



統合報告書

Integrated Report

スズキ株式会社

2023



統合報告書 2023 目次

スズキとは

- 003 トップメッセージ
- 005 成長の歩み
- 006 財務・非財務ハイライト
- 008 グローバルネットワーク
- 009 主要製品ラインアップ
- 010 企業理念

スズキが目指すもの

- 012 スズキの価値創造プロセス
- 013 2030 年度に向けた成長戦略

価値創造

- 018 事業概況 [四輪事業]
- 022 事業概況 [二輪事業]
- 026 事業概況 [マリノ事業]

価値創造を支える仕組み

- 027 サステナビリティ方針
- 030 気候変動
- 037 人権の尊重
- 039 人的資本
- 050 知的財産
- 052 持続可能な地域社会の実現
- 054 役員紹介
- 055 社外取締役による座談会
- 059 コーポレートガバナンス
- 069 コンプライアンス体制・リスク管理体制

財務情報・会社情報

- 073 財務レビュー
- 075 11 年間の主要財務／非財務データ
- 077 会社情報
- 078 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

2022 年度（2022 年 4 月 1 日から 2023 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きください。

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。

トップメッセージ

創業の原点である「お客様の立場になって」を体現し、生活に密着したインフラ企業を目指す

「お客様の立場になって」という原点を礎に

61年ぶりに社是を改定しました。従来は、社是の第一に“消費者”と表記していましたが、“お客様”の方がより相応しいという社内提案により見直しをしました。

2023年1月に発表した“2030年度に向けた成長戦略”を策定するにあたり、創業の原点である社是に立ち返りました。創業者である鈴木道雄は「母を楽にしたい」という想いで織機を製造し、その評判を聞いた近所の人からも使いたいという声をもらい、お客様の声を直接聞き、改良を重ねていきました。まさに「お客様の立場になって」価値ある製品を作る原点がそこにありました。自己満足で商品を開発しても、お客様には使ってもらえませんので、お客様に「これが欲しかった」と言ってもらえるものこそ「価値ある製品」であると考えます。今回の改定には、社員一人ひとりが“お客様”を意識して、“価値ある製品”とは何かを見つめ直す機会にしてもらいたいという想いも込めています。

組織が大きくなるとどうしてもお客様との距離が遠くなる傾向があります。お客様の声は営業やサービスが直接聞きますが、その声を商品に活かすためには、設計や開発の現場まできちんと届けなければなりません。相談役の鈴木修は常に「中小企業型経営」と口にしていました。小さな組織であれば、人と人がつながり、お互いの顔が見えて、素早い意思決定による「小・少・軽・短・美」を実

践できますが、大きな組織になると経営陣と現場の間では距離が生まれ、意思の疎通が滞りがちです。人と人との距離の近さ、正確かつ素早いコミュニケーション、そこから生まれる意思決定の速さという中小企業のような柔軟性を私も継承していき、「現場・現実・現物」で現場に赴いて対話を図っていきます。

人々の豊かな生活を支えるために

私たちが目指す姿として、人々の豊かな生活のために尽くす企業であることが挙げられます。生産・販売・調達・開発と産業の裾野を広げることで、進出国・地域の経済発展に貢献してきました。人々の生活に寄り添って地域を支えることが、私たちにとって変わらぬ使命だと認識しています。また、過去の成功体験に執着することなく、本当にお客様が求めているものをしっかり見極めた製品やサービスを追究していくことが必要です。カーボンニュートラル達成に向けた電動化の取り組みにおいても、ガソリン車に置き換わるEVを提供するのではなく、スズキの得意とするコンパクトカーの構造・特性を活かした地球環境にやさしいモビリティを開発していきます。また、今の使われ方を徹底的に調べて、生活の一部を支えるエネルギー源としてもEVを活用してもらうなど、環境問題の解決に加えて、一人ひとりの生活に役に立つことは何かを追い求め続ける企業を目指しています。



代表取締役社長
鈴木 俊宏

確かな方向性を示すために成長戦略を策定

将来の絵を描き、全社一丸となって挑戦する方向性を示すために“2030年度に向けた成長戦略”を策定しました。これまで、従業員に対してこうした方向性を示すことができていませんでしたので、私にとって大きなターニングポイントになったと感じています。目標売上高7兆円は、2022年3月期の3.5兆円から倍増であり、簡単な挑戦ではありませんが、頑張れ

ば手の届くところとして設定しました。目標達成のため、社員のベクトルを合わせ、一人ひとりの業務にまで落とし込み、時代がどう動いているのか、お客様が何を求めているのかを的確に把握し、社内で連携するコミュニケーションが大事だと考えています。この半年の間でも社員が変わろうとしている小さな鼓動が、大きな動きになりつつある手応えを感じています。「激動の時代の中で動静を見極め、行動を起こす、活動を起こす、躍動するチームスズキを作り上げる」ため、常に動き続けていくことで、成長戦略の実現に向けた歩みを進めています。

インド社会の発展・貢献に向けて

インドのカーボンニュートラル社会の実現と農村地域の発展に向けてバイオガス事業にも挑戦しています。これはインドの農村部に多い牛糞などの酪農廃棄物を原料として、バイオガスの製造・供給とバイオガス精製過程で発生する固形物・液体を有機肥料とするものです。この牛糞で製造したバイオガスはCNG車に活用することが可能な燃料となります。また、牛糞を原料にすることで農家の新しい収入源の一つとなり、地域農業の発展に貢献できるものと期待しています。さらにその先には、インド全体に供給することや発電所建設も視野



に入れていきます。

インド政府系の全国酪農開発機構、アジア最大規模の乳業メーカーとスズキの3者間で4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。今後も、利益追求だけでなく、インドの発展にどれだけ貢献できるかを考えた事業展開を図っていきます。

人的資本の充実、ガバナンス強化に向けて

会社は「人の集まり」であり、人的資本の充実が不可欠です。お客様の期待に応え、スズキのファンになってもらうこと、この原点に立ってものづくりに取り組むことを私たちは絶対に忘れてはいけません。当社グループの社員一人一人は高い能力を有していますので、社員は自分がどういう能力を持つべきかを考え、目的意識を持って仕事に取り組むこと、会社はその能力を高める教育に取り組むことで、組織力が最大化されていくと考えています。また、インドの人材はソフトウェアの開発分野で非常に優れており、こうしたグローバルな人材をより一層強化し、社内外の関係を深めています。

ガバナンス・コンプライアンスの強化については、過去の燃費不正や完成検査不正といった問題を深く反省し、「リメンバー 5.18 活動」を推進しています。具体的には、関連する法制や社内規程の目的・背景を理解し、一人ひとりの業務と紐づけて徹底的に見える化した上で、「逃げるな・隠すな・嘘をつくな」のスローガンのもと、社員自ら問題点を申告してもらう環境づくりもしています。この過程を通じて、私自身あらためて感じるのは、成功体験だけで過ごして来たらここまで事業を続けることができなかつたのではないかとことです。企業というのは生き物であり、常にさまざまな問題に直面します。そこで、何が正しいのか、何をやるべきかを考える力を養うことで、従来は弱みであったものが、今では強みになりつつあると感じています。もちろん、不正は



決して許されることではありませんが、「リメンバー 5.18 活動」で試行錯誤を重ねながら業務の見直しに取り組んできたことは評価できるのではないかと認識しており、今後も継続して活動していきます。

人々に密着した生活インフラ企業を目指して

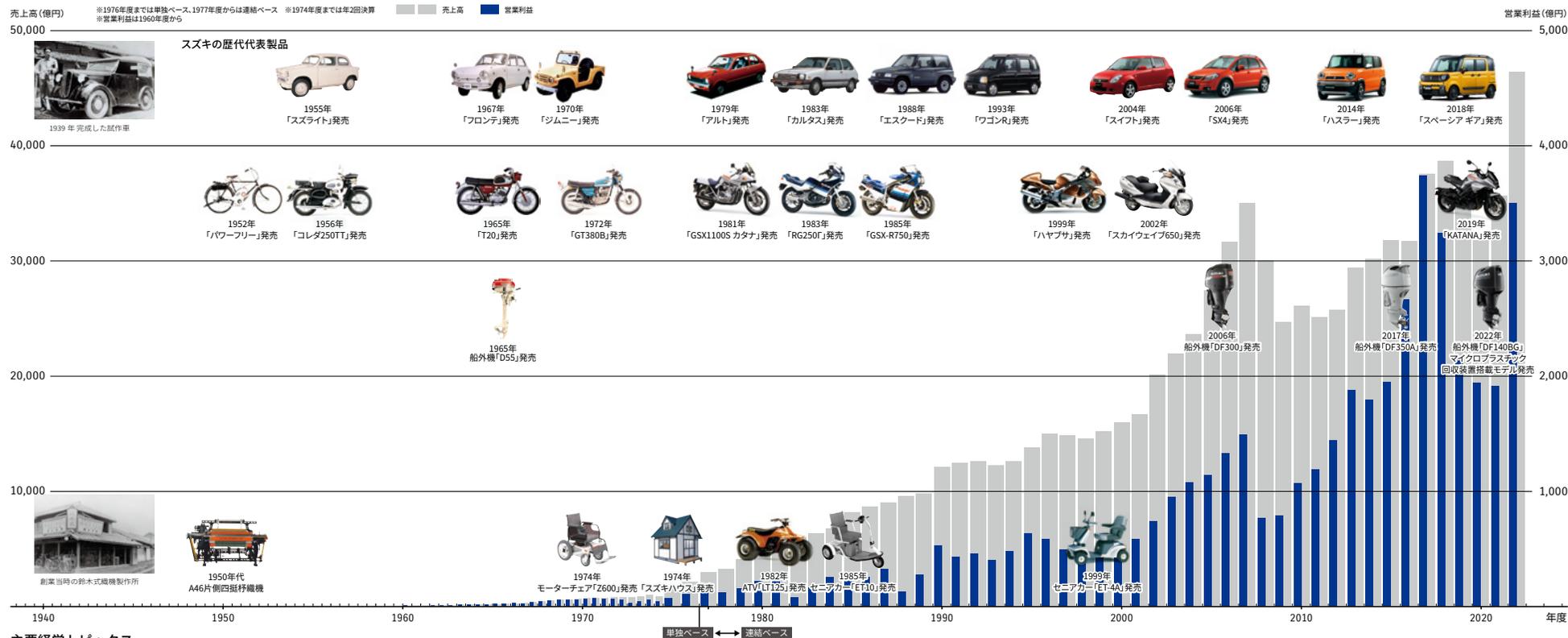
私たちの強みは、「小・少・軽・短・美」を徹底したものづくりを、「現場・現物・現実」に基づいた判断のもと、「中小企業型経営」によるスピード感を持って事業展開にあたってきたことだと考えています。この3つの行動理念はスズキの強みであり、絶対に失ってはいけないものとして、しっかり継承するとともに、さらに磨きをかけていかなければならないと肝に銘じています。

私たちは、今は“生活を支えるモビリティ企業”ですが、今後は“生活に密着したインフラ企業”を目指していきます。そして、地域社会の発展のためのお役に立ち、ともに成長する活動を継続していく決意です。

ステークホルダーの皆様には、私たちの活動をしっかり見守っていただくとともに、ファンになっていただき、今後のスズキにご期待いただきたいと思います。

トップメッセージ | 成長の歩み | 財務・非財務ハイライト | グローバルネットワーク | 主要製品ラインアップ | 企業理念

成長の歩み



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	自動車メーカーへの事業転換	世界への挑戦へグローバル企業としての成長	次の100年に向けて
<p>年 月 事項</p> <p>1909 10 鈴木道雄、鈴木式織機製作所を創業</p> <p>1911 - 杼箱上下器を発明し、縞柄が織れる二挺杼足踏織機が完成</p> <p>1912 - 鈴木式力織機の完成となる、経糸送出調節装置を発明</p> <p>1920 3 鈴木式織機株式会社を設立、鈴木道雄が社長に就任</p> <p>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</p> <p>1930 - サロン織機を東南アジア向けに輸出</p> <p>1936 8 自動車の研究を開始</p> <p>1937 - エンジンの試作に成功</p> <p>1939 - 小型四輪セダンの試作車が完成</p> <p>1941 - 自動車の研究を中止</p>	<p>年 月 事項</p> <p>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</p> <p>1954 1 軽四輪自動車の研究開始</p> <p>6 鈴木自動車工業株式会社に社名変更</p> <p>1955 10 軽四輪車の先鞭をつける「スズライト」発売</p> <p>1957 2 鈴木俊三、社長に就任</p> <p>1962 3 社是制定</p> <p>1965 4 船外機部門に進出</p> <p>1973 5 鈴木實治郎、社長に就任</p> <p>1974 4 医療福祉機器部門に進出</p> <p>8 住宅部門に進出</p> <p>1975 - 自動車排出ガス規制への対応に遅れ苦境に陥る</p> <p>1978 6 鈴木修、社長に就任</p>	<p>年 月 事項</p> <p>1981 8 GMと業務提携調印</p> <p>1982 9 パキスタンのボックススクイモーター社で四輪車生産開始</p> <p>1983 12 インドのマルチ・ウドヨグ社（現マルチ・スズキ・インドア社）で四輪車生産開始</p> <p>1990 10 スズキ株式会社に社名変更</p> <p>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</p> <p>2000 6 戸田昌男、社長に就任</p> <p>鈴木修、会長兼 CEO に就任</p> <p>2003 4 津田紘、社長に就任</p> <p>2008 11 GMとの資本提携関係を解消</p> <p>12 鈴木修会長、社長を兼務</p> <p>2009 12 VW と包括的提携に基本合意</p>	<p>年 月 事項</p> <p>2015 6 鈴木俊宏、社長に就任</p> <p>中期経営計画「SUZUKI NEXT 100」を発表</p> <p>9 VW が保有していた当社株式を全株取得</p> <p>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</p> <p>トヨタとの業務提携に向けた覚書を締結</p> <p>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</p> <p>2019 8 トヨタと資本提携に関する合意書を締結</p> <p>2020 3 創立100周年を迎える</p> <p>11「スズキ環境ビジョン2050」を発表</p> <p>2021 2 中期経営計画(2021年4月～2026年3月)～「小・少・軽・短・美」～を発表</p> <p>2023 1「2030年度に向けた成長戦略」を発表</p>

財務・非財務ハイライト

■ スズキの強み

	強み	参照
ハイブリッド車の普及	<p>当社では気候変動に関する取り組みのひとつとして、ハイブリッド車の普及に取り組んでいます。2022年度は世界販売の27%がハイブリッド車となりました。</p> <p>●ハイブリッド比率（2022年度）</p> <ul style="list-style-type: none"> ■日本……………51.7% ■インド……………18.0% ■欧州……………91.2% ■グローバル……………26.7% 	P.030 気候変動
日本、インドでの高い市場シェア	<p>当社では、地域の足、生活の足として必要不可欠な日本の軽自動車や新興国のコンパクトカーの普及を図っています。</p> <p>●市場シェア（2022年度）</p> <ul style="list-style-type: none"> ■日本：軽自動車……………30.5% ■インド：乗用車……………41.3% 	P.018 事業概況
強固な財務体質	<p>当社は、1950年11月期から72年間連続で連結当期純利益の黒字を継続しています。</p> <p>●連結当期純利益</p> <ul style="list-style-type: none"> ■連続黒字……………72年間 	P.005 成長の歩み P.073 財務レビュー

■ スズキの四輪車販売シェア1位の国（2022年度）

12カ国

- アジア | パキスタン、インド、ブータン、ミャンマー
- 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、エチオピア、ナイジェリア、モーリシャス

※スズキ調べ



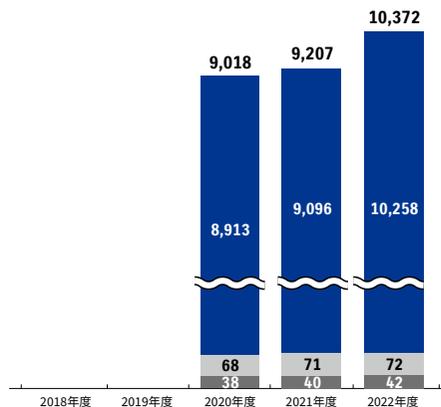
コートジボワール



ボリビア

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)

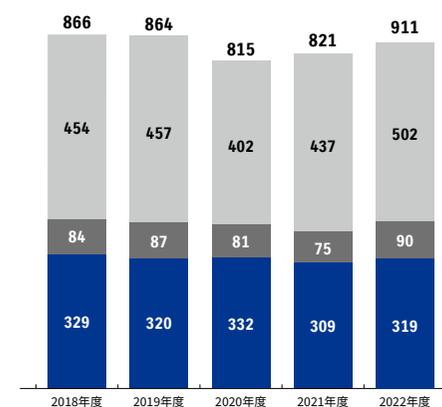


バリューチェーン全体：スコープ1・2・3の合計

- 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69社、海外製造・非製造子会社31社
 ※2021年度以前のデータは算定方法の見直しに伴い適って修正

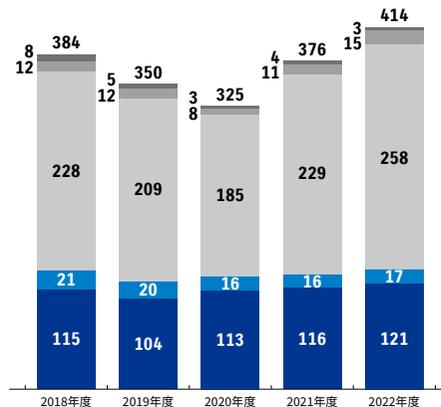
■ 国内・主要海外工場の水使用量 (万m3)



- 海外工場
- 国内製造子会社
- スズキ

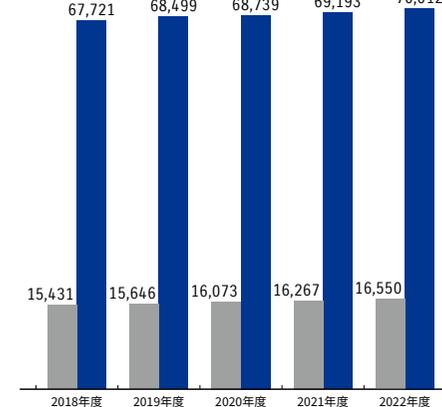
※集計対象範囲：スズキ株式会社8工場（高塚工場、豊川工場は2018年7月まで）、国内製造子会社4社、海外製造子会社17社

■ 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

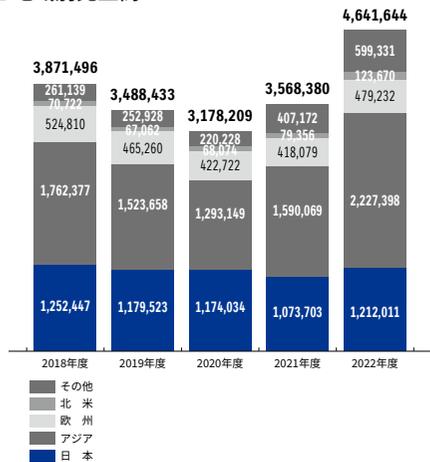
■ 従業員数 (人)



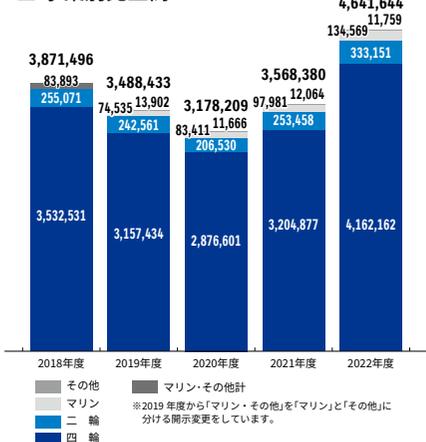
- 単独
- 連結

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)



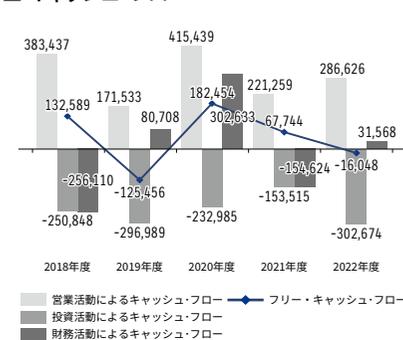
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



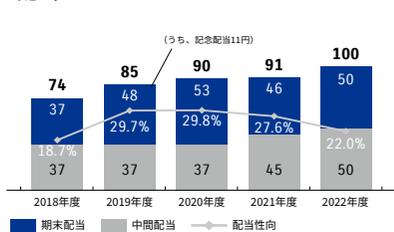
■ 総資産・純資産・自己資本比率 (百万円)



■ キャッシュ・フロー (百万円)



■ 配当金 (円)



■ 四輪販売台数 (千台)



■ 二輪販売台数 (千台)



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

No.	★販売		
	四輪車	二輪車	船外機
1		★	
2			★
3		★	★
4	★	★	★
5	★	★	★
6	★	★	★
7		★	★
8	★	★	★
9	★	★	★
10	★	★	★
11	★	★	★
12	★	★	
13	★	★	
14	★	★	★
15	★	★	★

主な海外生産会社

No.	★販売 ○生産		
	四輪車	二輪車	船外機
16		○(ATV)	
17		○	★
18	○	★	★
19		○	
20		○	
21		○	★
22		○	★
23		○	★
24		★	○
25		★	○
26		○	★
27		○	★
28		○	★
29		○	★
30		○	★
31		○	★
32		○	★
33		○	
34		○	
35		○	★

拠点数

	アジア	欧州	中北米	南米	アフリカ	中近東	大洋州	計
取引国・地域数	21	46	37	13	54	18	19	208
生産会社数	18	1	1	3	2	1	0	26

国内工場

No.	○生産		
	四輪車	二輪車	船外機
1	○		○
2	○		
3	○		
4			铸造部品
5		○	

直営国内販売代理店数

56社	四輪、二輪、船外機等の販売
-----	---------------

ページ内の情報・数値等は2022年3月末現在のものです。



18 マジャールスズキ社



31 スズキ・インドモーター・モーター社 (チカラン工場)



35 パックスズキモーター社



32 マルチ・スズキ・インドア社 (グルガオン工場)



32 マルチ・スズキ・インドア社 (マネサル工場)



33 スズキ・モーター・グジャラート社



主要製品ラインアップ

四輪

12.1万台



スペースシア
販売市場 **J**
生産拠点 **J**

4.8万台



ソリオ
販売市場 **J I O**
生産拠点 **J**

38.9万台



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」)

30.7万台



ワゴンR
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「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」)

17.5万台



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」)

23.0万台



エプリイ
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「エプリイ」のほか、エプ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「エプリイ」)

