By Your Side

スズキ新中期経営計画（2025～2030年度）

2025年2月20日
スズキ株式会社

はじめに～これからの成長に向けて

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歩ずつ引き、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

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）

2022/1　三現主義追求と会社全体最適実現のため「管掌」体制導入

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）

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）

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

2023/1　2030年度に向けたスズキ成長戦略発表

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

▼

新中期経営計画　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。

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

目次

1. 現中計（2021～2025年度）の振り返り
2. 新中計 ***By Your Side*** の位置づけ
3. 社是・行動理念～目指す姿
4. 経営目標
5. 具体的な戦略・取り組み
6. 財務戦略
7. 経営基盤の強化に向けた取り組み

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

1. 現中計（2021～2025年度）の振り返り

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

1. 現中計（2021～2025年度）の振り返り

・販売台数は未達も、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
・一方、インド市場でシェア下落や電動車の競争激化等、事業環境が変化。戦略の再考が必要

	現中計 経営目標 (2026年3月期)	実績 (2024年３月期)
売上高	4.8兆円	5.4兆円
営業利益率	5.5%	8.7%
ROE	8.0%	11.7%

事業戦略

主な項目		現中計の計画値	実績（2024年3月期）
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
四輪事業［インド］	乗用車シェア向上	50.0%以上	41.6%
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%
マリン事業	売上高増	1,000億円	1,123億円

中長期課題への対応

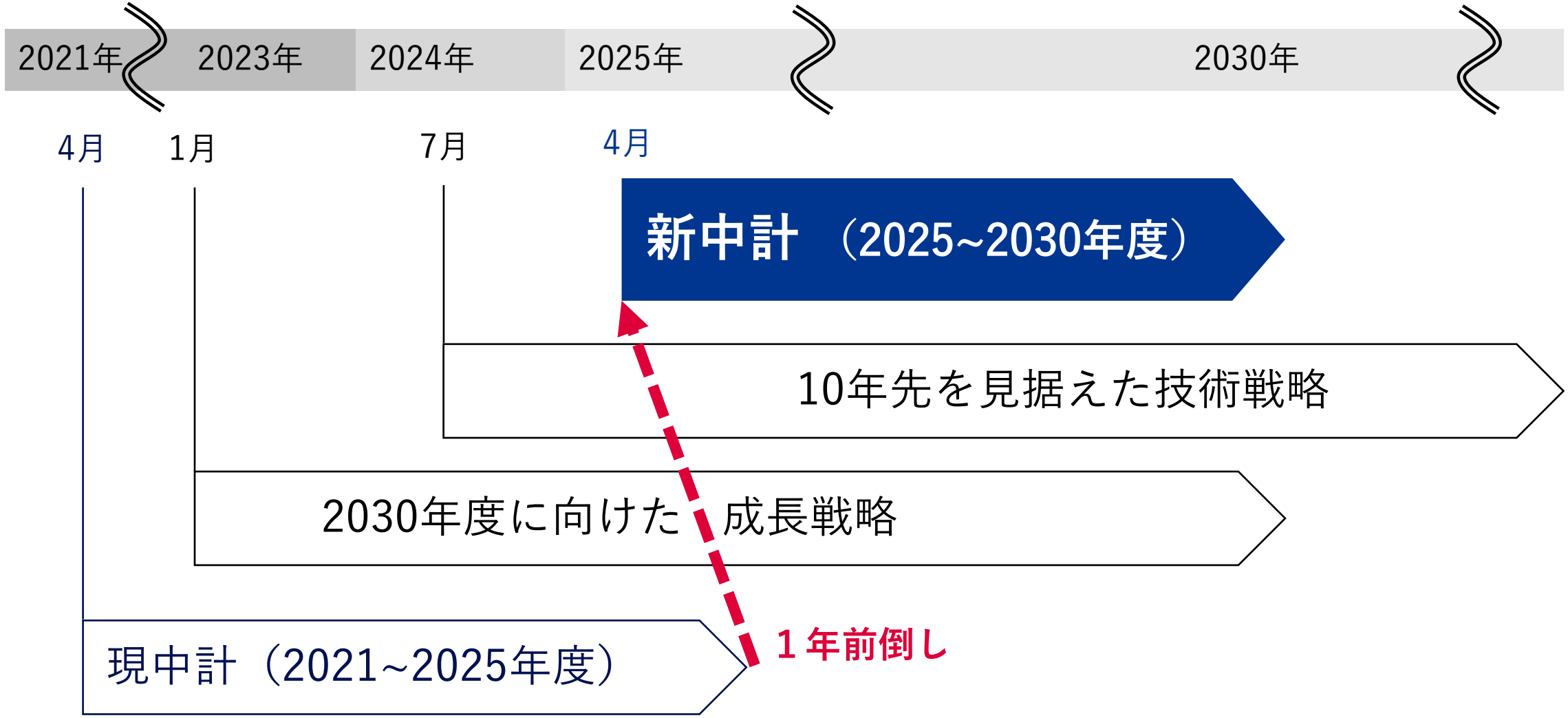
優先的な取り組み	現中計の取り組み	実績・評価
走行時CO2排出低減	・電動化技術開発	・10年先を見据えた技術戦略公表 ・初のBEV(e VITARA)公開
製造時CO2排出低減	・現技術の拡大/応用、新技術開発	・2020年度比で10.3万t-CO2削減（省エネ徹底/再エネ電力導入）
高品質の維持	・不具合の発生防止 ・早期発見/流出防止	・JDパワー初期品質総合1位（初） ・品質関連費用の減少

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

2. 新中計 *By Your Side* の位置づけ

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

2. 新中計 *By Your Side* の位置づけ



© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

3. 社是・行動理念 ～目指す姿

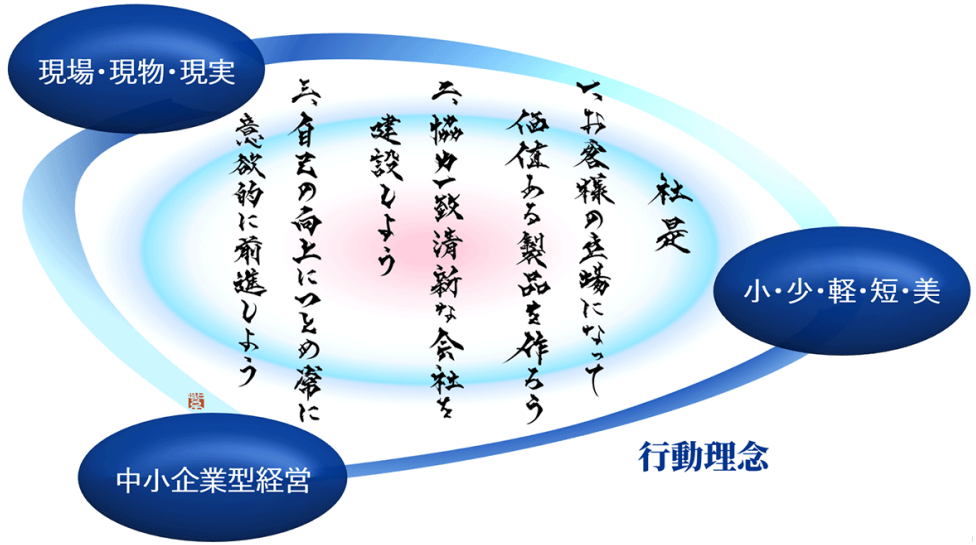
© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

3.　社是・行動理念 ～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

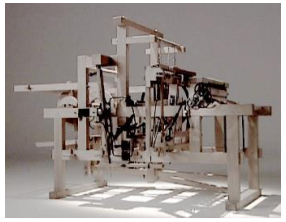
By Your Side

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

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

3.　社是・行動理念～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

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

4. 経営目標

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

4. 経営目標｜考え方

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	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

