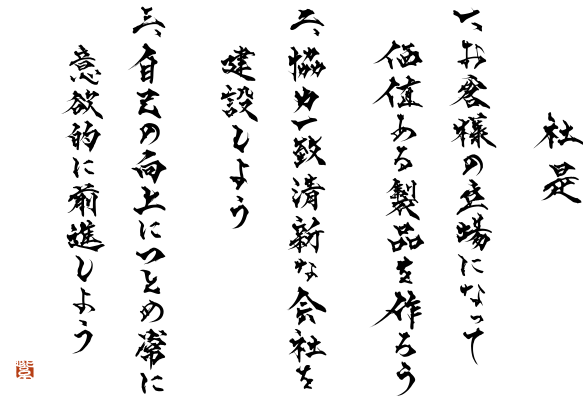
この報告書に記載した将来予想は、現時点で入手可能な情報及び仮定に基づき当社が判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。

実際には、さまざまな要因の変化により大きく異なることがありますことをご承知おください。

実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済情勢及び需要の動向、為替相場の変動（主に米ドル／円相場、ユーロ／円相場、インドルピー／円相場）などが含まれます。

企業理念

社是



スズキは1962年3月にスズキグループの会社方針を示す「社是」を制定しました。

- 一. お客様の立場になって価値ある製品を作ろう
- 二. 協力一致清新な会社を建設しよう
- 三. 自己の向上につとめ常に意欲的に前進しよう

それぞれ、企業の社会的使命を果たすことへの努力目標（製品づくり）、自分が所属する会社という組織に対する努力目標（会社づくり）、自分自身に対する努力目標（人間づくり）として、スズキグループの全従業員が理解し実践すべき三つの努力目標を掲げています。

社是の第一に掲げる「価値ある製品を」をモットーとして、スズキグループの全従業員が価値の創造者となるべく、日々努力を続けています。

（スズキ50年史より）

製品づくりに対する努力目標

よりよい製品の生産、価値ある製品づくりは、企業の最高目標であり、社会的存在理由でもある。この場合、常にわすれてはならないことは“消費者の立場”である。これを前提とした研究であり、開発であり、技術、製造、販売でなければならない。その根底となるものは品質、原価、改善等の意識であり、これを基盤として如何に製品（業務）に反映するかということにならなければならない。

会社づくりに対する努力目標

経営の「科学化」と並んで「民主化」は二大支柱とされている。人間関係の如何に重要であるかを示唆するものであるが、会社（職場）は組織化されたひとつの有機体であって形式上あるいは制度的に立派な組織でも、機能的な統一体として、常に旺盛な活力あふれる実践運営がなされなければ総合成果を期することはできない。

従って全社員が、自己の職務に全力を尽くすと共に、組織の横断的な関係をよくわきまえ、協力一致、発展してやまない清新^{*}な魅力ある会社（職場）をつくる努力を傾注しなければならない。

また、業務が安易な停滞や、独善的なセクショナリズムによって阻まれることのないよう常に全社的な視野に立ち、職場士気の高揚に努めるべきである。

※清新：新鮮でいきいきしていること。また、その様子。

人間づくりに対する努力目標

人間の持つ可能性は無限であるが、可能性の開発は、すべて自己の努力と責任に帰する。人間として、社員として自己の能力を最大限に発揮するにはたゆみない努力、研修による自己啓発にまつほかはない。

会社の発展向上は全社員の能力の向上と、意欲的な前進によって始めて可能となる。

しかし、組織の一員としての自覚、あるいは意欲の喚起は、各所属長の任務でもある。精鋭としての人材は、努力と指導によってつくられるものであることを銘記しなければならない。

行動理念

小・少・軽・短・美

もともとは生産の現場における、ムダを省いた効率的で高品質なもののづくりの基本方針として始まった「小さく」「少なく」「軽く」「短く」「美しく」を略したものです。

その後は生産にとどまらず、あらゆる部門のあらゆる場面において仕事をするうえで目指すべき合言葉として、海外まで広く浸透しています。

スズキの製品づくりにもその特長が活かされており、長年にわたり、スズキの行動理念の端的な表現として定着しています。

- 「小」はコンパクトにまとめる方が効率アップにつながり、
- 「少」はムダを省き必要なことには適切に資源を配分し、
- 「軽」は効率アップのためにスリム化を図り、
- 「短」は意思決定と実行や報連相をスピードアップするという意味があります。
- 「美」にはすべての活動がお客様のためにあるという意味が込められており、性能、品質、コスト、信頼、安全・安心、コンプライアンス、すべてを満たして初めてお客様満足が得られるという考えにつながっています。

現場・現物・現実

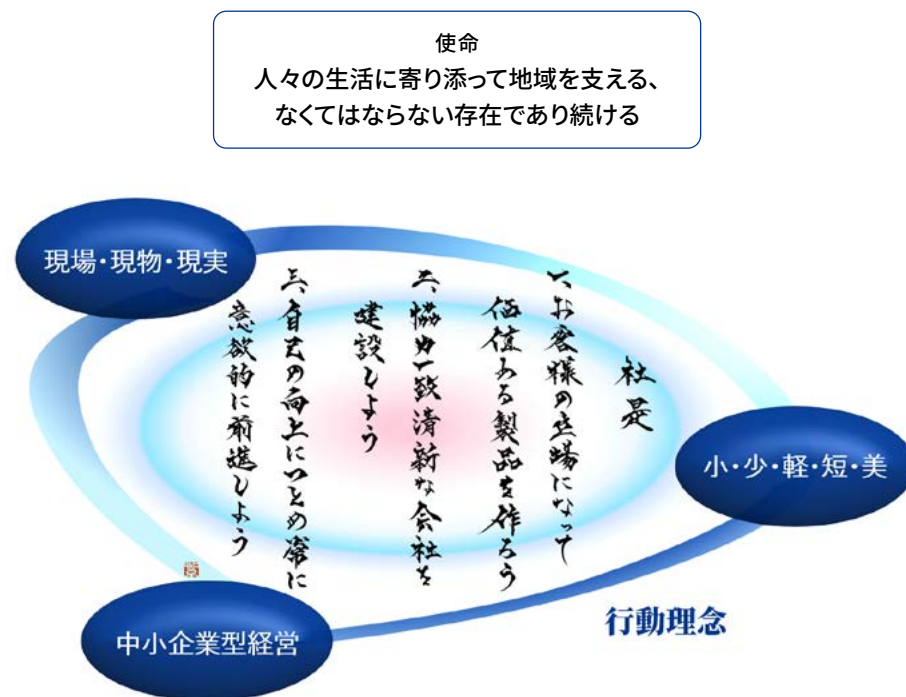
直ちに現場へ行き、現物を見たり触ったりして、現実的に判断します。

机上の空論を徹底的に排除し、実際に現場で現物を観察し、現実を認識し物事の本質を的確に捉えた上で、現実的な問題解決を図ります。

中小企業型経営

意思決定の速さ、人と人との距離の近さ、変化に対応できる柔軟性、これらを常に持ち続けることは、いわば「中小企業型経営」に例えられます。

企業規模が拡大しても、けっして大企業病に陥らないよう一人ひとりが努めます。社会的使命を果たすために、果敢に挑戦し続けます。



トップメッセージ



代表取締役社長
鈴木 俊宏

“生活に密着したインフラ企業”を目指し、挑戦の歩みを進め、 個人も会社も成長していく

スズキの目指す「生活に密着したインフラ企業」

スズキはもともと、創業者の鈴木道雄が「母の仕事を楽にしたい」という思いから織機を作り、それを周辺の人々にも使ってもらうところから祖業をスタートさせ、その後、二輪、四輪、マリンと事業を拓げてきました。

現在、自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、地球温暖化への対策など、環境に配慮した製品づくりが求められています。日本では軽自動車、グローバルでもコンパクトカーを得意としているスズキですが、その念頭には「小・少・軽・短・美」に象徴される、必要とされるものづくりを最小限で行うという考え方があります。これはカーボンニュートラル社会が求める環境負荷を抑える製品づくりとの親和性が非常に高いと考えています。今後はそこに電動化したモビリティが中心的な役割を果たしていくと見込んでいます。

私たちはこれまで、社会インフラである交通手段、つまり生活を支える移動手段を提供してきたと自負しています。これからも、生活を支える基盤として、車を含めた形で社会インフラが形成されていくと考えていますが、今までのガソリン車の使われ方とは異なり、電動化によって車そのものが小規模ながらも社会インフラの一部になっていくと思います。そうした変化を捉えながら、得意とする小型モビリティを極めていくことで、生活に密着したインフラを提供するのがスズキの役割だと考えています。

また、牛が3億頭いると言われているインドでは、放置す

れば温暖化の原因となる牛糞をエネルギーとして活用するバイオガス事業を推進しています。牛糞からバイオガス燃料を精製し、その残渣から有機肥料を生産することで、農村部の所得水準を上げ、インドの発展に貢献することを目的としています。社内で最近よく話し合っているのは、インドの全人口14億人のうち、私たちがお客様として接している車を買える所得層の人たちは約4億人で、農業従事者を中心としたまだ車やバイクを使えない所得層の人たち約10億人の人々のことを、どうやって把握し、理解し、どう関わっていくかということです。多様な民族が集まる広大な国土ですが、隅々まで現地に入り込み、人々の暮らしをよく観察し、もっと深く考えることが重要です。日々の困りごとを解決し、一人ひとりの生活水準を上げるために、スズキとして貢献できることを探っています。それには、「現場、現物、現実」にこそ答えがあると考えています。約100年前に当社がスタートアップ企業として起業した当時から、お客様の立場になって困りごとの解決を追求してきたからこそ、生き残り、成長することができたのです。それを忘れてはなりません。

人的資本の増強(人事制度改革、多様性)

競争力強化のため、会社として変わるために、コーポレートガバナンスコードに基づいた実質的な会社の強化として、構造改革・リスク極小化・将来に向けた種まきの3本柱で取り組んできました。そして、2023年1月には“2030年度に向けた成長戦略”を発表しました。並行して2022年からは

春闘のやり方を変え、浜松という地域性も踏まえ当社だけ賃金を上げることが適切なのかという悩みもありましたが、約30年ぶりに人事制度改革に取り組みました。

人財育成については、これまではOJTという都合の良い言葉を借りて現場任せになっていましたが、座学やウェブ研修などのOff-JTとのバランスが取れた体系的な学びの機会をつくります。個人の能力をどう伸ばしていくのか、その能力をどのように技術や商品の開発につなげ、どうやってお客様に価値ある製品をお届けするか。それが「稼ぐ力」の源泉となり、さらなる賃金アップにもつながっていきます。社員一人ひとりにもその意識をしっかりとってもらいます。会社は人を大切にし、人の力をどう活かしたら企業の成長につながるかを考えます。

社内における人事異動は、転職と同じように「新たな職場・業務」に出会える機会だと思います。しかし、「あの部門はどのような業務をしているのか?」「この部門の業務はどのようなスキルが必要なのか?」ということが組織として明確になっておらず、また個人が持つ技術や技量、適性も社内で明確になっていなかったため、人財交流が活発化していませんでした。「こういう人財を求めている」ということを社内でもっと明確にし、それに対して手を挙げてくれる人を発見し、適切な業務に就いてもらうことができれば、やりがいを持って仕事をするので、企業は活性化していく。これを人事制度の中で実現したいと考えています。

人を見る目、人を評価する能力は、マネジメントスキルとして非常に重要です。評価の際には、行動を見ることが一つのポイントです。一人ひとりがお客様を意識して行動しているかどうか、上司のことばかり意識して仕事をしているのか、その違いが結果に大きく影響します。お客様を意識していれば、社内で意見が食い違ったとしても、建設的な議論ができますし、不正は起こりにくく、問題も生じにくいと思います。

人事制度は、一度で完璧なものを作ることはできません

から、地道にいろいろな人の意見を聞き、改善を重ね、みんなで制度を育てていきたいと思っています。お客様がいなければ、私たちは生きていけません。そのため、誰が主役であるかを常に意識し、お客様が何を求めているのかを考え、それに応えていくことが重要です。

多様性については、正直、まだまだ課題があります。スズキの女性管理職比率は他社に比べても低く、これまで女性が活躍しやすい環境を整えることができていませんでした。出産や育児などのライフイベントも考慮しつつ、将来的には管理職の昇進時と採用時の男女比率が同じ水準になることを目指して取り組んでいます。また、日本人とインド人が密にコミュニケーションを取り、互いに補い合うことで、多様性を高めながら一体化を推進する活動をしています。地域



社会にも協力してもらいながら、日本でもインドでも同じような生活ができる環境を整えていきます。そして、将来的にはインド人がスズキ本社の役員になることも視野に入れています。100年以上の歴史の中で培われた社是や行動理念は、私たちの行動に深く根付いていますが、これらを海外も含めたグループ会社の社員にもしっかり理解してもらうことで、多様な人財が同じ目標に向かって成長し続けていくことが大切だと考えています。

成長戦略達成のための技術戦略・新中期経営計画

インド進出の40年間は成長と失敗の表裏一体の歴史でした。成長戦略の達成目標年である2030年に年間400万台の生産能力を目指し、年間25万台の生産能力の工場を毎年建設し稼働させていく計画は、非常に難しい挑戦です。設備や工場は資金があれば購入できますが、人財育成には時間がかかります。そのため、優秀な人財を集めスズキの文化や考え方をいかに理解してもらうかが鍵となります。また、現有の土地にそのまま工場だけ増築して拡大すればいいという訳ではなく、拡大に伴う物流の問題や周辺地域の環境整備、緑化率の遵守など様々な課題を解決しなければなりません。400万台をターニングポイントと捉え、最適な組織や設備、仕事のやり方に見直していく必要があります。インドの基盤を固めつつ、今後はアフリカにも同様のアプローチを探っていきます。

7月に技術戦略の説明会を行いました。これまでの技術開発は、直感的に進めてきた部分もありましたが、軽くて短く、美しいという製品へのこだわりと、小さい車こそ環境への負担が小さいという考え方を基に、製造からリサイクルまでCO₂排出量を抑える「エネルギーを極小化させる技術」を改めてスズキの技術戦略の核心に据えました。資源を有効に使い、地域に沿ったカーボンニュートラルを進めていくことが、我々が取るべき方針だと考えています。生活に密着

したモビリティにとって、価格や使い勝手は重要なため、実用的で価値のある技術開発を心がけています。だからこそ、「これは使える」「これを待っていた」と言われるような、時代に合わせたリーズナブルかつ生活に密着した技術を追求することが、私たちの進むべき道だと思っています。

新中期経営計画については、技術戦略はじめ、あらゆる事業分野の戦略について、本部長が毎週ランチタイムに集まって、腹落ちするまで議論を重ねて策定を進めています。これまでの中期経営計画の策定では無かった濃密な議論が続いています。見栄えのいい計画のための計画を作るのではなく、技術、生産、営業など商品づくりに関わるチームスズキ全員の想いやこだわり、商品の魅力をお客様に確実に届けられる実行性の高いものとし、成長戦略を確実に実現させていきます。

ガバナンス・コンプライアンスの強化

今年の6月に型式指定申請に関する不正行為について公表し、関係の皆様にはご心配・ご迷惑をおかけしました。過去に燃費不正や完成検査不正の問題を発生させてしまった以降は、不正行為を未然に防ぎ、不正が見つかった際には直ちに情報を共有して正す取り組みを行っています。役職の上下に関係なく、自由に意見が言える風通しの良い企業風土づくりの一環として、年に一度、私が全ての職場を訪問し、社員と直接対話しています。直属の上司には言いにくかったことも言ってもらうことで、会社全体のコミュニケーション改善に取り組んでいます。また、危機意識を持ち続け、二度と同じ過ちを犯さないようにするため、「リメンバー 5.18 活動」を毎年実施しています。日々の業務の中でどのような行動が不正に当たるのかを全員参加で振り返ります。いかに問題が小さいうちに解決するかが大切です。理由が何であれ、不正は絶対に許されないという姿勢を徹底しています。

もし開発日程が遅れた場合には、無理に日程を守るので

はなく、できることとできないことを明確にし、日程変更も含めて再検討します。不正につながる問題点を議論し、同じことを発生させないことが大切です。

また、仕事量の増加に対しては、不要な仕事はやめ、デジタル技術なども活用しながら効率化や生産性の向上に取り組むことで、法令遵守など真に必要な仕事ができる工数を確保するようにしています。さらに、スズキのモノづくりの方向性や特性、商品価値をしっかりとお客様にお伝えすることで、製品の機種や仕様を必要以上に増やさなくても売れるようにする努力も大切です。無駄を省きながら、企業としての稼ぐ力を高めていき、社員一人ひとりがやりがいを持って働けるような環境を作ることも、ガバナンス・コンプライアンスの強化として重要だと考えます。

社長としての挑戦

会社は人の集まりであるため、社員が活き活きとワクワクしながら働きながら、稼げる会社を目指していきたいと思っています。そのためには、社是と行動理念の徹底が必要です。中でも、社是における「お客様の立場になって」という理念に集約されている、生活に密着した価値ある製品を提供することだと思います。そのためには、「小・少・軽・短・美」や「現場・現物・現実」を重視し、「中小企業型経営」の機動性を活かして、お客様のニーズと現場の状況をしっかりと把握し、製品づくりに活かしていくことです。そして、スタートアップの精神を忘れず、失敗を恐れず、失敗から学びながら、新しいことに挑戦し続けることが個人と会社の成長に繋がっていきます。

風通しの良い企業風土の構築に努め、社員の意見を聞きながら、一人ひとりがやりがいを持って働けるような会社を作り上げていきたいと思っています。



(特集1) 10年先を見据えた技術戦略を発表

2024年7月17日、スズキは「技術戦略説明会」を行いました。

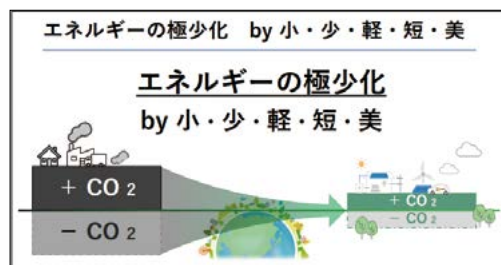
スズキは製造からリサイクルまで「エネルギーを極少化させる技術」を実現し、世界中の人々に移動する喜びをご提供しつつ、カーボンニュートラルな世界を目指します。



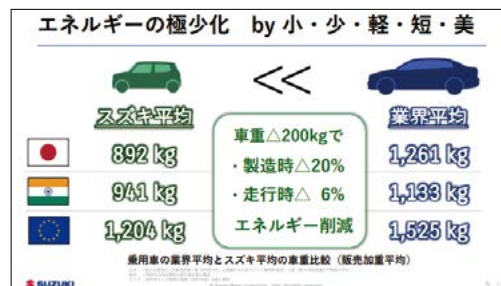
鈴木俊宏 社長

■カーボンニュートラルに向けて

「小・少・軽・短・美」の理念に基づき、使うエネルギーを極少化して、出すCO₂を極限まで小さくします。これが私たちの考える技術哲学です。製造からリサイクルまで「資源リスクと環境リスクを極少化させる技術」を目指し、世界中の人々に移動する喜びをご提供しつつ、カーボンニュートラルな世界の実現を目指します。



私たちスズキは、移動する手段としてちょうど良いサイズのクルマ、軽くて燃費が良いクルマ、安全で必要十分な装備を備えたクルマ、言い換えれば、必要エネルギーが極少となる安全な小さいクルマを作ってきました。車重が200kg軽いと、製造時のエネルギーは約20%少なく、また走行に必要なエネルギーは6%少なくて済みます。小さくて軽いクルマは、エネルギーの極少化に大きく貢献することができます。



「小・少・軽・短・美」は、まず動かすために必要なエネルギーが小さくて済みます。すると必要な電池や、燃料も少なくて済みます。電池が小さければ、充電に必要なエネルギーが少なくて済みます。更にモーターもエンジン排気量も小さく、モーターや排気量が小さければ使う材料も少なく、小さいものであれば製造エネルギーも少なく、軽いものであれば衝突エネルギーも少なく、リサイクルの負担も小さく、コストも資源リスクも少なく、更に軽いクルマは道路や埋設された水道管やガス管などへのダメージも小さくでき、インフラ整備のためのエネルギーも少なくて済みます。軽いということは、様々な良いことに繋がる天使のサイクルを作り出します。



■エネルギーの極少化5つの柱

「小・少・軽・短・美」でエネルギーの極少化を実現させるため、5つの柱として技術開発を進めていきます。

- ・全ての基本として全体を支える「軽くて安全な車体」
- ・お客様の用途に合わせて適所適材で「バッテリーリッチなBEV/HEV」
- ・「効率の良いICEとCNF技術の組み合わせ」
- ・アフォーダブルな仕組みでクルマの価値を創造する「SDVライト(right)」
- ・サーキュラーエコノミーに向けた「リサイクルしやすい易分解設計」



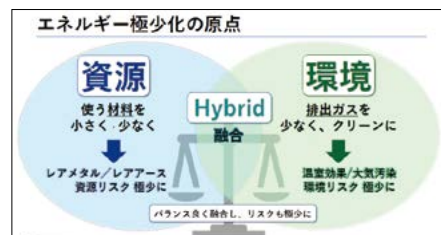
10年先を見据え、製品の素材から、製造、お客様のご使用、そしてリサイクルまでトータルの「エネルギーを極少化させる技術」を実現し、サステナブルな社会づくりに貢献していきます。



加藤勝弘 専務役員

■エネルギー極少化の原点

企業の生産活動には、環境リスクと資源リスクがあります。環境影響を極少に、そして限りある資源を大切に使うこと。これらを融合（ハイブリッド）し、リスクを極少化していくことが大きな使命であり、課題です。小さい車は資源リスク・環境リスクを極小化でき、社会全体のエネルギーセキュリティの向上に寄与します。



非化石エネルギーの普及状況によって、EVかハイブリッドのどちらの環境負荷が少ないかは異なります。地域と時期を見計らって、EV、ハイブリッド、あるいはカーボンニュートラル燃料を使う内燃機関を選択するなど、技術のラインアップのマルチパスウェイ化が必要だと考えています。

① 軽くて安全な車体

更なる10年先を見据え、軽量化100kgにチャレンジします。省資源と環境に貢献する安全で軽量の「HEARTECT（ハーテクト）」を更に進化させ、軽量化技術によるエネルギーの極少化に取り組んでいきます。



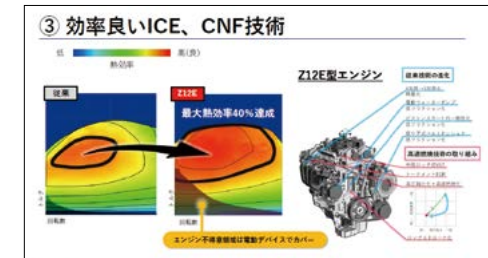
② バッテリーリッチなBEV/HEV

スズキは国や地域、お客様の使用状況に合わせ、エネルギー効率がベストとなる選択で、過剰にバッテリーを搭載しない、「バッテリーリッチな電動車」をお客様にお届けすることを目指し、エネルギーを極少化した電動車を開発していきます。



③ 効率良いICE、CNF技術

高効率エンジンの技術を軽自動車から小型車のエンジンに水平展開するとともに、バイオガスやバイオエタノールといったCNFをより少ない燃料で上手く燃やすことを追求していき、高速燃焼による高効率化と排出ガスもクリーンにしていく開発を行っています。



④ SDVライト(right)

SDVについても「小・少・軽・短・美」によるエネルギー極少化を具現化したアフォーダブルな仕組みでクルマの価値を創造する「SDVライト(right)」を開発し、お客様に「ちょうどいい」「これでいい、これがいい」と感じていただけるものをご提供していきます。



⑤ リサイクルしやすい易分解設計

エネルギー極少化に向けて、技術を磨きながらライフサイクル全体を考えたサーキュラーエコノミーの観点で回収システムの構築、樹脂の再資源化によるリサイクルや、リサイクルしやすい易分解設計、再生材の利用促進、街灯に活用するなど、現在も行っている電池のリユースをさらに拡大した取り組みを進めていきます。

技術の小さな積み重ねを決して惜しまず、工夫し、「必要エネルギーの極少化」をより効率的に、より安く、より早く実現します。全員参加、全体最適で目標に向かいチャレンジしていきます。

(特集2) 人事制度改革

スズキ、持続的成長を目指して人的資本を増強 ～ 人事制度を刷新し、「個の成長」の加速と「個の稼ぐ力」を強化～

スズキは、2030 年度に向けた成長戦略の達成および持続的成長を実現するため、社員一人ひとりが自身の能力を最大限に発揮できる環境を整備してまいります。その一環として、2024 年 4 月 から人事制度を全面的に刷新しました。

新しい人事制度は、社員一人ひとりの挑戦と行動、価値創造を通じて、個の職務能力向上と成長を促します。チームスズキ全員が、社是と行動理念『小・少・軽・短・美』『三現主義』『中小企業型経営』に則り、知識・スキル・ノウハウを備え、現場での経験を重ねることで、スズキ人材としての職務能力を高め、組織の稼ぐ力を上げていきます。

鈴木社長のコメント

「今回の人的資本増強を通じて、従業員のモチベーションを高め、スキルアップやイノベーションを推進することを目指しています。また、一人ひとりの挑戦と行動を促し、『個の成長』の加速と『個の稼ぐ力』を強化し、組織全体の成長につなげます。さらに、社員が自己実現できる職場環境の構築にも取り組んでいきます。スズキは、今後も人的資本への投資を継続し、社会から必要とされる企業を目指します。

1. 職能資格制度の導入

- ① 各職系・階層ごとの役割と社員一人ひとりの職務遂行に必要な能力要件を明確化した職能資格制度へ移行。
- ② 各本部の職務で必要とされる知識・スキル・ノウハウ・経験を明示し、職務能力の増強に活用

2. 評価制度の見直し

- ① 業績と職務能力の向上は別々に評価し、短期の業績は賞与に、職務能力は昇給・昇格に反映。これによりさらに挑戦できる環境の醸成を図る。
- ② 能力評価の項目を明示し、上司と部下の相互コミュニケーションを通じて職務能力改善に取り組む。

3. 60 歳以降の働き方の見直し

- ① 60 歳を過ぎても、気力・体力・環境に問題がなければ、60 歳時点の業務と給与を維持。
- ② 全社レベルの人材マッチングと再教育による個の職務能力に最適な配置を実現し、60 歳以上の方々が活き活きと働くことができる会社を目指す。

4. 給与・手当・初任給の見直し

- ① 職務と職能に基づく給与体系を導入。
- ② 子育て支援、通勤、国内出向などの各種手当を見直し。
- ③ 初任給を大幅に引き上げ、若年層からの賃金カーブの立ち上がりを改善。

詳細は「人的資本」(価値創造を支える仕組み P34～)をご参照ください。

(特集3) 女性社員向けパネルディスカッション

あなたらしいキャリア形成を考える

～ 女性管理職から学ぶ 管理職として大切にしていること

2024年7月、スズキ株式会社の女性社員を対象にキャリア形成をテーマとした座談会を開催しました。

事前に実施した「両立支援・女性活躍（キャリア形成支援）のアンケート」で、“管理職へのキャリアアップに興味がある”と回答した社員に集まっていただき、当日は女性管理職によるパネルディスカッション形式で行い、ゲストとして高橋尚子取締役も参加しました。



座談会開催にあたり

高橋 昨年の6月にスズキの社外取締役役に就任してから1年以上が経過しました。就任以来ずっと女性社員の皆さんの声が聴きたいと考えていたので、「座談会を開催したい」という企画が実現でき、非常に嬉しく思います。スポーツでもダイバーシティや女性推進などを少し取り組ませていただいたこともあり、社会や車業界の女性を取り巻く環境や活躍を学び、少しでも尽力できればと考えていました。スズキで皆さんがどのような仕事をし、どのような事にやりがいを感じ、どのような悩みを抱えているのかを知ることで、皆さん同士のコミュニケーションやネットワークを広げ相談事や悩みを共有できる関係や機会を作っていけるように全力で応援していきます。



高橋 尚子
社外取締役
(在任2年目)

当初はスズキの女性社員の比率が13%という現状には驚きましたが、女性の比率が少ないのはスズキに限ったことではなく、自動車産業全体で見ると女性社員比率が10%台の会社が多いのが実情です。EV化の進展と共に、女性が活躍できる場は増えていくと思います。スズキの女性社員が主体となり、魅力を社外に発信していくことで、業界のイメージを変えることができると信じています。

スズキの女性管理職の人数は25名、比率は1.8%（2024年3月末時点）ですが、2030年までに5%に引き上げることを新たな目標とし、将来的にはそれを女性社員比率（2024年3月末時点で12.8%）まで引き上げるという明確な意思を有価証券報告書に記載しています。この目標達成に向けて人事部DE&Iチームとの議論を経て、全女性社員を対象にアンケートを実施し、73.4%と私が思うより高い回答率で回答を得ました。アンケート結果からは、ロールモデルの不在や相談相手の不足が明らかになりました。その結果をもとに、今日の座談会は、キャリアアップのためにロールモデルを見つけ、姿勢、視点、スキルを学ぶ機会として位置付けました。管理職になった人の経験を聞き、それをきっかけにしてほしいと思います。加えて、女性社員が働きやすい環境を整え、定着率を向上させることも私たちの目標です。

オリンピックはテレビの中だけの遠い世界の出来事と感じている方や子供が多いと思います。しかし、スポーツ教室などで実際に一緒に体を動かしたりふれあったりすることで、オリンピックは手の届かないものではなく、自分も頑張れば可能性があるのでと目が輝いたり、身近に感じていただくこともあります。同じように、今はまだ管理職になることを“遠い世界の話、難しいもの”と想着いても、話を聞き身近に感じることで考えに変化があるかもしれません。今日が新しい一歩、スタートアップの場になればと思っています。

Q1. 管理職になったきっかけは何ですか？

**管理職になろう!と思った理由も
教えてください。**

大橋 私はもともと管理職になることを目的や目標としていませんでした。しかし、労働組合の役員を経験したことで、女性が自分の言葉で困っていることを発信しなければ、状況は変わらないと感じたことが大きな転機となりました。例えば、ある有事の際に、会社や組合上層部は母親である女性社員が“出社できる仕組み”を検討していましたが、母親には子供のために休んで対応しなければならないこともあり、当事者である女性社員たちは“仕事を休める環境”を求めています。こうした男性だけでは見落としがちな視点もあることに気づき、女性が働きやすい会社から女性が活躍できる会社というステージに移行するためには、女性自



大橋 美穂
部長
四輪電動車技術本部
四輪電3設計支援部
入社以降、CAD、プロセス管理、教育などの設計支援の分野を中心に経験。
08年より係長、16年より管理職、24年より現職。

身が考え、発信することが必要だと思い、その実現のため管理職になりました。

江間 私はいわゆる一般職(定型・定常業務を主として担当する職系)として入社してから、ずっと海外営業の管理部門で働いており、部長や課長と様々な調整をしながら、部門内をまとめる仕事をしてきました。当時の制度では、昇進の機会が限られていた一般職であることにモヤモヤを感じながらも、仕事は一生懸命に取り組んでいました。ある時、当時の部長から「管理職試験を受けてみないか？」と声をかけてもらい、子供も大学生になっていたこともあり、挑戦してみました。



江間 公子

課長
グローバル営業統括部
海外事業業務部総括課

入社以降、海外営業で生産・販売計画等とりまとめや業務改善を経験。
12年より係長、15年より管理職。16年より現職。

墨 入社時には管理職になるとは思っていませんでした。技術部門という男性社員が多い職場環境の中で、技術の専門職としての管理職の区分ができた時に「管理職になりたい!」という想いが湧いてきました。当時の上司から「女性技術者のキャリアアップのロールモデルになってみないか」と言われ、ステップアップしたい思いもありました。ちょうど子供が受験で頑張っている時期とも重なり、「よし、お母さんも頑張ろう」と思って管理職試験を受けました。

西村 周りの男性社員が次々と昇進していく中で、「あの人が昇進するなら、自分にもできるのではないか？」と思ったこ



墨 智佳子

主幹
技術戦略本部
環境・材料・生産技術開発部
基礎・先行技術開発課

入社以降、プラスチック材料の専門家として、プラスチック材料の開発・評価技術開発を経験。
02年より係長、15年より管理職。

とがきっかけです(笑)。また、占いが好きなのですが、よく「人の上に立つ」、「お金に困らない」という結果が出ていたこともあり、自分の力でそれを実現できるかもしれないと思って挑戦しました。

Q2. 家庭との両立における壁はありましたか？

大橋 2回出産していますが、最初の出産の際、「この仕事は自分にしかできない」と思い込んでいて、ほとんど引継ぎをせず育児休職に入ったところ、職場から何度も電話がかかってきて、ご迷惑をおかけしました。この反省を活かし、2回目の出産時にはしっかりと引継ぎを行ったところ、自分も安心して休めましたし、復職時には新たな業務に恵まれました。この経験から、一人で仕事を抱え込まず、チームで仕事をすることの重要性を学びました。子育てをしていると、突発的な休みが発生するのは当然であり、いつ休みが発生するかわからない状況を理解してもらい、複数人で仕事をする職場体制を整えることが大切です。

江間 私が子供を出産した当時は、育児休職を取る人はほぼいない、保育園も充実していない、そんな時代でした。産後の復帰については悩みましたが、その時ちょうど、夫の母が退職したばかりで、「仕事は辞めない方がいい」という助言とともに、子供の面倒を見てくれることになったため、産後

8週間で職場復帰しました。夫の母がいなければここまで長く働くことはできなかったのも、とても感謝しています。それでも、土日は子供と一緒に過ごし、平日でも学校の行事は絶対に参加することを心がけてきました。

墨 平日は、朝4時に起きて家事を全て済ませ、始発電車で会社に向かう朝型生活に切り替えました。通勤電車の行きで会社人間に、帰りでお母さんに切り替えるように心がけていました。夫から「会社にはあなたの代わりはいるけど、お母さんはあなたしかいない」と言われたことが自分にとっては印象的であり、会社で同じチームになったメンバーにも同じことを伝え、メイン担当・サブ担当として相互にフォローできる体制を整えました。

Q3. 管理職としてやりがいは何ですか？

管理職になってから見える景色に
変化はありましたか？

西村 管理職になって良かった点は二つあります。一つは時間管理される立場から脱却し、自分の裁量で柔軟に働けるようになったことです。もう一つは給与面です。これまでと比較すると「こんなにもらっている?」と思うくらいで、より一層身を引き締めて働かなければと感じています。



西村 由利子

主幹
調達戦略本部
サプライチェーン推進部
CN推進課

入社以降、国内営業、人材開発、調達戦略と多方面の業務を経験。
17年より係長、24年より管理職。



大橋 責任は重くなりますが、それに見合った権限も与えられるので、自分が目指す組織作りを実現できる点がやりがいです。そして今は、何よりも部下の成長が嬉しいです。みんなが自ら考え、行動し、提案してくれると、自分が部下に少しでも良い影響を与えられたかなと感じられて、上司として自分が褒められるよりも嬉しいです(笑)。

Q4. 管理職となった後すぐ課長となって大変だったと思いますが、どのように打開しましたか？

江間 課長は正直大変です。担当者は自分の業務が対象範囲ですが、課長は、課の全ての業務に責任を持つ必要があります。全ての業務を把握すること自体が難しい中で、様々な業務の判断をし、進めていくために、他部門との調整や問題解決が求められました。課長として最前線に立たねばならず難しい場面もありましたが、困ったときは部長や役員、本部長に相談して進めてきました。日頃から、部下にも、わからないことがあれば、わかる人に聞いて正確に業務を行うように伝えています。社内の人脈は大切で、様々な部署の人とつながりを持ち、何かあったら助けてもらい、頼りながらここまで乗り越えてきました。

Q5. マネジメントではなくプレイヤーとしての業務にやりがいを感じ、管理職になることを躊躇する方もいるかと思います。その点はいかがですか？

大橋 24年4月からの新人事制度により、ポストと非ポストが分かれ、行き来ができることが明確になったことで、組織運営をしたい時はポスト、専門性を高めたいという時期は非ポストにという個人の希望を踏まえた選択肢を持てるようになったことは素晴らしいと思います。私はこれまでポストについてきましたが、将来的に専門性を高めたいと思った場合は、非ポストも選択肢として考えていきたいと思っています。

Q6. 男性と同じように働いていますか？それとも女性ならではの働き方をしていますか？

墨 以前、上司に「墨さん、男性と同じ体力がありますか？同じことができますか？」と聞かれたことがあり、「できません」と答えました。その時、上司から「墨さんはタイプも違うし、働き方も違うので、同じことを目指しても意味がないので、それをやる必要はありません。墨さんなりの管理職を目指してみてもどうですか？」と助言をもらいました。話を聞いてもらうだけでスッキリすることもあるので、相談された際には嫌な顔はせず話を聞くことを心がけて、気軽に話をしてもらえる雰囲気づくりを心がけています。また、管理職として、専門分野以外の技術分野の部下もいますので、部下からも技術的なところを教えてもらいながら、仕事を進めていくなど、自分らしさを追求しています。



西村 職場によって男女比率に差があると思いますが、私がこれまで働いてきた職場は割と女性が一人だけのことが多く、逆に自由に発言できる場面が多かったです(笑)。男性と同じように立ち振る舞う必要もなく、男性だと言にくいであろうことも自由に発言してきました。取引先や工場への訪問時に男性社会で大変な点もありましたが、気にせずに取り組んできました。女性だけでなく男性も、そして性別以外にも皆さんが様々な事情を抱えて大変な部分はあると思うので、周囲のメンバーとしっかりコミュニケーションをとって、困っていることを相談できる環境を作っていくこと、皆でうまくやっていける環境を作っていくことが大切だと考えています。

最後に参加者へ一言お願いします。

大橋 アンケートで、管理職になるにあたって家庭や子育てとの両立に不安を感じている声が多くありましたが、結婚や出産がキャリアの中断になるとは思いません。育休から戻ってきた部下を見ると、その生産性は非常に高いです。家事や育児は、料理しながら洗濯したり、子供をあやしたり、マルチタスクです。クオリティを落とさずにいかに時短で料理するか、