33.8万台



スイフト
販売市場 **J I A E O**
生産拠点 **J I A O**

10.5万台



ジムニー/ジムニーシエラ
販売市場 **J A E O**
生産拠点 **J I O**
※写真:ジムニーシエラ

7.8万台



エスクード
販売市場 **J A E O**
生産拠点 **E**

5.1万台



グラッドビタラー
販売市場 **I O**
生産拠点 **I**

22.8万台



バレノ
販売市場 **I A O**
生産拠点 **I**

19.8万台



ディザイア
販売市場 **I A O**
生産拠点 **I**

22.2万台



エルティガ
販売市場 **I A O**
生産拠点 **I A**

15.4万台



プレツァ/ビタラープレツァ
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 I O**

2.3万台



GSX-S125/150/750/1000
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。

1.4万台



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

2.6万台



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

11.9万台



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

50.3万台



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**

電動車いす



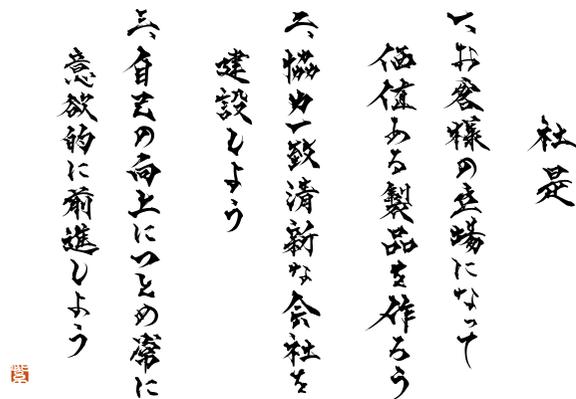
ET4D
販売市場 **J**
生産拠点 **J**

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2022年度の実績、画像は2023年3月時点。

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

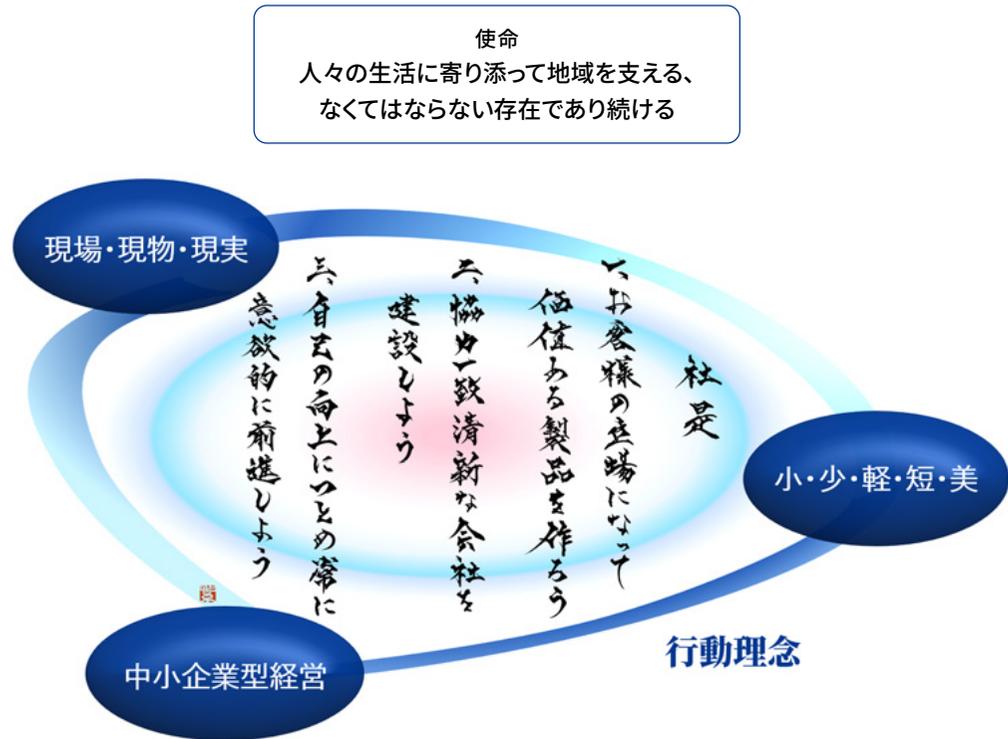
直ちに現場へ行き、現物を見たり触ったりして、現実的に判断します。

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。



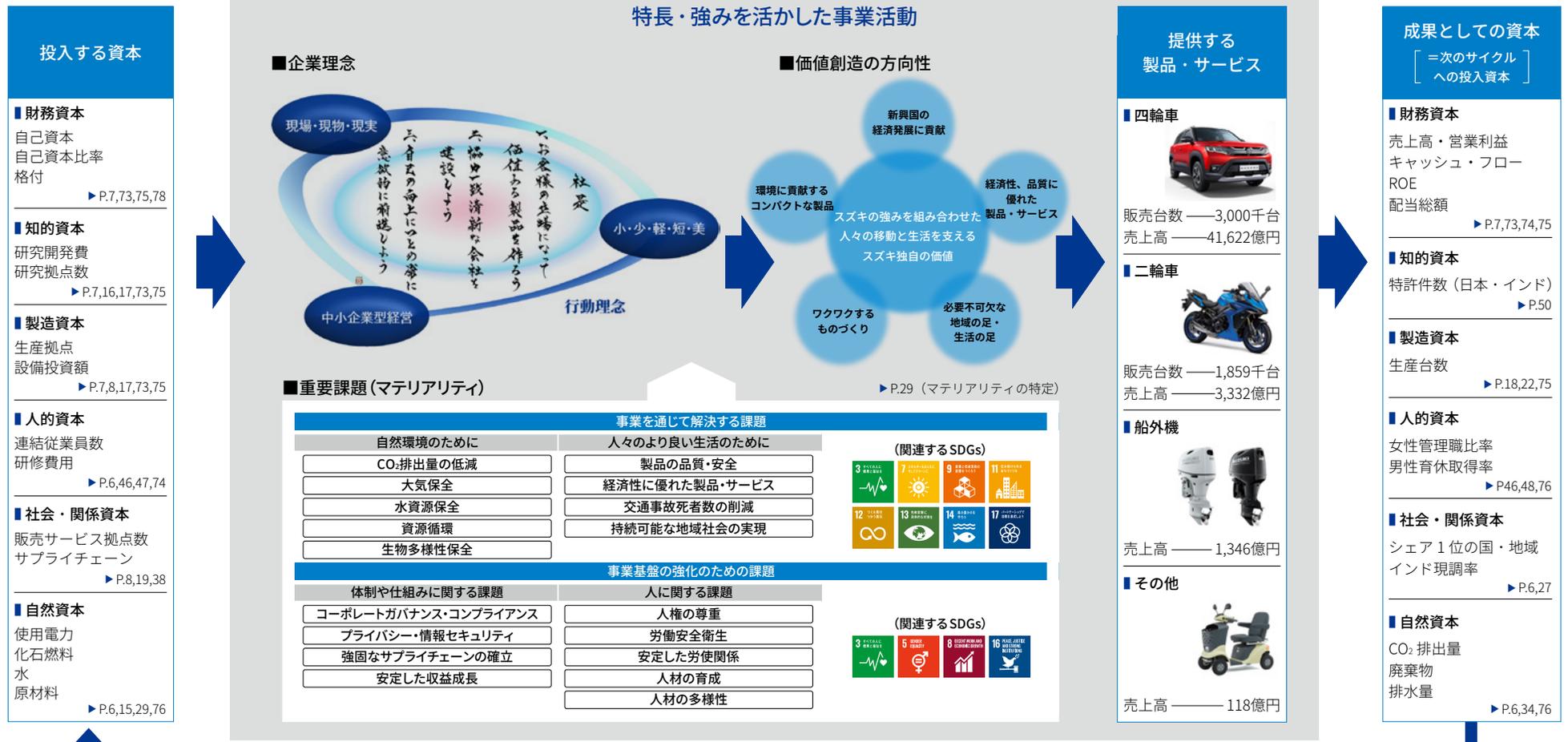
スズキの価値創造プロセス

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)



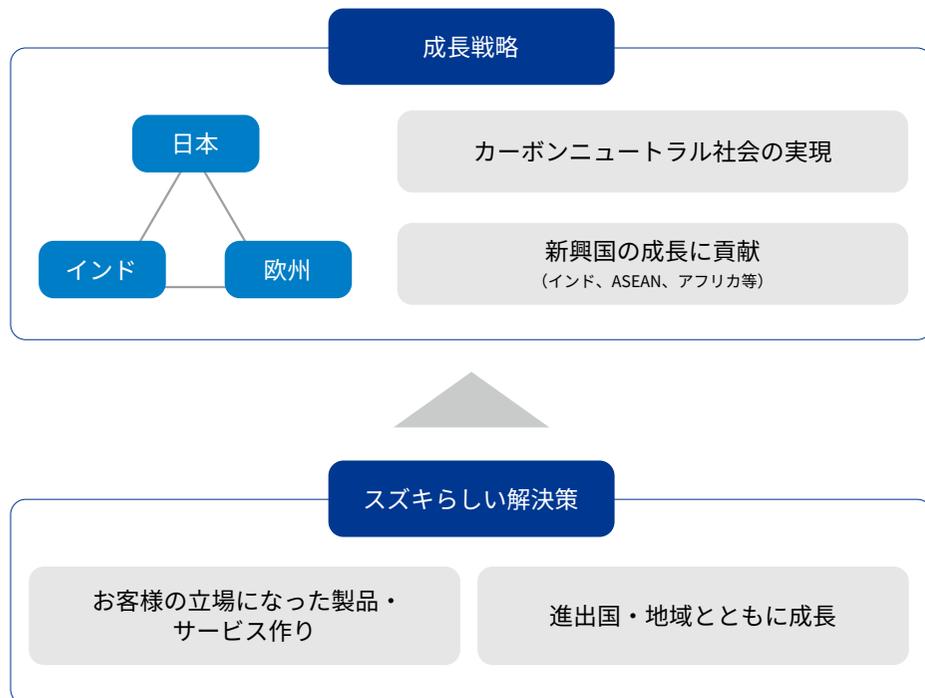
2030年度に向けた成長戦略

2023年1月26日、スズキは「2030年度に向けた成長戦略説明会」を行いました。

スズキは、お客様の立場になった「価値ある製品」づくりをモットーに、モノづくりの根幹である「小・少・軽・短・美」、柔軟さ・素早さ・チャレンジ精神を忘れない「中小企業型経営」、机上の空論を排した「現場・現物・現実」の三現主義で行動し、スズキらしい2030年度に向けた成長戦略を進めていきます。

■ 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。



将来の成長が期待できるアフリカ展開への布石

社長コメント

インドで培ったビジネスモデル・製品展開の知見を活かし、アフリカでの事業展開を図っています。アフリカ諸国は人口・名目 GDP ともに増加が見込まれ、今後、大きな市場成長が期待できます。2022年度には、すでに6カ国でシェア1位を獲得しています。当面はインドを生産拠点として、トヨタとも協業しながらインド・アフリカに合った製品供給をしていきます。また今後、工場の建設を検討していくなど、インド市場の次の柱として注力していく予定です。

■ 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きます。

これからも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。



製品分野

四輪車

お客様のニーズと利用スタイルに対応した、適所適材のEVを開発してまいります。

日本では、2023年度の軽商用バッテリーEVの投入を皮切りに、小型SUV・軽乗用などの投入を予定しており、2030年度までに6モデルを展開します。また、軽自動車や小型車向けに新型ハイブリッドを開発し、バッテリーEVと併せてお客様に多くの選択肢を提供してまいります。

欧州では、2024年度よりバッテリーEVを投入し、SUV・Bセグメントなどに広げていき、2030年度までに5モデルを展開します。欧州各国の環境規制やお客様ニーズに合わせて柔軟に対応してまいります。

インドでは、「Auto Expo 2023」で発表したバッテリーEVを2024年度に投入し、2030年度までに6モデルを展開します。バッテリーEVだけでなく、スズキはあらゆる製品・サービスを提供すべく、ハイブリッド車・CNG・バイオガス・エタノール配合の燃料などを使用したカーボンニュートラルな内燃機関車も継続的に投入してまいります。



スズキならではのEV展開

社長コメント

私は、今後の自動車市場をグローバルに見てEVだけが正解なのかと疑問を持っています。例えば、全世界の自動車保有台数は約15億台といわれていますが、そもそもすべての車にバッテリーを供給できるだけの材料があるのか、お客様のニーズを満たすバッテリーを供給できるのかを見極める必要があります。また、充電ステーションがお客様のニーズを満たすレベルにまで整備できるかという課題に加えて、バッテリーの重量増加による道路インフラや立体駐車場における影響も考慮する必要があります。「適所適材」と言っているのは、EV、水素やカーボンニュートラル燃料が適している場所や使い方がそれぞれあり、場所・場面に応じて使ってもらえるモビリティを開発していくことが、今後の発展につながるということです。

私自身は、軽自動車こそEVに最も適していると考えています。日本の1台あたりの乗員数はおよそ1.7人で走行距離も短いため、使い方をさらに見つめ直すことで優れた軽自動車のEVを実現できると考えています。お客様に「これが欲しかった」といってもらえる車、モビリティを作りたいですし、小さな車を作り続けてきた強みを持つスズキこそが担えると自負しています。

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、2024年度にバッテリーEVを投入します。2030年度までに8モデルを展開し、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、2024年度にバッテリーEVを投入します。2030年度までに5モデルを展開し、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。



電動モビリティ

スズキは、免許返納者の新たな移動手段であるセニアカーやその進化形であるKUPO、株式会社エムスクエア・ラボと共同開発しているマルチワーク可能なロボット台車のモバイルムーバー*など、さまざまな電動モビリティを提案してきました。お客様ニーズの多様化や環境の変化による新たな市場に向けて、生活を支える小さなモビリティに挑戦してまいります。

* Mobile Mover (モバイルムーバー) は株式会社エムスクエア・ラボの登録商標です。

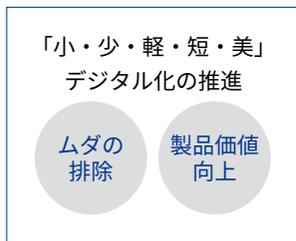
■ 製造分野

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。

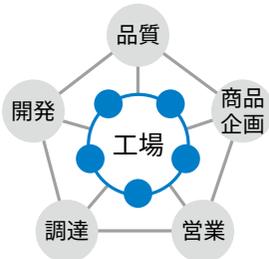
国内工場のカーボンニュートラル 2035年度

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。スズキのもの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つなげていきます。



部門間のデータ連携強化



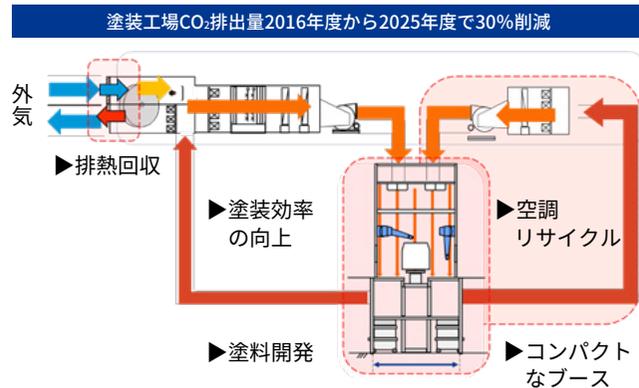
スズキのスマートファクトリーの考え方

社長コメント

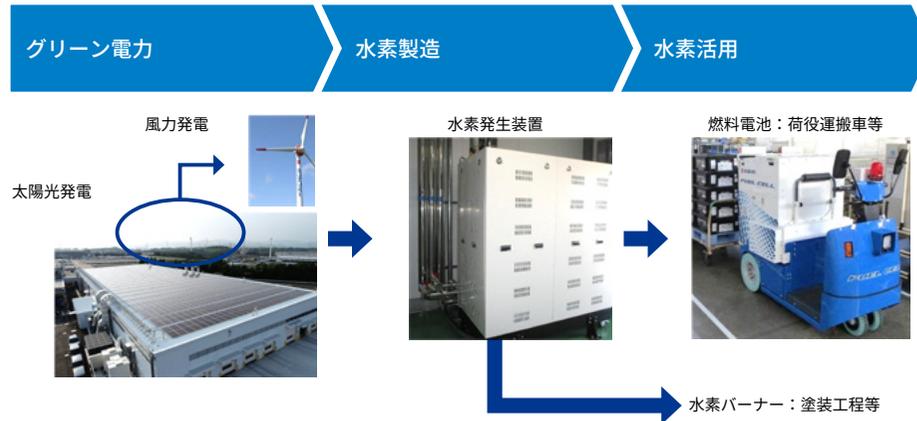
投資面では、生産体制の革新に注力します。モノづくりの会社として不良品を出さない工場が最も利益を生み出すと考えています。人の手に頼らず、高度なセンサーを駆使して生産データを収集し、不良が発生する前や設備が止まる前に問題を発見することで、生産を止めないスズキスマートファクトリーの創造に取り組んでいます。また、エネルギーを有効活用し、エネルギー効率の高いモノづくりを推進します。

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。

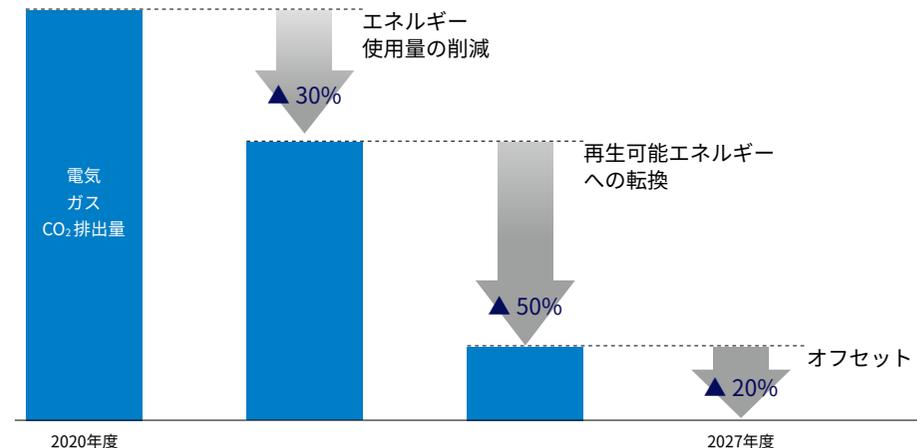


さらに、太陽光発電等の再生可能エネルギーからグリーン水素を製造し、その水素をエネルギー源として荷役運搬車両を走らせる実証実験を2022年末に開始しました。



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いましたが、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年度に前倒しします。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きます。

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

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きます。

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農産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車にそのまま使用することができます。

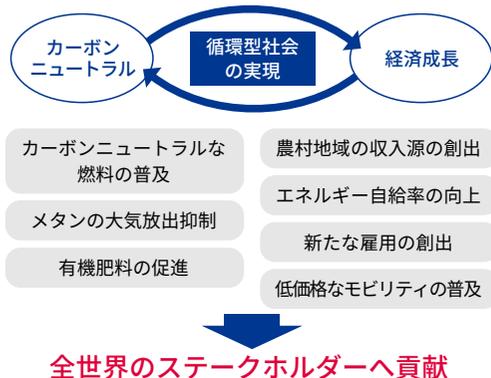


牛糞が発酵することで発生するバイオガスからメタンを精製し、圧縮することで、CNGの代替になるバイオガス燃料を製造することができます。このバイオガスを燃料として活用した際にCO₂は発生しますが、大気中のCO₂をリサイクルして製造したため、カーボンニュートラルな燃料です。

また、CO₂の28倍の温室効果を有するメタンの大気放出の抑制にも貢献でき、さらに精製した後の残渣からは、有機肥料を製造することができます。

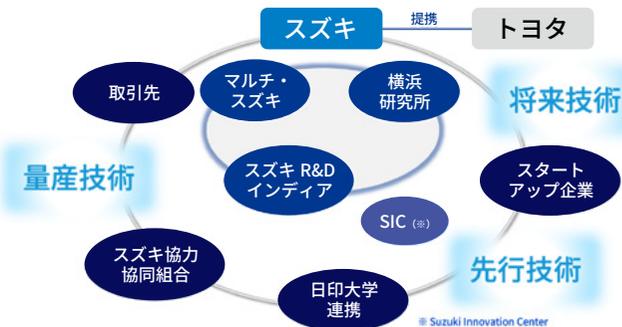
インドにおけるバイオガス事業は、カーボンニュートラルへの貢献だけでなく、経済成長を促し、インド社会に貢献するものと考えています。また、将来的にアフリカやASEAN、日本の酪農地域など他地域に展開することも視野に入れています。

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0から1を見つけ出す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さまざまな課題克服を目指していきます。自動運転や車載用電池等を始めた先進技術開発、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向けて必要な事業提携や投資をし、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。



スタートアップとの連携

既存のお取引先との連携強化はもちろん、今、熱く燃えているスタートアップ企業の方々との協業も進めています。どのような思想を持って事業に取り組んでいるのか私が直接会って話し、理解することで、パートナーとして良好な関係を築き、スズキのファンになってもらいながら、共通の目標を提示し、お互いの能力を高め、ベクトルを合わせる必要があると思います。

社長コメント

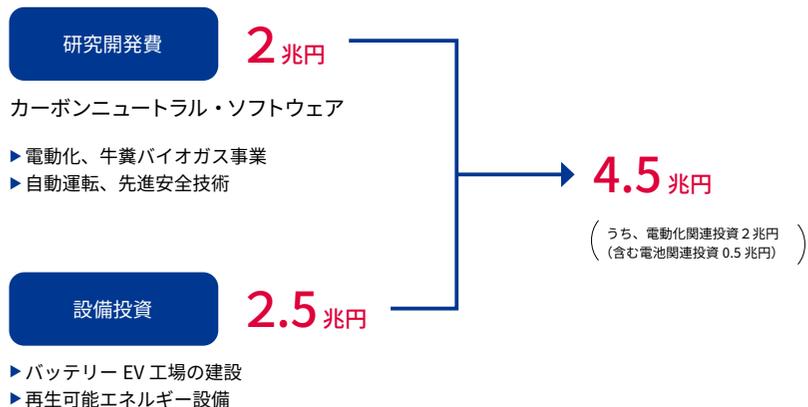
<研究開発・設備投資>

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。

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。

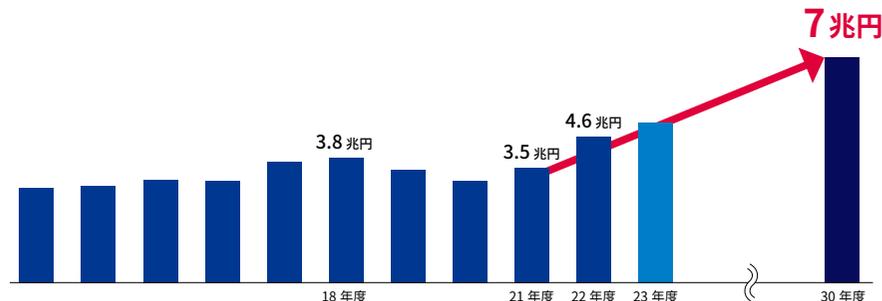
設備投資は、バッテリーEV工場の建設や再生可能エネルギー設備などに2.5兆円を計画しています。

■ 2023年度～2030年度の資源投入



<連結売上高目標>

2023年3月期の予想連結売上高は、中期経営計画で掲げた2026年3月期の売上高目標の4.8兆円を超えるペースで進捗しています。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、2022年3月期の売上高3.5兆円から、倍増となる7兆円規模を目指して挑戦を続けています。



スズキは、100年に一度といわれる大変革期に、カーボンニュートラルと新興国の成長貢献の両立に挑戦していく中でも、スズキの商品には、「ワクワク」、「元気よく」、「個性的」といった感覚が大切だと考えています。これまで世に送り出してきた四輪車、二輪車、船外機、セニアカーは、実用的でありながらエモーショナルな面を持ち、お客様からの熱い支持をいただけてきました。

これからも、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・サービスをお届けしていくため、全世界のスズキ社員が一丸となって挑戦を続けていきます。

スズキの成長を支えるインド展開

社長コメント

インド国民車構想に参画し、1983年にインドで生産を開始しました。自動車産業をインドに根付かせるために、部品を日本から供給するのではなく、地域を大切にしながら産業を育てようという考えに基づき、工場への投資、現地サプライヤー網の構築や販売網の整備に取り組んできました。その結果、インド自動車産業の伸びとマルチ・スズキ・インドの伸びがしっかり合致し、着実に成長することができました。

