

和田一夫・由井常彦

『豊田喜一郎伝』

名古屋大学出版会 2002.3 vi+408 ページ

90年代以降、半導体産業に代表される我が国製造業の多くが、国際競争力を失いつつある。その中にあって、自動車産業の強さは依然として際立っており、中でもトヨタならびにトヨタグループの健在ぶりには目を見張るものがある。そのため、やや遅ればせながら、我が国では、現在、産業を越えて「トヨタに学ぼう」とする試みが一種のブームになりつつある。本書は、そのトヨタの生みの親である豊田喜一郎という偉大なサイエンティスト・エンジニア・経営者・起業家としての57年間の足跡を辿った労作である。

本書を読んでまず再認識させられることは、あの豊田佐吉の長男であるから当然なことなのであるが、喜一郎自身が、群を抜いた家柄・育ちの良さを誇る「わか」とも呼ばれることの多かった“お坊ちゃん”だったという点である。事実、喜一郎は、名家の師弟のために設立された私立の名門進学校・明倫中学(明和高校)、全国の秀才達が集った第二高等学校(東北・仙台)、最高学府である東京帝国大学(工学部)といった超一流校の出身である。また、まじめで質素な生活を好む性格であったというが、学生時代すらも、実家からの仕送りに恵まれ、貧しさとは縁遠い生活を過ごしている。さらに、幼少期に祖父母からの深い愛情を受けて育った“おばあちゃん・おじいちゃんっ子”であり、少年期に至るまでやや虚弱で病気がち、しかも無口で内向的な性格であったという。これらの点は、野武士的なイメージの強い現トヨタ自動車の強者達と比べて著しい対照をなす。

本書では、この“ひ弱そうなお坊ちゃん秀才”喜一郎が、謙虚で思慮深く行動力に溢れた偉大なサイエンティスト・エンジニア・経営者・起業家と大化けしていくプロセスが計算された形で叙述されていく。まず、第1章では、偉大な発明家の父・佐吉とその長男・喜一郎の生い立ち、ならびに二高入学前

までの喜一郎について触れられている。そこで描かれている喜一郎は、依然として“ひ弱そうなお坊ちゃん秀才”であり、多忙な佐吉夫妻のもと“鍵っ子”的な少年時代を送っていたことが紹介される。もちろん、幼年時代「創意工夫による生活と社会の改良の道」を説く報徳思想の熱心な信奉者である祖父に育てられたこと、偉大な発明家かつ東奔西走する多忙な事業家である父・佐吉の背中を見ながら育っていったこと、等々の点では、通常の秀才とは大いに異なるわけではあるが……。続く第2章では、第二高等学校(東北・仙台)、東京帝国大学・工学部時代に自我を確立していく青年・喜一郎が描かれている。中でも、喜一郎が、第二校高等学校時代に知り合い東京帝国大学時代にも継続して親交のあった友人達との親密な交わりを通して、“ひ弱そうなお坊ちゃん秀才”から実直ながらも確固とした自我を持つ青年へと変貌していく様子が描かれている。そして、学生時代から父の後継者となることを固く志していた様子に、喜一郎の素直さが感じられる。あるいは、それだけ父・佐吉が、発明家・事業家としてだけでなく、人間としての偉大さにも溢れていたということであろうか。

第3章から6章までに描かれているのは、父・佐吉の設立した豊田紡織の後継者として全身全霊を注ぎ込む喜一郎の姿である。具体的には、第3章では、喜一郎日記・メモに基づき、父・佐吉の命による入社後まもない米英への調査旅行、中でも、英国オールダムのプラット社での2週間にわたる工場調査の様子と、それが喜一郎に与えたインパクトについて紹介されている。そこで描かれているのは、機械組立の様子をつぶさに観察し、流暢な英語で現場の熟練工への聞き取りを重ねていく驚くほどmatureな喜一郎である。なお、プラット社での調査を含め、喜一郎の行く先々で父・佐吉とビジネス上縁の深かった三井物産の社員達が最大限と思われる世話をしてくれている点は、喜一郎の“お坊ちゃん”ぶりを知る上で印象深い。ところが、第4章では、この“お坊ちゃん”ぶりが急激に影を潜めていく。そして、最高学府で得た科学的・工学的な知識を武器に、世界的に名だたるG型自動織機を生み出すに至る偉大なサイエンティスト・エンジニアに変貌する。実際、同織機の発明に際しては、父・佐吉による自動織機の問題点を、父をも驚かすような独自の方法

