



# 統合報告書

# 2021

スズキ株式会社

企業理念、目次	p01-p02	グローバルネットワーク	p13-p14
トップメッセージ	p03-p06	主要製品ラインアップ	p15-p16
SUZUKI HISTORY	p07-p08		
At a Glance	p09-p12		

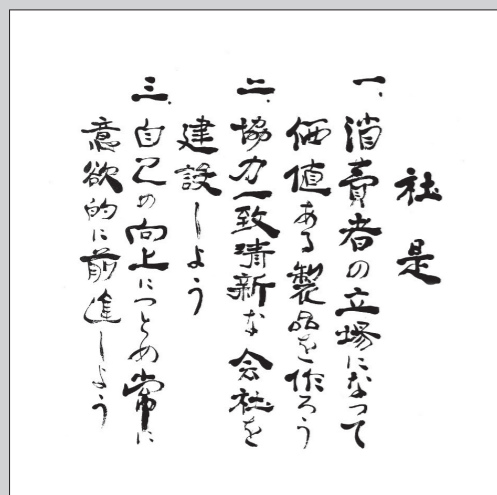
企業理念

経営の基本方針

当社グループは、「消費者(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てきました。今後もお客様に喜ばれる真の価値ある製品づくりに努めていきます。

「小さなクルマ、大きな未来。」をスローガンに、お客様の求める小さなクルマづくり、地球環境に配慮した製品づくりに邁進いたします。法令遵守のもと、安全及び品質を第一とし、「小さく・少なく・軽く・短く・美しく」を徹底し、効率的な健全経営に取り組んでいきます。

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。

スズキグループ 社是 (1962年制定)

- 一、消費者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。

小・少・軽・短・美

「小・少・軽・短・美」とは、「小さく」「少なく」「軽く」「短く」「美しく」を略したもので、長年にわたり、スズキの思想、文化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最適に資源を配分し、「軽」は効率アップのためにスリム化を図り、「短」は意志決定と実行や報連相(報告・連絡・相談)をスピードアップするという意味があります。

さらに、「美」には全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、全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。

当社は、お客様の立場になって価値ある製品をつくるために、これからも引き続き、ものづくりをはじめとしたあらゆる業務において、「小・少・軽・短・美」を実践してまいります。

目次

Section 01	スズキとは	企業理念、目次 ..... 01 トップメッセージ ..... 03 SUZUKI HISTORY ..... 07 At a Glance ..... 09 グローバルネットワーク ..... 13 主要製品ラインアップ ..... 15
Section 02	スズキが目指すもの	スズキの価値創造プロセス ..... 17 スズキ中期経営計画 ..... 19
Section 03	価値創造	事業概況[四輪事業] ..... 23 事業概況[二輪事業] ..... 27 事業概況[マリン事業] ..... 30
Section 04	価値創造を支える仕組み	サステナビリティ方針 ..... 31 環境 ..... 33 社会 ..... 37 役員紹介 ..... 47 コーポレートガバナンス ..... 49 コンプライアンス体制・リスク管理体制 ..... 54 社外取締役インタビュー ..... 57 リスクと対応策 ..... 59 ステークホルダーとの対話 ..... 60
Section 05	財務情報・会社情報	11年間の主要財務/非財務データ ..... 61 財務レビュー ..... 63 連結財務諸表 ..... 65 会社情報・株式情報 ..... 69

編集方針

スズキグループは、次の100年も成長し続けるために、様々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様々なステークホルダーに理解していただくために、当レポートを発行しています。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

2020年度(2020年4月1日から2021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。

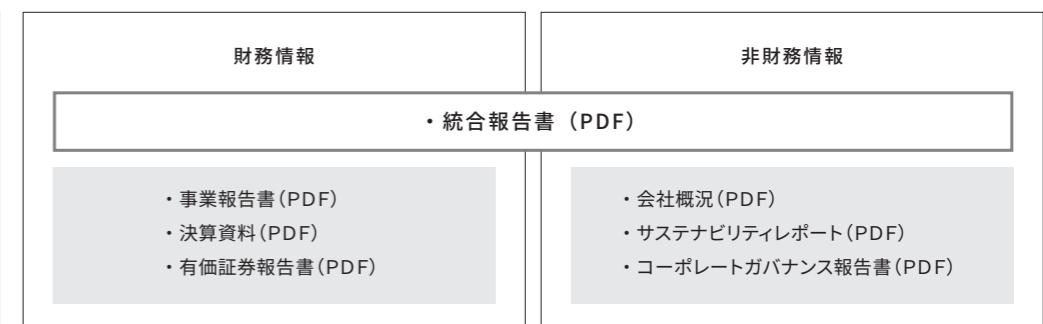
対象範囲

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」  
IIRC「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

このレポート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、様々な要因の変化により大きく異なることがありえますことをご承知おき下さい。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。

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



代表取締役社長

鈴木 俊宏

### 新体制の発足とスズキの強み

スズキは2020年3月に創立100周年を迎えました。次の100年に向けてスタートを切ったこのタイミングで、持続可能な社会へ貢献するための「新しいスズキ」を始動させるべく、新たな経営体制が発足しました。改めて、スズキの使命は「人々の生活に寄り添って地域の移動を支える、

なくてはならない存在であり続ける」ことだと私は考えています。

前会長の長期にわたるリーダーシップのもと、築きあげてきたスズキの強みとして、四輪、二輪、マリン、セニアカーを取り揃えていることが挙げられます。さらに、「小・少・

軽・短・美」という基本方針に沿って、お求めやすい価格でそれらの製品を絶えず進化させてきました。こうした強みである商品ラインアップは、昨今のキーワードである「車ではなくパーソナルモビリティ」を提供することや「ラストワンマイルを支える」ことを可能にする強力な布陣です。

そして、スズキの使命を実現するために私たちが目指す姿は、「多くの方々の日々の移動の問題を解決し、多くの方々を元気にし、経済を活性化する生活インフラ企業となる」ことです。すなわち、スズキの強みを社会で活かすために、製品そのものだけでなく、インフラや使われる仕組みなど、製品を取り巻く環境全体を俯瞰的に捉えて提案していくことが重要です。生活を支えるモビリティはどうあるべきかというニーズに応えるためには、スズキの強みである「小・少・軽・短・美」の「小」の真の意味を突き詰め、二輪、

### 自動車を取り巻く環境とCASE対応

今、自動車業界では、次世代に向けて「CASE」の4つの頭文字で表現される技術革新（「コネクテッド」「自動運転」「シェアリング」「電動化」）が加速しています。4つの技術を進化させることで、自動車メーカー各社は、モビリティサービス業へと変わろうという方向性を打ち出しています。

そうした中、スズキでは前述の次世代モビリティサービス本部を2020年10月に、EV事業本部を2021年7月に新たに立ち上げ、「CASE」への対応を加速させています。

また、2021年7月にはダイハツ工業株式会社とともに、2020年4月にトヨタ自動車株式会社、日野自動車株式会社、いすゞ自動車株式会社が立ち上げた商用車事業体「コマーシャル・ジャパン・パートナーシップ（CJP）」に参画することを発表しました。

日本の自動車保有台数約7,800万台のうち、約3,100万台を占める軽自動車は、地方を中心に人々の日常生活に欠

四輪と別々に技術を進化させるのではなく、二輪の発想も活かしながらパーソナルモビリティとしての四輪を考えるなど、セニアカーも含めた全ての事業を融合させて、社会のニーズに合致した新たな価値を生み出していきたいと考えています。

新体制では、新たに二輪と四輪の垣根を取り払った次世代モビリティサービス本部とEV事業本部を立ち上げ、社内の情報共有体制を見直し、柔軟な発想や効率的な連携を生み出すための環境を整備しました。社内のコミュニケーションを促進して、役員と従業員の全員で新しい視点や異なる考え方を取り入れていくことの重要性を認識し、お互いの意見を聞く耳を持ちながら、一丸となって課題に取り組んでいきます。

かせない存在であり、中でも軽商用車は物流のラストワンマイルを支えています。CJPにスズキとダイハツ工業が加わることで、トラックから軽商用車まで一貫して物流の効率化を図ることができます。



CJP参画を発表した記者会見の様子（2021年7月）

### 業績の振り返り

2021年3月期を振り返りますと、期初においては新型コロナウイルス感染拡大の影響により大きく落ち込んだものの、その後の日本、インドでの販売回復や経費削減努力などにより業績は持ち直すことができましたが、通期では売上高、営業利益ともに前期を下回ることとなりました。

当期に入ってもインドでの新型コロナウイルス感染再拡大や日本での半導体不足による減産影響、原材料価格高騰、研究開発費増等により、新型コロナウイルスで落ち込んだ前年同期の業績は上回ったものの、前々年同期の売上高、

営業利益を上回ることはできませんでした。

さらに、半導体不足の影響は続いており、少なくとも2022年3月期の期末までその影響は続くと考えています。仕様変更、設計変更を行って影響をできるだけ受けたくない製品を生産するようにするほか、サプライチェーンを可視化する仕組みの導入など様々な対応を進めています。また、改めてお取引先様との関係を構築し、在庫や調達戦略も含めて見直していく必要があると考え、私もその先頭に立って対話を続けています。

## 新中期経営計画

2021年2月には、新たな中期経営計画（2021年4月～2026年3月）～「小・少・軽・短・美」～を策定しました。創業者から受け継がれる「お客様の立場になって」という原点に立ち、「小・少・軽・短・美」による価値ある製品やサービスの提供を目指していきます。

この計画では、世界的なカーボンニュートラルの流れの中、スズキの取り組みを明確化し、「走行時CO<sub>2</sub>排出」「製造時CO<sub>2</sub>排出」「高品質の維持」の3つを重点課題として優先的に取り組んでいきます。この5カ年は、2030年を見据えて、電動化技術を作り上げる土台作りの期間と捉えており、これに向けた様々な技術開発を積極的に進めていきます。

世界では2030年までの全車種EV化を掲げるメーカーもあります。しかし、スズキのお客様の大半はごく一般的な生活者であり、その方々に寄り添うことで事業が成り立っています。そのため、急激に技術だけを先走りさせるのではなく、使ってもらえる車はどんな車なのかを考えながらやっていく必要があります。国や自治体とも連携して、充

## 社会課題の解決に向けて

SDGsなど、世界共通の社会課題の解決が急務となっています。環境に配慮した小さな車の開発や普及、新興国における雇用の創出など、スズキはこれまでも貢献してきました。今後も、スズキとして社会に対して何ができるか、何が求められているかを常に考えながら、スズキの特長を活かした事業活動を通じて、収益を上げながら、社会課題の解決に取り組んでいきます。

環境面では、「環境ビジョン2050」を策定しました。「気候変動」を中心に「大気保全」「水資源保全」「資源循環」の4つのテーマに関して、2050年に向けて取り組むべきチャレンジ目標を掲げました。ものづくりを通じて、CO<sub>2</sub>の排出量削減だけでなく、資源の循環や、水環境への負荷低減などにも取り組んでいます。2021年には、船外機による海のマイクロプラスチックの回収装置など、事業を通じた取り組みも開始しました。

こうした取り組みも、そのアイデアを出し、積極的に取り組む「人」の存在が重要になります。「企業は人なり」と言いますが、社員が生き生きと働ける環境でない限り、こうした発想は生まれてきません。そのためには社員が皆で情報を共有して動くということが大切で、気軽に意見交換や相談ができるような、コミュニケーションが活発な風通しの良い職場づくりを進めています。かつてインドで起きてしまった労使間の問題も、継続的なコミュニケーション

電ステーション設置などのインフラを含めて、どのような電動車の世界にしていくか、小さい車のために何が必要かを考えながら進めていきたいと考えています。

また、電動化・ソフトウェア化に伴う自動車技術の高度化に対応し、今まで以上に品質を重視していく必要があります。お客様の立場になって品質が良くお求めやすい価値ある製品づくりを目指す一方で、過去のリコールの反省も踏まえ、品質問題の発生防止、早期発見、流出防止のために、迅速な原因究明と対策、ばらつきを抑えた製品づくり、トレーサビリティ管理の拡充などに取り組んでいきます。

四輪事業については、電動化への対応を進めながら、日本では軽自動車シェア30%以上、インドでは乗用車シェア50%以上を目指します。二輪事業、マリン事業においても収益目標を達成していきます。

5年間で1兆円となる積極的な研究開発投資を行いながら、2026年3月期には連結売上高4兆8,000億円、営業利益率は5.5%を目指します。株主還元については、ROE8%、配当性向30%を目標としていきます。

によって、互いの情報や考え方を共有することで解決し、結束は高まっています。

コンプライアンスという見地からも、やはりコミュニケーションは重要です。完成検査の不適切事案では、検査の現場で何が起きているのか、現場の困りごとが何かを把握し改善する努力が足りませんでした。検査員が法令やルールを守りながら安心して仕事に打ち込めるよう、検査の自動化を進めて負荷を低減するなど改善を推進しています。

コーポレートガバナンスに関して、取締役会の構成は多様性が重要です。たとえばスズキとは異なる知見を持つ社外取締役のアドバイスは、良い刺激になりますし、議論を重ねることで良い結果が導かれることが多々あります。企業の経営は一人ではできませんから、チームスズキとして一丸となってやっていく必要がありますが、ここでもやはり様々な人と人とのコミュニケーションがキーワードになってきます。

また、多様性は取締役会だけではありません。スズキのような幅広いお客様やステークホルダーがいる企業にとって、多様な意見や考え方を尊重して取り入れていくことは必要不可欠です。性別・国籍・年齢・障がいの有無など、様々な背景を持った人材が、適材適所、能力を発揮できる場所で活躍できる職場環境も整えていきます。

## 今後に向けて

今回初めて「統合報告書」というかたちで、スズキの理念や考え方、今後の事業戦略、将来目指す姿をまとめることになりました。スズキとして、どうやって強みを生かしながら、経営理念を実現させていくのかということ、またどのように持続可能な社会への貢献を果たしていくかということ、ステークホルダーの皆様にもきちんとお伝えした上で対話を重ねながら、その使命を果たしていくことが重

要であると思います。

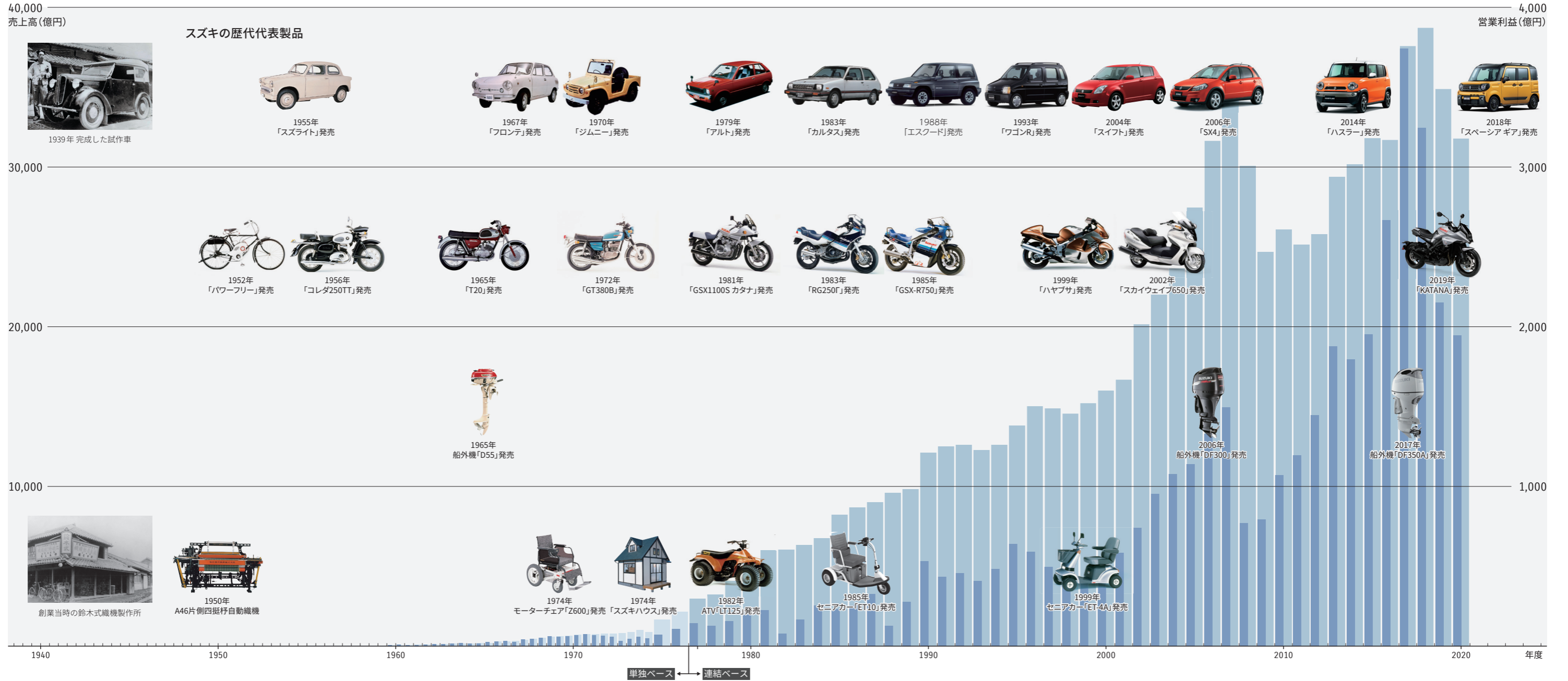
今一度、役員と従業員の一人ひとりが「消費者（お客様）の立場になって価値ある製品を作ろう」という社是に立ち返り、地球環境に配慮した、お客様の求める製品づくりを強く意識し、あらゆる面で「小さく・少なく・軽く・短く・美しく」を徹底し、持続可能な経営、持続可能な社会実現に貢献していきます。



# SUZUKI HISTORY

※1976年度までは単独ベース、1977年度からは連結ベース ※1974年度までは年2回決算  
 ※営業利益は1960年度から

売上高 営業利益



## 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～グローバル企業としての成長			次の100年に向けて		
年	月	事項	年	月	事項	年	月	事項	年	月	事項
1909	10	鈴木道雄、鈴木式織機製作所を創業	1951	11	バイクエンジンの試作に着手	1981	8	GMと業務提携調印	2015	6	鈴木俊宏、社長に就任
1911	-	杼箱上下器を発明し、縞柄が織れる二挺付足踏織機が完成	1952	1	小型エンジンの試作に成功	1982	9	パキスタンのバックスズキモーター社で四輪車生産開始	2015	8	中期経営計画「SUZUKI NEXT 100」を発表
1912	-	鈴木式力織機の完成となる、経糸送出調節装置を発明	6	輸送用機器へ進出	1983	12	インドのマルチ・ウドヨグ社（現マルチ・スズキ・インド社）で四輪車生産開始	8	8	VWとの包括契約の解除を認め、当社株式の返還を命じる仲裁判断を受領	
1920	3	3月15日、鈴木式織機株式会社を設立、鈴木道雄が社長に就任	1954	1	軽四輪自動車の研究開始	1990	10	スズキ株式会社社に社名変更	9	9	VWが保有していた当社株式を全株取得
1929	-	四挺付織機カード節約装置を発明し、サロン織機が完成	6	鈴木自動車工業㈱に社名変更	1991	3	連結売上高1兆円を達成	2016	6	鈴木俊宏社長、CEOに就任	
1930	-	サロン織機を東南アジア向けに輸出	1955	10	軽四輪車の先鞭をつける「スズライト」発売	1992	10	ハンガリーのマジヤールスズキ社で四輪車生産開始	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
1936	8	自動車の研究を開始	1957	2	鈴木俊三、社長に就任	2000	6	戸田昌男、社長に就任	2	2	トヨタとの業務提携に向けた覚書を締結
1937	-	エンジンの試作に成功	1962	3	社是制定	2003	3	鈴木修、会長兼CEOに就任	4	4	東芝・デンソーとインドでの自動車用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
1939	-	小型四輪セダンの試作車が完成	1965	4	船外機部門に進出	2007	3	連結売上高2兆円を達成	11	11	トヨタとインド市場向けEV投入に関する覚書を締結
1941	-	自動車の研究を中止	1973	5	鈴木實治郎、社長に就任	2008	11	津田紘、社長に就任	2018	3	トヨタとインドでハイブリッド車などの相互供給に向けて基本合意
			1974	4	医療福祉機器部門に進出	2008	4	連結売上高3兆円突破	2019	8	トヨタと資本提携に関する合意書を締結
			8	住宅部門に進出	2009	12	GMとの資本提携関係を解消	2020	3	3月15日、創立100周年を迎える	
			-	自動車排出ガス規制への対応に遅れ苦境に陥る	2009	12	鈴木修会長、社長を兼務	11	11	「スズキ環境ビジョン2050」を発表	
			1975	-	自動車排出ガス規制への対応に遅れ苦境に陥る	2011	11	VWと包括的提携に基本合意	2021	2	中期経営計画（2021年4月～2026年3月）～「小・少・軽・短・美」～を発表
			1978	6	鈴木修、社長に就任			VWとの包括契約を解除する旨を通知、同社が保有する当社株式の返還を求めて仲裁手続きを開始			

# At a Glance

## スズキの強み

強み	参照
<p><b>ハイブリッド車の普及</b></p> <p>●ハイブリッド比率 (2020年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■日本…………… <b>52.3%</b></li> <li>■インド…………… <b>8.9%</b></li> <li>■欧州…………… <b>74.9%</b></li> <li>■グローバル…………… <b>23.9%</b></li> </ul>	<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。</p> <p>2020年度は世界販売の24%がハイブリッド車となりました。</p> <p>日本では半分以上、欧州でも75%がハイブリッド車となっています。</p> <p>今後、インドでもハイブリッド車の普及に努めていく計画です。</p> <p><b>p33 環境</b></p>
<p><b>日本、インドでの高い市場シェア</b></p> <p>●市場シェア (2020年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■日本：軽自動車…………… <b>30.7%</b></li> <li>■インド：乗用車…………… <b>47.7%</b></li> </ul>	<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>2020年度における日本の軽自動車市場のシェアは30.7%、インドの乗用車市場のシェアは47.7%でした。</p> <p>引き続き、軽自動車シェア30%以上、インド乗用車シェア50%以上を目指します。</p> <p><b>p23 事業概況</b></p>
<p><b>強固な財務体質</b></p> <p>●連結当期純利益</p> <p>■連続黒字…………… <b>70年間</b></p>	<p>当社は、1950年11月期から70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>2021年3月末の自己資本比率は41.8%となりました。</p> <p>今後も、資金確保とのバランスを見ながら、45%を目標として自己資本比率の改善を重要な経営課題として取り組んでいきます。</p> <p><b>p07 HISTORY</b> <b>p63 財務レビュー</b></p>

## スズキの四輪車販売シェア1位の国

# 9ヶ国

- アジア | パキスタン、インド、ブータン、ミャンマー、ネパール
- 中南米 | バルバドス、ボリビア
- アフリカ | コートジボワール
- 欧州 | ハンガリー (乗用車)

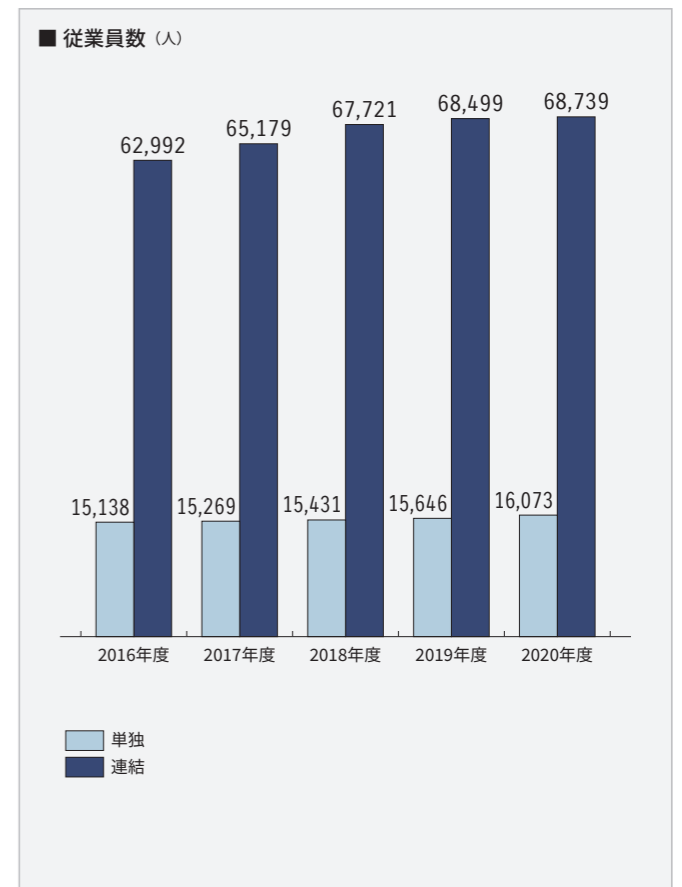
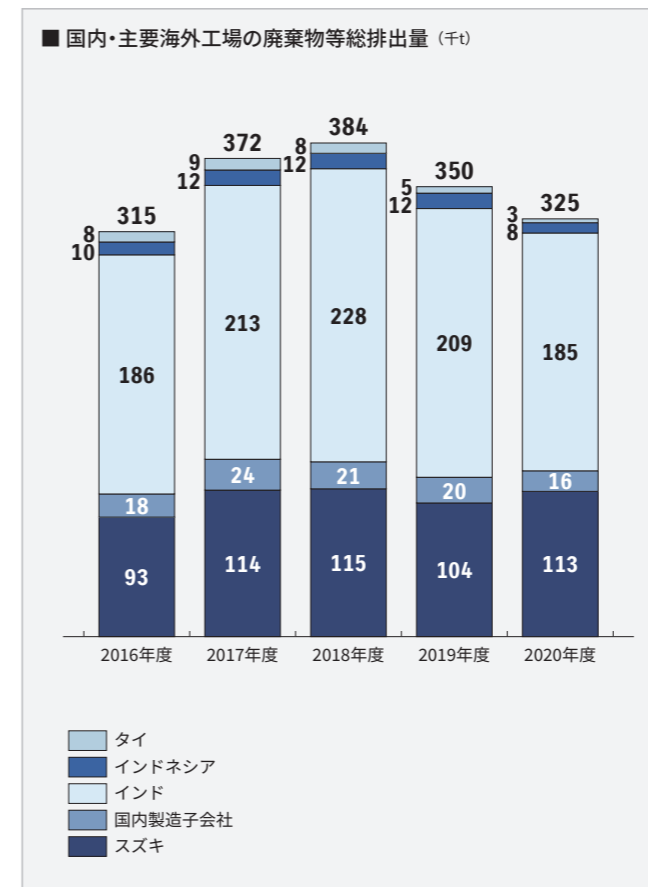
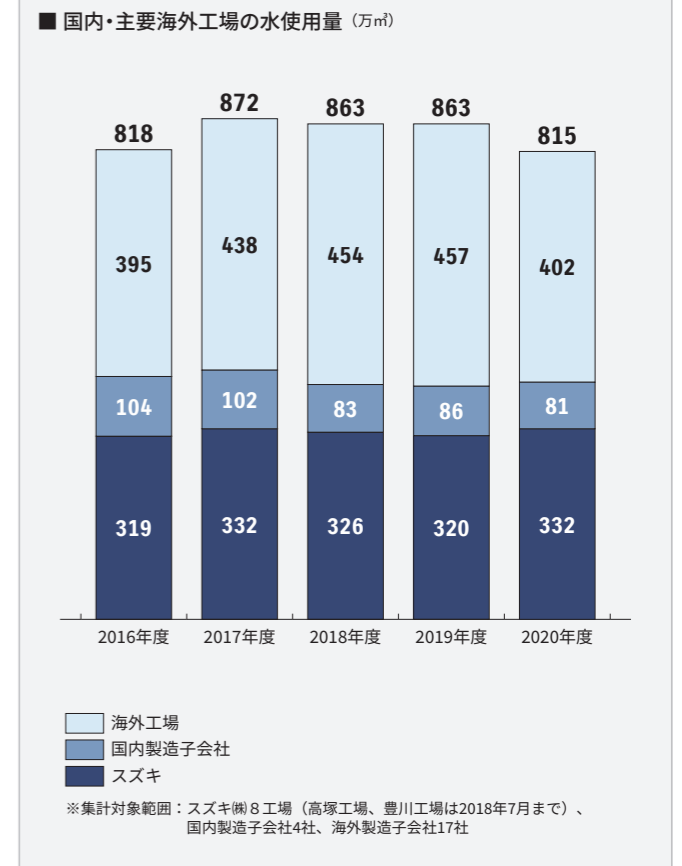
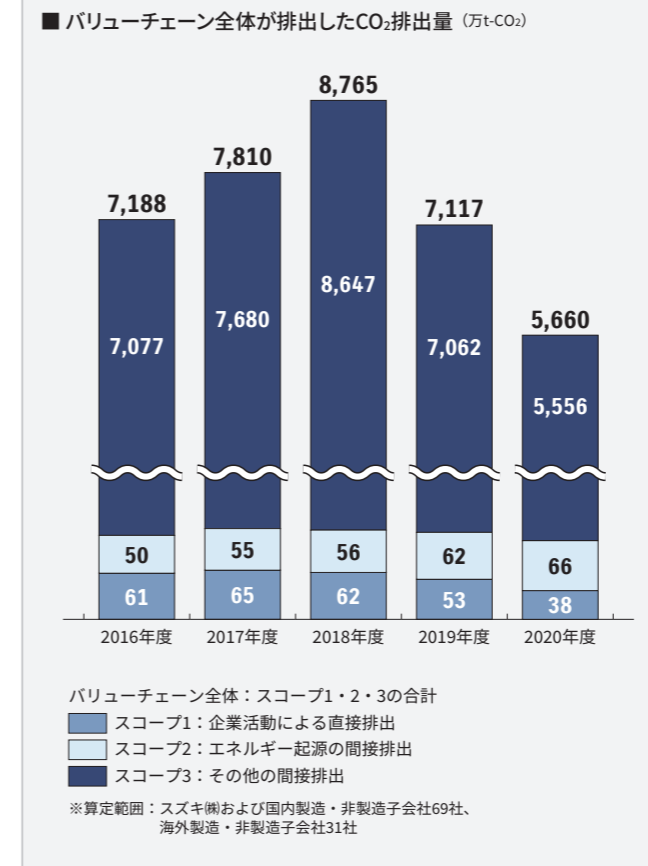


