

提出レポート

科目：経営学入門

担当教員：藤原雅俊

学 籍 番 号	学 部 等	学 年
5123017x	ソーシャル・データサイエンス学部	1 年
氏 名		
桑原 周平		

※不正行為を行った者は、学則によって懲戒処分に付される場合があります。

懲戒処分により停学となった場合は、停学期間は在学期間に算入しないため、卒業が最低1年間延長されます。また、不正行為を行った学期を含む春夏学期もしくは秋冬学期の履修登録が全て無効となります。

<不正行為の例>

- ・文章やデータの盗用（引用の範囲を明示せず、かつ引用元を明記せずに引用すること。データの改ざん・ねつ造も含む。）
- ・レポートの流用（他人の書いたレポートを提出すること、他人にレポートを写させること。）
- ・文章の代筆（他人の代わりに書くこと、書かせること。）
- ・ChatGPT 等の生成系 AI が出力したものをそのままレポートの解答に利用することも上記と同様の行為とみなされる場合があります十分に注意すること。

（必ず確認し、以下に記名してください。）

本提出レポートには、上記の行為は行っていないことを誓約します。

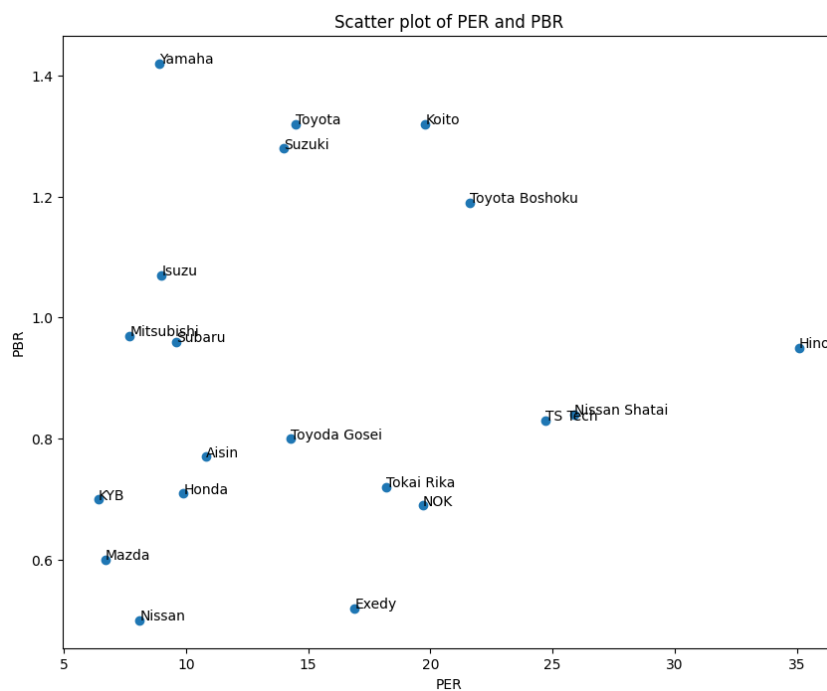
記名：桑原 周平

スズキ株式会社は如何にして高い株価を保持しているのか

5123017x 桑原周平

1. はじめに

近年の日本企業は PBR が低迷しており、1 倍を割る企業が過半数という苦境に立たされている。これは、日本の基幹産業の一つである自動車産業においても例外ではない。2023 年 7 月 21 日時点における各社の情報をもとに、日本の自動車メーカーの PBR 及び PER の散布図を作成すると、次のようになった。¹



このように、確かに多くの自動車メーカーは PBR が 1.0 を下回っており、マツダはわずか 0.6 となっていて、かつ PER も低い。一方、2022 年の売上高がマツダとほぼ同程度であるスズキは、PER、PBR 共にマツダよりも高く、PBR は約 1.2 と、マツダの二倍ほどになっている。同じ日本のメーカーで同業種、売上高も近いこの二つの企業間で、これほどに PBR の差が大きくなるのは何故だろうか。本稿では、マーケティング戦略の観点から、スズキの経営戦略が成功した理由を明らかにしていく。