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

4.　経営目標｜2030年代前半に目指す姿及び2030年度の経営目標

- 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

新中計期間

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	

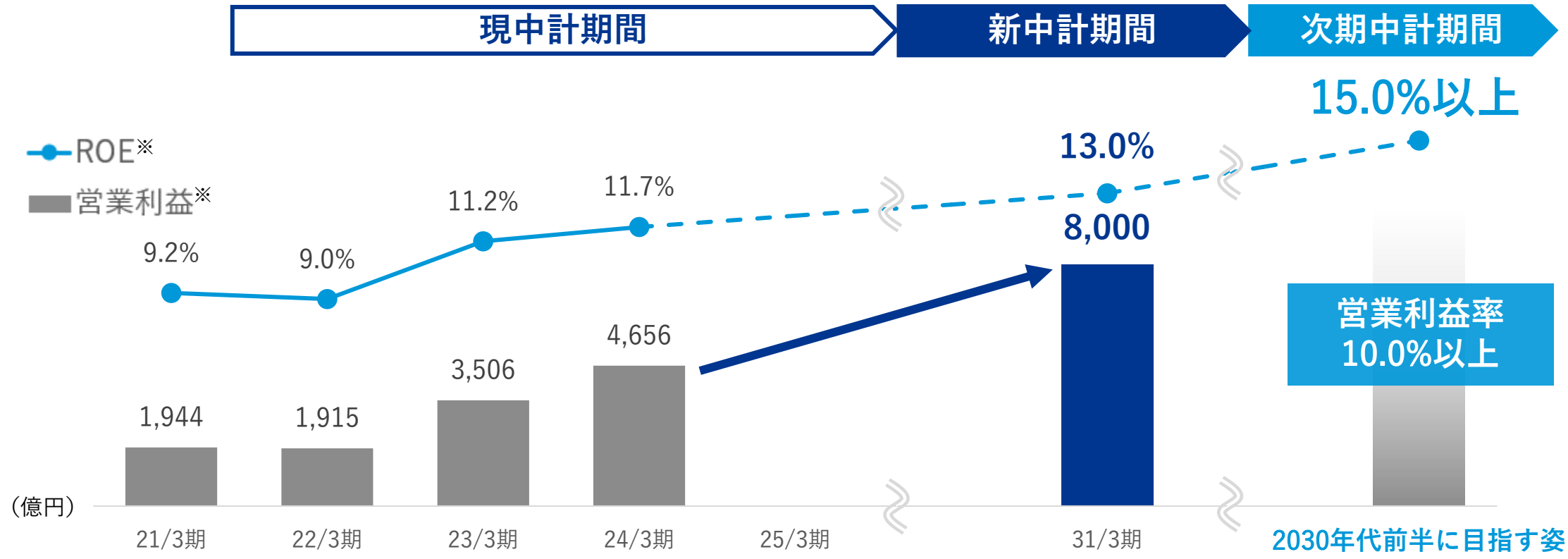
財務指標	目標
設備投資（6年間累計）	2兆円
研究開発費（6年間累計）	2兆円
DOE	3.0%

［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

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

4. 経営目標｜持続的な成長の実現

- EV比率の増加や労務費の上昇、取引先基盤強化を含む原材料費の上昇に対して、販売台数の増加や商品価値、ブランド価値の向上等による収益性の改善を通じて利益成長を継続
- 2030年代前半にさらなる高い収益体質を実現することを見据えて、必要な投資を遂行



為替前提

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	31/3期
米ドル	106円			145円		140円
ユーロ	124円			157円		150円
インドルピー	1.44円			1.76円		1.70円

※24/3期までは日本基準、25/3期以降はIFRSベース

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5. 具体的な戦略・取り組み

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

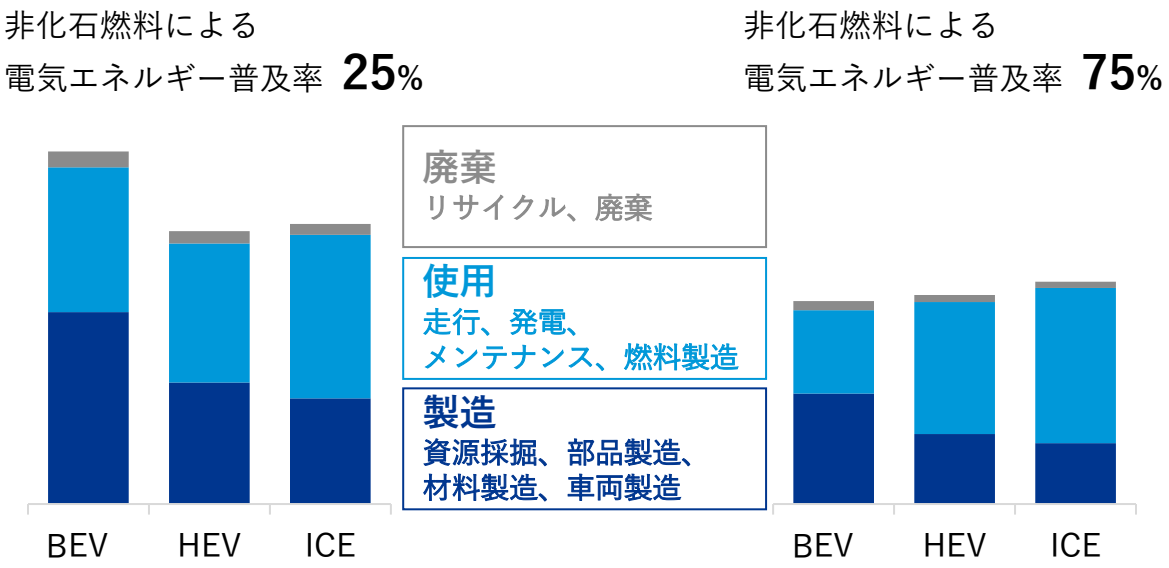
5.　具体的な戦略・取り組み｜技術戦略

- 小・少・軽・短・美の理念に基づき、全ての過程でエネルギーを極少化
- 製造からリサイクルまで 「資源リスクと環境リスクを極少化させる技術」を目指す

技術哲学

エネルギー極少化　by 小・少・軽・短・美

ライフサイクルにおけるエネルギー消費概念図（BEV/HEV/ICE比較）



検討条件：走行11万km、その他はスズキ独自で設定

技術戦略 5つの柱

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5. 具体的な戦略・取り組み｜インド戦略

「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”

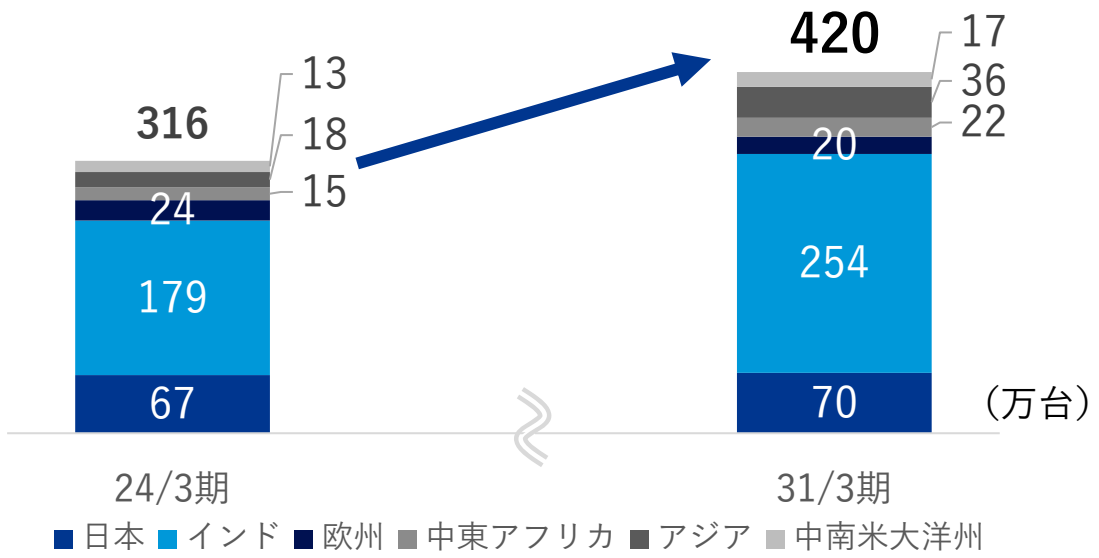
市場動向			戦略				
世帯収入	世帯数 2023 ⇨ 2030年		モビリティ	マルチパスウェイ	インフラ	人財/交流	循環経済
顧客層	Rs 230万～	6 ⇨ 13	[新たなモビリティ] 交通渋滞への緩和策提案 [四輪] • NEXA/ARENAの顧客ターゲティング 商品区別： NEXA ⇒ 上級志向 ARENA ⇒ 幅広い顧客層	[四輪] • お客様の嗜好の上級移行に備えた中大型のSUV/MPVラインアップの拡充 [四輪] • ミッドSUVラインアップ拡充	[四輪] • BEV • S-HEV [四輪] • BEV • S-HEV • M-HEV • CNG (CBG) • FFV	BEV普及に向けた充電インフラへの積極的な投資 ワークモビリティとしての電動台車の可能性探求 [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	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） サーキュラーエコノミーシステム構築（ELVの回収/解体/リサイクル/電池回収）
	Rs 130万～230万	16 ⇨ 30	• 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) • FFV		
	Rs 50万～130万	89 ⇨ 126	[二輪] • スズキファン取込み		[二輪] • BEV/FFV • CNG (CBG)		
	～ Rs 50万	222 ⇨ 204	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		

