

【研究ノート】

有価証券報告書に基づく スズキの発展の分析

An analysis on the Development of Suzuki Motor Ltd.
to be based on annual reports

齋藤 憲

Satoshi Saito

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

有価証券報告書, 連結貸借対照表, 子会社, 自動車工業, マルチスズキ

■要約

本研究は、スズキの発展過程を有価証券報告書に基づいて分析する。スズキの歴史は1909年鈴木式織機製作所を創立した時に始まり、第二次大戦後の54年鈴木自動車工業と改称されて、次第にオートバイ、さらに軽四輪自動車メーカーに転換していった。80年代以降はインドやハンガリーといった発展途上国へ進出して、成功した。それはまた、国内市場から輸出へ、さらに子会社設立への動きであった。特にスズキにとってインドの子会社、マルチスズキの役割は大きく、現在売上高3兆円を超える大会社へと成長した。

■Key Words

annual report, consolidated balance sheet, subsidiary company,
automobile industry, Maruti Suzuki Ltd. in India

■Abstract

This study shows the development of Suzuki Motor Limited to be based on annual reports. History of Suzuki started from a textile manufacturer in 1909 and changed a corporation producing motorcycles and light motorcars in 1954 and succeeded in finding its way into developing countries such as India and Hungary aiming motorcars-produce from 1980's. Especially it is important to found Maruti Suzuki Ltd., a subsidiary company in India.

受付日 2017年11月7日
受理日 2017年11月28日

Received 7 November 2017
Accepted 28 November 2017

1 はじめに—前ノートのまとめ—

本稿は、有価証券報告書の数字を参考にスズキ株式会社（以下、スズキ）の発展を計数的に明らかにすることを目的としている。

研究ノート「スズキの発展」(齋藤憲, 2017)においては、スズキの発展過程を、鈴木家の歴代の当主、鈴木道雄、鈴木俊三、鈴木實治郎、鈴木修の4人の活動を通して概観した。ただし紙幅の関係もあり、数値的に発展過程を示すことができなかったし、インド等海外事業の展開がスズキにとってどれだけの意味があったのかも示せなかった。本稿はそれを明らかにする。

織機会社としてスタートしたスズキの歴史は古く、株式会社が誕生したのは1920(大正9)年であり、創業者鈴木道雄が発明を製品化すべく鈴木式織機製作所を創立した09(明治42)年まで遡れば、2017年までに108年の歴史がある。その間の鈴木家の当主は僅か4人で、二代俊三は初代道雄の長女の娘婿、三代實治郎は同じく道雄の三女の娘婿、四代修は俊三の長女の娘婿であるという江戸時代以来の商家伝統の継承が行われた。

織機製作に始まった事業は、二輪車そして四輪車と改まり、また国内から輸出、そして海外事業へと転換されていった。

自動車への転換意識は早く、1936(昭和11)年まで遡る。織機製作会社として成功した鈴木道雄は、インドでは1887(明治20)年製のイギリス式織機が当時も現役であることを知って織機の将来に疑問を持ち、自動車への進出を強く志した。同年自動車試作研究班を創り、自動車の試作を開始した。オースチンを購入、分解して図面をおこし、試作がままならなかったシリンダーとピストンは、中古エンジンを買集めて溶解、750cc水冷四気筒の四輪乗用車を完成させた。39年4月のことであり、トヨタ自動車工業創立の2年後であった。

しかし二輪および四輪自動車へ事業を転換した

のは戦後のことで、1952(昭和27)年自転車補助エンジンを発売、オートバイ事業に進出、翌53年4月には四輪車開発を決定、55年10月に発売したスズライトは、わが国の軽四輪時代に先鞭をつけた。

鈴木俊三が二代目社長に就任したのは57(昭和32)年で、73(昭和48)年まで社長を務める。俊三は51年の暮から原動機付自転車を開発し始めた。労働争議後の経営不振を打開するために、時間のかかる自動車開発を後回しとし、早急に開発できる原付自転車を開発した。そして翌年4月、自転車に取り付ける36ccの補助エンジンを「パワーフリー号」として発売、続いて改良型である「ダイヤモンドフリー号」も発売した。それらは飛ぶように売れ、赤字を一掃するのに成功した。

続いて本田技研ややまと商会に倣い、オートバイ「コレダ号」(2サイクル125cc)を発売して主力製品に育成した。こうして俊三は、約200社の競争のなかから生き残ったメーカー4社(ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキ)の一社となる道を拓いた。

俊三は、軽四輪自動車にも礎石を残した。62年3月に発売した「フロンテLC10」は、軽量と高速、スポーティーなスタイルが注目され、その年の12月7,000台、69年には月産10,500台と爆発的に売れた。それまでの軽四輪車生産は月産300台であったから、軽四輪メーカーとしてスズキに確固たる位置を与えることになった。

三代鈴木實治郎の社長時代は、73(昭和48)年から78(昭和53)年までである。彼の社長就任期間は短く約5年間でしかないが、石油ショックや排ガス規制対策などに象徴される苦しい時代であった。

オイル・ショックの際には、實治郎は材料メーカーを回って鋳物などの資材確保に努める一方、思い切った設備更新と技術改革をして生産を基本から見直し、経費削減とコスト低減を行った。他方で新事業に着手して経営の多角化を追求、第三の柱の育成に励んだ。それらには船外機、ミニハ

ウス、モーターチェア等があげられる。

昭和40年代に入ると公害などの環境問題が多発して、67年公害対策基本法が成立、71年には環境庁（現在の環境省）が設置された。スズキは2サイクルエンジンに拘泥した結果、排ガス規制対策適合車の開発に手間取り、76年5月トヨタ自動車工業よりエンジンを購入して対応しなければならなかった。

77年實次郎は病に倒れ、78年6月鈴木修が社長に就任した。当時軽自動車もオート三輪同様消え去る運命であると考えられ、70年には125万台あった軽自動車の販売台数も、5年後には58万台に落ち込んでいた時であった。こうした流れの中で本田はシビックを72年に発表、大きく軽から普通乗用車に軸を移し始めていた。修は、本田とは違う形で流れを打破する必要があった。それが79年5月発売の軽四輪商用車アルトで、低減傾向にあった軽四輪市場を再び蘇らせた自動車でもあった。アルトの最大の特徴は低廉であることで、定価60万円の時代に47万円であった。同車の成功は、排ガス規制への対応で失敗し、沈滞気味であったスズキに息を吹き返らせた。

修は、次に輸出を含めた海外市場の開拓を行った。先ず81（昭和56）年8月GMと提携し、82年4月にはインドでの合弁、同じく6月にはパキスタンへの進出を決定し、85年3月スペインでジムニーの生産を開始、90（平成2）年1月にはハンガリーへの進出を決定した。こうした海外への展開を受けて、同年10月社名を変更してスズキ株式会社と改めた。GMとの提携は、対米輸出自主規制やリーマンショックのために順調に推移しなかったが、インドやハンガリー等のアジアや東欧への進出には成功した。修の方針は、軽自動車中心の製品が生きる市場へ進出することであり、小さな市場であってもナンバー1になる国を求めた。これがインドやハンガリーへ進出する大きな要因となった。