2. マーケティング成功の概略

日本は自動車の輸出大国であることもあり、スズキも国内での販売台数を海外への販売台数が大きく上回っている。この時、市場として選択する国が非常に重要なのは言うまでも

¹ Yahoo ファイナンスにおける各社の 2023 年 7 月 21 日時点の PBR、PER の情報を参照

なく、ここでは国という地理的軸によるセグメンテーションを想定する。まず、販売相手国となりうる国を先進国と発展途上国に分類したとき、先進国の方は既に魅力的な市場である為、トヨタのような強豪が進出していた。一方、インドやパキスタン、中南米やアフリカなどの発展途上国の方へは日本メーカーの進出が進んでおらず、ライバルとなりうる強豪が不在だった。そこで、スズキはインドを中心に途上国進出の先駆けとなり、それが結果的に功を奏したと言える。ここで出てくる疑問は、何故他のメーカーが進出しないような、メジャーでない市場においてスズキがそのシェアを広げて行けたのか、ということだ。これを考えるには、スズキの集中戦略²について言及しなければならない。そもそもスズキが国内においてもその地位を保持できたのは、軽自動車に絞って経営資源を割いたからだ。そのおかげで長年の間、軽自動車の部門では、国内で上位を維持してこられた。この軽自動車の特徴を考えてみると、一般の乗用車と比べてサイズがやや小さく、その分コストも控えめとなっている。このことが、インドという途上国との相性が良かった所以だ。そもそも途上国において高級車の需要は限定的であり、ある程度の品質の担保された安価な自動車の需要が高かった。スズキは日本で磨かれた軽自動車生産のノウハウを生かし、現地でその需要に合った軽自動車を生産したのだ。ただし、一般にインドに進出しようとする企業は、言語や文化の違いが原因で撤退を余儀なくされることが多かった。これもインド市場に他社が参入しようとしなかった理由の一つと言えるが、それでもスズキがインドで地位を確立できたのは、現地の需要に応えた自動車を現地で製造するという、ローカリゼーション³を徹底したからだ。このように途上国へターゲットを絞り込み、さらには富裕層ではなく一般大衆というところまで限定したことは、スズキのマーケティング戦略の成功といえる。一方、STPのPであるポジショニングを考えるには、他社を考慮する必要がある為、後に Five Forces+1 の分析の中で言及することとする。以上がスズキのマーケティング戦略の成功の概略だが、その分析を深めるためには、インド市場に内在するリスク、新規参入者や代替品の脅威にまで目を向けなければならない。そこで、次の節では実際に SWOT 分析を用いて考察を深めていき、さらにその次の節で Five Forces+1 分析により競合他社との駆け引きについて論じる。

3. インド市場を考慮に入れた Cross-SWOT 分析

I. 強み

- ・ブランド認知度： 前節で述べたように、スズキはローカリゼーションを徹底しており、日本のスズキ株式会社の子会社としてインドでマルチ・スズキを展開した。現地の人々

² 経営ストラテジー入門 <https://busi-st.net/keieisenryaku-jirei/suzuki/>

スズキの経営戦略を独自に分析しました <http://www.00keiei.com/kigyousenryaku/suzuki.html>

³ スズキがインドの海外進出で成功した最大の要因は「徹底したローカライズ」

にも親しみやすい名であり、インドの自動車シェアのトップを担うこのメーカーは、高いブランド認知度を帯びている。

- ・価格の低さ： インド市場の拡大を見込んだスズキは、現地に工場を複数建設した。ゼロから工場を建設できることは、生産ラインの理想像の実現⁴を意味しており、部品搬送や土地活用において無駄が少なくできた。このような生産システムを代表するのがグジャラート工場であり、そこで製造された自動車を 100%スズキが買い取る構図となっている為⁵、低価格が実現できている。

- ・ニーズに合った製品： インドの道路の舗装率は 2014 年度末時点で 61.1%⁶と低く、そのような環境に対応できる自動車が求められた。マルチ・スズキの軽自動車には、舗装されていない道路にも対応できるよう車高を日本仕様よりも高くするというような工夫が凝らされている。