（百万世帯）

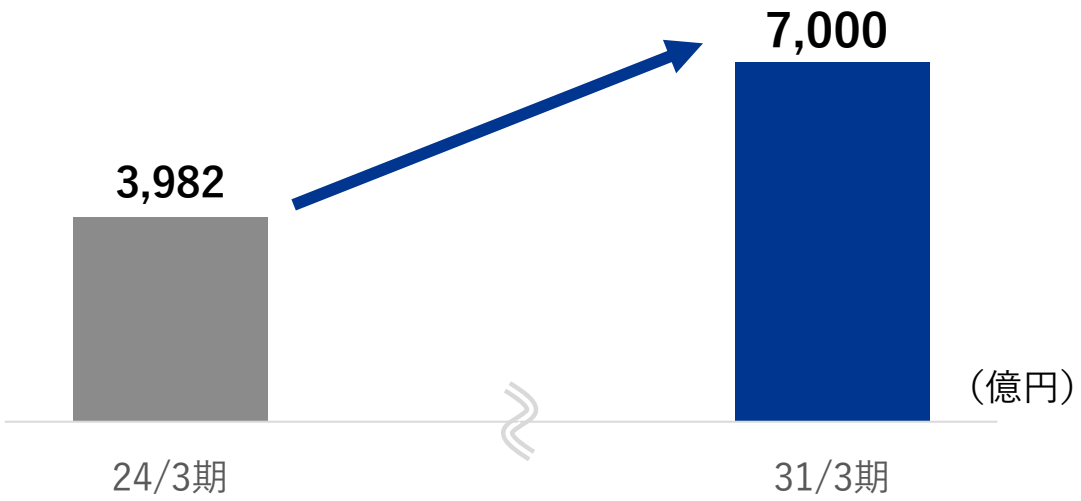
© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜四輪

販売台数目標（2031年3月期）　**420万台**



営業利益目標（2031年3月期）　**7,000億円**

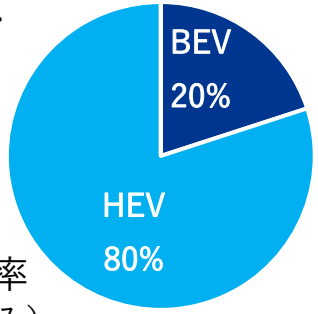


2030年度までの商品計画

※パワートレイン比率は2030年度時点

日本

BEV展開：6モデル

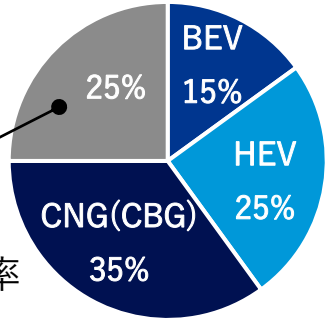


パワートレイン比率
（乗用車のみ）

インド

BEV展開：4モデル

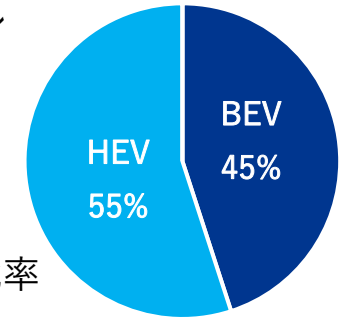
エタノール混合燃料対応
（FFV、E20※）
※エタノール20%混合



パワートレイン比率

欧州

BEV展開：4モデル



パワートレイン比率

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜四輪　日本

◆スズキにとって日本は成長市場。登録車も伸ばし、収益も高める
◆お客様と社会に必要とされる存在となる → 乗用車(登録車＋軽自動車)シェア 2位
◆生活になくてはならない日常の足として、軽自動車でお客様の生活を支えていく

国・地域の捉え方	•スズキにとって日本は成長市場 •収益性を高め、インドに次ぐ安定的な収益の柱へ •生活になくてはならない日常の足として、軽自動車でお客様の生活を支えていく
商品	•日本のお客様の嗜好、市場にあった商品を投入し、ラインアップを拡充 •HEVの強化（スーパーエネチャージ投入） •2025年度中にBEV 2モデル導入（e VITARA、軽商用バンBEV）、2030年度までにBEV 6モデル投入
販売サービス	•スズキが商品に込めたお客様に対する思い、こだわりを丁寧に発信 →ブランド価値を高め、商品価値に見合う適正な価格で販売 •お客様に寄り添った営業活動を行い、お客様の満足度を向上 →新たなお客様の獲得 →代替車販売、サービス入庫（車検、定期点検など）の増加
生産	•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

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜四輪　インド

◆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) /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

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜四輪　欧州

◆要求性能が極めて高く、先進的な環境/安全規制が導入される市場で、技術/製品を鍛え、磨く
◆そのために必要なビジネス規模を継続する

国・地域の捉え方	•欧州の先進的なトレンドや環境/安全規制に対応することで、技術/製品を鍛え、磨き、自動車メーカーとしての実力を上げていく
商品	•インド生産モデルを活用し、欧州のお客様の嗜好、市場にあった商品を販売 •CO2規制等に対応するため、e VITARAを中心にBEVのラインアップを拡充し、2030年までに4モデルを投入
販売サービス	•顧客満足度を上げることでお客様の囲い込みを図るとともに、デジタルを活用し効率的な販売活動を実施し、アフターセールス収益を強化
生産	•EU域内の生産拠点であるマジャールスズキの生産能力を有効活用

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜四輪　中東・アフリカ

◆大きな成長可能性を秘めた中東・アフリカ市場を、インド製モデルで開拓
◆次なるインドを見つけていく → 中東 シェア 5%、アフリカ シェア 10%

中東

国・地域の捉え方	•近年、若年人口の増加、女性の社会進出などの影響で小型車の需要が徐々に増加
商品	•スズキの得意とする小型車を中心に、お客様の嗜好あった商品をラインアップ
販売サービス	•スズキの得意とする小型車の需要が見込める国で、お客様満足度の向上を図り、販売を増やす

アフリカ

国・地域の捉え方	•スズキ最大の生産拠点があるインドと地理的な距離が近く、お客様のニーズがインドと似ている国もあり、インドの商品が受け入れられる土壌
商品	•燃費が良く耐久性があり品質の良い小型車をラインアップ
販売サービス	•お客様に寄り添ったメンテナンスサービス、ファンイベントなど、スズキがシェアを高めている南アフリカをモデルケースとして他の国にも横展開 •お客様満足度の向上を図り、販売を増やす

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜四輪　アジア

◆東南アジア　インドネシアを中心にASEANにおける事業再構築 → インドネシア シェア 10%
◆南アジア　パキスタンにおける更なる事業規模拡大 → パキスタン シェア 45%

ASEAN

国・地域の捉え方	•ASEAN最大の生産/販売拠点インドネシアを中心に販売台数を伸ばしていく市場
商品	•ASEANのお客様に満足いただける、より競争力のある商品をラインアップ
販売サービス	•販売現場の“お客様とのつながり”の質/頻度を高め、新車販売からサービス入庫、代替販売に至るまでお客様満足度を向上させ、市場におけるブランド力を高める
生産	•インドネシアをASEAN市場向け供給拠点の中核として生産ラインアップを拡充

