

スズキの知的財産・無形資産戦略：過去 10 年のトレンドと競合比較分析

Gemini Deep Research

I. はじめに

本レポートは、スズキ株式会社（以下、スズキ）の知的財産（IP）および無形資産への取り組みに関する過去 5～10 年間の中長期的なトレンドを分析し、主要な競合他社であるトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）および本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）との比較を通じて、その戦略的特徴と位置づけを明らかにすることを目的とする。

分析にあたっては、スズキ、トヨタ、ホンダの公式 IR 資料（統合報告書、有価証券報告書、中期経営計画など）、特許情報データベース（J-PlatPat 等）、関連ニュース記事、業界レポートを調査対象とした。具体的には、各社の知的財産戦略、研究開発投資、無形資産（ブランド価値、人的資本など）に関する記載、関連する取り組みや KPI、特許出願動向、注力技術分野、他社連携、ブランド評価などを特定し、時系列での変化と企業間比較を行った。

自動車業界が CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング&サービス、電動化）と呼ばれる大変革期にある中、技術革新、ブランド力、パートナーシップといった無形資産の戦略的活用は、企業の持続的成長と競争優位性を確保する上でますます重要となっている。本レポートは、スズキの無形資産に対する取り組みの全体像を把握し、その戦略的意義を評価するための一助となることを目指す。

II. スズキの知的財産・無形資産に関するトレンド分析（過去 5～10 年）

A. 戦略の進化

過去 5～10 年において、スズキの知的財産・無形資産に対するアプローチは、より明確かつ戦略的なものへと進化してきた。従来、同社の強みである製品開発や生産効率の追求の中に暗黙的に組み込まれていた要素が、近年、より意識的に経営戦略の一環として位置づけられるようになってきている。

特に、2021 年度からの中期経営計画や、それを 1 年前倒しで終了し 2025 年度から開始される新中期経営計画「By Your Side」¹において、知的財産やブランド、人的資本といった無形資産の重要性が強調される傾向が見られる。注目すべきは、2021 年 12 月に「小・少・軽・短・美」という、同社のものづくりの理念を知的財産の中核に位置づけ、知的財産ガバナンスとして明文化した点である³。これは、スズキ独自の価値創

造の源泉を明確にし、IP 戦略の方向性を具体的に示すものと言える。

この戦略的な進化は、単に形式的なものではなく、電動化やカーボンニュートラルへの対応といった企業全体の戦略転換と密接に連動している¹。無形資産、特に技術開発やブランド構築、人材育成を、これらの新たな経営課題に対応するための重要な要素として統合的に管理しようとする意図がうかがえる。このような知的財産・無形資産戦略の形式知化と経営戦略への統合は、変化の激しい事業環境において、リソース配分の最適化や組織全体のベクトル合わせを促進する上で重要な意味を持つ。

B. 研究開発投資と無形資産に関する情報開示

スズキの有価証券報告書⁴には研究開発活動に関する記載が含まれているが、本調査で参照した抜粋情報からは、過去5～10年間の具体的な研究開発費の絶対額や売上高比率の推移を定量的に把握することは困難であった。しかし、新中期経営計画¹において、成長投資（電動化対応、設備投資、技術開発投資を含む）を積極的に行う方針が示されており、研究開発への継続的なコミットメントがうかがえる。特に、「エネルギー極少化のための技術開発投資」³や、2030年度までのBEV（バッテリー式電気自動車）6モデル投入計画¹は、重点的な投資分野を示唆している。

情報開示の観点では、近年、統合報告書³を通じて、知的財産、ブランド価値、人的資本といった非財務情報を含む無形資産に関する情報発信を強化する傾向が見られる。統合報告書は、投資家との対話ツールとして、自社の価値創造ストーリーを伝える上で重要視されている⁶。人的資本に関しては、「人的資本の増強により個人も会社も成長していく価値創造のストーリー」⁶や、「従業員一人ひとりが職務能力向上に努め、AIを事業に有効活用する」³といった具体的な言及が増えている。

