

2021年2月24日



各 位

会 社 名 スズキ株式会社
代表者名 代表取締役社長 鈴木 俊宏
(コード番号7269 東証第1部)
問合せ先 経営企画室 経営管理・I R・原価管理部長
小林 聖慈
電話番号 (053) 440-2030

中期経営計画の策定に関するお知らせ

スズキ株式会社は、新たに「中期経営計画(2021年4月～2026年3月)～「小・少・軽・短・美」～」を策定いたしましたので、お知らせいたします。
本中期経営計画の詳細につきましては添付資料をご参照ください。

【添付資料】

リリース
説明資料

以 上

スズキ、中期経営計画（2021年4月～2026年3月）を発表 ～「小・少・軽・短・美」～

スズキ株式会社は、2021年4月からの5ヵ年における「中期経営計画（2021年4月～2026年3月）～「小・少・軽・短・美」～」を策定いたしました。

スズキは2020年3月に創立100周年を迎えることができました。この100年、織機、二輪車、四輪車、船外機と多くの挑戦をしてきました。カーボンニュートラルにも挑戦してまいります。創業以来のスズキのモノづくりの根幹を表す「小・少・軽・短・美」こそ、まさにこれに相応しいものであります。

創業者から受け継がれる「お客様の立場になって」という原点に改めて立ち、製品やサービスを通じて、この「小・少・軽・短・美」の価値をお届けできるよう、一層努力してまいります。

中期経営計画の概要は以下のとおりです。

I. 基本理念

スズキのこだわりは「世界の生活の足を守り抜く」と「新興国は今後も成長の柱」としていくことです。次の100年もお客様の立場になって、「小・少・軽・短・美」による価値ある製品・サービスの提供に挑戦し、この思いを「小さなクルマ、大きな未来。」のスローガンとともにお届けしてまいります。

II. 前回中期経営計画の振り返り

前回中期経営計画は2018年3月期～2019年3月期に売上高、2017年3月期～2019年3月期に営業利益率目標を前倒して達成することが出来ました。しかしながら、最終2020年3月期はインド市場の減速、完成検査問題、新型コロナウイルス影響もあり未達成に終わっています。

前回中期経営計画期間においては、品質問題やリコールの多発、燃費測定や完成検査の不正問題など、お客様からの信頼を喪失する事例が発生しました。また、CASE対応の遅れなど多くの課題を残しています。

今一度、社是の原点に立ち返り、創業者の言葉「お客様のためなら どんなことをしてでもこたえろ 頑張ればできるもんだ」を次の5年間の決意として取り組んでまいります。

Ⅲ. 新中期経営計画の取組み

世界的なカーボンニュートラルの流れの中、スズキの取組みを明確化し、また、電動化、ソフトウェア化に伴い今まで以上に品質を重視する必要があります。そこで、走行時 CO2 排出、製造時 CO2 排出、高品質の維持の3つの課題に優先的に取り組んでまいります。

走行時 CO2 排出につきましては、2025 年までに電動化技術を整え、2025 年から電動化技術を製品に全面展開、2030 年からは電動化製品の量的拡大を図ってまいります。

製造時 CO2 排出につきましては、2050 年の製造時 CO2 排出「0」に向けて挑戦いたします。

カーボンニュートラルに向けた様々な技術開発を積極的に進めてまいります。

品質につきましては、お客様の立場になって品質が良くお求めやすい価値ある製品をつくってまいります。迅速な原因究明と対策、ばらつきを抑えた製品づくり、トレーサビリティ管理の拡充など、品質問題の発生防止、早期発見、流出防止に取り組んでまいります。

四輪事業につきましては、日本は軽自動車シェア 30%以上、登録車販売 1.5 倍（2021 年 3 月期公表予想比）、インドは環境問題に対し社会から求められる電動化を率先して推進し、乗用車シェア 50%以上を目指してまいります。