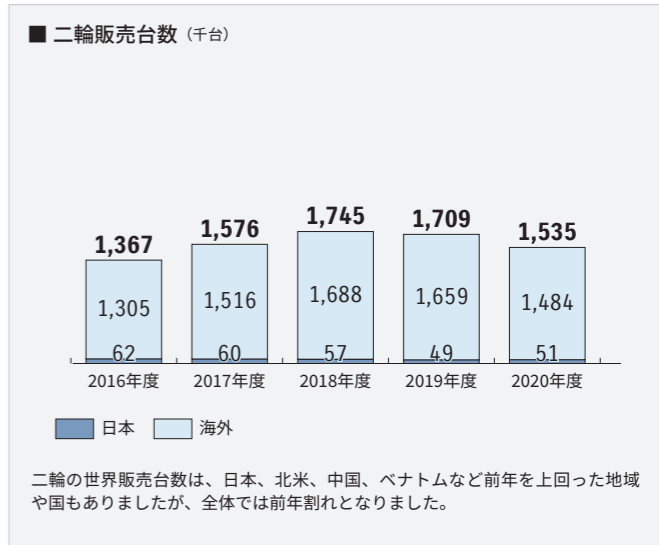
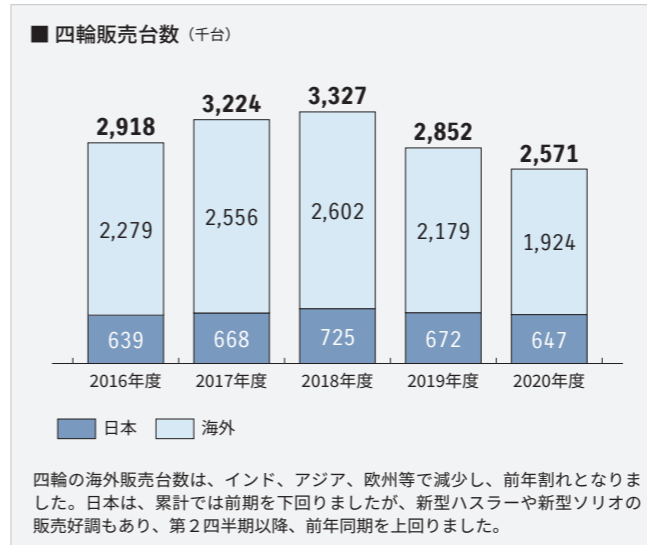
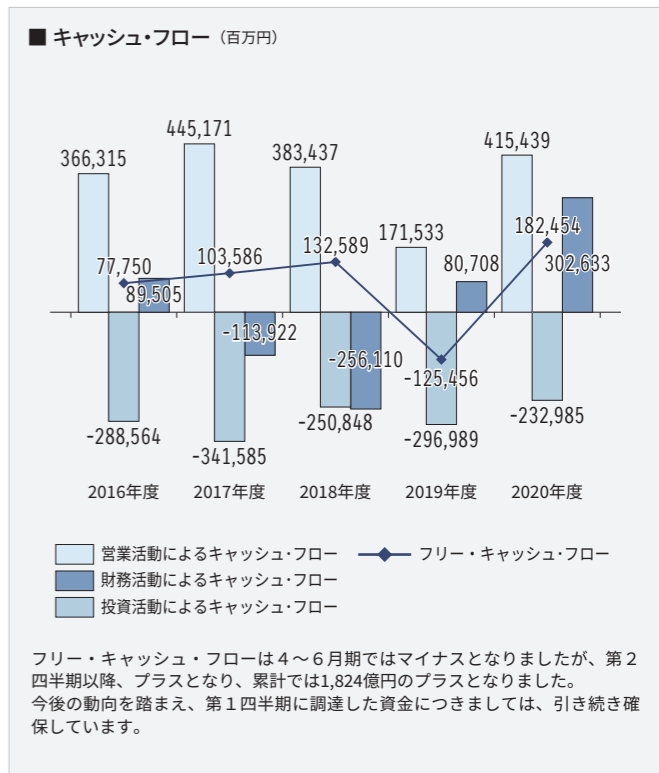
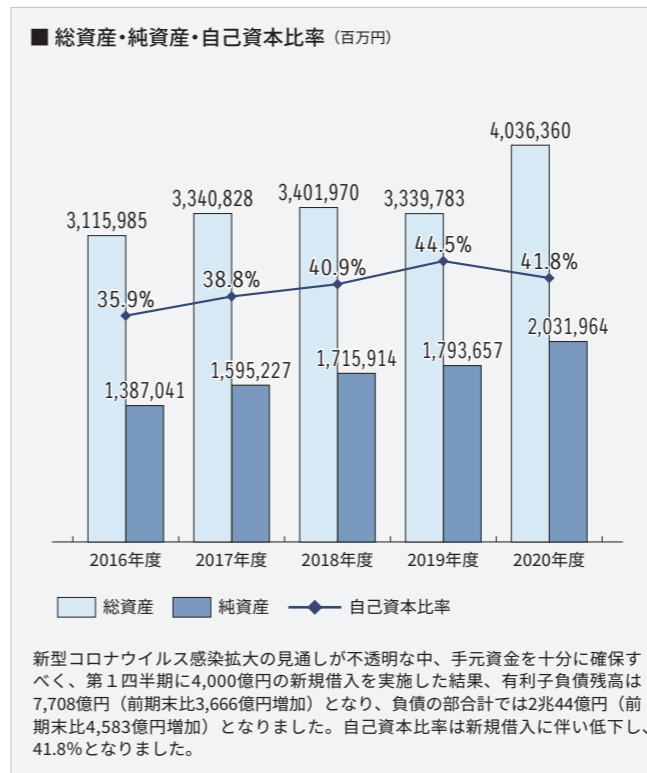
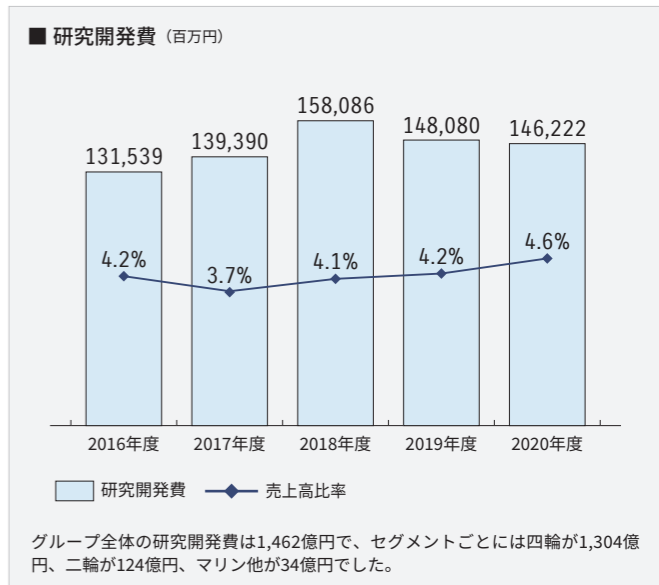
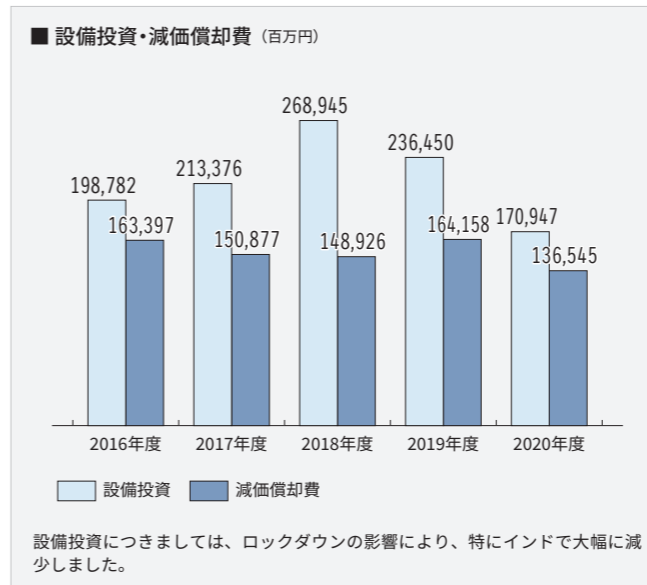
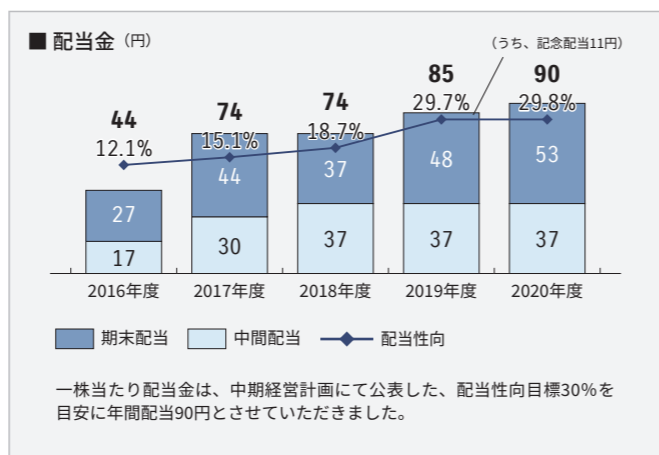
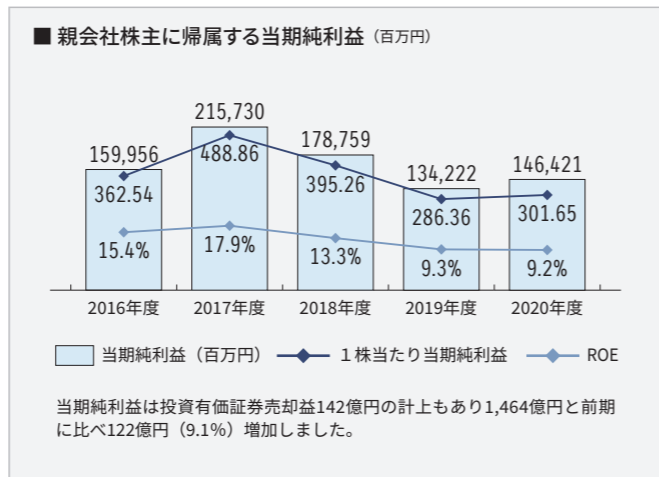
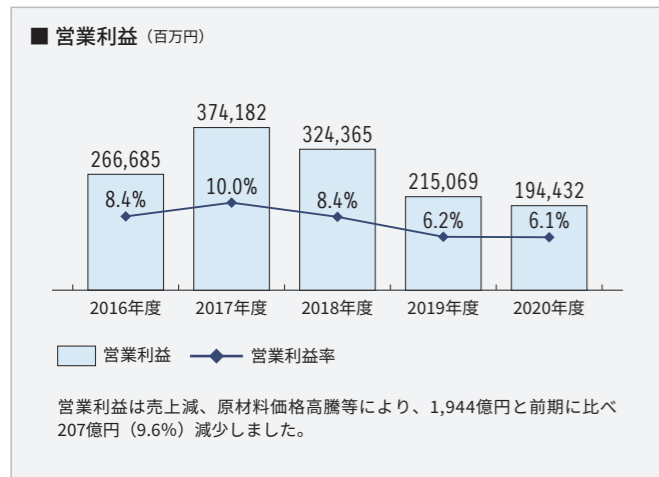
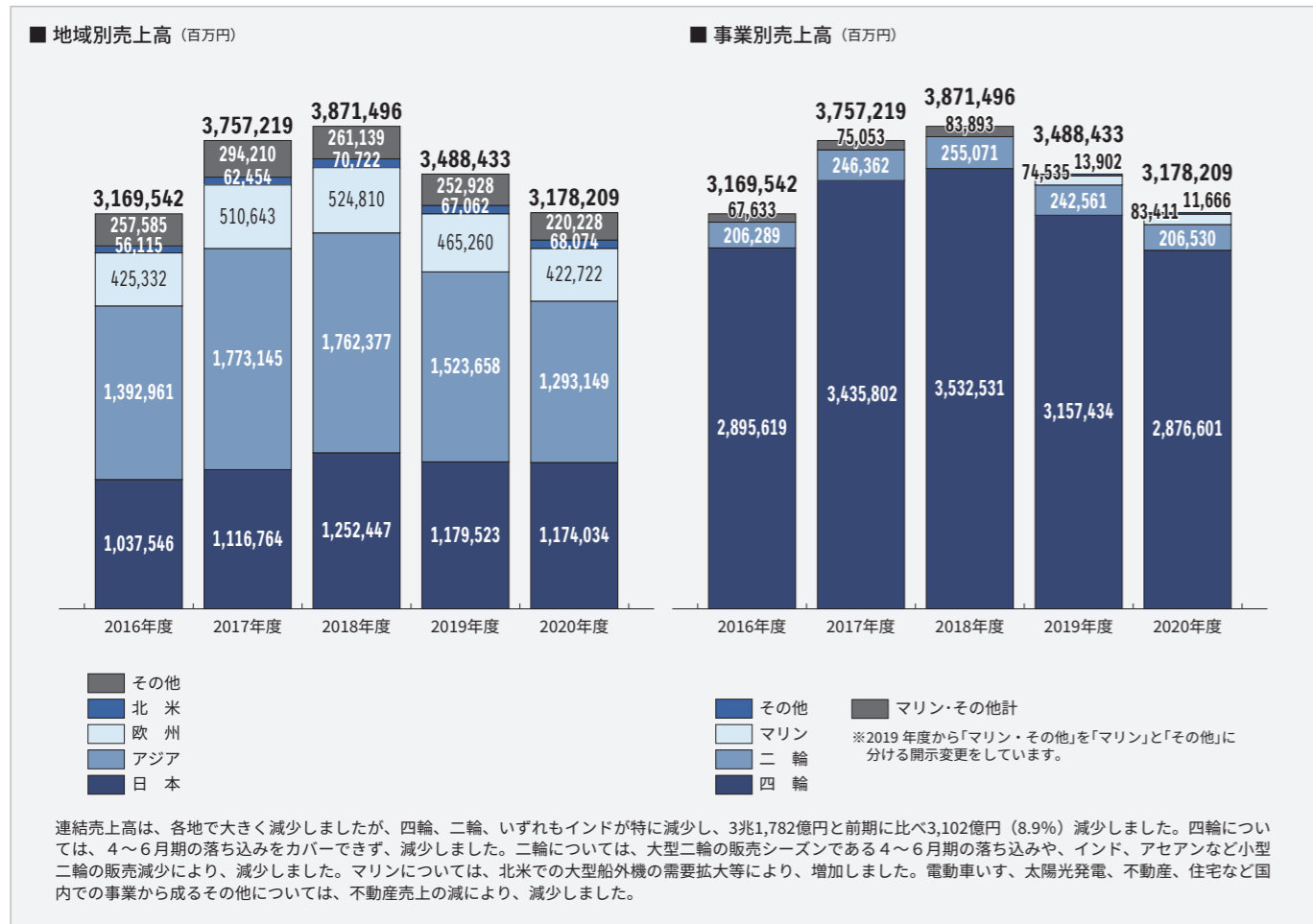
パキスタン



ボリビア

## 非財務



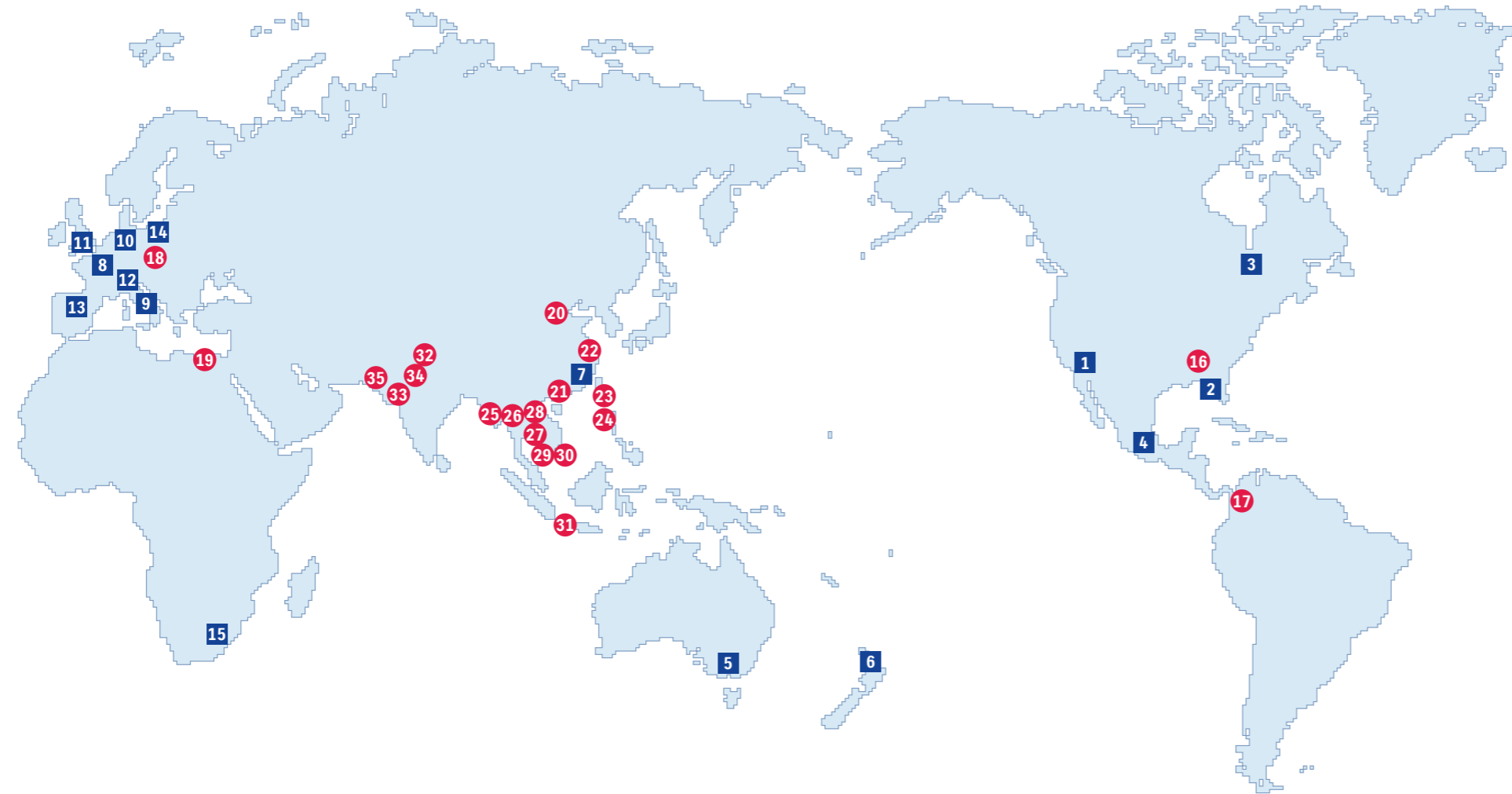


# グローバルネットワーク

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。

Section 01

スズキとは



## 主な海外販売代理店

No.	会社名	★ 販売		
		四輪車	二輪車	船外機
1	スズキモーターUSA社(アメリカ)		★	
2	スズキマリンUSA社(アメリカ)			★
3	スズキカナダ社(カナダ)		★	★
4	スズキメキシコ社(メキシコ)	★	★	★
5	スズキオーストラリア社(オーストラリア)	★	★	★
6	スズキニュージーランド社(ニュージーランド)	★	★	★
7	スズキ中国社(中国)		★	★
8	スズキフランス社(フランス)	★	★	★
9	スズキイタリア社(イタリア)	★	★	★
10	スズキドイツ社(ドイツ)	★	★	★
11	スズキGB社(イギリス)	★	★	★
12	スズキオーストリア社(オーストリア)	★	★	
13	スズキイベリカ社(スペイン)	★	★	
14	スズキモーターポーランド社(ポーランド)	★	★	★
15	スズキオート南アフリカ社(南アフリカ)	★	★	★

## 主な海外生産会社

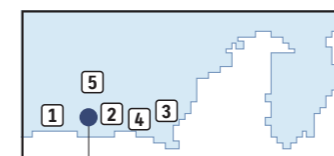
No.	会社名	★ 販売 ○ 生産		
		四輪車	二輪車	船外機
16	スズキ・マニュファクチャリング・オブ・アメリカ社(アメリカ)		○(ATV)	
17	スズキコロンビア社(コロンビア)		○★	★
18	マジャールスズキ社(ハンガリー)	○★	★	★
19	スズキエジプト社(エジプト)	○		
20	済南軽騎鈴木摩托車有限公司(中国)		○★	
21	江門市大長江集团有限公司(中国)		○★	
22	常州豪爵鈴木摩托車有限公司(中国)		○★	
23	台鈴工業股份有限公司(台湾)		○★	
24	スズキフィリピン社(フィリピン)	★	○★	★
25	スズキミャンマーモーター社(ミャンマー)	○★	★	
26	スズキティラワモーター社(ミャンマー)	○★		
27	スズキ・モーター・タイランド社(タイ)	○★		
28	タイスズキモーター社(タイ)		○★	○★
29	カンボジアスズキモーター社(カンボジア)	★	○★	
30	ベトナムスズキ社(ベトナム)	○★	○★	
31	スズキ・インドモーター・モーター社(インドネシア)	○★	○★	★
32	マルチ・スズキ・インド社(インド)	○★		
33	スズキ・モーター・グジャラート社(インド)	○		
34	スズキ・モーター・サイクル・インド社(インド)		○★	
35	パックスズキモーター社(パキスタン)	○★	○★	★

## 拠点数

	アジア	欧州	北米	中南米	アフリカ	中近東	大洋州
取引国・地域数	21	45	2	48	53	18	19
生産会社数	18	1	1	3	1	1	0

## 国内工場

No.	工場名	○ 生産		
		四輪車	二輪車	船外機
1	湖西工場	○		○
2	磐田工場	○		
3	相良工場	○		
4	大須賀工場		鋳造部品	
5	浜松工場		○	



## 直営国内販売代理店数

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



24 スズキフィリピン社



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・インド社(グルガオン工場)



32 マルチ・スズキ・インド社(マネサル工場)



33 スズキ・モーター・グジャラート社(グジャラート工場)

Section 01

スズキとは



# 主要製品ラインアップ

J 日本 I インド A アセアン E 欧州 N 北米 O その他

※グローバル販売台数、販売市場、生産拠点は2020年度の実績、画像は2021年3月時点。

## 四輪



**スペースア**  
グローバル販売台数 **14.5万台**  
販売市場 **J**  
生産拠点 **J**



**ハスラー**  
グローバル販売台数 **8.6万台**  
販売市場 **J O**  
生産拠点 **J**



**ソリオ**  
グローバル販売台数 **4.4万台**  
販売市場 **J O**  
生産拠点 **J**



**クロスビー**  
グローバル販売台数 **1.5万台**  
販売市場 **J**  
生産拠点 **J**



**アルト**  
グローバル販売台数 **35.1万台**  
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」)



**ワゴンR**  
グローバル販売台数 **23.8万台**  
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「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」)



**キャリイ**  
グローバル販売台数 **15.0万台**  
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」)



**エプリーイ**  
グローバル販売台数 **20.0万台**  
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「エプリーイ」のほか、エプリーイをベースとした海外のモデルを含む。(写真:国内の軽自動車「エプリーイ」)



**スイフト**  
グローバル販売台数 **30.6万台**  
販売市場 **J I A E O**  
生産拠点 **J I A O**



※写真:ジムニーシエラ  
**ジムニー/ジムニーシエラ**  
グローバル販売台数 **9.8万台**  
販売市場 **J I A E O**  
生産拠点 **J I O**



**エスクード**  
グローバル販売台数 **8.5万台**  
販売市場 **J A E O**  
生産拠点 **E O**



**SX4 S-CROSS**  
グローバル販売台数 **5.0万台**  
販売市場 **J I A E O**  
生産拠点 **I E O**



**バレーノ**  
グローバル販売台数 **18.3万台**  
販売市場 **J I A E O**  
生産拠点 **I**



**イグニス**  
グローバル販売台数 **9.0万台**  
販売市場 **J I A E O**  
生産拠点 **J I**



**ディザイア**  
グローバル販売台数 **14.1万台**  
販売市場 **I A O**  
生産拠点 **I**



**エルティガ**  
グローバル販売台数 **16.7万台**  
販売市場 **I A O**  
生産拠点 **I A**



**セレリオ**  
グローバル販売台数 **8.8万台**  
販売市場 **I A E O**  
生産拠点 **I A O**



**ビターラプレツァ**  
グローバル販売台数 **9.7万台**  
販売市場 **I O**  
生産拠点 **I**



**シアズ**  
グローバル販売台数 **3.3万台**  
販売市場 **I A O**  
生産拠点 **I A O**

## 二輪



**Hayabusa**  
グローバル販売台数 **0.2万台**  
販売市場 **J I A E N O**  
生産拠点 **J I O**



**KATANA**  
グローバル販売台数 **0.2万台**  
販売市場 **J A E N O**  
生産拠点 **J**



**GSX-S125/150/750/1000**  
グローバル販売台数 **2.1万台**  
販売市場 **J A E N O**  
生産拠点 **J A O**  
※グローバル販売台数にはGSX-S1000Fを含む。(写真:GSX-S750)



**GSX-R125/150/600/750/1000**  
グローバル販売台数 **1.9万台**  
販売市場 **J A E N O**  
生産拠点 **J A O**  
※グローバル販売台数にはGSX-R1000Rを含む。(写真:GSX-R1000R)



**Vストローム250/650/1000/1050**  
グローバル販売台数 **3.5万台**  
販売市場 **J I A E N O**  
生産拠点 **J O**  
※グローバル販売台数にはVストローム650XT/1000XT/1050XTを含む。(写真:Vストローム1050XT)