こうした海外戦略を実行することで、企業規模は著しく成長した。修が社長になった78（昭和

53）年の連結売上高は3,232億円、それが16（平成28）年3月現在3兆2,000億円に達している。実に10倍の成長である。売上高の構成を見ても、08年段階で国内23%に対して海外が77%を占めるに至り、国内中心から海外中心に大きく転換した。

以上が拙稿「スズキの発展」の概略である。これらを念頭に有価証券報告書¹⁾をまとめて、発展過程を数値で確認していこう。

2 | 鈴木俊三、實次郎時代の発展過程

まず「図表1 鈴木俊三・實次郎関連年表」及び「図表2 部門別売上高の変化（1960～1978）」を基にスズキの発展過程を見ていこう。図表1は暦年、図表2は年度を示している。年度とは、例えば1960（昭和35）年度は60年4月から61年3月までの数字である。

図表2は、この時代の部門別売上高の推移である。脚注にあるように76年3月期まで半年決算だったので前・後期を合計して表示し、また1970年9月期まで千円表示であったので、4捨5入の後百万円で表示してある²⁾。

60年度のみ「二輪車」、「四輪車」、「部品・特機」に加えて「繊維機械」が表示されている。図表1には、54年6月に社名を鈴木式織機株式会社から鈴木自動車工業株式会社と改称し、58年7月繊維機械部門を独立採算制に改めた後、10月繊維機械部を設立した。次いで61年4月同部を分離して鈴木式織機株式会社を設立したとあり、この数値は分離独立前の数字である。合計3億7,400万円を具体的に示すと、60年度上（60年4月～9月）期繊維機械国内販売高103,687千円、同輸出高70,865千円、繊維部品国内販売高4,037千円、同輸出高14,687千円、60年度下（60年10月～61年3月）期繊維機械国内販売高164,054千円、同輸出高5,138千円、繊維部品国内販売高6,303千円、同輸出高5,497千円の合計額で、全体の売上高に占めるその比率は3%にすぎない。

図表 1 鈴木俊三・實次郎関連年表

年	月	事 項
52	1	小型エンジンの試作成功, 「アトム号」と命名
	5	「パワーフリー号」(2サイクル 36 cc) を発売
53	3	「ダイヤモンドフリー号」(2サイクル 60 cc) を発売
54	6	社名を鈴木自動車工業(株)に変更
55	3	オートバイ「コレダ号」(2サイクル 125 cc) を発売。主力製品になる
	10	軽四輪車「スズライト」(2サイクル 360 cc) 発売。我が国の軽自動車時代の先鞭をつける。
1957	2	鈴木俊三, 社長に就任。鈴木道雄, 相談役に就任
58	7	繊維機械部門を独立採算制とする→10月繊維機械部設立
59	6	マン島 TT レースに初参加
61	4	繊維機械部を分離, 鈴木式織機(株)を設立
61	8	ノックダウン方式による初めての輸出, 台湾向けに実施
62	10	軽4輪トラック「スズライトキャリイ」(2サイクル 360 cc) を発売
	3	フロンテ発売
65	6	マン島 TT レース 50 cc 部門で優勝
	5	船外機部門に進出し, スズキボートエンジン「D 55」(2サイクル 5.5 馬力) を発売
70	11	トヨタ自動車工業(株)・タイハツ工業(株), 業務提携発表
70	3	軽四輪駆動車「ジムニー」(2サイクル 360 cc) 発売
73	5	鈴木實治郎, 社長に就任。鈴木俊三, 会長に就任
	9	石油危機から品不足, 原材料調達に奔走, タイヤのスペアなしで出荷
74	6	医療機器部門に進出し, 電動車イス「スズキモーターチェア Z 600 型」を発売
	6	住宅部門に進出し, ミニハウスとしてスズキハウス 2 種とスズキ物置 3 種を発売
76	1	軽自動車の規格拡大(排気量 550 cc, 全長 3.2 m, 全幅 1.4 m, 全高 2.0 m)
	5	トヨタ自工よりエンジン購入を発表
77	6	鈴木俊三逝去
	10	53 年排出ガス規制適合車「スズキフロンテ 7 S」(2サイクル 550 cc) を発売

資料：齋藤憲「スズキの発展」

別会社化の動きは必然的であった。

次に売上高全体の成長率を見ると、60年度に比べて78年度は約22倍と著しい成長を示している。減少したのはオイルショックの影響が出ている75年度だけで、76年度にはそれもカバーして成長軌道に乗っている。各部門別に見ると、二輪車の成長率は14倍、四輪車は約33倍、部品・特機は92倍を示しており、部品・特機が最高の伸びである。

二輪車と四輪車の売上高比率は、60年度では約2対1だったものが、66年度にほぼ均衡し、67年度には逆転する。そして74年度に再逆転が起き、その後は40%台でほぼ均衡している。オイルショック時の74年上期の「営業の概況」には、軽四輪部門の不振を二輪車部門の輸出でカバーしたと記載されている。

「図表3 部門別国内、輸出売上高の変化(1960~1978)」には、各部門の国内販売、輸出を区分してその比率、成長率を表示した。成長率を見ると、各部門とも国内販売額を輸出販売額が大幅に凌駕していることがわかる。60年度と78年度を比較すると、二輪車の国内販売額成長率が3.5倍であるのに比べて、輸出額のそれは731倍、四輪車の国内販売額成長率が28倍であるのに比べて、同輸出額は230倍、部品・特機の国内販売額成長率48倍であるの比べて、輸出額に至っては2,049倍である。国内販売高と輸出高をそれぞれ合計して売上高全体に占める比率を計算すると、60年度は国内98%、輸出2%であるのに対して、78年度のそれは国内54%、輸出46%である。鈴木俊三、實次郎時代の成長は、国内販売から輸出に転換してもたらされたのである。

図表 2 部門別売上高の変化 (1960~1978)