このような情報開示の充実は、投資家が企業の持続的な価値創造能力を評価する上で、財務情報だけでなく非財務情報、特に無形資産を重視するようになってきた世界的な潮流を反映した動きである。企業価値評価における無形資産の重要性が高まる中で、スズキもステークホルダーとの対話を深めるために開示内容を進化させていると考えられる。ただし、研究開発費以外の無形資産に関する定量的なKPI（重要業績評価指標）の開示については、より大規模な競合他社と比較すると、まだ限定的である可能性も示唆される。これは、外部からの客観的なベンチマーキングをやや困難にする側面も持つかもしれない。

C. 特許活動と技術的焦点

スズキの特許活動に関する詳細なデータは、特許情報プラットフォーム（J-PlatPat）⁸等での網羅的な調査が必要となるが、本調査の範囲では限定的な情報しか得られなかつ

た⁹。しかし、同社の経営戦略や製品特性から、その技術的な焦点を推察することは可能である。

中核的な理念である「小・少・軽・短・美」³は、特許活動においても重要な指針となっていると考えられる。これは、小型車開発で培われた軽量化技術、高効率なパワートレイン、生産効率の向上に関連する技術分野での特許出願が中心となっている可能性を示唆する。製品ラインナップ¹⁰や新中期経営計画¹におけるハイブリッド車（「スーパーエネチャージ」）やBEV（e ビターラ、軽商用バン BEV 等）の開発計画は、電動化関連技術への注力を示している。

また、トヨタとのアライアンス強化²は、スズキの IP ランドスケープに影響を与える重要な要素である。特に、高度な電動化技術や自動運転関連技術など、単独での開発が困難な分野においては、協業を通じて技術や IP へのアクセスを図っていると考えられる。

これらの点から、スズキの特許戦略は、競合他社のような広範な先端技術領域を網羅するものではなく、自社の強みである効率性、小型化技術、および特定の市場セグメント（例：インド市場¹）に最適化された技術開発に焦点を当てていると推測される。限られた経営資源の中で、最も効果的な分野に IP 投資を集中させる合理的なアプローチと言えるだろう。一方で、トヨタとの提携は、先進技術へのアクセスを可能にする反面、特定の技術領域における依存度を高める可能性も内包しており、自社独自の技術開発とのバランスが重要となる。

D. ブランド価値と評判

スズキのブランドは、グローバルなブランド価値ランキングにおいては、トヨタやホンダと比較して上位に位置づけられることは少ない¹¹。Interbrand 社の「Best Global Brands」のような主要なランキングでは、トップ 100 圏外であることが一般的である。

しかし、これはスズキのブランド力が低いことを必ずしも意味するものではない。同社のブランド価値は、特定の市場セグメントや地域において高く評価されていると考えられる。特に、主力の軽自動車やコンパクトカーにおいては、「低燃費で CO2 排出量が少ない環境性能」「狭い街路での走行性」などが高く評価されており、実用性や経済性を重視する顧客層からの強い支持を得ている¹⁰。また、インド市場においてはマーケットリーダーとしての地位を確立しており¹、地域に根差したブランドイメージが強みとなっている。

新中期経営計画と共に発表されたコーポレートスローガン「By Your Side」¹は、「生

活に密着したインフラモビリティ」²を目指すという同社の姿勢を反映しており、顧客に寄り添う身近で信頼できるブランドとしてのポジショニングを強化しようとする意図がうかがえる。

したがって、スズキのブランド戦略は、世界的な prestige や最先端技術のイメージを追求するのではなく、特定の顧客層や市場に対して、実用性、経済性、信頼性といった価値を提供することに焦点を当てていると言える。このターゲットを絞ったアプローチは、同社の事業戦略と整合性が取れており、コア市場における顧客ロイヤルティや市場シェアの維持・獲得に貢献していると考えられる。ただし、このブランドイメージは、将来的にグローバル市場で新たな、あるいはより上位のセグメントへ進出する際には、一定の制約となる可能性も考慮する必要があるだろう。

E. 人的資本と組織文化

近年、スズキは人的資本を重要な無形資産として認識し、その強化に向けた取り組みを重視している。統合報告書や中期経営計画においても、人材育成や組織文化に関する言及が増加している³。具体的には、「人的資本の増強により個人も会社も成長していく価値創造のストーリー」⁶を掲げ、従業員一人ひとりの能力向上、AIの活用促進、意欲的な人間づくりを目指すとしている³。