**ジクサー/ジクサー250**  
グローバル販売台数 **9.0万台**  
販売市場 **J I A O**  
生産拠点 **I A O**  
※グローバル販売台数にはジクサーSF/ジクサーSF250を含む。(写真:ジクサー)



**アクセス125**  
グローバル販売台数 **45.5万台**  
販売市場 **I A 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 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**

Section 01

スズキとは

Section 01

スズキとは

スズキの価値創造プロセス

創業者から受け継がれる「お客様の立場になって」という原点に立ち、スズキは人々の生活に寄り添い、生活を豊かにするために、世界中で様々な製品やサービスを提供してきました。  
これからもスズキは持てる強みを活かして創り出すスズキ独自の価値を、日本、インドをはじめ世界中で、地方にまで提供していきます。スズキは社会課題を解決し、多くの人々を元気にする企業を目指します。

スズキの基本理念

**社是「お客様の立場になって」**

使命

人々の生活に寄り添って地域の移動を支える、なくてはならない存在であり続けること

Section  
**02**  
スズキが目指すもの

Section  
**02**  
スズキが目指すもの

社会課題と変化

- 〈環境〉
  - ・気候変動
  - ・大気保全
  - ・水資源保全
  - ・資源循環
  - ・生物多様性
- 〈社会〉
  - ・製品の品質・安全
  - ・地域や高齢者の移動課題
  - ・交通事故
  - ・部品調達
  - ・人材の多様性
  - ・人権
  - ・社会貢献

社会課題の解決に向けて

スズキの強み

四輪・二輪・マリンの製品ラインアップ

軽自動車・コンパクトカー

日本・インド二つの事業基盤

中小企業型経営  
スピード・三現主義  
強固な財務体質

ものづくりの根幹  
「小・少・軽・短・美」

強みを活かした事業活動

事業活動

事業の基盤

■販売・サービス  
国内：直営販売代理店56社  
海外：取引国206ヶ国・地域  
代理店144ヶ国・地域

■生産・調達  
生産拠点  
国内：5工場  
海外：18ヶ国27工場  
インド現地調達率90%以上

■開発  
国内：7拠点  
海外：3拠点(インド・北米)

■グループ人員  
連結68,739人

※2021年3月末時点

主たる提供価値(商品)

■四輪車  
世界販売：257万台  
(インド132万台、日本65万台)  
売上高：2兆8,766億円  
営業利益：1,720億円

■二輪車  
世界販売：153万台  
売上高：2,065億円  
営業利益：26億円

■マリン  
売上高：834億円  
営業利益：171億円

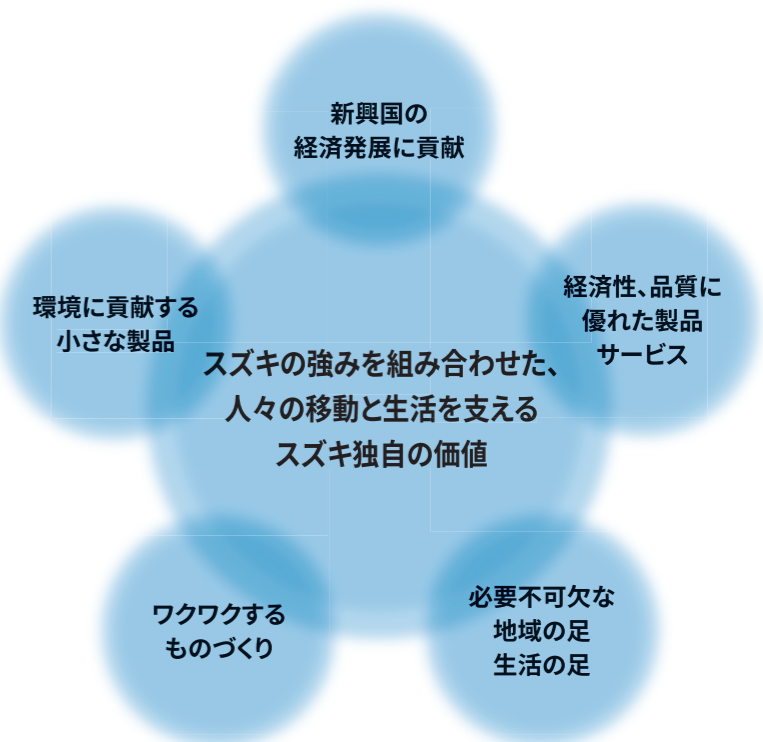
※2021年3月期実績

事業活動の推進

ステークホルダーにとってのアウトカム

スズキ中期経営計画「小・少・軽・短・美」重点課題  
① 走行時CO<sub>2</sub>排出低減 ② 製造時CO<sub>2</sub>排出低減 ③ 高品質の維持

価値創造の基盤  
コーポレートガバナンス、コンプライアンス



事業活動を通じて、収益を上げながら、社会課題の解決に貢献



# スズキ中期経営計画 (2021年4月～2026年3月) ～「小・少・軽・短・美」～

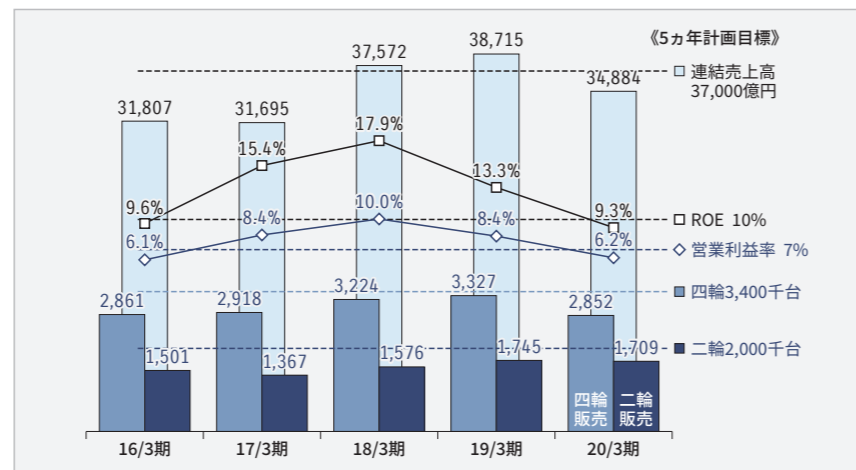
スズキは2020年3月に創立100周年を迎えました。この100年、織機、二輪車、四輪車、船外機と多くの挑戦をしてきました。創業者から受け継がれる「お客様の立場になって」という原点に改めて立ち、製品やサービスを通じて、「小・少・軽・短・美」の価値をお届けできるよう、一層努力します。

次の100年もお客様の立場になって、「小・少・軽・短・美」による価値ある製品・サービスの提供に挑戦し、この思いを「小さなクルマ、大きな未来。」のスローガンとともにお届けします。



## ■ 前回中期経営計画 (2015年4月～2020年3月)の振り返り

- ・ 売上高目標 前倒し達成 (2018年3月期～2019年3月期)
- ・ 営業利益率 前倒し達成 (2017年3月期～2019年3月期) 但し、最終2020年3月期は目標未達



- (反省と課題)
- ・ 品質問題やリコールの多発
  - ・ 燃費測定や完成検査の不正問題
  - ・ C A S E 対応への遅れ など

社是の原点に立ち返り、創業者の言葉「お客様のためなら、どんなことをしてでもこたえろ。頑張ればできるものだ」を次の5年間の決意として取り組みます。

## ■ スズキのこだわり

### 「世界の生活の足を守り抜くこと」

- ・ 日本の軽自動車は地域の足、生活の足として必要不可欠
- ・ 人やモノの移動を事業とする企業として、世界中に小さな製品で環境に貢献

### 「新興国は今後も成長の柱」

- ・ 新興国のお客様に経済性、品質に優れた製品、サービスを提供
- ・ 新興国の中長期的な発展を見据え、今後も成長の柱として位置付け



## ■ 中期経営計画

世界的なカーボンニュートラルの流れの中、電動化、ソフトウェア化に伴い今まで以上に品質を重視する必要があります。そこで、走行時CO<sub>2</sub>排出、製造時CO<sub>2</sub>排出、この土台となる品質確保の3つの課題に優先的に取り組んでいきます。

### 1. 走行時CO<sub>2</sub>排出低減

2025年までに電動化技術を整え、2025年から電動化技術を製品に全面展開、2030年からは電動化製品の量的拡大を図ります。スズキが2025年以降も生き残ることができるように電動化技術を集中的に開発します。軽自動車用・小型車用・商用車用のハイブリッドシステムの開発に加え、スズキハイブリッドシステムを発展させたプラグインハイブリッド車についても開発します。EVについては、軽自動車EV、小型車EVを開発します。開発に当たってはトヨタとの共同開発も活用します。

### 2. 製造時CO<sub>2</sub>排出低減

製造時CO<sub>2</sub>排出については、中期経営計画期間で現技術の拡大・応用、さらに新技術を開発します。そして実証実験として、2030年までに浜松工場のカーボンゼロに挑戦します。同時に、浜松工場での成果を全工場に拡大し、2050年での製造時のCO<sub>2</sub>排出ゼロに挑戦します。

### 3. 高品質の維持

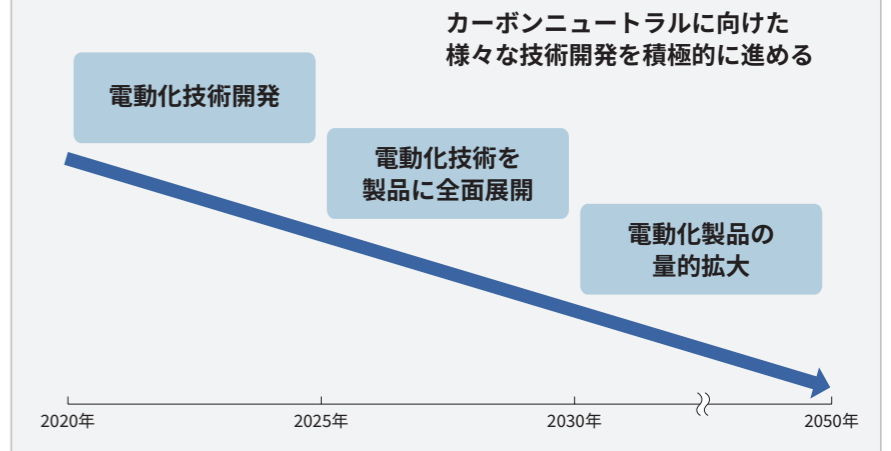
モノづくり企業として、新たな技術開発に挑戦していきます。但し、どんなに優れた技術であっても、品質が良く、お求め易い価格でなければ、製品としてお客様に認めていただけません。お客様に買っていただき、使ってご満足をいただいている、はじめてスズキの事業が成り立ちます。お客様の立場になって品質が良くお求め易い価値ある製品をつくっていきます。

迅速な原因究明と対策、ばらつきを抑えた製品づくり、トレーサビリティ管理の拡充など、品質問題の発生防止、早期発見、流出防止に取り組んでいきます。

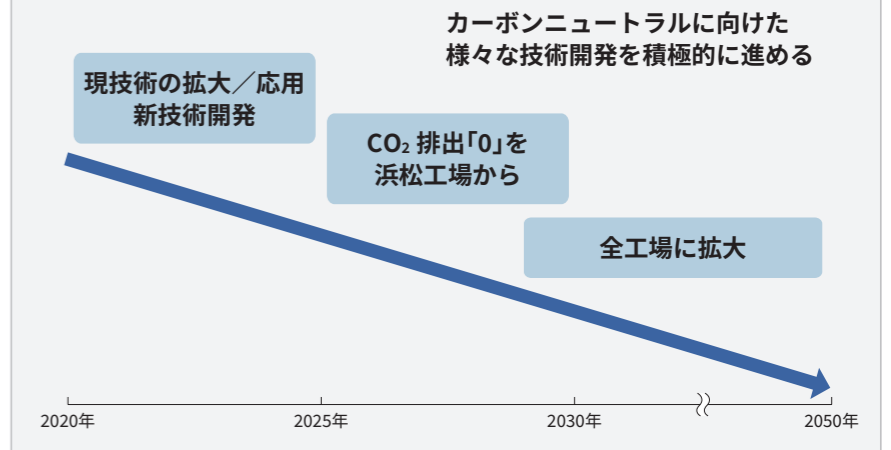
## 優先的に取り組む3つの課題

1. 走行時CO<sub>2</sub>排出低減
2. 製造時CO<sub>2</sub>排出低減
3. 高品質の維持

### CO<sub>2</sub>排出「0」へのイメージ図



### CO<sub>2</sub>排出「0」へのイメージ図




図面	製造	検査	市場
迅速な原因究明と対策(早期発見・対策) ・不良1件も見逃さない ・市場品質情報のAI管理 ・車両データの自動取得			
ばらつきを抑えた製品づくり (発生防止)		トレーサビリティ管理の拡充 (流出防止)	
人材育成			

事業戦略と地域戦略

	日本	インド
四輪事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>軽自動車シェア30%以上</li> <li>登録車販売1.5倍(21/3期比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドの環境問題に対し社会から求められる電動化を率先して推進</li> <li>乗用車シェア50%以上</li> </ul>
電動化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>スズキハイブリッドシステム搭載車の拡大</li> <li>EV販売に備え、サービス等の体制づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリッド車の普及促進</li> <li>EVの投入</li> </ul>
販売力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>業販網の維持強化</li> <li>直販拠点の整備推進と、営業・サービス人員増強</li> <li>デジタル化による販売効率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方の小型店の増設、移動サービス車の配備</li> <li>農村部での需要開拓</li> <li>デジタル化による販売効率の向上</li> </ul>
商品力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>小型車ラインアップの拡大</li> <li>予防安全技術の強化</li> <li>継続的な新型車の投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUVセグメントを強化</li> <li>CNGモデルの販売促進</li> </ul>
生産体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要に即応した生産オペレーションの強化</li> <li>サプライチェーンのBCP管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドの成長に合わせて生産能力を増強</li> </ul>

トヨタとのアライアンス	提携の深化
電動車の協業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリッド車の相互供給の推進</li> <li>インドで作るハイブリッド電池の相互利用推進</li> <li>小型EVプラットフォーム開発の推進</li> </ul>
アフリカでの協業	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場開拓の推進</li> <li>インドからの商品投入、物流・サービス体制構築の推進</li> </ul>
商品・ユニット補完	<ul style="list-style-type: none"> <li>車両とパワートレインの相互補完の拡大</li> </ul>

二輪事業	販売200万台、営業利益率5%以上を確保
共通化	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォームの共通化</li> <li>魅力的で多様なラインアップを構築</li> </ul>
電動化	<ul style="list-style-type: none"> <li>EVスクーター投入</li> </ul>

マリン事業	売上高目標1,000億円
収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型4ストロークの拡販(レジャー市場)</li> <li>2→4ストローク化(業務市場)</li> </ul>
ブランド総合力の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様参画型のクリーンオーシャンプロジェクト推進</li> </ul> 
新技術への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動化等の新技術への対応</li> <li>船体統合制御システムの構築</li> </ul>

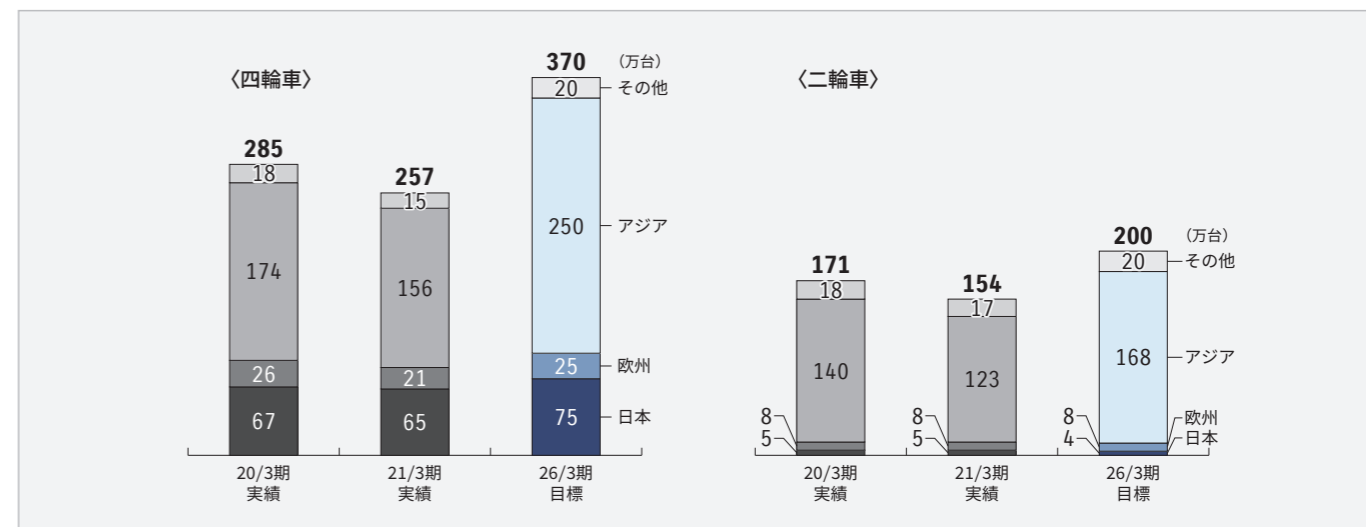
SDGsへの取り組み 事業活動を通じて、収益を上げながら、社会課題の解決に貢献

経営目標値

		2020年3月期実績	2021年3月期実績	2026年3月期目標値
業績	連結売上高	3兆4,884億円	3兆1,782億円	4兆8,000億円
	営業利益率	6.2%	6.1%	5.5%
株主還元	ROE	9.3%	9.2%	8.0%
	配当性向	29.7%	29.8%	30.0%
投資	研究開発費	1,481億円	1,462億円	1兆円/5カ年 (2,000億円/年)
	設備投資	2,364億円	1,709億円	1兆2,000億円/5カ年 (2,400億円/年)
世界販売	四輪車	285万台	257万台	370万台
	二輪車	171万台	154万台	200万台

注 為替レート前提…1米ドル=104円、1ユーロ=124円、1インドルピー=1.42円

世界販売目標



# Section 03

## 価値創造

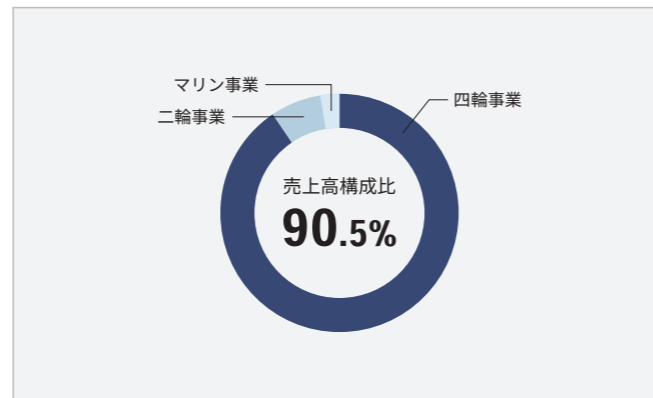
事業概況 [ 四輪事業 ] p23-p26  
 事業概況 [ 二輪事業 ] p27-p29  
 事業概況 [ マリン事業 ] p30

### 事業概況 [四輪事業]

#### 事業方針

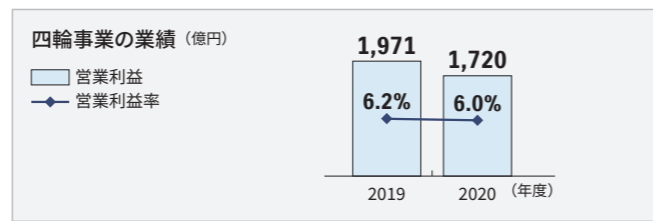
日本は、軽自動車シェア30%以上、登録車販売1.5倍(2021年3月期比)を目標に取り組んでいきます。業販網の維持強化を図るとともに、拠点の大型化と、それに伴って人材確保も進めることで、直販力を強化し、登録車拡販を目指します。ソフト面でも販売のデジタル化を進めます。

インドは、ハイブリッド車の普及促進やEVの投入に取り組み、環境問題に対し社会から求められる電動化を率先して推進していきます。さらに、販売力の強化や商品力の強化、及び生産体制の整備を通して、乗用車シェア50%以上を目指していきます。



#### 2020年度の概況

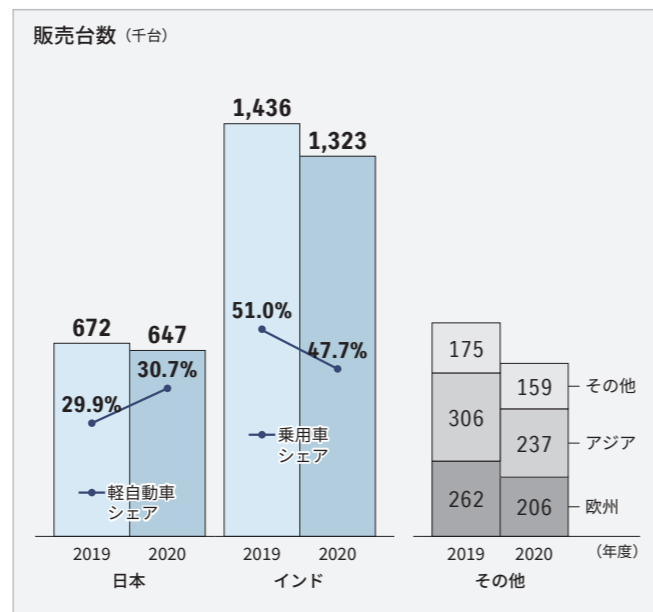
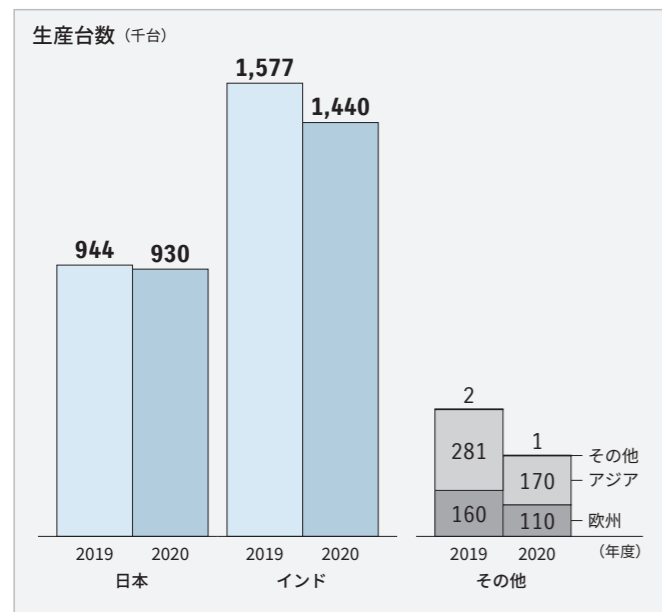
第1四半期連結会計期間の減収減益を7月以降のインド、日本での販売回復や経費削減努力等でカバーできず、売上高は2兆8,766億円と前期に比べ2,808億円(8.9%)減少しました。営業利益は売上減に加え、原材料価格高騰もあり1,720億円と前期に比べ251億円(12.7%)減少しました。



#### 生産台数/販売台数 ※販売台数は、外部データに基づくスズキ調べ。

2020年度の四輪車海外生産台数は1,721千台、前年比85.2%と、前年を下回りました。日本を含めた世界生産でも2,651千台、前年比89.4%と減少しました。また四輪車海

外販売台数は、1,924千台、前年比88.3%と減少、日本を含めた世界販売台数でも2,571千台、前年比90.1%と減少しました。



#### 中期経営計画における重点戦略

	日本	インド
四輪事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>軽自動車シェア30%以上</li> <li>登録車販売1.5倍(21/3期比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドの環境問題に対し社会から求められる電動化を率先して推進</li> <li>乗用車シェア50%以上</li> </ul>
電動化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>スズキハイブリッドシステム搭載車の拡大</li> <li>EV販売に備え、サービス等の体制づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリッド車の普及促進</li> <li>EVの投入</li> </ul>
販売力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>業販網の維持強化</li> <li>直販拠点の整備推進と、営業・サービス人員増強</li> <li>デジタル化による販売効率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方の小型店の増設、移動サービス車の配備</li> <li>農村部での需要開拓</li> <li>デジタル化による販売効率の向上</li> </ul>
商品力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>小型車ラインアップの拡大</li> <li>予防安全技術の強化</li> <li>継続的な新型車の投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUVセグメントを強化</li> <li>CNGモデルの販売促進</li> </ul>
生産体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要に即応した生産オペレーションの強化</li> <li>サプライチェーンのBCP管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドの成長に合わせて生産能力を増強</li> </ul>

#### トヨタとのアライアンス

#### 提携の深化

電動車の協業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリッド車の相互供給の推進</li> <li>インドで作るハイブリッド電池の相互利用推進</li> <li>小型EVプラットフォーム開発の推進</li> </ul>
アフリカでの協業	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場開拓の推進</li> <li>インドからの商品投入、物流・サービス体制構築の推進</li> </ul>
商品・ユニット補完	<ul style="list-style-type: none"> <li>車両とパワートレインの相互補完の拡大</li> </ul>

#### 市場とスズキの概況

##### [日本]

##### 1. 市場の動向および事業環境

2020年度の日本の四輪車市場の販売台数は4,657千台(前年比92%)と、新型コロナウイルスの流行に伴う各社の工場停止の影響により2年連続して前年を下回りました。

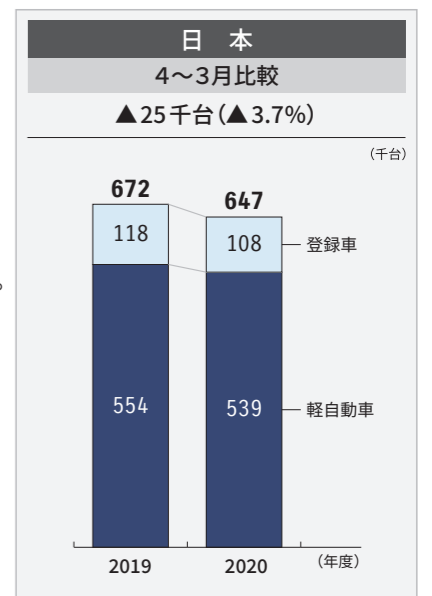
スズキの2020年度国内総販売台数は、647千台(前年比96%)で、全体市場同様に2年連続の前年割れとなりましたが、軽自動車、及びコンパクトカー市場においてスズキが独自の強みを持っているSUV・クロスオーバーカテゴリーの「ハスラー」(前年比136%)、「ジムニー」(前年比160%)、「ジムニーシエラ」(前年比181%)は、販売台数を大きく伸ばしました。

##### 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。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為の「業販」※ネットワークを構築しています。

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、電動化の進展により商品の高価格化が避けられない状況も予想されますが、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。



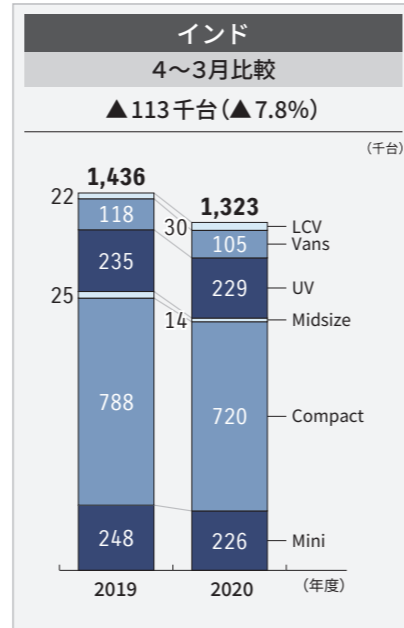
[インド]

1. 市場の動向および事業環境

2020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拡大に伴うロックダウンにより生産・販売活動の制約を受けた影響により、前年度の3,491千台から211千台減少し、3,280千台(前年比94%)となりました。スズキも1,323千台(前年比92%)に留まりました。今後は、原材料価格の高騰や燃費・排ガス・安全についての規制強化の影響も注視する必要があります。一方、販売現場においては昨今のニューノーマルの定着によるお客様の嗜好性や購買習慣の変化に対応していくことが求められます。

