

スズキの知財・無形資産戦略と「By Your Side」計画に基づく将来シナリオ

OpenAI Deep Research

はじめに: 新中期経営計画「By Your Side」の概要

スズキ株式会社は 2025~2030 年度を対象とする新中期経営計画「By Your Side」を掲げ、「生活に密着したインフラモビリティ」を目指すビジョンを示しました。この計画では 2030 年度に売上収益 8 兆円、営業利益 8,000 億円(営業利益率 10%)を達成し、ROE を現状 11.7%から 15.0%へ高めるという野心的な経営目標が設定されています。スローガン「By Your Side」には「お客様の立場になって寄り添う」という創業以来の想いが込められており、持続的成長によって企業価値を向上させる基本方針が宣言されています。本レポートでは、この新中計に基づくスズキの知的財産(特許、商標、意匠、著作権など)および無形資産戦略を分析し、今後起こり得る変化をいくつかのシナリオとして予測します。知財・無形資産には、技術開発力、ブランド力、デザイン力、コンテンツやソフトウェア・データ、ノウハウ、人脈・顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーンやサプライチェーン、組織能力・プロセスといった有形以外の価値要素を含めて考察します。

現在の知的財産・無形資産戦略

技術革新と特許戦略

2025 年の新中計発表会で披露された EV コンセプト「eVITARA」(左)や電動バイク(中央右)、船外機(右)など。スズキは自動車・二輪・マリンの各領域で電動化技術を推進している。

新中計「By Your Side」では、スズキの強みである“小・少・軽・短・美”の哲学を核に据えつつ、あらゆる工程でエネルギー消費を極小化し、製造からリサイクルまで資源・環境リスクを最小化する技術を追求するとしています。具体的には、今後 6 年間で累計 4 兆円(設備投資 2 兆円+研究開発 2 兆円)もの巨額な成長投資を行い、その鍵として電動化技術の開発とインド市場での生産強化を挙げています。電動車

(EV/HEV)への取り組みとして、2025年度中に日本で小型EV「eVITARA」や軽商用バンEVを投入し、2030年度までにグローバルでEV6車種を展開する計画です。このような積極的な技術開発投資により生み出された知識・技術を権利化し、特許として保護・活用する戦略を採っています。実際、スズキは知的財産活動を「価値を生み出す知見と技術の権利化」と位置づけ、得られた権利を無形資産として蓄積・活用する方針です。

スズキは2022年3月に知的財産推進委員会を新設し、役員クラスが出席する場で知財戦略を議論する体制を整えました。さらに、2024年には開発現場に知財部員を埋め込んで現場のアイデアを競争力ある特許に結実させる仕組みを導入し、人事制度も見直して知財創出インセンティブを強化しています。特許発明者に対する報奨制度を2023年4月に改定し、発明者個人が「称賛され、報われている」と実感できるような待遇を改善したほか、社員向けの知財教育(特に特許法や著作権法の研修)も全社的に推進しています。こうした取り組みにより社員一人ひとりの知財創出力を高め、将来的な収益力強化につなげる狙いです。また、主力市場であるインドにおいても特許出願を強化しており、日本(約4,300件)に次いでインドでは1,800件以上の特許を取得・維持していると公表しています。これはインド市場向け製品開発や生産技術の知見を現地でも権利化し、競争優位を確保する狙いといえます。加えて、社内には最新の特許情報を共有する仕組みも整備し(週1回を目処に業界内外の特許動向を見やすい形式で提供)、技術者による情報収集と顧客ニーズに沿ったモノづくりを支援しています。