新中期経営計画では、「チームスズキ」として「非連続への挑戦」を行うことが表明されており³、組織としての一体感と変革への意欲が強調されている。また、社長自らが現場の問題把握・解決のために職場対話を行う³といった記述からは、スズキの伝統である現場主義（三現主義）を重視する文化がうかがえる。

このような人的資本への注力は、スズキの競争力の源泉である「小・少・軽・短・美」の実現と深く結びついている。効率的なものづくりや、顧客ニーズに密着した製品開発は、従業員のスキル、創意工夫、そして現場での問題解決能力に支えられている部分が多い。CASE時代の到来により、ソフトウェア開発能力やデータ活用能力など、新たなスキルセットの獲得も急務となる中、人的資本への投資は、持続的な成長とイノベーション創出のための基盤強化として、ますますその重要性を増していると言える。

III. 比較分析：スズキ vs. トヨタ vs. ホンダ

A. 知的財産・無形資産への戦略的アプローチ

スズキ、トヨタ、ホンダは、いずれも知的財産・無形資産を重視しているが、その戦略的アプローチには顕著な違いが見られる。

- **スズキ:** 「小・少・軽・短・美」³を核とした「効率性」を追求する、焦点の定ま

ったアプローチを特徴とする。限られた経営資源を最大限に活用するため、自社の強みが活きる領域に注力し、先進技術領域ではトヨタとのアライアンス²を戦略的に活用する。実用性とコスト効率を重視する現実的な戦略と言える。

- **トヨタ**: 圧倒的な経営規模を背景に、広範な技術領域をカバーする網羅的なアプローチを採る。継続的な改善（カイゼン）文化に根差した研究開発体制を持ち、CASE 全領域において膨大な特許ポートフォリオを構築している¹³。トヨタ紡織¹⁵、豊田合成¹⁶、豊田通商¹⁷といったグループ企業との連携も強みであり、モビリティカンパニーへの変革に向けた明確なビジョン¹⁵を示している。
- **ホンダ**: 「技術のホンダ」としての独創性を重視するアプローチが特徴。四輪、二輪、パワープロダクツ、航空機など多岐にわたる事業ポートフォリオを持ち、そこで培われたコア技術を相互に活用する²⁰。近年は電動化戦略を加速させるとともに、ソニー²¹や日産²²との提携模索など、外部連携も活用して新たな価値創造を目指している。中期経営計画に基づき、リソース配分を行っている²³。

これらの違いは、各社の企業規模、歴史、事業構造、そして目指す方向性の違いを反映している。スズキの戦略は、トヨタやホンダの広範な内部能力と比較して、必然的に焦点を絞り、外部連携への依存度が高くなる。これは、経営規模が戦略オプションを規定する現実を示している。一方で、3社ともに無形資産の重要性を認識し、戦略的に活用しようとしている点は共通しているが、その優先順位（スズキ：効率性・実用性、トヨタ：規模・システム統合、ホンダ：技術的独創性・多様な応用）は、各社のアイデンティティを色濃く反映している。

B. 研究開発投資規模と情報開示

研究開発投資の規模に関しては、企業の全体的な規模を反映し、トヨタが最大であり、次いでホンダ、そしてスズキという序列になることが想定される。この研究開発費の差は、特にCASEのような巨額の投資を必要とする先端技術分野において、競争上のリソース格差を生む要因となる。スズキにとっては、投資分野を厳選し、トヨタとの提携²を活用することが、この格差を埋めるための現実的な戦略となる。

情報開示の面では、グローバルに事業を展開し、多様な投資家層を持つトヨタ¹⁹やホンダ²⁰は、知的財産やブランド価値、人的資本など、様々な無形資産に関する詳細な情報やKPIを開示する傾向が強いと考えられる。これは、大規模な機関投資家などが、企業の長期的な価値創造能力を評価する上で、より詳細な非財務情報を求める傾向に対応するためである。スズキも統合報告書などを通じて開示を強化しているが³、開示の粒度や網羅性においては、両社に及ばない可能性がある。この開示内容の差は、投資家による企業価値評価や、企業間の比較可能性に影響を与える可能性がある。

