



個人投資家様向け説明会

(証券コード：7269)

2025年5月22日

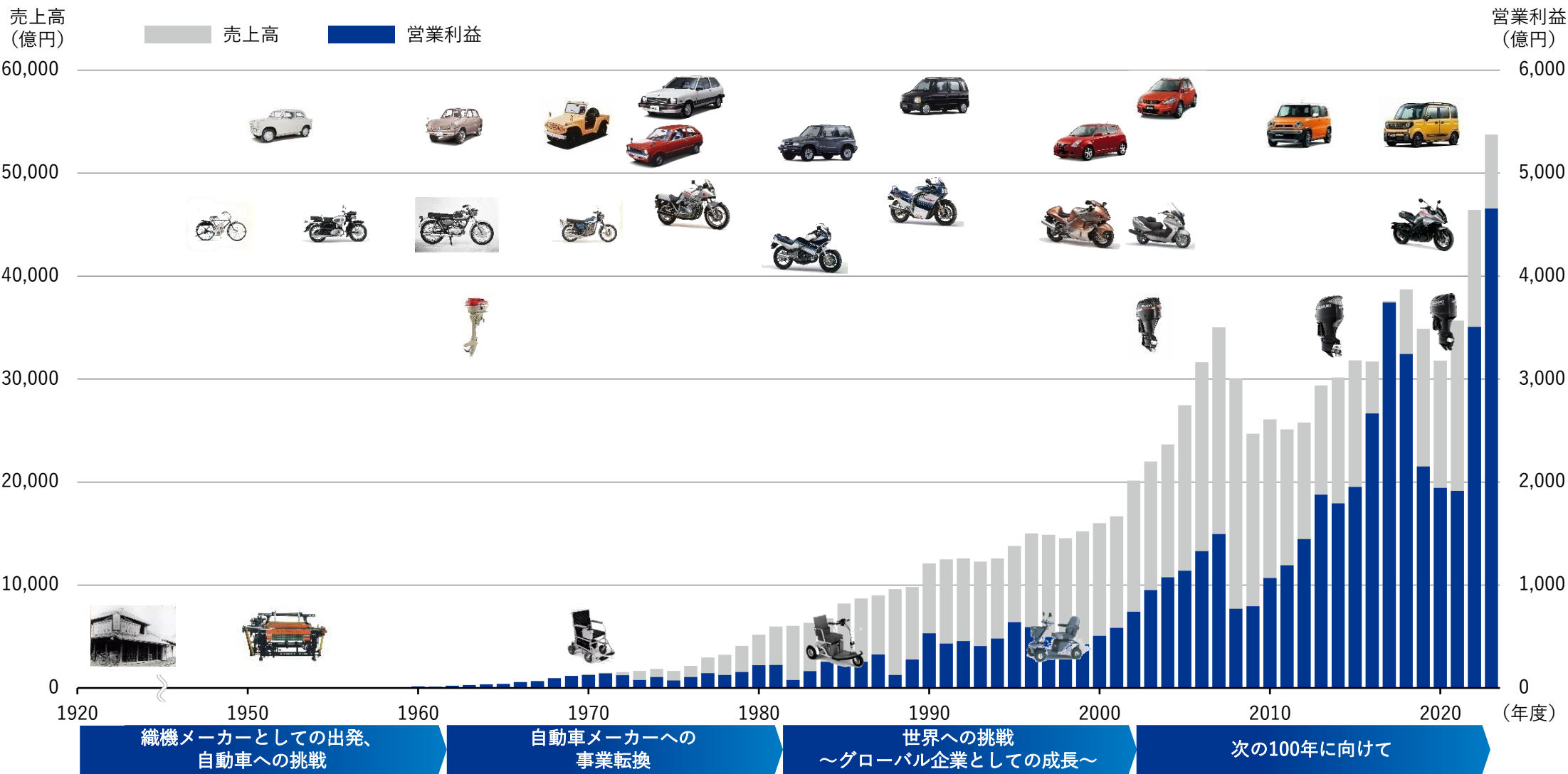
スズキ株式会社
代表取締役社長 鈴木 俊宏

1. スズキ株式会社について
2. スズキの強み
3. 足元の業績

-
1. スズキ株式会社について
 2. スズキの強み
 3. 足元の業績

会社概要 | 価値創造の歩み

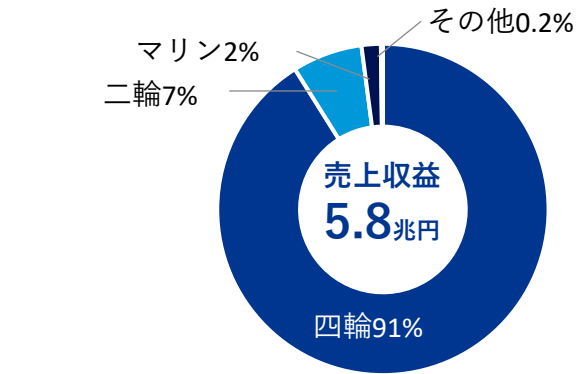
1920年の鈴木式織機株式会社設立以来、スズキはお客様に喜ばれる製品作りを目指してきた



会社概要 | 事業概要

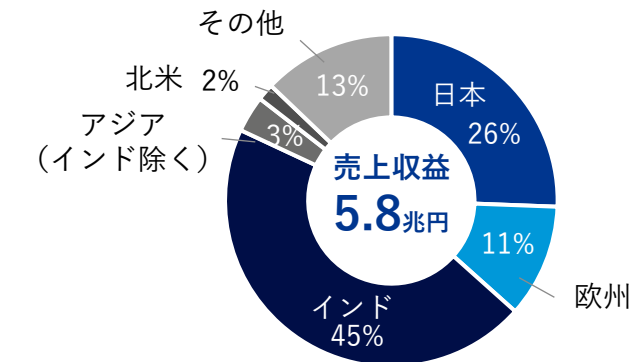
四輪車・二輪車・マリン製品などのモビリティを軸に、世界中のお客様と地域のニーズに合った商品・サービスを幅広く展開

■事業別 連結売上収益内訳



注： 2024年度実績
その他は電動車いす、太陽光発電、不動産等

■地域別 連結売上収益内訳



注： 2024年度実績
その他は中南米・アフリカ等

四輪事業

- 環境負荷の小さな小型車を得意とし、お客様の生活を支える移動手段を提供
- 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



ワゴンR
スマイル

ソリオ

フロンクス

二輪事業

- 日常使いのスクーターから趣味のスポーツバイクまで幅広い商品を提供
- 主要製品：二輪車、バギー
- 主要事業地域：日本、インド、欧州、北米、アジア



Hayabusa
(ロードスポーツ)

Vストローム
(アドベンチャー)

アドレス125
(スクーター)

マリン事業

- 水辺の環境に優しいレジャー用途の中大型モデルと漁業等業務用途の小型モデルを提供
- 主要製品：船外機（船の取外し式エンジン）
- 主要事業地域：北米、欧州、アジア



船外機

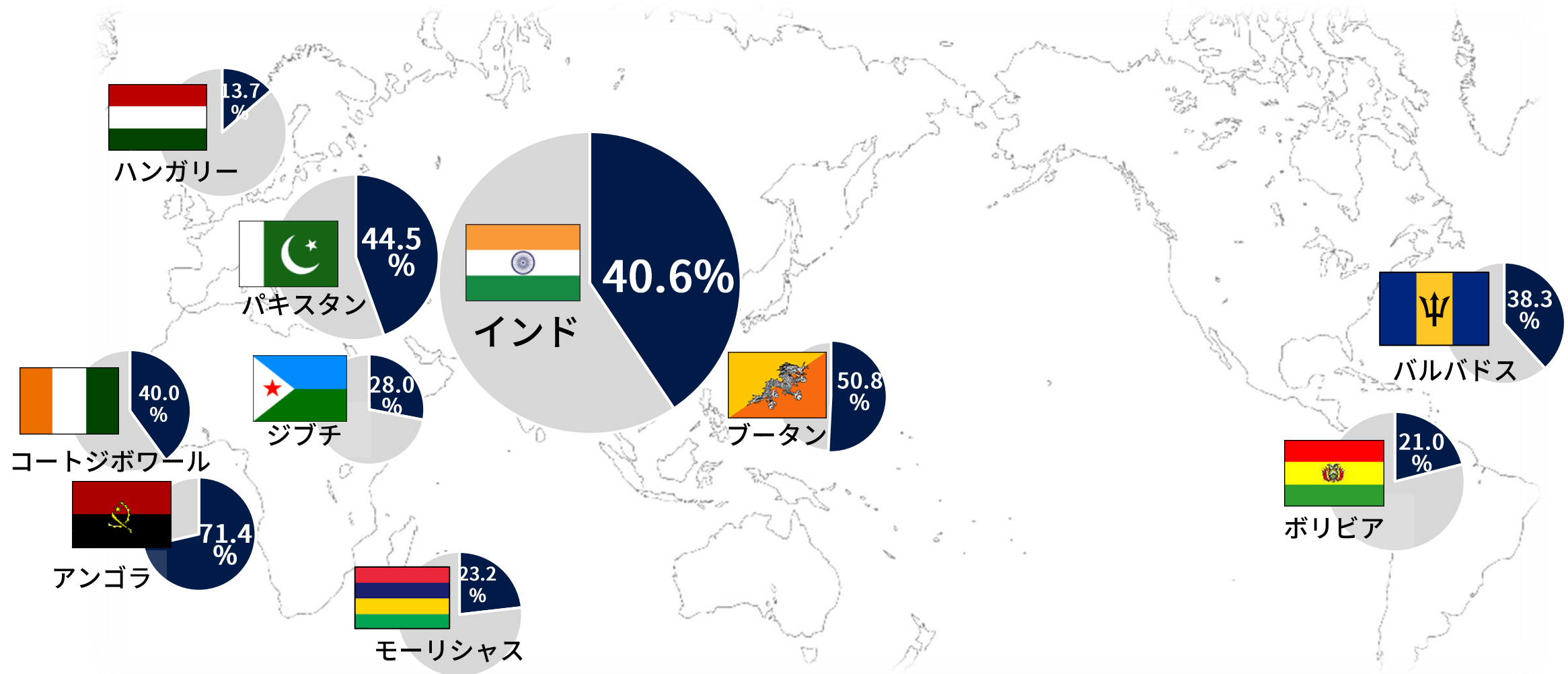
その他事業

- ご高齢の方の日常生活を支えるセニアカーなどを通じて、持続的な地域社会を実現
- 主要製品・事業：電動車いす、太陽光発電、不動産
- 主要事業地域：日本



電動車いす

世界10か国で高いシェアを獲得



注：インドは2024年度実績、その他の国は2023年度実績。インド、ハンガリーは乗用車シェア。パキスタンは輸入車除く
出所：インドはインド自動車工業会（SIAM）、その他の国は当社調べ

