

トヨタ自動車工業元社長 トヨタ自動車元会長
トヨタ自動車最高顧問

豊田 英二

トヨタと日本の自動車産業発展とグローバル展開の礎を築く



豊田英二(とよだ えいじ)略歴

1913年(大正2年)9月12日 愛知県に生まれる
1936年(昭和11年)3月 東京帝国大学工学部機械工学科卒業
4月 株式会社豊田自動織機製作所入社
1937年(昭和12年)8月 トヨタ自動車工業株式会社分離独立に伴い転籍
1945年(昭和20年)5月 同社取締役
1967年(昭和42年)10月 同社取締役社長
1982年(昭和57年)7月 トヨタ自動車株式会社取締役会長
1992年(平成4年)9月 同社取締役名誉会長
1994年(平成6年)9月 同社名誉会長
1999年(平成11年)6月 同社最高顧問
2013年(平成25年)9月17日 逝去

公職・団体関係

1958年(昭和33年)4月 社団法人自動車技術会会長
1972年(昭和47年)5月 社団法人日本自動車工業会会長
1983年(昭和58年)3月 在名古屋ポルトガル名誉領事
1984年(昭和59年)5月 社団法人経済団体連合会副会長
1985年(昭和60年)2月 運輸省航空審議会委員長
1988年(昭和63年)10月 郵政省電気通信審議会会長

1991年(平成3年)3月 社団法人発明協会会長

受賞歴

1971年(昭和46年) 藍綬褒章受章
1983年(昭和58年) 勲一等瑞宝章受章
1985年(昭和60年) ポルトガル共和国 エンリケ王子勲章コメンダールール章受章
1990年(平成2年) 勲一等旭日大綬章受章
タイ王国二等白象勲章受章
1991年(平成3年) ベルギー王国王冠勲章グランオフィシエ受章
1992年(平成4年) タイ王国一等タイ王冠勲章受章
1993年(平成5年) オーストラリア勲章(COMPANION)受章
FISITA(国際自動車技術会連盟)FISTSAメダル受章
AUTOMOTIVE HALL OF FAME(米国自動車殿堂)
HALL OF FAME AWARD 受賞
1995年(平成7年) ジェームズワット国際ゴールドメダル受賞
1999年(平成11年) 大綬星勲章受章
2000年(平成12年) 豊田市名誉市民章受章
2001年(平成13年) タイ王国一等ディレクゲンナボン勲章受章
2013年(平成25年) 正三位に叙せられる

幼少の頃

豊田英二氏はトヨタグループの創始者である豊田佐吉翁の次弟・平吉氏の次男として1913年9月12日に愛知県西春日井郡金城村(現・名古屋市)に生まれる。住まいは工場の一角にあり、また4歳の時に移転拡張した「豊田織布押切工場」敷地内に住居することになった。工場は遊び場であり勉強の場でもあって、小学校時代には工場にあったスチームエンジンやボイラーの仕組みなどに興味を持った。また小学校5年生の時、ラジオ放送が始まり、鉱石ラジオを自作するなど、機械やものづくりへの関心が高い少年だった。伯父の佐吉翁は歳がずいぶん離れていたため、甥というより孫のようにかわいがったという。上海に建設中の紡績工場を訪れる際に英二氏を帯同したこともあった。

豊田自動織機製作所に入社

1933年(昭和8年)、東京帝国大学工学部機械工学科に入学、優秀な成績を収め、「ウエスト賞」をもらった。卒業後は豊田自動織機製作所に入社し、豊田喜一郎氏が始めたばかりの自動車に従事することになり、早々に命を受け「芝浦研究所」をつくって、自動車の部品や自動車を作るための工作機械などの調査を進め、自動車事業進出の準備をした。また喜一郎氏と東京帝国大学で同級生だった隈部一雄氏がドイツから送ってきた前輪駆動車をモデルに試作車づくりを行なったときには、英二氏はエンジンの図面を担当した。

