

〔論文〕

## 経営者石田退三論 (1)

——喜一郎戦略との遭遇——

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

トヨタ自動車工業の三代目社長となる石田退三は、その企業経営者としてのキャリアをスタートさせるのは、豊田紡織への入社以降のことであった。この入社は、兄玉一造、服部兼三郎、そして豊田佐吉のネットワークによるものであり、特に兄玉一造は、三井物産、のちには東洋棉花の取引業務の必要から、次弟・利三郎を豊田家に送り込んでおり、三井物産の人材も投入していた。石田退三も兄玉戦略の一部となった。個性的な石田退三は、全社的な視点から、豊田家の事業方向と深く「格闘」するという後半生を開始する。本稿では、石田退三が豊田喜一郎の事業経営方向との緊張関係の中で、豊田家の事業における意思決定に深くかかわるに至る過程を明らかにした。

キーワード：石田退三，兄玉一造，豊田利三郎，豊田喜一郎，豊田紡織

## Taizou Ishida and Toyoda

——Close encounters of the alternative——

Masanao KASAI, Takahisa FUJII

Nagoya Gakuin University /  
Graduate School of Economics and Business Administration

---

※本稿の分担は、「はじめに」が笠井・藤井，1. ～3. が藤井，4. が笠井・藤井となっている。

目 次

はじめに

1. 服部商店退職の経緯
  - 1.1. 服部兼三郎の逝去と服部商店
  - 1.2. 服部商店退職の動機と心境
2. 豊田紡織と豊田の事業
  - 2.1. 豊田紡織と豊田佐吉
  - 2.2. 豊田紡織廠の設立
  - 2.3. 自動織機の完成と豊田自動織機製作所の設立
    - 2.3.1. 自動織機の完成
    - 2.3.2. 豊田自動織機製作所の特徴
3. 豊田紡織と石田退三
  - 3.1. 石田退三の入社とその役割
  - 3.2. 東洋棉花との連携
4. 豊田の経営方向の転換と石田退三
  - 4.1. 1933年の石田退三
  - 4.2. 1936年の石田退三

はじめに

前稿「人物石田退三論 ―経営トップへの原点―」（『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第54巻第3号, 2018年）では、石田退三の服部商店時代までのいわば前半生について論じてきたが、本稿では石田退三の豊田紡織入社以降について検討する。

石田退三の住いは、豊田佐吉の胸像のある刈谷市内の刈谷城址である亀城公園にほど近いところにあり、石田退三の後半生を左右したと思われる児玉一造、服部兼三郎、そして豊田佐吉、なかでも、佐吉とのかかわりの大きさを知ることができる。服部商店時代に石田退三はすでに佐吉の知遇を得ていたのであるが、1927年に豊田紡織に入社することでいわば豊田佐吉のもとで経営手法を体得することとなる。第一次大戦後の豊田紡織（1918年設立）は、海外市場の拡張に集中しており、佐吉自ら率先して事業拡大にすすみ、上海に豊田紡織廠を設立する（1921年）等、発明よりも「パン代をかせぐ」ことに集中していた時期であった。豊田紡織も名古屋市外の栄生の地に加えて、当時の碧海郡刈谷町に工場用地を求めて紡織事業を拡張するとともに（1923年）、織機事業を新たな事業とし、ついには、豊田自動織機製作所を設立して（1926年）、機械工業の分野に参入する。同社の紡織機製造事業を担っていたのが豊田佐吉の子息の豊田喜一郎であった。経営トップは、石田退三の従兄弟の豊田利三郎であった。石田退三が入社した頃の豊田家の事業は、紡織部門及び販売経営管理部門を豊田利三郎が、紡織機製造部門を豊田喜一郎が担うという一車両輪の体制となっていた。

豊田家の事業は、のち、現在の豊田市に自動車事業の拠点を求めることになるが、豊田紡織と豊田自動織機製作所の拠点は刈谷であった。刈谷町への進出は豊田利三郎と刈谷町当局と議員達によって推進されたものであり、豊田紡織と豊田自動織機製作所の設置に続いて、中央紡織（1929年）、豊田製鋼刈谷工場（1940年）、豊田工機（1941年）が設立されることによって刈谷町は豊

田系企業の一大集積地となった(刈谷町商工館, 1942年, 12-15ページ)。石田退三が入社した豊田紡織は豊田系企業の中心企業であった。その石田退三が刈谷市名誉市民となり(1957年), 亡くなった時には市民葬が催されたことは(1979年11月6日), 企業人としても稀なことと思われる(「刈谷市名誉市民 故従三位 勲一等 石田退三翁 市民葬」刈谷市民会館, 1979年)。戦前・戦後に刈谷町・刈谷市が「豊田各社の業績向上発展とともに成長」してきたことについて, 刈谷市は, 「豊田各社の経営基盤を盤石なものに」した石田退三の功績をあげるとともに, さらに各種の寄付とともに「児童たちには, 科学・理科教育のために」「石田科学賞」を設定したことで(1957年)「子どもたちの創造性を伸ばす大きな役割を果たして」いることなどを顕彰している(同上)。併せて, 石田退三「功績の概要」刈谷市, を参照)。石田退三が豊田自動織機製作所の社長となるのは戦後のことではあるが, 戦前・戦時の豊田系企業の一体性もあり, 豊田利三郎に連なる関係もあり, 豊田紡織社員としての石田退三は豊田系企業の経営戦略にかかわることとなった。本稿の課題とするところもそこにある。

