



**SWIFT**

*Start Up Days*

**HYBRID**

IR資料

2024年2月21日  
スズキ株式会社

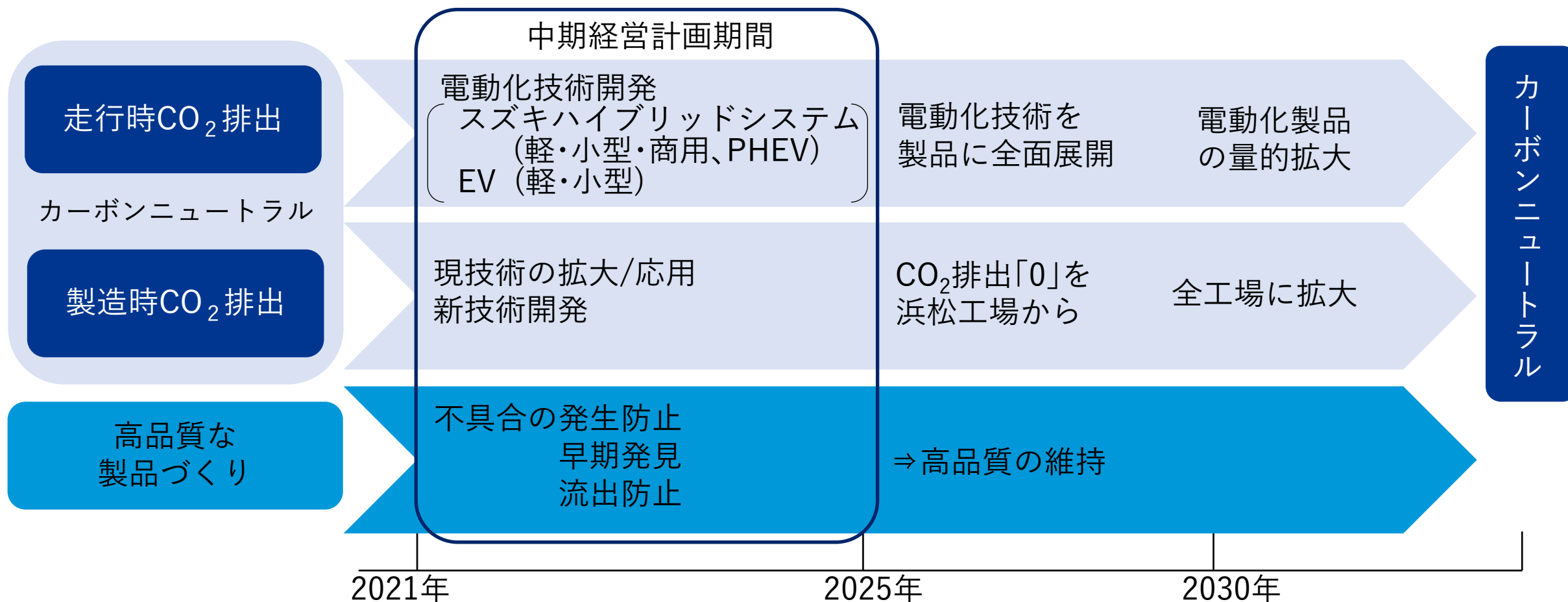
<b>1. 中期経営計画/2030年度に向けた成長戦略</b> .....	<b>3</b>
<b>2. E S G</b> .....	<b>21</b>
環境 .....	26
社会 .....	37
ガバナンス .....	51
<b>3. 足元の業績</b> .....	<b>58</b>
日本 .....	59
インド .....	60
アジア(インド除く)/ 欧州・その他地域 .....	72
二輪、マリン .....	74
2024年3月期3Q決算 .....	77
通期業績予想 .....	82

# 1. 中期経営計画/2030年度に向けた成長戦略

---

# 中期経営計画 | 中長期の課題と対応

- 世界的なカーボンニュートラルの流れの中、スズキの取組みを明確化
- また、電動化、ソフトウェア化に伴い今まで以上に品質を重視
- 今後、次の3つの課題について優先的に取り組む



日本

インド

- ・軽自動車シェア30%以上、
- ・登録車販売1.5倍（21/3期比）

- ・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
- ・乗用車シェア50%以上

電動化への対応

- ・スズキハイブリッドシステム搭載車の拡大
- ・EV販売に備え、サービス等の体制づくり

- ・ハイブリッド車の普及促進
- ・EVの投入

販売力の強化

- ・業販網の維持強化
- ・直販拠点の整備推進と、  
営業・サービス人員増強
- ・デジタル化による販売効率の向上

- ・地方の小型店の増設、  
移動サービス車の配備
- ・農村部での需要開拓
- ・デジタル化による販売効率の向上

商品力の強化

- ・小型車ラインアップの拡大
- ・予防安全技術の強化
- ・継続的な新型車の投入

- ・SUVセグメントを強化
- ・CNGモデルの販売促進

生産体制

- ・需要に即応した生産オペレーションの強化
- ・サプライチェーンのBCP管理

- ・インドの成長に合わせて生産能力増強

## 提携の深化

### 電動車の協業

- ・ハイブリッド車の相互供給の推進
- ・インドで作るハイブリッド電池の相互利用推進
- ・小型EVプラットフォーム開発の推進

### アフリカでの協業

- ・市場開拓の推進
- ・インドからの商品投入、物流・サービス体制構築の推進

### 商品・ユニット補完

- ・車両とパワートレインの相互補完の拡大

2021年7月21日発表 [リリース](#)

- ・軽自動車においてCASE技術の普及を通じたカーボンニュートラルへの取り組みを加速することを目指し、商用事業プロジェクト「Commercial Japan Partnership」に参画することを発表

## 中期経営計画 | グローバルにおけるEV投入

### ●EVは重要な選択肢の一つ

- ・ トヨタとの提携を活かし、EV専用の小型プラットフォームを共同開発
- ・ 実際の投入は各地域の市場動向や環境を見極めた上でタイミングや数量を検討



左から、Japan Mobility Show 2023 出品車の「eVX」、「eWX」

### ●主要地域における政府方針や環境規制の違い



- ・ 25年よりCO<sub>2</sub>規制が一段と強化
- ・ 他地域に先駆けて積極的なEV投入が必要



- ・ 火力発電が主力
- ・ 充電インフラが不十分
- ・ 政府は2050年のカーボンニュートラルを宣言



- ・ 電力供給が不安定
- ・ 火力発電が主力
- ・ 充電インフラが不十分
- ・ 政府は2070年のカーボンニュートラルを宣言

## お求めやすい価格で軽EVを実現

### ●日本市場でEVが浸透していない背景

- ・ガソリン車に対するEVの割高感
- ・航続距離の不安
- ・街中の充電インフラ不足

### ●軽自動車のお客様

- ・地方で日常の足としてほぼ毎日使用
- ・一家に複数台所有

### ●当社の軽EVに対する考え方

- ・いたずらに早く投入するのではなく、コストと航続距離や装備をバランスさせお客様に受け入れられる軽EVを実現することが重要
- ・「EV価格＝電池コスト」という現状から、今後の段階的な電池価格の低下にも期待



### ● 商用事業プロジェクト「Commercial Japan Partnership」

- ・ 2021年7月に商用事業プロジェクト（CJP）への参画を発表
- ・ トヨタを中心に商用車に携わる会社が参画、同事業領域におけるCASEの実装を通じて輸送課題の解決と物流分野でのカーボンニュートラル実現にむけ協業を進行中

### ● CJP協業における主な目標

- ① 物流の大動脈（トラック物流）から毛細血管（軽商用車）までつながるコネクテッド基盤構築による物流効率化
- ② 安心安全に寄与する先進安全技術の商用車～軽自動車までの普及拡大
- ③ サステナブルな普及を目指す良品廉価な軽自動車の電動化に向けた技術協力



### ●スズキ、ダイハツ、トヨタとCJPT、商用軽バン電気自動車を導入予定

- ・カーボンニュートラルの実現に向けて、ラストワンマイルの電動化に貢献
- ・軽商用車は商用車全体の保有台数の約60%を占めるため、電動化が進めばカーボンニュートラル実現への貢献度が大きい
- ・電動化を進める上では、車両価格の上昇や充電インフラにかかるコスト、充電に費やす時間（ダウンタイム：車両や荷物が止まる時間）など社会全般の負担の増大が課題

- ・お求めやすいBEV商用軽バンを実現するため、CJPTも企画に参画し、スズキとダイハツが培った小さなクルマづくりのノウハウと、トヨタの持つ電動化技術を組み合わせ、スズキ、ダイハツ、トヨタの3社で軽商用車に適したBEVシステムを共同開発
- ・この商用軽バン電気自動車のプロトタイプを、「G7広島サミット（主要国首脳会議）」に際し、5月18日～21日に日本自動車工業会の行う自動車業界のカーボンニュートラル達成に向けた取組みを紹介する展示イベントで公開 [リリース](#)



Japan Mobility Show 2023 出品車

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ナップを構築

電動化

- ・EVスクーター投入

マリン事業

売上高目標 1,000億円

収益拡大

- ・大型4ストロークの拡販（レジャー市場）
- ・2→4ストローク化（業務市場）

ブランド総合力の構築

- ・お客様参画型のクリーンオーシャンプロジェクト推進

新技術への対応

- ・電動化等の新技術への対応
- ・船体統合制御システムの構築



## ● 電動二輪車用共通バッテリーのシェアリングサービス **Gachaco**

- 2022年4月、スズキ、ENEOS、ホンダ、カワサキ、ヤマハ発動機の5社は、電動二輪車の共通仕様バッテリーのシェアリングサービス提供と、シェアリングサービスのためのインフラ整備を目的とする「株式会社Gachaco(ガチャコ)」を設立 [リリース](#)
- 電動二輪車用共通仕様バッテリーのシェアリングサービスを提供することにより、循環型社会の実現に貢献していく
- Gachacoは2022年10月より、電動二輪車の共通仕様に適合したバッテリーのシェアリングサービスを東京都から開始
- スズキは2023年4月より、電動スクーター「e-BURGMAN」を使用した実証実験を東京都内で実施 [リリース](#)



実証実験用電動スクーター「e-BURGMAN」

## ● 電動アシスト自転車のバッテリー、駆動ユニットを使用した電動化

- 電動アシスト自転車のバッテリー、駆動ユニットを使用した「e-PO (イーポ)」と「e-choinori (イーチョイノリ)」を JAPAN MOBILITY SHOW 2023に参考出品 [リリース](#)



「e-PO (イーポ)」



「e-choinori (イーチョイノリ)」

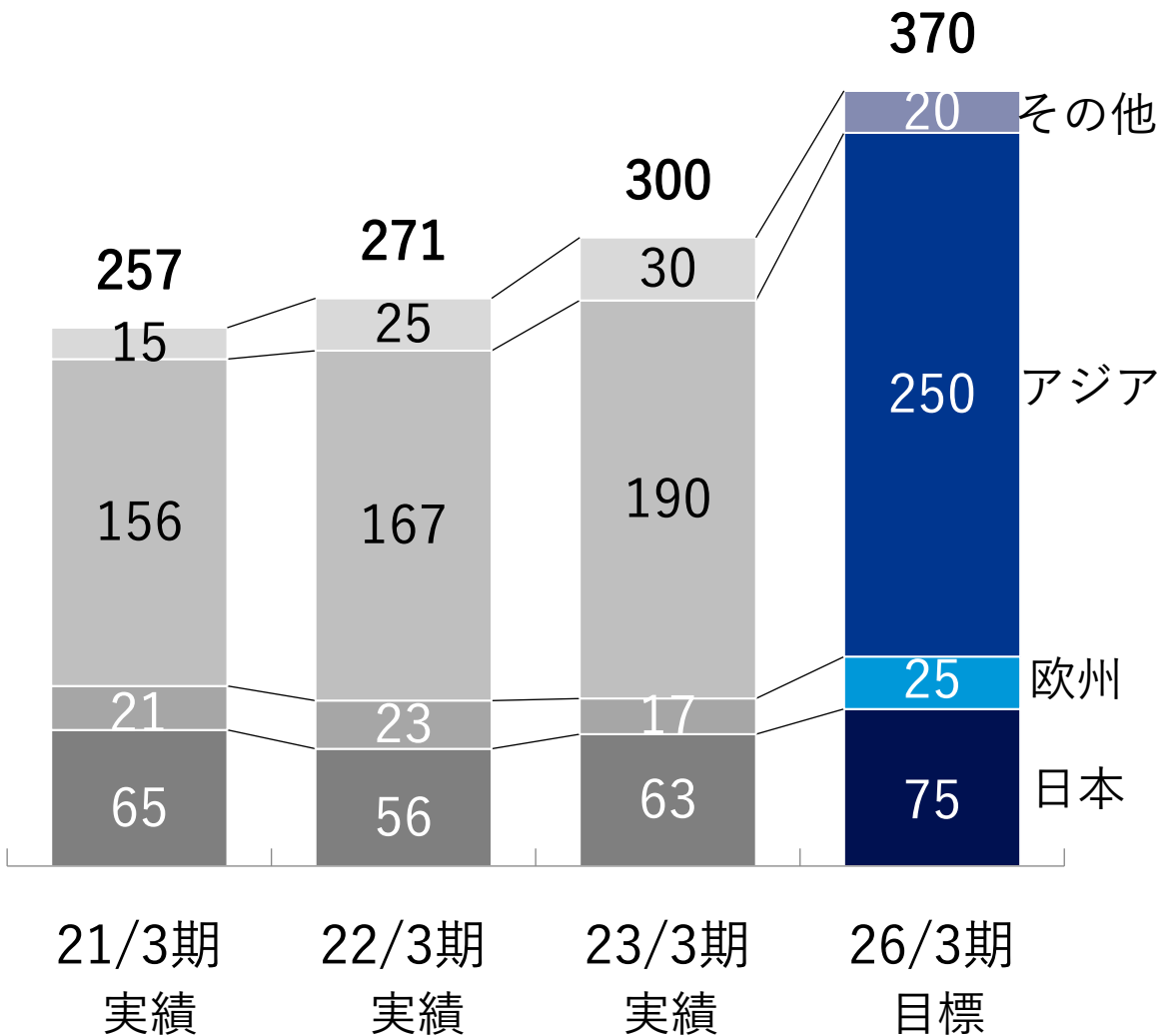
(2021年2月発表)

		2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2026年3月期 目標値
業 績	連結売上高	3兆1,782億円	3兆5,684億円	4兆6,416億円	4兆8,000億円
	営業利益率	6.1%	5.4%	7.6%	5.5%
株主還元	ROE	9.2%	9.0%	11.2%	8%
	配当性向	29.8%	27.6%	22.0%	30%
投 資	研究開発費	1,462億円	1,607億円	2,056億円	1兆円/5ヵ年 (2,000億円/年)
	設備投資	1,709億円	1,894億円	2,699億円	1兆2,000億円/5ヵ年 (2,400億円/年)
世界販売	四輪車	257万台	271万台	300万台	370万台
	二輪車	154万台	163万台	186万台	200万台

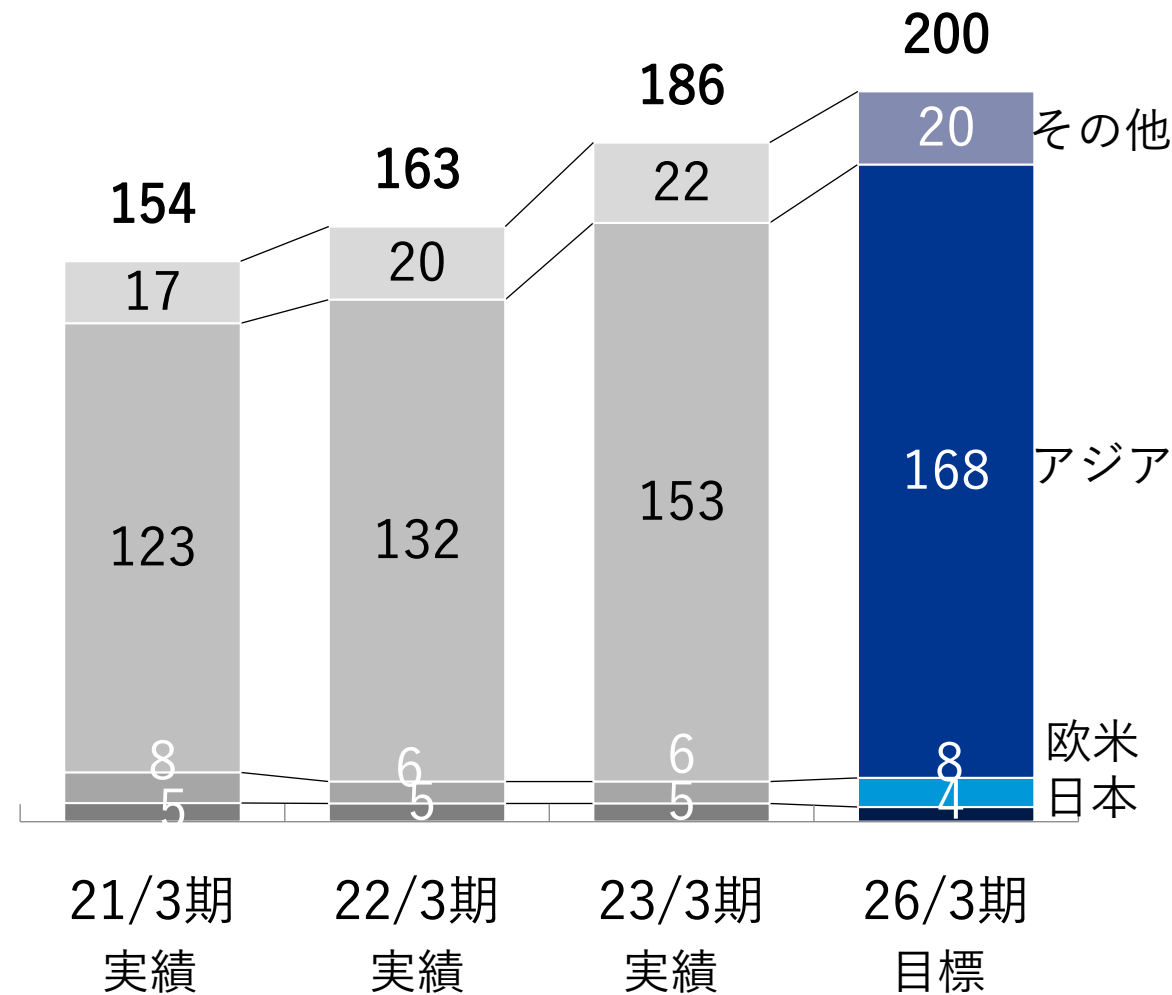
注. 為替レート前提…1米ドル=104円、1ユーロ=124円、1インドルピー=1.42円

(2021年2月発表)

