

企業価値向上経営の取組み

「企業価値向上表彰シンポジウム2018」



2018  CAR OF THE YEAR

スズキ株式会社
代表取締役社長 鈴木 俊宏
2018年 3月 27日

(本日の説明内容)

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

社 是

一 消費者の立場になって
価値ある製品を作ろう

二 協力一致で新しい会社を
建設しよう

三 自己の向上にとつとめ常に
意欲的に前進しよう

社是

- ・1962年に制定
- ・スズキは「価値ある製品を」をモットーとして、全従業員が価値の創造者となるべく、日々努力を続けています

スズキの概要



(本日の説明内容)

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

- 1909年 鈴木式織機製作所創業
- 1920年 鈴木式織機株式会社設立
- 1952年 二輪車進出
- 1954年 鈴木自動車工業(株)に社名変更
- 1955年 四輪車進出
- 1965年 船外機進出
- 1968年 初の二輪海外生産(タイスズキ)
- 1975年 初の四輪海外生産(パキスタン)
- 1979年 アルト発売
- 1981年 GMと業務提携
- 1983年 インドマルチ社で四輪車生産開始
- 1990年 スズキ株式会社に社名変更
- 1993年 ワゴンR発売
- 2004年 世界戦略車スイフト発売
- 2013年 四輪車世界累計販売5,000万台達成
- 2015年 新体制と新中期経営計画「SUZUKI NEXT100」を発表



1909年創業当時の鈴木式織機製作所



創業の地
浜松市中島町

創業者（鈴木道雄）の言葉

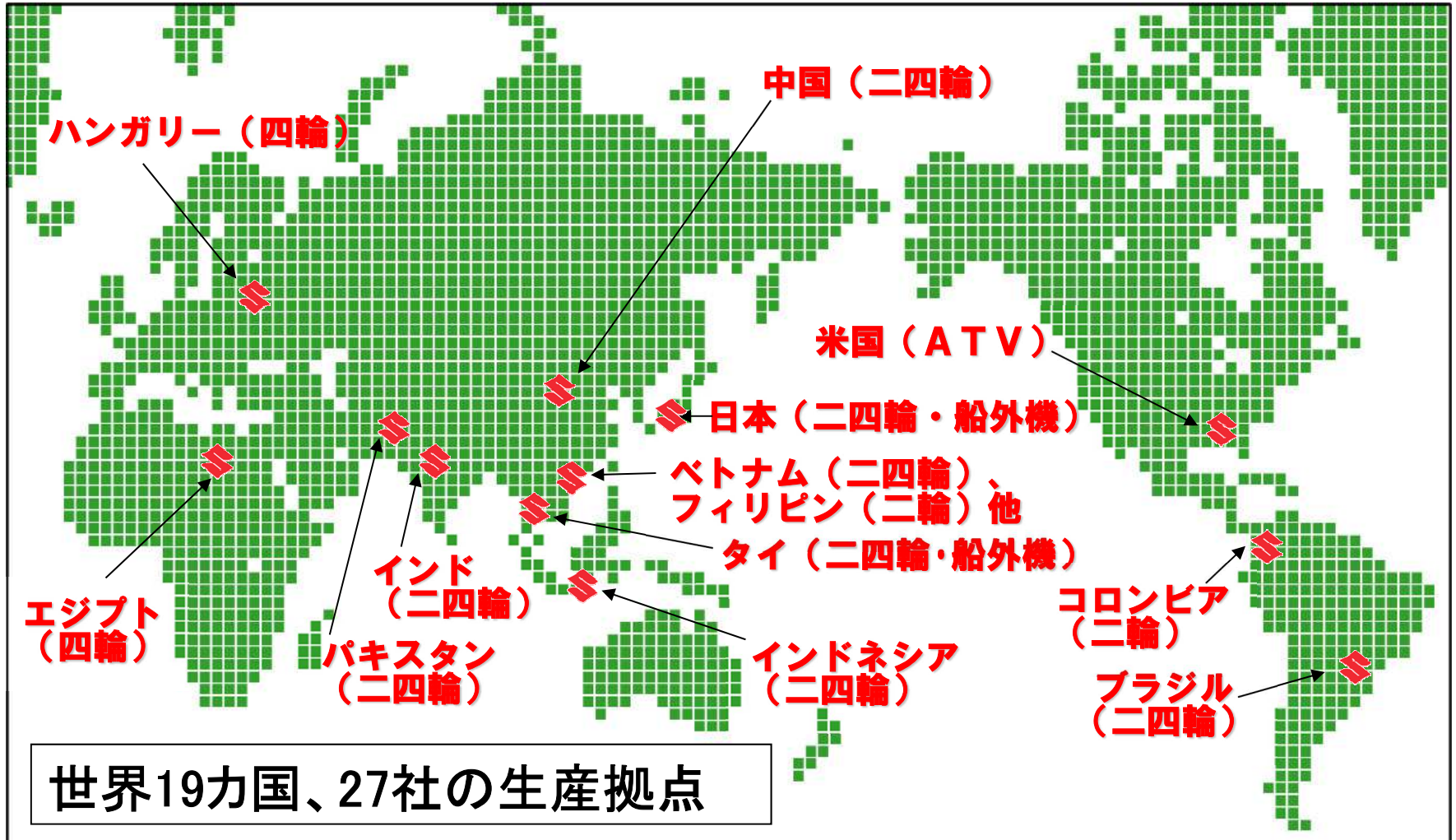
常にお客様の側に立って発想する。
お客様が欲しがっているものなら、
どんなことをしてでも応える。
頑張ればできるもんだ。



