

氏名	藤井 隆久		
学位の種類	博士(経営学)		
学位記番号	甲第28号		
学位授与年月日	2021年3月20日		
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当(課程博士)		
学位論文題目	石田退三論—トヨタ自動車の強靱性の原点—		
論文審査委員	委員	教授	笠井雅直
	委員	教授	木船久雄
	委員	教授	古池嘉和
	委員	教授	皆川芳輝

1. 論文の概要と位置づけ (論文の意義と独自性)
<p>本論文は、これまでのトヨタ自動車についての歴史的な研究が創業者である豊田喜一郎、そして源となる豊田佐吉に集中しており、トヨタ自動車の経営的な持続性を確保した石田退三については、触れられることはあっても、本格的な研究としては欠けているとして、石田退三の作り上げた経営のやり方が生み出される過程を歴史的に明らかにすることを課題とする。</p> <p>本論文で提示されたトヨタ自動車の経営的な強靱性の柱として設定されている「積極的な設備投資と自己資本の充実」、あるいは「持続的な設備投資と無借金経営の両立」は、石田退三が経営トップであったトヨタ自動車工業において作り上げられたものであり、石田退三の個性的な半生のなかで、「発想され」、試行錯誤の中で練り上げられた現実策の延長線にあったとしている。以上のことを、「石田退三論」として、人物石田退三、そして経営者石田退三として歴史的に明らかにしたことは本論文の独自性となっている。</p> <p>本論文の意義は、次の点にある。</p> <p>第一に、トヨタ自動車工業、そして豊田自動織機製作所の経営者石田退三について歴史的に明らかにするために必要となる企業資料の活用に限界がある中、石田退三の「功績調書」を収集し、活用することで、これまでの石田退三に関する自伝評伝を歴史資料として「読み込み」、さらに、定期刊行物・ダイヤモンド誌や地域の歴史資料と突き合わせることで、歴史的な背景・条件の中で経営者石田退三の「経営のやり方」が生み出される過程を明らかにしたことである。</p>

第二に、石田退三の経営のやり方を歴史的に明らかにすることで、トヨタ自動車について言われる無借金経営やトヨタ銀行のその実態は、各種償却制度の活用による内部留保の確保（自己資本）、そして増資や社債の発行によって可能となった「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という財務戦略であり、歴史的には、ドッジ不況によるトヨタ自動車工業の経営危機（1950年4月、5月）と朝鮮特需（同年6月）による経営的な克服を経るなかで採用されて生み出されたものであり、経営トップであった石田退三によって推し進められたものであることを実証した。

（論文の構成）

本論文の構成は次の通りである。

はじめに 何故石田退三を取り上げるのか

第1章 石田退三論の問題設定

第2章 人物石田退三論 —経営トップへの原点—

第3章 経営者石田退三論（1）—喜一郎戦略との遭遇—

第4章 経営者石田退三論（2）—石田退三の豊田系企業での格闘—

第5章 石田退三とトヨタ自動車工業

終章 まとめ

（以上、117ページ）

（各章の概要）

「はじめに」ではトヨタ自動車の強靱性の原点に創業者の豊田喜一郎から経営を引き継いだ石田退三の役割があるのではという問題設定に関連する松下幸之助の石田退三評を手掛かりとして、石田の経営のやり方についての強い信念は前半生の苦労の中から得られたものであるとして、トヨタ自動車工業の時代の石田退三だけでなく、氏の半生を歴史的背景と関連づけて理解することが必要であるとする。

「第1章 石田退三論の問題設定」においては、まず、トヨタ自動車に関する歴史研究を整理し、後、石田退三に関する研究史を取り上げる。トヨタ自動車に関する研究は近年、創業期から高度成長期までの時期について個別企業史として取り上げられているが、経営者については創業者豊田喜一郎に関するものに限られており、朝鮮戦争前後の経営危機と再建について大きな役割を果たした石田退三に関する研究は果たされていないとする。自伝や評伝がかなりのものとなっている石田退三に関する研究については、石田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つながっているのか（商売成功の7原則などのような区分として）として果たされている。石田退三が経てきた経験や石田の回想によって得られた情報を歴史的な背景と関連づけて経営者石田退三がどのように形作られたのかについては未解明としている。歴史的な背景に関連して、石田退三が戦後改革によって登場する新しい経営者層（いわゆる三等重役）に属するという指摘が重要としている。

「第2章 人物石田退三論—経営トップへの原点—」では、愛知県知多郡大谷（常滑市）の地に1888年に生まれた退三の生家・澤田家と学校教育、中学時代を過ごす彦根の児玉家と県立第一中学校の教育効果、卒業後の就職先と石田家への養子縁組、そして名古屋の服部商店時代までをとりあげている。退三の父が大谷村の初代村長となる澤田家であったが、農業が中心で農家副業で支えられた家計であった。退三も学業の合間にみがき砂の俵づくりを担当したという。

退三の通った鈴溪高等小学校は鈴溪義塾が前身であり、英語や数学などの教育レベルの高い地域を生み出す伝統をもっていた。澤田家は長男も養子に出るような家計であり、五男の退三も運命が定まっているようなものであったが、行動力があり学業もできたことで、親戚の彦根の児玉一造による勧めで滋賀県の県立第一中学校へと進学する。彦根の児玉家から通学することとなる。赤鬼魂を校風とする同中学校で退三は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身をもって学ぶ。行動の速さや交渉時の不屈の精神につながるとしている。彦根の退三にとっては豊田利三郎となる児玉一造の弟の利三郎との出会いにも大きなものがあった。

同中学校卒業後、退三は滋賀県内の小学校の代用教員となるも、京都の西洋家具店河瀬商店に転職する。同店で営業成績をあげた退三は大阪支店の責任者となり、独立採算制の発想から資金繰りにおいて銀行との交渉で力を発揮する。西洋家具店の将来性への期待がすぐに失せた退三は、決断も早く児玉家に紹介された養子縁組・結婚話に沿って石田家に入り同店を退職する。石田家の縁で東京の市橋商店に働きに出るも仕事の過酷さから健康を害して退職し彦根に戻る。退三の一番苦しい時であったと思われる。またもや児玉一造の斡旋によって、名古屋の服部商店に就職する。同商店で上海などでの海外取引に従事することで退三は「がらりと変わったと自己認識した」という。帰国後、任された大阪支店ではコスト意識から部門別の独立採算制と月二回決算を提案し、全社的に実現させるまでとなる。服部兼三郎の個人商店の色彩が強い服部商店は第一次大戦後の戦後不況の中で追い込まれた服部兼三郎の自殺の後、紡織生産を軸とする堅実な経営に転換する。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」においては、1927年に40歳代となっていた石田退三が豊田紡織に入社し、綿業分野で実績を上げた石田退三が新事業の自動車事業への進出を推し進めていた豊田喜一郎との戦略的な格闘に直面するまでを取り上げている。石田退三は児玉一造と豊田佐吉との緊密な関係から豊田紡織に入社し、利三郎の下で働くこととなる。豊田紡織と緊密な関係にある東洋棉花（経営トップは児玉一造）の本社のある大阪の地で豊田紡織大阪出張所長として実績をあげるとともに、海外との貿易取引にも力を見せることで、石田は1934年における日蘭会商の代表団の一人となるように、石田は豊田における綿業事業の中心的な役割を果たし始める。他方、豊田喜一郎はG型自動織機の開発と販売で実績を示していたが、当のG型自動織機をイギリスのプラット社に売却するための交渉で、先を走っていたはずのイギリス綿業と紡織機械製造のプラット社の衰退を具に見て、綿業に代わる新規事業の必要性を痛感する。豊田佐吉の遺志や日本政府の国産化方針を知ること自動車事業への進出を決断する（1930年頃）。喜一郎の説得により、1933年に豊田自動織機製作所に自動車部を設置し、自動車事業への進出を決断した豊田利三郎は政府の構想に対応する広大な工場用地を愛知県挙母町に求める。進めていた豊田紡織の新工場用地確保を取りやめる。この担当が石田退三であった。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。自動車事業への大量の資金投入に反対する一人であった石田は1936年に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」では、戦時下の豊田紡織、後に転じた豊田自動織機製作所における石田の活動を取り上げている。日中戦争以降の戦時経済の中で転換を迫られた豊田紡織の産業合理化の一端を監査役石田は担う。具体的には、現場の大野耐一に対して作業標準の重要性を説いている。石田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。石田は1939年に豊田紡織の取締役となるが、1941年に