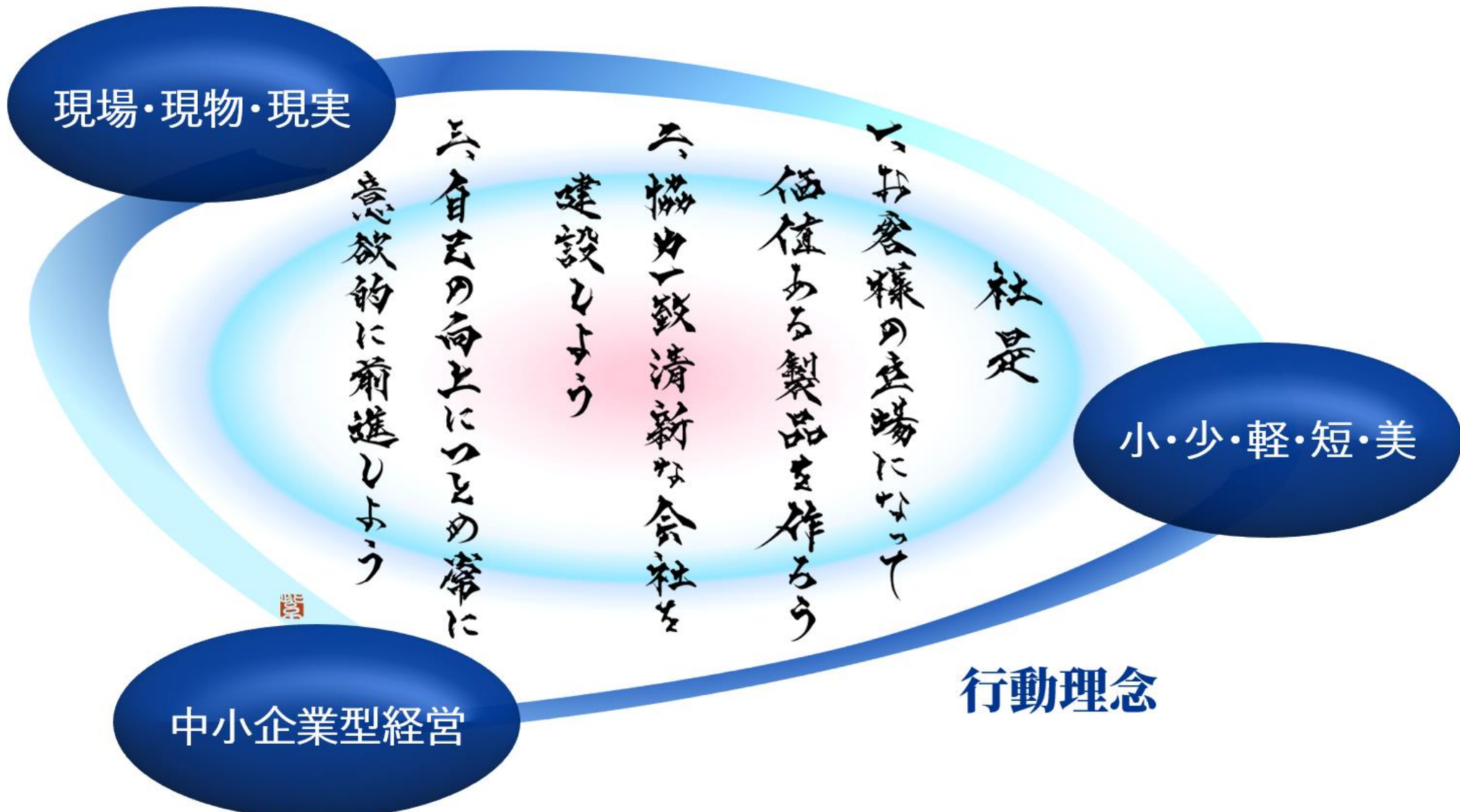
<四輪車> (万台)



<二輪車> (万台)









## 日本・欧州

技術・製品を作り出し、磨く

## インド

広く・深く・徹底的に根付き  
社会とお客様の期待に応える

## アフリカ

将来有望な市場



## カーボンニュートラル達成目標



### 日本

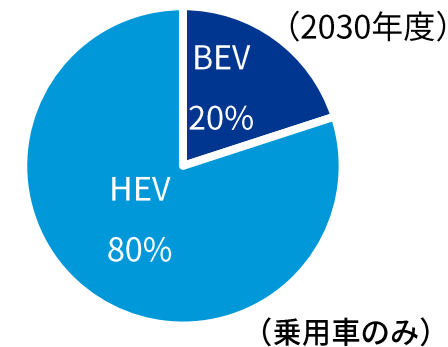
#### バッテリーEVラインナップ



6モデルを展開



#### パワートレイン比率



### 欧州

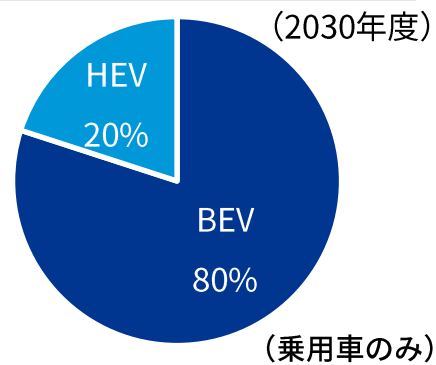
#### バッテリーEVラインナップ



5モデルを展開



#### パワートレイン比率



### インド

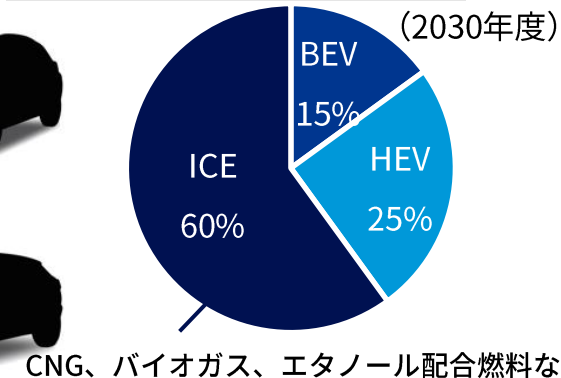
#### バッテリーEVラインナップ



6モデルを展開



#### パワートレイン比率



CNG、バイオガス、エタノール配合燃料など

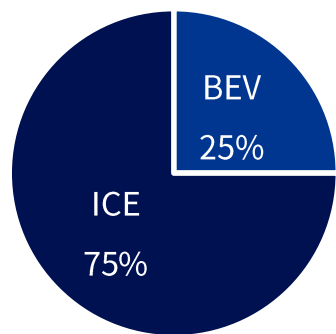
# 2030年度までの製品計画（全世界）

## 二輪

バッテリーEVラインナップ

パワートレイン比率

(2030年度)

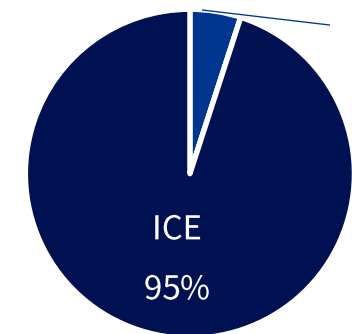


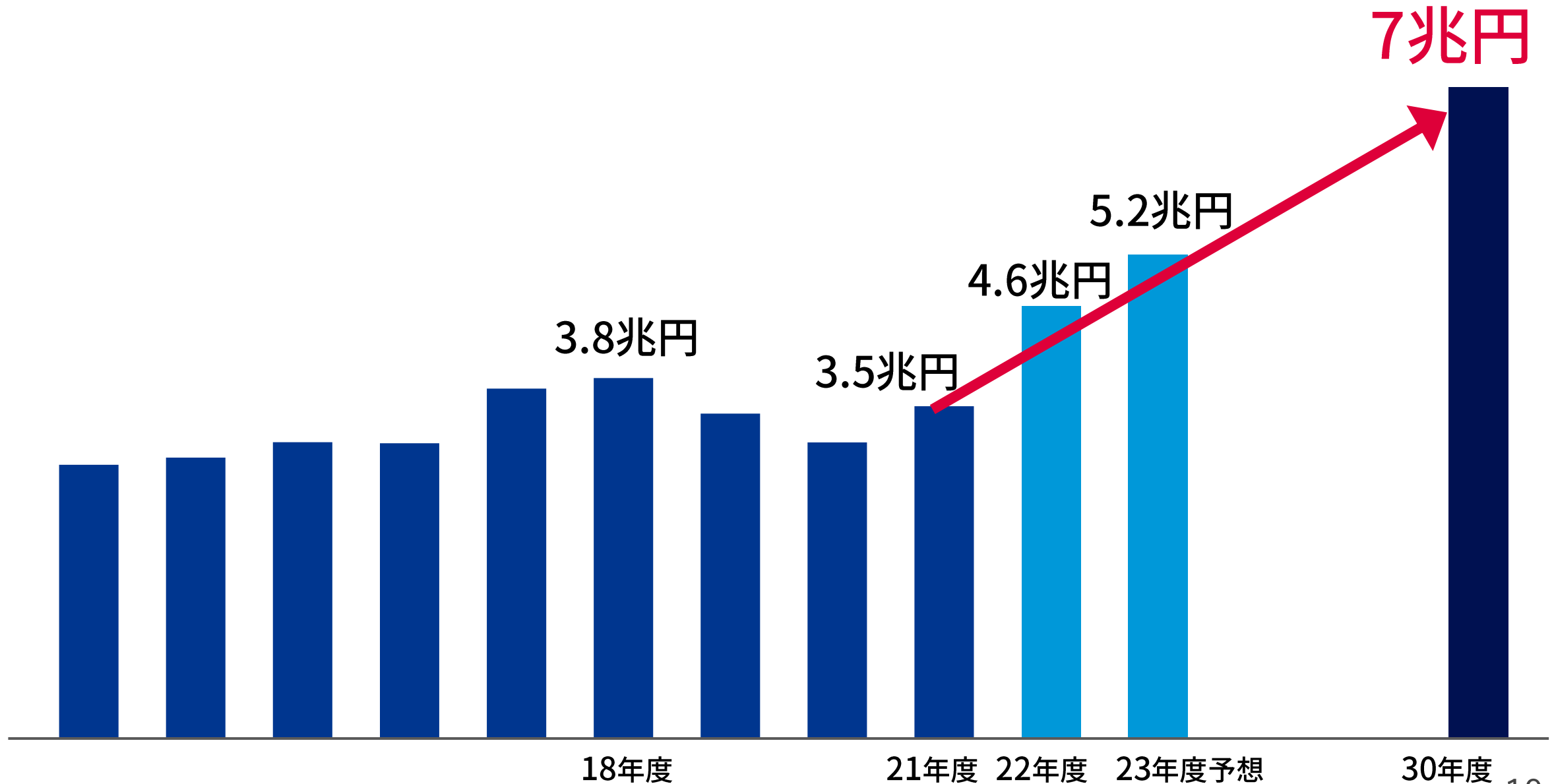
## マリン

バッテリーEVラインナップ

パワートレイン比率

(2030年度)





## 2023年度～2030年度の資源投入

### 研究開発費

2兆円

カーボンニュートラル・ソフトウェア

- 電動化、牛糞バイオガス事業
- 自動運転、先進安全技術

### 設備投資

2.5兆円

- バッテリーEV工場の建設
- 再生可能エネルギー設備

4.5兆円

〔内、電動化関連投資 2兆円  
(含む電池関連投資0.5兆円)〕

# 2. E S G

---

環境負荷の小さなクルマの普及  
高品質で安価な移動手段の提供



海外展開  
社会的・経済的な発展に貢献



福祉機器の普及  
幅広いお客様に移動機会提供

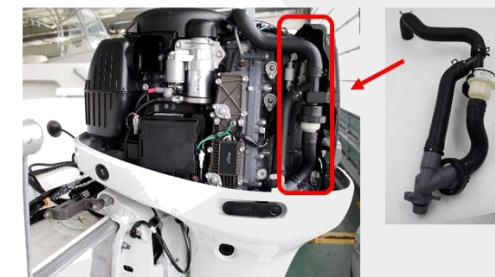


CJP※参画

輸送業界の課題解決と  
カーボンニュートラル社会の実現



マイクロプラスチック回収装置  
いつまでも美しい海を守る



予防安全技術の進化  
交通事故で悲しむお客様を減らす



コネクテッド技術の進化  
より安全でより楽しい運転体験へ



※商用事業プロジェクト「Commercial Japan Partnership」



## ● コネクテッド

- 日本、インドに加え、2022年8月に欧州市場でコネクテッドを開始
- その他の国・地域については各市場のニーズや現地の通信インフラ動向、ビジネスケースの成立性も検証しながら2030年までに展開予定
- 2023年3月、スズキと株式会社スマートドライブは、法人向けコネクテッドサービス「SUZUKI FLEET」のサービスを開始 [リリース](#)

## ● 水素エンジン

- カワサキモーターズ、スズキ、Honda、ヤマハ発動機の4社は、2023年5月、小型モビリティ向け水素エンジンの基礎研究を目的とした「水素小型モビリティ・エンジン技術研究組合（HySE: Hydrogen Small mobility & Engine technology）」の設立に向け、経済産業省の認可を取得
- 脱炭素社会の実現に向け、水素小型エンジンの開発と普及に向けた研究活動を開始 [リリース](#)

## ● 設備投資

- 次世代モビリティの研究・開発設備の増強を図るため、スズキは静岡県及び牧之原市と相良工場隣接地の造成に関する基本協定を締結 [リリース](#)

## ● 自動運転

- 浜松市、遠州鉄道、ボードリー、スズキの四者で「浜松自動運転やらまいかプロジェクト」を実施。浜松市庄内地区で廃止となったバス路線の代替移動手段として定時・定路線で運行する自動運転サービスの実現を目指す
- 2023年11月28日～2024年2月17日まで、第4回の実証実験に参加。長期実証を行うことで、長期間利用されるお客様の使われ方の検証やサービス運行体制の課題を抽出 [リリース](#)



## ● スズキ定額マイカー

- 2022年1月より、スズキ中古車のサブスクリプション商品「スズキ定額マイカー」を開始 リリース
- スズキが取り込めていないネット購入ユーザー層の獲得を目的に、自動車保険も含めた「月々定額」の新しい買い方を提案
- 2023年2月より、新車のサブスクリプションサービス「スズキ定額マイカー7」を全国で開始 リリース



## ● マルチスズキ・サブスクライブ

- 2020年7月に開始されたマルチスズキ・サブスクライブは、マーケットプレイスプラットフォーム ([www.marutisuzuki.com/subscribe](http://www.marutisuzuki.com/subscribe))により複数のパートナーを通じてカスタマイズされたサブスクリプション オプションを提供
- 2023年2月にはSMAS Auto Leasingが5番目のパートナーとして追加され、さらに事業機会が拡大 リリース  
(Orix、ALD Automotive、Quiklyz by Mahindra Finance、Myles、SMAS Auto Leasing)
- 環境の変化により、公共交通機関や共有モビリティソリューションからマイカーにシフトしたいと考えるお客様へ、利用しやすく、長期的な支出を伴わないモビリティソリューションを提供



- 11月に、「統合報告書2023」「サステナビリティレポート2023」を発行

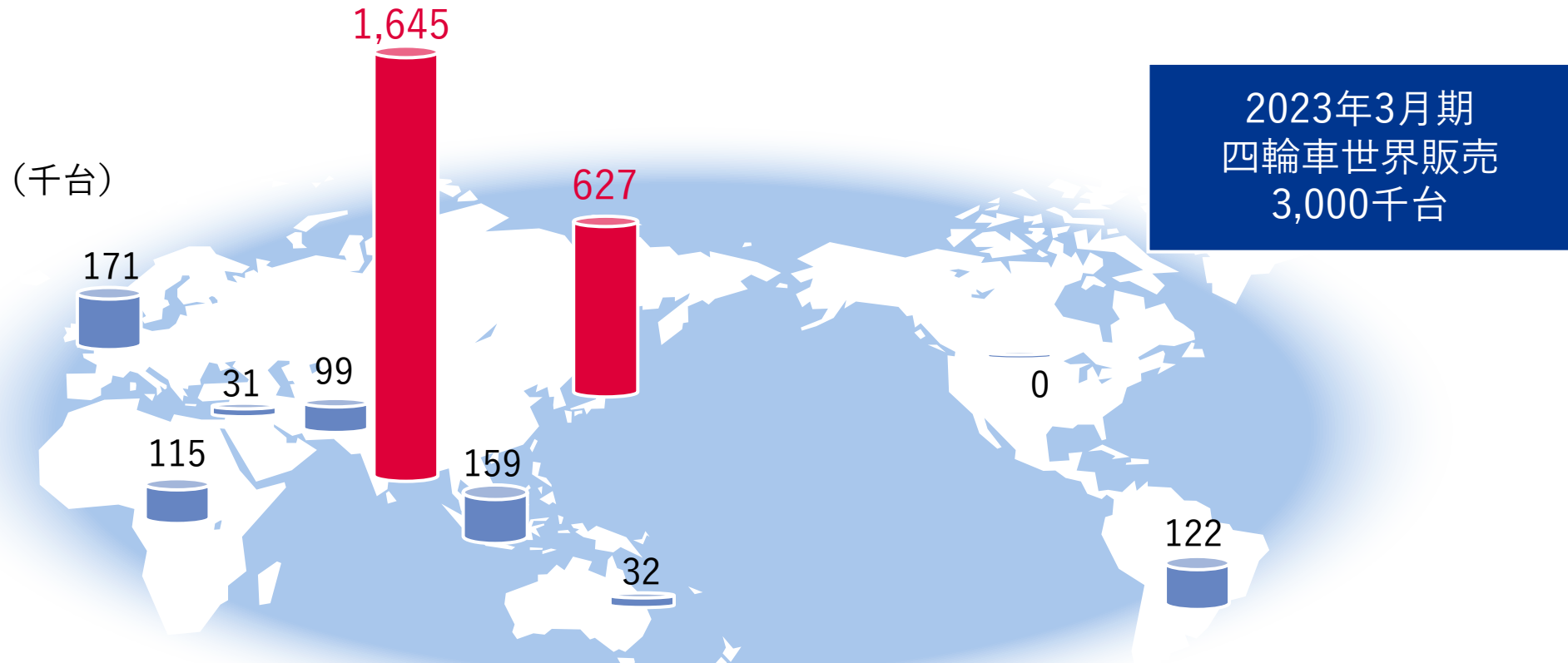


日本語版



日本語版

- 小さな車は大きな車に比べて環境への貢献は多大※
- 人口増加が著しい新興市場で多数のお客様に選ばれる車の燃費を改善することが地球環境問題に貢献



2023年3月期  
四輪車世界販売  
3,000千台

コンパクトカーの普及 ⇒ 地球環境問題に貢献

※使用段階での燃料低減、原材料調達や製造段階での環境負荷、駐車スペースなどインフラへの影響、軽量化による道路負荷、他



- 「スズキ環境ビジョン2050/マイルストーン2030」達成に向け、バックキャストで「スズキ環境計画2025」に取り組む [リリース](#)
- 今後のカーボンプライシングや炭素税の動きに注視が必要

●製品からのCO<sub>2</sub>の削減

製品CO<sub>2</sub>削減目標

注. 数値は2010年度比削減目標

	環境計画2025	マイルストーン2030	環境ビジョン2050
四輪 (Well to Wheel)	▲30%	▲40%	▲90%
二輪	▲15%	-	-
船外機	▲15%	-	-

- ・電動化 (HEV、EV等)
- ・軽量化
- ・CNG車両の販売拡大
- ・エタノール混合燃料車の販売拡大

●事業活動におけるCO<sub>2</sub>の削減

事業活動におけるCO<sub>2</sub>削減目標

注. 数値は2016年度比削減目標

	環境計画2025	マイルストーン2030	環境ビジョン2050
生産活動CO <sub>2</sub>	▲25% <sup>※1</sup>	▲45% <sup>※3</sup>	▲80% <sup>※3</sup>
その他の事業活動	-	-	-
物流活動CO <sub>2</sub>	▲9% <sup>※2</sup>	-	-

- ・工場及び事業所の省エネ推進
- ・CO<sub>2</sub>排出量の見える化
- ・太陽光発電の拡大
- ・鉄道輸送の利用促進  
(モーダルシフト) [リリース](#)
- ・サプライチェーンへの横展開

※1 生産台数当たりCO<sub>2</sub>排出量 ※2 売上高当たりCO<sub>2</sub>排出量 ※3 販売台数当たりCO<sub>2</sub>排出量



- 2020年4月、TCFDへの賛同表明
- 気候関連のリスクと機会を特定  
4°Cシナリオと1.5°C/2°Cシナリオを想定し、リスクと機会の影響差異を評価

主なリスク項目 (想定される影響の例) ※下線は特に重要度の高いリスク			影響の差異	
			4°C上昇	1.5°C/2°C
移行 リスク	政策規制 技術	①自動車CO <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及びカーボンニュートラル燃料対応車の開発による販売機会の獲得</li> <li>●インドや新興国で電動化及びカーボンニュートラル燃料対応を牽引することによる、サステナブルな経済発展への貢献</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> <li>●インドでバイオガス実証事業を開始</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生可能エネルギー利用等を牽引することによる、サステナブルな経済発展への貢献</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> <li>●インドで再生可能エネルギー由来電力を調達</li> <li>●本社および静岡県内工場等に再生可能エネルギー由来のCO<sub>2</sub>フリー電気「静岡Green でんき」を導入(静岡県内のスズキ拠点はすべてCO<sub>2</sub>フリー電気を使用し、電力使用によるCO<sub>2</sub>排出量はゼロ)</li> </ul>
⑥ 自然災害の 頻発・激甚化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業拠点の被災による事業活動の停止</li> <li>●取引先の被災による部品調達途絶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●被災時の電動車をライフラインとして活用することによる需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動に伴うシナリオ分析をベースとした財務インパクト分析に着手 まずは日本およびインドの自社拠点、国内1次取引様を対象として影響度評価を実施(気温上昇による台風や洪水、高潮など自然災害リスクの影響度をグローバルベースで評価し、リスクの低減や回避、事業継続につなげる)</li> </ul>