ただし、市場が大きくなると競争は熾烈になっていき、足元ではインドの乗用車シェアが41%にとどまっています。今後、シェア50%奪還を目指す戦略として、モビリティ産業の新技術開発と生産体制の拡充に投資していきます。インド自動車市場が今後ますます拡大していくことが見込まれる中、2030年までにスズキも400万台の生産規模を整える必要があります。工場建設や設備導入などモノへの投資だけでなく、オペレーションを担えるヒトへの投資である人材育成が重要であり、スズキとマルチ・スズキ・インドが一体となり取り組んでいきます。

2023年7月に発表した生産体制の再編は、マルチ・スズキ・インドがインドでの四輪車の生産を統括することにより、生産業務の効率化を通じ競争力をさらに高めることが目的です。



事業概況 [四輪事業]

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)

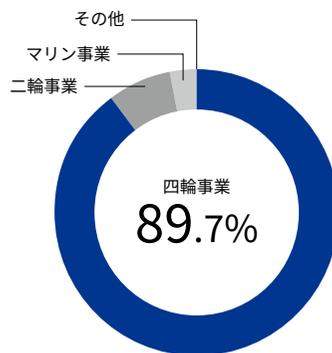
日本では、2023 年度の軽商用バッテリー EV の投入を皮切りに、小型 SUV・軽乗用などの投入を予定しており、2030 年度までに6モデルを展開します。また、軽自動車や小型車向けに新型ハイブリッドを開発し、バッテリー EV と併せることでお客様に多くの選択肢を提供していきます。

欧州では、2024 年度よりバッテリー EV を投入し、SUV・B セグメントなどに広げていき、2030 年度までに5モデル投入する計画です。欧州各国の環境規制やお客様ニーズに合わせて柔軟に対応していきます。

インドでは、「Auto Expo 2023」で発表したバッテリー EV を2024 年度に投入し、2030 年度までに6モデルを展開します。バッテリー EV だけではなく、スズキはあらゆる製品・サービスを提供すべく、ハイブリッド車・CNG・バイオガス・エタノー

ル配合の燃料などを使用したカーボンニュートラルな内燃機関車も継続的に投入していきます。

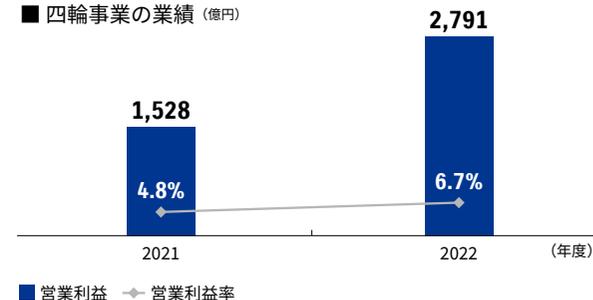
■ 売上高構成比



2022 年度の概況

売上高は、4 兆 1,622 億円と前期に比べ 9,573 億円 (29.9%) 増加しました。営業利益は 2,791 億円と前期に比べ 1,263 億円 (82.6%) 増加しました。海外での値上げ等に伴う売上構成変化等の改善、半導体不足への対応力強化に伴う国内外での販売増加、為替円安効果等が寄与しました。

■ 四輪事業の業績 (億円)



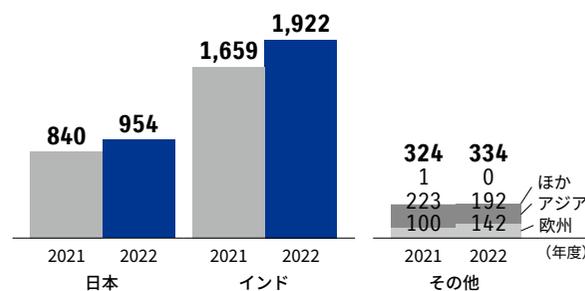
生産台数／販売台数

2022 年度の四輪車海外生産台数は 2,256 千台、前年比 113.8% と前年を上回りました。日本を含めた世界生産でも 3,210 千台、前年比 113.8% と増加しました。

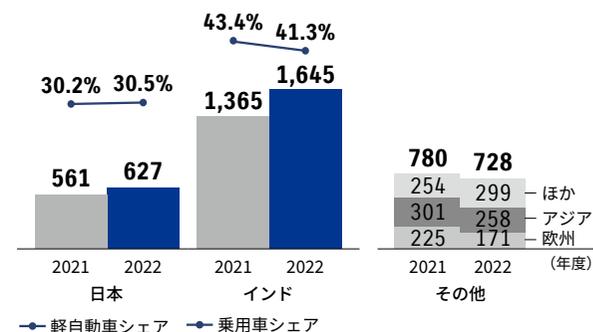
また、四輪車海外販売台数は、2,373 千台、前年比 110.6% と増加、日本を含めた世界販売台数でも 3,000 千台、前年比 110.8% と増加しました。

※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

2022年度の日本の四輪車市場の販売台数は4,386千台(前年比104%)と、4年ぶりの前年超えとなりましたが、引き続き世界的な部品供給不足の影響が尾を引いており、新型コロナウイルス感染拡大前の水準(19年度5,037千台)に比べると大きな落ち込みとなっています。

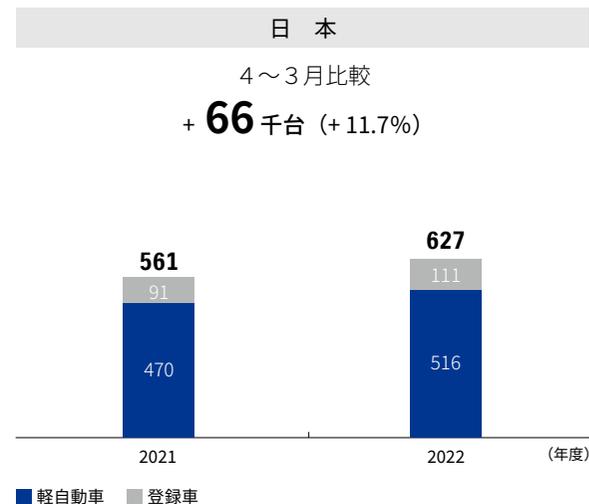
スズキの2022年度国内販売台数は、627千台(前年比112%)で、全体市場同様に4年振りの前年超えとなりました。軽自動車は、商用車の機能性と乗用車のデザイン・快適性を融合した「スペースベース」を新投入する等の商品戦略が奏功し、目標とする販売シェア30%以上を達成しました。加えて、登録車では主力車種「ソリオ」や人気のSUV「ジムニーシエラ」が販売台数を大きく伸ばし、四輪車市場におけるスズキの販売シェアは過去最高の14.3%となりました。

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提供することを強みとしています。また、低価格、低燃費な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、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、また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った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。

*業販：スズキ製品を取り扱うモーターズ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。



[インド]

1. 市場の動向及び事業環境

2022年度のインド自動車市場(乗用・商用車合計の全体市場)は、新型コロナウイルス感染症終息後の需要回復や半導体部品の供給不足が緩和し各メーカーより供給が増えたことにより、前年度の3,786千台から1,067千台増加し、4,852千台(前年比128%)となりました。スズキも、1,645千台(前年比121%)と、前年を上回りました。状況は改善されつつありますが、半導体不足、原材料や燃料の価格高騰といった懸念材料については、2023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。

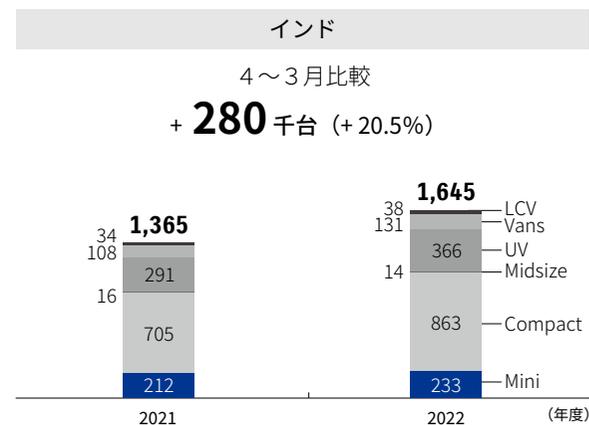
2. スズキの市場優位性・戦略

2022年8月にスズキのインド事業は40周年を迎えました。これまで築き上げてきたスズキの強みである販売店網(2023年3月末時点3,640拠点)とサービス網(同4,564拠点)を拡充すると同時に、DX化も推進し、顧客満足度のさらなる向上を実現します。

製品については、多様化するお客様のニーズにお応えできるよう2022年度に続き、2023年度もSUVを中心に複数の新モデルを投入します。一方、カーボンニュートラルに向け、バッテリーEV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、複数の技術を投入します。

併せて将来的なインド市場の拡大を見据え、ハリヤナ州カ

ルコダ新工場を含め2030年までに現在の約2倍となる400万台へ生産能力を引き上げます。



[アセアン]

1. 市場の動向及び事業環境

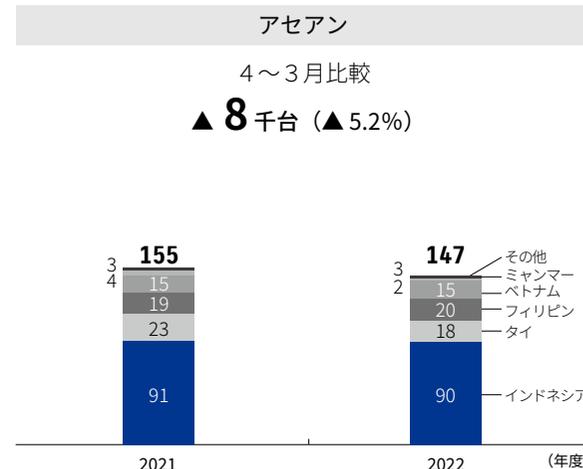
2022年度のアセアン新車市場は、政府による需要喚起策によりマレーシアで前年比143%となるなど、コロナ禍からの反動需要が貢献し、全体市場は3,471千台（前年比117%）となりました。

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147千台（前年比95%）、シェアは4.2%（前年5.2%）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：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

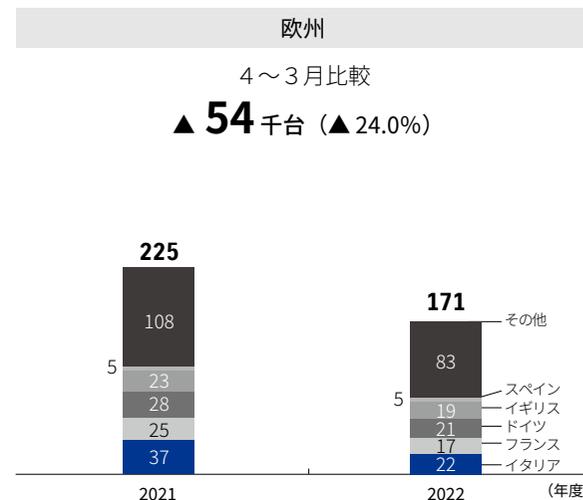
[欧州]

1. 市場の動向及び事業環境

欧州（EU+EFTA+英国）の2022年度の自動車販売は11,770千台、前年比103%となりました。また、自動車市場はEV化へ大きくシフトして、2022年度のBEVの販売比率は全体の14%（1,642千台）と前年度12%（1,314千台）から2ポイント増えました。コロナ禍からの立ち直りとともに経済活動も活発になってきた一方、ロシアによるウクライナ侵攻の影響でエネルギーコストや食物などの価格高騰、労働者不足などに不安要素は残っています。スズキは半導体不足による供給不足に加え、日本から欧州向けの船腹不足により供給が滞り販売は141千台、前年比77%と前年を大きく下回りました。

2. スズキの市場優位性・戦略

欧州でのCO₂規制、排ガス規制強化への対応として、全乗用車のハイブリッド化と、バッテリーEVを2030年度までに5モデル投入する計画です。また、CASE対応にも取り組んでいます。



[パキスタン]

1. 市場の動向及び事業環境

2022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215千台（前年比73%）と縮減しました。2022年春頃よりパキスタン中央銀行の外貨準備高が減少したことから、生活必需品以外の輸入に制限が設けられ、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、厳しい環境下においても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98千台（前年比75%）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

2022年度はシェア45.9%（前年実績44.8%）でトップシェアを維持しています。2022年4月に新型スイフトを投入し、多様化するパキスタンのお客様の需要獲得を図っています。

また、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、今後も自動車の需要は増加していくことが予想されます。パキスタン全土に展開する販売拠点175店及びサービス拠点164店を今後も増設し、継続的に新モデルを投入することで、引き続きシェアを維持拡大し、パキスタンのお客様のご期待に応えられるよう努めていきます。

[その他の地域]

大洋州

2022年度の全体市場はコロナ禍突入直前の2019年度の水準を上回り、緩やかな需要増の継続で1,271千台（前年比102%）となりました。その中でスズキは主にスイフト、ジムニーの供給改善により過去最高となる32千台（同121%）を販売し、シェアは2.5%（前年実績2.1%）に拡大しました。特にニュージーランドではこれまでで最高となる9,026台（前年比120%）、シェア5.8%（前年実績4.4%）の末端販売を達成しました。

中南米

2022年度の中南米全体市場は4,851千台（前年比108%）と21年度に続いて回復しました。スズキの販売は122千台（前年比99%）でほぼ前年並みとなりました。主要市場のメキシコでは最高販売台数を更新しシェアは3.3%から3.6%へ拡大、またボリビア、バルバドスでは昨年に続いてシェア1位を維持しました。

中東

2022年度の中東全体市場（イランを除く）は1,324千台（前年比117%）と回復しました。スズキの販売台数は、サウジアラビアでの販売が前年に対して大きく増加し、30.5千台（前年比160%）となりました。中東でのスズキシェアは前年度の1.7%から2.3%に伸長しました。

アフリカ

2022年度のアフリカ全体市場は1,156千台（前年比92%）となりました。スズキの販売台数は、南アフリカでの6年連続の最高販売台数更新が貢献し、114.6千台（前年比134%）と前年を上回る結果となりました。アフリカでのスズキシェアは前年度の6.9%から9.9%へ増加しました。

2022年度のトピックス

[4月] ハイブリッドシステム搭載車を充実

コンパクトSUV「エスクード」にハイブリッドシステムを搭載して発売しました。より長くEV走行ができるように、EV走行が可能な時間や速度の範囲を設定し、ブレーキをかけた際に効率よくバッテリーが充電できる回生協調ブレーキ、後退時のEV走行をスズキで初採用しました。

また、12月にはハイブリッドを搭載した小型乗用車「ソリオ HYBRID SZ」、「ソリオバンディット HYBRID SV」を発売しました。今後も電動化に向けた取り組みを進めていきます。



ソリオHYBRID SR

[6月] インドで SUV ラインアップを拡充

コンパクトSUV新型「プレッツァ」を発売しました。大胆でスポーティーな力強いエクステリアを進化させ、インテリアは都会的な雰囲気仕上げました。

また、7月にはスズキが開発し、トヨタ・キルロスカ・モーター社にて生産するミドルサイズの新型SUV「グランドビターラ」を発表し、9月より販売を開始しました。パワートレインにはマイルドハイブリッドのほか、ハイブリッドシステムをインドで初導入しました。インドでSUVのラインアップを拡充し、シェア拡大を図ります。



プレッツァ

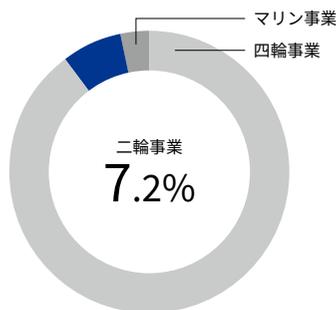
事業概況 [二輪事業]

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・中型二輪車は、2024 年度にバッテリー EV を投入します。2030 年度までに 8 モデルを展開し、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。

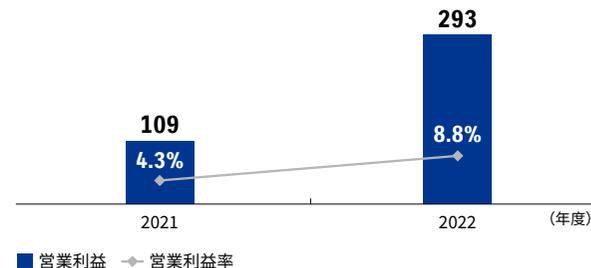
■ 売上高構成比



2022 年度の事業概況

売上高は 3,332 億円と前期に比べ 797 億円 (31.4%) 増加しました。営業利益は 293 億円と前期に比べ 185 億円 (170.2%) 増加、営業利益率は過去最高の 8.8% となりました。

■ 二輪事業の業績 (億円)



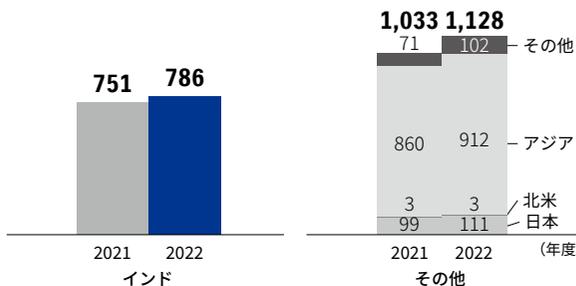
生産台数／販売台数

2022 年度の世界生産台数 (ATV 含む) は 1,914 千台、前年比 107.3% と増加しました。

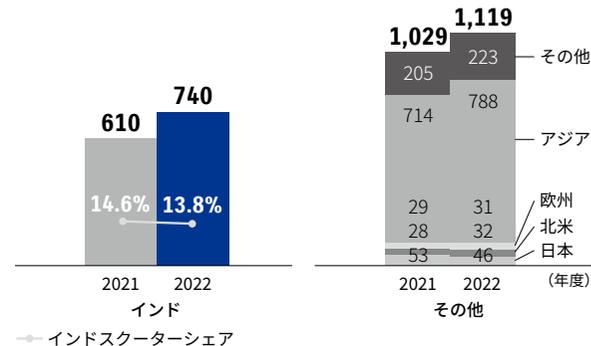
また、世界販売台数 (ATV 含む) も 1,859 千台、前年比 113.4% と増加しました。特にアジア地域ではインド、フィリピン、その他地域では中南米で増加しました。

※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

2022年度の日本全体市場は408千台、前年比96%となりました。

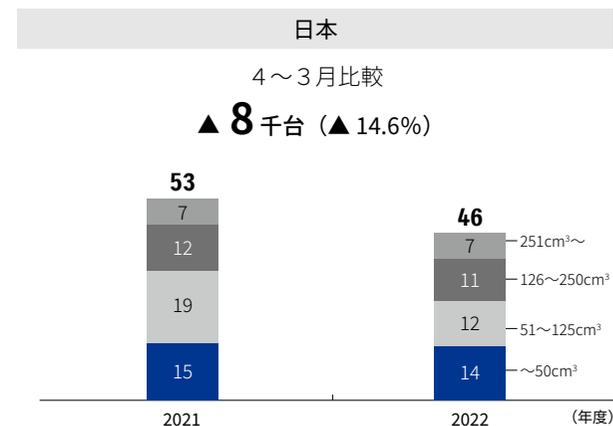
当社の販売状況は、コロナ禍の中で趣味性の高いモビリティとしての魅力や、存在感に注目が集まったことにより、小型二輪(251cm³～)が前年比110%となる7.7千台と販売を伸ばすも、原付二種(51～125cm³)がモデルラインアップの減少と一部機種が生産遅れから12.4千台、前年比66%と大きく落ち込んだことにより、総台数では45.6千台、前年比85%となりました。

2023年度については、3月より市場投入している新型車

バーグマンストリート 125EX、Vストローム800DE、GSX-8S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

原付二種では昨年度市場投入したスクーター 3機種を中心に拡販を進め、大型車両では3月に市場投入したGSX-8S、Vストローム800DEや8月に市場投入したVストローム250SXを中心に販売を伸ばしていきます。またKATANAミーティング、Vストロームミーティングなどユーザーのためのイベントを実施し、所有感を高め顧客満足度の充実を図っていきます。



[インド]

1. 市場の動向及び事業環境

2022年度のインド全体市場は15,848千台、前年比118%。前年は半導体不足による供給減に加え、年末にコロナが急速に悪化して市場が停滞したこともあり、全社が前年比プラスとなっています。また政府のEV促進政策が寄与し、2022年度のEV販売台数は79万台（前年比342%）と大きく伸ばしました。

第4四半期は4月から施行されるOBD2-A法規の未対応車の在庫処分の関係で各社出荷を調整する傾向も見られましたが、好調な前半の貯金もあり、通期では前年比118%となりました。現在は半導体不足の状況も改善してきており、各社安定した供給を維持しています。

当社の2022年度の二輪車販売台数は731千台、前年比120%となりました。5月にバックボーンの新機種DS250を、7月に大型のGSX-S1000S、12月にスクーターの新機種UB125L、1月はGSX150/250のスマホ連携モデルを順次

投入し、販売台数は730,756台と過去最高を更新しました。

半導体不足が回復傾向にある中、主力であるスクーターのメーター供給は、依然不足状態が続いたものの、代替ICの採用等を積極的に進め、影響を最小限に抑えることができました。

引き続き生産、購買部門と協力し、2023年度は国内販売82万台（前年比112%）の達成を目指します。

2. スズキの市場優位性・戦略

スズキが注力する125cm³スクータークラスでのシェアトップを維持し、さらなる拡販を図ると同時に、拡大傾向にあるEV市場に2024年度より参入します。品質を確保した上で市場のトレンドに追随し、新規開拓を図ります。



[アセアン]

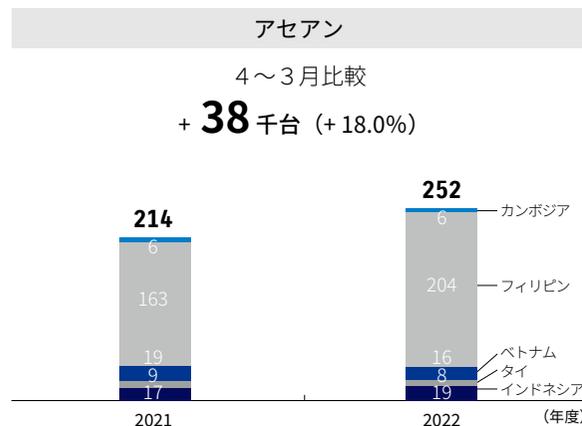
1. 市場の動向及び事業環境

2022年度のアセアン5カ国の全体市場は12,333千台、前年比114%となりました。各社の車両供給が回復基調にあり、5カ国すべてで前年を上回りました。

当社の2022年度の販売実績は、5カ国計で252千台、前年比118%となりました。インドネシア、フィリピン、カンボジアにおいて前年実績を上回りました。

2. スズキの市場優位性・戦略

2023年度は、部品供給の問題は改善しつつあるものの、一部の国で景気後退による需要減少の兆候も見えるので、各国において販売網の整備を進め、販売の向上を図ります。また伸長するスクーターに加え、根強い需要があるアンダーボーン市場において、販促の強化により販売量の拡大を図ります。



[北米]