トヨタとのアライアンスにつきましては、電動車の協業、アフリカでの協業、商品ユニット補完など提携を深化させてまいります。

二輪事業につきましては、販売 200 万台、営業利益率 5%以上を確保できるよう共通化を進め、魅力的で多様なラインナップを構築してまいります。

マリン事業につきましては、売上高目標 1,000 億円を目指し活動してまいります。

SDGs につきましては、事業活動を通じて、収益を上げながら、社会課題の解決に貢献してまいります。

Ⅳ. 経営目標値

経営目標値につきましては、新型コロナウイルス影響からの回復、インド市場の成長を見込み、連結売上高は過去最高となる 4 兆 8 千億円を目指します。

営業利益目標につきましては、前回中期経営計画目標 7%を下回りますが、電動化対応など 5 年間で 1 兆円になる積極的な研究開発投資もあり、営業利益率 5.5%とさせて頂きました。

配当性向につきましては 30%を目標として掲げることといたします。

成長のための投資と経営基盤の強化とのバランスをとりながら、企業価値の向上に向けた取り組みを着実に進めてまいります。

		2020年3月期 実績	2021年3月期 公表値	2026年3月期 目標値
業 績	連結売上高	3兆4,884億円	3兆円	4兆8,000億円
	営業利益率	6.2%	5.3%	5.5%
株主還元	ROE	9.3%	-	8%
	配当性向	29.7%	未定	30%
投 資	研究開発費	1,481億円	1,500億円	1兆円/5ヵ年 (2,000億円/年)
	設備投資	2,364億円	2,200億円	1兆2,000億円/5ヵ年 (2,400億円/年)
世界販売	四輪車	285万台	238万台	370万台
	二輪車	171万台	148万台	200万台

注. 為替レート前提…1米ドル=104円、1ユーロ=124円、1インドルピー=1.42円

以上

※本資料に記載した目標値、予想値は、現時点で入手可能な情報及び仮定に基づき算出したもので、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。
 ※実際の業績は、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（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。



スズキ中期経営計画 (2021年4月～2026年3月)

～「小・少・軽・短・美」～

スズキ株式会社
2021.2.24

1. はじめに
2. 基本理念
3. 前回中期経営計画の振り返り
4. 新中期経営計画の取組み
5. 経営目標値



- 1.はじめに
- 2.基本理念
- 3.前回中期経営計画の振り返り
- 4.新中期経営計画の取組み
- 5.経営目標値

スズキは2020年3月に創立100周年を迎えることができました。この100年、織機、二輪車、四輪車、船外機と多くの挑戦をしてきました。カーボンニュートラルにも挑戦してまいります。創業以来のスズキのモノづくりの根幹を表す「小・少・軽・短・美」こそ、まさにこれに相応しいものであります。

創業者から受け継がれる「お客様の立場になって」という原点に改めて立ち、製品やサービスを通じて、この「小・少・軽・短・美」の価値をお届けできるよう、一層努力してまいります。

代表取締役社長 鈴木 俊宏

注. 「小・少・軽・短・美」とは、「小さく」「少なく」「軽く」「短く」「美しく」を略したもので、長年にわたり、スズキの思想、文化の端的な表現として定着しています。