四輪ハイブリッドシステム搭載車<sup>※</sup> 販売台数 (千台)

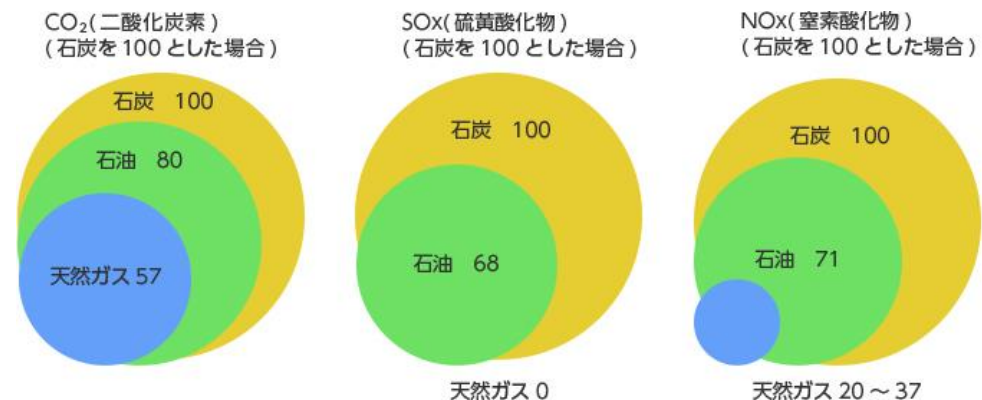
	21年3月期			22年3月期			23年3月期			23年12月期		
	内、HEV <sup>※</sup>	HEV比率		内、HEV <sup>※</sup>	HEV比率		内、HEV <sup>※</sup>	HEV比率		内、HEV <sup>※</sup>	HEV比率	
日本	647	338	52.3%	561	290	51.7%	627	324	51.7%	469	241	51.3%
インド	1,323	118	8.9%	1,365	135	9.9%	1,645	296	18.0%	1,304	239	18.3%
欧州	206	154	74.9%	225	194	86.2%	171	156	91.2%	168	152	90.7%
その他	395	5	1.3%	556	7	1.3%	557	24	4.3%	342	28	8.3%
合計	2,571	615	23.9%	2,707	626	23.1%	3,000	800	26.7%	2,283	660	28.9%

※ハイブリッド車はマイルドハイブリッド、S-エネチャージ、SHVSを含む。その他地域のハイブリッド車販売台数は日本、インドからの輸出台数。

# ESG | インドでのCNG車（圧縮天然ガス車）の展開

- 低価格で低CO<sub>2</sub>排出のCNG車を豊富にラインナップ
- 商用車含む全20車種中17車種にCNG仕様を設定  
(2024年1月29日現在)
- 乗用CNG車のマルチスズキシェアは**74%** (23/12期)
- マルチ・スズキのCNG設定車に占めるCNG車比率は**29%** (23/12期)
- インド政府もカーボンニュートラル達成に向けてCNG車の活用を掲げる
- インドの石油・天然ガス兼住宅・都市担当のPuri大臣はCNGスタンド数について「2014年に900だったのが現在は4,500を超え、今後2年間で8,000まで急増させる」と発言

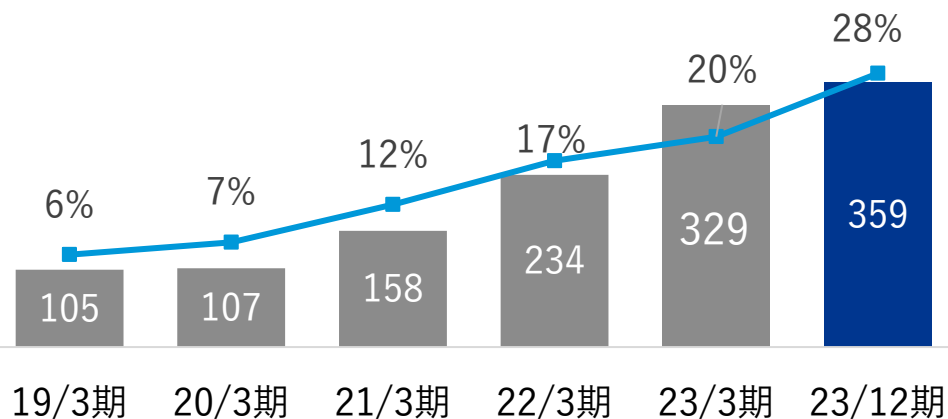
## 燃焼時の生成ガス量比較



出所…一般社団法人日本ガス協会ホームページ (<https://www.gas.or.jp/tokucho/>)



インドでのマルチスズキCNG車の販売台数 (千台)  
マルチスズキ販売車に占めるCNG車比率 (%)



CNG車とガソリン車の比較例  
(ワゴンR LXI 5MT比較)

	末端価格	燃費	燃料価格	1万キロ走行時	
				燃料代	CO <sub>2</sub> 排出量
ガソリン車	554.5千Rs	24.35km/L	96.72Rs/L	40千Rs	974kg
CNG車	644.5千Rs	34.05km/kg	76.59Rs/kg	22千Rs	805kg
差	+90.0千Rs	-	-	-18千Rs	-169kg
			差異率	-46%	-17%

注. 末端価格 … 24年1月29日現在、燃料価格…24年1月29日ディー価格  
CO<sub>2</sub>排出量 … インド電力省 "SO 1072E dt 23rd April 2015"に基づき算出



ワゴンRのトランクに搭載のCNGタンク



- 2022年8月、インド政府関係機関のNational Dairy Development Board（全国酪農開発機構、NDDB）と、バイオガス実証事業を実施することで合意、覚書を締結したことを発表 リリース
- 2022年10月、スズキは合同会社富士山朝霧Biomassへ出資。牛糞を使って電気や有機肥料を生み出すことで地域の活性化に貢献、インドでのバイオガス実証事業にも知見や経験を活かす リリース
- 2023年9月、バイオガス生産プラントの設置についてNDDB、Banas Dairy社、スズキ(SRDI)の3者で合意 2025年より順次4つのバイオガス生産プラントを設置（予定投資額は合計23億ルピー） リリース



## <バイオガス事業の全体像>



従来：大気中のCO<sub>2</sub>  
 ⇒ 牧草（光合成）  
 ⇒ 牛の餌  
 ⇒ 糞尿  
 ⇒ メタンが大気中に放出  
 ⇒ メタンは温室効果がCO<sub>2</sub>の28倍も高い

計画：牛糞（資源）を回収・バイオガス精製  
 ⇒ 自動車燃料に使用



10頭の1日の牛糞 ≒ 1台の1日の燃料



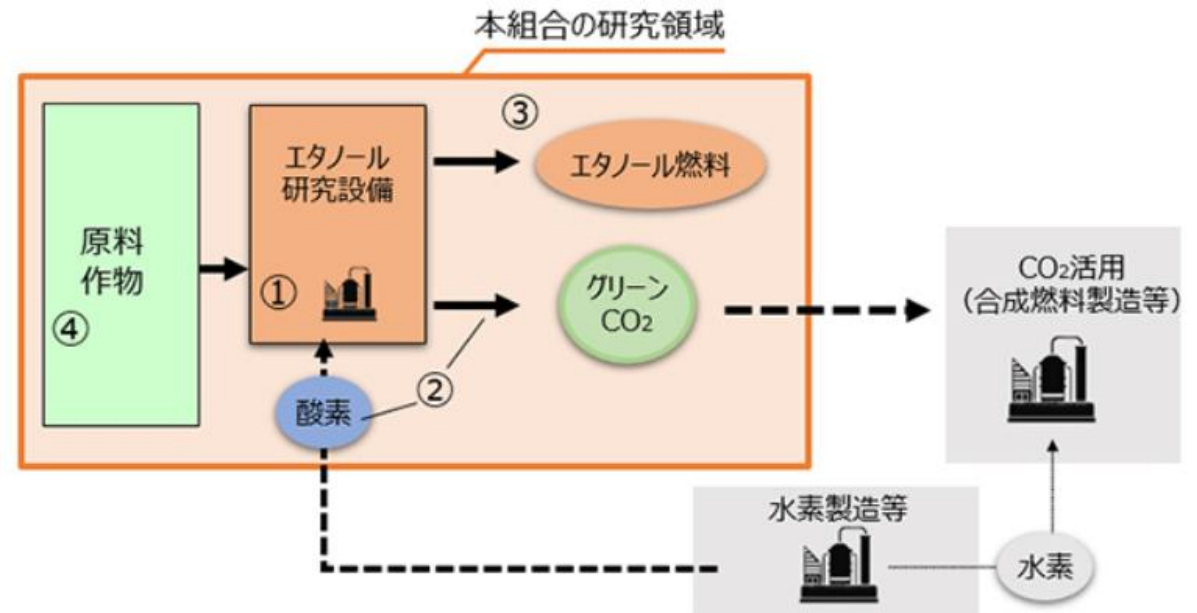




- 「次世代グリーンCO<sub>2</sub>燃料技術研究組合」に参画
  - ・ ENEOS、スズキ、SUBARU、ダイハツ、トヨタ、豊田通商による組合（2022年7月1日設立）
  - ・ 燃料を「つくる」プロセスでの効率化を研究するため
  - ・ カーボンニュートラル社会実現のため、バイオマスの利用、生産時の水素・酸素・CO<sub>2</sub>を最適に循環させて効率的に自動車用バイオエタノール燃料を製造する技術研究を進める
  - ・ 2022年10月、本研究組合は福島県大熊町と企業立地に関する基本協定を締結 [リリース](#)
  - ・ 2023年3月、本研究組合へマツダが参画 [リリース](#)

## ■ 具体的な研究領域

- ① エタノールの効率的な生産システムの研究
- ② 副生酸素とCO<sub>2</sub>の回収・活用の研究
- ③ 燃料活用を含めたシステム全体の効率的な運用方法の研究
- ④ 効率的な原料作物栽培方法の研究



## ●日本

- ・自動車リサイクル法に従い、使用済み自動車より発生するシュレッダーダスト（ASR※）・エアバッグ類・フロン類の三品目を引き取り再資源化
- ・車両換算したリサイクル実効率は2022年度で99.4%
- ・使用済みリチウムイオン電池に関して、各自動車OEMと協力し回収/リサイクル体制を整備

## ●インド

- ・使用済みリチウムイオン電池の回収/リサイクルへの取組み
- ・使用済み車両の適正処理および解体・リサイクルを行う、マルチスズキと豊田通商の合弁会社が2021年11月に稼働開始
- ・その第二工場となる車両解体・リサイクル工場の建設について2022年3月にインド・グジャラート州と覚書を締結、2025年の稼働を目指す
- ・スクラップインセンティブ制度については政府内で検討段階

※登録料/道路税については以下の通り

登録料…新車登録料の免除、15年以上超過した車両は更新料の引き上げなど（2022年4月1日適用開始）

道路税…新車購入者に最大25%割引など（道路交通省による提案段階）



リリース

リリース

## ● インドでの再生可能エネルギー由来の電力使用拡大 リリース

- 2022年5月、SMG※<sup>1</sup>はスズキグループとして初めて、オフサイトコーポレートPPA※<sup>2</sup>の仕組みを利用し再エネ由来電力の調達を開始
  - ・ 風力と太陽光のハイブリッド型発電設備を、インド再エネ事業者大手ReNew Power Private LimitedがSMG専用として設置
  - ・ 発電出力17.6MW
  - ・ CO<sub>2</sub>削減効果は年間59千トンを見込む
- 2021年9月、マルチスズキはマネサール工場敷地内の太陽光発電設備（20MW）の拡張を行い、発電出力を26.3MWに拡大
  - ・ この拡張によるCO<sub>2</sub>削減量は年間20千トンを見込む

## ● NEDO※<sup>3</sup>国際実証事業（実証要件適合性等調査）の採択 リリース

- スズキは(株)やまなしハイドロジェンカンパニーと共同で、NEDOが公募した『2022年度「エネルギー消費の効率化等に資する我が国技術の国際実証事業（実証要件適合性等調査）」』に、「インドの工場における効率的な熱運用を実現するための水素技術等実証要件適合性調査（インド・ハリヤナ州）」を提案し、採択を受けた
- 再エネ導入が進むインドにおいて、その余剰電力を利用し、パワー・ツー・ガス（P2G）システムによって水素製造を行い、工場内における最適な熱運用システムの構築の可能性を検討



SMG向けの発電施設（ReNew社提供）



マネサール工場のモータープールの頭上に設置したソーラーパネル



※1 Suzuki Motor Gujarat Private Limited ※2 Power Purchase Agreement（電力購入契約）

※3 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



## ●SDGsに関する取組み

– 3つのコンセプトの下、“SUZUKI CLEAN OCEAN PROJECT”を世界展開



### 世界清掃活動

- 2010年～2023年12月の累計参加者数 約17,000名

### プラスチック梱包材の削減活動

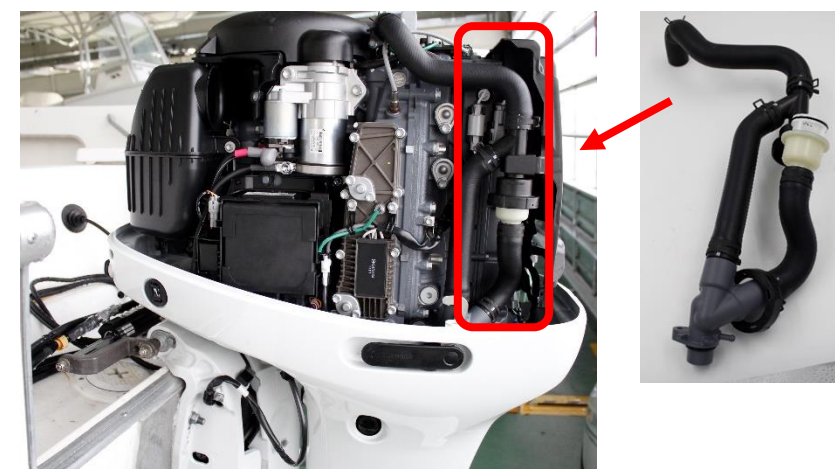
- 2020年10月～2023年12月の累計プラスチック削減重量 56トン

### 海洋マイクロプラスチックの削減活動

- マイクロプラスチック回収装置を開発 リリース
- 2022年7月よりDF140BG、DF115BG、DF140B、DF115B、DF100Cの5機種に標準装備し、生産を開始 リリース
- 静岡大学とタンパク質のプラスチック吸着特性を活かしたマイクロプラスチックの判別技術に関する共同研究を開始 リリース



マイクロプラスチック回収装置



- 商用車を含む国内車種に「サポカーSワイド」認定車を設定
- スズキ乗用車販売台数に占めるサポカーS比率は98%（23年12月期）

3 すべての人に  
健康と福祉を



衝突被害軽減ブレーキ		サポカーSワイド	
 ステレオカメラ方式 BRAKE デュアルカメラ ブレーキサポート	 誤発進抑制機能	 車線逸脱警報機能	
 BRAKE 後退時 ブレーキサポート	 後方誤発進抑制機能	 AUTO ハイビームアシスト	
 車線逸脱抑制機能	 アダプティブ クルーズコントロール	 先行車発進 お知らせ機能	
 ぶらつき警報機能	 標識認識機能	 全方位モニター用 カメラ	



## ●軽トラ市とは

- ・軽トラックの荷台に食料品や地元の特産品、雑貨などの商品を陳列し販売
- ・2005年に岩手県雫石町ではじまり、今では全国120を超える地域で開催
- ・主催者は大半が地域の商工会、会場は集客に悩む商店街が中心
- ・なぜ軽トラックなのか？
  - ・荷台の高さが物品を並べて販売するのに最適
  - ・移動可能な乗り物であることから設置と撤収が容易
  - ・ほとんどの農家が保有しており生産者がそのまま商品を運ぶことが可能

## ●軽トラ市の効果

- ・人口の都市集中が進む中、地方の活性化に貢献
- ・バラエティ豊かな各地域の特性が出ることによる話題性
- ・来場者増加による商店街全体の活性化
- ・活性化による後継者問題解決の一助



12月3日 第8回全国軽トラ市 in はままつ

- 2021年5月18日、マルチスズキはザイダス病院と協力してグジャラート州シタプールに総合病院の開設を発表 [資料](#)
- 企業の社会的責任(CSR)活動の一環として、マルチスズキ財団が12億6千万ルピー全額を出資



- 当地域にはこれまで総合病院がなく、救急医療、専門医療サービスを提供
- 開業以来、6万人以上の患者が治療を受け、手術実績は2,000件以上にのぼる
- 2022年度は、外来患者39,000人以上、入院患者3,000人以上に医療を提供

## ●スズキグループの人権方針

- 2022年12月、外部専門家からのアドバイスも得ながら、取締役会での決議を経て「スズキグループの人権尊重についての基本方針」を新たに制定 [資料](#)
- 人権に関する法令や国際規範の尊重を掲げるとともに、トップのコミットメントとして人権デュー・ディリジェンスに取り組むことを表明



## ●取引先様に対する取組み

### 責任ある鉱物調達

- 当社製品に使用されている特定の鉱物（スズ、タンタル、タングステン、金、コバルト、マイカ）が紛争地域等において武装勢力の資金源になっていないかを確認するため、国際的な枠組みであるRMI（Responsible Minerals Initiative）のフォーマットを用いてサプライチェーンを遡って製錬所を特定する調査を実施
- 2022年より調査対象を四輪車を含む全製品に拡大（従前は北米向け二輪車・船外機のみ）
- 調査を通じて上記リスクの低減を図る



## 取引先様との人権尊重に関する合意形成

- 人権尊重について記載したCSRガイドラインを取引先様に示す形態に加え、スズキグループ各社が取引先様と締結している購買基本契約に人権尊重に関する合意事項を追加する覚書を締結中



## 外国人労働者調査

- 日本での外国人技能実習生の受け入れに関して人権侵害のリスクがあることを認識
- 2022年より、人権NGOから支援を受けながら、この問題に対して以下の取組みを実施
  - 国内の取引先様に対して外国人労働者問題をテーマとしたセミナー開催
  - 外国人労働者の採用状況等についてのアンケート調査実施  
→ 全体の約3分の1の取引先様で外国人技能実習生を受け入れていることを確認
  - 詳細な状況を確認するため、同NGOと合同で取引先様への訪問調査を実施中



● 従業員とのコミュニケーション

- 労働組合との相互信頼に基づく良好な労使関係を構築
- 労使間においても、研究開発・設計・製造・販売等、全業務に従業員の声が反映されるよう話し合いの場（労使協議会）を数多く設定

● マルチスズキの取組み

- 円滑な工場運営を促進し、競争力のある事業目標達成のため、良好な労使関係の維持が重要
- 労働組合、社長、工場長、人事担当者、現場従業員と定期的なコミュニケーションを実施
- 従業員家族を対象とした工場見学会、スポーツ大会など従業員参加型イベントを実施
- マルチ労働組合員の日本における研修を実施
- こうした取組みにより良好な労使関係を維持、2012年の暴動問題発生以降、同様の問題は発生していない

マルチスズキにおける労働組合や現場従業員との対話機会



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

## ●労働時間短縮の取組み

- 総労働時間をベースとした残業時間管理の厳格化
- 深夜帯の勤務を抑制するフレキシブルタイム制の導入
- 継続した休息時間を確保する勤務間インターバル制の導入
- ワークライフバランスを目的とした定時退社日の設定

## ●両立支援制度

- 子供の養育または家族の介護を必要とする従業員に対する短時間勤務制度の導入
  - 育児休職・介護休職制度  
2022年度の男性育児休職利用率：43.5% → 今後の引き上げが課題
  - 従来の「配偶者出産休暇」に加え、子の出生時に取得できる「出生時育児休暇」を新設
  - 育児休職者復帰支援セミナー「復職に向けてのパパママ情報交換会」を定期的に開催
- 2022年度の育児休職復職率：98.0%（男性99.1%、女性96.8%）
- 2022年「子育てサポート企業」として厚生労働大臣のくるみん認定取得

