

スズキ新中期経営計画「By Your Side」(2025～2030 年度) : 戦略分析と市場評価

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

スズキ株式会社が 2025 年 2 月 20 日に発表した新中期経営計画 (2025～2030 年度) 「By Your Side」は、同社が激変する自動車産業において持続的な成長を追求するための明確な意志を示すものです。本計画は、顧客と社会に寄り添うという企業理念を核に据えつつ、特にインド市場を成長の牽引役とし、電動化への多角的なアプローチ、そして人材と知的財産への戦略的投資を通じて、企業価値の向上を目指しています。

主要な財務目標として、2030 年度 (2031 年 3 月期) に売上収益 8 兆円、営業利益 8000 億円 (営業利益率 10.0%)、ROE (自己資本利益率) 13.0%が掲げられました。これを達成するため、6 年間で累計 4 兆円という大規模な投資 (設備投資 2 兆円、研究開発費 2 兆円) が計画されており、その多くはインド市場の生産能力増強と EV・ソフトウェア開発に充当されます。

インド市場では、市場シェア 50%の奪還と年間生産能力 400 万台体制の確立を目指し、グローバルな輸出拠点としての役割も強化します。電動化戦略においては、各市場の特性に合わせた BEV (電気自動車)、HEV (ハイブリッド車)、CNG (圧縮天然ガス) 車など、多様なパワートレインを提供する「マルチパスウェイ戦略」を推進します。日本では 2030 年度までに BEV6 モデル、インドでは 4 モデルの投入が予定されています。

人材戦略では、「チームスズキ」としての連携強化、グローバルな人材育成と獲得 (特にインドからの登用)、AI 活用能力の向上などが重点項目です。知的財産・無形資産戦略では、スズキ独自の「小・少・軽・短・美」の理念に基づいたエネルギー消費量最小化技術や、ブランド価値向上のための顧客志向の取り組みが強調されています。

市場からの評価は、総じて肯定的であるものの、目標の野心的な高さに対する実行リスクを指摘する慎重な見方も混在しています。特にインド市場での競争激化や EV シフトのコスト、グローバルなサプライチェーンの課題などが注視されています。しかし、明確な株主還元策 (累計配当 6000 億円、DOE3.0%目標) は投資家から好意的に受け止められています。

本レポートは、新中期経営計画「By Your Side」の核心的な内容を詳細に分析し、成長

性、リスク、海外展開、人材戦略、知的財産・無形資産戦略の各側面から、投資家、業界関係者、メディア、アナリストの評価を考察することで、スズキの将来展望と克服すべき課題を明らかにします。

II. 「By Your Side」の解説：スズキの2030年ビジョン

A. 基本理念と戦略的必須事項

スズキの新中期経営計画は、その名称「By Your Side」に象徴されるように、顧客と社会に寄り添うという企業スローガンを前面に押し出しています¹。これは、創業以来スズキが大切にしてきた顧客中心主義の考え方を改めて強調するものです³。計画の目指す姿は、「生活に密着したインフラモビリティ」の実現であり¹、社会にとって不可欠な存在であり続ける意志を示しています。

この計画は、鈴木修元会長の段階的な経営関与の縮小を経て、鈴木俊宏社長を中心とする「チーム経営」あるいは集団指導体制への移行期に策定された点が注目されます³。このリーダーシップの変遷は、意思決定プロセスや戦略的機敏性の進化を示唆する可能性があり、計画の背景として重要です。

戦略の根底には、「変えずに更に強化」する伝統的な強みと、「時代の進化に合わせアップデート」する革新性の両立があります。前者は、スズキのオペレーティングシステム（OS）である「小・少・軽・短・美」、「三現主義」、「やらまいか（中小企業型経営）」といった行動理念を指し²、後者は、コーポレートガバナンス・コードの改訂などを踏まえた経営品質と競争力の強化を意味します²。この二元性は、急速に変化する自動車業界をスズキがどのように航海しようとしているかを理解する上で中心的な要素となります。

この哲学的な基盤は、スズキが伝統と変革のバランスを巧みに取ろうとしていることを示唆しています。歴史的にスズキの成功を支えてきたのは、「小・少・軽・短・美」の理念に代表される効率性と顧客への焦点であり¹、これらを堅持しつつ、電動化やデジタル化といった新たな産業パラダイムに適応していく姿勢が「アップデート」という言葉に込められています²。したがって、新中期経営計画は急進的な方針転換ではなく、スズキのDNAを現代の課題に合わせて進化させる試みと捉えられます。この計画の成否は、新たな技術やビジネスモデルを、中核的な競争優位性を損なうことなく、いかに効果的に統合できるかにかかっています。

また、リーダーシップの移行³は、包括的な戦略見直しの契機となったと考えられます。現行中期経営計画は計画を前倒しで達成したものの¹、インド市場でのシェア低下やEV競争の激化といった事業環境の変化¹を背景に、戦略の「再考」が必要とされま

した¹。鈴木俊宏社長下の新体制は、野心的な目標設定や大規模な研究開発投資に見られるように、より大胆で将来を見据えたコミットメントを行う傾向があると言えるでしょう。