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

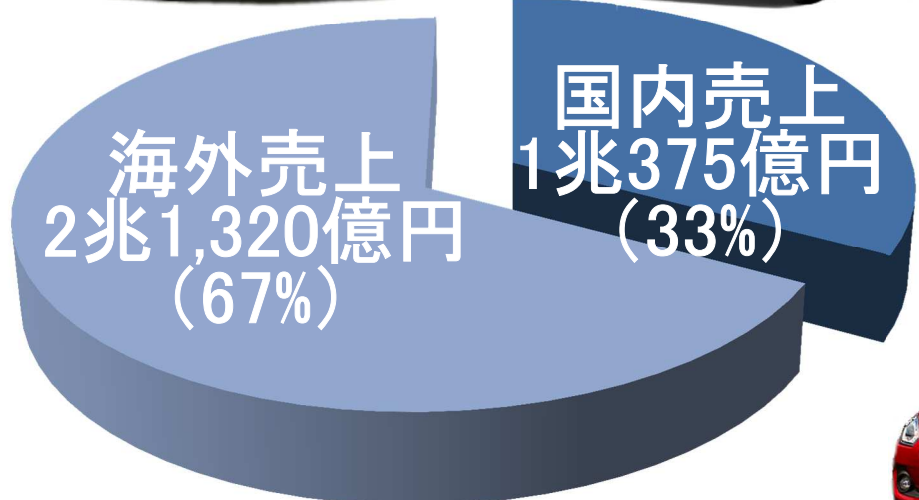
アジアを中心に世界19カ国で生産



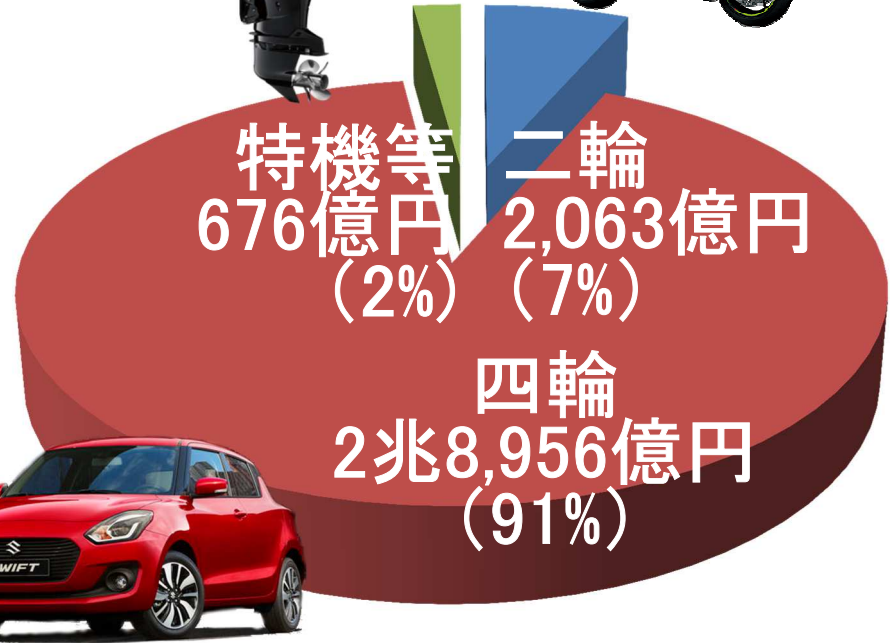
16年度連結売上高 3兆1,695億円

- 海外売上が7割弱
- 四輪車が売上高の9割超

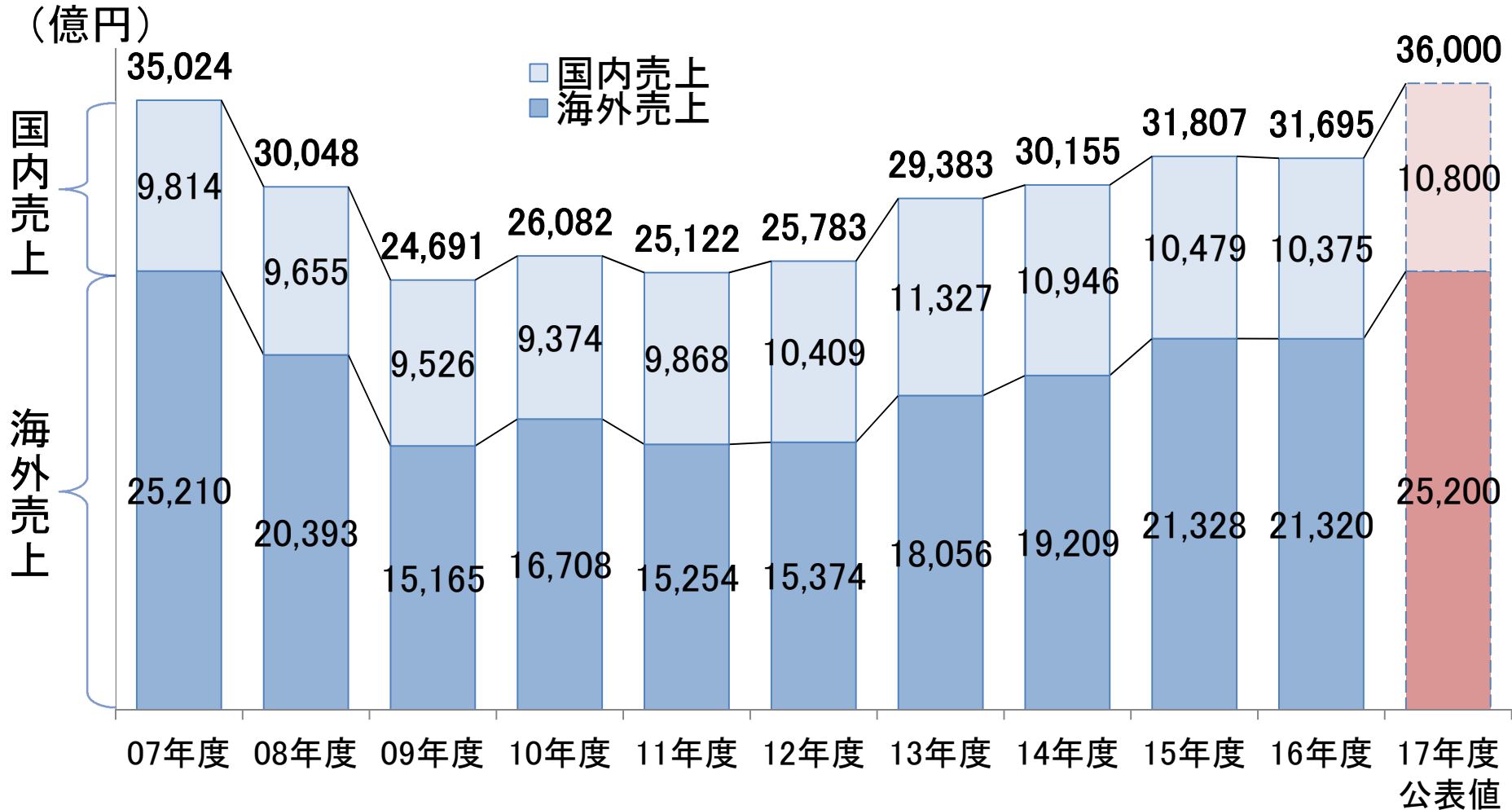
<国内・海外別売上内訳>



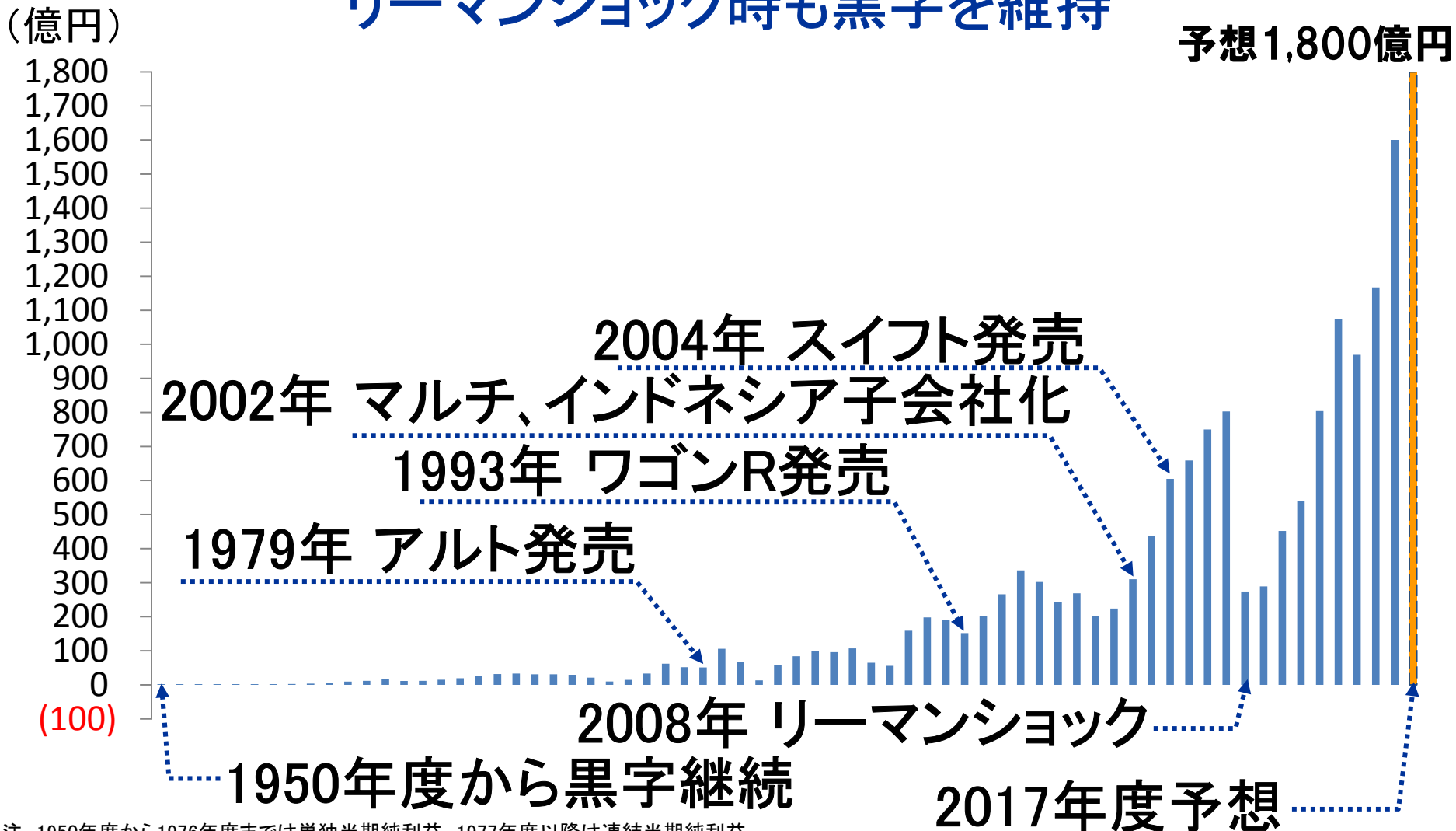
<事業別売上内訳>



日本は1兆円キープ、海外は2.5兆円台へ拡大 10年振りの過去最高更新を目指す

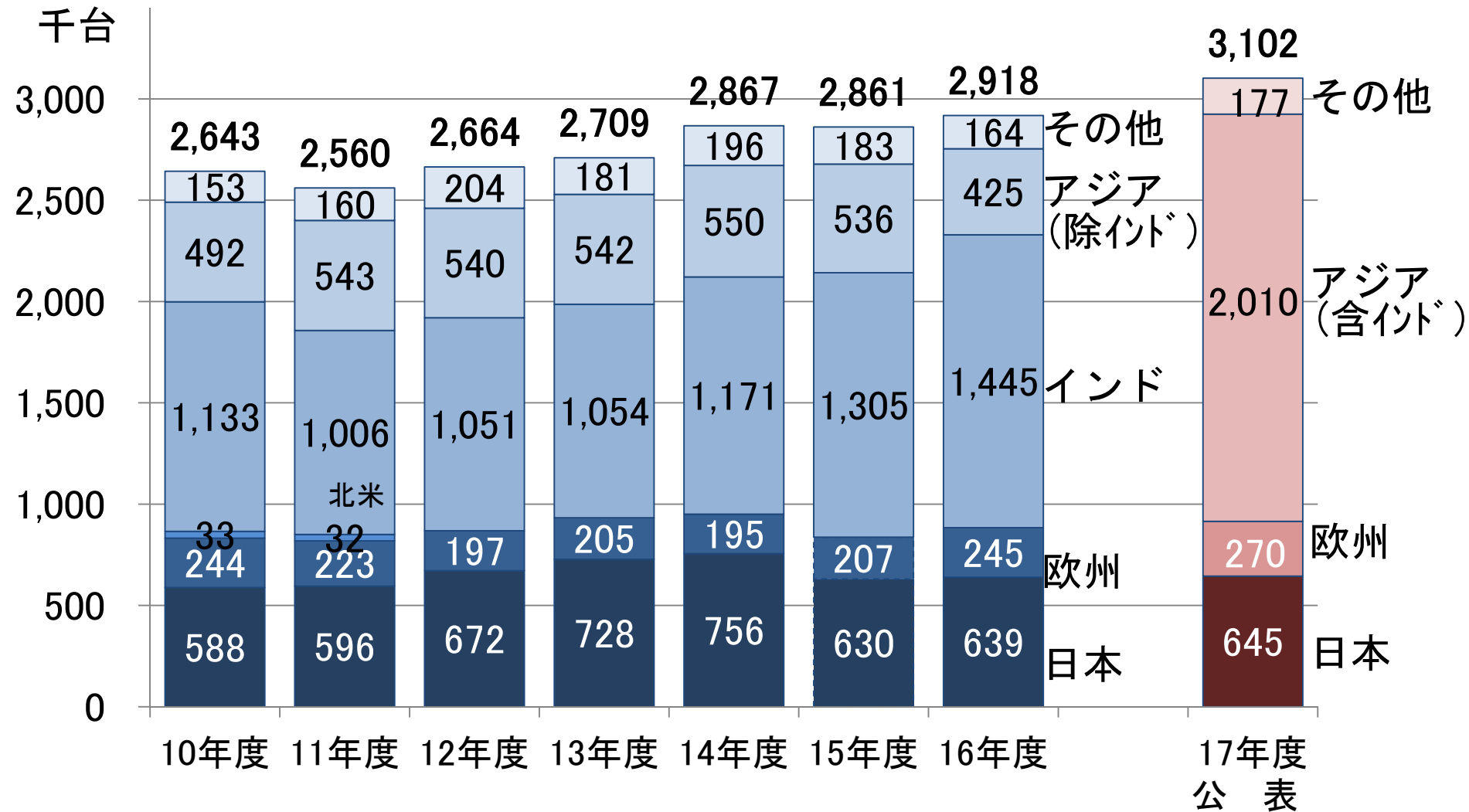


60年以上 連続黒字 堅実経営
リーマンショック時も黒字を維持



注. 1950年度から1976年度までは単独当期純利益、1977年度以降は連結当期純利益

各地域で販売拡大



新中期経営計画進捗



XBEE

- ・新ジャンルの小型クロスオーバーワゴン「クロスビー」を2017年12月25日より日本で発売
- ・使いやすく広い室内空間を持つワゴンとSUVの楽しさを融合
- ・両モデルに予防安全技術「スズキ セーフティ サポート」を採用
- ・「セーフティ・サポートカー」の「サポカーSワイド」に該当

(本日の説明内容)

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

2015年6月30日、新体制と同時に発表

基本方針

社是の原点に戻って、**お客様の立場になって**、「ものづくりを強化」し、「**チームスズキ**」で次の100年に向けた経営基盤づくりを行う

事業戦略

四輪	・軽、A、B、Cセグメントで、日本、インドを中心に攻略
二輪	・選択と集中により赤字体質から脱却
船外機	・世界一の4ストローク船外機ブランドの構築

19年度 目標値

業績目標	3兆7,000億円、営業利益率7%
株主還元	ROE10%、配当性向15%以上(成長投資を優先)
投資目標	研究開発費2千億円、5年累計設備投資1兆円
販売目標	四輪車340万台、二輪車200万台