## 1. 服部商店退職の経緯

### 1.1. 服部兼三郎の逝去と服部商店

石田退三は, 服部商店において服部兼三郎が亡くなった後も, 入社以来の「大阪支店の加工綿布部長という肩書き」(石田退三, 1968年, 41ページ)に変わりはなく, 石田退三は「カネカ[服部商店]をやめる昭和二年まで, 大阪を舞台に“番頭稼業”に打ちこむこと」(同, 42ページ)となったのである。つまり, 三輪常次郎の時代も, 「最後の職掌」である「大阪出張所長」に至るまで(石田退三, 1973年, 248ページ), 以前と同様の業務をこなしていたのであった。

他方, 服部商店本体は, 三輪常次郎の下では「番頭といえども今後相場の手なぐさみはゆるさん」として「いまでいう近代経営の方式をとり入れ」(池田政次郎, 1971年A, 80ページ), 総合的繊維企業へという実業(製造)重視への方針転換の中, 石田退三は居場所確保に悩むこととなる。

### 1.2. 服部商店退職の動機と心境

石田退三が服部商店を退職するに至った直接の「動機と心境」としては, 先ず第一に, 1927年の母の死があった。生母(沢田かう)に対しては, 「何一つ親しく孝行らしいことのできなかつたのを遺憾に思っている」(石田退三, 1973年, 249ページ)と“慚愧の念”を感じて, 何とかしなければならなかったことである。40才となっていた石田退三は, 「当時は, だれでも四十をこせば独立するのが普通だったからね」「このまま, 服部にいて, 一生ヒラ番頭で終わるのものたりんで」(池田政次郎, 1971年A, 66-67ページ)と考えたこと, そして, 服部兼三郎が逝去した後の「会社再建時の緊張もいつしか消え, あいもかわらぬ支店暮らしにマンネリをおぼえ」(池田政次郎, 1971年B, 86ページ), さらに, 経営陣への若手の抜擢もあり, 退職を考えるに至った。

第二の動機は, 児玉一造による豊田紡織への誘いであった。三輪常次郎による再建中の時期,

1927年より数年前と思われる頃、児玉一造は、次のように豊田紡織へと誘う。

『退三、お前も服部でだいぶ古顔のほうになっただけが、替われるものなら豊田（紡織）のほうに替わって、利三郎のやつを助けてやってくれんかなあ……』（中略）『あほらし、今の服部はいちばんだいじな時ですよ。それに、その服部へ入れてくれたのはあんたじゃありませんか』『さよか、ふふん』まずはこんな程度のやりとりで二、三年を過ぎてきていたわたくしである』（石田退三、1973年、251ページ）。

そのやりとりは、東洋棉花の本店事務所が「大阪市東区高麗橋」（東洋棉花、1960年、85ページ）、服部商店の大阪支店が「大阪市東区淡路町」（興和紡績・興和、1994年、623ページ）、という至近距離にあったことから可能となった。この時期、児玉一造は、豊田紡織の経営陣となった実弟、利三郎と、その事業を支援すべく、すでに1925年に岡本藤次郎を東洋棉花から豊田紡織に入社させていたのであるが、石田退三も児玉一造の念頭にあったものと思われる。

ところが、1927年には、石田退三は服部商店の退職を決断し、児玉一造に相談に行く。石田は東洋棉花の本社を訪れて、服部商店をやめて、ハギレ屋を開業するつもりであることを述べて、資金5万円の借用を申し込むのであるが、児玉一造は、「明治時代なら徒手空拳から立身出世した人はいくらもあるが、今は時代が違う。大資本をもって商売をしなければ、ちっぽけなものは皆んな喰われてしまうんだ。おれも東棉をつくったが、まだまだこれから大いにやるつもりだ。個人にしる会社にしろ金儲けはもちろんしなければ潰れてしまうが、その事業が社会的や国家的に意義がないと大成はせん。わしもこれから、社会や国家にいささか貢献するような仕事がしたいと思っているんだ。ハギレ屋など[やめて]思い切って豊田へ行け。おれが利三郎に話してやる」（岡戸武平、2011年、145-147ページ）という。かくして、石田退三は豊田紡織に入社することになった。その後、児玉一造は、1929年に東洋棉花の西村小八郎を中央紡織に入社させている。次に、石田退三が入社する豊田紡織について見る。