B. 主要財務目標と投資コミットメント

新中期経営計画では、2030 年度（2031 年 3 月期）に向けた具体的な財務目標が設定されています。売上収益 8 兆円、営業利益 8000 億円、営業利益率 10.0%という目標は¹、2024 年 3 月期見通し（売上収益 5 兆 7000 億円、営業利益 5900 億円）からの大幅な成長を意図しています¹。ROE（自己資本利益率）については、2030 年度に 13.0%を達成し、2030 年代前半には 15.0%以上を目指すとしており¹、これは2023 年度実績の 11.7%からの向上を意味します¹。

これらの目標達成のため、2025 年度から 2030 年度までの 6 年間で累計 4 兆円という大規模な投資が計画されています。このうち 2 兆円が設備投資（主にインド市場の生産能力増強）、残る 2 兆円が研究開発費（EV およびソフトウェア開発強化が中心）に充当されます²。

事業規模の目標としては、四輪車のグローバル販売台数を 2030 年度に 420 万台（2024 年 3 月期見通し 324 万 4000 台から増加）¹、二輪事業の販売台数を 254 万台（同 203 万 5000 台から増加）としています¹。

表 1：主要財務・事業目標（2030 年度 vs 2024 年 3 月期見通し/旧計画）

指標	2024 年 3 月期 見通し/実績	旧中期経営計画 目標 (該当する 場合)	新中期経営計画 目標 (2030 年 度)	対 2024 年 3 月 期見通し比
売上収益	5 兆 7000 億円 ¹	4.8 兆円 ⁹	8 兆円 ⁸	約 40%増 ¹
営業利益	5900 億円 ¹	—	8000 億円 ⁸	約 36%増 ¹
営業利益率	10.35% (計算値) / 8.7%(23 年度実 績) ¹	5.5% ⁹	10.0% ⁸	—

ROE	11.7% (23 年度実績) ¹	8% ⁵	13.0% ⁸	—
四輪グローバル販売台数	324 万 4000 台 ¹	—	420 万台 ¹	約 29%増 ¹
インド市場四輪車販売台数 (マルティ・スズキ)	—	—	254 万台 (FY31 目標) ⁵	—
二輪グローバル販売台数	203 万 5000 台 ¹	—	254 万台 ¹	約 25%増 ¹
投資総額 (6 年間累計)	—	—	4 兆円 ⁸	—
研究開発費 (6 年間累計)	—	—	2 兆円 ⁸	—
設備投資 (6 年間累計)	—	—	2 兆円 ⁸	—
配当総額 (累計)	—	—	6000 億円 ⁸	—
DOE (株主資本配当率)	—	—	3.0%目安 ⁸	—

これらの財務目標は、単なる販売台数の増加だけでなく、収益性と価値創造への強い意志を示しています。特に、インド市場における販売台数目標（マルティ・スズキ）が以前の予測から下方修正された一方で⁵、グループ全体の売上収益目標が引き上げられたことは⁵、より高付加価値な製品（SUV や EV など）へのシフトと利益率改善を重視する戦略の表れと言えます。スズキは歴史的にインド市場でボリュームを追求してきましたが、製品・ブランド価値の向上による収益性改善²を目指す方針は、原材料費の高騰²や電動化への巨額投資の必要性を背景とした戦略転換を示唆しています。この戦略が

成功するかは、特に価格に敏感なインドのような市場で、ブランドイメージと価格設定を向上させられるかにかかっています。

また、営業利益を現状の約 1.7 倍にするなど¹⁶、財務目標は極めて野心的です。これは、スズキの成長意欲を株主に強く示すものであると同時に、実行には高いハードルが伴うことを意味します。自動車業界において、特に競争が激しくコスト意識の高い市場で大きなシェアを持つ企業が営業利益率 10%を達成・維持することは容易ではありません。コスト管理、有利な製品ミックス、強力な価格決定力の全てが試されることになります。

C. 株主価値向上戦略

スズキは、新中期経営計画において株主還元の強化を明確に打ち出しています。2030年度までに累計 6000 億円の配当を実施する計画であり⁸、安定的な累進配当を継続する方針です⁸。また、株主資本配当率（DOE）3.0%を目安として設定し²、自己株式取得については資本効率や株価水準を総合的に勘案して判断するとしています⁸。ROE を資本コストを意識した重要業績評価指標（KPI）と位置づけ、資本コストを上回る価値創造を目指すことも明記されています²。

これらの株主還元策は、成長ストーリーと並行して具体的なリターンを提供することで、長期的な投資家にとってスズキ株の魅力を高めることを意図しています。変革期にある資本集約型の自動車産業において、このような明確な還元方針は重要です。多額の投資を行いながらも株主への価値還元コミットする姿勢は、財務規律の高さを示し、株主からの信頼醸成に繋がると考えられます。特に DOE3.0%という目標²は、株式ベースでの明確なリターン指標を提供し、インカム重視の投資家層にもアピールする可能性があります。これは、スズキの企業価値評価の向上にも寄与する戦略と言えるでしょう。

III. 戦略的柱の詳細分析

A. 成長軌道

1. インド：将来成長の要

スズキにとってインド市場は、売上高の約 6 割を占める最大の市場であり⁵、今後も最重要の成長エンジンと位置づけられています¹。目標として、市場シェア 50%の奪還が掲げられており¹、現状の約 41.6%からの大幅な回復を目指します⁵。これを支えるため、年間生産能力を 400 万台へと引き上げる計画ですが²、鈴木社長は市場の状況を見ながら進めると慎重な姿勢も示しています⁹。

