

〔論文〕

石田退三とトヨタ自動車工業

—石田・トヨタ式経営への革新—

笠井雅直・藤井隆久

名古屋学院大学/大学院経済経営研究科博士課程

要 旨

1950年7月、トヨタ自動車工業の三代目社長となった石田退三は、朝鮮動乱による特需を米軍詣でにて捉え、第1次受注の75%を取得することに成功した。その後の受注によって得た余剰資金を基に、予てよりの生産設備近代化5ヵ年計画を再設定し、自動車量産体制を整える。石田の目には、乗用車生産と海外進出があった。石田は、外国車メーカーとの提携を避けて、国産車確立の道を選択した。政府の国民車構想もあり、石田の願いは乗用車クラウンにて果たされる。さらに1956年に、乗用車専用工場である元町工場の建設を決断することで、高度経済成長の開始による自動車需要を掴まえようとし、1957年にはクラウンがアメリカへ輸出される。石田の下で、トラックのトヨタから乗用車のトヨタへ転換することで、同社の売上は1951年3月期の43億円から1960年11月期の570億円となる。激増であった。それは石田の経営手腕によるものであった。石田による経営方式は、豊田佐吉以来の従業員第一主義の踏襲、石田が始めた自己資金による持続的な設備投資、自動車製造事業を中心としたトヨタの拡大路線の推進として発揮された。

キーワード：石田退三、豊田喜一郎、トヨタ自動車、無借金経営

Taizou Ishida and Toyota Motor Corporation

—Business innovations of the Toyota management system—

Masanao KASAI, Takahisa FUJII

Nagoya Gakuin University/
Graduate School of Economics and Business Administration

* 本稿の分担は、「はじめに」が笠井・藤井、1.～5.が藤井、「おわりに」が笠井・藤井となっている。

発行日 2019年7月31日

目次

はじめに

1. トヨタ自動車工業と豊田喜一郎
 - 1.1. トヨタ自動車工業設立前後の自動車市場
 - 1.2. 豊田喜一郎による自動車製造事業の選択
 - 1.3. ドッジ・ラインとシャープ勧告の実施とトヨタ自動車工業
 2. 石田退三のトヨタ自動車工業への登場
 - 2.1. 豊田の自動車事業と石田退三
 - 2.2. トヨタ自動車工業の労働争議と石田退三
 - 2.3. 石田退三の就任と豊田家
 3. 朝鮮特需と石田退三
 4. 生産設備近代化5ヵ年計画と石田退三の狙い
 5. 元町工場建設と石田退三の視界
- おわりに 石田・トヨタ式経営へ—持続的な設備投資と無借金経営—

はじめに

戦後の日本企業においては、戦後改革と、ドッジ不況、朝鮮特需、そして高度成長の開始あたりまでは、戦後改革によって新たに登場した経営者、所謂「三等重役」のイニシアチブが決定的と思われる。トヨタ自動車工業においては、石田退三が該当し、高度成長開始期の設備投資とその後の経営方向について同氏はイニシアチブを確保する。石田退三の経営判断は、トヨタ自動車工業においては決定的なものであったと考えられる。したがって、経営者石田退三の個性的歩みを明らかにすることは、トヨタ自動車工業における戦後の経営革新を明らかにすることとなる。

トヨタ自動車についての研究は、豊田喜一郎、豊田英二などの創業家に関するものに集中し、1950～60年代のトヨタ自動車工業を主導した経営トップの石田退三に関しては、氏の経営哲学を含めて検討されることはなかった（笠井雅直・藤井隆久，2018年，38ページ）。

これまで、我々は、「人物石田退三論—経営トップへの原点—」（『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第54巻第3号，2018年）では、石田退三が豊田紡織に入社するまでの前半生を取り上げ、「経営者石田退三（1）—喜一郎戦略との遭遇—」（『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第55巻第1号，2018年）、「経営者石田退三（2・完）—喜一郎戦略との遭遇—」（『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第55巻第2号，2018年）では、豊田紡織入社以降、石田退三が全豊田の中核に関与するまでとなり、戦後に豊田自動織機製作所の社長となる過程について論じた。トヨタ自動車工業は、ドッジ不況と労働争議による経営の危機に際して、石田退三を同社の後継社長に指名する。その直後に朝鮮動乱が勃発し、石田退三は、自らの米軍詣でにて、特需の受注を獲得する。トヨタ自動車工業はその資金を基に、生産設備近代化5ヵ年計画を実施し、元町工場を建設することで海外市場への進出を試みる。以上のことは、石田退三がトヨタ自動車工業の社長として経営者のイニシアチブを発揮したものであったことを明らかにすることが本稿の課題である。

もともと、豊田が1920年代の新興産業である自動車事業に参入し、事業化を達成したのは、事実上の創業者である豊田喜一郎の役割が決定的であることは知られている。しかし、トヨタ自動車のサ

スティナビリティ（経営的持続性）は、豊田喜一郎によっては達成半ばとなり、石田退三によって受け継がれ、確保されていく。豊田喜一郎以来のトヨタ式経営は、石田退三によって継承され、石田・トヨタ式経営へと革新を見る。本稿では、豊田喜一郎の経営のやり方と対比しつつ、石田退三による、豊田佐吉以来の従業員第一主義の踏襲、石田が始めた自己資金による持続的な設備投資、自動車製造事業を中心としたトヨタの拡大路線の推進、等について明らかにしたい。

1. トヨタ自動車工業と豊田喜一郎

1.1. トヨタ自動車工業設立前後の自動車市場

1923年の関東大震災によって、首都圏の軌道交通機関は壊滅状態となり、緊急復旧のための代替交通手段として、アメリカから大量の自動車が輸入された。日本を有望な市場と認識したフォードとゼネラル・モーターズは日本に組立工場を建設し、現地法人を設立して販売を始めた。以来、国内の自動車メーカーの大部分は市場での競争力を持つことなく推移し、外資の独壇場となった。表1-1は、当時の国内の自動車供給状況に関するものである。

しかし、1927年の金融恐慌後、国産品愛用運動の推進のために「国産振興委員会」が商工省に設けられ、1931年には、トラックとバスの国産自動車工業の確立を図る目的で、「自動車工業確立調査委員会」が商工省に設置され（佐藤義信, 1994年, 45-50ページ）、自動車の国産化が政策課題となる。その後、1936年には、自動車製造事業法が公布され、日産自動車と豊田自動織機製作所が許可会社となる。日中戦争後の1938年に乗用車の生産制限が行われ、軍需用トラックの生産強化がはかられた（トヨタ自動車工業編集委員会, 1958年, 159ページ）。それにより、トヨタ自動車工業は、軍需向け企業となり、トラックを生産し、「トラックのトヨタ」へと歩むこととなる。ここでは、豊田喜一郎が、自動車工業に進出することとなった豊田それ自体の事情について検討する。

表1-1 自動車の供給状況（単位,台）

年	輸入完成車	輸入組立車	国内生産
1926	2,381	8,677	245
1927	3,895	12,668	302
1928	7,883	24,341	347
1929	5,018	29,338	437
1930	2,591	19,678	458
1931	1,887	20,199	436
1932	997	14,087	880
1933	491	15,082	1,681

出所：『トヨタ自動車30年史』トヨタ自動車工業、1967年。佐藤義信『トヨタ経営の源流』日本経済新聞社、1994年。

表1-2 自動車生産台数トヨタ自動車工業（単位,台）

年	乗用車	トラック・バス	合計
1937	577	3,436	4,013
1938	539	4,076	4,615
1939	107	11,874	11,981
1940	268	14,519	14,787
1941	208	14,403	14,611
1942	41	16,261	16,302
1943	53	9,774	9,827
1944	19	12,701	12,720
1945	0	3,275	3,275

出所：『トヨタ自動車75年史』トヨタ自動車、2013年。

1.2. 豊田喜一郎による自動車製造事業の選択

石田退三によれば、豊田喜一郎の自動車事業選択には、豊田佐吉の教えがあったとしている。そのはじめは、1910年に豊田佐吉がアメリカと欧州へ旅行した時のことで、「佐吉翁は帰朝以来、ずっと自動車々々々といいつづけた。まるで子供がおもちゃの自動車をいいたるのように、側近のものへ『これからは自動車工業だ』とか、『日本も立派な自動車をこしらえなければ、世界的に工業国といっていればぬ』とか、しょっちゅう繰り返していたものである。(中略)『わし〔豊田佐吉〕は織機で国のためにつくした。お前は自動車をつくれ、自動車をつかって国のためにつくせ』こういわれて、佐吉翁からつねづねハッパをかけられていたのが、佐吉翁の長男の喜一郎であった…〔喜一郎〕東大の機械科を出たきっすいのエンジニアなのだから、自動車工業への野望のすすめは、まったく猫にカツオ節のたとえで、たちまち、本人を『自動車きちがい』ともいっていいまで夢中にさせてしまった。やはり血は争われぬもので、佐吉翁の織機発明における熱情は、喜一郎さんの自動車国産にそのまま奔出したのである」(石田退三、1961年、153-154ページ)とある。

実際のところ、豊田喜一郎は、1929年に日本を出発し、イギリスの紡織機メーカー、プラット社へ特許権譲渡交渉に行くのであるが、その足で行ったアメリカでは「自分は帰ったら直ちに自動車製造に取りかかろうとしてマシン・ツールの製造所を歴訪して、自動車製作に必要な機械の性能と価格等をしらべあげていた」(和田一夫・由井常彦、2001年、248ページ)ことから、プラット社の以下で見る実情を知る前からすでに自動車製造事業への進出は喜一郎にとっては、既定の路線の如くであった。豊田紡織と豊田自動織機製作所の事業が好調な頃であり、喜一郎自身も紡績機械の開発を進めていたころであったにもかかわらず、喜一郎に深刻なショックを与えたのは、1929～30年に見たプラット社、そしてイギリス繊維産業の衰退的な現実であった。そこで見たことは、