パキスタン

国・地域の捉え方	•トップシェア 45%の重要市場 •部品の輸入制限により生産/販売が限られていたが、今後の回復/成長が期待
商品	•日本の軽自動車アルトが受け入れられた •軽自動車のグローバル化の１拠点として商品ラインアップを充実
販売サービス	•業界トップの販売店網を駆使し、パキスタンの隅々までお客様に満足いただける商品/サービスを提供
生産	•新モデルの投入に向けて、品質向上、生産性向上への投資を行っていく

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜四輪　中南米・大洋州

◆中南米　　今後も拡大する成長市場＝小型SUVの更なる拡販
◆大洋州　　燃費規制が進む成熟市場＝低燃費商品の拡充

中南米

国・地域の捉え方	•ボリビア15年連続/バルバドス20年連続 市場シェア1位 •スズキの存在感が高い国も多く、今後も成長を見込む市場
商品	•コンパクトなマイルドHEV車の拡販 •コンパクトSUVを中核として競争力/ブランド力をより高める
販売サービス	•デジタルツールの積極活用 •より簡単/便利にお客様とつながり、お客様により満足いただける体験を実店舗にて提供 •新たなお客様の獲得/サービス入庫/代替車販売の促進を図る

大洋州

国・地域の捉え方	•成熟市場、市場規模は横ばい •各国政策により燃費規制強化が進む
商品	•マイルドHEV車の拡販 •燃費規制動向に合わせ、電動車/次世代エネルギー車を随時投入
販売サービス	•強みである小型/低燃費のすばらしさをよりお客様に理解いただき、ブランド価値を更に高める

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜四輪　トヨタとのアライアンス

◆互いに切磋琢磨する競争者であり続けながら、イコールパートナーとしての協業を継続
◆協業を通じて、マルチパスウェイでのカーボンニュートラル社会の実現を目指し、両社が共に成長し続ける

技術領域
- 衝突被害軽減ブレーキなどの先進安全技術
- BEVユニットとプラットフォームの共同開発

生産領域
- スズキ開発機種のグランドビターラを TKM※1 で生産し、インド/中東/アフリカへ供給

®Dentsu Creative　®Toyota Kirloskar Motor Private Ltd.

車両の相互供給
- 各市場（インド/アフリカ/欧州/日本）における車両相互供給※2
  [スズキ→トヨタ]
  e VITARA (共同開発したBEVユニットとプラットフォームでスズキが開発した車両)
  バレーノ、エルティガ、フロンクス、シアズ、セレリオ
  [トヨタ→スズキ]
  ランディ、インビクト、アクロス、スウェイス

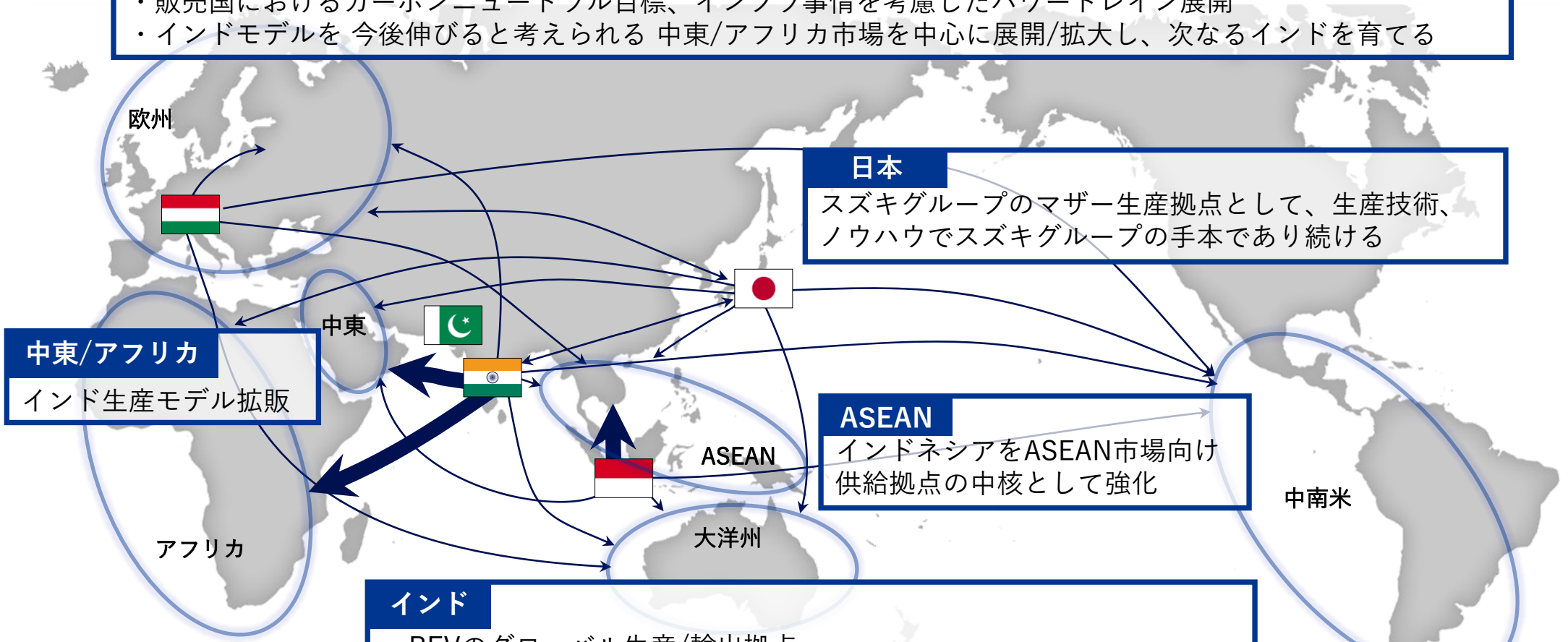
※1 TKM：Toyota Kirloskar Motor（インド）
※2 いずれもスズキにおけるモデル名

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜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

