

INTEGRATED REPORT

統合報告書 2026



スズキ株式会社



目次

特集編

スズキが目指す「インフラモビリティ」と
その実現に向けて必要なことは？



05 トップメッセージ

社長が語るスズキらしさと
インフラモビリティ



10 特集

世界各地で「なくてはならない
存在」となったスズキ



12 特集

インフラモビリティとしての
新たな価値の提供



15 社外取締役座談会

スズキらしさとインフラ
モビリティへの挑戦

本編

19 スズキとは

- 20 社是・行動理念
- 21 コーポレートスローガン
- 22 価値創造プロセス
- 23 スズキの歩み
- 24 At a Glance
- 25 事業展開
- 26 マテリアリティ

27 成長戦略

- 27 中期経営計画
- 28 財務戦略
- 30 技術戦略
- 32 DX 戦略
- 33 事業別戦略
 - 33 四輪
 - 39 二輪
 - 43 マリン
- 45 人財戦略
- 49 環境戦略

52 ガバナンス

- 52 役員一覧
- 54 コーポレートガバナンス
- 63 リスクマネジメント
- 64 コンプライアンス

65 データ

- 65 財務ハイライト
- 66 11年間の主要財務情報
- 67 11年間の主要非財務情報
- 68 主要製品ラインアップ
- 69 会社情報 / 株式情報



統合報告書について

「統合報告書2026」は、スズキグループが事業活動を通じて創出する価値と、その実現に向けた取り組みをステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的として発行しています。昨年見直しを行った情報開示体系に基づき、統合報告書では経営戦略や将来の成長に向けた考え方を中心に、スズキグループの価値創造ストーリーをお伝えします。

また、当社の理念や活動を幅広く発信するため、今年から特集コンテンツをWebでも公開しています。より多くのステークホルダーの皆様にスズキの価値創造の考え方や取り組みへの理解を深めていただくことで、共感の輪を広げることを目指します。

主な更新内容

■構成を特集編と本編に見直し

特集編では「インフラモビリティ」をテーマに、スズキが目指す姿や社会における役割を多面的に紹介しています。本編では、その実現を支える価値創造プロセスや各種戦略を掲載しています。

■マテリアリティの見直し

中期経営計画の更新に伴い、マテリアリティを見直しました。事業環境や社会課題の変化を踏まえ、スズキグループが優先的に取り組む重要課題を改めて整理しています。

■成長戦略のアップデート

技術戦略説明会2026の内容やDXの取り組みの状況を反映し、各戦略の方向性や取り組みをより分かりやすくお伝えしています。

■環境関連情報を拡充

環境計画2030に基づく環境関連情報の開示を拡充しました。新たなマテリアリティ体系を踏まえ、カーボンニュートラルをはじめとする環境課題への取り組みの方向性を紹介しています。

情報開示体系

■ 関連性が強い項目

■ 関連性がある項目

	統合報告書	有価証券報告書	サステナビリティWebサイト
財務情報			
非財務情報			
情報の網羅性			
ストーリー性			
実績報告			
中長期視点			

対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）

※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

スズキ株式会社および国内・海外グループ会社

※文中に「関係会社」「販売店」「海外」など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

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

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」など

将来予想に関する注意事項

本報告書に記載した将来予想は、制作時点で入手可能な情報およ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可能性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および需要の動向、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。



特集編

05 トップメッセージ

10 特集 世界各地で「なくてはならない存在」となったスズキ

12 特集 インフラモビリティとしての新たな価値の提供

15 社外取締役座談会



トップメッセージ



人々の暮らしと地域社会に寄り添い、

これからもインフラモビリティとして共に歩み続ける

代表取締役社長
鈴木 俊宏

TOSHIHIRO
SUZUKI



トップメッセージ



■ 社是と三つの行動理念から成るOS

私たちスズキは、企業経営のあり方やその根幹である「スズキらしさ」について、「オペレーティングシステム (OS)」という言葉を用い、ご説明しています。パソコンやスマートフォンを動かす基本ソフトウェアのように、すべての行動や判断の土台となるものとして、私たちは常に「OS」を維持し、強化し続けていきます。その中身は、社是と三つの行動理念（「3現・2原」「小・少・軽・短・美」「中小企業型経営」）から成り立っています。

「OS」の中核である社是は、「お客様の立場になって価値ある製品を作ろう」を第一に掲げ、人々の生活に寄り添い、技術やサービスを追求する姿勢を示しています。これがスズキの経営において一番大事にしている部分です。

「3現・2原」は、問題解決のアプローチを示すものです。直ちに現場に行き、現物を見て、現実を確認するという「現場・現物・現実」を2025年9月に変更し、原理と原則の二つを加えました。製品づくりや情報活用における技術の高度化が進むことで「現場・現物・現実」をとらえる解像度がより高まり、これまで以上に深く探究することで「原理」に一步步近づけることができると考えます。その結果、私たちがこれまで「原則」だと思っていたことについても、より深く掘り下げて見直す必要があります。現場・現物・現実を出発点としながら、さらに深い理解を追求し、本質に近づいていく。その姿勢を明確にするために、私たちは「3現」に「2原」を加えました。

「小・少・軽・短・美」は、工場の現場から生まれたものです。お客様に価値を提供していくうえで、私たちが大切にしているものづくりの考え方を表しています。資源・エネルギーの無駄を省き、お客様の生活に合った丁度いい製品をお届けすること。それがスズキの独自性につながっています。

そして「中小企業型経営」は、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やチャレンジ精神を持続するための考え方です。スズキグループの全社員が当事者意識とスピード感を持って動く組織を目指します。

この「OS」のもと、お客様に寄り添った仕事をしていくのは一人ひとりの社員です。お客様と直接関わる社員だけでなく、全社員がチームスズキとして一丸になり、社是と三つの行動理念から成る「OS」を共有し、お客様に寄り添って仕事をしていきます。



トップメッセージ

【お客様の立場になったモノづくりへ

スズキは、現在のスズキ株式会社の前身である鈴木式織機製作所の時代からお客様に寄り添い、生活インフラとして地域に貢献してきました。創業者の鈴木道雄が母親の仕事を楽にしようと、織機を手作りしたことをきっかけとして会社を立ち上げました。製品化にあたっては、その織機を使っていた周辺の人々から意見を聞き、問題点を解消し、改善を重ねました。これがおお客様の立場になったモノづくりの原点です。

日本では小さくて使いやすく、お求めやすい価格と高性能を両立した車づくりをリードしてきました。日常・レジャー用としての乗用車だけではなく、仕事現場で必要不可欠とされる軽トラックや軽バンを開発し、国内産業の成長・発展に大きく貢献しました。また、パキスタンやハンガリーをはじめ海外各国でも、人々の生活を支える国民車として受け入れられ、信頼を築いてきました。

そして現在、スズキの成長戦略の柱となっているインドでは、1980年代初めに国策として立ち上げられた国民車構想に参画し、インドをモータリゼーションへ導く小型大衆車を発売するとともに、地域に根差した生産・販売体制を構築していきました。その後もインド国内においてサービスネットワークを拡大しています。現在ではサービス拠点数は6,000拠点に迫り、これを競争力の源泉として圧倒的シェアを保持しています。

日本、インドに限らずパキスタンやインドネシア、ハンガリーなどにおいても、そこで暮らすお客様が何を求めているかを考え、国民車となるような「People's car」を提供することで人々の生活を支えてきました。これからも地域社会との共存共栄を目指し、生活インフラとして貢献していきます。

【生活に密着したインフラモビリティ

中期経営計画「By Your Side」において、「生活に密着したインフラモビリティ」を目指す姿として掲げました。

近年自動車業界を取り巻く環境は大きく変化しており、特に自動運転やシェアリングの動きは、自動車だけでなくモビリティ全体の在り方が問われています。スズキはこれまでと変わらず生活に密着し、不可欠な存在である「インフラモビリティ」として地域社会の移動を支えていきたいと考えています。

私たちが考える「インフラモビリティ」とは、単に移動のための乗り物ではありません。将来、自動運転やコネクテッド技術の進展によって、モビリティは道路や交通システム、地域サービスなどと連携しながら社会インフラの一部として機能していくと考えています。だからこそ私たちは、クルマという製品単体ではなく、人々の暮らしや仕事を支える移動の仕組み全体に目を向け、多様なパートナーとの共創を進めながら新たな価値の提供に挑戦していきます。

「インフラモビリティ」に期待される価値提供の拡大を果たしていくためには、異業種・異分野も含めた他社との連携が重要になるでしょう。そして多くの人々にとって利便性が高く、安全・安心な環境を作っていくうえで、これまでよりもっと人間中心の発想が求められてくると思います。そうしたことも含めて私たちは、今までと同じやり方でいいのかを見直す必要がありますし、未知の領域へ積極的にチャレンジしていかなくてはならないと認識しています。

【インフラモビリティの事業領域を拡大

スズキは、日常・レジャー用途のモビリティに留まらず、仕事現場を支えるモビリティまで幅広い領域で事業を展開しています。

言い換えれば、私たちは自動車メーカーとしての枠に留まらず、モビリティによる価値提供の幅を広げています。

製品で具体例を挙げるならば、軽自動車規格のオフロード四輪駆動車である「ジムニー」は、レジャーで愛用されるだけでなく、勾配の険しい農園で作業されるお客様や狩猟、林業などに従事するお客様にとって必要不可欠なモビリティとして重宝されています。

また部門や製品カテゴリーの枠を超えた技術活用も進めています。セニアカーで培ってきた技術を多目的電動台車のベースユニットに応用したりするなど、柔軟に連携・協力し合う形でモノづくりに取り組んでいます。「中小企業型経営」の組織体制による、スズキならではの強みだと思っています。





トップメッセージ

今後は、スタートアップ企業との連携強化などを通じて、「インフラモビリティ」としての事業領域をさらに拡大すべく、新たな発想による取り組みにスピード感を持って、積極的にチャレンジしていくつもりです。

エネルギー極少化と本質価値極大化

スズキは技術戦略として、「Right x Light Mobile Tech」を掲げています。これは、「Right（丁度いい）」と「Light（軽い）」という、「小・少・軽・短・美」の行動理念にもつながる二つの言葉を掛け合わせており、地球に寄り添う「エネルギー極少化」と、人に寄り添う「本質価値極大化」の両軸で推進していく取り組みです。

足もとでは国際情勢の不確実性が増す中、エネルギーの効率的な活用に向けたニーズがさらに高まってきました。スズキは、車重の100kg軽量化を実現するSライト技術や高効率な内燃機関、電動技術の開発に注力するなどし、エネルギー極少化を実現していきます。一方、本質価値極大化については、車づくりの原点に立ち返って本質的機能を見つめ直し、「丁度いい機能と丁度いい価格」で安全性と操作性、そして運転する楽しみをお客様に提供していきます。もちろん先ほどまでご説明してきた「インフラモビリティ」も本質価値の極大化にかかわる重要な要素です。

パワートレインに関して、スズキは「マルチパスウェイ」による現実的な技術選択を進めます。スズキの考えるマルチパスウェイは、世界一律でEVへシフトするのではなく、各国・各地域におけるインフラの状況や、お客様が無理なく購入できる価格を踏まえ、最適なパワートレインとエネルギー技術を組み合わせてお届けしていくというものです。

私たちは、すべてのEVが大容量電池を搭載する方向だけが正解とは考えていません。お客様の日々の使われ方に目を向ける

と、短距離移動が中心であるケースも多くあります。だからこそ、必要以上に大きな電池を搭載するのではなく、用途に応じた適正な電池容量と軽量な車体を組み合わせることで、エネルギー効率と購入しやすさを両立することが重要だと考えています。

また、総発電量の約7割を石炭火力に依存するインドでは、EVだけを普及させても実質的なCO₂削減につながりません。そこでスズキは、農村部に大量にある牛糞からバイオガスを生成し、現地で高いシェアを持つ天然ガス車（CNG）に活用することで、カーボンニュートラルの実現を目指します。

他にも農業国向けの選択肢として、エタノールとガソリンの混合比を問わずに走行できるフレックス燃料車（FFV）を開発し、植物由来のバイオエタノール燃料に対応していきます。2026年6月には、マルチ・スズキ・インド社を通じてスズキ初のフレックス燃料四輪車を市場に投入しました。

地域社会との共創

現在インドの人口は約14億人ですが、自動車を購入することができるのは、そのうち4億人程と言われています。私たちは、Next Bharat Venturesを通じて次の10億人の人々とのつながりを築き、農村地域の雇用創出や中間層の創出を行うことで、インドで発生している所得の二極化という社会課題の解決に貢献していきます。地方に住む農家の人々の所得を高めていく取り組みは他にもあります。その一つが、先ほど述べました牛糞からのバイオガス生成です。農家の人々には、牛糞の買取による追加収入がもたらされます。

日本国内においても引き続き全国の販売店様、お取引先様の皆様と共に成長し、地域活性化に貢献いたします。また、スタートアップ企業など社外との共創にも注力していく方針です。





トップメッセージ

中期経営計画の進捗と新たな展開

2025年度は、中期経営計画「By Your Side」の1年目として好スタートを切ることができたと考えています。

私たちがやるべきことは、お客様が必要とする車を開発し、しっかりと販売して、求められるサービスをきちんと提供し続けていくことです。目標とする業績数値は掲げていますが、その達成のみを目的とせず、お客様に「スズキの車を買ってよかった」と思ってもらいたくための努力をこれからも大事にしていきます。

国内自動車メーカーの中で、スズキのEV展開は最後発なのですが、タイミングが遅れたとは考えていません。これから本当の需要増加が始まる中で、いかにお客様の購入につなげていくかという勝負になります。お客様にEVのことを理解していただき、使い方を知っていただく活動なども進めながら、2026年を「EV元年」として普及を目指します。

事業環境が大きく変化する中で、私たちに求められているのは、お客様に選ばれ続ける商品・サービスを提供するとともに、強い経営基盤をつくり、持続的に企業価値を高めていくことです。

企業価値を高めるためには、限られた経営資源を本当に価値を生むところへ集中させることが重要です。

私たちは、経験や勘だけに頼らず、データや事実に基づいた精度の高い経営判断を行うために、スズキ流ROIC経営を導入しました。どこに経営資源を投入するべきか、チームスズキで議論していくためのツールとして活用し、スズキのOSと掛け合わせることで、企業価値の更なる向上に努めます。

AIをはじめとするデジタル技術は、経営基盤の一つになると考えています。一方で、AIの活用は、技術を導入すること自体が目的ではありません。現場・現物・現実を確認し、原理・原則まで掘り下げる「3現・2原」を徹底したうえで、競争力と稼ぐ力の強化につながる領域へ着実に展開していくことが重要です。

また、情報セキュリティや知的財産の保護、適正な利用を含めたAIに関するリスクマネジメントや人材育成についても継続して取り組みます。AIを人の知恵と現場力を高める手段として活かし、一人ひとりの挑戦をチームスズキ全体の成長につなげていきます。

チームスズキ全員で飛躍にチャレンジ

「By Your Side」というコーポレートスローガンは、今回冒頭からお話ししてきた社是や行動理念に込められた想いを抽出し、

短く端的に表現した言葉です。私たちが寄り添うべきお客様は、製品を購入されるお客様だけでなく、サプライチェーンで結ばれるお取引先様や、社内で共に仕事に取り組む仲間も含め、自分自身が接していくすべての人々であると考えられます。Your Sideの立場となって考え、行動していく意識を持つことが、チームスズキにさらなる成長と発展をもたらすはずです。

ステークホルダーの皆様の期待に応え、企業価値の向上に努めるとともに社会に貢献し続けるインフラモビリティを目指し、チームスズキ全員で飛躍にチャレンジしてまいります。

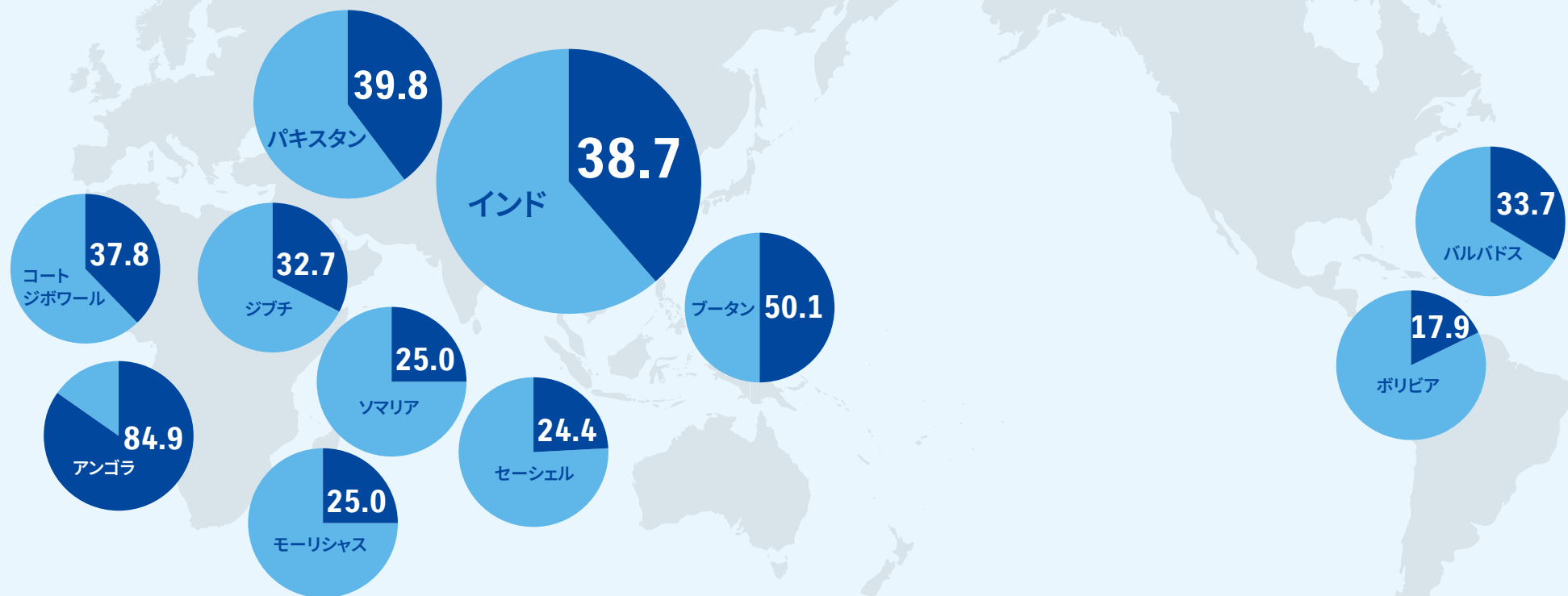


特集 世界各地で「なくてはならない存在」となったスズキ

世界 10 か国で四輪車シェア No.1※

世界10カ国で四輪車シェアNo.1を獲得。スズキは地域の暮らしに寄り添い、人々の移動と生活を支える、なくてはならない存在となっています。

※出所：2025 年度販売実績に基づく当社調査



お客様に寄り添い、地域とともに成長する

スズキは、「お客様の立場になって」から始まる社是のもと、お客様と地域の暮らし、社会課題に向き合ってきました。現場・現物・現実・原理・原則を徹底し、一人ひとりのお客様にとって本当に必要な価値を追求することで、多くの国や地域で暮らしを支える存在となっています。

世界各地で「なくてはならない存在」となったスズキ

スズキは世界中のお客様に寄り添い、移動と生活を支えています。

ハンガリー



ハンガリーにおいて初めての生産車となった「スイフト」(1992年)

愛され続ける「私たちの車」

市場経済への移行期となった1992年に現地生産を開始し、多くの人が購入できる身近なクルマを提供。スズキは「a mi autónk (私たちの車)」と呼ばれ、国民の暮らしと経済活動を支える存在として親しまれています。

インド

国民車構想から始まったインドとの共創

より多くの人に移動の自由を届けたいという想いから、1980年代初頭にインド政府の国民車構想に参画し、現地に根差した生産・販売・サービス体制を構築してきました。マルチ800は多くの人々にとって初めてのマイカーとなり、家族や仕事の移動手段として生活の可能性を広げました。さらに現在ではインド国内で6,000か所を超えるサービスネットワークを整備しており、安心してクルマを使い続けられる環境を実現し、インドの成長とともに歩んできました。



インドで多くの人に親しまれた「マルチ800」(1983年)

日本

地方や日常生活の移動を支える身近な軽・小型車

お客様の日常に寄り添うという考えのもと、日本の道路環境や暮らしに適した小さく使いやすいクルマを追求してきました。アルトに代表される手の届きやすい軽乗用車は、通勤・通学や買い物、通院など日々の移動を支えています。また、軽トラックや



スズキ初めての軽トラック「スズライトキャリイFB」(1961年)

軽バンは農業や商売、物流の現場で活躍しています。

軽自動車は、特に公共交通が限られる地方において、人々の生活と地域経済を支える欠かせない存在となっています。

パキスタン



パキスタンにおいて初めての生産車となった「ジムニー」(1975年)

自動車産業の土台を築き上げたスズキ

四輪車初の海外生産拠点として1975年に事業を開始。人々の暮らしに寄り添う実用的なクルマを提供し続けています。

「The Boss」と親しまれたメヘランは、多くの家庭や事業者の移動を支える存在となりました。

インドネシア

進出から約100年

自動車事業に先立ち、スズキは織機を通じて地域産業の発展に貢献。

1970年代から二輪車、四輪車の現地生産を開始し、人々の移動や物流を支えるとともに、雇用創出や産業基盤の発展に寄与してきました。

商用車キャリイは、地域の仕事を支える車として親しまれています。



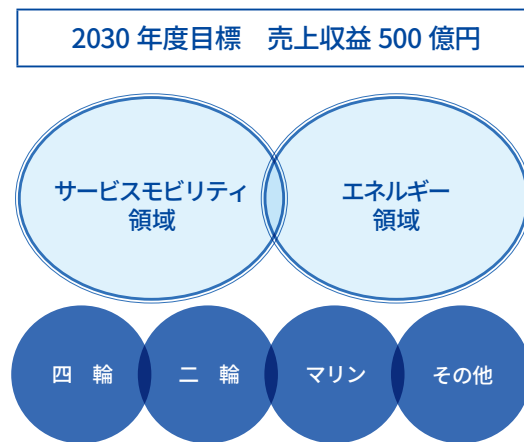
インドネシアで使用されていた「鈴木式織機」

特集 インフラモビリティとしての新たな価値の提供

4つの事業から更に領域を拡大

既存事業で培った強みを活かし、サービスモビリティとエネルギーの2つの領域で新事業を立ち上げ、2030年度に売上収益500億円を目指します。

世界ではEV化・AI活用・カーボンニュートラルへの対応など自動車業界に大きな変革期が訪れており、私たちのビジネスモデルも「所有から利用へ」と変化する可能性があります。新事業領域ではこの変化への対応を『サービスモビリティ領域』と位置づけ、「公共交通サービス」「ワークモビリティ」の2軸から、インフラモビリティとして新たな価値提供を目指します。また、『エネルギー領域』では、インドと日本の地方のエネルギー自活とカーボンニュートラルに貢献することを目指しています。



公共交通サービス

公共交通の新たな形を提案する「グライドウェイズ協業事業」

米国のスタートアップ企業、Glydways（グライドウェイズ）社と協業し、軽自動車並みの小型電動車両を専用レーンで効率的に自動運転させることで、多人数の輸送を可能にする新しい交通システムを開発しています。インフラ整備や運用コスト、車両台数を抑えながら、必要な時に必要な台数だけを配車することを可能とする、効率的で利便性の高い新しい交通システムを通じて、世界中の都市の交通問題の解決を目指しています。



新たな移動手段を提供する「スカイドライブ協業事業」

日本のスタートアップ企業、株式会社SkyDriveと協業し、小型軽量な電動垂直離着陸機（eVTOL）の製造に協力しています。3人乗りを想定した小型エアモビリティは離着陸場所の制限が少なく、都市内の短距離移動に適することが特徴です。これにより、都市の交通渋滞の緩和や、環境負荷の低減に貢献する新たな移動手段をお客様に提供することを目指しています。



©株式会社 SkyDrive

2つの領域

所有から利用への変化に対応する「サービスモビリティ領域」

「サービスモビリティ領域」は既存領域の延長ではなく、移動そのものを社会インフラとして提供する領域として位置づけています。これまで四輪・二輪・マリン事業で培ってきた「小・少・軽・短・美」に基づく確かなハードウェア技術と、インド・日本を中心に構築してきた販売網・整備ネットワークを基盤に、「所有から利用へ」という社会変化に対応した移動サービスモデルの創出に挑戦しています。また、自社単独ではなく、企業、自治体、交通機関、通信・データプラットフォーム事業者など、多様なプレイヤーとの共創を通じて、社会実装を目指しています。

エネルギー自活とCNに貢献する「エネルギー領域」

「エネルギー領域」ではバイオガス事業と蓄電事業を展開しています。バイオガス事業ではインド酪農地域に豊富な牛糞を原料にCN燃料であるバイオガス（CBG）を製造し、CNG車の燃料として供給するとともに、バイオガス発生後の牛糞を有機肥料として販売します。蓄電事業では、車載用と定置用蓄電の双方に活用可能な蓄電池の製品化を検討しています。また、インドと日本において、特に地方部での再生可能エネルギーの効率的な活用に取り組みます。

ワークモビリティ

ロボットとの協働を目指す多目的電動台車「MITRA」

長年培ってきた電動車いすの自社技術を活用し、さまざまな業界で活躍するロボットの「足」となる多目的電動台車「MITRA」を開発しています。走破性・耐久性に優れるという特徴を活かしながら、配送・土木・農業などさまざまな業界でロボットとの協働を目指す多くの方々の「足」となり、ロボティクス技術やAI技術を現場実装につなげる懸け橋となることを目指しています。





インフラモビリティとしての新たな価値の提供

スタートアップ・地域との共創

事業領域の拡大に必要な知見や技術獲得、地域社会とのつながりをより太くするために、スタートアップとの協業や地域との共存共栄に取り組めます。



事業領域の拡大に必要な知見や技術獲得のため、スタートアップとの協業に向け、体制を強化して取り組みます。

スズキが事業を行う地域およびそこに住む人々とともに成長し、スズキと、社会・人々とのつながりをより太くし、共創人口を増やすため、本社がある静岡県浜松市やインドのルールエリアのスタートアップや地元企業を支援し、共に成長していきたいと考えています。

スタートアップとの協業

スタートアップとの協業については、Suzuki Global Ventures (SGV) で行っていきます。

日米に拠点を置く有力VC（ベンチャーキャピタル）であるWorld Innovation Lab (WiL) の協力を得て運営しています。

パートナーであるスタートアップの皆様と対等な立場で協業に取り組み、既存領域からの延長線では実現が難しい新領域の技術や知見に関する取り組みを加速させていただきます。

また、インドのNext Bharat Ventures (NBV) では、地域およびそこに住む人々と共に成長していく取り組みを推進しています。インドにおける社会課題解決に取り組む社会起業家を育成・支援することで、スズキを育ててくれたインド社会のさらなる発展に貢献すること、インドの人々が職を得て、所得を向上させ、より豊かな生活が送れるように活動しています。そうすることで、モビリティにまだまだ手が届かない10億人にもアプローチしていきたいと考えています。

Suzuki Global Ventures

米国：シリコンバレー

Mission

新領域の技術や知見獲得を加速、スズキの成長戦略達成をサポート

Partnered by



代表的な協業企業



SUZUKI INITIATIVE

Next Bharat Ventures

インド：グジャラート、ベンガルール、ハイデラバード

Mission

- ・インドにおける社会課題解決に取り組む社会起業家を育成／支援
- ・スズキを育ててくれたインド社会のさらなる発展に貢献
- ・モビリティを超えてインドの「次の10億人」とつながる



インフラモビリティとしての新たな価値の提供

Next Bharat Ventures の取り組み



次の10億人へと広がる、共創コミュニティ



スズキは約40年前にインドに進出し、モビリティビジネスを通じて、インドで暮らす約4億人の人々の生活に貢献してきました。インドの人口が14億人に達した現在、スズキは「次の10億人」と従来のモビリティ分野を超えたつながりをつくり、インドの人々と共に発展し共創することを目指します。

このビジョンを実現するため、2024年にインドにおけるスズキ初のファンド運用会社としてNext Bharat Ventures IFSC Private Limited（以下、NBV）を設立しました。NBVは、地域の実情に根ざし、所得と生計を改善するスケーラブルで持続可能なソリューションの開発に焦点を当てたインパクト起業家のエンパワメントに注力しています。

この取り組みは、以下の3つの主要な戦略を中心としています。

- 「次の10億人」のための所得水準、生計、生活の質の向上
- 地域とのつながりを大切に、スズキの共創エコシステムを拡大
- 「次の10億人」に関するデータを体系的に収集し、新たなビジネスチャンスを発掘

これらの起業家を支援し、NBVからの知見を活用することで、スズキはNBVを通じてインドの発展を推進していきます。

インパクト投資

NBVはインパクト重視の投資ファンドを通じて、アーリーステージの起業家に資本を提供し、スタートアップが地域に根ざして長期的に成長することを支援しています。

現在、NBVは2024年設立の第1号ファンドと2026年設立の第2号ファンドの2つのインパクトファンドを運営しています。第1号ファンドを通じて、200万人を超える人々の生活向上に貢献するとともに、社会的インパクト創出を目指す14社のスタートアップと4つのベンチャーキャピタルファンドから成るポートフォリオを構築しました。投資先の事業分野は、農業、食品加工、手工芸、小売、廃棄物リサイクル、酪農、畜産、障がいのある方の就労支援など、多岐にわたります。

第2号ファンドでは、第1号ファンドで築いた基盤を生かし、所得の向上、雇用の創出、サステナビリティの実現、安定した所得をもたらす、将来性の高いインパクト起業家への投資を継続していきます。NBVは、「次の10億人」のために、より大きなインパクトを生み出す偉大な起業家たちのコミュニティを育み、インドの農村地域に多数の中小企業を創出していきます。

コミュニティ構築

NBVは、農村部やインフォーマルセクターで「次の10億人」を対象に事業を展開するインドのスタートアップと日本の組織をつなぎ、両国間の連携を強化しています。

具体的には、日本の学生や若手の社会人がインドの現地課題や市場への理解を深めるための参加型プログラム（Learn In Bharat）を提供し、その後の人財派遣や事業進出などの具体的な取り組みへつながっています。また、インドの学生や起業家が日本で学ぶプログラム（Learn in Nippon）も提供しております。こうしたことに加え、NBVは日本の複数の機関との連携を深め、オープンイノベーション、市場調査、人財交流を促すプラットフォームを構築しています。

