

トヨタ自動車元社長、トヨタ自動車元会長  
トヨタ自動車名誉会長

## 豊田 章一郎

トヨタを世界有数の自動車メーカーに育て上げた功労者



### 豊田章一郎(とよだ しょういちろう)略歴

1925(大正14)年2月27日 名古屋市に生まれる  
1947(昭和22)年9月 名古屋大学工学部機械科卒業  
1952(昭和27)年7月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
1952(昭和27)年7月 同社取締役  
1955(昭和30)年8月 名古屋大学工学博士号取得  
1961(昭和36)年1月 トヨタ自動車工業株式会社常務取締役  
1967(昭和42)年10月 同社専務取締役  
1972(昭和47)年12月 同社取締役副社長  
1981(昭和56)年6月 トヨタ自動車販売株式会社取締役社長  
1982(昭和57)年7月 トヨタ自動車株式会社に社名変更  
1982(昭和57)年7月 同社取締役社長  
1992(平成4)年9月 同社取締役会長  
1999(平成11)年6月 同社取締役名誉会長  
2009(平成21)年6月 同社名誉会長  
2023(令和5)年2月14日 満97歳にて永眠

### 主な団体・公職・海外活動など

1986(昭和61)年5月 日本自動車工業会会長

1991(平成3)年3月

1994(平成6)年5月

1997(平成9)年10月

2000(平成12)年1月

### 受賞歴

1972(昭和47)年8月

1980(昭和55)年11月

1984(昭和59)年11月

1984(昭和59)年12月

1985(昭和60)年2月

1995(平成7)年4月

2000(平成12)年6月

2002(平成14)年4月

2007(平成19)年4月

2007(平成19)年11月

2023(令和5)年2月

この他、外国から受章多数

NCFL(全米家庭教育センター)を通じた社会貢献活動

経済団体連合会会長

2005年日本国際博覧会協会会長

WBCSD(持続可能な発展のための世界経済人会議)副会長

紺綬褒章

デミング賞本賞

藍綬褒章

紺綬褒章

紺綬褒章

勲一等瑞宝章

FISITA(国際自動車技術会連盟)メダル

勲一等旭日大綬章

米国自動車殿堂入り

桐花大綬章

従二位に叙せられる

## 幼少のころ

豊田章一郎氏(章一郎氏)は1925年2月27日、豊田喜一郎氏の長男として名古屋市で生まれた。自動車に情熱を注いだ父・喜一郎氏からは、「1日3回手を洗え」と教えられたという。これは、手が油や鉄粉で汚れるくらいでないと、エンジニアとして大した仕事はできない、との意味だった。また「現地現物で人は学び、人は育つ、と教えられた。これは、今日までの私の信条でもある」と後に語っている。

小学生のころ、当時、大卒の初任給が70円のところ、2万円もした米国車バックカードを喜一郎氏が購入し、豊田英二氏(喜一郎氏の従弟)の運転で箱根の十国峠までドライブしたことを「忘れ難い思い出」と振り返っている。

## 大学時代

1944年4月、名古屋大学に入学、工学部機械科に籍を置き、自動車工学の小林明教授の指導を受けた。流体力学の古屋義正先生にも「かわいがられた」という。しかし戦時下で、空襲などに見舞われ、十分に学べる環境ではなかった。終戦から2年後の1947年9月に卒業したが、戦争で十分に勉強できなかったことを補うために、喜一郎氏から勧められ、東北大学工学部大学院にすすんだ。

大学院では機械工学の棚沢泰教授の研究室に所属し、高速液流微粒子化を研究テーマとした。自動車と言えばディーゼルエンジンの燃料噴射の研究で、この研究をもとに、1955年、名古屋大学から「内燃機関用噴射弁の研究」で工学博士号を取得している。

## トヨタ自動車工業入社

1950年、トヨタ自動車工業では労働争議が起こり、喜一郎氏は社長を退任した。このころ、章一郎氏は、新川工業(後のアイシン)で自動車エンジンの試作、荒川鋳金工業(後のトヨタ車体)で小型乗用車ボディの試作、愛知工業(後のアイシン)でミシン製造の実習などに取り組んでいる。朝鮮戦争などの特需もあり業績は回復し、1952年7月に喜一郎氏が社長に復帰することが内定していたが、同年3月、57歳で亡くなってしまった。この年、27歳の章一郎氏はトヨタ自動車工業に入社し、取締役検査部長に就任した。