ブランド価値向上と顧客志向のアプローチ

新中計では**「お客様、社会に寄り添い共に成長し続ける」ことが基本方針として掲げられており、コーポレートスローガン「By Your Side」にも常にお客様のそばで支えになるという意志が表現されています。スズキはこの方針のもと、自社ブランドの価値向上と顧客満足度の向上に重点を置く戦略を展開中です。具体的には、製品の商品価値とブランド価値を高め、その価値に見合った適正価格で販売することで収益性を向上させる方針です。販売現場では顧客に寄り添った営業活動を徹底してユーザーの満足度を高め、結果として新規顧客の獲得や代替購入、アフターサービス入庫の増加につなげる戦略です。こうしたブランド力と顧客基盤の強化によって販売台数の拡大と収益性向上を図り、EV比率増加や人件費・原材料費上昇(取引先基盤強化によるコストアップ等)の逆風下でも利益成長を継続するとしています。事実、新中計では販売台数の増加、商品価値・ブランド価値の向上による収益改善でコスト上昇分を吸収し、2030年代前半にも更に高い収益体質を実現する**と明言されています。

ブランド戦略の地域展開としては、日本市場を「登録車を伸ばせる成長市場」と位置づけ、新型ハイブリッド「スーパーエネチャージ」の投入などで商品ラインナップを拡充する一方、インドでは引き続きシェア 50%維持を目標に掲げています。インドやアフリカなど新興国の経済成長に貢献しつつ現地と共に成長するという「進出国・地域と共に成長する」姿勢も示されており、各市場で信頼されるローカルブランドとしての地位を確立・維持することが重視されています。スズキはマルチ・スズキを通じてインドで長年築いてきた顧客ネットワークとブランド信頼を無形資産として活用し、競合が激化するインド市場でも「頼りになる存在」であり続ける戦略です。例えば、インドでは電動車競争の激化に直面しましたが、その事業環境変化にも対応すべく戦略の再考を行っており、安価で実用的な電動モデル投入やサービス体制強化など顧客目線の価値提供により競争力を維持する考えです。さらに同社は品質の改善にも努めており、直近の中期計画期間(2021~2025年度)で品質向上による製品価値アップが利益目標前倒し達成に寄与したことを強調しています。品質・信頼性の向上はブランドレピュテーション強化につながる重要な無形資産戦略であり、継続的な顧客支持の獲得を支えています。

デジタル化とデータ活用によるトランスフォーメーション

スズキは無形資産であるデータやデジタル技術の活用にも積極的です。新中計では「小・少・軽・短・美」のものづくり哲学とデジタル化推進を組み合わせることで、データ・モノ・エネルギーの流れを最適・最小化し、徹底的にムダをなくすと述べられています。これは生産工程のデジタルトランスフォーメーション(DX)によって効率化とカーボンニュートラルを両立しようとする戦略です。実際、スズキはAIやIoTを活用した業務効率化に乗り出しており、計画・設計から調達・生産・品質・販売サービスまでバリューチェーン全体でプロセス最適化を図っています。例えば、需要予測精度を高める調達システムや、在庫管理・販促最適化のためのマーケティングデータ分析ツールの導入、製造現場での検品自動化や予知保全によるダウンタイム削減などです。こうしたAI活用によるオペレーション高度化は無形資産であるノウハウの蓄積にもつながり、グローバルサプライチェーンの構築や品質の全球統一にも寄与しています。また、営業・サービス分野でもデジタルツールを積極活用し、顧客とより簡便に繋がって満足度の高い体験を提供することで、新規顧客の獲得やサービス収益(点検・車検等)の増加を狙っています。具体的には、オンラインでの顧客コミュニケーションやアプリによるアフターサービス予約、コネクテッドカーから得られる走行データを活かした提案サービス等、データドリブンな顧客対応を強化しています。これらの取り組みは、単にITシステム導入に留まらず社員のデジタルスキル向上も含めた変革であり、従来の強みである「現場主義(三現主義)」にデータ活用を融合させたプロセス革新と言えます。

