

日本自動車産業のパイオニア

とよだ きいちろう  
**豊田 喜一郎** (1894-1952)

トヨタ自動車工業



トヨタ自動車  
株式会社提供

## § 人物データファイル

### 出生

明治27年(1894)6月11日に、豊田佐吉の長男として静岡県敷知郡吉津村(現・湖西市<sup>こさい</sup>鷺津<sup>わしづ</sup>)に生まれる。父佐吉は、豊田式木製動力織機等の発明によって豊田グループの始祖となり、日本の「紡織機王」と呼ばれている。

### 生い立ち

母の佐原たみは、貧困を極めつつも家庭を顧みることなく発明に没頭する佐吉に悲観し、喜一郎が生後3ヵ月の時に家出をしてしまった。その3年後に佐吉は林浅子と再婚し妹愛子が生まれる。

幼少期に父佐吉から影響を受けたエピソードとして、大きな台風が来た際に佐吉が柱に額をあて強風が木製品に与える影響を調べているのを見、「発明家の精神とは、それほどに強靱なものか」と感動したというものがある。

大正3年(1914)に仙台の第二高等学校理科に進む。喜一郎の在学中に妹の愛子は後のトヨタ自動車工業初代社長になる利三郎と結婚する。大正9年(1920)7月、東京帝国大学工学部機械工学科を卒業する。

### 実業家以前

大正10年(1921)に喜一郎は父の経営する豊田紡織株式会社に入社し、自動織機の研究開発に従事する。この年、義兄利三郎の紡織業の視察に同行、欧米で自動車産業の繁栄を見る。

自動織機の研究は大正14年(1925)に完成し、翌年その企業化のため株式会社豊田自動織機製作所が設立されると、常務取締役役に就任する。

大正 15 年（1926）新入社員の近藤晴二に対して、「私たちはやがて自動織機をつくり、さらに紡機をつくります。紡機ができて軌道に乗ったら自動車をつくります」と語ったとされている。

昭和 4 年（1929）喜一郎は自動織機の特許権譲渡交渉のため欧米に出張し、イギリスのプラット社との間に譲渡契約を設立させる。この時の譲渡金 10 万ポンドは、自動織機制作にはあまりにも不釣り合いな高級工作機械の購入に充てている。その後、製作所内に個人研究所を設け、昭和 5 年（1930）にはスミス・モーターのエンジンを参考に、4 馬力の小型エンジンの開発に成功している。同年、父佐吉が死去する。

昭和 6 年（1931）に商工省に自動車工業確立調査委員会が設けられる。委員会のメンバーである隅部一雄（東京帝大助教授）は喜一郎の同窓であった。また、鉄道省の小林秀雄、商工省の坂薫も同窓である。喜一郎は彼らとの交際を通じて、当時の自動車をめぐる行政の動向や業界の情勢を入手している。

## 実業家時代

昭和 8 年（1933）豊田自動織機製作所内に自動車部が開設される。その際に、「国産大衆車の開発方針」として喜一郎の自動車産業進出構想が具体化されている。その内容は、外国車との競合を回避することなく、価格と性能両面で対抗できるようにする。米国式の大量生産方式を学ぶが、「研究と創造」の精神を生かし、国情に合った方式を考案する。基礎工業の弱い面は内製化を図ることによって克服する。というものであった。自動車部の開設に伴い喜一郎は自動車用工作機械を買い付け、また試作工場の設計を開始した。さらに愛知県挙母町（現・豊田市）に 58 万坪の大衆乗用車の量産工場用敷地を作るための買収計画を進めた。豊田自動織機製作所の当主である利三郎とトップ達は、自動車事業への進出をリスクが高すぎるものとし無謀な家産の浪費であると考えていた。しかし同年、日本産業が自動車製造株式会社（現・日産自動車）を創設し、小型乗用車の生産に乗り出したことは、豊田自動織機製作所の経営判断に大きな影響を与えることになる。自動車製造を事業目的に加えて所要資金を増資によって調達する

ことを、昭和9年（1934）の臨時株主総会は承認した。喜一郎は、外国製工作機械の購入に自動車製造の経験のある管隆俊を派米し、製鋼所の建設に着手、同時に試作工場の建設にも着工した。