## ●よりよい職場環境づくりへの取組み

- 従業員が安心して仕事に取り組める環境づくりを推進するため、株式会社Kids Publicが提供するサービス「産婦人科・小児科オンライン」を自動車業界として初めて2023年4月より導入 [リリース](#)

## ●「健康経営アライアンス」に参画

- 「お客様の笑顔は社員の笑顔から生まれる」をキャッチフレーズに、健康経営活動を推進 [リリース](#)

8 働きがいも  
経済成長も





●女性活躍推進法に基づく行動計画

- 目標（2020年4月1日～2025年3月31日）

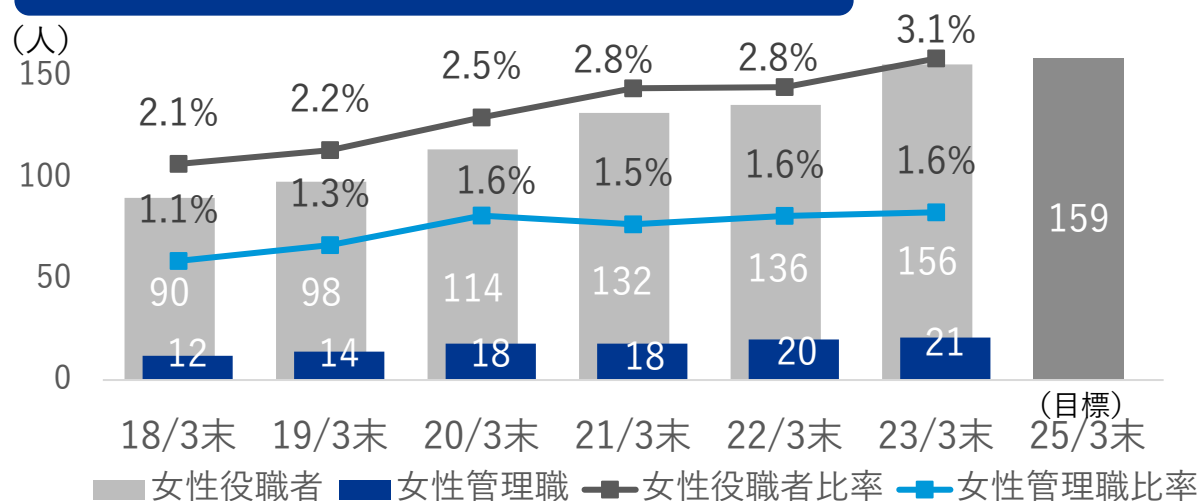
①2025年の女性役職者数を、女性活躍推進法施行前（2015年度）の3倍にする  
 （2015年度女性役職者数53人×3倍＝159人以上）

②2025年の管理職を含めた年次有給休暇の取得率を2018年度より10%向上させる

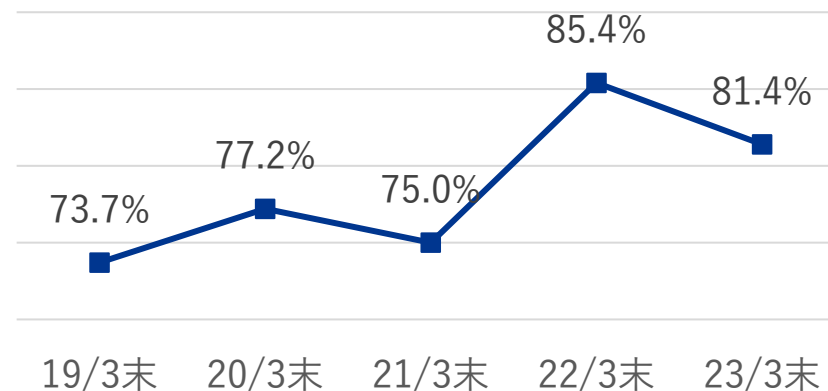
●女性管理職比率の目標

- 全従業員に占める女性比率（2022年度は12.4%）を、達成すべき管理職の女性比率の将来目標とし、2025年度目標を2.0%とする

女性役職者・管理職者数と比率



有給休暇取得率（管理職含む）



## 人事に関する改善の取組み

- 昇進・任命に関する年齢制限の撤廃
- 一部部門に関する管理スパンの適正化
- 再雇用嘱託社員制度の見直し
- 柔軟な人事制度を導入し、やりがいを持って働くことの出来る環境を整備

## フリーアドレス制導入

- 働き方改革の一つとして一部職場に試験導入
- コミュニケーション活発化、PJ最適化、省スペース化・コスト削減等の効果を目指す

## 選択型福利厚生制度導入

- 2023年10月よりカフェテリアプラン導入
- 公平性・多様性のある福利厚生を実現

## 従業員持株会制度を見直し

- 奨励金付与率…5.6%→100%（上限1万円/月）
- 特別奨励金5万円付与（一時施策）
- 福利厚生拡充とともに株保有による経営参画意識の醸成、従業員のモチベーションアップ、ひいては会社の成長を促す効果に期待

8 働きがいも  
経済成長も



## 多様な食事提供

- 働き方改革の一つとして本社等にキッチンカーを試験導入
- 株式会社鳥善と協業を開始し、本格的なインドベジタリアン料理をスズキ社員食堂に提供

[リリース](#)







- 2021年6月より全社共通の問題解決手法を導入、問題の真因特定とその解決力を向上させ、従業員一人ひとりの課題解決能力向上を図る
- 視野・知見を広げ、従業員一人ひとりが社外へのアンテナを高めることを目的に、若手人材のスタートアップ企業への派遣を開始
- CASE対応を始めとする新分野については主に日本で取り組み、既存領域はインドへの移管を進めている  
これまで以上にインド人の教育を進めるためにも、マルチスズキを始めとするインド人材と日本人材が混然一体となって業務に取り組むことで、インドの開発能力向上とスズキ全体の競争力向上を図っている
- 2017年9月より問題解決手法『デザイン思考』を学び、失敗を恐れず挑戦する“ベンチャー精神”の体得を目的としてシリコンバレーに派遣を開始、これまでに16回、延べ173名を派遣  
（コロナ感染拡大以降はオンラインにより更に10回、延べ103名に研修を実施）
- 役員・本部長をはじめ全社員に、デジタルの目的・リテラシー・知識・スキルを具備できるように以下の取り組みを行っている
  - ・ 経営層自らが意識ではなく行動を変える（例：紙資料からデジタル資料へ）
  - ・ Simple Work!というスローガンでのデジタルを活用した間接業務50%削減
  - ・ データドリブン経営を目指し基幹業務システムの刷新（ERP導入）
  - ・ データ活用を促進するための全社教育の実施
  - ・ あらゆる顧客接点で当社とお客様とつながり、お客様のニーズにこたえる
  - ・ デジタル化対応のスピード向上のために、社内でデジタル化内製人材の育成・配属



リリース1  
リリース2  
リリース3  
リリース4



リリース

2022年10月にCVCファンドを設立 [リリース](#)

Suzuki Global Ventures



リリース



Find out how you can own a vehicle and drive with our partner partners in just five days.

GET STARTED



リリース



リリース



リリース



リリース





## ●スズキ協力協同組合

- スズキのティア1サプライヤーで構成する共同組合との連携を強化

## ●次世代自動車センター浜松

- 2018年、公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構内に設置
- CASE革命に向けた地場の中小部品メーカーの対応を支援
- 次世代自動車に搭載される部品を開発するための5つの支援策を用意
- スズキは当センターや支援機関などとも連携し、地域中小企業の次世代産業への参入に向けたバックアップ体制の構築に貢献



引用図：次世代自動車センターホームページより (<https://www.hai.or.jp/evc/>)

スズキは、浜松に拠点を置く地場サプライヤーと共存共栄しながら、業界の構造変革に向けた対応を進める

スズキマナーアップ活動



浜名湖の環境を調査する体験学習会



森林保全活動



販売代理店による見学会等の実施



大学生向けものづくり講座



スズキアスリートクラブによる  
児童への陸上教室開催



小学校の社会科見学受け入れ  
(スズキ歴史館)



電動車いす安全運転講習会



スズキ財団による科学技術研究に  
対する助成活動



スズキ教育文化財団による奨学支援



日系人学校への経営支援



エアロビック競技の支援・普及





マルチ・スズキ・ポダル学校 (インド)



日本式ものづくり学校 (インド)



洪水救済支援への寄付 (パキスタン)



教育機関への支援 (パキスタン)



チアンジュール地震被災者への支援物資の配布 (インドネシア)



学生への工場見学 (インドネシア)



パラスポーツの支援 (オーストリア)



幼稚園支援 (ハンガリー)



難民支援団体への車両提供 (ハンガリー)



チャリティー団体への支援 (フランス)



カラハリ砂漠の絶滅危惧種生態系保護プロジェクトへの車両提供 (南アフリカ)



運転免許取得支援 (南アフリカ)



		～15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3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)				
成長戦略										2030年度に向けた成長戦略 ←		～31/3期
会長		鈴木修										
社長		2008～2015年 会長・社長兼務		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 2/9名		2/8名			2/7名		3/9名		2/8名	3/8名
	支援体制等 定員	1989年以降 30名以内		秘書部 (21/8以前はコーポレートガバナンス部) ・ 監査役会事務局								15名以内
委員会		人事・報酬等委員会 (21/6/25以前は人事・報酬等諮問委員会)										
		コーポレートガバナンス委員会										
		環境委員会										
										カーボンニュートラル推進会議 ←		
理念・方針	企業理念	1962年 「社是」 制定									社是改定	
	行動理念	「小・少・軽・短・美」、「中小企業型経営」、「現場・現物・現実」								← 行動理念		
	人権尊重	「スズキグループの人権尊重についての基本方針」 制定								← 人権尊重		
	税務方針	「スズキグループ税務方針」 制定								← 税務方針		
	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)								

取締役・監査役

2024/1/31現在

	現在の体制			兼職 ( ) 内は取締役の委嘱内容
	氏名	年齢	役職	
取 締 役	鈴木 俊宏	64	代表取締役社長	公益財団法人スズキ財団 理事長、公益財団法人スズキ教育文化財団 理事長
	石井 直己	58	代表取締役副社長	(副社長、社長補佐、経営企画室長 管掌 (経営企画室、次世代モビリティサービス本部、BEVソリューション本部、人材開発本部、法務・知財本部、IT本部、商品企画本部))
	長尾 正彦	66	取締役専務役員	(渉外担当 管掌 (渉外広報本部))
	鈴木 敏明 <sup>※1</sup>	65	取締役専務役員	(国内営業本部長 管掌 (国内営業本部、部品本部))
	齊藤 欽司	65	取締役専務役員	(海外四輪営業本部長 管掌 (海外四輪営業本部、マリン事業本部、二輪事業本部))
	堂道 秀明	75	取締役 ※2	
	江草 俊	66	取締役 ※2	早稲田大学 ナノ・ライフ創新研究機構 未来イノベーション研究所 客員上級研究員/研究院客員教授
	高橋 尚子	51	取締役 ※2	一般社団法人パラスポーツ推進ネットワーク 理事長、 スターツコーポレーション株式会社 社外取締役
監 査 役	豊田 泰輔	66	常勤監査役	
	笠井 公人	68	常勤監査役	
	田中 範雄	72	監査役 ※3	公認会計士、遠州トラック株式会社 社外監査役
	長野 哲久	74	監査役 ※3	弁護士
	福田 充宏	61	監査役 ※3	国立大学法人 静岡大学 工学部長

※1 鈴木敏明氏は、鈴木俊宏氏の親族等ではありません。 ※2 社外取締役 ※3 社外監査役



## ●取締役会の運用や特徴について

- 高橋 堅い雰囲気とと思っていたが実際は明るく、いろんな意見が出てそれに丁寧に回答している姿を見て非常に話しやすい場所だと思った。
- 堂道 経営会議をはじめとした業務執行に関するさまざまな会議での議論はすべて共有されている。取締役会で実効的な議論をするためには、こうした情報の共有は非常に重要だと思う。取締役会の議題以外に疑問に思うことがあれば、取締役会とは別に自由に意見交換する機会も設けられていてありがたい。
- 江草 オープンな雰囲気があるので、スズキの弱点を指摘したり、外から情報を持ってきたりということはすごくやりやすい。

## ●スズキの株主還元、資本政策について

- 堂道 これまでのスズキは、成長のための投資と経営基盤の強化に力点を置いてきたが、最近では投資家への配当、従業員への還元、役員への報酬、そして株価にも目を向け始めている。資本コストは株主が取っているリスクだから、これに応えなければ株価が下がる。株価が上がるかどうかで経営陣の評価をする、これはすごく厳しいが、日本も徐々にそういう社会に向かっていくと思う。自己株買いも始めたが、配当性向と合わせて総還元方式のような形でやっていくことも必要だと思う。
- 江草 もっと株価のことをスズキの経営陣も意識する必要がある。例えば、牛糞によるバイオガス事業だが、牛がいるのはインドだけじゃない、欧米にだってたくさんいる。だから”世界が変えられる”というような発信の仕方をする、ESG視点を持った外国人投資家にアピールできる。スズキはもっと評価されていい、そのためにはもっとレバレッジの効かせ方があると思う。

## ●2030年度に向けた成長戦略に対する評価

- 江草 売上高7兆円、四輪世界販売500万台と、大きな目標を立てるのはいいが、実行の方が大事。インドの力も活用すべき。マーケティングも大事。
- 堂道 世界中でEV化が加速している中でスズキはどうか、遅れにより競争力を失わないかみんな心配していた。従って成長戦略を明確に発表したことは良かった。
- 高橋 経営数値目標も大切だが、カーボンニュートラルの実現など社会的な課題解決を達成目標に掲げる必要がある。企業が果たす役割として、数字目標だけでなくバランスの取れた取り組みを中長期にわたって行うことが大事だと思うが、スズキはしっかりと実践されていると感じる。

## 社外取締役による座談会



社外取締役  
高橋 尚子  
(新任)

社外取締役  
堂道 秀明  
(在任 4 年目)

社外取締役  
江草 俊  
(在任 2 年目)

全文は統合報告書 53～56ページ

[https://www.suzuki.co.jp/ir/library/annualreport/pdf/2023/2023\\_jp.pdf](https://www.suzuki.co.jp/ir/library/annualreport/pdf/2023/2023_jp.pdf)

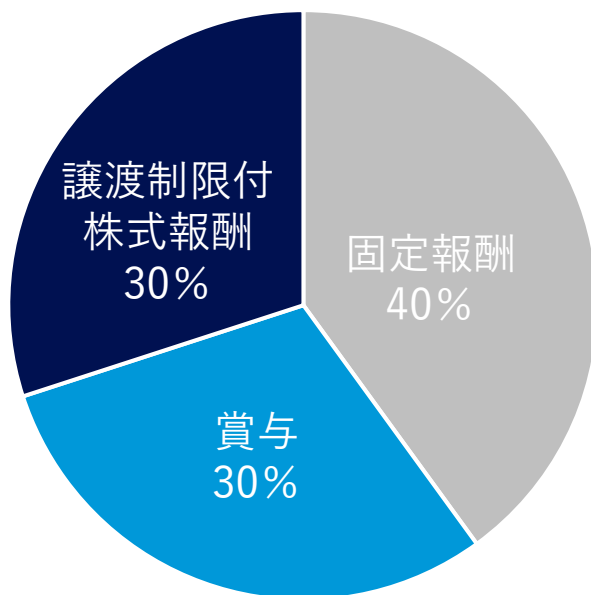
●取締役の報酬

- 個人別の報酬の決定方針は、委員の過半数を社外取締役とする人事・報酬等委員会に決定方針案の妥当性を諮問し、その答申を踏まえて取締役会で決議
- 個人別の固定報酬の具体的な内容は、取締役会から人事・報酬等委員会へ決定を委任  
なお、社外取締役の報酬は固定報酬のみ

●監査役の報酬

- 固定報酬のみ。個人別の具体的な内容は、監査役の協議により決定

社外取締役を除く取締役の報酬割合の目安



賞与（業績連動報酬）

- 業績指標は会社の収益性の観点から連結営業利益
- 個人別の支給額は、取締役会であらかじめ定める業績指標に、取締役会であらかじめ定める一定割合及び役位別乗率を乗じて算定

譲渡制限付株式報酬

- 企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとして機能すること、また、株主の皆様とさらなる価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役に交付

# ESG | 完成検査の不適切事案に関する再発防止策の実施状況

法令遵守を徹底するため、全社的意識改革及び組織風土の改善に経営陣を中心に全社一丸で取り組んでいます。今後も引き続き、さらなる改善に向けた取り組みを継続してまいります。

2023年4月、これまでの取り組みや国交省への報告書等のプレスリリースをまとめたHPを公開→「品質」への決意



## ●経営陣の決意と行動

- ・社長が法令遵守について全従業員向けにメッセージ発信
- ・組織改革（検査本部及び検査改革委員会の設置、三層監査体制の構築）の実施
- ・リメンバー5.18活動\*として社長による車座対話を全本部実施 ※過去の不正事案を風化させない為に取り組んでいる活動

## ●全社的意識改革及び組織風土の改善

- ・不正問題を学習する常設展示エリアの設置
- ・コンプライアンスハンドブックの配布（右）
- ・「報連相」等の意識改革を目的とした研修
- ・「仕事の進め方の心得」を社長から全社に周知
- ・毎日、業務開始時にコンプライアンスクイズを実施

## ●より確実に正しい検査を行うために

- ・困り事などを検査員から吸い上げ、現場改善につなげる取り組み（相談員配置、気掛りメモ、組長班長の意見集約、個別面談、グループミーティング等）
- ・検査員増員
- ・教育等を行う専用ラインの整備（写真①）
- ・検査設備の改善（写真②）
- ・検査ライン改善（写真③④）、新完成検査棟稼働開始（写真⑤～⑦）



①教育用の専用ライン



②サイドスリップ検査



③自動ゲートによる入退出管理



④生体認証による検査記録



⑤湖西第一東 新完成検査棟



⑥同 完成検査ライン



⑦同 完成検査休憩所兼学習室



### 株式保有方針

- 目的 … 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上
- 基準 … 以下に資する場合、取引先等の株式を保有