2. スズキの市場優位性・戦略

スズキの強みの源泉である新車販売網(3月末時点3,120拠点)、サービス網(同4,044拠点)をさらに強化するとともに、オンラインでのお客様対応の体制の構築を進めています。また、40年以上インド市場を牽引してきた経験を土台として、迅速に市場ニーズをとらえるとともに、CASEに代表される新技術を積極的に投入し、お客様に新しい価値を提供していきます。



[アセアン]

1. 市場の動向および事業環境

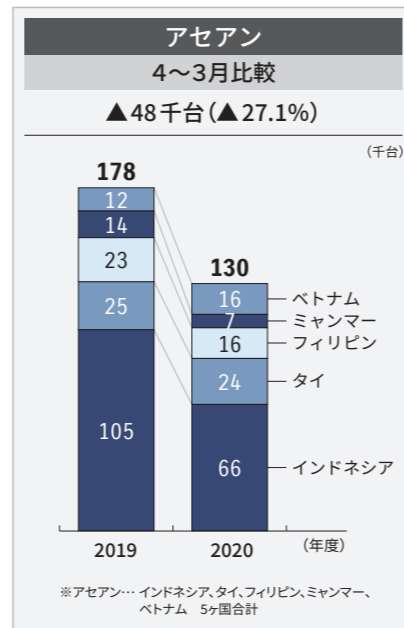
2020年度のアセアン新車市場は、主要市場のインドネシアで前年比54%となるなど新型コロナウイルス感染拡大の影響で大幅に縮小し、2,598千台(前年比74%)となりました。

スズキの販売台数は、オンラインによる営業活動を強化したものの133千台(前年比74%)となり、シェアは5.1%となりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

新型コロナウイルス感染拡大で営業活動の制限が各国で続く中、オンラインによる営業活動をさらに強化することに加え、Eコマースの拡大を受け、インドネシア製キャリアを小口配送業者向けに拡販していくことで、販売台数の拡大を目指します。

また、インドネシア・タイ等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マイルドハイブリッド車のアセアン各国への供給体制を整えていきます。



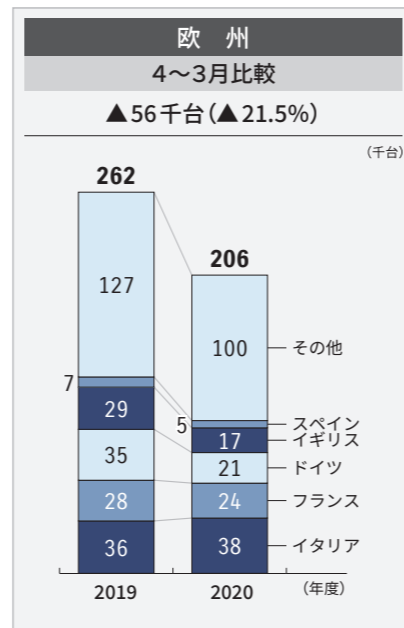
[欧州]

1. 市場の動向および事業環境

欧州の2020年度の市場動向・環境は新型コロナウイルス感染拡大による生産販売活動の一時的停止、制限が起き、新車市場は14,560千台(前年比85%)と2年連続で減少しました。スズキは感染防止対策を行いながら、オンライン販売、デジタルマーケティング等の営業活動を積極的に導入しましたが2021年1~3月に行われたロックダウンの影響もあり206千台(前年比79%)と前年を下回りました。

2. スズキの市場優位性・戦略

中長期的にはカーボンニュートラルに向けての社会変革の中で、車両のCO2、排ガス規制の強化が見込まれます。スズキとしては、まずCO2規制、排ガス規制への対応として、全乗用車をハイブリッド化するとともに、電気自動車モデルの2025年までの導入準備、生産体制、販売ネットワークにおけるカーボンニュートラルへの取り組みの強化を開始しています。



[パキスタン]

1. 市場の動向および事業環境

2020年度の全体市場(パキスタン自動車工業会発表)は143,300台(前年比94%)に留まりました。これは前半の新型コロナウイルス感染拡大による生産・販売活動の低下の影響によるものです。年度後半は政府の金利緩和政策による割賦販売の伸長により回復しましたが、前半のマイナスをカバーしきれませんでした。スズキは感染拡大の影響による移動制限に伴い、タクシー需要を獲得していたモデル(ワゴンR)の販売台数が大きく減少したため、74千台(前年比83%)に留まりました。

[その他地域]

●大洋州

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響でオーストラリア、ニュージーランドともに全体市場は縮小し1,076千台(前年比91%)となりました。その中でスズキの販売台数は23千台(前年比98%)と僅かに前年割れしたものの、シェアは1.9%から2.1%に増加しました。

●中南米

2020年度の中南米の全体市場は4,059千台(前年比74%)となりました。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、主要市場のブラジルやメキシコを含む多くの市場で前年度を下回る販売結果となりました。スズキの販売台数は、中南米全体で84千台(前年比77%)となりました。前年度と比べて販売台数は減少しましたが、シェアは前年度の2.0%から2.1%に増加しました。ボリビア、バルバドスではシェア1位を維持しました。

2020年度のトピックス

[7月]トヨタとの完成車の相互供給を拡大

トヨタ自動車株式会社(トヨタ)と当社の業務提携の一環として、完成車の相互供給を2020年度より拡充しています。

インド子会社マルチ・スズキが生産し、2019年からトヨタのインド国内向けに供給している小型乗用車「パレーノ」(トヨタ名「グランザ」)を、2020年7月からはアフリカ市場向けとして供給を開始しました(トヨタ名「スターレット」)。さらに小型SUV「ビターラプレツァ」(トヨタ名「アーバンクルーザー」)を、2020年10月からインド国内向けに、2021年1月からアフリカ市場向けに供給を開始し、取り扱いモデルを拡充しています。

また、欧州では、当社がトヨタからの車両供給を受け、2020年9月よりSUVのスズキ「アクロス」(トヨタ名「RAV4」)、さらに2020年11月からはワゴンタイプのスズキ「スウェイス」(トヨタ名「カロラツーリング」)を、販売開始しています。

2. スズキの市場優位性・戦略

2020年度はシェア51.3%でトップシェアを維持しています。昨今の割賦販売の伸長により、中間所得層の四輪車需要が増大しています。今後新型モデルの導入を図るとともに、現在パキスタン全土に展開する販売拠点168店及びサービス拠点152店をそれぞれ増設し、販売網の強化を図っていきます。

●中東

2020年度の中東の全体市場(イランを除く)は、934千台(前年比76%)と新型コロナウイルス感染拡大の影響で大きく減少しました。スズキの販売台数は、UAEとカタールでの販売が前年を上回り、11千台(前年比93%)と前年から小幅の減少に留まりました。

●アフリカ

2020年度のアフリカの全体市場は1,030千台(前年比86%)と、新型コロナウイルスの影響で減少しました。スズキの販売台数は、南アフリカでの4年連続の過去最高の販売台数達成が貢献し、40千台(前年比131%)と前年を上回る結果となりました。

[11月]小型乗用車 新型「ソリオ」、「ソリオバンディット」を発表

「ソリオ」、「ソリオバンディット」は、コンパクトで取り回しの良いボディーと広い室内空間を両立し、後席両側スライドドアや前後左右ウォークスルーの採用、乗り降りのしやすいレイアウトなど、使い勝手の良さに優れたコンパクトハイトワゴンです。

今回の全面改良では、取り回しの良さは維持しつつ、車体サイズの拡大によって広い居住空間に加えて荷室空間も拡大させました。安全面でも、運転に必要な情報を見やすく表示するカラーヘッドアップディスプレイをスズキ小型車で初採用するなど、当社の予防安全技術「スズキセーフティサポート」をさらに進化させました。



[ソリオ]

[ソリオバンディット]

## 事業概況 [二輪事業]

### ■ 事業方針

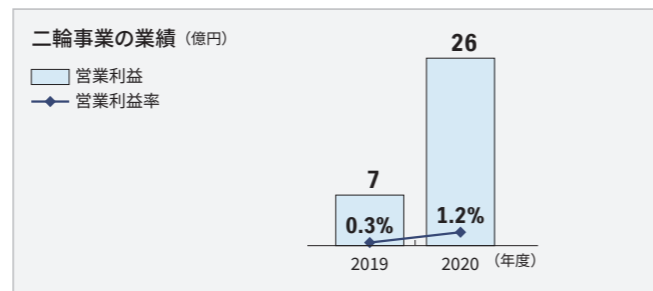
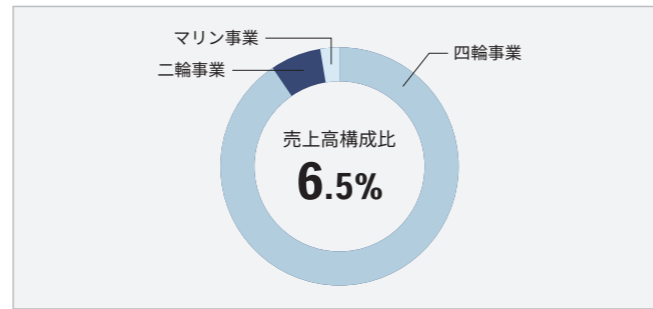
プラットフォームの共通化や魅力的で多様なラインアップを構築し、中期経営計画で掲げた販売200万台・営業利益率5%以上を目指し活動していきます。

### ■ 主要製品

二輪車、ATV

### ■ 2020年度の概況

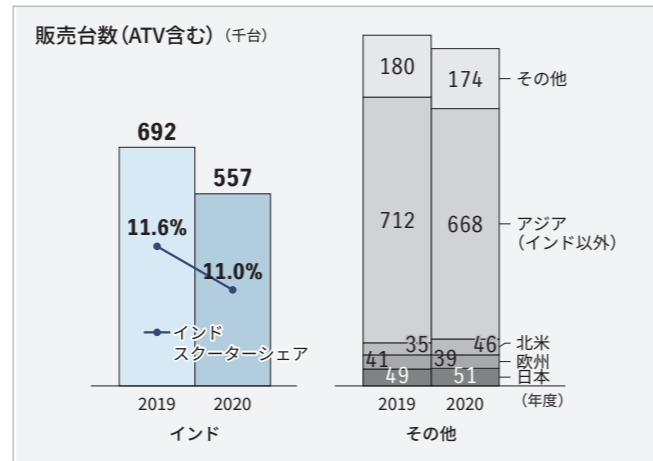
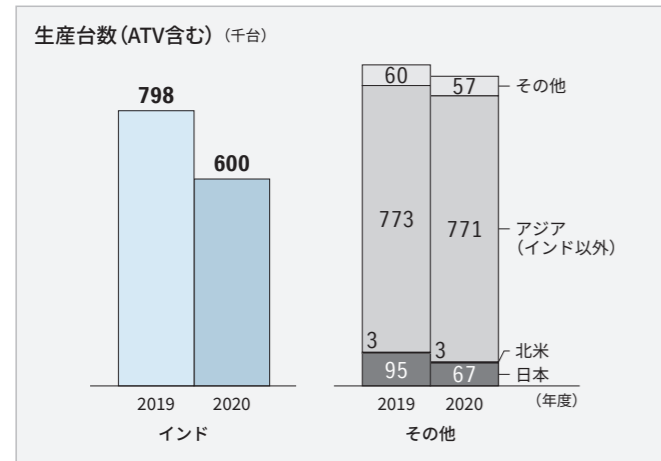
大型二輪の販売シーズンである第1四半期連結会計期間の落込み、さらにインド、アセアンなど小型二輪の販売減少の影響により、売上高は2,065億円と前期に比べ361億円(14.9%)減少しました。営業利益は体質改善による経費削減等により26億円と前期に比べ19億円増加しました。



### ■ 生産台数/販売台数 ※販売台数は、外部データに基づくスズキ調べ。

2020年度の二輪車海外生産台数(ATV含む)は1,430千台、前年比87.5%と前年を下回りました。日本を含めた世界生産台数は1,497千台、前年比86.8%と減少しました。また、二輪車海外販売台数(ATV含む)は、1,484千台、前年比

89.3%、日本を含めた世界販売台数も1,535千台、前年比89.8%と減少しました。世界的に感染が拡大した新型コロナウイルスの影響を大きく受けました。



### ■ 中期経営計画における重点戦略

#### 二輪事業

販売200万台、営業利益率5%以上を確保

#### 共通化

- プラットフォームの共通化
- 魅力的で多様なラインアップを構築

#### 電動化

- EVスクーター投入

### ■ 市場とスズキの概況

#### [日本]

##### 1. 市場の動向および事業環境

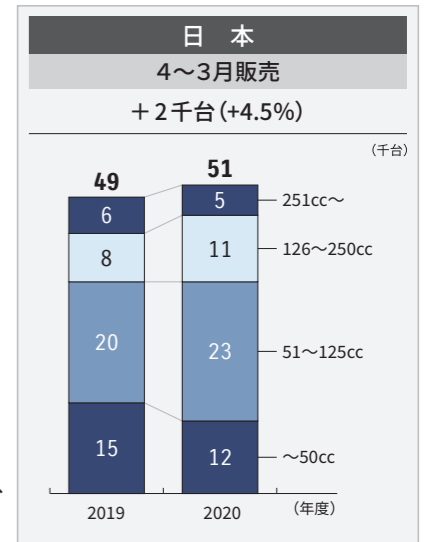
2020年度の全体市場は375千台(前年比105%)となりました。

スズキの販売状況は、原付一種の需要減に伴い、50ccの原付が落ち込みましたが、コロナ禍における「三密を避けるパーソナルコミューター」として通勤・生活の足や趣味としてのバイクが見直され、原付二種が前年比113%、新たに投入したジクサー 250を含む軽二輪が、同じく前年比136%と販売を伸ばしたことにより、総台数では51千台(前年比105%)となりました。

##### 2. スズキの市場優位性・戦略

需要が拡大している原付二種、軽二輪に加え、大型車の販売を伸ばすことでシェア拡大を目指します。

コロナ禍で「三密を避けるパーソナルコミューター」として通勤・生活の足や、趣味としてのバイクが見直されて需要が拡大しています。当社は原付二種、軽二輪に加え、大型車の販売を伸ばすことでシェアの向上を目指していきます。



#### [インド]

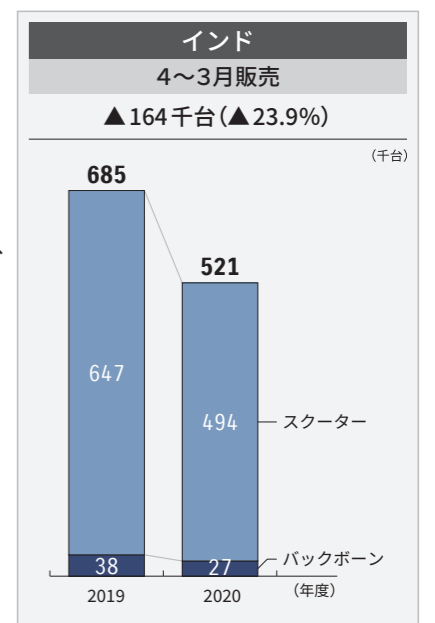
##### 1. 市場の動向および事業環境

2020年度の全体市場は、コロナの影響により、15,119千台(前年比87%)となりました。

スズキの販売状況は、4-5月期のロックダウンに加え、コロナ禍の影響による一部部品の納入遅延が発生し、急回復した需要に生産が追い付きませんでした。仕入れ先の状況を確認し、生産能力の回復を図った結果、下期には過去最高の販売を記録し、通期では521千台(前年比76%)まで回復しました。

##### 2. スズキの市場優位性・戦略

新機種を順次投入し、注力する125ccクラスのスクーターで業界トップの占拠率を維持し、台数増に繋げていきます。また、バックボーン機種については展示エリアを設置したプレミアム店を増設することで販売網強化を図り、主軸のスクーターに加えもう一つの柱として販売量の拡大を図っていきます。



#### [アセアン]

##### 1. 市場の動向および事業環境

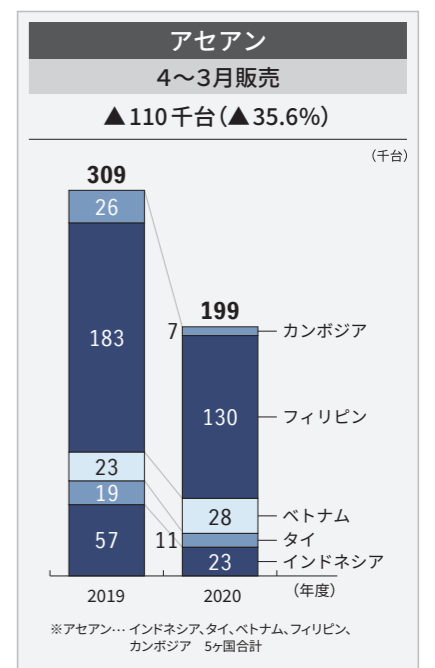
2020年度のアセアン5カ国(インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピン、カンボジア)の全体市場は、特にインドネシアがコロナ禍の影響を大きく受け、8,868千台(前年比67%)となりました。

スズキの販売は、5カ国計で199千台(前年比64%)と、ベトナム以外は前年割れとなりました。新型コロナウイルスの影響や仕入れ先の部品供給の問題により、見通せない市場状況にありましたが、各国の子会社および販売店では、防疫や衛生面での対応を強化して販売の回復に努めました。

##### 2. スズキの市場優位性・戦略

スクーター及びアンダーボーンを中心に拡販を進めます。

伸長するスクーター市場に加え、アンダーボーンも根強い需要がある状況下、コロナ禍で各国の子会社及び販売店で非接触型販売への対応の強化を進めると共に、コロナ収束後の需要回復を見越し顧客へのアプローチを継続し、拡販に繋げていきます。



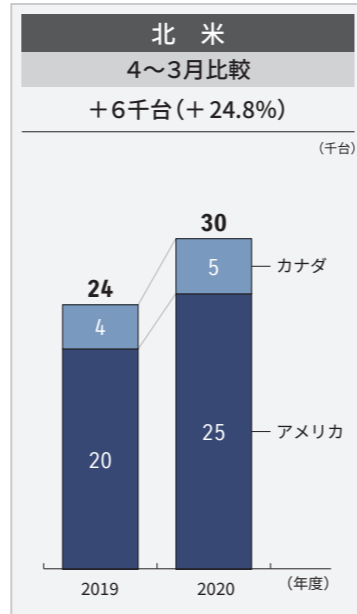
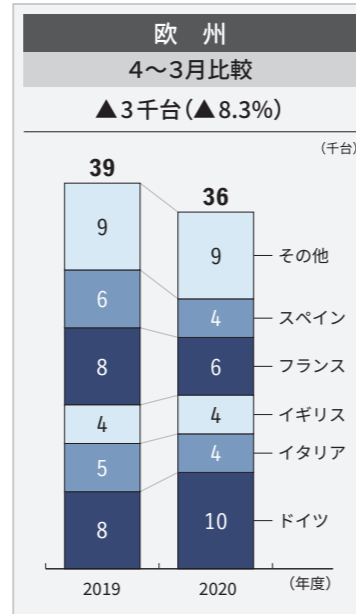
[欧州・北米]

1. 市場の動向および事業環境

2020年度の北米全体市場は、コロナ禍の中で二輪車は社会的距離を確保できる娯楽として注目が集まり、610千台(前年比120%)となりました。スズキの販売状況も、オフロードバイクや小排気量車を中心に販売を伸ばし、30千台(前年比125%)となりました。

一方、欧州全体市場は、6月以降の回復に加え、年末にかけてユーロ4車両の駆け込み需要が発生したことで、1,137千台(前年比107%)となりました。スズキの販売は、新機種DL1050が下支えし、前年並みの36千台(前年比98%)まで回復しました。

欧州、北米ともに新型コロナの影響により見通せない市場状況でしたが、堅調な需要を背景に、新機種を中心とした積極的な営業活動を展開し、ブランドイメージの向上を図りながら、リモート対応を強化して販売の回復に努めました。



2. スズキの市場優位性・戦略

MotoGPでの好成績や、新機種投入の相乗効果により、大型車の積極的な拡販に努めています。

Hayabusa等の大型新機種の投入やMotoGPでのライ

ダーおよびチーム年間タイトルの獲得などの相乗効果により、ブランドイメージの向上を図り、スポーツ・スタンダードモデルを中心に大型車の拡販を進めています。

[中国]

1. 市場の動向および事業環境

中国では2020年度全体市場が6,272千台(前年比102%)となる中、スズキの販売は388千台(前年比140%)と、125cc

スクーターや150/250ccバックボーンが増加により、全体市場の伸びを大きく上回ることが出来ました。

2. スズキの市場優位性・戦略

125ccスクーター及び、150/250ccバックボーンを中心に拡販を進め、シェアの向上を図ります。

売を更に強化し、市場からの要望が強い125ccスクーター及び、150/250ccバックボーンを中心に拡販を進め、シェアの向上を目指していきます。

市場での販売動向に注意をしつつ、車両のオンライン販

2020年度のトピックス

[11月] ジョアン・ミル選手がMotoGP 2020シーズンのライダーチャンピオンを獲得

「GSX-RR」でMotoGPクラスに参戦するチームスズキエクスターのジョアン・ミル選手が、2020シーズンのライダーチャンピオンを獲得しました。スズキのライダーがタイトルを獲得するのは、2000年のケニー・ロバーツ・ジュニア選手以来、20年ぶりとなります。

また、アレックス・リンス選手もシーズン3位となり、チームスズキエクスターとして初のチームチャンピオンを獲得し、2冠を達成しました。



[2月] フラッグシップの大型二輪車新型「Hayabusa(ハヤブサ)」を発表

フラッグシップの大型二輪車「Hayabusa(ハヤブサ)」を全面改良し、欧州をはじめ、北米、日本など全世界で順次販売を開始しました。

3代目となる新型「Hayabusa」は、初代から続く開発コンセプト「Ultimate Sport(究極のスポーツバイク)」のもと、高い空力特性を持つ独特のデザインや優れた走行性能をさらに進化させました。1,340cc直列4気筒エンジンは、電子制御スロットルの採用や吸排気の機構変更などにより、低中速域における出力とトルクを向上しながら、空力特性の追求によって高速性能を落とすことなく、新しい排出ガス規制「ユーロ5」に対応しました(欧州仕様車)。

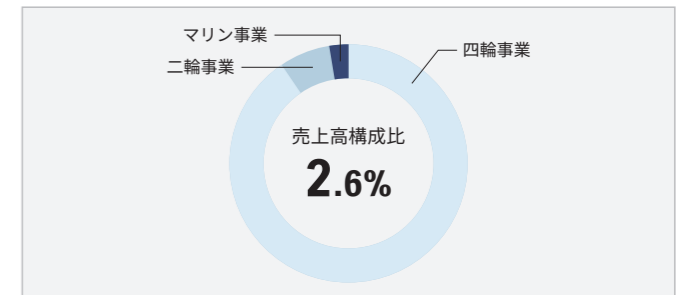


※用品装着車

事業概況 [マリン事業]

事業方針

「THE ULTIMATE OUTBOARD MOTOR」のローガンのもと、中期経営計画で掲げた売上高目標1,000億円を目指し活動していきます。また、スズキクリーンオーシャンプロジェクトを推進し、美しい海を守る活動を世界中で展開します。

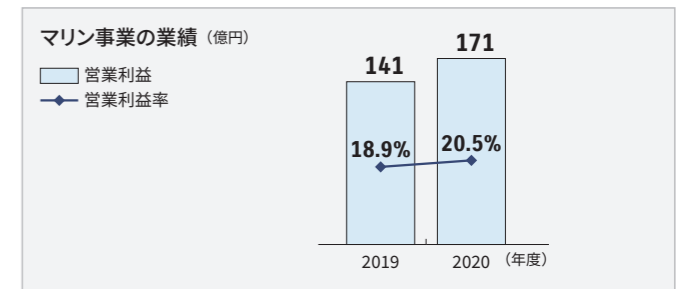


主要製品

船外機

2020年度の概況

北米を中心とした大型船外機の需要拡大により、売上高は834億円と前期に比べ89億円(11.9%)増加し、営業利益も171億円と前期に比べ30億円(21.1%)増加しました。



中期経営計画における重点戦略

売上高目標1,000億円

収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型4ストロークの拡販(レジャー市場)</li> <li>2→4ストローク化(業務市場)</li> </ul>
ブランド総合力の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様参画型のクリーンオーシャンプロジェクト推進</li> </ul>
新技術への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動化等の新技術への対応</li> <li>船体統合制御システムの構築</li> </ul>

市場とスズキの概況

1. 市場の動向および事業環境

2020年度の初めは、世界的なコロナ感染拡大により船外機全体市場は大きく減少しました。しかし、その後、欧米を中心にボートは「密」にならないレジャーとして評価され、レジャー市場は急速に拡大しました。

当社も、市場の拡大に遅れを取らない様、生産能力を増強し、また、販売も北米を中心に大型船外機の拡販により、前年比増収増益となりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

2020年10月、世界初の船外機用マイクロプラスチック回収装置を発表しました('22年初めに市場投入予定)。これに加え、水辺の清掃活動の継続と、船外機や部品の梱包資材からのプラスチック削減を組み合わせた取り組み「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。

環境面においてもお客様の共感を頂きながら、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。

2020年度のトピックス

[6月] 新型船外機「DF140BG」「DF115BG」を発表

140馬力・115馬力クラスの4ストローク船外機で電子スロットル&シフトを世界初<sup>※</sup>採用した新型船外機「DF140BG」「DF115BG」を発表しました。

これまで当社の150馬力~350馬力クラスの大型船外機に搭載していた電子スロットル&シフトシステム「スズキ・プレジジョンコントロール」を採用。従来の機械式制御ケーブルから電子配線に置き換えたコントロールシステムにより、常にスムーズで確実なシフト操作、素早く正確なスロットルコントロールを実現するとともに、リーンバーン制御システムとの組み合わせにより、広範囲な速度域での燃費効率を改善しました。

※2021年3月末現在。スズキ調べ。



「DF115BG」



# 価値創造を支える仕組み

サステナビリティ方針	p31-p32	コンプライアンス体制・リスク管理体制	p54-p56
環境	p33-p36	社外取締役インタビュー	p57-p58
社会	p37-p46	リスクと対応策	p59
役員紹介	p47-p48	ステークホルダーとの対話	p60
コーポレートガバナンス	p49-p53		

## サステナビリティ方針

### ▶ 推進体制

代表取締役及び関係役員が出席する経営会議において、サステナビリティ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

の推進を目指しています。

また、2021年9月の組織改定で経営企画室内にサステナビリティ推進部を新設しました。SDGsをはじめとした社会課題に対する取り組みを社内横断的に推進していきます。

