



# 統合報告書

Integrated Report

スズキ株式会社

2022



## 統合報告書 2022

## 目次

## スズキとは

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

## スズキが目指すもの

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

## 価値創造

- 017 事業概況 [四輪事業]
- 021 事業概況 [二輪事業]
- 024 事業概況 [マリン事業]

## 価値創造を支える仕組み

- 025 サステナビリティ方針
- 028 環境
- 032 社会
- 043 役員紹介
- 044 コーポレートガバナンス
- 051 社外取締役メッセージ
- 052 コンプライアンス体制・リスク管理体制
- 055 リスクと対応策
- 056 ステークホルダーとの対話

## 財務情報・会社情報

- 057 11 年間の主要財務／非財務データ
- 059 財務レビュー
- 061 連結財務諸表
- 064 会社情報
- 065 株式情報ほか

## 編集方針

## 本レポートについて

スズキグループは、次の 100 年も成長し続けるために、さまざまな取り組みを進めています。その取り組みを株主・投資家から従業員までさまざまなステークホルダーに理解していただくために、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

2021 年度（2021 年 4 月 1 日から 2022 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。

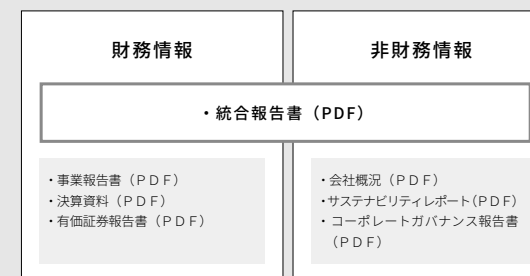
## 対象範囲

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

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

## トップメッセージ

# 人と社会に必要とされる会社を目指し、価値ある製品・サービスをお届けしていく



代表取締役社長  
鈴木 俊宏

## 創業103年目を迎えるスズキの強み

1920年に織機製造を祖業としてスタートしたスズキは、バイクモーター「パワーフリー号」を1952年に発売し輸送用機器事業へ進出して以来、二輪車や四輪車をはじめとした使いやすくお求めやすい製品の提供を通じて、人々の快適で豊かな暮らしに貢献してきました。日本のみならず海外にも事業を展開し、世界中の人々に「生活の足」を提供し、お客様のより良い暮らしと経済社会の発展に微力ながらも貢献を続け、こうして創業から103年目を迎えるようとしていることは、私たちの誇りになっています。

スズキの強みは、長い年月をかけて構築してきた総合的な製品ラインアップと、それらを世界中のお客様にお届けすることができる独自のバリューチェーンです。四輪車、二輪車、船外機、セニアカーなどの多彩な製品群が、世

界中のお客様から幅広くご支持をいただくことで、外部環境の変化にも対応できる、堅実な経営基盤を形成してきました。そしてこれからのスズキは、お客様の多様なニーズにお応えする製品やサービスの開発・生産・普及にとどまらず、人々の生活や移動インフラそのものに影響を与えられる革新的な次世代モビリティサービスの創出にもチャレンジしたいと考えています。

## 自動車を取り巻く環境の変化とスズキの対応

世界の自動車産業は今、100年に一度と言われる大変革の時代を迎えています。環境対応技術によるカーボンニュートラルへの貢献や、交通安全につながる自動運転技術の高度化などが自動車メーカーの今後を左右する重要課題となってきました。

自動車産業が直面している諸課題の中でも、特に重視しているのがカーボンニュートラル達成に向けた電動化への取り組みです。世界の多くの自動車メーカーは今、従来のガソリン車、ハイブリッド車からEVへと製品展開を大きくシフトしています。「スズキはどのようなEV戦略を打ち出すのか」、そういったご質問を自動車の購入を検討されているお客様から頂戴することが多くなりました。私たちは、少しでも早くEVを市場投入できるよう開発を進めていますが、一方でその製品設計や市場投入のタイミングについては、冷静に見極めていく必要があると考えています。例えばスズキの得意とするコンパクトカーは、お求めやすさが支持されて多くの人々にご愛用いただいています。EV化による製品価格の上昇は、こうしたコンパクトカーのメリットを減らすことにつながりかねません。また、利便性に直結する充電インフラの拡充など、EVの使用環境が今後どこまで整っていくかについても注意を払う必要があります。スズキはコストと航続距離や装備をバランスさせ、お客様のニーズと利用スタイルに対応した、いわば適所適材のEVを開発し、適切な時期に市場に投入していく方針です。

## 人と社会に必要とされる会社を目指すために

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う新たな生活様式の定着に加え、地政学的リスクの世界的な高まりやサプライチェーンの混乱など、自動車産業を取り巻く事業環境は依然として先行き不透明な状況で推移しています。半導体の供給が逼迫していることによる自動車生産の制約も



いまだ完全には解消されていません。こうした状況のもと、「構造改革」「リスク極小化」「将来に向けた種まき」を念頭に、足元の業務を進めています。

「構造改革」の取り組みとして、業務のシンプル化、風土改革、人材育成に注力します。電動化やカーボンニュートラル、コネクテッドなどの新しい仕事に専心するために、付加価値がないムダな業務やプロセスを洗い出し、やめる・変える・システム化の順で業務のシンプル化を進めます。デジタル技術も活用し、従来の延長線上の考え方ではなく、非連続な状況の変化に対応できるよう自分たちのマインドから変える必要があります。風土改革については、社是に掲げる「協力一致清新な会社を建設しよう」を再認識し、社員同士の徹底的なコミュニケーションを通じて、活力ある組織とチャレンジする風土を醸成していきます。また、ダイバーシティの取り組みにも力を入れており、男性でも女性でも働きやすい職場にしていくために、育児休暇などさまざまな制度の見直しに着手しています。人材の育成については、最近では人的資本経営といわれているように、教育や研修を将来に向けた人への投資と考え、すべての従業員が社是を実践し、企業価値を創造できる人材づくりを進めていきます。

「リスク極小化」に関して、半導体不足に対しては、お取

引先様との信頼関係を前提に在庫の確保をお願いしたり、サプライチェーンを可視化したりすることで、生産への影響を早期に見極め、柔軟な対応ができるよう体制を整備してきました。また、コンプライアンスのさらなる徹底が重要です。スズキは2016年に燃費・排出ガス試験、2018年には完成検査に関わる不正問題を立て続けに引き起こしてしまいました。以来、再発防止策の徹底と社員のコンプライアンス意識の喚起を通じて、信頼の回復に努めてきましたが、この取り組みに終わりはありません。湖西工場では新完成検査棟が稼働開始し、最新設備でより確実に正しい検査を行う体制を整えました。また、すべての役員・従業員が参加して毎年実施している「リメンバー 5.18 活動」により、問題を風化させない取り組みを継続しており、ハード、ソフトの両面でコンプライアンス体制を盤石なものにしていきます。

「将来に向けた種まき」としては、スズキの最大市場であるインドにおけるカーボンニュートラルに取り組みます。インド政府は2070年のカーボンニュートラル達成を目指しており、日本の目標年である2050年とはギャップがあります。インドではまだまだ電力の安定供給に不安があることに加え、その電源構成自体も化石燃料が中心のうえ、高価なEVを購入できるお客様も限られています。そうした中で、インドが経済力を蓄え人々が豊かになるために、一緒になってカーボンニュートラルを進めていくことが求められます。

具体的には、牛糞由来バイオガスの精製事業に注目しています。インドには非常にたくさんの牛がいますが、その糞尿からは温室効果の高いメタンが発生します。そのメタンから自動車用のカーボンニュートラル燃料を精製することを検討しています。その先には、農村地域の活性化や新たな雇用の創出、エネルギー自給率の向上も期待できます。

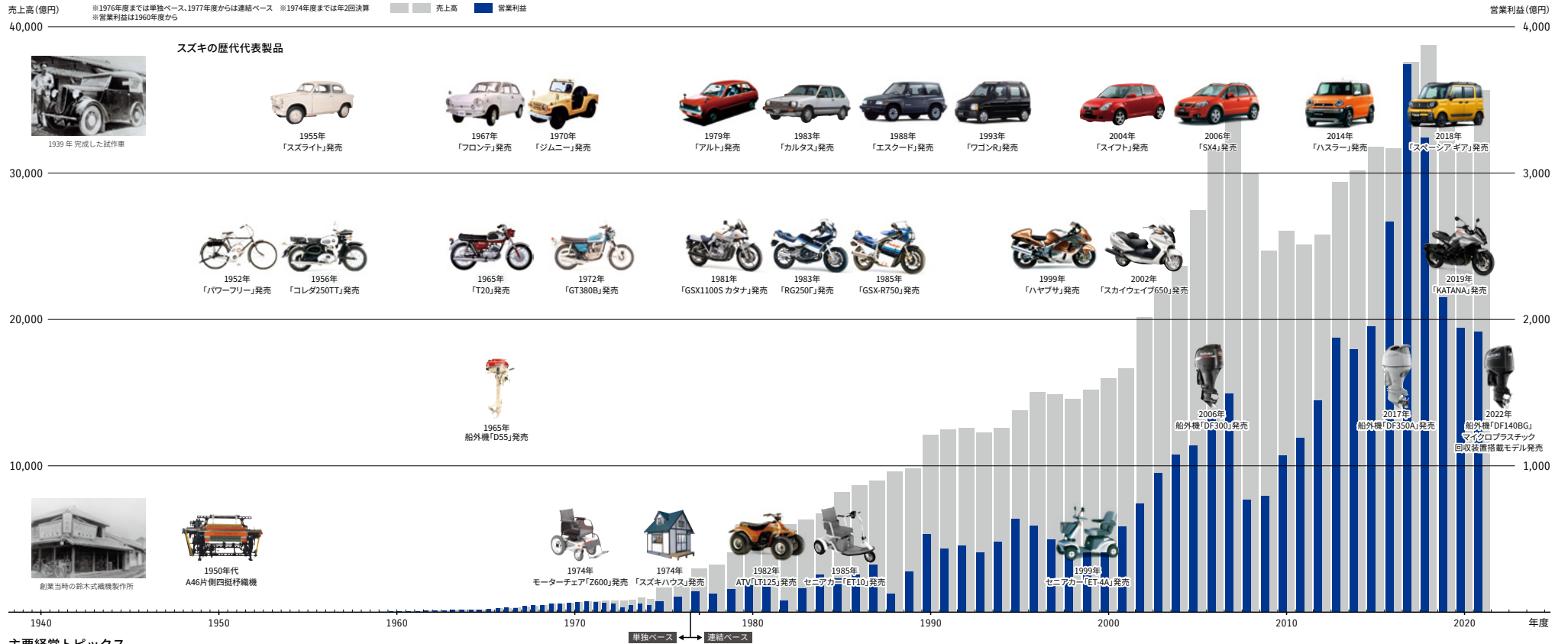
また、EVについては、2023年度の日本での軽商用EV投入を皮切りに、2024年度に欧州、インドでEVを投入します。日本の軽商用EVについては、現場での使い方、走

り方等を調査し、CJP（コマーシャル・ジャパン・パートナーシップ）と足並みを揃えながら開発を進めています。軽商用EVについては、「地方の足である軽商用が、実際にどのように使われているのか」「今お乗りになっているお客様が違和感なく移行できるEVとは何か」を現場・現物・現実の三現主義で精査し、適所適材のEVを開発します。売り方やサービスのあり方も含めて、「こういうクルマが欲しかった」「こういうサービスはありがたい」と感じていただけるような、お客様もまだ気付いていないようなスズキらしい独自の価値を持った製品を生み出していきたいと考えます。

あらためて、これからのスズキが目指す姿は、インフラの構築や次世代移動サービスの展開も含め、多くの人々の日々の移動に関する課題を解決することで、人々を元気にし、経済を活性化させる生活インフラ企業になることです。引き続き、人と社会に必要なとされる会社を目指し、価値ある製品・サービスをお届けしていきます。そして、カーボンニュートラルに重点的に取り組み、持続可能な社会の実現とともに、持続的な企業価値の拡大を追求していきます。



# 成長の歩み



成長の歩み

## 主要経営トピックス

### 織機メーカーとしての出発、自動車への挑戦

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

### 自動車メーカーへの事業転換

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

### 世界への挑戦～グローバル企業としての成長

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

### 次の100年に向けて

- | 年    | 月  | 事項  |
|------|----|---|
| 2015 | 6  | 鈴木俊宏、社長に就任<br>中期経営計画「SUZUKI NEXT 100」を発表                                  |
| 2017 | 2  | VW が保有していた当社株式を全株取得<br>インドのスズキ・モーター・グジャラト社で四輪車の生産開始<br>トヨタとの業務提携に向けた覚書を締結 |
| 2019 | 4  | 東芝・デンソーとインドでのリチウムイオン電池パック製造の合弁会社設立について基本合意                                |
| 2019 | 8  | トヨタと資本提携に関する合意書を締結  |
| 2020 | 3  | 創立100周年を迎える   |
| 2021 | 11 | 「スズキ環境ビジョン2050」を発表  |
| 2021 | 2  | 中期経営計画(2021年4月～2026年3月)～「小・少・軽・短・美」～を発表                                   |
| 2022 | 3  | インドでの電気自動車及び車載用電池生産のため約1,500億円を投資   |

# 財務・非財務ハイライト

## ■ スズキの強み

	強み	参照
<b>ハイブリッド車の普及</b>	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。2021年度は世界販売の23%がハイブリッド車となりました。	P.28 環境
●ハイブリッド比率（2021年度）		
■日本	51.7%	
■インド	9.9%	
■欧州	86.2%	
■グローバル	23.1%	
●日本：軽自動車	30.2%	
●インド：乗用車	43.4%	
<b>日本、インドでの高い市場シェア</b>	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。2021年度における日本の軽自動車市場のシェアは30.2%、インドの乗用車市場のシェアは43.4%でした。	P.17 事業概況
●市場シェア（2021年度）		
■日本：軽自動車	30.2%	
■インド：乗用車	43.4%	
<b>強固な財務体質</b>	当社は、1950年11月期から71年間連続で連結当期純利益の黒字を継続しています。2022年3月末の自己資本比率は45.2%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いきます。	P.4 成長の歩み P.59 財務レビュー
●連結当期純利益		
■連続黒字	71年間	

## ■ スズキの四輪車販売シェア1位の国（2021年度）

# 12カ国

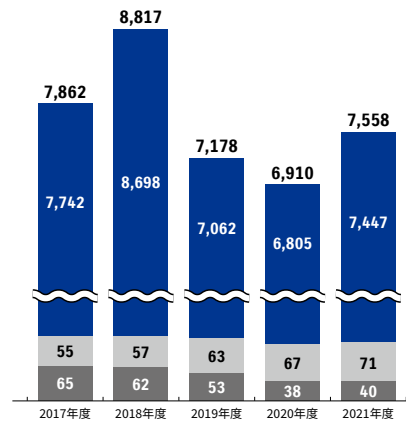
- アジア | パキスタン、インド、ブータン、ミャンマー、ネパール
- 中南米 | パルバドス、ポリビア
- アフリカ | コートジボワール、ジブチ、アンゴラ、エチオピア
- 欧州 | ハンガリー

※スズキ調べ



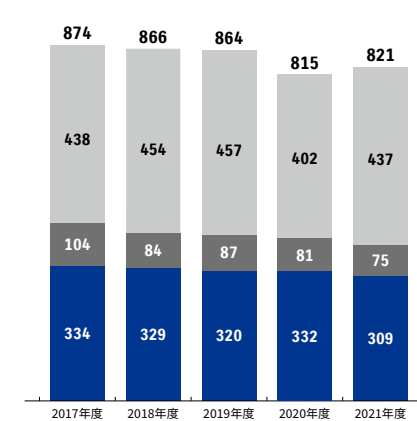
## 非財務

### ■ バリューチェーン全体が排出したCO<sub>2</sub>排出量 (万t-CO<sub>2</sub>)



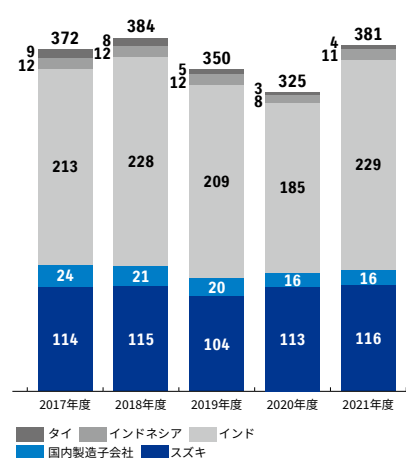
バリューチェーン全体：スコープ1・2・3の合計  
 ■ スコープ1：企業活動による直接排出  
 ■ スコープ2：エネルギー起源の間接排出  
 ■ スコープ3：その他の間接排出  
 ※算定範囲：スズキ株式会社及び国内製造・非製造子会社69社、海外製造・非製造子会社31社  
 過去データを一部修正（2017年度のスコープ1・2排出量及び2018年度のスコープ2・3排出量）

### ■ 国内・主要海外工場の水使用量 (万m<sup>3</sup>)



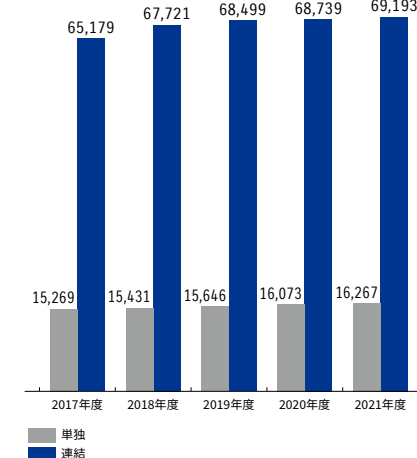
■ 海外工場  
 ■ 国内製造子会社  
 ■ スズキ  
 ※集計対象範囲：スズキ株式会社8工場（高塚工場、豊川工場は2018年7月まで）、国内製造子会社4社、海外製造子会社17社

### ■ 国内・主要海外工場の廃棄物等総排出量 (千t)



■ タイ ■ インドネシア ■ インド  
 ■ 国内製造子会社 ■ スズキ

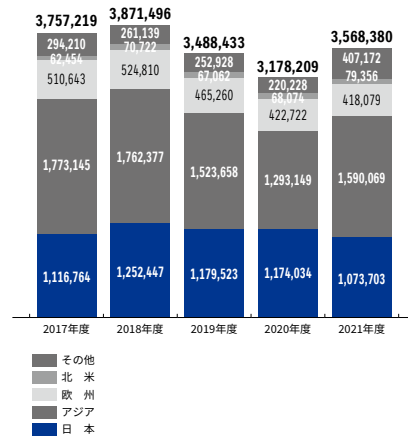
### ■ 従業員数 (人)



■ 単独  
 ■ 連結

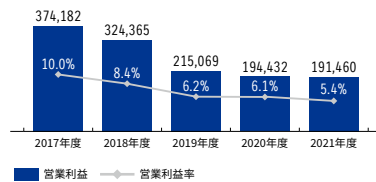
財務

■ 地域別売上高 (百万円)



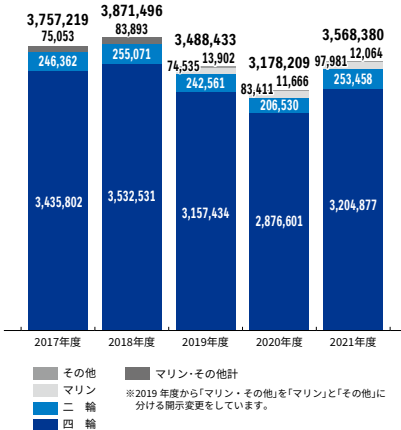
連結売上高は3兆5,684億円となり、半導体を含む部品供給不足はあったものの、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大による深刻な影響があった前期に比べてと3,902億円増加しました。四輪事業については、売上高は前期、前々期を上回っていますが、営業利益では前期、前々期を下回りました。二輪事業については、新型「ハヤブサ」投入効果や体質改善等により増加しました。マリン事業については、北米での船外機の販売が引き続き堅調に推移し、増加しました。地域別売上高は、日本、欧州では減少したものの、アジア、その他地域で増加しました。

■ 営業利益 (百万円)



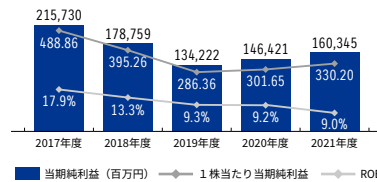
営業利益は原材料価格の高騰等により、1,915億円と前期に比べ29億円(1.5%)減少しました。

■ 事業別売上高 (百万円)



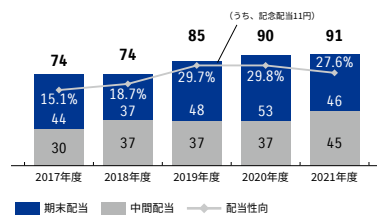
※2019年度から「マリン・その他」を「マリン」と「その他」に分ける開示変更をしています。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



