



第160回 定時株主総会 質疑応答要旨

当資料は、2026年6月25日（木）に開催した当社第160回定時株主総会において、株主の皆様からいただいたご質問（事前質問及び会場質問）とその回答を要約したものです。

【企業価値向上への取り組み】（事前質問）

Q： 業績、株価、会社の利益の配分など、どのように企業価値の向上に取り組んでいるか

A： 「新車収益」「バリューチェーン収益」「固定費」の三つの軸を基盤とした取り組みを推進し、収益力の強化及び事業基盤の強靱化に努めています。

従業員の個の成長が会社の成長を促し利益を上げることで株主の皆様にも還元していけるものと考えていることから、人的投資の一部として従業員に対する賃上げも行っています。

株価は常に注目しており、取締役会ではPBRやPERの分析も実施しています。

会社の利益の配分について、株主還元の充実は重要な経営課題と認識しており、累進配当による継続的かつ安定的な配当を重視しています。

当期の1株当たり年間配当金は5円増配の46円、次期の配当も5円増配の計画です。

【取締役の選任や人財登用について】（事前質問）

Q： 取締役の選任や人財登用の考え方について

A： 性別、国籍などを問わず、取締役として適任であれば人選するという考え方を基本としており、当期は高橋氏と青山氏の2名の女性取締役を選任し、本総会においても引き続き取締役候補者としています。

また、社内においては女性の活躍推進についての取り組みを強化しており、公平・公正な評価のもとで女性の管理職が増えることが社内からの女性役員の登用にもつながっていくものと考えています。

なお、CFOやCEOといった、いわゆるCXOと言われる肩書の役員は設けていません。例えばCFOについては、それぞれの分野に精通した経営陣の全員がファイナンスの知識を持ち、3現・2原でそれぞれの管掌から意見し、経営戦略や業務執行を議論しながら全体最適の考えのもと経営しています。

加えて、海外知見、ファイナンス、ものづくりのエキスパートを社外取締役に選任し、意見や助言をいただいています。

【中東情勢の業績への影響について】（会場質問）

Q： スズキのお店でエンジンオイルの交換を依頼したところ、できないと言われた
中東情勢の影響によるものと思うが、中東情勢の事業への影響をどう考えているか

A1： 中東地域の情勢により、一部地域における直接的な販売環境のほか、エネルギー価格・原材料
価格・物流コスト等の間接的な影響があります。
調達の分散や在庫水準の適正化などのリスクを抑える取り組みのほか、需要動向に応じて供給
や販売の調整を行う等、柔軟な対応も行っています。

また、エンジンオイルの交換については可能な限り対応させていただいておりますが、手配が
困難な場合は、オイル交換の時期を遅らせても支障がない状態と判断できたお車は後日対応と
させていただく等の対応を取っています。
今後もお客様への影響の最小化、持続可能な供給体制の維持に努めて参ります。

A2： サプライチェーン全体の見直しを継続し、調達先の複数化を進めるなど安定的な供給体制の構
築に努めています。

【インド事業の現状と展望について】（会場質問）

Q： インド市場のシェアが下落している理由、及び今後のシェア回復に向けた戦略は

A1： シェア下落の理由はGST改定による市場の急拡大に生産能力が追い付かなかったこと、SUV市場が急拡大する中でSUVのモデルラインナップが不足していたことです。

生産能力については、2026年度に現在の240万台から290万台に拡大します。

SUVのモデルラインナップについては、2025年度に4モデルから6モデルに拡大し、今後もSUV市場を中心に新モデルを投入予定です。

A2： 生産能力の拡充について、生産能力の向上はもちろん、品質を維持するための取り組みも進めています。

SUVの投入については、ARENA店とNEXA店の差別化を維持し、NEXA店では上級志向のお客様にアピールできるようなSUVのラインナップを強化していきたいと考えています。

加えて、GST改定に伴いコンパクトカーの売れ行きが好調です。

コンパクトカーの商品力も強化し、商品開発とマルチスズキの営業力、サービス力でシェア50%を確保するよう取り組んでいきますので、応援のほどよろしくお願いします。

【ROEの目標値設定について】（会場質問）

Q： ROEの目標値はもっと高く設定するべきではないか

A1： 現在の自動車業界では多くの新しい技術開発が求められており、同時に設備を含めた投資も必要となっています。

資産回転率をいかに向上させていくかということが、実務の中で最も地に足の着いたROEの向上であると考えています。

しっかりと実力をつけながら来るべき時が来たときには高い目標を報告したいと考えていますので、しばらくお時間をいただきたいと同時に、応援のほどよろしくお願いします。

A2： 自動車業界はCASEの問題や地政学の問題など、非常に厳しい状況にあります。当社は、その中で投資効率をいかに上げていくかということに全社一丸となって取り組んでいます。