1. 市場の動向及び事業環境

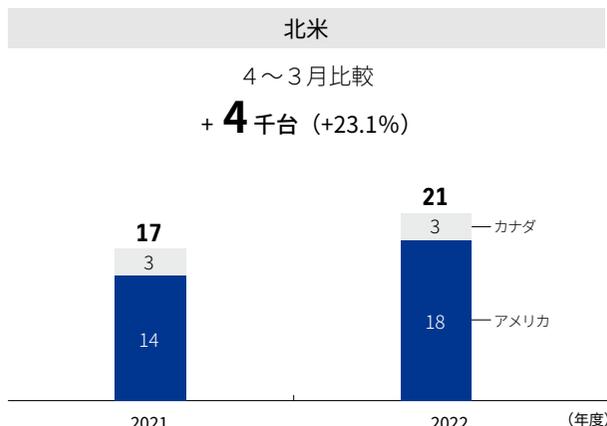
2022年度の北米市場の販売台数は592千台、前年比96%となりました。主要メーカーが物流の停滞、部品不足による供給難に苦しみ、全体市場は前年割れとなりました。

同期間の当社の販売は、物流遅延の解消により供給が改善し、前年比123%の21千台となりました。

2021年度に投入したハヤブサ、2022年度に投入したGSX-S1000/GTはいずれも好評を得ており、2022年度は計画以上の販売台数を達成しています。さらに、まとまった量の供給ができた最量販機種DR-Z400やGSX-Rシリーズの販売が順調に推移したことで、2022年度のシェアは前年同期に対し0.7ポイント改善の3.5%となりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

北米では、広く認知され主力のハヤブサ、GSX-Rシリーズのほか、GSX-S1000/GT、及び新機種であるVストローム800DE、GSX-8Sに力を入れ、拡販とブランドイメージの向上を図ります。



[欧州]

1. 市場の動向及び事業環境

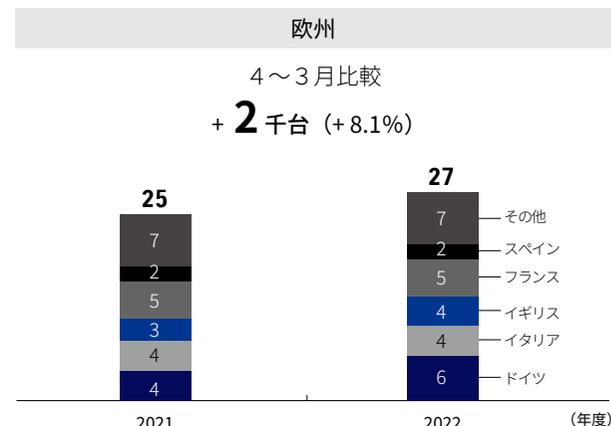
欧州の全体市場は、主要各社の在庫不足が影響し、1,221千台、前年比99%となりました。

同期間の当社の販売は、GSX-S1000GTなど大型車の販売が堅調に推移したこと、及び125cm³のユーロ5規制対応機種の導入により、前年比108%の27千台、占拠率2.2%となりました。

2023年3月より新型Vストローム1050/DE及び125cm³スクーターの販売を本格的に開始しました。物価高騰による景気の減退も懸念されますが、今後新たにVストローム800DE、GSX-8Sなど、新機種を発売して拡販を進め、販売台数とシェアの拡大を図ります。

2. スズキの市場優位性・戦略

欧州では、商品ブランドとして定着しているVストロームやGSX-Sシリーズの販売が堅調に推移する中、新たな排気量帯への参入となるVストローム800DE、新ネイキッドGSX-8Sを中心に拡販を図ります。また、新125cm³スクーターの投入により商品ラインアップを充実させ、幅広い需要を取り込みます。



事業概況 [四輪事業] | **事業概況 [二輪事業]** | 事業概況 [マリン事業]

[中国]

1. 市場の動向及び事業環境

2022年度の中国の全体市場は5,161千台、前年比87%。当社の販売は450千台、前年比104%となりました。

全体市場が縮小する中、当社はスクーターの増加(331千台、前年比108%)により、前年以上の販売台数を確保しています。バックボーンは、半導体不足に伴う部品納入不足の影響により103千台、前年比96%に留まりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

全体市場では、スクーターと150cm³以上のバックボーンが伸びていることから、当社は125cm³スクーター (UY125、UE125、UU125) 及び、150/250cm³バックボーン(ジクサー 150、GL150、GSX250R、Vストローム250)を中心に拡販を進めます。

2022年度のトピックス

[9月] 大型二輪車の新型モデルを発表

大型二輪車「Vストローム1050」に新たに未舗装路での操縦安定性を高めた「Vストローム1050DE」の設定を発表し、2023年2月より国内で発売しました。

さらに、11月には新設計の776cm³並列2気筒エンジンを搭載した新型「Vストローム800DE」「GSX-8S」を発表し、2023年2月より国内で発売しました。



Vストローム 800DE

[10月] 新型スクーター 3モデルを発表

快適性と充実した装備の「アドレス125」、スポーティーなスタイリングと軽快な走りの「アヴェニス125」、高級感のあるデザインやアイドリングストップシステム、サイレントスターターシステムなどを採用した「バーグマンストリート125EX」(同下)を発表しました。「アドレス125」「アヴェニス125」は10月より、「バーグマンストリート125EX」は2023年3月より国内で発売しました。



アドレス 125

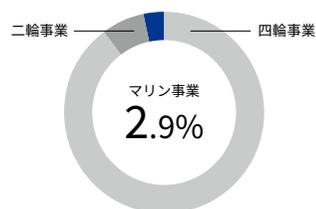
事業概況 [マリン事業]

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は、2024 年度にバッテリー EV を投入します。2030 年度までに 5 モデルを展開し、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。

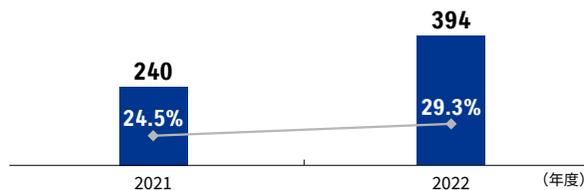
■ 売上高構成比



2022 年度の概況

売上高は 1,346 億円と前期に比べ 366 億円 (37.3%) 増加、営業利益は 394 億円と前期に比べ 154 億円 (64.2%) 増加し、売上高・利益とも過去最高となりました。北米での大型船外機販売の堅調な推移、為替円安効果等が寄与しました。

■ マリン事業の業績 (億円)



■ 営業利益 → 営業利益率

市場とスズキの概況

1. 市場の動向及び事業環境

2022 年度は、前年に引き続き北米・欧州を中心とした新型コロナウイルスの影響による特需を受け、好調な販売でスタートしました。しかしながら後半に入り、With コロナの流れとともに、レジャー市場の販売は落ち着きを見せました。

一方、新型コロナウイルスによる制約が無くなっていく中、観光地における観光船向けの船外機需要が盛り上がりを見せ、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、2022 年には 1 万 3 千人を超えた水辺の清掃活動、2020 年より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。

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。

2022 年度のトピックス

[7 月] マイクロプラスチック回収装置を搭載した船外機の生産を開始

中型船外機 5 機種に、世界初のマイクロプラスチック回収装置を標準装備し、生産開始しました。北米、欧州などの主要市場を含めた全世界へ順次出荷しています (DF140BG、DF115BG、DF140B、DF115B、DF100C)。

なお、10 月 27 日には船外機の世界累計生産 400 万台を達成しました。今後もマリン事業活動を通じて、人と社会に必要とされるマリン製品、サービスを提供していきます。



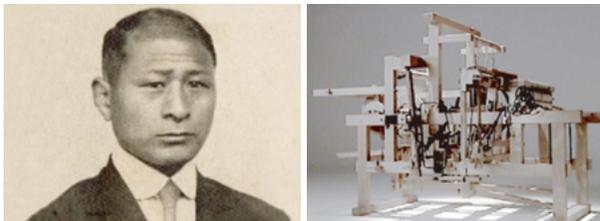
サステナビリティ方針

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、得意とする環境に配慮したコンパクトな四輪車をはじめとするさまざま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つながりました。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。



創業者 鈴木道雄と母に贈った織機の第1号

● モビリティ事業

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、“楽に速くまで走れる”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。



パワーフリー号

● 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徴を持つ当社は、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。

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弁会社を設立するなど、海外進出という大きな飛躍につながりました。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。



アルト

● 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225万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1月にはインド国内累計販売2,500万台を達成しました。



スズキ・モーター・グジャラート社

● 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や、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（長野県）

● **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。



回収装置を搭載した船外機 DF115B

● **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。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つながりかねません。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方針です。

さらに、当社独自の取り組みとして、インド農村部に多い酪

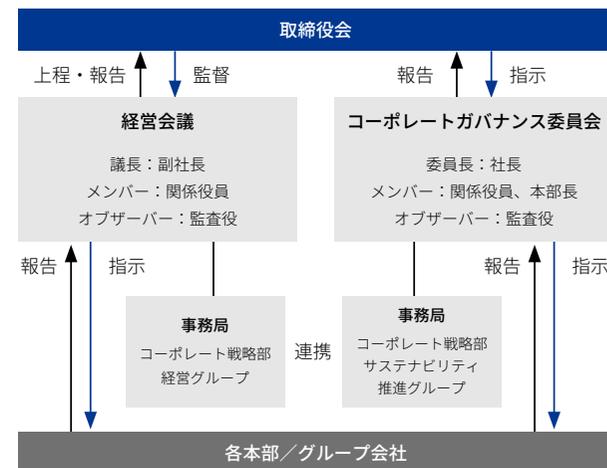
農廃棄物である牛糞を原料とするカーボンニュートラルなバイオガス燃料の製造・供給事業へ挑戦していきます。このバイオガス燃料は、インドCNG車市場シェアの約70%を占めるスズキのCNG車に使用することができ、実現すればお求めやすい価格で自動車の提供を続けることができます。インドのみならず、アフリカやASEANなどの新興国や、日本の酪農地域でも展開が可能な技術です。

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、人と社会に必要なとされ続ける会社を目指します。



推進体制

■ **サステナビリティ推進体制**



代表取締役及び関係役員が出席する経営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、経営企画室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。

取締役会における主な議題(2022年度)

- ・人権方針の制定
- ・サプライチェーンの人権対応
- ・人事戦略、人的資本に関する取り組み
- ・知財ガバナンス 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。

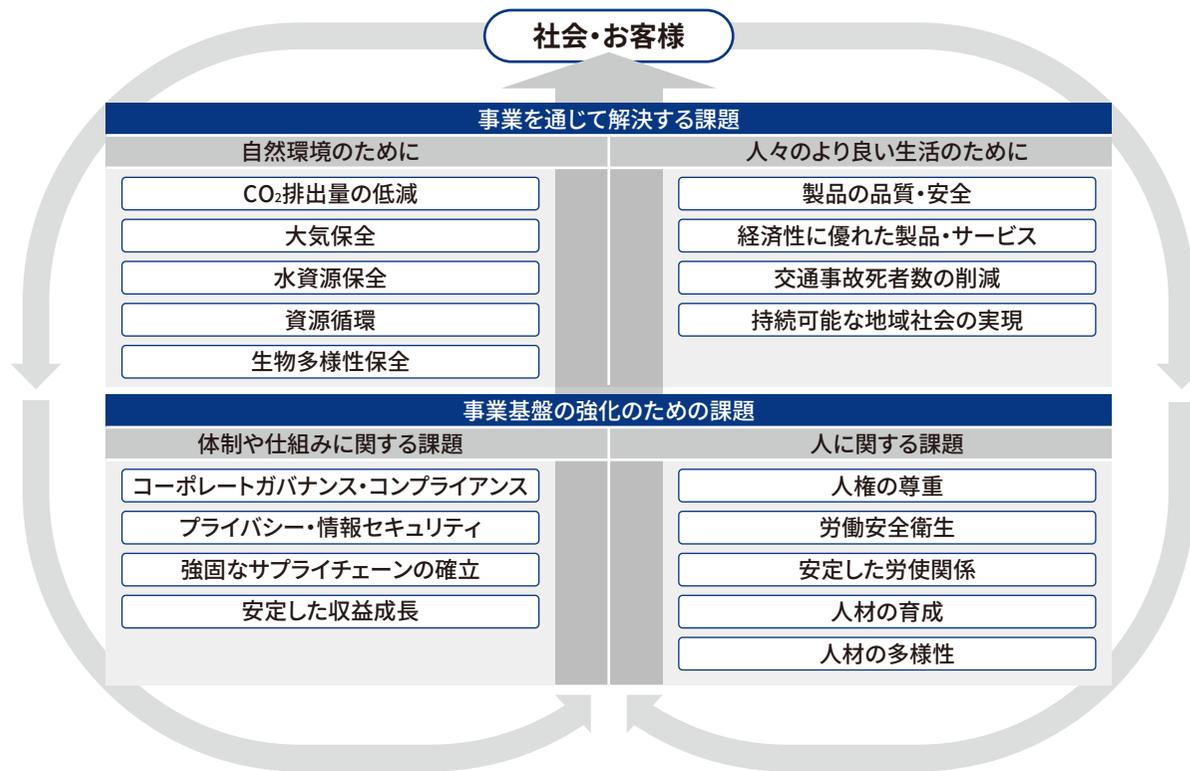
■ 特定のプロセス

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	経営企画室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、社是「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。



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「カーボンニュートラル推進会議」および「環境委員会」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」および「環境委員会」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。

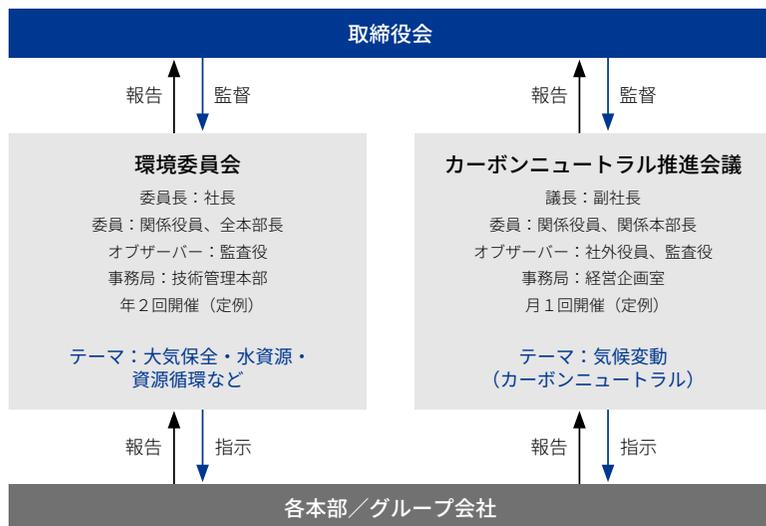
「環境委員会」は、カーボンニュートラル以外の環境問題、すなわち大気保全、水資源、資源循環などをテーマに年2回開催しています。

二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。

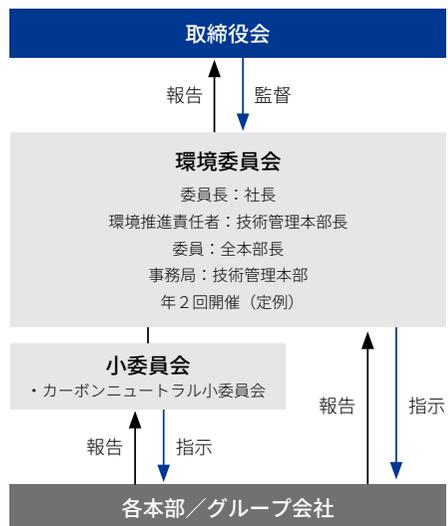
※従来は環境委員会の下に設置した小委員会で気候変動に関する審議を行っていましたが、2023年4月より「カーボンニュートラル推進会議」に改組し、経営・業務執行会議のひとつとして発展させました。

■ 気候関連のリスクと機会に関する組織体制

2023年4月以降の体制



2022年9月から2023年3月までの体制



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靭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源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。

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。

また今年度から、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°C上昇	1.5°C/2°C
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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
② 炭素税等の 導入・強化	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●「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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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)

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。

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、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。

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

■ スズキの環境目標

テーマ		短期目標	中期目標	長期目標
気候変動	カーボンニュートラル(2030年度に向けた成長戦略)	製品分野 バッテリーEV初投入 (四輪) 2023年度に日本へ初投入、2024年度に欧州、インドへ初投入。 (二輪) 2024年度に小型・中型二輪車へ初投入 (船外機) 2024年度に初投入。	複数のバッテリーEV導入 (四輪) 2030年度までに日本へ6モデル、 欧州へ5モデル、インドへ6モデル展開 (二輪) 2030年度までに8モデル展開 (船外機) 2030年度までに5モデル展開	カーボンニュートラル達成 ・2050年に日本、欧州で達成 ・2070年にインドで達成
		製造分野 2025年度に塗装工場で排出されるCO ₂ 量を 2016年度比 30%削減	工場におけるカーボンニュートラル達成 ・2027年度に浜松工場で達成 ・2035年度に国内工場で達成	
		スズキ環境計画 2025	マイルストーン 2030	スズキ環境ビジョン 2050
	製品CO ₂	製品から排出されるCO ₂ 量の削減 (四輪) 2010年度比 30%削減 (二輪) 2010年度比 15%削減 (船外機) 2010年度比 15%削減	・2030年までに、Well to Wheel で新車四輪車が排出するCO ₂ 「2010年度比 40%削減」を目指す。	・2050年までに、Well to Wheel で新車四輪車が排出するCO ₂ 「2010年度比 90%削減」を目指す。
	事業活動CO ₂	事業活動から排出されるCO ₂ 量の削減 (生産活動) 2016年度比 25%削減 (物流活動等) 売上高あたりのCO ₂ 排出量 2016年度比 9%削減 等	・2030年までに、事業活動から生じるCO ₂ を販売台数あたり原単位で「2016年度比 45%削減」を目指す。	・2050年までに、事業活動から生じるCO ₂ を販売台数あたり原単位で「2016年度比 80%削減」を目指す。
大気保全	<ul style="list-style-type: none"> 大気汚染の抑制 (四輪・二輪・船外機) 各国/各地域の状況に応じたクリーンな製品の導入と普及を通じて大気環境の改善に貢献する。 VOCの抑制 (生産活動) 塗装面積あたりVOC排出量 2000年度比 50%以上削減 等 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに、 一事業活動における化石燃料の使用を削減し、再生可能エネルギーの利用を拡大する。 一クリーンな製品の開発を推進し、各国・地域の大气改善に貢献する。 一生産や製品から生じる揮発性有機化合物(VOC)を削減する。 	・2050年までに、事業活動や製品から排出される大気汚染物質を最小化する。	
水資源保全	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の保全 (生産活動) 《水量》グローバル四輪生産台数あたり使用量 2016年度比 10%削減 《水質》規制よりも厳しい自主基準値の排水管理を継続する。 	・2030年までに、スズキを取り巻く水リスクを特定し、全生産拠点で取水削減と排水浄化を実施する。	・2050年までに、水環境への負荷を最小化し、持続可能な水資源利用を実現する。	
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮設計の促進 自動車リサイクルの推進 電池3Rの推進 廃棄物の低減 プラスチック梱包材の削減 船外機関連資材のプラスチック使用量削減 2020年度比 12t削減 等 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに、 一自動車リサイクルシステムのグローバル展開を目指す。 一電動車の駆動用二次バッテリーのリサイクル、リビルド、リユースを推進する。 一グローバル生産拠点で廃棄物発生量を低減する。 一プラスチック梱包材を削減する。 	・2050年までに、日本で培ったリサイクル技術やシステムをグローバル展開し、生産活動及び製品から生じる廃棄物の削減と再生利用、適正処理を推進する。	

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・部品の購買や製品の製造・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。

2022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 10,370 万 t-CO₂のうち 10,256 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「カテゴリー11 スズキが販売した製品の使用」^{※2}による排出量が 8,270 万 t-CO₂ とバリューチェーン全体の 79.7%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 カテゴリー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

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)

	2020年度	2021年度	2022年度
バリューチェーン全体(スコープ1・2・3の合計)	9,018	9,207	10,370
企業活動による直接排出(スコープ1 ^{※1})	38	40	42
国内	15	15	15
海外	23	25	27
エネルギー起源の間接排出(スコープ2 ^{※1})	68	71	72
国内	29	26	28
海外	38	45	45
企業活動による排出(スコープ1・2の合計)	105	111	114
製品の使用による排出(スコープ3_カテゴリー11) ^{※2}	7,573	7,532	8,270
その他の排出(スコープ3_カテゴリー11以外)	1,339	1,564	1,986
その他の間接排出(スコープ3の合計)	8,913	9,096	10,256

※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）

●排出係数

ー電力：国内は電気事業者別の直近の調整後排出係数、海外は IEA Emissions Factors 2022

ー燃料：国内は算定・報告・公表制度における排出係数、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。

＊なお、2021年度以前のデータについては、算定方法の見直しに伴い遡って修正。

スズキグループのエネルギー消費量

(単位:GWh)

	2020年度	2021年度	2022年度
グローバル合計	3,058	3,265	3,455
国内	1,381	1,327	1,360
海外	1,677	1,938	2,095

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1月にインドで開催された「Auto Expo 2023」にて、2025年までに市販化を計画している世界戦略電気自動車第一弾のコンセプトモデル「eVX」を公開しました。また、2023年5月に開催された「G7 広島サミット（主要国首脳会議）」の展示イベントにて、提携企業と共同開発してきた BEV システムを搭載した商用軽バン電気自動車のプロトタイプを公開しました。



Auto EXPO 2023（インド開催）



2023年5月18日～21日にG7広島サミットで公開した商用軽バン電気自動車

二輪車における取り組み

株式会社 Gachaco が運用する交換式バッテリー（ホンダ社 モバイルパワーパック、以降 MPP）を搭載可能とした実証実験車 e-BURGMAN を開発し、当電動スクーターを用いた実証実験を2023年4月から6月まで東京都内で実施しました。

実証実験は今後大阪でも実施予定で、これら実証実験を通して収集する、ユーザの使い方、ニーズなどのデータから今後の電動二輪車の開発につなげていきます。



実証実験用電動スクーター「e-BURGMAN」

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は、2024年度にバッテリーEVを投入します。2030年度までに5モデルを展開し、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。

自動車用電池インド国内生産の取り組み

インドでは環境への対応が重要な課題となっており、お客様がお求めやすい電動車の普及が必要です。スズキは株式会社東芝、株式会社デンソーと3社による自動車用リチウムイオン電池製造会社「TDS リチウムイオンバッテリーグジャラート社（TDSG）」を設立し、グジャラート州のスズキ・モーター・グジャラート社（SMG）の四輪工場に隣接するサプライヤーパークに、インド初となる自動車用リチウムイオン電池セル及びパックの生産工場を建設しました。2021年から生産を開始し、マルチ・スズキ・インドア社をはじめとしたインド国内外のスズキ車両工場に供給しています。

また、同工場ではカーボンニュートラルに対する取り組みの一環として屋上に設置した太陽光パネルにより発電を行い、必要な電力の一部を賄っています。

今後、グジャラート州での電池生産を拡大し、インド国内でのリチウムイオン電池の安定供給を実現、電動車（HEV^{*}、EV）の普及を進めることで、インドの環境改善及び持続的な発展に貢献していきます。

^{*} HEV は Hybrid Electric Vehicle の略



四輪ハイブリッドシステム搭載車の販売

マイルドハイブリッド及びハイブリッドの2種類のハイブリッドシステムを搭載する四輪車を提供しています。

■ マイルドハイブリッドシステム



■ ハイブリッドシステム



■ ハイブリッドシステムの製品展開例

対象車種	アルト	ワゴンR	スペーシア	ハスラー	クロスビー	スイフト	ソリオ	イグニス	エスクード
マイルドハイブリッド	○	○	○	○	○	○	○	○	
ハイブリッド							○		○

■ 四輪ハイブリッドシステム搭載車※ 販売台数

(単位：千台)

