



■文：太田哲也

2015年3月期の決算で2兆7000億円の営業黒字を計上したトヨタ。さらにマツダとの業務提携のニュースが流れ、その勢いは止まるところを知らない。そんなトヨタについて、編集力トローはふと素朴な疑問で太田さんに問いかけてみた。「そもそもトヨタの名車ってなにが思い浮かびますか？」その答えを考える中で、トヨタの進むべき道を考察していただいた。

いつもそばにはクルマがある。

ト ヨタとマツダが業務提携し、豊田社長と小飼社長が握手する様子がニュースで流れた。みなさんはどう思っただろう。担当編集力トローは「それでいいの……」と納得できない思いがあるようだ。最近のトヨタは他社に開発・生産を委ね、スバルBRZをトヨタ86として売っている。マツダとの提携話もそういう流れなのか……。もっと自力でいいクルマを作るべきと考えているという。

俺としてはそれこそトヨタの真骨頂、むしろそれでよいと思っている。そもそもトヨタに、「名車」ってあったっけ？ 思い入れのあるクルマの記憶がない。復刻版ハチロクの元祖AE86も生産中止後に「頭文字D」で火がついたが、現役時代はトヨタとしてそんなに力を入れてなか

った。簡素版のリアのリジッドサスとFRレイアウトが、たまにたまドリフトに好都合という、メーカーの意図とは違うもてはやされ方をした。オレが二十歳の頃に愛車としたスターレットKP61はいいクルマだった。あのクルマのおかげでレーサー太田哲也があるのは間違いないが、あれもFRの末期型ハッチバックとしての偶然の産物と言えなくもない。もっと昔にさかのぼり、トヨタ2000GTは映画「007」のポンドカーとして有名になり名車の仲間入りを果たした。しかし下回りを覗くと、同時代の

フェラーリDINOと比べてやけに簡素な足まわりだ。そもそも元々の出自はヤマハである。他メーカーだったら、RX-7やGT-R、ランエボなどクルマ好きが泣いて喜ぶ名車がほとんどん思い浮かぶが、トヨタにはそんな印象がない。むしろ、カローラやクラウン、そしてプリウスなど、見方を変えれば名車であろう。異を唱える人がいるかもしれないが、そもそもトヨタは多くの人に数多く、安く高品質で提供するスタンスで成功してきたメーカーだ。「80%主義」と揶揄されることも

あるが、多くの人に買ってもらえるにはとんがったクルマ作りはできない。そういう意味で、カローラ、クラウン、プリウスなどはユーザーの要望に最適な価値を提供するトヨタとしては、名車中の名車と言っている。つまりトヨタは万人ウケが宿命なのだ。そんなトヨタが今後多様化する価値観の中で、どう進むべきかを考えるのが、今回担当から与えられたお題である。

モータースポーツの戦い方にも本業のヒントあり
さて、それについて述べる前に、近年のモータースポーツにおけるトヨタの戦いに注目したい。そこに本業での方向性のヒントがあると思うのだ。現在、トヨタはル・マンに復帰しているが、1990年代にル・マン、そして2000年代にF1にワークスとして出場していた。しかしどちらもうまくいかなかった。でもオレはそれだけよかったのだと思っている。トヨタはアメリカのオーバーレースを主体としたCARTにも参戦した。それを俺はマイアミで観戦したのだがよい感じだった。というのはトヨタは勝てなかったし、新参者で勝てる状態でもなかったが、大会スポンサーにもなり、大会自体を応援する気持ちが見えた。観客は老若男女大勢が楽しんでいて。彼らの笑顔が「トヨタよ、こういう場を提供してくれてありがとう」と言っているように見えて、日本人として少し誇らしかった。その後、F1そしてル・マンでワークス活動を展開したが、勝つ前に諦めてしまった。そもそもモータースポーツはスポーツと名が付くが、他のスポーツと違い資金力がモノをいう。そういう意味では戦争に近い。持久戦に持ち込めれば資金力がある方がやがて勝つ。なのにトヨタが勝てなかったのは、業界全体（レース村）をサポートする気持ちよりも短期に勝つことばかりを追い求める姿勢が見え見えだったからではないか。当時、俺はル・マンでヨーロッパのチームに所属していた。こう側から日本人を見たのだが、日本人メカニックが日の丸の鉢巻をして大声を上げていた。戦争じゃないんだから。ヨーロッパ人が眉をひそめて「Oh, My God」と言っていた。これに対して、マツダはル・