「多くの人が紡績事業こそは安定した産業だと考えていたのに、その事業が大きな苦境に陥っていて、しかも問題は日本だけでなく、先進国のイギリスでも深刻な社会的な問題を引き起こしていた。かつて繁栄を謳歌していたオールダムの町が、失業者のあふれる町に大きく様変わりしていたことは、喜一郎にとって大きな衝撃だったに違いない。(中略)日本の明日を〔プラット社とオールダムの現状に〕重ね合わせても、不思議ではない」(和田一夫・由井常彦、2001年、260-261ページ)。

とあり、和田一夫氏の言うように渡英前にプラット社の実情を知っていた可能性もあるが、イギリスの現状を目の当たりにしたことが、新産業の必要、それも豊田自動織機製作所の事業の延長としては、自動車事業となろうと、最終的に決断させたものと思われる。

又、豊田喜一郎は上京の度に、学友の「隈部一雄氏(東大卒、工学博士〔後のトヨタ自動車工業副社長〕)…、坂薫氏(東大卒、当時商工省工政課長…)に小林氏〔東大卒、当時鉄道省バス関係担当〕の3人〔と逢い〕、よるとさわると、ああでもない、こうでもない、自動車の話をして、案を練っていたものでした」(トヨタ自動車工業社史編集委員会、1958年、533ページ)という。同窓ネットワークの情報交換が喜一郎の自動車事業への進出をかきたてたものと思われる。

トヨタ自動車工業は、豊田自動織機製作所自動車部（1933年設置）が、1937年8月28日に分社化したもので、役員構成は、取締役社長に豊田利三郎、取締役副社長に豊田喜一郎が就任し（トヨタ自動車工業社史編集委員会、1967年、104ページ）、資本金は1,200万円（240,000株）で、株主は豊田自動織機製作所が180,400株（75.2%）、豊田紡織、豊田利三郎及び豊田喜一郎がそれぞれ10,000株（4.2%）を所有するというように、豊田家の企業であった（『工鉦業関係会社報告書』1392、トヨタ自動車工業 2期、1938年3月31日現在）。1941年1月には、豊田利三郎が取締役会長となり、豊田喜一郎が取締役社長に就任することで、豊田喜一郎が名実ともに最高経営責任者となる。しかし、トヨタ自動車工業は、軍需向けトラック生産に特化することになることから、喜一郎の経営手法は当初念頭においていた市場競争裡では発揮されることはなかった。戦後、GHQによる自動車統制が解除される1948年は喜一郎の経営手法の試練となった。

1.3. ドッジ・ラインとシャープ勧告の実施とトヨタ自動車工業

トヨタ自動車工業が直面した市場競争は、ドッジ・ラインの実施によって幕が開く。まず、ドッジ・ラインについて見れば、1949年2月、デトロイト銀行頭取のJ.M.ドッジは公使として来日し、日本経済安定策を提示し、均衡財政政策として国家予算の均衡化をはかる。復興金融金庫の発行する復興金融債券も発行停止となるように、インフレ退治に乗出すと共に、1ドル＝360円の固定為替レートの設定により国際経済とのつながりの正常化をはかり、「竹馬経済」と言われた各種補給金の削減による自由経済への移行が促進された（トヨタ自動車工業社史編集委員会、1967年、288-289ページ）。しかし、多くの機械工業は、このドッジ・ラインの影響を受け、各企業は存亡の危機に直面した（同上、289ページ）。トヨタ自動車工業においては1948年11月末のトヨタの借入金、6億2979万円のうち、63.7%にあたる4億129万円が復興金融融資であった（トヨタ自動車株式会社歴史文化部社内史料グループ、2000年、153ページ）。復興金融融資の停止は、トヨタ自動車工業の死活問題となった訳である。インフレをドッジは退治し、デフレ不況となったことで、トヨタ自動車工業は、市場と資金のダブルショートに苦しむことになった。

この時期のGHQによる戦後改革として、企業に大きな影響を与えたのがシャープ勧告であった（1949年5月に、シャープ使節団来日）。その趣旨は「国税にあっては個人・法人に対する所得税を中心にすえ、地方税にあっては不動産税・住民税を主体にする、という直接税中心主義が全体の基調をなす」ものであった。企業・法人への課税についても「税率は普通所得35%」とし、併せて「事業年度の簡易化、欠損の繰越繰戻制度拡充、棚卸資産・修繕費・減価償却・貸倒準備金制度設定などの企業経理の改善を」はかり、現実には「個人企業・法人企業の資産は〔19〕50年7月1日現在の時価で再評価し、評価損には6%の課税をし、5年間は特別資本金として留保させる」ことをすすめる（林健久、1974年、221、225、226ページ）。これによって、企業は、財務再建をすすめるとともに、その後拡大する減価償却や各種引当金による企業の内部蓄積の方途を政策的に得ることとなった（伊藤正直、1985年、257-258ページ）。

トヨタ自動車工業において注目すべきは、表1-3に見られるように、1950年9月末日の純損金が1億3723万円であったものを、再評価積立金を取り崩して補填して、純欠損を「0円」にしたことで

ある。1950年9月30日締切の1950年度前期決算数値は、売上高が21億2926万円、純損失が1億3723万円、総資産が40億751万円、純資産が10億1042万円であるが、これに対して再評価差額は表1-3の通り10億1100万円となった。この年度に関しては純資産の全額が再評価差額ということになって、実に資産及び純資産勘定数値は良好な財務実情となったのである（笠井雅直・藤井隆久、2016年、30ページ）。しかも、再評価額の大部分が償却資産であり、これが4倍程になることにより、毎期行われる減価償却は4倍計上できることになり損金として計上され、トヨタ自動車工業の受けた利得は大きいものであった。さきに「戦時補償特別措置法」と「企業再建整備法」の公布（1946年）によって「戦時中に政府が支払いを約束した戦時補償の打ち切り」と「財務悪化する企業の救済措置」として「旧会社から営業あるいは資産を引き継いだ第二会社を設立」して戦後再建を他の企業が進めたのに対して、トヨタ自動車工業は、GHQによって制限会社指定などの「種々の制約が課されていたことから、本格的な再建整備計画の立案は、1949年1月21日の過度経済力集中会社の指定解除後にずれ込ん」でいたことが（トヨタ自動車75年史編纂委員会、2015年、112ページ）、トヨタ自動車工業が第二会社を設立することなく自力で戦時経営からの財務面での転換・再建ができたその要因として、増資（1948年）と共にシャープ勧告以降の税制改革を挙げることができるのである。

以上の時期を経営者として担った豊田喜一郎について見れば、自ら言うように、「父は自分で外国に負けぬ自動織機を完成した。独力で外国に負けぬ自動車を完成することが父の遺志であり、私〔喜一郎〕の目標でもある。私は絶対純国産でゆく」（尾崎正久、1955年、63ページ）ということであり、その目は、「フォードの工場の組織に接近することが、日本の自動車をフォード並みに世界の車に接近せしめる唯一の条件である〔として〕」、実際「首班が自ら工場に油に汚れ、素材からボディに至るまで自ら解決に身を挺した。此処にトヨタの他にみられぬ性格があった」（同上、98-99ページ）と評されるように、トヨタの「経営ナショナリズム」（和田一夫）と現場主義に喜一郎は彩られていた。

表1-3 トヨタ自動車工業 資産再評価の明細（単位千円）

項目	帳簿価格	再評価額	再評価差額
土地	5,850	8,668	2,818
建物	87,217	407,082	319,865
機械装置	169,202	857,519	688,317
その他	74,937	74,937	0
合計	337,206	1,348,206	1,011,000

出所：『トヨタ自動車30年史』1967年。

豊田喜一郎は、その一方で大家族主義を採用していた。豊田喜一郎は、ドッジ不況による1950年の労働争議の折りに、競合他社及びトヨタ系列の企業が人員整理を行ったが、トヨタ自動車工業は人員整理を行わないとの覚書を労働組合と交わし、労使協力の下に紛争を乗り切ろうとしたことに見られる。現実には、金融筋の要請や財務事情から人員整理は避けられない状況となり、役員のリタイアを担保に、労働組合は人員整理（希望退職）を受け入れ、争議は収束したが、「大家族主義」を経営の柱

とする豊田喜一郎の韜晦は極まったと思われる。この喜一郎の思いは、トヨタ自動車工業社内のものであった。後年、1997年のアジア通貨危機の際、「トヨタのタイ工場でも、売上高が四分の一に激減したにもかかわらず、従業員を解雇せず、日本に送って技能の再訓練をした」こと（『日本経済新聞』2002年3月18日）などがその例証となろう。

この時期の豊田喜一郎に対する石田退三の評価には厳しいものがある。石田は、「二人〔豊田喜一郎と隈部一雄〕ともゼニ勘定もなにもわからん技術屋ですわ。（中略）浮世の荒波を乗りきるだけの才覚はありようはずがない」（池田政次郎、1971年A、123ページ）と言っているが、喜一郎は、当初は外資と競合する乗用車市場をターゲットにした経営と生産方式を作り上げることに集中していたが、日中戦争以降のトラック受注、戦後、GHQからの各種の自動車関係受注の実現は、政府、GHQに関する喜一郎自身による情報収集によっていたものであり、その限りでいわば「官需向けの経営」となっていたことも事実であった。戦後再開した乗用車市場における競争が1948年から本格化する中、喜一郎も設備投資計画を策定し、実施するも、直後のドッジ不況による市場収縮・金融事情悪化により、一頓挫したことは、トヨタ自動車工業の難局となっただけでなく、喜一郎自身の経営的な手詰まりとなったことを、上の石田の喜一郎評価が宣告したのであった。