インドはまた、グローバルな輸出拠点としても位置づけられ²、戦略には SUV や MPV セグメントの製品力強化、エントリーセグメントへの迅速な製品投入、現地ニーズに合致した製品開発能力の向上が含まれます²。販売面では、マルティ・スズキがプレミアム顧客向けの「Nexa」と大衆市場向けの「Arena」という2つの販売チャネルの役割を明確化し、顧客体験の向上を図っています³。カルコダやグジャラートでの新工場建設も計画されています³。

注目すべきは、インドにおける2031年3月期の販売台数目標（マルティ・スズキ）が、以前の予測（300万台）から15%減の254万台に下方修正され、年平均成長率（CAGR）も8%から5%に見直された点です⁵。しかし、スズキグループ全体のグローバル四輪車販売目標は420万台とされています¹。

スズキの成功はインド市場と不可分であり、シェア50%という目標は、現在のシェア低下⁵と競争激化を考慮すると極めて野心的です。マルティ・スズキの台数目標の下方修正⁵とグループ全体の収益目標の上昇は、インド市場においても高付加価値車へのシフトを示唆しており、エントリーレベルの台数を一部犠牲にしてでも利益率を重視する戦略転換の可能性があります。インドの自動車市場は、SUV人気の高まりや国内外の新規参入企業（特にEV分野）による競争激化など、急速に変化しています。スズキが歴史的に強みとしてきた小型車セグメントは挑戦を受けており、50%のシェアと収益増を達成するには、成長するSUVセグメントでの成功²とEVの効果的な導入²が不可欠です。年間400万台の生産能力⁸は国内販売だけでなく、輸出拠点戦略³にとっても重要であり、インド国内市場のリスクを分散する役割も担います。鈴木社長が400万台目標について慎重な発言をしているのは⁹、これらの複雑性を認識していることの表れでしょう。

さらに、「インドでまだモビリティに手が届かない10億人へのアプローチ」⁹というスズキの焦点は、手頃な価格の自動車における同社の強みと合致する長期的なビジョンですが、革新的な製品と金融ソリューションが必要となります。この声明は、スズキが現在の都市部や準都市部の顧客層を超えた市場を見据えていることを示しています。この潜在市場を開拓するには、新たなエントリーレベルのモデルだけでなく、地方のインフラ、価格設定、そして潜在的には新しい所有モデルといった課題に取り組む必要があります。これは市場創造型の典型的なスズキ戦略ですが、その規模と時間軸は相当なものとなります。

2. グローバル展開：インドを越えて

インド以外の地域では、ASEANにおいてインドネシアを供給拠点として強化する方針です²。パキスタンは45%という高いシェアを誇る有力市場であり、軽自動車コンセプト

トのグローバル展開の可能性を秘めています⁹。欧州では、高い環境・安全規制に対応するため、インド生産モデルを導入して事業規模を維持します²。中東・アフリカ市場へは、インドからの製品供給を強化し、コンパクトカー市場を開拓する計画です²。中南米・オセアニアでは、コンパクト SUV の販売促進と燃費効率の良い製品展開を進めます²。

特筆すべきは、米国と中国市場への再参入は行わないという明確な決定です⁹。この戦略的選択は、スズキが世界市場で普遍的な存在を目指すのではなく、自社のコンパクトカーに関する専門知識とインド中心の生産体制を効果的に活用できる市場を選択的に重視していることを示しています。米国や中国への再参入を回避する決定は、重要なリスク軽減策であり、経営資源を集中させる動きです。これらの巨大市場への再挑戦は莫大な投資を必要とし、スズキの伝統的な強みが必ずしも活かさないセグメントで、強力な既存企業と競合することになります。これを避けることで、スズキは ASEAN、アフリカ、中南米といった、製品ポートフォリオと価格帯がより競争力を持つ市場に資本と経営資源を集中できます²。ある記事で指摘された「落穂拾い経営」¹⁷ というアプローチは、「グローバルサウス」市場でプレゼンスを構築するための現実的な方法と言えます。

インドを様々な地域（欧州、中東、アフリカ）への供給拠点とする戦略² は、インドの役割を単なる大規模国内市場から真のグローバル生産・輸出ハブへと格上げするものです。これは、品質基準、サプライチェーンの複雑性、地政学的リスク分散に影響を与えます。インドがスズキの主要な輸出拠点となれば³、インドの製造拠点がグローバルな品質・規制基準を一貫して満たす必要が生じ、インド国内事業の品質向上を促進する可能性があります。また、スズキのグローバルな業績は、インドの製造エコシステムの安定性と競争力にさらに依存することになります。この戦略は、スズキがインドでより迅速に規模の経済を達成するのにも役立つでしょう。

3. 電動化ロードマップ：マルチパスウェイ・アプローチ

スズキは電動化に対し、各市場のニーズやインフラ状況に合わせて BEV、HEV、CNG（CBG：圧縮バイオガス）、FFV（フレックス燃料車）などを展開する「マルチパスウェイ戦略」を採用します²。

日本では、2030 年度までに BEV を 6 モデル導入する計画で¹、最初の BEV として小型 SUV「eMOVITARA（e ヴィターラ）」とダイハツからの OEM 供給による軽商用 BEV バンを 2025 年度中に投入します¹。また、「スーパーエネチャージ」と名付けられた HEV の性能向上も図ります¹。