## 2. 豊田紡織と豊田の事業

### 2.1. 豊田紡織と豊田佐吉

豊田佐吉が、1911年に設立した豊田自働織布工場（1914年に豊田自働紡織工場と改称）は、第1次世界大戦のブームにより、1918年、豊田紡織株式会社に組織替となる。同社は、豊田佐吉を筆頭株主とし、取締役社長とする同族経営を特徴としていた。役員構成は、取締役社長に豊田佐吉、常務取締役に豊田利三郎、取締役に藤野亀之助が就任し、児玉一造は監査役となる。主要株主としては、豊田佐吉48,000株、藤野亀之助29,400株、豊田利三郎10,000株、児玉米子〔児玉一造妻〕9,000株であり、同族の豊田喜一郎、豊田平吉、豊田愛子、豊田伊吉、豊田佐助、豊田浅子も株主となっている。児玉一造も株主であった。その背景には、かつての井桁商会や豊田式織機株式会社での「苦い経験から」、豊田佐吉は「自分の今後の事業には、一切他力を頼らぬ

こととし、五〇〇万円（払込三〇〇万円）の資本金も豊田一族と、新たに縁続きとなった児玉家や家族同様親しくしてきた藤野亀之助などの間だけで」（豊田自動織機製作所，1967年，70ページ）所有することとなった。

豊田利三郎は、1915年に藤野亀之助夫妻の媒酌で、豊田喜一郎の妹、愛子と結婚して、豊田家に入った。豊田紡織においては、金巾、細綾などの綿布を大量に「鳴」、「双鳴」の商標で、インド、東南アジア、東アフリカなどの地域へ幅広く輸出していた。とくにインドには力を入れて、利三郎は、1918年秋には、自らボンベイに渡り、約3カ月にわたって綿製品の消費状況を調査し、市場の開拓につとめていた（豊田紡織，1996年，21ページ）。利三郎は、大戦ブーム後の不況に際しても、1921年7月より翌1922年5月にかけて、「アメリカ、イギリス、フランス、スイス、イタリア、ドイツ、ベルギー、オランダ、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、エジプト、インド、ボルネオ、ジャバなど世界各国の産業事情を詳細に視察調査し」、海外市場の開拓拡大につとめている。なお、「東京帝国大学工学部を卒業後間もない佐吉の長男喜一郎は」、1921年7月、利三郎とともに欧州視察に赴き、同年11月帰国し、「そのころ上海における紡績事業経営のため不在勝ちの父に代わって、自動織機の完成に向かって技術陣の総力を結集していった」という（豊田自動織機製作所，1967年，72-73ページ）。

## 2.2. 豊田紡織廠の設立

豊田佐吉は、大戦ブームの余勢をかって、「バン代をかせぐ」ために1921年、豊田紡織廠を設立する。その理由の一つは、「輸出環境が悪化したことである。すなわち、中国政府が国内産業の保護と財政収入の改善をはかるため」、1919年8月、日本綿製品の輸入を阻止しようとしたことである。もう一つは、「大戦景気によってもたらされた国内要因である。それは好況によって物価と賃金が上昇し、製造費用が年を追って増大する一方、紡績業が深刻な人手不足に見舞われたこと」であった（豊田紡織，1996年，24ページ）。このような状況の中、豊田佐吉は、大消費地で、豊富な原料と廉価な労働力を持つ中国への進出をなんのためらいもなく進める。1921年11月、株式会社豊田紡織廠が上海で設立され、取締役社長に豊田佐吉、取締役に豊田利三郎が就任する。現地における経営は取締役西川秋次が担当するのであるが、豊田佐吉も上海に長期滞在することとなる。

## 2.3. 自動織機の完成と豊田自動織機製作所の設立

### 2.3.1. 自動織機の完成

豊田佐吉は、上海に進出したあとも、「最大の関心は自動織機の発明、改良であり、たびたび日本に帰国しては、部下たちの研究を指導し、一心同体ともいえる鈴木利蔵、大島理三郎、豊田喜一郎らに試験費を惜しみなく与え、自動織機の研究を続けさせた」（豊田紡織，1996年，29ページ）。1923年、刈谷に自動織機試験工場を設置し、1924年に無停止杼換式豊田自動織機が完成する（豊田自動織機製作所，1967年，年表）。

開発中の自動織機と完成した自動織機の織機製作は、当初、豊田式織機株式会社に依頼したの

であったが、同社に拒否されたことから豊田佐吉は次の行動となる。

「大正13年（1924）10月中旬、佐吉は急ぎ主な部下を集め、[豊田式織機株式会社とのやりとりについて] それまでの経過と現状の窮状を説明し、全員の奮起をうながした。（中略）その結果、わずか2カ月の間に、豊田喜一郎、鈴木利蔵、大島理三郎らによって、つぎつぎと新しい開発、改良が進み、この間に依頼された特許は、『無停止自動杼替装置』など十数種にのぼった。これら各種の装置は、織機本体に装着され、試験がおこなわれた。結果は申し分なかった」（豊田紡織、1996年、31ページ）。