-
1. スズキ株式会社について
 - 2. スズキの強み**
 3. 足元の業績

スズキの強み

1 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め

- 「お客様の立場になって」から始まる社是、スズキらしいモノづくりの思想「小・少・軽・短・美」を含んだ行動理念
- 2021年の集団指導体制への移行後、経営の原則に従った経営品質・競争力の強化を実行
- 商品力・品質の改善によって収益力を向上、カーボンニュートラルの取り組みを積極的に推進

2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略

- 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
- 「小・少・軽・短・美」の理念に基づき、全ての過程でエネルギーが極少となる技術を目指す

3 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長

- インド四輪市場で高いシェアを持ち、開発・調達・生産・販売における強い事業基盤を構築
- お客様・地域と共に成長：商品ラインアップの拡充、事業領域の拡大、モビリティにまだまだ手が届かない10億人へのアプローチ
- 今後の成長が見込まれる中東・アフリカ市場への輸出拠点として活用

4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開

- 四輪・二輪・マリンのラインアップを揃え、多様なお客様の生活に寄り添う商品・サービスを展開
- 各地域のエネルギー事情に沿ったパワートレイン、お客様の嗜好、市場にあった商品ラインアップの拡充
- 生産国での地産地消を前提としつつも生産能力の適正配分を行い、グローバルでの安定供給を実現

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略

- 「お客様、社会に寄り添い、共に持続的な成長を続け、企業価値を向上させる」ことを基本方針として、経営目標や各戦略を策定
- 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
- 長期保有の株主に応えるために安定的・継続的な累進配当の実現を目指す

スズキの強み

1 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め

- 「お客様の立場になって」から始まる社是、スズキらしいモノづくりの思想「小・少・軽・短・美」を含んだ行動理念
- 2021年の集団指導体制への移行後、経営の原則に従った経営品質・競争力の強化を実行
- 商品力・品質の改善によって収益力を向上、カーボンニュートラルの取り組みを積極的に推進

2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略

- 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
- 「小・少・軽・短・美」の理念に基づき、全ての過程でエネルギーが極少となる技術を目指す

3 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長

- インド四輪市場で高いシェアを持ち、開発・調達・生産・販売における強い事業基盤を構築
- お客様・地域と共に成長：商品ラインアップの拡充、事業領域の拡大、モビリティにまだまだ手が届かない10億人へのアプローチ
- 今後の成長が見込まれる中東・アフリカ市場への輸出拠点として活用

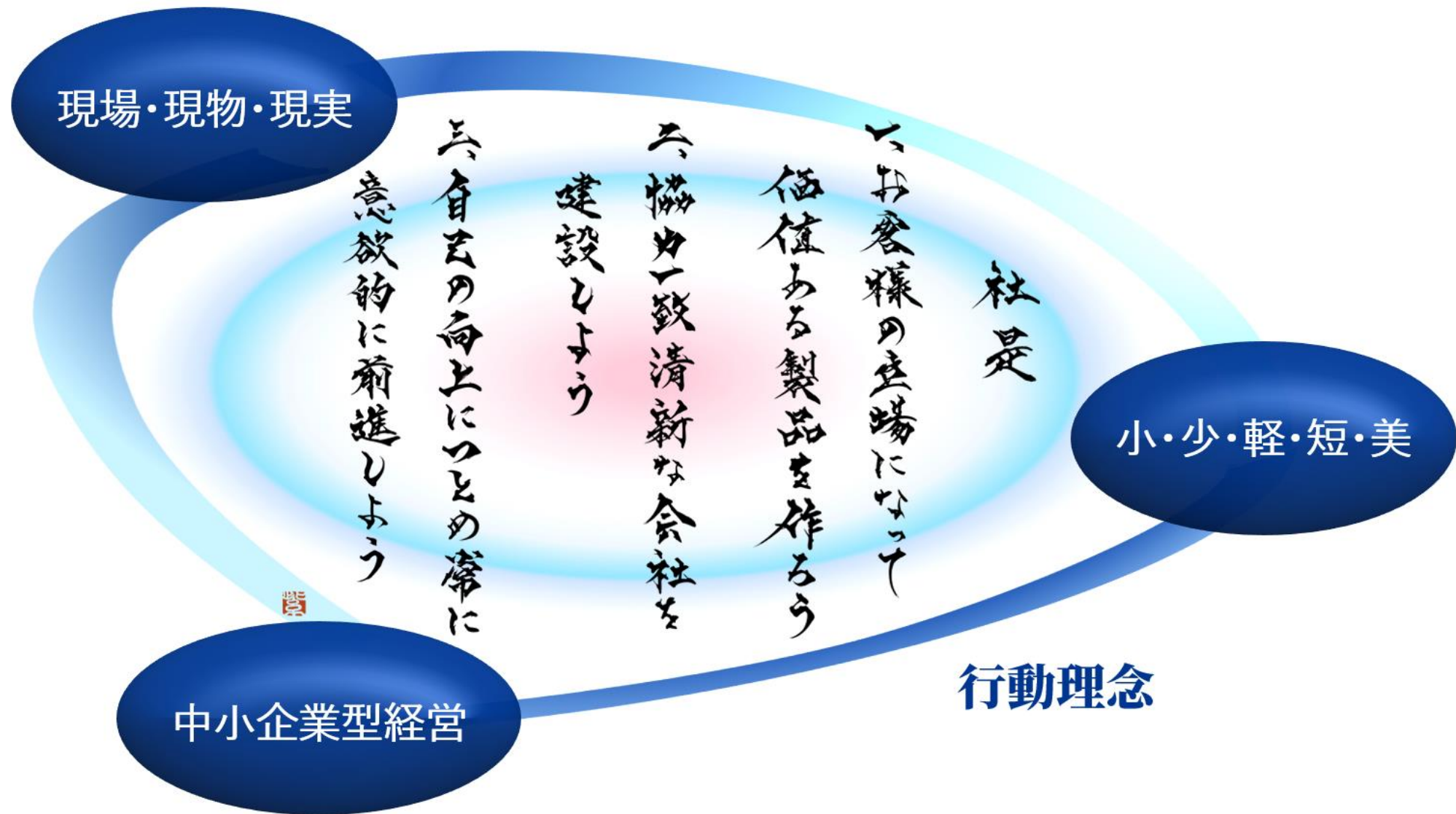
4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開

- 四輪・二輪・マリンのラインアップを揃え、多様なお客様の生活に寄り添う商品・サービスを展開
- 各地域のエネルギー事情に沿ったパワートレイン、お客様の嗜好、市場にあった商品ラインアップの拡充
- 生産国での地産地消を前提としつつも生産能力の適正配分を行い、グローバルでの安定供給を実現

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略

- 「お客様、社会に寄り添い、共に持続的な成長を続け、企業価値を向上させる」ことを基本方針として、経営目標や各戦略を策定
- 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
- 長期保有の株主に応えるために安定的・継続的な累進配当の実現を目指す

1 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め
スズキの社是・行動理念



① 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め スズキのOSと経営品質・競争力の強化

スズキは、2021年6月25日の第155回定時株主総会を機に、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。

それから3年半、鈴木修元会長は経営への関与を一步步づつ引き、鈴木俊宏社長はスズキのマネジメントの在り方を「変えずに更に強化」「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、それは「社是」と「3つの行動理念（小・少・軽・短・美、三現主義、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。

「時代の進化に合わせアップデート」したものは、体制移行と同年同月に大幅な改訂がなされた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。

経営品質・競争力強化のために実施した活動

2021/11	リメンバー5.18 トップ自ら現場の問題把握/解決のため社長職場対話を始動 自社の特長/課題を改めて整理し再認識 （統合報告書/サステナビリティレポートの発行） サプライチェーンの人権対応の取り組みを始動 資金をさらなる成長投資へ活用するため政策保有株式の 検証/縮減を本格化	2022/7	スタートアップ企業との共創を加速する活動（SGV設立）
2021/12	「小・少・軽・短・美」をモノづくり/コトづくりの両面で知的財産の 中核に位置づけ（知的財産ガバナンス）	2022/12	経営理念の整理（社是・行動理念） スズキグループの人権尊重についての基本方針制定
2022/1	三現主義追求と会社全体最適実現のため「管掌」体制導入	2023/1	2030年度に向けたスズキ成長戦略発表
2022/3	多様な視点からのリスクと機会の検証、社外の見識を経営に反映 （取締役会の議題設定/運営の見直し）	2023/4	コンプライアンス/リスク管理関連報告をコーポレートガバナンス 委員会で統括管理
		2023/5	リメンバー5.18 職場対話に追加して「業務と法令の関連」について 役員本部長による棚卸活動報告会を実施、またその様子を全社員で視聴
		2024/4	人的資本の増強のため、新人事制度を制定
			現中期経営計画 策定開始

スズキは、スズキのOSと経営の原則に従い、これからも進化し続けます。

1 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め 前中計（2021～2025年度）の目標を前倒しで達成

- ・ 2024年3月期時点では2026年3月期の販売台数目標は未達も、為替や売上構成の改善、品質の改善等により、売上・利益目標を前倒しで達成
- ・ 電動化をはじめカーボンニュートラルの取り組みを積極的に推進し、成長への足場固めが進展
- ・ 事業環境の変化に対応するため戦略を再考