インドでは、2030 年度までに BEV を 4 モデル導入予定であり¹、これは以前に言及された 6 モデルからの削減となります¹⁵。充電インフラへの積極的な投資も計画されており²、インドでの BEV 生産・販売・輸出で No.1 を目指すとしています⁹。

欧州でも、2030 年度までに BEV4 モデルを導入する計画で²、これも以前の計画からの削減です¹⁵。インド生産モデルを活用する方針です²。

トヨタ自動車とは、EV および安全技術、次世代 BEV 用ユニット・プラットフォームの共同開発で協業します²。

環境目標としては、事業活動からの CO2 排出量（Scope1、2）について、インドを含むグローバルで 2050 年までのカーボンニュートラル達成を目指し、従来の目標（2070 年）から 20 年前倒ししました¹。

表 2：スズキのグローバル BEV 導入計画（2030 年度までのモデル数）

地域	2030 年度までの BEV モデル導入計画 数	主要な導入時期/モデル （特定されている 場合）	戦略的注記
日本	6 モデル ⁸	2025 年度： eMOVITARA、軽商用 BEV バン（ダイハツ OEM） ¹	国内市場の電動化ニ ーズに対応
インド	4 モデル ⁸	eMOVITARA 含む ⁹ 。 以前の 6 モデル計画 から変更 ¹⁵	生産・販売・輸出 No.1 目標。充電イン フラ投資 ²
欧州	4 モデル ²	以前の計画から変更 ¹⁵	インド生産モデル活 用。高い環境・安全 規制対応 ⁹

インドと欧州向けの BEV モデル数が若干削減されたこと¹⁵は、EV への移行に対するより現実的で慎重なアプローチを示唆しており、市場の準備状況、インフラ整備、サプライチェーンの安定性、あるいはコストに関する懸念を反映している可能性があります。「マルチパスウェイ」アプローチ²自体が、スズキが短期的に全ての市場で BEV

一辺倒の解決策を見ていないことを示しています。モデル数の削減¹⁵は、EV 開発の高コスト、一部セグメントでの予想より遅い普及、あるいは当初はより少なく、より影響力のある EV モデルに集中するという戦略的決定の結果かもしれません。これは、より積極的な BEV 専用の発表を行う一部の競合他社とは対照的です。

トヨタとの協業²は、スズキが先進的な EV および安全技術を共有コストで利用するために不可欠であり、これは小規模な OEM にとって極めて重要です。最先端の EV プラットフォーム、バッテリー技術、自動運転機能の開発は非常に高コストです。効率性を重視する「小・少・軽・短・美」の原則で運営するスズキにとって、トヨタのような巨大企業との提携⁸は、研究開発の全負担を負うことなくこれらの技術へのアクセスを可能にします。これにより、スズキは自社の研究開発を中核的な強み（小型車、効率的な製造）に近い分野に集中させつつ、技術競争で競争力を維持できます。スズキの EV 戦略の成功は、この提携の深さと有効性に大きく左右されるでしょう。

B. 逆風への対応：リスク評価と軽減策

スズキは新中期経営計画において、いくつかの主要なリスクを認識し、それらに対する対応策を概説しています¹。具体的には、インド市場でのシェア低下リスクに対しては、SUV/MPV セグメントの製品力強化、エントリーセグメントへの迅速な製品投入、顧客ニーズに合致した製品開発能力の向上を図るとしています。電気自動車における競争激化には、各地域に最適な BEV を導入し、アライアンスも活用しながら競争力を強化することで対応します。より厳格化するグローバルな燃費規制に対しては、各市場の規制動向を踏まえ、多様なパワートレイン技術を開発・展開することで対応する方針です。また、人件費や原材料費の高騰に対しては、販売量の増加、製品・ブランド価値の向上による収益性改善を目指すとともに、サプライヤー基盤の強化、原材料・エネルギーコストの低減にも取り組むとしています。

スズキの伝統的な「身の丈に合った戦略」とコスト意識の高さは、それ自体が固有のリスク管理メカニズムとして機能してきた側面があります²⁰。しかしながら、新中期経営計画の野心的な目標、特に財務目標やインド市場でのシェア目標を考慮すると、実行リスクが極めて高いと言わざるを得ません。リスク軽減策として挙げられている戦略（例：「製品力強化」「アライアンス活用」²）は、ある程度一般的なものです。真の課題は、非常にダイナミックで競争の激しい環境において、これらの戦略をいかに効果的に実行できるかという点にあります。例えば、EV への移行を管理し、新たな競合他社を退けながらインドで 50% のシェアを回復する⁸には、製品開発、マーケティング、販売、サプライチェーン管理の全てにおいて完璧な実行が求められます。わずかな誤算でも、計画の目標達成を著しく妨げる可能性があります。

また、インド市場はスズキの強みであると同時に、そのグローバル業績への圧倒的な貢献度⁵は、スズキが単一市場内の経済的、規制の、あるいは競争上の変化に対して非常に脆弱であることも意味します。インド市場が予期せず減速したり、競争によってスズキのシェアが予想以上に侵食されたりした場合、スズキのグローバルな財務結果に不均衡な影響を与えるでしょう。新中期経営計画ではインドを輸出拠点とすることで³、国内市場リスクを部分的に軽減することを目指していますが、中核的な収益性は依然としてインド国内での成功に大きく依存しています。ASEAN やその他の地域での多角化努力²は重要ですが、インドと同等の規模を達成するには時間がかかります。