アライアンスとバリューチェーン強化

スズキの無形資産戦略において、パートナーシップとエコシステムの活用も重要な位置を占めています。その代表例がトヨタ自動車との包括提携であり、相互に株式を持ち合う緊密な関係のもとで協業を進めています。スズキはトヨタからの電動化技術支援を得る一方、自社の得意分野である小型車技術や新興国展開力を提供し、両社は**「競争し続けるイコールパートナー」として先進安全技術(衝突被害軽減ブレーキ等)や BEV 用ユニット・プラットフォームの共同開発を継続しています。この協業により誕生した SUV は両社ブランドで投入されるなどクロスブランディング戦略も展開されており、例えばスズキの小型車「バレーノ」「ビターラ」などがトヨタブランドで、逆にトヨタの「カローラ」がスズキブランドでそれぞれ展開されるケースもあります。こうしたブランド・技術の相互供給は、各社の商標やデザインといった無形資産を組み合わせる新たな価値を創出するモデルです。実際、新中計でも各市場(インド・アフリカ・欧州・日本)での車両相互供給を進める計画が示されており、インド製のスズキ車「eVITARA」等をトヨタへ供給する一方、トヨタからスズキへの OEM 供給も続けられます。さらに、スズキは 2022 年に社内ベンチャー投資組織である Suzuki Global Ventures (SGV)**を設立し、スタートアップとの共創も加速しています。これにより外部の斬新な技術・コンテンツを取り込み、自社の製品・サービスに活かすオープンイノベーション戦略を取っています。例えば、CASE 領域(コネクテッド、自動運転、シェア、電動化)で先行する新興企業との提携や、AI・ソフトウェア分野の技術導入などです。こうした協業における契約面では知的財産の取り扱いが重要であり、共有開発の契約では第三者への権利紛争やライセンス条件などについて慎重な取り決めが必要と指摘されています。スズキはトヨタ連携のみならず、二輪分野でも他社との協業(例えばインドでのホンダとの協力など)や、船外機分野でのヤマハ発動機との協調関係など、業界エコシステムの中で自社の強みを発揮しつつ相乗効果を得る戦略を追求しています。

バリューチェーン全体の強化も無形資産戦略の一環です。サプライチェーンでは調達先との関係強化や人権・環境配慮も重視しており、2021 年以降サプライチェーン上の人権課題への取り組みを開始するなどガバナンス面の強化も行っています。また、電動化に向けた基盤整備としてインドにおける電池生産にも投資しており、インド・グジャラート州にリチウムイオン電池工場を建設する計画は同国政府と協調して進められています(※TDSG 社として東芝・デンソーとの合併でバッテリー生産)。最近の報道では、スズキはインドをグローバルな EV 生産拠点と位置づけ、2025 年にもインド製 EV を日本へ輸出する計画が伝えられています。具体的には、グジャラート工場に新ラインを設置して年産 25 万台規模で小型 EV を生産し、それを日本市場に 3 万円台(300 万円前後)の EV として投入するとともに、トヨタ向けにもインド製 EV を供給して

欧州市場へ投入する構想です。この戦略が実現すれば、インドで培った低コスト高効率生産という無形資産をテコにグローバル展開する形となり、トヨタとのアライアンス効果も一段と高まるでしょう。サプライチェーン面では、今後 EV 用電池や半導体など重要部品の安定調達で競争力を左右するため、パートナー企業との長期契約や場合によっては内製化投資も含めた対応が検討されています。実際、新中計では**「取引先基盤強化」による原材料費上昇にも触れられており、調達先との関係深化や共同開発を通じてサプライチェーン全体の耐久力**を高める意向が読み取れます。

人材資本と組織能力の強化

組織内部の無形資産、とりわけ人的資本と企業文化の強化もスズキの戦略の根幹を成しています。2021 年の経営体制刷新以降、創業者から受け継ぐ「社是」と「3つの行動理念」(小・少・軽・短・美、三現主義(現場・現物・現実)、中小企業型経営)をスズキの経営の OS(オペレーティングシステム)として再定義し、「変えずに更に強化」する姿勢を示しました。特に“小・少・軽・短・美”は単なる生産哲学に留まらず**知的財産ガバナンスの核**にも位置づけられており、製造業とサービス創造の双方でこの理念を知財活動の中心に据えると宣言しています。これは社内のあらゆるプロセスでムダを省き価値創造に集中する文化を知財戦略にも貫徹するもので、**独自の現場力を時代に合わせてアップデート**していく取り組みといえます。