	前中計 経営目標 (2026年3月期)	実績 (2024年3月期)	事業戦略	主な項目		前中計の計画値 (2026年3月期)	実績 (2024年3月期)
売上高	4.8兆円	5.4兆円		四輪事業 [国内]	軽自動車シェア向上	30.0%以上	34.0%
					登録車販売増 (2021年3月期比)	1.5倍	1.1倍
営業 利益率	5.5%	8.7%		四輪事業 [インド]	乗用車シェア向上	50.0%以上	41.7%
				二輪事業	販売台数増	200万台	191万台
					営業利益率向上	5.0%以上	10.6%
ROE	8.0%	11.7%		マリン事業	売上高増	1,000億円	1,123億円
			優先的な取り組み		前中計の取り組み	実績・評価 (2024年末時点)	
			走行時CO2排出低減	・ 電動化技術開発	・ 10年先を見据えた技術戦略公表 ・ 初のBEV(e VITARA)公開		
			製造時CO2排出低減	・ 現技術の拡大/応用、 新技術開発	・ 2020年度比で10.3万t-CO2削減 (省エネ徹底/再エネ電力導入)		
			高品質の維持	・ 不具合の発生防止 ・ 早期発見/流出防止	・ JDパワー初期品質総合1位 (初) ・ 品質関連費用の減少		

スズキの強み

1 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め

- 「お客様の立場になって」から始まる社是、スズキらしいモノづくりの思想「小・少・軽・短・美」を含んだ行動理念
- 2021年の集団指導体制への移行後、経営の原則に従った経営品質・競争力の強化を実行
- 商品力・品質の改善によって収益力を向上、カーボンニュートラルの取り組みを積極的に推進

2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略

- 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
- 「小・少・軽・短・美」の理念に基づき、全ての過程でエネルギーが極少となる技術を目指す

3 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長

- インド四輪市場で高いシェアを持ち、開発・調達・生産・販売における強い事業基盤を構築
- お客様・地域と共に成長：商品ラインアップの拡充、事業領域の拡大、モビリティにまだまだ手が届かない10億人へのアプローチ
- 今後の成長が見込まれる中東・アフリカ市場への輸出拠点として活用

4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開

- 四輪・二輪・マリンのラインアップを揃え、多様なお客様の生活に寄り添う商品・サービスを展開
- 各地域のエネルギー事情に沿ったパワートレイン、お客様の嗜好、市場にあった商品ラインアップの拡充
- 生産国での地産地消を前提としつつも生産能力の適正配分を行い、グローバルでの安定供給を実現

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略

- 「お客様、社会に寄り添い、共に持続的な成長を続け、企業価値を向上させる」ことを基本方針として、経営目標や各戦略を策定
- 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
- 長期保有の株主に応えるために安定的・継続的な累進配当の実現を目指す

2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略 中期経営計画「By Your Side」 | 目指す姿

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

社是・行動理念 (スズキのOS)



コーポレートスローガン
By Your Side

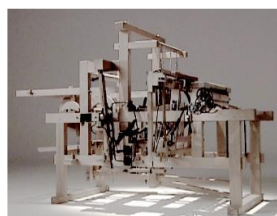
創業の精神

母の織物仕事を楽にしたい

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



2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略 中期経営計画「By Your Side」 | 目指す姿

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
非連続への挑戦で、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

価値ある製品づくり

お客様の立場になって、最適な商品/サービスを提供する

清新な会社づくり

適切なガバナンス基盤の上で、全てのステークホルダーと共に持続的に
成長していくため、協力一致、社会要求（環境対応、法規対応等）に
真摯に取り組む

意欲的な人間づくり

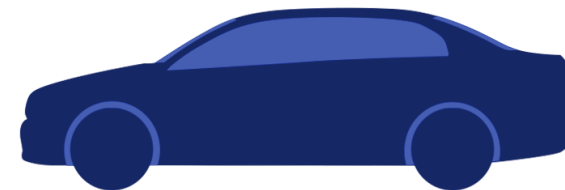
従業員一人ひとりが職務能力向上に努め、AIを事業に有効活用することで、
効率的かつ着実に成果を上げ、意欲的に前進する

エネルギーの極少化

by 小・少・軽・短・美



② 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略
10年先を見据えた技術戦略 | エネルギーの極少化 by 小・少・軽・短・美



スズキ平均

業界平均

日本

892 kg

1,261 kg

インド

941 kg

1,133 kg

欧州

1,204 kg

1,525 kg

車重△200kgで

・ 製造時△20%

・ 走行時△ 6%

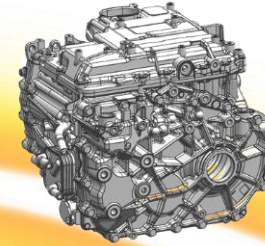
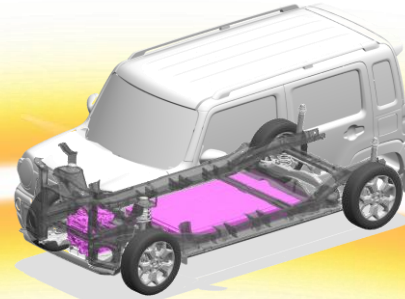
エネルギー削減

乗用車の業界平均とスズキ平均の車重比較（販売加重平均）

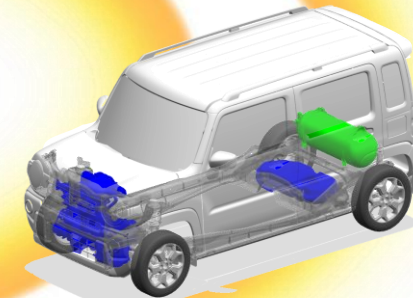
注： 「乗用車の業界平均とスズキ平均の車重比較」において、日本は国土交通省の「自動車燃費一覧 令和6年3月」に掲載された全ガソリン乗用車(普通・小型・軽)の車両重量の中間値の平均、インドは2023年インド政府公表値(2021年度)を基に算出。欧州は2022年のCO2規制の認可値を基に算出。製造時のエネルギー削減率は、IDEA (Inventory Database for Environmental Analysis) が提供する素材(鉄鋼等)に関するCO2原単位の値、資源エネルギー庁発行の「エネルギー基本計画書」(2024年5月時点)に基づく電力のCO2排出係数等を基に算出。走行時のエネルギー削減率は、当社の小型車クラスを想定し、WLTCモードでの走行エネルギーの比率を使用して算出。

② バッテリーリーンな BEV/HEV

① 軽くて安全な車体



③ 効率良いICE CNF技術

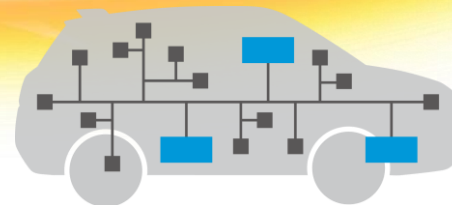


エネルギー極少化 技術戦略

⑤ リサイクルしやすい 易分解設計



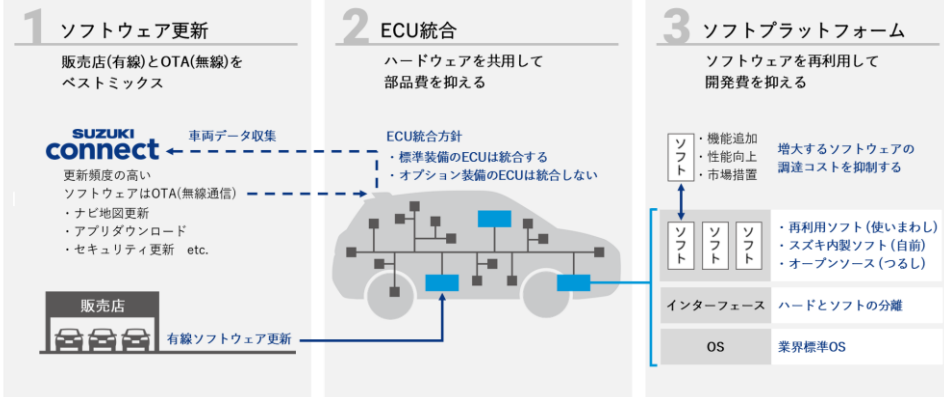
④ SDVライト



2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略 10年先を見据えた技術戦略 | SDVライト (right)

SDVライト
right

スズキのお客様にソフトウェアの価値をお届けする
「小・少・軽・短・美」電気電子アーキテクチャ



スズキらしい使う人の立場に立った更新戦略。
そしてソフトウェアの使いまわし。
その元となるソフトウェアはすでにあるものを。

スズキは「ちょうどいい」「これでいい、これがいい」
装備でお求めやすい価格を実現していきます。



例えば安全装備。
交通事情は国によって様々…

世界中のお客様に地域最適な安全を提供します。

スズキの強み

1 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め

- 「お客様の立場になって」から始まる社是、スズキらしいモノづくりの思想「小・少・軽・短・美」を含んだ行動理念
- 2021年の集団指導体制への移行後、経営の原則に従った経営品質・競争力の強化を実行
- 商品力・品質の改善によって収益力を向上、カーボンニュートラルの取り組みを積極的に推進

2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略

- 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
- 「小・少・軽・短・美」の理念に基づき、全ての過程でエネルギーが極少となる技術を目指す

3 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長

- インド四輪市場で高いシェアを持ち、開発・調達・生産・販売における強い事業基盤を構築
- お客様・地域と共に成長：商品ラインアップの拡充、事業領域の拡大、モビリティにまだまだ手が届かない10億人へのアプローチ
- 今後の成長が見込まれる中東・アフリカ市場への輸出拠点として活用

4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開

- 四輪・二輪・マリンのラインアップを揃え、多様なお客様の生活に寄り添う商品・サービスを展開
- 各地域のエネルギー事情に沿ったパワートレイン、お客様の嗜好、市場にあった商品ラインアップの拡充
- 生産国での地産地消を前提としつつも生産能力の適正配分を行い、グローバルでの安定供給を実現