C. 「チームスズキ」の育成：人的資本戦略

新中期経営計画では、「チームスズキ」としての一体感を重視し、人材育成と組織文化の変革に注力しています²。人事制度改革として、能力評価と業績評価を分離し、昇給・昇格の根拠を明確化することが挙げられています²。人材育成においては、「挑戦と行動」「能力開発」「評価・フィードバック」のサイクルを通じて従業員の職務能力向上を促進し、AI 活用能力の育成や経営層・管理職向けの DX 研修などを実施します²。従業員が「自分の仕事や商品について語れる」文化を醸成することも目指しています²²。

人材獲得の面では、インドの研究開発拠点におけるエンジニア採用の拡大や、インド工科大学（IIT）やインド経営大学院（IIM）からの直接採用を強化し、新事業領域に対応できる人材の獲得も進めます²。ダイバーシティとグローバル人材の活用も推進され、インド人幹部の本社派遣などグローバルな人材交流を促進し、浜松市への国際学校誘致など外国人従業員の生活環境改善も図ります²。将来的には、インド国籍の社員がスズキ本社で管理職に昇進するような体制も視野に入れています²²。これらの取り組みは、「人的資源」から「人的資本」への意識改革を促し、従業員のウェルビーイング向上を目指すものです²。

鈴木社長は、顧客が「こんなのが欲しかった」「乗って楽しいな」と感じる製品作りが最も重要であり、そのためには情熱を持った人材が必要であると強調しています²³。スズキは、自社の「小・少・軽・短・美」という理念や顧客中心主義（「スズキらしさ」²²）が、従業員によって体現されなければならないと認識しています。AI や新技術が職務を再構築する中で、人事改革と人材戦略は、単に役割を埋めるだけでなく、スズキ独自の価値観に沿って革新し実行できる労働力を育成することを目的としています²。自動車ますます複雑化する（EV、コネクテッドサービス、AI）中で、設計、エンジニアリング、顧客とのインタラクションにおける人的要素は、差別化のためにさらに重要になります。「チームスズキ」の強調²、グローバルな人材統合（特にインドから²）、そして「乗って楽しい」クルマ作りへの情熱育成²³は、技術だけでは不十分であ

るという理解を示唆しています。新事業やサービスモビリティ構想²の成功は、新しいスキルセットを持つ人材の獲得と育成に大きく依存するでしょう。

特に、インドのトップクラスの教育機関からの採用拡大²や、インド人材のグローバルな流動性促進²は、インドの豊富な人材プールをインド国内事業だけでなく、スズキのグローバルな研究開発や経営にも活用するための重要な動きです。インドはエンジニアリングや経営管理人材の宝庫であり、これらの人材をグローバル事業に深く統合することで、スズキは多様な視点を得て、研究開発能力（特にインドが強いソフトウェアやデジタル技術分野）を強化し、よりグローバル志向の経営陣を育成できます。これは、単なる現地採用を超えた、インドを主要な供給源とするグローバルな人材パイプラインの構築と言えます。

D. 価値創造のためのイノベーション：知的財産とブランド戦略

研究開発には、今後6年間で2兆円が投じられ、特にEVおよびソフトウェア分野に重点が置かれます²。技術戦略の柱は、「小・少・軽・短・美」の理念に基づき全ての過程でエネルギー消費量を最小化すること、そして製造からリサイクルまで資源リスクと環境リスクを極小化させる技術を目指すことです²。具体的な研究開発分野としては、リーンバッテリー（小型・軽量・低コストなバッテリー）、効率的なバッテリー再利用システム、EV・SDV（Software Defined Vehicle）関連技術、内燃機関の効率向上、CN燃料対応技術、車体軽量化技術、リサイクルしやすい設計などが挙げられています²。

ブランド戦略においては、製品に込められた情熱やこだわりを丁寧に伝え、製品価値に見合った適正な価格で販売することでブランド価値向上を目指します。顧客志向の販売活動を通じて顧客満足度を高め、新規顧客の獲得、リピーターの育成を図るとともに、ESG活動（スズキクリーンオーシャンプロジェクトなど）を通じてブランド価値を向上させる方針です²。単なるスペックではなく、感情に訴えかける製品を通じて「スズキのファン」を創造することが重視されています¹⁸。新しいコーポレートスローガン「By Your Side」も、顧客中心の姿勢を強化するものです¹。

スズキは、その中核哲学である効率性とミニマリズム（「小・少・軽・短・美」¹）を、製品設計だけでなく、資源利用やリサイクルを含むライフサイクル全体に適用しています²。これは、資源の希少性と環境への懸念が高まる時代において、持続可能性とコスト効率性を中心に据えた知的財産戦略と言えます。バッテリーが資源集約的で高価なEV時代において、スズキが「リーンバッテリー」や「効率的なバッテリー再利用」²に注力することは、「小・少・軽・短・美」の直接的な応用です。これにより、より手頃な価格で環境に優しいEVが実現できれば、それは重要な差別化要因となり得ま