かくして1926年3月、刈谷試験工場は、「豊田紡織株式会社刈谷工場」として生産を開始し、同年11月、豊田自動織機製作所の設立となった。刈谷工場の建設による、豊田の機械工業への進出を促進したのは、豊田式織機株式会社による織機生産の拒絶であった（和田一夫・由井常彦、2001年、180ページ。併せて、笠井雅直、2014年Aを参照）。

### 2.3.2. 豊田自動織機製作所の特徴

豊田自動織機製作所は豊田紡織の織機製造部門を分離して自動織機の製造・販売会社として、1926年11月に設立されたのであるが、その役員構成は、取締役社長に豊田利三郎、常務取締役に豊田喜一郎というように豊田喜一郎の役割が大きかったことを示すものとなっている。豊田佐吉が相談役に就任した。主要株主は、豊田紡織12,300株、豊田佐吉1,000株、豊田喜一郎1,000株、豊田利三郎1,000株、児玉一造1,000株、豊田平吉500株、豊田佐助500株などとなっているように、豊田自動織機製作所は、豊田紡織が株式の61.5%を占めている豊田紡織支配下の企業である（豊田自動織機製作所、1967年、97ページ）。

当時は、1926年に改正工場法が施行され、1929年から女性、年少者の深夜業が禁止されることで、紡績企業各社は豊田自動織機製作所のG型自動織機に「大きな関心」を示すことが予想された（和田一夫・由井常彦、2001年、187-188ページ）。更に、中国における在華日本人紡績が一段と拡大し、紡績機の新増設需要がきわめて旺盛となり、豊田自動織機製作所の輸出拡大の余地大であった（豊田自動織機製作所、1967年、162-163ページ）。こうした中、同社の「自動織機が発売されるとたちまち注文が殺到した。価格は、1台600円を超え、国産普通織機が200円程度であったのに比べ3倍も高価であったが、経済性は、はるかにまさっていた」（豊田紡織、1996年、35ページ）。

そのG型自動織機の経済性については、次のようであった。

「設備については、織機1,000台の織布工場を例にとると、1人当りの待ち台数が普通織機の3.3台に対して、25台と大幅に増えることから年間労務費は普通織機工場の43万5,000円が、自動織機工場では、12万円に減少し、31万5,000円の労務費が削減される。これにともなう経費の節減は、建物で1,500坪（4,950m<sup>2</sup>）、金額にして17万5,000円、土地で2,500坪（8,250m<sup>2</sup>）、金

額にして2万5,000円、合計で20万円となる。労務費と建物・土地をあわせると合計約51万円の節約となり、自動織機を導入した場合、織機1,000台分にあたる40万円の投資は1年以内にカバーすることが可能である」（豊田紡織、1996年、35ページ）。

この経済性を考えたのは豊田喜一郎である。彼はG型自動織機での製作現場を公開するとともに、「紡織技術研究会」を刈谷工場で開催し、紡織業関係者にも公開し、「最大のマーケティングのチャンス」としている（和田一夫・由井常彦、2001年、191-195ページ）。

### 3. 豊田紡織と石田退三

#### 3.1 石田退三の入社とその役割

1927年2月、石田退三は、豊田紡織に入社し、大阪出張所長を命ぜられる。そこでの働きぶりについては、自ら次のように語る。

「さいわいとわたくしには算盤にきついといわれる大阪が、どういうものか性に合っていた感じで、いわゆる土地勘に商売勘がピッタリした。それも洋家具屋以来の大阪修業で、商品が変わり、お得意先が変わっても、大阪商人としての年輪がちゃんと身に加わっていたからでもあろう。とにかく、マイナスの多い経済状況下で、豊田の大阪出張所がきわ立ってめざましいかせぎをあげ続けたことは、わたくしとしても鼻高々で、名古屋の本社へ帰るときなど、いつも大きく胸を張った。（中略）世間一般に、景気のいいときにもうけるのはだれにもできる。成績をあげるのではない、自然と成績があがるのである。問題の要は、景気の悪い最中で、いかにもうけ、いかに成績をあげるかである。セールス活動のウデは、その置かれた環境が過酷であればあるほど、特に努力してふるわれなければならぬ。いささか自慢話にわたるようだが、わたくしは服部時代も豊田時代も大阪においてそれを実現実行してきたつもりである」（石田退三、1973年、272-273ページ）。

さらに

「[豊田紡織に入社して大阪に着任してすぐに経済界は深刻な不況に襲われた時に石田は] 着任するや、彼は部下を集めて、『不況というて萎縮したら自滅や。本物の商売人は、不況を制して伸びる。儲かるときに儲けるのはバカでもできる。人のできんことをやるのもおもしろいもんだで』と気合いを入れたという。勝手知った大阪で、石田はみずから注文とりに歩き、事務所の経費はギリギリまで節約した。本社に報告にいったとき、黒字におどろいた利三郎がわけを聞くと、『不況ちゅうても人間は着物を着るはずや。要ははたらくことですな』と胸を張ったという」（池田政次郎、1971年B、92-93ページ）。

