

スズキの新中期経営計画「By Your Side」が知財・無形資産戦略に与える影響分析

Gemini Deep Research

要旨

本報告書は、スズキ株式会社（以下、スズキ）が 2025 年 2 月 20 日に策定した新中期経営計画（2025～2030 年度）「By Your Side」が、同社の知的財産（IP）および広範な無形資産戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。まず、新中期経営計画策定以前の同社の知財・無形資産戦略の現状を概観し、その上で新計画が提示する方向性を踏まえ、今後の戦略がどのように変化しうるかについて複数のシナリオを提示する。

スズキの現行の知財・無形資産戦略は、その企業文化の根幹をなす「小・少・軽・短・美」の理念と顧客中心主義に深く根差している。これらは製品開発のみならず、特許戦略や組織能力の形成においても指針となってきた。知的財産推進会議の設置やインド市場での特許ポートフォリオ強化は、より戦略的な無形資産管理への移行を示唆している。

新中期経営計画「By Your Side」は、「生活に密着したインフラモビリティ」というビジョンを掲げ、電動化、デジタルトランスフォーメーション（DX）、新モビリティサービスへの大胆な投資と事業展開を計画している。これは、従来のハードウェア中心の価値提供から、ソフトウェア、データ、サービスを核とする無形資産主導の価値創造へと舵を切る可能性を示している。

本報告書では、この新計画下におけるスズキの知財・無形資産戦略の将来像として、「加速的進化」「戦略的変革」「アライアンス主導のレバレッジ」という三つのシナリオを予測する。いずれのシナリオにおいても、特許戦略の多様化、ソフトウェア・データ関連の無形資産の重要性の飛躍的な高まり、ブランド価値の再定義、そしてこれらを支える組織能力と企業文化の変革が鍵となる。スズキがこれらの変革をいかに戦略的に推進し、進化する無形資産ポートフォリオを管理できるかが、新中期経営計画の野心的な目標達成と持続的な競争力確保の要諦となるだろう。

スズキの現行（「By Your Side」以前）の知的財産・無形資産ランドスケープ

スズキの新中期経営計画「By Your Side」が同社の知的財産（IP）および無形資産戦略

に与える影響を評価するためには、まず計画策定以前の現状を把握する必要がある。本章では、スズキの無形資産に対する基本的な考え方、管理体制、そして主要な無形資産について分析する。

指導理念：「小・少・軽・短・美」と顧客中心主義

スズキの無形資産戦略を理解する上で不可欠なのは、同社の企業活動の根幹をなす「小・少・軽・短・美」という理念と、「お客様の立場になって、価値ある製品を作ろう」という社是に代表される顧客中心主義である¹。これらの理念は、単なるスローガンではなく、製品開発から研究開発、さらには知的財産の創出に至るまで、スズキのあらゆる活動を方向づける DNA として機能している。

「小・少・軽・短・美」は、効率性、資源の極小化、そして顧客にとって真に価値のあるものを提供することを追求する思想であり、これがスズキの無形資産創出における一種のフィルターとして作用している。例えば、特許戦略においては、この理念を具現化する技術、すなわち小型軽量化に貢献する構造や、省スペース化を実現する設計などが重視される傾向にある¹。これは、MHEV（マイルドハイブリッド車）用リチウムイオン電池の保護構造や CNG（圧縮天然ガス）車のインジェクタ配置に関する特許例からも見て取れる¹。このように、スズキが生み出す知的財産や技術的ノウハウは、「小・少・軽・短・美」という明確な基準によって方向づけられ、洗練されてきた。

さらに、この理念と顧客中心主義は、スズキの組織文化という無形の資産そのものを形成している。それは、効率的な意思決定プロセスや、変化への迅速な対応力といった組織能力にも現れている³。つまり、「小・少・軽・短・美」は、具体的な技術や特許を生み出す源泉であると同時に、それらを生み出す組織のあり方をも規定する、より高次の無形資産と捉えることができる。

無形資産に関するガバナンスと組織能力

スズキは、無形資産、特に知的財産の戦略的な管理と活用を強化するための体制構築を進めてきた。その中核を担うのが、2022 年 3 月に新設された「知的財産推進会議」である¹。この会議には、取締役をはじめ、技術開発、設計開発、商品企画、経営企画、各事業部、知的財産部門の執行役員・部長クラスが参加し、全社的な知的財産戦略を議論する。その内容は経営会議および取締役会に報告・承認される体制となっており、知的財産が経営戦略と密接に連携して扱われていることを示している¹。この会議の設置は、知的財産管理を単なる権利保護の業務から、事業成長を牽引する戦略的機能へと昇華させようとする意思の表れと言える。2024 年 8 月までに 19 回開催されたという事実は、その活動の積極性を示している¹。

また、スズキは「人間づくり」を重視し、従業員の成長が会社の収益力向上に繋がるという考え方を持っている¹。この考え方は、知的財産の創出においても同様で、2023年4月に改定された知的財産報奨制度は、従業員が知財創出への貢献を実感し、さらなる意欲向上に繋がるよう設計されている¹。特に「小・少・軽・短・美」を体現する特許の発明者を表彰する制度は、企業理念と知的財産活動の連携を強化する上で効果的である。

研究開発体制においては、スズキ本社、横浜研究所、インドの Suzuki R&D Center India Private Limited および Maruti Suzuki India Limited が連携し、将来技術、先行技術、量産技術の領域で効率的な開発を進めている⁵。特に、インドにおけるスズキイノベーションセンターの活動や、インド市場向けの特許事例²は、インドが単なる販売・生産拠点としてだけでなく、グローバルな研究開発および無形資産創出のネットワークにおいて、その重要性を増していることを示唆している。これは、現地の優秀な人材や市場ニーズを活かしたイノベーションを志向する戦略の一環と考えられる。