C. 特許ポートフォリオの規模と焦点

特許ポートフォリオに関しても、規模と焦点において各社の戦略が反映されている。

- **トヨタ:** 特許出願件数で他社を圧倒しており、特に自動運転¹³や電動化などの将来技術分野で強みを持つ。**CASE** 関連技術全般に加え、生産技術に関する特許も豊富であり、そのポートフォリオは極めて広範である。
- **ホンダ:** エンジン技術、車体制御、ロボティクスなど、独自のコア技術に関する特許を多数保有している。近年は電動化関連技術に加え、ソニー・ホンダモビリティ²¹を通じた **HMI** (ヒューマン・マシン・インターフェース) やソフトウェア関連の出願も活発化している可能性がある。ただし、直近の国際特許出願件数は減少傾向にあるとの情報もある²⁶。
- **スズキ:** ポートフォリオの規模ではトヨタ、ホンダに劣るものの、「小・少・軽・短・美」³の理念に基づき、軽量化、効率化、小型化に関連する技術や、主戦場であるコンパクトカー、軽自動車、インド市場向け車両¹に最適化された技術に特化していると推測される。電動化に関しても、自社の製品セグメントに適したハイブリッドシステムや **BEV** 技術に焦点を当てていると考えられる。

特許ポートフォリオは、各社の技術戦略を映す鏡である。トヨタの広範なポートフォリオは全方位的な技術リーダーシップを目指す姿勢を示し、ホンダは多岐にわたる事業で培った技術的深さを活用する戦略、スズキはニッチ市場での競争優位性を確立するための選択と集中戦略をそれぞれ示唆している。スズキにとって、比較的小規模なポートフォリオは、効率的な資源配分を促す一方で、技術的に広範な対応が求められる局面では、トヨタとの連携²など外部リソースへの依存が不可欠となる。これは、技術アクセスにおけるメリットと、戦略的自由度の制約というトレードオフの関係にある。興味深いことに、ホンダがソニーとの提携²¹などで特定の技術ギャップを埋めようとする動きは、スズキのトヨタとの連携と同様に、パートナーシップを通じて競争力を維持・強化しようとする戦略的類似性を示していると言える。

D. ブランド価値とグローバル認知度

ブランド価値においても、3社の間には明確な階層が存在する。

- **トヨタ:** 世界トップクラスのブランド価値を誇る。Interbrand 社の「Best Global Brands」ランキングでは、2022年、2024年ともに総合6位¹²であり、自動車ブランドとしては21年連続で首位を維持している²⁷。日本のブランドとしても17年連続で第1位である²⁸。ブランド価値は2022年に598億ドル¹²、2023年に597.57億ドル²⁹と評価されている。
- **ホンダ:** トヨタに次ぐ高いグローバルブランド認知度を持つ。Interbrand 社の

2020 年グローバルランキングでは 20 位¹¹、2022 年の自動車部門では世界 5 位と評価されている³⁰。日本ブランドとしてはトヨタに次ぐ第 2 位²⁹であり、ブランド価値は 2022 年に 228.37 億ドル³⁰とされている。Interbrand 社のグローバルランキングに 25 年間すべてランクインしている数少ない日本ブランドの一つでもある²⁷。

- **スズキ:** グローバルなブランドランキングでは上位に登場しない¹¹。しかし、前述の通り、特定の地域（特にインド¹）やセグメント（軽・コンパクトカー¹⁰）においては、実用性や経済性に基づく強いブランドイメージと高い市場シェアを有している。

このブランド価値の序列は、各社の事業規模、グローバル展開の広さ、マーケティング投資、そして製品や技術に対する市場の評価を総合的に反映したものである。高いブランド価値は、価格決定力、顧客獲得コストの低減、優秀な人材の獲得など、具体的な経営上の利点につながる。

スズキの場合、グローバルランキングでの位置は低いものの、そのブランド戦略は特定のターゲット市場とセグメントに最適化されており¹、その範囲内では高い効果を発揮していると考えられる。したがって、グローバルなブランドランキングだけがブランド戦略の有効性を測る唯一の指標ではない。スズキのブランドという無形資産は、その特定の戦略目標達成のために「目的に合った」価値を提供していると言えるだろう。