2. 石田退三のトヨタ自動車工業への登場

2.1. 豊田の自動車事業と石田退三

豊田自動織機製作所に自動車部が設置された1933年の頃、石田退三は自動車事業の推進に対する反対の急先鋒となっていたが、我々の論稿でも見たように（笠井雅直・藤井隆久、2018年）、石田は、1936年5月に青木染工場の監査役、1937年7月に全豊田徳善会の発起人、1939年4月に豊田紡織の取締役、1940年4月に庄内川レーヨンの取締役、というように役職を重ねて、1941年4月には豊田自動織機製作所の常務取締役に就任する。このように豊田系企業と豊田の大家族主義の中枢に座する存在となる道を歩んでいたことからすれば、石田退三の経営判断と行動は、次第に重みをなすものとなったと思われる。

しかし、石田の感性は若い。彼が中学時代の校長排斥運動で、「火消役にまわっていたわたくしは（中略）いつの間にか、排斥派の総大将にまつりあげられていて、びっくりした」（石田退三、1973年、41ページ）とあるように、祭り上げられやすい性格が元で、海軍関係学校入試が不合格になったのであるが、豊田紡織においても、「この当時、グループ各社の番頭連のほとんどは、自動車進出に反対であった」（池田政次郎、1971年B、128ページ）ことから、石田退三は、その行動力のゆえに、急先鋒の代表的存在になってしまったものと思われる。

1941年以降は、豊田自動織機製作所において、同社の業種転換が急遽の課題となったことから、常務取締役としての担当業務であると思えない程に、工場の現場である自動車部品、砲弾、機銃、銃剣などの製造に立ち入り、石田退三は「結局はおおいにハリ切った。（中略）死にもものぐるいで何でもやった」（石田退三、1961年、104ページ）ことにより、製造業における豊田の現場主義を実践し、経営判断の領域を拡大していく。

2.2. トヨタ自動車工業の労働争議と石田退三

1948年に豊田自動織機製作所のトップとなった石田退三は、同社がトヨタ自動車工業の最大株主であったことから、「対岸の火事」視はととてもできるものではなかった。「二十四年の秋ごろでしたか、ここ〔トヨタ自動車工業〕もとうとうドロ沼の労働争議に足を突込んで」（池田政次郎，1971年A，123ページ）しまったのであるが、「それまでにも舞台裏では、いろいろやってきました。（中略）労組の幹部のところを回ったり、こしぬけ重役の尻をたたいたり〔していたが〕（中略）ようなる見込みはいっこうにでてこん」（同上，124ページ）という次第であった。

日産自動車といすゞ自動車が人員整理をしてドッジ不況下の経営危機を乗り切るのであるが、トヨタ自動車工業は、覚書に“人員整理は行わない”との一文を入れ、労働組合は10%の平均賃金の削減を受け入れて譲歩するという労使共に協力して、この苦境を乗り切る努力目標を設定したのであるが、事態は好転せず、「ついに12月末には、さしあたり2億円の現金がなければ年が越せないという窮迫状態に追い込まれた」（トヨタ自動車工業社史編集委員会，1967年，293ページ）。

トヨタ自動車工業は、1949年末、年末決済資金2億円の融資について、日本銀行名古屋支店長高梨壯夫の仲介で、帝国銀行、東海銀行をはじめとする24行との融資幹旋懇談会が開かれ、1億8820万円の融資を受けることが出来て、経営危機打開の道が開かれ、年の瀬を越すことができた。1950年初めには、日本銀行名古屋支店が中心となり再建案が検討された。その内容は、販売会社を分離独立させること、販売会社が売れる台数だけ製造を行なうこと、過剰人員は整理すること、企業再建資金の所要額は4億円、販売会社との代金決済は、トヨタ振出しの為替手形を販売会社が引受けること、等であった（同上，295ページ）。結局、トヨタ自動車販売は、1950年4月3日に設立された。名古屋市中村区笹島に本社を置き、神谷正太郎が社長になり、資本金8000万円で設立された。トヨタ自動車工業は、制限会社に指定されていたため、出資が出来ず、神谷正太郎以下幹部が出資したという（同上，307ページ以下）。

石田退三は、すでに、豊田自動織機製作所の労働争議を解決する実績をもっていたが、トヨタ自動車工業に対しても、1950年4月に団体交渉が始まると、「銀行筋との折衝までも一手に引き受け、『局外者のワシが、まるで社長みたいな顔で出しゃばりつづけた』という」（池田政次郎，1971年B，147ページ）。豊田自動織機製作所はトヨタ自動車工業の「親会社」であり、その社長が石田退三であったことのなせる技であったかもしれない。

トヨタ自動車工業の労働争議は、トヨタ自動車販売の分離と、豊田喜一郎以下の役員退陣、そして石田退三を取締役社長とすることで終息する。

2.3. 石田退三の就任と豊田家

豊田の事業は、そのトップを豊田家の豊田佐吉、豊田利三郎、そして豊田喜一郎によって担われてきた。1950年7月18日に開かれたトヨタ自動車工業の定時株主総会の後の臨時株主総会で、役員が全員辞任し、石田退三以下の新役員が選出されて、直後の取締役会で社長に石田退三、専務取締役に中川不器男、常務取締役に大野修司、豊田英二、斉藤尚一が互選された。

豊田家以外からの石田退三の選任は、1950年5月において、豊田利三郎、豊田喜一郎、岡本藤次郎、

豊田英二，そして石田退三の5人の会合で決まったという（池田政次郎，1971年B，151ページ）。そこでのやりとりは次のようであった。

「自宅にあった石田に岡本から電話が入った。『重大会議があるので，利三郎さんの家まで来てほしい——』（中略）豊田兄弟，岡本，石田，それに新進の豊田英二。この五人が当日の“御前会議のメンバーだった。（中略）

〔喜一郎〕『どうにも打つ手がない。石田君，キミだけがたよりのだ。銀行もキミを推しておるし，われわれはこのさい手を退くことにした。苦労だろうが，よろしくたのむ。』

〔石田〕『それはよいでしょう。しかし，ワシにまかせるからには，はたからあれこれいわんでもらいたい。こんなときは，とにかく，ことを荒立てんようにするのが第一ですからな』

（池田政次郎，1971年B，151-152ページ）。

トヨタ自動車工業の経営危機を救うるのは銀行融資であり，その銀行が石田退三を推したという。石田退三がトヨタ自動車工業の三代目の社長に決まった瞬間であり，豊田家以外からであった。石田の選任は，以下でみるような，氏の経営者としての実績に基づくものであった。

豊田家ではない石田退三を選んだ理由としては，1941年に豊田自動織機製作所の常務取締役としての実績がある。自動車部品と軍需品に主業を転換することで豊田自動織機製作所の事業転換と経営的な持続性を確保したことがあった。豊田自動織機製作所の戦後再建でも，織機紡機を輸出させるためにGHQに石田自ら交渉にあたり，当時すすめられていた食糧難対策の見返り輸出として，石田は織機600台の輸出許可を獲得し，「許可をとったうちの半分が，イギリスに買い上げられ，それがキッカケとなって，インド，パキスタン方面にどんどん出るようになった」（石田退三，1968年，89ページ）ということから始まり，豊田自動織機製作所の売上は3年間で48倍の増収となり，純利益は65倍となっている（表2-1）。経営者としての石田退三の評価はこれによって定まったものと思われる。

表2-1 豊田自動織機製作所 売上高と増収率及び従業員数と増加率

年度	売上高 (千円)	増収率 (%)	純利益 (千円)	増益率 (%)	従業員数 (人)	増加率 (%)
1946	37,595	100	1,906	100	2,847	100
1947	143,720	382	2,097	110	3,769	132
1948	607,819	1,616	11,500	603	3,626	127
1949	1,832,602	4,874	124,050	6,508	4,008	140

出所：豊田自動織機製作所社史編集委員会『40年史』1967年。

注：売上高は，各年とも3月期と9月期との合計の数値である。

従業員数は，各年とも9月末の人員を示す。

その石田退三の経営能力のありようは，4年間で売上高は48倍増加しているにもかかわらず，従業員数は，140%，僅か1.4倍の増加にすぎなく，急激な売上増（生産増）を実現していることに示さ

れる。以上の推移は、石田退三が、1945年11月に豊田自動織機製作所の取締役副社長となり、1948年11月に同社取締役社長となった（笠井雅直・藤井隆久、2018年、158ページ）、その体制下で実現したものであった。戦後の同社については、主要製品である紡織機が「注文生産」であり「極めて激的な注文獲得戦が展開されている」なか、「受注が豊富」としている。戦後のこの時期に「絶えず相当量の注文を持っていないと、設備、労力に遊びが出来、能率が上がらない」という事態を避けることができたのは（『経済雑誌ダイヤモンド』昭和25年1月11日号、58ページ）、石田退三による海外市場の開拓に始まる、内外市場からの注文確保であった。この結果、同社は、「戦後、積極的に設備の改善を図った」にもかかわらず（同上）、「戦後、連続的に増資」することで、「積極的に自己資本の充実を」図ることができたのであった。「比較的借入金が」少ないこと、「資本負担の軽いことが」、「受注量の豊富なこと」と相俟って、豊田自動織機製作所の「経営は、自己資本の充実を中心とする」ものとなったのである（『経済雑誌ダイヤモンド』昭和25年3月1日号、136ページ）。石田・豊田自動織機製作所の財務戦略が経営戦略のかなめとなったのである。