2024年の組織改定により、知的財産部が法務・知財本部に統合されたことも、法務リスク管理と知財戦略の一体的な推進を意図した動きと解釈できる²。

主要な無形資産

スズキが有する無形資産は多岐にわたるが、ここでは特に重要なものをいくつか取り上げる。

1. 正式な知的財産権（特許権、商標権、意匠権）

スズキの特許戦略は、前述の通り「小・少・軽・短・美」の理念と深く結びついている¹。具体的な特許例としては、車両用電源固定構造、内燃機関のカバー構造、電動車両のバッテリーパック取付構造などが挙げられ、これらはいずれも小型化、軽量化、効率化に貢献するものである¹。また、主要市場であるインドでの特許取得にも注力しており、日本に次ぐ約 1,800 件以上の特許権を保有している¹。これは、インド市場の戦略的重要性と、現地に適応した技術開発の成果を保護しようとする明確な意図を示している。近年の特許動向としては、車室音響調整装置、小型電動車両、ハイブリッド車両の制御装置、車両用バッテリーパックなど、次世代モビリティや電動化、快適性向上に関連する分野での出願が目立つ²。

2023年の472件から2024年には306件へと特許取得件数が減少したとの報告もあるが²、これは単なる量の追求から、より戦略的で質の高い特許の厳選へとシフトしている可能性を示唆している。社長自らが「小・少・軽・短・美」を体現する特許の発明者を表彰する制度¹も、質の高い発明を奨励する文化を醸成する上で寄与していると考え

えられる。

商標権や意匠権に関する具体的な戦略は提供された資料からは詳細には読み取れないものの、顧客中心主義と製品の差別化を重視するスズキにとって、ブランドイメージを保護・強化するこれらの権利の重要性は言うまでもない。新中期経営計画の名称ともなった「By Your Side」というスローガン自体も、新たなブランド要素として戦略的に活用されることが予想される⁶。

2. 技術とノウハウ

スズキは、小型で燃費の良い自動車の開発・製造において長年の経験と実績を有し、特に軽量化技術に関しては他社の追随を許さない独自のノウハウを蓄積している⁸。これは「小・少・軽・短・美」の理念を追求し続けた結果であり、同社の競争力の源泉となる重要な無形資産である。この小型車エンジニアリングに関する深い知見は、電動化のような新しい技術トレンドに対応する際にも、例えば軽量のEVの開発といった形で活かされている。

また、インド市場におけるCNG車での高いシェア⁵や、ハイブリッドシステム「スーパーエネチャージ」の開発⁶、さらにはバイオガスや水素といった将来技術の研究開発⁵など、パワートレイン技術に関して多様なノウハウを保有・開発している。特に、将来のパワートレイン戦略として「マルチパスウェイ」を掲げ、EVだけでなく、ハイブリッド、CNG、バイオガスなど、多様な選択肢で対応する方針⁵は、特定の技術に偏ることなく、各地域の市場ニーズやエネルギー事情に柔軟に対応するための幅広い技術的知見を戦略的に構築しようとする姿勢を示している。

3. ブランド、レピュテーション、顧客信頼

スズキのブランドは、伝統的に信頼性が高く、手頃な価格で燃費の良い小型車と結びついてきた。「お客様の立場になって」という価値観¹は、このブランドイメージを支える根幹である。しかし、過去の品質問題や完成検査に関する不正事案は、顧客からの信頼という重要な無形資産を一時的に損なった¹⁰。これに対し、スズキは品質向上への取り組みを強化し⁹、失われた信頼の回復に努めている。この評判の回復は、長期的な顧客ロイヤルティとブランド力強化のために不可欠なプロセスである。

新中期経営計画で打ち出された「By Your Side」というスローガン⁶は、従来の製品中心のブランドイメージから、より顧客に寄り添うサービス志向、ライフスタイルパートナーとしてのブランドへと進化させようという意図の表れかもしれない。このブランド進化の成否は、顧客体験やデジタルエンゲージメントといった新たな無形資産の開発に

かかっている。

4. ソフトウェア、データ、デジタルインフラ

スズキは、コネクテッドサービス「スズキコネクト」⁵や法人向け車両管理サービス「スズキフリート」⁵を展開しているものの、過去にはCASE（Connected, Autonomous, Shared, Electric）対応の遅れを認めている¹⁰。しかし、これらのサービスの提供は、車両から生成されるデータや顧客データが価値ある無形資産であるとの認識が社内で高まりつつあることを示している。収集されたデータは、サービスの改善や新たなサービスの創出に活用されることが期待される¹¹。

CASE 対応やコネクテッドサービスの推進は、必然的にソフトウェア開発能力の強化を求める。この開発能力自体が、将来の競争優位性を左右する重要な無形資産となりつつある。

5. バリューチェーン、サプライチェーン、パートナーエコシステム

スズキは、スズキ協力協同組合に代表されるような強固なサプライヤーネットワークを有している⁵。この長年にわたる協力関係は、共同でのイノベーション、効率性の追求、そしてサプライチェーンの強靱化に貢献する無形の価値（共有されたノウハウや信頼関係）を生み出している。

また、トヨタ自動車とのアライアンスは、特に先進技術分野において重要な役割を果たしている⁷。この提携を通じて、スズキはBEV（バッテリー式電気自動車）プラットフォームや先進安全技術といった高度な技術や関連 IP にアクセスし、自社の無形資産ベースを効率的に拡大している。これは、全ての技術を自社開発するリスクとコストを回避しつつ、競争力を維持するための戦略的な選択と言える。

表 1：スズキの現行主要無形資産と戦略的重要性（「By Your Side」以前）の概要

無形資産カテゴリー	スズキにおける具体例	現状の戦略的重要性・焦点	「小・少・軽・短・美」との関連性	主要関連資料
正式な知的財産権	「小・少・軽・短・美」特許、インド特許ポー	コスト効率、市場特化型ソリューション、競争	理念を具現化する技術の権利化	¹