なんてことは、まさに業務改善そのものです。ですので、子育てや家事の経験は仕事に絶対に生きてきます。家事や育児に時間をしっかりと取り、その後職場に戻ってくれば良いと思います。人生で得た経験を活かし、長く働き続けることをキャリアビジョンとして考えてもらいたいです。

江間 私の周りの時短勤務の女性社員でも通常勤務の社員とくらべても遜色なく、限られた時間の中で高い生産性を発揮し、成果を出して、係長に昇進した人もいます。管理職を目指している皆さんも、自分のライフプランに焦りすぎないでください。一生懸命に仕事をしていれば、それを見てくれる人がいて、キャリアアップを後押ししてくれますので。みなさんが考えている将来やりたいことが実現できるよう、無理のない範囲で頑張ってください。

墨 情報を入手できるアンテナ持つことが大事だと思います。あと、今後子育て生活に入るみなさんは、一人の時間を大切にするといいと思います。自分で振り返る時間も必要ですし、その時間があるからこそ、家族との時間、仕事の時間も楽し

く過ごせます。また、私は1年に1つ必ず新しいことに挑戦する、ということを実践しています。新しいことに挑戦すると、必ず新しい出会いがあります。たとえば、ボランティアに参加すると、様々な年代や環境の方と出会います。おばあちゃんや子育て世代の方など。会社とは違う様々な方に出会うことで、そこから「こんな製品が欲しいんだ」といった情報をキャッチすることもあります。ちなみに、数年前からランニングを始めたのですが、これは頭を空っぽにして独りで思考する良い時間となっています。

西村 私のような人でも管理職になれるという安心感を与えられたでしょうか？(笑) 運やチャンスはいろいろな所に転がっています。同じ部署で同じ仕事を頑張る続けるのも良いですが、異動することで環境や上司が変わり、新たなチャンスになることもありますので、いろいろな機会を持つと良いと思います。異動も恐れずに。また、自分は運が良いと思うことで、実際にチャンスが巡ってくるものです。前向きに過ごしていくことが大切だと思います。

座談会を終えて (DE&I推進チームより)

女性社員に対するアンケートで浮かび上がってきた「ロールモデルがない」という課題への打ち手として、「あなたらしいキャリア形成を考える～女性管理職から学ぶ管理職として大切にしていること」と題し、多様な女性管理職の働き方・考えを知ることで、自分らしいキャリアを思い描き、これに向けた自身のアクションを考える着眼点・ヒントを得ていただくことを目的として座談会を開催しました。

参加した皆さまからは、「キャリア形成を前向きに考えることができた」「自分の次のアクションが明確になった」「会社の取り組みが形として見えて心強く感じた」といった声もいただきました。

今回、女性社員の皆さんと共に新しい未来に向かって一歩踏み出せて、うれしい気持ちでいっぱいです！

今後も女性の皆さまのキャリア形成を会社として支援すべく、テーマ・対象者を変えた座談会やその他の施策を実施してまいります！社員の皆さんと一歩一歩前へ進んでいくこと、私たちもわくわくしています！



キャリアアップのためにこれから取り組みたいことを書いたうちわを持って、決意の記念撮影！



人事部DE&I推進チームのメンバーを高橋取締役から会場の皆さんへ紹介

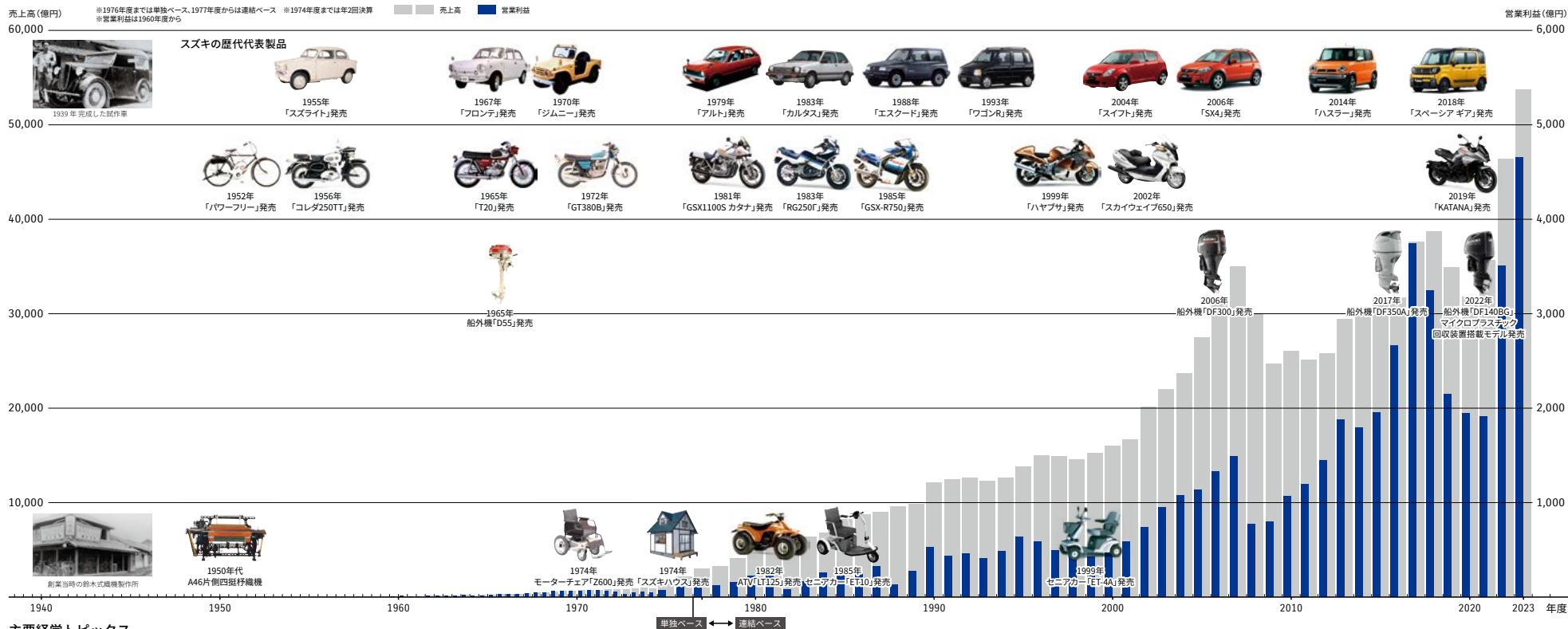


司会を務めた中明聡子さん



座談会終了後、さっそく次の作戦を練ります

価値創造の歩み



主要経営トピックス

織機メーカーとしての出発、自動車への挑戦

- | 年 | 月 | 事項 |
|------|----|----------------------------|
| 1909 | 10 | 鈴木道雄、鈴木式織機製作所を創業 |
| 1911 | - | 杼箱上下器を発明し、縮柄が織れる二挺杼足踏織機が完成 |
| 1912 | - | 鈴木式力織機の完成となる、経糸送出調節装置を発明 |
| 1920 | 3 | 鈴木式織機株式会社を設立、鈴木道雄が社長に就任 |
| 1929 | - | 四挺杼織機カード節約装置を発明し、サロン織機が完成 |
| 1930 | - | サロン織機を東南アジア向けに輸出 |
| 1936 | 8 | 自動車の研究を開始 |
| 1937 | - | エンジンの試作に成功 |
| 1939 | - | 小型四輪セダンの試作車が完成 |
| 1941 | - | 自動車の研究を中止 |

自動車メーカーへの事業転換

- | 年 | 月 | 事項 |
|------|----|-----------------------------|
| 1952 | 6 | バイクモーター「パワーフリー号」発表、輸送用機器へ進出 |
| 1954 | 1 | 軽四輪自動車の研究開始 |
| 6 | - | 鈴木自動車工業株式会社に社名変更 |
| 1955 | 10 | 軽四輪車の先鞭をつける「スズライト」発売 |
| 1957 | 2 | 鈴木俊三、社長に就任 |
| 1962 | 3 | 社是制定 |
| 1965 | 4 | 船外機部門に進出 |
| 1973 | 5 | 鈴木實治郎、社長に就任 |
| 1974 | 4 | 医療福祉機器部門に進出 |
| 8 | - | 住宅部門に進出 |
| 1975 | - | 自動車排出ガス規制への対応に遅れ苦境に陥る |
| 1978 | 6 | 鈴木修、社長に就任 |

世界への挑戦～グローバル企業としての成長

- | 年 | 月 | 事項 |
|-----------------|----|--|
| 1981 | 8 | GM と業務提携調印 |
| 1982 | 9 | パキスタンのバックスズキモーター社で四輪車生産開始 |
| 1983 | 12 | インドのマルチ・ウドヨグ社 (現マルチ・スズキ・インディア社) で四輪車生産開始 |
| 1990 | 10 | スズキ株式会社に社名変更 |
| 1992 | 10 | ハンガリーのマジャールスズキ社で四輪車生産開始 |
| 2000 | 6 | 戸田昌男、社長に就任 |
| 鈴木修、会長兼 CEO に就任 | - | |
| 2003 | 4 | 津田紘、社長に就任 |
| 2008 | 11 | GM との資本提携関係を解消 |
| 12 | - | 鈴木修会長、社長を兼務 |
| 2009 | 12 | VW と包括的提携に基本合意 |

次の 100 年に向けて

- | 年 | 月 | 事項 |
|----------------------------|---|---|
| 2015 | 6 | 鈴木俊宏、社長に就任 |
| 中期経営計画「SUZUKI NEXT 100」を発表 | - | |
| 9 | - | VW が保有していた当社株式を全株取得 |
| 2017 | 2 | インドのスズキ・モーター・グジャラート社で四輪車の生産開始 |
| トヨタとの業務提携に向けた覚書を締結 | - | |
| 4 | - | 東芝・デンソーとインドでのリチウムイオン電池パック製造の合弁会社設立について基本合意 |
| 2019 | 8 | トヨタと資本提携に関する合意書を締結 |
| 2020 | 3 | 創立 100 周年を迎える |
| 11 | - | 「スズキ環境ビジョン 2050」を発表 |
| 2021 | 2 | 中期経営計画 (2021 年 4 月～2026 年 3 月) ～「小・少・軽・短・美」～を発表 |
| 2023 | 1 | 「2030 年度に向けた成長戦略」を発表 |

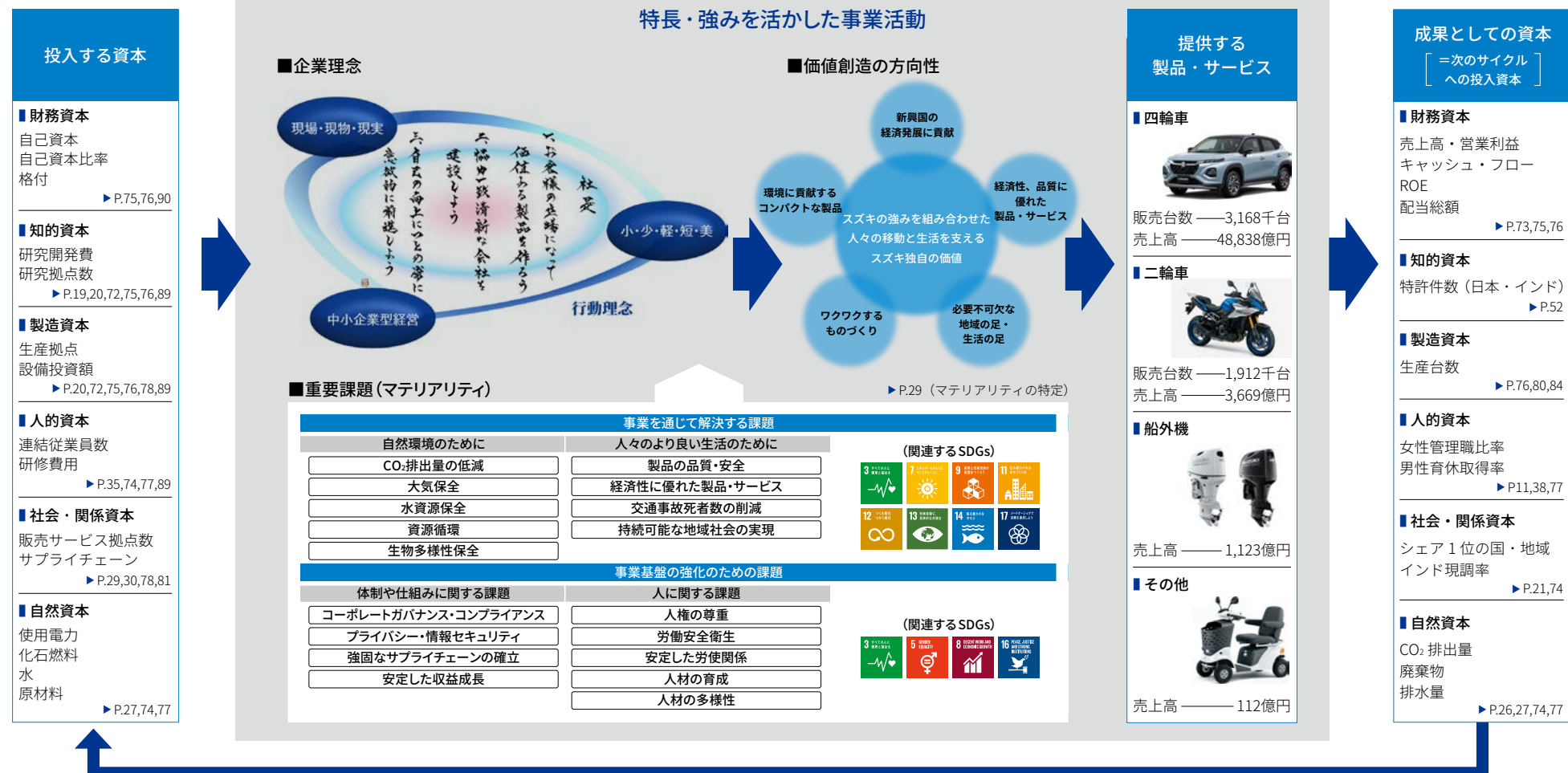
価値創造プロセス

スズキが持つ資本を投入して特長や強みを活かした事業活動を行い、スズキの使命を果たすべく全社一丸となって取り組みます。

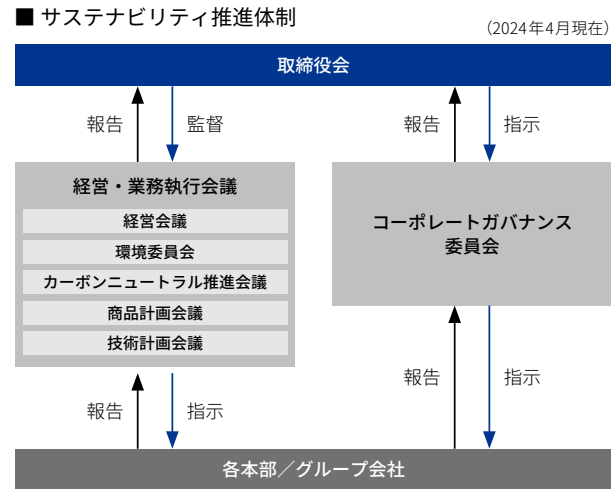
使命
人々の生活に寄り添って地域を支える、
なくてはならない存在であり続ける

新たな成果としての資本を生み出し、その資本を次の事業活動へ再び投入することで、さらなる成長につなげていきます。

事業活動を通じて社会課題を解決し、持続的な成長を目指す ▶ P.13 (成長戦略)



推進体制



代表取締役及び関係役員が出席する「経営・業務執行会議」と「コーポレートガバナンス委員会」において、サステナビリティ（環境・社会・ガバナンス）に関する課題や方針、対策等について議論しています。特に重要な議題については取締役会に上程・報告します。経営と一体となった、実効性のある活動の推進を目指しています。

具体的な施策については、経営企画本部に設置したサステナビリティ推進の専門部署を中心に、社内各本部／グループ会社と連携し、社会課題の解決に向けた取り組みを社内横断的に推進しています。

取締役会におけるサステナビリティ関連の主な議題 (2023年度)

- ・カーボンニュートラル対応
- ・人事戦略
- ・サプライチェーンの人権対応
- ・知財ガバナンス
- ・贈収賄防止ポリシーの制定 他

マテリアリティ（重要課題）の特定

2021年2月に発表した中期経営計画の策定に伴い、事業を取り巻く環境の変化を踏まえて2015年に特定した当社のマテリアリティの見直しを実施しました。

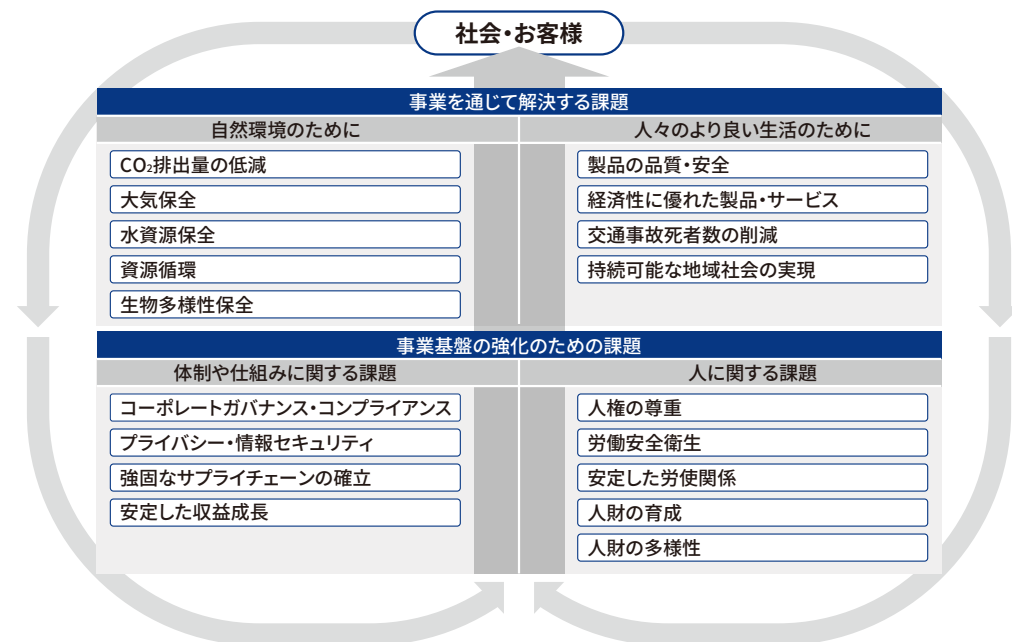
■ 特定のプロセス

ステップ1	GRIスタンダード、SASBマテリアリティ・マップなど、ESGガイドラインが定める各種指標を参考に、事業リスクや課題項目を抽出。
ステップ2	経営企画部門を中心とするサステナビリティ関連部門において中期経営計画で取り組む課題との整合性を確認。
ステップ3	ESG投資家や環境NGO、ESG評価機関とのエンゲージメントを通じて、ステークホルダーから見た重要度を検討し、その妥当性や網羅性を確認。
ステップ4	経営会議において課題項目の妥当性や網羅性を審議しマテリアリティを特定。重要度については課題の性質によって整理し開示する方法を確認。
ステップ5	取締役会の審議、承認を経て決定。

マテリアリティ・マトリックス

特定したマテリアリティは、社は「お客様の立場になって」を念頭に、課題解決によって社会やお客様にどのように貢献していくかを意識し、「事業を通じて解決する課題」とそれらを支える「事業基盤の強化のための課題」に大きく分類しました。

特定・整理したマテリアリティをスズキのサステナビリティ方針の基本として、今後の取り組みを推進していきます。また、マテリアリティは事業を取り巻く環境の変化に応じて、項目の見直しを定期的実施していきます。



2030 年度に向けた主な取り組み

2030 年度に向けた成長戦略

成長戦略の骨子

スズキは2030年度に向け、主要事業地域である日本・インド・欧州を核にして、カーボンニュートラル社会の実現とインド・ASEAN・アフリカなどの新興国の経済成長に貢献していきます。お客様の立場になった製品・サービスづくりと進出国・地域とともに成長するというスズキらしい解決策に取り組んでいきます。



2030 年度に向けた主な取り組み

<カーボンニュートラル>

スズキは、各国政府が掲げる達成目標時期に基づき、日本・欧州で2050年、インドでは2070年のカーボンニュートラルの達成を目指しています。

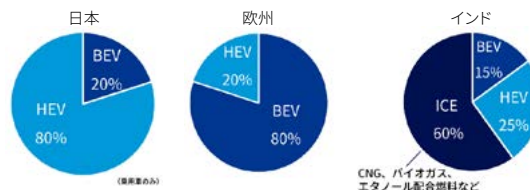


～ 製品分野 ～

お客様の選択肢を広げ、地域のニーズに合った製品・サービスをお届けするとの考え方を軸に、地域ごとのカーボンニュートラル目標の達成に取り組んでいきます。

● 四輪車

当社の主要事業地域である日本、欧州、インドの2030年度におけるパワートレイン比率の目標を定めました。日本とインドのバッテリーEV比率が低くなっていますが、これは各国の充電インフラやエネルギー事情などを考慮したうえで、最終的にEVに至るまでは、ハイブリッドなど複数の選択肢を用いた、より現実的なアプローチを考えているためです。



例えば、インドのエネルギー事情について、発電量のうち、CO₂を出す石炭火力による発電が7割以上を占めているため、EVの普及がそのままカーボンニュートラルに繋がらないのが現実です。そのため、当社は今後台数が増えていくインドにおいて、ハイブリッドだけでなく、ガソリンよりもCO₂排出量の少ない圧縮天然ガス(CNG)車や、その先のカーボンニュートラル燃料として期待されるバイオガスなども加えた、「マルチパスウェイ」で対応していきます。

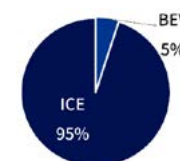
● 二輪車

通勤・通学や買物など生活の足として利用される小型・中型二輪車は、2030年度までにバッテリーEV比率25%を計画しています。趣味性の強い大型二輪車については、カーボンニュートラル燃料での対応を検討しています。



● 船外機

湖沼や河川で多く使われる小型船外機は、2030年度までにバッテリーEV比率5%を計画しています。海洋で使われる大型船外機については、カーボンニュートラル燃料での対応を検討しています。



～ 製造分野 ～

日本国内の工場は、2035年度のカーボンニュートラル達成に挑戦していきます。

● スマートファクトリー創造

世界の生活の足を守り抜く企業であり続けるために、2030年度のものづくりのあるべき姿を描き、スズキ・スマートファクトリー創造を進めています。スズキのモノづくりの根幹である「小・少・軽・短・美」とデジタル化の推進を組み合わせることで、データ・モノ・エネルギーの流れを最適・最小化、簡素化し、徹底的にムダをなくして、カーボンニュートラルへ繋がっていきます。

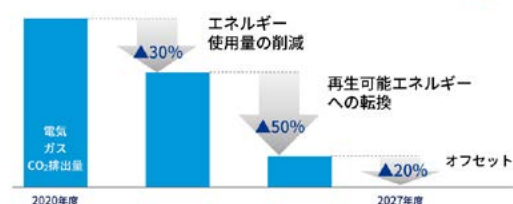
2030 年度に向けた主な取り組み

● 国内工場での取り組み

国内最大の生産拠点である湖西工場では、塗装設備の刷新と塗装技術の向上により、使用するエネルギーを効率化/最適化し、塗装工場のCO₂排出量30%削減に取り組んでいます。さらに、太陽光発電などの再生可能エネルギーからグリーン水素を製造し、その水素をエネルギー源として荷役運搬車両を走らせる実証実験を2022年末に開始いたしました。

二輪車の生産拠点である浜松工場は2030年のカーボンニュートラル達成を宣言しておりましたが、エネルギー使用量の削減や太陽光発電設備の増設など再生可能エネルギーへの転換により、カーボンニュートラル達成を2027年度に前倒しました。浜松工場のノウハウを他工場にも展開することで、2035年度の国内全工場のカーボンニュートラル化に取り組んでいます。

浜松工場のカーボンニュートラル 2030年 → 2027年度



～ インドのバイオガス事業 ～

2030年度に向けて、インド市場は今後も成長を見込んでいますが、製品からのCO₂排出量を削減しても、総排出量の増加が避けられない見通しです。これからもインドとともに成長していくために、販売台数の増加とCO₂総排出量の削減の両立に挑戦しています。

そのためのスズキ独自の取り組みとして、インド農村部に多い酪農廃棄物である牛糞を原料とするバイオガス燃料の製造・供給事業へ挑戦していきます。このバイオガス燃料は、インドCNG車市場シェアの約70%を占めるスズキのCNG

車に使用することができます。



スズキは、インド政府関係機関の全国酪農開発機構、アジア最大規模の乳業メーカーであるBanas Dairy社と3者間で5つのバイオガスプラントをグジャラート州に設置することで合意をし、着々と歩みを進めています。また、日本で牛糞を原料としたバイオガス発電を手掛ける合同会社富士山朝霧Biomassに出資し、知見の蓄積を始めています。

インドにおけるバイオガス事業は、カーボンニュートラルへの貢献だけではなく、経済成長を促し、インド社会に貢献するものと考えています。また、将来的にアフリカやASEAN、日本の酪農地域など他地域に展開することも視野に入れています。

インド自動車産業のリーディング企業であるスズキが、新興国のカーボンニュートラルと経済成長に貢献することは、先進国と新興国が協調してCO₂排出量を削減するパリ協定の趣旨にも合致するものであり、全世界のステークホルダーに対して貢献できると信じて取り組んでいます。

< 研究開発体制・外部連携 >

スズキ本社、横浜研究所、スズキR&Dセンターインディア、マルチスズキが連携し、将来技術、先行技術、量産技術の領域分担をしながら、効率的に開発していきます。また、スズキがインドに徹底的に根付くため、スズキイノベーションセ

ンターが探索活動を行っています。さらに、スタートアップ企業、スズキ協力協同組合、日本・インドの大学との共同研究による産学官連携などグループ外とも連携しながらモノづくりの力を高めていきます。

トヨタ自動車株式会社とは、競争者であり続けながら協力関係を深化させ、持続的成長と自動車産業を取り巻く様々な課題克服を目指していきます。自動運転や車載用電池などをはじめとした先進技術開発、将来有望な新興国でのビジネス拡大、インドでのカーボンニュートラルに向けた取り組み、また環境に配慮した循環型社会の形成に向けて協業していきます。

2022年に設立したコーポレートベンチャーキャピタルファンドのSuzuki Global Venturesでは、企業及び既存の事業の枠を超えスタートアップとの共創活動を加速しています。日本のみならず海外においても、お客様や社会の課題解決に資する領域に投資をし、スタートアップとともに成長するエコシステムの発展に貢献していきます。



< 研究開発・設備投資 >

2023～2030年度までの8年間で、研究開発に2兆円、設備投資に2.5兆円、あわせて4.5兆円規模を投資していきます。4.5兆円のうち、電動化関連投資に2兆円、そのうち5,000億円を電池関連に投資していきます。

2030 年度に向けた主な取り組み

研究開発への投資は、電動化、バイオガスなどのカーボンニュートラル領域や自動運転などに2兆円を計画しています。

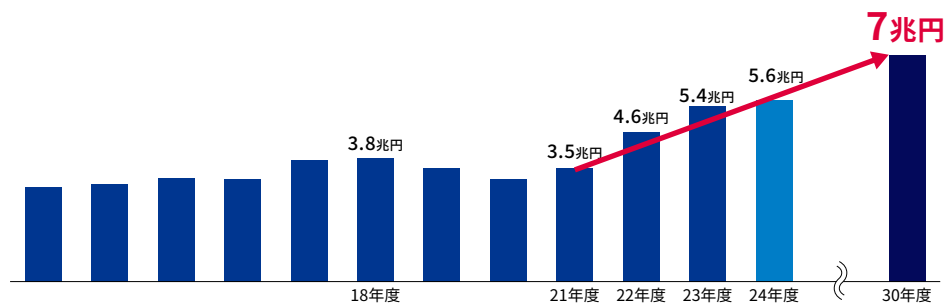
設備投資は、バッテリーEV工場の建設や再生可能エネルギー設備などに2.5兆円を計画しています。

なお、2023年度の実績は、研究開発費が2,342億円、設備投資は3,215億円となりました。



<連結売上高目標>

前期の連結売上高は過去最高の5.4兆円となりました。さらに、当期は5.6兆円以上を目指していきます。これからも、新興国の成長に貢献することで、スズキもともに成長していきたいと考えています。2030年度には7兆円規模を目指して挑戦を続けていきます。



サステナビリティ方針

サステナビリティに関する基本的な考え方

当社はこれまで、得意とするコンパクトな四輪車をはじめとする様々な製品の開発と普及を通じて、各国の社会的・経済的な発展に貢献してきました。

● 原点

1908年、創業者である鈴木道雄が、“母を楽にしてあげたい”との想いから織機を手作りしたことが、鈴木式織機製作所の創業に繋がりました。この“お客様の課題を解決したい”という想いがスズキの原点です。織機事業から始まり、複数の事業を展開してきました。



1909年創業当時の鈴木式織機製作所

● モビリティ事業



パワーフリー号

1952年に発売した、自転車にエンジンを取り付けた「パワーフリー号」は、“楽に遠くまで走れる”とお客様に大変喜ばれ、当社の二輪の歴史がスタートしました。

その3年後には、日本初の量産軽自動車「スズライト」を発売し四輪事業に進出。その後、船外機、電動車いすの発売により現在の事業展開に至っています。

● グローバル展開

長らく二輪車と四輪車の両方を扱ってきたという特長を持つ当社は、二輪車の持つ利便性や経済性を活かして、世界中でモータリゼーションの機会をいち早く捉えてきました。そうしてお客様との接点を増やしながら、その国や地域の経済成長とともに、二輪車から四輪車への普及と拡大の道を歩んできました。



インド・マルチ社でスズキ四輪車生産開始

グローバル展開における特に大きな転機は、1979年の「アルト」誕生です。常識を破る低価格で発売したアルトは大ヒットとなり、日本の軽自動車の市場を築くことができました。これが契機となり、ゼネラルモーターズとの業務提携の実現や、インド国民車構想のパートナーに選ばれ合併会社を設立するなど、海外進出という大きな飛躍に繋がりました。さらに、インドでの評判がハンガリーに伝わり、欧州への工場進出を果たしました。

● 人々の豊かな暮らしのために

これまでも“進出国・地域とともに成長する”ため、海外での現地生産を進め、その地域のニーズに合った製品・サービスを提供することにより、市場を拡大し、経済発展に貢献してきました。

インドでは、1983年に現地で四輪生産工場の稼働を開始し、現在は年間235万台まで生産能力を拡大しています。また、工場進出の歴史は取引先の皆様との歴史でもあり、一緒に成長しながら歩みを進め、強固な調達網と9割を超える高い現地調達率を築き上げてきました。さらに、販売網・サービス網の拡大にも取り組み、地方の農村部まで広がったネットワークはスズキ最大の強みとなっています。近年では、現地での研究開発も加速させており、優秀な技術者の採用を積極的に進めています。このように、裾野が広い自動車産業において、生産、調達、販売、開発を通じて現地でたくさんの雇用を生み出しながら、インドの経済成長に貢献しています。

2023年3月末にはインド国内累計販売3,000万台を達成しました。2030年までに生産能力を400万台まで引き上げる計画です。



マルチ・スズキ社 グジャラート工場

● 人々の生活に寄り添って地域を支える

当社のものづくりの根幹である「小・少・軽・短・美」に基づいて生み出された製品は、コンパクトながら使い勝手が良く高性能で、お求めやすい価格を実現しています。多くの人々に移動の自由を提供することで、世界中で地域の生活を支えています。

日本では、特に公共交通機関が利用しにくい地方部において、使い勝手が良く経済性に優れた軽自動車が、生活の足としてなくてはならない存在となっています。さらに、軽トラックの荷台に食料品や地元の特産品、雑貨などの商品を陳列

し、商店街に集まって販売する「軽トラ市」が全国の地方都市で毎年開催されています。少ないコストでたくさんのお客様を集めることができ、地方経済の活性化に貢献しています。

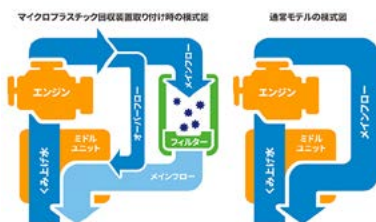
また、新興国では、当社が得意とするお求めやすく高性能なコンパクトカーが、初めて自動車を購入するお客様のニーズにマッチし、たくさんのお客様が自動車のある快適で豊かな暮らしを手に入れることができます。



軽トラ市の様子（静岡県浜松市）

● スズキらしい解決策で

2022年7月に量産を開始した、世界初の船外機用マイクロプラスチック回収装置は、複雑で高価な装置ではなく、とてもシンプルな構造で部品代も抑えているという特長があります。水辺の清掃活動での雑談から始まった、誰でも思い付きそうで、誰もやらなかった装置のアイデアでしたが、「とにかくやってみよう」と積極的に挑戦し、試行錯誤を重ね、短期間で製品化に結び付けました。一人でも多くの人に使ってほしい、そのためには船外機の性能はそのままに、いかに簡単に、いかに安く作るか。「小・少・軽・短・



美」に裏打ちされたスズキらしい創意工夫と想いを込めて作った製品を、楽しく使ってもらいながら、お客様と一緒に社会の課題を解決していきたいと考えています。

● なくてはならない存在であり続ける

自動車産業が直面している諸課題の中でも、特に重視しているのがカーボンニュートラル達成に向けた電動化への取り組みです。カーボンニュートラルの達成には、走行時だけではなく、総合的なCO₂排出量の削減が求められており、車両の生産、電気などの燃料の精製の際に発生するCO₂についても考える必要があります。

そうした考えの元、当社はCO₂の総合的な削減には、EVに加えて、ハイブリッド車、CNG車、バイオ燃料車、さらには水素を使ったモビリティを、それぞれの地域・市場に合わせ組み合わせながら進めること、「マルチパスウェイ」による進め方が重要と考えます。

四輪事業：マルチパスウェイ

⇒ 地域・市場にあった適切な方法でカーボンニュートラルの達成を目指す



カーボンニュートラルの達成

当社が得意とするコンパクトカーは、お求めやすさが支持されて多くの人々にご愛用いただいておりますが、EV化による製品価格の上昇は、こうしたコンパクトカーのメリットを減らすことに繋がりがかねません。人々の生活になくてはならない存在であり続けるために、「小・少・軽・短・美」の思想を活かし、コストと航続距離や装備をバランスさせ、お客様のニーズと利用スタイルに対応した、いわば適所適材のEVを開発し市場に投入していく計画です。

また、当社独自の取り組みとして、インド農村部に多い酪農廃棄物である牛糞を原料とする、カーボンニュートラルなバイオガス燃料の製造・供給事業へ挑戦しています。このバイオガス燃料は、インドCNG車市場シェアの約70%を占めるスズキのCNG車に使用することができ、実現すればお求めやすい価格で自動車の提供を続けることができます。インドのみならず、アフリカやASEANなどの新興国や、日本の酪農地域でも展開が可能な技術です。



Banas Dairy社バイオガス精製プラント

(このプラントを基にBanas Dairy社と当社が共同で4つのプラントを建設中)

これからも四輪車を中心に、二輪車、船外機、電動車いすなどのモビリティ事業を展開し、お客様の生活を支える製品・サービスを提供することで、社会課題の解決と企業の成長の両方を実現させ、人と社会に必要とされ続ける会社を目指します。

お客様の生活や仕事を支える製品・サービスの提供



気候変動

TCFD 提言に基づく開示

ガバナンス

気候関連のリスクと機会に関する組織体制

スズキは、グループ全体の環境管理を目的として、取締役会直下に経営・業務執行会議である「カーボンニュートラル推進会議」「環境委員会」と、「コーポレートガバナンス委員会」を設置しています。

取締役会は「カーボンニュートラル推進会議」「環境委員会」及び「コーポレートガバナンス委員会」に対して指示・監督を行うとともに、両会議体からの報告を受け最終的な意思決定を行います。

「カーボンニュートラル推進会議」は気候変動（カーボンニュートラル）にテーマを絞り、より機動的に会議運営ができるように毎月1回、脱炭素に向けた集中審議を行っています。

「環境委員会」は、カーボンニュートラル以外の環境問題、すなわち大気保全、水資源、資源循環などをテーマに年2回開催しています。

「コーポレートガバナンス委員会」は、コンプライアンスの徹底やリスク管理等に関する事項を検討し、関係部門と連携しながら組織横断的な課題への対策や施策を推進しています。

三つの会議体のテーマを明確に分けることで会議の実効性を高め、脱炭素に向けた意思決定を一層加速させています。

※従来は環境委員会の下に設置した小員会で気候変動に関する審議を行っていましたが、2023年4月より「カーボンニュートラル推進会議」に改編し、経営・業務執行会議のひとつとして発展させました。

戦略

TCFD 提言への対応

2020年4月に「TCFD[※]」の趣旨に賛同・署名しました。ステークホルダーに分かりやすい情報開示を進めるとともに、気候変動に対する強靱性をより強化するため、シナリオ分析の高度化や開示情報の充実化に努めています。



※気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）：Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略。2015 年に金融市場の安定化を図る国際的組織である金融安定理事会（FSB）が設立。

気候関連リスクと機会、シナリオ分析

当社は、持続可能な事業活動を進めるために事業リスクや機会の特定を進めています。特に、気候変動の影響は根底的に不確実であるため、将来を幅広く捉えた上でリスク・機会の影響度を評価し、適切に対応することが重要であると認識しています。