レジデンシープログラム

NBVは、インパクト起業家を育成するため、レジデンシープログラムを実施しています。事業成長や組織づくりに関するセッション、参加起業家のコミュニティの醸成、事業モデルに関するワークショップを行うとともに、上場経験者や投資家との交流機会を提供しています。

2025年度までに計3回実施し、累計約5,500件の応募から選ばれた46の起業家が参加しました。参加起業家は、事業課題の解決力を高め、事業拡大に向けた支援ネットワークを構築しました。



特集 社外取締役座談会

新たな中期経営計画「By Your Side」のもと、中長期的な将来像を描きながら、世界を舞台にさらなる成長を目指すスズキ。

各分野で豊かな専門性を持つ4人の社外取締役に、ガバナンスや計画の実効性、スズキ流 ROIC 経営など、今後の成長に邁進する姿を語っていただきました。



社外取締役（左から）

堂道 秀明
青山 朝子
高橋 尚子
江草 俊

新しい時代を拓くスズキの経営思想

高橋 私は社外取締役に就任して3年になりますが、取締役会は活発な意見が飛び交う場所で、本当に風通しがいいです。私たち社外取締役はスズキ社内の様々な会議を傍聴できるだけでなく資料も見ることができます。これにより、どんな議論を経て取締役会に上がってきたのかを知ったうえで会議に臨むことができます。

また、コンプライアンスやリスク管理の面でも変化を感じています。コーポレートガバナンス委員会への報告も以前より活発になっており、問題を隠さず共有できる風土が着実に根付いてきました。透明性を高めながら、より良い会社にしていこうという意識を現場まで含めて感じています。

江草 コーポレートガバナンス・コードが改訂されましたが、社外取締役がより経営に積極的に参加してほしいという社会からのメッセージですね。スズキはすでに先進的な形で実施していますが、我々4人の責任はより重くなっていると思います。

堂道 私は2020年に社外取締役に就任し、7年目になります。この間にはコロナの流行や、半導体不足で生産調整を余儀なくされた時期もありました。そのままでいけば業績が悪化しているはずなのですが、この間、スズキはずっと業績を伸ばしているのです。最初は私もその理由がよくわからず、スズキの復元力と勝手に呼んでいましたが、スズキの力の根源が社是と3つの行動理念にあることがだんだんわかってきました。

スズキはこれまでの現場・現物・現実に原理・原則を加え、3現・2原として行動理念をアップデートしました。当たり前のように聞こえますが、取締役会ではかなり議論になりました。私もその意味が分からず、なぜ今「原理・原則」を付け加えるのかと、経営陣に質問しました。すると「今、スズキはどんどんデータを集積し、分析している。そうすると、今まで当たり前だと思っていたことが違ってきた」というのです。つまり本当の「原理・原則」を見つけ



社外取締役座談会

る努力をしていく。いわゆるデータドリブンの会社になろうとしていて、その考え方の表れとして行動理念が3現・2原に変わったと理解しています。

江草 スズキはコロナや地政学的リスクがあっても、ぶれない強さがありますが、技術的な面でのアドバンテージも大きいでしょう。小型車というのは簡単に作れるように錯覚されがちですが、安全基準などは普通車と同様のレベルが求められます。以前、技術者に話を聞いたことがあります。衝突安全性の高度化など、隠れたところで大変な努力をされている。長い年月をかけて培ってきた技術や知見に支えられているのだらうと考えています。

青山 私自身、就任してまだ間もない立場ですが、特に印象的なのは「聞く力」の強さです。社外取締役が発言しやすいだけでなく、いただいた意見に対して必ずフォローアップが行われます。単に意見を受け止めるだけでなく、改善につなげようとする姿勢はスズキの大きな特徴だと思います。

今回、3現主義に2原が加わったのも、原理原則を見極めて課題を特定し、ルールも含めて、その課題に対してきちんとアップデートしようという考え方の表れであると理解しています。激変する環境の中で、貪欲に社外の意見を取り入れようとする気持ちが非常に強いですし、社外取締役だけでなく、現場の意見もよくお聞きになっています。

目標達成に向けて「個の成長」を促進する

江草 小型車は1台あたりの売上が小さいです。小型車は台数が売れるという利点がありますが、よほど効率よく作って販売しないと、利益が出ない。実際の数字を見ると、スズキは非常によい業績を積み上げていますから、「3現・2原」、「小・少・軽・短・美」が組織に染みついている、効率のよい経営に繋がっているのでしょう。

しかし今後も成長を続けるために、ますます生産性と開発効率が厳しく問われます。そこを支えるのが「個の成長」でしょう。中

期経営計画「By Your Side」（以下、現中計）では「個の成長」をうたっています。その際、AIを取り入れるというのが、スズキらしい1つの方向性であると見ています。

堂道 スズキは2019年というかなり早いうちからAIを導入していて、汎用的な仕事はすでに効率化されています。設計や塗装などの現場でもAI活用が進んでいますね。

江草 その結果、空いた時間によりクリエイティブなことを考えることが可能になり、さらなる効率化を実現できる。そういう流れの中で「個の成長」が見えてくるはずです。

高橋 私は陸上という世界で戦ってきましたが、スポーツ界でもあらゆるデータが数値化され、私自身も現役時代、活用することが多かったです。しかし、最後の決断はデータに振り回されず、自分の体の感覚や指導者との対話を非常に大切にしてきました。

これは経営でも同じだと思います。AIは心強いパートナーではありますが、やはり最終的な判断は、人が現場で行うことが重要だと思います。データと現場、人の役割が一つになって「個の成長」に繋がると思います。

堂道 「個の成長」を目指す場合、現在のスズキは日本人だけを対象に考えていたら不十分だと思います。

なぜなら、スズキはインドを中心として、世界戦略を拡大するという将来像を描いています。他方で競争は激化し、怒濤の勢いで海外資本も参入しています。したがって「個の成長」はインドだけでなく、その他の地域も一体となって戦略を考えることがもっとも重要だと考えます。

また国内での「個の成長」をどうやって可視化するのかという課題があります。これまでは人事改革の成果も含めて、その効果が見えにくい面もありました。しかし最近「稼ぐ力」という形で可視化する指標が示され始めています。例えば新車の収益や車種構成、原価低減などを積み上げて稼ぐ力を評価していく考え方です。

さらにスズキの場合は、投資と収益を視える化する独自のROICにも取り組んでいます。これは現中計の実践の中で大きな役割を果たすのではないかと期待しています。



堂道 秀明

青山 スズキ流ROIC経営の考え方で特徴的なのは、会社全体の数字を分解し、部門や案件単位、さらには個人レベルまで目標を落とし込もうとしている点です。数字を管理するためではなく、一人ひとりが自分の役割と成果を理解しながら成長するための仕組みとして定着していくことを期待しています。

「個の成長」については取締役会でも議題になりますし、私たち社外取締役も強く意識しています。稼ぐ力の強化はもちろん、コンプライアンスやリスクへの対応にも効果があるものだと思います。環境変化が激しい昨今、次々と生じる現象に対して課題感を持ち、それをみんなで共有しながら解決に向かっていく。それが「個の成長」を踏まえたチームスズキの真骨頂でしょう。課題を1つ申し上げるとすると「個の成長」には一定の時間が必要です。そこは私としてもしっかりと見ていきたいと思っています。



社外取締役座談会

■ 将来を見据えた成長投資

堂道 現中計は6年間で4兆円の投資を打ち出しています。まず設備投資が2兆円。このうち1兆2,000億円がインドのために使われます。2030年までに400万台の生産体制を整えるという目標設定に対する投資は、競争優位性を維持するためにも不可欠であると考えています。

二番目に研究開発費が2兆円。この中で力点を置いているエネルギー極少化技術に1兆3,500億円を入れる。10年先を見据えて投資をします。これがまさにスズキの将来の生命線ですから、重要な投資だと捉えています。

江草 EVについては、市場のトレンドでは多少トーンダウンしていますが、スズキはぶれずに投資をしています。その瞬間の好不況や技術トレンドで投資判断を左右させると、経営を踏み外してしまいます。自分たちの強み、マーケットでの立ち位置を踏まえ、5年10年のスパンでぶれずに投資を続けることの重要性を、スズキの



江草 俊

あり方を見ながら実感しています。その中で優先させる投資、勝てる開発はなにかということを特に厳しく見ていきたいです。

青山 株主の立場から見れば、適切なリスク管理のもとで、将来の成長に向けた投資が着実に行われているか、そしてその投資が資本効率の向上や企業価値の創出につながっているかが重要な関心事です。私たちもその視点で経営をレビューしています。スズキは営業キャッシュフローの中で株主還元を行い、成長投資も行うというキャピタルアロケーションが規律になっています。投資判断においては投資効率を徹底的に意識し、稼ぐ力を向上しながら、社会や顧客のニーズに応え、次世代のインフラモビリティへの投資が適切に行われているかを監督しています。持続的な成長と社会価値の創出を両立させることが、私たちの重要な責任だと考えています。

堂道 自動車のビジネスと直接の関係はないのですが、スズキはNext Bharat Ventures (以下NBV) というインドの子会社を通じて、インドのスタートアップ企業に出資をしています。インド社会は日本のように成熟していません。だからこそイノベーションが生まれる社会なのですね。スズキは1983年からインドに進出し、インドを一番よく知っている日系企業の筆頭ですから、投資を通してインドとともに成長し、さらにはグローバルサウスの中心国であるインドからアフリカ等にもつなげる戦略なのです。

高橋 やはりスズキにとって、インドは生命線であり、この投資には大きな意味があると思います。人口14億人の中で、いまだ10億人が車を持っていない。スズキはその方々との接点をつくっていく必要があります。NBVと共に地域の社会課題解決に取り組むベンチャー企業などを支援していくことで、インドに住む方々の生活水準を上げ、車に手が届く暮らしを実現します。

これらの活動を通じて、地域の人たちに必要とされる企業に育っていく。それは非常にスズキらしい戦略だと感じますし、長い目で見ると、スズキそのものが地域の皆さんの生活を支える重要な社会基盤になっていくと考えています。



高橋 尚子

■ 生活に密着したインフラモビリティ

堂道 現中計では生活に密着したインフラモビリティの実現に向けた挑戦をうたっています。それはとてもスズキらしく、例えば日本国内の地方において、スズキの車は1人に1台。まさに生活の足として親しまれています。

一方で、地方ではガソリンスタンドの減少が大きな社会課題になっています。そうした中で、自宅で充電できるEVは単なる新商品ではなく、人々の移動を支えるインフラになり得ます。今後、スズキは軽乗用EVを投入するとともに、全国の販売ネットワークを活用した充電環境の整備も進めています。これは生活に密着したインフラモビリティを象徴する取り組みだと思います。これはインドでも同様です。同国にはスズキのサービス拠点多くありますから、EV化が進んだ際には大きな強みになるでしょう。

江草 インフラモビリティという言葉を聞くと、大型トラックや鉄道、飛行機や船舶輸送など、重厚長大な物流の世界が頭に浮かび



社外取締役座談会

ます。スズキが大切にしている「小・少・軽・短・美」とはアンマツチで、当初、違和感を覚えました。

しかしスズキが米国のスタートアップ企業であるGlydways社と協業し、公共交通サービスの新たな形を開発すべく投資を始めたとき、これがスズキのインフラモビリティなのだと理解しました。軽自動車サイズのEV車を専用レーンで自動走行させるというユニークな形ですから小さな投資で作れますし、普及に応じて増やせばいい。都市内の交通にとって重要なモビリティになることが期待されます。

高橋 スズキのインフラモビリティへの挑戦は、お客様の立場に立って、地域と十分な意思疎通をするところから始まります。

スズキは全国の販売店様を大切にしてい、年度始めには決起集会が行われます。連携を強化し、地域の人たちとの繋がりが深まることで、新車を買う時だけでなく、使っている限り、サポートがずっと続くという長い視点での関わりが強固になるのです。

陸上競技にたとえると、1人だけが強くても駅伝は優勝できません。私自身、駅伝を走っていたときは、自分が走る区間だけでなく、全区間を試走することを重視していました。そうすることで、誰がどんな思いで走っているのかを理解することができ、自分に与えられた役割や、たすきの重さ、汗や心の熱さも含めて、すべての人たちの思いを繋げていく。それが勝負に影響します。

一人ひとりがいかにチームに繋がるのか。インフラモビリティへの挑戦、地域に根ざした活動の発展などを目指し、スズキというチーム全体がどう進化するのが問われると思います。

青山 地域に対する活動として、NBVへの投資は様々な議論をしました。ROICを計算すると現状はマイナスでしょう。それでも取ってやるという決断をしました。

なぜなら、スズキに対して良いイメージを持ってもらい、インドの人々にスズキの車に乗りたくてもらうことが重要だからです。ただ、こうした価値は数字で測り切れません。

社外取締役が数字だけを見て判断するようになると、私たち自身もAIに置き換えられてしまいます。だからこそ、将来のお客様と

の関係づくりや地域社会の課題解決につながるのかという視点を大切にしています。それがスズキらしいインフラモビリティの考え方であり、これからも規律を持って稼ぐ力に資する投資の議論を重ねていきます。

グローバルな成長に向けた提言

高橋 1982年という早い段階で、スズキは大きな夢を持ってインドに飛び出して行かれました。その挑戦のスピリットとグローバル視点を忘れてほしくないと思います。同時に、「小・少・軽・短・美」を大切にしながら地域に根付くスズキらしさも守ってほしい。その挑戦する姿勢と地域に寄り添う姿勢の両方を強みにしながら、インフラモビリティを広げていく会社になってほしいです。

青山 私も高橋さんと同様、多くの人々の課題を解決するようなインフラモビリティを提供し続ける会社であってほしいと願っています。

また私自身はファイナンスというバックグラウンドがありますので、持続的な企業価値の向上に配慮しながら、いかにリスクをマネージしていくのか、どうやって投資からリターンを生みだしていくのか。議論を重ねながら、チームスズキの一員として、ありがたい姿に近付きたいと思っています。

江草 スズキは現中計で8兆円の売上と8,000億円の利益を目指すと言っていますが、投資家の期待は10兆円の売上、1兆円の利益という形で高まっていくでしょう。10兆円となると、500万台近くの車を作る必要がある計算になり、恐らく今までの延長では済みません。「個の成長」をさらに視える化し、その取り組みが効率向上やスピード向上、収益拡大にどのようにつながっているのかを分かりやすく示していくことが重要です。スズキには優れた取り組みが数多くありますので、それらを企業価値としてしっかり発信できれば、投資家の理解が深まり、継続的な投資につながる。その好循環がスズキの成長ドライバーになると思います。

堂道 現在、スズキで働く人はグループ全体で7万人を超えていま

す。そのうち半数以上は海外子会社の社員です。スズキの強みは現場にあり、海外子会社の社員はそれぞれの国の現場にいます。インドでは成功していますが、今後はアフリカ、中東、中南米などの有望市場でも事業を拡大していかなければなりません。

そのとき鍵になるのは、やはり現場です。世界中の現場で働く仲間と考え方を共有していかなければなりません。例えば私たちは「小・少・軽・短・美」はよいものだと思っていますが、世界には異なる価値観もあります。だからこそ、なぜスズキがそうした考え方を大切にしているのかを理解し、納得してもらわなければ成功は難しい。ぜひ社是と行動理念をグループ全社員に浸透させ、さらなる成長につなげてほしいと思っています。



青山 朝子



本編

19 スズキとは

- 20 社是・行動理念
- 21 コーポレートスローガン
- 22 価値創造プロセス
- 23 スズキの歩み
- 24 At a Glance
- 25 事業展開
- 26 マテリアリティ

27 成長戦略

- 27 中期経営計画
- 28 財務戦略
- 30 技術戦略
- 32 DX 戦略
- 33 事業別戦略
 - 33 四輪
 - 39 二輪
 - 43 マリン
- 45 人財戦略
- 49 環境戦略

52 ガバナンス

- 52 役員一覧
- 54 コーポレートガバナンス
- 63 リスクマネジメント
- 64 コンプライアンス

65 データ

- 65 財務ハイライト
- 66 11年間の主要財務情報
- 67 11年間の主要非財務情報
- 68 主要製品ラインアップ
- 69 会社情報 / 株式情報



社是・行動理念



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。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、日々努力を続けております。

行動理念

現場・現物・現実・原理・原則

直ちに現場へ行き、現物を五感で感じ、現実を認識し、机上の空論を徹底的に排除し、物事の本質を的確に把握し、問題を解決します。原理を深く究明し、常に原則をアップデートし続けます。

小・少・軽・短・美

もともとは生産の現場における、ムダを省いた効率的で高品質なものづくりの基本方針として始まった「小さく」「少なく」「軽く」「短く」「美しく」を略したものです。その後は生産にとどまらず、あらゆる部門のあらゆる場面において仕事をするうえで目指すべき合言葉として、海外まで広く浸透しております。スズキの製品づくりにもその特長が活かされており、長年にわたり、スズキの行動理念の端的な表現として定着しております。

「小」はコンパクトにまとめる方が効率アップに繋がり、

「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」には全ての活動がお客様のためにあるという意味が込められており、性能、品質、コスト、信頼、安全・安心、コンプライアンス、全てを満たして初めてお客様満足が得られるという考えに繋がっております。

中小企業型経営

意思決定の速さ、人と人との距離の近さ、変化に対応できる柔軟性、これらを常に持ち続けることは、いわば「中小企業型経営」に例えられます。企業規模が拡大しても、けっして大企業病に陥らないよう一人ひとりが努めます。社会的使命を果たすために、果敢に挑戦し続けます。

コーポレートスローガン『By Your Side』



コーポレートスローガン『By Your Side』は、スズキの創業の精神・社是・行動理念を端的にあらわしたものです。
創業者 鈴木道雄の志より、今も受け継がれている「お客様の立場になって」という思いが『By Your Side』には込められています。

創業の精神

母の織物仕事を楽にしてあげたい

創業者 鈴木道雄



母に贈った第1号機

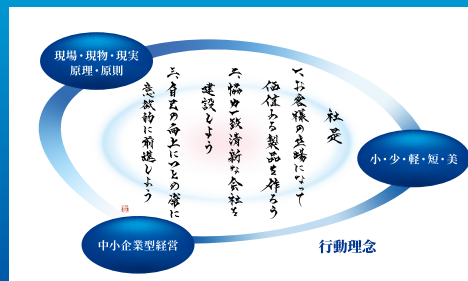


1910年代の織機 (復元)

鈴木式織機製作所



社是・行動理念



ステートメント

「常にお客様の側に立って発想する。

お客様が欲しがっているものなら、

どんなことをしてでも応えろ。頑張ればできるもんだ。」

創業者の想いを形にし、私たちは100年以上

お客様とともに走り続けています。

あるときは、ワクワクを、

またあるときは、元気や個性を届けながら。

地域に根ざし、多くの人の可能性を広げてきました。

そして創業から変わらぬ想いを、次の時代へ。

あなたと一緒に見たい未来があります。

「移動を支える」だけでなく「生活に密着」へ。

あなたの毎日に寄り添い、暮らしをもっと豊かに。

より近く、より長く、そばにいる。

あなたのちょうどいいパートナーであり続けたい。

価値創造プロセス

目指す姿 チームスズキは『生活に密着したインフラモビリティ』を目指す

インプット

財務資本

製造資本

知的資本

人的資本

社会・関係資本

自然資本

経営基盤

社是・行動理念
(スズキのOS)

ガバナンス

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

価値創造の方向性・実行戦略

中期経営計画
(2025~2030年度)
「By Your Side」

- ▶ 価値ある製品づくり
- ▶ 清新な会社づくり
- ▶ 意欲的な人間づくり

10年先を見据えた
技術戦略

マテリアリティ

環境・社会への貢献

- ▶ 自然環境のために
 - ▶ 人々のより良い生活のために
- 持続的な企業価値の向上
- ▶ 人財の基盤づくり
 - ▶ 体制・仕組みづくり

アウトプット

四輪



二輪



マリン

モビリティ
※

アウトカム

環境・社会価値



経済価値

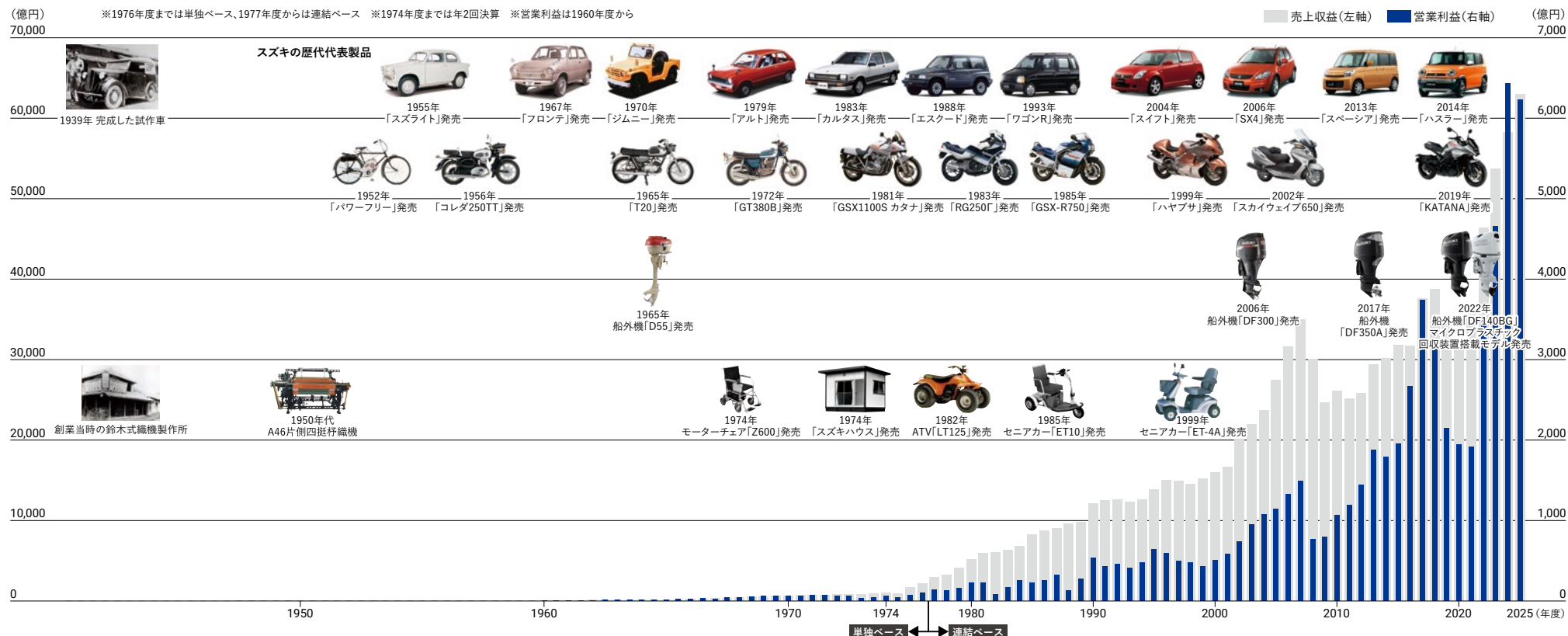
2030年度 経営目標

- ▶ 売上収益 8兆円
- ▶ 営業利益 8,000億円
- ▶ 営業利益率 10.0%
- ▶ ROE 13.0%

※事業セグメントは「その他事業」。
「その他事業」は電動車いす、太陽光発電、不動産等

スズキの歩み

(億円) ※1976年度までは単独ベース、1977年度からは連結ベース ※1974年度までは年2回決算 ※営業利益は1960年度から



1900年～

1950年～

1980年～

2015年～

織機メーカーとしての出発、自動車への挑戦

自動車メーカーへの事業転換

世界への挑戦～グローバル企業としての成長

次の100年に向けて

- 1909 10 鈴木道雄、鈴木式織機製作所を創業
1911 - 杆箱上下器を発明し、柄柄が織れる二挺付足踏織機が完成
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 - 四挺杆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

- | | | |
|------|----|-----------------------------|
| 1952 | 6 | バイクモーター「パワーフリー号」発表、輸送用機器に進出 |
| 1954 | 1 | 軽四輪自動車の研究開始 |
| | 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 | 社は制定 |
| 1965 | 4 | 船外機部門に進出 |
| 1973 | 5 | 鈴木貴治郎、社長に就任 |
| 1974 | 4 | 医療福祉機器部門に進出 |
| | 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 |

- | | | |
|------|----|--|
| 1981 | 8 | ゼネラルモーターズ(GM)と業務提携調印 |
| 1982 | 9 | パキスタンのバックスズキモーター社で四輪車生産開始 |
| 1983 | 12 | インドのマルチ・ウドヨグ社(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
鈴木修、会長兼CEOに就任 |
| 2003 | 4 | 津田紘、社長に就任 |
| 2008 | 11 | GMとの資本提携関係を解消 |
| | 12 | 鈴木修、会長・社長を兼務 |
| 2009 | 12 | フォルクスワーゲン(VW)と包括的提携に基本合意 |

- | | | |
|------|----|---|
| 2015 | 6 | 鈴木俊宏、社長に就任
中期経営計画「SUZUKI NEXT100」を発表 |
| | 9 | VWが保有していた当社株식을全株取得 |
| 2017 | 2 | トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）との業務提携に向けた覚書を締結 |
| 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 |
| | 11 | 「スズキ環境ビジョン2050」を発表 |
| 2021 | 2 | 中期経営計画「小・少・軽・短・美」を発表 |
| 2023 | 1 | 「2030年度に向けた成長戦略」を発表 |
| 2024 | 7 | 「10年先を見据えた技術戦略」を発表 |
| 2025 | 2 | 中期経営計画「By Your Side」を発表 |
| | 9 | 「10年先を見据えた技術戦略2025」を発表
「DX戦略」を発表 |



At a Glance

■財務情報(連結)

売上収益
62,930 億円
(前年度比 +4,678億円)

営業利益 営業利益率
6,229 億円 **9.9** %
(前年度比 ▲199億円)

親会社の所有者に帰属する当期利益
4,393 億円

ROE
13.8 %

■財務資本

自己資本(連結)
33,820 億円
自己資本比率(連結)
51.0 %

発行体格付
格付投資情報
センター(R&I) **A+**

75 年
連続黒字

※自己資本は親会社の所有者に帰属する持分合計

※2026年8月末時点

※1950年11月期～2026年3月期の連結当期純利益

■製造資本

生産拠点数
世界 **31** 拠点
(国内4拠点、海外27拠点)

設備投資額
3,507 億円

※四輪車・二輪車・船外機を生産する工場数の合計

■知的資本

研究開発費
2,711 億円

※2025年度に費用処理された研究開発関連費用の合計額を記載

■社会・関係資本

連結子会社
合計 **121** 社
(国内68社、海外53社)

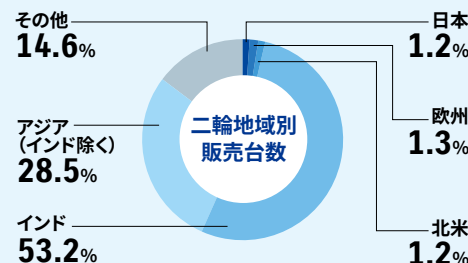
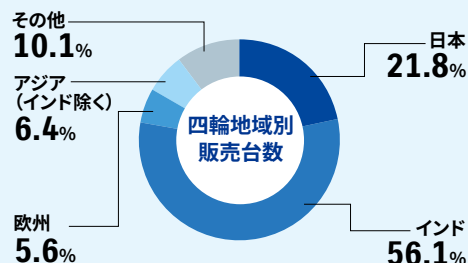
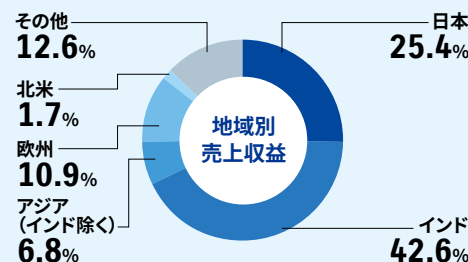
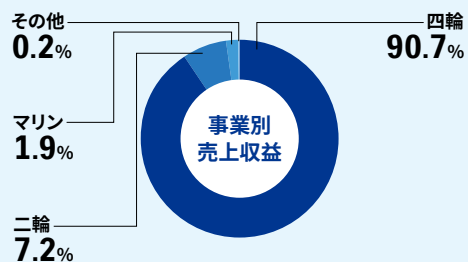
■人的資本

従業員数
連結 **76,889** 名
単独 **17,871** 名

■自然資本

エネルギー消費量
3,662 GWh

水使用量
902 万^m



※財務情報(連結)、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の数値は2025年度の実績または2026年3月末時点の数値
金額は単位未満を四捨五入して表示しています。

事業展開

四輪車・二輪車・マリン製品などのモビリティを軸に、世界中のお客様と地域のニーズに合った商品・サービスを幅広く展開し、お客様の日常に寄り添い、生活を支える移動手段を提供しています。

1952 二輪

1955 四輪

1965 マリン

1985 パーソナルモビリティ※1



世界 **150** の国と地域で販売

2025 年度 販売台数 **228** 万台

累計生産台数 **9,900** 万台以上

※数値は全て二輪と ATV の合計



世界 **188** の国と地域で販売

2025 年度 販売台数 **332** 万台

累計販売台数 **8,800** 万台以上

日本軽自動車シェア **33.0%** (1 位※2)
(2025 年度)

インド乗用車シェア **38.7%** (1 位※2)
(2025 年度)

スズキの四輪車
販売シェア 1 位の国
10 カ国 (2025 年度)※3

インド、パキスタン、
アンゴラ、コートジボワール、
モーリシャス、ボリビア、
ブータン、バルバドス、
セーシェル、ジブチ



世界 **177** の国と地域で販売



累計販売台数 **33** 万台以上

※セニアカーの累計販売台数

※1 事業セグメントは「その他事業」。「その他事業」は電動車いす、太陽光発電、不動産等

※2 出所：全国軽自動車協会連合会およびインド自動車工業会 (SIAM)

※3 出所：2025 年度販売実績に基づく当社調査



マテリアリティ

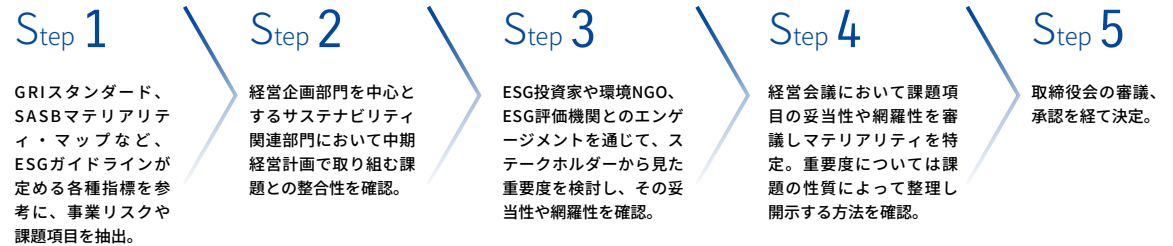
マテリアリティ（重要課題）

2025年2月に発表した中期経営計画の策定に伴い、マテリアリティを見直しました。

社は「お客様の立場になって」を念頭に、当社の事業活動が環境や社会に与える影響と、環境や社会の変化が当社に与える財務的な影響の両面から重要性を検討しました。また、全ての本部からの意見も集約して総合的に評価し、経営層を交えた議論を重ね、取締役会での審議、承認を経て決定しました。