また、人材面では 2024 年 4 月に新たな人事制度を導入し、「**人財の価値向上**」を図る改革を行いました。社員一人ひとりがミッションステートメントと行動指針を体現しつつ成長できる環境を作るため、**挑戦と行動→能力開発→評価・フィードバック**のサイクルで個人の成長を促進する仕組みを整備しています。同時に、健康経営や働きやすい職場環境の整備にも力を入れ、「**人的リソース**」ではなく「**人的資本**」として社員のウェルビーイング向上を図る方針です。これにより社員の能力やノウハウといった**無形資産を最大化**し、長期的な競争力強化につなげています。実際、新中計策定前の 3 年間でスズキはサステナビリティ報告や取締役会改革、法令順守の研修徹底など経営基盤強化策を矢継ぎ早に実施しており、これらはガバナンスや組織プロセスの高度化という無形資産面の土台作りでした。特に**現場との対話(R5.18 対話集会)**や**リスクリング研修**を通じて従業員の意識改革にも取り組んでおり、急速な事業環境変化に対応できるしなやかな組織能力の醸成を目指しています。総じてスズキは、人・組織・文化という見えにくい資産に対しても計画的な投資とアップデートを行い、**知の蓄積と継承**による長期的な企業価値向上を図っています。

将来シナリオ予測: 知財・無形資産戦略の行方

上記のように、スズキは新中期計画のもとで多面的な無形資産戦略を展開しています。しかし、自動車業界を取り巻く技術革新や市場動向は不確実性が高く、状況次第で知財・無形資産への注力領域や活用方法にも変化が生じる可能性があります。以下では、今後起こり得るいくつかのシナリオを想定し、それぞれの状況下でスズキの知財・無形資産戦略がどのように変化し得るかを予測します。

シナリオ 1: 技術主導型 (EV イノベーション加速シナリオ)

想定状況: 世界的に電気自動車 (EV) や先進安全技術の革新が加速し、競合他社も含めた技術競争が一段と激化するシナリオです。この場合、スズキは**技術主導型の戦略**へさらに舵を切り、自社開発の知的財産蓄積を一層推進するでしょう。

戦略の変化: 技術開発投資が計画以上に増強され、例えば次世代電池 (全固体電池など) や高度運転支援技術、コネクテッドカーシステムといった領域で**特許ポートフォリオの拡充**が図られます。社内の知財推進委員会の役割も増し、**他社との特許ライセンスやクロスライセンス**による技術標準化戦略にも踏み込む可能性があります。スズキは現在トヨタとの協業で電動化技術を共有していますが、このシナリオでは**自社独自のコア技術**を確立し、将来的には他メーカーに対してライセンス提供するような**知財収益モデル**を検討するかもしれません。例えば、軽量モーターや小型 EV プラットフォーム技術で独自特許群を形成し、提携先を拡大する戦略です。ブランド面でも、「技術のスズキ」としての評価を高めるために EV の航続距離や安全性能でトップクラスのモデルを投入し、**革新的イメージによるブランド価値向上**を図るでしょう。

知財・無形資産への影響: このシナリオでは、スズキの知的財産資産 (特許・ソフトウェア著作権等) は飛躍的に増大し、研究開発ノウハウも社内に厚く蓄積されます。自社内のエンジニア育成やリスキルがさらに推進され、人材の技術スキルという無形資産価値も高まります。加えて、技術力向上はグローバルでの**レピュテーション向上**につながり、従来弱かった欧州市場などでのブランド浸透にも寄与する可能性があります。もっとも、特許戦略が攻勢型になることで**知財係争のリスク**も増すため、法務部門の強化やグローバルでの知財訴訟管理体制の整備が求められるでしょう。また、技術最優先の開発競争ゆえにコスト増加や供給網の逼迫が懸念され、計画投資の回収とバランスさせるための**知財マネタイズ戦略** (ライセンス収入や補助金活用) が重要になると考えられます。