- 1.はじめに
- 2.基本理念**
- 3.前回中期経営計画の振り返り
- 4.新中期経営計画の取組み
- 5.経営目標値

世界の「生活の足」を守り抜く

- ・日本の軽自動車は地域の足、生活の足として必要不可欠
- ・人やモノの移動を事業とする企業として、世界中に小さな製品で環境に貢献

新興国は今後も成長の柱

- ・新興国のお客様に経済性、品質に優れた製品、サービスを提供
- ・新興国の中長期的な発展を見据え、今後も成長の柱として位置付け

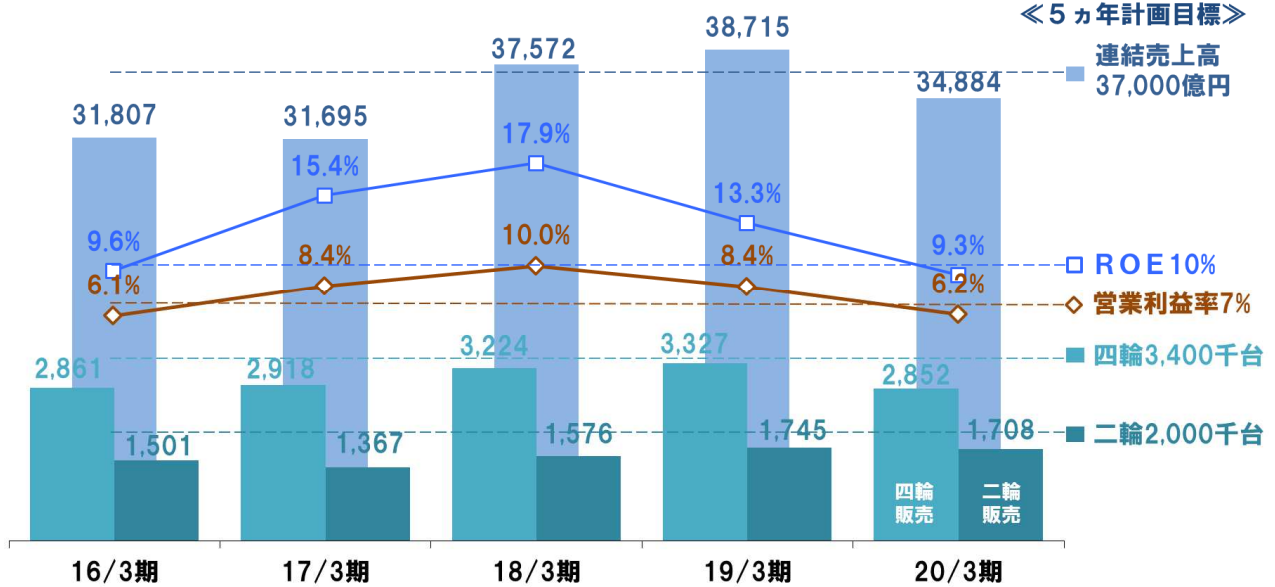


次の100年もお客様の立場になって、
 「小・少・軽・短・美」による価値ある製品・サービスの提供に挑戦し、
 この思いを、「小さなクルマ、大きな未来。」のスローガンとともにお届けしたい



- 1.はじめに
- 2.基本理念
- 3.前回中期経営計画の振り返り**
- 4.新中期経営計画の取組み
- 5.経営目標値

- 18年3月期～19年3月期に売上高、17年3月期～19年3月期に営業利益率目標達成
- 最終20年3月期はインド市場の減速、完成検査問題、コロナ影響もあり未達成