	トフォリオ、効率化・小型化技術特許	優位性の確保		
技術・ノウハウ	小型車エンジニアリング、軽量化技術、CNG 技術、ハイブリッドシステム、マルチパスウェイ対応技術	特定市場での強み、燃費効率、多様なエネルギーへの対応力	効率的で資源消費の少ない技術開発	5
ブランド・レピュテーション	信頼性、手頃な価格、顧客中心主義、「お客様の立場になって」	顧客ロイヤルティ、市場での信頼性、品質問題からの信頼回復	顧客にとって価値ある製品・ブランドの提供	1
ソフトウェア・データ	スズキコネクト、スズキフリート、車両データ収集・分析	新規サービス提供の可能性、顧客理解の深化、CASE 対応の基盤	効率的な車両管理、顧客便益向上への活用	5
組織能力・プロセス	知的財産推進会議、人間開発重視の文化、研究開発体制、サプライヤーネットワーク	戦略的 IP ガバナンス、イノベーション創出能力、効率的な開発・生産プロセス	効率的な組織運営、意思決定の迅速化	1
バリューチェーン・エコシステム	トヨタとのアライアンス、スズキ協力協同組合	先進技術へのアクセス、開発コスト・リスクの分担、安定的な部品供給、共同開発による相乗効果	効率的な資源活用、パートナーシップによる価値共創	5

この表は、スズキが新中期経営計画以前に有していた主要な無形資産とその戦略的意味合いをまとめたものである。これらを基盤として、次章以降で新中期経営計画「By Your Side」がこれらの無形資産戦略にどのような変化をもたらすかを考察する。

新中期経営計画（2025～2030 年度）「By Your Side」の概要

スズキが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、同社の将来戦略における大きな転換点となる可能性を秘めている。本章では、この新計画の核心的なビジョン、主要な戦略の柱、具体的な目標、そして特に知的財産・無形資産戦略に影響を与えうる重点分野について概説する。

中核ビジョン：「By Your Side」ー生活インフラモビリティ

新中期経営計画の名称であり、新たなコーポレートスローガンともなる「By Your Side」は、スズキが目指す姿を端的に表している⁶。その根底にあるのは、「お客様と社会に寄り添い、共に持続的な成長を目指し、互いの価値を高め合う」ことで、「お客様と社会にとってなくてはならない存在であり続ける」という意志である⁷。具体的には、「生活に密着したインフラモビリティ」の実現を追求するとしている⁹。

このビジョンは、従来の自動車製造・販売を中心としたビジネスモデルから、顧客の生活全般をサポートする、より広範で継続的な関係性を重視する方向へのシフトを示唆している。単に製品を提供するだけでなく、顧客の日常に寄り添い、移動に関わる様々なニーズに応える「インフラ」としての役割を担おうという野心的な目標である。これは、スズキのブランドという無形資産を、製品中心から関係性・サービス中心へと進化させる戦略的な意図を内包している。この変革を実現するためには、顧客体験、サービスデザイン、そしてブランドコミュニケーションに関連する新たな無形資産の構築が不可欠となるだろう。

主要な戦略の柱と目標

新中期経営計画「By Your Side」は、以下の主要な戦略の柱を掲げている。

- **技術戦略:** 伝統的な「小・少・軽・短・美」の思想を継承しつつ、あらゆるプロセスでのエネルギー消費を最小化し、製造からリサイクルに至るまで資源・環境リスクを極小化する技術開発を目指す⁶。また、各国のエネルギー事情を考慮し、BEV、HEV（ハイブリッド車）、ICE（内燃機関車）など最適な技術ラインナップを提供する「マルチパスウェイ」戦略を継続する⁷。この方針は、「小・少・軽・短・美」の理念をEVのライフサイクルエネルギー消費の観点や資源リスク低減といった新たな課題に適用し、進化させることを意味する¹⁴。スズキが開発するEVやAI、新モビリティソリューションは、この理念に基づき、効率的で実用的、か

つ手の届きやすいものになる可能性が高く、それが創出される知的財産の方向性を規定するだろう。

- **インド戦略:** 最重要市場と位置づけ、製品ラインナップの拡充、新たな顧客層へのアプローチ、SUV/MPV セグメントおよびエントリーモデルの強化を図る。BEV、HEV、CNG、CBG（圧縮バイオメタンガス）、FFV（フレックス燃料車）など多様なパワートレインを導入し、年間 400 万台の生産体制と市場シェア 50%を目指す⁶。
- **アライアンス戦略（トヨタとの協業）:** 対等なパートナーとして協業を継続し、技術、生産、車両相互供給などの分野で協力し、カーボンニュートラル社会の実現を目指す⁷。
- **二輪事業・マリン事業:** 顧客に求められる「価値ある製品」を提供し、ユーザーセグメント（レジャー用途と日常・仕事用途）に応じた商品開発、販売、サービス活動を強化する。環境技術開発も推進する⁶。
- **新事業開発:** 既存事業の強みを活かし、サービスモビリティ（MaaS、自動運転など）とエネルギー分野（バイオガス、蓄電池事業など）で新たな事業を創出し、2030 年度に売上高 500 億円を目指す⁷。これには、スタートアップ企業との連携（例：SkyDrive 社との空飛ぶクルマ開発）も含まれる⁷。これらの新事業領域は、スズキにとって全く新しいカテゴリーの無形資産（MaaS 用ソフトウェアプラットフォーム、データ解析技術、バイオガス製造やバッテリー管理に関する IP、新たなサービスブランド属性など）の創出を必要とする、将来の無形資産の宝庫となり得る。
- **サステナビリティ:** 2050 年までに事業活動における CO2 排出量ネットゼロ（Scope1,2）を目指し、具体的な CO2 削減目標を設定する⁶。

財務・非財務目標

新中期経営計画では、野心的な財務目標が掲げられている。2030 年度には売上高 8 兆円、営業利益 8,000 億円（営業利益率 10.0%）、ROE（株主資本利益率）13.0%を目指し、さらに 2030 年代前半には ROE15.0%以上を目標とする⁶。

これらの目標達成のため、大規模な投資計画も明らかにされている。2023 年度から 2030 年度までの 8 年間で研究開発に 2 兆円、設備投資に 2.5 兆円、合わせて 4.5 兆円規模の投資を行うとし⁸、そのうち電動化関連投資に 2 兆円（電池関連に 5,000 億円）を充てる計画である⁸。新中期経営計画期間（2025～2030 年度）においては、研究開発費と設備投資に合計 4 兆円を投入する予定である⁷。これらの巨額な投資は、将来の技術的知的財産、ノウハウ、製品デザインを創出するための直接的な原資であり、スズキがこれらの無形資産開発に戦略的な重要性を置いていることの明確な証左であ