豊田紡織においては「まだ大阪に基地を持たぬのでこの機会に出張所を新設、石田さんに再び大阪活動を御願い致した次第」ということから始まったのであるが(石田泰一, 1980年, 50ページ), 期せずして石田退三が成果をあげるようになったのは、東洋棉花との連携があったものと思われる。

### 3.2 東洋棉花との連携

まず、石田退三が直面した豊田紡織の事態は次のようであった。

「[豊田紡織の] 大正13年(1924)度の綿布生産量は3,356万ヤール(3,053万m)に対して、昭和4年度には、設備拡張もあって、約1.7倍の5,628万ヤール(5,121万m)と綿布の生産高は増大したものの、製品価格の暴落によって、売上高は、大正13年度の1,040万円の80%にあたる836万円にとどまり、業績も不振をきわめた。そのため、営業活動の強化、経営の合理化などにつとめたが、昭和5年9月期には、ついに会社設立以来初めて、約23万円の損失を計上し無配に陥った」(豊田紡織, 1996年, 37ページ)。

この事態の推移に対して、豊田紡織は児玉一造・東洋棉花との提携を図る。それは中央紡織の設立に知られる。児玉一造・東洋棉花は、「生産会社との系列強化を企図し」「生産会社を傘下に確保し、社業の安定、発展」をはかっていたが(東洋棉花, 1960年, 101ページ), 1929年3月に東洋棉花および豊田紡織は、「折半条件で共同出資し」、中央紡織株式会社を設立する(同上, 99-100ページ)。中央紡織の経営陣は、実質責任者の専務取締役には豊田利三郎が、相談役に豊田佐吉と児玉一造が就任した。「同社は、豊田紡織が技術・製造部門を、東洋棉花が営業部門をそれぞれ担当するという、製・販のエキスパートが協力して経営するという紡織会社であった」(豊田紡織, 1996年, 39-40ページ)。

豊田紡織の大阪拠点は1931年には本社営業部の「大阪出張員」となっているが(岡本藤次郎, 1953年, 92ページ), その位置などについては、「大阪市東区高麗橋 東洋棉花株式会社内、豊田紡織株式会社出張員 主任 吉川十四男」となっていることから(『昭和十年度 紡織要覧』紡織雑誌社, 1935年, A146ページ), 大阪の東洋棉花の建物内であったことがわかる。石田もそのネットワークを活用したものと思われる。インドでも同様であった。

「[インドでは] カルカッタを基地にして、それこそインド中をくるくるかけまわりました。そうやって、なんとか在庫をかたづけ終えたころでしたか、トーマン(前東洋棉花)のカルカッタ支店でぶったおれたんですわ。で、しかたなしに三カ月ばかりトーマンの寮をかりて寝込んでおったところへ、とつぜん本社からウナ電がきた。佐吉翁が世を去られたという電報です」(池田政次郎, 1972年, 92-93ページ)。

豊田紡織の海外販路拡大も東洋棉花のネットワークの中で実現したことが、佐吉の死去の連絡をインドで受けたこと(1930年)とともに知られる。インド市場の開拓は「対支輸出の極度に困難なる事情のもとに、又差別的関税引上げという対印輸出上の悪状勢のもとに、鋭意僅かの商機をも見逃さず、海外輸出に」取り組んだものであり、「特に対印輸出に於いて当社〔豊田紡織〕の商機を掴んだ売込が、ある程度成功した事が、各年の輸出額を収め得た所以である事の特記せねばならぬ。これは印度輸出に対し、当社が他の同業者に先んじて、多大の犠牲を惜しまず、勇敢に販路開拓の先鞭をつけたお蔭であると言うべきであろう」(岡本藤次郎, 1953年, 67-68ページ)ということであった。

石田退三は、豊田佐吉、そして同じ1930年の兄玉一造の死去を乗り越えて、暑いボンベイで豊田紡織の1年分の売り上げを「わずか半年あまりでやってのけた」というように(池田政次郎, 1971年B, 122ページ)、インドでの販売実績をあげることで、石田退三は、1931年、営業部商務係として、刈谷本社勤めとなる(岡本藤次郎, 1953年, 92ページ)。

その頃については、

「先輩たちは不況であればあるほどそれぞれのポストでいっそう忙しく立ち働いたのだが、無任所になった私は、どこへどう手出しをしていいか、皆目見当もつかない。しばらくはぬるま湯につかって、じっと辛抱していたのだが、やがて満州事変が起こり、支那事変ともなって時代の波は大きくうごいた。それでも私には私のこれぞと思って打ち込むような仕事が授からなかった。しかし、もう昔のように短気をおこして、いらついたり、あせったりはしなかった。そのうちに何かあるだろう。おれがやらねばならぬ、おれの仕事が出来てくるだろうと、度胸を決めてどっしり構えた」(岡戸武平, 2011年, 158-159ページ)。

当時の、豊田の事業は、表1にあるように豊田紡織、豊田紡織廠の規模がとびぬけており、豊

表1 豊田グループ企業 (1933年頃)