### ▶ マテリアリティ(重要課題)の特定

新しい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。

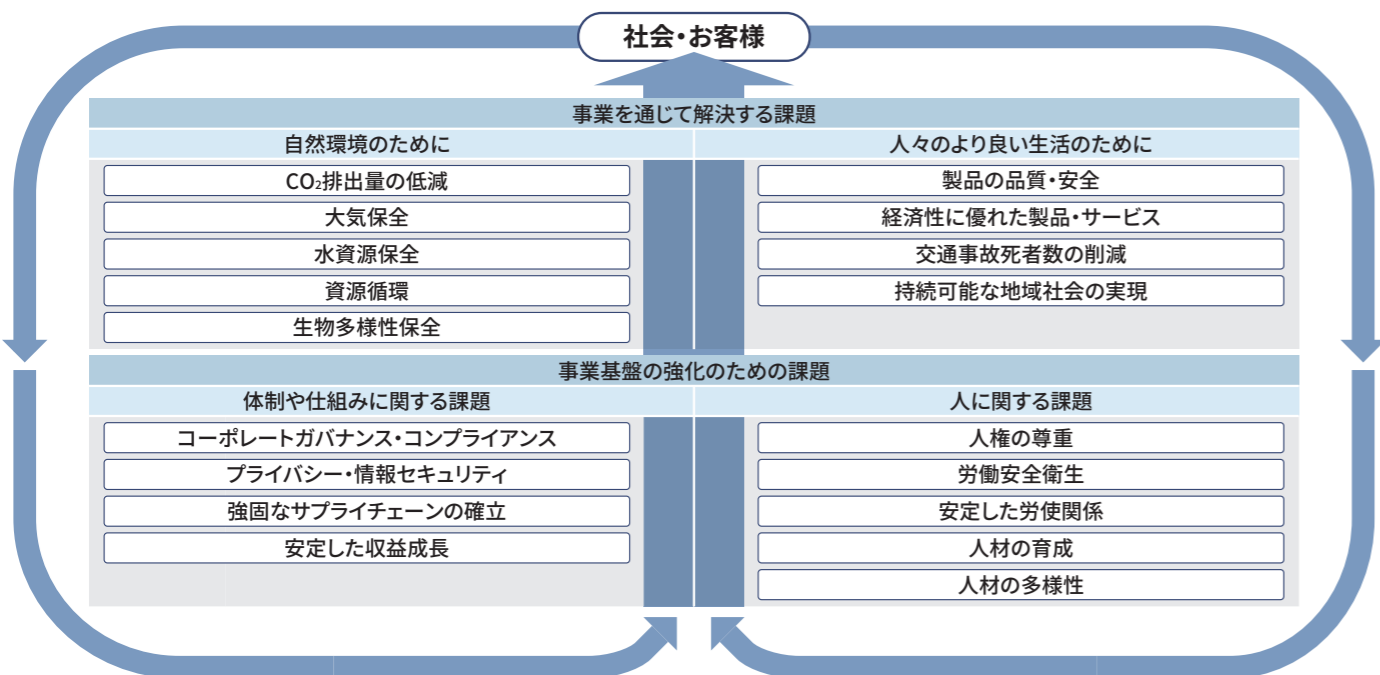
#### 特定のプロセス

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

特定・整理した新たな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。



### ▶ SDGsへの取り組み

スズキグループはSDGsを支持し、事業活動を通じて目標達成に貢献できる課題について、積極的にその責任を果たしていきます。

環境に配慮した小さな車の開発・普及や、新興国における雇用の創出など、スズキはこれまでもSDGsに貢献してきました。今後もスズキの特長を活かした事業活動を通じて、収益を伴いながら社会課題の解決に取り組んでいきます。持続可能な社会への貢献と収益成長の両立を目指します。

※ SDGs: 2015年に国連総会で採択された「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」



#### ● 事業活動を通じて



#### 自然環境のために

- CO<sub>2</sub>排出量の低減(製品、事業活動)
- 大気保全
- 水資源
- 資源循環
- 生物多様性
- クリーンオーシャンプロジェクト

#### 人々のより良い生活のために

- 製品の品質
- 安全技術への取り組み
- トヨタとのアライアンス、CJP 参画

#### ● 経営基盤の強化を通じて



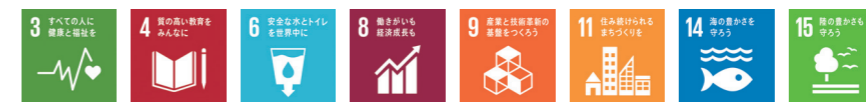
#### 体制や仕組みに関する課題

- コーポレートガバナンス
- コンプライアンス

#### 人に関する課題

- 人権の尊重
- 安全・安心な労働環境の促進
- 健康経営
- 人材の育成
- 多様な人材

#### ● 地域貢献活動を通じて



- 交通安全の取り組み
- 教育支援活動
- 災害支援対策
- 森林保全活動
- その他の社会貢献活動 他

### ▶ 人権に関する基本的な考え方

「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、事業活動においてもその徹底を図っています。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。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。

#### (人権に関する取り組み事項)

- あらゆる形態のハラスメント行為の禁止
- 安全・健康な労働環境と良好な労使関係
- 雇用における差別の撤廃
- 児童労働、強制労働の禁止
- 人権侵害の原因となる紛争鉱物の不使用

# 環境

## TCFD提言への対応

スズキは、2020年4月にTCFDの主旨に賛同・署名しました。ステークホルダーにわかりやすい情報開示を進めると

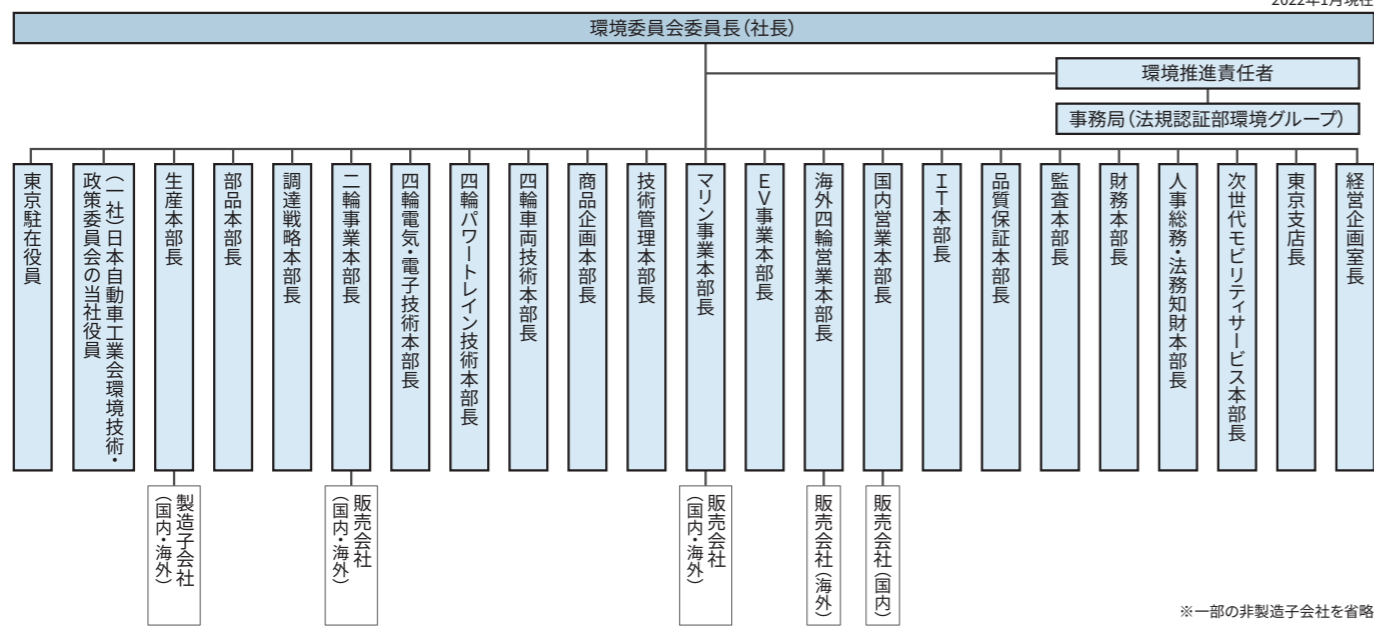
ともに、気候変動に対する強靭性をより強化するため、シナリオ分析の高度化や開示情報の充実化に努めていきます。

## ガバナンス

グループ全体の環境管理体制における最高決定機関として、2001年4月に「スズキ環境委員会」を設置しました。スズキ環境委員会は年2回開催され、環境方針や中長期環境目標の策定、既存課題の進捗確認、緊急課題への対応方針の決

定等を行っています。環境方針や中長期環境目標の策定や重要課題については、経営会議、取締役会で審議・報告しています。

スズキグループの環境組織図

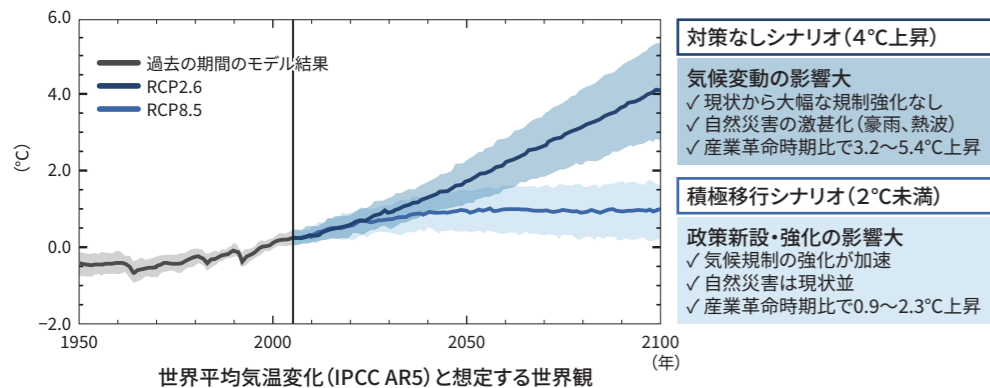


## 気候関連リスクと機会、シナリオ分析

スズキは、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°C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「2°C未満シナリオ」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<sup>※1</sup>やIPCC<sup>※2</sup>等の科学知見に基づく、外部シナリオを参照しました。

この認識のもと、気候変動の物理影響が顕著になる「4°C



引用：IPCC 第5次評価報告書 WG1 SPM.7(a)

※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CO<sub>2</sub>・燃費基準など様々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CO<sub>2</sub>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。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、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。

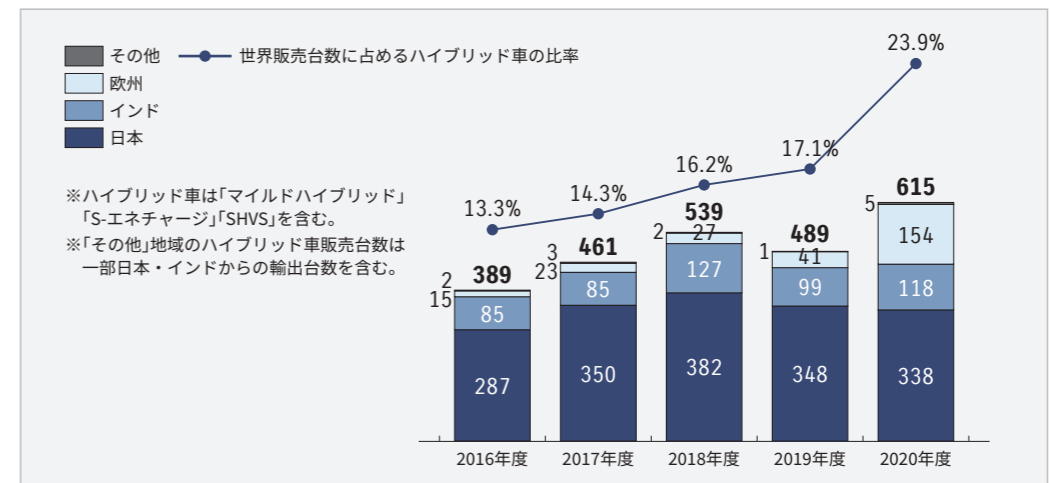
## ●当社の気候関連リスクの一覧とシナリオ別の影響差異

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	2°C未満
移行リスク	政策規制技術	① 自動車のCO <sub>2</sub> ・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 <sub>2</sub> ・燃費規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>カーボンニュートラル技術の開発投資の増加</li> <li>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</li> <li>規制未達による罰金発生や販売機会の逸失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフサイクルでCO<sub>2</sub>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</li> <li>お求めやすい電動車の開発による販売機会の獲得</li> <li>インドや新興国で電動化を牽引することによる、持続可能な経済発展への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>インドの電動化の推進(電動車市場投入、電池工場投資等)</li> <li>トヨタとの提携の深化</li> </ul>
② 炭素税等の導入・強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>インドや新興国で再エネ利用等を牽引することによる、持続可能な経済発展への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施行中のCO<sub>2</sub>削減施策の推進</li> <li>カーボンニュートラルなエネルギー創出</li> </ul>

## ●ハイブリッドシステム搭載車販売台数(千台)



## スズキ環境ビジョン2050 ～小さく、少なく、軽く、短く、美しく～

「小・少・軽・短・美」。これは、スズキが1990年代はじめから掲げるモノづくりの根幹を表す標語です。

モノづくりにおいて、お客様へ提供する価値を最大にすると同時に、可能な限り「小さく」「少なく」、重さを「軽く」、費やす時間や距離を「短く」、また「美しく」することを意味しています。

スズキは、気候変動や水不足、資源の枯渇等といった地球規模の環境課題に対する取り組みにも、「小・少・軽・短・美」の理念が当てはまると考えます。

創立100周年を迎えたスズキは次の100年も「社会に貢献し、世界中で愛され、信頼されるスズキを目指して」、2050年に向けた羅針盤となる「スズキ環境ビジョン2050」を定めました。

事業活動から生じる環境影響を「小さく」「少なく」し、地球環境に与える負荷を「軽く」していくこと。さまざまな環境課題の解決に費やす時間を「短く」すること。そして、地球がいつまでも豊かで「美しく」あること。「小・少・軽・短・美」の理念に基づき、スズキが描く未来の実現を目指していきます。

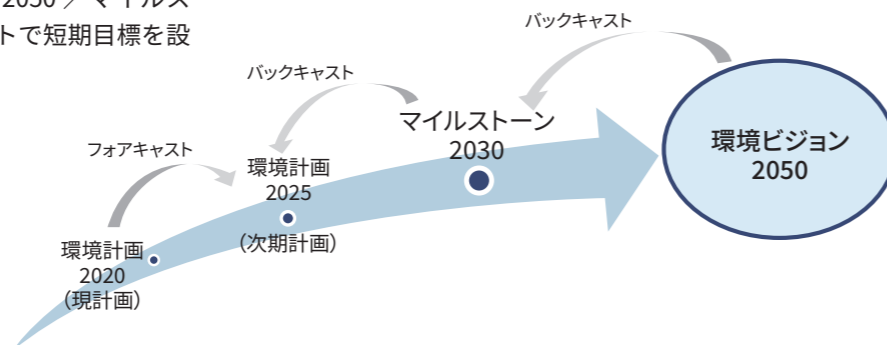


テーマ	スズキ環境ビジョン2050	マイルストーン2030	
気候変動	製品CO <sub>2</sub>	● 2050年までに、Well to Wheelで新車四輪車が排出するCO <sub>2</sub> 「2010年度比90%削減」を目指す	● 2030年までに、Well to Wheelで新車四輪車が排出するCO <sub>2</sub> 「2010年度比40%削減」を目指す
	事業活動CO <sub>2</sub>	● 2050年までに、事業活動から生じるCO <sub>2</sub> を販売台数あたり原単位で「2016年度比80%削減」を目指す	● 2030年までに、事業活動から生じるCO <sub>2</sub> を販売台数あたり原単位で「2016年度比45%削減」を目指す
大気保全	● 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	● 2030年までに、 ・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 ・クリーンな製品の開発を推進し、各国・地域の大気改善に貢献する ・生産や製品から生じる揮発性有機化合物（VOC）を削減する	
水資源	● 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	● 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	
資源循環	● 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、生産活動およ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	● 2030年までに、 ・自動車リサイクルシステムのグローバル展開を目指す ・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 ・グローバル生産拠点で廃棄物発生量を低減する ・プラスチック梱包材を削減する	

### ● スズキの環境戦略の全体像

これまでスズキでは、5年毎に「スズキ環境計画」を策定し、環境取り組みの推進とPDCAによる改善を継続的に行ってきました。

今後は、引き続き「スズキ環境ビジョン2050 / マイルストーン2030」の達成に向け、バックキャストで短期目標を設定し取り組みを推進していきます。

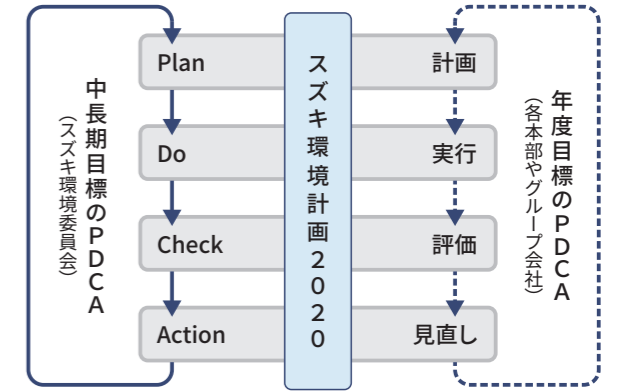


## 環境計画

### ■ スズキ環境計画2020

スズキは「スズキ地球環境憲章」に基づき、美しい地球と豊かな社会を次の世代に引き継ぐために2012年度から2015年度までの環境保全の取り組み「スズキ環境計画2015」を策定し、達成に向け取り組んできました。そして、引き続きスズキの環境に関する事業活動の方向性とその取り組みを明示するため、新たに2016年度から2020年度までの環境保全の取り組み「スズキ環境計画2020」を策定し、取り組みを推進してきました。

今回、「スズキ環境計画2020」の最終年度を迎え、取り組みの総合評価を行いました。一部の目標については、世界的な新型コロナウイルス感染による生産台数の落ち込みなどにより未達となったものの、ほとんどの項目を達成することができました。目標を達成できた項目についてはさらなる改善を、目標を達成できなかった項目については反省と振り返りをきちんと行い、「スズキ環境



ビジョン2050 / マイルストーン2030」で掲げたスズキの『ありたい姿』の実現のため、PDCAによる業務管理と継続的改善を行い、環境負荷を低減する事業活動を推進していきます。

※PDCAとは、Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(見直し)を一つのサイクルとした取り組み手法です。単なる計画と実行だけでなく評価と見直しまで行うことで、効果や反省をフィードバックさせ、常に改善しつつ取り組むことができます。

### スズキ環境計画2025

これまで取り組んできた「スズキ環境計画2020」に続き、新たに2025年までの5年間のスズキ環境保全に係る取り組み「スズキ環境計画2025」を策定しました。

「スズキ環境計画2025」は昨年策定した「スズキ環境ビジョン2050 / マイルストーン2030」の達成に向けた取り組み

みであり、それぞれ『気候変動』『大気保全』『水資源』『資源循環』の4テーマに沿って取り組みを推進していきます。なお、「スズキ環境計画2025」に関する進捗度合や取り組み内容のさらなる充実については、毎年サステナビリティレポートにて報告していきます。

### ■ 気候変動

#### ● 製品からのCO<sub>2</sub>の削減

対象	基準年度	目標(2025年度)
四輪	2010年度	30%削減
二輪		15%削減
船外機		15%削減

#### ● 事業活動からのCO<sub>2</sub>の削減

##### 生産活動におけるCO<sub>2</sub>削減

対象	基準年度	目標(2025年度)
生産台数当たりCO <sub>2</sub> 排出量	2016年度	25%削減

##### 開発・販売活動等におけるCO<sub>2</sub>削減

- カーボンニュートラルに向けた省エネ設備や太陽光パネルの導入等による省エネ活動の積極的な推進

##### 物流活動等におけるCO<sub>2</sub>削減

- 輸送ルート・荷姿の見直しなどによる輸送効率の向上
- 鉄道輸送の利用促進
- エコドライブ支援機器の導入や輸送車両の燃費向上
- スズキ国内輸送活動全体のCO<sub>2</sub>削減

対象	基準年度	目標(2025年度)
売上高当たりCO <sub>2</sub> 排出量	2016年度	9%削減削減

その他の大気保全、水資源、資源循環に関する目標と取り組み内容については、サステナビリティレポートをご参照ください。

### バリューチェーン全体が排出する温室効果ガスの開示

2020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5,660万t-CO<sub>2</sub>のうち5,556万t-CO<sub>2</sub>がスコープ3（その他の活動に伴う間接排出）に相当し、中でも「スズキが

販売した製品の使用」による排出量がバリューチェーン全体の81%を占めています。

バリューチェーン全体CO <sub>2</sub> 排出量	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
		7,188	7,810	8,765	7,177	5,660
スコープ1	万 t-CO <sub>2</sub>	61	65	62	53	38
		50	55	56	62	66
		7,077	7,690	8,647	7,062	5,556

# 社会

## 品質

スズキはモノづくり企業として、新たな技術開発に挑戦していますが、どんなに優れた技術であっても、品質が良く、お求め易い価格でなければ、製品としてお客様に認めていただけません。お客様に買っていただき、使ってご満足をいただいて、はじめてスズキの事業が成り立ちます。お客様の立場になって、品質が良くお求め易い価値ある製品をつくっていきます。

### 高品質な製品づくり

スズキは、中期経営計画(2021年4月～2026年3月)～「小・少・軽・短・美」～において、優先的に取り組む3つの課題のひとつに、「高品質の維持」を掲げて取り組んでいます。お客様の立場になって品質が良くお求めやすい価値ある製品をつくっていきます。迅速な原因究明と対策、ばらつきを抑えた製品づくり、トレーサビリティ管理の拡充など、品質問題の発生防止、早期発見、流出防止に取り組んでいます。

図面	製造	検査	市場
<b>迅速な原因究明と対策(早期発見・対策)</b> ・不良1件も見逃さない ・市場品質情報のAI管理 ・車両データの自動取得			
ばらつきを抑えた製品づくり(発生防止)		トレーサビリティ管理の拡充(流出防止)	
人材育成			

### 品質マネジメントシステム

スズキグループでは、国際標準規格であるISO9001を品質マネジメントシステムとして導入しています。国内5工場をはじめ、インド、インドネシア、タイ、ハンガリーなどの海外主要工場でもISO9001を取得しています。2020年度は、フィリピンの二輪生産子会社スズキフィリピン社でも新たに認証を取得

しました。

2020年度のスズキグループ四輪車世界生産台数(2,651千台)に占めるISO9001取得工場での生産実績は約99.3%になります。今後もスズキグループ全体で品質マネジメントを推進し、品質の向上に取り組んでいきます。

#### 主な生産拠点のISO9001シリーズ取得状況

国名	工場名
日本	スズキ(株) 湖西工場
	大須賀工場
	相良工場
	磐田工場
	浜松工場
インド	マルチ・スズキ・インドシア社
	スズキ・モーター・グジャラート社
	スズキ・モーターサイクル・インドシア社
パキスタン	バックスズキモーター社
インドネシア	スズキ・インドモビル・モーター社

国名	工場名
タイ	スズキ・モーター・タイランド社
	タイスズキ社
ベトナム	ベトナムスズキ社
フィリピン	スズキフィリピン社
ハンガリー	マジャールスズキ社
アメリカ	スズキ・マニュファクチャリング・オブ・アメリカ社
コロンビア	スズキ・モーター・コロンビア社
中国	済南輕騎鈴木摩托車有限公司
	常州豪爵鈴木摩托車有限公司
台湾	台鈴工業股份有限公司

## 安全

スズキは、歩行者、自転車、二輪車、四輪車等、すべての人がお互いに安全なモビリティ社会で暮らせるよう、「安全技術の取り組み」を強化し、積極的に安全性を向上させています。

### スズキ セーフティ サポート

安心して、楽しくスズキのクルマに乗っていただきたいという想いから生まれた予防安全技術「スズキ セーフティサポート」。事故を未然に防ぎ、お客様の万一の時の安全を確保するために、運転をサポートする様々な技術で、ヒヤリとする場面も限りなくゼロに近づけていきます。



#### ●スズキ セーフティサポートの商品展開例

(2021年9月現在)

対象車種	ワゴンRスマイル	スペーシア	ハスラー	スイフト	ソリオ	エスクード
衝突被害軽減ブレーキ	デュアルカメラ ブレーキサポート	デュアルカメラ ブレーキサポート	デュアルカメラ ブレーキサポート	デュアルセンサー ブレーキサポート	デュアルカメラ ブレーキサポート	デュアルセンサー ブレーキサポート
後退時ブレーキサポート	◎	◎	◎	◎	◎	
誤発進抑制機能	前後	前後	前後	前後	前後	前後
車線逸脱抑制機能			◎	◎		◎
車線逸脱警告機能	◎	◎	◎	◎	◎	◎
ふらつき警告機能	◎	◎	◎	◎	◎	◎
アダプティブクルーズコントロール	◎ (全車速追従)	◎ (全車速追従)	◎	◎ (全車速追従)	◎ (全車速追従)	◎ (全車速追従)
標識認識機能	◎	◎	◎	◎	◎	◎
ヘッドアップディスプレイ	◎	◎			◎	
ハイビームアシスト	◎	◎	◎	◎	◎	◎
先行車発進お知らせ機能	◎	◎	◎	◎	◎	◎
ブラインドスポットモニター				◎		◎
リヤクロストラフィックアラート				◎		◎
全方位モニター用カメラ	◎	◎	◎	◎	◎	

※各機能の作動には一定の条件があります。詳しくは該当のページをご覧ください。  
 ※各機能は車種・グレード・仕様により異なります。詳しくは各車種のカタログページをご覧ください。

## 人材

スズキでは、「消費者(お客様)の立場になって価値ある製品を作ろう」の社是のもと、従業員一人ひとりが、自ら考え行動し、お客様の暮らしを豊かにする製品をご提供することを使命に活動しています。

会社は、従業員の雇用の安定を最優先に考え、かつ健全で働きやすい職場づくりのために、労働諸条件の改善に努め、従業員はお互いに協力し合い、「チームスズキ」の精神で、社会貢献できる人材になることを目指し、労使が一致団結して、清新な会社づくりを行っています。

さらに、従業員が「やる気」と「向上心」を持って、大きな未来へ挑戦していく企業風土を醸成するために、以下の項目に重点を置いて制度・環境づくりに取り組んでいます。

従業員が安全・安心かつ健康に働ける職場づくり

高い目標に挑戦する人材を評価・支援する制度づくり

良好で安定した労使関係づくり

### 安全・衛生に対する取り組み

#### 安全・衛生

スズキでは、安全基本理念を掲げて安全衛生管理活動を推進しています。

#### 安全基本理念

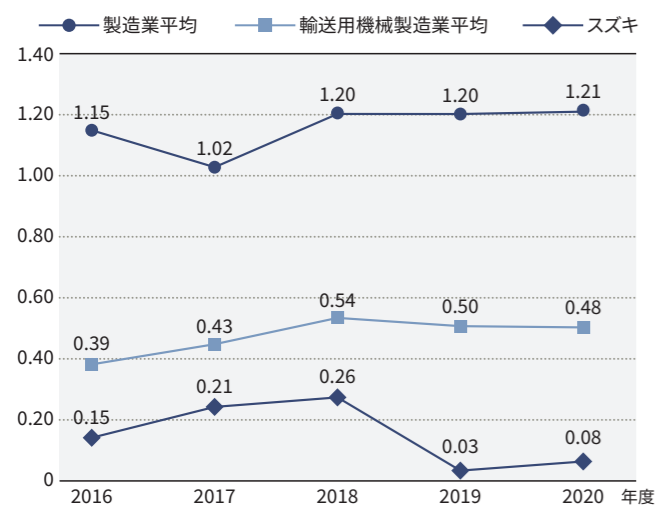
- 「安全はすべてに優先する。」～Make Safety as first priority. (Safety First)～  
企業活動の根幹は「人」である。  
その「人」を守る安全には、いかなる時にも、一番の優先順位を与えなければならない。
- 「労災はすべて防ぐことができる。」～All accidents are preventable.～  
管理者は、「労災は必ず防げる」という強い信念をもって、日々職場をリードしなければならない。
- 「安全はみんなの責任である。」～Safety is everyone's responsibility.～  
会社がやるべきことを行うとともに、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により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元に各事業所にて日々、安全衛生活動に取り組んでいます。

災害度数率の推移



海外工場における安全教育

## 健康管理

### 健康宣言

スズキグループは、従業員一人ひとりが明るく活き活きと、風通し良く助け合える職場づくりを目指し、企業活動の担い手であるすべての従業員が安全で健康に働けることを推進するため、「チームスズキ」として健康活動に取り組みます。



#### ● 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。  
推進に当たり、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、労使で連携し推進いたします。