次に、豊田家以外からの石田退三の選任ということではあるが、非豊田家の石田を選んだ豊田利三郎は、石田に「豊田には豊田の伝統精神もあり、面子もある。いくら自動車が苦境にたったとはいえ、オイソレと豊田以外の人には投げ出せない」（石田退三、1973年、346ページ）とあるように、当初はそうではなかった。豊田英二は若すぎることや、労働争議の進行の激しさと銀行筋の要求の前に実績のある石田を利三郎は選出する。そのことは「此の経営を引き締めるものは技術者ではだめだ。算盤が達者で、うまく金を集める者で無いとだめだと、喜一郎氏は生存中故山中清一監査役外側近にしみじみと語っていた。そして豊田一門を見渡して此のワクに入る人は石田氏より外に見当たらない」（尾崎正久、1966年、20-21ページ）ということで、豊田喜一郎にあとを託されたのであった。

範囲は「豊田一門」ということで見れば、かつての石田退三の豊田紡織への採用に見られた、豊田佐吉・児玉一造・豊田利三郎に連なる人物である石田の位置が決定打であった。それにくわえて、三井銀行の田中久兵衛が「経営者・石田の強味はなんといっても、『生産から販売、経理にまで通じているオールマイティーな能力』にあらう」（池田政次郎、1971年C、141ページ）といっているように、豊田紡織の繊維品を海外に売りさばくことに長けていた石田退三という出発点から、いまや、企業経営に対する総合判断能力を兼ねそなえるようになったことが評価されたのであろう。そのことについて、石田自身は、自分は、『なみはずれた欲ふかさを持つ男』であ[り]（中略）、トヨタ自工の収拾に乗り出したときの理由は、『なんとしても織機への“類焼”は困る』の気持ちが発端であった」というが、その石田の行動は「さらに能動的な、ズバリいえば、『オレがとってかわるしかない』といった、積極的な“野心”をあらわにしている」（池田政次郎、1971年C、147ページ）ものであった。いずれにしても、石田は意外に、シンプルに、豊田自動織機製作所とトヨタ自動車工業を中心とする豊田の事業の継続を考えていたのであり、石田退三はすでに豊田の中心となっていたのであった。

3. 朝鮮特需と石田退三

朝鮮特需は、「当初、朝鮮戦線に出動する国連軍（主力は米軍）の将兵に補給するための物資や役

務サービスの買い付けのことを指したもので、第八軍司令部や在日米軍調達部から発注され、主としてドルで対価が支払われた」（有沢広巳監修，1994年，130-131ページ）ものであるが、「特需と一口に云っても、その性格はいろいろである。すなわち（一）米軍の緊急買付け、整備、組立、備船、労務使用、（二）対韓ECA〔対韓援助費〕資金、（三）各種基地の建設資金等である。これらは弗決済買付であり、輸出に匹敵するものである」（『ダイヤモンド』昭和25年8月11日，20ページ）。特需の発注は「入札により行われるのであるが、その殆どが横浜の第八軍購買庁にて実施されており（中略）、名古屋地方のメーカーとしては、自ら〔横浜へ〕出張して直接受注を受け得る様な方策を講ずる」（『名古屋商工』昭和二十五年十月十日，名古屋市経済局商工課，17，18ページ）こととなる。

朝鮮戦争が勃発した時、石田退三は、「大野君、キミとワシと二人であすから米軍詣でや。会社のことは中川君にまかせる。とにかく、とれるだけの注文をとろう」（池田政次郎，1971年C，168ページ）と米軍へ日参したとあるが、横浜の第八軍購買庁に出向いたものと思われる。石田退三は、豊田自動織機製作所時代の1945年10月、GHQに、「繊維機械の輸出を認めてほしいとたのみに行った。（中略）とうとう三日間談判して、繊維機械六百台の輸出ワクを手に入れ、（中略）これは、戦後、日本の輸出第一号となった」（笠井雅直・藤井隆久，2018年，165ページ）とあり、1950年7月の豊田自動織機製作所とトヨタ自動車工業の社長兼任に関するGHQとの交渉でも、担当者は「またあのむちゃをいう男か」（石田退三，1973年，358ページ）と言っていることからみれば、既知であることもわかる。

この結果、トヨタ自動車工業は、「第一次発注軍用トラック1320台のうち1000台の受注に成功」する（トヨタ自動車，1987年，246ページ）。短期間での生産納入となり、「納入は、翌8月に200台，9月と10月に各400台であった。その後もトヨタは，8月29日に2,329台，翌1951年3月1日に1,350台と合計4,679台のBM型トラックを受注した。金額にすると36億600万円」となった（トヨタ自動車75年史編纂委員会，2013年，127ページ）。受注・納入については，第一次発注も納入までは短期間であったが，1951年3月1日の受注も短期間であった。同時期の全体の発注としては，「機械類が42.6%を占め，圧倒的の比率を占めるに至った。第4期〔2月12日以降〕の商品契約高は2477万ドルのうち，機械類は1055万ドルで，その内容において首位をなすものはトラックである。トラックの発注は，3月に入って日産自動車に351万9千ドル（1106台），トヨタ自動車に421万ドル（1350台）という曾てない大量契約で，引渡し完了は何れも6月1日という短期間である」（『経済雑誌ダイヤモンド』，昭和26年4月1日，25ページ）というようであった。

トヨタ自動車工業が短期間の受注・納入に対応できたのは，1950年の経営危機に際して，「トヨタ自動車工業に対する内需向けトラックの製造資金6億4千万円の共同融資につき，さる〔1950年8月〕一日，日銀名古屋支店で24行代表者出席のもとに審議会が行われ，（中略）その後同社がトラック1千台の特需受注に応じたのが好感，予定より早く全行の融資がまとまることになった」（『中部経済新聞』昭和25年8月6日）とあるように，銀行団の要求する再建案が「内需向けトラック」の生産であり，その方向で経営再建を図っていたことが決定的と思われる。石田退三の「強運」を生かしたのは，銀行団が要求する経営再建の方向を推進したことであった（笠井雅直，2017年，191ページ）。

4. 生産設備近代化5ヵ年計画と石田退三の狙い

朝鮮特需によって石田退三が推進する生産設備近代化5ヵ年計画は、もともとは、豊田喜一郎の時代に立案されたものであった。ふりかえると、1947年5月、経済安定本部は「経済復興五ヵ年計画」を発表し、経済再建の自立のために、輸送力整備強化の担い手として自動車産業の復興が強調され、同年10月には商工省から「自動車工業基本対策」が発表された。内容は、「(1) この計画に基づく自動車輸送に対する新規の需要はすべて国産車の増産によって補う。(2) 配給統制は漸次緩和し、公道価格は実情に合わせて改訂し適当な時期に廃止する。(3) 各製造業者で経営合理化を図る」(佐藤義信, 1994年, 271ページ) というものであったが、豊田喜一郎は、商工省の「自動車工業基本対策」に「呼応した形で、トヨタの『自動車生産五ヵ年計画』を策定することを命じ、経営調査室が中心となり昭和23年11月には『五ヵ年計画』を作成した。(中略) その構想は小型自動車への進出を打ち出し、海外市場への拡大をも狙っており、そのビジョンにより明日への希望を失ったトヨタの従業員に働く目標を提供するものであった」(同上, 271-272ページ)。

これに対応して、トヨタ自動車工業は、1949年から1950年ごろまでの現有設備が、挙母工場を建設したときに買い入れたもので、機械の型式そのものが老朽化していたことから、1951年4月から1956年3月までの5年間にわたる「生産設備近代化計画」を策定し、月産3000台の生産目標を設定し、「達成するために必要で、かつ適切な機械設備を検討し、合理的な配置を研究し」、実施したものである(トヨタ自動車工業社史編集委員会, 1958年, 360-362ページ)。

しかし、1950年6月、豊田喜一郎以下、トヨタ自動車工業の首脳陣が退陣し、労働争議が終結して、石田退三が社長に就任するというように事情が変わったにもかかわらず、豊田喜一郎立案の計画にそって、まず、同年4月に発足したトヨタ自動車販売の社長である神谷正太郎が、朝鮮動乱が起こる2日前の6月23日にアメリカに渡った。目的は、アメリカの国民生活の中での自動車の価格などの実情や月賦方法などを調査し、「改善に値するヒント」を得ること(トヨタ自動車販売社史編纂委員会, 1962年, 55-56ページ)と、「フォード社との技術提携契約の交渉であった」(トヨタ自動車, 2013年, 126ページ)。「6月25日に勃発した朝鮮戦争の影響で、結局、技術提携契約は白紙還元となった。(中略) フォード社は技術者の派遣の代わり、トヨタ自工から研修生の受入を了承した」(同上)のである。

更に、同年7月、豊田英二が訪米した。石田退三は、「あ、あれか、あれはたしか神谷君と東京に居った喜一郎さんから熱心に勧められたんだわ。…先輩の言うことに従うほかない。…未来のタネまきには(英二の渡米が)絶対必要だと思うただけよ」(池田政次郎, 1994年, 184-185ページ)と語っているが、翌1951年2月に設備近代化5ヵ年計画の策定という結実に対する(同上, 193ページ)、英二の役割の大きさを評価したものであった。この時、豊田英二は、生産技術の担当取締役であり、帰国後は常務取締役で経営調査室主査となっている(トヨタ自動車工業社史編集委員会, 1968年)。

