

論文要旨

石田退三論

－トヨタ自動車の強靱性の原点－

「はじめに」では、現在の日本経済を代表する企業であるトヨタ自動車の歴史をさかのぼる。その出発点は豊田佐吉の織機開発とその事業化であり、設立された豊田紡織と豊田自動織機製作所は綿業を基盤とするものであったが、豊田佐吉の長子・豊田喜一郎は昭和初年、自動車事業への進出を決断する。豊田喜一郎に主導されたトヨタ自動車工業は 1950 年の経営危機の中、経営トップであった豊田喜一郎の退陣という事態に至る。豊田喜一郎の後を継いだのが石田退三である。石田退三の下でトヨタ自動車工業は経営危機を乗り越えるとともに今日に至る経営的な持続性の基盤を確保する。石田退三の下で作上げられたトヨタ自動車工業の経営的な強靱性は、石田退三の経営のやり方を原点とするという理解は、まず、松下幸之助の石田評によってその手がかりが得られる。トヨタ自動車工業において発揮された石田退三の経営のやり方については、松下幸之助による石田退三の追悼文が手がかりとなる。松下幸之助が目したのは企業の経営の基本方針についての石田の強い信念であった。それは石田の前半生における有為転変の中でも堅持された前向きの姿勢から来しているとする。

「第 1 章 石田退三論の問題設定」においては、これまでのトヨタ自動車に関する歴史研究と石田退三に関する研究を取り上げて、石田退三論という問題設定の意味について提示する。トヨタ自動車に関する歴史的な研究は、武田晴人氏などによって 1950 年代前後から高度成長期にかけてのトヨタ自動車工業についてすすめられている。その中でも呂寅満氏は企業レベルでの分析によってトヨタ自動車工業についての具体的な歴史過程と経営的な特徴を明らかにしている。そこにおいても、その時代の経営トップであり、1950 年前後以降のトヨタ自動車工業の経営に影響を与えた石田退三に関する検討はなされていない。

石田退三については、自伝や評伝が数多く刊行されている。1950 年に石田退三がトヨタ自動車工業の社長に就任して以降の刊行である。石田退三に関する評伝においては必ずしも歴史的な背景と関連付けて石田退三の行動や発言を明らかにしたものとはなっていない。石田退三の死後においては、氏の発言や情報を整理して、石田退三が経てきた経験がどのように経営者としての石田退三に生かされているのかという観点から「石田流トヨタ商売哲学の七原則」などのようにまとめられている。しかし、必ずしも石田退三の置かれた歴史的な背景や条件の中で石田退三の経営のやり方の特徴が導き出されているものとはなっていない。石田退三の発言や評伝で示された石田

退三の行動を歴史的な条件の中で明らかにする作業は残された課題となっている。石田退三の行動を歴史的な背景と関連付けたものとして、戦後の経営者に関する三等重役という新たな経営者に石田が属するという指摘がある。指摘にとどまっており、説明すべき点として残っている。

「第2章 人物石田退三論 ―経営トップへの原点―」においては、1888年に知多半島の大谷村で生まれた退三の同地で育まれた気質や能力について検討している。生家は澤田家であり、代々の庄屋で、父澤田徳三郎も大谷村の初代村長であった。澤田家においては長男までも養子の口があったことから、六人兄弟の五男であった退三もいずれ養子となる運命であった。大谷村は遠くに対岸の伊勢地方も見渡せる海岸地であり、漁業が中心であり、農作業や養蚕などによって暮らし向きの良いところであったが、澤田家は少し山側に入ったところにあり農業が中心であった。澤田家の人々も地引網などを手伝うことなどもあったが、養蚕などの農家副業に忙しかった。父の死もあり、退三も学業の合間に大谷村で産出するみがき砂の俵づくりを担当して家計を支える。このような澤田家の事情もあり、退三と上の兄の二人だけが高等小学校に進む。退三の学んだ鈴溪高等小学校の前身は鈴溪義塾であった。同義塾の存在によって「お百姓の老人でもかなりの英語が出来、数学、国語に至るまで達者だという珍しい農村」と言われた教育レベルの高い地域であった。鈴溪高等小学校の退三も特に英語の学習を通じて海外への関心を高める。