II. 弱み

- ・インド市場への依存： 2021 年度のスズキの四輪車販売台数は、全体で 2707 千台、そのうち 1365 千台がインド⁷と、過半数がインドでの販売となっている。これは、インド市場で他社が台頭するようになった際に大きく打撃を受けることを意味する。

- ・EV 化の遅れ： 大気汚染が深刻なインドでは、今後電気自動車の需要が高まることが予想される。しかし、スズキの扱うような軽自動車は、EV 化によるコストや質量の増加が大きいと、EV 化実現に向けての障壁が大きい。⁸

III. 機会

- ・EV 化： デリー首都圏での大気汚染レベルに応じて、インド大気質管理局が車両交通規制を行なっている。⁹このような事態に、電気自動車の需要が高まることは想像に容易い。

- ・新たな市場拡大： インドにおけるブルーオーシャン戦略の成功を生かし、インドにおける競争の激化も鑑みて、中南米やアフリカへの市場拡大を目指す動きも考えられる。

3 スズキの強みは“直線ライン”、理想の工場をゼロから造る木村 雅秀 2020.04.08

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01265/00003/>

⁵ スズキの強みは“直線ライン”、理想の工場をゼロから造る 2020 年 04 月 08 日 木村雅秀

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01265/00003/>

⁶ インドのインフラ整備の現状と PPP 拡大のための課題 2018 年 07 月 23 日 清水聡

[https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=33072#:~:text=各年の必要投資,61.1%\)に伸長した%E3%80%82](https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=33072#:~:text=各年の必要投資,61.1%)に伸長した%E3%80%82)

⁷ 2022 年スズキ株式会社統合報告書より

⁸ 「スズキは EV 化で本当に遅れている」、鈴木俊宏社長 2018 年 5 月 28 日

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/event/18/00011/00032/>

⁹ デリー準州、大気汚染激化時に車両交通規制を適用 2022 年 12 月 12 日 広木拓

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2022/12/d3f9de61826e9153.html>

・ライドシェアビジネスとの提携： 二輪車の小回りの良さと手頃さに着目したライドシェアサービスである Rapido（本社：インド）¹⁰は、昨年時点でユーザー数 2000 万という支持を受けている。そこで、ライドシェアに適した二輪車の開発に乗り出すことも可能である。

IV. 脅威

- ・競合他社： 韓国の現代自動車が生産を拡大する可能性や、米国企業の新たな参入の恐れもある。このような中、電気自動車の需要に応える開発争いが激化する可能性が高い。
- ・ライドシェアビジネスの台頭： ライドシェアがさらに浸透することにより、そもそも自動車を保有する必要がないと考える世帯が増える可能性がある。
- ・経済の不安定性： インドの GDP 成長率を見てみると、2020 年に大きく落ち込んでいる。¹¹これが新型コロナウイルスの流行による打撃であるということに疑いの余地はないが、こうした脅威による損失を最小限に抑えるには、更なる経済成長が求められるだろう。

以上を表にまとめると次のようになる。

		強み(Strengths)	弱み(Weaknesses)
		・ブランド認知度 ・低価格 ・ニーズに合った製品開発	・インド市場への依存 ・EV化の遅れ
機会(Opportunities)	・EV化 ・他国の市場開拓 ・ライドシェアサービスとの提携	(1)積極的施策	(2)段階的改善
脅威(Threats)	・競合他社 ・経済の不安定性	(3)差別化戦略	(4)防衛/撤退

次に、以上の SWOT 分析を考慮に入れた上で、スズキの現在進めている、或いは計画中である事業が(1)から(4)のどれに相当するのか、明確にした上で、それらについて順に分析していく。

前提として、スズキの成長戦略として掲げられているのが、カーボンニュートラル社会の実現と、新興国の成長への貢献¹²だ。具体的には、インド農村部に多く見られる酪農廃棄物を原料とするバイオガス燃料の生産・供給事業に取り組んでいる。これは、インドと

¹⁰ 2000 万人利用の「バイクタクシー」 インド地方都市もカバー 二輪車の小回りで渋滞問題に挑む Rapido 2022.06.17 吉見 朋子 <https://techblitz.com/rapido/>

¹¹ 2020 年度 GDP 成長率はマイナス 7.3% 2021 年 06 月 07 日 村橋靖之
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/06/9cb5f14d41948642.html>

¹² スズキ、2030 年度に向けた成長戦略を発表
<https://www.suzuki.co.jp/release/d/2023/0126/>

いう市場の特性を生かしており、かつ環境問題への意識の高まりによる新たな需要に応えようとしている点で、(1)に該当するといえる。また、スズキが四輪シェア一位を誇る国として、インドの他にパキスタンも挙げられるが、この国も酪農大国であるため、インドと同様の取り組みを応用することが期待できる。一方、EV化が遅れている事、インド市場に依存している現状を考えると、新興国への参入とバッテリーEV投入計画は共に(2)に該当するといえる。(3)については、インド市場において競合他社と如何に差別化を図るのか、そして(4)については、競合他社にEV化の実現で先手を取られてしまった場合にどう競合するのか、という課題が見えてくる。これらを分析するには、競争構造を読解する必要がある為、次のFive Forces+1に預けることとする。

4. Five Forces+1 による競争分析

I. 既存企業間の対抗度

かつてはブルーオーシャンだったインドも、競争が激化しつつある。特に、スズキに次いでシェアの高い割合を占める、ヒュンダイ、タタ・モーターズを見てみよう。韓国企業のヒュンダイは、今年から10年間約3300億円を投資し¹³、年間17万8000台の生産規模のEVバッテリーパック組立工場を建設し、今後5年で約100箇所のEV充電所を建設することに決定した。スズキがやや遅れているとされている電気自動車の分野で、早速本格的に動き出しているヒュンダイは、恐ろしいライバルといえるだろう。タタ・モーターズは、インド最大の自動車会社であり、インド市場での低価格化争いが激化する中、2008年に約28万円という超低価格、かつマルチ・スズキの大ヒット商品の「マルチ800」¹⁴よりも車の大きさは小さく、中のスペースは広いという画期的な自動車を開発し、特許までも取得している。ここには、軽自動車売りをするスズキと真つ向勝負しようという姿勢が見て取れる。

II. 新規参入の脅威

前にも述べたように、大気汚染が深刻化しているインドでは、電気自動車の需要が高まっている。しかし、電気自動車の低価格化をはじめとして、EV化に向けて既存企業にも課題が残されている。今後も需要拡大とともにEV市場は拡大していくと考えられる為、新規参入の良的となる可能性が高い。また、EV二輪車の場合は部品数が少なく、モーターやバッテリーを輸入に頼っていることもあり、新規参入のハードルが低い。従って、こちらも同様に新規参入者にとって魅力的といえる。そんな中、SWOT分析の際に言及したライドシェアビジネスも考慮に入れると、特に二輪車の方で如何に差別化を図るかということは、大きな課題となるだろう。

¹³ ・現代自動車、インドに10年間で3300億円投資 2023年5月14日 チェ・ウリ

<https://news.yahoo.co.jp/articles/058bc0f1015d73c0a6fba4ae8cd375c816f7c68c>

¹⁴ タタ・モーターズ <https://www.indokeizai.com/comp/prof/TataMot.htm>

III. 代替品の脅威

そもそも道路の舗装が十分でない場合、自転車や現在日本で話題となっている電動キックボードのような交通手段は脅威とならない。しかし、そういったインフラ整備が充実してくると、代替品の幅も広がる。また、先に言及したライドシェアサービスの台頭による脅威は、SWOT 分析からも明らかのように、十分に考慮せねばならない。

IV. バイヤーの交渉力

インドの現地人の平均年収は、日本円で約 275 万であり、日本の平均年収を大きく下回っている。¹⁵このことから、インド人の顧客は値下げに対して貪欲であり、バイヤーの交渉力は高いと想定される。