チームスズキ

企業風土改革・人財育成

- ・お客様第一
- ・提案型チャレンジ経営
- ・知恵を出し行動する人財の育成
- ・社員の士気向上の為の環境整備

グローバル化

- ・新マネジメント体制の確立
- ・グローバル経営の強化

盤石な経営基盤

- ・利益源泉の多角化
- ・企業価値の向上
- ・危機管理の強化

ものづくりの強化

品質最優先

- ・お客様の安全、安心が最優先
- ・お客様の声に速やかに対応
- ・信頼されるブランドづくり

独創的な商品

- ・お客様の期待を超える価値づくり
- ・走る喜び、使う楽しみ、持つ幸せを提供

技術、生産、購買

- ・「走りと燃費」「安全・安心」
- ・生産技術の進化
- ・世界最適生産体制の構築
- ・最適調達と内製化の推進

お客様の立場になって

- ・社是の精神に則り全てをお客様の立場で考え行動する

「売上高・利益率・販売台数」

- 売上高
- 営業利益率
- 販売台数

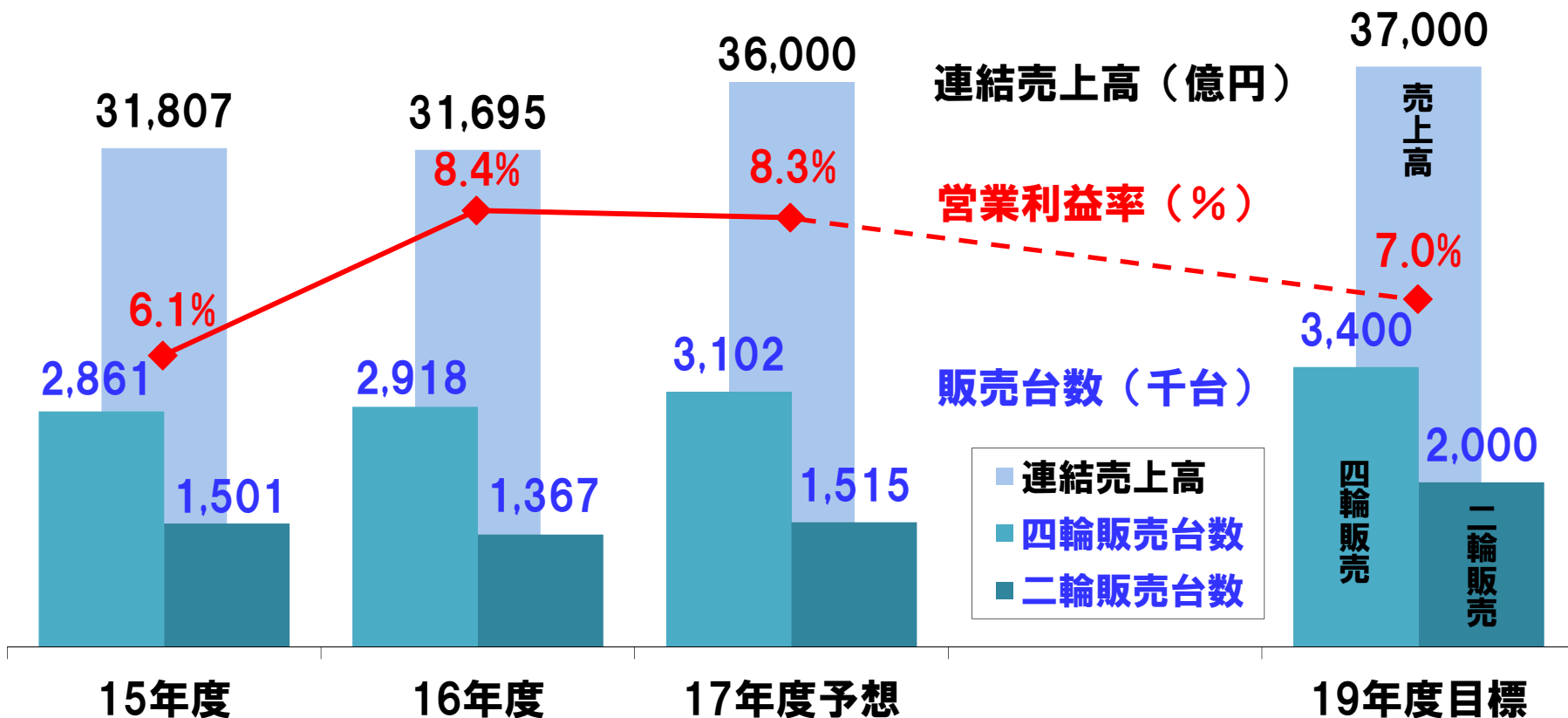
17年度予想で3兆6千億円の見通し（進捗率97%）

16年度実績8.4%、17年度見通し8.3%

四輪は340万台に向かって順調 … インドが牽引

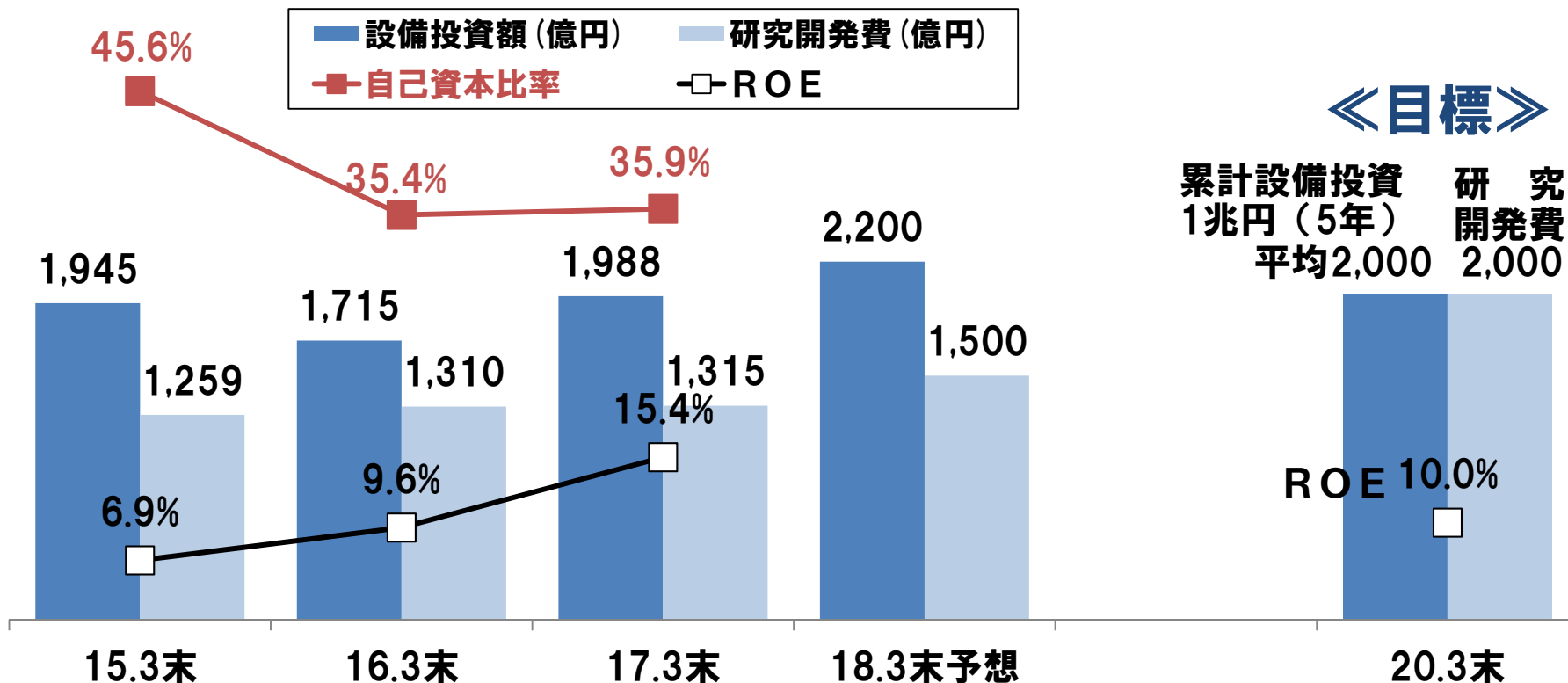
二輪は200万台達成は厳しい状況 … 赤字脱却を優先

《目標》



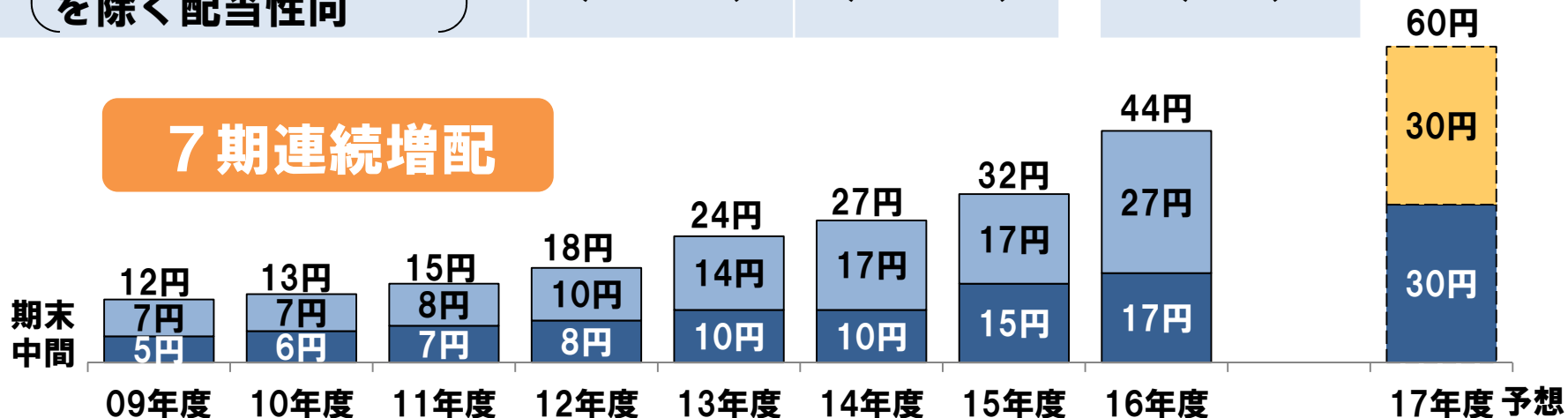
- ROE 15.4% (17.3末) > 目標10%
- 設備投資 1,988億円 (16年度) = 2,000億円/年
- 研究開発費 1,315億円 (16年度) < 2,000億円 (19年度)
- 自己資本比率 35.9% (17.3末) → **早期の改善**

ROE、設備投資、研究開発費、自己資本比率の推移



- 配当性向 16年度15.2%* > 目標15%
 - ・新中期経営計画では成長投資を優先し配当性向目標を15%以上と設定
 - ※15年度、16年度は自己資本比率改善も考慮し、投資有価証券売却益を除く当期純利益を基礎に決定
- 当期予想は第2四半期決算発表時に16円増配（中間+8円、期末+8円）

	前々期実績	前期実績	当期予想
一株当り年間配当金	32円	44円	60円
配当性向	13.6%	12.1%	14.7%
（投資有価証券売却益を除く配当性向）	（17.3%）	（15.2%）	（－）



コーポレートガバナンス



Spacia

- ・軽乗用車「スペーシア」を全面改良
- ・2017年12月14日より日本で発売開始
- ・安全装備を充実
- ・家族や仲間と楽しく使える軽ハイトワゴン

(本日の説明内容)

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

コーポレートガバナンス 企業統治・企業倫理年表

		～11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	
コーポレートガバナンス制度							コーポレートガバナンス・コード施行		
中期経営計画		中期経営目標 (2010～14年度)					新中期経営計画 SUZUKI NEXT100 (2015～19年度)		
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 社外取締役を導入 2名/9名					2名/8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・報酬等諮問委員会		