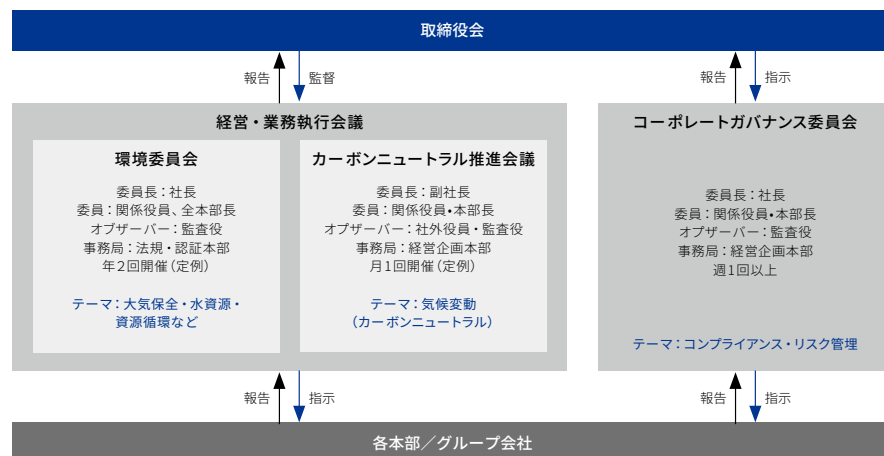
この認識のもと、気候変動の物理影響が顕著になる「4℃シナリオ」と、パリ協定の実現に向けて気候変動対策が加速する「1.5℃/2℃シナリオ」の2つのシナリオを想定し、リスクと機会の影響の差異を評価しました。シナリオの想定にあたっては、IEA^{※1}やIPCC^{※2}等の科学知見に基づく、外部シナリオを参照しました。

※1 IEA：International Energy Agencyの略。国際エネルギー機関。

※2 IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Changeの略。気候変動に関する政府間パネル。

TCFD提言に基づく開示・ガバナンス

(2024年4月現在)



スズキの気候関連リスクと機会

気候変動の緩和策として、排出ガスやCO₂・燃費規制などさまざまな法規制の強化が進められる中、これらの規制を遵守するための開発費用の負担増加は当社の業績に大きな影響を与える可能性があります。一方で、当社が得意とする「小さなクルマ」は、生産に必要な材料やエネルギーが少なく、また使用時のCO₂排出量も抑えることができます。こうした当社独自の強みを活かし、リスクに適切に対処していくことで機会の創出につなげていくことができると考えます。

また昨年度から、すでに開示している気候変動に伴うシナリオ分析をベースとした財務インパクト分析に着手しました。気温上昇による台風や洪水、高潮など自然災害リスクの影響度をグローバルベースで評価し、リスクの低減や回避、事業継続につなげることを目的とした取り組みです。まずは国内およびインドの自社拠点に加えて国内1次取引先様の影響度評価を実施しました。

気候変動によるリスクの低減や回避、将来の機会獲得や競争力強化に向けて、今後も引き続き十分な検討を重ね、事業戦略への反映を進めていきます。

■ 当社の気候関連リスクの一覧とシナリオ別の影響差異

主なリスク項目（想定される影響の例）※下線は特に重要度の高いリスク			影響の差異	
			4℃上昇	1.5℃/2℃
移行 リスク	政策規制 技術	①自動車CO ₂ ・燃費規制の強化（罰金発生や販売機会の逸失等）	現状	拡大
		②炭素税等の導入・強化（操業コストの増加等）	現状	拡大
	評判	③消費者の嗜好、投資家行動の変化（企業価値の低下等）	現状	拡大
物理 リスク	慢性	④平均気温の上昇（エネルギーコストの増加等）	拡大	現状
		⑤水資源リスクの変化（サプライチェーンの停滞や生産コストの増加等）	拡大	現状
	急性	⑥自然災害の頻発・激甚化（事業拠点の被災、事業活動の停止等）	拡大	現状

■ 特に重要なリスク項目の詳細と創出機会、当社の対応状況

	リスク	機会	スズキの対応状況
① 自動車のCO ₂ ・ 燃費規制の 強化	- カーボンニュートラル技術（電動化等）・コストの対応遅れによる市場シェア消失 - カーボンニュートラル技術の開発投資の増加 - カーボンニュートラル技術の生産設備投資（電池等）の増加 - 規制未達による罰金発生や販売機会の逸失	- ライフサイクルでCO₂排出が少ない「小さなクルマ」による競争力の維持・強化、企業価値の向上 - お求めやすい電動車及びカーボンニュートラル燃料対応車の開発による販売機会の獲得 - インドや新興国で電動化及びカーボンニュートラル燃料対応を牽引することによる、サステナブルな経済発展への貢献	- 電動化技術を集中的に開発、ハイブリッドシステムの搭載拡大、軽自動車EV・小型車EVの開発の推進 - インドの電動化の推進（電動車市場投入、電池工場投資等） - トヨタとの提携の深化 - インドでバイオガス実証事業を開始 バイオガス生産プラントの設置についてNDDB、Banas Dairy社、スズキ（SRDI）の3者で合意 2025年より順次4つのバイオガス生産プラントを設置予定
② 炭素税等の 導入・強化	- カーボンニュートラル技術を実装した生産設備投資の増加 - 炭素税や排出枠取引、国境炭素調整措置等による操業コストの増加	「小・少・軽・短・美」の特長を活かした省エネ技術をグループ・お取引先様へ展開 - インドや新興国で再生可能エネルギー利用等を牽引することによる、サステナブルな経済発展への貢献	- 施行中のCO₂削減施策の推進 - カーボンニュートラルなエネルギー創出 - インドで再生可能エネルギー由来電力を調達 - 本社および静岡県内工場等に再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電気「静岡Greenでんき」を導入（静岡県内のスズキ拠点はすべてCO₂フリー電気を使用し、電力使用によるCO₂排出量はゼロ）
⑥ 自然災害の 頻発・激甚化	- 事業拠点の被災による事業活動の停止 - 取引先の被災による部品調達途絶	被災時の電動車をライフラインとして活用することによる需要増加	- 気候変動に伴うシナリオ分析をベースとした財務インパクト分析に着手 まずは日本およびインドの自社拠点、国内1次取引先様を対象として影響度評価を実施（気温上昇による台風や洪水、高潮など自然災害リスクの影響度をグローバルベースで評価し、リスクの低減や回避、事業継続につなげる） 影響度評価の結果、リスクが高い拠点については固定資産に対する定量評価を実施 - 想定浸水深に応じた水災対策の見直し 影響度評価によって算出した想定浸水深に応じて、移転計画やBCPの見直し、止水板の設置等の対策に着手

リスク管理

リスク管理体制

気候関連のみならず、各部門で発生または認識した課題の審議、ならびに潜在リスクの洗い出し、把握をコーポレートガバナンス委員会で実施しています。環境関連リスクについては、テーマに応じてカーボンニュートラル推進会議や環境委員会で集中検討し、各部門への指示や管理を行っています。

各会議体の扱うテーマ

●コーポレートガバナンス委員会：

各部門で発生または認識したリスクを把握し、審議のうえ各部門へ指示を出し解決につなげる。

●カーボンニュートラル推進会議：

環境関連リスクのうち、気候変動（カーボンニュートラル）に関するリスクと機会を審議し、解決ならびに推進を行う。

●環境委員会：

水資源や生物多様性等、気候変動以外の環境関連のリスクと機会を審議し、解決ならびに推進を行う。

気候関連想定リスク

気候関連リスクにおいては、気候変動影響を「4℃シナリオ」「1.5℃/2℃シナリオ」の2つのシナリオを想定し、リスクと影響を評価しています。リスクの種類として、政策規制等の「移行リスク」と自然災害等の「物理リスク」の2つの観点からリスクと影響を考察しています。

リスクの種類		想定される影響例
移行リスク	政策規制技術	自動車のCO ₂ ・燃料規制の強化による罰金発生や販売機会の逸失 等 炭素税等の導入・強化による操業コストの増加 等
	評判	消費者の嗜好、投資家行動の変化による企業価値の低下 等
物理リスク	慢性	平均気温の上昇によるエネルギーコストの上昇 等 水資源リスクの変化によるサプライチェーンの停滞や生産コストの増加 等
	急性	自然災害の頻発、激甚化による事業拠点の被災、事業活動の停止 等

指標と目標

基本的な考え方

昨今、地球温暖化が要因とされる異常気象が頻発しています。こうした気候変動の影響を抑えるために、世界の平均気温上昇を産業革命以前から2℃未満に抑えることを目的に、今世紀後半に温室効果ガス排出の実質ゼロを目指す「パリ協定」が採択されました。

スズキは以前から、「小・少・軽・短・美」の理念に沿って、製造時、使用時ともにCO₂排出の少ない製品を作り続けてきましたが、いわゆる1.5℃目標の達成に向けて、より一層のCO₂削減に努めなければならないという課題意識のもと、気候科学と整合した削減目標を掲げ、取り組みを推進していきます。

また、新興国は気候変動対策だけでなく経済成長との両立を求めています。新興国とともに成長を目指すスズキは、新興国の人々の暮らしを豊かにしつつ、気候変動対策を推進していきます。

スズキでは気候関連の目標と指標を複数設定し、推進ならびに進捗管理しています。

指標にはCO₂排出量のほか、気候変動と関連するエネルギー、大気保全、水資源保全等についても設定しています。

指標はターゲットに応じて大きく3つ設定しており、それぞれ目標達成を目指しています。

・長期：スズキ環境ビジョン2050

・中期：マイルストーン2030

2030年度に向けた成長戦略

・短期：スズキ環境計画2025

指標と目標の詳細はP.17をご参照ください。

製品使用に対する取り組み

バリューチェーン全体が排出する温室効果ガスの開示

スズキは、原材料・部品の調達や製品の製造・販売を通じた事業活動に伴い排出される温室効果ガスの低減に向け、温室効果ガス排出量の把握・開示が必要であると考え、事業活動に伴い排出される温室効果ガスだけではなく、バリューチェーン^{※1}全体の温室効果ガス排出量を把握する取り組みを2013年度より行っています。

2023年度にバリューチェーン全体が排出した温室効果ガス排出量10,871万t-CO₂のうち10,775万t-CO₂がスコープ3（その他の活動に伴う間接排出）^{※1}に相当し、中でも「カテゴリ11スズキが販売した製品の使用」^{※2}による排出量が8,558万t-CO₂とバリューチェーン全体の78.7%を占めています。

このことからスズキは、バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量を低減させるには製品の使用に伴う排出量を低減させることが重要であると考え、引き続き燃費向上を重視した製品の開発・改良に取り組んでいきます。

※1 バリューチェーン：事業のすべての活動が最終的な価値にどのように貢献するかを、体系化する手法。算定基準である「GHGプロトコル^{※3}」に従って算定されるスコープ1、スコープ2及びスコープ3から構成される。バリューチェーンに含まれる事業活動は、部品や原材料の調達、製造、出荷、販売、お客様サービスや、これらの活動を支えるための管理業務、技術開発業務など。当社では、環境省・経済産業省グリーン・バリューチェーンプラットフォーム^{※4}に2014年度より参加し、算定の取り組みを紹介している。

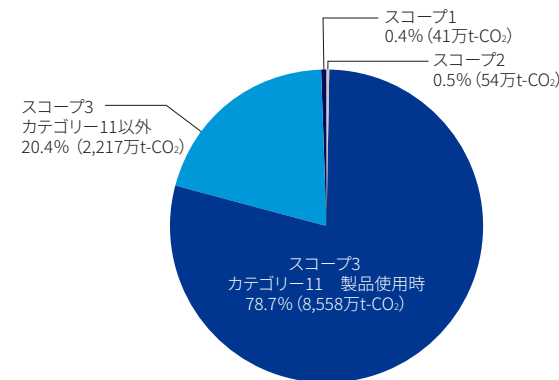
※2 カテゴリ11の排出量は、当該年度に販売したスズキ製品が将来廃棄されるまでの使用に伴う排出量。

※3 GHGプロトコル：米国の環境シンクタンクWRI（世界資源研究所）と、持続可能な発展を目指す企業連合体であるWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）を主体とした、GHG（温室効果ガス）の算定・報告基準を開発するための方法。

※4 グリーン・バリューチェーンプラットフォーム：環境省・経済産業省が地球温暖化について国内外の動向・算定方法等さまざまな情報を発信する、バリューチェーンの排出量に関する情報プラットフォーム。

ホームページ https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/index.html

■ 2023 年度の温室効果ガス排出量の内訳

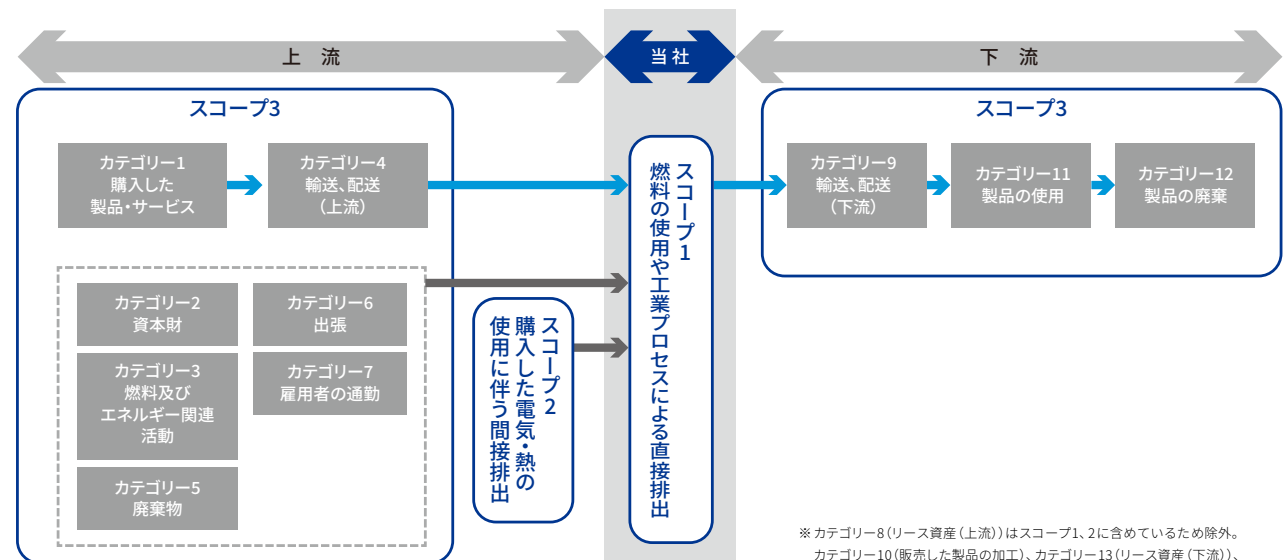


バリューチェーン全体が排出した温室効果ガス排出量 10,871万t-CO₂

【算定範囲】スズキ株式会社、及び国内製造・非製造子会社66社、海外製造・非製造子会社32社

【算定期間】2023年4月～2024年3月

■ 当社対応のスコープ1・2 及びスコープ3 各カテゴリの区分



※ カテゴリ8（リース資産（上流））はスコープ1、2に含めているため除外。
 カテゴリ10（販売した製品の加工）、カテゴリ13（リース資産（下流））、
 カテゴリ14（フランチャイズ）、カテゴリ15（投資）は算定対象外につき除外。

バリューチェーン全体が排出する温室効果ガスの開示

スコープ1・2・3

(単位:万t-CO₂)

	2021年度	2022年度	2023年度
バリューチェーン全体 (スコープ1・2・3の合計)	9,207	10,370	10,871
企業活動による直接排出 (スコープ1 ^{*1})	40	42	41
国内	15	15	15
海外	25	27	26
エネルギー起源の間接排出 (スコープ2 ^{*1})	71	72	54
国内	26	28	11
海外	45	45	43
企業活動による排出 (スコープ1・2の合計)	111	114	95
製品の使用による排出 (スコープ3_カテゴリー11) ^{*2}	7,532	8,270	8,558
その他の排出 (スコープ3_カテゴリー11以外)	1,564	1,986	2,217
その他の間接排出 (スコープ3の合計)	9,096	10,256	10,775

【2023年度排出量の算定条件・報告規準】

※1《スコープ1・2》

●算定範囲

ー国内：スズキ株式会社、及び国内製造・非製造子会社66社

ー海外：海外製造・非製造子会社32社

●対象ガス：温室効果ガス(二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素、ハイドロフルオロカーボン類、パーフルオロカーボン類、六フッ化硫黄、三フッ化窒素の7つのガス)

●算定方法：スコープ2は、GHGプロトコルのマーケット基準にて算定。

●排出係数

ー電力：国内は電気事業者別の調整後排出係数 (令和4年度実績)、海外はIEA Emissions Factors 2023の2021年値

ー燃料：国内は算定・報告・公表制度における排出係数 (Ver5.0)、海外はIPCCガイドライン2006。なお、都市ガスの単位発熱量は供給会社の公表値。

※2《スコープ3_カテゴリー11》

●算定範囲：スズキ株式会社グループ

●算定対象製品：四輪車、二輪車、船外機、電動車いす他の自社製品を対象

●算定方法概要

ー当該年度に販売した製品の想定される生涯走行距離に、機種別の排出原単位を乗じて算出。

ー年間走行距離、使用年数については、主にIEA SMP Model等の公表情報を基に設定。

ー機種別の排出原単位は、原則として各国規制に基づく認証値を採用し、WTW (Well to Wheel) に換算したものを設定。

スズキグループのエネルギー消費量

(単位:GWh)

	2021年度	2022年度	2023年度
グローバル合計	3,265	3,455	3,475
国内	1,327	1,360	1,377
海外	1,938	2,095	2,098

算定範囲：スズキ株式会社、及び国内製造・非製造子会社66社、海外製造・非製造子会社32社

(拠点内で発電した再生可能エネルギーの消費分を含む)

設計・開発における取り組み

次世代車両における取り組み 電気自動車の開発

カーボンニュートラルの実現に向け、世界各国の状況やお客様の使い方に合わせた電気自動車の開発を進めています。2023年10月に日本国内で開催された「Japan Mobility Show 2023」において、世界戦略電気自動車第一弾のコンセプトモデル「eVX」に加え、世界初公開の軽ワゴンEV「eWX」、商用軽バンEVの「e EVERY CONCEPT」を公開しました。多様な電気自動車の開発を進め、世界中のお客様に「ワクワクのアンサー」をお届けしていきます。



eVX：スズキのBEV世界戦略第一弾



eWX：毎日の生活に寄り添う軽ワゴンEV



e EVERY CONCEPT：毎日の“はたらく”に寄り添う商用軽バンEV

二輪車における取り組み

交換式バッテリーを用いた原付二種の電動スクーター e-BURGMANの実証実験を2023年4月から6月まで東京で、2023年7月から9月まで及び2024年1月から3月まで浜松で、2023年10月から12月まで大阪で実施しました。この実証実験を通じて、通勤・通学や買物など生活や仕事の足として利用される二輪車に必要なデータを収集し、今後の電動二輪車開発につなげていきます。



電動スクーターe-BURGMAN



水素エンジンバグマン

水素は保存・運搬ができることに加え、燃焼してもCO₂を排出せず、唯一発生する窒素酸化物も希薄燃焼することで、ほぼ発生が抑えられるなどメリットも多いことから、内燃機関用燃料として、近年とくに注目されています。

スズキは、大型スクーターをベースに水素タンクを搭載し、水素をエンジンの燃料とした試験車両を開発して、二輪車における水素燃料の可能性を検討しています。

船外機における取り組み

湖沼や河川で多く使われる小型船外機を皮切りに2030年までには4モデルを展開し、バッテリーEV比率5%を計画します。

海洋で使われる大型船外機については、カーボンニュートラル燃料での対応を検討しています。

研究開発・設備投資

カーボンニュートラルや先進安全技術の開発のため、2030年度までに研究開発に2兆円、設備投資に2.5兆円、合わせて4.5兆円規模の投資を計画しています。4.5兆円のうち、電動化関連投資に2兆円、そのうち5,000億円を電池関連に投資する計画です。

研究開発への投資は、電動化、バイオガスなどのカーボンニュートラル領域や自動運転などに2兆円、また、バッテリーEV工場の建設や再生可能エネルギー設備などの設備投資に2.5兆円を計画しています。

■ 2023 年度～ 2030 年度の資源投入

研究開発費 2 兆円

カーボンニュートラル・ソフトウェア

- ▶ 電動化、牛糞バイオガス事業
- ▶ 自動運転、先進安全技術

設備投資 2.5 兆円

- ▶ バッテリー EV 工場の建設
- ▶ 再生可能エネルギー設備

4.5 兆円

(うち、電動化関連投資 2 兆円
(含む電池関連投資 0.5 兆円))

人権の尊重

スズキの人権尊重に関する基本方針

スズキは2021年より人権尊重についての取り組みの強化に乗り出し、人権デュー・ディリジェンスの一環として人権の基本方針の制定など、様々な取り組みを進めてきました。

● スズキグループの人権方針の制定

外部専門家からのアドバイスも得て、2022年12月に取締役会の決議を経て「スズキグループの人権尊重についての基本方針」を制定しました。スズキのホームページにも掲載して、関係者に広く周知を図っています。

スズキグループ人権方針

https://www.suzuki.co.jp/corporate/csr_environment/data/home/pdf/human_rights.pdf

● お取引先様との人権尊重に関する合意形成

スズキグループ各社（海外子会社を含む）がお取引先様と締結している購買基本契約に人権尊重に関する合意事項を追加するため、お取引先様との契約締結手続きを進めています。

人権尊重方針の社内への浸透

人権方針の制定に際しては、2023年2月に役員、従業員に対して社長メッセージとして社内HPで発信しました。

人権に関して企業が果たすべき責任の重要性が高まっている中で、共に働く仲間、お取引先様、お客様などバリューチェーンにおける全ての人が安心して働き、生き生きと暮らしていけるよう、様々な種類のハラスメントなど人権を侵害するいかなる行為も自ら行ったり助長したりしてはならないこと、またこれらが周囲で行われていた場合は、黙って見過ごさずに解決のために行動を起こすよう呼びかけました。

人権尊重における実態の把握

現状の把握と優先課題の特定

人権方針の制定に際して、重点的に取り組むべき優先課題を定めました。

1. 差別・ハラスメントの禁止
2. 強制労働の禁止
3. 児童労働の禁止
4. 従業員との対話・協議

これらの優先課題は、以下の調査やエンゲージメント等を通じて特定しています。

- ・内部通報制度で受け付けた情報
- ・お取引先様へのアンケート調査
- ・投資家とのエンゲージメント

人権リスクの特定については、自社従業員のみならず、グループ会社、お取引先様、お客様により近い販売会社に至る、バリューチェーンにおける全ての人に対して、国内・海外を問わず、グローバル視点で実施する必要があります。その中で、特に「お取引先様」「自社従業員」「お客様」についての取り組みを進めています。



お取引先様との取り組み

国内お取引先様への訪問調査

● 潜在的リスクの特定

日本国内においては、外国人技能実習生の受け入れに際して、また受け入れ後の労働環境及び生活環境面にて人権侵害のリスクがある事を認識しました。

2022年に人権NGOの支援を受けながら、国内のお取引先様に対して外国人労働者問題をテーマとしたセミナーを開催するとともに、外国人労働者の採用状況等についてのアンケート調査を実施しました。その結果、全体の約3分の1のお取引先様で外国人技能実習生を受け入れていることが分かり、その詳細な状況を確認するため、同NGOと合同でお取引先様への訪問調査を開始しました。

● リスク回避のアクション

実際の調査対象を選定するにあたり、①技能実習生の在籍数が多いお取引先様、②スズキとの取引比率が高くスズキとしての責任が求められるお取引先様、という2つの基準を組み合わせて16社を選定し、2022年12月から2024年3月にかけて、実際に訪問調査を行いました。

訪問調査では次のような確認を実施しました。

- ・経営者へのインタビュー（外国人労働者雇用の考え方の確認）
- ・管理体制、職場の労働環境の確認
- ・寮を訪問して生活環境の確認
- ・福利厚生の確認
- ・技能実習生への個別インタビュー（6カ国78人、職場環境・賃金等待遇の確認、監理団体の管理状況、母国現地での送り出し機関による採用手順、日本語教育や専門教育の内容、教育内容や費用負担が適切なものか確認）
- ・監理団体へのインタビュー



技能実習生へのインタビュー実施人数

インドネシア人	ベトナム人	フィリピン人	ミャンマー人	中国人	タイ人	合計(人)
22	21	16	8	6	5	78

以上の調査結果に基づいて、受け入れ個社で実施できる改善内容は、その場で指摘して改善を促しました。

また、現地送り出し機関に係る課題や要改善点については、監理団体に対して改善の依頼を行いました。

● リスク回避の横展開

改善策については、訪問16社だけではなく他の取引先への横展開として、1次取引先84社を対象とした報告会を2024年6月に実施しました。実態調査報告として、16社訪問を通じて見えてきた課題と対策並びに取り組みの好事例を紹介し、外国人材を受け入れする企業としてあるべき姿、持つべき水準を示しました。

責任ある鉱物調達への取り組み

スズキの製品に使用されている特定の鉱物（スズ、タンタル、タングステン、金、コバルト、マイカ）が紛争地域等において武装勢力の資金源になっていないかを確認するため、国際的な枠組みであるRMI（Responsible Minerals Initiative）が提供する調査票を用いてサプライチェーンを遡り、製錬所を特定しています。二輪車、四輪車及び船外機的全製品について調査を行っています。経済協力開発機構（OECD）が定めた「紛争地域及び高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」を参照し、児童労働等の人権侵害が疑われる鉱物の使用回避を目指します。

自社従業員における取り組み

従業員相談窓口

職場内でのハラスメントを含む人事上の問題や安全衛生・メンタルヘルスに関する相談に特化した相談窓口として、「人事・総務 相談窓口」を開設しています。

さらに、これらの相談窓口に加え、食堂や事務棟等に「改善提案箱」を設置し、より一層、相談・提案が行いやすい風通しの良い職場づくりを目指しています。

また、精神科医・臨床心理士による『心の相談室』を開設しているほか、外部カウンセリングサービス（EAP）も導入しています。

お客様への取り組み

製品を通じた人権の保護

国内で販売しているすべての乗用車の純正アクセサリとして、安全性の高い新基準UN-R129に適合した「i-Sizeチャイルドシート」を設定しています*。

スズキは「子どもの権利とビジネス原則」に賛同し、提供する製品・サービスの安全性の確保を通じて、子供が安全に移動する権利を守ることに努めています。

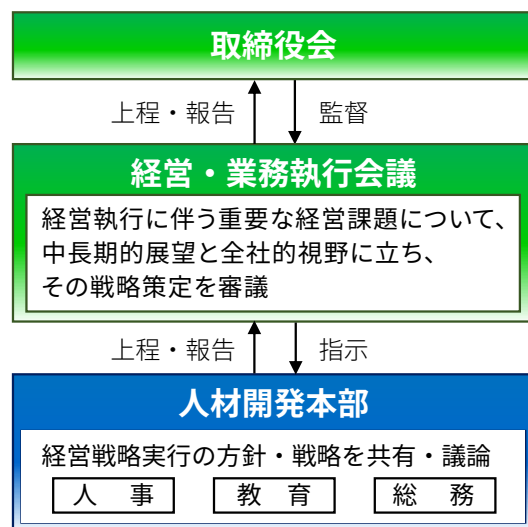
※ UN-R129：「国連の車両・装置等の形式認定相互承認協定」に基づく改良型幼児拘束装置に関する規則。WITHシリーズを除く。2024年9月時点。

人的資本

ガバナンス

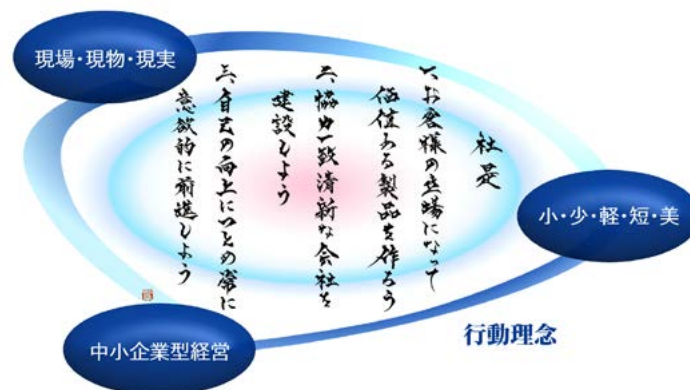
取締役会の監督の下、業務執行取締役及び関係する部門責任者（執行役員・本部長）が出席する経営会議において、人的資本に関する課題や方針、対策について議論しています。特に重要な課題については取締役会においても議論されます。経営と一体となった実効性のある活動を目指します。

社長に対して人事部門が定期的に状況報告を実施し、経営トップと近い距離で活動を行っています。



基本動作

社是と行動理念「小・少・軽・短・美」、「現場・現物・現実」、「中小企業型経営」に則り、人財育成方針及び社内環境整備方針に基づき、社員の能力発揮、価値創造を後押しします。社員一人ひとりが自身の能力を最大限に発揮することで、2030年度に向けた成長戦略の達成及び持続的成長を実現します。人と社会に必要とされる存在となるべく、「生活に密着したインフラ企業」を目指していきます。

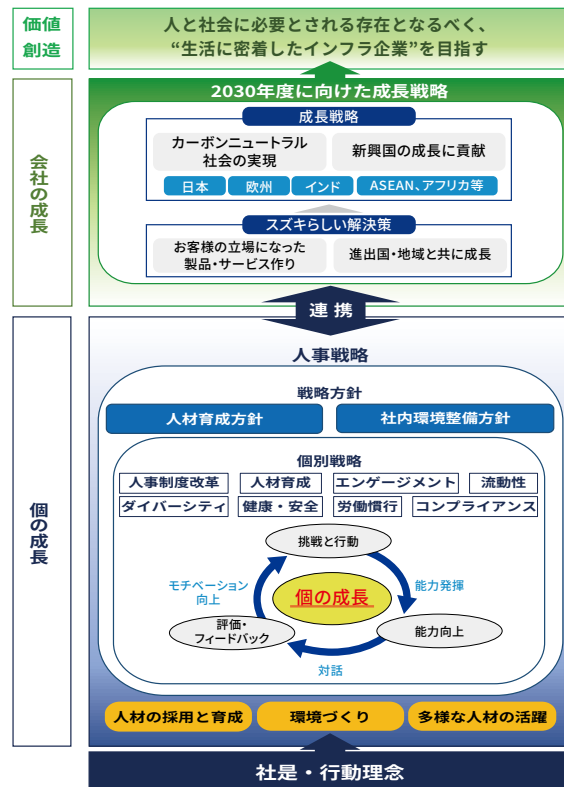


人財育成方針

スズキグループの全社員が理解し実践すべき社是では、①企業の社会的使命を果たすことへの努力目標（製品づくり）、②自分が所属する会社という組織に対する努力目標（会社づくり）、③自分自身に対する努力目標（人間づくり）の三つの努力目標を掲げています。社是の精神とそれを実践するための行動理念に基づき、「人財開発は会社の一丁目一番地」との思いで、社長自らが先頭に立って人財開発に関する諸改革をリードし、2022年10月には組織体制を人事総務本部から人材開発本部へと改編し、社是や行動理念を体現できるスズキらしい人財づくりに注力しています。そして、自動車の100年に一度の大変革と言われるCASE対応や、社会的使命であるカーボンニュートラル社会の実現等、従来の自動車メーカーのままでには到底対応できない大きな変化を乗り越えるために、既存の業務や考え方にとらわれず、新しいことに果敢に挑戦する人財、新たな発想を生み出す多様な経験・価値観を持つ人財、高度な専門性を持つ人財、グローバルに活躍できる人財など、多様な人財を採用、育成することに努めています。

社内環境整備方針

社是にあるとおり、高い目標への挑戦と自身の努力を促す風土醸成により、一人ひとり個性の異なる人材が共通の目標に向かって能力を発揮し、より付加価値の高い成果を創出し、働き甲斐・やりがいを感じながら活き活きと働き続けることができる会社づくりに取り組んでいます。直近では、これまで以上に社員の声を吸い上げ、労使で丁寧な対話を重ね、抜本的な人事制度改革、大胆な業務改廃・働き方変革、労働諸条件の改善など、人事総務諸施策の改革を進めて、社員一人ひとりがスズキで働いて良かったと思える会社にしていきます。



人事制度改革

2024年4月から人事制度を全面的に刷新しました。多様な社員一人ひとりが社是と行動理念を実践できるように、個の成長を促します。一人ひとりが自らの職務を遂行するために必要な能力、すなわち職務遂行能力を伸ばすことで、個の稼ぐ力が向上し、会社の持続的な成長につながります。同時に人と社会に必要とされる存在となるべく、“生活に密着したインフラ企業”を目指し、社会貢献に寄与していきます。一人ひとりがやる気をもって「挑戦と行動」をし、そこで発揮された能力と、その結果向上した能力について上司と部下で対話を重ねながら、評価・フィードバックを行います。これによりモチベーションを向上させ、さらなる「挑戦と行動」につなげていきます。この人材育成サイクルを繰り返すことで個の成長を促します。原理原則を理解し、職務遂行に求められる知識とスキルを自ら学び、上司や先輩社員からノウハウを受け継ぎ、自ら現場を経験することで職務遂行能力を向上させることに取り組んでいます。

職務系統・職能資格

職務系統の見直しと、職務遂行に必要な役割・能力・行動要件を明確化した「職能資格制度」を導入しました。各職務系統と職能資格に求められる職務遂行能力を明確にし、上司と部下の双方が共通理解のもと職務に取り組めるようにしたことで、効果的に職務遂行能力を高めていきます。

評価

これまで業績と能力は一緒に評価していましたが、それぞれ分けて評価し、業績考課は賞与に、能力考課は昇給・昇格に反映するようにしました。また、半期毎に掲げた目標に対する達成度を評価する「目標チャレンジ制度」に加えて、各職能資格に定義した評価項目に基づき、1年間の能力発揮や向上を評価する「職能育成制度」を導入しました。これにより、各職務系統・職能資格に求められる能力を正しく評価できるようになり、さらなる『挑戦と行動』を促します。

賃金

各職能資格に応じて『挑戦と行動』を促し、個の能力発揮・向上を適切に賃金へ反映するように、賃金体系と賃金等級を見直しました。年次に応じた成長年数と連動させ、個の成長とキャリアの進展を公正かつ透明に評価し、処遇しています。また、勤務年数に応じて昇給するのではなく、各職能に必要な研修を実施し、求められている役割や能力に応じて昇給することで、さらなる個の成長を促します。

諸手当

通勤手当

通勤手段によらず自宅から勤務地までの距離区分に応じて支給していましたが、受給者の納得性が高まるよう、社員それぞれの通勤手段・通勤経路・出勤日数等に応じて通勤に掛かった実費相当額を支給することにしました。

子育て支援手当

子供が15歳到達後の3月までを支給対象としていましたが、仕事と子育てを両立できる環境の向上、および、定着率、モチベーション、パフォーマンスの向上につながるよう、18歳到達後の3月までに支給対象を拡大するとともに、出生、入学（小学校および中学校）といったライフイベントに対する祝金を新設しました。

単身赴任手当

転勤に際して配偶者及び子供と別居する場合に、3年間の限度として支給していましたが、単身赴任者の負担を軽減して業務に専念できる環境が整うよう、期間の限度を廃止し、会社が必要と認める限り支給を継続することにしました。

単身赴任帰省旅費手当

単身赴任手当と同じく、負担を軽減して業務に専念できる環境が整うよう、単身赴任者が家族のもとへ帰省するためにかかる費用の実費相当額を新たに支給することにしました。

再雇用制度

60歳を迎えた社員の内、希望者には、年齢に関わらず「挑戦と行動」に取り組めるように、正社員と同様の業務で活躍し、60歳時点の給与を維持する制度に見直しました。また全社における人財マッチングと再教育による個の職務能力に最適な配置を実現し、生き活きと働くことができる環境を整備しました。

人財育成

社員が自己実現できる企業風土の構築に努め、法令遵守と企業倫理を堅持しながら新技術やトレンドを迅速に学び活用する柔軟性を持たせ、清新で協力一致した組織を築き上げることを目指します。

研修

スズキが持続的に成長していくため、「個の成長」と「個の稼ぐ力」の強化を目的に人財育成に取り組んでいます。人財育成を促進するため、上司と部下が一体となり、個人のキャリアパスに沿って、社員一人ひとりが主体的に必要なスキルを必要な時に学べる研修環境を整備しました。

個の稼ぐ力の強化

部門戦略に必要なスキル・知識・経験・ノウハウを明確にして、個の職務能力を向上させるための人財育成計画を各部門が立案、その人財育成計画に沿った研修を企画・実施していきます。

若手社員に必要な基礎知識スキルを3年目までに習得する研修体系としました。また全社員が必要な時に学び直しができる仕組みを導入していきます。

役職者の育成

役職者を計画的に育成するため、部門の人財育成計画と個人のキャリアパスに沿って、役職就任前に役割に求められるスキルを習得するための研修を実施していきます。

2022年度より、全管理職のマネジメント能力の向上を目的に、管理職マネジメント研修を開始しました。

2024年度に、全管理職の研修が完了します。2025年度以降も、研修内容を見直し、引き続き研修を実施していきます。2024年度より、役員に向けても同様に、求められるスキルを明確にし、体系立てた研修を実施しています。

職場コミュニケーション向上

各研修の実施にあたっては、職場コミュニケーションの活性化を図るために、心理的安全性を土台とした双方向コミュニケーションの重要性について講義を行っていきます。

個の成長のための人材育成体系

■スキル研修(職系・職能資格に求められるスキルを修得する研修)

全社共通 スキル研修 (塾主管)	職務能力研修 (部門別スキルを除く)	職能資格別に求められる能力要素を、各自の育成計画に基づいて、選択して受講する	オンデマンド型 (研修ライブラリー)	ビジョン・戦略立案・全社視点・全社最適・人材育成・マネジメント・問題解決・リーダーシップ 等
		各部のタスク分解(スキルマップ)に抽出されたスキルの内、全社共通で求められる、職務能力向上のために必要な業務スキルの研修	ライブ型 (対面、オンライン)	ビジネス文書の書き方・計数基礎・マーケティング 等
				セルフマネジメント・ウェルビーイング 等
		社外研修		部門外部研修参加計画に基づき受講
部門別 スキル研修 (各部門主管)	技術スキル研修	・技術教育部門主催の技術部門を横断する基礎研修 ・技術各部門が実施する基礎研修		SES・法規認証・知的財産・スズキ工学講座・NX・技術講演会 等
	生産スキル研修	・生産教育部門主催の生産部門を横断する基礎研修 ・生産各部門が実施する基礎研修		工法・職種別技能・海外工場派遣TAレベルアップ 等
	その他スキル研修	各部門主催の基礎研修		部門の業務遂行に特化した研修
自己啓発研修 (塾主管)	Udemy Business (サブスク)	リスカル・スキルアップのために、一定期間内で、幅広いジャンル・レベルから講座を選択して受講する		自分が選択した講座を受講 語学、プログラミング、PCスキル など
	通信教育 (随時受講可能)	修得したいスキルとそのレベルが明確な場合にピンポイントで講座を選択し、受講する		