V. 供給業者の交渉力

SWOT 分析の強みとして述べたように、インドのグジャラート工場では、高い生産効率が実現されており、スズキがそこから全てを買い取ることになっているので、供給業者の交渉力はさほど高くないだろう。しかし、これは裏を返すと、部品の供給が過剰だった際に不利益を被るのはスズキということなので、発注は計画的に行わなければならない。

VI. 補完的生産者

今後インド市場でスズキが電気自動車の生産・販売を進めていく中で、規格やインフラ整備において協調する自動車会社やエネルギー会社は補完的生産者となりうる。実際に、今年の 1 月、カナダのトロント市で設立されたスタートアップ企業のインモーティブと、EV 向け二段変速機の共同開発契約を締結したと発表している。¹⁶新たな EV という市場の拡大により、このような補完的生産者が現れる為、早期から協調していくことが求められる。

ここで、現在インド市場で特に注目が集まっている EV 事業に関する分析を深掘りする。新たな市場では、ヒュンダイが EV 四輪車の生産と充電所の建設などに注力している。この顧客争いにはスズキの従来の軽自動車の魅力を全面に応用することで対応する事が必要だろう。一方、代替品とも見えるライドシェアサービスを補完的生産者とするとい

¹⁵ 2022 年最新 インドの平均年収や月収を解説！人気職業や物価、生活費も分かりやすく紹介

<https://web-box.co.jp/carrer-world/india-annual-income/#:~:text=万 578 円-,インドの平均年収は日本円で約 275,残っていることです%E3%80%82>

¹⁶ ・スズキ、「EV 向け二段変速機」の共同開発についてカナダのインモーティブと合意

編集部：塩谷公邦、2023 年 1 月 10 日 12:37

<https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/1468942.html>

う新たな戦略も考えられる。¹⁷スズキは現在、EV 二輪車の開発にも力を入れているが、これを二輪車専用ライドシェアサービスの Rapido に一部提供することで、大気汚染にも配慮したライドシェアサービスを協調して展開することも可能だ。このような新規事業にも期待は高まるばかりだ。ただし、前述のように、新規参入の脅威は十分に認識しておかなければならない。ここで、STP 分析の P であるポジショニングに言及しておくなら、ヒュンダイの EV 四輪車に対する差別化は、スズキの価格競争力や、品質により実現可能だ。理想化された生産ラインにより、スズキの自動車は低価格という強みを持っていることは SWOT 分析から分かる。電気自動車の低価格化は多くの企業にとって大きな課題だが、低価格な軽自動車のノウハウを生かせるスズキは、この競争で優位に立てる可能性が高い。また、徹底したローカリゼーション、高いブランド認知度、更には耐久性においてスズキはその地位を保持し続けられると考えられる。実際に、2021 年の日本自動車耐久品質調査においても、スズキは上位にランクインしている。¹⁸このように、SWOT 分析においても言及した強みは、STP 分析のポジショニングと密接に関わっているのだ。

5. 結語

このように、今後もさらに拡大していくであろうインドという市場でいち早くその地位を確立したという点で、スズキのマーケティング戦略は優れていたといえる。このことは、インドの人口構成という観点からも裏付けられている。インドの人口構成比は、年少人口（0～14 歳）が 28.5%、生産年齢人口（15～24 歳）が 18.1%、生産年齢人口（25～64 歳）が 47.6%、高齢者人口（65 歳以上）が 5.8%となっており、¹⁹若年層の割合が大変高く、この先彼らが労働力となり、自動車を保有するようになれば、さらに自動車市場が拡大するというわけだ。これは、スズキが同じく四輪シェア一位を誇るパキスタンやエチオピア、ボリビアなどでも同様である。これらの国では、人口が現在も増加しており、特に年少人口や若年の生産年齢人口の比率が高いため、今後の更なる市場拡大が望める。これは即ち、将来への展望が明るいということだ。ここで、序論で提起した問いに戻ろう。スズキはなぜ、日本の自動車メーカーの間で高い PBR を保持しているのか。PBR とは、そもそも株

¹⁷ 統合させる戦略思考「コーペティション」 <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/7567?page=2>