年度	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
売上高	12,375	14,343	20,020	27,928	32,250	37,545	54,643	70,260	95,158	118,073	136,658	148,234	155,051	166,617	186,721	166,966	215,960	253,392	271,517
同成長率	100	116	162	226	261	303	442	568	769	954	1,104	1,198	1,253	1,346	1,509	1,349	1,745	2,048	2,194
二輪車	8,002	8,576	10,068	15,257	18,486	20,800	26,904	22,081	22,290	22,691	28,091	47,088	52,386	59,941	90,609	69,516	88,645	113,515	113,848
同比率	65%	60%	50%	55%	57%	53%	49%	31%	23%	19%	21%	32%	34%	36%	49%	42%	41%	45%	42%
同成長率	100	107	126	191	231	250	336	276	279	284	351	588	655	749	1,132	869	1,108	1,419	1,423
四輪車	3,552	5,402	8,878	11,169	11,951	15,593	25,157	45,367	68,470	89,056	91,739	88,074	86,592	88,925	73,796	67,226	96,822	104,290	116,270
同比率	29%	38%	44%	40%	37%	42%	46%	65%	72%	75%	67%	59%	56%	53%	40%	40%	45%	41%	43%
同成長率	100	152	250	314	336	439	708	1,277	1,928	2,507	2,583	2,480	2,438	2,504	2,078	1,893	2,726	2,936	3,273
部品・特機	448	642	1,071	1,502	1,810	2,557	2,812	4,452	6,335	9,928	13,072	16,074	17,801	22,316	29,774	30,492	35,587	41,399	41,399
同比率	4%	4%	5%	5%	6%	3%	5%	4%	5%	5%	7%	9%	10%	11%	12%	18%	14%	14%	15%
同成長率	100	143	239	335	404	227	571	628	994	1,414	2,216	2,918	3,588	3,973	4,981	6,646	6,806	7,944	9,241
繊維機械	374																		
同比率	3%																		

単位：100万円、1976年3月期まで半年決算だったので、前後期を合計して表示、また1970年9月期まで千円単位だったので、前後期合計の後4捨5入して表示
資料：有価証券報告書

図表 3 部門別国内、輸出売上高の変化 (1960~1978)

年度	1960	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
売上高	12,375	14,343	20,020	27,928	32,250	37,545	54,643	70,260	95,158	118,073	136,658	148,234	155,051	166,617	186,721	166,966	215,960	253,392	271,517
同成長率	100	116	162	226	261	303	442	568	769	954	1,104	1,198	1,253	1,346	1,509	1,349	1,745	2,048	2,194
国内	7,884	8,304	9,458	13,506	15,316	13,626	14,660	16,538	15,406	14,699	11,541	12,160	13,861	17,757	16,695	15,449	16,909	21,453	27,618
同比率	64%	58%	47%	48%	47%	36%	27%	24%	16%	12%	8%	8%	9%	11%	9%	9%	8%	8%	10%
同成長率	100	105	120	171	194	173	186	210	195	186	146	154	176	225	212	196	214	272	350
輸出	118	272	610	1,751	3,170	6,404	12,244	5,543	6,884	7,992	16,550	34,928	38,525	42,184	73,914	54,067	71,736	92,062	86,230
同比率	1%	2%	3%	6%	10%	17%	22%	8%	7%	7%	12%	24%	25%	25%	40%	32%	33%	36%	32%
同成長率	100	231	517	1,484	2,686	5,427	10,376	4,697	5,834	6,773	14,025	29,600	32,648	35,749	62,639	45,819	60,793	78,019	73,076
四輪車	3,476	5,195	8,604	10,821	11,441	15,512	24,975	45,190	68,136	88,466	90,951	87,237	85,109	87,603	68,109	58,148	76,412	86,073	98,795
同比率	28%	36%	43%	39%	35%	41%	46%	64%	72%	75%	67%	59%	55%	53%	36%	35%	35%	34%	36%
同成長率	100	149	248	311	329	446	718	1,300	1,960	2,545	2,617	2,510	2,448	2,520	1,959	1,673	2,198	2,476	2,842
輸出	76	207	274	348	510	81	182	177	334	590	788	837	1,483	1,322	5,687	9,078	20,410	18,217	17,475
同比率	1%	1%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	1%	3%	5%	9%	7%	6%	6%
同成長率	100	272	361	458	671	107	239	233	439	776	1,037	1,101	1,951	1,739	7,483	11,945	26,855	23,970	22,993
部品・特機	438	621	895	1,239	1,379	653	1,621	2,096	3,483	5,051	6,666	7,549	8,827	11,248	14,501	16,720	15,597	17,710	20,907
同比率	3%	4%	4%	4%	4%	2%	3%	4%	3%	4%	5%	5%	6%	7%	8%	10%	7%	7%	8%
同成長率	100	142	204	283	315	149	370	479	795	1,153	1,522	1,724	2,015	2,575	3,311	3,817	3,561	4,043	4,773
輸出	10	21	176	263	431	365	936	716	969	1,284	3,262	5,523	7,247	6,553	7,815	13,054	14,895	17,877	20,492
同比率	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	2%	4%	5%	4%	4%	8%	7%	7%	8%
同成長率	100	210	1,760	2,630	4,310	3,650	9,360	7,160	9,690	12,840	32,620	55,230	72,470	65,530	78,150	130,540	148,950	178,770	204,920

単位：100万円、%、計算方法は図表2と同じ
資料：有価証券報告書

まず成長のもっと著しい部品・特機部門を見ると、實次郎が新事業に着手して経営の多角化を追求、第三の柱の育成に励んだことは前述したが、図表1には、65年5月船外機部門に進出し、スズキボートエンジン「D55」発売、74年6月医療器部門に進出、電動車イス「スズキモーターチェアZ600型」発売、同年6月住宅部門に進出し、ミニハウスとしてスズキハウス2種とスズキ物置3種を発売、と記載されている。

これによると、船外機への進出は俊三時代である。船外機の設計は62（昭和37）年5月開始、65年4月軽量・高性能・耐久性・使いやすさを念頭に製品化、これを實治郎は特機部門の重要な柱として育成した。その後船外機は順調に成長して、79年にはスズキ特機製造（株）を設立、独立した。2014（平成26）年7月世界累計生産300万台を達成している。

これに対してミニハウスと電動車イスは、實次郎による進出である。ミニハウスは、73年開発チームを形成、後年となるが、85年段階で年間売上高は100億円を超えて、ミニハウスのトップメーカーに成長した。モーターチェアは、74年最初の製品30台を青森県に納入した。85年現在

で、15,000台を施設等に供給したそうであるから、社会的貢献度では大きい。

部品・特機の伸びを明らかにするために作成したのが、「図表4 主要特機機種別販売台数」である。75年以前が不明なのは残念だが、俊三・實次郎時代の75～78年では船外機と雪上車が輸出に貢献している。モーターチェアとミニハウスは国内市場を反映している。「部品」の数値が明らかではないので推定でしかないが、實次郎が新事業に着手して経営の多角化を追求、第三の柱の育成に励んだことの現れと考えられる。図表4を見る限りでは、特機部門は順調に成長していったと考えられる。

次に「図表5 貸借対照表主要数字の変化（1960～1978）」を参照してほしい。各年度の貸借対照表から「資産」、「流動資産」、「固定資産」、「負債」、「資本」の総額を書き出し、また固定資産中の「関係会社株式」、負債中の「長期借入金」、資本中の「資本金」を書き出して、それぞれに占める比率を示している。