次に、生産設備近代化5ヵ年計画の資金需要と供給について見ると、表4-1は、売上高、純利益、純資産等の推移表であり、表4-2は、生産設備近代化5ヵ年計画のための資金調達表であり、表4-3は、その集計表で、表4-4は、表4-1の利益準備金と表4-2の自己資金との割合表である。表4-1を見れば、朝鮮特需以降、増収増益が達成されていることがわかり、休戦協定が調印された1953年以降も間接

石田退三とトヨタ自動車工業

表4-1 トヨタ自動車工業の売上高，純利益，純資産，機械装置及び投資の各年別数値・残高

(単位, 百万円)

決算期	売上高	増加率%	純利益	増加率%	資本金	利益準備金	計資本金利益準備金	現金預金	償却資産	投資等
1950/ 9/30	2,129	-	0	-	201	0	201	160	1,320	54
1951/ 3/31	4,348	100	249	100	201	250	451	757	1,196	1
1951/ 9/30	5,775	133	484	194	418	659	1,077	501	922	52
1952/ 5/31	7,059	162	626	251	418	1,071	1,489	711	819	105
1952/11/30	6,222	143	730	293	836	1,492	2,328	1,172	859	149
1953/ 5/31	6,707	154	746	299	1,672	1,690	3,362	1,477	953	263
1953/11/30	7,206	166	818	328	1,672	1,939	3,611	857	1,324	391
1954/ 5/31	10,288	237	923	370	1,672	2,367	4,039	1,056	2,808	441
1954/11/30	8,324	191	732	293	1,672	2,514	4,186	798	3,401	476
1955/ 5/31	8,562	197	653	262	1,672	2,664	4,306	1,056	3,719	565
1955/11/31	8,397	193	761	305	1,672	2,934	4,606	1,294	3,458	595
1956/ 5/31	12,338	284	1,393	559	1,672	3,535	5,207	1,691	3,215	782
1956/11/30	19,304	445	2,121	851	3,344	4,668	8,012	2,056	3,022	1,393
1956/11/30	5年間の増資額				3,143	現金及び投資等計				3,449

出所：『上場企業有価証券報告書』トヨタ自動車工業株式会社，7203。

表4-2 トヨタ自動車工業の生産設備近代化5ヵ年計画のための資金調達額 (単位, 百万円)

期間[昭和]	資金調達源	資金調達額	期間[昭和]	資金調達源	資金調達額
26.4 ～ 27.5	対日援助見返資金	20	29.4 ～ 30.3	日本開発銀行借入金	200
	市中銀行協調融資	18		日本長期信用銀行借入金	800
	日本開発銀行借入金	60		社債	96
	自己資金 (自己資本の比率)	140 (58.8%)		自己資金 (自己資本の比率)	891 (44.8%)
	計	238		計	1,987
27.6 ～ 28.5	自己資金	517	30.4 ～ 31.3	日本開発銀行借入金	200
				日本長期信用銀行借入金	500
28.6 ～ 29.3	日本開発銀行借入金	290		市中銀行借入金	200
	日本長期信用銀行借入金	300	自己資金	1,287	
	自己資金 (自己資本の比率)	593 (50.1%)	(自己資本の比率)	(58.8%)	
	計	1,183	合計	2,187	
				合計	6,112

出所：『トヨタ自動車30年史』1958年，342ページ。

注：表4-1との対比のため，単位を百万円とした。

表4-3 資金調達を集計表 (単位, 百万円)

期間 [昭和]	資金調達源	資金調達額	比率%
26.4 ~ 31.3	対日援助見返資金	20	0.3
	市中銀行協調融資	218	3.5
	日本開発銀行借入金	750	12.3
	日本長期信用銀行借入金	1,600	26.2
	社債	96	1.5
	自己資金以外計	2,684	43.9
	自己資金	3,428	56.1
	計	6,112	100

出所：表4-2に同じ。

表4-4 純資産と自己資金と割合表 (単位, 百万円)

決算期	純資産額	期間 [昭和]	自己資金額 年度内	自己資金額 累計	自己資金/ 利益準備金%
1952/5/31	1,489	26.4 ~ 27.5	140	140	9.4 %
1953/5/31	3,362	27.6 ~ 28.5	517	657	19.5 %
1954/5/31	4,039	28.6 ~ 29.3	593	1,250	30.9 %
1955/5/31	4,306	29.4 ~ 30.3	891	2,141	49.7 %
1956/5/31	5,207	30.4 ~ 31.3	1,287	3,428	65.8 %

出所：表4-1, 4-2に同じ。

特需があり、その後の1954年12月からの神武景気も味方して良好に営業成績が推移していることがわかる。表4-2と表4-3からは、生産設備近代化の総計61億円のうち、56.1%の34億円が自己資本で賄われ、表4-4から、この資金源は純資産額の65.8%から支出されたことがわかる。自己資本以外の調達額は43.9%の2,684百万円であるが、同時期の1956年11月30日現在の現金残高は2,056百万円、投資残高は1,393百万円であり、合計3,449百万円が使用可能な当座資産とみることができる。自己資金からの投資とは対照的に、1950年にあれほど苦労した市中銀行借入は、ほとんどないと見ることができる一方、日本開発銀行などの政策資金を活用していることも見のがせない。

更に、資金確保策として、1951年3月31日から1956年11月30日迄の約5年間で3,143百万円の増資が行われたように、増資がもう一つの柱であった。時系列的に考察すれば、朝鮮特需により本業の自動車製造業で売上を増やし、利益を生じさせ、その実績から金融界・投資家の評価を高め、増資を行い資金を蓄積させる。その蓄積資金で生産設備に再投資をし、売上を増やし利益を生じさせるといふ石田退三のやり方は、当時の資金調達の手段として一般的となってきた銀行借入スタイルとは、全く異なった経営手段を採用したのであった。

以上の石田退三の判断の背景には、当時の日本自動車産業が置かれた事情があった。先に見たように、1949年からの政府の自動車経済復興生産計画は「トラック中心、小型化を基礎とし」「東南アジア市場をめざす輸出産業として育成」(国立国会図書館調査立法考査局, 1978年, 61ページ)しようとするものであったが、ドッジ不況による「自動車需要の減退」(同上, 63ページ)、そして朝鮮特

石田退三とトヨタ自動車工業

需を経る中で、乗用車の自由競争時代が本格化する中、外国車の流入に対する対応が政府、自動車メーカーの課題となる（同上、72-76ページ）。国内自動車メーカーの日産自動車は、オースチンA40乗用車を、いすゞ自動車はヒルマン・ミンクス乗用車を、日野ディーゼル工業はルノー4CV乗用車を造るべく、それぞれ7ヵ年契約を結んだ（同上、374ページ）。しかし、トヨタ自動車工業は、「豊田佐吉以来の国産精神にもとづき、外車提携をせず、自分の力で、あえてイバラの道を切り開いて行くことに決めた」（トヨタ自動車社史編集委員会、1958年、375ページ）のであるが、それは石田退三が1953年の年頭の所感で表明したことであった。「当社は、創業以来の方針である国産車確立の道を選び、あえてイバラの道を、切りひらいていく決心であるが、本年は、あらためて国産車の真価が見直される時になると思う」（同上、375ページ）と、石田退三は、ここでも、豊田佐吉、豊田喜一郎の選択した、自前化の方向、つまり「経営ナショナリズム」（和田一夫、1998年、107ページ）を踏襲する。石田退三の「国産精神」を支えたのは、豊田英二ほか重役の渡米による情報収集であった。

豊田英二と齊藤尚一が、アメリカ自動車メーカーのTechnological Innovations（技術革新）の現場を視察することとなる。その経緯と内容は、次のようであった。

「6月25日に勃発した朝鮮戦争の影響で、結局、技術提携契約は白紙還元となった。（中略）フォード社は技術者の派遣の代わりに、トヨタ自工から研修生の受入を了承した。これに沿って、英二

表4-5 トヨタ自動車工業の売上高、売上総利益、受取利息配当金の明細書

（単位、百万円）

決算期	売上高	売上総利益	販売費一般管理費	受取利息配当金
1951/ 3/31	4,348	715	177	20
1951/ 9/30	5,775	870	205	12
1952/ 5/31	7,059	1,310	533	14
1952/11/30	6,222	1,387	591	40
1953/ 5/31	6,707	1,390	454	71
1953/11/30	7,206	1,312	341	73
1954/ 5/31	10,288	1,656	506	100
1954/11/30	8,324	1,483	467	117
1955/ 5/31	8,562	1,305	472	114
1955/11/31	8,397	1,547	575	154
1956/ 5/31	12,338	2,073	657	244
1956/11/30	19,304	3,430	917	346
1957/ 5/31	24,863	3,651	856	407
1957/11/30	28,267	4,070	877	484
1958/ 5/31	26,197	3,771	1,042	518
1958/11/30	25,046	3,873	1,289	582
1959/ 5/31	32,868	5,915	1,514	592
1959/11/30	38,339	6,169	1,328	612
1960/ 5/31	45,652	6,675	1,292	798
1960/11/30	57,029	6,930	966	877

出所：『上場企業有価証券報告書』トヨタ自動車工業株式会社、7203。

常務がフォード社での最初の研修生となり、7月20日から9月8日までの約1ヵ月半、[デトロイトの] ルージュ工場、ハイランドパーク工場、マウンドロード工場、イブシランティ工場、ディアボーン工場、キャントン工場などの見学を行うとともに、フォード社の各担当者から講義を受けた。そのほか、クライスラー社、[車輛メーカーの] バッド社、[ベアリング製造の] ティムケン・デトロイト・アクスル社、マスケゴン・ピストン・リング社、バウワー・ローラー・ベアリング社などを見学した。さらに、英二常務は8月7日から9月29日に工作機械会社21社を訪問し、最新工作機械の視察を行った」(トヨタ自動車, 2013年, 126ページ。[]は藤井が補ったもの)。