る。

非財務目標としては、前述のカーボンニュートラル達成目標に加え、全従業員が AI 活用スキルを習得することを目指すといった人的資本に関する目標も含まれている⁷。

電動化、DX（AI）、新モビリティへの重点

新中期経営計画は、特に電動化、DX（AI 活用）、新モビリティの 3 分野に重点を置いている。

- **電動化:** 日本、インド、欧州で複数の BEV モデルを投入する計画であり（日本で 6 モデル、インドで 4 モデル、欧州で 4 モデルを 2030 年度までに展開予定）⁶、HEV/MHEV のラインナップも拡充する。さらに、CNG、CBG、FFV の開発・導入も進める⁷。
- **DX（AI）:** AI を業務効率化、生産性向上、品質向上、需要予測、商品企画などに活用する⁷。特筆すべきは、全従業員が AI 活用スキルを習得することを目指すという目標である⁷。これは、AI リテラシーを組織全体に浸透させ、特定の専門部署だけでなく、あらゆる機能においてイノベーションと効率化を推進できるような、広範な組織的能力、すなわち浸透型の無形資産を構築しようとする試みである。
- **新モビリティ:** サービスモビリティ分野への参入（自動運転、MaaS など）、空飛ぶクルマ（SkyDrive 社との協業）、小型 e-モビリティプラットフォームの開発などを推進する⁷。

これらの重点分野への注力は、スズキの無形資産ポートフォリオに大きな変化をもたらすことを意味する。電動化は高度なバッテリー管理ソフトウェアやモーター制御ソフトウェアを、DX/AI はデータ解析技術や機械学習モデルを、新モビリティサービスはプラットフォームソフトウェアや UI/UX デザインをそれぞれ必要とする。これは、ソフトウェアとデータが、従来の補助的な役割から、中核的な価値を生み出す無形資産へとその地位を大きく変えることを示唆しており、これらの資産の開発、管理、保護の方法について、スズキは大きな戦略的転換を迫られることになるだろう。

「By Your Side」下におけるスズキの知財・無形資産戦略の予測シナリオ

スズキの新中期経営計画「By Your Side」は、同社の事業戦略に大きな変革をもたらす可能性を秘めており、それに伴い知的財産（IP）および無形資産戦略も新たな局面を迎えることが予想される。本章では、新計画の方向性と既存の基盤を踏まえ、スズキの知財・無形資産戦略が取りうる複数のシナリオを提示する。

シナリオ 1：加速的進化－既存強みの深化と新たな焦点

このシナリオでは、スズキは基本的に現行の IP 哲学（「小・少・軽・短・美」、顧客中心主義）を維持しつつ、その適用範囲を EV、ハイブリッド、基本的なコネクテッドサービスといった新たな領域へと積極的に拡大する。IP 創出は、これらの新技術を効率性、コスト効果、信頼性の観点から最適化することに重点が置かれ、特にインドや日本といった中核市場向けのソリューション開発が優先される。ブランド戦略においては、「By Your Side」の理念に基づき、改良された製品と中核サービスを通じて信頼性の高いサポートを提供することで、徐々に進化を図る。組織能力は、これらの新技術分野を支えるために段階的に強化される。

このシナリオの実現可能性は、スズキの企業文化に深く根付いた「小・少・軽・短・美」の理念¹が強力な推進力となる点にある。この理念は、新しい技術に対してもスズキらしいアプローチ（小型、効率的、手頃な価格の EV など）を促し、既存の強みを活かした進化を可能にする。既存の IP ガバナンス体制¹や研究開発体制⁵も、このような進化に対応可能であると考えられる。

このシナリオにおける無形資産への影響は以下の通りである。

- **特許:** 効率的な EV コンポーネント、ハイブリッドシステム、EV 向け軽量化技術、実用的なコネクテッドカー機能に関する特許が増加する。
- **ノウハウ:** コスト効率の高い電動化技術と、それを小型車に適用する専門知識が深化する。
- **ブランド:** 新技術製品における信頼性と安心感を強化する。
- **データ／ソフトウェア:** 主に製品改良と基本的なコネクテッド機能のために活用され、破壊的な新規データ駆動型ビジネスモデルの追求は限定的となる。

ただし、このシナリオでは、ハードウェアの最適化に重点が置かれすぎると、より抜本的なソフトウェア定義型の変革への対応が遅れるリスクも内包する。

シナリオ 2：戦略的変革－新たな無形資産主導の価値創造への積極的展開

このシナリオでは、スズキはより大胆な変革に踏み出し、ソフトウェア、データ、AI アルゴリズム、サービスデザインといった無形資産を主要な価値ドライバーと位置づける。これらの分野における能力構築のために、大規模な投資と組織改革が断行される。IP 戦略はより攻勢を強め、新モビリティやエネルギーサービス向けのソフトウェア革新、データ解析手法、独自のユーザー体験の保護に注力する。「By Your Side」ブランドは、広範なモビリティおよびライフスタイルサービスプロバイダーとしてのイメージを積極的に構築する。

このシナリオの背景には、新中期経営計画が掲げる「非連続への挑戦」⁹ というスローガンや、サービスモビリティおよびエネルギー分野での新事業目標⁷、全従業員の AI スキル習得目標⁷ がある。これらは、単なる漸進的な改善を超えた変革への野心を示しており、ソフトウェアやデータといった無形資産が製品やサービスの中核を成すような、よりラディカルなアプローチをスズキが取る可能性を示唆している。過去に CASE 対応や「ソフトウェア化」への課題を認識していたこと⁴ も、この方向への転換を後押しする要因となり得る。

このシナリオにおける無形資産への影響は以下の通りである。

- **特許／著作権:** ソフトウェア特許、AI モデルの保護、ユーザーインターフェースデザイン、サービス方法論に関する権利取得が増加する。
- **ノウハウ:** AI/ML、データサイエンス、プラットフォーム開発、サービスオペレーションに関する専門知識が急速に蓄積される。
- **ブランド:** 革新的なサービスプロバイダーとしてのブランド認知を確立するための大規模な取り組みが行われる。
- **データ／ソフトウェア:** 新たな収益源の中核となり、広範なデータ収益化戦略が展開される。
- **組織能力:** ソフトウェア／データ人材の大規模採用、技術力獲得のための M&A の可能性、アジャイル開発プロセスの導入が進む。