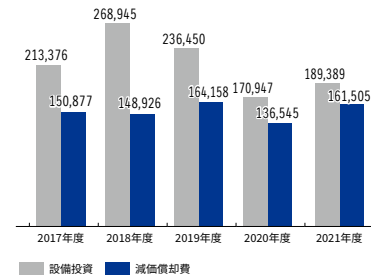
親会社株主に帰属する当期純利益は、1,603億円と前期に比べ139億円(9.5%)増加しました。

■ 配当金 (円)



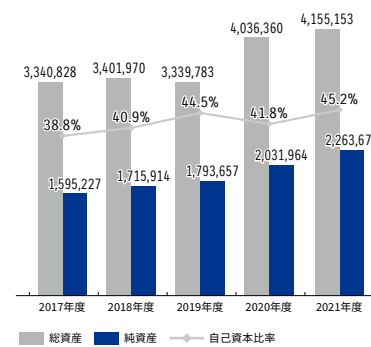
部品供給不足や原材料価格高騰など引き続き厳しい状況が続きますが、CASEやカーボンニュートラルなど成長投資と株主の皆様への還元のパランスを考慮し、1株につき前期より1円増配となる91円とさせていただきます。

■ 設備投資・減価償却費 (百万円)



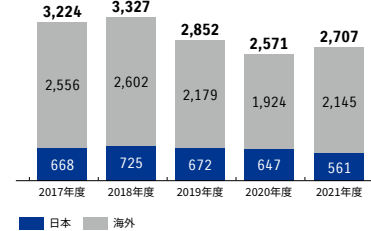
設備投資については、四輪事業では、当社における品質の改善及び新商品のための投資や、インド子会社における生産能力の拡充を実施し、グループ全体で184億円の上昇となりました。

■ 総資産・純資産・自己資本比率 (百万円)



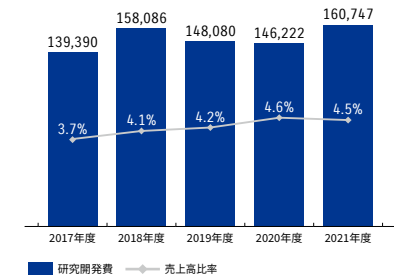
総資産は4兆1,552億円(前期末比1,188億円増加)となりました。借入金については、前第1四半期連結累計期間において新型コロナウイルス感染症拡大にあたり4,000億円の借入を実施しましたが、半導体不足等の今後の経営環境の不透明さを踏まえ、現在の借入水準を維持していく考えです。自己資本比率は当連結会計年度末では45.2%となり、2020年3月期末の水準にまで回復しました。

■ 四輪販売台数 (千台)



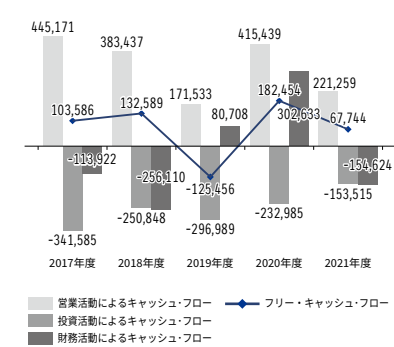
四輪の世界販売は、日本を除く地域(パキスタン、インド、その他地域等)で増加し、前期を上回りました。

■ 研究開発費 (百万円)



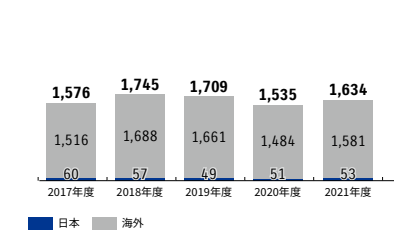
グループ全体の研究開発費は1,607億円で、セグメントごとには四輪が1,446億円、二輪が121億円、マリン他が38億円でした。

■ キャッシュ・フロー (百万円)



営業活動によるキャッシュ・フローの減少により、フリー・キャッシュ・フローは678億円の増加にとどまり、前期の1,824億円の資金増加と比べ、1,146億円の減少となりました。

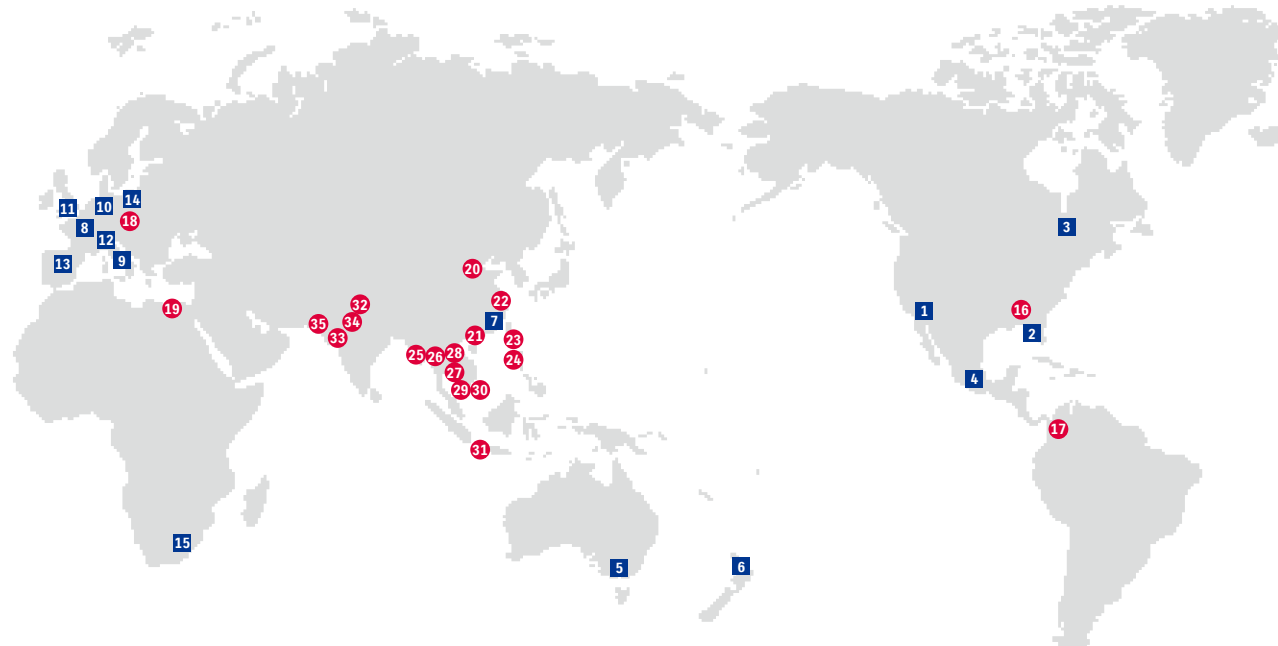
■ 二輪販売台数 (千台)



二輪車の世界販売は、インド、中国、フィリピン等で増加しました。

# グローバルネットワーク

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



## 主な海外販売代理店

No.	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	スズキペリカ社(スペイン)	★	★	
14	スズキモーターポーランド社(ポーランド)	★	★	★
15	スズキオーストナフリカ社(南アフリカ)	★	★	★

## 主な海外生産会社

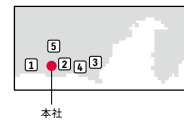
No.	会社名	★販売 ○生産		
		四輪車	二輪車	船外機
16	スズキ・マニファクチャリング・オブ・アメリカ社(アメリカ)		○(ATV)	
17	スズキコロンビア社(コロンビア)		○★	★
18	マジヤールスズキ社(ハンガリー)	○★	★	★
19	スズキエジプト社(エジプト)		○	
20	濟南輕騎鈴木摩托車有限公司(中国)		○★	
21	江門市大長江集團有限公司(中国)		○★	
22	常州豪爵鈴木摩托車有限公司(中国)		○★	
23	台鈴工業股份有限公司(台湾)		○★	
24	スズキフィリピン社(フィリピン)		★	○★
25	スズキミャンマーモーター社(ミャンマー)	○★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

## 拠点数

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

## 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			○
5	浜松工場			○



## 直営国内販売代理店数

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



18 マジヤールスズキ社



31 スズキ・インドモーター社(チカラン工場)



35 パックスズキモーター社



32 マルチ・スズキ・インドア社(グルガオン工場)



32 マルチ・スズキ・インドア社(マネサル工場)



33 スズキ・モーター・グジャラート社

ページ内の情報・数値等は2022年3月末現在のものです。



# 主要製品ラインアップ

## 四輪

10.4万台



スペーシア  
販売市場 **J**  
生産拠点 **J**

3.9万台



ソリオ  
販売市場 **J O**  
生産拠点 **J**

37.5万台



アルト  
販売市場 **J I A O**  
生産拠点 **J I O**

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

28.4万台



ワゴンR  
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」)

17.0万台



キャリイ  
販売市場 **J I A O**  
生産拠点 **J I A O**

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

20.9万台



エプリーイ  
販売市場 **J I A O**  
生産拠点 **J I A O**

31.2万台



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

9.8万台



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

※写真:ジムニーシエラ

9.1万台



エスクード  
販売市場 **J A E O**  
生産拠点 **E**

6.3万台



SX4 S-CROSS  
販売市場 **J I A E O**  
生産拠点 **I E**

17.3万台



バレーノ  
販売市場 **J I A E O**  
生産拠点 **I**

16.8万台



ディザイア  
販売市場 **I A O**  
生産拠点 **I**

21.8万台



エルティガ  
販売市場 **I A O**  
生産拠点 **I A**

12.1万台



ブレッツァ/ビターラブレッツァ  
販売市場 **I A O**  
生産拠点 **I**

## 二輪

0.6万台



Hayabusa  
販売市場 **J I A E N O**  
生産拠点 **J O**

0.2万台



KATANA  
販売市場 **J A E N O**  
生産拠点 **J O**

1.6万台



GSX-R125/150/750/1000  
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-S1000GT)

1.4万台



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

※グローバル販売台数にはGSX-R1000Rを含む。(写真:GSX-R1000R)

3.1万台



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

※グローバル販売台数にはVストローム650XT/1000XT/1050XTを含む。(写真:Vストローム1050XT)

10.9万台



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

※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)

47.1万台



アクセス125/アドレス125  
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



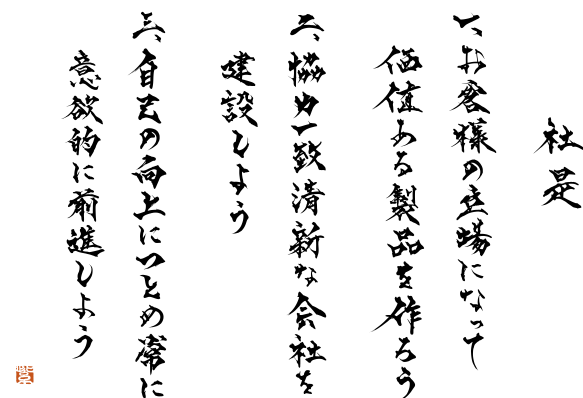
ET4D  
販売市場 **J**  
生産拠点 **J**

**J** 日本 **I** インド **A** アセアン **E** 欧州 **N** 北米 **O** その他

※台数はグローバル販売台数、販売市場・生産拠点は2021年度の実績、画像は2022年3月時点。

# 企業理念

## 社是



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

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

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

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

（スズキ50年史より）

### 製品づくりに対する努力目標

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

### 会社づくりに対する努力目標

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

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

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

※清新：新鮮でいきいきしていること。また、その様子。

### 人間づくりに対する努力目標

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

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

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

## 行動理念

### ■ 小・少・軽・短・美

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

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

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

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

### ■ 現場・現物・現実

直ちに現場へ行き、現物を見たり触ったりして、現実的に判断します。

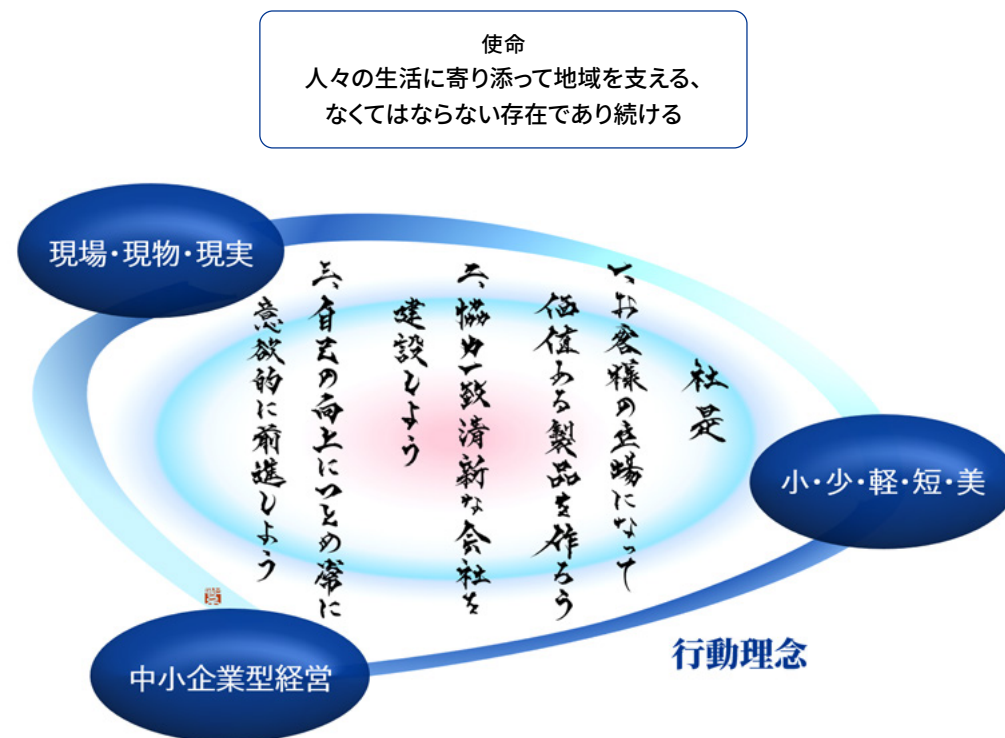
机上の空論を徹底的に排除し、実際に現場で現物を観察し、現実を認識し物事の本質を的確に捉えた上で、現実的な問題解決を図ります。

### ■ 中小企業型経営

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

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

企業理念



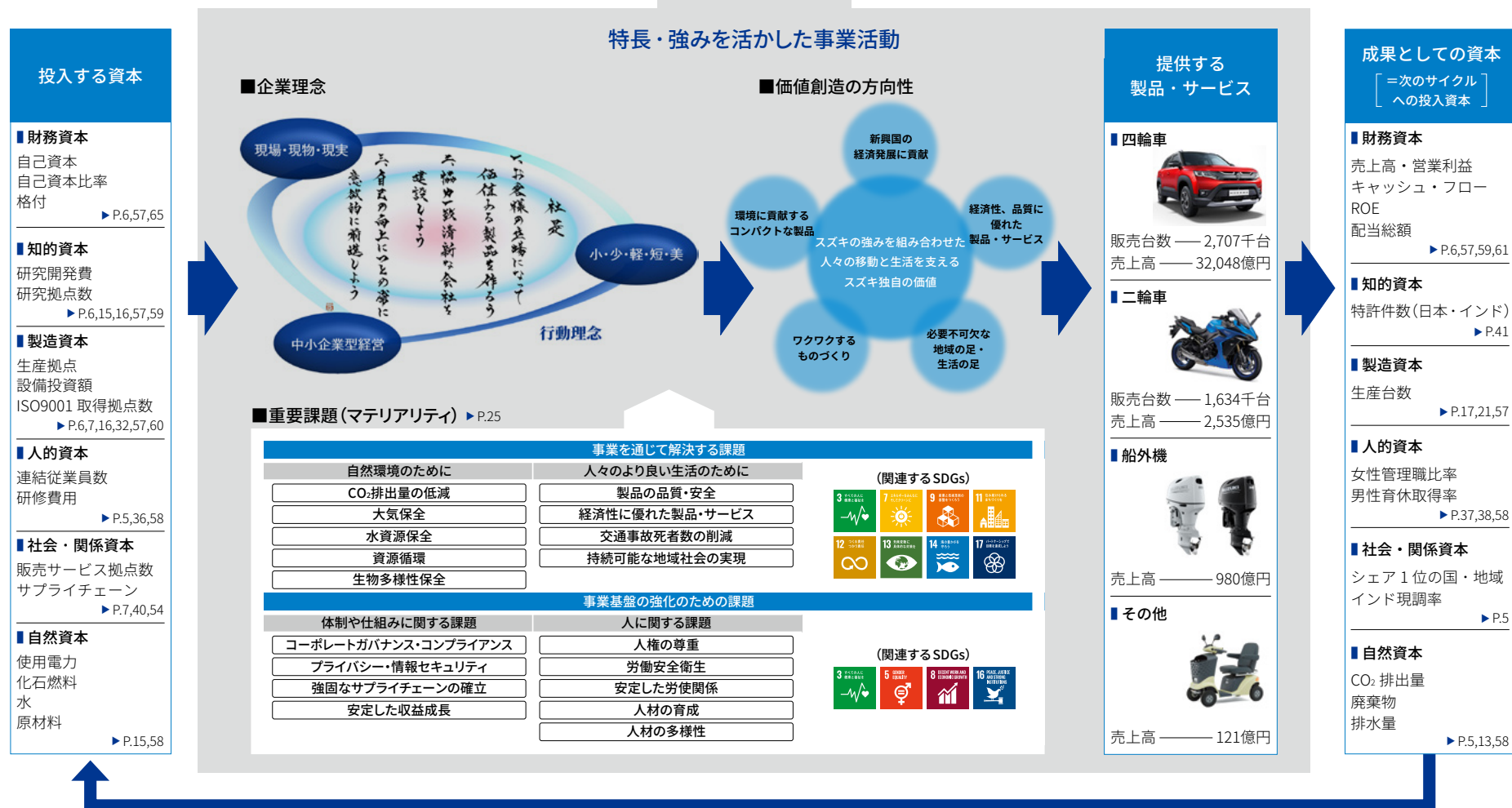
# スズキの価値創造プロセス

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

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

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

事業活動を通じて社会課題を解決し、持続的な成長を目指す ▶ P.12 (成長戦略)



### 重要課題 (マテリアリティ) ▶ P.25

事業を通じて解決する課題		(関連するSDGs)
自然環境のために	人々のより良い生活のために	
CO <sub>2</sub> 排出量の低減	製品の品質・安全	
大気保全	経済性に優れた製品・サービス	
水資源保全	交通事故死者数の削減	
資源循環	持続可能な地域社会の実現	
生物多様性保全		
事業基盤の強化のための課題		(関連するSDGs)
体制や仕組みに関する課題	人に関する課題	
コーポレートガバナンス・コンプライアンス	人権の尊重	
プライバシー・情報セキュリティ	労働安全衛生	
強固なサプライチェーンの確立	安定した労使関係	
安定した収益成長	人材の育成	
	人材の多様性	

スズキの価値創造プロセス

## 特集 2030年度に向けたスズキの成長戦略

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

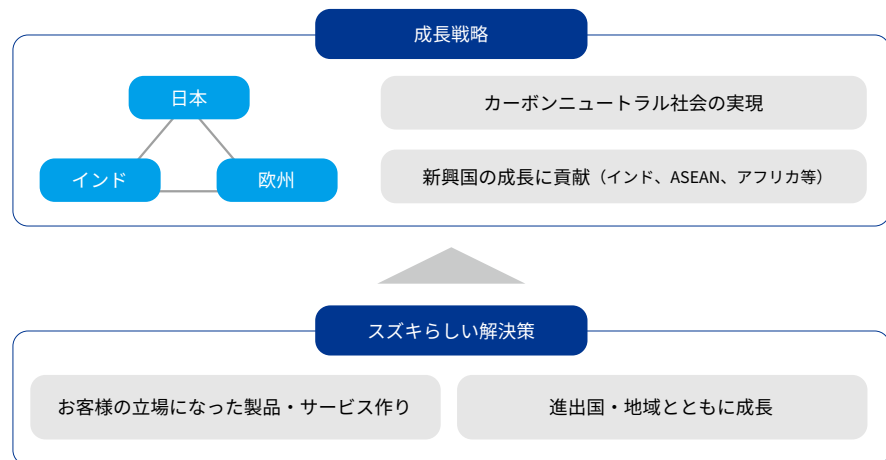
スズキは、お客様の立場になった「価値ある製品」づくりをモットーに、モノづくりの根幹である「小・少・軽・短・美」、柔軟さ・素早さ・チャレンジ精神を忘れない「中小企業型経営」、机上の空論を排した「現場・現物・現実」の三現主義で行動し、スズキらしい2030年度に向けた成長戦略を進めていきます。



成長戦略を発表する鈴木社長（2023年1月26日）

### 成長戦略の骨子

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



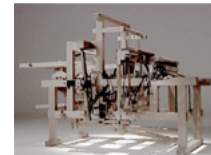
### スズキの軌跡

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

創業者 鈴木道雄



母に贈った第1号機



鈴木式織機製作所



1910年代の織機（復元）

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

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

1979年、「アルト」の誕生により、日本の軽自動車の市場を築くことができました。これが契機となり、ゼネラルモーターズとの業務提携の実現や、インド国民車構想のパートナーに選ばれインドに合弁会社の設立と、海外進出という大きな飛躍につながりました。さらに、インドでの評判がハンガリーに伝わり、欧州への工場進出を果たしました（→P.4成長の歩み）。