¹⁸ ・壊れにくい車ランキング 2022 最新版！軽自動車 No.1 は？
[https://carnext.jp/magazine/article/breakdown_car_2022/#:~:text=スズキは、2021年の,法人名\)が有名です%E3%80%82](https://carnext.jp/magazine/article/breakdown_car_2022/#:~:text=スズキは、2021年の,法人名)が有名です%E3%80%82)

¹⁹ 世界経済のネタ帳 <https://ecodb.net/country/IN/person/>

価値を一株当たり純資産で割ったものなので、その企業の将来への期待度を数値化した指標といえる。前述のように、スズキが主戦場としている市場は今後の更なる発展が期待されている。つまり、答えの一つはそこにある。スズキは、今後も市場とともに拡大し、そのシェアを各途上国で広げていくに違いない、ということだ。さらに、電気自動車という新たな市場や、SWOT 分析でも言及したライドシェアビジネスとの提携など、スズキが今後力を入れうる新規事業は後を絶たない。スズキは自社の強みを生かし、適切なポジショニングを維持した上で、今後も新たなイノベーションを起こしていこう。

(6829 字)

使用したフレームワーク：STP、Cross-SWOT、Five Forces+1

参考文献

- ・網倉久永・新宅純二郎著、2012 年 5 月 15 日、マネジメント・テキスト 経営戦略入門
- ・スズキ株式会社 IR 情報 <https://www.suzuki.co.jp/ir/>
- ・経営ストラテジー入門 <https://busi-st.net/keieisenryaku-jirei/suzuki/>
- ・スズキの経営戦略を独自に分析しました <http://www.00keiei.com/kigyousenryaku/suzuki.html>
- ・スズキがインドの海外進出で成功した最大の要因は「徹底したローカライズ」

掲載日：2023 年 04 月 03 日

<https://www.digima-japan.com/knowhow/india/6249.php>

- ・スズキの強みは“直線ライン”、理想の工場をゼロから造る木村 雅秀 2020.04.08

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01265/00003/>

- ・2000 万人利用の「バイクタクシー」 インド地方都市もカバー 二輪車の小回りで渋滞問題に挑む Rapido 2022.06.17 吉見 朋子 <https://techblitz.com/rapido/>

- ・2020 年度 GDP 成長率はマイナス 7.3% 2021 年 06 月 07 日 村橋靖之

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/06/9cb5f14d41948642.html>

- ・「スズキは EV 化で本当に遅れている」、鈴木俊宏社長 2018 年 5 月 28 日

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/event/18/00011/00032/>

- ・デリー準州、大気汚染激化時に車両交通規制を適用 2022 年 12 月 12 日 広木拓

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2022/12/d3f9de61826e9153.html>

- ・現代自動車、インドに 10 年間で 3300 億円投資 2023 年 5 月 14 日 チェ・ウリ

<https://news.yahoo.co.jp/articles/058bc0f1015d73c0a6fba4ae8cd375c816f7c68c>

- ・タタ・モーターズ <https://www.indokeizai.com/comp/prof/TataMot.htm>

- ・2022 年最新 インドの平均年収や月収を解説！人気職業や物価、生活費も分かりやすく紹介

<https://web-box.co.jp/carrer-world/india-annual-income/#:~:text=万 578 円-,インドの平均年収は日本円で約 275,>

[残っていることです%E3%80%82](#)

・競争と協調を統合させる戦略思考「コーペティション」 <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/7567?page=2>

・スズキ、「EV 向け二段変速機」の共同開発についてカナダのインモーティブと合意

編集部：塩谷公邦、2023 年 1 月 10 日 12:37

<https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/1468942.html>

・世界経済のネタ帳 <https://ecodb.net/country/IN/person/>

・壊れにくい車ランキング 2022 最新版！軽自動車 No.1 は？

[https://carnext.jp/magazine/article/breakdown_car_2022/#~:text=スズキは、2021 年の,法人名\)が有名です%E3%80%82](https://carnext.jp/magazine/article/breakdown_car_2022/#~:text=スズキは、2021年の,法人名)が有名です%E3%80%82)