							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		

役員、従業員への周知

- 16年4月、新たに「スズキグループ行動指針」を策定
- 冊子を役員、従業員に配布するとともに、朝礼等での唱和、社内報での定期配信、Eラーニング等により周知徹底

<ご参考-スズキグループ行動指針(抜粋)>

お取引先様CSR ガイドライン制定

- 16年9月、
社会的要請を踏まえ、
お取引先様CSR
ガイドラインを制定

安全・品質
人権・労働
環境
法令遵守
情報開示

(1) 価値ある製品・サービスの実現	スズキグループは、社是の第一に掲げる「消費者の立場になって価値ある製品を作ろう」の精神に則り、お客様の期待を超える製品とサービスを提供します。
(2) 品質への取組み	スズキグループは、お客様の安全・安心を最優先に考え、高品質でお客様に安心して使っていただける製品の開発・生産を行い、そのアフターサービスを提供します。 スズキグループは、万が一品質に関わる問題が発生した場合においても、お客様の声に真摯に対応し、問題を早期に把握して、徹底的な原因究明に基づく措置を講じ、お客様が引き続き安心して製品をお使いいただけるように全力を尽くします。
(3) 人権の尊重	スズキグループは、各国・各地域の法令を踏まえ、人権に関する様々な国際規範を理解し、基本的人権を尊重します。
(4) 労働安全・交通安全	スズキグループは、職場環境を整備し、安全な職場づくりに努めます。 スズキグループは、労働災害を発生させないための安全教育を徹底します。
(5) 改善活動の推進と 仕事の基本ルール遵守	スズキグループは、社員による職場改善のための創意工夫を奨励します。 社員からの改善提案は、評価して有効なものは採択し、横展開してグループ全体の発展に繋げます。 スズキグループは、仕事の基本ルールを策定し、社員に徹底します。
(6) 法令等の遵守 (コンプライアンス)	スズキグループは、独占禁止法等の競争関係法令、その他公正な商取引に関する法令、社会規範が国や地域によって異なる可能性を認識しつつ、それらを把握した上で、スズキグループの社員がそれぞれの国や地域の法令、社会規範を遵守するよう教育を徹底します。
(7) 環境活動	スズキグループは、「スズキ地球環境憲章」(http://www.suzuki.co.jp/about/csr/) に則り、美しい地球と豊かな社会を次の世代に引き継いでいくために、一人ひとりの行動が地球の未来を左右する大きな力を持つことを自覚し、地球環境保全に取り組みます。
(8) 反社会的勢力との関係の遮断	スズキグループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体との関係は一切遮断することを徹底します。

- 16年5月、四輪車の排ガス燃費試験業務について、不正な取扱い
- 二度と起こさないよう徹底的な再発防止策を実施
- 1年後の17年5月、風化させないよう「Remember5.18」を実施

Remember 5.18

—あの恥ずべき行為を決して忘れない—



「Remember5.18」の様子

社は
一、消費者の立場になって
価値ある製品を作ろう
二、協力一致で新しい会社を
建設しよう
三、自己の向上にとつと常に
意欲的に前進しよう



スズキグループ・
リスクマネジメント・
ホットライン

スズキグループ
行動指針

不正だと 言える勇気が 社を救う

黙ってたら、
やっぱり
ダメだよなあ...