その結果、豊田英二は、帰国後、豊田喜一郎に対して、フォード社は「たいしたことはないよ」「挙母工場の10倍近い圧倒的な規模の差はいかんともしがたいものの、技術そのものは日本でやれないものではない」(トヨタ自動車, 1987年, 252ページ)として、豊田英二は、「日本の自動車工業の設備と技術者は良いが、工作機械と材料が劣っている。この問題さえ解決できればアメリカに負けない良くて安い車をつくることができる。今度の視察旅行で得た結論はこれだ」(トヨタ自動車, 2013年, 127ページ)という発言は、石田退三を勇気づけるものであった。したがって、後に乗用車生産の専門工場となる元町工場の建設についての石田退三の決断を促したのも「豊田英二の進言もあずかって力があつた」(トヨタ自動車, 1987年, 337ページ)ということになる。

石田退三が経営トップにあった時期のトヨタ自動車工業の売上高、売上総利益、販売費一般管理費及び受取利息配当金の推移(表4-5)を見ると、1951年3月31日締め決算で、売上総利益715百万円は、受取利息配当金20百万円の35倍であるが、1960年11月30日締め決算では、売上総利益6,930百万円は、受取利息配当金877百万円の7倍まで躍進している。そしてもっと評価できるのは、同年締めの受取利息配当金877百万円は、販売費及び一般管理費966百万円とほぼ同等の金額であり、受取利息配当金だけでトヨタ自動車工業の年間の販売費及び一般管理費を賄い得るといふこととなり、後にトヨタ銀行と言われた、関係会社以外の株式への資金運用の始まりと思われる。

5. 元町工場建設と石田退三の視界

トヨタ自動車工業における経営トップとしての石田退三が下した決断の代表的なものは、元町工場の建設であった。元町工場の実際のプランニングを担当した豊田章一郎は、「石田相談役に教えられたことは数限りない(中略)なんといっても第一に浮かぶのは元町工場の建設である」(池田政次郎, 1984年, 218ページ)と言っている。用地の取得は、1958年7月であるが(トヨタ自動車, 1987年, 337ページ)、新工場の建設の決定は、1957年以降の頃であり(トヨタ自動車, 2013年, 202ページ)、1959年8月には、元町工場が第一号車のクラウンをラインオフしている(同上, 203ページ)ように、2年程での「約23億円(第1次計画分)の大投資(同上, 202ページ)を石田退三は決断し、実行したことになる。果敢と言うべきか。

と言うのも、「当時の乗用車市場は年間せいぜい五万台」で、石田退三は、年産6万台という「乗

用車専門工場の建設に踏み切った」のであるから、誰しも気が狂ったと思ったのである（池田政次郎，1984年，219ページ）。そして石田は、元町工場の建設委員長に豊田章一郎を指名した。条件はただ一つ「建設費二十三億の枠は絶対に守ってくれよ」（同上，209ページ）ということだけであった。

石田退三の決断を促したのは、日本の自動車業界の次の事情であった。「通商産業省自動車課は、1955年5月18日に国産自動車技術を前提とする『国民車育成要綱案』を発表した。国民車の条件は、最高時速100km以上、定員4人、エンジン排気量350～500cc、燃費30km/L以上、販売価格25万円以下である。この条件を満たす自動車を募り、試作車の試験により量産に適した1車種を選定し、財政資金を投入して育成を図るとの構想であった」（トヨタ自動車，2013年，171-172ページ）。自動車業界は騒然となる。トヨタ自動車工業は、当時、「国民車構想と比べて一回り大きい」（同上，172ページ）小型乗用車の開発に着手していたが、これに対応すべく紆余曲折を経て「初代パブリカの誕生」（1961年）（同上，173ページ）にたどりつく。しかし、実際には、パブリカではなく「売行きが急速に伸びて」来たクラウンによって自動車需要の増勢に対応したのであり、クラウンの「マイナーチェンジ」によって国民車構想に対応し（トヨタ自動車，1987年，314-315ページ）、乗用車クラウン生産工場の元町工場で先取りをしようとしたのが、石田退三であった。

石田退三の決断の第二は、海外市場の開拓であった。「初期の輸出は」「商社などに頼らず、多少の犠牲を払っても自力で開拓していく方針をとった」（同上，323ページ）。まずブラジルが選ばれる。「昭和28年から31年にかけては、取締役社長石田退三（28年）、専務取締役豊田英二（29年）をはじめ、トヨタ自動車販売取締役社長神谷正太郎（30年）、取締役副社長中川不器男（30年，31年）と、首脳陣が相ついでブラジルを訪れ、同国の自動車事情ならびに現地の諸事情について入念な調査を行」われない（トヨタ自動車工業社史編集委員会，1967年，450ページ）、1956年3月、海外企画室を発足させて、ブラジルへの進出を図り、同年11月、「ブラジル政府と国産化についての契約を締結」した（同上，451ページ）。1957年6月、「ブラジル政府から、国産化計画の許可があり、ただちに現地での新会社設立ならびに工場開設の準備を開始し」（同上，452ページ）、1958年1月、ランドクルーザーの現地生産を担当するブラジルトヨタを設立した。ランドクルーザーは、中南米の悪路や山岳地帯にも適合し、競争車も少数であったことから選ばれたのである（トヨタ自動車，1987年，325ページ）。

石田退三、そして、トヨタ自動車販売の社長、神谷正太郎も、「アメリカへ国産乗用車を輸出すること」は、「夢のような話」としていたにもかかわらず、アメリカ市場へのヨーロッパ製小型車の流入という現実に後押しされて、「無謀とも思われる対米輸出を決断する」（1957年）（同上，327-329ページ）。その間の事情について、神谷正太郎は特に対米輸出に関してつぎのよう語っている。

「私は数次の米国視察から、アメリカに小型車市場が形成されつつあることを察知、今こそ橋頭堡を築くチャンスだと思った。昭和三十二年のことである。私は、クラウンを輸出しようと考え、社内に図って見たところ（中略）[まだ無理という] 慎重論が大勢を占めていた。ところが、石田さんだけは賛成して下さった。商売はタイミングが必要であり、機会を逸すると大変なことになりかねない。（中略）石田さんは（中略）『思い切ってやってみよう』ということで、トントン拍子に話がまとまったのである」（石田泰一，1980年，187ページ）。

一方、石田退三は、

「昨年 [1956年]、織機〔豊田自動織機製作所〕のメキシコトヨタ設立のため渡米し、ワシントンで商務省あるいは世界銀行などを訪問した際、異口同音に再三にわたっていわれたことは『アメリカでは現在、小型車を生産していない。で、トヨタの車をアメリカへ出したらどうか』ということでした。また、フォルクスワーゲンのアメリカへの進出が著しいところからみて、わたくしどもとしても、事実なんとかなるのではないかという強い印象をうけて参ったのであります」(トヨタ自動車工業社史編集委員会、1967年、455ページ)。

石田退三が、豊田自動織機製作所の社長を兼任していたことが、幸いしたのであった。

1958年6月に、「クラウン・デラックス30台が船積みされ」、本格的な対米輸出が始まる。しかし、クラウンの「懸念されたいた性能、品質などの問題が顕在化」したことや、アメリカ自動車メーカーが、小型車市場に乗り出したことで、1960年12月、「クラウンの対米輸出は中止された」(トヨタ自動車、2013年、188-189ページ)。石田退三が、年来述べてきた、「一日もはやく国際水準価格に持っていきたい。そして国際水準の性能を出したい」、「海外にこそ国産車」を走らせたい、そのために「日本独自の創意を盛った実用車をつくれば」、「フォルクスワーゲンの売れるところで日本の車が売れないはずはない」(日本経済新聞社、1959年、35-36ページ)という石田の執念は一頓挫する。しかし、乗用車クラウンを生産する元町工場の稼働は、乗用車生産という点で、創業者豊田喜一郎のラインを現実にするものであるだけでなく、トヨタが「三十年のクラウン発売以来確保してきた乗用車市場における」(トヨタ自動車、1987年、348ページ)優位を獲得するためのものとなった。

乗用車生産におけるトヨタ自動車工業の優位は、元町工場の増設によってクラウンとコロナ、そしてパブリカという乗用車生産体制として再構築されるのであるが(トヨタ自動車、2013年、206-208ページ)、石田退三の狙いであった、国産乗用車クラウンによる国内乗用車市場の制覇・対米輸出、専用工場で量産体制という「夢」は、ほぼ実現されたとすることができるが、本格的には、カローラの開発と上郷工場、高岡工場の建設によって(同上、224ページ)、実現し、大衆車ブームを呼び起こす。それは、あらたな経営体制の下でのことであった。

あらためて、元町工場の建設の意義について見れば、いわゆる、トヨタ生産方式(かんばん方式)の本格的採用の場となったことが知られているが、同時に、財務体質の改善があったことも重要である。元町工場の建設を決定したのは、「昭和二十六年以来の生産設備近代化の時期に比べると」、設備投資額は、「飛躍的に増加」し、「その資金の多くは借入によって、外部から調達したが、設備投資による量産が、利益の急上昇をもたらして、その効果を現し始めると、積極的に償却を行い、社内留保に努め、財務体制の改善を背景に増資や社債の発行を行った」(トヨタ自動車、1987年、304ページ)という。トヨタ自動車工業が、「無借金経営という財務戦略」(加藤健太・大石直樹、2013年、4ページ)を採用したのは、石田退三の時代であり、石田自身の経営手法を体現するものであった。

