



トヨタグループの始祖、豊田佐吉氏の命日である10月30日に開かれた佐吉翁顕彰祭（静岡県湖西市主催）。写真は佐吉記念館での様子。章一郎名誉会長、章男社長の両夫妻が出席した

PART 2 トヨタとスズキの創業家が決めた「遺言提携」の舞台裏

「内容は今後詰める」というトヨタ自動車とスズキの異例の業務提携発表。なぜ公表を急いだのか。背景にあるのは創業家同士のよしみだ。（井上久男=ジャーナリスト）

毎年10月30日、豊田佐吉の命日に静岡県湖西市で開催される「佐吉翁顕彰祭」には、どんなに多忙でもトヨタ自動車名誉会長の豊田章一郎（91歳）、社長の豊田章男（60歳）の両夫妻が列席し、地元の中学校や住民と交流する。

今年も53回目の顕彰祭が開催されたが、いつもと違う場面があった。挨拶の中で章一郎が「湖西にはスズキさんの拠点もある。モノ作りを支援してくれる方々が多くいる地域」などと、スズキに触れたのだ。「今年は両社が提携

を発表したので、それを意識したのではないか」と地元関係者は言う。

中学校での式典を終えた章一郎夫妻、章男夫妻は同じ湖西市の山口地区にある佐吉の生家（現在は豊田佐吉記念館）に場所を移し、地元自治会主催の

顕彰祭に臨んだ。章一郎は「平素はご無沙汰しており申し訳なく思っています。毎年ここで皆さんにお会いできるのが楽しみです」と話した。続いて挨拶をしたのは湖西市長の三上元。同市にはスズキの工場や下請け企業もあるからか、「来年は佐吉生誕150年の記念式典が開かれる。スズキの鈴木修会長(86歳)にも来ていただく」と語った。

2人の息子は蚊帳の外

10月12日、章男と修が共同記者会見を開き、「業務提携に向けた検討を開始する」と発表した。通常、こうした提携は、協力し合う分野がある程度固まった段階で発表される。しかし両社間で具体的に決まったことは何もなく、両トップの握手を世間に見せることにこそ意味があることをうかがわせた。

その大きな理由は、どちらかと言えばスズキ側、いや会長の修にある。修はいつ経営の第一線から退いてもおかしくない年齢だ。風邪をこじらせて2015年末から年明けの1月5日まで入院、周囲を心配させたこともあった。一方、自らが育て上げたスズキの単独での生き残りには不安が残る。実際、記者会見の冒頭で「伝統的な技術を磨いていくだけではスズキの存続が危ういことを理解している」と語った。

何とか方向性に道筋をつけておきたい。そんな思いが「中身はともかく提携をします」という発表に結び付いたのだろう。「(スズキの将来に対する)悩みを9月に入って豊田章一郎・名誉会長に思い切って相談した」と語った修。今回のトヨタとスズキの握手は、その修の「遺言提携」と言っても過言ではない。

歴史やしがらみを背負ってきた創業家のトップ同士ということもあって修と章一郎はウマが合う。「2人はたまに食事をして仲が良い」(トヨタOB)。記

者会見でも修は「年齢的にも名誉会長はちょうどお兄さんのような存在で、会うと『調子はどうだ』と声をかけてもらう。48歳から社長をやって長い間頑張ってきたが、名誉会長から励まされることも多かった」と2人の関係を明かした。

修はその風貌から「タヌキ親父」と呼ばれることがある。実際、抜け目ない経営者として、軽自動車という日本単独規格を手掛けるスズキを世界的企業に育て上げてきた。

片や今でも世界のトヨタグループを束ねる象徴的存在である章一郎は「おとぼけの章ちゃん」(トヨタOB)と言われ、競争相手でも、かつて気まずい関係にあった相手でも、何もなかったかのふりをして、気さくに接することで知られる。

将来戦略で行き詰まった修が、おような章一郎の懐に飛び込んで助けを求めたことから始まった今回の提携。息子2人は蚊帳の外だったフシがある。現に修の長男で、スズキ社長の俊宏(57歳)は現在CEO(最高経営責任者)だが、周辺に「トヨタとの提携は発表直前まで知らなかった」と漏らした。章一郎の長男、章男も会見では「名誉会長と鈴木会長は長年業界をけん引してきた、あうんの呼吸で会話ができる。次元が違う」と語り、「修さんに会ったよ」の一言で提携話が前に進んだと明かした。章男と修が提携について話し合ったのは発表日の前週だった。

記者会見で修は「9月に入って章一郎名誉会長に思い切って相談した」と語ったが、実はスズキがトヨタに急接近しているという話は2015年春ごろからスズキの地元、浜松市で話題となっていた。ちょうどその頃、スズキは国際仲裁裁判所に裁定を委ねた独フォルクスワーゲン(VW)との提携解消問