その後、愛知県刈谷の本社にある監査改良部に配属、トラックユーザーからのクレーム対応などを任せられ、問題点を徹底的に究明した。さらに社内のあらゆる問題点の改善に取り組んだのである。

1937年(昭和12年)にトヨタ自動車工業が設立され、挙母工場(現在の本社工場)を建設するにあたり、刈谷からの機械の移設・据え付けを担当した。挙母工場ではそれまでのヤード・ポンド法からメートル法に切り替えるとともに、流れ作業が導入された。これには、刈谷工場でのロット生産にかえて、毎日必要なものを必要な数だけつくる“ジャスト・イン・タイム”が、発案した喜一郎氏の主導により図られ、のちの「かんばん」を使ったトヨタ生産方式の萌芽となった。英二氏においても第二機械工場の責任者として常時、現場にいて不良品を出さない工程づくり、のちのQC(品質管理)につながる取り組みを進めた。

米国訪問、フォードに学ぶ

トヨタ自動車工業の労働争議終結後の1950年(昭和25年)7月にフォードの研修者として渡米し、幅広く講義を受け、フォードやクライスラーの工場や機械メ

ーカーなどをつぶさに見ていた。また、当時出始めたばかりのオートマチックトランスミッションの組み立て実習なども行った。帰国後は英二氏に続いて派遣された斎藤尚一氏とともに、設備の合理化・近代化に取り組み「設備近代化5カ年計画」を策定した。並んでフォードの提案制度を参考に「創意くふう制度」を導入し、改善提案活動として、その後のトヨタで全社的に展開されるようになる。

純国産乗用車クラウンの開発

「GMやフォードに負けないような国産乗用車を日本人の頭と腕でつくって国民に供給する」。喜一郎氏の意を受け継ぎ、訪米から帰ってきた技術担当常務取締役として、英二氏は1950年(昭和25年)末から純国産乗用車を作り上げる仕事をリードした。その第一弾として結実したのが1955年(昭和30年)に発売されたクラウンで、その後、コロナ、カローラと大衆車を次々開発主導し発売に至って自動車メーカーとしての確たる基盤を築く。

生産体制の構築

クラウンは発売後、好調な売れ行きが続き、本社工場でのトラックとの並行生産では需要にこたえられなくなった。英二氏は、乗用車専門工場の建設を石田退三社長に提言し、それを受け工場建設委員会が設立された。英二氏はその監督を担い、委員長に豊田章一郎氏が就任し欧州に派遣された。

当時先行していたフランス・ルノー公団の工場を参考に、1959年8月にボデー工場、塗装工場、組立工場の3工場を持つ元町工場を完成させた。元町工場の月産能力は5千台で、当初は過大とも思われたが、稼働後数カ月でフル稼働となり、本社工場と合わせてその年の12月には月産1万台を達成した。その後、エンジン生産の上郷工場、カローラ生産の高岡工場など次々と工場を建設するなど、他社に先駆けて生産規模を拡大することでモータリゼーションによる自動車需要の急増に英二氏は先手を打って対応した。

英二氏は当時を次のように回想している。「元町工場の建設は極端な言い方をすれば、イチかバチかの賭けだったともいえる。万が一失敗すれば、再び経営不振に陥ったであろう。こうして石田さんの決断で元町工場をつくったことで、国内の競争でいえば、それまでのどんぐりの背比べの中から、トヨタがまず飛び出したといえる」

「カローラはモータリゼーションの波に乗ったという見方もあるが、私はカローラでモータリゼーションを起こそうと思い、実際に起こしたと思っている。ト

ヨタはカロラーのためにエンジン(上郷工場)と組立(高岡工場)の二つの工場を建設した。うまくいったからこそ、いまごろのん気なことを言われてられるが、もし、モータリゼーションが起きていなければ、今ごろトヨタは過剰設備に悩まされていただろう」