会社名	設立年	事業内容	従業員数(人)	年生産額(万円)
豊田織布菊井工場	1909年	織物	335	
豊田紡織株式会社	1918年	綿布・紡糸	3813	約1200
株式会社豊田紡織廠	1921年	綿糸・綿布	4482	1194万兩
株式会社豊田自動織機製作所	1926年	自動織機	627	275
株式会社庄内川染工所	1928年	漂泊・整理・加工・仕上	176	38
豊田押切紡織株式会社	1929年	織物	335	※153
中央紡織株式会社	1929年	綿糸	600	118
庄内川レーヨン株式会社	1932年	人造絹糸	* 678	

出所：『名古屋市内に於ける主要工場概要 昭和8年4月』名古屋工業研究会〔名古屋市政資料館所蔵の『経済資料』に収録〕、トヨタ・グループ史編纂委員会『絆 豊田業団からトヨタ・グループへ』2005年〔同書のデータは\*〕、『昭和12年度 紡織要覧』〔同書のデータは※〕、『四十年史』豊田自動織機製作所1967年〔同社のデータは本書による〕、田中忠治編輯『豊田佐吉伝』トヨタ自動車工業, 1955年再版, 初版は1933年〔豊田紡織廠の年生産額のデータは本書による〕。

田自動織機製作所の規模とはケタ違いであった。まず、刈谷本社にいる商務係石田退三が見たのは豊田自動織機製作所で進行中の自動車事業であった。いまや、巨額の資金が投入されようとしていた。

#### 4. 豊田の経営方向の転換と石田退三

##### 4.1. 1933年の石田退三

豊田の紡織事業と紡織機製造事業は昭和恐慌以降も堅調に推移し、むしろ拡大基調とも言えるものであったが、豊田佐吉の長子・喜一郎は、氏のもつ自動織機に関する特許権をイギリス・プラット・ブラザーズ社に譲渡・売却することになり（愛知県，2004年，694ページ以下），イギリスに渡り、イギリス綿業の「衰退」とイギリス・プラット社の経営的な弛緩の状況をつぶさに見て、綿業にかわる新規事業の必要を痛感する（1929年）（和田一夫・由井常彦，2001年，217ページ以下）。氏の念頭には、自動車と飛行機があったといわれる。自動車への傾注の背景には、これまで指摘されているように、第一に、関東大震災後の国内自動車市場の拡大と外国資本の日本進出に対して、自動車の国産化と国内市場の確保の必要性を喜一郎が経営的な使命と判断していたこと、第二に、昭和恐慌による国内綿業の不振に対応すべく、新事業への進出が各社で進行中であったこと、とくに大岩勇夫名古屋市長の主導で進行中の「中京デトロイト化計画」に沿って自動車開発・製造の共同チームが発足し、開発・生産に邁進していたこと、第三に、政府・陸軍省の自動車国産化方針の策定過程に豊田喜一郎がひきこまれていったことであった（笠井雅直，2014年Bを参照）。

とくに、第三について見れば、豊田喜一郎は1930年頃より自動車開発・製造に着手し、1933年9月には豊田自動織機製作所内に自動車部が設置され、本格化していたのであったが、自動車の開発・製造を豊田喜一郎をして継続せしめたのは、政府・陸軍省の動向であった。日本に工場を設立していたフォードとGMはさらにその規模を拡大しようとしていたことに対して、政府、陸軍省は対抗する国産メーカーの確保の政策を推進する。すでに、1931年、政府内に自動車製造工業確立委員会が設置せられていたが（橋本精，1939年，14ページ），1933年に陸軍省の「自動車工業確立工作」が開始され、同年12月、「確立方法の研究に着手」し、1934年1月、陸軍省と商工省との交渉が開始され、1934年4月の陸軍省と商工省による「民間七社より意見聴取」を経て、陸軍省は1934年6月には内地自動車工業確立方策を、商工省は、同年7月に自動車工業確立要綱を策定する。矢継ぎ早の自動車工業確立策であった（通商産業省，1976年，406ページ以下）。この政策決定の中核にいたのが隈部一雄（東京帝国大学助教授）、小林秀雄（鉄道省）、坂薫（商工省）、伊藤省吾という喜一郎の東京帝国大学の同窓であった。さらに陸軍省の伊藤久雄大佐による喜一郎に対するヒアリングであった（鶴田忠生，1982年，193-194ページ。併せて、尾崎正久，1955年，112ページ以下を参照）。政府・陸軍の要求に対応するためには、大量生産の予定をアピールするための大規模な量産工場建設用地の準備が必須となっていた。この直後、喜一郎は、挙母町の用地買収に利三郎ともども乗り出すのである。