■役割研修(職能資格に求められる役割認識、業務遂行のための知識を習得するための研修)

	研修名	受講時期	内容	担当級	主導級	管督級	幹部級
幹部級 管督級 主導級	昇進研修	昇進時	・職能資格昇進時に、自らの役割を認識するとともに、社是、行動理念を再認識する ・昇進前のスキル研修で身に付けたスキルを再確認する	新入社員研修	新任主導級研修	新任管督級研修	新任幹部級研修
	役職者フォロー研修	昇進5年経過毎	・職能資格に求められる役割の再認識 ・自らのマネジメントの振り返りアップデートを行う	担当級フォロー研修	主導級フォロー研修	管督級フォロー研修	幹部級フォロー研修
	担当級フォロー研修	入社4年目	スズキ社員としての意識付けを図り、中堅社員としてのマインドを醸成する				
担当級	新入社員研修	入社時	スズキ社員としての意識付けを図る				
				社是・歴史・行動理念・協調性 等			

■法令・規程教育(法令及び企業の社会的責任から受講が義務付けられている教育)

法令・ 規定主管部門	法令遵守等教育 (各法令・規程等の 主管部門が教育)	部門が指名した者	企業の社会的責任上、会社が受講を義務づけた研修	コンプライアンス・著作権法・製造物責任法・競争法・独禁法・下請法・道路運送車両法 等
			業務遂行にあたって、業務担当者に受講が義務づけられている公的な教育 ISO等会社として資格を習得するために、従業員に受講が義務づけられている教育	ISO関連教育、安全衛生特別教育、危険物取扱者教育、 等

■2023年度研修データ

単独従業員数(2024年3月31日時点)	16,955人
研修受講人数(延べ)	115,500人
従業員一人当たり研修関連費用*	37,900円

* 研修関連費用は職場内教育費、社内の人件費、施設運営費等を除く

スタートアップ企業等への派遣

スズキ本来の「困難に立ち向かい自ら切り開く起業家精神」に立ち返り視野・知見を拡げ、社員一人ひとりが社外へのアンテナを高めることを目的に、若手人財をスタートアップ企業等へ派遣しています。現在国内では、「空飛ぶクルマ」を四輪・二輪・マリンに次ぐ新たなモビリティ事業の一つとして育成することを目指して協業中の、株式会社SkyDriveへ派遣しています。海外では、デジタル化が急速に進んでいるインド工科大学ハイデラバード校で、2022年よりSIC(スズキ・イノベーション・センター)が始動しました。SICに社内各本部の若手社員を派遣し、人々の日常にある課題解決を目指し、インド工科大学ハイデラバード校の学生と一緒にアイデアを出し合い、ITプロダクトの開発、社会貢献に繋げるイノベーション創出活動を行っています。また、2024年には子会社「Next Bharat Ventures IFSC Private Limited」およびファンドを設立しました。同社に若手社員を派遣し、インドの人々とモビリティ分野を越えたつながりを築き、インドの更なる発展に貢献することを目指してまいります。

シリコンバレー研修

2017年9月より、失敗を恐れず挑戦する「ベンチャー精神」に触れ、問題解決手法「デザイン思考」を学ぶことを目的にシリコンバレーへの社員派遣を開始しました。スズキの社である「お客様のために」の精神を体現している現地スタートアップ企業から学ぶべく、役員から若手までの男女様々な社員を、これまでに17回、延べ171名をシリコンバレーへ派

遣してきました。コロナ感染症拡大中もオンラインや国内派遣によりさらに9回、延べ123名に対し研修を実施し、役員から若手までの男女様々な社員が研修に参加し、現地の研修で学んだデザイン思考や、失敗を恐れず挑戦するマインドセットを日々の業務や人財育成に活かしています。

シリコンバレー研修

- **ベンチャー精神の体得**
スズキの創業精神であるベンチャー精神
常に挑戦する精神を体得
- **デザイン思考の習得**
顧客中心で考える
デザイン思考を習得し
社是を体現する手法を習得
- **マインドセットの変革**
個が学び、チームで挑戦する
組織風土醸成のための
マインドセット体得
- **Yes, and**
心理的安全性を醸成し
アイデアや挑戦を
奨励する風土へと変革

スズキが目指す姿の実現

構造改革	リスク極小化	将来に向けた種まき
企業風土改革	半導体・部品不足	カーボンニュートラル
人材育成	原材料価格の高騰	CASE
DX推進	品質確保	将来・先行技術
	法令遵守	アライアンス

小・少・軽・短・美

現場・現物・現実

中小企業型経営

社是

- 一、お客様の立場になって価値ある製品を作ろう
- 二、協力一致清新な会社を建設しよう
- 三、自己の向上につとめ常に意欲的に前進しよう

デジタル教育

デジタル教育は全社員、DX推進人材、経営層及び管理職の3層に分けて教育を実施しています。

全社員を対象に、DXリテラシー教育を実施し、業務効率化と付加価値の創出、各部門におけるデジタルツールの積極的な活用を促進することを目指しております。

DX 推進人材には、DX推進スキル教育を実施し、より高度なデータ分析スキルの習得、デジタルツールの導入と社内展開を進めております。これにより、DX推進人材が社内でのデジタル化をリードする体制を整えております。

経営層及び管理職には、DXマネジメント教育を実施し、デジタル技術を活用した競争優位性の確保と変革を目指しております。



主な教育内容

DXマネジメント研修

DXは経営課題であるという認識のもと、経営層が自ら「役員・本部長が業界No.1デジタルチームになる」というスローガンを掲げ、DXを積極的に推進しているITトップベンダー各社との交流会や社内外の講師によるDX研修を開催しています。この研修では、役員及び本部長が直接手を動かし、ソフトウェアやネットワーク、セキュリティ等の分野についての原理・原則を理解するために取り組んでまいりました。2024年度は本取り組みを管理職に広げ、年6回の実施を計画しております。

分類	内容	全社員	DX推進人材				経営層／管理職
			データ分析人材	プロセス改善人材	セキュリティ対策人材	ソフトウェア開発人材	
DXリテラシー教育	Microsoft365基礎習得	○					
	情報セキュリティ教育	○					
	データを活用する概念の教育	○					
業務デジタル化ツールの活用	クラウドストレージ活用	○					
	RPAツールの活用	○					
	ローコード開発ツールの活用	○					
	BIツールの活用	○					
	生成AIの活用	○					
ノウハウの社内共有	生成AI、データ活用等	○					
DX推進スキル教育	データの分析力を高める教育		○				
	BIツールを用いたデータ分析の推進		○				
デジタル化ツールによるプロセス改善の推進	RPAツールを用いたプロセス改善の推進			○			
	ローコード開発ツールを用いたプロセス改善の推進			○			
セキュリティ専門育成教育	各部門の情報セキュリティ担当者教育				○		
	セキュリティ中核人材の育成教育(外部機関への派遣)				○		
ソフトウェア人材育成	内製開発人材の育成					○	
	グローバル人材の育成(マルチスズキとの技術者交換、インド工科大学との共同研究)					○	
DXマネジメント教育	ITトップベンダーを講師に招いた研修						○
	社内外講師によるDX研修						○
データ活用マネジメント教育	データ分析による課題解決研修						○

業務デジタル化ツール推進教育

全社員が市民開発者となるべく、ローコード開発、BI開発などの研修動画を使って教育をしています。また、業務改善を加速するため、各部門よりプロセス改善人財を選出し、技術相談会を実施することでスキルアップと継続的な育成を計画しております。

データ分析・活用教育

データを活用する概念の教育と、データの分析力を高める教育を実施しております。データの分析力を高める教育は、基礎編、応用編、実践編の3コースを準備しております。また、研修以外にも「データ活用Quiz」を用意し、全社員がいつでも楽しみながら自己啓発・スキルアップできる環境を提供することでデータ分析に対する理解向上と定着を図っております。

- i. データを活用する概念の教育（全社員の80%目標）
データを分析することで何ができるようになるのかイメージできるようにする。
- ii. データの分析力を高める教育（DX推進人財：データ分析人財の80%目標）
基礎編：データの傾向/特徴から事象を予測できるようにする。
応用編：分析結果を考察し、結果の確からしさを判断できるようにする。
分析失敗事例から次分析に活かすポイントを見つけることができるようにする。
実践編：AIに触れることのハードルを下げ、自身の業務で活用できるようにする。

生成AIの活用基盤の構築・活用

生成AIのChatGPTを同業他社に先駆け2023年3月21日に導入し、現在は10種類近くの内製アプリが稼働しています。全社員の生産性を向上させるため、生成AIを用いたアプリケーションの内製開発、及び社員自らが生成AIを用いたアプリケーション開発を行う（生成AIの市民開発）ための環境構築を推進しております。

- i. 生成AIを用いたアプリケーションの内製開発
長文要約、文章生成、コード生成といった生成AIの一般的な使い方の他に、社内ノウハウ(文書・社内公開WEBページ)を生成AIが参照し、対話形式で質問に対して回答するなど、社内業務に特化した応用的な使い方ができるアプリケーションを開発しています。
- ii. 生成AIの市民開発環境の構築
社員自らが、生成AIを用いたアプリケーション開発やシステム開発を行えるように生成AIのAPIを社内公開し、生成AIやAPIの専門知識がなくても開発を行える環境を構築しています。

キャリアアップのための取り組み

個の成長のためには社員一人ひとりが「挑戦と行動」を繰り返し、職務遂行能力の向上につなげていくことが必要と考えています。スズキでは社員一人ひとりの挑戦と行動が加速するようバックアップする人財育成を実施しています。

自己申告制度

年1回、自らの仕事と能力を振り返ることで、自己の強み・弱みを再認識し、能力開発につなげるとともに、将来チャレンジしたい仕事や部門をキャリアプランとして描き、その内容を上司と人事部門に申告する制度です。申告内容は、人財育成と人財の適正配置の基礎資料として、活用しています。

ローテーション制度

従業員の知識、技術力の向上並びに組織の活性化を目的として、事務職、技術職、営業職の若手従業員は、入社10年間で全員他部門への異動を経験することを目標に掲げ、全社規模で異動計画を作成し、計画的な人財ローテーションを実施しています。

語学力向上プログラム

従業員の語学力の向上を目的に、会社は次の通り支援を行っています。

- ・受験料は一部会社負担でTOEICを受験できる仕組みを導入
- ・オンラインの英会話講座などを開講して修了者には受講費用の一部を会社が助成

人財の多様性

スズキでは、性別、年齢、国籍、人権、宗教、障がいの有無などのみならず、社員一人ひとりの個性や意思を尊重し、一人ひとりが仕事と生活の調和を図りながら、多様な働き方を通じて、能力発揮・能力向上で最大限に活躍できる環境整備と風土醸成に取り組んでいます。

女性活躍推進

これまで以上に女性が活躍できる会社となるよう、2020年からは、2025年の女性役職者数を2015年度の3倍にする計画を掲げ、管理職並びにその候補者を含む女性役職者数の増加に取り組んでいます。2023年度の女性役職者は2015年度比で3.4倍の182名まで増加し、計画を前倒して達成しました。

一方で、女性管理職数は2023年度時点で25名（女性比率1.85%）となっています。将来的には女性管理職比率を女性従業員比率と同じにするため、まずは2030年までに女性管理職比率を5.0%とすることを目標とし、両立支援にとどまらず、キャリア形成支援に取り組んでいきます。また、自動車産業の女性比率が低いことも課題と捉え、生産工場をはじめとする社内のすべての職場が、性別、年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無などを問わず、すべての人にとって働きやすいものとなるよう、生産技術の革新、各種設備の更新による根本的な作業環境の改善等、働きやすさの実現にも取り組んでいきます。

両立支援

従業員が多様な働き方を選択できる制度をつくることで、意欲と能力を持った従業員が継続して働ける環境を整えています。また、職場全体でワークライフバランスへの意識を高め、「働きやすい職場」づくりを推進していきます。

● 短時間勤務制度（育児・介護）

小学生以下の子供を養育する従業員もしくは家族の介護を必要とする従業員に対し、本人の申し出により1日の所定労働時間を6時間または7時間に短縮する制度を導入しており、2023年度は355名が利用しました。

● 休暇・休職制度（育児・介護）

育児・介護に専念するための休職制度は、男女を問わず多くの従業員が利用しています。2023年度は395名がこの制度を利用しました。2022年4月からは、男性が育児参加しやすい風土とするために、従来の配偶者の出産時に2日間取得できる「配偶者出産休暇」に加え、子の出生から8週間以内に5日間取得できる「出生時育児休暇」を新設しました。2023年度の男性の育児休職取得者は289名（取得率63.1%）と着実に風土醸成が進んでいます。

● ライフサポート休暇

付与後2年間の有効期限を過ぎた有給休暇日数は最大40日までストックすることができ、傷病、親や子供の介護、不妊治療、骨髄提供において利用できるライフサポート休暇制度を導入しました。

● 2022年くるみん認定を取得

次世代育成支援対策推進法に基づき、「子育てサポート企業」として「くるみん」の認定を受けました。



● パパママ情報交換会

コロナ禍では開催を中止していたパパママ情報交換会を再開しました。パパママ情報交換会は、育児休職中の社員とその配偶者を対象にしており、育児休職からの復帰経験を持つ社員からの経験談や、社員同士の交流を通して、不安なくスムーズに職場に復帰でき、復帰後も気軽に相談できる体制を築くこと、共働きの子育てについて夫婦で理解を深めることを目的に開催しています。



● 産婦人科・小児科オンライン相談サービス

2023年4月から、妊娠、不妊、出産、子育て、女性の健康について「いつでもどこでも」「スマホからオンラインで」「専門家に」気軽に悩みを相談できるサービスを導入しました。日本にいる従業員・家族に限らず、駐在員や帯同家族の悩みが解消され、より一層安心して働ける環境となることを目指しています。

■ 「産婦人科・小児科オンライン」の概要

利用対象者	スズキの従業員とその家族
相談内容	女性の健康に関する悩み（出産、不妊治療、生理不順、更年期障害など）、子供の健康や育児に関する悩み
相談方法	メッセージチャット、動画通話、LINE（メッセージチャット、音声通話、動画通話）

LGBTQ

スズキでは就業規則において、性的指向・性自認に関する嫌がらせ・差別的言動を禁止するとともに、全従業員に配布している「コンプライアンス・ハンドブック」でアウティングを取り上げ理解促進を図る等、従業員が「性の多様性」を理解し、受容する風土の醸成に取り組んでいます。また、ユニフォームの男女統一化や「誰でもトイレ」の増設も実施しました。

障がいのある方の雇用

人事部内に専任担当者、精神保健福祉士を配置し、定期的に個別面談を実施している他、職場にも障害者職業生活相談員を置き、障がいを持つ従業員の悩みや問題のケアを行うなど、長く安心して働くことができる環境づくりに取り組んでいます。

2005年2月に設立した特例子会社「スズキ・サポート」は、事業をスタートして20年目を迎えました。2024年3月末現在で、障がいのある方（重度の障がいを含む）の社員数は79名となり、指導員と一体となってスズキ本社内事務所、社員寮、関連施設の清掃業務、社内の文房具管理業務、及び農園作業に携わっています。全員が明るく元気に働く姿は、スズキの従業員からも共感と喜びをもって迎えられています。スズキでは、スズキ・サポート設立の理念である社会貢献の一環として、障がいをのある方々が働くことのできる喜びや社会参加によって人間的成長を感じることができるよう、今後も障がいのある方の雇用に取り組んでいきます。

【株式会社スズキ・サポートの概要】

1. 社 名 株式会社スズキ・サポート
2. 資 本 金 1千万円
3. 出 資 者 スズキ株式会社
4. 所 在 地 静岡県浜松市中央区高塚町300
5. 設 立 2005年2月
6. 事業内容 清掃業務、文房具管理、農産物の生産業務
7. 代 表 者 加藤 祐輔
8. 従 業 員 129名（うち障がい者82名）



流動性

人財の流動性や人手不足が加速している社会情勢において、スズキで働くことが魅力的であり、かつ個人の成長に繋がると感じてもらえるような会社づくりや職場環境整備に努めています。

キャリア採用

多様な人財を確保するべく新卒採用に加え、近年はキャリア採用に注力しています。2023年度は181名（前年度比172%（105名））を採用しました。また、社内に蓄積のない新しい分野の知見・経験をもった人財の方を対象に、既存の人事制度にとらわれない雇用形態を新設し、2023年6月より導入しています。

アルムナイ採用

スズキを退職された方を対象に「アルムナイ採用」に取り組んでいます。在職時の知見を活かし、社外で新たに学び得た知識や経験を持ち合わせ、慣れ親しんだ職環境であるスズキで再び即戦力として活躍していただくこと、また、転職を経験したことにより、スズキの強み・弱みを再認識し、強みは伸ばし、弱みは改善することでスズキの更なる成長に貢献していただくことを期待しています。

リファラル採用

スズキに在籍している社員から知人・友人を紹介いただく「リファラル採用」に取り組んでいます。事前に社員がスズキのことを詳しく説明することで、応募者の方はスズキに対する理解が深まり、スズキを良く知った上で入社していただくことで、入社後の定着性向上に寄与すると考えています。

次世代技術開発に向けたデジタル人財の採用

CASEを始めとする次世代技術開発に必要なデジタル人財の確保が喫緊の課題となっています。日本国内のデジタル人財が不足する中、当該分野の人財を多数輩出するインドに着目し、2018年よりインド工科大学ハイデラバード校からの直接採用に取り組んでいます。(2024年4月時点 累計16名) またスズキが得意とするインド市場において、当社子会社のマルチ・スズキ・インドア社との人財交流で日印一体となって競争力の向上に取り組んでいます。

コミュニケーション環境	- 日本人社員の英語力と外国人社員の日本語力の双方を向上させることにより、言語バリアによるコミュニケーション不足を低減。 - 会社からの通達や各種案内、社内システム、掲示物などにおける英語表示対応を順次拡大。 - 社内のIT環境の一つとして多言語翻訳ツールを導入しており、読み書きの日常コミュニケーションを支援。
日本語教育プログラム	外国人社員へは、会社および社会における日常生活を自立して営む上で最低限必要な日本語能力を獲得する教育の機会と費用を会社が提供。 更に上級の日本語能力を目指す自己啓発も支援。
食と住の環境提供	食の面では、外国人の中で多数を占めるインド人は食文化の違いが大きいため、社員食堂で本格的インド料理を提供。 住の面では、自社寮において生活習慣の違いが大きい外国人の要望に配慮し、洋室仕様の部屋、ベジタリアン専用のキッチン、完全個室のシャワー室などを提供。
外部サービスの活用	生活や悩みに関する相談を受ける外部事業者と連携し、外国人社員に対するきめ細かいサービスを提供。

人的資本の可視化

部門ごとの業務を分解し、業務の流れと必要となるスキルを見える化し、社員一人ひとりが業務遂行に必要なスキルを関係づけすることで、属人化されている業務が可視化され、自部門の人財配置状況を把握した上で、欠員を見こした補充や育成計画を明確にします。目標チャレンジや職能育成面接時に上司と部下との対話をととして育成計画やキャリアパスと実績を共有し続け、個の成長を促進・評価して、組織の成長・増強につなげます。将来的には各部門で作成した「タスク分解表(スキルマップ)」を人事データとして人財基盤システムに取り込み、人的資本状況の把握、採用と配置、リスキリング、タレントマネジメント等に活用していきます。

サクセッションプラン

当社は持続的な企業成長を目指し、次世代リーダー(役員、本部長、部長)のサクセッションプラン策定に取り組んでいます。2024年4月の人事制度改革に伴い役職ごとに求められる能力要素、人物・行動要件を定義し、役職者の役割を明確にしました。また、幹部級・管督級の人財プールを設け、組織のマネジメントを担うポスト長への配置をフレキシブルに行っています。役職昇進は上司からの推薦だけでなく人事部門が考える後任候補者リストを参考に、経営会議にて社長を始めとする経営幹部が意見を出し合って決定しています。今後は管理職を対象とした多面評価を行い、あらゆる側面からリーダーとしての適性を見極め、適切な人財配置及び人財育成に取り組んでまいります。

部門人事

三現主義の考え方のもと、現場の困りごとを現場により近くで正確かつ迅速に対応するため、2023年より四輪技術部門と生産部門に人材開発本部から独立した部門人事を新設しました。従業員個々の困りごとや相談ごとを一緒になって解決することはもちろんのこと、若手社員と役員・本部長が直接対話する座談会を実施するなど、現場の声を拾い上げて職場改善・問題解決に繋げる活動をしています。

社員の健康

健康経営

スズキでは「お客様の笑顔は社員の笑顔から生まれる」をキャッチフレーズに、お客様が笑顔になるような製品をご提供できるよう、チームスズキー丸となって、健康経営活動に取り組んで参りました。これまでの継続した取り組みにより、スズキは2021年から毎年、健康経営優良法人へ認定されています。



健康宣言

【お客様の笑顔は社員の笑顔から生まれる】をキャッチフレーズに、スズキグループで働くすべての従業員が社是を実践し、心も身体も健康で、明るく生き生きと働くことができ、その結果、お客様が笑顔になるような製品をご提供できるよう、チームスズキー丸となって、健康経営活動に取り組めます。

代表取締役社長

鈴木 俊彦

健康経営 推進体制

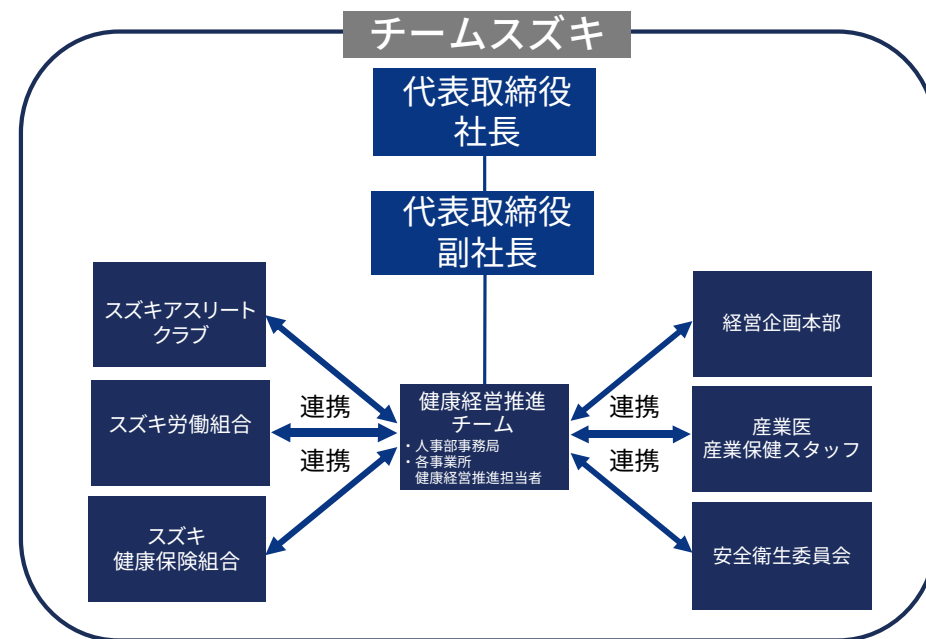
代表取締役社長をトップに、人事部が推進事務局を担います。

推進にあたり、事業所毎に健康推進担当者を任命し、全社連携して活動しています。

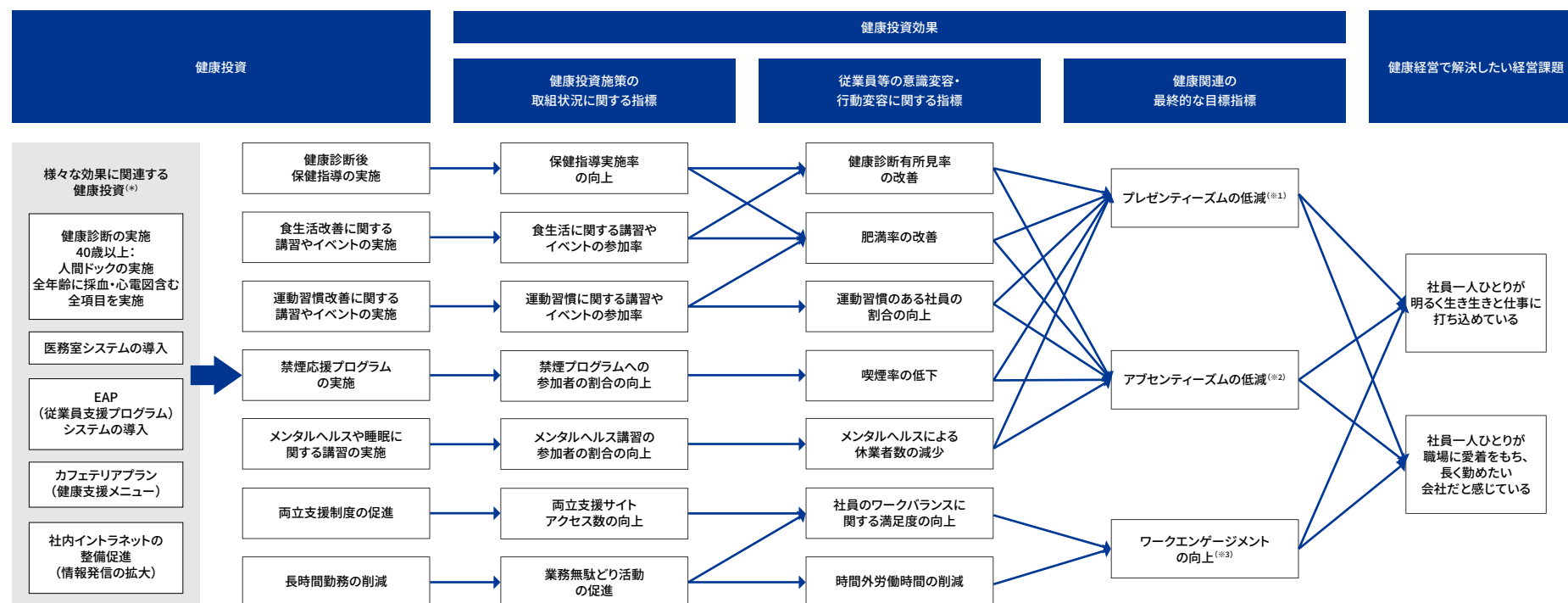
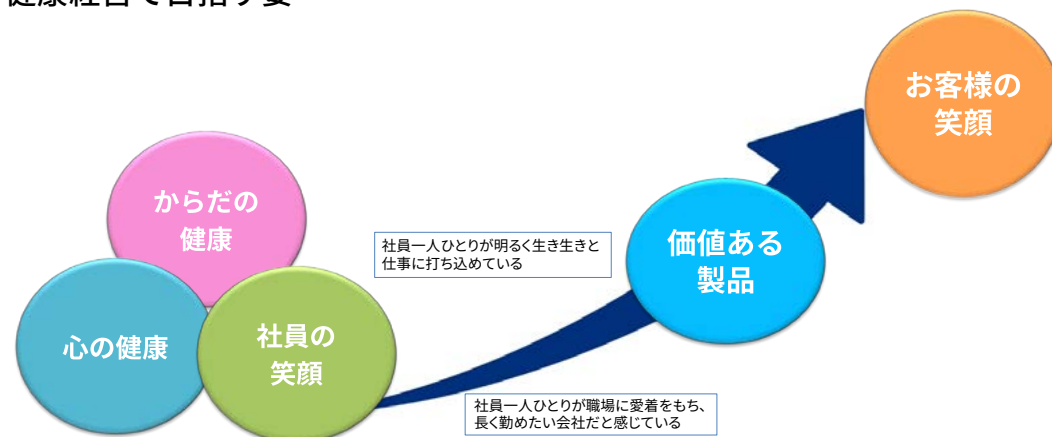
また、従業員の健康を支える健康推進産業医・保健師・看護師など専門職の意見を積極的に取り入れ、労使で連携し推進しています。

また、健康経営推進チームメンバーは、健康経営アドバイザーの資格を取得し、健康経営についての理解を深めるとともに、自社の取り組みを広く社内外へご紹介できるよう活動しています。

■推進体制



健康経営で目指す姿



※1 何らかの健康問題によって業務効率が落ちている状態

※2 欠勤をすることによって業務ができなくなる状態

※3 活力 (仕事から活力を得ている)・熱意 (仕事に誇りとやりがいを感じる)・没頭 (仕事に熱心に取り組んでいる) が満たされている状態

健康経営推進のKPI

項目	測定方法	2022年度	2023年度	2025年度目標
アブゼンティズム →仕事を休業・ 欠勤している状態	メンタルヘルス不調による休職者数をカウント	0.8%	0.7%	0%
	メンタル以外の疾病による休職者数をカウント	0.2%	0.2%	0%
プレゼンティズム →何らかの健康問題によって 業務効率が落ちている状態	SPQ (Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版) を用いた従業員調査結果の平均 (どの程度のパフォーマンスが落ちているか) →スコアは小さい方が良い状態を示します	—	29.0%	20%
ワークエンゲージメント →活力・熱意・没頭が 満たされている状態	コトレヒト・ワーク・エンゲージメント短縮版 を用いた従業員調査結果の平均 (0＝全くない～6＝いつも感じる) →スコアは大きい方が良い状態を示します	—	2.71	3.5

健康指標

項目	2021年度	2022年度	2023年度	2025年度目標
定期健康診断 受診率	100.0%	100.0%	100%	100%を継続
定期健康診断 再検査受診率	71.3%	59%	57.6%	100%
特定検診実施率	99.4%	99.5% ^(※2)	99.0% ^(※2)	100%
特定保健指導実施率	53.1%	57.8% ^(※2)	59.0% ^(※2)	55%→60% (2022年度で達成のため 目標更新)
ストレスチェック回答率	95.2%	93.0%	91.9%	95%以上
喫煙率	24.8%	26.2%	24.3%	15%以下
運動習慣がある ^(※1) (1回30分以上週2日以上を1年以上実施している)	25.5%	20.6%	25.3%	30%以上
睡眠で休養が十分とれている ^(※1)	61.6%	62.5%	61.9%	65%以上
朝食を抜くことが週に3回以上ある ^(※1)	17.4%	18.6%	18.8%	10%以下
飲酒の習慣がある ^(※1) (毎日1合以上の習慣)	11.7%	10.7%	9.3%	10%以下
肥満率	32.0%	30.7%	27.0%	25%以下
糖代謝項目 有所見率	14.7%	14.2%	16.8%	12%以下
脂質項目 有所見率	29.3%	27.5%	25.5%	25%以下
血圧 有所見率	8.9%	11.8%	13.0%	8%以下

※1 定期健康診断の健康診断問診票より算出

※2 2024年9月17日集計の数値にて掲載

社内浸透の取り組み

毎月1回「健康経営ニュース」を発行し、従業員へ健康経営活動についての情報発信をするとともに、活動に対するアイデアや意見を募集する取り組みを実施しています。

また、社内医務室からは、医務室通信「はなえみ」を毎月1回発行し、「今は興味のないあなたも、何かの時に役に立てる」をコンセプトに、身近な健康情報を掲載しています。



健康経営キャラクター
キャブデン・ケンタくん



医務室キャラクター
はなえみちゃん

※ はなえみ：はなえみ(花笑み)とは大和言葉で、花が咲くような華やかな笑顔・咲いた花のように微笑むこと。医務室が【スズキで働くすべての人に笑顔があふれるよう】願ってネーミングしました。

ヘルスリテラシー向上の取り組み

経営層と従業員の座談会

社長をはじめ経営層と従業員が健康管理をテーマに座談会を定期的に開催し、その様子を動画で社内へ発信することで、従業員のヘルスリテラシー向上を図っています。



健康診断・健康づくり

40歳未満の従業員は社内ですべて定期健診を行い、40歳からは、がんをはじめとする疾病の早期発見・治療へとつなげるため人間ドックを外部医療機関で受診、歯の健康にも着目し、歯科健診を毎年受診できる体制を健康保険組合と連携し整えています。また、従業員とご家族が健康で充実した生活を送れるよう、ご家族の方も健診を受けられる体制を整えています。

さらに、従業員の生活習慣の改善をサポートするため、野菜摂取量を見える化して身近な食生活を通じた保健指導を行っています。

● 長時間勤務による健康障害の予防

時間外労働時間が月80時間以上の従業員に産業医面談を実施、加えて時間外労働時間が月60時間を超える従業員に問診を実施、メンタル不調の早期発見や健康障害を予防するよう努めています。

● 特定保健指導

健康保険組合と各事業所医務室が連携して外部医療機関で人間ドック受診した際に、特定保健指導を受けられなかった従業員は、社内でも特定保健指導を受けられるよう健康保険組合と体制を整えています。

● メンタルヘルス対策

メンタル不調の早期発見、再発防止のためメンタルヘルス教育を実施しています。

ひとりで悩みを抱え込まないよう社内に心の相談室（精神科医・臨床心理士によるカウンセリング）を設置、さらに、社外の専門機関とも連携し、社外相談窓口として、従業員やご家族にも利用することができるEAPサービス（従業員支援プログラム）の体制を整えています。

● 運動習慣促進の取り組み

スズキアスリートクラブの選手が、各事業所を回り、スズキオリジナル体操や正しいウォーキングの仕方などの運動指導を実施しています。

スズキオリジナル体操は、社内アンケートをもとに、スズキアスリートクラブの選手が考案しました。

活動の結果、社員の運動習慣が20.6%（2022年度）から25.3%（2023年度）に上がりました。



● 女性の健康相談窓口

女性従業員が自身の健康について、また、男性従業員もパートナーの健康や妊娠・出産に関する疑問など気軽に相談ができる産婦人科医師による健康相談窓口を開設しています。

● 海外駐在者健康管理の取り組み

海外駐在者と帯同家族に対し、駐在前・後の健診・予防接種を社内で行っています。また、海外駐在者等に外務省や厚生労働省検疫所FORTHの医療情報を確認させ、渡航先の国や地域で流行する病気（結核、マラリア及びHIV等の感染症を含む）の症状、治療及び予防方法についての把握を呼び掛けています。渡航先の国や地域に応じて会社負担による各種予防接種も推奨しています。

海外駐在中も、オンライン会議システムなどを通し、社内産業医・保健師・看護師による相談・指導を受けることができる仕組みを作っています。また、医療アシスタントサービスに加入しており、海外駐在員等がけがや病気を発症した際、病院の予約、医療通訳及び海外旅行保険を利用したキャッシュレス対応等のサービスを利用可能にしています。

● 受動喫煙防止の取り組み

禁煙チャレンジャーを募集し、健康保険組合にて禁煙にチャレンジする従業員に禁煙外来費の半額（上限1万円）を助成しています。

また、受動喫煙防止の取り組みとして、屋内全面禁煙・喫煙場所（屋外）や喫煙時間の限定を行っているほか、毎月定期的に、全社で禁煙推奨デーを実施しています。

● 健康経営につながる福利厚生制度

社内福利厚生制度のひとつ、カフェテリアプラン（選択式福利厚生制度）では、メニューに多くの健康支援項目や両立支援項目を用意し、従業員のニーズに合った補助を提供しています。

地域への健康経営の取り組み

地域の健康に寄与する取り組みとして、地域の自治体主催の【佐鳴湖ふれあいウォーク】に、スズキアスリートクラブの元オリンピック代表選手が出張し、ウォーキング前後の運動や正しい歩き方教室を実施しました。



社外からの評価

浜松ウエルネスアワード2024

浜松市が目指す予防・健幸都市の実現に向けた浜松ウエルネスプロジェクトの推進に寄与し、他の企業や団体等の模範となる事業・取り組みとして、「浜松ウエルネスアワード2024」健康経営部門にて、浜松ウエルネス大賞を受賞しました。



労使関係

スズキは、スズキ従業員を代表するスズキ労働組合と、「相互信頼」に基づく、良好な労使関係を築いています。2023年度末時点の組合員数は17,296名で、管理職や労働協約で定めた非組合員を除いた正規従業員の組織率は100%です。

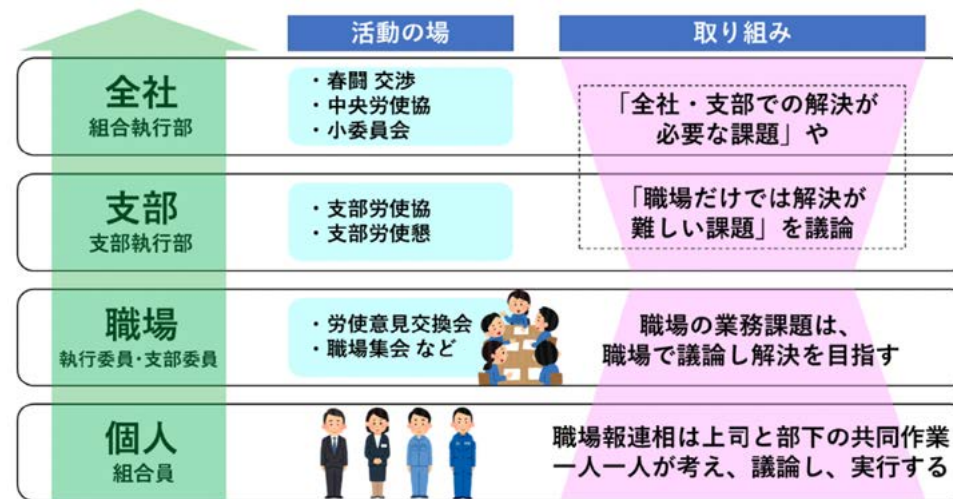
2022年以降の交渉スタイルの変革

労使交渉については、年1回の春季労使交渉（いわゆる春闘）の場が主となっていましたが、昇給・賞与に主眼が置かれてしまい、それ以外の課題については、労使間での情報共有・意見交換が尽くされておらず、お互いの主張を伝える形式的な場になりがちでした。こうした状況を踏まえ、労使信頼関係の根幹である職場単位での上司・部下コミュニケーションを活性化させ、層別で議論をしていくことを目指し、2022年の春季労使交渉では、これを実現させるための施策を実施しました。2023年以降も継続して取り組んでおります。