特定したマテリアリティを当社のサステナビリティに関する考え方の中心に据え、取り組みをより一層推進していきます。また、事業を取り巻く環境の変化等を踏まえ、定期的にマテリアリティの見直しを行う予定です。

■ マテリアリティ（重要課題）の特定プロセス



主な取り組み		
環境・社会への貢献	自然環境のために	気候変動/エネルギー
		資源の有効利用
		生物多様性の保全
	人々のより良い生活のために	人権の尊重と人への配慮
		製品の安全・品質・サービス
持続的な企業価値の向上	人財の基盤づくり	一人ひとりの成長を引き出す人的資本経営
		従業員の健康と安全
	体制・仕組みづくり	コーポレートガバナンス・コンプライアンス
		情報セキュリティ
		強靱なサプライチェーン

☞それぞれの取り組みの詳細は、スズキ サステナビリティWebをご覧ください。
URL : <https://www.suzuki.co.jp/sustainability/>



中期経営計画「By Your Side」

現中期経営計画の経営目標

考え方

現中計の経営目標や各戦略を策定する基本方針をお客様、社会にとって身近で、頼りになる存在であり続けるために「お客様、社会に寄り添い、共に成長を続け、価値を高めあっていく。」とし社内で徹底的に議論しました。

そのうえで、経営目標についての具体的な方針として、資本コストやお客様を含むステークホルダーとの関係づくり、成長への投資を意識し、基本方針を実行するためにスズキとして何ができるかを経営目標や戦略に反映させました。

経営目標

ステークホルダーと共に成長し、2030年代前半に営業利益率10.0%以上、ROE 15.0%以上の実現を目指します。

2030年度の売上収益8兆円、営業利益8,000億円（営業利益率10.0%）、ROE 13.0%の達成を目指し、事業目標や財務目標を設定しました。

EV比率の増加や労務費の上昇、原材料費が高騰する中でもしっかりと収益体質を改善させ、2030年代前半にROE15.0%以上を達成することを見据えながら、必要な投資をやり遂げます。

2025年度においては、売上収益6兆2,930億円、営業利益6,229億円（営業利益率9.9%）、ROE13.8%となり、中期経営計画初年度としては、概ね計画に沿った水準を確保することができました。

基本方針

持続的な成長によって企業価値を向上させる

方針	経営目標や各戦略への反映
資本コストを上回る価値の創出	- 資本コストを意識した指標としてROEを引き続き採用し、当社が認識する株主資本コストを上回る目標を設定 - 資本効率性を向上させる財務戦略を実行
長期安定的な経営の実現に向けたステークホルダーとの関係強化	- 各ステークホルダーとの関係性を強化する取り組みを推進 - 新たな株主還元政策を導入し、中長期保有の株主との関係を強化
持続的な成長のために投資を遂行	- 人財強化のための人的資本投資とAIの活用を促進 - 販売台数増加や環境対応に向けた設備投資とエネルギー極少化のための技術開発投資を遂行

2030年代前半に目指す姿

営業利益率	10.0%以上	ROE	15.0%以上
-------	---------	-----	---------

現中計期間

経営目標(2030年度)		事業	販売台数	営業利益	財務指標	目標
売上収益	8兆円	四輪事業	420万台	7,000億円	設備投資 (6年間累計)	2兆円
営業利益 (率)	8,000億円 (10.0%)	二輪事業	254万台	500億円	研究開発費 (6年間累計)	2兆円
ROE	13.0%	マリン事業	—	350億円	DOE	3.0%
		新事業		売上収益500億円		



財務戦略

■ キャピタル・アロケーション

成長投資の水準がよりわかりやすく把握できるように、研究開発費調整後営業キャッシュフローを用いたキャピタル・アロケーション方針を採用しています。

収益性・効率性を改善させ投資資金を最大限確保し、積極的に成長投資を実行していきます。

企業価値を最大化できるように、外部状況に応じて柔軟に経営資源を適所適材に振り分けていきます。

成長投資は主にインドの需要拡大に応える生産能力増強とエネルギー極少化に向けた技術開発に取り組みます。

具体的には、成長投資として、2030年度までに、設備投資に2兆円、研究開発費に2兆円、あわせて4兆円を計画しており、設備投資のうちインド関連で1兆2,000億円、研究開発費のうちエネルギー極少化に向けたもので1兆3,500億円を計画しています。2025年度にはインドでの新工場設立に向けた投資や電池関連投資をはじめとした、積極的な成長投資を実行しています。

設備投資	(億円)
生産能力の増強	7,500
新機種投入に向けた生産準備	5,000
カーボンニュートラル／SSF*	1,500
品質対策／合理化	2,500
販売拠点／実験設備など	3,500
計	20,000
(うち、インド)	12,000)

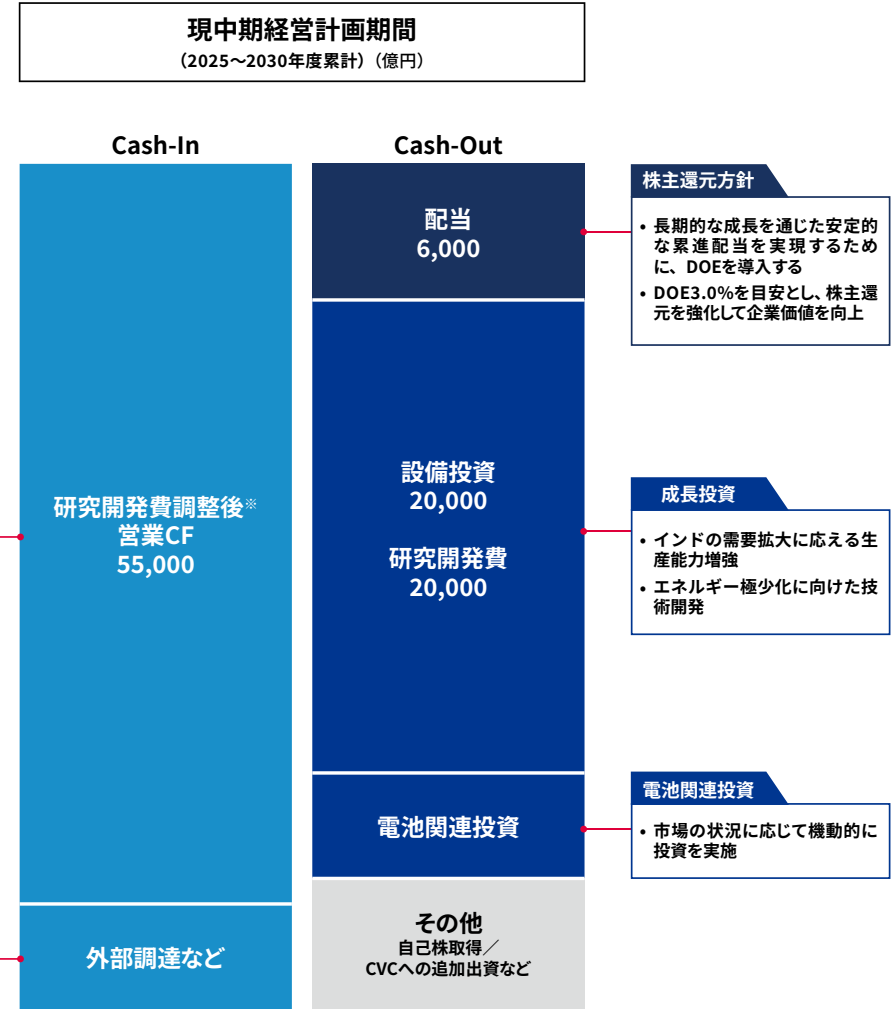
研究開発	(億円)
エネルギー極少化に向けた技術開発	13,500
将来技術開発／新事業領域	1,000
基盤投資(業務改善DXなど)	5,500
計	20,000

※SSF:スズキスマートファクトリー

エネルギー極少化に向けた技術開発	(億円)
電動化／「SDVライト(right)」	11,000
内燃機関(熱効率向上／FFV／CN燃料対応)	1,000
車両技術／軽量化技術／易分解設計／サーキュラエコノミー	1,500
計	13,500

収益性・効率性の改善

- ・収益構造変化への対応、予算管理や投資管理の強化
- ・資産効率の向上
- ・資本構成の最適化



※研究開発費調整後営業CFは、研究開発費を差し引く前の営業CF(営業CF+研究開発費)



財務戦略

株主還元方針

株主還元につきましては、長期保有の株主の皆様、特に、2030年度に向けた挑戦を応援していただけるスズキファンの皆様にお応えしたく配当を中心に実施してまいります。成長投資により利益を拡大するとともに、株主還元も拡大してまいります。

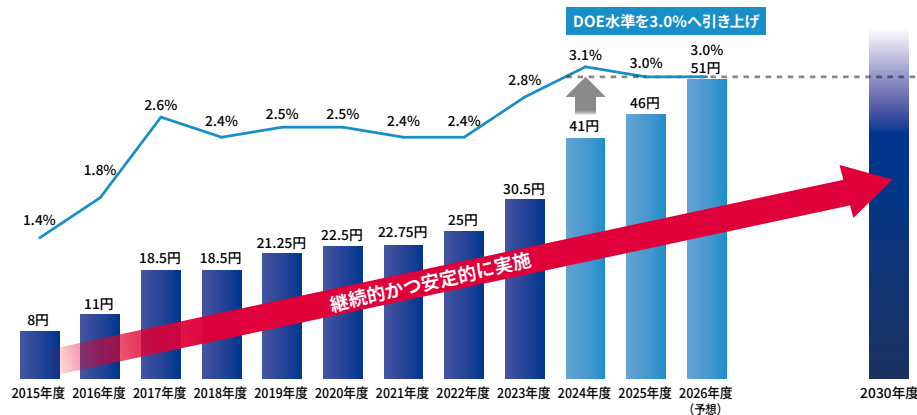
配当方針：累進配当...利益連動ではなく安定的・継続的に実施

配当指標：新たにDOEを採用...DOE水準を3.0%へ引き上げ

自己株取得の実施については、資本効率(ROE)や株価水準(PBR)など総合的に検討し判断

■ 配当金・DOEの推移

■ 1株当たり年間配当金 = DOE(親会社所有者帰属持分配当率)*



※DOE=1株当たり配当金÷(期首1株当たり親会社所有者帰属持分+期末1株当たり親会社所有者帰属持分)÷2)

※親会社所有者帰属持分から「その他の資本の構成要素」は除く

※2010年度より減配無し(累進配当)を継続

※当社は2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合にて株式分割を行いました。

当期との比較のため、2023年度以前の配当金は株式分割後ベースにて記載しています。

■ 企業価値向上に向けた取り組み

前述のとおり、現中計の経営目標は「持続的な成長によって企業価値を向上させる」ことを基本方針とし、経営目標や各戦略を策定しました。

施策の一つとして、中期経営計画「By Your Side」に掲げた経営目標の達成と当社の中長期的な企業価値の向上を図るインセンティブ効果を一層高め、かつ、対象取締役と株主の皆様とのさらなる価値共有を進める株式報酬の目的に合うことを目指し、新たな取締役に対する業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入を決定しました。

交付株式の計算方法として、TSR評価係数を導入し、株価に対する取締役のコミットメントを明確にしました。

☞ 取締役の報酬

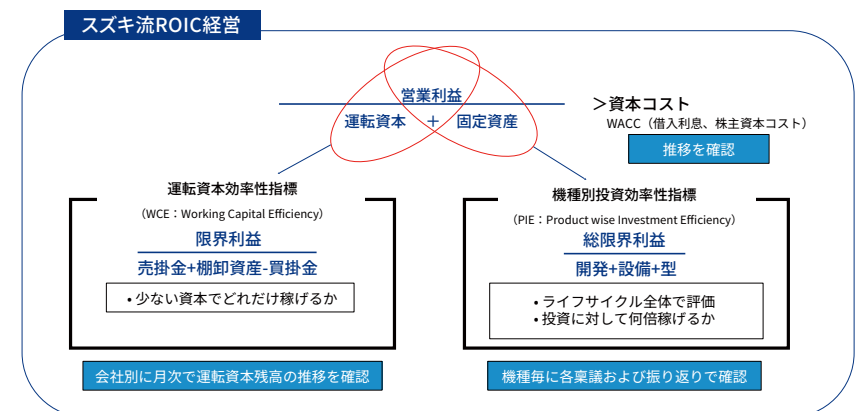
■ スズキ流ROIC経営の導入

資本効率を向上させるため、一般的なROIC経営を参考にしながら、スズキの実態に合わせた取り組みを進めています。具体的には、スズキ独自の指標である機種別投資効率性指標「PIE」と運転資本効率性指標「WCE」を用いて、現場で誰もが取り組める形で資本効率の向上を図っています。

「PIE」は、一つひとつの機種に着目し、開発・生産にかかる投資額と各機種が生み出す利益を比較する指標です。機種開発の計画策定時および実績評価時に確認し、利益が最大化するような基本性能や仕様、デザインの組み合わせを議論していきます。

「WCE」は、運転資本と利益を比較する指標です。会社単位で定期的に推移を確認することで、運転資本を最適化し、将来にわたって成長投資の原資を創出します。

スズキは「PIE」と「WCE」を現場レベルまで浸透させ、活用していくことで、継続的に資本効率の改善を進めます。併せて、リスクの極小化や適切な情報開示を通じて資本コストの低減に取り組んでいきます。





技術戦略／10年先を見据えた技術戦略2026

スズキの技術戦略 2026

地域最適なモビリティを、より多くの地域へ、より速く

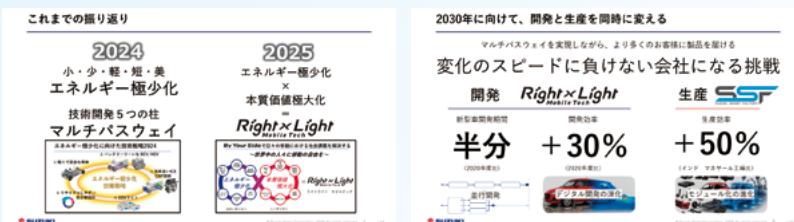
エネルギー極少化を実現するために スズキは開発・生産を変える

スズキは2024年に、地球環境と資源課題の解決に向けた技術哲学「エネルギー極少化」と、地域ごとの実情に合わせて最適な選択肢を提供するマルチパスウェイの考え方を示しました。2025年には、人に寄り添う「本質価値極大化」を加え、その実現手段として生み出される技術を「Right x Light Mobile Tech」としました。

2026年は、これらの技術を世界のお客様へ届けるため、技術開発に加えて、開発と生産の進め方そのものを変革します。技術や基盤はグローバルで共通化しながら、商品、調達、生産は地域ごとに最適化する。スズキは、地域ごとの実情や用途に合ったモビリティを、より多くの地域へ、より速く届けていきます。



鈴木 俊宏 代表取締役社長



詳細は技術戦略説明会2026発表資料をご参照ください。
https://www.suzuki.co.jp/ir/library/forinvestor/pdf/tsb_2026.pdf

モビリティを取り巻く環境

原材料価格やエネルギーコストの上昇、環境・安全規制の強化、地政学リスク、各国の政策や税制の変化など、自動車を取り巻く環境は大きく変化しています。求められる機能も多様化・複雑化し、車両の価格と重量は上昇する傾向にあります。

だからこそスズキは、お客様にとって本当に必要な価値や機能を見極め、「丁度いい」機能と価格、安心、安全、快適を追求します。地球に寄り添う「エネルギー極少化」と、人に寄り添う「本質価値極大化」を両立させていきます。

マルチパスウェイで地域最適を実現

国や地域によって、発電構成、再生可能エネルギーの比率、充電インフラ、燃料事情、エネルギー供給の安定性、お客様の使い方は異なります。スズキは、一つの技術を一律に展開するのではなく、BEV、HEV、内燃機関、CNG・CBG、バイオ燃料などから、それぞれの地域に適した選択肢を提供します。

マルチパスウェイとは、現在の地域事情に対応するだけでなく、インフラやエネルギー事情が変化した時に、すぐに最適な技術と商品を提供できるようにするための備えでもあります。



変化のスピードに負けないものづくりへ

マルチパスウェイを実現しながら、地域最適な商品をより多くのお客様へ届けるには、環境変化を捉え、商品へ反映するまでのスピードを高める必要があります。スズキは2030年に向けて、新型車の開発期間を2020年度比で半分にし、開発効率を30%、生産効率を50%向上させることを目指します。これは単なる効率改善やコスト削減ではなく、変化のスピードに負けない会社となるための経営基盤強化です。

その実現に向けて、次の3つの変革を進めます。

・並行開発

前工程の完了を待って次工程へ進むのではなく、企画、設計、生産、品質、調達、販売が早い段階から同じ目標を共有し、重要な決定因子が見えた段階で後工程も並行して着手します。

・デジタル開発の深化

長年培ってきた設計基準や評価ノウハウ、実車評価で得られた知見をデジタル空間で活用し、試作や評価の重複を減らします。解析精度を高め、実車評価をデジタル評価へ置き換えられる領域も拡大します。

・モジュール化の進化

共用モジュールを広げ、BEVとHEVにおける基本設計や部品、生産設備の共用を進めます。開発から生産までを一体で最適化し、地域や用途に応じた商品を効率よく展開します。



チームスズキで全体最適を追求

営業、企画、設計、生産、品質、調達、さらにインドをはじめとするグローバルの仲間が、担当領域を越えてお客様価値を考える。部分最適ではなく全体最適を追求する「チームスズキ」が、この変革を支えます。

技術を磨き、地域に合わせて最適化し、お客様価値へ仕上げる。スズキは、技術そのものに加え、それを生み出し、商品として届ける仕組みまで進化させることで、エネルギー極少化と本質価値極大化を実現していきます。





技術戦略／10年先を見据えた技術戦略2026

マルチパスウェイを支える Right x Light Mobile Tech

地域の実情に合ったエネルギーを、小さく、軽く、効率よく使い切る

スズキは、地域ごとのエネルギー事情や用途に応じて最適なモビリティを提供するため、電動化、内燃機関、車体、電装、材料、資源循環にわたる技術開発を進めています。これらに共通するのが、「エネルギー極小化」と「本質価値極大化」を両立するRight x Light Mobile Techです。



加藤 勝弘 取締役副社長 技術統括

■ バッテリーリーンと共通電池システム

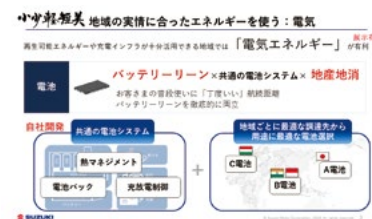
電池パック、熱マネジメント、充放電制御などの電池システムを自社で開発・共通化しながら、地域や用途に応じて最適な電池と調達先を選択します。必要十分な電池容量で実用性能を実現する「バッテリーリーン」により、資源使用量、車両重量、コストを抑えながら、お客様の普段使いに「丁度いい」航続距離を提供します。

■ 小さく、軽く、効率の良い電動化技術

次期e Axleは、BEVとHEVで基本設計や部品を共用し、大小2つの仕様を基軸として幅広い車種へ展開します。e 4WDについてもBEVとHEVで共用化し、生産設備を共有することで、新たな投資を抑えます。軽自動車には48V-P2方式の新型ハイブリッド、小型車以上にはシリーズHEVを展開し、さらに外部充電機能と必要十分な電池を組み合わせたPHEV・REEVライトへの展開を図ります。

■ 地域のインフラを活かすCNG・CBG

インドをはじめとする地域では、既存のCNG車やインフラを活用できるCBGに注力します。CNGポンベの床下配置や樹脂化によって、荷室容量の拡大と軽量化を両立し、環境性能だけでなく、お客様にとっての使いやすさと経済性も高めます。



■ 高効率な内燃機関

カーボンニュートラル燃料を有効に活用するためにも、使うエネルギーそのものを減らす内燃機関の高効率化が重要です。冷却損失、排気損失、機械損失、ポンピング損失を一つずつ減らし、熱効率50%に挑戦します。また、成長市場に向けて、高効率と力強い走りを両立する次世代直噴ターボエンジンの開発も進めています。

■ 安全・安心を追求した軽量化

車体、パワートレイン、電装、生産技術に加え、二輪、四輪、船外機の知見を組み合わせ、車両全体で安全と軽量化を両立します。車体を単純に強固にするのではなく、衝突エネルギーを適切にコントロールする構造やレイアウトを追求し、2030年に向けた100kgの軽量化に目途をつけています。

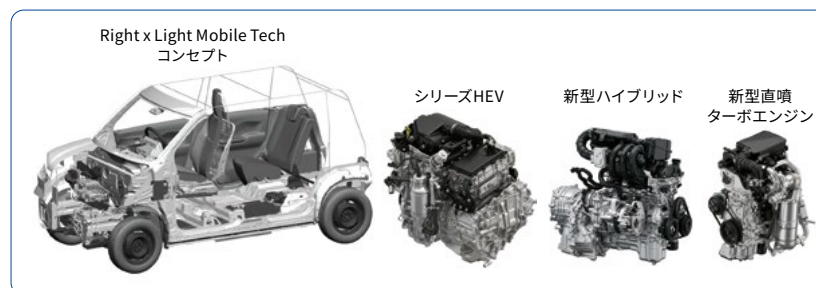
■ 事故そのものを減らす「ちょうどいいADAS」

安全機能を一部の高価格車に限るのではなく、普及価格帯を含む幅広い車種へ展開することを目指します。お客様にとって本当に必要な安全機能を見極めるとともに、カメラやコントローラーの統合を進め、安全性能を維持しながらコストと重量を抑制します。

■ 資源循環とカーボンネガティブへの挑戦

フロアマットをすべてポリエステル素材とするモノマテリアル化により、リサイクル性を高めるとともに、原材料製造に伴うCO2排出量を約70%削減しました。易分解設計、再生材活用、電池のリユースなども進めています。また、車両から排出されるCO2を走行中に回収し、農業や材料用途に活用する「CARBON CAPTURE CARRY」の開発を進めています。カーボンニュートラル燃料と組み合わせることで、カーボンネガティブの実現に挑戦します。

■ 技術展示





DX戦略

～変革の始まりから、変革の実行フェーズへ～

スズキのDXと中期経営計画

スズキは、中期経営計画『By Your Side』の達成に向け、AI・データ活用を経営戦略の中核に据えています。2022年に掲げた「役員・本部長が業界No.1デジタルチームになる」宣言以降、経営層自らが変革を主導し、DX推進の基盤を整備してきました。今年度からは、これらの取り組みを「宣言」から「実行」そして「成果創出」のフェーズへと進化させます。AI・データ技術を業務効率化に留めず、①人財の変革、②組織・風土の変革、③製品・サービスの変革へと結び付け、中期経営計画の実現と持続的な企業価値向上を目指します。また、AI活用の拡大に合わせ、利用ガイドライン整備やリスク評価等、AIガバナンス体制の構築も並行して進めます。

①人財の変革——6,380名のDX推進人財を育成

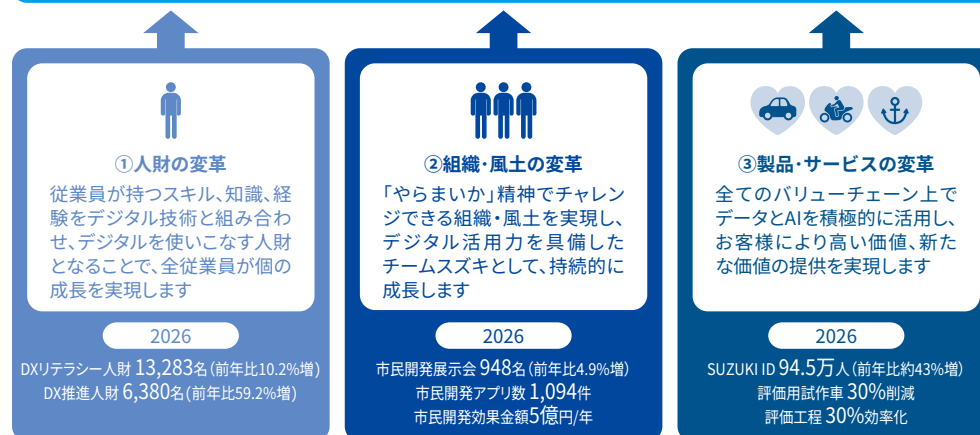
当社は、DXによる企業変革の起点を「人財の変革」と位置付け、経営層・管理職へのDXマネジメント教育に加え、全従業員を対象としたデータ活用教育、市民開発者の育成、生成AI活用基盤の整備を進めています。2025年度までに、DXリテラシー教育を受けた人財は累計13,283名(前年比10.2%増)。マネジメント教育は988名、データ分析力を高める教育は1,729名に展開し、ローコード開発者1,851名、BI開発者1,812名、計3,663名の市民開発者を育成し、合わせてDX推進人財は6,380名(前年比59.2%増)となりました。2030年度に向けては、全従業員のデジタル基礎力をさらに高めるとともに、データ分析力を高める教育を累計3,560名へ、市民開発者を9,348名へ拡大します。基礎教育の裾野を広げるだけでなく、データ分析、可視化、業務アプリケーション開発を担う実践人財を計画的に増やし、各事業・職場におけるDXの実行力を高めます。

②組織・風土の変革——現場発の1,094件の改善を全社へ共有

DXの定着には、人財育成だけでなく、育成された人財が現場で自律的に変革を生み出す組織文化の醸成が不可欠です。当社では、育成した3,663名の市民開発者を起点に、現場主導のデジタル改善活動が全社へ広がっており、これまでに1,094件のアプリケーションが現場で開発され、実際の業務で活用されています。その結果、業務効率化による効果額は2025年に年間約5億円に達しました。これは、DX人財への投資が着実に経営成果へ結び付いていることを示しています。これらの成果は、社内で実施した市民開発展示会を通じて全社で共有され、部門を越えて横展開される仕組みが定着しつつあります。会場には前年比4.9%増の948名が参加し、IT部門主導の改善に留まらず、現場が自ら課題を発見し、デジタルで解決する文化が育ち始めていることが、当社DXの大きな進展です。今後は、個別業務の改善や成功事例の横展開にとどまらず、部門間のデータと業務プロセスをつなぎ、バリューチェーン全体で課題を捉えることで、全社最適の価値創出へと進化させます。

スズキデジタルビジョン2030

全従業員がデータとAIを武器にして、チームスズキで中期経営計画「By Your Side」を実現する



③製品・サービスの変革——顧客接点の拡大から収益成長へ AI・データ活用による変革

当社は、AI・データを活用し、お客様接点から商品企画、製品開発、生産、販売・サービスに至るまで、バリューチェーン全体をつなぎ、お客様一人ひとりに最適な価値を提供することを目指しています。SUZUKI ID会員数は2026年6月には94.5万人へと拡大しました(前年比約43%増)。スズキマイページ、JimJam^{*1}、充電サービスなどを展開し、WEB整備予約機能の提供など利便性向上を進めています。また、2026年にはAIを活用した商談分析ツールの導入を開始し、販売現場で蓄積される顧客接点データを営業人財育成や接客品質向上に活用しています。さらに、VOC^{*2}や生活者データ、お客様接点情報を活用したAIパーソナの活用に向けた検討を進め、お客様理解の深化と提案精度向上を通じて、収益機会の拡大を目指します。2030年には、四輪・二輪・マリンなど多様なモビリティ接点をデジタルでつなぎ、一人ひとりのお客様に最適な体験を提供します。製品開発領域では、AI・データ活用による開発プロセス改革を推進しています。設計標準や過去不具合情報などを集約し、AIに必要な情報を迅速に検索・活用できる環境を整備しました。また、MBD^{*3}を活用した開発目標を満たす車両諸元決定プロセスの運用を開始するとともに、一部外装部品を対象にAI活用による設計最適化の実証を進めています。MBD、AIに加え、CAE^{*4}活用を行うことで評価用試作車30%削減と評価工数30%削減を目指します。加えて、産学連携によるAI活用型テスト手法の検証を進めています。生産現場では、SSF (Suzuki Smart Factory) の実現を目指し、安全・品質・物流の変革を推進しています。最新のセンシング技術やAIによる工程監視で品質保証を高度化するとともに、AMR^{*5}・AGV^{*6}・産業用ロボットを活用し、「少少軽短美を徹底した稼げる工場」の実現と生産基盤の高度化を進めています。このようにDXによる販売・開発・生産改革を通じて、顧客接点の拡大、開発効率向上、生産性向上を実現し、中期経営計画『By Your Side』に掲げる持続的成長と収益力強化につなげます。

^{*1}Jimjam: 当社提供の公式スマートフォンアプリ。ジムニーと過ごした思い出や写真を地図上に記録・共有し、他のオーナーの投稿からお出かけのヒントを見つけられる ^{*2}VOC: 顧客の声を収集・分析したデータ

^{*3}MBD: モデルを活用して開発を効率化する手法 ^{*4}CAE: コンピュータによる設計・シミュレーション技術 ^{*5}AMR: 自律走行する搬送ロボット ^{*6}AGV: 設定されたルートを走行する無人搬送車

事業別戦略

四輪

売上収益
構成比
90.7%

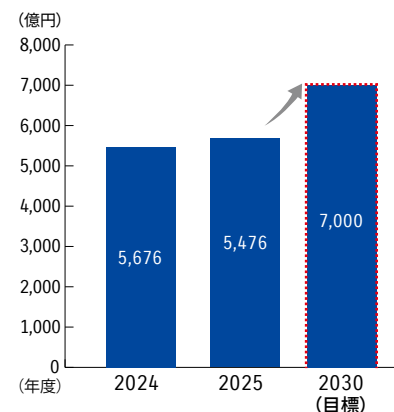
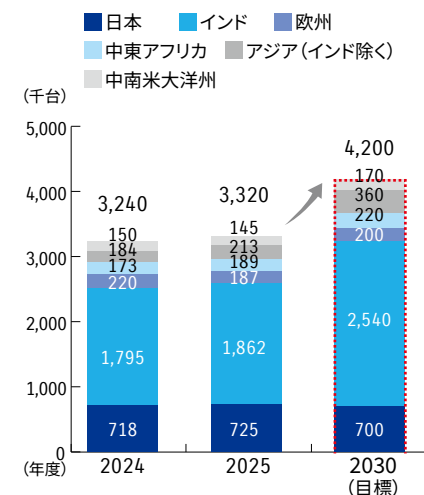