題が大詰めを迎えていた。

自動車産業界では、既存のエンジン技術の改善、電気自動車、燃料電池車などエコカーへの環境投資が莫大なうえ、自動運転車などいわゆる「車のIT(情報技術)化」への対応も加速したため、「プレミアムブランド以外だと、世界販売で1000万台の規模がないと投資を回収できない」(アナリスト)とされている。こうした中で、世界販売が290万台程度で高級ブランドでもないスズキはどう生き残りを果たすのか。首尾よくVWと提携解消ができたとしても、次の一手は不可欠。相手はトヨタだろう。浜松市内で広がった噂には、そんな読み筋も込められていた。

2015年6月、修は社長の座を俊宏に譲った。同8月にはVWとの「離婚交渉」も解決。修は実務を俊宏に任せ、次の一手に注力しようともくろんだ。

しかし予期せぬことが起きた。翌年5月、三菱自動車に続き、スズキでも燃費データの不正測定が発覚、その対応に追われた。国土交通省の検査で「シロ」の裁定が下りたのは8月29日。「9月」とは、やっと修が大手を振ってトヨタとの交渉に臨むことができるようになった時期を指しているとも言える。いずれにせよ発表は10月だから、とんとん拍子で進んだのは間違いない。

スズキの「トヨタ頼み」は3回目

これまでもスズキは「困った時のトヨタ頼み」できた。1回目は1950年のことだ。「東の東芝、西の鈴木(現スズキ)」と呼ばれたほど激しい労働争議が勃発。当時、スズキはまだ自動車事業に参入しておらず、社名も鈴木式織機株式会社。資金繰りに窮した鈴木は、トヨタの「親」である豊田自動織機社長の石田退三に資金融資を依頼、その見返りに役員を迎え入れることになった。

修が入社する前のことだ。

2回目は75年。2サイクルエンジンが排ガス規制をクリアできなかった時のことだ。専務だった修は、当時トヨタ社長の豊田英二に頭を下げ、軽の競合相手であるトヨタグループのダイハツ工業からエンジン供給を受けた。

今回の支援要請は3回目。老獪なように見えて義理堅い修は、スズキと、トヨタが完全子会社化したダイハツのシェア争いについては慎重だ。対外的には士気を落とさないために「負けるなどハッパをかけている」と言うが、「社内ではトヨタグループに常に気を使っていた」(スズキOB)という。

2014年にスズキ「ハスラー」の爆発的な大ヒットで8年ぶりにダイハツを抜いて1位に返り咲いた際にも、社内では「トヨタグループに勝ち過ぎてはいけない」と漏らしていたという。スズキ関係者の中にも「今から思えば、先の流れを読むのにたけた修会長はトヨタとの提携を見越して、刺激しなかったのではないか」との見方がある。

トヨタに利点はあるのか

今回の業務提携の内容は、環境技術で協力するなど大まかな方向性が見えているにすぎないが、過去の業界の流れなどから見ても、いずれトヨタがスズキに出資する資本提携に結びつく可能性が高い。提携が成立すれば、スズキには利点が多い。スズキは単独で莫大な投資をせずにトヨタの環境技術が利用できるうえ、トヨタグループと見なされることで買収されるリスクも下がるからだ。

一方のトヨタは、インドや東欧に強いスズキと新興国市場で協業できるとの観測もあるが、「インドはスズキの牙城であり、いくらトヨタと提携しても簡単には協力しないだろう」(スズキ系

トヨタの初代社長は婿養子だった

●豊田家系図(敬称略)



企業元幹部)。スズキと組むメリットは、自社の技術を使う仲間が増えることでデファクトスタンダード(事実上の標準)を獲得しやすくなることぐらいで、短期的な収益向上には直結しない。

むしろ課題の方が大きい。社内的には、ダイハツとタッグを組んで小型車開発や新興国開拓に取り組んでいく戦略を打ち出している。そうした中でダイハツと競合するスズキと提携した。トヨタグループ内で両社をどう位置付けるかは改めて考える必要がある。

経済合理性の観点からすれば、トヨタには大きな利点と考えにくいだが、それでもトヨタが動いたのは、「創業家同士のよしみ」といった事情に加え、似通った企業DNAを持つからだ。

トヨタの源流は、湖西市出身の豊田佐吉が自動織機を発明したことにある。佐吉は1890年、木製人力織機を発明、特許を申請し、事業を推進した。その流れを受け継いだ長男の喜一郎は、豊田自動織機内に自動車部門を設立。1937年に分社化されトヨタ自動車工

業(現トヨタ)が誕生した。

スズキは湖西市のお隣の浜松市が発祥の地。大工出身の鈴木道雄が織機を開発、佐吉の発明から19年後の1909年に鈴木式織機製作所を創業した。戦後の53年、日本初の軽自動車「スズライト」の開発に着手、54年に鈴木自動車工業に社名変更した。実は佐吉の父、伊吉も大工だった。大工、織機、自動車、地域といった4つのキーワードが両創業家には共通するのだ。