シナリオ 2: 市場顧客主導型 (新興国ニーズ適応シナリオ)

想定状況： インドをはじめ ASEAN・アフリカなど新興市場でのモータリゼーションが想定以上に進展し、中間所得層の拡大とともに**「手頃で信頼できるモビリティ」への需要が急増するシナリオです。一方で先進国では EV 化が進むものの高価格帯が中心となり、依然として安価なガソリン車やハイブリッド車のニーズも残存しています。この状況下では、スズキは市場・顧客ニーズ主導型の戦略**に軸足を置くでしょう。

戦略の変化： スズキは持ち前のコスト競争力と現地適応力という無形資産を最大限活用し、新興国の顧客が求める価値にフォーカスした製品・サービス展開を強化します。具体的には、過度なハイテクよりも堅実でメンテナンス性の高い技術に重きを置き、「壊れにくく修理しやすい」「燃費が良く経済的」といった**実用価値**を高める設計思想が深化するでしょう。知的財産面では、最先端の基礎特許よりも**現地主導の改良発明**や**実用新案・意匠権**の取得に力を入れ、各市場に適したモデルチェンジを小刻みに行う戦略が考えられます。例えば、インドの開発拠点で現地エンジニアが生み出したアイデアを特許・意匠で速やかに保護し、その改良型モデルを投入してシェア 50%維持を達成する、といった流れです。また販売・サービス網という無形資産を拡充するため、地方都市や農村部までカバーするディーラー網の拡大や、現地パートナーとの提携による**顧客接点の強化**が進むでしょう。ブランド戦略としては、「安くても品質が良い**安心のスズキ**」という従来のイメージをさらに磨き上げ、顧客ロイヤルティを高める方向にシフトします。例えば長期保証プログラムや下取り優遇などを通じて、一度スズキを選んだ顧客がリピートしやすいエコシステムを構築する施策です。

知財・無形資産への影響： このシナリオでは、スズキの無形資産の中核は**ブランド信頼性と顧客ネットワーク**になります。特許保有件数などはシナリオ 1 ほど増えないかもしれませんが、むしろ既存の知財を如何に**侵害から守りつつ低コスト製造**に活かすかに重点が置かれます。新興国では自動車部品の模倣品・偽物が流通するリスクも高いため、スズキは各国政府と協力して知的財産権の啓発や偽造品取締りを強化し、自社ブランドの保護に努めるでしょう。この結果、自社の商標・意匠といったブランド関連知財の価値維持に寄与します。また、人材面では現地採用の技術者や販売員の育成が重要となり、彼らの持つローカル知見（顧客嗜好や商習慣の理解）が貴重な無形資産となります。組織能力として、多様な市場に迅速に対応できる**分散型の開発・経営体制**が整い、本社主導から各リージョン主導への権限移譲が進む可能性もあります。総じてシナリオ 2 では、グローバル一律の先端競争よりも**各市場で愛されることを重視した知財・無形資産戦略**となり、“寄り添う”という「By Your Side」の精神がよりローカルに実践されるでしょう。

シナリオ 3: 協調・エコシステム型 (アライアンス深化シナリオ)

想定状況：モビリティ業界において企業間の連携がさらに進み、大手メーカー同士のみならず IT 企業や他業種を含む**オープンなエコシステム競争**が主流となるシナリオです。環境規制やコネクテッド標準の整備には**協調**が不可欠となり、単独での開発投資効率が低下する状況が想定されます。この場合、スズキは**協調路線を強めてエコシステム内で存在感を発揮する戦略**にシフトするでしょう。