前回中期経営計画の反省

- お客様からの信頼を喪失
 - 品質問題、リコールの多発
 - 燃費測定、完成検査の不正問題
- CASE対応への遅れ

決意 社是の原点に立ち返る

「お客様のためなら
 どんなことをしてでもこたえろ
 頑張れば、できるもんだ」

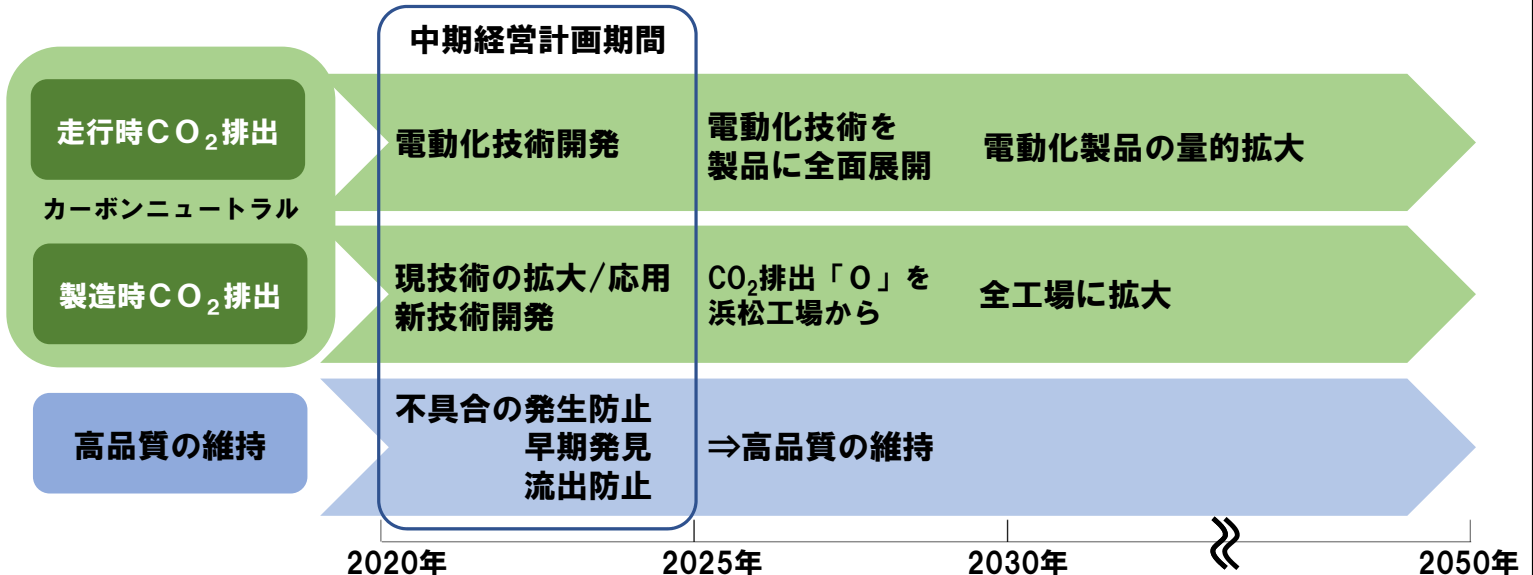
－ 創業者 鈴木 道雄 －





- 1.はじめに
- 2.基本理念
- 3.前回中期経営計画の振り返り
- 4.新中期経営計画の取組み**
- 5.経営目標値

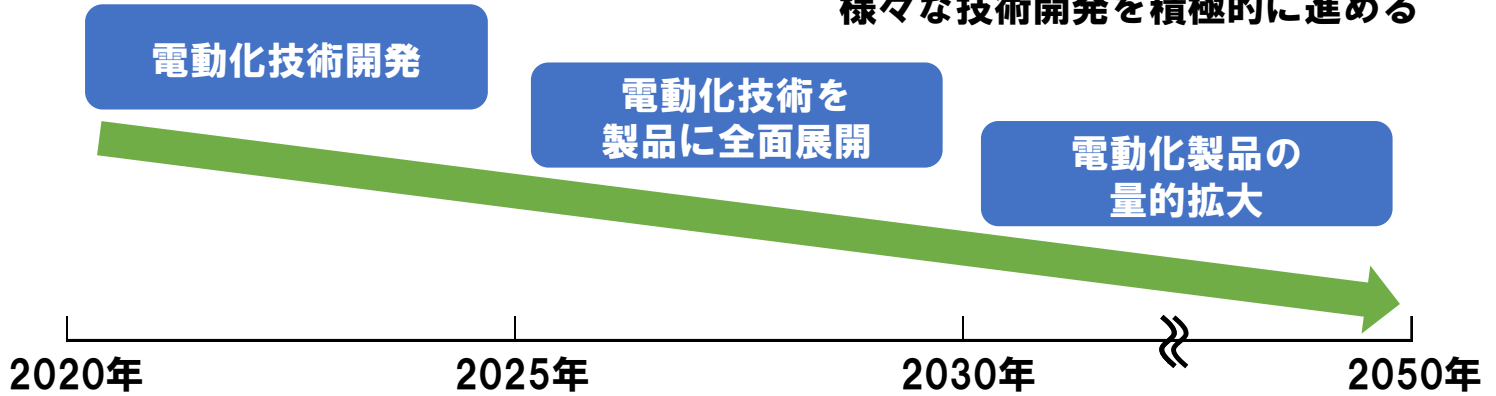
- ・世界的なカーボンニュートラルの流れの中、スズキの取組みを明確化
- ・また、電動化、ソフトウェア化に伴い今まで以上に品質を重視
- ・今後、次の3つの課題について優先的に取り組む