比較項目	トヨタ	ホンダ	スズキ
ブランド価値	世界トップクラス	高いグローバル認知度	地域・セグメント特化
(Interbrand 参考)	・ 総合 6 位 (2022, 2024) ¹² ・ 自動車首位 (21 年連続) ²⁷ ・ 日本首位 (17 年連続) ²⁸ ・ 約 598 億ドル (2022) ¹²	・ 総合 20 位 (2020) ¹¹ ・ 自動車 5 位 (2022) ³⁰ ・ 日本 2 位 ²⁹ ・ 約 228 億ドル (2022) ³⁰ ・ 25 年間ランクイン ²⁷	・ グローバル Top100 圏外 ¹¹ ・ 実用性・経済性で高評価 ¹⁰ ・ インド等で強い存在感 ¹

表 1: ブランド価値の比較概要 (Interbrand ランキング等を参考に作成)

E. 相対的な強みと弱み

各社の知的財産・無形資産マネジメントにおける相対的な強みと弱みをまとめると以下のようなになる。

- **スズキ:**

- **強み:**「小・少・軽・短・美」³に基づく効率性に特化した IP 創出、コンパクトカー/軽量化技術における深い専門知識¹⁰、特定地域（インド、日本）での強力なブランド/市場地位¹、パートナーシップ（トヨタ）の効果的な活用²。
- **弱み:**全体的な研究開発規模の小ささ（トヨタ・ホンダ比）、グローバルでのブランド認知度の低さ¹¹、最先端技術の一部におけるパートナーへの依存可能性²、規模や焦点の違いによる一部先進機能の市場投入タイミングの遅れの可能性。

- **トヨタ:**

- **強み:**圧倒的な研究開発規模と特許件数¹³、世界トップレベルのブランド価値¹¹、広範な技術ポートフォリオ、卓越した生産技術（TPS）、広範なグローバルネットワークとグループシナジー¹⁵。
- **弱み:**巨大組織ゆえの意思決定の遅さの可能性、広大なポートフォリオ管理の複雑性、既存事業と将来技術への移行バランス。

- **ホンダ:**

- **強み:**高い技術力への評価、多様な製品ポートフォリオが生む技術的相乗効果²⁰、高いグローバルブランド認知度¹¹、特定分野（エンジン、ロボティクス等）での機敏性、インパクトのあるパートナーシップ形成能力²¹。
- **弱み:**トヨタと比較した場合の規模の小ささ、多様な事業ポートフォリオ全体での電動化移行の難しさ、グローバルでの一貫したブランドメッセージ維持。

これらの比較から、スズキの競争優位性は「焦点を絞った効率性」にあることがわかる。同社は「小・少・軽・短・美」という哲学³が市場での優位性をもたらす領域で卓越している。その裏返しとして、全方位での競争に必要なリソースが限られているため、戦略的な選択とパートナーシップが不可欠となる。これは、規模の不足を補うための合理的な戦略である。

一方、トヨタの強みはその圧倒的な規模と広範さであり、これが参入障壁となっている。ホンダの強みは、多岐にわたる分野での深い技術力とブランドロイヤルティにある。スズキは、これらの巨大な競合他社と真っ向から勝負するのではなく、自社特有の無形資産（効率化ノウハウ、特定市場でのブランド信頼性）が最も評価されるニッチ市場を開拓することで競争している。この競争ポジショニングの違いを理解することは、スズキの戦略を評価する上で極めて重要である。

IV. スズキのアプローチに関する戦略的評価

A. スズキの IP・無形資産戦略の有効性評価

スズキの知的財産・無形資産戦略は、歴史的に見て、同社の事業目標達成と市場での地位確立に効果的に貢献してきたと言える。特に、収益性が高く、効率的で信頼性のある自動車を特定のセグメントや市場（例：軽自動車、インド市場）に提供するという伝統的なビジネスモデルにおいては、その戦略はうまく機能してきた¹。