鈴溪高等小学校の卒業後の進路について手を差し伸べたのは、彦根の親戚の児玉一造であった。児玉一造は自身の学歴差による苦勞から、彦根の児玉家から中学校に通うことを勧め、手配する。退三が進学した滋賀県県立第一中学校は歴史的には藩校を源とし、井伊家の赤鬼魂を校風としていることや厳しい教育で知られている。退三の同級生も約四割は卒業に至っていない。ボート部の練習の傍ら退三が進級・卒業に至ることが出来たのは、知多の鈴溪高等小学校の教育レベルの高さによるとともに、児玉家への寄寓であったにもかかわらず、家族のように扱われ、勉強に遊びに打ち込むことができたことがあった。この時期の退三が滋賀県県立第一中学校で、時代を切り開く先駆者精神、何事にも屈しないチャレンジ精神を学んだことは、後の退三の行動の速さや交渉時の不屈の精神につながるものであった。当時、神戸高等商業学校に在学中であった児玉一造の弟の利三郎との出会いもある。

退三は滋賀県県立第一中学校卒業後、滋賀県内の小学校の代用教員となるも、京都の西洋家具店の河瀬商店に転職する。三井物産において海外貿易で実績をあげていた児玉一造に刺激を受けてのことであった。退三は河瀬商店で営業成績をあげたこともあり、大阪支店の開設を進言し責任者となる。大阪支店の退三は独立採算制によって一城の主という観点から責任を果たそうとしており、資金繰りにおいて銀行との交渉で力を見せている。しかし、西洋家具店の「マンネリ」感に退三は耐えられなくなっていた。その時に、退三に児玉家の人々が紹介した養子縁組・結婚ばなしがあり、石

田姓となって、河瀬商店を退職する。

その後、石田家の縁で働きに出た東京の市橋商店での仕事は、呉服を荷車に積んで行商に出るものであり、その苛酷さ故、体力のある石田退三でも一年で健康を害する。石田退三は市橋商店の仕事をやめて彦根にもどることになる。無職となったのである。この窮状を救ったのは児玉一造であり、最終的に名古屋の服部商店を石田退三に紹介する。石田退三は綿織物取引の分野へと転ずる。

服部商店時代の石田退三は上海などでの海外取引に揉まれてがらりと変わったと自己認識する。帰国後の大阪支店勤務では、コスト意識から部門別の独立採算制度と経理面での月二回決算（15日間決済）を提案し、全社的に実現させている。服部商店は社主服部兼三郎の個人商店の色彩が強く、投機的な相場取引を主としていた。石田退三自身も綿糸相場で損失を出す。1920年の戦後恐慌による服部兼三郎の自殺の後、三輪常次郎に主導された服部商店の経営方針は大幅な転換となり、紡織製品の工場生産を軸とする堅実な経営へと転換する。服部兼三郎の下で綿織物の取引に従事していた石田退三は退社する。

「第3章 経営者石田退三論（1） 一喜一郎戦略との遭遇」では、すでに40歳代となっていた石田退三が1927年に豊田紡織へと入社して豊田喜一郎戦略と出会うことをとりあげる。石田退三が豊田紡織へと転職できたのは児玉一造と豊田佐吉との緊密な関係によるものであった。児玉一造は既に弟の豊田利三郎を豊田家に送り込むことで、代表的な豊田家の企業である豊田紡織と三井物産、そして東洋棉花との取引関係の実を上げようとしていた。豊田紡織は豊田佐吉を筆頭株主とする豊田家の事業であり、同族企業であった。豊田佐吉に対する三井物産の支援というかねてよりの関係から同社支店長経験者の藤野亀之助と児玉一造とその家族も株主となっていた。石田退三も児玉一造・豊田利三郎人脈の一員となる。石田退三は豊田紡織において大阪出張所長として実績を上げるとともに海外との貿易取引に力を見せることで、綿業取引において豊田紡織の内外で存在感を示すことになる。