- ・ ~2025年 電動化技術を整える
- ・ ~2030年 中期経営計画期間に開発した電動化技術を製品に全面展開
- ・ 2030年~ 電動化製品の量的拡大を図る

CO₂排出「0」へのイメージ図

カーボンニュートラルに向けた
様々な技術開発を積極的に進める



今後5年間で、2025年以降もスズキが生き残る為、
電動化技術を集中的に開発

スズキハイブリッドシステムの 開発・製品化

- ・ 軽自動車用・小型車用・商用車用ハイブリッドシステムの開発
- ・ プラグインハイブリッド車の開発
- ・ 搭載車の拡充

EVの開発・製品化

- ・ 軽自動車EV・小型車EVの開発
- ・ トヨタとの共同開発の活用

2050年製造時のCO₂排出「0」に向けて挑戦

CO₂排出「0」へのイメージ図

カーボンニュートラルに向けた
様々な技術開発を積極的に進める

現技術の拡大/応用
新技術開発

CO₂排出「0」を
浜松工場から

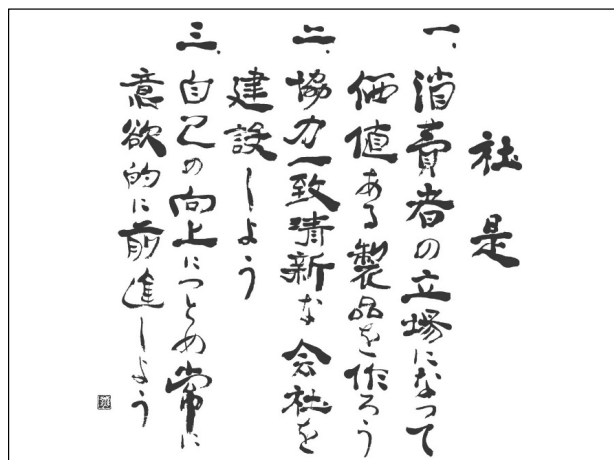
全工場に拡大

2020年

2025年

2030年

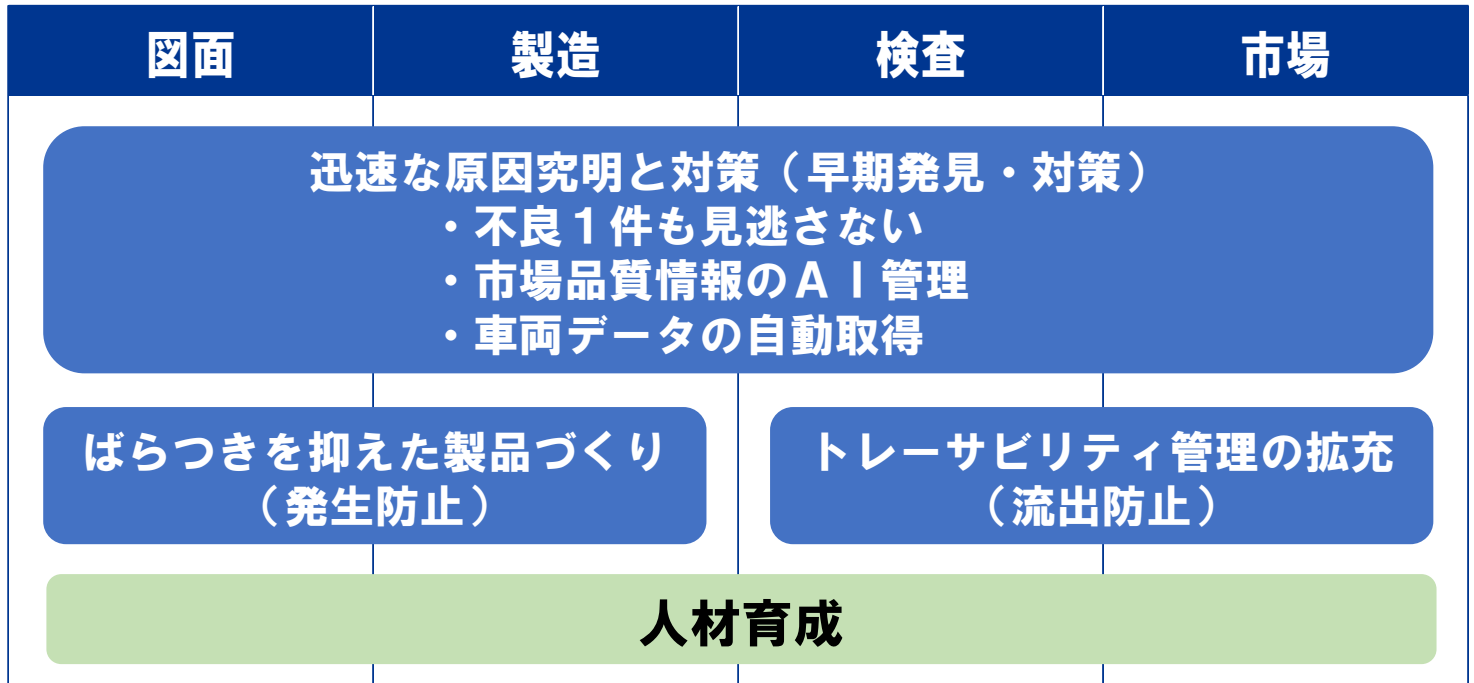
2050年



スズキ社是

- ・1962年に制定
- ・スズキは「価値ある製品を」をモットーとして、全従業員が価値の創造者となるべく、日々努力を続けています。

- ・モノづくり企業として、新たな技術開発に挑戦
- ・但し、どんなに優れた技術であっても、
**品質が良く、
お求め易い価格**
でなければ
製品としてお客様に認めていただけない
- ・お客様に買っていただいて、
はじめてスズキの事業が成り立つ
- ・**お客様の立場になって価値ある製品を作る**



軽自動車シェア30%以上、登録車販売1.5倍（21/3期比）

電動化への対応

- ・スズキハイブリッドシステム搭載車の拡大
- ・EV販売に備え、サービス等の体制づくり

販売力の強化

- ・業販網の維持強化
- ・直販拠点の整備推進と、営業・サービス人員増強