このシナリオは高いリターンをもたらす可能性がある一方、大規模な投資と実行リスクを伴う。

シナリオ 3：アライアンス主導のレバレッジパートナーシップを通じた無形資産価値の最大化

このシナリオでは、スズキはトヨタ自動車とのアライアンス（および他の潜在的パートナーとの連携）を最大限に活用し、特に自動運転、高度 AI、次世代バッテリー技術といった高コスト・高リスク分野における重要な無形資産へのアクセスや共同開発を重視する。スズキ内部の IP・無形資産戦略は、これらの外部から導入した技術を自社の「小・少・軽・短・美」の理念に適合させ、特定の市場ニッチ（例：インド向けの低価格 EV）に最適化することに焦点を当てる。ブランドの差別化は、純粋な独自コア技術よりも、そのユニークな応用や顧客サービスによって図られる。

このシナリオの根拠は、技術、生産、車両供給をカバーする強力な既存のトヨタとのアライアンス⁷、技術をコスト効率よく適応させるスズキの歴史的な強み、そして全ての先進技術を単独で開発することの困難さにある。スズキの「中小企業型経営」の精神³ と効率性重視の姿勢も、最先端かつ資本集約的な無形資産に関しては、自社開発に固執

せず戦略的にアライアンスを活用するアプローチを後押しするだろう。

このシナリオにおける無形資産への影響は以下の通りである。

- **特許:** 応用特許、統合技術、パートナーとの共同 IP に重点が置かれ、基盤となるプラットフォーム技術に関する独自特許は相対的に少なくなる。
- **ノウハウ:** システム統合、先進技術のコストダウンエンジニアリング、ローカル市場のニーズに合わせた適応に関する専門知識が強化される。
- **ブランド:** パートナースhipを通じて先進機能をスマートかつ身近な形で提供する点を強調する。
- **バリューチェーン／パートナーエコシステム:** これらが重要な技術的無形資産の主要な源泉となり、アライアンス契約における IP 条項の重要性が増す。

このシナリオは、リソースを効率的に活用し、迅速に先進技術を取り入れることができる一方で、パートナーへの依存度が高まるリスクも伴う。

表 2：知財・無形資産戦略の予測シナリオ比較分析

項目	シナリオ 1：加速的進化	シナリオ 2：戦略的変革	シナリオ 3：アライアンス主導のレバレッジ
中核的推進力	「小・少・軽・短・美」の適応深化	「非連続への挑戦」、新事業展開	実利的リソース配分、パートナースhip活用
IP・無形資産管理の主要な変化	新技術の最適化に焦点	サービス向け攻勢的 IP 戦略、ソフトウェア・データ重視	統合・適応技術の IP、パートナーとの共同 IP 管理
主な影響を受ける無形資産と影響	効率的 EV 特許増、小型車電動化ノウハウ深化	新規ソフトウェア・データ IP、サービスデザインノウハウ構築	システム統合ノウハウ、応用特許、共同開発ノウハウ
潜在的便益	中核市場での確固たる地位、既存強みの	新規収益源の創出、市場変革への対応力	先進技術への迅速なアクセス、開発コス

	活用	向上	ト・リスクの低減
潜在的リスク・課題	破壊的変革への対応 遅延、漸進的成長に 留まる可能性	高い投資額、実行リ スク、組織文化変革 の困難さ	パートナーへの依存 度増加、独自技術開 発力の相対的低下

これらのシナリオは相互排他的なものではなく、実際にはこれらの要素が組み合わさった形でスズキの戦略が展開される可能性が高い。しかし、どの要素に重点を置くかによって、同社の知財・無形資産戦略の方向性は大きく左右されることになるだろう。

新中計下における主要無形資産の予測される変化と戦略的焦点

新中期経営計画「By Your Side」の実行に伴い、スズキが保有・開発する各無形資産の戦略的焦点と管理方法は大きく変化することが予想される。本章では、主要な無形資産カテゴリーごとに、具体的な変化と注力すべき点を詳述する。

表 3：中計「By Your Side」の柱と無形資産開発の整合性

中期経営計画の戦略 の柱	関連する主要な中計 目標	主に影響を受ける無 形資産	無形資産に関する予 測される戦略的変 化・焦点
技術戦略	「小・少・軽・短・ 美」によるエネルギー 一極小化、マルチパ スウェイによる最適 技術提供	特許（効率的 EV、ハ イブリッド）、技術 ノウハウ（軽量化、 代替燃料）、デザイ ン（機能美）	実用的グリーン技術 の IP 化、効率とコス トを両立する技術開 発、「スズキらし さ」を追求した技 術・デザインの保 護・活用
インド戦略	市場シェア 50% 達 成、生産能力 400 万 台体制、多様なパワ ートレイン導入	特許（インド市場特 化技術）、ブランド （インドでの信頼 性）、顧客ネットワ ーク、サプライチェ ーン	インド市場のニーズ に合致した IP 戦略、 現地でのブランド価 値向上、強固な顧客 基盤と供給網の維 持・強化

新事業開発	サービスモビリティ（MaaS 等）、エネルギー事業（バイオガス等）の創出、2030 年度売上 500 億円	ソフトウェア（MaaS プラットフォーム）、データ（利用動態）、サービス関連 IP、新規ブランド属性	新規サービス・ビジネスモデルの IP 保護、サービスデザインノウハウの構築、データ活用戦略の策定
DX（AI）フォーカス	全従業員の AI 活用スキル習得、業務効率化、商品企画への AI 活用	組織能力（AI リテラシー）、ソフトウェア（AI アルゴリズム）、データ（学習データ）、プロセス革新	全社的な AI 能力の底上げ、AI 関連技術の IP 化、データガバナンス体制の確立、AI を活用した業務プロセスの標準化
サステナビリティ	2050 年カーボンニュートラル（Scope1,2）、CO2 排出量削減	ブランドレピュテーション（環境貢献）、技術（環境対応技術）、サプライチェーン（持続可能性）	環境貢献企業としてのブランドイメージ強化、環境技術の IP ポートフォリオ拡充、サプライチェーン全体の持続可能性向上
アライアンス戦略（トヨタ等）	技術・生産・車両相互供給での協業継続、カーボンニュートラル社会実現への貢献	共同開発 IP、ライセンス契約、技術ノウハウ（共有・移転）、パートナーエコシステム	戦略的提携を通じた重要技術へのアクセス、共同 IP の管理・活用体制の整備、パートナーとの知見共有

知的財産権（特許権、商標権、意匠権、著作権）

新中期経営計画の下で、スズキの知的財産権ポートフォリオは、その構成と重点分野において大きな変化を遂げるだろう。

- **特許:** EV システム（バッテリー技術、モーター制御、充電関連）、ハイブリッドシステム（「スーパーエネチャージ」⁶ など）、車両および製造における AI 応用⁷、コネクテッドサービスや新モビリティ向けソフトウェア⁷、そしてバイオガス関連技術⁵ など、新たな分野での特許出願が増加すると予測される。これらの新技術分野においても、「小・少・軽・短・美」の理念は引き続き重視され、効率性やコ

コンパクトさを追求した発明（例：EV バッテリーパックの効率的な搭載構造¹⁾）が奨励されるだろう。トヨタ自動車とのアライアンス¹³⁾を通じた共同特許出願も増加する可能性がある。この IP ポートフォリオの多様化は、スズキが従来の機械工学中心の強みから、ソフトウェアやエレクトロニクス、さらにはエネルギー関連技術へと事業領域を拡大していくことの現れである。

- **商標:** 「By Your Side」という新たなブランドメッセージ⁶⁾を一貫して発信し、そのブランドイメージを強化するための活動が活発になる。また、「e VITARA」⁶⁾のような新型 EV モデルの名称、MaaS やエネルギー関連の新サービス、さらにはソフトウェアアプリケーションの名称など、新たな商標登録が必要となる場面が増えるだろう。
- **意匠:** 「小・少・軽・短・美」の理念と進化するブランドイメージを両立させるデザインが追求される。EV モデルにおいては、スズキらしい魅力を維持しつつ、先進性を感じさせる独自のデザインが重要となる。さらに、デジタルサービスの普及に伴い、ユーザーインターフェース (UI) やユーザーエクスペリエンス (UX) のデザイン保護も新たな注力分野となる。
- **著作権:** ソフトウェアコード（車両 OS、アプリケーション、AI アルゴリズムなど）やデジタルコンテンツ（コネクテッドサービス向け、顧客インターフェース用など）の重要性が増し、これらを保護するための著作権管理が一層重要になる。

技術とノウハウ

スズキの技術開発とノウハウ蓄積は、新中期経営計画の目標達成に向けて、以下の方向にシフトすると考えられる。

- 中核となる EV 技術（バッテリー研究開発（エリーパワー社との共同開発を含む）⁷⁾、e-アクスルなど）の開発を強化する⁷⁾。
- 車両応用、製造最適化、顧客インサイト獲得のための AI およびデータ解析に関するノウハウを構築する⁷⁾。
- 特にインド市場を念頭に置いたバイオガス⁵⁾や、特定の用途向けの水素燃料エンジン⁵⁾といった代替燃料技術の専門知識を深める。
- サービスモビリティプラットフォームおよびその運営に関するノウハウを獲得または開発する⁷⁾。
- 全ての新技术に対して、「小・少・軽・短・美」の理念に基づく軽量化と効率化の追求を継続する⁹⁾。

これらの広範な新技术分野において、スズキは自社開発への重点的な投資⁷⁾と並行して、トヨタ自動車とのアライアンス¹³⁾、SkyDrive 社のようなスタートアップとの提携⁷⁾、あるいは戦略的な M&A や人材獲得を通じて、外部の知見や技術を積極的に取り込

むバランス戦略が求められる。どの技術を自社で開発し（Make）、どの技術を購入し（Buy）、どの技術を提携によって得るか（Partner）という判断は、将来の技術的優位性を左右する極めて重要な戦略的意思決定となるだろう。

ブランドとレピュテーション

「By Your Side」という新たなブランドアイデンティティ⁶の構築は、製品提供を超えて、サービスやライフスタイル全般にわたる、より緊密で支援的な顧客関係を象徴するものとして推進される。これは、スズキの伝統的な「小型で実用的な自動車メーカー」というイメージからの大きな「ブランドストレッチ」を意味し、この変革を成功させるには、新たな約束を一貫して果たし、新しいサービス領域での信頼性を構築するという大きな課題が伴う。

また、サステナビリティとカーボンニュートラルへのコミットメント⁶を積極的に発信することで、環境意識の高い消費者の間でのブランド評価を高めることが期待される。EV やコネクテッドサービスといった新技術は、ブランドを革新的でありながらも身近で信頼できるものとして位置づける上で活用されるだろう。そして、過去の品質問題¹⁰を乗り越え、信頼を再構築するためにも、品質への継続的な注力⁹は不可欠である。

ソフトウェアとデータ

新中期経営計画の下では、ソフトウェア開発は中核的な競争能力へと格上げされ、専門の開発センターやチームの設置も視野に入るだろう。スズキコネクト¹¹やスズキフリーート¹²、そして今後展開される新サービスから得られる車両データや顧客データを体系的に収集・分析し、製品開発、サービスのパーソナライズ、業務効率化を推進する。車載機能、予知保全、製造プロセス⁷、顧客行動分析のための AI モデルやアルゴリズムの開発も加速する。

データ資産の価値と規制が一層高まる中で、データガバナンス、セキュリティ、プライバシー保護への取り組みも強化される。特に、「By Your Side」というコンセプトや「生活インフラモビリティ」の実現において、データは顧客ニーズの深い理解、サービスのパーソナライズ、車両性能の最適化、新モビリティソリューションの実現を支える新たな「燃料」となる。このため、データとその処理を担うソフトウェアは、最重要の無形資産として位置づけられる。

顧客ネットワークと信頼

デジタルチャネルとコネクテッドサービス（スズキコネクト¹¹など）を活用し、顧客との直接的かつ継続的なエンゲージメントを構築することが目指される。顧客データ（同意を得た上で）を活用し、パーソナライズされたサービス、推奨、サポートを提供す