戦略の変化：スズキはトヨタとのアライアンスを一段と深化させるだけでなく、例えばソフトウェアプラットフォームについてはグローバル共通基盤への参画(オープンソースの車載 OS コンソーシアムなど)を選択するかもしれません。自社開発にこだわらず**ライセンスや共同開発**を柔軟に活用することで、コスト削減と市場投入スピード向上を図ります。知財戦略としては、自社の得意分野(小型車プラットフォームやエンジンの高効率化技術など)の特許は握りつつ、不得意分野(ソフトウェアアルゴリズムや高度電子部品など)は**他社特許の利用許諾を得る**、あるいは**パテントプール**に参加して共有する方向に進む可能性があります。例えば、コネクテッドカーの通信規格や車載インターフェースについて業界標準策定に関与し、自社技術を組み込む代わりに一定の開放を行うことで全体の技術潮流に乗る、といった具合です。また、スタートアップ連携も深まり、将来的には有望な新興企業を買収して**グループ化**するケースも考えられます。これにより AI やモビリティサービスのノウハウなど外部の無形資産を取り込んで、自社の提供価値を多角化するでしょう(例: 車両データを活用した保険サービスや、EV の電池を地域電力網と連携させるエネルギーサービス事業への進出など)。ブランド面では、他社との協業製品が増えることで「**スズキ=手頃で信頼できるモビリティ基盤**」というポジションを確立し、“黒子”として社会を支えるブランド戦略に変化する可能性もあります。

知財・無形資産への影響：協調型のシナリオでは、スズキの知的財産の捉え方も**独占的な競争資源から共同の価値創造資源**へと変化します。他社とのクロスライセンスやパテントプール参加により、特許の独占期間を戦略的に短縮してでも市場全体の成長を優先するような判断も出てくるでしょう。その代わりに、市場拡大によって得られる利益や自社シェアの維持・拡大が**無形のリターン**となります。また、アライアンス深化に伴い**知財リスクの共有**も進むため、共同出願や共有特許の管理、秘密情報の保護など知財ガバナンス面で高度な対応力が求められます。スズキは既に他社との協業契約において商標の使用領域や競業避止義務など細かな取り決めを行っていますが、今後さらにマルチ企業間での知財契約をまとめ上げる調整力が**無形の強み**となるでしょう。組織的には、社内の意思決定もエコシステム全体を見据えたものになり、**オープンイノベーションを推進できる人材**(法律・交渉に長けた人材やアライアンスマネージャー職等)の重要性が増します。自社単独では得られない**ビッグデータやプラットフォーム上の顧客基盤**をパートナーと共有することで、新たなサービス開

発の糧とするなど、境界を越えた無形資産の活用が進むでしょう。このようなシナリオでは、「By Your Side」というスローガンも社外パートナーや社会全体に対して“あなたと共にある”という意味合いを帯び、スズキはエコシステムの中核として共創価値を提供する企業へと進化しているかもしれません。

おわりに

新中期経営計画「By Your Side」は、スズキが長年培ってきた無形の強みを継承・強化しつつ、電動化やデジタル化といった新たな潮流に対応する羅針盤となっています。現在の知財・無形資産戦略は、顧客志向の製品開発哲学やグローバル展開力、パートナーシップを巧みに組み合わせた独自色の強いものと言えるでしょう。今後、技術革新のスピードや市場構造の変化によっては本稿で示したようなシナリオのいずれか、あるいは複数の要素が組み合わさった未来が訪れる可能性があります。いずれの場合でも、知的財産権やブランド・人材といった無形資産をいかに戦略的にマネジメントするかが企業価値向上の鍵となる点に変わりはありません。スズキが「お客様のそばで寄り添う」存在であり続けるためには、目に見えない資産を磨き上げ柔軟に活用していく姿勢こそが、激動の2030年に向けた最も重要な備えとなるでしょう。

References: