

企業名：スズキ株式会社

レポート名：統合報告書2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

十分に理解できた。17ページに始まる「スズキが目指すもの」において、スズキは社は「お客様の立場になって」を根本原理として、大企業経営の中にも中小企業の利点である迅速性・三現主義などを取り入れ、グローバルでローカルな企業を目指していることが伝わってくる。19～22ページにある中長期的計画においては、世界的なカーボンニュートラルのニーズの増加に併せて、CO2排出量の削減を大きな目標に掲げている。その実現にあたっては、急速に電気自動車の普及を進めるのではなく、まずはハイブリッド車の増産を進めながら、行政と連携した充電ステーション設置などのインフラ整備を含む、現実的で着実なステップを構築している。「スズキ環境ビジョン 2050」とその実現のための中途目標「マイルストーン 2030」、「スズキ環境計画 2025」と段階的な気候変動への対策も十分だ。さらに、こうしたグローバルな視点での開発にとどまらず、スズキは地域に寄り添った企業経営にも取り組んでいるようだ。特にインドでは、移動手段としての自動車の普及が急がれる農村部へも積極的に進出しているのみならず、大きな総合病院のなかったシタプール地域にザイタス・シタプール病院を開業するなど、本事業のみに囚われない社会貢献活動にも取り組んでいる。

また、新体制にあたって、それまで分かれていた四輪事業と二輪事業を一括化し、より広い視点での意見交換が可能になった。本報告書内ではたびたび社内でのコミュニケーションの活発化についてふれられているが、雇用者と被雇用者、あるいは上司と部下といった縦のつながりのみならず、こうした横をつなげることにも注力しているのは斬新である。近年ではグローバルという言葉があるそうだが、グローバルな問題にも意識を向けつつ、社内、あるいはエリア内にも気を配った経営を進めるスズキは、まさに今そのような企業の端緒に立とうとしているのだと思う。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

企業が掲げる競争優位性は理解できた。報告書内では、事業ごと、地域ごとに現状と優位性についてまとめられており、わかりやすかった。それによれば、四輪事業にあっては、ハイブリッド車の積極増産(特に、欧州では乗用車のすべてをハイブリッド化)とともに、特に日本における、アフターサービスの充実などを含んだ「業販」ネットワークの構築に努めるとある。また、インドでの40年以上にわたる販売の経験と新技術の投入の両輪で新しい価値の創造を図っており、パキスタンにおいても中間所得層の需要増大に対応した

新型モデルの導入・拠点の増設などを進めているようだ。二輪事業では、各地域の需要の変化に応じて柔軟な戦略を構築しており、船舶事業では世界初の船外機用マイクロプラスチック回収装置を発表した。

さらにスズキがあげる優位性がトヨタとの提携とである。このアライアンスによって、長年自動車業界をけん引してきた二社が協働し、より一層環境問題やインフラ整備などへの取り組みが加速することが期待される。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

あくまで一意見としてだが、私はスズキが掲げる競争優位性の持続性に関しては不安定な面があるように思う。とりわけ強く感じたのは、国外の開発において、それを担うのがスズキである必要性を感じないということだ。

具体的には、途上国での開発について。いくら現地密着型の生産を進め、現地の需要に見合った販売を促進するといっても、やはり現地の企業に勝つのは難しいのではないだろうか。現状では数十年前の世界的な日本車ブームの中、堅実に発展途上国にも投資を行ってきたスズキは他企業と比べても分があるかもしれないが、発展著しい途上国の中で、いつスズキにとって代わるような企業が現れてもおかしくはない。特にインドは、現在国際政治の中でもその存在感を強めてきており、欧米と連携している立場でありながら中国やロシアとも有効な関係を気づく稀有な大国になりつつある。新たな大企業が生まれ、急速にインド市場を席卷する可能性は全く排除できない。

ただ、国内に関してはその限りではない。スズキはトヨタなどと並ぶ大企業としての立場を確立していて、停滞気味の日本経済で再びこのレベルの企業が生まれるとは考えにくい。また、SUV・クロスオーバーカテゴリーにおいて強みを持っており、このような限定的で盤石な土台は持続性を担保するのに十分だと思った。

また、トヨタとのアライアンスにおいても、大きく業績を伸ばすテスラ社への対抗という面で両社にとって利益があるものであり、これはスズキの持続的な優位性を確立するものだといえる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

そう思う。上述のとおり、スズキは縦のみならず横のつながりの強化にも努めており、その軸にコミュニケーションの深化を挙げている。また、安全性の確保を挙げ、健康指標に基づいた定期健診・ストレスチェックなどを行っているほか、有給休暇の促進、残業時間の厳格化などの働きやすい労働環境づくりに努めている。さらに、目標チャレンジ制度や自己申告制度など独自のキャリアアップに向けた取り組み支援を行っており、社内教育や海外研修、語学力向上プログラムなど人的資本価値向上のための環境が整っている。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

いくつかの点において、データの提示が不十分であるように感じられる。気になった点は主に三つある。一つが環境計画について。「スズキ環境計画 2025」は現状から予測されるもので、「スズキ環境ビジョン 2050」からの逆算によって「マイルストーン 2030」が策定されたとあるが、現状どの程度基準年度からの削減に成功しているのか、実現可能性がどの程度なのかに関して具体的でわかりやすい記述が欠けるように思われる。また、総労働時間をベースとした残業時間管理の厳格化という面でも、具体的にどのような対策を行うのか、それによって被雇用者側はどれくらい残業時間を減らすことができる見込みなのかについて明確な記述がない。さらに、43ページの「従業員参加型イベント(中略)の結果、従業員のモチベーションが向上し、会社と従業員との結束が高まりました」との記述があるが、これに関してもデータの提示が不十分である。近年でいえば飲み会のように、上層部はよかれと思ってやっても、それが社員からすれば負担になっていることは少なくない。これら三つは企業内で裏付けが取れているゆえに誇示されている成果だと信じているが、そのデータが示されていない限り、我々読者側は成果が不十分であったことを隠蔽しようとしているのではないかと勘繰ってしまう。特に労働環境にあっては、給与ややりがいよりもそれで企業を選ぶ若者も増えている近年の流行ゆえに、より慎重で明確な証拠の提示があるとより魅力的に映るのではないだろうか。