春季労使交渉での取り組み

会社側からは将来に向けての取り組みを伝え、組合とはその施策に対して取り組むべき課題を共有し、ベクトルを合わせながら解決に向けて話しあう「対話の場」としました。

組合員だけでなく、管理職も一体となって労使交渉に臨むことが効果的と考え、管理職を主なターゲットとした社長メッセージを交渉に合わせて発信。このメッセージを含めた対話内容を労使全体に向けて情報発信しました。



労使交渉後の継続的な取り組み

職場の課題はまず職場で解決すべく、部門単位の「労使懇談会」を定期的に開催し、コミュニケーションを活性化させています。職場だけでは解決が難しい課題は、毎月1回開催する「支部労使協議会」、「中央労使協議会」の場で3月の春季労使交渉まで継続的に議論することで、春季労使交渉を労使議論の集大成の場とすることを目指しています。

	開催頻度
中央労使協議会	月1回
支部労使協議会	月1回

組合員意識調査の実施

スズキ従業員を代表するスズキ労働組合では、スズキ労連（スズキグループの労働組合が加盟するスズキ関連労働組合連合会）と連携し、全組合員を対象とした意識調査を実施しています。この調査を通じて内側から見たスズキグループ全体の強みと弱みを把握することによって、自発的なより良い会社・職場づくりにつなげるため2018年から毎年実施しています。調査結果で見えた課題は組合員に報告し、組合活動へ反映すると同時に労使で共有し、職場課題の解決に向けた労使一体の活動につなげ、労使関係を安定的に維持しています。

スズキグループの安定した労使関係構築のために

スズキには、国内外120社のグループ企業（製造会社・非製造会社・販売会社）があります。スズキは、120の企業がそれぞれの国・それぞれの地域で、そこに住む人々・社会・お客様から、信頼される企業であり続けたいと考えています。

スズキは、海外企業の労働組合役員と人事労務担当者を受け入れ、労使間の信頼関係とコミュニケーションの重要性、公平・公正な人事制度の必要性等について研修をしています。また、スズキは、スズキ労働組合とともに、国内外のグループ企業とのグローバルな人材交流を進めることにより、120社約7万人の従業員が創造性豊かに生き活きとして働く闊達な職場風土と、安定した労使関係を構築できるように取り組んでいます。

マルチスズキ インディア社の取り組み

効果的なコミュニケーション、重要な意思決定への従業員の参加、および様々な従業員福利厚生プログラムを通じて、安定した友好的な労使関係の確保に努めています。社長が主導し、様々な職位の従業員と定期的に双方向のコミュニケーションを行うことで、経営状態全体について常に情報を提供し、意見交換のための強力なプラットフォームを提供しています。

■ 労働組合や現場従業員との対話機会

ミーティング	開催頻度
社長と労働組合代表者とのミーティング	月1回
生産・人事担当上級管理職と労働組合代表者とのミーティング	
生産・人事部門と労働組合代表者とのミーティング	
生産・人事部門と現場従業員とのミーティング	継続的に開催
専門ヘルプデスク「サマダン」による現場従業員からの苦情聞き取り	週1回

● 結束の自由と団体交渉

結束の自由と団体交渉を推進しています。全部で3つの労働組合がありますが、団体交渉を認めており、各組合とも積極的に連携しています。当年度は、マネサール車両生産工場での労働組合の代表者を選出する選挙が円滑に行われました。

● 給与体系

業界トップクラスの手当と、業界平均を上回る給与を提供しています。報酬方針は男女の差別なく、生産性の向上と事業目標の達成を指標として、すべての階層の従業員を対象とした体系化された成果報酬体系を導入しています。

● 従業員の福利厚生制度

発展に貢献して頂いた社員を大切にしています。前年度の税引き後利益の1%を従業員の福利厚生のための基金として拠出し、住宅ローン補助などの福利厚生施策、従業員の子供の教育支援、従業員住宅の共用インフラ整備、従業員とその配偶者の退職後医療給付などの社会保障施策に活用しています。ハリヤナ州ダルヘラで行われている住宅プロジェクトでは、これまでに275戸の住宅が従業員に引き渡されました。



ダルヘラ住宅協会において従業員に引き渡されたアパート



マルチスズキのアパート

● 能力向上とキャリア開発

従業員に高等教育プログラムを提供するために様々な学術機関と提携しています。このプログラムでは、現場従業員は3年間の高専コースに参加することができます。高等教育プログラムを修了した従業員は、より高い職責に就くための昇進が検討されます。

コース	対象者	これまでの高等教育プログラム修了者数
高専コース(機械)	現場従業員	638名

● 従業員家族と会社とのつながり

従業員の家族とのつながりや福利厚生のために、従業員の子供のための専門家によるキャリアカウンセリング、ファミリーリーダー、家族のための工場見学などのイベントを用意しています。従業員家族との関わりでは、社内報や特別な日に発信される社長メッセージを通じたコミュニケーションが重要な役割を果たしています。



● ジェンダーの多様性と包括

ジェンダーの多様性を推進し、すべての人に平等な機会を提供します。女性従業員の活躍を支援するため、様々な福利厚生制度が設けられています。当年度、生産現場に初めての女性従業員を配置しました。インドにおいて、特に生産現場に必要な技能を持つ女性従業員が限られていることを考慮すると、この取り組みは重要な意味を持ちます。ここ数年、女性が現場での技能を身につけるための研修を実施しています。



● 専門ヘルプデスクによる現場従業員からの苦情聞き取り

派遣労働者を含む従業員から報告された苦情に対処するため、専門ヘルプデスクによる苦情聞き取りを行っております。従業員の問題に対処するために、定期的な聞き取り実施をしております。

● 受賞・表彰

産学連携協議会 (IAC) が主催する「コーポレートアワード 2024」の民間部門で、「未来の人材育成」における先駆的な取り組みが評価されました。

賃金

スズキは、スズキ従業員を代表するスズキ労働組合と、相互信頼に基づく良好な労使関係を築いています。労働組合の目的の一つに、従業員の雇用の安定と働く環境（労働条件）の維持改善があり、この目的を達成するには会社の安定的な発展が不可欠です。企業活動の成果配分としての給与・賞与・労働時間等に関しては、労使交渉を通して会社と労働組合という立場で議論しながら、会社を安定的に発展させようとする基本的なベクトルを共有し、決定しています。

なお、最低賃金の保証については、最低賃金に関する協定を毎年労使で結んでいます。

社長職場対話

2021年より、社長自らが社内全職場（本部・工場・拠点）の現場へ足を運び、意見交換会を実施しています（2023年度実績：24本部、39か所）。社長自らが従業員に直接思いを伝え、また従業員は日々の困りごとを打ち明け、諸問題を共有し、協力一致して解決に取り組んでいます。特に若手から中堅の従業員にとっては、自分の思いを自分の言葉で社長へ直接届けることができる機会となり、また社長のみならず経営陣が現場の声に直接耳を傾け、柔軟かつ素早い改善に取り組んでいます。

また2023年より、社内ホームページで、打ち明けられた困りごとへの対応状況を閲覧できるようにし、現場の声を吸い上げて終わりとせず、継続的に対応していることをフィードバックしています。

福利厚生

独身寮・住宅

遠隔地から入社した従業員のために独身寮があります。また、各事業所で勤務（出向含む）する従業員のために、地域によっては社宅があります。

準社宅

寮や社宅がない地域の各事業所や代理店で勤務（出向含む）する従業員のために、会社が一般住宅を借り上げ、これを社宅、寮に準じて入居いただく準社宅があります。

体育施設

従業員の健康増進と体力増強及び余暇の善用に供するため、体育施設を設置しています。本社近郊に夜間照明完備の総合体育施設（スズキグランド、スズキ体育館、トレーニングルーム、テニスコート）があります。磐田工場近接地にグランドがあります（野球、ソフトボール、サッカーなどに利用されています）。

社員食堂

従業員の給食施設として、本社、各工場及び寮に食堂があり（一部除く）、カフェテリア方式で、一品料理、定食、カレーライス、めん類、などが喫食できます（寮は主として定食のみです）。本社食堂では、朝食や喫茶営業も行い、焼きたてパンや淹れたてコーヒー等が提供されます。

2024年1月15日から、本社社員食堂で新しいインドベジタリアン料理の提供を開始しました。この料理は浜松市でレストラン事業などを展開する企業様に協力いただいたもので、味の開発にはインド出身のスズキの従業員も協力し、現地の味と同等にしています。本社以外の拠点では、予約制で提供を行っています。

財形貯蓄制度

従業員の貯蓄奨励を目的とした財形貯蓄制度があり、55歳未満の従業員が加入できます（一般財形・財形年金・財形住宅の3種類があります）。

従業員車両及び家族車両購入制度

従業員または家族（従業員の配偶者または子供）が車両（スズキ製品新車）を購入する場合、車両価格に対し一定の割引を受けられる制度です（一部除外機種があります）。また、購入資金を必要とするときは資金の貸付を受けることができます。

従業員持株制度

従業員持株制度は、毎月の給与から一定の金額を天引きして会社の株式を継続的に購入する制度で、1973年に従業員の福利厚生制度の一つとして導入しました。毎月の拠出金額に応じて無理なく株式が取得でき、財産づくりを支援するため、拠出金に会社から奨励金も付与されます。福利厚生のみならず、従業員が自社の株を持つことで、会社業績の向上が株価を押し上げ、その結果として自身の資産価値が増大するというモチベーションアップが期待でき、経営参画意識の醸成にもつながります。

年間	変更後		変更前	
	給与	賞与	給与	賞与
奨励金支払い対象となる積立額上限	120,000円 (10,000円/月)	—	600,000円 (50,000円/月)	400,000円 (200,000円×2)
年間奨励金額上限	120,000円	—	33,600円	22,400円

また人的資本投資の取り組みの一環として、2023年4月より従業員持株会の奨励金付与率を従来の5.6%から100%（奨励金額上限10,000円）へ引き上げました。魅力的で加入しやすい制度とすることで、さらに多くの従業員が持株会へ加入することで資産形成を後押しするとともに、経営参画への意識を向上していきます。

今後も福利厚生制度を拡充していくことで、従業員が一致団結し、一丸となって「2030年度に向けた成長戦略」を達成していくとともに、人と社会に必要とされる会社を目指します。

● ベネフィット・ステーション

会社が設定したメニュー（旅行、レジャー、グルメ、スポーツ、ショッピング、学習、等）を会員優待価格で、制限なく利用できるサービスです。さらにカフェテリアプランで認められているメニューに関しては、そのポイントを併用して利用することができる仕組みです。



● キッチンカー

本社や複数の事業所で、キッチンカーの営業を行っています。クレープやかき氷などのスイーツやドリンクといったカフェメニューや、ハンバーガー・プレートランチ・スープなどランチメニューもあります。



選択型福利厚生制度

● カフェテリアプラン

勤務地・環境にかかわらず、社員が公平に福利厚生を受けられること、並びに多様な社員一人ひとりの嗜好を幅広く支えるため、会社が設定した福利厚生メニュー（両立支援、健康支援、能力支援、余暇支援、生活支援、等）の中から社員が自由に選択し、付与されたポイント（カフェテリアポイント）を上限に、補助を受けることができる仕組みです。

カフェテリアポイントを利用して補助を受けることができるメニュー（一例）		
両立支援 育児施設代、保育料、育児用品代、介護施設代、介護用品代 等	健康支援 フィットネスクラブ利用料、ゴルフプレー代、人間ドック利用補助 等	スズキグループ制度 生協での商品購入、スズキビジネス関連費補助、食堂利用補助 等
能力支援 自己啓発書籍・語学学習本購入、語学スクール費用 等	余暇支援 映画、コンサート、スポーツ観戦、遊園地、国内外旅行代 等	生活支援 借家の賃貸家賃、住宅ローン費用、ビジネス機材(スーツ等)購入補助 等

知的財産

知的財産に関する取り組み

スズキは、「お客様の立場になって、価値ある製品を作ろう」を社是の第一として掲げています。知的財産活動もその価値を創造する知見及び技術の権利化や無形資産としての蓄積・保護・活用を基本としています。

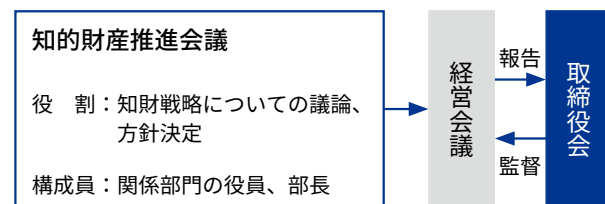
これらの知的財産戦略の中核となるのは、スズキの思想・文化の根幹であり、カーボンニュートラルにも貢献する「小・少・軽・短・美」です。従業員一人ひとりが「小・少・軽・短・美」の行動理念に基づき、お客様や社会からのニーズの多様化に対し、知恵と工夫で「スズキらしい」「そう来たか」と思っ

推進体制

● 知的財産推進会議

2022年3月に、新たに「知的財産推進会議」を設置しました。本会議には、取締役及び技術開発、設計開発、商品企画、経営企画、各事業部、知的財産等の各部門の執行役員・部長が出席し、知的財産戦略について全社的な議論を行っており、今後もその活動を継続していきます(2022年3月～2024年8月までの間に19回実施)。

また、本会議で議論・決定した内容を経営会議及び取締役に報告し、承認を受けることにより、適切な知的財産ガバナンス体制を整え、知的財産戦略の実行を推進しています。



● 知的財産の創出体制の見直し

2024年7月に公表した技術戦略の下、設計開発部門と知的財産部の連携により、エネルギー極少化に向けた開発現場に知的財産部員が入り込み、現場の「ひらめき」「発想」を競争力のある特許権の形に落とし込んでいきます。

また、今年度よりスタートした新しい人事制度とも連動し、知財創出に貢献した従業員が評価される仕組みを整えているところであり、知財創出の面からも従業員一人ひとりの個の成長を加速し、会社の稼ぐ力に繋げていきます。

● 報奨制度による知的財産創出のインセンティブ強化

2023年4月に知的財産に関する報奨制度を改定し、知的財産の創出に対して従業員一人ひとりが「褒められた」「認められた」「高く評価された」と実感してもらえる内容としました。特に、スズキらしさである「小・少・軽・短・美」を体现するものとして各本部長が自ら選出した特許の発明者を全社イベントで社長が直接表彰したり、発明者と社長、役員らとの座談会を開催し、その様子を社内イントラで公開したりするなど、知的財産創出に対するインセンティブを強化しました。また、今年6月には改定した報奨制度について従業員向けのアンケートを実施し、その結果を基にした改善を行っていくことで、継続的により良い制度にしていく活動を推進しております。なお、今年度の社長表彰の対象は、次項「小・少・軽・短・美の実績」で紹介する9件となります。

（発明者と社長・役員との座談会の様子）



24年5月開催の座談会には発明者16人、社長・役員10名が参加



発明者が自分の発明内容を説明。補助員として知財部員が同席



和やかな雰囲気の下、発明時の工夫や苦労話を社長や役員が笑顔で引き出す

「小・少・軽・短・美」の実績



新年度大会における表彰式の様子

● 車両用電源固定構造

<特許のポイント>

側突時にMHEV用Liイオン電池を保護するため、部品追加の「足し算」ではなく脆弱部を設ける「引き算」の思想で実現した点。

<スズキらしさ>

小：省スペース

少：部品点数増加を抑制

軽：部品追加に伴う重量増大を回避

● 内燃機関のカバー構造

<特許のポイント>

電動式VVT用アクチュエータ支持部のエンジンケース剛性確保のため、オイル通路壁を強度部材として活用した点。

<スズキらしさ>

少：部品点数増加を抑制

軽：重量増大を回避

● 電装部品支持構造

<特許のポイント>

側突時にMHEV用Liイオン電池のワイヤハーネスを保護可能なハーネス配索を成立させた点。

<スズキらしさ>

小：省スペース

短：ワイヤハーネスの短縮化

● 電動車両のバッテリーパック取付構造

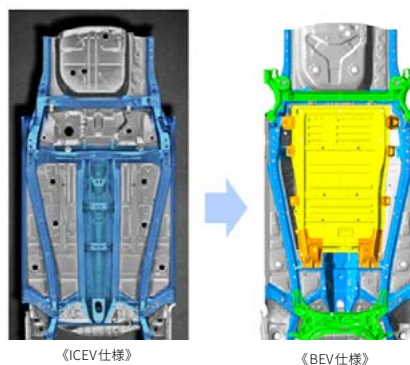
<特許のポイント>

エンジン車の車体プラットフォームを極力活用したEV化により、車台新作の開発費投資を極小化した点。

<スズキらしさ>

少：開発費の低減

軽：最小限の変更による軽量化



《ICEV仕様》

《BEV仕様》

● 電動車両の操舵装置

<特許のポイント>

セニアカーの自動運転から手動運転へのモード切替時に、固定状態となっていた操作ハンドルを車両直進状態にてロック解除する構造であり、乗員の利便性を向上させた点。

<スズキらしさ>

少：違和感を払拭し、乗員の利便性を向上

● 運転支援装置

<特許のポイント>

駐車場内で自車両の駐車可能スペースを検知後、自動駐車待機モードに自動遷移することで運転者の操作性を向上させた点。

<スズキらしさ>

短：駐車操作時間を短縮

● エンジンの燃料供給装置

<特許のポイント>

CNGバイフューエル車のインジェクタ配置を省スペースで成立させ、軽量化を達成した点。

<スズキらしさ>

小：省スペース

少：整備性の向上

軽：高スペース効率のレイアウトによる軽量化

● 船舶推進装置用動力源の冷却装置

<特許のポイント>

マイクロプラスチック回収装置に関する基本特許であり、海洋環境保全に貢献できる点。

<スズキらしさ>

小：省スペース

少：部品点数増加を抑制

美：海洋環境保全



アメリカ フロリダ州タンパ 水上タクシー



● 鞍乗型車両

<特許のポイント>

EVスクーター用車載充電器の搭載性を改良し、バッテリーおよび充電器間のワイヤハーネスを短縮できる点。

<スズキらしさ>

小：省スペース

短：ワイヤハーネスの短縮化

知的財産に関する様々な取り組み

● インド出願の強化

スズキの主要市場であるインドにおいて特許出願を強化しています。最も多く権利獲得している日本(約4,300件)に次いで、現在、約1,800件超の特許権を獲得・維持しています。

● 最新特許関連情報の定期的な提供

ベンチマークの一環として事業に関係する社内外の最新の特許関連情報を閲覧しやすい形式で社内へ提供する※ことで技術情報としての閲覧を促し、モノづくり・コトづくりをサポートしています。

※ 原則毎週1回

● 体系的な知的財産教育の実施

知的財産教育にも力を入れており、特許法^{※1}及び著作権法^{※2}を中心に階層別に教育を行い、全社において知的財産の保護及び活用の重要性を浸透させています。

※1 入社2年目～3年目の若手技術者を中心に2023年度までに延べ3200人以上に研修を実施、継続中。

※2 全社員対象に延べ約14,000人にEラーニングを実施(2023年度まで)。

2019年以降の新入社員に集合研修を実施(2023年度までに2,300人以上)。

2020年以降の新任役職者へのオンデマンド研修を実施(2023年度までに約1,200人)。

持続可能な地域社会の実現

商品を通じた推進

福祉車両（ウィズシリーズ）

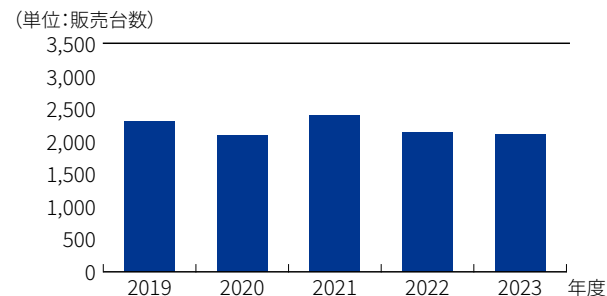


スズキは身体に障がいのある方やご高齢の方が容易に四輪車に乗降できるように設計した福祉車両（ウィズシリーズ）を1996年から提供しています。

現在は「車いす移動車」、「昇降シート車」の2タイプ4車種を設定しています。目的や使用環境に合わせてお客様が選択しやすいように福祉車両の充実を図っています。



■ ウィズシリーズ販売台数



車いす移動車

要介助者が車両後部から車いすに座った状態で乗降できる車両です。低床設計のため、介助者は容易に要介助者を乗降させることができます。この車両には手動車いすを載せることができ、スペース、エブリイワゴン、エブリイに設定しています。



新型スペース 車いす移動車

昇降シート車

リモコンで助手席のシートを上昇、回転、降下させることができる車両です。要介助者が乗降する際、シートを乗降しやすい位置まで動かせるため、介助者の負担が軽減します。ワゴンRに設定しています。



ワゴンR 昇降シート車

セニアカー

スズキは、主にご高齢の方に買い物や散歩など日常の移動手段としてご利用いただけるハンドル形電動車いす「セニアカー」をラインアップしています。

セニアカーは、自操用ハンドル形の電動車いすで、1985年に販売開始しました。主にご高齢の方や足腰の不自由な方が気軽に外出できるように作られた電動車いすで、時速1～6kmで速度の調節が可能です。充電はご家庭の100Vコンセントで行うことができます。現在のセニアカーには、障害物センサーが前方の障害物を検知すると、運転者に警告し、自動で減速する「障害物検知サポート」が搭載されています。

※ 電動車いす（セニアカー）は道路交通法上、歩行者として扱われ、運転免許は不要です。



ET4D

地域の交通課題解決への取り組み

● 浜松自動運転やらまいかプロジェクトへの参画

スズキは、2016年に浜松市、遠州鉄道株式会社、SBドライブ株式会社（現、BOLDLY株式会社）と連携協定を締結し、浜松自動運転やらまいかプロジェクトに参画しています。浜松自動運転やらまいかプロジェクトは、都市部から山間部まで多様な地域を有する「国土縮図型都市」浜松市にて、「交通空白地の交通弱者の足の確保」という地域の交通課題を解決し、持続可能な公共交通の在り方を探る取り組みです。将来の自動運転技術の実用化を見据え、4者が連携し、こういったモビリティサービスが使いやすく、交通空白地の足としてふさわしいのか、住民の皆様のご協力をいただきながら、実証実験を行っています。

これまでに2017年度、2019年度、2022年度、2023年度に実施した4回の実証実験を通して、住民の皆様からモビリティサービスや自動運転に対する受容性、車両の使い勝手など、多くのご意見やご感想をいただき、現場・現物・現実 に即したモビリティサービスや自動運転技術の開発につなげています。2023年度に実施した第4回実証実験では約3か月間の長期実証を行うことで、長期間利用されるお客様

の使われ方やサービス運行体制の課題を抽出しました。

小さな車を使った定時・定路線の移動サービスは、交通空白地の足の確保に役立つこと、より多くの住民の社会参加による地域コミュニティの活性化につながることを期待されています。浜松自動運転やらまいかプロジェクトは、モビリティサービスと自動運転技術を通して、地域の皆様が自分の意志で動ける範囲を広げることを目指し、引き続き、「やらまいか精神」で活動していきます。



第4回実証実験でスズキの社員から技術説明を受ける鈴木 俊宏（スズキ株式会社代表取締役社長）と中野 祐介（浜松市長）

● 「軽トラ市」を応援

スズキは日本の全国各地で行われている「軽トラ市」を応援しています。

軽トラ市とは、トラック型の軽自動車（軽トラ）が集まって、その荷台に食料品や地元の特産品、雑貨などの商品を陳列して販売する臨時の市のことです。地域活性化の一つの手段として2005年に岩手県雫石町ではじまり、今では全国120を超える地域で開催されています。

軽トラは荷台の高さが商品を並べて販売するのに最適で、移動可能な乗り物であることから、会場の設置と撤収がとても簡単です。多くの農家が軽トラを保有しているため、生産者がそのまま新鮮な商品を運ぶことが可能です。

軽トラ市は、商店街を中心とした地域を盛り上げるため、商店街の人など地域の人々が中心となり、商工会などと共に開催しています。各地域の特性が出るバラエティ豊かな品揃えによる話題性もあり、来場者は年々増加し、新たな開催地域も増えています。人口の都市集中が進む中で、地方の活性化、商店街の活性化につながっています。

スズキは、軽トラ市が地域を元気にすることに共感し、軽トラ市の運営支援等を通じて盛り上げ役となり、全国で行われる軽トラ市を応援していきます。



2023年12月3日開催
「第8回全国軽トラ市 in はままつ」



第4回実証実験車両

浜名湖花博2024へ出展・参加

2024年4月6日～6月2日に開催された「浜名湖花博2024」の浜名湖ガーデンパーク会場に出展、参加しました。

スズキの多様なモビリティを活用し、自動運転など先端技術を活用した新しい暮らしの提案、来園されるお客様が快適に花博を楽しんでいただける車両やアプリの体験などを通じて、テーマである「人・自然・テクノロジーの架け橋～レイクハマナ デジタル田園都市～」の想いを体現するために様々な取り組みを行いました。

1. 自動運転車両の乗車体験

「浜松自動運転やまいかプロジェクト」の第4回実証実験の技術を使った車両5台と、自動運転機能を搭載したパーソナルモビリティ5台による乗車体験を浜名湖ガーデンパーク内で提供しました。

GWを含む約2か月間、雨天時を除いて毎日実施し、延べ2,977名の方に体験乗車していただきました。うち90%の方からアンケートで満足とご回答いただきました。この体験会で得た知見を自動運転の技術・サービス開発に生かしていきます。



自動運転実証車両



自動運転パーソナルモビリティ

2. 園内移動車両および園内散策用アプリの提供

ハンドル形電動車いす「セニアカー」15台、電動アシストカートのコンセプトモデル「KUPO」2台を園内移動用に提供しました。



タブレット端末に内蔵していたスズキ内製の「浜名湖花博2024ナビアプリ」を通じて、画面と音声により、園内の見どころや設定した目的地までの案内サービスも体験していただきました。同アプリは、お客様のスマートフォンからもご利用いただけるよう、スマートフォンアプリ版も提供しました。



期間中多くの方にご利用いただき貴重なご意見を多数いただきました。また、この活動を機に、2024年8月「浜名湖ガーデンパーク」および「はままつらフラワーパーク」にセニアカーを計15台寄贈しました。

3. 電動モビリティベースユニットの遠隔操作体験

農業、配送などのロボットの足として活用できる「電動モビリティベースユニット」にジムニーやキャライのミニチュアボディを載せた電動モビリティの遠隔操作体験会を行い、その走破性をアピールしました。

子供から年配の方まで幅広い年齢層の方に体験していただきました。「農業用に使いたい」などのお声をいただきました。



4. スズキクリーンオーシャンプロジェクトの講演

2024年4月21日、浜名湖ガーデンパーク屋外ステージにて、スズキ株式会社による「海の環境教育」を開催しました。前半はマリン事業本部の若手による船外機の成り立ちや海洋マイクロプラスチックについての講演、後半はお客様にも参加いただき、ゴミの分別方法や水辺の環境保護について考える子供向けクイズ大会を実施し、楽しみながら学んでいただくことができました。



5. クリーンアップ・ザ・ワールドキャンペーン

当キャンペーン活動15周年の節目として、2024年5月11日、初めて一般参加者と一緒に清掃活動を実施しました。過去最多の261人が参加し、例年(約200kg)を大幅に上回る525kgのゴミを回収しました。

地域イベントと連携し、今後も新たな試みを取り入れながら、清掃活動を盛り上げていきます。



役員紹介

(2024 年 10 月現在)

代表取締役



代表取締役社長
鈴木 俊宏



代表取締役副社長
石井 直己
社長補佐

取締役



取締役専務役員
加藤 勝弘
技術統括



取締役専務役員
鳥居 重利



取締役常務役員
岡島 有孝
渉外広報本部長 兼
東京支店長



社外取締役
堂道 秀明



社外取締役
江草 俊



社外取締役
高橋 尚子

監査役



常勤監査役
豊田 泰輔



常勤監査役
山岸 重雄



社外監査役
長野 哲久



社外監査役
福田 充宏



社外監査役
鬼頭 潤子

※取締役のうち、堂道秀明、江草俊および高橋尚子の三氏は、会社法第 2 条第 15 号に定める社外取締役です。
※監査役のうち、長野哲久、福田充宏および鬼頭潤子の三氏は、会社法第 2 条第 16 号に定める社外監査役です。

執行役員一覧

副社長

鮎川 堅一 グローバル営業統括

専務役員

竹内 寿志 マルチスズキインディア社長

常務役員

堀 算伸	グローバルR&Dプロジェクト長 兼 スズキR&Dセンターインディア社長
藤崎雅之	商品企画本部長兼CJP推進担当
菊川 豊	法務・知財本部長
生熊昌広	調達戦略本部長
高柴久則	TDSG (リチウムイオンバッテリー工場) 社長
豊福健一朗	バイオガス事業本部長 兼 マルチスズキインディア 社長補佐
竹内達郎	株式会社スズキ自販近畿社長
後藤賢一	部品工場・納整センター改革担当 兼 部品本部長
鵜飼芳広	IT本部長
河村 了	財務本部長
鈴木浩一	四輪欧州・中東アフリカ本部長
市野一夫	生産本部長 兼 塗装工場担当
松浦直樹	監査本部長
神代英俊	四輪電動車技術本部長 兼 BEVソリューション本部 BEV技術担当
村松鋭一	グローバル営業統括部長
山口一成	インド生産担当 兼 インドカーボンニュートラル担当 兼 マルチスズキインディア生産担当
原野匡史	四輪アジア・中南米・大洋州本部長
橋本隆彦	BEVソリューション本部長
加藤祐輔	人材開発本部長
伊勢 敬	品質保証本部長
松下哲也	四輪車両技術本部長
三木利哉	経営企画本部長
熊瀧潤也	次世代モビリティサービス本部長

■ コーポレートガバナンスの取り組み

(年度)											
	～2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024～
経営計画・戦略	中期経営目標	中期経営計画 SUZUKI NEXT 100						中期経営計画 ～小・少・軽・短・美～			
										2030年度に向けた成長戦略	
取締役											
任期	2002年以降 取締役任期：1年										
監督・執行	2006年執行役員制度導入（取締役：29名→14名）										
人数	2013年6月以降：9名			8名				9名		8名	
社外取締役人数	2012年6月以降：2名						3名				
監査役											
人数	2001年以降：5名（社外監査役：3名）										

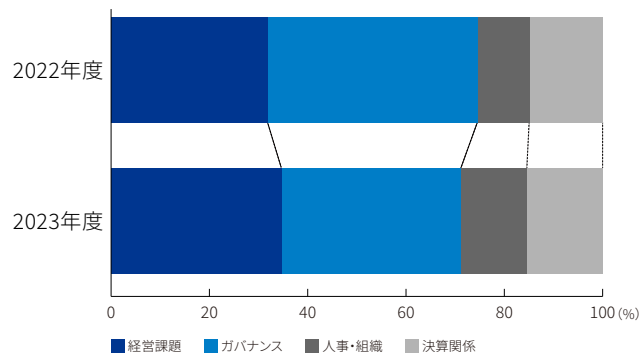
取締役会

スズキは、取締役会における意思決定のスピードアップ、機動的な業務執行、責任体制の明確化を図るために2006年に執行役員制度を導入し、取締役会の構成のスリム化を進めてきました。現在の取締役は8名で、うち3名は、経営監督機能を強化するとともに、それぞれの経験や知見と多様な視点から当社の経営に対して有益な助言・指摘等をいただくために社外取締役を選任しています。

取締役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会から取締役会に授権された事項その他法令や定款に定める事項について、法令遵守・企業倫理の観点も含めた十分な議論のうえで意思決定を行うとともに、重要な業務執行に関する報告を適宜受けることにより、監督の強化を図っています。

なお、取締役の経営責任を明確にし、かつ経営環境の変化に柔軟に対応できるよう、取締役の任期は1年としています。

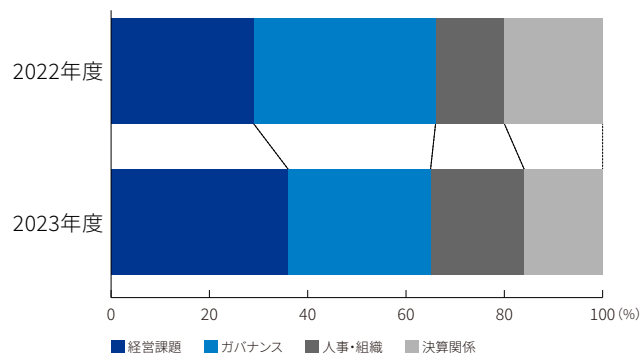
■ 取締役会における決議事項の割合



■ 取締役会の議題例

経営課題	・インド事業 ・サステナビリティに関する取り組み ・他社との提携・出資
ガバナンス	・人的資本/知的財産/情報セキュリティ ・取締役会の実効性評価 ・内部通報
人事・組織	・組織改定/役員人事
決算関係	・月次の業況報告

■ 取締役会における報告事項の割合



取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のための分析・評価を毎年実施しています。2023年度の分析・評価の概要は以下のとおりです。

1. 分析・評価の方法（2024年2～6月に実施）

- スズキの競争力を向上するための取締役会の課題に着目。
- すべての取締役及び監査役にインタビュー
 - 代表取締役、社外取締役及び社外監査役でスズキの課題を中心に意見交換
 - 社外取締役及び社外監査役の意見を踏まえて執行側で今後の取り組みを議論
 - 取締役会で今後の取り組みを審議・確認

2. 結果の概要

主に社外取締役や社外監査役からの指摘を踏まえ、以下を2024年度の重点課題として特定しました。

スズキは、2030年度に向けた成長戦略（2023年1月発表）の達成に向けた新中期経営計画を2024年度末までに公表する予定です。取締役会の主要な役割・責務である会社の戦略的な方向付けの建設的な議論に資するべく、これらの重点課題への対応を含め、取締役会のさらなる実効性の向上に努めていきます。

- 戦略に関する議題・審議の拡充
- 社内の会議体への付議から取締役会への付議に至るまでの議題マネジメント
- 取締役会における指摘事項への対応状況のフィードバック

[参考] 前回（2022年度）の分析・評価の重点課題と2023年度の取り組みの結果

<重点課題>

- 審議・決議・報告すべきテーマの選定

- ②取締役会への付議に向けた日程管理と事前準備
- ③資料の事前配布のタイミング・資料の書き方・説明のしかた

<取り組みの結果>

（社外取締役・社外監査役からの意見）

- 成長を念頭においたテーマを選択するようになって
- いる。
- 運営や資料準備に特段の問題はない。
- 取締役会以外の社内の会議体における議論を社外役員にもオープンにしており、背景や経過を理解したうえで取締役会の議論に参加できる。

<引き続きの課題>

- 適切な審議時間の確保。

監査役会

監査役会は当社及びグループ各社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を取締役会と協働して確立することを目指し、独任制の機関として会社の適正な経営の遂行のための監査を行うとともに、経営陣に対して適切に意見を述べています。

1. 監査役会の体制と手続き

監査役は、職務執行経験を持つ常勤監査役2名及び財務・会計、法務、技術等における高い専門知識、豊富な経験を有する社外監査役3名の5名で構成され、様々な視点で監査を行っています。

監査役監査の手続については、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査方針及び職務の分担等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の

閲覧、取締役及び使用人等から職務執行状況の報告・聴取等、を行い、会社の経営の遂行に対して監査役として意見を伝えています。

2. 監査役会の活動状況

当社は監査役会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

さらに、取締役会の議案について事前に監査役間での意見交換を行い、取締役会での有益な意見発言につながるよう取り組んでいます。

- （1）2023年度の重点監査項目は、内部統制システムの整備・運用状況の確認として、人的資本に関わる管理・運用状況、機種損益・原価管理に関する体制整備・運用状況、及び四輪技術における開発委託の管理・監督体制の整備について監査しました。
- （2）代表取締役及び社外取締役との意見交換会を行い、経営課題やリスク認識について幅広くディスカッションをするとともに、子会社の経営層との意見交換を実施し、グループガバナンス体制の運用状況の確認をしました。

■ 監査役会の議題例

決議	・監査方針、監査計画及び職務分担 ・監査役選任議案の同意 ・会計監査人の評価及び選解任 ・会計監査人の監査報酬の同意 ・監査報告書の作成
報告	・会計監査人からの監査結果及び監査の品質管理に対する取り組み ・内部監査部門からの本社及びグループ会社の監査状況 ・財務本部からの決算状況
検討・審議	・監査方針及び監査計画 ・各監査役からの監査状況及び所見 ・内部統制システムの整備及び運用 ・会計監査人とのKAMの選定・検討及び監査結果の相当性

監査役会の実効性評価

監査役会は、その実効性評価に関して、各監査役が活動を振り返り、チェックリストによる評価及びアンケートによる意見・提案をもとに、監査役全員で議論・検証し、これらの内容を踏まえ、次期の監査計画に取組事項として反映させ、継続的な実効性の向上に努めています。

社外役員の独立性

社外取締役及び社外監査役候補者を選定する際は、東京証券取引所が定める独立性に関する判断基準を踏まえて定めた「社外役員の独立性基準」に基づいて独立性を判断しています。スズキは、選任しているすべての社外取締役及び社外監査役を独立役員として東京証券取引所に届け出しています。