コンプライアンス違反を発見した場合には、
所長または下記のホットラインに報告・連絡・相談（ホウレンソウ）しましょう。
ホットラインは、スズキグループで働く誰もが利用できます。

スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン

✉ suzuki-globalhotline@s-himada-law.jp (島田法律事務所)

☎ 03-3217-6163 (受付時間 9時～17時)

☎ 1100-0004 (総機番付(国内専用) 15:1)

大手町ファーストスクエアWest18階 島田法律事務所内

スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン受付専用

✉ globalhotline-as@hq.suzuki.co.jp (コーポレートガバナンス部)

✉ globalhotline-as@hq.suzuki.co.jp (監査役・監査役会事務局)



コーポレートガバナンス委員会

コンプライアンス強化ポスター

報連相の徹底

報告 連絡 相談

私たちは日常業務において常に「報連相」を行います。

▶直ちに上司に報告する。▶直ちに上司に連絡する。▶自分の考えを持って相談する。
現場、現物を見ることによって、対策を立て行動を起こす。

報連相の徹底ポスター

ものづくりの強化



SWIFT

- ・小型乗用車「スイフト」を全面改良
- ・スズキブランドを牽引するグローバルコンパクトカー

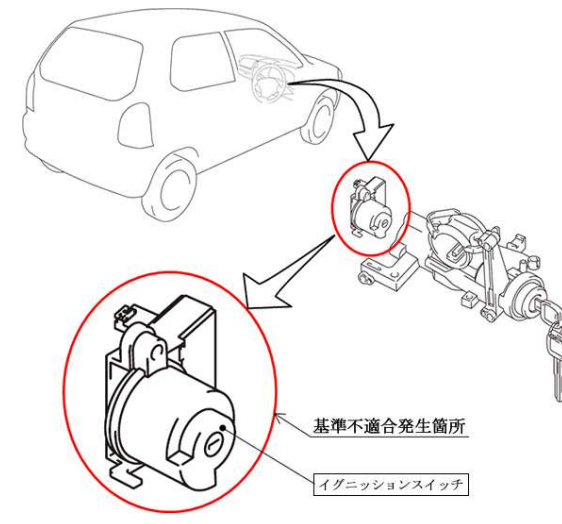
(本日の説明内容)

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

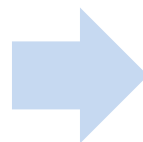
- 15年3月から4月にかけて、1案件で190万台を超える大規模リコール実施
（お客様の立場になっていなかったことが原因）
- 新中期経営計画では、お客様の立場になって、「品質最優先」で取組む
- 品質管理体制を抜本的に見直し
 - ・ お客様品質保証本部[※]の設置
※現お客様品質・サービス本部
 - ・ 品質保証部を、技術、製造の各現場に移管、責任体制を明確化

イグニッションスイッチ不具合

15.3発表	125,755台
<u>15.4発表</u>	<u>1,778,778台</u>
計	1,904,533台



開発…コスト・日程 優先
製造…生産効率 優先



品質最優先

四輪車

- スイフトが3世代連続RJCカーオブザイヤー受賞
- 15年次ハスラー、16年次アルトでも同賞を受賞
- 2018ワールドアーバンカーにおいて昨年のイグニスに続きスイフトがTOP3選出
- 南アフリカでは17年、18年の2年連続でブランド・オブ・ザ・イヤー獲得



2018 RJC CAR OF THE YEAR

二輪車

- 17年はGSX-Rシリーズ、V-Stromシリーズなど11機種を投入
- 引続き18年にはSV650X、GSX-R125など新型車を投入



船外機

- フラッグシップ船外機 DF350A 発売
- 4サイクル船外機としてはメーカー最多となる8回目のアメリカマリン工業会技術革新賞を受賞



DF350A 4機掛け例(350×4=1,400馬力)

「地産地消」生産体制を一部見直し

- 従来の「地産地消」生産体制の欠点
 - ・ 生産拠点分散化による生産コスト増
 - ・ 型治具、生産設備の重複

「世界最適生産・世界最適調達」

- 地産地消
 - ・ インドでのアセアン向け生産を、一部アセアンに切替
- 車種毎に生産拠点を集約
 - ・ アセアン内での生産分担
 - ・ 欧州でのスイフト生産を日本生産に切替え

効果

- インドでのアセアン向け生産 ⇒ アセアン生産
 - ・ インド国内向け増産へ振向け
 - ・ アセアン工場の稼働率改善
- スイフトの欧州生産 ⇒ 日本生産
 - ・ 日本の相良工場の稼働率改善
 - ・ 単一プラットフォーム生産によるハンガリー工場の効率改善