す。同様に、この哲学を内燃機関の効率化や CN 燃料²に適用することは、多様なパワーtrainポートフォリオ全体で排出量を削減するための現実的なアプローチを示しています。この哲学が具体的な知的財産として結実すれば、大きな競争優位性をもたらす可能性があります。

また、スズキは、単にスペックシート上の数値ではなく、運転の楽しさや製品価値を強調することで「ファン」を育成することを目指しています¹⁸。技術的に類似した製品がますます増える市場において、ブランドロイヤルティと感情的なつながりは極めて重要になります。「By Your Side」というスローガン¹や ESG への取り組み²は、より包括的で信頼できるブランドイメージを構築するための一環です。スズキの戦略は、単なる手頃な交通手段の提供者から、顧客の生活における信頼できるパートナーへと進化することを目指しているように見えます。この成功は、製品品質、アフターサービス、企業責任の一貫した提供によって測られ、最終的には顧客維持、ブランド支持、そしてスズキの「価値」に対する消費者のプレミアム価格支払意欲に反映されるでしょう。

IV. 市場の反応と専門家の評価

A. 投資家および金融アナリストのセンチメント

スズキ（銘柄コード：7269）に対する証券アナリストのコンセンサス評価は、新中期経営計画発表後も概ね「買い」または「強気買い」で推移しています²⁴。例えば、2025 年 5 月時点で、みんかぶは強気買い 10 人、買い 5 人、中立 2 人と報じており²⁴、株予報は平均レーティング 4.7（強気）で、内訳は強気 12 人、やや強気 1 人、中立 2 人としています²⁵。平均目標株価は、一部報道で現状株価に対し 28.20%の上昇余地を示唆するなど、潜在的なアップサイドを示しています²⁴。

しかしながら、2025 年 4 月には、一部の米系および欧州系大手証券会社が「強気」のレーティングを維持しつつも、目標株価を引き下げる動きも見られました（それぞれ 2,300 円、2,200 円へ）²⁵。これらの引き下げの具体的な理由は提供された資料からは明らかになっていません。

一方で、累計 6000 億円の配当や DOE3.0%目標といった手厚い株主還元策⁸は、投資家にとって魅力的であると期待されています⁸。アナリストからは、特に営業利益を現状の 1.7 倍にするという目標の野心的な性質が指摘されています¹⁶。また、インドの販売台数目標が下方修正された一方で売上目標が引き上げられた点は、収益性重視へのシフトとして注目されました⁵。

表 3：アナリストレーティングおよび目標株価の変更概要（新中計発表後、2025 年 2 月～5 月）

証券会社種別	報告/更新日	レーティング (変更前後)	目標株価 (変更 前後)	主要コメント抜 粋 (中計関連、 入手可能な場 合)
米系大手証券	2025/04/17 ²⁵	強気継続	(不明) → 2,300 円	理由不明
欧州系大手証券	2025/04/09 ²⁵	強気継続	(不明) → 2,200 円	理由不明
アナリストコン センサス (みん かぶ)	2025/05/09 ²⁴	買い (強気買い 10, 買い 5, 中立 2)	平均 2,301 円	—
アナリストコン センサス (株予 報)	2025/05/09 ²⁵	平均 4.7 (強気) (強気 12, やや強 気 1, 中立 2)	割安との評価	—

アナリストからの全体的な「買い」のコンセンサス ²⁴ は、新中期経営計画の方向性とスズキの潜在力に対する一般的な承認を示しています。しかし、一部企業による目標株価の引き下げ ²⁵ は、長期戦略が健全であるとしても、野心的な目標の達成可能性や短期的な市場の逆風に対する潜在的な懸念を示唆しています。アナリストは、インド中心の戦略の明確さ、EV ロードマップ、強力な株主還元を評価していると考えられます。

「買い」のレーティングはこれを反映しています。しかし、自動車市場は変動が激しく、スズキはインド市場でのシェア、EV 競争、コスト圧力といった大きな実行課題に直面しています。目標株価の調整 ²⁵ は、短期的な収益期待の再調整や、新中期経営計画の目標に対する具体的な進捗が示されるまで、スズキ株に適用されるリスクプレミアムの上昇を反映している可能性があります。インドでの量から価値への転換 ⁵ も、財務に反映されるまで時間がかかる可能性があり、一部慎重な見方につながっているのかもしれない。

このような状況下で、明確かつ強力な配当政策 ⁸ は、投資家の信頼感を支える重要な要素となっていると考えられます。多額の投資と戦略的転換期において、信頼できる配当 ⁸ はインカム志向の投資家を引き付け続けることができます。DOE3.0%という目標 ² は強力なコミットメントです。この財務規律と成長ストーリーの組み合わせは、よりバラ

ンスの取れた投資提案を生み出し、市場から肯定的に評価されている可能性が高いです。

B. 業界コメントとメディアの視点

メディアは、スズキが前回の中期経営計画を前倒しで達成したことを肯定的に報じています¹。「By Your Side」というスローガンと顧客中心のビジョンも、概ね好意的に伝えられています¹。

特に、インドを成長エンジンと位置づけ、市場シェア 50%を目指し、輸出拠点としての役割を強化する戦略は広く報道されています³。4 兆円の投資計画と野心的な財務目標も、その規模の大きさから注目を集めています⁸。EV 戦略に関しては、モデル展開計画やトヨタとの協業が主要な焦点となっています¹。