＜社外役員の独立性基準＞

当社は、社外取締役及び社外監査役については、以下に該当しない場合に独立性を有する者と判断する。

1. 当社及び当社の子会社（当社グループ）の関係者
 - (1) 社外取締役については、現在又は過去において、当社グループの業務執行者（注1）である者、又はあった者
 - (2) 社外監査役については、現在又は過去において、当社グループの取締役、執行役員又は使用人である者、又はあった者
 - (3) 当社グループの現在の取締役又は執行役員の配偶者又は二親等内の親族
2. 取引先、大株主等の関係者
 - (1) 次のいずれかの業務執行者である者
 - ① 当社グループを主要な取引先とする企業（注2）
 - ② 当社グループの主要な取引先（注3）
 - ③ 当社の総議決権の10%以上の議決権を保有する大株主

- ④ 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を保有する企業
- (2) 現在又は過去5年間に、当社グループの会計監査人の代表社員又は社員である者、又はあった者
- (3) 当社グループから役員報酬以外に多額の報酬を受けている者（注4）
- (4) 当社グループから多額の寄付を受けている者（注5）
- (5) 上記（1）から（4）に該当する者の配偶者又は二親等内の親族

（注1）業務執行者：

業務執行取締役、執行役、執行役員又は使用人

（注2）当社グループを主要な取引先とする企業：

過去3年のいずれかの事業年度において、取引先グループの直前事業年度の連結売上高の2%以上の支払いを当社グループから受けている取引先グループに属する企業

（注3）当社グループの主要な取引先：

過去3年のいずれかの事業年度において、当社グループの直前事業年度の連結売上高の2%以上の支払いや連結総資産の2%以上の融資を当社グループに行っている取引先グループに属する企業

（注4）多額の報酬を受けている者：

過去3年のいずれかの事業年度において、

- ・個人として、役員報酬以外に年1,000万円以上の報酬を受けているコンサルタント、法律、会計等の専門家
- ・年間総収入の2%以上の報酬を受けている団体に所属するコンサルタント、法律、会計等の専門家

（注5）多額の寄付を受けている者：

過去3年のいずれかの事業年度において、

- ・個人として年1,000万円以上の寄付を受けている者
- ・年間総収入の2%以上の寄付を受けている団体に所属し、寄付の目的となる活動を運営する者

取締役及び監査役に対するトレーニング

取締役及び監査役がそれぞれの役割・責務等に関する理解を深めるための研修を実施します。この研修には、原則として取締役及び監査役が同時に参加して、互いの役割・責務等について共有を図る機会とします。

新任の社外取締役及び社外監査役に対しては、就任時に、当社の経営理念、事業内容、財務、組織等に関する説明を行います。また、社内の役職員との面談、経営・業務執行に関する各種会議や工場視察への出席等により、当社についての理解を深める機会を設けます。

人事・報酬等委員会

スズキは、取締役及び監査役候補者の選任や取締役の報酬の決定における透明性及び客観性の向上を目的に、任意の委員会として、委員の過半数を社外取締役とする人事・報酬等委員会を設置しています。

人事・報酬等委員会では、取締役及び監査役候補者の選任基準、候補者の適正性、及び取締役の報酬体系・報酬水準の妥当性等を審議し、取締役会は、その結果を踏まえて決定することとしています。また、一部の事項は取締役会から人事・報酬等委員会に決定を委任します。

なお、上級の執行役員の選任や執行役員の報酬体系につきましても、人事・報酬等委員会の審議の結果を踏まえて取締役会で決定しています。

2023年度における主な検討内容は次のとおりです。

- 2023年度の実績と今後の見通しに関する取締役の個人別の報酬等の決定方針の妥当性
- 2023年度の実績と今後の見通しに関する取締役の基本報酬の個人別の具体的な内容の決定（取締役会から人事・報酬等委員会へ決定を委任）
- 2023年度の実績と今後の見通しに関する執行役員の報酬の決定方針・手続の妥当性
- 2024年6月開催の定時株主総会に上程する取締役及び監査役候補者の妥当性

取締役会、監査役会及び人事・報酬等委員会の出席メンバー（2024年6月27日現在）と2023年度の出席状況

取締役及び監査役の知識・専門性

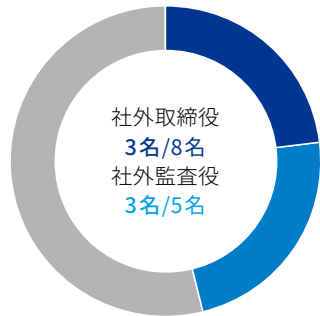
※1 ◎：社長経験、○：業務執行役員経験
※2 ◎：インド・新興国での経験

	取締役会	監査役会	人事・報酬等委員会	企業経営 ^(※1)	技術/研究開発/調達/製造/品質	営業/マーケティング	財務/会計	法務/リスクマネジメント	ESG/サステナビリティ	人材開発/労務/人事	海外事業/国際経験 ^(※2)	IT・デジタル
代表取締役社長 鈴木 俊宏	○ 17回/17回		○ 5回/5回	◎	○	○			○		○	
代表取締役副社長 石井 直己 注1	○ 14回/14回		○ 3回/3回	◎		○			○	○	◎	○
取締役専務役員 加藤 勝弘 注2	○				○			○				○
取締役専務役員 鳥居 重利 注2	○			◎	○				○		◎	
取締役常務役員 岡島 有孝 注2	○			◎		○						
社外取締役 堂道 秀明 独立役員	○ 17回/17回		○ 5回/5回	○				○	○	○	◎	
社外取締役 江草 俊 独立役員	○ 17回/17回		○ 5回/5回	○	○						○	
社外取締役 高橋 尚子 注1 独立役員 女性	○ 13回/14回		○ 2回/3回						○		◎	
常勤監査役 豊田 泰輔	○ 17回/17回	○ 13回/13回					○	○	○			
常勤監査役 山岸 重雄 注3	○	○			○			○	○		○	
社外監査役 長野 哲久 独立役員	○ 17回/17回	○ 13回/13回	△ 5回/5回					○				
社外監査役 福田 充宏 独立役員	○ 16回/17回	○ 12回/13回	△ 4回/5回		○					○		
社外監査役 鬼頭 潤子 注3 独立役員 女性	○	○	△				○	○				

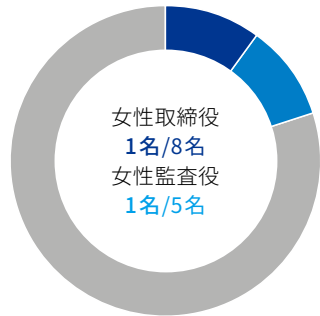
○：委員、△：オブザーバー

(注) 1 石井直己及び高橋尚子は2023年6月23日付で取締役に就任しました。
出席状況は取締役就任以降に開催された取締役会及び人事・報酬等委員会を対象としています。
2 加藤勝弘、鳥居重利及び岡島有孝は2024年6月27日付で取締役に就任しました。
3 山岸重雄及び鬼頭潤子は2024年6月27日付で監査役に就任しました。

社外役員



女性役員



経営会議その他の経営・業務執行に関する会議

経営上の重要課題・対策を迅速に審議、決定するために、業務執行取締役、執行役員及び本部長等ならびに監査役が出席する経営会議や経営・業務執行に関する情報を報告・共有する会議を定期的かつ必要に応じて随時開催しています。

また、業務計画等の審議や月次の業況報告等を行う各種会議を定期的かつ必要に応じて随時開催し、的確な計画の立案、早期の課題抽出、業務執行状況の把握ができるようにしています。

これらにより、取締役会における意思決定や業務執行の監督の効率性を高めています。

コーポレートガバナンス委員会

スズキグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、コンプライアンスの徹底やリスク管理等に関する事項を検討し、対策や施策の実行を推進するコーポレートガバナンス委員会を設置しています。また、同委員会は、金融商品取引法第24条の4の4第1項に基づく財務報告に係る内部統制の有効性評価結果の検証を行っています。

なお、2023年4月より、社長を委員長、副社長ならびに専務役員及び常務役員の一部を副委員長、その他の執行役員及び本部長を委員、オブザーバーとして常勤監査役が出席する体制に改め、コンプライアンスを含むリスク管理全般を統括する運用を開始しています。

内部監査

社長直轄の組織として監査本部を設置し、会社業務の各分野に精通した人員を中心としたスタッフが、監査計画に基づいて当社各部門並びに国内・海外の関係会社の業務監査を実施するとともに、監査指摘事項については、改善の助言・指導を行っています。

業務監査においては、業務全般の適正性や効率性、法令及び社内ルールの遵守状況、資産の管理・保全状況等の内部統制の整備・運用状況を現場及びリモートによる監査や書面調査などで確認しています。業務監査の結果は、監査の都度、指摘事項の改善案とともに社長、関係役員に報告し、かつ監査役会で監査結果報告及び意見交換を行い、半期に一度、取締役会で報告しています。改善については、完了するまで、助言・指導を行い、問題点の早期是正に努めています。

金融商品取引法第24条の4の4第1項に基づく財務報告に係る内部統制の有効性評価については、コーポレートガバナンス委員会のもと実施し、その結果を同委員会から取締役会、監査役会へ報告しています。

なお、内部監査部門を有する海外子会社に対しては、それら内部監査部門の活動状況を確認するとともに、監査計画や監査結果の報告を受け、必要に応じて助言・指導を行っています。

また、会計監査人とも相互に監査結果を随時共有し、定期的に意見交換を実施することで情報共有、意思の疎通を図り、緊密な連携を維持しています。

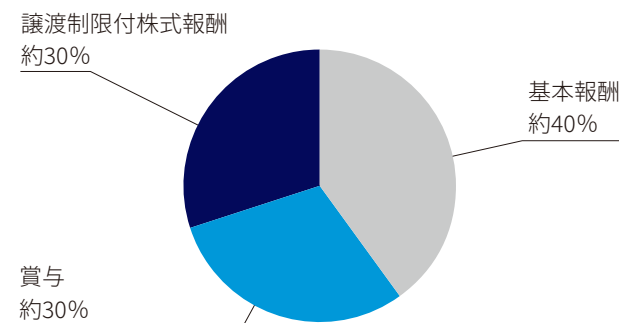
取締役及び監査役の報酬に関する方針

a. 取締役の報酬等

取締役の個人別の報酬等の決定方針（以下、決定方針）は、委員の過半数を社外取締役とする人事・報酬等委員会に決定方針案の妥当性を諮問し、その答申を踏まえて取締役会の決議で定めています。本報告書発行時点の決定方針の概要は次のとおりです。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、当社の企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとして機能するよう、基本報酬、各事業年度の業績に連動する賞与及び中長期的な株価に連動する譲渡制限付株式報酬で構成し、その割合は、概ね基本報酬40%、賞与30%、譲渡制限付株式報酬30%を目安としています。なお、社外取締役の報酬は、その職務に鑑みて基本報酬のみとします。

■取締役（社外取締役を除く）の報酬 - 割合の目安



[基本報酬]

月例の固定報酬とし、職務・職責、他社水準及び従業員給与の水準等を考慮して決定し、支給します。

[賞与]

各事業年度の業績向上に対する意識を高め、企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとして機能することを目的として、取締役（社外取締役を除く）に対して支給しているものです。個人別の具体的な支給額は、取締役会であらかじめ定める業績指標に、取締役会であらかじめ定める一定割合及び職位別乗率を乗じることによって算定します。なお、業績指標は会社の収益性の観点から連結営業利益としています。

[譲渡制限付株式報酬]

企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとして機能すること、また、株主の皆様とのさらなる価値共有を進めることを目的として、取締役（社外取締役を除く）に対して交付しているものです。交付対象の取締役は、取締役会決議に基づいて支給される報酬（金銭報酬債権）の全部を現物出資財産として払い込むことにより、当社の普通株式の交付を受けます。なお、譲渡制限期間は取締役の地位を退任する日までの間であり、取締役会が正当と認める理由以外での退任等、一定の事由に該当した場合は、交付した株式を当社が無償で取得します。

b. 監査役の報酬等

監査役の報酬は、基本報酬（月例の固定報酬）のみとし、監査役の協議により決定し、支給します。

■2023年度の報酬

役員区分	報酬の総額 (百万円)	報酬の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の数 (名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	598	213	232	152	7
社外取締役	38	38	—	—	3
計	636	251	232	152	10
監査役 (社外監査役を除く)	64	64	—	—	2
社外監査役	41	41	—	—	3
計	106	106	—	—	5

(注) 上記の取締役（社外取締役を除く）の報酬は、2023年6月23日開催の第157回定時株主総会の終結時をもって任期満了により退任した2名に対する支給額を含んでいます。
なお、賞与及び譲渡制限付株式報酬は、2023年度に費用計上した額です。

株主等との対話

スズキは、中長期的な視点での株主と建設的な対話により株主の関心や懸念を把握することが、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると考え、株主との対話の促進に努めています。

2023年度に実施した株主等とのミーティング数は369回、ミーティングをした会社数は1,157社、ミーティング者数は1,525名にのぼります。

株主との建設的な対話を促進するための方針は、次のとおりです。

1. IR担当

東京にIR担当役員（取締役）が常駐し、IR取材の窓口として担当部門を設置しています。これをサポートするために、本社には決算短信、IR資料等の開示資料を作成する部門を設置しています。

株主等との対話には、株主の希望や主な関心事項を踏まえて合理的な範囲で対応することとし、応対者については合理的な範囲で取締役や的確に説明ができる知識・経験を有する上位の役職者が臨むことを基本とします。

2023年度においては、ミーティング数369回の内、64回（17%）をIR担当役員が対応しました。

2. 関係部門との連携

東京のIR窓口部門と本社のIRサポート部門は、関係部門と連携して株主等との対話のテーマにより事前に検討・認識の共有を図ります。テーマによっては関係部門も出席するものとします。

3. 対話の手段

個別面談のほか、証券アナリスト・機関投資家向けの四半期毎の決算説明会、国内外でのインベスターズ・カンファレンス、IRイベント（新車発表会、事業説明会、技術説明会等）を随時、実施します。また、当社のホームページに掲載するIR関連資料（英訳を含む）の充実を図ります。

2023年度のミーティング数369回のうち、253回（69%）は電話会議、Webミーティング等オンラインによるものでした。

オンラインミーティングの実施により多くの海外機関投資家とのミーティングに対応でき、2023年度にミーティングをした会社1,157社のうち、海外機関投資家は718社（62%）でした。

＜主な対話テーマ＞

ミーティング数369回のうち、21回（6%）はESGに関するもので、議決権行使担当者とのミーティングを含みます。

通常のミーティングでは、当社が主力とする四輪インド市場や四輪日本市場等の状況に加え、電動化戦略、財務数値、株主還元等、企業価値向上に資する議論を主なテーマとしています。

ESGミーティングでも、カーボンニュートラルへの施策、成長戦略、人権、女性活躍、人的資本への投資やコーポレートガバナンス等について幅広く意見交換しています。

4. フィードバック

株主等との面談で得られた意見、関心、懸念等は、適宜、経営陣に報告し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に活かします。

2023年度においては、株主等からいただいた意見、懸念を経営陣に計17件報告、さらに年度後半からはIRをテーマとした経営陣との定期ミーティングも実施しており、情報開示の質的向上に加え、成長戦略説明会の実施、社外取締役への女性登用、決算開示資料・統合報告書等の改善、自社株買いの実施等さまざまな施策に反映しています。

5. インサイダー情報の管理

インサイダー情報が外部に漏えいしないよう管理を徹底します。

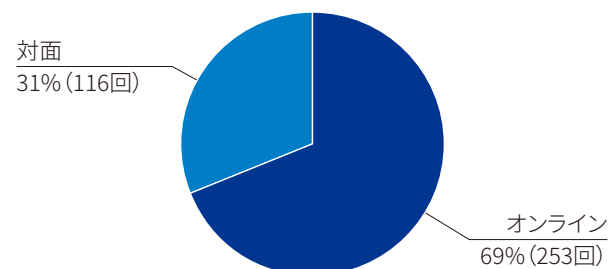
決算発表前1ヵ月間程度のサイレント期間（沈黙期間）を設け、株主等との決算情報に関する対話を制限します。

株主等との対話に際しては、相互監視の観点から、原則として複数名で対応します。

■ 2023年度の実績

全体	実施回数	会社数	人数
	うち、ESGミーティング		
369回	21回	1,157社	1,525名

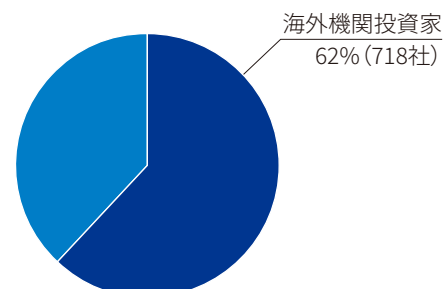
■ ミーティング形式の比率



6. 公平な情報開示

投資家、証券アナリスト等、取引関係者への情報開示に際しては、金融商品取引法に定められたフェア・ディスクロージャー・ルールを遵守します。

■ 海外機関投資家の比率



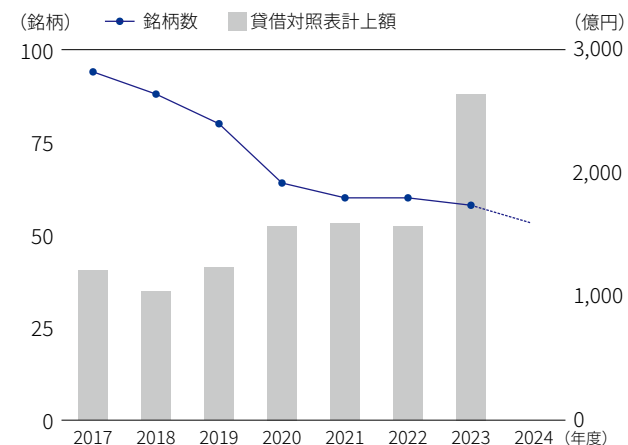
政策保有株式

スズキは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、事業機会の創出、業務提携、安定的な取引・協力関係の構築、維持、強化等に資すると判断する場合、取引先等の株式を保有します。

個別の政策保有株式の保有の適否は、毎年、取締役会で検証します。保有に伴う便益やリスク等について、取引の性質や規模等に加え、企業価値向上等の定性面や、資本コストとの比較等の定量面の判断基準を設けて総合的に判断し、売却対象とした銘柄は縮減を進めています。

なお、2023年度末時点では、4銘柄を2024年度中に売却する対象として、特定しています。

■ 政策保有株式の上場会社の銘柄数の推移



コンプライアンス体制・リスク管理体制

コンプライアンス

基本的な考え方

スズキグループが持続的に成長・発展するためには、社会から信頼され、その活動が支持され理解を得られなければならない。そのためには、法令や社内規程を守るだけでなく、社会規範も遵守し、高い倫理観に基づいて活動することが不可欠と認識しています。

スズキでは、創業以来受け継がれてきた伝統や精神を母体として、1962年にスズキグループ全体で価値観を共有することを目的に、スズキが「どのような会社でありたいか」という企業理念を表した「社是」を制定しました（詳細は「企業理念」P.9をご参照ください）。

また2016年には、社是の精神に則り、スズキグループで働く人々が健全かつ効率的、精力的に職務に専念することを可能にするためのルールとして「スズキグループ行動指針」（以下、「行動指針」）を策定しています。この行動指針は、スズキグループの全従業員が常に携行できるよう冊子化し、日本語版の他に、国内の外国人従業員向けに英語版・ポルトガル語版を作成して配布しています。また、海外の子会社においても、それぞれの母国語で書かれたものが従業員に配布されています。

さらに2020年には、行動指針に基づいて、コンプライアンスの視点からスズキグループで働く人々が実践しなければならないことや、やってはいけないことを具体的にまとめた「コンプライアンス・ハンドブック」を発行して国内の全従業員に配布しています。こちらも日本語版の他、英語版・ポルトガル語版を作成して、日々の業務において随時確認・振り返りができるようにしています。

コンプライアンス体制

● コーポレートガバナンス委員会

スズキでは、取締役会の下にコーポレートガバナンス委員会を設置しています。同委員会は、コンプライアンスの徹底やリスク管理等に関する事項を検討し、関係部門と連携しながら組織横断的な課題への対策や施策を推進しています。また、金融商品取引法第24条の4の4第1項に基づく財務報告にかかる内部統制の有効性評価結果の検証を行っています。

なお、同委員会は、2023年3月の取締役会決議を経て、2023年4月より社長を委員長、副社長、専務役員及び常務役員の一部を副委員長、その他の執行役員及び本部長を委員とし、オブザーバーとして常勤監査役が出席する体制に改め、コンプライアンスを含むリスク管理全般を統括する運用を開始しています。また、2024年6月、7月の取締役会決議を経て、同委員会及び経営・業務執行会議の各会議体の在り方並びに付議事項を整理・明確化し、経営層への適時報告や審議の実効性を向上させる見直しを行いました。

従業員のコンプライアンス意識の啓発や個別の法令遵守のための注意喚起を全社に向けて行うとともに、コンプライアンス事案が生じた場合は、都度これを審議して必要な措置を講じ、その内容は適宜取締役及び監査役に報告しています。

● 内部通報制度

（スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン）

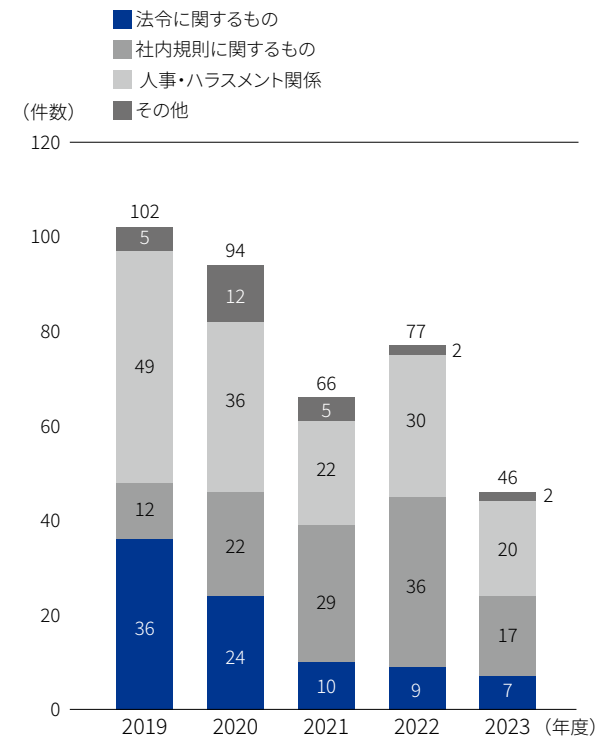
スズキは、コンプライアンス違反の未然防止や早期是正を図るために、内部通報制度に基づく通報窓口（スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン。社内窓口2か所、社外窓口（法律事務所）1か所。）を設け、国内海外問わずスズキグループの全役員・従業員（派遣社員、期間社員等の他、退職者も含む）や、取引先、請負事業者等社外の関係者からの通報を

受け付けています。通報窓口では、通報者の匿名性確保や通報内容の秘密保持など、通報者の保護に関するルールを設け、利用者が不利益な取り扱いを受けることなく法令違反等やその可能性を通報できる体制を整えています。

また、内部通報制度の認知や利用に関するアンケートを実施して、従業員の声を改善につなげる取り組みも行っています。

過去5年間（2019～2023年度）の内部通報実績は以下の通りです。

■ 内部通報件数*の推移



* コンプライアンス関係のみを集計

コンプライアンスに関する教育

スズキグループ社内ではコンプライアンスに係る教育・研修を実施しています。主に階層別の集合教育の中で、新入社員から管理監督者まで、各層別に適した教育メニューを選定した上で、計画的・継続的に実施しています。

■ 2023年度実績

対象	スズキ株式会社	スズキグループ 国内代理店・ 販売関係会社等
受講者数	1,169名	3,886名
対象研修	・新入社員研修 ・新任役職者研修 (係長/組長/班長/ 管理職/部長格)	・新入社員研修 ・入社2年目/5年目/ 7年目研修 ・新任拠点長研修 ・新任役職者研修 (係長/課長) ・店長・工場長研修
主なテーマ	労務管理、就業規則、安全衛生管理、防火管理、内部通報、ハラスメント、知的財産(著作権など)、下請法、安全輸出管理 他	

● 毎コンクイズ

日常的にコンプライアンスを意識する風土を作るため、役員・従業員の業務用PC立ち上げ時に毎日1問、コンプライアンス関連のクイズをPCに表示する形式のEラーニングを、2017年6月から毎日実施しています。

コンプライアンスに関する取り組み

● 完成検査等の不適切事案に関する再発防止策の実施状況

2016年の燃費・排出ガス試験問題及び2018年の完成検査問題を風化させないための毎年の取り組みである「リメンバー5.18活動」を、社長をはじめ役員及び従業員全員が参加する形で実施しており、コンプライアンス意識とコミュニケーションの向上により不正が起きない職場風土の醸成に努めています。2023年度からは、総点検として「業務と法令の関連」について全社で棚卸活動を実施し、日々の業務に対して問題がないか振り返り、問題が小さなうちに解決する取り組みを開始しています。

2024年度は、国内55代理店および海外主要5拠点にも活動を拡大しました。今年度の棚卸活動では、法令変更等があった業務や新たに追加された業務における問題を中心に、全社で共有し、自分事として捉え、チームスズキで対策に取り組むことを確認しました。昨年度から改善した業務も多々あり、活動の成果が出ています。継続して、日々の業務改善に努めます。次年度は、未実施の海外拠点にも活動を拡大し、スズキグループ全体でコンプライアンスの活動に取り組む体制をさらに整えていきます。

また、スズキ株式会社のすべての本部・工場・拠点に社長が直接訪問し、法令遵守や新たな業務の取り組みについて従業員と意見を交わす職場対話を継続しています。2023年度はスズキ株式会社の国内39カ所の事務所、拠点を訪問しました。



リメンバー5.18活動の様子(2024年5月17日実施)

リスク管理

リスク管理体制

取締役会の下に、コーポレートガバナンス委員会を設置しています。同委員会はコンプライアンスの徹底やリスク管理に関する施策を展開し、また関係部門との連携により組織横断的な課題への取り組みを推進しています。

各部門で発生または認識した問題は、緊急性や重要度に応じて、コーポレートガバナンス委員会その他の会議体で速やかに審議し、解決につなげています。製品の品質、認証、完成検査等に関する問題、半導体をはじめとした部品・原材料不足の問題や、気候変動・低炭素社会への移行等に関する新たな課題などによる事業への影響を、迅速に把握して必要な経営判断を下すべく、各本部より懸念される影響と対策を週次で確認しています。特に重要な課題については取締役会にて審議・報告しています。

品質問題への対応

品質問題への対応の長期化によりお客様に多大なご迷惑をお掛けし対策費用も増大する事態を回避するため、迅速な原因究明と対策を行う体制の強化に取り組んでおり、週次及び月次の経営会議等で品質問題の最新状況を常に把握しています。なお、リコール等の市場措置については、関係する役員、本部長、部長等で構成する品質対策委員会で審議のうえ決定しています。

税務方針の制定

税務コンプライアンスを徹底し、適正な納税を行うための基本方針として、「スズキグループ税務方針」を制定しました。(2022年12月制定、2024年9月改訂)

スズキグループ税務方針

スズキグループは、お客様の立場になって価値ある製品・サービスをお届けすることを社の第一として事業を行うとともに、納税の重要性を理解し、納税を通じた利益の社会への還元によって納税者としての義務を果たし、社会に貢献することに努めます。

(法令遵守)

各国の税法や租税条約を遵守すること、かつ、OECD移転価格ガイドラインやBEPS行動計画等の国際的な規範等の精神に則ることにより、公正、公平な納税を行うとともに、不当な租税回避的行為を行いません。

(ガバナンス)

財務管掌役員が税務の責任者として、スズキ全体を管轄します。スズキグループは、税務リスクに対する適切な管理、報告体制を構築しており、税務申告等は取締役会が報告を受けています。監査役はこれに同席し、内容を確認しています。特に緊急性や重要性の高い税務リスクについては、経営陣が必要に応じて取締役会で審議を行い解決に努めます。また、定期的な社内教育を通じて、社員一人一人の税務コンプライアンスに関する理解と認識を深めていきます。

(税務当局との関係)

税務当局とは、あらゆる機会を通じて信頼関係の醸成に努めます。また、相互の理解に齟齬がある場合には、速やかにコミュニケーションを図るとともに、税務調査に誠実に対応し、透明性の高い納税に努めます。

(二重課税の防止)

移転価格課税など、国際課税における二重課税のリスクを十分理解し、独立企業間原則に従ったルーリングに基づいて国際取引を行います。また、二重課税が生じた場合には、専門家への相談、各国税務当局との協議、各種救済措置の実施を通じて、二重課税の排除に努めます。

腐敗防止の取り組み

スズキグループは、独占禁止法等の競争関係法令、その他公正な商取引に関する法令、社会規範が国や地域によって異なる可能性があることを認識しつつ、それらを把握した上で、スズキグループの社員がそれぞれの国や地域の法令、社会規範を遵守するよう教育を徹底します。贈収賄などあらゆる腐敗の防止に取り組みます。

● 贈収賄防止の取り組み

スズキグループでは、スズキグループ行動指針において「法令等の遵守(コンプライアンス)」を掲げ、またコンプライアンス・ハンドブックにおいて「わいろ(贈収賄)」と「接待」の項を設け、贈収賄の防止に努めています。

贈収賄禁止の考え方をさらに明確にするため、取締役会決議を経て2024年3月に「スズキグループの贈収賄禁止についての基本指針」を定めました。贈収賄が各国の厳しい制裁や社会的信用の失墜につながることを十分に認識し、本基本指針に基づいて贈収賄など不正な手段に一切関与しないよう行動します。

また、業務で関与する全ての事業者(お取引先、合併事業の相手方、コンサルタント、代理人等を含む。)に対しても、本基本方針の遵守を求めます。

スズキグループの贈収賄禁止についての基本指針

1. 目的

本基本指針は、スズキ株式会社及びその連結子会社（以下、併せてスズキグループという）並びにその役職員が、贈収賄に関与することを防止し、適用されるすべての国の贈収賄禁止法令を遵守することを徹底するために定めるものであり、もって各国の贈収賄禁止法令の遵守及び公正且つ倫理的な事業活動に資することを目的とする。

2. 適用範囲

本基本指針の適用範囲は、スズキグループ各社並びにこれらの役員及び従業員とする。

3. 贈収賄の禁止

- i) スズキグループは、国内、海外を問わず、公務員等及び他の事業者の役員又は社員に対し、スズキグループの不正な利益の獲得又は維持のため、又はその職務に影響を与えることを目的として、直接又は仲介者を通じて、金銭その他の利益を供与せず、約束せず又はこれらの行為を承認しない。
- ii) また、スズキグループは、国内、海外を問わず、取引に関連して、スズキグループの事業判断又は職務執行に不適切な影響を与えることを目的に提供される金銭その他の利益を、直接又は仲介者を通じて、要求若しくは受領せず、又は受領することを約束しない。
なお、上記 i) 及び ii) のいずれの場合においても、時期、品目や金額、頻度その他の客観的事実から判断して、儀礼的／祝祭的な目的のものや、その他正当な目的での接待・贈答等であって、かつ、社会通念上許容される範囲を超えないものは本基本指針に反しないものとする。

4. ファシリテーション・ペイメントの禁止

スズキグループは、公務員等に対し、いかなる国又は地域におけるスズキグループの事業に関連し、ファシリテーション・ペイメント（通常の行政サービスの円滑化のための少額の支払）を一切行わない。

5. 取引先等による贈収賄行為

スズキグループは、業務で関与する全ての事業者（お取引先、合併事業の相手方、コンサルタント、代理人等を含む。）に対しても、本基本方針の遵守を求める。また、スズキグループの事業に関連して、他の事業者による贈収賄行為の事実及びその可能性が判明した場合は、当該事業者とは取引を行わず、既に取引関係にある場合は取引を中止する。

6. 記録の管理

スズキグループは、スズキグループの事業に関連して、接待・贈答等を含むすべての取引及び資産の処分について合理的に詳細で、正確且つ公正な会計記録を作成、保持する。

7. 事前相談

本基本方針に関して疑問に思ったり判断に迷ったりした場合又は何らかの不正に気付いた場合は、直ちに上司に報告のうえ法務部門（法務部門が無い場合は弁護士）に相談する。

制定2024年3月

● コンプライアンス・ハンドブック

スズキは「コンプライアンス・ハンドブック」において具体的なNG行為（例：ファシリテーション・ペイメント、企業活動に影響力のある公務員などの接待等）を例示するなどしてその防止に努めています。ハンドブックは外国語版も作成し、グループ会社にも展開しています。

● 接待に関する社内規程

すべてのお取引先様と公正で節度ある関係を構築・維持するため、お取引先様から受ける接待に関する社内規程を制定し、記録の管理など、全役員・従業員にルールの遵守を要請しています。

● 反競争的行為防止の取り組み

スズキは、スズキグループ行動指針の中で競争法令等の遵守を謳い、その教育を徹底しています。また、「コンプライアンス・ハンドブック」「競争法ハンドブック」を配布し、具体的なNG行為を分かりやすく例示するなどして従業員の理解の底上げを図っています。

- カルテル・入札談合規制（競争他社との情報交換、業務提携・OEM、入札談合）
- 不公正な取引の規制（不当な差別的取扱い、再販売価格の拘束、取引条件の拘束、抱き合わせ販売、優越的地位の濫用、不当表示）
- 有事対応（事前相談、政府当局からの立ち入り調査等への協力）

事業等のリスク

事業に関するリスク	気候変動及び低炭素社会への移行	気候変動リスクは、日本及び世界各国で、社会面、規制を含む政治面での関心が高まっています。これらのリスクには、低炭素社会への移行リスク及び気候変動による物理リスクが含まれます。 低炭素社会への移行リスクのうち、当社グループが特に重要度の高いリスクと認識しているものは、自動車のCO₂・燃費規制の強化に伴う罰金発生や販売機会の逸失、規制遵守のための研究開発費用の負担増加等、及び炭素税等の導入・強化に伴う操業コストの増加等です。これらは、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。さらに、お客様の嗜好や投資家行動の変化による企業価値低下等の可能性があります。 気候変動の物理リスクには、平均気温の上昇に伴うエネルギーコストの増加等、及び水資源リスクの変化に伴うサプライチェーンの停滞や生産コストの増加等の長期的な気候変動による影響と、自然災害の頻発・激甚化に伴う事業拠点の被災や事業活動の停止等の突発的な気象変化による影響の両方が含まれます。突発的な気象変化に対応すべく、水災に特化したBCPの策定に取り組んでおりますが、気候変動の物理的リスクは当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
	新商品の開発・投入力	お客様のニーズや自動車を取り巻く環境の変化に迅速に対応し、お客様に満足していただける魅力的な新商品を市場に投入するために、継続的な技術革新と商品開発に取り組んでいます。これには、環境性能の向上や先進技術の導入など、将来に向けた開発力の強化が含まれます。また、優秀な人材の確保と育成、効率的な生産体制の構築、部品調達の最適化など、幅広い分野での取組みを進めています。 しかしながら、国内外の景気低迷による需要減少、環境性能への要求の高まり、先進技術搭載車の普及など、市場の急激な変化を的確に捉え、新商品を適時に開発し市場に投入することができなければ、販売シェアや売上の低下の可能性があり、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスクがあります。
	コンプライアンス	当社グループでは役員及び従業員が健全に職務を遂行するための「スズキグループ行動指針」の制定、コーポレートガバナンス委員会の設置、業務に関連する法令等の遵守、承認・決裁手続、他部門による確認手続の定めを含む業務規程・マニュアル類の整備、コンプライアンス研修や個別の法令等の研修の実施、内部通報窓口（スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン）の設置など、法令等の遵守については違反の未然防止の対策並びにコンプライアンス案件に速やかに対応する体制を講じています。 しかしながら、不測の事態により法令違反の事実や不十分な対応があった場合、当社グループの社会的信用に重大な影響を与える場合があり、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
	人材確保及び人材育成	電動化技術、先進安全技術、デジタル技術の強化等の専門領域の人材を中心として、日本国内のみならずインドを含め、これまで以上に積極的な採用を行うとともに、採用後の人材育成にも力を入れています。また、社員一人ひとりの学びの機会を増やし、挑戦と行動を支え、個の職務能力を向上させることで、会社の創造価値を高めていく環境を整えるため、2024年4月より人事制度を全面的に刷新しました。さらに、様々な個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・年齢・国籍・人種・宗教・障がいの有無等の多様性を尊重するとともに、分け隔てなく公平に登用し、働きやすい職場環境の整備に努めています。 しかしながら、労働市場の逼迫や人材獲得競争の激化等により、人材の確保ができない場合、人材の育成が不十分な場合や、従業員の多様性が尊重された職場環境が実現できない場合は、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
	取引先からの部品調達	技術力、品質、価格競争力などの要素を総合的に踏まえ、部品調達先を分散し、安定した調達に向けた取組みをしています。 しかしながら、部品によっては調達が特定の取引先に依存している場合や、当社グループが一次取引先を分散していたとしても、一次取引先が部品調達を二次以降の特定の取引先に依存しているものがあります。これらの部品について、市況、災害、経済安全保障の動向、人権侵害の発覚等により、継続的・安定的に確保できない場合、当社グループの生産に遅延や休止又はコストの増加を引き起こす可能性があります。その結果、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
	人権侵害	当社グループは、国際的なビジネスを展開する中で、サプライチェーンにおいて人権尊重の原則に基づいた活動を行っています。 しかしながら、当社や製造・非製造子会社、販売子会社を含むグループ会社のみならず、取引先やその二次取引先以降も含むグローバルなバリューチェーン全体の労働環境や人権状況に関する完全な管理は困難であるという課題があります。児童労働や強制労働、差別的な労働慣行、労働者の健康と安全に関する問題などの人権侵害は、法的な責任や罰金、賠償責任などの経済的な損失などに加え、ブランドイメージの損傷やお客様からの信頼喪失などの当社グループの社会的信用に重大な影響が生じることにより、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