入社翌年の1953年、エンジンを研究する「特殊研究室」室長に就任し、R型ガソリンエンジンのブロックやクランクシャフトを使い、ディーゼルエンジンをつくるという画期的なアイデアに挑戦した。このC型ディーゼルエンジンは、1958年度の第1回日本機械学会賞を受賞している。これだけでなく様々な技術開発に取り組み、「どれも成功したとは言えないが、『なんでもやってみよう』の精神と、どんな時でも知恵を出し

て良いものを安くつくることの大切さを学んだ」と当時を振り返っている。

## 元町工場の建設委員長

日本経済が復興し、本格的な乗用車時代の到来を前にトヨタ自動車工業では、新工場である元町工場の建設が石田退三社長により決断され、章一郎氏が建設委員長に任命された。トヨタ自動車工業として初めての乗用車専門工場であり、難問が続出したが、知恵を絞り合い、一つひとつ解決していった。建設中、石田社長への経過報告のために、豊田英二専務ら幹部には何かと相談に行ったという。アドバイスはもらったが、最後は「君が責任者だから思ったようにやればよい」と言われ、「何とか自分の手で仕上げるぞと闘志が湧いた」と振り返っている。

元町工場は昼夜の突貫工事の末、着工から1年足らずの1959年7月末に予定通り完成し、章一郎氏は初代工場長として、工場経営を担当した。月産5千台の乗用車専門工場の稼働はモータリゼーションが到来する中でトヨタが一步、抜け出すことにつながった。

## 初の海外出張とクラウン輸出

1957年、章一郎氏は、初の海外出張として欧州と米国を視察する。欧州では元町工場建設に先立ち、フォルクスワーゲン、ルノーなどの工場を見て回った。米国ではサンプル輸出したクラウンの走行テストでニューヨーク、ワシントン、デトロイトなどを回った。これならいけると、輸出をはじめたが、パワー不足で高速道路に合流できないなど苦情が殺到、販売中止を余儀なくされた。「十分な走行試験を行わずにアメリカに持ち込んだことは大きな反省点で、その意味で初代クラウンはトヨタにとって乗用車開発の原点である」と章一郎氏はこの挑戦を意義付けている。トヨタ自動車は6年後にコロナで米国輸出に再挑戦し、市場から好評を得て、これを契機にトヨタの輸出が急速に増加することになった。

## TQCの導入とデミング賞への挑戦

トヨタ自動車工業は戦後早くから統計的品質管理(SQC)を導入していたが、1960年代に入ると総合的品質管理(TQC)を導入し、デミング賞に挑戦した。1964年9月、豊田英二副社長を本部長、梅原半二、章一郎両常務を副本部長とするQC推進本部を設置、その推進成果を踏まえ、1965年、デミング賞への挑戦を表明、その年の10月に受賞した。

この取り組みでトヨタ自動車工業の社内風土が変わり、「品質は工程で作り込む」の考えが隅々までに浸透した。章一郎氏は「ものづくりの原点に立ち戻り、地道に汗をかいて努力していくことが大切だ」と当時を振り返っている。

## 工販合併と社長就任、自工会会長として

1980年代に入るところ、社内に工販合併の機運が高まり、その布石として1981年6月、章一郎氏はトヨタ自動車販売社長に就任。その翌年の1982年7月1日、工販合併が実現し新生トヨタ自動車が発足した。その初代社長に章一郎氏が就任し、豊田英二会長、豊田章一郎社長による新体制がスタートした。章一郎氏は社員に「人の和」の大切さを訴えた。

章一郎氏は社長時代の1986年5月から4年間、日本自動車工業会の会長を務めた。当時は日本車の輸出が日米貿易摩擦の俎上に載せられる時代で、欧州でも日本からの輸出台数の自主規制が大きな課題となった。「結果はどうあれ、お互いに会って話すことが第一と考え」、各国を訪問して直接対話を進めた。

## 「販売」を重視

自動車事業に乗り出し、開発・生産に精魂を傾けた豊田喜一郎氏は「つくるより、売るのが難しい」、また初代トヨタ自動車販売社長を務めた神谷正太郎氏は「販売店の繁栄があって生産車の繁栄がある」と販売と販売店を重視した。章一郎氏は神谷氏から「とにかく販売店を回れ」と言われ、“バッドニュース・ファースト”(悪報こそ優先して伝える)の姿勢で内外の販売店を精力的に回った。米国ではトヨタの販売店だけでなく他社の車も販売する併売店も訪問し、「本当にお前はトヨタの社長か」と店のオーナーに怪訝な顔をされたこともあったという。