主要製品：軽自動車、小型自動車、普通自動車
主要事業地域：日本、インド、欧州、中東アフリカ、アジア

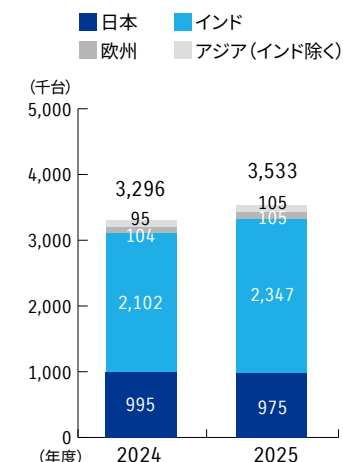
現中期経営計画の取り組み

世界中のお客様の立場になって、最適な商品・サービスを提供するために、お客様の本当に必要とするものを開発し、お客様に寄り添うこと、製品に込めたお客様への想いを伝えることで、スズキの価値を高め、スズキの製品を選び続けていただくことを目指します。

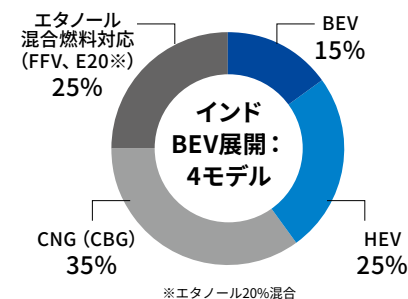
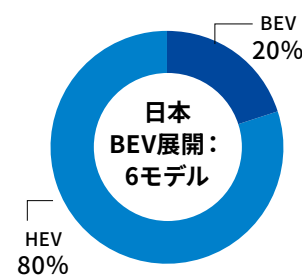
- ・各地域の規制に対応すべく、適切なバッテリーEV (BEV) モデルを投入
- ・各地域のエネルギー事情などに応じて、お客様がご自身にあった商品を選んでいただけるよう、HEV・CNG (CBG) 車・エタノール混合燃料対応車などの商品も展開
- ・お客様に寄り添った営業活動により、新たなお客様の獲得、代替えの増加、サービス売上の増加により利益を増やし、お客様と共に成長

営業利益推移
(2030年度目標含む)販売台数推移
(2030年度目標含む)

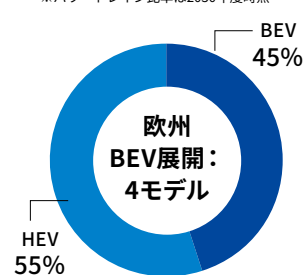
生産台数推移



2030年度までの商品計画



※パワートレイン比率は2030年度時点





現中期経営計画における戦略 重点地域別戦略

日本

市場の動向および事業環境

2025年度の日本四輪車市場の販売台数は4,534千台（前年度比99%）となり、原材料費の高騰やサプライチェーンの問題は残るものの、ほぼ横ばいで推移しました。

スズキの2025年度の日本四輪車市場の販売台数は725千台（前年度比101%）で、4年連続の前年度超えとなりました。軽自動車は、「アルト」「アルトラパン」「ワゴンR」など乗用モデルの商品刷新に加え、12年ぶりに大幅な外観デザイン変更を行ったキャリイ、スーパーキャリイが好評を博しており、目標とする30%を超える販売シェア33.0%を獲得。3年連続の軽自動車シェアNo.1となりました。また、登録車もジムニーシリーズ初の5ドア車「ジムニーノマド」、スズキ初となるBEV「eビターラ」を発売するなど商品ラインアップの拡充を進め、168千台（前年度比127%）と過去最高を更新しました。四輪車合計では2年連続の70万台超え、かつ過去最高の販売シェア16.0%となりました。

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、個性的で印象的な魅力を付加して提供することを強みとしています。日本の四輪車市場全体としては今後、縮小していく見込みですが、日常の足として活躍するコンパクトな自動車を取り扱うスズキにとって日本は成長市場であると考えています。今後も、昨年発売した「ジムニーノマド」「クロスビー」「eビターラ」に続き、日本のお客様の嗜好、市場にあった商品を投入し、ラインアップの拡充を図ります。またBEVについても、「eビターラ」「eエブリイ」の投入を皮切りに、電動化ニーズへの対応を進めていきます。販売・サービスの面では、全国の直販ディーラー網に加え、スズキが強みとする業販※ネットワーク

を活用し、全国のお客様への販売、アフターサービス網の維持、拡大を続けていきます。また、お客様に寄り添った営業活動によりお客様の満足度を向上させることをベースに、リアルとデジタルの両面でお客様との接点を強化し、新たなお客様の獲得、代替えの増加、将来にわたって収益の源泉となる管理台数の増加に取り組んでいきます。日本での四輪車事業を通じて、スズキユーザーの生活を支え、販売店様、お客様と共に成長していきます。

※業販：スズキ製品を取り扱うモータース、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一つ。

商品

[25年10月]

コンパクトクロスオーバー 新型「クロスビー」を発売

「アクティブシーンに似合う個性的なデザインと広い室内空間を兼ね備えたコンパクトクロスオーバー」をコンセプトに、愛着のわくデザインや使いやすく広い室内空間といったクロスビー本来の特徴に加え、先進安全装備・快適装備を拡充し、走行性能・燃費性能を大幅に進化させた新型「クロスビー」を発売しました。エクステリアは、たくましさを感じさせる角を丸めた四角をモチーフとすることでSUVらしい力強さを、インテリアは革とステッチを模したパネルや二段式センターコンソールの採用により小型車らしい上質さを表現しています。パワートレインには、スイフトやソリオにも搭載するZ12E型エンジンとCVTを組み合わせ、燃費性能と走行性能の両立を実現しました。

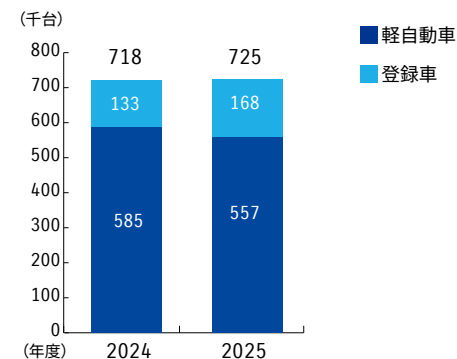
[26年1月]

外観デザインを大幅に刷新した軽トラック「キャリイ」シリーズを発売

軽トラック「キャリイ」「スーパーキャリイ」「スーパーキャリイ特別仕様車Xリミテッド」「キャリイ特装車」を一部仕様変更し発売しました。「キャリイ」シリーズ全車でフロントの外観デザインを刷新するとともに、デジタルメーターディスプレイやスマートフォント

レー、助手席カップホルダーなどを新たに採用し、機能性と収納性を進化させました。安全機能では、衝突被害軽減ブレーキ「デュアルセンサーブレーキサポートII」を採用し、パーキングセンサー（フロント・リヤ）やLEDヘッドランプを全車標準装備とするなど、機能の拡充を図りました。また、ぬかるみ脱出アシスト機能をデフロック付車にも追加し、ぬかるみからの脱出性能を一層高めています。

販売台数





事業別戦略 | 四輪

現中期経営計画における戦略 重点地域別戦略

インド

市場の動向および事業環境

2025年度のインド自動車市場（乗用・商用車合計の全体市場）は、前年度の5,260千台から463千台増加し、5,723千台（前年比109%）となりました。

市場拡大の背景には、2025年9月のGST（物品・サービス税）改定により自動車税率が引き下げられたことがあり、特に小型車を中心に需要が拡大しました。こうした需要拡大の追い風を受け、マルチスズキの卸販売台数は1,862千台（前年比104%）と過去最高を記録しました。GST施行後の10月以降は、小型車需要の回復に加え、新型「ビクトリス」および「e ビターラ」の投入により、販売は堅調に推移しました。一方で、イラン情勢を背景とした原材料価格や燃料価格の上昇など、事業環境の不確実性は引き続き存在しており、注視が必要です。こうした環境下において、燃費性能に優れる当社車両の価値訴求を一層強化するとともに、部品調達の安定化や物流体制の強化を通じて、サプライチェーン全体の強靱化に取り組んでまいります。

スズキの市場優位性・戦略

2026年3月末時点で、全国に4,601の販売拠点、5,926のサービス拠点を展開しており、都市部から農村部までインド全土における販売・サービスネットワークの強化に取り組んでいます。さらに、調達から生産、物流、販売、アフターサービスに至るバリューチェーン全体の強化にも取り組み、事業基盤の安定化と競争力向上を図っています。

商品戦略では、多様化するニーズに対応し、小型車、SUV、MPV、商用車まで幅広いラインアップを展開しています。所得向上や規制強化に伴う安全性・環境性能への要求の高まりに対応し、燃費性能や安全性能の向上を図っています。環境面では、引き続き「マルチパスウェイ」戦略のもと、BEVだけでなく、ストロングハイブリッド車、

CNG車やエタノール混合燃料車など、多様なパワートレインを提供してまいります。

生産面では、“Make in India, make for the world”の実現に貢献すべく、インドをグローバル生産拠点と位置づけ、インド国内需要への対応と完成車輸出の拡大を進めています。2026年度には2工場で50万台規模の生産能力拡大を計画しており、総生産能力は2026年度末までに約290万台へ拡大する見込みです。中長期的には年間400万台規模の生産能力確保を目指してまいります。あわせて、既存工場の生産性や品質向上にも継続的に取り組んでまいります。

また、モビリティにまだ手が届かない「ネクストビリオン（次の10億人）」を将来の成長を担う重要な層と位置づけ、「社会課題の解決」と「持続可能な成長」の両立を目指しています。その取り組みの一環として、Next Bharat Ventures社を通じた地方部の起業家支援や新事業創出により、将来の顧客・市場の育成に取り組んでいます。また、グジャラート州にて、2025年度にバイオガス工場2拠点の開所式を行うなど、農村地域のエネルギー課題解決およびCNG車普及を支える燃料供給基盤の構築に取り組んでいます。今後もインドを最大の成長市場かつグローバル輸出拠点と位置付け、インド社会およびお客様への貢献を通じ、インド市場での競争力強化、企業価値の向上を図り四輪・二輪・環境分野を含めた総合モビリティ企業として持続的な成長を目指してまいります。

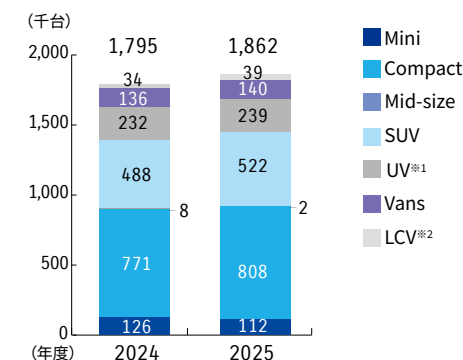
商品

[25年9月] 新型「ビクトリス」を発売

2025年9月22日に新型ミッドSUV「ビクトリス」を発売しました。先進的で存在感のあるデザインに加え、安全・快適装備を充実させたSUVです。発売後の12月には、インドで最も権威ある自動車賞「Indian Car of the Year 2026」を受賞しました。パワートレインは、マイルドハイブリッドやストロングハイブリッド、CNGなど幅広い選択肢を用意しています。特にCNG仕様では、スズキ初となるアン

ダーボディ方式を採用し、燃費性能の向上と広いラゲッジスペースの両立を実現しました。新型「ビクトリス」を通じ、拡大するSUV需要を捉えながら、競争力の強化と多様化するお客様ニーズへの対応を図ってまいります。

販売台数



※1 UV: Utility Vehicles (Ertigaなど) ※2 LCV: Light Commercial Vehicles



事業別戦略 | 四輪

現中期経営計画における戦略 重点地域別戦略

欧州

市場の動向および事業環境

欧州(EU+EFTA+英国)の2025年度の全体市場は、13,410千台、前年度比103.6%と回復基調にはあるものの、市場規模としては依然としてコロナ禍前の水準を下回っており、インフレや金利高、地政学的なリスクなどを背景に消費者の購買意識高揚までには至っておりません。

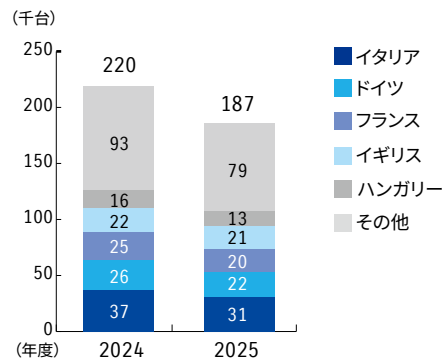
電動化市場では、EUのCO₂規制強化や英国のZEV規制を背景に徐々にBEVが拡大し、BEV比率は20.4%まで拡大しました(前年度16.4%)。イラン情勢による原油価格高騰がBEV移行に拍車をかけている側面もあります。但し、政府の補助金政策や充電インフラの整備状況により市場環境が異なることから国毎の需要格差は大きく違います。

スズキの市場優位性・戦略

当社は欧州におけるCO₂規制強化への対応と持続的な成長の実現に向け、2025年秋より当社初のBEVとなる「eビターラ」を市場へ順次投入しました。eビターラはこれまで欧州市場で高く評価されてきたスズキの強みである四駆性能とSUV商品力に電動化技術を融合したグローバル戦略車で、欧州電動化戦略の中核を担うモデルとして位置付けています。

欧州市場はBEV化へのスピードや需要動向に不透明な側面が残るものの、当社は引き続き市場の実情に応じた最適な商品を提供するマルチパスウェイ戦略を推進してまいります。

販売台数



中東

市場の動向および事業環境

2025年度の中東全体市場（イラン除く）は1,728千台と3月に開始したイラン情勢の影響もあり減少しました。

スズキの販売は、62千台（前年度比96%）で全体市場同様に減少しました。

当社占拠率は前年と同じく3.6%でした。

2026年度の見通しは、イラン情勢により不透明な状況ですが、代理店と連携して早期回復を目指します。

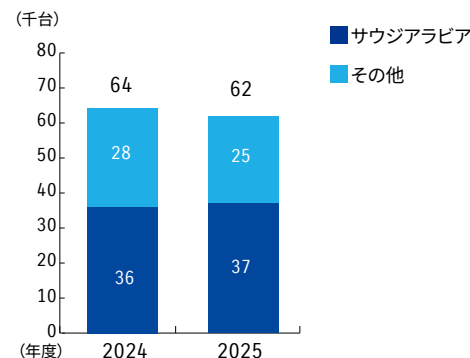
スズキの市場優位性・戦略

スズキ最大の生産拠点があるインドと中東は地理的に距離が近く、輸送コストと物流リードタイムの両面で優位性があります。

小型セダンのデザイア、SUVのジムニーなど特徴的でユニークな商品に強みがあります。

今後もインド生産モデルを中心に新モデルの投入を継続していくと共に、アフターサービス網の拡充にも取り組み、お客様の利便性と満足度を高めていきます。

販売台数



アフリカ

市場の動向および事業環境

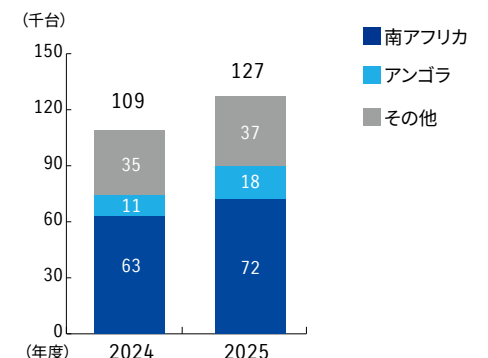
2025年度の全体市場は1,441千台（前年度比125%）と増加しました。スズキの販売台数は、アフリカ最大市場の南アフリカで過去最高の72千台（前年度比115%）と大きく増加しました。市場占拠率は11.7%でした。また、アフリカ全体販売台数でも過去最高の127千台（前年度比116%）となり市場占有率は8.8%でした。

スズキの市場優位性・戦略

スズキ最大の生産拠点があるインドと地理的に距離が近く、お客様のニーズがインドと似ている国が多くあり、燃費が良く耐久性があり品質の良いインド製小型車が受け入れられる土壌があります。

アフリカ最大市場の南アフリカに加え、今後人口増加・経済成長が見込まれるサブサハラ地域を重要地域と位置付け、引き続き市場の需要に沿った製品の導入ならびに販売・アフターサービス活動の拡充を図っていきます。

販売台数





事業別戦略 | 四輪

現中期経営計画における戦略 重点地域別戦略

アセアン

| 市場の動向および事業環境

2025年度のアセアン市場は、最大市場のインドネシアが三年連続の前年割れ（83万台・前年比96%）となる一方、ベトナムにおいては地場BEVメーカー、タイにおいては中国メーカーのBEVの積極的な拡販（タイ65万台・前年比116%、ベトナム63万台・前年比121%）により、全体市場は3,447千台、前年比105%となりました。

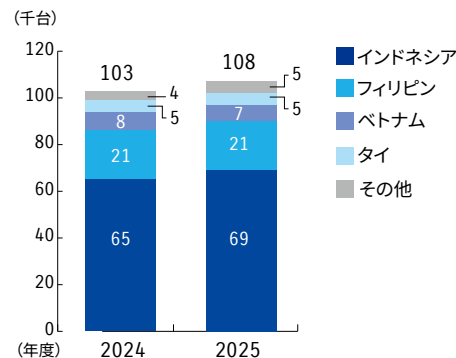
スズキの販売台数はインドネシア生産の新モデルを投入したことにより、販売台数は108千台（前年比105%）、シェアは3.1%（前年3.3%）となりました。

| スズキの市場優位性・戦略

3列MPV「エルティガ」、3列SUV「XL7」、小型トラック「キャリイ」といったアセアン市場の使用環境に合ったインドネシア生産モデルに、2025年にはインドからCKD供給するフロンクスを追加しました。今後も継続してアセアン市場に適した商品を生供給してまいります。

電動化においては、各国の政策を考慮しつつ、より現実的な電動化の手段として「フロンクス」、「XL7」等のマイルドハイブリッド車の拡販を図ります。

| 販売台数



パキスタン

| 市場の動向および事業環境

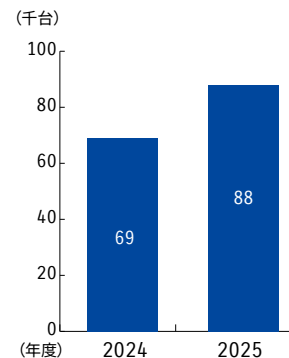
2025年度の全体市場（パキスタン自動車工業会PAMA）発表+PAMA 未加盟の主要メーカー販売台数の推定値※）は222千台（前年度比 141%）となり、政治・経済の安定により需要が堅調に推移し、全体市場も回復傾向が継続しました。その中でスズキは、軽自動車規格の乗用車「アルト」や「エブリイ」、「スイフト」を中心に生産・販売を伸ばし、販売台数は88千台（前年度比 128%）となりました。

※2022年度よりPAMA未加盟のうち、販売台数の大きい主要メーカーを含めた数値

| スズキの市場優位性・戦略

パキスタンの人口は統計上世界5位と人口の多い国であり、今後、自動車需要は増加していくことが予想されます。その中で、2025年度のシェアは39.8%（前年度実績43.6%）で、依然トップシェアを維持しています。パキスタン全土に展開する販売拠点175店およびサービス拠点164店を活用し、継続的に新モデルを投入することで、引き続き販売台数の拡大を図り、パキスタンのお客様のご期待に応えられるよう努めていきます。

| 販売台数



中南米

| 市場の動向および事業環境

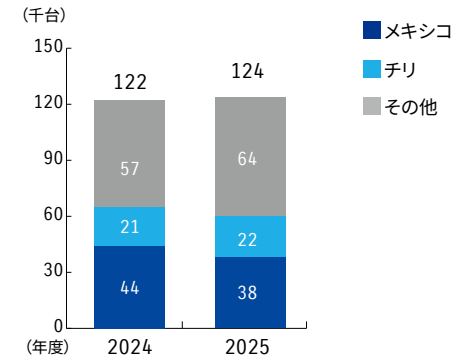
2025年度の中南米全体市場は6,239千台（前年比108%）と2024年度に続き拡大、スズキ車販売は124千台（前年比102%）となり、主要市場であるチリ、コロンビア、ボリビア等での景気回復、「フロンクス」を始めとしたSUV商品群の好調な販売が販売増に貢献したため、こちらも2024年度に続いて伸長しました。昨年スズキ車販売40周年を迎えたボリビアでは16年連続の市場占拠率1位を達成しています。

| スズキの市場優位性・戦略

ボリビア、バルバドスでは長年にわたってシェア1位を維持、ニカラグアでは2位、チリ、コスタリカでは3位を占めるなど、SUVや小型乗用車を中心に、スズキは中南米のお客様に広く支持されています。

今後も軽量で燃費の良いハイブリッド商品を軸として拡販すると共に2026年度よりEVの販売を開始することによってスズキのブランド価値向上を図ります。

| 販売台数



大洋州

市場の動向および事業環境

2025年度の大洋州全体市場は1,371千台（前年度比101%）と前年より僅かに増加しましたが、スズキの販売は21千台(前年度比75%)へと減少しました。

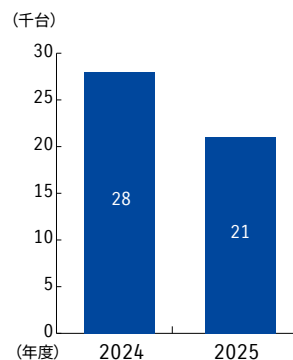
2023年からニュージーランドで、2025年からは豪州で、企業別平均燃費基準（CAFE基準）によるCO₂規制が始まっており、今後両国で四輪車の電動化が進んでいくと予測されます。

スズキの市場優位性・戦略

2024年度に最量販乗用機種の「スイフト」を全車ハイブリッド仕様の新型に切り替えたのに続き、2025年度は同じく全車ハイブリッド仕様のSUV「フロンクス」を新規に導入しました。

2026年度はスズキとして初のEVであるeビターラを導入し、CO₂規制への対応、電動化の推進を図っていきます。

販売台数



TOPICS

BEV 世界戦略車第一弾「eビターラ」の発売

スズキは、当社初の量産BEVである「eビターラ」をBEV世界戦略車第一弾として販売しています。「eビターラ」は、2024年11月にイタリア・ミラノで世界初公開し、欧州を皮切りに2026年1月に日本で、同年2月にインドで発売しました。インドをグローバル生産拠点とし、日本、欧州をはじめ世界各国に輸出しています。商品コンセプト「Emotional Versatile Cruiser」のもと、BEVの先進性とSUVの力強さを融合したデザインを採用するとともに、BEV専用プラットフォーム「HEARTECT-e」、高効率な電動パワートレイン、電動4WDシステム「ALLGRIP-e」を搭載し、EVならではの力強い加速や、路面状況に応じた車両姿勢や挙動のコントロールを実現しました。

さらに、充電インフラやEV対応サービス網の整備など、電動モビリティサービスを通じたEVエコシステムの構築を進めています。

「eビターラ」は、世界各地域で高まる電動化ニーズに応えるグローバル戦略車として展開しています。



事業別戦略

Motorcycle

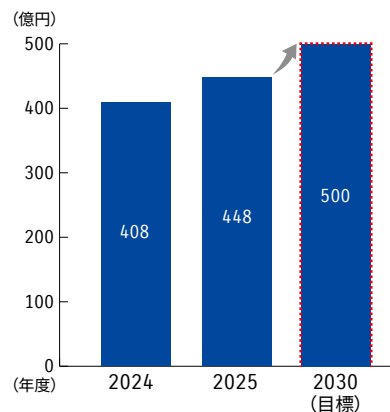
売上収益
構成比
7.2%

二輪

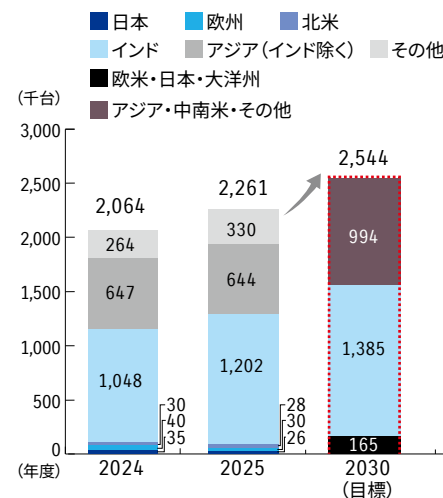


主要製品：二輪車、バギー
主要事業地域：日本、インド、欧州

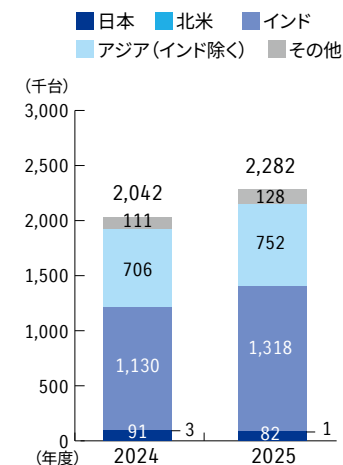
営業利益推移 (2030年度目標含む)



販売台数推移 (2030年度目標含む)



生産台数推移



現中期経営計画の取り組み

現中計では、2030年度の販売台数254万台以上、営業利益500億円以上を目指します。

この目標の達成のため、スズキ二輪車の哲学「基本性能（走る／曲がる／止まる）が高次元、高品質でバランスしている価値ある製品」の下、技術／生産部門はお客様の求める商品を妥協なく開発、生産し、営業部門はそこに込められた技術者／生産者の熱い想いと共にお客様のもとに商品をお届けしてまいります。

具体的には、趣味嗜好で使用するものと生活の足／業務に使用されるものに層別して、商品特性を定義し、販売サービスを強化してまいります。前者については、全体バランスに優れ所有するだけでもワクワクできる商品を開発し、試乗会やファンコミュニティの形成を通じて長期的な顧客関係の構築を目指します。一方、後者では、燃費性能や使い勝手の良さを追求し、販売サービス網の拡大やお客様の声を反映した接客／サービスを提供することで信頼を得て、お客様を増やすことを目指します。

また長期的な取り組みとして、2050年の使用中CO₂排出実質0に向けた環境対応技術や、商品価値を高めるための新たな技術開発に注力してまいります。



事業別戦略 | 二輪

現中期経営計画における戦略
重点地域別戦略

日本

■ 市場の動向および事業環境

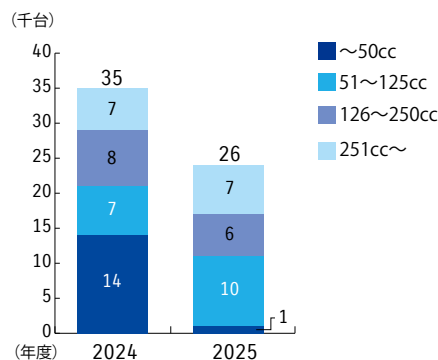
2025年度の全体市場は352千台、前年度比97%となりました。当社は、原付一種（50cc未満）スクーターの生産終了により、総台数では26千台、前年度比73%となりました。一方、原付二種や大型車市場は堅調に推移しており、2026年度は「DR-Z4S/SM」「GSX-8T/8TT」など新商品の拡販を図ると共に、ユーザーイベントを通じて販売を拡大してまいります。

■ スズキの市場優位性・戦略

スズキの大型車「Hayabusa（ハヤブサ）」「KATANA」「Vストローム」「GSX-S/R」シリーズでユーザー向けイベントを実施し、ブランド力や所有感を向上させ、顧客満足度の充実に図り、拡販へと繋げていきます。

また、2026年度はさらなる新商品の投入を計画し、スズキシェア拡大に努めてまいります。

■ 販売台数



インド

■ 市場の動向および事業環境

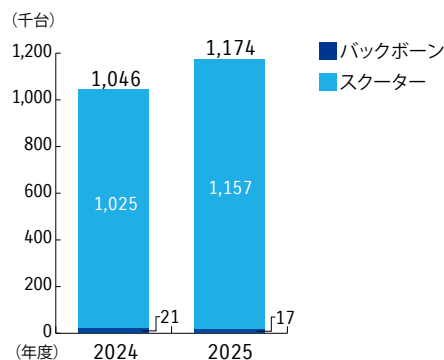
2025年度のインド二輪市場は、9月のGST減税による需要喚起を背景に、前年度比111%の21,706千台となり、過去最高水準を記録しました。

当社販売台数は前年度比112%の1,174千台となり、主力スクーターである「アクセス」および「バーグマン」の販売拡大が牽引しました。市場成長率を上回る伸長により、市場シェアは5.4%と前年度比0.1ポイント向上しました。

■ スズキの市場優位性・戦略

当社の強みである125ccスクーターの競争優位を維持・強化するとともに、バックボーンモデルおよびEVを含む商品ラインアップの拡充により、多様化する顧客ニーズへの対応を進め、持続的な成長を目指します。

■ 販売台数



北米

■ 市場の動向および事業環境

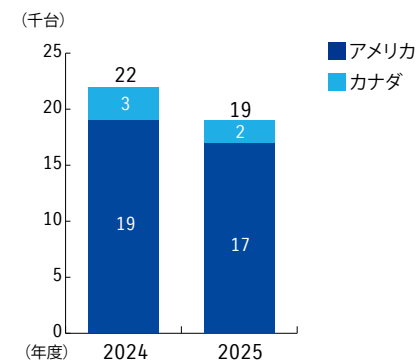
2025年度の二輪全体市場は496千台、前年度比95%となりました。トランプ政権による関税政策や移民政策、外交政策に起因する景気後退への懸念から二輪車購入を見送る動きが見られ、市場は前年を下回りました。各メーカーは販売維持に向けた販促活動を強化しており、競争環境は一層厳しさを増しています。カナダ市場についても米国に起因する経済後退への懸念から、市場は前年比97%となりました。

当社を取り巻く事業環境も厳しい状況が続くものの、新商品投入や販売施策の強化を通じて販売拡大を図ってまいります。

■ スズキの市場優位性・戦略

北米では、「ハヤブサ」「GSX-R」シリーズ、「GSX-S1000/GT/GX」シリーズに加え、「GSX-8R」「GSX-8S」「GSX-8T/8TT」「Vストローム800」シリーズなど800ccプラットフォーム機種の商品展開を強化し、拡販とブランド価値の向上を図ります。また、モータースポーツ活動やユーザーイベントを通じてブランドとの接点を強化し、顧客満足度の向上と長期的なファンづくりにつなげていきます。