「小・少・軽・短・美」を知的財産ガバナンスの中核に据えたこと³は、開発・生産プロセスにおける明確な方向性を与え、コスト競争力の維持に寄与してきたと考えられる。

一方で、現在進行中の電動化や先進的なモビリティサービスへの移行という大きな変化に対して、この戦略が将来も有効であり続けるかは、まだ評価が定まっていない。今後の成功は、トヨタとのアライアンス²を効果的に活用し、新たな技術をスズキ独自の効率性の枠組みの中でいかに適応させていくかにかかっている。グローバルでのブランド認知度が比較的低いこと¹¹は、現状の主力市場・セグメントに焦点を当てる限りにおいては大きな問題ではないかもしれないが、将来的に新たなプレミアムセグメント等への進出を図る場合には制約となりうる。

総じて、スズキの IP・無形資産戦略は、過去においてはそのビジネスモデルと非常によく整合し、収益性の高い事業運営を可能にしてきた。現在の最大の課題は、進行中の急速な技術変革に対して、この戦略がどれだけ適応力を持つかという点にある。歴史的な有効性は高いものの、将来に向けた有効性には不確定要素が残る。

B. 全社戦略との整合性

スズキの知的財産・無形資産戦略は、同社の全体的な企業戦略と高い整合性を持っているように見受けられる。

- **収益性目標との整合:** IP 戦略の中核である効率性の追求³は、新中期経営計画で掲げる高い ROE（自己資本利益率）や営業利益率の目標達成¹に不可欠なコスト管理に直結する。
- **電動化戦略との整合:** 研究開発や IP 活動における電動化への注力（新中計での BEV 導入計画等¹）は、日本やインドといった主要市場での BEV 展開という企業全体の戦略的方向性と一致している。
- **投資戦略との整合:** トヨタとのアライアンス²を通じて先進技術 IP へアクセスすることは、意欲的な成長目標¹を達成するために必要な成長分野への投資と、財務規律維持のバランスを取る上で合理的な選択である。

- **ブランド戦略との整合:** 「By Your Side」¹ というスローガンや、生活に密着したモビリティ³ を目指すブランドポジショニングは、プレミアム市場ではなく、マスマーケットをターゲットとする事業戦略と合致している。

このように、収益性向上、電動化推進、重点市場への注力、パートナーシップ活用といった企業戦略の各要素と、効率性重視の IP 戦略、協業による技術アクセス、実用性を訴求するブランドイメージといった無形資産戦略の要素が、相互に補完しあい、論理的に結びついている。この内部的な一貫性は、戦略の効果的な実行を支える重要な要素である。

C. 競合他社および市場トレンドに対するポジショニング

スズキは、競合他社であるトヨタやホンダ、そして CASE やサステナビリティといった市場トレンドに対して、独自のポジショニングを築いている。

同社は、トヨタのような規模やホンダのような技術的広がりで競うのではなく、非常に効率的で焦点の定まったプレイヤーとしての地位を目指している。これは、巨大な競合他社との全面的な競争を避け、自社の強みが活きるニッチ市場で勝負する戦略である。

CASE 技術への対応においては、その開発コストの高さを考慮し、トヨタとのアライアンス² を活用するという現実的なアプローチを採用している。これは、より自前主義的な傾向が見られるトヨタとは対照的である。

伝統的な強みであるインド市場への注力¹ は、新興国市場の成長トレンドと合致している。BEV への取り組み¹ は、市場の要求や規制に対応するために不可欠であるが、パートナー技術の活用や小型車への集中といった点で、独自のアプローチを採っている。

これらの点から、スズキの戦略は、巨大な競合他社の土俵で直接対決するのではなく、効率性、コスト競争力、特定市場での深い理解といった自社の強みを活かして差別化を図るものであることがわかる。これは、規模で劣る企業が、自社の無形資産（効率化ノウハウ、地域でのブランド信頼性など）が競争優位となる領域を選択し、持続可能な地位を築こうとする、熟慮された戦略的選択と言える。

D. 将来の方向性と戦略的考慮事項

スズキの知的財産・無形資産マネジメントに関して、今後の潜在的な機会、リスク、および戦略的な検討事項は以下の通りである。

- **機会:** 「小・少・軽・短・美」の哲学³ を活かし、特に新興国市場向けに、超効率的で低コストな EV ソリューションに関する専門知識を深め、リーダーシップを確

立する。

- **リスク:** パートナー（特にトヨタ）への過度の依存²は、将来の戦略的柔軟性を制限したり、差別化に不可欠な独自技術へのアクセスを妨げたりする可能性がある。
- **検討事項:** 将来の成長が現在のニッチ市場を超えて必要となる場合、どのようにしてグローバルなブランド価値を構築していくか。「By Your Side」¹というメッセージは、新しいEVの文脈においても十分に響くか。
- **検討事項:** 主要市場の一部では依然として内燃機関（ICE）/ハイブリッド車が主流である中、既存技術の競争力維持と、BEV開発加速との間で、どのように投資バランスを取るか。
- **機会:** 車両技術が複雑化する中でも、ものづくりプロセスにおける知的財産（「小・少・軽・短・美」の具現化³）を活用し、コストリーダーシップを維持する。

スズキのIP・無形資産戦略における最大の戦略的課題は、中核である効率性の原則³を堅持し、パートナーシップへの依存²を管理しながら、電動化、そして将来的には自動運転化への移行をいかに成功させるかである。この困難なバランスを効果的に実行できるかどうか、将来の成功の鍵を握る。先進技術をコスト効率よく開発・統合できるか、パートナーIPに依存しつつも自社の差別化を維持できるか、そしてブランドイメージ¹を新たな技術領域へと拡張できるか、といった点が重要な問いとなる。

V. 結論

本レポートでは、スズキの知的財産・無形資産戦略の過去5～10年間のトレンドを分析し、トヨタおよびホンダとの比較を通じてその特徴を考察した。

スズキの戦略は、近年、より形式知化され、経営戦略との統合が進んでいる。その中核には、同社の伝統的な強みである「小・少・軽・短・美」に基づく効率性の追求があり、これは知的財産ガバナンスとしても明文化されている³。研究開発投資や情報開示においては、電動化や人的資本といった無形資産への注目が高まっているが、規模の点ではトヨタやホンダに及ばない。特許活動やブランド戦略も、グローバルなリーダーシップを目指すのではなく、特定の市場セグメント（軽・コンパクトカー、インド市場など）での競争優位性を確立することに焦点が当てられている。先進技術への対応においては、トヨタとのアライアンス²が重要な役割を果たしている。

競争比較においては、スズキはトヨタの圧倒的な規模やホンダの技術的広がりとは異なる、焦点を絞ったニッチプレイヤーとしての地位を確立している。その戦略は、効率性、コスト競争力、特定市場への深い理解といった独自の無形資産を最大限に活用するものである。

戦略評価としては、スズキの知的財産・無形資産戦略は、歴史的には同社のビジネスモデルとよく整合し、収益性の高い事業運営に貢献してきた。また、企業全体の戦略目標とも一貫性が見られる。しかし、CASE 革命による自動車業界の急速な変革期において、この戦略が将来も有効であり続けるかは、大きな挑戦に直面している。特に、中核である効率性の原則を維持しながら、電動化などの新たな技術トレンドにいかに対応し、パートナーシップへの依存を適切に管理していくかが、今後の持続的成長に向けた鍵となる。スズキの将来は、この差別化されたアプローチを巧みに実行できるかにかかっているとと言えるだろう。

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、4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://s.response.jp/article/2025/02/20/392282.html>
2. スズキ「日本は成長市場」2030 年度までに BEV6 モデル投入へ 新中期経営計画 - グーネット, 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://www.goo-net.com/magazine/newmodel/car-news/251445/>
3. スズキ新中期経営計画 (2025~2030 年度), 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://www.suzuki.co.jp/ir/library/forinvestor/pdf/0220.pdf>
4. 有価証券報告書 - スズキ, 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://www.suzuki.co.jp/ir/library/valuablesecurities/>
5. IR ライブラリー | スズキ, 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://www.suzuki.co.jp/ir/library/>
6. スズキ、「統合報告書」を公開, 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://www.suzuki.co.jp/release/d/2024/1031/>
7. 今なぜ統合報告書なのか | EY Japan, 4 月 20, 2025 にアクセス、
https://www.ey.com/ja_jp/technical/library/info-sensor/2018/info-sensor-2018-02-07
8. 特許情報プラットフォーム | J-PlatPat [JPP], 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
9. J-PlatPat のステータス検索機能 | 角淵由英 (つのおちよしひで) - note, 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://note.com/tsunobuchi/n/n69e8b1295579>
10. 今までもこれからも、「価値ある製品」づくりを - スズキ, 4 月 20, 2025 にアクセス、
https://www.suzuki-careers.com/01about_01phi.html
11. 世界のブランドランキング、自動車メーカーのトップはトヨタ！2020 グローバルブランド TOP100 を見ていこう。日産は？ホンダは？ - Motor-Fan[モーターファン], 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://car.motor-fan.jp/article/10016868>
12. インターブランド「Best Global Brands 2022」レポート「ブランド価値」によるグローバル・ブランドランキング TOP100 を発表 - PR TIMES, 4 月 20, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000152.000000092.html>
13. 自動運転の特許、トヨタが続々出願！件数ベースで世界首位, 4 月 20, 2025 にア

- クセス、<https://jldounten-lab.com/u toyota-patent-1>
14. 自動運転と特許の概要 (2022 年最新版) 日本勢が大活躍、トヨタが首位に, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://vision00.jp/topic/3786/>
 15. 中期経営計画 - 企業情報 | トヨタ紡織株式会社 - Toyota Boshoku, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/management/vision/>
 16. 新中長期経営計画「2025 事業計画」 - 豊田合成, 4 月 20, 2025 にアクセス、https://www.toyoda-gosei.co.jp/csr/dl/pdf/TGReport2018_JPN_P1621.pdf
 17. Integrated Report 2024 - 豊田通商, 4 月 20, 2025 にアクセス、https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/integrated-report/pdf/ar2024_all.pdf
 18. 中期経営計画(25/3 期 - 豊田通商, 4 月 20, 2025 にアクセス、https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/upload_files/J_chukei_103_4Q.pdf
 19. 統合報告書 | IR ライブラリ | 投資家情報 | トヨタ自動車株式会社 公式企業サイト, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://global.toyota.jp/ir/library/annual/>
 20. 統合報告書「Honda Report 2024」 | Honda 企業情報サイト, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://global.honda.jp/sustainability/integratedreport/>
 21. CES2024 でも話題の AFEELA! ソニー・ホンダモビリティの知財に対する取り組み状況は?, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://tokkyo-lab.com/co/iptimes-m-15>
 22. 【ホンダ・日産経営統合協議へ】日産の新中計「100 万台増」から透ける EV シフトの不透明感..どうなるホンダとの協業 - JBpress, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/85536>
 23. 本田技研工業株式会社, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1366941>
 24. IR 資料一覧 | IR 資料室 | 投資家情報 | Honda 公式サイト, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://global.honda.jp/investors/library/documents.html>
 25. 有価証券報告書 | IR 資料室 | 投資家情報 | Honda 公式サイト, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://global.honda.jp/investors/library/report.html>
 26. HONDA MOTOR CO LTD (特許分析レポート・PCT) - パテント・インテグレーション, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://patent-icom/report/wo/applicant/HONDA%20MOTOR%20CO%20LTD/>
 27. インターブランド「Best Global Brands 2024」レポート「ブランド価値」によるグローバル・ブラン, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://www.interbrandjapan.com/press-release/%E3%80%8Cbest-global-brands-2024%E3%80%8D%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88-%E3%80%8C%E3%83%96%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89%E4%BE%A1%E5%80%A4%E3%80%8D%E3%81%AB%E3%82%88%E3%82%8B%E3%82%B0%E3%83%AD/>
 28. 「日本企業のブランド価値」ランキング TOP30! 第1位は「Toyota (トヨタ自動車)」【2025 年最新調査結果】, 4 月 20, 2025 にアクセス、<https://nlab.itmedia.co.jp/research/articles/3172068/>

29. 「日本企業のブランド価値」ランキング TOP30！ 第1位は「トヨタ」【2023年最新調査結果】 , 4月20, 2025 にアクセス、
<https://nlab.itmedia.co.jp/research/articles/1299800/>
30. Honda フィロソフィー, 4月20, 2025 にアクセス、
https://global.honda.jp/sustainability/integratedreport/pdf/Honda_Report_2023-jp-vcs.pdf
31. 「最強の日本ブランド」ランキング 2024！ 3位ソニー、2位ホンダ、1位は？ | ORICON NEWS, 4月20, 2025 にアクセス、
<https://www.oricon.co.jp/article/2511725/>