

〔論文〕

## 豊田喜一郎小論 ——創業家と新事業——

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

トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎は、織機の開発と事業化を推進した父・豊田佐吉と同様に国産化による報国という企業家精神を受け継ぎ、戦時期、そして戦後の占領下において、自動車製造という新事業を軌道に乗せる。豊田喜一郎が経営に当たった戦時統制期から戦後直後の統制期、朝鮮特需までの財務分析である収益性の分析・安全性の分析・成長性の分析、そして資金調達の分析によって、計画経済・統制経済期であり変転著しい時期にも関わらず、乗用車生産の必要性を抱えながらもトラック生産に邁進することで、経営指標のROA, ROEは市場経済志向型の推移を示していることが明らかとなっている。豊田喜一郎から引き継いだ石田退三が前提としたのも「トラックのトヨタ」という遺産であった。

**キーワード：**豊田喜一郎、トヨタ自動車工業、収益性の分析、安全性の分析、成長性の分析、資金調達の分析、石田退三

## On the Methodology for the Entrepreneurship of Toyoda Kiichiro

Masanao KASAI, Takahisa FUJII

Nagoya Gakuin University / Graduate School of Economics and Business Administration

---

発行日 2016年10月31日

目 次

はじめに

- 1 豊田家の新事業と企業家精神—問題の設定—
- 2 自動車事業経営と創業家—トラックのトヨタへ—
  - 2.1 トヨタ自動車工業創業期の財務分析
    - 2.1.1 分析対象期間
    - 2.1.2 分析のために使用した資料
    - 2.1.3 トヨタ自動車工業創業期の財務概要
  - 2.2 損益計算書の科目名及び金額に関する調整
    - 2.2.1 売上総利益、販売費一般管理費及び雑損に関する調整
    - 2.2.2 1期から16期までの販売費一般管理費、製品売上原価及び売上総利益の調整並びに7期から16期までの売上総利益率の算定
    - 2.2.3 1期から6期までの製品売上高及び製品売上原価の算定
  - 2.3 損益計算書、貸借対照表並びに主要財務指数分析表からの財務分析
    - 2.3.1 創業期の1期2期から6期までの財務会計分析
    - 2.3.2 戦中期の7期から16期までの財務会計分析—トラックのトヨタへ—
    - 2.3.3 戦後直後期の17期から23期までの財務会計分析
  - 2.4 財務分析のおわりに
- 3 「豊田佐吉の遺志」から「豊田の企業家精神」へ

はじめに

われわれは、「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, 2016年）において、リーマン・ショックにはじまる世界的な経済的危機の中、トヨタ自動車においても「トヨタ・ショック」と言われる経営危機と経営トップへの創業家からの就任という事態に対して、そのよって来る経緯とその意味について明らかにした。そこで、あらためて今日的な視点からトヨタの事業における創業家の役割を歴史的に再検討することが必要と考えるに至った。豊田、豊田家、トヨタ自動車に関しては膨大な、十二分ともいえる研究史があり、あらためて明らかにする必要はないようにも思われるが、管見の限りでも、財務分析に基づく歴史的な研究は社史を別にすれば（トヨタ自動車工業, 1968, 483ページ以下）、ほとんどなく、また、豊田家のいわゆる「一人一業」についても、実証的な研究は意外にもなく、今日の各種評論として流布している現状と言えよう。

本稿では、豊田家事業の創業者の二代目であり、トヨタ自動車工業を軌道に乗せた豊田喜一郎が経営トップに就任していた時期全体を財務的に概観することで、「一人一業」に代表される豊田家のいわば「企業家精神」と、自動車事業という新事業への進出の際の二代目としての「企業家精神」とその形成の過程について明らかにしようとするものである。

---

※本稿は、「はじめに」、1、3を笠井雅直が、2を藤井隆久がそれぞれ分担した。

## 1 豊田家の新事業と企業家精神—問題の設定—

豊田家の新事業として自動車製造に取り組み、事業として軌道づけたのは創業家二代目の豊田喜一郎であった。その評価については、一般的には、以下の通りである。

「〔豊田喜一郎は〕……父佐吉が経営する株式会社豊田自動織機製作所に入り父の発明になる自動織機改良の研究に従い遂に杼換式自動織機を完成して専売特許権を獲得し父の発明に最後の仕上げをしたが同人は父の志である自動車工業を我国に興して大いに国家に貢献しようと確く決心し先づ昭和三年九月前記製作所内に研究室を設けて自動車工業の研究に着手した。爾来巨額の費用を投じて研究に没頭すること七年、漸く同十年五月に至り乗用車第一号を完成し続いて八月には貨物自動車の第一号の完成をみるに至ったので愈々同十二年八月挙母町にトヨタ自動車工業株式会社を創立し工場設備の成るを待って翌年十一月より生産を開始したがその後絶えざる研究と工風を重ね遂に我国自動車工業の基礎を築き上げた」（『実業功労者の恩賞について 故豊田喜一郎』『昭和二十七年 叙位 三月 卷三』国立公文書館所蔵）。

見られるように、自動車事業は豊田佐吉の「志」、遺志であること、自動車の開発から事業としての達成まで豊田喜一郎によるものであること、自動車事業が「巨額の費用」を投じたものであること、そして自動車の完成まで実に「七年」の歳月を要するものであったことが述べられている。

いわば苦難の歩みであった自動車工業への進出とトヨタ自動車工業の設立は、設立後の量産工場・挙母工場の建設に際しても事態は変わらないものであった。そのことは、挙母工場の建設後のものと思われる同社パンフレット『トヨタ』に記載された「トヨタ躍進譜」（写真1参照）の箇所で「豊田佐吉翁」の写真を掲げ、以下のように記していることから想像される。



写真1 『トヨタ』（トヨタ自動車工業、パンフレット）  
名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センター所蔵

「……昭和八年九月一日に、初めて豊田自動織機製作所として大衆自動車の製作方針を明らかにしたのであります……此の大衆自動車の製作を発表した当時は、各方面より、当時の日本の状態として、自動車の製作、殊に大衆自動車工業への冒険性、更にその不可能である事が、寧ろ常識として喧伝せられていたのであります。……大規模の施設と大資本とを要し誰人もよく着手しなかったものであります。而も国産自動車の確立は軍事経済両方面から見て一刻の猶予も許されないものであります。此の環境に在って万難を排して豊田が立った所以のものは故豊田佐吉翁の自動織機の完成への動機がそうである様に、一に国家的見地から出発したものに外なりません」(前掲、『トヨタ』トヨタ自動車工業、パンフレット、1938年頃)。

豊田の自動車事業への参入が無謀とも言える「冒険」であったとはいえ、豊田佐吉による自動織機の完成と同様、「軍事経済両方面」という「国家的見地」から「一刻の猶予も許されない」「国産自動車の確立」への取り組みであることが謳われている。

豊田佐吉の位置づけは以上の点にとどまることなく、更に、次のように続ける。

「……更に豊田佐吉が晩年に於て念願とし理想としました所は、関東大震災後急激に発達した自動車の国産化にありました。その意志を継承したものが豊田利三郎であり、豊田喜一郎であります。即ち故翁の発明報国の念願は此の2人に依って近代工業の坩堝に投じられて、いみじくも花開き実を結ぶに至ったのであります」(同上)。

ここでは、自動車の国産化は豊田佐吉の遺志であり、豊田利三郎・喜一郎によって達成されたとしている。この意味での「豊田佐吉の遺志」は「国産化」にあった。なお、このパンフレット「トヨタ」にやや先行して発行されたと思われる「豊田自動織機製作所自動車部」から1937年8月に非売品として発行された『トヨタ自動車躍進譜』においては、豊田佐吉の写真は掲載されてはおらず、自動車事業を推進した豊田利三郎・喜一郎、そして、豊田自動織機製作所の重役である大島理三郎、岡部岩太郎、菅隆俊、竹内賢吉の写真が掲載されている。豊田喜一郎は「トヨタ自動車の生みの親」と記されている。この『トヨタ自動車躍進譜』は自動車販売店への配布用と理解されている(和田一夫編、1999、110-170ページ)。

設立母体の豊田自動織機製作所は、1936(昭和11)年に自動車製造事業法の許可会社となり、挙母工場の建設によって、自動車国産化という「報国」が実績を持つものとなった時点でも同社によって設立されたトヨタ自動車工業が「豊田佐吉の遺志」であることを謳うこと、そして「豊田佐吉の遺訓」を強調することにはどのような意味や役割があったのであろうか。いわば「豊田の企業家精神」について、以下、時代状況を踏まえて、財務分析を手がかりにして検討したい。

## 2 自動車事業経営と創業家—トラックのトヨタへ—

### 2.1 トヨタ自動車工業創業期の財務分析

#### 2.1.1 分析対象期間

ここでの分析はトヨタ自動車工業が設立され豊田喜一郎が副社長に就任した1937（昭和12）年8月28日から豊田喜一郎が社長を辞任した1950（昭和25）年6月期までの時期を対象とする。とは言え、分析の必要から朝鮮特需を受注した1951（昭和26）年3月期までの財務諸表を分析対象とする。

#### 2.1.2 分析のために使用した資料

一般に入手出来る『工鉦業関係会社報告書』の「1392、トヨタ自動車工業」（以下単に『工鉦業報告』と表記）と営業報告書『報告、トヨタ自動車工業』各年版（以下単に『営業報告』と表記）と『上場有価証券報告書、トヨタ自動車工業』各年版（以下単に『有価証券報告書』と表記）をもとに作成した後掲の表2-1の損益計算書と表2-2の貸借対照表と表2-3の主要財務分析指数表から分析する。

#### 2.1.3 トヨタ自動車工業創業期の財務概要

トヨタ自動車工業は、1937（昭和12）年8月28日の設立であり決算期は9月30日及び3月31日であるため、本来ならば設立の日から同年9月30日までの1期決算報告書を作成しなければならないが、下記の通り1期及び1937（昭和12）年10月1日から1938（昭和13）年3月31日までの2期は下記の通り繰入併算し作成している。

「〔トヨタ自動車工業株式会社〕第壹回第貳回報告

1938年（昭和十三年）四月二十五日

第壹回第貳回報告

愛知県西加茂郡拳母町大字下市場字前山八番地 トヨタ自動車工業株式会社

昭和拾貳年八月貳拾八日ヨリ昭和拾参年参月参拾壹日ニ至ル期間ノ営業ノ概要及諸計算ヲ報告スルコト左ノ如シ

（昭和拾貳年八月貳拾八日ヨリ昭和拾貳年九月参拾日ニ至ル第壹回決算は本社定款 第参拾九条ニヨリ第貳回決算ニ繰入併算シタルモノニシテ本営業報告モ亦之ニ準ジタリ）」（『工鉦業報告』）

と認めてあり、当損益計算書及び分析も上記にならって、1期2期は繰入併算して行う。

トヨタ自動車工業の本社は、上記の通りであり、設立の母体会社である豊田自動織機製作所の豊田利三郎社長、豊田喜一郎常務取締役という体制からすすんで、社長に豊田利三郎、副社長に豊田喜一郎が就任した。

資本金に関して、1938（昭和13）年3月31日の「貸借対照表」の資本金科目の貸方に12,000千円と記載され、未払込資本金科目の借方に3,000千円と記載されている。現行の株式の追加発行に関する取締役会の権限を規定した授權資本金制度と異なり、資本金に関する項目は定款に認められ、株券は全額発行され、斯様な会計処理が行われたものと思われる。

分析に関する数値は基本的に1期から16期は『工鉦業報告』を採用し、販売費一般管理費は『営業報告』を採用し、17期以降は『有価証券報告書』を採用する。但し『工鉦業報告』と『営業報告』と差異が生じた場合は『工鉦業報告』の数値を採用する。

又、次の2.2に於ける調整が行われた場合は調整後の数値を採用する。

## 2.2 損益計算書の科目名及び金額に関する調整

### 2.2.1 売上総利益、販売費一般管理費及び雑損に関する調整

『工鉦業報告』の「売上品総原価」の数値と『営業報告』の「事務所費」或いは「営業費」と「工場費」の和が一致する。即ち1期2期から6期までの全ての期に対して一致したので偶然ではないと解釈し、『工鉦業報告』の「売上品総原価」の全額が「販売費一般管理費」とであると認識する。

8期から10期までの『工鉦業報告』の損益計算書の科目名は、「製品原価外営業費」と「製品原価外工場費」と計上されていて、11期から16期までは「販売費一般管理費」の科目名及び数値の計上がないため、「製品原価外営業費」と「製品原価外工場費」を最新科目（Latest Account Title）と認識し、これらの数値は「製品原価外」、即ち「製品売上原価」ではなく、「販売費一般管理費」として認識し、下記表2-2-1の通り調整し、損益計算書に計上した。

『工鉦業報告』の1期2期から6期までの「売上品総原価」の全額が「販売費一般管理費」に移動するため、『工鉦業報告』の「売上」及び『営業報告』の「製品販売益」は「売上総利益」と

表2-2-1 1期2期から6期までの調整による売上総利益の算定表

単位千円

No.	摘要出典及科目／期	計算式	1 & 2	3	4	5	6
1	『工鉦業報告』： 売上品総原価		2,310	3,378	5,121	6,508	7,420
2	『営業報告』に記載された科目名： 事務所費		805	1,610			
3	営業費				1,757	2,850	2,960
4	工場費		1,505	1,768	3,364	3,658	4,460
5	合計（表2-1の販売費一般管理費）	(2+3+4)	2,310	3,378	5,121	6,508	7,420
6	差引，一致の証明	(1－5)	0	0	0	0	0
7	『工鉦業報告』の売上＝ 『営業報告』の製品販売益		1,455	2,993	3,880	6,373	8,898
8	調整後，表2-1の売上総利益に移動分		1,455	2,993	3,880	6,373	8,898



認識し、表2-2-1にて算定し移動し、表1-1の損益計算書に「売上総利益」として計上する。

『工鉦業報告』の1期2期から6期迄の損益計算書の「損失」欄に「売上品総原価」と計上され、その他に1期2期から5期まで「雑費」と、6期は「雑損」と計上されている科目表示に関して、7期以降「雑損」と計上されているから、最新科目と認定し、「雑費」は「雑損」とし損益計算書の「その他の費用」欄に計上した。

## 2.2.2 1期から16期までの販売費一般管理費、製品売上原価及び売上総利益の調整並びに7期から16期までの売上総利益率の算定

『営業報告』にある、7期の「営業特別費」と8期から10期までの「製品原価営業費」を同質科目と認定し、7期の「工場特別費」と8期から10期までの「製品原価外工場費」を同質科目と認定し、それぞれの和を表2-1損益計算書の「販売費一般管理費」として認識する。『工鉦業報告』の「売上品総原価」から前記の通り認識された「販売費一般管理費」を減じた数値を表2-2-2の通り算定し表2-1損益計算書の「製品売上原価」として計上する。

11期から16期までは『工鉦業報告』と『営業報告』に「営業費」、「営業特別費」、「製品原価外営業費」及び「工場費」、「工場特別費」、「製品原価外工場費」の記載がなく『工鉦業報告』に「売上品総原価」、『営業報告』に「当期総損金」と記載されているだけで「販売費一般管理費」の数値が不明の為、下記表2-2-2にて7期から10期までの「販売費一般管理費率」を加重平均した「販売費一般管理費率」の8.1%を「売上高」に乘じ、表2-2-2の通り「販売費一般管理費」として11期から16期までの表2-1損益計算書に認識し計上する。そして、『工鉦業報告』の「売上総原価」から前記調整後の「販売費一般管理費」を減じ、表2-1の「製品売上原価」に計上する。

## 2.2.3 1期から6期までの製品売上高及び製品売上原価の算定

下記表2-2-3は、表2-2-1及び表2-2-2の資料から計算された、1期から6期までの「製品売上高」と「製品売上原価」の算定表である。即ち表2-2-2の「売上総利益」を、表2-2-2の7期から16期までの平均売上総利益率19.8%で除し、下記表2-2-2の通り1期から6期までの「製品売上高」を算定し、次に「製品売上高」から「売上総利益」を減じ「製品売上原価」を算定する。

「売上高」及び「売上原価」関係の表記及び数値は、『営業報告』は一貫して純額主義を貫き、『工鉦業報告』は6期まで純額主義で7期以降は総額主義である。会計原則に継続性の原則があり、会計処理は継続して同様に処理されなければならない。しかしトヨタ自動車工業の創業期から戦後直後まで以下に述べる事情から一貫していない。商法が1940（昭和15）年1月1日改正、施行されたが、これが現行の会社法の直前の商法の基になったものであるが、この影響で『工鉦業報告』では総額主義に変更されたものと推察される。17期から23期までは『有価証券報告』の数値を採用しているが、17期から20期までは3年3ヶ月分の合算数値にて記載されているため合算数値を除し6ヶ月分の平均数値を比較分析のために採用する。

以上により、表2-2-1、表2-2-2、表2-2-3から調整されて、作成された表2-1損益計算書と表2-2貸借対照表及び表2-3主要財務分析指数表から分析するが、編年体的に創業期を1期から6期

表2-2-2 7期から16期までの調整による販売費一般管理費及びその率、製品売上原価、売上総利益の算定表

単位千円

No.	摘要出典及び科目／期	計算式	7	8	9	10	合計	備考	
1	『工鉦業報告』： 売上		35,517	34,323	34,067	57,241	(7-10期) 161,148		
2	売上品総原価		32,744	29,734	29,171	48,754			
3	『営業報告』： 営業特別費		2,145						
4	製品原価外営業費			1,863	1,751	1,697			
5	工場特別費		1,794						
6	製品原価外工場費			2,115	685	934			
7	計（販売費一般管理費）	(3+4+5+6)	3,939	3,978	2,436	2,631	12,984		
8	販売費一般管理費率	(7/1, %)	11.1%	11.6%	7.2%	4.6%	(平均) 8.1%	8.1%を11-16期適用	
9	差引調整後の数値（表2-1 製品売上原価）	(2-7)	28,805	25,756	26,735	46,123			
10	差引調整後の数値（表2-1 売上総利益）	(1-9)	6,712	8,567	7,332	11,118			
11	調整後表2-1売上総利益率	(10/1)	18.9%	25.0%	21.5%	19.4%			
	摘要出典及び科目／期		11	12	13	14	15	16	
12	『工鉦業報告』： 売上		44,755	48,857	39,757	43,211	71,020	58,551	(7-16期) 合計 467,299
13	調整前の売上品総原価		38,916	42,616	37,455	38,774	62,082	52,179	
14	適用される平均販売費一般 管理費率		8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	
15	調整後の数値（表2-1販売 費一般管理費）	(12×14)	3,625	3,957	3,220	3,500	5,753	4,743	
16	差引調整後の数値（表2-1 製品売上原価）	(13-15)	35,291	38,659	34,235	35,274	56,329	47,436	
17	差引調整後の数値（表2-1 売上総利益）	(12-16)	9,464	10,198	5,522	7,937	14,691	11,115	合計 92,656
18	調整後の数値（表2-1売上 総利益率）	(17/12)	21.1%	20.9%	13.9%	18.4%	20.7%	19.0%	平均 19.8%

※No.18にて調整された7-16期の平均売上総利益率を1-6期の売上総利益率に適用する。

とし、戦中期を7期から16期とし、戦後直後期を17期から23期とし、内容に関してはカテゴリー別に表2-3の主要財務分析指数表を中心に分析する。



表2-2-3 1期から6期までの調整による製品売上と製品売上原価の算定表

単位千円

No.	適用出典及び科目／期	計算式	1 & 2	3	4	5	6
1	■『工鉦業報告』及び『営業報告』 ◆表2-2-1の売上総利益		1,455	2,993	3,880	6,373	8,898
2	◆表2-2-2の売上総利益率		19.8%	19.8%	19.8%	19.8%	19.8%
3	◆調整後の数値（表1-1製品売上高）	(1／2)	7,348	15,116	19,596	32,187	44,939
4	◇調整後の数値(表1-1製品売上原価)	(3－1)	5,893	12,123	15,716	25,814	36,041

### 2.3 損益計算書、貸借対照表並びに主要財務分析指数表からの財務分析

表2-1の損益計算書及び表2-2の貸借対照表は、一般的監査基準及び検査基準である重要性の原則に則り、細部に渡る科目名及び金額の記載は省略した。即ち、当分析の目的は詳細な数値及び科目表記の精査ではなくて、数値の大まかな絶対値と前年対比増加率及び各種費率を用いて、トヨタ自動車工業の創業期、戦中期、戦後直後期別の収益性の分析や、安全性の分析或いは成長性の分析等を試みるものである故に詳細な金額及び科目表記は除外した。従って、表の単位は千円とし、一般的に財務分析に必要なと思われる多額である科目、財務分析に必要な科目とその他は科目及び金額は合算し表記した。

財務分析は、収益の根源である売上高、営業利益及び純利益を絶対値と前年対比の増収率、増益率にて成長性を分析する。流動比率（Current ratio）、当座比率（Quick assets ratio）及び自己資本比率（Capital-to-asset ratio）の数値にて安全性を分析する。総資本回転率（Total asset turnover）、在庫回転率（Inventory turnover）から資本及び在庫の効率性を分析する。

又、近代経営学指数である、純資産及び負債を含めたすべての資金をどの程度効率的に運用しているのかをみる指標であるROA（Return on Assets＝総資本利益率）と、株主から預かった資本金（純資産）からみた経営の効率性を示す指標であるROE（Return on Equity＝自己資本利益率）から事業の収益性を分析する。

尚、ROA及びROEの分子に一般的に当期純利益を用いるが、財務及び企業努力の観点から分子に営業利益或いは経常利益を用いるべきと考える。損益計算書の数値は、営業、製造及び管理の要素の範疇とその他営業外の要素の範疇及び突発的或いは偶発的要素の範疇に分かれるのであるが、ROAやROEの様な企業の経営努力一般を評価する指標には、先ず突発的或いは偶発的要素を排除した経常利益を用いる。当該損益計算書はその他の収益及び費用と特別損益が別記されていないため、分子に営業利益を使用する。従って当ROAとROEは営業、製造及び販売費一般管理費に対する評価での比率となる。

尚、別に借入金、社債、資本金から資金調達の推移を分析する。

### 2.3.1 創業期の1期2期から6期までの財務会計分析

#### 【創業期の成長性の分析】

売上は表2-1及び表2-3の通り、1期2期から6期迄、順調に増加し、成長している。

営業利益は、1期2期から5期迄営業損失であり、売上総利益率が19.8 %と順当な数値の割には販売費一般管理費率が高くなり、即ち経費に見合う売上高の絶対値が少ない事が営業損失になったものと思われる。6期には1,478千円の営業利益となった。

純利益は、1期2期が224千円純損失であったがその後は純利益に転じ、3期が547千円、4期が279千円で減益率が△49.0 %、5期が1,222千円で増益率が338.0 %、6期が1,750千円で増益率が43.2 %となった。

創業期は売上が多額でない状況で販売費一般管理費及び営業外の損失が多額であることから収益及び費用の対応が収斂するまでに年月が必要であったと推察出来るが、製造及び営業努力からの収益性は評価出来なく、生産管理、費用収益対応の管理力不足と言える。

#### 【創業期の安全性の分析】

流動比率と当座比率は、2期末から6期末迄表2-3の通りであり、流動比率から鑑みれば安全性は高いと思われるが、当座比率は10数%で推移していて安全とは言えず、まして棚卸資産と未払込資本金の和が5期迄売上高を超越していて資金需要の緊迫性と脆弱性が現れている。

安全性に最も比重が高い自己資本比率は、表2-3の通り、高水準を維持しており安全性があると見受けられるが、表2-2の貸借対照表を見ると、棚卸資産と固定資産に対応する金額の短期借入金があり、一概に安全であると言い切れない。

#### 【創業期の効率性の分析】

総資本回転率は、1期2期から6期迄の単純平均で34.2 %となり、一般的な効率とみられる100 %に対し1 / 3であり、非効率である。購入した材料が年間何回製品になったかの在庫回転率は、1期2期から6期迄の加重平均112.1 %となり、これは購買した材料が年度内に1回しか回転していないこととなり非効率である。

#### 【創業期の収益性の分析】

ROAは1期2期から5期迄、表2-3の通りマイナス続きで、6期に1.7 %とプラスとなった。ROEも1期2期から5期迄、やはりマイナスで、6期に6.4 %とプラスになった。従って、ROA、ROEのどちらを論評しても収益性は良くなく、改善の努力が見られない。

#### 【創業期の資金調達の分析】

短期借入金残高は、2期末から5期末迄半年間の売上高を超えている。自動車、トラック製造を担うトヨタ自動車工業が国策企業化していることを反映する異常な数値である。

資本金は設立時12,000千円で、4期に30,000千円に増資されたが、設立時に3,000千円、4期に

は18,000千円、5期には13,500千円、6期には9,000千円の未払込資本金の残高があるにも関わらず、2期末、3期末、5期末の株主名簿には資本金の残高全額が記載されている。しかも誰が未払いなのか不明であり、全く公的企業の体を為していない。又5期末には豊田家の支配する株の持分は、日本生命保険、名古屋銀行、大阪屋商店などの法人所有や多数の個人による株式所有の大衆化により、50%を割って45.9%にも関わらず斯様に閉鎖的な私的企業の如くな財務処理は時代が戦前・戦時ということを鑑みても不合理である。

総合的には1期&2期から6期迄、増収以外良好と認められる事項はない。即ち、次項に戦中期の量産化に移行する段に問題が現出するが、6期迄の実績は嵐の前の静けさと思われる。

### 2.3.2 戦中期の7期から16期までの財務会計分析—トラックのトヨタへ—

#### 【戦中期の成長性の分析】

売上は、7期が35,517千円で減収率が△21.0%，8期が同34,323千円で同△3.4%，9期が同34,067千円で同△0.7%と減収となり低迷している。

7期からの減少の要因は、以下のように政府から増産指示が撤回され、しかも資材の供給も難色を示され始めたからである。

「自動車の試作レベルで、少量生産では発生しなかった問題が、本格的な量産に移行する段階で、さまざまな問題を生じさせたのである。(略) 現実に発生した問題は、彼[豊田喜一郎]の予想を超える深刻なものだった。(略) 許可会社としてのトヨタ自動車工業に、政府が増産を要求してきたことを受けて一九三九(昭和十四)年五月中旬、喜一郎は社内に対して、一九四一年までに月産三〇〇〇台の増産計画を立てるように指示した。しかし、なかなか自動車の品質問題が解決しなかったために、政府は一転して方針を変更する。増産計画を撤回しただけでなく、資材の供給に対しても難色を示したのである。(略) 国産車の育成を目指してきた政府が、一転して材料支給の中止までも考えなくてはならないほど、自動車の品質は十分なものではなかったのである。」(和田一夫、由井常彦、2001、358-359ページ)。

豊田喜一郎は、この時下記の如く認めている。

「其製品、甚だ面白からず。従って使用者も満足致し居らず。かかる製品を国産品として強制的に使用させることは、果して国策上有利なるや否や疑問を生ずるに至れり故に、今後の拡張は一時中止され本年度分(来年三月まで)は一万四千台までの製作材料も支給されざることとなりたり。」(和田一夫、由井常彦、2001、359ページ。元は「通達録第六号」1939年5月30日)。

欧米の技術に学んだトヨタ自動車工業の自動車製造は、少量生産では発生しなかった問題が、本格的な量産に移行する段階で、製品に大きな問題を生じたのであった。しかし財務の数値は企

業の歴史を如実に物語るものであり、喜一郎の技術に対する謙虚な気持ちが表れている。政府の対応の機をとらえて喜一郎は自身が納得しない製品、世のため人のためにならない製品は世に出すべきでないとの意志を示す。しかも「国策上有利なるや否や」と認めていることは、喜一郎の自動車製造事業だけでなく豊田が行う事業は国家のため人のためという覚悟があらためて見てとれるところである。

1941（昭和16）年12月太平洋戦争が始まることで、10期の売上は57,241千円で68.0 %と増加する。しかし、11期は44,755千円で△21.8 %と減少し、12期は48,857千円で増収率9.2 %、13期は39,757千円で減収率△18.6 %、14期43,211千円で増収率8.7 %と乱高下した。15期は71,020千円の最高売上を記録し64.4 %増加し、終戦間近の16期は58,551千円で△17.6 %減少し敗戦を迎えた。1945（昭和20）年4月1日から9月30日まで17期の決算数値は不明のため比較評価不能である。

この乱高下については、以下の事情があった。

「戦時下の自動車生産は、対英米との開戦によって、『主戦場が南方の海上と空中戦に移ると、航空機と船舶の増産が最重視され、自動車工業は生産力拡充産業の第1位から、第2位へ、昭和18、19年には第3位へ順位が落とされて資材の割り当てが甚だしく減少』し、1943年には年産9,827台となる。だが、1942年6月のミッドウェー海戦後、本土決戦が予想されると『再びトラックの増産が重要視され、昭和19年には戦時規格型トラックを中心に1万2720台の生産を上げる』というように自動車生産は推移する。」（豊田市教育委員会、2003、337-338ページ）。

トヨタ自動車工業は戦争という大河の中を流れる木の葉の如き、自分の意志とは掛け離れた成績を残している。しかし、運としか言い様がない。挙母工場が空爆されたのは敗戦の1日前、8月14日だけだったのである。工場がほぼ無傷で残ったことが戦後のトヨタ自動車工業の運命に大きく関わるのである。第二次世界大戦で全く無傷で生産設備が残ったのは、世界でアメリカとトヨタだけと言われる所以がここにある。アメリカは戦後、再び自動車生産を拡大し世界市場を制覇する。トヨタも戦後の朝鮮特需に対応出来たのである。

かつて、豊田喜一郎が自動車生産の緒についたのは、1934（昭和9）年の早春にシボレー（GM）とクライスラーのデソート等を取得し分解検査を行ったのが始まりである。その行が尾崎正久『豊田喜一郎氏』（1951年）に認めてある。

「昭和九年早春より、シボレー、デソート等を買って、この分解検査が始まった。一方滞米の大島より、ハノマーグ、グラハムページ、等が送られてきた。これも片っ端から分解していった。喜一郎氏が、東海道を埃を浴びながら、自動車を乗り廻したのはこの時代である。」（尾崎正久、1951、73ページ）。

丁度この時期の後、1934（昭和9）年9月4日、商工省にて、大蔵省、陸軍省、海軍省、鉄道省、内務省、日産自動車、豊田自動織機製作所等が出席し会合が行われた。以下、大まかな内容である。

商工省の竹内工務局長から自動車工業の急速な確立に関して如何なる種類かを伺われ、日産の鮎川氏はシボレー（GM）、フォードに対抗すべき大衆向けの車を製造し、大なる許可会社を一社作り地方税の免税して保護すべきと具申しているが具体的な原価計算及び生産台数についての具体案はなかった。

対して、豊田自動織機製作所の豊田喜一郎は、5、6年前より研究していて、シボレー（GM）、フォードに対抗するには、月産2,700～2,800台製造する方針であり、製造費はエンジン、トランスミッション、車体、車台、電機部品等の小計2,350円と工場諸経費1,000円で合計3,350円となり、現在フォード、シボレー（GM）の売価が3,300円位であるので対抗得られ、援助金等は希望せず、一社だけでなく各工場に対し自由に置かれたし（「自動車工業確立促進協議会小委員会議事要領（第七回）」、アジア歴史資料センター所蔵資料）と述べて、具体的に実体的な研究が行われていた事を示す。この時期の目標価格（Target Price）の対抗は市場を支配していたフォードとシボレー（GM）であった。

ここで重要なことは、財務管理（Financial Management）要素である。財務管理といえば、一般通念では経営管理の一環で、資金流通（Cash Flow）と資本（Stock）としての需給バランスからの資金調達及び資金運用を指すが、ここでは戦時統制下にもかかわらず標準原価計算的な財務管理のアプローチがなされている。即ち、ターゲットプライス（Target Price）ありきの質的（各部品毎との品質）考察と量的（月産生産台数）考察がなされた上での豊田喜一郎の主張であり、その上で「各工場に対し自由に置かれたし」と競合他社への優位性の自信が読み取れるのである。このことから鑑みれば、既にトヨタ自動車工業では、ほぼ現代的な原価計算と市場参入プロセスの考察がなされている証しかと思われる（協豊会、1967、4ページ参照）。喜一郎を支える財務から喜一郎特有の財務の観点が見られるところであり、それは、1941年（昭和16）の社長就任後に実質化するものであった。

同時期の豊田喜一郎の行動については、尾崎正久『豊田喜一郎氏』にあるように、

「昭和十年五月。トヨタ自動車第一号（乗用車）車は完成した。続いて二号も完成した。（略）刈谷工場の庭に据えた第一号車に、縄を張り繞らし、神官の祝詞を受けた後、先代の眠る覚王山に運転して行った。これが、トヨタ自動車計画が外部に洩れた公式な最初の事実となった。」（尾崎正久、1951、80、81ページ）。

これらの行より判るように、当初豊田喜一郎は乗用車生産を目指していて、よく知られているようにトラックではなかったのである。

しかし、尾崎正久が言うように、

「昭和十年八月九日政府は陸軍、商工、鉄道、内務省のいわゆる連省協議の決定に基き、当

日の閣議において、国産自動車工業確立に関する決定を行い、これを閣議決定事項という異例の方法で宣明した。自動車工業を許可事業とし、外車組立事業を抑制して国産自動車を育成する。このため自動車製造事業法を制定する。」(尾崎正久, 1951, 88, 89 ページ)。

これにてトヨタの進むべき道はトラックへ舵を切られ、「トラックのトヨタ」に向かう。

表2-3-2は戦前、戦中、戦後直後の売上高、トラック・バスと乗用車の生産量及び従業員数の推移である。戦前及び戦中のトヨタ自動車工業は、トラックの生産比率が98.0 %で、乗用車の生産比率が2.0 %である。戦後直後のトラック・バスの生産比率が96.0 %で、乗用車の生産比率が4.0 %である。如何にトヨタ自動車工業が軍需産業としてのトラック製造によっていたかが判り、喜一郎在任中は「トラックのトヨタ」の実績がつくられた時期であった。

表2-3-2 トヨタ自動車工業の製品売上高、生産実績及び従業員数の推移表(1937-1951年)

年度/末日	売上高(年度別) 単位千円				生産実績(暦年) 単位台				従業員 人数
	前9/30末	後3/31末	合計	増収率	トラック バス	乗用車	合計	増産率	
1937(昭和12)	—	7,348	7,348	—	3,023	577	3,600	—	U/N
1938(昭和13)	15,116	19,596	34,712	472.4%	3,719	539	4,258	118.3%	4,065
1939(昭和14)	32,187	44,939	77,126	222.2%	10,913	107	11,020	258.8%	5,348
1940(昭和15)	35,517	34,323	69,749	90.4%	13,574	268	13,842	125.6%	6,427
1941(昭和16)	34,067	57,241	91,308	130.9%	14,331	208	14,539	105.0%	5,335
1942(昭和17)	44,755	48,857	93,612	102.5%	16,261	41	16,302	112.1%	7,195
1943(昭和18)	39,757	43,211	82,968	88.6%	9,774	53	9,827	60.3%	7,623
1944(昭和19)	71,020	58,551	129,571	156.2%	12,701	19	12,720	129.4%	7,360
戦前戦時中計 生産比率					87,571 98.0%	1,812 2.0%	89,383 100.0%		
1945(昭和20)	U/N	U/N	U/N	—	3,275	—	3,275	25.7%	3,467
1946(昭和21)	U/N	U/N	U/N	—	5,821	—	5,821	177.7	6,463
1947(昭和22)	U/N	U/N	U/N	—	3,868	54	3,922	67.4	6,345
1948(昭和23)	U/N	U/N	U/N	—	6,682	21	6,703	170.9	6,481
1949(昭和24)	U/N	U/N	U/N	—	10,589	235	10,824	161.5	7,337
1950(昭和25)	U/N	2,070,536	2,070,536	—	11,243	463	11,706	108.1	5,887
1951(昭和26)	2,129,265	4,348,120	6,477,375	—	12,758	1,470	14,228	121.5	5,685
戦後計 生産比率					54,236 96.0%	2,243 4.0%	56,479 100.0%		
合計 生産比率					141,807 97.2%	4,055 2.8%	145,862 100.0%		

注：U/N = Unknown (不明)。

出所：『トヨタ自動車75年史』, 資料編, 2013年。



従業員数に関して、戦前戦時中は堅調に増加している。敗戦時半減するが1946（昭和21）年から自動車生産の再開によって殆ど元に戻った。しかし、労働争議の折りに1,600人減少し1951（昭和26）年に至った。

営業利益は、7期が2,773千円で前期対比増加率87.6 %であり、8期が4,589千円、同65.5 %、9期が4,896千円、同6.7 %となった。【戦中期の成長性分析】にて認めた通り品質の問題で売上が下落したが、販売費一般管理費率が減少したことにより営業利益は増益となった。10期は売上が回復した影響で営業利益は8,487千円で73.3 %増益となったが、前述のとおり主戦場が南方の海上と空中戦に移る影響で売上は下落しその影響で11期は5,839千円で△31.2 %減少し、12期も6,241千円で6.9 %増加、13期は2,302千円で△63.1 %減少した。前述の通り、本土決戦の見通しから又トラック需要が増加し、14期は4,437千円と92.7 %増加し、15期も8,938千円101.4 %増加して創業以来最高の営業利益となった。しかし、16期は6,372千円で△28.7 %減少し、敗戦となった。

純利益は、7期が626千円で△64.2 %の減少なるも、その後増加し、8期は同1,233千円、増益率は97.0 %、9期は同1,970千円、同59.8 %、10期は同3,491千円、同77.2 %となるも7期の純利益が626千円からの増加である故、数値通り評価は出来ないが、純利益率は8期が3.6 %、9期が5.8 %、10期が6.1 %と高水準で推移していて評価出来る。前述の通り、主戦場が南方の海上と空中戦に移る影響で、11期の純利益は2,471千円で前期対比△29.2 %と減少し、12期は同3,158千円、同27.8 %と若干上昇するも、13期は同3,008千円、同△4.7 %と減少した。本土決戦の予想で14期は純利益が7,070千円増収率が135.0 %となり、15期は同7,802千円、同10.4 %、16期は同8,298千円、同6.4 %となり好成績であった。純利益率も、14期が16.4 %、15期が11.0 %、16期が14.2 %となった。

トヨタ自動車工業は1944（昭和19）年に軍需会社に指定され軍の監督官が常駐し、豊田喜一郎は生産責任者となった状況の中でトラック生産が拡大し好成績と苦悩の時代を反映していると考えられる。

#### 【戦中期の安全性の分析】

流動比率は、表2-3のとおり、7期から9期までは100 %を下回っているが、10期から16期149.4 %と、終始100 %を上回っていて申し分がない数値である。

当座比率をみると、7期は15.2 %で、8期16.5 %、9期23.3 %と創業期と同じく資金力は脆弱であり、その後10期から13期までは30 %から40 %台を推移し、14期には51.4 %、15期69.9 %、16期54.8 %のかなり良好な数値が並び、14期以降支払能力は十分と見受けられるが、実は換金性に乏しい短期貸付金割合が多く一概に支払能力があると思えなく、安全性は数値程高くないと思われる。

自己資本比率は、7期から16期まで常に20 %台後半から30 %台を推移している。この間12期に60,000千円に、14期に91,500千円に増資していて資本の充実を行っていることもこの比率を高めることに貢献しているが、12期の増資期には22,500千円、14期の増資期には20,210千円の未払込資本金残高があり、安全性の実態を計るには割り引いて考慮すべきである。



【戦中期の効率性の分析】

総資本回転率は、7期から12期まで10期の56.0 %を除き30 %台であり、13期が25.1 %、14期17.8 %、15期27.4 %、16期21.0 %と低水準を推移していて、投下資本及び負債、即ち総資産が年度内に売上に繋がる効率性としての評価は非効率と言える。

在庫回転率は、7期は96.1 %、8期79.1 %、9期78.4 %、10期125.7 %、11期83.2 %、12期85.8 %と推移していて決して良好な数値とは言えない。13期は64.5 %、14期50.7 %と低迷した。15期89.7 %と回復するも、16期に64.0 %となり敗戦を迎える。

総資本回転率及び在庫回転率は、政府から原材料の供給を受けていて、この既得権と先取権を行使しなければならないし、戦時下で原材料不足の折りに仕入れ先からの調達を前受けしなければならない関係で、経営的には致し方がないものと思われる。経営的判断と財務会計的非効率との狭間の苦悩が現れている

これらの比率の数値は前述の通り決して良いとは言えないが、7期に比して15期及び16期の絶対数値分析では、売上は7期が35,517千円が15期が最高であり71,020千円と約2倍であるが、総資産は7期が93,135千円で16期が278,698千円と約3倍になり、純資産は7期が26,557千円で16期が100,128千円と約4倍になった。企業の底力である資本力即ち純資産としての企業価値の絶対数値は強固になっていると思われる。しかし、創業以来初めて9期から社債を発行し、10期から長期借入金も実行していることは、いかに資金需要が緊迫しているかということを顕している。このことは、謂わば黒字倒産の傾向に近い企業運営である。

【戦中期の収益性の分析】

ROAは、7期が3.0 %、8期5.0 %、9期4.8 %、10期8.3 %、11期5.1 %、12期4.1 %と好調に推移していて軍需産業の面目躍如であるが、流石に13期からは減少し13期が1.5 %、14期1.8 %となり、売上が上がった15期も3.4 %、16期2.3 %と低迷しているが終戦直前での物資調達及び支給品確保からの総資産の膨張の影響と思われる。総資産の残高は13期末153,381千円で16期末は278,698千円となり、ほぼ倍になっている。所謂分母の数値が倍になっているため、ROAは半減したのである。

ROEは、7期が10.4 %、8期14.5 %、9期15.0 %、10期には24.5 %、11期が16.9 %、12期が14.6 %と好調に推移していて効率性は申し分ないかの数値である。しかし13期は戦時中特有情勢の影響で4.6 %、14期4.8 %と低迷し、15期は9.4 %と持ち直すが、16期6.4 %となり敗戦を迎える。

ROAもROEも戦時下という特殊事情のもとに、原価管理の経営努力が現れている。

【戦中期の資金調達の分析】

短期借入金が、12期13期と残高が上昇し出し、14期は61,279千円、15期は62,050千円、16期は74,080千円と売上高と匹敵するレベルで推移していて、しかも、1943（昭和18）年3月期に60,000千円に、そして1944（昭和19）年3月期に91,500千円に増資し、社債も20,000千円前後

の残高で推移している状況を考えれば、寺の梵鐘や美術品まで供出させられている時代に、政府からの物資供給の引き受けと原料資材の確保に苦慮していることが如実に表れていると言える。つまり政府からの支給品及び市場の原材料は、あれば兎に角、先ず購入して倉庫に仕舞うことが生産に繋がることになり、当時政府、金融界、企業が一体となり国策に報いていることがこの財務数値に顕れている。喜一郎下のトヨタ自動車工業の財務は、生産規模拡大にもかかわらず資産基盤の強化、固定資産の漸増をすすめるというトヨタ自動車工業に特有の財務原則を確保するに至ったのである。

### 2.3.3 戦後直後期の17期から23期までの財務会計分析

戦前、戦中の財務諸表は、政府、軍部からの圧力の影響と損益及び原価の守秘の意図がみえるものであったのだが、戦後の『有価証券報告書』は、詳細に又正確に財務の実態が判るものになっている。しかし1945（昭和20）年4月1日から1946（昭和21）年8月10日までの状況は今のところ不明である。戦後の明確な数値が出ているのは1949（昭和24）年11月16日以降である。『有価証券報告書』では1946（昭和21）年8月11日から1949（昭和24）年11月15日迄の損益計算書は3年3ヶ月分の数値が一括して記載してある。比較検討のために半年の数値を割り振り表2-1に記載した。

#### 【戦後直後期の成長性の分析】

17期から20期までの平均年度売上はインフレで1,177,884千円となり表面上多大な売上となった。戦後直後の喜一郎をめぐる事情については、

「1947（昭和22）年6月30日 GHQは覚書により小型乗用車三〇〇台許可。」

（尾崎正久，1955，年史45ページ）。

「喜一郎の予想通り，二十二年六月三日，年間三百台ながら乗用車の生産許可が許可された。

二十四年十月二十五日，GHQは次の覚書を出した。『乗用車の生産に関するすべての制限を廃する。』（毎日新聞社編，1971，168ページ）。

しかし、依然としてトラック生産がほとんどであり（表2-3-2）、それによって売上は順調に推移し、21期2,070,536千円、22期は2,129,265千円、23期はとうとう4,348,120千円となり前年対比実に倍以上の104.2%の増収である。1950（昭和25）6月25日に朝鮮戦争が始まり数次に亘る朝鮮特需の発注があったことが大きく売上を伸ばした要因である。

営業利益は、17期から20期の平均値は13,832千円で営業利益率が1.3%であった。21期は△2,821千円の営業損失で、22期は14,908千円の営業利益を取り戻し、23期は朝鮮特需の影響で538,236千円、営業利益率16.5%，前期対比3,610.4%増益となった。

純利益率は、21期は△75,434千円の欠損であり、22期は再評価積立金取崩額前当期純利益が△137,232千円と2期続けて赤字である。一番大きな要因が売上総利益率の低減、即ち売上原価

の高騰である。戦前、戦中は売上総利益率がほぼ20 %前後で推移していたものが、17期から20期平均が10.1 %、21期8.8 %、22期8.3 %と低減となり、即ち、売上原価率が高いことと、22期に人員整理に際する特別な退職手当金が「その他の費用」として120,857千円が計上されていることである。22期は、償却資産再評価法が施行され償却資産再評価積立金が資本勘定に繰り入れられ、22期の純欠損に相当する137,232千円が償却資産積立金から崩されて相殺となり純利益／純損失は“ZERO”になった。

23期は法人税等控除前純利益が300,233千円となり、法人税等は50,933千円で、差引当期純利益が249,300千円であった。要因は売上高が前年2,129,265千円であったものが23期には4,348,120千円となり対比約2倍となったことと、売上総利益率が前年8.3 %が23期が16.5 %とこれも約2倍になったことの相乗効果である。売上の増加は前述の通り朝鮮特需であるが、売上総利益率の上昇は、戦後の悪性インフレが収まりだし需要に見合う供給が現出した、謂わば戦後の物価騰貴の終焉、即ちドッジ・デフレによる平常経済への揺り戻しがこの増益率となったものと思われる。

この事から鑑みれば、朝鮮特需の景気への影響は計り知れないが、今一つドッジ・ラインのインフレ抑制効果も見落とす訳にはいかない。不況は死病と言われ、インフレは大病と言われるが、不況を朝鮮戦争が退治して、インフレをドッジが退治した。

#### 【戦後直後期の安全性の分析】

流動比率は20期から23期まで100 %前後と良好に推移し、当座比率も20期末が24.9 %であるが、21期51.9 %、22期42.3 %、23期50.3 %と無難な数値である。流動比率も当座比率も創業期、戦中期ほど短期借入金の割合が高くなく好転していると見受けられる。

自己資本比率は、20期末が7.0 %、21期5.2 %であったが22期25.2 %、23期は24.1 %と改善されている。しかし、実態は償却資産再評価積立金が808,219千円計上された事が最大の要因である。償却資産再評価額が資本勘定、現在の純資産勘定に組み入れられたことは大きな問題で、増資なくして資本勘定即ち資本剰余金でもない利益剰余金でもない再評価積立金を組み入れて純資産額が21期末213,314千円であったものが22期末にはたった1年で1,010,422千円とほぼ4倍になったのである。償却資産再評価法のお陰としか言いようがない。

#### 【戦後直後期の効率性の分析】

総資本回転率は20期末が38.7 %であるが、21期が50.7 %、22期53.1 %で、特に23期は83.4 %と高効率な資本が運用されている状態になった。

在庫回転率は、20期末が64.5 %であるが、21期が128.4 %、22期154.6 %、23期178.3 %と尻上がりに好調で最高率を記録している。

#### 【戦後直後期の収益性の分析】

ROAとROEは、17期から20期は合算であるため論評出来ない。21期も営業損失であるため

評価出来ない。22期はROAが0.4%，ROEが1.5%となったが、この要因は償却資産再評価による資本勘定が4倍になった事によるものであり一概に比率が悪化しているとは言い難いが、戦後続いている物価の上昇による製品原価率の高騰と経費の増加から営業利益を圧迫していると考えられ、戦後の日本経済の状況、即ちインフレの状態を映していると思われる。

しかし、23期はROAが13.4%，ROEが42.7%と頗る良好で、通常良好と思われる数値の3～4倍前後の業績を上げている。23期の税引後純利益は249,300千円であるのだが、この数値は創業以来終戦までの16期に渡る資本及び利益剰余金等の合計28,838千円の8.6倍にあたり、驚異的な業績である。【収益性の分析】でも認めたが、業績好転の最大の要因は朝鮮特需と売上総利益率の改善である。

トヨタ自動車工業は、1937（昭和12）年8月28日以来の表2-3-2に示したように、従業員数を維持したままでの朝鮮特需への対応によっていた。創業以来11年23期、戦前から、太平洋戦争を経て、敗戦。国土は焼け野原となる間、自動車製造業として当初はフォード、シボレー（GM）に対抗し、日産と競合し、政府、軍部の要求との闘い、乗用車からトラックのトヨタへと変遷し、大量生産の品質的、量的困難さを乗り越え、戦況の変化による受注の不確実さを克服し、戦後に至っては物資不足、インフレ、ドッジ不況、デフレ、金融不安、労働争議、そして豊田喜一郎の退陣迄、変転に激しいものであるが、豊田喜一郎始め、経営陣の不屈の精神と逆境に堪え得る強靱さが企業史的にも財務的にも現れている。豊田喜一郎退陣一ヶ月後に朝鮮戦争が勃発した。もし戦争開始が労働争議中であつたなら、喜一郎退陣も従業員解雇もなかったであろうか。仏教語に善悪互具があるが、斯様な逆境、苦難の道を乗り越えるからこそ、その後のトヨタ自動車があるのかも知れない。

ただし、戦後のトヨタ自動車工業、豊田喜一郎の経営戦略においても、創業以来の「国産化」で国策に対応するという機会があった。傾斜生産方式と復興金融金庫融資による重点産業の復興政策（1947年）に対して、自動車関係団体の陳情を得て、策定された「自動車経済復興生産計画」「生産五か年計画」であつた（1948年）。トヨタ自動車工業も1949年度より、トラックと小型乗用車の「生産五か年計画」をたて、工場設備の補修、新設に乗り出す（国立国会図書館調査立法参考局、1978、59ページ以下、武田晴人、1995、192ページ）。しかし、「復金融資による設備拡張」はドッジ・ラインの実施（1949年）によって、「昭和24年度の実施途中で、やむをえず中止された」（トヨタ自動車工業、1967、286ページ）。この時期、豊田喜一郎が役職を得ていたのは、自動車産業経営者連盟、日本自動車会議所、経済団体連合会、日本産業協議会、自動車工業会などであり（尾崎正久、1955、214ページ）、自動車工業の復興計画をも担っていたものと思われる。この「中止」は豊田喜一郎の経営戦略をまず打ち砕くものであつた。

#### 【戦後直後期の資金調達分析】

短期借入金は、21期に一桁上がり1,037,457千円となり、22期も1,546,487千円としたが、売上が倍になった23期は1,083,450千円と逆に減少した。

長期借入金は21期が285,276千円であつたが、22期に83,687千円と減少し、23期は53,192千

円になった。

短期借入金は短期資金、即ち原材料購入等の運転資金需要であり、長期借入金は固定資産需要である関係から、創業期から使用してきた建物、機械器具等の買い換え需要の直前期と思われる。23期に100,000千円の特別減価償却費が「その他の費用」に計上されていて、それが窺える。

21期には201,000千円の増資が行われたが、商法の改正もあり未払込資本金の計上はなく、現在の正常な表記となった。

しかし、この分析の通期を捉え、戦前、戦時中の最も良好な財務状態である15期と23期を比較すれば、15期の売上が71,020千円で合計資金調達額は169,548千円であり、売上の2.4倍であるが、23期は売上が4,348,120千円で、合計資金調達額は1,587,642千円で1／3倍と創業以来最高に良好な状態になっている。

ドッジ・ラインと朝鮮戦争への対応は経営努力というものではなく、紛れもなき運であるが、努力ありての強運の見本と言え、又努力すれば経営運の連鎖性を生む典型例であった。

## 2.4 財務分析のおわりに

22期の始まり、1950（昭和25）年4月、1,600人の人員整理が発表され、労働争議はストライキとなった。1950（昭和25）年6月、豊田喜一郎は責任をとって社長を辞し争議は終結した。豊田利三郎も辞任し、石田退三が社長に就任した。

同月25日、朝鮮戦争が勃発し朝鮮特需景気が始まった。上記の通り好成績になり、石田退三は豊田家に「大政奉還」すべく喜一郎に復職を依頼し、1951（昭和26）年5月、豊田喜一郎はトヨタ自動車工業の相談役に就任し、同年12月、社長復職が内定する。

しかし、豊田喜一郎は、1952（昭和27）年3月27日突然脳溢血で逝去した。同年6月3日、豊田利三郎も逝去した。ここにトヨタ自動車工業創業から敗戦直後までのトヨタ自動車工業の豊田喜一郎の時代（筆者、藤井の言う第一期）が終焉した。かつての1930（昭和5）年1月30日、利三郎の実兄兄玉一造が49才で亡くなり、同年10月30日豊田佐吉が63才で亡くなった。奇しくも親子兄弟、阿行畔行の如く一緒に励んできた盟友が同時期にこの世を去った。

会計の大家、かつての法政大学経営学部長であった中込世雄は、「会計」の定義を下記の如く述べた。「会計とは、企業に委託された経済的価値の運動に関して、価値計数的に情報を処理する手段の体系である。」と。ここでは「変動」ではなく「運動」といい、経営主体の意志がある。前述の如く損益計算書、貸借対照表の数値は、単なる結果ではなく、人格の集合体である企業の意志と努力と苦悩の実証である。豊田喜一郎ほど、それがあてはまる人を他に知らない。

なお、喜一郎から経営を引き継いだ石田退三についてみれば、石田退三の持ち株数は、1942（昭和17）年時点で300株にすぎず（『営業報告書』1942年9月30日）、社長に就任する1950（昭和25）年において7,720株に増加するが、喜一郎の持ち株数100,592株（『有価証券報告書』1950年9月30日）にははるかに及ばない。戦前の大株主＝経営者という図式が戦後は証券会社などの保有が増加し株主利害は後退し、経営者支配の構造となることがトヨタ自動車工業においても進行したことになる。いわばトヨタ自動車工業の非豊田家が進んだことになる。

表2-1 損益計算書 トヨタ自動車工業 自1期1937年8月28日至23期1951年3月31日

単位千円

摘要／年度(前期,後期)	1937通	1938前	1938後	1939前	1939後	1940前	1940後	1941前	1941後	1942前	1942後	1943前	1943後	1944前	1944後	1946～49 17～20	1946～49 17～20	1946～49 17～20	1946～49 17～20	1950前	1950後
適用科目／期	1&2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17～20	17～20	17～20	17～20	22	23
自 (昭和yyymmdd)	120828	130401	131001	140401	141001	150401	151001	160401	161001	170401	171001	180401	181001	190401	191001	210811	6ヶ月平均	210811	250401	251001	
至 (昭和yyymmdd)	130331	130930	140331	140930	150331	150930	160331	160930	170331	170930	180331	180930	190331	190930	200331	241115	3.25年	241115	250930	260331	
◆製品売上高	7,348	15,116	19,596	32,187	44,939	35,517	34,323	34,067	57,241	44,755	48,857	39,757	43,211	71,020	58,551	7,656,246	1,177,884	2,070,536	2,129,265	4,348,120	
◇製品売上原価	5,893	12,123	15,716	25,814	36,041	28,805	25,756	26,735	46,123	35,291	38,659	34,235	35,274	56,329	47,436	6,886,348	1,059,438	1,888,574	1,951,500	3,632,827	
◆売上総利益	1,455	2,993	3,880	6,373	8,898	6,712	8,567	7,332	11,118	9,464	10,198	5,522	7,937	14,691	11,115	769,898	118,446	181,962	177,765	715,293	
◆売上総利益率	19.8%	19.8%	19.8%	19.8%	19.8%	18.9%	25.0%	21.5%	19.4%	21.1%	20.9%	13.9%	18.4%	20.7%	19.0%	10.1%	10.1%	8.8%	8.3%	16.5%	
◇販売費一般管理費	2,210	3,378	5,121	6,508	7,420	3,939	3,978	2,436	2,631	3,625	3,957	3,220	3,500	5,753	4743	679,988	104,614	184,783	162,857	177,057	
◆同販管費率	31.4%	22.3%	26.1%	20.2%	16.5%	11.1%	11.6%	7.2%	4.6%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.9%	8.9%	8.9%	7.6%	4.1%	
◆営業利益	△855	△385	△1,241	△135	1,478	2,773	4,589	4,896	8,487	5,839	6,241	2,302	4,437	8,938	6,372	89,910	13,832	△2,821	14,908	538,236	
◆営業利益率	△11.6%	△2.5%	△6.3%	△0.4%	3.3%	7.8%	13.4%	14.4%	14.8%	13.0%	12.8%	5.8%	10.3%	12.6%	10.9%	1.3%	1.3%	△0.1%	0.8%	14.8%	
◆その他収益	650	979	1,564	1,483	570	910	830	602	766	502	694	2,420	7,755	3,031	4793	268,686	41,336	24,761	117,414	72,944	
◇その他費用	19	47	44	126	298	3,057	4,186	3,528	5,762	3,870	3,777	1,714	5,122	4,167	2867	347,618	53,479	97,374	269,554	310,947	
◆その他差引計	631	932	1,520	1,357	272	△2,147	△3,356	△2,926	△4,996	△3,368	△3,083	706	2,633	△1,136	1,926	△78,932	△12,143	△72,613	△152,140	△238,003	
◆当期純利益	△224	547	279	1,222	1,750	626	1,233	1,970	3,491	2,471	3,158	3,008	7,070	7,802	8,298	10,978	1,689	△75,434	△137,232	300,233	
◇法人税等	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50,933	
◆税引後当期純利益	△224	547	279	1,222	1,750	626	1,233	1,970	3,491	2,471	3,158	3,008	7,070	7,802	8,298	10,978	1,689	△75,434	△137,232	249,300	
◆税引後当期純利益率	△3.0%	3.6%	1.4%	3.8%	3.9%	1.8%	3.6%	5.8%	6.1%	5.5%	6.5%	7.6%	16.4%	11.0%	14.2%	0.1%	0.1%	△3.6%	△6.4%	5.7%	
◆再評価積立金取崩額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137,232	0	
◆差引純損益	△224	547	279	1,222	1,750	626	1,233	1,970	3,491	2,471	3,158	3,008	7,070	7,802	8,298	10,978	1,689	△75,434	0	249,300	

出所：

A. 『工業製鋼株式会社報告書』1392, トヨタ自動車工業, 自1期, 昭和12年8月28日, 至16期, 昭和20年3月31日。

B. 営業報告書『報告, トヨタ自動車工業』各年版, 自1期, 昭和12年8月28日, 至16期, 昭和20年3月31日。

C. 『上場有価証券報告書』トヨタ自動車工業株式会社, 自17期, 昭和21年8月11日, 至23期, 昭和26年3月31日。

注：摘要欄に記載された◆印は収入、利益を表わし、◇印は原価、費用を表わす。



表2-2 貸借対照表 トヨタ自動車工業 2期末(1938年3月31日現在) から23期末(1951年3月31日現在)まで

摘要/年度(前期, 後期)	単位:千円																			
	1937通 1&2	1938前 3	1938後 4	1939前 5	1939後 6	1940前 7	1940後 8	1941前 9	1941後 10	1942前 11	1942後 12	1943前 13	1943後 14	1944前 15	1944後 16	1946 20	1947～49 21	1950後 22	1951前 22	1951後 23
年度末(昭和19ymmdd)	130331	130930	140331	140930	150331	150930	160331	160930	170331	170930	180331	180930	190331	190930	200331	210810	241115	250331	250930	260331
◆預金現金	2,901	646	1,347	1,752	2,371	2,021	1,299	3,087	2,553	4,435	3,442	3,523	17,328	22,680	13,309	684	2,448	360,284	159,889	757,476
◆定掛金受取手形	1,091	3,443	2,921	4,978	3,835	5,268	8,286	8,030	12,981	13,278	15,069	10,153	16,276	18,102	15,111	38,836	540,850	1,118,414	655,105	587,040
◆短期貸付金前払金等	518	45	78	282	678	2,031	310	3,865	4,190	6,668	5,702	11,611	17,045	34,548	38,558	51,792	106,388	295,853	353,688	492,435
◆棚卸資産	7,821	9,773	17,899	22,177	22,951	29,966	32,564	34,122	36,681	42,410	45,039	53,114	69,516	62,817	74,067	112,845	1,627,847	1,470,955	1,261,737	2,038,000
◆未払込資産	3,000	3,000	18,000	13,500	9,000	4,500	0	0	0	0	22,500	15,000	20,210	20,210	20,210	0	0	0	0	0
◆その他流動資産	5,675	4,627	3,787	3,973	4,648	6,102	5,570	7,862	3,022	2,637	4,530	4,171	12,190	18,396	21,204	90,412	283,358	148,772	157,172	89,696
◆流動資産合計	21,006	21,534	44,032	46,662	43,483	49,988	48,029	56,966	59,427	69,428	96,282	97,572	152,565	176,753	182,459	294,569	2,560,891	3,394,278	2,587,591	3,964,647
◆土地	276	631	668	1,060	908	908	910	979	1,423	1,222	1,533	1,492	3,804	3,148	3,430	3,084	6,835	6,687	8,475	10,562
◆建物	561	5,682	6,848	7,826	7,791	7,640	7,431	7,390	7,418	7,738	7,866	7,694	14,196	11,683	12,463	8,950	101,818	89,547	401,684	396,981
◆機械装置	10,591	15,112	20,569	21,976	22,829	23,405	23,038	19,773	14,173	14,665	14,809	14,887	20,419	14,453	15,873	16,640	151,353	168,332	835,421	703,171
◆その他有形固定資産	1,986	2,938	4,134	5,338	6,595	7,486	7,677	7,684	6,853	6,861	6,656	7,175	7,418	7,506	8,419	14,488	191,096	286,913	110,083	106,381
◆固定資産計	13,414	24,363	32,219	36,200	38,123	39,439	39,056	35,826	29,867	30,486	30,864	31,248	45,837	36,790	40,185	43,172	451,102	551,479	1,355,663	1,217,095
◇減価償却累計額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
◆有形固定資産差引合計	13,414	24,363	32,219	36,200	38,123	39,439	39,056	35,826	29,867	30,486	30,864	31,248	45,837	36,790	40,185	43,172	451,102	551,479	1,355,663	1,217,095
◆長期投資及無形固定資産	437	519	589	687	2,911	3,708	4,664	9,065	12,620	15,100	26,235	29,872	44,854	45,711	56,064	60,614	35,128	139,263	64,261	33,681
◆資産合計	34,857	46,416	76,840	83,549	84,517	93,135	91,749	101,857	102,214	115,014	153,381	158,692	243,256	259,254	278,698	398,355	3,047,121	4,085,020	4,007,515	5,215,423
◇買掛金及支払手形	4,404	4,093	7,344	8,187	8,469	9,499	7,797	7,412	8,414	8,534	9,534	9,691	10,184	17,722	21,427	70,407	1,193,518	1,447,828	950,706	1,599,558
◇短期及1年内長期借入金	17,850	25,988	31,708	37,517	41,178	42,561	47,866	43,998	27,033	28,889	43,106	42,959	61,279	62,050	74,080	121,210	1,037,457	1,546,487	1,083,450	1,495,957
◇その他流動負債	828	4,012	7,186	6,321	2,808	10,018	4,487	12,813	11,927	22,845	15,470	20,671	27,158	28,042	26,645	55,856	380,462	423,365	729,250	557,197
◇流動負債合計	23,082	34,093	46,238	52,025	52,455	62,078	60,150	64,223	47,374	60,268	68,110	73,321	98,621	107,814	122,152	247,473	2,611,437	3,417,680	2,763,406	3,652,712
◇長期借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	15,161	5,270	0	0	12,490	17,000	16,958	18,183	203,376	285,276	83,687	53,192
◇社債	0	0	0	0	0	0	0	5,000	5,000	15,000	20,000	20,000	19,875	19,625	19,250	18,750	18,750	168,750	150,000	250,000
◇固定負債合計	0	0	0	0	0	0	0	5,000	20,161	20,270	20,000	20,000	32,365	36,625	36,208	36,933	222,126	454,026	233,687	303,192
◇負債合計	23,082	34,093	46,238	52,025	52,455	62,078	60,150	69,223	67,535	80,538	88,110	93,321	130,986	144,439	158,360	284,406	2,833,563	3,871,706	2,997,093	3,955,904
□資本金	12,000	12,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	60,000	60,000	91,500	91,500	91,500	91,500	201,000	201,000	201,000	201,000
□法定積立金(準備金)	0	0	0	0	0	0	0	0	560	740	870	1,030	8,120	8,480	8,880	0	0	808,422	808,219	808,219
□その他積立金等	0	0	30	60	160	260	360	460	400	1,010	1,010	1,010	3,665	5,115	9,735	15,985	1,885	1,885	1,000	1,000
□利益剰余金	△225	323	572	1,464	1,902	797	1,239	2,174	3,719	2,796	3,391	3,331	8,985	9,720	10,223	6,464	10,978	10,429	N/E	249,300
□純資産合計	11,775	12,323	30,602	31,524	32,062	31,057	31,599	32,634	34,679	34,476	65,271	65,371	112,270	114,815	120,338	113,949	213,558	213,314	1,010,422	1,259,519
◇負債純資産合計	34,857	46,416	76,840	83,549	84,517	93,135	91,749	101,857	102,214	115,014	153,381	158,692	243,256	259,254	278,698	398,355	3,047,121	4,085,020	4,007,515	5,215,423

出所:

表2-1に同じ。

注: 摘要欄に記載された◆印は資産を表わし, ◇印は負債を表わし, □印は純資産を表わす。



表2-3 主要財務分析指数表 トヨタ自動車工業 1期1937年から23期1951年まで

単位千円

摘要/年度 (前期, 後期)	1937通	1938前	1938後	1939前	1939後	1940前	1940後	1941前	1941後	1942前	1942後	1943前	1943後	1944前	1944後	1947～49 17～20	1950後	1951前	1951後
年度末 (昭和ymmdd)	130331	130330	140331	140330	150331	150330	160331	160330	170331	170330	180331	180330	190331	190330	200331	241115	250331	250930	260331
◆成長率/売上																			
◆売上高	7,348	15,116	19,596	32,187	44,839	35,517	34,323	34,067	57,241	44,755	48,857	39,757	43,211	71,020	58,551	1,177,884	2,070,536	2,129,265	4,348,120
◆前年対比成長率	-	+105.7%	+29.6%	+64.3%	+39.6%	△21.0%	△3.4%	△0.7%	+68.0%	△21.8%	+9.2%	△18.6%	+8.7%	+64.4%	△17.6%	-	+75.8%	+2.8%	+104.2%
◆成長率/営業利益																			
◆営業利益	△855	△385	△1,241	△135	1,478	2,773	4,589	4,896	8,487	5,839	6,241	2,302	4,437	8,938	6,372	13,432	△2,821	14,908	538,236
◆前年対比成長率	-	△55.0%	222.3%	△89.1%	-	+87.6%	+65.5%	+6.7%	+73.3%	△31.2%	+6.9%	△63.1%	+92.7%	+101.4%	△28.7%	-	-	-	3610.4%
◆成長率/純利益																			
◆税引後純利益	△224	547	279	1,222	1,750	626	1,233	1,970	3,491	2,471	3,158	3,008	7,070	7,802	8,298	1,689	△75,434	0	249,300
◆前年対比成長率	-	-	△49.0%	+338.0%	+43.2%	△64.2%	+97.0%	+59.8%	+77.2%	△29.2%	+27.8%	△4.7%	+135.0%	+10.4%	+6.4%	-	-	-	-
◆流動比率 Current ratio. Base = 100%																			
◆流動資産合計 = ca	21,006	21,534	44,032	46,662	43,483	49,988	48,029	56,966	59,427	69,428	96,282	97,572	152,565	176,753	182,459	2,560,891	3,394,278	2,587,591	3,964,647
◆流動負債合計 = cl	23,082	34,093	46,238	52,025	52,455	62,078	60,150	64,223	47,374	60,268	68,110	73,321	98,621	107,814	122,152	2,611,437	3,417,680	2,763,406	3,652,712
◆流動比率 = ca/cl	91.0%	63.2%	95.2%	89.7%	82.9%	80.5%	79.8%	88.7%	125.4%	115.2%	141.4%	133.1%	154.7%	163.9%	149.4%	98.1%	99.3%	93.6%	108.5%
◆当座比率 Quik assets ratio. Base = 70%																			
◆現金現金	2,901	646	1,347	1,752	2,371	2,021	1,299	3,087	2,553	4,435	3,442	3,523	17,328	22,680	13,309	2,448	360,284	159,889	757,476
◆仕掛金受取手形	1,091	3,443	2,921	4,978	3,835	5,368	8,286	8,030	12,981	13,278	15,069	10,153	16,276	18,102	15,111	540,850	1,118,414	655,105	587,040
◆短期貸付金前払金	518	45	78	282	678	2,031	310	3,865	4,190	6,668	5,702	11,611	17,045	34,548	38,558	295,853	295,853	353,688	492,435
◆当座資産計 = la	4,510	4,134	4,346	7,012	6,884	9,420	9,895	14,982	19,724	24,381	24,213	25,287	50,649	75,330	66,978	649,686	1,774,551	1,168,682	1,836,951
◆流動負債合計 = cl	23,082	34,093	46,238	52,025	52,455	62,078	60,150	64,223	47,374	60,268	68,110	73,321	98,621	107,814	122,152	2,611,437	3,417,680	2,763,406	3,652,712
◆当座比率 = la/cl	19.5%	12.1%	9.4%	13.5%	13.1%	15.2%	16.5%	23.3%	41.6%	40.5%	35.5%	34.5%	51.4%	69.9%	54.8%	24.9%	51.9%	42.3%	50.3%
◆自己資本比率 Capital-to-asset ratio. Base = 20～25%																			
◆純資産	11,775	12,323	30,602	31,524	32,062	31,057	31,599	32,634	34,679	34,476	65,271	65,371	112,270	114,815	120,338	213,558	213,314	1,010,422	1,259,519
◆未払込資本金	3,000	3,000	18,000	13,500	9,000	4,500	0	0	0	0	22,500	15,000	20,210	20,210	20,210	0	0	0	0
◆税引純資産 = na	8,775	9,323	12,602	18,024	23,062	26,557	31,599	32,634	34,679	34,476	42,771	50,371	92,060	94,605	100,128	213,558	213,314	1,010,422	1,259,519
◆総資産 = ta	34,857	46,416	76,840	83,549	84,517	93,135	91,749	101,857	102,214	115,014	153,381	158,692	243,256	259,254	278,698	3,047,121	4,085,020	4,007,515	5,215,423

摘要/年度 (前期, 後期)	1937通	1938前	1938後	1939前	1939後	1940前	1940後	1941前	1941後	1942前	1942後	1943前	1943後	1944前	1944後	1947～49	1950後	1951前	1951後
年度末 (昭和ymmdd)	130331	130330	140331	140930	150331	150930	160331	160930	170331	170930	180331	180930	190331	190930	200331	241115	250331	250930	260331
◆自己資本比率 = $na/ta$	25.2%	20.1%	16.4%	21.6%	27.3%	28.5%	34.4%	32.0%	33.9%	30.0%	27.9%	31.7%	37.8%	36.5%	35.9%	7.0%	5.2%	25.2%	24.1%
◆総資本回転率 Total asset turnover: Base = 100%																			
◆売上高 = s	7,348	15,116	19,596	32,187	44,939	35,517	34,323	34,067	57,241	44,755	48,857	39,757	43,211	71,020	58,551	1,177,884	2,070,536	2,129,265	4,348,120
◆総資産 = ta	34,857	46,416	76,840	83,549	84,517	93,135	91,749	101,857	102,214	115,014	153,381	158,692	243,256	259,254	278,698	3,047,121	4,085,020	4,007,515	5,215,423
◆総資産回転率 = $s/ta$	21.1%	32.6%	25.5%	38.5%	53.2%	38.1%	37.4%	33.4%	56.0%	38.9%	31.9%	25.1%	17.8%	27.4%	21.0%	38.7%	50.7%	53.1%	83.4%
◆在庫回転率 Inventory turnover																			
◇売上原価 = cs	5,803	12,123	15,716	25,814	36,041	28,805	25,756	26,735	46,123	35,291	38,659	34,235	35,274	56,329	47,436	1,059,438	1,888,574	1,950,500	3,632,827
◆棚卸資産 = i	7,821	9,773	17,899	22,177	22,951	29,966	32,564	34,122	36,681	42,410	45,039	53,114	69,516	62,817	74,067	1,627,847	1,470,955	1,261,737	2,103,000
在庫回転率 = $cs/i$	75.3%	124.0%	87.8%	116.4%	157.0%	96.1%	79.1%	78.4%	125.7%	83.2%	85.8%	64.5%	50.7%	89.7%	64.0%	65.1%	128.4%	154.6%	178.3%
◆ROA = Return on Assets, 総資本利益率 Base = 5%																			
◆営業利益	△855	△385	△1,241	△135	1,478	2,773	4,589	4,896	8,487	5,839	6,241	2,302	4,437	8,938	6,372	—	△2,821	14,908	538,236
◆総資産	34,857	46,416	76,840	83,549	84,517	93,135	91,749	101,857	102,214	115,014	153,381	158,692	243,256	259,254	278,698	—	3,047,121	4,085,020	4,007,515
◆ROA	△2.5%	△0.8%	△1.6%	△0.2%	1.7%	3.0%	5.0%	4.8%	8.3%	5.1%	4.1%	1.5%	1.8%	3.4%	2.3%	—	△0.1%	0.4%	13.4%
◆ROE = Return on Equity, 株主資本利益率 Base = 10%																			
◆営業利益	△855	△385	△1,241	△135	1,478	2,773	4,589	4,896	8,487	5,839	6,241	2,302	4,437	8,938	6,372	—	△2,821	14,908	538,236
◆純資産	8,775	9,323	12,602	18,024	23,062	26,557	31,599	32,634	34,679	34,476	42,771	50,371	92,060	94,605	100,128	—	213,314	1,010,422	1,259,519
◆ROE	△9.7%	△4.1%	△9.8%	△0.7%	6.4%	10.4%	14.5%	15.0%	24.5%	16.9%	14.6%	4.6%	4.8%	9.4%	6.4%	—	△1.3%	1.5%	42.7%
◇資金調達:																			
◇短期借入金	17,850	25,988	31,708	37,517	41,178	42,561	47,866	43,998	27,033	28,889	43,106	42,959	61,279	62,050	74,080	121,210	1,037,457	1,546,487	1,083,450
◇長期借入金	0	0	0	0	0	0	0	15,161	5,270	0	0	12,490	17,000	16,958	18,183	203,376	285,276	83,687	53,192
◇社債	0	0	0	0	0	0	5,000	5,000	15,000	20,000	20,000	19,875	19,625	19,250	18,750	18,750	168,750	150,000	250,000
◇資本金	12,000	12,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	60,000	60,000	91,500	91,500	91,500	91,500	201,000	201,000	201,000
◆未払資本金	△3,000	△3,000	△18,000	△13,500	△9,000	△4,500	0	0	0	0	△22,500	△15,000	△20,210	△20,210	△20,210	0	0	0	0
◇合計資金調達	26,850	34,988	43,708	54,017	62,178	68,061	82,866	94,159	77,303	78,889	100,606	120,324	169,194	169,548	182,303	434,836	1,692,483	1,981,174	1,587,642
◇増加率	—	30.3%	24.9%	23.6%	15.1%	9.5%	21.8%	13.6%	△17.9%	2.1%	27.5%	19.6%	40.6%	0.2%	7.5%	—	—	17.1%	△19.9%

出所：表2-1に同じ。

### 3 「豊田佐吉の遺志」から「豊田の企業家精神」へ

以下、あらためて、トヨタ自動車工業の「非豊田家化」について検討する。豊田佐吉（1967年生まれ）の自動車製造に関する「遺志」が伝えられたとする昭和初期，晩年の豊田佐吉についてみれば，昭和初期の豊田自動織機製作所においては，自動織機に続いて，紡績機械の国産化が課題であり，1931年に「ハイドラフト精紡機」を完成させている。競合する豊田式織機社は，すでに大正末に紡績機械の国産化を達成し（笠井雅直，2014，48ページ），1929年には「ハイドラフト化」した精紡機の製造を開始していた（愛知県史編さん委員会，2004年，654ページ）。豊田自動織機製作所においてハイドラフト精紡機を完成させたのは豊田喜一郎であった。とすれば，豊田佐吉が病に倒れた1927年，そして豊田喜一郎が国産自動車の開発に着手したと言われる1928年頃の豊田佐吉は紡織機に関する多数の特許を取得しており（トヨタ自動車工業，1955，株式会社豊田自動織機製作所『創立25周年 第50期 営業報告書』），依然として「一つの部分的発明に成功すると，直ちに旅装をととのえて上海〔の経営する豊田紡織廠〕を出発し，一路上京して特許の手続を済ませ，帰路飄然と名古屋へ立ち寄り，家人や知友を驚かせた」という（中外産業調査会，1937，187ページ）。紡織機，「環状織機」の発明に集中していたとみることができる（中外産業調査会，1937，185-140ページ）。

とすれば，自動車事業に関する豊田佐吉の「遺志」が「豊田の企業家精神」となるのは何時からであろうか。豊田自動織機製作所が自動車部を設置し，いわば豊田利三郎・喜一郎が自動車事業を本格化させるのは1933年9月であり，最初の自動車である「A1型乗用車の試作第一号車」が完成するのが1935年5月であり，そして，その生産を開始するのが1936年4月であった。最初の自動車量産工場である「刈谷組立工場」が完成するのは1936年5月であった（トヨタグループ，2005，「トヨタグループの現況と歩み」）。

豊田は1936年に至るまでに，多大の資金をその事業に投入しており，豊田自動織機製作所などの豊田の事業会社内の「不満や不安」も拡大気味であったことから，和田一夫が明らかにしたように，1935年10月30日の故豊田佐吉の「六周忌日」には豊田綱領が新たに制定される（トヨタ自動車工業，1955，「再刊のことば」，和田一夫・由井常彦，2001年，323-324ページ）。それは「豊田佐吉翁の遺志を体し 一 上下一致，至誠業務に服し産業報国の実を挙ぐべし」から始まる五か条からなるものであり，その趣旨は「故豊田佐吉翁の産業報国の遺志を継承して，逐年多角的に事業を経営し，之を進展せしめて来た豊田後継者」（岡本藤次郎，1953，109ページ）のいわば企業家精神を「全豊田事業従業員」に提示することで新事業である自動車製造を続行するためのものであった。くしくも，1936年には文部省の教科書「国語読本巻八」に「故豊田佐吉翁の発明事蹟が精しく採録」され，豊田佐吉は「立志伝中」の人となる（岡本藤次郎，1953，110ページ）。豊田佐吉の「産業報国」の「遺志」は「豊田の企業家精神」となったのであった。

すでに見たように，豊田はトヨタ自動車工業挙母工場の完成に際して，自動車事業が「豊田佐吉の遺志」であることを強調し，「国家的見地」，「産業報国」を確認している。和田一夫によれば，「佐吉の遺志」を掲げた直接の動機は，「トヨタ自動車工業設立に際しての株式公開向け」として

いる（和田一夫編, 1999, 7 ページ）。トヨタ自動車工業設立に際しての資金調達のためであった。かくして、一般的にも「豊田佐吉の遺志」が「豊田の企業家精神」として流布することとなる。ただし、創業家豊田の事業については、以下の文を見られるように、「豊田一族」「豊田の方針」という「一風変わった経営」と見られていた。

「……〔トヨタ自動車工業は〕豊田一族の色彩が濃厚である。株主の多くは関係者と、豊田の方針を理解するものだから一風変わった経営が行われる。豊田の信用は高い。そして研究は深い。繊維工業界における功績は偉大であった。その余力を自動車事業に移したものだから、理想は雄大で、すべてが大規模に運ばれる。……」（『経済雑誌ダイヤモンド』昭和16年1月21日号, 63 ページ）

とすれば、当初は「豊田佐吉の遺志」が通用する範囲での資金調達方針とも理解できよう。だが、1941年に1月に豊田喜一郎がトヨタ自動車工業の社長に就任すると、「豊田の企業家精神」は、やや変化する。以下の文を見られたい。