インドの次はアフリカと考えていますが、アフリカでは日本以外の同業他社の攻勢が予想され、この攻勢に負けないための競争力強化の取り組みとして、商品力、生産能力、品質の向上のために投資をしていきたいと考えています。

【配当金額の設定について】（会場質問）

Q： 配当金の増額と株主数増加策についてどう考えているのか

A1： 配当金の引き上げについては、累進配当を維持し、決して減配にさせないという気持ちでいます。

しかし、新興国中心の事業環境を踏まえると、将来の投資、万一の蓄え、従業員の賃金向上、配当のバランスを取る必要があり、その中で配当については累進配当を方針としています。

今後もDOE3%の維持を基本に配当拡大を目指し、将来的にはさらなる水準引き上げを検討していきたいと考えていますので、応援のほどよろしくお願いします。

A2： 配当金額、株主数、利益、従業員の賃金のバランスを取りながら安定的な累進配当を継続することが株主の皆様の要望に応えられるものと考えています。

今後も現在のような配当を継続できるよう、チームスズキー丸となって取り組んでいきます。

【国内の四輪事業の展望について】（会場質問）

Q： 人口が少なくなっていく日本国内において、どのように四輪事業を成長させていくのか

A1： 日本市場は工夫次第で伸びる成長市場と捉えています。
商品に込めた想いの共有、お客様との絆の深化、販売店様との連携の強化の三つの戦略を考えています。

日本は当社の全ての原点と考えており、社会の足として皆様の生活を支えて、ひとりでも多くのお客様にスズキを選んでいただけるよう努めていきます。

A2： 高橋社外取締役の提言や駅伝のたすきリレーにヒントを得て、商品に込めた想いをお客様にしっかり伝えていこうと取り組んでいます。
昨年度の国内販売台数は約72万台で2位となりましたが、1位の約140万台との差を考えると、実質的には2位ではないと考えています。名実ともに2位と言えるのは130万台くらいと考えており、実現できるかはわかりませんが、チームスズキー丸となって目指していく、そういう市場があるということで、日本市場を成長市場と捉えています。

お客様に“ちょうどいい”と言っていただけ車づくりをして、販売台数を伸ばす成長市場として取り組んでいきますので、応援のほどよろしくお願いします。

【セニアカーについて】（会場質問）

Q： 発売開始から40年となったセニアカーに込めた想いを聞きたい

A1： セニアカーは長らく販売しており、多くの方々にお使いいただき、お喜びの声などをいただいています。

お年を召した方のみならず、若い方にも安全に移動を楽しんでいただけるものとして、2023年にコンセプトカーとしてSUZU-RIDEを発表しました。

現在開発中ですので、もうしばらく、ご期待いただいております。

A2： SUZU-RIDE、及び同時に発表したSUZU-CARGOは、品質面での検討等で開発に時間を要しているものの、実用性と安全性を両立した商品化を目指しています。

セニアカーの電動ユニットを使った、人々に役に立って使っていただけるパーソナルモビリティをしっかりと投入していきたいと考えていますので、応援のほどよろしくお願いします。

【非正規・外国人労働者の雇用による品質の維持について】（会場質問）

Q： 非正規・外国人の雇用と品質や生産性の維持についてどう考えているのか

A1： 作業者が非正規や外国人であるかにかかわらず、品質は維持できています。
当社では、以前より非正規の作業者等を登用しても品質を維持するための対策を行っており、作業者の属性に関係なく、皆様に安心安全にご使用いただける製品をお届けしています。

A2： 当社では、必ず品質を維持するための技量を有する作業者がラインに入っています。
また、AI技術やIT技術をも用い、品質を維持する取り組みを行っています。
ノウハウの蓄積については、作業要領書等に込められた想い等を伝承する取り組み等が必要と考えていますが、IT技術を使い伝承する環境が整っていると考えています。

人財不足に対しては、自動組立てができるようにする取り組みを推進しています。
単に従来の作業を自動化するのではなく、自動化を前提とした設計や生産体制の見直しに取り組み、人を増やさずに対応できる体制の整備を進めています。

個の成長、個の稼ぐ力の成長に全社一丸となって取り組み、賃上げにもしっかりと取り組んでいきます。