- ・デジタル化による販売効率の向上

商品力の強化

- ・小型車ラインアップの拡大
- ・予防安全技術の強化
- ・継続的な新型車の投入

生産体制

- ・需要に即応した生産オペレーションの強化
- ・サプライチェーンのBCP管理

- ・インドの環境問題に対し社会から求められる電動化を率先して推進
- ・乗用車シェア50%以上

電動化への対応

- ・ハイブリッド車の普及促進
- ・EVの投入

販売力の強化

- ・地方の小型店の増設、移動サービス車の配備
- ・農村部での需要開拓
- ・デジタル化による販売効率の向上

商品力の強化

- ・SUVセグメントを強化
- ・CNGモデルの販売促進

生産体制

- ・インドの成長に合わせて生産能力を増強

提携の深化

電動車の協業

- ・ハイブリッド車の相互供給の推進
- ・インドで作るハイブリッド電池の相互利用推進
- ・小型EVプラットフォーム開発の推進

アフリカでの協業

- ・市場開拓の推進
- ・インドからの商品投入、物流・サービス体制構築の推進

商品・ユニット補完

- ・車両とパワートレインの相互補完の拡大

二輪事業

販売200万台、営業利益率5%以上を確保

共通化

- ・プラットフォームの共通化
- ・魅力的で多様なラインナップを構築

電動化

- ・EVスクーター投入

マリン事業

売上高目標1,000億円

収益拡大

- ・大型4ストロークの拡販（レジャー市場）
- ・2→4ストローク化（業務市場）

ブランド総合力の構築

- ・お客様参画型のクリーンオーシャンプロジェクト推進

新技術への対応

- ・電動化等の新技術への対応
- ・船体統合制御システムの構築



事業活動を通じて、収益を上げながら、社会課題の解決に貢献

- ・環境に配慮した小さな車の開発・普及、新興国の雇用創出に、これまでも貢献
- ・今後もスズキの特長を活かした事業活動を通じて、収益を上げながら社会課題に取り組む
- ・持続可能な社会への貢献と事業の成長を両立