#### ● 重点取り組み事項

1. 健康で働きやすい職場環境づくり ～早期発見・早期ケア～  
当社では従前、定期健康診断および再検査の100%受診を標榜し、早期発見、早期ケアに努めてきました。  
特に若年層のうちから生活習慣病を未然に防止し、職場環境の維持・向上に努めます。
2. メンタルヘルス向上  
当社では、より働きやすい職場環境を目指し、ストレスチェックの実施に加え、実施後のケアについても積極的に取り組みます。
3. 健全な身体(心と体)づくりの実施  
当社では、健全な身体づくり促進のための運動習慣の創出機会を目指し、従業員が積極的に取り組める健康促進に努めます。
4. 身近な健康リテラシーの向上  
当社では、従業員の日頃からの健康維持を促進するため、従業員およびその家族の健康リテラシーの向上に努めてまいります。

代表取締役社長 鈴木俊弘

### 健康指標

項目	2019年度	2020年度	目標
定期検診 受診率	100.0%	100.0%	100%
定期検診 再検査受診率	75.2%	74.2%	100%
特定保健指導実施率	38.1%	47.1%	55%
ストレスチェック回答率	95.5%	95.6%	100%
喫煙率	27.9%	26.6%	2026年までに22%以下

#### ● 新型コロナウイルス感染症対策 取り組み例

- 社内に新型コロナウイルス対策本部を設置
- 社内にて、新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施
- 社内にて、新型コロナウイルス感染予防・拡大防止行動基準を作成
- 定期的に従業員へ感染予防のための職場・プライベートでの注意事項について教育
- スマートフォンで、行動・体温を記録できるアプリの作成と活用
- Web面談・保健指導の実施
- 各職場に手指消毒用のアルコール・清拭用のアルコールを設置
- 職場巡視にて、各職場のCO<sub>2</sub>濃度を測定し換気を指導
- 従業員へ布マスクの配布



社内職域接種の様子

## 安心して働ける快適な職場環境づくり

### ●ダイバーシティ（人材の多様性）

スズキでは、スズキグループで働くすべてのひとに適用される「スズキグループ行動指針」において、性別、年齢、国籍、人種、宗教などを理由とした差別や嫌がらせのない職場づくりを掲げています。そして、女性や高齢者、外国人など様々な人材が、様々な部門で活躍しています。

今後も多様な人材が活躍できるよう、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

### ●女性活躍推進の取り組み

これまで以上に、女性が能力を発揮しやすく、活躍できる会社となるため、2020年度からは、「女性役職者数の増加」と、より働きやすい職場環境の整備として「年次有給休暇の取得促進」を課題とし、「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」及び「2025年の管理職も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」ことを目標に掲げて活動しています。

具体的には、「若手や役職者向けに両立支援の理解促進教育の実施」や「育児休職者向け懇親会の実施」、「両立支援に関する情報サイトの開設」、「有給休暇取得状況の見える化」などを計画的に行っています。

### ●労働時間短縮の取り組み

従業員が長時間の労働によって健康を害することが無いよう、様々な施策を適宜導入して、労働時間の短縮に取り組んでいます。

### ●主な取り組み

- ・総労働時間をベースとした残業時間管理の厳格化。
- ・早朝・深夜の勤務を禁止するフレキシブルタイム制の導入。

		2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
従業員	男	13,603	13,711	13,808	13,932	14,220
	女	1,535	1,558	1,623	1,714	1,853
	計	15,138	15,269	15,431	15,646	16,073
役職者数 (内数)	男	4,162	4,243	4,339	4,403	4,577
	女	70	90	98	115	133
	計	4,232	4,333	4,437	4,518	4,710
管理職 (内数)	男	1,004	1,037	1,066	1,121	1,185
	女	10	12	14	19	19
	計	1,014	1,049	1,080	1,140	1,204
障がい者雇用率		2.04%	2.02%	2.14%	2.20%	2.23%
新規採用	男	674	541	445	569	651
	女	120	101	118	139	168
	計	794	642	563	708	819
うち 大卒以上	男	523	396	396	413	474
	女	62	60	79	81	103
	計	585	456	475	494	577
離職率		3.80%	4.20%	3.90%	3.10%	2.21%
有給休暇取得率		70.2%	75.7%	76.7%	84.8%	77.2%

- ・継続した休息時間を確保する勤務時間インターバル制の導入。
- ・仕事と生活の調和(ワークライフバランス)を目的とした定時退社日の設定。

### ▶障がい者雇用

人事部門内に障がい者雇用の専任担当者、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ほか、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16年目を迎えました。2021年6月末現在で、重度の知的障がい者を含めた障がい者数は60名となり、指導者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、障がい者の方々ができる喜びや社会参加によって人間の成長を感じる事ができるよう、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 代表取締役 岡部 孝利
- 8.従業員数 104名(うち障がい者60名)



## キャリアアップのための取り組み

困難な目標への挑戦こそ、自らを成長させる道であり、それこそがスズキのDNAと考えます。めまぐるしく変化する市場環境に対応するため、社員一人ひとりが高い目標を設定し、より

高度な専門能力の修得に向け、挑戦していかなければなりません。スズキでは、このような個人のチャレンジ精神をバックアップする充実した人材育成を実施しています。

### ▶目標チャレンジ制度

業務の遂行にあたり、上司からの業務指示を受けるだけでなく、自らの業務について自主的に目標を設定し、チャレンジすることこそが自己を向上させる道だと考えます。スズキでは、高い目標を掲げ、それにチャレンジする仕組みとして目標チャレンジ制度を導入しています。半期ごとに本人と上司が話し合っ

て今後半年間の目標を立てることで、努力目標が具体的に本人の仕事への意欲向上に繋がることに加え、上司が本人の目標達成度を適切に評価し、本人の能力開発のため

### ▶自己申告制度

年1回、自らの仕事と能力を振り返ることで、自己の強み・弱みを再確認し、能力開発につなげるとともに、将来チャレンジしたい仕事や部門をキャリアプランとして描き、その内容を

上司と人事部門に申告する制度です。申告内容は、人材育成と人材の適正配置の基礎資料として、活用しています。

### ▶ローテーション制度

従業員の知識、技術力の向上並びに組織の活性化を目的として、技術職、事務職、営業職の若手従業員は、入社10年間で全員他部門への異動を経験することを目標に掲げ、全社で

異動計画を作成し、計画的な人材ローテーションを実施しています。

### ▶海外研修プログラム

2015年度より、グローバル人材の育成を目的に、若手従業員を対象に、海外の関係会社への「6ヶ月間の海外研修出張派遣」を実施しています。

(2015～2019年度累計31名…2015年度＝6名、2016年度＝6名、2017年度＝5名、2018年度＝10名、2019年度＝4名、2020年度＝COVID-19の影響により未実施)



### ▶語学力向上プログラム

従業員の語学力の向上を目的に、若手従業員に対し、受験料は会社負担でTOEICを受験できる仕組みを導入しています。また、社外の教育機関が主催する英語・スペイン語・中国語・タイ語・インドネシア語などのオンライン語学セミナーを

開講するとともに、社外の教育機関が主催する通信教育講座を斡旋し、語学力の向上を支援しています。なお、修了者には費用の一部を会社が助成しています。

## 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基礎的な知識・技術を習得する職能別(専門)教育を実施しています。

また、通信教育、語学セミナー、社外セミナー等を通じて社員の能力向上に積極的に取り組んでいます。

階層別教育においては、「若手社員の能力向上」「各階層でのリーダー育成」および「役職者の計画的育成」のための教育を重点的に実施しています。

#### ①若手社員の能力向上研修実施

- ・入社2年目～7年目までの若手社員に対して、毎年入社年次別研修を実施

#### ②役職者を計画的に育成するための研修

- ・新任役職者研修およびフォロー研修の実施

### 研修受講人数(スズキグループ)

年次	受講人数
2018年	76,100人
2019年	88,800人
2020年	55,700人



写真は2019年の研修の様子。現在はオンライン形式で実施。

## 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。労働組合の目的は、従業員の雇用の安定と働く環境(労働条件)の維持改善にあります。この目的を達成するには、会社の安定的な発展が不可欠です。スズキとスズキ労働組合は、企業活動の成果配分としての給与・賞与・労働時間等に関する交渉で

### ▶ 従業員とのコミュニケーション

スズキは、労使間においても、研究開発・設計・製造・販売等、スズキにおけるすべての業務に従業員の声が反映されるように、話し合いの場(労使協議会)を数多く設けています。

労使協議会では、労働組合の要求事項(給与・賞与・労働時間等)について話し合うのは勿論のこと、毎月定期的に、経営方針、生産計画・勤務時間、福利厚生、安全衛生等、様々な内容を議論し、お客様に喜んでいただける商品をお届けす

### ▶ 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126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、126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スズキに受け入れ、労使間の信頼関係とコミュニケーションの重

### ● マルチ・スズキ・インドア社の取り組み

マルチ・スズキ・インドア社では、円滑な工場運営を促進し、競争力のある事業目標を達成するために、良好な労使関係を維持することが、工場での人的資源戦略の重要な側面です。

このことを認識した上で、3工場(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)すべての労働組合と良好な関係を築き事業課題を認識させ、従業員の福利厚生に関する方針決定に協同させることも労使関係の重要な側面です。人とつながりを持つ基本理念に基づいて、従業員制度を構築しました。この制度では、すべての利害関係者と積極的なコミュニケーションを図り、業務における従業員の能力向上に注力しています。

労働組合、社長、工場長、人事担当者、現場従業員で定期的にミーティングを実施し、コミュニケーションを継続的に強化しています。

人とのつながりと従業員制度を強固にし、従業員とその家族とのつながりを深めるために、福利厚生を充実させて、労働組合と協同で文化・学術・スポーツに関する従業員参加型イベントを実施しています。その結果、従業員のモチベーションが向上し、会社と従業員との結束力が高まりました。従業員の家族を対象とした工場見学会、スポーツ大会、ファミリーデー、高等教育スキームによる現場従業員の能力向上、従業員の子どもの進路相談など、従業員全員が参加する様々な取り組みを実施しています。(2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、イベントを自粛しました。)

同社は、従業員が労働組合を組織し加入する権利を尊重し、3工場の労働組合を公認しています。いずれも従業員で構成された社内の独立した労働組合で、法令に従って代表選挙が実施

は、会社と労働組合という立場で議論しながら、会社を安定的に発展させようとする基本的なベクトルを共有しています。

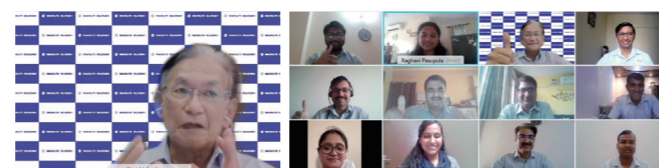
2020年度末時点の組合員数は16,927名で、管理職や労働協約で定めた非組合員を除いた正規従業員の組織率は100%です。

るために会社は何をなすべきか、従業員(労働組合)は何をなすべきかについて、真剣に意見交換を行っています。

	開催頻度
中央労使協議会	月1回
支部労使協議会	月1回

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、126社約6万8千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。

されています。現場従業員に影響を与えるすべての重要な方針変更は労働組合代表と協議され、方針変更は労働組合代表を通して、法令で定める21日以上の上事前通告期間をもって現場従業員に直接伝えられています。



定期ミーティングの様子(オンライン開催)

ミーティング	開催頻度
社長と課長級以上のミーティング	年4回
社長と労働組合とのミーティング	月1回
執行役員、工場長、人事部長と労働組合とのミーティング	月1回
生産・人事担当役員と組長・班長・現場従業員とのミーティング	月1回
工場人事責任者・工場長と労働組合とのミーティング	月1回



従業員家族による工場見学会(2019年度の様子)

## 社会貢献活動

### インドの医療体制に貢献

スズキのインドにおける四輪製造・販売子会社であるマルチ・スズキ・インドア社(マルチ・スズキ)は、CSR事業の一環として、医療サービスで名高いザイダス病院と提携し、グジャラート州アーメダバードのシタプールに最新設備を完備した総合病院を設立し、2021年4月に開業しました。

グジャラート州にあるスズキの生産子会社スズキ・モーター・グジャラート社のグジャラート工場が稼働した2017年当時、シタプール地域に大きな病院はなく、病院設立によりグジャラート工場の従業員をはじめ、シタプールおよび隣接する村に住む37万5千人以上のの人々を対象に医療を提供することが可能となりました。同病院は、アーメダバードのハンサルプール、シタプール地域周辺で初の総合病院として、24時間365日の緊急外来にも対応しており、新型コロナウイルス感染者の入院治療も行っています。現在50床が整備され、今後100床まで段階的に拡張する計画です。

総工費:12億6千万ルピー(約18億9千万円)

スタッフ:医師20人、看護師50人、サポートスタッフ60人

診断・支援施設	診療科		
健康診断	歯科外来	外傷処置	内科
放射線医学	心臓科外来	緊急処置	耳鼻咽喉科
眼科診断	婦人科外来	救命救急	神経科
理学療法	一般外来	母子医療	泌尿器科
透析	整形外科	一般外科	腎臓科



最新の検査設備や個室も完備



### ■ 病院の特徴

- ・ 24時間・365日体制の集中治療・救急サービス。
- ・ ザイダス病院に採用され、研修を受けた有資格かつ経験豊富な医師による対応。
- ・ ジム、カフェテリア、ショップ、図書館、庭園などを完備した、病院スタッフのための住居などを併設。

### スズキ財団

「スズキ財団」は、スズキの創立60周年の記念事業の一つとして、関連企業とともに基金を寄託して1980年に設立しました。大学や研究機関へ研究助成・普及助成・海外助成の活動を行い、新しい研究に役立てていただいています。財団創立40周年を記念して、顕彰事業として「やまいか大賞・特別賞」を創設するなど、活発な活動を展開しています。

財団の概要(2021年6月25日現在)

- 財団名 公益財団法人 スズキ財団
- 所在地 東京都港区東新橋二丁目2番8号
- 理事長 鈴木 修  
(スズキ株式会社 相談役)
- 資産総額 113億7,190万円
- 設立以来の助成件数 1,855件
- 累計助成総額 22億5,558万円

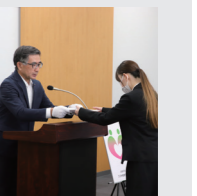


### スズキ教育文化財団

2000年10月、スズキ創立80周年の記念事業として「スズキ教育文化財団」を設立しました。スズキ教育文化財団は、経済的理由で学業に専念できない静岡県下の若者に対する奨学援助や児童・生徒のスポーツおよび学習活動に対する支援・特別支援学校の支援や外国人学校等に対する支援など、青少年の健全育成を目的とした活動を行っています。

財団の概要(2021年3月31日現在)

- 財団名 公益財団法人 スズキ教育文化財団
- 所在地 静岡県浜松市南区高塚町300
- 理事長 鈴木 俊宏  
(スズキ株式会社 代表取締役社長)
- 資産総額 46億6,566万円
- 累計助成総額 5億1,425万円



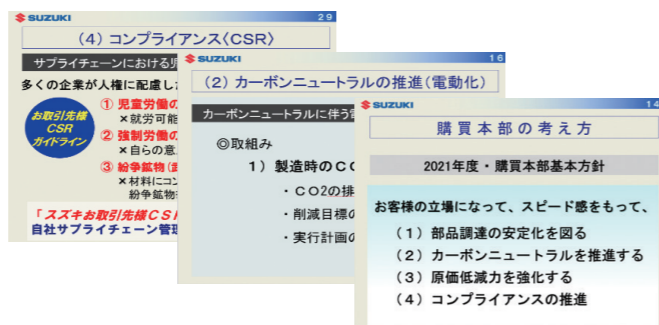
## お取引先様

スズキは、「消費者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、社会貢献を目指しています。この「価値ある製品づくり」において、お取引先様と対等な立場で相互に協力し、ともに繁栄できる関係を構築することがスズキの役割と考えています。そのお取引先様は、品質・コスト・納期・技術・危機管理・過去の実績の6つの原則に基づき、公平公正な手続きにより選定されます。また、企業規模及び取引実績の有無、国や地域を問わず、あらゆる企業に対して取引参入機会の門戸を広く開放しています。

### 継続的な取引

スズキは、パートナーであるお取引先様と信頼関係を構築することで、継続的な取引関係の確立を目指しています。このためには、相互のコミュニケーションが最重要と考え、スズキのお取引先様を対象に毎年1回「購買方針説明会」を開催し、スズキの政策や商品・生産計画を共有するとともに、それらに基づく購買方針を伝え、相互理解に努めています。

また、日頃からトップからミドルマネジメントクラスの意見交換はもとより、実務担当者クラスの方々とのコミュニケーションの促進を図っています。



※2021年度の購買方針説明会はコロナ禍を考慮しWEB配信形式で実施しました。(画像は説明会資料の一部)

### グローバル購買活動

スズキは、世界中の生産拠点と連携し、グローバルな購買活動を加速させていきます。従来、主に生産拠点ごとで進めてきた活動を、グローバルな最適購買に軸を移し、世界中から競争力のある価格で部品を購買します。これはスズキにとつ

てのメリットだけではなく、パートナーのお取引先様にとっても「量」を背景とした安定取引や、技術的な蓄積等の様々なメリットが生じ、これらを共有することで、さらなる信頼関係の構築につながります。

### 事業継続計画の取り組み

スズキでは、各事業所の耐震補強工事の他、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)を作成しています。また、地震、津波など大規模災害への備えは、地域社会やお取引先様、お客様への責任であると認識しています。大きな被

害が予想される地域のお取引先様に対しては、耐震をはじめとする防災対策を推奨し、万一被災された場合の速やかな復旧のために、お取引先様とともに取り組んでいます。

### 法令遵守・人権尊重・環境保全についての取り組み

スズキでは、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、「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。

#### ● 人権に関する基本的な考え方

「スズキグループ行動指針」にも定めている通り、スズキグループ(スズキ株式会社及び国内・海外グループ会社)では「人権の尊重」の徹底を図っています。調達活動においても、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。スズキグループはお取引先様と連携しながら人権尊重への取り組みを進めていきます。

#### (人権に関する取り組み事項)

- あらゆる形態のハラスメント行為の禁止
- 安全・健康な労働環境と良好な労使関係
- 雇用における差別の撤廃
- 児童労働、強制労働の禁止
- 人権侵害の原因となる紛争鉱物の不使用

#### ● スズキお取引先様CSRガイドライン

スズキでは事業活動のグローバル展開に伴い、お取引先様を始めとするステークホルダー(利害関係者)の多国籍化、多様化が進んでおり、各国の法令・社会規範に従うことはもとより、文化や歴史に配慮して社会的責任を果たすことへの期待が高まっています。

こうした社会的要請を踏まえて、ビジネスパートナーであるお取引先様と共に果たすべき社会的責任の基本的な考え方、実践すべき事柄を「スズキお取引先様CSRガイドライン」としてまとめました。スズキグループの全ての調達活動にあたり、お取引先様には当ガイドラインの遵守を要請しています。

お取引先様におかれましては、趣旨をご理解の上、当社と一体のCSR活動の推進にご協力をお願い致します。

<http://www.suzuki.co.jp/about/csr/green/guideline/index.html>

(ガイドラインの実効性を維持するための取り組み)

- ① お取引先様と締結する『購買基本契約書』の基本原則に、「当社とお取引先様の双方が市民社会における社会的責任を認識し、国内外の関係法令や規則を遵守すること」を明記し、社会規範の遵守に努めています。
- ② スズキのお取引先様を対象に年1回、温室効果ガスの排出

#### ● パートナーシップ構築宣言

スズキでは、親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行(下請中小企業振興法に基づく「振興基準」)を遵守し、サプライチェーンのお取引先様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築する「パートナーシップ構築宣言」を「パートナーシップ構築宣言ポータルサイト」に掲載しています。

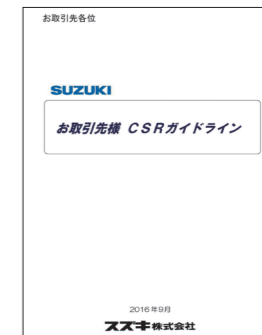


スズキでは、この「パートナーシップ構築宣言」を踏まえて

- ・ 大切なパートナーであるお取引先様と開発、製造、品質、原価低減等の多方面で新たな価値を創造するための協力関係を強化しています。
- ・ 下請法や(下請中小企業振興法)の振興基準を遵守して取引慣行の改善を図っています。
- ・ お取引先様との情報交換の機会を増やして製品(部品)納入問題、資金繰り、困り事等を聞き取り、速やかに解決するための真摯な対応を心掛けています。

量や水の消費量に関する調査を実施し、環境保全に関わる取り組みの把握に努めています。

- ③ 下請事業者への一方的な原価低減要請や支払遅延をサプライチェーン全体で防止するため、事案ごとの説明会を随時開催し、適正取引の浸透を図っています。
- ④ 当社グループ会社との取引に関してコンプライアンス上の問題や疑義がある場合は、相談窓口として内部通報窓口(スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン、第三者機関を含む)を活用し、解決に努めています。
- ⑤ スズキの品質保証の基本方針、活動、要求事項をまとめた『取引先品質保証マニュアル』に基づいた品質監査を、品質ランクによる頻度に沿って定期的実施しています。



※スズキ株式会社「パートナーシップ構築宣言」  
<https://www.biz-partnership.jp/declaration/282-05-23-shizuoka.pdf>

#### スズキ株式会社「パートナーシップ構築宣言」(抜粋)

1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
2. 「振興基準」の遵守
  - 1) 価格決定方法
  - 2) 型管理などのコスト負担
  - 3) 支払条件
  - 4) 知的財産・ノウハウ
  - 5) 働き方改革等に伴うしわ寄せ
3. その他



# 役員紹介

2021年10月1日現在

## 代表取締役



代表取締役 社長  
鈴木 俊宏



代表取締役 技監  
技術・調達戦略担当  
本田 治

## 取締役

※川村修、堂道秀明及び加藤百合子の三氏は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。



取締役 専務役員  
東京駐在 渉外担当  
長尾 正彦



取締役 専務役員  
国内営業本部  
国内第一営業本部長  
鈴木 敏明



取締役 専務役員  
海外四輪営業担当 兼  
海外四輪営業本部長  
齊藤 欽司



取締役 専務役員  
技術統括 兼  
四輪技術品質担当  
山下 幸宏



社外取締役  
川村 修

### ■ 略歴

- 1973年1月 株式会社シャンソン化粧品本舗 代表取締役社長
- シャンソン商事株式会社 代表取締役社長
- (同社は1997年9月に合併し、現株式会社シャンソン化粧品)
- 1973年2月 株式会社静岡情報処理センター 代表取締役会長[現在]
- 1975年7月 シャンソン油脂工業株式会社(現株式会社ケアリングジャパン) 代表取締役会長[現在]
- 1977年2月 株式会社卓謙 代表取締役社長[現在]
- 2006年11月 株式会社シャンソンティワールド 代表取締役会長[現在]
- 2017年10月 株式会社シャンソン化粧品 代表取締役会長[現在]
- 2020年6月 当社社外取締役[現在]



社外取締役  
堂道 秀明

### ■ 略歴

- 1972年4月 外務省入省
- 2003年8月 同 中東アフリカ局長
- 2004年6月 駐イラン特命全権大使
- 2007年9月 駐インド・ブータン特命全権大使
- 2011年2月 経済外交担当特命全権大使
- 2012年4月 独立行政法人国際協力機構 副理事長
- 2016年10月 ホテルマネージメントインターナショナル株式会社 専務執行役員
- 2017年6月 鴻池運輸株式会社 社外監査役(2021年6月退任)
- 2020年6月 当社社外取締役[現在]



社外取締役  
加藤 百合子

### ■ 略歴

- 2009年10月 株式会社エムスクエア・ラボ 創業、代表取締役社長[現在]
- 2015年6月 トクラス株式会社 社外取締役
- 2017年3月 やさいバス株式会社 創業、代表取締役[現在]
- 2018年3月 静岡ガス株式会社 社外取締役[現在]
- 2018年7月 グローカルデザインスクール株式会社 代表取締役
- 2020年5月 テラスマイル株式会社 監査役[現在]
- 2020年6月 当社社外取締役[現在]

## 監査役

※田中範雄、荒木信幸及び長野哲久の三氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。



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  
荒木 信幸



社外監査役  
長野 哲久

## 執行役員一覧

### 副社長

鮎川 堅一 マルチ・スズキ・インド(インド) 社長

### 専務役員

青山市三 TDSリチウムイオンバッテリーグジャラート(インド) 社長  
石井直己 社長補佐 経営企画室長

### 常務役員

浅井 慶一 原価管理・低減本部長  
 宮本 敬司 国内営業本部 国内第二営業本部長  
 今泉 伸一 国内営業本部 国内業務本部長  
 鈴木 直樹 次世代モビリティサービス本部付 技術トランスフォーメーション担当  
 堀 算伸 人事総務本部長 兼 検査改革委員会 委員  
 加藤 勝弘 品質保証本部長 兼 検査改革委員会 委員長  
 山岸 重雄 技術管理本部長 兼 検査改革委員会 副委員長  
 大澤 康治 マリン事業本部長 兼 アメリカ担当  
 内田 聡 スズキ・モーターサイクル・インド(インド) 社長  
 鳥居 重利 インド生産担当 兼 マルチ・スズキ・インド(インド) 副社長  
 藤崎 雅之 商品企画本部長  
 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 兼 四輪車両技術本部長  
 高柴 久則 四輪電気・電子技術本部長  
 竹内 寿志 マルチ・スズキ・インド(インド) 副社長  
 豊福 健一郎 マルチ・スズキ・インド(インド) 社長補佐  
 伊藤 正義 二輪事業本部長  
 竹内 達郎 (株)スズキ自販近畿社長  
 後藤 賢一 IT・部品担当 兼 部品工場・納整センター改革担当

# コーポレートガバナンス

## 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1つとして様々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頂けるよう、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>

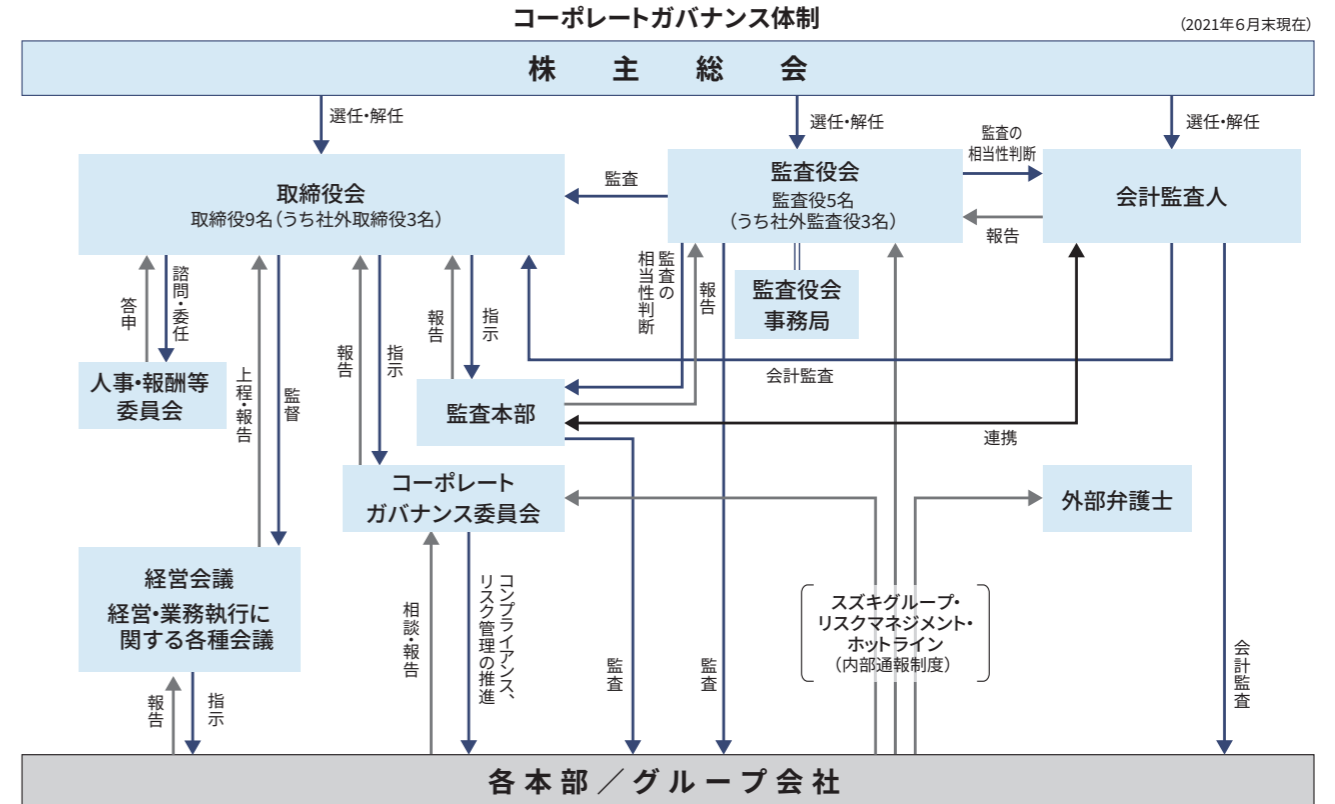
## コーポレートガバナンスの強化

	～15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期～	
中期経営計画	中期経営目標 (10/4～15/3)	中期経営計画 SUZUKI NEXT100 (15/4～20/3)						中期経営計画 ～小・少・軽・短・美～ (21/4～26/3)	
会長	鈴木修 2008～2015年 会長・社長兼務	鈴木修							
社長	鈴木俊宏								
取締役	任期	2002年以降 取締役任期1年							
	監督・執行	2006年 執行役員制度導入							
	社外取締役 (社外/全)	2012年以降 2名/9名		2名/8名		2名/7名		3名/9名	
	支援体制等	コーポレートガバナンス部・監査役会事務局							
	定員	1989年以降 30名以内				15名以内			
委員会	人事・報酬等委員会								
	コーポレートガバナンス委員会								
理念	企業理念	1962年「社是」制定							
	行動指針	2003年 スズキ行動憲章・ スズキ従業員行動憲章			スズキグループ行動指針 (2020.2コンプライアンス・ハンドブック配布)				