	2020年度			2021年度			2022年度		
		うち、HEV※	HEV比率		うち、HEV※	HEV比率		うち、HEV※	HEV比率
日本	647	338	52.3%	561	290	51.7%	627	324	51.7%
インド	1,323	118	8.9%	1,365	135	9.9%	1,645	296	18.0%
欧州	206	154	74.9%	225	194	86.2%	171	156	91.2%
その他	395	5	1.3%	556	7	1.3%	557	24	4.3%
合計	2,571	615	23.9%	2,707	626	23.1%	3,000	800	26.7%

※ HEV (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。
その他地域のハイブリッド車販売台数は日本、インドからの輸出台数。

その他の取り組み

● CNG※¹車の取り組み

近年、インドでは地球温暖化や都市部の大気汚染が問題視されています。CNG車の燃料である天然ガスの主成分はメタン (CH₄) であり、燃焼時に発生する二酸化炭素 (CO₂) や窒素酸化物 (NOx) の排出量が石油や石炭に比べて少ない※² ため、マルチ・スズキ・インド社ではCNG車の製造・販売を促進しています。

※ 1 CNG (Compressed Natural Gas) : 圧縮天然ガス

※ 2 出典：一般財団法人 日本エネルギー経済研究所「平成26年度石油産業体制等調査研究 (昨今の国際情勢等を踏まえた天然ガス利用拡大に関する調査) 報告書」、平成27年3月

● 地球温暖化係数の小さいエアコン冷媒への転換

フロン類の使用の合理化及び管理の適正化に関する法律 (通称：フロン排出抑制法) に基づき、日本向けに出荷される乗用車用エアコン冷媒は、2023年度以降、地球温暖化係数が小さい冷媒への転換が求められています。

スズキは、今までカーエアコンに使用されてきたHFC-134a冷媒は地球温暖化係数が大きいと、地球温暖化係数が極めて小さいHFO-1234yf冷媒を使用したエアコンを開発し、日本向けに出荷されるすべての乗用車にHFO-1234yf冷媒への転換を2022年度末までに完了しました。

人権の尊重

スズキにおける取り組み

スズキグループ行動指針に定めている「人権の尊重」は、すべての企業活動の基本であると考え、その徹底を図っています。2022年12月にはスズキグループの人権尊重について

の基本方針を新たに決めました。すべてのステークホルダーの皆様とともに、人権尊重の取り組みを進めていきます。

スズキグループの人権尊重についての基本方針

(基本的な考え方)

スズキ株式会社(以下、スズキ)は「お客様の立場になって価値ある製品を作ろう」を社是の第一に掲げ、お客様に喜ばれる真の価値ある製品作りに努めています(1962年制定)。

社是の精神に則り、スズキグループ(スズキ及びその連結子会社)で働くすべての役員及び従業員が健全かつ効率的、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」を策定しています(2016年策定)。行動指針では「人権の尊重」を重要な指針のひとつと定め、各国・各地域の法令を踏まえ、人権に関するさまざまな国際規範を理解し、基本的な人権を尊重することを明確に定めています。

スズキグループは人権侵害につながるあらゆる行為に加担する意思はありません。人権の尊重はグローバルに展開するすべての企業活動の基本であると考え、その徹底を図っていきます。

1. ガバナンス

(1) 人権に関する法令や国際規範の尊重

スズキグループは、「世界人権宣言」(UDHR)、国際人権規約(「経済的、社会的及び文化的権利に関する国際規約」(ICESCR)、「市民的及び政治的権利に関する国際規約」(ICCPR))及び「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」(ILO中核的労働基準)など、国際的な人権規律に規定された人権(結社の自由・団体交渉権の承認、強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の排除など)を尊重します。「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)、OECD多国籍企業行動指針、我が国の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」等を参照し人権尊重の実践に取り組みます。

また、スズキグループが事業展開する世界各国の、現地の人権関連法令を遵守します。人権についての国際規範と各国・各地域の法令の間に差異がある場合は、より高い基準を尊重することに努めます。

(2) 適用範囲

当方針は、スズキグループのすべての役員及び従業員(派遣従業員を含む)に適用されます。スズキグループの各社は、当方針が自社の役員及び従業員により遵守されるよう周知徹底を図ります。

また、取引先や販売店を含む事業に関連するすべてのビジネスパートナーにも当方針にご理解をいただき、人権尊重の取り組みを期待するとともに、積極的な働きかけを行い、協力して取り組みを進めていきます。

(3) スズキのマネジメント体制

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、人権を含むサステナビリティ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。

「人権の尊重」は当社のマテリアリティ(重要課題)特定の検討において議論され、「事業基盤の強化のための課題」のひとつとして特定し、2021年10月の取締役会で確認しています。

2. 人権リスクへの対応(人権デュー・ディリジェンス)

(1) 人権リスクの特定

事業に関わる潜在的もしくは実際の人権リスクを特定し、リスクを防止または軽減するための体制を構築します。とりわけ、スズキグループが積極的に事業を展開する新興国において強制労働や児童労働などの人権リスクが相対的に高いことを認識して、これを行います。

(2) 是正と救済

人権に対する負の影響を引き起こし、または関与したことが明らかになった場合は、適切な手段を通じて、その是正に取り組みます。

その一環で、影響を受けた関係者が利用できる相談窓口を整備します。

(3) 教育

スズキグループで働くすべての役員及び従業員が当方針を理解し、実践できるよう、人権尊重に関する教育・啓発を適切に行います。

(4) 対話・協議

人権への影響について、関連する社内外ステークホルダーとの対話・協議を継続的に行っていきます。また、人権を専門とした第三者機関に相談し、取り組みの実効性を担保します。

(5) 情報開示

人権の取り組みに関する情報を定期的に開示し、透明性の確保に努めるとともに、説明責任を果たします。

当方針は2022年12月の取締役会で承認されています。当方針は状況に応じて、適宜見直しを行ってまいります。

2022年12月
代表取締役社長
鈴木俊宏

相談窓口等

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。

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。2023年10月時点。

サプライチェーンにおける取り組み

各国・地域の法令の遵守 (日本では「下請代金支払遅延等防止法 (下請法)」の遵守、「自動車産業適正取引ガイドライン」の調達五原則に則った取引の実施など)、人権の尊重、環境保全に取り組んでいます。また、同様にお取引先様に対しても、「スズキお取引先様CSRガイドライン」を策定し、法令の遵守、人権の尊重、環境保全への取り組みを実践するよう求めています。

人権尊重についての追加の取り組み

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、2022年には以下の取り組みを実施しました。

● 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月に取締役会での決議を経て「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 (→P.37)。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。

● 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。

● 外国人労働者調査

日本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で人権侵害のリスクがあることを認識しており、2022年には人権NGOから支援を受けながら、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。



外国人技能実習生への聞き取り調査

● 責任ある鉱物調達の取り組み

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、四輪車及び船外機の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。

人的資本

安全衛生

安全基本理念

- 「安全はすべてに優先する。」
～Make Safety as first priority. (Safety First)～
企業活動の根幹は「人」である。
その「人」を守る安全には、いかなる時にも、一番の優先順位を与えなければならない。
- 「労災はすべて防ぐことができる。」
～All accidents are preventable.～
管理者は、「労災は必ず防げる」という強い信念をもって、日々職場をリードしなければならない。
- 「安全はみんなの責任である。」
～Safety is everyone's responsibility.～
会社がやるべきことを行うと共に、一人ひとりが、自分の身を自分で守る、責任ある行動をとらなければならない。
みんなが、ルールを守り、注意し合える職場風土を全員でつくろう。

安全衛生管理体制

各事業所の代表と労働組合の代表が出席する「中央安全衛生委員会」を年2回開催し、全社の「労働安全」、「労働衛生」、「交通安全」に関する基本方針を決定しています。

また、中央安全衛生委員会による中央安全パトロールを年1回実施し、部門間のクロスチェックによる安全の横串活動を通じて社内の安全意識を高めています。各事業所においては、部門安全衛生委員会を設置しており、中央安全衛生委員会の方針をもとに各事業所にて日々、安全衛生活動に取り組んでいます。

安全・衛生に関する取り組み

従業員が安全・安心かつ健康に働くことができるよう、目標及び推進事項を立てて取り組んでいます。

■ 2022 年度の取り組み

	目標	推進事項	具体的取り組み事項
労働安全	重大・休業災害 ゼロ 全労働災害件数を30以下	職場の安全管理徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・クレーン作業、フォークリフト作業のリスク再確認 ・重大災害につながる恐れのある作業のリスクアセスメントの実施とリスク低減対策の推進 ・転倒災害防止のため、作業環境・通路の改善と5Sの推進 ・歩車分離と歩行時のルール遵守の推進
		教育訓練徹底による安全意識向上と安全行動の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・管理監督者の安全教育 ・ベテラン作業者も含め、過去の災害を反映した規程・ルールの教育 ・危険予知訓練を継続、危険体感教育の実施による危険予知能力、危険感受性の向上
労働衛生	心も体も健康に、働きやすい職場をつくる。	作業経験が浅い作業者(3ヵ月を目途)・工程移動者(1ヵ月未満)の災害防止	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的な巡視、作業チェック、ヒヤリングを実施 特に、派遣社員のフォローを強化(ルール・基本の確認、やりにくい作業の吸い上げ)
		働きやすい職場環境	<ul style="list-style-type: none"> 法改正に伴う化学物質管理の強化とリスク低減対策の推進 ・使用化学物質の一覧、化学物質保管場所マップの作成 ・法令で定められている表示と一目でわかる保管方法の改善対策 ・化学物質管理者の養成

リスクアセスメント活動

スズキでは予防を中心とした安全先取り活動として「リスクアセスメント」を実施しています。作業におけるリスクを洗い出し、その対策を進めることで安全性の向上を図っています。2001年よりヒヤリ・ハット事例のリスクアセスメントを導入し、2013年より定常作業のリスクアセスメントに取り組んでいます。また、2016年より化学物質のリスクアセスメントを実施しています。2017年にはリスクアセスメントの評価方法を見直し、リスクの高い作業について再評価をし、リスク低減対策を進めています。

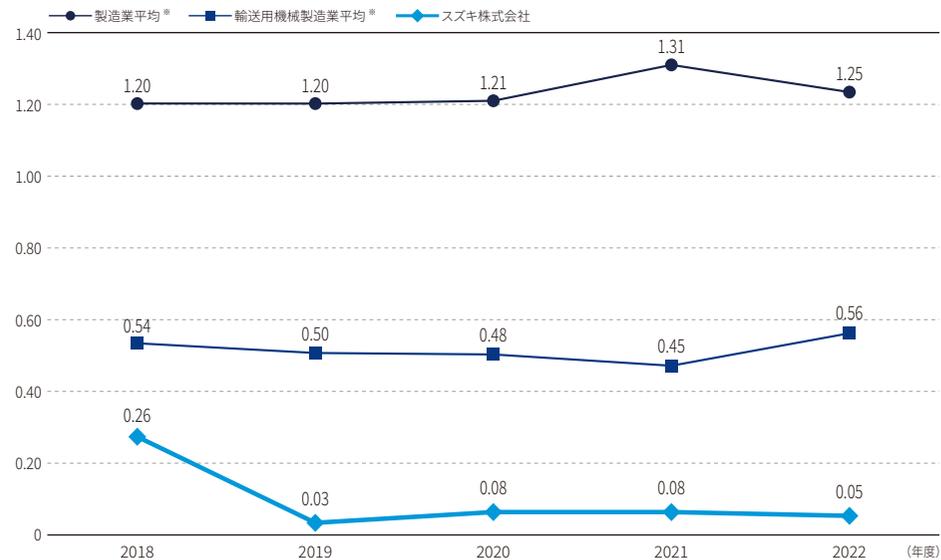
■ 労働災害発生状況

(件)

	2020年度結果	2021年度結果	2022年度	
			目標	結果
全労働災害	62	75	30以下	57
重大休業災害	休業	4	8	2
	重大	0	0	0
	(構内死亡災害)*	0	0	0

*労働者死亡者数は、2020年度～2022年度はゼロ

■ 災害度数率の推移



* 出所：厚生労働省 労働災害動向調査

健康管理

健康宣言



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みます。

代表取締役社長

鈴木 俊宏

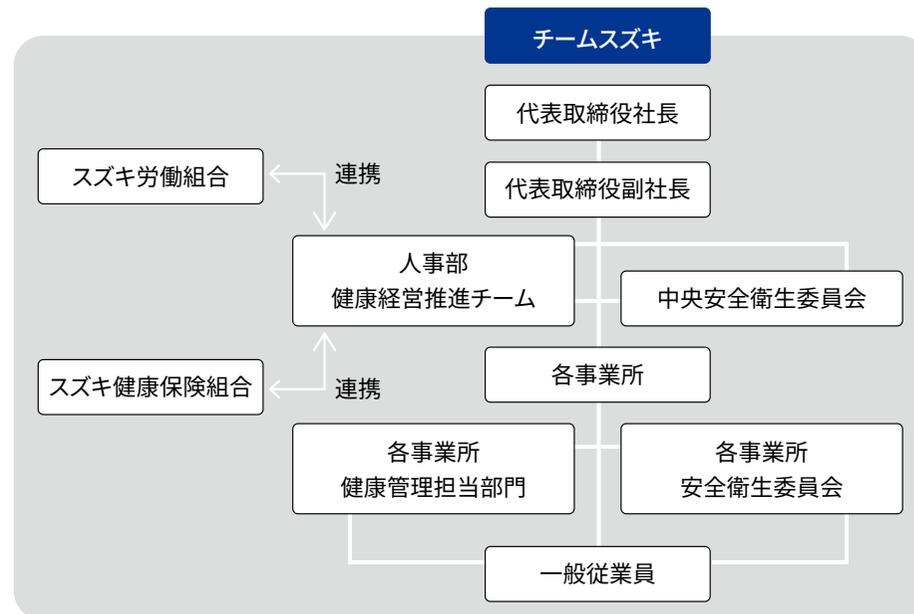
推進体制

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。

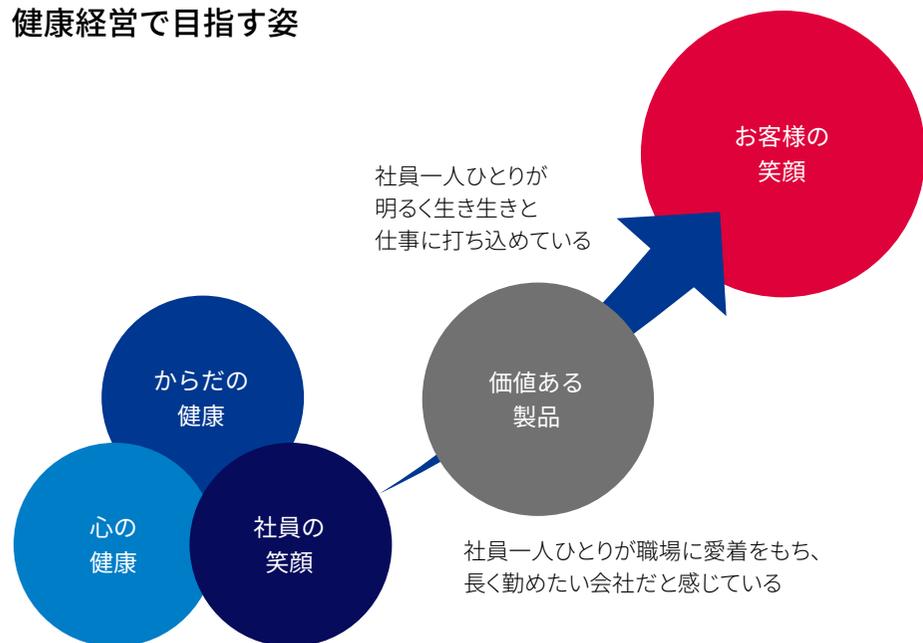
推進にあたり、従業員の健康を支える健康推進産業医・保健師・看護師など専門職の意見を積極的に取り入れ、労使で連携し推進します。

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。

■ 健康推進体制図



健康経営で目指す姿



■ 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
出勤率 →勤務の場所や時間に関わらず 業務が遂行できている比率	メンタルヘルス不調による休職をせず業務が遂行できている従業員の比率	99.2%	※	100%
	メンタル以外の疾病による休職をせず業務を遂行できている従業員の比率	99.8%	※	100%
プレゼンティーズム →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を発揮できているか) →スコアは大きい方が良い状態を示します	—	71.0%	80%
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

※ 2023年度は期間中のため未記載

■ 健康指標

項目	2021年度	2022年度	2025年度目標
定期健康診断 受診率	100.0%	100.0%	100%を継続
定期健康診断 再検査受診率	71.3%	59%	100%
特定検診実施率	99.4%	99.5% ^(※2)	100%
特定保健指導実施率	53.1%	57.8% ^(※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%	95%以上
喫煙率	24.8%	26.2%	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%	30%以上
睡眠で休養が十分とれている ^(※1)	61.6%	62.5%	65%以上
朝食を抜くことが週に3回以上ある ^(※1)	17.4%	18.6%	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%	10%以下
肥満率	32.0%	30.7%	25%以下
糖代謝項目 有所見率	14.7%	14.2%	12%以下
脂質項目 有所見率	29.3%	27.5%	25%以下
血圧 有所見率	8.9%	11.8%	8%以下

※1 定期健康診断の健康診断問診票より算出 ※2 2023年9月末現在の集計で記載

安定した労使関係

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。2022年度末時点の組合員数は17,270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。

新しい労使関係の構築（交渉から対話へ）

2022年以降の労使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、中心テーマが昇給・賞与となり、それ以外の課題については、職場個々の課題と部門横断的な課題が混在し、論点が分かりにくいものでした。会社と労働組合のベクトルが合いにくく、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。

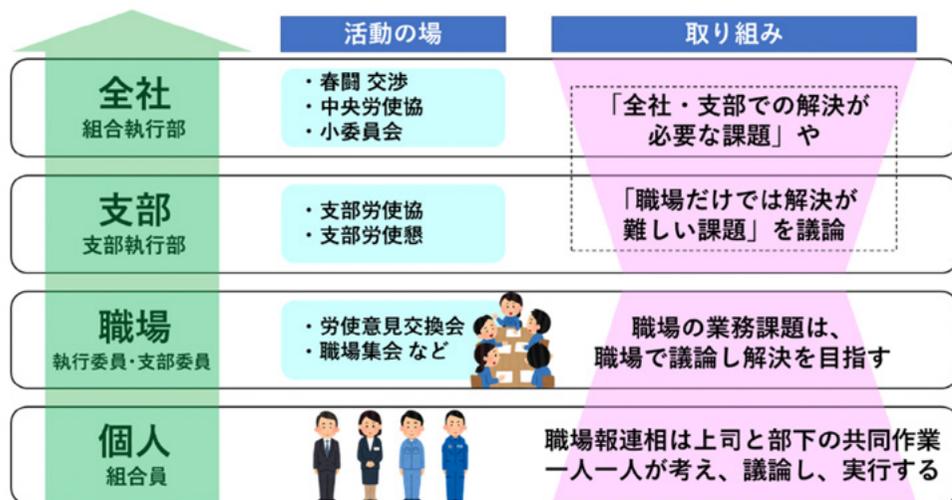
春季労使交渉での取り組み

- ・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。
- ・組合員だけではなく、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

- ・職場の課題は自分たちで解決すべく、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」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。

この調査は、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、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活動につなげ、労使関係を安定的に維持しています。

(2023年調査結果の概要)

調査対象:全組合員

調査期間:2023年4~5月

調査方法:無記名・封筒密閉

回答率 :有効回答率79.7%

設問分野:1.戦略・風土

2.マネジメント

3.コミュニケーション・モチベーション

4.労働環境

5.組合活動

エンゲージメント (職場コミュニケーション)

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)現場に足を運び、意見交換会(2022年:41職場)を実施しています。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、自分の言葉で直接社長まで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は現場のこうした声に耳を傾け、柔軟かつ素早く改善に取り組んでいます。

業務計画の見直し

2023年度より各本部の業務計画は達成のために必要工数を可視化し、各個人レベルまで落とし込み、割付けることで業務遂行を通じた人材育成と工数のバランスを取るようになりました。これまで、業務量と工数(人の人数×能力)のバランスを一部欠いた計画があり、その結果、従業員の育成につながるところか、過度な業務量に追われることが仕事の質の低下につながり、結果として仕事の手戻りが多く発生し、計画の修正や遅れを生み、疲弊してしまったという反省があります。一人ひとりが成長実感を得られるように、上司と部下が日々コミュニケーションを密にしながら業務のPDCAサイクルを回しています。

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取り組んでいます。

インド

マルチ・スズキ・インディア社

マルチ・スズキ・インディア社は、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、およびさまざま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、さまざま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。

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	
生産・人事担当役員と労働組合代表者とのミーティング	月1回
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

従業員が組合を結成し加入する権利を尊重します。マルチ・スズキ・インディア社は3つの従業員労働組合を認知しており、グルガオン工場、マネサール工場、マネサールエンジン工場にそれぞれ1つずつあります。これらは独立した労働組合であり、選挙は組合の規則に従って行われています。

組合の代表と経営陣は、建設的な対話と団体交渉を通じて、定期的にコミュニケーションをとっています。またこの3つの組合は共通の労働組合の憲章に基づき、3年ごとに賃金設定を行っています。2022年度は、グルガオン工場とマネサール・パワートレイン工場における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

発展に貢献していただ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262戸の住宅が従業員に引き渡されました。さらに数軒の住宅が建設中で、従業員に引き渡される予定です。

● 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、ファミリーデー、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。

● 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います。従業員の問題に対処するために、定期的な聞き取りを実施しています。

● 受賞・表彰

マルチ・スズキ・インディア社は、さまざまな取り組みの結果、Ambition Boxより「自動車業界ベスト・プレイス2022」を受賞しました。



人材の育成

人材・人的資本に関する基本方針

スズキの社是は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。この努力目標に基づき、社長自らが「人材開発は会社の一丁目一番地」との思いで、先頭に立って人材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間づくりに注力しています。

そして社会的使命であるカーボンニュートラル社会の実現、CASEと呼ばれる100年に一度の大変革期においては、従来の自動車メーカーのままでは到底達成できない大きな変化に対処するために、新しいことに果敢に挑戦する人材、新たな発想を生み出す多様な経験・価値観を持つ人材、高度な専門性を持つ人材、グローバルに活躍できる人材など、多様な人材を採用、育成することに努めています。

また、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、生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、抜本的に人事制度の変更、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。

社内教育システム

スズキの教育制度は、集合教育・職場内教育・自主的能力向上の3つの柱で構成されています。教育担当部門である「スズキ塾」では、社是に示された理念に基づき、階層別教育をはじめとする全社横断的な教育を行うとともに、技術・生産部門などと連携し、業務遂行上必要となる知識・技術を習得する職能別（基礎）教育を実施しています。

人材育成の考え方

「新入社員から若手社員までの基礎能力向上」「階層別にフォローアップしながら計画的、継続的に学ぶ。」の考え方のもと次のような研修を実施しています。

①新入社員から若手社員までの基礎能力向上研修

入社2年目～7年目までの若手社員に対して、各入社年別に社会人の基礎から、チームづくりまでを段階的に学ぶ機会を提供しています。

②役職者を計画的に育成するための研修

新任役職者研修、フォロー研修により、継続的に学ぶ機会を提供しています。

職能別教育においては、個人の特性に合わせ必要なスキルを明確にし、そのスキルを計画的に習得するための研修を企画・実施しています。

また、研修の実施にあたっては、働き方改革の一環として従業員の働き方の多様性の中で、従業員が効率的な学びの機会を得られるようオンライン研修を拡大しています。

■ 2022年度研修データ

単独従業員数(2023年3月31日時点)	16,550人
研修受講人数(延べ)	74,800人
従業員一人当たり研修関連費用*	26,100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