まず表には記載されていないが、それぞれの成長率を計算すると、資産全体の成長率は78年度段階で60年度の18倍、流動資産のそれは13倍、

図表4 主要特機機種別販売台数

年度	船外機		発電機		モーターチェア		雪上車		汎用エンジン		ミニハウス			
	国内	輸出	国内	輸出	国内	輸出	国内	輸出	国内	輸出	小住宅	ミニハウス	物置	ガレージ他
1975	4,713	17,047						61,219			158	9,355	7,787	1,703
76	4224%	25,662						42,275			162	7,517	6,241	2,191
77	5,371	42,630			702		51,549				55	7,706	12,342	2,779
78	5,953	43,951			899		77,364				156	10,933	20,169	3,110
79	7,800	43,036			1,430		45,352				293	13,982	31,909	3,396
80	12,111	50,116	6,319	12,095	1,503	2	26,230				548	15,090	31,558	3,770
81	12,150	63,539	11,376	26,781	1,761	8	0	30	1,392		736	16,458	47,545	6,246
82	14,548	64,915	13,914	40,226	1,828		0	841	80,768		661	15,405	51,248	5,750
83	11,741	62,535	14,118	31,974	1,741	1	2,806	1,086	138,168		516	15,415	48,033	5,128
84	11,142	67,353	20,134	42,865	1,727	4	6,568	1,330	115,374		523	14,882	43,973	4,306
85	11,754	67,617	20,175	46,336	2,736	1	9,878	4,343	220,013		485	15,030	42,284	3,391
86	10,927	56,350	22,289	27,517	3,961	2	27	14,529	8,956	361,619	498	13,881	40,149	2,790
87	10,406	64,647	25,487	20,636	4,706	3	62	20,273	7,930	308,022	521	13,136	47,591	2,573
88	10,106	63,389	31,176	16,605	5,710	141	79	28,025	4,587	201,620	588	15,154	37,540	2,236

資料：鈴木自動車工業株式会社『70年史』345頁より作成。ミニハウスの輸出は不明。おそらくすべて国内である。

図表 5 貸借対照表主要数字の変化 (1960~1978)

年 度	1960	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
資産合計	8,389	12,029	15,434	22,868	24,955	28,361	38,067	51,112	66,990	88,846	112,899	127,042	116,784	126,230	138,044	135,197	149,477	150,833	152,380
流動資産	6,815	9,051	12,292	17,958	18,622	21,820	30,071	40,145	51,699	67,248	80,506	88,737	72,900	76,008	83,844	83,423	95,855	93,477	89,975
流動資産/総資産	81%	75%	80%	79%	75%	77%	79%	79%	77%	76%	71%	70%	62%	60%	61%	62%	64%	62%	59%
固定資産	1,563	2,968	3,154	4,884	6,292	6,518	7,967	10,928	15,286	21,481	32,199	38,196	43,784	50,099	54,031	51,774	53,622	57,156	62,405
(関係会社株式)			148	290	425	660	914	1,265	2,014	2,989	3,480	3,989	6,839	7,266	7,746	7,552	8,366	9,393	8,947
(関係会社株式/固定資産)			5%	6%	7%	10%	11%	12%	13%	14%	11%	10%	16%	15%	14%	15%	16%	16%	14%
固定資産/総資産	19%	25%	20%	21%	25%	23%	21%	21%	23%	24%	29%	30%	37%	40%	39%	38%	36%	38%	41%
負債合計	5,965	7,787	10,721	16,441	18,063	20,931	32,926	38,051	52,091	67,542	90,317	102,683	90,780	99,270	110,163	106,938	118,884	117,473	116,999
負債合計/総資産	71%	65%	69%	72%	72%	74%	86%	74%	78%	76%	80%	81%	78%	79%	80%	79%	80%	78%	77%
(内長期借入金)	86	467	548	843	1,332	1,625	3,390	3,583	5,337	7,947	12,688	15,367	9,559	8,319	10,199	13,076	10,042	5,893	2,474
(内長期借入金/固定負債)	18%	44%	41%	43%	51%	55%	11%	72%	69%	75%	81%	79%	59%	48%	43%	46%	41%	31%	16%
(内長期借入金/総資産)	1%	4%	4%	4%	5%	6%	9%	7%	8%	9%	11%	12%	8%	7%	7%	10%	7%	4%	2%
資本合計	2,424	4,242	4,733	6,427	4,891	7,430	8,531	13,061	14,990	21,303	22,582	24,359	26,004	26,960	27,881	28,259	30,593	33,160	35,381
資本合計/総資産	29%	35%	31%	28%	20%	26%	22%	26%	22%	24%	20%	19%	22%	21%	20%	21%	20%	22%	23%
(内資本金)	1,500	3,000	3,000	4,500	4,500	4,500	4,500	7,500	7,500	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
資本金/資本合計	62%	71%	63%	70%	92%	61%	53%	57%	50%	56%	53%	49%	46%	45%	43%	42%	39%	36%	34%
資本金/総資産	18%	25%	19%	20%	18%	16%	12%	15%	11%	14%	11%	9%	10%	10%	9%	9%	8%	8%	8%

単位：100万円、1976年3月期まで半年決算だったので、各期後期表示、また1970年9月期まで千円単位だったので、4捨5入して100万円に換算
資料：有価証券報告書

固定資産 40 倍、負債 19 倍、資本 15 倍となっている。流動資産に比べて固定資産の成長率が高い。また資本に比べて負債の成長率が高いが、流動資産に対する固定資産ほどその差は大きく変化していない。それらは総資産に占める流動資産対固定資産、負債対資本の比率にも見てとることができる。

流動資産に比べて固定資産の成長率が高いのは、オートバイにおける高排気量車の開発や軽四輪駆動車「ジムニー」等商品の多様化、76年1月の軽自動車の規格拡大（360 cc から 550 cc）への対応の現れと考えられる。

次に負債対資本を見て最初に気づくのは、総資産に占める資本金比率の小ささで、61年の25%を最高に、69年度の増資を除いて低減していき、78年度には8%と過小費本と評されてもおかしくない数値である。それに合わせて自己資本比率（資本合計／総資産）も61年度の35%を最高に、20%を少し超える数値へと減少する。つまり高度成長期の日本企業を代表する姿で、健全な財務比率とはいえない。