環境

- ・環境技術開発の取り組み
- ・カーボンニュートラルへの挑戦
- ・TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応

社会

- ・交通事故死傷者数の低減（安全技術の取り組み）
- ・地域や高齢者の移動課題解決（次世代モビリティサービス）
- ・次世代を担う人材・専門性を持った人材の採用・育成
- ・多様な人材が働ける環境・人事制度の整備
- ・働き方の多様化・健康経営の推進
- ・労働災害の防止、安全・安心な労働環境の促進

ガバナンス

- ・不適切事案の再発防止策の実効を伴う継続
- ・事業活動に関わる環境・社会課題に対するリスク管理
- ・情報セキュリティの強化





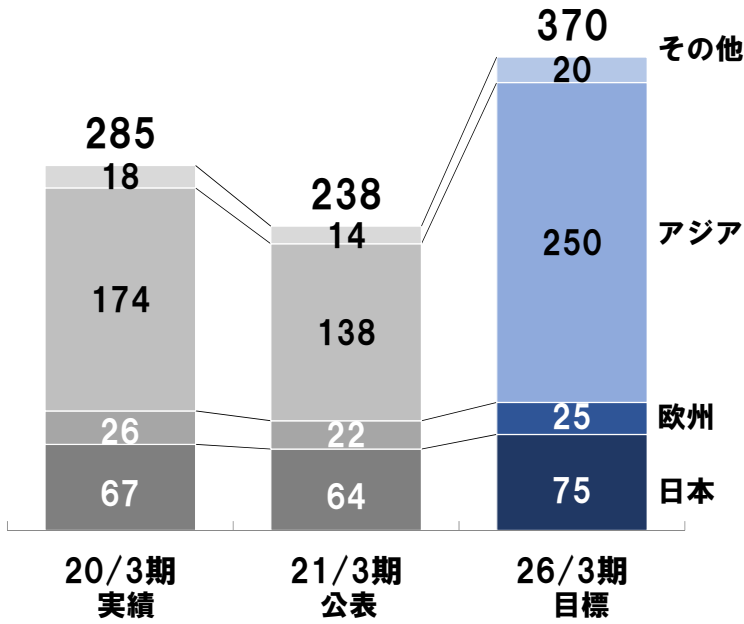
- 1.はじめに
- 2.基本理念
- 3.前回中期経営計画の振り返り
- 4.新中期経営計画の取組み
- 5.経営目標値**

		2020年3月期 実績	2021年3月期 公表値	2026年3月期 目標値
業 績	連結売上高	3兆4,884億円	3兆円	4兆8,000億円
	営業利益率	6.2%	5.3%	5.5%
株主還元	ROE	9.3%	-	8%
	配当性向	29.7%	未定	30%
投 資	研究開発費	1,481億円	1,500億円	1兆円/5ヵ年 (2,000億円/年)
	設備投資	2,364億円	2,200億円	1兆2,000億円/5ヵ年 (2,400億円/年)
世界販売	四輪車	285万台	238万台	370万台
	二輪車	171万台	148万台	200万台