人材育成の新たな取り組み

問題解決手法の導入

業務遂行において表面的な原因分析と拙速な対処が散見され、業務の手戻りやムダな作業が発生しており、工数不足に拍車をかけていました。問題の真因特定とその解決力を向上させ、従業員一人ひとりの課題解決能力向上を図るべく、2021年6月より全社共通の問題解決手法の導入を開始しました。プロジェクトチームで同手法の展開と浸透・定着を図っており、2022年度からは全社研修においても取り入れています。

スタートアップ企業への派遣

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・知見を広げ、従業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、若手人材のスタートアップ企業への派遣を開始しました。国内では、2020年より株式会社エムスクエアラボへ、また2022年8月より株式会社SkyDriveへは、『空飛ぶ車』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するために、種をまき、育成することを目的に派遣しています。海外では、デジタル化が急速に進んでいるインドに、2022年11月よりSIC(スズキ・イノベーション・センター)を通じて社内各本部の若手を派遣し、人々の日常にある課題解決を目指し、インド工科大学の学生とスズキ従業員とがアイデアを出し合いITプロダクトを開発、社会貢献につなげるイノベーション創出活動を開始しています。

インド人材の能力発揮

CASE 対応を始めとする新分野については主に日本で取り組み、一方の既存領域についてはインドに移管を進めています。これまで以上にインド人の教育を進めるためにも、マルチ・スズキ・インドアを始めとする現地のインド人材と日本人材が混然一体となって業務に取り組むことで、インドの開発能力を向上させ、スズキ全体の競争力も向上させています。

シリコンバレー研修

2017年9月よりシリコンバレーにて、問題解決手法『デザイン思考』を学び、失敗を恐れず挑戦する“ベンチャー精神”の体得を目的で派遣を開始しました。スズキの社是の精神である『お客様のために』を体現している現地スタートアップ企業から学ぶべく、これまでに16回、延べ173名をシリコンバレーへ派遣、コロナ感染症拡大以降はオンラインによりさらに10回、延べ103名に対し研修を実施しました。社長自らも参加するなど、役員から若手に至る多様な役職・階層が研修に参加し、研修の後現地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新規プロジェクト、人材育成に活かしています。



デジタル教育

デジタルを活用して課題を発掘・解決する動きが急激に加速しており、スズキにおいてデジタルに関するさまざまな取り組み・意思決定が急増していることから、役員・本部長をはじめ全社員に、デジタルの目的・リテラシー・知識・スキルを具備できるように取り組んでいます。

<デジタル教育の主な取り組み>

- (1) 経営層自らが意識ではなく行動を変える(例: 紙資料からデジタル資料へ)
- (2) Simple Work! というスローガンでのデジタルを活用した間接業務50%削減
- (3) データドリブン経営を目指し基幹業務システムの刷新(ERP導入)
- (4) データ活用を促進するための全社教育の実施
- (5) あらゆる顧客接点で当社とお客様がつながり、お客様のニーズにこたえる
- (6) デジタル化対応のスピード向上のために、社内でデジタル化内製人材の育成・配属



人材の多様性

女性

女性活躍推進の取り組み

これまで以上に女性が活躍できる会社となるよう、2015年からは女性の新卒採用者数の増加、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、管理職候補者である女性役職者数の増加に取り組んでいます。2022年度の女性役職者は2015年度比で2.9倍の156名まで増加しました。

一方で、女性管理職数は2022年度時点で21名(女性比率1.6%)となっています。役職、職系、性別に係わらず、すべての従業員に対して能力に応じて仕事を任せ、処遇できているか人事制度の再点検を進めています。一般・役職者・管理職など各役職における男女比率がいずれも近似であることが公平性の観点から合理的であると考え、全従業員に占める女性比率(2022年度は12.4%)を、達成すべき管理職の女性比率の将来目標とし、2025年度時点では2.0%となるよう、人事制度改革や環境整備、人材育成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、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。

労働者の男女の賃金差異(%)[※]

全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
64.4	64.0	67.5

[※]スズキ株式会社のデータ。「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したもの。

女性活躍推進法に基づく行動計画

1. 計画期間

2020年4月1日～2025年3月31日(5年間)

2. 課題

- ・管理職に占める女性の割合が低い
- ・管理職を含めた年次有給休暇の取得率が低い

3. 目標

- ① 2025年の女性役職者数を、女性活躍推進法施行前(2015年度)の3倍にする(2022年度実績2.9倍)
- ② 2025年の管理職を含めた年次有給休暇の取得率を2018年度より10%向上させる(2022年度実績10%向上)

4. 取組内容

取組1:柔軟な働き方を促進するための既存施策を改めて周知し、活用の促進を図る

◆両立支援に関する教育(入社年次研修、階層別研修)

2020年上期～	役職者に向けた理解促進教育の実施 若手社員に向けた両立支援施策の説明・利用促進の実施
2021年上期～	新入社員に向けた両立支援施策の説明・利用促進の実施

◆両立支援に関する情報発信

2020年上期～	育児休職者の職場復帰に向けた懇親会を開催する(年2回) 両立支援制度の説明、先輩社員との座談会、育児休職者同士の情報交換、 産後ケアに関する産業医からの情報提供、個別面談など
2021年上期～	両立支援に関する情報サイトの開設(社内ホームページ)

取組2:有給休暇取得促進の啓蒙活動の強化、取得促進策の検討を行う

◆有給休暇取得状況の周知及び取得促進

2020年下期～	部門別の有給休暇取得状況を社内ホームページにて公表し、有給休暇の取得を促す
2021年上期～	勤務記録システムの改修を行い、従業員それぞれが自身の有給休暇の取得状況を把握しやすくする

上記取組以外にも、

- ・女性が少ない職域や職種へ計画的に配置を行うための能力開発
- ・女性が管理職になるために必要な職務経験や業務知識の習得など体系的な人材育成の強化
- ・男女平等な職場環境・風土をつくる取組

など、これからも女性が能力を発揮し、活躍できる会社となるために、さまざまな取組を進めていきます。

キャリア採用

多様な人材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。2022年度の実績は105名(前年度比144%増(43名))となっており、2023年度はすでに84名(4月末時点)と、スピード感を持って、社外の力を獲得しています。また、一部社内に全くない知見・経験を持った人材の方を対象に、既存の人事制度の枠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。

外国人材の採用

次世代技術開発に向けたデジタル人材の採用に注力しています。2018年よりインド工科大学の卒業生を直接採用(2023年4月時点10名)しており、当社が得意とするインド市場において、マルチ・スズキ・インドアとともにさらなる競争力の向上に取り組んでいます。

再雇用

60歳以上の従業員は5.9%(2023年3月時点)おりますが、こうした方々の過去の経験や知見を活かし、ご自身の体力・健康を配慮しながら、生き活きと活躍できるよう、管理職の再雇用制度を改定しました。職務内容が60歳以降も同等レベルであれば、定年前と同じ処遇に改善しています。今後は組合員まで広げることで、役職を問わず経験豊富な人材の活躍を促していきます。

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。

● 特例子会社「スズキ・サポート」の事業展開

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18年目を迎えました。2023年7月末現在で、重度の障がいの方を含めた障がい者数は82名となり、指導員と一体となってスズキ本社内事務所、従業員寮、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。

全員が毎日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持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、障がいを持つ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、今後も積極的に障がい者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 静岡県浜松市南区高塚町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.従業員数 129名(うち障がい者82名)



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。

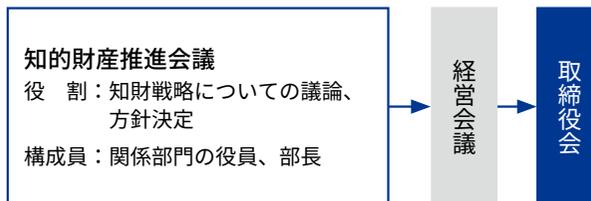
これらの知的財産戦略の中核となるのは、スズキの思想・文化の根幹であり、カーボンニュートラルにも貢献する「小・少・軽・短・美」です。従業員一人ひとりが「小・少・軽・短・美」の行動理念に基づき、お客様や社会からのニーズの多様化に対し、知恵と工夫で「スズキらしい」「そう来たか」と思っていただけの特許な思想で設計開発を行い、今後も知的財産を生み出していきます。

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～2023年10月までの間に13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会に報告し、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。



● 現場における知的財産活動の強化

知的財産推進会議における議論を踏まえ、電動化や次世代モビリティ、コトづくりなど、注力すべき先行開発分野の現場に知的財産部員が入り込み、さらに現場と知的財産部門をつなぐ架け橋として、現場側に設置された特許コーディネータと呼ばれる人員と連携することで、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。

● 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」を体現する特許として各本部長が自ら選出した発明者を全社イベントで社長から直接表彰したり、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する等、知的財産創出によるインセンティブを強化しました。

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4件となります。



新年度大会における特許発明者表彰式の様子

「小・少・軽・短・美」の実績

① 塗装補修品及び塗装補修方法(キャンディ塗装)

<特許のポイント>

工場塗装検査工程において、メタリック塗装の不良箇所をパネル全面ではなく部分的に補修可能としている点

<スズキらしさ>

小:小さい塗装補修面積

少:補修塗装費の少なさ

短:補修時間の短縮

美:従来工法同等の仕上がりの美しさ

② 車両接近通報装置

<特許のポイント>

車両接近通知装置のスピーカを車両前面中央のエンブレム裏に配置し、車両前方を指向した通知音発生による室内静粛性向上と前突時のスピーカ損傷低減を両立している点

<スズキらしさ>

小:省スペース

少:通報音の少音量化・衝突被害の低減

③ 電動車両の車体構造

<特許のポイント>

ガソリン車用をベースとし、最小限の構造変更でBEV用プラットフォームを構成する点

<スズキらしさ>

少:開発費の低減

軽:部品削減による軽量化

短:開発期間の短縮

④ 運転支援装置

<特許のポイント>

狭路でのすれ違いにおいて、必要な時に左側の死角映像を自動的にモニタ表示する点

<スズキらしさ>

少:必要最低限のモニタ表示を実現

美:煩雑な画面切り替えを回避

知的財産に関するさまざまな取り組み

● 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4,200件)に次いで、現在、約1,600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。

● 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、特許法及び著作権法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。

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）



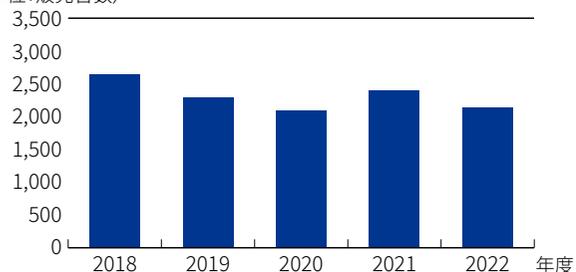
スズキは身体に障がいのある方やご高齢の方が容易に四輪車に乗降できるように設計した福祉車両（ウィズシリーズ）を1996年から提供しています。

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

(単位: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やモーターチェアを載せることができ、スペースシア、エブリイワゴン、エブリイに設定しています。



エブリイワゴン車いす移動車

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

電動車いす

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。

※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。

セニアカー

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。



ET4D



ET4E

地域の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、2019年、2022年に実施した3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。



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が期待されています。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。

● 「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、市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。

軽トラ市の主催者は大半が地域の商工会などで、会場は集客に悩む商店街が中心です。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。



「第7回全国軽トラ市 in 長野ののい」を応援する鈴木社長（2022年10月）

役員紹介

(2023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 経営企画室長

取締役



取締役専務役員
長尾 正彦
渉外担当



取締役専務役員
鈴木 敏明
国内営業本部長 兼
国内第一営業担当 兼
スズキファイナンス株式会社
社長



取締役専務役員
齊藤 欽司
海外四輪営業本部長



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
笠井 公人



社外監査役
田中 範雄



社外監査役
長野 哲久



社外監査役
福田 充宏

※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あります。
※監査役のうち、田中範雄、長野哲久および福田充宏の三氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

執行役員一覧

副社長

鮎川 堅一 営業統括 インド事業本部長

専務役員

山下 幸宏 マルチ・スズキ・インドアアウト 兼 スズキR&Dセンターインドア会長
加藤 勝弘 四輪パワートレイン技術本部長

常務役員

今泉 伸一 国内営業本部 国内業務担当
堀 算伸 グローバルR&Dプロジェクト長 兼 スズキR&Dセンターインドア社長
山岸 重雄 技術管理本部長 兼 検査改革委員会 副委員長
鳥居 重利 検査改革委員会 委員長
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 兼 検査改革委員会 委員
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
竹内 寿志 マルチ・スズキ・インドア社長
豊福 健一郎 マルチ・スズキ・インドア社長補佐
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 海外四輪営業本部 四輪欧州・中東アフリカ担当
市野 一夫 生産本部長 兼 塗装工場担当 兼 検査改革委員会 副委員長
松浦 直樹 監査本部長
神代 英俊 四輪電気電子電動技術本部長 兼 EV事業本部 EV技術担当

社外取締役による座談会



社外取締役
高橋 尚子
(新任)

社外取締役
堂道 秀明
(在任 4 年目)

社外取締役
江草 俊
(在任 2 年目)

司会 本日はお忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。では、早速ですが、まず、スズキの取締役会の特徴や運用について、お話をいただきたいと思います。

取締役会の特徴や運用について

高橋 取締役会だけでなく、多くの会議に出させていただいているので、すごく長くご一緒させていただいているような気持ちです。とは言え、取締役に就任してまだ2ヵ月しかたっていないという前提で話をさせてください。

最初に取り締役に参加した時は、かなり緊張しました。もう少し堅い雰囲気とと思っていましたが、実際は明るくて、いろんな意見が出て、それに丁寧に回答している姿を見て、非

常に話しやすい場所だと思いました。

司会 堂道さんと江草さんはいかがでしょうか。当初参加された時と現在とで変化してきたところがありますか。

堂道 私は、3年前に初めて取締役会に出た時と比べると、ものすごく変わってきたと思います。一番変わったのはコーポレートガバナンス・コードへの対応で、雛形的な対応ではなく、会社の成長と競争力強化のために必要な優先課題を集中して審議するなど、実質を伴うものになってきているということです。スズキはどうするべきかをみんな真剣に議論している。100年に一度とも言われる自動車産業の大変革に勝ち残るとの決意の表れだと思います。

また、そうした議論のために必要な情報共有が、我々社外の役員に対しても徹底されています。このことは多くの企業において当然に行われているわけではありませんので、私はスズキの姿勢を高く評価しています。私の知っている限り最も進んでいる会社の一つだと思います。我々社外役員に対して、経営会議をはじめとした業務執行に関するさまざまな会議での議論はすべて共有されている。取締役会で実効的な議論をするためには、こうした情報の共有は非常に重要だと思います。

さらに、取締役会の議題以外に我々が世の中の動きを見て疑問に思ったり、確認したいことがある場合、取締役会とは別の自由に意見交換する機会も設けられています。これは非常にありがたいし、変化を実感した点ですね。

江草 私もスズキがオープンでフレンドリーな会社だと思いました。元いた会社が部品のサプライヤー側で、私はその事業責任者でしたから、いろんな自動車メーカーと付き合いましたが、スズキがこんなにオープンとは思わなかった。もっと“殿中ござる”みたいな旗本が勇んで江戸城に登城するような雰囲気だと思っていましたが、皆さん発言するし、我々も発言するから、そこの違いはすごく大きい。オープンな雰囲気があるので、スズキの弱点を指摘したり、外から情報を持ってきたりということはすごくやりやすいですよ。

高橋 私も取締役会以外の会議にも参加させていただいて、どういう議論がどういう形で行われて、取締役会の場まで上がってきたかというのが見えているので、とても分かりやすかったです。

堂道 これまでいろんな組織を見てきましたけど、議案を一番効率的に処理しようと思えば、議論は最小限にした方がいいわけですよ。だから最小限の説明しかしない。でもそれではいずれ馬脚をあらわします。我々社外役員は経営サイドの

会議は参加しても見守るだけですが、仮に異論などがあれば取締役会の場で発言することは自由とされており、この点は大きいと思います。

江草 あくまでも独立社外取締役、第三者目線でのスタンスが大事です。我々側が主観的に見ないといけないと思います。時には嫌われ者になってダメなものはダメだと言わないといけない。

司会 社外取締役が監督としての役割を果たさないといけないということですね。

では次の質問に移ります。1月に発表した2030年度に向けた成長戦略についてどのように評価をされていますか。

2030年度に向けた成長戦略に対する評価

江草 2030年の売上高7兆円、四輪世界販売500万台の目標ですが、目標はできるだけ大きい方がいい。ただ、大きな目標を立てるのはいいのですが、実行・インプリメンテーションの方が大事ですね。ものすごい設備投資、開発投資とか、リソース投資が必要な計画ですが、当然リソースが足りないから、インドも活用していく必要があります。あとマーケティングが大事ですね。作る方に一生懸命になって巨大投資をしてしまって、売るのが思い通りにはいかなかったということを見てきましたから。マーケットがその通りにならなかった、あるいはライバルにやられてしまう、というケースを散々見てきましたので、そういった過去のベンチマークが疎かになるといけない。

堂道 今年、成長戦略を発表したのは良かったと思います。私はスズキのEVが遅れていることを心配していました。スズキはクルマづくりにおいて「小・少・軽・短・美」をモットー

とし、高い品質を保ちつつお客様が手に入れやすい価格で提供できることにコミットしてきましたが、EVにおいてもその伝統を貫こうとしていることから、ハードルを自ら高く設定したと言えます。しかし世界中でEV化が加速している中でスズキはどうなるか、遅れにより競争力を失わないか、みんな心配していたわけです。そこに成長戦略が発表され、2030年までに日本6車種、インド6車種、ヨーロッパ5車種を投入すると明確に発表したことは良かったと思います。発表まで社内では徹底的な議論があったと聞いています。ですからこれ



はぜひ成功してもらいたい。

そして、何と言ってもスズキの強みはインドなんです。この大市場を押さえている点で、他の競合相手にない圧倒的な強みを持っている。インドの自動車保有率はまだ3%であり自動車市場はインドの成長とともに飛躍的に拡大していきます。成長戦略ではインドでの需要に見合う生産体制に拡大すること、50%のシェアを目指すことなどを宣言していますが、これも良かったと思います。

なお、インドにおいてはEVがどれだけ普及するか、まだいろいろ議論があると思いますが、時代の変化を先取りし、将来にわたってインド自動車市場のリーダーであるためにも、

スズキにはEVでもリーダーシップを取って欲しいと期待しています。

高橋 売上高の7兆円や経営数値目標という部分も大切ですが、カーボンニュートラルの実現など社会的な課題解決を達成目標に掲げる必要があります。企業が果たす役割として、数字目標だけでなくバランスの取れた取り組みを中長期にわたって行うことが大事だと思いますが、スズキはしっかりと実践されていると感じます。

例えば先日、インドの生産子会社のスズキ・モーター・グジャラート社（以下、SMG社）が、新しい経営体制になると発表しました。形の上ではSMG社はスズキの子会社からマルチ・スズキ・インドア社の子会社になるわけですが、それぞれの会社で働く従業員の皆さんの心情にも配慮して、親だの子だのということではなく、これまで切磋琢磨してきたSMG社とマルチ・スズキ・インドア社の間の良い関係性を維持し、従業員がやりがいを持って働けるような環境づくりを、スズキはしっかりと見ていく、と社長は考えています。こういうところにも、従業員の働きやすさにも配慮した経営をされていて、バランスの取れたコミュニケーションをしていると感じました。

江草 従業員という視点で言うと、堂道さんも同意見だと思いますが、もっとインドの力を活用すべきです。今、R&Dなどをいろいろやろう、一歩も二歩も踏み出そうということですが、もっとインドとか東南アジアの優れた人材の力を上手に使わないといけない。マネジメント人材も必要です。いわゆるダイバーシティですね。女性の活躍を促しましょうとか、国籍や人種を超えてとか、いろんな価値観を持った人を互いに敬意を持って認め合いながら、上手に力を結集してマネジメントしていくことが、これからは求められます。金太郎あめ型ではダメだと。

日本でも若い人たちは、そういう価値観ではないですよ。そういう意味も含めて、スズキは成長できる最大のチャンスを持っている。そういう目線を持たないといけないと思います。今まではモノを作って売ってれば良かったのですが、サステナビリティとかいろんな価値観が入ってきています。それらを総合して会社の事業をやらなきゃいけない、そして成長しなきゃいけない。そうすると金太郎あめ型の人材ではダメなんですよ。

司会 今、人材の話も出たので、人材、ダイバーシティの話について、お伺いしたいと思います。特に今、スズキも含めて自動車セクターの女性比率が低いという課題があります。外から見てスズキのダイバーシティのイメージはいかがでしょうか。

スズキのダイバーシティについて

高橋 スズキの女性社員は全体の12.4%、約2,000人が働いているということですが、不思議に思いました。なぜかと言うと、最近の運転免許の保有統計を見ると男女比はほぼ半々の割合で、多くの女性が車に乗っているにもかかわらず、なぜ自動車産業に女性が少ないのか、率直に疑問に思ったのです。スズキでも出産、育児に関わるさまざまな環境整備が行われていますが、もう少し女性割合が増えてもいいと思います。対外的にも、もっとアピールする部分もあっていいのかなと思いました。

江草 機械工学中心の会社だったから、これまではどうしても男性が多かったんですが、電動化、CASE、MaaSと、ソフトウェア化、ネットワーク化、サービス化していきます。もう自動車業界はIT業界と変わらない。半分IT企業であり、サービス、ソリューションの会社なんです。もっとスズキがそういうところに踏み出していることが発信できれば、女性の応

募者も増えるのではないですか。電動化とかEV化はイメージを変えるチャンスですよ。

堂道 軽自動車は地方が5割で、3割のシェアをスズキが持っています。そしてスズキのお客様の4割は60歳以上、3人に2人は女性だという統計があるそうです。スズキは圧倒的に女性、高齢者、地方の方に乗っていただいている。そういうところにスズキはずっと目を向けているんですよ。軽トラ市で地方活性化に貢献しよう、高齢化が進む日本の農業を助けよ



うとスタートアップとも提携しているけど、これはスズキだからやっているんですよ。ですので、新たなモビリティを開発していく上で、例えばお客様も含め、もっと女性の参加を求めていくようなこと、それができればスズキらしいと思いますね。

高橋 自動車業界で女性が少ないという話を最初に聞いた時から、どうやってスズキから外に発信することができるのだろうかということをずっと考えてきました。それにはまず、働いている人の声が聴けないかなと思います。

江草 独立社外役員という立場を維持する範囲で、例えば

座談会なんかいいかもしれないですね。

高橋 課題が分かれば活かせるでしょうし、知られていない働きがいや仕事のしやすさ、環境の良さっていうものを、うまく対外的に発信できるような形にできたらと思います。私自身、スズキの女性社員がどんなことを考えているか、本当に興味があるんですよ。

江草 遠州地方の考えに「やらまいか精神」ってあるじゃないですか。今まで長くリーダーシップを取ってきた鈴木修さんは相談役だし、今度は組織として「やらまいか精神」をやってかなきゃいけないですね。そのためには、例えば女性や外国人を登用することもその一つだし、いろんな価値観を持つということが大事。高橋さんの取締役就任がそのきっかけとなったらいいですね。