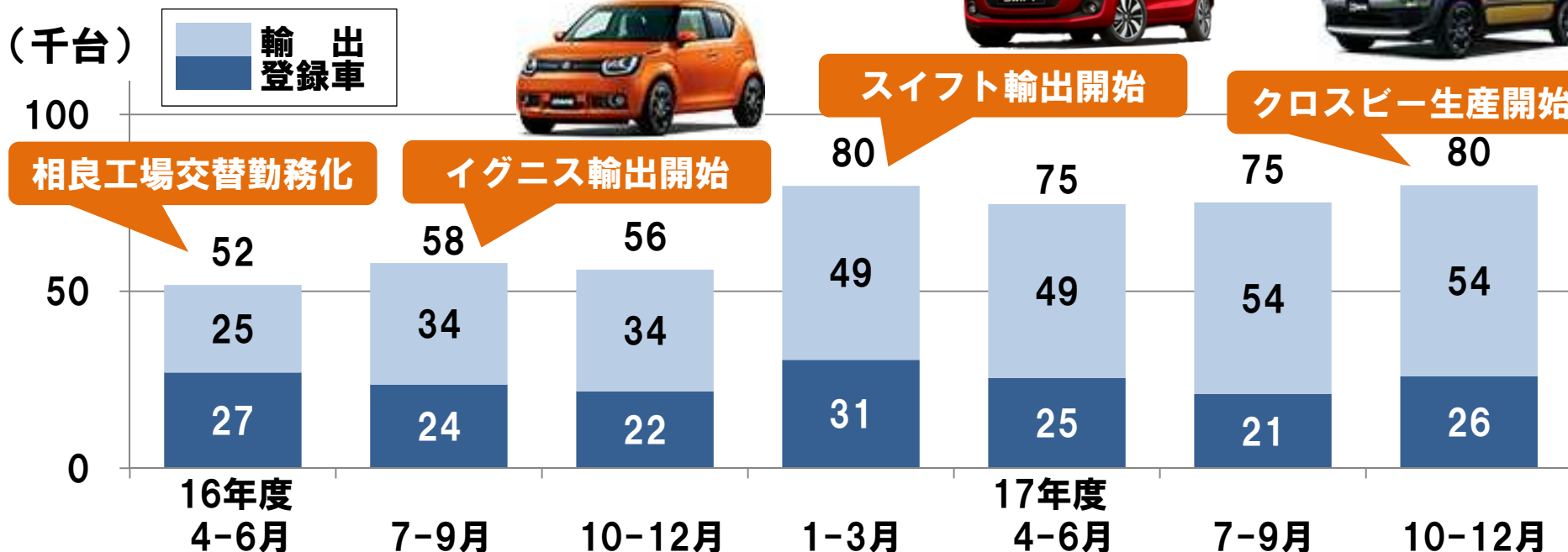


日本、欧州、アジア
の増益へ

17年1月以降、小型車生産が急拡大

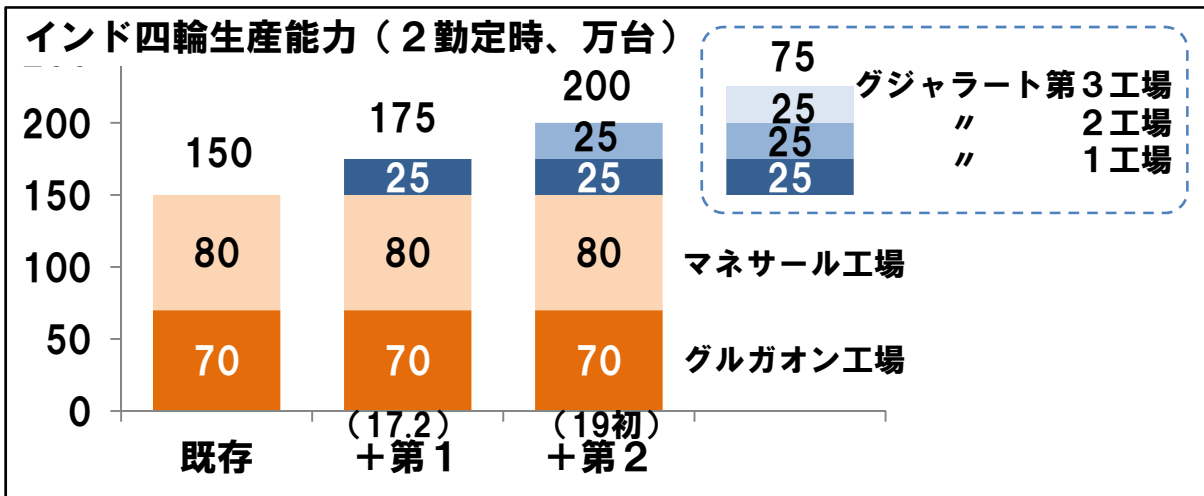
- 16年度2Qでの「イグニス」輸出開始、4Qでの「スイフト」輸出開始により、輸出向け生産が急拡大
- 小型車を生産している相良工場は16年6月より2交替勤務化し、17年1月以降、フル操業を継続

日本の小型車（登録車・輸出）生産 四半期毎推移



グジャラート工場立上げ

- グジャラート第1工場稼働（17年2月）
- 2019年初めの稼働を目指し、第2工場の建設を開始
- 更に第3工場も計画 ⇒ 計75万台



インドでリチウムイオン電池を生産

- 東芝、デンソーとの合併
- 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



ROEの向上



Compact SUV VITARA BREZZA (India)

- ・ 力強いダイナミックなエクステリア
- ・ 2トーンルーフなど豊富な車体色
- ・ インド市場ニーズを重視し開発

(本日の説明内容)

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

限られた資本をいかに効率よく使うか

- ROE向上は本業（①収益性×②資産効率）の改善で実施
- 両指標を定期的にチェック

<収益性>

- ・ 商品計画会議でモデル別損益を全役員、本部長でチェック
- ・ 月次報告会で事業別地域別業績を全役員、本部長でチェック

<資産効率>

- ・ 棚卸商品については製品毎に基準月数を設定
- ・ 月次報告会でグループ各社の在庫月数を全役員、本部長がチェック

①売上高純利益率

$$\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$$

×

②総資産回転率

$$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$$

×

③財務レバレッジ

$$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

=

ROE

$$\frac{\text{純利益}}{\text{自己資本}}$$

自己資本比率改善が必要な為、
ROE向上にはマイナスに働く

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

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

最近の政策保有株式の処分

	当社保有の先方株式				先方保有の当社株式			
	処分日	処分株数	保有割合	備考	処分日	処分株数	保有割合	備考
VW株	2015.9.26	4,397千株	1.49%	売却益 367億円	2015.9.17	111,610千株	19.89%	全数当社が 自己株式取得
富士重株	2016.8.8	13,690千株	1.75%	売却益 468億円	2016.8.10	5,780千株	1.18%	全数市場売却

注. 保有割合は処分日現在の発行済株式総数に対する割合

社内への浸透



VITARA (日本名エスクード)

- ・スズキSUVの伝統を継承
- ・あらゆる面で進化させたコンパクトSUV
- ・先進的な安全技術、優れた燃費性能

(本日の説明内容)

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透**
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

年度大会

- スズキグループ幹部全員を招集
- 経営トップより経営方針を示達
- 4月と10月の年2回実施



年度大会にて幹部に対し社長から講話

係長クラスの研修会

- 係長クラスを招集し、研修会を開催
- 経営トップ自ら考えを語ることで、若手の経営に対する関心を醸成
- 質疑応答の機会を設け、日頃接点の少ない経営トップに直接自分の意見を述べる機会を作る
- 本部ごとに年1回実施

社内イントラネットの活用他

- 会社方針、部門毎の数値目標等を社内イントラネットに掲載
- スズキニュースでも年度大会特集号を組み全社員に情報を発信
- また、食堂に設置されたモニターも活用し情報を全社で共有



コミュニケーションルームの活用

- 役員（含む社外取締役）と管理職、係長、若手社員等とのコミュニケーションを促進
- 昨年5月開設以来、本年2月までに51回、延べ847人が利用

投資家との対話



新開発ハイブリッドシステム

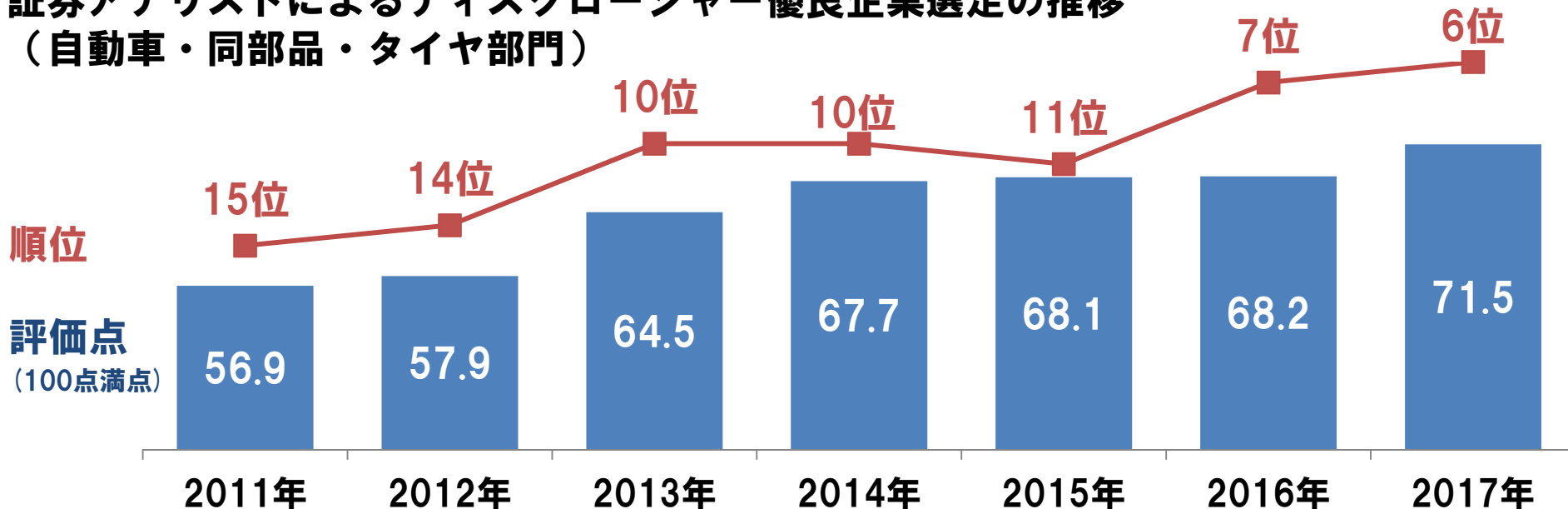
- ・ 駆動用モーター（MGU※1）とオートギヤシフト（AGS※2）を組み合わせたスズキ独自のパラレル方式ハイブリッドシステム
 - ・ 変速時にMGUの駆動力で補うことでスムーズな加速を実現
- ※1 Motor Generator Unit
 ※2 MTベースにクラッチおよびシフト操作を自動で行う電動油圧式アクチュエーターを採用したトランスミッション