で解決する。このことで得た喜一郎の自信は相当なものであり、のちに大化けする重要な契機を与えたと推量できる。なお、特許取得は、喜一郎31歳の時である。

第5章では、G型自動織機の量産設備設計から建設までのすべてを担うエンジニア・経営者としての喜一郎が登場してくる。そして、テクノロジーとマーケットの双方に秀でた喜一郎の経営者としての才覚によって、同織機製造事業は、紡績業不振の時代にもかかわらず、その優れた経済性がマーケットに認められ順調な発展を遂げていく。喜一郎のこのような才覚の一端は、G型自動織機が、より大きな許容誤差を前提にした形で量産可能であり、したがって当時の我が国の鋳物製造・機械加工レベルに適合したものであることを見抜いていた点などに見出せる。続く第6章では、G型自動織機の特許権を、本家本元のプラット社に譲渡するプロセスに関与する喜一郎が描かれている。ただし、このような動力織機事業の絶頂期に、経営者・起業家として自動車事業開始を模索する新たな喜一郎の顔が現れはじめる。実際、特許譲渡交渉のための米欧への外遊の際、肝心の交渉の殆どを腹心の部下に任せ、自らは、自動車事業に不可欠な工作機械の研究に勤しむ喜一郎が描かれている。

最終の二つの章である第7章と8章では、自動織機と紡績機械の混合戦略だけでは自社の将来発展がないことを見定め、織機事業で得た豊富な資金を背景に「大衆車」クラスの乗用車をターゲットとした自動車事業に本格的に乗り出していく経営者・起業家としての喜一郎が力強く描かれている。そこで印象的なことは、当時自動車産業に参入するということが、今で言う Science-based Industry(サイエンスと産業とが結びつくまでの距離がかなり短い産業)に参入することを意味していたという点である。このような産業では、経営トップに関連テクノロジーのロードマップをキチンと把握できる知識や能力がなければ、なかなか新規に参入して成功できない。しかも、この種のロードマップの把握・逐次改訂には、最先端のテクノロジー動向に常に注意を払うこと、つまり、テクノロジー・マーケティングが不可欠である。加えて、潜在需要の方向性を迅速かつ的確に読みとるためのプロダクト・マーケティングも極めて重要である。また、喜一郎が自動車産業に参入した30年代は、我が国が戦時体制へと一気に進んでいく時代であったから、陸軍省等の動向も的確

に読む必要があった。

上記二つの章は、喜一郎が、これらの離れ業をいかに的確にこなして自らの自動車事業を成功裏に導いていったかを詳しく描いている。例えば、自動車関連テクノロジーに関する最新の知識を得るため、喜一郎は、自らの人脈を駆使して金属材料、自動車、熱力学、飛行機等々を研究していた当時の我が国の錚々たる研究者・専門家を顧問や嘱託として数多く招聘し、最新知識を継続的に吸収するための仕組みを構築している。また、鋳造技術の技術革新をもたらしした電気炉の早期導入による高級鋳鉄内製化の推進、「学校出」の若くて優秀なエンジニア達の積極雇用・抜擢と彼らへの多大な人的投資、自動車製造経験のある外部の優秀なエンジニア達の積極的雇用並びに彼らへの責任と権限の大幅移譲、“販売の神様”と称される当時日本 GM 販売部長・神谷正太郎の引き抜き、自らが実地に研究した欧米の工作機械メーカーからの高精度工作機械の大量調達、等々を矢継ぎ早に実施している。さらに、生産実績の早期前倒し、広大な挙母工場用地の早期(1935年)取得、東京に急遽在住(1936年)しての政府諸官庁に関する情報収集等々と、様々な方法を駆使して自動車製造事業法(1936年成立)の許可会社を勝ち得ている。加えて、1939年軍部の圧力で反故にされたものの、自社生産技術の弱点を補うべくフォードとの提携契約をも模索するといった柔軟性も保持していた。

本書の読後感は、裾野の広い自動車産業のゼロからの構築は、決して一人のカリスマ的な人物のみによって成し遂げられたものではなかったということである。実際、偉大な発明家である父・佐吉から受け継いだ発明家としての一級の才能、科学的・工学的な知識への理解力の深さ、謙虚でハッタリのない実直な性格といった喜一郎という人物自身が兼ね備えていたものの役割は大きなものであったろうが、そのような喜一郎の諸特性は、父・佐吉から受け継いだ三井物産関係者をメインとする一線級の人脈、自らが学んだ中学・高校・大学での学友をコアに結集された一線級の研究者やエンジニア、自動織機事業のもたらした豊富な資金が可能とした広汎なテクノロジー&プロダクト・マーケティング等々と組み合わせられないかぎり到底開花しなかったのではないだろうか。

最後に、本書には、喜一郎が高校時代を過ごした仙台への現地調査、彼が実施した英国オールダムにあったプラット社での実地調査の再見分、日本側資

料の妥当性を再確認するための米英一流歴史家との交流、往事の喜一郎を深く知る人々への数々のインタビュー等々の醸し出す隠し味があちこちに散りばめられている。また、明示的な言及はなされていないものの、著者の1人である和田氏編になる『豊田喜一郎文書集成』という成果物がもたらしているであろう奥深さをもヒシヒシと感ずることができる。さらに、通常この種の書物とは趣を異にし、確固とした資料的な裏付けのある場合とそれらから論理的に類推される筈のことが、読む側に明確に区別が付くような表現がなされている。読者によっては、この点を冗長で読みづらいと感じるかもしれないが、評者のような同業の者にとっては、研究者として常に誠実であろうとする著者達の姿勢が感じられて心地よいものであった。

[中馬宏之]