石田退三が、豊田利三郎に呼ばれて豊田紡織工場用地買収の中止を通告されるのは、この頃であった。それは次のようであった。石田退三は回想する。

「昭和八年ごろ、豊田紡織の拡張プランで長野県（井上村）へでかけた。工場敷地の買収交渉である……」（石田退三，1973年，382ページ）。

「豊田紡織にいたころ、少し余裕資金ができたので工場拡張をとということになり、私がまかせられて長野県下のある村に用地交渉に出かけた。運よく24万平方メートルほどの土地が見つかり、村長とも買収の話がついた。工場を動かす電気の方も、1キロあたり1銭2厘という定価を『発電所の近くで使うのだ。おたくの方も送電設備にカネがかからないから、7厘にまけなさい』と、強引に押し切って、オニの首でもとったつもりで、意気揚々と帰ってきた。ところが社長室へ報告に行ってがっかり。当時の豊田利三郎社長から『こんど喜一郎君（豊田佐吉翁の長男）が自動車を始めることになった。そちらにカネがたくさんいるので、当社〔豊田紡織〕の拡張計画は見合わせる』とのお達し……」（中日新聞「全力投球」1969年10月13日）石田退三『紙つぶて』1970年）。

「実はこんど、喜一郎に新しく自動車の仕事をやらせることになった。オヤジが特別に出してくれた金もいくらかはあるが、これに力を入れるとなると、カネはなんぼあっても足りない。紡績のほうは後回しだ。すまないが長野のほうのことはみんな断ってきてくれ」（石田退三，1973年，383ページ）。

挙母町用地の買収に乗り出すのが、1933年11月であり、同時に、豊田、豊田自動織機製作所が自動車事業に乗り出すことが、社の内外に知れることとなる。「当時の豊田部内における客観的情勢は、あらゆる面で、『豊田織機自動車部』に風当たりが強く、非であった」（石田退三，1973年，385ページ）。

特に石田退三は、1934年には、日本とオランダ領東インド（現、インドネシア）との貿易摩擦、経済関係に関する交渉である、いわゆる「日蘭会商」の代表団としての大日本紡績連合会の代表メンバーとして、大日本紡績連合会、東洋紡績、鐘淵紡績、富士瓦斯紡績の代表者たちとともに豊田紡織の石田退三として随行員になっていた。石田は「日蘭会商当時、一見平凡な紡績の一販売員」にすぎなかったとされているが（石田泰一，1980年，226-227ページ）、石田は海外市場の開拓に実績を挙げており、豊田紡織の代表団として豊田を代表したのであった。石田退三は、豊田の綿業中心主義の代表的位置にいたのであり、新事業の自動車事業への大量の資金投入には反対であった。

#### 4.2. 1936年の石田退三

その後の豊田喜一郎は、社内外の反対に対して、豊田綱領を制定することで（1935年10月）、「産業報国」を経営の柱としてきた豊田佐吉の遺志が自動車事業への進出であることを錦の御旗として自動車事業へと邁進する（和田一夫、由井常彦，2001年，324ページ）。しかし、豊田喜一郎の「苦

境」は深刻化する。

「……ところが、喜一郎氏の自動車計画はぐんぐん進行し、あれよあれよと言ってる中に、第一号製作迄に四百八十万円を注ぎ込んだ。……喜一郎氏は、予期したことはあるが、資金の池の崖つ辺に立つことになった。当面必要資金のみでなお五、六百万円を必要とするが、これをどうするか。第一号車と先代の霊の対面が終わった後の豊田自動織機〔製作所〕重役会は緊張した。意見はしばらく紛糾して帰するところがないので、当日はそのまま閉会とし、改めて審議することにした。これ以上自動車に金を出すことは妥当でないという意見が多く、この急先鋒が石田退三氏……等の若手中堅社員だった」（尾崎正久，1955年，82-83ページ）。

最後まで反対したという石田退三を後目に、豊田喜一郎は、1935年5月、「A1型乗用車の試作第1号車を完成」させただけでなく（トヨタグループ史編纂委員会，2005年B，年表），同年11月、東京において「本邦最初の大衆車級自動車の貨物車台」（G1型トラック）を「製作発表し斯界に衝動」をあたえる（橋本精，1939年，16ページ）。すでに同年10月には、豊田利三郎とともに挙母町用地を取得するなど、大きく舵を切ることができたのは、既に見た政府部内の動きとして、1934年8月に陸軍省を中心に商工省、鉄道省、大蔵省の「自動車工業関係各省会議〔が〕開催」され（橋本精，1939年，16ページ），同年9月の第7回自動車工業確立促進協議会小委員会に日産自動車などとともに豊田自動織機製作所の豊田喜一郎が招集されて以来（笠井雅直・藤井隆久，2016年，25ページ），「政府の意図する国産自動車工業の確立，外国車輸入の制限」に豊田の計画がマッチするものであることを確かなものとした（トヨタ自動車工業，1958年，62ページ）。政府もまた、自動車国産化に向けて、1935年8月、「自動車工業法案要項」を発表し、1936年7月、自動車製造事業法を公布する（橋本精，1939年，16-17ページ）。