■ 販売台数



事業別戦略 | 二輪

現中期経営計画における戦略 重点地域別戦略

欧州

| 市場の動向および事業環境

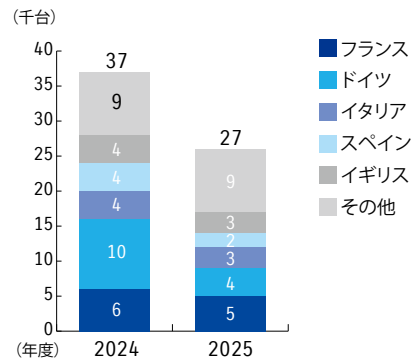
2025年度の二輪全体市場は1,348千台、前年度比95%となりました。前年に実施されたユーロ5+規制対応に伴う駆け込み需要の反動に加え、市場環境の変化により、市場規模は縮小しました。

当社の販売台数は27千台、前年度比73%となりました。一方、年明け以降は適正価格への見直しや営業施策の強化により回復基調に転じており、1~3月の販売台数は前年同期比147%と、二輪全体市場の同119%を上回りました。なお、中国メーカーの台頭や競合各社による積極的な販促活動により、競争環境は一層厳しさを増しています。

| スズキの市場優位性・戦略

「Vストローム」シリーズや「GSX-S/R」シリーズを中心に商品ラインアップを展開するとともに、欧州市場で復活した「GSX-R1000R」や、新型クロスオーバーモデル「SV-7GX」を2026年より投入し、商品力の強化を図ります。また、試乗会やユーザーイベント、デジタルマーケティングの活用を通じて商品価値の訴求とブランド認知向上を推進し、販売台数および市場シェアの回復につなげていきます。

| 販売台数



中南米・コロンビア

| 市場の動向および事業環境

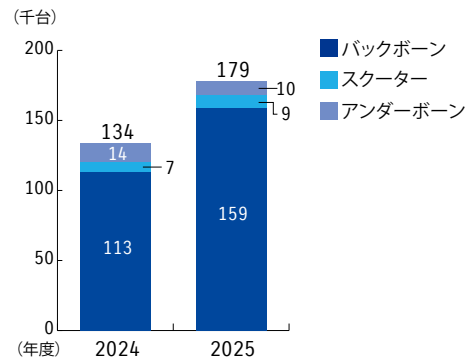
コロンビアの2025年度の全体市場は1,193千台、前年度比135%となりました。当社の販売は、中国製「GN125」「DR150」およびインド製「ジクサー150」の販売好調により179千台、前年度比134%となり、市場シェアは15.1%となりました。

全体市場が大きく伸長する中、販売店の生産性向上や商品ラインアップの拡充により、過去最高の販売台数を達成しました。

| スズキの市場優位性・戦略

コロンビアでは、「GN125」「DR150」および「ジクサー」シリーズを中心に拡販を進めるとともに、「GN160」などの商品投入によりラインアップを強化します。

また、中南米地域全体でも各市場のニーズに応じた商品展開と販売店網の強化を進め、販売拡大と市場シェア向上を図っていきます。

| 販売台数
(コロンビア)

TOPICS

コロンビアで二輪車累計生産 200 万台を達成

スズキのコロンビア子会社 スズキコロンビア社（以下、「SMDC」）は、2025年9月11日にコロンビアにおける二輪車の累計生産200万台を達成しました。

累計生産200万台達成を記念し、リサルダ県ペレイラ市の工場で記念式典を開催しました。この式典には、高杉優弘駐コロンビア日本国特命全権大使、SMDCのファン・ホセ・オロスコ社長、スズキの二輪事業本部長 伊勢敬常務役員が出席し、販売店様やサプライヤーなどのお取引先様含め、約220名の関係者が参加しました。

SMDCは、1982年2月に二輪車の生産を開始し、現在では、GN125やジクサーシリーズなど14車種を生産しています。生産開始から43年で累計生産200万台を達成しました。200万台目のモデルはコロンビア国内仕様のGN125であり、このモデルは耐久性の高さや燃費の良さからコロンビアで高い評価を得ています。

現在、SMDCはエクアドル、ベネズエラ、ボリビア、ペルー、エルサルバドル、チリの6ヶ国に二輪車を輸出しています。また、2025年度にはSMDCで過去最高の年間販売台数である179千台を達成しました。

これまでSMDCは40年以上にわたる二輪車の生産を通じてコロンビアの産業の発展に貢献してまいりました。スズキは、今後も成長が見込まれるコロンビアの二輪車市場において、人々の移動を支え生活を豊かにする魅力的な製品を提供してまいります。





TOPICS

VTuber の輪堂千速とコラボレーションしたバイクを「hololive SUPER EXPO 2026」に展示

バーチャル YouTuber（以下、VTuber ※）として活躍する、大手 VTuber 事務所「ホロライブプロダクション」の「hololive DEV_1S」所属「FLOW GLOW」の輪堂千速氏と共同でデザインしたコラボレーションバイク「GSX250R [Chihaya Remix]」（非売品）を、2026年3月6日（金）～8日（日）に幕張メッセで開催された「hololive SUPER EXPO 2026」のスズキブースにて展示しました。

※VTuber：アニメ調のアバターを用いて、主にインターネット上でライブ配信、動画投稿を行うバーチャルタレント
輪堂氏は、音楽やゲーム配信など様々なジャンルで活躍する VTuber です。特に自動車やバイク、モータースポーツ関連の動画配信などを通じて、モビリティの魅力を発信しています。スズキは、特に若い世代に人気のある輪堂氏が思い描く理想の一台を形にし、VTuber ファンの皆様に見ていただくことで、普段バイクに触れる機会がない方にも、その魅力をお届けし、ライディングの楽しさを共有するため、コラボレーションを実施しました。

今回のコラボレーションバイク「GSX250R [Chihaya Remix]」は、スズキの「GSX250R」をベースとし、輪堂氏が手掛けたカラー、グラフィックデザインの原案を、スズキのデザイナーが車体デザインとしてまとめ上げたモデルです。カラーリングは輪堂氏の衣装を彷彿とさせるブラックとターコイズグリーンを基調に、グラデーションのあるパープルを差し色に使いワイルドなストリート感を表現しました。カウルにはグラフィティ（ストリートアート）風のモチーフを大胆にあしらひ、輪堂氏の衣装のディテールをイメージしたデカールを施しています。また、車体の各所にはカスタムパーツを使用し、よりスポーティーな印象を際立たせました。



「2026 FIM世界耐久選手権“コカ・コーラ”鈴鹿8時間耐久ロードレース 第47回大会」、「チームスズキCNチャレンジ」が7位で完走

2026年7月3日（金）から5日（日）に三重県鈴鹿サーキットで開催された「2026 FIM※世界耐久選手権“コカ・コーラ”鈴鹿8時間耐久ロードレース 第47回大会」において、「チームスズキCNチャレンジ」が7位で完走しました。

「チームスズキCNチャレンジ」は、スズキの社員で構成されるチームであり、社内公募で選ばれた新たなメンバーを加え、環境負荷低減のさらなる推進と走行性能の向上を高いレベルで両立することを目指し、サステナブルアイテムの適用範囲を拡大しながらレースに挑みました。

決勝レースでは13番手グリッドからスタートした「チームスズキCNチャレンジ」は、雨量が変わる不安定な天候にもかかわらず、これまでのチームベストとなる7番手でチェッカーフラッグを受けて完走しました。

今回の完走で得た知見や経験を、チームスズキで将来の製品開発への技術フィードバックにつなげてまいります。



2026年 鈴鹿8耐で採用したサステナブルアイテム

燃料	トタルエナジーズ Excellium Racing 100（100%サステナブル燃料※）
タイヤ	ブリヂストン 再生資源・再生可能資源の比率を拡大
オイル	MOTUL バイオ由来ベースオイル
カウル他	トラスBcomp® （天然亜麻繊維副産物材料 使用範囲拡大）
タンクカバー	トラス 再生カーボン不織布
バッテリー	エリーパワー 車載バッテリー、グリッド電源供給用蓄電池
マフラー	ヨシムラジャパン/日本製鉄 環境配慮型チタンTranTixxii®Eco製マフラー＋テールパイプ
燃料タンク	日本製鉄 環境配慮型チタンTranTixxii®Eco製燃料タンク
チェーン	アールケージャパン カーボンブラックフリーのオイルシール
ユニフォーム	アールエスタイチ 100%再生生地ของทีมポロシャツ

※Excellium Racing 100は、EU公認の認証機関により適用されるマスバランスシステムに基づき認証された100%サステナブルな製品です。
*「Bcomp」は、「スイスBcomp社（Bcomp Ltd.）」の登録商標です。
*「TranTixxii」は、「日本製鉄株式会社」の登録商標です。

事業別戦略

Marine

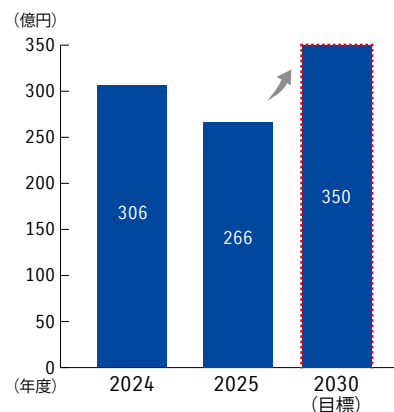
売上収益
構成比
1.9%

マリン



主要製品：船外機（小型ボート用推進器）
主要事業地域：北米、欧州、アジア

営業利益推移 (2030年度目標含む)



現中期経営計画の取り組み

世界中のお客様に耐久性と信頼性に優れた製品を提供し、お客様にとって、水上の「楽しむ」と「働く」を支える頼れるパートナーとなれるよう取り組みます。「楽しむ」お客様と、「働く」お客様とで層別し、お客様の満足度をあげる商品づくりや販売・サービス活動を行うことで2030年度に営業利益350億円を達成します。

具体的には、北米市場を中心とした「楽しむ」お客様向けには中大型モデルを中心に競争力の高い新モデル投入によりボートビルダー開拓/関係を強化し、拡販につなげます。アジア市場を中心とした「働く」お客様向けには環境に優しい小型4ストロークモデルの拡販、お客様の仕事や生活を支えるインフラとして使いやすく耐久性が高い、安心/安全な商品を提供します。

マイクロプラスチック回収装置などマリンのお客様の大切な場所である水辺の環境を整備する活動にも力を入れていきます。技術について、カーボンニュートラルに取り組むのはもちろんのこと、船体の統合制御、操作支援の技術開発、商品化も進め、お客様が求める、より高い価値を提供していきます。

地域別戦略（欧米・アジアなど）

市場動向および事業環境

欧米のレジャー市場は、コロナ禍において密を避けるためにマリンレジャーを楽しむ人が増加し、急速に拡大しました。コロナ収束後は一旦落ち着き、減少傾向となったものの、最近では徐々に回復の兆しが見え始めています。一方、アジアを中心とした業務市場は、中国の漁船登録規制など不安定な要素があるものの、全体としては堅調に推移しています。

スズキの市場優位性・戦略

マリン事業では、北米市場を中心とした「楽しむ」お客様と、アジア市場を中心とした「働く」お客様の双方に向けて、水上の頼れるパートナーとして耐久性に優れた製品と地域に密着したサービスを提供し続けています。北米、欧州、大洋州では中大型モデルにより競争力を強化し、ボートビルダーとの関係強化と販売ネットワークの拡大に注力。アジアの2ストローク市場ではサービス体制を強化し、4ストローク化を推進しています。漁業や水上タクシーなどのインフラ用途には、使いやすく安全・安心な商品を提供し、信頼構築と顧客基盤の拡大に努めています。

新商品 **STEALTH LINE**

艶消しマットブラック色に特別デカールを施した、スズキ独自の「STEALTH LINE」シリーズは、2025年にも新たに7機種を追加しラインアップを拡充しました。



周囲の風景と調和したデザインは、バスボートからポンツーン、大型オフショア船まで、幅広い船との相性が良く、停泊中も走行中も船に特別な存在感を与えています。デザインを重視しつつ、性能も妥協したくない市場のニーズにマッチし「独自のこだわり」を持ったお客様に受け入れられています。

最大市場のアメリカではスズキがサポートするプロバスアングラのJacob Wheeler氏がSTEALTH LINEのDF250AUNを使用し、Major League Fishing Bass Pro Tourの年間王者に輝いたことも注目を集めました。

事業別戦略 | マリン

マイクロプラスチック回収装置特許無償開放

海洋環境保全の推進と持続可能な社会の実現に向け、スズキが保有する船外機用マイクロプラスチック回収装置に関する34件の特許（審査継続中案件を含む）を無償で開放しました。スズキとして特許の無償開放をするのは初めてです。

世界的に問題視されている海洋プラスチックの課題に対応するため、スズキは世界で初めて船外機に搭載可能なマイクロプラスチック回収装置を開発し、2022年7月より一部機種に標準搭載した船外機の生産を開始しました。こうした取り組みを進める中で、マイクロプラスチック回収装置をより広く普及させることが、海洋環境の保護・改善の推進に寄与すると判断し、本特許の無償開放を決定しました。

これらの特許の開放により、国内外の同じ課題意識を持つ企業・団体の皆様とともに、海洋環境改善の取り組みを一層加速させることを目指します。

世界で初めて¹エンジン部品²へのアルマイト処理を採用

船外機のエンジン部品であるシリンダーブロック、シリンダーヘッド、クランクケースに、高温にも耐えられる耐食性のアルマイト処理を施す新技術を開発し、一部機種に量産機種として世界初採用しました。

船外機はエンジンの冷却のため、海水など大量の水をくみ上げながら走行することから、この冷却水路に腐食を防ぐ処理を施す必要があります。今回スズキが開発したものは、冷却水が通るエンジン部品にむらなくアルマイト処理を施すことで、海水に対する耐食性を向上させるとともに、従来の耐食性向上のための表面処理の工程と比較してCO₂排出量を68%削減するなどカーボンニュートラルにも貢献する新技術です。

*1 スズキ調べ

*2 シリンダーブロック、シリンダーヘッド、クランクケース

Suzuki Edge eCoat

妥協を許さぬ堅牢な仕上がりへ

世界で初めてエンジン部品に採用したアルマイト処理は、海上での卓越した耐食性を実現すると共に、環境への負荷を大幅に低減します。

2Al + 3H₂O → Al₂O₃ + 2H₂

優れた耐久性

環境への配慮

対象モデル



人財戦略／スズキの人的資本

スズキの人的資本への想い

社是と行動理念を土台に、
2030年に向けた成長の原動力である人を育てる

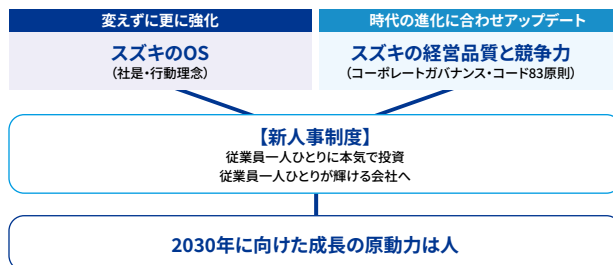
当社は、2021年6月25日の株主総会を機に、鈴木修元会長の体制から、鈴木俊宏社長を中心とした集団指導体制へと移行しました。これに伴い、当社のマネジメントの在り方を「変えずに更に強化」するとともに、「時代の進化に合わせアップデート」してきました。

「変えずに更に強化」したものは、「社是」と「3つの行動理念（3現・2原、小・少・軽・短・美、中小企業型経営）」からなるスズキのオペレーティングシステム（OS）です。一方、「時代の進化に合わせアップデート」したものは、コーポレートガバナンス・コード83原則を基準とした、スズキの経営品質・競争力の強化です。

新たな経営体制のもと、スズキのOSと経営の原則に従って、これからも進化し続けることのできる組織をつくり、経営品質・競争力を強化するために様々な活動を実施しました。その後も継続して経営品質・競争力の強化に取り組み、2024年4月には人的資本を増強するため、新人事制度を制定しました。

近年は事業環境が目まぐるしく変化し、現場で求められる判断や業務の難易度が一段と高まっており、従来と同じ方法では成長を続けることが難しくなっています。当社は、今までの事業の延長線、同じやり方のアップデートだけでなく、新しい取り組みを行い、非連続へ挑戦し、成長していきます。

中期経営計画「By Your Side」で経営目標の基本方針に掲げたとおり、2030年に向けての原動力は人であると考えており、新人事制度には、従業員一人ひとりに本気で投資するという意思と、従業員一人ひとりが輝ける会社を、従業員とともに創ってきたいという想いが込められています。



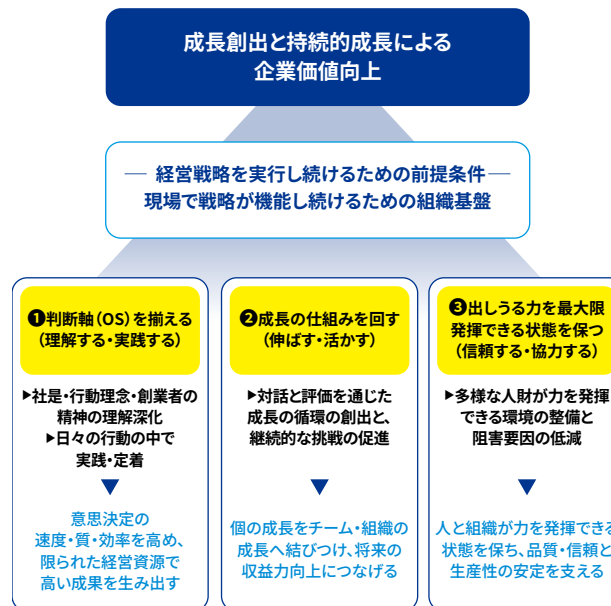
経営戦略の実行を支える人的資本

『学ぶ風土を力に』
個の成長を会社全体の成長と稼ぐ力へ

当社は、中期経営計画「By Your Side」で中長期的に目指す姿として「生活に密着したインフラモビリティ」を掲げ、経営目標とその達成に向けた具体的な戦略・取り組みを示しています。

このような経営戦略は、定めるだけでは実行できず、それを理解し、行動する人と組織によって現場で機能し、継続的に実行可能となります。また、経営戦略の内容や意図を組織全体に周知することは、自らの役割を認識し、自発的な学びを促進することにつながるため、経営戦略を現場で機能させるための重要な取り組みだと考えています。

加えて、当社では、役員・本部長が自己研鑽を重ね経営チームの人的競争力の継続的な向上を示し、それを従業員の自律的な学びと成長へつなげていくことを重視しています。経営層が継続的に知見を深めることは、経営判断や議論の質を高めるだけでなく、組織全体に学ぶ姿勢を根づかせることにもつながります。こうした学びの連鎖を通じて、個の成長を会社全体の成長と稼ぐ力の向上へ結びつけていきます。



人的資本の位置づけ

人的資本を“3つの重点領域”で捉え、
経営戦略を支える基盤として強化する

当社は、人的資本を、短期的に業績を直接押し上げる施策ではなく、企業価値を向上させるため、経営戦略が現場で機能し、継続的に回り続けるための前提条件・基盤として捉えています。判断や行動の基準が揃わなければ、限られた経営資源で最大の成果を発揮しにくくなります。また、従業員が挑戦し、学び、成長していく循環を回す仕組みがなければ、個や組織の能力向上を継続することはできません。さらに、人と組織が出しうる力を十分に発揮できる状態が損なわれれば、組織のパフォーマンスが安定せず、品質や信頼、ひいては事業継続性や生産性にも影響が及びます。

こうした認識のもと、当社は、経営戦略を支える人的資本の重点領域を3つに整理しています。

①判断軸 (OS) を揃える

社是・行動理念および創業者の精神は、当社の意思決定や行動の拠り所であり、スズキのOSとして、経営戦略を現場で実行するための基本的な判断軸です。当社では、これらを判断・行動の型と位置づけ、日々の意思決定や行動の中で実践・定着させることを重視しています。こうした取り組みにより、組織全体で判断軸を揃え、意思決定の速度・質・効率を高めています。

②成長の仕組みを回す

経営戦略を持続的に実行するためには、個の成長を継続的に引き出し、その成果を組織の力へ結びつける仕組みが不可欠です。当社では、個の成長を引き出す仕組みの運用を通じて、評価・対話・育成の質の向上に取り組み、変化への対応力や成果創出力を高めています。

③出しうる力を最大限発揮できる状態を保つ

人と組織が本来持つ能力を安心して発揮し、意欲を高め続けられる状態であることが重要です。当社では、このような状態を「スズキのウェルビーイング」という考え方で整理し、人と組織が出しうる力を最大限発揮できる状態を保つことで、商品・サービスの品質向上とお客様との信頼構築を通じて、経営基盤の強化につなげています。

当社は、これら3つの重点領域を継続的に整備・強化することで、個の成長を会社全体の成長と稼ぐ力の向上へつなげ、持続的な企業価値の向上を目指しています。



人財戦略／全体構成

人的資本の考え方を、人財戦略で具体化

スズキとともに、将来にわたって“あなた自身の”
生きがいや人生の意義を創っていく

近年では、人的資本が企業価値に大きな影響を与えるようになり、人と会社の関係性も大きく変化しています。

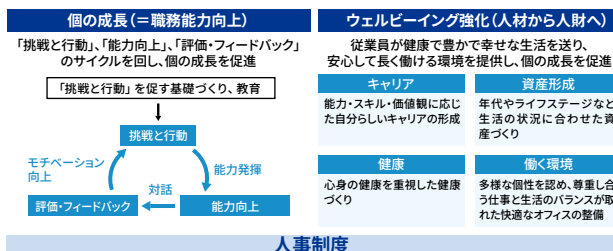
このような時代背景の中、スズキでは、人的資本の考え方をもとに整理した3つの重点領域を、人財戦略として具体的な施策に展開しています。これらの施策を通じて、従業員一人ひとりの成長と幸福を両輪として捉えつつ、その実現を支えることで、持続的な企業価値の向上を目指しています。

まず重視しているのが従業員の「個の成長」です。これは、社是と行動理念に基づく挑戦と行動を通じて能力を高め、その成果に対する評価とフィードバックを繰り返すことで実現されます。こうした成長を積み重ねることで、従業員は専門性を高めた「個のプロ」となり、スズキはプロフェSSIONナルの集団として稼働力を上げていきます。

さらに、従業員の心身の健康や充実感を大切にする「個のWell-being（ウェルビーイング）」にも注力しています。従業員が安心して長く働ける環境を、キャリア、健康、働く環境、資産形成という4つの柱で実現し、従業員一人ひとりの充実した生活と仕事の両立を支援しています。

これら「個の成長」と「個のWell-being」を支えるのが、スズキの人事制度です。人事制度は、従業員の成長と幸福を両立させるための制度設計と運用を通じて、持続可能な人財戦略の基盤となっています。

このように「スズキとともに、将来にわたって“あなた自身の”生きがいや人生の意義を創っていく」という理念の実現を目指しています。



人財戦略の構成

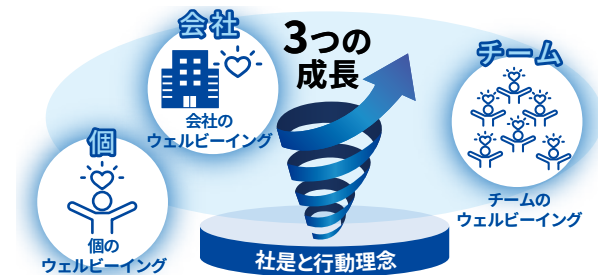
「個の成長」が促されるように、会社が従業員に約束すること

スズキでは、従業員一人ひとりの「挑戦と行動」を通じた成長が、チームの成長へとつながり、さらにチームの成長が会社全体の成長と競争力の向上をもたらすと考えています。この成長の連鎖は相互に補完し合い、正のスパイラルを形成していきます。

「個の成長」が促されるように、スズキは以下の2点を従業員の皆様に約束しています。

- ・スズキのOSである社是と行動理念に基づき、個・チーム・会社の成長という正のスパイラルを一体的に支援していくこと。
- ・従業員一人ひとりが安心して長く働ける環境を整え、多様な人財が活躍できる職場づくりを推進すること。

これらを通じて、従業員の成長と幸福を両立させ、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

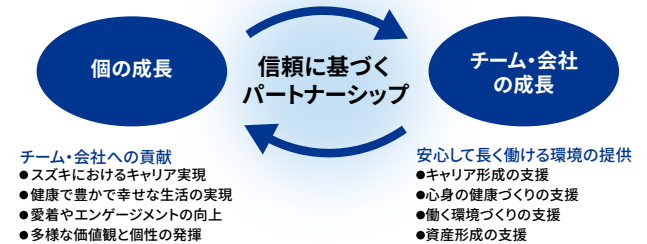


Well-beingの強化による対等なパートナーシップの構築

スズキは、従業員が安心して個の成長に専念できる環境を提供し、個の成長をチームや会社の成長につなげることで、企業の競争力を高めていきたいと考えています。これにより、会社と従業員の関係は従来の主従関係ではなく、対等で信頼に基づくパートナーシップを築いていくことを目指します。

性別、年齢、国籍、学歴、人権、宗教、障がいの有無などに関わらず、多様な価値観を持つ従業員一人ひとりが、それぞれの強みを活かしながら安心して長く働ける環境づくりを推進します。

対等で信頼に基づくパートナーシップの構築



人財戦略を実現する施策

「個の成長」と「個のWell-being」の実現に向けて

従業員一人ひとりの成長とWell-Beingを具体的に支援するため、スズキでは上司とのコミュニケーションを重視しています。

まず、業績目標と職能に応じた成長目標を設定し、従業員が望むキャリアを基にキャリアプランを立案します。

その後、上司は立案したプランや学習の進捗を定期的にフォローアップし、従業員本人は研修ライブラリー（オンライン研修一覧）や学習管理システムを活用して自己研鑽に努めます。これにより、個々の能力向上を促進します。

キャリア形成においては、従業員が自律的にキャリアを開発し、個の成長を実現できるよう、評価結果やキャリア希望を踏まえ、後継者育成や適所適材の配置を行い、中長期的なキャリア形成を支援しています。さらに、従業員が自ら手を挙げて参加できる社内インターンやポスティングなど、多様なキャリア形成の機会も提供しています。

健康面では従業員のヘルスリテラシー向上、メンタルヘルス対策や、投資・資産運用支援を通して従業員とその家族が心身ともに健康となり、現在および将来にわたって経済的な不安のない状態となるよう支援し、働く環境としても、多様な働き方の実現と良好な職場環境の構築により安心して仕事に向き合えるようにいたします。

これらの施策を通じて、スズキは従業員と会社が信頼関係を深め、共に成長していくことを目指してまいります。

人財戦略／タレントマネジメント

成長を支える中核機能

タレントマネジメントは

重点領域の一つ「成長の仕組みを回す」を推進

スズキのタレントマネジメントは、重点領域「成長の仕組みを回す」を支える中核機能であり、個・チーム・会社の成長と Well-being を促進する各種人事施策を「事業遂行」「成長と学習」「働く環境」それぞれの側面から後押しします。

- ・「事業遂行」については、社会・マーケットのニーズに応えるために、事業のニーズに適した人財の充足・業務を通じた事業への貢献・持続的な後継者育成に取り組みます。
- ・「成長と学習」については、個の力を強化するために、自律的なキャリア形成の支援・挑戦する場の提供・成長を促進する学習支援に取り組みます。
- ・「働く環境」については、従業員が安定し、モチベーション高く働けるように、スズキで働く意義の再発見・心と体の健康と経済的な安定・多様な価値観を認め合う風土づくりに取り組みます。

タレントマネジメントで実現する世界

スズキでは人財情報の蓄積と最大活用によるタレントマネジメントの促進を狙い、システム導入を含めた仕組みを推進しています。

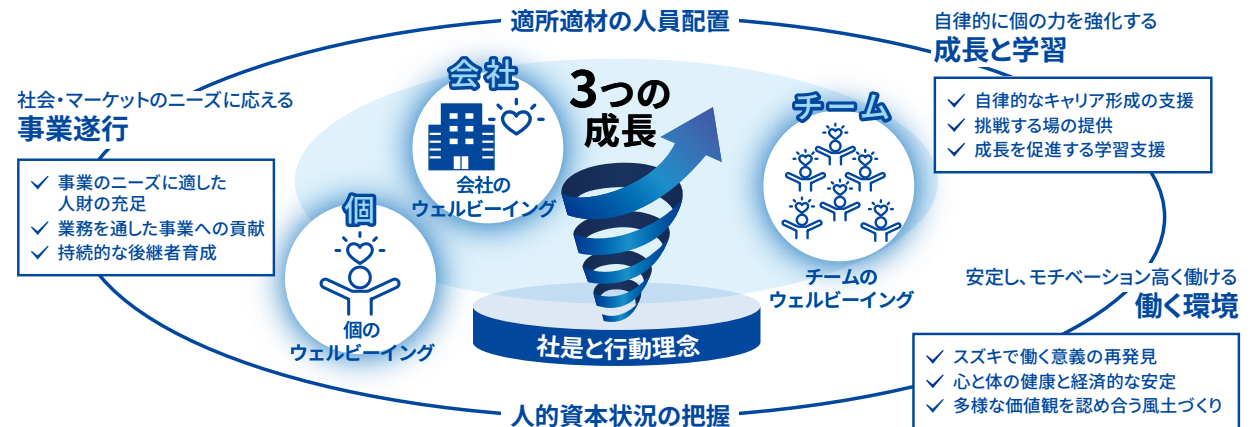
この目的は、従業員一人ひとりの成長を促進し、会社の成長と連動させながら、従業員のエンゲージメントを高め、個々の能力を最大限に引き出すことです。