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略

- 「お客様、社会に寄り添い、共に持続的な成長を続け、企業価値を向上させる」ことを基本方針として、経営目標や各戦略を策定
- 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
- 長期保有の株主に応えるために安定的・継続的な累進配当の実現を目指す

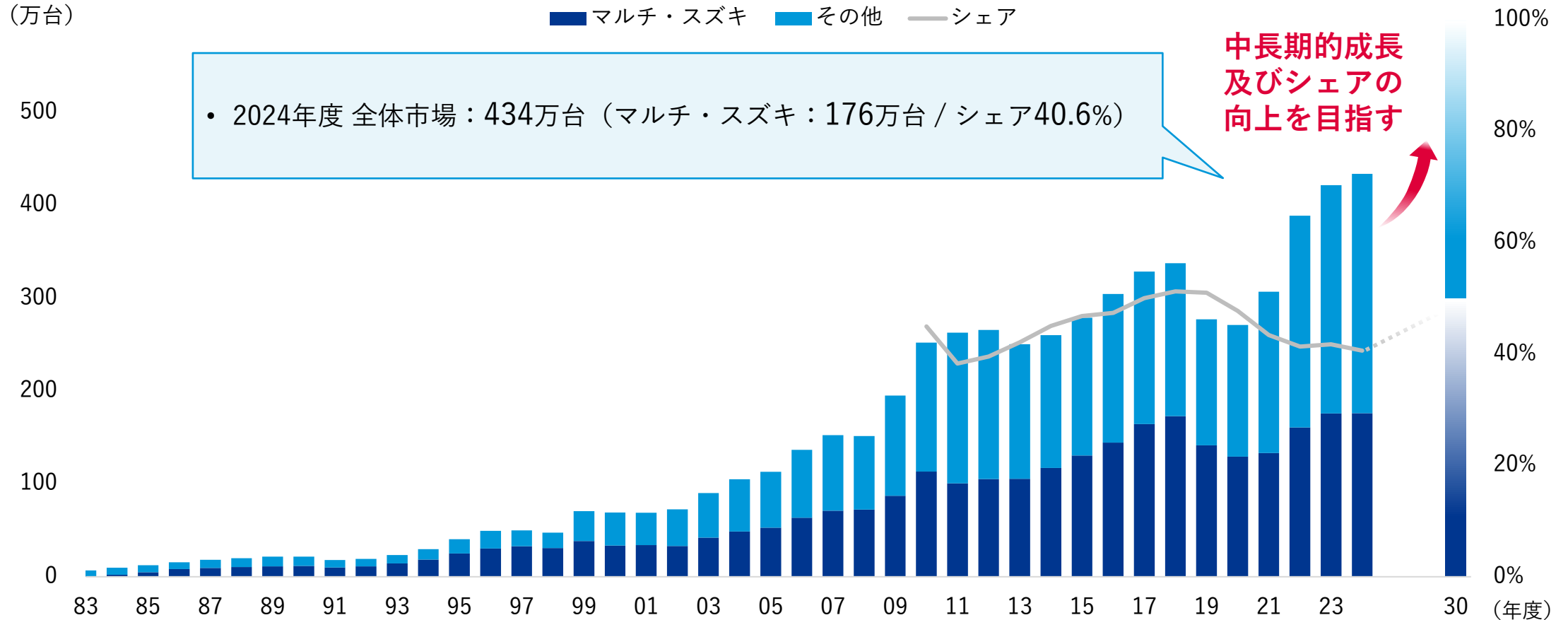
3 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長
インド戦略概観

「国とともに発展」…グローバルスズキの四輪 / 二輪の生産拠点 → “Make in India”

市場動向			戦略						
世帯収入	世帯数 2023 ⇨ 2030年		モビリティ		マルチ パスウェイ	インフラ	人財/交流	循環経済	
顧客層	Rs 230万～	6 ⇨ 13	[新たなモビリティ] 交通渋滞への緩和策提案						
			[四輪] ・ NEXA/ARENAの顧客ターゲティング	[四輪] ・ お客様の嗜好の上級移行に備えた中大型のSUV/MPVラインアップの拡充	[四輪] ・ BEV ・ S-HEV	BEV普及に向けた充電インフラへの積極的な投資			
	Rs 130万～230万	16 ⇨ 30	商品区別： NEXA ⇒ 上級志向 ARENA ⇒ 幅広い顧客層	[四輪] ・ ミッドSUVラインアップ拡充	[四輪] ・ BEV ・ S-HEV ・ M-HEV ・ CNG (CBG)車 ・ FFV	ワークモビリティとしての電動台車の可能性探求	高度人財の採用 (SRDI/SMC 直接採用)	経済/教育/観光分野での静岡/浜松との交流/連携	バイオガス/有機肥料生産 (事業化/農村支援)
	Rs 50万～130万	89 ⇨ 126	・ デジタルツールの活用	[四輪] ・ スズキらしいエントリーカー投入 → 「初回購入者」の取込み	[四輪] ・ M-HEV ・ CNG (CBG)車 ・ FFV	[バイオガス事業] ・ 安価なCN燃料の供給 ・ CNG/CBG車の拡販 ・ インド、スズキのGHG削減に貢献 ・ 農村の生活改善 (家庭用発酵槽の設置) ・ 女性の社会進出支援			
	～ Rs 50万	222 ⇨ 204 (百万世帯)	[二輪] ・ スズキファン取込み	[二輪] ・ BEV/FFV ・ CNG (CBG)車					
			Next Bharat Venturesによる社会起業家の育成/支援			「次の10億人」とつながる			

③ 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長 インド四輪 | インド市場におけるスズキの乗用車販売台数推移と展望

さらなる成長が見込まれるインド四輪市場でトップシェアの地位を維持



注：販売台数及びシェアは商用車除く卸販売ベース（OEM除く）、直近15年間（10-24年度）の推移
出所：インド自動車工業会（SIAM）

③ 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長 インド四輪 | 具体的な取り組み

- ◆ 自動車のリーディングカンパニーとしてシェア50%を目指す
- ◆ インドの需要を賄うため、また輸出拠点として拡大するために、年400万台の生産体制を目指す
- ◆ BEVの生産/販売/輸出 1位を目指す

国・地域の捉え方

- 今後も成長が続く、スズキの成長のエンジンとなる最重要市場
- 競争環境が厳しさを増しており、お客様が求める商品の機能、装備、サービスの質の水準が上がってきている

商品

- SUV、MPVセグメントで商品力、ラインアップを強化
- 市場の要求に合致したエントリーモデルを早急に開発し市場に導入
- インド各地の事情にあわせて、BEV/HEV/CNG (CBG)車 /FFVなどの商品を導入
- マルチ・スズキの商品企画/開発能力を向上させ、よりインドのお客様の嗜好にあった商品をマルチ・スズキ主導で開発し、タイムリーに提供
- e VITARAを皮切りにBEVのラインアップを拡充、2030年度までにBEV 4モデル投入

販売サービス

- NEXAは上級志向、ARENAは幅広い顧客層と2つのチャネルの役割をより明確化し、お客様へ快適なカスタマーエクスペリエンスを提供

生産

- インドの国内需要の伸びへの対応、グローバルの輸出拠点としての役割を担うため、サプライチェーン/生産能力を拡充（カルコダ新工場＋グジャラート新工場）
- 市場状況を見ながら適切なタイミングで年400万台体制へ

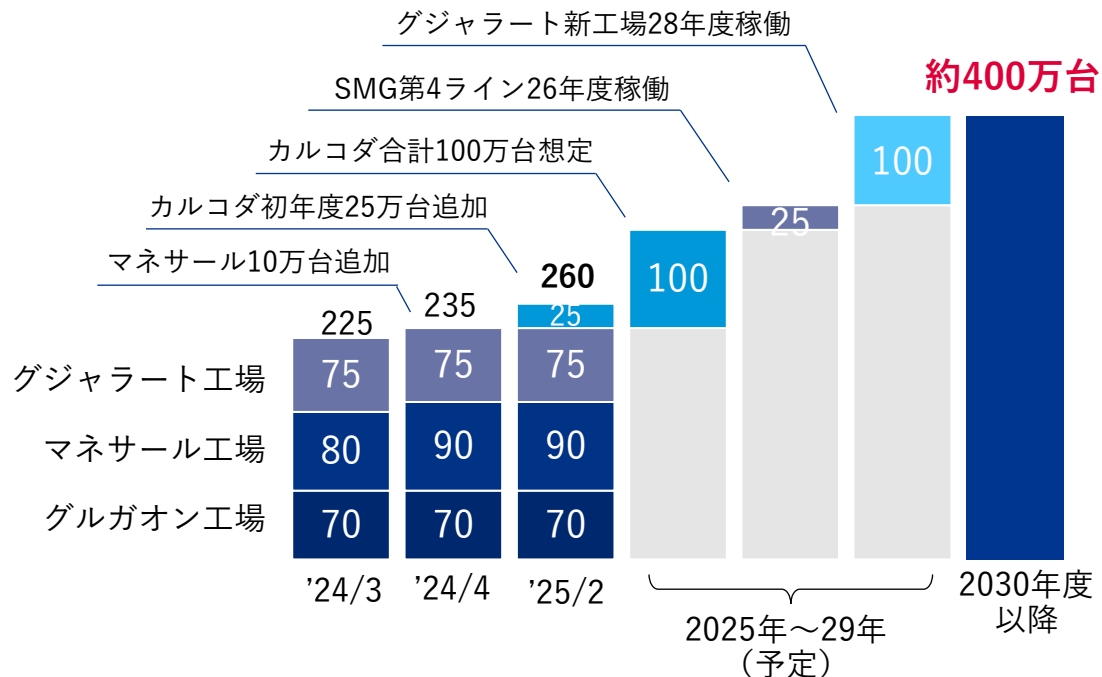


③ 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長 インド四輪 | 生産体制の強化

- ・ インドの需要を賄うため、また輸出拠点として拡大するために、年400万台の生産体制を目指す
- ・ 市場状況を見ながら適切なタイミングで年400万台体制へ

インド四輪生産能力

(2勤定時、万台)