大正期から昭和初期までの自動車業界の情勢は、輸入車とGM、フォードによる国内組み立て生産に占拠される状況にあった。更に昭和10年（1935）にはフォードは横浜の鶴見川尻に大工場を建設しようと計画していた。一方日本は、鉄道、造船会社が自動車工業に進出し、トラックやバスの生産を始めたが、外資系メーカーとの競合を避け国産自動車事業への本格的な進出はしなかった。だが、陸軍は対米英関係の悪化を考えて、国産自動車の振興を計りたいと考えていた。それに合わせるように日産コンツェルンの総帥である鮎川義介は、自動車の量産を目的として横浜の新子安海岸に工場を建設しようとしていた。

一方豊田では、A型エンジンが完成したが、自動車部創設以来500万円を超える資金を要し、試作車数台が完成していたにすぎない現実に、当主利三郎とその周辺の役員はもちろん、豊田家に好意を寄せる中京財界人も事業の中止を進言していた。昭和10年3月、喜一郎は大衆乗用車の生産を一時棚上げにし、ボディーの整形に手数のかからないトラックの試作と量産を開始する。

昭和10年（1935）8月に陸軍省と商工省によって、自動車製造事業は政府の許可制とされ、経営権を日本人が有することを条件とした「自動車工業法要綱」が閣議で決定され、翌年5月に「自動車製造事業法」として公布・施行された。トラックの量産という実績を持っていた豊田自動織機製作所は、事業法が施行されると自動車製造許可申請書を商工大臣に提出、日産自動車とともに許可会社に指定される。許可会社には、5年間にわたり所得税、営業収益税、地方税と自動車製造に必要な機械、器具、材料などの輸入関税の免除、増資、起債に対する商法の特例が認められた。外資系企業の事業活動は大幅に縮小・後退を余儀なくされていった。

しかし、急遽量産され販売されたトラックは、毎日故障が起こる程に完成度の低いものであった。故障が起こるたびにサービス部員たちが修理に

出て、故障の情報を工場に伝えた。喜一郎はその度に指示し、昭和 11 年（1936）4 月の大阪トヨタの発表会のころにはほぼ欠陥のないトラックへと改良された。

昭和 12 年（1937）自動車部がトヨタ自動車工業株式会社（トヨタ自工）として独立し、取締役社長に豊田利三郎、喜一郎は取締役副社長に就任した。

翌年、愛知県西加茂郡挙母町（現・豊田市トヨタ町）に工場が完成、工場内には最新鋭の機械が並び、量産体制の基盤が確立された。しかし、戦時下の国策は、喜一郎の目的であった大衆乗用車の生産を禁止する方向に向かっていく。トヨタはトラックの生産に専念しなければならなかった。

昭和 16 年（1941）に喜一郎はトヨタ自工取締役社長に就任、戦時経済統制の緊迫化を背景に関係会社との連携強化を目的とした組織改革を行った。豊田自動織機製作所は、紡織業界の操業短縮によって自動車部品製造への転換を迫られた。この年の暮れに政府は開戦をにらみ、トラックの増産の指令を発し、戦前最高の 2,066 台の生産台数を記録した。

昭和 20 年（1945）8 月に日本は敗戦した。トヨタ自動車は敗戦直後に民需転換の許可を得て、GHQ より復興用トラック月産 1,500 台の生産が認可された。同年、GHQ から財閥の解体と資産凍結の指令が出たため、豊田系の各社は社名の変更や首脳陣の整理など防衛策に狂奔した。

昭和 21 年（1946）日本初のバックボーン式フレームを採用した小型乗用車、SA 型（のちに「トヨペット」）の試作に成功していたが、乗用車の生産は禁止されていたため、市場への復活は小型トラックの発表が優先された。

昭和 22 年（1947）GHQ の貿易施設団の送迎用乗用車の生産の打診に、喜一郎は乗用車の生産許可申請を行い、AC 型乗用車 50 台を納品した。

昭和 24 年（1949）、戦後進行していたインフレを収束させるためにドッジラインという政策が実施される。これにより日本国内の購買力が低下し悪性インフレが収束していった。この影響により業績が悪化した日産自動車は、過剰人員の整理を断行した。トヨタも同様だったが、喜一郎は「上

下一致し家族的美風とすべし」という佐吉の経営理念を受け継ぎ、人員整理は行わないという基本方針を立てた。喜一郎は24の銀行から、付帯条件付の協調融資を受けることに成功した。付帯条件にあった販売部門の分離独立の要請を実現するため、昭和25年（1950）4月、トヨタ自動車販売株式会社が設立され、神谷正太郎が取締役社長に就任した。しかし、トヨタの事業は低迷し、賃金の遅配、カットにより労働争議が発生した。喜一郎は責任をとって同年6月社長を辞任し、その席を豊田織機の石田退三に譲った。

### 社会・文化貢献

“自動車に関わる科学技術の進歩発達を図り、もって学術文化の振興及び産業経済の発展並びに国民生活の向上に寄与する”ことを目的として設立された「自動車技術会」の第2代会長を、昭和25年（1950）から同27年まで勤めた。現在では4万名を超える会員が所属している。

### 晩年

トヨタの社長を退いた後、それまで息子の章一郎に当たらせていたプレストレスト・コンクリートの製造に参画した。また、ソフト・コルクの研究と開発、ちくわの機械化生産、生活費稼ごのためのうずらの飼育と卵の販売など、様々な事に挑戦した。

喜一郎の退任後20日後に朝鮮戦争が勃発し、米軍の特需注文が発生。自動車需要の活況をもたらし、トヨタの経営業績は回復した。再建の目途がついた昭和27年（1952）、石田退三は喜一郎に復帰を促し、7月の株主総会で社長に復帰することが決定した。しかし3月27日、脳溢血で急死する。享年57歳。名古屋市千種区の覚王山日泰寺に葬られた。

### 関係人物

**浅原源七** トヨタとライバルである日産の社長。敗戦の際にページ条項に該当するものとして追放されていた。その後、ヴァンチング中佐の顧問となり、喜一郎と組んで自動車工業の復興をGHQ当局に訴えた。

**豊田章一郎** 喜一郎の息子。財閥解体によって一度は分かれた「トヨタ

自動車工業」と「トヨタ自動車販売」の合併により誕生した「トヨタ自動車」の初代社長に昭和57年（1982）に就任する。

## エピソード

喜一郎は大衆乗用車の生産をめざしてきたが、戦争や不況などの障害にあい、目的を果たせなかった。喜一郎亡きあと、従弟である豊田英二を中心にして「クラウン」が完成された。これは、国産乗用車の先駆けといえる車であった。彼の創業理念は経営陣に引き継がれ、その後のモーターリゼーションの進展の中で見事に開花した。

## キーワード

**ジャスト・イン・タイム** 必要なとき、必要なだけの部品、材料がラインのそばになければならないという生産方式。現在のトヨタでは「看板方式」といい、アメリカの自動車業界では「<sup>ジ</sup>J<sup>ット</sup>I<sup>ット</sup>T」と呼ばれている。これにより、在庫を保持するために生まれる、資金投資から回収までの損失、商品の切り替えの際の在庫損失を減らすことができる。拳母工場を設計する際に修理用の部品を置く以外の倉庫を取り払った。

## 神奈川との関わり

喜一郎は「完全なる営業的試験を行うにあらざれば、真価を世にとうべからず」という佐吉の発明標語を受けて、G1型トラックを試験運転し、現実に即して改良すべき箇所のチェックに努めた。刈谷（愛知県）から箱根・小田原を通過し、東京を経て、伊香保、松本を回り、再び箱根に出て刈谷に帰るというルートで、1,260キロを6日間かけて走破するというものだった。試験では次々と故障が発生し、試験運転2日目の箱根の山越えでは、ステヤリングが破損した。

## § 文献案内

### 著作

『豊田喜一郎文書集成』豊田喜一郎著、和田一夫編 名古屋大学出版会  
1999（Y）

喜一郎の文書は、和田一夫が編集したこの『豊田喜一郎文書集成』に集められ

ている。内容としては、豊田自動織機時代の工場見学会用の文書から、販促用に配布された「トヨタニュース」に書かれた文章、新会社の設立に際し書かれた設  
立趣意書等が収録されている。また、トヨタ自動車工業やトヨタ自動車の社史な  
どにも喜一郎の文章は引用されている。

## 社史

『トヨタ自動車20年史』 トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編  
トヨタ自動車工業 1958 〈Y、K〉

父豊田佐吉の紹介から始まり、トヨタがアメリカへの進出を始めた昭和32年  
(1957)までの出来事が記述されている。このうち喜一郎が関係するのは、トヨ  
タ自動車工業株式会社が設立した昭和12年(1937)から社長を退く同25年(1950)  
までの部分である。社内用と社外用の2種類あり、社外用に関しては資料編、年  
表が収録されている。