豊田佐吉の指示の下に開発されたG型自動織機の販売戦略は豊田喜一郎によって進められたことや、その量産のために設立された豊田自動織機製作所において豊田喜一郎は常務取締役となったことで豊田における豊田喜一郎の位置は確かなものとなる。他方、石田退三は1934年のいわゆる日蘭会商の貿易交渉の代表団の一人となっているように豊田における綿業事業の中心的な役割を果たし始めていた。

豊田喜一郎は開発したG型自動織機に関する特許をイギリス・プラット・ブラザーズに譲渡・売却するための交渉で、イギリス綿業とプラット社を視察し、その衰退ぶりに衝撃を受ける。綿業に代わる新規事業の必要性を痛感する。自動車についてはゼネラル・モーターズとフォードが関東大震災以降、日本市場に進出し現地生産工場を稼働させていたことから、政府は自動車の国産化のための施策をすすめていた。政

府内の委員会や関係する商工省、鉄道省には豊田喜一郎の大学の同窓である隈部一雄、小林秀雄、坂薫などがおり、その政策の担当者であった。陸軍省も自動車国産化の独自の施策を策定中であった。海外自動車メーカーに席卷されていた国内市場において、対抗する国内自動車メーカーを育成するという政府方針をつぶさに知ることによって豊田喜一郎は自動車事業に目標を定める。豊田喜一郎は自動車の技術開発を進める一方で、豊田利三郎を説得して豊田自動織機製作所に自動車部を設置させる。豊田喜一郎と豊田利三郎が現在の豊田市である挙母町に工場用地を確保した時には、自動車事業は豊田の方針となっており、豊田利三郎は石田退三に命じていた豊田紡織の新規の工場用地確保をとりやめる。1935年の自動車工業法案要項、そして1936年の自動車製造事業法が対象とする自動車量産規模の工場用地を豊田が確保し、量産工場の建設計画に乗り出すその頃であった。豊田紡織は豊田自動織機製作所の最大株主として資金確保を支援する。石田退三の処遇も変わる。1936年に石田退三は豊田紡織の監査役となる。

「第4章経営者石田退三論（2） 一石田退三の豊田系企業での格闘一」では、満州事変、そして日中戦争によって国内の紡織業をめぐる事情が大きく変化する中での豊田紡織の石田退三について取り上げる。自動車部門に豊田が資金を投入しはじめた満州事変以降において豊田紡織の綿布、綿糸生産は拡大している。しかし、日中戦争以降の統制経済によって、生産統制、原料割当、そして輸出統制への対応を豊田紡織は迫られる。石田退三が豊田紡織の監査役であった時期は、豊田紡織が産業合理化を進めた時期でもあった。監査役石田退三は工場にも立ち入ることで、現場の大野耐一に対して作業標準の重要性を説く。石田退三が作成を指示した標準作業表は大野トヨタ生産方式の原点であった。1937年には全豊田関係事業功労物故者の慰霊祭を行うために組織された全豊田徳善会の発起人に石田退三が選ばれている。同会には岡本藤次郎などの児玉一造・豊田利三郎人脈の人々が集まっており、石田退三もその一員として、豊田佐吉以来の家族主義を担うこととなった。石田退三は1939年に豊田紡織取締役となる。しかし、第二次世界大戦の勃発以降、綿業の統制と企業の整理統合により、豊田紡織は1942年に中央紡績へと統合される。石田退三は豊田利三郎の命により1941年に豊田自動織機製作所常務取締役へと転じる。

豊田自動織機製作所に転じた石田退三は、国内綿業の整理・縮小によって紡織機の販売市場を失いつつあった同社の事業の再構築を担当する。豊田喜一郎が自動車事業へと事業の再構築を推し進めたように、石田退三は自動車部品生産、そして軍需品生産へと事業の再構築に手腕を発揮することになる。紡織機械の生産を急激に低下させている豊田自動織機製作所を、日中戦争以降に軍用トラックの増産で生産を拡大しているトヨタ自動車工業向けの部品生産の拡大へと事業転換させることが石田退三の仕事であった。豊田自動織機製作所の副社長は豊田喜一郎であり、そのもとで石田退三

の自動車事業担当が始まる。工場内の事業転換だけでなく、営業に土地勘のある石田退三は外注部品の調達にも踏み込む。自転車修理業から自動車部品のピストンリングの開発と生産に乗り出していた本田宗一郎が立ち上げた東海精機重工業を担当したのが石田退三であった。同社のピストンリングは豊田自動織機製作所の部品に組み込まれてトヨタ自動車工業に納入されるということがあったためと思われる。同社の取締役となっていた石田退三は、次々と技術開発をすすめる本田宗一郎に対して、事業拡張資金の確保に知恵を絞る経営者の役割を果たす。

豊田自動織機製作所は日中戦争以降、軍需品の生産に乗り出し、1943年からその軍需品生産は急拡大を遂げる。同社は既存の鑄造設備を利用することで各種砲弾の生産を開始していたが、発注増による工場新設や航空機用機関銃砲などの製造については、戦時法令による生産担当者・常務取締役という肩書の石田退三の回想が具体的であるように石田退三が現場の責任者として進めたものであった。併せて、石田退三は豊田紡織に代わって豊田の持株会社となっていた豊田産業の取締役に就任する。石田退三は豊田の新たな経営者として登場したのであった。

敗戦後、日本経済は戦後改革によって市場競争の経済へと転換する。石田退三は1945年10月に豊田自動織機製作所の副社長、1948年11月に同社社長、1950年7月には兼任でトヨタ自動車工業の社長となっている。石田退三は戦後の豊田自動織機製作所においてまず戦後処理を担当する。石田退三が力を入れたのは本来の紡織機械の製造であり、輸出であった。1947年には「見返り輸出」という制度に沿って、いち早く織機の輸出を連合軍司令部の関係担当者と交渉の上、認可させ輸出を実現させている。戦後の急激なインフレーションによる生活水準の低下により労働組合は賃上げ交渉を繰り返している中、豊田自動織機製作所においても輸出用の紡績機械の生産が進んでいるときに、21日間のストライキとなる。石田退三は会社側と労働組合との交渉だけでなく、部課長会と豊田系労働組合統一連絡協議会との交渉を設定することで収束させる。従業員の生活の安定は生産復興あつてのものという家族主義的な豊田という豊田佐吉以来の観点による石田退三の粘りがあった。

「第5章石田退三とトヨタ自動車工業」ではドッジラインによって経営危機に陥ったトヨタ自動車工業と同社の最大株主であった豊田自動織機製作所の社長となっていた石田退三とのかかわりについてみた後、トヨタ自動車工業の社長となった石田退三がすすめた同社の新しい経営のやり方について取り上げる。

トヨタ自動車工業を主導してきた豊田喜一郎は自動車事業への参入当初は外国資本との競争を念頭においていたが、戦時下は陸軍によるトラック調達に対応し、戦後は連合軍司令部による自動車統制への対応を強いられていた。1948年からの乗用車生産の自由化は豊田喜一郎に市場競争型の経営への転換をせまるものであった。戦後再建期は、政府の戦時補償の打ち切りによる戦時債務を増資と各種償却によって

乗り切ってきた豊田喜一郎が直面したのはドッジラインによる市場収縮と財務の悪化であった。1949 年末以降、トヨタ自動車工業の経営は日本銀行名古屋支店長によって組織された融資斡旋懇談会の再建策に沿ってすすむこととなる。人員削減を含む再建策は激しい労働争議となり、それによって生産の著しい低下となったことでトヨタ自動車工業の経営危機は深刻化する。トヨタ自動車工業の最大株主であった豊田自動織機製作所の社長の石田退三は争議関係者に働きかけるだけでなく、ついには「銀行筋との折衝」にまで乗り出す。争議は希望退職者の募集という人員整理と豊田喜一郎以下の役員の辞任として収束する。トラック生産に特化した再建策は新社長の下で進められることとなった。新社長には、戦時下に生産責任者として実績を上げ、戦後、豊田自動織機製作所の争議を収束させ、さらに、児玉一造・豊田利三郎人脈に連なる石田退三が選任される。