グルガオン工場



グジャラート工場



マネサール工場



カルコダ工場 ※2025年2月 稼働開始



③ 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長 インド四輪 | 販売・サービス体制の強化

販売店網を拡充し、お客様に寄り添った商品・サービスの提供体制を構築

販売店網の拡充

上級車から商用車に至るまで多様な販売チャネルを用意

ARENA

- 幅広い顧客層が対象の標準店
- 大型店含む多様な規模の一般店や巡回サービス店等



ARENA

NEXA

- プレミアム車販売網



NEXA

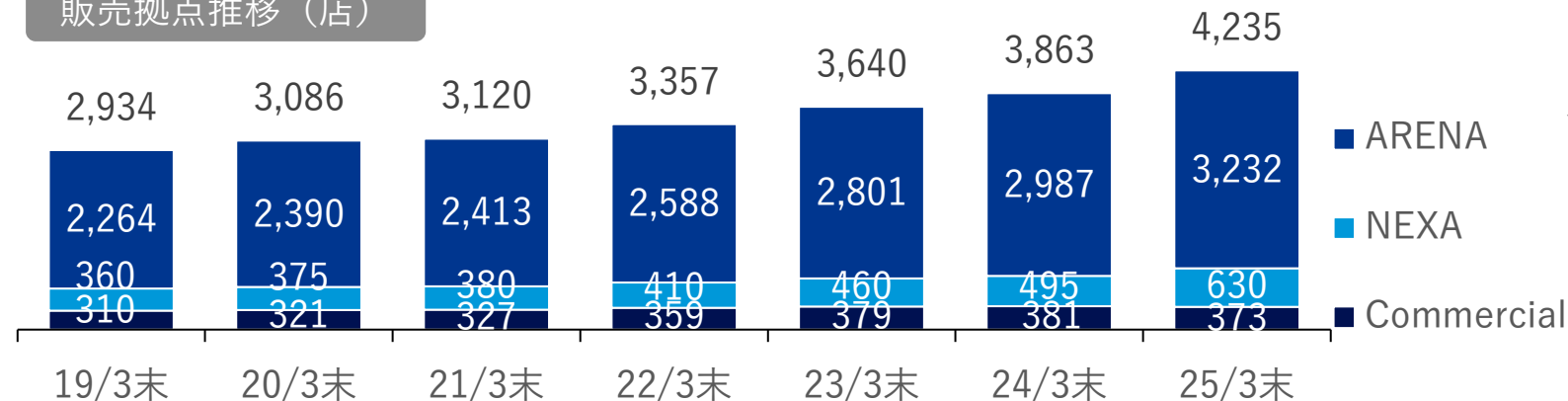
Commercial

- 商用車販売網

True Value

- 中古車販売網 577店舗 (24/3末)

販売拠点推移 (店)



- インド全土で4,235店 (25/3末)
- インド最大規模を誇る
 - 年平均成長率7.9% (21/3末～25/3末)

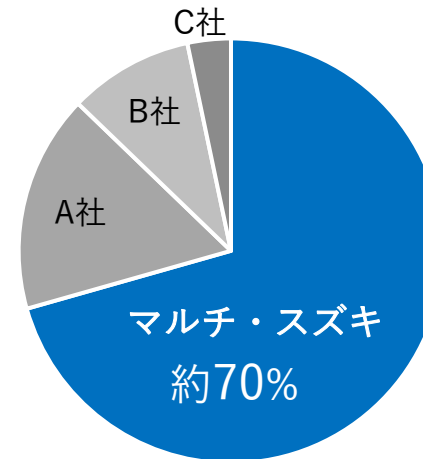
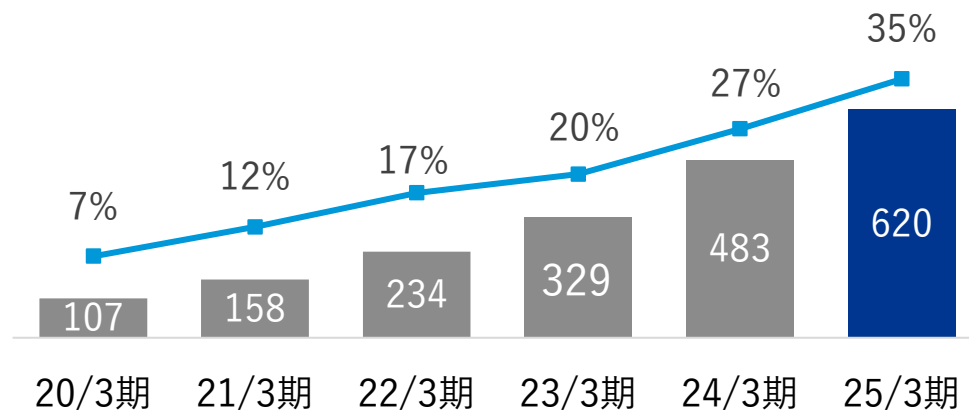
③ 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長 インド四輪 | CNG車（圧縮天然ガス車）の展開

低価格・低CO2排出のCNG車のラインアップを拡充し、高い市場シェアを獲得

圧縮天然ガス（CNG）

- CNG車は、低価格で低CO2排出が特徴
- 商用車含む全18車種中14車種にCNG仕様を設定（25年5月14日現在）
- CNG車においてマルチ・スズキは高い市場シェアを有する
- インド政府もCN達成に向けて、CNG車活用を掲げる

インドでのマルチ・スズキCNG車の販売台数※1（千台）
マルチスズキ販売車に占めるCNG車比率（%）



CNG車シェア内訳※2
（25/3期）



ワゴンRのトランクに
搭載のCNGタンク

③ 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長 インド | バイオガス事業

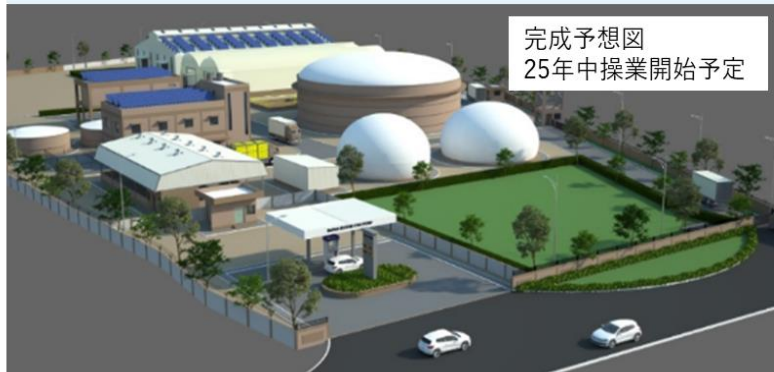
スズキの強み = CNG車を活かしつつ、インドの社会課題を解決し、インドの成長へも貢献

スズキの成長

- バイオガスを製造、CNG（CBG）車 へ供給
→ 適所適材なカーボンニュートラル社会への現実解
- CNG車を用いた農村向けモビリティサービスの提供
- 10億人の農村の方々の生活水準向上に貢献
→ 将来のスズキのお客様へつなげる
- 事業で生み出すGHG削減効果をスズキグループのGHG削減へ

インドの成長

- 地産地消型の安価なカーボンニュートラル燃料の普及によるエネルギー自給率向上と環境対応の両立
- 農村地域経済の活性化と循環型社会の形成
新たな雇用創出、牛糞買取による追加収入、
安価な移動手段の享受、有機肥料の普及など
- 家庭の調理へのバイオガス使用（クリーンキッチン）による大気汚染対策、女性の社会進出のサポート



バナスカンタ地域で建設中の工場



バイオガス（CBG）をCNG車に
充填している様子



薪を使う様子



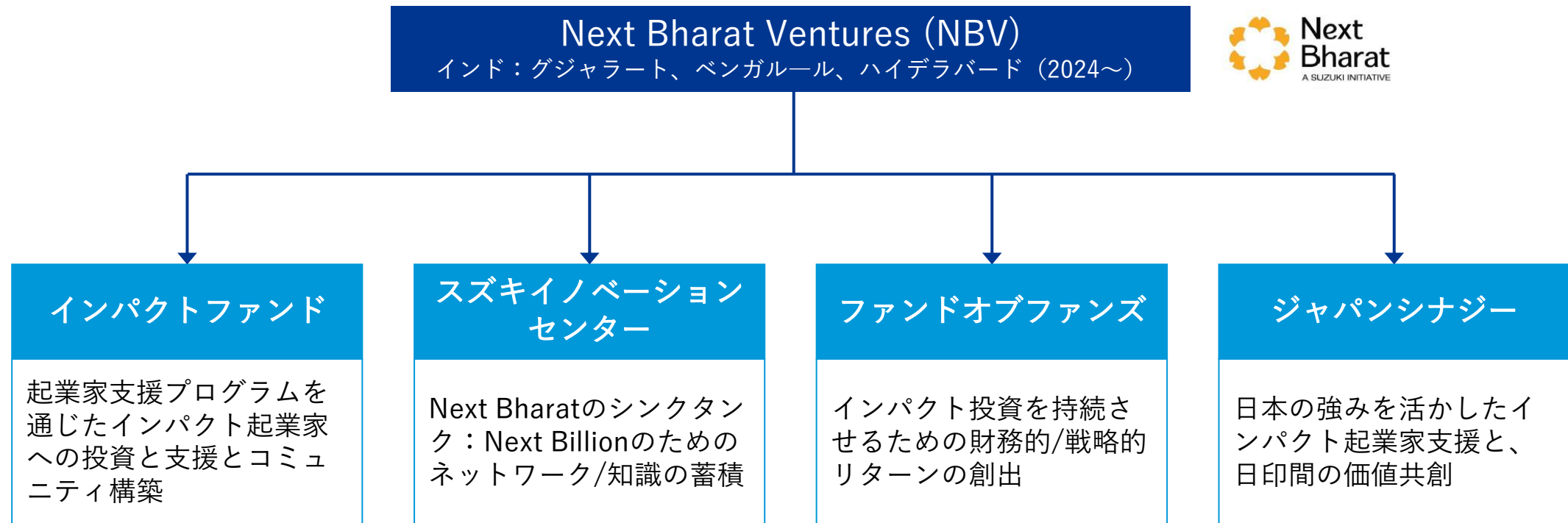
バイオガス導入後
クリーンキッチン（家庭用小型バイオガス）

注： GHG：温室効果ガス

③ 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長 インド | 地域との共創

地域及びそこに住む人々と共に成長していく取り組みを、インドNBVを通じて実践

- ・ 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更なる発展に貢献
- ・ モビリティを超えてインドの「次の10億人」とつながる