ることで、顧客ロイヤルティを強化する。透明性の高いデータ取り扱い慣行と、信頼性が高く安全なデジタルサービスの提供を通じて、顧客からの信頼を醸成する。マルチ・スズキ・インドیا社での CDP（カスタマーデータプラットフォーム）活用事例¹⁷に見られるように、ロイヤルティプログラムやコミュニティプラットフォームを開発し、スズキブランドへの帰属意識を育むことも考えられる。これにより、顧客との関係は、従来の車両購入や定期点検といった取引中心のものから、共創、フィードバック、長期的な価値交換を伴う継続的かつ関係性の深いものへと進化する。

バリューチェーン／サプライチェーンとパートナーエコシステム

EV コンポーネント、センサー、ソフトウェアモジュールといった新技術の開発・統合において、サプライヤーとのより緊密な連携が求められる。サプライヤー契約における IP 共有や共同開発に関する条項の重要性が増すだろう。トヨタ自動車とのアライアンス⁷は、中核となる電動化技術や自動運転技術へのアクセスにおいて引き続き重要な役割を果たし、複雑な IP ライセンスやノウハウ移転を伴う。

サービスモビリティ（MaaS プラットフォームプロバイダー、地域サービス事業者など）やエネルギーサービス（充電インフラ事業者、バイオガス供給者など）の分野では、新たなパートナーシップの構築が必要となる。サプライチェーンの強靱化と持続可能性への注力¹⁸は、ブランド評価の向上と事業リスクの低減に繋がる。

特に新しいサービス分野におけるスズキの成功は、パートナーエコシステムの強さと能力に大きく依存するようになる。このネットワーク内の集合的なノウハウ、共有データ、相互運用可能な技術、そして共同で創出された IP は、重要な「エコシステム無形資産」となる。これらの複雑な関係性と無形価値の流れを管理することが、主要な戦略的課題となるだろう。

組織能力とプロセス

新中期経営計画の目標達成、特に新事業領域への進出や AI の全社的活用には、組織能力とプロセスの変革が不可欠である。ソフトウェア開発、データサイエンス、AI、サービスデザインといった分野での従業員の大幅なスキルアップとリスキリングが求められる（全従業員の AI スキル習得⁷、CASE 対応人材の育成⁴）。

知的財産推進会議¹を中心とする現行の IP 管理プロセスも、ソフトウェア、データ、サービス関連 IP といった多様なポートフォリオに対応し、よりアジャイルな開発サイクルを支援できるよう進化させる必要がある。「非連続への挑戦」⁹を受け入れるための、より革新的で適応力の高い組織文化の醸成も重要となる。特にソフトウェアや新サービス開発においては、アジャイルなプロジェクト管理手法や研究開発プロセスの導入

が求められる。従来のエンジニアリングチームと新しいソフトウェア／データ／サービスチーム間の部門横断的な連携強化も必須である。

これらの変革を支えるのは、単なる新スキルの獲得に留まらない、組織文化そのものの変革である。アジリティ、データ駆動型の意思決定、サービス志向のマインドセットを組織全体に浸透させることは、他の全ての無形資産の創出と活用を可能にする「メタ無形資産」と言える。スズキが掲げる「人間づくり」¹や「非連続への挑戦」¹⁴は、この文化変革の必要性を示唆している。

戦略的提言

スズキが新中期経営計画「By Your Side」の下で知的財産（IP）および無形資産の価値を最大化し、持続的な成長を達成するために、以下の戦略的提言を行う。

1. IP ガバナンス体制の進化と専門性の強化:

- 現行の知的財産推進会議の機能を拡充し、ソフトウェア、データ、サービス関連 IP といった新たな無形資産カテゴリーを専門的に管理するための分科会や担当役員の設置を検討する。これにより、各分野特有の課題や機会に迅速かつ的確に対応できる体制を構築する。
- IP 戦略と事業戦略の連携をさらに深化させ、M&A やアライアンスにおける IP デューデリジェンス、ライセンス戦略、共同開発契約における IP 条項の策定などを戦略的に行う。

2. 無形資産の価値評価と KPI 設定:

- データ収益化の進捗、AI 導入率、ブランド認知度の変化（特に新サービス領域における）、顧客エンゲージメント指標（ロイヤルティプログラム参加率、サービス利用継続率など）、従業員のスキル向上度など、新たな無形資産の開発とそのインパクトを測定するための明確な重要業績評価指標（KPI）を設定し、定期的にモニタリングする。
- 無形資産の経済的価値評価手法を導入し、投資判断や事業評価に活用する。

3. アライアンスにおける IP マネジメントの高度化:

- トヨタ自動車とのアライアンスをはじめとする戦略的提携において、IP の所有権、利用権、実施料、改良発明の取り扱いなどに関する取り決めをより明確化し、契約交渉段階から知財部門が深く関与する。
- 共同開発プロジェクトにおいては、成果物である IP の帰属と活用方針について事前に合意形成を図り、将来的な紛争リスクを低減する。特に、基幹技術やプラットフォーム技術に関する IP の取り扱いには細心の注意を払う。

4. 新事業領域における積極的な IP ランドスケープ分析:

- MaaS、エネルギーサービス、AI 応用といった新事業領域において、競合他社

の IP 動向、技術トレンド、潜在的な特許リスクなどを把握するための IP ランドスケープ分析（パテントマップ作成など）を定期的実施し、自社の研究開発戦略や IP 戦略に反映させる。

- これにより、技術的空白領域や協業の機会を発見し、優位性のある IP ポートフォリオを構築する。

5. ソフトウェア・AI・データサイエンス人材の戦略的育成と獲得:

- 全従業員への AI スキル教育に加え、高度な専門性を持つソフトウェアエンジニア、AI 研究者、データサイエンティストの育成プログラムを強化する。
- 必要に応じて、外部からの戦略的採用、専門企業との提携、あるいは技術系スタートアップの買収なども検討し、必要な人材を迅速に確保する。大学や研究機関との連携も強化する。

6. 全社的なデータ戦略の策定と実行:

- データを中核的な戦略資産と位置づけ、データの収集、蓄積、分析、利活用、ガバナンス、セキュリティ、倫理的取り扱いに関する全社的なデータ戦略を策定・実行する。
- データ品質の確保、部門横断的なデータ共有基盤の構築、データ利活用を促進する組織文化の醸成に取り組む。

7. ブランド戦略と新サービス開発の統合:

- 「By Your Side」というブランドプロミスが、新たに開発される製品やサービスにおける顧客体験を通じて具体的に体现されるよう、ブランド戦略とサービス開発プロセスを初期段階から密接に統合する。
- 顧客とのあらゆる接点において一貫したブランドメッセージを発信し、新しいブランドイメージの浸透を図る。

これらの提言を実行することにより、スズキは新中期経営計画「By Your Side」の野心的な目標を達成し、変化の激しい自動車業界において持続的な競争優位性を確立することができると期待される。

結論

スズキの新中期経営計画「By Your Side」は、同社の知的財産（IP）および無形資産戦略にとって、大きな転換期となる可能性を明確に示している。本報告書で分析したように、スズキは伝統的に「小・少・軽・短・美」という独自の理念に基づき、効率性と顧客価値を追求したハードウェア中心の無形資産を構築してきた。しかし、新計画は、電動化、DX（AI 活用）、そして MaaS やエネルギーといった新サービス領域への大胆なシフトを打ち出しており、これに伴い、ソフトウェア、データ、サービス関連のノウハウ、そして新たなブランド体験といった無形資産の重要性が飛躍的に高まることは間違

いない。

予測されるシナリオが示すように、スズキが既存の強みを活かしつつ進化を加速するのか、より抜本的な変革を通じて新たな無形資産主導の価値創造を目指すのか、あるいはアライアンスを最大限に活用して効率的に先進技術を取り込むのか、その戦略的選択は今後の IP・無形資産ポートフォリオの構成を大きく左右するだろう。いずれの道を選択するにせよ、IP マネジメントは従来の権利保護中心から、より戦略的かつ攻勢的なものへと進化する必要がある。特に、ソフトウェアや AI アルゴリズムの保護、データという新たな資産の管理と活用、そして「By Your Side」というブランドプロミスを具現化する顧客体験のデザインは、喫緊の課題となる。

この変革を成功に導くためには、技術開発への投資だけでなく、それを支える組織能力、プロセス、そして何よりも企業文化の変革が不可欠である。全従業員の AI スキル習得を目指すという目標は、その象徴的な取り組みと言える。スズキが長年培ってきた「小・少・軽・短・美」の理念は、新たな技術やサービスに対しても、効率性、実用性、顧客便益という普遍的な価値を提供する上で、引き続き独自の競争優位性の源泉となり得る。この理念を現代的な解釈で進化させ、新しい無形資産の創出と活用に結びつけることができれば、スズキは「生活に密着したインフラモビリティ」という野心的なビジョンを実現し、次の 100 年に向けて持続的な成長を遂げることができるだろう。その鍵を握るのは、変化を恐れず、無形資産の戦略的重要性を深く理解し、それを経営の中核に据えることができるかどうかにかかっている。

引用文献

1. [www.suzuki.co.jp](https://www.suzuki.co.jp/ir/library/annualreport/pdf/2024/2024_jp.pdf), 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.suzuki.co.jp/ir/library/annualreport/pdf/2024/2024_jp.pdf
2. [yorozuipsc.com](https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/547006d4ad8c8997433b.pdf), 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/547006d4ad8c8997433b.pdf>
3. 社是・行動理念 - スズキ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.suzuki.co.jp/corporate/message/mission.html>
4. 人財の育成 - スズキ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.suzuki.co.jp/corporate/csr_environment/social/training.html
5. [www.suzuki.co.jp](https://www.suzuki.co.jp/ir/library/valuablesecurities/pdf/2024_3.pdf), 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.suzuki.co.jp/ir/library/valuablesecurities/pdf/2024_3.pdf
6. 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 ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://s.response.jp/article/2025/02/20/392282.html>
7. [www.globalsuzuki.com](https://www.globalsuzuki.com/ir/library/financialpresentation/pdf/2025/0220_s.pdf), 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.globalsuzuki.com/ir/library/financialpresentation/pdf/2025/0220_s.pdf

8. www.suzuki.co.jp, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.suzuki.co.jp/about/csr/report/2024/pdf/2024_envj_all.pdf
9. 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/forinvestor/pdf/0220.pdf>
10. スズキ、中期経営計画（2021 年 4 月～2026 年 3 月）を発表, 5 月 10, 2025 にア
クセス、<https://www.suzuki.co.jp/release/d/2021/0224a/>
11. コネクテッド（箱山） | 仕事紹介 | 新卒採用情報 - スズキ, 5 月 10, 2025 にア
クセス、<https://saiyo.suzuki.co.jp/graduate/jobs/connected/index.html>
12. 法人向け車両管理サービス SUZUKI FLEET - スズキコネクテッドセンター, 5 月 10,
2025 にアクセス、<https://www.suzuki-scc.com/suzukifleet/>
13. スズキ「日本は成長市場」2030 年度までに BEV6 モデル投入へ新 ..., 5 月 10,
2025 にアクセス、[https://www.goo-net.com/magazine/newmodel/car-
news/251445/](https://www.goo-net.com/magazine/newmodel/car-news/251445/)
14. 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/forinvestor/pdf/0220_s.pdf
15. Suzuki announces new midterm management plan, targeting JPY8 ..., 5 月 10,
2025 にアクセス、<https://www.marklines.com/en/news/322272>
16. グローバル市場のさらなる拡大の要は「人財育成」。スズキ社長が語る「スズ
キ、らしさ」とは。それを体現する社員、そしてエンジニア像に迫る - d's
JOURNAL (dsj) - 理想の人事へ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.dodadsj.com/content/250225_suzuki/
17. CDP により飛躍する、マルチ・スズキ・インディア社のマーケティング - トレジ
ャーデータ (Treasure Data) , 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.treasuredata.co.jp/customers/maruti-suzuki/>
18. 価値創造の持続可能性を高める取り組み - Marubeni, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/pdf/2023_jp_03.pdf
19. 気候変動 - スズキ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.suzuki.co.jp/corporate/csr_environment/environment/climate.html