中東/アフリカ

インド生産モデル拡販

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）

→：製品供給網
（太矢印は注力箇所）

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

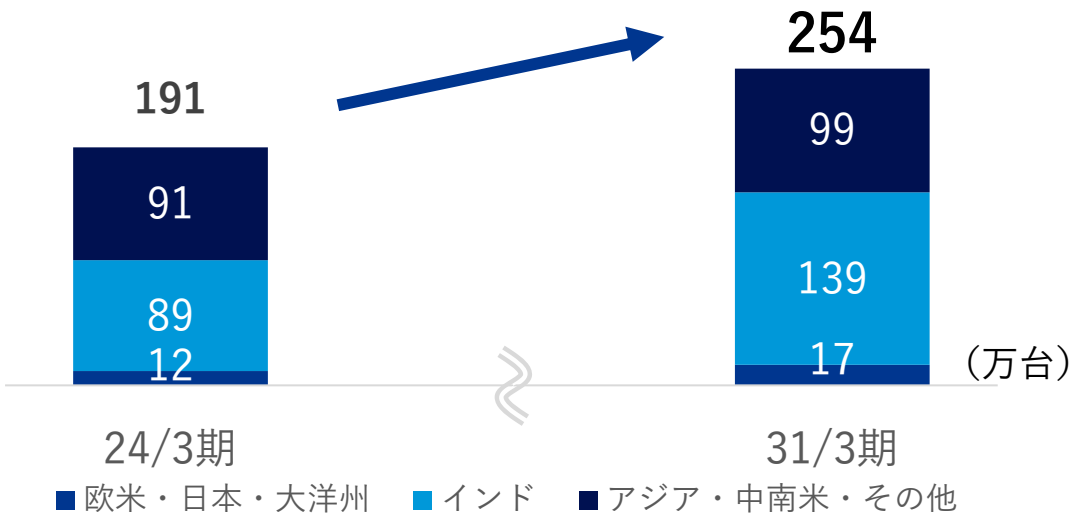
5.　具体的な戦略・取り組み｜二輪

◆妥協しない製品づくりを通じてお客様が求める「価値ある製品」を提供
◆作り手の想いを伝え、お客様の信頼を得て、254万台の販売、営業利益500億円の目標を達成

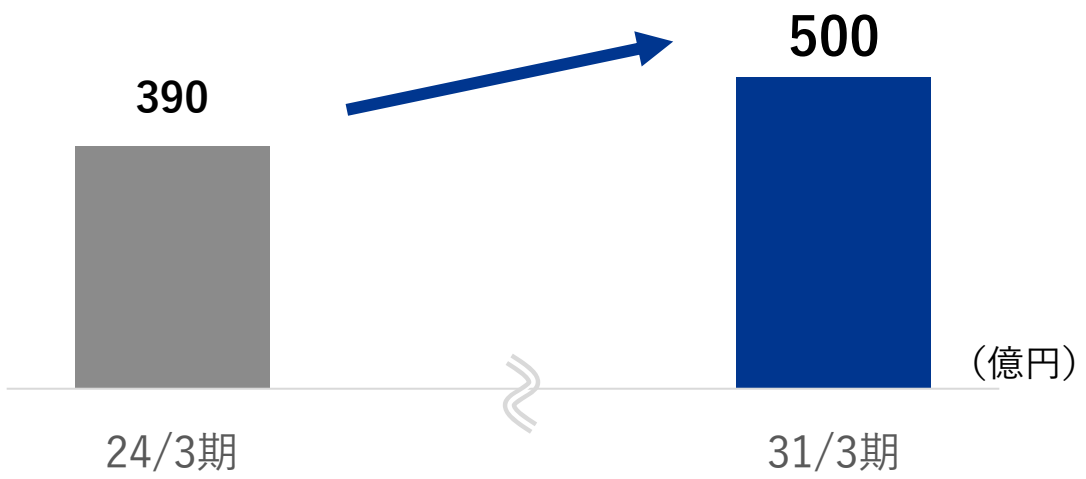
スズキ二輪車の哲学

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

販売台数目標（2031年3月期） **254万台**



営業利益目標（2031年3月期） **500億円**



© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜二輪

	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	•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	•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	•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	•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	•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	

※CN技術：FFV、合成燃料、CNG(CBG)、水素など

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜マリン

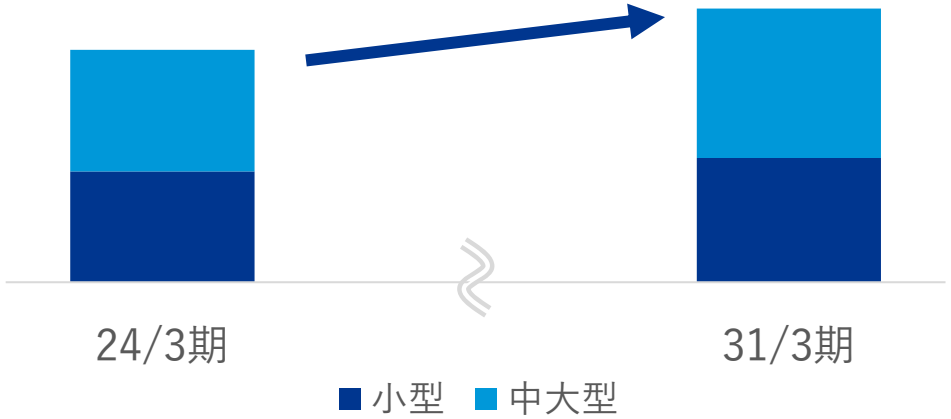
◆北米市場を中心に「楽しむ」お客様向けに中大型モデルを拡販、アジア市場等の「働く」お客様向けにも環境に優しい4ストローク化を推進し、営業利益350億円を達成

目指す姿

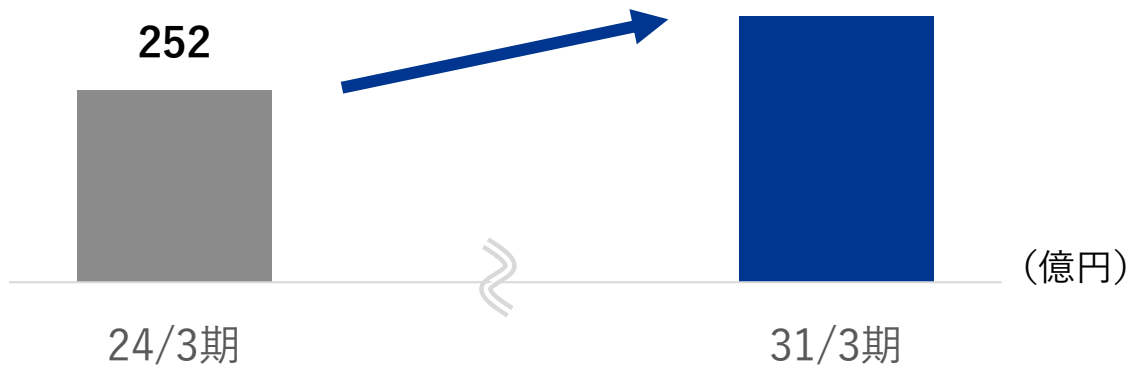
水上の「楽しむ」と「働く」を支える頼れるパートナー

- 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

セグメント別販売台数推移



営業利益目標（2031年3月期）　350億円



© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜マリン

	水上で「楽しむ」お客様	水上で「働く」お客様
商品	•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	•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	
	•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	•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	•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	

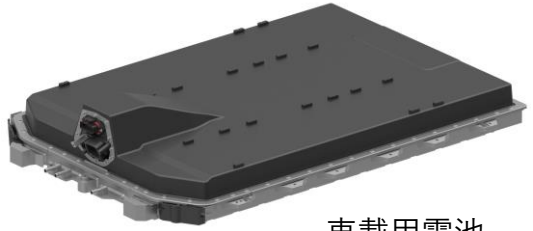
© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜電池

◆性能、品質で実績のあるバッテリーをパートナーの協力を得て調達
◆将来の需要拡大に備え、内製化に向け、国産蓄電池の共同開発を検討

調達方針

- 技術戦略である「エネルギー極少化」「バッテリーリーン」「実質有効なバッテリーリユース体制」の実現に向け、下記パートナーを中心に、生産国/地域の実情等を鑑み、最適なバッテリー調達を図る
  - 二輪 BEV用電池：Tata Gotion
  - 四輪 M-HEV用/S-HEV用電池：TDS Lithium-ion Battery Gujarat (TDSG)
  - 四輪 BEV用電池：FinDreams Battery
- インドにおいては、電動化市場の成長に合わせ、更なる現調化を推進



車載用電池

内製化の検討

- 将来に向けての電池技術習得/内製化を目標とし、ELIIY Power 川崎事業所にバッテリーR&Dセンターを開設、国産蓄電池の開発を検討
- 安全性/耐久性に優れ、モビリティ用途と定置用蓄電池の双方に利用できる蓄電池の製品化を検討
- 電池工場の建設及び電池材料の自前調達を検討

定置用蓄電池

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜新事業領域

◆既存事業での強みを活かし、サービスモビリティ/エネルギー領域で新事業を立ち上げ
→2030年度に売上収益500億円、2040年度に収益面で既存事業に並び立つ柱へ
◆スズキにない新事業領域に必要とされる技術、ノウハウは協業を通じて実現

立脚すべきスズキの強み

ミニマルで信頼性の高いものづくり技術	地方部で強固な顧客基盤と販売・整備網
「小･少･軽･短･美」に則った多様なモビリティ開発により培った高効率で信頼性の高いハードウェア開発・生産能力	特に日本とインドにおいて、地方の隅々まで張り巡らされた販売網と地域のお客様との日常的なつながり

新規事業領域とプロジェクト

サービスモビリティ
「所有から利用」の変化に合わせてインフラモビリティを目指す

①公共交通サービス

グライドウェイズ協業事業
- 軽サイズ車両を専用レーンで隊列自動走行。必要に応じた輸送量を提供し効率的な移動を実現

スカイドライブ協業事業
- 3人乗りの小型エアモビリティ

©SkyDrive

②ワークモビリティ

小型電動台車事業
- マイクロモビリティのプラットフォームを移動型ロボットの足に転用

アプライドEV協業事業
- 自動運転化が容易で多用途に使える台車型のSDV車両

エネルギー
インド・日本の地方のエネルギー自活/カーボンニュートラルに貢献

①バイオガス事業
- 牛糞/稲わら等からバイオガスを生成するバイオガスプラントを設置/運営、生成されたガスをCNG車両の燃料として活用する事業
- 温室効果ガス削減に取り組むとともに、インド農村部のエネルギー自活やサーキュラエコノミーに貢献