司会 ここからはスズキの株主還元、資本政策について、ご意見をいただきたいと思います。

スズキの株主還元、資本政策について

堂道 日本の事業会社は押し並べて収益が少ない、成長性も低い、こういう現状を変えていくということで、コーポレートガバナンス・コードが制定され、政府と東証が一体となって進めてきました。これまでのスズキは、株価よりも、成長のための投資と経営基盤の強化に力点を置いてきましたが、最近では投資家への配当、従業員に対する還元、役員に対する報酬、そして株価にも目を向け始めています。最近ではPBRが1倍を割る企業に対して注意喚起されていますが、本当は資本コストが重要なんですよ。資本コストは大まかに言うとPER、株価収益率と相関があって、このPERが下がると、逆に資本コストが上がります。資本コストは株主が取っ

ているリスクですから、これに応えなければ株価が下がるわけです。方向として、株価が経営の通信簿だとする欧米的な見方も強くなっていくかもしれないと思います。株価が上がるかどうかで経営陣の評価をする、これはすごく厳しいですが、日本も徐々にそういう社会に向かっていくと思います。自己株買いも始めましたが、配当性向と合わせて、総還元方式のような形でやっていくことも必要だと思います。

江草 電気機器メーカーは10年も前からそうした欧米投資家からの要求に直面していたので、ものすごく時価総額のことを気にしていました。もっと株価のことをスズキの経営陣も意識する必要があります。例えば成長戦略に掲げた牛糞によるバイオガス事業ですが、サステナビリティの観点からも非常に良い話だけれども、あれで株価は動かないでしょう。インドでESG やりますという発表はスズキらしくて良いのだけれども、企業価値の視点で見ると、もっとレバレッジが効く発表をやらないと株価には反映されません。牛がいるのは別にインドだけじゃない、欧米だってたくさんいるわけです。だから“世界が変えられる”というような発信の仕方をする、ESG 視点を持った外国人株主にアピールできますよね。スズキはもっと評価されていい、そのためにはもっとレバレッジの効かせ方があると思います。

司会 最後に、社外取締役として果たしたい役割、使命について、改めてお聞かせいただきたいと思います。

社外取締役としての役割と使命

高橋 これまでの経験を踏まえて、客観的な視点、消費者視点、経験的視点というところを念頭に置きながら、意見をしていけたらいいと思います。社員の皆さんが働きやすい環境といった目線でも話をできるようにしたいです。

私はマラソンという競技をずっとしてきました。そこで世界一を獲ること、世界記録を出すこと、まだ人間がしたことのない未知の部分を開拓することに、貪欲に取り組んできました。スズキの歴史を勉強する中で、鈴木修さんが社長だった時に1番になるためにインドに出て行って、1番にすごくこだわっていたことに感銘を受けました。もちろん私のノウハウがそのまま生きるとはいいませんが、スポーツでも、目標を掲げ、戦略を練り、武器を活かして、誰にも負けないものを持つことは上位を掴むために大切なことです。共通点を見



高橋 尚子

出して、スズキの皆さんと一緒に1番を目指して歩んでいけたらいいなと思っています。

堂道 私も高橋さんと一緒に仕事できるのは、江草さんもそうだと思いますけど、楽しいですよ。何と言っても、世界一というのはそんな簡単に誰でもできるような話じゃない。まだ人間がしたことのない未知の部分を開拓すること、誰にも負けないものを持つことを、それらを実行されてきたというお話ですが、それを社員みんな感じて、クルマづくりにおいてもスピリットを共有することができれば素晴らしいと思います。

私が社外取締役としてやりたいことは、スズキの真のグロー

バル化です。スズキグループの売上高の6割がすでに海外であり、スズキはグローバル企業と言えます。そして今後はスズキの生命線であるインド市場で子会社であるマルチ・スズキ・インド社との一体性を高めていこうとしています。インドの優秀な頭脳は絶対数で圧倒的に多く、かつICT（情報通信技術）のソフトウェアでは進んでおり国際性もあります。こうしたインドの人たちと一体となって、ともに発展していこうという姿勢がもっと強くなって欲しいと思います。幸いスズキにはインドをはじめとする海外を経験した人々を中心に、同じ志を持つ人が大勢います。そうした人と一緒にスズキが真にグローバル企業として発展するよう微力を尽くしたいと思います。

江草 私は、家電、電気機器メーカーから来ました。家電がIT ツールになると言われて30年ぐらいかかりましたが、おびたしい失敗もしながら、家電は変わり、電気機器メーカーも変わりました。車も今IT化、CASE、MaaSと言われ、20年ぐらいで大きく変わります。スズキには新しい世界に踏み出して欲しい。ましてやITに強いインド人の、インドの世界も押さえています。だから、私も外の世界の情報を持ってきてスズキと組み合わせます。ぜひやっていきたいし、社外取締役として貢献していきたい、と強く思っています。

司会 率直なご意見をたくさん聞くことができました。本日はありがとうございました。



コーポレートガバナンス

ガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

スズキは、公正かつ効率的な企業活動を通じて、株主様、お客様、お取引先様、地域社会、従業員等の各ステークホルダーから信頼され、かつ国際社会の中でさらなる貢献をして、持続的に発展していく企業であり続けたいと考えています。その実現のためにはコーポレートガバナンスの継続的な向上が不可欠であると認識し、経営の最重要課題の一つとしてさまざまな施策に積極的に取り組んでいます。

スズキは、コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を踏まえ、今後も、株主様の権利・平等性の確保、取締役会及び監査役会の実効性の確保、内部統制システムの充実等に継続して努めていきます。

また、ステークホルダーや社会から一層のご信頼をいただけるよう、法令や規則が定める情報の迅速、正確かつ公平な開示を行うほか、スズキに対するご理解を深めていただくために有益と判断する情報の積極的な開示にも努め、企業の透明性をさらに高めていきます。

コーポレートガバナンスに関する報告書

<https://www.suzuki.co.jp/ir/library/governance/pdf/report.pdf>

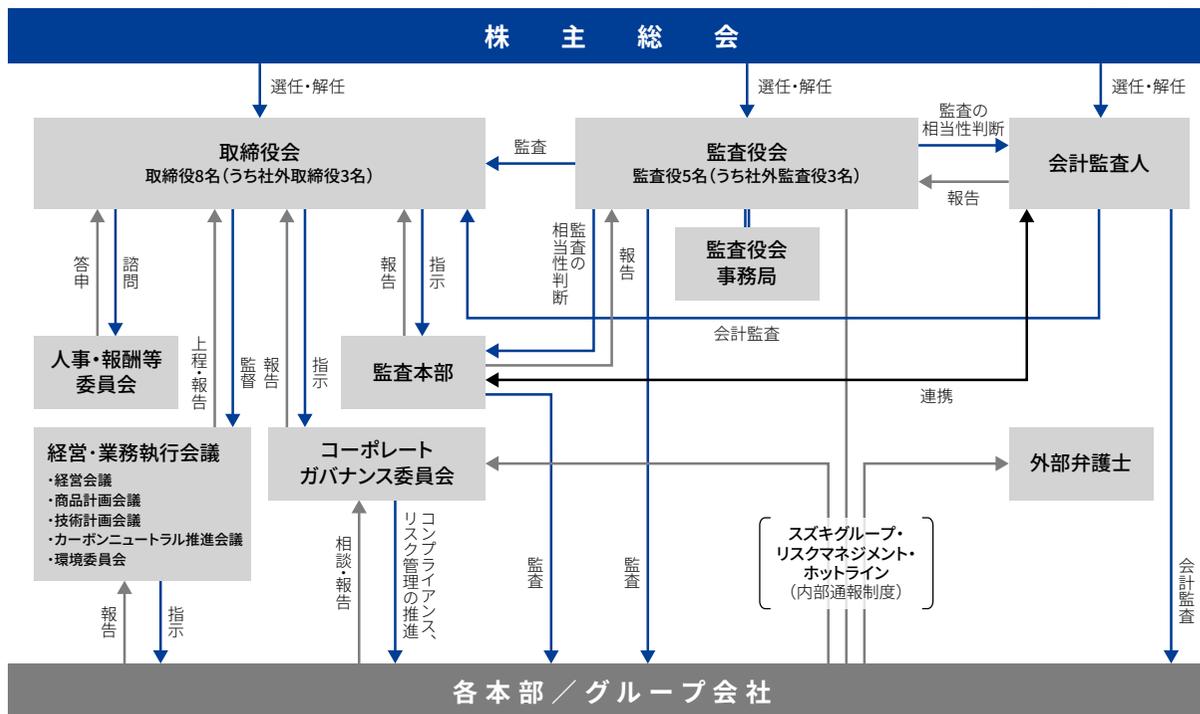
コーポレートガバナンス体制の概要

スズキは、監査役制度を基礎として、独立性の高い社外取締役を選任すること、取締役候補者の選任や報酬等に関する

任意の委員会を設置することなどにより、ガバナンス体制の向上を図ることができると考え、現状の体制を採用しています。

■ コーポレートガバナンス体制

(2023年6月23日現在)



コーポレートガバナンスの状況

	～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～	
会長	鈴木修 会長・社長兼任 (2008年12月～ 2015年6月)		鈴木修 (2015年6月～2021年6月)								
社長			鈴木俊宏 (2015年6月～)								
任期	2002年以降 取締役任期1年										
監督・執行	2006年4月 執行役員制度導入										
取締役会 構成 (社外取締役/ 取締役)	2名/9名 22.2%		2名/8名 25.0%			2名/7名 28.6%		3名/9名 33.3%		2名/8名 25.0%	3名/8名 37.5%
支援体制等	秘書部 (2021年8月まではコーポレートガバナンス部)・監査役会事務局										
員数	30名以内 (1989年～2017年6月)			15名以内 (2017年6月～)							
委員会等	人事・報酬等委員会 (2021年6月までは人事・報酬等諮問委員会)										
	コーポレートガバナンス委員会										
	環境委員会										
	カーボン ニュートラル 推進会議										
理念	企業理念		社是 (1962年3月制定)							(2023年4月 改定)	
	経営指針		スズキ行動憲章・スズキ従業員 行動憲章(2003年～2016年4月)			スズキグループ行動指針 (2020年2月にコンプライアンス・ハンドブックを配布)					

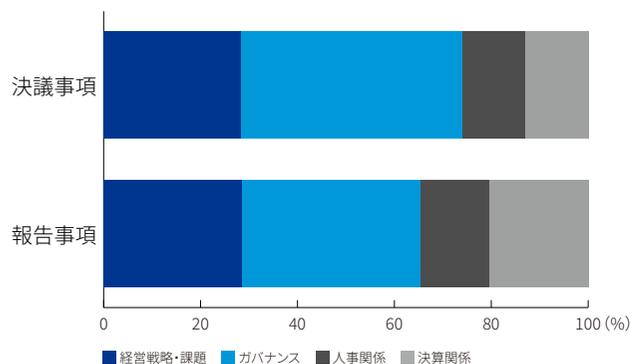
取締役会

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・指摘など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おり、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。

■ 2022年度に開催された取締役会における決議事項と報告事項の割合



取締役会の実効性評価

取締役会のさらなる実効性向上のために分析・評価を実施しました。その概要は以下のとおりです。

1 評価の方法

- ・2021年度に続き、2022年度も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しました。
- ・2023年3月から4月にかけて、取締役については個別に、監査役については集合形式でインタビューを実施し、その後の経営会議での議論も踏まえて、取締役会において今後の取り組みを確認しました。

2 2021年度の結果の概要と取り組み

a. 結果の概要

- ① 会社の方向性を議論する議題設定をより強化すべき
- ② 説明資料は意思決定のためのポイントをより明確に記載すべき
- ③ 業務執行の進捗状況の報告をより増やすべき
- ④ 資料説明を短縮・効率化し、審議に充てる時間をより増やすべき
- ⑤ 取締役会出席メンバーで緩やかな議論や意見交換ができる場を設けると良い

b. 取り組み

- ①③: 予定議題を予め設定し、取締役会に順次付議しました。
- ②④: 社内各部門が取締役会への付議事項を理解しやすいように取締役会規則を改訂するとともに、付議にあたっての留意事項を作成・案内しました。
- ⑤: 取締役会議長の提案で、取締役会後に自由な意見交換の場を設けています。

3 2022年度の結果の概要と取り組み

a. 結果の概要

- 社外取締役から、次のような評価がありました。
- ・説明自体に不満はなく、審議時間も妥当。
 - ・取締役会議長が率直に意見を言えるように配慮してくれていることや、取締役会に臨むにあたり、他の会議体での議論も見られるようになっていることはありがたい。
 - ・取締役会全体としては良い。

一方で、社外取締役を含めた指摘から、次の3つを2023年度の重点課題として特定しました。

- ① 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・説明の仕方

b. 取り組み

2030年度に向けた成長戦略の達成に向けた適切な議題設定、取締役会への付議の事前準備を含むより細かなスケジュール管理、説明資料の充実と効率的な説明など、さらなる改善を進めていきます。

監査役会

監査役会は、常勤監査役として豊田泰輔及び笠井公人、社外監査役として田中範雄、長野哲久及び福田充宏の5名で構成されています。

なお、常勤監査役 豊田泰輔は財務部門及び監査部門における豊富な業務経験から、また、社外監査役 田中範雄は公認会計士としての豊富な経験から、両氏は財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。常勤監査役 笠井公人は技術・品質・環境等の分野に関し、社外監査役 長野哲久は弁護士として法律に関し、社外監査役 福田充宏は技術・人材育成等の分野に関して、相当程度の知見を有しています。

また、取締役等の指揮命令系統から独立した専任のスタッフ部門である監査役会事務局を設置し、監査役の職務を補助する体制としており、その人数は4名で財務、監査、海外駐在、技術部門等の経験・知見があります。

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、株主総会后に策定する監査方針及び職務の分担等に従い、取締役会のほか、経営会議等の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の業務の状況についての報告・聴取等により、会社の適正な経営の遂行について監査を行い、監査役として意見を伝えています。また、内部監査部門である監査本部が立案した監査計画や監査テーマ及び監査本部で行った業務監査の結果について内容を確認し議論しています。

監査役会における主な検討事項、決議事項及び報告事項は、以下のとおりです。

<主な検討事項>

- 監査の方針及び監査計画
- 取締役会に付議される案件
- 内部統制システムの整備及び運用の状況
- 会計監査人の監査の方法及び結果の相当性

<主な決議事項>

- 監査の方針、監査計画及び職務の分担
- 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

<主な報告事項>

- 各監査役からの監査状況及び所見
- 四半期決算等会計監査、事業報告及び計算書類等に係る監査状況
- 会計監査人からの監査計画、四半期レビューの結果報告、年度監査の実施状況、及び監査の品質管理に対する取り組み
- 会計監査人との「監査上の主要な検討事項(KAM)」についての協議
- 内部監査部門である監査本部からの本社、主要な事業所及び子会社に対し実施した監査状況
- 財務本部からの決算状況

監査役は、監査役会で決議された監査方針、監査計画及び職務分担に基づき、情報の共有に努めるとともに、監査役会での活動のほかに主に以下の活動を行っています。

- 取締役、内部監査部門その他の使用人等との意思疎通
- 取締役会のほか、経営会議等の重要な会議への出席
- 人事・報酬等委員会、コーポレートガバナンス委員会、月次報告会、商品計画会議、品質対策委員会、環境委員会等への出席
- 重要な決裁書類等の閲覧
- 本社及び主要な事業所における業務及び財産の状況の調査
- 子会社等の取締役及び監査役等との意思疎通及び情報交換、並びに必要な応じた子会社からの事業報告の確認
- 会計監査人の会計監査への立ち会い
- 代表取締役、社外取締役との意見交換

なお、事業年度終了後、監査役会の実効性の評価及び課題の洗い出しを行い、翌事業年度の監査役会の実効性向上を図っています。

社外役員の独立性

スズキが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スズキの「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（以下、当社グループといたします。）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

スズキでは、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、社内の役員と面談、経営・業務執行に関する各種会議や工場視察への出席などにより、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

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。

2022年度における主な検討内容は次のとおりです。

- 2022年度の実績の個人別の報酬等の決定方針の妥当性
- 2022年度の実績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）
- 2022年度の実績の執行役員の報酬の決定方針・手続の妥当性
- 2023年以降の定時株主総会に上程する取締役又は監査役候補者の選定方針・候補者案の妥当性
- 副社長人事案の妥当性

■ 取締役会、監査役会及び人事・報酬等委員会の構成（2023年6月23日付）と2022年度の出席状況

◎：議長又は委員長、○：出席メンバー、△：オブザーバー

地位	氏名	取締役会	監査役会	人事・報酬等委員会
代表取締役社長 男性	鈴木 俊宏	◎ (15回 / 15回)		◎ (7回 / 7回)
代表取締役副社長 男性	石井 直己	○ (—)		○ (—)
取締役専務役員 男性	長尾 正彦	○ (15回 / 15回)		
取締役専務役員 男性	鈴木 敏明	○ (15回 / 15回)		
取締役専務役員 男性	齊藤 欽司	○ (15回 / 15回)		
取締役 独立役員 男性	堂道 秀明	○ (15回 / 15回)		○ (7回 / 7回)
取締役 独立役員 男性	江草 俊	○ (12回 / 12回)		○ (6回 / 6回)
取締役 独立役員 女性	高橋 尚子	○ (—)		○ (—)
常勤監査役 男性	豊田 泰輔	○ (15回 / 15回)	◎ (13回 / 13回)	
常勤監査役 男性	笠井 公人	○ (15回 / 15回)	○ (13回 / 13回)	
監査役 独立役員 男性	田中 範雄	○ (15回 / 15回)	○ (13回 / 13回)	△ (7回 / 7回)
監査役 独立役員 男性	長野 哲久	○ (15回 / 15回)	○ (13回 / 13回)	△ (7回 / 7回)
監査役 独立役員 男性	福田 充宏	○ (12回 / 12回)	○ (10回 / 10回)	△ (6回 / 6回)

(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。

2 江草 俊は、2022年6月29日付で取締役に就任しました。

3 田中範雄は、人事・報酬等委員会の全7回のうち、委員として2回、オブザーバーとして5回出席しました。

4 福田充宏は、2022年6月29日付で監査役に就任しました。

■ 取締役及び監査役の有する経験・専門性・知識

※1 ◎：社長経験、○：業務執行経験
 ※2 ◎：インド・新興国での経験

地位	氏名	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	◎	○	○			○		○	
代表取締役副社長	石井 直己	◎		○			○	○	◎	○
取締役専務役員	長尾 正彦					○	○		○	
取締役専務役員	鈴木 敏明	◎		○						
取締役専務役員	齊藤 欽司	◎		○					◎	
取締役	堂道 秀明	○				○	○	○	◎	
取締役	江草 俊	○	○						○	
取締役	高橋 尚子						○		◎	
常勤監査役	豊田 泰輔				○	○	○			
常勤監査役	笠井 公人		○			○	○			
監査役	田中 範雄				○	○				
監査役	長野 哲久					○				
監査役	福田 充宏		○					○		

(ご参考) 複数の領域を管掌する取締役を兼務しない執行役員が有する経験・専門性・知識

副社長	鮎川 堅一	◎		○	○				◎	
専務役員	加藤 勝弘		○			○				○
常務役員	鳥居 重利	◎	○				○		◎	

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並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、副社長並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するスタッフが監査計画に基づいて、定期的に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しています。

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、関係部門責任者及び常勤監査役に報告し、定期的に監査役会で監査結果報告及び意見交換を行い、かつ半期に一度、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。

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、その結果をコーポレートガバナンス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。

会計監査人とも相互に監査結果を随時共有し、定期的に意見交換会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

取締役の個人別の報酬の決定方針（以下、決定方針といいます。）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。

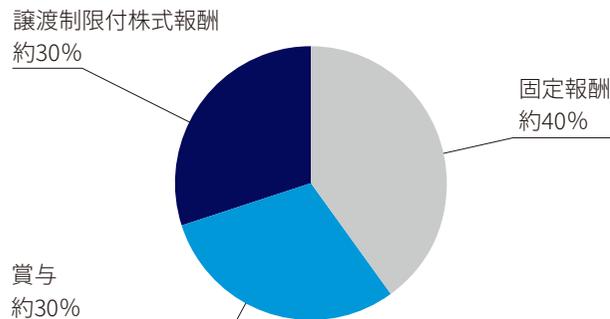
取締役（社外取締役を除く。）の報酬は、当社の企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとして機能するよう、基本報酬、各事業年度の業績に連動する賞与及び中長期的な株価に連動する譲渡制限付株式報酬で構成し、その割合は、概ね基本報酬40%、賞与30%、譲渡制限付株式報酬30%を目安としています。なお、社外取締役の報酬は、その職務に鑑みて基本報酬のみとします。

取締役の基本報酬は、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。賞与は、連結営業利益に連動する役位別の計算式に基づいて算定し、毎年、一定の時期に支給します。また、譲渡制限付株式報酬は、役位別の基準に基づいて内容を決定し、毎年、一定の時期に交付します。

2022年度の報酬の決定方針は、2022年6月15日開催の人事・報酬等委員会への諮問を経て、同日開催の取締役会の決議で決めました。

2022年度の基本報酬の個人別の具体的な内容の決定は、2022年6月15日開催の取締役会の決議に基づいて人事・報酬等委員会に委任しました。かかる委任をした理由は、報酬決定のプロセスの透明性を高めるためです。また、2022年度の賞与については同日開催の取締役会において役員別の具体的な算定方法を決議し、譲渡制限付株式報酬については、事前に取締役会において概要を説明のうえ、会社法第370条の規定に基づくいわゆる取締役会の書面決議により、2022年7月12日付で個人別の具体的な支給の内容を決議しました。以上により、取締役会は、2022年度の実績連動報酬の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

■ 取締役（社外取締役を除く。）の報酬の割合の目安



賞与（業績連動報酬）に係る指標、額の決定方法

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役員別乗率を乗じることによって算定します。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の内容

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

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

■ 2022年度の実績連動報酬

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 役員の員数 (名)
		固定報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く。)	506	204	196	105	6
社外取締役	30	30	—	—	5
計	536	234	196	105	11
監査役 (社外監査役を除く。)	57	57	—	—	2
社外監査役	36	36	—	—	4
計	93	93	—	—	6

(注) 1 上記の実績連動報酬（社外取締役を除く。）の賞与及び譲渡制限付株式報酬は、2022年度に費用計上した額です。
2 上記の社外取締役の報酬は、2022年6月29日開催の第156回定時株主総会の終結の時をもって退任した2名及び2022年9月21日をもって辞任により退任した1名に対する支給額を含んでいます。
3 上記の社外監査役の報酬は、2022年6月29日開催の第156回定時株主総会の終結の時をもって辞任により退任した1名に対する支給額を含んでいます。

株主等とのミーティングの状況

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。

2022年度実績

実施回数		会社数	人数
全体	うち、ESG ミーティング		
363 回	22 回	891 社	1,185 人

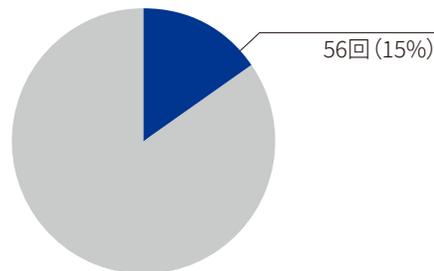
(主な対話のテーマ)

スズキが主力とする四輪インド市場に関するものが多く、ほかにも四輪日本市場、電動化戦略、財務数値、株主還元等、幅広く意見交換を行いました。

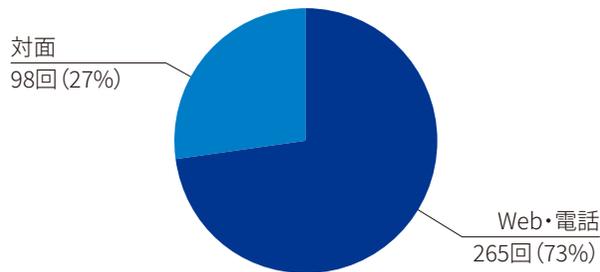
(ESGミーティングにおける主な対話のテーマ)

