

**1978年  
社長就任時**

## **どこの国でも いいから 一番になりたい**

「1975年の排ガス規制対応の失敗で、経営の危機を迎えた。多くの方々のご支援で、なんとかこれを切り抜けることはできたが、湖西工場の生産は月1500台のペースにまで落ち込み、従業員は意気消沈。なんとか士気を上げたい。日本でダメなら外国で、どんな小さな国でもよいからと熟慮したところ、答えは簡単。クルマを生産していない国に行けば、100台でも1位になれると考えた。『スズキでも1番がとれる国があるんだ』というのを見せたかった。」

**At his inaugural press conference as president,  
1978**

## **We want to be No. 1 somewhere—anywhere—in the world.**

“Our failure to meet the 1975 emission regulations plunged the company into crisis. We managed to muddle through with support from many quarters, but production at the Kosai Plant slumped to 1,500 units a month, and the mood among employees was grim. I was looking to boost morale somehow. So I started thinking long and hard. If we couldn't make it in Japan, we could try our luck in another country, no matter how tiny it was. The answer was simple. If we went to a country that didn't even make cars, we could build a hundred units and we'd be No. 1. I wanted to show that somewhere there was a country where even Suzuki could be No. 1.”

**1979年**  
**アルト開発時**

## **それならエンジンを 取ったらどうだ**

「私が『コストを下げるために灰皿を取れ、スペアタイヤを取れ』と言っても、『そんなことをしたぐらいでは35万円にはなりません』と相手にしてくれません。最後に『それならエンジンを取ったらどうだ』と言うと、コストダウンにかかる私の気持ちが通じたのでしょう。『なんとかやってみます』と言って、懸命のコストダウンを続けてくれました。」(アルトのコストダウンにかかる思いを稲川元会長以下、技術陣に伝えた時の言葉。)

**When the Alto was under development, 1979**

## **Okay, so why not remove the engine?**

“I told them to remove the ashtray and the spare tire to cut costs, but they wouldn’t listen. ‘That’s not going to save 350,000 yen,’ they told me. So finally I said, ‘Okay, so why not remove the engine?’ I guess that made them realize how serious I was about cutting costs. ‘We’ll give it a try,’ they said, and kept doing their utmost to cut costs.” (To former chairman Seiichi Inagawa and the rest of the engineering staff, on his determination to minimize the Alto’s development costs)

1980年代～

座右の銘

## やる気

鈴木修の座右の銘。「気力充実がまず先決だ」「行動せよ」「歩きながら考えよ」という意味から、この言葉を座右の銘とした。

His watchword from the 1980s

## The will to act.

Osamu Suzuki's favorite phrase. It implies that an abundance of willpower trumps everything else. It is a call to action, an exhortation to think on your feet.

**1983年**

**インドプロジェクト等に触れて**

## **ハート・ツー・ハート**

「人間はみな同じ。外国人の大経営者でも、中小企業の社長でも、普通のサラリーマンでも、基本は一緒。いい面をみんな持っている。だから私はその人の地位や国籍によって接する相手を差別しない。世界中どこでも心で通じることは出来るんだ。」

**On the India project, 1983**

## **Heart to heart.**

“People are all the same. The foreign boss of a big corporation, the president of a middling enterprise, and an ordinary businessman are basically the same. They all have their good side. That’s why I don’t treat people differently by status or nationality. I can communicate heart to heart anywhere in the world.”

**1989年4月**

**カナダの四輪車生産工場**

**カミ・オートモティブ社が生産開始**

**工場にはカネが落ちている。  
生産現場を乾いたタオルだと  
思うのは間違い。  
絞れば絞るほど水が出てくる。**

「かつて、プロ野球の名監督で鶴岡一人さんの名言に『グラウンドにはゼニが落ちている』というのがあります。球場でいいプレーをすれば、年俸も上がる。だから、若者はグラウンドでカネを稼げ、という意味です。これを私流に言い換えると、『工場にはカネが落ちている』です。ムダを削れば削るだけ、それが会社の利益を押し上げ、社員や株主へ還元される原資が増えるのです。」

**When the CAMI Automotive car plant in Canada began production, April 1989**

**There's money lying around the factory. It's wrong to think of the production line as a dry towel. The more you wring it, the more water comes out.**

“Renowned professional baseball coach Kazuto Tsuruoka once famously remarked that there's money lying around the ballpark. This was a message to young players to earn money on the field, because making great plays in the stadium would bump up their annual pay. To rephrase it in my own way, there's money lying around the factory. The more you cut waste, the more company profits will go up, increasing the funds available to reward employees and shareholders.”