②蓄電事業
- ELIIY Powerと共同開発する車載用と定置用蓄電の双方に使える　共通モジュールを活用
- インドと日本において、特に地方部での再エネの効率的活用に寄与する蓄電事業に取り組む

新規事業実現に必須となるIoT技術とデータ利活用（ソラコムとの協業など）

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜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のため、スタートアップとの協業に体制を強化し取り組む
◆地域社会とのつながりをより太くし、関係人口を増やすため、本拠地である浜松市やインド地方部のスタートアップや企業を支援し、共に成長する

事業領域拡大に必要な技術や知見の獲得

Suzuki Global Ventures （SGV）
・スズキ本体と密接に連携し、事業戦略の達成をサポート
・既存事業強化～事業領域拡大に必要なスタートアップの探索
・CVCとしての出資、本体側の出資協業に対する支援

横浜研究所
・価値を創造する研究開発

Suzuki R&D India （SRDI）
・インドでの事業領域拡大におけるR&D

Maruti Suzuki INNOVATION
・モビリティ分野における課題解決に取り組むスタートアップの発掘・支援

地域との共存共栄／関係人口増加

Next Bharat Ventures （NBV）
・インドの「次の10億人」の生活向上と農村部の経済発展
・社会起業家のネットワークを拡大し、世の中を変える力を生み出す
・インドと日本をつなぎながら、スズキの関係人口・ファンを増やす

静岡県/浜松市との連携活動
・地元企業や地元スタートアップとの共創を通じた地域の活性化

次世代自動車センター浜松
・地域の中小企業が自動車技術の進化に対応するための支援活動

International Automobile Centre of Excellence （iACE）
・グジャラート州とマルチ・スズキが共同出資する、自動車技術の教育・イノベーション機関

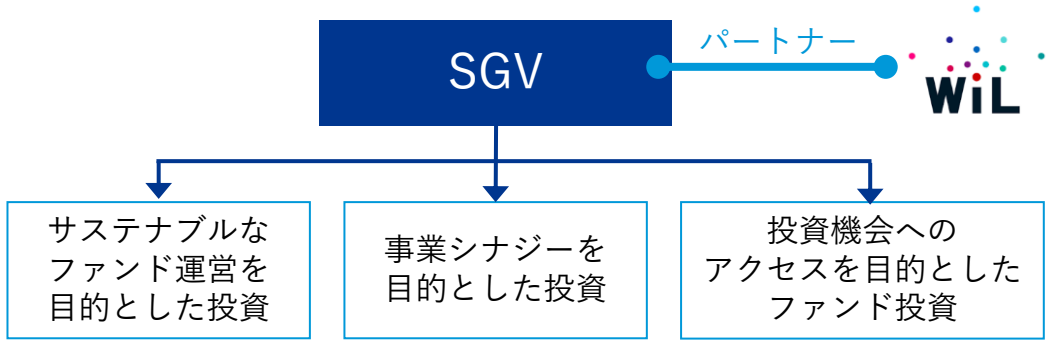
© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜スタートアップ・地域との共創

◆スズキが目指すインフラモビリティを実践するため、ミッションが異なる2つのコーポレートベンチャーキャピタルを設置し、取り組みを推進する

Suzuki Global Ventures (SGV)
米国：シリコンバレー（2022～）

- 日米に拠点を置く有力VC World Innovation Lab (WiL)の協力を得て運営
- 既存領域からの連続的な進化では難しい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

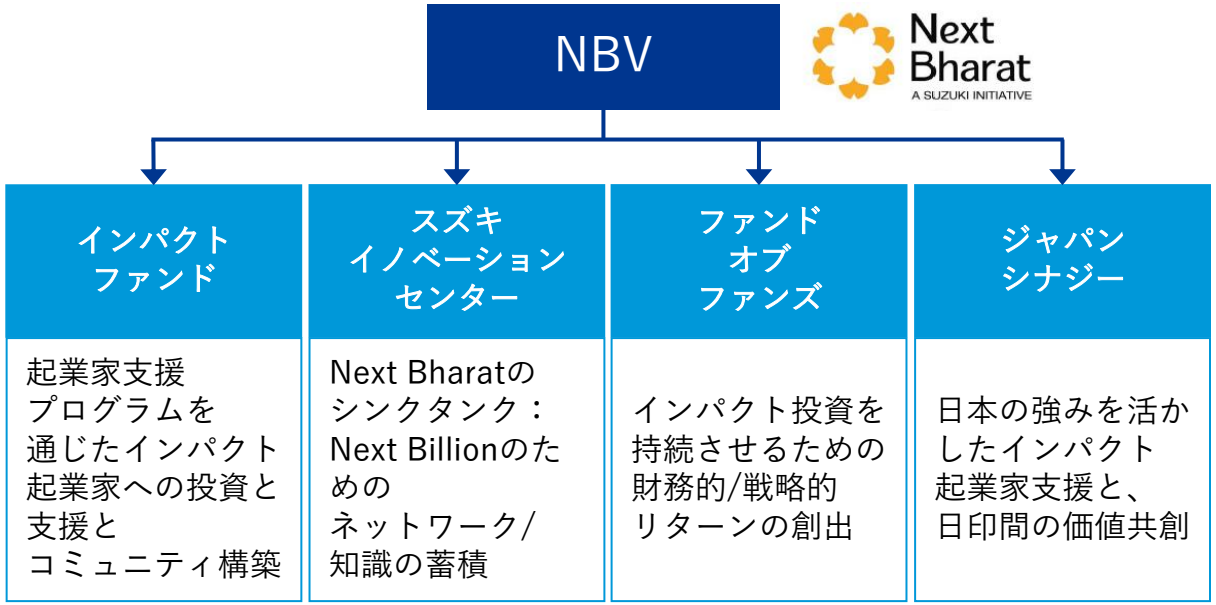


代表的な協業企業

LOMBY　GLYDWAYS　SORACOM　SVAngel　Applied EV　SKYDRIVE

Next Bharat Ventures (NBV)
インド：グジャラート、ベンガルール、ハイデラバード（2024～）

- 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

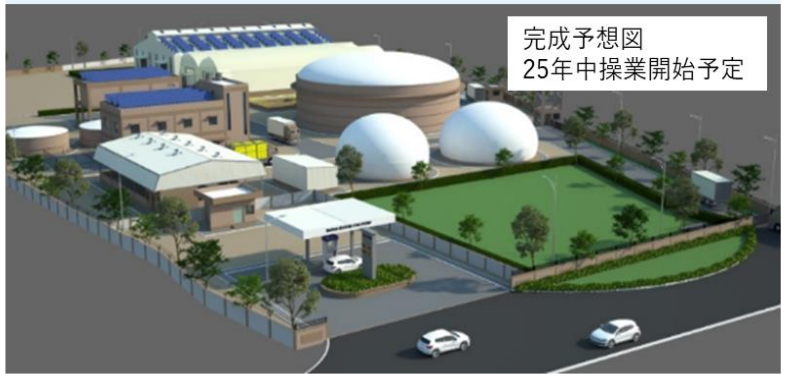


© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

5.　具体的な戦略・取り組み｜バイオガス事業

◆ スズキの強み＝CNG車を生かしつつ、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	インドの成長
•バイオガスを製造、CNG車（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	•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）