この仕組みの期待効果として以下の5点が挙げられます。

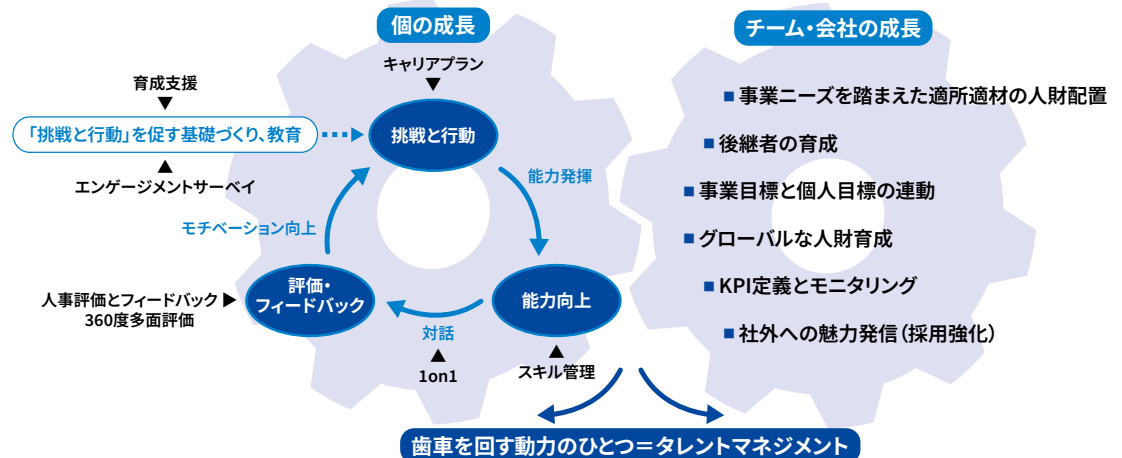
- ・**個の成長とチームの強化**：従業員が自らのキャリアを主体的に考え、目標を設定し、挑戦と行動を通じて成長し、チーム全体の力を高める。
- ・**透明性のある評価とフィードバック**：従業員の成長意欲を高めるために、明確な目標設定と評価、フィードバックを行う。
- ・**適所適材の人財配置**：従業員の能力や意欲に基づいて、最適な役割を担っていただくことで、組織全体の効率を向上させる。
- ・**グローバルな人財育成**：海外拠点を含めた人財の情報を一元管理し、グローバルな視点での人財育成と配置を実現する。
- ・**Well-being の向上**：従業員の健康やキャリア開発を支援し、働きやすい環境を提供することで、従業員の満足度を高める。

これらの期待効果を実現するために、スズキはタレントマネジメントを推進し、従業員の成長を支援するとともに、会社全体の競争力を強化することを目指しています。

スズキのタレントマネジメントが目指すもの



タレントマネジメントによる個の成長とチーム・会社の成長の連動と促進





人財戦略／タレントマネジメントの取り組み

組織における目標設定と評価

目標管理と職能育成による成長促進とパフォーマンス向上

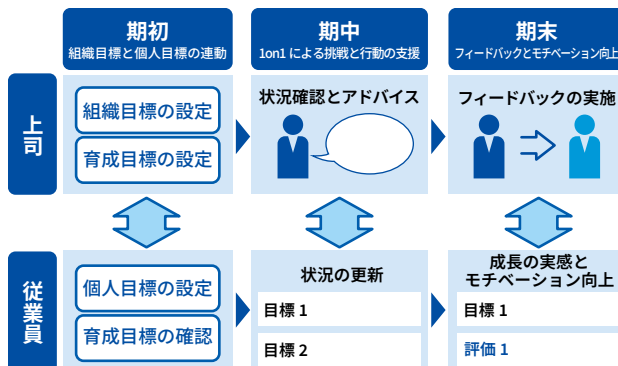
スズキでは、従業員一人ひとりの成長と組織の目標達成を両立させるため、「目標チャレンジ制度」と「職能育成制度」を推進しています。これらの制度は、挑戦と行動を重視し、従業員が自ら設定した目標に向かって積極的に取り組むことを支援する取り組みです。

2025年4月に目標評価管理がタレントマネジメントシステムに統合され、各職系・職能、従業員それぞれの役割や特性に合わせた目標設定と評価を実施し達成度を適切に評価・フィードバックすることができます。

従業員一人ひとりの目標や期中のプロセス、評価結果はシステム化により連続性をもって蓄積され続けるため、従業員のさらなる成長のための情報として再利用が可能になっています。

この取り組みは、先に述べた「個の成長」を促進する重要な要素であり、従業員が挑戦を通じて自己の能力を高めることを後押しします。また、組織全体としても目標の共有と達成に向けた協力体制が強化され、生産性やエンゲージメントの向上につながります。

スズキは、目標管理制度を通じて、従業員一人ひとりの成長と組織の持続的な発展を支え、挑戦し続ける企業文化の醸成を目指しています。



一人ひとりの「キャリアパス」のために

スキルベース組織の考え方に基づく、

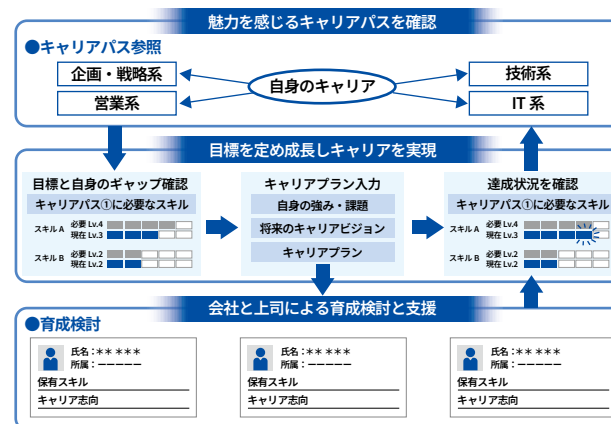
一人ひとりのスキルとキャリアを考えた適所適材配置の実現（予定）

スズキでは、従業員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、最大限に能力を発揮できる環境づくりを推進しています。そのために、まずキャリアパスを明確化し、各職務や役割（ロール）に求められるスキルを体系的に紐づけていく取り組みを進めています。

このスキルの紐づけは、単に適所適材の人財配置を実現するための準備にとどまらず、従業員自身が自分のキャリアを自律的に考えるきっかけとなるとともに、自らの目指すべき方向性と現在のスキルレベルとのギャップを把握できるようになります。

ギャップを認識することで、従業員は具体的な行動計画やスキルアップのためのアクションを明確に描くことが可能となり、成長への道筋がより具体的かつ実践的になります。

スズキは、これらの取り組みを通じて、従業員一人ひとりの強みや志向に応じた適所適材の配置を実現し、個人の成長と組織の発展を両立させていきます。また、従業員が自らのキャリアに自律的に向き合い、将来にわたって活躍し続けられる環境を整えていきます。



自律的なキャリア形成を支える

自己理解を深め、キャリアを考えるための情報と機会を提供する

スズキでは、従業員が自律的にキャリアを描き、主体的に行動できるよう、キャリア形成に関する理解・納得の醸成と、そのための仕組みの提供を進めています。自分自身の強みや価値観を見つめ直し、スズキの中で広がる仕事や成長機会を知ることで、一人ひとりが目指す姿を具体的に考えられるようにしていきます。

スズキが目指すのは、ありたい姿が見つかることでそこまでの道筋が見え、日々の仕事に納得感を持って取り組めること、また、スズキならではの様々な経験を通じてモチベーションを高め、仲間づくりや成長の実感につなげていける状態です。



そのために、キャリアの描き方のヒントや各職場の魅力をまとめた「Suzuki Career Book」や、社内ポータルサイト上でロールモデルとなる人物のキャリアや考え方をインタビューした「キャリア図鑑」を展開しています。加えて、価値観を深掘りし、対話を通じて自身への理解を深める「夕方寄り道キャリアカフェ」も実施し、自律的なキャリア形成に向けたきっかけづくりを進めています。

スズキは、こうした情報発信や機会提供の充実により、従業員一人ひとりが納得感を持ってキャリアを描き、自らの強みや価値観を活かしながら成長し続けられる環境づくりを進めています。



環境戦略

スズキの環境戦略

スズキは、「生活に密着したインフラモビリティ」として、人々の移動と暮らしを支えることを使命としています。気候変動、水資源、生物多様性をはじめとする環境課題は、社会や地域の持続可能性だけでなく、お客様の生活や当社の事業基盤そのものに影響を及ぼします。

当社は、世界中のお客様に価値ある製品を提供し続けるため、環境負荷の低減と事業成長の両立に取り組んでいます。環境課題への対応は、法規制や社会要請への対応にとどまらず、将来にわたりお客様や社会から信頼され、事業を継続していくための重要な経営課題であると考えています。

2020年に創立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、信頼される企業であり続けるため、2050年に向けた羅針盤として「スズキ環境ビジョン2050」を策定しました。その根底には、スズキの行動理念である「小・少・軽・短・美」の考え方があります。製品・生産・サプライチェーンのあらゆる場面でエネルギーや資源の使用を極少化し、事業活動から生じる環境影響を「小さく」「少なく」するとともに、地球環境への負荷を「軽く」し、環境課題の解決に要する時間を「短く」していく。そして、地球がいつまでも豊かで「美しく」ある未来の実現を目指します。スズキは、「小・少・軽・短・美」の理念のもと、事業活動を通じて社会価値と経済価値の両立を図り、持続可能な社会と企業の成長に貢献していきます。

環境計画2030について

これまでスズキは、5年ごとに「スズキ環境計画」を策定し、環境課題への取り組みを計画的に推進するとともに、PDCAサイクルを通じた継続的な改善を行ってきました。気候変動をはじめ、資源循環、水資源、生物多様性などの環境課題は、企業の社会的責任の範囲を超え、事業継続や企業価値に影響を与える重要な経営課題へと変化しています。また、非財務情報開示に対する社会からの要請も年々高まっています。

こうした事業環境の変化を踏まえ、スズキは「環境計画2025」に代わる次期目標として「環境計画2030」を制定しました。「環境計画2030」では、従来から取り組んできた環境負荷低減活動を発展させるとともに、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指し、気候変動、資源循環、水資源、汚染、生物多様性の各領域における取り組みを体系化しています。さらに、中期経営計画やESGマテリアリティとの整合を図りながら、2030年に向けた具体的な目標と進捗管理を通じて、環境価値の創出を推進していきます。

環境領域 マテリアリティ	大項目	目標の方向性	主な取り組み
気候変動 エネルギー	気候変動	2050年カーボンニュートラルの実現に向けた、事業活動およびバリューチェーンにおける GHG 排出量の削減	車両の軽量化やマルチパスウェイの技術開発を通じた製品使用段階の GHG 排出量削減に加え、省エネルギー活動の推進、地域や用途に応じた最適なエネルギー・技術の選択と導入を通じて事業活動における GHG 排出量削減を推進
資源の有効利用	資源循環	資源投入量の最適化と循環利用の拡大を通じた資源効率の向上と廃棄物削減	・製品のライフサイクル全体を通じた省資源化、再利用、適正処理の推進
	水資源	水リスクの高い地域を中心に、水使用効率の向上と持続可能な水利用の実現	・各拠点やお取引先様における水リスクの評価、取水量の削減
生物多様性の 保全	汚染	大気・水・土壌等への環境負荷物質の排出抑制、適切管理を通じた環境汚染の未然防止	・自然資本への依存と影響を理解し、資源やエネルギーの使用を抑えた効率的なものづくりを推進し、環境負荷を低減することによる生態系への影響抑制
	生物多様性	事業活動による自然資本への負の影響の低減と、生物多様性保全への貢献拡大	・製品の排出ガス低減や生産工程での環境負荷低減などによる環境保全への貢献

環境計画2030の基本的な考え方

スズキは、行動理念である「小・少・軽・短・美」の考え方を環境取り組みの基本としています。この考え方を製品の企画・開発から調達、生産、物流、使用、リサイクルに至るライフサイクル全体に取り入れ、気候変動への対応、資源の有効利用および生物多様性の保全に取り組んでいます。また、お取引先様や地域社会をはじめとするステークホルダーと連携しながら、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現を目指します。

■ 気候変動／エネルギー

近年、地球温暖化に伴う異常気象の激甚化・頻発化が、世界各地で深刻な影響を及ぼしています。こうした中、世界ではパリ協定のもと、気温上昇を1.5℃に抑える努力と、温室効果ガス排出実質ゼロの実現に向けた取り組みが加速しています。スズキは、環境負荷の少ない製品の提供と、生産活動における省エネルギー・低炭素化を進めてきました。さらに、「エネルギー極少化」を技術戦略として掲げ、製品のライフサイクル全体で必要となるエネルギーを最小化することで、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

今後も、軽量化や高効率技術、電動化、カーボンニュートラル燃料への対応、再生可能エネルギーの活用拡大などを通じて取り組みを進化させ、気候科学と整合した目標のもとで気候変動対策を推進していきます。

■ 資源の有効利用

世界的な人口増加と経済発展により、天然資源や水資源の需要は高まり続けています。それに伴い、資源の枯渇や廃棄物の増加、水資源の逼迫といった課題が顕在化しています。また、脱炭素社会への移行や地政学的リスクの高まりにより、資源の安定調達も重要な課題となっています。

スズキは、製品のライフサイクル全体を通じて、省資源化、再利用、適正処理を推進していきます。また、拡大生産者責任の考え方にに基づき、インドにおいて使用済み自動車の解体・資源回収事業に参画し、資源循環の仕組みづくりに取り組んでいます。水についても重要な経営資源と捉え、各拠点やお取引先様における水リスクを評価するとともに、取水量の削減や効率的な利用を進め、持続可能な資源利用に貢献していきます。

■ 生物多様性の保全

生物多様性は、大気、水、土壌などの健全な環境によって支えられており、人々の生活や企業活動の基盤となっています。一方で、土地利用の変化、資源の利用、気候変動、汚染など、人間活動による影響によって世界の生物多様性の損失が進行しています。

スズキは、生物多様性の保全を重要な経営課題の一つと認識し、製品の開発から生産、使用に至るまでの環境負荷低減に取り組んでいます。また、製品の排出ガス低減や生産工程における環境負荷低減を通じて、地域環境の保全にも貢献していきます。さらに、お取引先様や地域社会をはじめとするステークホルダーと連携し、自然環境と調和した事業活動を推進することで、生物多様性の保全と持続可能な社会の実現に取り組んでいます。



環境戦略

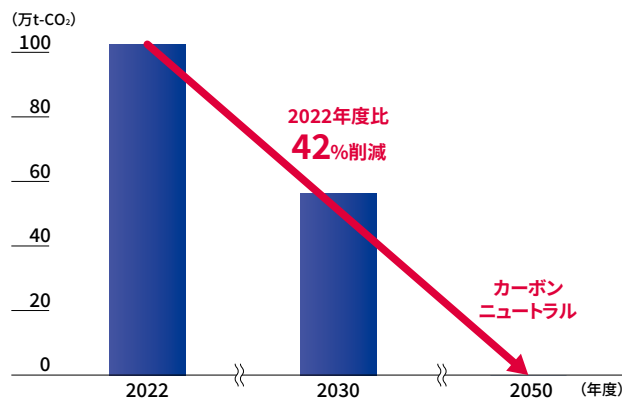
カーボンニュートラルの達成目標(2050年)

スズキは、気候変動への対応を経営の最重要課題の一つと位置付け、2050年までにグローバルでScope1・2におけるカーボンニュートラルの達成を目指しています。従来は、2023年1月に発表した成長戦略において、インドでのカーボンニュートラル達成時期を政府目標を踏まえ2070年としていましたが、社会的要請や国際的な動向を踏まえ、グローバル全体で2050年までに排出量を実質ゼロとする目標へとアップデートしました。この目標はパリ協定の1.5°C目標に沿ったものであり、2030年度までに2022年度比でCO₂排出量を42%削減するという中間目標も設定しています。また、スズキはScope1・2にとどまらず、引き続き、原材料の調達や物流、販売、廃棄など、バリューチェーン全体で発生するその他の間接排出（Scope3）についてもCO₂削減に取り組んでまいります。

スズキは、グローバルでの事業展開を通じて、各地域の特性や社会課題に応じた最適な施策を推進し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

■グローバルの（Scope1、2）総量削減目標

（パリ協定1.5°C水準に沿った中間目標を設定）



適所適材のエネルギー・技術利用

スズキは、カーボンニュートラルの実現に向けて、各地域の特性や事業環境に応じた最適なエネルギー・技術の導入を積極的に推進しています。日本やインドをはじめとする主要拠点では、太陽光発電設備の設置を進めるとともに、オンサイト・オフサイトPPAによる再生可能エネルギーの活用を拡大しています。

さらに、国内外の拠点においてCO₂フリー電力の購入を進め、水素やバイオガス（CBG）などの次世代エネルギーの導入にも積極的に取り組んでいます。加えて、工場や事業所でのエネルギー効率向上や、バッテリー（蓄電池）の活用による再生可能エネルギーの有効利用、廃棄物由来のバイオガспラント設置など、多方面のアプローチを展開しています。今後も、地域や用途に応じた最適なエネルギー・技術の選択と導入を通じて、グループ会社やパートナー企業とも連携し、サプライチェーン全体でのCO₂排出削減にも取り組めます。これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指し、カーボンニュートラルの早期達成に貢献してまいります。

■カーボンニュートラルに向けた具体的な取り組み

再エネ自家発電	日本・インドをはじめとして太陽光発電設備を設置
オンサイト／オフサイト PPA	- スズキ部品センター神戸においてオンサイト PPA による再エネ電力を使用 - マルチ・スズキ ハンサルプール工場においてオフサイト PPA の仕組みを利用した再エネ由来電力を調達
CO ₂ フリーの電力の購入	静岡県内拠点において、CO ₂ フリー電力を導入
水素	再エネ電力から製造した水素の活用実証（荷役運搬車、塗装工程など）
バイオガス（CBG）	マルチ・スズキ マネサール工場にてバイオガス精製のための試験プラントを設置
バッテリー（蓄電池）	車載と定置共用化による蓄電池のライフサイクル稼働率の向上により、蓄電池の製造・廃棄時のCO ₂ 排出量の削減

TOPICS

浜松地域における森林由来 J-クレジットを活用した地域循環サイクルの構築に参画

スズキは、2026年4月、浜松市および天竜林材業振興協議会等の4者で、浜松地域における森林由来J-クレジットの地産地消サイクル構築に向けた基本合意（MOU）を締結しました。浜松市が事務局として検討の場を運営し、天竜林材業振興協議会が創出側の代表として参画しています。

本基本合意は、浜松市で創出される森林由来J-クレジットの地産地消サイクルの構築に向け、関係者が協働して検討を進めるための枠組みとなるものです。地域企業が浜松地域で創出された森林由来J-クレジットを購入・活用することで、浜松地域の森林が有する環境価値と資金等を地域内で循環させ、森林保全および林業振興と地域企業のカーボンニュートラル対応の両立を目指しています。

スズキは浜松で創業・操業し、地域の自然の恩恵を受けながら事業活動が続けてきました。こうした地域の受益者として、森林由来J-クレジットの活用を通じ、地域で創出された環境価値と経済価値を循環させることで、地域課題の解決と脱炭素の両立を目指しています。

本基本合意に基づく検討を経て、2026年8月には創出者、需要者、仲介者および行政が参画する「浜松地域J-クレジット推進コンソーシアム」が設立されました。本コンソーシアムでは、森林由来J-クレジットの地産地消に加え、森林保全や林業振興、森林資源の循環的活用、地域経済の活性化に資する取り組みを推進していきます。

スズキは、2035年度までに国内全工場のカーボンニュートラルを目指しており、製造時のエネルギー極少化や再生可能エネルギーの活用とともに、地域との共創を通じた脱炭素と森林保全の両立に取り組んでいます。





環境戦略

TOPICS

インドのバイオガス事業 ～牛糞を原料としたバイオガス自動車燃料・有機肥料製造供給事業～

スズキは、インドにおけるカーボンニュートラル社会の実現と持続可能な地域経済の発展に貢献するため、牛糞を原料としたバイオガス自動車燃料および有機肥料の製造供給事業に取り組んでいます。本事業は、インドが抱える環境・エネルギー・農村振興という複数の社会課題に対し、地域に存在する資源を有効活用しながら解決を目指す取り組みです。

■背景

インドでは人口増加と経済成長を背景にモータリゼーションが進展し、人々の移動需要が拡大しています。一方でインド政府は2070年のカーボンニュートラル達成を掲げており、経済成長と環境負荷低減の両立が求められています。スズキはこの課題に対し、単一の技術に依存するのではなく、地域の実情に合わせて複数の技術やエネルギー源を組み合わせる「マルチパスウェイ」アプローチを推進しています。その一つが、インド市場で普及が進むCNG車と、農村地域に豊富に存在する牛糞資源を活用したバイオガス事業です。マルチ・スズキの販売台数に占めるCNG車比率は2025年度に39%まで上昇し、21車種中15車種にCNG仕様を設定するなど、インフラ・車両両面での普及が着実に進んでいます。CNGはガソリンと比較して走行距離あたりの燃料費が安価でCO₂排出量も少なく、多くのユーザーに選ばれています。



■バイオガスのポテンシャルと環境評価

バイオガスは、牛糞などの有機物を微生物の働きによって発酵させることで生成される、メタンを主とする可燃性ガスです。このメタンを精製・圧縮したCBG (Compressed Biomethane Gas) は既存のCNG車にそのまま利用でき、化石燃料の代替となります。インドには約3億頭の牛があり、牛10頭分の1日あたりの牛糞からCNG車1台分のCBGを生産することが可能です。環境面では、①化石燃料代替によるCO₂排出削減と、②牛糞の放置で自然発生するメタン (CO₂の約28倍の温室効果) の回収・利用による排出抑制という二重の効果を持ちます。このため、CBGは条件によってはライフサイクル全体でカーボンネガティブとなる可能性があると考えられています。

■社会・経済的価値

本事業がもたらす価値は環境面にとどまりません。農家にとっては牛乳販売に加えた新たな収入源となり、原料の収集・輸送やプラント運営を通じた雇用創出により地域経済の活性化にも寄与します。牛糞の適切な処理による衛生環境の改善、副産物の有機肥料活用による土壌の健全化や化学肥料使用量の削減も期待されます。さらに、酪農に携わる女性を含む地域住民の収入機会拡大を通じて、包摂的な地域社会の形成にも貢献します。エネルギー安全保障の観点からも、牛糞由来CBGの生産は輸入天然ガスへの依存低減に、有機肥料の活用は輸入化学肥料の削減につながります。農村部の所得向上は生活水準の向上や経済活動の活性化を促し、将来的な新たなモビリティ需要の創出にもつながる可能性があります。



BANAS SUZUKI BIOGAS PLANT

■スズキのこれまでの取り組み

スズキは2022年8月にインド政府系機関であるNDDBと覚書を締結し、バイオガス事業に本格参入しました。その後、インド最大級の乳業協同組合Banas Dairyとの連携を進め、グジャラート州バナスカンタ地域での実証事業を開始しました。2024年にはバイオガス事業本部を新設して推進体制を強化するとともに、NDDB子会社への出資など事業基盤の拡充を図っています。2025年にはUNIDOの産業協力プログラムにも採択されました。各バイオガスプラントでは1日約100トンの牛糞を処理し、約1.5トンのCBGを生産します。2025年12月から順次稼働を開始し、2026年8月末時点で「BANAS SUZUKI BIOGAS PLANT」として3か所が稼働中です。

■今後の展望

インド全土への展開に向け、持続可能な事業モデルの確立が重要となります。スズキが自動車製造で培った「小・少・軽・短・美」のものづくりノウハウなどを活用することで、バイオガスプラントの効率化や品質向上などに取り組んでいきます。

スズキは本事業による地域資源を活用した循環型社会の実現を通じて、インドの持続可能な成長とカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



役員一覧

(2026年9月時点)

代表取締役



代表取締役社長
鈴木 俊宏
1959年3月1日生

略歴		
1994年	1月	当社入社
2000年	4月	当社生産本部 磐田工場長
2001年	4月	ゼネラルモーターズ社（米国）駐在
2003年	4月	当社四輪技術本部 商品企画統括部長
同年	6月	当社取締役
2006年	6月	当社取締役専務役員
2011年	4月	当社取締役専務役員 経営企画委員 兼 経営企画室長
同年	6月	当社代表取締役副社長
2013年	10月	当社代表取締役副社長 社長補佐 兼 海外営業担当
2015年	6月	当社代表取締役社長
2019年	4月	当社代表取締役社長 兼 二輪カンパニー長
2020年	6月	当社代表取締役社長
2021年	6月	当社代表取締役社長（取締役会議長）〔現在〕



代表取締役副社長
石井 直己
1965年6月6日生

略歴		
1989年	4月	トヨタ自動車株式会社入社
2020年	10月	当社入社 当社常務役員 社長補佐
2021年	4月	当社専務役員
同年	6月	当社専務役員 社長補佐 経営企画室長
2022年	1月	当社専務役員 社長補佐 経営企画室、 次世代モビリティサービス本部、 EV 事業本部、人事総務・法務知財本部、 財務本部、IT 本部 管掌 経営企画室長
同年	4月	当社副社長
2023年	6月	当社代表取締役副社長
2026年	4月	当社代表取締役副社長 社長補佐 経営企画本部、人財開発本部、 法務・知財本部、財務本部、IT 本部、 グローバルコミュニケーション本部、 グローバル渉外本部、 インド・コーポレート領域 管掌〔現在〕

取締役



取締役副社長
加藤 勝弘
1964年1月20日生

略歴		
1986年	4月	当社入社
2012年	4月	当社四輪技術本部 四輪エンジン第二設計部長
2015年	7月	当社お客様品質保証本部 副本部長 兼 四輪品質調査部長
2016年	11月	当社四輪商品・原価企画本部長
2017年	7月	当社常務役員
2020年	12月	当社常務役員 お客様品質・サービス本部長
2021年	10月	当社常務役員 品質保証本部長 兼 検査改革委員会 委員長
2023年	4月	当社専務役員 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、 四輪電気電子電動技術本部 管掌 四輪パワートレイン技術本部長
2024年	1月	当社専務役員 技術統括
同年	6月	当社取締役専務役員
2025年	4月	当社取締役副社長
2026年	4月	当社取締役副社長 技術統括 技術戦略本部、電池開発本部、四輪電動技術本部、 四輪内燃パワートレイン技術本部、四輪電気電子技術本部、 四輪車体技術本部、四輪車両運動技術本部、法規・認証本部、 横浜研究所、インド技術 管掌〔現在〕



取締役専務役員
村松 鋭一
1962年1月26日生

略歴		
1984年	4月	当社入社
2008年	4月	株式会社スズキ自販東京 代表取締役社長
2012年	4月	当社国内営業本部 中日本営業部長 兼 国内営業推進部長
2015年	2月	株式会社スズキ自販群馬 代表取締役社長
2017年	4月	株式会社スズキ自販千葉 代表取締役社長
2022年	4月	当社国内営業本部 国内第二営業担当 兼 西日本営業部長
2024年	4月	当社常務役員 グローバル営業統括部長
2025年	4月	当社専務役員 グローバル営業統括 日本営業本部、インド事業本部、四輪欧州・中東アフリカ本部、 四輪アジア・中南米・大洋州本部、サービス本部、マリン事業本部、 二輪事業本部、部品用品本部 管掌 当社取締役専務役員 グローバル営業統括
同年	6月	日本営業本部、インド事業本部、四輪欧州・中東アフリカ本部、 四輪アジア・中南米・大洋州本部、サービス本部、部品用品本部、 グローバル金融サービス本部 管掌〔現在〕
2026年	4月	



取締役専務役員
市野 一夫
1966年7月8日生

略歴		
1989年	4月	当社入社
2015年	10月	マルチ・スズキ・インドシア社 マネサール工場長（インド駐在）
2019年	6月	当社生産本部 副本部長 兼 塗装・車体組立生産技術部長
2020年	10月	当社生産本部 湖西工場長 兼 塗装工場担当
2021年	10月	当社生産本部長 兼 塗装工場担当 兼 検査改革委員会 副委員長
2022年	4月	当社常務役員
2025年	4月	当社専務役員 品質保証本部、調達戦略本部、生産本部、 インド品質・調達・生産 管掌
2026年	4月	当社専務役員、品質保証本部、調達戦略本部、製造本部、 生産技術本部、インド品質・調達・生産 管掌
同年	6月	当社取締役専務役員 品質保証本部、調達戦略本部、製造本部、生産技術本部、 インド品質・調達・生産 管掌〔現在〕

社外取締役



社外取締役
堂道 秀明
1948年12月14日生

略歴		
1972年	4月	外務省入省
2003年	8月	外務省 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〕



社外取締役
江草 俊
1958年1月20日生

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	同社執行役員常務 電池事業部 バイスプレジデント
2021年	4月	同社特別嘱託
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／研究院客員教授〔現在〕
同年	6月	当社社外取締役〔現在〕



社外取締役
高橋 尚子
1972年5月6日生

略歴		
2000年	9月	第27回オリンピック競技大会（2000／シドニー） 女子マラソン 優勝
同年	10月	国民栄誉賞受賞
2013年	6月	公益財団法人日本陸上競技連盟 理事 公益財団法人日本オリンピック委員会 理事
2018年	11月	一般社団法人バラスポーツ推進ネットワーク 理事長〔現在〕
2021年	3月	公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック 競技大会組織委員会 理事
同年	6月	公益財団法人日本陸上競技連盟 常務理事
2022年	6月	スターツコーポレーション株式会社 社外取締役〔現在〕
2023年	6月	当社社外取締役〔現在〕 公益財団法人日本バラスポーツ協会 理事〔現在〕



社外取締役
青山 朝子
1972年3月14日生

略歴		
1994年	4月	監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）入所
1997年	4月	公認会計士登録
2001年	9月	メリリンチ日本証券株式会社入社
2004年	10月	日本コカ・コーラ株式会社入社
2011年	3月	東京コカ・コーラボトリング株式会社 （現コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社）入社 取締役 兼 CFO
2013年	7月	コカ・コーライーストジャパン株式会社 常務執行役員 財務経理統括部長
2017年	5月	コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社 執行役員
2018年	6月	太陽ホールディングス株式会社 社外監査役
2020年	1月	日本電気株式会社入社
同年	6月	太陽ホールディングス株式会社 社外取締役
2022年	4月	日本電気株式会社 執行役員
2023年	4月	同社 Corporate SVFP&A 部門長 兼 グローバルファイナンス長
2025年	6月	当社社外取締役〔現在〕
同年	11月	TDK株式会社 電子部品ビジネスカンパニー CFO〔現在〕



役員一覧

監査役



常勤監査役
山岸 重雄
1964年1月26日生

略歴

1988年 4月 運輸省（現国土交通省）入省
2013年 6月 当社入社 開発本部 副本部長
兼 開発企画部長
2014年 5月 当社開発・IT本部 副本部長
兼 要素技術開発部長
2016年 4月 当社技術管理本部長
2017年 7月 当社常務役員
2024年 1月 当社常務役員
監査本部付
同年 6月 当社常勤監査役〔現在〕



常勤監査役
河村 了
1963年3月31日生

略歴

1985年 4月 当社入社
2012年 7月 当社監査部 国内代理店課長
2016年 11月 当社財務本部 財務部長
2019年 9月 当社財務本部長
2022年 4月 当社常務役員
2026年 4月 当社常務役員 財務本部付
同年 6月 当社常勤監査役〔現在〕



社外監査役
福田 充宏
1962年2月13日生

略歴

1996年 7月 静岡大学
（現国立大学法人静岡大学）
工学部助教授
2009年 4月 国立大学法人静岡大学工学部
教授〔現在〕
2021年 4月 国立大学法人静岡大学工学部
副学部長
2022年 6月 当社社外監査役〔現在〕
2023年 4月 国立大学法人静岡大学
工学部長〔現在〕
2024年 6月 当社社外監査役〔現在〕