『トヨタのあゆみ』 トヨタ自動車工業 1978 〈Y、K〉

トヨタ・グループの祖・豊田佐吉、トヨタ自動車の創業者・豊田喜一郎にはじ  
まり、トヨタの自動車製造に従事してきた人たちについて書かれている。創立40  
周年を記念して出版した。『わたしとくるま』『わ・わざ・わだち』の2冊ととも  
に「文明にとって車とは」という社史セットを構成。

『わ・わざ・わだち』 トヨタ自動車工業 1978 〈Y、K〉

沿革、広告、製品、従業員などをまとめた写真集。8つのテーマに分かれてお  
り、喜一郎に関しては、「トヨタのあゆみ」というテーマの部分にG1型トラッ  
ク、挙母工場前景などと共に書かれている。トヨタ自動車工業創立40年を記念  
して出版された3冊セットの社史「文明にとって車とは」のうちの1冊。

『トヨタ自動車50年史 創造限りなく』 トヨタ自動車 1987 〈Y、K〉

昭和12年(1937)のトヨタ自動車工業(株)創立からの50年の歩みを、時代順  
に12章に分けて記述。「かんぱん方式」はじめ経営近代化の足跡も詳述している。  
喜一郎について書かれている部分は、第1章の「自動車事業への進出」から第5  
章の「自由競争と近代化」までの部分である。巻末索引および別冊資料集付。

『トヨタ創業期写真集 大いなる夢、情熱の日々』 トヨタ自動車 1999 〈K〉

トヨタ鞍ヶ池記念館の展示された、豊田喜一郎とその仲間たちの仕事ぶりを伝

える写真を編集した写真集。喜一郎の生まれた明治 27 年（1894）から没後 3 年の昭和 30 年（1955）までの製品・人物・工場などの写真を、6 つの時代区分で配列している。

『世界への歩み トヨタ自販 30 年史』 トヨタ自動車販売 1980 〈Y、K〉

創業から 30 年の歩みを、5 章に分けて記述。喜一郎に関係する部分は、トヨタ自動車工業の設立から敗戦後の経営危機によるトヨタ自動車販売株式会社の分離独立における役員の了解をする部分までである。索引付。別冊資料編あり。

『豊田紡織 45 年史』 豊田紡織 1996 〈K〉

喜一郎が直接関係するのは、第 2 章第 3 節に書かれる自動織機の開発について書かれた部分、第 6 節「トヨタ自動車工業の誕生」、第 8 節の「トヨタ自動車工業へ合併」、第 4 章第 1 節の「4. トヨタ創業の巨星逝く」の部分である。

『絆』トヨタグループ史編纂委員会編 トヨタグループ史編纂委員会 2005 〈Y、K〉

「豊田綱領」制定 70 周年を記念して発刊されたトヨタグループ史。3 冊構成になっていて、「豊田業団からトヨタグループへ」でトヨタグループができるまでの歴史が「トヨタグループの現況と歩み」で各社の概要と年表が、「目で見るトヨタグループ史」で写真による解説がなされている。

## 伝記文献

『豊田喜一郎氏』尾崎正久著 自研社 1955 〈K〉

自動車史の研究を行っている著者が、「史实的記録」を本旨として記した伝記。どこまでが創作か資料にもとづく記述か不明である。序文に、トヨタ自動車工業株式会社の 3 代目社長である石田退三と、トヨタ自動車販売株式会社取締役社長の神谷正太郎が序文を書いている。

『夜明けへの挑戦 豊田喜一郎伝』木本正次著 新潮社 1979 〈K〉

同じ著者の伝記『反逆の走路・小説豊田喜一郎』（毎日新聞社 1968 〈Y〉）を加筆した改訂版。読みやすく時代と行動の関係性に説得力があるが、物語的に語られているため、どこまでが創作か資料にもとづく記述か不明である。

『トヨタ経営の源流 創業者喜一郎の人と事業』佐藤義信著 日本経済新聞社 1994 〈K〉



喜一郎の生誕 100 年に書かれた伝記。喜一郎の執筆文書、関連記事、インタビューなどを資料として用い、彼の事業観、仕事観、経営遺産などを紹介することを目的として書かれている。

## ¶ 参考文献

「トヨタ自動車工業 自動車王国の礎を築いた豊田喜一郎」『日本の「創造力」13』牧野昇ほか監修 日本放送出版協会 1993 p143-154 〈Y〉  
『ケースブック 日本の企業家活動』宇田川勝編 有斐閣 1999 〈K〉  
公益社団法人自動車技術会

<http://www.jsae.or.jp/index.php> (参照 2011-10-26)

<原田暁>