事業機会の創出

業務提携

安定的な取引・協力関係の構築、維持、強化等

- 保有 …
  - ・ 毎年、取締役会で保有の適否を検証（企業価値向上・資本コスト等）
  - ・ 売却対象とした株式の縮減

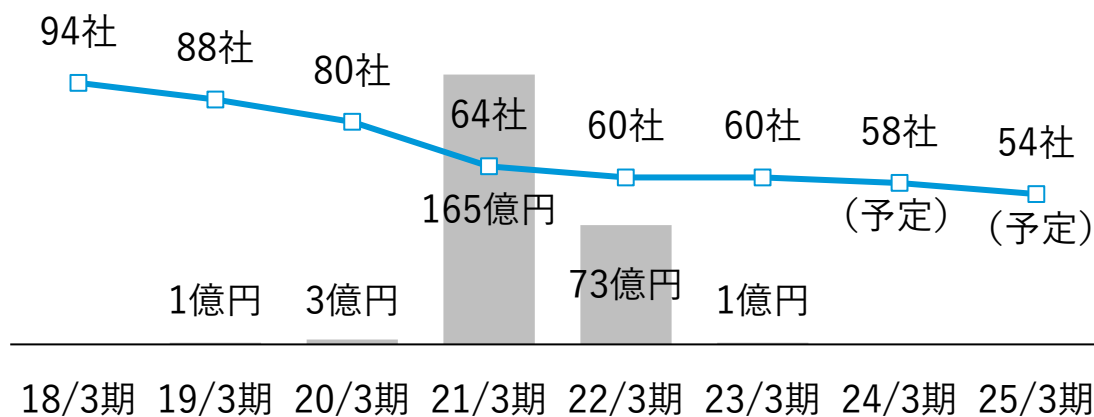
### 政策保有株式に係る議決権行使

- 投資先企業の経営方針を尊重した上で、中長期的な企業価値の向上の観点から判断し行使

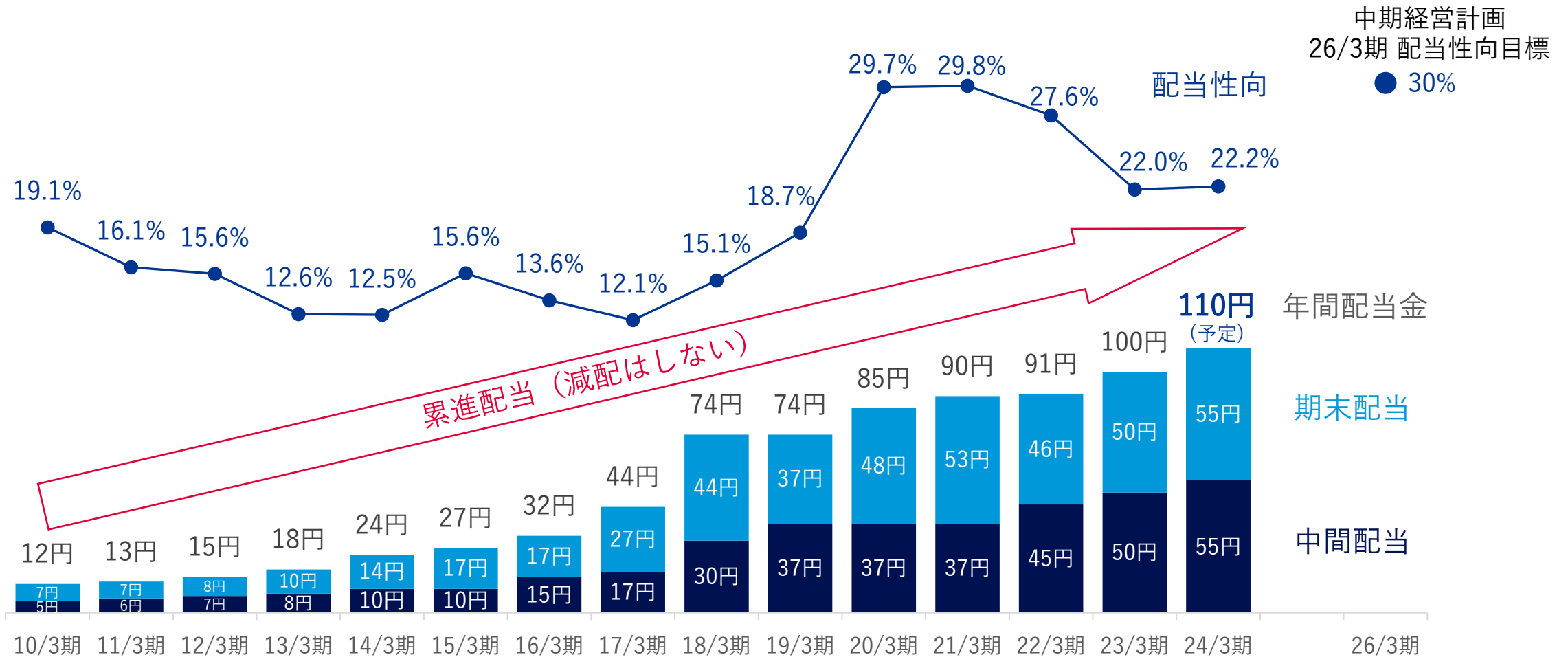
### 政策保有株式の売却状況

- 24/3期の取締役会で決定した上場株式売却方針
  - ・ 24/3月期に3銘柄を売却  
（非上場1社の新規上場により、保有する上場銘柄数の減少は2銘柄）
  - ・ 25/3月期に4銘柄を売却
- 売却で得られた資金はスタートアップ企業への出資等に有効活用（P47参照）

（上場株式期末保有数と期別売却額）



配当 年間配当(予定) **110円**（前期比10円増配）：過去最高額  
 自己株式 当上期に、200億円（3,768千株）を取得（還元性向8.3%相当）



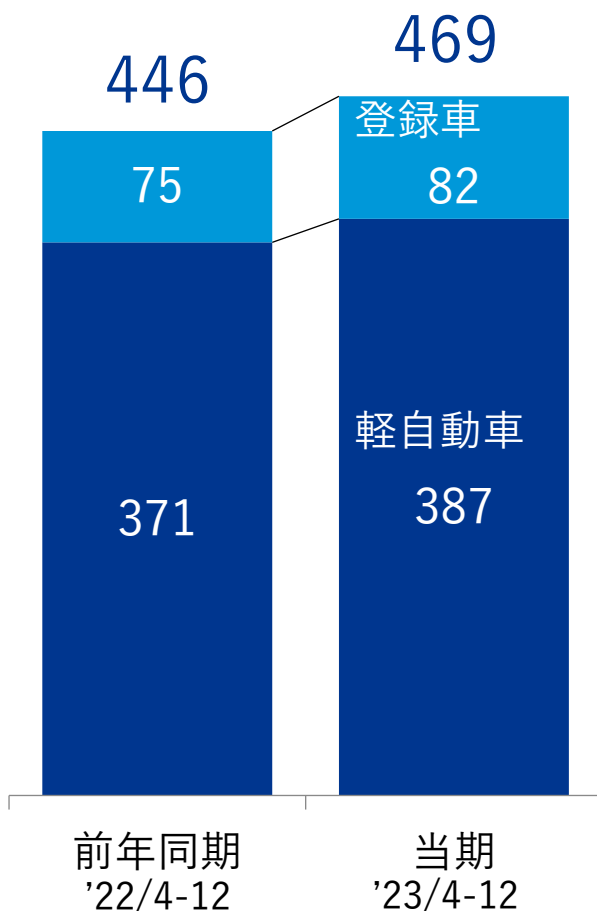


# 3. 足元の業績

---

## 販売実績

+23千台 (+5.2%)  
(千台)



## ● 軽自動車・登録車ともに主力モデルの新型車を投入

- ・ 11月に新型スペーシア、12月に新型スイフトの販売を開始
- ・ 両モデルとも受注は好調。特にスペーシアはスペーシアカスタム、スイフトは上級グレードの販売が好調で、ミックス改善に貢献



新型スペーシア、スペーシアカスタム



新型スイフト

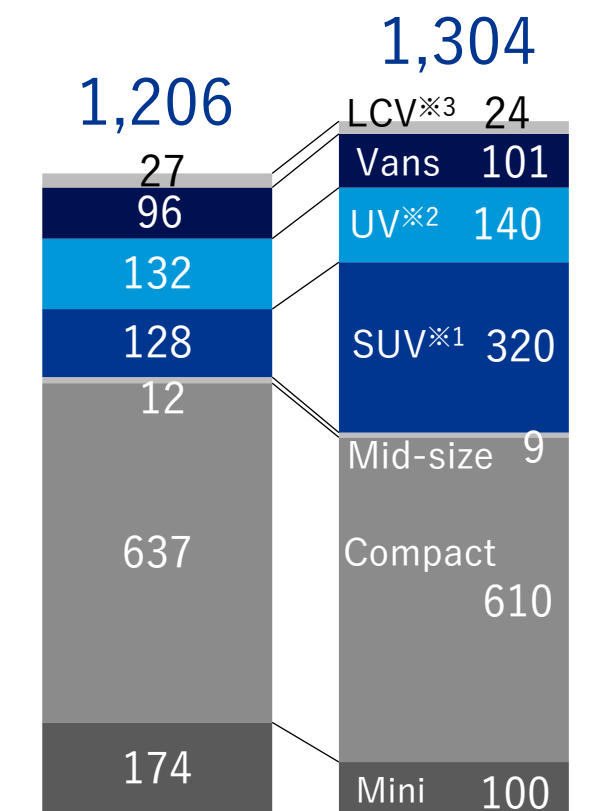
## ● 価格改定

- ・ 今期より、仕様変更に合わせて価格改定を実施
- ・ 仕様・装備の充実によるコストアップ分に加え、原材料価格高騰分を反映

## 販売実績

+98千台 (+8.1%)

(千台)



前年同期  
'22/4-12

当期  
'23/4-12

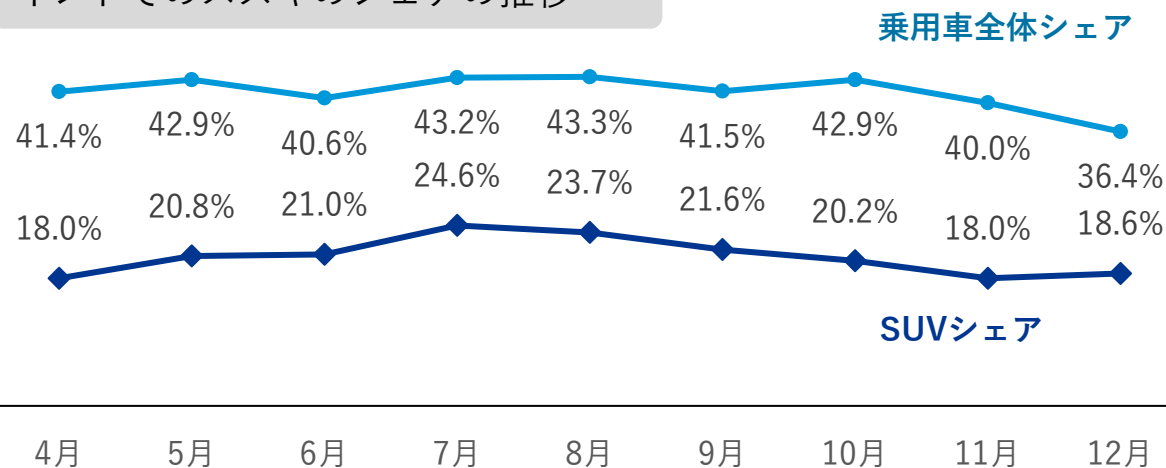
## ● 当期のインド販売

- ・スズキは、4-12月期として過去最高の出荷台数、売上高、営業利益
- ・SUVおよびUVの拡大によりミックスも改善
- ・なお、インド全体市場は2023年暦年で世界第3位の規模

## ● SUVの販売状況

- ・SUVモデルを積極的に投入し、乗用車全体シェア拡大を図る
- ・主力のブレッツァは、全SUVモデルのなかで販売台数1位（2023年暦年）

インドでのスズキのシェアの推移



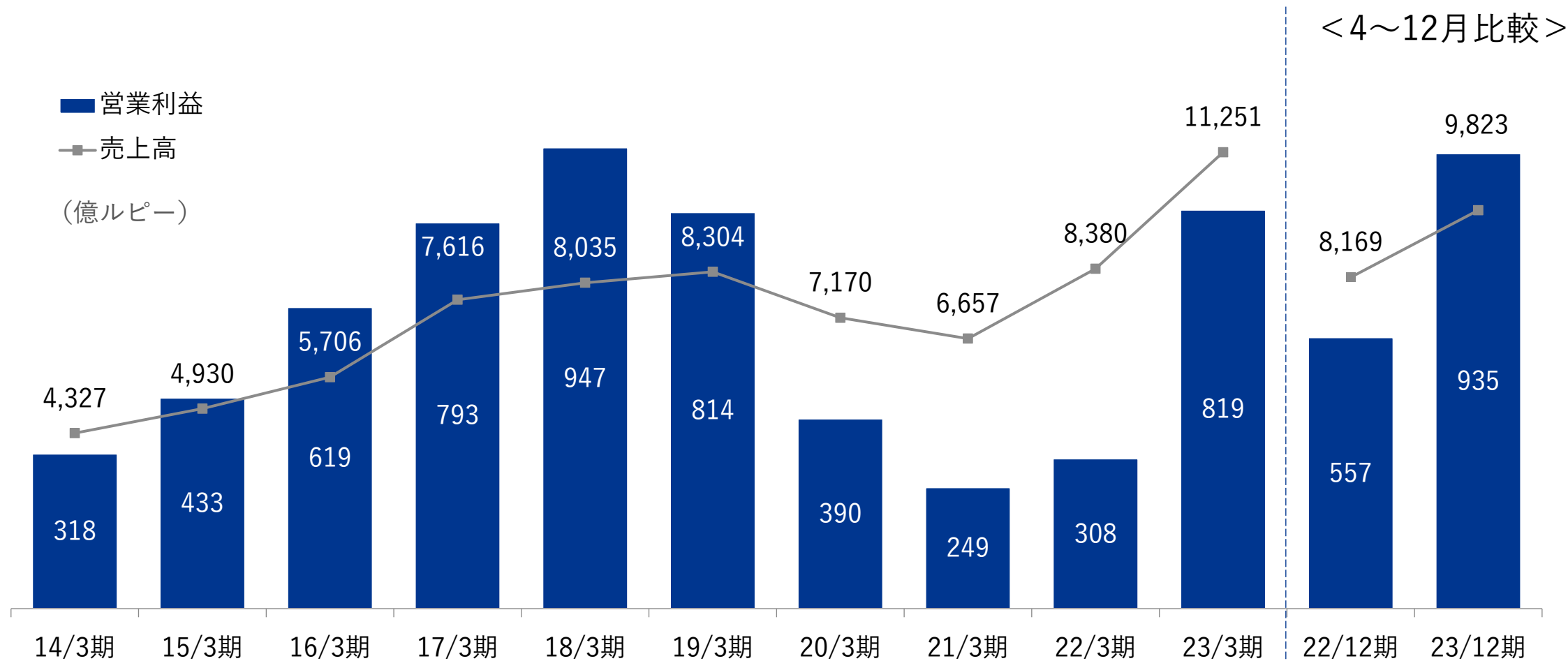
ブレッツァ

注. 左側グラフは商用車(LCV)を含む卸販売実績、OEMは除く

※1 SUVは、Brezza, Fronx, Grand Vitara, Jimny の4モデル (前年同期はBrezza, Grand Vitara, S-Crossの3モデル)

※2 UV=Utility Vehicles ※3 LCV=Light Commercial Vehicles

マルチスズキ 業績推移

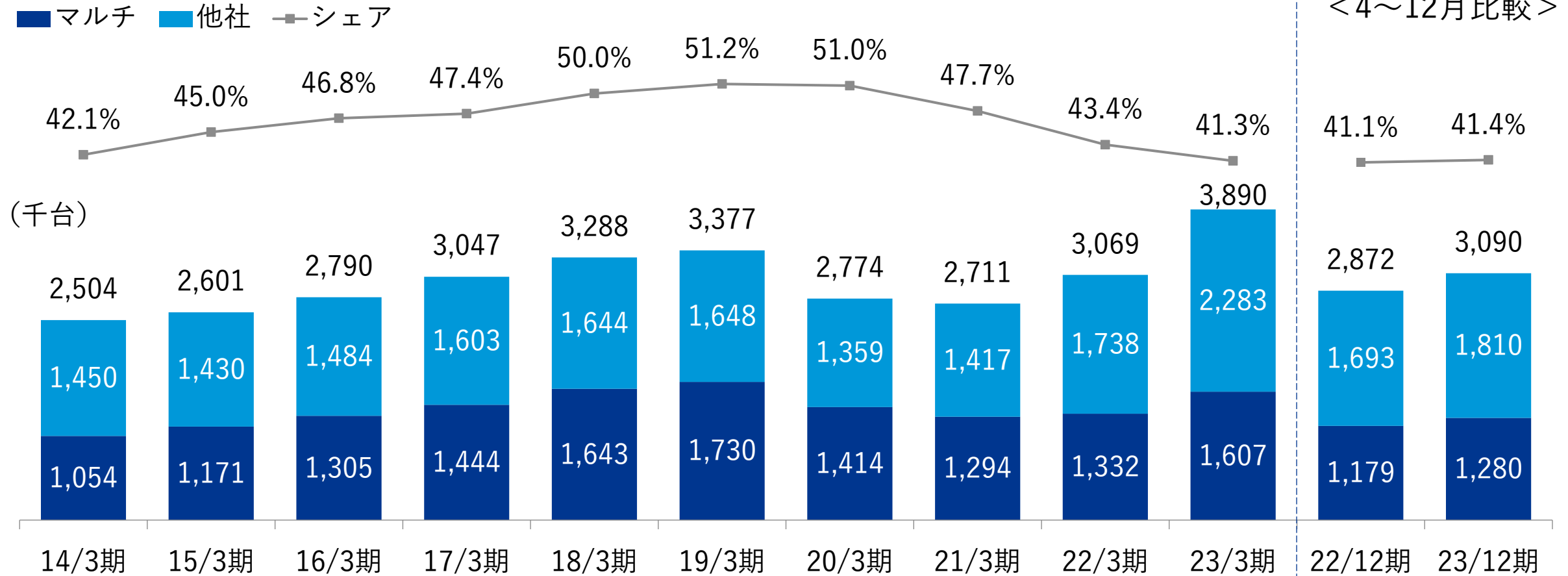


注. 連結決算数値、2016年3月期以降はIndAS (インド版IFRS)

営業利益は営業利益は次式により算出 Sales of product + Other operating revenues - Total Expenses + Finance costs

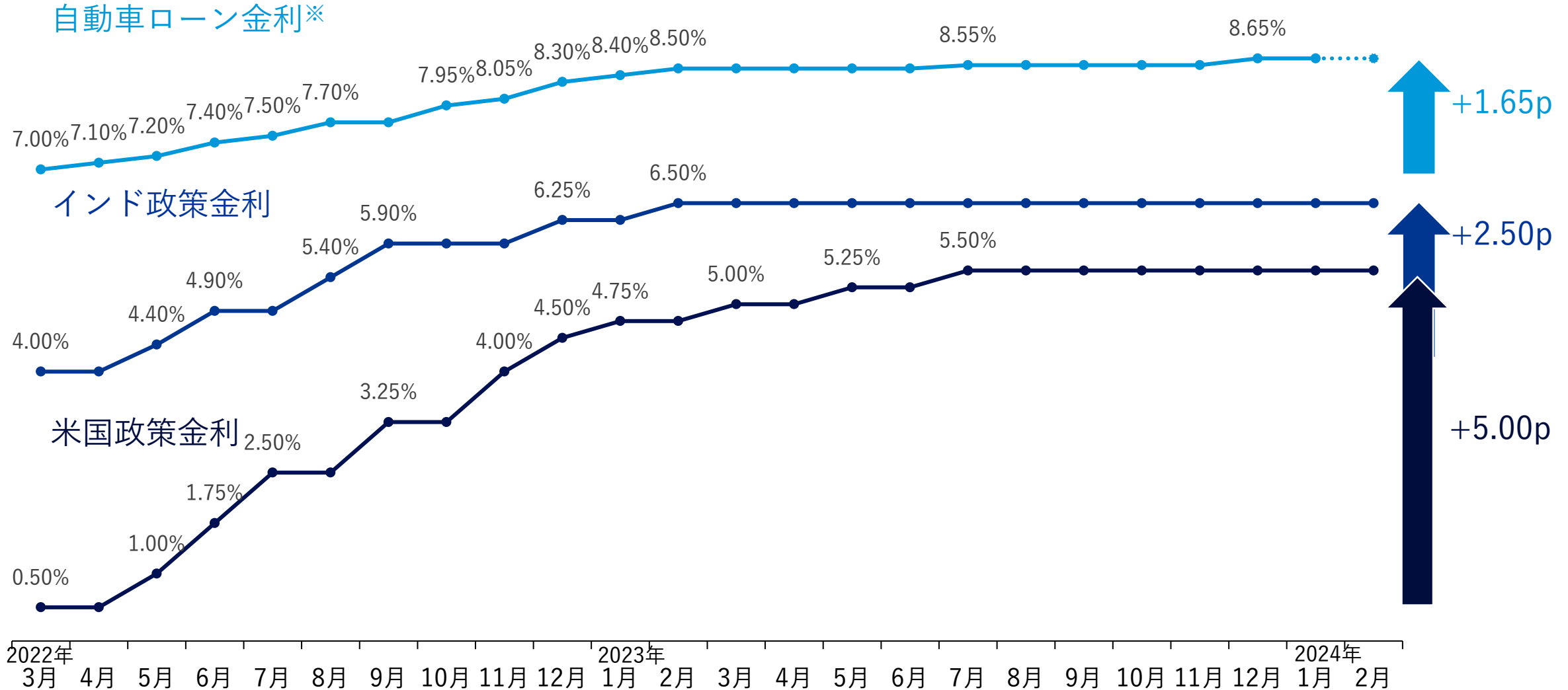


## 全体市場とマルチスズキの販売台数推移



※商用車除く卸販売ベース。OEM除く。

(2024年2月9日現在)