これまでも“進出国・地域と共に成長する”ため、海外での現地生産をし、地域のニーズに合った製品・サービスにより市場を広げ、経済発展に貢献してきました。

また、部品の現地調達による地域の産業育成、雇用の創出に寄与してきました。

これからも四輪車を中心としたモビリティ事業を展開し、女性や高齢者にも優しく、お客様の生活や仕事を支える製品・サービスを提供していきます。

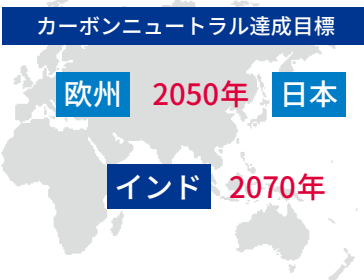


## 2030年度に向けた主な取り組み

### ＜カーボンニュートラル＞

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

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



## 製品分野

### 四輪車

お客様のニーズと利用スタイルに対応した、適所適材のEVを開発していきます。

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



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



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



### 二輪車

通勤・通学や買物など生活の足として利用される小型・中型二輪車は、2024年度にバッテリーEVを投入します。2030年度までに8モデルを展開し、バッテリーEV比率25%を計画しています。趣味性の強い大型二輪車については、カーボンニュートラル燃料での対応を検討しています。



### 船外機

湖沼や河川で多く使われる小型船外機は、2024年度にバッテリーEVを投入します。2030年度までに5モデルを展開し、バッテリーEV比率5%を計画しています。海洋で使われる大型船外機については、カーボンニュートラル燃料での対応を検討しています。



### 電動モビリティ

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

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

## 製造分野

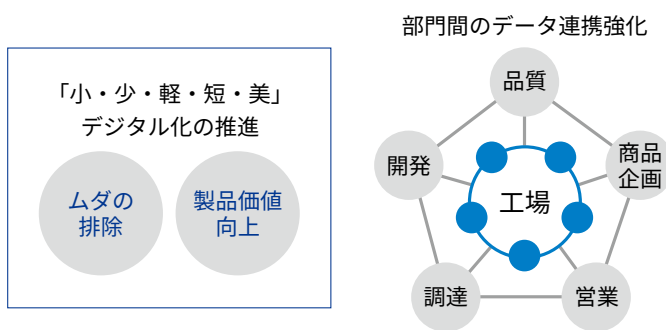
日本国内の工場は、2035年度のカーボンニュートラル達成に挑戦していきます。

国内工場のカーボンニュートラル

2035年度

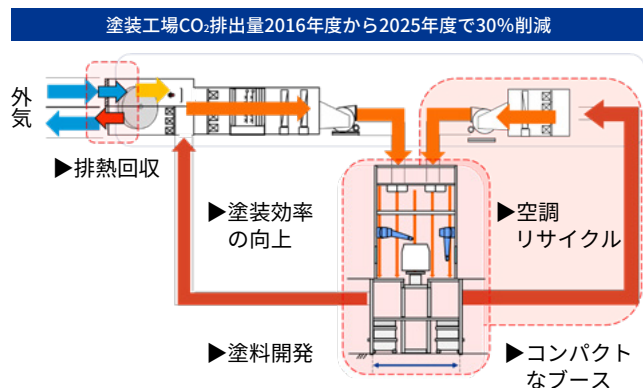
### スマートファクトリー創造

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



### 国内工場での取り組み

国内最大の生産拠点である湖西工場では、塗装設備の刷新と塗装技術の向上により、使用するエネルギーを効率化／最適化し、塗装工場のCO<sub>2</sub>排出量30%削減に取り組んでいます。

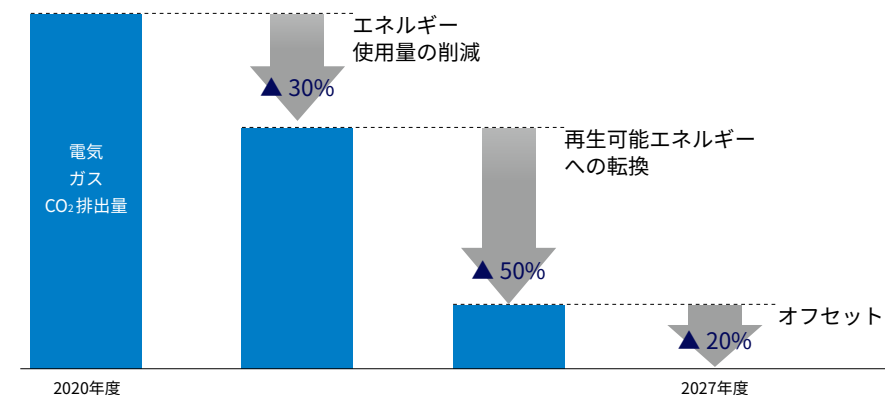


さらに、太陽光発電等の再生可能エネルギーからグリーン水素を製造し、その水素をエネルギー源として荷役運搬車両を走らせる実証実験を2022年末に開始しました。



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

### 浜松工場のカーボンニュートラル 2030年 → 2027年度



## インドのバイオガス事業

インド市場は今後も成長を見込んでいますが、製品からのCO<sub>2</sub>排出量を削減しても、総排出量の増加が避けられない見通しです。これからもインドとともに成長していくために、販売台数の増加とCO<sub>2</sub>総排出量の削減の両立に挑戦していきます。

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

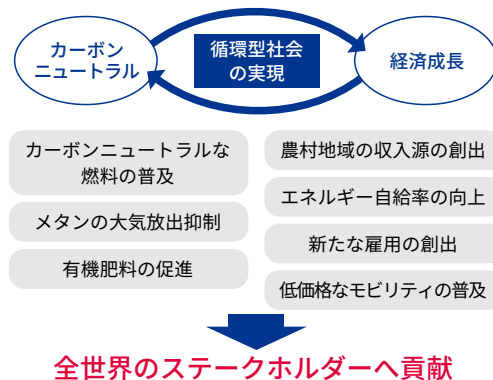


牛糞が発酵することで発生するバイオガスからメタンを精製し、圧縮することで、CNGの代替になるバイオガス燃料を製造することができます。このバイオガスを燃料として活用した際にCO<sub>2</sub>は発生しますが、大気中のCO<sub>2</sub>をリサイクルして製造したため、カーボンニュートラルな燃料です。

また、CO<sub>2</sub>の28倍の温室効果を有するメタンの大気放出の抑制にも貢献でき、さらに精製した後の残渣からは、有機肥料を製造することができます。

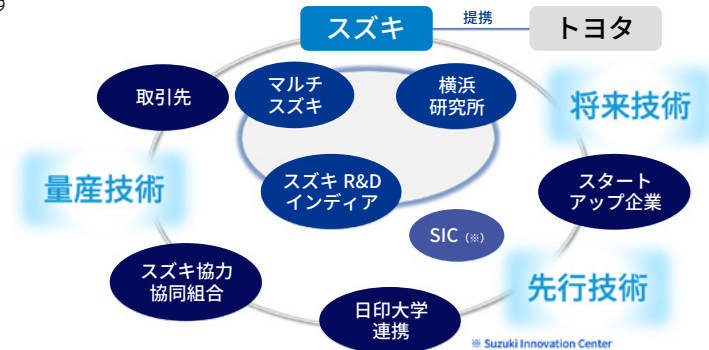
インドにおけるバイオガス事業は、カーボンニュートラルへの貢献だけでなく、経済成長を促し、インド社会に貢献するものと考えています。また、将来的にアフリカやASEAN、日本の酪農地域など他地域に展開することも視野に入れています。

インド自動車産業のリーディング企業であるスズキが、新興国のカーボンニュートラルと経済成長に貢献することは、先進国と新興国が協調してCO<sub>2</sub>排出量を削減するパリ協定の趣旨にも合致するものであり、全世界のステークホルダーに対して貢献できると信じて取り組んでいきます。



## <研究開発体制・外部連携>

スズキ本社、横浜研究所、スズキR&Dセンターインディア、マルチスズキが連携し、将来技術、先行技術、量産技術の領域分担をしながら、効率的に開発していきます。また、スズキがインドに徹底的に根付くため、スズキイノベーションセンターが0から1を見つけ出す探索活動を行っています。さらに、スタートアップ企業、スズキ協力協同組合、日本・インドの大学との共同研究による産学官連携などグループ外とも連携しながらモノづくりの力を高めていきます



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

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



（特集）2030年度に向けたスズキの成長戦略



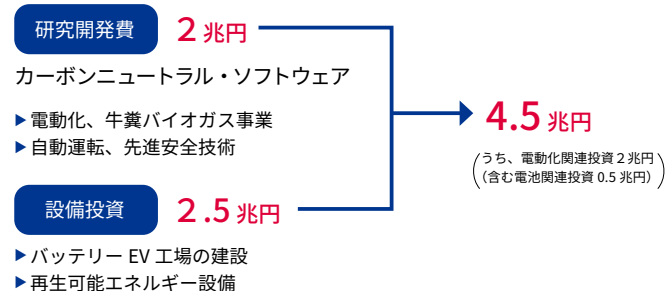
<研究開発・設備投資>

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

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

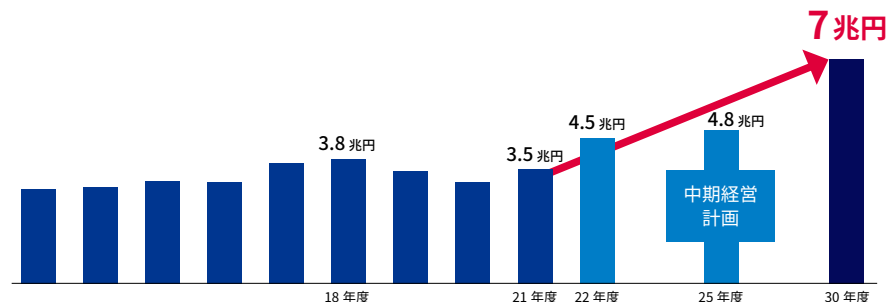
設備投資は、バッテリーEV工場の建設や再生可能エネルギー設備などに2.5兆円を計画しています。

■ 2023年度～2030年度の資源投入



<連結売上高目標>

2023年3月期の予想連結売上高は4.5兆円であり、中期経営計画で掲げた2026年3月期の売上高目標の4.8兆円を超えるペースで成長を続けています。これからも、新興国の成長に貢献することで、スズキとともに成長していきたいと考えています。2030年度には、2022年3月期の売上高3.5兆円から、倍増となる7兆円規模を目指して挑戦を続けています。



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

これからも、世界中のお客様の日々の移動を支え、環境にも優しく、いつも身近にあって頼れる生活のパートナーとなる製品・サービスをお届けしていくため、全世界のスズキ社員が一丸となって挑戦を続けていきます。



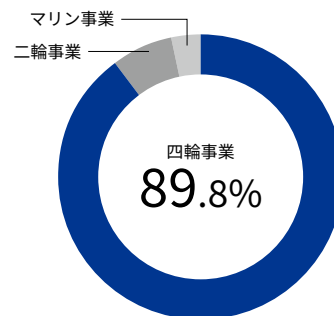
# 事業概況 [四輪事業]

## 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、CNG車の展開及び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。

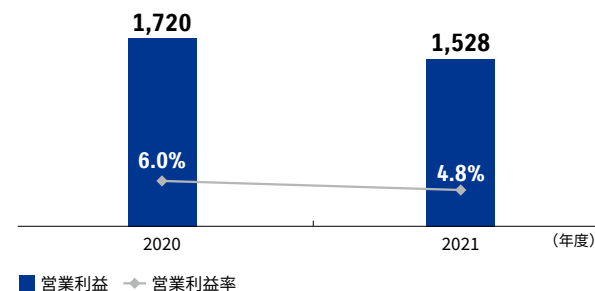
■ 売上高構成比



## 2021年度の概況

売上高は3兆2,048億円と前期に比べ3,282億円(11.4%)増加しましたが、営業利益は原材料価格高騰等により1,528億円と前期に比べ192億円(11.2%)減少しました。

■ 四輪事業の業績 (億円)



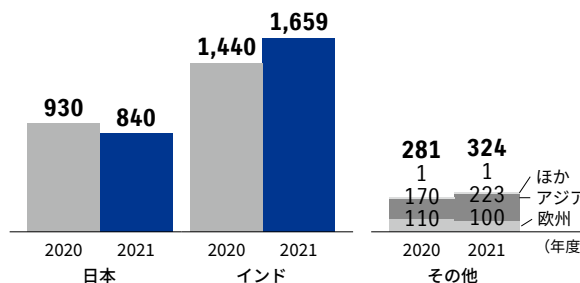
## 生産台数／販売台数

2021年度の四輪車海外生産台数は1,982千台、前年比115.2%と前年を上回りました。日本を含めた世界生産でも2,822千台、前年比106.4%と増加しました。

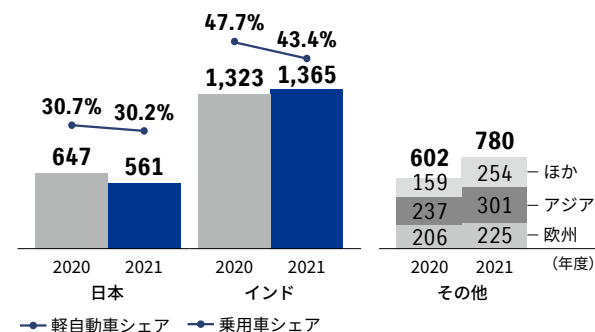
また四輪車海外販売台数は、2,145千台、前年比111.5%と増加、日本を含めた世界販売台数でも2,707千台、前年比105.3%と増加しました。

※販売台数は、外部データに基づくスズキ調べ。

■ 生産台数 (千台)



■ 販売台数 (千台)



## 市場とスズキの概況

### [日本]

#### 1. 市場の動向及び事業環境

2021年度の日本の四輪車市場の販売台数は4,216千台(前年比91%)と、世界的な半導体不足の影響が続き、3年連続して前年を下回りました。

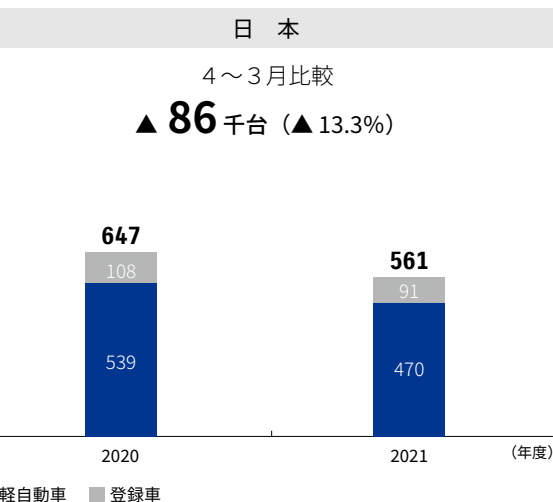
スズキの2021年度国内総販売台数は、561千台(前年比87%)で、全体市場同様に3年連続の前年割れとなりましたが、主力車種「ワゴンR」に派生モデル「ワゴンRスマイル」を追加設定する等の商品戦略が奏功し、スズキの主戦場である軽自動車における販売シェアは、目標とする30%以上を達成することができました。

#### 2. スズキの市場優位性・戦略

スズキは日本国内、あらゆる地域のお客様に、日々の生活における移動ニーズに寄り添う、コンパクトで経済的な自動車を提供することを強みとしています。また、低価格、低燃費な商品をラインアップすることに加え、全国のお客様への販売、アフターサービスを維持していくための「業販」\*ネットワークを構築するなど、独自の強みを活かし日本国内で1,000万台を超える保有車両を維持しています。

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

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



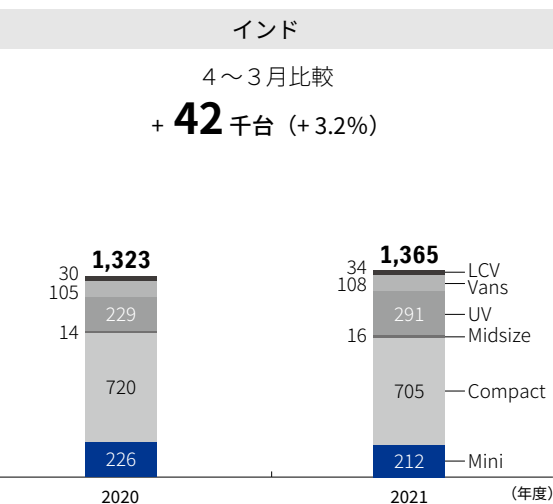
### [インド]

#### 1. 市場の動向及び事業環境

2021年度のインド自動車市場(乗用・商用車合計の全体市場)は、新型コロナウイルス感染症・第2波(デルタ株)の拡大、及び世界的な半導体部品の供給不足による生産・販売活動の制約を受けた影響があったものの、インド経済の回復傾向に伴い、前年度の3,280千台から506千台増加し、3,786千台(前年比115%)となりました。スズキも1,365千台(前年比103%)となり、前年を上回りました。しかし依然として、半導体不足、原材料や燃料の価格高騰といった懸念材料については、2022年度も動向を注視する必要があります。また、昨今の販売現場におけるお客様の嗜好や購買習慣の変化、及び燃費・排ガス・安全についての規制強化に適時に対応していくことが求められます。

#### 2. スズキの市場優位性・戦略

スズキの強みの源泉である新車販売網(2022年3月末時点3,357拠点)、サービス網(同4,254拠点)をさらに拡充します。同時に2022年度は複数のSUVモデルを含む新モデルを積極的に投入し、ラインアップを強化することで販売増加を目指します。また、40年にわたり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捉えるとともに、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すると同時に、DXの推進による経営効率化に取り組み、経営基盤の強化と収益改善を図っていきます。



## [アセアン]

## 1. 市場の動向及び事業環境

2021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172%となるなどコロナ禍からの回復傾向が見られ、2,909千台（前年比114%）となりました。

スズキの販売台数は、Eコマースの拡大により小口配送業者向けのキャリイ（インドネシア製小型トラック）の販売が伸びたことで、155千台（前年比117%）となり、シェアは5.3%（前年実績5.2%）となりました。

## 2. スズキの市場優位性・戦略

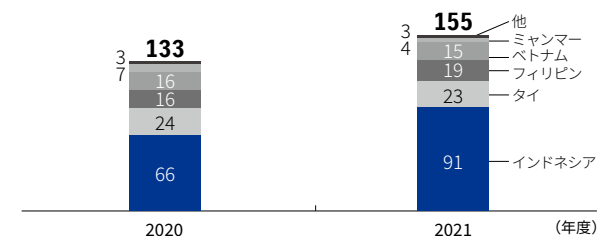
インドネシア製キャリイ、エルティガ（3列MPV）、XL7（3列SUV）を中心に、インド製や日本製でモデルラインアップを補完し、オンラインによる営業活動を強化することで、アセアン域内での販売台数拡大を目指します。

また、各国政府が進めている電動化政策を考慮しつつ、最初のステップとしてインドネシア製エルティガ・マイルドハイブリッド車のアセアン各国への供給を順次開始します。

## アセアン

4～3月比較

+ 22千台 (+16.6%)



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

## [欧州]

## 1. 市場の動向及び事業環境

欧州（EU+EFTA+英国）の2021年度の市場動向・環境は、2020年より続く新型コロナウイルス感染症と半導体不足による製品不足の影響から3年度連続で販売が減少し、11,427千台（前年比95%）となりました。一方、各国でワクチン接種が進んだことにより、前年のロックダウンに伴う店舗営業停止の状況が改善され、スズキは225千台（前年比110%）と前年を上回りました。しかしながら、半導体不足やロシア、ウクライナ情勢、また燃料高、物価高による今後の景気の行方に不安要素があり、引き続き状況を注視する必要があります。

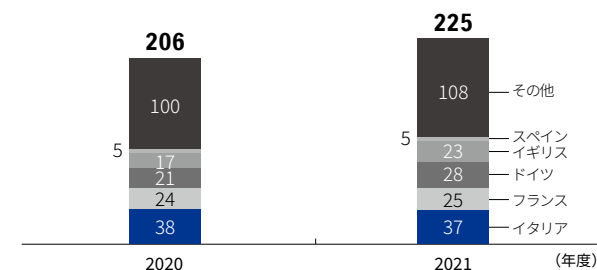
## 2. スズキの市場優位性・戦略

欧州でのCO<sub>2</sub>規制、排ガス規制強化への対応として、全乗用車のハイブリッド化と電気自動車の2024年度までの導入の準備を進めています。また、CASEやコネクテッドといった対応にも取り組んでいます。

## 欧州

4～3月比較

+ 20千台 (+9.6%)