石田退三の社長就任が正式に株主総会で決定された直後に朝鮮戦争が勃発し、アメリカ軍から軍用トラック 1000 台を受注する。社長就任予定の石田退三と大野修司がアメリカ第八軍購買局に日参しての受注であった。朝鮮特需で得た資金を基に石田退三は 1948 年に豊田喜一郎が策定した設備近代化五ヵ年計画を再設定する。朝鮮戦争後の乗用車の自由競争時代に対しては、外資提携を選ばず豊田喜一郎の「国産車確立」路線を踏襲する。その路線を具体化したのが、乗用車専門工場・元町工場の建設という石田退三の決断であった。経営危機後の再建策をさぐるために渡米していた豊田英二などの献策に基づくとはいえ、当時の乗用車市場がせいぜい 5 万台規模のところ、年産 6 万台の乗用車専門工場の建設を決断したのは石田退三であった。この背景には通産省が 1955 年に国民車育成要綱案を発表したことで乗用車生産への各社の取り組みが本格化したことがあり、トヨタ自動車工業は車種クラウンの量産で対応しようとした。さらに、石田退三の宿願となっていたアメリカへの自動車輸出のためでもあった。当時アメリカは小型乗用車ブームであり、海外の小型乗車メーカーにとってチャンスとなっていた。対米輸出はクラウンの性能などの問題で中断となるが、元町工場におけるクラウンの量産は乗用車生産におけるトヨタ自動車工業の優位につながるものであった。元町工場は大野耐一によって推進されたトヨタ生産方式の本格的な採用の場となっただけでなく、特異な財務戦略によって実現したものであった。

トヨタ自動車工業の経営危機の経験から石田退三は、銀行借入金によるのではなく、設備投資による量産によってもたらされる利益と積極的な償却の実施によって社内留保を蓄積するという財務体制の改善を背景に、増資や社債の発行を行い資金確保を図るというやり方に到達する。無借金経営という財務戦略は、大量生産体制を構築することで生み出された「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という石田退三によって打ち立てられた経営のやり方そのものであった。以後のトヨタ自動車工業においても採用されるものであった。

「終章 まとめ」においては、石田退三が経営の基本方針とした自己資本による「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という財務戦略が、トヨタ生産方式とともにトヨタ自動車の経営的な持続性を可能にしたものであり、トヨタ自動車の経営的な強靱性の原点と言えるものであったことを結論としている。以上の論証は、石田退三の自伝や評伝における発言や情報を歴史的な背景と関連付けることで実態を明らかにするかたちで進められ、石田退三に関する功績調書の活用、そして同時代の定期刊行物などによりながら、石田退三の果たした役割についても明らかにしたことを本論文の独自性とする。トヨタ自動車の無借金経営についても設備投資による各種償却制度の活用による内部留保の確保と増資や社債の発行を並行するものであったことを明らかにしたことも本論文の意義であった。とはいえ、石田退三の下で豊田系企業が自動車生産へと傾斜することは、いち早く石田退三の主導で豊田系企業の代表取締役を組織した豊田会の議長に石田退三が就任することで推し進められたことであり、戦後の豊田の大家族主義と関連するものであったと考えられるが、今後の課題となっている。さらに、経営者石田退三の社会貢献、地域貢献についても明らかにすることは重要としている。

1979年の石田退三の刈谷市市民葬に近所の人たち続々と参列され、石田退三に親しみをおぼえ、死してなお個人石田退三らしい庶民性が現れていることを松下幸之助が紹介していたが、刈谷市が評価したのは、刈谷商工会議所の初代会頭という実業の分野だけでなく、1957年に各種の寄付とともに「児童達には科学・理科教育のために」「石田科学賞」を設定したことに対する感謝であった。石田退三の地域貢献、社会貢献は刈谷にとどまらず、1960年に竣工した名古屋大学豊田講堂の建設資金の寄付においても示される。寄贈の狙いは、豊田佐吉、豊田利三郎、豊田喜一郎の経営者、発明家、人材養成に対する顕彰であり、トヨタによる「教育の振興、科学の発展」への貢献であった。豊田佐吉が豊田内で実行した家族主義を地域貢献として、地域的家族主義にまで石田退三は推し進めたと言えよう。