米国・中国市場への非再参入という決定は、戦略的な選択として認識されています⁹。一部の報道では、インドの販売台数年平均成長率（CAGR）や、インド・欧州向け BEV モデル数の下方修正も指摘されました⁵。

メディア報道は、新中期経営計画を、スズキがグローバルな自動車産業の変革を乗り切るための、インドを中心とした大胆な戦略として主に捉えています。財務目標やインドでのシェア目標といった野心的な側面と、多角的な電動化戦略の現実的な側面が認識されています。メディア各社³は、主要な数値目標や戦略の柱に焦点を当てる傾向があります。その論調は概して、スズキが既知の強み（インド、小型車）を活用しつつ、将来技術（EV）に必要な投資を行っているというものです。4 兆円という財務コミットメントの規模⁸や、インドでの目標の高さ（シェア 50%⁸）は、注目を集める話題となっています。EV モデル数の若干の引き下げ¹⁵は、この物語に現実主義または軌道修正の層を加えています。

提供された資料の範囲では、新中期経営計画の「何を」については広範にカバーされていますが、「どのように」や潜在的な落とし穴に関する深い批判的分析は、目標の野心性や一部修正された数値の指摘を除けば、あまり見られません。初期のニュース報道（多くの資料が該当¹）は、しばしば企業発表からの情報伝達に焦点を当てます。より深い分析や批判は、通常、時間をかけて専門の業界誌やアナリストレポートで展開されます。Autocar Pro のような情報源からの入手可能な資料⁵は、目標修正に関してより批判的な視点を提供しています。

V. 総括分析：展望、課題、戦略的考察

A. 成長可能性と主要成功要因の評価

スズキの新中期経営計画「By Your Side」は、明確な成長戦略とそれを支える具体的な施策を提示しています。成長の主な牽引役として期待されるのは、まずインド市場の巨大な潜在力です。これには、スズキが言及する「まだモビリティに手が届かない 10 億人」へのアプローチ⁹も含まれ、長期的な市場拡大の可能性を示唆しています。次に、製品ポートフォリオをより高付加価値な SUV や EV へとシフトさせることで、一台当たりの収益性向上を目指します。さらに、多様な市場ニーズに対応するための「マルチパスウェイ」電動化戦略と、トヨタ自動車とのアライアンスを通じた先進技術の活用も成長を後押しするでしょう。

これらの成長戦略を成功に導くための主要な要因としては、まずインド市場における計画の完璧な実行が挙げられます。これには、競争力のある製品のタイムリーな投入、生産能力の計画的な増強、そして販売・サービス網の強化が含まれます。次に、国内外で計画されている EV モデルの市場投入とその受容度、特に価格競争力と性能の両立が重要となります。また、スズキ伝統の「小・少・軽・短・美」の理念¹を通じたコスト競争力の維持は、特に電動化への巨額投資を行う中で不可欠です。最後に、「チームスズキ」²としての一体感の醸成と、グローバルに活躍できる人材の育成・獲得といった人的資本戦略の成果も、中長期的な成長を左右するでしょう。

B. リスクと戦略的対応の批判的評価

新中期経営計画は大きな成長機会を提示する一方で、無視できないリスクも内包しています。最大のものは、インド市場および EV 市場における競争の激化です。インドでは地場メーカーや他のグローバル OEM が攻勢を強めており、EV 市場では新規参入者も含めた熾烈な開発競争が繰り広げられています。これに対しスズキは製品力強化やアライアンス活用を掲げていますが²、その実効性が問われます。

次に、計画全体の野心的な目標設定に伴う実行リスクです。特にインドでのシェア 50%回復や大幅な収益向上は、外部環境の変動や内部の課題克服が前提となります。また、インド市場への高い依存度は、同市場の景気変動や政策変更、地政学的リスクに対する脆弱性を高める可能性があります。原材料費や人件費の高騰も継続的な課題であり、収益性を圧迫する要因となり得ます。

スズキはこれらのリスクに対し、多様なパワートレイン戦略やサプライヤー基盤強化といった対応策を講じるとしています²、その効果は市場環境の変化と実行の質に大きく左右されます。米国・中国市場への非再参入という戦略的決定⁹は、経営資源の集中とリスク回避の観点からは合理的ですが、同時に世界二大市場での成長機会を放棄することを意味し、全体の市場リーチを限定する側面も持ちます。

C. 全体的な展望とステークホルダーへの戦略的考察

スズキの新中期経営計画「By Your Side」は、同社が自らの強みを活かしつつ、自動車産業の大変革期に適応していくための論理的かつ野心的なロードマップを提示しています。インド市場への深いコミットメント、現実的なマルチパスウェイ電動化戦略、そして「小・少・軽・短・美」という独自の哲学に基づく効率性の追求は、スズキならではの戦略と言えるでしょう。

しかし、その目標達成への道のりは平坦ではありません。特にインド市場での競争環境の厳しさ、グローバルなEVシフトの不確実性、そして計画全体の実行の難易度は、常に念頭に置くべき課題です。