## [パキスタン]

### 1. 市場の動向及び事業環境

2021年度の全体市場（パキスタン自動車工業会（PAMA）発表 +PAMA 未加盟の主要メーカー販売台数の推定値<sup>(注)</sup>）は293千台（前年比170%）と伸びました。新型コロナウイルス感染症の状況が落ち着き、年央から四輪車購入時の諸税を減税したことにより需要が喚起されたためです。スズキは新型アルトを中心に販売台数を伸ばし、131千台（前年比179%）となりました。

（注：2021年度よりPAMA未加盟の内、販売台数の大きい主要メーカーを含めた数値。）

### 2. スズキの市場優位性・戦略

2021年度はシェア44.8%（前年実績42.7%）でトップシェアを維持しています。日本の軽自動車規格の乗用車アルトをエントリーモデルとして投入し、増加する四輪車需要を獲得しています。さらに2022年2月には新型スイフトの生産を開始し、新たな顧客層の獲得も図っています。今後、さらなる新型モデルの導入を推進するとともに、現在パキスタン全土に展開する販売拠点172店及びサービス拠点156店をそれぞれ増設し、販売網を強化していきます。

## [その他の地域]

### 大洋州

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が残る一方で、オーストラリア、ニュージーランドでも販売は回復傾向を示し、大洋州全体では1,245千台（前年比114%）となりました。スズキの販売も、26千台（前年比112%）と前年を上回りました。シェアは前年と同じく2.1%となりました。

### 中東

2021年度の中東全体市場（イランを除く）は1,131千台（前年比121%）と回復しました。スズキの販売台数は、サウジアラビアとUAEでの販売が前年に対して大きく増加し、19千台（前年比172%）と回復しました。シェアは前年度の1.2%から1.7%に増加しました。

### 中南米

2021年度の中南米全体市場は4,513千台（前年比111%）に回復しました。スズキの販売は、インド製モデルを中心に123千台（前年比146%）と過去最高となり、多くの国で販売が回復しました。シェアは前年の2.1%から2.7%に増加しました。国別には主要市場のメキシコで前年の3.0%から3.3%に改善し、ボリビア、バルバドスではシェア1位を維持しました。また、ハイブリッド車の導入を積極的に進めています。

### アフリカ

2021年度のアフリカ全体市場は1,247千台（前年比121%）と回復しました。スズキの販売台数は、南アフリカでの5年連続の最高販売台数更新と、エジプトやエチオピアでの大幅な販売増加が貢献し、86千台（前年比215%）と前年を大きく上回る結果となりました。シェアは前年度の3.9%から6.9%まで増加しました。

## 2021年度のトピックス

### [12月] 新型「アルト」を発売

全面改良した新型「アルト」を発売しました。「アルト」は、1979年5月に運転のしやすさ、使い勝手のよさ、経済性の高さなどを兼ね備えた実用的な軽自動車として発売され、新しい市場を切り拓きました。

発売以来、お客様にご愛用いただき、国内累計販売台数は約526万台※となるスズキの軽自動車を代表するモデルです。

※アルト乗用車、商用車の届出台数（アルト ラバンを除く）、一般社団法人 全国軽自動車協会連合会データより、2021年11月末現在、スズキ調べ。



### [2月] 新型「バレーノ」をインドで発売

全面改良したプレミアムハッチバックの新型「バレーノ」をインド国内で発売しました。

流麗でエレガントなスタイリングに、ゆとりある居住空間と十分な荷室スペースを備えた好評なパッケージングや、上質感のある内装、ヘッドアップディスプレイなどの先進装備を採用した他、後席快適性を向上させるなど、全方位で進化させました。アフリカ、中南米、中東などへ輸出も順次開始します。

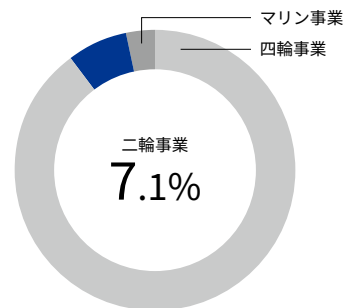


# 事業概況 [二輪事業]

## 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。

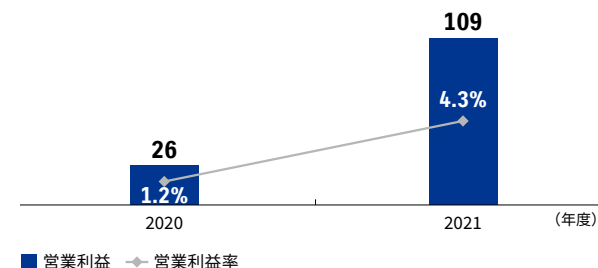
■ 売上高構成比



## 2021 年度の概況

売上高は新型ハヤブサ等高価格モデルの拡販等により 2,535 億円と前期に比べ 470 億円 (22.7%) 増加、営業利益は 109 億円と前期に比べ 83 億円 (321.6%) 増加しました。

■ 二輪事業の業績 (億円)

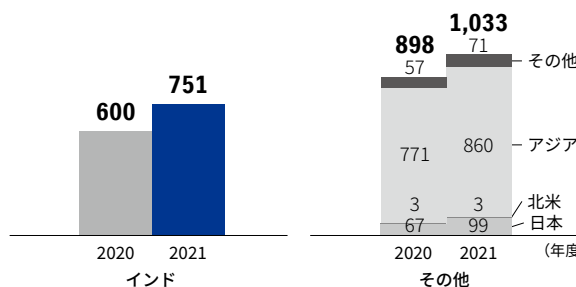


## 生産台数／販売台数

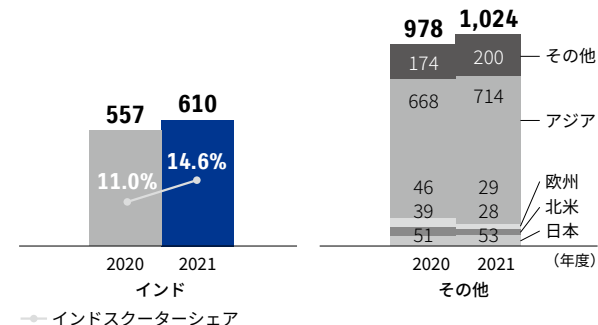
2021 年度の二輪車海外生産台数 (ATV 含む) は 1,685 千台、前年比 117.8% と前年を上回りました。日本を含めた世界生産台数は 1,784 千台、前年比 119.2% と増加しました。また、二輪車海外販売台数 (ATV 含む) は、1,581 千台、前年比 106.6%、日本を含めた世界販売台数も 1,634 千台、前年比 109.5% と増加しました。

※販売台数は、外部データに基づくスズキ調べ。

■ 生産台数 (ATV 含む) (千台)



■ 販売台数 (ATV 含む) (千台)



## 市場とスズキの概況

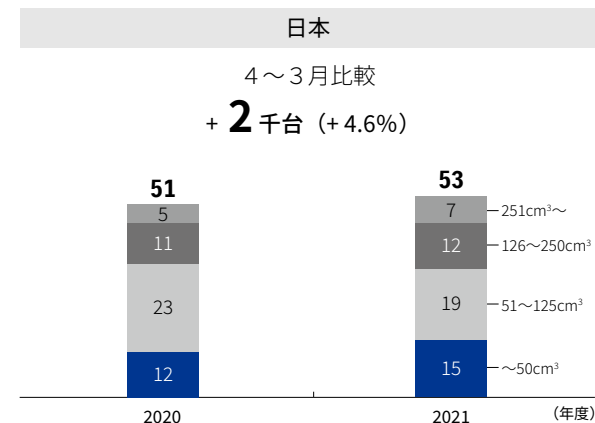
### [日本]

#### 1. 市場の動向及び事業環境

2021年度の全体市場は426千台(前年比114%、前々年比119%)となりました。スズキの販売状況は、モデルラインアップの減少により、原付二種(51~125cm<sup>3</sup>)が19千台(前年比83%)と落ち込みましたが、コロナ禍の中で二輪車の有用性が再認識されたことにより、軽二輪(126~250cm<sup>3</sup>)が前年比111%となる12千台、小型二輪(251cm<sup>3</sup>~)が前年比135%となる7千台と販売を伸ばしたことにより、総台数では53千台(前年比105%、前々年比109%)となりました。

#### 2. スズキの市場優位性・戦略

引き続き需要が拡大している原付二種、軽二輪に加え大型車の拡販を継続し、シェア拡大を目指します。原付二種ではインド製のスクーターを投入、また大型車は当社のフラッグシップ機種種のハヤブサ、市場投入以来好評のGSX-S1000GTを中心に販売を伸ばしていきます。またカタナミーティング、Vストロームミーティングなどユーザーのためのイベントを実施し、スズキ二輪車の所有感を高め、顧客満足度の充実を図っていきます。



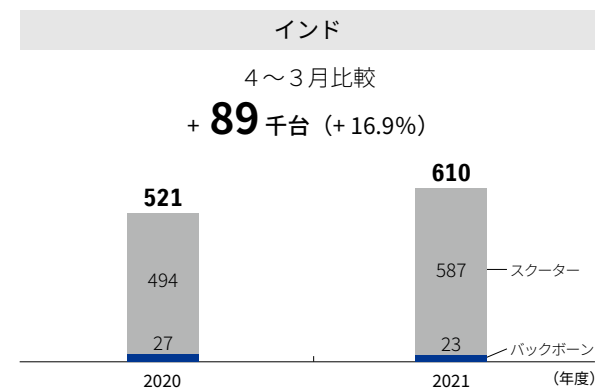
### [インド]

#### 1. 市場の動向及び事業環境

2021年度の全体市場は13,466千台(前年比89%、前々年比77%)となりました。コロナ禍での外出制限や失業、原材料高騰に起因する車両価格の継続的な値上げ、ガソリン価格の値上がり、半導体不足による生産の落ち込み等が重なり、前年比89%と低迷、3年連続の前年割れとなりました。

#### 2. スズキの市場優位性・戦略

半導体不足やその他の部品(ABSなど)についても供給が不安定で、生産に影響が出ていますが、これに対応した生産調整を行うと同時に、代替半導体の検討も並行して進め、完成車生産量の安定化を図ることで、拡販につなげていきます。注力する125cm<sup>3</sup>クラスのスクーターでは業界1位のシェアを維持し、またバックボーン機種については販売網強化を図ることで販売量の拡大を図っていきます。



スズキの販売状況は、半導体不足に対応するため生産可能なモデル/仕様への切り替えを行い、生産台数の確保を図ったこと、また1月より新型スクーター AVENISの投入による台数上乘せ効果もあり、610千台(前年比117%、前々年比89%)と2021年度では業界唯一の前年超えを達成しました。その結果、シェアを2020年度の3.4%から4.5%まで向上させ、ヤマハ、ロイヤルエンフィールドを抑えて業界5位となりました。

[アセアン]

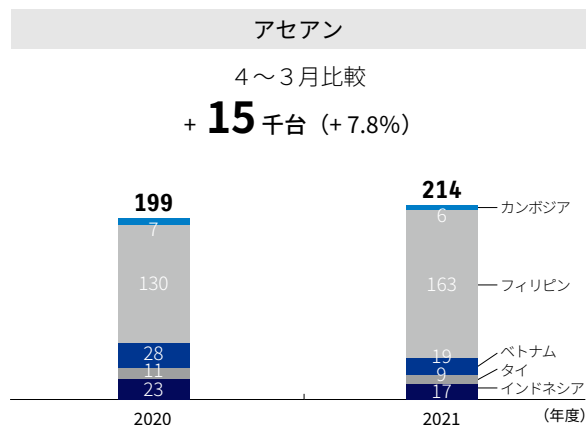
1. 市場の動向及び事業環境

2021年度のアセアン5カ国の全体市場は10,784千台（前年比120%、前々年比82%）となりました。ベトナムは2,519千台（前年比95%）と前年を下回りましたが、インドネシア、タイ、フィリピン、カンボジアは新型コロナの影響が多であった前年に対し回復傾向にあります。

スズキの2021年度の販売実績は、5カ国計で214千台（前年比108%、前々年比69%）となりました。フィリピン以外のインドネシア、タイ、ベトナム、カンボジアは他社の新商品投入の影響もあり、前年を下回る結果となりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

仕入先の部品供給不足に伴う、生産減の影響は継続していますが、仕入先のご協力を得て生産の安定に努めるとともに、各国で販売網の整備・再編等を進め、販売の回復を目指します。また伸長するスクーターに加え、根強い需要があるアンダーボーン市場において、販促の強化により販売量の拡大を図ります。



[欧州・北米]

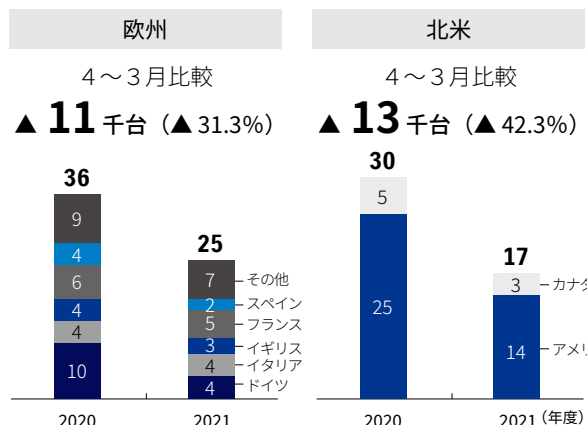
1. 市場の動向及び事業環境

2021年度の北米全体市場の販売台数は620千台（前年比102%、前々年比122%）となりました。スズキの販売は、物流の混乱に加え半導体不足による一部商品の供給不足も加わり17千台（前年比58%、前々年比72%）となりましたが、6月に投入した新型ハヤブサは販売開始以来好評を得ており、当初計画以上の販売台数を達成しました。

欧州全体市場は、コロナ禍からの回復に伴い1,211千台（前年比106%、前々年比114%）となりました。スズキは半導体不足に伴う生産調整やコンテナ不足による出荷への影響により供給が追いつかず、販売台数は25千台（前年比69%、前々年比67%）となりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

北米では、新型のGSX-S1000/GT及び2021年度末にまとまった供給のできたスポーツ・オフロード車を中心に、拡販とブランドイメージの向上を図ります。欧州では、供給回復に努めると同時に、新型のGSX-S1000/GTやユーロ5に対応したGSX-S125/R125を中心に拡販を図ります。



[中国]

1. 市場の動向及び事業環境

2021年度の全体市場は5,967千台（前年比94%、前々年比97%）となりました。スズキは125cm<sup>3</sup>スクーターの販売増加により、全体市場を上回る432千台（前年比111%、前々年比156%）となりました。

2. スズキの市場優位性・戦略

全体市場においてスクーターと150cm<sup>3</sup>以上のバックボーンが伸びていることから、125cm<sup>3</sup>スクーター（UU125、UY125、UE125）及び150/250cm<sup>3</sup>バックボーン（ジクサー150、GL150、GSX250R、Vストローム250）を中心に拡販を進めます。

2021年度のトピックス

[2月] スポーツツアラー新型「GSX-S1000GT」を発売

フルカウルストリートバイク「GSX-S1000F」を全面改良した全く新しいコンセプトのスポーツツアラー新型「GSX-S1000GT」を、世界各国で順次販売を開始しました。日本国内では2月に発売しました。

スーパースポーツバイクのDNAを受け継ぎ、ツーリング性能を高めたスポーツツアラーであるとともに、日常での扱いやすさと長距離のツーリングにおける快適性や高速安定性も追求しました。



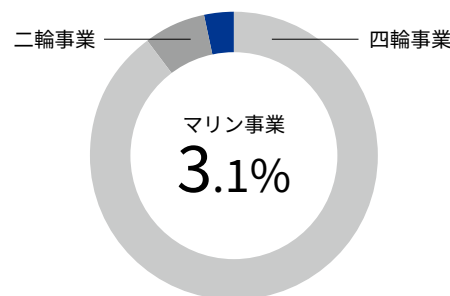


# 事業概況 [ マリン事業 ]

## 事業方針

「THE ULTIMATE OUTBOARD MOTOR」のスローガンのもと、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。

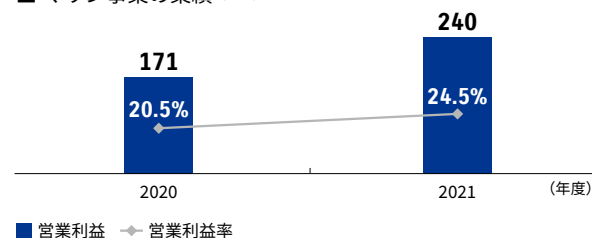
### ■ 売上高構成比



## 2021 年度の概況

北米での船外機の販売が引き続き堅調に推移し、売上高は 980 億円と前期に比べ 146 億円 (17.5%) 増加、営業利益は 240 億円と前期に比べ 69 億円 (40.5%) 増加しました。売上高、営業利益とも過去最高となりました。

### ■ マリン事業の業績 (億円)



## 市場とスズキの概況

### 1. 市場の動向及び事業環境

2021 年度は、新型コロナの流行拡大・継続に伴い、ボートは「密」にならないレジャーとして認知され、船外機市場は急激に拡大しました。

当社も市場の拡大に後れを取らないよう、生産能力を増強し、また、販売も北米を中心に大きく伸ばしたことで、過去最大の売上高・営業利益となりました。

### 2. スズキの市場優位性・戦略

2020 年より、スズキクリーンオーシャンプロジェクトをグローバルに展開しています。このプロジェクトは、2010 年の活動開始からの累計参加者が、2021 年には 1 万人を超えた水辺の清掃活動、2020 年より取り組みを開始した、船外機や部品の梱包資材からのプラスチック削減、2022 年 7 月より一部の船外機に標準装備とした、マイクロプラスチック回収装置の開発の 3 本の柱で構成されています。

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

## 2021 年度のトピックス

### [9月] カンヌ国際ボートショーで新型マリン用品を発表

フランスのカンヌ国際ボートショーで新型マリン用品として、スロットル開度やシフト位置の電子制御装置である新型「スズキ・プレジジョンコントロール」や、携帯キーを所持していれば鍵を挿入せずにエンジンを始動できる新型「キーレススタートシステム」、船の操縦に必要な情報を表示する液晶カラーディスプレイ「スズキ・マルチファンクションゲージ」を発表しました。



# 価値創造を支える仕組み

## 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。

具体的な施策については、経営企画室に設置したサステナビリティ推進の専門部署を中心に、社会課題の解決に向けた取り組みを社内横断的に推進していきます。

### ■ マテリアリティ（重要課題）の特定

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

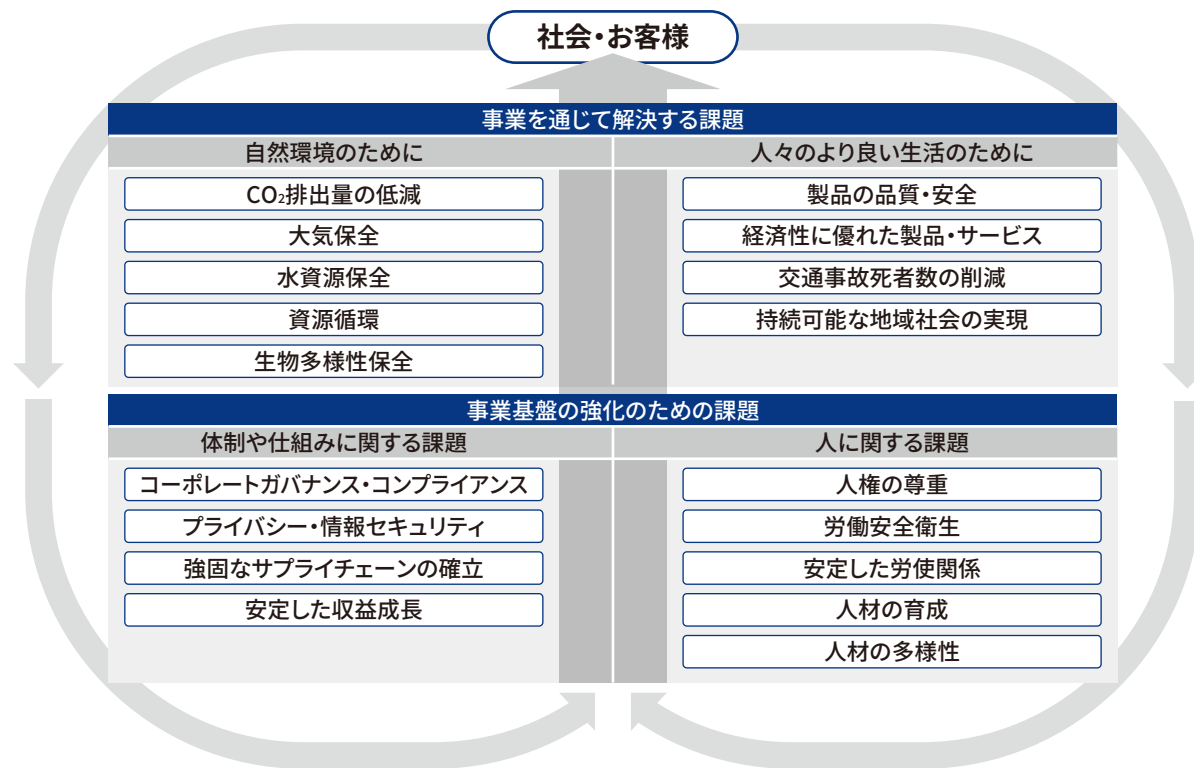
#### ■ 特定のプロセス

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

### マテリアリティ・マトリックス

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

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



## 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、その徹底を図っています。2022年12月にはスズキグループの人権尊重

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

### スズキグループの人権尊重についての基本方針

#### (基本的な考え方)

スズキ株式会社(以下、スズキ)は「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、お客様に喜ばれる真の価値ある製品作りに努めています(1962年制定)。