高度成長期の日本企業の特徴は、日本銀行によって低率化された借入金に依存して設備投資を行い、欧米に追いつく成長を実現した点であるので、長期借入金を見ると、総資産に占めるその比率は、1960年度1%だったものが、70、71年度にはそれぞれ11%、12%と10%を越えている。まさに長期借入金に依存した動きである。しかし、オイルショック等不況の影響で、次第に低減して78年度は2%まで減少していく。こうした動きの背景には49（昭和24）年のドッジ・ラインによる金融引き締めの結果解約が相次ぎ、50年には給料遅配、ついで大争議という歴史が存在する。この時の危機は深刻で、『40年史』によれば、59（49年12月～50年5月）期の損失金は3,944万円を計上しており、豊田自動織機製作所の石田退三社長に資金支援を求めて、漸く危機を乗り切ったといわれている。苦いこの体験によって安全性を重視する経営を追求しており、後述するように鈴木修時代85（昭和60）年以降には、

無借金経営に近いところまで長期借入金を削ることになる（図表9を参照）。

固定負債だけに限れば、長期借入金の比率は大きく、最高は70年度の81%、最低は78年度の16%で、多くは50%を超えている。1960年代においては、その他の日本企業同様スズキにとっても長期借入金は特別な意義を持っていたということであろう。

3 鈴木修時代の発展過程

次に鈴木修時代の発展過程を概観する。連結財務諸表が毎年参照できる89年度以降とそれ以前に便宜的に区分して概観する。89年に大きな変化があったというわけではない。

まず2節同様「図表6 鈴木修関連年表」、 「図表7 部門別売上高の変化（1978～1989）」、 「図表8 部門別国内、輸出売上高の変化（1978～1989）」から動きを追っていこう。

図表7の部門別売上高の変化を見ると、78（昭和53）年度から89（昭和64／平成元）年度にかけて売上高は3倍に伸張するものの二輪車は1.1倍と横ばいとどまり、部品・特機は2.4倍に成長するものの売上高に占める比率は78年度の15%から89年度の12%へと低減している。図表2に現れた俊三・實次郎時代の22倍の成長に比べて、総じて成長力は弱まったといえそうである。

成長の担い手も、すべての部門の成長から5倍に伸張した四輪車だけに改まった。それは売上高に占める比率でも明白であって、78年度売上高の43%であった四輪車販売高は、89年度73%を占めるに至るが、二輪車販売比率は最高が78年度の42%、最低は87年度の14%にとどまった。金額的には81年度の2,156億円が最高で、最低は87年度の1,050億円だった。並んでいた四輪車と二輪車の売上高は、四輪車主、二輪車従に改まったのである。

図表8を次に見よう。78年度の順位を示すと、①二輪車輸出高921億円、②四輪車国内販売高

図表 6 鈴木修関連年表

年	月	事 項
78	6	鈴木修社長に就任。鈴木實治郎会長に就任。
79	5	軽四輪多用途車「スズキアルト」(2サイクル 550 cc) を発売。
	5	スズキ特機製造(株)設立, 船外機を生産
80	1	ホンダ, アメリカでの乗用車生産を発表
81	8	ゼネラルモーターズ(GM)と提携
82	4	インドのマルチ・ウドヨク社とスズキ, 四輪の共同生産に関し基本的に合意
	6	パキスタン国営自動車公団(PACO)スズキ四輪車生産会社設立の合弁契約書に調印
	10	インドのマルチ・ウドヨク社と四輪車の現地生産・販売契約に正式調印
83	10	1000 cc 乗用車「スズキカルタス」(4サイクル) を発売。
	12	インド・マルチ社で鈴木四輪車生産開始。
84	4	GMヘカルタス(米国名スプリント)の輸出開始
85	3	スペインサンタナ社でジムニーの生産開始
86	8	GMカナダ社と四輪車の現地生産会社設立のための基本合意書に調印
90	1	ハンガリーでの四輪車合弁生産に合意
	1	軽自動車の規格改定(550→660 cc)
	10	「スズキ株式会社」に社名変更
91	3	連結売上高1兆円を達成
92	6	インド, マルチ社への出資比率を50%に引き上げる
93	9	軽乗用車「ワゴンR」を発表
95	3	スペイン合弁事業から撤退。四輪車の技術協力は継続
98	9	GMと提携関係強化で合意。出資比率10%に
	一	トヨタがダイハツを子会社化
	一	軽自動車の規格改定(全長・全幅の改定)
2000	6	鈴木修, 会長に就任
	9	GMと新たな戦略的提携を発表。出資比率20%に
2002	3	インド, マルチ社を子会社化
2007	3	連結売上高3兆円に
2008	11	GMとの資本提携解消
	12	社長を兼務
2009	〃	スズキとVW包括的提携に基本合意
2011	11	VWとの包括契約に則り同契約を解除。VWが保有する株式の返還請求仲裁手続きを開始

資料：齋藤憲「スズキの発展」

図表 7 部門別売上高の変化(1978~1989)

年度	1978	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
売上高	271,517	345,099	457,779	551,521	542,319	524,259	580,841	722,336	744,854	759,550	816,618	843,617
同成長率	100	129	169	203	200	193	214	266	274	280	301	311
二輪車	113,848	138,468	182,177	215,616	165,366	126,005	138,254	161,905	126,555	104,995	119,542	129,372
同比率	42%	40%	40%	39%	30%	24%	24%	22%	17%	14%	15%	15%
同成長率	100	122	160	189	145	110	121	142	111	92	105	114
四輪車	116,270	157,704	219,292	265,422	304,407	321,216	360,028	466,780	525,524	563,451	585,556	614,459
同比率	43%	46%	48%	48%	56%	61%	62%	65%	71%	74%	72%	73%
同成長率	100	136	189	228	262	276	310	401	452	485	504	528
部品・特機	41,399	48,927	56,310	70,483	72,546	77,038	82,559	93,651	92,772	91,101	111,519	99,785
同比率	15%	14%	12%	13%	13%	15%	14%	13%	12%	12%	14%	12%
同成長率	100	118	136	170	175	186	199	226	224	220	269	241

単位：100万円, %

資料：有価証券報告書

図表 8 部門別国内、輸出売上高の変化 (1978~1989)

年度		1978	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
	売上高	253,392	271,517	457,779	551,521	542,319	524,259	580,841	722,336	744,854	759,550	816,618	843,617
	同成長率	100	129	169	203	200	193	214	266	274	280	301	311
二輪車	国内	21,453	27,618	41,417	70,079	64,201	53,354	47,490	53,987	34,032	29,910	43,120	37,396
		8%	9%	9%	13%	12%	10%	8%	7%	5%	4%	5%	4%
	同成長率	100	115	150	254	232	193	172	195	123	108	156	135
	輸出	92,062	86,230	140,760	145,537	101,165	72,651	90,764	107,918	92,523	75,085	76,422	91,976
	36%	31%	31%	26%	19%	14%	16%	15%	12%	10%	9%	11%	
	同成長率	100	124	163	169	117	84	105	125	107	87	89	107
四輪車	国内	86,063	98,795	164,302	199,778	219,881	227,461	230,046	256,748	278,112	299,131	338,518	340,678
		34%	38%	36%	36%	41%	43%	40%	36%	37%	39%	41%	40%
	同成長率	100	133	166	202	223	230	233	260	282	303	343	345
	輸出	18,217	17,450	54,990	65,644	84,526	93,755	129,982	210,032	247,412	264,320	247,038	273,781
	7%	8%	12%	12%	16%	18%	22%	29%	33%	35%	30%	32%	
	同成長率	100	150	315	376	484	537	744	1,202	1,416	1,513	1,414	1,567
部品・特機	国内	17,710	20,297	31,678	38,854	41,454	43,680	47,872	53,253	54,814	54,187	55,616	56,138
		7%	8%	7%	7%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
	同成長率	100	136	152	186	198	209	229	257	262	259	266	269
	輸出	17,877	20,492	24,632	31,629	31,092	33,358	34,687	40,398	37,958	36,914	55,903	43,647
	7%	6%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	7%	5%	
	同成長率	100	100	120	154	152	163	169	197	185	180	273	213