**1989年秋**

**工場監査を開始**

## **重力と光はタダだ**

「電気やガスといったエネルギーは有料だが、重力と太陽は無料だ。わざわざコンベヤーを設けなくても、重力で落ちてくるようにすればいい。わざわざ蛍光灯を設置しなくても、太陽の光で明るくなるように設計したほうがいい。」

**When commencing a factory audit, fall 1989**

## **Gravity and sunlight are free.**

“Forms of energy like electricity and gas cost money, but gravity and sunlight are free. Instead of installing a conveyor belt, let things drop under the force of gravity. Instead of installing fluorescent lighting, it’s better to design an interior bathed in sunlight.”

**1990年1月**

**ハンガリーでの四輪車合併生産に基本合意**

**モノづくりの経営者は、  
機械の油の焼ける臭いを  
「良い臭いだ」と思えるようで  
なければ務まらない**

「機械の油の焼ける匂いを『ああ、われわれの香水の香りだ』と思えるようでなければ、ものづくりの経営者は務まらない。」

**When signing a basic agreement on a joint  
production of automobiles in Hungary, January  
1990**

**You can't run a  
manufacturing firm unless  
you love the smell of  
machine oil burning.**

“You can't run a manufacturing firm unless the smell of machine oil burning is perfume to your nose.”

**1990年5月**

**CAMI工場落成披露式典**

**コスト、クオリティ、プロダクティビティ。  
ザッツオール。**

CAMIのオープニング・セレモニーで従業員に対して行った挨拶で長い挨拶が数人続いた後だったので、簡潔に一言で「コストと品質、生産性が大切だ。以上」と英単語を並べた。一同、拍手と大爆笑。

**At the CAMI plant opening ceremony, May 1990**

**Cost, quality, productivity.  
That's all.**

Several speakers at the CAMI plant opening ceremony delivered long-winded remarks to the workforce. Osamu Suzuki then followed by stringing together these five words in English. Everyone present burst into applause and peals of laughter.

1993年  
社内報

## 小・少・軽・短・美 ・・・スズキのものづくりの哲学

1993年4月 「小さく、少なく、軽く」1994年「小さく、少なく、軽く、美しく」1999年「小さく、少なく、軽く、短く、美しく」2001年「小・少・軽・短・美」製品や部品はもちろん設備まですべてを含め、いかに小さく、少なく、軽く、短く、美しくするかが、コスト低減につながる。この言葉がスズキのものづくりのフィロソフィーとなった。

In the company's in-house newsletter, 1993

## “Sho-Sho-Kei-Tan-Bi (Smaller, Fewer, Lighter, Shorter, Beauty)”—Suzuki's manufacturing philosophy

April 1993: “Smaller, Fewer, Lighter”

1994: “Smaller, Fewer, Lighter, Beauty”

1999: “Smaller, Fewer, Lighter, Shorter, Beauty”

2001: “Sho-Sho-Kei-Tan-Bi”

The key to cutting costs is how to make everything smaller, fewer, lighter, shorter, and more beautiful. That applies to products and components as well as entire facilities. These words came to encapsulate Suzuki's manufacturing philosophy.

**1995年  
インタビュー**

## **会社存亡の危機も、 商品の寿命も、 25年周期でやってくる**

「これまでスズキの経営を舵取りしてきたわかったことは、会社存亡の危機も、会社を支える飯の種である商品の寿命も25年周期で訪れるということだ。<織機から国内二輪、そして二輪輸出・現地生産へ><軽四輪から小型四輪、そして四輪輸出・現地生産へ>といった変遷をたどった。会社も1950年には労働争議、75年には排ガス規制対応失敗といった深刻な危機に見舞われてきた。大切なことは、過去の危機の経験、商品の変遷の経験をいかに次代へと伝えていくかだ。」

**In an interview, 1995**

## **Existential crises and product lifetimes both come in 25-year cycles.**

“Running Suzuki has taught me one thing: existential crises and the lifetimes of the products that are the company’s bread and butter both come in 25-year cycles. We’ve been through several transitions. We went from making looms to building motorcycles for the domestic market, then exporting them, then producing them overseas. And we went from building kei car to building compacts, then exporting them, then producing them overseas as well. Meanwhile the company experienced several severe crises. It was rocked by labor disputes in 1950 and failed to meet emissions regulations in 1975. The important thing is how to pass on the experience gained from past crises and the evolution of our product lineup to the next generation.”