※GHG：温室効果ガス

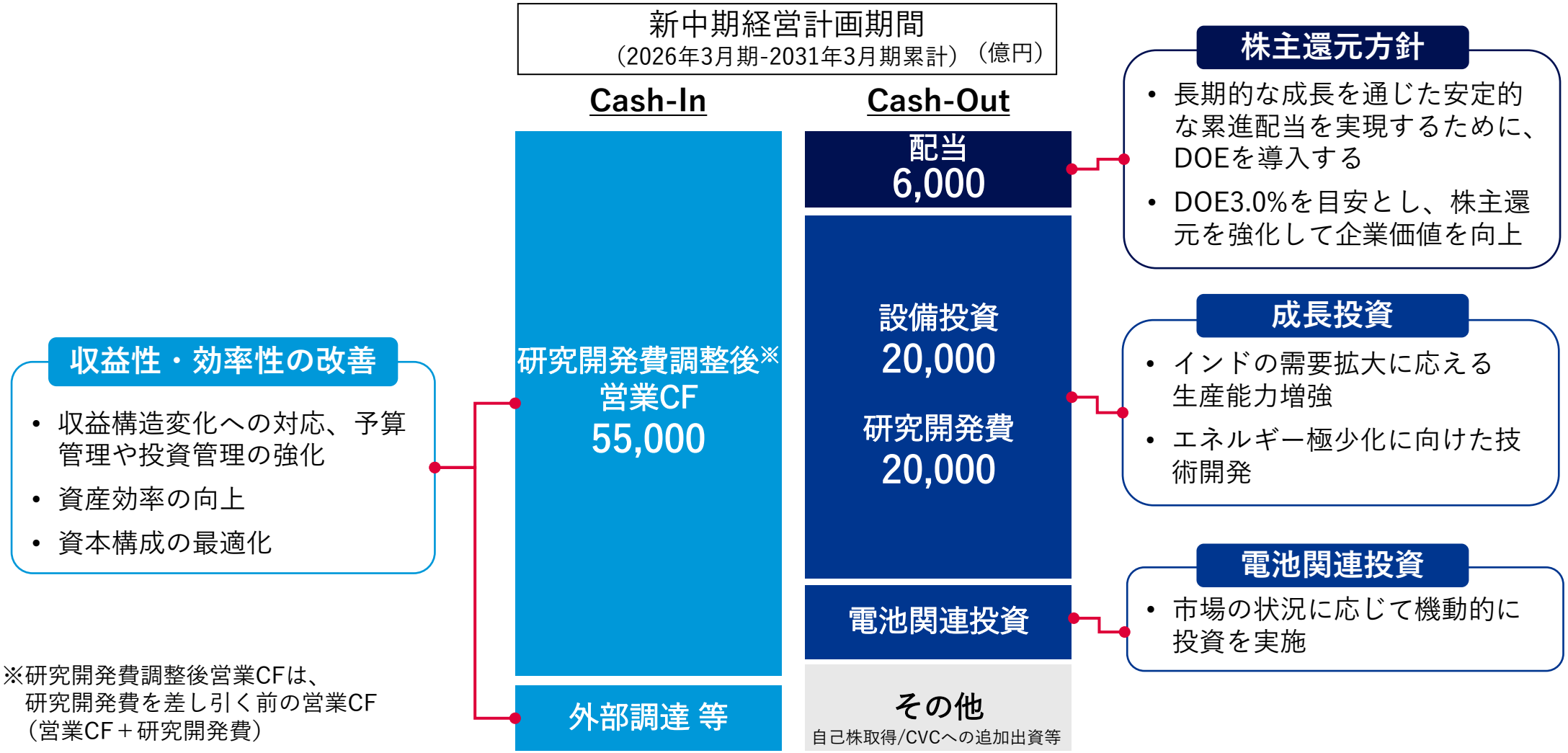
© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

6. 財務戦略

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

6.　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



※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）

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

6. 財務戦略｜成長実現への投資計画（2026/3期～2031/3期）

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 等	3,500
計	20,000
（内、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 等）	5,500
計	20,000

※ SSF：スズキスマートファクトリー

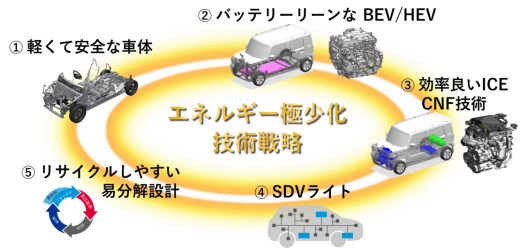
インド設備投資 12,000億円

- 生産能力の増強（新工場建設含む） 5,500億円
- 新機種投入に向けた生産準備 4,000億円
- カーボンニュートラル/SSF 1,000億円
- 品質対策/合理化 1,500億円

カルコダ工場　※2025年稼働開始予定

エネルギー極少化に向けた技術開発 13,500億円

- 電動化/SDV right 11,000億円
- 内燃機関（熱効率向上/FFV/CN燃料対応） 1,000億円
- 車両技術/軽量化技術/易分解設計/サーキュラエコノミー 1,500億円



© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

6.　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

※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

営業利益率
10.0%以上
(2030年度：10.0%)

ROE
15.0%以上
(2030年度：13.0%)

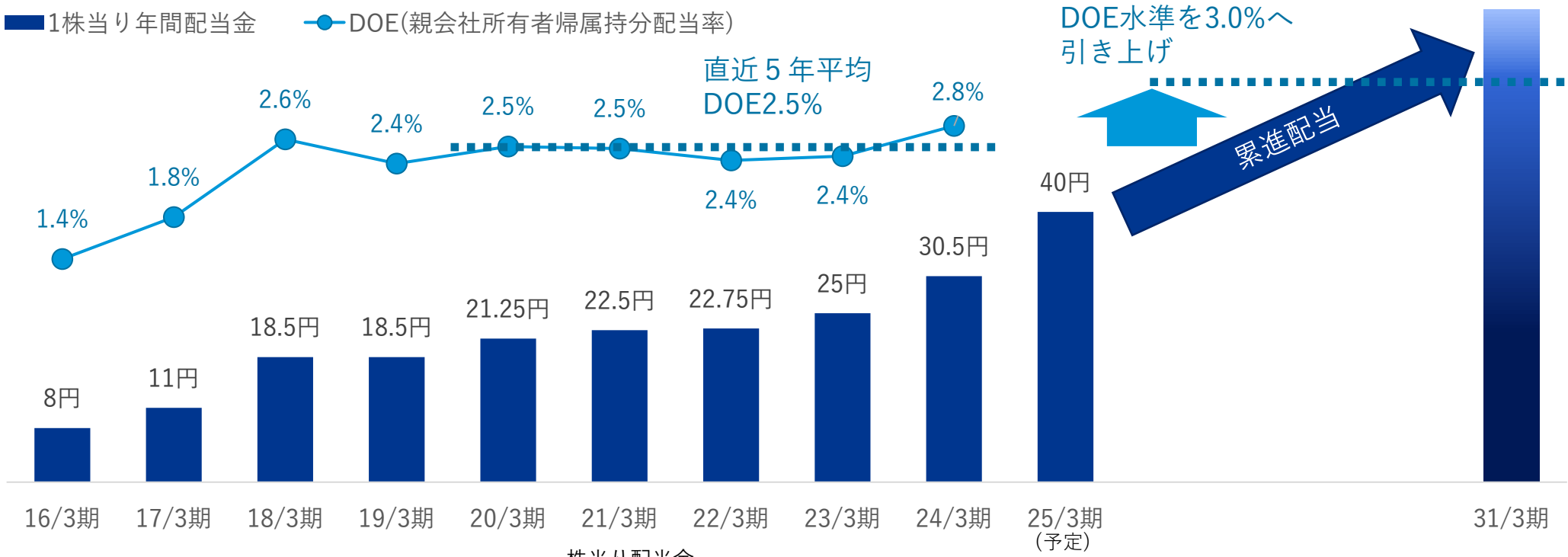
© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

6. 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の計算式：DOE＝$\frac{\text{1株当り配当金}}{\text{1株当り期中平均親会社所有者帰属持分※}}$