単位：100 万円，％
資料：有価証券報告書

861 億円，③二輪車国内販売高 215 億円，④四輪車輸出高 182 億円，⑤部品・特機輸出高 179 億円，⑥部品・特機国内販売高 177 億円だったが，89 年度では①四輪車国内販売高 3,407 億円，②四輪車輸出高 2,738 億円，③二輪車輸出高 920 億円，④部品・特機国内販売高 561 億円，⑤部品・特機輸出高 436 億円，⑥二輪車国内販売高 374 億円という順番に代わり，二輪車輸出高は①位から③位へ，二輪車国内販売高は③位から⑥位へと順位を落している。二輪車は輸出部門ではあるものの比重を大きく落とし，国内販売にいたっては部品・特機の国内販売高，輸出高にも抜かれている。二輪車から四輪車への移行と，鈴木實治郎の多角化のそれなりの結実ということになろう。

最後に「図表 9 貸借対照表主要数字の変化 (1978~1989)」を検討してみよう。先ず資産に占める流動資産と固定資産の比率が，1978 年度の 55% 対 41% から 89 年度には 50% 対 50% と改まり，固定資産の成長力が大きい。それは固定資産に占める関係会社株式が，89 億円から 619 億

円と約 7 倍大きくなったのが要因と考えられ，固定資産に占めるその比率も，14% から 23% と 9% も伸長している。明らかにゼネラルモーターズとの提携やインド，パキスタン，スペインへの進出等の合弁会社の設立がそれに現れていると考えられる。

次に負債と資本合計の資産に占める比率も，変わってきている。1978 年度負債 77%，資本合計 23% から，89 年度はそれぞれ 69%，31% と資本合計が 8% 伸長している。これは資本金が 120 億円から 471 億円と約 4 倍増加しただけではなく，一時は 25 億円から 59 億円まで増加した長期借入金金の返済，85 年には 0 になり，その後も 2 億円弱にとどまっている事実との相関関係である。80 年度には 3 億円弱の長期借入金金が 81 年度 59 億円の増加した理由は，ゼネラルモーターズとの提携に基づく対米輸出用スズキカルタス生産に向けての設備投資と推定できる。ゼネラルモーターズの要望は，年間 10 万台ともいわれ，対米自動車輸出自主規制のために 17,000 台にとどまったそう

図表 9 貸借対照表主要数字の変化 (1979~1989)

年 度	1978	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
資産合計	152380	178,087	214,433	250,484	271,784	274,302	314,303	357,292	369,249	432,946	466,817	551,661
流動資産	89975	115,017	135,991	156,223	150,659	135,968	172,999	195,779	186,219	229,622	238,654	276,547
流動資産/総資産	59%	65%	63%	62%	55%	50%	55%	55%	50%	53%	51%	50%
固定資産	62405	63,070	78,442	94,261	121,124	138,334	141,304	161,513	183,029	203,323	228,162	275,063
(関係会社株式)	8947	10,100	10,809	12,709	16,609	23,623	27,872	31,309	36,800	46,434	53,796	61,896
(関係会社株式/ 固定資産)	14%	16%	14%	13%	14%	17%	20%	19%	20%	23%	24%	23%
固定資産/総資産	41%	35%	37%	38%	45%	50%	45%	45%	50%	47%	49%	50%
負債合計	116999	139,933	172,846	190,397	196,298	195,608	231,567	270,319	278,662	333,001	320,232	382,070
負債合計/総資産	77%	79%	81%	76%	72%	71%	74%	76%	76%	77%	69%	69%
(内長期借入金)	2474	710	305	5,906	4,227	2,614	1,001		114	145	161	144
(内長期借入金/ 固定負債)	16%	5%	3%	40%	32%	23%	4%		0%	0%	0%	0%
(内長期借入金/ 総資産)	2%	0%	0%	2%	2%	1%	3%		0%	0%	0%	0%
資本合計	35381	38,154	41,587	60,087	75,486	78,693	82,736	86,972	90,586	99,944	146,585	169,541
資本合計/総資産	23%	21%	19%	24%	28%	29%	26%	24%	25%	23%	31%	31%
(内資本金)	12000	12,000	12,000	13,200	14,100	14,805	14,805	14,860	14,864	17,623	37,803	47,104
資本金/資本合計	34%	31%	29%	22%	19%	19%	18%	17%	16%	18%	26%	28%
資本金/総資産	8%	7%	6%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	8%	9%

単位：100 万円

資料：有価証券報告書

であるが、大規模な設備増強と考えられる。しかし 82 年度は 42 億円、83 年度は 26 億円と低減していく。マルチ・ウドヨク社への払込資本金も分割払いとしたそうであるから、修の経営戦略の一には長期借入金依存からの脱皮もあったと考えられる。

先に売上高の伸びから「総じて成長力は弱まったといえそうである」と書いたが、俊三・實治郎時代に比べて、修の前半期は成長のスピードを大幅に落としたと結論づけてよいのだろうか。図表 6 の年表にあるように、81 (昭和 56) 年 8 月のゼネラルモーターズとの提携や 85 年 3 月からのスペインサンタナ社でのジムニー生産のように不調だった場合も含まれるが、82 年 4 月のマルチ・ウドヨク社との基本的合意に始まるインドでの現地生産や、同年 6 月パキスタン国営自動車公団 (PACO) と合弁契約が調印されたパキスタン、90 年 1 月四輪車合弁生産が合意されたハンガリーなどの海外生産の動きが、図表 7、図表 8 に

は反映されていない。つまり国内販売と輸出だけの動きであり、「はじめに」にまとめた「軽自動車中心の製品が生きる市場を選ぶことであり、小さな市場であってもナンバー 1 になることだ」とした修の方針や、その結果としての「インドやハンガリー等のアジアや東欧への進出には成功した」とした内容が落ちているのである。