1997年

モーターショーで来日したGMスミス会長、  
ワゴナー社長に対して

## ボトムアップイズコストアップ、 トップダウンイズコストダウン

「下からの積み上げで決めようとする、議論百出で時間ばかりかかる。トップダウンこそコスト削減の近道だ。スズキなら5分で決断できる。」「その後、GMの幹部の間でこの言葉が話題となったことで、私の顔を見ると皆、口にした。」

To GM President Rick Wagoner and Chairman  
John Smith when in Japan to attend the Tokyo  
Motor Show, 1997

## Bottom-up is cost up, top-down is cost down.

“Deciding things consensually from the bottom up takes too much time. Everyone puts in their two cents. A top-down approach is the quickest way to cut costs. A decision can be made here at Suzuki in five minutes.”  
“These words got GM’s top brass talking. Whenever they saw me after that, they’d repeat them.”

**1998年10月**

**新規格の新型軽乗用車4車種発売**

## **1部品、1グラム、1円低減**

「当初の計画より 30kg軽くしろと指示しても関係部門は無理だという。しかし1部品 1gだ、と言えば無理とは言えない。数万点に及ぶ車の部品を 1個 1個 1gずつという小さな目標を積み重ねると実現できる。」(1998年の軽自動車新規格は排気量が据え置きとなり三重苦。いっそうのコストダウン・性能維持・燃費対策を推進するために使った言葉)

**4 new kei cars complying with updated standards are rolled out, October 1998**

## **Make each component a gram lighter and a yen cheaper.**

“If you give instructions to make a car 30 kilograms lighter than initially planned, the relevant departments will insist it can't be done. But if you ask them to make each component a gram lighter, they can't say it can't be done. A car is built from tens of thousands of components. Set the tiny goal of making each a gram lighter, and the cumulative effect will do the trick.” (The new kei car standards issued in 1998 left engine displacements unchanged, which was a triple whammy for the company. These words were a call to double down on cutting costs while maintaining performance and improving mileage.)

**1998年3月**  
**アナリスト説明会**

## **現場・現物・現実の 三現主義**

「メーカーの基本はモノ作り。モノ作りの基本は生産現場。メーカーは現場が強さの源泉であり、『自分が現場に足を運んで決める』、『実際に現物を見て判断する』、『現実即して考える』という『現場・現物・現実』の三現主義を地道に徹底的に貫いていくことが大事。」

**At a briefing for analysts, March 1998**

**The 3G:  
Genba (visit the production lines),  
Genbutsu (observe things firsthand),  
Genjitsu (take account of the facts).**

“The essence of being a manufacturer is building things. The essence of building things is the production line. The production line is the source of a manufacturer’s competitive edge. It’s important to adhere religiously to the three G’s: genba, genbutsu, and genjitsu. Visit the production line (genba) in person when making decisions. Observe things firsthand (genbutsu) before reaching conclusions. And take account of the facts (genjitsu).”

**2000年1月**  
**副代理店大会**

## **年齢は7掛け**

「私の年齢は7掛けで見ていただきたい。今70歳だから49歳。男盛り、働き盛りです。」

**At a conference of sub-dealers, January 2000**

## **You can lop 30 percent off my age.**

“You can lop 30 percent off my age. I’m now 70, so think of me as 49. That’s the prime of manhood, the peak of my career.”

2003年1月

新型スクーター チョイノリ発表会

## もの作りは文化

「もの作りは文化。それも油と汗にまみれて築き上げてきた文化。日本はオートバイ生産世界一の座を 40年も守り、ノウハウも培ってきた。『日本のものづくりを、そうやすやすと海外へ移してよいものか』という思い。」

At the release event of the new scooter

Choinori, January 2003

## Manufacturing is a form of culture.

“Manufacturing is a form of culture—a culture built, moreover, by getting covered in oil and sweat. Japan has retained its position as the world’s largest manufacturer of motorcycles for forty years, and we’ve built up a lot of know-how. I don’t think we should transplant Japanese manufacturing to other countries too readily.”