社外監査役
鬼頭 潤子
1964年10月26日生

略歴

1990年 10月 監査法人伊東会計事務所入所
1994年 3月 公認会計士登録
2004年 6月 中央青山監査法人社員
2007年 8月 あずさ監査法人
（現有限責任あずさ監査法人）社員
2022年 10月 鬼頭潤子公認会計士事務所設立
〔現在〕
2023年 6月 岐阜信用金庫監事（員外）〔現在〕
同年 9月 株式会社アルペン 社外取締役
（監査等委員）〔現在〕
2024年 4月 クロスプラス株式会社
社外取締役（監査等委員）〔現在〕
同年 6月 当社社外監査役〔現在〕



社外監査役
村松 奈緒美
1972年7月20日生

略歴

2002年 10月 弁護士登録 石塚・村松法律事務所
入所〔現在〕
2011年 2月 株式会社サーラコーポレーション
社外監査役
2020年 2月 同社社外取締役（監査等委員）
2022年 6月 エンシュウ株式会社 社外取締役
（監査等委員）〔現在〕
2023年 6月 株式会社河合楽器製作所
社外取締役〔現在〕
2024年 12月 バイフォニクス株式会社
社外取締役（監査等委員）〔現在〕
2025年 4月 静岡県弁護士会 会長
2026年 6月 当社社外監査役〔現在〕

執行役員

※取締役を兼務する執行役員を除く

竹内 寿志 マルチ・スズキ・インディア社 社長（インド駐在）兼 当社副社長
橋本 隆彦 当社専務役員、次世代事業本部、商品企画本部、マリン事業本部、二輪事業本部 管掌
神代 英俊 当社専務役員 電池開発本部長 兼 二輪技術担当
菊川 豊 当社常務役員 法務・知財本部長
生態 昌広 スズキ R&D センターインディア社 社長（インド駐在）
兼 当社常務役員 グローバル R&D プロジェクト長
高柴 久則 TDS リチウムイオンバッテリーグジャラート社 社長（インド駐在）兼 当社常務役員
豊福 健一郎 マルチ・スズキ・インディア社 社長補佐（インド駐在）
兼 当社常務役員 バイオガス事業本部長
竹内 達郎 当社常務役員 株式会社スズキ自販近畿 社長
鈴木 浩一 当社常務役員 インド事業本部長
山口 一成 マルチ・スズキ・インディア社 生産担当（インド駐在）
兼 当社常務役員 インド生産担当 兼 ハリヤナ生産担当
原野 匡史 当社常務役員 四輪アジア・中南米・大洋州本部長
加藤 祐輔 当社常務役員 四輪欧州・中東アフリカ本部長
伊勢 敬 当社常務役員 二輪事業本部長
松下 哲也 当社常務役員 四輪車体技術本部長
三木 利哉 当社常務役員 調達戦略本部長
熊瀧 潤也 当社常務役員 経営企画本部長 兼 CJP 推進担当
三嶋 秀一 当社常務役員 マリン事業本部長
田中 強 当社常務役員 品質保証本部長
玉越 義猛 当社常務役員 日本営業本部長
藤井 辰彦 当社常務役員 四輪車両運動技術本部長
寸田 剛司 当社常務役員 四輪電気電子技術本部長
角野 卓 当社常務役員 技術戦略本部長
野中 彰 当社常務役員 IT 本部長
村松 和成 当社常務役員 商品企画本部長
高田 英樹 マルチ・スズキ・インディア社 四輪技術責任者（インド駐在）兼 当社常務役員

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

[📄 コーポレートガバナンスに関する報告書](#)

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、従業員など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強化が不可欠であると認識し、経営の最重要課題の一つとしてさまざまな施策に積極的に取り組んでいます。

スズキは、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨を踏まえ、今後も、株主様の権利・平等性の確保、取締役会および監査役会の実効性の確保、内部統制システムの充実などに継続して努めていきます。

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

コーポレートガバナンス体制の概要

スズキは監査役会設置会社です。監査役会は社内事情に通じ高度な情報収集力を有する常勤監査役2名および強固な独立性と高い専門性・知見を有する社外監査役3名で構成され、監査役会および独任制により単独で監査権限を行使できる各監査役がコーポレートガバナンスの一翼を担っています。

さらに、取締役の指名・報酬の妥当性などを審議する委員会の設置その他の取り組みによりコーポレートガバナンス体制の強化を図っています。

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9名で、うち4名は、経営監督機能を強化するとともに、それぞれの経験や知見と多様な視点から当社の経営に対して有益な助言・指摘などをいただくために社外取締役を選任しています。

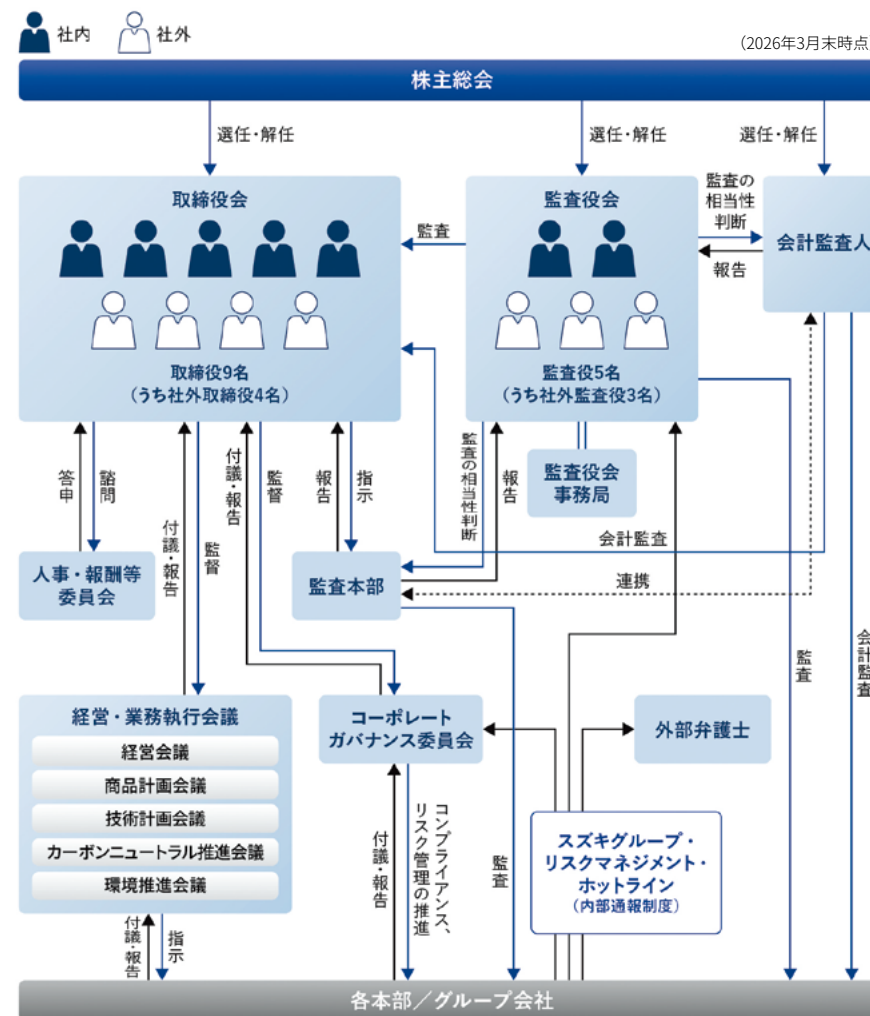
なお、取締役の経営責任を明確にし、かつ経営環境の変化に柔軟に対応できるよう、取締役の任期は1年としています。

取締役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。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。

■ 2025年度に開催された取締役会における議題（一部）

経営戦略・方針・目標、経営課題	●主要地域における四輪・二輪・マリン事業の戦略 ●電動化、次世代電池、技術戦略に関する進捗 ●中期経営計画に基づく収益目標達成に向けた取り組み	ガバナンス、内部統制 ●コーポレートガバナンス体制・委員会運営状況 ●人権方針、情報セキュリティ、知的財産ガバナンス
-----------------	---	--

■コーポレートガバナンス体制図





コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

監査役会設置会社である当社の取締役会は、経営戦略や経営計画等の会社の方向性および重要な業務執行の決定および、執行の監督を行います。その際、多様な経験・知識・専門性を有する社外取締役や社外監査役の知見や視点を生かすことを重視しています。そのため、社外役員には、取締役会以外の会議への任意出席や資料・議事録の提供、工場視察、マルチ・スズキ・インディア社（当社グループの主力市場であるインドの子会社）の取締役との意見交換会等、当社の経営・事業への理解を一層深めていただくための取り組みを積極的に行っています。

2025年度の実効性分析・評価の結果および今後の取り組みの概要は以下のとおりです。

1. 取締役会の実効性分析・評価のプロセス

①取締役会事務局がすべての取締役および監査役に以下の項目を中心にインタビュー

- 過年度の実効性分析・評価で指摘があった課題の改善状況
- 議題設定、資料・説明、指摘事項のフォローアップ、経営会議など他の会議体との連携
- 今後の取締役会で審議すべきテーマ
- 社外役員との取締役会以外の場を活用した情報共有
- 取締役会事務局への要望

②インタビュー結果を分析

2. 取締役会の実効性分析・評価の結果

これまでの取り組みの成果として、取締役会の実効性が向上していることを確認しました。

主な意見・指摘は次のとおりです。

- コーポレートガバナンスの向上を明確に掲げて継続的に取り組んでいる。
- 社外役員に対して社内の各種会議の情報がオープン。取締役会は発言がしやすく、質問に対する回答も丁寧。
- 議題設定のテーマ選定は良い。継続してほしい。

一方で、引き続き取り組むべき課題や新たな課題を確認しました。主な意見は次のとおりです。

- 経営戦略を議論するテーマは適切だが、内容がやや細部に入りすぎている議題があった。
- 議案資料や説明で、取締役会に至るまでの背景や経営会議等での論点が明確でない議題があった。

3. 取締役会の実効性を向上させる 2026 年度の取り組み

①今後1年間の戦略に関する議題の設定に取締役会事務局が関与し、経営陣を含む関係役員や付議部門と議題の方向性を協議

[議題の例]

- 地域別事業戦略、製品別事業戦略、サプライチェーン戦略、技術戦略
- ダイバーシティのさらなる推進
- 中期経営計画の進捗状況（キャピタルアロケーション含む）

②取締役会へ付議する議題は経営会議等における審議段階で、取締役会で活発な議論ができる内容になっているかも確認

③取締役会付議後のフォローアップ強化

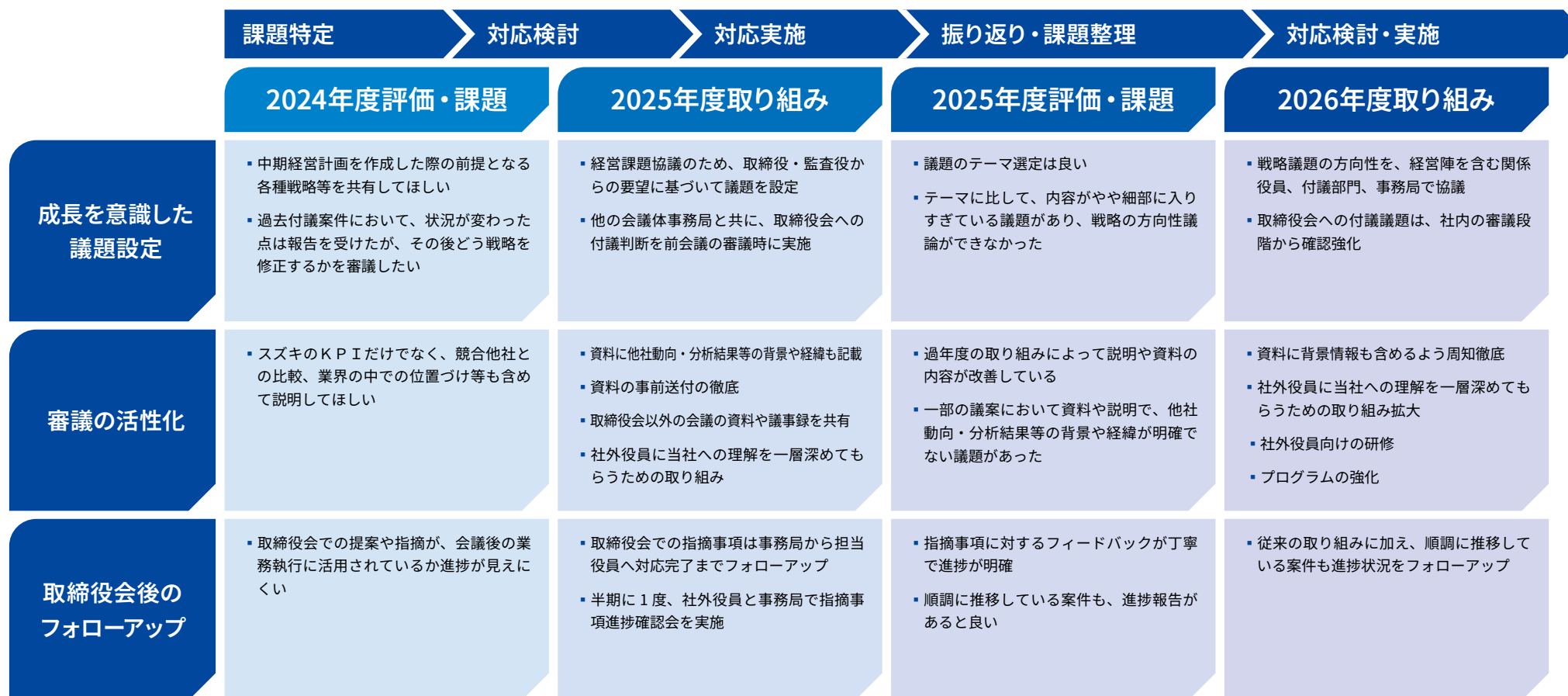
④社外役員へ提供する情報の充実

引き続き、PDCAサイクルで取締役会の実効性をさらに向上させていきます。



コーポレートガバナンス

■ 取締役会の実効性評価のPDCAサイクルと今後の取り組み





コーポレートガバナンス

監査役会

監査役会は、当社およびスズキグループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを目指し、監査役会の監査方針・計画および監査役監査基準の決定などを行っています。

監査役は、独任制の機関として、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し会社の適正な経営の遂行のための監査を行うとともに、経営陣に対して適切に意見を述べています。

1. 監査役会の体制と手続き

監査役会は、職務執行経験を持つ常勤監査役2名および財務・会計、技術、法務などにおける高い専門知識、豊富な経験を有する社外監査役3名の5名で構成されています。

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基準に準拠し、監査方針および職務の分担等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、取締役および使用人等からの業務の状況についての報告・聴取等により、会社の適正な経営の遂行について監査を行い、監査役として意見を伝えています。

2. 監査役会の活動状況

当社は監査役会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

監査役会における主な決議事項、審議事項および報告事項は、次のとおりです。

なお、当事業年度における重点監査項目は、内部統制システムの整備・運用状況の確認として、コーポレートガバナンス委員会の運営、国内四輪代理店に関わるグループガバナンスの体制および資本コストを意識した経営に関する管理・監督体制について監査しました。

また、代表取締役、社外取締役、執行役員および本部長と監査役会との意見交換会を行い経営課題やリスク認識について幅広くディスカッションをするとともに、子会社の経営層との意見交換を実施し、グループガバナンス体制の運用状況の確認をしました。

さらに、取締役会開催前に議案について監査役間での意見交換を行い、監査役として有益な意見発言につながるよう取り組んでいます。

■ 監査役会の議題例

	件数	主な議案内容
決議事項	12件	- 監査の方針、監査計画および職務の分担 - 会計監査人の評価および選解任 - 会計監査人の監査報酬の同意 - 会計監査人の非保証業務の了解 - 監査報告書の作成
審議事項	34件	- 監査の方針および監査計画 - 内部統制システムの整備および運用の状況 - 会計監査人との「監査上の主要な検討事項（KAM）」の選定 - 会計監査人の監査の方法および結果の相当性 - 監査役会の実効性評価
報告事項	54件	- 会計監査人からの監査計画、期中レビューの結果報告、年度監査の実施状況および監査の品質管理に対する取り組み - 内部監査部門である監査本部からの監査計画ならびに本社、主要な事業所および子会社に対し実施した監査状況（監査件数 本社 6 項目、国内子会社 11 社および海外子会社 12 社） - 財務本部からの決算状況 - 各監査役からの監査状況および所見

■ 内部監査部門・会計監査人との連携の状況

監査役会は、内部監査部門である監査本部と定期的な会合をもち、監査本部の監査計画および監査結果、子会社内部監査部門の監査結果等について情報・意見交換を行い、連携を図っています。

また、会計監査人と定期的な会合をもち、監査計画、監査結果、期中レビュー、監査業務の品質管理体制の構築および運用の報告聴取、監査上の主要な検討事項（KAM）に関する意見交換等を通して、情報・意見交換を行い、連携を図っています。

■ 監査役会の実効性評価

監査役会は、その実効性評価に関して、各監査役が活動を振り返り、チェックリストによる評価およびアンケートによる意見・提案をもとに、監査役全員で議論・検証し、これらの内容を踏まえ、次期の監査計画に取り組み事項として反映させ、継続的な実効性の向上に努めています。

■ 監査役の活動状況

監査役は、監査計画および職務分担に基づき、主に以下の活動を行っています。

また、常勤監査役は、コーポレートガバナンス委員会および経営・業務執行会議等への出席、重要な決裁書類の閲覧等、日々の監査の状況を必要に応じて監査役会にて報告・説明し、社外監査役との情報共有・意見交換により監査意見の適正性の向上を図っています。

活動内容	常勤監査役	社外監査役
・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、その他の重要な会議への出席		
取締役会	○	○
人事・報酬等委員会		○
コーポレートガバナンス委員会	○	○（注）
経営・業務執行会議	○	○（注）
・重要な決裁書類等の閲覧		
稟議書等の決裁書類	○	
会議資料・議事録	○	○
・本社および主要な事業所における業務および財産の状況の調査	○	○
・子会社における業務および財産の状況の調査		
子会社の経営責任者等との意思疎通および情報交換	○	○
子会社からの事業報告等の報告の確認	○	

（注）コーポレートガバナンス委員会および経営・業務執行会議については、内容等により職務分担しています。



コーポレートガバナンス

監査法人の選定方針と理由

監査役会は、「会計監査人の解任又は不再任の決定の方針」を踏まえ、当監査役会で定める評価基準により、PwC Japan有限責任監査法人の品質管理、監査チームの独立性、専門性、監査報酬の水準・内容、監査役・経営者とのコミュニケーション状況、グループ監査の体制、不正リスクへの対応等を検証した結果、適正な監査の遂行が可能であると判断しました。

〈会計監査人の解任又は不再任の決定の方針〉

会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合、監査役会は、監査役全員の同意により会計監査人を解任いたします。

また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と判断される等その必要があると判断される場合には、監査役会は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

会計監査人の定期的なローテーションおよび再関与について

「公認会計士法」などに基づく監査法人の規程に則り、次のとおり運用しています。

- ①業務執行社員は7会計期間、筆頭業務執行社員は5会計期間を超えて当社監査業務に関与することはできない。
- ②業務執行社員は交替後2会計期間、筆頭業務執行社員は交替後5会計期間、当社監査業務に関与することはできない。

監査役および監査役会による監査法人の評価

監査役会は、社内関係部門（財務部門・内部監査部門）および会計監査人から必要な資料を入手し、報告を受け、当監査役会で定めた評価基準に照らし、監査法人の評価を行っています。

監査報酬の決定方針

監査報酬については、監査公認会計士等の監査計画、監査内容、監査日数・時間等を考慮のうえ、監査役会による同意を得て、適切に決定しています。

監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、社内関係部門および会計監査人からの必要な資料の入手や報告を通じて、前事業年度の監査計画と実績の状況を確認するとともに、当事業年度の監査計画および報酬額の見積りの妥当性について必要な検証を行ったうえ、会計監査人の報酬等につき、同意を行っています。

取締役および監査役に対する研鑽

取締役および監査役がそれぞれの役割・責務など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、原則として取締役および監査役が同時に参加して、互いの役割・責務などについて共有を図る機会とします。

また、当社は、役員として求められる行動、役割責務、自我を消して役員としてとるべき行動を演じる演劇ワークショップ、コンプライアンス、リスクマネジメント、当社の歴史、株主・投資家様からのご意見、資本政策、株主還元、デジタルトランスフォーメーション、AI活用、グリーントランスフォーメーションなどの研修を実施し、役員のスキル向上に努めています。

新任の社外取締役およ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、組織など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などにより、当社についての理解を深める機会を設けます。

人事・報酬等委員会

スズキは、取締役およ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および客観性の向上を目的に、任意の委員会として、委員の過半数を社外取締役とする人事・報酬等委員会を設置しています。

人事・報酬等委員会では、取締役および監査役候補者の選任基準、候補者の適正性、および取締役の報酬体系・報酬水準の妥当性などを審議し、取締役会は、その結果を踏まえて決定することとしています。また、一部の事項は取締役会から人事・報酬等委員会に決定を委任します。

なお、上級の執行役員の選任や執行役員の報酬体系につきましても、人事・報酬等委員会の審議の結果を踏まえて取締役会で決定しています。主な検討内容は次のとおりです。

- 2025年度の実業取締役の個人別の報酬等の決定方針の妥当性
- 2025年度の実業取締役の基本報酬の個人別の具体的な内容の決定（取締役会から人事・報酬等委員会へ決定を委任）
- 2025年度の実業執行役員の報酬の決定方針・手続きの妥当性
- 2026年6月開催の定時株主総会に上程する取締役および監査役候補者の妥当性
- 2026年6月の定時株主総会以降の実業取締役の個人別の報酬等の決定方針の妥当性



コーポレートガバナンス

■ 取締役および監査役の体制（2026年6月25日以降）と有する主な経験・知見・専門性

スキル項目は、当社の創業の精神を受け継ぎ、社是・行動理念を実践しながら経営の方針・戦略・計画を定め、それを達成するための重要な業務執行の決定・監督を行う観点から選定しています。

なお、社外取締役については、当社の理念等への理解を深めていただきながら、経営の監督に加え、当社にはない経験・見識からの有益な指摘・助言を特に期待する分野が当てはまるスキル項目に○を付しています。

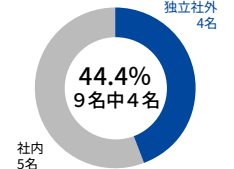
監査役については、業務監査および会計監査の観点から、財務・会計、法務および当社が製造業であるため技術分野に関する経験・知見を中心に、専門性を有する分野が当てはまるスキル項目に○を付しています。

創業者の想い	常にお客様の側に立って発想する。お客様が欲しがっているものなら、どんなことをしても応えろ。頑張ればできるものだ。
社是	一、お客様の立場になって価値ある製品を作ろう 二、協力一致清らか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
行動理念	現場・現物・現実・原理・原則、小・少・軽・短・美、中小企業型経営
コーポレートスローガン	By Your Side 「移動を支える」だけでなく「生活に密着」へ。あなたの毎日に寄り添い、暮らしをもっと豊かに。より近く、より長く、そばにいる。あなたのちょうどいいパートナーであり続けたい。
会社が目指す姿	チームスズキはお客様の生活に密着したインフラモビリティを目指す
経営戦略	2030年度に向けた成長戦略 中期経営計画「By Your Side」（2025 - 2030年度） 技術戦略、インド戦略、四輪事業戦略、二輪事業戦略、マリン事業戦略、電池、新事業領域、スタートアップ・地域との共創、バイオガス事業、財務戦略、カーボンニュートラル、AIの業務活用、人財育成、インド人財 10年先を見据えた技術戦略2025 軽くて安全な車体、効率良いICE、CNF技術、バッテリーリーンなBEV/HEV、SDVライト、リサイクルしやすい易分解設計、チームスズキCNチャレンジ、バイオガス事業、スズキ・スマートファクトリー DX戦略 人財の变革、組織・風土の变革、製品・サービスの变革

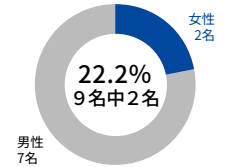
※ 創業者の言葉をモノづくりの精神として受け継いでいることから「技術・研究開発・調達・製造・品質」を「モノづくり」と表現しています。

	取締役会	監査役会	人事・報酬等委員会	企業経営 (◎代表取締役)	モノづくり (※)	営業・マーケティング	新規事業の推進・スタートアップ/地域との共創	財務戦略・会計	海外知見 (◎インド・新興国)	IT・DX	ガバナンス・内部統制	環境・社会	人財開発
	(下段は2025年度の出席/開催回数)												
代表取締役社長 鈴木 俊宏	● 13回 /14回		● 6回/6回	◎	○	○		○	○		業務執行取締役であれば備えているべきスキル		
代表取締役副社長 石井 直己	● 14回 /14回		● 6回/6回	◎		○	○	○	◎	○			
取締役副社長 加藤 勝弘	● 14回 /14回			○	○	○				○			
取締役専務役員 村松 鋭一 注1	● 11回 /11回			○		○							
取締役専務役員 市野 一夫 注2	●				○				◎	○			
社外取締役 堂道 秀明 【独立役員】	● 14回 /14回		● 6回/6回	○			○		◎		○	○	○
社外取締役 江草 俊 【独立役員】	● 14回 /14回		● 6回/6回	○	○		○		○				
社外取締役 高橋 尚子 【独立役員】	● 13回 /14回		● 6回/6回						◎			○	○
社外取締役 青山 朝子 注3 【独立役員】	● 11回 /11回		● 3回/3回	○				○	○	○	○		○
常勤監査役 山岸 重雄	● 14回 /14回	● 13回 /13回			○				○	○	○	○	
常勤監査役 河村 了 注4	●	●						○		○	○		
社外監査役 福田 充宏 【独立役員】	● 13回 /14回	● 12回 /13回	▲ 6回/6回		○		○				○		○
社外監査役 鬼頭 潤子 【独立役員】	● 14回 /14回	● 13回 /13回	▲ 6回/6回					○			○		○
社外監査役 村松 奈緒美 注4 【独立役員】	●	●	▲								○	○	

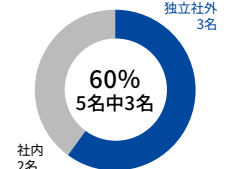
■ 独立社外取締役の比率



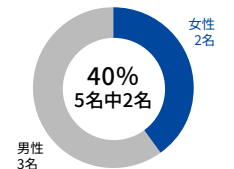
■ 取締役のジェンダーダイバーシティの比率



■ 独立社外監査役の比率



■ 監査役のジェンダーダイバーシティの比率



(注) 1 村松鋭一は2025年6月27日付で取締役に就任しました。出席状況は取締役就任以降に開催された取締役会を対象としています。

●：委員 ▲：オブザーバー

2 市野一夫は2026年6月25日付で取締役に就任しました。

3 青山朝子は2025年6月27日付で取締役に就任しました。出席状況は取締役就任以降に開催された取締役会および人事・報酬等委員会を対象としています。

4 河村了および村松奈緒美は2026年6月25日付で監査役に就任しました。



コーポレートガバナンス

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、執行役員および本部長等なら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、業務計画などの審議や月次の業況報告など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

コンプライアンスの徹底やリスク管理などに関する事項を検討し、対策や施策の実行を推進するために、業務執行取締役、執行役員および本部長等ならびに監査役が出席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かかる内部統制の有効性評価結果の検証を行っています。

内部監査

社長直轄の組織として監査本部を設置し、会社業務の各分野に精通した人員を中心に71名（2026年3月31日現在）のスタッフが監査計画に基づいて、当社各部門ならびに国内・海外の関係会社の業務監査を実施するとともに、監査指摘事項については、改善の助言・指導を行っています。

監査においては、業務全般の適正性や効率性、法令および社内ルールの遵守状況、資産の管理・保全状況などの内部統制の整備・運用状況を現場およ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。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、関係役員に報告し、かつ監査役会で監査結果報告および意見交換を行い、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。

なお、内部監査部門を有する海外子会社に対しては、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。

また、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。

取締役およ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取締役とする人事・報酬等委員会に決定方針案の妥当性を諮問し、その答申を踏まえて取締役会の決議で定めています。

2025年度の報酬等の決定方針は、2025年5月に人事・報酬等委員会への諮問を経て、取締役会の決議で決めました。その概要は次のとおりです。

取締役（社外取締役を除く。）の報酬は、当社の企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとして機能するよう、基本報酬、短期インセンティブとしての賞与および中長期インセンティブとしての株式報酬で構成し、その割合は、おおむね基本報酬30%、賞与35%、株式報酬35%を目安とします。

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。

[基本報酬の支給額の決定方法など]

取締役の基本報酬は月例の固定報酬とし、職務・職責、他社水準および従業員給与の水準などを考慮して決定し、支給します。なお、基本報酬の個人別の具体的な内容の決定は、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す。

[賞与の決定方法など]

各事業年度の業績向上に対する意識を高め、かつ、中期経営計画「By Your Side」に掲げた経営目標の達成に向けた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。）に対して支給するものです。個人別の具体的な支給額は、人事・報酬等委員会への諮問を経て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および職位別乗率を乗じることによって算定し、毎年、一定の時期に支給します。



コーポレートガバナンス

【業績連動型譲渡制限付株式報酬の決定方法など】

中期経営計画「By Your Side」に掲げた経営目標の達成と当社の中長期的な企業価値の向上を図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。）に対して交付するものです。個人別の具体的な交付株式数は、人事・報酬等委員会への諮問を経て取締役会であらかじめ定める職位・職責などに応じた基準交付株式数に、中長期的な経営計画・経営課題などを踏まえて事業年度ごとに定める財務・非財務の業績評価指標の業績評価期間（各事業年度）の達成度合いを連動させて個人別交付株式数を算定し、毎年、業績評価期間終了後の一定の時期に、株式を付与するための金銭報酬債権を支給します。各対象取締役は、当該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。譲渡制限期間は当社の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など、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。

なお、譲渡制限期間および譲渡制限の解除後において、対象取締役に不法行為または法令違反などがあったと当社取締役会が認めた場合、当該対象取締役が保有する本株式または譲渡制限が解除された当社普通株式の全部または一部の返還を求めることができる「マルス・クローバック条項」を設けています。