TQCの導入

トヨタ自動車工業は「品質は工程で造り込む」というQC活動を早くから展開してきたが、1961年にTQC(総合的<全社的>品質管理)を導入し、新型乗用車の初期品質は回を重ねるごとに向上させていった。

TQCを導入した背景と目的について、英二氏は次のように語っている。

「昭和30年(1955年)初めに、わが国初の本格的乗用車であるクラウンを発売いたし、幸い非常に好評を得ました。そして会社は急速に発展いたしました。しかし、ここでいろいろな問題が現れてきたのであります。それは、どういうことかと申しますと、人員は2倍になり、生産は約7倍になりましたが、品質の向上は能率の向上に釣り合って進まなかったのであります。また、新人の増加、教育の不徹底、管理者の力不足と未熟練、横の連絡の悪さが目立ってきました。それとともに、同業者間の品質競争が激しくなってきたのであります。そこで、第1に、トップにおいて品質目標をもっと明確にし、これを従業員に徹底させる必要があること、第2に、部間の機能的な連携が図られるような体制をつくる必要のあることなどを反省いたしましたのであります。この2つの反省のうえに立って、従来からやっておりましたQCを、さらに全社的なものとして推進することに決心したのであります」

トヨタ自動車工業は、QC推進本部を設置し、本部長に副社長であった英二氏、副本部長に豊田章一郎常務取締役が就任する体制で推進した。全社一丸となって推し進めてきたTQC活動の成果を世に問うため、1965年(昭和40年)6月、デミング賞審査委員会に「品質管理実情説明書」を提出した。綿密な実地調査が行なわれ同審査委員会は、1965年度のデミング賞実施賞をトヨタ自動車工業へ授与することを決定した。

自工会会長として難題に対応

英二氏は1967年(昭和42年)にトヨタ自動車工業の社長に就任(1982年までの15年間)、初期の1972年に日本自動車工業会会長にも選出され業界活動に邁進した。1970年に米国でマスキー法が成立すると、日本でも排出ガス問題が大きく取り上げられるようになり、英二氏は自工会会長として国会で参考人として陳述するなど矢面に立つことになった。排出ガス規制は性能を落

とさず排気ガスをクリーンにするという難題を自動車業界に突き付けた。英二氏は自工会会長として、そろって規制をクリアできるような業界をまとめ上げ、全社が足並みをそろえて規制をクリアすることに尽力した。結果、国が定めた排出ガス規制に対応することができ、この時の技術的蓄積はその後の技術発展を大いに促し、自動車のエレクトロニクスの進展や排出ガス対策を日進月歩で進めさせ、日本車は世界一排出ガスがクリーンと評価されるまでになった。

工販合併

トヨタ自動車工業は戦後の経営危機を機に1950年(昭和25年)にトヨタ自動車工業、トヨタ自動車販売に分離していたしていたが、1967年の社長就任以降、英二氏は合併を視野に入れながら経営を進めた。1982年7月、工販合併を成し遂げ、トヨタ自動車販売社長を務めていた豊田章一郎氏がトヨタ自動車社長に、英二氏は会長に就任した。

新生「トヨタ自動車」の発足にあたり、豊田英二会長は、要旨以下のようなメッセージを発している。

「昭和57年6月30日をもってトヨタ自動車の戦後は終わりました。そして、7月1日から新しい第一歩が始まりました。(略)戦後の残渣を切り捨てて新しく出発すべき時がきました。本然の姿にかえり、持てる力をフルに発揮して、新しい未来を切りひらくために努力しようではありませんか」

物流に着目

トヨタ自動車の会長に就任した英二氏は、合併効果が期待できる領域の一つとして物流に着目し、物流・コントロール部門の新設を指示した。車両や補給部品などの製品は、自工から自販に引き渡された時点で別管理となり、重複作業を余儀なくされるケースが少なくなかった。こうした重複を見直し、事業の効率化、コスト低減をはかった。当時、物流改善に関わった生産管理部主査の張富士夫氏は、販売部門の車両置き場や部品倉庫などの工程を観察し現場と協力して改善を進めた結果「想像以上の合理化を実現」できた、と英二氏の慧眼を高く評価している。