**2006年2月17日**

**国会等の移転に関するオンライン講演会**

## **朝令暮改は大いにやるべき**

「決断するときに朝令暮改はよくないというけれども、大いにやるべき。一度決めたからといって止めるべきことを続けていたら、会社ならつぶれてしまう。企業経営というのは日々決断である。その上で、汗をかくということが重要ではないか。朝令暮改は大いに結構。昨日までの常識は今日の非常識と認識すべし。」

**In an online talk on relocating the Japanese legislature, February 17, 2006**

## **Policy zigzags are something you should definitely do.**

“They say that policy flip-flops are not a good thing when making decisions, but they’re something you should definitely do. A business would go under if it went through with a decision that was better abandoned just because it had already been made. Running a company involves making daily decisions. It’s also important to keep sweating as well. Flip-flopping on policy is fine. Remember: what was conventional wisdom yesterday may be a preposterous notion today.”

**2007年3月**

**連結売上高3兆円に**

## **スズキの「売上高」は 「取扱高」にすぎない**

「売上高は 3兆円を達成したが、わが社は中小企業。ブリヂストンさんからタイヤ4本を 20,000円を買って、組み付け費が4本で400円、経理上の売上高は合計20,400円。だけど20,000円を支払うと手元に残るのは400円のみ。実はこれが、スズキが生み出した付加価値にすぎない。」

**Consolidated sales hit 3 trillion yen, March 2007**

## **Suzuki's sales are just its turnover.**

“Our sales have hit 3 trillion yen, but we’re a midsized firm. We buy a set of four tires from Bridgestone for 20,000 yen, and it costs 400 yen to install them. That’s entered in the books as a total sale of 20,400 yen. But once we’ve paid the 20,000 yen, 400 yen is all that’s left in our pocket. That’s actually the only value that Suzuki adds.”

2009年2月

「俺は、中小企業のおやじ」

(日本経済新聞出版社)刊

**俺は中小企業のおやじ。  
やる気、そしてツキと出会い、  
運とともに生涯現役として走り  
続けるんだ**

「しかし、一冊の本を書き上げるということが、いかに大変なことか。今回、それが痛いほどわかりました。実は、この言葉は『ツキとともに生涯現役』で終わっていた。だけど、周囲から『まだ走り続けられるでしょ』と言われて『やる気、そして運と出会いとツキとともに生涯現役で走り続けるんだ』にしたんです。うちはクルマをつくっているからね。走り続けたいいけないんだ。」

His autobiography *I'm the Boss of a Midsized Firm*, Nikkei Publications appears, February 2009

**I'm the boss of a midsized firm.  
I'm motivated, I have my share of  
luck, and I constantly meet new  
people. With fortune by my side,  
I'll stay on the job and keep  
forging ahead until my dying day.**

“I'm now acutely aware of how tough it is to write an entire book. In fact, this passage originally ended, 'With fortune by my side, I'll stay on the job until my dying day.' But then people said to me, 'You're going to keep forging ahead, right?' So I changed it to 'I'm motivated, I have my share of luck, and I constantly meet new people. With fortune by my side, I'll stay on the job and keep forging ahead until my dying day.' We're in the business of building cars. We need to keep forging ahead.”

**2009年2月**

「俺は、中小企業のおやじ」

(日本経済新聞出版社)刊

## **危機は常に社内にある。**

「このようなときこそ、おのれを見つめ直すチャンスです。苦境に立たされれば立たされるほどファイトがわいてくる。悔いや失敗の連続だったこれまでの私の経験と、そのときどきに抱いてきた率直な思いをつづることで、この最大の危機を乗り越える力としたい。」

His autobiography **I'm the Boss of a Midsized Firm**, Nikkei Publications appears, February 2009

## **A crisis is always looming in house.**

“Times like these are a good opportunity to take stock of yourself. The tougher the going gets, the more fight I have in me. I've experienced a series of regrets and failures to date. Writing an account of them and sharing what I honestly felt at the time will, I hope, give me the strength to weather this gravest crisis of all.”