豊田自動織機製作所常務取締役へと転じる。紡織業の整理・縮小によって事業の再構築を迫られていた豊田自動織機製作所は石田の下で自動車部品生産、軍需品生産への転換を推し進める。石田の実績は、石田が1944年に豊田自動織機製作所の生産担当者（戦時法令による役職）となったことでも知られる。石田は戦時下同社の工場の最高責任者となっていた。同時に豊田の持株会社である豊田産業の取締役就任し、石田は豊田の新たな経営者として登場する。

敗戦後の石田は、豊田自動織機製作所の副社長（1945年）、同社社長（1948年）、そしてトヨタ自動車工業の社長となる（1950年）。豊田自動織機製作所の戦後再建策となる見返り輸出用の織機八百台の輸出を連合軍司令部の担当者と交渉の上、認可させ実現させている。戦後のインフレーション昂進による労使対立も「部課長会と豊田系労働組合統一連絡協議会の交渉設定」、「従業員の生活の安定は生産復興あってのもの」という、いわば豊田佐吉以来の全豊田の家族主義的な観点によって収束させたとしている。

「第5章 石田退三とトヨタ自動車工業」においては、1949年のドッジ・ラインの実施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わりごと、トヨタ自動車工業の社長となった石田退三が推し進めた新しい経営のやり方について取り上げている。1948年からの乗用車生産の自由化への対応は商工省の策に沿った豊田喜一郎による「生産設備近代化5ヶ年計画」の立案となり、生産体制を整備し始めていたその矢先のドッジ・ラインによって、トヨタ自動車工業は市場収縮と財務の悪化に直面し、労使対立激化のなか、経営危機に陥る（1950年）。石田退三は争議関係者に働きかけるだけでなく、ついには銀行との折衝にまで乗り出したという。争議は人員整理と経営陣の総退陣として終息する。日本銀行名古屋支店主導の再建策はトラック生産への特化であった。戦時下の実績、豊田自動織機製作所経営トップとしての実績、そして児玉一造・利三郎人脈に連なることから、石田が次期社長に決まる（1950年5月）。同年6月の朝鮮戦争勃発は日本経済のデフレ不況を一挙に解決し、トヨタ自動車工業の経営危機からの回復も実現させる。銀行筋が立案し、石田が踏襲したトラック生産体制が朝鮮特需のアメリカ軍発注をいち早く確保させることになったのであり、石田のアメリカ第八軍購買局への日参が功を奏したとしている。

石田は朝鮮特需で得た資金を基に設備近代化五ヶ年計画を再設定し設備投資を推し進める。石田は経営危機の経験から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戦後改革の中で整備された各種償却の積極的な実施によって社内留保を蓄積し、増資や社債の発行によって資金確保を図るというやり方に到達する。この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」という石田によって打ち立てられた財務戦略が「無借金経営」の実態であったとする。石田のこの経営のやり方は、1950年代の乗用車自由競争時代に対して、乗用車専門工場・元町工場の建設と市場規模を超える工場生産体制の構築という石田の決断によって有効性を発揮し、国内市場におけるトヨタ自動車工業の優位につながるものとなる。石田が服部商店以来、経営面で発想し行動してきたことが、豊田自動織機製作所において、そしてトヨタ自動車工業において現実的な解決策として実行に移されたものと言えるとしている。鈴溪高等小学校における英語の学習を通じての海外への夢、そして服部商店、豊田紡織における海外勤務の経験が、トヨタ自動車工業における大量生産体制の構築によって、念願であったアメリカへ乗用車輸出として果たされたことにも触れている。

「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であることを結論づけている。本論文の意義もそこにあるとし、併せて、石田がいちはやく豊田系企業の代表取締役を組織した豊田会と豊田系企業の自動車工業への傾斜との関連や、石田が刈谷の地ですすめた地域貢献、社会貢献とその広がりについても指摘している。今後の課題としている。

2. 本論文の成果

本論文の成果は次の通りである。

第一に、石田退三についての資料渉猟の徹底性である。石田退三については自伝評伝を含めてかなりの冊数となっている(巻末の参考文献一覧表参照)。それらの検討だけでなく、記述された事項について、歴史的な検証を行うために、地域的な歴史資料や関係する学校資料と照らし合わせる分析手法をとっている。さらに、澤田・石田両家をはじめ、石田退三が勤務した河瀬商店などの立地地域での現地調査を行っている。豊田系企業については企業資料収集の限界を石田退三の功績調書を得て、定期刊行物としてのダイヤモンド誌の記事と系統的に照らし合わせる作業を行っている。これらの作業によって、石田に関する自伝評伝における各種の情報は歴史的な背景と関連づけられ、より事実に迫ることができているように思われる。

第二に、石田退三のたどり着いた経営のやり方を明らかにすることで、トヨタ自動車の経営的な強靱性の内容について示していることである。強靱性の原点は歴史的には石田退三がトヨタ自動車工業の経営トップとなることで推し進められた「持続的な設備投資と無借金経営の両立」にあるとしたことである。石田退三が作り上げた特異な財務戦略はトヨタ自動車の無借金経営、あるいはトヨタ銀行として理解されてきている。これに対して本論文では、ドッジ・ラインから朝鮮特需の時期におけるトヨタ自動車工業の経営危機と回復過程、さらに乗用車専用工場の元町工場建設の過程を見ることで、設備投資を持続させることで各種の償却制度を活用した内部留保の確保策の上で、増資や社債の発行を併用するという経営のやり方が定着したとしている。そしてそれは、石田の半生の中で培われた経営に対する試行が活かされたものであり、経営者としての石田の特異性につながるものとしている。

第三に、本論文は石田退三の行動に即して分析をすすめることで、関連する人物に関するファクトファイディングを提示していることである。本田宗一郎、大野耐一、そして豊田喜一郎に関するものである。本田宗一郎については、本田の浜松における最初の事業会社・東海精機の社名について、東海精機重工業株式会社であること、浜松と磐田に工場があったことや従業員規模を提示している。本田技研工業の社史などでも同社の前史ということもあり不確定のままであった。トヨタ生産方式の大野耐一についても大野方式の原点が豊田紡織時代にあることは知られていることであったが、発端が経営合理化推進中の豊田紡織における石田退三による作業標準の作成指示にあったことは本論文ではじめて提示されることである。豊田喜一郎については、1950年にトヨタ自動車工業を退任したのちも、「はたからあれこれいわんでもらいたい」という条件で社長に就任した石田退三に対して、フォード社への派遣メンバーを豊田英二にすることなどの経営アドバイスを行っていたことである。創業家の強みということではあるが、トヨタ自動車工業における乗用車生産への執念が退任後も持続していたことを強調することとなっている。

3. 残された課題

石田退三に即してトヨタ自動車工業の歴史的な解明を試みた本論文は、結果として戦後のトヨタ自動車の発展過程を解明する研究ともなっている。1950年代から1960年代にかけての時期のトヨタ自動車工業の顕著な特徴は、トヨタ自動車工業におけるトヨタ生産方式が豊田系企業へとひろまって行くことである。それと対応して豊田系企業は自動車関連事業へと傾斜していく。これらの動向とトヨタ自動車工業の経営トップ(社長・会長)であった石田退三のかかわりが残された課題の一つである。

石田退三は1953年に豊田系企業の代表取締役をメンバーとする豊田会を組織しその議長として統括指導の任に当たっている。豊田自動織機製作所においてもエンジン部品だけでなくエンジンの製造へと乗り出している。石田の狙う自動車量産体制構築に豊田系企業における自動車関連事業への傾斜が必要不可欠であったと思われるが、同時に豊田佐吉以来の豊田の大家族主義というまとまりが石田の下でどのように推し進められたのかと関連するものであり、明らかにすべき課題と考えられる。

さらに、知られているように、大野トヨタ生産方式は、トヨタ自動車工業の工場の一セクションからスタートし、工場全体へと拡大し、元町工場において仕上がっていく。その後、豊田系企業においても採用が推し進められていく。大野方式の原点に関与した石田退三が大野トヨタ方式の広がりや、石田の経営のやり方とどのように関連づけていたのか、そして本論文で指摘されている特異な財務戦略とトヨタ生産方式の関連はどのような歴史過程をたどったのかについても解明が必要となる。

石田退三研究の残されたもう一つの課題は、本論文でも指摘されている石田が刈谷の地ですすめた地域貢献や社会貢献に関することである。1979年の石田の死去にあたり刈谷市民葬が営まれたことは豊田系企業が刈谷に多く立地しそのトップを石田がつとめたことだけでなく、石田個人として「石田科学賞」の設定したことなど地域貢献が大であったことを示している。名古屋大学に対してもトヨタ自動車工業からする豊田講堂建設への巨額寄付を石田はおしすすめている。特異な経営者石田の社会貢献・地域貢献を明らかにすることも残された課題である。

以上から、本論文に関しては、博士学位請求論文として「合格」の水準に達しているものと判断することができる。