北米現地生産の決断

英二氏は「世界の中の日本」、「世界の中のトヨタ」という視点で新たな海外事業の展開を進めた。その最大のものが、ゼネラルモーターズ(GM)社との提携による北米現地生産化であった。トヨタ自動車工業は当初、フォード社と提携交渉を進めていたが、これが決裂しGM社から提携の打診があった。1982年3月にニ



クラウンのスタイル検討会(1952年)



元町工場第1号車のクラウン ラインオフ(1959年8月8日)



51年度排出ガス規制に関し 参考人として陳述する豊田英二氏(1971年4月22日)



「トヨタ自動車株式会社」取締役会長に就任 自工自販合併記者発表の席で(1982年7月)



GMとの合弁生産覚書調印式にて ロジャー・スミス会長と(1983年2月 GMフリモント工場)



国内生産累計1億台達成 1億台記念号車ラインオフ式(1999年1月)

ニューヨークで英二社長とロジャー・スミス会長のトップ会談が行なわれた。スミス会長はその場で、①折半出資で合弁会社を設立し、トヨタが経営する、②西海岸のGM社の工場を活用し、1984年秋から新型カローラをベースにしたGM車を年20万～40万台生産する、というきわめて具体的な案を提示した。これ以降、両社の実務者レベルによる合弁交渉が本格的に始まった。

その頃、日米間の経済摩擦が深刻化しており、1981年度には日本製乗用車の対米輸出自主規制という事態にまで及んでいた。米国議会ではローカルコンテンツ(現地調達率)法制定の動きも高まっていた。そうした情勢下でのGM社との合弁生産は、日米間の新しい産業協力のモデルとして米国の雇用や部品産業の活性化にも貢献し、両国関係に好影響を与えるものと期待された。

しかし、社内には慎重論や懸念の声もあった。生産部門では生産ノウハウを合弁工場で公開することへの不安、北米販売部門では主力モデルを競争相手に供給することへの懸念などである。加えて、全米自動車労働組合(UAW)との協調という大きな問題もあったが、合弁生産に関する交渉は進展し、1984年2月にトヨタ自動車とGM社の折半出資により、ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング(NUMMI)を設立した。1984年4月、トヨタ自動車とGM社は、記者会見を行ない、席上、トヨタ自動車会長に就いていた英二氏は、「競争と協調の精神こそが世界経済の発展を支える基本」として成功

に導くとの決意を表明した。その後、トヨタは北米、欧州で現地生産体制を急速に確立していった。これによりトヨタ生産方式が広く世界に認知されることになり、後にリーン生産方式の代表事例として紹介されることにもなった。

まとめ

豊田英二氏はトヨタ自動車と日本の自動車産業の黎明期からその後の発展の歴史を体現した経営者だった。社長として15年間、取締役就任から会長退任まで約50年間、経営の陣頭指揮を執り、労使問題、貿易・資本の自由化、円高、オイルショック、排出ガス規制対応、貿易摩擦などの難題に対応し、トヨタ自動車の経営基盤を強固のものにするとともに業界の発展に貢献した。またトヨタ創業からの生産現場にあって、現地現物、カイゼン、創意くふう制度、品質管理、かんばん方式といったトヨタの基礎となる考え方を主導し、自ら実践することで定着させ、いまのトヨタの礎(いしづえ)を作った。会長当時の張富士夫氏は「豊田英二さんは、決して多くを語らずに、難しい課題を私たちに与えられ、その度に私たちは必死で考えさせられた」と振り返る。現場と人を重視し、改善や創意工夫を自らの手で行なうという英二氏が育成したものが、トヨタの経営理念、行動指針として今も生かされているのである。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)
協力：トヨタ自動車社会貢献推進部