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

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

#### 1. ガバナンス

##### (1) 人権に関する法令や国際規範の尊重

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

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

##### (2) 適用範囲

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

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

##### (3) スズキのマネジメント体制

業務執行取締役及び関係する部門責任者(執行役員・本部長)が出席する経営会議において、人権を含むサステナビリティに関する課題や方針、対策について議論しています。特に重要な課題については取締役会において議論されます。経営と一体となった実効性のある活動を目指します。

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

#### 2. 人権リスクへの対応(人権デュー・ディリジェンス)

##### (1) 人権リスクの特定

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

##### (2) 是正と救済

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

その一環で、影響を受けた関係者が利用できる相談窓口を整備します。

##### (3) 教育

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

##### (4) 対話・協議

人権への影響について、関連する社内外ステークホルダーとの対話・協議を継続的に行っていきます。

また、人権を専門とした第三者機関に相談し、取り組みの実効性を担保します。

##### (5) 情報開示

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

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

2022年12月  
代表取締役社長  
鈴木俊宏

(人権に関する優先課題)

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

環境

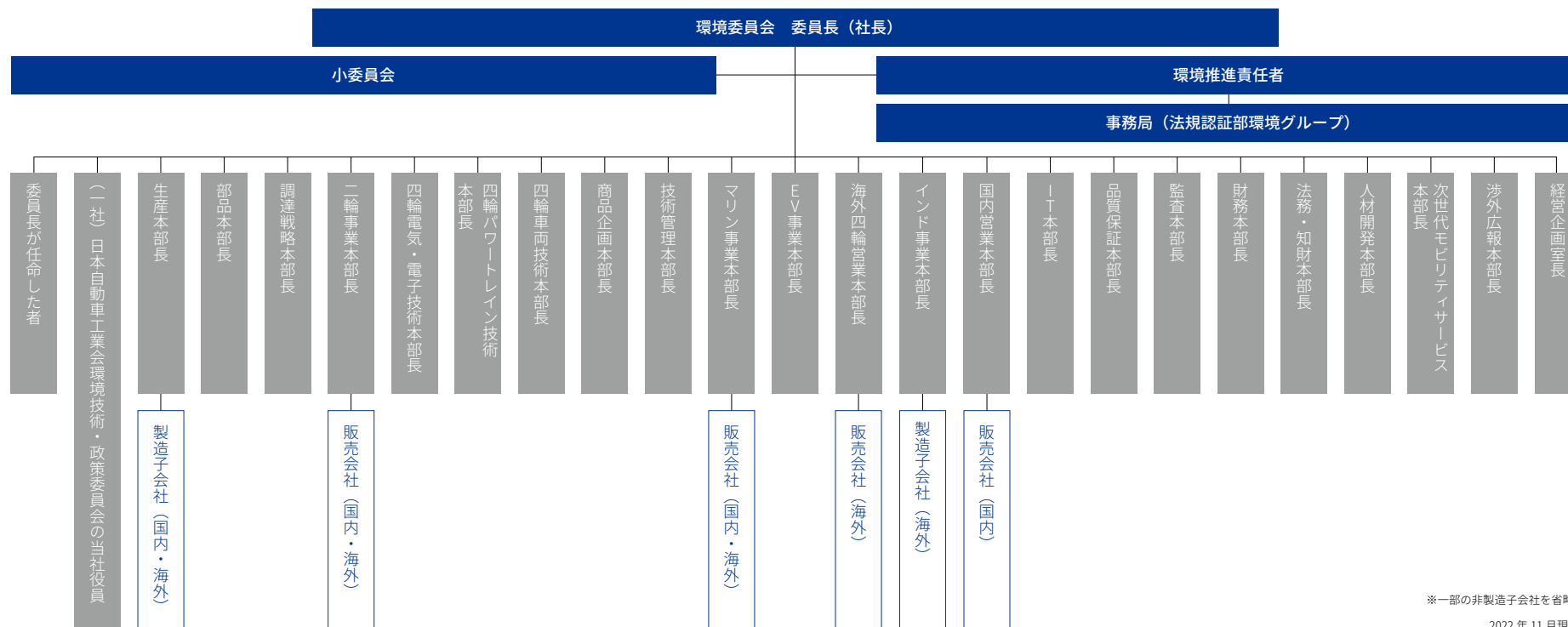
スズキグループの環境組織

グループ全体の環境管理体制における最高意思決定機関として、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など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。

また、重要な意思決定を素早く行うことを目的に、年2回の定例開催に加えて「小委員会」を設置し、より機動的に会議運営ができる体制を整えました。直近では「カーボンニュートラル小委員会」を開催し、脱炭素に向けた集中審議を行い、意思決定を加速させています。

■ スズキグループの環境組織



※一部の非製造子会社を省略。

2022年11月現在

## 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ものづくりの根幹を表す標語です。

ものづくりにおいて、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。

■製品分野のカーボンニュートラル → P.13

■製造分野のカーボンニュートラル → P.14

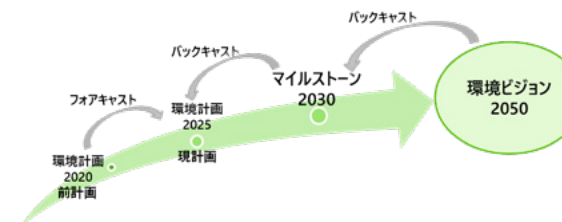
テーマ	スズキ環境ビジョン 2050	マイルストーン 2030	
気候変動	製品 CO <sub>2</sub>	● 2050年までに、Well to Wheelで新車四輪車が排出するCO <sub>2</sub> 「2010年度比90%削減」を目指す。	● 2030年までに、Well to Wheelで新車四輪車が排出するCO <sub>2</sub> 「2010年度比40%削減」を目指す。
	事業活動 CO <sub>2</sub>	● 2050年までに、事業活動から生じるCO <sub>2</sub> を販売台数あたり原単位で「2016年度比80%削減」を目指す。	● 2030年までに、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・地域の大气改善に貢献する。 －生産や製品から生じる揮発性有機化合物（VOC）を削減する。	
水資源保全	● 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、生産活動及び製品から生じる廃棄物の削減と再生利用、適正処理を推進する。	● 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年ごとに「スズキ環境計画」を策定し、環境取り組みの推進とPDCAを通じた継続的な改善を行ってきました。

今後も引き続き「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。



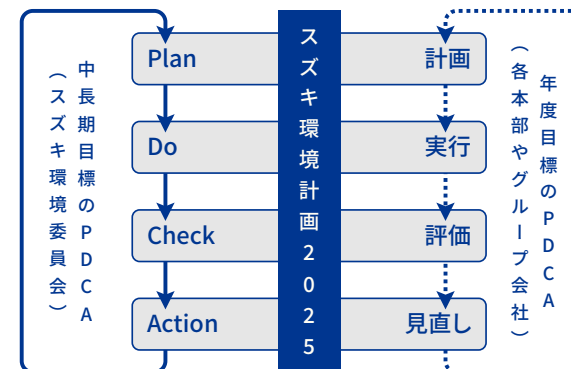
# 環境計画

## ■ スズキ環境計画 2025

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、2012年度に「スズキ環境計画 2015」、2016年度に「スズキ環境計画 2020」を策定し、達成に向け取り組んできました。そして、2021年度からは新たに「スズキ環境計画 2025」を策定し、

「スズキ環境ビジョン 2050/ マイルストーン 2030」の実現に向け取り組みを推進しています。

スズキは事業活動などに伴い発生する環境への影響を真摯に受け止め、環境に配慮した製品開発を行い、環境への影響を低減する事業活動を推進することを最重要課題と考えています。次の100年も社会に貢献し続け、持続可能な企業であり続けられるよう、国内外の関連会社も含めた「チームスズキ」でスズキ環境計画 2025に取り組んでいきます。



大項目	中項目	具体的な実施事項・目標	2021年度の主な実績
環境	製品からのCO <sub>2</sub> の削減	【四輪車】 2010年度比 30%削減	2010年度比 23.7%削減
		【二輪車】 2010年度比 15%削減	2010年度比 12%削減
		【船外機】 2010年度比 15%削減	2010年度比 13%削減
	事業活動からのCO <sub>2</sub> の削減	【生産活動】 2016年度比 25%削減	【全体】 2016年度比 4.8%増加 (0.352t-CO <sub>2</sub> /台) 【海外】 2016年度比 16.0%増加 (0.327t-CO <sub>2</sub> /台) 【国内】 2016年度比 10.4%削減 (0.420t-CO <sub>2</sub> /台)
【開発 / 販売活動等】 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		<ul style="list-style-type: none"> <li>国内販売代理店 55社、非製造子会社 5社<sup>*</sup>では、「地球温暖化の抑制に向け、節電や省エネ設備の導入などによる省エネ活動を積極的に推進する」を共通の環境目標として、事業活動における省エネ、節水、廃棄物削減等の活動を継続的に実施。</li> <li>また、国内四輪販売代理店 54社では、各社が「環境管理システム」を導入。環境負荷低減や資源循環、環境法令遵守に対し、会社一丸となって改善取り組みを推進中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 国内販売代理店：株式会社スズキ自販東京、株式会社スズキ自販近畿、株式会社スズキ二輪他</li> <li>非製造子会社：株式会社スズキビジネス、スズキ輸送梱包株式会社、株式会社スズキ納整センター、株式会社スズキエンジニアリング、株式会社スズキマリン</li> </ul>
【物流活動等】 ・輸送ルート / 荷姿の見直しなどによる輸送効率の向上 ・エコドライブ支援機器の導入や輸送車両の燃費向上 ・鉄道輸送の利用促進 ・スズキ国内輸送活動全体のCO <sub>2</sub> 削減 売上高あたりのCO <sub>2</sub> 排出量 2016年度比 9%削減		<ul style="list-style-type: none"> <li>二輪車生産工場の出荷待ち製品の保管スペースを拡張することにより、輸送1回あたりの完成車積載台数を増やすことで輸送回数を削減。</li> <li>海外で組み立てられる製品の一部部品を現地調達することにより、部品の輸送量を削減。</li> <li>インド国内で完成車輸送の一部に鉄道輸送を継続利用。</li> <li>売上高あたりのCO<sub>2</sub>排出量：2016年度比 14.0%削減</li> </ul>	

その他の大気保全、水資源、資源循環に関する目標と2021年度の主な実績については、『サステナビリティレポート 2022』をご参照ください。

## TCFD 提言への対応

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



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

## ■ 気候関連リスクと機会、シナリオ分析

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

この認識のもと、気候変動の物理影響が顕著になる「4°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「1.5°C/2°C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。

※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>・燃費規制などさまざまな法規制の強化が進められる中、これらの規制を遵守するための開発費用の負担増加は当社の業績に大きな影響を与える可能性があります。一方で、当社が得意とする「小さなクルマ」は、生産に必要な材料やエネルギー

が少なく、また使用時の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思います。

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	1.5°C/2°C
移行 リスク	政策規制 技術	①自動車 <sup>①</sup> 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> </ul>

■バリューチェーン全体が排出したCO<sub>2</sub>排出量については、P.5の財務・非財務ハイライト、P.57の11年間の主要財務/非財務データをご参照ください。



## 社会

### 品質への取り組み

スズキはものづくり企業として、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、お求めやすい価格でなければ、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、品質が良くお求めやす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

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> <ul style="list-style-type: none"> <li>不良1件も見逃さない</li> <li>市場品質情報のAI管理</li> <li>車両データの自動取得</li> </ul>			
<b>ばらつきを抑えた製品づくり（発生防止）</b>		<b>トレーサビリティ管理の拡充（流出防止）</b>	
<b>人材育成</b>			

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きます。

### 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シリーズ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認証を取得しています。2021年度は、インドのリチウムイオン電池の生産子会社TDSリチウムイオンバッテリーグジャラート社でも新たに認証を取得しました。

2021年度のスズキグループ四輪車世界生産台数(2,822千台)に占めるISO9001シリーズ認証取得工場での生産実績は約99.9%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・地域名	工場名
1	日本	スズキ株式会社 湖西工場
2		大須賀工場
3		相良工場
4		磐田工場
5		浜松工場
6	インド	マルチ・スズキ・インディア社
7		スズキ・モーター・グジャラート社
8		スズキ・モーターサイクル・インディア社
9		TDSリチウムイオンバッテリーグジャラート社
10	パキスタン	バックスズキモーター社
11	インドネシア	スズキ・インドモビル・モーター社
12	タイ	スズキ・モーター・タイランド社
13		タイスズキモーター社
14	ベトナム	ベトナムスズキ社
15	フィリピン	スズキフィリピン社
16	ハンガリー	マジヤールスズキ社
17	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
18	コロンビア	スズキコロンビア社
19	中国	済南軽騎鈴木摩托車有限公司
20		常州豪爵鈴木摩托車有限公司
21	台湾	台鈴工業股份有限公司

※ ISO9001シリーズにはIATF16949を含む

## 安全技術への取り組み

スズキは、歩行者、自転車、二輪車、四輪車など、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、「安全技術への取り組み」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

スズキの安全技術、それは、乗る人の毎日を想い、小さなクルマで大きな安心を届ける技術。

前方・後方の視界をしっかりと確保するための大きな窓や視認性の高いディスプレイ、操作しやすいスイッチ類など、誰もが安心して乗れる運転のしやすさを考えた基本安全。ヒヤリとする一瞬までも最小限に抑え、事故そのものを未然に防ぐ予防安全技術「スズキ セーフティ サポート」。衝撃吸収ボディーをはじめ、万一の衝突被害を軽減する衝突安全。

培い続けてきた安全技術の数々が、いつも、毎日の安心につながっていること。小さなクルマに、大きな安心を乗せて。スズキは、人とクルマの楽しい毎日を支え、事故のない未来に向けて走り続けます。



### ■ スズキ セーフティ サポートの製品展開例

(2023年1月現在)

対象車種	アルト	ラパン	ワゴンR	エスクード	クロスビー	ソリオ
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	デュアルカメラ 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	前後	前後
車線逸脱抑制機能			○	○		
車線逸脱警報機能	○	○	○	○	○	○
ふらつき警報機能	○	○	○	○	○	○
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)
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	○	○	○		○	○
車線維持支援機能					○	

※各機能の作動には一定の条件があります。詳しくは各車種の Web カタログをご覧ください。  
 ※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 Web カタログをご覧ください。

## 従業員とともに

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・衛生及び交通安全に対する取り組み

### ■ 安全基本理念

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。

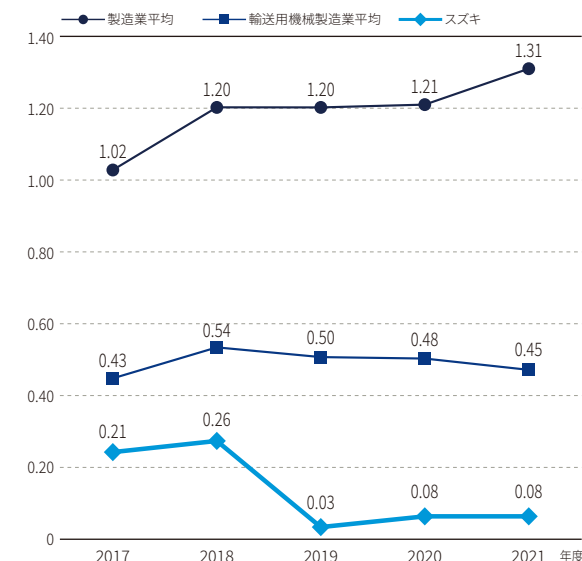
##### ●「安全はみんなの責任である。」

～Safety is everyone's responsibility.～

会社がやるべきことを行うと共に、一人ひとりが、自分の身を自分で守る、責任ある行動をとらなければならない。

みんなが、ルールを守り、注意し合える職場風土を全員でつくろう。

#### ■ 災害度率の推移



#### 安全衛生管理体制

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

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

#### リスクアセスメント活動

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

## ■ 健康管理

健康経営キャッチフレーズ 『お客様の笑顔は、社員の笑顔から生まれる!』

### 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

鈴木俊宏

### ■ 健康指標

項目	2020年度	2021年度	目標
定期健康診断 受診率	100.0%	100.0%	100%
定期健康診断 再検査受診率	74.2%	71.3%	100%
特定保健指導実施率	47.1%	53.1%	55%
ストレスチェック回答率	95.6%	95.2%	100%
喫煙率	26.6%	24.8%	2026年までに22%以下

### ■ 健康経営 取り組み例

#### 健康経営の社内浸透の取り組み

『お客様の笑顔は、社員の笑顔から生まれる!』を健康経営キャッチフレーズとし、社長から会社一丸となって健康経営を推進していこう!と全従業員に対し、メッセージを発信しました。

#### 従業員のヘルスリテラシー向上の取り組み

社長と従業員が健康管理をテーマに座談会を開催しました。座談会での社長自身の健康管理について、社内に発信を行い、従業員のヘルスリテラシー向上を促す取り組みを実施しました。



#### 女性特有の健康関連課題への取り組み

女性の健康や男性社員がパートナーの健康に関する相談を気軽に受けられる、産婦人科専門医による健康相談窓口を開設しました。

また、女性の健康に関する教育を実施しました。対象者を全従業員とすることで、男性にも女性特有の健康課題への理解を促しました。

## 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、挑戦していかねばなりません。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って今後半年間の目標を立てることで、組織の目標を達成するために自分が貢献できることがより具体的になり、本人の仕事への意欲向上につながることに加え、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の指導育成ポイントを的確に把握できるという効果が期待されています。

また、スズキの人事制度は、年功序列から脱却した職務重視の人事制度で、スズキのさらなる成長を担うプロの人材育成を図るとともに、人事処遇の仕組みを仕事、役割、責任と成果に応じた客観性・納得性の高いものとしています。職務重視の人事制度と目標チャレンジ制度により、従業員のキャリアアップを会社が後押ししています。

### ■ 自己申告制度

年1回、自らの仕事と能力を振り返ることで、自己の強み・弱みを再確認し、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、全社の規模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ヵ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、2020年度・2021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・インドネシア語・中国語・ヒンディー語などのオンライン語学セミナーや通信教育講座を開講し、修了者には費用を会社が助成することで、語学力向上を支援しています。

## 社内教育システム

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

#### ①新入社員から若手社員までの基礎能力向上研修

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

#### ②役職者を計画的に育成するための研修

- 新任役職者研修、フォロー研修により、継続的に学ぶ機会を提供。

#### ■ 2021年度研修データ

研修受講人数 ※1	66,900人
従業員一人あたり年間研修費用 ※2	17,800円

※1: 国内スズキグループの合計(延べ人数)

※2: 職場内教育費、社内の人件費、施設運営費等を除く(スズキ単独)

## 安心して働ける 快適な職場環境づくり

### ■ 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、さまざま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。

- 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
- 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

### ■ 両立支援制度

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

#### 短時間勤務制度（育児・介護）

小学校3年生までの子供を養育する従業員もしくは家族の介護を必要とする従業員に対し、本人の申し出により1日の所定労働時間を短縮した勤務が可能となる制度を導入しており、2021年度は298名が利用しました。この制度を利用する従業員は、原則として所定労働時間を超える勤務が免除されます。

#### 2022年くるみん認定を取得

次世代育成支援対策推進法に基づき、労働者の仕事と子育ての両立に関する一般事業主行動計画を策定・実施するなどの認定要件を満たした「子育てサポート企業」として、スズキは厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を取得しました。



#### 休暇・休職制度（育児・介護）

働く意欲・能力がありながら、育児・介護に専念するための休職制度は、男女を問わず多くの従業員が利用しています。2021年度は192名がこの制度を利用しました。

家族の介護等で休業を行う場合は、対象家族一人につき通算365日まで介護休職が取得できます。また、有給休暇とは別に、親や子供の介護をする場合に利用できる傷病・介護休暇制度を、2015年4月より導入しています。

2022年4月からは、男性が育児参加しやすい風土とするために、従来の配偶者の出産時に2日間取得できる「配偶者出産休暇」に加え、子の出生時に5日間取得できる「出生時育児休暇」を新設しました。