スズキの現在に近い時の動向を示すために作成したのが、「図表 10 主要経営指標の推移」である。89 年度以前では連結財務諸表のわからない年度があり、連続して各年度を分析できる 89 年度から 2014 年度までを一覧にした。連結とあるのは連結財務諸表からの数値であり、それがないのは、スズキ本体だけからの数値である。

図表 7、8 に示された 89 年度の売上高、8,436 億円はスズキ本体の数値であり、図表 10 に示された 89 年度の連結売上高は、9,826 億円と 1,390 億円少なく表示されていた。つまり連結売上高の

図表 10 主要な経指標等の推移

年 度	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	2001
連結売上高	982,573	1,210,492	1,248,626	1,259,104	1,226,962	1,258,125	1,381,132	1,502,424	1,488,785	1,455,832	1,521,192	1,600,253	1,668,251
売上高	843,617	1,011,428	1,046,791	1,053,056	1,008,659	1,048,804	1,120,944	1,182,121	1,179,136	1,189,622	1,273,907	1,294,651	1,320,218
(連結売上-売上)	138,956	199,064	201,835	206,048	218,303	209,321	260,188	320,303	309,649	266,210	247,285	305,602	348,033
連結経常利益	25,478	53,651	42,476	40,423	31,301	44,402	52,502	57,682	42,784	54,580	49,612	51,032	52,318
経常利益	15,849	28,965	21,160	20,480	18,383	23,349	29,792	32,580	27,845	28,217	26,080	30,587	31,177
連結当期純利益	5,614	15,908	19,798	19,044	15,243	20,057	26,626	33,586	30,156	24,359	26,886	20,248	22,392
当期純利益	7,000	9,412	8,887	8,034	7,044	8,002	9,452	11,352	9,533	8,855	12,745	12,881	13,912
資本金	47,104	49,124	50,268	50,451	64,058	64,063	64,071	64,155	64,156	85,528	90,546	119,629	119,736
連結純資産額	190,026	207,626	225,711	243,711	280,106	296,256	318,342	348,313	374,566	438,047	497,756	593,770	620,004
純資産額	169,541	179,795	187,730	192,856	223,710	228,245	234,224	241,780	247,350	295,422	392,619	474,614	477,053
連結総資産額	705,834	736,391	770,136	790,655	797,714	875,862	952,603	1,009,631	1,037,280	1,131,849	1,167,216	1,299,859	1,347,718
総資産額	551,611	581,943	605,573	620,441	621,975	685,168	690,961	717,716	723,487	806,140	870,242	978,172	1,028,709
自己資本比率	30.7	30.9	31	31.1	36	33.3	33.9	33.7	34.2	36.6	45.1	48.6	46.4
連結当期純利益/1株	14.4	38.8	47.6	45.3	34.4	44.7	59.4	78.8	67.2	52.7	55.6	40.2	41.4
当期純利益/1株	17.9	22.9	21.4	19.1	15.9	17.8	21.1	25.3	21.2	19.2	26.4	25.7	25.7

年 度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
連結売上高	2,015,309	2,198,986	2,365,571	2,746,453	3,163,669	3,502,419	3,004,888	2,469,063	2,608,217	2,512,186	2,578,317	2,938,314	3,015,461
売上高	1,411,418	1,392,688	1,481,632	1,690,169	1,939,806	2,031,639	1,685,777	1,286,633	1,409,205	1,383,269	1,422,595	1,498,853	1,663,147
(連結売上-売上)	603,891	806,298	883,939	1,056,284	1,223,863	1,470,780	1,319,111	1,182,430	1,199,012	1,128,917	1,155,722	1,439,461	1,352,314
連結経常利益	79,188	95,248	109,532	119,321	139,183	156,904	79,675	93,841	122,502	130,553	155,593	197,842	194,318
経常利益	51,108	55,334	52,936	52,179	61,572	62,119	4,133	12,075	32,025	49,875	76,748	99,322	74,651
連結当期純利益	31,024	43,835	60,506	65,945	75,008	80,254	27,429	28,913	45,174	53,887	80,839	107,484	96,862
当期純利益	19,393	25,650	35,747	37,271	43,054	40,864	3,287	7,086	10,834	15,846	36,405	67,219	51,248
資本金	120,210	120,210	120,210	120,210	120,210	120,210	120,210	134,803	138,014	138,014	138,014	138,014	138,014
連結純資産額	648,357	692,345	745,016	616,770	855,973	902,894	742,915	1,089,757	1,106,999	1,111,757	1,298,553	1,494,357	1,701,390
純資産額	483,670	518,198	540,890	364,127	429,730	453,374	405,434	673,803	691,207	703,292	761,353	859,224	997,767
連結総資産額	1,537,430	1,577,709	1,693,353	1,849,714	2,321,441	2,409,165	2,157,849	2,381,314	2,224,344	2,302,439	2,487,635	2,874,074	3,252,800
総資産額	1,070,708	1,039,261	1,098,073	1,082,344	1,381,889	1,430,088	1,402,420	1,625,023	1,524,232	1,597,903	1,641,700	1,850,068	2,096,545
自己資本比率	45.2	49.9	49.3	33.6	31.1	31.7	28.9	41.5	45.3	44	46.4	46.4	44.7
連結当期純利益/1株	55.6	81.4	112.9	125.6	169.4	178.0	61.7	62.8	80.7	96.1	143.3	191.6	172.7
当期純利益/1株	35.7	47.5	66.6	70.8	97.2	90.6	7.4	15.4	19.3	28.3	64.9	119.8	91.3

単位：100万円，% 資料：有価証券報告書

14%は連結会社のみの上高で、その数値だけ過小に評価されていたことになる。9,826億円を78年度の売上高で除すると、3.6倍という数値が出て、3.1倍を上回る。78年度の連結会社の売上高等を無視した計算であるから正確ではないが、鈴木修の経営力を過小に評価した数値で、修正が必要であろう。

連結とスズキ本体だけの数値との差は、売上高だけではない。89年度で比較すれば、経常利益の差は96億円、当期純利益の差は-14億円、純資産額の差は265億円、純資産額の差は1,542億円、当期利益/1株は-3.5円となる。連結当期純利益と連結当期純利益/1株のみ連結が下回っている。理由は明らかではないが、欠損の子会社が含まれているのであろう。図表10で見る限り、連結の数字がスズキ本体の数字を下回るのは、この時だけである。

2014年度の有価証券報告書によれば、連結子会社数は133社、その内在連結子会社68社、在外子会社65社と記載されており、在内には各地の販売会社、部品メーカー、輸送梱包会社などが含まれている。また在外には世界各地の二輪及び四輪の製造、販売会社が含まれている。