※SBIの1年物MCLR…Marginal Cost Lending Rates 基準貸出金利、出所：<https://sbi.co.in/web/interest-rates/interest-rates/mclr-historical-data>

次回政策金利決定会合…インド未定、[米国 3月20日](#)、自動車ローン金利は毎月15日更新

SUV

NEXA



BREZZA (1500cc) HEV CNG



GRAND VITARA (1500cc) HEV CNG

NEXA



Jimny 5-Door (1500cc)

NEXA



FRONX (1200cc) HEV CNG

MUV

NEXA



XL6 (1500cc) HEV CNG

NEXA



ERTIGA (1500cc) HEV CNG



INVICTO (2000cc) HEV

Mid-Size

NEXA



CIAZ (1500cc)

VAN



EECO (1200cc) CNG

Mini



S-PRESSO **CNG**  
(1000cc)



ALTO K10 **CNG**  
(1000cc)



Tour H1 **CNG**  
(1000cc)

Commercial



Super Carry **CNG**  
(1200cc)

Compact



CELERIO **CNG**  
(1000cc)



**CNG**  
WAGON R  
(1000cc, 1200cc)



**NEXA**  
IGNIS  
(1200cc)



**CNG**  
SWIFT  
(1200cc)



BALENO **CNG** **NEXA**  
(1200cc)



**CNG**  
DZIRE  
(1200cc)



TOUR-S (1200cc) **CNG**



# インド | 販売・サービス体制の強化

## 販売店網の拡充… 4つの販売チャネル

- ARENA
  - ・都市部（大規模店等）
  - ・地方部（中規模店、小規模店、巡回サービス等）
- NEXA
  - ・プレミアム車販売網
- Commercial
  - ・商用車販売網

NEXA



ARENA - MAIN OUTLET



移動式ワークショップ



ARENA - E OUTLET



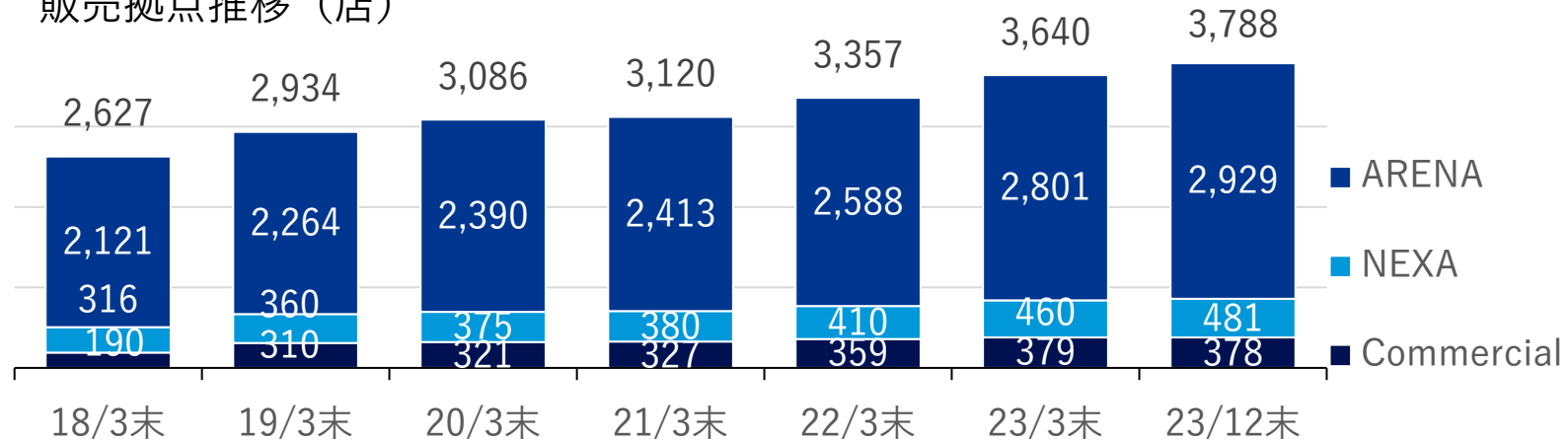
ARENA - R OUTLET



TRUE VALUE



販売拠点推移（店）

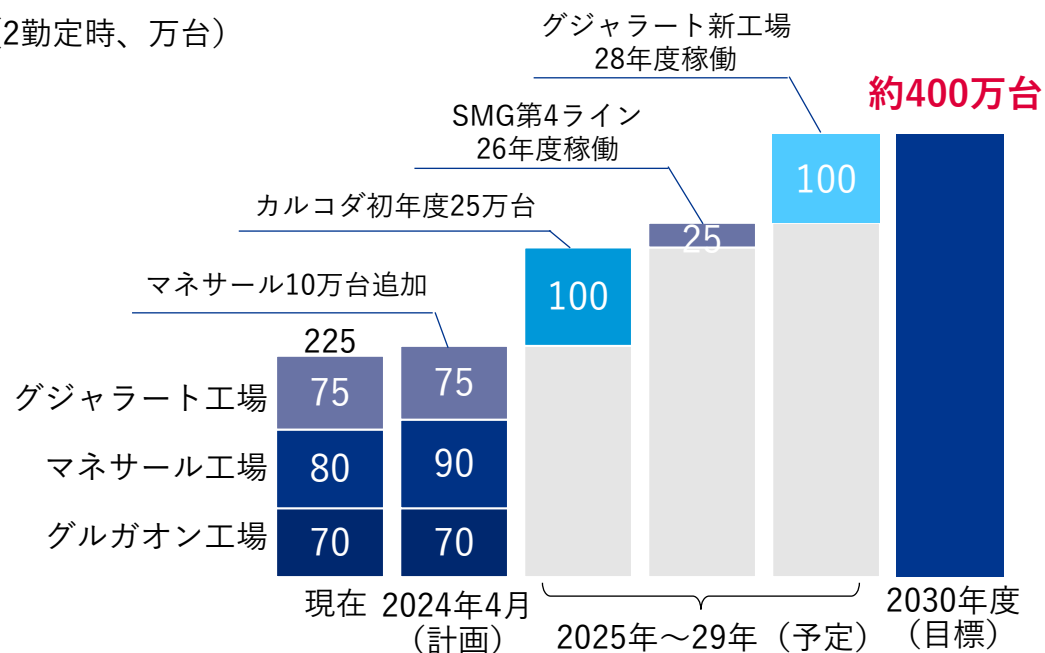


- True Value
  - ・中古車販売網 2024年1月11日時点で558店舗

# インド | 生産体制の強化

## インド四輪生産能力

(2勤定時、万台)



グジャラート工場



マネサール工場



グジャラート工場



カルコダ新工場

- ・ マルチスズキがハリヤナ州カルコダに新工場用地を取得
- ・ 2025年の稼働を予定
- ・ 生産能力25万台、投資額1,100億ルピー (第一フェーズ)

## インドでリチウムイオン電池を生産

- 2021年10月スズキハイブリッド用(輸出用)、2021年12月マイルドハイブリッド用電池モジュールの量産開始
- 東芝、デンソーとの合弁
- グジャラート工場隣接のサプライヤーパークに建設
- インドでハイブリッド車の普及を進めることで、インドの環境問題に貢献

TDSリチウムイオンバッテリー グジャラート社





2024年1月 インド最大規模の投資誘致イベント「バイブラント・グジャラート」にて以下を発表

## グジャラート新工場の建設

- グジャラート州に2番目となる新工場の建設について州政府と基本合意
- 2028年度稼働開始、将来的な年間生産能力は100万台
- 投資額は3,500億ルピー（約6,000億円）

## SMG第4生産ラインの増設

- BEVの増産を視野にスズキモーターグジャラート社（SMG）に第4生産ラインを設置
- 2026年度稼働開始、生産能力は25万台
- 投資額は320億ルピー（約550億円）



インド・モディ首相（右）とスズキ 鈴木社長

- スズキ100%出資の子会社であるSMG（Suzuki Motor Gujarat）が、マルチスズキとの生産委託契約を終了
- マルチスズキがSMG株式を全て取得し子会社化
- マルチスズキへのSMG譲渡スキームは**第三者割当増資による株式交換**
- 2023年11月に譲渡完了

## SMGを別会社とした背景

### 設立当初の目的

- 短期間で生産能力を引き上げ
- 既存工場と競わせ品質と効率を向上

### 成果

- 6年弱で75万台の生産能力到達
- SMG累計生産200万台達成
- 品質も安定し一定の役割を果たした

## 株式交換で行うメリット

### マルチスズキ

- 資金を量産拡大投資に活用

### スズキ

- 出資比率上昇(56.48%→58.19%)による連結利益および配当収入増加

## 今後の役割分担



生産業務統括

効率化  
競争力アップ

収益性向上

### マルチスズキ

400万台に向けた**量産拡大投資**

### スズキ

電動化・CN等に向けた**先行技術開発投資**



## 競争力強化を支える体制構築、技術系人材の育成強化

- 2022年8月、インド・グジャラート州で開催されたスズキのインド事業40周年記念式典において、インド・デリーにスズキ100%出資のSuzuki R&D Center India Private Limited（以下、SRDI）を設立したことを発表 [リリース](#)
- 鈴木社長は式典の中で、「スズキ100%出資のR&Dセンターをインドに設立し、新領域における技術開発を通じて、インド市場のみならずグローバルでの競争力と研究開発力を強化してまいります。」と述べた。

### SRDIの設立を通じて

- 日本とインドの開発部門を効率的に連携させ、インドの豊富な技術系人材とともに社会から必要とされる技術開発を行う
- スズキの競争力強化を支える体制を構築
- これに向けて、SRDIはインドでの採用活動を開始

スズキは、インドの大学やスタートアップ企業との関係構築、教員や研究者との交流の強化など、多様な技術系人材が成長できる環境づくりにも取り組む

## インド | 経営大学院2校と協定締結

- カーボンニュートラルをはじめとする環境への取組みが世界的に喫緊の課題となるなか、インド経営大学院のアーメダバード校（IIMA）およびコジコデー校（IIMK）とそれぞれ協定を締結 リリース
- インド工科大学ハイデラバード校（IITH、2008年の設立以来、技術面での人材交流を実施）に加え、両校の教職員や学生との交流も深める

### インド経営大学院アーメダバード校（IIMA）



- ・ 1961年設立、ビジネスマネジメントの研究と教育で最先端を行くインド有数のビジネススクール
- ・ IIMAとスズキは、定期的な交流を通じ、スズキの新規事業も含めたインド事業多様化戦略や事業ポートフォリオ再構築についての研究を行う

### インド経営大学院コジコデー校（IIMK）



- ・ 1996年設立、企業文化研究などに強みを持つ
- ・ IIMKとスズキは、スズキのインドでの40年にわたる取組みを分析し、スズキの強みを明確にした上で、長期的な視点からインド事業の方向性についての研究を行う

# 四輪販売台数 | 欧州 / アジア (インド除く)

## 欧州

+50千台 (+42.6%)  
(千台)

## アジア (インド除く)

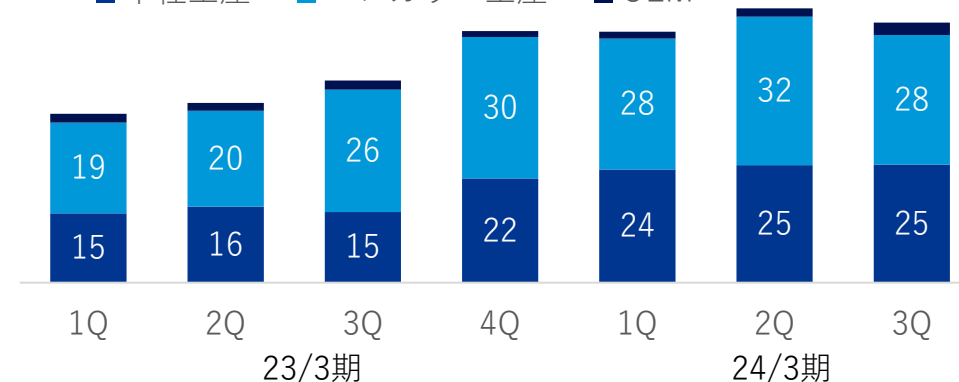
▲80千台 (▲37.8%)  
(千台)

## ● 欧州トピックス

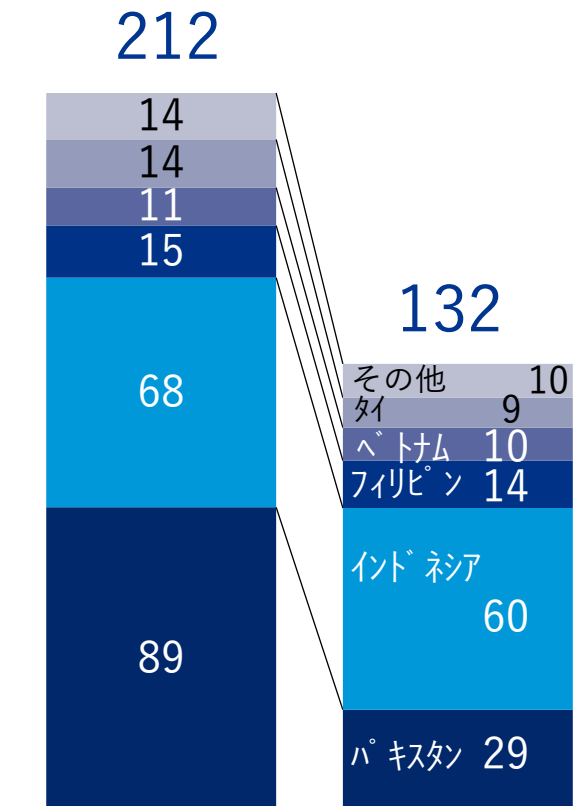
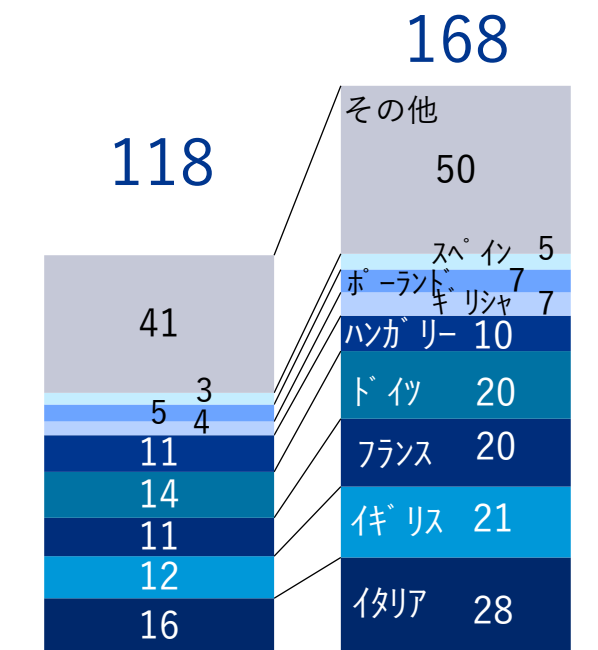
- ・ 日本生産車の供給が回復

生産拠点別販売台数 (千台)

■ 本社生産 ■ ハンガリー生産 ■ OEM



- ・ 新型スイフトを春頃より各国へ順次投入



前年同期  
'22/4-12

当期  
'23/4-12

前年同期  
'22/4-12

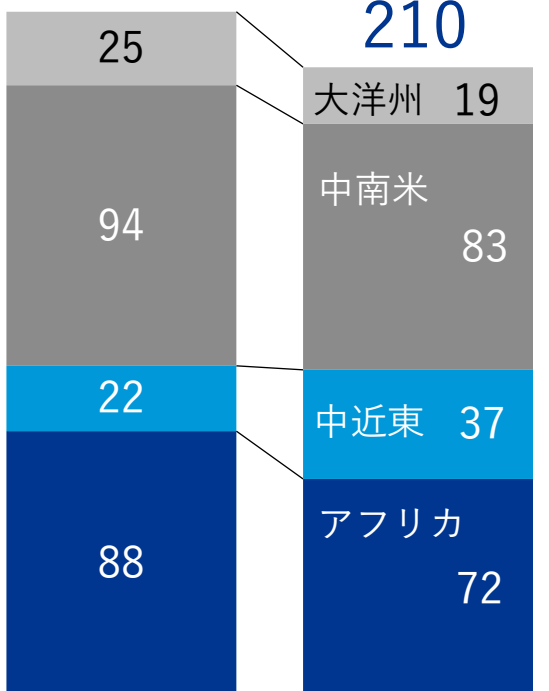
当期  
'23/4-12

販売実績

▲19千台 (▲8.1%)

(千台)

229



前年同期  
'22/4-12

当期  
'23/4-12

● 当期の販売

(千台)	台数	前年同期比	
アフリカ・中近東	109	▲1	▲1.2%
アフリカ	72	▲16	▲18.2%
南アフリカ	37	▲0	▲0.8%
エジプト	4	▲7	▲60.9%
エチオピア	3	▲9	▲77.4%
中近東	37	+15	+67.2%
サウジアラビア	21	+13	+149.8%
大洋州	19	▲6	▲22.9%
中南米	83	▲12	▲12.4%
メキシコ	28	▲4	▲11.2%
チリ	13	▲1	▲9.7%

● 中近東ピックアップ

- ・特にサウジアラビアでは経済発展を背景に販売好調
- ・主に地理的に近いインド製の車両を販売
- ・インド出身者が多く、スズキのブランドイメージが高いことを活かし今後も拡販

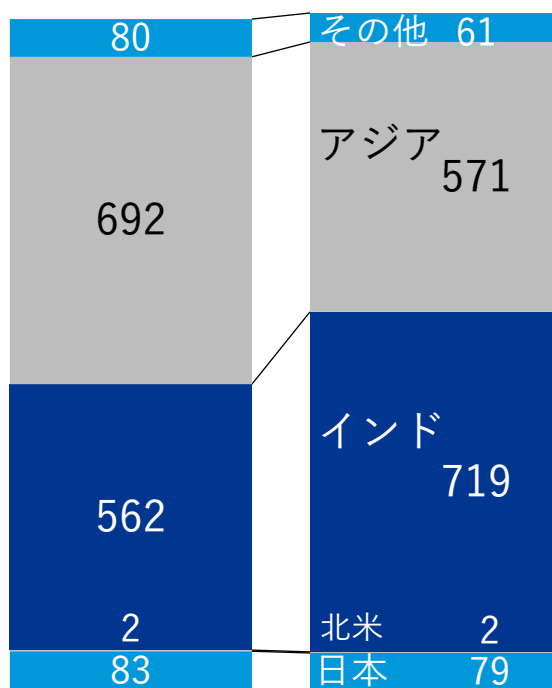




## 生産実績

+13千台 (+0.9%)  
(千台)

1,419      1,432



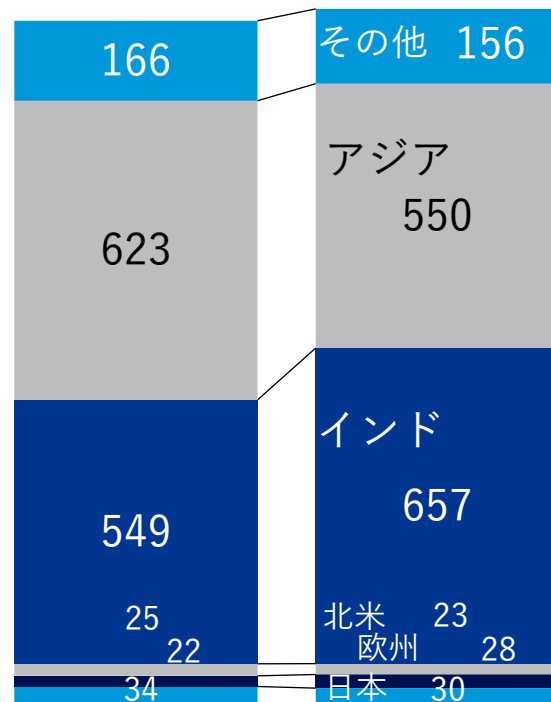
前年同期  
'22/4-12

当期  
'23/4-12

## 販売実績

+25千台 (+1.7%)  
(千台)