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
育児短時間 利用者数	男	3	3	5	7	9
	女	201	229	251	278	289
	計	204	232	256	285	298
育児 育児休職 利用者数	男	7	13	23	63	90
	女	84	91	94	80	96
	計	91	104	117	143	186
男性育休取得率		-	-	-	-	17.72%
育児休職 復職率	男	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	女	97.1%	95.9%	97.8%	96.6%	98.7%
	計	97.3%	96.3%	98.1%	97.4%	99.3%
介護短時間 利用者数	男	1	1	1	0	0
	女	3	4	4	4	4
	計	4	5	5	4	4
介護 介護休職 利用者数	男	1	4	0	3	3
	女	1	2	1	2	3
	計	2	6	1	5	6
介護休職 復職率	男	100.0%	25.0%	-	66.7%	33.3%
	女	100.0%	100.0%	100.0%	50.0%	33.3%
	計	100.0%	50.0%	100.0%	60.0%	33.3%

## 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人に適用される「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、外国人などさまざまな人材が、さまざま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。

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員	男	13,711	13,808	13,932	14,220	14,326
	女	1,558	1,623	1,714	1,853	1,941
	計	15,269	15,431	15,646	16,073	16,267
役職者数 (内数)	男	4,243	4,339	4,403	4,577	4,695
	女	90	98	114	132	136
	計	4,333	4,437	4,517	4,709	4,831
管理職 (内数)	男	1,037	1,066	1,121	1,185	1,248
	女	12	14	18	18	20
	計	1,049	1,080	1,139	1,203	1,268
障がい者雇用率		2.02%	2.14%	2.20%	2.23%	2.35%
新規採用	男	541	445	569	651	451
	女	101	118	139	168	144
	計	642	563	708	819	595
うち 大卒以上	男	396	396	413	474	285
	女	60	79	81	103	67
	計	456	475	494	577	352
離職率		4.20%	3.90%	3.10%	2.21%	2.85%
有給休暇取得率		-	73.7%	77.2%	75.0%	85.4%

## ■ 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、「係長以上の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」を目標に掲げて活動しています。

## ■ 障がい者雇用

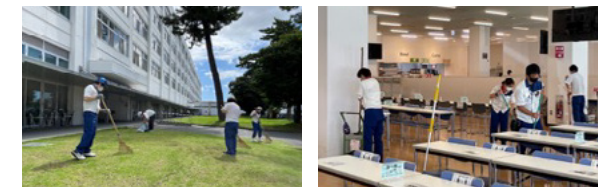
人事部内に障がい者雇用の専任担当者、精神保健福祉士を配置し、定期的に個別面談を実施している他、職場にも障害者職業生活相談員を置き、障がいを持つ従業員の悩みや問題のケアを行うなど、長く安心して働くことができる環境づくりに取り組んでいます。

### 特例子会社「スズキ・サポート」の事業展開

2005年2月に設立した特例子会社「スズキ・サポート」は、事業をスタートして17年目を迎えました。2022年7月末現在で、重度の知的障がいの方を含めた障がい者数は73名となり、指導員と一体となってスズキ本社内事務所、従業員寮、関連施設の清掃業務、社内の文房具管理業務及び農園作業に携わっています。

全員が毎日明るく元気に働く姿は、スズキの従業員からも共感と喜びを持って迎えられています。

スズキでは、スズキ・サポート設立の理念である社会貢献の一環として、障がいを持つ方々が働くことのできる喜びや社会参加によって人間的成長を感じることができるよう、今後も積極的に障がい者雇用に取り組んでいきます。



### 【株式会社 スズキ・サポートの概要】

- 社名 株式会社スズキ・サポート
- 所在地 静岡県浜松市南区高塚町300
- 設立 2005年2月
- 事業内容 清掃業務、文房具管理、農産物の生産業務
- 従業員数 120名（うち障がい者73名）

## 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。

2021年度末時点の組合員数は17,004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。

## 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もちろんのこと、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、さまざまな内容を議論し、お客様に喜んでいただける製品をお届け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

## 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受け入れ、労使間の信頼関係とコミュニケーションの重要性、公平・公正な人事制度の必要性等について研修をしています。また、スズキは、スズキ労働組合とともに、国内外のグループ企業とのグローバルな人材交流を進めることにより、126社約6万8千人の従業員が創造性豊かに活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。

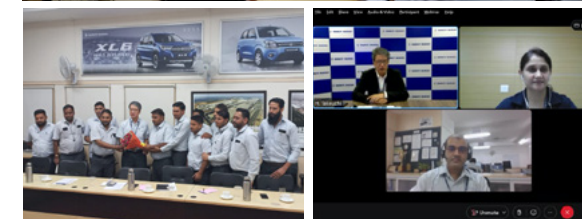
### マルチ・スズキ・インディア社の取り組み

マルチ・スズキ・インディア社は、従業員が労働組合を結成し、加入する権利を尊重します。同社は3工場（グルガオン工場、マネサール車両工場、マネサールパワートレイン工場）それぞれにおいて労働組合を公式に認めています。労働組合は社内で独立した組織であり、選挙は組合の規定に則って行われます。各組合は、建設的な対話と団体交渉を通じて当社と定期的にコミュニケーションを図ることで、交渉代表者としての役割を担っています。賃金改定は労働組合憲章に基づいて3年ごとに行われます。従業員のほぼ100%が労働組合に



加入しています。

信頼と透明性が、当社と従業員の関係の基盤となっています。継続的な双方向のコミュニケーション、及び苦情ヒアリングを通して、草の根レベルで従業員との強固なつながりを確立しています。



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



## お取引先様とともに

スズキは、社是の第一に掲げる「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「調達方針説明会」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、それらに基づく調達方針を伝え、相互理解に努めています。

また、日頃より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。

### ■ グローバル調達活動

スズキは、世界中の生産拠点と連携し、グローバルな調達活動を加速させています。従来、主に生産拠点ごとで進めてきた活動を、グローバルな最適調達に主軸を移し、世界中から競争力のある価格で部品を調達します。これはスズキにとっ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、技術的な蓄積等のさまざまなメリットが生じ、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げています。

### ■ 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。

#### ■ 人権尊重についての追加の取り組み

スズキでは、2021年より人権尊重についての取り組みの強化に乗り出し、人権デュー・ディリジェンスの一環として、2022年には以下の取り組みを実施しました。

#### ● スズキグループの人権方針の制定

外部専門家からのアドバイスも得て2022年12月に取締役会での決議を経て「スズキグループの人権尊重についての基本方針」を制定しました（→P.27）。お取引先様にも浸透を図るべく、当該方針を掲載した「お取引先様CSRガイドライン」の改訂版をスズキグループの一次のお取引先様全社に展開する予定です。

#### ● お取引先様との人権尊重に関する合意形成

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

#### ● 外国人労働者調査

日本においては外国人技能実習生の受け入れに際して、また受け入れ後の労働環境及び生活環境面で人権侵害のリスクがあることを認識しており、2022年には人権NGOから支援を受けながら、国内のお取引先様に対して外国人労働者問題をテーマとしたセミナーを開催するとともに、外国人労働者の採用状況等についてのアンケート調査を実施しました。その結果、全体の約3分の1のお取引先様で外国人技能実習生を受け入れていることが分かり、その詳細な状況を確認するため、同NGOと合同でお取引先様への訪問調査を開始しました。



外国人技能実習生への聞き取り調査

#### ● 紛争鉱物調査

スズキの製品に使用されている特定の鉱物（スズ、タンタル、タングステン、金）が紛争地域等において武装勢力の資金源になっていないかを確認するため、国際的な枠組みであるRMI (Responsible Minerals Initiative) が提供する調査票を用いてサプライチェーンを遡り、製錬所を特定しています。これまでは、北米で事業を展開している二輪車及び船舶外機を対象としていましたが、2022年より四輪車を含む全製品について調査を行っています。

## 知的財産に関する取り組み

スズキは、企業の価値の源泉となる知的財産を重要な資産と位置付けています。

2021年2月に策定した新たな中期経営計画（2021年4月～2026年3月）において、5か年で1兆円（2,000億円/年）の研究開発費を投じる計画であり、こうした研究開発の成果として、スズキの強みを維持・強化する知的財産を創出・蓄積・活用していきます。

これらの知的財産戦略の中核となるのは、スズキの思想・文化の根幹であり、カーボン・ニュートラルにも貢献する「小・少・軽・短・美」です。従業員一人ひとりがお客様の立場になって、お客様がよりお求めやすい、使いやすい「小・少・軽・短・美」への創意工夫を行い、今後も知的財産を生み出していきます。

### ■ 体制

#### 知的財産推進会議

2022年3月に、新たに「知的財産推進会議」を設置しました。本会議には、取締役及び設計開発、製品企画、経営企画、各事業部、知的財産等の各部門の執行役員・部長が出席し、知的財産戦略について全社的な議論を行っており、今後もその活動を継続していきます（2022年3月～10月までの間に7回実施）。

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

#### 知的財産推進会議

役割：知財戦略についての議論、方針決定

構成員：関係部門の役員、部長

経営会議

取締役会

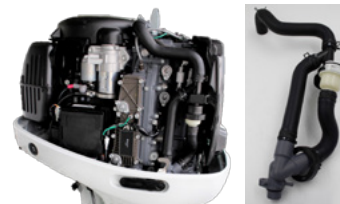
#### 現場における知的財産活動の強化

知的財産推進会議における議論を踏まえ、電動化や次世代モビリティ、コトづくりなど、注力すべき先行開発分野の現場に知的財産部員が入り込み、さらに、現場と知的財産部門をつなぐ架け橋として、現場側に設置された特許コーディネータと呼ばれる人員と連携することで、現場の「ひらめき」「発想」を競争力のある特許権の形に落とし込んでいきます。

### ■ 「小・少・軽・短・美」の実績

#### マイクロプラスチック回収装置

小さなスペース、少ない部品点数、軽量、高効率な短い水流経路で海洋美化に貢献するマイクロプラスチック回収装置に関して、スズキらしさに満ちたこの技術に関する特許出願を国内外で行っています（本報告書公開時点で3件が権利登録済）。



### ■ 知的財産に関するさまざまな取り組み

#### インド出願の強化

スズキの主要市場であるインドにおいて特許出願を強化しています。現在、約1,600件超の特許権<sup>\*</sup>を獲得・維持しています。

<sup>\*</sup>日本では約3,800件

#### 最新特許関連情報の定期的な提供

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

#### 体系的な知的財産教育の実施

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

#### 報奨制度による知的財産創出のインセンティブ強化

従来より、知的財産に関する報奨制度を設け、知的財産を創出する従業員のインセンティブを高めていますが、現在、加速するCASEへの対応やSDGsといった世界共通の社会課題への取り組みが急務となっていることから、これらの課題解決に貢献する知的財産の創出に対し、よりインセンティブを与えるような、100年に一度の変革期によりふさわしい制度とすべく見直しの検討を進めています。

## 社会貢献活動

2021年度、スズキグループでは地域社会に対して以下の支援を実施しました。

日本	スズキ株式会社	令和3年7月豪雨災害への支援	日本赤十字社静岡県支部を通じて500万円の義援金の寄付と、熱海市へ車両5台を貸与(令和4年3月末寄贈)
		磐田市防潮堤の整備推進	磐田市が進める防潮堤建設に対して竜洋コースの一部土地を寄贈(21,270㎡)
インド	マルチ・スズキ・ インディア社	総合病院の建設	グジャラート州のシタプールに100床のベッドを備える3万平方メートルの病院を建設(2021年4月開業)
		学校の建設	グジャラート州のシタプールに、近代的な教室、研究所、図書館などの施設を含む学校を建設(2021年4月開校)
		新型コロナウイルス感染症対策	・酸素発生装置14台を複数の病院へ寄贈・設置 ・スズキ株式会社と協力し、酸素ボンベ1,004本、人工呼吸器305台を寄贈
パキスタン	バックスズキ モーター社	新型コロナウイルス感染症対策	・無償で医療を提供する3カ所の医療機関に医療用品や医療従事者用の感染防止用品を寄贈 ・コーヒ・ゴス・ウィメンズ病院(カラチ市)に、感染防止用品を寄贈
インドネシア	スズキ・ インドモービル・ モーター社	新型コロナウイルス感染症対策	スズキ株式会社と協力し、インドネシア工業省に酸素濃縮器70台を寄贈
ベトナム	ベトナムスズキ社	新型コロナウイルス感染症対策	ドンナイ保健省に車両4台を寄贈
ウクライナ	スズキ株式会社	ウクライナ緊急支援	国連UNHCR協会を通じて30万ユーロの義援金寄付

### 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 (2022年6月14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 鈴木俊宏(スズキ株式会社代表取締役社長)
- 資産総額 97億8,908万円(2022年3月31日現在)
- 設立以来の助成件数 1,924件
- 累計助成総額 23億9,426万円



### 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 (2022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 41億5,484万円
- 累計助成総額 5億9,303万円



# 役員紹介

2023年1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  
品質保証本部、調達戦略本部、生産本部 管掌  
技術・調達戦略担当  
本田 治

## 取締役

※堂道秀明及び江草俊の両氏は東京証券取引所に独立役員として届け出ています。



取締役 専務役員  
渉外広報本部 管掌  
渉外担当  
長尾 正彦



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  
2020年 6月 当社社外取締役〔現在〕



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



取締役 専務役員  
海外四輪営業本部、マリン事業本部、二輪事業本部 管掌  
海外四輪営業本部長  
齋藤 欽司



社外取締役  
江草 俊

### ■略歴

1985年 4月 株式会社東芝入社  
2017年 7月 東芝インフラシステムズ株式会社 取締役  
2019年 4月 株式会社東芝 電池事業部長  
2020年 4月 株式会社東芝 執行役員常務 電池事業バイスプレジデント  
2021年 4月 株式会社東芝 特別嘱託  
2022年 4月 学校法人早稲田大学 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 / 研究員客員教授〔現在〕



取締役 専務役員  
技術管理本部、四輪車両技術本部、四輪パワートレイン技術本部、四輪電気・電子技術本部 管掌  
技術統括 兼 四輪電気・電子技術本部長  
山下 幸宏

## 監査役

※田中範雄、長野哲久及び福田充宏の三氏は、東京証券取引所に独立役員として届け出ています。



常勤監査役  
豊田 泰輔



社外監査役  
田中 範雄



常勤監査役  
笠井 公人



社外監査役  
長野 哲久



社外監査役  
福田 充宏

## 執行役員一覧

### 副社長

鮎川 堅一 営業統括 インド事業本部長  
石井 直己 社長補佐 経営企画室長

### 常務役員

今泉 伸一 国内営業本部 国内業務担当 兼 営業業務部長  
堀 算伸 グローバルR&Dプロジェクト長 兼 スズキR&Dセンターインディア社長  
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  
鳥居 重利 インド生産担当 兼 インドカーボンニュートラル担当 兼 マルチ・スズキ・インディア(インド)副社長 兼 マルチ・スズキ・インディア生産・購買担当 兼 スズキ・モーター・グジャラート副社長  
藤崎 雅之 商品企画本部長 兼 CJP推進担当  
菊川 豊 法務・知財本部長 兼 検査改革委員会 委員  
生熊 昌広 調達戦略本部長  
高柴 久則 TDSG(リチウムイオンバッテリー工場)社長  
竹内 寿志 マルチ・スズキ・インディア(インド)社長  
豊福 健一郎 マルチ・スズキ・インディア(インド)社長補佐  
伊藤 正義 二輪事業本部長  
竹内 達郎 株式会社スズキ自販近畿社長  
後藤 賢一 部品工場・納整センター改革担当 兼 部品本部長  
鶴飼 芳広 IT本部長  
河村 了 財務本部長  
鈴木 浩一 海外四輪営業本部 四輪中東・アフリカ担当 (マルチ駐在) 兼 マルチ・スズキ・インディア 海外営業責任者  
市野 一夫 生産本部長 兼 塗装工場担当 兼 検査改革委員会 副委員長

# 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ひとつとしてさまざまな施策に積極的に取り組んでいます。

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

コーポレートガバナンスに関する報告書

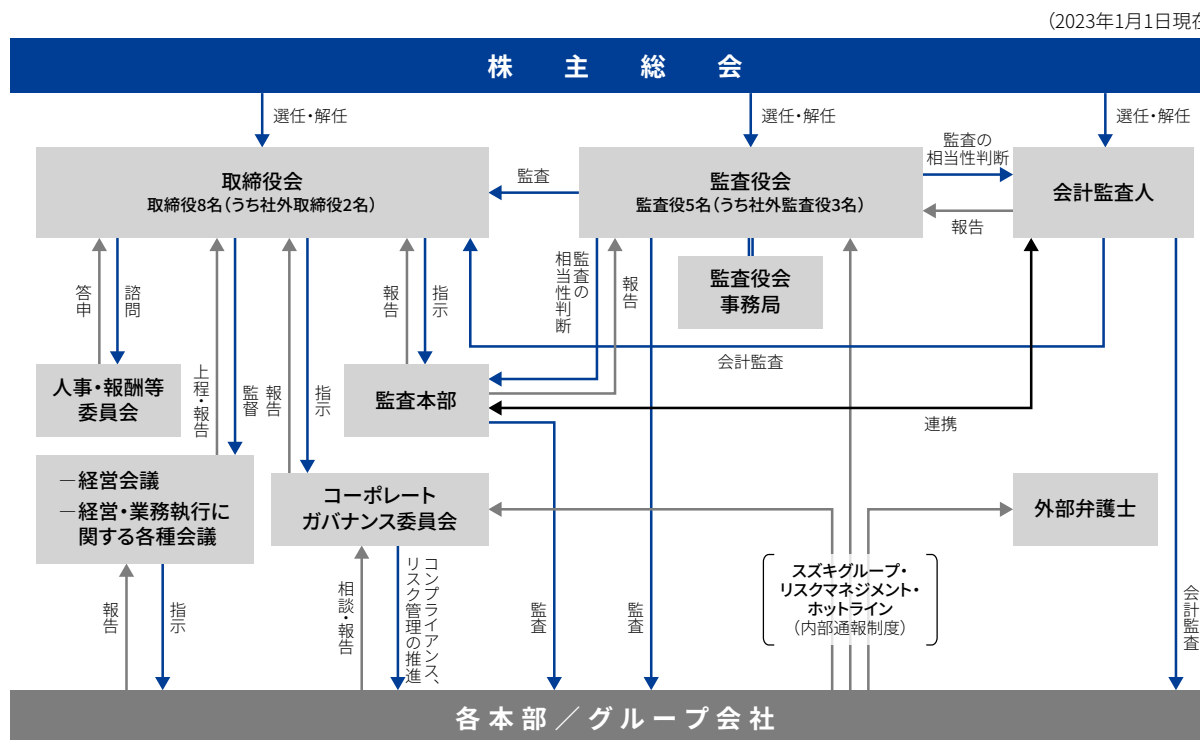
<https://www.suzuki.co.jp/ir/library/governance/pdf/report.pdf>

### コーポレートガバナンス体制の概要

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

する任意の委員会を設置すること等により、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。

### ■ コーポレートガバナンス体制



## コーポレートガバナンスの状況

	～ 2014 年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
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	鈴木修							
社長	2008～2015年 会長・社長兼務	鈴木俊宏							
任期	2002年以降 取締役任期1年								
監督・執行	2006年 執行役員制度導入								
取締役									
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	2名/8名	
支援体制等	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								
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 (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								
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 (20/2コンプライアンス・ハンドブック配布)						

## 取締役会

スズキは、取締役会における意思決定のスピードアップ、機動的な業務執行、責任体制の明確化を図るために2006年に執行役員制度を導入し、取締役会の構成のスリム化を進めてきました。現在の取締役は8名で、うち2名は、経営監督機能を強化するとともに、それぞれの経験や知見と多様な視点から当社の経営に対して有益な助言・指摘等をいただくために社外取締役を選任しています。

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

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

## 監査役会

監査役会は、常勤監査役2名及び社外監査役3名の5名で構成されています。

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

また、監査役職務を補助するため、取締役等の指揮命令系統から独立した専任のスタッフ部門として監査役会事務局を設置しており、その人数は3名で経理・財務、監査、海外駐在、技術部門等の経験・知見があります。

監査役監査の手続については、監査役会が定めた監査役

監査の基準に準拠し、株主総会後に策定する監査方針及び職務の分担等に従い、取締役会の他、経営会議等の重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、取締役及び使用人等からの業務の状況についての報告・聴取等により、会社の適正な経営の遂行について監査を行い、監査役として意見を伝えていきます。また、内部監査部門である監査本部が立案した監査計画や監査テーマ及び監査本部で行った業務監査の結果について内容を確認し議論しています。

監査役会における主な検討事項、決議事項及び報告事項は、以下の通りです。

### <主な検討事項>

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

### <主な決議事項>

- 監査の方針、監査計画及び職務の分担
- 監査役選任議案の同意
- 会計監査人の評価及び選解任
- 会計監査人の監査報酬の同意
- 監査報告書の作成

### <主な報告事項>

- 各監査役からの監査状況及び所見
- 四半期決算等会計監査、事業報告及び計算書類等に係る監査状況
- 会計監査人からの監査計画、四半期レビューの結果報告、年度監査の実施状況、及び監査の品質管理に対する取り組み
- 会計監査人との「監査上の主要な検討事項(KAM)」についての協議

