

スズキ新中期経営計「By Your Side」 の内容と評価

OpenAI Deep Research

要旨(サマリー)

スズキが 2025 年 2 月 20 日に発表した新中期経営計画「By Your Side」(2025～2030 年度)は、**2030 年度に売上収益 8 兆円・営業利益 8000 億円(営業利益率 10%以上)・ROE13%を達成**するという野心的な成長目標を掲げています。インド市場を中心に約 4 兆円(設備投資 2 兆円+研究開発 2 兆円)を投資し、世界販売台数を約 3 割拡大する計画で、電動化やグローバル展開、人材育成、知的財産戦略にも重点を置いています。本レポートでは、この計画内容とそれに対する投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価を、以下の 5 つの観点で整理・分析します。

- 成長性: 成長目標の達成可能性や株主へのインパクト
- リスク: 計画に内在する市場競争や技術動向に関するリスク
- 海外展開: インドを中心としたグローバル戦略の妥当性
- 人材戦略: 人的資本の強化策と組織への影響
- 知財・無形資産戦略: 技術・知見・ブランドなど無形資産の活用戦略

計画発表後、市場は好感してスズキ株は急上昇し、多くの関係者がインド重視の戦略転換や人材・知財への投資姿勢を評価する一方、電動化対応や市場集中によるリスクについて慎重な見方も示されています。それぞれの観点について、計画の具体的内容と関係者のコメントを以下に詳述します。

成長性

計画のポイント: 「By Your Side」はスズキの持続的成長ビジョンを示し、**2030 年代前半までに売上収益 8 兆円、営業利益 8000 億円(利益率 10%)、ROE15%以上**を目標に掲げています。現行計画を前倒して達成した実績を踏まえたもので、2023 年度実

績の売上高 5.4 兆円・営業利益率 8.7%から大幅な増収増益を狙います。具体的には 2030 年度にグローバル販売台数 420 万台(2023 年度は約 316 万台)を目指し、日本市場向けに電気自動車(EV)を拡充、インドでは生産能力増強や SUV 強化によって販売台数を伸ばす計画です。さらに累計 4 兆円規模の成長投資(設備投資 2 兆円 + 研究開発費 2 兆円)を行い、新技術開発や製品ラインアップ拡充に充てる方針です。営業利益率についても 2022 年度実績 9.2%から 10%以上へ引き上げ、株主資本コストを上回る収益力強化を目指しています。

関係者の評価: 市場は本計画の成長目標を概ね高く評価しました。発表直後、「計画の業績目標が市場予想を上回る内容」と受け止められスズキ株が急騰し、投資家の期待感の高さが示されました。また、モルガン・スタンレーは「2031 年 3 月期の営業利益目標(8000 億円)は市場予想の範囲内で、インド販売目標 254 万台(2024 年度から年 5%成長)は保守的に見える。事業・地域ごとの詳細な戦略開示も評価できる」とコメントしています。このように成長目標の現実性は高いとの見方があり、前中計を前倒し達成してきた実績からも「着実な目標設定」と評価する声があります。一方、一部には「8 兆円規模の売上高計画は米中という世界 2 大市場抜きで達成できるのか」と疑問視する声もあり、成長戦略の地理的集中に着目した慎重な見解もみられます。

リスク

計画のポイント: 新中計には、スズキが直面する市場変化や競争への対応策が織り込まれています。インド市場では競争激化により販売計画を 2030 年度 250 万台へ下方修正(従来目標 300 万台)し、投入予定の電気自動車も 6 モデルから 4 モデルに絞り込む戦略転換を行いました。これはタタ・マヒンドラなど地元メーカーとの熾烈な競争や、テスラのインド進出検討に対応したもので、EV 需要の伸び悩みリスクに備える措置です。鈴木俊宏社長も「欧州で EV が苦戦する現状を踏まえ、ハイブリッドやバイオガスなど複数技術を組み合わせて対応する」と述べ、単一技術への過度な依存リスクを避ける姿勢を示しました。また、巨額投資が必要な電動化・自動運転の波に飲まれないよう、米国・中国に頼らない独自戦略で生き残りを図る方針を明確にしています。

関係者の評価: 競争激化と技術トレンドの変化を踏まえた現実路線との評価が多く聞かれます。S&P グローバルのアナリストは「今回の中期計画は、競争環境の厳しさと EV 移行の減速を踏まえた戦略の再調整を反映している」と指摘しています。実際、インド市場目標の見直しや EV 投入計画の縮小は慎重なリスク対応と受け止めら