1,420      1,445



前年同期  
'22/4-12

当期  
'23/4-12

## ● 当期の世界販売

	(千台)	台数	前年同期比	
世界販売	1,445	+25	+1.7%	
日本	30	▲3	▲10.3%	
欧州	28	+6	+27.9%	
北米	23	▲2	▲9.7%	
インド	657	+108	+19.7%	
アジア (除インド)	550	▲73	▲11.7%	
中国	316	▲20	▲6.1%	
フィリピン	125	▲26	▲17.3%	
その他	109	▲26	▲19.5%	
その他	156	▲11	▲6.4%	
中南米	140	▲9	▲6.2%	
その他	15	▲1	▲8.3%	

## 二輪 | 体質改善への取組み

- 商品企画段階から営業利益率5%達成を目標に開発
- プラットフォーム共通化を進める中で魅力的で多様なラインナップを構築

V-STROM 250SX  
2022年5月発売



V-STROM 1050DE  
2023年1月発売



V-STROM 800DE  
2023年2月発売



GSX-8S  
2023年3月発売



HAYABUSA 25周年記念モデル  
2023年7月発売



V-STROM 800  
2023年10月発売



GSX-S1000GX  
2023年12月発売

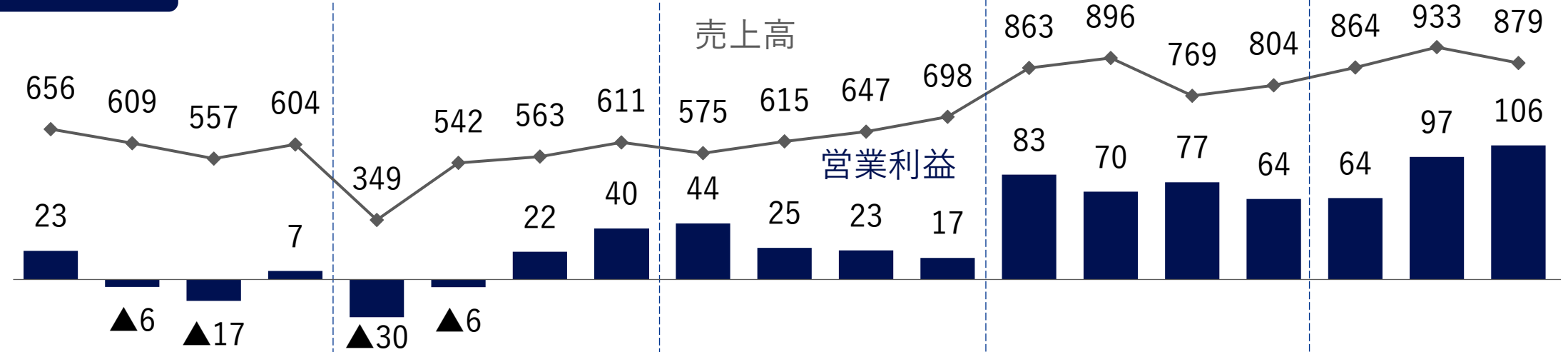


GSX-8R  
2024年1月発売

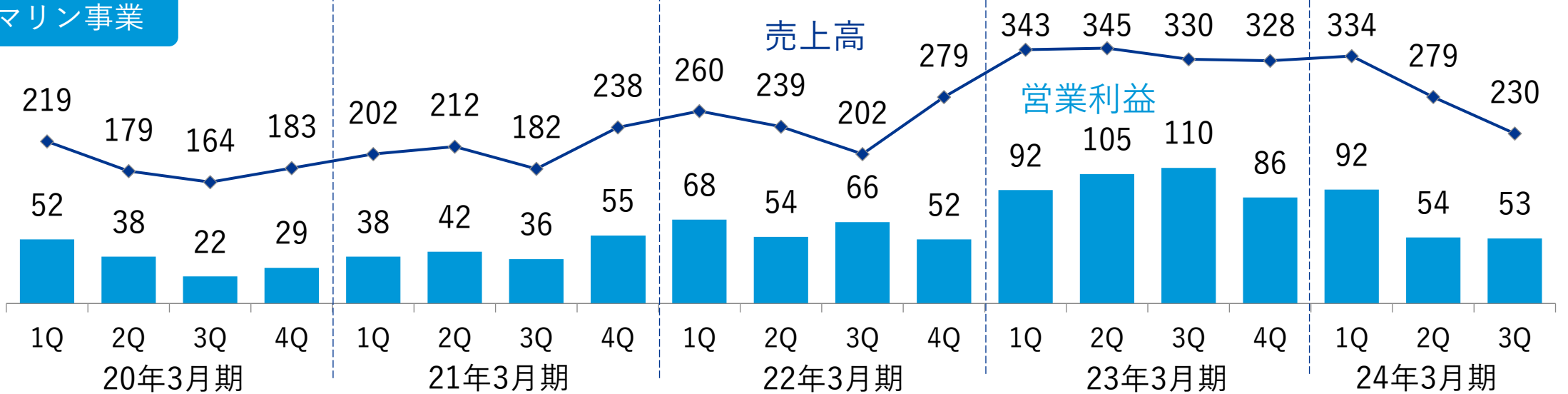


(億円)

二輪事業



マリン事業



	(億円)	当期 ( '23/4-12)	前年同期 ( '22/4-12)	増 減		補足 <sup>※1</sup>
					増減率	
連結 業績	売上高	38,475	34,128	+4,347	+12.7%	過去最高、3期連続増収
	営業利益 (利益率)	3,466 (9.0%)	2,670 (7.8%)	+797	+29.8%	過去最高、3期連続増益
	経常利益 (利益率)	3,607 (9.4%)	2,986 (8.7%)	+622	+20.8%	過去最高、3期連続増益
	四半期純利益 <sup>※2</sup> (利益率)	1,981 (5.1%)	1,834 (5.4%)	+147	+8.0%	過去最高、3期連続増益
為替 レート	米ドル	143円	137円	+7円	+5.0%	
	ユーロ	155円	141円	+15円	+10.4%	
	インドルピー	1.74円	1.72円	+0.02円	+1.2%	
世界 販売	四輪車	2,283千台	2,210千台	+73千台	+3.3%	
	二輪車	1,445千台	1,420千台	+25千台	+1.7%	

※1 補足のコメントは第3四半期累計としての評価

※2 四半期純利益は親会社株主に帰属する四半期純利益



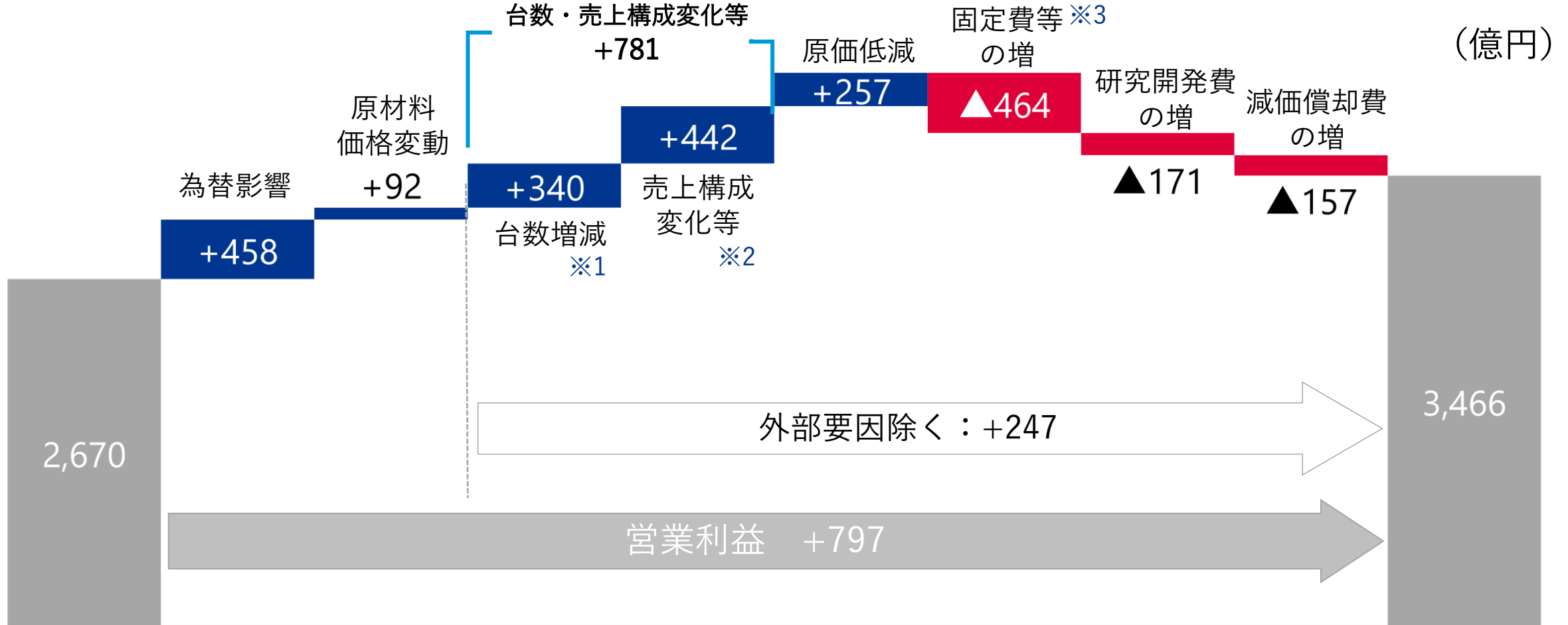
# 2024年3月期 第3四半期決算 | 売上高の状況



(億円)	四輪			二輪			マリン			その他			合計			増減内訳	
	当期	前期	増減	当期	前期	増減	当期	前期	増減	当期	前期	増減	当期	前期	増減	為替影響	台数増減
国内計	8,902	8,459	+443	152	177	▲25	26	27	▲1	85	90	▲5	9,165	8,753	+412		+395
自 社	8,151	7,761	+390	152	177	▲25	26	27	▲1	85	90	▲5	8,413	8,054	+359		
O E M	751	699	+53										751	699	+53		
海外計	25,969	22,034	+3,935	2,524	2,350	+174	817	991	▲174				29,310	25,375	+3,935	+885	+1,140
欧 州	4,528	2,776	+1,751	329	282	+47	130	187	▲57				4,987	3,246	+1,741	+471	+1,396
北 米	4	5	▲1	357	380	▲22	428	571	▲143				789	956	▲166	+35	▲74
アジア	17,317	15,348	+1,969	1,348	1,249	+98	107	80	+27				18,772	16,677	+2,095	+146	+245
インド	15,249	12,482	+2,766	867	663	+204	6	6	+1				16,122	13,151	+2,971	+184	+1,052
〃以外	2,068	2,865	▲797	481	587	▲106	101	74	+27				2,650	3,526	▲876	▲39	▲807
その他	4,119	3,905	+214	490	439	+52	152	153	▲1				4,762	4,497	+265	+233	▲427
総合計	34,871	30,493	+4,377	2,676	2,528	+149	843	1,018	▲175	85	90	▲5	38,475	34,128	+4,347	+885	+1,535
内、為替換算影響			+750			+99			+36						+885		

注. 当期…2023年4～12月期、前期…2022年4～12月期、北米…米国・カナダ、北米四輪車…部品用品等

# 2024年3月期 第3四半期決算 | 営業利益増減要因：9ヵ月累計（4-12月期）



前年同期  
営業利益  
'22/4-12

※1 台数増減影響 主な内訳  
 ・当社単独 + 261億円  
 ・マルチスズキ + 136億円

※2 売上構成変化等 主な内訳  
 ・当社単独 + 352億円  
 ・マルチスズキ + 296億円

※3 固定費等の増 主な内訳  
 ・労務費 ▲196億円  
 ・営業政策費 ▲86億円  
 ・品質関連費用 + 39億円

当期  
営業利益  
'23/4-12

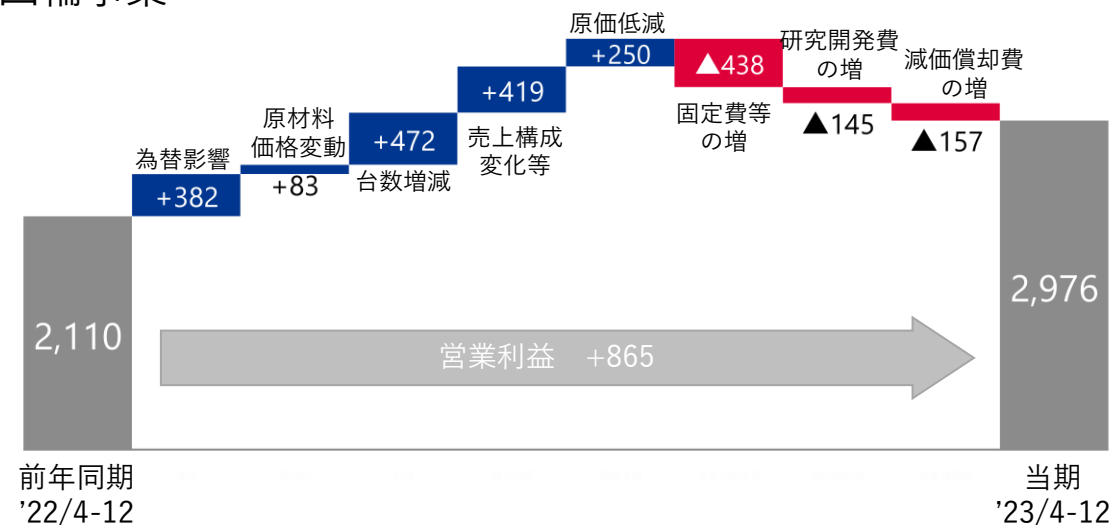
# 2024年3月期 第3四半期決算 | 事業別業績、営業利益増減要因



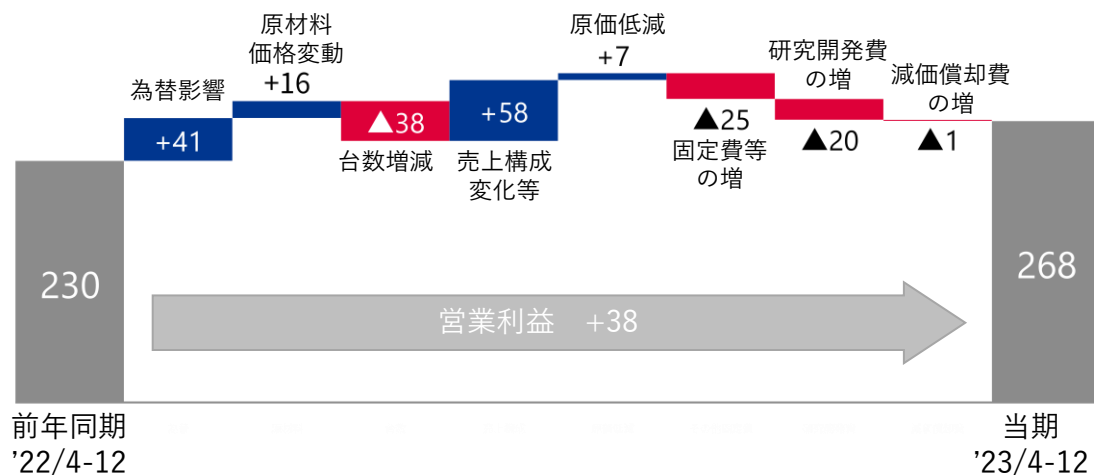
単位：億円

	'23/4-12					'23/10-12				
	売上高		営業利益			売上高		営業利益		
		前年比		前年比	利益率		前年比		前年比	利益率
四輪	34,871	+14%	2,976	+41%	8.5%	11,692	+8%	1,004	+21%	8.6%
二輪	2,676	+6%	268	+17%	10.0%	879	+14%	106	+38%	12.1%
マリン	843	▲17%	199	▲35%	23.6%	230	▲30%	53	▲52%	23.0%
その他	85	▲6%	24	+12%	28.7%	30	▲9%	9	▲2%	30.1%
連結計	38,475	+13%	3,466	+30%	9.0%	12,831	+7%	1,172	+14%	9.1%

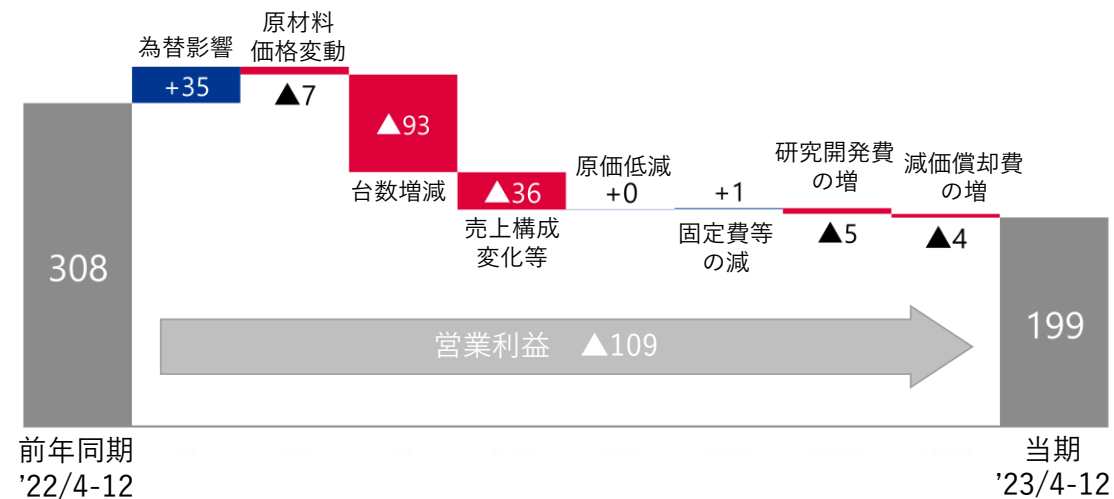
## 四輪事業



## 二輪事業



## マリン事業

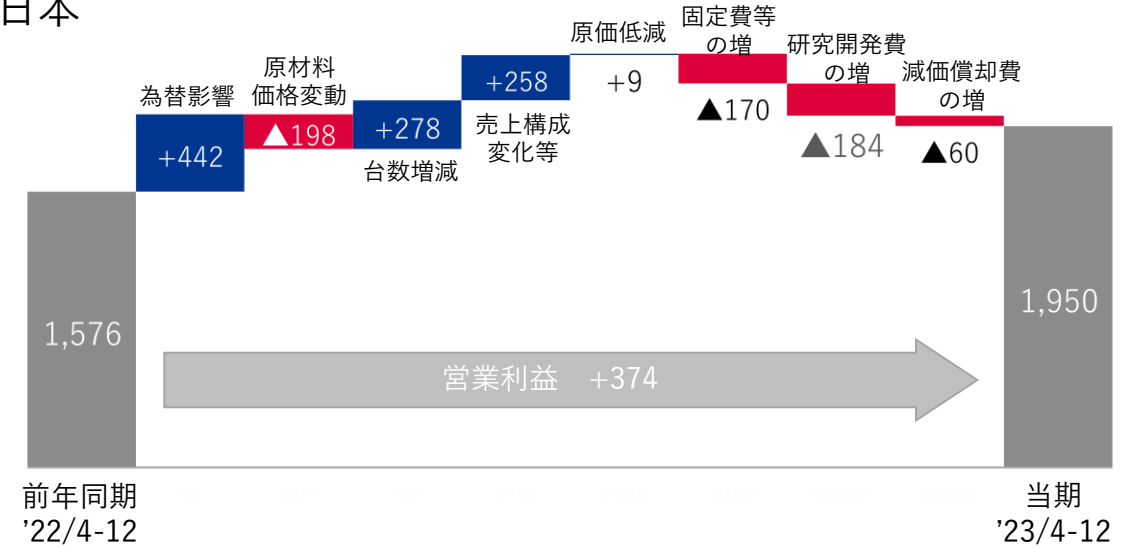


# 2024年3月期 第3四半期決算 | 所在地別業績、営業利益増減要因

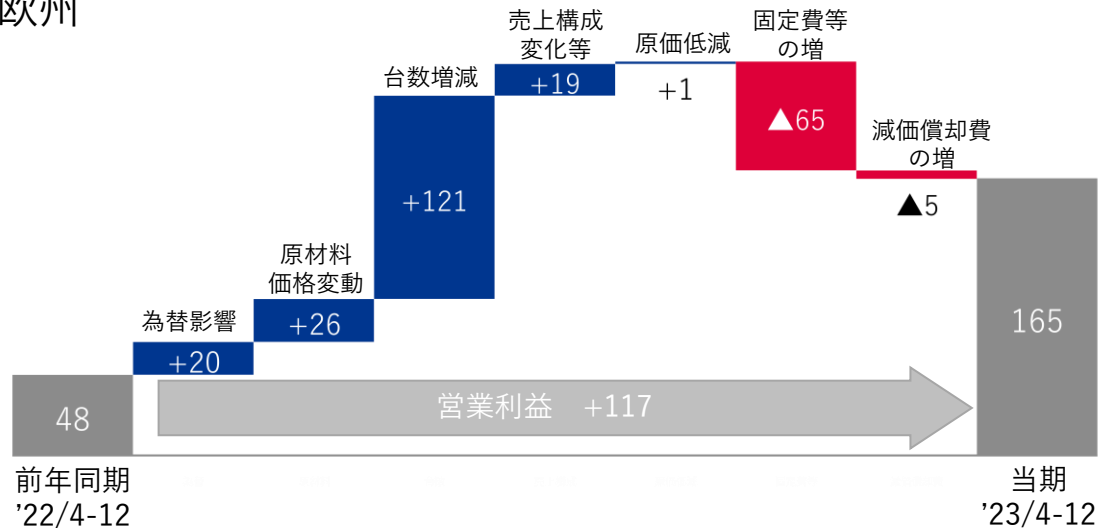
単位：億円

	'23/4-12					'23/10-12				
	売上高		営業利益			売上高		営業利益		
		前年比		前年比	利益率		前年比		前年比	利益率
日本	20,467	+15%	1,950	+24%	9.5%	7,042	+10%	724	+22%	10.3%
欧州	6,720	+54%	165	+241%	2.5%	2,304	+40%	27	+90%	1.2%
アジア	21,307	+12%	1,815	+70%	8.5%	7,079	+8%	576	+38%	8.1%
その他	2,946	▲1%	95	▲48%	3.2%	966	+3%	21	▲61%	2.2%
連結計	38,475	+13%	3,466	+30%	9.0%	12,831	+7%	1,172	+14%	9.1%