- 内部監査部門である監査本部からの本社、主要な事業所及び子会社に対し実施した監査状況
- 財務本部からの決算状況

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

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

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

**【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人事・報酬等委員会を設置しています。同委員会

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ます。また、一部の事項は同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、同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。

**■ 取締役及び監査役の体制と有する経験・知識・専門性**

「企業経営」 ※1 ◎：社長経験、○：業務執行役員経験  
 「海外事業 / 国際経験」 ※2 ◎：インド・新興国での経験

取締役会、監査役会及び人事・報酬等委員会の構成  
 ◎：議長又は委員長 ○：出席メンバー

	当社における地位 及び担当	生年月日	職歴 ○：社外 経験	企業経営 (※1)	技術 / 研究 開発 / 調達 / 製造 / 品質	営業 / マーケティ ング	財務 / 会計	法務 / リスクマネ ジメント	ESG / サステナビ リティ	人材開発 / 労務 / 人事	海外事業 / 国際経験 (※2)	IT・ デジタル	取締役会	監査役会	人事・報酬 等委員会
鈴木 俊宏	代表取締役社長	1959年3月1日	○ (他社)	◎	○	○			○		○		◎		◎
本田 治	代表取締役技監 技術・調達戦略担当	1949年10月6日		◎	○							○	○		○
長尾 正彦	取締役専務役員 渉外担当	1958年1月4日	○ (政府機関)					○	○		○		○		
鈴木 敏明	取締役専務役員 国内営業本部長 兼 国内 第一営業担当 兼 スズ キファイナンス株式 社代表取締役社長	1958年6月7日		◎		○							○		
齊藤 欽司	取締役専務役員 海外四輪営業本部長	1958年7月22日		◎		○					◎		○		
山下 幸宏	取締役専務役員 技術統括 兼 四輪電気・ 電子技術本部長	1967年9月26日	○ (他社)		○							○	○		
堂道 秀明	社外取締役	1948年12月14日	—	○				○	○	○	◎		○		○
江草 俊	社外取締役	1958年1月20日	—	○	○						○		○		○
豊田 泰輔	常勤監査役	1957年8月6日					○	○	○				○	◎	
笠井 公人	常勤監査役	1955年12月12日			○			○	○				○	○	
田中 範雄	社外監査役	1951年2月10日	—				○	○					○	○	○
長野 哲久	社外監査役	1949年12月29日	—					○					○	○	○ (オブザーバー)
福田 充宏	社外監査役	1962年2月13日	—		○					○			○	○	○ (オブザーバー)

2022年9月に社外取締役1名が辞任したことに伴い、2022年6月開催の定時株主総会で選任いただいた社外取締役が3名（女性1名、男性2名）から2名（男性2名）となりました。独立社外取締役の比率、取締役会の多様性、人事・報酬等委員会の構成の独立性等を考慮し、2023年6月開催予定の株主総会に向けて独立社外取締役候補者の人選を進めています。



## 経営会議その他の経営・業務執行に関する会議

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

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

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

## コーポレートガバナンス委員会

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

同委員会は、経営企画担当役員を委員長、各本部長を委員とし、オブザーバーとして監査役1名が出席しています。

## 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、定期的に当社各部門並びに国内・海外の関係会社の業務監査を実施しています。

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

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

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

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

## 取締役及び監査役の報酬に関する方針

### a. 取締役の報酬等

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、委員の過半数を社外役員とする人事・報酬等委員会に決定方針案の妥当性を諮問し、その答申を踏まえて取締役会の決議で定めています。本レポート発行時点の決定方針の概要は次の通りです。

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

取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、職務・職責、他社水準及び従業員給与の水準等を考慮して決定し、支給します。賞与は、連結営業利益に連動する役位別の計算式に基づいて算定し、毎年、一定の時期に支給します。また、譲渡制限付株式報酬は、役位別の基準に基づいて内容を決定し、毎年、一定の時期に交付します。

2021年度の報酬等の決定方針は、2021年6月10日開催の人事・報酬等委員会への諮問を経て、同日開催の取締役会の決議で決めました。

2021年度の基本報酬の個人別の具体的な内容の決定は、2021年6月10日開催の取締役会の決議に基づいて人事・報酬等委員会に委任しました。かかる委任をした理由は、報酬決定のプロセスの透明性を高めるためです。また、2021年度の賞与については同日開催の取締役会において役位別の具体的な算定方法を決議し、譲渡制限付株式報酬については、事前に取締役会において概要を説明のうえ、会社法第370条の規定に基づきいわゆる取締役会の書面決議により、2021年7月15日付で個人別の具体的な支給の内容を決議しました。

以上により、取締役会は、2021年度の実績別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

#### 賞与（業績連動報酬）に係る指標、額の決定方法等

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

#### 譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬等）の内容

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

#### b. 監査役の実績等

監査役の実績等は、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。

#### ■ 2021年度の実績別及び監査役の実績等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬 (固定報酬)	賞与 (業績連動報酬)	譲渡制限付株式報酬 (非金銭報酬等)	
取締役 (社外取締役を除く。)	434	214	106	113	8
社外取締役	36	36	—	—	3
計	470	250	106	113	11
監査役 (社外監査役を除く。)	59	59	—	—	3
社外監査役	36	36	—	—	3
計	95	95	—	—	6

- (注) 1 上記の実績別（社外取締役を除く。）の賞与（業績連動報酬）及び譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬等）は、2021年度に費用計上した額です。  
 2 上記の実績別（社外取締役を除く。）の報酬は、2021年6月25日開催の第155回定時株主総会の終結の時をもって退任した2名に対する支給額を含んでいます。  
 3 上記の監査役（社外監査役を除く。）の報酬は、2021年6月25日開催の第155回定時株主総会の終結の時をもって退任した1名に対する支給額を含んでいます。  
 4 上記の他、2006年6月29日開催の第140回定時株主総会の決議（役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給）に基づき、2021年6月25日開催の第155回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名に対し、退職慰労金として1,136百万円の支払いがあります。当該退職慰労金は、1963年11月の取締役就任から2006年6月の当該制度廃止までの42年8ヵ月を支給対象期間とするものです。

## 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すべての社外取締役及び社外監査役を、独立役員として東京証券取引所に届けています。

## 取締役会の実効性評価

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

### (1) 評価の方法

- ・今回の評価では、当社の競争力をさらに向上するための取締役会の議題設定・運営課題に着目しました。
- ・2022年3月から5月にかけて、社外監査役、常勤監査役、社外取締役、代表取締役、業務執行取締役の順に、集合形式または個別での意見交換・インタビューを実施し、その後の経営会議での議論も踏まえて、取締役会において今後の取り組みを確認しました。

### (2) 結果の概要

取締役会の議題設定や運営等に関して、以下のような意見・指摘がありました。

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

### (3) 今後の取り組み

- ・今回の評価の過程で上記(2)①に関する議題を特定しました。今後の取締役会で順次議論していきます。
- ・上記(2)②～⑤等の意見・指摘についても着実に改善するとともに、評価を継続的に実施して取締役会の実効性をさら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。

## 取締役・監査役に対するトレーニング

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

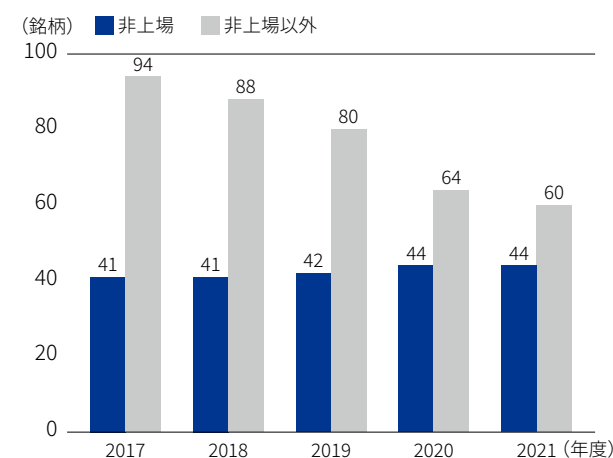
新任の社外取締役及び社外監査役に対しては、就任時に、当社の経営理念、事業内容、財務、組織等に関する説明を行います。また、社内の役職員との面談、経営・業務執行に関する各種会議や工場視察への出席等により、当社についての理解を深める機会を設けます。

## 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以下の通りです。

## 政策保有株式の銘柄数推移



## 社外取締役メッセージ



堂道 秀明

私は駐インド大使をしていた時、インドが米国、中国に匹敵する経済大国に浮上していくことを確信しました。しかしこのような見方は我が国ではなかなか実感されず、外務省退任後JICAに転任したのも、インド国内のインフラ整備などによりボトルネックを解消し、インドと日本経済との相関性を強化したかったからです。その意味でスズキは象徴的存在です。スズキの今後の発展はインドの成長とともにあると確信しています。

スズキの取締役役に就任して2年余りが経ちましたが、取締役会に上がってくる前の社内の議論が社外役員も共有できるようになっており、その透明性を高く評価しています。その上で、我々の役目は、視野と情報を内外に広く保ち、経営陣とのやりとりを通じて、経営の大きな戦略が100年に1度

の大変革という文脈において最良の選択であるのかどうかを、ともに確認することだと考えています。取締役会は社長を中心とする体制で、中期経営計画を達成し成功させるとの意思で統一されています。さらに取締役会の実効性評価等を用いて議論の戦略性を高める努力がなされていることを評価しています。

さて、いま最も重要な課題のひとつがカーボンニュートラルへの取り組みで、これは今後ますます企業価値に直結してきます。スズキの強みは、日本で培ったコンパクトカーの技術であり、世界では新興国市場を得意としていることです。スズキはその技術、企業理念により、新興国のカーボンニュートラルへの取り組みに貢献することができます。特にインドではスズキは市場のリーダーとし

て牽引する役割があるはずですが、これを明確に示していくことが決定的に重要だと考えています。

但し、率直に申し上げますと、スズキはEVで遅れています。国民の足としてのEVがどのようなものであるべきか、模索が続いています。スズキは国民の生活に寄り添う車、そして楽しい車を作る姿勢でこれまで一貫してきましたが、そうしたメッセージを込めてEVを世に問うだろうと期待しています。カーボンニュートラルもSDGsも、企業がいかに社会に貢献するかを問うものであり、スズキの企業理念は企業価値向上に寄与する筈だと考えています。

また、スズキの生命線は既に海外にシフトしていると考えていますが、この流れは加速するでしょう。そのため人材育成をグローバルな視野で行うことが重要です。



江草 俊

2022年3月末に大手電機メーカーを退職し、同年4月から大学の研究員客員教授に就任していましたが、同年6月の株主総会で社外取締役に任命いただきました。大手電機メーカーを退職するまでの約15年間はリチウムイオン電池事業の生産と技術リーダー及び経営責任者として従事してきました。

自動車業界はいま100年に一度の大変革期に直面しており、その中心にあるのが車の電動化です。特に技術課題として大きいのがエネルギー源である二次電池であることは言うまでもなく、「二次電池を制する者、電動化を制する」と言っても過言ではありません。これまでに培った二次電池に対する技術知識や経営判断の経験を活かして、ス

ズキの電動化戦略の推進を監督していきます。

製品や事業は変革しつつも、現代企業がベースメントとして揺るぎないものにしなければならないのがコンプライアンスです。スズキは過去に生産車両の検査不正事象等を引き起こしています。私が元勤めていた企業では、従業員からの証券取引等監視委員会に対するたったひとつの内部告発をきっかけとして次々と会計不正等が発覚し、屋台骨を揺るがす経営危機に陥りました。まさに「千丈の堤も蟻の一穴から崩れる」であり、企業コンプライアンスというのはこれほどに脆弱なのかと思いついた次第です。この経験を活かしてスズキのコンプライアンス体制の維持発展に貢献していく所存です。

スズキは市場変革を乗り越えて行かねばなりま

せんし、株主様をはじめとするステークホルダーの期待に応えるためには事業を拡大し適正な利潤を上げていかねばなりません。このためにはトップの強いリーダーシップと、時にチャレンジも必要ですが、従業員とのコミュニケーションを絶やさずとトップダウンのチャレンジが不正を引き起こすトリガーになることもあります。スズキに来て約半年になりますが、出席している取締役会をはじめとするさまざまな会議における上下隔てなく意見を言い合える雰囲気と姿勢には好感を持っています。この現場との風通しのよさをコンプライアンスの土台として維持しつつ、大きな市場変革を乗り越える原動力として活かしていけるように貢献していきます。

# コンプライアンス体制・リスク管理体制

## コンプライアンス

### ■ 基本的な考え方

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

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

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

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

### ■ コンプライアンス体制

#### コーポレートガバナンス委員会

スズキでは、取締役会の下に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。

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。

#### 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り扱いを受けることなく法令違反等やその可能性を通報できる内部通報制度（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）ひとつ）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。

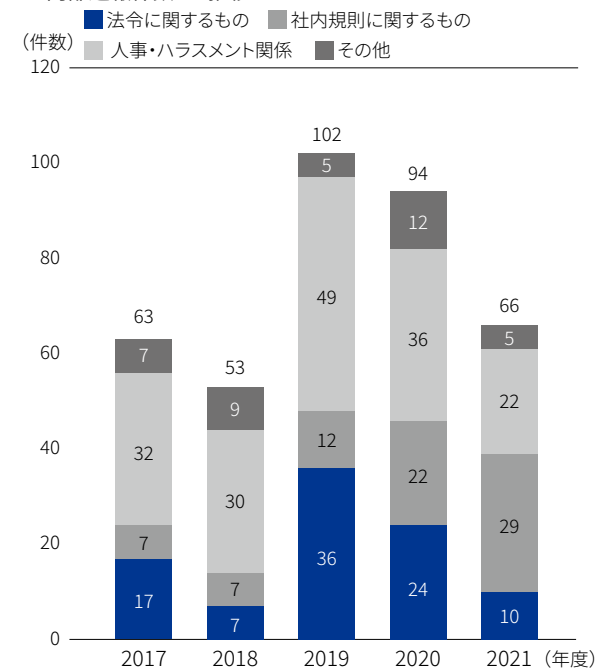
2022年6月に施行された改正公益通報者保護法を受け、同法に基づく指針及びその解説を参考に、より実効性のある内部通報制度となるよう、体制及び運用を見直すとともに社内規程を改訂しました。

また、内部通報制度の認知や利用に関するアンケートを

実施して、従業員の声を改善につなげる取り組みも行っています。

過去5年間（2017～2021年度）の内部通報実績は以下の通りです。

#### ■ 内部通報件数<sup>\*</sup>の推移



<sup>\*</sup> コンプライアンス関係のみを集計

## 完成検査の不適切事案に関する再発防止策の実施状況

2016年の燃費・排出ガス試験問題及び2018年の完成検査問題を風化させないための毎年の取り組みである「リメンバー5.18活動」を、社長をはじめ役員及び従業員全員が参加する形で実施しており、コンプライアンス意識とコミュニケーションの向上により不正が起きない職場風土の醸成に努めています。

スズキ株式会社のすべての本部・工場・拠点に社長が直接訪問し、法令遵守や新たな業務の取り組みについて従業員と意見を交わす職場対話を実施しています。



リメンバー 5.18 活動（社長の職場対話）の様子

## リスク管理

### ■ リスク管理体制

各部門で発生または認識した問題は、緊急性や重要度に応じて、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つな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半導体をはじめとした部品・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、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。

## ■ 税務方針の制定

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

### スズキグループ税務方針

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

#### (法令遵守)

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

#### (ガバナンス)

スズキグループは、税務リスクに対する適切な管理、報告体制を構築しています。特に緊急性や重要性の高い税務リスクについては、経営陣が必要に応じて各会議体での審議を含めて解決に努めます。また、定期的な社内教育を通じて、社員一人一人の税務コンプライアンスに関する理解と認識を深めていきます。

#### (税務当局との関係)

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

#### (二重課税の防止)

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

## ■ 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、サイバー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

## ■ 個人情報保護の取り組み

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、「スズキ株式会社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当社公式Webサイトに掲載し公開しています。

国内向け：

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

海外向け：

<https://www.globalsuzuki.com/cookies/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、法改正等に合わせて適宜改訂するとともに、このルールを従業員に周知徹底し、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まいります。

## ■ 贈収賄防止の取り組み

スズキは、スズキグループ行動指針の中で公務員への贈賄を禁止し、さらにコンプライアンス・ハンドブックにおいて具体的なNG行為（例：ファシリテーションペイメント、企業活動に影響力のある公務員などの接待等）を例示するなどしてその防止に努めています。

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

## ■ 反競争的行為防止の取り組み

スズキは、スズキグループ行動指針の中で競争法令等の遵守を謳い、その教育を徹底しています。

また、コンプライアンス・ハンドブックにおいて具体的なNG行為を分かりやすく例示するなどして従業員の理解の底上げを図っています。

## ■ サプライチェーンにおける法令遵守・人権尊重・環境の取り組み

スズキでは事業活動のグローバル展開に伴い、お取引先様をはじ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とも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。

また、当社では2022年12月に「スズキグループの人権尊重についての基本方針」を新たに決めました。「人権の尊重」はすべての企業活動の基本であると考え、その徹底を図っています。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。

→P.27（スズキグループの人権尊重についての基本方針）

## ■ 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。

# 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	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	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
	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	経済情勢の変化、市場の需要変動	<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
	他社との競争激化	
事業に関するリスク	新商品の開発・投入力	<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
	品質保証	<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アップの構築 <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
	情報技術への依存	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
	特定の事業及び市場への集中	<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)
	コンプライアンス	不適切事案の再発防止策の実効を伴う継続
	他社との提携	<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
	情報の漏洩	情報セキュリティの強化(ISO27001取得)
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、調達手段の多様化
政治・規制・法的手続・災害等に関するリスク	政府規制等	「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
	知的財産の保護	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)
	法的手続	社外の専門家と連携し法的手続きに迅速かつ適切に対応
	世界各国での事業展開	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



# 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>
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>・職場対話（社長がすべての本部を訪問）</li> <li>・労使協議会 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>
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2025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

主なステークホルダー	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もあります。
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。
従業員	2022年の春闘から、会社の発展に向け、労使が同じ方向を目指して、相互に意見をぶつけ合い、議論を重ねるやり方に変更しました。労組3役と社長・副社長との情報交換会を毎月実施し、その様子はすべての従業員に発信されています。 また、スズキ株式会社のすべての本部・工場・拠点に社長が直接訪問し、法令遵守や新たな業務の取り組みについて従業員と意見を交わす職場対話を実施しています。
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症拡大により従来の対面でのミーティングが困難となる中、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症拡大防止のため、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。

# 11年間の主要財務／非財務データ

	単位	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	2021年度
生産台数		2,803	2,878	2,857	3,043	2,951	3,074	3,338	3,394	2,964	2,651	2,822
国内	千台	1,020	1,044	998	1,055	861	871	971	1,011	944	930	840
海外		1,782	1,834	1,859	1,988	2,090	2,203	2,367	2,383	2,020	1,721	1,982
うちインド		1,134	1,169	1,153	1,308	1,424	1,585	1,781	1,850	1,577	1,440	1,659
四輪車 販売台数		2,560	2,661	2,709	2,867	2,861	2,918	3,224	3,327	2,852	2,571	2,707
国内	千台	596	672	728	756	630	639	668	725	672	647	561
海外		1,964	1,989	1,981	2,111	2,231	2,279	2,556	2,602	2,179	1,924	2,145
うちインド		1,006	1,051	1,054	1,171	1,305	1,445	1,654	1,754	1,436	1,323	1,365
ハイブリッド車販売台数 <sup>*1</sup>	千台	—	—	—	55	249	389	461	539	489	615	626
二輪車 生産台数		2,574	2,269	2,033	1,799	1,480	1,370	1,627	1,747	1,729	1,497	1,784
国内	千台	174	169	180	154	122	141	152	115	95	67	99
海外		2,400	2,100	1,852	1,645	1,358	1,229	1,475	1,632	1,634	1,430	1,685
二輪車 販売台数		2,589	2,312	2,022	1,764	1,501	1,367	1,576	1,745	1,709	1,535	1,634
国内	千台	78	76	74	67	61	62	60	57	49	51	53
海外		2,511	2,236	1,948	1,697	1,440	1,305	1,516	1,688	1,661	1,484	1,581