れ、「新技術も顧客に受け入れられねば成長しない」(鈴木社長)との発言からも需要動向を冷静に見極める姿勢がうかがえます。一方で、日経新聞は「電動化や自動運転への巨額投資が世界で加速する中、米中に頼らないスズキ独自の戦略を磨けるかが生き残りの鍵」と報じ、主要市場不在という構造的リスクに言及しました。また、インド偏重の戦略について「稼ぎ頭のインドが揺らげば計画頓挫もあり得る」という懸念も一部アナリストから示されており、地域集中によるリスク分散の課題も指摘されています。ただ総じて、計画全体が現実的な前提に基づく慎重策と映っているため、過大なリスクをはらんだ無理な目標ではないとの評価が優勢です。

海外展開

計画のポイント: 新中計の海外戦略は、インドを最重要市場かつ世界展開のハブと位置づけている点が特徴です。インドには計画投資額 4 兆円の約 60%(1.2 兆円)を投下し、生産能力を年 400 万台(現在約 200 万台)規模へ倍増、「インドで作り、中東・アフリカなど世界に輸出する」体制を構築します。スズキにとってインドは売上・販売台数とも最大市場であり、2030 年までに同国シェア 50%奪還を目標に掲げました。具体策として、小型車中心から SUV/MPV への商品ラインナップ拡充、新興国のニーズに合った低コスト車や CNG 車の投入、さらにはインド初の EV「e ビターラ」など 2030 年までに 4 車種の EV 導入を計画しています。一方、経営資源をインドやその他新興国に集中させるため、北米・中国市場への再参入は「全く考えていない」と鈴木社長は明言しており、リソースを持たざる米中よりもアセアン・アフリカなど「グローバルサウス」での基盤づくりに注力します。なお二輪車事業では北米・欧州での販売拡大にも言及し、地域ごとにメリハリをつけた海外展開戦略となっています。

関係者の評価: 「インド軸」は概ね妥当な戦略と評価されています。日経は「インドを軸に 4 兆円を投じグローバルサウスで成長基盤を築く」と報じ、インド成長市場を最大限に活用する方向性を支持する論調です。実際、インド市場は将来的にも有望で、スズキ自身も「インドは最も重要な市場であり、最大の努力を注ぐ」と強調しています。投資家からも「インド市場での年 5%成長目標は控えめで達成確度が高い」との指摘があり、過度に楽観的ではない現実的な海外計画と映っています。また、中東・アフリカへの輸出拡大についても、「インド拠点から新興国需要を取り込む戦略は理にかなっている」と専門家は見ています。一方で、米中市場を捨てる戦略には「世界 2 大市場抜きで 8 兆円規模を目指す大胆さ」の裏返しとしてリスクも伴うとの声があります。「米中で苦戦する日本勢が多い中、潔い戦略転換だが依存市場の偏りは要注意」といった指摘や、インド偏重ゆえ地政学的リスクへの懸念も少数ながら見られます。しかし総じて、スズキの規模・資源を考慮すれば強みを持つインドや新興国に経

営資源を集中するのは合理的との評価が一般的です。その上で「各地域・事業ごとの詳細な戦略開示は市場にも好感されている」ことから、海外展開について投資家・アナリストは納得感を持って受け止めています。

人材戦略

計画のポイント: スズキは本計画で**人的資本の強化**を経営基盤の柱に据えています。2030 年度の成長実現に向けて社員一人ひとりが能力を最大発揮できる環境を整えるべく、**2024 年 4 月から人事制度を全面刷新**しました。新制度では社員の挑戦・行動を促し、「個の職務能力向上」と「個の成長」を両立させる評価・処遇体系に転換します。具体的には、短期業績と能力成長を切り離して評価し、業績は賞与、能力向上は昇給・昇格に反映する仕組みに変更するなど、「**頑張る人が報われる**」制度へと進化させました。また 60 歳以降も能力次第で現役待遇を維持できる仕組みとし、高齢者や女性を含む多様な人材が長く活躍できるようにしています。さらにグローバル人材活用では、**インド子会社マルチ・スズキとの人事一体化を促進**し、相互人事交流の拡大を推進中です。例えば、インド人をはじめとする海外人材が本社（浜松）で安心して働けるよう、生活環境整備（インターナショナルスクール誘致や生活支援アプリ提供等）にも積極的に取り組んでいます。これらにより「**チームスズキ**」としてグローバルで最適配置・協働できる体制づくりと、「社員を人材（人財）へ」と成長させる企業文化の醸成を図っています。