事業に関するリスク	品質保証	当社グループは、高品質な製品づくりを重要な経営課題の一つとしており、中期経営計画の中でも優先度の高い取組みとして掲げています。 しかしながら、大規模なリコール等が起こった場合、多額のコストとして品質関連費用が発生することに加え、ブランドイメージの毀損等により、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
	情報セキュリティ・サイバーセキュリティ	当社グループは、事業活動全般にわたり、電子データを用いた設計開発、生産、販売、会計などの作成・処理・蓄積を行っており、これらのシステムは適宜更新・変更されています。 また、製品には多様な電子制御装置が組み込まれており、これらは車両や装備の制御に不可欠です。これらのシステムと装置には安全対策が施されていますが、それでもなお、ハッカーやウイルスによるサイバー攻撃、システム障害、インフラの停止などのリスクが存在します。サイバー攻撃は特にその脅威が増しており、過去には当社海外子会社が標的とされた事例もあり、同様の事態が発生した場合には業務の中断、データの破損や喪失、機密情報の漏洩などが起こり得て、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。 さらに、当社グループは、個人情報や経営・業務・技術に関する機密情報の保護に努めていますが、予期せぬ事態によりこれらの情報が流出したり不正に使用されたりすることがあります。そのような場合、法的請求、訴訟、賠償責任、罰金の支払いなどが生じ、これもまた当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
	特定の事業及び市場への集中	当社グループは、当連結会計年度において連結売上高のうち、インドでの売上高が四輪事業・二輪事業・その他含めたインド事業全体にて4割強を占めています。 しかしながら、これら事業に関わる需要や市況、同業他社との競争等が予測し得る水準を超えた場合、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
	他社との提携	当社グループは、研究開発、生産、販売、金融等、国内外の自動車メーカーをはじめ、他社と様々な提携活動を行っていますが、提携先固有の事情等、当社グループの管理できない要因により、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
市場に関するリスク		経済情勢の変化、市場の需要変動
		他社との競争激化
金融経済に関するリスク		為替及び金利の変動
		原材料・部品価格の変動
政治・規制・法的手続・災害等に関するリスク		政府規制等
		知的財産の保護
		法的手続
		世界各国での事業展開
		自然災害・パンデミック・戦争・テロ・ストライキ等の影響

※各リスクの詳細は有価証券報告書をご参照ください。

財務レビュー

事業領域及び連結の範囲

当社グループは、当社、子会社121社、関連会社32社で構成され、四輪車、二輪車、船外機及び電動車いす他の製造販売を主な内容とし、さらに各事業に関連する物流及びそのサービス等の事業を展開しています。

当期の経営成績

当連結会計年度の当社グループを取り巻く経営環境、及び業績については、半導体不足影響の解消により、前期に比べ四輪車の生産・販売台数が増加し、モデルミックスも改善しました。さらに、コストアップに対し、四輪車の販価を適正な水準への見直し、為替影響やインドでの原材料価格の落ち着き等の追い風もあり、売上高および全ての利益項目について、過去最高を更新しました。

当連結会計年度の業績については、売上高は5兆3,743億円となり前連結会計年度に比べ7,326億円(15.8%)増加、営業利益は4,656億円となり前連結会計年度に比べ1,150億円(32.8%)増加しました。経常利益は4,885億円となり前連結会計年度に比べ1,057億円(27.6%)増加、親会社株主に帰属する当期純利益は2,677億円となり前連結会計年度に比べ466億円(21.1%)増加しました。

研究開発費

当社グループは、お客様の立場になった価値ある製品づくりをモットーとし、世界中のお客様の日々の移動を支え、環境にも優しく、いつも身近にあって頼れる生活のパートナーとなる製品・サービスを提供しながら、下記のように研究開発に取り組んでいます。

当社の行動理念である「小・少・軽・短・美」を具現化し、モビリティのライフサイクル全体でエネルギー消費の極少化を目指して技術開発を行っています。この理念から生み出される商品を通じて、持続可能なカーボンニュートラル社会の実現と世界中の人々に移動する喜びを提供してまいります。

生産、技術、調達、IT一体の「中期経営計画(2021年4月～2026年3月)～「小・少・軽・短・美」～」の基本理念「世界の生活の足を守り抜く」を主眼にお客様に価値ある製品・サービスを提供するため、AIを活用した品質向上・保証とデータ活用基盤の強化などに挑戦しています。これらは、スズキスマートファクトリー創造のもとに取り組んでいます。電動化の製造技術は、量産が視野におさまり、製造領域のCO₂排出削減は、湖西工場ドライブース導入とブース排気のリサイクルを採用した塗装設備への刷新(生産開始：2025年3月～)や、水素活用で燃料電池を動力とする荷役運搬車を運用し、データ取得を進めています(2022年12月～)。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は2,342億円であり、セグメントごとの活動状況は以下のとおりです。

セグメントの名称	研究開発費(億円)
四輪事業	2,108
二輪事業	176
マリン事業	55
その他	4
合計	2,342

設備投資

当連結会計年度における設備投資の総額は321,536百万円で、生産設備投資、研究開発設備投資、販売設備投資等を行いました。セグメントごとの内訳は、次のとおりです。

セグメントの名称	設備投資額(百万円)
四輪事業	308,114
二輪事業	10,159
マリン事業	2,884
その他	378
合計	321,536

(注) 1 設備投資額は、当社及び子会社の合計額です。
2 各セグメントの投資内容は、次の通りです。
四輪事業では、当社においては生産能力の拡充、生産品質の改善を中心に、56,504百万円の設備投資を実施しました。また、Maruti Suzuki India Ltd.においても新商品のための生産設備、生産能力の拡充を中心に、165,604百万円の設備投資を実施しました。
二輪事業では、当社においては生産設備を中心に3,875百万円の設備投資を実施しました。また、Suzuki Motorcycle India Private Ltd.においても新商品のための生産設備を中心に、1,946百万円の設備投資を実施しました。
マリン事業では、当社においては生産設備を中心に1,668百万円の設備投資を実施しました。
3 設備投資額は、有形固定資産のほか、無形固定資産への投資を含めて記載しています。

流動性と資金の源泉

財政状態

当連結会計年度末の財政状態は、総資産は5兆3,856億円(前連結会計年度末比8,079億円増加)となりました。負債の部は、2兆2,472億円(前連結会計年度末比1,781億円増加)となりました。純資産の部は、3兆1,384億円(前連結会計年度末比6,298億円増加)となりました。

借入金につきましては、世界的な景気後退リスクの高まりを踏まえ、現在の借入水準を当面維持していく考えです。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は8,536億円となり、前連結会計年度末に比べ285億円減少しました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

①営業活動によるキャッシュ・フロー

4,460億円の資金増加となりました。増益等により、前連結会計年度の2,866億円の資金増加に比べ、1,594億円の増加となりました。

②投資活動によるキャッシュ・フロー

4,339億円の資金減少となりました。有形固定資産の取得による支出の増加等により、前連結会計年度の3,027億円の資金減少に比べ、1,312億円の減少となりました。これらの結果、フリー・キャッシュ・フローは122億円の増加となり、前連結会計年度の160億円の資金減少と比べ、282億円の増加となりました。

③財務活動によるキャッシュ・フロー

812億円の資金減少となり、前連結会計年度の316億円の資金増加に比べ、1,128億円の減少となりました。

資本の財源及び資金の流動性

当社グループは、経営環境を考慮しつつ、適切な手元資金水準を維持しながら、資金調達計画を経営会議において審議し、戦略的投資と研究開発費等の成長に向けた経営資源の適切な配分を安定的に行っています。当社グループの資金の流動性管理にあたっては、資金繰り計画を作成し、適時に更新するなどによりリスク管理を行っているほか、急激な外部環境変化に対応できるよう、一定水準の手元流動性を確保する方針としています。

当連結会計年度末の現金及び現金同等物8,536億円は、月商比1.9ヶ月に相当し十分な流動性を確保しています。

配当政策

当社は、継続的かつ安定的な配当を行う累進配当政策を基本方針としています。

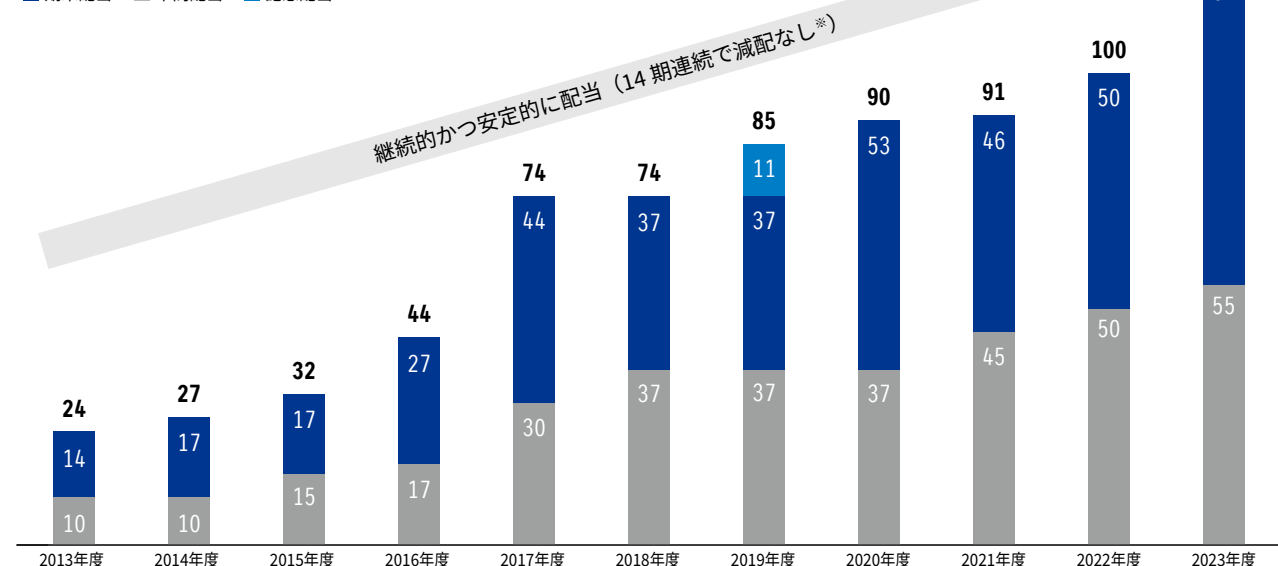
剰余金の配当は、中間配当及び期末配当の年2回を基本的な方針としています。配当の決定機関は、定款に基づき、中間配当は取締役会、期末配当は株主総会であります。

当連結会計年度の年間配当金は、累進配当の基本方針のもと、前連結会計年度に比べ22円増配の1株当たり122円とさせていただきます。この結果、期末配当金は、中間配当金として1株につき55円をお支払いしておりますので、1株につき67円となります。

内部留保資金の使途につきましては、持続的な企業価値の向上のため、成長投資を継続していくこととしています。

■(ご参考) 1株当たり配当金の推移 単位:円

■ 期末配当 ■ 中間配当 ■ 記念配当



※2010年度より減配無し(累進配当)を継続

財務・非財務ハイライト

■ スズキの強み

強み	参照
ハイブリッド車及びCNG車の普及 ●ハイブリッド車及びCNG車比率（2023年度） ■日本……………53.2% ■インド……………41.8% ■欧州……………90.8% ■グローバル……………43.0%	P.23 気候変動
日本、インドでの高い市場シェア ●市場シェア（2023年度） ■日本：軽自動車……………34.0% ■インド：乗用車……………41.6%	P.80 事業概況
強固な財務体質 ●連結当期純利益 ■連続黒字……………73年間	P.15 価値創造の歩み P.72 財務レビュー

■ スズキの四輪車販売シェア1位の国（2023年度）

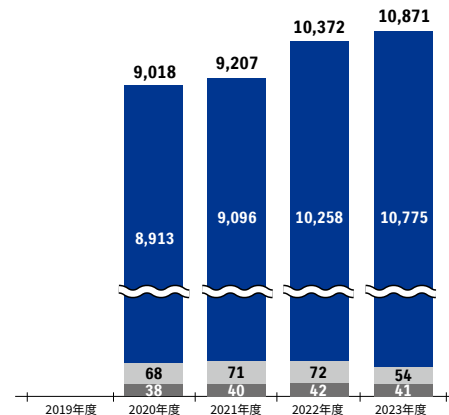
10カ国

アジア | パキスタン、インド、ブータン
欧州 | ハンガリー
中南米 | パルバドス、ボリビア
アフリカ | コートジボワール、ジブチ、アンゴラ、モーリシャス

※ 2024 年 3 月期実績、スズキ調べ
・インド、ハンガリーは乗用車シェア
・パキスタンは輸入車除く

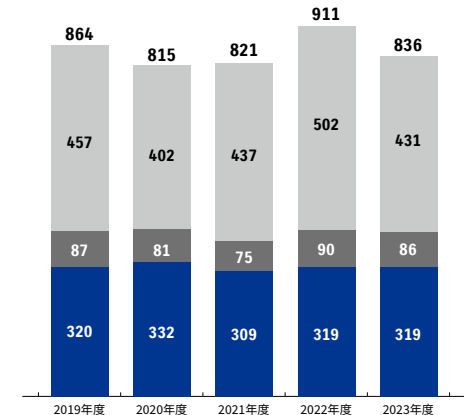
非財務

■ バリューチェーン全体が排出したCO₂排出量（万t-CO₂）



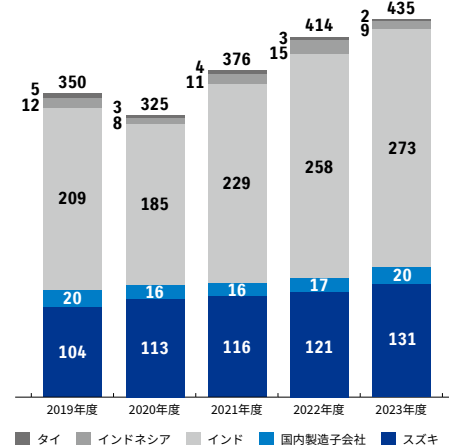
バリューチェーン全体：スコープ1・2・3の合計
■スコープ1：企業活動による直接排出
■スコープ2：エネルギー起源の間接排出
■スコープ3：その他の間接排出
※算定範囲：スズキ株式会社及び国内製造・非製造子会社66社、海外製造・非製造子会社32社

■ 国内・主要海外工場の水使用量（万m³）



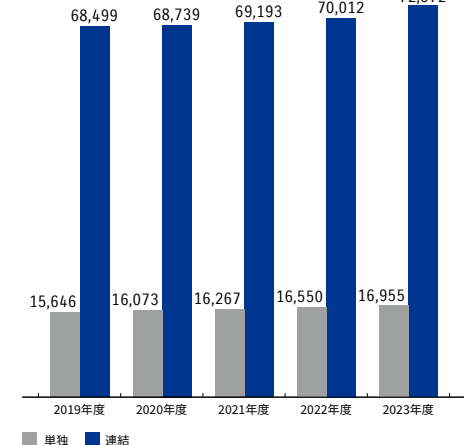
※集計対象範囲：スズキ株式会社8工場（高塚工場、豊川工場は2018年7月まで）、国内製造子会社4社、海外製造子会社17社

■ 国内・主要海外工場の廃棄物等総排出量（千t）



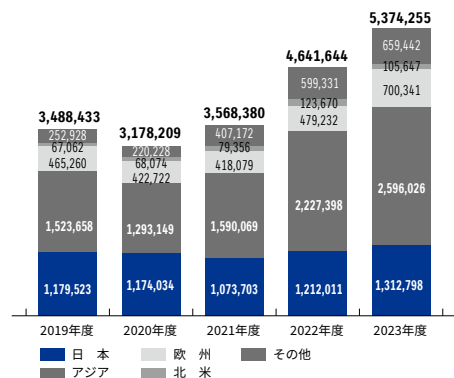
■タイ ■インドネシア ■インド ■国内製造子会社 ■スズキ

■ 従業員数（人）

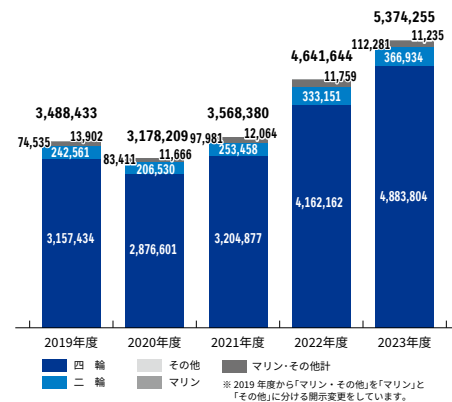


財務

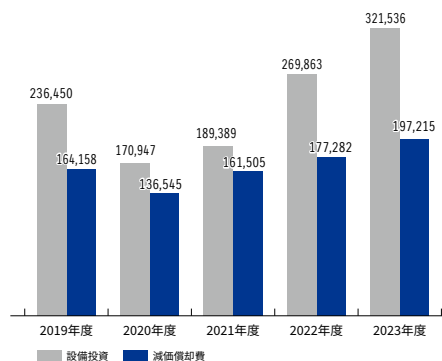
■ 地域別売上高 (百万円)



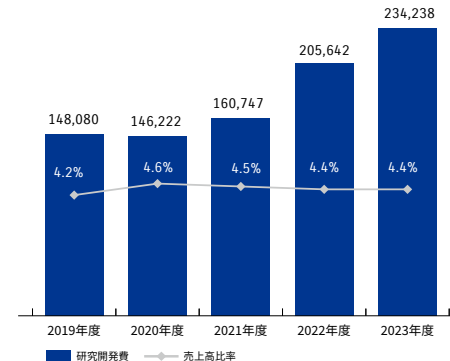
■ 事業別売上高 (百万円)



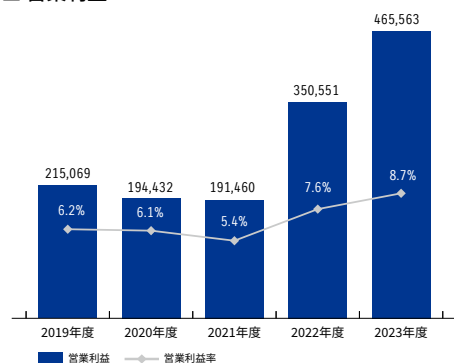
■ 設備投資・減価償却費 (百万円)



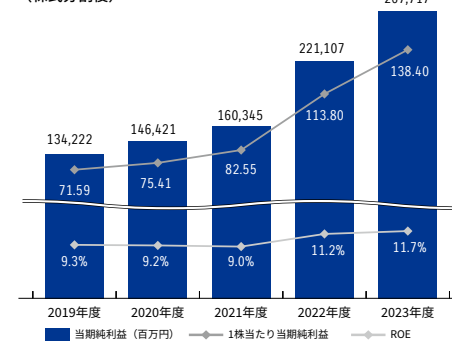
■ 研究開発費 (百万円)



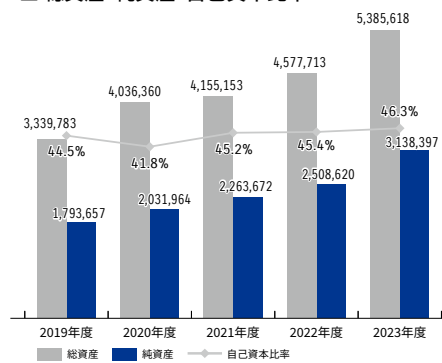
■ 営業利益 (百万円)



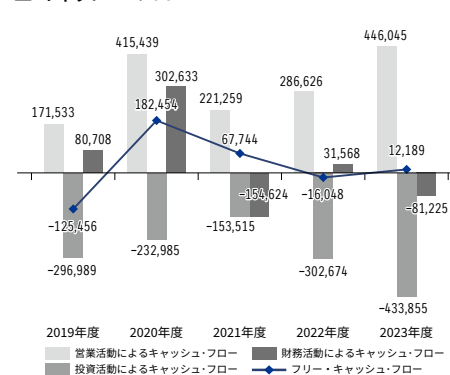
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (株式分割後)



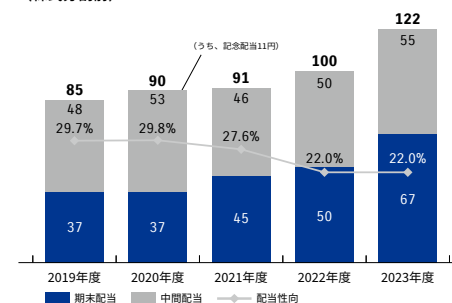
■ 総資産・純資産・自己資本比率 (百万円)



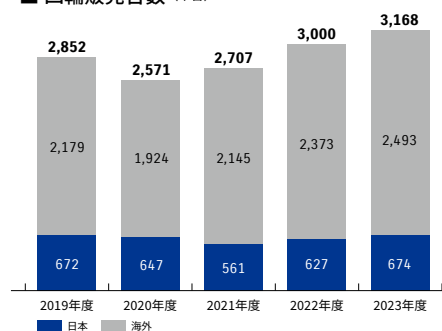
■ キャッシュ・フロー (百万円)



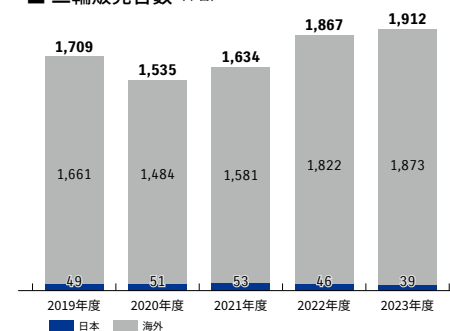
■ 配当金 (円) (株式分割前)



■ 四輪販売台数 (千台)



■ 二輪販売台数 (千台)



11 年間の主要財務／非財務データ

		単位	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
四輪車	生産台数	千台	2,857	3,043	2,951	3,074	3,338	3,394	2,964	2,651	2,822	3,210	3,265
	国内		998	1,055	861	871	971	1,011	944	930	840	954	1,011
	海外		1,859	1,988	2,090	2,203	2,367	2,383	2,020	1,721	1,982	2,256	2,254
	うちインド		1,153	1,308	1,424	1,585	1,781	1,850	1,577	1,440	1,659	1,922	1,984
	販売台数	千台	2,709	2,867	2,861	2,918	3,224	3,327	2,852	2,571	2,707	3,000	3,168
	国内		728	756	630	639	668	725	672	647	561	627	674
	海外		1,981	2,111	2,231	2,279	2,556	2,602	2,179	1,924	2,145	2,373	2,493
	うちインド		1,054	1,171	1,305	1,445	1,654	1,754	1,436	1,323	1,365	1,645	1,794
	ハイブリッド車販売台数※1	千台	—	55	249	389	461	539	489	615	626	800	879
二輪車	生産台数	千台	2,033	1,799	1,480	1,370	1,627	1,747	1,729	1,497	1,784	1,914	1,914
	国内		180	154	122	141	152	115	95	67	99	111	101
	海外		1,852	1,645	1,358	1,229	1,475	1,632	1,634	1,430	1,685	1,803	1,813
	販売台数	千台	2,022	1,764	1,501	1,367	1,576	1,745	1,709	1,535	1,634	1,859	1,912
	国内		74	67	61	62	60	57	49	51	53	46	39
	海外		1,948	1,697	1,440	1,305	1,516	1,688	1,661	1,484	1,581	1,814	1,873

※1 ハイブリッド車は「マイルドハイブリッド」「S- エネチャージ」「SHVS」を含む

		単位	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
売上高		億円	29,383	30,155	31,807	31,695	37,572	38,715	34,884	31,782	35,684	46,416	53,743
	四輪車		26,157	27,020	28,785	28,956	34,358	35,325	31,574	28,766	32,048	41,622	48,838
	二輪車		2,666	2,505	2,339	2,063	2,464	2,551	2,426	2,065	2,535	3,332	3,669
	マリン		—	—	—	—	—	—	745	834	980	1,346	1,123
	その他		—	—	—	—	—	—	139	117	121	118	112
	マリン、その他計		560	630	683	676	750	839	884	951	1,101	1,464	1,235
	国内		11,327	10,946	10,479	10,375	11,167	12,524	11,795	11,740	10,737	12,120	13,128
	海外		18,056	19,208	21,328	21,320	26,405	26,191	23,089	20,042	24,947	34,296	40,615
	欧州		3,989	3,720	4,047	4,253	5,106	5,248	4,653	4,227	4,181	4,792	7,003
	北米		651	660	670	561	625	708	670	681	794	1,237	1,056
	アジア		11,120	12,145	13,947	13,930	17,732	17,623	15,237	12,932	15,901	22,274	25,960
	その他		2,297	2,683	2,663	2,576	2,942	2,612	2,529	2,202	4,071	5,993	6,594
営業利益		億円	1,877	1,794	1,953	2,667	3,742	3,244	2,151	1,944	1,915	3,506	4,656
経常利益			1,978	1,943	2,091	2,867	3,828	3,795	2,454	2,483	2,629	3,828	4,885
当期純利益※2		億円	1,075	969	1,167	1,600	2,157	1,788	1,342	1,464	1,603	2,211	2,677
設備投資額			2,136	1,945	1,715	1,988	2,134	2,689	2,364	1,709	1,894	2,699	3,215
減価償却費		億円	1,172	1,344	1,683	1,634	1,509	1,489	1,642	1,365	1,615	1,773	1,972
研究開発費			1,271	1,259	1,310	1,315	1,394	1,581	1,481	1,462	1,607	2,056	2,342
有利子負債残高		億円	4,453	5,547	5,293	6,399	5,779	3,754	4,042	7,708	6,742	7,638	7,862
総資産			28,741	32,528	27,020	31,160	33,408	34,020	33,398	40,364	41,552	45,777	53,856
純資産		億円	14,944	17,014	11,877	13,870	15,952	17,159	17,937	20,320	22,637	25,086	31,384
自己資本比率		%	46.2	45.6	35.4	35.9	38.8	40.9	44.5	41.8	45.2	45.4	46.3
1 株当たり当期純利益		円	191.60	172.67	234.98	362.54	488.86	395.26	286.36	301.65	330.20	455.21	138.40
1 株当たり配当額（年間）			24.00	27.00	32.00	44.00	74.00	74.00	85.00	90.00	91.00	100.00	122.00
ROE		%	8.7	6.9	9.6	15.4	17.9	13.3	9.3	9.2	9.0	11.2	11.7

※2 親会社株主に帰属する当期純利益（2015 年度以降）
財務データの詳細は有価証券報告書をご参照ください。

財務レビュー | 財務・非財務ハイライト | **11年間の主要財務／非財務データ** | グローバルネットワーク | 主要製品ラインアップ | 事業概況(四輪) | 事業概況(二輪) | 事業概況(マリン) | 会社情報 | 株式情報ほか

	単位	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
従業員数		14,571	14,751	14,932	15,138	15,269	15,431	15,646	16,073	16,267	16,550	16,955
	男	13,260	13,347	13,467	13,603	13,711	13,808	13,932	14,220	14,326	14,503	14,795
	女	1,311	1,404	1,465	1,535	1,558	1,623	1,714	1,853	1,941	2,047	2,160
	うち役職者数※1	—	—	4,184	4,232	4,333	4,437	4,517	4,709	4,831	5,048	5,233
	男	—	—	4,131	4,162	4,243	4,339	4,403	4,577	4,695	4,892	5,051
	女	—	—	53	70	90	98	114	132	136	156	182
	女性役職者比率	—	—	1.27	1.65	2.08	2.21	2.52	2.80	2.82	3.09	3.55
	うち管理職数	—	926	965	1,014	1,049	1,080	1,139	1,203	1,268	1,303	1,344
	男	—	921	957	1,004	1,037	1,066	1,121	1,185	1,248	1,282	1,319
	女	—	5	8	10	12	14	18	18	20	21	25
	女性管理職比率	—	0.54	0.83	0.99	1.14	1.30	1.58	1.50	1.58	1.61	1.86
障がい者雇用率	%	—	2.09	2.08	2.04	2.02	2.14	2.20	2.23	2.35	2.44	2.34
新規採用数		588	571	635	794	642	563	708	819	595	719	943
	男	496	496	532	674	541	445	569	651	451	567	765
	女	92	75	103	120	101	118	139	168	144	152	178
	うち大卒以上	446	462	472	585	456	475	494	577	352	444	467
	男	404	425	412	523	396	396	413	474	285	383	384
	女	42	37	60	62	60	79	81	103	67	61	83
離職率	%	—	4.3	4.1	3.8	4.2	3.9	3.1	2.2	2.9	3.0	3.3
従業員数(連結)	人	57,749	57,409	61,601	62,992	65,179	67,721	68,499	68,739	69,193	70,012	72,372
有給休暇取得率※2	%	—	—	—	—	—	73.7	77.2	75.0	85.4	81.4	81.1
男性育休取得率	%	—	—	—	—	—	—	—	—	17.7	43.5	63.1

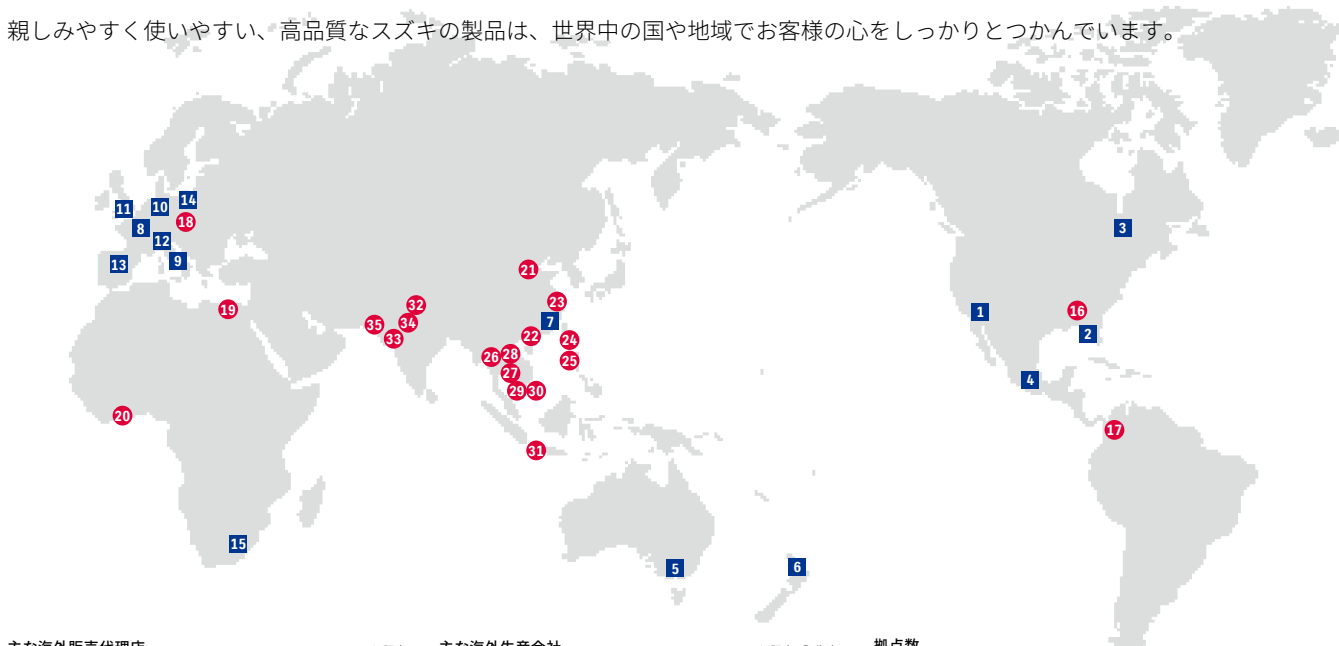
※1：管理職、係長、組長、班長（専門職・匠含む） ※2：管理職を含む

	単位	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
バリューチェーン全体 CO ₂ 排出量		—	—	—	—	—	—	—	9,018	9,207	10,372	10,871
	スコープ 1	—	—	—	—	—	—	—	38	40	42	41
	スコープ 2	—	—	—	—	—	—	—	68	71	72	54
	スコープ 3	—	—	—	—	—	—	—	8,913	9,096	10,258	10,775
グローバル 四輪新車平均 CO ₂ 排出量	日本(平均燃費)	24.9	26.4	27.2	27.4	27.1	25.9	25.6	24.5	24.6	24.6	26.5
	欧州(平均 CO ₂ 排出量)	125.3	126.1	119.4	118.6	114.9	113.9	120.7	100.2	98.3	96.3	98.3
	インド(平均 CO ₂ 排出量)	118.5	117.5	112.1	111.1	109.9	108.7	111.2	112.9	111.1	107.4	105.0
水使用量		782	780	772	818	874	866	864	815	821	911	836
	スズキ(国内工場)	347	330	314	319	334	329	320	332	309	319	319
	国内子会社	99	106	116	104	104	84	87	81	75	90	86
	海外工場	336	344	342	395	438	454	457	402	437	502	431
廃棄物等総排出量		281	290	297	315	372	384	350	325	381	414	435
	スズキ(国内工場)	102	102	93	93	114	115	104	113	116	121	131
	国内製造子会社	22	20	18	18	24	21	20	16	16	17	20
	インド	130	147	166	186	213	228	209	185	229	258	273
	インドネシア	21	17	13	10	12	12	12	8	16	15	9
	タイ	6	4	7	8	9	8	5	3	4	3	2

非財務データの詳細は、『サステナビリティレポート 2023』をご参照ください。

グローバルネットワーク

親しみやすく使いやすい、高品質なスズキの製品は、世界中の国や地域でお客様の心をしっかりとつかんでいます。

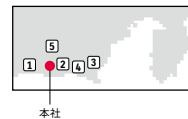


主な海外販売代理店	★販売		
	四輪車	二輪車	船外機
1 スズキモーターUSA社 (アメリカ)		★	
2 スズキマリンUSA社 (アメリカ)			★
3 スズキカナダ社 (カナダ)		★	★
4 スズキメキシコ社 (メキシコ)	★	★	★
5 スズキオーストラリア社 (オーストラリア)	★	★	★
6 スズキニュージーランド社 (ニュージーランド)	★	★	★
7 スズキ中国社 (中国)		★	★
8 スズキフランス社 (フランス)	★	★	★
9 スズキイタリア社 (イタリア)	★	★	★
10 スズキドイツ社 (ドイツ)	★	★	★
11 スズキGB社 (イギリス)	★	★	★
12 スズキオーストリア社 (オーストリア)	★	★	
13 スズキイベリカ社 (スペイン)	★	★	
14 スズキモーターポーランド社 (ポーランド)	★	★	★
15 スズキオート南アフリカ社 (南アフリカ)	★	★	★

主な海外生産会社	★販売 ○生産		
	四輪車	二輪車	船外機
16 スズキ・マニュファクチャリング・オブ・アメリカ社 (アメリカ)		○ (ATV)	
17 スズキ・コロンビア社 (コロンビア)		○ ★	★
18 マジャールスズキ社 (ハンガリー)	○ ★	★	★
19 スズキエジプト社 (エジプト)	○		
20 豊田通商マニュファクチュアリング・ガーナ (ガーナ)	○		
21 済南輕騎鈴木摩托車有限公司 (中国)		○ ★	
22 江門市大長江集团有限公司 (中国)		○ ★	
23 常州豪爵鈴木摩托車有限公司 (中国)		○	
24 台鈴工業股份有限公司 (台湾)		○ ★	
25 スズキフィリピン社 (フィリピン)	★	○ ★	★
26 スズキティラワモーター社 (ミャンマー)	○		
27 スズキ・モーター・タイランド社 (タイ)	○ ★		
28 タイスズキモーター社 (タイ)		★	○ ★
29 カンボジアスズキモーター社 (カンボジア)	★	○ ★	
30 ベトナムスズキ社 (ベトナム)	○ ★	★	
31 スズキ・インドモーター社 (インドネシア)	○ ★	○ ★	★
32 マルチ・スズキ・インド社 (インド)	○ ★		
33 スズキ・モーター・グジャラート社 (インド)	○		
34 スズキ・モーター・インドネシア社 (インド)		○ ★	
35 パックスズキモーター社 (パキスタン)	○ ★	○ ★	★

拠点数							
取引国・地域数	21	46	37	13	55	17	208
生産会社数	18	1	1	3	2	0	25

国内工場	○生産		
	四輪車	二輪車	船外機
① 湖西工場	○		○
② 磐田工場	○		
③ 相良工場	○		
④ 大須賀工場		鋳造部品	
⑤ 浜松工場		○	



直営国内販売代理店数	
56社	四輪、二輪、船外機等の販売



18 マジャールスズキ社



31 スズキ・インドモーター社 (チカラ工場)



35 パックスズキモーター社



32 マルチ・スズキ・インド社 (グルガオン工場)



32 マルチ・スズキ・インド社 (マネサール工場)



33 スズキ・モーター・グジャラート社

ページ内の情報・数値等は2024年3月末現在のものです。

主要製品ラインアップ

四輪

14.2万台



スペーススター
販売市場 J
生産拠点 J

9.3万台



ハスラー
販売市場 J O
生産拠点 J

27.4万台



アルト
販売市場 J I A O
生産拠点 J I O

※グローバル販売台数には国内の軽自動車「アルト」のほか、海外の「アルト」等を含む。
(写真：国内の軽自動車「アルト」)

27.7万台



ワゴンR
販売市場 J I I O
生産拠点 J I I O

※グローバル販売台数には国内の軽自動車「ワゴンR」のほか、海外の「ワゴンR」を含む。
(写真：国内の軽自動車「ワゴンR」)

15.1万台



キャリイ
販売市場 J I A O
生産拠点 J I A O

※グローバル販売台数には国内の軽自動車「キャリイ」のほか、海外の「キャリイ」等を含む。
(写真：国内の軽自動車「キャリイ」)

23.2万台



エブリイ
販売市場 J I A O
生産拠点 J I A O

※グローバル販売台数には、国内の軽自動車「エブリイ」のほか、エブリイをベースとした海外モデルを含む。(写真：国内の軽自動車「エブリイ」)