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

	単位	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	2021年度	
売上高		25,122	25,783	29,383	30,155	31,807	31,695	37,572	38,715	34,884	31,782	35,684	
四輪車		22,090	22,978	26,157	27,020	28,785	28,956	34,358	35,325	31,574	28,766	32,048	
二輪車		2,548	2,303	2,666	2,505	2,339	2,063	2,464	2,551	2,426	2,065	2,535	
マリン		—	—	—	—	—	—	—	—	745	834	980	
その他		—	—	—	—	—	—	—	—	139	117	121	
マリン、その他計		484	502	560	630	683	676	750	839	884	951	1,101	
国内	億円	9,868	10,409	11,327	10,946	10,479	10,375	11,167	12,524	11,795	11,740	10,737	
海外		15,254	15,374	18,056	19,208	21,328	21,320	26,405	26,191	23,089	20,042	24,947	
欧州		3,509	2,865	3,989	3,720	4,047	4,253	5,106	5,248	4,653	4,227	4,181	
北米		1,053	956	651	660	670	561	625	708	670	681	794	
アジア		8,863	9,854	11,120	12,145	13,947	13,930	17,732	17,623	15,237	12,932	15,901	
その他		1,829	1,699	2,297	2,683	2,663	2,576	2,942	2,612	2,529	2,202	4,071	
営業利益			1,193	1,446	1,877	1,794	1,953	2,667	3,742	3,244	2,151	1,944	1,915
経常利益		億円	1,306	1,556	1,978	1,943	2,091	2,867	3,828	3,795	2,454	2,483	2,629
当期純利益 <sup>*2</sup>		539	804	1,075	969	1,167	1,600	2,157	1,788	1,342	1,464	1,603	
設備投資額		1,267	1,693	2,136	1,945	1,715	1,988	2,134	2,689	2,364	1,709	1,894	
減価償却費	億円	1,031	937	1,172	1,344	1,683	1,634	1,509	1,489	1,642	1,365	1,615	
研究開発費		1,098	1,193	1,271	1,259	1,310	1,315	1,394	1,581	1,481	1,462	1,607	
有利子負債残高		4,398	4,275	4,453	5,547	5,293	6,399	5,779	3,754	4,042	7,708	6,742	
総資産	億円	23,024	24,876	28,741	32,528	27,020	31,160	33,408	34,020	33,398	40,364	41,552	
純資産		11,118	12,986	14,944	17,014	11,877	13,870	15,952	17,159	17,937	20,320	22,637	
自己資本比率	%	42.9	46.1	46.2	45.6	35.4	35.9	38.8	40.9	44.5	41.8	45.2	
1株当たり当期純利益	円	96.06	143.31	191.60	172.67	234.98	362.54	488.86	395.26	286.36	301.65	330.20	
1株当たり配当額(年間)		15.00	18.00	24.00	27.00	32.00	44.00	74.00	74.00	85.00	90.00	91.00	
ROE	%	5.5	7.5	8.7	6.9	9.6	15.4	17.9	13.3	9.3	9.2	9.0	

※ 2 親会社株主に帰属する当期純利益 (2015年度以降)

		単位	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	2021年度
従業員数			14,389	14,405	14,571	14,751	14,932	15,138	15,269	15,431	15,646	16,073	16,267
	男	人	13,147	13,140	13,260	13,347	13,467	13,603	13,711	13,808	13,932	14,220	14,326
	女		1,242	1,265	1,311	1,404	1,465	1,535	1,558	1,623	1,714	1,853	1,941
	うち役員者数 <sup>*1</sup>		—	—	—	—	4,184	4,232	4,333	4,437	4,517	4,709	4,831
	男	人	—	—	—	—	4,131	4,162	4,243	4,339	4,403	4,577	4,695
	女		—	—	—	—	53	70	90	98	114	132	136
	女性役員者比率	%	—	—	—	—	1.27	1.65	2.08	2.21	2.52	2.80	2.82
	うち管理職数		—	—	—	926	965	1,014	1,049	1,080	1,139	1,203	1,268
	男	人	—	—	—	921	957	1,004	1,037	1,066	1,121	1,185	1,248
	女		—	—	—	5	8	10	12	14	18	18	20
女性管理職比率	%	—	—	—	0.54	0.83	0.99	1.14	1.30	1.58	1.50	1.58	
障がい者雇用率	%	—	—	—	2.09	2.08	2.04	2.02	2.14	2.20	2.23	2.35	
新規採用数			306	427	588	571	635	794	642	563	708	819	595
	男	人	268	364	496	496	532	674	541	445	569	651	451
	女		38	63	92	75	103	120	101	118	139	168	144
	うち大卒以上		280	367	446	462	472	585	456	475	494	577	352
	男	人	247	328	404	425	412	523	396	396	413	474	285
女		33	39	42	37	60	62	60	79	81	103	67	
離職率	%	—	—	—	4.3	4.1	3.8	4.2	3.9	3.1	2.2	2.9	
従業員数(連結)	人	54,484	55,948	57,749	57,409	61,601	62,992	65,179	67,721	68,499	68,739	69,193	
有給休暇取得率 <sup>*2</sup>	%	—	—	—	—	—	—	—	73.7	77.2	75.0	85.4	

※1：管理職、係長、組長、班長（専門職・匠含む） ※2：管理職を含む

		単位	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	2021年度
バリューチェーン全体 CO <sub>2</sub> 排出量			—	—	—	—	—	7,188	7,862	8,817	7,178	6,910	7,558
	スコープ1	万 t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	61	65	62	53	38	40
	スコープ2		—	—	—	—	—	50	55	57	63	67	71
	スコープ3		—	—	—	—	—	7,077	7,742	8,698	7,062	6,805	7,447
グローバル 四輪新車平均 CO <sub>2</sub> 排出量	日本(平均燃費)	km/L	20.1	22.0	24.9	26.4	27.2	27.4	27.1	25.9	25.6	24.5	24.6
	欧州(平均 CO <sub>2</sub> 排出量)	g/km	130.9	128.8	125.3	126.1	119.4	118.6	114.9	113.9	120.7	100.2	98.3
	インド(平均 CO <sub>2</sub> 排出量)		—	120.3	118.5	117.5	112.1	111.1	109.9	108.7	111.2	112.9	111.1
水使用量			413	434	782	780	772	818	874	866	864	815	821
	スズキ(国内工場)	万 m <sup>3</sup>	329	342	347	330	314	319	334	329	320	332	309
	国内子会社		84	92	99	106	116	104	104	84	87	81	75
	海外工場		—	—	336	344	342	395	438	454	457	402	437
廃棄物等総排出量			136	130	281	290	297	315	372	384	350	325	381
	スズキ(国内工場)		114	110	102	102	93	93	114	115	104	113	116
	国内製造子会社	千 t	22	20	22	20	18	18	24	21	20	16	16
	インド		—	—	130	147	166	186	213	228	209	185	229
	インドネシア		—	—	21	17	13	10	12	12	12	8	16
	タイ		—	—	6	4	7	8	9	8	5	3	4

非財務データの詳細は、『サステナビリティレポート 2022』をご参照ください。

# 財務レビュー

## ■ 事業領域及び連結の範囲

当社グループは、当社、子会社121社、関連会社34社で構成され、四輪車、二輪車、船外機及び電動車いす他の製造販売を主な内容とし、さらに各事業に関連する物流及びその他のサービス等の事業を展開しています。

### (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 ————— 119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 ————— 32社

### 当期の経営成績

当期の当社グループを取り巻く経営環境については、半導体を含む部品供給不足、原材料価格の高騰、及び新型コロナウイルス感染症の影響により、非常に厳しい状況が続きました。このような状況の中、部品の確保や生産計画の見直し等を行うことで、1台でも多く、お客様にお車をお届けできるよう努めてきました。加えて、収益改善の取り組みとして、販売面の努力や緊縮予算等の施策を年間を通して継続してきました。当期の業績については、売上高は3兆5,684億円となり、コロナ禍で落ち込んだ前期に比べると3,902億円（12.3%）増加しました。営業利益は原材料価格の高騰等により1,915億円と前期に比べ29億円（1.5%）減少しました。経常利益は金融収支改善等により2,629億円と前期に比べ146億円（5.9%）増加、親会社株主に帰属する当期純利益は1,603億円と前期に比べ139億円（9.5%）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創意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。

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AIを活用した品質向上・保証とデータ活用基盤の強化に挑戦しています。また、世界的なカーボンニュートラルに向けた製品の電動化・CASE対応は、組織を新設し製品開発の加速と製造技術構築に取り組

んでいます。製造分野のCO<sub>2</sub>排出削減は、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再生可能エネルギーの活用に取り組んでいます。

当期におけるグループ全体の研究開発費は1,607億円であり、セグメントごとの活動状況は以下の通りです。

セグメントの名称	研究開発費(億円)
四輪事業	1,446
二輪事業	121
マリン事業	38
その他	2
合計	1,607

### 設備投資

当期における設備投資の総額は189,389百万円で、生産設備投資、研究開発設備投資、販売設備投資等を行いました。

セグメントごとの内訳は、次の通りです。

セグメントの名称	設備投資額(百万円)	設備内容	資金調達方法
四輪事業	179,675	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	6,947	二輪車の生産設備、研究開発設備、販売設備等	同上
マリン事業	2,398	船外機の生産設備、研究開発設備、販売設備等	同上
その他	367	事業用設備	同上
合計	189,389	—	

(注) 1 設備投資額は、当社及び子会社の合計額です。

2 各セグメントの投資内容は、次の通りです。

四輪事業では、当社においては生産品質の改善、新商品のための生産設備を中心に、53,634百万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、57,226百万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、18,920百万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2,787百万円の設備投資を実施しました。

マリン事業では、当社においては生産設備を中心に1,738百万円の設備投資を実施しました。

## ■ 流動性と資金の源泉

### (財政状態)

当期末の財政状態は、総資産は4兆1,552億円(前期末比1,188億円増加)となりました。負債の部は、1兆8,915億円(前期末比1,129億円減少)となりました。純資産の部は、2兆2,637億円(前期末比2,317億円増加)となりました。

借入金については、前第1四半期連結累計期間において新型コロナウイルス感染症拡大にあたり4,000億円の借入を実施しましたが、半導体不足等の今後の経営環境の不透明さを踏まえ、現在の借入水準を維持していく考えです。

自己資本比率につきましては、当期末では45.2%となり、前々期末の水準にまで回復しました。

### (資本の財源、資金の流動性及びキャッシュ・フロー)

当期末の現金及び現金同等物の残高は8,580億円となり、前期末に比べ664億円減少しました。当期間の各キャッシュ・フローの状況は以下の通りです。

#### ① 営業活動によるキャッシュ・フロー

2,213億円の資金増加となりました。税金等調整前当期純利益は前期に比べ増益となりましたが、仕入債務の減少等により、前期の4,154億円の資金増加に比べ、1,941億円の減少となりました。

#### ② 投資活動によるキャッシュ・フロー

1,535億円の資金減少となりました。有形固定資産の取得による支出は増加しましたが、豊川工場跡地等の有形固定資産の売却による収入の増加等により、前期の2,330億円の資金減少に比べ、795億円の増加となりました。これらの結果、フリー・キャッシュ・フローは678億円の増加となり、前期の1,824億円の資金増加と比べ、1,146億円の減少となりました。

#### ③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

1,546億円の資金減少となりました。新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた資金調達等により3,026億円の資金が増加した前期に比べ、4,572億円の減少となりました。

## ■ 利益配分に関する基本方針及び配当

配当については、「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目標30%を目安に継続的かつ安定的に配当をすることを基本としています。

この配当方針に基づき、当事業年度の年間配当金については、1株につき前事業年度より1円増配となる91円、期末配当金は1株につき46円とさせていただきます。

当社では株主還元を重要な経営課題のひとつとして認識しており、引き続き資本効率の向上に取り組んでいきます。

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。

### ■ スズキ中期経営計画(2021年4月～2026年3月) 経営目標値

		2021年3月期実績	2022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	4兆8,000億円
	営業利益率	6.1%	5.4%	5.5%
株主還元	ROE	9.2%	9.0%	8%
	配当性向	29.8%	27.6%	30%
投資	研究開発費	1,462億円	1,607億円	1兆円/5ヵ年 (2,000億円/年)
	設備投資	1,709億円	1,894億円	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	370万台
	二輪車	154万台	163万台	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

# 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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	1,024,553	964,315
受取手形及び売掛金	448,601	—
受取手形	—	783
売掛金	—	433,222
有価証券	201,549	122,314
商品及び製品	246,567	214,471
仕掛品	46,298	66,619
原材料及び貯蔵品	63,045	88,358
その他	132,315	167,924
貸倒引当金	△ 4,138	△ 6,790
流動資産合計	2,158,793	2,051,219
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	202,409	219,897
機械装置及び運搬具（純額）	270,729	317,333
工具、器具及び備品（純額）	61,065	78,427
土地	317,813	337,326
建設仮勘定	126,897	84,989
有形固定資産合計	978,916	1,037,975
無形固定資産	2,351	3,396
投資その他の資産		
投資有価証券	704,305	852,269
長期貸付金	545	1,245
退職給付に係る資産	4,261	8,366
繰延税金資産	140,922	143,346
その他	46,825	57,808
貸倒引当金	△ 329	△ 301
投資損失引当金	△ 232	△ 174
投資その他の資産合計	896,298	1,062,563
固定資産合計	1,877,566	2,103,934
資産合計	4,036,360	4,155,153

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	330,522	287,724
電子記録債務	78,663	14,911
短期借入金	287,577	95,246
1年内返済予定の長期借入金	281,277	87,019
1年内償還予定の新株予約権付社債	—	8,560
未払費用	228,726	201,841
未払法人税等	32,138	55,155
製品保証引当金	254,076	227,559
役員賞与引当金	83	138
その他	195,397	278,360
流動負債合計	1,688,462	1,256,517
固定負債		
新株予約権付社債	8,560	—
長期借入金	193,413	483,333
繰延税金負債	5,802	6,602
役員退職慰労引当金	17	17
災害対策引当金	358	336
製造物賠償責任引当金	4,217	3,192
リサイクル引当金	12,363	13,144
退職給付に係る負債	62,081	64,449
その他	29,120	63,888
固定負債合計	315,932	634,963
負債合計	2,004,395	1,891,481
純資産の部		
株主資本		
資本金	138,262	138,318
資本剰余金	143,400	143,369
利益剰余金	1,519,826	1,638,726
自己株式	△ 21,027	△ 20,877
株主資本合計	1,780,462	1,899,536
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	121,133	111,078
繰延ヘッジ損益	△ 484	88
為替換算調整勘定	△ 193,295	△ 112,138
退職給付に係る調整累計額	△ 20,337	△ 20,337
その他の包括利益累計額合計	△ 92,984	△ 21,309
新株予約権	115	41
非支配株主持分	344,371	385,403
純資産合計	2,031,964	2,263,672
負債純資産合計	4,036,360	4,155,153

## ■ 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020 年 4 月 1 日 至 2021 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)
売上高	3,178,209	3,568,380
売上原価	2,311,592	2,711,947
売上総利益	866,617	856,433
販売費及び一般管理費	672,184	664,972
営業利益	194,432	191,460
営業外収益		
受取利息	36,221	66,872
受取配当金	5,282	4,285
為替差益	7,196	1,693
持分法による投資利益	7,900	9,244
その他	11,942	12,267
営業外収益合計	68,543	94,364
営業外費用		
支払利息	4,935	5,954
開発中止関連費用	—	9,670
その他	9,784	7,282
営業外費用合計	14,720	22,907
経常利益	248,255	262,917
特別利益		
固定資産売却益	741	19,507
投資有価証券売却益	14,173	1,521
特別利益合計	14,914	21,028
特別損失		
固定資産売却損	1,238	1,067
投資有価証券売却損	1	913
減損損失	5,323	*2 7,686
新型コロナウイルス関連損失	*1 15,542	—
特別損失合計	22,106	9,668
税金等調整前当期純利益	241,064	274,278
法人税、住民税及び事業税	50,772	78,949
法人税等調整額	20,869	△ 4,428
法人税等合計	71,641	74,520
当期純利益	169,422	199,757
非支配株主に帰属する当期純利益	23,000	39,411
親会社株主に帰属する当期純利益	146,421	160,345

\*1 新型コロナウイルス関連損失 前連結会計年度（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症拡大防止のため、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 2021 年 4 月 1 日 至 2022 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。

(単位：百万円)

用途	場所	種類	減損損失
貸与資産	日本	土地	7,404
遊休資産	日本	土地	282
			7,686

## ■ 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020 年 4 月 1 日 至 2021 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)
当期純利益	169,422	199,757
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	47,078	△ 22,644
繰延ヘッジ損益	△ 44	637
為替換算調整勘定	75,167	109,090
退職給付に係る調整額	2,737	△ 169
持分法適用会社に対する持分相当額	927	2,505
その他の包括利益合計	125,865	89,419
包括利益 (内訳)	295,287	289,176
親会社株主に係る包括利益	243,469	232,881
非支配株主に係る包括利益	51,817	56,294

## ■ 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 2020 年 4 月 1 日 至 2021 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	241,064	274,278
減価償却費	136,545	161,505
減損損失	5,323	7,686
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	801	2,264
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△ 6,799	1,997
製品保証引当金の増減額 (△は減少)	△ 62,750	△ 19,255
受取利息及び受取配当金	△ 41,503	△ 71,158
支払利息	4,935	5,954
為替差損益 (△は益)	△ 7,146	△ 1,801
持分法による投資損益 (△は益)	△ 7,900	△ 9,244
有形固定資産売却損益 (△は益)	496	△ 18,439
投資有価証券売却損益 (△は益)	△ 14,172	△ 607
売上債権の増減額 (△は増加)	△ 5,547	66,893
たな卸資産の増減額 (△は増加)	22,145	9,521
仕入債務の増減額 (△は減少)	63,593	△ 124,132
未払費用の増減額 (△は減少)	15,451	△ 33,042
その他	75,861	△ 36,964
小計	420,400	215,454
利息及び配当金の受取額	41,826	71,223
利息の支払額	△ 5,021	△ 6,172
法人税等の支払額	△ 41,766	△ 59,245
営業活動によるキャッシュ・フロー	415,439	221,259
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 128,363	△ 179,709
定期預金の払戻による収入	97,598	181,099
有価証券の取得による支出	△ 561,233	△ 814,655
有価証券の売却及び償還による収入	463,488	906,824
有形固定資産の取得による支出	△ 171,706	△ 190,472
有形固定資産の売却による収入	3,188	22,475
その他	64,042	△ 79,078
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 232,985	△ 153,515
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	153,355	△ 193,996
長期借入れによる収入	285,118	379,001
長期借入金の返済による支出	△ 80,166	△ 282,992
転換社債型新株予約権付社債の取得による支出	△ 2,970	—
配当金の支払額	△ 41,254	△ 47,589
非支配株主への配当金の支払額	△ 11,490	△ 9,045
その他	41	△ 1
財務活動によるキャッシュ・フロー	302,633	△ 154,624
現金及び現金同等物に係る換算差額	18,912	20,483
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	503,999	△ 66,396
現金及び現金同等物の期首残高	420,392	924,392
現金及び現金同等物の期末残高	924,392	857,996



# 会社情報

会 社 名 スズキ株式会社（英文社名）SUZUKI MOTOR CORPORATION

設 立 年 月 1920年 3月(大正 9年) 鈴木式織機株式会社として設立  
1954年 6月(昭和 29年) 鈴木自動車工業株式会社に社名変更  
1990年 10月(平成 2年) スズキ株式会社に社名変更

代 表 者 代表取締役 社長 鈴木 俊宏

従 業 員 数 【連結】 69,193 人 【単独】 16,267 人(2022年 3月末現在)

売 上 高 【連結】 3兆 5,684 億円 【単独】 1兆 6,908 億円(2021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(2022年 3月末現在)

連結子会社合計 119 社

<国内>

国内連結子会社 67 社

株式会社スズキ部品製造、株式会社スニックなどの製造会社 及び  
株式会社スズキ自販東京、株式会社スズキ自販近畿などの販売会社

<海外>

海外連結子会社 52 社

マルチ・スズキ・インディア社(インド)

バックスズキモーター社(パキスタン)

スズキ・インドモーター・モーター社(インドネシア)

タイスズキモーター社(タイ)

マジヤールスズキ社(ハンガリー)などの製造会社 及び

スズキドイツ社(ドイツ)などの販売会社

## 株式情報ほか

### ■ 資本金及び株式の状況 (2022年3月末現在)

資 本 金 138,318 百万円

発行可能株式総数 1,500,000,000 株

発行済株式総数 491,122,300 株

株 主 数 31,736 名

上場証券取引所 東京証券取引所

証 券 コ ー ド 7269

定時株主総会 6月中

基 準 日

- ・定時株主総会 3月 31 日
- ・期末配当金 3月 31 日
- ・中間配当金 9月 30 日

株式名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 1 号  
三井住友信託銀行株式会社

### ■ 格付状況

格 付 機 関 名 格付投資情報センター

格 付 A [格付の方向性：安定的]

### <大株主 10 社>

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	89,635	18.5
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	28,733	5.9
トヨタ自動車株式会社	24,000	4.9
東京海上日動火災保険株式会社	17,961	3.7
株式会社三菱 UFJ 銀行	16,000	3.3
株式会社りそな銀行	13,000	2.7
株式会社静岡銀行	11,600	2.4
損害保険ジャパン株式会社	7,761	1.6
日本製鉄株式会社	7,546	1.6
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,459	1.5

(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 (5,566 千株) を除いて算出しています。

	単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
株主総利回り	%	125.6	109.2	61.0	115.7	100.1
(配当込み TOPIX)	%	(115.9)	(110.0)	(99.6)	(141.5)	(144.3)