おわりに 石田・トヨタ式経営へ ―持続的な設備投資と無借金経営―

石田退三がトヨタ自動車工業のトップにあった時期は、トヨタ自動車工業が驚異的な拡大を遂げて「日本を代表する企業」となっただけでなく、世界の自動車メーカーに伍して上位ランクをうかがうまでになり、「世界のトヨタ」として「周知」される（『週刊ダイヤモンド』1965年4月26日、72ページ）。石田が社長に就任した時期は、ドッジ不況の中、トヨタ自動車工業が「経営危機」に陥り、日本銀行名古屋支店、そして市中銀行との融資を巡る激しい議論がなされ、再建策が進行中であった。石田は、経営の原点に立ち返って、設備近代化、米国資本との提携による生産改革の推進などの既定路線を踏襲する。しかし、朝鮮特需のトラック受注による資金事情の一挙改善は、石田をして、早くも豊田喜一郎が構想していた、乗用車生産の大量生産による国際競争力の確保という経営目標に向かわせる。

朝鮮特需によって再設定した「生産設備近代化五ヵ年計画」と、それに続く大衆乗用車専門工場・元町工場の建設は、トヨタ自動車工業の、いわゆるトヨタ生産方式の本格的な採用の場となり、同時にその資金調達方式もトヨタ独特の「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という新たな原則に沿うものとなる。前者については、「元町工場長」大野耐一の行動が重要であったが（『週刊ダイヤモンド 臨時増刊』1962年2月15日、158ページ）、後者は、石田退三の異彩が発揮されたものであった。石田の社長就任時の副社長として、当時の帝国銀行大阪事務所長であった中川不器男が就任したことは（トヨタ自動車、1987年、245ページ）、銀行融資による資金調達を中心とすることが予想されるが、朝鮮特需による資金確保は、石田をして、個性的な資金調達へと向かわせる。トヨタ自動車工業の社史は次のように述べている。

「石田相談役は25年7月、戦後の不況と労働争議によって経営危機に直面していた時期にトヨタ自工の社長に就任し、経営を立て直してトヨタを世界的な企業に発展させた功労者である。常に無借金経営をとえ、財務体質を充実・強化した。『カネを味方につけカネに追い回されぬ用心が事業経営の第一条件だ』というのが持論で、貯えた資金を思い切って設備投資に回した。特に34年に完成したわが国初の乗用車専門工場である元町工場の建設に踏み切った決断は、今日のトヨタを生み出した最大の要因といっても過言ではない」（トヨタ自動車、1987年、642ページ）。

ここでは、無借金経営と設備投資の両立について、それを石田の経営原則としているが、同じ社史で、無借金経営について次のように述べている事態が、石田・トヨタの無借金経営という理解を流布させるものとなったと思われる。

「[1970年代の石油危機以降、日本経済では] 金融面でも大きな変化が現れてきた。国債の大量発行によって公社債市場は拡大し、金利の自由化が進み、国内外の資金の交流も活発化してきた。トヨタ自工では、昭和53年6月に社債の償還を完了し、文字どおり『無借金経営』となった。

54年12月には325億円、56年8月には990億円の株式の公募時価発行増資を行った。この結果、57年6月末に自己資本比率が61.4%にまで上昇し、総資金は5789億円に達した。そこで、設備投資や研究開発投資のための資金需要に機動的に対応できるように流動性を確保するとともに、安全性と収益性を重視しつつ、余裕資金のきめ細かな運用に心がけた」（トヨタ自動車、1987年、640-641ページ）。

増資による資金調達と石田・トヨタの資金運用の妙が注目され、トヨタ自動車がトヨタ銀行と言われるその瞬間であった。しかし、石田・トヨタの言う無借金経営は、経営の原点に立ち戻ったことから生まれたものであった。あらためて見れば、朝鮮特需から元町工場の建設の時期に当たる、1951年4月1日から1958年11月30日までの15期間（7年8ヵ月）の正味設備投資額は、162億円であり、これは同じ期間の総売上高2046億円の8%弱に相当するという（トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、1968年、490ページ）。この162億円がどのようにまかなわれたのかについては、まず、朝鮮特需が「収益を急速に上向きに転じさせた」ことで、「設備資金を内部から生み出すと同時に、また外部借入をも容易にする環境を作り出していた」ことから、新たな「設備近代化五ヵ年計画」に着手する。この「設備更新の効果が利益額の急上昇となって現れ」、「15期間の社内留保は総額62億4000万円に達した」という。また「償却も積極的に行われ」、「15期間の償却総額は91億7000万円に達した」という。同社の「利益の社内留保と減価償却による内部資金の合計は154億1000万円となるが、これがすべて設備に注ぎ込まれたわけではなく」、規模拡大によって増大した運転資金などに支出されたことから「相当の資金が借入金、増資の形で外部から導入された」（トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、1968年、491ページ）。借入金の総額は48億2700万円であり、既に見たように、市中銀行からの借り入れをはるかに上回る日本開発銀行や日本長期信用銀行などの政策銀行からの借り入れとなっていた（同上、491-492ページ）。資本金については、この15期間に5回の増資を行い、資本金は2億100万円から66億8800万円へと増加する。実際の株主払込み資金は56億5000万円であったが、この中から33億3840万円が設備資金にあてられたという。さらに社債の発行で、1億9570万円が調達されたが「すべて過去の社債の償還と借入金の返済にあてられ、直接設備資金への充当はなかった」という（同上、493ページ）。

さらに、1961年6月、石田退三は取締役会長となり、取締役社長に中川不器男が就任する。この石田・中川体制へと転換した時期においても同様であった。元町工場の第二期工事、そして上郷工場及び高岡工場の建設計画に着手した時期にあたる「昭和34年から昭和40年に至る7年間」についても、「内部留保額は298億円で」「同期間の計上利益合計1049億円に対して約28%に相当」し、「一方減価償却は内部留保額の約2.3倍に相当する684億円」となった。積極的な設備投資によって償却資産が増えたことや「税法上の特別償却制度をフルに利用したことなど」による結果であった（同上、496-497ページ）。自己資金の増大は急であった。この上で、資金調達する。まず増資があり、同社が調達した金額342億円のうち316億円は資本金の増加によるものであった。更に、同時期の長期借入金は375億8300万円であり、「ほとんどが設備資金の借り入れ」であり、日本長期信用銀行からの借り入れが45%を占めていた（同上、498ページ）。更に、社債の発行による調達金額は89億5000万円

に達した（同上，499ページ）。

乗用車専門工場・元町工場の稼働に牽引された時期においても、トヨタ自動車工業の設備投資は持続し、その資金は、金額順にみれば、増資と政府系金融機関からの借り入れ、そして社債の発行によるものであり、単純に合計すると約881億円になるが、内部留保額と減価償却も合計では、982億円となっている。

以上のトヨタ自動車の資金事情に注目すれば、後に1990年代のトヨタ自動車の財務分析を踏まえた研究において言われた、「トヨタの資金調達の特徴は、金融機関などからの借入金に頼らず、内部留保された利益や減価償却費などの自己資本や社債・転換社債から調達されている」こと、「自己資本の充実、および現金・預金が膨大に存在し、余剰資金を市中の株式投資（財テク）で運用することなどもなく、本業の製造活動に専念している。いわゆる、堅実な経営を貫徹している」、そしてトヨタ生産方式によって「棚卸資産の残高が非常に少なく安定性に貢献しているとともに」、資本調達の「優位性」が得られているとしている（日本生産管理学会，1996年，163ページ）。このように指摘された事態と同様に思われるかもしれないが、この点を判断すべく、さかのぼって見る。

トヨタ自動車工業の朝鮮特需後の設備資金の調達は、戦後四回目となる1953年4月の資本金1,672.0百万円への増資で当てるも、「設備資金必要総額の25億円の内5億円は増資で充当したが「残りの20億円は、社内保留益と借入金に依存する予定である」（『経済雑誌ダイヤモンド 臨時増刊号』1953年，136-137ページ）という事態においても、「純国産でゆくトヨタ社は、外車に対抗するために、果敢な設備合理化を実施中である」（『経済雑誌ダイヤモンド』1953年5月1日，198ページ）といわれていたが、同社の財務状況については、次のように分析されていた。

「当社〔トヨタ自動車工業〕の内容が良いのは、朝鮮特需以来の三年間、非常な高収益を挙げ、充分な内部留保ができた事、増資が楽に行えた事などが主原因であるが、もう一つ見逃してならないのは、販売部門を独立させた為である。自動車会社の負債の主要部分は月賦販売に要する短期借入金である。自動車会社は、この金融を自社で行っているのが普通であるが、当社は、之をトヨタ販売に行わせている。この為、販売金融に伴う短期借入金が零となっているのである。資金繰は極めて楽である」（『経済雑誌ダイヤモンド』1953年7月，133ページ）。

トヨタ自動車工業の資金事情の安定を、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の分離（1950年）の効果として説明している。

その後、日本経済は「高度経済成長」を開始するとともに、「日本の企業の高成長は自己資本の蓄積よりも、もっぱら他人資本への依存による設備投資によってもたらされている」として、それは「戦後の特長」であり、「昭和三十年以降、急速に自己資本の比率が低下」する（増田米治，1964年，34ページ）。一般的には、「わが国のビッグ・ビジネスにおいては」、「金利負担のかかる他人資本で固定資産を調達しているような場合にはその返済期限が来るたびごとに資金繰りに苦しむので」と言われているにも関わらず、「固定資産を自己資本でまかなっているものはほとんどなく、多くが借金依存の経営となっている」。1962年上期のビッグ・ビジネスで「固定資産と自己資本と比較して、自己資