※ 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

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

7. 経営基盤の強化に向けた取り組み

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

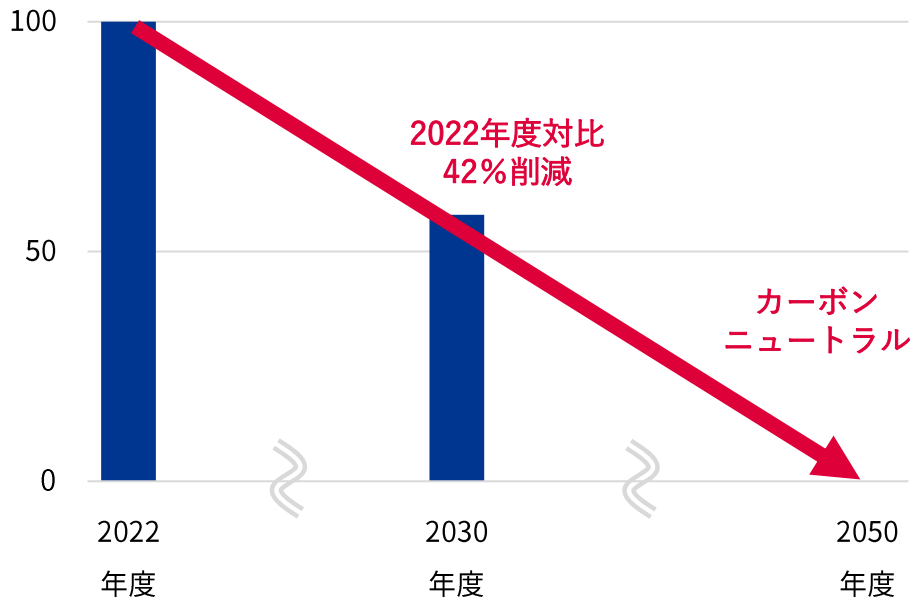
7.　経営基盤の強化に向けた取り組み｜カーボンニュートラル

事業活動からのCO2排出[Scope1,2]について、グローバル（インド含む）で2050年までの
カーボンニュートラル（CN）を目指す

パリ協定の1.5°C水準に沿った目標に移行、中間目標として総量で2030年度に2022年度比42％削減を目指す

※製品からのCO2削減[Scope3]も含めた新目標の詳細は、2025年度内に開示予定

[Scope1,2]グローバルでのCN目標



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）

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

7.　経営基盤の強化に向けた取り組み｜カーボンニュートラル

適所適材のエネルギー・技術でカーボンニュートラルを目指す

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 • インド グジャラート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
CO2フリー電力の購入	• 静岡県内拠点において、CO2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、塗装工程等）
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CO2の削減

オンサイトPPAを活用してスズキ部品センター神戸の屋根に設置した太陽光パネル

マネサール工場に設置したバイオガスプラント

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

7.　経営基盤の強化に向けた取り組み｜AIの業務活用

2019年4月 AI活用による業務効率化に本格着手 → 専用ツール/汎用ツールを順次開発/導入

2023年3月 ChatGPTを業界最速 全社展開 → 各部門内でのAI活用促進に向け全社員向けAI教育展開

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
個別業務専用ツール開発/導入	・コネクテッドデータ分析のAI基盤[こねりん]		・市場品質情報処理用ツール ・修理部品在庫適正化需要予測ツール	・生産技術ノウハウ可視化ツール ・生産組付不具合検出ツール		・成形不良要因特定ツール ・塗装不良要因特定ツール ・鋳造不良要因特定ツール ・マーケティングデータ顧客分類ツール	・AIの業務活用拡大
全社向け汎用ツール開発/導入	NAMI -対話 ChatGPT- NOOA -ブレスト/ 1on1-		NAGI -翻訳/要約- NIGI 通訳アプリ		・ChatGPT汎用ツール[NAMI][NAGI]全社展開 ・社内文書活用プラットフォーム[ねむりん] ・社内文書検索ツール[TERASS] ・AI同士の会議ツール[NOOA] ・議事録自動生成ツール[ぎじろん] ・画像/動画/音声生成ツール[YOMI]	[NAMI] 対話形式 利用社員 数：7,000名 率：55% [NAGI] 要約/翻訳特化型 利用社員 数：4,000名 率：30%
AI教育	・AI開発人財育成プログラム開始			・役員向けDX研修開始	・役員向けChatGPT研修	・役員/管理職向け生成AI教育 ・生成AI E-learning 全社員展開	

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

7.　経営基盤の強化に向けた取り組み｜AIの業務活用

従業員が業務に関する知識やノウハウに加え、AIを活用できるスキルを身につけることで、
従業員一人ひとりの職務能力を向上
全てのバリューチェーン上のプロセスを最適化し、お客様への提供価値を最大化

企画

顧客ニーズの分析による
商品/サービスの企画/開発

設計

設計支援
部品形状の最適化

調達

調達予測の精度向上
物流の効率化
グローバルサプライチェーン構築

生産

生産計画・製造ラインの最適化
不良品検知の自動化
予知保全によるダウンタイム削減

品質

製品の品質検査を高度化・自動化
不良品流出を防止
品質のグローバル統一

販売・サービス

販促活動の最適化
見込み客分析
在庫管理の最適化

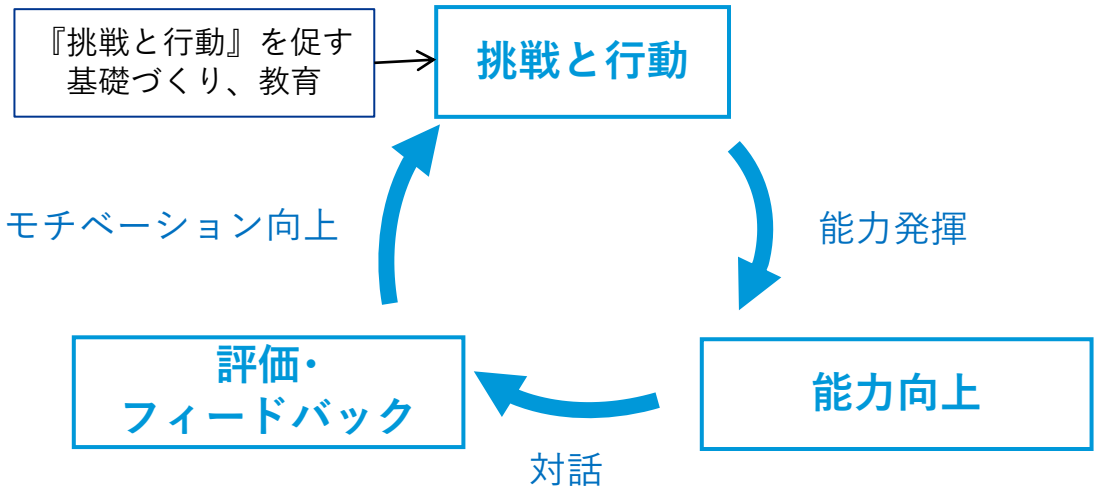
© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

7.　経営基盤の強化に向けた取り組み｜人財育成

人事制度を通じて「個の成長(＝職務能力向上)」と「ウェルビーイング強化(人材から人財へ)」に注力
従業員一人ひとりが社是と行動理念を実践し、個の成長に没頭できる環境を整備

個の成長（＝職務能力向上）

「挑戦と行動」、「能力向上」、「評価・フィードバック」のサイクルを回し、個の成長を促進



ウェルビーイング強化（人材から人財へ）

従業員が健康で豊かで幸せな生活を送り、安心して長く働ける環境を提供し、個の成長を促進

キャリア
能力・スキル・価値観に応じた自分らしいキャリアの形成

資産形成
年代やライフステージなど生活の状況に合わせた資産づくり

健康
心身の健康を重視した健康づくり

働く環境
多様な個性を認め、尊重し合う仕事と生活のバランスが取れた快適なオフィスの整備

人事制度

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

7.　経営基盤の強化に向けた取り組み｜インド人財

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

採用拡大 領域拡大	•SRDI※1インド現地サテライトオフィスにおけるエンジニア採用拡大/業務領域拡大 •IIT/IIM※2からの採用を拡大し、新たな分野（新事業領域、NBV領域など）での成長に挑戦
グローバル での活躍	•人財の一体化/相互交流拡大 - 日本人幹部人財のインドへの出向のみではなく、インド人幹部人財のスズキ本社への出向を拡大 - 商品企画/開発領域は、インド機種についてマルチ・スズキ主導の体制へ移行
環境 整備	•スズキで働くインドを含む外国人財の方の住環境整備 - 浜松市のインターナショナルスクール誘致など自治体・企業の壁を越えて実現を目指す - KUROFUNEの生活支援アプリ「KUROFUNE LIFE SUPPORT」等による外国人財の支援拡充

※1 SRDI：Suzuki R&D Center India
※2 IIT :インド工科大学、IIM :インド経営大学院

© Suzuki Motor Corporation, 2025. All rights reserved.

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え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。