「……〔トヨタ自動車工業が〕織機製作工場から生まれた事は、周知の事実である。初め、豊田式織機製作工場に於いて、大規模の試験製作を行い、充分の自信を得て、新しく会社を創立し、工場を建設したのである。試験製作時代に於いては、欠損が続いた。その欠損は累積して四百万円に達した。だが、それは悉く豊田氏の個人事業に於いて負担し、新会社に累を及ぼさなかった。この点がまず国策的である。……現社長豊田喜一郎氏は、豊田佐吉の長男である。……氏は長男に「お前は自動車の製作に精進せよ」と遺言して死んだ。蓋し先代佐吉氏は時代の先端を行く人である。……佐吉氏は、その晩年に於いては、時代の転換を知った。そこで、我子に前述の如き遺言をしてこの世を去ったのである。長男喜一郎氏は……父の死後、その遺訓に基づき、悲壮な決心を以て自動車の製作に着手した。自動車の製作は多岐複雑であって、頗る六つかしい。……喜一郎氏は、豊田一家の力を以て、この難事業を遂行しなければならぬ。そこで一族に予めその覚悟をさせ、悲壮な決心を以て、製作に着手したのである」（『経済雑誌ダイヤモンド』昭和17年12月11日号, 57 ページ）。

ここにおいて、豊田佐吉の遺志は「豊田喜一郎が自動車の製作をすること」となったのである。したがって、自動車事業を推進したのは、創業家豊田家の二代目の豊田喜一郎であり、「豊田一家の力」によるものとしている。新事業としての自動車製作は豊田喜一郎の課題とされ、新事業を機に「豊田の企業家精神」は「豊田家の企業家精神」、「豊田喜一郎の企業家精神」となったといえよう。ただし、豊田喜一郎が自ら「私〔豊田佐吉〕は織機で国のためにつくした。お前〔豊田喜一郎〕は自動車をつくって国のためにつくせ。これが父の遺言であった」と述べたのは、1935年11月に「東京芝浦で行ったトヨタ自動車試作車東京発表会の席上」であり、「父子〔佐吉と喜一郎〕相伝的な話題」として「参会者を驚かせた」という（尾崎正久, 1962, 37 ページ）。

当時は、豊田佐吉の「遺言」によって新事業の正統性を確保しようとしたとすることができよう。

さらに、第二次大戦後においても、「……〔豊田佐吉〕翁を扶け翁の遺志を体して、紡績機械の製作、国産自動車の製作等幾多新規開拓」に功があったのは「豊田利三郎、豊田喜一郎、岡部岩太郎、鈴木利蔵、大島理三郎諸氏等」の「卓見」であり「育ての親」としているが（株式会社豊田自動織機製作所『創立25周年 第50期 営業報告書』）、豊田喜一郎の社長退陣とその死去によって「豊田の企業家精神」は大きく変化する。

戦後のドッジ不況によるトヨタ自動車工業の「経営危機」のさなかに、豊田喜一郎から交代して社長に就任した石田退三においては、「トヨタ自動車のピンチは、同時に、豊田家にとっての重大危機」という認識であったとする（渡部茂，1952，ページ）。そのことは石田退三の社長就任時の発言の中で、トヨタ自動車工業は「ご承知のごとく、前社長豊田喜一郎苦心の創業によるものであります。……会社の業績好転に努力し、かならず各位のご期待にそうことを得ましたあかつきには、ふたたび豊田喜一郎氏を社長にお迎えする……」（岡戸武平，1965，223ページ）と述べていることと対応するものであった。

さらに、豊田喜一郎、豊田利三郎の死去（両氏ともに1952年）に際しては、次のように述べている。まず、豊田喜一郎については、次の通りである。

「弔辞……自動織機は父佐吉翁によって発明せられたが、之を改良し、大量生産化し遂に世界の隅々にまでも普及したのは君〔豊田喜一郎〕の偉業の然らしむる処であります。……父子二代に亘る紡織機の完成こそは我が国綿業界をして世界の覇者たらしめる原動力となったのであります。さて昭和八年父君の遺言により豊田自動織機製作所の一角に自動車エンジン製作工場が建設せられたが、之こそ君が次の飛躍の端緒でありました。……昭和二十七年四月一日」（岡本藤次郎，1953，237-238ページ）。

紡織機械の完成（G自動型織機、ハイドラフト精紡機）は、豊田喜一郎の功績であり、さらに「豊田佐吉の遺言」にはじまる自動車事業も豊田喜一郎に帰せられるべきものとしている。そして、自動車事業は創業家二代目「豊田喜一郎の飛躍の端緒」とまで述べている。新事業のよって来るところは豊田喜一郎としているかの如くである。

併せて、石田退三による豊田利三郎の豊田の事業における位置については、以下の通りである。

「弔辞……〔豊田利三郎〕は 紡績並びに繊維機械製造の事業着々成績を挙ぐるに至るや佐吉翁の遺志を体して昭和八年故豊田喜一郎氏と共に当時我国の経済並びに工業力を以てしては何人も躊躇して着手し得なかつた国産自動車の製造に多大の犠牲をも顧みず全私財を擲つゝの慨を以て之が試作を開始し四年半に亘る研究の結果自動車の製造に確固たる自信を得……大生産工場トヨタ自動車工業株式会社を建設し〔た〕……昭和二十七年六月十日」（岡本藤次郎，1953，245ページ）。

見られるように、豊田の事業の経営的な決断や主導性にその役割をみており、「豊田喜一郎とともに」新事業に進出したことが述べられているのであった。

とすれば、かつて1938年頃のパンフ「トヨタ」において後景に退いていた豊田喜一郎による自動車の開発に関する、以下のような評価が全面化したのであった。

「自動車工業の黎明に魁けて豊田喜一郎は東京帝国大学工学部出身の機械学者であり、父翁〔豊田佐吉〕在世の頃から暇さえあれば父に従って、或いは単独に、菜っ葉服を着て、職工同様の経験を営めました。父は織機に生涯を捧げ、彼は機械の中に誕生し成長したのであります。現在〔1938年頃〕トヨタ自動車の指導者として陣頭に立っています」（前掲、『トヨタ』1938年頃）。

豊田における創業家の貢献は、自動車事業がまだ途上である1938年頃には、「佐吉は織機」，「喜一郎は機械」とされていたが、戦時下のトラック生産によってトヨタ自動車工業が軌道に乗り、豊田グループ企業を中心となったことで、「豊田佐吉の遺志」という「豊田の企業家精神」は、「豊田喜一郎の企業家精神」となり、豊田家の新事業への進出は「一人一業」論として定式化されるに至ったのである。そのことは、1958年に刊行された社史、『トヨタ自動車20年史』の中で次のように記していることから納得的と考えられる。

「……日本人の頭と腕で外国製品に負けないものをつくりあげた、佐吉の精神が、やはり喜一郎に受けつがれていることは、その最初に手がけた国産紡績機の製作にもあらわれていました。さらに、佐吉の「一人一業」の教えは、喜一郎に、自動車工業の確立こそが、生涯の一業、つまり天職である〔として〕……こうして佐吉の遺志は、喜一郎の強い決意によって貫かれることになったのであります。」（『トヨタ自動車20年史』1958、30ページ）

かくて、「トラックのトヨタ」として、1953年に生産台数で日本最大の自動車会社になるとともに（『経済雑誌ダイヤモンド』1959年12月5日）、トヨタ自動車の創業者として創業家・豊田家の二代目豊田喜一郎の「国産化」による「報国」という「企業家精神」が世に知られ、それは創業家の「一人一業」論として流布することとなったのであった。「豊田佐吉や喜一郎の遺志を、忠実に理解して、その実現に全力を尽くしている」「豊田家の大番頭」の石田退三と併せての流布となったのであった（『ダイヤモンド臨時増刊』1959年3月1日、131ページ）。そのことは、豊田喜一郎が1950年6月にトヨタ自動車工業社長を辞任したのち、1951年5月にトヨタ自動車工業相談役として復帰し、1952年3月に相談役として亡くなったことに示されるように（尾崎正久、1955年、228ページ）、朝鮮特需による経営拡大にもかかわらず、「乗用車生産を構想した」豊田喜一郎は豊田家による新事業の建設者として歴史的に位置づけられたのであった（『ダイヤモンド』1959年12月5日、100ページ）。豊田喜一郎の企業家精神も歴史的なものとなったのであり、佐吉に連なるものとなった。かくして、1956年頃のパンフレット『トヨタ自動車工場案内』に



においてはトヨタ自動車工業の「トヨタ・テクニカル・センター」において、「発明王豊田佐吉以来の伝統的技術を中心に、自動車の実験、研究に、日夜シシととりくんでいる」と記述されるのであった。

しかし、豊田家の企業家精神とともに同時に注目されたのは、トヨタ自動車工業に特有の部品供給システムであった。

「〔トヨタの発展の理由の一つは〕低コスト〔であり〕……その理由には、工場の立地条件その他、いろいろの理由があげられるが、その最大のものは、下請協力工場の低コストであろう。トラックの場合でみればトヨタは総価格の七〇％を、傘下の部品会社など、外注に依存している。……加えて、その安い部品が、生産者の手で、組立ラインまで持ち込まれている。そのため、部品倉庫は原則として不要。極端な場合は、一日に六回も、一つの下請のトラックがトヨタとの間を往復し、……部品を組立ラインにとどける。他の自動車会社のように、部品倉庫で納品、しかも大量にというのではない……」（『ダイヤモンド』1959年12月5日、98ページ）

1949年の経営危機と朝鮮特需を切り抜けたなかで構築され、トヨタ自動車工業のあらたな経営的特徴となった「トヨタ生産方式」が知られ始めていた（さしあたり、笠井雅直・藤井隆久、2016を参照）。

本稿の作成にあたっては、トヨタ産業技術記念館、名古屋大学附属中央図書館、愛知東邦大学図書館・下出文庫にお世話になった。さらに、トヨタ自動車工業の営業報告書などの利用に当たっては、所蔵先の国立国会図書館、名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センター情報資料室、愛知東邦大学図書館下出文庫に大変お世話になった。お礼申しあげたい。なお、本稿は、名古屋学院大学現代社会学部2016年度研究奨励金による成果である。

## 参考文献

- 愛知県史編さん委員会（2004年）『愛知県史 資料編29 工業1』愛知県。
- 岡本藤次郎（1953年）『豊田紡織株式会社史』日新通商株式会社。
- 岡戸武平（1965年）『闘志乃王冠 石田退三伝』中部経済新聞社。
- 尾崎正久（1955年）『豊田喜一郎氏』自研社。
- 尾崎正久（1962年）『自動車の一生』自研社。
- 尾崎正久（1966年）『石田退三氏自動車伝記』自研社。
- 笠井雅直（2014年）「発明と製造をめぐる両豊田の吸引と反発—豊田自動織機製作所小史—」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第50巻第4号。
- 笠井雅直（2015年）「戦時下のトヨタ自動車工業—軍需動員としての航空機事業への進出—」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第52巻第2号。



笠井雅直・藤井隆久（2016年）「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。

協豊会（1967年）『協豊会25年のあゆみ』

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』。

武田晴人（1995）「第5章 自動車産業」武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会。

豊田市教育委員会（2003年）『豊田市を先駆けた人々』豊田市。

トヨタ自動車工業株式会社（1938年頃）『トヨタ』パンフレット，名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済政策研究センター所蔵。

トヨタ自動車工業株式会社（1955年再版，1933年発行）『豊田佐吉伝』。

トヨタ自動車工業株式会社（1967年）『トヨタ自動車30年史』。

トヨタ自動車工業株式会社（1968年）『トヨタ自動車30年史別巻』

株式会社豊田自動織機製作所（1951年）『創立25周年 第50期 営業報告書』。

毎日新聞社（1981年）『生きる豊田佐吉』毎日新聞社。

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—〉」伊丹隆之ほか編『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』トヨタ自動車工業。

渡部茂（1952年）『1950年代の人物風景』人物展望社。