注. 為替レート前提…1米ドル=104円、1ユーロ=124円、1インドルピー=1.42円

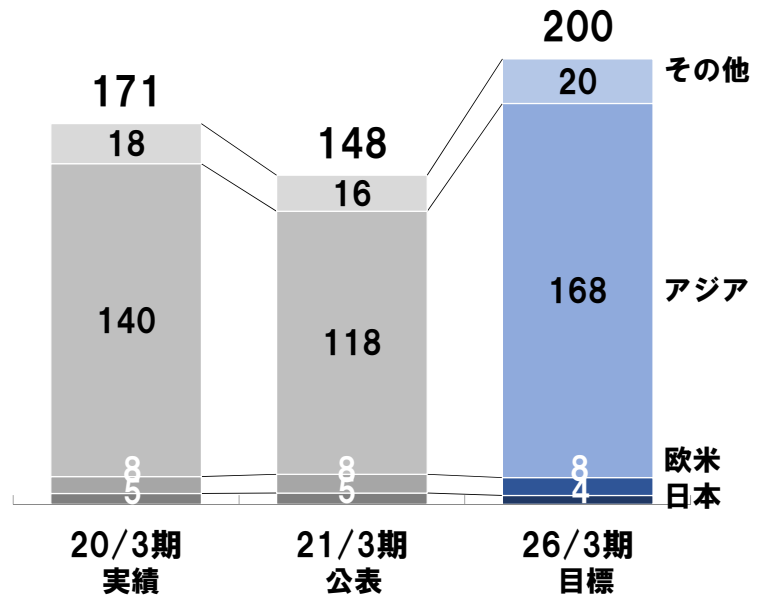
<四輪車>

(万台)

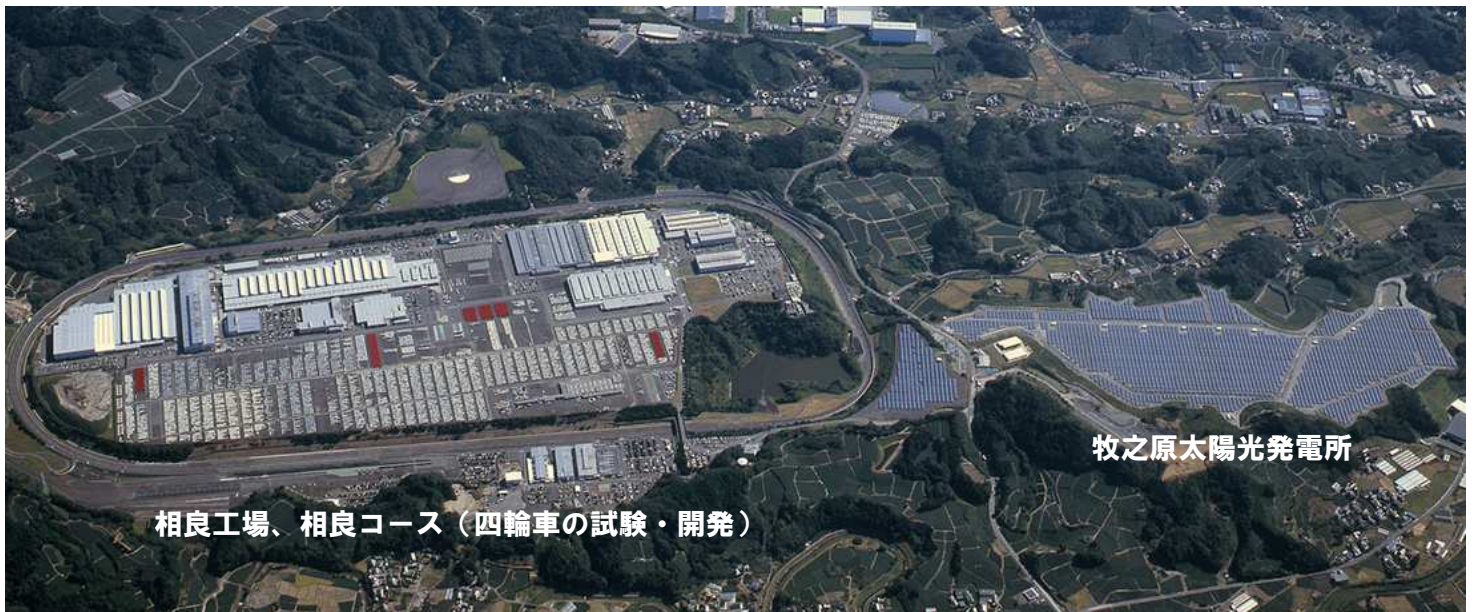


<二輪車>

(万台)



SUZUKI MOTOR CORPORATION



相良工場、相良コース（四輪車の試験・開発）

牧之原太陽光発電所

..... 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（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。