35.3万台



スイフト
販売市場 J I A E O
生産拠点 J I A O

12.9万台



ジムニー／ジムニーシエラ
販売市場 J I A E O
生産拠点 J I

※写真：ジムニーシエラ

14.4万台



フロンクス
販売市場 I O
生産拠点 I

13.8万台



グランドビタラ
販売市場 I A O
生産拠点 I

22.7万台



バレーノ
販売市場 I A O
生産拠点 I

20.6万台



ディサイア
販売市場 I A O
生産拠点 I

25.2万台



エルティガ
販売市場 I A O
生産拠点 I A

17.1万台



ブレッツァ
販売市場 I A O
生産拠点 I

二輪

0.6万台



Hayabusa
販売市場 J I A E N O
生産拠点 J O

0.2万台



GSX-8R
販売市場 J E N O
生産拠点 J

2.4万台



GSX-8S/125/150/750/1000
販売市場 J I A E N O
生産拠点 J A O

※グローバル販売台数にはKATANAを含む。

1.1万台



GSX-R125/150/600/750/1000
販売市場 J A E N O
生産拠点 J A O

3.4万台



Vストローム
250/650/800/1000/1050
販売市場 J I A E N O
生産拠点 J I I O

13.8万台



ジクサー／ジクサー250
販売市場 J I A N O
生産拠点 I A O

62.7万台



アクセス125／アドレス125
販売市場 J I E O
生産拠点 I O

船外機



DF350A

販売市場 J A E N O
生産拠点 J



DF140BG

販売市場 J I A E N O
生産拠点 J



ET4D

販売市場 J
生産拠点 J

電動車いす

J 日本 I インド A アセアン E 欧州 N 北米 O その他

※台数はグローバル販売台数、販売市場・生産拠点は2023年度の実績、画像は2024年3月時点。

事業概況 [四輪事業]

2030 年度に向けた成長戦略

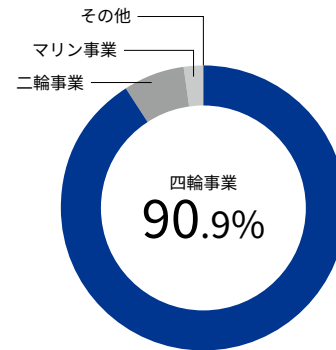
当社の主要事業地域である日本、欧州、インドの2030年度におけるパワートレイン比率の目標を定めました。

日本とインドのバッテリー EV 比率が低くなっておりませんが、これは各国の充電インフラやエネルギー事情などを考慮したうえで、最終的にEVに至るまでは、ハイブリッドなど複数の選択肢を用いた、より現実的なアプローチを考えているためです。

例えば、インドのエネルギー事情について、発電量のうち、CO₂を出す石炭火力による発電が7割以上を占めているため、EVの普及がそのままカーボンニュートラルに繋がらないのが現実です。そのため、当社は今後台数が増えていくインドにおいて、ハイブリッドだけでなく、ガソリンよりもCO₂排出量の少ない圧縮天然ガス(CNG)車や、その先のカーボン

ニュートラル燃料として期待されるバイオガスなども加えた、「マルチパスウェイ」で対応していきます。

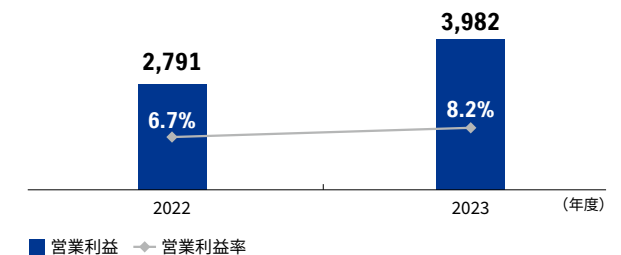
■ 売上高構成比



2023 年度の概況

日本、欧州、インドでの販売増加、売上構成変化等の改善により、売上高は、4兆8,838億円と前期に比べ7,216億円(17.3%)増加し、営業利益は3,982億円と前期に比べ1,191億円(42.7%)増加しました。

■ 四輪事業の業績 (億円)



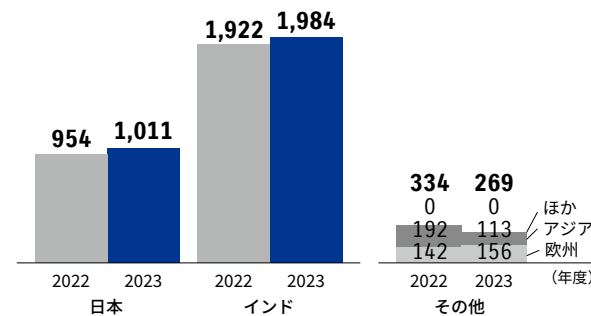
生産台数／販売台数

2023年度の四輪車海外生産台数は2,254千台、前年比99.9%と前年を下回りました。日本を含めた世界生産では3,265千台、前年比101.7%と増加しました。

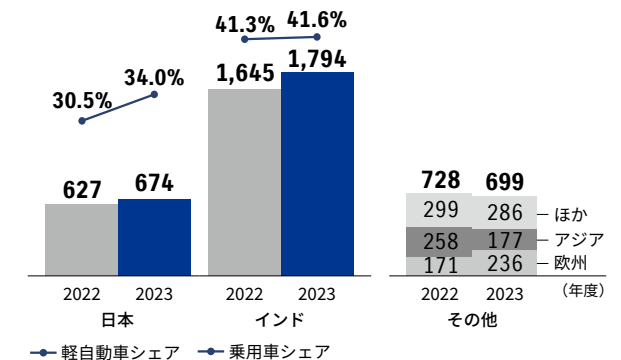
また、四輪車海外販売台数は、2,493千台、前年比105.1%と増加、日本を含めた世界販売台数でも3,168千台、前年比105.6%と増加しました。

※販売台数は、外部データに基づくスズキ調べ。

■ 生産台数 (千台)



■ 販売台数 (千台)



市場とスズキの概況

[日本]

1. 市場の動向及び事業環境

2023年度の日本四輪車市場の販売台数は4,529千台(前年比103%)と2年連続の前年超えとなり、コロナ禍による落ち込みから、徐々に回復している状況となっています。

スズキの2023年度日本市場販売台数は、674千台(前年比108%)で、全体市場同様、2年連続の前年超えとなりました。軽自動車は、スズキの最量販モデルである「スパーシア」の6年振りのフルモデルチェンジが好評を博していること等によって、目標とする30%を大きく超える販売シェア34%を獲得し、18年振りに軽自動車販売シェア1位となりました。加えて、登録車も主力車種「スイフト」のフルモデルチェンジ効果等によって販売台数を伸ばし、四輪車市場におけるスズキの販売シェアは過去最高の14.9%となりました。

[インド]

1. 市場の動向及び事業環境

2023年度のインド自動車市場(乗用・商用車合計の全体市場)は前年度の4,853千台から334千台増加し、5,187千台(前年比107%)となりました。セグメント別ではSUVの伸びが最も大きく(前年比128%)、乗用車市場での構成比は50%を超えました。スズキも拡大するSUV市場にフロンクスやジムニーの新モデルを導入することで、卸販売台数は1,794千台(前年比109%)と前年を上回り、年度累計として過去最高を記録しました。なお半導体不足は概ね改善されましたが、原材料や燃料価格の高騰、為替リスクといった懸念材料については、2024年度も動向を注視する必要があります。

また、お客様の嗜好や購買習慣の変化、及び燃費・排出ガス・安全についての規制強化に適時に対応していくことが求められます。

2. スズキの市場優位性・戦略

スズキは日本国内、あらゆる地域のお客様に、日々の生活における移動ニーズに寄り添うコンパクトで経済的な自動車を、個性的で印象的な魅力を付加して提供することを強みとしています。

また、そのような独自の魅力を持った商品をラインアップすることに加え、全国のお客様への販売、アフターサービスを維持していくための「業販」*ネットワークを構築するなど、販売サービス網においても独自の強みを活かし、日本国内で1,000万台を超える保有車両を維持し、年々増加させています。

今後、カーボンニュートラルに向けた取り組みの中で、EV導入等、電動化の進展による商品の高価格化が予想されますが、引き続き生活に寄り添いお客様のニーズに確かに応えるスズキらしい商品提供、安心して乗っていただける販売・サービス網の強化を進めていきます。

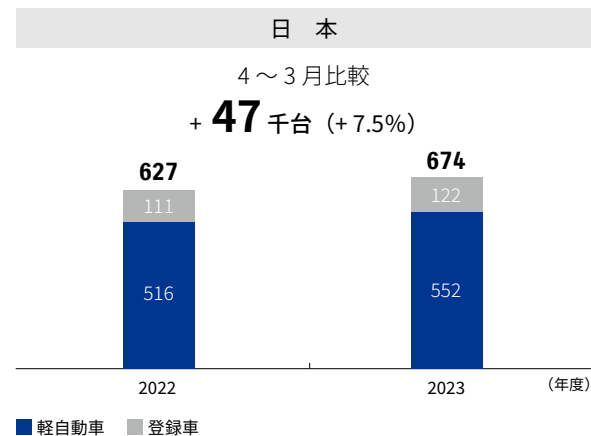
2. スズキの市場優位性・戦略

これまで築き上げてきたスズキの強みである販売店網(2024年3月末時点3,863拠点)とサービス網(同4,964拠点)を拡充すると同時に、DX化も推進し、顧客満足度の更なる向上を実現します。

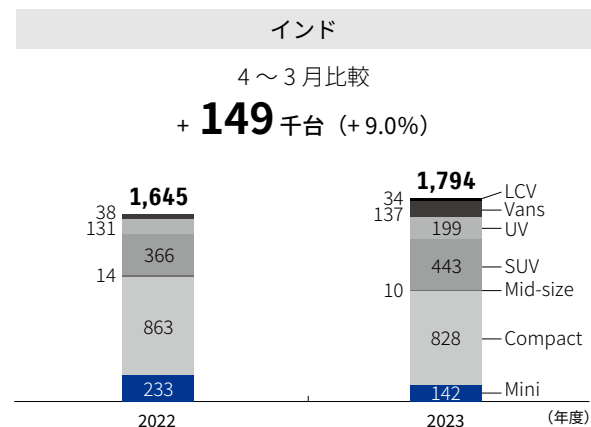
製品については、主力モデルのスイフトを始めとして、2024年度も複数の新モデルを投入します。また、カーボンニュートラルに向け、国土の広いインドの様々なニーズに応えられるよう、バッテリーEVやハイブリッド車をはじめとする車両の電動化に加え、圧縮天然ガス(CNG)、バイオガス、エタノール混合燃料等、複数の技術に取り組んで参ります。

またスズキは2024年3月までにインドにおける四輪車の累計生産3,000万台を達成しました。今後のインド四輪市場の拡大に備え2030年度までに約400万台の生産能力を確保できるよう、2025年にハリアナ州のカルコダ新工場、また2028

※業販：スズキ製品を取り扱うモータースや自動車整備工場などの販売店を通じて、スズキ車を販売する営業体制のひとつ。



年度にはグジャラート州のグジャラート新工場の稼働を予定しています。



【アセアン】

1. 市場の動向及び事業環境

2023年度のアセアン新車市場は、堅調な経済によりマレーシア(80万台、前年比107%)がタイを抜きアセアン第2の市場となった一方、大規模市場であるインドネシア、タイにおいて自動車ローンの審査厳格化により販売台数が減少(インドネシア前年比92%、タイ前年比87%)、全体市場は3,305千台(前年比95%)となりました。

スズキの販売台数は主要市場であるインドネシア、タイの競争激化、ミャンマー政情不安による販売減が影響し、販売台数は124千台(前年比85%)、シェアは3.8%(前年4.2%)となりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

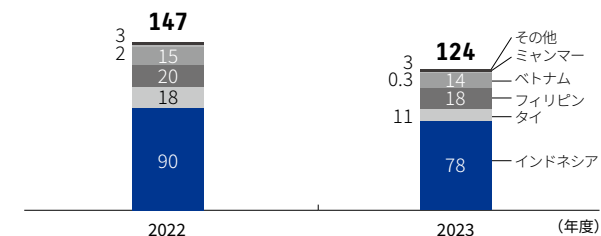
3列MPV「エルティガ」、3列SUV「XL7」、小型トラック「キャリイ」といったアセアン市場の使用環境に合わせたインドネシア製モデルを軸として、インド製、日本製モデルでラインアップを補完し、アセアン域内での販売台数拡大を目指します。

また、各国政府が進めている電動化政策を考慮しつつ、最初のステップとして「エルティガ」、「XL7」のマイルドハイブリッド車の拡販を図ります。

アセアン

4～3月比較

▲ 22千台 (▲ 15.3%)



※アセアン：インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、ミャンマーなど計10カ国合計

【欧州】

1. 市場の動向及び事業環境

欧州(EU+EFTA+英国)の2023年度の全体市場は12,942千台、前年比110%となりました。EV販売は、年央より主要国でのEV購入に対する政府からの購入支援の減額・打ち切りによって鈍化傾向にあり、2023年度のEVの販売比率は全体の14.6%(2,019千台)と前年度14%(1,574千台)から微増にとどまります。主要国での政府購入支援の減額・打ち切りにより、EV化は減速傾向にあります。スズキは半導体不足による供給不足の改善により販売は216千台、前年比141%と前年を上回りました。

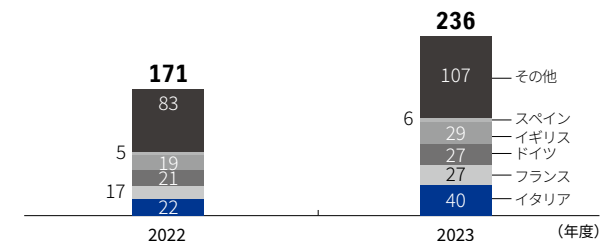
2. スズキの市場優位性・戦略

欧州でのCO₂規制、排出ガス規制強化への対応を引き続き進め、それに対応したハイブリッド車やEVを順次市場投入する計画となります。

欧州

4～3月比較

+ 65千台 (+38.0%)



[パキスタン]

1. 市場の動向及び事業環境

2023年度の全体市場(パキスタン自動車工業会PAMA)発表+PAMA未加盟の主要メーカー販売台数の推定値^(注)は96千台(前年比45%)と大きく減少しました。パキスタン中央銀行の外貨準備高不足の為、前年から引続き輸入制限が設けられ、自動車生産部品をタイムリーに調達できず、自動車業界全体の生産・販売が縮小したためです。スズキは厳しい環境下、販売店の維持に必要な生産台数分の外貨をパキスタン地場銀行から調達し、軽自動車規格の乗用車アルトや新型スイフトを中心に生産・販売努力を重ね、販売台数は43千台(前年比43%)となりました。

(注：2022年度よりPAMA未加盟の内、販売台数の大きい主要メーカーを含めた数値)

2. スズキの市場優位性・戦略

パキスタンの人口は統計上世界5位と人口も多い国であり、今後、経済状況が改善し正常化すれば、自動車需要は増加していくことが予想されます。その中で、2023年度のシェアは44.5%(前年実績45.9%)で、依然トップシェアを維持しています。

パキスタン全土に展開する販売拠点174店及びサービス拠点160店を維持し、継続的に新モデルを投入することで、引き続きシェアの維持・拡大を図り、パキスタンのお客様のご期待に応えられるよう努めて参ります。

[その他の地域]

大洋州

2023年度の全体市場は1,427千台(前年比121%)へと拡大しましたが、スズキの販売は商品構成を変更した影響で26千台(前年比95%)、シェア1.8%(前年2.5%)へと減少しました。2024年度は新型スイフト、ジムニー 5ドアといった新機種の導入を核に販売台数の拡大を図ってまいります。

中南米

2023年度の中南米全体市場は5,215千台(前年比107%)と22年度に続いて伸長しました。

スズキの販売は110千台(前年比90%)と減少しました。スズキの主要市場であるチリ、ボリビアなどでインフレの進行により需要が減退し販売が減少したことが影響しましたが、ボリビア、バルパドスではシェア首位を維持しました。

中南米市場ではSUVセグメントの成長が続いており、当社もSUV新商品を核に拡販を図ってまいります。

中東

2023年度の全体市場(イランを除く)は1,595千台(前年比120%)と伸張しました。スズキの販売台数は、サウジアラビアでの販売が30千台(前年比241%)と大きく増加し、中東全体でも52千台(前年比171%)と増加しました。当社占拠率は前年度の2.3%から3.3%に伸長しました。

アフリカ

2023年度の全体市場は1,093千台(前年比95%)と減少しました。これは、エジプト、エチオピア等の主要国で、外貨準備高の減少等により四輪車の輸入制限が行われたためです。スズキ販売台数は、アフリカ最大市場の南アフリカで過去最高の52千台(前年比104%)となりましたが、エジプト・エチオピアでの販売台数が減少し、98千台(前年比85%)となりました。当社占拠率は前年度の9.9%から8.9%になりました。

2023 年度のトピックス

[9月]四輪車世界累計販売8,000万台を達成

8月末までに四輪車世界累計販売8,000万台を達成しました。中でも20%を占める「アルト」は1979年の発売以来、44年にわたり多くのお客様にご愛用いただき、日本の軽四輪車を代表するモデルとなっており、日本のみならず世界に広がり、特にインドでは販売台数に大きく貢献しています。また、軽乗用車「ワゴンR」シリーズが、11月に国内累計販売台数500万台を達成しました。国内累計販売では最短期間となる30年3カ月目での達成となりました。

[11月]軽乗用車 新型「スペースシア」、「スペースシアカスタム」を発売

軽乗用車の新型「スペースシア(写真)」、「スペースシアカスタム」を発売しました。「わくわく満載!自由に使える安心・快適スペース」をコンセプトに、デザインや快適で居心地のよい室内空間、安全機能など、スペースシア本来の魅力をより進化させました。広い室内をより使いやすく快適な空間へと進化させ、リヤシートにはマルチユースフラップをスズキで初めて採用しました。



[12月]小型乗用車 新型「スイフト」を発売

小型乗用車 新型「スイフト」を発売しました。「エネルギー×軽やか 日常の移動を遊びに変える洗練されたスマートコンパクト」をコンセプトに、歴代のスイフトで培ってきたデザイン性や走行性能に加え、安全装備や利便性の高い装備が充実したことで、スイフトの魅力であるデザインと走りに「クルマと日常を愉しめる」という新たな価値が加わりました。



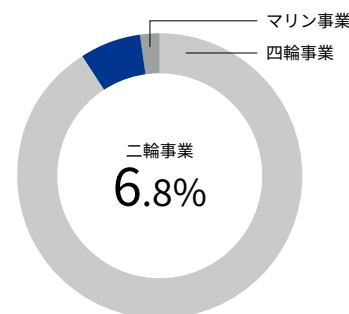
事業概況 [二輪事業]

2030 年度に向けた成長戦略

(カーボンニュートラル／製品分野)

通勤・通学や買物など生活の足として利用される小型・中型二輪車については、バッテリー EVを投入いたします。趣味性の強い大型二輪車については、カーボンニュートラル燃料での対応を検討しております。

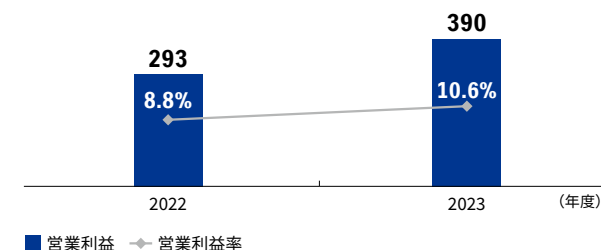
■ 売上高構成比



2023 年度の事業概況

インドでの販売増加により、売上高は、3,669 億円と前期に比べ 338 億円 (10.1%) 増加し、営業利益は 390 億円と前期に比べ 97 億円 (33.0%) 増加しました

■ 二輪事業の業績 (億円)



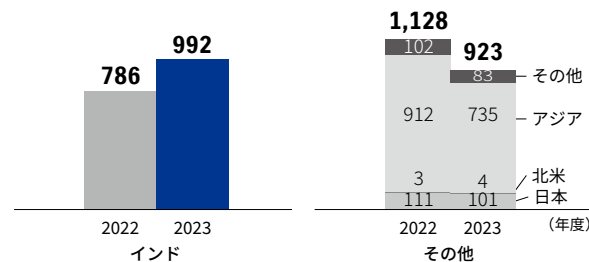
生産台数／販売台数

2023年度の世界生産台数(ATV含む)は1,914千台、前年比100.0%でした。

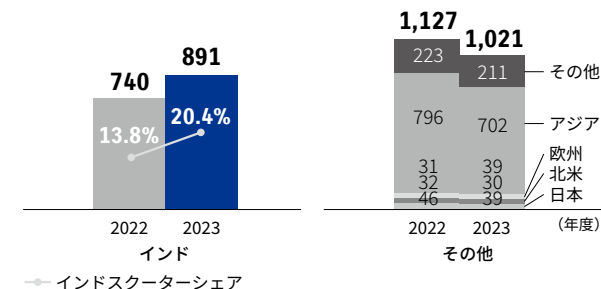
また、世界販売台数(ATV含む)は1,912千台、前年比102.4%と増加しました。特にインド、欧州で増加しました。

※販売台数は、外部データに基づくスズキ調べ。

■ 生産台数 (ATV 含む) (千台)



■ 販売台数 (ATV 含む) (千台)



市場とスズキの概況

[日本]

1. 市場の動向及び事業環境

2023年4-3月の全体市場は396千台、前年比97%となりました。

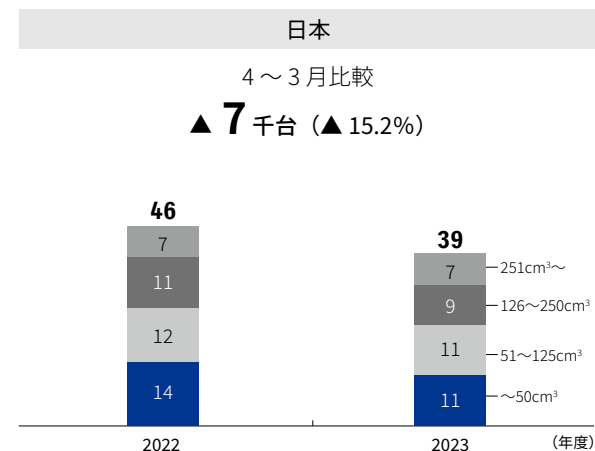
当社の販売状況は、新しい生活様式として注目されていた軽二輪車(126-250cc)の需要が一巡し、販売台数が9.4千台、前年比83%に留まったことに加え、競争の激化の影響もあり、総台数で39千台、前年比85%となりました。

2024年度については、1月に市場投入した「GSX-S1000GX」「GSX-8R」を中心に、拡販に力を入れていきます。

2. スズキの市場優位性・戦略

スズキの大型車、ハヤブサ、KATANA、Vストローム、GSX-S/Rシリーズでユーザー向けイベントを実施し、ブランド力や所有感を向上させ、顧客満足度の充実に図り、拡販へと繋げていきます。

原付二種ではスクーター3機種、ロードスポーツ2機種とラインアップを揃え、幅広い需要を取り込みます。



[インド]

1. 市場の動向及び事業環境

2023年4-3月の全体市場は17,974千台、前年比113%となりました。前半は低調であった全体市場が、11月の祭事期に向けて各社が販売促進を図った結果、前年比113%と伸長しました。

当社の2023年4-3月は、921千台(前年比126%)と最量販機種であるアクセスとバグマンの販売好調が貢献し、シェアは昨年の4.5%から5.1%まで向上しました。

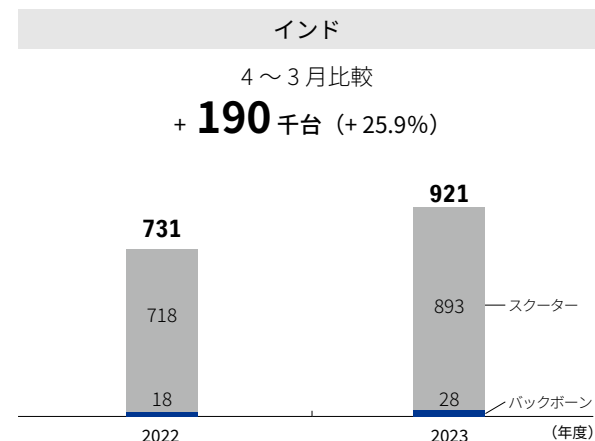
在庫不足の状況から祭事期商戦後の12月以降も最大限の生産および出荷したことも影響し、前年比は業界トップの126%を記録しています。

2024年度は国内販売930千台の達成を目指します(前年比101%)。

2. スズキの市場優位性・戦略

スズキの主戦場である125ccスクーターは今後も引き続き注力し、シェアトップを維持して参ります。

また、拡大傾向にあるEV市場に参入し、ブランド力と品質の高さを訴求して販売台数増を図ります。



[アセアン]

1. 市場の動向及び事業環境

2023年4-3月のアセアン5か国の全体市場は12,082千台、前年比98%となりました。インドネシアは前年を上回りましたが、タイ、ベトナム、フィリピン、カンボジアが前年を下回りました。

当社の2023年4-3月の販売実績は、175千台、前年比70%、景気低迷と物価高による需要減少に加え、競合激化の影響もあり、全体市場の前年比を下回る結果となりました。

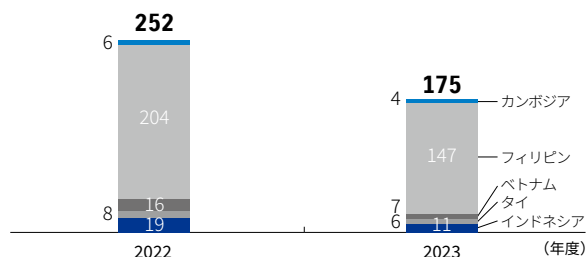
2. スズキの市場優位性・戦略

2024年は、おおむね景気は堅調を維持するが、景気後退要素もあると推測しています。引続き、スクーター需要の拡大などの市場動向に応じて、輸入車を含めたラインアップの変更や販売網の統廃合を進め、販売の向上を図ります。

アセアン

4～3月比較

▲77千台 (▲30.0%)



[欧州・北米]

1. 市場の動向及び事業環境

2023年4-3月の北米市場の販売台数は602千台、前年比102%となりました。コロナ禍後の物流改善で、供給が回復したことが全体市場の前年超の主な理由です。

当社はハヤブサやGSX-Rなどスポーツモデルの販売が順調に推移した一方で、デュアルパーパス、スタンダード機種が苦戦し、4-3月の販売は前年比98%の20.7千台、シェアは3.4%となりました。

欧州の2023年4-3月の全体市場は、各社の供給が改善してバックオーダーが解消したことで、1,315千台、前年比108%となりました。

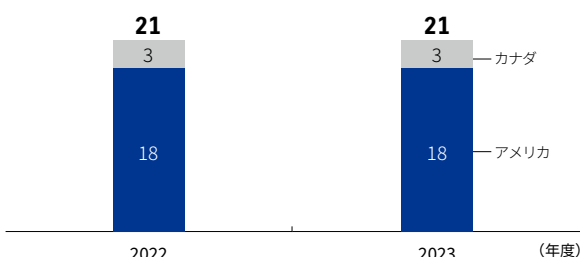
同期間の当社の販売は、新機種GSX-8S、Vストローム800DEの販売開始、及び125ccのユーロ5規制対応機種の導入により、全体市場の伸びを上回るペースで推移し、前年比133%の36千台、シェアも2.8%まで伸長しました。

各社の供給改善と市場在庫増加に伴う競争の激化や、金利上昇による景気への影響も懸念されますが、2023年のミラノショーで発表したGSX-8R、GSX-S1000GXの拡販を進めることで、販売台数とシェアの更なる拡大を図ります。

北米

4～3月比較

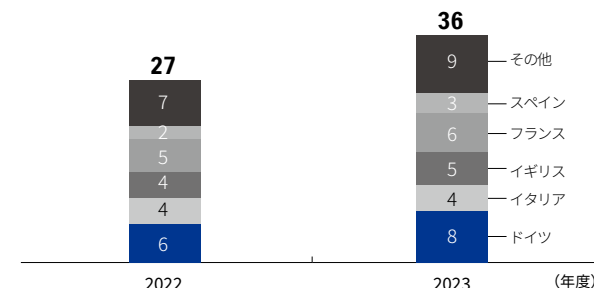
▲0千台 (▲2.0%)



欧州

4～3月比較

+9千台 (+33.3%)



[中国]

1. 市場の動向及び事業環境

2023年4-3月の全体市場は4,729千台、前年比89%となりました。景気後退により6月以降は前年割れが続いています。

当社の販売は409千台、前年比91%。スクーターは前年に対し微減(319千台、前年比97%)に留まっていますが、バックボーンが減少(76千台、前年比73%)したことにより、前年割れとなりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

全体市場では、スクーターと150cc以上のバックボーンの構成比が高まっていることから、当社は125ccスクーター（UY125, UE125, UU125）及び250ccバックボーン（GSX250R, Vストローム250）を中心に拡販を進めています。

2023 年度のトピックス

〔6 月〕「Hayabusa」25 周年記念モデルを発売

スズキのフラッグシップの大型二輪車「Hayabusa（ハヤブサ）」の25周年記念モデルを全世界で発売しました。このモデルは、ボディーはオレンジと黒を基調とし、車体パーツの色を変更した特別仕様です。オリジナル刻印や、SUZUKI 立体エンブレムを追加しています。ハヤブサは、1998年にドイツ・インターモトで発表され、1999年に欧州や北米で発売されました。高い走行性能やハンドリング性能、ユニークで高い空力性能を持つスタイリングが話題を呼び、スズキを代表するフラッグシップ二輪車となりました。



〔8 月〕「V-STROM（ブイストローム）」シリーズのラインアップ拡充

2022年5月よりインドで発売を開始したスポーツアドベンチャー、新型「V-STROM 250SX(写真)」を2023年8月24日より国内で発売しました。さらに、舗装路や長距離ツーリングでの高い快適性と走行性能を目指して開発した新型「V-STROM800」を、日本を含めた全世界で10月に発売しました。



〔10 月〕大型二輪車 新型「GSX-S1000GX」、新型「GSX-8R」を発表

新型「GSX-S1000GX(写真上)」及び新型「GSX-8R(同下)」を発表しました。「GSX-S1000GX」は、動力性能とツーリング性能を向上させる新技術と装備を採用しました。

「GSX-8R」は、ライダーの年齢やスキルを問わず、多様なライディングを楽しめるスポーツバイクです。両モデルとも2024年1月に国内で発売しました。



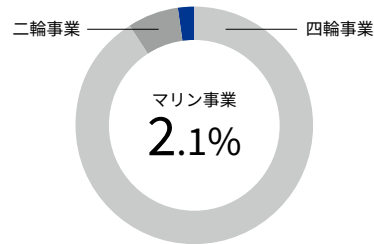
事業概況 [マリン事業]

2030 年度に向けた成長戦略

(カーボンニュートラル／製品分野)

湖沼や河川で多く使われる小型船外機については、バッテリー EV での対応を計画しております。2030 年度までに、バッテリー EV 比率 5%を目指します。海洋で使われる大型船外機については、カーボンニュートラル燃料での対応を検討しております。

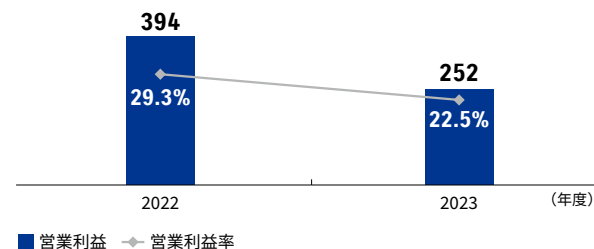
■ 売上高構成比



2023 年度の概況

北米市場の減速により、売上高は、1,123 億円と前期に比べ 223 億円（16.6%）減少し、営業利益は 252 億円と前期に比べ 142 億円（36.0%）減少しました。

■ マリン事業の業績（億円）



市場とスズキの概況

1. 市場の動向及び事業環境

2023 年度は、金利の上昇による中間層の購買意欲減少を受け、北米・欧州を中心としたレジャー市場において、やや低調な販売となりました。

一方、新型コロナによる移動制限が無くなった事により賑わいが戻ってきた観光地においては、観光船向けの船外機需要が順調に推移し、東南アジアを中心に販売が伸びました。

2. スズキの市場優位性・戦略

2020 年より、スズキクリーンオーシャンプロジェクトをグローバルに展開しています。このプロジェクトは、2010 年の活動開始からの累計参加者が、2024 年 3 月には 17,000 人を超えた「水辺の清掃活動」、2020 年から取り組みを開始した「船外機や部品の梱包資材からのプラスチック削減」、2022 年 7 月より一部の船外機に標準装備とした「マイクロプラスチック回収装置の開発」の 3 本の柱で構成されています。このマイクロプラスチック回収装置については、静岡大学と共同でプラスチック判別技術の研究も進めております。

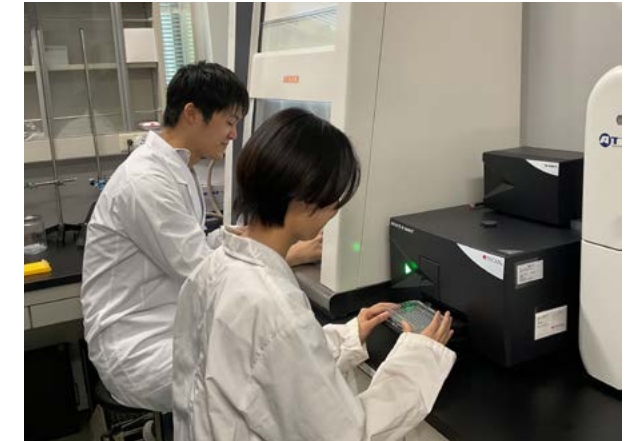
スズキは、環境面においてもお客様の共感をいただきながら、より良いマリンライフを提供していくことで、スズキ船外機ブランドの差別化を図り、さらなる事業の強化につなげていきます。

2023 年度のトピックス

静岡大学とマイクロプラスチック判別技術の共同研究を開始

静岡大学とタンパク質のプラスチックへの吸着特性を活かしたマイクロプラスチックの判別技術に関する共同研究契約を締結しました。

スズキが一部船外機に搭載しているマイクロプラスチック回収装置で回収したマイクロプラスチックにタンパク質を吸着、着色させることで、正確かつ短時間でプラスチックの特定及び同種類の判別が可能となります。また、画像認識により、国内外のモニタリングポイントからもデータ入手が容易となり、タイムリーな開発に繋がります。



会社情報

会 社 名	スズキ株式会社（英文社名）SUZUKI MOTOR CORPORATION	
設 立 年 月	1920 年 3 月(大正 9 年) 鈴木式織機株式会社として設立 1954 年 6 月(昭和 29 年) 鈴木自動車工業株式会社に社名変更 1990 年 10 月(平成 2 年) スズキ株式会社に社名変更	
代 表 者	代表取締役社長 鈴木 俊宏	
従 業 員 数	【連結】72,372 人 【単独】16,955 人(2024 年 3 月末現在)	
売 上 高	【連結】5 兆 3,743 億円 【単独】2 兆 6,048 億円(2023 年度)	
本社所在地	〒432-8611 静岡県浜松市中央区高塚町 300 ホームページアドレス：https://www.suzuki.co.jp	
決 算 期	3 月 31 日	
監 査 法 人	清明監査法人	
主 要 製 品	四輪車・二輪車・船外機・電動車いす等	
主な事業所	本社	静岡県浜松市
	湖西工場	静岡県湖西市
	磐田工場	静岡県磐田市
	大須賀工場	静岡県掛川市
	相良工場	静岡県牧之原市
	浜松工場	静岡県浜松市
	東京支店	東京都港区
	横浜研究所	神奈川県横浜市
	マリン技術センター	静岡県湖西市

スズキグループ(2024 年 3 月末現在)	
連結子会社合計	119 社
＜国内＞	
国内連結子会社	66 社
株式会社スズキ部品製造、株式会社スニックなどの製造会社 及び 株式会社スズキ自販東京、株式会社スズキ自販近畿などの販売会社	
＜海外＞	
海外連結子会社	53 社
マルチ・スズキ・インディア社(インド) パックスズキモーター社(パキスタン) スズキ・インドモビル・モーター社(インドネシア) タイスズキモーター社(タイ) マジャールスズキ社(ハンガリー)などの製造会社 及び スズキドイツ社(ドイツ)などの販売会社	

株式情報ほか

■ 資本金及び株式の状況（2024 年 3 月末現在）

資 本 金	138,370 百万円
発行可能株式総数	1,500,000,000 株 (注) 会社法第 184 条第 2 項の規定に基づき、2024 年 4 月 1 日付で当社定款第 6 条の発行可能株式総数を変更し、発行可能株式総数は 4,500,000,000 株増加し、6,000,000,000 株となりました。
発行済株式総数	491,146,600 株 (自己株式 8,768,727 株を含む。) (注) 2024 年 4 月 1 日付で普通株式 1 株につき 4 株の割合で株式分割を行いました。これにより、発行済株式総数は 1,473,439,800 株増加し、1,964,586,400 株となりました。
株 主 数	55,534 名
上場証券取引所	東京証券取引所
証 券 コ ー ド	7269
定 時 株 主 総 会	6 月中
基 準 日	・ 定時株主総会 3 月 31 日 ・ 期末配当金 3 月 31 日 ・ 中間配当金 9 月 30 日
株 式 名 簿 管 理 人	東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 1 号 三井住友信託銀行株式会社

■ 格付状況

格 付 機 関 名	格付投資情報センター
格 付	A+ [格付の方向性：安定的]

＜大株主＞

株主名	持株数（千株）	持株比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	74,352	15.4
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	33,460	6.9
トヨタ自動車株式会社	24,000	5.0
東京海上日動火災保険株式会社	16,180	3.4
株式会社三菱 UFJ 銀行	16,000	3.3
株式会社りそな銀行	13,000	2.7
株式会社静岡銀行	11,600	2.4
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,855	2.0
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	7,831	1.6
損害保険ジャパン株式会社	7,761	1.6

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示してあります。
2. 持株比率は、当社保有の自己株式（8,768 千株）を除いて算出しております。

	単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
株主総利回り	％	54.5	106.2	91.4	105.5	151.9
(比較指標：配当込み TOPIX)	％	(85.9)	(122.1)	(124.6)	(131.8)	(186.3)