本の方が多いいのは、小松製作所、松下電器産業、日立造船、日産自動車、トヨタ自動車、三菱商事にすぎないと指摘されていた（『週刊ダイヤモンド』1962年12月10日、67ページ）。トヨタ自動車工業・石田退三の経営手法は、少数派ではあったが、オンリーワンではなかった。

その石田退三の経営手法によって、トヨタ自動車工業の「34年11期決算」でみれば、「一年間に、売上高が、5割4分もふえたことは、成長力を示す例だが、利益が、それを上回る6割9分も増加したのは、大量生産の結果といえる」。「売上高が54%増加したのに、普通償却、人件費などを含めた製造原価は、52%の増加にとどまり、一般管理販売費、支払利息は、それ以下の増加ですんだ。だから特別償却を、70%も余計に行っても、利益の増加率が、売上の増加率を上回ったのである」。「これだけの採算向上をみせたことは、大量生産によるコスト低下の例をみせたものといえる」。「当社〔トヨタ自動車工業〕は大まかにみると、每期平均して50億円の設備投資を行なっているが、その7割弱を蓄積によってまかなっていることになる。ここに当社の支払利息の少ない原因があり、好採算の理由がある」（『経済雑誌ダイヤモンド』1960年1月16日、42ページ）。石田退三の狙う、「持続的な設備投資と無借金経営の両立」は、大量生産体制を構築することによって効果を発揮したのであった。

高度成長の前半期（昭和30年代）でみれば、トヨタ自動車工業の自動車の生産台数は昭和30年の22,145台から、38年の306,961台へと、13.9倍になり、製品の売上高は、昭和30年の168億円から、38年の1,802億円へと、10.6倍になり、税引純益金は、昭和30年の7.6億円から、38年の90.8億円へと、12倍になる。トヨタ自動車工業は、この「9ヵ年間に、753億円の設備投資をした。ところが、そのうちの728億円、つまり、設備投資のうちの97%を社内の利益蓄積でまかなっている。大づかみにいえば、100%です」（『週刊ダイヤモンド』1964年2月17日、76ページ）。もはや、説明は不要であろう。

しかし、これ以降の石田退三については、「内部保留優先の石田商法は、リッパに結実した〔石田77歳〕」（『週刊ダイヤモンド』1964年8月24日、57、62ページ）、「進取積極性、頑固一徹は〔石田〕天来の性格である」（『経済雑誌／週刊ダイヤモンド 臨時増刊』1965年2月18日、62ページ）。更に「トヨタの特色については多くの分析が行われてきた。ソロバン優先の石田商法、販売の神様（神谷）による強力な販売網など」（『週刊ダイヤモンド』1967年1月30日、68ページ）と指摘されることになる。

石田退三は「よい車をつくったものが勝つ」と言い（『週刊ダイヤモンド』1967年6月5日、68ページ）、石田は「私はガンコに社内留保をやってきた。そして、利益は全部、あげて設備投資につき込んだ。設備投資の金ぐらいは銀行に迷惑をかけずにやってきました」（『週刊東洋経済』1969年5月3日、29ページ）と言う。したがって、トヨタ自動車工業が1970年代のドル危機や石油危機による経済的落ち込みから、急回復を遂げた機械組立産業の代表企業として登場したことで、その経営的な特質に関心が集中することとなった。とくにトヨタ生産方式が、まず注目され、内外で研究が進むことになるが、そのトヨタ生産方式も、「〔昭和〕46年ごろは、トヨタ生産方式という言葉はなかったと思う。自工〔トヨタ自動車工業〕のなかでは大野方式といっていました」（『工場管理 トヨタ生産方式 応用ハンドブック』7月臨時増刊号、1979年7月31日号）というように、オイルショック以降に内外の注目の中、「トヨタ生産方式」になったものと思われる。他方、同社の「無借金経営」「トヨタ銀行」

については、経済誌などでの指摘・特徴づけに止まるも、一般的な評価として独り歩きしてきたのであった（高木敏行，1985年などを参照）。

以上みたように、トヨタ自動車工業は、トヨタ生産方式と「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という経営方式によって、その事業規模を異常なほどまでの拡張を達成したことで、「三等重役・石田退三」から出発した石田退三も、石田の経営方式を石田・トヨタの経営方式とすることができたのであり、1980年代以降の変転極まりない経済変動に際会しても、トヨタ自動車は、石田・トヨタ経営方式を「愚直に」墨守することで、あるいは、その遺産のうえで、経営的持続性を確保することができたのであった（笠井雅直・藤井隆久，2016年，101ページ）。

参考文献

- 有沢広巳監修（1994年）『昭和経済史 中』日経文庫，日本経済新聞社。
- 伊藤正直（1985年）『「高度成長」とその条件』歴史学研究会・日本史研究会編集『講座日本歴史 II 現代1』東京大学出版会。
- 尾崎正久（1955年）『豊田喜一郎氏』自研社。
- 池田政次郎（1971年A）『石田退三語録』大成出版社。
- 池田政次郎（1971年B）『石田退三の世界』講談社。
- 池田政次郎（1971年C）『最後の一番頭 石田退三の世界』講談社。
- 池田政次郎（1984年）『石田退三経営録 トヨタ商魂の原点』PHP研究所。
- 池田政次郎（1994年）『豊田英二 勇者は黙して誇らず』東洋経済新報社。
- 石田退三（1961年）『人生勝負に生きる』実業之日本社。
- 石田退三（1968年）『自分の城は自分で守れ』講談社。
- 石田退三（1973年）『商魂八十年・石田退三自伝』石田退三。
- 石田泰一（1980年）『田舎モンの哲学 昭和の一番頭・石田退三』文化評論出版。
- 尾崎正久（1966年）『石田退三氏自動車伝記』自研社。
- 笠井雅直（2017年）「トヨタ生産方式の生成と下請企業」『熊本学園大学 経済論集』第23巻第1-4合併号。
- 笠井雅直・藤井隆久（2016年A）「トヨタ自動車2008年史論—経営史的研究—」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第52巻第3号。
- 笠井雅直・藤井隆久（2016年B）「豊田喜一郎小論」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第53巻第2号。
- 笠井雅直・藤井隆久（2018年）「経営者石田退三論（2・完）」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第55巻第2号。
- 加藤健太・大石直樹（2013年）『ケースに学ぶ日本の企業—ビジネス・ヒストリーへの招待』有斐閣。
- 国立国会図書館調査立法考査局（1978年）『わが国自動車工業の史的展開』。
- 佐藤義信（1994年）『トヨタ経営の源流』日本経済新聞社。
- トヨタ自動車工業社史編集委員会（1958年）『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業。
- トヨタ自動車工業社史編集委員会（1967年）『トヨタ自動車30年史』トヨタ自動車工業。
- トヨタ自動車工業社史編集委員会（1968年）『トヨタ自動車30年史 別巻』トヨタ自動車工業。
- トヨタ自動車工業『上場企業有価証券報告書』7203。
- トヨタ自動車（1987年）『トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車。
- トヨタ自動車（2013年）『トヨタ自動車75年史』トヨタ自動車。

- トヨタ自動車工業歴史文化部社内史料グループ（2000年）『時代に懸ける トヨタ自動車小史Ⅰ』トヨタ自動車。
- トヨタ自動車販売社史編纂委員会（1962年）『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』トヨタ自動車販売。
- 豊田自動織機製作所社史編集委員会（1967年）『四十年史』豊田自動織機製作所。
- 高木敏行（1985年）『トヨタ超高収益システムの秘密』こう書房。
- 名古屋市経済局商工課（1950年）『名古屋商工』1950年10月10日。
- 日本経済新聞社（1959年）『私の履歴書 第七集』日本経済新聞社。
- 日本生産管理学会編（1996年）『生産管理 理論と実践 11 トヨタ生産方式』日刊工業新聞社。
- 増田米治（1964年）『図説・日本の経営』ミリオン・ブックス、講談社。
- 林健久（1974年）「第五章 シャープ勧告と税制改革」東京大学社会科学研究所編『戦後改革 7 経済改革』東京大学出版会。
- 和田一夫（1998年）「正当性獲得と突出部依存による事業創造〈豊田家の人々―佐吉、喜一郎、英二（トヨタ自動車）〉」伊丹敬之ほか『ケースブック日本企業の経営行動 4 企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣。
- 和田一夫・由井常彦（2001年）『豊田喜一郎伝』トヨタ自動車。
- 『工場管理 7月臨時増刊号 トヨタ生産方式応用ハンドブック』第25巻第8号，昭和54年7月31日発行，日刊工業新聞社。
- 『経済雑誌ダイヤモンド』1953年7月。
- 『経済雑誌ダイヤモンド』1950年8月11日。
- 『経済雑誌ダイヤモンド』1953年5月1日。
- 『経済雑誌ダイヤモンド』1960年1月16日。
- 『週刊ダイヤモンド 臨時増刊』1962年2月15日。
- 『週刊ダイヤモンド』1962年12月10日。
- 『週刊ダイヤモンド』1964年2月17日。
- 『週刊ダイヤモンド』1964年8月24日。
- 『週刊ダイヤモンド 臨時増刊』1965年2月18日。
- 『週刊ダイヤモンド』1967年1月30日。
- 『週刊ダイヤモンド』1967年6月5日。
- 『中部経済新聞』1950年8月6日。
- 『週刊東洋経済』1969年5月3日。