2009年12月15日

新型アルト発表会

**アルトは一言で言えば「スズキ  
が自動車産業に乗り出すきっ  
かけを作ってくれた車」**

(アルトに対する会長の思いを聞かれて)

The reveal of the new Alto, December 15, 2009

**The Alto is, in a word, the  
car that launched Suzuki  
into the automotive  
industry.**

On being asked his thoughts about the Alto.

2010年1月21日  
日本外国特派員協会での記者会見

**健康の秘訣？  
これはね、もう極めて  
簡単ですよ、仕事をするって事**

「みんな仕事しないで引退しちゃったから、それでボケちゃうの。」

Press conference at the Foreign Correspondents'  
Club of Japan, January 21, 2010

**The secret to staying  
healthy? That's very simple.  
Work.**

“People retire instead of working. That's why they go  
senile.”

**2010～2011年**

**日経電子版「鈴木修氏の経営者ブログ」**

**日本がそうであったように、  
インドの人たちにも、豊かで  
幸せな生活を送ってほしい**

「日本は、戦後の焼け野原の中から立ち上がり、一人ひとりが無我夢中で懸命に働いてきました。その結果としての今日の隆盛を、戦前・戦中・戦後この目で見てきた者として、これからは事業を通じてアジアの人々に恩返ししたい。」  
(2010年6月25日付け)

**“Osamu Suzuki’s CEO Blog.” Nikkei Online,  
2010-2011**

**I want people in India to  
start leading prosperous,  
happy lives, just as people  
in Japan do.**

“Japan rebuilt itself from the charred ruins in the aftermath of the world war II. People worked their fingers to the bone. Having seen the resulting prosperity and witnessed prewar, wartime, and postwar Japan with my own eyes, I want to give back to the people of Asia through our business.” (June 25, 2010)

**2010～2011年**

**日経電子版「鈴木修氏の経営者ブログ」**

## **競え、闘え、未来を拓け**

「最後に若い皆さんに一言。あなた方は本当に大変な時代を生きていかなければなりません。しかし、どんな苦難に直面しても互いに切磋琢磨しながら、大きな相手と闘いなさい。負けることを恐れてはなりません。結果が出なくてもあきらめず、何度でも立ち上がる。競争と闘いの先にだけ、未来は拓けるのです。あなた方には無限の可能性があるので、胸を張って、一歩ずつ前へ進めばいい。暗い闇夜を切り開く開拓者になりなさい。あなた方はその運命を背負って生まれてきたのです。」(2011年12月30日付け)

**“Osamu Suzuki’s CEO Blog.” Nikkei Online,  
2010-2011**

## **Compete. Fight. Blaze the trail to the future.**

“Finally, a word to young people. You’re going to have to live through truly troubled times. But whatever trials and tribulations await you, push each other to be your best and take on formidable rivals. You mustn’t be afraid to lose. Never give up, even if you seem to get nowhere. Bounce back again and again and again. Being a fighter and competing is the only way to blaze a trail to the future. You have unlimited potential, so stand proud and keep putting your best foot forward. Be a pioneer and cut a path through the pitch-darkness. That’s the destiny you were born to fulfill.” (December 30, 2011)

2012年11月9日

第2四半期決算説明会

## やる気があるかないかの勝負

「まああまり科学的根拠はありませんが、見通し自体も科学的根拠はありませんので、やる気があるかないかの勝負じゃないでしょうかね。そう思っております。」(エコカー補助金切れ後の国内販売の見通しを問われて)

Q2 earnings presentation, November 9, 2012

## Ultimately it comes down to whether or not you've got the will to act.

“Well, there’s not much of a scientific basis, but the outlook itself doesn’t have much of a scientific basis either. I guess ultimately it comes down to whether or not you’ve got the will to act.” (When asked about the outlook for domestic sales once eco-car subsidies ended)

2013年5月29日  
テレビ東京[カンブリア宮殿]

**何をやっても懸念はありますよ。  
だけど、懸念があるから心配だ  
心配だって立ち止まったらダメ  
だから、先ずはやっていく**

(アベノミクスに対する心配・懸念を問われて)

TV TOKYO program Cambria Kyuden, May 29,  
2013

**There are concerns no  
matter what you do. But  
just because there are  
concerns, you can't just go  
on about being worried and  
do nothing. So let's start by  
giving it a try.**

When asked about his concerns about Abenomics

**2013年12月24日**

**新型ハスラー発表会**

## **軽自動車は芸術品**

「限られた制限のなかで挑戦した。軽自動車は芸術品だ。」

**Reveal of the new Hustler, December 24, 2013**

## **A kei car is a work of art.**

“It was quite a challenge given the constraints we were working under. A kei car is a work of art.”