（本日の説明内容）

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

- 当社のIR体制
経営企画室 経営管理・IR部 — 東京IR課
- 実施内容
IRミーティング（年400件以上）、コンファレンス参加（17年度6回）
IRイベント（インド事業説明会、新商品発表会、新商品試乗会等）
IRホームページの充実等
- アナリストによるディスクロージャー評価も着実に向上

証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定の推移
（自動車・同部品・タイヤ部門）



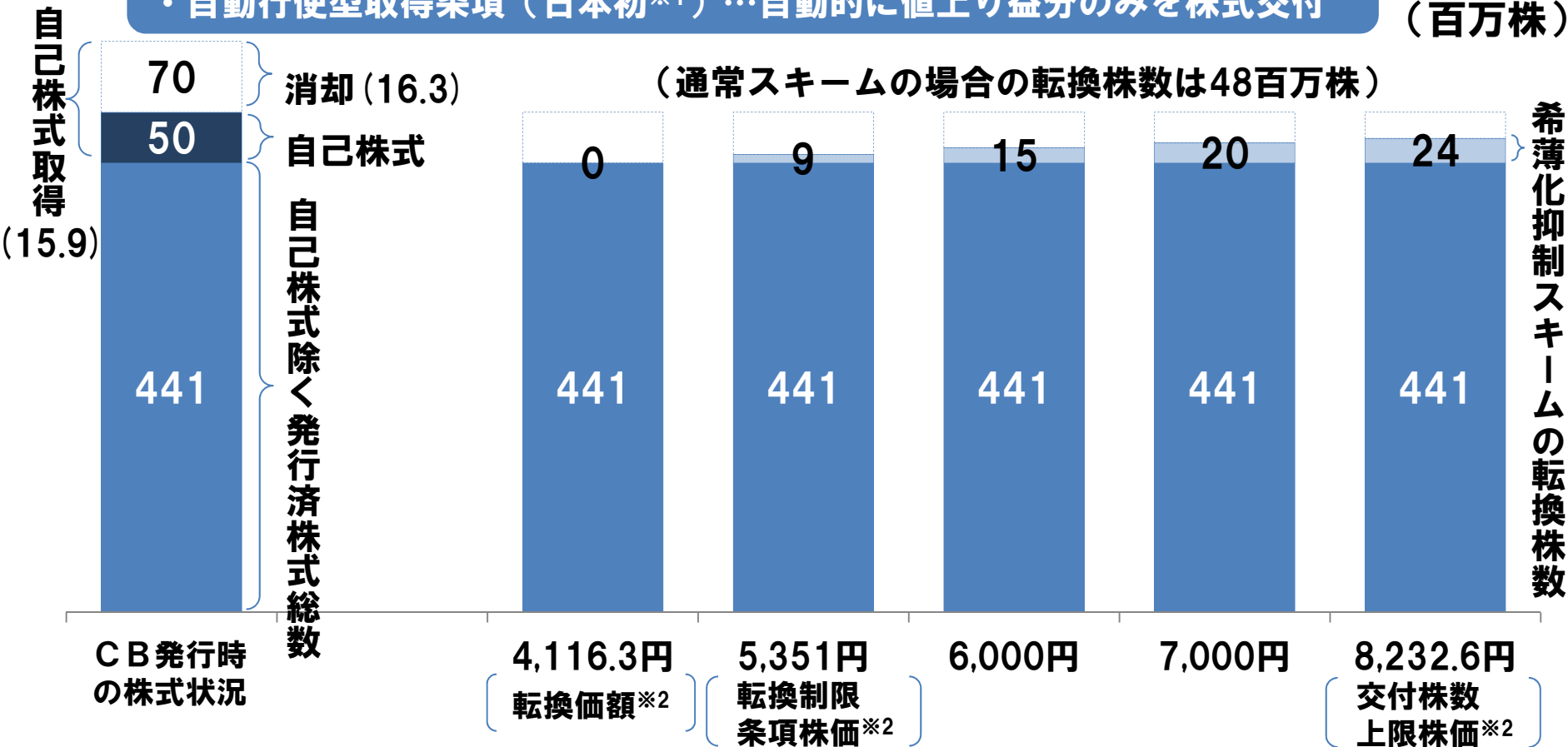
- ESG（環境、社会、ガバナンス）に積極的に取り組んできたが、一部の投資家からESG取組に関するPR不足を指摘された
- 投資家との対話を通じ、CSR・環境レポートの改善に取り組む
- 最新のCSR・環境レポート2017では、
 - ・ 国際的な報告書ガイドライン（GRI）を参考に情報を整理
 - ・ Webでは全ての内容をHTML形式で閲覧できるよう改善
 - ・ 各情報へのアクセスを容易にするESGインデックスも整備



希薄化を抑制したCB発行

- インドなど成長投資の為にCBによる2千億円の資金調達を実施（16.4）
- 投資家との対話を通じ、徹底した希薄化抑制スキームを採用

- ・ 交付株数上限型（世界初※1）… 転換価額の2倍で株式交付を打止め
- ・ 自動行使型取得条項（日本初※1）… 自動的に値上り益分のみを株式交付



※1 主幹事証券調べ

※2 現時点で転換価額は4,116.3円ですが、今後、調整等により変更となる可能性があります。

社会貢献活動



スズキマナーアップ活動第150回記念 (17年3月)

- ・スズキでは、従業員のマナーアップ及び環境美化意識向上を目的として2004年9月に「浜松市道路・河川里親制度」に登録し、本社周辺の地下道及び公道の清掃ボランティア活動を開始。
- ・月1回のペースで継続実施し、現在(18年2月末現在)、161回を数えている。

(本日の説明内容)

1. スズキの概要
2. 新中期経営計画進捗
3. 企業価値向上の取組み
 - (1) コーポレートガバナンス
 - (2) ものづくりの強化
 - (3) ROEの向上
 - (4) 社内への浸透
 - (5) 投資家との対話
 - (6) 社会貢献活動

スズキマナーアップ活動



浜名湖エコキッズ体験塾



スズキアスリートクラブによる
児童への陸上教室開催



地元大学での寄附講座の開講



森林保全活動



南米系学校への支援



スズキ財団による研究活動への助成



スズキ教育文化財団による
高校生・大学生への奨学援助



歴史館での社会科見学会



学生フォーミュラの支援



二輪セーフティスクール



地域活動への支援
(義援金支援等)

- 15年度
- ネパール地震支援
- 台風18号豪雨被災支援
- パキスタン政府への地震支援
- 16年度
- 熊本地震に対する支援
- 自治体への震災対策支援

水道・公衆衛生での地域支援
(インド)



学校への教育支援
(インド)



日本式ものづくり学校(JIM)開校
(インド)



交通安全における取組
(インド)



工学系学生への奨学金
(パキスタン)



公立学校の建設と改修
(パキスタン)



高校奨学金制度
(パキスタン)



ビーチ清掃キャンペーン
(パキスタン)



サンゴ礁の植付け活動
(タイ)



台風22号被害に対する寄付活動
(フィリピン)



文化活動への支援
(オーストリア)



障害者支援活動
(フランス)



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。