図表10の(連結売上-売上)欄を見ると、1,390億円から増加しつづけ、2005年度には1兆円を超え、2013年度1兆4,395億円となり、本体と肩を並べるまでに成長しているのがわかる。先と同様に2014年度の連結売上高を78年度の売上高で除すると、22倍に成長していることがわかり、修時代の成長力もかなり高い。実際の経営内容は、連結財務諸表でなければ理解できない時代となった、つまり国際経営の時代になったことを証明している。先にインドや、パキスタン、ハンガリーなどの海外生産の動きが、図表7、図表8には反映されていないとしたが、それが連結の数値で明らかである。

自己資本比率を見ると、89年度30.7%だったのが、次第に高まる傾向が見え、2003年度には49.9%とほぼ5割に達している。その後上下はあるが、2009年度からは40%を維持している。自

己資本比率は40%を超えると合格といわれるから、1970年代20%台であったその改善に努め、40%台とした修の経営安定戦略は、成功したことになる。

最後に1株あたりの当期純利益だが、2014年度には連結との差が81.4円にまで広がっている。文句のつけようのない子会社をスズキは育成したことになる。

ところで、優良な子会社を抱え、修の戦略は成功し、スズキの経営は成功していると分析してきたが、子会社は133社もあり、全体の寄与後は理解できても、インドのマルチスズキやハンガリーの子会社のそれは、これではわからない。

有価証券報告書には、各子会社の具体的数字は書かれておらず、全体の数字しか理解できないが、マルチスズキに関しては、「売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。主要な損益上等は次のとおりです。なおMaruti Suzuki India Ltd.の数値は連結決算数値です。」と但し書きがあり、5項目の数値が書き出されている。その中から売上高、当期純利益、総資産額をとり、連結およびスズキ本体と比較したのが図表11である。数値が現れるのが2007年度からなので、この年度からマルチスズキの売上高が連結売上高に占める割合が、10%を超えたと考えられる。

まず連結売上高に占めるマルチスズキの売上高であるが、2007年度3,857億円で11%だったのが、翌年17%と比重を高めて、2014年度の売上高8,982億円は30%に達している。本体の売上高1兆6,631億円と比較すると、実に54%に達しており、本体の半分の企業規模を持つ子会社に成長してきたことになる。マルチスズキの総資産額は、スズキ本体の総資産額の32%にすぎないから、1/3の規模で、1/2の売上高をたたき出していることになる。

驚くべきは、マルチスズキの当期純利益で、2007年度連結当期純利益の52%、2008年度186%、2009年度181%、2010年度97%に達しており、欠損を出していると想像されるその他連結子

図表 11 Maruti Suzuki の主要数字と連結に占める比率

年 度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
連結売上高	3,502,419	3,004,888	2,469,063	2,608,217	2,512,186	2,578,317	2,938,314	3,015,461
売上高	2,031,639	1,685,777	1,286,633	1,409,205	1,383,269	1,422,595	1,498,853	1,663,147
Maruti 売上高	385,708	513,592	583,125	690,048	591,313	665,523	726,965	898,238
Maruti/連結売上高	11%	17%	24%	26%	24%	26%	25%	30%
Maruti/売上高	19%	30%	45%	49%	43%	47%	49%	54%
連結当期純利益	80,254	27,429	28,913	45,174	53,887	80,839	107,484	96,862
当期純利益	40,864	3,287	7,086	10,834	15,846	36,405	67,219	51,248
Maruti 当期純利益	41,612	51,012	52,231	43,712	28,240	38,027	68,914	68,914
Maruti/連結純利益	52%	186%	181%	97%	52%	47%	64%	71%
Maruti/当期純利益	102%	1552%	737%	403%	178%	104%	103%	134%
連結総資産額	2,409,165	2,157,849	2,381,314	2,224,344	2,302,439	2,487,635	2,874,074	3,252,800
総資産額	1,430,088	1,402,420	1,625,023	1,524,232	1,597,903	1,641,700	1,850,068	2,096,545
Maruti 総資産額	278,053	311,400	350,904	342,744	374,208	480,736	543,418	668,885
Maruti/連結総資産	12%	14%	15%	15%	16%	19%	19%	21%
Maruti/総資産額	19%	22%	22%	22%	23%	29%	29%	32%

単位：100 万円，％
資料：有価証券報告書

会社の業績を補って余りある数字である。スズキ本体の当期純利益と比較すると、マルチスズキの当期純利益が常に上回っている。特に 2008 年度の 16 倍、2009 年度の 7 倍、2010 年度の 4 倍は驚異的な数値で、スズキ全体でインドへ行くかという冗談を鈴木修会長が吐く（齋藤常務の談話）ほど、マルチスズキは重要な会社へと成長した。

その他ハンガリーの子会社も 10% に達していないというだけで、有価証券報告書に別記されないだけでありと推定されるから、スズキの成長は今後も続くと思われる。

4 | まとめ

1960 年代からのスズキの成長を有価証券報告書から跡づけてきた。原付自転車に始まり、オートバイ、軽自動車、普通自動車と市場の要求に応える形で製品を改めてスズキは成長してきた。また国内販売中心から輸出、さらには海外子会社生産へと形を変えて成長してきた。鈴木一族の経営は、優れた内実を持っていることを、有価証券報告書は物語っていた。

特にマルチスズキの成功は、偉容を示していた。インドというある意味難しい市場で、なぜ成功したのか。次の課題は、マルチスズキの分析である。

●注

- 1) スズキの有価証券報告書は、ジャパンデジタルアーカイブセンター「企業史料統合データベース」から検索・閲覧した。年代は 1960 年度～2014 年度である。スズキには 3 冊の社史があるが、そこに記載されている数字と有価証券報告書の数字は異なっている。本稿ではすべて有価証券報告書の数字を用いている。
- 2) 以下暦年は年、年度は年度と表示する。

●参考文献

- 『スズキ有価証券報告書』81 期（昭和 35 年 10 月～昭和 36 年 3 月）から 149 期（平成 26 年 4 月～平成 27 年 3 月）までの各期
静岡県浜松工業試験場（1919）『大正 8 年度業務工程報告』
浜松織物振興協会（1956）『遠州織物発達史』
40 年史編纂委員会（1960）『40 年史』
社史編纂委員会（1970）『50 年史』

中日新聞当会本社報道部編 (1987) 『鈴木自工物語』
鈴木自動車工業 (株) 経営企画部広報課 (1990) 『70 年史』
カーマガジン (1997) 『HONDACOLLECTION 4—競合と
進化—』カーマガジン 3 月増刊
鈴木修 (2009) 『俺は、中小企業のおやじ』日本経済新聞社
アマルティア・セン, ジャン・ドレーズ (2015) 『開発な

き成長の限界』明石書店
中西孝樹 (2015) 『オサムイズム—“小さな巨人” スズキの
経営—』日本経済新聞社
齋藤憲 「スズキの発展」 (『専修マネジメント・ジャーナ
ル』 Vol.7 No.1, 2017 年 7 月)