スズキの強み

1 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め

- 「お客様の立場になって」から始まる社是、スズキらしいモノづくりの思想「小・少・軽・短・美」を含んだ行動理念
- 2021年の集団指導体制への移行後、経営の原則に従った経営品質・競争力の強化を実行
- 商品力・品質の改善によって収益力を向上、カーボンニュートラルの取り組みを積極的に推進

2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略

- 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
- 「小・少・軽・短・美」の理念に基づき、全ての過程でエネルギーが極少となる技術を目指す

3 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長

- インド四輪市場で高いシェアを持ち、開発・調達・生産・販売における強い事業基盤を構築
- お客様・地域と共に成長：商品ラインアップの拡充、事業領域の拡大、モビリティにまだまだ手が届かない10億人へのアプローチ
- 今後の成長が見込まれる中東・アフリカ市場への輸出拠点として活用

4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開

- 四輪・二輪・マリンのラインアップを揃え、多様なお客様の生活に寄り添う商品・サービスを展開
- 各地域のエネルギー事情に沿ったパワートレイン、お客様の嗜好、市場にあった商品ラインアップの拡充
- 生産国での地産地消を前提としつつも生産能力の適正配分を行い、グローバルでの安定供給を実現

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略

- 「お客様、社会に寄り添い、共に持続的な成長を続け、企業価値を向上させる」ことを基本方針として、経営目標や各戦略を策定
- 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
- 長期保有の株主に応えるために安定的・継続的な累進配当の実現を目指す

4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開 充実したモビリティラインアップ

四輪・二輪・マリンのラインアップを揃え、多様なお客様の生活に寄り添う商品・サービスを展開



4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開 四輪事業戦略

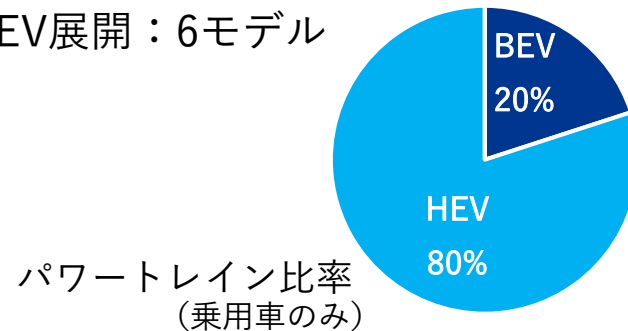
世界中のお客様の立場になって、最適な商品・サービスを提供するために、お客様の本当に必要とするものを開発し、お客様に寄り添うこと、製品に込めたお客様への想いを伝えることで、スズキの価値を高め、スズキの製品を選び続けていただくことを目指す

- 各地域の規制に対応すべく、適切なBEVモデルを投入
- 各地域のエネルギー事情等に応じて、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

2030年度までの商品計画

日本

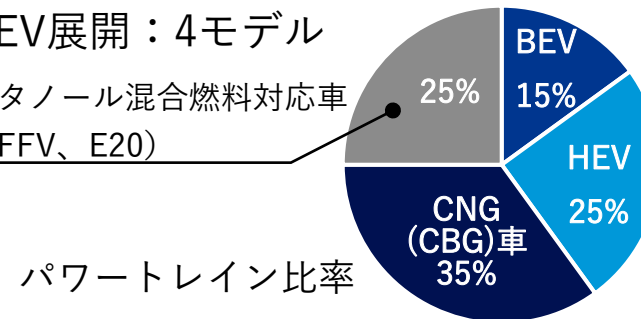
BEV展開：6モデル



インド

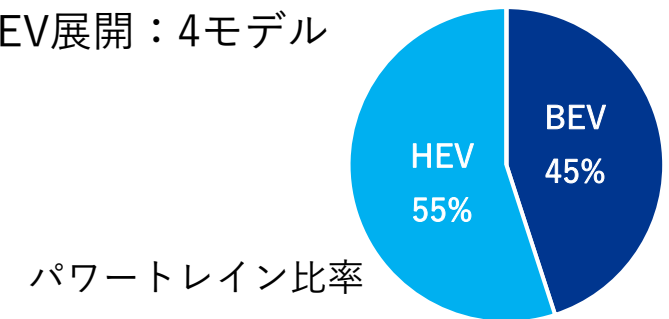
BEV展開：4モデル

エタノール混合燃料対応車
(FFV、E20)



欧州

BEV展開：4モデル



4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開 二輪事業戦略

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

- すべての製品に対し、妥協なく、品質/信頼性/高性能を追求
- 多くのお客様にたくさん使っていただき、お客様の生活をより豊かに

	趣味嗜好で使用するお客様	生活の足、業務に使用するお客様
商品	<ul style="list-style-type: none">• お客様の立場になって、お客様が求める商品を適切な価格でお届け• 初心者からベテランまで、安心して乗れる、扱いやすい、楽しい商品• 最高出力など数値だけに捉われず、全体バランスが最適な商品• 持っているだけでもワクワクする商品	<ul style="list-style-type: none">• 都市部での通勤/通学に最適な、取り回しの良い商品• 燃費性能、使い勝手が良く、日常の足として最適な商品
販売サービス	<ul style="list-style-type: none">• 北米欧州での販売/サービスの強化• 店頭で実車に触れ、試乗して頂くイベントの定期的な開催やファンコミュニティの形成を通じて、長期的な顧客関係を構築	<ul style="list-style-type: none">• 成長市場であるインドで、販売サービス網の拡大、開発体制/生産能力の強化• お客様の生の声を活用し、求められる接客/サービスを提供することで、信頼を得て、お客様を増やす
技術	<ul style="list-style-type: none">• 環境対応技術開発 2050年の「使用中のCO2排出実質0」に向け、マルチパスウェイで取り組む - コミュータEVの早期量産開発、内燃機関の効率向上、 E100まで見越したエタノール対応技術開発、CN技術の手の内化• 商品価値につながる技術を開発 スズキ二輪車の哲学の追求に加え、「安全・安心」「楽に、ながく」「便利に」分野に注力し開発	

注： CN技術：FFV、合成燃料、CNG（CBG）、水素など



4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開 マリン事業戦略

目指す姿

水上の「楽しむ」と「働く」を支える頼れるパートナー

- 水上のお客様にスズキの製品を選んでいただけるよう、耐久性、信頼性に優れた商品と市場に密着したアフターサービスを提供
- 事業を通じて、お客様の生活に深くかかわる水辺の環境をクリーンかつ持続可能なものとして、お客様の生活を支えていく



	水上で「楽しむ」お客様	水上で「働く」お客様
商品	<ul style="list-style-type: none">• お客様に選ばれる魅力的で環境に優しい商品を開発し、商品力、ラインアップを強化• 小型モデルはゼロエミッション水域のお客様に向けて、BEVを市場投入	
販売 サービス	<ul style="list-style-type: none">• お客様の満足度をあげる活動を地道に行い、お客様のつなぎとめ、新規顧客の創出につなげる	
	<ul style="list-style-type: none">• 北米を中心に販売網を広げ、販売増につなげる• 北米/欧州/大洋州を中心に、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、拡販につなげる	<ul style="list-style-type: none">• アジア等の業務市場（2ストローク市場）では、サービス力強化により4ストローク化を推進• 漁業や水上タクシーなど、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/安全な商品を提供することで、信頼を築きお客様を増やす
技術	<ul style="list-style-type: none">• カーボンニュートラル燃料対応、操船支援の技術開発を推進• スズキクリーンオーシャンプロジェクトによるESG活動推進によりスズキのブランド力を向上	



4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開

四輪 グローバル供給体制

グローバル

- ・生産国での地産地消を前提とした上で、生産能力の適正配分を行いグローバルでの安定供給を実現
- ・販売国におけるカーボンニュートラル目標、インフラ事情を考慮したパワートレイン展開
- ・インドモデルを今後伸びると考えられる 中東/アフリカ市場を中心に展開/拡大し、次なるインドを育てる

日本

スズキグループのマザー生産拠点として、生産技術、ノウハウでスズキグループの手本であり続ける

ASEAN

インドネシアをASEAN市場向け供給拠点の中核として強化

インド

- ・BEVのグローバル生産/輸出拠点
- ・インド400万台生産に向けた体制構築、インド国内需要への対応、グローバルへの輸出拡大（Make in Indiaへ貢献）

中東/アフリカ

インド生産モデル拡販

→：製品供給網
(赤い太矢印は注力箇所)

スズキの強み

1 社是・行動理念の徹底と経営品質・競争力の強化による収益力の向上と成長への足場固め

- 「お客様の立場になって」から始まる社是、スズキらしいモノづくりの思想「小・少・軽・短・美」を含んだ行動理念
- 2021年の集団指導体制への移行後、経営の原則に従った経営品質・競争力の強化を実行
- 商品力・品質の改善によって収益力を向上、カーボンニュートラルの取り組みを積極的に推進

2 中期経営計画「By Your Side」と10年先を見据えた技術戦略

- 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
- 「小・少・軽・短・美」の理念に基づき、全ての過程でエネルギーが極少となる技術を目指す

3 発展著しいインドで築き上げてきた強い事業基盤を活用し、お客様・地域と共に成長

- インド四輪市場で高いシェアを持ち、開発・調達・生産・販売における強い事業基盤を構築
- お客様・地域と共に成長：商品ラインアップの拡充、事業領域の拡大、モビリティにまだまだ手が届かない10億人へのアプローチ
- 今後の成長が見込まれる中東・アフリカ市場への輸出拠点として活用