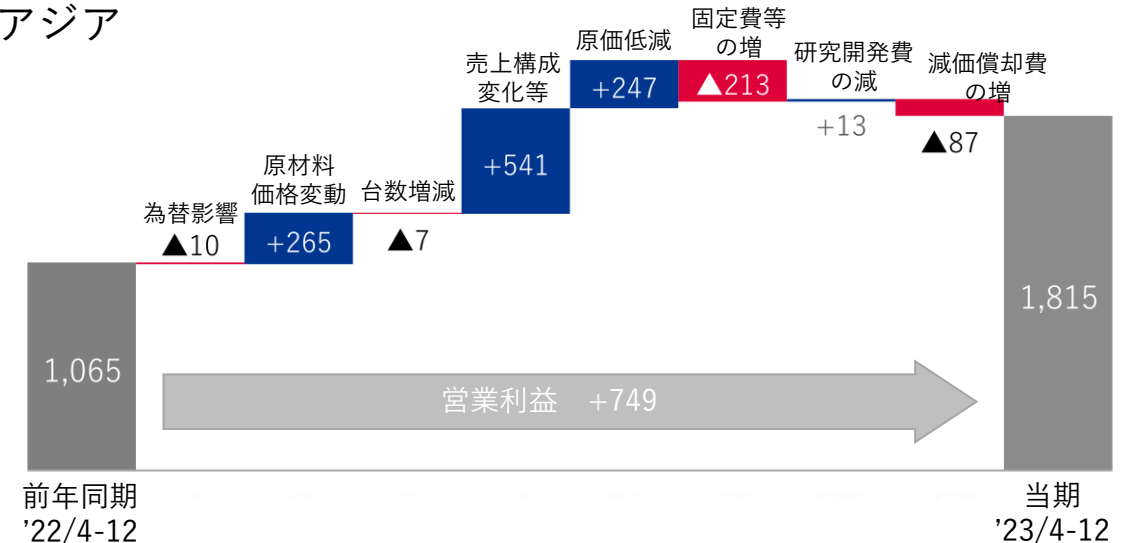
## 日本



## 欧州



## アジア





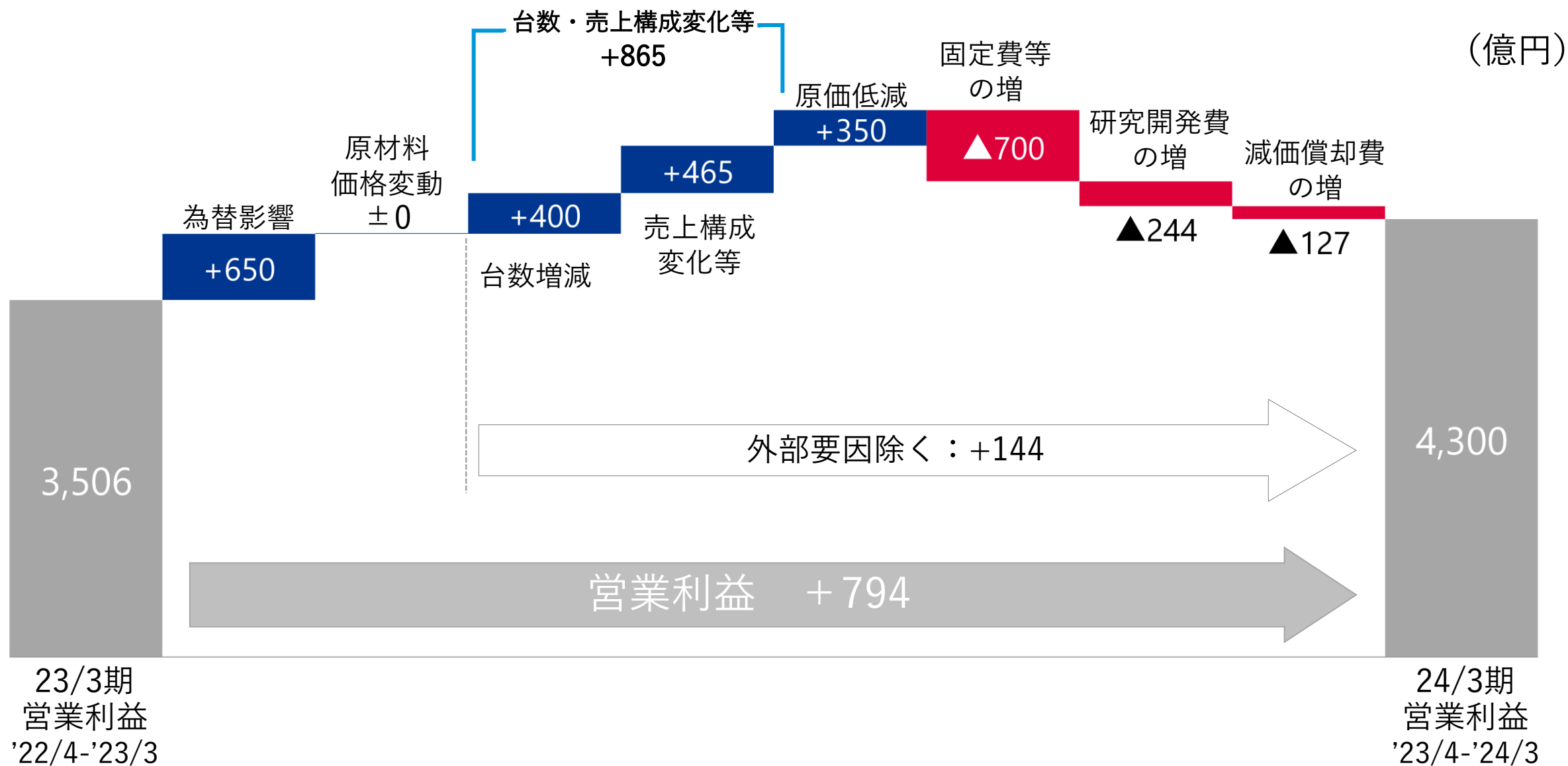
# 通期業績予想 | 総括



(億円)	当期 ( '23/4-'24/3)	前期 ( '22/4-'23/3)	増 減		補足	前回予想(11月時点)との比較	
				増減率		前回予想	増減
連結 業績	売上高	52,000	46,416	+5,584	+12.0%	過去最高 3期連続増収	52,000 -
	営業利益 (利益率)	4,300 (8.3%)	3,506 (7.6%)	+794	+22.7%	過去最高 2期連続増益	4,300 (8.3%) -
	経常利益 (利益率)	4,500 (8.7%)	3,828 (8.2%)	+672	+17.6%	過去最高 4期連続増益	4,500 (8.7%) -
	当期純利益 <sup>※</sup> (利益率)	2,400 (4.6%)	2,211 (4.8%)	+189	+8.5%	過去最高 4期連続増益	2,400 (4.6%) -
為替 レート	米ドル	143円	136円	+7円	+5.5%		141円 +2円
	ユーロ	156円	141円	+15円	+10.4%		152円 +4円
	インドルピー	1.74円	1.70円	+0.04円	+2.4%		1.72円 +0.02円
世界 販売	四輪車	3,143千台	3,000千台	+142千台	+4.7%		3,188千台 ▲46千台
	二輪車	1,899千台	1,867千台	+32千台	+1.7%		1,880千台 +20千台
配当	一株当り 年間配当金	110円	100円	+10円	-	過去最高	100円以上 (期初予想) -

※ 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

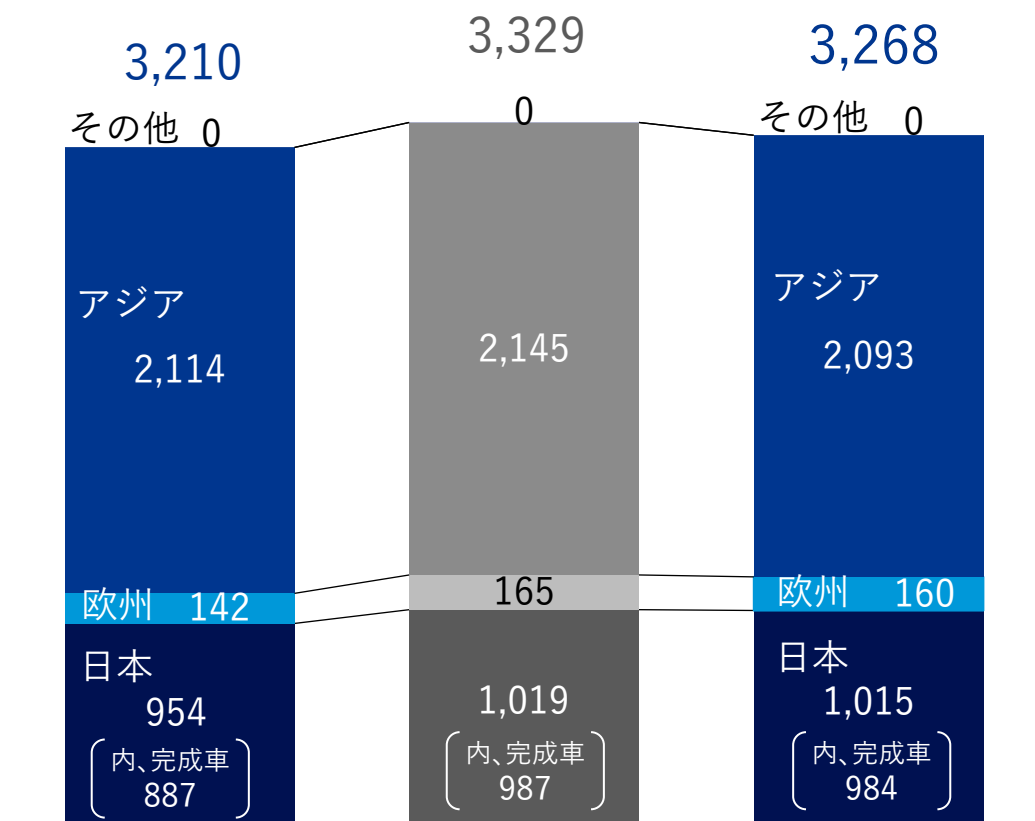
# 通期業績予想 | 営業利益増減要因・対 前期実績



### 生産台数

3,268千台 前期比 +58千台 (+1.8%)  
 前回予想比 ▲61千台 (▲1.8%)

(千台)



前期実績  
'22/4-'23/3

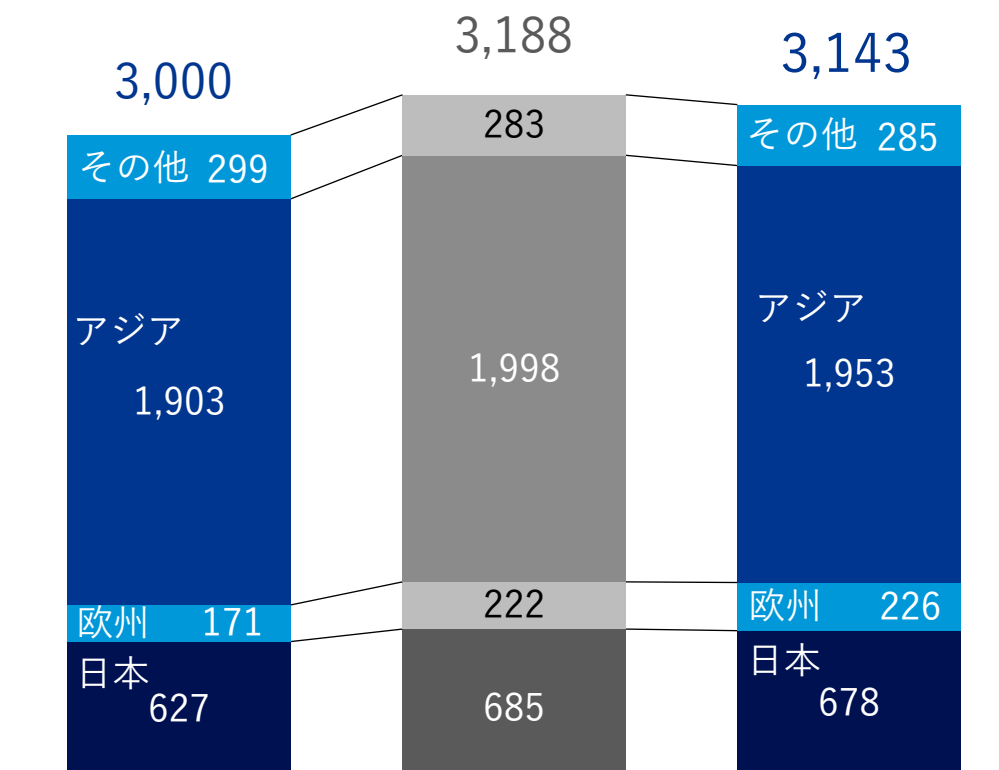
前回予想

今回予想

### 販売台数

3,143千台 前期比 +142千台 (+4.7%)  
 前回予想比 ▲46千台 (▲1.4%)

(千台)



前期実績  
'22/4-'23/3

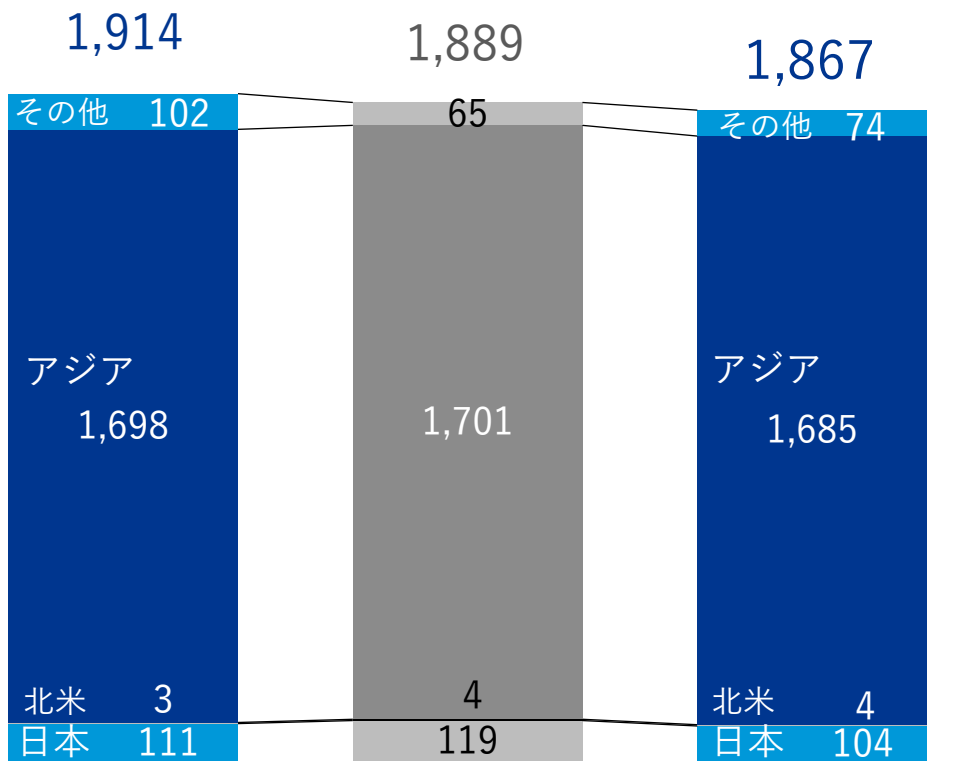
前回予想

今回予想

### 生産台数

1,867千台  
 前期比 ▲47千台 (▲2.5%)  
 前回予想比 ▲22千台 (▲1.2%)

(千台)



前期実績  
'22/4-'23/3

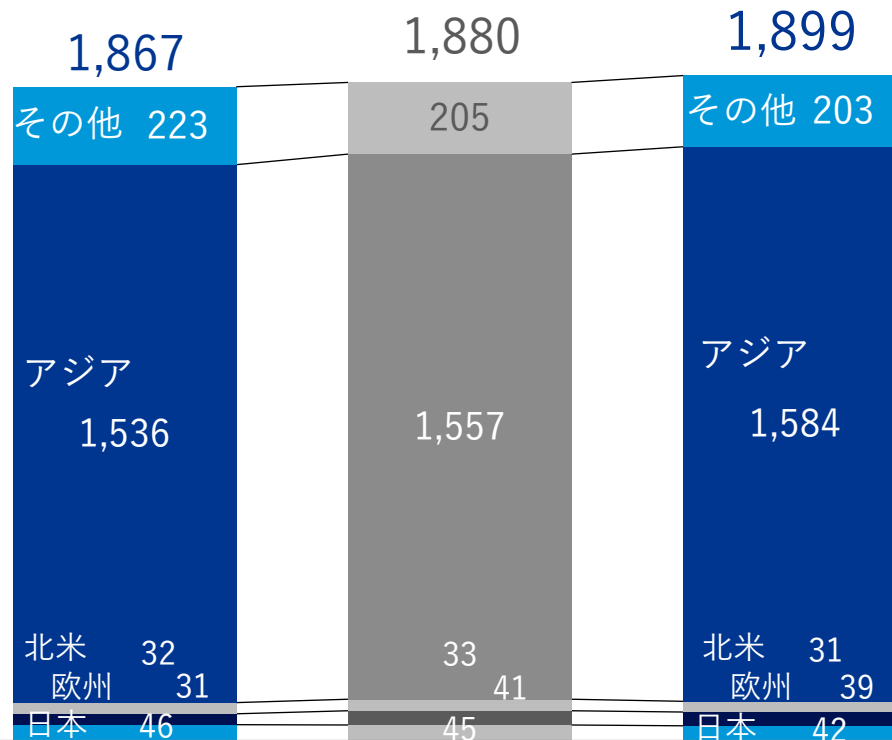
前回予想

今回予想

### 販売台数

1,899千台  
 前期比 +32千台 (+1.7%)  
 前回予想比 +20千台 (+1.0%)

(千台)



前期実績  
'22/4-'23/3

前回予想

今回予想





### 将来予想に関する注意事項

- このプレゼンテーション資料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、為替相場の変動などが含まれます。