## 海外展開と良き企業市民

社長時代、章一郎氏が心血を注いだのは「世界のトヨタ」に発展させることだった。1984年、GMとの合弁工場の建設を成功に導いた。1988年には日米貿易摩擦に揺れる中、米ケンタッキー州にトヨタ単独で初となる工場建設を発表した。米国以外でも、イギリス、カナダなどで現地生産を進め、トヨタ自動車を世界有数の自動車メーカーに発展させた。

1992年、米国進出に伴い、米国内の部品会社を支援するトヨタ・サプライヤー・サポート・センターを設立。安価な労働力を求めて海外などに工場を移す企業も多く、「製造業の空洞化」が心配されていたが、在庫削減や生産リードタイム短縮に大きな成果を上げた現地メーカーも多かった。

## レクサスの立ち上げ

最高速、燃費、静粛さ、空気抵抗、車両の軽さなどすべてで欧米などの競合車を凌ぐことを目標に開発・生産技術・工場が一体となって取り組み、章一郎氏はLexus LS400を生み出した。また新しい高級車にふさわしい顧客満足を実現するために、専用の販売チャンネルも構築した。

1998年にはレクサスRXが加えられ、米国で高級車市場ナンバーワンを獲得し、トヨタの“モノづくり”の素晴らしさが米国でも認められることになる。

## 経団連会長と愛知万博会長

章一郎氏は1992年にトヨタ自動車会長に就任すると、財界活動に心血を注ぎ、1994年から4年間、自動車業界から初の経済団体連合会(経団連)会長を務めた。経団連会長として、大胆な構想、着実な実行を基本に置き、「変革」、「創造」、「信頼」の三つの言葉を念頭に置いて、「経団連ビジョン」を策定。構造改革の基本である規制の撤廃・緩和を政府に強く働きかけ、多くの成果を生み出した。政策提言機能を強化するため、「21世紀政策研究所」を設立した。

2005年に開催された愛知万博(愛・地球博)では運営の責任者である日本国際博覧会協会の会長に就任、章一郎氏は会期中ほとんど毎日、会場を訪れたという。愛知万博の開催で会場周辺の交通インフラが整備され、地域の交通の流れがスムーズになった。

## “モノづくり”を通じ社会に貢献

章一郎氏は“モノづくり”を通じて社会に貢献するという強い意志を持ち、それを社内に浸透させることで、トヨタ自動車を世界有数の自動車メーカーに育て上げた。章一郎氏は“モノづくり”についてこう語っていたという。

「新しいモノをつくるために知恵を絞り、汗をかき、時間を忘れて熱中する、その瞬間が極めて楽しい。苦心した末にモノが出来上がった時、それを誰かが使って喜んだり、助かったりしたとき、この上ない喜びと感動に包まれる。だからもっと勉強して働いてもっと良いモノをつくらうと思う」。

そしてモノづくり経営の理念として五つの柱を掲げた。①現地現物、②品質は工程で作り込む、③価格は市場で決まる、④絶えざるイノベーションの挑戦、⑤モノづくりは人づくり。

モノづくりは人づくりの信念のもと人材育成に力を入れ、メッセージを発した。「Creativity=創造、Challenge=挑戦、Courage=勇気、この三つのCが大切。仕事をするうえで、失敗を恐れるな。何もしなければ失敗はしない。失敗をしてもいいから新しいものにチャレンジしていく、そういう勇気がなければいけない。これらのものを普遍のものとしながらも、一人ひとりのオリジナリティーを加えて、新しいモノをつくり出してほしい」。

豊田章一郎氏は戦後の幾多の困難を乗り越え、トヨタを世界的な企業に育て上げるとともに、日本を世界の冠たる自動車大国に押し上げた功労者と言える。

(日本自動車殿堂 研究・選考会議)



家族とともに。左端が父・豊田喜一郎氏、その隣が豊田章一郎氏（1943年1月）



初めての海外出張、Ford 社の前で（左側／1957年9月）



トヨタ自動車工業株式会社に入社（1952年7月）



トヨタ自動車 自工・自販合併契約書調印（1982年3月）



「Lexus LS400」のアメリカでの発売前に田原工場を役員巡視（1989年6月）



日本自動車会館 開設式典にて（2004年3月）



経済団体連合会 会長に就任（1994年5月）



日本国際博覧会協会会長を務めた「愛・地球博」トヨタグループ館 開館式（2005年3月）

写真出典：トヨタ自動車株式会社