4 多様なお客様の嗜好・地域の事情に合わせた適所適材の商品・サービスの展開

- 四輪・二輪・マリンのラインアップを揃え、多様なお客様の生活に寄り添う商品・サービスを展開
- 各地域のエネルギー事情に沿ったパワートレイン、お客様の嗜好、市場にあった商品ラインアップの拡充
- 生産国での地産地消を前提としつつも生産能力の適正配分を行い、グローバルでの安定供給を実現

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略

- 「お客様、社会に寄り添い、共に持続的な成長を続け、企業価値を向上させる」ことを基本方針として、経営目標や各戦略を策定
- 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
- 長期保有の株主に応えるために安定的・継続的な累進配当の実現を目指す

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略 基本方針

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、共に持続的な成長を続け、企業価値を向上させる」ことを基本方針として、経営目標や各戦略を策定

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

資本コストを上回る価値の創出

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

持続的な成長のために投資を遂行

経営目標や各戦略への反映

- 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
- 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
- 人財強化のため人的資本投資と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

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略 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

2030年代前半に目指す姿

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

中計期間

経営目標（2031年3月期）

売上収益	8兆円
営業利益 (率)	8,000億円 (10.0%)
ROE	13.0%

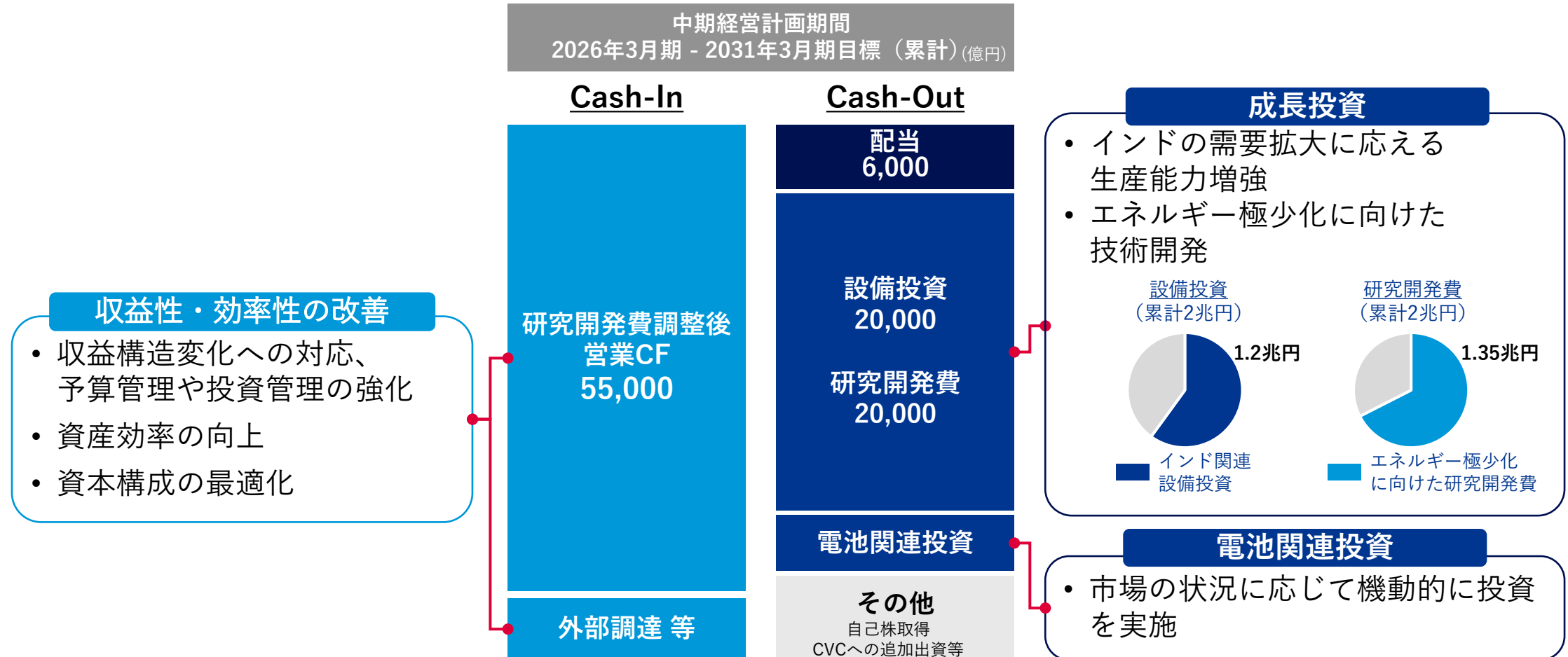
事業	販売台数	営業利益
四輪事業	420万台	7,000億円
二輪事業	254万台	500億円
マリン事業	-	350億円
新事業	売上収益：500億円	

財務指標	目標
設備投資 (6年間累計)	2兆円
研究開発費 (6年間累計)	2兆円
DOE	3.0%

[前提] 株主資本コスト：10.0%※
為替レート：米ドル140円、ユーロ150円、インドルピー1.70円 ※ CAPM（7.9%）と益回り法（10.0% 成長率ゼロ前提）より算出

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略 キャピタル・アロケーション

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する
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る



注： 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）

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略 収益性 / 効率性の改善

トップが現場に行き現場と一体となり全社横断的な収益性・効率性の改善活動を推進し、グループ全体の「稼ぐ力」を向上

収益構造変化への対応	中長期的なグループ全体の競争力強化を企図した構造改革の検討 ・グローバルの燃費規制強化への対応 ・インド市場におけるシェア低下への対応
予算管理の強化	目指すべき目標として予算の立案、そして確実な実行 ・中長期で目指すべき収益構造に向け、翌年度予算を明確化 ・部門別/拠点別の現場レベルまで落とし込んだPDCA
投資管理の強化	資本コストを意識した投資管理の強化 ・バリューチェーンでの収益性評価 ・投資基準/管理指標としてNPV、IRR等を活用 ・市場別/車種別損益等の予測精度向上と予実管理の徹底
資産効率の向上	・AIを活用した販売予測の緻密化と適正な在庫管理 ・政策保有株式は縮減方向で保有目的や資本コストとの比較等の検証を継続
資本構成の最適化	・財務健全性※を維持しつつ、負債性資金の活用も検討 <small>※財務健全性：単体ネットキャッシュ、自己資本比率などを検証</small>

営業利益率
10.0%以上
(2030年度：10.0%)

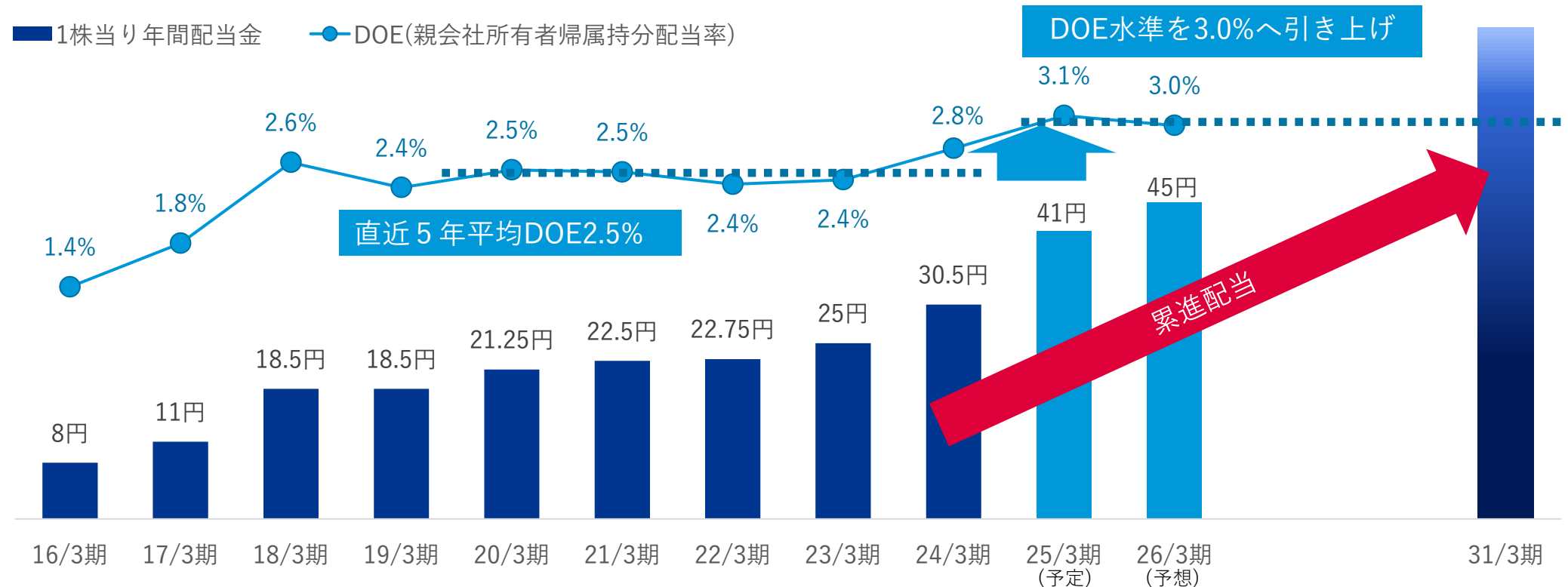
ROE
15.0%以上
(2030年度：13.0%)

5 スズキの持続的な成長を支える財務戦略 株主還元方針

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、株主還元は配当を中心に実施するとともに、配当による還元を強化