TOYOTA

mazda



▲5月13日、トヨタ（豊田章男社長・左）とマツダ（小飼雅道社長・右）は業務提携することを発表。「クルマが持つ魅力をさらに高めていく」ことを念頭に、両社の経営資源の活用や、商品・技術の補完など、相互にシナジー効果を生み出す、継続性のある協力関係の構築をしていくという

マンに溶け込むことを考え、ドライバーもヨーロッパ人を主体としてレース村にも協力する立場をとった。それがやがて総合優勝というプレゼントをレース村から与えられることになったと俺は捉えている。彼らの中に溶け込むことが大事なのである。

トヨタとしては今回こそクルマで勝ちたいだろうけど、あまり執着せずワークス活動よりもできるだけ多くのサテライトチームを支援してあげてほしい。VWと世界の覇権を争う世界企

業として、小さなチームを蹴散らすよりもレース界全体を盛り上げるべきだと思っ

今後トヨタに与えられたクルマづくりの課題とは

さて、本業においてもトヨタは新しい課題を迎えている。新興国において今後求められるのは、安くて壊れなくて高品質なクルマだ。そういう意味ではトヨタ80%主義は好都合に見える。だが問題はそう簡単ではない。ひとくちに新興国といっても、

各国で求められるニーズは多種多様だからだ。たとえば中国では大型のセダン+ガソリン、タイではピックアップトラック、インドはコンパクトなハッチバック+ディーゼル、インドネシアはトールワゴン、ブラジルはハッチバック+エタノールなど。

さらに成熟した欧米市場では、

これに加えて乗り味やステータスを加えたキャラクターにも細かく嗜好がある。これに合わせ多種多様なブランドを構築させていく必要がある。それにはトヨタブランド一本ではなく、別のブランドを打ち立てるべき。

そういう意味で「レクサス」は正解だったが、ブランドを一旦から成立させる大変さにも気付いたことだろう。自力で作るよりもブランドを傘下に取り込むほうが容易だと気づいたはずだ。

マツダとの業務提携を、どうチャンスに変える!?

今回、マツダの小飼社長は、「株を買われるわけではない」ことをアピールしていた。でもトヨ

タにとって、サポート役として大なり小なりマツダを影響下に置くことは明らかだ。技術的な交流もあるはずだ。

ではマツダ側にとってはどうか。マツダとしては提携で技術的にも資金的にもバックアップしてもらえたい。さらには馬防止効果もある。少し説明しよう。

かつてトヨタは販売戦略として、他の自動車メーカーが開拓した分野に必ず対抗馬を当ててきた。新たにカテゴリーに強力な販売力を有するトヨタが参入販売力にモノを言わせ、シェアを伸ばす。本家は戦いに負けてやがて撤退。そしてトヨタもその分野で儲けが少なくなからやめる。こういうことが行われて90年代に盛況だったスポーツカー市場がなくなってしまった。ホンダもマツダもやられて戦々恐々としている。当て馬を避けるためには最大の脅威と手を組んでしまうことだ。

ただしリスクもある。スバルBRZの場合は、トヨタは企画だけを行ったにもかかわらず、

今ではトヨタが仕掛けたソフト攻勢でメインストリームはトヨタ側の86となってしまう。

マツダ・ロードスターの場合はどうか。もしトヨタ版ロードスターが出たら、ディーラーの数が違うから、トヨタ版の方が売れるだろう。せっかくコッコツ作り続けてきたのに、イメージも持って行かれてしまう心配もある。そうならないためにはBRZのような同型車は作らず、トヨタ製はクロスドボディにするとか、安価な普及タイプとして出すなどして、ロードスターとの差別化を図ることをマツダは強く主張すべきだろう。

トヨタとして今回の提携はすぐさまマツダを飲み込む気ではないだろうが、モジュール技術などで遅れをとったVWグループと世界の覇権を争う状況で下された合理的な経営判断と言える。今後も多くのメーカーとこのような提携を進めていくのではない。

さてトヨタとマツダそれぞれにとって、サイコロの目が吉と出るか否か。興味が尽きない。

世界一の自動車メーカーという誇りを持って、業界全体のことを考えてバックアップ役も務めて、世の人から感謝されるトヨタになってほしい。