関係者の評価: スズキの人材戦略は**長期的視点で企業価値向上につながる取り組み**として評価されています。実際、スズキは「**経営の質＝人材の質×現場の質**」との考えの下、国内生産を「鍛錬と蓄積の場」と位置づけて現場力・人材力の再構築に着実に取り組んでいると分析されています。このような地道な現場改革と人材育成の姿勢は、自動車業界関係者から「派手さはないが着実な経営 2.0 の挑戦」と受け止められています。また、新人事制度については「短期業績だけでなく**スキル向上を評価する仕組み**への刷新は社員の士気向上と能力開発に寄与する」と専門誌で報じられ、人的資本への投資強化は ESG の観点からもポジティブに捉えられています。グローバル人材活用に関しても、「インドで育った優秀な人材を日本本社で登用し、知見を共有する動きは今後の技術革新にプラス」との声が自動車業界紙で紹介されています（※Car Watch 解説）。一方で短期的な業績への直接効果は見えにくいため、「人事制度改革の成果を測るには時間が必要」との慎重な指摘もあります。しかし、人材戦略全体としては**将来の競争力強化につながる重要施策**と評価されており、投資家も中長期的視野で注目しています。

知財・無形資産戦略

計画のポイント:「By Your Side」はスズキの無形資産の価値を高める戦略も包含しています。創業者から受け継ぐ社是「小・少・軽・短・美」や「三現主義」「中小企業型経営」といった独自の哲学を、モノづくり・コトづくり双方で**知的財産の中核**に位置づける方針を掲げ、「変えずに更に強化する」スズキらしさを軸に企業文化をアップデートしています。技術面ではオープンイノベーションを推進するため、**スタートアップ投資ファンド**を日米印に設置しました。米シリコンバレーの「Suzuki Global Ventures (SGV)」とインドの「Next Bharat Ventures (NBV)」を通じ、既存事業の延長では得られない新領域の技術・知見を獲得し、スズキの成長戦略を後押しする狙いです。特にインドでは社会課題の解決に取り組む起業家を育成・支援し、スズキを育ててくれたインド社会の更なる発展に貢献しながら、**次の 10 億人 (Next Billion) に繋がる新ビジネス創出**を目指しています。こうしたコーポレートベンチャーキャピタルによる**知的資産への投資**に加え、バイオガス事業などモビリティを超えた分野にも挑戦しており、環境技術や新興国向けソリューションで得たノウハウ・ブランド力といった無形資産を将来の収益源に育てる構想です。

関係者の評価: スズキの知財・無形資産戦略は**長期的視野に立った経営姿勢**として評価されています。スタートアップとの共創について、自動車業界アナリストは「スズキが自前主義に固執せず外部の知恵を取り込もうとしている点は好感できる。新興企業支援を通じた知見獲得は将来の競争力につながる」とコメントしています(※専門誌記事より)。また、インドでの社会起業家支援に関して現地投資家からは「自社の利益だけでなくインド社会の発展に寄与する姿勢はブランド好感度を高め、長期的に市場で選ばれる要因となる」との声も聞かれ、社会的価値創造を重視する戦略として評価されています。さらに、スズキが**株主還元より成長投資を優先**する姿勢も無形資産重視の表れと受け取られました。実際、配当方針を従来の配当性向 30%から DOE(株主資本配当率)3%に変更し、2025~30 年度で約 6000 億円を株主還元につつ、残余資金は事業投資に回す方針です。市場では「ROE15%達成時には配当性向 20%程度となり、**成長投資を優先して自己資本を有効活用する意思の表れ**」と受け止められました。一方、「具体的な知財戦略(特許やソフトウェア開発力など)の全貌は見えにくい」との指摘もあり、無形資産の成果をどう測るかは課題として残ります。しかし、総じて詳細な戦略開示と未来志向の投資計画に対しては「情報開示が充実し戦略が分かりやすくなった点は好評」との評価がなされており、スズキの知財・無形資産戦略はステークホルダーから概ね前向きに受け入れられています。

参考資料: スズキ公式発表資料、日経新聞、ロイター通信、Bloomberg、日刊自動車新聞ほか各種メディア報道等を参照し作成しました。