- 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



(ご参考) $DOE = 1株当たり配当金 \div ((期首1株当たり親会社所有者帰属持分 + 期末1株当たり親会社所有者帰属持分) \div 2)$

なお、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

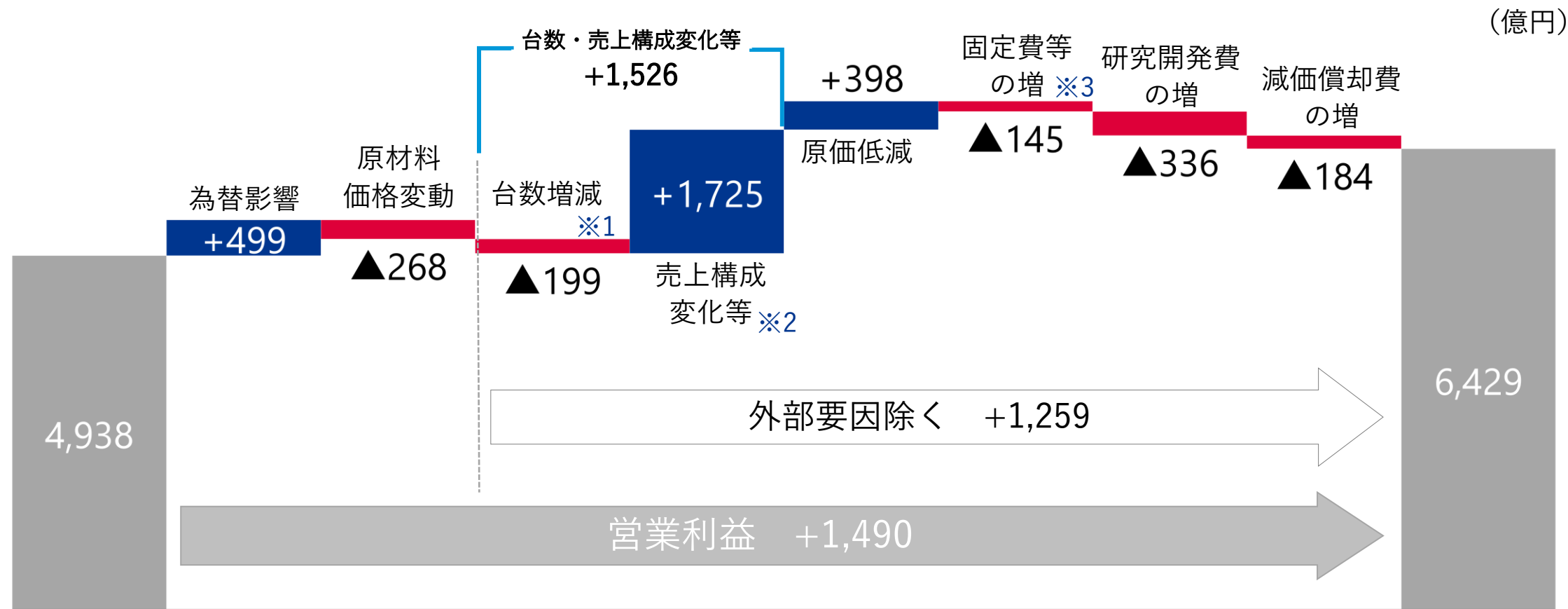
-
1. スズキ株式会社について
 2. スズキの強み
 3. **足元の業績**

2025年3月期決算 | 総括

(億円)		当期 ('24/4-'25/3)	前期 ('23/4-'24/3)	増	減 増減率	補足
連結 業績	売上収益	58,252	53,575	+ 4,676	+ 8.7%	4期連続増収、過去最高
	営業利益 (利益率)	6,429 (11.0%)	4,938 (9.2%)	+ 1,490	+ 30.2%	3期連続増益、過去最高
	税引前利益 (利益率)	7,302 (12.5%)	5,917 (11.0%)	+ 1,385	+ 23.4%	5期連続増益、過去最高
	当期利益※ (利益率)	4,161 (7.1%)	3,170 (5.9%)	+ 990	+ 31.2%	5期連続増益、過去最高
世界 販売	四輪車	3,240千台	3,168千台	+ 72千台	+ 2.3%	日本、パキスタン、中近東等で増加
	二輪車	2,064千台	1,912千台	+ 152千台	+ 7.9%	インド、中南米等で増加
配当	1株当たり 年間配当金	41円	30.5円	+ 10.5円	+ 34.4%	5期連続増配※、過去最高 ※記念配当を含むと6期連続増配
ROE	ROE	14.6%	12.6%		+ 2.0%	

※ 当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益

2025年3月期決算 | 営業利益増減要因 (通期)



前期
'23/4-'24/3

※1 台数増減影響 主な内訳
・ 当社単独 ▲370億円
・ マルチスズキ +214億円

※2 売上構成変化等 主な内訳
・ 当社単独 +615億円
・ マルチスズキ ▲175億円
・ 未実現利益 +1,015億円

※3 固定費等の増 主な内訳
・ 労務費 ▲272億円
・ 営業政策費 ▲75億円
・ 品質関連費用 +193億円

当期
'24/4-'25/3

通期業績予想 | 総括

(億円)		次期予想 ('25/4-'26/3)	当期実績 ('24/4-'25/3)	増 減		補足
					増減率	
連結 業績	売上収益	61,000	58,252	+ 2,748	+ 4.7%	5期連続増収
	営業利益 (利益率)	5,000 (8.2%)	6,429 (11.0%)	▲1,429	▲22.2%	4期ぶり減益
	税引前利益 (利益率)	5,800 (9.5%)	7,302 (12.5%)	▲1,502	▲20.6%	6期ぶり減益
	当期利益 ^{※1} (利益率)	3,200 (5.2%)	4,161 (7.1%)	▲961	▲23.1%	6期ぶり減益
為替 レート	米ドル	140円	153円	▲13円	▲8.3%	
	ユーロ	160円	164円	▲4円	▲2.4%	
	インドルピー	1.68円	1.82円	▲0.14円	▲7.7%	
世界 販売	四輪車	3,324千台	3,240千台	+ 83千台	+ 2.6%	
	二輪車	2,078千台	2,064千台	+ 14千台	+ 0.7%	
配当	1株当たり 年間配当	45円	41円	+ 4円	+ 9.8%	

※1 当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益

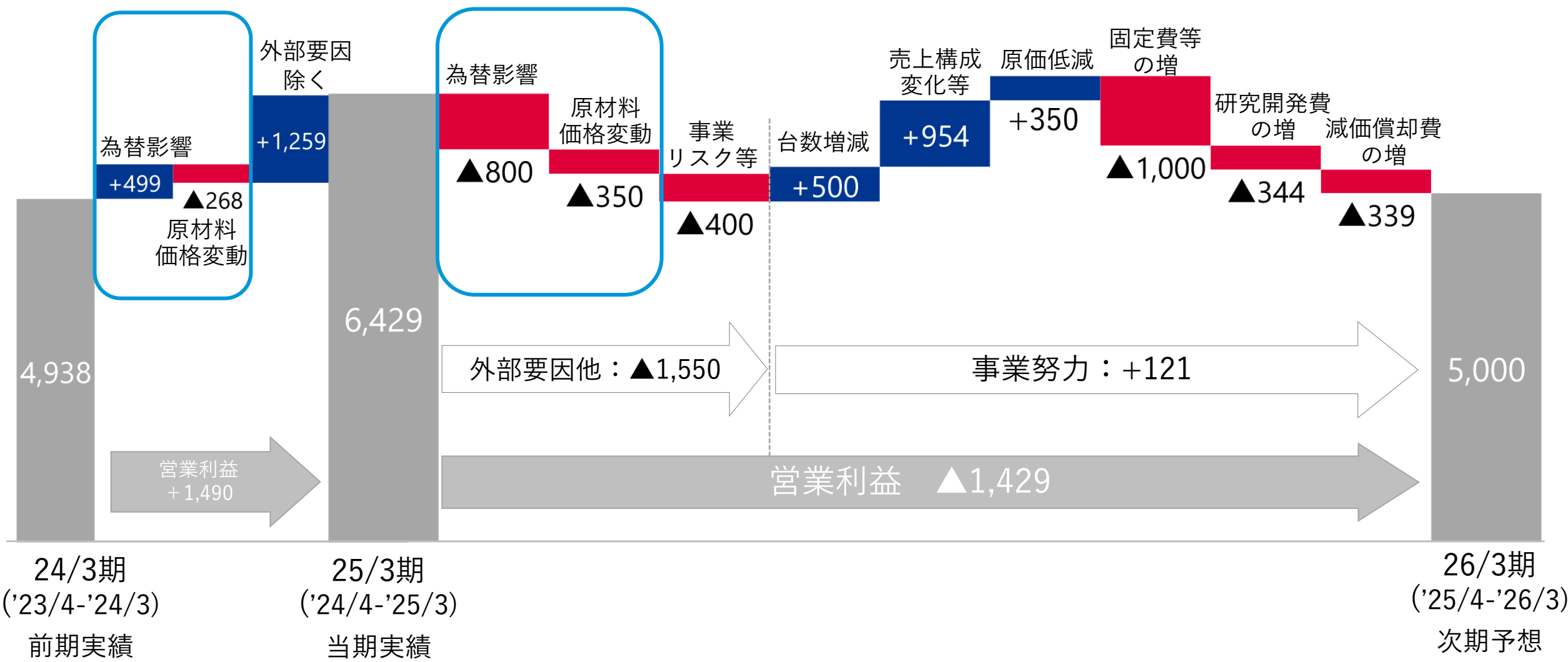
通期業績予想 | 営業利益増減要因・対 25/3期実績

24/3期から2年間の為替および
原材料価格変動の影響：▲919億円

収益改善活動

成長投資

(億円)



1

中期経営計画の実現に向け、成長投資を継続

- 従業員の成長を促す人的資本投資やAI活用による業務効率化を推進し、**個の力を向上**
- お客様の立場になった**価値ある製品づくり**と、その**価値をご理解いただく活動を継続**
- **研究開発・設備投資**を積極的に実施、全社的な稼ぐ力を向上させる

2

成長投資により企業価値向上に努めるとともに、
累進配当を着実に実施し、株主の皆様へお応えしていく

- 2025年3月期 年間配当41円（前期比+10.5円）
- 2026年3月期 年間配当45円（前期比+4円）



将来予想に関する注意事項

- このプレゼンテーション資料に記載した将来予想は、現時点で入手可能な情報及び仮定に基づき当社が判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。
- 実際には、様々な要因の変化により大きく異なることがありますことをご承知おき下さい。
- 実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、主要市場における経済情勢及び需要の動向、為替相場の変動などが含まれます。