**2014年11月6日**  
**中間決算会見**

## **忙しくて死ぬ暇がない**

「何もないですよ。丈夫な身体をくれたおやじとおふくろには感謝です。今も週一回程度、ゴルフをしますが、カートには乗らず歩いています。健康で食欲も旺盛。肉の食べ過ぎで太り気味なのが悩みのタネです。皆さんから『元気ですね』と言われると、忙しくて死ぬ暇がないと答えています。“生涯現役”で走り続けますよ。」(ネットメディアの健康の秘訣は?という質問に答えて)

**Press conference on interim results, November 6, 2014**

## **I'm too busy to die.**

“There’s no secret at all. I’m grateful to my mother and father for my healthy physique. I still play golf once a week or so, and I don’t use a golf cart. I walk. I’m in good health and have a good appetite. My one concern is that I’m a bit overweight because I eat too much meat. When people remark on how hale and hearty I am, I tell them I’m too busy to die. I’m going to keep forging ahead for the rest of my life.” (When asked the secret to staying healthy by an online media outlet)

2015年9月

日経ビジネス「インド論」

**インドの力っていうのは、  
面積×人口×勤労意欲  
だと思うんだ。**

「83年に作り始めて、85年に5万台作った。注文が殺到して、それでインドの力、パワーはあるなと。それと『面積×人口×勤労意欲=GDP』になる。これはすごいんだ。」(インドの力は何だと思うかと聞かれて)

“On India.” Nikkei Business, September 2015

**The source of India’s  
dynamism? Geographical  
area times population times  
willingness to work.**

“We started building cars there in 1983, and in 1985 we produced over 50,000 units. The orders kept pouring in, which made me realize what a dynamic country India was. Geographical area times population times willingness to work equals GDP. It’s a powerful combination.” (When asked the source of India’s dynamism)

**2019年**

**インド関係インタビュー**

## **嘆くな、知恵を出せ**

「インドでは、日本に比べてインフラが『あれもない、これもない』だから、効率が上がらないと嘆くよりも『知恵』を出すことを心得よ。」

**Interview about doing business in India, 2019**

## **Don't complain. Use your brain.**

“When in India, don't compare it to Japan and complain about how things are inefficient because it doesn't have this and doesn't have that by way of infrastructure. Remember to use your brain.”

2019年

インド関係インタビュー

## 努力をすることにあくなき執念 をもってやれば報われる

「マルチの事業が35年経って、このような形になるとは、私も予想していなかった。私が忘れていたこともあった。振り返ってみて、努力をすることにあくなき執念をもってやれば報われると思った。あきらめないで、ギブアップしないで徹底的に不幸を克服するということがやらなければいけない。太陽は平等に万民を照らしているといわれているように、不平等はない。雲が出て雨が降れば、万民が濡れる。太陽が出てくれば、万民が太陽の恩恵を受ける。自分は不幸だ、不幸だと考えて、より不幸になる人がいる。そうではなく、いつか幸運をつかもうという努力をすることが必要だと思いましたね。」

Interview about doing business in India, 2019

## If you're absolutely determined to work hard, you'll be rewarded.

“I never predicted that in 35 years, the Maruti operation would grow into what it has become today. There were things I'd forgotten. Looking back, I realize that if you're absolutely determined to work hard, you'll be rewarded. It's a matter of pulling out all the stops to overcome misfortune and never giving up. There's no inequality. The sun shines equally on all, they say. When clouds appear and it rains, everyone gets wet. When the sun comes out, its blessings are enjoyed by all. Some people mope about being unhappy and make themselves even unhappier. Instead, they should make the effort to seize good fortune one day.”