カーボンニュートラルへの施策、成長戦略、人権、女性活躍、コーポレートガバナンスなど幅広く意見交換を行いました。

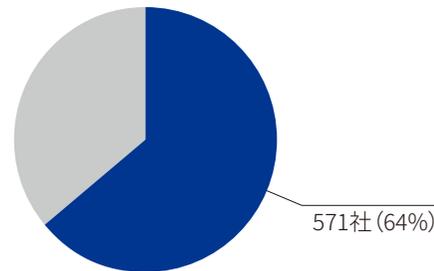
取締役の出席



ミーティングの形式



海外機関投資家の比率



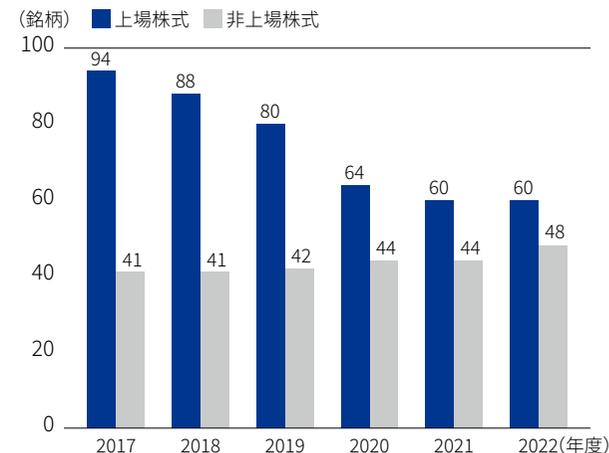
対話の内容等は、経営陣・取締役会にフィードバックをしています。

政策保有株式の状況

スズキは政策保有株式の保有の適否を、毎年、取締役会で検証し、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3月末時点で保有している上場株式60銘柄のうち、5銘柄を売却対象とすることを決定し、売却を進めています。

政策保有株式の銘柄数の推移



2022年度の非上場株式の4銘柄増加は、次世代モビリティの技術開発に関わるスタートアップへの出資、脱炭素に資する事業に関わる出資によるものです。

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.10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。

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）

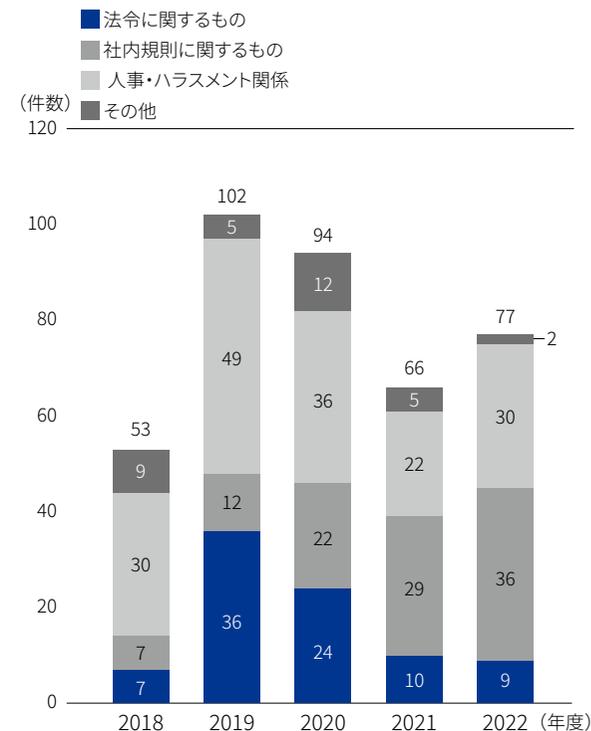
スズキは、コンプライアンス違反の未然防止や早期是正を図るために、内部通報制度に基づく通報窓口（スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン。社内窓口2つ、社外窓口（法律事務所）ひとつ。）を設け、国内海外問わずスズキグループの全役員・従業員（派遣社員、期間社員等の他、退職者も含む）や、取引先等社外の関係者からの通報を受け付けています。通報窓口では、通報者の匿名性確保や通報内容の

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（2018～2022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、計画的・継続的な学習の機会を提供しています。

■ 2022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	1,063名	2,517名
対象研修	<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員研修 ・入社2年目/5年目研修 ・新任拠点長研修 ・新任役職者研修 (係長/課長)
主なテーマ	労務管理、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	

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(4月20日から5月10日まで)し、8,986件の事例について検証しました。これまでの取り組みに形骸化の兆候が見られたことから、PDCAサイクルを回していくことに重点を置き、事例の分析から見えた傾向を踏まえ法令遵守のための行動四力条(①法令を理解する、②法令をもとに自分の業務に落とし込み、行動する、③不具合が発生した場合は、他部門と共有する、④他人任せにせず、自分事として行動する)を定め、全従業員に日々の業務での実践を要請しています。

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。2022年度はスズキ株式会社の国内41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(2023年5月18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、2022年12月に「スズキグループ税務方針」を制定しました。

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是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、OECD移転価格ガイドライン、BEPS行動計画、租税条約等、税金に関わるあらゆる法令秩序を遵守するとともに、不当な租税回避の行為を行いません。

(ガバナンス)

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各会議体での審議を含めて解決に努めます。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

スズキは、スズキグループ行動指針の中で公務員への贈賄を禁止し、さらにコンプライアンス・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。

また、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、全役員・従業員にルール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・ハンドブックにおいて具体的な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。

事業等のリスクと対応状況

当社グループの経営成績及び財務状況、キャッシュ・フロー等に影響を与え、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事業等のリスクは以下の通りです。

事業等のリスク		対応策	
現在特に大きな影響があるリスク	取引先からの部品調達上の課題	当期においては、取引先との連携強化及び設計変更による台当たりの半導体使用数の削減等の取り組みにより、前期に比べ減産影響を縮小しました。しかし、半導体含む部品不足は依然継続しており、2024年3月期に入っても計画通りの生産ができない状況が続いています。この状況は2021年3月期から長期に渡り続いており、その間バックオーダーが増加してきました。	2024年3月期は生産が正常化に向かうよう、さらに取引先との連携を行っていきます。しかしながら国内外で積み上がっているバックオーダーの解消には長期間かかる見通しであり、注文していただいたお客様をお待たせしている問題を解決できていません。
	原材料・部品価格の上昇	当期において、鋼材等原材料の価格は上昇しました。取引先から仕入れる部品の価格についても原材料やエネルギー等の値上がりを背景に上昇しました。その結果、前期に対して939億円の減益影響がありました。	2024年3月期においても、当連結会計年度に対して200億円の減益影響を見込んでいます。当社グループはコストアップに対し、原価低減や価格転嫁等により収益確保を図っていますが、まだ十分に克服できていない状況です。
	他社との競争激化	当社グループはインドの乗用車市場で50%以上のシェアを目標としています。当市場でのSUVの人気の高まる中、当社グループは当期において新型プレッツァ及びグランドビターラのSUV2モデルを投入しました。しかしながら、他社も相次いでSUVを投入したことにより、SUVセグメントのシェアは12.1%に留まり、その結果、乗用車全体のシェアも41.3%に留まりました。	2024年3月期においては、フロンクス及びジムニー5ドアを新たに投入し、競争力強化を図ります。さらに、インド市場の成長を見据えた生産能力の増強を計画通り進めており、シェア50%に向けて取り組んでいきます。

事業等のリスク

事業に関するリスク	① 気候変動及び低炭素社会への移行
	② 新商品の開発・投入力
	③ コンプライアンス
	④ 人材確保及び人材育成
	⑤ 取引先からの部品調達上の課題
	⑥ 品質保証
	⑦ デジタル情報技術化の課題
	⑧ 特定の事業及び市場への集中
	⑨ 他社との提携
	⑩ 情報の漏洩

市場に関するリスク	① 経済情勢の変化、市場の需要変動
	② 他社との競争激化
市場に関するリスク	① 為替及び金利の変動
	② 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	① 政府規制等
	② 知的財産の保護
	③ 法的手続
	④ 世界各国での事業展開
	⑤ 自然災害・疫病(発生・まん延)・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123社、関連会社33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他のサービス等の事業を展開しています。

当期の経営成績

当期の当社グループを取り巻く経営環境については、日米金利差拡大に伴う円安の進行が業績への追い風となった一方、半導体不足に伴い計画通り生産・販売ができないこと、及び原材料価格の高騰は、前連結会計年度に引き続き、当連結会計年度も通年に渡り課題となりました。半導体不足に関しては、取引先様との連携強化を通じた調達力の強化、及び設計変更をはじめとする対応力の強化を図り、四輪車・二輪車ともに生産・販売は前連結会計年度を上回りました。また、原材料価格高騰に関しては、海外におきまして値上げを実施することで、収益の確保に努めてきました。

当期の業績については、売上高は4兆6,416億円となり前連結会計年度に比べ1兆733億円(30.1%)増加しました。営業利益は3,506億円となり前連結会計年度に比べ1,591億円(83.1%)増加しました。なお、増益のうち、為替円安は1,006億円の増益効果がありました。経常利益は3,828億円となり前連結会計年度に比べ1,199億円(45.6%)増加、親会社株主に帰属する当期純利益は2,211億円となり前連結会計年度に比べ608億円(37.9%)増加しました。

研究開発費

当社グループの研究開発活動は主に当社が行っており、モノづくりの根幹である「小・少・軽・短・美」、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・サービスの提供に挑戦しながら、下記のように取り組んでいます。

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。これらは製品の電動化、製造領域のカーボンニュートラル対応と結びつき、スズキスマートファクトリーの体系となり取り組んでいます。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、排出量の多い塗装設備の刷新計画の開始や水素活用で燃料電池を動力とする荷役運搬車の実証実験など技術活用を進めています。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は2,056億円であり、セグメントごとの活動状況は以下の通りです。

セグメントの名称	研究開発費(億円)
四輪事業	1,862
二輪事業	145
マリン事業	45
その他	4
合計	2,056

設備投資

当期における設備投資の総額は269,863百万円で、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、次の通りです。

セグメントの名称	設備投資額(百万円)
四輪事業	253,271
二輪事業	11,541
マリン事業	4,088
その他	961
合計	269,863

(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品質の改善、新商品のための生産設備を中心に、63,806百万円の設備投資を実施しました。また、Maruti Suzuki India Ltd. においても生産能力の拡充、新商品のための生産設備を中心に、108,038百万円の設備投資を実施しました。さらに、Suzuki Motor Gujarat Private Ltd. においても生産能力の拡充を中心に、31,260百万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3,199百万円の設備投資を実施しました。また、Suzuki Motorcycle India Private Ltd. においても生産能力の拡充を中心に、6,137百万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2,010百万円の設備投資を実施しました。また、Suzuki Marine USA, LLC においても研究開発設備を中心に、1,496百万円の設備投資を実施しました。

流動性と資金の源泉

財政状態

当期末の財政状態は、総資産は4兆5,777億円(前連結会計年度末比4,226億円増加)となりました。負債の部は、2兆691億円(前連結会計年度末比1,776億円増加)となりました。純資産の部は、2兆5,086億円(前連結会計年度末比2,449億円増加)となりました。

借入金につきましては、半導体を含む部品供給不足の影響が依然として不透明なことや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8,821億円となり、前連結会計年度末に比べ241億円増加しました。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通りです。

①営業活動によるキャッシュ・フロー

2,866億円の資金増加となりました。増益により、前連結会計年度の2,213億円の資金増加に比べ、654億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

3,027億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1,535億円の資金減少に比べ、1,492億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160億円の減少となり、前連結会計年度の677億円の資金増加と比べ、838億円の減少となりました。

③財務活動によるキャッシュ・フロー

316億円の資金増加となり、前連結会計年度の1,546億円の資金減少に比べ、1,862億円の増加となりました。これは、借り換えの返済と借入の期ずれに伴い、前連結会計年度比としては借入金が増加したこと等によります。

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

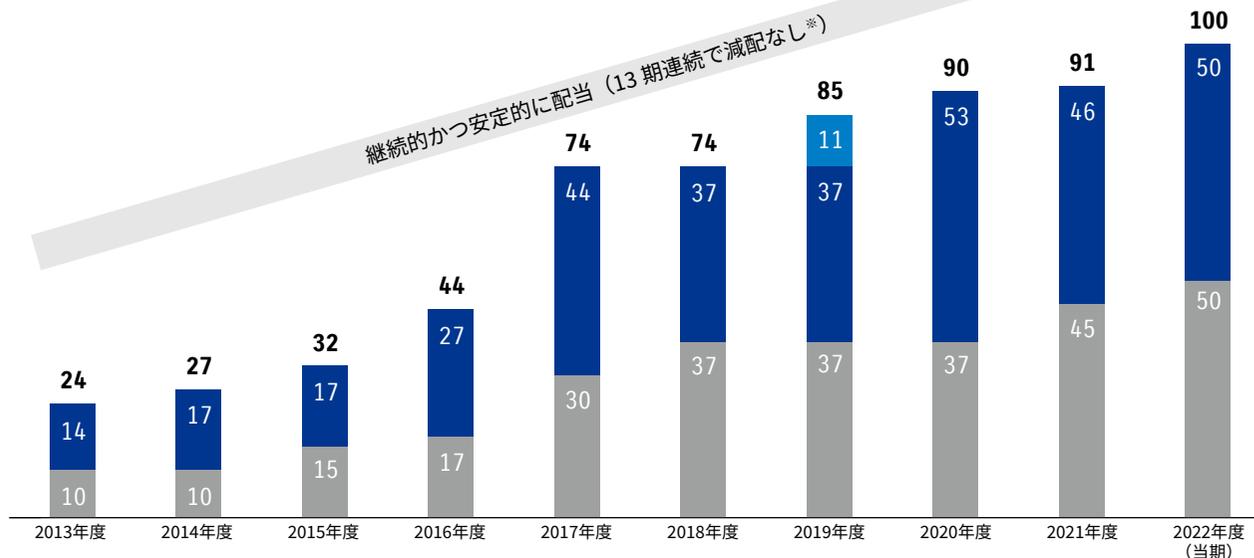
配当は取締役会、期末配当は株主総会です。

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、前連結会計年度比9円増配の1株当たり100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50円をお支払いしていますので、1株につき50円となります。

内部留保資金の用途につきましては、持続的な企業価値の向上のため、低CO₂車の開発や拡大を続けるインドでの新工場建設など、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

11年間の主要財務／非財務データ

	単位	2012年度	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	
四輪車	生産台数	2,878	2,857	3,043	2,951	3,074	3,338	3,394	2,964	2,651	2,822	3,210	
	国内	1,044	998	1,055	861	871	971	1,011	944	930	840	954	
	海外	1,834	1,859	1,988	2,090	2,203	2,367	2,383	2,020	1,721	1,982	2,256	
	うちインド	1,169	1,153	1,308	1,424	1,585	1,781	1,850	1,577	1,440	1,659	1,922	
	販売台数	2,661	2,709	2,867	2,861	2,918	3,224	3,327	2,852	2,571	2,707	3,000	
	国内	672	728	756	630	639	668	725	672	647	561	627	
	海外	1,989	1,981	2,111	2,231	2,279	2,556	2,602	2,179	1,924	2,145	2,373	
	うちインド	1,051	1,054	1,171	1,305	1,445	1,654	1,754	1,436	1,323	1,365	1,645	
	ハイブリッド車販売台数*1	千台	—	—	55	249	389	461	539	489	615	626	800
	二輪車	生産台数	2,269	2,033	1,799	1,480	1,370	1,627	1,747	1,729	1,497	1,784	1,914
国内		169	180	154	122	141	152	115	95	67	99	111	
海外		2,100	1,852	1,645	1,358	1,229	1,475	1,632	1,634	1,430	1,685	1,803	
販売台数		2,312	2,022	1,764	1,501	1,367	1,576	1,745	1,709	1,535	1,634	1,859	
国内		76	74	67	61	62	60	57	49	51	53	46	
海外		2,236	1,948	1,697	1,440	1,305	1,516	1,688	1,661	1,484	1,581	1,814	

*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	2012年度	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
売上高		25,783	29,383	30,155	31,807	31,695	37,572	38,715	34,884	31,782	35,684	46,416
	四輪車	22,978	26,157	27,020	28,785	28,956	34,358	35,325	31,574	28,766	32,048	41,622
	二輪車	2,303	2,666	2,505	2,339	2,063	2,464	2,551	2,426	2,065	2,535	3,332
	マリン	—	—	—	—	—	—	—	745	834	980	1,346
	その他	—	—	—	—	—	—	—	139	117	121	118
	マリン、その他計	502	560	630	683	676	750	839	884	951	1,101	1,464
	国内	10,409	11,327	10,946	10,479	10,375	11,167	12,524	11,795	11,740	10,737	12,120
	海外	15,374	18,056	19,208	21,328	21,320	26,405	26,191	23,089	20,042	24,947	34,296
	欧州	2,865	3,989	3,720	4,047	4,253	5,106	5,248	4,653	4,227	4,181	4,792
	北米	956	651	660	670	561	625	708	670	681	794	1,237
	アジア その他	9,854 1,699	11,120 2,297	12,145 2,683	13,947 2,663	13,930 2,576	17,732 2,942	17,623 2,612	15,237 2,529	12,932 2,202	15,901 4,071	22,274 5,993
営業利益	1,446	1,877	1,794	1,953	2,667	3,742	3,244	2,151	1,944	1,915	3,506	
経常利益	1,556	1,978	1,943	2,091	2,867	3,828	3,795	2,454	2,483	2,629	3,828	
当期純利益 ^{※2}	804	1,075	969	1,167	1,600	2,157	1,788	1,342	1,464	1,603	2,211	
設備投資額	1,693	2,136	1,945	1,715	1,988	2,134	2,689	2,364	1,709	1,894	2,699	
減価償却費	937	1,172	1,344	1,683	1,634	1,509	1,489	1,642	1,365	1,615	1,773	
研究開発費	1,193	1,271	1,259	1,310	1,315	1,394	1,581	1,481	1,462	1,607	2,056	
有利子負債残高	4,275	4,453	5,547	5,293	6,399	5,779	3,754	4,042	7,708	6,742	7,638	
総資産	24,876	28,741	32,528	27,020	31,160	33,408	34,020	33,398	40,364	41,552	45,777	
純資産	12,986	14,944	17,014	11,877	13,870	15,952	17,159	17,937	20,320	22,637	25,086	
自己資本比率	%	46.1	46.2	45.6	35.4	35.9	38.8	40.9	44.5	41.8	45.2	45.4
1株当たり当期純利益	円	143.31	191.60	172.67	234.98	362.54	488.86	395.26	286.36	301.65	330.20	455.21
1株当たり配当額(年間)		18.00	24.00	27.00	32.00	44.00	74.00	74.00	85.00	90.00	91.00	100.00
ROE	%	7.5	8.7	6.9	9.6	15.4	17.9	13.3	9.3	9.2	9.0	11.2

※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。

	単位	2012年度	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
従業員数		14,405	14,571	14,751	14,932	15,138	15,269	15,431	15,646	16,073	16,267	16,550
	人											
	男	13,140	13,260	13,347	13,467	13,603	13,711	13,808	13,932	14,220	14,326	14,503
	女	1,265	1,311	1,404	1,465	1,535	1,558	1,623	1,714	1,853	1,941	2,047
うち役職者数 ^{※1}		—	—	—	4,184	4,232	4,333	4,437	4,517	4,709	4,831	5,048
	人											
	男	—	—	—	4,131	4,162	4,243	4,339	4,403	4,577	4,695	4,892
	女	—	—	—	53	70	90	98	114	132	136	156
	女性役職者比率	%	—	—	1.27	1.65	2.08	2.21	2.52	2.80	2.82	3.09
うち管理職数		—	—	926	965	1,014	1,049	1,080	1,139	1,203	1,268	1,303
	人											
	男	—	—	921	957	1,004	1,037	1,066	1,121	1,185	1,248	1,282
	女	—	—	5	8	10	12	14	18	18	20	21
	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
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
新規採用数		427	588	571	635	794	642	563	708	819	595	719
	人											
	男	364	496	496	532	674	541	445	569	651	451	567
	女	63	92	75	103	120	101	118	139	168	144	152
うち大卒以上		367	446	462	472	585	456	475	494	577	352	444
	人											
	男	328	404	425	412	523	396	396	413	474	285	383
	女	39	42	37	60	62	60	79	81	103	67	61
離職率	%	—	—	4.3	4.1	3.8	4.2	3.9	3.1	2.2	2.9	3.0
従業員数(連結)	人	55,948	57,749	57,409	61,601	62,992	65,179	67,721	68,499	68,739	69,193	70,012
有給休暇取得率 ^{※2}	%	—	—	—	—	—	—	73.7	77.2	75.0	85.4	81.4
男性育休取得率	%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	17.7	43.5

※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	2012年度	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
バリューチェーン全体 CO ₂ 排出量		—	—	—	—	—	—	—	—	9,018	9,207	10,372
	万 t-CO ₂											
スコープ 1		—	—	—	—	—	—	—	—	38	40	42
スコープ 2		—	—	—	—	—	—	—	—	68	71	72
スコープ 3		—	—	—	—	—	—	—	—	8,913	9,096	10,258
グローバル	日本(平均燃費)	22.0	24.9	26.4	27.2	27.4	27.1	25.9	25.6	24.5	24.6	24.6
四輪新車平均	欧州(平均 CO ₂ 排出量)	128.8	125.3	126.1	119.4	118.6	114.9	113.9	120.7	100.2	98.3	96.3
CO ₂ 排出量	インド(平均 CO ₂ 排出量)	120.3	118.5	117.5	112.1	111.1	109.9	108.7	111.2	112.9	111.1	107.4
水使用量		434	782	780	772	818	874	866	864	815	821	911
	万 m ³											
	スズキ(国内工場)	342	347	330	314	319	334	329	320	332	309	319
	国内子会社	92	99	106	116	104	104	84	87	81	75	90
	海外工場	—	336	344	342	395	438	454	457	402	437	502
廃棄物等総排出量		130	281	290	297	315	372	384	350	325	381	414
	千 t											
	スズキ(国内工場)	110	102	102	93	93	114	115	104	113	116	121
	国内製造子会社	20	22	20	18	18	24	21	20	16	16	17
	インド	—	130	147	166	186	213	228	209	185	229	258
	インドネシア	—	21	17	13	10	12	12	12	8	16	15
	タイ	—	6	4	7	8	9	8	5	3	4	3

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。

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】70,012人 【単独】16,550人(2023年3月末現在)

売上高 【連結】4兆6,416億円 【単独】2兆2,172億円(2022年度)

本社所在地 〒432-8611 静岡県浜松市南区高塚町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(2023年3月末現在)

連結子会社合計 120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 54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)

マジヤールスズキ社(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 (2023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
発行済株式総数	491,146,600株
株主数	34,897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：ポジティブ]

<大株主 10社>

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)	84,126	17.3
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	36,369	7.5
トヨタ自動車株式会社	24,000	4.9
東京海上日動火災保険株式会社	17,063	3.5
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	8,839	1.8
損害保険ジャパン株式会社	7,761	1.6
ステートストリートバンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	6,325	1.3

(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 (5,031千株) を除いて算出しています。

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
株主総利回り	%	86.8	47.9	92.0	79.5	91.5
(配当込み TOPIX)	%	(95.0)	(85.9)	(122.1)	(124.6)	(131.8)