## 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等により、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。



### [取締役会]

スズキは、2006年6月に、機動的な業務執行と責任体制の明確化を図るために執行役員制度を導入したことに伴い、取締役の数を29名から14名に減員しました。その後も取締役会における意思決定のスピードアップのためにさらなる構成のスリム化を図っており、現在は取締役9名(うち社外取締役3名)で取締役会を構成しています。社外取締役については、経営監督機能を強化するとともに、それぞれの豊富な経験及び専門的な知見並びに多様な視点に基づき当社の経営に対して有益な助言・指摘等をいただくために、2012年6月から2名、2020年6月からは3名を選任しています。

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けられた事項その他法令や定款に定める事項について、法令遵守・企業倫理の観点も含めた十分な議論のうえで意思決定を行うとともに、重要な業務執行に関する報告を適宜受けることにより、監督の強化を図っています。

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

### 取締役(9名)

(年齢及び在任期間は、2021年9月現在)

氏名	性別	年齢	在任年数	属性	スズキにおける地位・担当(※社外取締役の背景)	2020年度 取締役会出席率
鈴木 俊宏	男性	62歳	18年		代表取締役社長 取締役会議長	100% (15/15回)
本田 治	男性	71歳	11年		代表取締役技監	100% (15/15回)
長尾 正彦	男性	63歳	6年		専務役員 東京駐在・渉外担当	100% (15/15回)
鈴木 敏明	男性	63歳	1年		専務役員 国内営業本部 国内第一営業本部長 兼 スズキファイナンス(株)代表取締役社長	100% (12/12回※)
齊藤 欽司	男性	63歳			専務役員 海外四輪営業担当 兼 海外四輪営業本部長	—
山下 幸宏	男性	53歳			専務役員 技術統括 兼 四輪技術品質担当	—
川村 修	男性	78歳	1年	社外・独立	企業経営者 (化粧品事業等の企業経営)	91% (11/12回※)
堂道 秀明	男性	72歳	1年	社外・独立	元外交官 (駐インド・ブータン特命全権大使等を歴任)	100% (12/12回※)
加藤百合子	女性	47歳	1年	社外・独立	企業経営者 (農業課題を解決するソーシャルビジネス等の企業経営)	100% (12/12回※)

※2020年6月26日の就任以降の回数

## 【監査役会】

監査役は、コーポレートガバナンスの一翼を担う独任制の機関として、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し会社の適正な経営の遂行のための監査を行うとともに、経営陣に対して適切に意見を述べています。

監査役監査の手続きについては、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、株主総会後に策定する監査方針・計画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、稟議書・議事録等の閲覧、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。

常勤監査役は、能動的・積極的に権限を行使して、取締役会のほか、次項に記載した経営会議その他の経営・業務執行に関する会議において適切に意見を述べています。そのほか、オブザーバーとして、コーポレートガバナンス委員会、検査改革委員会、品質対策委員会、環境委員会に参加し、必要に応

じて意見を述べています。

また、重要な決裁書類等の閲覧及び経営陣幹部の職務遂行面の監査等を実施し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しています。子会社等については、事業報告を受けるとともに、経営資料等を取り寄せ、業務及び財産の状況等の調査を行い、テレビ会議等による子会社幹部との協議を通して、経営における改善提案をしています。さらに内部監査部門である監査本部より、本社、主要な事業所及び子会社に対し実施した監査報告を受け、意見を伝えるとともに、財務報告に係る内部統制報告制度における活動状況について確認しています。

社外監査役は、取締役会及び監査役会の他、経営・業務執行に関する各種会議にも適宜出席し必要に応じて意見を述べているほか、代表取締役との意見交換を行っています。また全員が人事・報酬等委員会のオブザーバーとなっています。なお、監査役会は「監査上の主要な検討事項(KAM)」の選定についても、協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。

## 監査役(5名)

(年齢及び在任期間は、2021年9月現在)

氏名	性別	年齢	在任年数	属性	2020年度 取締役会出席率	2020年度 監査役会出席率
豊田 泰輔	男性	64歳		常勤		
笠井 公人	男性	65歳	2年	常勤	100% (15/15回)	100% (13/13回)
田中 範雄	男性	70歳	9年	社外・独立(公認会計士)	100% (15/15回)	100% (13/13回)
荒木 信幸	男性	82歳	5年	社外・独立(工学博士)	100% (15/15回)	100% (13/13回)
長野 哲久	男性	71歳	2年	社外・独立(弁護士)	100% (15/15回)	100% (13/13回)

## 【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、業務執行取締役及び担当部門責任者(執行役員・本部長他)並びにオブザーバーとして監査役が出席する経営会議を週次及び必要に応じて随時開催しています。また、取締役・監査

役・執行役員・本部長が出席して経営・業務執行に関する情報を報告・共有する会議を週次及び月次で開催しています。

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目的で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。

コーポレートガバナンス委員会は、経営企画担当役員を委員長、その他の役員・本部長を副委員長又は委員、常勤監査役をオブザーバーとして構成しています。

## 【内部監査】

社長直轄の組織として、会社業務の各分野に精通したスタッフが監査計画に基づいて、定期的にスズキの各部門並びに国内及び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、業務全般の適正性及び効率性、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、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。

さらに、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。

## 【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いても、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。

同委員会は、必要の都度開催することとしており、開催頻度は年度によって異なります。なお、人事・報酬等委員会は、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っています。

## 人事・報酬等委員会(委員:5名 オブザーバー:3名)

氏名	属性	役割
鈴木 俊宏	代表取締役	委員(議長)
本田 治	代表取締役	委員
川村 修	社外取締役	委員
堂道 秀明	社外取締役	委員
加藤百合子	社外取締役	委員
田中 範雄	社外監査役	オブザーバー
荒木 信幸	社外監査役	オブザーバー
長野 哲久	社外監査役	オブザーバー

## 〈取締役及び監査役の報酬に関する方針〉

取締役の個人別の報酬等の決定方針(以下、決定方針といいます。)は、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。現在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、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。)に対して支給します。個人別の具体的な支給額は、取締役会であらかじめ

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。なお、業績指標は会社の収益性の観点から連結営業利益としています。

譲渡制限付株式報酬は、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。)に対して交付します。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。

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。

「2020年度の実績及び監査役報酬額」は、「コーポレートガバナンスに関する報告」p 9～10をご参照ください。

## 〈社外取締役及び社外監査役の独立性〉

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全ての社外取締役及

び社外監査役を、独立役員として東京証券取引所に届けています。

「社外役員の独立性基準」は、「コーポレートガバナンスに関する報告」p 8をご参照ください。

## 取締役会の実効性評価

取締役会の更なる実効性向上のために、取締役会の課題を見出し、PDCA(Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善))を回す仕組みとして、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) 実施方法

取締役及び監査役を対象に、取締役会の資料や審議時間・審議の進行、意思決定や監督等の在り方に関するアンケートを実施し、その結果を取締役に報告しました。

### (2) 結果の概要

取締役会においては取締役及び監査役の積極的な発言により建設的な議論がなされているとの評価がされる一方で、中期経営計画の進捗の監督、サステナビリティ/ESG課題の議論、社外取締役・社外監査役に対する説明、審議時間の時間配分や資料の改善等についての指摘がありました。それらの改善に取り組むと共に、評価を継続的に実施し、取締役会の実効性を更に向上していきます。

## 社外取締役のサポート体制

スズキでは、社外取締役に対して取締役会事務局での総合的なサポートに加えて、それぞれ専属のサポート(取締役会事務局スタッフ)を付け、取締役会で活発に意見を述べ、意思決定

に十分に参画するために必要な社内の情報に、適宜、迅速・的確にアクセスできる体制を構築しています。

## 役員への研修

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

また、スズキは、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適宜実施しています。近年の主な研修テーマは「リスクマネジメント(コンプライア

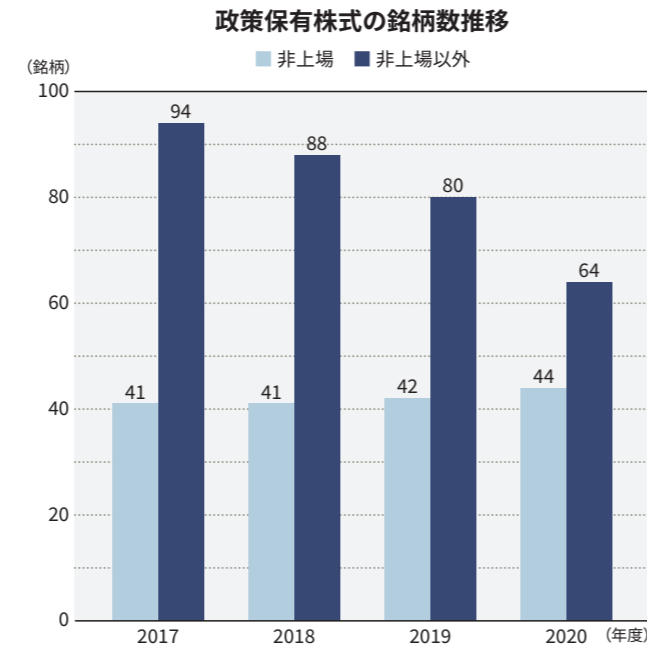
ス含む)」と「意識改革」です。外部の専門家・有識者を講師に招いた研修では主なテーマに沿った様々なトピックスが取り上げられますが、例えば、2020年に実施した意識改革に関する研修では「サイバーセキュリティ(経営課題として)」や「AI」をテーマに取り上げています。

なお、これらの研修には、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。

## 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。

政策保有株式の銘柄数の推移は次の通りです。



## 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、法令や社内規定を守るだけでなく、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.01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、取締役会の下に経営企画担当役員を委員長とするコーポレートガバナンス委員会を設置しています。コーポレートガバナンス委員会は、コンプライアンスの徹底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。

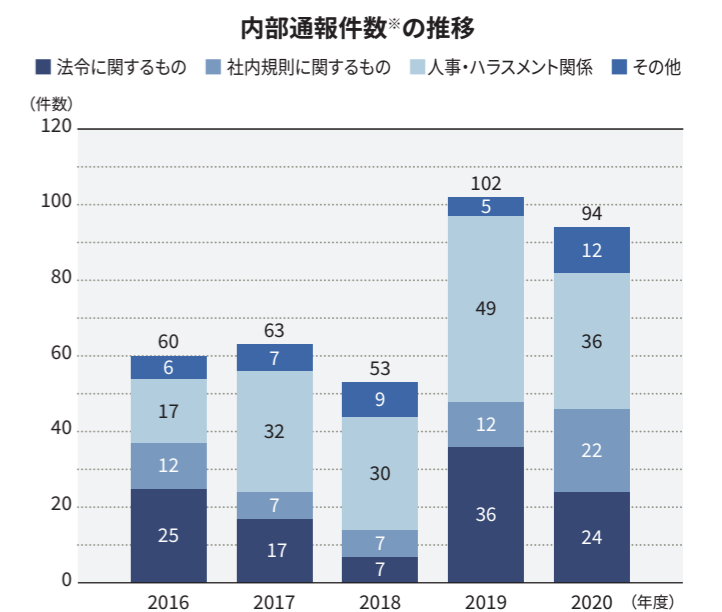
##### 〈内部通報制度(スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン)〉

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、通報をしたことにより不利益な取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)を設けています。通報窓口(社内窓口2つ、社外窓口(法律事務所)1つ)には、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)が通報できます。また、取引先等社外の関係者からの通報も受け付けています。

内部通報制度の周知徹底を教育・研修や啓発ポスターの全職場での掲示等により継続的に行い、コンプライアンス問題の早期把握と適切な対処に努めています。

この内部通報制度の運用を開始した2016年度以降の内部通報実績は次のとおりです。

コーポレートガバナンス委員会は、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。



● 2016年の燃費・排出ガス試験問題及び2018年の完成検査問題の再発防止策の実行を伴う継続の状況

完成検査における不適切な取扱いに対しては、経営陣によるコミットメント、全社的な意識改革及び組織風土改善に関するものを含め合計120項目の再発防止策に取り組み、これら全項目の実施が完了した旨を2020年6月に国土交通省に対して報告しました。

そのなかで、完成検査業務に関しては、検査員の増員、検査設備の改修、規定類の整備、検員教育の徹底、現場のコミュニケーションの改善等に取り組んできました。引き続き、検査のしやすさを追求し、検査のさらなる厳格化を図った新たな検査ラインの整備を四輪車及び二輪車の全工場を進めつつ、このような改善活動を通じて、検査で決して問題を起こさない強固な仕組みや意識の定着を図っています。

また、全社的なコンプライアンスの取り組みとして、全社員に配布したコンプライアンス・ハンドブックの活用によるコンプライアンス意識の底上げや、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決して風化させないための活動である「リメンバー 5.18」、さらには両問題についてパネル展示した「品質学習室」のいっそうの充実や活用を図るとともに、社内のコミュニケーションの改善にも注力し、このような不適切事案を発生させないように努めています。

なお、国土交通省に対する報告は2020年10月、2021年6月にも自主的に行っており、様々な助言を受けながら、コミュニケーションを主体に組織を運営する中で見えてきた新たな課題などについて、継続して解決に取り組んでいます。



自動ゲートによる入退室管理



生体認証による検査記録



「品質学習室」の様子

■ リスク管理

● リスク管理体制

スズキでは、各部門で発生又は認識した問題は、緊急性や重要度に応じて、経営会議やコーポレートガバナンス委員会で速やかに審議して解決に繋げる体制を構築しています。製品の品質、認証、完成検査等に関する問題、新型コロナウイルス

や部品・原材料不足の問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、経営会議において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。

● 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するよう

にしています。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。

● 新型コロナウイルス感染症への対応

2020年3月に設置した「新型コロナウイルス感染症対策本部」を中心に、国内外の各拠点と情報を密に交換しながら、テレワークの推進、時差出勤、職場や食堂内でのソーシャルディスタンスの確保、行動基準の制定及び周知など、スズキグルー

プの従業員の感染防止対策を徹底しています。また、販売現場では直接お客様と対面しない接客方法や販売方式を採用し、お客様の感染リスクの低減にも取り組んでいます。

● 個人情報保護への取り組み

スズキが取り扱っているあらゆる個人情報(お客様、お取引先様、株主・投資家の皆様、従業員等に関する情報)は、それぞれの個人からお預かりしている重要かつ貴重な財産であり、これを慎重かつ適切に取り扱うことは法律上の義務であると同時に、スズキの社会的責務であるという深い認識のもと、「個人情報保護基本方針」を定めて、個人情報の保護に努めています。個人情報の取り扱いの詳細は社外向けホームページに掲載し公開しています。

[http://www.suzuki.co.jp/privacy\\_statement/index.html](http://www.suzuki.co.jp/privacy_statement/index.html)

そして、個人情報を適正に取り扱うために、社内ルールを策定し、法改正等にあわせて適宜改訂しています。このルールを従業員に周知徹底するために、スズキでは従業員研修による教育や社内ホームページによる啓発を実施して全従業員の個人情報保護に対する意識の浸透と適正な個人情報の取り扱いの徹底を図っています。また、スズキグループ各社においても「個人情報保護基本方針」を掲げ、個人情報の保護の徹底に取り組んでいます。今後も、個人情報保護体制の継続的な見直しと改善を図っていきます。

● 情報セキュリティの取り組み

個人情報や秘密情報を適切に管理するため、製品セキュリティを含む情報セキュリティ全般について、「スズキ情報セキュリティ基本方針」に基づき、コーポレートガバナンス委員会の下に情報セキュリティ責任者会議を設け、スズキグループの情報セキュリティ対策活動を推進しています。

**スズキ情報セキュリティ基本方針(抜粋)**

- 1) 法令遵守
- 2) 情報セキュリティ及び製品セキュリティへの取り組み
- 3) 情報セキュリティ管理体制の構築
- 4) 内部規程の整備
- 5) 監査体制の整備
- 6) 情報セキュリティ対策の実施
- 7) 教育の実施
- 8) 業務委託先の管理
- 9) 継続的改善の実施

● 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ルールを定め、コーポレートガバナンス委員会を通じて全ての役員・従業員に周知徹底しています。

● 反競争的行為防止への取り組み

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。

為を分かり易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。

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

● サプライチェーンにおける法令遵守・人権尊重・環境保全についての取り組み

スズキでは事業活動のグローバル展開に伴い、お取引先様を始めとするステークホルダーの多国籍化、多様化が進んでおり、各国の法令・社会規範に従うことはもとより、文化や歴史に配慮して社会的責任(CSR：Corporate Social Responsibility)を果たすことへの期待が高まっています。か

かる社会的要請を踏まえて、ビジネスパートナーであるお取引先様と共に果たすべき社会的責任の基本的な考え方、実践すべき事柄を「スズキお取引先様 CSRガイドライン」としてまとめ、スズキとサプライヤーが一体となったCSR活動を推進しています。(詳細は「お取引先様」(P.45)をご参照ください)

● 事業継続計画(BCP)

自然災害への対策の一環として、南海トラフ巨大地震を想定した事業継続計画(BCP)を策定して、これに基づき必要な手

元資金、借入枠の確保をしています。

## 社外取締役インタビュー

2020年6月にスズキの社外取締役に就任し、スズキの新体制を支える川村修氏、堂道秀明氏、加藤百合子氏の3名にお話を伺いました。



川村 修



堂道 秀明



加藤 百合子

### Q. これまでのご経歴、スズキとの関わりについてご紹介いただけますか。

[川村] 私は化粧品事業等の企業経営に長年携わってきました。特に女性の社会進出支援や環境に優しい品質重視のものづくり、さらには事業活動を通じて積極的にSDGsに取り組んでいます。

[堂道] 私は2007年から2011年まで駐インド大使を拝命していました。スズキとご縁ができたのはその時です。鈴木修前会長(現相談役)が何度もインドを訪問されており、親しくお話を伺う中で尊敬の念を深めていったのを覚えています。また、2012年からは国際協力機構(JICA)の副理事長としてマンマのティラワ工業団地の開発に関わりましたが、この開発もスズキの投資決定が推進力となりまし

た。ハンガリー進出もそうですが、振り返ると若い頃からスズキとは数多くの接点があり不思議なご縁と思います。

[加藤] 私は産業用機械・ロボットの研究開発に携わった後、持続可能な社会づくりへの貢献を目指して今の会社を創業しました。農業従事者の減少・高齢化等の社会問題を解決するために農業用機械・ロボットの開発、農産物の物流効率化、農業を通じた人材育成等に積極的に取り組んでいます。スズキとは農業用機械・ロボット開発などを通してご縁ができました。

### Q. スズキの取締役会で果たすご自身の役割についてどのようにお考えですか。

[川村] 私が長年にわたり携わってきた化粧品会社は、戦後に創業され、女性に寄り添いながら、女性とともに成長してきました。多様性が求められている昨今、そのようなソフトな化粧品会社の目線を活かしながら、スズキの成長の一助になればと考えています。私の会社ではSDGsの推進を事業活動の中心的課題としていますが、グローバルなトレンドの中でサステナビリティを意識しながら事業活動を行うことが必須となっています。今後、資金調達市場においてもESGやSDGsへの配慮が資本収益性を持続的に可能にする重要なポイントであり、スズキの取締役会においても意思決定の過程でその整合性を監督することが重要であると考えています。

[堂道] スズキは日本の会社であると同時にグローバルな会社ですが、これから先、とりわけインドで電動化やカーボンニュートラルをどのようにリードできるかは他の新興国、途上国市場にも影響します。スズキは誰よりも先に今日の新興国市場に目を向け成功した会社です。主要な決断をする上で、先進国市場のみならず新興国、途上国を含むグローバルな視点が見失われることがないように気をつけたいと思っていますが、今のところそうした心配をする必要は全くなく勇気付けられています。

[加藤] 産業用機械のR&Dマネージャーの経験と、地域課題を解決するビジネス創造を続けてきた経験から、技

術と経営の両面にて意見を述べさせていただいています。現在、MaaS、CASE、そしてカーボンニュートラルと、いずれも社会を俯瞰して見て、バックキャストすることが求められる局面において、技術に偏重しがちなものづくり企業であるスズ

キに対し、サービスデザイン、ソーシャルデザインの観点で提言・提案を行っています。特に、今後の展開を見据えた人材の獲得、人事体系や業務推進手法については最重要課題と考えています。

### Q. スズキの取締役会の雰囲気などはいかがでしょうか。

[堂道] 取締役会構成メンバーは今年の株主総会で変わりましたが、自由闊達な雰囲気があり、なんらの制約や付度は一切感じられません。経営会議での議論の報告を始め、社外取締役や監査役が別扱いされているようなことも全くありません。専門用語、広範な事業、グローバルなサプライチェーンの寸断の影響など、勉強することも多いですが、スズキからは何かにとらわれない別の視点を求められています。議論がかみ合い、速やかに結論を出していくことが重要と考えています。

[加藤] 取締役会の議論は活発で、出席者の専門性を発揮できていると思います。多様性についてはまだ不足感がありますが、回を重ねるごとに変革に対して積極的に取り組む姿勢が顕著になってきています。指摘事項に対して置き去りになることはなく、大小かかわらず即対応するために、役員、社員ともに初動が早くなっていると感じています。

### Q. 今年2月に新しい中期経営計画が発表されましたが、社外取締役としてどのように関与されたのでしょうか。取締役会ではそれらをどのように議論し意思決定をしていますか。

[川村] 意思決定、業務執行状況の監督という観点でいえば、経営側が作成した経営戦略・計画議案に対して、当該検討の体制や作成過程を確認するために、社内における討議が尽くされているか、また、その判断が会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためになっているかという観点から取締役会の議論を進め、職務執行にあたるのが重要であると考えています。また、私たち社外取締役はスズキの社内常識にとらわれない視点で、意思決定の妥当性を監督することが重要であると考えています。

[堂道] これから5年に亘る中期経営計画はスズキの将来を左右するとの認識が共有されています。EVを含む電動車の開発、品質の確保とコスト低減、市場措置の迅速化などですが、それぞれ重たい課題の中でスズキは国民の足としての軽自動車を守り抜くと宣言しました。このような姿勢を我々社外役員も高く評価しています。価格面も含め、軽・小型車で電動車を作り出すハードルは高いですが、この5年で普及のための準備を整える覚悟です。

### Q. 新しい中期経営計画の目標達成に向けたスズキの課題は何でしょうか。

[堂道] エネルギーが化石燃料から代替エネルギーに移行していく社会の変革に先行してEV化が加速しているのは、世界における基準、規範を創り出す欧米、とりわけ欧州の力が背景にあると思います。そうした中でも、スズキが多くの人にとって求めやすい価格の車を作り続けるとしたことは、途上国で国民車を提供していく上でも重要と考えます。これはスズキの強みでもありますが、他方で質の高い電動化、EV化と両立させることができるかが問われていると思います。EVは事実上国際基準化しつつあるだけでなく、中国では格安のEVが生産され、欧州でも比較的安いEVが出てきており、時間との競争に入ったと思います。

[加藤] 課題をひとつ挙げるとすれば、品質問題や低価格路線により、車をつくる楽しさの減退による自信の喪失だと捉えています。社員がスズキで働き、社会に高い価値を提供していけるという自信や自負を高める仕掛けが必要です。その仕掛けのひとつに、人間社会や地球環境についての情報を収集し、俯瞰して分析する機能が必要ではないかと思えます。中期経営計画を実行していく上で、各技術開発要素は滞りなく進められると思いますが、それをどう社会へ価値提供していくか、サービスデザインは設計同様に両輪として欠かせないものだと考えます。

## リスクと対応策

事業等のリスク	対応策
特に影響が大きいリスク	在庫積み増し、長期契約、サプライチェーン可視化システムの構築、コストダウン
自然災害・疫病・パンデミック・戦争・テロ・ストライキ等の影響	
特定の仕入先への依存	
製品価格・仕入価格の変動	
市場に関するリスク	<p><b>四輪事業</b>                      日本：業販網の維持強化、直販力の強化(拠点の大型化、人材確保)、登録車拡販、販売のデジタル化                      インド：ハイブリッド車の普及促進、EVの投入、販売力の強化、商品力の強化、生産体制の整備</p> <p><b>トヨタとのアライアンス</b>                      電動車の協業、アフリカでの協業、商品・ユニット補完など提携の深化</p>
他社との競争激化	
事業に関するリスク	<p><b>二輪事業</b>                      プラットフォームの共通化、魅力的で多様なラインナップの構築</p> <p><b>高品質な製品づくり</b>                      お客様の立場になった品質が良くお求めやすい価値ある製品づくり、迅速な原因究明と対策、ばらつきを抑えた製品づくり、トレーサビリティ管理の拡充など、品質問題の発生防止、早期発見、流出防止</p> <p>情報セキュリティの強化(ISO27001取得)、次世代を担う人材・専門性を持った人材の確保・育成</p> <p><b>トヨタとのアライアンス</b>                      アフリカでの協業(インドからの商品投入、物流・サービス体制構築の推進など、市場開拓の推進)</p> <p>不適切事案の再発防止策の実効を伴う継続</p> <p><b>トヨタとのアライアンス</b>                      電動車の協業、アフリカでの協業、商品・ユニット補完など提携の深化</p> <p>情報セキュリティの強化(ISO27001取得)</p>
新商品の開発・投入力	
品質保証	
情報技術への依存	
特定の事業及び市場への集中	
コンプライアンス	
他社との提携	
情報の漏洩	
金融・経済のリスク	為替及び金利の変動
	為替予約等のヘッジ、生産拠点の分散化・グローバル最適化
政治・規制・法的手続・災害等に関するリスク	<p>政府規制等</p> <p>「走行時CO<sub>2</sub>排出」、「製造時CO<sub>2</sub>排出」のカーボンニュートラル化</p> <p>知的財産の保護</p> <p>他社製品との差別化(技術・ノウハウ等の知的財産の蓄積・保護、第三者の知的財産権侵害防止の対策)</p> <p>法的手続</p> <p><b>高品質な製品づくり</b>                      お客様の立場になった品質が良くお求めやすい価値ある製品づくり、迅速な原因究明と対策、ばらつきを抑えた製品づくり、トレーサビリティ管理の拡充など、品質問題の発生防止、早期発見、流出防止</p> <p>世界各国での事業展開</p> <p>為替予約等のヘッジ、生産拠点の分散化・グローバル最適化</p>