2020年1月

日経ビジネス1月13日号「編集長インタビュー」

## スズキ100年の成績は、 試合に例えるならば 「100戦51勝49敗」だった

「負け戦となり、一旦は引き下がっても、何とか勝つ方法を探して、勝ち戦にしてきた、という意味です。運とツキを呼び込むために挑戦が大切です。一步前でも半歩前でもいいから、前に出る努力をしなければツキが向いてくれません。待つ経営はだめ。攻める経営をやらなければならないのです。」

“Chief Editor’s Interview.” Nikkei Business,  
January 13, 2020

## In sporting terms, Suzuki’s track record over the past century has been 51 wins and 49 losses.

“The point is that whenever we’ve been beaten, we’ve temporarily retreated to look for some way to win, then turned defeat into victory. It’s important to be daring in order to attract good luck. Fortune won’t smile on you unless you make the effort to move forward. All it takes is a step or half step ahead. When you’re running a business, you mustn’t just wait. You need to go on the attack.”

2020年4月2日  
新年度大会

## 感謝。感謝。 感謝の100年でした

「100周年を迎え、3月15日の新聞広告では『感謝、感謝、感謝』と3回言いました。お客様に感謝し、株主に感謝し、従業員に感謝しと繰り返し3回言いました。過去のことを感謝するのに対して、101年目を迎えて、反省し、反省し、反省しということになります。真摯に反省し、抜本的な改善を実施することが、お客様に信頼され、株主の皆様へ信頼され、世間に信頼されることにつながります。」

Conference at the start of the new business  
year, April 2, 2020

## It's been a century of gratitude, gratitude, and more gratitude.

“We ran an ad in the newspaper on March 15 to mark our hundredth anniversary. It repeated three times ‘Gratitude, gratitude, and more gratitude.’ We’re grateful to our customers, grateful to our shareholders, and grateful to our employees. While we feel nothing but gratitude for the past, we begin our 101st year with soul-searching, soul-searching, and more soul-searching. Looking back honestly on our actions and making fundamental improvements will ultimately result in our being trusted by our customers, trusted by our shareholders, and trusted by the public.”

2020年10月1日

下期年度大会

**初代アルトの発表会で話した  
内容は、41年経った今でも変  
わりません。「やる気」、「数字」、  
「行動」です。**

「1979年のアルトの日本での発売が、本格的にグローバル自動車ビジネスに参入する契機になりました。」

H2 Conference, October 1, 2020

**What I said at the unveiling  
of the original Alto still  
holds true today, 41 years  
later. It's a matter of  
staying motivated, chalking  
up the numbers, and acting  
decisively.**

“The rollout of the Alto in Japan in 1979 was what truly launched us into the global automotive business.”

**2021年2月24日**

**役員人事に関するウェブ会見**

## **地球上には市場が無限にありますから、歩いて歩いて行動**

「行動して発見したら、そこにマーケットがありますから、歩け歩け、行動しよう。」

**Online press conference on executive appointments, February 24, 2021**

## **There are infinite markets on Earth, so keep walking and take actions.**

“Keep exploring and act decisively. There’s a market somewhere if you can find it.”

**2021年6月25日**

**株主総会での挨拶**

**(鈴木修会長の退任が承認された)**

## **数多くの失敗から多くを学び、 成長することができた**

「数多くの失敗をしでかした。しかし、失敗から多くを学び、成長することができた。メーカーは作っておしまいではなく、作って売ってナンボ。スズキを愛してくださるすべての皆さんに感謝、感謝いたします。来年以降はそちら側に座りまして、株主としてよろしく申し上げます。」

**Remarks at the annual general meeting of shareholders, June 25, 2021 (where his retirement as chairman was approved)**

## **I've learned a lot from my many mistakes. That's empowered me to grow.**

“I've made many mistakes. But I've learned a lot from them, and that's empowered me to grow. When you're a manufacturer, you're not done when you've made the product. It's a matter of selling it. I'm deeply grateful to you all for loving Suzuki. From next year I'll be sitting over there with you as a fellow shareholder.”

**2021年  
取締役退任のWEB会見**

## **生きがいは仕事 ・・・バイバイ**

「生き永らえているかぎりには挑戦し続けていきましょう。生きがいは仕事です。人間は仕事を放棄したら死んでしまえということ。挑戦することが人生であるということでもありますから、皆さんも仕事をし続けてください。バイバイ。」

**Online press conference on executive appointments, 2021**

## **The meaning of life is work ...bye-bye.**

“Keep embarking on new challenges as long as you live. Work is what we live for. Abandoning your job would be a death sentence. Life is about taking on new challenges. So keep working away. Bye-bye.”