■ 2025年度の社外取締役を除く取締役の報酬

	割合目安	評価指標	株主総会決議内容
基本報酬	30%		
賞与	35%	●連結営業利益の2024年度比較 ●当社の営業利益の2024年度比較 ●連結ROE13%（中期経営計画の目標）との比較［資本コストを意識した指標］	年額10億5,000万円以内 （うち社外取締役分は年額1億5,000万円以内）
業績連動型 譲渡制限付 株式報酬	35%	●当社のTSRと配当込みTOPIX成長率との比較［株価を意識した指標］ ●一人当たり連結営業利益の2024年度比較（為替影響を除く）	●年額5億円以内 ●年400,000株以内

b. 監査役の報酬

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

■ 2025年度の報酬（実績）

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 役員の数（名）
		基本報酬	賞与	株式報酬		
				RS	PSU	
取締役（社外取締役を除く）	845	230	340	61	213	6
社外取締役	65	65	—	—	—	4
計	911	295	340	61	213	10
監査役（社外監査役を除く）	72	72	—	—	—	2
社外監査役	52	52	—	—	—	3
計	124	124	—	—	—	5

（注）1. 上記の取締役（社外取締役を除く）の報酬は、2025年6月27日開催の第159回定時株主総会の終結時をもって任期満了により退任した1名に対する支給額を含んでいます。
2. 賞与および株式報酬（RSおよびPSU）は、2025年度に費用計上した額です。



コーポレートガバナンス

株主との対話

スズキは、中長期的な視点での株主との建設的な対話により株主の関心や懸念を把握することが、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると考え、株主との対話の促進に努めています。2025年度に実施したミーティング数407回のうち、50回（12%）をIR担当役員が対応しました。また、2025年度はオンラインミーティングの実施により多くの海外機関投資家とのミーティングに対応でき、2025年度にミーティングをした会社1,086社のうち、海外機関投資家は485社（45%）でした。

株主との面談で得られた意見、関心、懸念などは、適宜、経営陣に報告し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、および中期経営計画の策定などに活かしています。

[2025年度に実施したミーティングでの主な対話テーマ]

ミーティング数407回のうち、21回はESGに関するもので、議決権行使担当者とのミーティングを含みます。

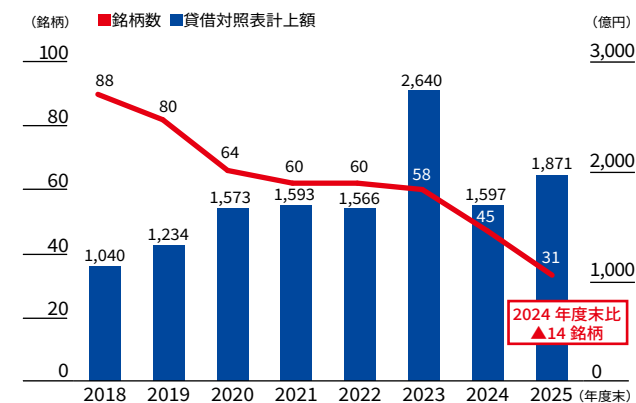
通常のミーティングでのテーマ	ESG ミーティングでのテーマ
●当社が主力とする四輪インド市場や四輪日本市場等の状況 ●2025年2月に公表した中期経営計画「By Your Side」 ●電動化戦略、財務数値、株主還元等、企業価値向上に資する議論	●カーボンニュートラルへの施策 ●成長戦略 ●人権 ●女性活躍 ●人的資本への投資 ●コーポレートガバナンス

政策保有株式

スズキは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、事業機会の創出、業務提携、安定的な取引・協力関係の構築、維持、強化などに資すると判断する場合、取引先などの株式を保有します。

個別の政策保有株式の保有の適否は、毎年、取締役会で検証します。保有に伴う便益やリスクなどについて、取引の性質や規模などに加え、企業価値向上などの定性面や、資本コストとの比較など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（上場会社）の銘柄数と貸借対照表計上額の推移



リスクマネジメント

基本的な考え方

自動車業界は現在、急速な技術革新や社会的価値観の変化、環境問題などかつてないスピードで変動する時代の只中にあり、こうした不確実な変化の中で事業活動を展開するにあたり、スズキは多岐にわたるリスクが存在すると認識しています。スズキは、社はおよび3つの行動理念のもと、企業活動に内在するさまざまなリスクを的確に把握・分析し、その発生時の影響を最小限に抑えることが、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に不可欠であると考えています。

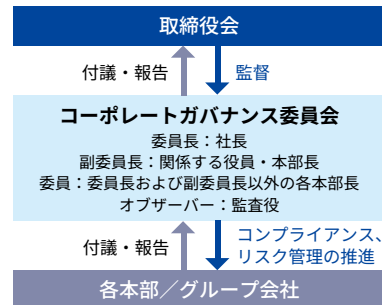
このような認識のもと、スズキはリスクの早期発見と迅速な対応を図るため、リスク管理規程やその他関係する社内規程に従って、社内外における各種リスクの情報を適時的確に収集し、事業の継続と安定的な発展に努めています。また、各部門で発生または認識した問題は、緊急性や重要度に応じて、コーポレートガバナンス委員会やその他の会議体で速やかに審議し、迅速な意思決定と解決につなげています。

今後も、社会環境や技術動向などの変化を的確に捉え、リスクの特定と評価を継続的に行うとともに、スズキグループ全体で戦略的なリスクマネジメント体制を整備・強化し、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼に応え続けられる企業を目指していきます。

リスクマネジメント体制 コーポレートガバナンス委員会

取締役会のもとにコーポレートガバナンス委員会を設置し、リスク管理に関する施策の展開、関係部門との連携により、組織横断的な課題への取り組みを推進しています。

各部門で発生または認識した問題は、コーポレートガバナンス委員会や経営会議にて、緊急性や重要度に応じて速やかに審議し、解決につなげています。製品の品質、認証、完成検査などに関する問題、環境規制対応に関する問題、半導体をはじめとした部品・原材料の不足の問題などを、迅速に把握して必要な経営判断を下すべく、各本部より懸念される影響と対策を週次で確認しています。特に重要な課題については、取締役会にて審議・報告しています。



品質問題への対応

品質問題への対応の長期化によりお客様に多大なるご迷惑をおかけし、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、週次および月次の定例会議で品質問題の最新状況を常に把握しています。なお、リコールなど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が審議のうえ、決定しています。

事業継続計画（BCP）

地震や風水害などの自然災害、パンデミック、システム障害、サプライチェーンの分断などの緊急事態に直面した場合でも、事業の継続と迅速な復旧を図るために、事業継続計画（BCP）を策定しています。さまざまな事業分断リスクに備え、従業員の安全面の確保と事業継続・復旧を早急に実現すべく、レジリエントな運営体制の強化に取り組んでいます。

今後も、定期的な見直しを通じて、重要機能の早期復旧や安定供給に努め、より実効性の高い体制づくりを目指していきます。

TOPICS

グローバルリスクマネジメント（GRM）

スズキグループは、BCPの一環として、災害を起こさない／起こりにくい／起こっても最速で回復できる、リスクに強い体制の構築を目指し、「グローバルリスクマネジメント（GRM）」に取り組んでいます。グローバルに事業を展開するスズキグループ全体で、共通の視点と基準に基づいた災害リスクマネジメントを実践することで、地域や拠点ごとの違いを超えた、グループ全体の強靱な対応力を築いています。

2022年度より、リスク管理分野で高い専門性を持つ東京海上日動火災保険株式会社および東京海上日動火災保険株式会社と連携し、活動を開始しました。スズキを含む3社間でそれぞれの知見や経験を持ち寄り、防災対策の精度と実効性を高めながら、現場に根差した取り組みを着実に推進しています。

2022年度に、スズキの国内主要工場および国内製造子会社の一部を対象としてGRMの取り組みを開始し、2024年度には開発部門の施設、営業拠点、海外拠点、部品拠点へと適用範囲を順次拡大。今後も、グローバル全体での防火防災体制の強化を推進していきます。

引き続き、GRMを通じて災害リスクに強い企業体制の構築と、防火防災に関するグローバル標準の実装・定着を進め、安全・安心な事業運営の実現に取り組んでいきます。





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、社会からの信頼と支持、そして、理解を得られることが不可欠です。その実現には、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重要であると認識しています。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た社是と3つの行動理念のもと、常に適切で健全な事業活動を実践し続けられるよう取り組んでまいります。

コンプライアンス管理体制 [☞コーポレートガバナンス委員会](#)

取締役会の下にコーポレートガバナンス委員会を設置し、コンプライアンスの徹底や従業員のコンプライアンス意識の啓発、個別の法令遵守のための注意喚起を全社に向けて行っています。コンプライアンス事案が生じた場合は、都度審議して必要な措置を講じ、その内容は適宜、取締役および監査役に報告しています。

行動指針 [☞スズキグループ行動指針](#)

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」を策定しています。

また、この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、やってはなら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、全従業員に配付しています。

教育・取り組み

スズキグループでは、コンプライアンスにかかる研修を各層別に適した教育メニューに選定したうえで、計画的・継続的に実施しています。

また、2016年の燃費・排出ガス試験問題および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、社長をはじめ役員およ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。

腐敗防止 [☞贈収賄禁止についての基本指針](#)

各国・地域の法令や社会規範を把握したうえで、それらの遵守を徹底し、贈収賄を含むあらゆる腐敗の防止に取り組んでいます。2024年3月に、贈収賄禁止の姿勢を明確にするため、「贈収賄禁止についての基本指針」を制定しました。贈収賄が各国の厳しい制裁や社会的信用の失墜につながることを十分に認識し、本基本指針に基づいて贈収賄など不正な手段に一切関与しないよう行動します。また、業務で関与するすべての事業者（取引先、合併事業の相手方、コンサルタント、代理人などを含む）に対しても、本基本指針の遵守を求めます。

税務方針 [☞スズキグループ税務方針](#)

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、「スズキグループ税務方針」を制定しています。納税の重要性を理解し、納税を通じて利益を社会に還元することで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。

内部通報制度 [☞スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン](#)

スズキは、コンプライアンス違反の未然防止や早期是正を図るために、内部通報制度に基づく通報窓口（スズキグループ・リスクマネジメント・ホットライン。社内窓口2カ所、社外窓口（法律事務所）1カ所。）を設け、国内海外問わずスズキグループの全役員・従業員（派遣社員、期間社員などの他、退職者も含む）や、取引先、請負事業者など社外の関係者からの通報を受け付けています。通報窓口では、通報者の匿名性や通報内容の秘匿性を確保するためのルールを設け、利用者が不利益な取り扱いを受けることなく法令違反や社内ルール違反、汚職などの企業倫理に関する問題、ハラスメント行為など、コンプライアンス上の問題やその可能性を通報できる体制を整えています。

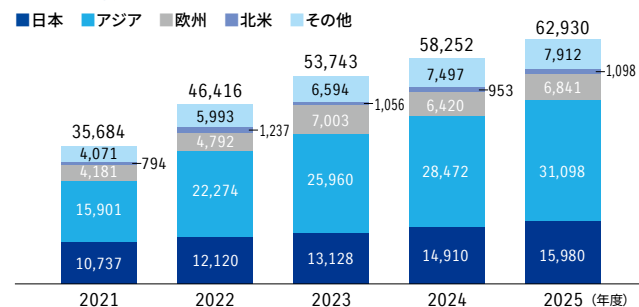
また、内部通報制度の認知や利用に関するアンケートを実施して、従業員の声を改善につなげる取り組みも行っています。



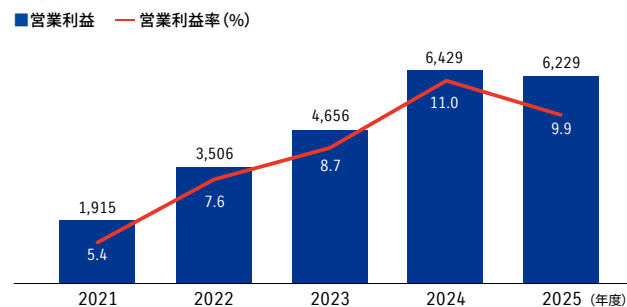
財務ハイライト

連結財務指標

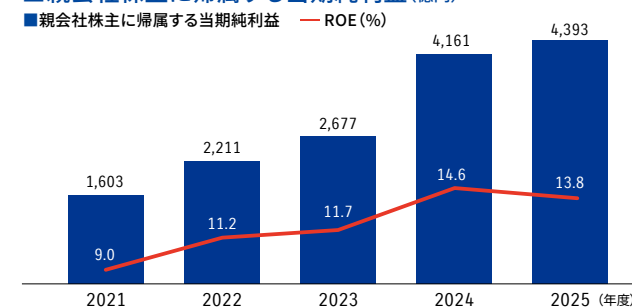
■地域別売上収益 (億円)



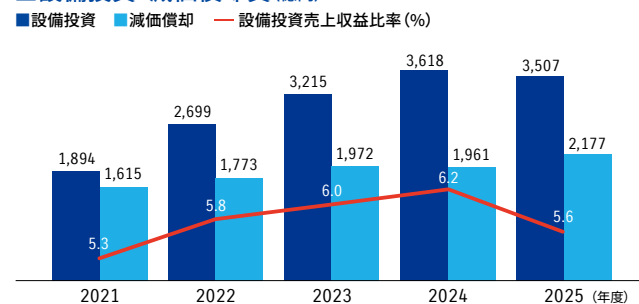
■営業利益 (億円)



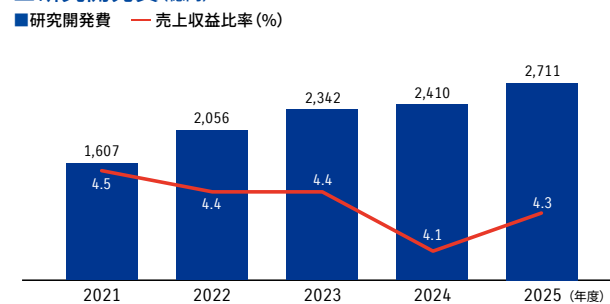
■親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



■設備投資・減価償却費 (億円)

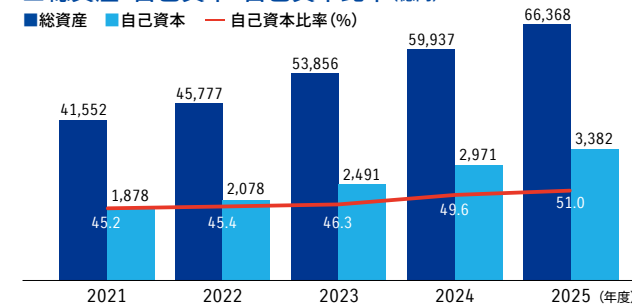


■研究開発費 (億円)



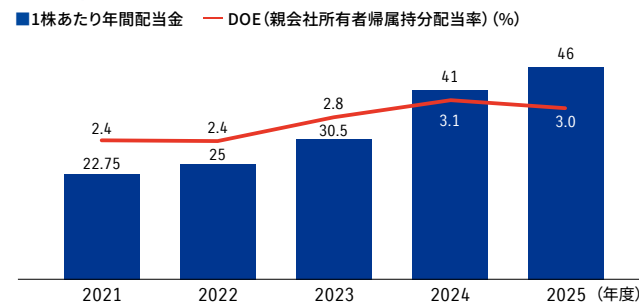
※ 2024年度以降は、その年度に費用処理された研究開発関連費用の合計額

■総資産・自己資本・自己資本比率 (億円)



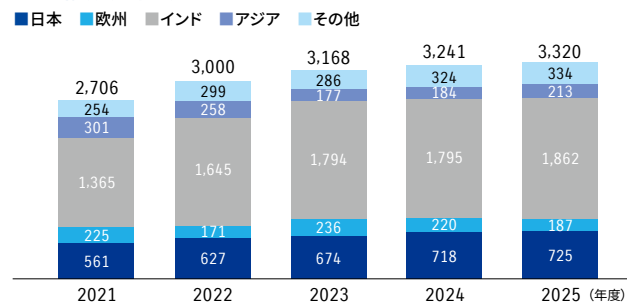
※ 自己資本は親会社の所有者に帰属する持分

■配当金 (株式分割後) (円)

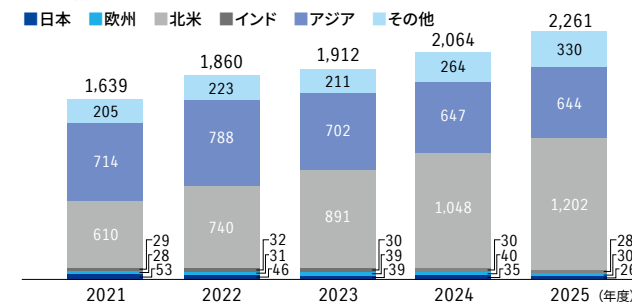


※ 2024年度以降はIFRS、それ以前は日本基準を採用しています。
※ 金額は単位未満を四捨五入して表示しています。

■四輪販売台数 (千台)



■二輪販売台数 (千台)





11年間の主要財務情報

	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
四輪車	生産台数	2,951	3,074	3,338	3,394	2,964	2,651	2,822	3,210	3,265	3,296	3,533
	国内	861	871	971	1,011	944	930	840	954	1,011	995	975
	海外	2,090	2,203	2,367	2,383	2,020	1,721	1,982	2,256	2,254	2,301	2,558
	うちインド	1,424	1,585	1,781	1,850	1,577	1,440	1,659	1,922	1,984	2,102	2,347
	販売台数	2,861	2,918	3,224	3,327	2,852	2,571	2,707	3,000	3,168	3,240	3,320
	国内	630	639	668	725	672	647	561	627	674	718	725
	海外	2,231	2,279	2,556	2,602	2,179	1,924	2,145	2,373	2,493	2,523	2,595
	うちインド	1,305	1,445	1,654	1,754	1,436	1,323	1,365	1,645	1,794	1,795	1,862
	ハイブリッド車販売台数※1	249	389	461	539	489	615	626	800	879	974	984
二輪車	生産台数	1,480	1,370	1,627	1,747	1,729	1,497	1,784	1,914	1,914	2,042	2,282
	国内	122	141	152	115	95	67	99	111	101	91	82
	海外	1,358	1,229	1,475	1,632	1,634	1,430	1,685	1,803	1,813	1,951	2,200
	販売台数	1,501	1,367	1,576	1,745	1,709	1,535	1,634	1,859	1,912	2,064	2,261
	国内	61	62	60	57	49	51	53	46	39	35	26
	海外	1,440	1,305	1,516	1,688	1,661	1,484	1,581	1,814	1,873	2,029	2,235

※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

		日本基準								IFRS				
	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度		
売上収益		31,807	31,695	37,572	38,715	34,884	31,782	35,684	46,416	53,743	53,575	58,252	62,930	
四輪車		28,785	28,956	34,358	35,325	31,574	28,766	32,048	41,622	48,838	48,696	53,052	57,064	
二輪車		2,339	2,063	2,464	2,551	2,426	2,065	2,535	3,332	3,669	3,650	3,981	4,545	
マリン		—	—	—	—	745	834	980	1,346	1,123	1,117	1,097	1,195	
その他		—	—	—	—	139	117	121	118	112	112	121	126	
マリン、その他計※2		683	676	750	839	—	—	—	—	—	—	—	—	
国内	億円	10,479	10,375	11,167	12,524	11,795	11,740	10,737	12,120	13,128	13,128	14,910	15,980	
海外		21,328	21,320	26,405	26,191	23,089	20,042	24,947	34,296	40,615	40,447	43,342	46,950	
欧州		4,047	4,253	5,106	5,248	4,653	4,227	4,181	4,792	7,003	6,918	6,420	6,841	
北米		670	561	625	708	670	681	794	1,237	1,056	1,035	953	1,098	
アジア		13,947	13,930	17,732	17,623	15,237	12,932	15,901	22,274	25,960	25,979	28,472	31,098	
その他		2,663	2,576	2,942	2,612	2,529	2,202	4,071	5,993	6,594	6,515	7,497	7,912	
営業利益	億円	1,953	2,667	3,742	3,244	2,151	1,944	1,915	3,506	4,656	4,938	6,429	6,229	
親会社の所有者に帰属する当期利益		1,167	1,600	2,157	1,788	1,342	1,464	1,603	2,211	2,677	3,170	4,161	4,393	
設備投資額		1,715	1,988	2,134	2,689	2,364	1,709	1,894	2,699	3,215	3,139	3,618	3,507	
減価償却費		1,683	1,634	1,509	1,489	1,642	1,365	1,615	1,773	1,972	1,777	1,961	2,177	
研究開発費※3	億円	1,310	1,315	1,394	1,581	1,481	1,462	1,607	2,056	2,342	2,320	2,410	2,711	
有利子負債残高		5,293	6,399	5,779	3,754	4,042	7,708	6,742	7,638	7,862	7,859	7,253	7,486	
総資産	億円	27,020	31,160	33,408	34,020	33,398	40,364	41,552	45,777	53,856	57,577	59,937	66,368	
純資産		11,877	13,870	15,952	17,159	17,937	20,320	22,637	25,086	31,384	33,844	36,881	41,531	
自己資本比率	%	35.4	35.9	38.8	40.9	44.5	41.8	45.2	45.4	46.3	47.2	49.6	51.0	
1株当たり当期純利益	円	234.98	362.54	488.86	395.26	286.36	301.65	330.20	455.21	138.40※4	163.88※4	215.66	227.69	
1株当たり配当額(年間)※5		32	44	74	74	85	90	91	100	122	122	41	46	
ROE	%	9.6	15.4	17.9	13.3	9.3	9.2	9.0	11.2	11.7	12.6	14.6	13.8	

※金額は単位未満を四捨五入して表示しています。

※2 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。

※3 IFRSでの研究開発費は、その年度に費用処理された研究開発関連費用の合計額

※4 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2023年度までは実際の配当金の額を記載しています。2024年度は株式分割後の内容を記載しています。

※5 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。全て実際の配当金の額を記載しています。



11年間の主要非財務情報

	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数		14,932	15,138	15,269	15,431	15,646	16,073	16,267	16,550	16,955	17,414	17,871
	男	13,467	13,603	13,711	13,808	13,932	14,220	14,326	14,503	14,795	15,094	15,393
	女	1,465	1,535	1,558	1,623	1,714	1,853	1,941	2,047	2,160	2,320	2,478
	うち役職者数※1	4,184	4,232	4,333	4,437	4,517	4,709	4,831	5,048	5,233	5,599	5,855
	男	4,131	4,162	4,243	4,339	4,403	4,577	4,695	4,892	5,051	5,376	5,587
	女	53	70	90	98	114	132	136	156	182	223	268
	女性役職者比率	1.3	1.7	2.1	2.2	2.5	2.8	2.8	3.1	3.5	4.0	4.6
	うち管理職数	965	1,014	1,049	1,080	1,139	1,203	1,268	1,303	1,344	1,421	1,526
	男	957	1,004	1,037	1,066	1,121	1,185	1,248	1,282	1,319	1,390	1,492
	女	8	10	12	14	18	18	20	21	25	31	34
	女性管理職比率	0.8	1.0	1.1	1.3	1.6	1.5	1.6	1.6	1.9	2.2	2.2
障がい者雇用率	%	2.08	2.04	2.02	2.14	2.20	2.23	2.35	2.44	2.34	2.44	2.50
新規採用数		635	794	642	563	708	819	595	719	734	723	700
	男	532	674	541	445	569	651	451	567	587	557	531
	女	103	120	101	118	139	168	144	152	147	166	169
	うち大卒以上	472	585	456	475	494	581	352	444	467	479	419
	男	412	523	396	396	413	477	285	383	384	378	325
	女	60	62	60	79	81	104	67	61	83	101	94
離職率	%	4.1	3.8	4.2	3.9	3.1	2.2	2.9	3.0	3.3	3.6	3.0
従業員数(連結)	名	61,601	62,992	65,179	67,721	68,499	68,739	69,193	70,012	72,372	74,077	76,889
有給休暇取得率※2	%	—	—	—	73.7	77.2	75.0	85.4	81.4	81.1	80.7	79.2
男性育休取得率※3	%	—	—	—	—	—	—	17.7	43.5	63.1	65.7	73.2

※1 管理職、係長、組長、班長(専門職・匠を含む) ※2 管理職を含む

※3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。

	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
バリューチェーン全体温室効果ガス排出量		—	—	—	—	—	9,018	9,207	10,372	10,871	11,091	11,597
	スコープ1	—	—	—	—	—	38	40	42	41	41	41
	スコープ2	—	—	—	—	—	68	71	72	54	49	56
	スコープ3	—	—	—	—	—	8,913	9,096	10,258	10,775	11,001	11,499
エネルギー消費量		—	—	—	—	3,745	3,058	3,265	3,455	3,475	3,490	3,662
	国内	—	—	—	—	1,443	1,381	1,327	1,360	1,377	1,315	1,282
	海外	—	—	—	—	2,302	1,677	1,938	2,095	2,098	2,175	2,380
グローバル	日本(平均燃費)	27.2	27.4	27.1	25.9	25.6	24.5	24.6	24.6	24.6	24.6	24.4
四輪新車	欧州(平均CO ₂ 排出量)	119.4	118.6	114.9	113.9	120.7	100.2	98.3	96.3	98.3	95.2	92.2
平均CO ₂ 排出量	インド(平均CO ₂ 排出量)	112.1	111.1	109.9	108.7	111.2	112.9	111.1	107.4	105.0	103.1	101.6
水使用量		—	—	—	—	—	815	821	904	877	890	902
	スズキ(国内工場)	—	—	—	—	—	332	309	313	317	322	338
	国内子会社	—	—	—	—	—	81	75	90	86	86	82
	海外工場	—	—	—	—	—	402	437	502	474	482	483

※非財務データの詳細は、サステナビリティ Web サイトをご参照ください。



主要製品ラインアップ

J 日本 I インド A アセアン E 欧州 N 北米 O その他

※グローバル販売台数、販売市場、生産拠点は2025年度の実績

四輪



スペースシア

販売台数 16.7万台

販売市場 J O

生産拠点 J



ハスラー

販売台数 8.7万台

販売市場 J O

生産拠点 J



アルト

販売台数 26.0万台

販売市場 J I A O

生産拠点 J I O

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

ワゴンR

販売台数 25.1万台

販売市場 J I O

生産拠点 J I O

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

ソリオ

販売台数 5.2万台

販売市場 J O

生産拠点 J



キャリイ

販売台数 14.4万台

販売市場 J I A O

生産拠点 J I A O

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

エブリイ

販売台数 24.1万台

販売市場 J I A O

生産拠点 J I A O

※グローバル販売台数には国内の軽自動車「エブリイ」のほか「エブリイ」をベースとした海外のモデルを含む。
(写真:国内の軽自動車「エブリイ」)

スイフト

販売台数 37.9万台

販売市場 J I A E O

生産拠点 J I A O



ジムニー/ジムニーシエラ/ジムニーノマド

販売台数 16.1万台

販売市場 J I A E O

生産拠点 J I

※写真:ジムニーノマド



フロンクス

販売台数 26.0万台

販売市場 J I A O

生産拠点 I A



eビーター

販売台数 0.8万台

販売市場 J I A E O

生産拠点 I



バレーノ

販売台数 19.9万台

販売市場 I A O

生産拠点 I



ディザイア

販売台数 26.5万台

販売市場 I A O

生産拠点 I



エルティガ

販売台数 27.9万台

販売市場 I A O

生産拠点 I A



ブレッツァ

販売台数 18.0万台

販売市場 I O

生産拠点 I



ピクトリス

販売台数 7.6万台

販売市場 I O

生産拠点 I

※グローバル販売台数にはインド国内の「ピクトリス」の他、輸出モデルの「アクロス」を含む。

二輪



GSX-R1000R

販売市場 J E N O

生産拠点 J O



Hayabusa

販売市場 J I A E N O

生産拠点 J I O



Vストローム1050DE

販売市場 J A E N O

生産拠点 J O



GSX-8TT

販売市場 J A E N O

生産拠点 J O



SV-7GX

販売市場 A E N O

生産拠点 J O



ジクサーSF250

販売市場 J I A N O

生産拠点 I A O



レイダーR150/サトリアF150

販売市場 A

生産拠点 A



バーグマンストリート125EX

販売市場 I

生産拠点 I



e-アクセス

販売市場 I

生産拠点 I

船外機



DF350A

販売市場 J A E N O

生産拠点 J



DF140BG

販売市場 J I A E N O

生産拠点 J

電動車いす



セニアカー

販売市場 J

生産拠点 J



会社情報／株式情報 (2026年3月31日現在)

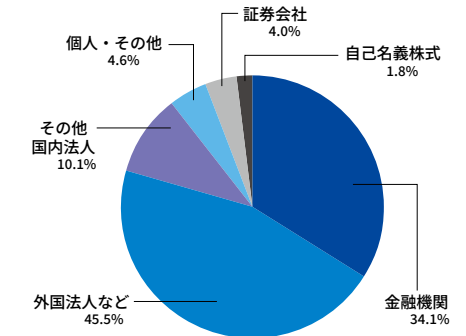
■会社情報

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	
資本金	138,370 百万円	
代表者	代表取締役社長 鈴木 俊宏	
従業員数	連結 76,889 名、単独 17,871 名	
本社所在地	〒432-8611 静岡県浜松市中央区高塚町300 https://www.suzuki.co.jp	
決算期	3月31日	
監査法人	PwC Japan 有限責任監査法人	
主要な事業所および工場	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
	相良工場	静岡県牧之原市
	浜松工場	静岡県浜松市
	大須賀工場	静岡県掛川市
	東京支店	東京都港区
	横浜研究所	神奈川県横浜市
スズキグループ	マリン技術センター	静岡県湖西市
	連結子会社合計	121 社
	国内	国内連結子会社 68 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 および 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 53 社
	マルチ・スズキ・インドシア社（インド） パックスズキモーター社（パキスタン） スズキ・インドモビル・モーター社（インドネシア） マジャールスズキ社（ハンガリー）などの製造会社 および スズキドイツ社（ドイツ）などの販売会社	

■株式の状況

発行可能株式総数	6,000,000,000 株
発行済株式総数	1,964,586,400 株 (自己株式 34,949,607 株を含む)
株主数	102,345 名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	7269
株主名簿管理人	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

■所有者別株式分布状況



■大株主

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）	290,925	15.1
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	125,182	6.5
トヨタ自動車株式会社	96,000	5.0
株式会社三菱 UFJ 銀行	64,003	3.3
ザチエースマンハッタンバンクエヌエイロンドンエスエルオムニバスアカウント	58,178	3.0
株式会社りそな銀行	52,000	2.7
株式会社静岡銀行	46,402	2.4
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505001	37,344	1.9
JPモルガン証券株式会社	28,912	1.5
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505223	26,959	1.4

(注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。 2. 持株比率は当社保有の自己株式を除いて算出しています。