豊田自動織機製作所は、1935年7月、臨時株主総会において資本金を300万円から600万円に増資決議し、1936年10月、第20回株主総会において資本金を600万円から900万円に増資決議する。都合、600万円の増資であった。この背景には「軍当局より自動車月産2000台計画を要請」されたことがあった（豊田自動織機製作所，1967年，年表）。喜一郎は、既に1935年11月、「東京自動車ホテル芝浦ガレージでのG1型トラックの内示会」で、政府関係者に挙母工場の計画を公表していたこともあり（トヨタ自動車・歴史文化部社内史料グループ，2000年，61ページ），1936年9月の「東京府商工奨励館」における「国産トヨタ大衆車完成記念展覧会」の開催中に、豊田自動織機製作所は、日産自動車と共に許可会社として指定されることとなる（トヨタ自動織機製作所，2013年，年表）。

豊田自動織機製作所の増資は、最大株主である豊田紡織による引き受けとなり、資金供給となる。さらに、1936年10月、豊田紡織社長に豊田利三郎が就任することで、豊田利三郎は豊田自動織機製作所の「社長としてはもちろん、豊田紡〔織〕あるいは豊田紡織廠の社長として、それぞれの会社で得た利益の多くを、自動車事業のために惜しみなく投入したので」あった（豊田自動織機製作所，1967年，188ページ）。他方、石田退三は、1936年10月に豊田紡織の監査役となる。



写真 名古屋汎太平洋平和博覧会入口・中門前の駐車場の自動車群

出所：絵葉書「名古屋汎太平洋平和博覧会 昭和12年自3月15日至5月31日」。

豊田が自動車事業を全豊田の方針とした瞬間であった。石田退三は次のように後年述べている。あらためて豊田喜一郎について、「それは佐吉翁の遺言という錦の御旗もさることながら、喜一郎さんの自動車にかける熱情があまりにも強く、これを退けることはどうしてもできなかったからだ。この一事にすべてを打ち込む執念の強さ、一徹ぶりは、さすが父子相伝のまことに見上げたものだといってよい」（石田退三、1973年、386ページ）と。縮業を駆け抜けてきた石田退三、新事業の自動車事業にかけた「産業報国」の豊田喜一郎の、それぞれの経営方向は、戦時経済の中で際立ったのであった。

いまや、両者の「経営報国」のターゲットは、掲載写真に見られるフォード、GMの車列であったと思われる。

## 参考文献

愛知県（2004）『愛知県史 資料編29 工業1』愛知県。

池田政次郎（1971A）『石田退三語録』大成出版社。

池田政次郎（1971B）『石田退三の世界』講談社。

池田政次郎（1972）『大番頭の遺言』育成出版社。

石田退三（1968）『自分の城は自分で守れ』講談社。

石田退三（1970）『紙つぶて』中日新聞社。

名古屋学院大学論集

- 石田退三（1973）『商魂八十年』石田退三。
- 石田泰一（1980）『軌跡九十年 石田退三』文化評論出版。
- 岡戸武平（2011）『闘志乃王冠』中部経済新聞社（元版は1965年刊）。
- 岡本藤次郎（1953）『豊田紡織株式会社史』日新通商。
- 尾崎正久（1955）『豊田喜一郎氏』自研社。
- 笠井雅直（2014A）「発明と製造をめぐる両豊田の吸引と反発」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第50巻第4号，37-58ページ。
- 笠井雅直（2014B）「陸軍の自動車工業統制とトヨタ自動車工業」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第51巻第1号，47-68ページ。
- 笠井雅直・藤井隆久（2016）「豊田喜一郎小論」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第53巻第2号，13-42ページ。
- 刈谷町商工館（1942）『商工之刈谷町』。
- 興和紡績，興和（1994）『興和百年史』興和紡績。
- 通商産業省（1976）『商工政策史 第18巻 機械工業（上）』通商産業省。
- 鶴田忠生（1982）『自動車王国前史』中部経済新聞社。
- 東洋棉花（1960）『東棉四十年史』東洋棉花。
- トヨタグループ史編纂委員会（2005A）『絆—豊田業団からトヨタグループへ—』。
- トヨタグループ史編纂委員会（2005B）『絆—トヨタグループの現況と歩み—』。
- トヨタ自動車工業（1958）『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業。
- トヨタ自動車（2013）『トヨタ自動車75年史』トヨタ自動車。
- トヨタ自動車・歴史文化部社内史料グループ（2000）『時代に懸ける トヨタ自動車小史 I』。
- 豊田自動織機製作所（1967）『四十年史』豊田自動織機製作所。
- 豊田紡織（1996）『豊田紡織45年史』豊田紡織。
- 橋本精（1939）『自動車事典』日本自動車工業会。
- 和田一夫・由井常彦（2001）『豊田喜一郎伝』トヨタ自動車。

〔付記〕石田退三に関する資料，情報については，刈谷市中央図書館と刈谷市役所の関係の皆様，そして一般財団法人石田退三記念財団の理事長石田泰正様にご提供を忝くしたことに，感謝申し上げます。