## ステークホルダーとの対話

### 各ステークホルダーとの関わり

主なステークホルダー	考え方	対話・コミュニケーション方法
お客様	お客様の満足のために 人びとの暮らしに役立ち、心を満たす真の「価値」ある製品づくりのため、時代の足音に耳を傾け、人の心に寄り添いながら、技術と真心を持って挑み続けます。また、迅速で確実、気持ち良い販売・アフターサービス活動を心がけ、お客様の満足のためにベストを尽くします。	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業活動(販売・アフターサービス)</li> <li>お客様相談室</li> <li>お客様イベント</li> <li>安全運転講習会の開催 など</li> </ul>
お取引先様	共存共栄を目指して 「価値ある製品づくり」のために、お取引先様と対等な立場で相互に協力し、信頼関係を構築するとともに、法令遵守・人権尊重・環境保全についての取り組みを実践し、パートナーとしてともに繁栄できる関係を構築します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>購買方針説明</li> <li>調達活動</li> <li>共同開発</li> <li>マネジメントや実務担当者による意見交換会など</li> </ul>
株主・投資家の皆様	企業価値の向上を目指して 迅速かつ適切、公平な情報開示を推進していくとともに、株主・投資家の皆様との対話に努め、経営基盤の強化と企業価値の向上に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>定時株主総会</li> <li>機関投資家向け説明会</li> <li>個人投資家向けIRイベント</li> <li>各種報告書発行 など</li> </ul>
従業員	働きやすく、働きがいのある職場づくり 従業員が自己の向上に努め、常に意欲的に前進することができるよう、次のことに取り組みます。 ①従業員が安全・安心かつ健康に働ける職場づくり ②高い目標に挑戦する人材を評価・支援する体制づくり ③良好で安定した労使関係づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全衛生委員会</li> <li>相談窓口</li> <li>目標チャレンジ制度</li> <li>自己申告制度</li> <li>社内教育・研修プログラム</li> <li>労使協議会 など</li> </ul>
地域社会	地域に愛される企業を目指して 積極的な地域社会とのコミュニケーション活動や社会貢献活動により、地域の一員としての責務を果たし、地域社会の発展に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外各事業拠点における地域貢献活動</li> <li>教育支援活動</li> <li>スズキ歴史館 など</li> </ul>
環境	地球環境保全への取り組み 地球環境保全への取り組みは、経営上の最重要課題であることを認識し、持続的発展が可能な社会の実現に向けて「スズキ地球環境憲章」に基づき、すべての事業活動及び製品における環境保全を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境計画2020の策定・推進・報告</li> <li>各種環境イベントの開催・参加</li> <li>環境教育・講習会 など</li> </ul>

### ステークホルダーとの対話・コミュニケーションの取り組み例

お客様	お客様相談室に寄せられたお申し出は社内各部門に伝え、商品開発、製造、品質、販売及びアフターサービス等の改善や向上につなげています。これらの情報は、重要度に応じて即時に社内展開する体制づくりも行っています。また、集められた情報を精査することにより、お客様の潜在的な要望を抽出してまとめ、担当部門に情報提供する場合があります。
お取引先様	スズキのお取引先様を対象に毎年1回「購買方針説明会」を開催し、スズキの政策や商品・生産計画を共有するとともに、それらに基づく購買方針を伝え、相互理解に努めています。
株主・投資家の皆様	四半期ごとの決算アナリスト説明会に加え、インベスターズ・カンファレンス等の説明会や国内外でのIRミーティングの実施、新車発表会、工場見学会、技術説明会等へのアナリストの招請も随時、実施しています。なお、新型コロナウイルス感染拡大により従来の対面でのミーティングが困難となるなか、オンラインでのツールを活用し、引き続き投資家との対話を図っています。 また、個人投資家向け説明会も定期的に開催しており、株主総会後には、スズキ歴史館の見学会を2008年より毎年開催しています(新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、2021年の見学会は中止としました)。
地域社会	国内の四輪組立工場では、社会科校外学習の一環として、工場見学の受け入れを行っています。また、地元の皆様と情報交換を行う交流会や、従業員とその家族及び地域住民の方々との親睦を図る秋祭りを通じて、地域社会とより深い相互理解を図っています。

# Section 05

## 財務情報、会社情報

11年間の主要財務／非財務データ p61-p62  
 財務レビュー p63-p64  
 連結財務諸表 p65-p68  
 会社情報・株式情報 p69-p70

### 11年間の主要財務／非財務データ

		単位	2010年度	2011年度	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
四輪車	生産台数	千台	2,878	2,803	2,878	2,857	3,043	2,951	3,074	3,338	3,394	2,964	2,651
	国内		994	1,020	1,044	998	1,055	861	871	971	1,011	944	930
	海外		1,884	1,782	1,834	1,859	1,988	2,090	2,203	2,367	2,383	2,020	1,721
	うちインド		1,273	1,134	1,169	1,153	1,308	1,424	1,585	1,781	1,850	1,577	1,440
	販売台数	千台	2,643	2,560	2,661	2,709	2,867	2,861	2,918	3,224	3,327	2,852	2,571
	国内		588	596	672	728	756	630	639	668	725	672	647
	海外		2,055	1,964	1,989	1,981	2,111	2,231	2,279	2,556	2,602	2,179	1,924
	うちインド		1,133	1,006	1,051	1,054	1,171	1,305	1,445	1,654	1,754	1,436	1,323
	ハイブリッド車販売台数	千台	—	—	—	—	55	249	389	461	539	489	615
	二輪車	生産台数	千台	2,735	2,574	2,269	2,033	1,799	1,480	1,370	1,627	1,747	1,729
国内		185		174	169	180	154	122	141	152	115	95	67
海外		2,550		2,400	2,100	1,852	1,645	1,358	1,229	1,475	1,632	1,634	1,430
販売台数		千台	2,695	2,589	2,312	2,022	1,764	1,501	1,367	1,576	1,745	1,709	1,535
国内			79	78	76	74	67	61	62	60	57	49	51
海外			2,616	2,511	2,236	1,948	1,697	1,440	1,305	1,516	1,688	1,661	1,484

		単位	2010年度	2011年度	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
売上高	四輪車	億円	26,082	25,122	25,783	29,383	30,155	31,807	31,695	37,572	38,715	34,884	31,782
	二輪車		23,020	22,090	22,978	26,157	27,020	28,785	28,956	34,358	35,325	31,574	28,766
	マリノ		2,577	2,548	2,303	2,666	2,505	2,339	2,063	2,464	2,551	2,426	2,065
	その他		—	—	—	—	—	—	—	—	—	745	834
	マリノ、その他計		485	484	502	560	630	683	676	750	839	884	951
	国内	9,374	9,868	10,409	11,327	10,946	10,479	10,375	11,167	12,524	11,795	11,740	
	海外	16,708	15,254	15,374	18,056	19,208	21,328	21,320	26,405	26,191	23,089	20,042	
	欧州	3,951	3,509	2,865	3,989	3,720	4,047	4,253	5,106	5,248	4,653	4,227	
	北米	990	1,053	956	651	660	670	561	625	708	670	681	
	アジア	9,730	8,863	9,854	11,120	12,145	13,947	13,930	17,732	17,623	15,237	12,932	
	その他	2,035	1,829	1,699	2,297	2,683	2,663	2,576	2,942	2,612	2,529	2,202	
	営業利益	億円	1,069	1,193	1,446	1,877	1,794	1,953	2,667	3,742	3,244	2,151	1,944
	経常利益	億円	1,225	1,306	1,556	1,978	1,943	2,091	2,867	3,828	3,795	2,454	2,483
	当期純利益*	億円	452	539	804	1,075	969	1,167	1,600	2,157	1,788	1,342	1,464
設備投資額	億円	1,303	1,267	1,693	2,136	1,945	1,715	1,988	2,134	2,689	2,364	1,709	
減価償却費	億円	1,384	1,031	937	1,172	1,344	1,683	1,634	1,509	1,489	1,642	1,365	
研究開発費	億円	1,041	1,098	1,193	1,271	1,259	1,310	1,315	1,394	1,581	1,481	1,462	
有利子負債残高	億円	4,846	4,398	4,275	4,453	5,547	5,293	6,399	5,779	3,754	4,042	7,708	
総資産	億円	22,243	23,024	24,876	28,741	32,528	27,020	31,160	33,408	34,020	33,398	40,364	
純資産	億円	11,070	11,118	12,986	14,944	17,014	11,877	13,870	15,952	17,159	17,937	20,320	
自己資本比率	%	43.6	42.9	46.1	46.2	45.6	35.4	35.9	38.8	40.9	44.5	41.8	
1株当たり当期純利益	円	80.65	96.06	143.31	191.60	172.67	234.98	362.54	488.86	395.26	286.36	301.65	
1株当たり配当額(年間)	円	13.00	15.00	18.00	24.00	27.00	32.00	44.00	74.00	74.00	85.00	90.00	
ROE	%	4.7	5.5	7.5	8.7	6.9	9.6	15.4	17.9	13.3	9.3	9.2	

\*親会社株主に帰属する当期純利益

		単位	2010年度	2011年度	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
従業員数		人	14,532	14,389	14,405	14,571	14,751	14,932	15,138	15,269	15,431	15,646	16,073
	男	人	13,269	13,147	13,140	13,260	13,347	13,467	13,603	13,711	13,808	13,932	14,220
	女	人	1,263	1,242	1,265	1,311	1,404	1,465	1,535	1,558	1,623	1,714	1,853
	うち役職者数*1		—	—	—	—	—	4,184	4,232	4,333	4,437	4,518	4,710
	男	人	—	—	—	—	—	4,131	4,162	4,243	4,339	4,403	4,577
	女	人	—	—	—	—	—	53	70	90	98	115	133
	女性役職者比率	%	—	—	—	—	—	1.27	1.65	2.08	2.21	2.55	2.82
	うち管理職数		—	—	—	—	926	965	1,014	1,049	1,080	1,140	1,204
	男	人	—	—	—	—	921	957	1,004	1,037	1,066	1,121	1,185
	女	人	—	—	—	—	5	8	10	12	14	19	19
女性管理職比率	%	—	—	—	—	0.54	0.83	0.99	1.14	1.30	1.67	1.58	
障がい者雇用率	%	—	—	—	—	2.09	2.08	2.04	2.02	2.14	2.20	2.23	
新規採用数		人	249	306	427	588	571	635	794	642	563	708	819
	男	人	232	268	364	496	496	532	674	541	445	569	651
	女	人	17	38	63	92	75	103	120	101	118	139	168
	うち大卒以上		230	280	367	446	462	472	585	456	475	494	577
	男	人	214	247	328	404	425	412	523	396	396	413	474
女	人	16	33	39	42	37	60	62	60	79	81	103	
離職率	%	—	—	—	—	4.3	4.1	3.8	4.2	3.9	3.1	2.2	
従業員数(連結)	人	52,731	54,484	55,948	57,749	57,409	61,601	62,992	65,179	67,721	68,499	68,739	
有給休暇取得率*2	%	—	—	—	—	—	76.0	70.2	75.7	76.7	84.8	77.2	

\*1: 管理職、係長、組長、班長(専門職・匠含む) ※2: 管理職は含まない

		単位	2010年度	2011年度	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
バリューチェーン全体CO <sub>2</sub> 排出量		万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	7,188	7,810	8,765	7,177	5,660
	スコープ1	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	61	65	62	53	38
	スコープ2	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	50	55	56	62	66
	スコープ3	万t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	—	7,077	7,690	8,647	7,062	5,556
グローバル四輪車平均CO <sub>2</sub> 排出量	日本(平均燃費)	km/L	19.8	20.1	22.0	24.9	26.4	27.2	27.4	27.1	25.9	25.6	24.5
	欧州(平均CO <sub>2</sub> 排出量)	g/km	135.6	130.9	128.8	125.3	126.1	119.4	118.6	114.9	113.9	120.7	100.2
	インド(平均CO <sub>2</sub> 排出量)	g/km	—	—	120.3	118.5	117.5	112.1	111.1	109.9	108.7	111.2	112.9
水使用量			409	413	434	782	780	772	818	872	863	863	815
	スズキ(国内工場)	万m <sup>3</sup>	330	329	342	347	330	314	319	332	326	320	332
	国内子会社	万m <sup>3</sup>	79	84	92	99	106	116	104	102	83	86	81
	海外工場	万m <sup>3</sup>	—	—	—	336	344	342	395	438	454	457	402
廃棄物等総排出量			133	136	130	281	290	297	315	372	384	350	325
	スズキ(国内工場)	千t	119	114	110	102	102	93	93	114	115	104	113
	国内製造子会社	千t	14	22	20	22	20	18	18	24	21	20	16
	インド	千t	—	—	—	130	147	166	186	213	228	209	185
	インドネシア	千t	—	—	—	21	17	13	10	12	12	12	8
	タイ	千t	—	—	—	6	4	7	8	9	8	5	3



## 財務レビュー

### 事業領域および連結の範囲

当社グループは、当社、子会社122社、関連会社34社で構成され、四輪車、二輪車及び船外機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。

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項  
連結子会社の数120社
2. 持分法の適用に関する事項  
持分法適用の関連会社数31社

### 当期の経営成績

当連結会計年度の当社を取り巻く経営環境につきましては、新型コロナウイルス感染拡大により世界経済全体が大きく減速しました。感染拡大の一旦の落ち着きとともに経済の回復も進みましたが、足元では新型コロナウイルスの変異種を含めた感染再拡大や、半導体不足・原材料価格の高騰など、先行きは不透明な状況にあります。

兆1,782億円と前連結会計年度に比べ3,102億円(8.9%)減少しました。営業利益は売上減、原材料価格高騰等により1,944億円と前連結会計年度に比べ207億円(9.6%)減少しました。

このような状況のなか、当連結会計年度の業績は、第1四半期連結会計期間の減収減益を7月以降のインド、日本での販売回復や経費削減努力等でカバーできず、連結売上高は3

兆1,782億円と前連結会計年度に比べ3,102億円(8.9%)減少しました。営業利益は売上減、原材料価格高騰等により1,944億円と前連結会計年度に比べ207億円(9.6%)減少しました。経常利益は金融収支の改善もあり2,483億円と前連結会計年度に比べ29億円(1.2%)増加、親会社株主に帰属する当期純利益は投資有価証券売却益142億円の計上もあり、1,464億円と前連結会計年度に比べ122億円(9.1%)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、環境問題や多様化するお客様のニーズに対応し独創的で競争力のある商品を提供することを目指し、積極的に取り組んでいます。

新技術の品質向上や保証はAIを含めたデータ活用技術で対応すべく取り組んでいます。

生産、技術、購買、ITが一体で、「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・サービスの提供をすべく挑戦しています。また、世界的なカーボンニュートラルに向け、製品の電動化は製品・製造に必要な技術の開発に取り組み、製造分野ではCO<sub>2</sub>排出削減のため、省エネや生産効率向上の推進によるエネルギー削減とともに使用エネルギーの転換技術に取り組み、

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は1,462億円であり、セグメントごとの内訳は、以下のとおりです。

セグメントの名称	研究開発費(億円)
四輪事業	1,304
二輪事業	124
マリ事業他	34
合計	1,462

### 設備投資

当連結会計年度における設備投資の総額は170,947百万円で、生産設備投資、研究開発設備投資、販売設備投資等を

行いました。セグメントごとの内訳は、次のとおりです。

セグメントの名称	設備投資額(百万円)	設備内容	資金調達方法
四輪事業	160,762	四輪車の生産設備、研究開発設備、販売設備等	自己資金及び外部調達
二輪事業	8,350	二輪車の生産設備、研究開発設備、販売設備等	同上
マリ事業他	1,833	船外機の生産設備、研究開発設備、販売設備等	同上
合計	170,947	—	

(注) 1 上記金額には、消費税等は含まれていません。  
2 設備投資額は、当社及び子会社の合計額です。  
3 各セグメントの投資内容は、次のとおりです。

四輪事業では、当社においては検査体制の強化、新商品のための生産設備を中心に、51,485百万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、33,822百万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、30,993百万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3,390百万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)

当連結会計年度末の財政状態は、総資産は4兆364億円(前連結会計年度末比6,966億円増加)となりました。負債の部につきましては、新型コロナウイルス感染拡大の見通しが不透明な中、手元資金を十分に確保すべく、第1四半期連結会計期間において4,000億円の新規借入を実施した結果、有利子負債残高は7,708億円(前連結会計年度末比3,666億円増加)となり、負債の部合計では2兆44億円(前連結会計年度末比4,583億円増加)となりました。純資産の部は、2兆320億円(前連結会計年度末比2,383億円増加)となりました。

自己資本比率につきましては前連結会計年度までは45%を目標として改善に取り組んでまいりましたが、第1四半期連結会計期間において新規借入を実施したことに伴い低下し、当連結会計年度末では41.8%となりました。今後も、資金確保とのバランスを見ながら、自己資本比率の改善を重要な経営課題として取り組んでまいります。

(資本の財源、資金の流動性及びキャッシュ・フロー)

当連結会計年度末の現金及び現金同等物は9,244億円となり、前連結会計年度末に比べ5,040億円増加しました。当連結会計年度の各キャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

#### ① 営業活動によるキャッシュ・フロー

第2四半期連結会計期間以降の業績回復に伴い、4,154億

円の増加(前連結会計年度は1,715億円の資金増加)となりました。これは2018年3月期に続く過去2位の水準となります。

#### ② 投資活動によるキャッシュ・フロー

日本やインド等での有形固定資産の取得による支出等により、2,330億円の減少(前連結会計年度は2,970億円の資金減少)となりました。

その結果、フリー・キャッシュ・フローは1,824億円の増加(前連結会計年度は1,255億円の資金減少)となりました。

なお、設備投資につきましては、当連結会計年度は新型コロナウイルス感染影響により、緊縮財政で計画していた投資案件を一部延期したこと、ロックダウン等により投資活動ができない時期があったこと等により1,709億円(前連結会計年度は2,364億円)となりました。今後は中期経営計画で5ヵ年合計1兆2,000億円と目標を掲げたとおり、引き続き成長投資を推進してまいります。

#### ③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

第1四半期連結会計期間において新型コロナウイルス感染拡大の見通しが不透明な中、手元資金を十分に確保すべく4,000億円の新規借入を実施したことに伴い、3,026億円の増加(前連結会計年度は807億円の資金増加)となりました。新型コロナウイルスの感染再拡大等を踏まえ、今後の事業資金リスクを勘案し、当面、現状レベルの手元資金を確保しておきたいと考えています。

### 利益配分に関する基本方針および配当

当社では株主還元を重要な経営課題の一つとして認識しております。

配当につきましては、2021年2月24日に発表しました「中期経営計画(2021年4月～2026年3月)～「小・少・軽・短・美」～」にて公表しました配当性向30%を目安に継続的に配当をすることを基本としております。

この配当方針に基づき、当事業年度の年間配当金につきましては、1株につき前事業年度より5円増配となる90円、

期末配当金は1株につき前事業年度より5円増配となる53円とさせていただきます。

なお、当社の剰余金の配当は、中間配当と期末配当の年2回を基本的な方針としています。当社は、取締役会の決議によって、毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる旨定款で定めており、配当の決定機関は、中間配当は取締役会、期末配当は株主総会です。

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	485,808	1,024,553
受取手形及び売掛金	427,358	448,601
有価証券	118,584	201,549
商品及び製品	245,409	246,567
仕掛品	47,420	46,298
原材料及び貯蔵品	62,662	63,045
その他	155,349	132,315
貸倒引当金	△2,871	△4,138
<b>流動資産合計</b>	<b>1,539,722</b>	<b>2,158,793</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	186,544	202,409
機械装置及び運搬具(純額)	241,974	270,729
工具、器具及び備品(純額)	68,402	61,065
土地	304,652	317,813
建設仮勘定	118,571	126,897
<b>有形固定資産合計</b>	<b>920,144</b>	<b>978,916</b>
無形固定資産	1,604	2,351
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	662,194	704,305
長期貸付金	549	545
退職給付に係る資産	—	4,261
繰延税金資産	174,320	140,922
その他	41,843	46,825
貸倒引当金	△445	△329
投資損失引当金	△150	△232
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>878,312</b>	<b>896,298</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>1,800,060</b>	<b>1,877,566</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,339,783</b>	<b>4,036,360</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
買掛金	257,996	330,522
電子記録債務	71,869	78,663
短期借入金	121,082	287,577
1年内返済予定の長期借入金	74,515	281,277
1年内償還予定の新株予約権付社債	2,972	—
未払費用	207,996	228,726
未払法人税等	22,310	32,138
製品保証引当金	315,835	254,076
役員賞与引当金	95	83
その他	150,830	195,397
<b>流動負債合計</b>	<b>1,225,506</b>	<b>1,688,462</b>
<b>固定負債</b>		
新株予約権付社債	8,560	8,560
長期借入金	197,064	193,413
繰延税金負債	5,121	5,802
役員退職慰労引当金	1,161	17
災害対策引当金	436	358
製造物賠償責任引当金	4,646	4,217
リサイクル引当金	9,654	12,363
退職給付に係る負債	67,206	62,081
その他	26,768	29,120
<b>固定負債合計</b>	<b>320,619</b>	<b>315,932</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,546,126</b>	<b>2,004,395</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	138,202	138,262
資本剰余金	146,490	143,400
利益剰余金	1,414,665	1,519,826
自己株式	△21,775	△21,027
<b>株主資本合計</b>	<b>1,677,583</b>	<b>1,780,462</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	87,455	121,133
繰延ヘッジ損益	△269	△484
為替換算調整勘定	△255,266	△193,295
退職給付に係る調整累計額	△21,951	△20,337
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△190,032</b>	<b>△92,984</b>
新株予約権	115	115
非支配株主持分	305,990	344,371
<b>純資産合計</b>	<b>1,793,657</b>	<b>2,031,964</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>3,339,783</b>	<b>4,036,360</b>

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

### 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
売上高	3,488,433	3,178,209
売上原価	2,514,779	2,311,592
<b>売上総利益</b>	<b>973,654</b>	<b>866,617</b>
販売費及び一般管理費	758,585	672,184
<b>営業利益</b>	<b>215,069</b>	<b>194,432</b>
営業外収益		
受取利息	25,450	36,221
受取配当金	3,325	5,282
為替差益	—	7,196
持分法による投資利益	6,315	7,900
その他	15,930	11,942
<b>営業外収益合計</b>	<b>51,021</b>	<b>68,543</b>
営業外費用		
支払利息	5,555	4,935
為替差損	3,508	—
その他	11,612	9,784
<b>営業外費用合計</b>	<b>20,675</b>	<b>14,720</b>
<b>経常利益</b>	<b>245,414</b>	<b>248,255</b>
特別利益		
固定資産売却益	1,501	741
投資有価証券売却益	170	14,173
<b>特別利益合計</b>	<b>1,672</b>	<b>14,914</b>
特別損失		
新型コロナウイルス関連損失	—	※1 15,542
固定資産売却損	279	1,238
投資有価証券売却損	215	1
減損損失	565	※2 5,323
<b>特別損失合計</b>	<b>1,060</b>	<b>22,106</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>246,027</b>	<b>241,064</b>
法人税、住民税及び事業税	48,881	50,772
法人税等調整額	34,537	20,869
<b>法人税等合計</b>	<b>83,418</b>	<b>71,641</b>
<b>当期純利益</b>	<b>162,608</b>	<b>169,422</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	<b>28,386</b>	<b>23,000</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>134,222</b>	<b>146,421</b>

※1 新型コロナウイルス関連損失 当連結会計年度(自2020年4月1日至2021年3月31日)新型コロナウイルス感染拡大防止のため、インド、ハンガリー等で実施されたロックダウンによる工場操業停止に関わる固定費相当額15,542百万円を特別損失に計上しています。  
 ※2 減損損失 当連結会計年度(自2020年4月1日至2021年3月31日)当社グループは以下の資産グループについて減損損失を計上しました。

用途	場所	種類	減損損失
貸与資産	日本	土地	5,245
遊休資産	日本	土地	78
			5,323

### 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	162,608	169,422
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,603	47,078
繰延ヘッジ損益	△313	△44
為替換算調整勘定	△119,454	75,167
退職給付に係る調整額	△1,239	2,737
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,308	927
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>△124,919</b>	<b>125,865</b>
<b>包括利益</b> (内訳)	<b>37,688</b>	<b>295,287</b>
親会社株主に係る包括利益	34,425	243,469
非支配株主に係る包括利益	3,263	51,817

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	246,027	241,064
減価償却費	164,158	136,545
減損損失	565	5,323
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,868	801
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	185	△6,799
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△6,339	△62,750
受取利息及び受取配当金	△28,776	△41,503
支払利息	5,555	4,935
為替差損益(△は益)	△2,527	△7,146
持分法による投資損益(△は益)	△6,315	△7,900
有形固定資産売却損益(△は益)	△1,222	496
投資有価証券売却損益(△は益)	45	△14,172
売上債権の増減額(△は増加)	1,109	△5,547
たな卸資産の増減額(△は増加)	△29,177	22,145
未収入金の増減額(△は増加)	△23,360	18,045
仕入債務の増減額(△は減少)	△51,727	63,593
未払費用の増減額(△は減少)	△4,850	15,451
その他	△54,742	57,815
小計	206,736	420,400
利息及び配当金の受取額	28,525	41,826
利息の支払額	△4,808	△5,021
法人税等の支払額	△58,921	△41,766
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>171,533</b>	<b>415,439</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△97,968	△128,363
定期預金の払戻による収入	93,678	97,598
有価証券の取得による支出	△682,913	△561,233
有価証券の売却及び償還による収入	698,776	463,488
有形固定資産の取得による支出	△245,825	△171,706
その他	△62,736	67,231
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△296,989</b>	<b>△232,985</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	36,358	153,355
長期借入れによる収入	72,741	285,118
長期借入金の返済による支出	△70,395	△80,166
転換社債型新株予約権付社債の取得による支出	—	△2,970
自己株式の処分による収入	96,096	—
配当金の支払額	△34,139	△41,254
非支配株主への配当金の支払額	△19,975	△11,490
その他	23	41
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>80,708</b>	<b>302,633</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>△7,956</b>	<b>18,912</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>△52,704</b>	<b>503,999</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>473,097</b>	<b>420,392</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>420,392</b>	<b>924,392</b>

## 会社情報・株式情報

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】 68,739人 【単独】 16,073人(2021年3月末現在)

売上高 【連結】 3兆 1,782億円 【単独】 1兆 7,071億円(2020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(2021年3月末現在)

連結子会社合計 120社

<国内>

国内連結子会社 67社

(株)スズキ部品製造、(株)スニックなどの製造会社 および (株)スズキ自販東京、(株)スズキ自販近畿などの販売会社

<海外>

海外連結子会社 53社

マルチ・スズキ・インドア社(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)

マジヤールスズキ社(ハンガリー)などの製造会社 および スズキドイツ社(ドイツ)などの販売会社

### ■ 資本金及び株式の状況(2021年3月末現在)

資本金 …………… 138,262 百万円

発行可能株式総数 …………… 1,500,000,000 株

発行済株式総数 …………… 491,098,300 株

株主数 …………… 1,588 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

### <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)(信託口)	52,404	10.8
(株)日本カストディ銀行(信託口)	24,508	5.0
トヨタ自動車(株)	24,000	4.9
東京海上日動火災保険(株)	17,961	3.7
(株)三菱UFJ銀行	16,000	3.3
(株)りそな銀行	13,000	2.7
(株)静岡銀行	11,600	2.4
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	8,415	1.7
損害保険ジャパン(株)	7,761	1.6
日本製鉄(株)	7,759	1.6

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示してあります。

2. 持株比率は、当社保有の自己株式(5,459千株)を除いて算出しております。

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
株主総利回り	%	155.0	194.2	169.0	95.0	179.1
(配当込み TOPIX)	%	(114.7)	(132.9)	(126.2)	(114.2)	(162.3)



**スズキ株式会社**

本社 : 〒432-8611 静岡県浜松市南区高塚町 300  
<https://www.suzuki.co.jp>