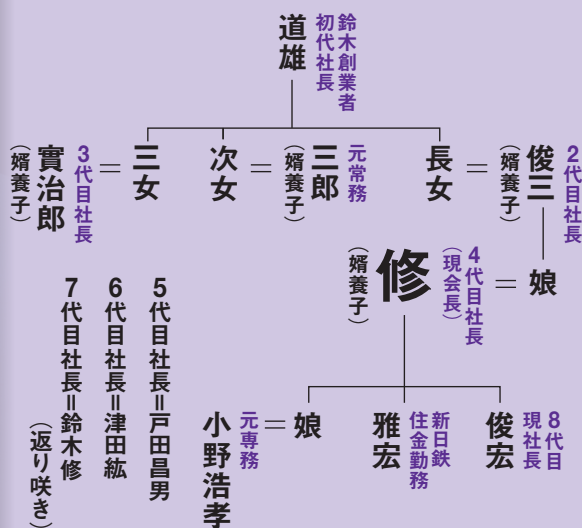
共通項はまだある。今を切り取ればトヨタもスズキも創業家がトップのボタンをつないでいるように見えるが、実際は有能な経営者にかじ取りを委ねたこともある。いわば「血と能力のバランス」を取ることに腐心してきた。

例えばトヨタの初代社長、豊田利三郎は佐吉の娘婿である。佐吉と東洋綿花(後にトーマン)創業者の兄玉一造が親しく、佐吉の織機研究を一造が支えた。その縁で一造の弟、利三郎が婿に迎えられたが、利三郎の子孫がトヨタ本体の経営に携わることはなかった。



スズキは3代続けて婿養子が継いだ

●鈴木家系図(敬称略)



経営者になりたい」と言うものの、線の細さは否めない。修自身がそれを百も承知で、「チームスズキの経営」を強調するが、チームを束ねる番頭が不在だ。

修はそのパワーで経営を仕切れた。今でも軽自動車を売る「業販店」と呼ばれる整備・修理工場の経営者を集めて、一人ひとりに酒を注いで回る。相手の家族構成までも頭の中にたたき込み、手を握って孫の話などをしながらねぎらいの言葉をかける。多くがそれに感激してスズキに忠誠を誓う。

しかし、俊宏は部品メーカートップとの会食でも無口を通すという。盛り上げ役は購買部門での経験が豊富な専務だった望月英二(現監査役)で、「俊宏は親父に比べて人間味がない」(下請け企業幹部)と言われることが多い。当初、この望月が俊宏を支えていくとの見方もあったが、修は、二輪事業本部長時代に業績を上向かせることができなかった望月を更迭した。

俊宏でも後継者として心細いと判断した修が、トヨタに「番頭代わり」を求めた提携とも見て取れる。かつて就任当初の章男も経営者としての能力に疑問符が付けられ、わずか2%しか株を持たない豊田家が社長を「相続」するのはおかしいと批判された。鈴木家もわずか0.1%しか株を持たない同じ立場にある。俊宏に対する修の「親心」を章一郎はきっと理解していることだろう。

章男は、俊宏のような寡黙でコツコツ積み上げるタイプが好きのため、「御曹司」同士の相性はいいのではないかと。俊宏は東京理科大学を修了後、34歳までデンソーに技術者として勤務しており、トヨタの社風にも理解がある。

親父同士の友情にも近い「創業家同盟」で始まったトヨタ・スズキの提携。さらに発展するかは、長子同士の相性にもかかっている。

「能力の問題もあった」(アイシン精機元幹部)からだという。

トヨタの経営は佐吉直系の喜一郎が引き継いだ。戦後の労働争議の責任を取って退くと、石田退三ら豊田家以外の有能な経営者に託された。その後、分家出身の豊田英二が中興の祖として長らくトヨタのトップに君臨。嫡流である章一郎に経営のバトンが渡ったのは、82年の工販合併によって新生トヨタが誕生した時だ。その後、章一郎は弟の達郎に社長を譲るが、達郎が病で倒れると、95年、創業家以外の奥田碩が社長に就任、グローバル化を一気に進めた。2009年に章男が社長に就くまでサラリーマン社長が続いた。

一方、鈴木家も創業者の道雄に男子がおらず、婿養子の俊三が2代目社長を継いだ。3代目社長は三女の娘婿である實治郎。そして4代目社長が俊三の娘婿で現会長の修である。若い頃の修は「養子同士を競わせている感じで疲れる」とこぼすこともあったという。

その修も当初、自身の後継者には娘

婿で専務だった元経済産業省官僚の小野浩孝を起用する腹づもりだったが、小野は膀胱がんを患い、2007年に52歳の若さで逝去した。

カギを握る章男と俊宏の相性

そして6つ目の共通項がある。それは現在のトヨタ、スズキの両社の経営体制に通じる「番頭不在」だ。トヨタでは自動車事業の黎明期に中国に渡って繊維事業で資金を稼いだ西川秋次らの有能な番頭がいた。西川は、佐吉や喜一郎が眠る名古屋市内の「日泰寺」の墓地の同じ一角に墓があるほど。英二の代は、「合理化の鬼」と呼ばれた花井正八、章一郎は奥田らが支えた。しかし章男を支える「大物番頭」は不在だ。

スズキも同様で、番頭不在の悩みはトヨタよりも深い。トヨタは豊富な資金力と人材で何とか激しい競争を乗り越えられるが、今のスズキで修が不在となれば、生き馬の目を抜く自動車産業の荒波を乗り越えるのは難しい。

後継者の俊宏は「いずれ父のような