ステークホルダーにとっては、計画の進捗状況、特にインド市場での販売台数・シェアの動向、EVモデルの市場導入のタイミングと販売実績、そして収益性目標の達成度合いを注意深く見守る必要があります。また、4兆円規模の投資が計画通りに実行され、それが将来の収益拡大に結びつくかどうかも重要なポイントです。人的資本戦略や知的財産戦略が、持続的なイノベーションと競争力強化にどれだけ貢献できるかも、中長期的な企業価値を評価する上で見逃せません。

総じて、スズキが掲げた目標は挑戦的であるものの、その戦略的方向性は同社の市場における立ち位置と能力に照らして理に適っていると考えられます。計画の成功は、外部環境の変化への適応力と、何よりも「チームスズキ」による着実な実行力にかかっています。

引用文献

1. スズキが新中期経営計画『By Your Side』を発表--- 自己資本利益率を 11.7%から 15.0%へ、5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://s.response.jp/article/2025/02/20/392282.html>
2. www.globalsuzuki.com, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.globalsuzuki.com/ir/library/financialpresentation/pdf/2025/0220.pdf>
3. Suzuki Motor Corporation unveils new corporate slogan 'By Your ...', 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.storyboard18.com/brand-makers/suzuki-motor-corporation-unveils-new-corporate-slogan-by-your-side-targets-50-share-of-indian-auto-market-with-maruti-suzuki-57227.htm>
4. Maruti Suzuki India Limited - AWS, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://stockdiscovery.s3.amazonaws.com/insight/india/4470/Annual%20Report/AR-18.pdf>
5. Suzuki Motor Cuts India FY31 Volume Target by 15% to 2.54 Million ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.autocarpro.in/news/suzuki-motor-cuts-india->

[fy31-volume-target-by-15-to-254-million-125030](#)

6. スズキ新中期経営計画(2025～2030 年度) - Amazon S3, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://s3.ap-northeast-1.amazonaws.com/disclose.ifis.co.jp/941/140120250219578658.pdf>
7. Suzuki New Mid-Term Management Plan (FY2025-FY2030), 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.globalsuzuki.com/ir/library/financialpresentation/pdf/2025/0220_s.pdf
8. スズキ、新中計「By Your Side」発表 31 年 3 月期に営業益 8000 億円 累計配当 6000 億 - coki, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://coki.jp/article/news/47251/>
9. スズキが新中期経営計画を策定。インド市場に重点を置きつつ ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://mag-x.jp/2025/02/20/27899/>
10. スズキ「日本は成長市場」2030 年度までに BEV 6 モデル投入へ 新中期経営計画 - グーネット, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.goo-net.com/magazine/newmodel/car-news/251445/>
11. スズキ新中期経営計画 (2025～2030 年度) , 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.suzuki.co.jp/ir/library/forminvestor/pdf/0220.pdf>
12. スズキが新中期経営計画『By Your Side』を発表--- 自己資本利益率を 11.7%から 15.0%へ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://s.response.jp/article/2025/02/20/392282.html?from=image-page-title>
13. スズキが新中期経営計画を発表。初の量産 BEV「e ビターラ」も日本初公開! - carview!, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://carview.yahoo.co.jp/news/detail/ee210459fd323ddf1033f235e8d995442275fe6f/>
14. Suzuki announces new midterm management plan, targeting JPY 8 trillion revenue in FY2030 - MarkLines Automotive Industry Portal, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.marklines.com/en/news/322272>
15. Suzuki Scales Back EV Lineup For India; Now Plans 4 BEVs by 2030 | Autocar Professional, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.autocarpro.in/news/suzuki-scales-back-ev-lineup-for-india-now-plans-4-bevs-by-2030-125032>
16. スズキが“ドル箱”インドで販売を強化し「売上高 8 兆円」へ! 新中計 ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/360583>
17. スズキの中期経営計画、世界 2 大市場の米中抜きで 8 兆円、営業利益 ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://carview.yahoo.co.jp/news/detail/bcbfalc254b9ac257ccb7ef3f408419ed0d330ba/>
18. SUZUKI 新・中期経営計画「By Your Side」[Deep research まとめ ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://note.com/brainy_marten123/n/n7cd67d5f4a5e
19. スズキが新中期経営計画を発表。初の量産 BEV「e ビターラ」も日本初公開!, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://web.motormagazine.co.jp/_ct/17750288
20. スズキ未来予想図 - 小説家になろう, 5 月 10, 2025 にアクセス、

<https://ncode.syosetu.com/n9557kd>

21. スズキが挑む国内 100 万台維持と経営 2.0 | 新中計の本質とは?, 5 月 10, 2025
にアクセス、<https://bayiii.co.jp/suzuki-midterm-plan/>
22. グローバル市場のさらなる拡大の要は「人財育成」。スズキ社長が ..., 5 月 10,
2025 にアクセス、https://www.dodadsj.com/content/250225_suzuki/
23. スズキの新中期経営計画「By Your Side」を鈴木俊宏社長が解説 ..., 5 月 10, 2025
にアクセス、<https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/1664658.html>
24. スズキ (7269): アナリストの予想株価・プロ予想 [SUZUKIMOTOR..., 5 月 10,
2025 にアクセス、https://minkabu.jp/stock/7269/analyst_consensus
25. 7269 スズキ - IFIS 株予報 - レーティング、目標株価、想定株価レンジ, 5 月 10,
2025 にアクセス、
https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tpl&sa=report_pbr&bcode=7269